

# 令和5年度

## 宮崎県市町村職員海外派遣研修

### 報告書

(1班・2班合同作成)

No.	研修テーマ	研修先
1	ポートランド市におけるまちづくり政策と住民参画	US-J Connect 社
2	まちづくりと人材育成	ポートランド州立大学
3	ポートランド市における観光政策	Travel Portland (ポートランド観光協会)
4	ワークライフバランス・業務効率化	YAMATO TRANSPORT U. S. A. YAMASA CORPORATION U. S. A.
5	持続可能な農業と担い手育成	TANAKA FARMS
6	スタジアムを中心としたまちづくり	SOFI スタジアム

訪問国の情報

国名	アメリカ合衆国 (United States of America)
首都	コロンビア特別区 (通称 ワシントン D.C.)
人口	3億 3480万人 (世界第3位 2022年)
国土面積	9,834,000 km <sup>2</sup> (世界第3位)
公用語	英語
通貨	アメリカ合衆国ドル
GDP	20兆 8937億 5000万ドル (2020年)
1人当たり GDP	63,358,489 ドル
高齢化率	17.13% (総人口に対する 65歳以上の割合 2023年)
合計特殊出生率	1.67% (2022年)
歴史	建国 1776年 7月 4日 (グレートブリテン王国からの独立宣言)

訪問都市の情報

都市名	ポートランド市	ロサンゼルス市
面積	市域 376.5 km <sup>2</sup>	市域 1,301,970 km <sup>2</sup>
人口	市域 652,503人 (2020年)	市域 3,976,322人
州・郡	オレゴン州 マルトノマ郡	カリフォルニア州 ロサンゼルス郡
気候	地中海性気候	沿岸部 地中海性気候 内陸部 砂漠気候
産業	IT、医療、環境、鉄鋼、観光等	石油化学、航空宇宙産業、観光、金融、サービス業
歴史	設立 1845年 もともと広大な空き地であったところに都市が建設された。 市制 1851年 2月 8日	設立 1781年 スペイン人による征服により村落や農場が作られた。 市制 1850年

## 研修テーマ1 「ポートランド市におけるまちづくり政策と住民参画」

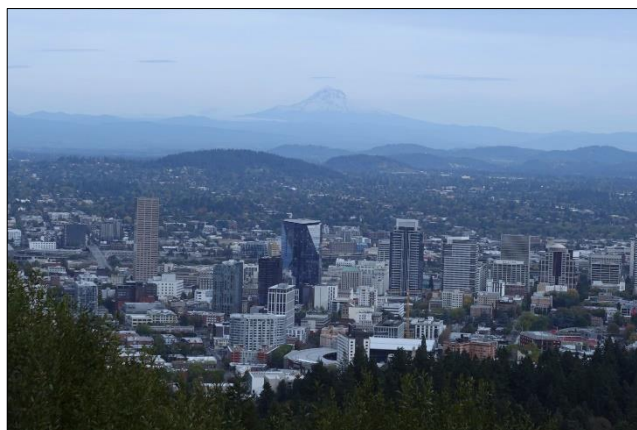
研修日	令和5年10月16日 9:00~11:30
研修先	US-J Connect 社
説明者	宮石 具朗氏 (US-J Connect CEO)

### 【研修目的】

日本においては、少子高齢化が進み人口減少が続いていく中で、持続可能なまちづくりが求められている。世界で一番住みたいまちといわれているポートランド市の自然と共生するまちづくり・都市開発のこれまでの過程や現在の状況、今後の課題等を学ぶことで、日本でも活用できるまちづくりの施策を学ぶ。

### 【ポートランド市の基本情報】

ポートランド市は、アメリカ合衆国の北西部にあり、コロンビア川とウィラメット川の交差する地点に位置しており、北西部ではシアトル市に次いで人口が多く、オレゴン州で最も経済が発展してきた都市である。また、市の東側にはフード山が位置しているなど近隣には緑豊かな大自然が広がっており、自然の美しさが魅力であり、山や海、森林が豊かでアウトドア活動が楽しめるとともに、市内には公園が多く、緑豊かな環境に恵まれている。



Pittock Mansion (ピトック邸) からの  
ポートランド市の眺め

産業については、豊かな自然環境による一次産業やダムからの豊富な電力供給により電気代が安かったことから、二次産業が盛んになり、インテルやナイキなどの大企業が集積し、人材の引き抜きによって、より一層労働市場に流動性が生まれており、様々な産業が盛んであることから、ポートランド市周辺の経済圏人口は、実に250万人にもものぼっている。

また、風土的にローカルファースト、地産地消などの考え方が昔からあり、まち全体で、メインストリームでない人達にも活躍してもらおうという考え方を持っている。そのため、起業家が多く生まれる土地でもある。

さらに、消費税がなく、生活費が他の主要都市と比較して比較的安い傾向にある。

このようなことから、コロナ禍以前は年に約1万人の人口流入があり、2020年頃には約65万人程度まで増加していたが、コロナ禍により減少し、現在は約62万人となってしまっている。

人種構成については、歴史的に白人が作った都市であったため、全米の人口全体における白人の割合は約60%に対し、約75%と非常に高い地域となっている。

### 【ポートランド市のまちづくりにおける特色】

#### ① ポートランド市が目指したまちづくり

ポートランド市では、1960年代、排気ガスなどによる大気汚染や工場排水などによる水質汚染などが深刻化しており、また、アメリカの大都市（シアトル、サンフランシスコ、ロサンゼルス、サンディエゴ）には経済力の競争においてかなわないことから、1970年代には、その競争に参加するのではなく、環境保全を行うなど「住んでいる人が幸せであればいい」、「住んでいる人が幸せ」とはどういうことなのかをみんなで議論して考えることに転換していった。

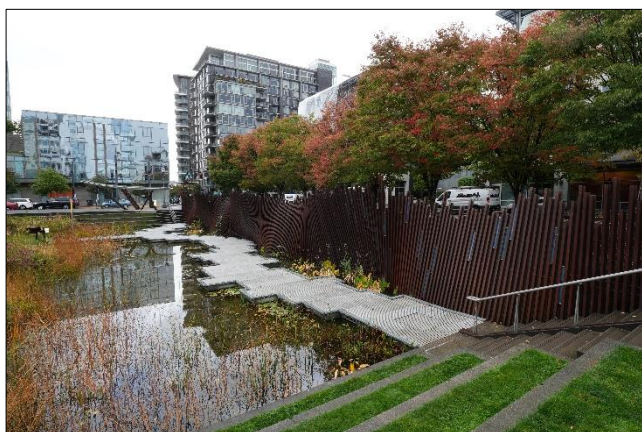
その住んでいる人が幸せな社会を実現するため、強いリーダーシップによる行政のかじ取りと様々な政策により、現在のサステナブルでコンパクトなポートランド市が形作られている。

#### ② ポートランド市のまちづくり政策について

ポートランド市においては、伝統的農業地と都市化地域を区分し、開発できる範囲を明確にする「都市成長境界法」が1973年に法制化され、一定の範囲での開発により農地と自然の保全も行いながら、都市開発を行っている。

「都市成長境界法」により守られた自然に親しむ機会が増え、農地を守りながら、その農地で取れたものを地産地消できるとともに、ドーナツ化現象を抑制し、コンパクトで一定の成長を継続できる持続可能なまちづくりを行っている。

また、都市の空洞化の抑制やまちの賑わいづくりのため、広域政府であるメトロが、公共交通機関を整備したことから、現在は、ポートランド市民の多くが公共交通機関を利用しており、生活の一部となっている。



ターナー・スプリングス公園  
(グリーンインフラも兼ねた公園)

さらに、公共空間を確保するため、市内のいたるところに自動車乗り入れ禁止ゾーンや、一方通行規制などを整備するとともに、川沿いを公園にすることで、ジョギング、サイクリング、イベントが出来るなど、住民自身が住みやすい社会コミュニティづくりを行政と共に政策として進めてきた実情がある。

加えて、大気汚染や水質汚染などの環境問題に対し、まちを再生するに当たり、CO2 排出抑制プランや自転車利用環境整備、人や環境に配慮した建物のデザインや基準となる LEED 認証、ビルで使用するエネルギー以上のエネルギーを生み出す設備を備えた建物、CLT 工法による建物建設など、環境への配慮が随所に見られる。また、まちのいたるところに雨水管理のためのグリーンインフラが見られ、これらの先進的な取組を行政が住民などのステークホルダーと共に考えながら、環境に配慮した都市開発を行っている。

### ③まちづくりにおける住民参画とローカルファースト

米国の多くの州や自治体においては、それぞれの法案ごとに住民投票が行われる直接民主制となっており、賛成が 50%を超えた法案については、可決される仕組みとなっている。このように、日本と違い、議員に任せるのではなく、直接自分が決めることができる選挙の仕組みも、ポートランド市の人々の政治参加への意識に深く関係している。また、ポートランド市では、住民が自分たちのまちを自分たちでつくるという意識を早い段階から育て始めてきことから、地域のミーティングやワークショップにおいても、様々な世代の方々が参加し、積極的に意見を言うといった風土が醸成されている。

さらに、各地域には、ネイバーフッド・アソシエーションという公式な自治組織もあり、地域のまちづくり活動や行政との調整などに加え、商業エリアでの新たな開発には、その地区のネイバーフッド・アソシエーションが許可を出さないと開発が行えないなど住民の意見が直接まちづくりに反映できるようなシステムが構築されている。

また、地元企業や地元の農産物の地産地消などを支持しようというローカルファーストの風土が非常に盛んであり、資本を集積し、全米展開を目標とするのではなく、地元で活躍できる企業を応援するという住民の考え方が経済においても大きな影響を及ぼしており、起業家が生まれやすい土壌となっている。

#### ④ パールディストリクト地区の都市再開発

1980年代半ば、鉄道の車両基地跡地や古い倉庫まちだったパールディストリクト地区は、治安が悪く、汚れたイメージの地域であったが、このエリアに多くのアーティストが移住し、アトリエを開きだした動向から、ポートランド市開発局は公的資金投資により都市再生が可能だと判断し、この地区へストリートカー（公共の路面電車）を延長し、ノースウェストとダウンタウンのアクセスを容易とすることで民間の開発業者や地域住民を参加させる形で都市の再開発を行った。



ミクストユースな建物の例

この再開発においては地域住民の意見が大きく反映されており、古い建物を活用しリノベーションしたレンガの建物と新しい建物が入り混じった新しいまち並みや、環境を意識したグリーンビルディング、また、特色のある魅力的な公園を整備するなど、住民のニーズに合わせた開発が行われ、開発局と住民と一緒にまちづくりを行い成功した事例となっている。

また、ポートランド市のまちづくりのキーポイントとして、「建物のミクストユース化（一つの建物や地域に様々な用途の空間を混在させる）で昼夜人口の極端な差をなくし、いつも賑わいが出るまちづくりを行う。」「歩道に面する店舗はガラス面を大きく取り、建物の内外の透明性を挙げることにより、屋内にいる人は通りの賑わいを感じ、通りにいる人は、屋内の賑わいを感じる事が出来る内と外を繋げた劇場型空間を演出する。」の2つをコンセプトにまちづくりを行っている。

そのまちづくりに対し、地区住民のコミュニティなどの様々なステークホルダーが参加するとともに、行政と民間が長期的なゴールを共有し、官民一体となりまちづくりを進めることで効率的かつ多様性に富んだ成功事例を生み出している。

このように、ポートランド市において、都市開発の成功のカギとなったのは、地域住民が住み心地のよさ、自然との共生、サステナビリティなどのコンセプトを認識したうえで、そのコンセプトをデザインに変換する形で、まちづくりを行ったことだと考えられる。

## ⑤ポートランド市が抱える課題

ポートランド市においては、ポバティーレート（貧困率）が特に全米平均よりも高い状況となっており、そのうち、黒人の占める割合が28%と高く、人種により格差がついてしまうという現状から、公平性や多様性を確保する必要性が高くなっており、また、ポートランド市開発局が行った都市開発により、ジェントリフィケーション（都市において、比較的所得者層の居住地域が再開発や文化的活動などによって活性化し、その結果、地価が高騰すること）が起こったため、2017年にポートランド市開発局を解体し、多様性と包括性を重視するプロスパーポートランドを設立するという方向転換を行った。

一方で、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、ポートランド市がこれまで行ってきた、賑わいを創出する場、公共交通機関等すべてが裏目に出てしまったところであり、コロナ禍後、その課題を少しずつではあるが取り戻そうと様々な対策について検討を行っている。

また、コロナ禍により、職場や家を失ったホームレスが増加し、ドラッグ問題もあいまって、衣食住の提供や薬物中毒の治療など行政だけでは解決できない大きな社会課題となっており、なかなか解決には至っていない現状もある。

### 【まとめ】

ポートランド市のまちづくりにおいては、コンセプトや、政策の進め方、住民の政治に対する姿勢など、様々な要因で今のポートランド市のまちが形成されていることが分かった。行政と住民が協力して、同じ方向性のもとに「住む人が幸せな社会」を目指すとともに、短期的な計画や目標で行っているのではなく、20年先、30年先若しくはもっと先の未来を見据えた超長期的な計画のもとにまちづくりを行っていることも分かった。

ポートランド市が再開発やコンパクトシティ化を達成できてきたのは、歴史的背景やこれまでの政策など、長い時間を経て培われたものだと感じた。一方で、コロナ禍前からあった課題とコロナ禍以後の課題等、コンパクトシティの先進的な事例として世界中から注目を受けた都市であっても多くの問題点を抱えていることも今後のまちづくりを行ううえで、とても参考になる研修であった。



宮石氏からポートランド市の  
概要説明を受ける様子

また、日本の自治体においては、おおよそ長くても 10 年程度を見据えた計画を作る傾向にあるが、総花的であり、コンセプトが曖昧であることから、政策の方向性が都度、変わっているように感じる。また、トライアンドエラーを繰り返すことが少なく、失敗したら計画そのものを変える傾向が往々にしてあるため、計画そのものを変更するのではなく、計画に至る過程や工程をより効率化・具体化していく必要があると感じた。

### 【考察】

ポートランド市の政策は長い年月を経て、また政治的な背景もあることから、直接的に地方自治体に導入することは困難であると考えられるため、まずは住民の政治参加を促し、自分たちで自分たちの住んでいるまちのことを決めているといった住民を政治参画させるための継続的な教育と、意識改革を先に行うことが必要ではないかと考えられる。

その手法として、例えば、長期的なまちづくりに係る政策を考えるうえで、住民、企業、行政等の各種ステークホルダーにより組織された会議体をつくり、その会議体に、予算（資金調達を含めて）、内容（コンセプトやデザイン）、運営主体などを含めて一から政策立案プロセスに携わってもらう。

そして、行政側は、その会議体から提案された政策について、年間で 2～3 個を必ず実施する仕組みとする。

そのような事業展開を継続して行うことで、住民や企業が自分たちのアイデアで自分たちのまちを変えているという意識が生まれ、自然と住民や企業が積極的にまちづくりに関与するという意識を作ることができるのではないだろうか。

また、自分たちで考えた事業を実施することで、ポートランド市でいうところの「住民運動による成功体験」を疑似的に体験することで、意識改革を促すことができるのではと考える。

---



## 研修テーマ2「まちづくりと人材育成」

研修日	令和5年10月16日（月） 15:00～16:30
研修先	ポートランド州立大学
説明者	行政学部 学部長・教授 西芝 雅美氏

### 【研修目的】

西芝行政学部長へのヒアリング（ブリーフィング）を行い、ポートランド州立大学で取り組んでいる「まちづくり人材育成プログラム」等を通じたまちづくりの担い手育成について学ぶ。

### 【ポートランド州立大学の概要】

ポートランド州立大学はオレゴン州で最大の学生数が在籍すると共に、同州最大のビジネス・スクール、大学院を有する。オレゴン州では唯一主要都市部に位置する州立大学であり、西部ではベストカレッジに認定され、経済と都市開発計画で有名である。都市型大学であるため、交通の便も便利であり、学業以外の時間も色々楽しむことができる。

また、ポートランドにおける住民参加のシステムをつくっていく上で大学が重要な役割を果たしている。ポートランド州立大学は30年程前から学生がまちに出て住民活動に参加することをカリキュラムの中に組み込んでいる。市内1,000程度のNPO・NGOと連携をとって活動しており、学年ごとに多彩なプログラムがある。また、全学生が参加しないと卒業できない仕組みになっており、4年生の時にはキャップストーンというクラスがあり、1年間に80～100時間の学外ボランティア体験学習をしているとのことであった。

このようなプログラムは、大学が地域貢献をしていく必要性を感じているだけでなく、「大学の使命は何か」という点をきちんと捉えたうえで行われていることが印象的だった。大学は仕事のできる能力を育てていくだけではなく、「社会生活の中に積極的に関わり、社会問題を解決していく住民を育てていく役割がある」ということを押さえているとのこと。通常なら行政がやることも住民がどんどん行い、結果的に行政の出費も抑え、社会的、経済的な価値も生み出すことになる。そういう位置づけをもってこのプログラムを運営しているとのことであった。

大学では授業の中で、学生は地域に出ていき、成果を出すことができるのだと、いつも強調しているとのこと。様々な例があるが、ポートランドは全米で最も進んだリサイクルのプログラムを持っており、これは大学の学生たちの授

業のプログラムとして70年代に始めたものである。それが成功を収め、現在では何百万ドルという市場規模を持った産業に発展しているということであった。プログラムをとおして、様々な視点から教育を行い、いろいろな価値観を提供するとともに、知識と同時に実際に地域で活動していくためのスキル・技能も訓練していくとのこと。その中で、「他の人と一緒に活動するにはどういうことに気をつければいいか」や「会議を運営するにはどうすればいいか」などの観点でも経験し、実際に地域社会でやっていけるスキルを身につけるとのことであった。

### 【(参考) 大学比較】

	ポートランド州立大学	宮崎公立大学	宮崎大学
創立	1946年	1993年	1949年
学生数	22,014人 (学部生17,237人、大学院生4,777人、 留学生5.6%)	896人	学生 4,641人 (留学生37人) 院生(修士) 538人 (留学生33人) 院生(博士)237人 (留学生60人)
職員数	5,417人 (教員・研究員1,692人)	教員 30人	教職員 2,247人
理念・目標 (スローガン)	コミュニティ・ベースド・ラーニング	広く知識を授け、深く専門の学術を教授研究し、高い識見と国際的な視野を持つ人間性豊かな人材を育成するとともに、広く地域に開かれた大学として生涯学習の振興、産業経済の発展及び文化の向上に貢献することを目的とする。	世界を視野に、地域から始めよう
その他	オレゴン州内では学生数最大 働きながら通う学生が多い	-	-



ポートランド州立大学内掲示板



ポートランド州立大学

### 【ポートランド州立大学の役割】

ポートランドは多くの賞を受けている。例えば、「自転車に一番いい町」「歩くのに一番いい町」「持続性社会の町」「ベジタリアンにとっていい町」「女性のビジネスが多い町」が挙げられる。注目すべきは「若くてクリエイティブな人たちを最も引きつける町」という称号を得ていることである。教育もあり、創造的な

気持ちに富んだ起業家精神の旺盛な人たちが、このまちに多く集まってくるということ。失業率も他のまちと同程度であり、ここで良い仕事が見つかるからというわけではなく、行政への参加が活発に行えるすばらしい環境が一つの要因となっていると考えられ、ポートランドの社会生活への魅力を感じてくる人が多いことが考えられる。

魅力を感じるような社会環境が築かれた背景には、60年代、70年代の住民生活の大きな変化にあるとのこと。この時期、社会的な運動の高まりがあり、公民権運動、マイノリティの人たちの運動、女性運動、環境運動などが活発になり、ロサンゼルスやデトロイトなどの大都市で暴動が起こるようになった時代背景がある。ポートランドも例外ではなく、そこから変化が現れ、現在のような魅力的な社会環境が築き上げられていったとのことであった。当時、カリフォルニア州からたくさん若者が来て、若者たちが「公民権の確立」「環境をよくする」という目標を持ってポートランドで活動を始めた歴史がある。そういった過程の中で、ポートランドは住民参加の窓口を広げてきた。多くの公聴会、議会、委員会のミーティングに参加できる。しかし、機会があるというだけでは不十分であり、それを十分活用できなければならない。十分に活用するためには、制度に関する知識をきちんと持ち、実際に住民同士が活動し、有効な手だてを編み出していくスキルも必要になってくる。その点においてポートランド州立大学が重要な役割を果たしているということが言えよう。

60年代、70年代、市長をはじめ行政の中枢部が新しくなっていた過程において、facilitate していくような行政の役割を十分認識し、それ以後、この市政を動かしてきたと考えられる。大学の授業などで学生に、ポートランドではすばらしいプロジェクトが行われてきたわけだが、「それを誰がなし遂げたか？」と聞くと、学生は多くの場合、指導者や指導的集団の名前をあげることが多い様であるが、実際は住民、助言委員会（公的な住民諮問委員会）に集まった住民が、運動を起こしてつくってきた歴史がある。始まりは住民から生まれ、住民が創造的な innovation を行っていることをよく理解する必要があるとのことであった。

### 【ネイバーフッド・アソシエーション】

ポートランドには強力な住民参加の機関になっているネイバーフッド・アソシエーションという仕組みがある。日本における近い仕組みとして自治会が挙げられるが、個人単位で自主的に参加し、自治会のような義務感が強いものではない。この制度は、住むまちの一角が取り壊されそうになった時に、再開発には住民の意見が必要だと、地域の団体をつくる動きがあった中で、生まれてきた仕組みである。注目すべき点は、住民がアイデアを出し、最終的に認めたのは市長、議会

であるが、始まりは住民の中にあったことである。このように、ポートランドにおいては、これまでの歴史の中での住民による活動や州立大学における教育などにより、住民が主体となってわがまちをより良くしていこうとする社会環境が作られてきたことが特徴にあげられると考えられた。

### 【「まちづくり人材育成プログラム」について】

ポートランドのまちづくりに着目したポートランド州立大学行政学部長の西芝雅美教授は2004年から、「まちづくり人材育成プログラム」を行っている。もともとは東京のシンクタンクに声をかけられての共催で、自治体職員が対象だったが、2017年からは州立大学の独自プログラムとなり、誰でも参加できるようになっている。2017年以降は毎年20数人が参加し、例年プログラムは8月上旬に行われるが、自治体職員や議員、会社員、変わったところでは高校生も参加するとのことであった。

一週間のプログラムでは、現場視察に重点を置き、市内の各地を訪れて、住民に直接インタビューを行う。住民参加で都市開発を行ったモデル地区を視察し、住民活動家との意見交換や、ボランティア活動への参加、NPOも訪問するなどし、ビジネス関係者とも行政職員とも議論をし、枠を超えてまちづくりに協力し合い、住みよいまちをめざす全体像と具体的な手法、ノウハウについて学ぶとのことであった。また、夜には「ビアストーミング」と称して、ポートランド名物のビールを片手にリラックスしながらさまざまなトピックについて議論を行うとのことであった。

まちづくりの根本となる哲学や、合意形成のためのコミュニケーションの方法なども盛り込まれており、西芝教授によると「これによって、日本の現場でも応用できるまちづくりの概念とやり方を学べます」とのことであった。

ヒアリングなどをおして、ポートランドは住民が主体的に自分たちの住みたいまちを追求、主張している印象を強く受けた。葛藤はありながらも行政が住民の声に応えながらまちづくりを進めていくのが特徴であり、日本と行政の仕組みは違っても、形式や立場にとらわれず、とことん、『自分たちのまちをどのようにしたいか』を対話する姿勢についても学べるのではないかと感じた。ポートランドはこだわりのまちであり、そのこだわりをまちづくりにどう生かしているかを学ぶのが、このプログラムである。

## 【考察】

ポートランド州立大学で「コミュニティとまちづくり」を学び、「群衆の知恵」を集める仕組みづくりが必要だと感じた。インターネットの分野ですでに言われていることであるが、個々人が部分的な狭い知見しかない場合でも、全体が集まってくると意外と正しい知恵が出てくる。群衆の知恵、蜂の集合した知恵とも言われており、蜂は個々には知恵を持っていないが、全体として最適化された行動ができるという動き方である。これまでは上から引っ張っていくような行政だったが、そうではなく物事を解決する場合、公共事業で施設をつくるハードウェア的な解決ではなく、もっとソフトウェア的な解決が重要になってくるように感じた。facilitateという言葉があるように、指導者があまり引っ張っていかず、住民が先導してやっていくと共に、手を携えてやっていくことをリーダーとしての役割とする形の行政に変わっていく必要があると感じた。

トックヴィルという人は、「アメリカは自由にグループをつくって行って、共同して働きながらものごとを解決していく。そういう力がある」と述べるとともに、「一緒にものごとを解決するというスキルを失ってしまったら、行政がどんどん出てきて、いろんな法律をつくり、官僚制を大きくしていく形になるだろう」と予測していた。

日本においては、行政の役割は非常に大きなものになっていると考えられる。

ポートランドにおいては、一般住民としては大きな行政は求めず、自由に人々が集まってグループをつくり、共に問題を解決する方向に行っていると言えよう。

その中での行政としての役割は、話し合いの場を設けることにあり、早期段階からの住民の参加や包摂性と公正性、透明性などの原則に基づくことが重要であるとのことであった。そして話し合いの場を設けることは、行政が問題に対してハードウェア的な解決方法をとるのか、ソフトウェア的な解決方法をとるかという問いにも関係してくると考えられる。

ここでソフトウェア的な解決方法とは、多くの人々が参加して総合的にものごとに対処していくアプローチとし、ハードウェア的な解決方法は、限られた数の専門家が集まって対策を立て、建物を整備する等のアプローチの解決方法とする。

これは財政支出に違いをもたらしてくる可能性もある。財政支出が増えている原因の一つに、問題が出てからそれをハードウェア的な対策で解決しようとすることが挙げられる。例えば、皆で協力しあうような地域社会において、警察のような仕組みが必要ないような状況であれば、ソフトウェア的な解決方法が行われ財政支出が抑えられる可能性が考えられる。

一方で、人のつながりが希薄になると警察などの安全性を担保する仕組みが必要になり、それに対して財政支出が必要になる。ポートランドの事例では、公園

で皆が協力しあって子どもを遊ばせておくような取組があり、そのような状況であれば財政支出も抑えられる可能性がある。これは住民も含めた話し合いの場を経て、社会環境が構築されているからこそ成立しているように考えられた。

また、教育も変えていく必要があり、これまでの少数の専門家を育てて仕事をさせるというアプローチから、共に様々な人が協力しあっているようなスキルを育成していく必要がある。州立大学で行われているような教育を参考に、日本においても、実際の地域社会に入っていくことで身に付いていくスキルやその過程で得られる成功体験の積み重ねとあわせ、主体性を持ってまちづくりに関わる人材の育成が必要だろう。

特に必要なスキルとしては、共にいろいろな人が協力しあっているようなスキルが考えられる。例として、商品名を決める場合、何人かの広告代理店などの専門家を集めて討議させて決めることが挙げられる。

他方、インターネット上で広く名称を募集して何千という案を出させ、集団の中で商品名を決めていく実際の事例もある。そういう形のアプローチがすでに始まっている分野もあり、ネットやソフトウェア上で多数が共同して取り組むアプローチが可能になってきている。行政においても、多数の住民参加による解決方法が、これから可能であると考えられ、模索していく必要があるのではないかと感じた。

また、集団の知恵を実現するソフトウェアがたくさんネット上に現れており、一つの例としてウィキペディアがある。百科事典はこれまでは多くの専門家を要して印刷物の百科事典をつくっていたが、ウィキペディアは、ネット上で世界中の人が知恵を持ち寄ってつくりあげていく百科事典である。こういった集団の知恵をうまく実現するソフトウェアが生まれてきており、行政だけでなく、社会問題を解決していく手段の一つとして貢献できるのではないかと考えられた。

ポートランド州立大学では、ポートランドのまちづくりの歴史をはじめ、住民参加の手法等を広く学ぶことができた。日本では選挙結果（投票率）からも分かるように特に若者の政治離れが長年叫ばれており、シルバーデモクラシーといった表現で揶揄されるような状況である。そこで、より多くの住民のまちづくりへの参画を促すため、行政施策に対して ICT を活用して意見招請が簡単にできるシステムを導入するなど、サイレントマジョリティの意見を掘り起こし、選択式（賛成 or 反対）で意見聴取するような仕組みづくりにチャレンジしていくことが必要だと感じた。

---

### 研修テーマ3 「ポートランド市における観光政策」

研修日	令和5年10月16日（月） 13:30～14:30
研修先	Travel Portland（ポートランド観光協会）
説明者	シニア・ツーリズム・マネージャー 古川 陽子氏

#### 【研修目的】

世界一住みたいまちと言われているポートランド市における、観光資源の位置付けはどこにあるのかを調査する。また、自然体験等のアウトドアな観光産業が多いポートランドの事例から宮崎県内の自治体でも取り入れられる観光戦略等を学ぶ。さらに、持続可能な観光地づくりのためには、旅行者だけでなく、地元住民や自然環境にも配慮した仕組みが必要であると考え、ポートランド市におけるその仕組みや政策について学ぶ。

#### 【組織概要】

Travel Portland（ポートランド観光協会、以下観光協会）は、ポートランド市の観光を推進する1987年に設立されたDMO（Destination Management Organization、観光地域づくり法人）組織である。旅行需要の喚起及びコンベンション誘致の2つの事業を柱に活動をしている。「公正性、多様性、包括性」と「旅行先としての評判を高める」という観点で事業を実施している。職員数は72名で、コンベンション営業部、戦略部、マーケティング部、総務部の4つに分かれている。今回の研修では、シニア・ツーリズム・マネージャーの古川氏から聞き取りを行い、観光協会の取組内容について学んだ。

ポートランド市の観光に関する2022年のデータは以下の通りとなっている。

宿泊：1,190万泊数

観光消費額：52億ドル（約7,800億円）

税収：2億8,000万ドル（約420億円）

雇用：3万2,799人

#### 【取組概要】

観光資源について、ポートランド市には目立った観光地というものがないが、暮らしや文化を体験することがメインのコンテンツ（ビール醸造所、カフェ等）になっており、それらユニークな雰囲気や文化を持つコンテンツをきっかけにポートランドに来てもらえるような誘客を行っている。

観光協会自体がツアーの販売等を行っていない。観光協会としての役割は、地

元で行われているツアー（例：フードツアーや自転車巡り等）を海外のエージェントと繋げるなど、DMOとしての役割を果たすことがミッションである。誰かが行っている事業を観光協会が支援し、繋げるイメージである。また、「暮らすように旅する」というコンセプトが大事であると考え、観光協会が声を上げて宣伝するというよりは、地元の人たちが声を上げて宣伝するイメージである。地元の人達は、ポートランドの暮らしを体験するために観光客が来ているということに自覚している。

### 【観光協会の財源】

ポートランド市内に宿泊する際は、宿泊税（16%）の税金が課税される。その16%のうちの1/4は観光協会の財源となる。これは市との契約であり、5年ごとの公募で契約する団体を選定することになっている。宿泊税の残りの3/4はポートランド市やメトロの運営などに充てられている。

2014年には、TID（Tourism Improvement District、観光振興費）が導入され、観光協会の歳入として、宿泊税の財源にさらに2%上乗せされた。観光の振興に使用するという目的が明確に決まっている税金である。導入の背景としては、シアトルが始めたTIDを導入し、ポートランド市もやってみてはとの意見が市民や観光協会の役員から挙がり、市役所に相談した結果、ポートランド市でも導入することとなった。それに伴い、2014年において収入が大幅に増加している。

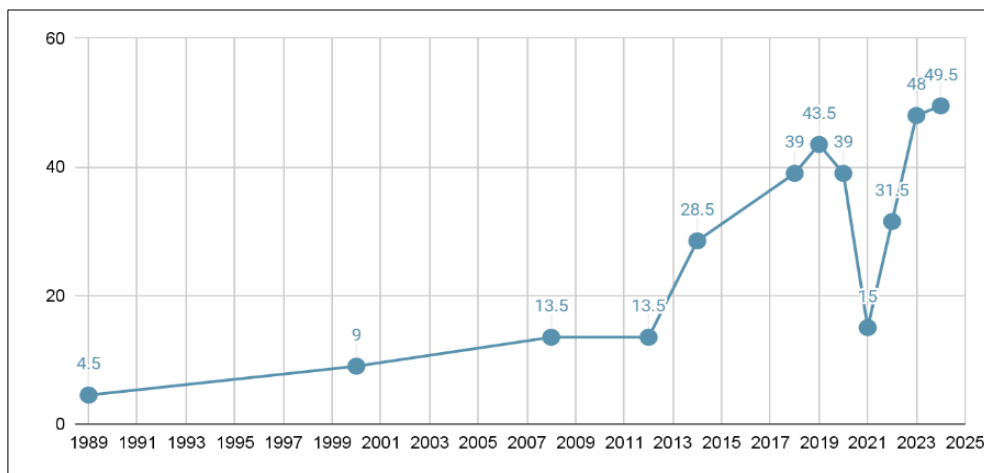
新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、旅行の需要が激減した影響を受け、2021年にTIDをさらに1%増やし（2014年と合わせ4%）に増やした。これは復興費としての位置付けであり、5年の期限付きの措置だが、観光協会としては、永続的に継続して欲しいと考えているとのことだった。

観光協会の予算の39%は旅行需要の喚起のためのマーケティング、27%がコンベンションの誘致関連に支出されている。

観光協会の歳入金額の推移は次図のグラフの通りとなっているが、1987年の設立以来、歳入金額は増加していることが分かる。新型コロナウイルス感染症の影響を受け、一時的に減少はしているものの、既にコロナ前の歳入金額を上回っており、観光協会の事業が年々拡大しているものと思われる。また、観光消費額も増加しており、ポートランド市内において観光産業が発展し、効果的な外貨獲得の手段になっているものとも思われる。



観光協会の歳入金額（単位：億円、1ドル150円で換算）



※古川氏の発表資料をもとに作成。金額の表記が無い年の金額は不明

ポートランド市における観光消費額（単位：億円、1ドル150円で換算）

2012年	2019年	2020年	2021年	2022年
39	84	31	55	78

※古川氏の発表資料をもとに作成。金額の表記が無い年の金額は不明

また、観光協会は、ポートランド市の大規模なイベントのスポンサーにもなっている。

Winter Light Festival	Portland Rose Festival	Portland Pride Festival
		
2週間で20万人以上が来場 うち1万1千人が市外	3週間で12万人以上が来場 うち1万6千人が市外	4日間で4万5千人が来場 うち1万4千人が市外

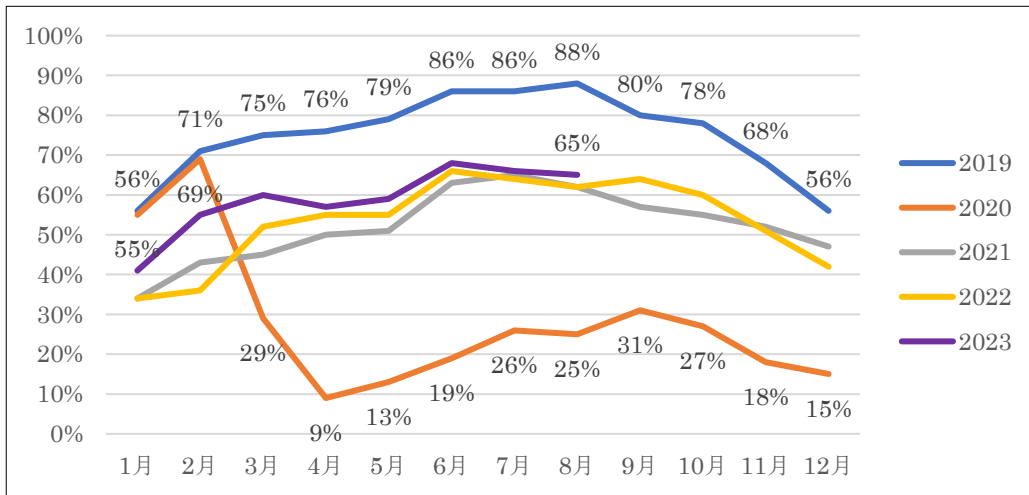
【客室稼働率】

市内宿泊施設の客室稼働率については、2019年の8月の稼働率は88%であったが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年の8月には25%まで落ち込んだ。2023年には旅行の制限が緩和されているが、まだ65%までしか回復しておらず、2022年と同程度の稼働率となっている。

また、他の4つの市の観光客数を一種のベンチマークとして捉え、それらの都

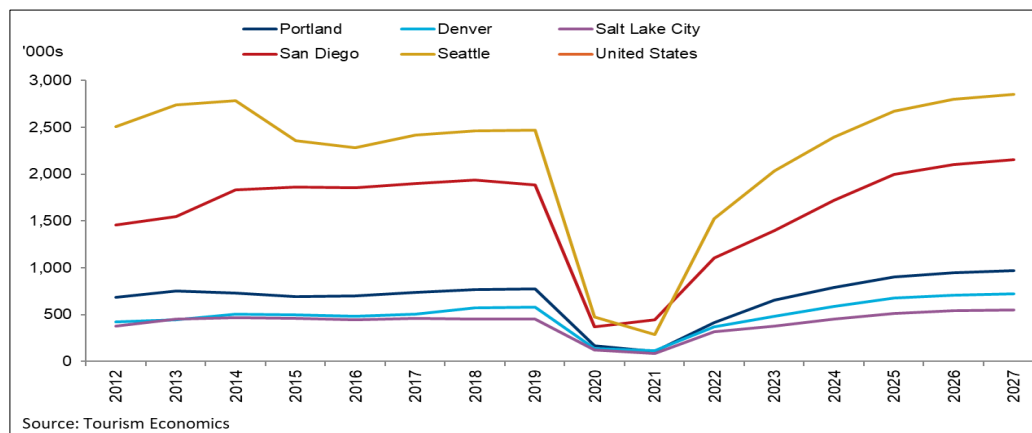
市との比較（下記グラフ参照）もしながら訪問客を増やせているかを意識している。シアトルやサンディエゴは国際線が多いため、訪問客が多くなっているが、この差を詰めていくことが観光協会の一つの目標となっている。

### ポートランドのホテル稼働率



※古川氏の発表資料をもとに作成。2023年は8月までのデータ。

### ポートランドと競合都市への海外からの来訪客数



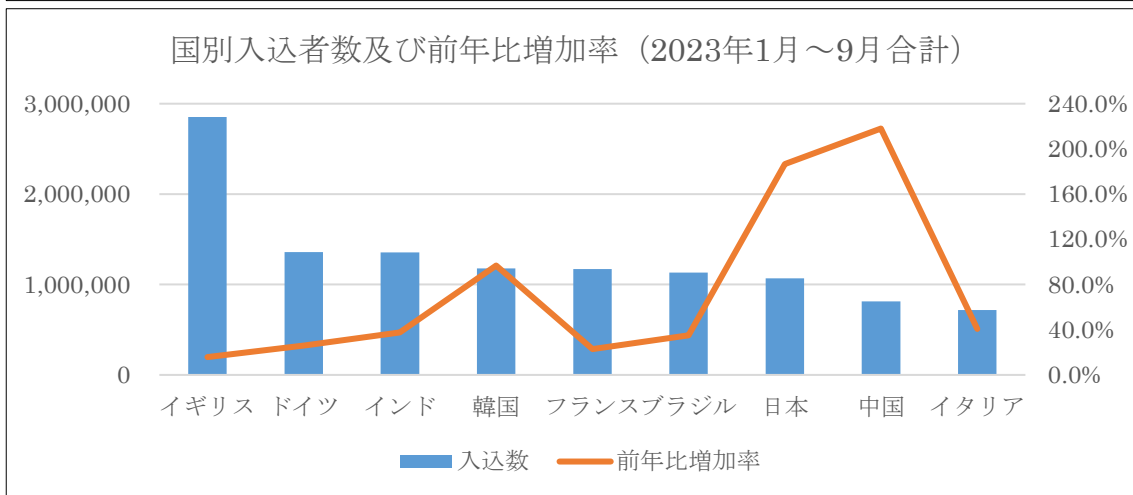
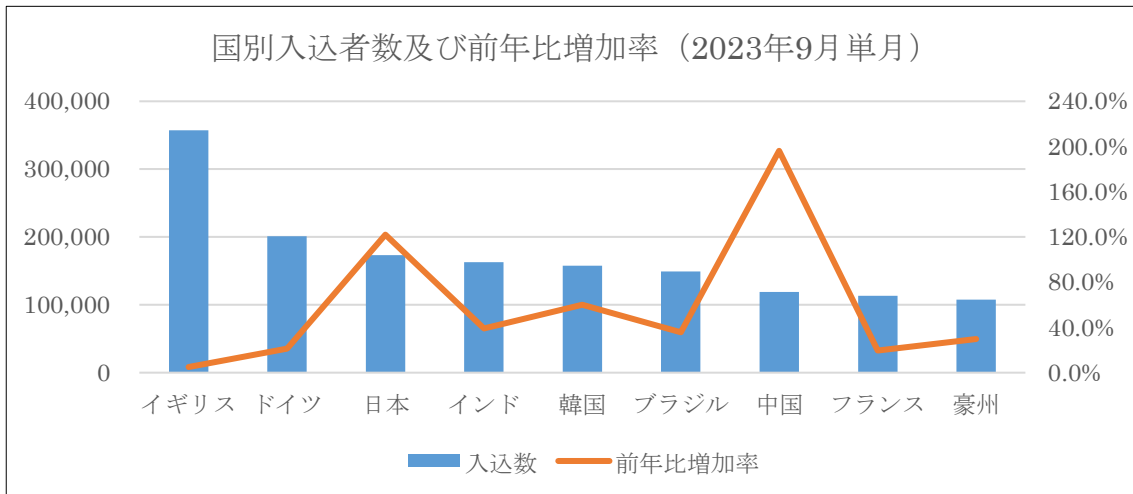
古川氏の発表資料より引用

### 【海外からの来訪客】

ヨーロッパからポートランド市への国際線は、新型コロナウイルス感染症が広がる前よりも増えている。また、ソウル（仁川国際空港）からの直行便も今後就航予定となっている。日本からポートランド市への直行便（デルタ航空）は過去に就航していたが、今年になり、その直行便は今後就航しないこととなった。日本は重要なマーケットとして捉えているため、観光協会としても引き続きマーケティングを進めたいとのことだった。

米国全体における、海外からの訪問客数は、9月の単月だとイギリス、ドイツ

に続き、日本が3番目に位置している。前年比から122%増となっている。また、1月から9月までの訪問客数だと、日本は7番目（前年比186%増）となっている。下記グラフ参照。



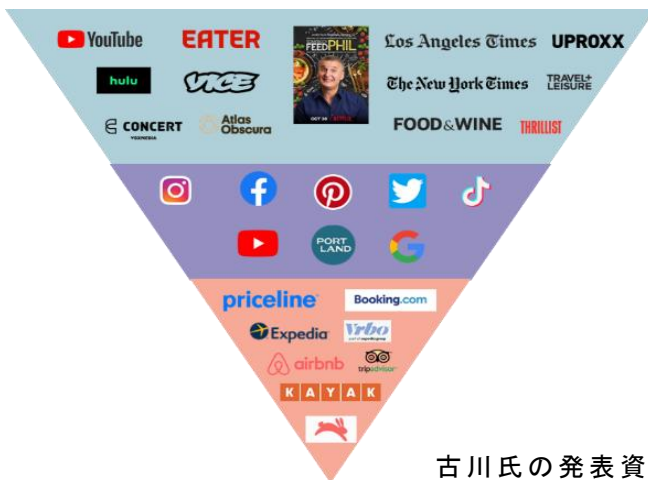
※古川氏の発表資料をもとに作成。

日本国内においても、ポートランド市のプロモーションイベントを開催し、情報を発信している。また、ポートランド市を紹介する日本語のミニガイドを4月にリニューアルした。ウェブサイトからのダウンロードも可能となっている。米国内の様々なメディア（テレビ、旅行雑誌、各種ウェブサイト等）での情報発信も行っているが、NHKの「世界ふれあいまち歩き」という番組で日本にて、ポートランド市の特集が放送される予定である。

- ・ブランチ会（東京都、2023年4月）
- ・ビール祭り（東京都渋谷、2023年5月）
- ・ポートランドウィーク（東京都渋谷東急プラザ、2023年7月）
- ・ツーリズムEXPO（大阪府、2023年10月）
- ・ポートランドデイ（東京都自由が丘、2023年11月）
- ・ミニガイドダウンロード URL

## 【各種媒体における情報発信】

観光協会では、様々な媒体を活用し、目的によって媒体の使い分けを行っている。テレビ、WEBメディア、新聞等では、広く大衆向けの広報活動を行い、ポートランド市の知名度を上げている。SNSやSEO（Search Engine Optimization、検索エンジン最適化）等においては、ポートランド市に興味を持った人に向けて、より深い情報を発信している。そして、OTA（Online Travel Agent）において航空券や宿泊施設等の予約を獲得している。米国の場合、予約の殆どが個人での予約であり、日本のように旅行代理店を通しての予約は一般的ではない。以下のイメージ図は観光協会の各メディアの活用状況で、上層は大衆向けの広い情報発信、下層はより深い情報発信となっている。



古川氏の発表資料より引用

## 【MICE の誘致】

MICE（国際会議の誘致）にも注力しており、一例だが以下のような広告を行っている。今後、ポートランド市において開催が予定されている大規模なコンベンションやMICEの案件は以下の表の通りとなっている。最も先の予定としては2030年の誘致の案件も決まっているとのことで、戦略的かつ長期的な視点での誘致活動を行っているものと思われる。



古川氏の発表資料より引用

件名（英語名称を仮訳）	開催日	人数
高等教育と障がい者の会合	2023年7月	1,500人
チカーノ、ヒスパニック、ネイティブアメリカンの科学における発展	2023年10月	4,000人
マイノリティ建築家の国際会議（NOMA）	2023年10月	1,200人
教育者協会会議（国レベル）	2025年6月～7月	34,950泊
大学女子バスケットボール大会	2030年	10,700泊

### 【考察】

市が管轄する宿泊税の運営について、「公募」で事業者を選定していることには驚かされた。通例、そのような市の重要な事業は各自治体内の観光協会が担うことが想定されるが、ポートランド市では公募のうえ委託契約となっているため、必ずしも観光協会が担うというわけではなく、受託する観光協会もより高い事業の精度が求められていると思われる。この公募方式による契約は、地域の観光振興に新しい可能性をもたらしているように感じられる。ポートランド市の魅力を最大限に引き出すためには、観光協会の効果的な運営が不可欠であり、公募で選ばれた観光協会が、地域の魅力を十分に理解し、多様な観光プログラムを提供する効果も期待できるのではないかとと思われる。

ポートランド市には目立った観光地が無く、暮らしや文化を体験することを価値として売り出している点は、宮崎県内の自治体でも共通することではないかと思われる。地域内（特に中山間地域）における当たり前の暮らしは、地域外の人にとっては当たり前ではなく、お金を払ってでも体験したくなるような特別なものであるということを再認識する機会にもなった。実際に市内のカフェやレストランを訪れた際にも、何気ないコーヒー1杯でも、私達日本人にとっては真新しく、価値のあるものだと感じた。このような体験が、ポートランド市を訪れる観光客にとって特別な思い出となり、口コミで広がることで地域の魅力が一層高まると思われる。また、地域特有の文化や暮らしを訪れる人々に伝えることが、観光協会の大きな使命であると認識しており、その役割を果たすために適切な戦略のもとで運営されていると思われる。

古川氏の説明の殆どがデータに基づいている説明だという印象を受けた。毎月の観光客や消費額等が、タイムリーに把握できており、常にそのデータに目を向け、政策の決定を行っているように思われた。データに基づいて政策立案することは行政での取組に求められることは言うまでもないが、それを確実に実行している印象を受け、改めてデータ活用の重要性を感じた。データは観光政策の鍵と

なり、的確な分析によって効果的な施策を打つことが可能となる。例えば、特定の時期における観光需要の高まりや、特定の地域で好評を博している観光プログラムなど、データを元にした情報収集による戦略の立案が可能になると思われる。宮崎県内においても、積極的なデータ収集と分析を行うことにより、観光政策を一層充実させていくことが可能になると思われる。

観光協会の組織全体として、観光政策に関する戦略やビジョンが明確に打ち出されており、それに基づいた取組を行っているという印象を受けた。市内の強みや弱みをしっかりと把握するとともに、戦略的な営業活動を行っていると思われる。まだかなり先でもある 2030 年のコンベンションの誘致の案件も確定しているという点は戦略的な活動の結果の表れだと思われる。総花的に活動をするのではなく、活動する分野を明確に定め、選択と集中した戦略的な活動を行っていると思われる。そして、このような戦略的なアプローチがあることにより、将来的にポートランド市がより魅力的な観光地になるとともに、ポートランド市の発展にも大きく寄与すると思われる。

それぞれの立場での役割がはっきりと分けられている印象を受けた。行政は税金の部分を担当し、観光協会が旅行需要の喚起及びコンベンション誘致の 2 つの事業を柱に活動し、地元の人たちが声を上げて宣伝するつなぎ役を担っているイメージである。具体的な戦略があるからこそその役割分担だと考えられる。また、それぞれの役割を果たすためには、住民の理解とそれぞれの立場での主体性が必要であると考えられる。そのためには、TID (Tourism Improvement District、観光振興費) の導入の例が挙げられるように、市民が行政に働きかけたものが、実現する風土が重要になってくるように考えられる。ポートランド市においては、市民の声がまちづくりに反映されやすい仕組みがある。ネイバーフッドや政策決定に対する直接選挙など様々なところで、自分たちでまちづくりをする責任を感じる部分があるのであろう。宮崎県内においても民間提案型の事業に取り組んでいる自治体がある様に、そういった取組を広げていくことで住民の主体性が育っていく機会が創出できるように考える。また、ポートランド市においては、ポートランド州立大学がその役割を担っているように、地元の大学生や高校生との関わりを増やし続けていくことでもまちづくりを担う人材育成につながっていくように思われる。

---

## 研修テーマ4 「ワークライフバランス・業務効率化」

研 修 日	令和5年10月17日（火） 10:00～16:00
研 修 先 説 明 者	①Yamato Transport U.S.A ヤマトHD（株）シリコンバレー デジタル推進部 田淵 藍子氏、松本 恵一氏 ②Yamasa Corporation U.S.A CEO 白石 康二郎氏

### 【研修目的】

近年のめまぐるしい社会状況の変化により、業務量は増えているが、残業が多い割にはコストパフォーマンスが悪いといわれている中で、日系企業におけるワークライフバランスへの取組、また業務効率を上げるためのDX推進の取組について学ぶ。

### ①Yamato Transport U.S.A

#### 【Yamato Transport U.S.A 概要】

ヤマトホールディングス（株）の完全子会社。元々はニューヨークで始まった事業であるが、日系企業が西海岸に多いこともあり、ロサンゼルスに本社を構える。今回の訪問先であるポートランド支店は、非課税のオレゴン州内にあることから、国際宅急便の動きが非常に活発である。また、日本の卸売業者が買い付けや発送を行うことが多く、B to B (Business to Business: 企業同士のビジネス) や B to C (Business to Customer: 企業が一般消費者へモノやサービスを提供する取引形態) の起点にもなっている。

会社名	Yamato Transport U.S.A., Inc.
本社	Los Angeles, CA (Incorporated in New York)
創業	1980年10月3日
資本金	4,659,000ドル
CEO	水島 浩之
拠点数	25 (メキシコを含む)



## Yamato Transport U.S.A の歴史

- 1980年 マンハッタン支店開設
- 1983年 サンフランシスコ、シカゴ、アトランタ支店開設
- 1990年 UPS(米貨物運送会社)との合同会社を設立 ※2000年解散
- 2015年 メキシコヤマト運輸設立

## 事業内容

輸入管理、輸出手続き、倉庫保管・配送、国際引越、国際宅急便など



Yamato Transport U.S.A の発表資料より引用

### 【業務効率化への取組】

#### 1. 新技術の導入

ヤマトでは、他社と連携し、業務効率化に向けた新技術を次々に導入している。例えば、イギリス企業 Doddle との共同開発である「ヤマト返品ソリューション」は、インターネットで購入した商品を QR コードで簡単に返品できるサービスである。アメリカは e コマースの返品率が約 25% と高く、返品ありきで商品を購入している消費者が多い。返品の仕事が複雑であると、購買意欲の低下を招き、配達サービスに影響を及ぼすため、国外でデジタル返品サービスを提供していた Doddle と共同開発した。現在は Amazon など実際に活用されている。また、アメリカ企業 roambee との共同開発である「メディカル貨物可視化プロジェクト」は、IoT デバイスを活用して貨物の位置情報を特定し、リアルタイムで追及ができるサービスである。紙ほどの薄さのラベルに GPS 機能が搭載されており、シールのように貼り付けることが可能である。ヤマトではこのサービスをメディカル貨物や医療機器のほか、ワクチンなどの厳密な製品管理が求められる医薬品の輸送で用いることが多く、コロナ禍においては某製薬会社のワクチン輸送にも使用された。

さらに、スイス企業 SCANDIT との共同開発である「スマートデータキャプチャ



リング」は、貨物管理と配達作業をサポートする技術である。トラックに積まれた貨物に専用のアプリをかざすと、次に運ぶべき物や、届け先の効率的なルートなどを瞬時に提示してくれるため、無駄な時間が削減される。



Yamato Transport U.S.A の発表資料より引用

## 2. 社会の変化への対応

通販貨物（EC）需要は年々、増加傾向にある。2000年の世界EC市場規模は約8兆円であったが、2020年には約560兆円と20年間で約70倍に成長している。さらに、2021年には前年比21.5%増の約620兆円と過去最高を記録した。今後もEC市場は拡大していくと予想され、2025年には約930兆円に達すると見られている。ヤマトでは先に述べた新技術の導入や、働き方改革によって、通販貨物の需要増加に対応しようとしている。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、非対面対応のニーズも増加した。ヤマトでは海外引越のサポート業務も行っているが、コロナ禍当初は、マスクや防護服などを着用して引っ越し作業を行っていた。アメリカではその姿を奇異な目で見られることが多く、感染対策を講じながら行う引っ越し作業には苦勞を感じたという。ヤマトではこの課題を受け、オンラインで下見管理ができるスキームを構築。作業員と依頼主を隔離して作業することが可能となったのに加え、現場での作業時間が大幅に短縮された。また、コロナ禍においては、オンラインでの送り状作成や、決済サービス等をいち早く導入し、宅急便がデジタルで完結するシステムを構築した。さらに、匿名配送のニーズ増加に対応し、個人売買等で出品者・購入者ともに個人情報を伝えることなく配送できる仕組みも確立している。

## 3. 「KURONEKO Innovation Fund L.P.」の役割について

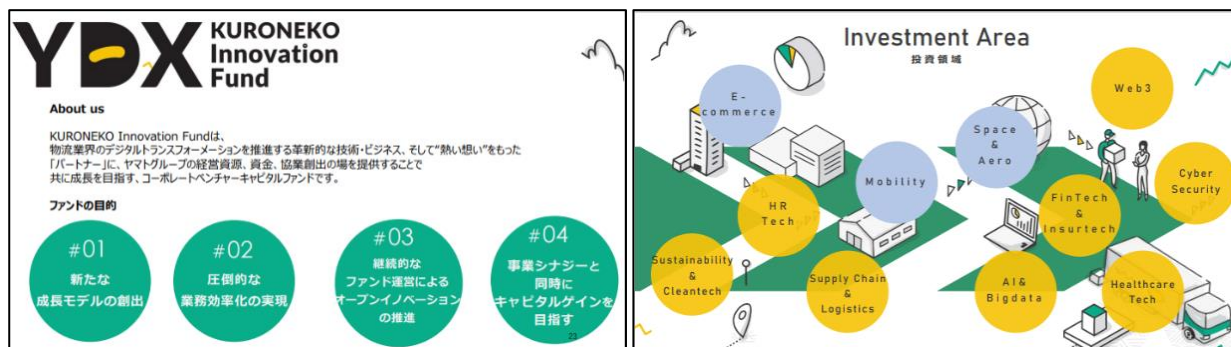
ヤマトは2017年からイノベーションチーム「KURONEKO Innovation Fund L.P.」を設立している。設立の背景にはディスラプターと呼ばれる競合他社の存在がある。例えば世界的ECサイトの某企業は、ドローン配送の実証実験を開始しており、ヤマトと同じ運送業界に足を踏み入れつつある。イノベーションチームはこのような競合他社との差別化を図るべく、新しい取組や既存の事業の高度化を目的として活動などを行っている。また、ビジネス開発とコーポレートベンチャー

ファンド（事業会社がスタートアップ企業に対して行う投資活動のこと）としての役割があり、新たなテクノロジーの導入や、新規事業参入のための市場調査、パートナーとなりえる企業への投資活動を行っている。

#### ※KURONEKO Innovation Fund L.P.（YMT-GB 投資事業有限責任組合）概要

ファンドサイズ（資金総額）は約 50 億円で、チケットサイズ（1 回当たりの投資金額）は通常 1～5 億円。シードステージと呼ばれる設立前後のスタートアップ企業を主なターゲットにしている。

主な投資先は日本、アメリカ、欧州など。シリコンバレーは世界中のスタートアップ企業が集まりやすいため、イノベーションチームもシリコンバレーにオフィスを構えている。スタートアップ企業の将来性を見極め、投資領域拡大などを行っており、現在はサプライチェーン（商品が消費者の手元に届くまでのプロセス）やロジスティクス（物流の機能を高度化し、調達から生産、販売、回収までの工程を一元管理して、需要と供給の適正化を図る仕組み）等の物流領域、EC 領域に投資を行っている。また、ユニコーン企業と呼ばれる、通常では投資枠がもらえないような優良スタートアップ企業にも投資を行うことができているが、これはシリコンバレーで地道に関係性を築いてきたからこそ舞い降りてきたチャンスであるとのこと。



Yamato Transport U. S. A の発表資料より引用

#### 【ワークライフバランスについて】

フルタイム従業員の勤務時間は 1 日 8 時間で週 40 時間。これを超過した場合は給与の 1.5 倍の OT 賃金（Overtime 賃金：残業代）が支払われる。また、一人当たりの平均残業時間は 2017 年では年間 140 時間であったのに対し、2021 年では 90 時間と大幅に改善されている。

また、育児や介護に関わる社員への支援制度を従業員ハンドブックに定めており、産休と絆休暇の両方をするための法律を積極的に施行している。育児休暇は最長で半年間取得可能で、休職中は代わりに臨時職員を雇用している。復職とともに交代するため、席はかなり固く守られている。また、子供の成長に合わせて

勤務形態や勤務時間を自由に選ぶことができるため、コロナ禍で子供の通う学校がロックダウンしたときは、在宅勤務やフレックスタイムで出勤する職員が一定数いたという。

さらに、誰がいつ休んでも業務に支障が出ないように、10年前からクロストレーニングを実施している。全員がそれぞれのポジションを対応できるように訓練しているため、気軽に休暇が取得できる職場環境となっている。

高齢者雇用については、日本でいう定年退職という制度はない。仕事を効率的に遂行できる限りは希望する職種に応じて働き続けることができる。

なお、アメリカは労働市場が流動的で、人材の引き抜きは日常茶飯事である。そのため、優秀な人材を会社に留めるべく、福利厚生から充実させる必要があるとのこと。

### 【マーケティングについて】

社会や顧客のニーズに対応すべく、マーケティングにおいては以下の点を重視している。

- 1 顧客のビジネス全体、サプライチェーン全体の価値を最大化することに視点を置き、課題設定、課題抽出が行えているか。
- 2 顧客の課題と顧客が得られる利益が合致しているか。
- 3 顕在ニーズのみならず、潜在ニーズについても探ることができているか。

### 【今後の課題について】

日本においては2024年4月1日以降、働き方改革関連法により、トラックドライバーの時間外労働時間の上限が年間960時間に制限される。この物流の2024年問題はヤマトとしても喫緊の課題であると感じている。業務の自動化、テクノロジーの導入を適切に進めていかなければ、既存のサービスの提供が不十分になる恐れがある。労働力が限られてくる中で、質の高いサービスを担保できるよう業務の見直しや改善を行う必要がある。

一方、業務の自動化やテクノロジーの導入にはいくつかの課題もある。ヤマトでは仕分け作業の自動化のためロボットアームなどの機械を導入しているが、今の技術力では完全自動化は難しい状況である。仮に自動化ができたとしても、「業務が滞りなく行えているか」というチェックのため、人間の目は必ず必要となってくる。また、自動化による作業員の削減について、現場の人数が減ることはあるとしても、その分の人手を営業活動や顧客とのコミュニケーションといった、より価値を見出せる業務に費やすべきだと考えている。

また、日米間の違いについて、日本の組織はアメリカに比べ、意思決定までの

プロセスが多く、スピード感に欠ける印象がある。例えば、アメリカでは新技術を試しに何度も実験し、いち早く現場に取り入れているが、日本人は慎重すぎる性格のためか、実験すら簡単に行えない。結果、現場への技術導入が遅くなってしまいう傾向がある。さらに、日本人はマニュアル作業を行う能力は高いが、逆にその能力がイノベーションを妨げてしまう要因になっている可能性もある。アメリカ人はマニュアル作業が苦手であるため、テクノロジーの導入が日本よりも効果的であるが、日本では人間が行った作業の方がより正確で早いとされる場合がある。ただし、人の入れ替わりやトレーニングにかかるコストなどの課題は残るため、中長期的な視点で見て、適切に業務改革を行っていくことが肝要である。なお、ヤマトでは業務改革を行うにあたり、必ず現場の人間とコミュニケーションを取りながら進めていくことを心掛けている。

## ②Yamasa Corporation U.S.A

### 【Yamasa Corporation U.S.A の概要】

ヤマサ醤油は 1645 年に千葉県銚子市で創業し、古く江戸時代から品質にこだわった醤油として知られていた。海外進出による醤油の製造を行い、アメリカの市場にあわせた商品開発など事業を展開している。近年は Amazon の EC（e コマース：インターネット販売）の売上が伸びている。

### 【ヤマサの歴史】

- 1645 年 ヤマサ醤油 創業(日本)
- 1992 年 YAMASA CORPORATION USA 創業
- 1994 年 オレゴン州での醤油製造開始

### 【ヤマサ USA 概要】

- ・ 土地：25 エーカー(約 101,172 m<sup>2</sup>)
- ・ 敷地：65,000 スクエアフィート
- ・ 従業員数 90 名 (平均在職期間 6 年 10 か月)
- ・ 2023 年 10 月現在の売り上げ 37 万ドル
- ・ 主な販売先：レストラン、小売業、EC(ネット通販等)
- ・ 販売商品：醤油 (家庭用・業務用)、濃縮味噌汁、ラーメン濃縮つゆ、お弁当用醤油小袋など
- ・ 製品形状：卓上瓶、小袋(弁当等テイクアウト用)、業務用ガロンパックなど
- ・ 商品販売先：アメリカ国内、カナダ、メキシコ



白石氏の発表資料より引用

## 【商品の販売、広告】

ヤマサ製品のパッケージは、アメリカ市場を狙うという意味で、アメリカのマーケティング会社に依頼してデザインされたものである。

近年、ECの売り上げが伸びており、コロナ禍では約9倍伸びた。棚卸しなど時期を考慮する必要があるスーパーマーケットへの販売とは異なり、ECはいつでも新商品を販売することができることから、今後の展開にも期待している。

ヤマサでは、SNSを活用した広報を行っており、Instagramでは、料理によく合うとシェフの評判がよい。

またSNSでは、TikTokがコロナ禍のパンデミックのときから急激な成長を遂げており、現在、フード関連ビジネスにおいてファンを増やすための重要なツールになっている。マーケティング会社MGHの調査(※)によると、米国のミレニアル世代(1980年から1990年代半ば頃に生まれた世代)のTikTokユーザーの53%が、レストランに関するTikTok動画を見て、そのレストランを訪れたり食べ物を注文したりしたことがあるということが明らかになっている。ヤマサにおいてもこのTikTokの活用が大いに注目している。

※(SURVEY) TikTok's Major Influence on Today's Dining Behavior (2022)

<https://www.mghus.com/blog/tiktoks-major-influence-on-todays-dining-behavior>



Yamasa Corporation U.S.A ホームページ



Instagram @yamasausa

## 【商品の開発・販売事例】

アメリカにおける醤油の消費率は日本と同様頭打ちであり、ヤマサでは醤油以外の製品も製造している。アメリカにおけるラーメンブームもあり、ヤマサではラーメンブロスというラーメンの素の商品が売れている。

商品開発にはアメリカで味の素を使用できないなど困難があったが、酵母菌等を使用して味を再現している。

小売りではあまり成果が出なかったが、



Amazon (EC) で販売を始めたところ人気が高まり、評価も高い。スーパーでも取り扱われるようになり、全米のほとんどで販売されるまでになった。



Yamasa Corporation U. S. A ホームページ



Instagram @yamasausa

### 【今後の展開について】

近年アメリカで人口が増加している中で、若者がアジアアメリカ料理などを食べるようになってきており、今後の醤油消費拡大が期待される。アメリカの人口の5%の人たちが1週間に醤油を大さじ1杯使うと、ヤマサの工場がもうひとつ必要となる計算である。

日本人はかつおだしを好むが、アメリカ人は魚のにおいが苦手である。このようなアメリカのニーズに合わせてながら、日本の伝統を押し付けず、でも妥協はせず、おいしいと思うものを開発しようと試みている。

アメリカでは、様々なオリジナル醤油が Soy Sauce として販売されている状況で、「醤油」の定義づけが行われていない。ヤマサでは日本式の製造方法で作ったものを [SHOYU] という商品名で販売し差別化を図っている。

### 【環境への配慮と取組】

ヤマサは、企業活動に伴って生じる様々な環境への負荷を環境問題として捉え、環境への配慮を意識した取組を行っている。以下の取組などにより、工場からはほとんど廃棄物が出ない仕組みになっている。

- ・工場でもらみの搾りかすを牛の飼料に混ぜ込み再利用している。
- ・プラスチック削減の取組として、業務用プラスチックボトルをパウチに変更し、プラスチックごみを79%削減できている。
- ・オゾン処理の機械導入を検討中である。  
オゾン処理すれば排水がほとんどきれいになって処理場に流れていく。
- ・工場内は全てLED化している。



白石氏の発表資料より引用

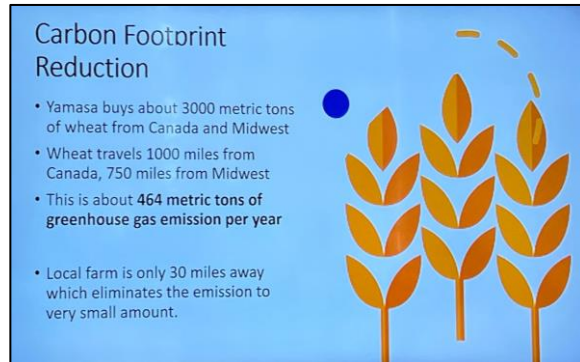
## 【地元農家との協力体制について】

オレゴン州は小麦の産地ではあるが、雨が多いため、薄力粉しか作られておらず、醤油の製造に必要な強力粉は作られていない。栄養分が雨で流されるため、小麦のたんぱく質の含有量が減ってしまうためである。

そこで、オレゴン州立大学との共同研究により、醤油製造に向いている高たんぱく質の小麦を開発し、地元農家に育ててもらっている。またそれをヤマサが全て買い取ることで、契約栽培のような農家へのメリットも生まれている。この取組はオレゴン州から Manufacture of The Year (2020年) という賞を受賞した。

ヤマサはカナダやアメリカ中西部から約 3,000 トンの小麦を買っている。カナダから 1,000 マイル (約 1,600km)、アメリカ中西部から 750 マイル (約 1,200km) もの距離をかけて小麦が輸送されるが、これによって年間 464 トンもの温室効果ガスが排出される。

これが、30 マイル (約 50km) しか離れていない近くの農場と契約すれば大きな利点がある。カナダから輸入するときには雪が降って輸送が止まるようなこともなくなり、輸入において排出される CO2 も大幅に削減できる。



白石氏の発表資料より引用

## 【ワークライフバランスについて】

アメリカでは、仕事は与えられた時間内でこなすものであるという考え方から、基本的に残業はしない。残業をする人は「タイムマネジメントできていない」ということであり、さらにその上司たちは部下の仕事や業務量を把握しておらずコントロールできていないと、ネガティブに捉われる。

また、新しい取組を試みるときに日本とアメリカを比較することができる。日本では、会議で「できない理由」を話すことが多く、こうなったらどうするのか、あんならどうするのか、とリスクを取りたがらない。失敗を恐れずチャレンジしていくことでイノベティブが生まれる。



セーラム工場。醤油の匂いが漂う



研修の様子

## 【考察】

### (1) ワークライフバランス

時間外労働＝仕事を頑張っている・努力していると捉えられる日本とは違い、アメリカでは時間外労働＝タイムマネジメントができていない、部下のマネジメントを上司が管理できていないなどネガティブなイメージで捉えられる。時間外労働に対して企業が従業員へ多く賃金を支払わなければならなかったり、従業員にとっても拘束される時間が長くなったりなど、相互にとってマイナス面しかない。

休暇や育児休暇等の取得についても当然の権利という認識であり、家族との時間の確保につながっているものと考えられる。また、アメリカでは家に子どもを残す（留守番）ことが法律で禁じられており、学校が急に休みになった場合には企業・会社に休暇を申請して休むのが当然のシステムになっている。さらには、就業規則等を従業員ハンドブックに定めたことにより時間外労働が減少傾向にあるとのことであった。

また、「クロストレーニング」という手法を取り入れており育児休暇復帰後も休暇前のポジションに復帰できる体制を企業全体で取り組んでいた。さらには、育児休暇とは別に絆休暇を定めることにより家族と過ごす時間を確保しやすい



体制づくりを行っていた。背景にはアメリカでの労働市場の流動化があると考えられる。人材の引き抜き（ヘッドハンティング）が頻繁に行われており、企業側は優秀な人材を留めるために福利厚生を充実させることが必要不可欠なのではないかと感じた。一旦勤めた企業や会社を定年まで勤め上げることが美德と考える日本の文化・考え方とは大きく異なるところだ。

日本企業である「麒麟ホールディングス」の取組事例として挙げられるのが、子育ての模擬体験研修である。これは育児休暇等を取得していない職員を対象に行われるもので、仕事と育児を模擬体験することで育児への理解を深める効果が期待できる。

昨今の働き方改革の流れを受け、行政レベルでも時代にあった変化が求められている。アメリカでの先進事例をそのまま市町村に落とし込むことは難しいと考えるが、挑戦していくことは必要だと感じる。

まずは、働く職員の意識づくりを行う。様々な研修等により働き方や育児休暇等に対する理解を深めていく。次のステップとして、職場内における係単位において1週間若しくは1ヵ月のスパンで担当する業務を交替し、係全員が業務の流れや手法を共通理解すれば、休暇取得しやすい環境や業務の効率化にもつながるのではないかと考える。

## （2）業務効率化

業務効率化は日本やアメリカに限られた話ではない。また、民間や行政など職種を問わず常により良い体制づくりが求められている。

訪問先で感じた日本とアメリカの違いは「スピード感」である。無駄やムラなどをなくし、よりクオリティの高いサービスを提供することを目的に様々な取組を行うのであるから、企業や会社にとってはマイナス面の方が少ない。システムや新技術の導入などコストがかかるものの、中長期的な視点で捉えれば結果的には低コストを抑えることができる。このような考え方の元、トライアンドエラー、失敗を恐れずいかに効果的・効率的に取組を進めていけば良いのかという流れができていたと感じた。

メリットを見るのではなくデメリットを探してしまい、物事に対し慎重すぎるといった側面を持つ日本人の性格ではあるが、何事にも挑戦していく姿勢とスピード感を持って取り組むことが何より大切だと思う。そして、失敗を失敗として捉えるのではなく、挑戦したことを評価する環境づくりも大切であると考えます。

また、最新の技術や業務の自動化など、よりオートマティック化が進められる時代であるが、働く従業員やサービスの提供を受ける顧客など「人」を重視していた。DX 推進や新たな手法を用いた業務効率化を進める一方で、そこに携わる

「人」へは対面によるコミュニケーションを図り、より良い関係を構築することも業務効率化には必要不可欠なことなのだと再確認することができた。

多様な変化が著しい現代において、行政が求められる業務は多岐にわたる。サービスを提供する住民にとってスピーディーに、何より住民に寄り添った事業展開が求められる。今一度自身の業務を振り返り無駄やムラがないか確認することも必要であり、情報共有など基本的なところから見直すことが大切である。未来を見据えた中長期的な考えで積極的に挑戦していく姿勢を持ちながら業務に取り組んでいきたい。

---

## 研究テーマ5 「持続可能な農業と担い手育成」

研修日	令和5年10月19日（木） 10:00～12:00
研修先	TANAKA FARMS（タナカ・ファームズ）
説明者	Owner Mr. Glenn Tanaka（グレン・タナカ）

### 【研修目的】

日本では、農業従事者の高齢化や担い手・後継者の減少、耕作放棄地の増加が進んでおり、今後、意欲ある担い手の育成や後継者の確保に努めると共に、生産基盤の整備や活力ある産地作り、環境問題にも配慮した持続可能な農業生産体系への転換が必要となっている。

アメリカにおいても日本と同様に担い手不足等の課題を抱えるなか、持続可能な農業生産を実践するために、行政等においてどのような支援策が行われているのか、また、生産現場において、こういった取組を行っているのか学ぶ。

### 【タナカ・ファームズの背景・概要】

広島から移民してきたタナカタケオ氏が切り開いた農園で、現在のオーナーは3代目のグレン・タナカ氏。

従業員（正社員）は20人で、現場や直売所、CSA（パック詰め、配送）など各持場で勤務している。また、そのほかにツアー担当10人（すべてパートタイマー）がおり、繁忙期にはさらに60人のパートタイマーを雇用している。

現在のオーナーはグレン氏だが、グレン氏の息子：ケニー・タナカ氏（40歳）が4代目として運営全体の監督を行っている。

1970～90年代は、トマトとイチゴの卸売を行い、一時300エーカー（約44㎡／1エーカー）の土地を有し、自前の施設でパッキングと全国への配送を行っていた。

1950年代からアーバイン市では都市計画に基づく住宅開発が実施され、多くの農地が転用された。タナカ・ファームズは、その農地面積を狭めつつも、アーバイン市に残る唯一の家族経営の農場として現在も継続している。

1996年、当時100エーカーあった農地のうち、70エーカーをゴルフ場開発地として譲渡し、1998年、残り30エーカーを現在の場所に移転した。

移転後は、卸売農業からアグリツーリズムを中心とした観光農園へと転換。



グレン・タナカ氏（中）

2003年にはいちご狩りツアーが人気を博し、年間数千人が訪れるようになる。



「U-Pick」ツアーの様子

現在では、南カリフォルニア全土から多くの学校、観光客を受け入れている。

ツアー事業はタナカ・ファームズの中核事業で、中でもワゴン車に乗って農場を回り、畑で季節の野菜や果物を摘むことができる「U-Pick」ツアーは家族連れに人気で、特にイチゴ狩りやかぼちゃ畑での収穫体験が人気。

タナカ・ファームズの収入源（2018年）としては以下のとおり。

- ・小売（市場と CSA） 25%
- ・教育／学校（平日） 25%
- ・観光ツアー（週末） 50%

### 【CSA の取組について】

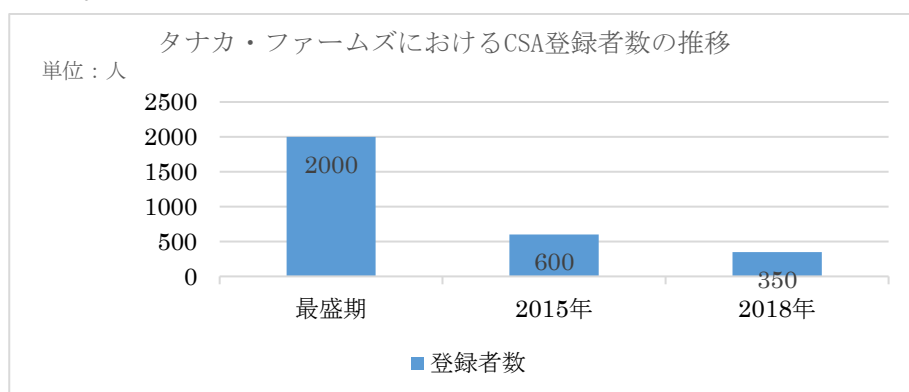
CSA「Community Supported Agriculture」の略で、生産者と消費者が連携し、流通業者などを介さずに直接契約で野菜を定期購入する仕組み。日本では「地域支援型農業」と言われることもある。

基本的には、半年や1年などの単位で契約し、消費者に代金を前払いしてもらうことで、生産者は種苗や資材などの購入費に当てるなどして持続的な農業経営を行える仕組みになっている。

天候不順などによる不作のリスクを共有して営農を支えていくという意味合いが強く、不作などで収量が下がり、質が落ちてしまうこともあるが、それらも契約の中に定められている。

農園周辺は準高所得者から高所得者が住むコミュニティになり、そこに住む住民は農業に価値を置いており、それ故に CSA への価値観は高いという。

現在、約 350 人の CSA 登録者がいるが、農家同士の価格競争により減少傾向にある。



タナカ・ファームズは、農業に従事するすべての者は適切な収入を得るべきだと考えており、農産物を低価格で販売しようとはしない（価格競争には加わらない）。それは、農産物が安いというイメージを消費者に与えたくないためとのことであった。

#### 【商品内容】

- ・ Large 33 ドル（10 種類の野菜 + 4 個以上の果物）
- ・ Small 22 ドル（6 ~ 8 種類の野菜 + 2 ~ 3 個の果物）
- ・ Mini 17 ドル（4 ~ 5 種類の野菜、果物なし）

※配送を希望する場合、ピックアップステーションへの配達ごとに3ドルの送料が必要。



#### 【農業体験ツアー・教育農場】

農業体験ツアーは、タナカ・ファームズの中核的な事業。年間で2回、繁忙期がある。一つがイチゴのツアー（3月）で、もう一つはカボチャのツアー（10月）。

ツアーでは、ワゴン車に乗って農場を回り、畑で季節の野菜や果物を摘むことができる。特に10月はハロウィンシーズンで、トウモロコシ畑に作った迷路、ヤギや羊に触れることができる小動物園、移動遊園地などを敷地内に集めた「パンプキン・パッチ」という季節イベントが催され、視察当日も、平日にも関わらず多くのツアー客で賑わっていた。

また、12月に入るとクリスマスツリーの販売所も設けられる。



グレン氏いわく、観光ツアーなどを行うことで、都市型農園として生き残っていけるとのこと。観光農園はアメリカでは多くなく、オレンジ郡でも2つ、カリフォルニア州でも3つほどしかない。

また、教育農場としての事業にも力を入れている。毎シーズン、近郊の約350の学校から15,000人もの学生が訪れ、農業体験を行っている。子供たちに農業の大切さを教え、住民として農業をサポートしてもらえる環境づくりにも力を入れている。

観光農園では親子と一緒に農業を学び、教育農園としては子供たちが農業の大切さを学ぶ機会の提供を行っている。コロナ禍の中では、密を避けるために遠くの観光地に行くのではなく、近くの農園などに出かける人が増えたことで、タナカ・ファームズも大盛況となった。高校生への教育も行っており、大学生になり農業を学ぶことになるかもしれないし、選挙権がもらえた際にも農業政策について考えてもらえるかもしれない。将来を担う子供たちにも真剣に農業に向き合ってもらいたい、そんな子供たちを育てることに尽力している。タナカ・ファームズでは農作業の原体験を大切にしていることから、この場所の農場は5ヘクタールあるが、すべて従来の農業スタイルで行っており、スマート農業等の設備などは導入していない。

### 【行政からの支援】

行政の支援としては、野菜・果物・穀物等について各種補助金がある。

また、アーバイン市とタナカ・ファームズは友好的な関係を築いており、PR等に協力してもらっている。

### 【チャリティーイベント「Walk the Farm」】

平成23年3月11日に発生した東日本大震災後、毎年6月に震災で被害を受けた農家を支援するためのチャリティーイベント「Walk the Farm」を開催。

同イベントはオレンジジュース・オプティミストクラブが主催し、参加者に対して農場を歩いて回り季節の農作物などを楽しむ機会を提供するとともに、震災の被災地の現状を知らせる展示コーナーを設け、震災の理解促進を図っている。

平成23年の開始以来、延べ5,000人以上のボランティアの協力を得ながら運営され、15,000人以上の来場者が参加。その結果、80万ドル以上が日本に寄付された。

令和2年はコロナウイルスの感染拡大により、イベントは中止となったものの、タナカ氏の働きかけにより20,000ドルが日本に寄付された。

寄付金は、東日本大震災により被害を受けた東北地方の農業者（これまでに20名）、また、岩手大学や福島大学で農業を学ぶ学生8名に対する奨学金として届けられている。（※令和2年時点）。

### 【考察】

タナカ・ファームズが販売する農産物について全てオーガニックということもあるが、決して安い金額ではない。彼らは農産物を安易に安売りすることではなく、農家はしっかりと儲けるべきだと訴えている。

確かに、日本の直売所などを見ていると、市場価格より大幅に安い価格で売られているものが多く、再生産価格になっているのか、農家はしっかりと儲けられているのかと疑問に感じることもある。

消費者の立場からいうと安いに越したことはないが、高齢化等による担い手不足や、不安定な世界情勢などによる物価高騰により、農業を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあり、消費者にも農家を支えるという考え方が必要ではないかと感じた。

CSAは持続可能な食料生産を実現するための仕組みとして、アメリカやヨーロッパなどで普及している制度で、日本での取組は数える程度である。

日本では安心・安全な野菜が手に入りやすい点や、国民気質などにより普及しづらい要因もあると思うが、持続可能な農業生産活動のための一つの手段として有益な取組であると思われる。

また、CSAでは消費者は単に野菜を購入するだけでなく、農業体験などを通して農場運営にも積極的に関わるといった特徴もあり、農作業体験などを通して生産者と消費者の交流が深まることで、地域コミュニティの活性化も期待される。



タナカ・ファームズ内での加工品等の販売  
ていた。

農業ツアーに関しては、農産物の収穫体験だけでなく、ピックアップトラックに乗車しての農園周遊、トウモロコシ畑の迷路、小動物園や移動型のアスレチック等、農園全体がテーマパークのように整備され、平日にも関わらず多くの親子連れで賑わっていた。

物販も充実しており、加工品やアパレル等、オリジナル商品が数多く販売され

農業に触れるための教育農場というだけでなく、子供たちを本気で楽しませる観光、アミューズメントの場としての作り込みが、タナカ・ファームズに多くの子供達を呼び込んでいる。

宮崎県内でも、果物狩りツアーやアグリツーリズムの取組に加え、観光農園に子供達が遊びに行きたいと思えるようなアトラクション等を充実させ、親子で遊べる場として定着させることも、農業への関心を高める一つの方策ではないかと感じた。



グレン氏（前列左から4番目）と研修参加者

## 研修テーマ6 「スタジアムを中心としたまちづくり」

研修日	令和5年10月19日(木) 15:30~17:00
研修先	SOFI スタジアムプライベートツアー(館内見学)
説明者	April氏(見学ツアーガイド)

### 【研修目的】

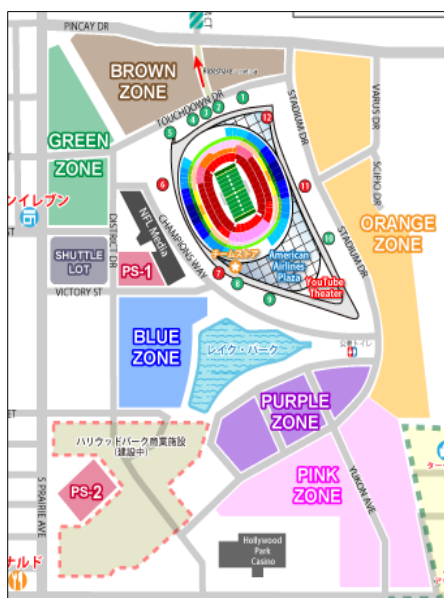
スタジアムがまちの中心となるよう、まちを作り上げていくため地元住民や環境にどのような配慮・工夫をしたか学ぶ。

### 【SOFI スタジアムの背景・概要】

総工費50億ドルをかけ、クローンキー・スポーツ&エンターテインメントがこの地域の再開発の一環として建設。建物は左右対称で、NFL初の屋根付き屋外スタジアムで2028ロサンゼルスオリンピックの開閉会式場となっている。



スタジアムの外観



スタジアムの周辺図

スタジアムを中心としたまちづくりを進めており、広大な敷地内には、スタジアムの他、6,000人収容の劇場「ユーチューブシアター」、また「レイクパーク」という人工湖と庭園がある。さらに再開発が終わると、映画館や企業オフィス、2,500戸の住宅が完成予定。

所在地:アメリカ合衆国カリフォルニア州イングルウッド

建設工事期間:2016年からおよそ4年の工期を経て2020年9月に完成

総工費:約50億ドル

敷地面積:150ha(現在50haが開発済み)

建築面積:28ha(NFLで一番大きなスタジアム)

使用球団:NFL2チームが本拠地としている

収容人数:70,240人(立見席などを追加することで最大10万人)

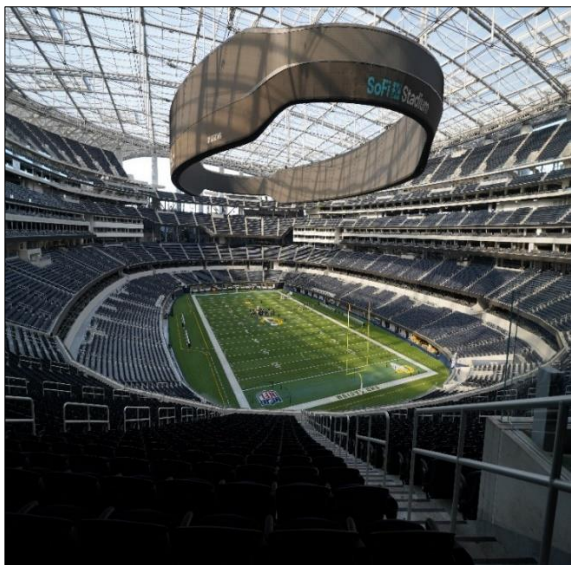
ロサンゼルス・ラムズ、ロサンゼルス・チャージャーズ(球場をレンタル)

命名権:サンフランシスコに拠点を置く金融企業

Social Finance Inc.(SoFi)が20年間4億ドルで契約



## 【スタジアムとしての特徴】



スタジアムの内観

1. 透過率が極めて高い ETFE によるフィルム膜屋根がスタジアムを覆っており、屋根はスタジアムだけでなくその周囲のオープンスペースに伸びている。外部イベントやスタジアムへのアプローチにおいても半屋外空間としてスタジアムとの併行利用しやすい構成となっている。

2. フィールドの中心には“オキュラス”と呼ばれるスポーツスタジアム史上最大規模の 4K 巨大スクリーンがつるされている。

3. 空港から近いため、上へ建設するのではなく下へ掘り下げて建設。そのため 80%

が地下構造。掘り下げたのち下から順番に座席を積み上げていった。

4. 税金など自治体からの資金が一切投入されていない。

## 【スタジアムの利用について】

NFL 2 チームの各ホームゲーム（年間 8 試合ずつ）、音楽コンサート、アマチュア学生大会の決勝戦などに利用される。また、住民向けに無料の見学ツアーを実施している。



ホームチームのロッカー

## 【教育的な取組】

多くの子どもたちを呼ぶ取組として教育的な面にも力をいれており、スタジアムの中では、常設で黒人の歴史についての展示を行っている。



黒人の歴史についての展示物

## 【まちづくりのテーマ】

ハリウッドやロサンゼルスのごく近くという地の利を活かし、スポーツだけでなく音楽、ファッションやアートのトレンドを発信する拠点にしようと計画している。また、ロサンゼルスオリンピックまでに地下鉄が張り巡らされ、情報技術を活用したスマートシティを目指している。

## 【考察】

SOFI スタジアム建設により、今後も様々な施設がスタジアム周辺に建設される予定である。スポーツを一つのテーマに、スタジアムを中心としたまちづくりを行うことで、多くの人の動きが生まれるとともに、消費が生まれ、地域が活性化し、持続的な発展につなげることができるのではないかと考える。今回の視察先と同様のまちづくりの手法を市町村で行うことは、規模的に難しいが、スポーツやエンタメを活用して人を集めるところから地域活性化を目指す点については参考となった。

また、一つの施設の整備だけでなく、周辺施設もあわせた整備の必要性を強く感じた。周辺施設もあわせた面的整備を行うことで、相乗効果が期待できる。公共交通機関とのアクセス状況などの立地条件も考慮しながら、点ではなく面での施設整備について考えることの重要性を改めて感じた。資金面においては、命名権（ネーミングライツ）等で調達し、税金など自治体からの資金が一切投入されていないことが特徴的であった。スタジアム内においても、各所に企業名が表示されているなど、入場料だけではない資金調達方法が確立されているように感じた。これだけの規模の施設をネーミングライツ等でまかなえる注目度や経済規模の違いはあるが、日本国内においてもネーミングライツについては、多くの事例がある。自治体においては、人口減少等による歳入の減少が予測されている中で、新たな歳入の確保の手法の一つとして、ネーミングライツに今後さらに取り組んでいく必要があるように感じた。また、ネーミングライツを効果的に活用していくためにも、施設の魅力度の向上は不可欠であり、魅力度を上げるためにも周辺施設もあわせた整備が重要になってくるように考える。面的整備やネーミングライツなど、自治体だけではなく民間力も活用したまちづくりを行うことで、地域活性化を図ることが期待できるように考えられた。今後は、民間力を取り入れながらまちづくりを考えていきたい。

最後に、今回の訪問にあたって、研修テーマであるスタジアムを中心としたまちづくりや情報技術を活かした取組について事前に質問書を提出していたが、回答がなかったことが残念であるが、現地でスタジアムの状況を実際に肌で感じる事ができたことは有意義であった。



スタジアム内企業名例

## ○おわりに

今回の海外派遣研修は、コロナ禍明けの初回ということで、2班に分かれ、2地域(アジア、ヨーロッパ、北米等)から訪問国を決める従来の体制とは異なり、訪問国はアメリカ合衆国、都市はポートランド及びロサンゼルスと限定された上で、2班とも同じ研修先を訪問する形での研修となりました。

コンパクトシティの成功例として名高く、また大手アウトドア企業の本社を複数擁するポートランドについては、様々な訪問先を希望していましたが、未だ新型コロナウイルス感染症の影響も大きいのか、訪問候補地からは悉く訪問を断られ、幸先いいスタートとは言えませんでした。しかし、そうした中でも、職員一丸となって研修テーマ選定と事前調査に注力したことで、視察先では関係者から詳細にお話を伺い、特にコミュニティやまちづくり、観光等の分野について多くのことを学ぶことができました。そして市内を歩くことで、パンデミック後のアメリカの現状、そこに住む人々の生活様式や文化を肌で感じることができました。困難なこともあった研修でしたが、事前、事後も含め約1年間一緒に活動したメンバーとの繋がりを大切に、学んだことを今後の業務にいかしていきたいと考えております。

一方で、訪問後に職員にアンケートを取りましたが、事前研修や訪問都市の選定方法等、本研修のあり方については検討の余地があるのではと考えています。複数市町村の初対面の職員同士による年間を通じた研修であり、全く知らない土地への研修ということを考えてうえて、より費用対効果の高い研修となり、今後も本研修が継続していくことを切に期待したいと思います。

最後に、研修全般にわたって調整いただきました宮崎県市町村振興協会の皆様、視察先との対応に当たっていただきました旅行会社や関係者の皆様、そして、今回の研修に送り出していただいた職場の上司及び同僚、そのほか関係者の皆様に感謝を申し上げ、結びにかえさせていただきます。

