

持続可能なローカルマネジメント法人の確立に向けて

～第2回 持続可能なローカルマネジメント法人を確立する4つの条件～

第1回では、ローカルマネジメント法人の自律的な運営を阻むものとして各省の支援施策の問題とローカルマネジメント法人の収益構造の問題を指摘した。本稿は、この2つがそれぞれ法人の外部と内部の両面に作用する点に着目し、自律的持続の4条件を提示する。

第1にパートナーシップ—自治体や既存民間主体と専門性を発揮し合える役割分担を設計する。第2に組織ガバナンス—補助金に意思決定を引きずられないよう、ミッションを明文化し内外で共有する。第3に圏域—最小圏域での実証を起点に成功モデルを横展開し、合意形成コストを抑えつつ段階的にスケールメリットを確保する。第4に経営資源のマネジメント—ヒト・モノ・カネの好循環を組織内部に設計し、キーパーソン依存・知識の属人化・収益の単一依存という崩壊リスクを解消する。これら4条件がどう実装され、機能するかは、具体的な取組を通じて初めて検証できる。

1. 前回の振り返りと本稿の目的

第1回では、地域のマネジメント組織が自律的な運営ができない理由を明らかにした。各省が提供する地域のマネジメント組織に対する支援施策は、事業主体の自律的な運営基盤が構築されることを前提としている一方、事業主体は補助に依存している実態がある。また、ローカルマネジメント法人が担う生活サービスの提供とコーディネートはいずれも収益化が困難である。各省による施策設計の問題とローカルマネジメント法人の収益構造の問題が悪循環を形成し、事業の持続性が低下することを指摘した。

本稿の目的は、この悪循環を打破し、ローカルマネジメント法人が自律して持続するための条件を提示することである。第1回で定義したとおり、自律的に持続した状態とは、行政や既存組織との相互関係を排除すること（自立）を目指すのではなく、その関係を自ら創り出す主体性を持ちながら、財務的、組織的、社会的に自律し、事業を継続する状態を指す。

第1回で示した2つの問題を整理すると、ローカルマネジメント法人の自律的な運営を前提とした施策と実態とのギャップは、ローカルマネジメント法人がステークホルダーとどう関わるかという外部との関係性の課題であると同時に、支援施策の要件に引きずられない法人の意思決定を行うという内部の構造の課題でもある。また、ローカルマネジメント法人の持つ機能の収益化の困難さは、生活サービスの提供とコーディネートという機能そのものが収益化困難であり、人材・拠点・運営費といった固定費を広域で分散させるスケールメリットを活かす事業規模をどう確保するかと

図表 1 自律的持続を阻む問題と対応する条件

各省の支援施策の問題	
パートナーシップ ～役割分担～	組織ガバナンス ～自律した意思決定～
外部との関係性	内部の構造
圏域 ～スケールメリットの確保～	経営資源のマネジメント ～ヒト・モノ・カネの好循環～

ローカルマネジメント法人の収益構造の問題

筆者作成

いう外部との関係性の課題である。同時に、束ねた事業を運営する経営能力という内部の構造の課題でもある。つまり2つの問題はそれぞれローカルマネジメント法人の外部との関係性と内部の構造という両面に作用しており、4象限として整理することができる。(図表1)。本稿では、この4象限に対応する4つの条件—パートナーシップ、組織ガバナンス、圏域、経営資源のマネジメント—を提示する。

2. 自律的持続の4条件

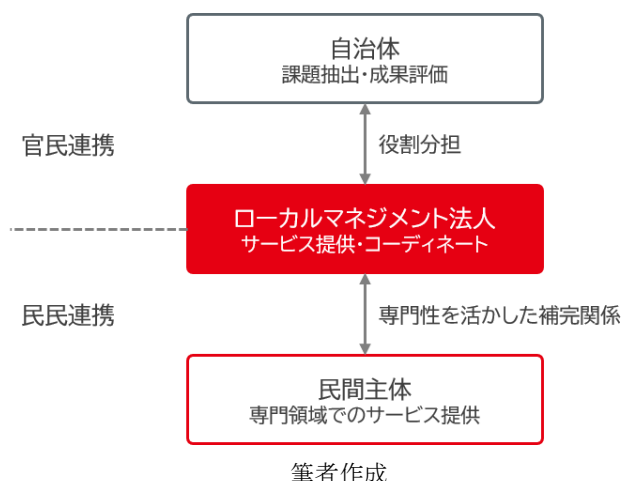
(1) パートナーシップ ～ステークホルダーとの役割分担をどう設計するか～

第1の条件は、多様なステークホルダーが対等なパートナーとして、それぞれの専門性を発揮し続けられる関係性を設計することである。ローカルマネジメント法人と自治体が受発注の関係に陥り、法人が自治体の執行機関にとどまれば、人口減少下における複雑な課題の解決は困難となる。他方、地域生活圏の形成を推進するうえでは、生活サービスを提供する多様な民間主体と連携せず、法人が単独で課題を解決することも困難である。以上から、本稿ではパートナーシップを、官民連携と民民連携の2層から構成されるものとして捉える(図表2)。

官民連携では、自治体が解決すべき課題の抽出と成果の評価を担い、ローカルマネジメント法人が、抽出された課題に対して解決策を裁量をもって提案・実装する。自治体が解決策の設計まで担うと民間の創意工夫が失われ、逆にローカルマネジメント法人が成果評価まで担うと客観的な評価が困難となる。そのため、互いの立場を理解し合い、それぞれのリソースを補完し合うことが、官民連携を持続させる鍵となる。

民民連携では、ローカルマネジメント法人が、生活サービスを提供する機能と、地域内の多様な民間主体をつなぐコーディネート機能の両方を担い、既存の民間主体が、それぞれの専門領域で生活サービスの提供を担う。ローカルマネジメント法人が既存主体と競合する関係に陥ると、地域のネットワークへのアクセスが閉ざされ、コーディネートも生活サービスの提供も成立しなくなる懸念がある。そのため、各専門領域はその道に精通した既存主体に委ね、法人はそれらをつなぐことと、担い手が乏しい領域を補うことに徹することが、民民連携を持続させる鍵となる。

図表2 パートナーシップの構成



(2) 組織ガバナンス ～組織の意思決定をいかに自律させるか～

第2の条件は、施策や補助金に依存しない自律的な意思決定の仕組みを組織内部に構築することである。ローカルマネジメント法人は、自身が定めたミッションと地域の課題に基づいて事業の優先順位を判断する。その判断基準に従業員や地域のステークホルダーと共有することが、意思決定の自律性を担保する。

施策・補助金への依存が深まると、事業の内容や優先順位が採択要件によって決まるよ

うになり、補助金の獲得が手段から目的へと変質する。ミッションが曖昧なままでは、意思決定が外部の財源に引きずられ、財源が途絶えた際に組織の存在意義が失われる。ミッションを明文化し内外で共有することが、組織ガバナンスを持続させる前提となる。

(3) 圏域～スケールメリットをいかに確保するか～

第3の条件は、段階的に事業規模を拡大しスケールメリットを確保する仕組みを構築することである。生活サービスの提供とコーディネートは、いずれも単独では収益化が困難である。人材・拠点・運営費といった固定費の比重が大きいためであり、サービス1件あたりのコスト（単位コスト）を引き下げるには、広域で固定費を分散できるだけの事業規模の確保が不可欠である。

初期から広域展開を試みると既存組織との利害調整が生じ、合意形成コストが増大して事業が頓挫するリスクがある。スケール拡大の必要性和合意形成コストの増大というジレンマを解消できなければ、収益化の見通しが立たないまま補助金依存の構造が固定化される。まず当事者性の高い最小圏域での実証を通じて成功モデルを確立し、その実績をエビデンスとして周辺地域へ提示することで合意形成コストを低減させ、段階的にスケールメリットが生まれる規模へ移行することが要点となる。

(4) 経営資源のマネジメント ～ヒト・モノ・カネの好循環をいかに引き起こすか～

第4の条件は、地方における経営資源が枯渇している状況を前提とし、ヒト・モノ・カネの好循環を組織内部に構築することである。ローカルマネジメント法人にヒトが集まることでモノ（無形資産）が蓄積され、それを元にカネを得て、そのカネで中核人材を確保しヒトをさらに増強する循環を設計することが求められる（図表3）。好循環が起動しなければ、キーパーソンの離職で事業が止まり、知見が個人の暗黙知に留まって組織に蓄積されず、収益源の単一化によって一つの

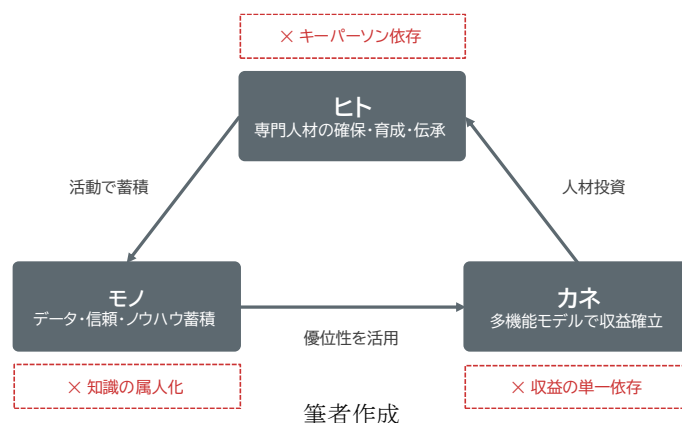
環境変化で組織全体が揺らぐという崩壊リスクが顕在化する。これを防ぐには、三つの要素それぞれを組織の資産として蓄積する必要がある。

ヒトについては、外部の専門人材を地域内で活用する体制を整えるとともに、その暗黙知やノウハウを地域の人材へ伝承し、担当者が変わっても業務を継続できるようにする。

モノについては、事業を通じて得られる地域データ・行政や企業との調整履歴・ステークホルダーとの多層的な信頼関係を、個人の暗黙知に留めず法人の資産として蓄積し、周辺地域への事業拡張における優位性として活用する。

カネについては、単独では採算確保が難しい生活サービス提供機能とコーディネート機能を組み合わせて収益を確立し、既存法人が母体となる場合は既存事業の収益を新たな取組へ投資することも有効である。これらを通じてヒト・モノ・カネが相互に補完し合う構

図表 3 ヒト・モノ・カネの好循環と崩壊リスク



造を築くことが、経営資源の好循環を起こす鍵となる。

3. ローカルマネジメント法人の実装に向けて

前章で自律的持続の4条件を提示した。ただし、これらが実際にどう実装され機能するかは、具体的な取組を通じて初めて検証できる。

本稿で提示した4条件の実装を考察するフィールドとして、鳥取県西部地域官民連携プラットフォームの取組を取り上げる。¹鳥取県西部地域官民連携プラットフォームは鳥取県、鳥取県西部9市町村（米子市、境港市、日吉津村、大山町、南部町、伯耆町、日南町、日野町、江府町）、株式会社中海テレビ放送で構成されており、国土交通省の地域生活圏形成リーディング事業のもと、2025年度よりローカルマネジメントの構想を進めている。

具体的には、鳥取県西部地域全域を対象とした地域幸福度調査を実施し、その結果を踏まえて必要となる生活サービスをワークショップ形式で立案した。官民連携による生活サービスの創出・実装を通じた地域経営を行うことをローカルマネジメントと定義し、ローカルマネジメント組織の事業内容や体制等の検討を進めている。

次回、2026年度の鳥取県西部地域官民連携プラットフォームの取組を検証フィールドとして、本稿で提示した4条件を実装するにあたりどのような課題に直面し、どう乗り越えるかを考察する。



**㈱中海テレビ放送 地域創造本部 Chukai トライセクター・ラボ
研究員 門脇 悠一郎**

2022年3月 株式会社中海テレビ放送入社。

入社後、2023年度まで法人営業を経て、2024年4月より、当ラボにて、地域づくりに関わる各種調査・研究に従事。

¹ なお、筆者は同プラットフォーム構成組織である株式会社中海テレビ放送に所属しており、本稿の考察はその立場からの参与観察に基づく。