

ニセコは投資で稼げているのか ～ニセコエリアの持続可能な地域づくりのために～

ニセコ町 企画環境課

A photograph of a desert landscape at sunset. A large, smooth sand dune dominates the foreground, sloping gently from left to right. The sky is a deep blue, transitioning to a bright orange and yellow glow near the horizon where the sun is setting. A silhouette of a bare, leafless tree stands on the left side of the dune. The overall mood is serene and contemplative.

結局、「自治創生」って、
「住民自治」と、どこが違うの？

本日の内容

1. “自治創生”は“地域経済戦略”
2. “自治創生”を担う地域人材
3. 地方創生人材支援制度派遣者が
見据える未来

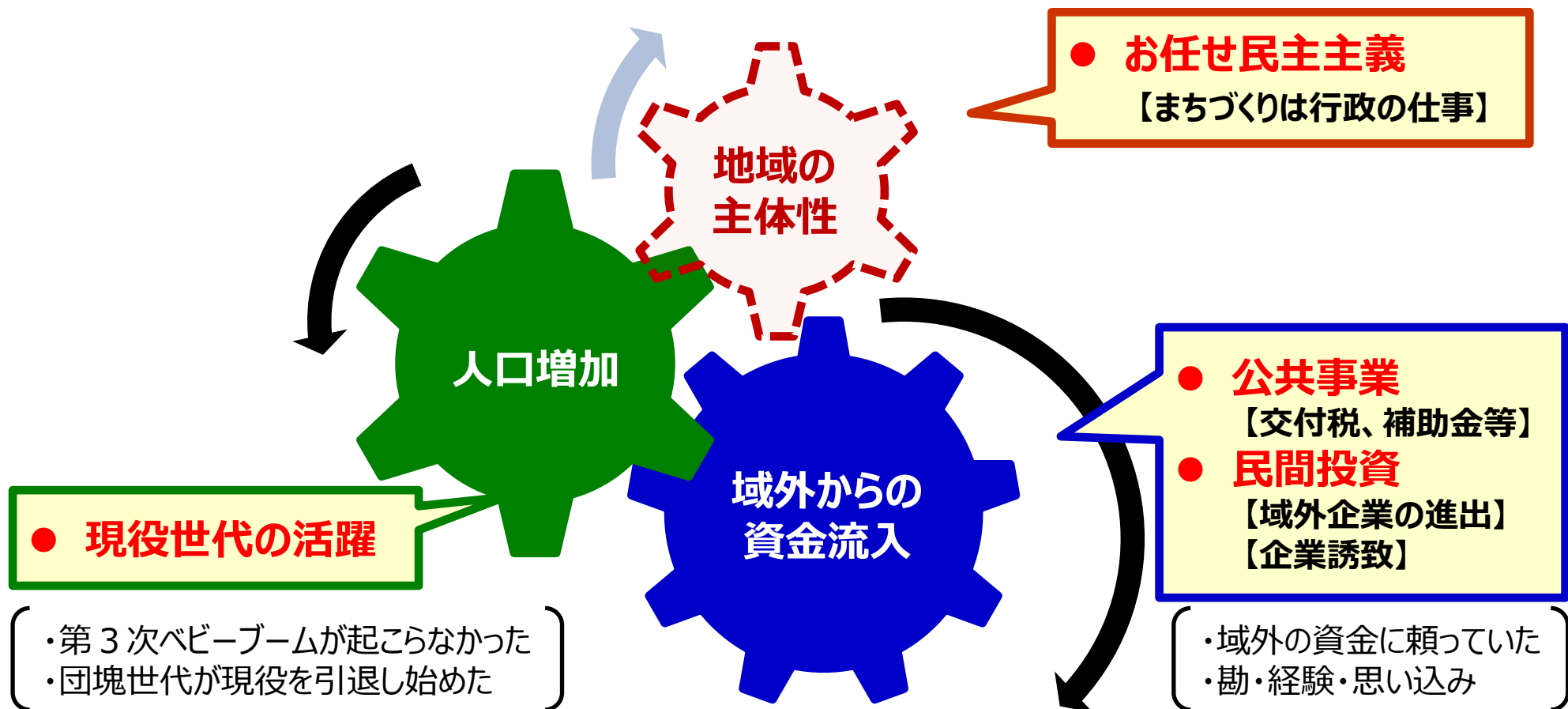
特に議論したいこと

1. 「住民自治」と「地域経済循環の構築と“稼ぐ力”の強化」（持続可能な地域を目指す戦略性）は両立できるか？
2. 資金や外部人材を、より戦略的に導入できる論理や方法は考えられるか？

1. “自治創生”は“地域経済戦略”

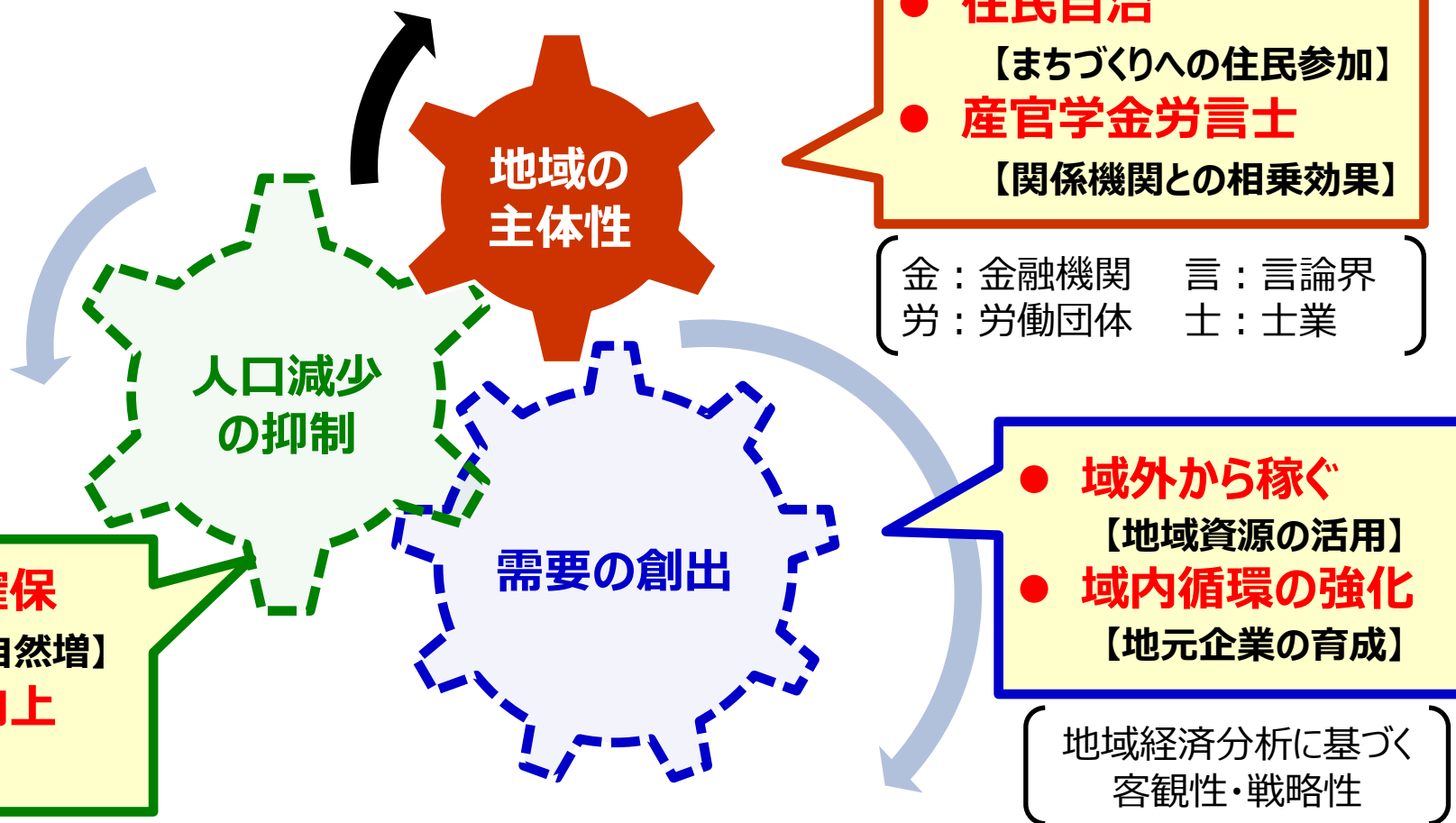
これまでの地域づくり – “地方創生”が始まる前 –

- これまでの地域づくりの原動力は、「人口増加」（現役世代の活躍）を前提とした「域外からの資金流入」が中心だった。「地域の主体性」がなくても、問題は表面化しなかった。
- 「地域の主体性」なき地域づくりの結果、これまでのツケが蓄積しており、問題が表面化してきた。



これからの地域づくり – “自治創生”の歯車 –

- 地方創生は「**人口減少の抑制**」だけの戦略ではない。**人口減少とともに域内の需要が縮小するため、「需要の創出」との両輪から、地域経営として考えていく必要がある。**
- 「人口減少の抑制」と「需要の創出」を進めるには、すでに**行政だけでは限界**を迎えている。地域のために実際に企画・実践できる地域人材（＝**地域の主体性**）こそが、地方創生の原動力。

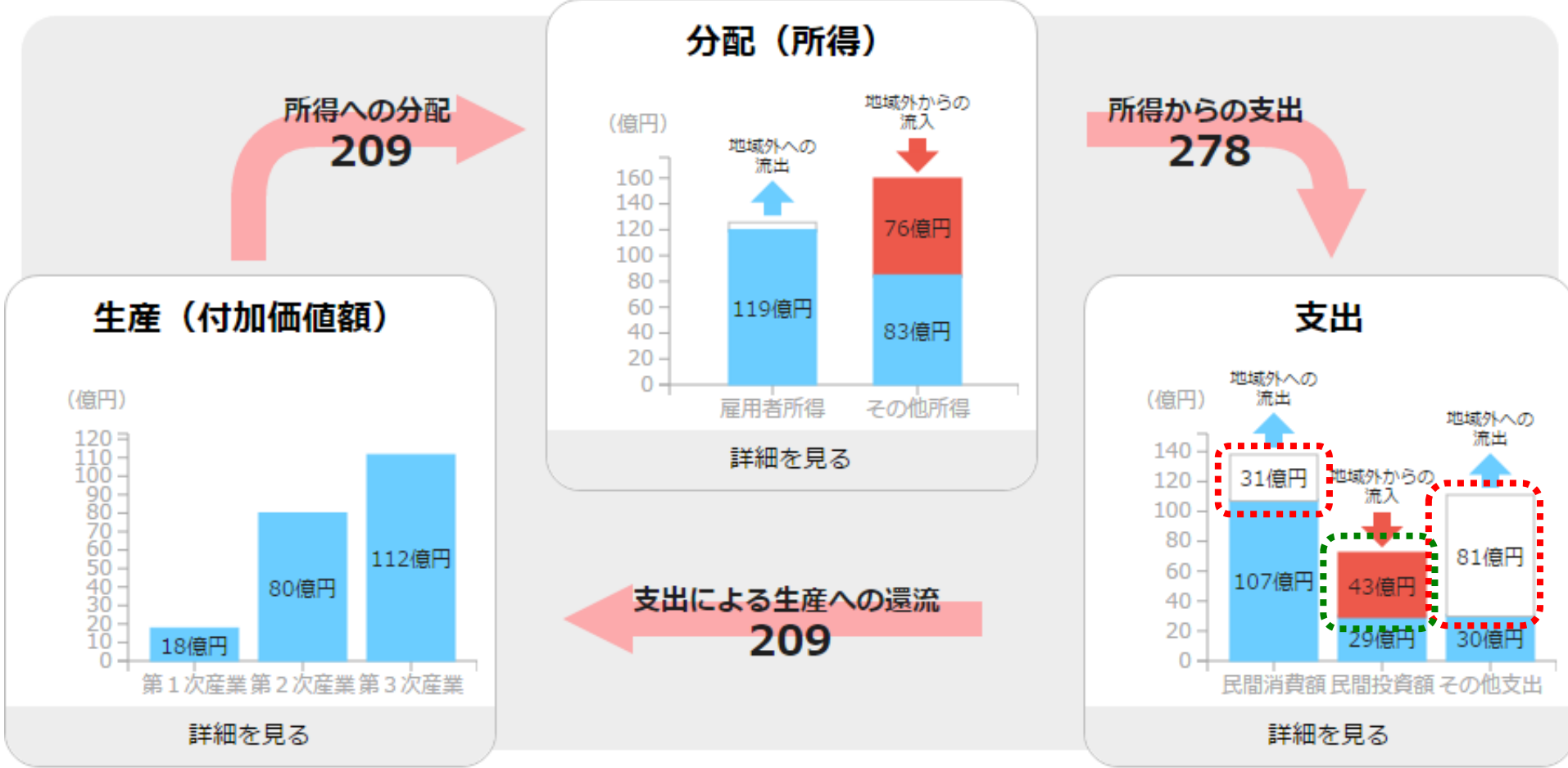


ニセコ町は、町外からの民間投資が多く得られている一方、民間消費や調達を町外に頼っている。“ニセコは観光で稼げていない”という危機感がある。

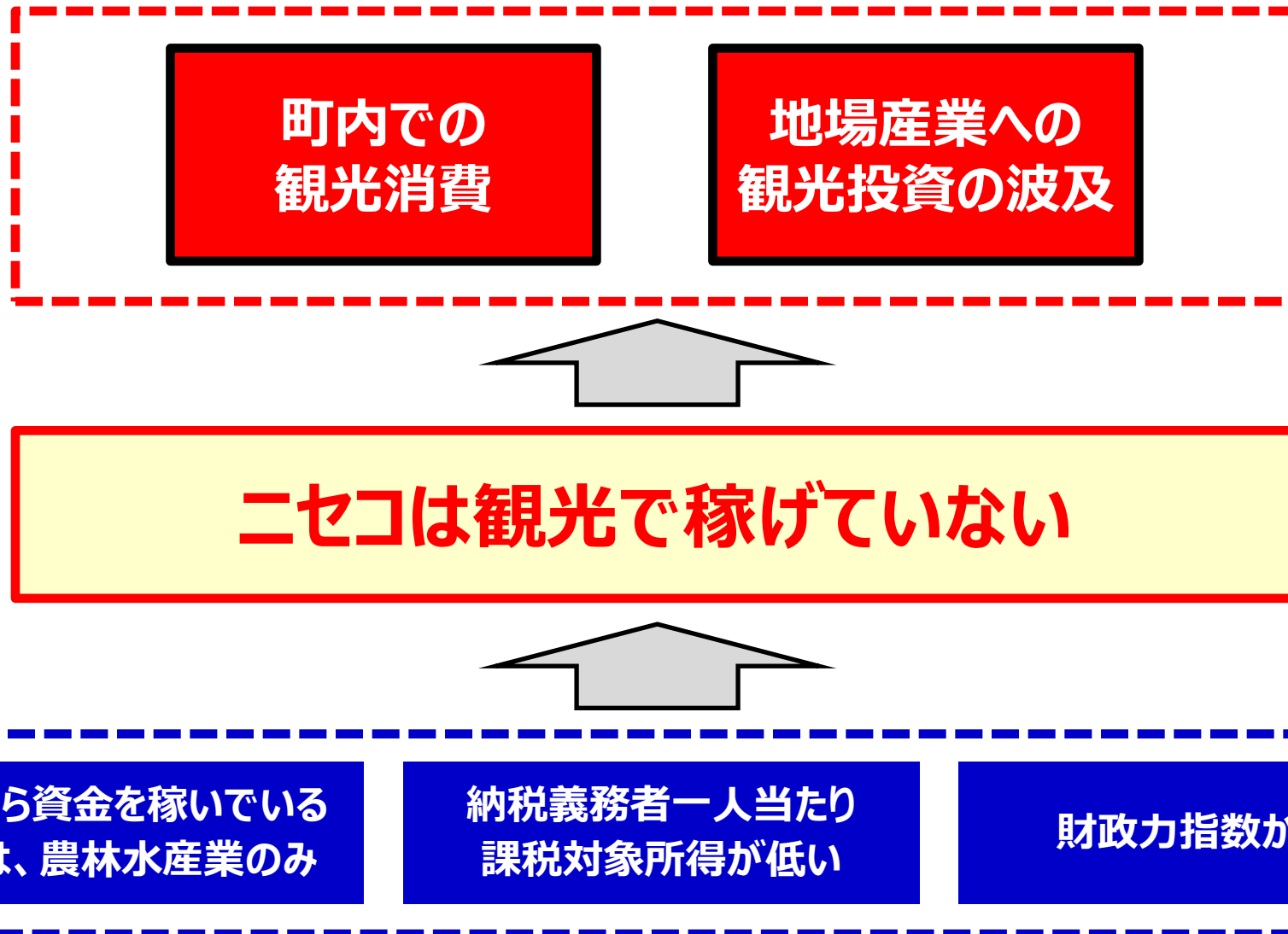
地域経済循環率
75.1%

地域経済循環図
2010年

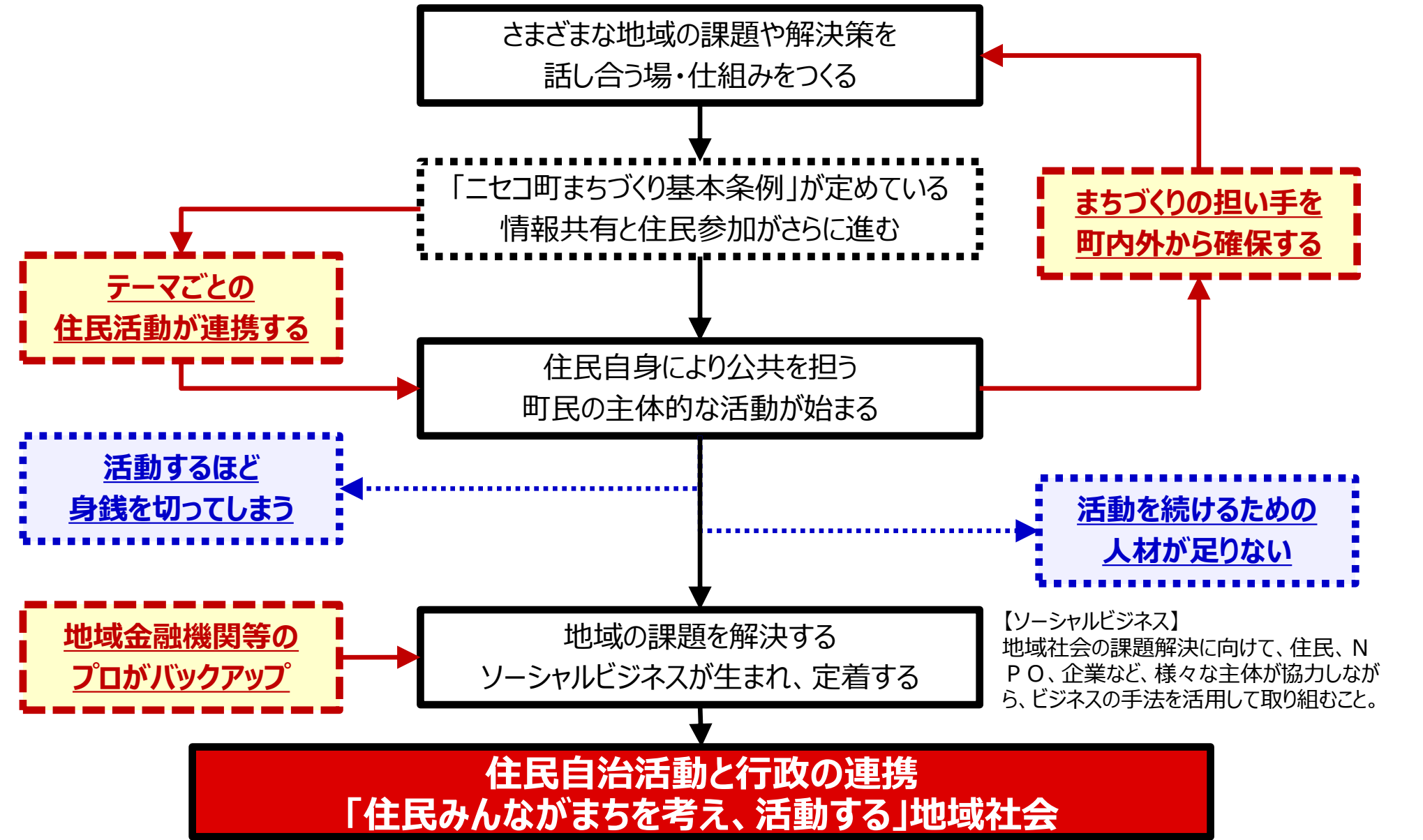
指定地域：北海道ニセコ町



ニセコ町の地域経済戦略は、“ニセコは観光で稼げていない”（＝地元の産業、町民、自治体の収入が向上しない）の改善を目指す。



“自治創生”の歯車が、地域経済戦略の歯車に噛み合うように努めるべき。
地域経済戦略に沿った“稼ぐ”仕組みが、住民自治活動の持続性を高める。



**地域金融機関には、「行政には難しいこと」を補完できるスキル・ノウハウがある。
自治体の現場に丁寧に寄り添った連携に期待している。**

● **地方創生事業の支援（事業性評価、融資・投資）**

- ・行政には、自らがリスクを負って、事業を立ち上げた経験を持つ職員が少ない
- ・従って、行政は、地方創生事業の**自立支援が困難**
- ・財政支援なしでは成り立たない事業になりがち（＝補助金漬け）

⇒地方創生の成功は、地域金融機関の事業支援にかかっている！

● **確かな根拠に基づく政策立案（EBPM=Evidence Based Policy Making）**

- ・行政は、**支援メニューを調べ、使いこなす人材が不足**
- ・外部人材と同様、**新しい取組への抵抗感**を持たれてしまう場合さえある

**⇒総合戦略（地方自治体の地域課題）やRESAS（客観的データ）等から
なぜそれが“勝てる”政策なのか、根拠を説明する！**

⇒KKO（勘・経験・思い込み）からの卒業！（地域金融機関も、行政も）

● **優良企業と自治体をつなぐ**

- ・行政は、企業情報が乏しい（＝**信頼できる企業かの判断がつかない**）
- ・競争入札をかけると、域外の大手企業や「安かろう悪かろう」が勝ってしまう
- ・域外の大手企業は、**域外に資金を流出**させてしまう

⇒地域経済循環の強化（＝地域貢献）ができる優良企業を生かす！

2. “自治創生”を担う地域人材

**外部人材の導入・運営は、「住民主体のまちづくり」を本当に実践できているか
浮き彫りにする。持続的に自治力（“内在する力”）を高めるきっかけにすべき。**

- 我が国全体で人口減少が進んでいく中でも、自治創生を将来にわたって進めていくには、町民の皆さんはもちろんですが、町外の外部人材も、まちづくりの担い手として捉える視点が重要です。
- 地域おこし協力隊や国際交流員など、多くの外部人材を導入しているのも、二セコ町の大きな特徴です。前副町長や私のような国からの出向職員も、外部人材の一種です。
- 外部人材は（私自身も含めて）、客観的な目線を期待されながら、地域への理解が甘い企画を考えてしまう場合があります。
- でも、このような外部人材に興味を持って手をかけることで、町民の皆さんの「自治力」を上げる化学反応が起こるとも信じています。子育てしながら親も育つのです。

地域おこし協力隊は、地方創生の外部人材を戦略的に導入できる制度。 “未来につなげる” 仕組みにするため、募集要項を見直した。

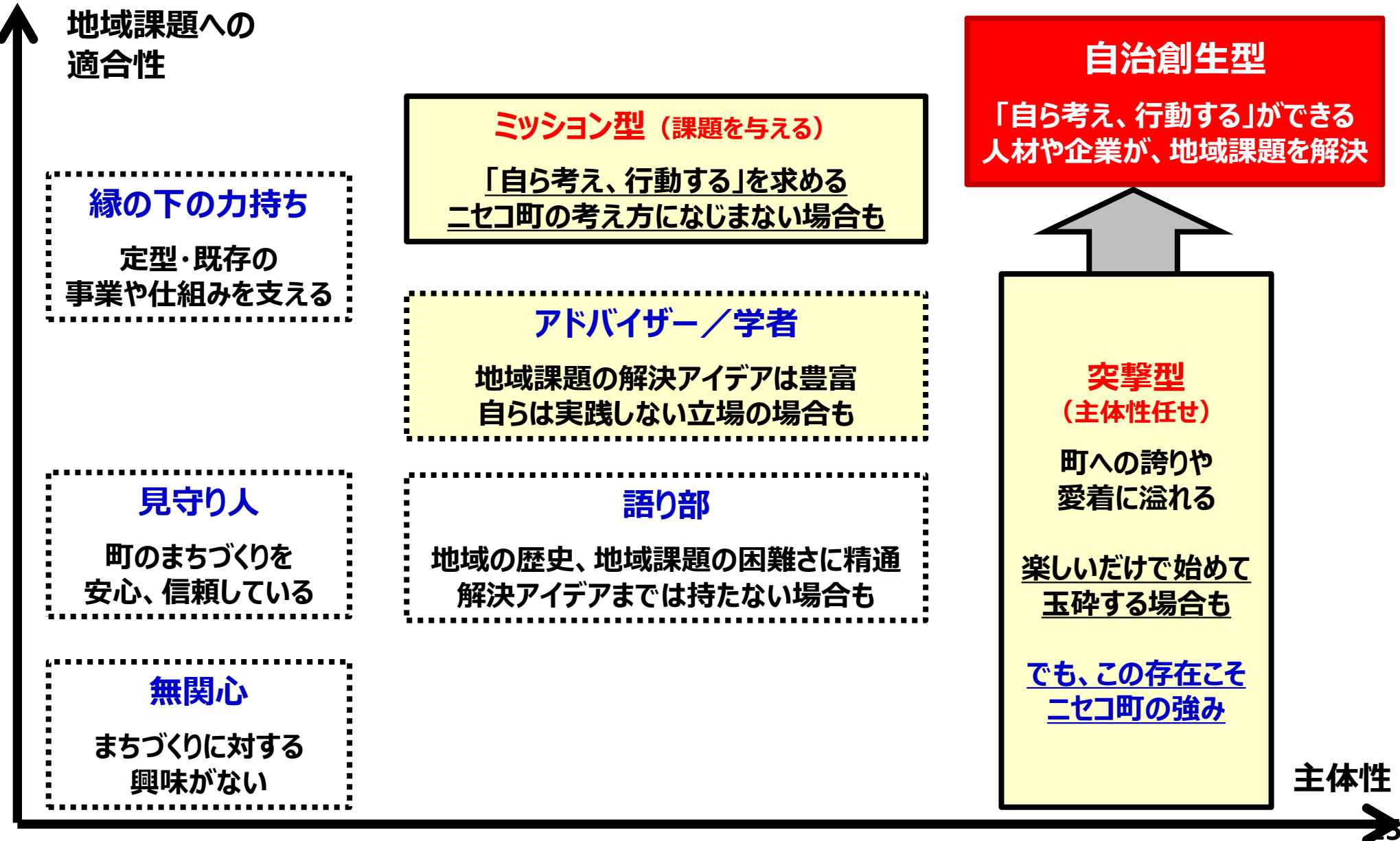
ニセコ町は、北海道の西方、羊蹄山やニセコアンヌプリ等の山系に囲まれた内陸の豪雪地帯です。夏はラフティングや登山、冬はスキーやスノーボード等の豊富なアクティビティがあり、通年型リゾート地で年間約170万人の観光客が来訪します。近年は外国人観光客が多く、国際的な観光地となっています。

また、ニセコ町は、全国で最初に「まちづくり基本条例」を策定した自治体として知られています。町民一人ひとりが自ら考え、行動することによる「自治」を基本とした「町民主体のまちづくり」を実践してきました。

一方、近年、ニセコエリアは海外資本の流入や外国人観光客の増加等、観光面での脚光を浴びる一方で、日本全体の人口減少の影響により、地域住民の生活、地域経済等に大きな影響を与えることが危惧されています。これを踏まえ、豊かな自然環境をはじめとした地域資源を守るとともに最大限に生かしながら地域経済を豊かにし、資金や人材を呼び込むまちづくりを進めるため「ニセコ町自治創生総合戦略」を策定しました。「ニセコ町自治創生総合戦略」は、ニセコ町の地域課題を、人口減少社会における目指すべき将来の方向等とともに明らかにしています。

このたび、「まちづくり基本条例」や「ニセコ町自治創生総合戦略」の趣旨等を踏まえ、自らの主体性を生かし、地域との創造的摩擦を乗り越えながら、地域課題の解決に向けた実践ができる人材を「地域おこし協力隊」として募集します。

人材・企業の主体性を、より地域課題の解決に生かすべき。町内外の“自治創生型”の人材・企業が集まり、連携・実践するほど、ニセコ町の持続性は高まる。



分析結果をどう活用するかが、町の腕の見せ所。町外への情報発信を強化して、地域課題をよりの確に対応した人材の確保や企業の進出等に役立てるべき。

【町の計画類への反映】

- 「ニセコ町総合計画」及び「ニセコ町自治創生総合戦略」の見直し
- 「ニセコ周辺地域産業活性化基本計画」の見直し

【人材の確保】

- 移住・定住相談会
- 地域おこし協力隊の募集（スキル・ノウハウの見える化）
⇒地域課題を解決できる外部人材が、地域に飛び込みやすくなる

【企業の進出】

- 企業誘致セミナー（ビジネスチャンスに見える化）
⇒地域課題を解決できる企業が、地域に進出しやすくなる
- 「食」と観光の連携
⇒“またやるの？”の繰り返しから脱却して、事業の継続性を高める

【その他】

- 分析結果のアップデート、町の産業連関表の作成 等

3. 地方創生人材支援制度派遣者が 見据える未来

書籍「未来につなげる地方創生」でのメッセージ（骨子）

- 派遣者は、地方創生のスキルやノウハウを地域に残すための支援に重点化すべきである
- まちづくりの主体は市民。「まちづくりは行政がやるもの」という固定観念から脱却する
- 地方創生のスキルやノウハウを、行政だけに限らず、市民に受け止めてもらう
- 地域への誇りや愛着を持った市民を発掘・育成し、輪を広げることが、地域の自立につながる

出所：「未来につなげる地方創生」（日経BP社）（p.34）

町民主体による「自治創生」の実践（北海道二セコ町）

派遣者が実際に担当した業務

- ニセコ町自治創生総合戦略の取りまとめとフォローアップ方法の検討
 - 地方創生交付金事業の企画・調整
 - 情報共有・住民参加の場づくり（まちづくり町民講座等）
 - ニセコエリアの地域経済分析
 - 地域経済分析システム（RESAS）政策立案ワークショップ
 - 町産農産物のブランド化戦略
 - 環境モデル都市事業の企画・調整
 - 移住・定住対策
 - 地域おこし協力隊の活用方針の改善
 - 広報ニセコのコラム「自治創生の部屋へようこそ」連載
 - 書籍「未来につなげる地方創生」（共著）
 - 北海道派遣者連携の企画・調整
- 等

町民主体による「自治創生」の実践 ～住民自治を持続するための体制強化～

派遣市町村の課題

●観光業で町外への支出が超過

- ニセコエリアの好調な観光投資が、ニセコ町の稼ぎに波及していないおそれ。町内の地域経済循環を高め、稼ぐ力を強化することが必要。

●外部人材の導入に対する理解不足

- 外部人材や地域関係者が、ミスマッチに戸惑う場面もある。外部人材（地域おこし協力隊等）の導入目的と出口戦略の理解醸成が必要。

地方版総合戦略の概要

●住民自治（情報共有・住民参加）の実践

- 全国トップクラスの丁寧・きめ細かな意見交換による策定（外国人、女性、中学生・高校生、農家、高齢者等）
- 行政に限らず、地域の関係者が主体的に「自ら考え、行動する」

●地域経済戦略

- 環境等の地域資源を生かして資金や人材を呼び込む

課題に対する取組状況

●ニセコ観光圏の地域経済分析

- ニセコ観光圏への観光投資（建設投資と観光客の消費）による資金の流れを、地方創生加速化交付金やRESAS等を駆使して見える化
- RESAS政策立案ワークショップ等を通して、ニセコが観光で稼げていないことの客観的な根拠を見出し、地域課題として町外に発信

●外部人材の導入・運営方法の改善

- ニセコ町が地域おこし協力隊等の外部人材に求める人材像に見える化
- 外部人材導入後のミスマッチを事前防止し、町内の自治力を向上



ニセコ町の地域経済循環図（2010年）
出所：地域経済循環マップ（RESAS）



まちづくり町民講座
「地域おこし協力隊のギモン」

今後の展開

- 自らの主体性を生かし、地域との創造的摩擦を乗り越えながら、地域課題の解決に向けた実践ができるしなやかな外部人材を戦略的に導入し、地域の文化や価値観との相違等による創造的摩擦を起こす仕組みに見える化することで、派遣先が自走し、住民自治を持続するための体制を強化した。
- ニセコ町は、地域経済分析の結果等の客観的な根拠（エビデンス）に基づいて、戦略的に資金や人材を導入できるよう努めていく。
- 平成29年度以降、派遣者は地方創生コンシェルジュに登録し、ニセコ町等の地方創生を長期的に支援していく。

人口減少社会における小規模市町村への出向経験から、中央省庁が自治体を支援するにあたっての留意点を提案する。

地方の人材不足に対応する

- 行政に企画・実践できるスキル・ノウハウを持った人材が不足
- 企画・実践の時間的余裕が不足
- 行政の外部も人材不足で、結局、行政に頼らざるを得ない

- 外部人材やスキル・ノウハウを導入するソフト部分を支援する。
- 地域の創意工夫（競争原理）に委ねるのは限界。
※支援対象が、余力のある都道府県・政令市等に偏りがち。
※やる気のある小規模自治体を、どう発掘して支援するか。

自治体の現場を理解する

- 自治体（特に小規模市町村）の人材やスキル・ノウハウの不足を前提とした支援ができているか？
- 人口減少が地方に与えている影響を考慮した支援ができているか？

- 地方創生の文脈では、小規模市町村こそ課題先進地。
- 自治体（特に小規模市町村）の現場のリアルを、中央省庁の職員が理解できるよう努める。
 - ① 自治体出向経験者や研修生が中核となる
 - ② 先進的な自治体を発掘し、接点を持つ
 - ③ 地方の出先機関の営業力・実践力の強化
 - ④ 中央省庁と自治体との人事交流 等

個別分野の優先度を高める

- 防災、福祉、教育、基盤産業の強化等の地域課題を優先せざるを得ず、それ以外の各個別分野どころではない場合も

- 個別分野をツールにして地域課題を解決（個別分野×地方創生による相乗効果）するスキル・ノウハウを示す。

地方創生人材支援制度は、国家公務員を育てている。人材支援を通して地方と国の垣根をなくし、相互に成長することで、“未来につなげる”。

- 地域おこし協力隊等の外部人材は、地方創生に生かすという戦略性を持って導入する。
 - = 化学反応は、より地域課題に対応させて起こす！
 - = 外部人材の導入を通して、地域の「自治力」を上げる！
- 地方創生人材支援制度をレビューする。
 - = 外部人材がどんな化学反応を起こせるのかを知る！
 - = 本当に制度を生かしたか浮き彫りになるのは、派遣終了後！
- 地方の現場のリアルが分かる国家公務員を育てる。
 - = 公務員が職務専念義務と調和した交流（人的相互支援）をできる方法が、もっと必要！

ニセコ町の最大の地域資源は、“ニセコ町民”である。
“国家公務員を育てる”を実践して下さったニセコ町民の皆さんに感謝します。

