

# 山田 崇

Yamada Takashi [ 株式会社ドコモgacco Chief Learning Officer ]

地域や職域を超える「越境」を続け、  
小さな実践を積み重ねて未来をつくる

過疎や高齢化などの社会課題を抱え、地方創生の現場で努力している自治体は多い。そこでは、これまでの役所中心や民間主導ではなく、行政・産業・住民をつなぎ、コーディネートできる人材が求められている。塩尻市役所の職員でありながら、市民として空き家を活用した活動を立ち上げ、地方創生、関係人口創出や官民連携事業に従事。現在は株式会社ドコモgaccoのChief Learning Officerを務め、信州大学ではキャリア教育・サポートセンター特任教授、また、内閣府の地域活性化伝道師でもある「越境実践者」、山田 崇氏に、小さな実践から実証モデルを育て、地域の未来像を描くすべをたずねた。

## 塩尻市役所から越境して 公務員の見方が変わった

—なぜ、塩尻市役所に勤めるようになったのですか。

実家が農家で、当時は農作業が嫌いで千葉大学の工学部に入学したもの、卒業時は就職氷河期の入口頃。親の勧めもあって塩尻市役所を受けると就職が決まりました。最初に配属されたのは税務課、次は財政課財産管理係で、どちらも面白く、建築や不動産に関する知識は今後のキャリアに役立つのではと考えていました。それまで、どちらかというと公務員の仕事を甘く考えていた私が「公務員の可能性って凄いのでは」と考えを改めたのは、2005年の特別地方公共団体である松本広域連合への出向がきっかけでした。松本広域連合は、長野県の19市町村・44万人圏域(当時)で広域消防を行うために誕生した組織です。当時、各市町村から消防職員や機材が移管され、最新の指令システムが導入された巨大な消防局となり、圏域外からも優秀な人材が集まっていました。その後、介護保険認定や観光振興、人材育成も広域で担うようになっていました。特別地方公共団体なので、自治体がやる事は全てやります。私は総務課で会計や監査、人材育成も担当し、いくつもの仕事をこなすことで、自治体の仕事が概観でき、とても勉強になりました。

2009年4月に塩尻市役所に戻ってきた時に配属されたのが市民交流センター開設準備室です。市役所には、私以外にも経済産業省関東経済産業局や長野県庁などの出向先から、「越境」して戻ってきた人たちがいました。私は、出向先で得た学びや気付きを、もとの職場でも役立てることはできないかと考えました。そこで、出戻ったメンバーを巻き込み、毎月第4木曜日の18時から3時間集まる勉強会「しおラボ」を開催。若手にも声をかけ、問い合わせ立てて対話するという取り組みを17人で始めました。毎回一人、ゲストを招いて勉強会を開催し、肩書きを外した縦割りの組織に横の対話を持ち込んだワールドカフェ的な交流会を5ヶ月続けました。石山恒貴さんの著書『越境学習入門』に、「越境学習者は二度死ぬ」という言葉があります。1度目はカルチャーショックで死ぬ、慣れてきて戻ってみると、元の組織に合わなくて、順応させられて越境体験がなくなり、死ぬ。当時、この本は出版されていませんでしたが、私は越境は1回やって終わりではなく習慣化しなければいけない。また、帰ってきた時に、外の視点を持ったまま仲間づくりをする必要があると考えたのです。

## CONTENTS

### 特 集：共創による“まち育て”

#### SPECIAL INTERVIEW

山田 崇 氏 ..... 1

#### SPECIAL EDITION

TOYOTA ARENA TOKYO ..... 5

香川県立アリーナ あなぶきアリーナ香川 ..... 11

King of the Hill ..... 13

豊中ローズ球場 ..... 15

JR総武本線 隅田川橋梁ライトアップ ..... 17

#### RECENT PROJECTS

ONEライフスター株式会社 ほっとふぁみりい／ほっと+プラス ..... 19

#### くらしは文化

旧武徳殿 ..... 21

\*本誌では略称を用いています。また、一部敬称は略させていただきます。

表紙写真：TOYOTA ARENA TOKYO



## 怒られて謝ることで 新しいプランが生まれた

— 市民交流センター開設準備室の仕事はどうでしたか。

市民交流センター「えんぱーく」の開設準備室時代に、強烈な体験をしました。オープン前のイベントでマルシェを開いた時に、ひとり親家庭の団体が100円で販売している飲料を、良く考えずに他の団体が半額で売ることを私が了承したところ、100円で販売することで団体の活動費を捻出していた女性に30分近く、怒られ続けました。その時、自分で体験しないと当事者の気持ちは分からぬのではないか。「えんぱーく」という市民交流を促す施設を運営していくには、給料をもらって勤める行政の立場も重要だが、土日や時間外だけでも良いから自ら市民として体験しないと、課題が理解できずには解決にたどり着けないのでと考えたのです。それが1軒の空き家を借りる事につながっていきます。ちなみに、私を怒ってくれた女性とは、その後、ひとり親家庭への新たな支援のプロジェクトを通してとても仲良くなりました。

## 塩尻市の「空き家問題」は 「困りごと」だった

— 空き家を借りて何をされたのですか。

17回目の「しおラボ」では、「魅力ある商店街を考える」というテーマで、商店街のレストランを貸し切って、商店街の方にプレゼンテーションしていただきました。当時、JR塩尻駅前の大門商店街は130軒の内約30軒が空き家でした。その場で、「自分で1軒借りる」と宣言してしまいました。肌感覚や現場感がなく、当事者でないので現状や課題が分からぬ。それなら、借りてみよう。商店街の空き家を借り始めて分かったことの一つは、多くの大家さんは高齢の女性で、空き店舗の掃除や管理ができなくなっていることでした。そこでお掃除をイベントにしました。空き家でやってみたいことを「○○なのだ」と名付け、その一つが「空き家をお掃除なのだ」。私たちが空き家を片付けるイベントをして、綺麗になった後に大家さんと



大門商店街のnanoda外観(2019年) 撮影:望月葉子

一緒に食事をします。会場使用料を払い、トークゲストとして謝金も払いました。大家さんに聞くと、亡くなったご主人への申し訳なさを語る方が結構おられました。綺麗になった空き家をどうしましょうかと聞くと「若者たちが借りてくれるなら、まちも元気になるし、天国のお父さんも許してくれると思う」ということで、貸す方も借りる方も負担がないように、まずは3ヶ月借りることにしました。しかし、このプロジェクト最終的には11年間続くことになりました。

## nanodaはアートなのだ

— なぜ「おかしな公務員」として知られはじめたのですか。  
空き家を借りるプロジェクトを個人として進めていたのですが、アーティストから「山田さん、それはインсталレーションだよ。プロジェクトに名前を付けて記録して公開するとアート作品になるよ」と言われました。そこで、ホームページを立ち上げて「○○なのだ」の記録を公開していました。そこで、良く分からないことをしている公務員がいる事が知られ、「ホームページで見ました」という視察の依頼が来るようになりました。アーカイブを作ったことで、多くの仲間と出逢うことができました。2014年にはTED<sup>®</sup>登壇のオファーをいただきました。6ヶ月間かけて、18分以内のプレゼンテーションを作成して「TED×saku」に出演しました。半年もしないうちに約3万件の「いいね!」をいただき、「公務員らしくない変なやつ」という観点から関心を集めました。この時の映像は今でもネットで見ることができます。その後、各種媒体で紹介され、個人的に年間100回程の講演依頼が来るようになりました。地方創生協働リーダーシッププログラム「MICHIKARA」が生まれ、その後、新規事業や実証実験ができる地域や自治体を探している民間企業にも注目されるようになりました。

**山田 崇 氏**

株式会社ドコモgacco Chief Learning Officer  
信州大学 キャリア教育・サポートセンター 特任教授／内閣府 地域活性化伝道師。  
1975年、長野県塩尻市生まれ。千葉大学工学部応用化学部卒業。1998年、長野県塩尻市役所入庁。地方創生、関係人口創出や官民連携事業に従事。2022年、24年間勤務した塩尻市役所を退職し、株式会社NTTドコモgaccoに転職。現在は「地域越境ビジネス実践プログラム」の責任者を務める。  
信州大学では「地域活性化システム論」「アントレプレナー実践ゼミ」「ローカルインベーターセンス講座」を担当。  
書籍『日本一おかしな公務員』(日本経済新聞社)

※TED (Technology Entertainment Design) :「広める価値のあるアイデア」について語る講演会を開催するアメリカの非営利団体。講演動画がインターネット上で公開されている。

## 官民協働のモデル 「MICHIKARA」

— 「MICHIKARA」とは何ですか。

「MICHIKARA」とは、人材育成プログラムと課題解決プログラムを組み合わせた、民間企業と行政のどちらにもメリットがある越境プログラムです。毎回、塩尻市から提出される5~6件の「解決したい地域課題」を民間企業と市役所職員で構成されたチームで解決策を探ります。民間企業は次世代リーダーになる人材を送り込み、他企業や公務員の人材と協働します。全く思考方法が異なる人たちと一緒に働くことでリーダーシップが磨かれます。ネーミングには市民・企業・市役所が価値観や立場を超えて協力する「3つの力」、新しい価値観を見出す「未知から」、そして「この道から」新しい未来を創るのだという意気込みを込めました。これ以降、東京の有名企業が続々と塩尻市を訪れるようになりました。官民協働がうまく機能した非常に珍しい事例でグッドデザイン賞も受賞しました。



年間100回程の講演依頼の中の1例、ライジングフィールド軽井沢で行った軽井沢ラーニングフェス「進化思考ワーク」(2024年10月)



## 小さなdoで始めて 謝ってPをつくるサイクル

— 多様なプロジェクトをどのように企画されたのですか。

PDCAサイクルという考え方がありますが、計画を立てるのが仕事の行政では、きちんとしたP(Plan)をつくろうとするあまり、止まってしまうことがあります。そこで私はプライベートな時間をつかってnanodaのプロジェクトではPを飛ばしてみました。「何か面白そうだからやってみよう」と、小さな「小文字のdo」からスタートするのです。そうするとC(Check)が入って叱られる事も多くありました。私にとってのAは謝る(Apologize)のAなのです。謝って軌道修正すれば新たなPの姿が見えてきますし、また、謝ればさらに精度の高いPができます。先程話した30分怒られた事で、空き家を借りる事になったのも一つの例です。OODAループという考え方もあり、前例のないことでも観察(Observe)すれば方向性(Orient)がわかる。それで決めて(Decide)、行動(Act)する。これは「nanoda」でやっていたことと同じです。現場に行って、とりあえず1回やってみる。やってみたことを公開すると、景色がまた変わってくるので次の方向性が見えてくるのだと思います。

## 官から民への越境と 東京・塩尻の2拠点居住

— 市役所は辞められたんですね。

2022年4月にNTTドコモに転職し、株式会社ドコモgaccoに配属となりました。その前の2年間はコロナ禍で、それまで年間約190回行っていた対面の講演がオンラインに変わり、350回程に増えてしまいました。同僚の市役所職員がコロナ禍でワクチン接種やマスク給付で大忙しの時に、私は家に籠もって講演をしていました。市役所職員として求められていることと、個人山田 崇へ全国各地から依頼されることが異なってきたのも理由の一つです。「MICHIKARA」を6年間やってきたことで、後輩たちは頼りがいのある人材に育っていました。そこで今度は、公共から民間企業へ、アナログからデジタルに、1つの地方自治体から1741の地方自治体に、越境を試みたのです。入社後はオンライン動画学習を担当し、現在は、ドコモgaccoの本社がある麻布十番と長野県との2拠点居住をしています。これも、公務員時代に東京に勤いたり住んだりしたこともないのに、よく東京から人を呼ぶと考えたな、という振り返りからの実践です。現在は、麻布十番駅前のスナックを貸切「越境スナックなのだ」や新橋駅前で270年続く酒屋と「ワインなのだ」を不定期開催しています。地域の課題は現場の中で見えてきます。問い合わせを立て、小さな「小文字のdo」で実践を重ね、踏み出す勇気と面白がる力で越境し、未来を創造する挑戦を続けて行きたいと思っています。

— ありがとうございました。