

## 第5節 塩尻 Lab、MEGURU そして塩尻 DAO

(長野県塩尻市)

粉川一郎 (武蔵大学社会学部 教授)

### 【調査の概要】

調査日 2025(令和7)年11月4日(火)

調査場所 core 塩尻 会議室

調査先 塩尻市商工観光部先端産業振興室 係長 松倉昌希氏  
同 主事 山田 愛氏  
同 事務員 武居史弥氏

NPO 法人 MEGURU 保延祐希氏

調査者 粉川一郎、三浦正士 (長野県立大学グローバルマネジメント学部講師)

### 【塩尻市の概要】

塩尻市(しおじりし)は1959(昭和34)年に1町4村の合併により市制を施行し、1961(昭和36)年に洗馬村、2005(平成17)年に檜川村を編入して現在に至る。地理的には長野県の中央、松本盆地の南端に位置し、信濃川水系と天竜



川水系の河川が流れ、塩尻峠などは分水嶺を形成する。面積は約290平方キロメートルで、北アルプスや中央アルプスの山並みに囲まれ、自然豊かな田園地帯である。

交通面ではJR各線や国道、長野自動車道が交差し、松本空港も開港しており、交通の要衝として発展している。農業は都市近郊型で、

レタスなどの野菜や果樹が盛んであり、特にワイン醸造が地場産業として注目される。林業は低調ながら森林の公益的機能を重視した整備が進められている。木曾漆器産業は400年以上の伝統を持ち、現在も継承されている。

工業は新産業都市指定を契機に精密機械などの工場が立地し、農業中心から工業都市へと変貌しつつある。商業は商店街の再整備が進む一方、車社会の影響で変化も見られる。観光では国定公園や中山道の宿場町などが人気で、檜川地区には奈良井宿や木曾漆器の町がある。

歴史・文化面では平出遺跡や菖蒲沢瓦塔などの文化財が多数存在し、奈良井宿と木曾平沢は重要伝統的建造物群保存地区に指定されている。

＜塩尻市の基礎データ＞

面積 289.98 km<sup>2</sup>

2020（令和2）年国勢調査人口 67,241人

2023（令和5）年度決算（普通会計）歳出総額 32,709百万円

2023（令和5）年度財政力指数 0.63

（市HP等より）

## 1. 塩尻における外部人材活用の変遷

### （1）はじめに

塩尻市では塩尻 Lab や塩尻 DAO といった、地域課題の解決に外部人材を積極的に取り入れる動きを実践している。しかしながら、この動きは突然始まったことではなく、さまざまなプログラムを経て実現してきている。本節ではそうした塩尻における外部人材活用の変遷について確認したうえで、現在の塩尻 Lab の取り組み、そして塩尻 DAO への流れについて述べていきたい。

### （2）地方創生協働リーダーシッププログラム（MICHIKARA）

塩尻における外部人材の導入という取り組みの中でまず注目すべきは、約10年前に開始された「MICHIKARA（ミチカラ）」と呼ばれる地域創生協働リーダーシッププログラムであろう。「MICHIKARA」は、首都圏の民間企業と連携し、参加企業の今後リーダーとなることが期待される社員と市の職員が連携して、塩尻市の地域課題解決に取り組むプログラムである。第一期の MICHIKARA では、ソフトバンク、リクルートといった企業と連携し、新体育館構想、空き家対策、子育て女性の復職支援などの行政課題解決策を提言した。具体的な内容としては、約2か月間のプログラムで、企業人が勤務時間外（夜間や休日）を使って塩尻市内でフィールドワークを行い、情報ツールを使ってコミュニケーションを行いながら、課題解決案を策定するというものである。提案に対して、企業で新規事業開発する担当者の方などが審査員となり、非常に厳しいフィードバックを行うこともあり、職員の疲弊を生むというような課題もあったが、こうした取り組みがその後のどのように外部（民間）の力を取り入れていくか、というその後の施策の基礎となった。

### （3）「スナバ」シビック・イノベーション拠点と滞在型交流拠点 en.to

MICHIKARA での経験と、2016（平成28）年から始まった国の「地方創生」の流れを受け、塩尻市はより自律的な地域経済の担い手を育成する方向へと舵を切った。その中核施設が「スナバ」である。地域内で自ら事業を起こし、継続できる「地域の起業家」を育成することを目的としている。当初は「100億、

200億を稼ぐ企業家」を作れないかという目標もあったが、実際にはそうした規模を目的にするというよりも、地域で自分の仕事を作り、社会貢献と自己実現を両立する人材を育成していくことに重点が置かれるようになった。今は、約100～120名規模のコミュニティに成長しており、都市部からの移住者が起業するケースや、地域の起業家が交わるコミュニティを形成している。



図1：スナバの外観と内観（筆者撮影）

また、長野県塩尻市の中心市街地・大門商店街の中には、旧ギフトショップを改装した全10室のシェアハウス兼ゲストハウス en.to があり、関係人口として塩尻にコミットしようとする人々にとって、塩尻での滞在のハードルを下げる利便性を提供している。



図2：シェアハウス兼ゲストハウス en.to（筆者撮影）

## 2. 塩尻 Lab と MEGURU

### (1) MEGURU 「地域の人事部」構想

「スナバ」が地域内の人材育成拠点であるのに対し、地域内外の人材を組織的

に地域課題解決に巻き込む仕組みとして立ち上げられたのが「MEGURU」である。MEGURUは、元パーソル社員であり、塩尻市の地域おこし協力隊としても活動した横山氏らが中心となって設立された団体で、特定非営利活動法人である。地域の中小企業における人材採用難、若年層の流出、地域への愛着不足といった構造的な課題に対し、個別の企業努力ではなく、地域全体で人材の確保・育成に取り組む「地域の人事部」が必要であるという認識から生まれた。具体的には、行政・商工会議所・金融機関・まちづくり団体・教育機関等が連携し、年に5～6回の「協議会」を実施しており、以下のような事業を実施している。

- ・地域共創事業
- ・法人支援事業
- ・個人支援事業

地域共創事業では、塩尻の人事部コンソーシアムを中心に、地域の中での連携促進、共創する土壌づくりを行っている。法人支援事業では、地域企業の人事部として、個別支援を行っている。個人支援事業では、社会人・学生を問わず、ひとりひとりが生き生きと働けるための地盤づくりを行っている。

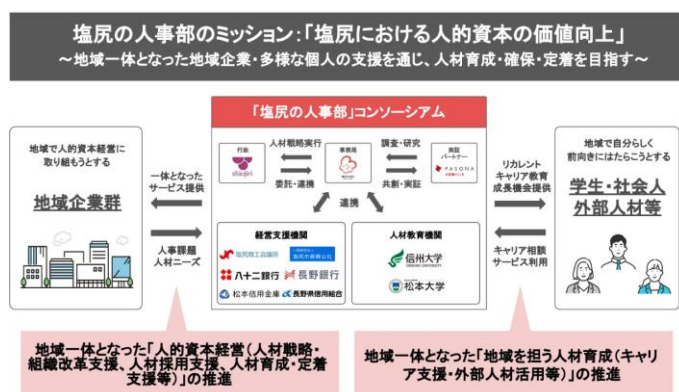


図3：塩尻の人事部のミッション（出典：MEGURU Web サイト）

こうしたいわゆる人材面での中間支援を行っている存在が、現在の塩尻 Lab の取り組みにつながっている。

## （2）塩尻 Lab の活動

塩尻 Lab は、2020（令和2）年に「塩尻 CxO Lab」としてスタートした。昨今の人口減少・高齢化による地方都市の持続に向けた地域課題解決に地域内の人材だけで対応することが難しくなっている現状を踏まえ、首都圏など都市部の多様な人材と地域住民をつなぎ地域課題解決を図るプログラムとして塩尻 Lab は位置づけられている。具体的には、地域住民等が抱える課題や実現したい

構想をテーマとして募集し、それに共感する都市部の人材がチームを組んで、オンライン・オフライン双方で協働しながら課題解決に向けた計画書を作成する。そのうえで、計画の実行段階では、必要に応じて専門的な知見を有する副業人材を追加で募集し、課題解決の実務を担う体制を構築することで、地域課題の具体的な解決を図るというものである。

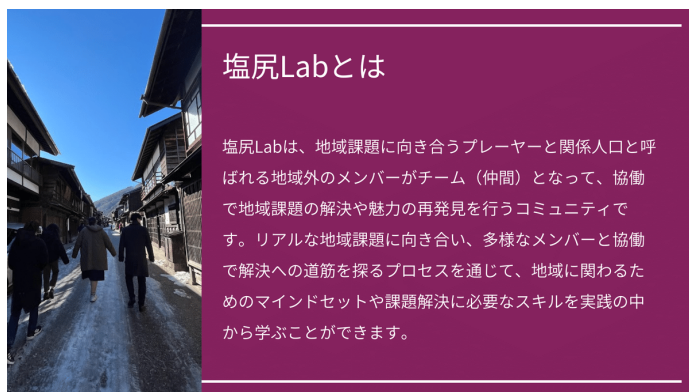


図4：塩尻 Lab とは（出典：塩尻 LabWeb サイト）

こうした活動を行える背景としては、前述した MICHIKARA に見られるように地域外のプロフェッショナル人材を塩尻に招いて協働で課題解決に取り組むプロジェクトや、具体的に地域の課題を提示し、解決に向けての取り組みを行うことができる人材がスナバのような場所で育成されていること、そしてこうした人々をつなぐ MEGURU のような中間支援の存在が挙げられる。

特に MEGURU の存在は重要である。基本的に塩尻 Lab は MEGURU によって企画・運営されている。前述したように、塩尻 Lab では地域の人々がまずテーマを提供し、テーマオーナーとなり課題を明確化する。そこに都市部の副業人材・学生・フリーランスの方などさまざまな人材がコミットしていくことになるが、それは単なるマッチングサイトのような仕組みではなく、丁寧な「プロセス」と「コーディネーション」のもとに実施されている。具体的には、いきなり課題解決に入るのではなく、まずはテーマオーナー（地域側）と外部人材が対話し、信頼関係を築くことを重視している。また、地域側は「何をしてほしいかわからない」「課題が漠然としている」ことが多い。そこに MEGURU がコーディネーターとして介入し、「なぜこの課題に取り組むのか（ビジョン）」、「具体的に何が障害になっているのか」を整理し、「プロジェクト計画書（仕様書）」を作成に向けた支援を実施する。そのうえで、明確化された計画書に基づき、実現にあたっては共感した外部人材を募集・選抜する。こうしたプロセスとコーディネーションによって、具体的な成果につながる取り組みを実現している。しかもこう

した課題解決のための計画書づくりまでには約 1 か月しか時間をかけない。短期間で集中して取り組みを進めていくことも、関係性を深めていく上では重要な視点であろう。

その結果、これまでの 6 年間で、22 名のテーマオーナーのプロジェクトに約 100 名の関係人口が参加をしている。例えば、「塩尻のワインを広めたい」というビジョンを掲げたプロジェクトでは、SNS を通じて全国からワイン愛好者が集まり、ブドウ畑経営に関わる新たなコミュニティが形成されている。さらに、駅中・駅前には塩尻ワイン専門のバーや飲食店が誕生し、関係人口の活動が地域経済の新たな循環を生み出している。プロジェクトに関わる方の中には 2 地域居住を開始するなどの動きも出ている。

### (3) ユニークな関係人口の捉え方

本調査の過程で聞き取ることができた塩尻市の「関係人口」の捉え方はとてもユニークで示唆に富むものであった。塩尻市が考える関係人口は、単なる「ファン」や「応援団」ではない。たまに塩尻市に来て景色や物産を楽しみ、塩尻が好きだ、と思ってくれることをもって関係人口と捉えるのではなく、共に汗をかく「パートナー」として実際に動いてくれるかどうかを重視している。そのため、地域側も外部の人々に対して、単なる「おもてなし」をするのではなく、地域の課題や弱みをさらけ出し、「助けてほしい」と言える関係性を構築している。塩尻 Lab の取り組みではテーマオーナーが提示した課題を単にどう解決するか、という視点で議論をしていない。「なぜその課題を解決したいのか」というテーマオーナーの想いを深掘りすることをまず考えている。そのことによって、地域外の人々もプロジェクトの目標設定に関わることができ、そのことが参加者のやりがいや、共感、いわゆる「ジブンゴト」化を生み出している。こうしたプロセスによって地域外の人々に、継続的な関係を築きたいと意識をさせ、塩尻市の目指す「関係人口」化を進めているのである。

## 3. 塩尻 DAO のトライアル

### (1) 自律的なコーディネートシステムとしての DAO への期待

こうした関係人口創出に向けた塩尻 Lab の新たな展開として、2024(令和 6)年度を中心に試行されたのが「塩尻 DAO」である。

これまで述べてきたように、塩尻 Lab のような事業においては、そのコーディネートを行う MEGURU のような中間支援組織への依存度が高くなる。このことは、事業を継続し拡大していく上では課題となりうる。地域の中でいわゆるコーディネート人材となりうる人々の数はそう多くはない。MEGURU 自身が抱える人材面での限界を考えたとき、コーディネート機能の自律的運用という

のは一つの解決すべき課題であった。

この課題に対して、Web3 技術や DAO（自律分散型組織）の仕組みを利用することで問題解決を図ろうとしたのが塩尻 DAO である。DAO を活用すれば、コーディネーターを介さずとも、地域課題（ニーズ）と外部人材（シーズ）が自律的にマッチングし、プロジェクトが組成されるプラットフォームが作り出される可能性がある。ブロックチェーン上のトークンや投票システムを用いれば、貢献の可視化や意思決定の分散化も可能になり、よりフラットで持続可能なコミュニティ運営も可能になる。そうした期待感から 2024 年度トライアルが行われた。

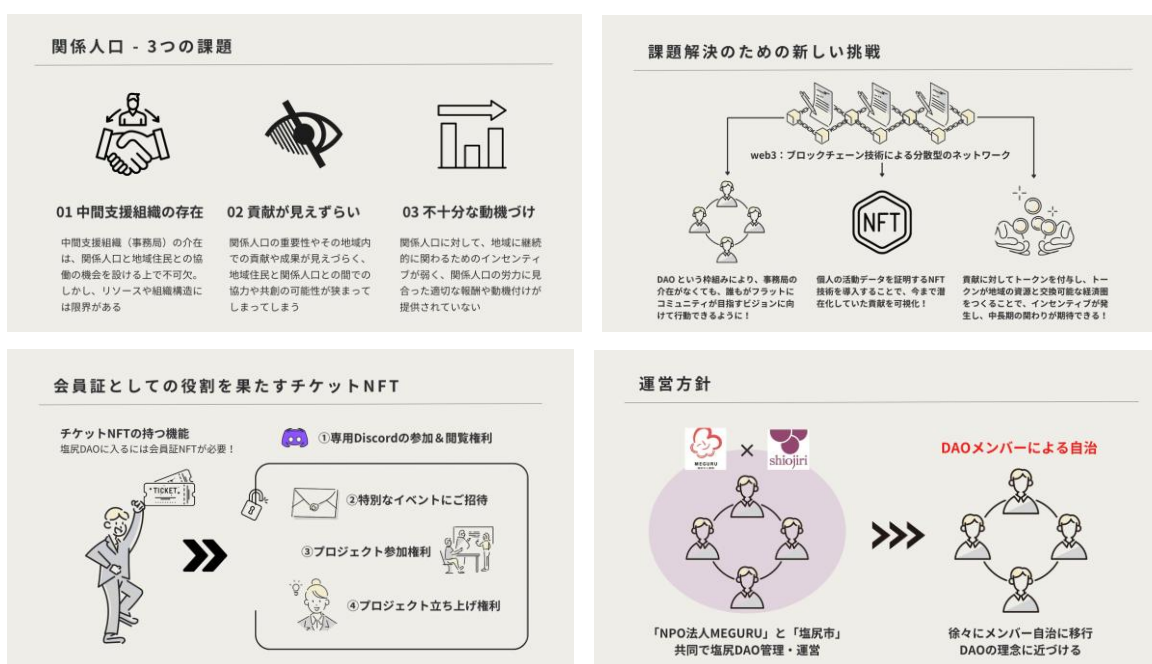


図 5：塩尻 DAO 説明（出典：塩尻 DAO Web サイト）

## （2）塩尻 DAO の限界

具体的には、これまでに関係人口として塩尻市に関わったことのある人材など約 30 名が中心となり、Discord などのデジタルツールを活用し、プロジェクトの立ち上げや議論を行った。その結果、期間中に 5 つのプロジェクトが組成された。

しかしながら、DAO による自律的なマッチングには多くの困難があったという。地域住民はたとえ「困りごと」を抱えていても、それを外部の人に分かる形で発信することができない。熱量はあっても、具体的なタスクに落とし込むにはやはり何らかのサポートが必要である。また、外部人材側にしても、具体的な「問い」や「依頼」がなければ動きようがない。そのため、DAO というプラット

フォームを用意したとしても、勝手に課題が出てきて、勝手に人が集まるというような状況はなかなか生まれてこず、結局、MEGURUのようなコーディネーターが間に入り、課題を翻訳し、人を繋ぐという泥臭い作業がなければプロジェクトは生まれなかった。つまり、DAO ツール自体がコーディネーションのためのコストを劇的に下げるところまではいかなかったのである。それよりも、DAO の特徴であるトークン(独自ポイント等)によって貢献をする人にポイントを付けるような取り組みを行おうとすると、そちらの作業にリソースが割かれてしまって、結果としてコーディネート部分がおろそかになってしまうということすらあったという。そうした意味では、やはり DAO というのは時期尚早であったと言えるだろう。

しかしながら明るい兆しもある。この塩尻 DAO に参画していた学生主体の団体「Code for Shiojiri」では、その経験を活かし、新たなツールを作成して独自の地域活動を進めている。彼らが作成した Toban・当番 というツールは、人々がどんな役割を担ったかを記録し、その貢献に応じて報酬を分ける仕組みを実現している。このツールを利用して、塩尻大門マルシェという地域のマルシェ活動のデータ計測活動という点に対して、参加してくれた参加者と運営者に対して、貢献の可視化と報酬分配という取り組みを行っている。現在、この取り組みは Code for Shiojiri 独自の取り組みであり、行政の関与はないものである。見方を変えれば、塩尻 DAO がきっかけで生まれた地域の自律的な成果の一つであると言える。

塩尻市としても DAO が決して使えないもの、と評価したわけではない。今後全国で DAO の実践事例が増えていく中で、行政が地域の DAO とどのように付き合っていくべきかについての知見も蓄積されていくことであろう。そうした中で、例えば行政が関与する DAO について、問題発生時の責任範囲の明確化などについて法制度面の整備が進み、その効果とリスクがより顕在化していけば、導入へのハードルは低くなる可能性があるとみている。

#### 4. 今後に向けて

このように塩尻市では、関係人口と地域の課題解決について明確な戦略性を持ち、MICHIKARA、塩尻 Lab といった、関係人口が地域社会課題にコミットするための仕組み作りを着実に進めてきている。そうした動きを支援するためのインフラであり、インキュベーターとしてのスナバ、en.to といった場づくりも行い、そして地域と地域外をコーディネートできる中間支援機能を持つ MEGURU という NPO も生まれ、着実に実績を積んできている。こうした総合的な取り組みは他地域にとって大いに参考になるに違いない。

そうした環境下でも、DAO という形の一足飛びでの進化、できるだけ人手や

コストをかけない、自律分散型の問題解決組織への移行はなかなか難しい。塩尻 DAO のトライアルは、逆にどれだけ MEGURU のような丁寧なコーディネート機能が重要であったかを浮き彫りにしたということもできるだろう。

とはいえ塩尻では、持続可能な関係人口の地域への引き込みと、その規模拡大を目指し、ICT の利用拡大については継続して進めている。具体的にはトークンによる参画のシステムはないものの、Web 空間でのマッチングと、オンラインで実施可能な取り組みの精査を行い、引き続き MEGURU のような丁寧なアナログのコミュニケーションと組み合わせ、ハイブリッド型の最適な関係人口との関係性づくりを 2025（令和 7）年度も引き続き実施をしている。逆に言えば、こうした塩尻の現在の取り組みは、多くの自治体にとって「手の届きやすい」実践事例として多くの学びを示唆してくれるだろう。