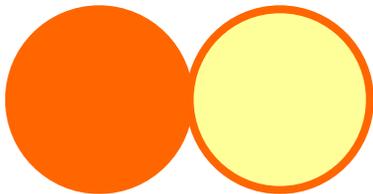
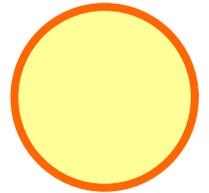


地域の自立に向けた「担い手組織」と「中間支援組織」の役割

「中間支援組織」による ハンズオン支援と人材育成の取組

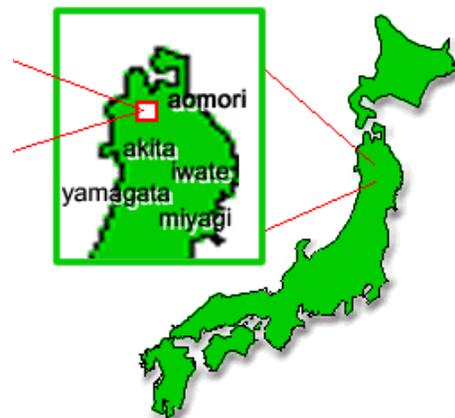


青森県南津軽郡大鰐町の事例から

2009年9月25日

NPO推進青森会議 三上 亨

大鰐(おおわに)町の概要



位置 北緯 40° 30' 56" 東経 140° 34' 18"

東西 20.5km 南北 16.4km 総面積 163.41km²

人口 男 5,550人 女 6,414人 計 11,964人 (平成21年1月現在)

世帯数 4,288世帯(平成21年1月現在)

県庁所在地 青森市から約50キロ

北～西側は弘前市、東側は平川市(旧平賀町・尾上町・碓ヶ関村)、南側は秋田県

大鰐町の概要_2

名所・特産品



800年続く温泉



大鰐温泉スキー場



つつじ



りんご



大鰐温泉もやし

大鰐町の現状

第2の夕張

平成のリゾート開発の失敗

- ・町の損失補填額 63億円
- ・連結赤字比率 31.2%
- ・20年続く 毎年3億円の返済

観光客数の減少

平成3年 93万人
平成16年 37万人

事業所・事業者数

平成3年 721事業所
4,735人

平成18年 500事業所
3,124人

人口減少と高齢化

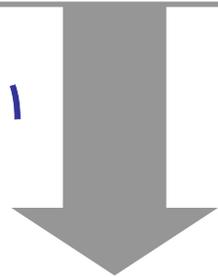
人口減少率 26.9%
(青森県過疎地平均 23.1%)

高齢化率 30.1%
(青森県過疎地平均28.6%)



官民ともに将来に希望が持てない

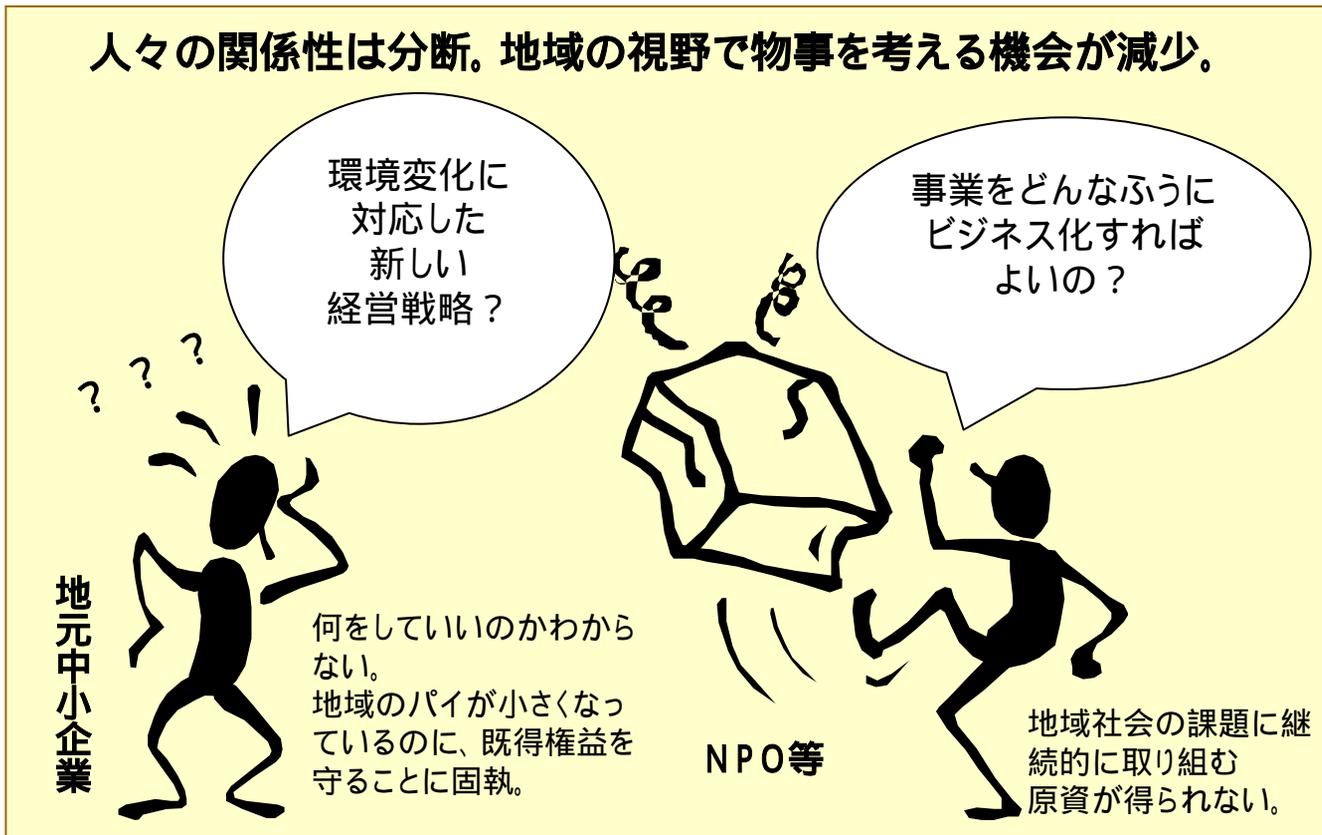
人々の切れた関係性



悪循環!

人口減少→地域活力の低下→閉塞感の広がり

大鰐の現状



希望を失い、人々の関係性が切れている。
こうした状況のなかで、1企業、1NPOへの支援を個別に行っていても、
地域活性化のうねりは起き難い。



財政難から医療・福祉・公共交通のサービス低下

恵まれた地域資源を価値以下でしか活用できていない
温泉 / スキー場 / シャモロック / 大鰐温泉もやし 等

地域の様々な主体が連携・協働できない
まちおこし団体「あしの会」の活動が頓挫(足引張りによる)



行政依存から脱却した新しい社会システム
による地域の自立に向けた取組



青森県観光局からの依頼

平成22年12月東北新幹線青森開業で津軽地域に観光客が多数来ることが予測される。津軽で一番大きな大鰐温泉の再生のきっかけを作ってほしい。

NPO推進青森会議の提案

「新たな担い手組織」を立ち上げ、まちづくりの活動を基盤としながら、「自ら稼げる地域」「ローコストでの公共サービスの提供」を目指す。まず最初に、ワークショップを活用した民間主導のビジョン&アクションプランを策定し、その後実践を開始する。その一連のプロセスをハンズオン支援する。

Q: 大鰐町ではやる気のある人はいない??



大鰐町の良いものを再発見し、

わが大鰐町を希望ある元気な町にする

平成19年8月設立

会員数 130名

コアメンバー 16名

OH!!鰐 元気隊 平成19年度の取組

OH!!鰐 元気隊 設立記念フォーラム「がんばるべし大鰐！」

日時：平成19年10月4日 午後6時半～

会場：大鰐町地域交流センター 鰐come(ワニカム)にて

参加者：170名



キーワードは「**あるがまま**」 あるがままの生活を味わってもらう所が勝ち組である。団塊の世代は青森(ふるさと)に帰りたがっている。都会では元気になれない。建物やイベントでは無く歴史、文化、生活が地域資源である。そして「食」。

**遠慮せずに立ち上がって活動すると人が集まる。
楽しそうに元気そうにしていると人が集まる**

元気は感染する



町民対象のワークショップの実施

回覧

大鰐町を元気にしよう!

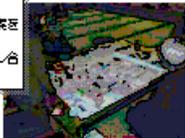
おおわに活性化ワークショップ 参加者募集!

大鰐町には、温泉をはじめとした様々な地域資源があります。その価値を再発見し、その活用策をワークショップで考えましょう。この大鰐をもっと好きになりたい!元気にしたい! 年齢は問いません。ぜひ参加してください!

- 日時 平成19年11月4日(日)午後1時30分~4時
(受付 午後1時~)
- 場所 鶴 come (わにかむ) 研修室(電話 49-1126)
- 内容
ワークショップの進め方を説明します。
そして、いくつかのグループに分かれ、地域の現状や課題を出し合います。

「ワークショップ」とは?

たくさんの方が、それぞれに意見を出し合いながら、提案をまとめる会議のこと。
お互いの考え方を尊重し合いながら、親しく、平等に話し合いを始めることが特徴です。



- 参加無料
- 主催 OH!!鰐 元気隊

●お問い合わせ・お申し込み先
<OH!!鰐 元気隊 事務局>
上社丹森95-12 ロジおじやろ内 松尾 電話 48-5405

大変後の予定
【第2回ワークショップ】平成19年12月2日(日)午後1時30分~4時
【第3回ワークショップ】平成20年1月20日(日)午後1時30分~4時
3回のワークショップで、大鰐地域を元気にする具体案をまとめます。

おおわに活性化ワークショップ

(全3回)

大鰐町の、温泉をはじめとした様々な地域資源を出し合い、その価値を再発見し、その活用策をワークショップで考える



第1回おおわに活性化ワークショップ



地域の「いいところ」「悪いところ(地域課題)」「将来の夢(目標)」の洗い出し

日時:平成19年11月4日(日)

会場:大鰐町地域交流センター鰐come研修室

参加者:40名



第2回おおわに活性化ワークショップ



大鰐町の地域資源を出し合い、地域を元気にするための活用方法のまとめ

日時：平成19年12月2日(日)

会場：大鰐町地域交流センター鰐come研修室

参加者：50名



第3回おおわに活性化ワークショップ



アクションプラン(行動計画)の検討のための意見交換

日時:平成20年1月20日(日)

会場:大鰐町地域交流センター鰐come研修室

参加者:56名



パートナーシップで進める おおわに活性化のための意見交換会

第1回 平成19年12月26日

第2回 平成20年 2月27日

大鰐町
OH!!鰐 元気隊
大鰐町関係団体 10団体
青森県
NPO推進青森会議

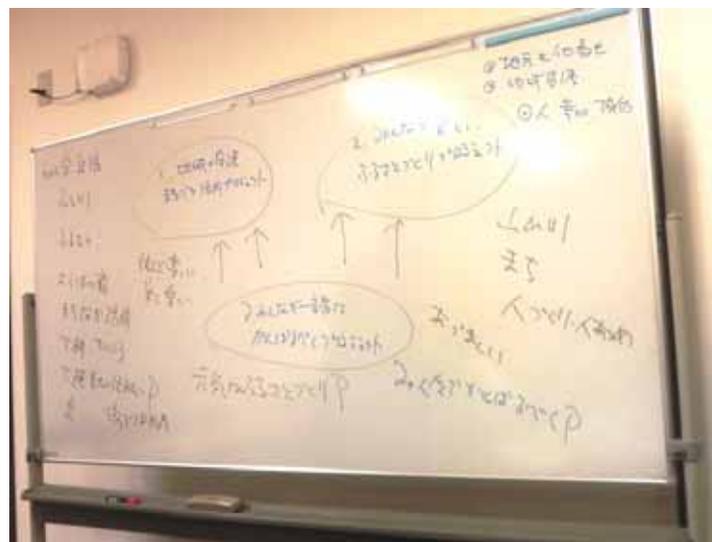


(第1回) 結成目的とワークショップの取組について説明

(第2回) 策定したアクションプランについての説明と協力依頼



アクションプランのまとめ



OH!!鰐 元気隊 コアメンバーが、
3回実施された町民対象のワークショップの結果を踏
まえ、アクションプランの取りまとめを行った。



策定されたアクションプラン

希望ある元気な大鰐町を作ろう！

・地域の資源まるごと活用プロジェクト

- (1)食&農活用AP
- (2)温泉&街かど活用AP
- (3)歴史&文化活用AP
- (4)山&川活用AP

・みんなが楽しいふるさとづくりプロジェクト

- (1)マップ作成AP
- (2)体験モデルツアーAP
- (3)拠点づくりAP
- (4)交流&定住推進AP

・みんなが一緒にがんばるべしプロジェクト

- (1)“参加と協働”推進AP
- (2)元気隊キッズAP
- (3)地域をあげたおもてなしAP
- (4)おおわにイメージアップAP



おおわに活性化フォーラムの開催



平成20年2月27日(水)

大鰐町地域交流センター 鰐come(わにかむ) にて 参加70名

- ・地域活性化伝導師 三上亨氏による講演
- ・OH!!鰐 元気隊キッズによる自分達のアイディアの発表
- ・パネルディスカッションでのOH!!鰐 元気隊アクションプランの説明



平成20年度 内閣府「地方の元気再生事業」

平成20年度の内閣府「地方の元気再生事業」に採択(事業主体: NPO 推進青森会議)

パートナーシップで進める“小さな希望”創出育成事業 ~ 全国約1200の応募 ~

パートナーシップで進める“小さな希望”創出育成事業(青森県大鰐町)

財政破綻寸前の大鰐町において、地域で頑張る住民団体、NPOが連携し、大鰐温泉もやしのプレミアム化、地域交流センター「鰐come」の活性化、首都圏の大鰐出身者を中心とする大鰐応援ファンクラブの立ち上げ等、地域全体が目標と希望を持って協働・連携し、行政に頼り切らないパートナーシップ型地域経営を推進する。



希少価値の高い
大鰐温泉もやし



大鰐町地域交流センター
鰐come(わにかむ)

平成20年度の主な取組

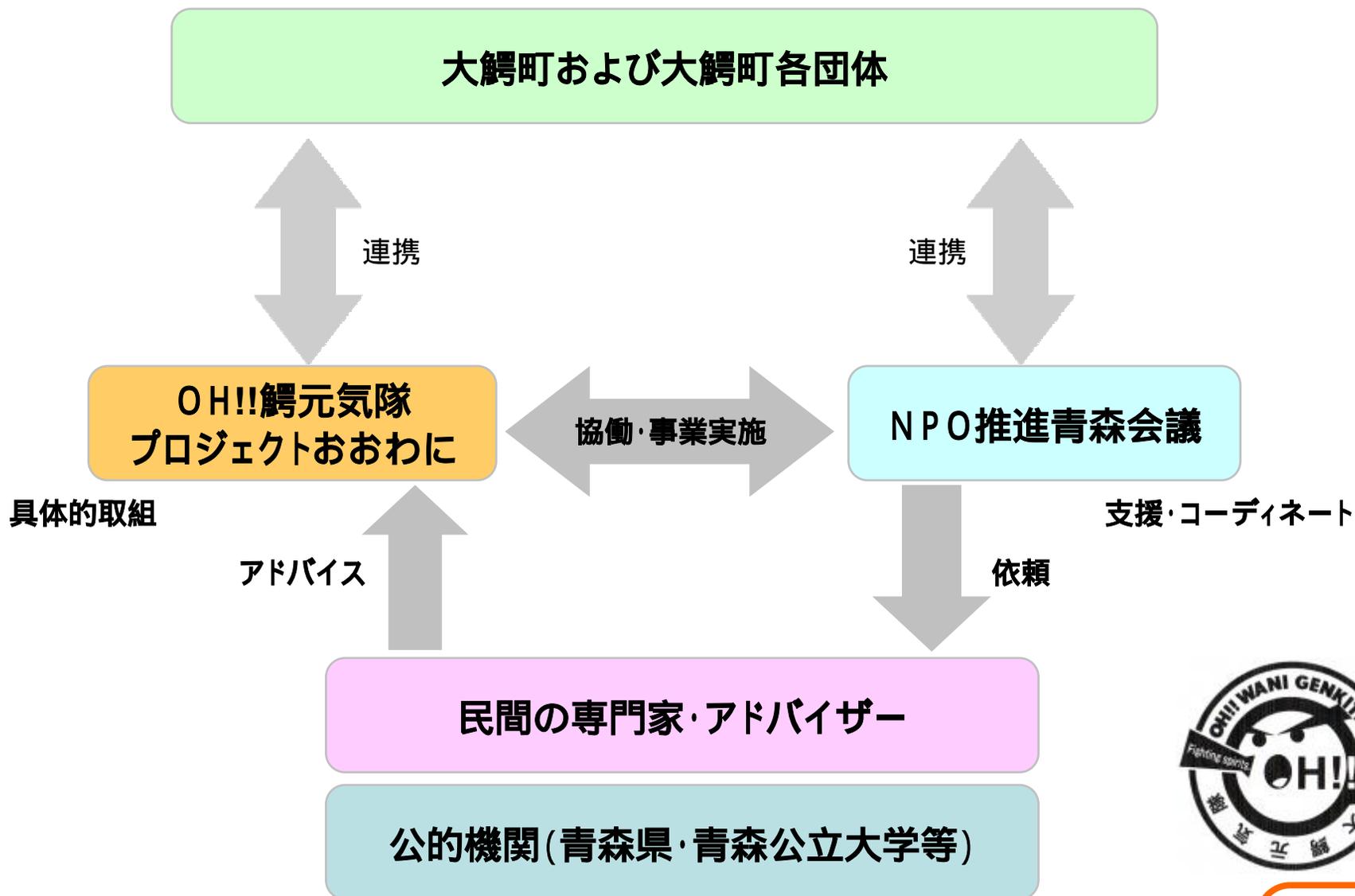
- ① 大鰐温泉もやしの首都圏への売り込み、鰐comeを拠点とした農商工連携・観光振興策の実施。
- ② 首都圏を中心に応援ファンクラブの立ち上げ、修学旅行誘致に向けた体験プログラム開発。
- ③ 住民主導によるコミュニティバスやオンデマンドタクシーなどの地域公共交通の再構築に向けた利用実態の把握・分析と実証実験の実施。

平成21年度以降の展開

観光振興、産業振興、地域公共交通の再構築を進め、「ネットワークの構築 → 事業実施による雇用・人口の増加 → 地域住民の満足度向上」という好循環を確立し、「自ら稼げる地域」、「ローコストでの公共サービスの提供」、「パートナーシップ型地域経営の推進」を実現する。



各団体との連携体制



大鰐町地域交流センター「鰐come」(ワニカム)指定管理者募集



平成20年11月

指定管理委託料0を議会で決定 **指定管理者募集へ**

平成16年12月オープン
町営施設

総工費 17億円

温浴施設・物販施設

飲食施設・多目的ホール

年間入込数

平成16年:20万人

平成19年:18万3千人

年間赤字

3300万円(平成19年)

2000万円(平成20年)





観光振興の拠点に
農商工連携の拠点に
地元住民の交流拠点に



OH!!鰐 元気隊で応募しよう!

鰐comeから町内へ

人が流れる仕組みを作り

町のみんなが儲けられるように



地元の元気は地元の手で作る!



町外の人間にはまかせたくない

1事業者の利益追求の道具になるのは嫌

大鰐町の再生の“小さな希望”が失われてしまう

このままでいいのか？

指定管理の受託と将来を見据えた

法人組織を立ち上げ



対外的に信用力のある事業協同組合を設立し、
鯨comeの指定管理の申請をし、そこを活動拠点
として他団体との連携により、町の活性化を進め
ることを目指す

発起人 5名

出資者 8名

出資総額 320万円

2009年2月認可



プロジェクトおおわに事業協同組合事業内容

共同販売事業

鰐come内での農産物等の販売・首都圏への販売

公共施設の管理及び運営に関する受託事業

鰐comeの管理・運営

新商品の研究開発

大鰐町の地域資源を活用した新商品の研究開発



地方の元気再生事業 今年度の取組と効果

平成20年度 地方の元気再生事業
 パートナースHIPで進める“小さな希望”創出育成事業(青森県大鰐地域) - NPO法人NPO推進青森会議 - 事業実施調査 参考資料

◆主な実施取組の内容◆

取組の「地域資源を活かした観光振興」

■実施取組内容

(1)応援ファンクラブの立ち上げ

「ケッパレ!大鰐!!津軽あじら会」の立ち上げ



↓
会員300名 ※2月末までに達成の見込み

★現存する3つの大鰐町を応援しようという団体が、町との連携により1つに統合。新たな会員も加わり、応援活動をはじめること。

(2)教育旅行誘致に向けた活動

体験活動指導者18名の創出・12個のプログラム作成

(3)「パートナーシップですすめる大鰐活性化のための意見交換会」の実施

行政・大鰐町主要18団体が集まり、問題点を共有することで協働・連携できる基盤作りが進んだ。



取組の「農商工連携による産業振興」

■実施取組内容

(1)農産物販売の推進

協力農家の組織化

「ワニカム産直の会」の立ち上げ・**会員50名**

※2月末までに達成の見込み

★JAつがる弘前大鰐支部・大鰐町活性化協議会産直友の会と連携により、協力農家の囲い込みに成功

(2)大鰐温泉もやしのプレミアム化

生産者との信頼関係の醸成によるもやしの増産と温泉

もやしの**新しい販路の獲得**

- ・北彩館(青森県アンテナショップ・週100把販売)
- ・もやし屋(渋谷もやし料理専門店でのメニュー化)
- ・ベジタブル&フルーツマイスター協会直営店でのテスト販売の実施と本格販売

★関連事業

- ・異業種ワークショップの実施(3回)
- ・「大鰐温泉もやし殿様御膳」レシピの会(1回)レシピ7種開発
- ・「大鰐温泉もやし殿様御膳を食す会」の実施(東京・大鰐各1回)
- ・「津軽の殿様気分ツアー」の実施(1回)
- ・専門家による「大鰐温泉もやしプロモーションワークショップ」の実施(東京:1回)



取組の「住民主導による地域公共交通の再構築」

■実施取組内容

(1)「おおわに公共交通地域協議会」の開催

現存する「大鰐町地域公共交通会議」

メンバー8名にバス以外の事業者・小中学校・PTAなど10名を加えた**合計18名で構成**。

★未来の大鰐町の交通のために、現状認識と問題共有を行い、今後の方向性について積極的な議論。

(2)公共交通再構築のための実行部隊となるボランティア組織の立ち上げ

町民有志による「**おおわに交通ボランティアな・どさ隊**」が立ち上がった。



★生産者との意見交換

(5事業者中4事業者6名参加。2組が後継者を伴ってきた)、ワークショップの実施等を経て生産者との信頼関係が醸成。その結果、販売に協力してくれる若手生産者が増産に協力。3つの販路の獲得に結びついた。



◆取組実施による成果・今後の展開◆

◆21年度の取組◆

パートナーシップで創出した
“小さな希望”を大きく育てる

- (1)応援ファンクラブ「津軽あじら会」の拡大
- (2)地域交流センターワニカムの活性化
- (3)ワニカムを拠点とした農商工連携の取組実施
- (4)大鰐温泉もやしの増産と販路拡大

地域の将来に夢と希望が
 持てる道筋を作る

◆地方再生の目標像◆

- ①自ら稼げる地域
- ②ローコストでの公共サービスの提供
- ③パートナーシップ型地域経営の推進





今の地域社会に求められているのは、地域が自立できる新しい社会システム - みんなが頑張れば何とか食べていける、安心して暮らしていけるシステム - である。

全国各地で、疲弊し閉塞した地域の現状に危機感を持ち、立ち上がろうとする人々がいる。その時、カリスマ的リーダーの出現を期待するのではなく、“普通のやる気のある人々”が頑張ることによって、持続可能な地域を創出していくことが期待されている。つまり、リーダー個人の力に頼るだけではなく、リーダーを中心としつつも組織的、戦略的な取組をすることによって、多くの地域が自立に向けたプロセスを歩んでいけることが求められているのである。





こうした状況を踏まえ、多くの“普通の地域”が地域活性化に具体的に取り組み持続可能な地域を実現することを目的とした「地域の自立プロセス理論」の構築が必要なのである。

(注)

カリスマ的リーダー

天与の非日常的力を持つもので、ここでは自治体の首長や民間企業での成功者など圧倒的な力を持つトップダウン型リーダーを想定している。

普通のやる気のある人々

その地域で暮らす生活者で、特別な能力を持っているわけではないが、地域のために一生懸命貢献しようという意欲のある人々



自立に向けたプロセス(4つのプロセス:大鰐の事例)

平成19年度

1. 「新たな担い手組織」の立ち上げ
2. ワークショップを活用したビジョン & アクションプランの策定(民間主導かつパートナーシップ型)
3. 地域内の主な団体を集めたパートナーシップテーブルの開催(地域での合意形成)

平成20年度

4. アクションプランの実践(新たな担い手組織が主導)
(パートナーシップテーブルの継続開催)

重要な役割を担う2つの組織

1. 新たな担い手組織

Q:なぜ既存組織・行政でないのか？

2. 中間支援組織

Q:なぜ地元組織だけではできないのか？

Q:なぜコンサルではないのか？

地元行政の役割は？

1. 民間主導を見守ること

2. 担い手組織を応援していることを表明すること

1. 地域プロデューサー(外部人材)

地域ビジョン(目標とアクションプラン)を策定し、関係者間の合意形成を作り、さらに事業を実践していく全体プロセスを構想しファシリテートできる人材

* 起業経験または組織マネジメント経験も含む高い能力が求められ、現状では稀な存在。意識的に育成することもかなり難しい。新たな制度(金銭的保障)があれば、自らの組織経営から中間支援事業に参入してもらう可能性はあると思われる。

2. プロセスマネジャー(外部人材)

地域プロデューサーの考えに基づき全体プロセスを最もよく理解し担い手組織と一緒に現場を作っていくサポートをする人材

* プロセスマネジャーは、「かばん持ち研修」も含めた訓練を積みめば1~2年で育成可能。中間支援組織には不可欠な人材。

3. 事業プロデューサー（内部人材）

「担い手組織」のリーダーとして、現場で関係者の利害調整をしながら、事業全体を計画し実践できる人材

* 担い手組織のリーダーが起業することが望ましいが、本業を持っている人が多い。中間支援組織の支援により、非専従のまま、リーダーたちの協力でも起業は可能となる。

4. 事業アドバイザー（外部人材）

それぞれの分野の専門家で、地域プロデューサー・プロセスマネジャーと連携し、現場のサポートをする人材

* 各分野の専門家は全体プロセスを広い視野で見ることが難しいため、中間支援組織がコーディネートして専門家を投入することになる。専門家を単独で派遣しても、地元の人には意味を理解できないことが多い。

1. 経営者層のスキルアップ・時間確保

献身的な努力で経営に取り組んでいるが、三役(理事5名中3名)が個人事業主であるため、組織マネジメントに必要なスキルが十分でない。

2. 管理者の能力アップor管理者の人材不足

経営者が非専従であるため、管理者(支配人等)への期待が高いが、その期待に応えられる能力の人材がない。また、そうした人材を雇用する金銭的能力がない。

3. 従業員の意識改革&能力アップ

40名のパート従業員は全員継続雇用したが、町直営の時代は全く経営的な情報提供や指導がなかったため、指定管理に移行しても当初ほとんど意識改革ができず、理事者・管理者・従業員3者の情報共有が見られず、指揮命令システムも混乱していた。

解決策 現場におけるマネジメント向上の実践

理事者は「こうあるはずだ。こうあってほしい」という願望を捨てて現実を受け入れるところから出発する必要がある。経営環境や管理者・従業員の現状を把握し、それを一つ一つ解決していくことによって、道は開ける。素直でやる気のある内部人材と優秀な支援者がいれば、必ず経営は好転する。

地域の自立に必要なプロセスと支援

1. やる気のある人の発掘と組織化

- (1) 地域の将来に危機感を持つ「やる気のある人」の発掘
- (2) 「やる気のある人」の組織化 **「担い手組織」の組織化**

2. 地域ビジョン & アクションプラン策定と地域の合意形成

- (1) 担い手組織が中心となったビジョン & アクションプラン策定
- (2) パートナーシップテーブルによる地域の合意形成

3. アクションプランに基づいた実践

- (1) 自発的な参加者が意思決定したアクションプランの実践
- (2) **持続性のある事業 = コミュニティビジネスの立ち上げ**
自ら稼ぐこととローコストでの公共サービスの提供

****ここへ必要コストとしての資金投入が必要****

4. 全体プロセスに対するハンズオン支援

****地域自身が意味ある将来像を見通すための支援として制度化が必要****

1. 担い手組織(実践組織)の人材育成

- ・基本はメンバーの主体性の強化
- ・常に現場と一緒に創ることで育成する
ある時は手を貸しある時は見守る(畦道理論)
- ・フェーズによって違う人材育成の内容
設立コアメンバー～管理者～現場スタッフ
- ・担い手組織が孤立しないような人材育成(地域全体を対象)
裾野を広げて人材を巻き込む
- ・教育とハンズオン支援は表裏一体

2. 地域経営人材の育成

- ・事業プロデューサー(意志力・地域関係者からの信頼)
- ・プロセスマネジャー(全体プロセスの理解・担い手組織からの信頼)
- ・事業アドバイザー(各分野での専門性)