

地域

志向学

研究

2025
VOL.9

Collaborative Study with Community

Table of Contents

1. Preface -----	2
	<i>Atsushi IWASAWA</i>
2. Original paper -----	3
2-1. A Study on strategies for obtaining farm volunteers by non-agricultural companies –A discussion based on the case of “Aomori Agricultural and Rural Support CSR activities”–	
	<i>Hiroyuki MURATA</i>
3. Short Reports -----	19
3-1. An Essay on Pet Policies for Building a Symbiotic Society	
	<i>Hironori FUKUI</i>
3-2. The Shift in Keirin Fans in Gambling Spaces: Analysis of Word-of-mouth Reviews	
	<i>Hironori FUKUI</i>
3-3. A Preliminary Study on Attracting Relationship Populations with Museums Aimed at Bridging the Experience Gap	
	<i>Satoshi MARUYAMA, Asuka TSUKAMOTO</i>
4. Practical Reports -----	35
4-1. Purposes and contribution of participants in collaboration: Stakeholder analysis and dialogue on Tsushima Moribito Cooperative	
	<i>Kenji KITAMURA</i>
4-2. Proposals from students to Businesses in Business Design Practice in Fiscal Year 2024: From the final report to Sun Messe	
	<i>Yutaro ITO, Kazuki UCHIKOSHI, Rio ENYA, Kaito KOIE, Ayana NIWA, Kimio SHIBATA</i>
4-3. Proposals from students to companies in Business Design Practice in Fiscal Year 2024: From the final report to Sunshow Industry	
	<i>Hijiri SHIRAKAWA, Kotowa SUZUKI, Mio TERADA, Aina WATANABE, Kimio SHIBATA</i>
4-4. Summer School 2024 in KAKAMIGAHARA: Educational Program of Industry-Academia-Bank-Government Collaboration	
	<i>Rei FUTAMURA, Koichi OMIYA, Minoru SASAKI</i>
5. Open Lecture Report on December 7th, 2024 -----	77
Theme: Workstyles for Achieving Well-being and Regional Revitalization	
6. Submission Guide -----	115

地域志向学研究 目次

1. 巻頭言	2
	岩澤淳
2. 原著論文	3
2-1. 農外企業による援農ボランティア獲得の戦略に関する研究 —「あおもり農業・農村支援 CSR 活動」の事例に基づく考察—	村田拡之
3. 短報	19
3-1. 共生社会構築に向けたペット施策に関する試論	福井弘教
3-2. ギャンブル空間における競輪ファンの転回-クチコミ分析による検討-	福井弘教
3-3. 体験格差解消を目的とした博物館の関係人口獲得についての試論	丸山啓志・塚本明日香
4. 実践報告	35
4-1. 協働に関わる各主体は何のために参加し、何を通じて貢献するのか？ ——対馬もりびと協同組合をめぐる関係者分析と対話の実践——	北村健二
4-2. 2024 年度ビジネスデザイン実習における学生から企業への提案 —サンメッセへの最終報告から 伊藤祐太郎・宇地越一貴・塩谷里緒・古家快斗・丹羽彩菜・柴田仁夫	
4-3. 2024 年度ビジネスデザイン実習における学生から企業への提案 —三承工業への最終報告から 白川聖・鈴木琴和・寺田弥生・渡邊愛菜・柴田仁夫	
4-4. サマースクール 2024 in 各務原 産学官連携教育プログラムの実施 二村玲衣・大宮康一・佐々木実	
5. 2024 年 12 月 7 日公開講座 実施報告	77
SDGs×地（知）の拠点 人がつながる地域づくりと大学「ウェルビーイングと地域活性化を実現する働き方」	
6. 地域志向学研究 投稿募集	115

1. 巻頭言

今年も皆様のご支援に支えられて無事に『地域志向学研究』をお届けする運びとなりました。まずもって、玉稿をお寄せくださった投稿者の皆様、原著論文に鋭く的確なご指摘をいただいた匿名の査読者の皆様に、厚く御礼申し上げます。

今回は、企業による農山漁村の支援活動として青森県が推進する「あおり農業・農村支援 CSR 活動」に関する原著論文を筆頭に、3つの短報、4つの実践報告からなっており、いずれも「地域志向学」の広がりを感じさせる興味深い内容です。また、恒例として巻末に2024年12月に実施した岐阜大学公開講座「ウェルビーイングと地域活性化を実現する働き方」のすべての講演を収録した報告を掲載しています。いずれも、ぜひお読みいただきたいものばかりです。

この『地域志向学研究』は「自前の紀要を持ちたい」という、小さいながらも岐阜大学のいち部局である地域協学センターの思いが高まって、平成29（2017）年3月に第1巻を発行したものです。当時の岐阜大学は文部科学省のCOC事業（ぎふ清流の国 地×知の拠点創成「地域にとけこむ大学」）を平成25年度から、後継のCOC+事業（岐阜でステップ×岐阜にプラス 地域志向産業リーダーの協働育成）を平成27年度から実施して、事業評価でも高いレコードを誇っていました。こうした岐阜大学地域協学センターの創設期・展開期の様子については昨年発行の『地域志向学研究』第8巻の特別寄稿「地域協学センター設立10周年」に、初代センター長の小見山章先生、2代目センター長の福士秀人先生、現センター長の益川浩一先生が貴重な論考をお寄せくださっています。

県内外の多彩なステークホルダーと協働で行うこれらの事業において、自治体との連携は欠かせません。第1巻発行の時点（2017年）で、岐阜大学は県内20の自治体（岐阜県を含む）と包括連携協定を結んでいました。今年度（2024年）には長年の悲願であった県内43の自治体（岐阜県を含む）すべてとの協定締結を終え、実質的な連携を深める第2フェーズに入りました。全国の大学は自治体と様々な協定を結んで域学連携を推進していますが、地域のすべての自治体と包括連携協定を結ぶ大学は珍しいのではないかと思います。岐阜県内には2024年に市制施行70周年などの周年を迎えた自治体も多くあります。自然・歴史・文化・産業などを次の世代に継承する取り組みには、自治体オリジナルのアイデアを活かした多彩なものがあります。こうした取り組みには地域の大学・大学生の力が活かせる場面も多いと思います。文部科学省の現代GPに採択された「地域協学型の風土保全教育プログラム ぎふ公民館大学」（平成16～19年度）を出発点とする人材育成のノウハウをもった地域協学センターが、岐阜大学と東海国立大学機構の地域連携に今後とも貢献できることを願っています。

この『地域志向学研究』は、いち部局の紀要にとどまらず、「地域志向学」の研究報告の場、域学連携の先進事例の報告の場として発展させたいという思いを秘めながら刊行が続けられてきました。あらためて、これまでの9つの巻を支えてくださった皆様に心からお礼を申し上げます。

令和7年3月吉日

岐阜大学地域協学センター副センター長

応用生物科学部教授・『地域志向学研究』第9巻編集委員長

岩澤 淳

2. 原著論文

2-1. 農外企業による援農ボランティア獲得の戦略に関する研究

—「あおもり農業・農村支援 CSR 活動」の事例に基づく考察—

大原大学院大学会計研究科 村田 弘之

2.Original Paper

2-1. A Study on strategies for obtaining farm volunteers by non-agricultural companies

—A discussion based on the case of “Aomori Agricultural and Rural Support CSR activities”—

Ohara Graduate School of Accounting

Hiroyuki MURATA

Summary

In this study, a discussion based on the case of “Aomori Agricultural and Rural Support CSR activities” is conducted to examine strategies for obtaining farm volunteers through CSR activities by non-agricultural companies. Then, I evaluated the current strategies implemented by Aomori Prefecture to maintain and sustain its efforts through a study using the AMTUL model, and also, I proposed new communication strategies for the phases of “Awareness” and “Loyalty,” which are expected to be especially important in the future.

Key words

Circular and Ecological Economy, CSR, Farm volunteers, Regional management, Sustainability

農外企業による援農ボランティア獲得の戦略に関する研究 —「あおもり農業・農村支援 CSR 活動」の事例に基づく考察—

村田 拓之

大原大学院大学会計研究科（〒101-0065 東京都千代田区西神田 1-2-10）

要旨

本研究では、「あおもり農業・農村支援 CSR 活動」を事例に調査を行い、農外企業の CSR 活動による援農ボランティアの獲得の戦略に関する検討を行った。STP 分析やマーケティング・ミックスの活用により現状を理解するとともに、AMTUL モデルを用いた考察をとおして、青森県が取り組みの維持・継続のために実施している現状の施策の評価を行い、今後特に期待されるであろう「認知」や「ブランド固定」の段階におけるコミュニケーション戦略の案を示した。

キーワード

サステナビリティ、CSR、地域循環共生圏、援農ボランティア、地域経営

1. はじめに

東京証券取引所が公表するコーポレートガバナンス・コード（以下「CG コード」という。）¹⁾が 2021 年 6 月に改訂された。本改訂の主要な論点の一つとして、サステナビリティに関する事項がより強調されるようになったという点が挙げられる。

1-1. CG コードとサステナビリティ

CG コードとは、「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの」²⁾であり、コーポレートガバナンスとは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」³⁾である。CG コードの基本原則 2 において、「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである」⁴⁾と示されている。その中で、今回の CG コードの改訂の主要な論点の一つであるサステナビリティを巡る課題への取り組みにおいては、「サステナビリティ〔中略〕が重要な経営課題であるとの意識が高まっている〔中略〕中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要で〔中略〕、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる」⁵⁾という好循環が生じることについて強調されている。それゆえに、我が国企業においても、サステナビリティを意識した経営がま

すますます重要視されてきているのである。

1-2. サステナビリティと CSR

細田は、『CSR』の先に、『サステナビリティ』はある」⁶⁾と説く。CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) とは、「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方」⁷⁾を指す概念である。細田は、「CSR の核心は『社会への対応力』で〔中略〕企業は、CSR (社会対応力) を通じて、現代社会の共通の価値観である『サステナビリティ』を希求し〔中略〕地球環境が保全され、健全な社会があればこそ、企業もまた持続的に成長でき」⁸⁾と述べ、サステナビリティの実現とひいては企業価値の向上につながる CSR の重要性について述べている。このように、サステナビリティが重要な経営課題とされている今日の企業活動において、それぞれの企業が CSR 活動をとおして、サステナビリティの実現と企業価値の向上を目指していくことが推奨されるのである。

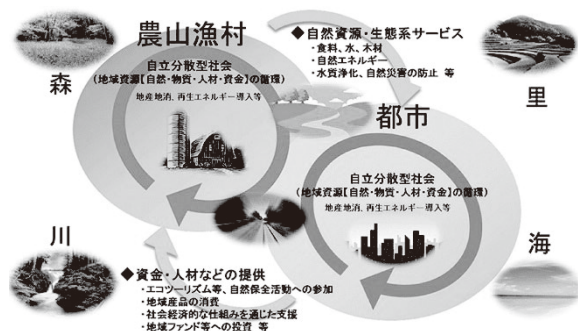
1-3. 我が国のサステナビリティ課題と地域循環共生圏

サステナビリティとは持続可能性のことであるが、我が国の持続可能性を考える上で、地域社会の問題が重要な論点の一つとして挙げられる。2008 年以降、我が国人口は減少の一途⁹⁾をたどっており、この状態を指して「人口減少社会」や「人口縮小社会」といわれている。日本学術会議は、「人口縮小社会における大きな課題は、生産年齢人口の減少にともなう労働力の減少に直面

することで〔中略〕労働力不足は、経済の停滞及び社会保障の不安定化をもたらすという点で、社会経済に大きな影響を及ぼす¹⁰⁾と警鐘を鳴らす。このような人口減少の問題は、都市部に先駆けて地方ではより深刻な状況となっている¹¹⁾。そのような背景もあり、「日本の持続可能性を考えるうえで、人口減少や少子高齢化に直面する地域経済を維持することが重要であり、SDGs の取り組みが求められる¹²⁾」ようになったのである。

中井は、「国全体で持続可能な社会を構築するためには、各々の地域が持続可能である必要がある¹³⁾」と述べている。これは実際、鶴殿が説明するように、「国は大きな方向性を打ち出すことはできるが、実際にそれを実行し、新しい変化を生み出していくのは地域自身である¹⁴⁾」のであり、「日本の各地域が、それぞれの地域の経済循環を強く太くしようとする取り組みこそが、我が国の持続可能性を高めるために重要である¹⁵⁾」からだ。このように、地域社会へのある種の「強さ」を求めていこうとする考え方の一つに、環境省が推し進める「地域循環共生圏」というものがある。地域循環共生圏とは「自分たちの足元にある地域資源を活用し、環境・経済・社会を良くしていくビジネスや事業といった形で社会の仕組みに組み込むとともに、例えば都市と農村のように地域の個性を活かして地域同士で支え合うネットワークを形成していくという、『自立・分散型社会』を示す考え方¹⁶⁾」である（図表 1）。

図表 1 地域循環共生圏の概念図



出所：環境省（2019）

地域循環共生圏という考え方のもとで我が国地域社会の自立・分散型化を進めていくことにより、地域自身が主体的に「地域の課題を解決するために、地域の多様な資源を活用し、市民やNPO、企業、行政、金融機関など多様な関係者のパートナーシップにより、経済社会システム、ライフスタイル、技術といったあらゆる観点からイノベーシ

ョンを創出し、社会変革をしていくことで実現する持続可能な循環共生型の社会¹⁷⁾へと変容を遂げることができるのであろう。政府は「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」において、「地域レベルの官と民とマルチステークホルダーの連携の枠組みの構築等を通じて、官民連携による地域課題の解決をより一層推進することが期待されている¹⁸⁾」と発表していることから、地域社会自身による課題解決への活発な取り組みに期待がかかるのである。

2. 目的

そこで本研究では、青森県が実施する「あおり農業・農村支援 CSR 活動」（以下、「CSR 支援事業」という。）の事例をとおして、そこで行われている取組みの現状と課題について調査を行い、農外企業の CSR 活動による援農ボランティアの獲得の戦略に関する検討を行うこととした。

2-1. 事例選定の理由

本事例を選定した理由は二点ある。第一に、青森県の実施する CSR 支援事業は、「農山漁村地域の労働力不足の解消や地域の活性化を図るため、社会貢献活動に関心の高い企業に対して、農山漁村地域の受入先を仲介¹⁹⁾する事業であるが、この取組みは、地域循環共生圏の構築のための重要な要素である自立・分散型の地域社会の確立に資するものであると評価できる点である。第二に、青森県ではこのような取組みが全国に先駆けて²⁰⁾行われ、それが長らく継続され、開始初期においても、農業・農村を支える多様な連携軸の構築に寄与している活動事例であるとして紹介されるなど、国からも評価されている²¹⁾点である。このような経緯からも、この CSR 支援事業は「地域レベルの官と民とマルチステークホルダーの連携の枠組みの構築等を通じて、官民連携による地域課題の解決をより一層推進すること²²⁾」を、都道府県レベルで CSR と結びつけて実践している先端事例であると考えられる。田村によれば、先端事例とは、「理論の発展が初期段階にあるような領域で有用である²³⁾」事例であり、「このような段階ではその領域での新理論の開発が重要な研究課題²⁴⁾」になるとされている。このことから、CSR 支援事業は研究対象とするに値する好事例であると考えられるため、これを本研究の対象事例とした。そして、このような好事例と向き合い、現状や課題の調査・検討を行い、農外企業の CSR 活動による援農ボランティアの獲得の戦略に関する検討を行う本研究の試みが、他の都市・

地域の官民連携による同様の取組みを波及させていく流れの一助となれると期待するのである。

2-2. 青森県の概況

青森県は、全国第8位（約9,645平方キロメートル）の広大な土地を有するが、2020年10月現在の人口は約123万人で全国第31位、県内には計40の市町村があるが、人口の過半数が3大都市（青森市、八戸市、弘前市）に集中している²⁵⁾。

青森県にとって農林水産業は基幹産業であり、全国1位の生産量を誇るりんごやにんにく、ごぼうなどの農畜産物、その他にもヒバやスギなどの林産物、アカイカやホタテガイなどの水産物といった、多様で豊富な農林水産物が生産されている²⁶⁾（図表2）。

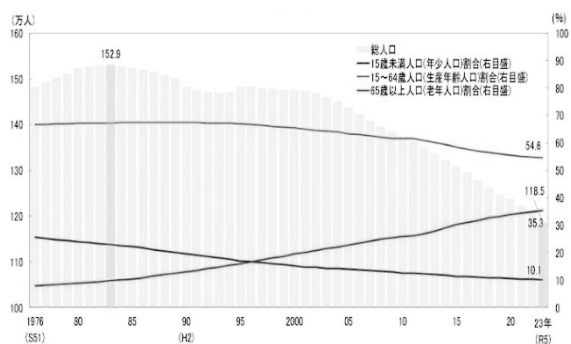
図表2 青森県の代表的な農林水産物



出所：青森県

青森県の抱える地域課題として、人口構造の変化とそれに伴う産業の衰退への懸念が挙げられる。同県の人口は152万人超いた1983年をピークに、以降大きな人口減少が進み、2012年から2022年の10年間の人口減少率は10%超（全国2位）となっている²⁷⁾（図表3）。

図表3 青森県の人口の推移



出所：青森県（2024）

また、若年層を中心に大都市圏に人口が集中し、地方では人口減少と高齢化が同時に進行する現象が進んでいるため、県内部での人口移動の問題も生じている²⁸⁾。このような状況から、県内の地域においては、「高齢化による廃業農家・漁家の増加が見込まれるため、担い手の確保・育成や生産基盤の効率的集約化などが重要とな〔中略〕り、適切なリスク対策が必要」²⁹⁾であるとの見解が示されている。

2-3. 青森県の行う CSR 支援事業

青森県の Web サイトにて、CSR 支援事業（正式名称：「あおもり農業・農村支援 CSR 活動」）に関する特設ページが設けられており、そこでこの事業の概要や活動実績、募集等の情報が公開されている。概要としては次のとおりである。

まず、この CSR 支援事業は、社会貢献活動に関心の高い企業に対して、農山漁村地域の受入先を仲介する取組み³⁰⁾であり、農山漁村地域の労働力不足解消や交流を通じた地域の活性化を図ることを目的としている。

次に、参加までの流れとして、企業が所定の申込書（企業概要や活動の実施時期・地域の希望等を記載）を作成し、県に提出する。それを受けて、県側で受入農家の選定・紹介を行う。その後、企業と農家との打合せにて活動実施の詳細事項（実施日等）を定め、当日を迎える。活動実施後、企業は「CSR 活動実施結果」³¹⁾を県に提出し、一連の流れは終了する。

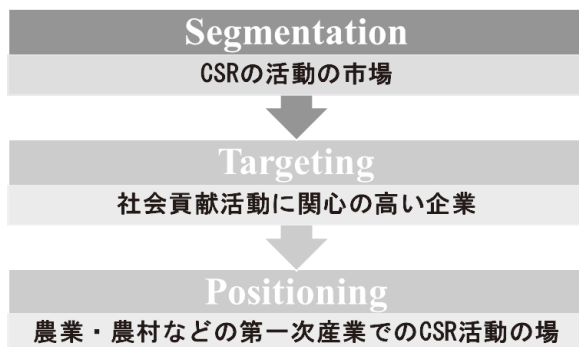
なお、CSR 支援事業について、青森県の Web サイトでは、以下の説明がされている。

近年において〔中略〕様々な企業が自主的に CSR 活動を行おうと努力しています。〔中略〕しかしこれだけ大規模に広まっている CSR 活動でも、まだその活動の存在を知らない、もしくは活動の仕方が分からないという企業もたくさんあるというのが現状です。そこで青森県では、盛んな農業・農村などの第一次産業への支援に視点を絞り、一般企業の CSR 参加のお手伝いをしています。³²⁾

上記の内容と前述の CSR 支援事業の定義³³⁾を踏まえ、この事業の取組みを STP 分析³⁴⁾のフレームワークに当てはめると、「CSR の活動の市場」という細分化された市場において、「社会貢献活動に関心の高い企業」をターゲットに、「農業・農村などの第一次産業での CSR 活動の場」を提供す

るものであると整理できる（図表 4）。

図表 4 STP 分析による検討



出所：筆者作成

3. 方法

研究方法としては二段階に分け実施する。第一段階では、公開情報である活動参加企業の「CSR 活動の感想」を分析する。第二段階では、第一段階で認識した現状や課題等の論点を踏まえて、県

担当部門への聞き取り調査を実施し、マーケティングの手法を用いて、現状や課題の再確認および施策・戦略の検討を行う。

3-1. 方法の第一段階

まず、方法の第一段階である。CSR 支援事業で活動に参加した企業は、活動の実施後に「CSR 活動実施結果」を提出しており、この情報は青森県の Web サイト上で公開されている。第一段階実施時点（2024 年 9 月）で、閲覧可能な全期間の「CSR 活動実施結果」の「CSR 活動の感想」を対象に、内容分析の研究手法により、それらを分析する。

Web サイトには、令和 2 年度から令和 6 年度³⁵⁾までの 5 年度分の「CSR 活動実施結果」の情報が公開されており、その数量（延べ数）は、活動日数 115 日、参加企業 28 社、参加人数 643 人、受入農家 25 軒であった（図表 5）。また、内容分析の実施にあたり、「CSR 活動の感想」（115 件³⁶⁾）を文脈単位とし、各文脈単位を意味内容ごとに分解したもの（673 件）を記録単位に設定し、分析対象とした。

図表 5 CSR 活動参加者の各種内訳

年度別の内訳			参加企業別の内訳			受入農家別の内訳		
（年度）	（日数）	（参加）	（業種）	（軒数）	（参加）	（形態）	（軒数）	（参加）
R2	25 日	128 人	サービス業	18 社	419 人	個人農家	10 軒	184 人
R3	19 日	106 人	建設業	8 社	197 人	株式会社	8 軒	224 人
R4	25 日	133 人	製造業	1 社	3 人	合同会社	1 軒	26 人
R5	29 日	176 人	小売業	1 社	24 人	公益法人	2 軒	58 人
R6	17 日	100 人				任意団体	4 軒	151 人
合 計	115 日	643 人	合 計	28 社	643 人	合 計	25 軒	643 人

出所：青森県より筆者作成

内容分析は、質的研究において使用される分析手法の一つである³⁷⁾。研究者ごとにさまざまな定義がされている内容分析であるが、我が国の研究においては、Berelson の定義が用いられることが多い³⁸⁾。Berelson は、内容分析を「コミュニケーションの明示的な内容を客観的、体系的、定量的に記述するための研究手法（筆者翻訳）」³⁹⁾と定義する。これを踏まえて上野は、内容分析を「調査で得られたデータ（記述的データ）をもとに記録単位で分析し、分類・命名することによってある事象を客観的に明らかにする」⁴⁰⁾手法であると定義する。舟島によれば、「内容分析は、分析対象とする記述から傾向を明らかにしたり、基準を構成し、運用するといった何らかの特性に

関する研究に活用でき〔中略〕、内容を生んだ原因、内容が引き起こす結果を明らかにしようとする研究にもその用途がある」⁴¹⁾ものである。本研究で行う内容分析は、「CSR 活動の感想」を多数の活動参加企業（参加者）により明示されたメッセージであるにとらえ、そこから現状や課題等を明らかにしようとするものであるから、この舟島の示す用途に適合するものであると考える。なお、本研究で行う内容分析は、舟島の示す以下の手順⁴²⁾に従い実施するものとする。

- ① 分析対象とする記述に関し、記録単位を決定する
- ② 分析単位とする記述に関し、文脈単位を決

定する

- ③ 分析対象とする記述を意味内容の類似性に従い分類し、その分類を忠実に反映したカテゴリネームをつける
- ④ カテゴリに分類された記録単位数を算出する
- ⑤ 結果の信頼性を確認する

具体的には、まず、文脈単位の決定(②)として、各参加企業が参加の都度提出している「CSR活動の感想」ごとを文脈単位(計115文脈単位)とし、文脈単位一覧表を作成した。次に、記録単位の決定(①)として、文脈単位一覧表の各文脈から、原則文章ごと、ただし例外として、一文章中に複数の記録単位が含まれている場合にはそれを分割したフレーズごとを記録単位(計673記録単位)とし、記録単位一覧表を作成した。そして、カテゴリの分類(③)と集計(④)にあたっては、記録単位一覧表を熟読し、意味内容の類似性に従い分類し、その分類を忠実に反映した名称のカテゴリ一名を割り当て、それを集計し、カテゴリ一覧表を作成した。最後に、信頼性の確認(⑤)である。信頼性の担保にあたり、信頼性を担保する類型⁴³⁾の一つである安定性の確保の手法を実施した。Krippendorffによれば、安定性とは「プロセスが時間の経過とともに変化しない程度(筆者翻訳)」⁴⁴⁾である。この安定性の確保のための手法として、カテゴリ一名の割り当ての作業を、初回実施の一週間後に再度実施し、二回目においても初回と同じ結果が得られたことを確認した。

しかしながら、内容分析は必ずしも万能な研究手法ではなく、難点もあるということを理解した上で選択されるべき手法である。それは有馬が指摘するように、内容分析では「明示的なものは明らかにできるが潜在的なものについては明らかにできない」⁴⁵⁾という点であり、「内容分析の結果から、送り手やオーディエンスについていえることはあくまでも“推論”にすぎない」⁴⁶⁾という点である。これらの難点に対応するため、本研究では方法の第二段階を設定している。

3-2. 方法の第二段階

次に、方法の第二段階として、第一段階で認識した現状や課題等の論点を踏まえて、県担当部門への聞き取り調査を実施する。この第二段階は、内容分析の難点を補完するために設定したものである。前述のとおり、内容分析の結果から導き出されるのは、明示的なものから導き出した推論にすぎないわけであるが、CSR支援事業の実施元

である県担当部門への追加の調査(インタビュー)を行うことで、その推論の確度の向上・信頼性の担保につながるはずである。また、単にこの理由のみにとどまらず、第一段階で認識した現状や課題において、県でどのような評価や対応策がされているのかを調査することも重要であると考えたため、これを行うのである。これが重要であると考えた理由は、既述のように青森県で行うCSR支援事業は、都道府県レベルでの官民の協働・連携による地域課題への対処をCSRと結びつけて実践しているものであり、これが地域循環共生圏の基礎となる自立・分散型の地域社会の構築に寄与する取組みの先端事例であるからだ。青森県で行うCSR支援事業と、CSR活動の一環として農業・農村を支援する企業、そしてその活動の受け皿を提供しながらも同時に支援も受けることで事業の継続性を高めていこうとする農家、これら三者の關係に着目し、この事業の現状や課題の確認のみにとどまらず、その対応策等の今後の他の地域が同様の活動を展開させていくために有用となる情報を検討・考察し、記述することには社会的にも学術的にも一定の価値があるはずである。

なお、聞き取り調査は、事前に送付したインタビューガイドに基づく半構造化インタビューにより実施した⁴⁷⁾。主な質問項目は、「取組み開始の経緯に関する事項」、「参加企業への提供価値や参加企業が費やすものに関する事項」、「既存参加企業の継続参加の獲得に関する事項」、「新規参加企業の獲得に関する事項」、「受入農家の獲得・維持に関する事項」などである。

インタビュー結果を踏まえた考察(総括的考察)の段階においては、二つのマーケティングの手法を活用し、これを行うものとする。なお、この考察にあたっては、参加企業を顧客と見立てている。

第一の手法として、マーケティング・ミックスの視点から現状をまとめる。マーケティング・ミックスとは、「顧客との関係の創造と維持にあたって、企業が用いる手法や活動の総称、もしくは集合」⁴⁸⁾であり、一般的に「『製品』『価格』『流通』『プロモーション』の4つのカテゴリに分けてとらえる」⁴⁹⁾ものである(いわゆる「マッカーシーの4P」である)。この4Pの枠組みを用いることの意義の一つとして、石井らは、マーケティングに関わる種々の論点へのバランスのとれた包括的な理解が可能になることを挙げている⁵⁰⁾。本事例においてこれを用いることで、CSR支援事業のマーケティングに関わる状況(たとえば、事業としての優位性、あるいは取組み上の難点など)の理解の促進に役立つ情報を提供するはずで

ある。

第二の手法として、「消費者のより長期的な態度の移り変わりに着目したモデル」⁵¹⁾であるAMTUL⁵²⁾モデルに当てはめ、As-Is/To-be⁵³⁾分析の観点も踏まえて各段階に応じたコミュニケーション戦略⁵⁴⁾の検討を行う。たとえば、村田(2023)の研究においても、援農ボランティアの初動の段階での呼び込みと、その継続的な呼び込みに課題があることが言及されている。本事例の参加企業においても、同様の視点を持って対応する必要性があることが予想されるわけであるが、AMUTULモデルはこれらの二つの課題に対する視点を有するものであるため、本研究ではこれを用いることとした。

4. 結果と考察

二つの段階で実施した方法につき、第一段階の結果と考察、第二段階の結果および両段階の結果を踏まえた総括的考察について記載する。

4-1. 第一段階の結果と考察

内容分析の結果、673 記録単位は 13 のカテゴリに集約された(図表 6)。以下、カテゴリを【】で示し、代表的な記録単位については[]で示し、検討を行う。なお、カテゴリの記載にあたっては、カテゴリ番号を付し、記録単位の記載にあたっては記録単位 ID を付すとともに、そこに個人名や団体名が含まれる場合には該当箇所を伏字に置き換えている。

図表 6 カテゴリ一覧表

No.	カテゴリ名	記録単位数
01	実施した作業の概要・詳細	179 (26.6%)
02	農業・農村への理解	91 (13.5%)
03	参加による達成感・充実感	85 (12.6%)
04	参加・受入農家への感謝	76 (11.3%)
05	作業手順等の適切な指導	62 (9.2%)
06	作業の大変さ	58 (8.6%)
07	継続参加への思い	41 (6.1%)
08	継続参加であること	26 (3.9%)
09	作業の慣れ・上達	19 (2.8%)
10	受入先農家に関する説明	11 (1.6%)
11	作業環境・受入体制への称賛	11 (1.6%)
12	本業への好影響の期待・可能性	9 (1.3%)
13	その他	5 (0.7%)
合計		673 (100.0%)

出所：筆者作成

(1) 考察の除外項目と予想される課題

全記録単位の中で【実施した作業の概要・詳細】(01)のカテゴリに属するものがもっとも多く出現した。これについては、記載の題目が「CSR活動の感想」である都合上、各感想の冒頭や随所でこれに触れられているのは自然な流れであるといえよう。そのため、このカテゴリに属する記録単位は、基本的には考察の除外項目として問題ないものと判断した。しかしながら、一部に特徴的なものもみられた。たとえば、[午後からは、雨が降ってきたので、キュウリハウス内での掃除とキュウリの葉かき作業を行いました。](#013④)や[台風級の大雨強風のため、急遽屋内作業となりました。](#096①)、[事前には、厩務作業全般と聞いていましたが、当日は、梅雨の中の快晴日となったため、屋外の作業となり、慣れない草刈り機を操作することになりました。](#006①)というものである。これらは共通して、「天候原因による当日の作業内容の変更」があったという事実を示している。当然、この事実描写から、参加者のネガティブな感情を読み取ったわけではない。しかし、もし仮に、参加者が当初イメージしていた作業と実際の当日の作業との間に大きな乖離がある場合、参加者の心境にネガティブな影響を及ぼす可能性があることが想像される。その一方で、仮に「天候原因による当日の作業内容の変更」が生じたとしても、代替作業への移行がスムーズであったり、代替作業が生じる可能性やその作業内容に関する事前説明等が適切にされている場合においては、逆に参加者の満足度(効用)を押し上げる要因にもなったり、そこから【作業環境・受入体制への称賛】(11)や【参加・受入農家への感謝】(04)、【継続参加への思い】(07)といったカテゴリに属する記録単位が増加するのではないかと想像した。そのため、「天候原因による当日の作業内容の変更」への適切な対応をとることの必要性という課題があることが推察される。

なお、【その他】(13)については、コメントがなかったもの⁵⁵⁾や、参加企業の紹介に関する記述等、どのカテゴリにも含めることができないものをここに含めたもの⁵⁶⁾である。そのため、これについても【実施した作業の概要・詳細】(01)と同様、本考察の除外項目とした。

(2) 副次的に獲得したと思われるもの

【農業・農村への理解】(02)は、二番目に多く見られた。たとえば、[●●(受入農家名)の普段の仕事を体験してみて、私達がいつも当たり

前に食べているりんごを収穫するまでの過程がどれほど大変かを感じる事が出来ました。]

(#014⑤) や、[りんごは機械化が困難な部分が多くあり、人手が重要であることを、再認識しました。](#003⑤)、[また、現状はお年寄りの方々が多くの作業を行っており、体への負担が大きいと感じました。](#034⑥)、[今回作業した内容はどれも大変で、過疎化・高齢化が進む地域でのこのような CSR 活動はとても重要であると感じました。](#098⑤) などである。これは、実際に農作業に参加してみて、[作業は、地味で単調なものでしたが、傾斜地での作業ということもあり、体に結構な負担となりました。](#037④) といった【作業の大変さ】(06)を感じながらも、「明日も来て欲しいくらいだわ」と言っていた位位の戦力になれたと思うと、とても嬉しく思いました。](#039⑤) といった【参加による達成感・充実感】(03)を持った上で、はじめて(または改めて)【農業・農村への理解】(02)を深めていくことができたのだと推測できる。

また、参加者に【参加による達成感・充実感】(03)を抱かせた要因として、【作業手順等の適切な指導】(05)により、【作業の慣れ・上達】(09)を感じられたという点もあると考える。典型的な例として、[りんごのつるを外さないようにという教えを受け、一つ一つ丁寧に収穫作業を行いました。](#068③)、[時間が経つにつれ、手首のスナップを利かせるのが重要な事と気づき、](#068④)、[一人で一本の木になるりんご全てを収穫できたときの達成感は、何とも言えないもので、時間を忘れるほど夢中になりました。](#068⑤) などである。このように、慣れない作業でありながらも、適切な指導を受けた上で、参加者自身も上達を感じられている状況が、参加者の満足度(効用)の向上に寄与しているのであろう。

他にも、【作業環境・受入体制への称賛】(11)や【本業への好影響の期待・可能性】(12)も参加者の満足度(効用)の向上に寄与していると推測される。たとえば、前者では[●●(受入農家名)は、ぶどう、さくらんぼ、梅を栽培している果樹農家で、地元はもちろん、海外からも多くのホームステイを受け入れている経験があり、大変作業しやすい環境だったと思います。](#015④)のような直接的な表現でこれを示すものや、[受け入れ先の方が、休憩場所を提供してくれるなど、非常に親切かつ優しくしていただきました。]

(#013⑥) といった受入農家の心遣いを感じたかたちでこれを示すものもあった。後者では[また、参加した5人は社内的に職場、役職、役割が違う

ため、同じ作業を協力して行うことにより連帯感、コミュニケーションを図ることもできました。]

(#005③)などの参加者同士の親睦を深める場となったことを強調するものである。このような参加者の満足度(効用)の高さが、[来年度以降も、受け入れていただければぜひ参加したいと存じます。](#070⑤) といった【継続参加への思い】(07)や、[弊社では、3回目となる●●(受入農家名)にて「たまねぎの選別作業」を行いました。](#081①) といった【継続参加であること】(08)につながっているのだと考えられる。

以上のように、本来の企業の参加の目的は「CSR活動の場の享受」であるはずだが、参加者は【農業・農村への理解】(02)や【参加による達成感・充実感】(03)、【本業への好影響の期待・可能性】(12)といったある種の副産物も副次的に手に入れているのである。そして、それらのような項目が参加者の満足度(効用)を押し上げ、【継続参加への思い】(07)や【継続参加であること】(08)につながっているのだと推察される。

4-2. 第二段階の結果

第一段階の結果と考察の内容を踏まえて行った第二段階(県担当部門への半構造化インタビュー)の結果について、項目ごとにまとめた。なお、記載の様式については、佐藤(2019)の研究を参考にし、要点⁵⁷⁾を箇条書きで示し、県担当部門から直接的に回答を得たものには「◎」を付し、筆者からの確認に応じたかたちで回答を得たものには「○」を付している。

(1) 本事業の実施元に関する論点

- ◎ 構造政策課は農林水産部の中にあり、農業構造の改善のための政策をしている部署であり、4つのグループで構成されている。
- ◎ 構造政策課には約30名在籍している。
- ◎ 農村活性化グループは構造政策課の中にあり、農業 RMO や農作の推進、農業用機械導入のための補助事業の手続、CSR 活動等、農業・農村の活性化に広く関わることを担当している。
- ◎ 農村活性化グループには、5名在籍している。
- ◎ CSR 支援事業は、青森の農業・農村の課題に対応するため平成21年に開始した。
- ◎ CSR 支援事業は、他の団体が実施していた企業・農村の連携により活性化を目指している活動事例を参考に考案されたものである。
- CSR 支援事業を、都道府県レベルで全面に押し出した活動をしている事例は多くない。
- ◎ 活動の地域は6つに区分されている。

- ◎ 参加企業と受入農家のマッチングにおいては、両者の希望に沿えるかたちにできるよう最大限配慮している。
- ◎ Web サイトの閲覧のしやすさ等について課題を感じている部分もある。
- ◎ 受入農家の拡大を目指すためにも、CSR 支援事業の認知度を向上させたい思いもある。
- ◎ 活動実施後、参加企業から直接口頭で感想や次回参加の希望等を聞く機会がある。
- ◎ 活動実施後、受入農家から直接口頭で感想等を聞く機会は少ない。
- ◎ CSR 支援事業の開始当初は、活動の認知度の向上と定着化のため、積極的に参加企業を募っていた。
- 組織上・活動上の制約もあり、現時点では県内の市町村等とは特段連携はしていない。
- 県庁内の他の部や課とのコミュニケーションを取っており、協力・連携はしやすい状況にある。

(2) 参加企業に関する論点

- ◎ 新規の参加企業の獲得においては、企業が自主的に申し込んでくるケースが多い。
- ◎ 青森県が間に入って仲介するので、参加企業は安心感を得られている。
- 企業は CSR 活動の場・機会を求めている。
- ◎ 参加企業は、農業・農村への理解を得ている。
- ◎ 参加企業は、達成感・充実感を得ている。
- ◎ 建設関連の参加企業においては、公共事業の入札に際して評価される社会貢献活動のポイントを得ている。
- ◎ 建設関連の参加企業においては、社会貢献活動のポイントの獲得が大きな参加動機になっている可能性がある。
- ◎ 社会貢献活動のポイントの獲得要件は、1 回につき 5 人以上で活動を行うことであり、このポイントは 2 年間有効となる。
- ◎ 社会貢献活動のポイントは、活動した地域のみで有効となる。
- ◎ 県全体・各地の公共事業への入札をする企業は、各地域満遍なく活動を実施している。
- 参加企業によっては、県内外や複数事業所からの混合チームで参加してくるケースもあるため、この活動が社内交流の機会となっている可能性がある。
- 県外から参加する企業では、宿泊費などをかけて来ているケースもある。
- 県が企業の要望に沿って受入農家を選定するため、企業にとっては企業自身で独自に社会

貢献の場所を探すよりも活動のしやすさがある。

- ◎ 公共事業の入札等に関係ない参加企業においては、活動すること自体が主目的となっている。
- ◎ 新規参加企業の CSR 支援事業の情報源は、主に県の Web サイトである。
- 出前トークが新規参加企業の CSR 支援事業の情報源となる機会は少ない。
- 企業間の口コミにより、新規参加企業の CSR 支援事業の情報源となっている可能性はある。
- 現状、参加企業から別の企業への口コミ等のお願いはしていない。
- ◎ 活動実施後の参加企業の評判・満足度は高い。
- 過去の参加企業に対して、特段県の方からは次回参加の呼びかけ等を行っていない。
- ◎ 継続意思のある参加企業でも、都合により継続参加できないケースもある。
- 新規の企業からの電話での問合せがある場合、ほとんどの企業において実際の活動につながる。

(3) 受入農家に関する論点

- ◎ 受入農家が自主的に新規で申し込んでくるケースは少ない。
- ◎ 新規の受入農家の獲得のため、県民局のような出先機関から声をかけて参加してもらうこともある。
- ◎ CSR 支援事業の認知度に課題を感じている。
- ◎ 農業も行っている NPO 法人等の団体が受入農家として登録するケースもある。
- ◎ 受入農家は特定の地域に偏在しているため、各地域満遍なくいてほしい。
- ◎ 青森県が間に入って仲介するので、受入農家も安心感を得られている。
- ◎ 活動実施後の受入農家の評判・満足度は高い。
- ◎ 受入農家は、主に労働力を期待して受け入れを行っている。
- ◎ 観光農園や民泊等を営んでいる受入農家では、農業体験の機会の提供や交流を求めて受け入れを行っている可能性もある。
- 受入農家が増えてこない要因として、CSR 支援事業の認知度によるところが大きい。
- ◎ 受入農家によっては、他者（特に市外や県外の業者）の受け入れを敬遠するところもある。
- ◎ 受入農家が受け入れの継続をしない理由として、高齢化による廃業等の理由が挙げられる。
- 事業を継続する受入農家にとっては受け入れの継続にメリットがあるはずである。

4-3. 二つの段階の結果を踏まえた総括的考察

以上の二つの段階の結果を踏まえた総括的考察として、マーケティング・ミックスによる考察および AMTUL モデルによる考察を行う。

(1) マーケティング・ミックスによる考察

CSR 支援事業のマーケティング・ミックスとしては次のように解釈される（図表 7）。

Product（製品）は、「CSR 活動の場」である。建設関連の参加企業で公共事業への入札を行う企業においては「社会貢献のポイント」の獲得が大きいようである。この「社会貢献のポイント」は公共事業への入札を行う際に必要となるものであり、企業は CSR 活動を行うことで公共事業の受注の機会を得られる（業績の向上が期待できる）のだ。冒頭で述べたとおり、「それぞれの企業が CSR 活動をとおり、サステナビリティの実現と企業価値の向上を目指していくことが推奨される」のであるが、この「社会貢献のポイント」の獲得目的で行う CSR 活動は、企業価値の向上と直接的に結びつくため、この推奨事項との関連性が特に顕著に現れているものであることがわかる。しかし、これらのみにとどまらず、副次的なものとして「農業・農村への理解」、「レクリエーションの場」、「本業への好影響」が挙げられる。なお、「県の仲介による安心感」を得られることも副次的な要素として大きいようである。

Price（価格）は、参加企業が費やす費用の実費分のみが該当する。基本的には「人的資源（労働力）」と「財務的資源（交通費等）」であり、参加の人数や頻度が前者および後者の増減に影響を与え、活動先（受入農家）への距離は後者の増減に影響を与える。参加企業は、もともと何らかの CSR 活動を行う意思があり、それに向けて一定の予算を確保していることが想定されるが、この CSR 支援事業においては活動先や頻度等の希望がとおりやすい（自由に選べる）側面があるため、参加企業にとっても支払うものは極めてリーズナブルなものであることが想像される。

Place（流通）としては、まず、Web サイト上の公開情報から CSR 活動の場を選定する流れに着目し「Web サイトの情報公開」とした。また、活動場所や日時の決定にあたっては県担当部門とのやりとり・申し込み等が必要になることから「県担当部門との直接連絡」とした。

Promotion（プロモーション）は、参加経験のある既存の参加者か、参加未経験の新規の参加者かの二軸に分かれると考えた。前者においては、

「参加者への満足感付与による継続参加」である。後者においては、主要なものとしては「Web サイトの情報公開」で、副次的なものとしては「参加者の属する企業間のコミュニティー等での口コミ」であると考えた。

図表 7 マーケティング・ミックスの検討



出所：筆者作成

以上のように CSR 支援事業のマーケティング・ミックスに関する論点は整理されるわけであるが、青森県という行政がこの事業を行うことの優位性と難点についても考えてみたい。まず、優位性については、公共事業に必要な「社会貢献のポイント」を付与できる点や、「県の仲介による安心感」を与えられる点、営利目的でなく公益目的で行われるため、参加企業の費やす費用が実費分のみでリーズナブルである点などが挙げられる。また、取組み上の難点としては、行政が行うがゆえに人員的あるいは予算的な活動の資源が制限される点が挙げられる。すなわち、限られた人員で対応しており、かつ営利目的で行う取組みではなく予算も限られているため大々的な投資や活動への注力が難しい状態にあるわけである。たとえば、「◎農村活性化グループには、5 名在籍している」のであるが、この少人数で青森県全域への対応をしている状況にあったり、「◎Web サイトの閲覧のしやすさ等について課題を感じている部分もある」一方で、この改修がすぐに行える状況になかったり、「◎CSR 支援事業の認知度に課題を感じている」が、一般の事業会社のように大きな費用をかけて宣伝広告等に力を入れることが難しい状況にある。このような制約の下で現状の CSR 支援事業は進められているのである。

(2) AMTUL モデルによる考察

CSR 支援事業を AMTUL モデルに当てはめて、各段階で行われている、または行われることが望まれるコミュニケーション戦略について検討を行う（各戦略には ID および実施状況 [「As-Is」または「To-Be」] の情報を付記している）。なお、県担当部門としてはこの事業の認知度に課題を感じているが、その一方で前述のとおり、限られた人員で対応しており、かつ営利目的で行っている取組みではなく予算も限られているため大々的な投資や活動への注力が難しいといった前提・制約がある。そのため、戦略の検討にあたってはこれらの前提・制約に留意しなければならない。

Awareness（認知）の段階では、顧客（企業）は「CSR 支援事業の内容を知らない」という状態にある。そのため、ここでの目標は、「顧客（企業）に CSR 支援事業の内容を知ってもらうこと」となる。この段階においては、県担当部門としてもこの事業の認知度に課題を感じていること、そして当然ながらこの段階の間口を広げなければ以降の初回参加や継続参加につなげることができないことなどを考えると、この段階での戦略の策定・実施がもっとも重要であろう。たとえば、「出前トークによる説明」（A1、To-Be）は、その聴衆に対する CSR 支援事業への認知度の向上に寄与する有効なコミュニケーション戦略であると考えられるため、これを行う機会の増加が望まれる。出前トークとは、「県民参加による県政運営を推進するため、県が取り組む事業や県政の課題にかかるテーマを設定し、県民からの申込みを受けて、集会等に職員が直接出向いて説明するとともに、意見交換を行い、県民と県との相互理解を深める」⁵⁸⁾ために行われる県の公式活動である。もともと CSR 支援事業も、このテーマの一つとして設定されているのであるが、近年はこれに関する出前トークの実施がほぼされていない状況にある。また、参加企業に対して、その参加企業が属するコミュニティでの「口コミ紹介の依頼」（A2、To-Be）を行うことができれば、これまで接点のなかった企業に対しても、CSR 支援事業への認知度を上げられることが期待できるが、現状これについても特には実施していないとのことであった。これらの実施においては、資金や労力面での大きな投資はほとんど必要としないと思われるため、もし実施が可能であれば、力を入れたい戦略となるだろう。

Memory（記憶）の段階では、顧客（企業）は「CSR 支援事業に興味がなく、記憶に残らない」という

状態にある。ここでの目標は、「顧客（企業）に CSR 支援事業の内容に興味を持ってもらい、それを記憶にとどめてもらうこと」にある。既存の実施施策である「Web サイトでの情報公開」（M1、As-Is）は、アクセス者に CSR 支援事業への興味を持ってもらい、記憶に残してもらうことに寄与していると考えられる。なお、県担当部門からは Web サイトの閲覧性等についての課題も挙げられているのであるが、もしアクセス者にとっての閲覧性や理解の向上につながるような改善を行うことが現実的な対応であるならば、それを行うことも望まれるのだろう。

Trial（試用）の段階では、顧客（企業）は「CSR 支援事業への参加のイメージがつかず、参加を躊躇っている」という状態にあるため、「顧客（企業）への他社活動実績の共有化による理解の促進や疑似体験の機会を持ってもらうこと」が目標となる。既存の実施施策である「Web サイトでの情報公開」（T1、As-Is）は、アクセス者への CSR 支援事業に対する理解の促進や、疑似体験の機会の提供に寄与していると考えられる。前述のとおり、Web サイトの改善を行うことができるのであれば、この段階での効果もより有効なものになると考えられる。

Usage（本格的使用）の段階では、顧客（企業）は「CSR 支援事業について問合せをし、参加するか検討中である」という状態にあるため、「顧客（企業）に初回参加をしてもらうこと」が目標となる。既存の実施施策である「問合せに対する適切な対応」（U1、As-Is）は、問合せ者からの質疑への応答や参加によるメリット等の説明により、参加の意思決定を促すことに寄与していると考えられる。なお、問合せた顧客（企業）のほとんどが実際に参加をしているため、現状この段階における顧客（企業）の取りこぼしはほとんどないようである。

Loyalty（ブランド固定）の段階では、顧客（企業）は「CSR 支援事業に参加したが、継続する意思がない、または継続するかどうか検討中である」という状態にあり、この段階での目標は「顧客（企業）に継続参加をしてもらうこと」である。これを達成するのに、「各主体からの気づき事項の吸い上げによる改善と展開」（L1、To-Be）と「継続参加意思の確認」（L2、To-Be）という二つのコミュニケーション戦略の実施が期待される。参加企業や受入農家からの気づき事項を吸い上げ、改善点があるのであればそれを改善し、成功事例や良い点等があるのであればそれを他の受入農家等にも展開していくことができれば、参加企業の満

足度（効用）の向上と、それによる継続参加への意欲の向上に寄与し得ると考えられる。また、企業の参加直後や、期首・期中・期末等といったタイミングに次回参加の確認を行うことは、継続参加の定着化に寄与し得ると考えられる。現状は、前者も後者も特に力を入れていないようであるので、対応可能な範囲からでも実施していくことで、この段階における目標の達成への効果が期待できるのではないだろうか。

以上のように、AMTUL モデルに基づく各段階の

コミュニケーション戦略は、図表 8 のように整理される。ここで示されるように、新規参加の最初の入口となる Awareness（認知）の段階や、継続参加に影響を及ぼす Loyalty（ブランド固定）の段階は、特に重要な段階であるはずだが、現状は有効な施策が採られていないのである。そのため、両段階の目標達成のためにも、既存の活動資源の活用により、無理なく対応できる範囲からでも今回提示したコミュニケーション戦略（A1、A2、L1、L2）が実践されていくことが期待されるのである。

図表 8 AMTUL モデルに基づくコミュニケーション戦略の検討

段 階	顧客(企業)の状態	目 標	コミュニケーション戦略	実施状況	期待される効果
Awareness (認 知)	CSR支援事業の内容を知らない。	顧客(企業)にCSR支援事業の内容を知ってもらうこと。	A1 出前トークによる説明	To-Be	出前トークの聴衆に対して説明を行うことは、CSR支援事業の認知度向上に寄与し得る。
			A2 口コミ紹介の依頼	To-Be	過去の参加企業に口コミ紹介を依頼することは、CSR支援事業の認知度向上に寄与し得る。
Memory (記 憶)	CSR支援事業に興味がなく、記憶に残らない。	顧客(企業)にCSR支援事業の内容に興味を持ってもらい、それを記憶にとどめてもらうこと。	M1 Webサイトでの情報公開	As-Is	Webサイト上での情報開示は、アクセス者にCSR支援事業への興味を持ってもらい、記憶に残してもらうことに寄与している。
Trial (試 用)	CSR支援事業への参加のイメージがつかず、参加を躊躇っている。	顧客(企業)への他社活動実績の共有化による理解の促進や疑似体験の機会を持ってもらうこと。	T1 Webサイトでの情報公開	As-Is	Webサイトでの情報開示は、アクセス者へのCSR支援事業に対する理解の促進や、疑似体験に機会の提供に寄与している。
Usage (本格的な使用)	CSR支援事業について問合せをし、参加するか検討中である。	顧客(企業)に初回参加をしてもらうこと。	U1 問合せに対する適切な対応	As-Is	問合せ者からの質疑の応答や参加によるメリット等の説明により、参加の意思決定を促すことに寄与している。
Loyalty (ブランド固定)	CSR支援事業に参加したが、継続する意思がない、または継続するかどうか検討中である。	顧客(企業)に継続参加をしてもらうこと。	L1 各主体からの気づき事項の吸い上げによる改善と展開	To-Be	改善活動や成功事例を展開していくことは、継続参加の意欲向上に寄与し得る。
			L2 継続参加意思の確認	To-Be	参加直後や、期首・期中・期末等に次回参加の確認を行うことは、継続参加の定着化に寄与し得る。

出所：筆者作成

5. おわりに

本研究では、青森県の CSR 支援事業の事例を取り上げ、その取組みについて、参加企業の活動後の所感の内容分析（第一段階）および県担当部門への聞き取り調査（第二段階）にて、評価・検討を行った。

両段階の分析・調査を経て、企業は「CSR 活動の場の享受」を求めて参加しているわけであるが、その参加により「農業・農村への理解」や「参加による達成感・充実感」、「本業への好影響の期待・可能性」といったある種の副産物を副次的に手に入れていることが理解できた。このような副産物は、参加者の満足度（効用）を引き上げるのに寄与することが予想され、それが継続参加への思いや実際の行動につながるのだらうと評価した。なお、建設関連の参加企業で公共事業への入札を行う企業においては「社会貢献のポイント」の獲得も参加の大きな動機となっている。この「社会貢

献のポイント」は公共事業への入札を行う際に必要となるものである。CSR 支援事業の実施部門においても、参加企業が得られるメリット（一部潜在していた副産物も含めて）については認識されているとともに、CSR 支援事業の維持・継続のための施策が取られていることが理解できた。しかし、より強固な自立・分散型の地域社会の構築を目指し、CSR 支援事業の発展・拡大を目指すのであれば、AMTUL モデルにより示したように各段階（認知、記憶、試用、本格的な使用、ブランド固定）において、より適切かつ効果的なコミュニケーション戦略の策定・実施が今以上に期待されるのだろう。特に、新規参加の最初の入口となる Awareness（認知）の段階や、継続参加に影響を及ぼす Loyalty（ブランド固定）の段階においては、その重要性が増すものと考えられる。

CSR 支援事業の取組みは、「農山漁村地域の労働力不足」という地域の重要課題に対して、行政

の仲介の下、企業と受入農家との三者の協働により、すなわち地域の官民連携での自助努力により解決を図ろうとするものであり、これはまさに地域循環共生圏の基礎となる自立・分散型の地域社会の構築に資する活動である。このような有意義な取組みと同様の価値のある取組みが、他の都市・地域の官民連携の活動にも波及していく流れが生まれることを期待したい。

なお、今後の課題としては二点挙げられる。第一の課題は、取組み上の難点として挙げた制約事項に関するものである。繰り返し述べているように、CSR 支援事業は行政が行うがゆえに、人力的・予算的な活動の資源が制限されている。冒頭でも確認したように、我が国のサステナビリティ課題の一つとして、地域社会の抱える問題に対処していくことが挙げられ、またその対処についても地域レベルの官民連携により、各地域自身が積極的に解決に向けて行動していくことが期待されている背景がある。しかし、CSR 支援事業はそれに資する取組みであるにもかかわらず、活動の資源への制限や制約があり、これを行うことが困難になっているのであれば、やはりその状況というのは望ましくないのである。では、どの程度の資源を投入するのが最適であるのかという疑問が当然に生じるわけであるが、その最適解を示すことは容易ではない。それゆえにこれを検討していくことが第一の課題なのである。第二の課題は、受入農家の確保に関するものである。受入農家は、参加企業の CSR 活動の実施先を提供する主体であるため、CSR 支援事業を継続していくことの重要な要素となるが、現状この受入農家を集めることに苦勞をしていることが県担当部門へのインタビュー結果から明らかになった。受入農家が増えてこない主な理由は三つある。第一に、この事業の認知度が十分でないことである。第二に、受入農家が他者（特に市外や県外の業者）の受け入れを敬遠する場合があることである。第三に、受入農家の高齢化による廃業等で受け入れを継続できないことである。受入農家の確保が難しくなると、この事業の維持や継続、今後の展開等への対応が困難になる。このような事態を避けるためにも、受入農家の確保を図ることが必要になる。そのため、どのようにしてそれを達成していくのかの検討を要するのである。

6. 引用文献

1) 東京証券取引所 (2021). コーポレートガバナンス・コード: 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために。

- 2) 細田悦弘 (2021). SDGs 時代におけるブランディング/企業価値向上: 時代に選ばれ、次代にも輝き続ける会社であるために. JMA マネジメント. 9(1), 8-11.
- 3) 鶴殿裕 (2021). 渋沢栄一翁の教え: SDGs と地域経済循環. NEWS SOKEN. 20, 4-7.
- 4) 中井徳太郎 (2021). 地域循環共生圏の概要と政策意図. ランドスケープ研究. 85(2), 96-99.
- 5) 経済産業省 (2022). 価値創造経営、開示・対話、企業会計、CSR (企業の社会的責任) について. <https://www.meti.go.jp/> (2024 年 9 月取得).
- 6) 厚生労働省 (2015). 厚生労働白書 (平成 27 年版).
- 7) 日本学術会議 (2020). 「人口縮小社会」という未来: 持続可能な幸福社会をつくる.
- 8) 国土交通省 (2015). 国土交通白書 (平成 26 年版).
- 9) 環境省 (2021). 地域循環共生圏創造の手引き.
- 10) 環境省 (2019). 環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書 (令和年版).
- 11) 持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部 (2023). 持続可能な開発目標 (SDGs) 実施指針改定版.
- 12) 青森県. <https://www.pref.aomori.lg.jp/> (2024 年 8 月取得).
- 13) 田村正紀 (2006). リサーチ・デザイン: 経営知識創造の基本技術. 白桃書房.
- 14) 農林水産省 (2010). 「農」を支える多様な連携軸.
- 15) 青森県 (2024). 青森県社会経済白書: 所得向上と経済成長の実現に向けて (2023 年版).
- 16) 土屋雅子 (2016). テーマティック・アナリシス法: インタビューデータ分析のためのコーディングの基礎. ナカニシヤ出版.
- 17) 上野栄一 (2008). 内容分析とは何か: 内容分析の歴史と方法について. 福井大学医学部研究雑誌. 9(1-2), 1-18.
- 18) Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research. New York: Free Press.
- 19) 舟島なをみ (2007). 質的研究への挑戦 (第 2 版). 医学書院.
- 20) Krippendor, K. (2004). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology (2nd edition). London: Sage Publications.
- 21) 有馬明恵 (2021). 内容分析の方法 (第 2 版). ナカニシヤ出版.
- 22) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング.

<https://www.murc.jp/> (2024 年 9 月取得).

23) 石井淳蔵, 栗木契, 嶋口充輝, 余田拓郎 (2013). ゼミナール マーケティング入門 (第 2 版). 日本経済新聞出版社.

24) グロービス経営大学院.

<https://mba.globis.ac.jp/> (2024 年 10 月取得).

25) 村田拓之 (2023). 援農ボランティアと関係人口の関係性についての一考察. 地域経営学研究. 4(2), 3-25.

26) Forbes Japan (2004). As is/To be とは?

注

¹⁾ CG コードは上場会社に向けたものであるが、細田 (2021) は、非上場会社においてもステークホルダーへの対応の観点から、この考え方を重視していくことの必要性を説いている。

²⁾ 東京証券取引所 (2021)、1 頁。

³⁾ 同、1 頁。

⁴⁾ 同、8 頁。

⁵⁾ 同、8 頁。

⁶⁾ 細田 (2021)、9 頁。

⁷⁾ 経済産業省 (2022)。

⁸⁾ 細田 (2021)、9 頁。

⁹⁾ 厚生労働省 (2015)「我が国の人口は、戦後、一貫して増加を続けてきたが、2008 年の 1 億 2,808 万人をピークとして、ついに人口減少局面に入って〔中略〕、2050 年には人口が 1 億人を割り込み、2100 年には約 5,000 万人〔中略〕まで減少する」(2 頁)。

¹⁰⁾ 日本学術会議 (2020)、7 頁

¹¹⁾ 国土交通省 (2015)

¹²⁾ 鶴殿 (2021)、4 頁。

¹³⁾ 中井 (2021)、96 頁。

¹⁴⁾ 鶴殿 (2021)、4 頁。

¹⁵⁾ 同、4 頁。

¹⁶⁾ 環境省 (2021)、1 頁。

¹⁷⁾ 環境省 (2019)、66 頁。

¹⁸⁾ 持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部 (2023)、5 頁。

¹⁹⁾ 青森県。

²⁰⁾ 後述のインタビュー結果でも示されるように、「あおり農業・農村支援 CSR 活動」の事業の開始は平成 21 年 (2009 年) である。

²¹⁾ 農林水産省 (2010)。

²²⁾ 持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部 (2023)、5 頁。

²³⁾ 田村 (2006)、80 頁。

²⁴⁾ 同、80 頁。

²⁵⁾ 青森県。

²⁶⁾ 同。

分析の完全ガイド: 定義、プロセス、そしてビジネスへの応用まで. <https://forbesjapan.com/> (2024 年 10 月取得).

27) 佐藤幹 (2019). 広島県庁の組織パフォーマンス向上に関する研究: 幹部職員等のインタビュー調査結果に基づいて. 福山平成大学経営学部紀要. 15, 165-175.

28) 青森県 (2003). 「出前トーク」事業実施要領.

27) 同。

28) 同。

29) 青森県 (2024)、220 頁。

30) 令和 5 年度においては、56 社の登録企業と、19 軒の受入農家に関する情報が公開されている。

31) 「CSR 活動実施結果」には、作業日時、作業場所、作業内容、参加人数、実施後の感想等の情報が記載される。

32) 青森県。

33) 青森県は、CSR 支援事業を「農山漁村地域の労働力不足解消や交流を通じた地域の活性化を図るため、社会貢献活動に関心の高い企業に対して、農山漁村地域の受入先を仲介」する事業であると説明している。

34) STP 分析とは、「市場を細分化した上でターゲットとする市場を定め、他社との比較から自社が取るべき立ち位置を決定する手法」(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング) である。

35) 進行中の令和 6 年度分は、第一段階実施時点 (2024 年 9 月) で公開されているものにかぎる。

36) 一部において、連続しない複数日の参加を一つの報告書でまとめられているものが存在した。このような場合においては、他のものとの整合性を図るため、参加日ベースで件数をカウントすることにした。

37) 土屋 (2016)。

38) 上野 (2008)。

39) Berelson (1952)、p. 18。

40) 上野 (2008)、3 頁。

41) 舟島 (2007)、44 頁。

42) 同。

43) Krippendorff (2004) は、信頼性の類型として、安定性、再現性、正確性の 3 つを挙げている。本研究では、研究資源の制約の都合上、これらのうちの安定性の確保のための手続のみを実施するものとした。

⁴⁴⁾ Krippendorff (2004)、p. 215。

⁴⁵⁾ 有馬 (2021)、12 頁。

⁴⁶⁾ 同、11 頁。

⁴⁷⁾ インタビューは、2024 年 10 月 9 日に青森県農林水産部構造政策課農村活性化グループに対し行った。

⁴⁸⁾ 石井ほか (2013)、32 頁。

⁴⁹⁾ 同、32 頁。

⁵⁰⁾ 同。

⁵¹⁾ グロービス経営大学院。

⁵²⁾ グロービス経営大学院によれば、AMTUL は「消費者の購買決定プロセスを説明するモデルの 1 つ」であり、「認知 (aware)、記憶 (memory)、試用 (trial)、本格的使用 (usage)、ブランド固定 (loyalty)」の頭文字を取ってまとめたものである。

⁵³⁾ Forbes Japan (2024) によれば、As-Is/To-be とは、「組織やプロジェクトの現状 (As is) と

望ましい将来の状態 (To be) を比較分析する手法」である。

⁵⁴⁾ グロービス経営大学院によれば、コミュニケーション戦略とは、「製品やサービスの情報を、ターゲット顧客に効率的かつ効果的に伝えるための戦略」である。

⁵⁵⁾ 「コメントがなかったもの」は、前述の「連続しない複数日の参加を一つの報告書でまとめられているもの」に関連するものであり、本件はこれを参加日ベースで分割してカウントした際に生じたものである。

⁵⁶⁾ これらについては、重要性の観点からも独立したカテゴリーを設定する必要性に乏しいと考えたため、このように判断した。

⁵⁷⁾ 要点の抽出は、インタビュー後に作成した逐語録を熟読し、各発言の趣旨を解釈する流れで行った。

⁵⁸⁾ 青森県 (2003)。

3. 短報

3-1. 共生社会構築に向けたペット施策に関する試論

横浜国立大学大学院 環境情報学府 福井弘教

3-2. ギャンブル空間における競輪ファンの転回 ―クチコミ分析による検討―

横浜国立大学大学院 環境情報学府 福井弘教

3-3. 体験格差解消を目的とした博物館の関係人口獲得についての試論

千葉県立中央博物館 丸山啓志
岐阜大学 地域協学センター 塚本明日香

3.Short Reports

3-1. An Essay on Pet Policies for Building a Symbiotic Society

Hironori FUKUI

3-2. The Shift in Keirin Fans in Gambling Spaces: Analysis of Word-of-mouth Reviews

Hironori FUKUI

3-3. A Preliminary Study on Attracting Relationship Populations with Museums Aimed at Bridging the Experience Gap

Satoshi MARUYAMA, Asuka TSUKAMOTO

共生社会構築に向けたペット施策に関する試論

福井弘教¹⁾

¹⁾横浜国立大学大学院環境情報学府（神奈川県横浜市保土ヶ谷区常盤台 79-7）

1. 背景と目的

犬と人が一緒に暮らし始めて 15000 年以上の時間が経過している（辻谷 2019：224）¹⁾。少子高齢、少産多死の進行とともに、犬をはじめとするペットはコンパニオン・アニマル（以下、CA）に代表されるように、「家族」として、より人と密接な関係となっている（濱野 2007a²⁾・2007b³⁾、八城 2017⁴⁾ など）。そして、動物が人に与える効能については、横田ほか（1994）⁵⁾ など、多く報告がなされ、飼育者・飼育家族への好影響が知見として蓄積されてきた。しかし、一方で多頭飼育や飼育放棄など負の側面も散見されるようになった。

CA を含めたペットに関する研究は、これまで獣医学や心理学からの蓄積は多いが、社会科学の視点からの研究については限られる。本稿では、福井（2021）⁶⁾、福井（2023）⁷⁾ に依拠して、共生社会における人とペットに関する条例、施策動向の変遷、現状と課題を川崎市、神戸市の動向から探り、仮説構築を目的とした。川崎市、神戸市共に政令指定都市であり、人口も接近することから比較対象とした。共生社会が叫ばれて久しいが、ペット施策に関する仮説構築は重要であると考ええる。

本稿における「ペット施策」とは、飼い主の有無にかかわらず人と身近に接する可能性が高い動物に関する施策全般とする。

2. 方法

条例、施策動向を探るにあたり、議会における議論が重要であることから、各自治体の議会会議録をもとに、テキストマイニングによる分析を行う。テキストマイニングについては、ユーザーローカルのテキストマイニングツールを用いて、以下の分析を行う。説明と結果図はユーザーローカル HP に依拠している

(<https://textmining.userlocal.jp/>)。

1:「単語出現頻度」(本稿では名詞に限定する)、文章中に出現する単語の頻出度(出現頻度)を測定する。上位結果について提示する。

2:「共起キーワード」、文章中に出現する単語の出現パターンが似ている単語を線で結び、出現

数が多いワードほど大きく表示され、共起の程度が強いほど太い線で描画される。

また、施策変遷など、テキストマイニングのみでは、時系列の事象や細部については捕捉できない。したがって、主だった検索結果について川崎市、神戸市について順に記述することにした。なお、それぞれの数値単位はそれぞれの議会会議録に依拠する。

【検索語】「ペット」のみでは、関連性のない単語も抽出されるため、「動物」を加えて、人との関係性に着目することから「人」も加えた。したがって、「ペット」、「人」、「動物」で検索を行った。

【対象期間】条例、施策動向の変遷を探ることから長期間を対象とした。1987 年 1 月 01 日から 2023 年 4 月 30 日である。

【対象種別】広範囲の議論などを確認するため、すべての発言者と会議を対象とした。

3. 結果

・川崎市：川崎市議会会議録検索システム⁸⁾

(検索日：2023 年 5 月 1 日)

「昭和 63 年（1988）第 4 回定例会－10 月 11 日－07 号」をはじめとして、「令和 4 年（2022）第 5 回定例会－12 月 19 日－07 号」に至るまで、計 107 件の日程が抽出された。テキストマイニングから得られた知見の概要は以下の通りである。先行研究にみられたように（成田 2002⁹⁾、福井 2021 など）、川崎市においても犬・猫などペットの飼育者が増加したことで、それらの管理（適正飼育・適正飼養）が不適切となり、問題視されるようになった。国の動物愛護管理法⁽¹⁾に倣って、神奈川県動物保護管理条例及び川崎市飼い犬等の飼養管理に関する条例のほか、川崎市都市公園条例があり、法律とともに、条例も改正されてきた。飼い主責任の明文化、ペット飼育放棄抑制、公園内での犬の運動制限などが規定されており、人とペットの関係性の深化をふまえたものとなっている（表 1、図 1）。

表1：単語出現頻度（名詞）

単語	出現回数
動物	466
ペット	271
猫	230
動物愛護	201
犬	156
センター	141
条例	126
健康	123
委員	116
飼養	112
飼い主	107
川崎市	102
飼育	102
適正	96
地域	95
本市	93

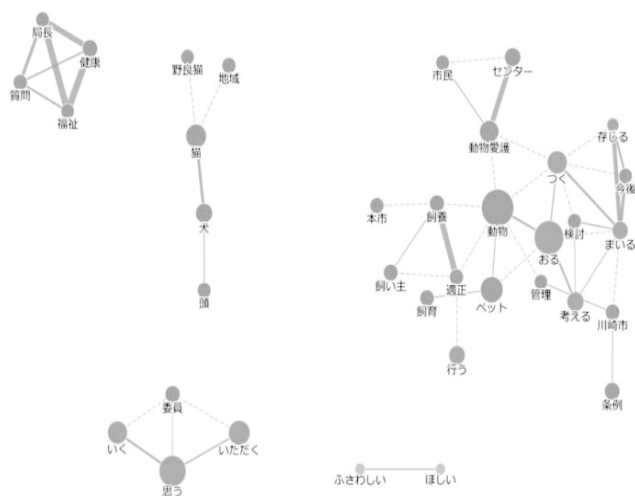


図1：共起キーワード

4. 小括

市への登録義務があり飼い主がいる前提の犬よりも、必ずしも特定の飼い主がいない猫に焦点をあてて、地域猫の施策を展開してきたのが川崎市の特徴である（法改正により2022年6月以降に犬猫を購入する場合、マイクロチップ登録が義務付けられた）。地域猫の施策は「地域猫活動」と定義されている。野良犬は、ほとんどみられなくなったが、野良猫は増加している（オリバー2015：86）¹⁰⁾。野良猫を適正に管理し、住民の理

解のもと、地域の生活環境の向上を目指し、サポーター、地域住民と行政の3者協働により取り組みを進める活動である。行政は制度や運用でサポーターを支援する。動物愛護センターでは地域猫の無料不妊去勢手術実施や、専門的知識の提供などの支援を行う。

川崎市では、猫をはじめとした動物の殺処分ゼロを掲げて、終生飼養への取り組みを強化しており、市民や愛護団体等への積極的な譲渡を行うことにより、極力致死処分に至らない施策を展開している。動物愛護センターにおける殺処分についても減少傾向にあるものの、猫（野良猫をふくむ）の殺処分数が多いことが問題視されていた。同時に災害時におけるペットの扱いについても、避難、保護、治療などの課題がみられた。他方、ペットの増加に伴って、ペット葬送・埋葬の課題がある⁽²⁾。動物の死体については、墓地、埋葬等に関する法律の適用がなく、死体の扱いが多様化しており管理とは別に検討される必要がある。近年、檀家減少による経営難から、ペット埋葬を可能とする寺も散見されるようになったが、行政によるペットに特化した霊園の設置も検討に値する。「共生社会」において、子どもにかかわって、地域でペットを含めた動物を飼育・飼養するなどの意識が市民に求められる時代になったといえよう⁽³⁾。

「ペット」、「人」、「動物」を検索語としたテキストマイニングの結果、川崎市では、地域猫活動に関する施策展開が特徴として浮上した。これは、「飼い主がいない動物への対応」が重視されていることの表れである。「飼い主がいる動物」があたりまえの時代から「飼い主がいない動物」への対応が必要とされる時代へと移行したことが明らかとなり。「飼い主がいない動物」、すなわち、ペットの代表格である保護犬、保護猫に焦点をあてることが重要であることが明らかとなった。これは、人に置換して考えると、少子化が進行する一方、里子（里親）や虐待が増加している現状を想起させる。したがって、検索語として、「保護犬」と「保護猫」を追加した会議録が必要であることが明らかとなった。

5. 神戸市との比較検討

・神戸市：神戸市会会議録検索システム¹¹⁾

（検索日：2023年7月27日）

川崎市の動向のみでは、共生社会における人とペットに関する条例、施策動向の変遷、現状と課題の把握は困難であることから、人口規模が近い水準にあり、港湾都市という共通点がある神戸市を比較対象とした。方法としては、川崎市と同様

に、議会会議録を用いる（神戸市議会会議録検索システム）。検索語、対象期間、対象種別も同様とする。そして、「ペット」、「人」、「動物」を検索語としたテキストマイニングのあとに、「保護犬」と「保護猫」を追加した検索を行うこととする。

検索の結果、神戸市では、54 文書、70 発言が抽出された。テキストマイニングから得られた知見の概要は以下の通りである。川崎市と比較すると、議論が少なかった。動物管理センター、こうべ動物共生センター（動物関係の公的機関で初めて「共生」と名付けられた保護動物の譲渡と教育・啓発を行うことを目的とした施設）についてのあり方についての議論はあったが、この段階においては、神戸市独自の施策展開はみられなかった。機関、部署、委員会などの“行政ことば”の抽出が目立ち、川崎市のように施策の細部に言及されるテキストマイニングの結果は得られなかったが、災害時の動物救護の議論はみられた（表 2、図 2）。神戸市の特徴を強いていえば、動物専門部署としてワンストップではない点である。具体的には、動物管理センターでは、「野犬・放浪犬の保護収容、返還、犬猫が飼えなくなった場合の相談、負傷した犬猫等の保護、迷い犬猫の問い合わせ受付、犬猫の譲渡事業」、こうべ動物共生センターでは、「保護動物の譲渡と教育・啓発」を行っている（神戸市¹²⁾、こうべ動物共生センター¹³⁾）。

表 2：単語出現頻度（名詞）

単語	出現回数
開催	51
ペット	31
動物	24
福祉	21
局	21
市会	20
定例	20

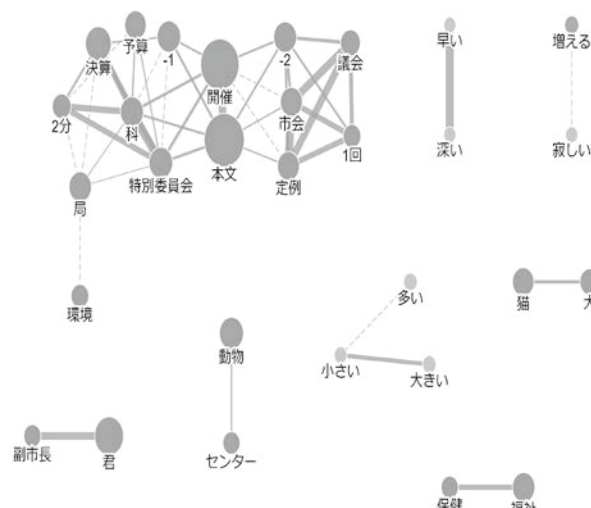


図 2：共起キーワード

「保護犬」、「保護猫」を追加、もしくは単独で検索を行った結果、川崎市では、3 件、神戸市では、1 文書・1 発言のみが抽出された。ここでは、抽出結果が些少に止まることから、ユーザーローカルを用いたテキストマイニングは行わず、抽出結果（一部省略）と要点を抽出する。

以下、川崎市の結果である。

平成 28 年 第 4 回定例会－12 月 07 日-03 号

…動物愛護施策について伺います。（中略）動物愛護活動になくってはならない存在なのが、動物愛護のボランティアの方々です。本市がかかわるボランティア団体の連携と主な活動及びその支援について伺います。（中略）新動物愛護センターについてです。新センターでは、課題である野良猫の不妊・去勢手術等の医療提供が期待されています。先日、地域猫や野良猫などの保護活動を実施している NPO 法人東京キャットガーディアン活動を視察いたしました。飼い主のいない猫の保護活動では、ウイルス細菌対策が必要とのこと。医療提供に当たっては、センター保護動物と飼い主のいない野良猫への対応場所は別のスペース確保が望まれます…

平成 30 年 第 2 回定例会－06 月 22 日-05 号

…動物愛護施策について伺います。動物ボランティアとのあり方、協働についてです。（中略）地域猫活動サポーター登録制度を展開するのに当たっては、その研修会のあり方や実施内容について、かわさき犬・猫愛護ボランティアとの事前の連携も大切です。今後の取り組みを伺います。

また、地域猫活動サポーターによるTNR活動を町内会・自治会などに理解していただくために、モデルケースの紹介、事例紹介も必要…

平成30年 第4回定例会－12月05日-03号

…地域猫活動サポーター登録制度がスタートして4カ月が経過しました。現状と課題、今後の取り組みについて伺います。動物愛護センターで受け入れた保護動物の新しい飼い主への譲渡について、平成27年度からの保護と譲渡の取り組み状況を伺います。保護猫のウイルス感染症について、検査と不妊去勢手術の実施状況を伺います。先日、動物愛護センターと連携して活動している動物愛護ボランティア団体の保護犬と保護猫の譲渡会を視察しました。（中略）ペットを飼養される家庭が年々ふえており、適正な動物飼養についての啓発や災害時等の対応について細やかな対応が求められていることから、新動物愛護センターについて、体制強化が必要と思います…

要約すると、動物愛護ボランティア（団体をふくむ）のあり方、連携、協働が議論された後に、浦安市の地域猫活動に倣って、川崎市においても、地域猫活動が開始され、動物愛護センターと動物愛護ボランティアとの連携、協働体制の構築が図られた、と解釈できる。

以下、神戸市の結果である。

令和3年第2回定例会市会（11月議会）（第9日）
本文 2021-12-07

…神戸市人と猫との共生に関する条例の施行後の成果、また課題につきましてお答えを申し上げます。神戸市人と猫との共生に関する条例は、平成28年に全国で初めて、人と猫との共生に特化した条例として議員提案により制定されました。（中略）平成29年度から令和2年度の4年間におきまして、1056地域8、174匹の野良猫に不妊去勢手術が行われました。条例の施行前の平成28年度と令和2年度を比較いたしますと、その指標である動物管理センターにおける野良猫の子猫の引取り数は512匹から183匹に、猫全体の殺処分率は70.1%から37.5%と確実に改善をしております。地域ごとに集中的にという方法で実施をしてきました野良猫繁殖制限事業の効果が現れていると認識をしております。

猫の引取りの数は減ってはきているものの、人と猫との共生推進協議会に寄せられる繁殖制限の要望は減ってはおりません。（中略）繁殖制限の効果的な手法について検討を行い、協議会の各

メンバーと協力しながら、継続して繁殖制限を行っていきたいと考えております。

もう1つの課題は、多頭飼育崩壊に対する取組です。多頭飼育崩壊に関しましては、全国的に問題となっております。市が10頭以上の犬猫を引き取る事案は、年間2件から5件程度で推移をしております。多頭飼育に至る事例につきましては、飼い主が経済的困窮、あるいは社会的孤立状態にあるなど、福祉的な支援が必要な場合があります。今年度、国で「人、動物、地域に向き合う多頭飼育対策ガイドライン～社会福祉と動物愛護管理の多機関連携に向けて～」がつけられましたので、多頭飼育を未然に防ぐため、庁内でガイドラインに沿った体制を整えていきたいと考えております。（中略）さらに、地域猫活動につきましては、地域住民の理解の下に、野良猫の不妊去勢手術を行うとともに、地域住民等の有志により、給餌、給水、排せつ物の処理など、その野良猫の管理を行うことで、地域の課題を解決する取組であります。地元団体の承認がなかなか得られないのは、こういった地域猫活動の目的への認識不足が一因であるとも考えられます。（中略）それから、こうべ動物共生センターの役割、あるいは今後の取組につきまして、御質問を頂戴をいたしました。10月9日、しあわせの村内にこうべ動物共生センターがオープンをいたしました。私もこの共生センターは2回訪れております。ここでは犬猫の譲渡――すなわち命をつなぐ、動物との触れ合い――命に触れる、動物との付き合い方――命を学ぶ、これらを主要テーマにいたしまして、様々な事業を実施をしております。

1つは犬猫の譲渡会です。（中略）大きな成果が上がっていると考えております。昨年度より多くの保護犬・保護猫に関心を持っていただけるよう、譲渡候補犬猫の動画をホームページに掲載し、多くの方々に見ていただき、譲渡の推進につながっていると認識をしております。一方で、民間団体の譲渡事業につきましては、コロナ禍の影響で場所が借りにくい、希望する方に来ていただきにくいなど、譲渡が進みにくい状況にもあると、こういった声も寄せられております…

要約すると、平成28年に全国で初めて、人と猫との共生に特化した条例が制定されて、野良猫

の繁殖制限事業が開始された。殺処分率も改善している。しかしながら、多頭飼育や地域猫活動については未だ改善の余地がある、と解釈できる。

「ペット」、「人」、「動物」による検索では、神戸市の特徴が明瞭ではなかったが、追加の検索によって、神戸市が川崎市よりも、猫に対する施策展開が早いことが明らかとなった。しかし、地域猫活動については、住民の理解が得られておらず、川崎市と比較すると課題がある状況であった。こうした課題があることで、議論が進展していないといえる。共通しているのは、飼い主がいない猫に対する施策であった。

6. 総括

川崎市と神戸市のテキストマイニングを通して、以下の5点が明らかとなった。

- 1) 自治体によって、ペット施策に関する議論の多少には大きな差異がある。
- 2) 飼い主がいない前提の猫（野良猫）に焦点をあてた施策については両市とも展開されていた。
- 3) 川崎市では、地域猫活動が浸透しているが（図3）、神戸市では、地域住民の理解を得るなどの必要があり、川崎市のようにサポーターの関与はみられない（図4）。本事例からも、同様の施策であっても差異がみられる。
- 4) 川崎市、神戸市ともに、災害時の動物避難・救護の議論はあった。天災の多い日本において、災害時の動物の扱いについては議論を深める必要がある。
- 5) 災害時と同様に、ペットが亡くなった後の葬送・埋葬についても議論の余地が多い。川崎市では葬送・埋葬の議論がみられたが、神戸市ではみられなかった。日本の法律上、「物」として考えられているペットを「人」と同様の位置づけとして考える必要性に迫られているといえよう。

川崎市では、「ペット」、「人」、「動物」で、計103件、「保護犬」、「保護猫」を加えて、3件が抽出された。神戸市では、同様の検索で、それぞれ、54文書・70発言、1文書・1発言が抽出された。数値からも、川崎市が多いことがわかるが、テキストマイニングからも、神戸市は川崎市と比較すると、ペット施策の議論の深度は浅い。ただし、猫に関する施策については、川崎市よりも早期に展開されていたが、地域猫活動については図示したように網羅されているとはいえない現状があり、課題がみられた。

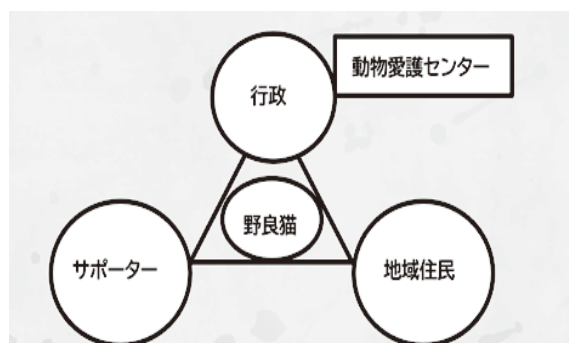


図3：川崎市の地域猫活動の概要 筆者作成

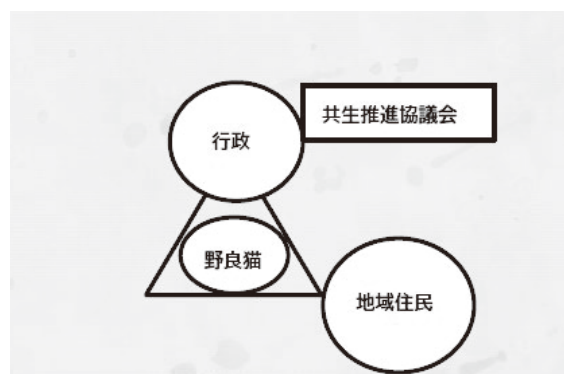


図4：神戸市の地域猫活動の概要 筆者作成

日本では、地震や水害などの天災が毎年のように発生しているが、災害時のペットの扱いも容易ではない。ペットの飼育者が増えたとはいえ、誰もが動物を受容するわけではないし、衛生面も考慮する必要がある。それをふまえると、たとえば、避難所についても同じスペースに人とペットを滞留させることは困難であろう。また、いずれ訪れる最期についても飼い主は責任を負うが法適用がない現在のペット葬送・埋葬では、共生社会の施策としては不完全といえよう。総じて、自治体と現代のペット環境とは乖離があることが明らかとなった。

ペット施策に関する仮説としては、議論の温度差、地域差を考慮しても、災害時のペットの扱い、葬送・埋葬時のペットの扱いについては必ず議論が必要であり、1) 災害時のペットと人が共生しう空間醸成、区分は困難である、2) 葬送・埋葬時のペットと人の空間醸成、区分は困難である、という仮説構築ができる。

災害時は人命が優先されることは間違いないが、ペットの飼い主によっては動物を優先したいと考える者もいるだろう。平時と異なり常に同行

することも困難となる。したがって、ペットと人が共生しうる空間醸成、区分は困難といえる。

同様に、葬送・埋葬についても、あくまでも、人とは分けて考える飼い主もいるだろうが、同一の墓などに埋葬したいと考える飼い主もいる。少産多死社会に突入した日本において、埋葬場所を確保することは困難である。そうかといって、ある墓には人とペットが埋葬されて、となりには人のみ、という混在する埋葬については抵抗のある者もいるだろう。

本稿では、川崎市、神戸市の2つの自治体に着目して、考察を行った。都市部以外の他の自治体についても議会会議録のテキストマイニングを行うことや、関連部署や市民へのアンケート調査を行うことで、ペット施策に関する新たな知見創出につながる可能性があるが、今後の課題とした。今やペット同伴の飲食店が出現し、ペットツーリズムという旅行形態も形成されつつある。誰もがペット（動物）好きとは限らないが、ペットとの共生に関する議論は不可避である。本稿は、共生社会構築に向けたペット施策を検討する上で、議論の拡張をもたらすことが期待される。

注

（1）動物愛護管理法は、全て犬・猫に関するものである。すなわち、犬・猫といった伴侶動物への配慮は明確に示されている一方で、牛、豚といった産業動物への配慮は明確に示されていない。別の視点から言えば、適用外の動物の方が多いということになる（新村 2022：14）¹⁴⁾。

（2）人間と同様にペットの葬儀をする人が増えている。愛犬が巣立ったら、私有地であれば、土葬をしても良い。火葬が主流であるが、合同火葬（民間）、個別火葬（民間）、自治体での火葬と多様化している（若山 2007：214）¹⁵⁾。

（3）ペットの埋葬としては、霊園、納骨堂、散骨、樹木葬、自治体引き取りなどがある（高垣ら 2015：122）¹⁶⁾。

【付記】

本稿は2023年8月、川崎市（カルッツ川崎ほか）で開催された第37回自治体学会川崎大会における筆者の研究発表を基に、新たな考察と知見を加えたものである。

【謝辞】

本稿は川崎市役所、横浜市役所の関係者の方々との関連が起点となっている。ここに記して感謝申し上げます。

引用文献

- 1) 辻谷秋人（2019）. 犬と人はなぜ惹かれあうか. 三賢社.
- 2) 濱野佐代子（2007a）. コンパニオン・アニマルへの愛着と喪失（ペットロス）の関係. 日本獣医生命科学大学研究報告, pp. 92-94.
- 3) 濱野佐代子（2007b）. 人とコンパニオン・アニマルの関係における類似性と独自性の検討. 日本心理学会第71回大会.
- 4) 八城薫（2017）. コンパニオン・アニマル（犬）に対する期待と実際：飼い犬への愛着度からの検討. 人間関係学研究（19）, pp. 95-102.
- 5) 横田広夫・白沢光太郎・和賀井敏夫・神山洋一郎・白石正治（1994）. 痴呆老人に対するコンパニオンアニマルの役割. 順天堂医学. 40（3）, pp. 355-358.
- 6) 福井弘教（2021）. コンパニオン・アニマル（CA）の現状と課題—神奈川県、横浜市の動向を手がかりに—. 地域イノベーション（13）, pp. 13-26.
- 7) 福井弘教（2023）. 共生社会における人とペット—川崎市の動向に焦点をあてて—. 自治体学会第37回大会.
- 8) 川崎市議会会議録検索システム
https://www13.gijiroku.com/kawasaki_council/index.asp（2023年5月取得）
- 9) 成田青央（2002）. ペット虐待列島. リベルタ出版.
- 10) エリザベス・オリバー（2015）. 日本の犬猫は幸せか 動物愛護施設アークの25年. 集英社新書.
- 11) 神戸市議会会議録検索システム
<http://www.city.kobe.hyogo.dbsr.jp/index.php/>（2023年7月取得）
- 12) 神戸市，動物管理センターの業務
<https://www.city.kobe.lg.jp/a84140/kenko/health/hygiene/animal/amc.html>
（2023年7月取得）
- 13) こうべ動物共生センター，こうべ動物共生センターとは？
<https://kobe-chai.jp/about/>
（2023年7月取得）
- 14) 新村毅（編）（2022）. 動物福祉法. 昭和堂.
- 15) 若山正之〈監修〉（2007）. 高齢犬のキモチがわかる本. 樫出版社.
- 16) 高垣育・上田泰正，本田英隆（監修）（2015）. 犬の介護に役立つ本. 山と溪谷社.

ギャンブル空間における競輪ファンの転回-クチコミ分析による検討-

福井弘教¹⁾

¹⁾横浜国立大学大学院環境情報学府（神奈川県横浜市保土ヶ谷区常盤台 79-7）

1. はじめに

コロナ禍を経て、公営競技（競馬・競艇・競輪・オートレース）が活況を呈している。正確にはコロナ禍の最中（2020 年）から公営競技の売上は伸長のフェーズとなっていた（表 1）。この背景としては特に電話、インターネットによるリモート投票が導入されていたことが大きい⁽¹⁾。

元来、公営競技はレースが開催される場で観戦と賭けを行う方式であった。しかし、幾多の技術革新などを経てレース場外での観戦と賭けが可能となった。実際に、公営競技の売上形成の中心はリモート投票である。

中央競馬を除いて、公営競技は、平日の日中開催が主流であった。しかし、現在は早朝から深夜、日付が変わる直前まで多様な時間帯にレースが実施されている。そして、時間帯によっては無観客でのレースも実施される。

別の視点からみれば、中央競馬を除いて、公営競技のレース場はレースをすることに特化しつつある。レース場内の売店、動線は縮小傾向にあり、コロナ禍も相まってイベントも減少していることは、別稿でも指摘をした（福井 2022）¹⁾。

公営競技の主たる目的は、徴税とは異なる手法により広く公益性ある財源を獲得することにある。したがって、現在の売上状況を鑑みれば何ら指摘する点がないように見える。

しかし、上述したように、公営競技の原点は、「レース場が開催される場で観戦と賭けを行う」方式であり、それによって、草創期から多くのファンの支持を得てきたことも事実としてある。リモート投票が主流となったとはいえ、すべてにおいて完全無観客の競技、レース場は存在しない。

主催者視点からすると、観客を入れて、レースを開催することは、リスクやコストが伴う。場内・外におけるゴミ、廃棄物、レース場周辺の渋滞、ほか何らかの問題行動を起こす者が出現する可能性もある⁽²⁾。

一方、観客視点からすると、「観戦と賭け」以外に、いかなる目的で来場しているか。換言すると、1)「観戦と賭け」を必ずしもレース場で実践する必要がない現在において、いかなる客層が、いかなる意図でレース場に来場しているのか、さらに、2) 観客とともに場内の実態を明らかにす

表 1: 2018 年 - 2020 年公営競技の売上推移(中央競馬を除く)

区分	開催年	総売上額
競艇 (24) 監督官庁 国土交通省	2018	1 兆 3399 億円
	2019	1 兆 5342 億円
	2020	2 兆 0951 億円
地方競馬 (15) 監督官庁 農林水産省	2018	5864 億円
	2019	7009 億円
	2020	9122 億円
競輪 (43) 監督官庁 経済産業省	2018	6495 億円
	2019	6604 億円
	2020	7499 億円
オートレース (5) 監督官庁 経済産業省	2018	690 億円
	2019	738 億円
	2020	946 億円

出典：福井（2022：42）¹⁾ より抜粋し、一部改変
競技名右の（）は、各競技のレース場数である。

ることを本稿の目的とする。なお、公営競技における「観客」とはファンであること、賭けに参加する者が主流と推察されることから、「観客(客)」と「ファン」は同義として適宜、提示する。

また、公営競技に関しては、前掲した（福井 2022）¹⁾ のほか、拙稿で多角的に検討しているの
で参照されたい（福井 2017a²⁾、福井 2017b³⁾、福井 2018⁴⁾、福井 2021⁵⁾、福井 2024⁶⁾ など）。

2. 方法

岐阜県における公営競技のレース場としては、笠松競馬場（1935 年開設、岐阜県地方競馬組合主催：以下、笠松）、岐阜競輪場（1949 年開設、岐阜市主催：以下、岐阜）大垣競輪場（1952 年開設、大垣市主催：以下、大垣）の 3 か所がある。

撤退危機や不祥事もあった笠松の売上は 2023 年度には過去最高を記録した。競馬はコロナ禍

の時期を除いて、無観客で行うレースはなく、岐阜・大垣の競輪とは状況が異なる⁷⁾。

2024年4月～2025年3月（予定を含む）における本場での開催日数（主催日数）を確認した。なお、競輪の1開催は3日間が基本であり、記念レースでは4日間である。

岐阜では、計73日の開催で、有観客レースが49日（16開催、うち記念開催1）、無観客のミッドナイトレースが24日（8開催）となっている。換言すると、24/73で、約33%が無観客で開催されている（岐阜競輪「カレンダー」⁸⁾）。

一方、大垣では、計76日の開催で、有観客レースが40日（13開催、うち記念開催1）、無観客のミッドナイトレースが36日（12開催）となっている。換言すると、36/76で、約47%が無観客で開催されている（大垣競輪「スケジュール」⁹⁾）。

現状では、2競輪場ともに、高い比率で無観客開催となっており、近い将来、ほとんどの開催が無観客となる可能性も考えられる。

そこで、本稿では、無観客のレース設定がある岐阜と大垣を研究対象とする。無観客レースの設定があることは、観客視点からすると少なからず不利益が予想される。結果として、ギャンブル空間において、場内の変容、ファンの志向・行動変容、転回も予想される。こうした変容、転回を検討することが本稿の目的であり、これらの検討にあたり、インターネットのクチコミ機能を活用する。具体的には、Googleのクチコミ機能を用いて、収集する。

現代において、インターネットは不可欠な存在となり、飲食店、美容院、病院など何を利用するにもインターネットの情報、評価が重宝されている。本来は、レース場で質問紙調査を実施するのが有用であろうが、主催者の許可、回答率などを想定すると、ハードルは高い。

Googleのクチコミ機能は、ユーザーの実体験に基づく感想、評価であり、レビュー、5段階評価、写真で構成される。本稿では、レビューのみをデータ対象とする。

収集したレビューについて、大垣、岐阜それぞれ、テキストマイニングによる分析を行う。テキストマイニングについては、ユーザーローカルのテキストマイニングツールを用いて、以下の分析を行う。説明と結果図はユーザーローカルHPに依拠している

(<https://textmining.userlocal.jp/>)。

1:「ワードクラウド」、スコアが高い単語を複数選出、その値に応じた大きさと色で図示される。また、単語の色は品詞の種類で異なっている。

2:「共起キーワード」、文章中に出現する単語の出現パターンが似ている単語を線で結び、出現数が多いワードほど大きく表示され、共起の程度が強いほど太い線で描画される。

なお、クチコミは「口コミ」と漢字とカタカナで構成されるが、本稿では、「クチコミ」と記述する。

3. 結果

・岐阜競輪：クチコミ¹⁰⁾

（検索日：2025年1月11日）

岐阜のクチコミ全体としては、計272件が抽出された。テキストマイニングから得られた知見の概要は以下の通りである。

1) ワードクラウド

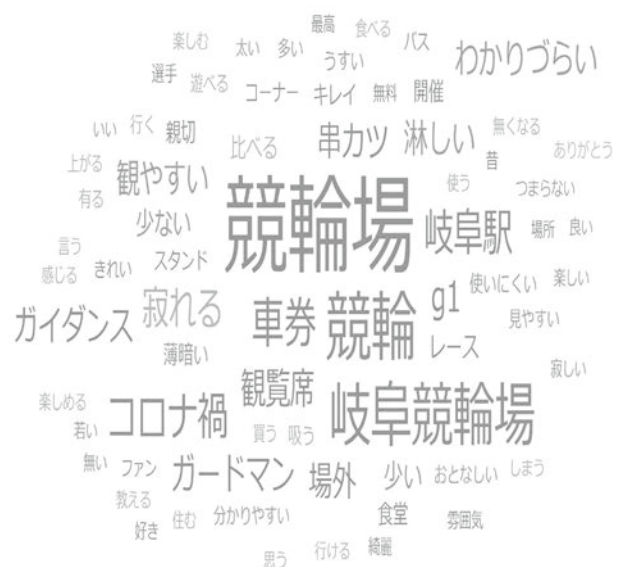


図1:岐阜のクチコミに関するワードクラウド

競輪に直接かわる「競輪場」、「競輪」、「岐阜競輪場」、「車券」、「観覧席」以外のワードとしては、「岐阜駅」、「寂れる」、「コロナ禍」、「ガードマン」、「ガイダンス」、「串カツ」、「わかばづらい」、「観やすい」といった単語が抽出された。

「岐阜駅」は競輪場までの送迎バス、「寂れる」は場内、「コロナ禍」はコロナ、「ガードマン」は仕事に取り組む姿勢、「ガイダンス」はガイダンスコーナりの担当者、「串カツ」は場内売店、「わ

クチコミから、岐阜は高齢者の来場が多いことが示唆されていたが、高齢者であっても岐阜駅からの送迎バスがありアクセスには困らない、ただ施設は老朽化、コロナ禍を経て寂しい雰囲気となっていること、場内の食べ物、ガイダンスコーナーという楽しみがあることが示唆された。

A network graph visualization showing relationships between various Japanese words. The nodes are circles of varying sizes, and the edges represent connections between them. The words are in Japanese, and the graph shows a complex web of associations.

Nodes (words): 遊ぶ (Asobu), 好む (Kumu), 岐阜駅 (Gifu Station), バス (Bus), 分かりやすい (Wakaruyasui), 若い (Wakai), 良い (Yoi), 行く (Iku), 無料 (Muryou), きれい (Kirei), 車券 (Shuhen), 昔 (Mukashi), 比べる (Kupuru), キレイ (Kirei), 有る (Aru), 場所 (Basho), 感じる (Kanjiru), 思う (Omoi), しまう (Shimau), コーナー (Kouner), ガイダンス (Guidance), 観やすい (Kansuyasui), 観覧席 (Kanshanseki), コーナー (Kouner), 上がる (Aguu), 薄い (Utsui), スタンド (Stand), わかりづらい (Wakarizurai), 寂れる (Sameru), 寂しい (Samishii), 無くなる (Nakunaru), 無 (Muu), 寂しい (Samishii), 少ない (Sukunai), 教える (Oshieru), 親切 (Seinin), 吸う (Suu), いい (Ii), 選手 (Senshu), 観やすい (Kansuyasui).

Edges (connections): 遊ぶ - 好む, 好む - 岐阜駅, 岐阜駅 - バス, バス - 分かりやすい, 分かりやすい - 若い, 若い - 良い, 良い - 行く, 行く - 無料, 無料 - きれい, きれい - 車券, 車券 - 昔, 昔 - 比べる, 比べる - キレイ, キレイ - 有る, 有る - 場所, 場所 - 感じる, 感じる - 思う, 思う - しまう, しまう - コーナー, コーナー - ガイダンス, ガイダンス - 観やすい, 観やすい - 観覧席, 観覧席 - 上がる, 上がる - 薄い, 薄い - スタンド, スタンド - わかりづらい, わかりづらい - 寂れる, 寂れる - 寂しい, 寂しい - 無くなる, 無くなる - 無, 無 - 寂しい, 寂しい - 少ない, 少ない - 教える, 教える - 親切, 親切 - 吸う, 吸う - いい, いい - 選手, 選手 - 観やすい.

計 12 本の共起（キーワードの【つながり】1 単位を 1 本とする）が出現した。

大垣のクナコミ全体としては、計 48 件が抽出された。テキストマイニングから得られた知見の概要は以下の通りである。

[illegible]

競輪に直接かわる「競輪場」、「競輪」、「大垣競輪場」、「車券」、「向正面」、「観覧席」以外のワードとしては、「大垣駅」、「古くさい」、「物珍しい」、「改修工事」、「昭和」、「生まれ変わる」といった単語が抽出された。

岐阜同様、送迎バス、場内の雰囲気、高齢者が多いことは通底していた。令和の時代において、昭和ブームが起きているが、大垣を訪れた者がそうした郷愁を感じる場であるという示唆も得られた。高齢者が「ゴミ箱」があるにもかかわらず、ポイ捨てするなどマナーの悪さを指摘するクチコミもみられた。

2) 共起キーワード

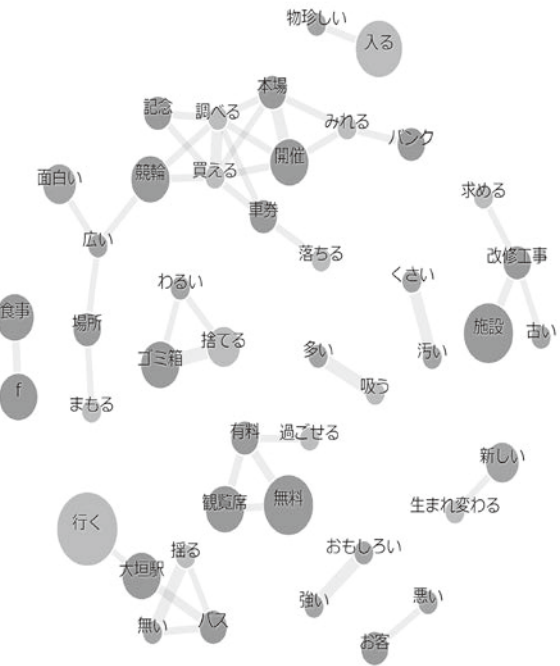


図 4 : 大垣のクチコミに関する共起キーワード

岐阜同様、計 12 本の共起が出現した。

最大の共起からは、競輪に関するキーワードが連結されており、大垣の場合、競輪を楽しむクチコミが主流であった。大垣駅発着の送迎バスは別の共起で抽出され、岐阜と比較するとアクセスが良いことが示唆された。ゴミ捨てマナーが悪い客がいることも示唆された。

4. 考察

ワードクラウド、共起キーワードでは、表立って抽出されなかったが、「私よりも高齢な方を沢山見かけます」(岐阜)、「後期高齢者の脳トレには最高」(大垣)など、いずれの競輪場においても高齢者が来場の中心であることが示唆された。

高齢者にとって、送迎バスによるアクセスは重要であるが、ファンの高齢化に対して、施設改善は必ずしも追いついてはいなかったことが窺える。

「寂れる」というキーワードから、過去には「賑わっていた」ことが推察され、「ガイダンスコーナー」における交流を含めて、レース場に出向くファンにとっては、「他者がいる空間での滞在」、「人との交流」に対する志向が示唆された。「串カツ」から、「賭け」以外の楽しみがあることも示唆された。「昭和」は、建築物の老朽化やレース場に集う人を含めた雰囲気や投稿の背景にあるだろう。仮に、中央競馬のレース場のように、

老若男女が集い、施設改善が適切になされた施設であれば、「昭和」という評価・投稿はなされないと考えられる。

したがって、クチコミからは、１）高齢者が賭けのほか、他者がいる空間での滞在、人との交流を志向して来場し、２）場内は古く、マナーの悪いファンがいる、という実態が明らかとなった。

平成初頭に「おやじギャル」という新語が誕生した。これは、高齢男性のごとく行動する若い女性を指して用いられたが、公営競技を楽しむ若い女性も「おやじギャル」として扱われていた。換言すると、古くから、公営競技のレース場は、高齢男性が主流を占める空間であったことがわかる。

すなわち、時代が移って、リモート投票が主流となり、無観客レースが開催されても、レース場に集うファンの行動は大きく、変容、転回はないと推察される。携帯電話が普及して久しく、スマートフォンを使いこなす高齢者も少なくないが、テキストマイニングで抽出された「昭和」時代のように競輪場に滞在するファンの本質としては変容、転回は些少に止まるといえよう。

5. おわりに

本稿では、岐阜県内の2つの競輪場のクチコミ分析を行った。岐阜、大垣いずれのクチコミも過去の投稿を含むため、現在の情報としては更新されている箇所もある。

たとえば、いずれも施設改善が行われており、本稿で採用したクチコミの蓄積とは異なる事実もある。したがって、現在では場内施設は改善されている。別の視点からみれば、施設改善がなされてからは、クチコミの蓄積が少ないということになる。

したがって、本稿は必ずしも、現在の実態を提示するものではない。そして、競輪場であっても、他地域、またほかの公営競技のレース場のクチコミ分析を行うことで異なる知見が創出される可能性があるが、今後の課題としたい。

本稿は、リモート投票が主流の競輪ファンの行動を検討する上で、一定の示唆を提供するものと期待される。

注

(1) リモート投票だけでなく、各競技の女子選手の台頭、パチンコや宝くじなど他のギャンブルからの流入なども考えられる。なお、競輪のリモート投票としては、1985 年の京王閣競輪の電話投票が起源である。地方競馬で特異な存在である

「ばんえい競馬」については、古林 (2019) ¹²⁾ などに詳述されている。競艇とボートレースは同義である。

(2) 公営競技が起点の環境問題については、柏原・村上 (1981) ¹³⁾ など、古くから蓄積がある。2024 年もレース開催期間中の江戸川競艇 (ボートレース江戸川) で火災が発生している。

引用文献

- 1) 福井弘教 (2022). 競輪とオートレースの再興に向けたアプローチ 関東地方のレース場に着目して. 地域イノベーション. (14)、pp. 41-62.
- 2) 福井弘教 (2017a). 公営競技の形成と展望 競艇を中心に. 公共政策志林. (5)、pp. 149-163.
- 3) 福井弘教 (2017b). 都市空間における公営競技のあり方に関する研究 江戸川競艇場を中心事例として. 法政大学大学院紀要. (79)、pp. 227-235.
- 4) 福井弘教 (2018). SDGs Goal 5 の達成に向けたソーシャルインパクトの創造 競艇女子選手の労働環境にみるジェンダー政策を手がかりに. 法政大学大学院紀要. (80)、pp. 127-142.
- 5) 福井弘教 (2021). 公営競技撤退における首長判断をめぐって. 公共政策志林. (9)、pp. 321-336.
- 6) 福井弘教 (2024). 競馬と競艇のゲーム特性 各競技の差異に着目して. *Replaying Japan*. (6)、pp. 111-122.
- 7) 笠松けいば
<https://www.kasamatsu-keiba.com/>
(2025 年 1 月取得)
- 8) 岐阜競輪
<https://www.gifukeirin.jp/calendar/>
(2025 年 1 月取得)
- 9) 大垣競輪
<https://www.ogakikeirin.com/schedule>
(2025 年 1 月取得)
- 10) 岐阜競輪：クチコミ
https://www.google.co.jp/search?q=%E5%B2%90%E9%98%9C%E7%AB%B6%E8%BC%AA&sca_esv=4fb7c869920a6f3&sxsrf=ADLYWIIJsYHPML0xidAJArKutY7AAGWj_8Q%3A1736784470016&source=hp&ei=VTqFZ9Lo07j31e8P-9-rgA4&ifl&sig=AL9hbdgAAAAZ4VIZv7fLgJmhxxTBUXIiVoNUZry1rRo&ved=0ahUKEwiS54mrivOKAxW4e_UHHfvvCuAQ4dUDCBk&uact=5&oq=%E5%B2%90%E9%98%9C%E7%AB%B6%E8%BC%AA&gs_l=EGdnd3Mtd216IgzlspDpmJznq7bovKoyBBAjGCcyBBAjGCcyCh

AjGIAEGCcYigUyBRAAGIAEMgUQABiABDIFEAAyGAQyBRAAGIAESKxCUABY-

jxwB3gAkAEAmAHBAaABkxiqAQQwLjE5uAEDyAEA-AEBmAIWoAL8E6gCCsICEBAAGIAEGLEDGIMBGAQYigXCAg0QABiABBixAxiDARgEwgIHEAAyGAQYBMICBxAjGCcY6gLCaggQABiABBixA8ICCxAAGIAEGLEDGIMBwgIKEAAyGAQYsQMYBMICBhAAGAqYHsICCBAAQAQYBRgewgIIEAAyGAQYogSYAwfxBeqa39AFB1NFkgcGNy4xNC4xoAf5Xw&scient=gws-wiz
(2025 年 1 月取得)

11) 大垣競輪：クチコミ

https://www.google.co.jp/search?q=%E5%A4%A7%E5%9E%A3%E7%AB%B6%E8%BC%AA&sca_esv=4fb7c869920a6f3&sxsrf=ADLYWIKowLt9swm60m5f6VutK3H7qLnWqQ%3A1736784480875&ei=YDqFZ6-SNf7X1e8P6t-AoAQ&ved=0ahUKEwivwqKwivOKAxX-a_UHHeovAEQQ4dUDCBA&uact=5&oq=%E5%A4%A7%E5%9E%A3%E7%AB%B6%E8%BC%AA&gs_l=Egxdnd3Mtd216LXNlcnAiDOWkp-Weo-ertui8qjIKECMYgAQYJxiKBTIEECMYJzIKECMYgAQYJxiKBTIGEAAyBxgeMgYQABgHGB4yChAAGIAEGEMYigUyBRAAGIAEMgYQABgHGB4yBRAAGIAEMgYQABgHGB5IozJQ9AZYtStwAXgBkAEAmAG6AaAB5AuqAQmWljm4AQPIAQD4AQGYAgSgArgEwgIHECMYsAMYJ8ICChAAGLADGNYEGEfCAhAQABiABBixAxdGIMBGioFwgIIEAAyGAQYsQPCAgSQAABiABBixAxiDAcICCBAAQAQYBxgemAMaiAYBkAYKkgcDMS4zoAefJw&scient=gws-wiz-serp
(2025 年 1 月取得)

12) 古林英一 (2019). ばんえい競馬今昔物語 世界でひとつの馬文化はこうして誕生した!. クナウマガジン.

13) 柏原士郎・村上淳 (1981). 環境問題を発生させる施設の影響圏に関する研究 (2) 競艇場の場合. 日本建築学会近畿支部研究報告書 計画系. pp. 297-300.

体験格差解消を目的とした博物館の関係人口獲得についての試論

丸山啓志¹⁾・塚本明日香²⁾

¹⁾千葉県立中央博物館（千葉県千葉市中央区青葉町 955-2）

²⁾ 岐阜大学地域協学センター（岐阜県岐阜市柳戸 1-1）

1. 現代日本における体験格差

現代日本社会では、様々な面で都市部と地方での地域格差が生じ、問題となっている。

本稿では、文化的格差の一つと言える、博物館の体験格差を取り上げる。体験格差の解消に向けた取り組みの参考として、対象となる人々と博物館の関わり方を「関係人口」として整理し、その増加に関する先行事例と言える岐阜県飛騨市の飛騨みやがわ考古民俗館の取り組みを取り上げる。そして、今後の展開として、体験格差解消を目的とした際の効果的な博物館活動の実施場所について検討する。

2. 博物館の文化的体験格差

①文化的体験格差と博物館の現状

現代日本社会の子どもたちには、文化的活動やアクティビティなどの多種多様な「体験」を「希望すればできる層」と「希望してもできない層」といった明確な分断があり、「体験格差」と表現される。これは、博物館も例外ではなく、年収によって来館率が異なることが示されている（今井、2024）。

そして地域や年収などの格差を背景とした、保護者や子ども自身などの情報収集能力の不足も影響し、こうした状況は、保護者から子ども、教員から児童や生徒などといった、次世代にも受け継がれる負の連鎖となっている（図1）。

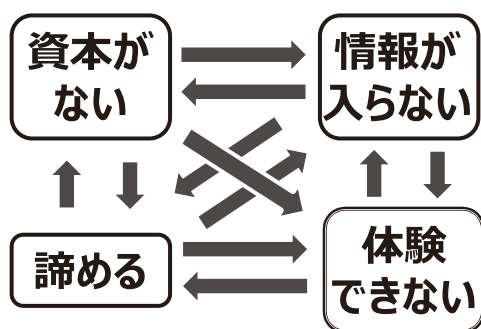


図1：体験格差の負の連鎖

一方、文化的体験を提供する場である博物館については、2023年に改正博物館法が施行され、新

たな役割として、「様々な分野の主体と連携することによって、博物館が地域で多様な価値を発揮すること」（文化庁、2023）などが規定された。博物館にも、社会や地域におけるさまざまな課題に向き合い、解決に向かう先進的な取り組みが求められているのであり、現代の社会課題の一つである体験格差に取り組むことは必然である。

しかし、博物館は元来、関心のある人が来館して楽しむ場として扱われてきており、館内展示についての工夫などは多様な取り組みが可能で先進事例も数多いが、館外へのアピールについては苦慮しているところが多い。コロナ禍を機にオンライン展示などの取り組みが普及してきたことで「関心はあるが来館が難しい人」へのアプローチは進んだが、体験格差として情報からも取り残されている層に対しては接近できていないのが実情である。

②博物館における“関係人口”の定義

博物館が提供する文化的体験についての体験格差の縮小・解消を目指すことは、博物館と関わる人を増やすことに他ならない。そこでそのターゲット層を明確化するため、地域活性化等の文脈で使用されることの多い「関係人口」の考え方を敷衍したい。

一般に、「関係人口」とは、「交流人口と定住人口の間に眠るもの」とし、社会的には、「特定の地域に継続的に関心を持ち、関わるよそ者」とされる（田中、2021）。

博物館との関わりを軸に考える場合、交流人口相当は無関心層を含めたライト層（例：博物館にあまり来ない層）、定住人口相当はコア層（例：ボランティアや友の会）と呼べる。その間に眠る関係人口とは、広い意味でのヘビー層と名付けられる。足繁く来館する層に限るのではなく、SNSのフォローや発信、ミュージアムグッズの購入といった、来館せずとも様々な形で博物館に対して継続的に関心を持つ層をも含む形で定義する（図2）。

なお、博物館の認知度調査（埼玉県、2023）などを確認すると、県立博物館でも認知度が5割を下回っているところもあり、ライト層すなわちヘビー層となりうる潜在的な関係人口層は相当に



図2：博物館における関係人口の図解

多い。ヘビー層獲得のためには、こうした膨大なライト層への働きかけが重要であることは言を俟たない。しかしライト層はもともと博物館に対する関心が低いと考えられ、新しいアプローチ方法を考える必要がある。

3. 博物館と関係人口の事例

このような背景の下、博物館が関係人口を積極的に取り入れた先進的な事例を取り上げる。岐阜県飛騨市の飛騨みやがわ考古民俗館における石棒クラブの取り組みである（三好、2021）。

この取り組みで言う「関係人口」は地域活性化の文脈に言う関係人口そのものである。人口減少先進地である飛騨市が関係人口を作り出す取り組みを推進しており、飛騨みやがわ考古民俗館もその一端を担ったものである。

具体的には、「全国に誇る石棒を中心に、関わる飛騨市内外の人を増やす」ことを目的とした組織「石棒クラブ」が、撮影した石棒の写真公開や、3Dデータの公開と商用利用を行っている。石棒クラブのプロジェクトメンバーも飛騨市内外を問わない構成となっているだけでなく、「ヒダスケ！」と呼ばれる誰でも飛騨市と関わるができるプログラムに石棒クラブのプロジェクトを公開することで、飛騨みやがわ考古民俗館と関わる人を増やすことに成功している。

「ヒダスケ！」とは2020年に開始され、提供するプログラム数や参加人数が年々増加している飛騨市の取り組みである（関根ほか、2024）。ここで募集されるプログラムは、2023年については農業・林業系や企画提案・イベント系が大勢を占めており、農業・林業系が開始から一貫して最も割合が大きい。

つまり「博物館で活動したい」と思った人が確認するプラットフォームではなく、先の分類でいうところの「ライト層」の中で、「何か活動した

い」と考えている人たちへのアプローチに一定程度成功していると捉えられる。

三好（2021）は、飛騨みやがわ考古民俗館が保管する考古資料について、「市民にとって身近すぎて価値が見えにくいという課題に直面していた」と述べる。したがってこの取り組みは、関係人口を作り出すためのプラットフォームである「ヒダスケ！」のプログラムとして開示されたことで価値が見えにくかった文化遺産が、外部の人を呼びよせる地域資源として活用されたと理解することもできる。

ライト層への働きかけとして、博物館の持つ資料を「地域資源」として捉えなおすことが有効であることが示唆されている事例と言える。

4. 関係人口増加に向けて飛び出す博物館

一般的に、国立科学博物館や大阪市立自然史博物館、福井県立恐竜博物館など特定の大型館を除いて、博物館自体の認知度は低いことが多い。これは、多くの一般市民にとって、博物館が身近な存在ではない、日常生活の視界に入っていないということが要因と考えられる。

このような事態において、博物館も認知度向上や、直接的な表現でなされることはないが関係人口増加の取り組みを行なっている。いわゆる出前授業や出前展示のように、博物館の外で開催される取り組みが該当する。

しかしこうしたイベントは多くが公共施設か、大型商業施設での開催である。公共施設での行事に参加する層は、もともと博物館等の情報にも触れているヘビー層と想定されるので、博物館との関係性の深化には役立っていても体験格差の解消という面での貢献は小さいと考えられる。大型商業施設での開催の場合も、公共施設よりはライト層の多い空間といえるが、大型施設であるがゆえにやはりイベントとして目を引かなければ、該当ゾーンまでライト層の人が足を運ぶことは少ない。

ここで著者らが提案したいのは、体験格差解消を目的とした博物館の関係人口を増やすために、一般市民の日常生活により近い場へ博物館が出ていくことである。具体的には、スーパーやドラッグストアといった日常生活に必要不可欠な場や、駅や空港といった市民の移動の要といった場である。

これについて、著者らは試験的な取り組みとして千葉県市原市にあるドラッグストア内に設置されたコミュニケーションセンターでの出前展示を行なった。そこで、明らかになったのは、千

千葉県中央博物館の認知度の低さであった。詳細については稿を改めるが、千葉県下のドラッグストアで千葉県立中央博物館の認知度についてたずねたにも関わらず、約半数が知らないと答えた。逆に言えば、その出前展示で千葉県立中央博物館のことをそもそも知らないライト層にそれだけ近づくことができたということになる。彼らは博物館に係る文化的体験を経験したことはほとんどないと想定され、体験格差の解消に向けた取り組みとしての効果は大きいことが期待できる。

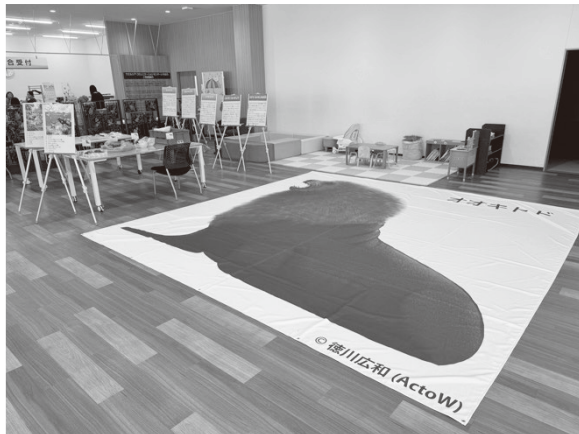


図3：ドラッグストア内施設での出前展示
@ウエルシア・コミュニケーションセンターいちほら

5. まとめにかえて

飛騨みやがわ考古民俗館の事例は、地域の文化遺産を「地域資源」と捉えなおして、地域での活動に興味がある層と博物館をつなぐことに成功していた。ドラッグストアでの取り組みは、博物館についてほとんど知らない層に対して博物館の展示を届けることができた。いずれの場合も博物館に関する体験格差の解消に一定程度寄与したと考えることが可能である。

今後の活動として、まずドラッグストアなど、従来と異なる日常生活圏での出前展示や出前講座といった博物館活動が、いかに関係人口を増やし体験格差の解消に寄与するのか、検証していきたい。そしてその際、ライト層に働きかけるには博物館をどのように価値づけするのが効果的なのかも、合わせて考察し、格差社会における博物館の役割を改めて考える契機としたい。

6. 引用文献

- 1) 今井悠介 (2024). 体験格差. 講談社現代新書.
- 2) 文化庁「法改正で変わる日本の博物館」. 博物館総合サイト

<https://museum.bunka.go.jp/law/> (2025年1月取得).

- 3) 田中輝美 (2021). 関係人口の社会学 人口減少時代の地域再生. 大阪大学出版会.

- 4) 埼玉県 (2023). 「県立博物館・美術館の利用について」

<https://www.pref.saitama.lg.jp/f2216/questionnaire.html> (2025年1月取得).

- 5) 三好清超 (2021). 人口減少が著しい飛騨市で文化財データ公開を進める意義. 奈良文化財研究所研究報告, 27. p.116-119.

- 6) 関根仁美, 武田裕之, 加賀有津子 (2024). 地域事業者における関係人口活用の継続プロセスに関する研究 岐阜県飛騨市での施策に着目して. 日本都市計画学会都市計画論文集 Vol.59 No.3

7. 謝辞

本稿の事業の一部は、科学研究費助成事業：番号 22K01021「来館の難しい人が博物館を楽しむための、チバニアンを用いた地域教育プログラム開発」の助成を受けました。

また、本稿でのドラッグストアでの取り組みにおいて、峯川大氏、澤田康裕氏、生木庸寛氏には大変お世話になりました。この場を借りて感謝申し上げます。

4. 実践報告

4-1. 協働に関わる各主体は何のために参加し、何を通じて貢献するのか？

——対馬もりびと協同組合をめぐる関係者分析と対話の実践——

追手門学院大学国際学部 北村健二

4-2. 2024 年度ビジネスデザイン実習における学生から企業への提案

——サンメッセへの最終報告から

岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 伊藤祐太郎
岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 宇地越一貴
岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 塩谷里緒
岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 古家快斗
岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 丹羽彩菜
岐阜大学 社会システム経営学環 准教授 柴田仁夫

4-3. 2024 年度ビジネスデザイン実習における学生から企業への提案

——三承工業への最終報告から

岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 白川聖
岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 鈴木琴和
岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 寺田弥生
岐阜大学 社会システム経営学環 3 年 渡邊愛菜
岐阜大学 社会システム経営学環 准教授 柴田仁夫

4-4. サマースクール 2024 in 各務原

——産学官連携教育プログラムの実施

岐阜大学地域協学センター 二村玲衣
岐阜大学地域協学センター 大宮康一
岐阜大学地域協学センター 佐々木実

4. Practical Reports

4-1. Purposes and contribution of participants in collaboration: Stakeholder analysis and dialogue on Tsushima Moribito Cooperative

Kenji KITAMURA

4-2. Proposals from students to Businesses in Business Design Practice in Fiscal Year 2024: From the final report to Sun Messe

Yutaro ITO

Kazuki UCHIKOSHI

Rio ENYA

Kaito KOIE

Ayana NIWA

Kimio SHIBATA

4-3. Proposals from students to companies in Business Design Practice in Fiscal Year 2024: From the final report to Sunshow Industry

Hijiri SHIRAKAWA

Kotowa SUZUKI

Mio TERADA

Aina WATANABE

Kimio SHIBATA

4-4. Summer School 2024 in KAKAMIGAHARA: Educational Program of Industry-Academia-Bank-Government Collaboration

Rei FUTAMURA

Koichi OMIYA

Minoru SASAKI

協働に関わる各主体は何のために参加し、何を通じて貢献するのか？ ——対馬もりびと協同組合をめぐる関係者分析と対話の実践——

北村 健二¹⁾

¹⁾ 追手門学院大学国際学部（〒567-0013 大阪府茨木市太田東芝町1番1号）

1. はじめに

地域づくりには、多様な主体（人や組織）による協働が必要である。しかし、主体が多様であればあるほど協働が難しくなる面もある。単一の人や組織による取り組みであれば目的や手段は明確になりやすいが、多様な主体が関わる取り組みでは各主体の目的や手段に違いがあるからである。各主体は何のために協働に参加するのか。そして、どのようなリソース（時間、資金、物資、労力、知見など）を提供することで協働に貢献するのか。行政、企業、教育・研究機関など、確固たる基盤を持つ組織同士が覚書や連携協定などを結んで協働する際には、これらの項目が明確に言語化されやすい。他方、地域づくりの取り組みでは個人や小規模な組織が主体となることが多く、協働する際のそれぞれの目的や貢献が明示されないこともある。明確な言語化という縛りを受けない自由な形態の協働にも利点はある。しかし、刻々と変わる状況のなかで自身および参加する他者がいかなる便益を求めており、そのためにどのような貢献をしているのかが暗黙知にとどまることや、場合によっては正確に認識されないことは、協働の中長期的な発展を制約する要因にもなると考えられる。

そこで、各主体の目的や貢献が可視化され相互共有されることが、協働の中長期的な円滑化と発展に役立つ、という大きな仮説のもと、本研究では可視化と共有の具体的な方法を探索する。ここで参考になるのが、協働を構造物と捉える視点である。構造物であれば意図的に組み立てることが可能で、松原・大社（2022）によれば、「自分」、「関係者」、「世界」という三者がすべて便益を受ける形になっているかどうかは協働構築の成否を分けるとされている¹⁾。

本研究では、地球環境や地域の持続可能な発展など「世界」の便益が最初から目的に含まれる協働を対象として、主に「自分」と「関係者」の便益を可視化し共有するためにどのような方法を用いればよいか考える。簡素な関係者分析の枠組みを独自の原型として用い、実際の協働事例を対象として対話による分析実践をおこなうこととした。対象としたのは長崎県対馬市の対馬もりびと協同組合の取り組みである。

本稿では、この一連の実践のこれまでの結果を報告する。実践に参加した人たちの了解を得て、対話や分析によって得られたデータを個人が特定されない形で示し、そこから得られた教訓を考察する。本稿の構成としては、対象事例、関係者分析の枠組み、実践方法の説明が次節以降において続き、それらを踏まえた実践の結果、考察および今後の展望を述べて結びとなる。

2. 対馬もりびと協同組合の概要

対馬もりびと協同組合（以下「対馬もりびと」）は、長崎県対馬市内の非経済林の管理と活用を通じて持続可能な森林利用と生態系保全を図り、究極的には人とヤマネコが共生するしまづくりを目指している。林業事業者、漁業者、木工職人、地域コーディネート組織（一般社団法人 MIT）など、文字どおり多様な主体が協働する取り組みである。3年にわたる助走期間を経て、2023年10月に正式に開業した²⁾。土地所有者との合意にもとづく森林整備など「森づくり事業」、間伐材の加工などを通じた商品の開発・製作など「価値づくり事業」、行政や企業を含む異業種連携や人材育成など「もりびとコミュニティ事業」という三つの大きな柱を設定し、具体的な活動を順次開始している。

3. 関係者分析の枠組み

関係者分析には様々な種類の枠組みがあるが、本研究では協働に関わる各主体の「役割」、「得られる便益」、「提供可能なリソース」という三つの項目に絞った簡素なマトリクスを用いることとした（図1）。本来的には、協働に関わる多様な主体が集まり、ワークショップ形式で対話しながら各自や他者の情報を埋めていくことを想定している。ただし、このような道具を実際どのように活用できるのかについては、実践を通じて模索することとした。

記入日: 年 月 日		記入者: _____		プロジェクト名: _____	
主 体	役 割	得られる便益	提供可能なリソース		

図1 関係者分析の枠組み

4. 関係者分析の予備的実践

対馬もりびとを対象とした実践は複数段階でおこなってきた。ここでは実践に至る経緯を含め、時系列で報告する。筆者は、地域づくりにおけるファシリテーションの意義について 2010 年代後半から実践研究をおこなっている。その一環として、先進事例視察を対馬で実施することとなり、2名の仲間とともに 2023 年 3 月に対馬を訪問した³⁾。その際、一般社団法人 MIT 代表理事である A 氏から、同法人が対馬の地域づくりにおいて果たしてきた役割について聞く機会があった。対馬もりびとの構想は、MIT の最新の取り組みの一つとして A 氏の説明に含まれていた。多様な主体による協働を通じて民有林の保全・管理・活用を推進する貴重な事例であるという印象をもった筆者は、対馬もりびとに関してさらに学びたいと考えようになった。なお、2023 年 10 月に対馬もりびと協同組合が正式に開業し、A 氏はその専務理事に就任した。

2024 年 3 月に筆者が再び対馬を訪問した際に、対馬もりびとの動向について A 氏から改めて話を聞くとともに活動現場の視察をおこなった。このときに併せておこなったのが、本研究の枠組みによる関係者分析の試行である。方法としては、対馬もりびとの理事メンバーなど中心的な関係者について A 氏が自由に語り、筆者がそれをマトリクスの中に書き入れていく形であった。限られた時間内でできるところまで埋めることとし、試行しての気付きや感想を終了後に A 氏から聞いた。本稿では、この試行を「関係者分析の予備的実践」と呼ぶこととする。

予備的実践では、厳密にマトリクスの項目に沿ってデータを埋めるというより、対馬もりびと発足時の中心的参加者である理事メンバーそれぞれについての話を書き記す形となった。各メンバーの思いは既に聞き書きの形で対馬もりびとのウェブサイトから発信されており、その内容が基本にある。そのため、関係者分析の枠組みで中心メンバーを改めて分析する必要性は低いというのが A 氏の見解であった。ただ、対象となるメンバーによって、A 氏の語りの量が異なることがこの予備的実践から分かった。書き取り後のマトリクスを見た A 氏は、自身が語った情報の量が比較的少ない相手については、多い相手に比べて、実はまだ詳しく知らない部分が多いのかも、これから対話の機会を増やしていきたい、という感想を述べた。

5. ワークショップによる関係者分析の実践

対馬での学びを深めたいと考えた筆者は、2024 年度に対馬グローバル大学を受講することとした。対馬グローバル大学は、行政（対馬市）が主催する講座で、大学という名称を象徴的に持ちつつ、対馬内外から応募した受講生が対馬に関する幅広い内容を主体的に学ぶ機会を提供するも

のである。年齢含め属性が多様な受講生が集まり、主としてインターネットを活用したウェブ講義とオンラインゼミから構成されている。三つのゼミのなかで筆者は「しまづくりゼミ」に所属し、7月から2月まで半年強にわたる受講期間内に実施する自身の研究テーマとして、本稿で報告する内容を設定した。

2024年9月にしまづくりゼミの現地実習の時期に合わせて筆者が改めて対馬を訪問する機会があった。そこで、A氏と事前に相談し、可能なら対馬もりびと協同組合理事会開催と時期を合わせて対話の機会を設ける提案をA氏から受けた。正式開業から1年経過した段階で一旦ここまでの達成状況を総括するとともに、以後の方針を検討する時期であり、本研究が提案するような対話の機会と親和性が高いという期待があった。調整の結果、残念ながら理事会の日程と筆者の対馬滞在の日程とが合わず、理事メンバーによるワークショップは今回実現できなかった。

そして、A氏から提示された代案をもとに「対馬もりびと応援ワークショップ」と称する対話実践をおこなうこととした。参加者はA氏のほか、対馬もりびとの参事（木工職人）、MIT 職員（グラフィックデザイン、森林に関する教育（木育）、環境教育などをそれぞれ担当）の計5名である。参事であるB氏は対馬もりびとの専属職員であり、木工の技能を習得して対馬もりびとの事業として商品を製作する立ち場にある。MIT は対馬もりびとの事務局的な機能を果たしているほか、MIT で元々各人が担当している業務を通じて対馬もりびとの事業に段階的に関わっているか、今後関わっていく可能性がある。すなわち、関わりの度合いや性質がそれぞれ異なるが、対馬もりびとという多様な主体による協働の一翼を何らかの形で担う参加者の集まりである。本稿ではこれを「ワークショップ実践」と呼ぶこととする。なお、筆者はファシリテーター役として、ワークショップの事前設計および当日の進行を担当することと決まった。

このワークショップに向けた事前の相談のなかで、対馬もりびとに関するそれぞれの参加者の思いをお互いに語り、アイデアを出し合う機会にしたいこと、また、話し合った内容が記録としてきちんと残ることが望ましい、という希望がA氏から示された。

ワークショップは合計3時間で、前半部分で自己紹介を兼ねたアイスブレイクをおこなったあと、各参加者の対馬もりびととのこれまでの関わり（きっかけ、できたこと、できなかったこと）を順番に語り、その場で筆者でスライド資料に書き留めた（スライドは大きめの外付けディスプレイで映し、全員がリアルタイムで確認できる形とした）。後半部分では、各参加者が対馬もりびとにおいて今後取り組みたいことをそれぞれ「プロジェクト」と仮定し、そのプロジェクトにおける関係者をできるだけ幅広く書き出し、それぞれの関係者の「役割」、「得られる便益」、「提供可能なリソース」をマトリクスに記入した（図2）。



図2 関係者分析のワークに取り組む参加者

各参加者が概ね記入を完了した段階で、記入された内容を順番に発表する形で参加者間の共有をおこなった。一人あたり一つのマトリクスが各自の視点で作成され、設定した「プロジェクト」もそれぞれ異なる。興味深い五つのマトリクスができ上がったが、これはあくまで試行であり、決定事項でもなければ何ら拘束力をもつものでもないため、ここでは各マトリクスをそのままの形で示すことは避けることとする。表1は、5名それぞれのマトリクスの記入内容の一部を例として抜粋し、集約したものである。

表1 関係者分析の記入内容の例

主 体	役 割	得られる便益	提供可能なリソース
地主	土地や機会の提供	森の整備	土地の提供
MIT	コーディネート、調整役、事業企画、PR(広告)	ミッション・ビジョンの実現、人件費(収益)の確保、実績の積み上げ	人的リソース、企画書や助成金獲得、関係者の巻き込み
もりびと組合	事業主体としての実働	もりづくりの実績(収益)＋やりたい＋使命感、PR・ブランディング、仲間とのコミュニティ	労力、技術力、道具類の提供
行政(市/県/環境省)	支援、チェック	森の環境の改善、地域住民のくらしの豊かさの向上	資金
専門家	助言、分析・データ収集	研究成果、実績・仮説検討	人的リソース(知的)、資金、労力
私 (注:記入者本人)	プログラム作り、組織図づくり、商品デザイン	活動費、その営業で得られるデザイン等の仕事	デザイン(技術、時間)
地球	世界そのもの	温暖化をおそめる	森があることの価値への予算→まわりまわって人のためになっている
ヤマネコ	生きる	すみかがある、エサがある	自分自身→人には、 <u>ヤマネコがいてくれることが最大の価値</u>
〇〇〇〇 (注:林業事業所名)	森林整備から出た間伐材の提供	現金収入、森の整備	時間、労力
製材所	間伐材の製材	現金収入	時間、労力
対馬もりびと(木工部)	木材加工	加工ノウハウ、技術向上	時間、労力
MIT〇〇 (注:個人名)	あそべる場所を提供する、環境教育を行う	収入、やりがい、地域への貢げん	時間(月の半分くらい)、労力
保育所・幼稚園	場所を提供	子どもたちへの体験の充実、保護者の満足度	場所
子どもたち	あそぶ、まなぶ、興味をもつ	ゆたかな(思想・)感性、環境や生き物の知識	体力と時間、利用料
森で学びたい人/遊びたい人/資源を使いたい人	森を活用・利用する、森づくり手伝い	森の資源・空間、学び(体験、知的好奇心)、森づくりに関われる	時間、お金

(注は本稿筆者が追記)

これらの記入例を見ると、自身や他の関係主体を幅広く想定し、この枠組みのなかで一定の整理をすることが可能であることがわかる。記入後の相互共有も円滑におこなうことができた。興

味深い発見として、「地球」や「ヤマネコ」なども擬人化されることにより、主体として分析対象となりうることを挙げることができる。対馬では、農林業など第一次産業を基盤とする里山環境のなかで伝統的に維持されてきた固有の生態系があり、それを象徴するのがツシマヤマネコである。「自分」と「関係者」だけでなく、「世界」の要素もこのように関係者分析に含めることができるのは有益な知見といえる。

なお、事前設計段階では、前述の内容に加えて他に二種類のワークも準備していた。しかし、参加者全員の発言が一巡するごとに、事前想定よりはるかに長い時間を要したため、現場での判断により、これら二つのワークは割愛し、優先度の高い関係者分析に絞ることとした。

6. ワークショップ後の相互のフィードバック

今回用いる枠組みには視覚的なデザインの要素が少ないこともあり、デザイン面での工夫に関する提案を終了後に歓迎する旨、筆者から参加者に対してワークショップ開始時に述べていた。参加者のなかには、グラフィック・デザインの専門家であるC氏に加え、授業やワークショップなど共創的な対話や学び合いの運営に精通した参加者が揃っていることから、枠組みや対話方法に関する意見交換も有益になるだろうと考えたのである。

実際、ワークショップの最後にC氏から、関係者分析をおこなう場合の代替案としての視覚的な枠組みが提案された(図3)。提案された枠組みでは、分析する本人を中心に据え、それを他の関係主体が囲み、外に向かって「用いるリソース」を記し、最も外側に「得られる便益→叶った先の未来」が描かれる図の形になっている。現在時点から「やること」を重ね、その結果として未来の便益が達成される、という時系列のフォアキャスティング思考にまず適している。同時に、未来の目標を先に設定し、そこに向かうために「やること」を逆算するバックキャスティング思考にも適応できるようになっている。多様な思考回路を持つ参加者が寄り集まって、好きな順番で付箋紙に書いて貼り合わせていく、という共創的な対話にも活用できそうである。参加者が視覚的に認知しやすくなったり、楽しいと感じたりするような設計は重要であり、貴重な教訓を得ることができた。

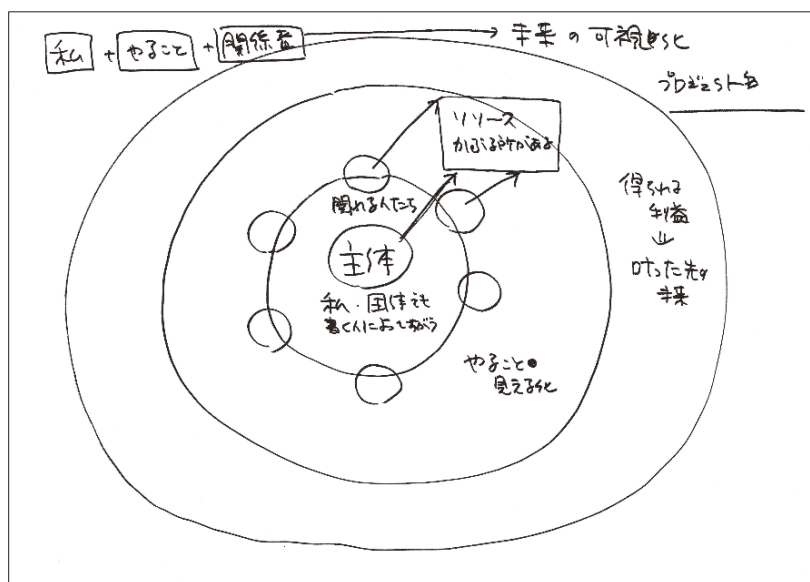


図3 関係者分析の代替的な枠組み提案(C氏作成)

ワークショップ終了後も複数の段階でフィードバックをおこなった。まず、ワークショップ翌日に、当日の説明に用いたスライドを筆者から参加者に共有した。そのスライドには、各参加者の対馬もりびととの関わりなどに関する語りを筆者がその場で書き留めた情報も含まれている。

A氏から事前に示された希望(思いやアイデアの語り合いの機会となることと、記録が残ること)を尊重して、このようなフィードバックを最優先でおこなった。

逆に参加者からはオンラインフォームの記入やメールのやり取りなどを通じてフィードバックがおこなわれた。ワークショップ実践に関する感想の一部を以下に抜粋する。ワークショップのよかった点や改善可能な点について、以下のようなコメントがあった。

「(前略)とても楽しかったです。身近にいるメンバーでもなかなか顔を合わせて意見交換ができていなかったのもとても良い時間でした。」

「対馬もりびと協同組合が設立1周年を来月迎えるにあたり、自分がなにをしたいのかは頭の中にあっても文字や文章にはしてこなかったたので、あらためて言語化できてよかったと思いました。また、一緒に活動する仲間たちがどうしたいかを聞ける機会が本当になかったのも、良かったと思います。(後略)」

「時間配分が難しいと思いました。それぞれ想いを持ったメンバーで、これまでも取り組みを進めてきているので、一人一人が実は話をしたいと思っており、そのための時間を参加者全員で確保するのは一回のワークショップでは難しい。今後、例えば、一人ずつのプレゼンターに対してグループディスカッションをするような機会があると良いと思いました。」

オンラインフォームでの振り返りの際には、このワークショップ自体も小さな協働の場面ととらえ、費やしたリソースと得られた便益を天秤にかける設問も加えてみた。回答した3名のうち2名が「ワークショップ参加のために自身が使ったリソース(時間、自動車移動の燃料、思考など)よりも、得られた便益が上回った」と回答し、1名が「使ったリソースに見合う(同等の)便益が得られた」と回答した。あくまで感覚的な評価であり、また筆者への配慮というバイアスも働くであろうから、これらのフィードバックを根拠にして一般性のある結論を導くことはできない。ただ、使ったリソースと比べて便益が小さいという認識が続くと協働の継続が難しくなることへの留意は重要であろう。

さらに、本研究の成果をポスター発表⁴⁾や本稿を通じてまとめるためのやり取りのなかで、A氏から補足と総括を兼ねるコメントが提供された。その要点は、異業種間連携の難しさと可能性を日々感じていること、余裕や余白を持てるような事業構想や外部資金獲得によって緩やかなネットワークでの異業種間連携が継続できていること、それぞれ本業を持ちながら、余裕の範囲内で各メンバーが主体的に活動を補完し合う関係性があること、一方で、やることはしっかりと進めるための法人格を取得していること、推進するリーダーの存在とそれについていこうとするフォロワーの貢献があること、などが対馬もりびとの特徴として述べられている。そのうえで、事業展開や実施体制のありかたは模索を続ける必要があり、互いの価値観を尊重しながら膝を突き合わせて対話することが大切だろうというのがA氏の見解である。

7. 考察と展望

本節では、予備的实践およびワークショップ実践の結果をもとにした考察と、今後の展望を項目ごとに整理する。

7-1. 予備的な関係者分析の意義

A氏の協力を得ておこなった予備的实践の結果から、関係者分析は個人が単独でおこなっても一定の意義があることが分かった。それぞれの関係者の便益と貢献を、暗黙知でなく形式知の形で明確に理解する手段として、本研究で用いた枠組みを活用することが可能である。また、記述できる情報が少ない相手に関しては、以後様々な機会を通じて対話を深めていくことで、目的や貢献についてより深く認識できるようになることが望ましい、という考えがA氏から語られたことは示唆に富む。

7-2. ワークショップ実践の意義と留意点

本研究では、ワークショップ終了後に参加者から概ね好意的な感想が寄せられた。日常的に会う人たち同士であっても互いの考えを語り合う機会は実は少なく、それをきちんとできたことの意義は概ね認められた。公式の会議でなく、飲み会でもない、中間を埋めるような「半構造化された対話」も重要であることの表れといえる。

ただし、本研究で用いた枠組みが最善ということではないし、まして必須でもない。対象事例の性質や対話の場面など、文脈によって適する対話形態は異なるだろう。本研究で用いたような枠組みは、柔軟に変えていくことを前提とした「たたき台」として有用であることを確認できた。まったくの白紙から考え始めるよりも、たたき台をもとに相談しながら設計していくほうが効率的かつ効果的であることは確かである。

ワークショップの構成と時間配分には特に注意を要する。今回のワークショップでは、参加者が丁寧に考えて語ることに多くの時間を要した。このことは、参加者が強い思いを持って協働に参加していることを示唆しており、歓迎すべき状況である。しかも、その話題についてまだ必ずしも語り慣れていなかったのかもしれない。語りながら思考を整理していく面もあった印象である。そのための機会となったこと自体もワークショップ実践の意義に含まれるならば、これらはすべてよい兆候である。問題は、事前想定を超える状況下で、当初計画どおりの構成で実施するのが難しくなったときにどのようなファシリテーションが必要か、ということである。今回は、現場での判断により二種のワークを割愛し、最重要である関係者分析のワークに絞るという調整をした。それでも終了時刻が予定を15分超過したのはファシリテーターとして反省すべきことである。全員の話を丁寧に聴くことと、時間内に収めることを両立させる技能の重要性も痛感させられた。今回のワークショップでは参加者間で発言量に偏りはほとんどなく、進行役が公平な発言機会のために介入する必要は生じなかったが、特定の参加者が延々と語るような状況が仮に生じれば、ファシリテーターが適宜介入するなどして、傾聴と進行管理のバランスを取ることも必要となる。いずれにしても、事前にあらゆる状況を幅広く想定しておき、そのうえで、現場で柔軟に対応できるよう準備しておく心構えが重要であることを再認識することができた。

ところで、本研究で実践したような関係者分析や対話は、当事者自身でも実施可能である。しかし、対象事例と少し距離を置いて客観視できる外部者が側面支援することの利点もある。外部者による中立的な設計・進行があることで、各参加者は純粹に一人の当事者として関係者分析や対話に没頭できる。さらに、終了後に当事者と外部者が共に振り返りをおこなうことで、広い視点からの学び合いも可能となることが今回の実践から確認できた。

7-3. 可視化と共有の意義

各主体の目的や貢献が可視化され相互共有されることが協働を円滑に発展させる、という仮説の検証は壮大な課題であり、本研究の結果をもって安易に結論を出すことはできない。本研究の実践からは、少なくとも互いの思いやアイデアを共有する機会の意義は参加者から示された。これは前向きな一歩である。

宮内ら（2013, 2017）の説を借りるならば、主体間のズレは当然あり、むしろズレを認識したうえで、互いの視点を徐々にずらしながら共通の目的を見出していくことが協働の成功につながりやすくなる^{5), 6)}。これは、闇雲に可視化と共有を押し進めればよいという意味ではない。他の主体に関する情報が暗黙だからこそ協働できる場合もありうる。微妙なズレを包摂しつつ協働していくためには、あえて曖昧さを残しておくことが効果的な場合もあるだろう。事例の性質や場面に応じてどう判断するのがよいのか、現時点では判断の根拠となる材料が不足している。今後の研究では、この視点も意識してみたい。

地方では行政も民間もリソースが限られており、単一の主体だけで達成できることには限界がある。したがって、多様な主体の協働が欠かせず、対馬もその例に漏れない。対話を通じて思いや貢献を可視化・共有できるための場づくりが重要であることは、少なくとも総論としては間違いなさそうである。対馬もりびとのように緩やかなプラットフォーム型の協働であれば、関わる主体が互いを知るための機会を意図的に設けることがかえって必要になる面もありそうである。問題は各論である。事例ごとの文脈に応じて、丁寧かつ柔軟な設計と進行管理を心掛けることの

重要性を忘れずに、側面支援と方法論の探索を続けていきたい。

謝辞

本研究の構想段階以来、吉野元氏から多くの貴重な情報や助言をいただきました。森田雄大氏、吉野由起子氏、有川ゆう氏、堺真由子氏からは示唆に富む知見を共有していただきました。2024年度対馬グローバル大学しまづくりゼミにおいて各段階で有益な助言をくださるゼミ指導教員の出水薫氏、ゼミ生各位、ティーチングアシスタントの佐藤雄二氏、事務局の崔春海氏、高田陽氏、現地実習受け入れ団体はじめ関係各位に感謝申し上げます。本研究は JSPS 科研費 (JP21K12348) および追手門学院大学 (「学び合いと協働の促進方法に関する研究」プロジェクト) の支援を受けて実施されました。

引用文献・注

- 1) 松原明, 大社充 (2022). 協力のテクノロジー——関係者の相利をはかるマネジメント. 学芸出版社.
- 2) 対馬もりびと協同組合 <https://www.tsushima-moribito.com/> (2025年1月取得)
- 3) この内容を含む対馬視察の結果は、その後、次の二種の媒体を通じて発信された。第一は独自ウェブサイト「地域づくりファシリテーション研究所」(<https://locofacil-inst.themedia.jp/>) で、その第56~68話が対馬に関する記事である。第二は、対馬市が主催する研究交流集会「対馬学フォーラム」におけるポスター発表 (北村健二, 小林秀輝, 納谷春佳 (2024). 「地域づくりファシリテーター」が設える「つながり」——対馬で私たちが学んだこと——. 対馬学フォーラム 2023, 2024年3月17日) である。
- 4) 北村健二 (2024). 思いを共有するための対話手法——多様な主体による協働の側面支援を目指して——. 対馬学フォーラム 2024 ポスター発表, 2024年12月22日.
- 5) 宮内泰介 (編) (2013). なぜ環境保全はうまくいかないのか——現場から考える「順応的ガバナンス」の可能性. 新泉社.
- 6) 宮内泰介 (編) (2017). どうすれば環境保全はうまくいくのか——現場から考える「順応的ガバナンス」の進め方. 新泉社.

2024 年度ビジネスデザイン実習における学生から企業への提案 ーサンメッセへの最終報告から

伊藤祐太郎¹⁾・宇地越一貴¹⁾・塩谷里緒¹⁾・古家快斗¹⁾・丹羽彩菜¹⁾・柴田仁夫²⁾

¹⁾岐阜大学社会システム経営学環 3 年（〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸 1-1）

²⁾岐阜大学社会システム経営学環准教授（〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸 1-1）

0. 実践報告の概要

0-1. 「ビジネスデザイン実習」について

「デザイン実習」とは、令和元年 8 月に学校教育法施行規則及び大学設置基準等の一部が改正になったことにより岐阜大学に新たに設けられた学部等連係課程制度に則って設置された学士課程である社会システム経営学環における課題解決型学習（PBL）として 1 年以上継続して取り組む実習科目である。デザイン実習では、企業や自治体が抱える具体的な問題に対して実習先等の協力を経て、その課題を発見し解決策を提案する。またこの実習は 1 年前期から 2 年前期にかけて企業や自治体などの社内組織における活動を体験しデザイン経営の在り方を学ぶ「マネジメント活動実習」と対になっており、座学の専門基礎科目での学びを経て「実習」を体験、さらに専門科目を座学で学ぶという往還型学習となっている。なお、デザイン実習は「ビジネス」「まちづくり」「観光」の 3 種類のプログラムで構成され、社会システム経営学環の学生は、2 年次に自身が学びたいプログラムを選択することになる。

ビジネスデザイン実習は、2024 年度現在 3 人の教員が担当しており、2 年後期は企業を実際に訪問してこれまでの座学での学びと企業の現場での違いを目の当たりにしながら、企業経営について学び、3 年次は 1 年間かけて各教員が担当する企業を学生が訪問し、経営者等へのインタビュー調査等を通じて各企業が抱える課題を見つけ、その解決策を提案するというものである。

0-2. 本稿の目的

2024 年度のビジネスデザイン実習の 3 年次担当は、加藤厚海教授、柴田仁夫准教授の 2 名であるが、本稿では柴田准教授が担当したサンメッセ株式会社（以下、サンメッセ。本社：岐阜県大垣市）と三承工業株式会社（本社：岐阜県岐阜市）の 2 社のうち、サンメッセを担当した学生の最終報告を実践報告としてまとめ、報告スライドとともに開示することを目的とする。

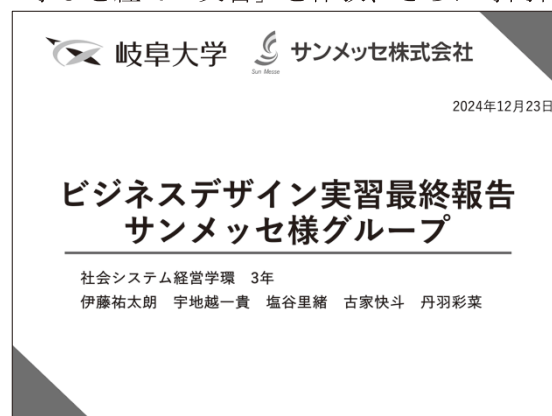
1. はじめに

1-1. 本実習の目的

2024 年度のビジネスデザイン実習は、昨年度の先輩方が発見したサンメッセの課題「女性管理職の推進」を改めて確認した上で、その課題に対する解決策を提案することを目的とする。本年度は、前期は 3 回の企業訪問と中間報告、後期は 2 回の企業訪問を行い、今回が 2 年間の最終報告となる。

1-2. 企業概要

サンメッセは本社を岐阜県大垣市にかまえ、商業印刷をはじめ、出版、包装まで手がける総合印刷



目次

- 1.はじめに
- 2.企業概要
- 3.ご提案内容
- 4.ご提案に至るまでの事前分析
 - (1) サンメッセ様の現状
 - (2) 女性活躍推進に関する社会的な流れ
 - (3) 先行研究
 - 人材マネジメントの構成要素
 - PM理論
 - (4) 考察から導かれた仮説
- 5.仮説検証のアンケート調査の実施
 - (1) 仮説検証のインタビュー調査の実施概要
 - (2) インタビュー調査の結果
 - (3) 仮説検証のアンケート調査の概要
 - (4) アンケート調査の内容
 - (5) アンケート調査結果と分析
- 6.分析からの考察とご提案
- 7.今後の展望

2

1.はじめに（実習概要）

実習テーマ

女性管理職推進に向けた調査及び解決策のご提案

実習内容

第1回(04/22)	企業説明,社内見学
第2回(05/20)	インタビュー調査
第3回(07/01)	質疑応答及びディスカッション
第4回(07/29)	中間発表 (20分)
第5回(10/21)	アンケート素案の共有とブラッシュアップ
第6回(11/25)	アンケート結果について
第7回(12/23)	最終発表

訪問者

社会システム経営学環
ビジネスデザインコース 柴田Gr

会社である。1935 年に創業し、2035 年には 100 周年を迎える予定である。

2. 提案内容

当初は、昨年度の先輩方が発見した「女性管理職の推進」という課題に関する提案を検討していたが、サンメッセでの現地インタビュー調査やアンケート調査の結果を踏まえ、学生視点からゼロベースで検討した結果、同社の課題の本質は女性管理職に限定されるものではなく、全従業員に当てはまるものと結論するに至った。

そこで①「学生と実践研修のコラボレーション」及び、②「ありがとうカード」の実施により、サンメッセの人事制度の一部見直しを行い「全員活躍型の職場づくり」を達成することを目指し、その結果として「女性管理職推進」が達成されることを提案する。

3. 提案に至る経緯

この提案に至る経緯について説明する。

3-1. サンメッセの現状

昨年度の先輩方の分析結果をもとに、サンメッセの現状を再度整理する。まず、SWOT 分析により、製造業ならではの「男社会」という内部環境の弱みを指摘できる。次に PEST 分析から、同社を取り巻く政治的環境要因として「SDGs」が挙げられる。

また昨年度の社内アンケート調査から、女性社員があまり活躍していないと考える従業員が多く、女性社員が管理職に就きたがらない傾向があることも判明している。何故そうした傾向になるのか。その理由は、管理職研修が 1 度しかないため管理職のイメージが固めていないこと、そして管理職に昇進後、各自が自己負担でマネジメントについて学ぶためその負担が大きい、という 2 点が原因ではないかと考えられる。

3-2. 女性活躍推進に関する社会的な流れ

次に女性活躍推進に関する社会的な流れを整理する。

右図（スライド 7）の 2024 年 6 月の日本経済新聞 Web 版の 2 つの記事によると、1 つは日本の少子高齢化の一因は、日本では現在も性別役割分担意識が根強く女性に家事や育児の重い負担がかかるため 1975 年生まれの子供のいない女性は 28.3%と先進国の中で突出して低い数値となっていること、もう 1 つは女性管理職比率の公表義務づけに関する厚生労働省の方針に関するもので、従業員 301 人以上の企業を対象に、早ければ 2025 年の通常国会で女性活躍推進法の改正案が提出される、と記されている。

3-3. 前期の分析①ー人材マネジメントの構成要素

前期は人材マネジメントの構成要素について整理し、分析を行った。次頁の図（スライド 8）は「採

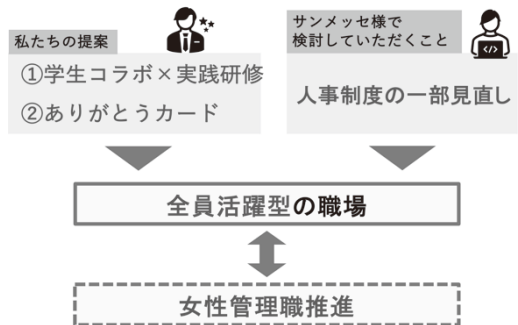
2. 企業概要

サンメッセ株式会社

本社所在地	岐阜県大垣市久瀬川町7丁目5-1
創業年	1935（昭和10）年
資本金	1,236,114,800円（東証スタンダード）
社員数	663名（2024年3月期） ※嘱託、パートは含まない
代表者	田中 尚一郎
事業内容	一般商業印刷を中心に出版印刷、包装印刷を営む 総合印刷会社

4

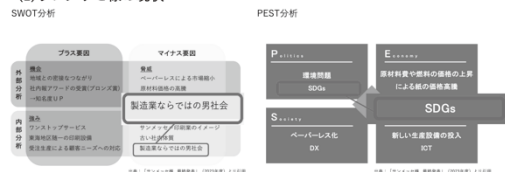
3. ご提案内容



5

4. ご提案に至るまでの事前分析

(1) サンメッセ様の現状



昨年度の社内アンケート調査より

- ・女性の活躍はあまり進んでいないと考える社員が多い
- ・女性社員は管理職に就きたがらない傾向がある
- ・管理職になる際がらない人 → 管理職についてイメージが湧いていないという傾向
- ・管理職になる際の研修は1度しかない
- 管理職は各自でマネジメントについて学んでおり、その負担が大きいのでは

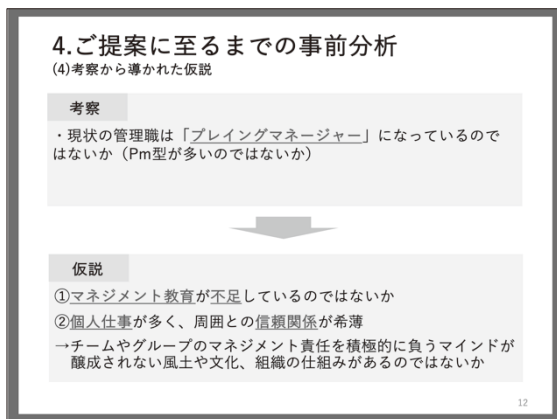
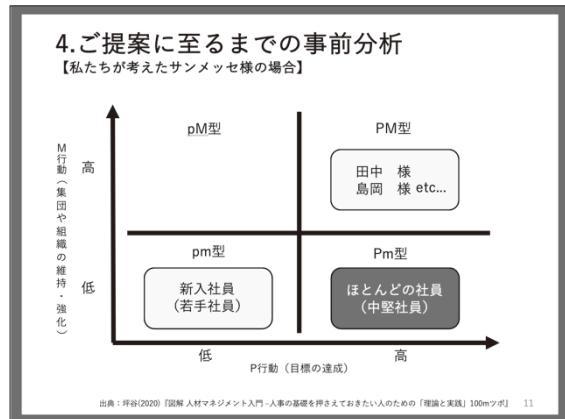
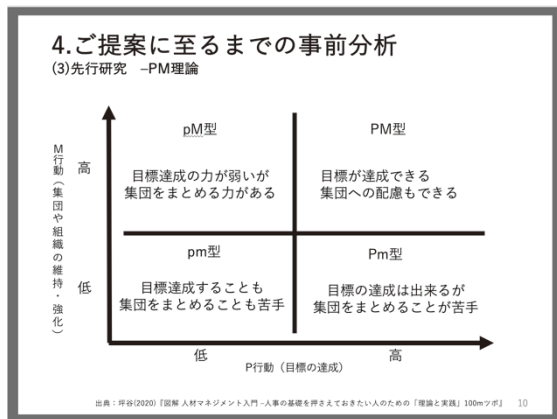
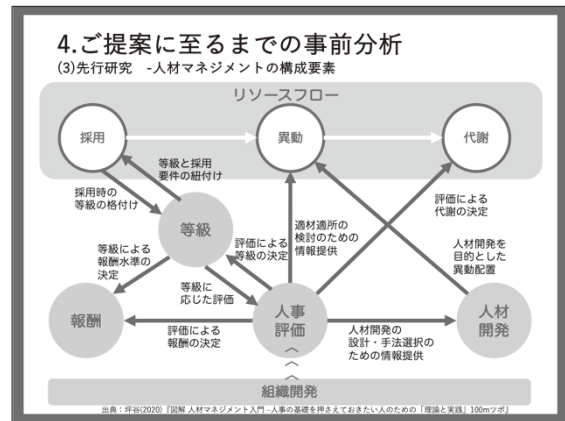
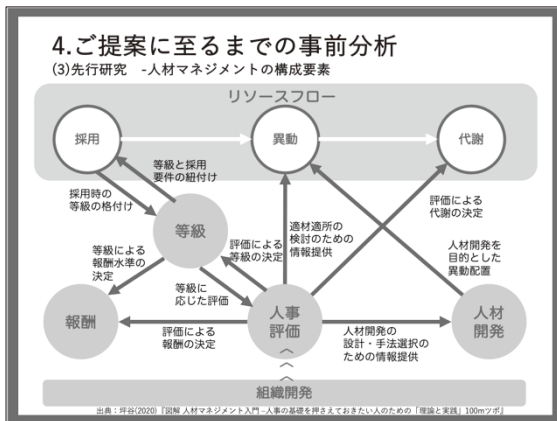
6

4. ご提案に至るまでの事前分析

(2) 女性活躍推進に関する社会的な流れ



7



用」から「代謝（退職）」までのフローと各要素の関係を表している。どんな組織にも「採用→異動→代謝」といった流れがあり、採用と異動には「等級」と「人事評価」といった要素が関係し、これら2つの要素により「報酬」と「人材開発」の方向性が決まることになる。またこうした人材マネジメントを組織として支え、従業員間のコミュニケーションや意思決定の判断材料を促す仕組みを「組織開発」という。

昨年掲出した課題である「女性管理職推進」には等級や人事評価といった要素が直接関連するが、中間発表時はこの部分には踏み込まず、この

2つの要素に間接的に関連する「人材開発」と「組織開発」の観点からアプローチしていくこととした。

3-4. 前期の分析②-PM理論について

PM理論とは心理学者の三隅二不二先生が提唱したリーダーシップ論で、上図（スライド10）のように表される。具体的には、縦軸はM機能と呼ばれる集団をマネジメントする能力の高さを示し、横軸はP機能と呼ばれる目標達成遂行能力（仕事を進める能力）の高さを示す。そしてアルファベットの大小で各能力の高低を4象限に分類するものである。PM理論では、目指すべきリーダー像をラージP ラージM型としているため、サンメッセの管理職にふさわしい資質がある人材をラージP ラージM型と捉えた。

今年度のアンケート調査を実施する前のサンメッセの従業員の分布は多くの中堅社員がラージP スモールm型になると想定した。その理由は同社の管理職は皆プレイングマネージャーであり、長年の業務による熟達から、P機能は高いものの、M機能、すなわち人を統率する力に関しては改善できる部分を残して（未熟なまま）管理職に就いている人が多いのではないかと考えたからである。

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(1) インタビュー調査の実施概要

1. 目的
サンメッセ様の研修やリーダーシップに関する現状把握

2. 実施期間
令和6年5月20日(月) 13:00-16:00

3. 調査対象者
サンメッセ様の正社員7名

4. 調査方法
訪問時にインタビュー調査を実施

13

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(2) インタビュー調査の結果

- ・管理職にチャレンジしたい若い世代が多い
- ・若手社員のうちにマネジメントに触れる機会が無い
- ・プレイングマネージャー制度
 - ・通常業務に加え、管理職の仕事
 - ・現場業務がマネジメントに影響を与えている
- ・マネジメントは管理職個人の裁量に任せられている
- ・受け身の風土から自ら積極的に行動する人が少ない

14

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(3) アンケート調査の実施概要

1. 目的
構築した仮説の検証、社員のリーダーシップや研修に関する現状把握

2. 実施期間
令和6年11月5日(火)～11月15日(金)の11日間

3. 調査対象者
サンメッセの正社員(パート・アルバイト・嘱託を含まない)

4. 調査方法
「Microsoft Forms」を使って調査を実施

15

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(4) アンケート調査の内容

設問1. 回答者の属性について (5属性)
 設問2. PM理論について (20問)
 設問3. マネジメント教育について (3問)
 設問4. 現在の研修について (記述式1問)

女性管理職活躍推進

- 2025年までに 女性係長相当職(管理職) 30%
- 女性の管理職就任イメージが薄い

PM理論

- 社員のP機能M機能を測り、分布図を作成
- P機能・M機能に男女間で差があるかどうか

マネジメント教育

- 社員のマネジメントに対する意識について

研修

- 研修に対する姿勢
- 研修の効果について

16

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果と分析

有効回答者数 222名/約700名

年齢

60代	6%
50代	32%
40代	30%
30代	17%
20代	15%
その他	2%

性別

男性	64%
女性	34%
その他	2%

子どもの有無

あり	63%
なし	34%
無回答	3%

役職

課長以上	22%
課長・課長代理	22%
一般・主任	56%

部署

営業部	38%
製造部	20%
情報・コミュニケーション企画部	32%
管理部	10%

17

4. 仮説

こうした考察から2つの仮説を構築した。1つ目はマネジメント教育が不足している、そして2つ目は個人の業務が多く、周囲との関係性を構築する機会が少ないため、社内での信頼関係が希薄になっている、である。

つまりチームやグループのマネジメントを積極的に行う機会や場が少ないためこうしたマインドが醸成されない企業風土や文化になっているのではないかと考察した。

5. 仮説の検証

5-1. インタビュー調査とその結果

仮説を検証するため、まず、研修やリーダーシップに関する現状把握を目的として5月20日の訪問時にインタビュー形式で正社員7名を対象に調査を実施した。

その結果、まず管理職にチャレンジしたい若い世代が多いにも関わらず、若手社員のうちにマネジメントに触れる機会がほとんどないこと、次に現状プレイングマネージャー制度になっており、管理職はマネジメントだけでなく通常業務もこなさなければならないため、通常業務の負荷がマネジメントに影響を与えていること、そしてそのマネジメントは管理職個人の裁量に任せられていることが判明した。また、印刷業のため受け身の風土があり、自ら積極的に行動する人が少ないという現状も判明した。

5-2. 社内アンケート調査とその結果

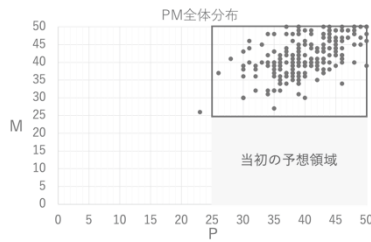
次にサンメッセの現状把握を目的に、11月5日～15日の11日間、社内アンケート調査を実施した。調査対象はパート、アルバイト、嘱託を含まない正社員のみで、調査方法はMicrosoft Formsを利用した。アンケート調査では、年齢、性別、子供の有無、役職、部署の5つの属性と、PM理論に関する質問を20問、加えてマネジメント教育に関する質問を3問、現在受けているまたは過去に受けたことのある研修に関する記述式の質問の計24問の回答を求めた。なお選択肢は、とてもあてはまる、ややあてはまる、どちらともいえない、あまりあてはまらない、全くあてはまら

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果

有効回答者数 222名/約700名

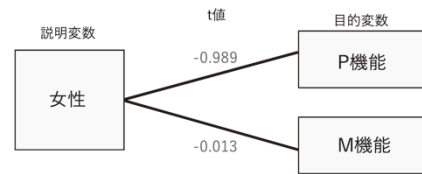
○PM理論の検証



18

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果



t値がマイナス、絶対値が1を下回っており、統計的に説明が不可能
→PM属性に関して、男女で属性の有意差が見られない

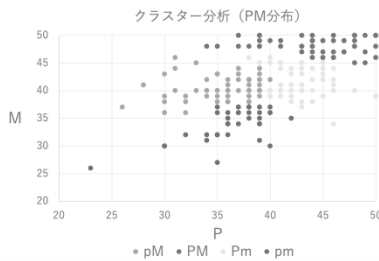
19

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果

有効回答者数 222名/約700名

○クラスター分析 (PM理論)



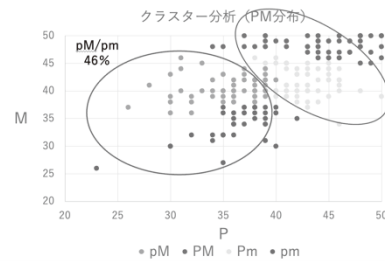
20

5.仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果

有効回答者数 222名/約700名

○クラスター分析 (PM理論)



21

ない、の5段階とした。その結果、有効回答者数は正社員の総数の32.6%にあたる222人であった。

アンケートの結果を年齢は10歳ごと、部署は営業部・管理部・製造部・情報コミュニケーション企画部の4つ、役職は一般主任・課長代理・課長以上の3つに分類したところ、各属性の割合は前頁の図(スライド17)のようになった。

次に上図(スライド18)がPM理論に関するアンケート調査の結果である。5段階評価の回答でP機能とM機能それぞれ10個のアンケートを1問5点、各属性合計50点満点で集計し、縦軸にM、横軸にPの2軸で表している。集計の結果、ほとんどの従業員が右上に固まっており、今回のアンケート回答者はラージPラージM型の従業員がほとんどだと考えられる。

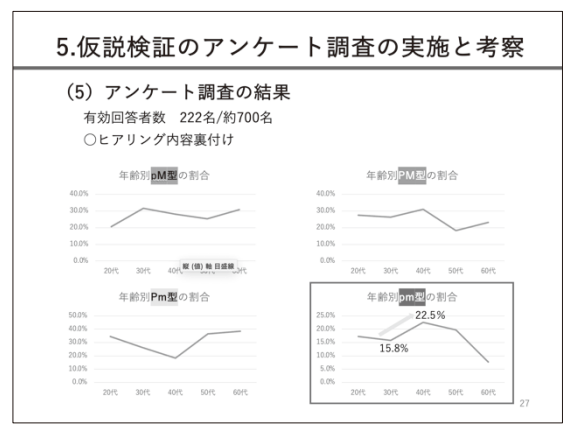
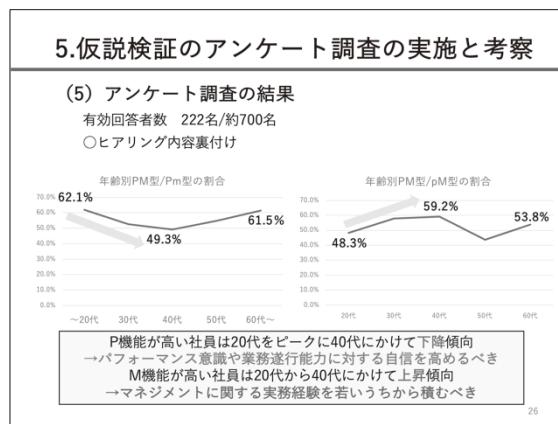
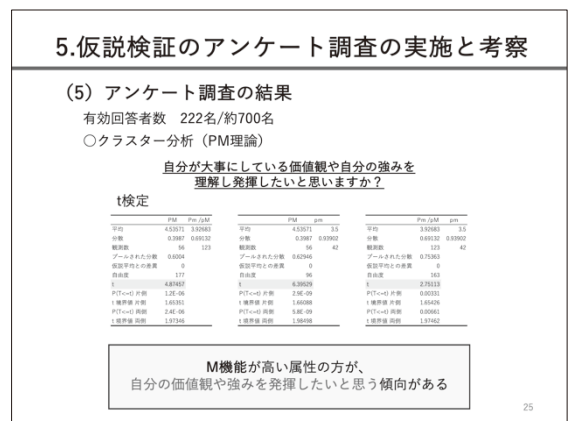
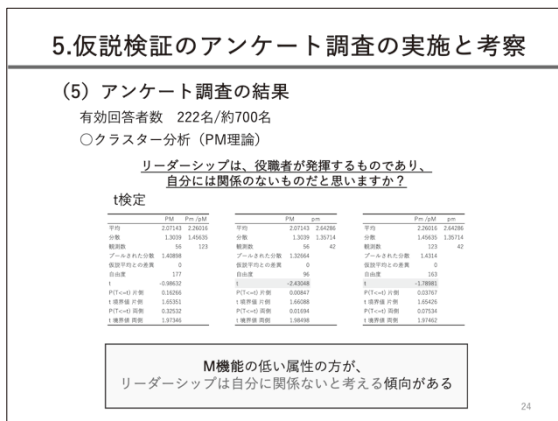
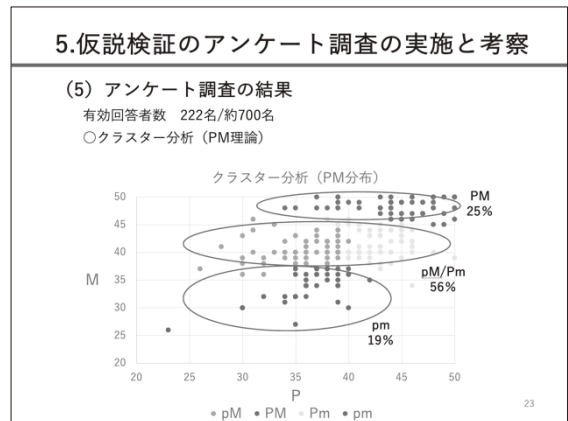
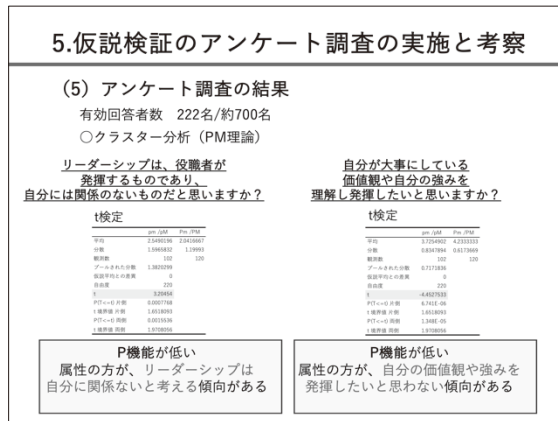
この結果を元に、性別に関するP機能とM機能との属性の有意差を調べるためt検定を行った結果、P機能は-0.989、M機能は-0.013となり、どちらも1未満であったため、男女での属性の違いに有意差はないことがわかった。この分析結果からサンメッセのリーダーシップに関する傾向には性別は関係しておらず、全社的な問題であると考えられる。

5-3. PM理論からの考察

上図(スライド20)は、PM理論の図(スライド18)の右上部分を拡大したものである。サンメッセではほとんどの従業員がラージPラージMの部分に所属していたため、個々の似た特性を持つデータを新たなグループに分けるクラスター分析を行った。その結果できた4つのグループを、青・黄・緑・赤の4色に区別した。青色の部分がラージPラージM、黄色の部分がラージPスモールm、緑色の部分がスモールpラージM、赤色の部分がスモールpスモールmとなっている。横軸のP機能だけに注目してみると、グラフの右側に黄色と青色の集団が、左側に緑色と赤色の集団が固まっていることがわかる。つまりP機能は青色と黄色、すなわちラージPラージM及びラージPスモールmの集団と、緑色と赤色、すなわちスモールpラージM及びスモールpスモールmの集団に分けることができると考えられる。

なお、これらの結果をt検定したところ、パフォーマンス機能が低い、つまりスモールp型の属性の人は、リーダーシップは自分には関係ないと思える傾向があり、また、自分の価値や強みを発揮したいと思わないという傾向があると考えられる。

今度は縦軸のM機能だけに注目してみると、グラフの上から順に、青色、緑色と黄色、赤色の



集団がそれぞれ分布していることが分かる。つまり、M機能は、青色のラージP ラージM の集団、緑色と黄色のスモール p ラージ M 及びラージ P スモール m の集団、赤色のスモール p スモール m の集団に分けることができる

この結果についても先ほどと同じく t 検定を行ったところ、メンテナンス機能が低い、すなわちスモール m 型の属性の人はリーダーシップは自分に関係ないと思う傾向があると考えられ、メンテナンス機能が低い、つまりラージ M 型の属性の人は自分の価値や強みを発揮したいと思う傾向があると考えられる。

続いて、年齢とラージP、ラージM の割合について分析してみる。上図から入社時にはパフォーマンスに優れた従業員が入社していることが分かるが、年代が上がるにつれて特に 40 代でラージ P の割合が減少していく傾向があることがわかった。これは、年次が上がるにつれて困難な仕事が増えるため、仕事に対するパフォーマンスが低下していることが原因ではないかと考えられる。逆にメンテナンス機能は 20 代から 40 代にかけて上昇傾向にあり、サンメッセの役職定年が 55 歳であることを鑑みると、50 代でメンテナンス機能が低下し、再雇用制度により 60 代以降でパフォーマンス機能とメンテナンス機能が向上しているのではないかと考えられる。これらの

点から、マネジメント業務を実際に行うことによって M 機能が高まっていくと考えられ、管理職に就く前からマネジメント業務に関する実務経験を積むことが有効であると考えられる。

また、年齢別、属性別の割合についてみると、管理職になる人が多いと考えられる 40 代でスモール p スモール m 型の割合が増加しており、この年齢に近くなると管理職を望まない従業員が増えていることが見て取れる。

5-4. 記述式アンケート結果からの考察

次に、記述式のアンケートの結果をテキストマイニングし、回答数の多かったワードを大きく表示するワードクラウドを使って、名詞：青、動詞：赤、形容詞：緑で表示した。

まず過去に受けた研修で役に立った、効果があったと感じる研修については、印刷産業の専門的な提案、設計、開発を行う事業協同組合の EPC が役に立ったと回答している従業員が多く、ビジネスマナーや新事業に関する研修、新入社員研修や役職者研修なども効果があったと感じていることがわかった。

続いて、現在研修を受けている従業員を対象に、今後受講したい研修を尋ねた結果、SDGs やカーボンニュートラルなど現代社会のトレンドに即した研修を求めていることがわかった。また、経済心理学やマインドチェンジなど心理学分野に関する研修も需要が高いということがわかった。

最後に現在研修を受けていない従業員に今後役立ちそうな研修について尋ねた結果、リーダーシップという回答が最も多く見られ、多くの従業員が、M 機能を伸ばしたいと感じているということがわかった。また、マネジメントや、ハラスメント、コミュニケーションなど管理職を務めていくうえで必要な知識に関する研修を望んでいるということも併せて判明した。

6. サンメッセの課題に対する提案

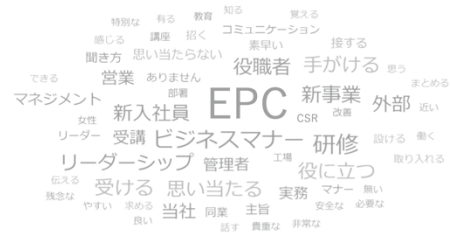
6-1. 考察のまとめ

ここまでの分析と考察から、サンメッセの従業員の多くは Pm 型でなく PM 型であり、P 機能 M 機能に男女差は確認できず、優秀な従業員が多くいることから、同社の採用戦略が間違っていなかったことが確認できる。一方でクラスター分析では 40 代になると pm 型の従業員が増加する現状も確認できた。またインタビュー調査では、給与形態や人事評価に関する疑問が挙げられ、従業員は現在の同社の一部の勤務環境に満足できていないと考えられる。特に現場実務とマネジメントを兼務する管理職はプレイングマネージャーとなっており、彼らに支払われる給与が低い点については、バブル崩壊後に一般的になったプレイングマネージャー制度の導入が原因の 1 つとなっているのではと考えられる。プレイングマネージャーには元来業務量が多くなることや人事評価が曖昧とな

5. 仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果

Q. 過去に受けた研修で役に立った・効果があったと感じる研修はありますか？（現在研修を受けていない社員 有効回答者数 200名）



28

5. 仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果

Q. 今後どのような研修があったら受けてみたいと思いますか？（現在研修を受けている社員様 有効回答者数 17名）

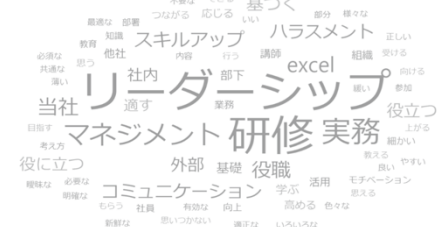


29

5. 仮説検証のアンケート調査の実施と考察

(5) アンケート調査の結果

Q. 今後どのような研修があれば実務やマネジメントに役立つかと思いますか？（現在研修を受けていない社員 有効回答者数 200名）



30

6. 分析からの考察とご提案

アンケート結果より

- ・考察していたPm型ではなく、PM型の社員様が多い
- ・P機能・M機能の男女差はほとんど見られない
- ・クラスター分析上では40代でpm型が増加している

前期・後期のインタビュー調査より

- ・プレイング&マネジメント業務に支払われる給与が低い（S様）
- ・労働時間が評価基準の1つである（T様）
→産休・育休を取得すると間接的に評価がされなくなるシステム

新たな考察

中間発表時のテーマである「女性管理職推進」に限った話ではない
P機能・M機能を備えた人がいるのにも関わらず
人材を活かせていない環境・制度になっているのでは？
⇒まずは全員活躍型の職場を目指すべきでは？

り、対象者の能力を適切に評価できないという問題がある。そのため現在一般的になっているプレイングマネージャー制度をゼロから見直してみると、同社の更なる成長に繋がる可能性が見つかるかもしれないと思われる。

これらの分析を踏まえ、サンメッセが抱える課題は女性だけにフォーカスした女性管理職推進ではなく、人材マネジメントに関する全社員へのアプローチを変えなければ本質的な課題解決にはならないと考えられる。

特にサンメッセには、P 機能及び M 機能を備えた従業員が男女関係なくいるため、いかにそれらの人材をフル活用した「全員活躍型の職場」を目指すべきか、という視点が必要だと考える。

6-2. 2つの提案内容

こうした考察から、最終報告会では「全員活躍型の職場」を目指すために、人材開発・組織開発の観点から次の2案を提案する。

1つは、「学生と実践研修のコラボレーション」、もう1つは「ありがとうカード」の実施である。これらの実施により全員活躍型の職場を目指す。最終的に目標を達成するためには、報酬や人事評価に関わる制度面の見直しも必要であると考えている。またこの2つを同時並行的に実施することで、「女性管理職推進」も実現できると考えている。

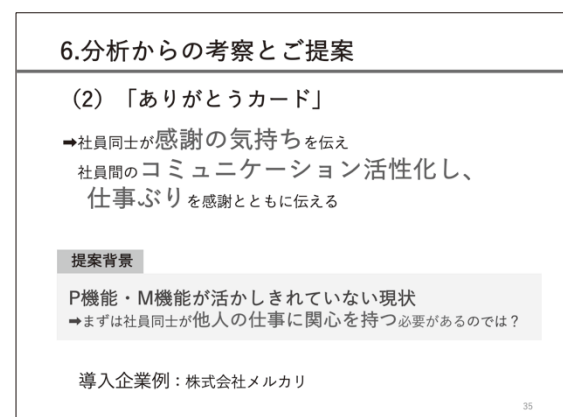
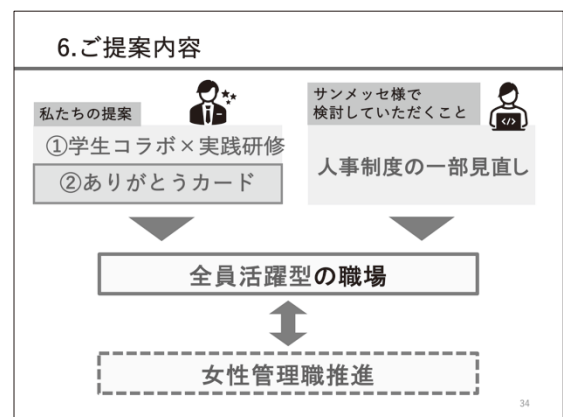
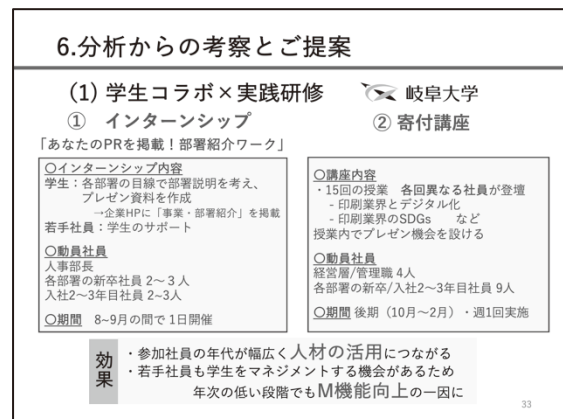
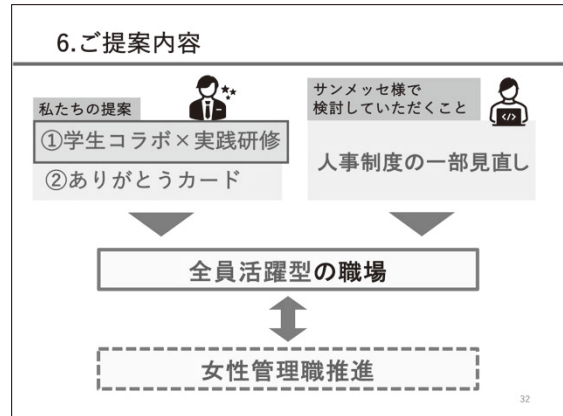
6-3. 学生と実践研修のコラボレーション

「学生と実践研修のコラボレーション」では選択肢として次の2案を提案する。1つはインターンシップで、「あなたのPRを掲載！部署紹介ワーク」と題した、サンメッセの企業説明を学生支援で行うことをテーマとした1day インターンシップの実施である。主に若手社員に学生の各グループのサポート役をしてもらうことで、彼らにマネジメントする機会を提供できM機能の向上に役立つと考えている。もう1つは大学への寄付講座で、情報伝達産業、デジタル化、SDGs等、サンメッセと関わりの深い領域について計15回にわたって講演頂くことを考えている。経営層から管理職の方に対応頂くため、インターンシップより年次の高い人材のM機能の向上が図れると共に今現在の若者の考え方に触れる機会の提供に繋がると考えている。

6-4. ありがとうカード

「ありがとうカード」とは、従業員同士が感謝の気持ちを伝える機会を増やすツールで、従業員間のコミュニケーションを活性化するために導入する。

本制度を導入しているメルカリでは元来四半期ごとにThanksカードを贈り、感謝を伝え合う文化があったが、拠点を超えてもっと気軽にリアルタイムに賞賛し合える会社になろうという考えから2017年に常時カードを送れる制度を導入したという。現在はSlackで設定したコマンドやWebからの投稿でThanksカードを送り合い、毎週月曜に1人400ポイントずつ配布されるそのポイントをThanksカードと一緒に送ることができ



6.分析からの考察とご提案

(2)「ありがとうカード」 サンメッセ様Ver.

導入目的：コミュニケーション増加による社員同士の相互理解の促進

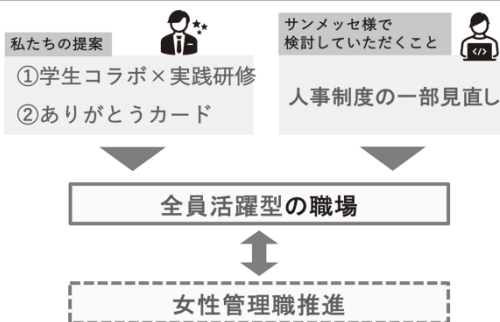
方法：Slackでメンション投稿 slack
①「一番多く送った人」と「一番多くもらった人」の両方を人事評価に反映
②半期に一度（ボーナス面談の時期）に「一番多く送った人」と「一番多くもらった人」を社内表彰

効果

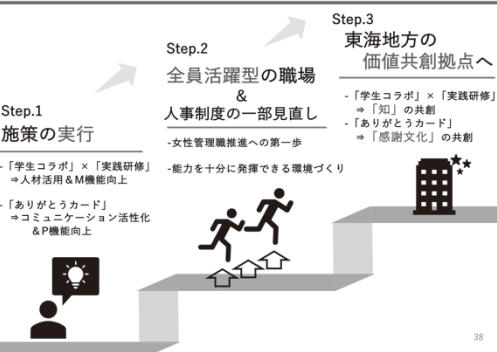
メンバーの仕事に関心を持つ＆コミュニケーションの活性化により…

- 承認 機会の増加
- 相互理解 の促進
- 仕事ぶりを感謝とともに伝える⇒ 自信 & P機能向上

6.ご提案内容



7.今後の展望



岐阜大学 サンメッセ株式会社

謝辞

本日はお忙しい中、岐阜大学までご足労いただきましたこと、大変感謝申し上げます。

本資料作成にあたり、ご協力、ご助言いただきましたサンメッセ様に重ねてお礼申し上げます。

参考文献

- 坪谷邦生(2020)『図解 人材マネジメント入門-人事の基礎を押さえておきたい人のための「理論と実践」100mツボ』ディスカバー・トクエンティワン
- 三隅二不二(1966)『新しいリーダーシップ 集団指導の行動科学』ダイヤモンド社
- 吉田道雄(1995)『リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発』INSS JOURNAL2
- 豊田弘司・生田明子(2011)『大学生における男性及び女性リーダーの特徴』『奈良教育大学研究紀要』第34巻
- 石井達也(2020)『心理的安全性のつくられた「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームにかかわる』日本能率マネジメントセンター
- 北海道を代表する企業100選×北海道大学の夢のコラボが実現！|株式会社IOBI
- 索附講座 - 早稲田大学
- 躍りあえるピアボーナス（成果給）制度「mertip(メルチップ)」を導入しました。|mercan(メルカン)
- 同僚から月60回「成果給」を受け取った人も！メルカリの「ピアボーナス」運用の裏側！SELECK「セレクト」

るという。なお、「1ポイント＝1円」と設定され、受け取ったポイントは、毎月の給与と共に現金で支払われる。こうした使用法により、導入1か月後の従業員満足度は約87%であったという。

企業側のメリットとして、Thanks カードを一括管理するため「誰が・誰に・どのような内容で Thanks カードを送ったのか」がわかるため、「一番多く貰った人」と「一番多くあげた人」の両方を表彰する制度を設けることで、人事評価の指標として活用できる点である。

本制度の提案を考えた理由は、サンメッセの従業員が「自身の P 機能を普段の仕事

から実感できていない」のが原因であると考えたからである。そのため、まずは従業員が他のメンバーの仕事に関心を持ち、「感謝」という目に見えるかたちでコミュニケーションを図れば導入が容易となると考えるに至った。また、導入効果として、他の従業員の仕事に関心をもつことで従業員間の相互理解が促進し、信頼関係の構築にも繋がることを期待できると考える。

サンメッセが導入する場合は「ありがとうカード」を Slack のメンション投稿することで部署を問わず感謝を気軽に伝え合える環境を整え、「一番多く送った人」と「一番多くもらった人」の両方を人事評価に反映し、半期にそれぞれを社内表彰する制度を設けることで、人事制度の見直しにも繋がると考えている。

7. 今後の展望

これら2つの提案を踏まえ、サンメッセの今後の展望を次のように考えている。

まず翌々年の2026年度内を目安に提案した施策の細部を詰めた計画を策定し実行に移す。施策実践の効果として、若手社員が大学生をマネジメントする経験により M 機能が向上する。加えてこうした人材を社内で活用し、もう1つの提案である「ありがとうカード」を実施することで社

内間の上下、左右のコミュニケーションの活性化が期待できると考えている。

これら 2 つの施策の実践と同時に、サンメッセの人事制度の一部見直しにより、同社従業員の個々の能力を十分に発揮できる環境が醸成され、それが女性管理職の推進に繋がり、同社が 100 年を迎える 2035 年には全員活躍型の職場へと変貌できると考えている。そして最終的には、大学生とは「知識」の共創、従業員とは「感謝文化」の共創を実現し、東海地方の価値共創拠点へと変貌できると考えている。

(注)

三隅二不二・白樫三四郎(1963)により開発されたリーダーシップ理論である PM 理論はリーダーを PM・M・P・pm の 4 つのタイプに分類し、作業者はどんな監督者、すなわちリーダーの元であれば仕事の効率や生産性が向上するかを作業員視点で調査、分析している。

本稿では吉田・三隅ほか(1995)を参考に質問調査票を設計し、従業員自身に自身のリーダーの特性を問うアンケート調査を実施している。しかし同論文には「リーダーシップ PM 理論では、リーダーシップの測定を部下評価によって行う。従って、参考文献においてもこの調査の回答者も参加者たちの部下である。」(218 頁)との記載があり、本稿の PM 理論関連に関する調査結果及び考察は適切でない可能性が高い点に注意が必要である。

(参考文献)

三隅二不二・白樫三四郎(1963)「組織体におけるリーダーシップの構造―機能に関する実験的研究」『教育・社会心理学研究』第 4 巻第 2 号、1-13 頁。

吉田道雄・三隅二不二・山田昭・三角恵美子・桜井幸博・金城亮・松田良輔・松尾英久・徳留英二(1995)「リーダーシップ PM 理論に基づくトレーニングの開発」『INSS JOURNAL』第 2 号、214-248 頁。

2024 年度ビジネスデザイン実習における学生から企業への提案 —三承工業への最終報告から

白川聖¹⁾・鈴木琴和¹⁾・寺田弥生¹⁾・渡邊愛菜¹⁾・柴田仁夫²⁾

¹⁾岐阜大学社会システム経営学環 3 年（〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸 1-1）

²⁾岐阜大学社会システム経営学環准教授（〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸 1-1）

0. 実践報告の概要

0-1. 「ビジネスデザイン実習」について

「デザイン実習」とは、令和元年 8 月に学校教育法施行規則及び大学設置基準等の一部が改正になったことにより岐阜大学に新たに設けられた学部等連係課程制度に則って設置された学士課程である社会システム経営学環における課題解決型学習（PBL）として 1 年以上継続して取り組む実習科目である。デザイン実習では、企業や自治体が抱える具体的な問題に対して実習先等の協力を経て、その課題を発見し解決策を提案する。またこの実習は 1 年前期から 2 年前期にかけて企業や自治体などの社内組織における活動を体験しデザイン経営の在り方を学ぶ「マネジメント活動実習」と対になっており、座学の専門基礎科目での学びを経て「実習」を体験、さらに専門科目を座学で学ぶという往還型学習となっている。なお、デザイン実習は「ビジネス」「まちづくり」「観光」の 3 種類のプログラムで構成され、社会システム経営学環の学生は、2 年次に自身が学びたいプログラムを選択することになる。

ビジネスデザイン実習は、2024 年度現在 3 人の教員が担当しており、2 年後期は企業を実際に訪問してこれまでの座学での学びと企業の現場での違いを目の当たりにしながら、企業経営について学び、3 年次は 1 年間かけて各教員が担当する企業を学生が訪問し、経営者等へのインタビュー調査等を通じて各企業が抱える課題を見つけ、その解決策を提案するというものである。

0-2. 本稿の目的

2024 年度のビジネスデザイン実習の 3 年次担当は、加藤厚海教授、柴田仁夫准教授の 2 名であるが、本稿では柴田准教授が担当したサンメッセ株式会社（本社：岐阜県大垣市）と三承工業株式会社（以下、三承工業。本社：岐阜県岐阜市）の 2 社のうち、三承工業を担当した学生の最終報告を実践報告としてまとめ、報告スライドとともに開示することを目的とする。



CONTENT S	
01	実習概要
02	企業概要
03	提案内容
04	提案に至る流れ
05	アンケート調査概要
06	アンケート分析結果・分析
07	課題
08	私たちから御社への提案
09	提案内容の詳細
10	今後の見通し

1. はじめに

1-1. 本実習の目的と実習概要

2024 年度のビジネスデザイン実習は、昨年度の実習先が発表した三承工業の課題「コミュニケーションギャップ」のうち、特に「ジェンダーギャップ」を改めて確認した上で、その課題に対する解決策を提案することを目的とする。本年度は、前期は 3 回の企業訪問と中間報告、後期は 2 回の企業訪問を行い、今回が 2 年間の最終報告となる。

ビジネスデザイン実習は、1 年半でビジネス実践に不可欠な組織作り・経営資源の活用を学び、地

I 01 実習概要	
実習概要 1 年と半年間でビジネス実践に不可欠な組織作り・経営資源の活用を学び、地域の企業に対して学生が調査目的・項目を設定し、結果を分析・考察する	
到達目標 企業・団体の問題の把握と課題抽出までのプロセスを学生が主体となって自ら実践し、課題に対する対策を考察し提案できる	
担当教員 柴田仁夫 准教授 担当 鈴木琴和 白川聖 寺田弥生 渡邊愛菜	
実習スケジュール	
第 1 回 4 月 22 日	会社説明、課題提示
第 2 回 6 月 3 日	会社見学 女性社員へのインタビュー
第 3 回 6 月 17 日	調査の実施 男性社員へのインタビュー
第 4 回 7 月 29 日	中間発表
第 5 回 11 月 11 日	アンケート内容のディスカッション
11 月 13 日	アンケートの実施
第 6 回 12 月 9 日	アンケートの結果と質疑応答
第 7 回 12 月 23 日	最終発表

域の企業に対して学生が調査目的・項目を設定し、その結果を分析・考察する、というものである。演習の到達目標は、企業・団体の問題の把握と課題抽出までのプロセスを学生が主体となって自ら実践し、課題に対する対策を考察し提案できるようになること、である。

実習スケジュールは右図（スライド3）のとおりである。

1-2. 企業概要

三承工業の事業内容は建設関連工事業、不動産売買などで、その他にも社会課題を解決する商品でサステナブルな暮らしを目指す SDGs・エシカルショップである「SUNDAYs GOOD」、ローコストで注文住宅を建てる手助けをする「SUNSHOW 夢ハウス」、女性の働きやすさのために社内環境を整備する「チーム夢子」など、さまざまな方面で活動している。同社の設立は2006年3月、本社所在地は岐阜県岐阜市水主町二丁目53番地、従業員数は2023年4月時点で72名（パート、アルバイト含む）、資本金は1,000万円、企業理念は「人・物創り」である。

2. 提案内容

三承工業が現在抱える課題を解決するために必要なことは、「若手が働きつづける社風づくり」、「新卒採用の強化」であると考え、次の2つを提案する。まず1つ目は若手が働きつづける社風づくりのために、モチベーションの維持を可能にする、「マイスター制度」、「職種別採用」、「OJT研修」、「外部セミナー」を、2つ目は新卒採用の強化のために、「高校生向けオープンカンパニーの実施」及び「大学生向け奨学金免除制度の導入」である。

3. 提案に至る流れ

3-1. 外部環境の確認

右図（スライド5）は内閣府のHPからの引用で「高齢化の推移と将来設計」である。日本の総人口は、2021（令和3）年10月1日現在、1億2,550万人となっている。65歳以上人口は1950（昭和25）年には総人口の5%未満であったが、1970（昭和45）年には7%を超え、1994（平成6）年には14%超となり、2021（令和3）年には28.9%となっている。

また、15～64歳の生産年齢人口は、1995（平成7）年に8,716万人とピークを迎え、その後減少に転じ、2021（令和3）年には7,450万人と、総人口の59.4%と6割を切っている。

総人口が減少する中、65歳以上人口が増加することで高齢化率は上昇を続け、12年後の2036（令和18）年には高齢化率は33.3%となり、国民の3人に1人が65歳以上となると予想されている。

更に18年後の2042（令和24）年以降は65歳以上人口が減少に転じても高齢化率は上昇を続け、41年後の2065（令和47）年には38.4%に達し、実に国民の約2.6人に1人が65歳以上とな

I 02 企業概要

Company Profile

会社名	三承工業株式会社
事業内容	建設関連工事業・不動産売買など
設立	平成18年3月
本社所在地	岐阜市水主町二丁目53番地
従業員数	72名(2023年4月現在)
資本金	1000万円
企業理念	人・物創り

【活動内容】

SUNDAYs GOOD

SUN DAYS Good

チーム夢子

その他SNS活動

SUNSHOW 夢ハウス

SDGs コーディング

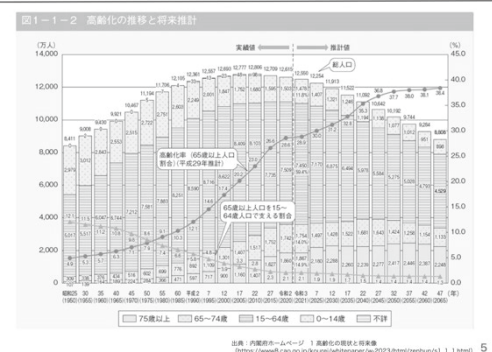
SDGs コーディング

I 03 提案内容

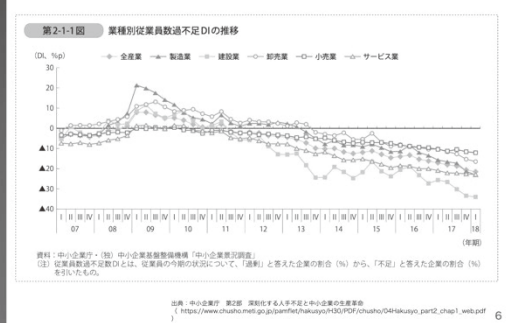
若手が働きつづける社風づくり

- モチベーションの維持
(マイスター制度、職種別採用
OJT研修、外部セミナー)
- 新卒採用の強化
- 奨学金免除制度 (大学生向け)

I 04 提案に至る流れ



I 04 提案に至る流れ



る社会が到来すると推計されている。総人口に占める75歳以上人口の割合は、2065（令和47）年には25.5%となり、約3.9人に1人が75歳以上となると推計されている。

また前頁の図（スライド6）は中小企業庁のHPからの引用で、「業種別従業員数過不足DIの推移」を表している。中小企業における業種別の人手不足感を見るため、中小企業庁と独立行政法人中小企業基盤整備機構が「中小企業景況調査」を用いて従業員数過不足DIの推移を表している。これによると、全ての業種において、2009年をピークに総じてマイナス方向に転じ、2013年第4四半期以降、従業員が「過剰」と答えた企業の割合を従業員が「不足」と答えた企業の割合が上回っていることがわかる。特に、建設業やサービス業において人手不足感が顕著に表れている。

このような外部環境下においては、少子高齢化により今後さらに生産年齢人口が減少すること、中小企業においては人手不足が深刻な課題であり、男性だけでなく女性の労働参加が重要であることが社会的背景として挙げられている。

3-2. 昨年度の提案と改めて内部環境の確認

こうした外部環境下で、本年度は先輩達が発見した三承工業の課題である「コミュニケーションギャップ」、特に「女性管理職の推進」をテーマに実習を開始した。

先輩方はコミュニケーションギャップを更に世代間のギャップに注目した「ジェネレーションギャップ」と性別間のギャップに注目した「ジェンダーギャップ」の2つに分類し、これらを解決するため、「部署間、世代間の定期的な交流・報告会の実施」や「社内報の作成」、「表彰制度」などを提案したが、社内報や報告会は人件費など三承工業の費用的な面を考慮しない提案であったため、同社の負担が増す結果となり実現には至らなかった。

3-3. PM理論

このような現状下でより三承工業に寄り添った提案をすべく、今年度の前半は、改めて同社従業員に対してインタビュー調査を行った。インタビュー調査の結果、管理職は自分には荷が重い、明確な管理職業務を理解できていない、などの声を聞くことができた。

このインタビュー調査の結果を踏まえ、今年度の最終提案は三隅二不二先生が考案したリーダーシップ理論であるPM理論をベースに三承工業への提案の方向性を決めることとした。PM理論とは、リーダーに必要な要素を縦軸の「目標達成のP機能」と横軸の「集団維持のM機能」の2つで表し、さらにそれぞれを強弱に分類した4つの象限で表す理論のことをいい、三承工業の場合はM機能を伸ばす必要があると考えられる。

3-4. 人材マネジメントの構成要素

人材マネジメントの構成要素については中間発表の際にも説明したが、どんな企業でも従業員を「採用」し、その従業員の「異動」があり、最後は授業員が「代謝」（退職）するというフローがある。そして人材マネジメントのために重要な構成要素に、「等級」、「報酬」、「人事評価」がある。

I 04 提案に至る流れ

【社会的背景】

- ・少子高齢化により、今後更に生産年齢人口は減少
- ・中小企業において人手不足が深刻な課題であり、男性だけでなく女性の労働参加が重要

本年度は、

女性が男性と同様に評価されマネジメントに参加する

女性管理職推進

をテーマに活動開始

7

I 04 提案に至る流れ

【前年度の分析による御社の課題】

「コミュニケーションギャップ」

- ①ジェネレーション（世代間）ギャップ
- ②ジェンダー（性別間）ギャップ

【前年度の提案】

- ①定期的な交流・報告会の実施
- ②社内報の作成
- ③表彰制度の導入

残念ながら去年の提案は、社内報や報告会は御社の負担が増すだけのため実現せず…

8

I 04 提案に至る流れ

【前期の活動】

インタビュー調査より
・管理職は自分には荷が重い
・明確な管理職業務を理解できていない

- ①PM理論のM機能を伸ばす必要がある
- ②人材開発と組織開発の方向性に課題がある

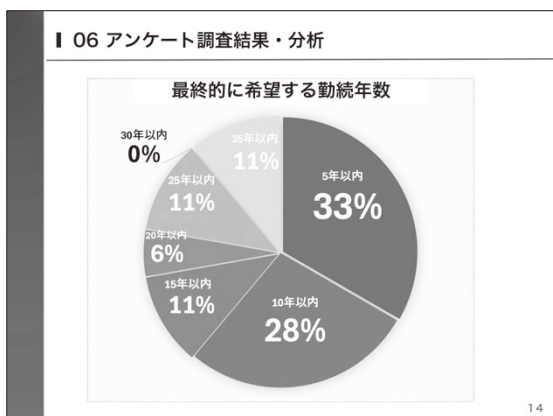
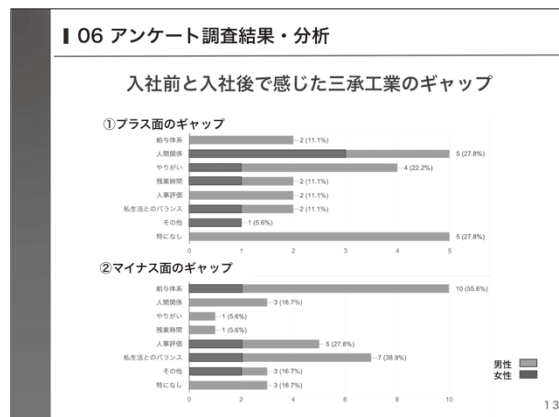
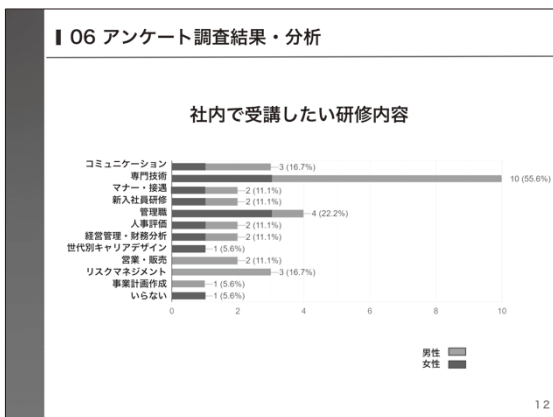


- 【前期の時点での提案】
- ・マネジメント教育セミナーの導入
 - ・管理職コースとプレイヤーコースの選択制

9

Ⅰ 05 アンケート調査概要	
実施概要	
目的	・前期に考えた提案内容の有効性の確認 ・正社員に限定した意識調査
期間	令和6年11月18日（月）～11月29日（金）の12日間
回答者	三承工業株式会社の一般職正社員 32名のうち19名（男性:13名,女性:6名）
質問数	計39問

Ⅰ 05 アンケート調査概要	
アンケート調査の内容	
①P機能、M機能について（20問）	
②勤続、管理職意識について（7問）	
③三承工業に対する入社前後のギャップ（4問）	
④研修について（3問）	
⑤回答者属性（5問）	



3-4. 前期のインタビュー調査の結果

前期に実施したインタビュー調査の結果から、「等級」、「報酬」の観点からのアプローチでは女性管理職の推進にあまり効果がないということが判明した。この結果を受け、「等級」、「報酬」といった要素ではなく、「人事評価」0や「人材開発」の要素に課題があるのではと考察した。その結果、前期の中間発表では「人事評価」分野では管理職コースとプレイヤーコースの選択制を、「人材開発」分野ではマネジメント教育セミナーの導入を提案した。

4. アンケート調査

4-1. アンケート調査の概要

後期にアンケート調査を実施した目的は、前期に提案した内容の有効性の確認と三承工業の正社員に限定した意識調査の2点である。

前期に提案したセミナーの導入やコース選択が三承工業で有効かどうかを確かめるため、実際に業務を行う上でどのような意識で仕事を行っているのかについて、調査を実施した。調査期間は、11月18日～11月29日の12日間、三承工業の正社員全32名を対象に調査を実施し、有効回答数は男性従業員13名、女性従業員6名の計19名、回答率は59.4%であった。なお、質問数は計39問、その内訳はPM機能に関する設問が20問、勤続・管理職意識に関する質問が7問、三承工業に対する入社前後のギャップに関する質問が4問、研修についてが3問、回答者属性が5問であった。

4-2. アンケート調査の結果と分析

まず、社内で受講したい研修内容について質問したところ、上図（スライド12）のように男女共に専門技術に関する研修の需要が最も高いということがわかった。前期のインタビュー調査では、この質問はM機能、すなわちマネジメントに関する研修の需要が高くなるのでは、と想定し

ていたが、実際には、P 機能にあたるパフォーマンス機能の向上に関する研修を受講したいと考える従業員が多いことがわかった。

次に、入社前と入社後で感じた三承工業のギャップに関するアンケート調査では、プラス面において男女共に人間関係ややりがいという回答が多く見られ、社内の雰囲気や、コミュニケーションなど同社が注力している「働きやすい環境」が整っていることがわかった。一方マイナス面においては、給与体系や私生活とのバランスという回答が多く見られ、通常業務以外のところで負担を感じている従業員が多いことがわかった。

また勤続年数に関するアンケート調査では、最終的に希望する勤続年数を 5 年以内と回答した従業員は 33%、10 年以内と回答した従業員は 28% となっており、定年までを想定した 35 年と回答した従業員は全体の 11% であることがわかった。また一方で 10 年以内の退職を考えている従業員が 61% と半数を超えていることから勤続意識が低いことが三承工業の課題の 1 つではないかと考えられる。

次に先程の結果から、30～40 代の中年層を抽出した結果と管理職になりたいかという質問に「いいえ」と回答した従業員を抽出した結果を右図で示す。

まず、三承工業の 30～40 代の中年層のうち、15 年以内の退職を考えている人が 50% と半数を占めており、中堅社員でも同社への勤続意識が低いことがわかった。また、管理職になりたいかという質問に「いいえ」と回答した従業員のうち、10 年以内の退職を考えている人が 78% と約 8 割を占めていることもわかった。管理職を望んでいない従業員に限定すると、希望勤続期間が一気に短くなることから、働く際のモチベーションが維持できていないことが勤続意識を低くしているのではないかと考えられる。

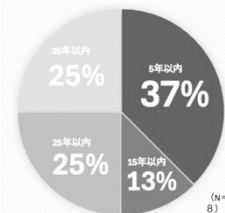
4-3. PM 理論による分析

次に前述した PM 理論を使って分析する。PM 理論とは、リーダーになるために必要な要素には目標達成機能としての能力である P 機能と、集団維持機能としての能力である M 機能の 2 つがあり、それらの能力の強弱によって 4 つの象限に分類するというものである。右上が、リーダーとして理想とされる、ラージ P ラージ M 型で、左下が、一般的な新入社員などが該当するスモール p スモール m 型です。P 機能が高く M 機能が低い場合は、左上のラージ P スモール m 型、P 機能が低く M 機能が高い場合は、右下のスモール p ラージ M 型となる。

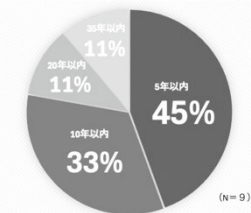
先行研究に基づき P 機能と M 機能の強弱を計量するアンケートを作成し、4 段階の回答を 2 点、1 点、-1 点、-2 点と得点化し、P 機能、M 機能で各 10 問、計 20 問の質問への回答を平均した値を回答者のスコアとし平均スコアをプロットした。

I 06 アンケート調査結果・分析

30代・40代の中年層の社員

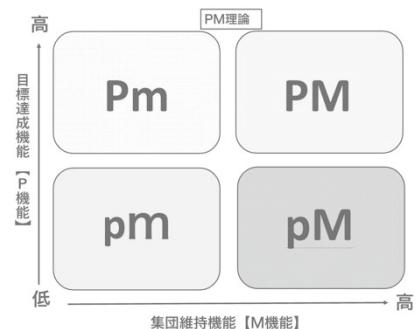


管理職になりたいかという質問に「いいえ」と回答した社員



15

I 06 アンケート調査結果・分析 - PM機能とは



16

I 06 アンケート調査結果・分析 - PM機能とは

Q P機能を測る質問

ex. 毎週の仕事の計画を綿密にたてていますか？

- とてもそう思う → 2点
- 少しそう思う → 1点
- あまりそう思わない → -1点
- そう思わない → -2点

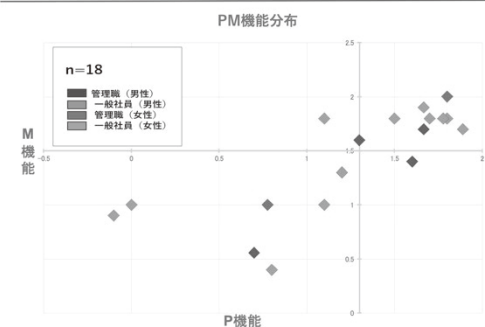
× 10個の回答を得点化

各質問に対する得点を平均し、P機能、M機能分布にプロット

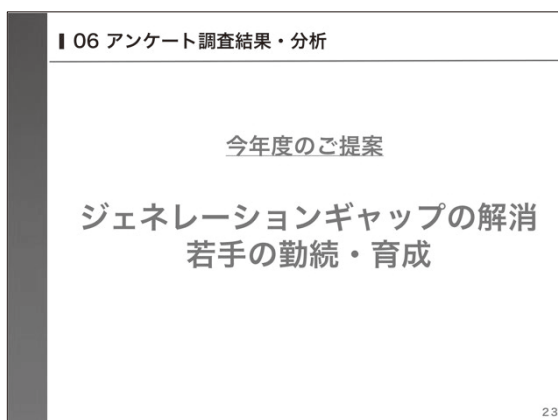
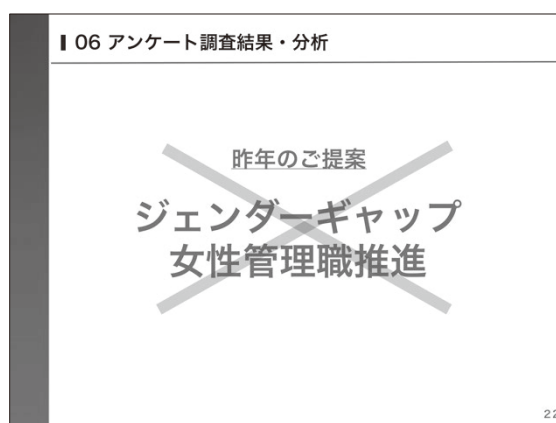
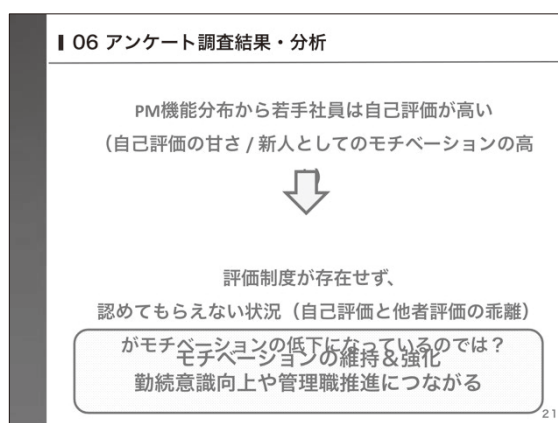
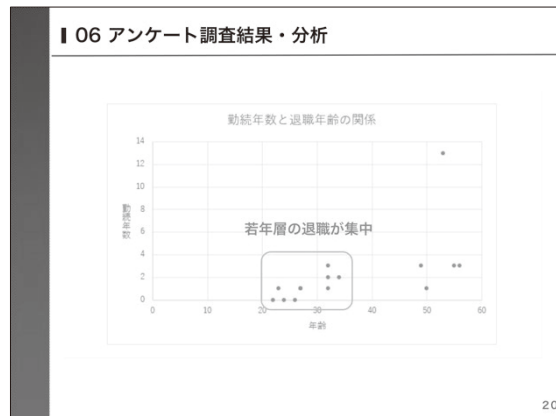
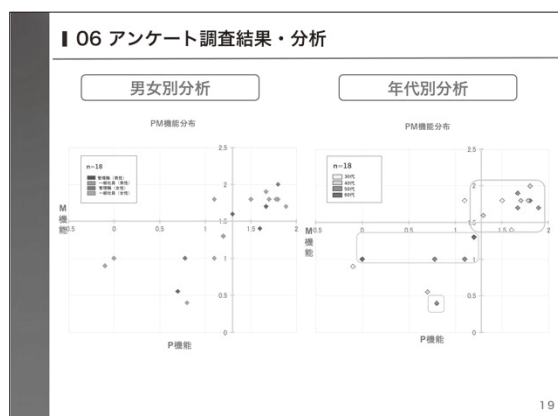


17

I 06 アンケート調査結果・分析



18



こうすることで三承工業の従業員が現在どのような特性を持っているのか、視覚的にわかるように分析を行った。

アンケートに回答した三承工業の従業員 18 名の結果をプロットしたところ、前頁の図（スライド 18）のような結果となった。男性は青色、女性はオレンジ色で示し、色の濃い点は現管理職を表している。この図から特に男女間で明らかな差がないこと、スモール p スモール m 型とラージ P ラージ M 型の二極化が起きていることがわかった。また現管理職の内、2 名にスモール p スモール m 型の従業員が存在し、管理職で

あっても自己評価が低い従業員がいることがわかった。

また、この図を更に男女別で分析したものが上図（スライド 19）の左、年代別の属性で分析したものが上図（スライド 19）の右である。まず、男女別分析では男性を青系、女性を赤系で示しているが男女に違いはないように見える。次に年代別分析では年齢が高くなると色を濃く示しているが、スモール p スモール m 型は 7 割が 50～60 代のベテラン層で、自己評価が低くモチベーションがそれほど高くないと考えられる。また一方で、ラージ P ラージ M 型には 30～40 代の中堅層で、若い世代ほど自己評価が高い傾向にあると考えられる。

4-4. 勤続年数に関する分析

今度はここ数年で三承工業を退職した女性従業員の年齢と勤続年数の関係を見てみると、赤色の四角で囲んだ 20 代前半～30 代前半の若年層に退職が集中していることがわかった。

自己評価が高いラージ P ラージ M 型の若年層の勤続意識が高まらないのは、同じく自己評価の高い 30～40 代の職場での評価が低い現状を目の当たりにしているため、若い従業員のモチベーションが高まらず退職に繋がっているのではないかと考えられる。

5. 分析から得られた新たな考察

前述した通り三承工業では PM 機能の分布に男女差が少なく、インタビュー調査でも男女間で職

Ⅰ 07 課題

- 1 若手社員が長く働き続けない
- 2 5～10年働き続けるミドル層の不足
- 3 管理職になりえるミドル層の育成

24

Ⅰ 08 私たちから御社への提案

- 1 若手が働きやすい社風づくり
- 2 新卒採用の強化

25

Ⅰ 08 私たちから御社への提案

若手が働きつづける社風づくり

- 1 **モチベーションの維持**
(マイスター制度、職種別採用
OJT研修、外部セミナー)

新卒採用の強化

- 2 **オープンカンパニーの実施 (高校生向け)**
- 3 **奨学金免除制度 (大学生向け)**

26

Ⅰ 09 提案の詳細①

若手が働きつづける社風づくり
マイスター制度

①応募者が希望する職種や業務内容に沿って採用することで、
その仕事をやりたい人が来れる環境にする

②自分自身の専門性や個性を伸ばすマイスター制度 ※

➡ **入社前と入社後のギャップを減らす！**

※ マイスター制度とは？
社内人材の教育や技術力向上を課題を解決するため、専門技術やノウハウの伝承を目的としてスタートした制度。
新たに入社した社員が最前線で働く社員の下につき、専門性や個性を伸ばす！
メリット：後継者（後の管理職候補）の育成が集中的にできる
従業員のキャリアパスが明確になり、

モチベーションの向上に繋がる！

28

Ⅰ 09 提案の詳細①

①若手が働き続ける社風づくり

三承工業株式会社の現状

40～60代の管理職・経営層 ➡ **トップマネジメント (経営者層)** 20-30年

30代の若手 (中途採用) ➡ **ミドル・マネジメント (管理者層)** 10-20年

20代従業員多数が 5年以内に退職し育たない ➡ **ローワー・マネジメント (リーダー層)** 5-10年

入社1年目

29

場対応や意見の通りやすさに違いがみられなかったこと、退職が集中しているのは若手女性従業員だけではなく実は男性従業員も同一であるということ、更に同社ではカンガルー出勤や育児等女性のキャリアアップをサポートする体制が整っている点から鑑みると、同社の課題はジェンダーギャップではなく、世代間で勤続意識が異なること、より具体的に言えば従業員構成においてローワー層とトップ・マネジメント層の二極化が進んだ結果、ジェネレーションギャップが拡大していることだと考えられる。この課題を解消するためには、若手社員を中堅社員す

なわちミドル層へと育成することと、そのための意識改革が必要になる。

改めて課題を整理すると、三承工業には、まず若手社員の就業年数が短い、次に職場の中核となるミドル層の不足により新人が育成できない、最後に管理職にステップアップを望むミドル層が定着しない、という3点があると考えられる。

6. 三承工業への提案

これらの点を踏まえ、三承工業に対して、「若手が働きつづけられる社風づくり」と、「新卒採用の強化」の2点を提案する。具体的には、まず、「若手が働きつづけられる社風づくり」として、モチベーションの維持をキーワードとし、マイスター制度、職種別採用、OJT研修、外部セミナーの4つの施策の導入を提案する。次に「新卒採用の強化」としては、高校生向けオープンカンパニーの実施、大学生向け奨学金免除制度の導入、といった施策を提案する。

6-1. ミドル層の不足

三承工業の課題としてミドル層人材の不足を指摘している理由は、4年以内の退職率が高いため、入社5年以上のミドル層が同社に不足していると考えられるからである。

ロー・マネジメント層とは入社1～10年ほどの従業員を指し、新入社員や主任、係長などの役職者がこの層に当てはまる。続いてミドル・マネジメント層とは、入社10～20年ほどの従業員を指し、係長、課長、部長などの役職者が該当し、ロー層とトップ層の橋渡しを行う非常に重要な役割を担う層である。最後にトップ・マネジメント層とは、事業部長や取締役などの役職者を指し、企業の経営方針や目標を決定する役割を担っている。

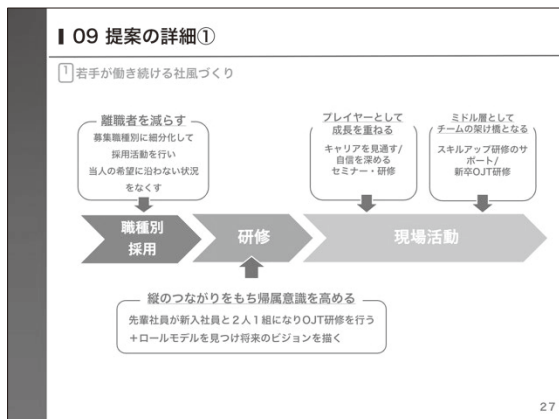
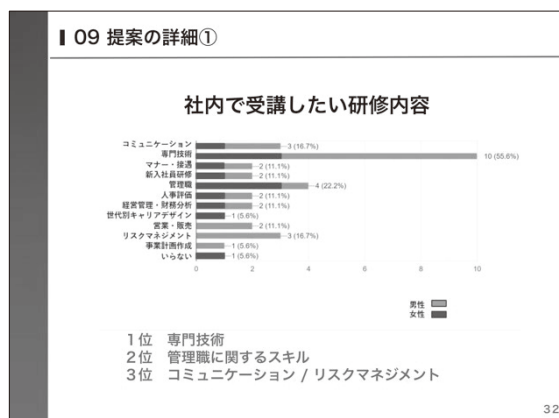
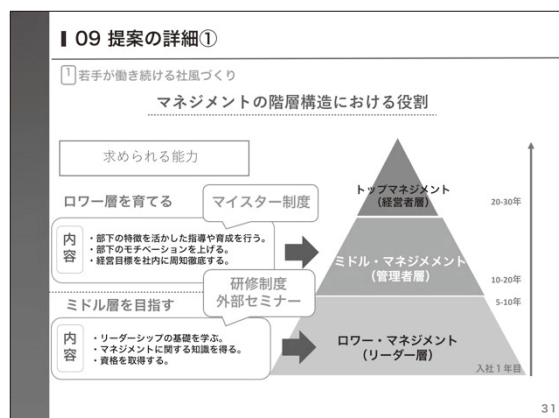
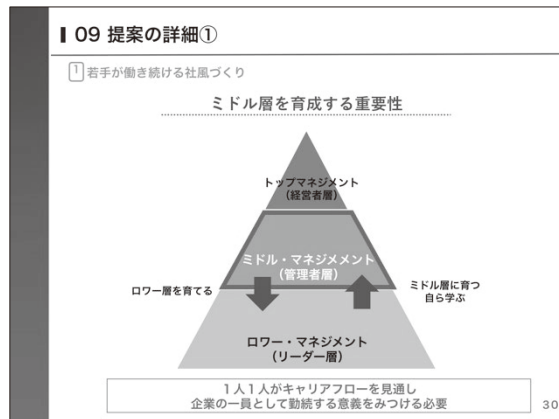
三承工業では現状ミドル・マネジメント層の人材が不足しているため、早急にロー・マネジメント層の人材をミドル・マネジメント層に引き上げることが必要と考えられる。しかしそのためには、ロー層の1人ひとりに自分のキャリアを考え、同社の一員として働く意義に気づかせる必要がある。ミドル層はロー層を育てる役割を担うが、難しいのはロー層に自らも進んで学ぶ必要があることに気づかせることである。

6-2. 若手が働きつづけられる社風づくり

応募者が希望する職種や業務内容に沿った採用をすることで社内に自ら学ぶ環境が構築される。そして個々の専門性や個性を伸ばすマイスター制度を導入する。本稿でいうマイスターとは、その道を究めている専門家を指し、具体的には自ら望む専門的な業務知識を、モチベーションが下がらないよう部下の特徴を活かした指導や育成により伸ばし、経営目標を社内に周知徹底させる役割を指す。例えば、三承工業の場合であればSDGsのことなら神田さん、レシート管理のことなら畠中さん、といったイメージである。

一般的にマイスター制度とは、社内人材の教育や技術力向上の課題を解決すべく、その道を究めている人について学び、専門技術やノウハウの伝承を目的としている。例えば資生堂では、2001年に美容部門の技術者を対象とした「美容技術マイスター制度」を導入し、高度な美容技術と知識を持つ人材を「ビューティーマイスター」として認定している。認定されたマイスターは全国的美容部員への技術指導や新製品開発への参画を行っている。同社では、美容部員のキャリアパスが明確になったことで、従業員のモチベーション向上に繋がったという。

またロー層がミドル層に昇格するためには、彼らが望む研修制度や外部セミナーを導入し、学ぶ機会を増やすことが必要だと考える。具体的には、リーダーシップの基礎やマネジメントに関する知識の習得、業務に必要な資格取得のための研修やセミナーが該当する。これらはアンケート調査の結果、社内で受講したい研修内容としてあげられている。なお、アンケート結果からミドル層を目指すロー層に必要なスキルと従業員が受講したい研修内容が一致していることがわ



Ⅰ 09 提案の詳細②

新卒採用の強化
高校生向けオープンカンパニーの実施

新卒採用の利点
中長期的、ミドルマネジメント向けの教育を前提にできる
新卒が早期退職してしまいがち・・・
新卒の母数を増やす必要がある！高校生新卒も取り入れるべき！

高校生チャレンジ・オープンカンパニー
高校生の段階から県内企業の魅力を知り、県内就職に繋げていただくため、岐阜県と県立岐阜商業高等学校と連携した就職促進事業
令和6年度日程 12月3日(火)～4日(水)
(※12月18日(水) 高校生による企業ポスター発表交流会)
参加企業：県内に本社または勤務できる事業所がある企業96社
令和6年度参加企業例
第一建設株式会社（揖斐郡池田町）、佐竹鉄鋼株式会社（養老郡養老町）、など

33

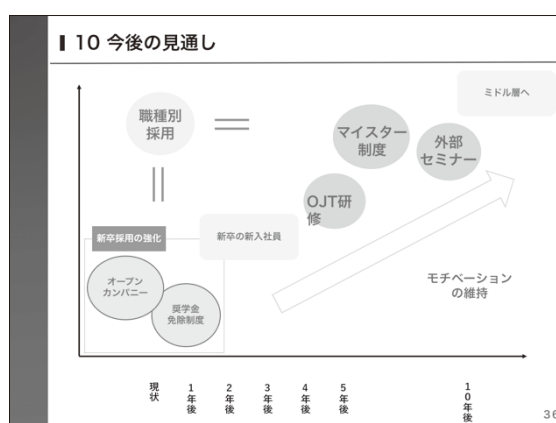
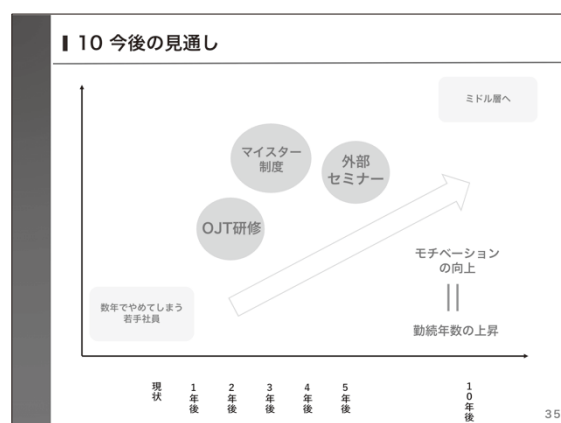
Ⅰ 09 提案の詳細③

新卒採用の強化
大学生向け奨学金免除制度

奨学金免除制度とは？
奨学金受給者に代わり、卒業後に就職先となった企業が日本学生支援機構（JASSO）に貸与型奨学金の返済をする、代理返還の制度。
代わりに…社員として長く企業で働いてもらう！
現在JASSO登録されているのは、961社、岐阜県では11社。
登録企業例：株式会社岡山工務店（中津川市）/松村工業株式会社（岐阜市）など

企業にとってのメリット
優秀な若手人材の獲得と社員の定着につながる！
JASSOのホームページからIDを取得し、返還確認票を取得
何年勤続してもらえるか、月々いくら返すか、などの契約は
全て企業側が決めることができる

34



前頁の図（スライド 27）は、若手社員がモチベーションを維持し働きつづけられる会社になるまでの活動フローを可視化したものである。採用時に求人を職種別に細分化する職種別採用を行うことで、入社後の配属のミスマッチを避けることができる。また三承工業からすれば即戦力を確保できるメリットもある。入社後は、新入社員が先輩社員と 2 人 1 組になり OJT 研修や前述したマイスターに指導してもらうことで早期にロールモデルを見つけ、自身の将来ビジョンが描き易くなると考えられる。また、先輩の丁寧な指導は世代間の繋がりを強め帰属意識の向上に繋がると考えられる。

更に経験を積みプレイヤーとして成長を重ねるフェーズに入る段階で、自身のキャリアを見直し自信を深めるセミナーやスキルアップ研修を設定する。このような活動フローで次は自分が先輩社員として OJT 研修に携わり、スキルアップ研修のサポート役を行う。

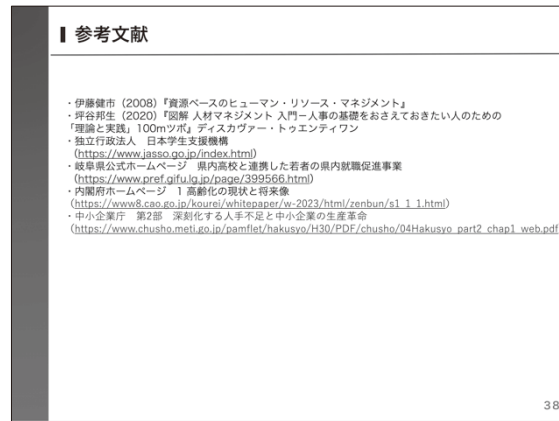
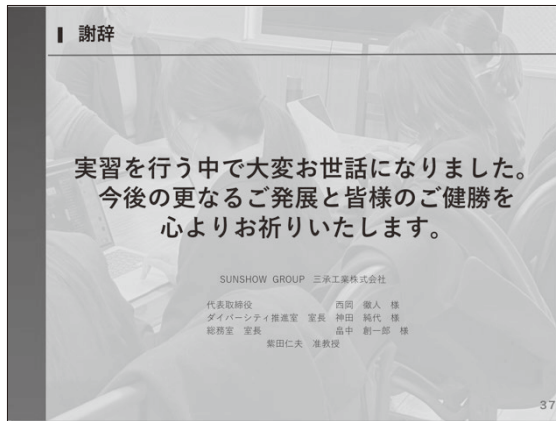
6-3. 新卒採用の強化

現在、国内では企業の人手不足が話題となることが増えている。これまで比較的円滑だった中途採用も困難となってきた。かつて中小企業では新卒の採用が難しかったため、中途採用中心の採用計画を行っていたが、現代においては改めて新卒採用に力を入れる必要があると考えられる。新卒の採用によりミドル層の負荷は増加するものの、一方で新入社員教育は翻ってミドル層の教育にも繋がってくるからである。

新卒採用の施策として、高校生向けにはチャレンジ・オープンカンパニーを、大学生向けには奨学金免除制度の導入を提案する。

前者は高校生の段階から岐阜県内の企業の魅力を知り県内就職に繋げるため、岐阜県と県立岐阜商業高等学校が連携した就職促進事業である。参加企業は県内に本社または勤務する事業所がある企業で、2024 年（令和 6）年度には、第一建設株式会社（揖斐郡池田町）、佐竹鉄鋼株式会社（養老郡養老町）など 96 社が参加している。

後者は大学在学中に受け取った奨学金を奨学金受給者に代わり、卒業後に就職先となった企業が日本学生支援機構（JASSO）に貸与型奨学金の返済をする、代理返還制度のことである。よりわかりやすく言えば、奨学金の返済を肩代わりする代わりに、従業員として長く勤務してもらう、



というものである。企業側のメリットとして、売り手市場化による採用難や離職率増加が目立つ現状に抗い、離職率の低下に繋がる点があげられる。また、優秀な若手人材の獲得に繋がるとされる。本制度の導入方法は、JASSO の HP で ID を取得し返還確認票を取得することで、今後の勤続年数や月々の返済額などの契約を企業側が決めることができるという。

7. 今後の見通し

今回提案した施策の導入があれば、三承工業は次のような成長が見込めると考えている。

まず、具体例としてあげた高校生向けオープンカンパニーや大学生向け奨学金免除制度の導入と、職種別採用により配属のミスマッチを減らすことで若手社員の退職者削減が見込めると考えている。

次に現状数年でやめてしまう若手社員のモチベーションを OJT 研修やマイスター制度、外部セミナーの導入などにより維持・向上させることができると考えている。そしてモチベーションの維持・向上ができれば勤続年数の上昇に繋がるため、5～10 年後にはロワー層を指導するミドル層が増加していると考えている。

(注)

三隅二不二・白樫三四郎 (1963) により開発されたリーダーシップ理論である PM 理論はリーダーを PM・M・P・pm の 4 つのタイプに分類し、作業者はどんな監督者、すなわちリーダーの元であれば仕事の効率や生産性が向上するかを作業視点で調査、分析している。

本稿では吉田・三隅ほか (1995) を参考に質問調査票を設計し、従業員自身に自身のリーダーの特性を問うアンケート調査を実施している。しかし同論文には「リーダーシップ PM 理論では、リーダーシップの測定を部下評価によって行う。従って、参考文献においてもこの調査の回答者も参加者たちの部下である。」(218 頁) との記載があり、本稿の PM 理論関連に関する調査結果及び考察は適切でない可能性が高い点に注意が必要である。

(参考文献)

三隅二不二・白樫三四郎 (1963) 「組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実験的研究」『教育・社会心理学研究』第 4 巻第 2 号、1-13 頁。

吉田道雄・三隅二不二・山田昭・三角恵美子・桜井幸博・金城亮・松田良輔・松尾英久・徳留英二 (1995) 「リーダーシップ PM 理論に基づくトレーニングの開発」『INSS JOURNAL』第 2 号、214-248 頁。

サマースクール 2024 in 各務原 ——産学官連携教育プログラムの実施

二村 玲衣¹⁾・大宮 康一¹⁾・佐々木 実¹⁾

¹⁾ 岐阜大学地域協学センター（〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸 1-1）

1. はじめに

岐阜大学・中部学院大学・中部大学・日本福祉大学・名古屋学院大学の5大学からなるぎふCOC+事業推進コンソーシアム（以下、COC+コンソーシアムと記す）では、2016年度から参加大学共通プログラムとして学生の夏季休暇を利用した「サマースクール」を開催している。サマースクールは、開催地域が抱えている地域課題に対して解決策を提案することを目標に、5大学の学生が大学混合でチームを組んで学びあう教育プログラムである。この企画は、岐阜県における若者の地元定着率向上を目指し、岐阜県内の企業と大学生との接点を増やす取り組みの一つとして設計された。

2024年度は、昨年度に引き続き岐阜県の「産学金官連携人材育成・定着プロジェクト」の支援を受け、各務原市産業活力部商工振興課（以下、各務原市商工振興課とする）と連携し、岐阜かかみがはら航空宇宙博物館や地元の航空宇宙産業関連企業からの協力を得てプログラムを実施した。また本年度より、岐阜大学全学共通教育科目・COC+コンソーシアム所属大学間単位互換科目として新規開講した「地域共創セミナー（サマースクール）」の一部にサマースクールを位置づけ、科目としてプログラムを履修できる仕組みを設けた。本稿では、プログラムの構築段階から実施までの様子を報告するとともに、参加者へのアンケート結果や運営スタッフでの意見交換をもとに、プログラムの意義や課題を検討する。

2. プログラムの構築

2-1. 開催地の選定と実施方法

今回の開催地となった各務原市は、2007年に岐阜大学との包括連携協定を県内自治体で2番目に締結した長きにわたる連携関係をもつ自治体である。2024年11月現在、地域協学センターの運営へ参加する「地域コーディネーター」を2名委嘱している。

例年、サマースクールの受け入れ先選定は、地域協学センターの会議に参加する各自治体の「地域コーディネーター」を通して広く公募するという手順を踏んでいる。今回は各務原市地域コーディネーターの森智也氏が受け入れを承諾してくださったことから、現在森氏が所属している各務原市商工振興課の協力のもと実施する運びとなった。

昨年度はプログラム構成上の必要性や新型コロナウイルス感染症に関する各大学の活動方針緩和といった状況を踏まえ、サマースクール立ち上げ当初の形式と同様の宿泊を伴う対面実施としたが、今年度は岐阜駅からほど近い各務原市内での開催であり、プログラム構成上も宿泊である必要性がなかったことから、対面ではあるが各日とも日帰りでの実施することにした。

2-2. 提案テーマとプログラム内容

企画をはじめめる段階で森氏より「各務原市はベッドタウンとしての人気が高く、世帯数は増加しているにも関わらず、市内企業は働き手不足に悩んでいる」、「市の中心産業である航空機産業は特にコロナ禍を経て人材不足が顕著となった」という現状をヒアリングしたことから、当初は航空機産業関連の市内企業を知り、人材確保につながるような提案を得るテーマ設定にする方向性が打ち出された。しかし、COC+コンソーシアムの会議において、文系学部や福祉系学部などの学生にとって、航空機産業の人材確保というテーマでは関心が薄く参加しづらくなるのではないかという意見があった。本プログラムは各大学の全学に開いているものであることから、この意見を重視し、人材確保をテーマの中心に据えるのではなく、各務原市を支える航空機産業そのものの魅力に焦点をあてていくこととした。

検討を重ねる中で、「ある地域の魅力として、その主力産業をアピールするためのイメージ戦略を考える」というテーマとすれば、どのような専攻の学生であっても関わりやすいのではないかという案が出され、各大学担当者からも同意が得られた。受け入れ先の各務原市商工振興課からは、最終成果物は課が地域課題として認識している航空機産業の振興や人手不足解消につながるものとしたいという要望があったが、アウトプットとして同産業のイメージ戦略を考えることは、アウトカムとしてこうした問題を解決することにもつながることから、同課と参加大学双方の納得が得られた。こうして、今回のテ

ーマは各務原市の主力産業として航空機産業、そして宇宙産業も主題に加えた「航空宇宙のまち、各務原市のイメージ戦略を考える」に決定した。

具体的なプログラム内容の検討は、航空宇宙産業とイメージ戦略の両キーワードについて学ぶためには何が必要か、という観点で進められた。

前者の学びについては、企業見学先として川崎重工業株式会社は欠かせない前提で検討が進んだ。同社は各務原市が航空宇宙産業の拠点となる契機をもたらした企業であり、同社なしには今日の各務原市は存在し得ないためである（後述）。同社の見学を中心にプログラムを組み立て、見学前に市職員による市の概要や歴史に関する情報提供の時間を組み込み、また航空宇宙産業の仕組み（航空機が完成するまでの部品製造、組み立ての流れ等）の理解のためにサプライヤー企業も見学することにした。この見学を加えたのは、サプライヤー企業が各務原市内に数十社あることから、より地域に密着した産業形態であるということに参加者に知ってほしいという各務原市の意図があった。さらに、企業やビジネスとは異なる形での航空宇宙の見せ方も知ってほしいという観点から、岐阜かかみがはら航空宇宙博物館を会場とし、館内見学も取り入れることにした。

後者のイメージ戦略に関する学びについては、現在は各務原市商工振興課の求人開拓員でキャリアコンサルタントでもある永木隆司氏のレクチャーを組み入れた。永木氏は以前、大手外資系企業でアカウントエグゼクティブを務め、イメージ戦略を考えるうえで有効なマーケティング・ブランディングの実務に長年携わっておられたことから適任と考えられた。

以上のようにプログラムの検討を進め、最終的な内容は表 1 に示した通りとなった。

表 1. プログラム行程表

1 日目（2024 年 8 月 28 日（水）、情報提供・現地見学）	
【全員共通】 ・オリエンテーション ・各務原市の概要や同市の航空宇宙産業に関する情報提供：各務原市商工振興課 ・企業見学 1：川崎重工業株式会社	
【A コース】 ・企業見学 2：榎本ビーエー株式会社	【B コース】 ・企業見学 2：ウイングフィールド株式会社
【全員共通】 ・現地見学の振り返り	
2 日目（2024 年 8 月 29 日（木）、レクチャー・グループワーク）	
・1 日目の振り返り ・マーケティングとブランディングに関するレクチャー：各務原市商工振興課 ・各務原市商工振興課、岐阜かかみがはら航空宇宙博物館、各見学先企業へのインタビュー ・提案の作成 ・今後の進め方の相談	
※ 台風 10 号接近のため、例年実施している「中間発表と質疑応答」は本文に記載の方法で代替した。	
3 日目（2024 年 9 月 4 日（水）、グループワーク・成果発表会）	
・発表の準備 ・成果発表会 ・表彰式・閉会式	

2-3. 単位化に伴う事前事後プログラム

本稿の冒頭で述べたとおり、2024 年度新規開講の岐阜大学全学共通教育科目「地域共創セミナー（サマースクール）」（1 単位）の一部としてサマースクールのプログラムを位置づけることで、参加を通して単位を取得できる仕組みを新たに設けた。本科目は COC+コンソーシアムに所属する大学間の単位互換科目と定められたことから、5 大学いずれの学生も履修可能である。ただ、従来のサマースクールの時間数のみでは、大学設置基準に示された時間数を満たさないことから、「地域共創セミナー（サマースクール）」履修者には表 1 に示したプログラムに加え、事前・事後学習のプログラムへの参加を必須とすることとした。

事前学習は座学で 2 コマ実施し、履修者間でのグループワークを中心に進めた。はじめに受講者間で

各務原市に対してもつイメージについて KJ 法を用いて整理したのち、市勢要覧等の資料やインターネットを用いて収集した情報から、各務原市やその産業の特色、シティプロモーションの状況について学び合った。事前学習で取り組んだワークは、サマースクール参加のしおりに「事前学習課題」として掲載し、サマースクールのみの参加者（非履修者）も予め学習できるように工夫した。事後学習では、プログラム内容を振り返り、各日程や各行程で得た気づきや学びを履修者間で共有しあうとともに、どういったところに提案改善の余地があったかについても検討した。

3. プログラム実施の様子

3-1. 参加人数と事前学習

参加人数は5大学合わせて20名であった（表2）。申込者数は31名だったが、集団感染による当日欠席が重なり、最終的に前掲の参加者数となった。こうした状況から、グループ編成を当初予定していた5グループから3グループに変更した。

表2. 最終参加人数（単位：人）

大学名	岐阜	中部学院	中部	日本福祉	名古屋学院	合計
人数	5	1	4	10	0	20

参加者には予め事前学習用の資料を送付し、実施までに各務原市に関する基礎情報を各自で学習することとしている。今回は、サマースクールのしおり、岐阜県の県勢要覧、各務原市市勢要覧、各務原市産業振興ビジョンを送付したほか、参考資料として各務原市広報課によるシティプロモーションのWebページ、各務原市PR動画「How do you say 各務原市?」、2021年3月公表の各務原市「第2次各務原市シティプロモーション戦略プラン」も示した。

また、上述のとおり「地域共創セミナー（サマースクール）」履修者は授業として事前学習に取り組んだ。

3-2. プログラム1日目（現地見学）

<オリエンテーション・各務原市と同市航空宇宙産業に関する情報提供>

1日目は岐阜かかみがはら航空宇宙博物館を会場として実施した。開会に際してオリエンテーションを実施し、趣旨説明とテーマの再確認をしたのち、今回のサマースクールの成果である、各務原市商工振興課への提案を考える際のポイントとして、①各参加者がもつ多様な専門性に基づく観点や知見を活かして、各務原市が「航空宇宙のまち」として認知されるための新しいイメージ戦略を提案すること、②イメージ戦略の目的やコンセプト、ターゲット、方法などを明確に設定すること、③提案するイメージ戦略によって、将来の各務原市がどのようなまちになっているか、将来ビジョンも示すこと、という3点を提示した。

次に、各務原市商工振興課の森智也氏と荻拓郎氏より、各務原市の概要ならびに同市の航空宇宙産業に関する情報提供があった。各務原市は、交通の便がよく商業施設も多くあり、自然環境に恵まれ、レジャー施設や季節ごとの地域イベントも豊かであることから生活の場として魅力があり、市ではこうした点をアピールポイントとして移住・定住の情報発信を進めている。また、各務原市は製造品出荷額20年連続県下1位の「ものづくりのまち」であり、その主要産業である航空宇宙産業は各務原市の発展とともにあり、戦前から地域と強く結びついてきた。1917年に各務原飛行場が完成し、1922年に川崎重工業（当時：川崎航空機工業株式会社）の各務原工場が開設されたことに伴い、社員にとって住みよい場所とするために同社が住宅から病院、スポーツ施設等を整えたことで地域が発展し、次第に交通網や娯楽施設も発達してきたことが今日の各務原につながっている。現在、各務原市には航空宇宙関連企業が約30社あり、多くは川崎重工業等の大手重工業の2次協力企業（Tier2）として主に機体部品やエンジン部品の切削加工、組み立て、治工具製作を行っている。こうした市の歴史と特色を踏まえ、航空宇宙のまちとして各務原市の認知度を上げ、長期的に見て各務原市への移住や航空宇宙産業への人材確保につながるような提案を期待していると説明があった。

続けてグループ活動としてチームビルディングを行い、グループ名を検討するとともに、企業見学の際にグループ内のメンバーがAコース・Bコースへ半々に分かれるようコース分けを行った。その後、昼休憩の時間を1時間半とり、昼食のあとは各自が自由に博物館内を見学できることとした。いずれの

グループもメンバー全員でともに昼食をとり、ともに館内を見学しながら関係を築いていく様子が見受けられた。なお、同日は特別展として「岐阜かかみがはら航空宇宙産業 100 年史」が開催されており、午前中に受けた情報提供を振り返りながら見学するグループの姿もあった。

<川崎重工業の企業見学>

午後の企業見学では、はじめに全員で川崎重工業株式会社岐阜工場を訪問した。同工場は練習機や哨戒機、輸送機やヘリコプター、宇宙関連機器やシミュレータ等、さまざまな航空機・宇宙関連製品などの研究・開発・設計から製造・修理まで行う総合工場である。はじめに岐阜工場について動画による説明を受けたのち、総務部 松枝リエカ氏をはじめとする社員の方の案内のもと工場内を見学した。工場内は民需に関連する航空機やヘリコプターの製造修理や研究を行う北工場、部品加工を中心に行う中工場、航空自衛隊岐阜基地と隣接し防需に関連する航空機の製造修理や試験飛行を行う南工場の 3 エリアに分かれており、全員が 3 エリアそれぞれの見学コースを回ることができた。

同社は、市内外の航空宇宙関連企業の発注元企業にあたり、各社の製品や技術をボーイング、エアバスなどプライムメーカーを通じて世界へつなげている。説明と見学を通じて、川崎重工業が各務原市の航空宇宙産業を始まりから今日まで支えてきていることを学んだ。

<A コース：榎本ビーエー株式会社の企業見学>

その後、2 コースに分かれて企業見学を行った。A コースでは、榎本ビーエー株式会社を訪問した。まず、総務部次長の橋本茂弘氏より会社概要について説明があった。同社は各務原市内に 5 つの工場を持ち、航空宇宙産業のサプライヤー企業として関連部品の生産を行っているほか、航空宇宙事業を通じて培った技術をもとにオリジナルな工作機械周辺機器の製造販売も行っている。切削加工の技術力を強みとしており、他社では製造できない大型の部品や複雑な形状の部品にも対応できる。航空宇宙関連部品は 1/100mm の精密さが要求されるが、他社にはない大型の高性能 3 次元測定器を駆使して品質管理を行っているとの説明があった。3 次元測定器の先端には、測定物が削れないために人工ルビーがつけられており、小学校の工場見学ではこの話題で盛り上がるという小話もあった。

工場見学を行ったあと、取締役の榎田尚郎氏にもご同席いただいて質疑応答を実施し、各作業に従事する社員数や事業展開についての質問等があった。なかでも関心を集めたのは、切削加工により製品をつくる同社では原料となる金属ブロックの 5% しか製品にならず、残りの 95% は廃材となるためにリサイクルしており、そのリサイクル製品として自動車のアルミホイールなどを製造しているということであった。

<B コース：ウイングフィールド株式会社の企業見学>

B コースでは、ウイングフィールド株式会社を訪問した。はじめに総務部部長の山本吉昭氏より会社の概要や取り組みについて説明があった。同社は金属部品の製造事業、組立事業、複合材事業、防衛装備品事業といった多岐にわたる事業を行うサプライヤー企業であり、治具製作を含め IN-HOUSE で一貫して生産でき、多様なニーズに応えられる点を強みとしている。ウイングフィールドという社名は 2024 年 4 月から改めたもので、業界では旧社名の天龍エアロコンポーネントとして、会社創設時より航空機シートの製造事業がよく知られている。全国でも数社しかない、シートの安全試験設備を有することを強みとしているという。その後、工場内を見学し、稼働中の設備を見たり、工場内で実際に製造された複合材や航空機のシートをさわったりしながら、各事業の説明を受けた。

また、総務部人材総務課課長の小石一義氏は、航空機産業に関連する製造は、コストや製造ノウハウの継承といった側面から機械化・自動化できないものもあり、人の手で仕上げる部分も多くあるということであり、したがって同社では、手順を遵守し、製品の品質を保つことを心がけていると話されていた。

<見学後のグループワーク>

企業見学を終えた後は、再び博物館へ戻り、グループ内で各コースでの見学内容を共有した。両企業はともにサプライヤー企業にあたるものの、榎本ビーエー株式会社は切削加工技術に特化し事業を展開、ウイングフィールド株式会社は製造から組立まで幅広く事業を展開しているという点で異なっており、学生たちは互いに見学内容を照らし合わせながら企業の事業内容や航空宇宙産業に関する知識を深めていった。

3-3. プログラム2日目（グループワーク）

2日目も同じく岐阜かかみがはら航空宇宙博物館を会場とした。台風10号が本州に接近するなかではあったものの、公共交通機関の乱れもなく、気象予報上、風雨による影響は大きくないと判断したことから、通常どおり実施する見込みでのスタートとなった。

この日は午前中に各務原市商工振興課の永木隆司氏から、マーケティングとブランディングに関するレクチャーがあった。マーケティング、ブランディングという各概念の意味や両者の違い、それぞれを実践する観点や順序について、永木氏がこれまで携わってきた実例を交えながらお話をいただいた。その上で、今回のサマースクールで参加者に与えられた課題「航空宇宙のまち、各務原市のイメージ戦略を考える」に取り組むポイントとして、以下5点を提示いただいた。

- 1) 各務原市が提供できる「価値（WHAT）」とは？
- 2) それは「誰に（WHO）」にとって「価値」があるのか？
- 3) その「価値」を感じる「誰か」はどこにいるのか？
- 4) その「誰か」には「どのように（HOW）」伝えるのか？
- 5) 記憶に残るような最適な表現（キャッチコピー、ロゴ）は？

続いて1時間半ほどグループワークの時間をとり、1日目の情報提供、企業見学と上記レクチャーで得た気づきや学びを整理しながら、午後のインタビューに備えて質問を検討した。

インタビューは、各務原市商工振興課、岐阜かかみがはら航空宇宙博物館、1日目の見学先企業3社の計5団体に対して実施した。実際に行っている人材募集の方法、大学時代の専攻や新卒・中途といった採用の対象、今後の事業展開など、学生たちはさまざまな角度から質問し、提案へのヒントを得ていた。

インタビュー終了後は、各メンバーがその成果を持ち寄った上で、具体的な提案を考えていくグループワークを実施する予定であったが、前述した台風10号による大雨の影響を懸念し、グループ内で簡単にインタビューの成果に関する情報共有を行ったのち、30分ほど早く予定を切り上げて解散することとなった。

例年であればこの時間にアイディア出しを行い、提案の骨子を固め、「中間発表」として各グループが全員に対して骨子を共有し、他学生や教職員から意見を得た上で2日目を終える。しかし今回は早めの予定切り上げのために中間発表を行うことができなかったため、各グループで2日目翌日の8月30日（金）中に提案の骨子を岐阜大学教員へ報告することとし、それを5大学の教職員間で共有することで、中間発表に代えた。提案の具体化に向けた話し合いは、グループでの自主的な活動に任せることとなった。

3-4. プログラム3日目（成果発表会）

プログラム最終日は例年に倣い、1週間後の9月4日（水）とした。各務原市産業文化センターを会場に、発表の準備と成果発表会を実施した。

午前中は各チームで発表準備に取り組んだ。また、上述のとおり2日目に中間発表ができず、いずれのグループも他学生や教職員から意見を得る機会をもてなかったため、発表準備の途中で意見交換の時間を設けた。各大学の教職員からは、新規性のある内容とする・ターゲットを明確に定めるといったオリエンテーションで示された検討のポイントを踏まえられていないことや、提案内容についてメンバー間で共通認識を持っていないといった指摘があった。発表会もあと数時間に迫る時間のない中での意見交換ではあったが、重要な助言や指摘を得る場となった。

午後からは成果発表会の時間とした。今回はグループ数が例年に比べて少なかったため、各チームの持ち時間は発表15分、質疑応答5分とした。最終的に各チームから発表された提案は表3の通りである。発表会には各務原市長 浅野健司氏、ウイングフィールド株式会社 山本吉昭氏が臨席された。

発表会終了後、審査の時間を挟み、市長賞の発表と講評が行われた。市長賞は、航空宇宙が好きな人をターゲットにしたツアーを通して航空宇宙の街である各務原市のファンを作る「航空宇宙のまちで推し活ツアー」（チーム名：みっばらさん）が受賞した。表彰式後は閉会式を執り行い、成原嘉彦統括事業推進コーディネーターによる閉会挨拶と修了証の授与を以て、プログラムの全行程を終了した。

なお、今回は全行程終了後にアンケート回答の時間を取り、Google フォームを用いて全員にその場で回答を求めた。アンケート結果は、本報告の付録として末尾に掲載した。

表 3. 各グループからの提案内容

チーム名	「タイトル」提案内容
春夏秋冬（あき ないちゅう）	「航空業の魅力を体感！各務原で職場体験」工学系の学生をターゲットに、2～3 日間プラン／5 日間プランという 2 パターンでの職場体験を実施する。前者のプランは 1 企業での職業体験と交流、後者は複数企業での職業体験と交流のほか、市職員による観光ツアーも行程に組み込む。ねらいは、各務原で働き暮らすリアルな体験を通じ、ターゲット層の学生に魅力を直接的に知ってもらうこと。
みっばらさん 【市長賞】	「航空宇宙のまちで推し活ツアー」特に若い世代で航空宇宙を好きな＝推している人をターゲットとし、5 日間のツアーを実施する。ツアープランを複数作成し、1 年を通して各務原を楽しむ機会をつくる。ねらいは、航空宇宙が好きなターゲットに航空宇宙のまちとして各務原市をアピールし、そうした人が集まるように働きかけることで、市内や日本の航空宇宙産業を盛り上げること。
ギニッチー	「身近に感じる航空宇宙の街」ターゲットは子どもから 30 代までの若年層。街全体のアミューズメントパーク化と未来へ繋げる人材育成プログラムを通して、市内で日常的に航空宇宙を身近に感じられるようにする。前者の街づくりは観光スポット化による認知度向上をねらい、後者のプログラムは地域の子どもの学齢期からのものづくり・航空宇宙産業にふれることで地元就職をねらうものである。

4. 運営スタッフによる意見交換とまとめ

プログラム終了後、COC+コンソーシアムにおいて参画した教職員間での意見交換を行った。ここで共有された主な意見は表 4 のとおりである。

表 4. COC+コンソーシアム意見交換の概要

分類	内容
学生への周知について	・当初、「製造業」というテーマで自大学の学生が集まるか不安であったが、マーケティング・ブランディングという要素を入れたことで広く集まってくれた。
学生の学びについて	・他大学生と学びの時間を共有できることが良い刺激になっているようだ。今後も学生間の交流の機会を大切にしていきたい。 ・中間発表なく 3 日目にどのようにつなげていくか不安があったが、各グループでうまくまとめてくれた。グループ内でどのように連絡を取り合っていたか関心がある。 ・今回 2 日目から急遽参加した方が 2 名おられたことで、7 人グループが 2 つできてしまったが、グループの人数としては多すぎたように思われる。
プログラムについて	・プログラムの順序を組み替えることで、また違った学びがあったように思う。例えば、マーケティングのレクチャーが企業見学より先にあれば、見学する際の観点となったのではないかな。 ・例年のように 2 日目最後に中間発表を行うことの重要性。他グループ、教職員に意見をもらい、3 日目までに軌道修正をする機会となる。 ・ブランディングを考えるのであれば、まち歩きがあるとよかった。 ・事前学習は、単位履修している学生がグループのリーダーシップを取れるような内容を考えても良いかもしれない。 ・企業見学の内容と、考えるべき提案の内容（テーマ）に距離があった。段階的に考えられるよう、何らかの仕掛けを用意してはどうか。プレゼン内容や提案のひな型を予め示すのも一策。 ・このサマースクールを「あくまでも学生の成長の場である」と捉えるか、「地域に還元する場である」と捉えるかによって必要な仕掛けや全体の組み立て方は変わってくるであろう。 ・今回は宿泊なしでの実施としたが、アンケート結果にあったように、グループワークの時間確保や、遠方学生の負担減も考慮し、次回以降はまた宿泊込みで検討していく必要があるのではないかな。 ・宿泊型のプログラムに参加したいという学生は多くいる。実際にニーズを感じている。

運営について	・ 気象状況による実施可否の連絡について、連絡の予定を予め立てていたことで、学生への対応もしやすかった。 ・ 今回はウェブフォームを使いアンケートを実施したが、結果として記述欄に単語での回答や意図が読みづらい回答が増えたように思われる。紙での実施が良い。
--------	--

今年度の意見交換でも、昨年度同様、プログラムに関するコメントが多くあげられた。

まず、今回のサマースクールの反省点として、「航空宇宙のまち、各務原市のイメージ戦略を考える」というテーマに対し、1日目の企業見学の内容は各企業の主力事業に関する説明や製造工程の見学など、テーマに対する提案へ直接的に結びつけづらい内容であったことがある。このことを踏まえ、プログラムの組み立てに関する提案のコメントが複数寄せられた。具体的には、学生たちがテーマと見学内容をつなげて考えやすくなるよう、2日目のマーケティング・ブランディングのレクチャーを企業見学より前の時間に設定して見学の観点を予め伝えるという順序の工夫をしたり、予め提案として考えるべき要素をひな型のように設定して段階的に導けるよう仕掛けたり、テーマと企業見学内容を媒介する一要素として市内を知る、まち歩き的时间を設けると良かったのではないか、という提案が共有された。短期間で提案を仕上げなければならないサマースクールにおいて、こうした導きの工夫は、遠回りを避けながら発想をより深く展開させるうえで有用ではないかという意見もあったことから、来年度以降の企画の際には上の意見を反映させながらプログラムを検討していきたい。

また、今回は台風10号の接近によるプログラムの繰り上げに伴い、2日目の中間発表の時間をとることができず、最終日まで各グループが他グループの学生や教職員から意見を得る機会を設けられなかった。学生の安全確保のための対応として他に策を講じることは難しかったものの、2日目終了時点でグループ外からの視点で提案に対する指摘を受けることの重要性を改めて感じたという声も複数あった。

ほかに、今年度は宿泊を伴わない実施であったが、学生間で交流を深めたり、より多くの議論を対面で交わしたりするために、今後は再び宿泊を念頭に置いた企画設計をすべきではないかという意見があり、いずれの大学関係者からも宿泊を伴う形での開催が好ましいとの声が上がった。受入自治体の宿泊施設の状況や、宿泊で参加できる教職員が必ずしも各大学にいないといった懸案事項はあるが、参加学生の学びの充実という観点からは、意見交換に参加の全教職員が一致して宿泊型での開催を目指していくことが望ましいという結論となった。

なお、昨年度までの単位化の議論にあたり懸念されていた履修者—非履修者間で生じうる意欲や準備状況等の差について、意欲についても準備状況についても特段の差は見受けられなかった。実際に履修者へ聞き取りをしたところ、他受講生との大きな差は感じなかったが、グループワークという形で事前学習課題に取り組むことで広い情報を得ることができ、それをサマースクールでのワーク時に活かして提案へつなげることができたという意見があり、想定よりもよい効果を発揮したといえる。関係者の意見交換では、履修者が各グループでファシリテート能力やリーダーシップを発揮できることをめざすような、テーマに関する学習とは異なる文脈での内容とすることで、懸念されたような差を生まない形で事前学習を充実させることができるのではないかという意見があった。

COC+コンソーシアムでは、岐阜県内の地域と学生がつながり学び合うプログラムとしてサマースクールのさらなる充実を図るため、次年度以降の開催に向けて今後も議論を重ねていく予定である。

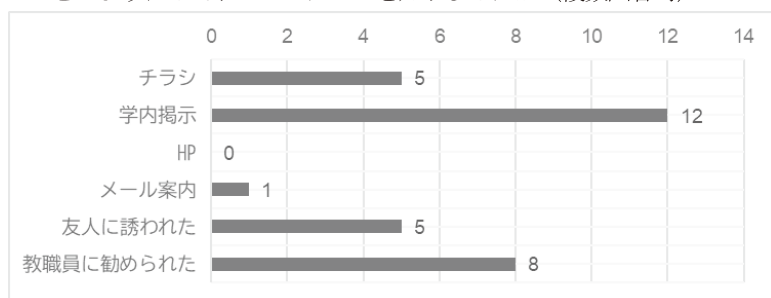
付録 参加者アンケートの結果

1. 回答者について

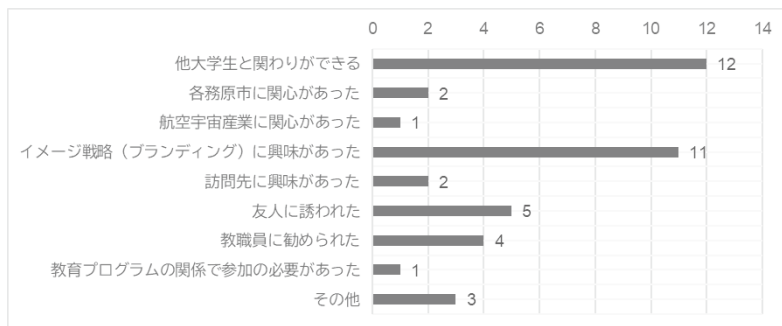
(1) 所属大学：岐阜大学4、中部学院大学1、中部大学4、日本福祉大学10、名古屋学院大学0

(2) 参加コース：Aコース 9、Bコース 9

2. どのようにしてサマースクールを知りましたか（複数回答可）



3. 参加しようと思った理由は何ですか。（複数回答可）

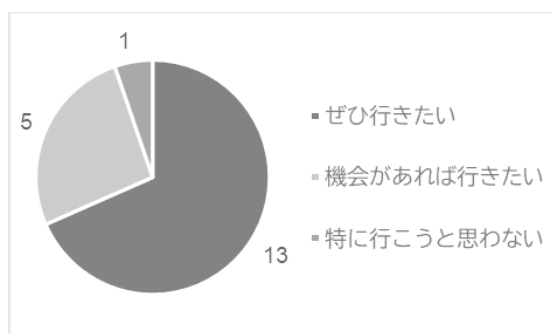
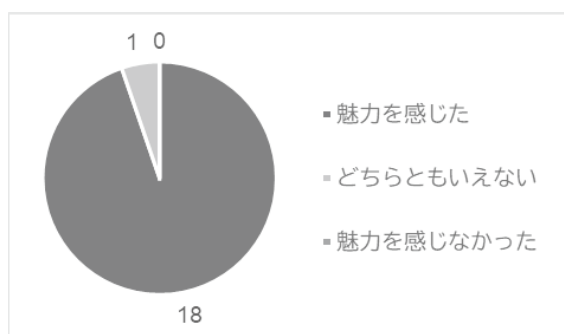


【その他の記述内容】

- ・ガクチカにできると思った（2名）
- ・行政の方と関わりたいと思った

4. 各務原市について

(1) プログラムを通して各務原の魅力を感じましたか？ (2) また各務原を訪れたいと思いますか？

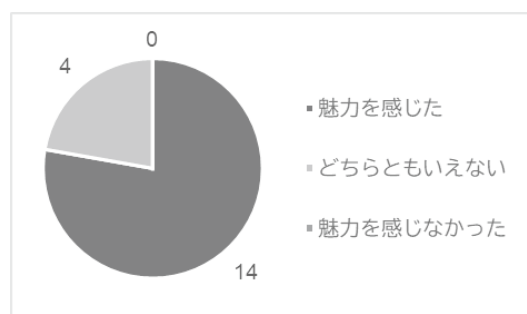


(3) 特に印象に残った各務原の魅力があれば教えてください（回答 15 件）

1	ひこーき
2	岐阜基地
3	飛行機を間近に感じることができる
4	自然が豊かで田舎すぎず都会すぎないところ！
5	大きなイオンと桜祭り
6	学びの森
7	航空の町
8	航空機を通して街を活性化させるために、イベントや工場見学などを多く行なっているところが魅力だと感じた。
9	日本の航空産業を牽引する川崎重工があること
10	自然もあり、買い物に困らない程度の都会さもある点。長く住むのにちょうど良いと感じた。
11	人情に厚く、もし引越しをするならここの各務原を選びたいくらい、環境も整っている。
12	交通の便がよいことと自然が共存していること
13	航空宇宙博物館が日本で1番大きな航空に関する博物館であること 住みやすい町であること イオンを訪れる人が年間 1000 万人以上もおり、日本一であること
14	航空産業の工場
15	航空機を凄く近くで見られるところ

5. 各務原市の企業について

(1) 今回のプログラムを通して各務原市の企業の魅力を感じましたか？



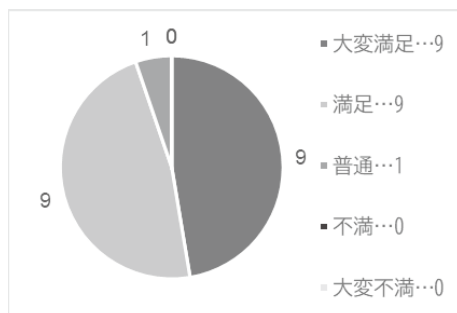
(2) 特に印象に残ったことがあれば教えてください。(回答 14 件)

1	中小は自動化が進んでいる
2	機械化が進む中でも手作業でやっている
3	作業を手作業でやっているところ！
4	工場内も結構涼しかったこと。なかなか機会のない航空宇宙産業の現場を見学できたこと
5	会社理念
6	どの企業も航空機産業を誇りを持っていることが、すごく伝わった。
7	教育体制がしっかりしているという印象を受けた。
8	人の手で作業を行っていた
9	人材育成がしっかりしていて、憧れる方々でありました。
10	飛行機の部品を作るところを見れたことが、いい経験になったと感じています。
11	航空機の部品を作るところから組み立て・整備まで幅広い企業があることに驚いた
12	航空宇宙産業においては、それぞれの会社が分業さぎょうのように、得意分野が特化していること
13	工場のイメージはあまり良くなかったが、きれいで先端技術を使っておりイメージが変わった
14	各務原市の企業は工場に遊び心を加えて、工場のどんよりしたイメージを払拭しようと努力しているところが印象に残った。

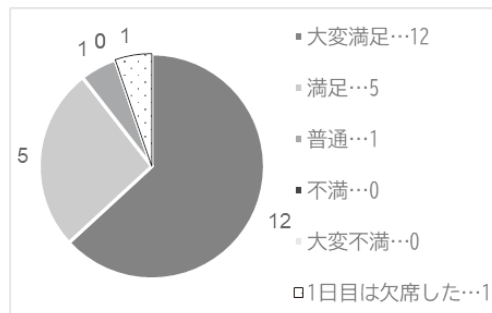
6. プログラム満足度を教えてください。

【全体プログラムについて】

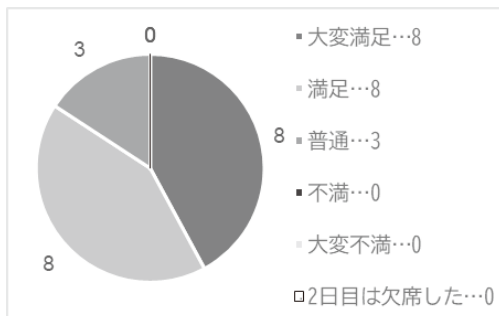
(1) 全体



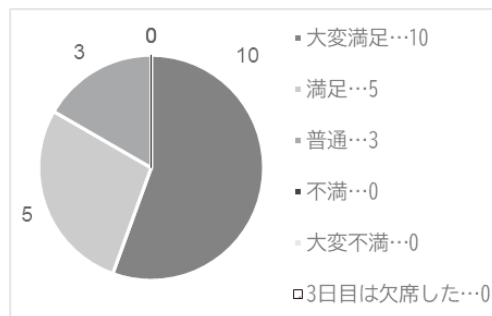
(2) 1日目



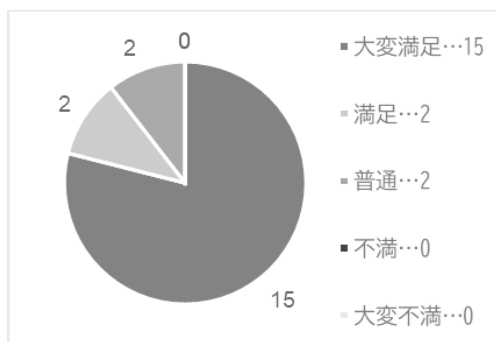
(3) 2日目



(4) 3日目

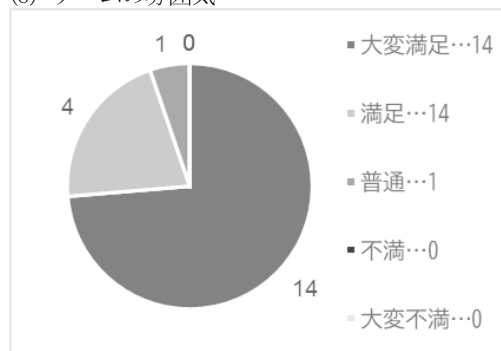


(5) 教職員の関わり

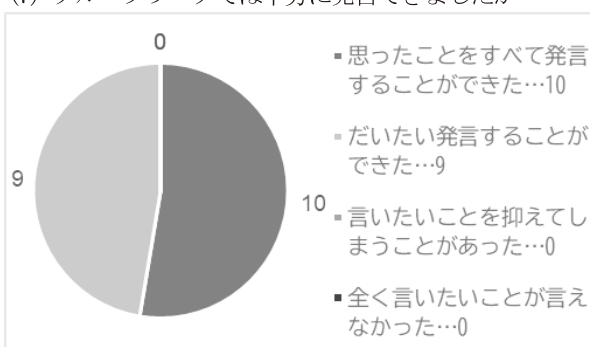


【グループワークについて】

(6) チームの雰囲気



(7) グループワークでは十分に発言できましたか

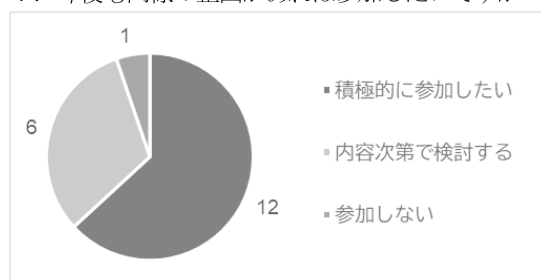


(8) 自チームの提案について、自分ではどう評価しますか？（100点満点で何点をつけますか？）

点数	評価コメント
100	1位だったから
100	自分の班のベストだった
70	もう少し詳しくできたらよかったと思う、発表の練習不足
70	良くも悪くもまだ後世に伝える意見がまとまっていなかったから。
90	もう少し具体的に出来たかもしれないと思ったから
90	自分の言いたいことを言えたから
70	いい提案ではあったけどまだ物足りないため
100	元々ある各務原市の魅力を盛り込みながら、新しい提案をできたから。
60	十分な準備をすることができず、あたふたしてしまったため。
90	多様な視点から練り上げたアイデアだったが、まだまだ視点が不足していた。
80	全体を通してメンバー間の意見・提案の共有が満足ではなかったため。
50	新しいイメージ戦略を考える点で視野を広げた視点を考えることができたが全体で見た際にまとまりがなく全てが中途半端になっていると感じたから。
77	程よく手伝うことが出来ました。
80	3日間以外での、活動の時に、中々参加できなかった部分があるから
80	細かいところで調整や改善が必要であると質疑応答で感じたため
75	航空宇宙が好きな人がイベントを通して繋がれることを魅力として考えたので、ツアーの中で参加者同士が繋がれる機会をもう少し考えられたらよかった。ツアー→就職の間の部分をもう少し具体的に現実的に考えられるとよかったと考える。
100	短い期間だったが最後まで修正を重ね、限られた時間の中では満足のいくものができた
90	良い発表だと思ったがもう少し練れるところもあったと感じた。
78	ある程度手伝うことが出来ました。

(平均自己評価：81.6点)

7. 今後も同様の企画があれば参加したいですか



8. その他気づいたことや感想、意見等、ご自由にお書きください。（回答 12 件）

1	貴重な機会をありがとうございました。この経験を自分のキャリアや大学生活に生かしていきます。
3	前年度のように宿泊の方が睡眠時間が多くとれて集中出来るかもと感じた。
4	岐阜大学さんの教員が最初におっしゃった他人の意見を否定しないことが特に印象に残っています。自分自身、何か物事を進める時にこれから役立てたいと感じました。貴重なお時間をありがとうございました。
5	各務原市に少し興味が沸いたので航空祭に行ってみたいと思う。
6	2 日目に受講したマーケティングのレクチャーがとても面白く、積極的に受講できた。他大学の学生とのかかわりは、新鮮味や新たな気付きを得ることができた。
7	他大学の違う学部の人と関わることで違う視点や学校生活の話を聞くことができて楽しかった。
8	また各務原にご縁がありましたら、こちらから話そうと思いますので、よろしくお願いします。
9	講義で、地域活性化の仕方について学びましたが、実際に市の魅力を考えて、提案するというのはとても難しいことで、色々な面から考えることであったりの問題もあるので、そこがいちばん大変でした。しかし、他大学の学生とのコミュニケーションをとることで、自身の成長にも繋がったと感じています。
11	各務原市の魅力を多く知ることができ、プライベートでも長期休みを利用して訪れたいと感じました。
12	様々な大学の方とのグループワークはいい経験となる。

5. 2024 年 12 月 7 日 岐阜大学公開講座 実施報告

SDGs × 地（知）の拠点

【人がつながる地域づくりと大学】

ウェルビーイングと

地域活性化を

実現する働き方

Open lecture report on December 7th, 2024

Theme: Workstyles for Achieving Well-being and
Regional Revitalization



人がつながる地域づくりと大学

ウェルビーイングと 地域活性化を 実現する働き方


ZOOMによる
限定配信

2024 **12.7** ^土
SAT
13:00~16:00

参加無料

先着
200名

主催：東海国立大学機構岐阜大学 地域協学センター

要事前申込

12.4 ^水
WED まで

地域協学センターWEBサイト内、『参加申込』(右記QRコード)よりお申し込みいただけます。エントリー後、当日までにZOOMの招待リンクを送信いたします。

https://www.ccsc.gifu-u.ac.jp/ccsc/index/entry_list

お問い合わせ／岐阜大学 地域協学センター TEL:058-293-3880 FAX:058-293-3881 Mail:ccsc@t.gifu-u.ac.jp



Program

12:45 オンライン入室開始

13:00 開演・趣旨説明

第一部：世界での働き方、 地域とのかかわり方

13:05 基調講演：アイスランドでの
ワークライフバランス実現可能性：
インクルージョンの中で生きる日本人な私



アイスランド在住幼稚園教諭
アイスランド大学非常勤講師

西田 めぐみ氏

第二部：岐阜での多様な働き方と地域とのかかわり方

13:50 事例紹介①

過疎化する地方は「多様な働き方」で活性化するか？

十六フィナンシャルグループ 十六総合研究所 森 俊介氏

14:10 事例紹介②

保育園留学から見た新たな家族と地域の可能性

美濃市地域プロジェクトマネージャー 大谷 一夫氏

14:30 事例紹介③

岐阜県におけるワーク・ライフ・バランス推進の取組み

岐阜県健康福祉部子ども・女性局 男女共同参画・女性の活躍推進課 宮田 敏生氏

15:00 トークセッション

テーマ「個人と地域の幸せを実現する働き方や地域とのかかわり方とは？」

パネリスト 上記講演者および学生コメンテーター



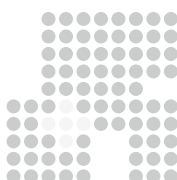
MAKE NEW STANDARDS.

東海国立
大学機構

岐阜大学

国立大学法人東海国立大学機構 岐阜大学

〒501-1193 岐阜市柳戸1-1 TEL.058-230-1111(代表)

CCSC 地域協学センター
Center for Collaborative Study with Community

TEL.058-293-3880

[E-Mail] ccsc@t.gifu-u.ac.jp [FAX] 058-293-3881

[URL] <https://www.ccsc.gifu-u.ac.jp/>

基調講演

アイスランドでのワークライフバランス実現可能性（？）：
インクルージョンの中で生きる日本人な私

西田 めぐみ

アイスランド在住幼稚園教諭、アイスランド大学非常勤講師

おはようございます。こちらアイスランドは朝の4時ですので、おはようございますと言ってしまうかもしれません。ご紹介いただきましたように、私はアイスランド在住で、こちらに住んでちょうど16年になります。アイスランドの幼稚園で働きながら、この夏からアイスランド大学の日本語学科で非常勤講師として働き始めました。

最初にこのお話をいただいた時には、タイトルの中には「？」をいれていなかったのですが、いろいろ考えている中で、自分の中で「？」をつけた方がいいなと思いました。実際、自分の中ではアイスランドでのワークライフバランスの実現可能性はありえると思うのですが、考えながら自分の中でモヤモヤする気持ちが出てきたので、そのお話を今日させてもらえたらなと思っています。

わたしの年表

まずお話をさせてもらうに当たりまして、私の年表ということで、大阪からアイスランド移住、そして世界へということでお話しさせてもらい

たいと思います。恐らく私のアクセントでおわかりのように、私は大阪で生まれ育ちまして、大学を卒業した後に塾で働きました。私は中学時代に地理の世界にハマりまして、社会科教員を目指したのですけれども、教員採用試験を目していた当時2000年前後というのは教職、特に社会科に関しては狭き門で、教育という世界には入れない。ならば代わりに塾にと思って勤めてみました。でも受験ありきの学習文化にどうしてもなじめずに、いろいろ模索していた時期がありました。

その後に縁がありまして、アイスランド人の夫との結婚をきっかけに2008年の秋、アイスランドに移住しました。ちょうどリーマンショックが起きた年で、世界中で経済が悪化した時期で、アイスランドでも経済危機が発令された1週間後の移住でした。もちろん行った当初はアイスランド人でさえ仕事なかったもので、私も仕事できない、そしてアイスランド語もできなかった。では何をすればいいかと思った時に、私が移住した翌2009年に偶然アイスランド大学の教育学部で国際教育学という全ての授業を英語で受けられる



という修士課程のプログラムが始まることを知りましたので、すぐに申し込みました。日本では大学院というと入試があったり、授業料が高かったりして、敷居がかなり高いのですが、アイスランドの場合、入試ありませんし、学費も公立であれば基本大学院まで無料ですので、この貴重な機会を逃すわけにはいかないということで飛びつきました。この大学院での学びというものは、私にとってとても貴重で刺激的な体験でした。日本で経験してきた学生時代のいろんな思いや、塾勤務時代に感じていた漠然としたいろんな疑問なりモヤモヤ感を模索する機会を得られて、楽しくて楽しくて。とても水があったというのですかね、大学院時代を満喫していました。

ちょうど大学院入学と同時に長女を妊娠したタイミングだったので、妊婦生活と学生生活を両立するのはかなり厳しく、諦めかけたこともあったのですが、夫の家族であったり、大学で出会った友達、アイスランドに住む日本人コミュニティの方々など、いろんな人々に支えてもらって、時には子守を頼んだり、私の世話までも焼いてもらったりしながら、何とか大学院生活を過ごしてきました。そんな地域の支え合いというのがアイスランドでの普通だということをこの大学院時代に知ったのですが、いろんな経験をしてきた中で、博士課程に進学したいなと思うようなきっかけになるような出会いがいくつかありました。その中でも、ちょうど修士論文を書くためにアイスランドの現地幼稚園で研究をさせてもらいまして、そこでの出会いが私にとっての大きな変化になりました。日本で教育に携わるということを諦めたのですが、アイスランドだったらひょっとしたら自分の教育者としての可能性が見えるかな、と感ずることができたので、アイスランドの教員免許を取りまして、2014年の夏その幼稚園に就職しました。同時に博士課程にも進学しました。

大学院時代にアイスランドでは子どもたちが自由に遊ぶ中で、自らの力で生きていくことに必要な社会性などを学んでいくということを理論としては学んでいたのですが、自分の頭ではわかっていました。しかし実際働いてみると、根っこがどうしても日本人な私は、子どもたちを自分の管理下に置こうとしてしまっ、大失敗をしてしまひまして、いわゆるプロとしてのアイデンティティクライシスというものを経験しました。

でも、そのクライシスをどう乗り越えたらいいのかと悩んだ時に、セルフスタディという、先ほどご紹介いただきました自らの実践を振り返り

ながら、自分の教師としての在り方をリフレクション、振り返るという研究方法論に出会いました。このセルフスタディというものを進めながら、幼稚園の仕事を続けることができました。今日お話しさせてもらうことも、実はこのセルフスタディという枠組みを使いながらお話しさせてもらっているのですが、実際、セルフスタディをしながら、フルタイムで、幼稚園で働いて、学生としての生活もして、そして家族との時間も保つということは、本当に今まで経験したことのないくらいのすごい難しさでした。

しかも最初の博士課程に入った5年ぐらいというのは、研究としても自分で何をやっているのか、そもそも幼児教育界に実際入ったのも初めてだったので、教育者として何をしたらいいのか、何がしたいのかが全然わからなくて、モヤモヤとした時代を過ごしたのですが、頑張っ、石の上に3年、溶岩大地の上に5年乗りました。乗っているうちに自分の経験や考え方を芸術、私の場合は詩なのですが、俳句や川柳を使って言語化、視覚化する手法を知ってから、教育者としての自分の実践や自分自身という人間がどういうものかと理解する方法の幅が広がりました。そしてちょうど今から1年前になるのですが、何とか2023年12月に教育学の博士号を取得しました。

そして今、この1年たった2024年12月現在はアイスランドで日本とアイスランドの間の文化に生きるハイブリッドな教育者としての生き方だったり、セルフスタディの研究だったり、日本や世界でのセルフスタディのコミュニティづくり、そういった活動をしながら、忙しくもとても充実した生活を送っております。そして、アイスランドでは一般的には定年は70歳で、それまでみんな長くゆるく仕事をするのですが、私はいわゆるアラフィフです。けれども、自分は研究者としてこれからやっ、スタートラインに立ったところです。アイスランドではまだまだ20年ほどあるので、人生これからと思っています。一方で、学位が取れば、もう少しは自分のペースで仕事ができたり、研究活動をしたり、自分の時間が過ごせるかなと期待していたのですが、甘い夢だったというか、実際はいろんなチャンスが一斉に押し寄せてきました。嬉しい悲鳴です。でも幼稚園でフルタイムの仕事をしながら、他の活動も受け入れていたらとんでもないスケジュールになってしまい、気がつけば大学院時代に赤ちゃんだった娘はもう中学3年生になってしまいました。幼児教育者として子どもの成長がどれだけ早いの

かということを感じて身にしみている、その尊さを知っていたはずなのに、皮肉なことに自分の子どもの一番の成長の時期を見逃してしまったという、後悔が少し残っています。だからと言って、今からどうやって戻ればいいのかかわからないという、すごく意味不明なモヤモヤ感が自分の中でありました。このワークライフバランスについてのお話をする機会をいただいた時に、まさに今私が悩んでいることだと思いました。今日もいろんなお話をさせてもらいながら、どうすればこのゆっくり自由に生きられるはずのアイスランドで、自分なりのワークライフバランスを見つけていけるのかということを探求できればなと思っています。

アイスランドについて

では、お話を続けていく前に、このアイスランドというところがそもそもどこにあるのかということをもっと皆さんに見ていただければと思います。アイスランドはちょうど日本から見て左端の北の方に、イギリスの上の方ですね。島があるのですが、日本からだどヨーロッパのどこかを經由して、飛行機で13時間、長くても15時間くらいです。夏は白夜、冬は極夜でオーロラが見える日もあります。例えば今日(12月7日)は真冬で一番寒くて、夜も昼も薄暗く、なんとなく薄明るくなったかと思えばまたすぐ暗くなるという時期なのです。天気もあまり良くなく、オーロラは残念ながら見えておりません。

場所としても北米プレートとユーラシアプレ

ートが生まれる場所で、これらがぐるっと地球を回って日本でぶつかって沈むという場所にあります。アイスランドも日本と同様に島国で、地震と火山のある国ですので、温泉もすごく豊かにあります。そして、これがアイスランドの地図を拡大したものなのですが、白く見えるところ、これが氷河ですね。

言語はアイスランド語というものがありまして、人口は40万人弱と、とても小さな国です。面積は北海道と香川県を足したぐらいと言われていまして、人口のほとんどが赤枠で示しているレイキャヴィークという首都なのですが、その周辺に私も含めて住んでいます。通貨はアイスランドクローナというものを使いまして、大体1クローナ1円。とても分かりやすいです。マクドナルドの商品で物価を知ってもらえる機会があるのですが、アイスランドには残念ながらマクドナルドがありません。その代わりコカコーラの500mlのペットボトルは大体1本300円ぐらいです。卵だと1ダース700円ぐらいだと思います。宗教はキリスト教のルーテル派というものです。政治的には共和制です。最近選挙があったのですが、世界で初めて女性大統領が誕生した国で、最近の選挙で選ばれた大統領も女性です。文化としてはノルウェー、デンマークの影響が非常に強く、食文化も島国なので、お魚や羊肉、そして乳製品をよく食べます。日本でも最近スキールというヨーグルトに似たアイスランドの乳製品が売られているそうです。あとは温室栽培された野菜、トマトやキュウリ、

アイスランドについて



アイスランドでのワークライフバランス、 どうして「はてな」なのか？

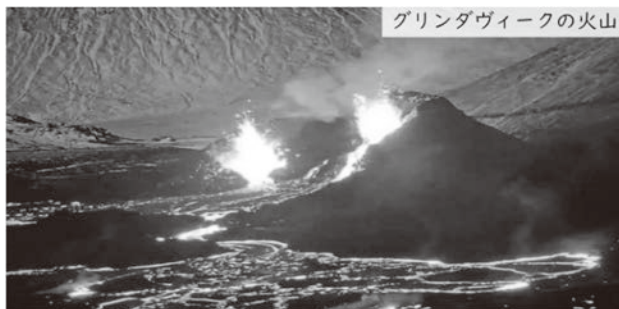


アイスランドについて

言語	アイスランド語
人口	393,396人(2024)
面積	102,828 平方キロメートル
通貨	アイスランドクローナ 1 kr = 1 円
宗教	キリスト教 (ルーテル派)
政治	共和制、議院内閣制、世界で初めて女性大統領が誕生した国(1980~1996)
文化	ノルウェーやデンマークの影響が強い
食文化	魚、羊、乳製品、温室栽培野菜(トマト、きゅうり、菜花など)



グリンダヴィークの火山



レイキャヴィーク近郊では、断続的に火山が噴火しています

レタスなどといったものを食べます。

そして、アイスランドのワークライフバランスを考えた時に、私はタイトルにどうして「？」をつけたのかということなのですが、アイスランドの厳しい自然の中で生きていくと、いろんな予想ができないこともたくさん起こってきまして、その「？」の理由を感じてもらえたらと思います。アイスランドの写真をまとめてみました。

アイスランドでは、特に最近2、3年ぐらい、レイキャヴィークと空港の間のあるところで、火山が断続的に噴火しています。よく日本でもニュースになっているようで危険なんじゃないかという連絡をいただくのですが、プレート的に私たちが住んでいるレイキャヴィークのエリアはこの噴火による直接の心配がないエリアです。火山の灰が時々降ってくることはありますけども、安全な所です。

でもこんなふうに火山の噴火だったり常に天気も不安定ですので、何かしらの自然災害が身近で頻繁に起こります。なのでアイスランドでは自然に逆らわずに自分たちが自然の中に住まわせ

てもらっている、自分たちから自然に合わせるという考え方が前提にあるように思われます。これがアイスランドの人々の考え方だったり生き方だったりにも影響しているのか、みんな自然災害が起きても仕方ないぐらいの感覚で生きています。だから、良い意味でも悪い意味でも、アイスランドの人たちは物事に対して緩いというのが日本人としての私が持っている感覚です。

氷河は普通真っ白なイメージあると思うのですが、先ほど地図で見ていただいた氷河の一部が写真では黒く見えています。火山灰が降り積もったからです。

アイスランドには大きな滝、小さな滝がたくさんあります。飛行機でアイスランドに着陸する時、窓の外を見るとプレートの裂け目が見えます。シンクベトリル国立公園というところでは、目で見て実際に歩いてその規模を体感できる場所もあります。

そして今ちょうど冬、これ実は海なのですが、一部凍っています。でも基本アイスランドはメキシコ暖流が通っているので、レイキャヴィーク周



辺では冬場でも思うほど寒くはありません。今日はマイナス 6、7 度ぐらいです。もっと寒くなると思われているのですが、実はそこまで寒くはないですね。

そして今年の 1 月に撮った写真なのですが、日照時間の短い日の風景で、冬はとても寒いかわりに、その分天気の良い時は空気がぴりっと冷たくなって、空の色が表現できないぐらいすごく綺麗になります。この色で言うと、例えばオーロラは自宅から見えることもしばしばあります。今日は、もし外に見えているようだったら、このパソコンを動かして、皆さん見ていただけたらと思ったのですが、残念ながら見えていません。

そして、温泉ということでよく日本でアイスランドの紹介をされる時に、このブルーラグーンという場所が映されるのですが、地熱発電所で使われたお湯を再利用して巨大な露天風呂を作っています。アイスランドの観光業での重要な資源としてこのブルーラグーンが位置づけられています。しかし、最近火山がすぐ近くで噴火しまして、溶岩がブルーラグーンのすぐ近くまで流れてき

てしまいました。この水の部分がブルーラグーンで、駐車場が下の方に見えると思うのですが、これがブルーラグーンの駐車場です。その周辺まで溶岩が寄ってきました。この白で囲んでいる部分、自然災害が起きることは分かっていたので、溶岩がせめてブルーラグーン飲み込んでしまわないようにと、ここしばらくかけて大きな壁を作っていると聞きました。このショベルカーが白い枠の中にあるのですが、一所懸命壁を作っている様子が見えるかなと思います。そしてこのブルーラグーンは今、火山のために開いたり閉鎖したりの繰り返しなのですが、アイスランドではどんな小さな町でも温水プール、酒屋さん、図書館があるというように言われています。このプールというのはアイスランド人にとっては大切な場所です。アイスランドは世界で初めて民主的な議会が開かれた国ということもありまして、この温泉プールというのは、アイスランドでは上下関係を意識せずに、例えば政治家でも普通のお店の店員さんでも、家庭の主婦でも、子どもでも、みんなプールにあるホットタブに浸かりながら井戸端会



南アイスランドに向けての峠越え

日照時間の短い1月のある日の景色



Guide to Iceland

ブルーラグーン

世界最大の露天温泉です

<https://guidetoiceland.is/best-of-iceland/the-best-hot-springs-in-iceland/>



ロイガルダール

地元のプールで井戸端会議が開かれます

<https://visiticeland.is/reykjavik/swimming-pools/>



レイキャヴィーク近郊

タイミングが合えば、自宅からもオーロラが見えます



https://icelandmonitor.is/news/news/2024/11/21/photos_the-heat-of-the-parking-lot-of-the-blue-lagoon/



職場近くの丘に・・・

誰でも「アーティスト」になれます

議をするという文化があります。

そしてある時私の職場のすぐ近くの丘で見つけたオブジェの写真を撮ったのですが、アイスランドの街でも地方でも、空港でもどこ行っても何かしら不思議なオブジェやアート作品をよく見かけます。それらは自称アーティスト、ミュージシャン、詩人、作家の人によって作られています。みんな生きるために仕事をしながら、自分の好きなことや夢を追求して二足のわらじを履くという人がとても多いように感じます。例えば有名な例だと、数年前にアイスランドのサッカーチームがワールドカップに出場しました。選手たちの多くはプロでありながらも、普段は例えば映画の監督であったり歯医者さんをしていたり、お店の店員さんだったり、何かしら仕事をして、サッカーの練習があるときは練習にというように、どちらが本職かわからないようになっています。したいことをして生きる、というのがアイスランドの生き方です。他人が人の生き方に口を挟まない。自分が好きならそれでいい。したいことができる場所、なりたいものになれる場所というのがアイスランドだと感じています。

アイスランド人の生き方

アイスランドはとても人権に対する意識が高い国だと私は感じています。例えばそのよい例として、毎年8月にLGBTQ+のプライドパレードが盛大に行われていまして、国内外からかなりたくさんの方が参加しています。国全体の人口が約40万人で、レイキャヴィーク首都圏周辺には約21万人ほど住んでいますが、このプライドには10万人近くの方が来るというように聞きました。



そして、みんなアイスランドに住む人達が自分自身のやりたいことを大切にできる理由は、自分自身の人権、人に対する人権の意識がすごく高いからだというように感じます。人と比較するのではなく、自分は自分、他人は他人という意識がとても強いです。例えば幼稚園に勤めながら感じる

のですが、アイスランドの子どもたちは本当に小さいとき、下手したらお母さんのお腹に入っている時から、その人の個性や人権が認められており、子どもの時から子どもらしく、自分らしさというのを磨けるような環境に生きていると思います。周りもそれを認めて、良い意味で緩いからこそ、それが実現されるというふうに感じています。

そして、このアイスランドに住んでいて、ワークライフバランスを意識したどんなお話をしたらよいか考えた時に、OECDのワークライフバランスのデータなど、いろんな資料を探してみました。でも実際アイスランドという社会の中に住んでいる身としては、数字と移民としての肌感覚に差があると感じましたので、ここではあえて日本人の移民としての私の主観でお話しさせていただきますと思います。アイスランドの生活には全ての人、人権というのが核になっているという印象があるとお話ししたのですが、年齢、性別、国籍など関係なく、全ての人が自分らしさを模索しながら生きていける、そして誰でもいろんなことに挑めると感じています。

それを3つの視点で見ると、まずインクルージョンという概念がこのアイスランドに住んでいる全ての人たちの核にある印象があります。このインクルージョンという単語は、最近の日本ではよく学校教育の文脈で聞かれます。何かしらの障害を持つ子どもたちが通常学級で学ぶという使われ方で知られているかもしれませんが、アイスランドでインクルージョンというのは、教育の文脈だけじゃなくて、社会生活の全ての文脈の中で実践されるべき概念だというふうに考えられています。この国で生きる一人ひとりが、一人ひとりの人権を尊重して守るためには、社会や個人がどんな風に人権を理解し、絵に描いた餅のような制度で終わらないように、どう行動するかという部分が常に問われ、大切だと思われるのだと感じています。

そして、教育の分野に関しても、例えば学ぶという権利で考えると、このインクルージョンは大学の費用は無料ということをお話ししましたが、年間に数万円の登録料という名目の費用はかかります。しかし、大学だと大抵の人が仕事をしながら学ぶので、その職種や学歴に合わせて、所属できる組合があるのですが、その組合が大学の登録料を負担してくれるので、原則無料だといえます。そして医学部と警察学校以外はいわゆる入試がなく、全ての人が教育を受けたいと思うタイミングで、年齢を問わずに自分が望む分野に関する

アイスランド人の生き方～人権が核～



<https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
<https://www.nhk.jp/p/heart-net/ts/J89PNQQ4QW/blog/bl/pBevMkKpEI/bp/p45QoOQrJ4/>

教育を受けられるというのがアイスランドの大学教育の特徴だと思います。よくあるパターンで、アイスランドだと結婚という概念もとても緩く、結婚せずに子どもができる、そして子どもができるといういろんな保障が受けられるので、結婚をせずに若いうちに子どもを産んで、ある程度子どもが大きくなってからもう一人出産するというようにいう人も多いです。そして子育てしながら、子育てが落ち着いてから、今自分が学ぶタイミングだと感じたところで、大学に通う人がたくさんいます。実際数年前にアイスランド大学で高校卒業してから大学にすぐ進学した学生の比率を調べてみると約2割だったそうです。日本のような入試の代わりに簡単に申し込みをすれば入学はできるのですが、その代わりに卒業にはかなりの努力が要されます。

例えば私はアイスランド大学の日本語学科で教え始めて感じたのですが、やはり彼らの多くはアニメや音楽、武道、歴史などに憧れて、日本に行く夢を追うために仕事をしながら日本語を学んでいます。音楽は特に80年代ポップが学生たちの間で流行っているそうです。日本語学科の学生は3年時に日本に留学するチャンスがあるのですが、それを見越して、日本の大学生活を疑似体験できるような、ちょっと厳しめの環境を作るべきなのかとも思っています。でも私自身がアイスランドの大学院で色んな人に助けてもらいながら良い意味でマイペースに学べたという経験があるので、私も日本語を学ぶ学生達が家庭や仕事と日本語学習のバランスを取れるようなサポートができるといいなというふうに心がけています。なのでアイスランド式に全ての学生たちが自分なりの学びを追求できるようなインクルーシブな日本語の授業、インクルーシブペダゴジー

を授業の中で日々模索している具合です。

次に日本のニュースでもよくアイスランドはジェンダーギャップ指数においてここ13年ほど世界で一番男女平等だということ知られているかと思います。一方日本ではジェンダーギャップの順位が120位台だと言われています。様々な機関が調査しているため若干ずれがあるかもしれませんが、アイスランドに関しては世界で一番男女平等というのが共通のようです。私はアイスランドに住むまで男女平等という概念を深く考えたことがありませんでした。私自身日本に住んでいる時は、そもそもの人権というものに対する意識や理解が非常に浅かったなと思います。ふり返ってみると、女性ということ得てきたであろう不利益や不合理に対して全く認識さえなかったと感じています。

今私が働いている幼稚園では、流動的ながらも女性で大体8割、男性が2割ぐらい、性別関係なくみんな同じように仕事をしています。その中で驚いたことは、男性が送迎に来ることが多いことです。それはお父さん、おじいさん、歳の離れたお兄さん、親戚、友人、お母さんの恋人、または同性カップルのお父さんたちだったり、とにかくいろんな男性が送迎に来ます。日本ではよく、男性は育児を「手伝う」という表現を聞きますが、アイスランドでは、出産自体は女性がしても一人の子どもを周囲の人々で育み、その人生に関わるというイメージがあると私は考えています。例えばアイスランドの幼稚園は、日本でいう幼稚園と保育園の両方の機能を備えています。園によって前後しますが、私の幼稚園では朝7時半から夕方4時半まで開園しています。仕事の種類やシフトによって迎えができないことがあるので、その時はいろんな周りの人が協力していて、日本でいう

女性によるワンオペという状況がすごく起こりにくい状況だと思います。育児休暇は父親、母親併せて12ヶ月取ることができます。

アイスランドの女性たちは、経済的に自立しようという意識がすごく高く、専業主婦として子どもと家庭を守る、という概念はアイスランドにはないのではないかと思います。アイスランドに住む女性たちは仕事もするし、趣味も追求します。私がアイスランドの幼稚園で働きながら驚いたことは、お母さんが子どもを残して友達と旅行に行ったり、趣味に没頭したりできることです。私もよく夫の義理の両親から子どもを預かってあげるから、旅行にでも行っておいでと言われました。それは私も正直びっくりしました。それは性別関係なくお互いさまで、周りのみんなで協力して子どもを育てようっていう風潮があるからだと思うのですが、さすがに子どもを置いて夫婦だけで旅行してもいいのかとびっくりしました。アイスランドあるあるの一つです。こういう環境だからこそ、私自身幼児教育者としての仕事をしながらも、研究者としての複数のわらじも履いて、支援されることはあっても、非難されることはないのだと感じています。

一方で男女平等と言いつつも、現実にはやはり育児に関しては女性が主に担っている部分もあると感じています。また、平均労働時間についてOECDの2023年の調査では、アイスランド人の1年間の労働時間は平均で2023年は1,448時間、10年前の2013年では1,528時間働いていると調査の結果が出ていました。日本では、2023年の平均労働時間は1,611時間だったそうです。それにはいわゆるアルバイトや、非正規社員と呼ばれる人も含まれているので、労働時間は一概にみんな同じとは言えないかもしれません。労働時間の男女差についてはアイスランドでも日本でも差が見られるかもしれませんが、アイスランドの場合はそれでも法律でお給料の差は出ないように保護されていると言われています。アイスランドでは日本で正社員と呼ばれる雇用がデフォルトで、厚生福利を正社員と同じように受けながらも、自分のライフスタイルに合わせて仕事量をパーセンテージで調整することができます。アイスランドの祝日は年間13日間あります。それに加えて最低24日間の有給が認められており、土曜をうまく挟むとまとめて6週間ほどの有給が取れます。職種によってはまとめて有給を取することもできますし、年間に何回かに分けて取ることもできます。日本で塾に勤めながら日々終電の心

配をしながら走っていた身としては、信じがたい労働時間や制度だなと思います。それでもアイスランド人にとってはまだまだ不満だと言う人もよくいるのです。

では、アイスランド人のワークライフバランスは実際どうなっているのかという部分を見てみると、つい最近、アメリカのCNNのニュースでアイスランドのワークライフバランスについて、仕事時間を短くした分どうなったのかという記事があったので、抜粋記事を訳してみたものを紹介します。



『アイスランドでは2020年頃から労働者の勤務時間の短縮を提案してきた。2022年の段階で、国の51%の労働者が賃金を減らされることなく1週間の労働時間を短縮することができた。その結果、2023年には国の経済成長率が5%上昇した』

これを見ると、アイスランドのワークライフバランスは当然取るべきものだと認識されているのがわかるかもしれません。そして、この空いた部分でみんな何をするのかということ、自分のプライベート充実のために使ってもらおうという本来の目的があるのです。私の働く幼稚園でも、2020年頃からテストとしてフルタイムの勤務時間が「1日7時間×週5日」とから「1日6時間×週5日」というように変わりました。私の場合、今年からは「1日7.5時間×週4日」として火水木金の勤務にしてもらい、空いた時間を自分の研究活動その他自由な時間、ちょっとゆっくりする時間に使おうと思っていました。でもそのタイミングでアイスランド大学で日本語を教えるということになってしまいまして、本来の予定ではなかったとぼやきながらも、実は新しい経験を楽しんでいる自分もいたりします。

ではアイスランド人はこの空いた時間をどのように過ごすのでしょうか。私の印象なのですが、みんな個人よりも、家族や友人と過ごす時間を大切にしているという感じがします。アイスランドの気候は厳しくて、人口も少ないため、お互い肩

を寄せ合い尊重し合って支え合わないと生きていけなかったのでしょうか。それがインクルーシブな社会を作ってきたのではと思っています。

一般的なアイスランド人の時間の過ごし方



そして、バイキング時代からもう何百年も受け継がれてきている文化を大切にするために、みんなで集まって伝統料理を食べることや、クリスマスの今の時期だと家族で過ごすことが多いです。例えばクリスマスツリーをみんなで切りに行って、飾りつけをして、ケーキやクッキーを焼いて準備をする。編み物が得意な人がクリスマスプレゼントのために年間を通じて編み物をしたりします。また、毎年2月にはアイスランドの伝統食であるサメ肉を発酵させたもの、羊の燻製、魚の干物などを家族や友人が集まって食べるパーティーが開かれます。職場でも日本の飲み会とはまた違ったパーティーが開かれることもよくあります。このパーティーですが、ほとんどの人が嫌がることなく自ら参加することには正直びっくりしました。もちろん欠席も遠慮なく言えます。他にはアウトドアであったり、読書会であったり、自分たちで趣味のクラブを作って参加したり、あとは週末などにコーヒータイムとしてみんなで集まってお茶を飲んだりと楽しく過ごす時間を大切にします。だから男性でも、先ほどの育児を「手伝う」ではなく「参加する」といいましたが、自分が好きなことを楽しむ、自分も楽しむのだから人も楽しむ時間、楽しむことを尊重しなくてはいい、お互いさまで仕事時間以外の時間を豊かに過ごす価値観や文化がアイスランドには根づいています。それにより、アイスランドに住む人達の心を豊かにして、どんな人でも受け入れようというインクルーシブな心の余裕も出てくるのではないかと感じています。

ワークライフバランスの実現可能性

ではここで、私が最初にお見せした年表に戻りますが、アイスランドでは自然に逆らわずに生きていくという「セッタ・レッダスト (Petta reddast)」訳して「なるようになるさ」という慣用句があり

ます。みんな自分を中心にしながら、無理せずになるようになるさという精神で生きているのです。自分のワークライフバランスが満たされているからこそ、人にも優しくなれるというように私は感じています。私自身、去年博士号を取得して以降、自分の時間を楽しみたいと思っていたにも関わらず、実際は今まで以上にいろんなチャンスを得て、もっとできるのではないかと欲張ってしまいました。特に大阪人なので、「もっとやらなきゃ、やっちゃいたい」と欲張ってしまっていると思います。でも忙しくなって、自分で自分の首を絞めているような感じになってしまい、本末転倒でないかというモヤモヤ感が残ってしまっているのです。これは私のタイトルに「？」がつく理由なのかなと感じています。では、私自身のワークライフバランスはどうなっているかを考えた時に、このようなアイスランドでワークライフバランスが実現可能な環境にいるにも関わらず、どうして私はこのアイスランド自由さや緩さをうまく享受できないのかというようにもどかしさを感じています。

わたしの年表

～大阪からアイスランド、そして世界へ



そして、自分の時間や、家族や友人との時間を大切にすることについても考えました。みんな自らの意思で自分の人生を豊かにしようとするのですが、私はどうしても空き時間を見つけると何かをやらなくてとは不安になってしまいます。ついつい隙間に予定を入れてしまうのです。特に今の場合、普段幼稚園で働いている間には時間が取れないような研究関係のミーティングを入れるなど、空き時間ができると欲張っていろんなことをしてしまいます。日本に住んでいた時に想像もしなかったチャンスがたくさんあるからこそ、しかも自分が望むならそれを手に入れていいよと言われてしまうからこそ、頑張らなくてもいいのに、頑張ってしまう自分がいる。そして、このワークライフバランスの実現可能性を崩しているのは自分ではないのかというように感じ始めました。

今回の講演の準備をするために写真を探して

いたのですが、実は家族との写真がほとんど見つかりませんでした。子どもと写っている写真、これが唯一見つかったものなのですが、2、3年前古いものでした。それだけ家族との時間を取れてなかったのだと改めて感じました。だからこれから私はアイスランドでどう生きたいのか、日本人であることは変わりませんし、アイスランド人になるつもりも全くありません。頑張る私も、頑張らない私のことも一人の人間として受け入れてくれる「インクルーシブ・アイスランド」に住むか

らこそ、自分の意思でもう少しこのライフの部分に重きを置きながら、家族や友人たちとの時間を大切にして、一度きりの人生だから悔いのないよう、頑張りすぎないように頑張って生きていきたいなと思っています。でも、ではどうすればいいんだという自分への問いかけは、まだまだこれからも続いていきそうな感じがします。

これで私の発表を終わらせていただきます
ご清聴どうもありがとうございました。

(2024.12.7 オンライン開催)



副業・兼業を実施する理由について、リクルートが行った調査によると「貯蓄や自由に使えるお金を確保するため」が1位、「生計を維持するため」が2位ということで上位は収入に関するものとなっています。次点としては「知識や経験を獲得するため」や「経験を主たる職業の仕事に活用するため」、「主たる職業の会社とは異なる場でやりがいを見つけるため」という自己成長ややりがいなどが挙げられています。

な働き方について県内ではどのような取組みがあるか、県内の事例紹介として5つご紹介したいと思います。

・ 全国の副業者は2022年に332万人と、5年前の前回調査から64万人増加
・ 有業者に占める副業者の割合は全国平均が4.95%、愛知県は5.00%、岐阜県は4.29%
・ 10年前（前々回調査）との比較は全国平均は3.64%から4.95%と1.31%上昇。上昇幅が最も大きかったのが京都府で3.21%、愛知県は2.14%と全国平均を上回り、岐阜県は0.96%と全国平均を下回った。



1 つ目は、岐阜市の民間団体である NPO 法人 G-net が提供する「ふるさと兼業」という兼業プラットフォームです。こちらは都会で生活しながら地域に関わったり、大手企業で活躍しながら NPO や中小企業、ベンチャー企業に関わったりなど新たな選択肢を提案しています。

住しない選択も可能な多様なプログラムの充実
や、地域パートナーによる安心のフォローアップ
体制が特徴となっています。

2 つ目の紹介は、加茂郡白川町の白川ワークドット協同組合が行う複業人材派遣の取組みです。特定地域づくり事業、こちらはなじみのない方もいらっしゃるかと思いますが、国が支援する事業で、人口の急減に直面している地域において、地域産業の担い手を確保することを目的としています。マルチワーカーと呼ばれる複業、ここでの複業は複数の事業者のもとで働くという意味ですが、地域内の若者や移住者等が協同組合に雇用されて、地域の事業者へ派遣されるという仕組みとなっています。

この取組みの良い点を挙げると、例えば農業ですと、繁忙期は人手が必要で人手の確保に苦労するのですが、年間通じての仕事がないため、通年雇用というのが難しいという状況です。ここで事業者が複数集まることで地域として人材を確保できるという点です。派遣のイメージですが、春は A 社で働き、夏は B 社で、秋はまた A 社に戻り、冬はまたさらに B 社に戻るという働き方、雇用が可能となります。

特定地域づくり事業組合制度は 2020 年に創設され、県内では白川町の 1 か所のみとなっていますが、地域の担い手確保の取組みとして私も注目しています。

3つ目、「ふるさとワーキングホリデー」についてです。こちらも国が支援する制度で、都市部の

90

若者と地域を結ぶ制度です。どんな仕事があるのかというと、農林水産業や宿泊業、イベント企画などの仕事があります。

農業の事例では午前中は出荷作業を行い、午後は収穫作業を行い、夜に地域の人たちとの交流会や意見交換を行っているという1日があげられています。賃金も払われますし、休日は自由に地域を訪れることができるとして、全国各地で取り組みが進められています。

下呂市の事例を挙げますと、市内の魅力あふれる地域に2週間程度滞在して、市の魅力を働きながら体験するプログラムが提供されています。過去にはアウトドア事業者や飲食宿泊業での募集がありました。

4つ目は「おてつたび」です。おてつたびはお手伝いと旅を掛け合わせた造語で、若者が地域の困りごとをお手伝いし、報酬を得ながらの旅行を実現する民間プラットフォームで、全国各地で行われています。おてつたびの特徴としては、最低賃金以上の報酬を得られ、地域を旅し、また無料で宿泊ができるということです。またお手伝いを通じて地域の方と関係性を構築できたり、知らない地域に行くきっかけができることなどがあります。

飛騨市内の宿泊業の例ですが、3日間のスケジュールで宿泊施設の仕事を募集しています。ウェブサイトのページで面白いと思ったのが、おてつたび先の環境や雰囲気が見える化されているという点です。これは参加者が自分の希望に合ったところに応募できるような仕組みであると感じました。また、参加者のレビューも充実していると感じました。

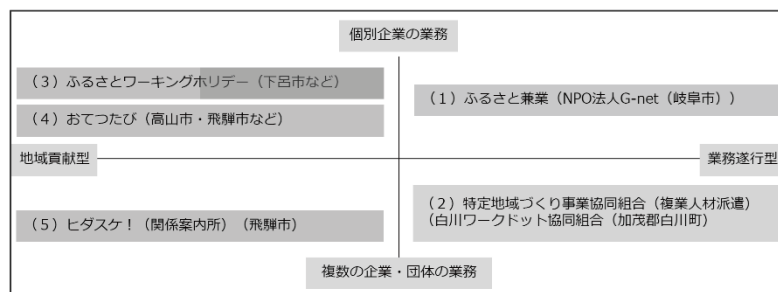
最後、5つ目は飛騨市の関係案内所「ヒダスケ！」です。こちらは飛騨市民の困りごとと参加者のお助けが循環することで、地域との交流と支え合いを創出するプロジェクトです。飛騨市を助けてもらったオカエシとして、さるぼぼコインという電子地域通貨のポイントがプレゼントされます。私も稲刈り体験や、大根収穫、薪割りなど何度か参加させていただき、地域の方と触れ合いながら楽しく作業することができました。

事例をまとめます。一番お伝えしたいことは、県内には面白い取り組みがたくさんあるという点です。また、副業・兼業的な働き方については、プラットフォームごとに特色があるので、自分の目的に合ったプラットフォーム、地域を選ぶことが大切であるということです。ミッションが明確で、業務完遂を目指すのが下図右側のふるさと兼業や特定地域づくり事業協同組合で、地域に貢献したいという思いから参加するのが下図左側のふるさとワーキングホリデーやおてつたび、ヒダスケ！だと整理しました。

2. 県内の事例紹介

事例紹介のまとめ

- ✓ 県内には面白い取り組みがたくさんある！
- ✓ プラットフォームごとに特色があり、自分の目的にあったプラットフォーム、地域を選ぶことが大切



出所：筆者作成

23

副業・兼業的な働き方の効果

効果についてです。参加者（副業・兼業者）、企業、地域それぞれにメリットがあると考えています。

まず参加者のメリットとしては、自身の成長につながる学びの場になることです。また自分のスキルを活用することで、自己有用感（誰かの役に立っている、貢献しているなどの、自分が有用であると思える感情）を高められるということがあります。さらに、普段の職場とは異なる環境に「越境」して、慣れ親しんだ本業（ホーム）と副業・兼業（アウェイ）を行き来して活動することで、本業では獲得できない新しい情報や知識、視点に

アクセスできます。これは「越境学習」とも呼ばれており、自身の成長につながるという点です。

企業のメリットについては、まず人材を受け入れる企業にとっては人手不足解消だけでなく、社内にはない知識・スキルの獲得やイノベーション、新規事業開発など、企業に変革の機会をもたらすことができます。また、人材を送り出した企業にとっても、送り出した社員の成長、外部の知識・ノウハウの社内への還元などの恩恵があります。

組織の流動性を高めるということは、一見すると離職を促しかねないと思われるがちですが、刺激的な環境に身を置いた越境社員が新しい視点で自社を見ることがその企業に留まる動機となり、

3. 自己成長ややりがいを目的とした副業・兼業的な働き方の効果

副業・兼業的な働き方に関わる、①参加者（副業・兼業者）②受け入れ企業、送り出し企業③地域それぞれにメリットがある。

①参加者（副業・兼業者）のメリット

- ✓ 副業・兼業を行う目的は様々だが、自身の成長につながる**学びの場**となる
- ✓ 自分のスキルを活用することで、**自己有用感**※を高められる
- ✓ 普段の職場とは異なる環境に「越境」し、慣れ親しんだ本業（ホーム）と副業・兼業（アウェイ）を行き来して活動することで、本業では獲得できない新しい情報や知識、視点にアクセスできる。これは「越境学習」とも呼ばれ、自身の成長につながる

②企業のメリット

- ✓ （受け入れ企業）副業・兼業人材を受け入れることで、**人手不足解消**だけでなく、社内にはない知識・スキルの獲得やイノベーション、新規事業開発など、企業に**変革の機会**をもたらす
- ✓ （送り出し企業）新たな知識の習得による**社員の成長**や、**外部の知識・ノウハウ**の社内への還元などの恩恵
- ✓ 組織の流動性を高めることは一見すると離職を促しかねないと思われがちであるが、実際は逆である。刺激的な環境に身を置いた越境社員が、新しい視点で自社を見ることがその企業に留まる動機となり、また越境社員に触発された他社員のモチベーションが向上することが、結果として**人材流出防止**につながる

③地域のメリット

- ✓ 若者等の流入による**地域の活性化**と地域（産業）の**担い手の確保**
- ✓ 地元住民とは異なる視点による**地域の新たな需要、付加価値の探索**
- ✓ 来訪者と地元住民との相互作用

※自己有用感とは、誰かの役に立っている、貢献している等、自分が有用であると思える感情。誰かに必要とされた、人に喜んでもらった時などに生まれる。



24

また越境社員に触発された他の社員のモチベーションを向上させるということが、結果として人材流出防止につながると考えています。

地域のメリットとしては、若者などの流入による地域の活性化と地域産業の担い手の確保、また、地元住民とは異なる視点による地域の新たな需要、付加価値の探索、来訪者と地元住民との相互作用などが起こると考えています。

副業・兼業的な働き方を浸透させるには

副業・兼業的な働き方が地域に浸透するために大切なことは何でしょうか。3つのポイントがあると考えています。

1つ目は企業・地域の困りごとの開示です。企業・地域として困っていることを素直に伝えることが、参加者の関わりたいという思いを引き出す動機になるのではないかと考えています。一般的に「これが自分の強みです」など、できることを話すのは皆さん得意であると思うのですが、一方で苦手なこと、できないこと、困っていることを周りに伝えることを苦手とされる方は多いのではないのでしょうか。企業・地域でも同様のことが言えると考えておりまして、企業・地域の方が勇気を持って自分たちの困りごとを開示することで、副業・兼業的な関わり方をしたいという方の「関わりしろ」の提供が可能になると考えています。

2つ目はコーディネーターです。地域の困りごとと参加者の「関わりたい」という気持ちをつな

ぐ方ですが、この方が果たす役割が非常に重要であると思っています。先ほどさらっと事例を紹介しましたが、参加者や受け入れ側のニーズは多種多様であって、現場の方々は日々これらに向き合っていると思います。事例でご紹介した事業は全て、優秀なコーディネーターの方がいらっやして、その方のおかげで成り立っている事業です。このつなぐ役目を果たす方にぜひ敬意を持って、接していただければと思います。

3つ目は地域の寛容性についてです。参加者の属性は多種多様で、様々な方が地域を訪れることとなります。地元住民の方々は、ぜひとも地域を共に担う仲間として、寛容な心で接していただきたいと思っています。

まとめます。人口減少社会で「多様な働き方」に注目が集まっています。収入を主要な目的としない、地域貢献や自身のスキルを活用した、自己成長ややりがいを目的とした副業・兼業的な働き方について、面白い取り組みは県内各地で行われています。副業・兼業的な働き方は、参加者、企業、地域にメリットがあり、キーワードは「越境学習」です。副業・兼業的な働き方が地域に浸透するには、企業・地域の困りごとの開示、コーディネーター、地域の寛容性、この3点が重要です。

以上で私の発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

（2024.12.7 オンライン開催）

事例紹介

保育園留学から見た新たな家族と地域の可能性

大谷 一夫

美濃市地域プロジェクトマネージャー

「保育園留学から見た新たな家族と地域の可能性」ということでお話させていただければと思います。最初に簡単な自己紹介です。兵庫県姫路市出身、38歳で、これまで名古屋、東京で商社、経営コンサルの仕事をしていました。妻の実家がたまたま岐阜県的美濃市というところでございまして、2021年に家族で移住して、そこからの市の非常勤職員のような形で活動を始め、8月から地域プロジェクトマネージャーとして活動させていただいております。

本日のアジェンダ

- 1 事業に至る経緯
- 2 保育園留学事業の展開
- 3 新しい家族と地域の可能性

今日の目次ですが、この3点でお話させていただこうと考えております。

事業に至る経緯

まずこの事業に至るきっかけについて、皆さん保育園留学は聞き馴染みのない言葉だと思いますので、なぜこういった事業を始めるに至ったかをご説明させていただければと思います。私自身、兵庫県の出身なので美濃と聞いた時にで、最初この4つくらいの言葉がなんとなく頭に浮かびました。本日視聴されている皆さんは、おそらく岐阜に縁のある方が多いのかなと思うのですが、実際

美濃 ≠ 美濃市



私がいま活動しています美濃市は、この4つの中的美濃和紙のみが当てはまり、残りは広義な意味での美濃地方を指します。美濃市の人口は1.9万人台ということで、県内21の市の中で最小の人口、コンパクトで小さなまち、全国的にもそこまで注目度が高いまちではないというように思います。

私自身、移住したタイミング、もしくはその前に何度か帰省するタイミングで、美濃和紙が育まれた自然、和紙で栄えたまちの魅力、さらに人と人がつながり、助け合うような、そのような文化的な資源が残った素晴らしいまちだと感じていました。

子育て、観光みたいな観点に関しても自然的な資源とか、木工や自然体験できる場所があって、とても素晴らしいスポットが多数あります。宿泊に関しては様々なニーズに応える、老舗の旅館さんみたいなものもあれば、大きなホテルができた、古民家の高付加価値の滞在拠点ができたりなど、宿泊のキャパシティも徐々に増えております。移住したタイミングでシェアオフィスの事業の立ち上げに関わりまして、リモートワークやワーケーションにも対応できるシェアオフィスが完成しました。

私が市の非常勤職員に登用いただいた際に、行政としてやるべきだと思う仮説が主に2つありました。一つは、まずこの美濃市自体の少子高齢化が加速し、地域の持続可能性が危ぶまれて、特に出生数は昨年と1985年を比べると23%程度にな

和紙で捉える美濃市の魅力



っています。このような状況で移住・定住を進める上でも、都市部の子育て世代を関係人口として取り込んでいくのが必要であるというのが1つ目です。

また、先ほどお伝えしたような地域の魅力は、それぞれ事業者さんが点でしか情報発信されてなく、その魅力が面で伝わってないのではないかという仮説が2つ目にある中で、何か事業を形にしたいなというところがございました。先ほどお話のあった森さんが所属される銀行さんから、ご紹介いただいた接点もありながら、この美濃市において、この保育園留学というキッチハイクという東京の会社がやられている事業の可能性があるのではないかと、提案させていただきました。彼らは人口3,600人程度の北海道厚沢部町で、まずこの事業を始めまして、お話しした当時も既に100名以上が待っている状況でした。

【観光資源】魅力的な自然・文化アクティビティ



【働く場所】まちごとシェアオフィス（WASITA MINO）



新しいワーケーションニーズにも対応可

必要な行政事業としての仮説

課題	解決の方向性
少子高齢化が加速し、地域の持続可能性が危ぶまれている （出生率：1985年度：2.91人→2023年度66歳：1.723人）	都市部の子育て世帯を関係人口として取り込んでいく
地域の魅力（自然・町・ハード・人）が点でしか発信・提供されていない	地域の魅力（自然・町・ハード・人）を面で発信・体験してもらう

個人的にこの事業が良いなと思った背景の一つとしてコロナ禍での自身の反省体験がありました。コロナ禍で Go To トラベルが流行った時に、私自身も箱根の旅館に行き、いわゆるワーケーションでリフレッシュをしていました。一方で子どもには携帯、iPad に釘付けにさせるというような、家庭としてアンバランスな体験をしてしまったという課題感がありました。その中で、実際にこの岐阜の中に移住すると、大自然がありながら温かいおじいちゃんおばあちゃんの触れ合いの中で、子どもはすくすく育つという環境がありました。まさにこのような地域に都市部の皆さんが来ていただけるといいのではないかと、さらに保育園の受け入れとしても、私の妻も含め、既に一時預かり制度として美濃市に住民票なくても受け入れて頂ける保育園が多数ございましたので、このようなものが形になるのではと、事業を提案

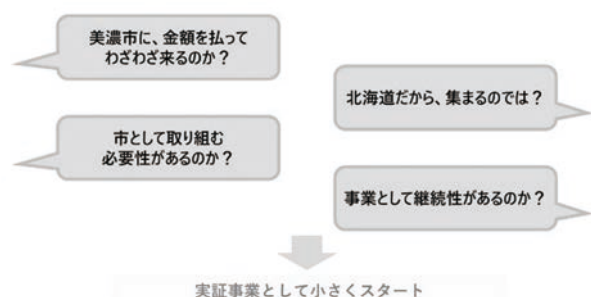
選択肢としての保育園留学



移住者の保育園満足度の高さ+美濃市一時預かり保育



当初の美濃市内からの声



させていただきました。

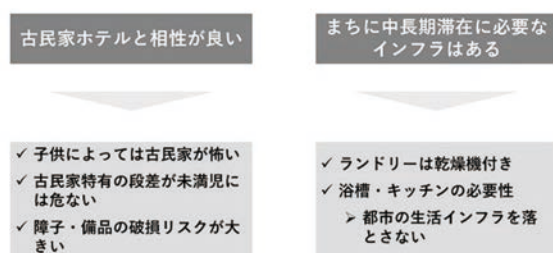
保育園留学事業の展開

つづいて、そのようにして始まった事業がどう進んだかの話をさせていただきたいと思います。美濃市で最初に提案させていただいた時に、「そもそも美濃市にわざわざお金払ってくるのか」、「北海道だから集まっているのではないか」、「市としてやる必要はあるのか」、「事業として継続性があるのか」、という話が出ていました。当時、偶然にもこの後お話しいただく宮田さんが県から美濃市にご出向されている中で各方面に色々ご調整いただき、何とか小さくスタートしようということで始めさせていただきました。

このような形で、22年10月プレスリリースを出すと、メディアを中心とした内外からの反応が想像以上で、リリース一か月でメディア掲載10件、問い合わせ50件以上という状況でした。全国4事例目ということで事業が新しかった、東海圏で初だったという点で反響が大きかったと思っています。ネットの声からも比較的応援して下さるような印象を受けて、とても嬉しかったなと記憶しています。

しかし事業として始めたときは初年度からうまくいったことばかりではなく、仮説が崩れたこともありました。例えば都市部の世帯にとって古民家ホテルは喜ばれると考えていたのですが、都市部の整備されたマンションに住んでいる子どもにとっては古民家が怖いという印象に繋がっ

初年度に崩れた仮説



21

ニーズに対応した滞在拠点の増加



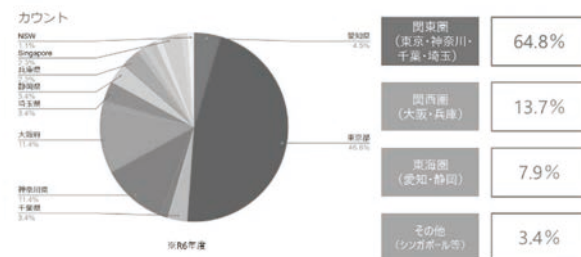
22

たり、未満児の方が古民家特有の段差につまずくということが起きたり、日本家屋ということで、障子や備品が破損してしまうということがおきたりしました。「親の満足イコール家庭の満足」ではない、というのを改めて気づきました。まちにはコインランドリーなどの一定のインフラが整っていると思っていたのですが、浴室には乾燥機能がないと日常利用するのが難しいとか、浴槽がないと困るなどという具体的なニーズもでてきました。いかに都市部の生活水準を落とさず暮らせるか、そこを担保するのが重要だなというように感じました。

また、この事業展開の中でとても面白かったのは、行政が予算をかけてハードを整備するのは難しいにも関わらず、民間事業者さんの主体的なご協力のお陰で、中長期の宿泊滞在施設が毎年増えていったことです。美濃市出身で地域に思いがある方が新築の整備された場所を拠点として貸していただいたりとか、地域で古民家調査をやられている方が保育園留学用の寮を作られたりというような形で、徐々にハードの拠点が増えておきております。

そのような地域の皆様のご協力の賜物なのですが、事業としてありがたいことに毎年5倍以上利用者数が伸びているという状況になっております。今年度は1週間滞在が77%ぐらいあり、2週間滞在では23%という構成となっております。事業開始から累計で3,786人泊ということで、人口1万9千人のまちにとってはかなりの社会的・

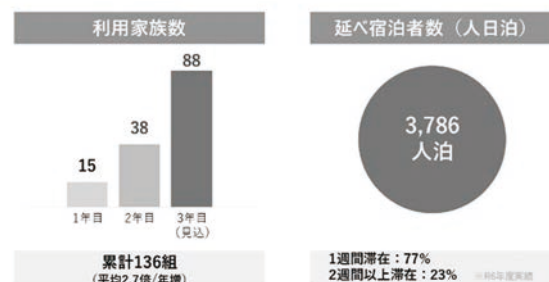
美濃市における保育園留学データ②



観光訪問客（東海圏7割前後）と真逆の構成比率

23

美濃市における保育園留学データ①



24

経済的インパクトのある数字までできているように考えております。

どのような地域の方が来ているかという点、一番多いのは東京都で約 46%。関東圏では 65%となります。続いて関西圏、東海圏と続き、シンガポールからお越し頂いている方もいらっしゃいます。ここで興味深い点として、観光目的での来市は東海圏が 6,7 割くらいという状況ですが、この構成が保育園留学だと大きく逆転していることがあります。

保育園留学事業はキッチンハイクさんが全国各地のいろいろな広げられていて、北海道、長野の自然ですとか、熊本、鹿児島のおいしい海みたいな魅力的な街が並ぶ中、おかげさまで今美濃市は全国 40 拠点の中で上位 5 番目以上の人気地域になっています。実際に目の肥えた子育て世代の皆さんの満足度も大変高く、まだ移住にはつながってはいませんが、興味・関心を持っている方も一定数増えてきている印象です。

ではなぜ選んでいただいているのかについてですが、木育という特色のある保育園さんの魅力やうだつ上がる街並みという伝統建築のまちの風情が間違いなく寄与していることの1つ目です。

2 つ目は、まさに今回、関係人口の様なお話もあったかと思うのですが、地域の受け皿としての人というのがとても重要だと思っております。保育園の先生が本当に一人一人丁寧にご対応をいただいている点も大きいですし、先ほどの森さんの話で出ていたコーディネーターのような機能

美濃市における保育園留学データ



美濃市保育園留学を支えるもの：②人の魅力



を、まさにシェアオフィスのコミュニティマネージャーの方が、地域の中と外をつなぐという役割をして、家族を地域に受け入れていただく中でのハブを担っていただいている点が大きいと思います。

3 つ目は徒歩圏生活圈、アクセスについてになります。私自身もそうだったのですが、都市部の方は、運転免許持っていても、月イチ運転すればいい方という方も少なくなく、やっぱり日常でなかなか運転するのが怖いという方がいらっしやいます。美濃市は、この全長1キロのまちの中で、宿泊施設、コワーキング、保育園、コンビニやスーパーといった生活のインフラがある程度網羅されていますので、他の地域との差別化要素としてコンパクトなまちという特徴が選ばれる理由にもなっていると思っております。

新しい家族と地域の可能性

最後に、この事業を通じて今回のテーマである、どのような「家族と地域の可能性が見えたか」についてお話しさせていただきます。事業を始める時にネット等で見かけた消極的な意見として、こんな事業って単なる親がエゴで言うだけで子どもは可哀想なのではないかという声があり、正直私もこれは不安ではありました。ただ結論から言いますとアンケートの中で、このような声は全く聞こえてきておりません。以下アンケートの声の抜粋なのですが、「人見知りの子どもが毎日楽しく通園できた」、「毎日とても楽しそうに報告してくれ

美濃市保育園留学を支えるもの①：保育園・まちの魅力



美濃市の保育園留学を支えるもの③：徒歩圏生活圏



た」、「息子の新しい環境への適応力を知ることができ感心した」、「後ずさり気味だった子がちゃんと受け入れて楽しめる様子が見られた」、「東京に帰ってからも『保育園に行きたい!』とぐずる」、「最初葛藤があったが、それも乗り越えて成長を感じた」、「先生にも慣れて楽しく過ごしていた」、「また保育園に通いたいと言っている」、「運動音痴な我が子が登園一日目の帰りに園庭でお友達と2m くらいの登り竹から滑ってきたときは驚愕」、「はじめて出会った美濃の人たちの中で娘なりに適応していた」。このようなコメントにあふれています。

私自身もちょっと大人になっていて忘れているところがあったのですが、やはり子どもはいろんな環境の変化を楽しみ理解しながら育っていく、そういう資質を持っているのだと改めて気づきました。もちろん個人差がありますし、親と事前に「こういうところへ行くよ」というコミュニケーションと、地域側が温かくおもてなしすることが前提として必要になります。しかし、この

ような環境変化の中で成長できる子どもの資質というところを信じれば、このような事業を行う意味合いがあると感じたところです。

もう一つアンケートの声の中で特徴的だったこととして、親御さんの「リフレッシュ」というキーワードでした。私自身も東京に勤務しながら横浜で子育てしていたときの大変さを改めて振り返ると、先ほどの西田さんのアイスランドの子育て観を踏まえると、それが当たり前になっている日本がおかしいのではとも言えると思いました。共働きの中でなかなか子どもに割く時間もない、1LDK の様な狭い住環境、そこに頼れる存在もない、孤独にもなるし、経済的にも負担になる、そのような構造があるのかなと思います。特徴的なアンケートの声で、「あわただしい日常メンタルを天日干し」というコメントがあったのですが、まさにこの様なイメージで、都市部で溜めた色々なストレスを美濃で解放頂くこと、気持ちをリフレッシュして前向きになれる環境の提供が重要なように感じました。

変化を楽しめる子供たち（アンケートの声①）

- 人見知りな子供が保育園に毎日楽しく通園できた
- 虫好きの長男は、里芋掘りをしたこと、畑で虫を見つけたこと、園で鈴虫を飼っていること、などなど、毎日とても楽しそうに報告してくれました
- 4歳の息子は登園初日の朝こそ不安そうな顔をしていましたが、毎日「楽しかった」と帰宅。息子の新しい環境への適応力を知ることができ感心した
- いつも新しい環境には、後退り気味だった子がちゃんと受け入れて楽しめる様子を見ることができ、感激しました
- 保育園初日は2人とも大泣きでどうなるかと思いましたが、2週目には先生方にとっても懐き、東京に帰ってからも「どんぐりの保育園(美濃保育園)に行きたい!」とぐずるほどでした

変化を楽しめる子供たち（アンケートの声②）

- 初日は案の定「新しいところいやだ、行きたくない」と泣き、3日間朝のいやいやは続きましたが、4日目に「もう泣かない」と決意し、最後の日は先生に手紙まで書いて中に入っていました。彼女なりに葛藤を乗り越えたこと、成長を感じました。
- 子どもは保育園でたくさん食べて遊び、先生にも慣れて楽しく過ごしていたようでした
- 四日間と短い登園でしたが、娘はとても楽しかった様でまた美濃保育園に通いたいと言っています
- 人見知りで少し運動オンチな我が子が、登園1日目の帰りに園庭でお友達と2メートルくらいの登り竹から滑ってきたときは驚愕。
- 自然体験というよりも初めて出会った美濃の人たちの中で娘なりに適応して、お友達もでき楽しく過ごせたことが一番の収穫

環境変化の中で成長できる子供の資質



新しい体験・経験を通じて、成長していく幼少期

➤ 親との事前コミュニケーション+地域側の温かい受入あれば基本OK

※個人差には留意要も

経験した親からの「リフレッシュ」というキーワード（アンケートの声）

- 大人はのんびり過ごせたのでリフレッシュになりました
- 地域の方々がどの方も優しく癒されました
- せかせかしていない環境が、とても魅力的です
- 自分たちちものんびりで歴史できな町を観光出来ましてとてもいい体験でした
- 観光地化されすぎでない自然のままの美濃で、ゆったりと楽しく過ごしました。
- 人も温かく、滞在中地域の方々に沢山お声がけして頂きました
- 美濃のまちでゆとりと仕事ができたと、まちの方々と交流できたことはリフレッシュになりました

都心における働き盛り世代の単身子育ての慌たしさ



保育園留学で寄せられた特徴的な声



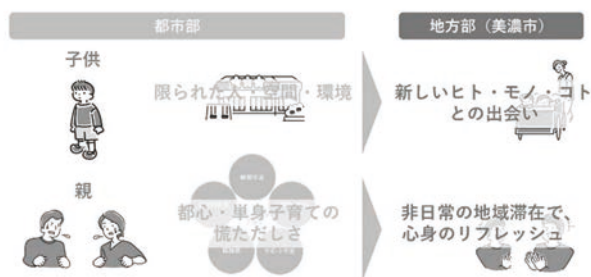
少しまとめると、限られた人・空間・環境での都市部から、都市部の子どもが保育園留学を通じて、新しいヒト・モノ・コトとの出会いがあるところが子ども自身の成長の糧になるのではないかという点、親にとっても子育ての慌ただしさという中で、非日常の地域滞在で心身のリフレッシュに繋がっている点がこの事業の価値のように考えています。嬉しいことに、親としても家庭としても成長できたよという声もいただいている、今後もまさにこのような価値の提供を目指したいなと感じているところです。

少し話が変わりますが、日常生活においてサードプレイスという言葉が使われると思います。いわゆる生活する場である家庭＝ファーストプレイスと、職場であるセカンドプレイス、それに加えてサードプレイスが必要であると言われていきます。居心地よい空間についてスターバックスがよく例として挙げられます。私もよくスターバックスで時間を過ごしますが、やはりそのような場が人生を豊かにする重要なものであると思って

います。

翻ってこれを地域で捉えると、今住んでいる現住所の地域は、横浜ならば横浜みたいな日々の生活、職場へのアクセスみたいなものための場所という感じがあります。皆さん大事な故郷、私の場合、兵庫県姫路市があるのですが、両親がいなくなったり、旧友と疎遠になったりなど、やっぱりライフステージの変化と共にセカンドプレイスとの接点が薄くなっていくこともあるかと思っています。その中で、おそらくサードプレイス、定期的に訪れて、人に会いに行く場所があることが重要なのかなと思います。そして美濃市が今回の事業を通じてそういった場所になっていけば、より多くの方に選んで頂ける地域にもなれると思います。また同時に、都市部で孤独な子育てをされているご家庭にとっても、かけがえのない価値を提供できるのではないかと感じています。心に残っているアンケートの中の印象的な言葉で、「もっと都市部と地方が混ざり合って、日本を良くしていけたら」という素晴らしい言葉があって、

保育園留学が提供しているもの



「家族・親子としての成長」の機会

- 幼稚園入園の息子と、こんなに長い時間と日にちで離れることは産まれてから初めて
- 長女の良い所を新しく発見できました。
- 虫が出るのも良い経験になりました笑
- 最終日には、同じ保育園のご家族を紹介いただき、皆でカブトムシとりもできました

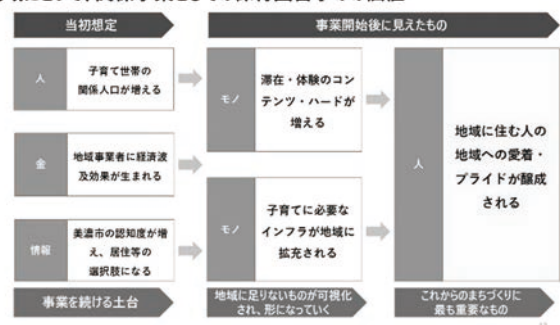
日常生活における、『サードプレイス』の重要性



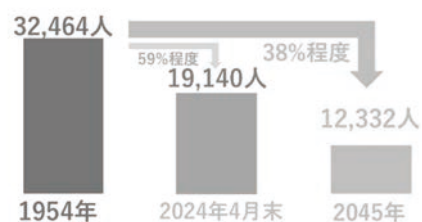
地域における、『サードプレイス』の可能性



地域にとって、関係事業としての保育園留学の価値



美濃市の人口予測



まさにこのとおりだなと実感しています。

地域にとっての関係人口事業としてこの事業を振り返ると、人、金、情報の要素で捉えたときに、子育て世帯の関係人口が増えると地域事業者を経済波及効果が生まれ、美濃市の認知度が上がり居住の選択肢になる、この3つについては、毎年事業を進める上でも振り返りながら進めており、重要な指標だと考えています。加えて、事業開始前には想定できなかった成果が先ほどお話しした通りいくつか見えております。大きかったものの一つとして、外の人にとって地域に足りないもの、中長期の滞在施設が意外にない、子育てに必要なインフラが地域にない、そういったモノが、徐々に可視化されて拡充されているという実感があります。さらに重要なものという観点では、地域に住む人、地域住民の皆さんが地域への愛着とかプライドを醸成するという点だと思っています。

美濃市の場合、岐阜の中でも消滅可能性都市の一つというように形容されることがあり、人口についても、1954年と比べて現時点で既に約60%になっているものが今後さらに40%程度になるという試算がでています。空き家、医療、担い手

がない、産業衰退、学校の統廃合等の課題が色々出てきている状況です。中学校でお話しさせて頂いても、美濃市の未来が明るいと言える学生の比率は、数パーセントくらいしかないという感覚があります。

そのような中でこの美濃市に定期的に訪れて地域に残してもらえる言葉、「美濃が好きになりました」、「こんな環境で子育てできたら幸せ」、「また家族で来たいと思います」、このような声が地域の人にとって、すごく励みになり、この地域でもっとより良いことをしていきたいという前向きな自己効力感や好奇心、チャレンジに繋がっていくのではないかなというように思っています。

事業の大きな成果として、この地域の方が自分の地域を捉える視点が「暗い」から「明るい」に変わるという点があるのではないのでしょうか。

今まで悲観的に諦めで捉えていたものを、こういった関係人口の存在を通じて、できること、挑戦という考え方に変えていくことがとても重要だと実感を持って考えております。以上となります、ご清聴いただきありがとうございます。

(2024.12.7 オンライン開催)

美濃市は課題だらけ？



地域の希望になる、関係人口の人たちからの声

- 美濃が好きになりました
- こんな環境で、子育てができたら幸せ
- また家族で来たいと思います

発想転換の重要性



end

事例紹介

岐阜県におけるワークライフバランス推進の取組み

宮田 敏生

岐阜県健康福祉部子ども・女性局 男女共同参画・女性の活躍推進課

皆様こんにちは。岐阜県健康福祉部子ども・女性局男女共同参画・女性の活躍推進課の宮田と申します。本日はまずもってこのような機会をいただきました岐阜大学地域協学センターの皆様、また本日はお忙しい中ご参加いただいた皆様、誠にありがとうございます。岐阜県からは、岐阜県におけるワークライフバランス推進の取組みとしまして、お時間をいただき、紹介させていただきます。

本日の概要ですが、最初に取り組みの経緯、そしてワークライフバランス推進に係る制度の概要、その後県内企業の事例の紹介、そして最後に取組の成果と課題について説明させていただきます。本日まで参加の方にはいろいろな方がいらっしゃるかもしれませんが、自治体関係の皆様には、改めてこの県の制度のご理解をいただきまして、地域の活性化のヒントにさせていただきたいと思えます。また、大学関係者や学生の皆様には、県内にはこういった素晴らしい企業があるということをし少しでも知っていただければと思います。また、企業の皆様には、自社のワークライフバランスの推進に少しでもご参考いただければと思っております。

取組みの経緯

私が所属しております岐阜県健康福祉部子ども・女性局は、子ども女性を取り巻く様々な行政

課題について所管しており、働き方から結婚、妊娠、子育て、困難を抱える子どもの支援に至るまで、一貫して支援を展開しているところです。局は3課で構成されており、男女共同参画・女性の活躍推進課では、女性の活躍推進やワークライフバランスの推進、子育て支援課では結婚を望む方への支援や子育て世帯への経済的支援、保育士の育成確保など、また、子ども家庭課では、児童虐待防止やこども食堂といった子どもの貧困対策、またDV被害者などの支援などを行っております。先程、西田先生の話からも、アイスランドでは生まれながら子どもの権利は大切にされているといったお話がありましたが、現在、私どもでも、子どもの権利を尊重し、すべての子どもが健やかに成長し、将来にわたって幸福な生活ができる社会の実現に向けて「岐阜県こども計画」の策定業務を進めているところです。本日議題とするワークライフバランスの推進も、計画の主要な施策に位置付けているところです。

岐阜県におけるワークライフバランス推進の取組みの契機となったのは、平成19年3月に制定されました「安心して子どもを生み育てることができる岐阜県づくり条例」です。平成17年から本県の人口は減少局面に入っておりました。当時から既に課題となっておりました少子化をめぐる様々な課題に対し、地域、職場、行政が一体となって、子どもを安心して育てる地域づくりを

1. 取組みの経緯

(2)ワーク・ライフ・バランス推進の取組みの経緯

★安心して子どもを生み育てることができる岐阜県づくり条例(H19.3) (抄)

- (めざすもの)
第一条 この条例は、社会全体で、安心して子どもを生み育てることができる岐阜県をつくることをめざします。
- (大切にしたいこと)
第二条 安心して子どもを生み育てることができる岐阜県をつくるため、次のとおり考え、その考えを大切にします。
一 子育てにやさしい社会をつくれます。
二 地域で子育てを支えます。
三 仕事と家庭をともに大事にします。
- (ともに大事にする仕事と家庭)
第五条 仕事と家庭をともに大事にするため、事業者は、従業員の子育てを支援する取組を進めるとともに、若者、女性など働くことを希望する人の働く機会をつくれます。
2 県は、事業者とともに次のとおり取り組みます。
一 長時間労働を少なくします。
二 女性も働き続けられることができるよう支援します。
三 男性も育児休業をとることができる職場の雰囲気づくりを行います。
四 子どもの看護休暇、子育て時短勤務などにより柔軟な働き方ができるようにします。
五 事業者が行う特に優れた取組を明らかにし、支援します。
六 その他仕事と家庭をともに大事にするために必要なことを行います。

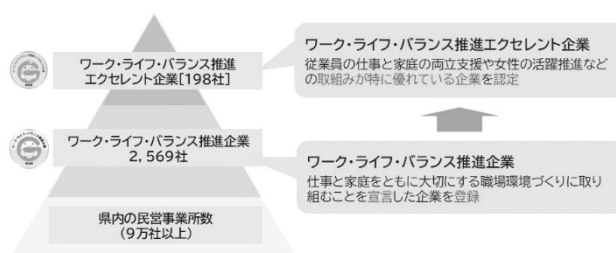


2. ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度概要

(1)制度体系

★岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進企業の登録(H19～)

★岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業の認定(H23～)



※R6.3末現在

5

進めていくことを目指しております。第2条では、そのために3つの大切にしたいことを掲げており、「子育てにやさしい社会」、「地域で子育てを支える」、そして「仕事と家庭をとともに大切にします」としております。これらを進めるために、第5条2項においては、県は、事業者とともに、長時間労働を少なくする、女性も働き続けることができるようにする、男性も育児休業をとることができるようにする、といったことを定めております。これを実際の政策に落とし込んだものがこちらの体系図となっております。

ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度の概要

最初に、平成19年の条例制定と同時に「岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進企業」の登録制度を開始いたしました。こちらは資料P.5の右下にありますように、仕事と家庭をとともに大切にする職場環境づくりに取り組むことを宣言した企業を登録するものです。現在、県内の民営事業所数は9万社以上ありますが、そのうち約2,600社の企業にご登録いただいております。そして、平成23年度からスタートしたのが「岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業」の認定制度です。こちらは推進企業の中でも、仕事と家庭の両立支援や女性の活躍推進など、その取り組みが特に優れている企業を認定しているものです。

昨年度末で198社の認定をさせていただいております。

それぞれの制度を説明させていただきます。「ワーク・ライフ・バランス推進企業制度」は、企業におけるワークライフバランスへの意識付けを図るものです。登録は比較的容易で、県が定める登録届出書に必要事項を記入し、県へ届け出るものとなっております。その中には、宣言内容があり、例えば「従業員のニーズの把握のもと、ワークライフバランスを進めます」、「年次有給休暇の取得を促進します」、「所定外労働時間を少なくします」といったようなものがあります。登録メリットとしましては、資料P.6の右下にあるシンボルマークの利用のほか、岐阜県が実施しています中小企業向けの融資制度の活用、また、県内の金融機関のご協力のもと、従業員向けのマイカーローンなどといった各種金融商品の金利優遇、そして建設業においては、県発注工事の入札参加資格において点数の加点などを行っているところです。

次に、本県におけるワークライフバランス施策として最も力を入れております「ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業」について紹介させていただきます。こちらは、先ほども申し上げたように、仕事と家庭の両立支援や女性の活躍推進などの取り組みが特に優れ、他社の模範となる企

2. ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度概要 (2)ワーク・ライフ・バランス推進企業

仕事と家庭の両立支援に取り組むことを宣言した企業・団体を登録

- ★ 登録方法(随時受付)
 - ・登録届出書に必要事項(下記の宣言等)を記入の上、県へ届出
 - ・登録期間は、登録タイプにより異なる
(次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画 有→行動計画に定めた期間 無→2年間)
- ★ 宣言内容(届出書に記載のある12項目のうち、1項目以上に「○」を付す)
 - ・従業員のニーズ把握のもと仕事と家庭の両立を支援する取組を進める
 - ・年次有給休暇の取得を促進する
 - ・所定外労働時間を少なくする取組や意識啓発を行う
 - ・柔軟な働き方、フレックスタイム等を取り入れる
 - ・女性の活躍推進に向けた取組を行う など
- ★ 登録メリット
 - 1 シンボルマークを利用し、推進企業であることをPR
 - 2 岐阜県中小企業資金融資制度SDGs推進資金の利用
 - 3 優遇制度を設けている県内金融機関の各種金融商品の金利優遇
 - 4 建設工事の入札参加資格における主観点数の加点(※)

(※次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定している企業のみ)



6

2. ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度概要 (3)ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業①

従業員の「仕事と家庭の両立支援」や「女性の活躍推進」などの取組みが特に優れ、他社の模範となる企業を認定

- ★ 制度の特徴
 - ①客観的な指標に基づく書面審査
 - 5つの必要項目
 - ・次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定
 - ・男女の賃金の差異について把握していること など
 - 26の評価項目
 - ・主要指標(年次取得率、所定外労働時間、女性管理職登用)が同産業の平均と比べて数値が良好であるか
 - ・従業員のニーズ把握の実施の有無
 - ・有休取得率 など
 - オリジナルの取組み
 - ・ワーク・ライフ・バランスや女性の活躍などに関して、他社の模範となるオリジナルな取組



7

2. ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度概要 (3)ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業②

★ 制度の特徴

②育成型の認定制度

- 1次調査
 - ・岐阜県仕事と家庭の両立支援アドバイザーによる企業訪問
- 2次調査
 - ・岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業育成スーパーバイザーによる企業経営者へのヒアリング

- ・企業の課題を聞き取り、取組みや制度見直しのポイントを明確化
→専門家からの助言により、必要な取組みを把握
- ・第三者の視点により企業の取組みを可視化
→今まで気づけなかった自社の優れた取組みを認識

★申請してアドバイスを受けることで、WLB取組みがレベルアップ!

岐阜県仕事と家庭の両立支援
アドバイザー
企業の仕事と家庭の両立支援について専門的な知識を有する者として県が委嘱する社会保険労務士(R6年度 13名)

岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進
エクセレント企業育成スーパーバイザー
渥美 由喜 氏

<プロフィール>
・(株)富士総合研究所、(株)富士通総合研究所を経て、(株)東レ経営研究所に入社し、同社の研究部長、主席コンサルタント等を歴任
・内閣府地域働き方改革支援チーム委員など
・公職多数歴任

8

2. ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度概要 (3)ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業③

★ 制度の特徴

③認定後のフォローアップ

- ・認定基準は、国制度の改正や統計数値を踏まえて、毎年度少しずつレベルがあがる
- ・エクセレント企業は、4年ごとに、最新の認定基準をもとに県の審査を受ける。
- ・必要に応じて、アドバイザーやスーパーバイザーから指導・助言(無料)

- ①国制度の改正ポイントを把握できる。
- ②ワーク・ライフ・バランスの最新の方向性や取組みを知ることができる。

★認定後も取組みを継続して、レベルアップへ!

9

2. ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度概要

(3)ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業④

★ 認定メリット①

- 1 シンボルマーク、のぼり旗を利用し、エクセレント企業であることをPR
- 2 求人票に「岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業」と表示
- 3 県やマスコミによるPR:取組事例集、動画、新聞で紹介
- 4 岐阜県仕事と家庭の両立支援アドバイザーの無料活用
- 5 建設工事の入札参加資格における主観点数の加算



10

業を認定するものです。その制度の特徴は大きく3点あります。1つ目は、客観的な指標に基づく書面審査であるということです。国の法律に基づく行動計画の策定などを必須要件とするとともに、26の評価項目で審査をしております。その中には、年休取得率、所定外労働時間、女性管理職登用の割合が、同産業の平均と比べて数値が良好であるかどうか、こういったものを客観的な資料を基に審査をさせていただいております。また、評価項目では書ききれないようなワークライフバランスなどに関する他社の模範となるオリジナルな取組みにつきましても高い評価をしております。

2つ目の特徴は、全国でも珍しい育成型の認定制度であるということです。全ての申請企業に対し、1次調査、2次調査をさせていただいております。1次調査においては、岐阜県が委嘱しております経験豊かな社会保険労務士である「仕事と家庭の両立支援アドバイザー」が直接企業を訪問させていただいております。そこでは、総務担当者から申請内容について直接ヒアリングを行うとともに、必要に応じてアドバイスをしております。また、2次調査では、スーパーバイザーが直接、企業経営者の方にワークライフバランスに関する考え方、方針など聞き取りを行わせていただいております。このスーパーバイザーには、国内のワークライフバランス界の第一人者である渥美由喜様のご協力をいただいております。これらの調査を通じまして、申請企業の課題を把握するとともに、専門家からの助言を実施しております。また、第三者の視点が入ることによって、自社の優れた取組みを再認識いただくきっかけとなっております。こうした審査を約半年間かけて実施しており、その申請の過程において、申請企業のワークライフバランスの取組みがレベルアップしてもらっています。申請企業の中には、1年目ではなかなか認定が難しくても、

2. ワーク・ライフ・バランス推進に係る制度概要

(3)ワーク・ライフ・バランス推進エクセレント企業⑤

★ 認定メリット②

<R5.11 エクセレント企業を対象としたアンケート結果より抜粋>
Q 県からエクセレント企業に認定されたことによる効果は？



★ 採用に関する効果

- ・新卒採用、キャリア採用において応募者に認知
- ・客観的指標で評価を受けているので、安心して応募してもらえる。
- ・人手不足が深刻な建設業で順調な採用活動

★ 会社全体の意識に関する効果

- ・経営層、幹部のワーク・ライフ・バランスに対する意識が一段レベルアップ
- ・誇りと緊張感を持って組織運営に取り組む。
- ・エクセレント企業に認定されているということを経営者及び社員が意識
- ・継続した取り組みを行うようになった。

- ・働きやすい職場であることをPRし、優秀な人材確保につながる
- ・業務内容の見直しや効率の良い働き方に取り組み、生産性向上
- ・私生活の充実により「やる気」や「新たな視点」を持った従業員が成長

11

2年、3年と続けて申請いただき、結果として、とても優れた取組みを行う企業として認定された事例もございます。

3つ目の特徴は認定後のフォローアップです。自治体を実施するこのような認定制度の中には、一度認定すればそれで終わりだとか、基準が古いままであるといったような事例も少なくありません。私どものこの制度においては、認定基準は国の法改正や最新の統計数値などを踏まえて、毎年度少しずつレベルを上げているところです。認定済みのエクセレント企業は、4年ごとに最新の認定基準のもとに県の審査を受けていただくこととなっております。その審査の過程で、必要に応じて先程のアドバイザーやスーパーバイザーから無料で指導や助言を行っております。こういったことを通じて、エクセレント企業は国制度の改正ポイントを常に把握することができますし、ワークライフバランスの最新の方向性や取組みを知ることができます。認定後も取組みを継続し、その企業のレベルアップにつながっております。

エクセレント企業の認定メリットとしましては、資料 P.10 の右側にありますようなシンボルマークや合同説明会で使えるのぼり旗の配布、また、同ページの下にありますように取組事例集、また県公式 YouTube における動画の紹介、また各種新聞などでも取り上げていただいております。毎年2月には同ページの右下にありますような認定式を開催し、新規認定企業へ認定証を授与させていただいております。

認定メリットは県が直接与えるものだけではございません。昨年実施しましたエクセレント企業を対象としたアンケート結果を紹介させていただきますと、採用に関する効果としましては、「客観的な指標で評価を受けているので、安心して応募してもらえる」とか、「人手不足が深刻な建設業で順調な採用活動ができています」といった声

をいただいております。また、会社全体の意識に関する効果としまして、「経営層や幹部のワークライフバランスに対する意識が一段とレベルアップした」という声もいただいております。他にも、「エクセレント企業に認定されているということで、今まで以上に有給休暇や育児休業が取りやすくなった」といった声もいただいております。結果として、優秀な人材確保やその会社の生産性向上、さらには従業員の成長につながったと、そういったような声をいただいております。

県内企業の事例の紹介（エクセレント企業）

ここからは、県内におきますエクセレント企業の事例を業種別に紹介させていただきます。最初に製造業の例ですが、関市にあります早川工業株式会社は、金属プレス加工などを中心とした従業員 30 名程度の町工場であります。こちらの特徴としましては、長期インターン生を戦力として迎え入れ、会社のホームページ、求人票の出し方、行政の補助金を活用したトイレなどの社内環境の整備など、これまで会社がなかなか手を回せなかった部分を、インターン生にアウトソーシングしているということです。このインターン生には、岐阜大学の学生をはじめ、全国から優秀な学生が集まっているということです。このようなインターン生は早川工業に就職はせず、国内の有名企業

に就職しているということですが、他社への就職後も副業人材として継続して早川工業に関わっているということです。先ほど十六総研の森さんから言及がありました、収入を目的としない副業人材ということで、関係人口の創出にもつながっているということです。また、社員のやりたいことを実現できる環境として、子育てや介護の事由があるような社員でも自己実現できる場として、廃材を使ったワークショップ事業を新たに立ち上げ、正社員であっても 1 日 6-7 時間勤務や月 15 日勤務など、様々な働き方をサポートしているということです。また、仕事と治療の両立支援ということで、病気治療に専念させるための休業を認めているということであり、働き続けることができる職場ということで、社員の安心感に結びついているということです。

続きまして、建設業の事例で、郡上市にあります大西組です。こちらは 10 年ほど前に経営危機に直面していたということですが、その際に就任した社長によってワークライフバランスを進められたということです。まず、社長は、「労働時間は短縮するが賃金は下げない」、「利益の半分は社員に還元し、残りの半分は設備投資にする」と社員に約束したということです。この設備投資により、工事中における重機の故障が激減し、生産性が向上したということです。そして、この生じた

3. 県内企業の事例紹介(エクセレント企業) (1)製造業

早川工業株式会社

所在地：関市
従業員数：男性16名 女性10名
事業内容：金属のプレス加工・金型設計製作



多様な人材が活躍できる職場

- ★ 外部人材(兼業人材・副業人材・長期インターンシップ)の継続的活用
 - ・長期インターン生を戦力として迎え入れ、インターン生の意見を積極的に採用。
 - ・他社への就職後も副業人材として関わりが継続。(関係人口の創出)
- ★ 社員のやりたいことを実現できる環境
 - ・子育て等の事由がある社員でも自己実現できる場として新規事業を立ち上げ
 - ・働き甲斐の醸成やコミュニケーションの活発化に結びつく
- ★ 仕事と治療の両立支援
 - ・病気治療に専念させるための休業を認める
 - ・働く続けることができる職場は社員の安心感に結びつく。

12

3. 県内企業の事例紹介(エクセレント企業) (3)医療・福祉

社会福祉法人フェニックス

所在地：各務原市
従業員数：男性35名 女性174名
事業内容：高齢者介護



誰もが活力をもって働ける環境

- ★ 事業所内保育施設や施設内学童保育の設置
 - ・経験とスキルを持つ女性従業員が、妊娠・出産によるキャリアの中断は大きな損失
 - 子育て世代が働きやすい職場を整備
- ★ 独自のポイント制度の導入
 - ・子育て世代以外の従業員が夜勤や早朝勤務をカバーせざるを得ない状況
 - 勤務時間や土日祝日出勤に対してポイント付与。ポイントに応じて施設負担額を軽減
- ★ 近隣のエクセレント企業同士の交流
 - ・結婚後も夫婦間でワーク・ライフ・バランスを実現したいというニーズ
 - エクセレント企業同士の婚活イベントの実施、連携企業の子どもの預かり

14

3. 県内企業の事例紹介(エクセレント企業) (2)建設業

株式会社大西組

所在地：郡上市
従業員数：男性33名 女性5名
事業内容：総合建設業



社員のやる気を引き出す利益還元

- ★ 社長のビジョンに基づく意識改革
 - ・「労働時間を短縮するが、賃金は下げない」
 - 「生じた利益の半分は社員に還元し、残りの半分は設備投資にする」と社員に約束
- ★ 生産性の向上によって生じた利益を社員へ還元
 - ・独自の子ども手当を高校卒業まで毎月支給(1人目1万円、2人目1.5万円、3人目以降2万円)
 - ・会社が運営するフィットネスジムの会費の半額を手当として支給
- ★ 10年間で従業員の平均年齢が5歳若返り
 - ・人手不足が深刻な地方の建設業でありながらも若い社員が増加
 - ・重機の遠隔操作を導入し、eスポーツで活躍する若者に就労機会を与える

13

3. 県内企業の事例紹介(エクセレント企業) (4)卸売業・小売業

株式会社五月商店

所在地：各務原市
従業員数：男性18名 女性19名
事業内容：福祉用具の貸与



労働時間削減の仕組みを確立

- ★ 有給休暇取得率向上への取組み
 - ・従来の1エリア1担任制から複数担任制(チーム制)へ
 - ・余裕をもった人員配置で、有給休暇取得率は20%→84.3%へ向上
- ★ 労働時間の削減の取組み
 - ・営業社員にはスマートフォン、タブレット、スマートウォッチを貸与
 - ・営業報告書は外出先から音声入力で作成、アシスタントも業務の滞りが改善
- ★ 育児休業取得の取組み
 - ・誰かが抜けてもカバーできる体制があるため、早く休むことができる環境
 - ・男女ともに育児取得率100%を達成

15

利益を社員に還元しているということですが、特徴的なのは、高校卒業まで毎月支給する独自の子ども手当の支給や、会社が運営するフィットネスジムの会費の半額を手当として支給しているということです。こうした取組みにより、この10年間で若い社員が増加し、社員の平均年齢が48歳から43歳と5歳若返ったということでございます。また、最近では重機の遠隔操作を導入し、eスポーツで活躍する若者も活躍しているということです。

次は、医療福祉分野からの紹介です。社会福祉法人フェニックスは、高齢者介護の事業を行っているところ。もともと女性従業員が多い職場であるということで、かつては妊娠や出産をきっかけに辞めていく従業員が多かったということです。そこで、事業所内保育施設や施設内学童保育を設置し、子育て世代も働きやすい環境を整備しました。しかし、このことにより、夜間や休日には子育て世代以外の従業員に負担がかかってしまうようになりました。そこで、新たに勤務時間や土日祝日の出勤に応じポイントを付与し、そのポイントに応じて、先ほどの保育施設などの利用料を軽減するといった独自のポイント制度を導入したということです。これにより、子育て世代以外の従業員の負担が軽減され、職場全体の不公平感が解消されたということです。さらには、

結婚後も夫婦間でワークライフバランスを実現したいというニーズに応えるため、エクセレント企業同士での婚活イベントの実施、また連携企業の子どもの預かるということで、自社のワークライフバランスのみならず、近隣企業のワークライフバランスの推進にも貢献していただいております。

最後に、卸売業・小売業からの紹介です。各務原市の五月商店は、ガス水道事業のほか、介護用品の販売やレンタル事業も手掛ける会社です。この会社は、まず有休取得率の向上に向けた取組みを実施しました。従来の1エリア1担任制から複数担任制を導入し、余裕を持った人員配置で、有休取得率は従来の20%から84.3%となりました。また、労働時間削減の取組みとして、営業社員にはスマートフォン、タブレット、スマートウォッチを貸与し、営業社員は外出先から音声入力で営業報告書を作成するようになりました。これにより、内勤のアシスタントの業務も営業社員の帰りを待つことなく進めることができるようになり、会社全体の労働時間が削減したということです。また、誰か抜けてもカバーできる体制ができたということで、有休や育休を快く取ることができる環境ができました。結果として、男女ともに育休取得率100%を達成したということです。

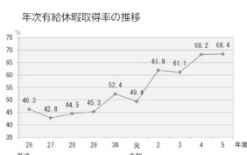
4. 取組みの成果と課題 (1)これまで取組みの成果

岐阜県育児休業等実態調査結果より

★ 年次有給休暇取得率(R5)

68.4%

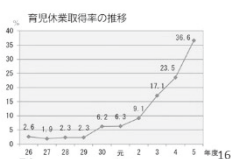
H26から22.1ポイント上昇



★ 男性育児休業取得率(R5)

36.6%

H26から、34ポイント上昇



4. 取組みの成果と課題 (3)ワーク・ライフ・バランス推進のねらい

★ 企業の課題

・若年層をはじめとした人材不足

人材不足の県内企業は72.7%

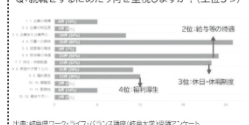
回答企業560社のうち、
「人材が大いに不足している」…12.7%
「人材がやや不足している」…60.0%

出典：岐阜県産業経済振興センター「人材確保に関する特別調査」

★ 求職者のニーズ

・個人の生活と仕事の両立

Q: 就職をするにあたり何を重視しますか？(上位3つ)



県内企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進が、
地域の人口不足を解消し、人口流出を防ぐカギ！

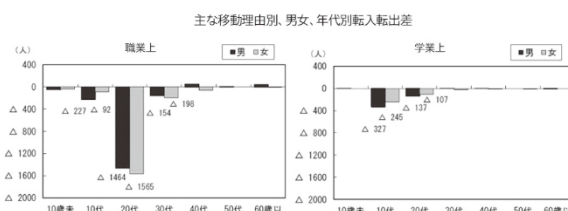
18

4. 取組みの成果と課題 (2)直面する課題

★ 若年層の転出超過

・本県における転出超過の中心は20代の若い世代
・その主な理由は「職業上」によるもの

県内企業は
深刻な人材不足



出典：岐阜県「岐阜県人口動態統計調査」令和5年(2023年)

17

4. 取組みの成果と課題 (4)今後の展望

★ エクセレント企業の認知度

県内の高校生、大学生等、
求職者における制度の認知度が
まだまだ不足

Q: 調査を受ける前に、エクセレント企業について知っていましたか？



出典：岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進協議会調査アンケート

★ 今後の展望

県内の高校生、大学生等、
求職者における認知度向上

エクセレント企業が企業選定の基準

エクセレント企業での人材不足解消

多くの企業がエクセレント企業を目指す

岐阜県を
「誰もが働きやすく、
人材が集まる地域」へ！

19

取組みの成果と課題

ここからは取組みの成果と課題を説明させていただきます。先ほどのエクセレント企業による優れた成果のほか、国が推奨する働き方改革、また昨今のワークライフバランス推進の機運なども相まって、年次有給休暇取得率においては、平成 26 年から 22.1 ポイント上昇し 68.4%、また、男性育休取得率は平成 26 年の 2.6 %から 34 ポイント上昇し 36.6 %まで上昇するなど、県内においてもワークライフバランスが着実に推進していることが見られます。

一方で、県においては人口減少という大きな課題に直面しております。その大きな要因としましては、若年層の転出超過です。この転出超過は 20 代の若い世代が中心で、その理由は学業上の理由を大きく抑え、職業上の理由によるものです。これにより、県内企業は深刻な人材不足となっております。また、若年層の減少により、婚姻数や出生数が減少し、少子化に歯止めがかからない状況となっております。岐阜県産業経済振興センターの調査においても、県内企業の 72.7 %が人材不足ということです。一方で、県内大学生を対象にアンケートからは、就職するにあたり重視する項目として、休日休暇制度や福利厚生といった個人の生活と仕事の両立を大切にしていることが読み取れます。こうしたことから、本県におけるワークライフバランスの推進は、引き続き子育て支援施策の一環として行うのはもちろんのこと、人材不足の解消と人口流出の防止に極めて有効な手段であると考えております。

先ほどの大谷さんのお話にも消滅可能性都市についての話がありましたが、先ほど紹介しました大西組のある郡上市も人口減少の厳しい地域でございます。そうした中でも、若年層を確実に

採用できているのは、その企業がワークライフバランスを経営戦略として位置づけているからこそであります。ちなみに大西組の社員の子どもの数は 3 人が当たり前と聞いております。

しかしながら、高校生、大学生におけるエクセレント企業の認知度はまだまだ低い状況です。岐阜大学さんで実施しましたアンケートにおいても、このエクセレント企業の認知度が 10% を切っているような状況です。このため、今後の展望としては、県内の高校生や大学生、求職者におけるエクセレント企業の認知度の向上を図りたいと考えております。求職者にとってエクセレント企業の認定が企業を選ぶ基準となれば、自然とエクセレント企業における人材不足の解消が期待されます。こうした状況が広がれば、県内の多くの企業がエクセレント企業を目指してもらえると期待しております。結果として、岐阜県全体が誰もが働きやすく、人材が集まる地域へとなることを期待しております。

最後に参加者の皆様へのお願いとなります。県内の自治体関係者の皆様には、このエクセレント企業が人口流出防止策の一助になることと認識していただき、地域におけるエクセレント企業の掘り起こしや育成にご協力をお願いしたいと思います。また、大学関係者、学生におかれましては、県内で企業を探す際には、ぜひこのエクセレント企業を就職先の候補として考えていただければと思います。また、企業関係者におかれましては、この取組みに興味を持っていただければ、私たちとしてもバックアップいたしますので、ぜひ挑戦していただければと思います。

以上で私からの説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

(2024.12.7 オンライン開催)

トークセッション 個人と地域の幸せを実現する働き方や地域との関わり方

登壇者： 西田めぐみ、大谷一夫、宮田敏生

学生コメンテーター： 繁ハナ子（岐阜大学教育学部3年生）

コメンテーター： 後藤誠一（岐阜大学地域協学センター助教）

ファシリテーター： 伊藤浩二（岐阜大学地域協学センター助教）



伊藤：それでは、トークセッションを始めさせていただきます。本日、司会を務めさせていただきます地域協学センターの伊藤と申します。今回、この公開講座でSDGsの目標8「働きがいも経済成長も」、そして目標3「すべての人に健康と福祉を」に着目をしまして、ウェルビーイングと地域活性化を実現する働き方というテーマを選ばせていただきました。

この背景についてですが、今、日本は人口減少社会に突入していて、地域をつくっていく担い手が大きく減少しています。それは経済活動だけではなく、社会やコミュニティをどう維持していくかにも大きく関わってきております。そのような中で、これまで地域づくりというと何か特別な強い思いを持った方が一生懸命やってらっしゃるというイメージが強かったかもしれませんが、より参加者の裾野を広げて、多様なスタイルでの地域との関わり方を促すきっかけとなるのが、本日のキーワードにもなっているワークライフバランスやウェルビーイングであります。この考え方をより普及させていくことが大事だと考えて、テーマに選ばせていただきました。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、トークセッションからの登場となるお二人に自己紹介をお願いします。まず、岐阜大学生である繁さんから自己紹介をお願いします。繁さんは岐阜大学の「次世代地域リーダー育成プログラム」の修了生でもあります。ではよろしく

お願いします。

繁：ご紹介にあずかりました繁ハナ子と申します。私は岐阜大学教育学部社会科教育講座で教員になるために学んでおります。出身は岐阜県関市で、刃物で有名な市町村として知られています。趣味はカラオケや写真を撮ることです。アルバイトでは塾講師としてオンラインで指導をしています。地域との関わりという観点では、私は毎年夏休みに高山市丹生川地域に訪れて、トマト農家のお手伝いということで、教育とは関係ないのですが、地域の人と関わるという活動を一緒にしています。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

伊藤：充実した大学生生活を送っていらっしゃる様子が写真からも伝わってきました。学生、若者の視点から今日はコメントをいただければと思います。よろしくお願いいたします。続いて、後藤先生から自己紹介をお願いします。

後藤：こんにちは、岐阜大学地域協学センターで助教をしています後藤といいます。専門が教育学、その中でも社会教育、生涯学習を専門としています。最近の研究テーマとしては、企業自治体の人材育成、特に兼業・副業、またリスクリングの分野を研究しております。本日はよろしくお願いいたします。

◆講演の質疑応答

伊藤：それでは最初に、前半の講演部分の振り返りも兼ねて、ご講演者の方々と学生コメンテーター、繁さんによる質疑を通して、内容の深掘りをしていきたいと思います。今回は時間の都合上、繁さんと西田先生から各講演者の方に対するご感想やご質問を頂戴できたらと思います。それでは、繁さんから、西田先生、小谷さん、宮田さん、それぞれに対してご質問いただければと思います。

繁：まず、西田さんに質問させていただきます。アイスランドに行かれたという話を先ほど伺ったのですが、日本の幼稚園と比べてみて、先ほど話の中に、自分が幼稚園にいたときに子どもを管理してしまうというように形容されておられましたが、日本の幼稚園や、その働き方、日本での働き方に比べてどのように違いがあるのか気になったので、質問させていただきます。

続いて大谷さんに質問させていただきます。美濃市は私のイメージでは川などがあつたりするので、バーベキューや、アスレチックなども自然と関わる体験という意味ではあると思うのですが、どうして保育園留学というところに焦点を当てられたかが気になったので、質問させていただきます。

宮田さんに質問させていただきます。エクセレント企業についてのお話がありましたが、岐阜県のワークライフバランスの実現は、県レベルではどれくらい歩調が合っているのか、県と国レベルでどれくらい差があるのかを聞きたいと思います。よろしく願いいたします。

伊藤：続いて西田先生からご質問をお願いします。

西田：私の方からも保育園留学のことで私自身、幼児教育者として気になったことをお聞きしたいと思います。まずおっしゃったように、子どもの順応力って本当にすごくて、その部分はすごく共感できました。そのうえで、受け入れ側の保育士の確保であったり、保育士の先生たちの意識の改善・向上であったりはどうのように行われているのでしょうか？いろいろな子どもが来て、出ていくわけですから、やはり先生にとってもすごく負担にもなると思います。そのような部分へのサポートや、理解などはどのような形でされているのかなと気になりました。

次にワークライフバランスの方ですごく面白いなと思ったのは、大西組さんのeスポーツの競技者の方を遠隔操作の重機で動かすのに雇用しているというお話です。eスポーツの経験者の方の力、技術を活用した雇用ってというのはすごく面白いなと思って、今どきの発想だなと思いながら聞かせてもらいました。一方で県内企業が何万社となるなかで、どのようなアプローチを取られているのか、またはエクセレント企業を目指すための意識づけや促し、改善などにはどのように取り組まれているのかが気になりました。

伊藤：それでは質問へのご回答を大谷さんからお願いします。



大谷 一夫氏

大谷：ご質問ありがとうございます。まず繁さんのまさに美濃市の横の関市出身だからこそのご質問、川やBBQじゃなく、なぜ自然体験じゃなく保育園留学を選んだかという話なのですが、一言でいうと持続可能性を考えたからです。現状美濃市の川にも、コロナ禍より特に愛知県等から多くの人が来ています。いわば首都圏での湘南の海みたいな感じで、夏場にはかなり観光客の方が来られています。

これは本来なら素晴らしいことであり、行政的にはウェルカムのはずなのですが、地域にとっては一方的な消費に終わってしまっている印象がありまして、ごみの問題、騒音の問題などが毎年発生しています。地域の人からすると特定のコンビニや道の駅だけは潤っているが、自分達にとっては何も喜ばしくない状況であったり、ただ消費して去っていく人たちのように見られたりしています。本来ならばその人たちが地域の方と交流しながら、美濃市の文化などを知っていただいて、より好きになる、みたいなことができればいいと思います。しかし、来る人たちも訪問先の一つとして美濃市に行っているという認識かと思うの

で、市としての深い関わりに繋げるのはなかなか難しいように思っています。このケースは総務省の定義によると、交流人口の中の「消費型」として捉えることができると思うのですが、ゆくゆくはそういう人たちがまちに来てもらえるような、保育園留学じゃない方々の受け皿もより作ればいいとは思っているのですが。

今回の場合は、地域の魅力ある保育園さんを起点としながら、先ほどの話にでてきたシェアオフィスの橋元さんなど、地域の方と関係を作ってもらうことで単に消費に終わらず、相互のやりたいこと、思いを理解して、両方のために前向きに取り組んでいただけるような、ファンづくりに近いような施策が必要だという観点で始めています。本来収益などを考えたら自然体験で、バーベキュー場を作って、そこでマネタイズするという考え方もあると思います。しかし、それよりは地域に子育て世代の方がより深く関わって頂くための関係人口事業として設計をさせていただいています。

西田さんの質問は、まさにずっと現場にいらっしゃる方ならではの質問だと感じました。ご指摘の通り、保育園側の負担が大きく、全国的にも受け入れは常時1組のみなど保育園の事情を踏まえて制約が多いと聞いております。その中で美濃市の保育園、美濃保育園さんは、すごく大義を持って、美濃市のために関わっていただき、柔軟にご対応頂いています。昨年度美濃市内で生まれた子どもが66名というかなり限られた人数であることから、外に広がっていかないといけないという危機感もお持ちのように感じています。

例えば運動会の2日前に来たお子さんがいたとしたら、これまで運動会の練習が全くできていないので、通常ならば本番の日に疎外感を感じてしまいます。それを2日間でキャッチアップしてもらうために、一人の先生がつきっきりになって練習してもらったり、受入前後の面談をやったり、アレルギーの対応などが必要になったりするので、かなりご負担になることはあります。

そのような観点では、現状は常時5組のような条件を決めながらも持続できるように工夫していければと考えております。他の地域ではお金という面で保育園にお返しを考えているところもあるそうですが、保育園さんの大義に甘えてしまっているというのが現状です

一方で外のご家族を受け入れると、保育園さんに新しい気づきに繋がるという印象もあります。地域の魅力を外に開放することにより、地域の中

の事業者さんがレベルアップされるという印象もすごく受けており、うまく共存共栄を図っていきたいと考えています。

伊藤：ありがとうございました。続いて宮田様、ご回答をお願いします。



宮田 敏生 氏

宮田：最初に繁さんからいただいた質問への回答となります。岐阜県におけるワークライフバランス推進、エクセレント企業がどれくらい優れているかという点なのですが、私たちもなかなか全国の様子まで知る術がない中で、参考になるのが先ほどの講演の中でも紹介させていただきました、エクセレント企業のスーパーバイザーである渥美由喜さんです。この方は全国から引っ張りだこのコンサルティングの方でありまして、たくさんの企業の事例を見て回っていただいております。手前味噌にはなりますが、渥美スーパーバイザーから「岐阜県におけるエクセレント企業の取組みが、全国でみても素晴らしい」というお話をいただいております。そういった意味で、私どもの取組みが、全国でも誇れるようなものになっていると感じています。

また、全国と見た比較という点になりますが、男性育休取得率に関しては、全国と比べても非常に伸びてきているところです。一方、課題としてあるのは、女性の活躍という部分であります。国の公表している数値を見ますと、例えば一つの指標として女性の管理職登用比率がありますが、これは全国の平均と比べると低く、都道府県別で見ると不名誉になりますが45位と下から3番目という状況となっています。岐阜県内においては製造業が多いということから、それが構造的に出ている面、致し方ない面もあるかと思いますが、女性が活躍する場もより広げていくことが必要だと考えております。そういった点で別の事業で

すが、登用を進めるような形を推進したいと考えております。

また、西田先生からいただきましたご質問について、推進企業の普及がどれくらいかということですが、岐阜県内における事業者数が約9万ある中で、現在推進企業として登録いただいているのが約2,600社で、割合にしますと約3%程度でございます。従業員ベースでみると25%近くまでできているところです。

一方、別の課題についてですが、推進企業というのはまだ「やります」という意欲を持った企業というところでありまして、その推進企業の方の話を聞いておりますと、じゃあ具体的に何をやればいいのかわからないといったお話をいただくこともございます。今年度から、新たな取組みとして、そのような企業向けに業種別に集まってきた、先ほど申し上げたエクセレント企業、優れた企業の取組みを共有していただいて、参考にしながらエクセレント企業を目指すという取組みをやっているところです。今後、より高いレベルを目指す企業が増えていくことを県として期待しているところです。

伊藤：ありがとうございます。西田先生から大西組さんのeスポーツの話も素晴らしいという話がありましたが、あのような動きは大西組さん以外でも広がりがあるのでしょうか。

宮田：そうですね、建設業全般が深刻な人材不足ですので、今はそのような省力化という観点で機械を自動で動かせるようなICT化というのが建設業でかなり進められているということです。大西組さんの話を聞いておりますと、従来の建設業は、やはり肉体派のマッチョな方に就職先として選ばれてきました。しかし、いわゆるインドア系の方でも活躍できるということが人材を受け入れる幅を広げ、より若い人材の獲得につながっているということです。

伊藤：eスポーツの趣味など、好きなものを生かせる職に就けることは、若者にとっても幸せですよ。では、西田先生からのご回答をお願いしますか？

西田：まず日本人ならではの管理の話からお答えしようと思います。私、アイスランドの幼稚園で働き始めた時に、いわゆる学習指導案を作っていました。今日はこれをしよう、あれをしようと思

めて、子どもたちの前に出た時に、子どもたちはそれをしたがらないのです。たとえば、外が嵐の中、私は外に行こうと思っていた、実行できない、子どもは今日そんな遊びをする気分じゃない。でもそれを私は「私が決めたことだから、私のやることをやりなさい」と強制してしまいました。すると子どもから大反乱が起きてしまい、私はそれでパニックになってしまいました。

私は大阪出身で雪遊びをほとんど経験したことがなかったのですが、アイスランドで大雪が降った日があって、子どもたちがその時に全く私の想像のつかない動きをしてしまいました。私は完全にパニックに陥り、大失敗が続いてしまい、本当にどうしようもなくなってしまいました。そのまま仕事をやめてしまってもおかしくない状態になったのですが、セルフスタディという研究方法に出会って、なんとか乗り越えることができました。管理や大人の都合で子どもを動かしてはいけないということが私の大きな学びでした。

また、日本との働き方の違いについて、例えばアイスランドの幼稚園では日本みたいな運動会だったりとか、お遊戯会だったりは一切しません。なので、先生が仕事を持ち帰ることや、残業してまでする仕事がありません。例えば昨日あったのですが、私は片付けが終わってなくて、片付けてから帰ろうと思ったら「もうカギ閉めるから出て」と言われ、上着を着る間もなくそのまま追い出されてしまいました。そういうところなのです。それで答えになりましたでしょうか。



西田 めぐみ氏

繁：すごく自由でいいなと思いました。

◆個人と地域の幸せを実現する働き方や地域との関わり方

伊藤：まだまだ掘り下げ足りない部分はあるかと思うのですが、ここからの議論を通して、講演の

部分も含めてさらに理解を深めていけたらと思います。ここからは、トークテーマとして「個人と地域の幸せを実現する働き方や地域との関わり方」についてお話をしていきます。

最初に、ワークライフバランスやウェルビーイングの達成に関連して、それぞれの現場で抱えていらっしゃる課題と理想の姿を、講演で話さなかった補足も含めて、ご講演者から提示していただければと思います。それでは西田先生からよろしくお願いします。

西田：アイスランドで私が感じている課題なのですが、これ世界共通の課題でもある人手不足がアイスランドでもあります。日本では、幼児教育の場合、短大や大学などに行って、幼稚園教諭や保育士の免許をとって仕事をするのですが、アイスランドでは教員免許を取るには修士の学位が必要です。それが追いつかないため、無資格の人の方が圧倒的に多いです。その中で私自身も日本人という部分と、アイスランドでの環境とのバランスを取りながら仕事をしています。そこでやはり異文化であることから、「日本人な自分」が出てきてしまったことから起きる何かしらの弊害もあります。そのような課題を一つ一つ、まず自覚しなければいけない、認識しなければいけないと思っています。それをするためにも、先ほどからお話ししているセルフスタディという方法を使って、自分なりに認識を続けていこうと思っています。

理想については、「子ども達が今日楽しかった」と言って帰ってくれるように毎日コツコツとやっていくしかない、理想に辿り着くためにはそれしかないと考えています。他には私自身が楽しむ、そのためには自分の心の余裕を持って生きていけないといけないと思っています。

伊藤：ありがとうございます。やはり心の余裕が全ての源泉になっているということが、ご講演を通してよく伝わってきました。それでは、大谷さんの課題と理想についてお話しいただけますか？

大谷：個人、地域という2つの視点があると思っていますので、まず行政の関係人口事業として、先にお話しさせていただきます。課題は無数にあるのですが、特に保育園留学などターゲットになっている都市部の子育て世代のニーズと、地域の今保有している制度の乖離がとても大きいと思っ

ています。例えば病児保育の制度にしても、行政的には事業として実施している認識ですがかなり事前に資料を提出しないとイケないことや、熱があると預けられないなど、都市部で民間が行っているサービスに比べると利用者視点では課題が多い様に感じています。また、保育園は充実しているけど小中高はどうかという話もありますね。解決のために、今、小学校留学のようなものを試行的に進めようと、話としては出ています。やはり地域がより子ども中心のまちになって、ある程度持続していくために、アップデートし、より選ばれるまちになっていかないとイケません。特にいろんな地域が日本の中でも、今日事例にあった飛騨市のヒダスケ！のような取り組みや、郡上市の関係人口の取り組みを行っているなかで、移住・定住施策と同じ取り合いの状態になってしまおうと思っています。選ばれるまちになるためにはいろんなことをアップデートする必要があります。また、この事業は現在、行政の委託事業のような性質を持って行われているので、ビジネスとして民間と民間で持続可能になるように変えていく必要があると感じています。

理想の部分も大きく2つあると思っています。先ほどお伝えした通り、外的な変化はすごくわかりやすいのですが、一方で地域の人々の内的変化こそ本当に大事だと思っています。この地域を諦めて、若い人たちが絶望してまちを出るのではなく、このまちでこういういいところがあって、希望を持ちながら一度まちを出るような流れにしたいです。この地域には大学がないため、一度外に出る人が多いかもしれませんが、先ほどの気持ちの差がすごく大きく、5年、10年経った時に戻ってきたいと思えるまちかどうかすごく重要だと思います。しかし、内的変化はとても捉えづらく、定量化しづらいので、これをどう継続していくかが今の関心です。

もう一つの要素が、美濃市出身の方が戻ってくることです。私も含め、Iターンのような形で他の地域から美濃市に来る方が徐々に増えている実感があります。そして、まちづくりの節目になるのはUターンの人、美濃市出身の方が美濃市に戻ってくることだと思います。

さきほどのシェアオフィスにも美濃市出身の方で、都会で仕事をしている人がたまに訪れていただいてくれます。そういう方がまちにグッと戻ってくると、まちの活気や力が絶対変わってくると思います。そのような方が選んでくれるまちになることが、とても大きいと思っています。

ここまでが地域側の視点です。次に個人的な話になりますが、今回のテーマのワークライフバランスについてお話しします。ワークライフバランスはそのニュアンスで捉え方が難しい言葉だと思っています。バランスという言葉を聞くと、「ワーク重くてライフが軽い」というような、プラマイ0にする、調整する、50:50にするようなイメージに捉えられがちです。しかし、ワークのマイナスをライフで0にするというより、本来はワークとライフそれぞれが相乗効果を生みながら、いろんなライフステージごとで、そのバランス、比重を決められることが本質であると考えています。

私個人としては、ワークは当事者性を持って、すごく充実しています。一方でプライベートでは、アイスランドの社会に出て活動するというようなことはあまりできていないと、今日、西田先生のお話を聞いて気付きました。消費者として、アマゾンプライムを子どもと観ることや習い事に通わせることなどの過ごし方しかできていませんでした。みんなでライフをどう充実させるかを考えることが大事だと思ったので、子どもと一緒に熱中できる活動などを自分自身もやれるといいし、地域にも広がればいいなと思います。日本もワークで疲れたものを、ただただ消費でリフレッシュするのではなく、もっと自分自身がクリエイターになってみることも重要だと改めて気づかされたよい機会でした。

伊藤：まさにアイスランドと日本の価値観が融合して、いいところ取りのような形でやれると面白いですね。また、美濃市の保育園留学という仕組みをまずはスタートさせて、走りながらいろんな制度や施設を充実化させていく、という考え方も素敵だなと思いました。地域の人に成果を見てもらいながらより良くしていく、動きながら変えてゆくという考え方がカギとなりそうですね。

つづいて宮田様から課題と理想についてお話を伺いたいと思います。

宮田：先程いろいろ紹介させていただきましたエクセレント企業の事例ですが、そのような取り組みに対して、会社の経営者の方は非常に高い理想と理念を持って進められておられます。その推進のきっかけとなるのは、先ほど紹介しました大西組さんをはじめ、社長が変わったタイミングで大幅に進められたことが多いと感じています。このような働き方をどんどん広げたいという思いが、経営者はもちろん、従業員の方にもあるかと思いま

す。

さまざまな申請企業を見ておきますと、担当者レベルではすごく一生懸命やっておられて、「こういう会社を実現したい」と強い思いをもっておられます。一方で、2次調査であるスーパーバイザーからのヒアリングなど見ておきますと、経営者の方の考え方がまだ十分でない状況もいくつか見られた事例もありました。

また、ある商工会議所さんの話を聞いておきますと、人材不足で大変だという割には、なかなかワークライフバランスをやろうという機運がなく、目の前にある物価高騰対策や賃上げなどで、ワークライフバランスまで手が回らないといったお話もいただいております。

ただ、いろいろな企業を見ておきますと、うまく人材確保につなげている会社は、先程の西田先生の話もありましたように、ワークライフバランスを重視しており、着実に成果を出している企業でございます。そのような成果を、もっと県内企業に広めていき、ワークライフバランスは経営として大事であるということを、多くの企業に知っていただきたいと感じております。

伊藤：経営者層の理解がカギになりそうだというご指摘いただいたかと思います。

◆理想に近づくために

伊藤：ここからは先程伺った課題を解決して理想に近づくために、私たちに何ができるだろうかという話をしていきたいと思います。それぞれの現場で、今、理想の実現に向けて取り組んでおられること、これから取り組みたいと考えておられることを、西田先生、大谷さん、宮田さん、そして最後は若者の視点から繁さんに「こんな会社や社会だったらいいな」という話をしていただきたいと思っています。では西田先生、よろしく願いします。

西田：私の場合、幼稚園についてで、まず考え、今感じていることは、現場の内情、現状をもっと知ってもらいたいと思っています。例えば、国や市町村のレベルでも、または幼稚園内のレベルでも、やはり理解が少ないことを知ってもらいたいです。スタッフ同士、お互い交流はしていますが、本当に私が困っていることをシェアしているかというと、多分それはできていません。例えば私働いて10年、11年目になるのですが、新しく

入ってきたスタッフがどんなところで困っているかなどのシェアなどもできていません。シェアをするために私は何をしたらいいか、園の中で個人的に繋がっていくこともできれば、研究者として関わることもできると思います。その状況を研究としてまとめ、どのように改善できるか、例えば人材がいない、教員免許を持った人材がいないという課題を、どう改善できるかを提案することをきっかけとして、研究活動を続けていきたいと考えています。

伊藤：困りごとを外部に発信して共有していく関わりしろを作っていくという、まさに森さんのご講演にも通じるお話であったというように伺いました。続いて大谷さま、よろしくお願いいたしますします。

大谷：さきほどの行政の視点で見ると、関係人口事業について、保育園留学は、現状うまく回り出しているところだと思います。これを小学校などに広げていくことや、それを誰かに依存させず、うまく仕組みとして回るような形で進めていきたいと思っています。今日行政についてのお話を聞きながら、素晴らしい企業を外に広めていく仕組みが、まさに保育園留学とも重なっていると感じました。そのような余地がすごくあるのだと思うのですが、企業自身がいいと思っているものと、外から見たときにいいものだと思うものが若干ずれていることが課題だと思っています。それを翻訳する作業が大変だけど、必要であると感じています。

例えば美濃市だと、和紙が有名で、多くの人が和紙漉きをするのですが、幼い時からずっと受け身でやらせていくとただの労働のようになってしまいます。本当ならば漉いた和紙で何かを作ったりアート活動をやったりなど、外からの視点が必要だと思います。私自身が市外から来た人間なので、それらに気づきやすいと思うのですが、まさに関係人口というのは、地域の中のいいものを翻訳して外に届けることがとても重要だと思っているので、そのような視点でいろんな事業を今日いただいたヒントを元に考えたいと思いました。

伊藤：関係人口のようなよそ者の視点を、地域の価値を再認識するきっかけとして、よその視点を地域の人も生かしていくことが必要だというお話だと思います。続いて宮田様、お願いします。

宮田：今日のテーマの中には、地域の活性化や地域への貢献などの話もありましたが、紹介させていただいたエクセレント企業の中にも、地域貢献に熱心な会社が多数ございます。先ほども紹介させてもらった大西組さんなどは、その地域に必要とされる会社でありたいという強い信念をお持ちです。例えば、年に一回地域の子どもたちを集めて重機などを見てもらうイベントを開催しております。その地域の子どもたちが「自分も大きくなったらこういう仕事をやってみたい」という憧れを作っているという取り組みです。ワークライフバランスに一生懸命な会社は、その地域にも大切にされる企業になりたいと考えている企業が多いと思います。こういった事例もまた広く県内企業に共有させていただいて、会社がずっと継続していくために、そういった取り組みをもっと広げていければと思っています。

伊藤：ワークライフバランスや多様な働き方で自由な時間ができたとしても、従業員の方も地域との関わりしろ、関わるきっかけがなければ、なかなか地域へと入っていけない中で、会社として地域と関わるきっかけを提供することは、地域に人が入っていく大きな後押しになると思います。ぜひそういった事例を、県としても後押しいただけたらなと思っています。それでは繁さんから若者の視点でよろしくお願いします。



繁 ハナ子氏

繁：私が今日の講演を聞いていて、一番キーワードだと思ったことが流動性という考え方です。今まで働き方や働く場所は固定的で、そこは「自分が決めた就職先」というような考え方があったと思います。例えば、私がなりたいと思っている教員、教育界でも働き方改革が進んでいますが、今までの固定観念に縛られないことがキーワード

になってくると思っています。また、転職も今は珍しくなくなってきたので、そのようなことも大事だと思います。それにより、個人が自由になり、ゆとりが出てくると思うのです。それが今回の議題でもある地域の幸せに関しても、一人一人が輝いているところこそ、地域も幸せになると考えるので、そこに繋がっていくと思います。

またその一つにこだわらないからこそ、私が高山市に行ったように、いろんな新しいところへ行くことで、その町の良さに気づけたり、それと比べて自分が何かを取り入れたりできるので、流動性が今回の講演を受けていて大事だと思った価値観になります。

伊藤：流動性、あるいは自分の領域から超えて、いろんなところでの学びのきっかけを得るというお話でした。森さんの講演で越境学習という言葉がありましたが、これを通して自分のライフキャリアの充実が図れるかもしれませんね。そして、もしかしたら繁さんご自身の、これからの教員としてのキャリアの中でも、地域での活動がいい形で影響を及ぼしてくると思っていますので、ぜひ実践していったほしいと思います。

◆まとめ

伊藤：ここまでそれぞれの現場での課題や理想の実現の仕方について、意見交換をさせていただきました。この議論を踏まえて、後藤先生から広い視点からのコメントを頂戴できたらと思います。

後藤：兼業・副業という視点について、森さんが丁寧に事例を踏まえて分かりやすく、メリットなどを解説してくださいました。その中にも触れられていたように、副業する側にとっては、個人の

成長や学びにつながる点や、本業のビジネスにプラスになる点など、副業を求めている側（企業・団体等）では、人材不足という点などから受け入れを積極的に行うことがあります。

そのようなメリットある一方で、課題やリスクも指摘されています。長時間労働や疲労で健康を害する、同業他社に行ってしまうと困る、人材流出、企業秘密の漏洩、このようなことを心配されることがあります。全面的に副業を許可するのではなく、少し制限や禁止事項なども入れながら運用しているという状況もあります。また、副業を多くし過ぎると、労働者にとっては私的な時間が減ってしまうことも心配されています。

これらを踏まえ、より取り組みやすくなるように、国も後押しするような形で広がってきているという状況です。企業も副業を学びの機会とビジネスのプラスになる点から、積極的に活用しているところや、公務員も地域貢献型の地域の課題解決につながるようなものは副業OKというような流れも出てきています。

様々な兼業・副業の調査や研究も進んでいくなかで、兼業・副業に取り組みやすくするために、先ほど挙げたように長時間労働や過労などの問題、また本業も大切にすることを考える必要があります。DX推進やテレワークを使って働く時間をどう短くして、あるいは効率化を図って、生産性を上げていくかも同時並行して考えていく必要があると考えています。そのような意味で副業を考えることは、本業の働き方や、今の業務のやり方がこれでいいのか考えるきっかけにもつながると思っています。

また、本業、副業に加えて、個人で人生の中で大事にしている、例えばボランティアをやりたいとか、地域活動をしたいとか、趣味に使いたい、家族のために使いたいなど、これらをどう両立、共存していけるかを考えていくのがワークライフバランスという観点なのではないかと考えます。

越境学習について、本業と副業先を行き来して学ぶ機会になることはいいことだと思います。一方で、本業の方で副業での学び・経験を生かせるように周りが理解してあげる、あるいは戻ってきて振り返りの機会を丁寧に作る、本業にどう活かせるか考える機会を提供するなど人材育成の環境の面も重要であると指摘されています。そのような観点で、副業に従事する働く人の学びや成長を軸として、本業と副業をつないでいくことを課題としてとらえています。



後藤 誠一氏

報告者の皆さんの報告内容を踏まえて、ウェルビーイングやワークライフバランスを考えた時に、人生の中で働くことを含めて、何を大事にしていくなか、何に価値を置いて生きていくなかを考えて実践していくことが問われていると考えています。副業に取り組みたいのであれば、自分が疲弊していくような副業ではなく、自分の人生にとって意味のあるものや、本業など所属している組織や地域をより良くしていくような方向の副業を考えることが、ワークライフバランスやウェルビーイングに繋がると理解しているところです。

伊藤：包括的に議論を整理していただきまして、ありがとうございました。まだまだ話し足りない部分ではあるのですが、最後に本日の公開講座のご感想や参加者の方に伝えたいメッセージを4人の登壇者の方から頂戴できたらと思います。

西田：もうとにかく心の余裕、いつも自分が幸せになることを意識しながら、みんな一緒に幸せになっていきたいなと思います。ありがとうございました。

大谷：外から来た人間として、岐阜はものづくり産業が強く、いろいろなものを変えるコストが高いという印象を受けていました。しかし、今日のアイスランドの西田さんのお話や、いろんな施策の話聞く中で、外に目を向ける重要性、特に近場の自治体ではなく、海外の私生活のクリエイターとしての生き方、インクルージョンのような考え方を積極的に取り入れていくことがとても重要だと改めて感じました。

また、今までは官だけの取組みとして見てきましたが、これを地域の企業に広げていく重要性を学びました。貴重な機会をいただきありがとうございました。

宮田：本当に今日は貴重なお話をいただきました。西田さんにおかれては、アイスランドで可能性が広がったというお話で、非常に羨ましいと思いました。一方で自分がやりたいことがいっぱい、大変になってしまったというお話がありました。また大谷さんには、以前美濃市で一緒にさせてもらったときも含め、仕事にすごく一生懸命やっていた中で、個人の生活に課題があるという話を聞きました。さらに繁さんから流動性についてのお話もありました。今後ますます、それぞれの個人がどのように生きたいかというライフデザインが重要ではないかと感じたところでもあります。

県としてもそのようなところを強化してやっていこうと検討しているところなので近々ご提示できればと思っています。今日は貴重な機会をありがとうございました。

繁：私は今日の講演に参加して、働き方の新しい形や、県内や世界の優れた取り組みについて聞く中で、とても楽しく、参考になりました。私は教員になることが夢なので、型にはまった教員ではなく、どんどん新しいことや自分のしたいことにも取り組みつつ、教員をやっていきたくて思っています。本日は貴重な機会をいただきましてありがとうございました。

伊藤：本日は皆様方から大変貴重なお話を頂戴し、誠にありがとうございました。視聴者の皆さんの、ご自身のワークライフバランスの実現や地域への関わり方に対する見方が、この公開講座を通して変わったり、「こんなことをしてみたい」など今後の展開につながるきっかけになりましたら企画者としてこれ以上の喜びはありません。本日は皆さんありがとうございました。西田先生もアイスランドからご参加ありがとうございました。

(2024.12.7 オンライン開催)



「地域志向学研究」の概要と投稿案内

岐阜大学地域協学センター「地域志向学研究」編集委員会

1. 「地域志向学研究」概要

「地域志向学研究」は、複数の学問分野の学際的な協働、横断的・融合的な連携及び教育研究機関、自治体、NPO、地域団体、民間事業者等の協学により地域社会の活性化に貢献する統合的な基礎・応用研究及び教育活動や実践的な取組みの報告を掲載します。

2. 原稿の種類

原稿の種類は下表のとおりとします。

分類	主旨	査読	目安分量
総説	地域志向学に関連する問題やその解決に向けたこれまでのアプローチを、その手法の有効性評価も含めて整理し、分野全体の概要を知らしめるもの。編集委員会が依頼したものを主とする。	なし	印刷頁最大 12 頁 (20,000 字程度) 以内
原著論文	地域志向学の発展に資する学術的価値を有する、独創性、新規性、体系性を備えたもの。	あり	印刷頁最大 16 頁 (30,000 字程度) 以内
調査研究	独創性、新規性及び体系性は必ずしも備えていないが、「地域志向学」の発展に資する調査をまとめたもので、学術的価値を有するもの。	あり	
短報	原著論文ないし調査研究の中間報告として位置づけられるものや、原著論文ないし調査研究よりも小規模であるが迅速に公表することで地域志向学の発展に寄与するもの。	なし	印刷頁最大 6 頁 (10,000 字程度) 以内
実践報告	①～④に該当する具体的な活動実践、改善等に関する報告。 ①COC、COC+の教育プログラムに関する取組み ②教育機関等による社会貢献活動に関する取組み ③産学官連携又は地域学校協働活動に関する取組み ④その他、これらに類する取組み	なし	印刷頁最大 12 頁 (20,000 字程度) 以内

※いずれの種類の手稿についても編集委員会が内容、文章、図表や体裁等の修正を依頼することがあります。

※原著論文及び調査研究における投稿は、単著・共著を問わず 1 人 2 本以内とします。

※原著論文及び調査研究は、査読を実施して採否を決定します。

3. 応募資格

特になし

4. 申込方法

編集委員会にお問合せください。申込用紙とフォーマットをお送りします。

また、地域協学センターHPにてフォーマットをダウンロードすることができます。

5. 第10巻投稿締切（2026年3月刊行予定）

○原著論文・調査研究…2025年11月15日

○その他の原稿…2026年1月15日

6. 問合せ先

地域志向学研究 編集委員会

住所：〒501-1193 岐阜市柳戸 1-1 岐阜大学地域連携推進本部地域協学センター内

E-mail: ccsc@t.gifu-u.ac.jp

電話番号：058-293-3880

国立大学法人東海国立大学機構 岐阜大学

地域志向学研究 2025 年 第 9 卷

編集 「地域志向学研究」第 9 巻 編集委員会（五十音順）

伊藤 浩二
岩澤 淳（委員長）
大宮 康一
塚本 明日香
西澤 泰彦
二村 玲衣
村上 啓雄

発行 令和 7 年 3 月
岐阜大学 地域協学センター
〒501-1193 岐阜市柳戸 1-1
TEL. 058-293-3880
FAX. 058-293-3881
<https://www.ccsc.gifu-u.ac.jp>

装丁 canpai design
印刷 株式会社コムラ

地域 志向学 研究

2025
VOL.9



MAKE NEW STANDARDS.

東海国立
大学機構



岐阜大学

国立大学法人東海国立大学機構 岐阜大学
〒501-1193 岐阜市柳戸1-1 TEL.058-230-1111(代表)

CCSC 地域協学センター
Center for Collaborative Study with Community

TEL.058-293-3880 FAX.058-293-3881
[E-Mail] ccsc@t.gifu-u.ac.jp [URL] <https://www.ccsc.gifu-u.ac.jp>