

ネットワークを介した関係人口の地域主体化プロセス

－塩尻の「地域の人事部」における6年間の生成過程を例に－

慶應義塾大学 / 東北大学 森安 亮介

法政大学 梅崎 修

要旨

地域外の人材が地域に参画し、地域課題の解決に向けた持続的な主体となるためには何が必要なのだろうか。本稿は、長野県塩尻市で自発的に形成された「地域の人事部」を対象に、その6年間の生成過程の分析を通して、関係人口が地域に根差し協働関係を構築するメカニズムの解明を試みるものである。

ここでいう「地域の人事部」とは、地域ぐるみで連携し、地域全体の人や組織の課題に取り組む営みを指す。深刻化する人材不足への対応策として注目され、少なくとも全国124以上の地域に広がっている。そのモデルケースの1つになったのが塩尻の「地域の人事部」である。同市では地域外の人材が関係人口として地域に参画したことを起点とし、地域におけるネットワーク形成の過程を経て、地域課題の発見・構想・実装へとつながっていった。

本稿ではこの過程に焦点を当て、ドキュメント調査・インタビュー調査・パーソナルネットワーク分析の3つの手法で調査・分析している。結果、次の3点が明らかになった。

第1に、地域課題の発見や、塩尻の「地域の人事部」というコンセプト誕生には、地域におけるパーソナルネットワークの存在が大きく寄与していた。キーパーソ

ン個人の要因だけでなく、むしろ異なるネットワーク同士が交差する結節点にいたからこそ課題が構造的なものとして認識され、“発見”へとつながっていた。

第2に、地域外の関係人口がキーパーソンへと変化する過程では、関係案内人や関係案内所などを介した「ネットワークを結び付ける力」が重要な役割を果たしていた。そのネットワークは、フォーマル・インフォーマルの双方の機会を通じて形成されており、ローカル・コミュニティ（地縁型）の持つ結合型（Bonding）の結びつきと、テーマ・コミュニティ（アソシエーション型）の持つ橋渡し型（Bridging）の結びつきが織り交ざることによって、多様なコミュニティ形成を可能にしていた。

第3に、地域のネットワークに根差した協働関係であるからこそ、取り組みの対象は、教育や副業人材活用など個々のアクターに共通利益をもたらしやすい領域へと収斂していた。

これらの知見は、他地域への横展開可能性を示唆するとともに、人口減少社会における今後の政策支援の在り方について示唆を与えるものである。

キーワード：地域の人事部、関係人口、パーソナルネットワーク論、地域イノベーション、協働ガバナンス

The Network-Facilitated Transformation of Non-Local Actors into Regional Agents:

A Six-Year Case Study of the “Strategic Regional HR Function for Regional Development” in Shiojiri City, Japan

Keio-University / Tohoku University

MORIYASU Ryosuke

Hosei University

UMEZAKI Osamu

Abstract

This study examines how non-local actors (*kankei-jinkou*) become embedded in a region and develop into sustainable agents of regional problem-solving. The analysis focuses on the bottom-up “Strategic

Regional HR Function for Regional Development (*Chiiki no Jinji-bu*)” in Shiojiri City, tracing its six-year development to reveal how non-local actors build network-based collaborative relationships.

The “Strategic Regional HR Function” has been

spreading across Japan to counter the worsening labor shortages and Shiojiri City represents one of the prototype cases. In Shiojiri, a non-local actor entered as *kankei-jinkou* and, through deeper network embeddedness, identified regional challenges. This actor then contributed to the conceptualization and implementation of solutions. This study analyzes this process using three methods: document analysis, interviews, and personal network analysis.

As a result of this study, the following three points are revealed. First, the identification of issues and the formation of concept were facilitated not solely by individual leadership but by personal networks. Especially, the actor functioned at the intersection of heterogeneous networks. Second, the transformation of *kankei-jinkou* into key actors were driven by boundary-spanning functions

that connected formal and informal networks. These functions also brought together the bonding ties characteristic of local communities and the bridging ties found in thematic communities. Third, collaboration rooted in regional networks converged on shared-benefit domains such as education and the utilization of multi-job professionals.

These insights highlight the adaptability to the model to other regions. They also suggest key directions for policy support under conditions of population decline.

Keywords: Strategic Regional HR Function for Regional Development, Kankei-jinkou(Non-Local Actors), Regional collaboration,, Personal network analysis.

1 はじめに

地域外の人材が地域に参画し、ネットワークを構築しながら地域課題の解決に向けた持続的な主体となるためには、何が必要なのだろうか。本稿は、長野県塩尻市で自発的に形成された地域ぐるみの人材確保・育成のコンソーシアム「地域の人事部」を題材に、関係人口が地域に根差して協働関係を作る6年間の生成過程の解明を試みている。

OECDがPlace-based Policyを掲げるように、地域に根差した持続的な発展のためには、産業構造や社会的背景など地域固有の文脈に応じた解決策が求められる(OECD 2025)。なかでも深刻化する人材不足への対応においては、地域の産業特性や固有性を踏まえ、地域ぐるみで対応することが不可欠とされる。そうした中、注目を集めているのが「地域の人事部」である(森安 2024)。後述するように、「地域の人事部」の呼称自体は2010年代前半から確認できるものの、2010年代後半以降に強まる労働供給制約や多様な働き方への注目などから「地域全体を1つの組織体とみなした上で、その人事部機能として、地域全体の人・組織の課題に対応する枠組み」として再定義され、政策的な支援・実装が進展してきた(森安 2022, 2024)。結果、2025年時点で全国124以上の地域への展開につながっている¹。本稿で取り上げる塩尻市の「地域の人事部」は、この全国的展開のモデルケースの一つとなった事例である。その過程には、地域外の人材が関係人口として地域に関わり、ネットワークを構築する中で地域課題を発見し、地域の協働関係を構築し

ていった経緯がある。全国的展開にもつながったこの取り組みの生成過程を分析し、地域協働の生成メカニズムを可視化することは学術的にも実践的にも重要である。以降、まずはその重要性について次節で先行研究を踏まえて確認する。続く第3節で調査の対象・方法を、第4節で塩尻における取り組みの内容を紹介した上で、第5節で分析結果を述べる。第6節で結果を踏まえて考察を行う。

2 先行研究とその課題

2.1 地域の主体形成やネットワーク形成に関する研究

2.1.1 地域の主体形成に関する研究

地域の文脈に即して地域課題解決に向けた持続的な対応を図るためには、地域に根差した主体の形成が不可欠である。こうした地域の主体形成は、地域研究において古くから関心の対象となってきた。その代表例が内発的発展論である。鶴見は外発的な開発に対比する形で、それぞれの地域の生態系に適合し、地域の住民の生活の基本的必要と地域の歴史や文化に根ざすことの重要性を説いた(鶴見 1976, 1996)。また宮本(1989, 2000)はその主体の対象を「地域の企業・組合などの団体」や「地方自治体」などにも射程を広げつつ、政策論の面からも内発的発展論を発展させた(田中 2021, 糸林 2019)。

鶴見や宮本らの内発的発展論は必ずしも外部の力を軽視するものではないが(若原 2007a)、その主たる関心は地域内部にあった。これに対し、より地域外のアクターとの関係性を重視したのが、2000年代以降に提起されたネオ内発的発展論である。これは英国ニューカッスル大

学の農村地域経済研究センターによって提唱された理論であり (Ray2006 など)、日本には小田切 (2012, 2013) によって紹介され、糸林 (2019) や辻 (2023) など近年の研究においてもその重要性が指摘されている。しかしネオ内発的発展論に基づく実践事例や実証的な研究について国内の研究蓄積は限定的である。

さらに近年では、地域主体の「形成過程」そのものへの関心も高まっている。例えば濱口 (2004) は、高知県嶺北地域の地域づくり組織を主体形成フレームという視点から捉えている。また若原 (2007b) は北海道鹿追町のグリーンツーリズムを例に、実践者が地域づくりを意識し主体を生成する過程を分析している。こうした研究は、地域においてどのように主体が形成され変容していくのかという動態的側面の解明を試み、主体形成の研究に新たな展開を加えている。しかし、その実践事例の研究蓄積は十分とは言い難い。

2.1.2 社会関係資本やネットワーク論に基づく研究

地域の主体への関心と並行し、地域における関係性そのものに焦点を当てた研究も蓄積されている。これらの研究は、社会関係資本論やネットワーク論を理論的基盤とし、地域事例にもとづく分析・考察がなされてきた。例えば、福岡県久留米市耳納北麓地へのアンケートをもとにネットワークと地域参加等の相関関係を分析した山下 (2003)、高松市丸亀町の祭礼運営における商店街の地域コミュニティ形成に注目した木田・後藤・佐藤 (2011)、佐賀県の鳳雛塾を対象にネットワークの結びつきと社会的創発の関係性を捉えた飯森 (2014)、鳥根県海士町を例にネットワークを介して自己組織化的に主体が形成されることを示した佐野 (2019) などが挙げられる。

坂本 (2010) によれば、社会関係資本の研究は、①社会関係資本を個人レベルで扱う研究、②社会関係資本の水準や変動に注目する研究、③経済・社会パフォーマンスへの影響に着目する研究などの3つの類型に整理される。ここに、第4の論点として「社会関係資本が醸成される形成過程」に焦点を当てたのが荻野 (2021) の研究である。荻野は、社会教育学においても近年関係性に着目する動きが見られることを指摘し、「市民の主体性や自発性を議論の出発点とするのではなく、主体形成が地域社会の関係の中でなされる」点の重要性を示している (荻野 2021)。その上で、中間集団への所属を媒介として、市民が地域の社会的ネットワークに組み込まれ主体形成が進む過程を明らかにしている。関係論的アプローチの場合、分析の焦点は、主体や自己の変容ではなく、関係の変容に基づく主体の変容に当てられることになる (荻野 2014)。しかし、そうした研究は緒に就いたばかりであり研究の蓄積は進んでいない。また、これらの研究は

あくまで既存の地域住民を前提としており、域外の人材は射程に含まれていない。

2.1.3 関係人口に関する研究

地域の主体 (主体形成論) と地域の関係性 (社会関係資本論・ネットワーク論) を結び付けたのが、田中輝美による一連の研究である (田中 2021)。田中は既往研究を体系的に整理し、「ネットワーク論や社会関係資本論において主体形成がほぼ主題化されなかった」(田中 2021:p101) ことを指摘した上で、関係人口を対象に両者を接続させた。具体的には鳥根県海士町・鳥根県江津市・香川県まんのう町の3つの事例をもとに、関係人口が地域課題解決に関与し、地域の再生主体へと成長していく様子を明らかにしている。さらに、「地域に課題がなくなることはないことから、欠かせないのは地域再生主体の形成だ」とし、「①地域課題の顕在化→②関係人口の地域再生主体としての形成→③地域住民の地域再生主体としての形成→④創発的な課題解決」という地域再生サイクルを提示している。

これら一連の研究は、関係人口を学術的に位置づけた嚆矢的な研究であるものの、幾つかの課題が残されている。第1に、地域課題はいかにして“発見”されるのか? という点である。田中の分析した3事例はすべて、地域課題が既に地域によって特定されており、関係人口は当該課題に心を惹かれて地域に参画している。田中自身が「本書では、関係人口の関心の対象が地域課題であることを条件の一つとして考察したが、例えば、最初は地域課題に関心が無くとも、地域住民と関わる過程で関心が生まれてくる可能性も十分に想定される」と述べている (田中 2021, p310) ように、地域に入った後に、いわば事後的に自ら地域課題を見出すプロセスは対象外となっている。田中のいう地域再生サイクルが機能するためには、個人が地域課題を発見し、自分ごととして捉え、主体的に取り組むことが望まれる。しかし、そのメカニズムや促進要因について未解明なままとなっている。

第2の課題は、地域のアクターを包括的に「地域住民」として捉えている点である。田中の諸研究では、自治体・企業・NPO など多様な主体が一括りに「地域住民」と表記され、地域内における集団の特性や役割等については言及されていない。こうした集団の特性やネットワーク形成の方向性は、地域外の人材が地域に関わり地域内のネットワークを構築する上では重要な論点だと考えられる。なぜならコミュニティに関する研究ではコミュニティの性質やネットワーク形成に幾つかの類型があることが知られているためである。

例えば MacIver (1917) は、社会集団を一定地域に居住し地縁等によって結びつく共同体的な「コミュニティ」

と、一定目的の実現のために結びつく結社的な「アソシエーション」の2つに分類している。その後、テンニーズ、磯村英一、上野千鶴子など幾つもの類型が蓄積されている（上野1987）が、小地沢（2024）は、前者を「ローカル・コミュニティ」、後者を「テーマ・コミュニティ」とした上で、ローカル・コミュニティの社会関係資本には結合型（Bonding）による構成員同士の結びつきが高く、後者のテーマ・コミュニティに関する社会関係資本は橋渡し型（Bridging）の結びつきが強いと整理している（小地沢2024, 第2章・第4章）。このように組織の特性は、地域内のネットワーク構築やその方向性を解釈する意味で重要な視座になり得るにも関わらず、田中の研究では十分に扱われていない。この点についても田中自身が残された研究課題として指摘するように、「関係人口の創出」は注目されるものの、関係人口が地域に根付いて、いかに持続的な協働関係を作るか、その要因については未解明なまま²となっており、残された課題と言える。

2.2 本稿における研究課題

以上のように近年の地域研究では、地域の主体や関係性に注目し、その動的な形成過程に関心が高まっている。また、関係人口を中心に、地域外との関係性を捉える研究が進展を見せている。しかし、そうした研究の蓄積は浅い。関係人口がいかにして地域社会に入り込み、ネットワークを形成し、主体性を獲得していくのかという具体的プロセスについては、依然として明らかになっていない。

そこで本稿では、関係人口が地域内ネットワーク形成し、持続的な協働関係を築いていく様子を分析するとともに、地域課題を発見しうるメカニズムを検討することを目的とする。

3 調査の対象と方法

3.1 調査の対象

本稿では、塩尻市で発展した「地域の人事部」を対象に、2019年から2025年に至るまでの6年間の生成過程や活動の変遷を分析している。

分析方法等を説明する前にまず、塩尻を対象とする理由について2点述べる。

第1に、塩尻の「地域の人事部」が、地域外の関係人口が地域に携わっていく過程で構想され、ボトムアップ的に生まれた点である。後述のように塩尻市の取り組みは、名古屋市在住であった横山暁一氏が2019年に地域おこし協力隊として塩尻市と接点を持った時点が起点となっている。横山氏は、関係人口として塩尻に関わる中で地域課題を発見し、解決に向けた仕組みの必要性を認

識し、自らNPO法人MEGURUを設立して「地域の人事部」を主導していった。前節の先行研究における課題で確認した通り、地域外の人材が地域に入り、地域課題の発掘から主体形成に至る事例は学術的に貴重であり、そのプロセスを研究することの学術的価値は高い。とくにMEGURUは「地域の人事部」実施のために新たに立ち上がった団体であるため、地域課題発見とそのアクション（組織設立）が顕著に表出した例として位置づけることができる。現在「地域の人事部」を取り組む団体の中でもこうした存在は極めて珍しく、研究対象としての価値は高い。

第2に、塩尻の取り組みが、全国的な政策推進のプロトタイプとして位置づけられる点である。森安（2024）が述べるように、「地域の人事部」という呼称自体は2010年代から既に確認されており、例えば2013年の広島県安芸高田市や2015年～2017年総務省事業における7自治体の調査などに見られる。ただし、これら初期の取り組みが人材情報の整理やスキーム検討に焦点が当てられていたのに対し、2020年代以降、地域企業支援や人的資本経営推進などの産業政策的関心と結びつき、経済産業省における政策推進の枠組みとして実証的な支援に至っている³（森安2024）。これら2020年代以降の政策支援の契機となったのは、2021年度の関東経済産業局「人材活用検討会議」であるが、その検討会議において、モデルケースの1つに取り上げられたのが塩尻市ならびにMEGURUであった⁴。経済産業省（2025）の定義⁵や、関東経済産業局⁶（2025）の定義など文献によって表現に若干の差異はあるものの、いずれも「地方自治体、商工会議所・商工会・地域金融機関などの支援機関、人材支援機関、教育機関などが参画し、地域が一丸となって人材確保・育成・定着支援、組織変革支援、人的資本経営推進などを行う」点で共通している。

以上のように、1人の関係人口が地域に入り、地域で課題を発見し、地域の主体として体制を構築し、その動きが全国124以上の地域に広まったという観点から、学術的・政策的・実務的にも貴重な事例であり、研究による分析価値は高いものと考えられる。

3.2 調査の方法

調査・分析は、以下3つの方法を用いている。

第1にインタビュー調査である。筆者らは2025年2月26日と7月29日に、NPO法人MEGURU横山氏を訪ね、「地域の人事部」生成に関して半構造化インタビューを実施した。その際、関連する資料の共有を受けており、インタビュー実施後に資料を通じた事実確認を実施している。本稿の分析は、基本的にはこれら2回のインタビューを主たるものとしているが、横山氏以外にもイン

タビュー等を行うことで各種確認を行っている。例えば塩尻市役所や関東経済産業局、パナソニック JOB HUB 社等の関係者である。さらに、関係者が集うワークショップにも2回参加し、地域関係者と MEGURU の関係性を確認

するとともに、地域関係者と「地域の人事部」の関係性について参与観察を通じた確認を実施している。これら一連の調査を列挙すると以下の通りである。

本人インタビュー①	<ul style="list-style-type: none"> ・日時：2025年2月26日14時30分～17時（塩尻市・対面） ・対象：横山暁一氏（NPO法人 MEGURU 代表） ・手法：半構造化インタビュー ・内容：「地域の人事部」実施の経緯について
本人インタビュー②	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年7月29日16時30分～21時30分（塩尻市・対面） ・対象：横山暁一氏（同上） ・手法：半構造化インタビュー。なお、ホワイトボードにネットワーク図の変遷を描きながら1つ1つ経緯や動機などを確認している。 ・内容：MEGURU の取り組みおよびネットワークの変遷について（塩尻市との関係をもったきっかけ / 当初のネットワーク / MEGURU 設立までの経緯や当時のネットワーク / MEGURU の発展過程とその時々ネットワークについて）
本人インタビュー③	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年9月17日17時30分～18時（オンラインインタビュー） ・対象：横山暁一氏（同上） ・手法・内容：共有資料をもとにした経緯の整理に関する確認
関係者インタビュー①	<ul style="list-style-type: none"> ・日時：2025年2月26日17時～18時（塩尻市・対面） ・対象：村上洋一氏（塩尻市 商工観光部商工課商工係 課長補佐） ・手法：半構造化インタビュー ・内容：「地域の人事部」実施の経緯についての事実確認。行政として「地域の人事部」の位置づけに関する意見聴取
関係者インタビュー②	<ul style="list-style-type: none"> ・日時：2025年10月4日13時～16時30分（法政大学内・対面） ・対象：麻生浩司氏（経済産業省 関東経済産業局 産業人材政策課長） ・手法：講演およびディスカッション ・内容：「地域の人事部」の政策的支援の位置づけに係る概要確認、および他地域を比較した塩尻市の特異性に関するディスカッション
関係者インタビュー③	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年11月7日19時～20時（大阪市・対面） ・対象：加藤遼氏（株式会社パナソニック JOB HUB 執行役員 ソーシャルイノベーション部長兼 成長戦略室長） ・手法：インタビュー ・内容：塩尻の地域の人事部に関するネットワーク拡大に関する事実確認、および塩尻市の特異性に関する意見聴取
関係者ワークショップへの参与観察①	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年7月30日10時～12時（塩尻市・対面） ・対象：MEGURU 従業員（横山氏ほか6名） ・手法：ワークショップへの参加（参与観察） ・内容：MEGURU の活動と地域課題との関わりについて
関係者ワークショップへの参与観察②	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年10月19日13時～18時（塩尻市・対面） ・対象：MEGURU、塩尻市、商工会議所、地域企業、教育関係者、社会福祉協議会など ・手法：ワークショップへの参加（参与観察） ・内容：塩尻の現状課題や「地域の人事部」へのニーズについて

第2にドキュメント調査である。MEGURU の内部資料や各種事業資料等も提供を受け、資料上に記載されている「地域の人事部」の活動方針や活動内容の時系列的な変遷を確認した⁷⁾。

そして第3にパーソナルネットワーク分析である。塩尻では地域の協働過程を通してボトムアップ的に構想が生まれ、実装に至っている。その構想は、キーパーソンの横山氏が単独で描いたものではなく、むしろ地域のネットワークの中から問題意識が芽生え、構想・実装に至っている。そこで、ネットワークが織りなす過程の変遷を

可視化するためにパーソナルネットワーク分析を援用し、ソシオグラムによる可視化を実施している。なお、ネットワーク構造を把握するためのアプローチは、ネットワークの全体像をとらえる「ソシオセントリック・ネットワーク」と特定の行為者がどのようなネットワークを周りに取り結んでいるかを示す「エゴセントリック・ネットワーク」の2つがある（安田1997）が、本研究では後者の手法を用いている。

4 塩尻市における「地域の人事部」

調査の結果、塩尻市ではおおよそ次の3段階を経て「地域の人事部」が発展してきたことが明らかになった。本節では、塩尻市の概況を述べた上で、「地域の人事部」の生成と発展の経緯を記述する。

4.1 塩尻市の紹介

まず調査対象である塩尻市の概況を確認する。塩尻市は松本盆地の南端、長野県のほぼ中央に位置する人口約6万5000名（2025年2月時点）の街である。太平洋側と日本海側の交通が交差するこの街は、旧街道の中山道、三州街道、北国西街道が交わり古くから交通の要所であり、江戸時代には塩尻宿や洗馬宿など宿場町及び街道沿いを中心に栄えた。現在でも、長野県中央部を縦断する長野自動車道と、名古屋から長野を結ぶ国道19号、さらに東京から神奈川・山梨をつなぐ国道20号などが交わる地となっている。鉄道においても、東京から信州を經由して名古屋までをつなぐJR中央東線・西線と、長野をつなぐ篠ノ井線が交差する交通の要所である。こうしたことから、地域外の多様な人や情報が地域に入り込みやすい歴史的・地理的な特性を有しているものと見なせる。また、江戸時代には市域が幕府領・松本藩・高遠藩・高島藩・尾張藩など様々な藩による統治がなされており、地域で異なる歴史文化を育んだ多様性も有している（塩尻市文化財保存活用地域計画・第3章）。

市の総人口は2005年の6万8346人をピークに減少傾向を見せ、2020年国勢調査による人口は6万7241人。2040年には6万人を割り込むことが予想されている。そうした状況もあり同市ではコンパクトシティ・プラス・ネットワークを進めるとともに、AI活用型オンデマンドバス「のーと塩尻」運行や地域DXプロジェクトも進められている。とくに最先端技術を活用して変革を起こし続けることに力を入れ、地域DXセンター「core（コア）塩尻」整備、自営型テレワーク推進事業「KADO（カドー）」、シビック・イノベーション拠点「スナバ」整備など様々な取り組みを進めている。実際、車両最大時速35km走行による自動運転レベル4の全国初の認可、都市と県内に生活拠点を置く「2地域居住」推進の全国初の重点地区指定、そして後述するように全国初の「地域の人事部」連携協定締結など先駆的な取組を行い続けている。

新たな挑戦を続ける気風は、塩尻市役所の採用にも顕著に表れている。同市では多様な人材を採用するために「日本一早い公務員試験」を実施している。これは民間企業志望者の選択肢としても選ばれることを企図しており、申し込みは全てスマホで完結でき、試験も筆記かSPIか

を選択できるようになっている。職員採用資料には、市職員の「副業の推進」も明記され、「他の自治体が実施していない新しいことにチャレンジし、常に最先端を走り続ける市役所」が標榜されている⁸。

4.2 塩尻における「地域の人事部」の生成と発展

4.2.1 萌芽期（2019年4月～2020年11月）

塩尻における「地域の人事部」の発端を遡ると、横山氏の塩尻への参画・移住に行きつく。横山氏は大手総合人材サービス（パーソルキャリア）に勤めながら2019年4月、副業・兼業という形で塩尻市地域おこし協力隊として活動を開始した。着任当初は塩尻商工会議所のもと、市内企業への採用方法助言や採用ホームページ作成支援などが主な業務であった。多くの市内企業が人材不足に悩む中、横山氏が目つけたのが副業人材の活用である。大都市圏の旺盛な副業希望者を中心に副業人材は買い手市場であり、人材確保の有力な打ち手になり得たためだ。2019年7月、パソナJOB HUB社と協業して関東経済産業局事業の一環で「#復活」事業を推進。同年12月からはパーソルキャリア社とも協業し、塩尻市「副業特任CxO募集」を行うなど、市内の副業求人発掘や副業人材活用促進に力を入れた。

もともと塩尻市には縁が無かった横山氏だが、塩尻市内企業の人材採用支援に取り組む中で、地域企業単体で行う採用の限界や、行政の課題に気付く。その経緯は6節で詳述するが、多くの市内企業や行政関係者とのネットワークを紡ぐ中で、「人に関する事業は長期的に継続する必要があるが、行政だとどうしても短期的な事業にならざるを得ない」ことに強く危機意識を持ったという。「人材課題に関する専門性と、地域に根を張る持続性、地域内機関の連動性を担保した仕組み」の必要性から、協力隊2年目を迎えた2020年11月にNPO法人MEGURUを設立する。設立検討の資料には、「塩尻の人事部」を標榜し、「人と地域の持続的成長循環」を目指す構想が示されている。

4.2.2 事業始動期（2020年11月～2022年6月）

設立検討時は、図表2のような事業テーマを想定していたが、市内企業や連携事業者との協議からニーズをくみ取り柔軟にサービスの形を変えて展開する。

まず企業支援については、従来行ってきた副業マッチングに加え、2021年4月から市内企業むけの戦略人事件走支援を本格的に展開する。また、経営者および人事が学びあうコミュニティ「ヒトラボ信州」、求人マッチングメディア「ながの人事室」、組織サーベイサービス「ハタラクカルテ」など次々とサービスを展開する。副業マッチングをはじめとした外部人材活用を進めるには、市内

図表1 MEGURU 設立検討時の構想案



出所:NPO法人MEGURU(2020)「NPO法人MEGURU設立総会」

企業の意識改革や人材確保ノウハウの蓄積も重要である。そこで企業向けの各種セミナー・勉強会も数多く実施した。

また、個人向けにもキャリア支援を始める。2021年8月、精密機器メーカーエンジニアと交流を機に生み出した越境学習プログラム「KOERU」を実施。これを皮切りに同10月には地元高校と連携した高校生向けの課題解決型学習「シオジリ学」、続いて学生向けキャリア支援「いきはたパーク」、実践型インターンシップ「ながの学生インターンCLIMEB」、キャリア支援「いきはた留学」など、数多くの学生向けの教育を手掛ける。さらに市内企業に対して、企業合同の階層別研修やテーマ別集合型研修も実施している。中でも新入社員向けの研修「ルーキーズカレッジ」では、25社65名が参加し、会社を超えた研修を行っている。こうした取り組みは単なるスキル研修のみならず、“地域同期”として、会社を超えた地域コミュニティ形成や地域定着の向上を企図したものであったという。その他、大手人材会社パーソルキャリアと連携した実践型研修やHRラボ主催のキャリアサロン、KADOと連携した女性のキャリアに関するトークセミナーなど、関連機関と連携したコミュニティ活性化も行っている。

これら多彩な活動を、横山氏は「各支援の反応の手触り感というか、事業者との連携や持続可能性などを確かめるような感じだった」と振り返っている。

4.2.3 「地域の人事部」の拡大期（2022年7月～）

地域のニーズと反応を確かめながら、構想やサービスの軌道修正を図ってきたMEGURUであるが、2022年からは前述の関東経済産業局事業を通じて、連携体制が拡大する。具体的には、経営支援機関ならびに金融機関（塩尻商工会議所・塩尻市振興公社・八十二銀行・長野銀行・松本信用金庫・長野県信用組合）、教育機関（信州大学・松本大学）、域外の人材会社（パソナJOB HUB）と

図表2 MEGURU 設立検討時に想定していた事業テーマ案



出所:NPO法人MEGURU「NPO法人MEGURU設立総会」資料

のコンソーシアムが形成され、「地域の人事部」の活動は、量的・質的にも大きく広がることになる。

例えば金融機関との連携によって、その顧客網を活用した企業アプローチが開始される。MEGURUは金融機関の行員とともに市内企業を訪問し、人事課題のヒアリングや整理、解決に向けた提案等を行っている。また、支援機関自らが質の高い人材支援を担えるよう、支援機関向けの人材支援勉強会も行い、ノウハウの共有も進められた。

また教育機関との連携では、信州大学・松本大学などと協働し、県内学生と企業を結ぶ「実践型インターンシップ」を実施した。大学と連携したリカレント教育やリスキリング機会提供に加え、都市部企業向けにも塩尻をフィールドとした越境研修事業も展開している。2023年には、631社もの企業が集う「人的資本経営コンソーシアム」⁹と連携し、都市部大企業人材向けの研修を実施。研修は、単なる事業提案ではなく社会実装までやり切ることには主眼を置き、商店街活性化や市内17のワイナリー利活用など実行可能性の高いプラン創出に至っている。また、従来行ってきた副業人材についても「人材シェアリング」という概念のもと、フリーランス活用や社員交流を含む多様な活動が展開された。こうした取り組みを経て2024年7月、上述した各種機関との連携協定が締結され、自立的かつ持続的な取組に向けた体制が整備されている。以上の活動を経て、設立5年目にあたる2025年のMEGURUのビジョンや事業は図表5・6のように変化している。

なお、2023年から横山氏は塩尻市の9カ年の長期計画「第六次塩尻市総合計画」委員もつとめており、市の産業政策と一体となった人材政策の検討・推進が図られている。さらに近年では、教育政策との連動が見られる。特に2024年度からは塩尻市教育委員会と連携し、地域一体でキャリア教育を推進する「共創共学プラットフォーム

図表5 MEGURUが展開するサービス(2025年時点)

「人・組織・地域」3領域18事業・プロジェクト		
貢献を生み出す 地域をつくる 「地域共創事業」	地域人材情報集約研究	地域で活躍する人材に「人・組織」を行政を中心とした様々な事業者・業種間で共通して活用する
	地域の人事部協議会	連携協定などを基に、関係機関による協働による実践、実践プロセスでの共創・連携を促進する
	法人企業コミュニティ	地域企業間の競争を生み出すために会員事業、経営者・人事のコミュニティづくりを行う
人を活かす 組織をつくる 「法人支援事業」	人的資本経営推進	人の価値の最大化による企業価値向上を目指す事業に対して、併設人事部として存在支援を行う
	共創型人材マッチング	人材紹介や求人メディアなどを活用し、案件だけでなく組織により人材マッチングを生み出す事業
	合同人材育成	自社では人材育成が難しい企業に対して、他社単位で複数社・分野別研修や実務研修を実施
自分らしくはたらく 人をつくる 「個人支援事業」	人材シェアリング	企業人材やフリーランスの合同募集、社員の人事交流・派遣などを通じて、地域人材を流動化する
	関係人口創出事業	地域プレイヤーとの接点を生み出す関係人口創出事業、自律的行動のコミュニティづくり(塩尻D&D)
	創業研修事業	創業者支援・人材の育成・キャリア自立と地域・企業との連携促進・人材育成を両輪で生み出す事業
	社会人キャリア開発	社会人向けキャリア開発プログラムや社会人向けワークショップの実施
	小中高大生向け事業	中高校生向けキャリア教育プラットフォーム、大学生向け実践型インターン、ロールモデル創出など

出所：NPO 法人 MEGURU 内部資料

図表6 MEGURUの掲げる「地域の人事部」ビジョン(2025年時点)



出所：NPO 法人 MEGURU 「年次報告書 2024」

ム」事業が開始されている。なお、教育委員会とは、MEGURU 始動当初からつながりがあり意見交換などを行っていたが、双方の最適なタイミングや連携形態を図りながら、数年の準備期間を経て誕生した事業であるという。

こうした連携体制の構築・拡大や地域からの期待を踏まえ、横山氏は「当初は、地域の人事部 = MEGURU の活動であった。しかし、徐々に、地域の人事部は地域みんなのものであり、MEGURU はその構成員の一部に過ぎない、という感覚になった」と語っている。その変化は、2025年時点で MEGURU 自身の役割を示した図表7にも表れている。これは各領域がアメーバのように有機的に結びつき、新サービスが次々と創出される生態系を企図しており、その中で MEGURU はサービスを次々と生み出す地域への「土壌づくり」を担う存在として自らを位置づけている。

図表7 MEGURUの目指す「地域の人事部」将来像とMEGURUの役割(2025年時点)



出所：NPO 法人 MEGURU 内部資料

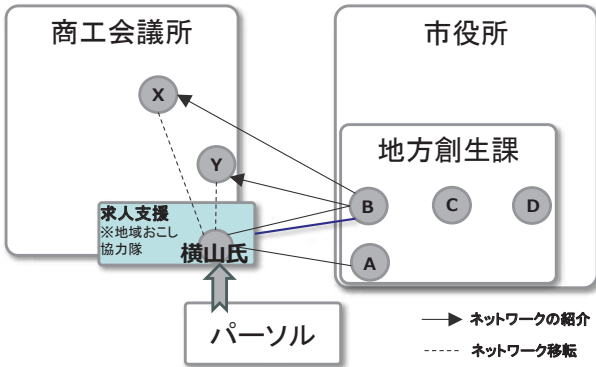
5 分析

地域のニーズに柔軟に応じながら、地域内の多様なアクターと連携して発展してきた「地域の人事部」であるが、その構想はどのようにして生まれたのだろうか。本節では、その生成背景を明らかにするため、横山氏を取り巻くネットワークに着目する。具体的には、横山氏が塩尻市と接点を持ち関係性を築いていった経緯を、ソシオグラムを用いて可視化し、その変遷を明らかにする。ネットワーク構築の変遷を追うことで、構想誕生の経緯や、体制構築過程を立体的に捉えることができる。

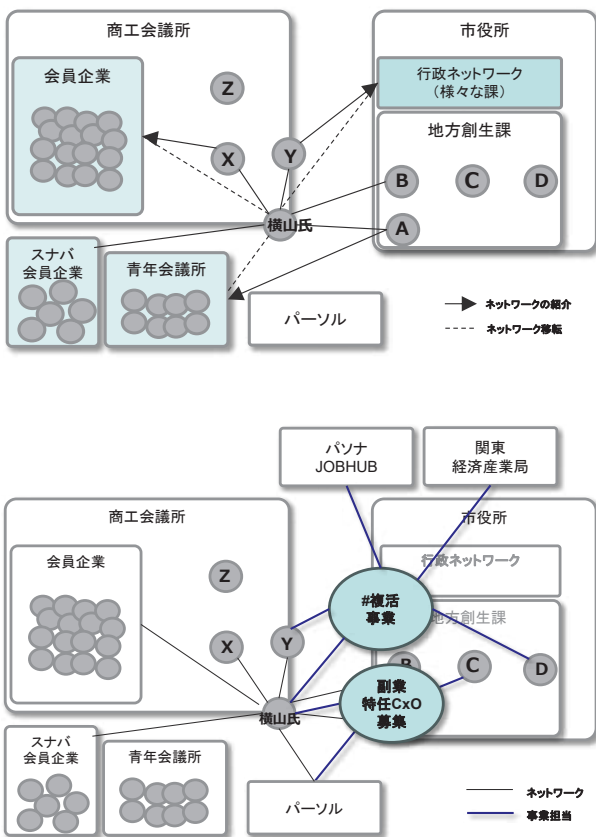
前述の通り横山氏が塩尻に赴いた出発点は2019年4月の商工会議所付の採用支援職への着任である。しかし、その1年前の2018年3月に、市の公募していた別の求人(前述のシビック・イノベーション拠点「スナバ」のオープニングスタッフ)に横山氏は応募をしていた。その選考結果こそ不採用であったものの、応募を機に市職員Aや職員Bとの接点が生まれる。また、市役所内においても横山氏の存在が認知されることとなった。

こうした事前の繋がりは、2019年着任時、横山氏のオンボーディングにおいて効果を発揮する。市のD氏から商工会議所内に横山氏の存在について事前に共有がなされるとともに、B氏からの紹介により、横山氏は商工会議所内の事務局長X氏や市から出向のY氏と深く関わるようになる(図表8)。そしてこのX氏とY氏は、横山氏の塩尻市内の人的ネットワーク構築に多大な影響を及ぼす。まずX氏においては、「自分のネットワークはすべて横山にやる」とまで語るほどであり、地域イベントや各種会合、飲み会に至るまで積極的に横山氏を招き、関係構築を後押ししている。また、市役所からの出向者であるY氏は、出向元である市役所と横山氏のネッ

図表8 2019年4月横山氏が塩尻に参画した当初の関係性



図表9 2019年横山氏がインフォーマル（上）とフォーマル（下）の両面でネットワークを構築する様子



トワークを取り結ぶ。各種会合や市主催のイベント準備お手伝いなどを機に横山氏に声をかけ、横山氏が行政関係者とのネットワークを構築する契機となる。このほか、A氏の紹介により青年会議所ともつながりを持つと同時に、スナバに出入りする企業なども独自でネットワークを築いていく。青年会議所は40歳以下の若手経営者が多く、スナバの企業は移住してきた起業家やベンチャー

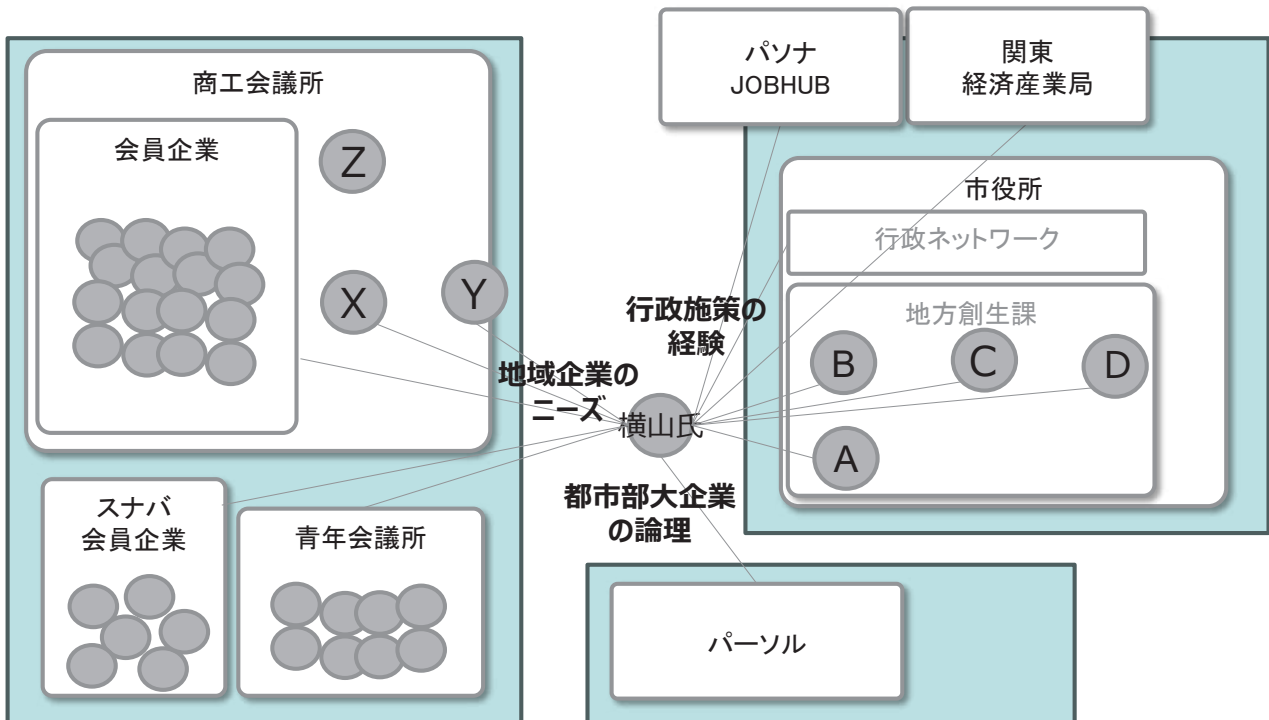
企業が多い。このように、インフォーマルな機会を通じて、横山氏は、商工会議所会員企業・若手経営者・移住してきた起業家・ベンチャー企業・市役所など、多様な属性の関係者とのネットワーク構築に成功していた。このネットワークは、地域内の多様な企業ニーズや実情を把握する基盤となっている（図表9上）。

さらに同時期、フォーマルな場を通じ、地域内外にネットワークも拡充される。まず、前述の「#復活」事業である。この事業を推進する中で、Y氏との関係性が深まるとともに、D課長と直接やり取りを行うようになる。加えて、「副業特任CxO募集」では、横山氏が在籍するパーソル社と、C係長が結びつくようになる。事業を通じて、市役所の課長・係長級とのネットワークが出来るとともに、地域外の関東経済産業局・人材会社（パナナJOB HUB）とも結びつくようになる（図表9下）。さらに、こうした事業は、横山氏にとっては初めて行政施策の実行という貴重な経験も得ることにもなる。

以上のように、フォーマル・インフォーマルの双方の機会を通じて、横山氏は着任1年足らずの間に地域内の多様な企業群や行政とのネットワークを構築していった。この間、あくまでも本業は都市部人材会社にある。そのため横山氏は、地域内で複数のネットワークが交差する位置に身を置きつつも、俯瞰的に地域を捉えうる立場であった。このネットワークの交差による複眼的かつ俯瞰的な視点こそが、横山氏に地域の構造的な課題への気付きをもたらし、やがて「地域の人事部」構想へと結実する源泉になったと言える。具体的には、地域企業ネットワークを通じて、地域企業の魅力や、人材課題の根深さを実感することとなる。他方で、行政ネットワークや行政施策経験を通じて、単年度事業や人事異動による影響といった、行政施策の限界も知ることになる。つまり「本来は長期的に取り組むべき人材課題に対し、行政の時限性ある施策だけでは解決に至らない」ことに気づき始めたのである。さらに横山氏自身が地域おこし協力隊という時限的な立場にある上、本業の都市部人材会社のビジネスモデルでは、採算性の点で地域への持続的関与は困難であることも認識していく。こうした複数のアクターの限界に直面する中で「行政の外で、かつ地域に根差して長期的に人材課題に対応する仕組みが必要なのではないか」という問題意識が明確になっていく。その解決策を模索する中で想起したのが「塩尻の人事部」という概念であった（図表10）。

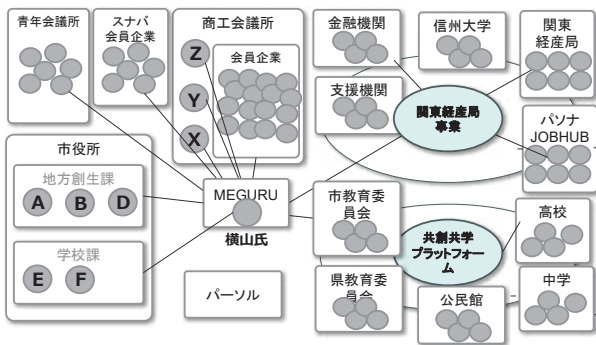
なお、「塩尻の人事部」を構想した時、当初はその仕組み化のみを検討していたという。そんな横山氏に対し、「仕組みではなく自身が主体者として実行すべきだ」と論じたのは、副業CxOで採用されたG氏であった。G氏の言葉に背中を押された横山氏は、自らNPO法人を立

図表 10 3つのネットワークが交差する中で誕生する「地域の人事部」構想



ち上げる決意を固め、家族とともに塩尻に移住もする。
 その後、「地域の人事部」は、前述の関東経済産業局事業によるモデル実証事業を通じて体制の拡充が進む。このプロセスにおいても、地域内外の多様なネットワークからニーズを汲み取り、アクターと連携しながら仕組みを構築していくアプローチが一貫して活かされている。さらに並行的して、教育委員会等と連携した「共創共学プラットフォーム」も、市内の関係者とのネットワークの中から構想され、実装に至っている（図表 11）。

図表 11 2025年3月時点の「地域の人事部」や「共創共学プラットフォーム」に係るネットワーク



6 考察および今後の展望

以上の調査・分析を踏まえ、本節では塩尻の取り組みに関する考察を行う。

第1に、地域課題が発見されるプロセスである。塩尻の「地域の人事部」は、しばしば横山氏というキーパーソンによるリーダーシップの産物として語られることが多い。しかし本稿で明らかになったのは、キーパーソン個人の要因だけでなく、地域におけるネットワークが大きく寄与していた点である。分析で見えてきたように、構想が生まれる前提には、地域に張り巡らされたパーソナルネットワークが存在していた。そして異なるネットワーク同士が重なる結節点において、地域課題が顕在化し、解決に向けた「塩尻の人事部」というコンセプトが誕生していた。ネットワーク理論の仮説「行為者の行動は、その者を取り巻くネットワークによって規定される」（安田 1997）に即すと、横山氏は複数のネットワークに属し、各々のネットワークの規範に基づいて行動しようとしたからこそ、各ネットワーク間の構造的な乖離に直面したと言える。横山氏はむしろネットワーク同士の結び目における媒介者として位置付けられ、「地域の人事部」という枠組みのもとで異なるネットワークを結び直し、新たなネットワーク形成を図った存在だと解釈できる。

例えば、敷田（2009）はよそ者の地域づくりへの関わりが起す「よそもの効果」として①地域の再発見効果

②誇りの涵養効果③知識移転効果④地域の変容促進効果⑤しがらみのない立場からの解決案提案の5つを挙げている。これに照らすと本稿の結果明らかになったのは、地域の再発見効果(①)は、地域の良さや魅力の発見のみならず”地域課題の発見”にも適用されうること、そして、知識移転(③)のみならず「地域のネットワークの結び直し」も出来ることが示唆される。このように、地域ネットワークの存在とそれらを結び付けた外部人材の存在がうまく組み合わせることが、塩尻における成功要因だと考えられる。

なお、特筆すべきは塩尻の持つ「ネットワークを結び付ける力」にある。関係人口に関する研究では、関係人口が地域課題解決にむけて協働するためには、関係案内人や関係案内所の存在が欠かせないものとされている(田中 2025)。塩尻においても双方の機能が確認された。まず関係案内人について、当初は地域外の人材だった横山氏に対し、複数の関係案内人が登場し積極的に横山氏のネットワークを豊かにしていた。これは荻野(2021)の示した「中間支援機能を介した地域参加」が、地域外の人材であっても有効であることを示唆するものである。ネットワークの広がる方向性に注目すると、商工会議所や自治体職員内部のネットワーク構築など、地縁型コミュニティによる結束型の方向性への結びつきがまず見られた。そうしたネットワークを基盤とした上で、プロジェクト組成などテーマ・コミュニティ(アソシエーション型のコミュニティ)が誕生していた。このテーマ・コミュニティには地域外のアクターとの結びつきが色濃く見られていたことも特徴的である。また関係案内所については、「スナバ」などの施設がその機能を果たしていたことが明らかになった。坂倉ら(2013)は、東京都港区「芝の家」を例に、地域の居場所が主体的活動を促進するメカニズム(共同行為における自己実現の段階モデル)を示している。そこでは、当初は居場所として訪れる来訪者が、他者との関わりをなかで次第に自分らしさの自覚を深め、自分らしい活動を試行し主体的に取り組んでいく工程を提示している。横山氏においても、スナバを拠点として、試行錯誤を行う中で、自らの強みや持ち味を活かしながらMEGURUとしての活動方針を定めていた。地域における「場」の存在は、異なる多様なネットワーク形成への寄与のみならず、主体性を育む培養機能を有する可能性が示唆された。

第2に、横山氏が3つの領域をまたいでいたからこそ地域の人事ニーズが構造的課題として認識された点である。塩尻の「地域の人事部」の必要性を痛感した時、横山氏は都市部に住み、大手企業にも在籍し続けていた立場であった。異なる複数のコミュニティに同時に属していたことが、構造的な課題認識につながったものと考え

られる。越境学習に関する諸研究では、仕事外領域の活動に参加することで、自分自身の相対化・視野の拡大・新たなものの見方の獲得などが進行し(長岡 2015、石山 2018)、自身の仕事やアイデンティティそのものの意味づけの再定義にもつながることが知られている(Engeström, 2016, 藤澤・高尾 2020)。横山氏においても、塩尻に着任した当初は、人材会社の営業経験を活かした「採用支援」という役割だったのに対し、地域に入ることによって徐々に「地域の雇用創造」や「キャリア教育」、「持続的な地域内循環の促進」などのように、自身の仕事に対する意味づけが変容している。こうした異なるコミュニティ同士の結節点で新たな社会課題の発見がなされる様子は、関係人口の持つ役割になり得る。

第3に、協働の領域である。塩尻の「地域の人事部」では、「副業人材の活用」と「教育機会の提供」の2つが初期に注力された領域であった。これら2領域は以下の理由から共通の利益を享受しやすい領域だと言える。まず副業人材においては、正社員雇用とは異なり、1人の副業者を複数企業で活用できる「分有型の雇用形態」である。そのため、地域の1社独占やゼロサム的な競争構造を回避しやすく、地域の協調関係が築きやすい。次に教育機会においても、地域内の協調関係が成立しやすい分野と見なせる。経済学では①正の外部性と②公共財的性質といった特徴が知られており(妹尾 2015)、地域の協調行動が合理的だと考えられる¹⁰。なお、経済学では、義務教育など汎用的な教育については公共財とみなす一方、より高度かつ特殊な教育は私的財になるものとも見なされる。塩尻の「地域の人事部」においても新人研修やキャリア研修、階層別の基礎的研修など、汎用的な教育が展開されていた。こうした点は理論と整合的である。

以上のように、塩尻における「地域の人事部」は、地域内の結び付きを起点に地域課題が発見され、地域内外のアクターと連携することで地域に適した解決の枠組みが構築され、対象領域も規定されていった様子が明らかになった。中嶋(2025)は、地域研究における多岐の分野の先行研究を概観した上で、地域運営に欠かせない論点として①地域内の多主体間ネットワークやブリッジ機能・②創発が生まれる場の設置・③インフォーマルな場や主体のつながりの3点を主張している。本稿でみた塩尻の事例は、まさにこれら3つの要素がハイブリッドに混ざった事例であることが伺える。

こうした結果は、政策的観点からも示唆深い。現状、政策の一環として実施される各施策は、政策アジェンダや行政の規定する政策課題に則って、その実施主体を選択し、委任・委託するケースが多い。しかし本稿で明らかになったのは、地域課題が地域社会や地域のネット

ワークの中に内在しているため、地域の主体形成やネットワーク組成そのものが重要であるという示唆である。もちろん行政における公平性等との関係性について吟味が必要ではあるが、人口減少下で社会問題が複雑化し、地域の粘着性に基づく政策対応が重要になる中、地域のケイパビリティを高める取り組みは、今後の政策支援において重要な視点となりうる。こうした視点は、過疎地域研究や地域ガバナンス論における「ごちゃまぜになる場」(小田切 2025)の必要性や、関係人口研究における田中 (2021)の「地域再生主体の形成」の重要性の主張とも呼応する。

もっとも、こうした可能性の示唆をより確かな知見としていくためには、今後のさらなる研究が求められる。本研究では、「地域の人事部」の生成・発展過程に焦点を絞り、横山氏や MEGURU を中心としたエゴセントリック・ネットワークを用いた。しかし今後は、地域全体の

ネットワークをとらえるソシオセントリック・ネットワーク分析を取り入れ、「地域の人事部」以外の各種活動も含めて研究することによって、塩尻において新しい取り組みが次々と生まれている背景や構造的要因をより包括的に捉えることも有意義だと考えられる。

謝辞

本研究の取材にご協力いただいた皆様に深く感謝申し上げます。とりわけ横山暁一氏には、複数回にわたる協力とともに、貴重な資料をご提供いただいた。また加藤遼氏には、塩尻の取組の経緯や特徴について有益な助言を賜った。なお、JSPS 科研費 124K00434 の公益社団法人教育文化協会・調査研究事業費の助成金を受けた。記して感謝申し上げます。

(参考文献)

- ・ 飯盛義徳 (2014)「地域づくりにおける効果的なプラットフォーム設計」『日本情報経営学会誌』, 34 (3), 3-10
- ・ 石山恒貴 (2018)『越境的学習のメカニズム』福村出版
- ・ 糸林誉史 (2019)「内発的発展と地域社会」文化学園大学・文化学園大学短期大学部紀要, 50, 1-10.
- ・ 上野千鶴子 (1987)「選べる縁 選べない縁」, (栗田靖之編『日本人の人間関係』, ドメス出版)
- ・ 小田切徳美 (2025)「にぎやかな過疎をつくる ～農村再生の課題～」日本経済研究所『日経研月報』2025年4-5月号
- ・ 小田切徳美 (2013)「地域づくりと地域サポート人材―農山村における内発的発展論の具体化―」『農村計画学会誌』Vol. 32, No. 3, 2013年12月
- ・ 小田切徳美 (2012)「イギリス農研究のわが国農村への示唆」安藤光義、フィリップ・ロウ編『英国農村における新たな知の地平―Centre for Rural Economy の軌跡』農林統計出版 32 巻第 3 号 384-387
- ・ 浅見良露 (1984)「塩尻市における工業の発展過程」『地域調査報告』6, 139-147
- ・ 荻野亮吾 (2022)『地域社会のつくり方―社会関係資本の醸成に向けた教育学からのアプローチ』勁草書房.
- ・ 荻野亮吾 (2014)「社会関係資本」論の社会教育研究への応用可能性」東京大学大学院教育学研究科紀要, 53, 95-112
- ・ 関東経済産業局 (2025)『地域の人事部モデル事例集 (令和 6 年度版)』
- ・ 木田恵理奈・後藤春彦・佐藤宏亮 (2011)「商店街振興組合による祭礼運営を通じた地域コミュニティ形成に関する研究 高松市丸亀町商店街を事例として」『都市計画論文集』, 46 (3), 481-486.
- ・ 経済産業省 (2025)「地域の人事部」の推進に向けたヒント集』
- ・ 小地沢将之 (2024)『都市・まちづくりのためのコミュニティ入門』学芸出版社
- ・ 坂倉杏介・保井俊之・白坂成功・前野隆司 (2013)「共同行為における自己実現の段階モデル」による「地域の居場所」の来場者の行動分析: 東京都港区「芝の家」を事例に」地域活性研究. Vo. 4, 23-30.
- ・ 坂本治也 (2010)『ソーシャル・キャピタルと活動する市民-新時代日本の市民政治』有斐閣
- ・ 佐野淳也 (2019)「高根県海士町における地域づくり主体の自己生態系化プロセス」『同志社政策科学研究』20 (2), 13-30.
- ・ 敷田麻実 (2009)「よそ者と地域づくりにおけるその役割にかんする研究」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』9, 79-100
- ・ 妹尾渉 (2015)「社会のインセンティブ構造からみる教育政策の困難性」日本教育政策学会年報第 22 号
- ・ 田中輝美 (2025)『関係人口の時代「観光以上、定住未満」で地域とつながる』中公新書
- ・ 田中輝美 (2021)『関係人口の社会学―人口減少時代の地域再生―』大阪大学出版会
- ・ 辻有美子 (2023)「新しい内発的発展論からみた ワイナリーによる地域活性化と観光振興の可能性 愛媛県今治市大三島のプロジェクを事例に」『総合観光研究』, 21, 19-32.
- ・ 鶴見和子 (1996)『内発的発展論の展開』筑摩書房
- ・ 鶴見和子 (1976)「国際関係と近代化・発展論」(武者小路公秀・巖山道雄 (編)『国際学: 理論と展望』), 東京大学出版会
- ・ 長岡 健 (2015)「経営組織における水平的学習への越境論アプローチ」(香川秀太・青山征彦 (編著)『越境する対話と学び』) 新曜社.
- ・ 濱口恵子 (2004)「内発的発展論研究における内発性の再検討 主体形成過程を着眼点として」『農林業問題研究』, 40 (1), 70-75.
- ・ 宮本憲一 (1989)『環境経済学』岩波書店
- ・ 宮本憲一 (2000)『日本社会の可能性-維持可能な社会へ』岩波書店
- ・ 藤澤理恵・高尾義明 (2020). 「プロボノ活動におけるビジネス-ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響―組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果―」『経営行動科学』, 31 (3), 69-84.

- ・ 森安亮介 (2024)「地域中小企業にむけた人材支援の課題とその展望」『商工金融』74 (11) : 5-23
- ・ 森安亮介 (2022)「関係人口時代に求められる「地域の人事部」の役割とは(後編)」みずほリサーチ & テクノロジーズ HP コラム (2022年7月4日)
- ・ 安田雪 (1997)『ネットワーク分析—何が行為を決定するか』新曜社
- ・ 山下祐介 (2003)「社会的ネットワークと地域活性化」『人文社会論叢』. 人文科学篇, (9), 171-184.
- ・ 若原幸範 (2007a)「内発的発展論の現実化に向けて.」『社会教育研究』, 25, 39-49.
- ・ 若原幸範 (2007b)「地域づくり主体の形成過程 -内発的発展論の再定義を見通して.」日本社会教育学会紀要, 43, 83-92.
- ・ Engeström, Y. 2016 *Studies in expansive learning: Learning what is not yet there*. Cambridge: Cambridge University Press. (山住勝広訳 拡張的学習の挑戦と可能性: いまだにここにはないものを学ぶ 新曜社 2018)
- ・ Ray, C. (2006) : Neo-endogenous rural development in the EU. In P. Cloke, T. Marsden, & P. Mooney (Eds.) *The handbook of rural studies*.
- ・ OECD (2025) "Place-based policies for displaced workers Lessons from past economic disruptions" OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers
- ・ MacIver R.M. (1917) *Community : a sociological study : being an attempt to set out the nature and fundamental laws of social life*, Macmillan (中久郎, 松本通晴監訳 コミュニティ : 社会学的研究 : 社会生活の性質と基本法則に関する一試論 2009)

注

- 1 経済産業省「地域の人事部」特設ページに公開されている、『全国の「地域の人事部」事業者一覧 (2025年8月4日更新)』の実施地域数の総計を示す。
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/index01.html (2025.09.10 アクセス)
- 2 田中輝美 (2022)「関係人口と地域の持続可能な協働に関する研究」2022年度 実施状況報告書より抜粋
- 3 契機となったのが2021年度、関東経済産業局「人材活用検討会議」である。これからの地域の人材活用支援策の在り方について整理され、その後、同局のモデル実証事業や経済産業省による支援などにつながる中で生成されたものである(森安 2022)
- 4 塩尻市のほかには、静岡商工会議所の地域人事部と、NPO法人 G-net が進めていた活動が「地域の人事部」のモデルケースとして関東経済産業局「人材活用検討会議」において検討された(森安 2022)
- 5 「地域の企業群が一体となって、地域の自治体・金融機関・教育機関等の関係機関と連携し、将来の経営戦略実現を担う人材の確保(兼業・副業含む)や域内でのキャリアステップの構築等を行う総合的な取組」(経済産業省「地域の人事部」特設 HP)
- 6 「商工会、商工会議所、地域金融機関など地域の支援機関、自治体等がそれぞれの強みを活かし、一丸となって地域中小企業の多様な人材活用を推進し、「人的資本経営」の定着を目指す体制」(関東経済産業局「令和6年度版 地域の人事部モデル事例集」)
- 7 筆者らは以前から塩尻に関与してきた。例えば共著者のうち森安亮介は、2021年度に前述の「人材活用検討会議」において識者の立場から、塩尻市の取り組みに係る議論に参加している。翌2022年6月29日には、前述の関東経済産業局事業の一環で塩尻市に訪問し、「地域の人事部」に関する各種視察やインタビュー、効果検証設計等を行った。その後、協議会や有識者検討会議等において横山氏と同席しており、その都度、運営課題や運営方針等について尋ね、各種振り返りや検証を行ってきた。共著者の梅崎修においても、2024年度から関東経済産業局事業の識者をつとめており、塩尻の取組に関する各種意見交換などを行ってきた。しかし、今回の調査・研究はこうした事業とは切り離し、全く別に行ったものである。また、筆者らと MEGURU において金銭の授受はなく、学術的な公平性も担保している。
- 8 塩尻市役所採用試験資料 -https://www.city.shiojiri.lg.jp/uploaded/life/50398_116746_misc.pdf
- 9 日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的とし、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有や企業間協力に向けた議論、国内外の人的資本に関する情報の収集・発信と普及を行う団体。会員企業数は2025年2月12日時点のもの。
- 10 「正の外部性」は、教育の効能が受益者個人の私的便益にとどまらず、周囲への波及効果を通し社会全体の生産性を向上させる性質を指す。教育の「公共財的性質」は、教育の知識は非競争性(ある人の教育知識の利用が他者の利用を妨げない性質)を有するとともに排除困難性(教育知識の利用の排除にはコストがかかる性質)も有する性質を指す。こうした教育の特性は、教育投資の回収先が別の主体になることを意味するため、教育を市場だけに委ねると、教育供給は過少になるものと考えられている。その点において、塩尻市内で各社が連携して教育を行う営みは、教育の過少投資を防止し共通の社会的利益を享受する点で合理的だと言える。