平成 21 年度地域経営人（ソーシャル・アントレプレナー）の
育成・誘致のための基礎調査

八王子市を中心とする多摩地域における
連携・協働による地域経営人材の育成・誘致に関する基礎的調査

報告書

平成 22 年 3 月

国土交通省国土計画局

八王子市を中心とする多摩地域における連携・協働による地域経営人材の育成・誘致に関する基礎的調査報告書・概要

0　本調査の目的と背景

0-1　本調査の目的

多摩・地域人材育成協議会は、JR 及び京王八王子駅から鉄道移動時間約 60 分圏内の、東京都南多摩、山梨県東部、埼玉県南西部、神奈川県北部を含む「八王子市を中心とする多摩地域」の成長・発展に資する人材の育成を目的とし、東京都八王子市内の民間企業 2 社と NPO 法人により、八王子市市民活動推進部協働推進課の支援を受けて設立された。本協議会では、当該地域が自立した成長を持続可能にするためには、当該地域に住み･働き、学ぶ人々自らが自分たちの生活圏の実態を調査･分析し、課題を熟知する必要があると認識した上で、当該地域の成長・発展に資する人材の育成を具体的に実施していくための基礎的情報を調査・分析することを、本調査の目的とした。

0-2　背景（「八王子市を中心とする多摩地域」とその課題）

「八王子市を中心とする多摩地域」は、人口約 480 万人、中小企業を中心とする事業所約 15 万ヶ所、従業員約 160 万人、大学（含む短大）約 70 校、学生数約 25 万人、NPO 法人約 1,300 団体を擁し、団塊世代及び団塊ジュニア世代が多く居住している。本協議会では、地域内の、中小事業主の後継者や従業員の育成の場の不足、団塊世代の人たちの「組織人」から「地域人」になる際の困惑、地域連携を希望する大学生や教員の情報の不足、団塊ジュニアの学び直しの場の不足、という地域の課題に着目しつつ、以下の 4 視点から、地域人材育成を考究している。

視点 1：地域中小事業者の持続的成長支援

現役経営者のさらなるマネジメント能力の向上、後継者の育成、社員のビジネススキルの向上を目指した、新たな中小事業者向け講座を実施。

視点 2：シニア世代の地域人材能力開発支援

組織人が､地域で役立つ人材になることを目指した「はちおうじ志民塾（主催:八王子市協働推進課）」を支援。

視点 3：大学生の地域人材能力開発支援

大学生がキャンパスの外の地域を学びの場とすることができるよう、インターンシップやボランティア等を希望する大学生に対するコーディネートを実施。

視点 4：地域人向け社会人大学院の誘致

住居や職場と比較的近接した地域の大学院で高度な学びの場を得ることを目指し、社会人大学院サテライトキャンパスの開設を計画。

また、本協議会では、前記 4 視点に基づき、JR 八王子駅から徒歩約 15 分の中心市街地に、地域密着型人材育成センター（エイビットスクエア）を、平成 22 年初夏に開設する予定である。

1　調査方法

ヒアリング調査は、15 団体、延べ 23 名に対して実施した。対象者は、主に「八王子市を中心とする多摩地域」において、本調査の 4 つの視点に関連する団体または個人を厳選し抽出した。また、調査方法は、各対象者の実践内容における、現状、課題についてヒアリングを行ったのち、本協議会が設立準備中である､地域密着型人材育成センターに対する意見､要望､提案などのヒアリングを行った。

2　ヒアリング調査で得られた知見と課題解決策

1）地域中小事業者の持続的成長支援

地域中小事業者の課題を把握した上で、地域経営人の人材像と、地域密着型人材育成センターの在り方について提言した。（図 1）

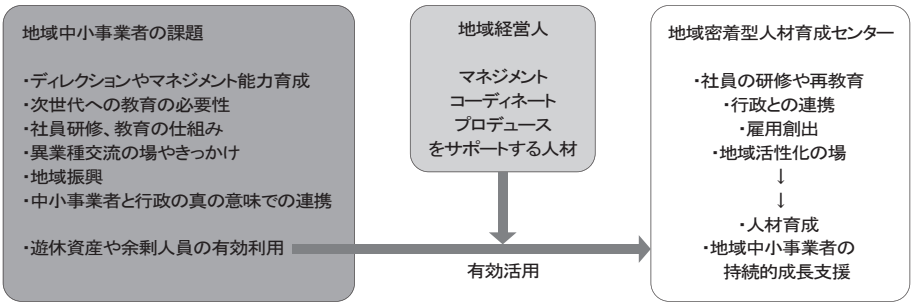


図 1　地域中小事業者の持続的成長支援における地域密着型人材育成センターの役割

2）シニア世代の地域人材能力開発支援

既存の講座の課題を把握した上で、講座の場としての地域密着型人材育成センターの役割を提言した。（図 2）

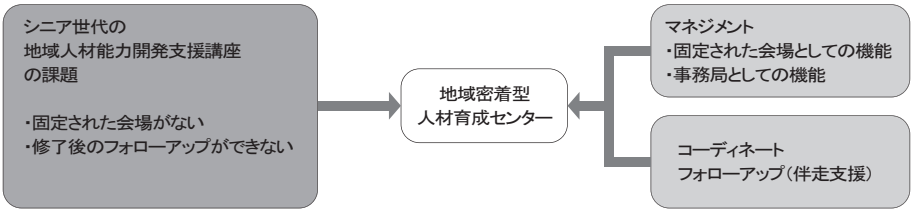


図 2　シニア世代の地域人材能力開発支援における地域密着型人材育成センターの役割

3）大学生の地域人材能力開発支援

大学における地域経営人（コーディネーター）の必要性を指摘した上で、地域と大学を繋ぐ、地域密着型人材育成センターの役割を提言した。（図 3）

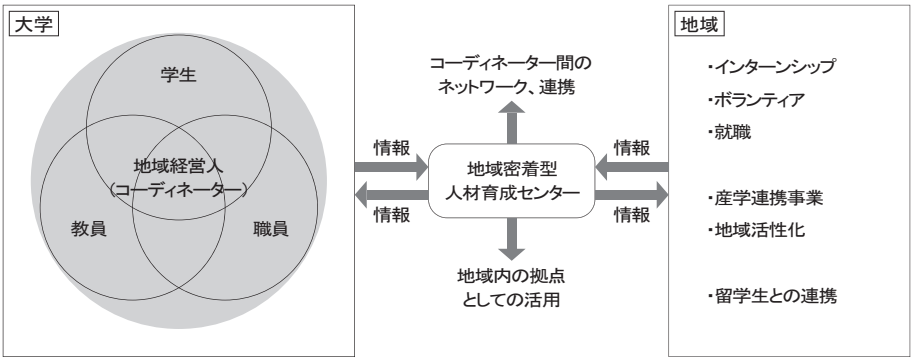


図 3　大学生の地域人材能力開発支援における地域密着型人材育成センターの役割

4）地域人向け社会人大学院の誘致

地域の大学院と地域の社会人を繋ぐ役割を担う、地域密着型人材育成センターの在り方を提言し、その際の「歩いて通える大学院」としての利点と、「e ラーニングの活用」の必要性に言及した。

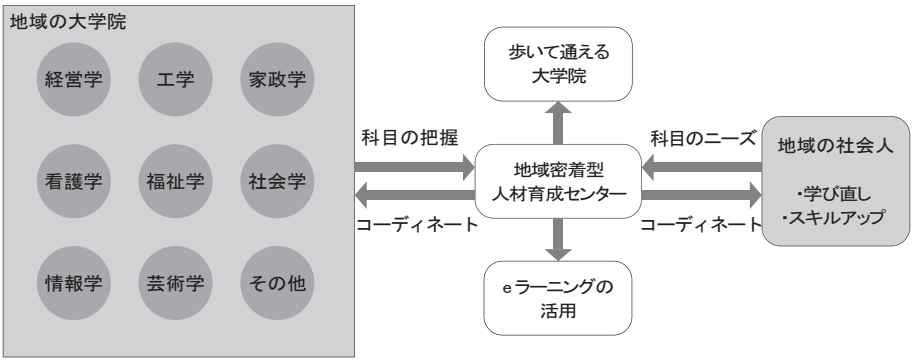


図 4　地域人向け社会人大学院の誘致における地域密着型人材育成センターの役割

また、本調査では、前記 4 視点以外にも、全視点やその他の視点に関する知見と課題解決策にも言及し、さらに、地域密着型人材育成センターへの意見、要望、提案として、「テーマ、プロジェクト、プログラム」「拠点としての活用、サテライトとしての利用、講義の誘致」「事務局機能」「利用に関する希望、課題」について把握した。

3　本調査を受けた実践方策と政策的課題

1）地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の概要

現在、本協議会では、JR 八王子駅から徒歩約 15 分にある、株式会社エイビットの本社屋「エイビット南町ビル」において、地域密着型人材育成センターを平成 22 年初夏に開設予定である。設立目的は、調査でとりあげた「八王子市を中心とした多摩地域」に暮らし、働く、あらゆる世代の人々を対象に、地域の事業者、研究教育機関、市民活動団体、公的機関とも連携し、「学び」と「しごと」をサポート、コーディネートをすることである。（図 5）

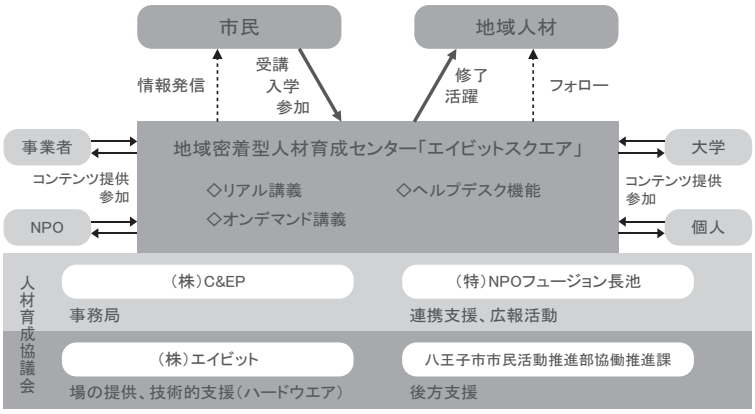


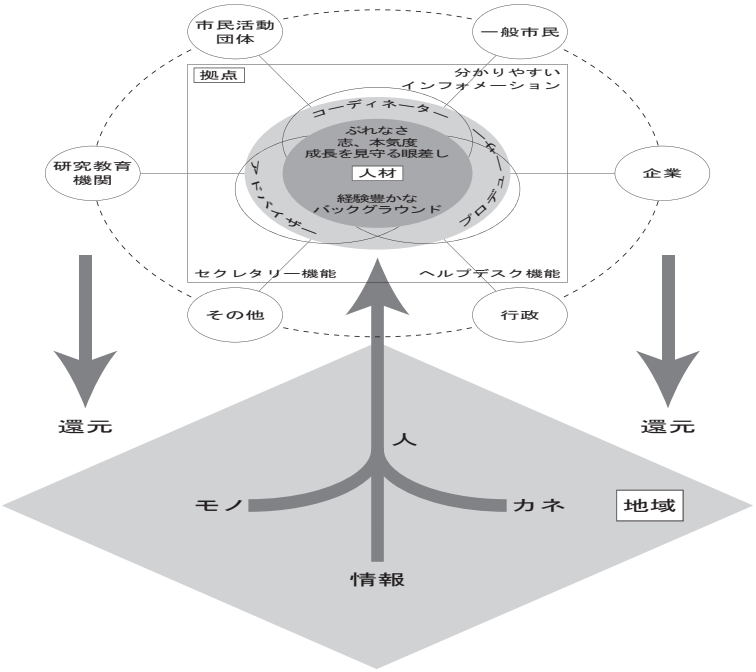
図 5　地域における多様な関係主体との連携・協働によって運営される地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」

2）地域密着型人材育成センターに求められる人材像、育成プロセス、ネットワーク

本協議会では、本調査で得られた知見と課題解決策を踏まえ、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」を実践するにあたって、地域経営に求められる人材像、実践的な人材育成プロセス、人材育成・誘致を促進するための地域ネットワークの在り方について定義した。（図 6、7）

3）地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」を場とした事業の理念と計画

また、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の実践プロジェクトとして、「八王子市を中心とした多摩地域」における起業と就業を加速的に創造することを目的とした、①社会起業インキュベーション事業、及び、②社会的企業人材創出・インターンシップ事業の計画について言及した。



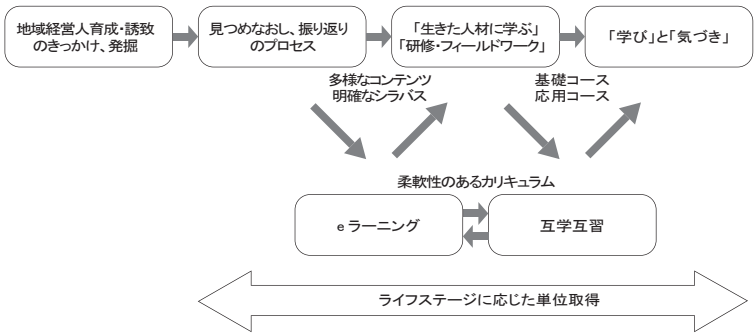


図 6　地域経営に求められる人材像と人材育成・誘致を促進するための地域ネットワークの在り方（上）

図 7　実践的な人材育成プロセス（下）

3-4　実践的課題と政策的課題

さらに、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の実践にあたって導き出された課題と政策的課題について言及し、本報告書の結びとした。

「実践的課題」

・1つ目は、運営体制についての課題である。運営主体である多摩・地域人材育成協議会は、民間企業2社とNPO法人1団体により、行政の支援を受け、任意団体として設立された。しかし、公的資金や競争的資金の申請などにおいては、法人としての位置づけを求められることも多い。今後、地域密着型人材育成センターを運営するにあたっては、本協議会の、NPO法人あるいは公益法人のいずれかの形での法人化が求められている。

・2つ目は、持続的な運営についての課題である。地域密着型人材育成センターの運営においては、安定した資源の確保が主たる課題の一つとなっている。本協議会では、具体的な方策として、eラーニングコンテンツの販売、貸し館業務を検討している。また、公的資金や競争的資金にも積極的に申請する予定である。

・3つ目は、本協議会が実践している「地域の中小企業の遊休資産を有効活用し、地域人材育成の拠点とする」という手法を、今後いかにして地域内外へと応用させるか、という課題である。ここでは、本協議会と同様の視点を持つ団体、法人、個人とネットワークを構築した上で、本協議会が実践を行う中で導き出された課題や成果を整理し、情報を共有することが求められている。

「政策的課題」

・1つ目は、税制についてである。現行の税制は、民間企業がCSRなど、公益的な事業として遊休資産を活用する際にも、通常の賃借収入と同様の納税システムが採り入れられている。これについては、民間企業が公益的事業などを展開する際の賃借収入や従業員のCSR事業への寄与における、優遇あるいは控除を可能とする新たな税制度が求められていると言える。

・2つ目は、公的資金のあり方である。地域経営人育成・誘致を行う団体への継続的な公的資金の投入を可能とする、評価の仕組みが求められている。具体的には、経営の安定性、持続性や信頼性の担保、活動実績を評価指標とすることが挙げられる。

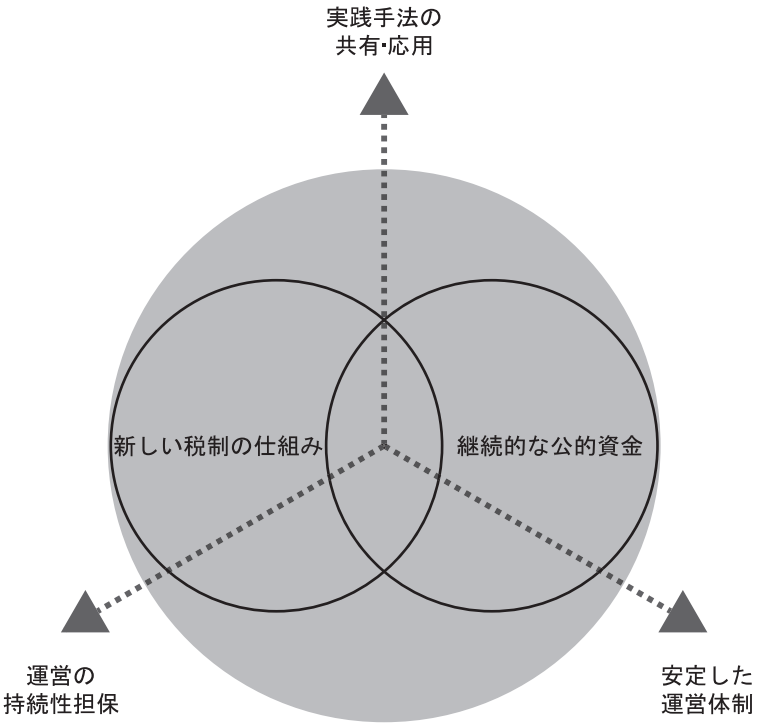


図8　地域密着型人材育成センターの実践的課題と政策的課題

はじめに

本報告書は、国土交通省国土計画局の「平成 21 年度地域経営人（ソーシャル・アントレプレナー）の育成・誘致のための基礎調査」として採択された「八王子市を中心とする多摩地域における連携・協働による地域経営人材の育成・誘致に関する基礎的調査」の成果をまとめたものである。

現代の日本では、少子高齢化及び人口減少期を迎え、これまでになく「地域」が持つ課題や可能性が議論されている。多摩・地域人材育成協議会は、東京都八王子市から鉄道移動時間 60 分圏内を「八王子市を中心とする多摩地域」と定義し、当該地域のあらゆる世代を対象とした、持続的な地域人材育成を目標として掲げている。本調査では、1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致の 4 視点に基づき、厳選された対象者にヒアリングを行い、当該地域の現状を把握した上で、地域人材育成・誘致の在り方を提案し、その政策的課題について指摘している。

なお、本調査におけるヒアリングにおいて、地域経営人材育成を期待する問題意識を共有し、それぞれの立場での行動協力も明らかになってきた。その結果、本協議会が設立準備中である、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の事業を進めることができ、それを場とした地域社会における起業、雇用を推進する事業のイメージが具体化され、実施に向けて進み始めている。それを、第 3 章に記述している。

平成21年度地域経営人（ソーシャル・アントレプレナー）の育成・誘致のための基礎調査
「八王子市を中心とする多摩地域における連携・協働による地域経営人材の育成・誘致に関する基礎的調査」

目次

はじめに

序章　本調査の目的、背景、方法　1
　0-1　調査の目的
　0-2　背景
　0-3　調査方法
　0-4　報告書の構成

第1章　ヒアリング調査報告　4
　1-1　調査概要

第2章　調査から得られた知見と課題解決策　5
　2-1　視点1：地域中小事業者の持続的成長支援
　2-2　視点2：シニア世代の地域人材能力開発支援
　2-3　視点3：大学生の地域人材能力開発支援
　2-4　視点4：地域人向け社会人大学院の誘致
　2-5　全視点に関する知見と課題解決策
　2-6　その他の視点に関する知見と課題解決策
　2-7　地域密着型人材育成センターへの意見、要望、提案

第3章　本調査を受けた実践方策と政策的課題　16
　3-1　地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の概要
　3-2　地域密着型人材育成センターに求められる人材像、育成プロセス、ネットワーク
　3-3　地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」を場とした事業の理念と計画
　3-4　実践的課題と政策的課題

参考資料　26
・ヒアリング調査のまとめ

序章

0-1　本調査の目的

多摩・地域人材育成協議会は、JR 及び京王八王子駅から鉄道移動時間約 60 分圏内の「八王子市を中心とする多摩地域」の成長・発展に資する人材の育成を目的とし、東京都八王子市内の民間企業 2 社（株式会社エイビット、株式会社 C&EP）と NPO 法人（NPO フュージョン長池）により、八王子市市民活動推進部協働推進課の支援を受けて設立された。

本協議会では、当該地域が自立した成長を持続可能なものにするためには、当該地域に住み・働き、学ぶ人々自らが自分たちの生活圏の実態を調査・分析し、課題を熟知する必要があると認識した上で、当該地域の成長・発展に資する人材の育成を具体的に実施していくための基礎的情報を調査・分析することを、本調査の目的とした。

0-2　背景（「八王子市を中心とする多摩地域」とその課題）

JR 八王子駅及び京王八王子駅から電車移動時間約 60 分圏内の東京都南多摩、山梨県東部、埼玉県南西部、神奈川県北部には、約 480 万人が居住している。地域内には、中小企業を中心とする事業所が約 15 万ヶ所あり、約 160 万人の従業員が働いている。また、大学（含む短大）は約 70 校、学生数は約 25 万人で、多くの教員も居住していると推測される。NPO 法人は、約 1,300 団体あり、市民活動が活発な地域でもある。また、地域内には、団塊世代及び団塊ジュニア世代が多く居住している。

しかし、中小の事業主は、事業の継続性のためにも後継者や従業員の育成を望んでいるが、都心で行われる経営のスキルアップ講座等には、時間的にも経費的にも参加させる余裕がない。また、団塊世代の人たちは、60 才という「組織人」としての定年を過ぎても、個人として、何らかの社会貢献を望んでいるが、「地域人」としての経験が無いため、具体的にどうしたらいいか解らないで困惑している。また、大学生や教員の多くも、地域とのつながりを希望しつつも、同様に困惑している。さらに、団塊ジュニアの中には、居住地近隣での学び直しを指向する人達も多くいるが、多くの大学は都心で社会人大学院を開設しており、当該地域における社会人

大学院は少ないのが現状である。

こういった地域の課題に着目しつつ、本協議会では、1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致、の４つの視点から、地域人材育成を考究している。

視点１：地域中小事業者の持続的成長支援

現役経営者のさらなるマネジメント能力の向上、後継者の育成、社員のビジネススキルの向上を目指した、新たな中小事業者向け講座を実施。

視点２：シニア世代の地域人材能力開発支援

組織人が、地域で役立つ人材になることを目指した「はちおうじ志民塾（主催：八王子市協働推進課）」を支援。

視点３：大学生の地域人材能力開発支援

大学生がキャンパスの外の地域を学びの場とすることができるよう、インターンシップやボランティア等を希望する大学生に対するコーディネートを実施。

視点４：地域人向け社会人大学院の誘致

住居や職場と比較的近接した地域の大学院で高度な学びの場を得ることを目指し、社会人大学院サテライトキャンパスの開設を計画。

図 0-1　八王子を中心とする多摩地域

0-3　調査方法

本調査では、前記の 1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致の 4 つの視点について、当該地域の人材育成を実施するための調査を行う。これらの視点に基づき、厳選した調査対象者へのヒアリング調査を行い、当該地域の現状を把握した上で、「地域経営に求められる人材像」「実践的な人材育成プロセス」「人材育成・誘致を促進するための地域ネットワークの在り方」、そして、それらを実践する上での「政策的課題」について提言する。

0-4　本報告書の構成

本報告書は以下のような構成となっている。

序章では、本調査の目的、背景、方法について言及している。

第 1 章では、ヒアリング調査の概要について言及している。

第 2 章では、ヒアリング調査から得られた知見と課題解決策を、前記の 1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致の 4 つの視点と、調査から把握した 5）全視点、6）その他の視点の 6 つの視点に基づき、述べている。また、最終節では、本協議会が設立準備中である、地域密着型人材育成センターへの、ヒアリング対象者からの意見、要望、提案について言及している。

第 3 章では、前記の地域密着型人材育成センターの実践にあたり、本調査で得られた知見や課題解決策を踏まえた方策について言及したのち、実践において導き出された課題と政策的課題について言及している。

また、巻末に、参考資料として、ヒアリング調査から得られた知見の詳細を添付している。

第１章　ヒアリング調査報告

1-1　調査概要

ヒアリング調査は、2009 年 12 月 10 日から 2010 年 2 月 16 日までに、15 団体、延べ 23 名に対して実施した。ヒアリング対象者は、主に「八王子市を中心とする多摩地域」において、本調査の 4 つの視点、1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致、に関連する団体または個人を厳選し抽出した。

また、調査方法は、各対象者の実践内容における、現状、課題についてヒアリングを行ったのち、本協議会が設立準備中である、地域密着型人材育成センターに対する意見、要望、提案などのヒアリングを行った。

ヒアリング対象者の内訳を以下に記す。

対象者の属性	人数
地域の中小企業主	2 名
大学教員	3 名
行政職員	6 名
コーディネーター	4 名
学生	4 名
市民活動団体関連	2 名
地域人材能力開発支援講座プロジェクトメンバー	1 名
地域人材能力開発支援講座修了生	1 名
合計	23 名

第 2 章　ヒアリング調査から得られた知見と課題解決策

本章では、前章で言及した、ヒアリング調査で得られた知見を、本調査の 4 つの視点、1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致の 4 つの視点と、調査から把握した 5）全視点に関する現状、課題、6）その他の視点の 6 つの視点に基づいてまとめ、「八王子市を中心とする多摩地域」の現状と課題、それを受けた具体の解決策について言及する。また、最終節では、本協議会が設立準備中である、地域密着型人材育成センターへの、ヒアリング対象者からの意見、要望、提案について言及する。

2-1　視点 1：地域中小事業者の持続的成長支援

2-1-1　ヒアリング調査から得られた知見

多摩地域の中小事業者の現状・課題については、人材育成に関するものが最多であった。具体的には「技術力はあるが、ディレクションやマネジメント能力を兼ね備えた人がいない」「高度経済成長期に創業したオーナーは、次世代に経営を教えてこなかったので、後継者やコアとなる従業員への教育の必要性を痛感している」「社員研修ができていない。教育の仕組みも時間もない」といった現状や、「不況時こそ人材育成が必要。経営に関する基本的な教育を施す必要がある」といった課題を把握した。その他には、「異業種交流の場やきっかけが必要」「納税額のアップが地域振興につながることを示さなくてはならない」「中小事業者と行政が「地域振興」という目標を共有する真の意味での連携からギブアンドテイクの関係性を築く必要がある」といった課題や、「中小企業には遊休資産や余剰人員があるにも関わらず、それらが有効利用されていない」といった現状を把握した。

2-1-2　課題解決策

前項で挙げられた現状と課題への解決策として、地域の遊休資産を地域密着型人材育成センターとして有効活用することを提案する。

多摩地域内の中小企業の遊休資産の多くは、中心市街地内に立地している。こう

いった資産を、地域中小事業所の、社員の研修や再教育、行政との連携、雇用創出、地域活性化の場として有効活用するのである。しかし、所有者である中小企業にはそういった場を運営することは困難である。そこで、マネジメント、コーディネート、プロデュースをサポートする人材、即ち地域経営人が求められる。

この活用法により、人材育成と地域中小事業者の持続的成長支援という課題への解決策を導くことができると言える。

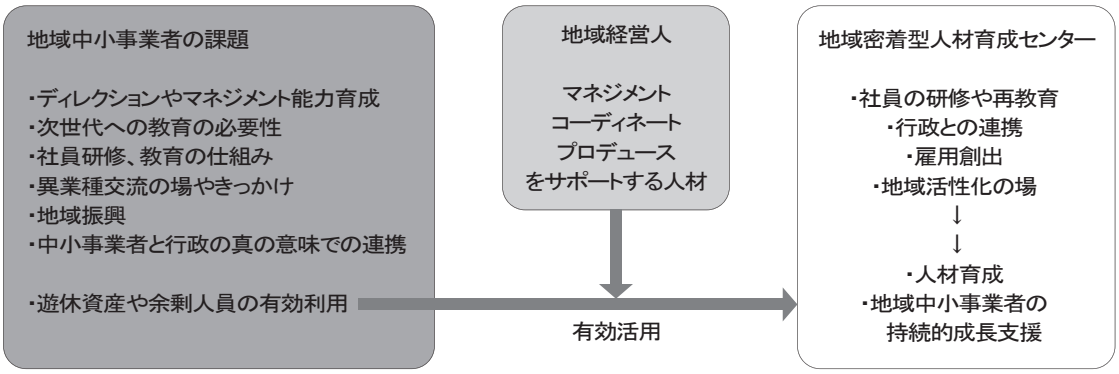


図 2-1　地域中小事業者の持続的成長支援における
地域密着型人材育成センターの役割

2-2　視点 2：シニア世代の地域人材能力開発支援

2-2-1　ヒアリング調査から得られた知見

本視点では、主に、多摩地域の行政区域における既存のシニア世代の地域人材能力開発支援講座のプロジェクトメンバーと修了生を対象にヒアリングを行った。ここでは、「修了後のフォローアップ」「修了生の受け皿」「修了生が次期講座のプロジェクトメンバーとなることによって、講座の的確な改善を実現できる。また、修了生による新入生のサポートによって、講座の活性化が見込まれる」といった修了後のフォローアップや伴走支援が主たる課題として挙げられた。

また、「シニア世代の地域人材能力開発は短期間で実現できるものではない」という知見を把握した。講座の内容については、「座学＋フィールドワーク」「自分自身を振り返るプロセス」「基礎コースと応用コース」「受講者のニーズに応じた講義」「受講生の多様なバックグラウンドに対応できる柔軟性のあるカリキュラム選択」「知的レベルの高い多摩地区のシニアのニーズに応えることのできる講義」「講義の「ねら

い」や「効果」が明確に示されたシラバス」といった要望や課題を把握した。

また、前記以外では、「リタイア後に、会社人から地域人になるための学びが必要」「リストラに直面する 45 歳から 55 歳は学び直しを考える必要がある」という、多摩地域のシニア世代の共通課題を把握した。

2-2-2　課題解決策

多摩地域の行政区域における既存のシニア世代の地域人材能力開発支援講座は、会場が固定されていないため、講座修了後のフォローアップができていない。ここでも、地域密着型人材育成センターが課題解決策となる。また、場としてのみならず、この既存の講座は、「地域コーディネーター養成コース」「コミュニティビジネスコース」「創業コース」の 3 コースが開設されているので、多様な場面でプロデュースやコーディネートが求められる。即ち、「求められる人材」と「場」の協働を実現することができ、ここから将来の地域経営人が現れ、育つことが期待される。また、こういったプロセスを行政とのコラボレーションによって実践することができる。

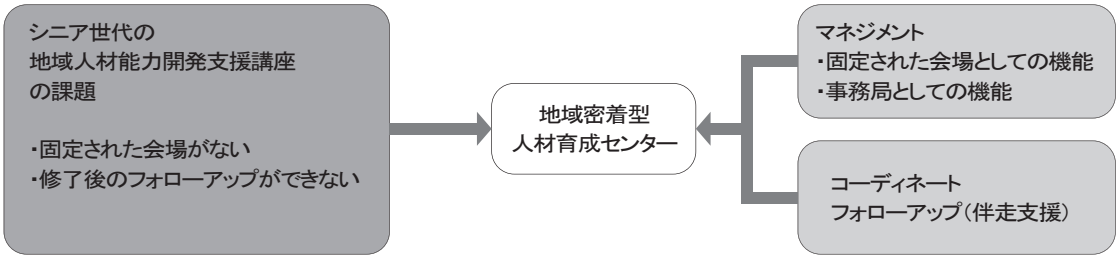


図 2-2　シニア世代の地域人材能力開発支援における
地域密着型人材育成センターの役割

2-3　視点 3：大学生の地域人材能力開発支援

2-3-1　ヒアリング調査から得られた知見

まず、主たる課題として「大学側に大学と地域をつなぐ役割を果たすセクションと人材が求められる。また、地域側にも地域と大学をつなぐ窓口と人材が必要」「大学と地域との連携では、大学側と地域側双方の拠点が求められる。双方が両輪となることによって活動を支えることができる」といった、大学と地域を結ぶ役割を果たすコーディネーターや窓口の必要性が挙げられた。また、コーディネーターの現

状や課題については、「コーディネーターの立場は、大学職員、助成金獲得期間のみの期限付き、企業OB、教員と多様」「コーディネーターのバックグラウンドはNGOやボランティア出身が多い」「コーディネーターたちのネットワーク化が求められている」という知見を把握した。

大学生と地域との関係については、「学生と地域の人々との交流や協働を実現する場やチャンスが必要。留学生も同様。学生は地域にコミットしたがっている」「多摩地域出身の学生が多摩地域の企業でインターンシップを体験し、多摩地域に就職するという一連の流れから、いかにして地域人材を確保するか」という課題を把握した。

大学と地域との連携については、「実践範囲（アウトプット含む）を双方で調整し、契約を取り交わす必要がある」「地域の団体には、大学との連携を単なる学生のマンパワー確保としてみなしているところもある。大学と地域との連携は学生に「学び」や「気づき」を与える場やきっかけでなくてはならない」「地域側に学生の成長を見守る眼差しが求められる」「既存の大学コンソーシアムや地域活動団体との連携」という課題を把握した。

大学生の現状としては、「自分に無関心な学生が多い。自分に興味を持ってはじめて他人や社会に興味を持つことができる。まずは自分を見ることからスタートさせる必要がある」という知見が得られた。また、大学と地域の連携の効果として「教育面、地域面の両方に効果がある」「学生の地域内での体験的学習はドロップアウトの抑制につながる」という知見を把握した。

大学と地域との連携の持続性については、「持続性と信頼性の担保の一手法として、学生の地域内活動を必修科目や正規授業に組み込むことが挙げられる。これにより、地域から大学への協力体制を構築することができる」「大学と地域との連携をサークル活動に結びつけることによって、持続性を担保することができる」「助成金を原資とした地域連携システムは、助成終了後の存続が課題となっている」という具体的な手法と課題を把握した。

2-3-2　課題解決策

多摩地域には、積極的に地域との連携を図っている大学が存在しており、教職員や学生が地域課題を共有する場として、ボランティアセンターを設けるなどして、課題解決を図ろうとしていることが把握できた。しかし、大学側は、地域側の現状を網羅的に把握することはできず、また、地域側も、大学の実態について正確には把握できていない。ここでは、地域の企業、教職員、学生をコーディネートする人材が求められている。また、三者全てをコーディネートできる人材が理想であるが、「地域の企

業と教職員」「教職員と学生」の各々をコーディネートする体制も考えられる。

コーディネーターは学生や地域からの要望を吸収し、教職員とをつなぐ役割を果たす。このように、大学と地域の間で適切な情報が行き交い、好影響を与え合えるコーディネートを行う場としても、地域密着型人材育成センターが有効活用できる。

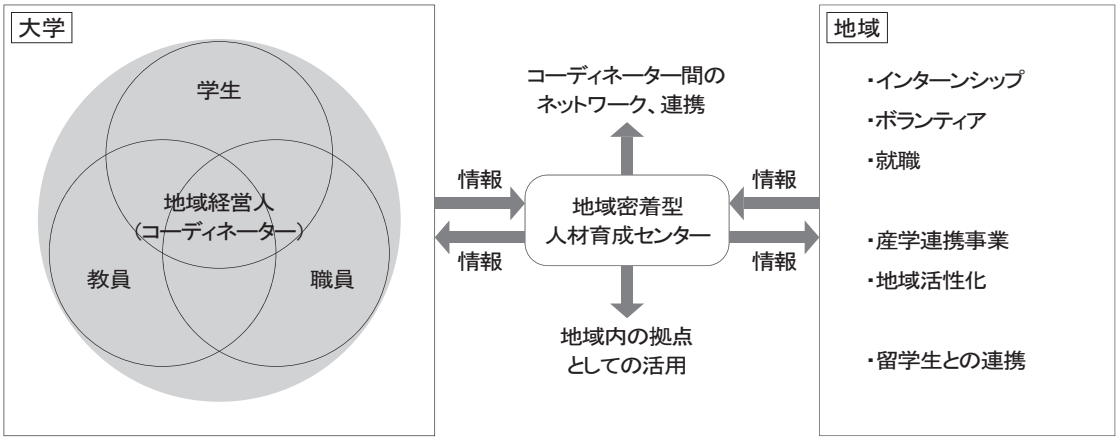


図 2-3　大学生の地域人材能力開発支援における
地域密着型人材育成センターの役割

2-4　視点 4：地域人向け社会人大学院の誘致

2-4-1　ヒアリング調査から得られた知見

多摩地域内の大学については、「郊外にあるので通学が困難。市街地にあれば通いやすい」という現状と、「18 歳人口は減少の一途のため、地域連携という視点から地域における大学のあり方を考える必要がある」という課題を把握した。

また、「企業が社員に学ぶ機会を提供することによって企業のリーダーのレベルや企業民度を上げることができる」「本来、人は「つくるもの」ではなく、「発掘」して「磨く」もの」「社会人大学院生がそれまでのキャリアの中で身に付けたスキルは学問への貢献にもつながる」という知見から、社会人大学院の必要性を把握した。

地域人向け社会人大学院誘致については、「大学側が社会人のニーズに応えられる実力を持つ講師を準備できるかが課題」「既存の市民講座や通常の MBA コース等との差別化を図る必要がある」「多忙な社会人が課程を修了するには、スクーリングに加え、e ラーニングを採り入れる必要がある」「社会人にとって通学は容易ではない。

各自の状況に応じた細やかなサポートが必要」「ライフステージに応じて何単位取得してもよいというシステムにするべき」という現状と課題を把握した。

2-4-2　課題解決策

本協議会が定義する「八王子市を中心とした多摩地域」には71校の大学があり、その多くの大学が地域連携をすべきと考えており、大学主催の地域の生涯学習や大学コンソーシアムなどが実践されている。しかし、地域人向け社会人大学院では、こういった既存のプログラム以上の、大学院レベルの講座や教材を提供することが重要視されている。ところが、地域の社会人は、多忙であるため、MBAコースのような、パッケージ化されたカリキュラムを求めている訳ではなく、必要に応じた科目を学びたいと考えている。ここでは、既存の大学院のプログラムを細分し、科目別履修を積極的に採用する必要がある。科目のニーズは多様であるため、試行錯誤を行う中で提供し始める必要がある。

ここでも、地域密着型人材育成センターが、テストマーケティングを通じて、適材適所の講義を発掘しコーディネートする役割を果たす。また、この地域人向け社会人大学院を有効に機能させるためのマーケティングセンスやカリキュラムデザインを行う地域経営人が必要であると言える。

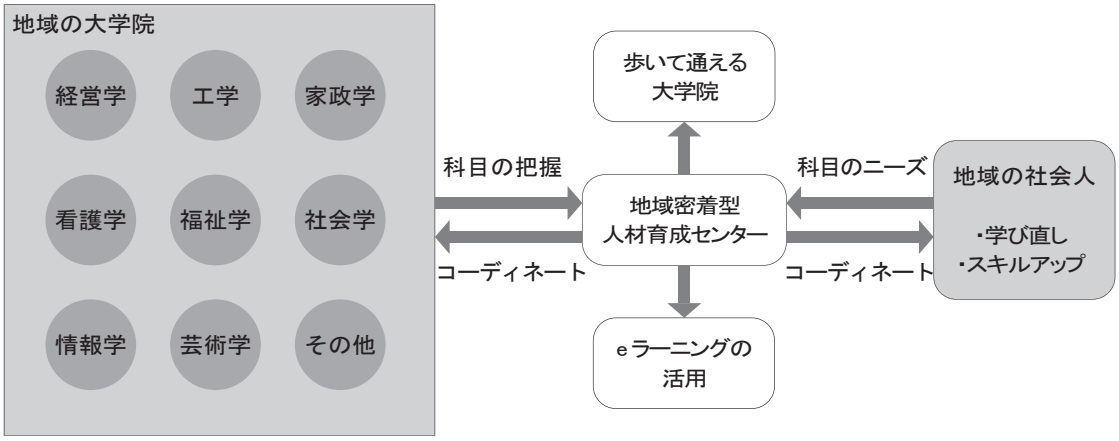


図2-4　地域人向け社会人大学院の誘致における
地域密着型人材育成センターの役割

2-5　全視点に関する知見と課題解決策

2-5-1　ヒアリング調査から得られた知見

全視点に関しては、「「地域人」の育成には、同時に「地球人」の感覚を持たせるべき」「「教える者」と「学ぶ者」が互学互習できる場が必要。また、両者が時と場合に応じて入れ替わることのできる関係性を築く必要がある」「まず地域に根ざした上で、広域へ広げることが必要」「これからは「地域で教育できる地域」「地域力を持った地域」が生き残っていく」「「学び」に対する受益者負担について再考する必要がある」「「学びの場」をコーディネートする者は、学ぶ者と全人格的に向き合う必要がある」「「学びの場」をコーディネートする者が核となって、合意形成の中心にいなくてはならない。その者がぶれないことや、志や本気度が求められる」「シニア世代で講師になりたがっている人は多い」「山梨県大月市や上野原から通っている学生の目は山梨には向いておらず、八王子の方に向いている」という知見が得られた。

2-5-2　課題解決策

ここでは、地域密着型人材育成センターに求められる人物像が見えてくる。それは、「教える側」になり得ると同時に「教えられる側」になり得る人、また「一学生であっても教える側になる」ことを許容できる人、即ち「互学互習」を実践する場に相応しい人物である。これは、「八王子市を中心とした多摩地域」に既に存在しているこのような人材を、地域密着型人材育成センターが求心力を持って集めることによって、課題解決を図ることができる。

また、地域密着型人材育成センターには、求心力をもって集めた人材が、やがて自発的にそれぞれの地域で能力を発揮し、その中で必要が生じた場合には、再度受け入れることのできる許容力が求められている。これは、「実践」と「学び」を可能とするシステムによって課題解決を図ることができる。

以上においては、地域経営人は、視点１から４の全視点のニーズを吸収し、それぞれの個性を「編集」する能力が求められていると言える。

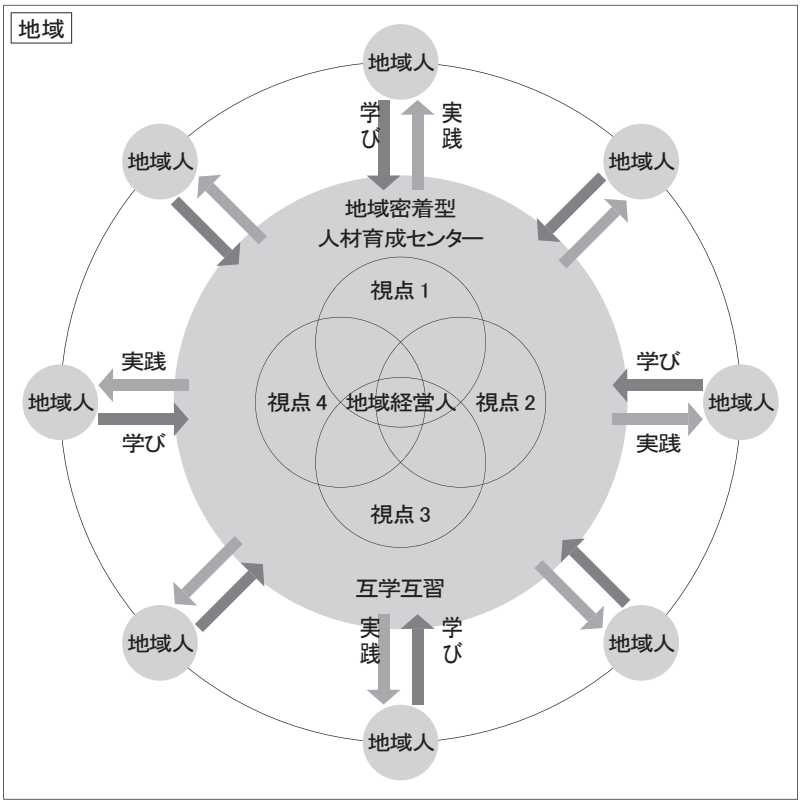


図 2-5　全視点における地域密着型人材育成センターの役割

2-6　その他の視点に関する知見と課題解決策

本節では、その他の視点に関する各知見ごとに課題解決策について言及する。

1)「企業は地域に貢献すべきであるが、貢献の仕方がわからない」
→2-1 でも言及したが､地域の遊休資産の有効活用が解決策の一つとして挙げられる。
2)「e ラーニングのコンテンツにはクオリティとニッチさ（例：資格認定可能等）が必要」
→資格認定可能な大学や専門学校との連携が先決となる。
3)「行政の学び直しも必要」
→省庁のベテランを講師として招聘し、省庁の若手や地方自治体の職員に対する講義を行うことが、解決策として挙げられる。
4)「地域の歴史的経験やストックをいかにして発掘し、生かすかが課題である」
→「ご当地検定」や「地域学」「地元学」の主催者などとの連携が挙げられる。

5)「地域の商店街活性化と地域人材育成を関連付けることができる」
→本協議会が把握している、全国の商店街活性化の成功例のキーパーソンとなる人材による講義の開催が挙げられる。
6)「日本のNPOもファンドレイジングを志向すべき時代になっている」
→日本ファンドレイジング協会などからの講師の招聘による講義の開催が挙げられる。
7)「家政系の大学で全学レベルで地域連携を実践している例はほとんどない。しかし、衣食住の視点から地域連携を図ることができる」
→「八王子市を中心とする多摩地域」内の家政系の大学との交流やネットワーク化が求められている。
8)「留学生（特に理工系）は、研究室に入り浸りになり、地域と接点が持てず、日本語が学べない」「留学生による地域住民への母国語の指導はマッチングが必要」
9)「理工系の留学生による地域のエンジニアに対する母国語の専門用語の指導は、英語を介して可能となり、双方のコミュニケーションが図れる」
→留学生と地域との交流については、留学生への、地域の中小事業所への母国語講師能力の開発が挙げられる。これにより、留学生の日本語能力向上、収入確保、語学研修を通じた国際交流を実現することができる。

2-7　地域密着型人材育成センターへの意見、要望、提案

本節では、本協議会が設立準備中である、地域密着型人材育成センターへの、ヒアリング対象者からの意見、要望、提案について、「テーマ、プロジェクト、プログラム」「拠点としての活用、サテライトとしての利用、講義の誘致」「事務局機能」「利用に関する希望、課題」の4項目ごとに言及する。

テーマ、プロジェクト、プログラム

・学生からシニアまで世代を超えて共有できるテーマ、象徴となりコアとなるプロジェクトが必要。
・あらゆる世代を引き付ける力を持った場所にしなくてはならない。地域の人々が常に何かしらのミーティングをしている状況をつくりださなくてはならない。
・学生と地域の人が集まって、理想の使い方について共に考えるワークショップを行う。

・多摩地区全体の大学が関わることによって、多種多様なコンテンツが集まる場所になったらいい。
・プログラムは、多摩地区に多く存在している知識層や人生経験豊富なプロによるものがよい。
・多摩地域の産業の特色である技術系の人々に集まって欲しい。新しい技術が生まれる場所になって欲しい。技術系同士のよいマッチングができるようにしたい。
・新入社員研修が実践できるようにしたい。

拠点としての活用、サテライトとしての利用、講義の誘致

・学生と地域の人々や組織との関わりの拠点として活用したい。
・短期間でよいので、学生プロジェクトの拠点（現場事務所）として利用したい。
・場所を求めて放浪している講座や市民活動団体は少なくない。
・市民講座等の OB 会の拠点として活用してもいい。
・可能であれば、活動団体の連絡先や登記の住所としても利用したい。
・多摩地区内で展開されているあらゆる講座のサテライト会場として利用することも考えられる。
・都心で行われている勉強会や講座を地域にも誘致して欲しい。

事務局機能

・学生ボランティア、インターシップ、中小事業所、市民活動団体等をつなぐコーディネーターやプロデューサー、アドバイザーが必要。専任の常駐者が必要。
・セクレタリー機能やヘルプデスク機能も欲しい。
・ホームページやエントランスでインフォメーションが即座にわかるようにしておいて欲しい。
・駐車場は、あれば尚よいが必須ではない。

利用に関する希望、課題

・多種多様な目的に利用できるようにして欲しい（物販、飲食含）。
・「誰でも利用可能」にするか、ある程度の縛りをかけるかは課題となるだろう。
・夜や土日も利用できたらいい。
・利用料の体系は、利用団体の属性（例：一般企業、NPO 等）を考慮したものとしてほしい。また、年間利用契約ができると使いやすい。

図 2-6　地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」完成予想図

第 3 章　本調査を受けた実践方策と政策的課題

本章では、本協議会が設立準備中である地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」について、本調査で得られた知見や課題解決策を踏まえた実践方策について言及したのち、実践にあたって導き出された課題と、それらの課題を解決するにあたっての政策的課題について言及する。

3-1　地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の概要

現在、多摩・地域人材育成協議会では、JR 八王子駅から北西約 15 分にある、株式会社エイビットの本社屋「エイビット南町ビル」の地下 1 階から 3 階までの 4 フロア（約 350 坪）において、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」を、2010 年 6 月に開設予定である。小規模な打ち合わせ（5 人～ 10 人）から、ミーティング（10 人～ 20 人）、講義やレセプション（50 人～ 80 人）まで、多種多様な規模のスペース、また、スタディコーナー、ラウンジ、ライブラリーも併設する。

設立の目的は、調査でとりあげた「八王子市を中心とした多摩地域」に暮らし、働く約 500 万人にのぼる、あらゆる世代の人々を対象に、地域の事業者、研究教育機関、市民活動団体、公的機関とも連携し、「学び」と「しごと」をサポート、コーディネートをすることである。

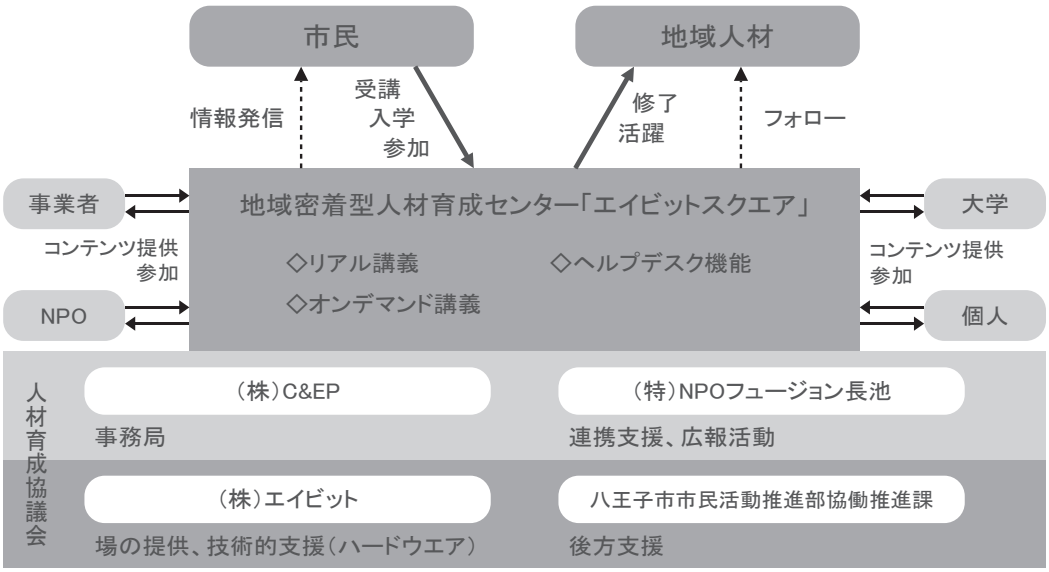


図 3-1　地域における多様な関係主体との連携・協働によって運営される、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」

そのために、調査段階の協議会は、実施段階の協議会へ拡充・強化することになる。主な取り組みとしては、本調査の視点としても掲げている、1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致、が挙げられる。

また、座学の講義による学び合いやネットワークづくりのみならず、e ラーニングによるオンデマンド講義や、エイビットスクエアに集積された情報や経験のデジタルアーカイブ化を行うなど、より広域かつ蓄積型の展開を目指していく。

さらに、専任スタッフによるヘルプデスク機能も持ち、ライフステージに応じた、持続的な地域人材育成の機会を提供していく。

3-2　地域密着型人材育成センターに求められる人材像、育成プロセス、ネットワーク

本協議会では、本調査で得られた知見と課題解決策を踏まえ、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」を実践するにあたって、地域経営に求められる人材像、実践的な人材育成プロセス、人材育成・誘致を促進するための地域ネットワークの在り方について定義した。

3-2-1　地域経営に求められる人材像

前章における、求められる地域経営人に着目すると、まず、地域密着型人材育成センターのマネジメントを担う人材が挙げられる。また、そこでは多様な場面でプロデュース力が求められる。さらに、視点 1 から 4 の全視点において、地域のあらゆる世代の多様な人々からの要望を吸収し、コーディネートし、それぞれの個性を「編集」する能力を備えた人材が求められている。また、適材適所の講義を発掘しコーディネートをするためのマーケティングセンスやカリキュラムデザインを行う能力が求められている。即ち、地域経営に求められる人材は、地域内のあらゆる団体をコーディネート及びマッチングするコーディネーターであり、アドバイザー、プロデューサーとしての能力が求められると言える。

また、地域密着型人材育成センターには、セクレタリー機能、ヘルプデスク機能、分かりやすいインフォメーションが求められる。

さらに、その人材は経験豊かなバックグラウンドを持ち、ぶれなさ、志、本気度が求められ、対峙する人々と全人格的な付き合いをしながら、成長を見守る眼差しを持つことが求められる。

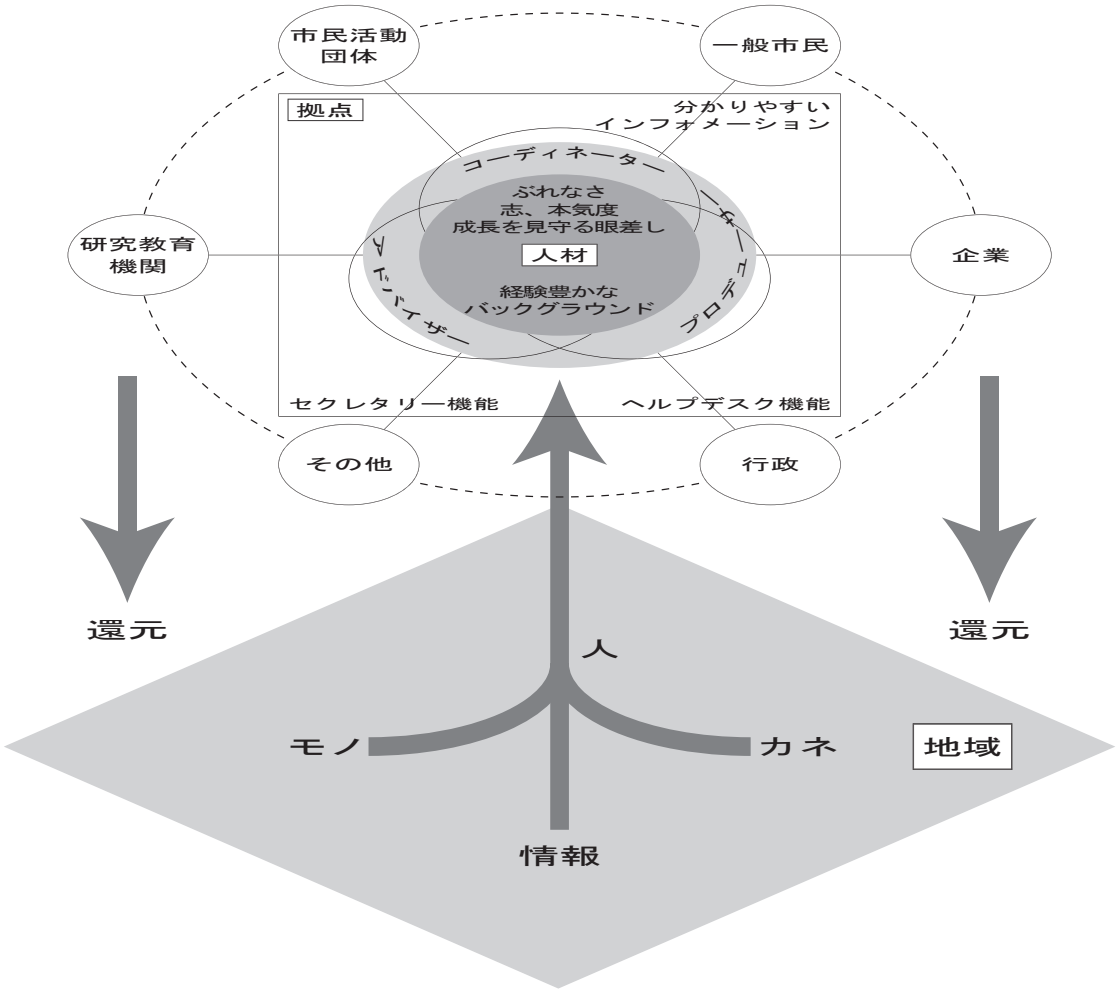


図 3-2　地域経営に求められる人材像と、
人材育成・誘致を促進するための地域ネットワークの在り方

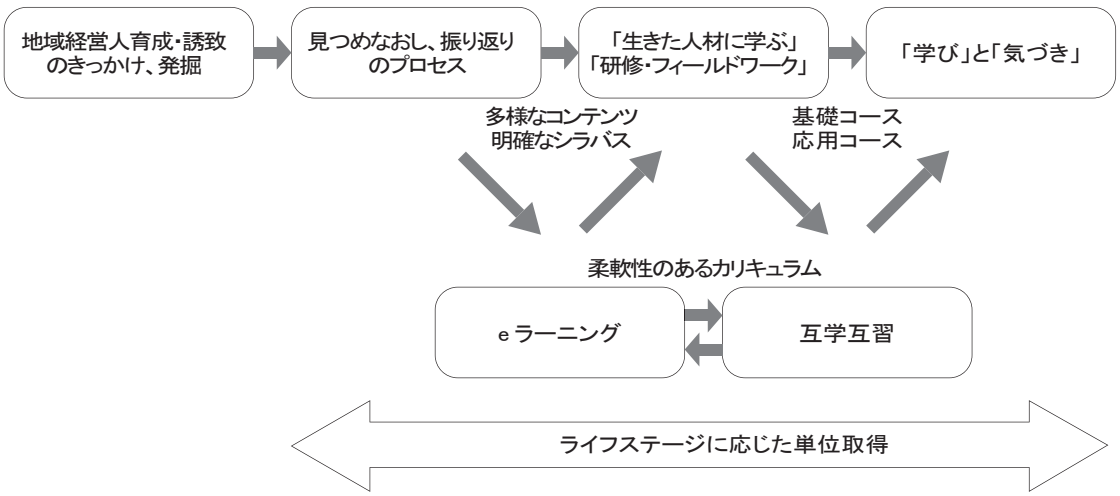


図 3-3　実践的な人材育成プロセス

そういった資質を備えた「生きた人材」を、地域内からいかにして発掘し、励まし、育成するかが課題である。

3-2-2　実践的な人材育成プロセス

人材育成のきっかけは、企業振興による地域貢献、学び直し、スキルアップ、ディレクションやマネジメント能力の開発、ドロップアウト抑制、であり、その手法は、見つめなおしや振り返りのプロセスから始まり、生きた人材に学び、研修、フィールドワーク、互学互習のスタイルであり、「教える者」と「学ぶ者」が入れ替われる関係性をもち、「学び」や「気づき」を与えるものである。

また、ニーズに応じ、既存の講義や講座との差別化を図った、多様なコンテンツ、柔軟性のあるカリキュラムがあり、基礎コースと応用コースがあり、明確なシラバスを持つとともに、ライフステージに応じた単位取得を可能とするほか、e ラーニングを活用し、質の高い講師陣によるクオリティの高いコンテンツを配信するなどの工夫を行う必要がある。

地域人材育成は長い目で見ることと細やかなサポートや伴走支援が求められる。

修了後のフォローアップと受け皿、修了生の参画が求められる。

人材育成の場は、利用者の制限はあるものの、あらゆる活動団体の拠点となり、多種多様な目的で活用することができる。また、サテライト会場や、社会人学生の獲得と学問への貢献を目指した地域の社会人向けの大学院レベルのカリキュラムを提供し、講座の誘致をする。また、新しいアイデアの創生の場でもあり、その場所は、利用者の属性に応じた料金体系であり、夜間や土日も利用できるようにするべきである。

その際、人材育成プロセスを持続可能とするための「学び」に対する受益者負担も考えなくてはならない。

3-2-3　人材育成・誘致を促進するための地域ネットワークの在り方

学生からシニアまで、地域内のあらゆる世代同士が交流し共有できる仕組みが求められる。また、そのネットワークの範囲は行政区域にとらわれないが、連携の種類に応じて、以下のように分けられる。

①大学と地域との連携に関しては、地域の研究教育機関としての専門性を生かした地域連携とその拠点が求められる。さらに、地域企業へのインターンシップから就職へのプロセスを生み出す必要がある。

②地域内の連携に関しては、地域振興を介した中小事業者と行政の連携、異業種間交流、既存団体との連携等が求められる。また、地域の知識層の活用、地域経営

人同士のネットワークが求められる。

これらの連携に際しては、その持続性と信頼性の確保や連携の実践範囲の調整が求められる。

また、地域の歴史的経験とストックを活かした教育力をもつ地域において、地球人としての眼差しを兼ね備えた地域人を生み出さなくてはならない。

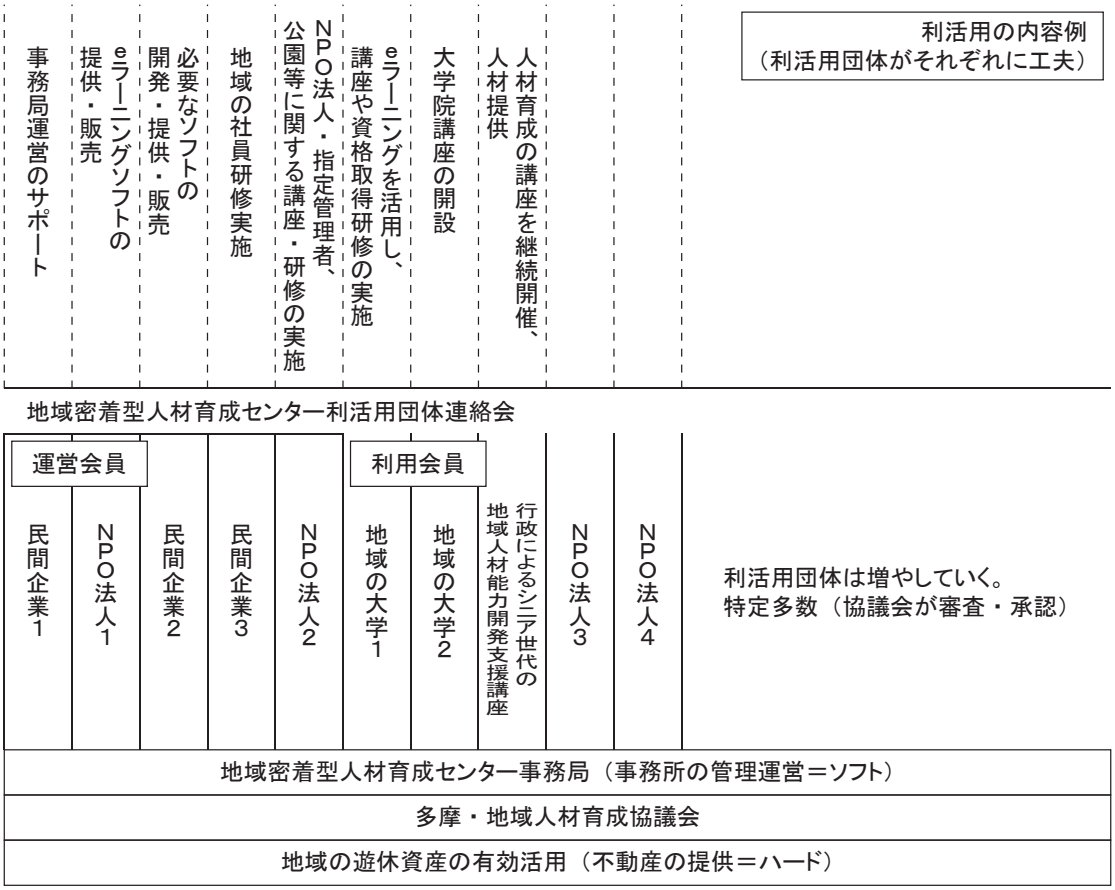


図 3-3　地域密着型人材育成センターにおける
ネットワークの在り方とその役割

3-3　地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」を場とした事業の理念と計画

本協議会では、地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の実践プロジェクトとして、「八王子市を中心とした多摩地域」における起業と就業を加速的に創造することを目的とした、①社会起業インキュベーション事業、及び、②社会的企業人材創出・インターンシップ事業を計画している。

3-3-1　事業理念

本事業は、「八王子市を中心とした多摩地域」に潜在する地域人材の顕在化の機会をつくり、さらに社会起業家・社会的企業人材の育成の支援を行う。その取り組みを通じて、個の自立とネットワーク化を図り、持続的に発展し得る地域社会システムの構築を目指している。

事業の基本的考え方として、1)「八王子市を中心とした多摩地域」に顕在・潜在する営利および非営利の地域経営資源（人・モノ・カネ・情報）の融合を促進するコーディネートを行う。2) 複数事業間の相乗効果がより発揮されるよう、自律分散型ネットワーク形成を意識しつつ、広域地域における同時多発的な事業展開を図る。3) 一人ひとりが生涯を通じて“しごと”の局面と“学び”の局面を往き来しながら、地域人材として自ら育つ力を支援するシステムを構築する（図 3-4)。

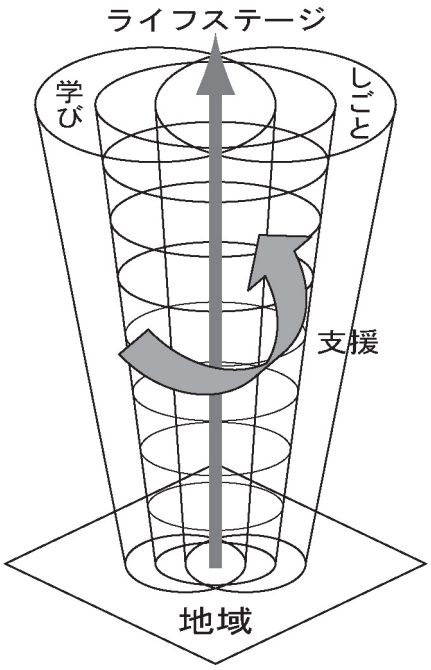
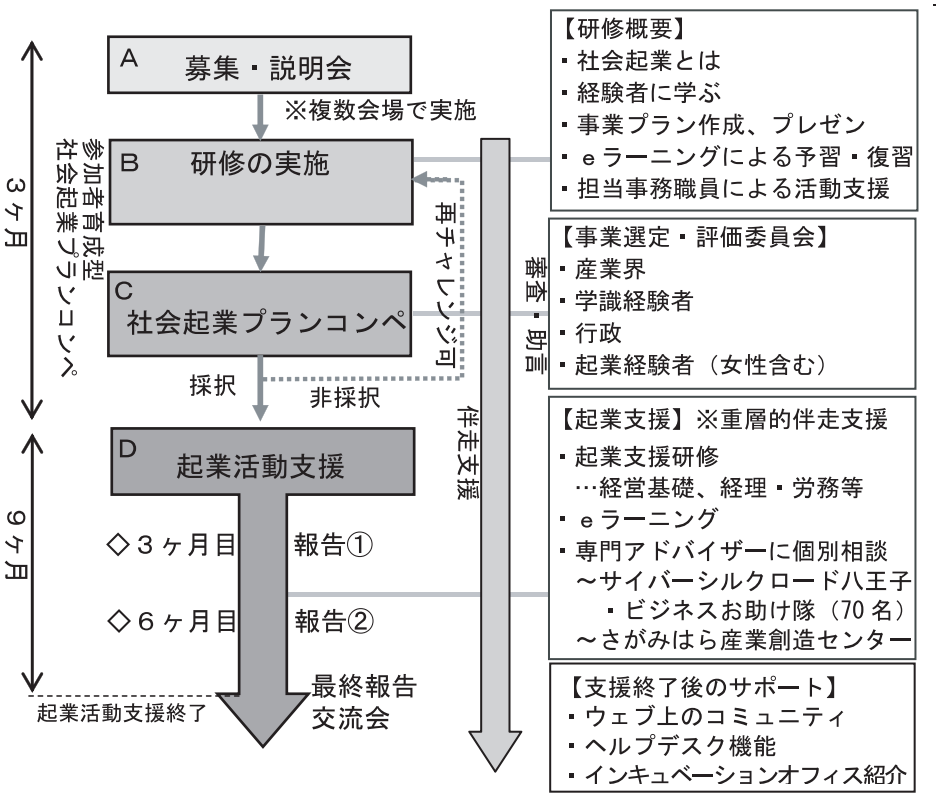


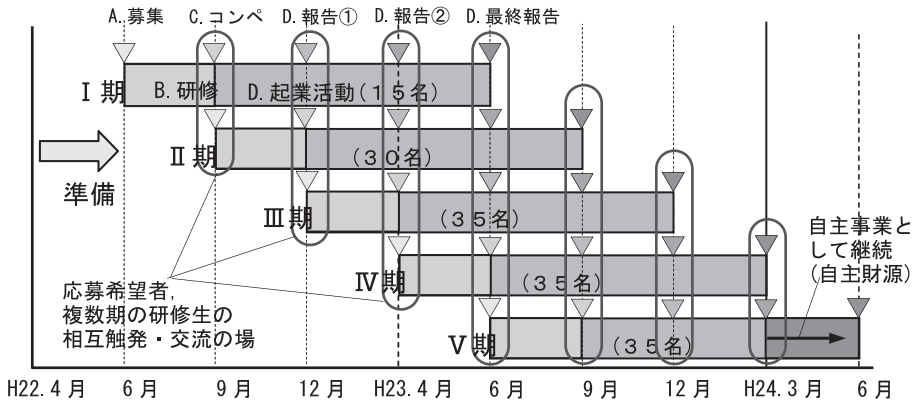
図 3-4　しごとと学びと支援を融合する
地域人材育成の地域社会システム

3-3-2　事業計画

①社会起業インキュベーション事業



●取り組み全体の流れ



◎社会起業インキュベーション事業・研修プログラム（案）

【社会起業プランコンペ前の研修】　※ｅラーニングによる予習・復習も実施

第１回：社会起業とは？

第２回：社会起業家に経験を聞く

　　＞ｅラーニング：自己診断プログラム

第３回：ビジネスプランのつくり方／自分の指向性・強みと弱み

　　＞ｅラーニング：プレゼンテーション基礎研修プログラム

第４回：自分の中のビジネスの種を具体的に表現する

　　＞ｅラーニング：事業計画策定基礎研修プログラム

第５回：ビジネスプランをつくる（1）～事業計画を中心に

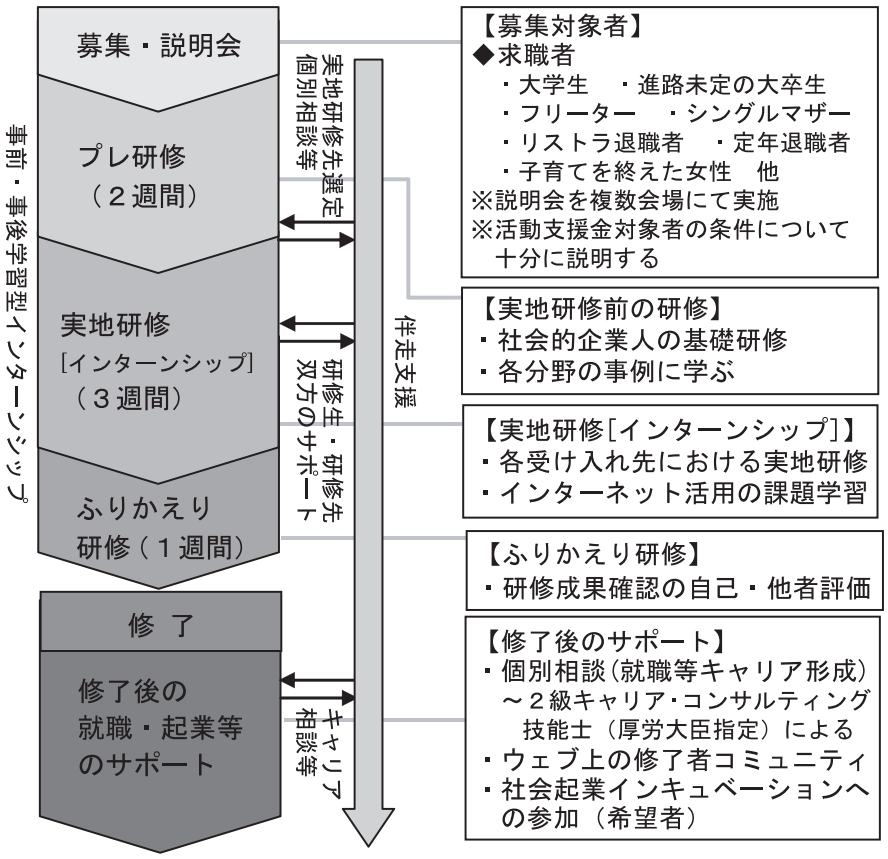
　　＞ｅラーニング：財務基礎研修プログラム

第６回：ビジネスプランをつくる（2）～収支計画を中心に

第７回：ビジネスプランを磨き上げる（1）～内容のブラッシュアップ

第８回：ビジネスプランを磨き上げる（2）～発表のブラッシュアップ

②社会的企業人材創出・インターンシップ事業



◎実地研修（インターンシップ）の受け入れ先（分野別の例）

1) 福祉・介護・子育て
- ＮＰＯ法人 多摩草むらの会（東京都多摩市）
- ＮＰＯ法人 町田ハンディキャブ友の会（東京都町田市）

2) 農林・漁業振興
- 農業生産法人グリーンピア相模原「モナの丘」(神奈川県相模原市)
- ＮＰＯ法人 えがおつなげて（山梨県北杜市）
- 山中湖情報創造館（山梨県山中湖村）

3) 地球温暖化・リサイクル
- 長池公園／八王子市指定管理者・ﾌｭｰｼﾞｮﾝ長池公園（東京都八王子市）
- 株式会社 木楽舎 つみ木研究所（山梨県中央市）
- ＮＰＯふうど（埼玉県小川町）

4) まちづくり・商店街振興
- ＮＰＯ法人 国立人間環境キーステーション（東京都国立市）
- 調布市民放送局（東京都調布市）

5) 地域資源を生かした観光・産業振興
- 多摩川源流大学（山梨県小菅村）

3-4　実践的課題と政策的課題

本節では、本協議会が設立準備中である地域密着型人材育成センター「エイビットスクエア」の実践にあたって導き出された課題と政策的課題について言及する。

3-4-1　実践的課題

・1 つ目は、運営体制についての課題である。運営主体である多摩・地域人材育成協議会は、民間企業 2 社と NPO 法人 1 団体により、行政の支援を受け、任意団体として設立された。しかし、公的資金や競争的資金の申請などにおいては、法人としての位置づけを求められることも多い。今後、地域密着型人材育成センターを運営するにあたっては、本協議会の、NPO 法人あるいは公益法人のいずれかの形での法人化が求められている。

・2 つ目は、持続的な運営についての課題である。地域密着型人材育成センターの運営においては、安定した資源の確保が主たる課題の一つとなっている。本協議会では、具体的な方策として、e ラーニングコンテンツの販売、貸し館業務を検討している。また、公的資金や競争的資金にも積極的に申請する予定である。

・3 つ目は、本協議会が実践している「地域の中小企業の遊休資産を有効活用し、地域人材育成の拠点とする」という手法を、今後いかにして地域内外へと応用させ

るか、という課題である。ここでは、本協議会と同様の視点を持つ団体、法人、個人とネットワークを構築した上で、本協議会が実践を行う中で導き出された課題や成果を整理し、情報を共有することが求められている。

3-4-2　政策的課題

・1つ目は、税制についてである。現行の税制は、民間企業がCSRなど、公益的な事業として遊休資産を活用する際にも、通常の賃借収入と同様の納税システムが採り入れられている。これについては、民間企業が公益的事業などを展開する際の賃借収入や従業員のCSR事業への寄与における、優遇あるいは控除を可能とする新たな税制度が求められていると言える。

・2つ目は、公的資金のあり方である。地域経営人育成・誘致を行う団体への継続的な公的資金の投入を可能とする、評価の仕組みが求められている。具体的には、経営の安定性、持続性や信頼性の担保、活動実績を評価指標とすることが挙げられる。

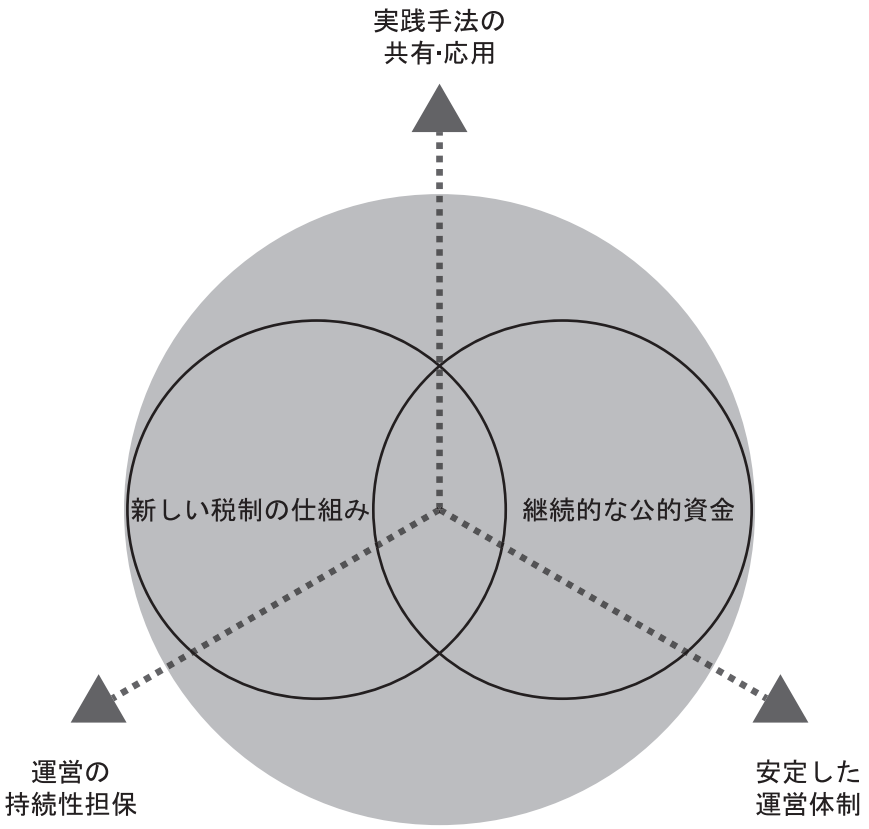


図3-5　地域密着型人材育成センターの実践的課題と政策的課題

参考資料　調査から得られた知見

ここでは、ヒアリング調査で得られた知見を、本調査の 4 つの視点、1）地域中小事業者の持続的成長支援、2）シニア世代の地域人材能力開発支援、3）大学生の地域人材能力開発支援、4）地域人向け社会人大学院の誘致の 4 つの視点と、調査から把握した 5）全視点に関する知見、6）その他の知見、さらに、本協議会が設立準備中である、7）地域密着型人材育成センターへの意見、要望、提案の 7 つの視点に基づいて分類する。

1）視点 1：地域中小事業者の持続的成長支援

多摩地区の中小企業が抱える問題

・技術力はあるが、ディレクションやマネジメント能力を兼ね備えた人がいない。
・高度経済成長期に邁進した 60 歳代～ 70 歳代の企業オーナーは、次世代に経営のイロハを教えてこなかった。
・不況の時こそ人材育成。その間に、金融工学、プロジェクトマネジメント、経営工学など、経営に関するファンダメンタルな教育を施す必要がある。
・ほとんどの中小企業では勤務評定を実施していない。
・社員研修等が不十分と思われるので、社内教育のニーズの掘り起こしは重要。
・企業主は、技術や品質管理、リーダー教育、プロデューサー教育など、次期経営者の教育の必要性は痛感しているが、学校は敷居が高いと感じている。日々の業務も忙しい。
・中小企業には、遊休資産や余剰人員があるにも関わらず、それらが有効利用されていない。

地域の産業活性化組織における行政職員の役割

・地域の産業活性化組織における行政職員の役割は、準備、連絡、メール、フォローアップ、フィードバックの催促など、様々である。
・産業活性化組織主催の地域中小事業所の後継者育成塾の受講生の方たちとは、全人格的な付き合いをしてきた。そういった方々を、自分の立場でいかに持ち上げることができるか、ということを考えてきた。事務局も一体となった、真の協働関係が築けている。
・役所の人間として、まちづくりの中核を担わなくてはと思う。互いに違うバック

ボーンを持つ者同士の付き合いであるが、市役所の若手と育成塾のOBたちの交流会を行って、それが身をもって分かった。

・育成塾のOB会を中心とした組織には、役所のメンバーや金融機関も参加し、地域の活性化について話し合っている。

・「熱意は人を動かす」と思っている。まず、自分が熱意を持たなくてはならない。また、熱意のある人を中心として出来上がってくるという実感がある。

・産業活性化組織に出向していた間に、自分自身も成長できた。こういった出向をネガティブに考える人もいるが、よかったと思っている。

産業活性化組織における異業種の仲間との出会い、行政との関係

・産業活性化組織で、地域中小企業の後継者たちは、異業種の仲間と出会えただけでなく、行政との距離が縮まり、同じ目線で議論できる、ということが分かった。また、後継者育成塾が地域の産業振興のためになることを理解した。

・行政とはギブアンドテイクの関係。行政からはこちらの苦手な事業計画などのサポートを得られる一方で、こちらには豊富なネタがある。また、ボトムアップが実現できる。最近、ようやくこちらから「ギブ」ができるようになりつつある。1人でも多く、行政の中で一緒に議論できるメンバーが欲しい。

・後継者育成塾では、もう一度「志」を高めることを目的としたOB会を立ち上げた後継者には創業者とは別の悩みがある。ここでは、行政や金融機関、人材派遣会社関係等含めて、地域の未来の振興を目指すことになった。

・八王子は、まとまれば世界の最先端になれる力も持っている。その力を発揮する役に立てれば。私のような後継者は、まだたくさん埋もれている。だが、「時間が無い」など、断る理由を探してしまう。しかし、実際に入ってみると、多く納税することが地域貢献であるということに、仲間たちとの議論で気づいていく。

交流の場の必要性

・交流のための「場」が必要。今は、情報を共有している段階だが、これからアライアンスを組み、信頼関係を構築し、さらにはビジネスへと進化させたい。

2）視点 2：シニア世代の地域人材能力開発

学び直しの世代

・リストラに直面する 45 歳から 55 歳の人々は学び直しを考えなくてはならない
・55 歳以上の磨き直しをして先生になってもらうことも考えられるが、それに偏ると高齢者ばかりの集まりになる。高齢者は学ぶ席にいてもいいが、講師席にいてはいけない。
・地方では、50 代で早期退職が求められており、早く地域に戻らなくてはならない。よって、1 つの老後対策として、企業と地域をつなげる役割が重要になる。

「シニア世代向け地域人材能力開発支援講座」に関する知見

注記：平成 21 年度より、多摩地域内の行政区域が「シニア世代向け地域人材能力開発支援講座」を開講した。以下の知見は、本講座の事務局（行政）、プロジェクトメンバー、修了生から得られたものである。

「シニア世代向け地域人材能力開発支援講座」の事務局として

・講座の準備段階では、人材育成が可能と考えていたが、実施に入ると、育成よりは地域で活動したい人をサポートする、という形になった。
・受講生間の人間関係は濃密で、その中からアイデアが生まれていた。「何か」を見つけた人もいれば、あらかじめ持っていたものをふくらませた人もいる。
・受講生が予想以上に自発的だった。こちらが仲間づくりの世話をしなくてはならないかと思ったが、杞憂だった。事務局が勉強をさせてもらった部分も大きい。
・カリキュラムは、ベースプログラムと専門課程で開講した。
・ベースプログラムは、自分自身を振り返るプロセス、受講生同士の結束、行政との顔つなぎといった側面において必要であった。
・来年度も本年度の内容を重視するが、アンケートでは「フィールドワークをしたい」等の要望があるので考慮が必要。
・2 期以降は、1 期生の方々、プロジェクトメンバー、事務局の 3 人 4 脚で展開したい。

「シニア世代向け地域人材能力開発支援講座」のプロジェクトメンバーとして

・来年度は、本年度の受講生にグループディスカッションのインストラクターになってもらう。本年度の受講生にとっては、再度聴く機会を持つことができ、初めての人をリードすることもできる。それによって、自分が受講生の時に聴いたこ

とを、さらに深くものにすることができる。

・半年間受講して終わりではなく、その後の受け皿が必要。これは市の活性化の面でも必要。講師陣も、地域の大学の先生、商店主、施設や団体の長、自治会、商工会議所、各業界から呼べば、必然的に受け皿や提携先も増えてくるであろう。
・講座の塾生はレベルの高い人が多く、こういった内容に慣れているので、レベルが見透かされてしまう。カリキュラムに対しても確固たる意見を持っている。そうなると、内容を充分に練らないといけない。
・「互学互習」が大事。講師も教えるだけでなく、生徒から教わる。
・プライマリーコースに加えて、アドバンストコースがあるとよい。
・学ぶ側が気に入ったものを選択できるようにするということが必要。
・シラバスは各コースの「ねらい」や「効果」が並列的に書かれていること。同じフォーマットで分かるようにしておくことが大事。単発講義が受講しやすくなる。
・修了生の個人的なフォローを行いたい。

「シニア世代向け地域人材能力開発支援講座」の修了生として

・「座学が中心だったので、もう少し外に出て現場を見る機会が欲しかった」「ベースプログラムのある部分はいらない」という意見があった。
・講座である限りはスキルも大事。
・講義後に皆で内容についての話をする時間が必要。知り合いにもなれる。だが、講義の中にそういった時間を組み込むと、形式的になってしまう恐れがある。
・仲間づくりについては早く時間外に一緒に過ごせる人を見つけるのが勝ち。
・ベースプログラムと専門課程を分けず、通しでやって、もっとやりたい人がいれば、次の年も受講、というやり方がある。
・目指しているものが分かっている人向けと、動きながら見つけていく人向けと、別物で設定するということも考えられる。
・講座の目的が「地域リーダーを育てる」であれば2年位かけてもいい。さらに極めたいという人もいる。また、ベーシックプログラムは受講したくないという人もいる。
・市の担当部課は、他部署とも連携しながら、修了生が活躍できる場を提供しなくては。
・修了生が新入生をフォローするのはよいこと。

3）視点 3：大学生の地域人材能力開発支援

大学と地域との連携の目的

・基本的には大学の価値向上とそれによる入学者数の増加を目指している。地域連携は､教育面でも地域面でも効果がある。大学側は地域に関わることによって研究･教育の質が上がり、地域側は大学に関わることによって課題を解決する。
・大学は、学生に地域に就職して欲しい。また、地域内の自宅から通っている学生も多い。地域の就職につなげることは、大学としてもプラス。地域活動から始まって、インターンシップ、地域に就職、という進路が学生にとって自然なことになればいい。地域に知り合いができると愛着が湧く。また、学生は地域にコミットしたがっている。
・教員にとっても、学生が成長していく姿を見る意味は大きい。また、地域はよく学生を観察している。自分には見えないことを評価してくれることもある。
・大学の学びのスタイルが変わると、大学の役割も変わる。大学はこれから淘汰される。大学のハードをいかに地域に貢献させるかが問われる時代になる。そういう意味で、地域と大学の関わりは、単なる大学の地域貢献に留まらない。

大学レベルの地域連携の体制づくり

・大学レベルの地域連携の体制づくり、ルールづくり等が必要。
・学内の体制と地域の拠点、これらが両輪となり活動している。拠点の存在は地域のサポートという面でも大きい。

連携先との契約

・連携先とは個別に契約を取り交わすようにしている。費用発生の面もあるが、成果の帰属で揉めたくない、ということもある。
・現場打合せや連携先との面談も大事なので、そのための交通費は受託費用に含めてもらうようにしている。現場から何かが生まれることも多い。また、機器、材料等の実費はいただいている。

学生の社会への関わり方

・大きなイベントでは「学生がどの部分に関わるか」が課題。コーディネーターが受入れ先と調整しながら解決するしかない。また、受入れ先も学生が加わることで面倒にならないようにしなくてはならない。

・自分自身に無関心な学生が多いので、自分を見ることからスタートさせている。自分に興味を持って初めて、他人に興味を持ち、地域や社会に興味を持てる。まずは「自分が何者であるか」を知ることが必要。自分自身に自信の無い学生も多い。
・地域の人は、親や先生のような勝手気侭が通じる相手ではない。そういった人から怒られたりもするが、褒められることもある。これが学生にとって大きな意味を持つ。
・地域連携はドロップアウト抑制の目的もある。仲間づくりでもあるし、振り返りの役目も果たす。

現代 GP を獲得した大学の課題

・GP を獲得した大学は、助成終了後の予算が確保できないという共通の悩みを抱えている。結局、専属コーディネーター廃止になり、質が落ち、教員では対処できず、自然消滅、というパターンが多い。

注記：現代 GP（現代的教育ニーズ取組支援プログラム）とは、文部科学省が、社会的要請の強い政策課題（地域活性化への貢献、知的財産関連教育など）に関するテーマを設定し、これに対して各大学、短期大学、高等専門学校が計画している取組の中から、国公私を通じて優れた取組を選び、サポートする取組である。

コーディネーターたちのバックグラウンド

・事例 1：海外でコーチングやスポーツマネジメントを学んだ。今は地域のスポーツの NPO に携わっている。彼は、「やるべきことはやった」「コーディネーターは不安定」という理由と、地域のラグビーのネットワークからの引き合いもあり転職した。
・事例 2：建設会社で企画と営業を 9 年間担当。その後、タイのスラムで図書館運営を通じた住民組織の立ち上げに従事。その後、カンボジアの母子保健プロジェクトの代表に応募したところ採用され、そこに 2 年少し携わった。その後について思案していたところ、コーディネーターの誘いを受けた。
・事例 3：JICA のカンボジア事務所の NGO のデスクにおられた方。彼女は NGO 連携の草創期に尽くした。だが、結婚や転居といった理由でつづけられなくなった。
・コーディネーターは、NGO 畑の人が多い。
コーディネーターは核となって、合意形成の中心にいなければならない。その人がぶれないということや、志や本気度が求められている。
・コーディネーターの立場は、1）大学職員、2）国の予算がついた場合の期限つき、3）企業 OB、4）特任教授等、多様である。

・コーディネーターが抱えている課題は同じ。個別で会うことはあるが、コーディネーター間の連携が必要。

連携先について

・連携先はリスト化した上でヒアリングを行っている。団体名から受けるイメージよりもしっかりとした団体もあるし、その逆もある。リスト中には、教育的効果が期待できず、マンパワーだけを求める団体もある。特に行政や福祉系。学生にとって「学び」や「気づき」を得られる機会を与えられる団体でなくてはならない。

受入れ団体として

・受け入れ団体としては、はじめは「社会勉強」の側面が強い。初めはマイナスでしかない。いわば、将来への投資。学生にとっての「学びの機会」「社会の先輩に出会う機会」と思っている。また、一般常識を学んでもらう側面もある。

必修、正規授業としての大学の地域連携

・地域内における体験型学習を3年間必修にすることによって、地域からの信頼を得ることができた。学生の満足度にもつながっている。
・学生たちが地域で活動するにあたり、単なるボランティアではなく、もう少し責任ある形に、また、大学がもっと継続してまちを元気にしていく仲間、コミュニティとして、地元から信頼を得るために、まちづくりを正規授業として立ち上げ、市の人、地域の人にも関わってもらい、その中で学生も育ち、それぞれのコミュニケーションも図れ、これまでの「教員から学生」ではなく、地域活性化に向けた「会議体」「場」としての授業を始めたいと考えた。
・授業終了後は縁が切れる者が多い中、何人かの学生は、単位に関係無くつづけたいということで、サークルを立ち上げた。代表的なものは代替わりしながら継続している団体もある。

4）視点 4：地域密着型社会人大学院

地域密着型社会人大学院の必要性

・八王子には 21 校の大学があるが、ほとんど車でないと行けない。中心市街地であれば歩いて通うこともでき、18 時まで勤務も可能。勉強後にオフィスに戻ることもできる。
・学ぶ機会を得ることにより、リーダーのレベルや企業民度を上げることができる。
・18 歳人口は今後減少の一途で、日本の大学は衰退していく一方。大学が生き残るには社会人をいかに入学させるかが要。
・企業は人をつくっていかなくはならないが、本来、人は「つくるもの」ではなく、「発掘して磨くもの」である。
・企業は、従業員に学ぶ機会を提供していかなくてはならない。学び→評価→実践→評価→成果→評価、というプロセスで評価を重ねていかなくはならない。
・継続して学ぶ機会を与え、イロハを教える。それが本人のキャリアアップにもつながる。

e ラーニングの必要性

・社会人学生の場合は、スクーリングだけでなく、e ラーニングも採り入れないとつづけられない。
・「免許取得系」（看護学部等）の専攻では、常に資格授与のための試験の内容も変わる。再教育の需要も高く、関連講義の映像を有料で提供可能。
・講演を収録して売れるものは売り、売れないものは無料で流す。金の取れるコンテンツには、クオリティやニッチさが必要。国家免許取得認定可能な大学の講義の場合は、クオリティよりも「認定可能」という部分に対価が生まれる。
・売れない講義は次第にダンピングされる。また、コンテンツはロングタームで扱うべき。

地域密着型社会人大学院のあり方

・大学の社会人大学院とも、市の講義とも違う面が欲しい。
・「地域大学院」を明確に示せる授業が必要。MBA と同じでは意味が無い。
・社会人の方の経験したこと、身に着けたスキルを、大学で振り返ってもらい、大学での先端的な知識を得て、仕事での経験も活かし、学会にも貢献してもらう一方で、仕事の方にも役立ててもらう。

・社会人にとって、通学は容易ではない。細やかなサポートが無いと、社会人大学院生は増えない。
・技術系の人々に集って欲しい。例えば、微細加工技術や新しい半導体が生まれる場所になって欲しい。技術系の人々同士でよいマッチングができるようにしたい。
・当社の社員にはマネジメントや金融工学などの受講を必須にし、プロフェッショナルな人材を育てたい。
・趣旨を共有した大学の様々な分野を集めて横のつながりをつくりたい。
・地域密着型大学院を核としたSNSにしたい。そのために、通信ツールを利用し尽す。また、フィジカルにも対応する。映像の記録も積極的に行っていかなくてはならない。
・大学が、明日からでも役に立つ講座を教えられる講師や、エンターテイメント性と実力を兼ね備えた講師を連れてこられるか、が地域密着型社会人大学院の課題。
・社長から社員まで全員参加のプログラムも実施したい。その学習度合いによって評点を受ける。学位は必要ないが、能力は身に付けさせたい。
・新入社員教育も、電話対応、お茶出し、名刺の受け渡し等がある。
・購買など分野別の知識を学ばせたいが、当社では購買は1人しかいないので、そういう場合は、他社の購買担当も集めて講義を受けさせる。
・経営学や金融、リーダー教育なども初級から上級までのコースを開講したい。
・お仕着せのカリキュラムではなく、社会人大学院生が本当に必要な科目を履修でき、また、必要な科目を開講している大学の単位の集積によって学位取得を可能とするなどの、柔軟なシステムが求められている。

5）全視点関する知見

「地球人的」に考え「地域人的」に活動する（Think Globally, Act Locally）

・ネットであるがゆえに地域を目指すべき。地域での地道な活動が評価につながる。
・コアはアナログである。いきなりデジタルでは亡羊としてしまう。地域にきちんと根ざすことが大事。多摩地区は23区よりも歴史が深い。しっかりとした地盤の中でやる。
・この地域には様々なNPOがあるが、それは、様々な人々が集まりやすい、ということにもつながる。色んな人々が色んな頻度で出てくることができる。地域性を出すには一番いいスタンスである。
・ある市民活動団体では、地域の人と触れ合うことで幸せだ、という意見が出ている。やはり地域に根ざした活動が必要なのだろう。大それたことでも、地域で実現できなくては、それ以上の発展は望めない。まずは地域からスタートし、そこから大きくしたければ大きくしてもいい。
・これからは、「地域で教育できる地域」や「地域力を持った地域」が生き残っていくであろう。「この地域に住むと学べるから住んでいるのだ」という価値観が生まれたらいい。「八王子は学ぶ上で最高のまち」と言われるようになったら、新しい暮らしの豊かさの基準になるであろう。
・「地域人」の育成を目指すと同時に「地球人」の感覚も持たせないといけない。

動機付け（Empowerment）の必要性

・ヨーロッパではEmpowermentが成功している。日本は学歴・学校歴社会に甘んじ、また、資格でなく春闘でサラリーが上がってきた。これは現代日本の衰退の大きな原因。フィンランドはEmpowermentを採り入れることによって、教育大国になることに成功した。
・人生の中で何単位取得してもいい。生涯学習であれば学歴・学校歴は関係ない。
・学習プログラムは、八王子市に多く存在しているインテリ層や人生の経験を積んだプロによるものがよい。シニアには、自らの専門性や経験を評価して欲しいという人もいる。

「八王子のボローニャ大学」

・世界最古のボローニャ大学では、学生でありながら教師という関係性が築かれ、ガリレオやダンテなどが学び教えていた。ここでは、広場に集まって喋り、聞く

ということが行われていた。「八王子のボローニャ大学」を目指したらどうか。そこでは、ガリレオやダンテをいかにして見出すかが課題。中央線沿線は知的レベルの高いところである。

・「八王子のボローニャ大学」では、いかにして優れた Who’s Who をつくるか、シニアを集めることができるのかが課題。そういった人々の人生のノウハウをいかにして公開させるか。また、そういった人々が「劣化」「消滅」する前にアーカイブするべき。

・八王子や多摩の 400 万人にアピールできれば、ビジネスになりうる。

山梨と多摩地区の関係性

・大月や上野原から通っている学生の目は山梨には向かず、八王子の方に向いている。

6）その他の知見

現代の企業が抱える問題

・最近の金持ちは民度が低い。IT 業界は特にそれが顕著。本来、ある業種で儲けた人は、その業種に貢献するのが自然のこと。しかし、IT 業界の人間は、ほとんどの人が不動産に行ってしまう。
・八王子では、戦後、ガチャマン景気で儲けた旦那衆が、地元の花柳界や次世代を育てていた時代があった。
・企業は地域に貢献すべきであるが、どう貢献したらいいかが分かっていない。

八王子で開業した理由

・職住近接を実践でき、自然に恵まれた環境で家庭を持つことができる。鉄道、道路網が発達し、大学も多く知能の集積が得られる。裁判所、金融機関の支店などがそろっている。都心に近い割に土地が安価。リラックスでき、アイデアも浮かびやすい生活環境。

本格的なデジタル社会へ

・紙媒体を主とした世界が約 1,000 年間つづき、ここ最近でデジタルを主とした世界になりつつある。また、地上デジタル化が完了すると、デジタル社会が本格化する。しかし、現在、電子媒体の保存のための決定的なソリューションが無い。
・埋もれている価値のあるデジタルやアナログのデータをいかにして掘り出し残すか、も課題となっている。
・日本では、アメリカのように重要な記録をいかにして残すか、ということに対して重要視してこなかった。国内には、8㎜やベータで保存された価値あるデータも多い。

新しいビジネスニーズ

・学生から 30 代を中心に、社会貢献型のビジネスニーズが高まっている。これは、お金を稼ぐビジネスとは違う新しい視点である。
・ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスについて学ぶことが必要だが、地域については本格的な学びはその地域に関わることによって得られる。それが、これからの学びの姿である。これらをコンテンツとして提供しているところはないがニーズはある。

・NPOは会費、助成金、寄付で成り立っている。しかし、欧米とは全く違い、ほとんどのNPOが寄付を募りたがらない。本当は、企業をどんどん回って、寄付を募るべき。

商業地域活性化団体

・まちづくりは、役所と店だけが頑張っていてもだめ。まちの楽しみ方を分かっているお客さんに、知ってもらわなくては。この商業地域活性化団体は、元々は市役所の産業振興課が主催していたが、今は完全に民間団体として独立している。
・活性化といっても、かつての大規模店舗誘致ではなく、「今あるものを活かす」という一つの事例と言える。「無いものねだり」ではなく「あるもの探し」である。ここでは、「お客」と「お店」という関係ではなく、共に生きるという感覚である。

留学生による母国語の指導

・留学生が日本人に母国語を教えるスキルについては未知数。だが、留学生の中には日本語をマスターして、留学生に日本語（中級）を教えている者もいる。
・留学生がバイト先で日本人から個人的に母国語を教えて欲しい、と言われることもあるそうだが、それが実現することはなかなか無い。そういったことをシステマティックにコーディネートする必要がある。
・理系の留学生であれば、日本人のエンジニアに対して、母国語の専門用語を教える、といったことも考えられる。理系の学生は研究が忙しく、なかなか日本語を習得できないでいるが、英語を介して、双方のコミュニケーションを図ることはできるだろう。

7）地域密着型人材育成センターについて

本調査では、ヒアリング対象者に、本協議会が自主的に設立準備中である、地域密着型人材育成センターに関する意見、要望、提案についてヒアリングを行った。

利用、設備に関すること

・利用料が気になる。機材関連についての不安はない。
・グループワークでは、ホワイトボードが必須なのだが、大概1部屋に1台しかない。複数あるといい。また、ダイレクトプロジェクタは必須。
・あらかじめ、希望通りにテーブルのセッティングをしてくれていると助かる。
・運営面については、調整・連絡等、各々にあった対応をしていかなくてはならない。
・公共施設と違い、直前の日程の変更に、柔軟な対応をしてもらえることを期待する。
・民設民営で駅に近いので、断るのに苦労する企画が持ち込まれることもあると思う。
・NPOにはお金がないので、別立の料金設定をして欲しい。また、勉強会や展示・販売などの場所を求めている。しかし、中心市街地の中でこういった施設がない。また、市の施設では「販売禁止」「飲食持込禁止」などの縛りもある。民間であれば、そういったことも融通が利くであろう。
・気軽に使えると有難い。時間的には、開始が18時半くらい、終了が21時くらいとなり、土曜日に行う場合もある。設備的には、ホワイトボードとテーブルがあればいい。会議の人数は、10数名といったところか。
・利用に際しては、年間契約ができたら団体での予算計上などもやりやすいし、空いている時はいつでも使えると有難い。
・駐車場については「あれば有難い」くらいに思っている。
・ホームページやエントランスで、インフォメーションが即座に分かるようにしておいたらいいと思う。

コーディネーター

・常駐する人が必要。人件費の問題もあるが、夜や土日の利用ができたらいい。
・調整を行うコーディネータが必要。コーディネーターなしでマッチングするのは不可能。加えて、プロデューサーがいれば、企画を生み出すことができる。
・アドバイザーも欲しいし、つなぐ役割も担っていただきたい。ヘルプデスクがあると無いとでは全く違う。セクレタリーをしてもらえたら嬉しい。

立地

・場所はやや遠いと感じる。だが、車で集まるとなると、ミーティング後の飲み会ができなくなる。
・市街地にあるので、打ち合わせ場所としてもいい。
・ロケーションについても若干の不安がある。「駅から 10 分」が、特にシニアからどう捉えられるか？
・「駅から 10 分」という立地は近いと思う。
・決して駅至近ではないが、歩いて退屈なところではない。周辺は店の新陳代謝も激しく、まちの面白さという観点では良い立地。

連携の拠点として

・地域密着型人材育成センターとの連携によってボランティアの分野に広がりが生まれることを期待する。
・地域の人々や組織（NPO や企業）との関わりの拠点として活用したい。
・3 ヶ月程度でよいが、プロジェクトの拠点として利用したい。
・地域密着型人材育成センターが、地域の産業活性化組織の OB 会の拠点となってもいい。
・まちづくりを担う行政マンの気づきの核となる場所になればいい。
・NPO でも活用できればと思う。市民活動団体は、無料と有料の施設をニーズに応じて使い分けている。
・地域の産業活性化組織の講義の場所として利用してもらってもいい。それによって、広がりを考えることができ、利用方法に対するアイデアも生まれてくる。そのアクセントとして、学生が関わる
・地域の産業活性化組織から「学生のアイデアが欲しい」という要望があったら、そのオファーを得たり、地域企業に向けてプレゼンを行う場所としての役割も考えられる。
・既存組織とは、お互いの経営資源をもって、展開させる方がよい。

コンテンツ

・既存の市民講座を超えるものにできるか、が課題。メニューもある程度はそろえておかなくてはならない。企画型であることも大事。
・様々な大学が関わって、様々なコンテンツの集まる場所になったらいい。
・世代を超えるコンテンツが必要。象徴となるようなプロジェクトが 1 年に 1 本で

もあれば、周囲の見方も変わる。特に、1年目には見えやすいアウトプットが必要。
・都心で夜半に行われている講義を主催して欲しい。
・受益者負担も考えなくてはならない。イベントや講座を売っていくこと自体はやれるとしても、黒字にできるかどうかが課題。
・講座に人が集まらないのは致命的。採算面も勿論だが、講師の方に申し訳ない。一度集まらないと、その先生に再び来てもらうのは難しい。
・講師をやりたがる人も多い。無料でもやりたいという人もいる。

イメージの構築

・何気なく入るという場所ではない。惹きつける力を持った場所にしなくては。
・学生が「あの場所に行けば何かあるだろう」と思える仕掛けが必要。
・学生のインセンティブと関連付ける。また、大学からの強制力も必要。
・入口には様々な人々が集まる場所となればいい。学生がいるだけで空間が華やかになり、雰囲気が明るくなる。場所としての雰囲気づくりが求められる
・気軽に加わってもらえるような雰囲気をイメージしている。あらかじめ日程を告知する方法ではなかなか集まってもらえない。いつ訪れても定期的に開催している、という雰囲気でなければ。
・地域密着型人材育成センターに行けば「八王子の色々な集まりがある」というイメージがつけば、ニーズが広がる。
・学生と地域の人が集まって、地域密着型人材育成センターの理想の使い方について一緒に考えるワークショップを行う。
・八王子近辺の大学生が定期的にミーティングをしているような状況をいかにしてつくりだすか。
・学生だけではなく、主婦、子ども、シニアを含めた地域の人々も巻き込まなくてはならない。地域の人も参加して、どのようなアイデアが生まれるか、といったつくり込みから学生を参加させる。

提言

・「まずは知っていただき、来ていただく」ことが大事。
・地域密着型人材育成センターの効果は表面に示されている以上のものがある。全国へのモデルとしていきたい。
・今のままでは、他の既存の類似例との違いが不明確。地域密着型人材育成センターの存在意義を明確にすべき。

Memo

「平成 21 年度地域経営人（ソーシャル･アントレプレナー）の育成･誘致のための基礎調査」

八王子市を中心とする多摩地域における
連携・協働による地域経営人材の育成・誘致に関する基礎的調査
報告書

平成 22 年 3 月発行

発行者　国土交通省国土計画局
受託者　多摩・地域人材育成協議会
連絡先　株式会社 C&EP
〒 192-0072　東京都八王子市南町 3-10　エイビット南町ビル
TEL:042-655-7933　FAX:042-655-7934