

人材育成につながるリビングラボ導入プロセスの考察 — 福岡地域戦略推進協議会の取り組みを事例として —

中島 梨沙 NAKASHIMA Risa

福岡地域戦略推進協議会シニアマネージャー

■要旨：オープンイノベーションの手法であるリビングラボは、2010年代から日本でも拡がり、近年「コミュニティにおけるイノベーションと持続的な発展を支える枠組み」として自治体への導入事例も増えている。福岡地域戦略推進協議会は、2018年度から2023年度にかけて、佐賀県小城市と西日本高速道路株式会社と共に、高速道路を起点としたまちづくりを目指した取り組みを行い、その一連の取り組みにリビングラボを導入した。リビングラボを導入する中で、共創活動で生まれたソリューションの他に、運営側にもステークホルダーとの間に生じる課題に対しての向き合い方や、共創活動に必要な運営能力の面で成長が見られた。本稿では、取り組みの概要とともに、運営を担った自治体職員の意識の変化やそれに伴う行動変容に着目し、共創活動における能力を明らかにする。また人材育成につながる効果的なリビングラボの導入プロセスについて考察する。

■キーワード：まちづくり、リビングラボ、事業創出、FDC、人材育成、地方創生、オープンイノベーション

1. はじめに

1.1 背景

2010年代より、リビングラボというオープンイノベーションの手法が日本で紹介され、2015年のSDGsや2018年のデザイン経営宣言などの社会・経済の動向を経て概念の普及と活動の拡大が見られるようになってきた⁽¹⁾。

リビングラボは、コミュニティにおけるイノベーションと持続的な発展を支える枠組み⁽²⁾として注目されており、近年自治体が社会課題を解決するための共創活動の一環として導入する事例が増えている。

導入の背景には、地方自治体の課題の一つに人口減少に伴うコミュニティのあり方があり、一般財団法人自治研修協会理事長の上田は、地域のコミュニティの課題について、「人口面では縮小を避けることのできないコミュニティを如何にしたら躍動するものにしていけるのか」と言うことが一つの大きな課

題⁽³⁾と言及している。

また、複雑・不確実性が高まる現代社会の課題解決は、自治体単体で解けるものではない。2020年6月の第32次地方制度調査会の答申では、地方自治体に対し「様々な主体の連携・協働によって地域の課題解決のための必要な取組を進められる、積極的なプラットフォームを構築していく役割を担うことが期待される」⁽⁴⁾と、自治体における公共私連携・協働プラットフォームの構築を進言した。そうした中で、リビングラボは地域コミュニティや自治体における地域ニーズへの応答のシステムとして注目を浴び導入され始めている。

自治体へのリビングラボ導入は自治体が主導してリビングラボを運営するケースだけではない。自治体がフィールドと地域課題を提供し、中間支援組織を外部から招き運営を任せるケース、また自治体と共に運営者を複数社で構成し、共同で行うケースなど、パターンは多くある。

これらリビングラボの導入実績は、ノウハウ蓄積、ナレッジの共有のため、一般財団法人自治研修協会などの研究報告会場で報告している。しかし、自治体が生リビングラボを導入する際のプロセスや成果、課題感の共有など、取りまとめ報告をしている研究報告書は多くあるものの、導入における自治体職員の内面的な変化や行動変容にまで言及した研究報告書は少ない。

1.2 目的

地域の成長戦略の策定から推進までを一貫して行う、産学官民一体の Think & Do タンクである福岡地域戦略推進協議会（以下、FDC）もまた、新規事業創出にて事業の一部にリビングラボの手法を活用しオープンイノベーションを推進している組織である。

筆者は上記組織に所属しており、2018 年度より開始した佐賀県小城市（以下、小城市）と西日本高速道路株式会社（以下、NEXCO 西日本）との取り組みでは、「高速道路を起点としたまちづくり」をテーマにリビングラボを活用し、小城市と NEXCO 西日本と共同で事業を推進した。

この取り組みで大きな変化として現れたのが、運営を担う自治体職員に表れた「共創活動」に対する意識や取り組み姿勢である。

リビングラボ運営を行う過程で、共創活動によって生まれた課題に対するソリューションを地域に実装するためには、関係者の合意や協力が必要になり、そのための準備が欠かせない。自治体職員は、運営者としてそれらの準備を担い、共創活動に従事した。その際、共創活動におけるマインドセットやスキルセットを学ぶことができ、結果的にリビングラボは、自治体職員の成長につながる「人材育成」の役割を果たしたのである。

本稿では、小城市での事例をもとに、リビングラボ導入の動きで生まれた自治体職員の意識の変化や、それに伴う行動変容に着目し、人材育成につながった自治体への効果的なリビングラボの導入に関して考察する。そこから見えた「人材育成につながるリビングラボの導入プロセス」を明らかにしたい。

2. リビングラボの拡がり

2.1 リビングラボとは

リビングラボは、サービスの利用者である生活者とサービスの提供者である企業・行政が共にサービスを創る（共創する）方法論であり、オープンイノベーションを進める一つ的手段として用いられる⁽⁵⁾。また、北欧デザインイノベーションの研究を行うデンマーク工科大学の安岡美佳は、「当事者の日常的な生活環境（Living）の場（Lab）でオープンイノベーションを起こす共創（Co-Creation）の仕組み」とリビングラボを定義している⁽⁶⁾。

リビングラボの主な構成員は、市民、行政、民間企業、中間支援組織（大学や NPO など）である⁽⁷⁾。市民は当事者として気づきやアイデアの提供を、行政は課題の提示や方向性の提示を、民間企業はアイデアの実現、中間支援組織はプロジェクト全体の進行管理や客観的なアイデアの評価など、それぞれに役割を持つ。もちろんプロジェクトの性質やゴールによって役割が変わることはあるが、さまざまな立場の関係者が主体的に、対等に関わる共創関係を築くことが重要である。

リビングラボは第 1 章で述べたように、コミュニティにおけるイノベーションと持続的発展を支える枠組みとして注目されており、さまざまな類型が示されている。地域型、都市型、参加型、ビジネス型、研究機関主導型、行政主導型、課題解決型、ビジョン構築型など多種多様な特徴を持つリビングラボが発足しておりその数は国内だけでも 100 を超える⁽⁸⁾。

次項より、国内外のリビングラボの事例を類型とともに紹介する。

2.2 ヨーロッパでの拡がり

リビングラボの始まりは米国である。1990 年代後半に急速にヨーロッパへ拡がり、各国政府の施策として用いられ、持続的なまちづくりに欠かせない手法として確立してきた。例えばスウェーデン・ストックホルム市の場合、テスト導入段階から市民を巻き込むロイヤルシーポートプロジェクトにリビングラボを導入した。2030 年までの脱炭素都市実現に向け、まち全体の仕組みを変えようと推進するヨーロッパ最大の再開発プロジェクトである。トッ

プダウン方式ではなく、市民が自分たちの街を自分たちの手で変えていく、という意識醸成と参加できる場を提供した参加型の事例⁽⁹⁾となっている。

また、フィンランドのラウレア応用科学大学では、ビジネスの持続可能な方向性とサービスシステムの発展に寄与することを目的に、リビングラボを大学内に設置している。アクション・リサーチのアプローチや、LbD (Learning-by-Doing) モデルを主な手法として使用しており、ユーザーとの継続的な関わりを持ち続けていることが特徴だ。また、第三セクターの積極的な役割も重視している。他にも企業、公共セクターなども巻き込み、新しい専門的な知識を生み出す包括的な共創の仕組みを作っている⁽¹⁰⁾。研究を進める中に共創の仕組みを組み込んだ、研究機関主導型の事例である。

2.3 日本での拡がり

日本では、2005年に仙台フィンランド健康福祉センターでの共創活動から始まり、これまで大小合わせて100を超えるリビングラボが発足している⁽⁸⁾。

リビングラボに力を入れる自治体として有名なものが、神奈川県鎌倉市である。2016年から、地元町内会のほかNPO法人、大学の研究所、企業らが、高齢化が進む地域だった鎌倉市今泉台を「若者にも魅力のあるまちにしたい!」というコンセプトのもと立ち上がった。2017年から鎌倉リビングラボ活動を開始し、地域にいながりモートワークで快適に過ごせるための環境づくりの一步として、新たなオフィス家具が生み出された。アイデア創出から製品化までのデザインプロセス（アイデア具現化&プロトタイプ）を何度も繰り返し、共創サイクルを丁寧に戻し、市民が開発者として活動する姿は、リビングラボが盛んなヨーロッパでも先進的な取り組みとして評価された⁽¹¹⁾。地域課題の解決を共創で解決することから、課題解決型の事例に当たる。

また、2023年には大阪大学と日本電気株式会社(NEC)を中心とした「確率的デジタルツインの社会実装に向けたリビングラボ」が発足した⁽¹²⁾。両者は介護施設で、デジタルツインという現実世界の人やモノの情報を仮想空間に作り上げシミュレーション空間に再現する技術を用いて、適切なコミュ

ニケーションの形を模索している。被介護者の心理的状況を仮想空間で可視化し、収集したデータを用いて現実世界での快適な空間・環境づくりに活用することを目的に実証研究を行なっている。収集したデータを用いて、介護者が適切な声掛けのタイミングや、対応時の適切な接触距離をはかることができ、被介護者、介護者双方の心身の負担を軽減することができる⁽¹³⁾。2021年に大学内に設置された「NEC Beyond 5G 共同研究所」を活用し、次世代技術の社会実装にリビングラボを役立てている。企業主導で進められていることから、ビジネス型と分類できる。

2.4 事業創出としてのリビングラボの事例

FDCは、産学官民の共創の橋渡しと、事業性のある取り組みの支援を行う組織であり、その支援策の一つとしてリビングラボを活用している。

同組織は、2017年の「福岡リビングラボ」を皮切りに、ヘルスケア領域の「福岡ヘルス・ラボ（福岡市・FDC、2017～2022）」、災害復旧を課題とした「朝倉ファントムトリップ（西日本新聞社・朝倉商工会議所、2018）」、移住促進とそのための環境整備を目指す「壱岐市生涯活躍のまち推進プロジェクト（壱岐市、2016～2018）」などの取り組みにリビングラボを用いてきた。

例えば、「壱岐市生涯活躍のまち推進プロジェクト（壱岐市）」は、行政施策と連動したまちづくり戦略として展開され、移住者のみならず地域住民にとっても住み続けたいと思える環境づくりを目指した事例である。FDCはプロジェクト推進の事務局を担い、地域住民を巻き込んだ具体的な取り組みにリビングラボを用いた。4つのワーキンググループに分かれ事業を進める中で、移住希望者にワンストップサポートを提供する拠点の構想が生まれた。FDCはその構想の実現に向け、地域で持続的に取り組む事業化までの実装支援を行い、移住希望者と地元住民とが交流する拠点「たちまち」が誕生した⁽¹⁴⁾。

FDCは上記で紹介した取り組みにあるように、地域の課題を自治体単独で解くのではなく、企業や大学、市民を巻き込み持続的な事業として地域社会へ実装するところまでを支援している。

次章より、佐賀県小城市で筆者が携わったリビン

グラボ導入の事例を紹介する。

3. 佐賀県小城市と西日本高速道路株式会社との取り組みにおけるリビングラボの導入

3.1 リビングラボ導入の背景

3.1.1 連携協定の締結

2018年3月、NEXCO西日本が小城市に「小城スマートインターチェンジ」を設置した。これを機に、高速道路というインフラを活用した新たな地方創生のあり方を、NEXCO西日本、小城市、FDCの3者で検討することとなった。

3者は、同年12月「高速道路を活用した地方創生等のプロジェクト連携に関する協定」を結び、段階的なステップでプロジェクトを進めることとなった。

なお、上記プロジェクト連携を「連携協定」とし、協定には「高速道路を起点とした動線づくりと拠点づくりを行う」「市民や企業など地域に関わる者の力を結集し、新たな価値を創造する」「民間の活力を活かした実証実験やビジネスマッチング等を推進する」という3つを取り組み事項として掲げた。

また、協定に基づく具体的事業を立ち上げ、その事業にリビングラボを用いた。

3.1.2 事業推進の内容とステップ

3者は、3段階のステップを踏むことで着実なプロジェクトの推進を図った（図1）。

ステップ1『発掘』では、「地域資源の再生・創造」を掲げ、小城市が持つ地域資源を新たな視点から見つめ直し、小城の魅力を「発掘」することを目的と

して事業を行なった。具体的には、リビングラボを用いた地産品の商品開発を行い、NEXCO西日本の持つサービスエリアなどで商品を販売するまでを一連の事業で実施した。小城に立ち寄るきっかけをつくるための仕掛けとして、域外への周知も含めた事業となっている。

ステップ2『協働』では、「市民主体による協働でのまちづくり」を行うべく、自転車を活用した周遊コンテンツの開発を行なった。「高速道路を活用した観光人口・交流人口拡大、地域の担い手育成事業」と称した地方創生交付金を活用した事業となっている。この事業でもリビングラボを活用し、市民を巻き込んだ事業を行なった。市民とともに周遊コンテンツを考え、実際に小城を周遊できる形に整え地域に実装し、運用できる体制を整えた。

ステップ3『交流』では、開発したコンテンツの実装を通じて顕在化した課題などを観光関連の関係者とともに解決していった。その中で、「広域での交流拡大、送客支援の拡大」などの必要性が課題として顕在化したため、域外から人を呼び込む仕掛け作りを行なった。また、コンテンツの運用を通じて、地域内でコンテンツの運用を回せるような、自走の仕組みを確立するための伴走支援を3者で行った。

3.1.3 リビングラボによる成果イメージ

リビングラボによる成果イメージとして、市民や地場企業、行政などが同じ目線でテーマに応じたソリューションを考え、合意形成を図りながら、考えたソリューションが地域へ実装されるという形を目指した。

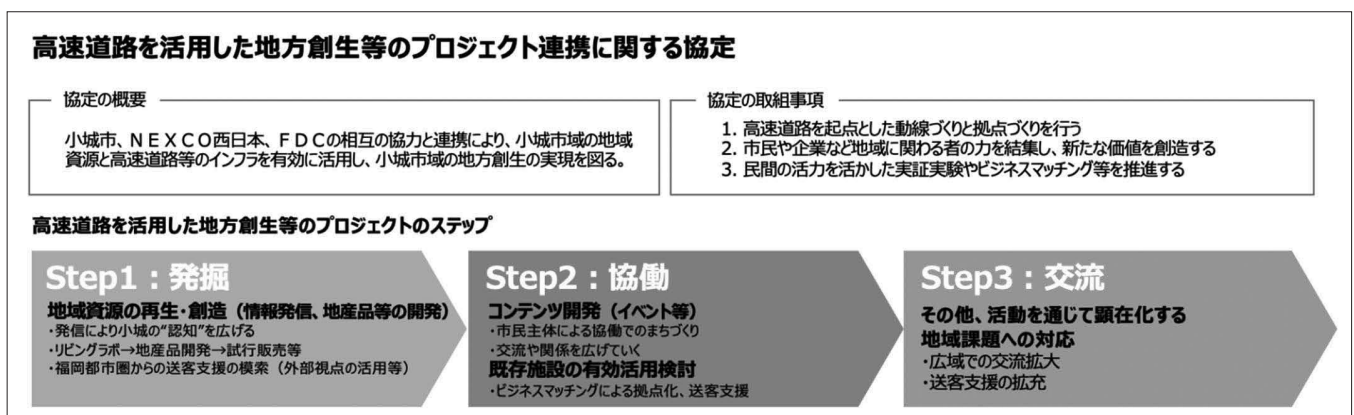


図1：協定の取り組み事項と事業推進の内容とステップ

小城市では、リビングラボが実施されたことがなかったため、自治体職員を含む関係者がリビングラボについてどういったものかを知るところから始め、地域でのリビングラボの支援経験を持つFDCがそのノウハウを提供しながら進めていった。

小城市がこれまで行ってきた「市民共創」と、今回実施するリビングラボの違いは、「意見を求める」だけでなく、「提案を実現できる」ことを目指している点である。さらに、様々な立場、考え、目的を持つ人々を巻き込むことで、その提案をよりブラッシュアップさせることができる。

自治体職員を含む参加者と共に、常に意見交換の場を設け、トライ＆エラーを重ねながら進めていった。

3.2 取り組みの概要

この項では、リビングラボを用いて行った事業の取り組みの概要を説明する。

3.2.1 ステップ1『発掘』～小城を知ってもらうための商品づくり～

ステップ1では「小城の新商品となる商品づくり」をテーマとしたリビングラボを2019年8月から2020年3月にかけて行った。

3章1項で述べたように、小城を知ってもらうためのきっかけづくりとして、市民や地場企業の「新しい小城の魅力」である視点を取り入れた商品を開発することを目指した。

リビングラボには、市民、地場企業と協定を結んでいる3者から、39名が参加した。4チームに分かれて全5回ワークショップを行い、全員で商品を作り上げることができた。進め方に関し、運営側にはリビングラボを初めて実践する者が多かったことから、FDCが主導してワークショップの設計を行った。

ワークショップは、目的共有→アイデア発散→アイデア収束→試作品確認→試作販売（実証実験）の流れで進めた。その途中で一企業から「商品開発の考え方」について説明してもらい、ビジネス視点からのノウハウを学ぶ機会を設けるとともに、「アイデアを収束し実現するための考え方」についてレクチャーするなど、工夫を重ねながら進めていった。

また、地場企業から4企業が参加したことから、参加者を4チームに分けることとした。各チームの構成は、市民、企業、自治体、有識者とする中で、さまざまな視点からの意見が出やすいものにした。

コロナ禍で実証実験にあたる試食イベントは開催できなかったが、参加企業の積極的な支援により3つの商品化・販売という成果を残すことができた。そのうちの1チームが開発した商品に「ogi cube」というサイコロ状の食べやすい大きさの小城羊羹があり、2024年現在ではサービスエリアのみならず、小城市の至る所で見かける人気の商品となっている（写真1）。

なお、当リビングラボは、プロジェクトのステップ1の取り組みであったことから、第1期リビングラボと位置付けた。



写真1：商品化した3商品のうちの一つ、「ogi cube」
出所：小城市観光協会

3.2.2 ステップ2『協働』～小城で周遊したくなる仕組みづくり～

ステップ2に進む段階で、地方創生推進交付金を活用した観光振興に関わる事業を検討することとなり、長期的な3ヵ年の事業となった。そこで「協働」のあり方について3者で議論し、市内にある観光に携わる関係団体とともに一体的な事業を推進するため、方向性を明示することにした。

これまで、小城市は一つの課が主幹担当で入っていたが、今後は庁内を挙げての取り組みとするため、観光・商業・文化に関わる課も関わることとなった。また、観光に携わる団体にも意見を求め取り組んだ。よって多くの関係者と共に、「小城式観光ビジョン～また来たくなる、やさしい小城（まち）～」というビジョンを策定した。ビジョンの内容には、小城市の抱える課題、現在の潮流（時はコロナ禍だった）などを記載し、各団体、市民とともにまちづくりを

進めていくことを掲げている。

FDC はビジョンの策定にも関わった。また、策定に合わせ、ビジョンの実現に向けた枠組みの必要性を小城市に提言した。

その結果、2022 年 2 月に協定を結んでいる 3 者と、観光振興に携わる市内の団体とともに「小城式観光推進協議会」を設立した。小城市長筆頭に、観光協会、教育委員会、NEXCO 西日本、FDC の 5 者で構成された枠組みである。これまでバラバラに取り組んでいた観光振興の事業を、協議会の中で市民との共創のもと、ビジョンの実現に向け一体的に取り組んでいくことを目的に、市内全体で観光振興の取り組みを推進していく事業体として新たに動き出すこととなった。

ステップ 2「協働」を進めるための素地づくりができたことで、2022 年 3 月より本格的に事業を開始する。協議会を設立したことにより、協議会の委員である 5 者からメンバー 1～2 名ずつで構成された事務局を設け、文字通り一体的に事業を推進する体制が整った。

その際、地方創生推進交付金活用事業「高速道路を活用した観光人口・交流人口拡大、地域の担い手育成事業」を、ビジョン推進のモデルとなるプロトタイプ事業と位置付けた。

第 1 期リビングラボで生まれた「新たな産品を通じて小城を知った来街者」のために、小城を楽しんでもらうための観光を提供することが、今回のプロトタイプ事業のゴールであり、具体的な取り組みは、「自転車を活用した周遊コンテンツの開発」である。

ステップ 1 から段階的に進められているプロジェクトであることから、この事業は第 2 期リビングラボと位置付けた。

第 2 期リビングラボでは、「市民のおもてなしで魅せる自転車を活用した周遊体験」をテーマにリビングラボを行った。移動手段として自転車を活用し、小城をよりじっくりと周遊することで、市民をはじめとする地域との接点生まれ、関係人口・交流人口が増える素地づくりを行うことが目的にある。

点在する観光資源をつなげて道中も楽しむ仕掛けを設け、周遊を促す仕組みを目指した。ただ観光資

源をつなぐだけではなく、未だ域外には知られていないものを観光資源化し、さらに道中も自転車が走りやすい場所や走っていて気持ちいい場所、自転車だからこそ通れる場所を発見し、休憩箇所には自転車スタンドの設置など周遊者に優しい設備を用意することで、来街者が「おもてなしをされている」と実感できることを意識してワークショップを進めた。

同リビングラボでは、自転車未経験者が多かったことから、導入したいと考えている自転車と周遊イメージを共有するため先進事例を紹介し、体験会を実施するところからスタートした。参加者は、市民、観光振興に関わる団体、企業など 41 名であった。市民の中には、自転車に詳しい人や観光振興に関心がある人などが参加し、多くの知見が飛び交った。2022 年 3 月から 2023 年 3 月で計 7 回のワークショップと 3 回のフィールドワーク（内 2 回は実証実験を含む。）を行った。

なお、同リビングラボでは南北に分かれた 2 つの自転車周遊のモデルコースが生まれている。コースを設定する上で「水」にまつわる資源をストーリーとして繋げ魅力を高めるとともに、地域の店舗を巻き込み「スポット」としてコースに組み込んだ。また、デジタルマップに周遊中のスポットの説明やクイズなどを盛り込み、楽しく回れる仕掛けを実装した。まさに多くの「市民のおもてなし」でできたコースが完成した。

3.2.3 ステップ 3「交流」域外へのプロモーション

ステップ 3「交流」では、プロトタイプ事業の地域への実装として、第 2 期リビングラボで生まれたモデルコースを実際に周遊できる環境に整える、環境整備の取り組みと、域外周知の取り組みを行った。

周遊環境の整備として取り組んだのは、域外からのレンタル予約から実際にレンタルして周遊するまでの一連のフローの整備である。ウェブプラットフォームを整備し、スムーズな周遊ができるよう運用を担う団体と協議しながら進めていった。

また、域外への周知として、モデルコースを周知するプロモーション動画の作成や、サイクリングマップの作成、周遊イベントの開催に取り組んだ。

サイクリングマップの作成では、自治体職員が中心となり「ミニリビングラボ」を開催した。「ミニリビングラボ」とは、テーマに基づきアイデア出しを行い、アイデアの収束まで持っていく、という1日完結型のミニマム設計をしたリビングラボのことである。アイデアの収束速度も考え、少ない人数で開催する。当プロジェクトで生み出した、新しい形のリビングラボだ。ミニリビングラボには第2期リビングラボ参加者の中から9名が参加し、域外へのプロモーションツールの作成や情報発信について議論した。第2期リビングラボにて、市民からはわかりやすい情報発信に基づくアイデアが多数出ていたことから、これらの意見についてもう一度深める良い機会ともなった（写真2）。



写真2：小城式サイクリングマップ
出所：FDC 記録

他に、周遊イベントとして、域外より人を呼び込む取り組みを2回行った。1回目のイベントは2023年11月に開催し、一般参加者は7名であった。市内で行われる秋イベントに合わせて開催し、自転車での周遊観光の周知を広げることを目的とした。2回目のイベントは2024年3月に行われ、一般参加者は9名であった。周遊の途中に、桜を見ながら地域住民と共にバーベキューを行うレクリエーションを盛り込むなど、「市民によるおもてなし」と「魅力」を体験できるイベントを企画した（写真3）。ガイド伴走の最大人数を加味した定員設定であったため、人数はそれほど多くないが、イベントの開催で市内からの申し込みが多数あったことは新たな発見であった。域外から人を呼び込む取り組みに、市民が関心を持っていることがわかり、今後地域を

げての取り組みにできるという期待が生まれた。



写真3：サイクルイベントの周遊風景（2024年3月）
出所：FDC 記録

3.3 リビングラボでの自治体の役割

本章2項の取り組みの概要から、リビングラボでの自治体の役割をステップごとに追う。

プロジェクト全体での役割として、小城市は、地域フィールドの提供とそれに伴う各種調整、市民や地場企業との連絡窓口などを担っていた。その全体的な役割と合わせ、リビングラボでは、ワークショップの企画・設計、テーブルファシリテーターなどの運営も担った。もちろん、本章1項にあったように小城市はリビングラボを実施するのは初めてである。よって、連携協定を結んだ3者と共にリビングラボを企画し、運営していった。ここで着目したいのは、ステップごとに担う部分が増えてきた点である。負担が増えた、というわけではなく、マネジメントできる領域が増えた、と言える。

ステップ1の第1期リビングラボでは、FDCが主導し企画・設計・運営を行なった。ステップ2の第2期リビングラボでは、ステップ1でのリビングラボのノウハウを踏まえ、協議会事務局メンバーとともに協議を重ねながら企画から運営までを行なった。ステップ3では、ミニリビングラボの企画・運営を自治体職員が中心に行なった。

3ステップで行われた3つのリビングラボを通じて、小城市は実際にリビングラボを企画・設計し、運用するためのノウハウを蓄積できてきたことが伺える。

4. リビングラボを通じた関係者の意識変容、および取り組み姿勢の変化とリビングラボへの評価

4.1 取り組みを通じて気付いた、リビングラボへの期待

リビングラボの導入は、運営側にも相応の準備が必要である。第1期リビングラボでは、運営を担う自治体職員が多くの関係者とともに「共創関係」を構築する一連の流れを実践的に知ることが第一ステップだった。円滑なリビングラボ運営のための、関係者の巻き込みや、参加者にわかりやすいアウトプットイメージの提示、実現するための販路の確保の調整等、共創活動を進める上で合意形成を図るための下準備は欠かせない。また、関係者の利害や要望を考慮した上で地域課題の解決に向けて動くことが必要である。

これらの準備の中で、第1期リビングラボでは特に共創関係を保つための「対話」の重要性を実感した。あるチームの中で、企業と市民の意見が対立し、別途話し合いの場を設けたグループがあった。運営者はその間に立ち、お互いの実現可能な範囲はどこなのか、運営側としてもどちらの意見も落とすことなく実現できるところはどこなのか、フィールド以外に自治体が持つ制度などで提供できるものがないか、などを協議し、根気強く対話を重ねた。

第1期リビングラボの経験を経て、リビングラボは運営側にも「共創活動の際に生じる課題に対しての向き合い方や、課題解決に向けた行動の面で、運営能力における成長が期待できる」という気づきがプロジェクトを進める3者間のチームリーダーから得られた。

よって第2期リビングラボから、プロジェクト推進経験の浅い人材を中心にメンバーを配置して事業を進めていくこととなった。「地域の担い手育成」という事業名に着目し、自治体職員も市民と共に地域の担い手として成長していくことが期待され、事業を進めていった。

上記の点より、リビングラボは、「イノベーションと持続的発展を支える枠組み」とともに、共創活動に必要な意識や能力が高まることで、リビングラボを運営する側の人材育成にもつながる、「人材育

成プラットフォーム」となり得るのでは、と筆者は考える。

4.2 自治体職員へのインタビュー

筆者の上記の仮説を踏まえ、「人材育成」の側面が自治体職員にどのように現れたのか、実際に運営を担った自治体職員5名にインタビューを行った。

インタビューを受けたうちの1名は管理職、次に実務担当として事業推進にあたった4名である。

事業に参画する前後の心境の変化や行動の変化などを質問し、リビングラボが自身にもたらした変化について語ってもらった。

また、リビングラボ運営を通して筆者が感じた自治体職員の意識の変化や行動変容をまとめる。

4.2.1 2019～2021年担当M氏の場合

M氏は第1期（4回目のワークショップ）からビジョン策定、小城式推進協議会設立までを担当した。最初は「市民参加のワークショップには抵抗感があった」と話した。その理由として、これまでの経験を通してワークショップの場に出た意見がどういった形で実現されたのか実感できてない、と感じていたからである。しかし、第1期で参加者の真剣な姿、チーム感を体感し、商品化までこぎつけることができた時の達成感が、大きく自身の中の概念を変えた。プロセスを経て成果として見えるものができたことで、モチベーションアップにつながり、その後の関わりへの意識を積極的なものへと転換させた。

その後、小城式観光ビジョン策定、そのビジョンを踏まえ第2期リビングラボの設計に関わった際は、地場の企業が開催していたサイクルイベントに参加するなど、多くの地域の方と接点を持ち、巻き込みたい人をピックアップしヒアリングに行くなど行動も自主的なものとなった。

第2期リビングラボの企画が動いていた最中での異動となり、最後までこの事業を見届けたいという想いから、市民とともに参加者として第2期はリビングラボを支えた。

4.2.2 2022～2023年担当Y氏の場合

次に担当となったのがY氏である。第2期リビングラボの実行からコンテンツの自走までを担当し

た。Y氏はリビングラボのワークショップの設計から実施は初めてだった。入庁して10年の中で、初の「共創活動」の経験だった。過去の活動を事細かに伝えるには時間もなく、赴任直後から「次回のワークショップの企画」という形で進んでいき、走りながら「共創」について理解してもらう形でスタートした。またプロトタイプ事業の庁内のまとめ役、参加者の窓口全般を担っていたため、共有、声掛け、スケジュール調整などの業務があった。多くの業務をこなしていく中で、参加者との接点も多かったことから、徐々に気持ちも高まっていった、という。「熱を持った市民の多さに驚いたし、自分も小城市民。その中にいると熱は伝播する」と語った。

プロトタイプ事業終了後、振り返りを行った際には、「市民が共創の場へ一歩踏み入れる場として今後リビングラボという場は続けていくべき。リビングラボは完成形が見えるところと一緒に目指すところに意義があると感じた。関係者全員で最後まで走り切ることが重要だ」と想いを語った。

4.2.3 担当H氏、K氏の場合

Y氏と同時期に参画したのがH氏とK氏である。それぞれ「地場の商工との調整」「文化・歴史との関わり」の視点から参画した。ワークショップ時はテーブルファシリテーターとして参加者をリードする役割を担った。

両名も経験があったわけではないので、最初はマニュアルに従った形での動きだった。しかし、参加者の意見をワークショップ後にまとめる際に「どんな文脈での意見だったのか」「この意見にはどういった意図が隠れているのか」を汲み取っておかなければならない役割だということを自覚してからは、「雑談からポストイット記入の流れのクセをつけた」など途中から自身のやり方が加わるなど変化が見られた。また、ワークショップでは「自治体職員も一市民。リビングラボではフラットになれた」と参加者と一体となり自身も意見を言いながらワークショップに取り組めたという。

しかし、全体的に振り返ると両名とも口を揃え「難しかった」が最初に出てきた言葉だった。ワークショップでの役割もそうだが、ワークショップ外の

動きも難しかったようだ。インタビュー中に筆者が特に感じたのが「庁内連携」の難しさである。人の配置も少ない地域自治体の課では、通常の業務がある中でそう多くはプロトタイプ事業に工数を割くことはできない。その中で、庁内の合意形成が必要なときなど、どうしても集まらなければならない場合、自身の所属課との業務調整が難しく、駆けつけたくても駆けつけることができない状況に陥る場面が多くあった。「もう少し庁内のリビングラボの事業に対する理解があれば角が立つこともない」と庁内理解の必要性を感じていた。

4.2.4 課長M氏からの評価

M課長は、第2期リビングラボ前後は観光を担う部署に在籍し、途中主幹課に異動した。これまでの事業の変遷を見てきている。M課長に「リビングラボを通じた事業が彼らに何をもたらしたか」について質問した。

M課長は「参加・参画意識が芽生え、正解・不正解を問わず、積極的に意見を交わし、積極的に先導、或いは控える等、場面に応じた配慮が出来るようになったこと。大変さの中にも楽しさを見いだせるようになった」と事業を振り返った。

まさに先に紹介した担当者のインタビューには「積極性」「配慮」「楽しさへの転換」が変化として見て取れている。

他に、「自治体として人事評価に値する要素はこのリビングラボで培われたか」について質問した。その答えとして、「『共創』の実体験を通したことで、言葉の理解と実行する難しさ、様々な意見等への傾聴力と調整力が育まれ、相手を大切にし、思いやりを持ち、それぞれの立場を理解出来る人材となった」と返ってきた。このことから、共創活動だからこそ生まれる課題が糧となり、庁内の業務だけでは経験し得なかったものを得たことに対する評価が生まれたことがわかった。

H氏、K氏はじめ担当者全員が「庁内にもリビングラボの事業をもっと広めるべき」という意見があったように、「共創活動」で培った経験は今後の職員の職務態度や行動に大きく影響する、ということがわかった。

4.3 リビングラボがもたらす「成長」とは

5名からのインタビューより、意識の変化から変わった行動について重要なものをピックアップし、共創活動における成長に繋がった「能力」について考察する。

4.3.1 意識の変化から伺える行動変容

インタビューでのコメントを挙げると、「自分も小城市民」「リビングラボではフラットになれた」など、事業に対する当事者意識・参画意識の芽生えが見てとれた。これは、自治体職員という枠組みを超え、一人の市民として考えられる場がリビングラボにあるからこそではないかと筆者は考える。また当事者意識・参画意識の芽生えは、M氏のように巻き込みたい人々へインタビューに行く、など事業成功に向けた積極的な行動につながった。

また、「関係者全員で最後まで走り切ることが重要」とあったように、リビングラボでの継続的な関わりで得られた関係性は、関係者との信頼構築にもつながった。それがモチベーション維持にも貢献した。

小城市で導入したリビングラボを活用した事業は、共創活動に不慣れな関係者が多かったことから、意見の相違を認識のずれから合わせていく必要があった。また、時に意見の衝突もあった。しかし、関係者一人ひとりの想いを卓上に出し、納得いくまで対話を重ねることで方向性がまとまり、市民とともに考えた提案をもとに、小城を代表する産品や自転車周遊のモデルコースが誕生する、という成果につながった。

またリビングラボで回数を重ねることで「地域を良くしていこう」という想いが生まれ、それぞれの持つ役割や担うべき役割を話し合う機会ができ、リビングラボを地域に導入し、維持していこうという動きにもつながっている。

4.3.2 リビングラボの運営経験で得られる能力

インタビューを通じ、共創活動における成長に繋がった「能力」について考察する。

まずは、「意見を引き出す傾聴力」と「わかりやすく伝える表現力」である。インタビューでは、テーブルファシリテーターを担ったH氏やK氏がワー

クショップ内で気づき、心掛けたと言っている。

なお、「意見を引き出す傾聴力」「わかりやすく伝える表現力」の重要性は第1期リビングラボの企業との対話の中でも実感している。対話で重要なのは、言葉のキャッチボールだけではない。リビングラボのような多くの関係者が関わる中では、それぞれの意見の裏に隠れる背景や文脈を理解し、引き出す傾聴力が必要である。また、わかりやすい表現で周りに理解を促す必要がある。つまり、言葉の裏に隠された真意を聞き出し、ニーズを満たすための働きかけを行う能力であると言える。

次に「共創活動を円滑に行うための調整力」である。プロトタイプ事業では、ビジョン実現に向けた関係者の利害関係、役割等の明確化、それを踏まえての取り組みに対する協力依頼など、合意形成を図る下準備として多くの場面で必要になった。また、インタビューでは、庁内連携という課題が出てきたように、関係性の調整も必要である。全体最適化を図る上で、どこかに皺寄せがいかないような、円滑な調整力が求められる。

他の能力として、運営側には「場に応じた調和力」も必要である。共創活動を行う上で、中立な立場で物事を考えられることは、活発な意見交換に繋がり、結果としてイノベーションを起こすアイデアが生まれる。M課長は、実務にあたった担当者を「積極的に先導、或いは控える等、場面に応じた配慮が出来るようになった」と評価している。

4.4 「人材育成プラットフォーム」になり得るリビングラボ

前項で示した能力は、運営を担う自治体職員が、リビングラボの実践を通じて培うことができた能力である。よってリビングラボの導入は、行動変容につながる意識の変化を促すトリガーであり、共創活動の中で自治体職員の能力の底上げが期待できる。

すなわち、リビングラボの導入は自治体職員の人材育成の機会をもたらし、「人材育成プラットフォーム」になり得る、ということが言えよう。

5. 効果的な「リビングラボ導入のプロセス」の考察

本章では、リビングラボの導入が「人材育成の機

会をもたらし、人材育成プラットフォームになり得る」という考察から、人材育成につながるリビングラボの導入プロセスをまとめる。

5.1 導入期

ステップ1で導入した第1期リビングラボでは、小城市が市民共創との違いを明確に理解し、「提案を実現できる」という部分を重視することから始めた。FDCは、当組織が持つリビングラボの運営方法のノウハウを用いて、協働でプロジェクトを進めることに努め、成果イメージを常に共有しながら進めていった。

よって、リビングラボを自治体で行う最初の導入期に当たる部分は、これまで自治体が行ってきた共創活動を振り返り、今後自治体がどういった成果を期待して共創活動をしていくかを考えることが重要となる。その際の支援組織などのリビングラボ運営経験者がサポートで入ると、スムーズな運営が期待でき、リビングラボの一連の流れを掴むことができる。一連の流れを掴むことで、運営を担う自治体職員は共創活動における達成感を感じることができ、同職員への意識の変化を生み出すことができる。

5.2 共創期

共創期では、実際に自治体が生産リビングラボを企画し、運営していくフェーズとなる。しかし、リビングラボを導入して間もない場合は、関係者を巻き込み進めていく中で、関係者間の合意形成や、関係者の達成目的を常に意識し企画・運営することは、庁内理解も乏しい中、担当自治体職員の業務負担にもつながる。よって、自治体以外関係者を運営側に巻き込み、常にそれぞれの達成したい目標を意識した企画、運営を行うことを筆者はすすめたい。

ステップ2の第2期リビングラボでは、小城市が主導するのではなく、各自がリソースを出し合って共創関係の仕組みを事務局運営体制の中から作り出したことが特徴だ。この体制の良かった点は、企画段階で関係者の意向が組まれた設計がなされ、共創活動における調整力等の能力がまだ浅くとも運営を回していくことができたところである。

共創期における経験は、運営を担う自治体職員の成長を促進し、自信と実力につなげることができる。

5.3 自走期

自走期は、実際にリビングラボを自治体主導で回していくフェーズである。地域が抱える課題や解決したいテーマなどを設定し、関係者を巻き込み、合意形成を図りながら課題解決のためのワークショップを企画・設計・運営する。

小城市での事業の場合は、運営を担う自治体職員がミニリビングラボを企画し、サイクルマップを作成した。この経験から、庁内で違ったテーマで行う意欲も生まれている。今後庁内で解決すべきテーマが出てきた際は、明確な成果をイメージしながら関係者を巻き込み事業性のある取り組みを作っていく、というフレームで進めていってほしい。

5.4 リビングラボの導入プロセスまとめ

リビングラボを自治体に導入し主導していくためのプロセスを、小城市の事例をもとに、図に表した(図2)。

導入期では、リビングラボのノウハウを持った支援組織を迎え、リビングラボの一連の流れを知り、共創活動についての理解を深める。その際の役割の比重としては、企画・設計は支援組織がメインで動く。運営のマネジメントも支援組織がメインで行うが、運営自体は実践も兼ね自治体も担うと良い。

共創期では、関係者を巻き込み、企画・設計・運営を協働で行う。事務局運営体制の中に共創関係の仕組みを作っていくことで、常に関係者の意向を聞き出せる状態にあり、導入段階である自治体職員の業務負担を考えた運営ができる。

自走期は、自治体が主導してリビングラボを行う。自走期に心掛けて欲しいのは、庁内で、より多くの地域課題をリビングラボのテーマとして行っていくことである。そうすることで、自治体職員全体の共創における能力の底上げが期待できる。

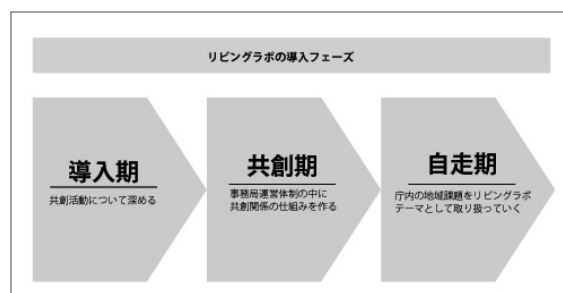


図2：リビングラボ導入フェーズ

6. おわりに

本稿では、小城市の取り組みを事例に、人材育成につながるリビングラボの導入プロセスを、運営側である自治体職員の意識の変化、行動変容から考察した。

少子高齢化が進む中、持続的な社会を構築・実現させていくためには、地域課題に対する新たな視点でのソリューションを生み出し、実行していくための、地域のステークホルダーとの「共創活動」が必要になる。

そして、リビングラボを自治体が主導して行うことは、限られた人的リソースの中で、継続的に地域課題を解決していくための有効な手段であると同時に、自治体職員の人材育成機会も創出することができる、「人材育成プラットフォーム」になり得る。

リビングラボを用いた共創活動を進める中で今後必要になってくるのは、同じ庁内の職員間、また地域全体での知見の蓄積、ノウハウの共有化である。今回の取り組みで得たリビングラボの導入を機に、新たなテーマで小城市のリビングラボが継続されることを願う。

参考文献

- (1) ENoLL, Introducing ENoLL and its Living Lab community, p12-13, Feb 2 2016
(<https://issuu.com/enoll/docs/enoll-print?e=23453591/33195876>)
- (2) WHITE PAPER No04 北欧のリビングラボ、北欧研究所、2018年10月
https://www.japanordic.com/assets/wp-content/uploads/2019/06/04_北欧のリビングラボ.pdf
- (3) 地域社会における連携・協働に関する研究報告書～新たな共創に向けたリビングラボの可能性～、一般財団法人自治会研修協会、令和5年3月
- (4) 総務省 第32次地方制度調査会過去、令和2年6月
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/chihou_seido/kaigi_back.html
- (5) 「リビングラボとは？」木村篤信
<https://sites.google.com/view/co-creation-on-ubuntu/what-is-living-labs>
- (6) リビングラボの定義、安岡美佳
<http://yasuoka.dk/livinglab/>
- (7) 『持続可能な地域づくりに向けた市民起点の共創活動「リビングラボ」の導入に関する考察』-福岡地域戦略推進協議会による取組事例をケースに、片田江由佳、2021年2月
- (8) 日本リビングラボネットワーク 実践事例部会調査結果、木村篤信、2023年4月
<https://sites.google.com/view/co-creation-on-ubuntu/what-is-living-labs>
- (9) 北欧リビングラボ実践に学ぶ DX とオープンイノベーションを通じた持続可能なまちづくり、2023年8月23日開催イベントレポート
<https://bdl.ideasforgood.jp/event-report/climate-creative09/>
- (10) 令和元年中企業実態調査事業「リビングラボにおける革新的な社会課題解決サービスの創出に係る調査」令和2年3月、株式会社 studio-L
- (11) 「リビングラボの課題と可能性とは？種類や事例を解説」MIRAI WORKS、フリーコンサルタント.jp コラム、2023年9月
- (12) 「阪大と NEC、「NEC Beyond 5G 協働研究所」が確率的デジタルツインの社会実装に向けたリビングラボを設立」、日本経済新聞、2023年3月
- (13) 大阪大学と NEC、「NEC Beyond 5G 協働研究所」を設置～より高度なデジタルツインの実現を目指し、産学連携を加速～、NEC プレスリリース、2021年10月
- (14) 『持続可能な地域づくりに向けた市民起点の共創活動「リビングラボ」の導入に関する考察』-福岡地域戦略推進協議会による取組事例をケースに、片田江由佳、2021年2月