

論文

まちを守り地域が在り続けるための意識づけとシビックプライド

川田 ちひろ

はじめに

地域が衰退する原因として、人口減少や少子高齢化という問題が挙げられる。日本の人口は2008 年をピークに減少局面に入っている。地域間格差から逃れるべく、地方から都心部へと若者が流出していく。人口は減る一方で高齢者は増え続け、2060 年には人口の約4 割が65 歳以上になってしまうといわれている。さらに、2040 年までに1799 の全国市町村のうち869 が消滅可能性都市となってしまう、ますます地域の存続が危ぶまれる状況となっている。

地域を守るために、シビックプライドをはじめとするスポーツ、大学を活用して、地域内外の市民に地域の魅力を再発見させることで、愛するまちを守らなければならないことを認識させる。そして、政府や自治体だけに任せるのではなく、一体となって地域を守っていくことが重要である。

地域を消滅させることなく在り続けさせるためには、地域の魅力を再発見するきっかけを多くの日本国民に与えることで、自分がまちを守ることのできる当事者であることを認識させ、意識づけしていくことが必要である。

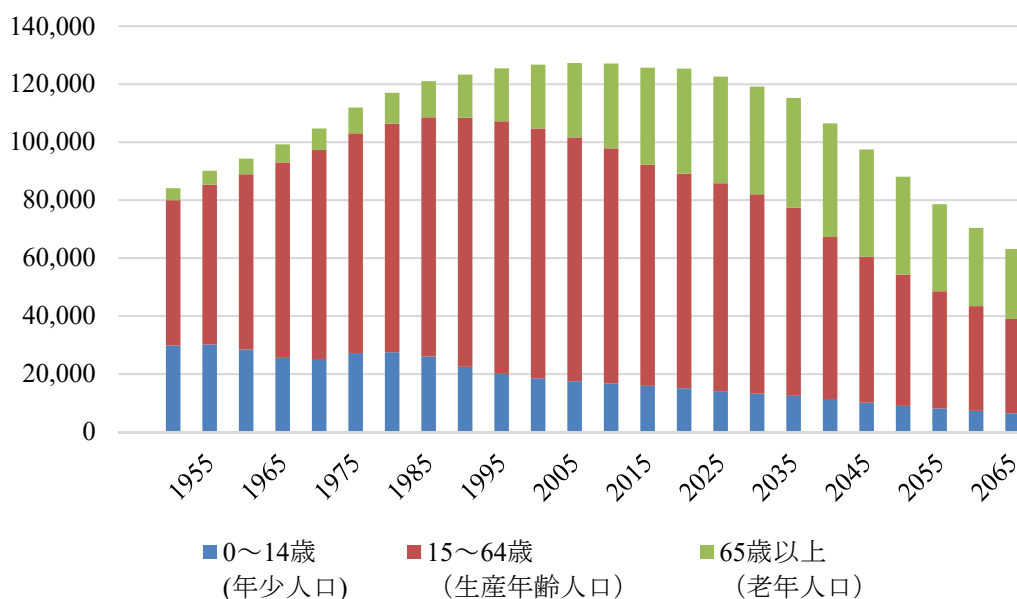
第1 節 地方の課題・現状とは

1.1 人口減少が進む日本

日本の人口は、2008 年をピークに減少局面に入っている。2018 年9 月1 日現在（確定値）の人口推計によると、総人口は1 億2641 万7 千人で、前年同月に比べ26 万1 千人の減少がみられている。15 歳未満人口は、1543 万1 千人（17 万7 千人減少）、15～64 歳人口は7544 万人（52 万4 千人減少）、65 歳以上人口は3554 万6 千人（44 万人増加）となっており、人口減少の中に少子高齢化が進行していることがわかる¹。図1 からわかるように、戦後の日本は人口が増加していた。そして、2008 年に日本は総人口のピークを迎えた。約1 億2670 万人であった。その後の日本の人口は減少しており、2019 年以降も人口減少の進行が予測される。

¹ 総務省「人口推計」。

図1 日本の将来推計人口



（出所）国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口報告書』。

1.2 進みゆく少子高齢化

人口減少とともに少子高齢化も大きな課題である。2060年には人口の約4割が65歳以上になるといわれている。高齢化とはあらゆる社会システムに影響を及ぼす問題であるということを認識しなければならない。

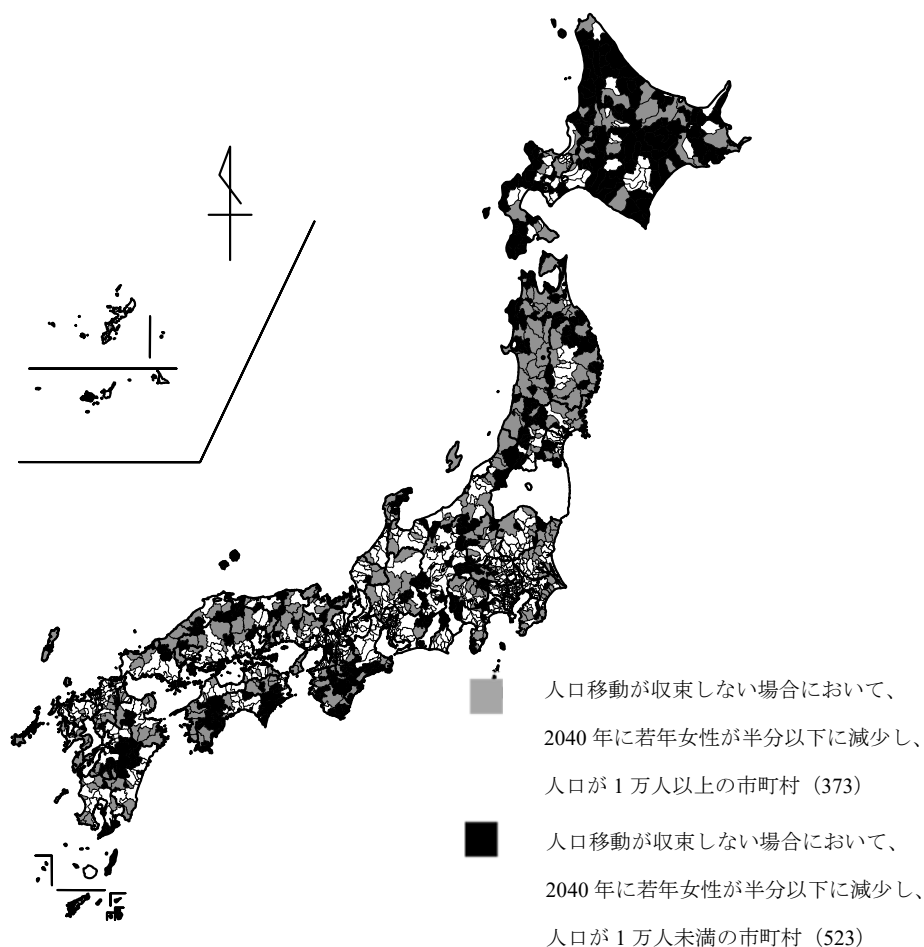
総務省が2019年7月に発表した「就業構造基本調査」によれば、働きながら介護する人は約346万人で、そのうち40～50代の働き盛りが203万人を占める²。高齢者の一人暮らしや高齢夫婦のみの世帯も増えた。こうした現実にも目を向けなければならないのである。

さらに、2040年までに1799の全国の市町村のうち896が消滅可能性都市となってしまうという。消滅可能性都市とは、2010年から2040年にかけて、20～39歳の女性人口半分以下までに減少する市区町村のことである³。人口の再生産力をもつのは女性であることから20～39歳の女性を基準としている。

² 総務省「平成29年就業構造基本調査」。

³ 山下（2014）pp. 108-132.

図2 人口移動が収束しない場合の全国市区町村別 2040 年推計人口



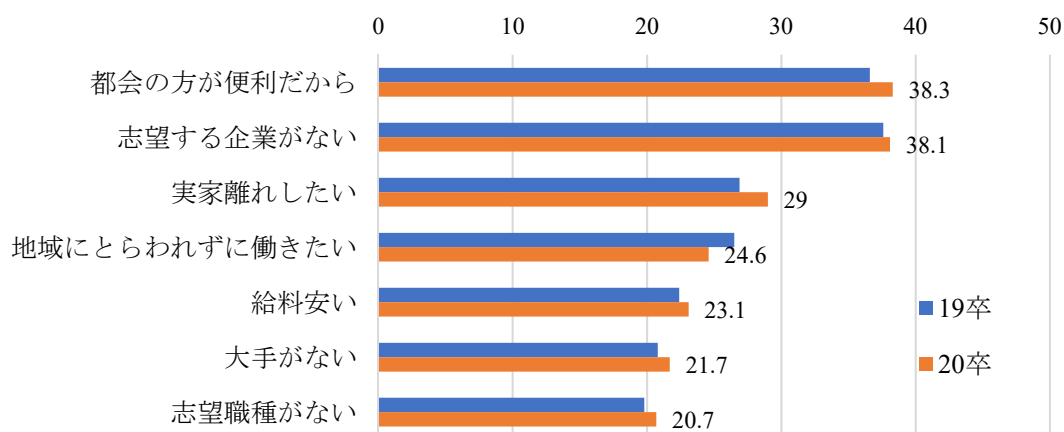
(出所) 日本創成会議・人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元気戦略」.

1.3 人口流出と東京一極化

1.2 であげた少子高齢化に加えて、東京一極化も起こる。都市部に人口流出が増えていくのは、就業機会と労働条件の地域間格差が大きな原因であることが分かっている⁴。今まで暮らしていた地域で進学したくても、収容力が不足しているとなれば県外に進出するか、あきらめるかの選択を迫られる。より良い職を手に入れたければ、それもまた都会のほうが充実度も高いであろう。このような格差が起こることは、地方出身の若者にとって大都市に移動するインセンティブとなり、人口流出の促進をも招く。教育機会は、その先の就業機会の差でもあるため、就業機会と同じように移動を促進してしまう。つまりは、経済的格差がこの若者が大都市へと出ていく原因となっている。

⁴ 石黒 (2013) pp. 21-87.

図3 地元（Uターン含む）就職を希望しない理由【上位抜粋・複数回答】



（出所）マイナビ 「マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査」。

1.4 地域活性化をするにあたって重要こと

地域活性化を実現させるために重要なことは、地方市民と都市住民の基準が異なることを認識することであろう。自然が身近にある環境と、自然を求めなければ触れることはできず、そのために費用が発生する場合もある環境で生活する人を同じ基準で比較するのは難しい。地方は地方なりの発展の仕方がある。それを国から支援を受けながら地方独自に発展させていくことが鍵となる。今の日本に必要なのは、子育てをしやすく、健康に生きていける環境づくりで、時代に合わせた住みやすいまちを創っていくことに必要性があると思われる。

それらの実現は、Uターンによる若者増加を促し、働く世代に対しても影響力の高いものになっていく可能性があると考えられる。Uターンとは人口還流現象である。Iターン現象は、出身地とは異なる地方に移り住む、特に都市部から田舎に移り住むことを指す⁵。Uターン現象は、地方から都市部へ移住したものが再び地方の生まれ故郷に戻ってくる現象である⁶。人の流れを地図上に見立ててアルファベットのUの字を描くような移動のためにこう呼ばれる。わかりやすい例は、地方出身者が都会の大学へ進学して、卒業後に出身地に戻ってきて就職する流れである。都会での生活を味わったからこそ地方（田舎）ならではのゆとりあるライフスタイルの良さを感じた場合、Uターンは生じると考えられる。

Jターン現象とは、人口還流現象のひとつで、地方から大都市へ移住した者が、生まれ故郷の近くの（元の移住先よりも）規模の小さい地方大都市圏や、中規模な都市に戻り定住する現象で

⁵ Wikipedia「Iターン現象」。

⁶ Wikipedia「Uターン現象」。

ある⁷。地方と大都市の間を人が移動する機会は、「大学や専門学校への入学」「就職」「転職・再出発」「定年」の4つとされている。若者だけではなくその他の世代にもアプローチできるタイミングがあるということであろう。

大前提として、地域各々の魅力を再発見していく政策は必要である。ただそれだけではなく、変わりゆく時代に市民が合わせて生きていくことも求められる。ボランティアや学生団体だけで担っていくことは不可能である。そこにいかに、中小企業が馴染み、ビジネスとして地域の魅力を、生活を売り出していけるかが要となる。

第2節 地域が在り続けるためには

2.1 地域活性化にかかわる施策とは

前節で挙げた多くの課題を抱える日本に対応すべく、政府は多くの取り組みを行ってきた。地域を活性化させるうえで、日常生活等に必要不可欠な交通手段の確保は重要な課題である。このため、国土交通省は地域公共交通確保維持改善事業において、多様な関係者の連携により、地方バス路線、離島航路・航空路などの生活交通の確保・維持を図る。そして、地域鉄道の安全性向上に資する設備の整備、バリアフリー化等、快適で安全な公共交通の構築に向けた取組みを支援している。

2017年においては引き続き、「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」の枠組みを活用した地域公共交通ネットワークの再編に対して支援すること等により、効率的で持続可能な地域公共交通ネットワークの実現を促進している⁸。

以下では中心市街地を再び活性化させるまちづくり三法と地域の特色に合わせて持続的な社会を創生するための地方創生について取り上げる。

2.2 まちづくり三法で変わる中心市街地

まちづくり三法とは、中心市街地の再活性化を支援する「中心市街地活性化法」、ゾーニング（土地の利用規制）を図るための「都市計画法」、「大規模小売店舗立地法」を指す⁹。制定の1998年頃から7年を経て、中心市街地の活性化に取り組む地域は数多くあるものの、目に見える効果が挙がっているところは少なく、総じていえば中心市街地の状況は必ずしも改善していない。中心市街地が衰退し、市街地の機能が郊外へ拡散していくと、少子高齢化により人口が減少に転じる中で、地方財政が都市のインフラ維持のためのコストに耐えられなくなるとともに、高齢化や治安の悪化等によりコミュニティが荒廃するおそれもある。こうした危機感から、市街地の郊外

⁷ Wikipedia「Jターン現象」。

⁸ 国土交通省「国土交通白書2018」。

⁹ 矢作（2007）p. 14.

への拡散を抑制し、まちの機能を中心市街地に集中させるコンパクトシティの考え方が提唱されている¹⁰。このような状況を背景に、まちづくり三法の見直しが進められた。2006年5月、まちづくり三法のうち、「中心市街地の活性化に関する法律」及び「都市計画法」の改正法案が成立した。

中心市街地活性化法改正

中心市街地活性化法では、「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進」を法目的としていた。そのため中心市街地の活性化が商業者保護のように捉えられ、地域住民の十分な協力が得られないケースもあった。このような反省を踏まえ、今回の改正中心市街地活性化法では、法の目的を「少子高齢化、消費生活等の状況変化に対応して、中心市街地における都市機能の増進及び経済の活力の向上を総合的かつ一体的に推進」に改めた。多様な関係者が集う中心市街地の活性化には関係者間の連携が必要不可欠であり、中心市街地に対する参加意識を促していく必要がある。そのため基本理念においても「地域における社会的・経済的及び文化的活動の拠点となるにふさわしい魅力ある市街地の形成を図ることを基本とし、地方自治体、地域住民及び関係事業者が相互に密接な連携を図りつつ主体的に取り組むことの重要性にかんがみ、その取組みに対して国が集中的かつ効果的に支援を行う」ことを掲げ、「連携」の重要性を指摘している¹¹。

都市計画法の改正

既存の都市資源を有効利用し、高密度な暮らし方を希求しなければならない。加えて、自然を出来る限り保全し、元に戻す再生の努力も求められる。これらの課題が2000年の都市計画法改定の際に問題提起され、「都市化社会から都市型社会へのパラダイムの転機を目指す」といわれた。これは、人口+環境制約を悲観的にとらえずに、むしろ「持続可能な都市」を構築するチャンス到来であるにとらえた政府の政策思想の転換を迫るものとなった。

国土交通省にて法の改正内容が検討され、中心市街地活性化法の改正検討と軸を一にして新たな制度設計がなされた。広域に亘って都市構造に大きな影響を与える大規模収容施設（＝床面積1万㎡超の店舗、映画館、アミューズメント施設、展示場等）について、公害での無秩序な立地に歯止めをかける観点から、都市計画区域内外について、ゾーニングを強化する。そして、都市の秩序ある整備を図るための計画策定プロセスをより適切なものとする観点から、都市計画の手続きの円滑化や広域調整手続きを充実させた。

よって、準都市計画区域制度の拡充、都市計画区域等の区域内における大規模集客施設の立地に係る規制の見直し、開発許可制度の見直し、その他都市計画に関する制度の整備を行った。より重要とされることは、立法視点を転換したことである。それは、大規模集客施設の立地について、

¹⁰ まちなか再生ポータルサイト。

¹¹ 矢作（2007）p. 28.

原則自由、例外抑制だったものを、原則抑制、例外自由としたことである¹²。

2.3 安倍政権の掲げた地方創生

地方創生について考えていく。地方創生とは、人口急減・超高齢化という日本が直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を生かした自律的で持続的な社会を創生することを目指した政策である。2014年12月27日に、日本の人口現状と将来の姿を示し、今後目指すべき将来の方向を提示する「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と、これを実現させるための、今後5か年の目標や取り組み・基本的な方向を示す「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が存在し、①地方にしごとを作り、安心して働けるようにする。②地方へ新しいひとの流れをつくる。③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる。④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する。という4つの基本目標に向けた政策を進めている¹³。

この目標を達成するために、情報支援の矢、人材支援の矢、財政支援の矢という三つの矢で支援している。

①情報支援の矢とは

RESAS（リーサス：地域経済分析システム）の提供

RESASとは、経済産業省と内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）が保有する産業・人口・観光等の地域経済に関わる様々なビックデータを見える化したものである。

人口減少、過疎化が構造的に進展し、疲弊する地域経済を真の意味で活性化させていくためには、地域の現状・実態を正確に把握し、将来の姿を客観的に予測したその上で、地域の実情・特性に応じた施策の検討とその実行が不可欠である。そのため、国が、地域経済に係る様々なビックデータ（人口動態、産業の強み、人の流れ等）を収集し、わかりやすく「見える化（可視化）」するシステムを構築することで、効果的な施策の立案、実行、検証（PDCA）を支援している。加えて、RESASの利用支援を行う人材を国の出先機関に配置する等、地方公共団体や様々な主体に活用してもらえるような工夫もなされている。2015年4月にサービスイン、現在では8マップ81メニューを提供している（人口、地域経済循環、産業構造、企業活動、観光、まちづくり、雇用/医療・福祉、地方財政）¹⁴。

②人材支援の矢とは

地域に活力を与えるための施策や新しい事業を促進できるような高度な専門性を有する人材が、自治体や地域企業には不足している。そのため、地方創生人材支援制度、地方創生カレッジ、

¹² 矢作・瀬田（2007）pp. 26-27.

¹³ 内閣官房・内閣府 「みんなで育てる地域のチカラ 地方創生」.

¹⁴ まち・ひと・しごと創生本部 地域経済分析システム（RESAS（リーサス））.

プロフェッショナル人材事業の3つの施策を実施した。

地方創生人材支援制度の拡充（戦略の深化）

地方創生人材支援制度とは、地域創生に積極的に取り組む市町村に対し、意欲と能力のある国家公務員や大学研究者、民間人材を、市町村の補佐役として派遣するものである。さらに、戦略の深化を図るため、本来1カ月である応募期間を2カ月へと延長することで、民間人材の募集対象を一般企業にまで拡大させた。2015年以降、5年間で、227市町村に228名を派遣している。2019年度派遣から、対象市町村の人口要件の緩和（人口5万人以下→10万人以下）、同一市町村への非常勤職の複数派遣を認めるよう制度見直しを実施している¹⁵。

一方、応募市町村数は年々減少傾向であり、市町村の民間人材及び大学研究者への派遣希望が少ない、市町村が求めるビジョンが不明瞭な場合もあるなどの課題も見られており、改善が求められている。

地方創生カレッジの創設（担い手確保）

「地方創生カレッジ」は、地方創生の本格的な事業展開に必要な人材を育成・確保するため、地域や時間を問わずに学べるよう、実践的な知識をeラーニング講座で提供するほか、必要に応じて実地研修も効果的に取り入れることで知識やスキルを習得できるようにする取り組みである¹⁶。eラーニングは、単に、地方創生に係る基礎的な学習にとどまらず、高度な専門性を有する地方創生人材が、地方創生を進めるに当たって自ら不足すると感じる分野、課程を学べるようなカリキュラム構成とすることが望まれている。

この事業は、2015年12月公表の政府が各地域に対して行う支援の方向性を示す「地方創生人材プラン」に基づき、公益財団法人日本生産性本部を補助事業者として採択し、実施されている¹⁷。

プロフェッショナル人材事業の促進（企業の成長）

45道府県（東京都と沖縄県を除く）が「プロフェッショナル人材拠点」を設置し、2016年1月から本格稼働した。潜在成長力ある地域企業に対し、経営戦略の策定支援とプロフェッショナル人材の採用支援活動を行う。各拠点は、地域企業の経営者を対象に、成長戦略や人材戦略への関心を高めるセミナー等の活動を展開しつつ、成長が期待される企業を個別に訪問する。経営者に「攻めの経営」と新たな事業展開を促すとともに、企業の成長に必要なプロ人材ニーズを明確に切り出し、優良な雇用機会として人材市場に発信する。地域金融機関や各種支援機関等とも、有望企業の発掘や成長戦略の策定などで積極的に連携している。拠点同士で協力しながら、都市部の大企業との人材交流の拡大やプロ人材に対する地域経済の潜在力アピールなどの活動を展

¹⁵ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「地域創生版・三本の矢等の検証」。

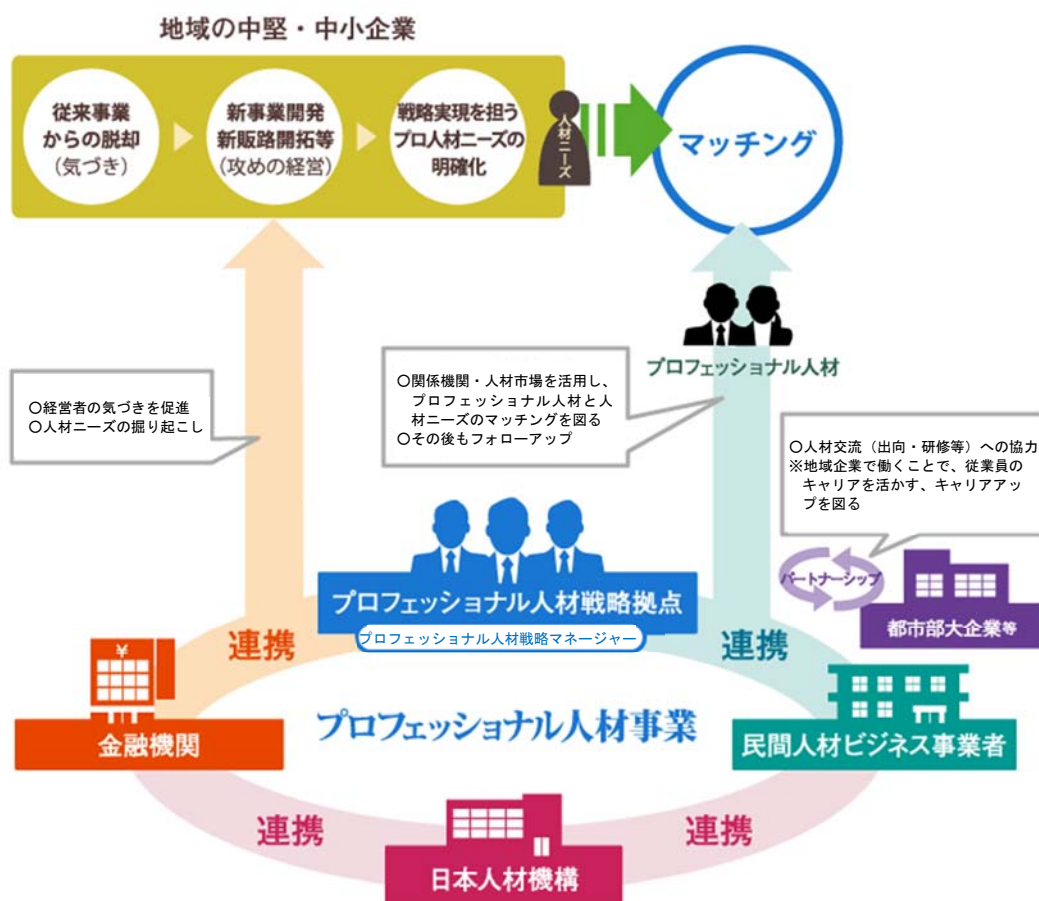
¹⁶ 地方創生カレッジ。

¹⁷ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「地方創生人材プラン」。

開。日本人材機構や、人材ビジネス事業者とも密接に連携しつつ、様々な形で、プロ人材の還流実現に取り組む。2019年2月末時点で3万2841件の経営相談と、5316件のマッチングを実現させた¹⁸。

今後、人材の送り出し先では、プロフェッショナル人材の採用による具体的な効果を経営指標等により定量的に示した成約事例集等を発信し、地域企業の本事業に対する認知度及びプロフェッショナル人材採用の意義への理解を更に増進する。人材の送り出し元は、出向・研修という形態を通じて、都市部大企業と地域企業の人材交流に取り組んでいる。マッチングを一層加速させるために大企業人事部側の人事制度等の調査を行うとともに、連携する都市部大企業を更に発掘し、地域への人材の送り出しを強化していく必要がある。兼業・副業の環境整備やOB活用により、多様で柔軟な人材のマッチングの推進を検討されている¹⁹。

図4 プロフェッショナル人材事業の全体像



（出所）プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト 「事業スキーム」。

¹⁸ 内閣府「プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト 事業概要」。

¹⁹ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「地方創生版・三本の矢等の検証」。

③財政支援の矢とは

地方創生関係交付金とは、地方創生のために自治体の自主的・主体的な取り組みを支援する交付金である。地方創生推進交付金においては、PDCAサイクルを通じて、地方公共団体が自主的に設定したKPIに基づく客観的な効果検証を実施する。PDCAサイクルとは、生産技術における品質管理などの継続的改善手法である。Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善することを示している²⁰。地方創生推進交付金のKPI（重要業績評価指標）の達成状況については、国においても地方公共団体より報告を受け、検証を行い、次年度以降の交付金に反映される。

KPIは、組織の目標達成の度合いを定義する補助となる計量基準群である²¹。KPIを設定しPDCAサイクルを活用すると、地方公共団体が事業について客観的に省み、具体性を高めることで安定した制度や運用を続けていけるようになる。地方創生推進交付金以外にも、地方大学地域産業創生交付金、企業版ふるさと納税、地方拠点強化税制などの財政支援がなされているため、財政的に厳しい地方公共団体でも地方創生を行うことが可能であると考えられる²²。

地方創生は、国が決めた施策として今も機能しているが、国の政策があるだけでは目標は達成されない。そこには、地方住民からの働きかけが加わることでうまく機能が成り立つように思われる。やはり、地域が生き残っていくには、ずっと住み続ける住民から伝わる、地域の良さをもっと発信する必要がある。地元住民によりアプローチを働きかけるべきである。個人にあったライフプランを実現できるまちづくりを育てていくことも視野に入れていかなければならない。

第3節 地域の魅力に気づいてもらうためには

3.1 シビックプライドの醸成がもたらす効果

シビックプライド（civic pride）とは、「都市に対する市民の誇り」のことである。civicという言葉は「町や都市や地域にかかわる人々の義務や活動の」という意味を含み、prideという言葉には「その人自身の達成したこと、近しい人々の達成したこと、幅広い賞賛を受ける資質や所有物によって引き出される深い喜びや満足の感覚」という意味がある。日本語にするとニュアンスが消えがちだが、「市民」には権利と義務を持ち活動する主体としての市民という含意があり、「誇り」には自らに密接にかかわりのある事柄やなし得たことに対する誇りという含意がある。したがって、シビックプライドとは単なる「まち自慢」ではなく、「ここをより良い場所にするために自分自身がかかわっている、というある種の当事者意識に基づく自負心」だといえる²³。

²⁰ Wikipedia「PDCAサイクル」。

²¹ Wikipedia「KPI」。

²² 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「地方創生版・三本の矢等の検証」。

²³ シビックプライド研究会（2015）pp. 126-127。

シビックプライドの対象とされる「都市」や「市民」も一般的なものとは少し異なる。ここでの「市民」は、地縁血縁などの立場や出自にかかわらず、そのまちの一員として未来を共につくっていくひとのことである。「都市」も、大都会である必要はなく、どのまちも「都市」なのだ。様々な人が住み、働き、学び、遊び、過ごすような営みがあり、それらが集い、交流する空間的なまとまりのことを示す²⁴。

シビックプライドをさらにわかりやすく説明すると、まちのクラブチームを応援し、誇りに思うことと似ている。地元の高校や母校の運動部をみると関係もないのに、応援してしまう、あの気持ちである。そこには自然とシビックプライドが生じているのである。

都道府県にプロ野球チームやプロサッカーチームなどのスポーツチームが存在するのは、自分の地域のシンボルであり代表なのである。それらを応援することで、そのスタジアムだけではなく、まちがひとつになる。そのきっかけは、スポーツチームにある。

シビックプライドの役割は、地元の魅力再発見において故郷を大切にする気持ち、なくさないように守っていかなければならない場所であることを日本国民に実感させる大きなものである。しかし、簡単に成熟させられるものではなく、歴史とともに莫大な時間をかけて育まれてきた当然の価値観に値すると考えられる。

3.2 スポーツが与える地域への活力

①イングランドにおけるサッカーと地域づくりの関係性

地方の魅力を訴えかける方法の一つとしてスポーツがある。市民意識を向上させる、つまり、市民の心に浸透しやすく分かりやすいものであればあるほど意識は高まる。切り口は多様であるが、その中でもスポーツを取り上げたい。

海外では、地域づくり・まちづくりをはじめとする活動、そもそも地域とスポーツとの関係性がより密接に感じられる。それは、イングランドのサッカーの歴史を振り返ると、サッカークラブが長きに渡って存在する要因として、地域に根差して「生きる」ことが強調される。

イングランドでは、プロサッカーチームが地域政策促進の担い手となっている。各クラブは、地域社会との結束を強くするために1986年にサッカークラブとコミュニティのより強固な関係を築くためにFootball in the Communityというスキームを構築した²⁵。地域の自治体の政策に沿った活動戦略を立て、地域社会貢献運動を展開し、その活動が地域活動の潤滑油となっている。Football in the Communityスキームの活動内容は、「健康」、「教育」、「雇用」、「スポーツ振興」という大きなテーマに分かれている。これは、自治体とクラブのみならず、サッカー協会やプロリーグ統括機構、あるいは政府までが、サッカーというスポーツそれ自体やサッカークラブがもつ性質やリソースがこれらの領域で役立つものであることを理解し、共有されているためである。政府や自治体にとっては、自分たちが改善すべき社会問題に取り組むうえでスポーツを活用す

²⁴ シビックプライド研究会（2015）pp. 128-129.

²⁵ 北村（2011）p. 130.

ることが有効な手段である。サッカークラブにとっては、地域政策促進の担い手となることでクラブブランドの向上が図れる。その上、ファンを増やすチャンスを得ることができる。市民にとっては、これらの活動によって生活環境が向上するなどといった恩恵を受けることができる。こうして Football in the Community スキームは、地域社会と結束と活力をもたらし、社会の好循環を促している²⁶。

Charlton Athletic Football Club (CAFC) のコミュニティスキームは、1992年に始められ、2003年に PFA (Professional Footballers' Association : イングランド選手協会) のクラブから独立した Charlton Athletic Community Trust (CACT) というチャリティ組織へ移行された。CACT のコミュニティプログラムは7つの領域をベースにして展開されている²⁷。

その中でも“Social Inclusion (社会活動への取り組み)” というプログラムを取り上げる。このプログラムは、さまざまな種類に分けることができる。“Skills Bank プログラム” は、ニートに対して Community Trust のスタッフとして1年間の研修に従事させることでスキル（コーチングライセンスの取得、車の免許の取得、基礎的な教養習得など）を身に着ける機会ができることを狙いとし、“Barclay Bank” がスポンサーとしてついている。2009年の12名の参加者は、一年の研修を経て、一般企業への就職や CACT のスタッフとして働くなどが期待できる。

もう1つ、“Kickz” プログラムを例に取り上げる。2006年に政府によって立ち上げられた国家プロジェクトで、警察とサッカー界とで共同で運営されている。このプログラムは特に安全でないとみなされている地域において、社会活動に従事していない青少年を対象としている。反社会的な行為を減らすこと、社会的なコミュニケーションスキルや節度ある生活に関する理解の向上を狙いとして実施されている。2009年には、39のクラブが年間3万人以上の青少年を巻き込んで活動している。特に青少年の犯罪や反社会的な行為が発生しやすい金曜や土曜日の夜に彼らを同プログラムの活動に巻き込むことが効果的と考えられており、The Police Crime Analysis Report for 2009によれば、犯罪が最高20%、反社会的行為が最高60%、各地域で減少したという調査結果が報告されている²⁸。

イングランドの例と日本のJリーグの地域貢献活動を比較すると、社会に対する影響の大きさに違いを感じる。これは、イングランドの歴史の中にサッカーが深く根付いていることが前提にある。それだけではなくプロサッカーチームとして成長してもなおビジネスとして利益最大化に走らなかったことが大きな違いであるように考えられる。イングランドのサッカークラブは、地域の社会的地位の向上やクラブ運営における雇用機会の増加に貢献するために経営されてきた。

つまり、地域から生まれたサッカークラブは、地域を反映し、地域を代表するものだとして認識されてきた。3.1で述べたシビックプライドの醸成とも繋がってくる。Jリーグも地域密着を謳っているが、経営難や地域に馴染みきれていないといった課題も見受けられる。歴史的背景は変え

²⁶ 木田（2013）pp. 206-207.

²⁷ 北村（2011）p. 135.

²⁸ 北村（2011）pp. 136.

ることは難しいが、イングランドのように日本でも市民主導のサッカーチームがある。

②日本にあるサッカーでの地域の活性化

ここでは、松本山雅 FC について取り上げていく。地域のサポーターに支えられ、スポンサーとして地域の企業に支えられているプロサッカークラブは、地方クラブには数多く存在する。しかし、松本山雅 FC は、始まりが駅前の喫茶店で、チーム名がそのまま継承されていること、特定の地元企業チームが起源ではないことなどから、より地域に密着するクラブとして存在している。松本山雅のサポーターにとってこのクラブは「生きがい」であり「希望」である²⁹。さらに、松本市と長野県の県庁所在地・長野市の対立は歴史的に引き継がれ、サッカーでも信州ダービーという地域間対立が今も続いている³⁰。それも含めて、松本市民の中で、松本山雅が地域の誇りとアイデンティティになっている。その強い地元愛がクラブ愛、選手愛となってサッカーに向かう。松本山雅 FC が地域に与える経済波及効果についてみる。NPO 法人の SCOP（松本市）によると、前回 J1 の 15 年シーズンの経済波及効果は年間約 54 億円だった。J2 昇格 1 年目の 12 年に比べて約 30 億円の増加である。グッズ売り上げやクラブ運営に伴う消費などが押し上げたが、特に本拠地での試合でアウェーサポーターによる消費が約 5 億円の増加要因になった³¹。2019 年の平均観客動員数は、1 万 6977 人である。つまり、松本市に週に 1 度、約 1 万 7000 人もの人が集うといえる。松本山雅 FC のメインスタジアムである「サンプロ アルウィン」の収容数は 2 万人であることをみると松本市民をはじめとする多くのサポーターに応援されていることがわかる³²。

松本山雅 FC のホームタウン（地域貢献）活動について見ていく。松本山雅は「のんびり村 DE スマイル山雅農業プロジェクト」という農業を通じた地域活性化事業を始めた。松本市の農家や農産物直売所、社会福祉事業所などと共同で実施する。子供たちに松本市内の遊休農地で大豆を栽培してもらい。収穫体験の場にするほか、大豆加工食品の販売を通じて農業の抱える課題を社会に伝えることを目的としている。

松本市南東部にある約 3000 平方メートルの遊休地を使い、長野県野菜花き試験場で開発された青大豆「あやみどり」を栽培する。松本山雅 FC のユースアカデミー U-12（小学校 4～6 年生）の子供たちが中心となって種まきする。秋に収穫して大豆の加工食品を製造する。松本山雅が始めた農業事業では子供たちの農業体験で「食育」の場とするほか、農家の高齢化で増え続ける遊休農地の活性化につなげていこうとする考えである。大豆加工食品をファンやサポーターに販売して地域の農業問題への関心を高めてもらう狙いもある³³。

塩尻市、安曇野市などが相次いでサッカー J2、松本山雅 FC（長野県松本市）の集客力をいかにした地域振興策を始める。松本だけでなく、対戦相手の地元で開く試合で地場産品を PR するほ

²⁹ スポーツ庁「サッカーで地域を盛り上げる」。

³⁰ Wikipedia「松本市」。

³¹ 日本経済新聞 2018 年 11 月 19 日。

³² 松本山雅 FC。

³³ 日本経済新聞 2018 年 6 月 1 日。

か、観光パンフレットなどを配布、各地域に観光客を誘致する。2月にチームのホームタウンとしてJリーグから承認を受けており、地域活性化につなげていく。

塩尻市は、2013年に行われたアウェーの試合7試合分に職員派遣を実施した。敵地になるがPRの好機として、観光パンフレットや木曽漆器の塗りばしなどを配布した。またアルウィン（松本市）でのホーム試合1試合を昨年に続いて「塩尻市デー」とし、ぶどうの配布や抽選会などを計画している。安曇野市も、ホーム試合で「安曇野市デー」の開催を計画がなされており、配布する物産品などをこれからも選んでいく予定である。山形村も松本山雅関連の政策を詰めて2013年4月の補正予算に盛り込む。アルウィンが村に近いと、応援に来た人に村内にも足を延ばしてもらえそうなPR活動を検討している。村の特産品である長いもなどを試合でPRする³⁴。

松本山雅のホームタウンはこれまで松本市のみだったが、2月に安曇野市、塩尻市、山形村が新たにJリーグから承認を受けた。松本山雅の自主的な支援組織である「山雅後援会」も近く塩尻支部を開設。応援の輪を広げようとしている。ホームタウンに関して言えば、松本山雅FCは他の市や地域からまちに力を貸してほしいという依頼より異例のホームタウン追加である³⁵。

日本でも、政府や自治体がスポーツを有効に活用することで自分たちの政策をより効果的に促進、浸透させやすくなることを理解し、その担い手としてスポーツ界をうまく利用できるように導くことができれば、結果的に政府や自治体だけでは解決ができなかった社会問題も、解決への糸口をつかむことができる。それは市民に地域の魅力を感じる一因となると考えられる。

そして、上記で示した例ではサッカーを取り上げたが、すべてのスポーツに通じていえることである。青少年はスポーツを通じてルールや規則を知り、守ることの重要性を学ぶことができ、身体を動かしコミュニケーションをとることで、居場所づくりやストレス解消にも大きくつながる。コミュニケーション希薄化が大きな社会現象となっている時だからこそもう一度スポーツをうまく活用していくべきだと思われる。

好きなことと働くことを組み合わせて、地域を支えていく、スポーツ界を動かしていく人材育成を、丁寧にケアしていくことで、働くことに対する前向きな自信を持つためのスキルアップができ、働くことへの道しるべとなっている。これは、生きていくうえで欠けてはならないことであるが、見失われてしまうことが多い要素ではないかと思われる。

³⁴ 日本経済新聞 2013年03月21日。

³⁵ 松本山雅FC。

3.3 地域密着した大学の役割とは

①大学の役割

文部科学省は、「地方創生において、地方大学を活性化させることは、若年人口の都市部への集中緩和や大学を核とした地域活性化に寄与する」と意義付けした。これまでの取り組みについては、国公私共通で、2013 年度より「地（知）の拠点整備事業（大学 COC 事業）」を実施し、地域社会と連携した課題解決や人材育成を行う大学を支援した。定員を超過する大学に対しては、定員増員の申請の制限や交付金の減額等の定員超過を抑制する仕組みを導入することとした。国立大学では、2013 年 11 月に「国立大学改革プラン」を策定し、地域のニーズに応じた人材育成拠点、地域活性化機関として機能強化を図る大学を支援している。私立大学でも、2013 年度より自治体、産業界等との連携の下、特色を発揮し、地域の発展を重層的に支える大学を重点的に支援してきた³⁶。これらの取り組みは、大学の力を活用して地方を活性化させること、地方大学の魅力を高めることで、地方大学への進学を促進させるための施策である。

讃岐提灯で香川を照らす「TERASU」

以下では、地域の魅力を再発見する一役を大学が担っているという事例として、香川大学で実施されている経済学部学生チャレンジプロジェクト事業について取り上げていく。

「TERASU」では、香川県の伝統工芸である讃岐提灯を活用している。香川県内に讃岐提灯を飾るイベントや提灯作り体験のワークショップを企画・実行し、香川県の魅力を再認知の場づくりを提供することで、地域のまちづくり及び観光振興の活性化を目的としている。讃岐提灯で香川の魅力を照らすという意味も込められている。讃岐提灯は、弘法大師が中国からその技法を伝承し、香川に発祥した。約 1000 年の歴史を持つ日本最古の提灯である。「TERASU」の活動で扱われている折提灯は、四国八十八ヶ所巡礼を行うお遍路さんが考案したものである。

8 月下旬～9 月上旬の毎週木・金・土に開催されている「屋島山上ちょうちんカフェ」では、屋島山上のれいがん茶屋の店内に約 200 個の讃岐提灯を飾った。座敷スペースには「ちょうちんの間」と題して、讃岐提灯と夜景スポットである屋島山上からの景色の両方を楽しんでもらえる空間づくりを提供した³⁷。

日本の伝統工芸産業は衰退しつつある。大きな要因は、後継者不足である。後継者が現れなかったことで失われた技術や技法は、再び蘇ることはない。それを防ぐためには、まず伝統工芸について触れる必要があると考えられる。TERASU は、その一役を担っている。日本最古の提灯は、香川県が誇るべき伝統工芸品だといえるだろう。ワークショップでこどもも親も讃岐提灯に触れることができ、存在を知るきっかけとなる。カフェスペースに提灯を置くことで実際に提灯が表現する空間を味わうことができる。TERASU は香川県の魅力を伝え、伝統工芸という日本の文化を継承する重要な役割をしていると考えられる。

³⁶ 文部科学省「文部科学省における地方大学活性化への取り組み」。

³⁷ TERASU「about TERASU」。

地元再発見の旅プロジェクト またたび

香川県の観光資源・食・地場産業などを地元の方々に発信することで、地元の隠れた魅力を再発見してもらい、地域活性化に繋げることを目的として、新日本ツーリスト株式会社と連携し、「地元再発見の旅」をテーマとしたバスツアーの企画・添乗を行っている³⁸。

「地元再発見」をテーマにバスツアーを企画していくため、インターネット等だけの情報収集では限界が生じてしまう。より地域の魅力再発見をツアー参加者に体感してもらうために、カギとなるのは実際にその地に足を運び、そこで出会った地域住民との交流から得られる情報である。

そしてツアー地として選ばれた地域でまちづくりや活性化に貢献している人材の協力を得ることで、内容の充実だけではなく、ツアー客の反応を見たその人材はやりがいを感じられる。さらに、ツアー参加者と協力者両者のシビックプライドも高まるように思われる。新日本ツーリストの顧客は年齢層が高い。そのため、ツアーを楽しむことに加えて、ツアーの引率をする大学生との交流があることで新たなコミュニケーションの場が芽生えることになる。香川大学の経済学部チャレンジプロジェクト事業は多く存在している。しかし、大学と企業が連携した事業は少なく、大学と企業連携事業における1つの可能性を示すことができたとも考えられる。

3.4 地域活性化その他の創意工夫

地域活性化には、その地域の資源を活用し評価されることと地域内外の人に「行きたい」という気持ちを創出することが重要である。地域イメージが向上した結果、商品が売れ、地域の雇用が促進し、観光などへの相乗効果が生まれる。こうしたサイクルが形成されることにより地域が豊かになっていく。これが、地域ブランドであり、地域活性化を達成するための手段である。

地方自治体ができる地域の魅力再発見の方法を探てみると、シティプロモーションというものがある。地方自治は、地域の活力を維持・増進し持続的な発展が求められる。だからこそ、都市間競争が厳しくなる中で、住民や企業、各種団体に「選ばれる地域」になることが必要との認識が高まっている。そして、こうした目標を達成するためには、産業の振興や生活環境の充実といった取り組みにより地域の魅力を高めるだけでなく、地域の魅力を「選ぶ」主体に適切に伝える努力が不可欠であると考え、シティプロモーションに注力する地方自治体が増えている³⁹。シティプロモーションとは、地域への思いも関心さえもない状態で、どこかの地理的空間にただ住んでいるだけだった人を、自治体が「地域の当事者」となれるような仕組みを形成していくことである。

これらの目的は相互に密接に関係しており、地域イメージの向上は交流人口の増加、定住人口の増加に寄与する一方、交流人口、定住人口の増加が一層の地域イメージ向上に寄与するため、

³⁸ 地元再発見の旅プロジェクト（またたび）。

³⁹ 田中（2017）pp. 15-23.

バランス良く目標を達成していくことで好循環により一層高い成果が期待できる。しかし、交流人口と定住人口では訴求すべき地域の魅力やアピールすべき対象が異なる部分があるため、地域特性とそれを踏まえた発展に向けた戦略に応じて、このいずれかに重点をおいて取り組まれるケースも多い。

表1 シティプロモーションの一般的な目的と取り組み

目的	取り組みの方向性
地域イメージの向上	・ 地域の知名度、認知度の向上 ・ 地域のブランド価値の向上
交流人口の増加	・ 地域への来訪者の増加 ・ 地域内で活動する人々や団体、事業者の増加
定住人口の増加	・ 住民の地域への愛着の向上 ・ 地域住民の定住志向の高まりと転出者の抑制 ・ 転入者の増加

(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「地方創生への取り組みにおけるシティプロモーションの意義と可能性」。

群馬県四万温泉協会の取り組みとは

映画「千と千尋の神隠し」の舞台となった「油屋」のモデルになったといわれる温泉もあるこの四万温泉では、地域住民主導型シティプロモーションに活路を求めている。四万温泉では観光人口、就労人口、地域人口の減少は連鎖した課題であるにとらえた。そこで、訪問、就業、移住、という外部交流の連鎖による地域人口増加に長期的に取り組んでいくこととした。

訪れる場所としての魅力、働く場所としての魅力、住む場所としての魅力を明確にしてアピールしていく必要があるという共通認識が浮かび上がる。このような地域の魅力を模索するなかで、地域の魅力は地域にもともとある資源や生活習慣に新しい活動体験を加えた相乗効果を通して最大化に発揮できたことが分かった⁴⁰。

そして、老舗であっても長老に権力が集中するのではなく、次世代を担う若い経営者が中心となり、地域住民の声を直接反映させられるオープンコミュニケーションづくりを行った。さらに、四万温泉では意思決定の煩雑さを回避するために観光協会ではなく、温泉協会がすべての役割

⁴⁰ 田中（2017）p. 179.

を担っている。このようなシンプルでフラットな組織形成が効果的に機能している。

シティプロモーションをしていくうえで、注意すべき点がある。それは、先進事例＝成功事例ではないということである。香川県で成功したシティプロモーションは、岡山県では失敗になる恐れもあるということである。地域の数だけシティプロモーションのバリエーションは存在すると考えられるため、唯一無二の魅力の伝え方を発信していくべきである。地域ブランドはその地域への誇りを抱くきっかけであるように感じられた。地方創生といわれると国の施策であるため、当事者意識は格段に下がってしまうように思われる。それを挽回するために、地域の魅力を再発見し、その魅力を多くの人へと届けていくシティプロモーションが存在するのではないかと捉えられる。

その地域の資源を活用して、地域そのものや地域の産品、観光などが高い評価や期待を得ているものを地域ブランドという。地域の魅力を地域内外の人に伝えることによって、その地域の評価を上げ、「住んでみたい。観光に行きたい。商品を買いたい」といった気持ちにさせていく。それにより、その地域に人が集まり、お金も集まってくる。つまり、地域の商品が売れるようになり、地域イメージが向上した結果、地域の雇用が促進し、観光などへの相乗効果が生まれ、地域が豊かになる。こうした好循環によって地域が活性化していくことを目的としているのが地域ブランドへの取り組みである⁴¹。

地元ブランドに取り組む4つの理由と目的を考察していく。①地域活性化 ②消費者保護 ③地域の利益保護 ④日本の知的財産であること、だといわれている。すなわち、地域ブランドとは、地域の魅力を付加価値にして、他の地域や企業には作れないような商品やサービスをつくり、地域そのものの評価を高める取り組みなのである。そして、それが達成できれば、その地域は活性化し、そうした地域が増えれば日本という国の繁栄につながると考えられる。

第4節 本場に地方は消滅してしまうのか

4.1 地域活性化させるための方法とは

シビックプライドは「都市に対する市民の誇り」であり、「まち自慢」ではなく「ここをより良い場所にするために自分自身がかかわっている、という当事者意識による自負心」であるといえる。シビックプライドの醸成は、故郷や自分の思い出のある地域を大切に思う気持ちや自分自身が守っていかなければならないことを日本国民に感じ取ってもらうために重要な役割を持っている。

スポーツによる地域活性化は、地域政策促進の担い手としてサッカークラブを活用することで、社会問題も解決することのできる役割を担っている。サッカークラブがイングランドにどれほど影響を与えるのかは、歴史的背景の有無によって差が出てしまうが、日本でも松本山雅FCのように地域のシンボルとして、地域を盛り上げている。このように、地域に活力を吹き込む方

⁴¹ ブランド総合研究所。

法は多様であることがわかる。

4.2 まちを守る意識を起こすきっかけづくり

地方創生によって地域活性化やまちおこしが注目されて、観光業などに力を加える地方自治体も増えたが、それだけではまだ足りない。それは、観光を使った人口誘致だけではなく各地域から湧き出す地域の魅力が必要不可欠だからである。どのようにすればこの魅力あふれる大好きなまちに活気がでるのか、参考にできる活動はあるか、考える。それは、市民が現状を把握し、愛するまちを守ろうとするちいさなきっかけがあるからこそできることである。

4.3 地域の魅力を再発見することの重要性

4.2 では、魅力あふれる大好きなまちを守るための意識づけについて触れたが、逆の立場も存在することを把握しておく必要がある。自分の住んでいたまちが好きになれない場合も十分考えられる。地域の魅力を認識するきっかけは、人それぞれの価値観によって変わってくる。だが、新しく過ごし始めたまちのおかげで地元の魅力に気が付けるときもある。新しいまちに対して魅力を感じ愛着を持つことも考えられる。つまり、新しいまちであっても、地元でもシビックプライドを発見できることになる。それは、地域の魅力再発見にとって重要なことである。

4.4 愛するまちを守るには

増田レポートによる地方消滅は、日本の現状を見つめるために必要なものである。しかし、地域がこのまま変化なく消滅してしまうことは考えられない。これまで地域の魅力を発信する方法をたくさん取り上げてきた。この多種多様なやり方をその地域にマッチングしたベストな方法を、政府だけでも自治体だけでもなく、市民をも巻き込んで大事な故郷を守るために実行していくからである。こうして磨かれた地域は、新しいその地域にしかない魅力を手に入れることができる。

大都市とは異なった地方の魅力を少しずつ掘り深めていく。継続していくと、そこに出来上がったものこそが、新たな地方の在り方なのであろう。

おわりに

人口減少、少子高齢化により地域が衰退し、東京一極化が起こっている。地方消滅といわれる社会で、地域を守ることが求められる。

シビックプライドをはじめとするスポーツ、大学を活用して、地域内外の市民に地域の魅力を再発見させることで、愛するまちを守らなければならないことを認識させる。そして、政府や自

治体だけに任せるのではなく、一体となって地域を守っていくことが重要である。各地域が「行きたい」「住みたい」という評価を得ることで、人が集まり、消費を行い、雇用が生まれ、観光などへの相乗効果で地域が豊かになる循環が生まれる。この循環により地域を活性化させることが、地域ブランドを確立させることにつながる。地域を消滅させることなく在り続けさせるためには、地域の魅力を再発見するきっかけを多くの日本国民に与えることで、自分がまちを守ることのできる当事者であることを認識させ、意識づけしていくことが必要である。

参考文献

- ・石黒格・杉浦裕晃（2013）『「東京」に出る若者たち—仕事・社会関係・地域間格差—』ミネルヴァ書房。
- ・金森喜久男（2015）『スポーツ事業マネジメントの基礎知識』東邦出版。
- ・河井孝仁（2016）『シティプロモーションでまちを変える』彩流社。
- ・木田悟・高橋義雄・藤口光紀（2013）『スポーツで地域を拓く』東京大学出版。
- ・北村俊・宮崎純一（2011）「イングランドのサッカークラブにおける Football in the Community スキームの有用性に関する考察」『青山経営論集』第45巻、別冊2。
- ・坂和 章平（2017）『まちづくりの法律がわかる本』学芸出版社。
- ・シビックプライド研究会（2008年）『シビックプライド—都市のコミュニケーションをデザインする—（2008）』宣伝会議出版社。
- ・シビックプライド研究会（2015年）『シビックプライド2—都市と市民のかかわりをデザインする—（2015）』宣伝広告出版社。
- ・田中道雄・テイラー雅子・和田聡子（2018）『シティプロモーション：地域創生とまちづくり—その理論と実施—』同文館出版。
- ・増田寛也・富山和彦（2015）『地方消滅 創生戦略篇』中公新書。
- ・増田寛也（2014）『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』中公新書。
- ・松橋崇史・金子郁容・村林裕（2016）『スポーツのちから』慶応義塾大学出版会。
- ・和田充夫・菅野佐織・故津山美津恵・長尾雅信・若林宏保（2010）『地域ブランドマネジメント』有斐閣。
- ・山下祐介（2014）『地方消滅の罠—「増田レポート」と人口減少社会の正体—』ちくま新書。
- ・矢作弘・瀬田史彦（2007）『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社。
- ・国土交通省「国土交通白2018」,
<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h29/hakusho/h30/index.html>
- ・国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口報告書」,
http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp

- ・ 地元再発見の旅プロジェクト またたび「またたび紹介」,
<https://matatabisaihakken.wixsite.com/kagawa-uni-matatabi>
- ・ スポーツ庁 「サッカーで地域を盛り上げる」,
http://special.nissay-mirai.jp/comic/06_nagano/48.html#content-main
- ・ 総務省統計局 (2019)「人口推計 (平成 30 年 9 月 1 日現在/確定値)」,
<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/pdf/201902.pdf>
- ・ 内閣官房・内閣府「みんなで育てる地域のチカラ 地方創生」,
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/policy_index.html
- ・ 地方創生カレッジ,
<https://chihousei-college.jp/var/rev0/0000/1150/h27-12-25-jinzai-plan.pdf>
- ・ Terasu「about Terasu」,
<https://terasu-kagawa.wixsite.com/home>
- ・ 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局 「地方創生版・三本の矢等の検証」,
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/senryaku_kensyou/h31-03-27-shiryoku2.pdf
- ・ ブランド総合研究所,
http://www.tiiki.jp/corp_new/column/saizensen/saizensen01.html
- ・ 内閣府「プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト」,
<http://www.pro-jinzai.go.jp/>
- ・ 日本経済新聞 2013 年 3 月 21 日「塩尻・安曇野市など、サッカー松本山雅の集客力で地域活性化」,
<https://www.nikkei.com/article/DGXNZO53057130R20C13A3L31000/>
- ・ 日本経済新聞 2018 年 11 月 19 日「サッカー松本山雅 J1 昇格 地元は経済効果に期待」,
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO37938710Z11C18A1L31000/>
- ・ 日本経済新聞 2018 年 6 月 1 日「松本山雅、農業で地域活性化 子どもが栽培体験」,
https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n_m_code=063&ng=DGXMZO3127-8440R00C18A6L31000
- ・ 日本創成会議・人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元気戦略」,
<http://www.policycouncil.jp/>
- ・ プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト 「事業スキーム」,
<https://www.pro-jinzai.go.jp/about/scheme.html>
- ・ マイナビ新卒採用サポネット「2020 年卒 マイナビ大学生 U ターン・地元就職に関する調査」,
<https://saponet.mynavi.jp/release/student/u-turn/2020apr04/>
- ・ まちなか再生ポータルサイト,
<https://www.furusato-zaidan.or.jp/machinaka/project/3lows/index.html>
- ・ 松本山雅 FC,
<https://www.yamaga-fc.com/>

- ・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「地方創生への取り組みにおけるシティプロモーションの意義と可能性」,
https://www.murc.jp/report/rc/column/search_now/sn150317/
- ・文部科学省「平成20年度文部科学白書 第1部 第2章 第2節」,
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200901/detail/1283348.html.
- ・文部科学省 「地方大学活性化の取り組み」,
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kihonseisaku/h26-10-03/h26-10-03-s6.pdf>
- ・Wikipedia 「PDCA サイクル」,
<https://ja.wikipedia.org/wiki/PDCA>
- ・Wikipedia 「松本市」,
<https://ja.wikipedia.org/wiki/松本市>
- ・Wikipedia 「KPI」,
<https://ja.wikipedia.org/wiki/重要業績評価指標>