

八戸特派大使等へのヒアリング

実施報告書

目 次

I. 目的.....	1
II. ヒアリング対象者	1
III. ヒアリングの内容	2
伊藤 正次 氏 ヒアリング	2
奥山 千鶴子 氏 ヒアリング	5
鈴木 秀樹 氏 ヒアリング	8
堀切川 一男 氏 ヒアリング.....	13
IV. 八戸特派大使等へのヒアリング結果 主要意見一覧	16

I. 目的

第7次八戸市総合計画策定の基礎資料とするため、首都圏等の専門家から意見聴取し、特定の分野について先進的な事例等を収集する。

II. ヒアリング対象者

(ヒアリング対象者：50音順)

- 伊藤 正次 氏 首都大学東京大学院 法学部 教授、第32次地方制度調査会委員
日 時：令和元年11月13日(水) 15時00分～16時30分
場 所：首都大学東京南大沢キャンパス4号館

- 奥山 千鶴子 氏 認定NPO法人びーのびーの理事長、NPO法人子育てひろば全国連絡協議会理事長、八戸特派大使
日 時：令和元年11月8日(金) 10時00分～11時40分
場 所：おやこの広場びーのびーのNPO法人事務所

- 鈴木 秀樹 氏 株式会社鹿島アントラーズ取締役、マーケティングディレクター、八戸特派大使
日 時：令和元年11月29日(金) 10時00分～11時30分
場 所：鹿島アントラーズクラブハウス内会議室

- 堀切川 一男 氏 東北大学 大学院工学研究科 教授、八戸特派大使
日 時：令和元年11月14日(木) 13時00分～14時30分
場 所：東北大学大学院工学研究科研究室

Ⅲ. ヒアリングの内容

伊藤 正次 氏 ヒアリング

- (1) 日 時：令和元年 11 月 13 日（水） 15 時 00 分～16 時 30 分
- (2) 場 所：首都大学東京南大沢キャンパス 4 号館
- (3) 所属等：首都大学東京大学院 法学部 教授、第 32 次地方制度調査会委員
- (4) 意見要旨：

①総合計画・総合戦略策定について

i) 策定のポイント

- ・2025 年には団塊世代が後期高齢者となる。人口構成としては日本全体の課題となるが、その課題に対して八戸市がどのような政策を考えるのか。
- ・八戸市に団塊世代がどの程度いるかにもよるが、総合計画の最終段階がその時期になるため、社会保障・医療・公共交通がかなり深刻になるであろう。
- ・八戸市としての総合計画は、市独自の事と圏域に関わる事の双方に対応しなければならないが、民間との連携をふまえて進めていく必要があるだろう。

ii) 総合計画と総合戦略策定の傾向について

- ・総合計画・総合戦略の傾向は、計画性が感じられない作文づくりとなっており、内容は良い事しか記載されていない。
- ・策定のためのコストをかけないようにしているためだろうか、現実的な予測のもとに計画をつくるべきであり、人口推計との整合性を図り、足元を見た計画を策定しなければならない。

iii) 策定期間

- ・時代の変化が激しい現代にあって、総合計画の計画期間を 10 年スパンで考えている自治体が多く、20 年と長いところもある。
- ・八戸市は 5 年スパンとしており、その期間のなかで指標も設定している事から、計画性のある総合計画と言える。

iv) 策定方法

- ・他の自治体では市長マニフェストに対応した総合計画になっているものもある。
- ・八戸市の総合計画については、市長が委嘱した市民策定委員による策定委員会によるもので、市民参加による計画となっていると思う。

v) 市民参加の方法について

- ・策定過程を公開したり、市民への説明会や、段階ごとのフィードバック、テーマごとの部会などのセッションについて、公開性とすることは有効と思われる。
- ・ある市では、市職員のワークショップを市民に公開している。策定委員会を自宅で見られるようにするなど、ハードルを下げる効果が必要と考える。
- ・策定過程で SNS の活用を図る事も考えられる。SNS はマイナス面もあるが、災害時の避難を求めるためのツールとして活用され役立っている。双方向性・速さ、情報発信、意見をもらうための仕組みとして役立っている事は考えられる。

②地方自治体の現状と方向性

- ・他の自治体では業務に対応しきれず、機能しなくなっているところもある。
- ・これまで協働や連携を進めてきたが、地域の方が疲弊してきており、地域が行政の肩代わりとなるような事ができない状態となっている。
- ・今後は、行政サービスを最小限化したり、提供しない事も考えられるが、地域の文化

資源などを維持することもままならない状況が既にでてきている。

- ・サービスを維持管理するのではなく、サービスを低下させたベストミックスも考えられるが、災害時には自主防災と行政が対応すべき対応内容との境界線があいまいなところもあり、取捨選択に注意をはらう必要がある。
- ・町内会にも、自治体にも人がいなくなるが、コンパクト化するには地域の思いもあるため、先々を見据えてバックキャストで何をしていくべきか考える必要がある。
- ・圏域に関する議論では、構成する町村は合併する方向となっていくか、個別自治体としてそれぞれが公共施設などを維持管理することが難しい状態となっていくだろうと考えている。

③人口流出

i) 大都市への流出

- ・八戸市の場合は、東京圏や仙台へ流出しているのかもしれないが、流出の歯止め策を考えなければならない。
- ・中枢・中核都市とはいえ大都市への近さもあり吸い取られてしまっているのではないだろうか。
- ・今後は、ICTの進展による影響で、東京でなければ働けないという事も無くなっていくはずである。

ii) 女性の流出

- ・18～22歳の女性をどのように食い止めるかが課題であるが、抜本的な対応策は見つかっていない。
- ・女性が就業できる職種の点、大都市だからこそその魅力があることや、大学進学も含めた子育て環境の点で流出していると考えられる。

④情報技術の進展

- ・RPAを活用した地方自治体業務の省力化や効率化が見込まれているが、サービスを維持管理する点で疑問がある。
- ・ソサエティ5.0が今後5年間でどれだけ実装されるか、躍進的に進むかもしれないが、まだ見えないところがある。
- ・市が民間の実証実験の場を提供するような視点が必要。
- ・ドローンでの農業や配送については、弘前市で対応されているが、バックキャストで考えてもどの程度進むかわからない。
- ・情報技術の利活用には、明るい未来を描く事、イメージを持つことが大事であると思う。

⑤高齢化対策

- ・高齢化・長寿化への対応は、地域でどのようにサポートしていくのか、医療・子育てを含めて考える必要がある。
- ・必ずしも行政がすべての対応をする必要もなく、NPO等の対応を促進する。
- ・高齢者が増えるため医療等の必要性は確実に高まるため、包括ケアについては先々を見据えたものとするべきである。
- ・包括ケアについては、まちづくりとも関係するので行政内での横断的な対応が必要となる。
- ・まち包括ケア、地域包括社会という点では中学校区・小学校区レベル単位で考える必要があるだろう。
- ・コミュニティレベル・市・広域圏それぞれのレベルで将来像を描くのが重要である。

⑥外国人

i) 地域で起こりうること

- ・ある市（浜松市）では、ブラジル系の外国人が増えており、日本人とブラジル人との交わりがないためコミュニティが分断される可能性がでてきている。

ii) 日本語教育

- ・定住し続け子供が生まれ、子供が小学校に入学する段階で日本語教育が必要になるため、日本語を教える人材のコスト増が見込まれる。
- ・日本語が喋れないため未就学児童がでてくる可能性がある。
- ・言語の問題は翻訳機やA I等で解決する方向になっており、技術革新はそのような所で進んでいる。

iii) 行政としての対応策

- ・コミュニティ問題や、言語の問題は定住の初期段階の対応が重要であると考えられるため、市としての外国人対応策を示し、アピールする必要がある。しかし国や宗教等、定住する人・しない人、それらの多様性に対応する必要がある。

iv) 国や宗教等の多様性の対応

- ・東アジア全体に少子化が進んでおり、日本は外国人受け入れについては他の国と競合している。
- ・国内ではフィリピン人とインドネシア人が増えており、インドネシア人については宗教上の風習があり、労働者として雇い入れる際の配慮が必要となる。
- ・ベトナム人は日本で稼いで本国に帰りたいようで、長期的な労働力として見込めないかもしれない。
- ・フィリピン人は、そのまま留まり定住する率が多いようだ。

奥山 千鶴子 氏 ヒアリング

(1) 日 時：令和元年 11 月 8 日（金） 10 時 00 分～11 時 40 分

(2) 場 所：おやこの広場びーのびーの NPO 法人事務所

(3) 所属等：認定 NPO 法人びーのびーの理事長、NPO 法人子育てひろば全国連絡協議会理事長、八戸特派大使

(4) 意見要旨：

①子育て支援活動

i) 親と子のつどいの広場事業「おやこの広場びーのびーの」

- ・横浜市の支援を受けて、2004 年に商店街の空き店舗を活用して開設した。地域とともに、子どもの遊びや育ちを見守り合える居心地の良い居場所づくりを目指して活動している。
- ・新しい住民と町内会との橋渡しの役割もある。町内会との連携によって地域の祭りなども実施している。この地域の町内会の加入率は約 7 割と高い。
- ・子育て支援施設の運営とともに、子育て関係の出版事業やインターネット事業、地域福祉交流活動支援、保育事業なども行っており、保育園は認定保育園の認定を受ける予定である。
- ・子育て支援は、産前からの対応が大切であり、母子健康手帳の利用状況の把握や産前からの生活支援を行っており、家事や産前・産後のヘルパーも派遣している。
- ・今後は、グループホームや高齢者支援事業なども手掛けていきたいと考えている。

ii) 港北区地域子育て支援拠点「どろっぷ」

- ・港北区の地域子育て支援拠点委託事業を受託して、2006 年 3 月に開設している。0 歳から 6 歳を対象とした子育て支援施設である。
- ・建物は、地権者が整備して横浜市に賃貸している。他の地域子育て支援施設も民間の建物やテナントに入居している施設が多い。
- ・市から管理委託を受けて、施設長と事務員、地域のボランティアにより運営している。施設の運営は、施設のスタッフと市が話し合いながら活動を提案して充実させている。
- ・ボランティアは、学生からお年寄りまで多く参加しており、施設内の農園の野菜づくりも津軽出身の方が手伝っている。収穫物による料理ができるキッチンも用意している。市の民間協働事業として、民間企業による施設内のくつろぎスペースの整備やコーヒーの提供なども行われている。
- ・ファミリーサポート事業は、社会福祉協議会から移管されており、子育て支援活動などと連携しながらマッチングを行っており、その利用者数を増やしている。
- ・市内の地域子育て支援施設は、共通の利用者カードにより、利用者や利用頻度・時間などを把握しており、施設の運営などに活用している。
- ・中学校の家庭科の先生と連携して、中学生の赤ちゃんとのふれあい体験や保育体験などを行っており、若い時期の体験がその後に活かされるものと考えている。
- ・地域包括支援センターの担当者とも連携しながら、子育て世帯の生活支援も行っている。

②八戸市における取り組み

i) 移住・定住

- ・八戸市は、移住や定住の支援とともに、八戸市の取り組みや特徴をメッセージとして広く発信することが必要であると考えている。
- ・八戸市への愛着をもってもらうためには、中学生を対象に、八戸市のことをアピール

していくことが必要ではないかと考えている。その記憶や体験が将来の居住につながっていくと思う。例えば、中学生の居場所づくり、子育て体験、八戸市の唄の合唱など、色々と考えられる。

- ・備後高田市は、徹底した移住と子育ての支援を行っており、例えば子ども3人目は50万円、4人目は100万円の支給、土曜日は地域のボランティアによる学習塾の開催、公園・広場のボールや遊具の貸し出しなどがある。
- ・韮崎市は、まちなかに1階が移住支援や観光関連の施設、2階が図書館、3階が地域交流施設という複合施設があり、中学生や高校生が利用しやすい空間や設備が整っている。また、東京の大学生を対象に、東京から無料バスを運行してイベントや活動などに参加しながら、市の取り組みなどを提案してもらうことも行っている。
- ・八戸市では、まちなかに立地している「はっち」や「マチニワ」などを活用して、先進事例などを参考にしながら、若者の活動支援や居場所づくりなどを行っていくことが必要であると考えられる。
- ・城がブームになっており、城を活かしたサミットも面白いと思う。八戸市をあらゆる場面でアピールすることが必要と考える。子ども向けにしながら、親も巻き込んで歴史を体験できるなど、根城や縄文文化を活用しても良いと考える。

ii) 子育て支援活動

- ・子育て支援の組織づくりには人材が大切であり、地域から人材を探すため、PTA や町内会、関連する施設の利用者など、あらゆるネットワークを活用して集めることが良いと考えている。施設が稼働すれば、口コミや施設利用者などからも良い人材を集めることができると考える。
- ・子育て支援活動や保育事業などは、女性の働く場でもある。時間的な制約があっても働ける体制をつくる必要があると考える。
- ・住宅地では、モデル地域を決めて子育て支援活動を実施しても良いと思う。人材の集め方や運営の仕方など、今後の参考になると考える。
- ・地域ごとの特性を活かして、子育て支援活動を通じた地域のブランド化や将来の種まきをしていくことも考えられる。

iii) 行政の支援

- ・子育て支援は、市に任せきりにならないように、国や県、市の制度を活用して、地域の発想を活かしながら、民間による子育て支援事業を促進していくことも必要である。また、子育て支援の活動や仕事は、女性の社会進出を推進していくことにもつながる。
- ・市としては、民間の子育て支援事業を支援していくことが必要であり、例えば女性が起業化する際の支援や運営段階の支援などが考えられ、特にまちなかの建物に起業する場合は、家賃補助の効果が高いと考えている。

③今後の課題

i) 人材活用・育成

- ・子育て支援施設のスタッフは、求人よりも口込みで集まっていることが多いが、人を応援したいスタンスの人やおせっかいな人などが良いと思う。
- ・女性が働きやすいような環境や時間帯などを意識して、組織づくりや施設の運営をしていくことが重要であると考えられる。

ii) 女性活躍の推進

- ・八戸市の若い女性の転出が多いのは、男性は家業等から地元に残り、女性は外に出やすいような雰囲気があるかもしれない。女性の社会進出には男女共同参画の視点が重要であり、女性が地元に残って働くことが普通になると良いと思う。

- ・子育てを頑張るパパへの支援も必要であり、女性の社会進出にもつながると考えている。子どもたちにもそのような姿を示していくことが良いと思う。横浜市は、横浜マリノスの選手が男性の料理や食育などを地域に伝える活動をしている。

iii) 外国人対応

- ・八戸市も外国人の就業者が増えているため、その家族や子どもたちの生活支援や日本語の教育支援などが必要となっている。
- ・母国語は家庭で習得していくが、日本語の教育は、小学校から始めることが習得しやすい。小学校には全員通学できるようにすべきと考える。可児市では、小学校への通学を徹底しており、外国人が地域になじむ取り組みを進めている。
- ・子どもたちが日本語を話せるようになれば、地域との橋渡し役になり、子どもを通じた地域とのつながりもでき、生活面のサポートにも効果があると考えられる。
- ・子どもを通じた多文化共生の取り組みも考えられ、日本人も外国に携わる機会にもつながることから、相互理解を深める活動も必要と考えられる。横浜市の鶴見区では、外国人居住者が多いことから、日本語教育や生活支援などを先進的に取り組んでいる。
- ・外国人居住者への対応を図るためには、外国人の生活支援を行う専門のコーディネーターを育成していくことが必要であると考えられる。

鈴木 秀樹 氏 ヒアリング

(1) 日 時：令和元年 11 月 29 日（金） 10 時 00 分～11 時 30 分

(2) 場 所：鹿島アントラーズクラブハウス内会議室

(3) 所属等：株式会社鹿島アントラーズ取締役、マーケティングディレクター、八戸特派大使

(4) 意見要旨：

①総合計画におけるスポーツの位置付け

- ・スポーツは、自治体の持つすべての社会課題にリンクしてくると思う。
- ・交流人口、健康・福祉など、多くの分野にリンクしやすい。
- ・国の骨太の方針でも、今回、“スポーツ”がはじめて取り上げられている。
- ・移住・定住の促進は、自治体にとって大きな課題であるが、都市間競争の結果として、どこかで人口が増えると、どこかで減るだけで、国にとってはむしろ交流人口の拡大の方が課題と認識しているのだと思う。交流人口の拡大は、経済活動につながってくる。
- ・移住・定住促進は欠かせない課題ではあるが、交流人口を柱に据えて検討すべきではないか。
- ・八戸の場合は、どこから交流人口を呼び込むか。どのような目的での交流になるだろうか。ただし、スポーツは交流をつくりやすい。ファンづくりをして、魅力を高めると良い。

②アントラーズの地域づくりでの役割

- ・地域のプロフィットセンターの先進事例として、鹿島スタジアムが良く取り上げられている。国などから、よく視察がくる。（年間約 200 件）
- ・鹿嶋市は約 6 万 5 千人、ホームタウンの 5 市で約 28 万人。プロサッカーチームの運営上、半径 30km 圏（1 時間でアクセスできる）に何人いるかが問題となるが、鹿島のマーケットは小さい。
- ・それでも、年間 45 万人から 50 万弱の集客がある。そのうちの半数 20 万人以上は、首都圏からのものであり、交流人口を大きく生み出しているといえる。
- ・この交流人口によって、スタジアムがどれだけ経済価値を生み出しているのか、どれだけ地域を知ってもらえるか、というステップが集客の先にあると考えている。
- ・アントラーズは、設立から 25 年たって、地域と一緒にどうするか考えるステージから、地域に積極的に意見・提案し、中心になって地域づくりに取り組んでいく段階へと来ている。

③プロスポーツチームのブランド力

- ・スポーツチームは、“見る、する、支える”に、“地域に貢献する”をプラスする必要がある。地域の信頼を得て、ブランド力を高める組織に育てていくことが重要だ。
- ・信頼を勝ち取ることで、例えば、アントラーズがやっている病院ならば、信用できる、きちんとした医療が受けられる、といったことになる。
- ・ブランド力を持ったチームを行政でどのように使っていくのか、例えば、教育現場での活用につなげていく。アントラーズは、食育など、教育の現場に相当入り込んでいる。
- ・地方創生も同じことがいえる。“よそ者・若者・馬鹿者”が必要といわれるが、これに“本物”が加わらないとうまくいかない。アートでもスポーツでも、本物が入っていないといけない。プラスワンの概念を一生懸命考えて、施策に落とし込んでいく必要があ

る。

- ・各プロスポーツと行政との連携を深めるために、若手職員にチームへ出向してもらいローテーションを組んでどうか。アントラーズにも毎年ローテーションで行政職員が入ってきている。

④デジタルマーケティングについて

- ・鹿島アントラーズは、県立スタジアムの指定管理者という立場。交流人口だけでなく、地域に資する施設である必要がある。
- ・大きく事業を、フットボールビジネスと、ノンフットボールビジネスに分けて展開している。
- ・フットボールビジネスはアントラーズファン、ノンフットボールビジネスはサッカーとは異なるファン、地域の利用という、2つの層の顧客を抱えている。これらの顧客のマーケティングをどれだけ分析できるかが重要となる。
- ・アントラーズの親会社を、日本スチールから、メルカリに変えたのは、デジタルマーケティングを推し進めるためだ。設立から20数年来、マーケティングを緻密に行った結果、いま勝ち組として地方で残ってきた。マーケティングへの投資は惜しまないという姿勢でいる。
- ・施設を整備して、人を呼び込んでお終いではなく、利用者の行動をトレースすることが必要となる。スタジアム利用者の情報をどれだけ収集できるかが重要であり、デジタル技術を活用していく。
- ・今後、5Gが市民生活の基軸となるインフラとなれば、デジタルマーケティングができない企業は淘汰されていくことになる。
- ・鹿島スタジアムでは、ハイスpek wi-fiを導入して、利用者の情報収集を行っている。九州から日帰りで来ている利用者が何人もいることがデータからわかる。ここから、例えば、日帰りの利用者を、どう滞在してもらえるか、という施策につなげていくことができる。
- ・車で周遊がメインの地域なので、公用車をカーシェアとして観光に開放することを市に提案している。5市あわせて公用車が約1千台あり、そのうちの1/3をおしゃれな電動シェアカーとして利用してもらい、どこを回ったか情報を収集する。どの施設を、どの道路や交差点を良く通っているか分析して施設整備につなげる。
- ・このように、利用者の情報を収集して、AIで解析するということが自動化されてくる。行政は、政策に税金を使う以上、客観的なデータが求められる。どこを周遊しているか感覚的であったものを、裏付けのデータとして活用していくことができる。
- ・地方都市だからこそ、デジタル化を進めることが必要になる。様々な分野にデジタル技術を導入するには、鹿嶋市ぐらいの規模が取り組みやすい。すでに、メルカリのチームが、デジタルシティ政策の企画提案を鹿嶋市に行っている。

i) アントラーズでのデジタルマーケティングの実例

- ・300万人のファンのデータをどのような分析し、活用していくか。データベースをつくることは簡単だが、使っていかなければならない。
- ・データ解析は外注している。1億円ぐらいかけている。アントラーズでほしいデータを解析してもらおう。
- ・MSソリューションズが提供するモザイクというソフトを使って、郵便番号から来場者の属性情報を取得して分析している。
- ・犯罪捜査にも使われているソフトで、郵便番号で細分化された地域の居住者の年収や職業などの属性情報が取得できる。
- ・さらに、違うデータ分析を掛け合わせることで、来場者のまとまりを分析することが

できる。

- 例えば、横浜市のある区で、外国車を所有している居住者が多い地域がわかる。この地域の居住者向けに、高額の通販情報を提供する。そうすると、売上があがる。郵便番号から、例えば、電車に乗って都心への通う通勤者が多い地域ということが分析できる。通勤者がホームページを見ている時間帯に、相応の価格帯の商品の情報を提供する。
- これまでは、感覚的に、人の手で取り組んできた分析が、AI でできてしまう。今の時代は、投資も莫大にはかからない。
- 深掘りたいというデータがあれば、携帯電話会社のデータを購入することもある。
- 一方で、無料でデータを入手することも考えている。産業技術総合研究所と連携協定を結んでいる。研究所の課題に行動調査があり、情報を提供することで、国の予算でデータ分析できる。
- デジタルを使ったターゲットの絞り込み（ターゲティング）は非常に大事なことだ。マスメディアに広告を打つことはしていない。スポーツ観戦のリピート率を高めることには有効ではない。ターゲティングのもとで情報提供することで、PDCA を小さく回すことができる。これを印刷で行った場合、印刷をして、配布して、効果が出るのを待っていては、時間がかかりすぎる。

ii) デジタルプラットフォームの構築

- 八戸では、例えば、地元の商工会を含めて、スポーツチームと一緒にデータ解析に取り組んで、データを横に展開していくことが考えられる。
- プロスポーツチームと地元の商工業者で、デジタルプラットフォームを支えていくということになれば、有用なデータが共有できることになる。
- 行政が取り組むのではなく、民間が取り組むことが重要だ。補助金などのスキームの整理は、行政が行うとして、実行は民間が担う。
- 地域にノウハウが残るように、コンサルタントなどは、地元企業であると良い。事業公募などの条件に付すこともできる。

iii) デジタル社会の普及と総合計画とのかかわり

- スタジアムの wi-fi は、完全な民間投資で整備した。
- 地域の中でもスタジアム周辺に基地局ができ、最も早く 5 G が導入される。スタジアムを中心に様々な人・ものをつなげることができるようになる。
- スタジアムのスマート化を進めており、利用者の 35% がチケットレス（11/30 の試合）、おそらく来年には 50% を超えるだろう。再来年は、70% といったように、さらなる普及に対応できるよう、先行的に投資していかなければならない。“なってしまう”からでは遅い。
- デジタル社会の普及への対応について、予算を確保する上でも、総合計画の視点として入れておく必要がある。
- 視点だけでなく、見える施策を立てることも重要だ。何を目指して、何に取り組むのかを示す。
- 例えば、顔認証は、セキュリティー目的で開発されたものだが、安価に導入できるようになって、介護施設で徘徊老人の見守りに使われるようになった。テクノロジーは、様々な分野で活用できるので、幅広く書いておくことが重要だ。

iv) 庁内のデジタル社会への対応

- デジタル技術の変化に、市職員がついていくことができるかが問題だ。
- まずは勉強会を開催してはどうか。デジタルの普及には業務の効率化の意味もある。
- 予想よりも早いスピードで進む技術革新についていくためには、勉強の視点が大事だ。

v) Society5.0 と総合計画とのかわり

- ・ Society5.0 は、目標をはっきりさせ、どのような段階を踏んで、目標に向けて成長していくのか決めておくことが重要だ。
- ・ 目標となる“絵”が描けなければならない。総合計画に“絵”を描くことは難しいが、夢を語れる“ハコ”は持っておくべきだ。
- ・ 鹿嶋市や茨城県とも、“こうあったらいいね、こうあるべきだね”ということを担当者同士で話し合う場がある。あり得ない夢でも話し合うことをしなければ、具体的な施策を作り出すことはできない。どこかに、このようなソフトな施策（“ハコ”）を位置付けてはどうか。
- ・ 結果を求めない、市民や企業が集まって、自由に夢を語る懇談会のようなものがあると良いのではないか。

⑤鹿島アントラーズのプロフィットセンターとしての地域での取り組み

- ・ スタジアムをプロフィットセンターとするためには、施設の稼働率を上げなければならない。
- ・ 公共施設なので、市民に安く利用してもらうことと、収益を得ることを両立させなければならない。
- ・ 例えば、アントラーズのフィットネスクラブには 2 万人の無料会員がいるが、これを 900 人の有料会員の売上でまかなっている。サービスの付加価値の部分はお金を取れば良い。指定管理者がサービスの付加価値を高めることで、無料の利用を支えていく。

i) スタジアムの利活用

- ・ スタジアムでキャンプイベントを行っている。天然芝の上でキャンプを張る。
- ・ 1 サイト 4 万円かかるが、瞬間的に予約がうまり、抽選となった。申し込みが多かったためサイトを増やして調整した。
- ・ 全面 72 時間で芝を張り替える技術を持っている。ゴール前だけならば、3 時間でできる。どんなに寒くても張り替えることができる。(特許技術)
- ・ いつでも芝を張り替えられることから、運動会でも盆踊りでもコンサートで、なんでもイベントができる。年間 100 日稼働している。
- ・ 温泉もつくった。夏休みのビアガーデンだけでも 1 千万円ぐらいの売上になる。
- ・ アントラーズクリニックは、年間 5 億円の売上になる。チームドクターが一般人を診る。クリニックには、日に 200 人が訪れる。地域の健康・医療に貢献していることになる。
- ・ 行政からの支援はなく、持ち出しの方が大きい。食育や婚活など、個別に予算化したものを行政から受託して、取組んでいるものがある。

ii) DMO の展開

- ・ DMO の国の支援は、3 年間の時限的なもの。その間に DMO が自走可能となるよう準備しなければならない。
- ・ 補助金がなくなっても活動できるよう、アントラーズが軸になって DMO 支える民間企業が参加している。それぞれが相互にプラスになるような、企業で構成することが重要だ。
- ・ DMO は交流人口をつくる役割がある。“行く”ということは、“来る”ということにもつながる。交流のきっかけができそうなことは DMO に話を流す。
- ・ DMO は、中国に上海と広州に拠点がある。DMO がツーリズムとして行っている農業研修には、ベトナムから結構来ている。サッカーで作った人脈で、DMO が活動を展開している。

iii) 定住プロモーション

- ・市の定住プロモーション動画を、アントラズが受託して作成した。(委託費 200 万円) 都内の大型ビジョンに流す想定で作成した。
- ・通常かかる選手の肖像権の費用は、アントラズが請け負うことでかからないで済む。
- ・アントラズのネットワークを使って映像や音楽を作成してもらっている。動画は、ジャックニコールソンなどの撮影経験のある著名なカメラマンにお願いした。
- ・行政が作成すると、教材のようなものができてしまう。動画の中に言いたいことを全部込めてしまい、“移住したくなる”という目標が達成できない動画になってしまう。
- ・きっかけづくりが重要で、再生回数が多くなるものをつくることが重要になる。

⑥働き方改革について

- ・親会社が変わってから、働き方改革を進めている。社長から、6 階層の構造であったものを 3 階層に変えた。決済のスピードが速まった。
- ・社員は、本来の業務のほか、組織横断的な仕事に 50%は取り組むようにしている。これにより組織の横方向への情報共有が図られることになる。
- ・八戸市は職員数が多いので難しいかもしれないが、庁内の階層は減らすべきではないか。改革には時間がかかるだろう。鹿嶋市や潮来市の規模ならば、取り組みやすい。
- ・組織が小さくても、大きくても、横とのつながりが重要だ。

堀切川 一男 氏 ヒアリング

(1) 日 時：令和元年 11 月 14 日 (木) 13 時 00 分～14 時 30 分

(2) 場 所：東北大学大学院工学研究科研究室

(3) 所属等：東北大学 大学院工学研究科 教授、八戸特派大使

(4) 意見要旨：

①行政評価委員会等の対応

- ・宮城県行政評価委員であり、現在は委員長を務めている。都道府県レベルでの行政評価は、宮城県がいち早く取り入れている。担当部署が政策や事業を自己評価し県民代表がチェックする形式となっている。
- ・宮城県庁の行政評価は、先駆けて数値目標を設定しており、年々の達成度をパーセンテージ表示し、達成度を評価している。そこでは、会議を数回行う程度の事を目標としているものに対しては評価に値しないと考えられている。
- ・目標とする数値目標を委員会から提案し、目標管理の P D C A サイクルを回す仕組みとしている。
- ・宮城県行政評価委員は、東日本大震災で一時休んだが、震災後の復旧・復興も行政評価に含め評価されていた。復旧・復興はガラガラした対応はできないので、目標の設定は行政評価委員会で対応した。
- ・評価する政策は多い時で 100 近く、事業は 800 程度であった。
- ・土木・建築的な大型案件は別の委員会として切り離し、土木・建築のプロを起用している。
- ・それ以外の委員は市民公募によるもので、事業に対して Q & A によりヒアリングし評価している。
- ・役所（県庁職員）が遠慮がちな評価とするケースがあるが、継続してやるべきことが見えづらくなるため、しっかり評価し、後任の担当者が引継ぎ後何をやるのかまで決める事としている。
- ・県の担当者も 2 年ごとなどで変わるため、引継ぎしても限られた時間のなかで引継ぎ仕切れないため、前年度のうちに目標を設定しておく。
- ・評価はアクションプランを踏まえて評価した。

②産学連携活動

i) 他自治体で対応の状況

- ・宮城県仙台市と大崎市、福島県で対応しており、地域の企業と産学連携活動をしてきた。その取り組みは、「仙台堀切川モデル」、「宮城おおさき堀切川モデル」、「福島堀切川モデル」と名付けられている。
- ・産学連携活動の大きな目的は地方創生である。

ii) 上山市での対応

- ・山形県上山市については 3 年ほど対応している。農業と観光（温泉）しかないように見えるが工業・産業が盛んで、10 社程度の商品化・開発指導をしている。
- ・上山市では、ふるさと納税してくれた人に限り、上山ファンクラブを開催している。
- ・先日、ファンクラブを仙台で開催し、ゆかりの人が集まる、『かみのやまファンクラブ ENGINE～縁人～』と名付けている。
- ・不特定多数に向けた従来の広域的なプロモーションから、対象者を絞ったダイレクトな情報発信に切り替えることで、より効果的に上山市の魅力を知ってもらい、特産品の販路拡大や交流人口の拡大につなげている。
- ・納税件数は現在 20 万件程度となっている。

- ・市内に数件あるワイン製造業者によるワインが有名となっている。

③人口減対策

i) 人口流出

- ・高校生は18歳までは地元にいるが、大学進学等により地元を出たら帰ってこない。また、地元大学を出ても大都市圏で就職したら帰ってこないと思うべきだ。
- ・人口流出は、横ばいに近いところもあるが、増えているところもある。宮城県で増えているのは仙台・名取・富谷となっている。
- ・仙台の人口が増えたのも、震災等による特殊理由によるもので、いずれは東京でも人口減少が始まるようになるため、地方は特に深刻な状態がやってくる。
- ・地方創生的な負け組は、流出者はもう帰ってこないと思なし、対応策を考えるべきで22歳で帰ってくる仕組みづくりが必要となる。

ii) 人口流入対策

- ・UJIターンはどこでもやっている事で、そのなかでも八戸に来たい人を増やす必要がある。
- ・その時の目標は八戸市が設定した数値の少し上に、達成可能性のある目標よりも少し高くしておくべきである。
- ・国の進める人口対策への意見となるが、バブル以降のものづくりの拠点は日本にはなくなっており、企業立地・誘致は時代錯誤である。
- ・地方では人が雇えなくなっているため、立地・誘導してもしようがないところがある。

④企業立地

i) 企業誘致

- ・先例の上山市はなぜ良くなったのか、ものづくりができる下請企業群が多い点、地元に戻る人も多く、誘致した企業をサポートできる中小企業がある点をパンフレットでアピールしている。
- ・同時に地元で下請できる企業のリサーチをしていて、アルプス電気の下請けであった工場群を利用するなど、現地でもものづくりができるサプライチェーンを活用している。
- ・新幹線や八戸自動車道などの立地の優位性やマンパワーで大企業は選んでおらず、近くでサプライチェーンが揃えられる場所を選んでいるため、大企業が注目するような力を地元企業に付けさせる必要がある。

ii) 地元企業への対応

- ・市の政策は、「住む」や「福祉」だけではなく、魅力ある雇用を創出することに主眼を置くべきである。
- ・魅力ある雇用を創出するためには、魅力ある自社技術を生み出す企業が多い事。そのような企業が増える事、勤めたくなる企業となることである。
- ・東京で「認められる」を乗り越えて世界で認められる企業がある、そのような企業が増えるとマスコミにも注目される。
- ・企業は、自社技術を磨き作り上げておき、「海老で鯛」の海老をつくる。別の業界から声がかかるようなアピールできる自社製品を持つべきであり、大企業から横受けとして頼まれる企業体制についても整える必要がある。
- ・八戸市には伝統と歴史のある企業が多く、バブルが弾けて生き延びている中小企業には、もともと技術力があると思う。今後は自社技術に磨きをかけようとする意識があるか、ないかで今後の展開は変わってくると思われる。

iii) 産業振興政策

- ・八戸市としての産業政策は自社技術を磨くこと、また技術開発を指導する人材の確保と育成に力を入れるべきである。
- ・1次産業、2次産業の関係やジャンル関係なく50社程度ヒアリングし、工業・農業・食品で頑張る企業があれば、特化して依怙鼻肩する。
- ・行政の公平性にこだわっているのは、アピールできる自社製品が作れる企業はでてこない。一社だけでも技術革新して特化する。特化すれば相乗効果も生まれる。
- ・既に成績の良い企業には支援せず、相乗効果を出すため2番・3番の企業を対象とする事や、あえて最下位の企業を手取り足取り支援・協力し、トップ企業を嫉妬させて煽るのも手である。

⑤地方創生関連

i) 地域での地方創生の取組

- ・地方創生では、小さな成功事例をたくさん生み出す地域が勝ち組になっていく。非常に多くの中小企業が、あと一步で成功する力を持っているはず。
- ・地方創生は産業を活性化して儲かる。そのおかげで人が訪れる構造とする。
- ・国の動きに関わらず地方は独自の創生事業を早く作り、実践するべきである。
- ・地方創生は間もなく勝ち組と負け組に分かれてくるであろう。いつのまにか一気に負け組に転げる可能性がある。そこでは、小さい戦略や目標を大きく育てるのがポイントである。

ii) 国の地方創生の取組

- ・福島県での産学官連携活動について福島県知事とともに「科学技術政策担当大臣賞（地方創生賞）」を受賞したが、県知事クラスが表彰を受ける先例（主に授与する立場）はあまりないため、独自の政策等で高い成果が得られた知事に対し、大臣賞などで国が褒める仕組みを奨励したい。
- ・地方創生に携わるなかで感じているのは、総務省等の所掌範囲ではできない内容があり、経済・産業振興という点では経済産業省による地方創生があっても良いと思う。

⑥観光

i) 地域産品（お土産）

- ・お土産について、レトルト製品のカレーは特にライバル品が多く、缶つまみが現在売られているようで、缶詰化すれば日持ちもするので効率が良い。瓶詰については中身が見えるので効果があるだろう。
- ・お土産用のエコバックを販売する。おみやげの箱を縦にしなくても入れられる平積みエコバックで、新幹線はやぶさの荷物置きの高さに合わせたものとする。おしゃれな“HACHINOHE”のロゴマークなどを入れエコバックにも注目が集まるようにする。
- ・観光客の目線での商品づくりが必要となる。

ii) インバウンド対策

- ・台湾語と中国語の2種類は必ず必要で、両国の青森県内観光客は増えている。
- ・宮城県知事の村井知事は数年前から東南アジア全てを回り現地で宮城県をアピールしている。
- ・今後は多言語に対応する必要があるが、台湾人客は親日的で気に入れば複数回来日するため、まずは台湾語に対応しておく必要がある。

IV. 八戸特派大使等へのヒアリング結果 主要意見一覧

伊藤 正次 氏	首都大学東京大学院 法学部 教授、第 32 次地方制度調査会委員	
ヒアリング趣旨	地方制度調査会委員としての見識からみた総合計画・総合戦略策定のあり方について	
主要意見	要旨	Ⅲ該当箇所
	○団塊世代が後期高齢者となる 2025 年に総合計画の最終年度となる。社会保障・医療・公共交通がかなり深刻になるが、民間との連携をふまえて進めていく必要があるだろう。	2 頁 ①総合計画・総合戦略策定について i) 策定のポイント
	○これまで協働や連携を進めてきたが、地域の方が疲弊してきており、町内会にも、自治体にも人がいなくなるが、コンパクトするには地域の思いもあるため、先々を見据えてバックキャストで何をしていくべきか考える必要がある。	2 頁 ②地方自治体の現状と方向性
	○東京圏や仙台へ人口流出している。特に女性は就業できる職種の点、大都市だからこそその魅力があることや、大学進学も含めた子育て環境の点で流出していると考えられる。	3 頁 ③人口流出
	○ソサエティ 5.0 が今後 5 年間でどれだけ実装されるか見えていないが、情報技術の利活用には、明るい未来を描く事、イメージを持つことが大事。	3 頁 ④情報技術の進展
	○包括ケアの対応は中学・小学校区レベルの単位の地域で、どのようにサポートしていくのか、まちづくりとも関係するので行政内での横断的な対応も必要。	3 頁 ⑤高齢化対策
	○外国人によるコミュニティ問題や、言語の問題は定住の初期段階の対応が大事であると考えられるため、市としての外国人対応策を示し、アピールする必要がある。	4 頁 ⑥外国人

奥山千鶴子 氏	認定 NPO 法人びーのびーの理事長、NPO 法人子育てひろば全国連絡協議会理事長、八戸特派大使	
ヒアリング趣旨	自ら実践する横浜市の子育て支援組織からみた、子育て支援活動について	
主要意見	要旨	本編要旨該当部分
	○子育て支援の場は、地域とともに、子どもの遊びや育ちを見守り合える、居心地の良い居場所づくりになることが必要。その組織は、新しい住民と町内会との橋渡しの役割もある。	5 頁 ①子育て支援活動 i) 親と子のつどいの広場事業
	○子育て支援活動や保育事業は、女性の働く場である。時間的な制約があっても働ける体制をつくる必要がある。	6 頁 ②八戸市における取り組み ii) 子育て支援活動
○子育て支援は、市に任せきりにならないように、国や県、市の制度を活用して、地域の発想を活かしながら、民間による子育て支援事業を促進していくことが必要。	6 頁 ②八戸市における取り組み iii) 行政の支援	

鈴木 秀樹 氏	株式会社鹿島アントラーズ取締役 マーケティングディレクター、八戸特派大使	
ヒアリング趣旨	スポーツによる地域振興について	
主要意見	要旨	本編要旨該当部分
	○スポーツは、交流人口、健康・福祉など、多くの分野にリンクしやすい。交流人口の拡大は、経済活動につながる。スポーツは交流をつくりやすく、ファンづくりをして、魅力を高めると良い。	8 頁 ①総合計画におけるスポーツの位置付け
	○スポーツチームの育成には、“見る、する、支える”に、“地域に貢献する”をプラスすることが必要。地域の信頼を得て、ブランド力を高めことで、行政は、例えば、教育現場で活用することができる。	8 頁 ③プロスポーツチームのブランド力
	○地方都市だからこそ、デジタル化（デジタルマーケティング）を進めることが必要になる。デジタル社会の普及への対応について、総合計画の視点として入れておくことが必要。視点だけでなく、見える施策を立てることも重要。	9 頁 ④デジタルマーケティングについて

堀切川 一男 氏	東北大学 大学院工学研究科 教授、八戸特派大使	
ヒアリング趣旨	産学連携による地方創生、地域振興について	
主要意見	要旨	本編要旨該当部分
	○不特定多数に向けた従来の広域的なプロモーションから、対象者を絞ったダイレクトな情報発信に切り替え、より効果的に地域の魅力を知ってもらい、特産品の販路拡大や交流人口の拡大につなげる。	13 頁 ②産学連携活動
	○流出者はもう戻ってこないの見なし、対応策を考えるべきで 22 歳で戻ってくる仕組みづくりが必要。地方では人口減で人が雇えず、バブル以降のものづくりの拠点は日本にはなくなり、企業立地・誘致は時代錯誤である。	14 頁 ③人口減対策
	○大企業は近くでサプライチェーンが揃えられる場所を選んでいる。そのためには魅力ある自社技術を生み出す企業を育てる事が必要。魅力ある企業には魅力ある雇用が創出される。	14 頁 ④企業立地 i) 企業誘致 ii) 地元企業への対応
	○産業政策は自社技術を磨くこと、また技術開発を指導する人材の確保と育成に力を入れるべきである。頑張る企業があれば、特化して依怙鼻息する。一社だけでも技術革新して特化する。特化すれば相乗効果も生まれる。	15 頁 ④企業立地 iii) 産業振興政策
	○地方創生では、小さな成功事例をたくさん生み出す地域が勝ち組になっていく。小さい戦略や目標を大きく育てるのがポイントである。	15 頁 ⑤地方創生関連
	○観光客の目線での商品づくりが必要。おみやげの箱を縦にしなくても入れられる平積みエコバックで、新幹線はやぶさの荷物置きの高さに合わせたものとする。おしゃれな“HACHINOHE”のロゴマークなどを入れエコバックにも注目が集まるようにする。	15 頁 ⑥観光