

## 令和元年度政策創造員会議 中間報告 (WG2)

## 1 研究テーマ

「新時代の価値と成果を創造する」コンサルティング型窓口の創設に向けて

## 2 研究概要

今後、少子高齢化やニーズの多様化等、変化する社会情勢に対応するためには、県民や企業等との協創を発展させ、県が抱える課題解決に向けて、新たな価値や成果を出せる仕組みを創っていく必要がある。

本研究では、地域が持続的に活性化する社会の実現を目指して、「三重県の課題解決力強化を目的とした協創の仕組みづくり」に着目し、行政が県民や企業等から幅広く課題、提案等を収集し、課題解決に向けた分析・コンサルティングを行う協創窓口の創設やその仕組み、あり方を提案する。

あわせて、課題解決に向けた協創のロールモデルについても検討を行い提案する。

## 3 研究課題

## (1) 現状とめざすべき三重県の姿 (理想像)

## ○三重県の現状及び現状の延長線上に予想される三重県の姿

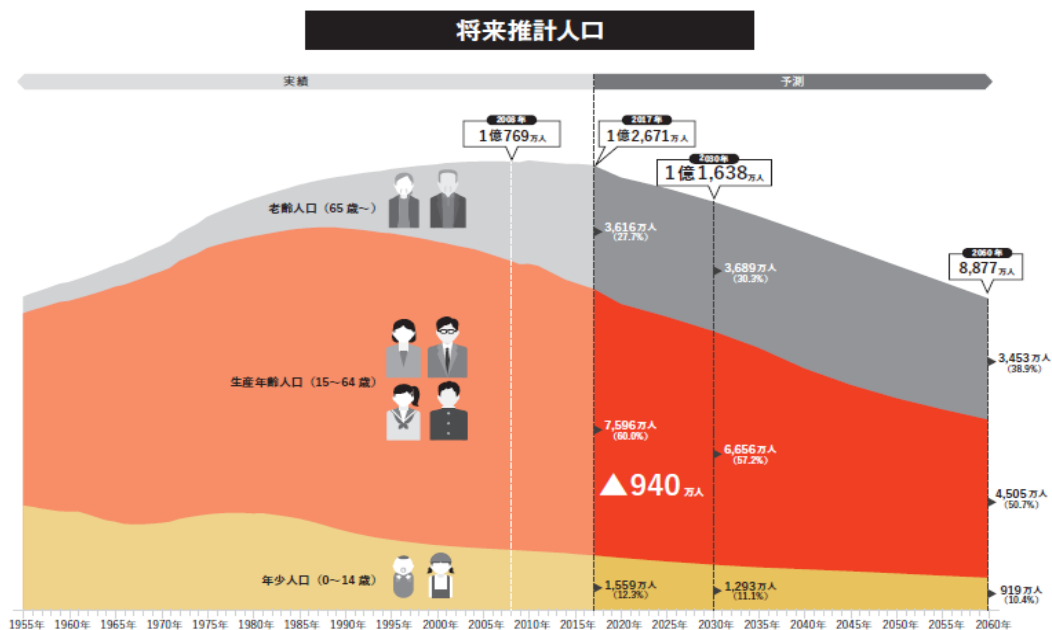
- ・少子高齢化による地域活動の担い手不足、近所付き合いの希薄化等により、これまで機能してきた地域課題の解決基盤が崩壊しつつある。
- ・社会の高度化や情勢の変化等により課題内容が複雑化しており、今後はますます、行政に対する地域課題の解決に向けた介入期待が高まり、行政需要が増大していくことが予想される。
- ・三重県では、これまで新しい豊かさを享受できる三重づくりを進めるため、「三重県民カビジョン」において「協創」の取組を推進し、一定の成果も生まれてきたが、一方で県内に広く「協創」の考え方や取組が広がっているかという疑問がある。
- ・企業等が地域の課題解決にあたって相談・提案を行うにあたりどこの行政機関や部署にアクセスしたらよいか分かりづらい。

## ○めざすべき三重県の姿 (理想像)

地域の問題点・課題について県民一人ひとりの声の的確かつ効率的に集約され、それぞれの課題に対し、適した解決策が講じられることにより、「希望がない、選ばれる三重」が実現されている。

## (2) 発見した問題点

- ①昨今の社会情勢は、少子高齢化、国際化、高度情報化、ニーズや価値観の多様化等めまぐるしく変貌を遂げており、自治体はその変化に対応することが求められているが、行政の限られた人材だけで行政サービスを提供する従来の枠組みでは、地域課題に対して的確に対応することが難しくなると予想されるため、民間企業や各種団体との協創によって地域の課題発見やその対策を講じる必要がある。
- ②行政が民間企業や各種団体と協創により対策を講じようとしても、民間企業や各種団体側にも人材不足など組織としての課題が存在し、協創が上手くいかないケースもある。
- ③本県の取組に協創の仕組みを取り入れようとしても、行政側に住民や民間企業等から提案を一元的に受け付ける窓口が現在は設置されておらず、各部署が個別に対応している。
- ④県は企業等との連携を進めていくため、包括協定等を締結しているが、県庁内で横展開する仕組みが弱く、協定の効果を活かしきれていない可能性が高い。
- ⑤行政各分野における県民の幸福実感、満足意識等を把握する手段として、みえ県民意識調査を実施しているが、アンケート方式では課題を把握するには限界がある。



出所：国立社会保険・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2017)」

## (3) 課題設定

発見した問題点から、今後社会課題を解決していくにあたっては、本県の課題を的確かつタイムリーに把握し、適切な策を講じるための体制づくりが必要と考えられる。そこで、具体的な取組として以下の理由により「協創窓口の創設」、「協創のロールモデルの確立」の2点について検討を行う。

【協創窓口の創設】 ※発見した問題点の③～⑤に対応

- ・企業、NPO、大学などの多様な主体と行政が連携をすすめ、それぞれのノウハウや、アイデア、資源を活用していく必要があるが、各部署が対応するのみでは範囲が限定されるため、連携効果が一層発揮される体制が必要である。
- ・本県が抱える課題を的確に把握するため、従来の「みえ県民意識調査」に加えてソーシャルリスニングや ICT 技術等を活用した分析を行い、課題設定の精度を高める方策および体制づくりが必要である。

【協創のロールモデルの確立】 ※発見した問題点の①②に対応

- ・行政の限られた人材では、地域課題の高度化・複雑化に対応できないケースも想定されるため、新しい時代の課題解決に向けた協創のロールモデル構築は急務である。
- ・民間企業や各種団体との更なる連携強化のほか、協創による課題解決手法の一例として、民間企業や各種団体に対して特定の課題解決能力を有した人材（以下「高度人材」という。）を投入し、協創における行政のパートナー（民間企業や各種団体）を磨き上げることにより、協創の成果を最大化させることも必要であると考える。
- ・その根拠として、全国では各地域が抱える課題解決に向けた協創が展開されているが、好事例については往々にしてキーパーソンが舵取り役を担っているケースが多い。例えば、「せとうち DMO」はデジタルマーケティングに長けた人物が中心となって戦略的な観光プロモーションを展開し、その結果、世界の権威ある多数のメディアに訪れるべき場所として選出され、「SETOUCHI」ブランドの拡散に成功している。

## 4 研究目標

### (1)協創窓口の創設

多様化する問題に的確に対応するため、課題設定手法の確立及び企業等による協創取組の推進体制の構築について検討する。

### (2)協創のロールモデルの確立

高度人材を中心とした協創の仕組みについて検討する。

この 2 点の研究を進めることにより、本県の課題設定力、解決力の向上にむけた「三重県モデル」の提案を行う。

## 5 研究内容

これまでにヒアリング（※詳細は別紙1のとおり）を行い、それぞれの研究目標に関して以下のとおり研究を進めている。

### (1)協創窓口の創設

#### ① 協創窓口の体制

- ・横浜市のヒアリング結果からも、企業等との連携を全庁に効果的に展開していくためには、協創をコンサルティングする専門部署を創設する必要がある。
- ・企業、大学、団体等から提案を受け付ける仕組みを構築するとともに、庁内からも各部署が認識している課題を集約し、県内外からの提案を募る必要がある。
- ・民間との連携には、予算措置が必ずしも必要ではなく、行政側がマネタイズについてコンサルすることによって行政負担を抑えながら課題を解決することが可能である。そのためにも、民間企業や各種団体と事業課の間に入り、調整を行いつつ、協創の方向性をコンサルする部署は不可欠である。

#### ② 本県が抱える課題の把握・設定手法

- ・チャットボットやソーシャルリスニングは、特に若者層の潜在的な声やアンケートでは絞り切れない詳細な課題を拾う補完ツールとして有用であると考えられるため、特定の分野における導入を検討する余地がある。
- ・県民が抱える問題を把握するためのICT活用例として、以下のものが想定される。

##### ① 不特定多数の県民の声を収集する

「自動チャットボット+テキスト分析」の活用

##### ② エリアデータを収集する

F I W A R E（データ利活用基盤サービス）の活用

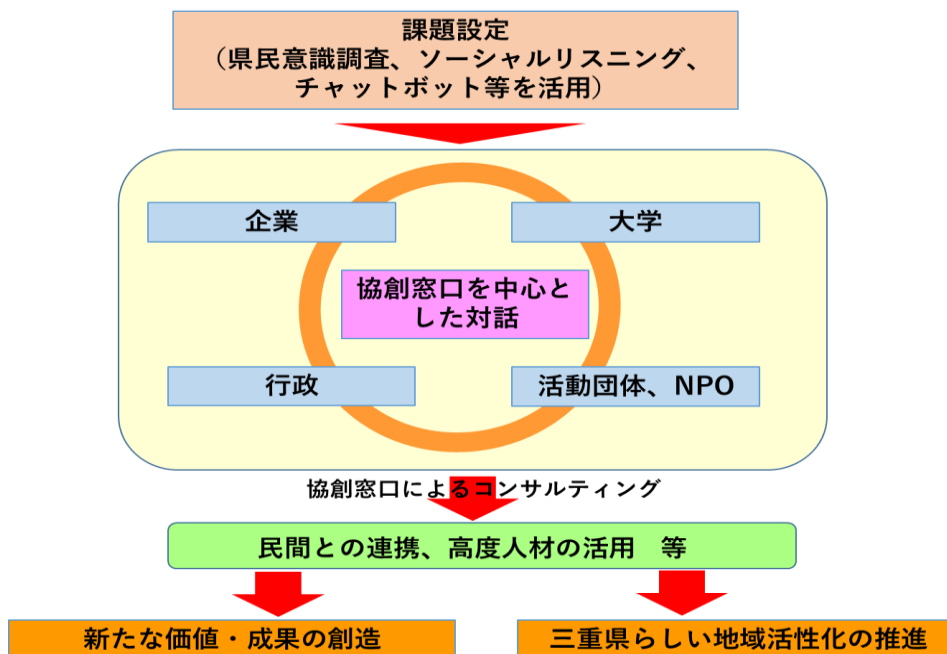
##### ③ 庁内データの活用

データ分析ソリューションの活用

### (2)協創のロールモデルの確立

- ・三重県観光連盟や三重県産業支援センターにおいても、昨今の有効求人倍率の上昇や今後予想される労働人口減少に対応する生産性向上、ノウハウの蓄積、地域社会への波及力の高さの観点からも、高度人材を如何に確保し活用するかは極めて重要であるとの意見が得られている。
- ・協創のパートナーである民間企業や各種団体に高度人材を投入し、協創の成果を最大化していくための手法等について研究を行う必要がある。まずは、特定の分野（観光※別紙2参照）にフォーカスし、一連の協創および課題解決に向けた手法の検討を行う。

## 【協創の全体イメージ】



## 6 最終報告に向けた課題と研究の方向性

### (1) 協創窓口の創設

- 協創窓口の体制・役割、企業等から提案を受け付ける仕組み、庁内から意見を集約する仕組み等について民間企業の研究事例や他県事例を参考に進めていく。
- ソーシャルリスニング、AI等を活用した問題・課題集約の可能性について更なる検討を重ねつつ、設定した課題を協創の取り組みに乗せて解決へと進めていく仕組みについて更に検討を行う。

### (2) 協創のロールモデルの確立

- 協創窓口のコーディネートのもと、民間企業や各種団体に高度人材を投入し、課題解決する方法等について更に検討を行う。

### (3) 協創に対して積極的に取り組む自治体へのヒアリング

- 同じ都道府県で協創の先進的な取組を行っている大阪府等の協創取組について状況を調査し、研究・調査報告書に反映できる内容がないか検討する。

## 【現場ヒアリング】

### (1) これまでの三重県の協創の取組について（三重県戦略企画部企画課）

- ・サミットにおける「オール三重」も協創の一つ。「新しい時代の公」の頃から協創の考え方はあり、第3次行動計画を策定する上でも引き続き「協創」は柱として位置づけている。
- ・以前NPO室が平成15年度から24年度までNPO等からの協働事業提案（新しい公共の場づくりのためのモデル事業）を実施していたが、現在は各部局で対応している。
- ・県庁内に具体的な協創の窓口的な役割を果たす部署はない。

### (2) 県民や関係団体等と共有・提案できるプラットフォームの構築を検討（横浜市共創推進課）

#### 【組織について】

- ・共創フロント（共創を扱う専門部署）は、今後「企業等と新しい価値・成果を出していく取組が必要」との考えから、約12年前に前中田市長指示のもと、直轄のプロジェクト（事業本部制を採用）により、時限組織（3年）を立ち上げた。
- ・事業本部制の良いところは、スピード感が格段に違う点である。意思決定を行う局長級職員と実行部隊である一般職員との距離も近く、スピーディーに決定し、速やかに案件を進めることができる。

#### 【共創フロントのスキーム】

- ・共創フロントでは受け付けた提案を、（一定程度のコンサルティングを行い、）各担当事業課に振り分け、担当課とともに案件を進めていく（最終決裁は事業課で行う）。
- ・一般市民からの共創提案は別部署で市民協働という形式で受けられている（市民協働と共創はやり方が異なるため（アイデア提案だけには付き合わない））。

#### 【共創の考え方】

- ・共創はベンチャービジネスのようなもので、常に新規ビジネスを練っていく必要がある。その際に重要な考え方として「問題と課題は異なる」ということである。これを混同し、目的（課題）を明らかにしないままビジネス（協創事業）を始めると意味のないものが出来上がってしまう。
- ・問題＝「理想と現実のギャップ」、課題＝「そのギャップをクリアするのに必要なもの」であり、
  - ①問題を明らかにする→②目的（課題）を見つける→③アイデアを考える→④アイデアを完成→⑤ビジネスモデルを考える
 のフローを確立することが極めて重要である。

### 【共創事例】

- ・これまで400近くの企業等と共創してきたが、相手の企業等は市内、国内にとどまらず実にさまざまである。
- ・基本的にマネタイズを行い、結果として99.9%は事業予算不要である。  
事例としては

#### セブンイレブン

- ・・・店舗の閉店や改装に伴う在庫品（缶詰、日用品など）を横浜市社会福祉協議会に寄贈。社協が高齢者、障がい者、子ども、貧困世帯に配布。配送料は社協が負担。コンビニも社会貢献でき、廃棄の手間が減る一方で、必要な人に物資が届けられ、行政はSDGs達成に寄与できることからまさに三方よしの事例である。

等多数あり。

### 【本取組の拡大・継続について】

- ・共創の取組を能動的に進めていくには、専門の組織をつくらないとうまく回っていかない。行政機関は、取り組む必要性は感じつつも目先の面倒な物事に対して敬遠しがちである。
- ・横浜市も初めは庁内外に取組を広げていくのに非常に苦労したが、喫緊のやるべき課題に取り組んで実績を重ねていった（個々の取組にはストーリーと感動を大切にしてきた）。
- ・部局が困っていることを「やる気のある課長がいる部署で試してもらおう」→「庁内に広める」→「マネをしてもらう」という流れがミソである。
- ・今は横浜市の「共創ブランド」も定着しており、庁内外で共創フロントを頼ればなにかヒントが得られると、案件が常に舞い込んでくる状況で良いサイクルが出来上がっている。

## (3)ICT やソーシャルリスニング、AI 等を活用した課題設定・県民の声の収集について

### ① NEC

- ・県政の課題把握・設定にAI、チャットボット等のICTの技術を導入するのであれば、ある程度分野を絞る必要がある。漠然と県政全般について声を拾っても効果検証がしづらい。また、課題ごとにシステムを組んでも費用がかかるため、まずは小さく始めて成功事例を横展開していく形式が望ましい。
- ・現在、実証実験で複数自治体（主に基礎自治体）が共通で利用できるチャットボットを運用している。チャットボットは育てて精度を高めていくものであり、今後複数自治体でシェアしていく動きも予想できる。

### ② SNSの分析によるマーケティングを得意とする民間企業

- ・ソーシャルリスニングで活用するソーシャルメディアとしては、Twitter やブログが多く、Twitter は10～30代、ブログは30～50代の声を拾うのに

効果的である。なお、Facebook や Instagram はつながりのない他人に公開していないことが多々あり使いづらい。また、高齢者のみにターゲットを絞ったソーシャルメディアは存在しない。

- ・ソーシャルリスニングについては、インタビューでは得られないものが分かることも多々あるため、ツールの一つとしては有用である。生のデータを見てどう使っていくか判断していくことが大事である。

#### **(4) 高度人材の活用について（公益財団法人三重県産業支援センター）**

- ・プロフェッショナル人材戦略拠点として年間 300 件ほどの求人に関する相談（案件）があり、昨年度は 221 案件（前年度からの繰越も含む）のうち 47 件が採用になった。
- ・他県の事例では、公募で人材を募集している場合が多い。

#### **(5) 観光における協創について（公益財団法人三重県観光連盟）**

- ・現在、事業はウェブの情報発信を中心としており、観光情報サイト「観光みえ」の PV 数やインスタグラム等 SNS のフォロワー数は全国トップクラスである。一方で、インバウンド向けに多言語サイトを構築、充実させているものの、閲覧数の増加は今後の課題である。
- ・また、広告料を収益の柱の一つとしており、「観光みえ」や SNS 広告企画を展開しているところである。広告代理店等に依頼するとかなりの費用を要するが、比較的安価で広告パッケージを提供していることから需要が高い。
- ・これらの事業は三重県からの派遣職員が主力となって活動しているため、異動に伴い定期的にメンバーが入れ替わることから「プロパー職員が育ない」、「ノウハウが蓄積されない」といったこと等が課題である。
- ・コンサルを入れての情報発信結果の分析、PDCA サイクルの確立を行っているが、内部にもこれまでの蓄積を財産として活かせる専門人材が必要である。



## 【観光分野における課題解決イメージ】

### 三重県の現状と課題

観光は、日本が本格的な人口減少及び少子高齢化を迎える中で、成長戦略の大きな柱に位置付けられており、本県においても観光産業は県内総生産の3%（H27）を超える産業として成長してきていることから、地域経済の活性化や雇用の増大などの経済的な効果が高い。

とりわけインバウンド市場は昨年（2018年）訪日数が3,000万人を突破するなど急激に拡大しており、「明日の日本を支える観光ビジョン」において2020年訪日旅行者数4,000万人、旅行消費額8兆円、2030年訪日外国人旅行者数6,000万人、旅行消費額15兆円の大きな目標を掲げ「持続可能な観光先進国」の実現を図るための取組が進められている。

一方本県の観光統計では、4年連続で観光消費額は増加し、観光入り込み客数は過去最高の4,260万人となるなどの成果が出ているものの、県内の外国人延べ宿泊者数は近年横ばいであり、宿泊数に占める外国人が占める割合も4%前後であることから、インバウンドの取り込み強化を一層図る必要がある。

項目	実績値			
	H27	H28	H29	H30
観光消費額	4,830	4,919	5,273	5,338 億円
観光レクリエーション入込客数	39,212	41,892	42,195	42,605 千人
県内の外国人延べ宿泊者数	391,740	351,870	334,230	340,580 人

延べ宿泊者数全体に占める外国人延べ宿泊者数の割合（平成31年1月～令和元年6月）

県別	単位：万人泊								
	①全宿泊者数			②外国人宿泊者数			外国人比率		
	平成30年	平成31年 (令和元年)	伸び率	平成30年	平成31年 (令和元年)	伸び率	平成30年	平成31年 (令和元年)	
福井県	167	184	10.1%	4	5	21.9%	2.5%	2.8%	
岐阜県	318	324	1.8%	75	79	5.0%	23.6%	24.3%	
静岡県	1,006	1,066	5.9%	86	112	31.1%	8.5%	10.5%	
愛知県	817	871	6.6%	141	173	23.1%	17.2%	19.9%	
三重県	399	420	5.2%	17	18	6.7%	4.2%	4.3%	
中部管内計	2,708	2,865	5.8%	322	387	20.1%	11.9%	13.5%	
昇龍道9県計	4,316	4,470	3.6%	504	570	13.2%	11.7%	12.8%	
全国	25,087	26,185	4.4%	4,598	5,217	13.5%	18.3%	19.9%	

※観光庁「宿泊旅行統計調査」平成31年1月～令和元年6月第2次速報による  
 ※従業員数10人未満の施設を含む。  
 ※端数処理の関係で合計値及び割合が異なることがある。

本県は特色ある観光地や魅力的な「食」等豊富な観光資源を有するものの、海外において知名度が高いとは言い難く、グーグルトレンドによる検索数比較や都道府県別の知名度比較やトリップアドバイザー等が発表する観光地ランキングでもプレゼンスは低い傾向にある。

### 訪日外国人 都道府県認知度ランキング

(N=6,000)

順位	都道府県	認知度 (%)	順位	都道府県	認知度 (%)	順位	都道府県	認知度 (%)	順位	都道府県	認知度 (%)
1	東京都	64.0	13	愛知県	38.7	25	埼玉県	32.8	37	高知県	30.3
2	大阪府	59.8	14	静岡県	36.6	26	鳥取県	32.6	38	茨城県	30.2
3	北海道	56.2	14	鹿児島県	36.6	27	岡山県	32.2	39	大分県	30.1
4	京都府	53.6	16	長野県	36.1	28	新潟県	32.1	40	群馬県	30.0
5	沖縄県	50.1	17	兵庫県	35.8	29	石川県	32.0	41	滋賀県	29.6
6	広島県	49.3	18	熊本県	35.6	30	山口県	31.8	42	栃木県	29.5
7	千葉県	45.7	19	山梨県	35.4	30	香川県	31.8	43	岩手県	29.3
8	福岡県	43.7	20	宮崎県	34.5	32	岐阜県	31.5	44	島根県	28.6
9	長崎県	43.4	21	宮城県	33.9	33	山形県	31.4	45	福井県	28.4
10	神奈川県	42.3	22	富山県	33.2	34	和歌山県	31.0	45	三重県	28.4
11	福島県	41.4	23	青森県	33.1	35	佐賀県	30.5	45	愛媛県	28.4
12	奈良県	41.3	24	秋田県	33.0	36	徳島県	30.4			

※調査対象となる訪日外国人・上位15カ国の平均認知度  
出所：JTB訪日重点15カ国調査2019

### めざすべき姿と今後の方策

このことから、

- 知名度向上に向けた地域ブランディング
- 観光推進の旗振り役であるDMO（Destination Management Organization）の体制強化
- 観光資源の磨き上げ、インバウンド受入環境の整備

等、来県者増と満足度の向上を両輪で取り組むことで、「世界の人々を魅了する三重の観光」、「変革し続ける観光産業」のをめざし、三重県観光の持続的な発展が必要である。

### 課題設定

協創窓口において、「三重県の外国人宿泊者比率が全国平均よりも著しく低く、延べ宿泊者数の増加率についても全国平均を下回っている」といった課題を解決するにあたって、観光振興は人の力に寄るところが大きいと、観光連盟などの組織に旗振り役となる人材が必要であるとの意思決定がされたとする。

また、三重県観光審議会、三重県外国人観光客誘致促進協議会等、知見を有する委員や民間事業者から「三重県は海外において観光地として十分に知られていないため、訪日外国人旅行者を呼び込むためにはさらに知名度を向上させる必要がある」という課題に対し、議論の結果

- 三重県の知名度を向上させるためには、デジタルの情報発信に注力する必要がある
- デジタルマーケティングに長けた高度人材を地域連携DMOである三重県観光連盟に配置し、ウェブにおける情報発信基盤を構築することで Dream（旅への興味）

→Consider（情報収集）→ Activate（計画・予約）→ Travel（目的地）→Share（旅行後：シェアの拡散）の旅行サイクルを確立、情報に基づいた意思決定をすべきである

といった意見に集約されたと仮定する。

### ① 人材の確保

デジタルマーケティングに長けた高度人材を県のウェブページ等で公募する。また、メディアも活用するなどして、広報にも力を入れることで募集人数の増、更には質の確保を図る。これについては、三重県に関連する人材、いわゆる活動人口の活用についても検討する必要がある。また、ビジネス特化型 SNS である LinkedIn や浜松市が協定を締結し、人材採用に活用し始めたビズリーチ等も利用し、多チャンネルから人材発掘を行うこととする。

### ② 高度人材が担う業務

三重県の知名度向上を図るため、ウェブを活用した情報発信業務を担当する。具体的には

- ・三重県観光連盟が運営する「観光みえ」、多言語情報サイト、Facebook、Instagram 等の SNS を活用した情報発信、フォロワー増に向けた広告展開、OTA（Online Travel Agent）機能も拡充（宿泊や体験プログラムの手配等）
- ・海外メディアを活用した広報や動画プロモーション等によるブランディング
- ・ウェブの閲覧履歴を分析し、来県者の嗜好や動線、広告効果の分析を行い、より精度の高いプロモーションサイクルを構築
- ・上記の業務によって、観光連盟が有するウェブ媒体のコンテンツ力を高めるとともに、広告収入を増やし DMO の稼ぐ力を向上
- ・県内の観光関係事業者に対し、デジタル情報発信（HP や SNS の運営、アクセス分析等）関係の助言

等を想定する。

### ③ 資金獲得モデル

高度人材の人件費については、県のみで負担するのではなく観光関係事業者等からも出資を募ることとする。資金獲得モデルは一部の自治体でヘルスケア領域部門を中心に導入が進んでいるソーシャルインパクトボンドの概念を取り入れ、出資者に対しては成果に応じて利益を還元するとともに、観光連盟が運営する「観光みえ」や「Mie Once In Your Lifetime（英語サイト）」、SNS 等における情報発信記事掲載枠等を提供する。

### ④ 成果指標、報酬等の設定

高度人材に対して求める成果指標や支払う報酬を第三者評価機関によって決定する。第三者評価委員会は公募を行う前に開催することとし、委員は有識者や観光関係事業者、公募等により構成する。

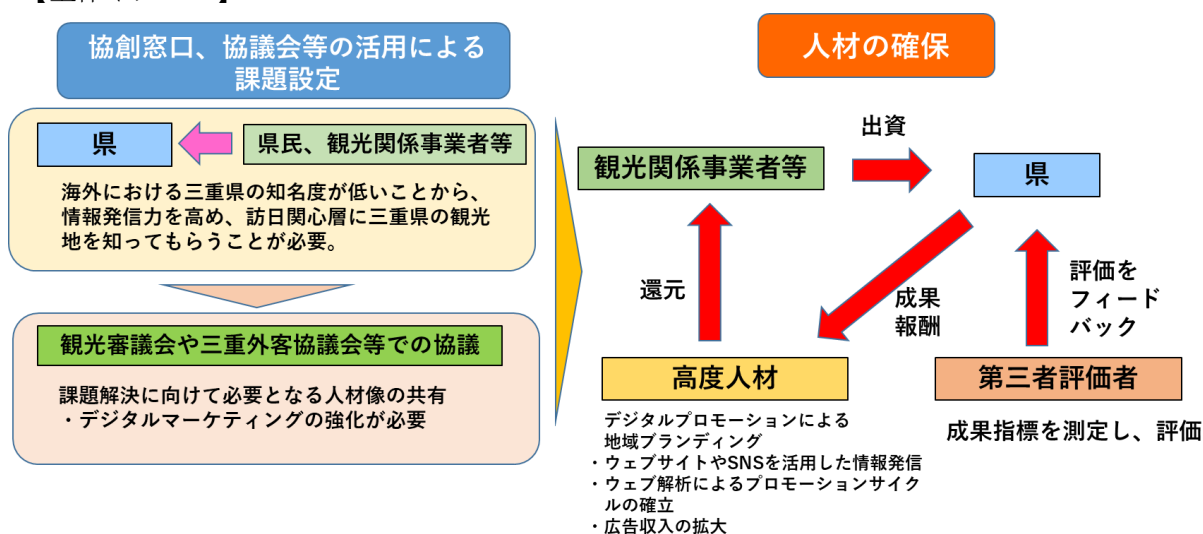
今回のケースでは成果指標として

- ・ウェブコンテンツのPV数やフォロワー数
- ・県内の外国人延べ宿泊者数
- ・県内の観光消費額
- ・広告収入
- ・県内観光関係事業者に対する助言回数

等が想定される。

報酬は一定額を固定し、上記成果指標の達成状況に応じて成果報酬を定める。

【全体イメージ】



### 期待される効果

- 高度人材に対しては、成果がより創出されるほど対価が大きくなることから、成果創出のインセンティブが働き、結果として三重県全体に高い成果の創出が期待できる。
- 本スキームでは民間からの出資も募るため行政コスト削減が見込まれる。さらに成果が出れば翌年度以降はさらなる出資が期待され、同分野で別のテーマを設定しさらなる人材（オーバーツーリズム対策、海外の旅行会社に対してPRするセールスパーソン等）を雇用することが可能となる。
- ソーシャルインパクトボンドの概念を導入することにより、事業の評価軸が成果となることから、県の職員の発想に成果志向が普及することが期待される。
- 観光連盟では、これまで派遣された県の職員がコアな事業を担ってきたことから、情報やノウハウが蓄積されてこなかった、高度人材が定着すればそれらの問題が解決される。