

地域おこし協力隊による事業構想プロセスにおける
リソース・ネットワークの構築に関する一考察
—利府町地域おこし協力隊 Good Movement の事例から

A Study on the Building of Resource Networks in the Project Design Process

by Local Vitalization Cooperator

In the Case of the Local Vitalization Cooperator project called “Good Movement” in Rifu

中沢峻¹⁾, 佐々木秀之¹⁾, 柴田一生²⁾, 石部敦子²⁾, 橘宏直²⁾NAKAZAWA Shun¹⁾, SASAKI Hideyuki¹⁾,SHIBATA Issei²⁾, ISHIBE Atsuko²⁾, TACHIBANA Hironao²⁾

1) 宮城大学事業構想学群, 2) create company 株式会社

1) School of Project Design, Miyagi University, 2) create company Inc.

【キーワード】

地域おこし協力隊, 事業構想, リソース・
ネットワーク, 移住起業

【Correspondence】

中沢 峻

宮城大学事業構想学群

nakazawasy@myu.ac.jp

【COI】

本報告に関して、開示すべき利益相反関
連事項はない。

Received 2024.05.31

Accepted 2024.07.19

Abstract

This study discusses the implementation system of the Local Vitalization Cooperator project called “Good Movement” that is taking place in Rifu, Miyagi Prefecture.

In Japan, the declining population, declining birthrate, and aging population as well as the concentration of people in metropolitan areas are perceived as issues. The “Local Vitalization Cooperator” system is spreading as one possible solution to these issues under the present circumstances. One assumed career path for Local Vitalization Cooperator is to start a business to “permanently settle and become established,” which is the project aim. With regard to careers after the end of a term of office, the Ministry of Internal Affairs and Communications has developed a set of support measures for cooperators who wish to start their own businesses.

In Rifu, the “Good Movement” was launched in September 2023 with the aim of creating a lively community. The trustees created a limited company. As of the end of May 2024, a total of 14 cooperators are working on six projects. More specifically, the six projects are “Agricultural Support,” “Events,” “Branding,” “Saunas,” “Sports,” and “Good Sleep Town.”

Moreover, the “Good Movement” provides opportunities for regular communication among business stakeholders, such as regular meetings, group trainings, and individual interviews, centered on creating a limited company. Furthermore, a system exists for each project to receive advice from experts with specialized knowledge and know-how in their respective fields. Through these mechanisms, a support system has been established for the cooperators’ project conceptualization process.

はじめに

1. 地域おこし協力隊制度における起業の位置付け

近年、地方部の人口減少・少子高齢化の進展や、大都市圏への人口集中が叫ばれて久しい。このような状況下での課題解決策の一つとして、総務省が所管する「地域おこし協力隊」制度が広がりを見せている。地域おこし協力隊は2009年に創設された制度であり、「都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を異動し、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」（総務省、2023a）施策である。地域おこし協力隊員（以下、「協力隊員」とする）の契約は年度更新であり、任期は最大で3年である。2023年度には全国で1,164の地方公共団体が実施し7,200人が協力隊員として従事している。さらに総務省では2026年度には単年度で10,000人とする目標を掲げている。

地域おこし協力隊の事業趣旨にある「定住・定着」に向けては、キャリアの一つとして協力隊員による起業が想定されている。任期終了後のキャリアに関して総務省では、起業を希望する隊員に対する支援メニューを充実させている。具体的には、起業・事業承継に要する経費の支援、専門家によるビジネスプランの指導を行う「地域おこし協力隊ビジネスサポート事業」等である。

他方、この起業に関して、総務省が発行している地域おこし協力隊の募集・受入れに係るハンドブックでは、「隊員の定住や起業を目的とするケースも散見されますが、隊員の定住や起業は、地域協力活動を通じて隊員が構築した地域との信頼関係、想い、愛着などの結果（あくまでも副次的なもの）と捉えるべきものです。」「まずは、地域と隊員とがお互いに課題や目標を共有しながら地域づくりに取り組んでいくことができる環境をつくっていくことが重要です。」（総務省、2023b；pp.21）と注意を促している。

一方で、近年では募集要項等に「起業型」と銘打った制度運用も全国で散見される。2014年に地域おこし協力隊の受入自治体と応募者に係る地域要件が緩和されたことで、直接的には制度導入自治体の増加と多様化が進展した（森谷・中沢・佐藤・佐々木、2023）。合わせて、協力隊員の増加・多様化も進展する過程で、各種メディア等を通じて受入地域の情報や協力隊員の体験談等の情報が充実し応募者の心理的ハードルの低下が進んだことが示唆されている（椎川、2019）。そのような状況にありながらも先述した右肩上がりの人数目標もあり、近年では協力隊員の人材確保が課題となっており、起業に対する支援が整備されてきたこと、他自治体の地域おこし協力隊の求人内容との差別化の必要性が増してきたことが「起業型」の台頭の一因として考えられる。そのほか、岸田政権下での「新しい資本主義」にスタートアップへの重点支援が盛り込まれるなど、近年の起業を推進する施策面での潮流の影響もあろう。

上記から、実際の制度運用においては、地域おこし協力隊は地域資源を活用した新規事業開発の一手段としても期待を集めているといえる。しかし、起業を実現しようとする際には、その前段階として地域との信頼関係の構築や課題・目標を共有していくプロセスが不可欠であり、募集時点で「起業型」を謳う場合でも事前に関係者全体で共通認識を持つておくことが必要だといえよう。

2. 先行研究と本報告の目的

本稿で主題とする地域おこし協力隊に限らず、移住者による起業は「移住起業（創業）」の言葉があたり、研究の蓄積が進みつつある。

まず、移住起業（創業）に関する研究について整理する。桑本（2021）は2020年に実施した移住創業者を対象とした全国的なインターネットアンケート調査の結果から、移住創業の実態の一端を明らかにしている。同調査からは移住創業者のうち、都市部で起業した者が7割弱を占める一方、都市部から地方へ移住した起業者は5%程度であること、地方での起業者はUターンのような形での移住が多いことが示されている。さらに、現在の地域に「なじんでいる」と感じる

Miyagi University Research Journal

起業の方がそうではない起業よりも総合的な満足度が高く、事業の継続に向けた支援を必要とする者は創業当時よりも増えたことが明らかにされている。加えて、同アンケート調査を基に移住者を受入れる地域住民の観点を踏まえて分析した桑本（2022）では、地方部の住民は移住創業の増加によって地域経済の活性化を期待しており大半が移住起業者の受入れに好意的であることが確認された。また、移住創業した事業のパフォーマンスは移住先地域との関係性が良好なほど高まる傾向にあるとされる。

加えて、発展的に、移住創業を関係人口論と関連づけて論じた平井（2020）では、移住創業の3つの事例のケーススタディを行った上で、移住起業家とその周囲の人々による地域の将来像の模索と試行錯誤から地域の未来の展望を共有する場が関係人口の動態には不可欠であり、その重要性を指摘している。

さらに移住起業をめぐる具体的な事例研究として、土田（2020）は北海道東川町における飲食店の移住起業に着目し、移住起業家の内的要因と同町の外的要因について考察している。とりわけ外的要因では行政施策をはじめとする制度的環境と役場の担当者や地域おこし協力隊、商工会によるインフォーマルなサポートの存在が確認されている。また、兵庫県丹波篠山市を対象として移住起業の地理的立地条件を主題とした谷川・中塚（2020）では、一般的に起業に有利でない農村部でも起業がなされていることを明らかにしている。さらに、同じ著者らによって、同市福住地区の移住起業家らの意向に基づく集積形成のメカニズムが示されており、物件と移住希望者をマッチングする仕組みが存在していることが集積形成の要因として述べられている。そして、起業集積があることで後続の事業者が期待感を持って移住を果たしてきた傾向が捉えられている（谷川・中塚，2021）。上記の他、静岡県南伊豆町における移住起業家と地域住民とのトラブル時も含めた関係性について論じた谷・柳澤（2024）が確認できる。

次いで、移住起業の支援に関する研究として、筒井・佐久間・嵩（2015）は、移住者による生活の糧としてのなりわいの獲得に着目し、その地域への関わり方の局面の一つとして、起業を位置付けている。なお、それ以外の局面として、体験・研修・就業・継業を挙げている。その上で、移住者のなりわいづくりを支えるモデルとして、「なりわいづくりを促す仕掛け」「軌道に乗るためのサポート」「日常の運営へのサポート」というプロセスを提示している（筒井・嵩・佐久間，2014）。さらに、中塚・谷川・井筒（2020）は国内有数の起業集積地である岡山県西栗倉村を事例に取り上げ、起業の連鎖が発生するシステムの要点として、外部人材と資本を取り込みながら自治体が有するリソースをアウトソースして民間企業を育て、その循環を生み出していくことの重要性が示されている。その一方で、更なる起業の促進や地域の総合的な発展を見越した上では、地域住民や既存事業者との相互支援ネットワークは今後の課題として挙げられている。同様に、酒井・立見・筒井（2020）は、兵庫県丹波篠山市の事例から移住起業のサポート実態を分析している。具体的には行政や商工会が受託する起業家支援窓口を中心とする支援のみならず、民間の起業支援者ネットワークの存在が捉えられている。そして、その一部は同地域内での起業家、いわば先輩起業家であることが確認できる。

このように、移住起業の実態やその展開可能性のほか、具体的な事例研究を通じた移住起業の成立要件、支援体制の要点について徐々に研究が蓄積されつつある。その一方で、一連の研究において、事例の一部は地域おこし協力隊、あるいは協力隊員の卒業生であるが、地域おこし協力隊事業を主題とした研究は管見の限りない。とりわけ冒頭に述べたとおり、「起業型」の特性を有する地域おこし協力隊の募集も昨今では確認できるが、協力隊員の事業構想プロセスやそれを実現するための体制を題材とした論考・報告も確認できないのが実情である。

なお、不確実性や複雑性といった特徴を持つ成熟社会で有用な事業構想プロセスとして「プログラム・プロジェクトマネジメント（以下、「P2M」とする）」という体系が提示されている。P2Mは、QCD（Quality, Cost, Deliberation）をはじめとする個別の目標が設定された「プロジェクト」と、それら複数のプロジェクトを総合する「プログラム」の2つの次元で事業をマネジメントする手法（吉田・山本，2014）であり、地方部での課題解決事例の検証等にも用いられている。

以上を受けて本稿では、宮城県利府町で地域おこし協力隊制度を活用して実施されている

「Good Movement」の実践事例を題材として、協力隊員自身の事業構想プロセスの実現化に向けた体制について報告する。その際、アントレプレナーシップ（起業家精神）や P2M に関する既往研究を枠組みとして体制面の特徴を明らかにする。「起業型」等の制度設計・運用の際の一つの参照点となり得ることが本報告の実践的な意義である。

利府町地域おこし協力隊 Good Movement の事例

1. 宮城県利府町の概要

利府町は宮城県の東部に位置し、太平洋に面している。仙台市宮城野区のほか、松島町、塩竈市、多賀城市、大郷町、大和町、富谷市に接している。面積は 44.89 km²である。町内には JR 東北本線の支線である利府線の新利府駅と、終点の利府駅のほか、JR 仙石線の陸前浜田駅がある。また、仙台北部道路の利府しらかし台インターチェンジ、仙台東部道路の松島海岸インターチェンジ、利府中インターチェンジ、利府塩釜インターチェンジがある。仙台市内からは自動車でも 30 分程度であり、多方面からのアクセスが比較的容易な地域である。また、大規模な団地を有し仙台圏のベッドタウンとしても機能する一方で、県民の森や、日本三景・松島の一角をなす海、特産品である梨等の自然資源も有する。



図 1 宮城県における利府町の位置

1889 年に町村制が施行され、9 の村（神谷沢村、菅谷村、飯土井村、沢乙村、加瀬村、利府本郷、森郷、春日村、赤沼村）が合併し、利府村が誕生した。そのうち、1967 年 10 月に町制が施行され利府町が誕生した。利府町の総人口は 1970 年から右肩上がりの傾向にあったが、2015 年から 2020 年にかけては微減となっている（図 2）

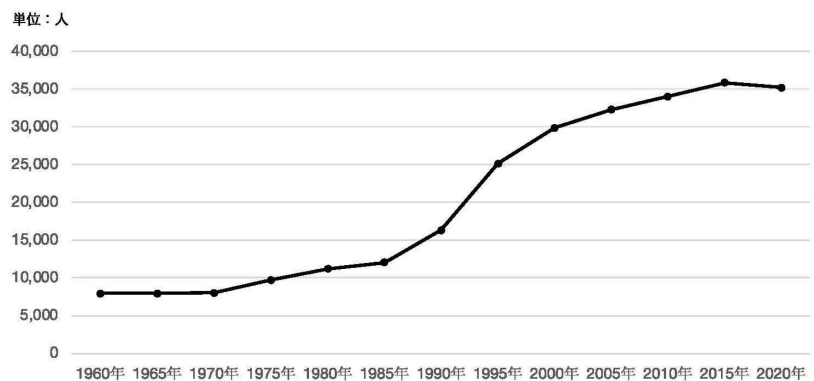


図 2 利府町の人口推移

(出所 国勢調査より筆者作成)

2. 賑わい創出を目的とした地域おこし協力隊の導入経緯

利府町における賑わい創出を目的とした地域おこし協力隊の導入経緯を以下に示す。なお、本項の記述にあたっては、利府町役場における本事業の前担当者2名及び現担当者1名へのヒアリング結果（2024年5月20日実施）から作成している。

本事業導入の端緒には、町長が認識していた、町民が主体となる活動の機運醸成とそこに対する町民と自治体とのつなぎ役の必要性があった。そんな折、宮城県亶理町では同様の目的で30名程度の地域おこし協力隊を活用したプロジェクトを展開していた。同事業は各方面のメディアにも取り上げられるなど、特色ある事業であった。2022年8月に町長自らも赴いて亶理町地域おこし協力隊の活動を視察し、複数プロジェクト・大人数による地域おこし協力隊事業の可能性が見出された。それと同時に、具体的な事業設計においては、自治体による直接任用ではマネジメントに係る負担が大きいという懸念も自治体内部で挙げられ、民間からの企画提案による業務委託（プロポーザル方式）とすることが決定された。

3. Good Movement の理念と概要

上記の企画提案によって利府町地域おこし協力隊のマネジメント事業を受託したのは、create company 株式会社（代表取締役社長 橋宏直。以下「create company」とする）である。create company は2020年に創業し東京都中央区に本社を構える企業であり、社員は6名である（2024年4月末時点）。「輪をつくり、輪を拓げることで、和をつくる」をフィロソフィーとして掲げ、地方創生をはじめとした事業伴走やまちづくり・イベント運営のほか、東京都内での飲食店運営支援、ベビーシッター事業を展開している。また、利府町地域おこし協力隊事業の受託後は同町内にオフィスを設けた。

本事業を主で担当するのは、社長、他2名（専任で従事）の計3名である（その他に2名もサポートで本事業を担当）。そして、この3名は同社の創業メンバーであり、前職で同僚でもある。このことに加えて、サポートに関わる他の2名も同社の各々のメンバーと長年に渡り事業・活動をともにしてきたメンバーである。なお、同社の社員は全員起業経験者もしくは個人事業主の経験があるが、サポートを含む地域おこし協力隊の事業担当者5名のうち社長を含む2名は起業経験者、3名は個人事業主の経験を有している。本事業のマネジメント体制や協力隊員に対する支援の仕組みの構築にあたっては、起業経験者が自らの経験から実感した、起業に向けた事業構想に必要なと考えられる機能を反映した。その詳細については後述する。

賑わい創出を目的とした利府町地域おこし協力隊は、町民・自治体職員・地域おこし協力隊・地域活性化起業人が関わり合って小さなことから始めながらも、いずれは文化となり利府町から町内外に良い影響を与え続けられる組織を目指して、プロジェクト全体に対して Good Movement という名称が付けられた。Good Movement では、プロジェクトの存在意義を「社会起業家の輩出」と設定し、ビジョンとして「2030年、東北に社会起業家100人のプラットフォームを作る」ことを掲げている。これらの背景には、同社のメンバーの経験に基づく、東北地方や次世代に貢献する仕事への想いがある。具体的には、支店経済の性格が強い東北地方において、チャレンジの文化を醸成したいというものである。

Good Movement は2023年の9月から開始された。協力隊員の募集・採用活動を経て第1期生は8名でスタートし、2024年5月末時点では14名となっている。最終的には20名まで増員することを目標としている。なお、各協力隊員は個人事業主として create company と業務委託契約を結んでいる。

4. Good Movement におけるチームプロジェクト

Good Movement では、2024年5月末時点で6つのプロジェクトが設定されている。その一覧を表1に示す。

ここで示した6つのプロジェクトは create company による企画提案に示されていた。同社では本事業の設計にあたり、「自身で考えて動ける」という社会人基礎力を備えて起業できる人材を

育成することと、そのような人材を東北で増やしていくことを重視していた。そして、事業の性質上、応募者の多くは起業の機会を求めめる人材、言い換えれば、事業構想に関して必ずしも熟達していない人材であると想定された。そのため、プロジェクトは完全に白紙からのスタートではなく、一定のコンセプトや枠組みを示す必要があること、かつ1名ではなく複数名で取り組むチームプロジェクトの形態を基本とすることが望ましいと考えられた。複数名のチームを単位として複数のプロジェクトに取り組むという構想は、先述した「2030年、東北に社会起業家100人のプラットフォームを作る」というビジョンにつながるものでもある。

表1 Good Movement のプロジェクト一覧

プロジェクト	概要・ねらい	隊員数
農業支援	特産品等を活用した新商品開発をし、キッチンカーやECサイトを活用して販売する。事業を通じて新たな農家コミュニティの構築や、農家ブランディングを行うことで利府町の農家の魅力を更に向上させ、特産品の担い手不足解決を目指す。	5
イベント	町民が自ら考え、まちに必要なアクションを起こしている状態にするためには、町民が自らイベントを数多く作り上げている状態が必要だと考え、その指標として、年間55件のにぎわいイベントの開催を目指す。	2
ブランディング	Good Movement の取組みや、利府町の魅力、特に町の産業や住民も含めたチャレンジャーの活動を発信し、人々の興味を引きつける。地域活性の新たなモデルとして社会に大きなインパクトを残し、さまざまな地域課題の解決へつなげることを目指す。	2
サウナ	利府町の豊かな自然や利府町の特産品である「利府梨」を活用したアウトドアサウナをつくり、地域経済の活性化を狙いとする。若者を中心に人気広がりがつつあるアウトドアサウナを通じてまちに魅力ある産業を新たに生み出すことで、宮城県のベッドタウンである利府町が抱える若者の転出の多さを解決することを目指す。	3
スポーツ	スポーツによるまちづくりを推進する利府町にて、運動教室・野球を中心にスポーツに関する取り組みを推進するプロジェクト。	2
眠れる町	「睡眠」が重要視されるようになった昨今、「よく眠れる町」の魅力をもつ利府町をメディアを通してプロモーションするプロジェクト。	0 (注2)

(出所 Good Movement (2024) を参考に筆者作成)

注1) 隊員数は2024年5月末時点。

注2) 2024年6月-7月以降に3名を委嘱予定。

個々のプロジェクトの具体的な内容の検討にあたっては、利府町の総合計画を読み込んだほか、地域住民や自治体職員に対するヒアリング、料理教室を兼ねたワークショップ等の場づくりを通じて関係者の声を集め、課題を整理していった。その結果として、「10-20代の転出意向が強いこと」「滞在するコンテンツ不足」「利府梨の栽培面積が約50年で半分以下になるなど、特産品の担い手不足」の3点に焦点を当てることとした。これらの利府町の課題と、ビジネスとしての展開可能性、そして create company の支援可能な領域を掛け合わせる形で、具体的なプロジェクトを設定した。なお、「ブランディング」と「イベント」は各プロジェクトに共通して必要な機能として、他の全てのプロジェクトを横断する形で設計がなされた。

5. Good Movement における各主体間の関係性

Good Movement における各主体間の関係性について、まずは、利府町役場の関わりを中心に見ていく。事業の初年度であった2023年度は、役場の担当課である秘書政策課と create company で本事業に対する意識合わせを行う必要があったことから、定例ミーティングを毎週実施していた。また、その場を通じて協力隊員と庁内の他部署との連携が実現されていった。ある程度プロジェクトが軌道に乗ってきた2024年度からは、2者による定例ミーティングは月1回としている。加えて、協力隊員と、担当部局の部長・課長との面談も実施している。

Miyagi University Research Journal

協力隊員の採用にあたっては、create compay が主となって進めつつ、そのプロセスの中で役場職員との面談も実施している。また、着任後には町長や部長によって、町の概要や歴史、まちづくりの方針のほか、個人としての仕事の向き合い方等についてレクチャーが実施されている。

協力隊員による活動報告は四半期に一度実施されており、プロジェクト毎に部長・課長に対してプレゼンテーションを行なっている。とりわけ年度末の活動報告には、町長・副町長・部長が参加している。そのほか、農業支援プロジェクトでの新商品の試食会や、町内イベントなどを通じて、協力隊員と町長・副町長は顔を合わせている。

協力隊員と create company では、プロジェクト全体の定例ミーティングと各プロジェクトチーム毎の定例ミーティングを週 1 回、事務所での食事会を月 1 回実施している。そのほか、スポーツイベントや、後述する専門家による集合研修の機会を適宜設けている。なお、各プロジェクトのチームにはリーダー等の役割・役職は特段設けておらず、チーム内の協力隊員間はフラットで対等な関係性である。

加えて、create company のメンバーにおいては、起業を志す者としての協力隊員の自立を目標として多面的に関わりを持っている。社長を含む起業経験者の 2 名は、起業家の先輩として、事業化の観点から、自身の成功体験のみならず失敗体験も含めたアドバイスを協力隊員に対して実施している。とりわけ社長は毎月、協力隊員全員と個別面談を行っている。もう 1 名の担当者はコーチングを学んでおり、主に集合研修の組み立てと各協力隊員との個別面談を実施している。個別面談においては、月間計画のふりかえりを主たる目的としつつも、協力隊員個別の悩みに対する傾聴等も含め、各員の状況に寄り添ったコミュニケーションをとっている。また、事業の立ち上げ期においては、一定の軌道に乗るまでは create company のスタッフもプレイングマネージャー的な立場で協力隊員とともにプロジェクトの推進に取り組んでいる。

他方、create company では、協力隊員による事業構想のロードマップとして、図 3 の概念図を暫定的に示している。この図によると、まず着任後は、「専門家のリアルな知識と起業のための伴走支援」を踏まえ、既存の事業に半年取り組むことで、「プロジェクト推進とビジネスモデル構築」のフェイズに達する。その後、継続して既存の事業に 1 年半関わることで「自分の事業を想像・創造」する段階に到達し、地域おこし協力隊の最大任期とされている 3 年目は、1 年間自身の事業を展開することで、起業、いわば独立できるビジネスモデルの構築に至るプロセスを示している。そして、任期満了までの期間中に、独立可能な最低限の収入を得るためのファン（リピーター及び紹介者）が獲得できている状態を理想的なモデルとして位置付けている。

また、1 年目の協力隊員の労働時間について、9:1 を目安とするルールを暫定的に設けている。これは、プロジェクトにかける時間と、自分のスキルアップ等のために使える時間の比率を表している。

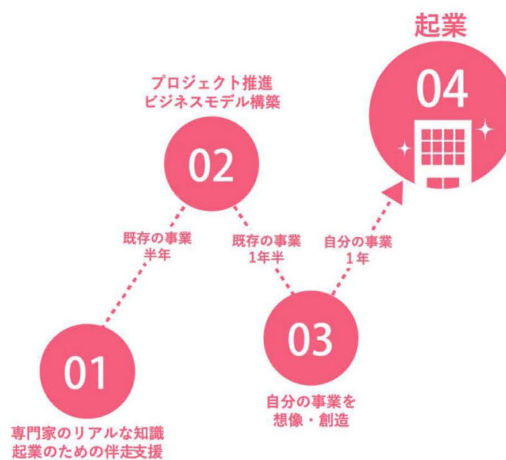


図 3 協力隊員による事業構想のロードマップ

(出所 Good Movement (2024) より引用)

本事例において特徴的であるのが、着任後最初期のフェーズに明示されている専門家による支援である。協力隊員と協業する専門家の一覧を表2に示す。

専門家を活用するスキームとして、いずれも総務省による「地域活性化起業人」と「地域力創造アドバイザー」の制度を利用している。「地域活性化起業人」は、「地方公共団体が、三大都市圏に所在する企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かしながら地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事してもらい、地域活性化を図る取組」（総務省、2024）である。人材の稼働に係る経費は国が特別交付税措置を行う。もう一方の、「地域力創造アドバイザー」は、「地域独自の魅力や価値の向上に取り組むことで、地域力を高めようとする市町村が、地域活性化の取組に関する知見やノウハウを有する外部専門家を招へいし、指導・助言を受けながら取組を行う場合の外部専門家に関する情報提供及び招へいに必要な経費について総務省が支援」（総務省、更新年不明）する制度である。これらの既存施策の活用は、create company の発案であった。

表2 協力隊員と協業する専門家の一覧

位置付け	企業名・個人名	概要
地域活性化起業人	タスキー株式会社	公認会計士が在籍する税理士事務所であり、人的資源に特化したコンサルティング会社。集合研修等を担当。
	株式会社 BLUE SODA	経営戦略の構築からブランディング、広告、デザイン制作を行うブランディングデザイン会社。ブランディングプロジェクトへアドバイスを実施。
	株式会社農業企画	6次産業化支援、EC販売コンサル、農業を活用した研修を主要事業とする企業。農業支援プロジェクトへアドバイスを実施。
	株式会社 1 to F branding	飲食の商品開発、技術指導を主要事業とする企業。農業支援プロジェクトへアドバイスを実施。
	株式会社エスピー・リング東京	イベントの企画・立案から実施運営までをトータルサポートするイベントプロモーション会社。イベントプロジェクトへアドバイスを実施。
地域力創造アドバイザー	鈴木 若子氏	全国のテレビマン・広告マンが集まり局の枠を超えてテレビの活性化に取り組む一般社団法人。よく眠れる町構想のブランディング等を実施。

（出所 Good Movement（2024）、協力隊員の募集説明会資料を参考に筆者作成）

注1) 2024年5月末時点。

本事例において協力隊員と協業する専門家として、協力隊員の集合研修を担うコンサルティング会社であるタスキー株式会社（以下「タスキー」とする）のほか、各プロジェクトの事業化に必要な専門知識・実績を持つ実務家によって構成されている。特にタスキーは、チームプロジェクトに取り組む観点から、チームとしての協力隊員・create company 間の関係性を取り扱う研修をも実施している。具体的には、アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み、偏見）やアサーティブコミュニケーション（自分の意見を飲み込むことで我慢をしたり、一方的に自分の主張を押し通したりせずに、相手を尊重しながら自分の気持ちを伝えるコミュニケーション）等のコミュニケーション研修に加え、起業マインドや思考法、ビジネスモデルの理解、チームビルディング等の、多様なテーマの研修である。

create company が外部の専門家を活用した理由の一つは、自社の人的リソースが乏しく、自社で担うべき協力隊員のマネジメントと、事業推進に向けた専門的なアドバイスを切り分ける必要があったためである。また、社長がこれまで取り組んできた人材教育事業の経験から、協力隊員の自立を促す関わり（マネジメント）と、ある意味では正解と捉えられてしまうような専門的な

知識を伝達する関わり（アドバイス）は齟齬が生じる可能性があり、単一の主体が双方の役割を兼務する難しさへの懸念も背景にあった。

create company では協力隊員が独立するという目標に対して、Good Movement 全体と各プロジェクトに本質的に必要と考えられる機能から具体的な専門家像を検討した。専門家は create company がそれまでに直接面識があった人材のほか、人的ネットワークを駆使して候補となる人材と繋がりを作っていた。そして、協業の実現においては、Good Movement の理念やビジョン（「2030年、東北に社会起業家100人のプラットフォームを作る」こと）を専門家に伝えることで、社会的意義への賛同を得るとともに、協力隊員の在任時から任期満了後も含めた継続的な支援についても了承が得られている。

さらに、create company のメンバーは、専門家と協力隊員との意識合わせにも関わっている。専門家は自身の専門分野において専門知識・ノウハウを有している一方で、協力隊員は経験の浅さもあり、専門家と比較すると専門知識・ノウハウは乏しく、情報の非対称性によって共通認識づくりがうまく進まない場合もある。そのため、create company のメンバーはミーティングに同席し双方の認識合わせを促すような、仲介的・翻訳的な役割をも担っている。

最後に協力隊員と地域住民との関わりについて述べる。協力隊員が居住している地区の区長等とはつながりができ始めており、草刈り等の地域活動に協力隊員も参加している。加えて、地区のイベントを通じて地域住民との協力体制が構築されつつある。プロジェクトを通じた本格的な協働・共創に向け、素地づくりのフェーズにあるといえよう。

小括

以下では、小括として、アントレプレナーの構成要素（新藤，2015）を援用して体制の考察を行ったのち、各アクター間関係や P2M の枠組みから捉えられる特徴と、今後の課題について述べる。

1. アントレプレナーシップの構成要素からの考察

図4はアントレプレナーシップ（起業家精神）の構成要素である。アントレプレナーシップは以下の4点で構成される。それは「アントレプレナー（経営チーム含む）」「起業機会」「経営資源」「事業コンセプト」であり、各要素は相互に影響しあっている。協力隊員を将来のアントレプレナーとして見立てた上でこの図式を本事例に当てはめると、体制における特徴が以下のとおり整理できよう。

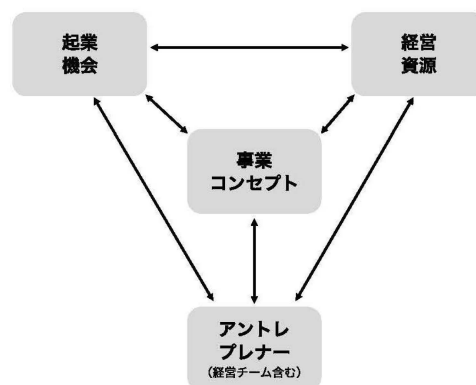


図4 アントレプレナーシップの構成要素

（出所 新藤（2015）を元に一部改変）

まず、「create company というリソース」によって事前に定められた「事業コンセプト」に基づくプロジェクト設計である。事業構想に必ずしも熟達していない応募者が想定されていたこと

は先述のとおりである。そのことを理由として協力隊員の募集の前段から、プロジェクトにおいて活用する地域資源のほか、一定の枠組みや条件が提示されていることが特徴として挙げられる。そしてプロジェクトの着想や構想においては、起業を経験している同社のメンバーの知見や経験によるところが大きい。

次いで、「各プロジェクト内のチームメンバーというリソース」が「経営チームとしてのアントレプレナー」への発展可能性を有している点である。このことにより、プロジェクト期間を通じて将来の経営チームとなり得るメンバーとの関係性の構築がなされるといえる。この点は、「企業家チーム」に展開する可能性を有している。「企業家チーム」とは、「均等に財政的利益を得るビジネスを共同で設立した二人以上の個人であり、市場に商品やサービスを提供する前のプレスタートアップの段階におけるチーム」を指す (Kamm et al, 1990)。さらに、Zacharakis (2008) によれば、チームによる起業の場合、スキル・セットが充実する、イノベーションの能力が高まる、より多くの社会的な支援が受けられるとしており、成功の確率が高まることが述べられている。

さらに、「専門家, create company というリソース」による協力隊員への情報・知識・ノウハウの伝達と、それによる「アントレプレナーとしての学習」が挙げられる。このことにより徐々に協力隊員自身の力付けがなされ、図3のロードマップ内で示されているような「プロジェクトの推進」や「ビジネスモデルの構築」を実現するスキル・素養の獲得が見込める仕組みとなっている。

また、「create company が有する資産というリソース」が協力隊員にシェアされていることで「起業機会」に対して好影響を与えているといえよう。とりわけ事務所や車両等の比較的高価な資産の影響度は大きい。

最後に、上記のリソースを総合的に活用しつつ、協力隊員の最長の任期である3年間はビジネスモデルの構築に時間が充てられることで、「起業機会」の向上につながり得る。先述した応募者の特性を鑑みても、独立可能な最低限の収入を得るためのファン（リピーター及び紹介者）の獲得の準備期間が確保できることは協力隊員の自立を考える上でも重要な事柄である。

以上を踏まえると、Good Movement の体制面での特徴は、create company をコアとする各種のリソース・ネットワークが協力隊員に向けて投げかけられており、そのことは協力隊員のアントレプレナーシップの醸成に対して合理的な仕組みになっているといえよう。

2. 各アクター間関係に対する考察

本項では、事業を所管する利府町役場、受託事業者である create company, 協力隊員、協力隊と協業する専門家といった各アクター間の関係を題材に考察を行う。

まず、地域おこし協力隊は自治体が所管する事業であり、個別のプロジェクトを総合した全体は create company がマネジメントしている。両者は定期的なミーティングの機会を持っており、自治体の意図・趣旨等は create company を介して直接的・間接的に協力隊員にも伝えられている。一方で、各協力隊員の活動やプロジェクトの進捗報告は create company から自治体に報告されるとともに、節目での各プロジェクトの報告にあたっては create company も同席しつつ、協力隊員から自治体の上層部等に直接プレゼンテーションがなされている。

さらに、専門家と協力隊員との協働にあたっては、create company が関与しており、先述のとおり双方の認識合わせを促す、仲介的・翻訳的な役割を果たしている。

一方で、create company と協力隊員及び協力隊員間の関係性の構築については、第三者的にタスキの力を借りる形で、集合研修等で学習機会を設けている。

このように、create company は、自治体と協力隊員間、専門家と協力隊員間を仲立ちし、各種の調整やコミュニケーションの仲介を行なっている。一方、create company と協力隊員間、協力隊員と協力隊員間については、集合研修という形でタスキが関係性のケアやメンテナンスにあっていると整理できよう。

以上を踏まえて、Good Movement における各アクター間関係性の模式図を図5に示す。

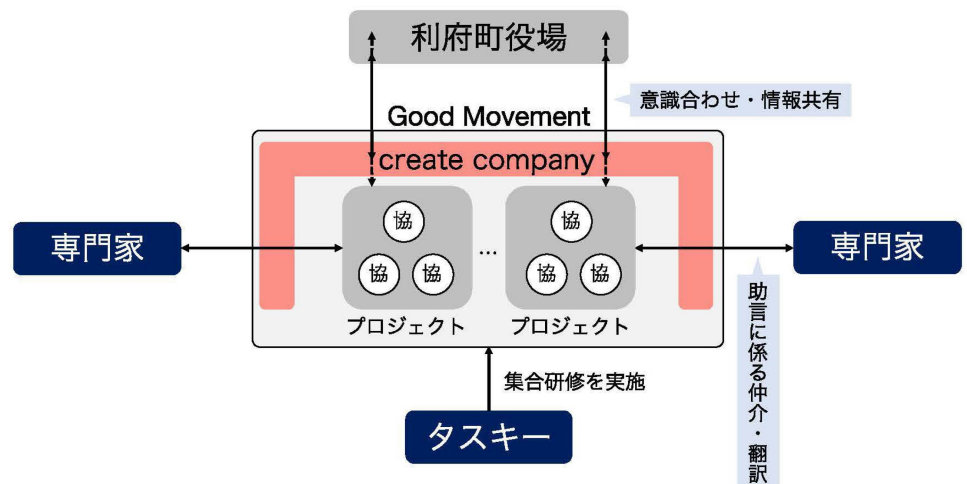


図5 Good Movement における各アクター間の関係性の模式図

(出所 筆者作成)

なお、同様に人的支援施策のマネジメントの仕組み内部に関係者間の調整等を担う役割が位置付けられている事例として、岩手県釜石市における復興支援員の事例（中沢，2023）が挙げられる。Good Movement と釜石での事例に共通する事柄として、立場の異なる事業関係者間の仲介・調整的機能を有していることと、その機能が制度的に位置付けられていること、換言すれば、制度内での正統性を有している点を見出せよう。

上記の一方でこれら事業関係者間の仲介や調整にあたっては、高度な知識・経験・スキルが求められる（中沢，2023）。そして協力隊員の事業構想プロセスへの関与を想定すればビジネス経験は必須であり、本事例のように専門性を有するコンサルティング会社や起業経験者、個人事業主経験者が適任であるといえよう。他方、新たに他地区で同様の体制を構築する際には、これらの貴重な人材の確保・育成のあり方には一考を要する。

3. P2M の枠組みから捉えられる体制面の特徴

次いで、先述した P2M の枠組みを用いれば、協力隊員が担当する各プロジェクトは P2M における「プロジェクト」に、全体を総合する Good Movement としてのユニットは P2M における「プログラム」にあてはめることができよう。協力隊員は、設定された各プロジェクトの目標の達成に向けて事業のマネジメントスキルを習得しつつ、create company がそれらを総合した Good Movement 全体のマネジメントを担う。さらにプログラム側では、各プロジェクトを主導する協力隊員のほか、自治体、専門家、タスキーといった多様な関係者による協働を果たすプラットフォーム・マネジメント（吉田・山本，2014）の機能を果たしている点も特徴として挙げられる。このことは、プロジェクト間の有機的な連携・相乗効果の基盤を形成し、地域おこし協力隊の事業名に含まれている、「隊」（複数名の集合）による成果の創出に寄与すると考えられる。

4. 今後の課題

Good Movement の開始から半年余りという時間軸を鑑みても、地域との関係性は素地づくりの段階にあり、より綿密な協働や共創には余地を残しているのが実情である。本事業の発端として利府町長が抱いていた、「町民が主体となる活動の機運醸成とそこに対する町民と自治体とのつなぎ役の必要性」という課題感との接続は勿論のこと、先述した桑本（2022）でも指摘されているように良好な事業パフォーマンスへの影響という観点からも地域住民や既存事業者とのネットワークの構築や関係性の深化には今後期待がもたれるところである。

ただし、前掲の筒井・嵩・佐久間（2014）においても移住者の起業をめぐるっては、移住者側の

「新しいことに挑戦したいという自己実現」という捉え方と、地域側の「移住者の自己実現による起業が地域づくり戦略で位置付けられていない」という捉え方の齟齬が既に課題として指摘されている。今後は、現在進めている関係性の素地をベースに、共通理解の形成や成功体験をともに積み重ね、協力隊員の活動を地域側の戦略に位置付ける等の工夫が必要になるだろう。

おわりに

本稿では、宮城県利府町地域おこし協力隊による「Good Movement」の実践事例を題材として、協力隊員自身の事業構想プロセスの実現化に向けた体制について報告を行った。その特徴として、create company から協力隊員に対するリソース・ネットワークの投げかけと、create company とタスキーを中心とする各アクター間の仲介・調整的な振る舞いが確認された。

体制や運営の仕組みについては現在も模索・試行錯誤の段階ではある。また、モデルの合理性は一定確認できながらも、実際に協力隊員が想定しているロードマップや事業構想プロセスを実現できるかは今後検証すべき課題である。

謝辞

調査にご協力いただいた、利府町役場の職員の皆様、株式会社タスキーの関村様・齋藤由貴様に深く感謝申し上げます。

文献

- Good Movement (2024), Good Movement Web サイト, <https://gmrfu-recruit.com/> (2024年5月31日最終アクセス).
- 平井太郎 (2020), 関係人口を介した意識と実践の転換—移住創業と地域経済循環に注目して, Vol.49, 日本政策金融公庫論集, pp.61-87.
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A. and Nurick, A. J. (1990), Entrepreneurial Team in New Venture Creation : A Reaserch Agenda, Vol.14, No.4, Entrepreneurship Theory and Practice, pp.7-17.
- 桑本香梨 (2021), 地域とキャリアを軸にした移住創業者に対する一考察, No.51, 日本政策金融公庫論集, pp.41-60.
- 桑本香梨 (2022), 人口減少時代における移住創業者と地域住民に求められる役割, No.55, 日本政策金融公庫論集, pp.1-19.
- 森谷健太・中沢峻・佐藤加奈絵・佐々木秀之 (2023), 地域おこし協力隊に対する市町村単位での支援体制の構築に関する一考察—宮城県美里町のケーススタディから, No.8, 東北計画行政研究, pp.28-32.
- 中塚雅也・谷川智穂・井筒耕平 (2020), 中山間地域における起業促進の支援システム—岡山県西粟倉村を事例として, Vol.39 論文特集号, pp.238-244.
- 中沢峻 (2023), 復興支援員のマネジメント体制に関する研究—岩手県釜石市「釜援隊」の制度・組織デザインに着目して, No.22, 日本災害復興学会論文集, pp.13-24.
- 酒井扶美・立見淳哉・筒井一伸 (2020), 農山村における移住起業のサポート実態—兵庫県丹波市を事例として, Vol.15, No.1, E-journal GEO, pp.14-28.
- 新藤晴臣 (2015), アントレプレナーの戦略論—事業コンセプトの創造と展開, 中央経済社.
- 総務省 (更新年不明), 外部専門家 (地域力創造アドバイザー) 制度, https://www.soumu.go.jp/main_content/000715240.pdf (2024年5月20日最終アクセス).
- 総務省 (2023a), 地域おこし協力隊について, https://www.soumu.go.jp/main_content/000943944.pdf (2024年4月24日最終アクセス).
- 総務省 (2023b), 地域おこし協力隊員 募集・受け入れハンドブック, https://www.soumu.go.jp/main_content/000881094.pdf (2024年4月24日最終アクセス).
- 総務省 (2024), 地域活性化起業人制度 (概要), https://www.soumu.go.jp/main_content/000942505.pdf (2024年5月20日最終アクセス).
- 谷川智穂・中塚雅也 (2020), 農村移住者による起業の地理的立地条件—兵庫県丹波篠山市を事例として, Vol.34, 環境情報科学 学術研究論文集, pp.127-132.
- 谷川智穂・中塚雅也 (2021), 農村移住起業者の意向にみる集積形成のメカニズム, Vol.57, No.2, 農林業問題研究, pp.83-89.
- 谷優太郎・柳澤雅之 (2024), 日常時とトラブル時における移住起業者と地域住民との関係—静岡県南伊豆町の事例, Vol.19, No.1, E-journal GEO, pp.1-14.
- 土田慎一郎 (2020), 北海道東川町における移住起業の進展要因—飲食店の移住起業に着目して, Vol.95, No.1, 地理学論集, pp.1-12.
- 筒井一伸・佐久間康富・嵩和雄 (2015), 都市から農山村への移住と地域再生—移住者の起業・継業の視点から, Vol.34, No.1, 農村計画学会誌, pp.45-50.
- 筒井一伸・嵩和雄・佐久間康富 (2014), 移住者の地域起業による農山村再生, 筑波書房.
- Zacharakis, A. (2008), Building the Founding Team. Entrepreneurship, John Wiley and Sons Inc. (高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳, アントレプレナーシップ, 日経BP社, 2009)
- 吉田邦夫・山本秀男 (2014), 実践プログラムマネジメント, 日刊工業新聞社.