地域サポート人材の支援と課題
――航空会社グループの取り組み

種村 聡子（ANA総合研究所客員研究員）

目　次

はじめに　5
1. 研究の背景と目的　5
2. 地域おこし協力隊の現状と課題　6
3. 地域おこし協力隊へのインタビュー　7
おわりに　10

はじめに

地域サポート人材である地域おこし協力隊が各地に派遣されている。個人が各地方自治体に移住し支援する取り組みであるが、企業がその人材を派遣する場合もある。そこで、企業から派遣された地域おこし協力隊にインタビューし、組織に所属する地域おこし協力隊の支援の状況と課題を考察した。

1.　研究の背景と目的

(1) 研究の背景

少子高齢化による地域の衰退が進んでいることから、地域活性化や地域創生が急務の課題となっている。しかし、それを実行するための人材は不足している。そのため、政府は平成20年の「地域力創造プラン（鳩山プラン）――自然との『共生』を核として」を発表し、地域を強くするために「地域おこし協力隊」の取り組みを始めた。現在の安倍政権下でも「日本再興戦略2016――第4次産業革命に向けて」のなかで、地域経済、地域観光、地域人材のための施策が掲げられている。このように、地域活性化を推進するために、地域おこし協力隊は重要な役割を担っている。

この総務省の地域おこし協力隊のような取り組みは、ほかにも実施されている。集落支援員（総務省）、復興支援員（総務省）、地域おこし企業人（総務省）、地域おこし協力隊（農林水産省）、タウンマネージャー（経済産業省）、エコツーリズム推進アドバイザー（環境省）など、人材を派遣する支援である。本稿では、隊員数が多く、歴史もあることから総務省の地域おこし協力隊を取りあげることにする。

(2) 研究の目的

地域おこし協力隊の取り組みは、組織とは関係ない個人がその地域に赴き、活動するのが一般的であるが、企業から派遣されて実施する取り組みもある。株式会社ANA総合研究所は自治体と協力し、研究員を派遣している。このように、通常は個人による地域振興支援を企業が組織的に支援している取り組み例は少ない。

地域おこし協力隊の報告書は公表され、制度や課題についての研究はなされている（中尾・平野［2016］；東野［2016］）。しかし、企業という組織から派遣され活動する地域おこし協力隊の

活動についてはほとんど知られていない。そこで、本稿では、企業から派遣された地域おこし協力隊の現状と、課題を明らかにすることを目的とする。

(3) 研究対象：株式会社 ANA総合研究所

株式会社 ANA総合研究所（以下 ANA総研）は、2004 年に航空企業経営に関する調査研究機関として、全日本空輸株式会社内に設置された「ANA総合研究所」を母体に、2006 年 4 月に「株式会社 ANA総合研究所」として法人化された。同研究所では、研究員をはじめ OG やグループ企業の社員が持っているリソースを活用し、地域創生に貢献している。具体的には、地域おこし協力隊の派遣や地域特産物の物販等である。

地域おこし協力隊には、ANA グループ休職者や社内公募から選出し、各市町村へ派遣する。2016 年度実績は、地域駐在員 13 名（①研究員の派遣と、②地域おこし協力隊の派遣。うち、地域おこし企業人 5 名、地域おこし協力隊 2 名）である。契約は、1 年ごとに更新でき、地域連携協定締結も可能である。

このように、企業が地方自治体や住民と協働し地域活性化へ取組むことは、企業価値を高める活動であり、CSV（Creating Shared Value）[1]と言えよう。企業の経済的な利益も創造されるこの取組みを事例として分析することは、地域活性化のみならず企業の将来像の一端を示唆できるのではないかと考える。

2. 地域おこし協力隊の現状と課題

(1) 地域おこし協力隊とは

総務省の地域おこし協力隊は、都心部などの地域外の人材を地域へ誘致し、定住してもらうことを目的としている。希望者が募集をしている自治体へ直接応募する。支援内容は各自治体によって異なっており、複雑である。そのため、応募方法や活動内容は、移住・交流推進機構による専用ホームページで紹介されている。制度概要は、以下のとおりである（総務省）[2]。

「都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が『地域おこし協力隊員』として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・ＰＲ等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの『地域協力活動』を行いながら、その地域への定住・定着を図る取り組み」

取り組み主体は地方公共団体、活動期間は概ね１年以上３年以下である。総務省が地域おこし協力隊の取組自治体に対し、経費を特別交付税により財政支援している。総務省は財源の確保と自治体と応募者への情報提供をしているだけで、実際の運用は制度を利用する各市町村が実施している。

(2) 地域おこし協力隊の現状

地域おこし協力隊は、平成 21 年度から始まっているが、その参加者数は年々増加しており、来年度（平成 29 年度）には、3,000 人に達する勢いである。平成27 年度「地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果」によると、アンケートに答えた 67 団体の平成 27 年 3 月 31 日までに任期を終了した隊員の累計は945人で、そのうち、男性は 624人（66%）、女性は 321人（34%）、20代は 353人（37.4%）、30代は 367人（38.8%）であった。

任期後も同じ地域に定住していると答えたのは、557人（59%）であった。また、同一市町村内に定住した者（443人）の 17%（76人）は起業しており、前回（平成 25年 6月時点）の調査時の 16人（9%）から増加していた。就業者は、前回の92人（53%）から 210人（47%）になった。

(3) 地域おこし協力隊の課題

地域おこし協力隊に関する課題は、中尾・平野［2016］のアンケート調査によると、「採用前～採用段階における支援」では、募集する人材層などの明確化は半数程度の隊員しか自治体の展望を感じ取ることができず、隊員と受入地域

図表1　地域おこし協力隊の採用状況

年度	隊員数	自治体数	うち都道府県数	うち市町村数
21	89	31	1	30
22	257	90	2	88
23	413	147	3	144
24	617	207	3	204
25	978	318	4	314
26	1,511	444	7	437
27	2,625	673	9	664

（出所）：総務省地域おこし協力隊 HP「地域おこし隊概要」。

とのマッチングを行う機会が十分に設定されていない状態であった。つまり、自治体の求める能力と、隊員の能力が合っておらず、自治体のビジョンが明確でないことと、隊員の技能・スキル・人脈などが一致していないため、成果が期待できないということである。

「任期中の支援」では、複数人のチーム体制でのその運用が望ましいが、1名体制で運用していると答えた自治体が60％であった。加えて、その7割が他業務との兼務であった。サポートしようにも、自治体の人材には限りがあり、担当者によっては十分にサポートできない状況である。

「任期終了に向けた支援」では、任期が終了後の起業に対する支援を希望する隊員が41.3％と多かった。しかし、実際の支援は、就職に対するものが多く、支援のミスマッチが起こっている状況だった。

また、図司［2013］も応募者の多様性と自治体のマッチング、隊員と地域との信頼関係、受入自治体の体制づくりや隊員と地域の成長を意識したサポートプログラムが必要であると指摘している。

このような先行研究から、①隊員受け入れ前、②任期中、③任期後の支援に分けて、企業からの派遣の場合は、上記と同様の課題を抱えているかどうかインタビュー調査で明らかにする。

3.　地域おこし協力隊へのインタビュー

(1) インタビュー概要

地域おこし協力隊経験者に、取り組みと課題についてインタビューを実施した。詳細は下記の通りである。

①地域おこし協力隊対象者の活動

派遣期間：2014年4月1日～2016年3月31日まで。

派遣場所：鹿児島県薩摩川内市観光商工部観光・シティセールス課。

身　　分：薩摩川内市地域おこし協力隊(向田地区)

活動内容：薩摩川内市地域おこし協力隊は9名（2016年3月時点）で、企業からの派遣は1名のみであった。向田地区（市街地商店街）の担当で活動を実施。年間5商品以上（イベントや特産品）の開発任務が与えられた。

②インタビュー方法

日　　時：2016年9月6日　9:00～10:00(60分間)

場　　所：株式会社 ANA 総合研究所会議室。

方　　法：半構造化インタビュー。IC レコーダーで録音後、テープ起こしを実施。

質問内容：地域おこし協力隊の目的と具体的内容、地域おこしで上手くいった内容と苦労したこと、どのようなリーダーシップ（コーディネート力）を発揮したか、自治体や地域との協力体制、ANA グループの協力があればこそできる支援はどんなものか、ほか。

(2) インタビュー内容

地域おこし協力隊へのインタビューの内容を要約し、以下にまとめる。

①地域おこし協力隊の活動内容と目的

・市が「こういった人材が欲しい」と提示し、その市が定めた目的を達成することが目的。
・ANA総研からは、地域の駐在員として行くタイプと、地域おこし協力隊の２タイプがあり、目的は似ているが、自治体により要望はさまざまである。地域おこし協力隊は、休職制度を利用し社内で自分から手を挙げて希望するタイプである。
・一地域おこし協力隊として参加した。他にも同様のミッションを持った協力隊員が８名いた。
・薩摩川内市のミッションは、商品開発であり、「食・品・旅（旅行商品、イベント・ご当地グルメ・産品商品旅行商品）」の中から１年間で５商品以上を開発することであった。
・地元の方と一緒に活動をした。初めは顔を知ってもらって、名前を知ってもらうところから始め、関係を構築した。
・地域おこし協力隊はそれぞれ観光案内所、地域活性化協議会など任意団体に所属した。私は、商店街の活性化組織の方たちと活動した。
・市を代表するお土産品がないと感じたため、地域おこし協力隊としてお土産となるようなお菓子を作るという自身目標を設定。市内の菓子業者を回り、営業し、賛同した事業者・地元女子大学と連携し商品化した。その商品を機内の「ANA MY CHOICE」に載せたいという最終的な想いはあったものの、鹿児島空港のANA FESTAで短期間置いてもらうに留まった。
・担当していた地区は、「商店街の盛り上げのために何とかして欲しい」という地区だったため、地元の人と、近隣地域の人たちに来てもらうことが目的のイベントが主だった。PR活動もかなり頻繁に行った。
・地域おこし協力隊自体が、地元の方たちや県内で割と注目度の高いものだった。
・市自体もメディア露出を重点的に行っていたので、PR活動も多かった。
・一般的な協力隊は、１年から３年間現地に赴き、その後、その地域での就職・起業・移住が最終目的である。ANA総研からの派遣の場合は、会社に帰任するのが前提で、それ以外は会社を辞めるしかない。他の８人の薩摩川内市の地域おこし協力隊は、それぞれ移住覚悟で来ている。そのため、地元の人たちから見ると協力隊はひとくくりでみられるものの、自身だけ形態が異なる協力隊だった。地元の人からは、「移住しないの？　終わったら帰っちゃうの？」と言われた。本来の最終目的とは違うシステムなので、割り切らなければならないが、申しわけないという気持ちが多々あった。
・任期終了後、次のANAから派遣される地域おこし協力隊に対して、現地での活動に関する引き継ぎは、必ずしも必要ではないと感じた（イベント等の主導権を地元の方たちに移した状態で任期を終了しているため）。新任協力隊には、基本的には新しいアイディアで地元の方と新しいことを始めた方がいいと感じている。薩摩川内市との関係はANA総研との契約があれば続く。

②地域おこし協力隊で上手くいったこと

・ANAからの派遣とのことで、ビジネスマナーのセミナーを10回開催。私の後任者は、5ヵ月で６件実施している。これで認知度が上がり、活動しやすい環境が作れる。
・インターシップの提案は、地元の中高生たちにとって、航空会社の人と身近に触れ合う機会が少なかったため、自分がいることで、将来的にANAを好きになってもらうことを目的に実施した。事前に高校での航空教室とマナー講座を開催し、その後空港でグランドスタッフの体験をしてもらった。人材育成に繋がる。
・空港でのANAイベントで薩摩川内市の産品である金柑のPRを何度か実施。
・ホームページ、Facebookで情報発信を月1、2回と、地域おこし協力隊のブログも並行して実施した。強制的ではなく、自主的に書いていた。
・地元の方が主役になって活動していけるよう、協力隊が前面に出るのではなく、地元の人たちが中心になってやっていけるような仕組みを

作ることが大切。協力隊は一定期間で離れてしまうが、地元の方たちはずっと地域にいるので、その方達が主導でやっていくことが継続に繋がる。

③地域おこし協力隊で苦労したこと

・よそ者という目線があったので、名前を覚えてもらい、活動を知ってもらうために足を何度も運んで信頼を得ることに努めた。顔を覚えてもらい、こんなことをやりたいと言い出せたのは、半年後。最初は一緒に清掃活動をし、地元に馴染むのがワンステップ。ツーステップ目で信頼を掴めたと感じた後に、実はこんなことをやってみたいという話を出し、感触を得ながら徐々に巻き込んでいった。

・最終的には地域を離れてしまうため、当初より自分がいなくなる2年後のことも常に考え、2年間の活動プランを立てた。イベントや活動が途絶えてしまうことがないよう、地元の方たちにいつ頃、どういった仕事をスイッチしていけばいいか、そのタイミングを計るのが難しかった。

④どのようなリーダーシップ（コーディネート力）を発揮したか

・当初、前面に出てもらうのは地元の人であっても、裏で引っ張っていくのは協力隊でないとできない部分が多かった。それを徐々に地元の人たちにスライドさせる、最終的に地元の人たち（自分たち）がやっているという意識に繋げることが大切。

・最初は自身がイニシアチブをとり進め方等を先導するが、状況判断をしながら、徐々に裏方に回っていった。たとえば、自身が企画したイベントのミーティングを、少しずつ役割分担をし、最後は地元の方主導で進めてもらった（現在そのイベントは地元団体で年2回開催継続中）。

・昔からの組織である商店街なので、リーダーシップとコーディネート力を使い分ける必要があった。

・人を瞬時に判断する目やお客様との接し方、自分以外はすべてお客さまという視点を持って接したことが、地元の方たちとの円滑な関係作りに大いに役に立った。

・ANAで働いていたことや客室乗務員としての経験が、チームマネジメント、人材コーディネートの面で生かされた。

⑤自治体や地域との協力体制はどうだったか

・1地区に男女1名ずつ2名体制で配置された。パートナーと協力や、地区を超えて他地区の協力隊と一緒にイベントをする機会もあった。

・役所で月1回、活動状況や困っていることなどの報告、情報共有と悩みの解決の場として協力隊ミーティングが設けられていた。

・市の担当者は観光・シティセールス課の担当者3人で関わっており、他の業務とのかけもちではあるが、協力隊ミーティングに毎回参加していた。

・受け入れ態勢はすごく良い。当時の課長が「困ったことがあったら24時間自分の携帯に電話してきなさい」と言ってくれるなど、活動がしやすい環境だった。

・2016年度末で9名のうち、8名が卒業（うち1名は自身）。もう1名の隊員は残り1年の任期があるため、今も継続中。7名の就職先は、観光物産協会2名、道の駅1名、フリーのコンサルタントが2名、カフェ起業1名、地元企業就職が1名。

・市は、定住に向け、決定するまで就職先・住居等とても親身に相談にのり探してくれる。それゆえに、1人帰任するのがつらかった。

・一般的な協力隊は、20代後半から30代中盤位の独身者が多かった。そのため、協力隊同士の結婚や、地元の方と結婚した隊員もいた。

・活動中、後も含めて、活動面・精神的なこと両方のサポートがしっかりなされていた。

・役所担当者は、担当地区のあいさつ回りに同行した。その後は個人的に、それぞれ活動を開始。もう1人の協力隊と一緒にいろいろ回った。

・地元事業者は現状に満足している場合も多いので、こちらの熱意が大切。菓子店に営業に行った時も、半ば乗り込んだ状況だったが、自身の顔が必死だったらしい。「そんなに言われるのだったら、一緒にやってみよう」と言ってくださった。

・最初は既存の会議に混ぜてもらうことが多かった。地元の人も今の状況をなんとかしないといけないと潜在的に思っている人は多かったが、どう行動していいのかわからない部分がある。
・周辺市町村の協力隊の中には、街・役所の人を含めうまく活動できていない協力隊もいる。
・協力隊同士、悩みを共有・解決することができた。そこに仲間がいることが大変大きかった。
・薩摩川内市は今現在、協力隊を20人募集しているが、現状は8名ではある。

⑥ANAグループの協力があればこそできる協力

・総研の採用担当者は、その人の技量や適性を見ている。地域のミッションと人材をどううまくマッチングできるか。そういった観点で採用可否を決定しているのではと感じた。
・ANAのツールを使ってFacebook、ホームページ、市の情報を発信している。
・支店・空港所には多々協力してもらった。空港でのインターンシップやANAイベントでの市産品の出品。ANAこども制服着用会を市内イベントで1度実施した。ANAのツールを使うことで、ANAブランド力を再認識した。
・ANAブランドがあると地域おこし協力隊も信頼感が大きい。
・空港所との共催イベントを実施。今まで自治体を絡めたイベントをしていなかったが、クリスマス、七夕のイベントに市の産品を使ってANAのお客様にＰＲを実施した。
・ANA総研より秋田県のある自治体に地域おこし協力隊を派遣していた(2016年3月終了)。旅行系グループ会社からの派遣だったが、地元の魅力発掘で人を呼び込むような旅行商品を作るミッションだったので適材適所と感じた。私が秋田に行ったとしたら、多分対応できなかったと思う。
・機内搭載品（ANA MY CHOICE）としての選定基準情報を事前に担当部署から聞き取ることができた。

⑦改善点

・協力隊に関しては、自治体によって、受け入れ態勢や受け入れ後のケアにばらつきがある。安心して協力隊の活動ができるような環境、バックアップ態勢を整えることが大事。
・ANA総研に関しては、休職制度を活用した制度ということで金銭的な問題が大きい。しかし、お金では得難いものがたくさんあるのも事実。
・駐在先は、子育てをしていける、長く暮らしていけるような環境ではあるが、ANAと同等の収入やサポートを見込むことは難しい。
・街として協力隊を継続受け入れするにあたり、協力隊任せにしないしっかりとした仕組み作りは不可欠。

(3) 地域おこし協力隊の課題

インタビューと先行研究から、企業における地域おこし協力隊の課題を任期前支援、任期中支援、任期終了に向けた支援に分けて抽出した(図表2)。任期前は、企業側に適任者がいない場合は、モチベーションの低い社員を派遣することになる。任期中は、企業ブランドを活用するなどのメリットの方が多い。任期終了時の課題は、自治体が隊員に定住して欲しくても、別の人材を派遣することになることが挙げられる。

このように、メリットや課題はあるため、自治体はそのニーズに合わせる必要がある。また、企業側も自治体のニーズに合った人材を継続的に派遣し、その隊員をサポートすることが課題である。

おわりに

地域おこし協力隊は、地域活性化の重要な人材として今後もますます期待されるであろう。企業からの派遣は、一般的な隊員とは異なるが、継続して安定した能力の人材提供を企業が保証するため、自治体側にとってもメリットは大きい。本稿でのインタビューは1件にとどまっているため、今後も継続して企業派遣の隊員へのインタビューを続けていく予定である。

また、自治体に隊員を派遣することは、企業に

図表2　地域おこし協力隊の課題

支援時期	地域おこし協力隊（先行研究）	企業による派遣（インタビュー）
任期前の支援	・公募で応募するため、隊員希望者と募集自治体との間にミスマッチが起こる ・ホームページなどで詳しく説明したり、サポートデスクを設置している。	・自治体からの希望に合わせた人材を選択できる。 ・公募制の休職制度を利用した制度となるため、自治体が希望していても、手を挙げる人がいなければ派遣ができない。 ・自治体は募集や審査に時間をかける必要がない。
任期中の支援	・自治体担当者は複数で対応することが望まれるが、実際には1名が別の仕事と兼業しながらサポートしている。 ・隊員の人脈や能力によって成果が左右される。 ・総務省開催のサミットなど、人材育成の機会がある。	・企業内で他の自治体に派遣される人材がおり、交流や悩み相談ができる。 ・企業ブランド力、マーケティングを活用できる。イベントなどを開催するに際し、情報や人材の提供を受けられる。
任期終了に向けた支援	・自治体によって就業や起業のサポート体制にばらつきがある。 ・任期終了後、定住し、起業・就職する人材が6割程度いる。	・契約が続行すれば、別の人材を定期的に派遣できる。 ・任期のみのため、定住はしない。 ・起業や就職先のサポートは必要ない。

とっても、CSV の役割を果たすことでありメリットがある活動であると考える。

最後になるが、インタビューにお答えいただいた服部様に感謝申し上げます。

注

(1)　CSV とは、「共通価値の創造」のことであり、企業独自のスキルや専門知識を活かして社会問題の解決に取り組み、社会、そして企業にとっても利益につながるような活動を指す。

(2)　総務省 地域おこし協力隊（http：//www.soumu.go.jp/main_content/000405085.pdf［最終閲覧 2016 年 12 月 12 日］）。

参 考 文 献

・図司直也［2013］「農山村地域に向かう若者移住の広がりと持続性に関する一考察 ── 地域サポート人材導入策に求められる視点」『現代福祉研究』法政大学現代福祉学部，13，pp. 127-145.
・総務省［2016］「地域おこし協力隊員の定住状況等に関する調査結果概要」（http：//www.soumu.go.jp/main_content/000376274.pdf）。
・総務省［2016］「平成27年度地域おこし協力隊ビジネススタートアップモデル事業調査報告書」（http：//www.soumu.go.jp/main_content/000414634.pdf#search=%27%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E3%81%8A%E3%81%93%E3%81%97%E5%8D%94%E5%8A%9B%E9%9A%8A+%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%27）。
・種村聡子・敷田麻実［2016］「地域人材としての観光人材育成プログラムの検討と課題」『第31回日本観光研究学会全国大会学術論文集』pp. 457-460。
・中尾裕幸・平野正樹［2016］「地域サポート人材の定着とその支援のあり方について──地域おこし協力隊制度と地域社会のサステイナビリティ」『岡山大学経済学会雑誌』47（3）, pp. 1-27。
・東根ちよ［2016］「地域支援人材の現状と課題に関する一考察」『同志社政策科学院生論集』5、pp. 67-83。