

地域おこし協力隊の採用・活用を例に、人材育成論と須坂市編⑧

自分の努力・実力×他人の世話焼き

久繁哲之介
地域再生プランナー

多くの問題を連携的に解決できる政策

私は2016年、長野県須坂市の「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」を務めた。須坂滞在は2016年5月30日から1週間と同年10月18日から2日間、三木正夫・須坂市長や職員を対象とした双方向型の研修や会議を重ねた。

7日間も滞在すると、その自治体が抱えるさまざまな問題の本質が分かり、「たった一つの本質的な政策を実践すれば、多くの問題を連携的に解決できる」ことに気が付く。私が7日間で気付いたことを、4期目の三木市長や30年前後も須坂市役所で働く自治体職員は、なぜ気付くことができなかったのか？

私は三木市長と須坂市職員へ、そう問い掛けて、その答えである「視点と意識が悪いから」を改革する職員研修を同年10月18日に実施した。この研修実録は第11回より2回にわたり紹介する。

今回は前回に示した「経営不振の温泉旅館の再生×IT技術力が高い地域おこし協力隊の活用」

を例に、人材育成論を話す。

地域おこし協力隊（制度）は、課題や失敗例が多く指摘されるが、問題の本質を考えない指摘ばかりで、課題と失敗は何ら解決されていない。

問題の本質は「育成」「する、される」視点と意識の欠如にある。読者（公務員）は地域おこし協力隊のことを、これまで育成「する」側の提供者視点からしか考えていなかったのではないか？ もっと端的に言えば、育成「する気さえない」のかもしれない。これを俗に「人の使い捨て」と言う。

これを改めることが第一の改革策である。すなわち、育成「する、される」という例に見るように「視点を正反対に転換して考える」ことと、その習慣化である。この習慣化により、提供者視点に固定された公務員は「顧客（市民）目線を習得」できる。

読者（公務員）の多くは、いつも役所が意図する政策の方向へ「市民をどう動かすか」という提供者視点で考えている。この提供者目線を正反対

に転換して考えることを「顧客（市民）目線」と言う。

人の使い捨ては「悪意」と「無関心」から起きる

人の使い捨ては「悪意」と「無関心」無自覚の2種類がある。人Ⅱ部下を育成する気がない特性は同じだが、自覚（悪意）の有無に決定的な違いがあり、ここが世間の問題認識に大きな差を生む。

悪意による人の使い捨ては、育成する側に「悪意」がある。長時間労働の意図的な強制が代表例と言える。悪意による人の使い捨ては、世間から「ブラック企業」等と強い批判を受けるし、法令による規制があるので、抑制力が働く。

一方、無関心による人の使い捨てとは、育成する側に「悪意がない（悪いことをしているという意識がない）」ので質が悪い。当事者が無自覚な上、法令による規制もないので、世間で批判の対象にならないし、抑制力も機能しない。代表例として、地域おこし協力隊（以下、協力隊）の声を

聞いてみよう。

協力隊の悩みは「育成のされ方」に集約できる。育成のされ方は、読者の視点で換言すると「育成する方法」である。ある協力隊は次のように言う。

「私も他の協力隊と同様に「使い捨て」されて終わる。協力隊の使い捨てが改善されない理由は二つ。自治体側に使い捨ての「自覚がない」こと。自治体を世間が「ブラック自治体」と批判しないこと。」

地域おこし協力隊の採用(配属) 5分類

繰り返しになるが「協力隊は問題だらけの制度」といわれる。問題の本質は協力隊を受け入れる側の自治体が「育成「される」側から考えていない」か、そもそも「育成する気がない」ことにある。

そこで本稿は、この本質から協力隊の「採用(配属)と活用の解決策」を示す。協力隊の採用(配属)は次の五つに分類できる。下ほど育成「される」側の価値が大きく、人が育つ。

1. 採用基準(配属先)が曖昧。お客さま扱い
非正規公務員扱い。離職率が高い6K仕事の人材確保
2. 「地域」ごとに採用(配属)。雑用係扱い
3. 育成計画に基づき、未経験者を「職能」で採用(配属)し、しっかり育成する
4. 雇用(仕事)創出計画に基づき、経験者

(経営者)を「職能」で採用。経営者ゆえ配属先はない。経営者育成で、地域に雇用が生まれる

1. 採用基準(配属先)が曖昧。お客さま扱い

自治体側は、とにかく「頭数(人口)が欲しい」ので、採用基準は曖昧で甘く、採用後も協力隊を「お客さま扱い」するのが1型の特徴である。

「曖昧」とは概ねこんな感じだ。採用時に自治体は「何をやるかは自分で決めてよい(やることは自分で探せ)」と言う。協力隊が赴任後「やることは自分で探せ、と言われても困る」と言う。自治体は「まずは地域に溶け込みながら、インターネット交流サイト(SNS)やブログで地域の魅力を情報発信すればよい」と言う。

こうして、協力隊によるSNSやブログが星の数ほど多く立ち上がる。しかし、地域の外で注目されるものは1%にも満たない。にもかかわらず、採用者⇨自治体やマスコミは「協力隊が地域の情報発信などで活躍している」と成功事例扱いしてしまう。

1型の協力隊は任期中ずつと「お客さま扱い」され続けるので、居心地は良く、悩みは浅いから任期終了後の定任率は高い。しかし、3年間お客さま扱いでは、起業(地域おこし)力は育成されない。よって、任期終了後の仕事は、起業ではなく、自治体や観光協会など関係団体への就職が圧倒的に多い。

定任率の高さだけがまた、成功事例扱いされる。

2. 自治体等の「部署」ごとに採用(配属)。非正規公務員扱い。離職率が高い6K仕事の人材確保

2型は、協力隊の悩みが最も深く、改善を要する。須坂市は2型で、2016年度の協力隊は8人(任期中離脱者3人を除く)。

任期中の離脱者が目立つ最大の要因は、自治体等の「部署毎の採用(配属)」にある。

自治体「等」と記す理由は、自治体の部署ごと採用(配属)に加え、第三セクターの温泉旅館「古城荘」の採用(配属)もあるからだ。

旅館など観光業は今、6K仕事(注)の典型で「人材が集まらないし、定着しない⇨離職率が高い」。離職者が多い旅館など観光業の人材確保に「国が費用の全てを負担する制度(前者)」かつ「地域おこし協力隊というブランド力が高い制度(後者)」を悪用する問題は、他都市でも見られる。後者の問題は、育成・雇用「される」側の視点で考えると分かるが、読者は分かるだろうか？

6K仕事の旅館は、正社員および非正規社員を募集しても、人材を確保できない。しかし、1型で説明したようにマスコミ等が成功例扱いするのでブランド力が高い「地域おこし協力隊」として募集すると、非正規社員を簡単に確保できてしまう。

(注)6K仕事…かつて地方の主要仕事である建設業は「きつい、危険、汚い」の3K仕事とい

われた。現在、地方の主要仕事である観光業と介護業は「給料が安い、休暇が少ない（かつ休みたいときに休めない）、カッコ悪い」の新3Kを付した6K仕事といわれる。だから「結婚できない」を付して、7K仕事ともいわれ、離職率が非常に高い。

須坂市は3人が任期中に協力隊から離脱

温泉旅館に採用（配属）された協力隊は案の定、任期中で離脱したり、配置転換を希望して配属先を自治体内の部署に換えたりする。

自治体内の部署に採用（配属）されても、やはり任期中で離脱者が出る。なぜか？

何をするか、どのようにするか、いちいち上司から細かく指示される。これを3年も続けければ「指示待ち意識」が染み渡る。これで、役所仕事は覚えられる。しかし、役所仕事を覚えても、役所以外の仕事では全く使い物にならない。協力隊いわく「任期3年の非正規公務員扱い」である。

従って、協力隊の悩みは深い。居心地も良くない。だから、定住率も起業率も高くない。協力隊は任期終了後に定住することを希望しても、仕事は自治体や観光協会など関係団体への就職に頼らざるを得ないのは1型と同じである。

ただし、須坂市の話ではないが、2型を意図的に活用する協力隊が少なからず存在する。地方公務員になりたいのに試験に落ちた者が、その自治体に協力隊として応募。協力隊として収入を得な

から、公務員見習いをしつつ毎年、公務員試験を受験する。いわば「就職浪人」である。これも地域おこし協力隊という制度を悪用する問題と言える。

3. 「地域ごと」に採用（配属）。雑用係扱い

3型は「採用（配属）先が特定の地域（集落）」という条件以外は、1型と同じである。しかし、特定の地域（集落）と深い関係を持つことで1型とは全く違う長短所が生まれる。

短所は、配属される地域（集落）が「高齢化率が高い過疎地」ほど生じやすい。なぜなら、体力が必要な除雪・草むしり・運転手代わり等の「雑用係」として協力隊を使う」要望があつて、協力隊は若者が選ばれ、雑用で酷使されるからである。

長所は、「若い協力隊が雑用に使われる」過程で、地域（集落）内で「後継者不足に悩む農家や経営者」と信頼関係が芽生え、師弟関係に偶発的に発展することである。

結果が長短所のどちらに転ぶかは、協力隊のコミュニケーション力に左右されるという意見もあるが、私はそう思わない。人の関係は、相性や出来事が変わる「偶発的」なものだ。確率が低い偶発・偶然が起きないと「雑用係に使われる」短所の結果は、まさに「使い捨て」となる。

従って、解決策は「現在、偶発的に芽生える師弟関係を、戦略的に育成計画を持って仕掛ける」ことだ。これは4型と同じである。

4. 育成計画に基づき、未経験者を「職能」で採用（配属）し、しっかり育成する

1型から3型までの共通項は、長所は偶発的にしか起きない事実が象徴するように「育成計画が無い、使い捨て」であることだ。一方、4型は未経験者への育成計画がある。5型は経験者を活用した雇用（仕事）創出計画がある。

4型は、第1次産業など地方中小都市の主要産業の「職能で未経験者」を採用（配属）する。配属は師匠への弟子入りという形を取る。3型では偶発的に芽生える師弟関係を「採用前に移住体験を行い計画的に」決める。

先述したように「人の関係は、相性や出来事が変わる」ので、移住体験という出来事を通して相性や本気度を採用前に見極めることが大切である。また、師匠の選定は、技量は当然に必要だが、後継者を欲する者を優先し、後継者不足という課題解決との一石二鳥を目指したい。

5. 雇用（仕事）創出計画に基づき、経験者（経営者）を「職能」で採用。経営者ゆえ配属先はない。経営者育成で、地域に雇用が生まれる

5型は前回に示した経営不振の温泉旅館を改革する提案が参考になる。詳細は前回を見ていただくとして「旅館が儲からない次の構造的な問題を、協力隊の採用・活用」と連携して解決策を導く点に注目してほしい。旅館が儲からない構造的な問

題とは「送客手数料とWeb賃借料という二つの経費だけで、売上高の約15%も占めて、いくら売上高を上げて、利益が出ない」ことである。
この構造的な問題を解決しないと、旅館業は

6K仕事のままで。地方の主要仕事は6K仕事のままでと、どうなるか？ 注に記した「給料が安い（から地方に金が循環しない）、結婚できない」など6Kの特性を確認してほしい。

ダミー

ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー

ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー

○

そこで、私の提案は「IT技術力が高い経営者（従業員はいないフリーランス）を、協力隊として採用・活用」である。採用後、まず古城荘のWeb開発を任せる。次に、50軒以上のペンションが集積する須坂市の「峰の原ペンション村」で、自社Webを所有しないペンションから開発希望者を募る。条件は未定だが、低額有償開発にして収入は、地域おこし協力隊と須坂市で分ける。この収入とWeb開発実績が「地域おこし協力隊が須坂市で働き、企業を成長させるインセンティブ（動機付け）」となり、能力が高い地域おこし協力隊を採用できる。このIT企業が成長すれば、雇用の創出に繋がる。

拙著「競わない地方創生〜人口急減の真実」211頁の図に、ビジネスの基本から導いた「人口減少対策」の一覧をまとめている。一覧では「IT技術力が高い経営者（従業員はいないフリーランス）の活用（地方移住）」を挙げている。Web開発などIT技術の仕事は「どこでも（地方でも、在宅でも）」できるので、女性活用と人口減少対策も兼ねた地方創生（地域おこし）策として最適である。

構造的な問題の解決⇕雇用(仕事)の創出

地域おこし協力隊が、名称と目的の通りに「地域おこし（地方創生）」を実践するには、私が5型として提案する「地方（の旅館業等）を抱える構造的な問題の解決方法が、雇用創出になる」と

いう切り口をデザインしたい。そう、構造的な問題を解決するときに、雇用(仕事)は創出される。

地方に「雇用(仕事)を創出したいなら、地方が抱える構造的な問題を発見・解決」すればいい。古城荘という旅館の経営改革を請け負った私が指摘(発見)した「旅館が儲からない構造的な問題」を、なぜ自治体(の観光課)は発見できないのか(問1)、あるいは発見しても放置し続けるのか(問2)。

答えとその解決策は本稿で繰り返し主張してきたので、答えの要旨のみ以下に記す。

(問1) ビジネスの基本を知らない過ぎる
(問2) トップ(上司)が厭う「不都合な話、面倒な話」は上げにくい役所の空気の

商店街再生の成功例には、人の育成計画がある

本稿の結論は、協力隊の採用・活用を成功させるには「人の育成計画(4型)、地域の雇用(仕事)創出計画(5型)」が必要である。

この結論は、衰退した地方の人口減少対策や、衰退した商店街の再生策(特に、空き店舗対策)にも同じことが言える。事例を二つ紹介する。

事例1…衰退した商店街の空き店舗をゼロにして今も出店希望者が絶えない長野県下諏訪町の御田町商店街の取り組み(下諏訪町へのアドバイス業務は2016年11月に実施)。

空き店舗で起業したい者が来ると(御田町商店街が無名だった昔は、長野県諏訪地域で起業を考

える者の話を聞く)、おかみさん会(商店街の役員)が「相談に乗るわよ」と声を掛けてくる。相談に乗ると言いつつ、実質的には面接試験を行うのである。面接で、受け入れるか否か、受け入れる場合は世話役や師匠を決める。

受け入れ後は、相談(面接)で聞き出した「起業者の困り事・悩み」を解決していく。さらに、生活や起業を始めてから生じる困り事に、世話役を中心に「世話を焼いて、人(起業者)を育てる」。具体的に言うと、身の回りの世話を焼くのは勿論、女性の口コミを活用して「顧客を発掘して起業者に紹介、その実績をさらに口コミして次の顧客創出に繋げる」。

地域おこし協力隊と移住者の育成計画を創れ

事例2…私は今年4月から、鳥取県江府町の「江府町まちづくりアドバイザー」を務めている。白石祐治町長と「実力派の協力隊X氏」と私は「地域おこし協力隊(制度)の課題と解決策」を議論した。X氏は有名な雑誌の編集長を経験した実力派で、「道の駅 駅長」という職能で昨年4月、協力隊に採用された。一見、5型に見える。

しかし、実力派が努力もしたが、採用から1年で、まだX氏は壁にぶつかっている。理由は主に、X氏への「育成計画が無い、周囲の世話焼きも無い」ので、孤立しがちなことにある。

この事例は、経験者を職能で採用したので一見、5型に見えるが、育成計画(と世話焼き)が無い

ので、5型とは言えない。だから、育成計画が無い1〜3型と同様、協力隊の悩みは深い(制度の成果が出ない)。でも、この事例は私の助言などで良くなりますよ。乞うご期待!

人も地方も、他人の世話焼きで活性化する

「仕事は自分で創るもの。他人から与えられるものではない。他人(上司)の指示を待つな」という格言がある。この格言は公務員など「雇われ仕事」をする依存心の強い者には至極、名言と言える。

しかし、起業のように「雇われない創造的な仕事には他人の紹介・世話焼き」も必要である。

つまり、人が活躍できる政策は「自分の努力・実力×他人の世話焼き」という掛け算で公式化できる。地方で(雇われない起業者が生む)雇用を創出したいなら「起業者への世話焼き」が必要で、そのヒントを本稿は示した。

要約すると、次の2点だが、これは人口減少対策(婚活策)にも同じことが言える。

つまり「結婚相手は自分で探す(口説く)」のが当たり前な時代から「結婚相手は他人の紹介・世話焼き」も必要な時代が変わった。

1. 信頼(恋愛)関係は、偶然に芽生える確率は低い。偶然を期待するのではなく「信頼できる人を採用(合う人を紹介)する」
2. 世話役を付けて、人を育てる