



自治体の海外展開における 人事・組織戦略 ～副業・兼業の活用など～

国内の多くの自治体では、人口減少や高齢化により縮小が予想されている国内需要を踏まえ、海外展開、とりわけ地域産品の販路開拓やインバウンド観光の促進に取り組んでいる。

これらの取り組みに当たっては、グローバル化の進展に伴う市場の拡大や事業オペレーションのデジタル化などにより、求められる知見が高度化していく一方である。他方で、自治体においては、これまで公務員に求められてきた行政・法律・経済の分野だけではない経営、マーケティング、DXなどの専門知識を有する人材が乏しく、かつ、短期間で職員が交代する人事ローテーションでは組織にこのような専門的な知見が蓄積されにくいといった側面がある。

このような中、働き方改革の動きや、コロナ禍により、時間や場所の制約を受けずに働くことができるテレワークが急速に浸透したことも相まって官民を問わず副業・兼業を取り入れる組織が増えてきている。中でも、自治体においては兼業・副業の許可基準を定めたうえで、DX分野を皮切りに徐々にこのような取り組みが広がり始めている。

今回は、民間人材の活用や戦略的な職員育成を通じて、効果的な海外展開や外国人との交流を進めている自治体や、自治体への高度な専門性を有する民間人材の受け入れを支援する民間企業、地方創生の取り組みの一環として国の事業を活用し自治体へ社員を派遣している民間企業の現状や取組内容、今後の展望などを紹介する。

〔(一財)自治体国際化協会交流支援部経済交流課〕

1

自治体における副業・兼業による人材活用について

福知山公立大学地域経営学部 准教授 杉岡 秀紀

副業・兼業が広がった背景

自治体における副業・兼業による人材活用の動向が注目されるようになった背景は大きく3つある。1つ目は国の働き方改革の動きである。具体的には、2017年に発表された政府の「働き方改革実行計画」を受け、2018年に厚生労働省は「副業・兼業の促進に関するガイドライン」（2020年に改定）を策定した。このガイドラインにより、これまで原則禁止とされていた副業・兼業が原則容認となった。この変更が官民を越え、副業・兼業を促進する気風を生んだのは言うまでもない。2018年が「副業元年」と呼ばれる所以である。

この働き方改革の流れは公務員にも伝播し、2018年に内閣府から出された「未来投資戦略2018」において、国家公務員の副業・兼業に関して、円滑な制度運用を図るための環境整備を進めることが謳われた。そして、翌2019年には国家公務員の兼業の許可基準が明確にされた。また、同年には、総務省が「営利企業への従事等にかかる任命権者の許可等に関する実態調査」を実施し、全国の自治体の副業・兼業の活用状況を見える化した。言うまでもなく、国家公務員であれ、地方公務員であれ、法律（国家公務員法第103条及び第104条、地方公務員法第38条等）や規則（人事院規則14-8等）により、許可なく副業・兼業を行うことはできない。また、法で

定められる職務専念義務の遵守、職務の公正の確保、公務員の品位を脅かすこともできない。しかし、国であれ地方であれ、副業・兼業の許可基準に注目したということは、これまで曖昧だった公務員の副業・兼業を前向きに推進していくという明確な意思があると考えて良い。

2つ目は自治体による副業・兼業の推進である。すなわち、地方公務員（自治体職員）が業務外活動として報酬を得て地域の公益性の高い活動を行ったり、地域の一員として農作業などの町内産業に従事したりすることにより、自治体職員の人材育成や地域の課題解決につながるという動きが出てきた。具体的には、2017年に兵庫県神戸市が全国に先駆けて自治体職員が報酬を得て業務外活動（副業・兼業）を応援するための許可基準を定めた「地域貢献応援制度」を創設した。そして、当該基準が嚆矢となり、奈良県生駒市、長野県、宮崎県新富町、福井県など次々に副業・兼業のための許可基準を定める自治体が続いた。先の総務省調査によれば、自治体全体の約4割が2019年時点で許可基準を策定済みである（図1）。

	許可基準の設定有無		許可基準の設定主体※	
	有	無	人事委員会	任命権者
都道府県	40	7	34	8
指定都市	17	3	12	6
市区町村	646	1,075	2	642
合計	703	1,085	48	656

※ 人事委員会と任命権者の両方で許可基準を設定している団体も一部存在

図1 総務省（2019）「営利企業への従事等にかかる任命権者の許可等に関する実態調査」

3つ目はテレワークやコロナ禍によるオンラインコミュニケーションの進展である。新型コロナウイルス感染症の蔓延により、あらゆるイベントが中止や延期となり、歓送迎会や飲み会などリアルなコミュニケーションは激減した。一方、ZoomやTeams、Meet、Webexなどオンラインツールを使ったコミュニケーションが当たり前となり、どこにいても仕事ができるようになった。これが自治体における副業・兼業による人材活用を後押しした。もとより一部の自治体ではコロナ禍以前から動き始めていた。例えば、2017年に広島県福山市では戦略推進マネージャーを週1回勤務、報酬2.5万円/回の条件で採用していたし、2019年には大阪府能勢町が週1回勤務、報酬2.5万円/回の条件で戦略推進マネージャーを採用していた。北海道余市町では月4回、報酬14万円/月の条件で戦略推進マネージャーを採用し、

奈良県生駒市では7分野の外部人材を多様な雇用形態で採用していた。その意味では、外部人材活用の動きが進みつつあったところにコロナ禍が重なり、都市部の外部人材が地方の自治体を応援するという動きが広がったと見るのが正確なところであろう。

以上を整理すると、自治体における副業・兼業による人材活用というのは、①公務員による副業・兼業、②外部人材による自治体における副業・兼業、③その両方、の3類型あることが分かる。以下では紙幅の関係もあり、このうち③に絞り、論じていくこととする。

民間の副業・兼業人材を活用した自治体事例

ここでは、筆者が実際に関わった京都府北部の事例を紹介する。京都府北部における民間の副業・兼業人材の活用は宮津市からスタートした。宮津市は年間300万人以上の観光客が訪れる観光都市であるが、コロナ禍前から人口減少が著しく、1955年に3万6,200人いた人口は現在1万6,823人（2022年9月30日現在）にまで減じている。しかし、そのような危機意識があるがゆえに、近年は、城崎雅文市長のリーダーシップにより、公共施設改革やワーケーションの誘致など新しい政策が進みつつある。

民間の副業・兼業人材の活用については、2021年に都市部人材と宮津市とのマッチングのための専門組織「MIYAZU 未来デザインセンター」を立ち上げるところからスタートした。構成メンバーは宮津市、宮津商工会議所、京都北都信用金庫の3団体である。そして、宮津市の観光まちづくり、関係人口づくり戦略、DX推進（業務改革）の分野を担うMIYAZU 未来戦略マネージャーを3名募集したところ、全国から470人と定員の150倍近い応募があった。結果的には、書類選考、面接選考を経て、グローバル企業出身者や国内上場企業の社員7名が採用され、現在も副業・兼業人材として鋭意活躍中である。それぞれ報酬は月8～10万円で、交通費が発生する場合は実費支給という業務委託契約である。



宮津市の未来戦略マネージャー
（宮津市ホームページ）

さらに、この宮

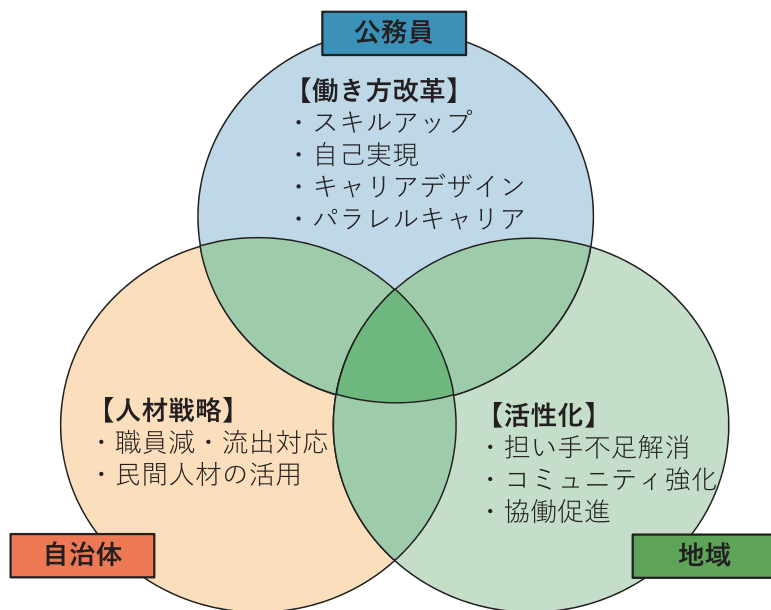


図2 東京都市町村自治調査会（2020）「公務員の副業・兼業に関する調査研究報告書」

津市の動きは面的に広がりを見せ、2022年度からは京都府北部全域に広がっている。また、受入対象も自治体のみならず、地域企業にも拡大した。管見の限り、このような広域連携かつ官民連携による副業・兼業の活用・推進事例は今のところ他では見られない。

人材戦略上の位置付け

それでは、自治体における副業・兼業の人材戦略上の位置付けはどのように整理できるだろうか。東京都市町村自治調査会（2020）によれば、自治体、公務員、地域の3つそれぞれの観点から人材戦略の位置付けを確認できる（図2）。すなわち、自治体における副業・兼業を進めることは、①自治体職員の減少や流出に対応できる、②地域や職場で不足する人材を補う役割になる、③協働が促進される、という人材戦略につながる事が指摘されている。ここに付言するならば、副業・兼業による外部人材は地域や組織にとって新たな「関係人口」を増やすことにつながり得るだろう。また、硬直化した地域や組織に生まれがちな「同調圧力」を打破するきっかけにもなるだろう。ただし、外部の副業・兼業人材を活用するとしても、あくまで自治体業務の主体は自治体職員であることを忘れてはいけない。外部人材に丸投げではなく、外部人材を情報提供役や壁打ち役とし、組織内外の協働につなげるきっかけにする、という覚悟が重要である。

おわりに 一成功のポイント

小稿では、自治体における副業・兼業による人材活用の背景や意義、人材戦略の位置付けを述べてきた。最後に成功のポイントについて言及し、稿を閉じたい。1つ目は首長の強いリーダーシップである。すなわち、現在の自治体経営や自治体職員の人材育成には足らざる部分があると自覚し、外の風も入れながら組織を変えろというトップの強い意思と覚悟が必要である。何よりこれが副業・兼業人材の本気度に直結すると思われる。2つ目は受入窓口となる人事課、職員課の調整力とコミュニケーション力である。す

なわち、首長からの指示という受け身ではなく、今、なぜ、どのような副業・兼業が必要なのかについて内部はもとより、外部人材や市民とも円滑なコミュニケーションを図り、全体調整する力が問われる。

副業の英訳は“moon lighting”とされる。誰しもが副業・兼業に挑戦できる時代を迎えるにあたり、一人ひとりの能力や可能性が副業・兼業を通して、地域や組織の一隅を照らす役割につながることを願ってやまない。

プロフィール



杉岡 秀紀
（すぎおか ひでのり）

福知山公立大学地域経営学部准教授・北近畿地域連携機構市民リエゾンユニット長。

同志社大学大学院総合政策科学研究科修了後、内閣官房行政改革推進本部事務局参事官付、地域公共人材開発機構事務局、京都府立大学公共政策学部講師を経て、2016年より現職。総務省主権者教育アドバイザー、大阪公立大学大学院都市経営研究科非常勤講師などを兼任。専門は公共政策、地方自治論。主な著書（編著・共著）に、『地域力再生とプロボノ』（杉岡秀紀編、公人の友社、2015）、『合併しなかった自治体の実際』（杉岡秀紀・原田晃樹編、公人の友社、2017）、『自治・分権と地域行政』（今川晃・牛山久仁彦編、芦書房、2021）など。

2

副業プロフェッショナル人材の活用で、自治体が変わる

株式会社みらいワークス 執行役員 / Glocal Mission Jobs 編集長 高橋 寛

副業プロフェッショナル人材を活用する地方自治体が増えてきている

地域観光を取り巻く状況は、新型コロナウイルス感染症の拡大から、その後にやってくるであろうインバウンドの活性化など、多様化・複雑化の一途を辿っている。そのような社会を的確に捉え、課題を解決するための施策を立案し、実行するためには、既存の行政の考え方に捉われない柔軟な発想や、民間企業で培った専門性やノウハウの活用が重要である。そこで今、業務委託の自治体職員として、都市部の人材を副業・兼業で活用する動きが、各自治体で進んでいる。

「MIYAZU プロフェッショナル人材活用プロジェクト」と「Glocal Mission Jobs」

宮津市は、日本三景「天橋立」を有する観光資源豊富なまち。2010年に「みやづビジョン 2011」を策定し、地域経済力を高めるための「自立循環型社会構造への転換戦略」と人口減少に歯止めをかけるための「定住戦略」という2つの戦略を重点的に推進してきた。2021年、新しい総合計画を策定予定というタイミングで、「MIYAZU プロフェッショナル人材活用プロジェクト」がスタートした。



日本三景の「天橋立」

本プロジェクトは、宮津市の未来をプロデュースする「戦略アドバイザー」を、私の所属する株式会社みらいワークスが提供する、都市圏のプロフェッショナル人材

向け地方転職・副業プラットフォーム「Glocal Mission Jobs」(<https://glocalmissionjobs.jp/>)、通称：GMJを活用し、募集を行った。

GMJには、主に都市部で働く、企画・実装・推進に強い、副業プロフェッショナル人材が約1万6,000名登録し、経営戦略策定、業務改善、IT導入、DX、マーケティング、新規事業の推進などの業



Glocal Mission Jobs

務を、全国各地の企業で行っている。彼らは、「地方への転職及び副業・兼業に興味がある」人材であり、その多くが「地方に貢献したい」という想いを持っている。

GMJを活用して募集したポジションは3つ。

1つ目は、地域の魅力を発信するエリアプロモーションに取り組み、効果的なマーケティング戦略の考案でプロジェクトを牽引する「観光プロモーション戦略アドバイザー」。

2つ目は、関係人口の創出・拡大を目的とした戦略アドバイザーとして、さまざまな角度から「MIYAZU」の魅力を発掘し、時代に即した企画でプロジェクト推進を支える「関係人口づくり戦略アドバイザー」。

そして、市全体の業務フローの最適化を図るべく、現状の業務分析を実施し、その結果に基づく改善提案・企画を行う「業務改革アドバイザー」。

いずれもリモートワークを基本とし、月給8万～10万円（現地に行く場合は交通費別途）、採用の際は業務委託契約を締結し、月に数回業務を行う、という条件で募集を行った。

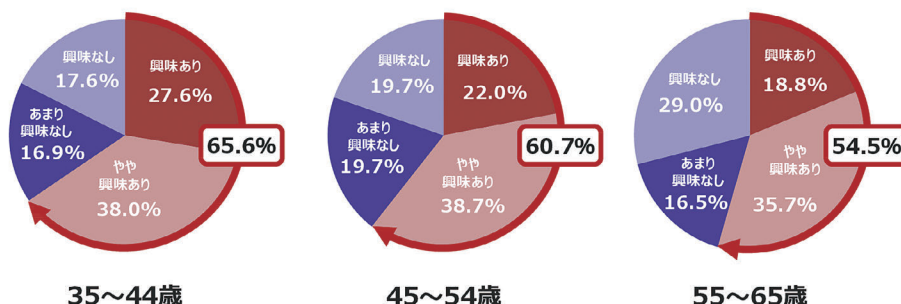
総応募数 546 名。
7名の戦略アドバイザーを採用

約20日間の応募期間で、546名の応募があった。この数字をどう思うだろうか。宮津市の職員の方は、非常

地方の中小企業で月に1～3回程度の副業に興味はありますか？

地方の中小企業での副業に「興味あり」「やや興味あり」の合計は59.8%。
昨年より3.0%増加。
「35～44歳世代」の興味関心が最も高く65.6%。昨年より10.1%増加。

n=1,650



みらいワークスによる「2022年度首都圏大企業管理職の就業意識調査」

に驚かれていた。

結果として、「観光プロモーション戦略アドバイザー」には283名応募があり、3名を採用、「関係人口づくり戦略アドバイザー」は131名応募で2名を採用、「業務改革アドバイザー」は132名応募で2名採用に至った。

採用された人材は、大手広告代理店やテーマパーク運営会社、IT企業、スポーツメーカーなどに所属し、民間の最前線で活躍をしながらも、宮津市や地方に貢献したいという想いで応募してきた。彼らは、それぞれの分野で、知見と経験を活かしながら、宮津市の発展に貢献している。

地方副業時代の到来

なぜ宮津市では、副業求人にも多数の応募があったのだろうか。

昨今の働き方改革の一環として副業・兼業の規定が改定され、副業を解禁する大企業が増えてきている。それに伴い、地方というフィールドで自らのスキルを活かしながら、副業というかたちで支援したい都市部のプロ人材が急速に増加しているのだ。

地方の中小企業での副業に「興味あり」「やや興味あり」との合計は59.8%、「35～44歳世代」では65.6%と最も高い。

みらいワークスでは、宮津市以外の自治体でも副業プロフェッショナル人材の活用支援を行っている。

岡山市では、プロモーション領域戦略マネージャーなどの3ポジションに616名応募・5名採用。新潟市では

DXアドバイザーのポジションを約1週間の募集で応募90名・採用1名。長岡京市では、市制50周年に伴うシティプロモーションをリードする「特別記念事業プロデューサー」のマッチング支援を行い、380名応募で、映画監督および広告プランナー2名を採用した。

副業プロフェッショナル人材は、社会貢献や公共性を重視して応募を行う傾向があり、自治体とのマッチングを強く望んでいるのだ。

地域活性化の打ち手として、副業プロフェッショナル人材の活用を

GMJでは人材を募集するだけでなく、プロジェクト要件のヒアリング・求人票の作成・掲載から、人材のスクリーニング・推薦、面接フォロー、契約手続きなど、一気通貫で人材採用の支援を行っている。

観光、DX、情報発信、企業支援、人口対策など、地域に山積する課題に対し、なんらかの打ち手が必要なこの時代。この機会に、副業プロフェッショナル人材の活用を本気で検討してみてはいかがだろうか。

プロフィール



高橋 寛 (たかはし かん)

株式会社みらいワークス 地方創生担当 執行役員 Glocal Mission Jobs 編集長。

(株)NTT データにてIT戦略コンサルティングに従事。その後(株)リクルートに入社し、

HRサービスのシステム企画・商品企画・事業企画などを担当、幹旋企画部長を歴任。2018年より(株)日本人材機構へ。首都圏のハイクラス人材向け地方転職サービス「Glocal Mission Jobs」を立ち上げ、都市から地方への人の流れを創るべく、内閣府や各県庁などの行政と連携しながら全国を行脚する日々。2020年7月より日本人材機構から事業を引き継いだ株式会社みらいワークスへ。地方転職・副業に関するセミナー講演多数。

3

全国初の兼業・副業による外部人材活用

広島県福山市企画財政局企画政策部企画政策課 連携担当次長 八田 裕司

兼業・副業による高度専門人材の任用

人口減少社会に突入し、社会経済環境が急激に変化する時代を迎えている。そうした中で、福山市が選ばれる都市として発展し続けるためには、幅広く、そして柔軟に外部の意見を取り入れることが大切だと考えている。

そこで本市では、2017年に、行政の枠を越えて民間の新しい発想を取り入れるため、民間の第一線で活躍する人材を、働き方改革の一環として注目され始めていた「兼業・副業」限定で募集することとした。これは、自治体では初の取り組みであった。

株式会社ビズリーチとの連携により、東京都内での共同記者会見の開催など、多くのメディアに取り上げられたこともあり、同社が提供する転職サイト「ビズリーチ」を通じた人材募集には、首都圏を中心に、予想をはるかに超える395人の応募があった。そのため、予定していた1人の枠を急遽変更し、5人を戦略推進マネージャーとして2018年に委嘱し、施策への助言や事業の

企画立案などに関わっていただくこととした。

その後、兼業・副業人材の活用としては、2019年にはMICE誘致ディレクター、2021年にはCDO（最高デジタル責任者）を委嘱し、福山市MICE戦略や行政・産業・地域の3分野のデジタル化実行計画の策定など、それぞれの専門分野で活躍いただいている。

戦略推進マネージャーから生まれた事業

戦略推進マネージャーを始めとした高度専門人材には、各種プロジェクトに参画して、民間での経験やスキル、ネットワークなどを活かした支援をいただき、効果的な施策構築を進めてきた。ペルソナマーケティングの手法を用いた人口減少対策のほか、世界に向けた情報発信など、これまで多数の事業を新たに構築・展開してきた。

2018年に任用した裴 崗（ペイ コウ）さんは、中国国籍の方で、多様な価値観や文化、そして国際的な視野を持っている。2019年には、裴さんのアドバイスによ



戦略推進マネージャーの委嘱式



戦略推進マネージャーの裴さん

り「インバウンド観光の促進を目的とした中国への情報発信」を実施した。

全世界に約 140 万人のフォロワー（2019 年当時の人数）を持つ人気インフルエンサーを本市に招聘し、福山市内にある豊かな自然や歴史・文化資源を巡り、その動画や写真を中国最大級の SNS「Weibo（ウェイボー 微博）」で配信した。

3 回の SNS 投稿により、総閲覧数が約 100 万回、コメントや「いいね！」も多数寄せられるなど、当初の我々の予想を大きく上回る成果となり、中国での福山市の知名度が飛躍的に向上した。このほか、福山市をフィールドに「健康増進アプリの実証実験」を実施し、市民の健康意識を高め、健康増進の取り組みを促進した。

民間の高度専門人材が組織にもたらした効果

民間の高度専門人材の活用には副次的な効果もあった。市職員が民間で活躍する人材とともにプロジェクトを進めることで、民間のマーケティングや、課題の分析・解決、事業展開などの手法を学ぶことができ、職員の意識改革やスキル向上にもつながっている。



中国の人気インフルエンサーによる情報発信

福山市の今後の展開

兼業・副業などの高度専門人材の活躍の場をさらに広げている。2021 年 11 月には、新たな取り組みとして、株式会社ビズリーチが提供する人財活用プラットフォーム「HRMOS」を活用して、備後圏域連携中枢都市圏（広島県・岡山県の 6 市 2 町で構成）で人材をシェアリングする「びんご兼業・副業人材バンク」を立ち上げた。これにより人材の活躍の場は備後圏域へと広がった。この取り組みは、2022 年 9 月に総務省が作成した「自治体 DX 全体手順書【第 2.0 版】」に、外部人材をシェアリングする先進的な仕組みとして紹介された。

さらに、その活躍の場を市内企業へと広げていく予定だ。2022 年 7 月、市内企業を対象に、兼業・副業による人材活用の有用性を伝えるため、シンポジウムや人材と企業との交流会を開催したところ 55 社もの事業者が参加し、関心とニーズの高さがうかがえた。2022 年 10 月には、人材活用に向けて、企業と人材とのマッチングを予定している。兼業・副業人材が活躍することで、企業の課題解決や経営の高度化が進み、企業活動が活性化することを期待している。



びんご兼業・副業人材バンクのスキーム図

4

公共機関への社員派遣について

株式会社日本旅行 取締役兼常務執行役員 吉田 圭吾

地方創生の取り組みと人材のミスマッチ

当社は1905年の創業以来、団体旅行、個人旅行をはじめとした観光による地域活性化に取り組んできたが、2017年に「地方創生推進本部」を組織として立ち上げ本格的に進めているところである。これにあわせ、毎年50名以上の人材を官公庁、関連団体、DMOに派遣してきたところである。

通常、こういった公共機関への派遣にあたっては、インバウンド経験者、旅行商品造成経験者を要望されることが多い。各々の地域のミッションに応じた人材が要請されるというわけだ。私が以前、総務人事部長時代にその観点で人材を送り出した際は、過去にヒット商品を出した旅行商品造成担当者よりも違うタイプの人物が評価されていたように思う。

話は変わるが、コロナ禍にあって観光産業は大きく痛み疲弊し業態変革を余儀なくされた。その中でも旅行会社ほど変化した業種はないといえる。それは、「発地」から「着地」への発想の転換である。旅行商品造成などは「発地」の最たるもので、出発地（主には首都圏など都市部）のマーケットがどう考えどう動くかを予想し、出発地に売り込んで出発地の方に購入いただく。そこには着地地域の繁栄の発想はない（結果として着地に貢献することになる）。これがコロナ禍にあって逆転した。首都圏などの大きな発地マーケットは停滞し、各地域（特に地方）の事業者（観光業でいえば旅館、ホテル、交通機関、観光施設、土産物店、飲食店）がいかに潤うかを第一に考えることが必然となった。穿った言い方をすれば、コロナ禍にあって「発地」事業を生業とする旅行会社は「蚊帳の外」に置かれたことを身に染みて感じたわけである。

もともと公共機関は地元の事業者の繁栄が第一であるため、民間から出向を受け入れるにしてもインバウンド担当者や旅行商品造成担当者では真に希望する人材とはマッチしないこととなる。旅行会社におけるインバウンドの仕事は、海外の旅行会社（発地）からの依頼に基づ

いて日本国内の機関を手配・コーディネートする。旅行商品造成の仕事は、対象のマーケット（発地）に売れるツアーをアレンジしパッケージ化する。公共機関が期待する人材の経験値とはマッチしないことがわかる。公共機関が真に必要とするのは着地の観点に立った「誘客」のできる人材である。

では「誘客」とはどのような仕事かというと実に幅広い。地元（着地）の観光素材を発掘・見直してそれを情報発信・PRする。実際にお客様を呼び込む手段として観光素材を使ったイベントを開催したり、旅行会社にツアーを造成“してもらったり”する。自分ではできないことも多いので民間の技術を持った企業と協力体制を創って進めていく。「誘客」は調整・推進機能そのものであり、そもそもの仕事の成り立ちが違うのである。



自ら座禅体験を行う出向者

地域活性化企業人

当社は地域活性化企業人制度を活用し、糸魚川市（新潟県）、笠置町（京都府）、羽咋市（石川県）、対馬市（長崎県）、南種子町（鹿児島県）、大樹町（北海道）、酒田市（山形県）、伊達市（福島県）などに人材を派遣してきた。皆活躍いただいているが、制度の特徴からして地方への派遣となり誰を派遣するのかに苦心した。しかしながらいざ派遣してみると、地元での手厚い歓迎に驚かされる。派遣された社員もそれに応えようと現地で精一杯頑張るのである。旅行会社は、地元の旅館など観光施設とのつながりが深く学校や各種企業との関係も幅広い。お客様と接する機会も多く、スムーズな接客や応対など運営の上手さが重宝されている。

帰任した社員の話では、上記のような自社のリソースを再認識した声が多く、これらを使って現在は地域の課題解決の仕事に活かしている。また、出向中の感想としては、公金（税金）を扱う重さを感じ市民にどう貢献できるかを常に意識して仕事をしたことが良い経験とな

り、それが本人の成長につながっている。また、自治体によっては多様な業界から人材受入れを行っているところもある。異なった仕事の進め方やノウハウがあって各々の良いところを共有し先進的なアイデアが生まれているとのこと。“イノベーションは多様性から生まれる”ことを肌で経験したと報告を受けた。そして、それができるのはまさに公共機関ならではとを感じる。

「誘客」と「地域づくり」

当社は宇宙関連事業を進めており、毛利衛さんが日本人初の宇宙飛行士としてスペースシャトルに搭乗した時からお手伝いをさせていただいている。宇宙という宇宙旅行がイメージされがちであるが、当社は“宇宙を通じた取組み”をテーマとしており、ロケット打ち上げツアーをはじめ、宇宙サミットなどのイベント企画運営、探究体験プログラム「ミライ塾」の開発、教育旅行の誘致などさまざまなことに取り組んでいる。

大樹町（北海道）は「宇宙のまちづくり」を目指しており、当社、SPACECOTAN 社とパートナーシップ協定を結んだ。アジア初の宇宙港「北海道スペースポート」を題材とした“宇宙による観光振興・宇宙のまちづくり”に取り組んでいる。これにあわせ地域活性化企業人制度を使って当社から大樹町に人材を派遣した。また大樹町は農業などの一次産業が盛んで衛星を活用したスマート農業にも取り組むなど地域に深く関わり、地域の素材を共同で開発しながら日本や全世界に発信していく。将来は NASA とも連携し海外を含めた国際宇宙サミットや全世界の宇宙関連地域との連携を通じた発展も目論んでいる。



大樹町・SPACECOTAN 社・日本旅行 連携協定締結

これからの誘客はテーマが必要になってくると考える。大樹町のように宇宙をテーマとしたまちづくりを進めれば、そこから展開が広がっていくのである。工芸品でも、防災拠点でも、自然でも、祭りでも、地域のリソースを見直してテーマに沿って価値化していけばよいのであり極論「何もないところ」を売りにしてもいい。

そして「誘客」は、地元（着地）の事業者が発展するための「地域づくり」に他ならない。地域づくりを進めることで「誘客」が成り、交流人口が増え定住人口や産

業の拡大につながっていく。

話を戻すと、公共機関への出向者はこれら「地域づくり」と「誘客」を同時に進めうる人材であることが求められる。一言でいえば「総合調整力」であろうか。決まった特段の経験よりも、あえて言うなら物事を動かしていくための「人脈」があれば総合調整力が拡大するだろう。例えば国内や海外の旅行会社との人脈があれば地域のテーマや素材を元に商品を“つくってもらう”ことができるのである。

社員派遣による真の効果

公共機関への当社からの派遣によって先方に専門知識やノウハウが残せたかといえ少し疑問に思う。当社も仕事の進め方に問題があるし、縦割りの問題なども存在する。また、仕事は派遣した者にまかせていただけることも多く、上から目線で、派遣先の公共機関にノウハウを継承できた、とは言い難い。

先にも述べたように、これからは「誘客」と「地域づくり」ができる「総合調整力」をもった社員が必要で、それを支えるのが人脈である。公共機関への社員派遣の最大の効果は人脈ネットワークの拡大であると思う。

帰任した社員は公共機関を通じた地域との人脈ができ、公共機関の仕事の仕方も理解する。地域への誘客活動・地域づくりを帰任後の仕事として行うことで、培ったネットワークが発地である国内都市部や海外に広がっていくのである。公共機関も、関係人口の一人となった彼ら（帰任者）とその後任者を活用してさらに展開をグレードアップできる。それが公共機関への社員派遣の真の効果であると感じるのである。

プロフィール



吉田 圭吾（よしだ けいご）

株式会社 日本旅行 取締役 兼 常務執行役員。

大学卒業後 1990 年に西日本旅客鉄道(株)に入社。人事部、旅行部門（TiS 本部）を経て 2001 年に旅行事業の営業譲渡にともない(株)日本旅行に転籍。人事・経営管理、営業管理部門を経て、2019 年に日本旅行の地域会社である(株)日本旅行東北 代表取締役社長に就任。2021 年 4 月から現職。

5

長野県のグローバル人材戦略と地域に飛び出す職員

長野県総務部人事課、コンプライアンス・行政経営課

グローバル人材の
確保・育成に向けた取り組み

近年、行政課題の高度化・複雑化により、多様な専門知識が求められ、その中でも、グローバル時代に向けた、国際化に対応できる職員の確保は急務となっている。

長野県では2015年度から職員採用試験において、受験者が有する英語・中国語・韓国語資格のスコアに応じて、1次試験の得点を加算する制度を実施。また、柔軟な発想や広い視野を持つ人材を確保するため、従来の法律・経済などの専門試験を課さない「行政B」の採用を行い、職員の多様化を進めている。

職員育成としては、県行政への国際的視点の取り込みや職員の国際感覚の向上を図る観点から、以下の団体に職員を派遣している。

派遣先団体 (R4)	研修先国名
外務省	アメリカ合衆国
自治体国際化協会	中華人民共和国
	シンガポール
日本政府観光局	アメリカ合衆国

2023年には主要7か国首脳会議に合わせて軽井沢町で開催される外務大臣会合を控えており、ますますグローバル人材の確保・育成の必要性が高まっている。



インドネシアでの旅行商品の提案

地域に飛び出せ！
社会貢献職員応援制度とは

長野県は、2018年に策定した長野県総合5か年計画において、職員一人ひとりが、地域に飛び出し、県や県民を取り巻く環境の変化を敏感に感じ取り、「学びと自治の実践者」として新たな知識や技術を主体的に学び続けるとともに、職員の能力を最大限に活かす機能的な組織として、「学ぶ県組織」への転換を目指している。

人口減少社会の中、またしごと改革・働き方改革が推進される中であって、職員は公私にわたるさまざまな場で培った知識や技術を、職務だけにとどまらず、地域や社会の課題解決のために発揮し、社会発展に貢献することができるよう、県では2018年9月に「地域に飛び出せ！社会貢献職員応援制度」を創設した。対象を「公益性が高く、地域や社会に貢献できる活動」として制度をスタートさせたが、従事先が営利企業の場合、公益性の判断が難しく、職員が活動に躊躇してしまうこともあり、2022年4月に制度を一部改正した。

今回の改正では、営利企業への従事が可能な範囲を明確化し、想定される活動例を典型的に明示するとともに、職務遂行に影響を与えないよう従事可能時間の上限を設定した。また、想定される活動例の類型として、①国土保全、景観維持、生態系保全や地域の伝統文化継承、②交流人口の増加、農山村活性化、③文化スポーツ普及促進、健康の維持増進、④ソーシャルビジネスによる新しい社会的価値の創造等を挙げた。①の具体例とした「地域で取り組む農産物の生産活動」を明確に許可対象とするのは都道府県では初の取り組みである。

このほか、スキーのインストラクター、学校の部活動での技術指導、子ども支援などさまざまな分野に多くの職員が飛び出しているが、今回は英語ガイドなどや日本語教室の学習支援に取り組む職員について取り上げる。新型コロナウイルス感染症により世界を取り巻く状況が一変し、思うような活動ができない期間が続いているが、コロナ禍前の状況も含めてお伝えしたい。

英語ガイドなどの取り組み

まずご紹介するのは英語ガイドなどに取り組む吉田智仁主事（現所属：総務部職員課）。もともと英語に関心があり、外国人観光客が多く訪れる軽井沢町を管轄する佐久地域振興局に勤務していた当初、全国的に訪日外国人が増加傾向にある中、英語を通じて県内地域の特徴や魅力を伝えられる活動の場を探し、軽井沢町を拠点に英語ガイドなどを行う団体に行きついた。英語音声聞きながらの通訳訓練や、観光地における実践練習（模擬ガイド）を行うなど、語学サービスを通じ、地域の国際化へ貢献することを目的に活動している。校外学習で軽井沢町を訪れる県内高校生に対し、団体の代表が町の見どころを英語で案内する際には、アシスタントとして接するなど、世代を超えた交流にもつながっている。

英語スキル習得のみならず、地域の風土・歴史・慣習などを肌で感じることでできる経験を積んでいる吉田主事は、この経験を活かし、「長野県特有の、長野県らしい、長野県だからこそできるグローバル化の推進や国際化の在り方について日頃から考え続け、長野県の海外ファンが増えていくような長野県の未来を描いていきたい」と熱意を示している。



高校生の校外学習

日本語教室における学習支援の取り組み（日本語交流員）

続いて、大日方明実企画幹（現所属：健康福祉部介護支援課）。外国人向け日本語教室において学習支援を行う日本語交流員として地域に飛び出している。

県内では1998年の長野オリンピックを契機に、日

本語教室の活動が活発になり、60を超える教室があるそうだが、運営形態は教室ごとにさまざま。大日方企画幹が活動する千曲市人権ふれあいセンター日本語教室は、長野オリンピックの翌年に千曲市国際交流協会主催のサークル活動からスタート。事前予約など不要で、地域に住む外国人であれば誰でも自由に参加できる。地元企業で働く技能実習生や、結婚を機に来日した外国人の方、子ども連れの方など集う外国人が幅広いこともあり、語学学習というよりは、日本の文化や風習、日常生活の出来事をテーマにするなど、よい意味で「ゆるく」日本語を学べる場となっている。

また、協会の新規事業を検討する際に、県の担当課と連絡を取り、情報提供するなど、本業の公務員としての知識や経験を活かして、行政情報や地域資源などを「つなぐ」役割も果たすなど、活動を通じて、今まで意識していなかった支援の在り方も実感している。

地域で生活する外国人や教室を運営する県民の生の声を聴くことは、日々の業務では得られない貴重な経験だ。「ともすると、県という大きな組織で働く私達は、目の前の業務に追われ、その先にある組織目標を見失いがち。地域に飛び出し、県民の皆さんと一緒に活動することにより得られる経験は、机上の研修よりはるかに『県の目指すべきもの』を私達に強く意識させてくれるものだと感じる」と、大日方企画幹は語ってくれた。まさに「学ぶ県組織」につながるものだ。

この制度による活動を通じ、今後も多くの職員が県民の生の声を聴き、現状を肌で感じ、県がどうあるべきか意識することで、組織全体の好循環につながることを願っている。



日本語教室の参加者・運営者と

6

鹿児島県における海外派遣と人材育成

鹿児島県

鹿児島県における海外展開

本県は、南北 600km におよぶ広大な県土に雄大な桜島、世界自然遺産の屋久島、奄美をはじめとする豊かな自然、鹿児島黒牛などの世界に誇れる食、また歴史ある伝統、文化、お祭りなど世界に通用する素晴らしい地域資源を有するとともに、アジア諸国に近いという地理的特性を有している。

この地理的特性を生かして、近隣諸国とのつながりを強め、貿易・投資交流、人的交流を促進することにより、本県は九州の南の玄関口として発展する可能性があると考えている。

本県では、香港、シンガポール、全羅北道（韓国）、江蘇省（中国）などアジア各国・地域との間で友好関係を結び、定期的に交流会議を開催しているほか、清華大学（中国）、英国のロンドン・カムデン区およびマンチェスター市、米国のジョージア州、ベトナムのハイズオン省とも協定を締結し、相互交流の促進と親善強化に向け、各種事業に取り組んできている。



JETAA 合同会議インドのメンバーにシンガポールを説明

海外派遣の人材育成上の位置づけ

本県は、おおむね十年という中長期的な観点から、鹿児島県の目指すべき姿や施策展開の基本的方向などを示すものとして、県政全般にわたって最も基本となるものとして定めた「かごしま未来創造ビジョン」において、「稼ぐ力」の向上を柱として取り組みを進めている。

その中で、県産品の国内外マーケットへの戦略的な展開については、製造業者などの海外市場への販路拡大に向けた海外商談会・展示会への出展や、HACCP など輸出先のニーズに対応した施設整備などを支援することとしている。

本県職員の海外派遣研修は、これまで香港、上海などの在外公館をはじめ、自治体国際化協会（クレア）のシンガポール、ソウルの事務所や日本貿易振興機構（ジェトロ）の海外事務所などに、職員を継続して派遣しているところであり、本県農林水産物の輸出拡大やインバウンドの受入環境の整備など、「稼ぐ力」の向上に向けた各般の施策の企画立案、実施などに役立っているものと考えている。

考えている。

人材育成に関しては、2022 年 3 月に策定した行財政運営指針において、高度化・多様化・複雑化する行政需要に対応できる人材を育成するための研修の充実や人事交流などに取り組むこととしている。

今後とも、時代の変化に柔軟に対応し、国際感覚や幅広い視野を持った職員の育成を図り、研修終了後、当該職員が海外派遣研修の成果を県政に生かせるような人事配置を進めていきたいと考えている。

帰任後の職員の活躍

クレアなどからの帰任後、観光・文化スポーツ部や商工労働水産部を



ブース出展の様子

はじめとした海外に関係した部署に配置している。

海外からの誘客においては、現地の嗜好や旅行ニーズを把握した上で、効果的な誘客の取り組みを進める必要があることから、クリアでの勤務を通じて得られた、肌で体感した現地の感覚や、現地での人脈を生かし、現地に効果的な取り組みや、本県の外国人観光客の受入体制の整備における課題などについて、さまざまな視点から多面的に対応でき、海外生活で得られた応対力などを存分に生かして能力を発揮することができた。

また、海外での勤務で身につけた語学力、現地の人々とのコミュニケーションの図り方、現地の嗜好などを踏まえた観光 PR イベントの企画などの経験を生かし、国際関係の業務にとどまらず、さまざまな場面で柔軟な発想と幅広い順応力や情報収集能力が役立っている。

人材確保・キャリアパス

本県では優秀で多様な人材を安定的に確保するため、県が求める人材像、公務の魅力・やりがい、キャリア形成の支援、勤務環境などについて、積極的に情報発信を行っている。

また、人事異動に当たっては、海外や民間企業への派遣を含め、多様な分野で職員の希望を聞く庁内公募制度など、職員の意欲と能力を生かす取り組みも行っており、職員が自身のキャリアパスの形成を考え、意欲を持って公務に継続して従事することにつなげている。



2014年 マレーシア現地大学にて日本の地方自治セミナーを開催～ASEAN各国の地方自治関係機関との更なる連携強化に向けて～