

## (2) 圏域内情報効率化事業

○圏域に関する情報を収集・発信する団体の運営継続と機能充実に向けて、圏域内の観光情報媒体として複数存在しているポータルサイトやフリーペーパーの運営・作成状況を整理し、各団体へ情報提供を行うとともに連携の提案を行い、その可能性を調査した。

### ■ 事業の実施フロー

#### 現状・課題

##### 【ポータルサイト】



##### 【フリーペーパー】



■ 製作にあたり、人手と資金の面で負担が大きい

■ スポンサーが重なっている

■ 圏域外からの訪問者がどれを見ればよいか困る(コンテンツに重なりがある)

■ 配布場所・流通経路・ターゲットが曖昧である

### 仮想中間支援組織が行うパイロット事業

#### ■ ポータルサイト・フリーペーパー製作効率化・広報効果の向上に向けた提案

- 整理・提案する項目
  - ・各ポータルサイト・フリーペーパーが担うコンテンツの役割分担
  - ・製作者レベルでの協力、役割分担
  - ・スポンサーからみたポータルサイト・フリーペーパーの統合、役割分担
  - ・ターゲット・作成目的ごとの効果的な流通経路・配布場所の連携 等

○ポータルサイト・フリーペーパーの発行状況の把握  
○関係者へのヒアリング

## 1) 事業の背景と目的

中海・宍道湖・大山圏域における観光情報の発信媒体としては、ポータルサイトやフリーペーパーなどの各種メディアがある。

いずれも、観光情報を圏域内外に効果的に発信するという点で目的は同一であるが、取組み主体は様々であって、個々の取組みは独立しているため、労力・資金が分散されるとともに、市民が情報を得たい時にどれを見たらよいかわからないといった状況も想定される。

対象エリアやコンテンツが重複している中で、いずれの主体においても資金と労力が限られている中、連携を図っていくことも有効な手段と考えられる。

以上のことを踏まえ、圏域の観光ポータルサイトとフリーペーパーを対象に、各主体の取組みの現状整理を行うとともに、今後の連携の可能性を検討することで、圏域としての効果的・効率的な観光情報発信のしくみづくりを支援する。

## 2) 現状の整理

中海・宍道湖・大山圏域の情報が扱われている観光ポータルサイトとしては、前述の以下の3つを対象に検討した。

- 「山陰観光 旅のポータル 神々のふるさと山陰」
- 「さんいん旅ねっと」
- 「鳥取県、島根県の観光情報サイト」

一方、中海・宍道湖・大山圏域の観光情報が扱われており、幅広く流通しているフリーペーパーは多数あるが、米子・出雲両空港、米子・松江等の駅、観光案内所で設置されているものについて整理し、以下の3つを対象に検討した。

- 「see!」（発行：大山山麓観光推進協議会、NPO法人大山中海観光推進機構）
- 「く～る」（発行：楸エス・アイ・シー）
- 「山陰旅図鑑」（発行：JR西日本米子支社）

## 3) 課題及び仮想中間支援組織が展開するパイロット事業

ポータルサイト、フリーペーパーそれぞれについて圏域内での取組みを概観すると、課題としては、運営・制作にあたって人手・資金面での負担が大きいことや、提供される情報が重複しているため利用者側がどれを見たらよいか分かりにくいこと、配布場所や流通経路、ターゲット設定、運営資金などの取組み状況が共有されていないことから効率化が期待できること、などが考えられる。

これに対し、パイロット事業では、先に述べた3つのポータルサイト及びフリーペーパーについて、関係者へのヒアリング等により、個々の取組み実態を整理した。その後、各ポータルサイト、フリーペーパーのコンテンツの役割分担、制作担当者レベルでの役割分担といった連携の可能性について検討を行い、働きかけを行った。

#### 4) 事業の経過

時期・月日	事業経緯・出来事
10月～	i. 取組み事例について調査
11月16日	ii. 事業内容について理事会にて説明
2月～	iii. 取組み事例の整理結果の提示と連携に向けた意向調査 iv. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

#### 5) 事業の実施結果（次ページ及び次々ページ参照。）

##### i. 取組み事例について調査

- ・ポータルサイト、フリーペーパーの取組み主体に対し、ヒアリング調査等を実施した。中間支援組織であることで、各運営・製作関係者から情報を出していただいた。
- ・「旅のポータル」が本調査での支援対象となった経緯に対する意見等について、他の事業者にもヒアリングを行った。圏域の連携による取組みには理解が示される一方、各主体の公平な参加のしくみが十分でないことに対する指摘も見られた。

##### ii. 事業内容について理事会にて説明

- ・理事会の場で、「各自業者の思惑もあるので、簡単に整理・統合できる話ではない。選ぶのはユーザー側なので、現状をきちんと整理して見せることに意義があるのではないか」という意見があり、既存の活動に配慮した形での事業展開が求められた。

##### iii. 取組み事例の整理結果の提示と連携に向けた意向調査

- ・ポータルサイト、フリーペーパーの製作者に対して、整理した取組み状況や連携の提案を行い、連携の可能性についてヒアリングを実施した。

##### ■ ヒアリングの結果

###### ○ポータルサイト

- ・運営の効率化（重複労力の削減と各サイトの強みの特化）や情報の受け手のわかりやすさの向上に向けて、連携は必要と考えられる。
- ・各々が取材に基づいて作成する各施設・スポットの情報については、各ポータルサイトで視点や内容に特性があるため共有は難しいだろう。ただし、開館日等の基礎データやイベント情報等の事実を示す情報については共有化の可能性はある。
- ・特産品の情報については、特産品の発掘から販売までの情報発信をどこかで一手に担うほうが効率・効果的であり、連携する可能性がある。
- ・連携するのであれば、観光情報共有のみならず、着地型の2次交通サービス・情報の提供や現地発着のツアーパッケージづくりなど、深いレベルまで行えるとよい。
- ・写真やデータストックの共同利用を進めるのであれば、費用負担・収益モデルとしていくことも要検討。

###### ○フリーペーパー

- ・ポータルサイトはリンクを貼るだけで連携可能だが、フリーペーパーはそうはいかず、印刷や流通等においてコストが発生すること等もあり、連携は難しいと考えられる。
- ・収集・作成した情報コンテンツを提供するという形の連携であれば可能。

- ・仮想中間支援組織が中立的立場から提案を行ったことで、ポータルサイトの一部コーナーについては、事業者間での連携の可能性を見出すことができた。

- ・ 中間支援組織に中立性や信頼性があれば、事業者への提案とそれに対する意向の把握をスムーズに行えることがわかった。

■ 圏域内情報効率化事業 ～ポータルサイト～

名称	山陰観光 旅のポータル 神々のふるさと山陰	さんいん旅ねっと	山陰観光連盟
運営主体・制作担当	■運営 中海・宍道湖・大山圏域観光連携 事業推進協議会（米子商工会議所が 担当の情報発信委員会で運営）	■運営 一畑電鉄株	■運営 山陰観光連盟
サイトイメージ	■制作 NPO法人大山中海観光推進機構、神詔 の国縁結び観光協会、鳥取・島根両県下行政職員	■制作 （株）一畑プランニング	■制作 （社）鳥取県観光連盟、（社） 島根県観光連盟、JR西日本
圏域内主要エリア	6エリア + 3エリア（鳥取砂丘、梨の花温泉郷、津和野・石見） （大山／皆生温泉・米子／境港／松江・宍道湖／出雲／安来）	5エリア（鳥取砂丘／大山・米子・境港／松江・出雲／隠岐の島／津 和野・浜田・大田）	・特にエリア分けせず （両県観光連盟サイトでは、各々3エリアに分けて紹介）
観光施設等の記事 施設数（島根東部）	主にオリジナル作成・一部リンク 246（松江112＋出雲92＋安来42）	全てオリジナル作成 68	全てオリジナル作成 20（島根県観光連盟「しまね観光ナビ」には16）
観光施設等検索方法	・エリア別のほか、目的別、シチュエーション別	・エリア別 → 目的別	・エリア別のみ
イベント等新着情報 （1月計）	・新着情報・トピックス 12件 ・最新イベント情報 14件	（過去のイベント情報は閲覧できないためデータなし）	・イベントカレンダー 15件
特集・ピックアップ 記事	（「さくっと山陰」部分） ・今月の特集、など、10以上の特集記事を掲載	・イベントや旬の食材など、数件の特集記事を掲載	・おすすめ観光地をテロップ形式で掲載
エリア特派員ニュー ス	（「どっぷり山陰」部分） ・3人が各々週に1,2回程度、写真とともに記事を投稿	（「管理人が行くシリーズ」部分） ・不定期で管理人が写真とともに記事を投稿	特になし
特産品情報	（「特産品ショッピング」部分） ・松葉ガニやどじょうなど、特産品を紹介（販売はしていない）	（「山陰特産品」部分） ・かにかや梨などについて、通販や販売店の紹介を実施	特になし
旅行モデルプラン・ テーマ別マップ	（「山陰まるごとMAP」部分） ・縁結びグッズMAPや日本酒MAP、初詣MAPなど、6テーマ	（「個人旅行相談」部分） ・ロマンあふれる出雲・伯耆の古代史コースなど、4コース	・県別に観光地スライドショーあり
旅の掲示板	・旅の窓口掲示板があり、イベントの告知等に利用（月に数件の 投稿頻度）	・旅行予定者に対して、ふるさと案内人がプランを提示するなど、 きめ細かな対応（週に数件の投稿頻度）	特になし（「しまね観光ナビ」には観光・グルメ・歴史に関する掲示 板有（投稿少）。「鳥取県観光情報」には観光掲示板「旅のコン シェルジェ」があったが閉鎖。）
バナー	・鳥取県観光情報 ・しまね観光ナビ ・大山王国 ・縁結び協会（一期一縁）	特になし	特になし
リンク	・圏域内市役所・商工会議所・観光協会のページ 多数 ・民間のポータルサイトや個人のブログ 多数	・縁結び協会	・鳥取県観光情報 ・しまね観光ナビ ・JR西日本米子支社 ・JRお出かけネット ・山陰観光連盟会員のページ
カウンター計測 ※ （1/24-2/7：2週間）	5,019 （ただし、同日同一パソコンでの再表示をカウントしない）	3,134 （ただし、再表示すれば1回の閲覧としてカウントされる）	1,175 （ただし、再表示すれば1回の閲覧としてカウントされる）
各種検索サイト検索ラン キング(YAHOO/Google:「山 陰」で検索時)	7位 / 24位	16位 / 4位	91位 / 10位
特記・備考	・内容・ビジュアル面で洗練されている（写真や記事など） ・鮮度のある情報が発信されている（特集記事・特派員記事） ・運営労力の分散化が一部図られている（特派員記事・RSS機能等）	・観光の際に役立つ情報が多い（交通情報・天気情報・宿泊施設 検索・土産情報など） ・観光予定者に対する相談掲示板が充実、利用頻度も高い	・両県の観光情報を一通り把握できる（詳しい情報は、両県の観 光連盟のホームページへ移動することにより得られる） ・イベントカレンダーがあり、観光客にとって見やすい
運営上の課題 連携に当たった課題 （ヒアリングによる）	・内容充実に向けた、圏域内の情報提供協力体制の強化 ・圏域内でのポータルに対するコンセンサス形成 ・広告掲載などによる運営財源確保 ・検索エンジンへの最適化と認知度向上	・かなり両県のことを意識して作ったが、それでもまだ島根色が 強いと言われる。 ・他サイトとの情報共有は必要だと考えるが、各論に入ったとき には調整は大変である。	・鉄道客主体で考えている事業なので、航空・バスなどとの事業 者間の調整も必要である。例えば米子駅から乗り換えて大山へ バスで向かう際の情報などは提供できていない。 ・各事業者サイトがうまく共存する方策を探るほうが良いのでは。

※ 鳥取県観光連盟「鳥取県観光情報」：15,593、島根県観光連盟「しまね観光ナビ」：19,105

- ・以上のほか、地域を限ったサイト（大山王国、一期一縁など）や、民間で運営するタウン情報系サイト（米子ガイド、街1ab、来福、島根県タウンマップわくわくしまねなど）がある。
- ・複数エリアにまたがるものを対象とし、単一市町村の情報発信サイトは除く。インターネット上での情報収集、各団体へのヒアリング等によりランドブレインで作成。



■ 同 ～フリーペーパー～

<p>名称</p> <p>運営主体・制作担当</p> <p>サイトイメージ</p>	<p>see!</p> <p>■発行 大山山麓観光推進協議会、 NPO法人大山中海観光推進機構</p> <p>■編集・制作 NPO法人大山中海観光推進機構</p> 	<p>く～る</p> <p>■発行 (株)エス・アイ・シー</p> <p>■編集・制作 セゾン</p> 	<p>山陰旅図鑑</p> <p>■発行 JR西日本米子支社</p> <p>■編集・制作 JR西日本（民間に委託）</p> 
<p>基礎情報</p>	<p>発行部数</p> <p>4万部</p>	<p>発行部数</p> <p>5万部</p>	<p>発行部数</p> <p>2.5万部</p>
<p>発行頻度</p>	<p>隔月・年6回発行</p>	<p>発行頻度</p> <p>年2回（予定）</p>	<p>発行頻度</p> <p>6回/年（隔月刊）</p>
<p>流通エリア</p>	<p>鳥取県西部～鳥根県東部の駅・空港観光案内所、ホテル・旅館、文化・公共施設、銀行や郵便局の窓口、コンベンション施設、書店・歯科医院・美容院等の店舗、東京都内地元関連飲食店等</p>	<p>流通エリア</p> <p>鳥取県西部～鳥根県東部のホテル・温泉旅館、駅・空港観光案内所、ローソン店舗内、その他観光施設</p>	<p>流通エリア</p> <p>JR西日本の京阪神、岡山、広島支社エリアの主要駅並びにJR四国の主要駅 （上記主要駅に「専用ボード」を設置）</p>
<p>機能・位置づけなど</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県境を越えた地元向けのイベント情報の提供とあわせ、観光客向けの着地型観光・イベント情報を提供</li> <li>・公益的な情報媒体として位置づけ、地域文化の振興に理解ある印刷・製本業者の全面的な協力を得るとともに、銀行などからのスポンサーも有り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ある程度観光客に特化した着地型のメディア</li> <li>・広告収入などによる会社の収益事業として位置づけている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・山陰エリアの情報発信ツールとしてのプロモーション、発地型観光情報提供の役割</li> <li>・パンフレット、ポスター掲示の2本立ての事業</li> </ul>
<p>事業費（発行に係る経費の概算）</p>	<p>50万円</p>	<p>250万円</p>	<p>事業費は非公開</p>
<p>コンテンツ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特集記事（アウトドア・イベント、季節の味覚、花情報など）</li> <li>・圏域内各イベントのピックアップ記事</li> <li>・鳥取県西部と鳥根県東部のイベントカレンダー</li> <li>・鳥取県西部と鳥根県東部の美術館・ギャラリーカレンダー</li> <li>・米子空港フライト情報</li> <li>・新刊・新譜情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特集記事（中海遊覧船、沿線エリア情報）</li> <li>・体験情報（酒蔵特集）</li> <li>・おすすめスポット（出雲そば、郷土料理、アート）</li> <li>・物産特集</li> <li>・圏域マップ、松江エリアマップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特集記事（エリア紹介、グルメ、温泉、各種体験など）</li> <li>・一駅一奨（駅ごとの土産、名物紹介）</li> <li>・山陰へのアクセスマップ</li> </ul>
<p>運営体制 （情報を得る手段、取材の労力など）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政や観光施設への取材</li> <li>・ポータルサイトにある情報の活用のほか、MLでの情報収集、各ホームページでの情報収集など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他メディアが取り上げていない情報を掲載したいため、各スタッフの人的ネットワーク（口コミ）をメインに情報収集</li> <li>・人的ネットワーク（口コミ）を基に、ライターが取材に出向く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政や観光施設への取材及び独自取材を実施</li> <li>・企画、取材、編集はJR内部及び部外委託にて実施</li> </ul>
<p>運営上の課題 他のフリーペーパーとの連携について （ヒアリングによる）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・編集側から情報を取りに行かなければいけないため大変な労力を要する。さらに、評価し表現する事にかなりのスキルを要す</li> <li>・対象地域が広がりつつあり、多様な情報を網羅するためには最低8ページ程度が必要（現在4ページ）。発行部数も増やしたい</li> <li>・情報誌をきちんと評価いただき、安定したスポンサーの確保を図る。特に鳥根側の情報量の増加に伴い、今後はそちら側からの資金面でのサポートを得たい</li> <li>・情報収集のための人的ネットワークの強化が必要。若い制作スタッフの養成も急務</li> <li>・連携の可能性はないことはないが、実際はかなり難しいように感じる。こちらから情報を提供する事だけであれば可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド化し、認知度を高め、広告収入（運営費）をいかに確保するかが課題</li> <li>・今後は、情報量より質にこだわり、圏域内外のどなたにとっても有益な情報を核に紹介し、ブランド化していきたいと考えており、連携は特に考えていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旬の情報をいかに収集し提供していくかが重要</li> <li>・他紙との連携については、流通エリア・役割が異なるため考えていない</li> </ul>

・以上のほか、配布場所を限定したもの（一畑高速バスの車内誌「神話王国 Suki」）や、中国5県を対象エリアを広げたもの（山陰中央新報の「ALOOK」）などがある。複数エリアにまたがる観光情報系のものを対象とし、インターネット上での情報収集、現地調査、各団体へのヒアリング等によりランドブレインで作成。



#### iv. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

- ・各製作者に、本事業の効果と必要性についてヒアリングした。

##### ■ 中間支援組織が行う必要性や成果等

- ・連携は必要であり、そのためにはどこかが音頭をとるべき、というのはよく理解できる。
- ・整理・提案については、行政でも民間でもない中間支援組織であるとともに、地元と利害関係の薄い外部人材だからこそ協力できた。民間企業だけは利害関係があって取り組むのは難しく、地元自治体が主導してもうまくいかないだろう。（さらに広域となれば自治体間の連携すら危うい。）
- ・首都圏住民アンケートの結果もポータルサイトやフリーペーパーに反映できる可能性があり、このような情報を一元化する組織があるとよい。
- ・他のポータルサイトやフリーペーパーの状況を整理した意義はあるが、現時点の提案内容は事業展開につながるものではない。

- ・特にポータルサイトについては、技術上、リンクを貼ることで容易に連携することも可能であることから、特定の機能やコンテンツについて共同利用の可能性が大きい、との意見があった。

#### 6) パイロット事業の成果

##### i. 地元の取組みにより深く関連する成果

- ・本調査・提案をきっかけとしたポータルサイト同士の連携に向けた動きが生まれた。
- ・ポータルサイトとフリーペーパーに関する現状整理により、各運営者へ協議機会を提供することが期待できる。
- ・各サイトとフリーペーパーの魅力の向上、運営の効率化や相乗効果の創出に対する貢献が期待できる。

##### ii. 中間支援組織のあり方に関連する成果

- ・地域に、類似した複数のコンテンツが重複して存在する場合、それによって分散された力をいかに結集するか、という課題に知恵を絞ることは、中間支援組織が担うべき重要な役割である。
- ・その際、中間支援組織には、地域の実情・バランスを踏まえた進歩的な提案を行うことが求められ、そのためには、独立性を保ちつつ客観性をもった現状整理や評価を行うことが不可欠である。
- ・ただし、多大な労力と経費が必要となることから、ある程度、中間支援組織が成熟し、活動に余裕が生じた段階から取り組むことも考えられる。

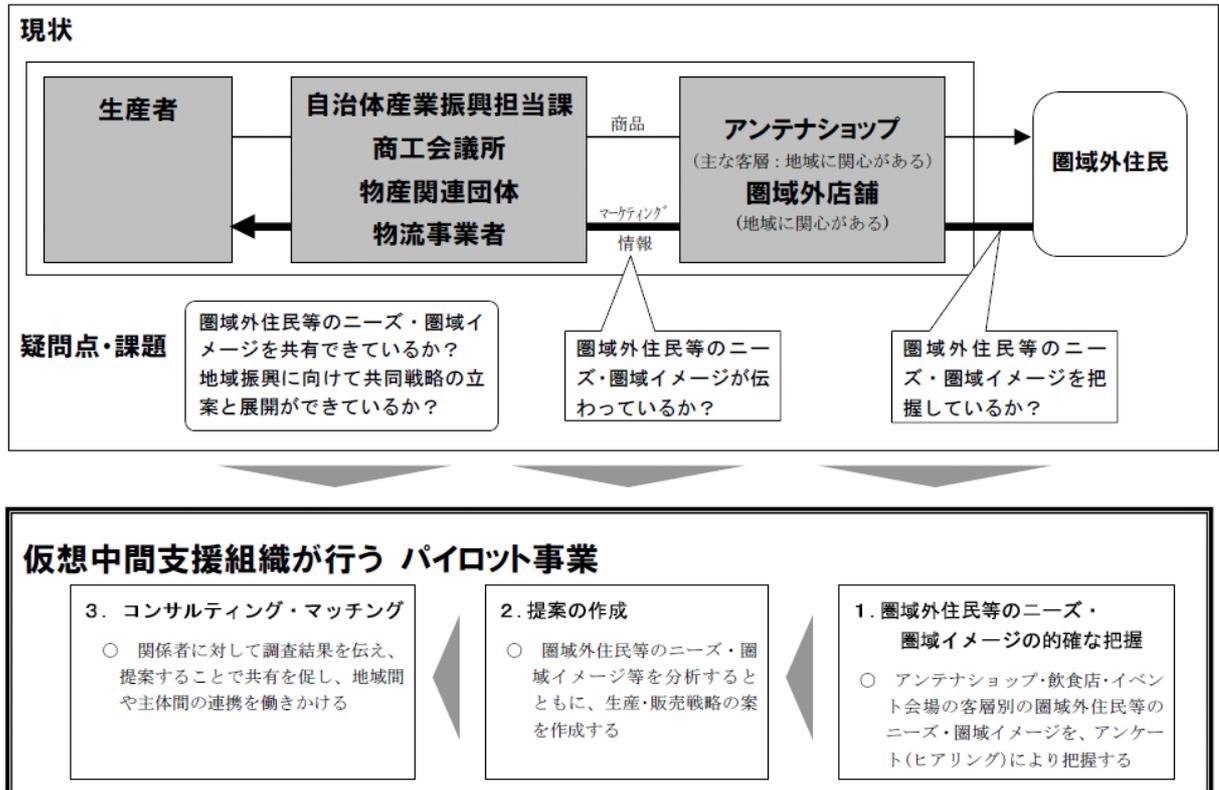
#### 7) 今後の課題・期待される取組み

- ・提案をきっかけにした各ポータルサイト運営者間の連携
- ・提案をきっかけにした各フリーペーパー製作者・出資者間の連携
- ・圏域マップや携帯電話等の連携による、わかりやすく効果的な情報提供の実施

### (3) 圏域外情報共有事業

○圏域の情報を外部に発信するとともに、圏域外からのニーズや情報を地元で共有し地域振興に活かすしくみについて、現状の課題把握を行うとともに、各主体間の連携による情報共有・活用のあり方について検討し、提案した。

#### ■ 事業の実施フロー



## 1) 事業の背景と目的

比較的共通した地域イメージを持たれている鳥取県と島根県において、とくに県境を挟んで近接した中海・宍道湖・大山圏域といった一体的な枠組みの中で戦略的に観光プロモーション・誘客や地場製品の販売拡大等を進めていくことは有効と考えられる。

既に、圏域外の市民に対して圏域をアピールするとともに外部からのニーズを把握できる場として、アンテナショップや圏域内から出店する飲食店等がある。

これらは、圏域外市民のニーズを把握できる絶好の機会であるが、ここで得られた情報を圏域の関係者等で共有し、それに基づき戦略的な取組みに反映させるなどの活動が十分に行われていないと考えられる。

このため、圏域内の各種主体が協力して情報発信を行うとともにニーズを把握し、共有できる、継続的な情報の受発信と共有のしくみの構築のあり方について検討を行い、圏域内の各種主体に対して共通認識の醸成を図る。

## 2) 現状の整理

圏域外に対して圏域をアピールするとともにニーズを把握できる場として、以下のような場が存在する。

- アンテナショップ : 島根県が東京で展開している「にほんばし島根館」
- 県、市町村の県外事務所 : 東京、大阪などの大都市での出先事務所
- 観光・物産展等のイベント : 大都市デパートなどで定期的に開催
- 圏域内から出店する地元資本の飲食店

## 3) 課題及び仮想中間支援組織が展開するパイロット事業

圏域外への情報受発信及びニーズや課題の共有に関して以下のような問題意識があった。

- アンテナショップや店舗を通じて、都市部での本圏域に対するニーズは的確に把握されているか
- 都市部で得られた情報が十分に地元に伝わっているか
- 得られた情報を圏域全体・商工関係者等全体で共有し、それに基づき販売戦略を打ち出すといった、地域の各主体の連携による取組みが行われているか

これに対し、パイロット事業では、圏域内の各主体が協力して情報発信を行うとともに、ニーズを把握し共有できる、継続的な情報の受発信機能（しくみ）の構築を目的として、以下のような事業に取り組んだ。

- 地元の観光・物産等の関係者、都市部に出ているアンテナショップ及び地元資本による店舗等へのヒアリングにより、情報受発信や情報共有などの取組みの現状を整理した。
- 東京のアンテナショップや地元資本による店舗を活用した首都圏住民に対する圏域のイメージ・ニーズ調査等を実施し、得られた結果を地元に還元した。
- 還元した情報に対する地元の反応を踏まえつつ、継続性のある情報受発信のしくみと地元での戦略・取組みに有効活用していくための方策を検討し、圏域内の各主体間の連携を関係者に働きかけた。

#### 4) 事業の経過

時期・月日	事業経緯・出来事
10月～	i. 事業の企画検討 ii. 地元での情報受発信に関する取組みの現状整理 iii. 都市部での情報受発信の現状整理
3月9日～	iv. 首都圏住民の圏域に対するイメージ調査
3月1, 3, 4日	v. 首都圏でのグループインタビュー等によるニーズ調査
3月5日～	vi. 地元への調査結果・提案等の提示 vii. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

#### 5) 事業の実施結果

##### i. 事業の企画検討

- ・事務局スタッフで企画検討会議を随時開催し、事業の進め方、アウトプットのイメージについて検討した。

##### ii. 地元での情報受発信に関する取組みの現状整理

- ・圏域外からのニーズを収集・共有し、地元で活動に活かしていく取組み等の現状について、自治体観光セクション、物産協会、商工会議所等にヒアリングを行った。

##### ■ 自治体・物産協会・商工会議所へのヒアリング結果の概要

- 自治体観光セクション、物産協会、商工会議所では、情報共有の必要性を感じてはいるものの、圏域としての情報共有に向けた取組みはない
- 自治体単独でインターネットによる観光ニーズの把握は行っており、地元企業と連携した歳暮商品へのPRしおり封入など情報発信に向けた取組みはある
- 特に物産関係者においては、圏域で情報共有や共同販売戦略を打ち立てて行動する効果や必要性について、認識が広がっていない

##### 【自治体】

- ・情報共有・発信の面から圏域を越えて各種主体で連携を図ることは有意義
- ・圏域全体で地域間のバランスのとれた取組みを進めていくことが重要

##### 【物産協会・商工会議所】

- ・ブランドイメージをどのように構築し、アピールしていくかが大切
- ・アンテナショップで販売促進を実施しても、現在の生産体制では販売できる商品の数量確保が難しいとともに、松江市以外でどの程度商品が出せるか疑問

##### iii. 都市部での情報受発信の現状整理

##### ○ 都市部アンテナショップ

- ・東京などに开店する複数の県が合同で運営しているアンテナショップ等（北東北3県、香川・愛媛両県）へのヒアリングによる調査を実施した。

## ■ アンテナショップへのヒアリング結果の概要

### 【みちのく夢プラザ】（北東北3県→福岡市内。物販、情報コーナー、休憩所）

○3県知事サミットで情報発信拠点の設置を決定。アジアからの観光客への情報発信も見込んで福岡に設置

○3県連携により、経費節減と特産物・観光情報が一度に入手可能なことがメリット

○必要に応じて物販・観光相談内容を地元へ情報提供。商品改良にも繋がっている

### 【せとうち旬彩館】（香川・愛媛→東京都内。物販、飲食店、情報コーナー）

○互いの既存店が移転を余儀なくされたことを契機に、コスト削減を主目的に設置

○観光交流コーナーを設けており、個人の観光相談のみならず、事業者から地元企業とのマッチングを依頼され、対応することが多々ある

○場は両県で設け、店舗運営は主に東京の企業が運営。地元出身者を店員にしていれば、今以上にリピーターや観光客を取り込めるはずである

## ○ 都市部に出店する民間店舗等

- ・本圏域から首都圏に出店するアンテナショップ（にほんばし島根館）及び地元資本の飲食店関係者（日本橋皆美(皆美)、主水日本橋店(アール・シー・プランニング)、炉端かば東京新宿店(かばはうす)）へのヒアリング等による調査を実施した。（参考資料参照）

## ■ 都市部に出店する民間店舗へのヒアリング結果の概要

○ニーズとして、商品ごとの販売数は調べればわかるが特に活用していない。（アンテナショップでは県に販売総額のみ報告、飲食店では支店内での処理・活用のみ。）

○店員に対してニーズが寄せられることはあるが、特に蓄積していない。（アンテナショップでは事業者が把握するとしてもデザインや内容量等に関するニーズ程度、飲食店では郷土料理のニーズを受けてメニュー化する程度。）

○飲食店では、地域のイメージアップと売り上げの向上を目指し、地元社員を多く派遣し、パンフレットやチラシを設置するなど、積極的に地域情報を発信している。物販にも一部取り組んでおり、今後の方向性として、情報発信や物販機能の充実、情報収集機能の追加に対して協力してもよいとの意見が多い。（積極的に協力したいという店舗もあり）

## iv. 首都圏住民の圏域に対するイメージ調査

- ・にほんばし島根館及び都内の地元関連飲食店3店舗の計4箇所にて首都圏住民に対するアンケートを実施し、圏域に対するイメージや認知度等を把握した。（結果については参考資料を参照）

## ■ 首都圏住民の圏域に対するイメージ調査の概要

○圏域として山や湖などの自然と食べ物に関するイメージが強く、地区ごとに特徴的なイメージを持たれている。しかし、知名度が低い地区が多々見られる

○圏域外が意外と狭いことを認識した上で周遊型観光をしたいと望む首都圏住民が多いことから、効果的な情報発信が圏域全体の観光振興に寄与すると期待される

- ・にほんばし島根館及び飲食店3店舗でのアンケート実施に関する協力依頼の際に、事務局スタッフのネットワークにより、民間店舗等との交渉がスムーズに行えた。
- ・中間支援組織のような中立の主体が取りまとめることで、アンケート実施にあたっては地元関連店舗の積極的な協力が得られたほか、今後同様の取組みをする際の協力意向も

確認できた。

- ・アンケート実施にとどまらず、民間店舗の協力の下、ミニアンテナショップとして情報受発信を行っていくことも可能であることがヒアリング等により裏づけられた。中間支援組織が介在したことで、地元と圏域外店舗の新たな連携のきっかけが創出された。

#### v. 首都圏でのグループインタビュー等によるニーズ調査

- ・首都圏メディア関係者を対象に意見交換会を実施した。また、一般主婦および団塊シニア層を対象にグループインタビューを実施した（結果については参考資料を参照）。

#### ■ 首都圏でのグループインタビュー等によるニーズ調査の概要

##### 【首都圏メディアインタビュー調査】

- この圏域の素材はメディアとして取り上げて視聴者に受けるテーマとしては弱い
- 圏域全体でなく、松江などピンポイントに絞って情報発信すべき

##### 【一般消費者インタビュー調査（一般主婦および団塊シニア層）】

- 観光の魅力は、シニア層：松江・出雲、主婦層：大山・境港等、子供も楽しめる場
- アンテナショップは物販より飲食が魅力的。物販であればデパ地下の方が身近

#### vi. 地元への調査結果・提案等の提示

- ・各種調査により得られた情報を地元関係者に提示し、今後の情報共有・連携方法についての提案及び関係者意見の聴取を行った。

圏域外情報の収集・共有と一体的な情報の発信・販売促進、アンテナショップの提案

### 1. 情報の収集について

首都圏消費者のニーズを的確に把握し、情報販売戦略に活かせる情報収集を。

#### <具体的方策>

- 目的とターゲットにあった首都圏の消費者をリクルーティングし、ニーズを把握するマーケティングを展開する。
- 情報発信の強力な手段であるメディアとのリレーションを高めていくため、メディアの求めるニーズを把握するとともに、トレンド情報を収集する。

### 2. 情報の共有について

情報を共有することによる効果を明確にし、そのために必要な対策を考える

#### <具体的方策>

- 中間支援組織が中心となり、圏域内の情報共有の目的を明確にし、機能的に情報を収集・共有・活用できる組織・場をつくる。

### 3. 情報の発信・販売促進について

首都圏消費者に訴求力の高い「TV」、「インターネット」、「旅行関連媒体」への広告ではない、情報の広報（記事）露出を図る。地域産品は地域のブランドではなく、各商品の「地域良品力」を発信することが重要。

#### <具体的方策>

- メディアに訴求力の高い情報素材づくり
- 訴求力の高いメディアへの露出機会の創出。
- 地域良品の発掘・発信

### 4. アンテナショップについて

メディアやペーパーでは訴求できないインフォーマルな情報発信、体感できる情報発信のできる機能を。

#### <求められる機能>

- ・情報収集機能
- ・情報受信機能
- ・物販・飲食機能
- ・技・工芸品の体験機能
- ・相談(コンシェルジュ)機能

#### <アンテナショップの展開形態>

- 拠点型 : 高集客エリアでの店舗設置
- 他店舗併設型 : 既存地元店や関係機関とのタイアップ
- 無店舗運営型 : 期間限定イベントの都内巡回

## ■ 地元関係者への提案の提示に対する反応

- ・首都圏住民にどのように思われているかという情報は実施してもらってよかった。特に地区ごとのイメージは今後の施策を考える際に反映させていきたい。
- ・提案にある、情報の収集機能と、整理・提案内容をつけて発信するという機能は、まさにこの圏域で求められていると考えられ、共感できる。
- ・中間支援組織のようなところが情報を一手に引き受けることは有効。(現在、連携の枠組みが複数ある中で、会議等も分散しており、すべての情報が断片的である)
- ・断片化されている情報を整理し、連携を模索する場として中間支援の場は必要だが、実際の連携による取組み方法まで詳細に検討しておくことも重要。
- ・アンテナショップでは拾いきれない部分を扱うことのできる機能が必要。隠れた地域の逸品の拾い上げは県や大きな市レベルであれば人員的・予算的に可能だが、小さな市町村では難しい。既存店舗を借りて地域の隠れた逸品を売り出していくのはかなり有効。

- ・民間店舗の協力意識に着目し、地元関係者からも民間店舗を活用した情報受発信を支持する意見が多く聞かれた。
- ・中間支援組織が多様な主体との連携を提案し、働きかけたことにより、情報受発信のしくみとして、これまでのアンテナショップのモデルとは異なる方式による展開の可能性が見出せた。

### vii. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

- ・情報の共有に関する取組みなど、地元各エリアでの様々な取組みの内容を一覧整理したことが評価された。
- ・アンケート調査等、継続した取組みが求められるとの意見が多く聞かれた。

## 6) パイロット事業の成果

### i. 地元の取組みにより深く関連する成果

- ・圏域外市民アンケートから本圏域の認知度、圏域イメージ等を把握することができた。
- ・圏域外市民アンケートの結果を、地元資本の首都圏民間店舗や圏域内商工関係者に提供し、共有化を促したところ、書く主体から連携の可能性が示唆され、連携意識の醸成に寄与した。
- ・広域連携によるアンテナショップ設置・運営の必要性、取組み方に関わる検討課題の整理につながった。

### ii. 中間支援組織のあり方により深く関連する成果

- ・観光や物販をテーマにした場合、ターゲットとなる首都圏等の圏域外に対して、情報を発信するだけでなく、圏域外の関連情報を圏域内で共有化し、圏域内外で情報を循環させる機能が必要である。
- ・アンテナショップ等の圏域外の拠点と広域にわたる地元関係者をそれぞれ有機的に連携するためには、中間支援組織の介在が効果的である。
- ・その際、地域の実情・バランスを踏まえた進歩的な提案を行うことが求められ、そのためには、各主体からの独立性と客観性を有することが不可欠である。
- ・圏域外情報の収集・分析・提案に多大な労力と経費が必要な場合、圏域内外の関係者に

とって有益な情報であれば、幅広い関係者から薄く広く経費負担を求めた上で、実施する事業として位置付けることも考えられる。

**7) 今後の課題・期待される取組み**

- ・ 提案をきっかけにした情報共有に向けた圏域内商工関係者の連携
- ・ 中間支援組織を仲介とした地元資本の首都圏民間店舗のミニアンテナショップ（情報収集・発信と物産促進拠点）としての活用
- ・ 広域連携によるアンテナショップのあり方の具体的検討及びその実施

(4) 講演会・交流会事業

○活動の担い手に対する意識啓発や育成、圏域内の各主体間の連携の強化を目的として、講演会・交流会を企画し、開催

■ 事業の実施フロー

**現状・課題**

■ 自治体や公的機関、企業、NPO など、各種活動団体における要望

○広く意識啓発をしたい	○同じような活動をしている個人・団体の交流を促したい
○成功事例について学びたい	○今困っていることを相談したい など

■ 取り組み上の課題

誰を呼ばばいいかわからない・ツテがない	講演会を開く資金や人手がない	狭い地域・情報網では参加者が集まるか心配	隣の市で去年同様な取組みがあったので展開しづらい	広いエリアでの交流の機会がない
---------------------	----------------	----------------------	--------------------------	-----------------

**仮想中間支援組織が行うパイロット事業**

1. 圏域内で活動する団体等を対象とした講演会の開催

○ 圏域全体の地域振興の発展・向上に向けて講演会を開催し、意識啓発と各種活動団体の活動・運営上の課題解決のきっかけづくりを図る。(12/22に「NPO 法人なら燈花会の会」前会長朝廣佳子氏、2/23に「NPO 法人ぎふNPOセンター」専務理事岩間誠氏を招き講演会を企画)



2. 圏域内で活動する団体等の交流促進・マッチングの場としての交流会の開催

○ 圏域全体の地域振興の発展・向上に向けて、講演会の後に交流会を開催し、圏域内の市民・各種活動団体の相互の交流と活動の活発化を促す。



中間支援組織のメリットやネットワークを活かした宣伝活動

## 1) 事業の背景と目的、

市民や各種活動団体に対する人材育成、意識啓発、交流・連携促進などを目的として、行政、経済団体、NPO、市民団体等の様々なレベルでの各種講演会や研修会、交流会などの取組みが行われている。

その際の、講演者の選定、資金や人手の不足、地域間での開催調整、広域エリアでの交流を行う場合の主催者のあり方や宣伝方法など、運営上の課題が多くある。

そこで、圏域全体の地域振興の発展・向上に向けて、先進事例等の情報を提供することで、意識啓発と各種活動団体の活動・運営上の課題解決の場を提供する。

併せて、同じ志・悩みを有する団体との交流を望む各種団体が、圏域で（県境で分けることなく）交流ができる場を提供することで、相互の交流と活動の活発化を図る。

## 2) 現状の整理

行政、経済団体、NPO、市民団体等が展開する研修・意識啓発、人材育成、連携促進の場としては以下のような例がある。

- ▶ 意識啓発、連携促進等を目的としたシンポジウム、講演会等

例) グラウンドワークフォーラムin中海（(財)日本グラウンドワークトラスト協会主催）、経済同友会合同懇談会（島根県経済同友会・鳥取経済同友会）

- ▶ 活動主体の育成、団体間の連携促進等を目的とした交流会等

例) NPO共同フォーラム（島根県主催）、ツーリズム大学（島根県主催）

## 3) 課題及び仮想中間支援組織が展開するパイロット事業

行政、経済団体、NPO、市民団体等における研修・交流等の場に対するニーズとして、例えば以下のようなものが考えられる。

- ▶ 圏域全体で広く意識啓発をしたい
- ▶ 同じような活動をしている個人・団体と意見交換したい／交流を促したい
- ▶ 成功事例について学びたい／学んでほしい
- ▶ 活動をして困っていることを相談したい／相談に乗りたい・役立ちたい

また、講演会・交流会を主催しようとする、以下のような課題も考えられる。

- ▶ 研修会、講演会の講師として誰を呼べばいいかわからない・つてがない
- ▶ 開催する資金や人手がない
- ▶ 狭い地域内・情報網では参観者が集まるか心配
- ▶ 昨年、隣の市で同様の取組みがあったので展開しづらい
- ▶ 広いエリアでの交流の機会がない

以上のような課題認識の下で、仮想中間支援組織が行うパイロット事業では、圏域内で活動する団体等を対象とした講演会と、あわせて圏域内各団体の交流促進、マッチングの場としての交流会を企画し、開催した。

講演会は2回開催し、テーマは以下の2つに設定した。

- ▶ 多様な主体との連携によって成功を収めた観光振興事例（元なら燈花会の会会長朝廣佳子氏）
- ▶ NPO等の各種活動団体の資金調達に関する先進事例（ぎふNPOセンター専務理事岩

間誠氏)

交流会については、講演会参加者間の交流を促す場を設け、状況に応じて、仮想中間支援組織スタッフが交流を促した。

#### 4) 事業の経過

時期・月日	事業経緯・出来事
11月10日	i. 「なら燈花会の会」前会長朝廣氏へ依頼、企画検討
12月～	ii. 理事会・事務局メンバーのネットワークを使った宣伝、新聞等への宣伝依頼等
12月22日	iii. 「なら燈花会の会」前会長朝廣氏による講演会・交流会の開催
1月18日	iv. 「ぎふNPOセンター」専務理事岩間氏へ依頼、企画検討
1月31日	v. 圏域内全NPOへ宣伝
1月31日～	vi. 理事会・金融機関への宣伝、新聞等への宣伝依頼
2月23日	vii. 「ぎふNPOセンター」専務理事岩間氏による講演会・交流会の開催 viii. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

#### 5) 事業の実施結果

##### i. 「なら燈花会の会」前会長朝廣氏へ依頼、企画検討

##### ii. 理事会・事務局メンバーのネットワークを使った宣伝、新聞等への宣伝依頼等

- ・開催の告知についてはほとんどが事務局関係者のルートで行われた。また、広く一般に情報を流すため、地元新聞への掲載、市民活動センターのホームページへの掲載、圏域の関係者メーリングリストへの投稿なども行った。
- ・メディアへの情報提供の際、両県ともに情報が流れるよう配慮した。(事務局の地元関係者からの意見を受けて)

##### iii. 「なら燈花会の会」前会長朝廣氏による講演会・交流会の開催

- ・約60名が参加したほか、各団体の活動PRの場として講演会場内に展示スペースを用意し、2団体が利用した。
- ・意識啓発や活動の参考になったとする意見を参加者から多く寄せられた。
- ・圏域の大きなテーマを扱うシンポジウム形式のものではなく、活動主体の視点に立った現場レベルでの話が聞けたことを評価する参加者が見られた。

##### iv. 「ぎふNPOセンター」専務理事岩間氏へ依頼、企画検討

##### v. 圏域内全NPOへ宣伝

- ・圏域内の全てのNPOに対して、郵送により、講演会・交流会の開催告知を行い、併せて相談事業・投稿サイトの宣伝を行った。

##### vi. 理事会・金融機関への宣伝、新聞等への宣伝依頼

- ・開催の告知について事務局スタッフのネットワークのほか、金融機関への参加依頼、地元新聞への掲載、圏域の関係者メーリングリストへの投稿なども行った。

vii. 「ぎふNPOセンター」専務理事岩間氏による講演会・交流会の開催

- ・講演会には34名（NPO・市民団体、金融機関、民間企業、行政、一般市民）、交流会には17名（NPO・市民団体、金融機関、民間企業、行政、一般市民）の参加を得た。
- ・交流会において、団体間の交流だけでなく、連携事業のきっかけとなった事例も見られた。
- ・参加者からの交流会に対する評価として、交流する雰囲気づくりが不十分であったため工夫が必要である、との意見を頂いた。

## ■ 第1回講演会・交流会のまとめ

- 1) 日時：平成18年12月22日（金） 17：00～19：00
- 2) 場所：米子商工会議所
- 3) 次第：
  - 講演会 【講演】 17：00～18：10 【質疑・意見交換】 18：10～18：30
  - 講師：朝廣佳子氏（NPO 法人なら燈花会の会・前会長）
  - 内容：「なら燈花会」等、奈良でのご活動の内容をもとに、地域の様々な主体間での連携方法、観光振興のあり方などについて
  - 交流会 18：30～19：00

### 【告知・PRの実施状況】

告知・PR先	団体数	告知・PR先	団体数
NPO、市民活動等の団体	10	行政・経済団体等	6
地元民間企業	2	マスコミ	3
観光・イベント事業関係団体	3	地元情報メーリングリスト	2
観光協会・連盟	3	ホームページ	1

※以上の団体のほか、当調査関係者（行政の企画セクション、観光セクション、商工会議所、商工会）への告知を行った。

【参加者数】 約60名

### 【団体の活動紹介等】

・各団体の活動PRの場として講演会場内に展示スペースを用意し、2団体が利用

団体名称	活動紹介等の内容
NPO法人まつえ・まちづくり塾	展示パネルによる団体の取組みの紹介、パンフレットの配布
旧加茂川・寺町周辺のまちづくりを進める会	「夢蔵プロジェクト」（米子市中心市街地での蔵再生プロジェクト）の紹介パンフと、同プロジェクトへの協賛署名活動

### 【朝廣佳子氏による講演】



### 【なら燈花会の紹介】



## ■ 第2回講演会・交流会のまとめ

1) 日時：平成19年2月23日（金） 10：00～12：00

2) 場所：松江テルサ

3) 次第：

○講演会 【講演】 10：00～11：20

講師：岩間誠氏（NPO 法人ぎふNPOセンター・専務理事）

内容：「ぎふNPOセンター」「いびがわミズみずエコステーション」等、地域の様々な主体間での連携方法、活動における資金確保の手法などについて

○交流会 11：30～12：00

### 【告知・PRの実施状況】

告知・PR先	団体数	告知・PR先	団体数
NPO※、市民活動等の団体	133	行政・経済団体等	4
地元金融機関	7	マスコミ	10
ホームページ	1	地元情報メーリングリスト	2

※圏域内全NPOに、アンケート票（他法人との連携や中間支援に関する調査）とともに郵送。  
以上の団体のほか、第1回と同様に告知を行った。

### 【参加者数】

（講演会） 34名（NPO・市民団体、金融機関、民間企業、行政、一般市民）

（交流会） 17名（岩間氏、NPO・市民団体、金融機関、民間企業、行政、一般市民）

### ■ 交流会で交わされた交流の内容（例）

- ・ 名刺交換や各団体の自己紹介、活動内容に関する情報交換
- ・ 岩間氏を交えた活動資金確保に関する意見交換
- ・ 国の助成・委託事業への応募を目指したタイアップ・連携の模索（交流会後、実際の申請に向けた協議が進行中）
- ・ 助成を行う金融機関と資金を得たいNPOとの意見交換
- ・ NPOとコンサルティング会社との中間支援組織の必要性に関する意見交換
- ・ 互いの組織が持つ課題の伝達・共有

### 【講演会の様子】



### 【交流会の様子】



■ 会場アンケート結果

【第1回】

問 本日まで参加されていかがでしたか

	① そう思う	② どちらとも言えない	③ そう思わない	無記入
(1) 良い意識啓発の機会になった	19人	0人	0人	2人
(2) 今取り組んでいる活動の参考になった	14人	2人	0人	5人
(3) 他の団体との良い交流の機会になった	4人	7人	3人	7人
(4) 参加してみたい活動や一緒に事業に取り組みたい団体が見つかった	1人	10人	3人	7人

問 本日、参加されたきっかけ

① 主催者からの直接的な案内を通じて	12人
② お知り合いの方などからの紹介を通じて	4人
③ 新聞、ホームページなどをみて	0人
④ その他	4人

【第2回】

問 中間支援組織の機能で必要だと思うもの (1番目×3、2番目×2、3番目×1の合計点)

NPO等市民活動の社会的な認知と信頼の獲得のための支援	16点
NPO等市民活動と行政・企業などとの協働の促進・マッチング	28点
地域社会のデザイン提案・提言	18点
NPO等市民活動実践者の相談・研修業務	13点
NPO等活動資金の提供や仲介	15点
NPO等市民事業起こしのうち、起業・経営講座実施	1点
人的資源(アドバイザー・ボランティア)の情報提供	14点

問 今後連携や共同事業を行ってみたい相手が見つかったか

見つかった	1人
見つからなかった	2人
連携の必要を感じない	1人

問 何があれば次回も参加したいか

主催者の知名度	0人
主催者の実績・信頼性	0人
興味あるテーマ・講演者	12人
多様な主体の参加	2人
積極的な宣伝	0人

問 当圏域での中間支援組織の必要性や問題点など (自由記述)

- ・ 統一した交通情報の提供。観光情報の一本化
- ・ 市場は松江、米子、大山と個では見ていません。山陰というエリアで見ていることから中間支援組織は必要不可欠と考えます
- ・ 観光連携構想の検討も必要であるが、国内・国外の観光客の目線で当地を再検討し、更なる圏域の観光を図ることを期待する
- ・ 藤岡先生のご説明通り、歴史的な沿革を踏まえた中海、宍道湖、大山圏域の一層の活性化には核が必要。県境にとらわれない組織の活用は有効な選択肢と思われる
- ・ 現在、観光連携事業は多数の団体等があるので、集約して一元化すべき。フェイスツーフェイスのフランクな付き合いが大事。そのための場を作る意味でも組織は必要

### viii. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

- ・ 中間支援組織について多様な主体が認識し、圏域での一体的な取り組みに向けてスタートを切る講演会・交流会を開催できた、と好評を得た。
- ・ 多様な主体のニーズに応じたテーマ設定と講演者の招聘が求められた。
- ・ 中間支援組織で交流の場を設けるのみでは交流は進まないため、個々の活動団体のニーズや特性を整理して紹介するなど、交流促進に向けた工夫が重要である、との意見があった。
- ・ 交流会単独ではなく、講演会などのイベントと合わせて開催することで、多数の主体の参加を促す工夫が必要である、との意見があった。

## 6) パイロット事業の成果

### i. 地元の取り組みにより深く関連する成果

- ・ 市民・各種活動団体が行政界や主催者と参加者の関係（行政と民間など）を意識することなく、多様な主体が対等の立場で交流することができた。
- ・ 参加者の間で圏域全体を視野に入れた地域振興に向けた活動意欲が向上した。
- ・ 各主体の人的ネットワークの広域化・強化や市民活動団体・地域金融機関・行政機関のネットワーク強化につながった。
- ・ 各種活動団体における中間支援組織の役割と必要性に対する認識の広がりにつながった。

### ii. 中間支援組織のあり方に関連する成果

- ・ 講演会等の開催による人材育成の支援、交流会等の開催による人的ネットワークの広域化・強化の支援は、中間支援組織の重要な役割である。
- ・ 両支援を効果的に組み合わせて実施し、活動意欲の高まった主体に活動パートナーを紹介する等のマッチング機能も重要である。
- ・ 特に、複数の地方公共団体にまたがる区域で多様な主体の連携を図るためには、中間支援組織の有する人的ネットワークが効果的に機能する。

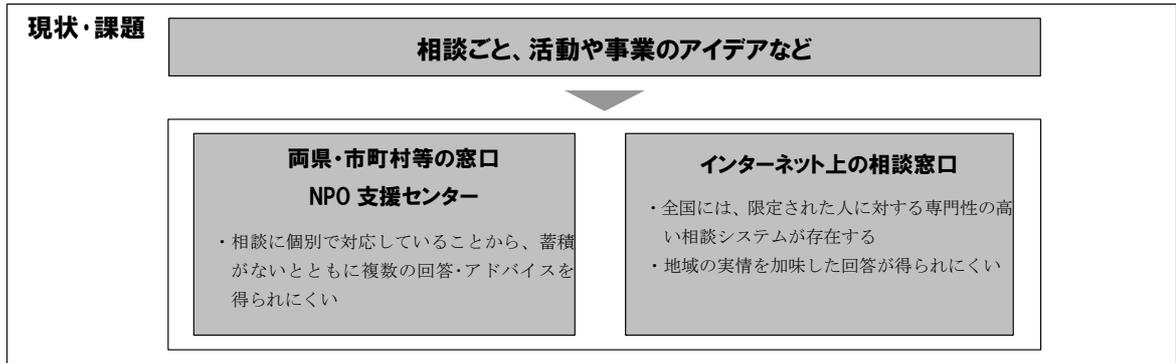
## 7) 今後の課題・期待される取り組み

- ・ 継続的な交流会の企画・運営（講演会のセット開催、関心の高いテーマ設定等）
- ・ 市民啓発のために市町村等が行う講演会について、合同開催や行政区域に囚われない多様な参加を促す情報発信のしくみの充実
- ・ 各種活動団体の活動内容を紹介・発表できる主体間の情報共有化に向けた環境の整備

(5) インターネット相談事業

○圏域内の NPO などの活動団体や市民等が気軽に活動や組織運営上の課題を相談し、圏域内各種活動団体が相談内容について自らの経験に基づいて相互に対応するシステムを構築した。

■ 事業の実施フロー



↑ ↓  
連携・活用

**【既存システム】**  
調査対象圏域内で運営されている会員限定の専門性の高い相談システム

## 1) 事業の背景

地域振興に向けては、地域での経済活動や市民活動等の各種取組みを活性化するために、その取組み主体が抱える課題に対して的確なアドバイスを行い、スムーズに解決するしくみや、様々な事業アイデアを揃い上げて連携して展開していくことで地域の活性化につなげていくしくみが必要であり、そこに中間支援が介在することは有効と思われる。

そこで、仮想中間支援組織が主催する事業としてインターネットを活用した各種活動における課題や事業アイデア等に対する相談の場を設置し、課題解決や相互相談、情報交換の機会を提供することで、圏域全体における各種活動の活発化や各主体間の連携促進に向けた取組みを支援する。

## 2) 現状の整理

当圏域における各種取組み・事業に関する相談や情報交流のための場としては以下のような例がある。

- 県、市町村等の行政窓口や商工会議所、商工会等の経済団体窓口  
例) NPO・ボランティア活動に関する専門相談(しまねNPO活動支援センター)、  
個人・市民へのアドバイス(松江市市民活動センター)
- インターネット上での会員制による、地域おこしに関する相談・情報交換システム  
例) 専門相談・交流サイト(人・もの・まちづくりコラボねっと)

## 3) 課題及び仮想中間支援組織が展開するパイロット事業

行政や商工会議所窓口での相談対応においては、特に行政は人事異動等の要因もあって、相談・受け答えの経験が蓄積されにくく、申請書の書き方等の事務的な相談以外の回答者に経験やスキルが求められるものには対応しづらいといった課題が考えられる。

また、インターネット上の相談システムについては、会員制のものが見られるが、全国各地の所在する専門家が回答するしくみであるため、地域の実情を加味した回答が得られにくいとともに、相談する内容のレベルが高すぎるなどの課題がある。

以上のような課題認識を持って、仮想中間支援組織が行うパイロット事業では、既存のインターネット相談システムとの連携により、一般に広く開放された形での相談システムを構築する。圏域内のNPOなどの活動団体や市民等が気軽に活動や組織運営上の課題をインターネット上で相談できるとともに、相談内容に対して、圏域内の各種活動団体が自らの経験に基づいて相互に相談に応じられるシステムとし、圏域内での様々な取組みの活性化と一体感の醸成を図る。

#### 4) 事業の経過

時期・月日	事業経緯・出来事
10月～	i. 事業の企画検討
12月1日～	ii. 相互相談システムの構築
1月29日～	iii. チラシの配布（圏域内全NPOへ郵送配布、自治体の窓口・公民館へのチラシ設置）、各種メーリングリストへの配信
2月3日～	iv. 市民活動相互相談システム「山陰 まち・ひと・え～る」の運用開始
3月2日	v. 地域のメーリングリストへの相談事項の投稿
3月5日～	vi. 相互相談・投稿が進まない理由についての分析 vii. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

#### 5) 事業の実施結果

##### i. 事業の企画検討

- ・事務局スタッフで企画検討会議を開催し、事業の進め方、アウトプットのイメージについて検討した。

##### ii. 相互相談システムの構築

- ・既存の地域おこしに関する専門相談・交流サイト「人・もの・まちづくりコラボねっと」のしくみを活用する形でシステムの企画・構築を行った。

##### iii. チラシの配布（圏域内全NPOへ郵送配布、自治体の窓口・公民館へのチラシ設置）、各種メーリングリストへの配信

- ・圏域内自治体を經由して、幅広くチラシの配布を行うことができた。

##### iv. 市民活動相互相談システム「山陰 まち・ひと・え～る」の運用開始

- ・事業について、随時、各種メーリングリストや自治体へ配信し、新規相談の投稿と相互相談対応を促した。
- ・システムの運用を始めたが、各種団体からの具体的な相談や仲間の誘い、イベント等の告知に関する情報が投稿されなかった。
- ・投稿内容は、講演会等のお知らせが3件（うち1件は仮想中間支援組織の講演会・交流会の告知）で、相談や仲間探し等の投稿は見られなかった。（仮想中間支援組織として1つ相談を投げかけたが応答なし）

## ■ 新規に構築した相互相談サイト



### 「山陰まち・ひと・え〜る」市民活動相互相談システムとは

「山陰まち・ひと・え〜る」は、まちづくり、ボランティア、コミュニティ・ビジネスなど、さまざまな市民活動に取り組むみなさんを応援する、情報交流と相談・支援のためのコンテンツです。

「仲間を集めたい!」「イベント情報を発信したい!」「ちょっと教えて!」など、市民活動に取り組むみなさんの声を集めて、みんなで解決のヒントを探していく。そんなコーナーをめざしています。

#### カテゴリ1 この指とまれ!

仲間募集のカテゴリです。メンバー募集、団体相互の連携などの呼びかけ、情報発信はここでどうぞ!

#### カテゴリ2 教えてちょ〜だい!

困りごとや課題解決のヒントやアイデアを募るカテゴリです。「活動のなかでわからないことができた」「他の団体ではどうやっているの?」「助成事業情報が欲しい!」など、みんなの知恵を借りたいときはここです!

#### カテゴリ3 みんなのえ〜る!

注目の活動情報、イベントボランティア募集などのカテゴリです。活動を通じての個人的な感想、意見、アイデアなど自由に書き込んでください!

自らが行う事業・活動への協力者の呼びかけや、団体相互の連携の提案等を行える

活動を行う上での困りごとや課題について投稿し、ヒントやアイデアを相互に意見交換できる

各種事業やイベントのお知らせを行うとともに、意見交換ができる

資料:「山陰まち・ひと・え〜る」

### v. 地域のメーリングリストへの相談事項の投稿による検証

- ・圏域内のある自治会関係者に対して、活動に関連する課題や取組みの参考にした事例の照会要望などを伺い、これを本システム投稿したところ返答が寄せられなかった。一方、圏域において活発に意見交換が行われている地域情報関連のメーリングリストに対して同様な内容を代筆して投稿したところ、すぐに3件の返答があった。

### vi. 相互相談・投稿が進まない理由についての分析

- ・NPOや市民活動センター等へのヒアリングを通して分析を行うとともに、仮想中間支援組織事務局で議論・とりまとめを行った。
- ・システムを構築したものの、宣伝不足であったことが否めないが、次の要因も考えられる（NPOや市民活動センター等へのヒアリングを通して事務局にて分析）

#### ①課題やアイデアを公開されてしまうこと

相談に乗ってもらうためには詳細な情報の提示が必要。詳細な記述により、課題であれば組織の欠点・力不足を露呈し、事業相談であればアイデア横取りのおそれがある。

#### ②顔の見えない相手への相談

相談結果への信頼性が担保されない中では、相談もしない。匿名性が①を助長。

### vii. 関係者への意見、成果、課題等の聴取

- ・各種活動団体へのヒアリングを通して、相互相談の可能性と意義を見出し、システム整備を行ったが、実施後には、慎重な事業の要否判断や利用を促す対応策の検討が求められた。

## 6) パイロット事業の成果

### i. 地元の取組みにより深く関連する成果

- ・市民・各種活動団体が活動上の悩みを相互相談によって解決でき、仲間を集められる場をインターネット上に設置したものの活用されていない。
- ・認知度の高い既存のメーリングリストなどのしくみなど、活発な意見・情報交換がなされている場が存在することから、相互相談の土壌は十分にあると思われ、システムの普及・改良や、既存のメーリングリスト等とも連携した、効果的なマッチングを行っていくことが必要である。

### ii. 中間支援組織のあり方に関連する成果

- ・中間支援組織が、ネットワークを活用して、各種活動団体からの相談を仲介して対応する可能性はありうる。
- ・今回の方法は中間支援組織の立ち上げ期に実施すべきではなく、多様な主体の参加やネットワークの構築、中間支援組織に対する信頼を得て成熟した段階で、大々的に取り組むというのも一つの方法である。

## 7) 今後の課題・期待される取組み

- ・相談・応答相手の顔が見えるしくみへの改良と宣伝活動の展開
- ・自治体の支援センターや相談窓口との連携の強化。各自治体の市民活動支援センターとの連携
- ・フェイス・トゥ・フェイスの場づくり（対面相談窓口、交流の場づくり）
- ・専門性の高い相談に対応するサイトとの連携

以上、実施した各パイロット事業について、成果を整理する。

■ パイロット事業の成果（まとめ）

パイロット事業	地元の取組みにより深く関連する成果	中間支援組織のあり方に関連する成果
(1) ポータルサイト事業		
① 新規コンテンツ共同作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>○圏域の一体感の醸成に寄与（ワークショップ参加者のみならず、圏域外市民を含む閲覧者の間にも醸成）</li> <li>○「神秘性・ミステリアス」というテーマについてはコンテンツが充実し、県境を越えた表現方法により魅力が向上</li> <li>○圏域で広く、多様な主体で議論しながら共同作業を行う楽しさ・実績ができ、今後、他のテーマでの共同作業が進み、交流・連携の活発化が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○一体感の醸成は、当該地域で活動する多数の主体の力を結集するための重要なしかけであり、このようなしかけづくりは中間支援組織が担うべき重要な役割</li> <li>○特に、複数の地方公共団体にまたがる区域で多様な主体の連携を図るためには、中間支援組織の有する人的ネットワークが効果的に機能</li> <li>○ただし、多大な労力と経費が必要となることから、ある程度、中間支援組織が成熟し、活動に余裕が生じた段階から取り組むことも考えられる</li> </ul>
② 特派員によるコンテンツ供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>○特派員投稿記事によるポータルサイトの充実（情報の鮮度・日常性・専門性）</li> <li>○ポータルサイト運営者の負担の軽減・分散化</li> <li>○投稿者の地域づくりに対する意識・関心の醸成が期待できる</li> <li>○多くの主体が参加することが、圏域の情報基盤として存続していく上で有効</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○発信する情報内容の充実と、事業を無理なく継続するための運営者の負担の軽減の両立が必要</li> <li>○このためには多数の主体の参加による労力の分散化が不可欠であり、そのためには中間支援組織の有する人的ネットワークが効果的に機能</li> <li>○徐々に参加者を増やしていくスタンスが必要</li> </ul>
③ 施設運営者による情報更新・共有システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>○個別施設運営者の投稿によるポータルサイト運営者の負担の軽減・分散化が期待される</li> <li>○ポータルサイトが充実し、イベント情報の随時更新が期待される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○発信する情報内容の充実と、事業を無理なく継続するための運営者の負担の軽減の両立が必要</li> <li>○このためには多数の主体の参加による労力の分散化が不可欠であり、そのためには中間支援組織の有する人的ネットワークが効果的に機能</li> </ul>
④ 市民投稿システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民が体験したことを自由に投稿・共有できる場がインターネット上に設置</li> <li>○観光・交流を促す生活レベルの各種情報を収集</li> <li>○市民・各種活動団体が活動内容や体験の紹介・共有</li> <li>○市民投稿システム運営の継続</li> <li>○安全安心マップや市民活動促進など、様々なテーマでの活用の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○中間支援組織は、多様な主体が自ら発信する情報を活発に交換できる場を提供し、これを管理する役割を担うことが重要</li> <li>○情報の発信は中間支援組織の重要な機能だが、情報収集には多大な労力と経費が必要となる。まずは、多様な主体が情報の発信を行い、共有できるシステムを構築・運営することが情報基盤の充実につながる</li> <li>○中間支援組織の継続運営のための収益確保が期待できる</li> </ul>
(2) 圏域内情報効率化事業 ・ポータルサイト ・フリーペーパー	<ul style="list-style-type: none"> <li>○本調査・提案をきっかけとしたポータルサイト同士の連携に向けた動き</li> <li>○各ポータルサイト、フリーペーパーに関する現状整理により、各発行元の協議機会を提供</li> <li>○各ポータルサイト、フリーペーパーの魅力の向上、発行の効率化、相乗効果の創出へ貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域に、類似した複数のコンテンツが重複して存在する場合、それによって分散された力をいかに結集するか、という課題に知恵を絞ることは、中間支援組織が担うべき重要な役割</li> <li>○その際、中間支援組織には、地域の実情・バランスを踏まえた進歩的な提案を行うことが求められ、そのためには、独立性を保ちつつ客観性をもった現状整理や評価を行うことが不可欠</li> <li>○ただし、多大な労力と経費が必要となることから、ある程度、中間支援組織が成熟し、活動に余裕が生じた段階から取り組むことも考えられる</li> </ul>
(3) 圏域外情報共有事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○圏域外市民アンケートから本圏域の認知度、圏域イメージ等を把握</li> <li>○情報の共有提案活動による地元資本の首都圏民間店舗や圏域内商工関係者間での連携意識の醸成</li> <li>○広域連携によるアンテナショップ設置・運営の必要性、取組み方に関わる検討課題の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○観光や物販をテーマにした場合、ターゲットとなる首都圏等の圏域外に対して、情報を発信するだけでなく、圏域外の関連情報を圏域内で共有化し、圏域内外で情報を循環させる機能が必要</li> <li>○アンテナショップ等の圏域外の拠点と広域にわたる地元関係者をそれぞれ有機的に連携するためには、中間支援組織の介在が効果的</li> <li>○その際、地域の実情・バランスを踏まえた進歩的な提案を行うことが求められ、そのためには、各主体からの独立性と客観性を有することが不可欠</li> <li>○ただし、多大な労力と経費が必要となるが、圏域内外の関係者にとって有益な情報であれば、幅広い関係者から薄く広く経費負担を求めた上で、実施する事業として位置付けることも考えられる</li> </ul>
(4) 講演会・交流会事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民・各種活動団体が行政界や主催者と参加者の関係（行政と民間など）を意識することなく、多様な主体が対等の立場で交流</li> <li>○参加者間で圏域全体を視野に入れた地域振興に向けた活動意欲が向上</li> <li>○各主体のネットワーク強化</li> <li>○各種活動団体における中間支援組織の役割と必要性の認識の広がり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○講演会等の開催による人材育成の支援、交流会等の開催による人的ネットワークの広域化・強化の支援は、中間支援組織の重要な役割</li> <li>○両支援を効果的に組み合わせる実施し、活動意欲の高まった主体に活動パートナーを紹介する等のマッチング機能も重要</li> <li>○特に、複数の地方公共団体にまたがる区域で多様な主体の連携を図るためには、中間支援組織の有する人的ネットワークが効果的に機能</li> </ul>
(5) インターネット相談事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市民・各種活動団体が活動上の悩みを相互相談によって解決でき、仲間を集められる場をインターネット上に設置し、活用されてなかったものの、各主体が相談に対応する土壌はある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○中間支援組織が、ネットワークを活用して、各種団体からの相談を仲介して対応する可能性はありうる</li> <li>○今回の方法は中間支援組織の立ち上げ期に実施すべきではなく、多様な主体の参加やネットワークの構築、中間支援組織に対する信頼を得て成熟した段階で、大々的に取り組むというのも一つの方法</li> </ul>



### 第3節 中海・宍道湖・大山圏域におけるNPO法人・広域連携を目的とした協議会等の現状

本圏域における各種団体の連携状況や中間的な支援活動実態を把握するため、NPO法人及び広域連携を目的としている各種協議会について整理を行った。

#### (1) NPO法人の現状

本圏域内のNPO法人に対してアンケート調査を行い、他のNPO法人との連携状況や中間的な支援活動実態を把握した。(詳細については参考資料参照)

##### 調査概要

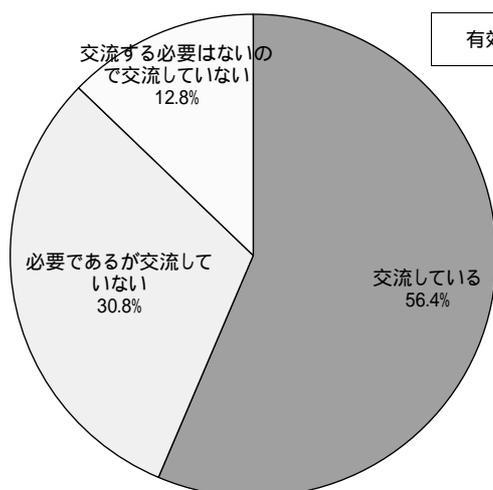
調査対象：中海・宍道湖・大山圏域内に主たる事務所が登録されているNPO法人全て  
対象数：131法人(内2法人は連絡つかず)  
調査方法：郵送による配布・回収  
調査期間：平成19年1月31日～2月9日  
有効回収数：40法人 回収率：31.0%(40法人/129法人)

##### 調査結果の概要(特徴的な結果のみ抜粋)

##### 交流について

他のNPO法人と交流をしているNPO法人は55%(22法人)。活動分野が異なる同一市町村内のNPO法人と、「情報交換」「事業の共同実施」を中心に交流が進んでいる。  
今後、NPO同士の連携に向けて協力・参加したいと考える団体は32団体あり、「連携が必要であるが交流していない」団体も多いことから、今後、連携の強化が求められている。

#### 【他のNPO法人との交流の有無】



「今後、NPO 同士等の連携に向けてご協力いただける場合には連絡先を記載してください」と呼びかけたところ、40 団体中 32 団体が連絡先を記入。

## 中間支援組織との関係について

現在、中間的な支援を行う団体は11団体ある。

中間支援組織との関わり方について、「事業の共同実施」を望む声が一番多い(33%)。

他方、事務局スタッフとして関わりたいという声は少ない(5%)。

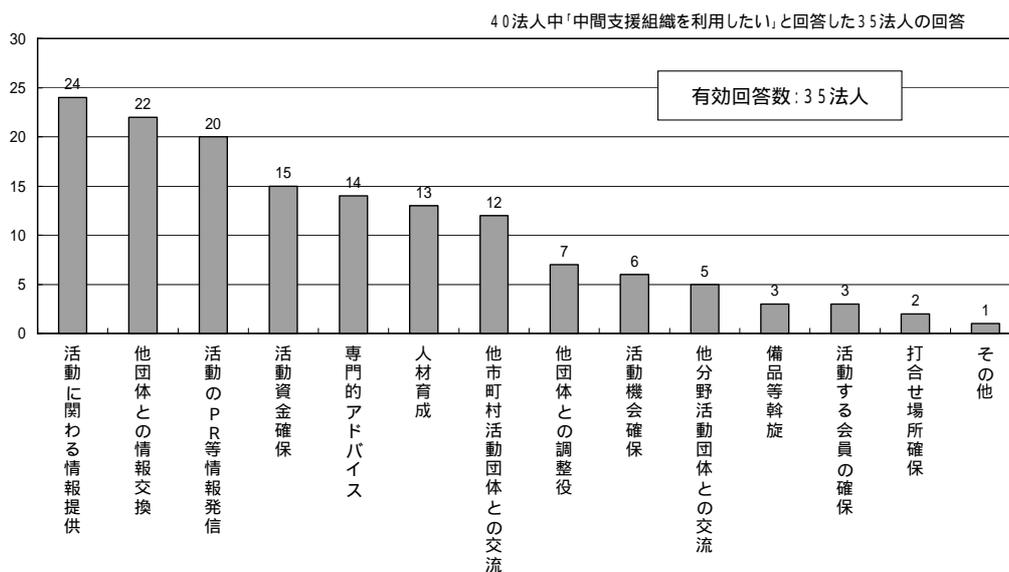
7割前後のNPO法人が、中間支援組織に対して「情報に関する支援」を期待。

### 【現在、他の団体への連絡、助言または援助をしている団体の具体的活動】

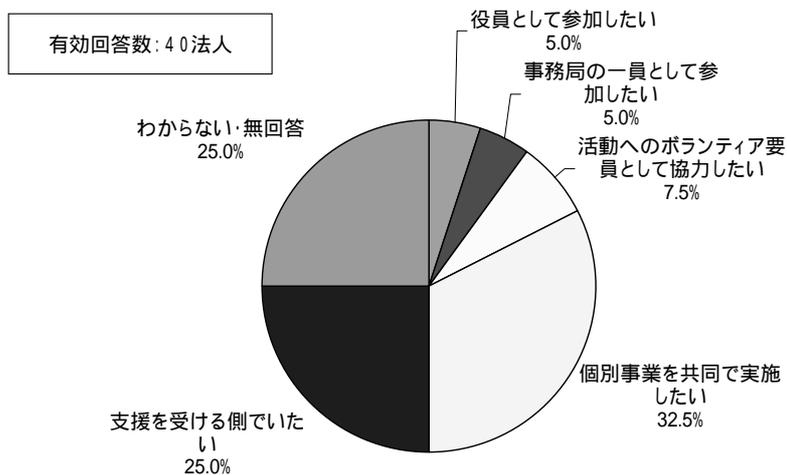
	回答者数		回答者数
1. 活動に関する情報提供	7	7. 活動資金の確保	1
2. 活動のPR等情報発信	5	8. 活動機会の提供	3
3. 活動する会員の確保	2	9. 備品等の斡旋	0
4. 人材育成(勉強会等の開催)	5	10. 打ち合わせ場所の確保	1
5. 交流会の開催	4	11. 様々な活動主体との調整	4
6. 活動に関する各種相談への専門的アドバイス	4	12. その他	0

(40団体中、11団体が中間的な支援を実施していると回答。)

### 【中間支援組織に期待する役割】



### 【中間支援組織との関わり方】



(2) 広域連携を目的とした協議会等の現状

本圏域において、広域連携を目的に行政が中心となって設置している各種協議会について、各団体の平成18年度事業計画案等やヒアリングに基づき、活動状況や参加団体・運営状況の面から整理を行った。

活動地域	団体名	活動の概要・実績等	参加団体 ほか主な関連団体	事務局・専属職員	活動頻度等 (H18・予定)
両県	中海・宍道湖・大山圏域観光連携事業推進協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>テーマごとの委員会を持ち、松江、米子、安来、境港の各商工会議所が各委員会の事務局となって事業を進めている。</li> <li>【水面活用委員会：松江商工会議所】</li> <li>・中海遊覧船事業</li> <li>【情報発信委員会：米子商工会議所】</li> <li>・山陰観光旅のポータルサイト、しおりキャンペーン</li> <li>【余暇活用委員会：安来商工会議所】</li> <li>・美休館と温泉を組み合わせた余暇活用イベントの検討</li> <li>【産業観光ネットワーク委員会：境港商工会議所】</li> <li>・地場産業を活かした体験型観光メニューの開発</li> </ul>	商工会議所(松江、米子、安来、境港、平田、出雲) 行政(松江市、米子市、出雲市、境港市、安来市ほか圏域内の町) 圏域内各市町村観光協会 圏域内各町村商工会 両県経済同友会 出雲の国 社寺縁座の会 神話の国 縁結び観光協会 両県コンベンション関連団体 NPO大山中海観光推進機構	【事務局】松江商工会議所	4委員会各々で随時会議を開催、総会は1回
	中海圏域4市連絡協議会 (H19から「中海市長会」に名称変更予定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中海圏域の総合的・一体的な発展に向けた共同事業の推進(中海沿岸一斉清掃の実施、圏域公共交通機関の共通乗車券や観光施設の共通入場券の作成検討並びに4市夏季イベントの観光商品としての共同ピーアールの検討等)</li> <li>・過去には中海圏域のパンフレット作成パンフ作成、JR伯備線の高速化検討など</li> <li>・「(仮)中海市長会」では、事務局の常設化と民間出身スタッフの登用の検討の動きもある。</li> </ul>	松江市、米子市、安来市、境港市	【事務局】米子市企画課 各市で持ち回り	協議会、幹事会、課長・担当者会で計5回
	山陰国際観光協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米子 ソウル線の利用促進、外国人観光客誘致(外国人観光客の受入体制の整備、広報宣伝、国際チャーター便及び国際定期便の利用促進等)</li> </ul>	島根県、鳥取県、両県観光連盟 地元旅行業界関係団体等	【事務局】島根県観光振興課 両県で持ち回り	総会1回、事業ごとに会議
	山陰観光連盟	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JR米子支社及び鳥取、島根両県下の観光関係機関で組織し、事業を展開(全国への宣伝活動、受け入れ体制の整備促進)</li> </ul>	JR西日本米子支社 鳥取県、島根県、市町村 旅行会社、バス会社、旅館組合、観光協会等	【事務局】JR西日本米子支社営業課 ・専属：1名	総会1回、理事会1回、随時会議
鳥取県	(社)鳥取県観光連盟	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光事業の発展と観光客の誘致を目指した事業(誘客キャンペーン、広報宣伝(観光PR資料・ガイドブック・イベントでの宣伝)、観光客受け入れ対策等)</li> </ul>	鳥取県、県下市町村 観光協会、物産協会等 事業者	【事務局】(社)鳥取県観光連盟 ・専属5名(定員 現員4名)	総会2回、理事会2回、随時会議
	大山山麓観光推進協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「大山王国」ウェブサイトを通じた観光情報発信の支援</li> <li>・see!(フリーペーパー)への記事掲載 等</li> </ul>	米子市、境港市、南部町、伯耆町、日吉津村、大山町、江府町、琴浦町	【事務局】米子市観光課	総会1回、随時会議
島根県	(社)島根県観光連盟	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光事業の発展と観光客の誘致を目指した事業(訪問宣伝、観光ボランティアガイド養成、しまね観光ナビの運営、地域観光振興支援、各種調査等)</li> </ul>	島根県、県下市町村 観光協会、物産協会等 事業者	【事務局】(社)島根県観光連盟 ・専属2名、嘱託2名、その他県職員等が兼務	総会1回、理事会3回、随時会議
	神話の国 縁結び観光協会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・島根県主体の取組み(「縁結び」をコンセプトとした県外へのプロモーション、広域観光商品の開発、ホームページ運営等)</li> </ul>	島根県、松江市、出雲市、安来市、斐川町、東出雲町 商工会議所及び商工会(松江地区、出雲地区、安来、東出雲町、斐川町) 観光連盟、観光協会、物産協会等 事業者	【事務局】松江市観光企画課 各自治体の首長、商工会議所会頭が役員 ・参加自治体からの出向(県1名、松江市3名、出雲市・安来市・斐川町各1名)による事務局専属職員	総会1回、随時会議
	宍道湖沿岸自治体首長会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宍道湖沿岸自治体の共通した行政課題に関する各種取組み(船上学習会、一斉清掃、宍道湖クルーズ、しじみウォッチング等)</li> </ul>	松江市、出雲市、斐川町	【事務局】松江市政策企画課	総会1回、幹事会1回、随時会議

各団体の平成18年度事業計画案等・ヒアリングより、ランドブレインで作成



## 第4章 事例検証 ～中間支援に係る先進的団体へのヒアリング等より～

### 第1節 地域の代表としての活動や各種主体の連携強化・支援を行う中間支援組織

各種文献や資料に基づき、全国を対象に、地域の代表としての活動や各種主体の連携強化・支援を行う中間支援組織を抽出し、ヒアリングを通して、組織設立の背景や展開事業、組織運営体制について調査し、あわせて運営上の課題等についても把握した。

#### (1) ヒアリング対象団体

ヒアリングを実施した団体は以下の7団体である。

NPO法人 NPOサポートセンター	・中間支援組織を支援する組織であり、NPO法制定や各種審議会における政策提案事業(アドボカシー)及び人材育成事業を重点的に展開している。
財団法人 日本グラウンドワーク協会	・英国のグラウンドワークを参考にして設立され、住民、企業、行政がパートナーシップを組み、共同して地域の環境改善活動に取り組むことで持続可能な地域社会の構築を目指しており、普及・啓発活動や調査研究、人材育成等の事業を展開している。
NPO法人 NPO支援機構すぎなみ (すぎなみNPO支援センター)	・杉並区でNPO活動をする人のみで立ち上げた中間支援組織であり、区から「すぎなみNPO支援センター」の運営を委託されている。普及・啓発活動、マッチング、人材育成、区で行う協働事業提案事業等の情報発信・普及支援などを行っている。
みなとネット (社会福祉法人港区社会福祉協議会みなとボランティアセンター)	・東京都港区内に立地する企業各社の社会貢献担当者のネットワークであり、企業の地域社会貢献活動を推進するとともに各社社員のボランティア参加による交流を行っている。(会費が無い、会則が無い、代表者が居ないのが特徴)
NPO法人 ぎふNPOセンター	・岐阜県が開催したNPO懇談会のメンバーが中心となり、3年超の議論・メンバーの入れ替わりを経てNPO法人を設立。県より「ぎふNPOプラザ」の運営を受託し、7人の専従スタッフで運営。県の「公益信託ぎふNPOはつらつファンド」の事務局も運営している。
NPO法人 なら燈花会の会	・夏の奈良をキャンドルライトで演出する幻想的な観光イベント「なら燈花会」の企画運営を行う組織で、5年で70万人を集客するイベントに育て上げた。一般市民をはじめ、寺社や商店街、消防・警察、蠟燭メーカーなど様々な主体の協力・連携により、イベントを企画運営している。
NPO法人 地域情報支援ネット	・東大阪市内をはじめ、関西圏で複数の自治会の活動を支援するNPOで、企業広告費を中心に活動資金を確保しながら運営を行っている。

## (2) 中間支援組織の担うべき機能に関する事項

各組織において担うべき・担っている機能は大きく異なるが、普及啓発機能と相談機能、連携・マッチング機能が中心となっている。  
積極的な取り組みとしては、NPO等が活動しやすい環境整備に向けた政策提案や、県が運営するファンドの事務局運営、自治体の委託によるNPO支援センターの運営等がある。

各中間支援組織へのヒアリングを通して、中間支援組織が担っている機能・担うべき機能に対する意見等について、機能ごとに整理した。

### 普及啓発

- ・いずれの組織でも、イベントの開催、ホームページの作成、機関情報誌の発行等を実施している。
- ・誰かに頼まれてイベントを行うのではなく、行政や各種活動団体に対してイベントを働きかけることも重要である。
- ・組織内の連携による人材の確保と参加費の徴収により、自立したイベントに取り組む方法も考えられる。
- ・市民や各種活動団体が交流・活動できる場を提供することも重要である。

### 人材育成

- ・NPO活動に係わる人の育成が重要である。特に、中間支援組織自体に係わる人の育成も重要である。
- ・人材育成・教育の場として、大学とも連携することが重要である。

### 連携・マッチング

- ・多くの中間支援組織で、ホームページへの各NPOの情報や求人情報(一部、ボランティア登録情報等を含む)の掲載を実施している。
- ・いかに各主体間のつながりを構築していくかが重要である。
- ・相談が必要な市民・活動団体と行政の間に立って、話を聞く・解説する・調整をする機能が重要である。
- ・事業の可否や成否を地域内で評価できない場合には、地域外からの評価やアドバイスが重要である。
- ・お金と人手に困るNPOと何かをしたい企業をマッチングする場が必要である。
- ・企業の中には、社員や資金を使って地域貢献したいと考える企業もあり、NPOとマッチングする機会が必要である。

### 政策提案(アドボカシー)

- ・政策提案を行うことで、普段陰で活動している支援組織としての存在意義・プライドが持てる。
- ・これにより、はじめて行政と対等な立場から話ができる。
- ・NPOが活動しやすいフィールド・環境を整備することは中間支援組織が行うべき重要な機能である。
- ・政策提案を多く行うことで、調査研究の依頼があるなど、組織運営にも役立つ。

#### 相談窓口

- ・多くの中間支援組織では、NPOの自立支援や事業化支援に向けて、相談窓口が設置されている。とはいえ、NPO法人設立などの手続き上の相談が大半を占めている。
- ・NPO設立に向けた文書作成支援等は企業や個々のNPOが実施していることから、それらを紹介するにとどめる中間支援組織もある。

#### 集金・分配

- ・集金・分配機能の必要性については、理想としてはわかるが、現実には資金を集められないという意見が多い。
- ・企業との連携について、資金力のある企業は自分たちだけで取り組む時代になっているが、NPO等と連携することは常に重要である。

#### 事業全般

- ・行政からの委託事業では、金の切れ目が縁の切れ目となりがちである。その間に人や組織、意識、具体事業を育てることが重要である。
- ・だめな中間支援組織ほど、たくさん事業をする傾向がある。事業・分野が多くなると周りが応援してくれなくなる。課題解決のテーマを細かく設定してそれに取り組みないとつぶれてしまう。
- ・連携事業だけでは信頼されない。具体の事業を展開し、各主体の信頼を勝ち取っていく必要がある。
- ・参加主体が許容できる負担や事業の採算性に応じて、展開できる事業を考えることも重要。

### (3) 中間支援組織の構築・組織運営に関する事項

運営に関する課題が多く、所属する団体との利害関係の少ないスタッフの確保や中間支援「組織」としての安定した運営・後継者の育成、資金確保に関する課題が多い。  
特徴的な運営方法としては、NPO同士で数年にわたる協議を経てNPOのみで設立した組織や、代表者を持たずに事務局だけを有する組織等がある。

同様に、中間支援組織の構築の経緯や組織運営の現状や課題等について整理した。

#### 人材

- ・支援組織という一歩下がった組織といえども、トップの人柄、能力、雄弁さが重要であり、新たに設置する場合にはどのように確保するかが課題である。
- ・行政が参加していても、特定の事業とつながらない限り参加者で終わってしまうため、推進力とはなりにくい。行政にもキーパーソンが必要である。
- ・地域の各NPOや行政担当者から確保してもよいが、母組織の存在が、構成員にとって、また中間支援組織に依頼する者にとって事業展開の阻害要因となるため、運営が難しくなる。行政とは「言い合える」関係が良い。
- ・一方で、各NPO同士で意思疎通ができ、対外的にも公共的な組織であると認知が広がる等の条件がそろえば、地域内NPOだけによる組織運営も可能である。
- ・NPOやボランティアに興味のある人は個々の活動に興味があるのであり、一歩下がった立場から支援する人材はなかなかいない。

- ・ 第三者的に地域外から人が現地に行くと、話し合いの場が持たれ、意識して事業を進めるきっかけとなる。
- ・ 第三者がある程度、悪者になってでも動かしていくことが重要。

#### 意思決定

- ・ 決定機関には、行政が入らない方が迅速かつ実情にあった決定を行える。
- ・ 決定機関には、組織の考え方がある程度浸透した人をおかなければならない。
- ・ 参加者が少なく、各主体の意識が高い上、協調性があり、利害関係が少ない事業であれば、リーダー・組織がなくても動かすことも可能である。

#### NPO等との連携

- ・ 様々な事業を通して、多くのNPO等との信頼関係を構築し、相手の強み・弱みを知ることが重要である。
- ・ 「多くの引き出しがある」状態を個人ではなく組織で維持する必要がある。

#### 求められる能力

- ・ コーディネート力
- ・ 提案能力
- ・ サポートに徹しながらも前に出て行くスタンス、個人としては「情熱」「雄弁さ」
- ・ 全国とのネットワーク
- ・ フットワークの軽さ

#### 運営資金

- ・ 国や財団、地方公共団体、企業と組んで事業を行い、資金を確保することが重要である。
- ・ 企業からの寄付はありえないと考えておくべき。寄付があると、人材が取られるなど、事業の幅に制約が生じることもある。
- ・ ただ、企業は自社製品やノベルティグッズを提供することは多々あり、イベントの際などには活用できる。

#### 組織形態

- ・ 地域で中間支援組織を運営するのであれば、組織形態としては「NPO法人」がなじむ。事業費から見ても法人格は必要である。
- ・ 意思決定の速さから行くと財団法人だとデメリットが大きく、主務官庁があり、活動や情報の面で制約がある。一方、NPO法人だと国との関係も弱くなってしまい、お金を確保しづらい。
- ・ 機能に応じた中間支援組織であってもよい。
- ・ 参加者が少なく、各主体の意識が高い上、協調性があれば、リーダー・組織がなくても、持ち回りで動かすことはできる。

#### 組織の立ち上げ

- ・ 5年くらいのスパンで、運営者間のコンセンサスを醸成しながら、個別事業の展開・御用聞き・公設公営 公設民営 信頼の置ける組織といった成長を遂げる必要がある。
- ・ 行政が面倒を見ていく必要もある。

#### (4) その他

その他、パイロット事業を進める上でのアドバイス等について整理した。

##### 行政の意識

- ・行政がNPO(組織、事業内容)に対してあまり信用していない風潮がある。そのため、行政から提示する情報や委託を働きかける事業に枠があるなど、責任あるNPOが育っていかない。
- ・行政は、NPOに対して「地域の主体性」といって地域のやりたいことをやってください、と待っている状態である。

##### 事例等

- ・アメリカでは市民社会が厚く、組織で役職のある人は何か必ずボランティアやNPOをやっている。日本もそのような意識を持たなければならない。
- ・アメリカにタイズ財団がある。小グループに場所などを貸して育成支援するインキュベーターで、大きな助成を行っており、このようなしくみも必要である。

##### その他

- ・中間支援組織は失敗しながら育っていくものだろう。
- ・地域が広がっていくと、元の地域の意識や事業の質が下がっていくというジレンマがあるのではないかと。
- ・事業関係者が多くなると、思い入れの違いや社会貢献に対する温度差などから意思疎通や意思決定が難しくなるとともに、遠慮がなくなり自己主張が多くなる場合や互いに譲り合って事業が進まない場合もあるので注意が必要である。

## 第2節 広域連携による観光振興に関する中間支援組織

広域圏の観光振興に向けて、行政が資金提供と意志決定権の面で一部関与しているものの、民間が主体となって連携して組織を立ち上げて運営を行っている事例がある。自主事業を展開しながら財源を確保することで、有給の専従職員を確保し、安定した質の高いサービスの提供を図っている。

広域連携による観光振興に関する中間支援組織の運営状況について把握するため、国外の事例を抽出し、ヒアリングにより整理した。

ロマンチック街道協会（ドイツ南部、事務所：ディンケルスビュール）

- ・ロマンチック街道は、ドイツ南部のバイエルン州を縦断し、ヴュルツブルクからフュッセンを結ぶ350kmの街道である。
- ・当該組織は、第二次世界大戦後、街道沿いの27都市の復元した街並みや景観を世界の人に見てもらおうと言う思いの下、1947年に観光業者が中心となって設立した。
- ・会員は、各地域の観光協会、ホテル事業者、旅行会社等であり、4名の事務局員で運営しているパートナーとして、ドイツ観光局や日本ロマンティック街道協会が参加している。
- ・街の歴史や成り立ちの話も含めて、訪れた人々に伝えていくことを目的に、ホームページやパンフレットでの観光情報発信（街道ツアー、イベント、宿泊施設）を主な事業としている。
- ・各事業は、ゼネラルマネージャーを中心とした事務局員と各都市の観光協会等とが協力して、自立採算で展開している。（自治体から補助金等は提供されていない。）

カンブリア・ツーリストボード[カンブリア観光局]

（イギリス・イングランド カンブリア州、事務所：ステイベリー）

- ・湖水地方は、イングランド北西部のカンブリア州（面積約6,800km<sup>2</sup>）に含まれる、16の湖と500もの小さな池が点在する観光地である。
- ・当該組織は、湖水地方を世界規模の観光地としていくため、1972年に企業（観光、ホテル、交通の事業者）、地方自治体と英国政府観光庁の協力で設立した（private company limited by guarantee（非公開有限責任保障会社））。
- ・観光産業、地方自治体、北西地域広域行政事務組合、英国政府観光庁等23名による取締役会、レジャー産業、ホテル業、交通事業者等21名による商業委員会等によって運営している。
- ・事務局は47名の有給職員によって運営しており、ホームページや観光案内所、コールセンター（専門職員を配置）を通じて、観光名所やツアーなどに関する情報提供、及びマーケティング調査を実施している。
- ・事業規模は約433万ポンド（約10億円）。収入内訳：事業収入約52%、北西地域広域行政事務組合約41%、州議会約2%、地方自治体約0.5%、会費約4.5%（約2,500会員（事業規模によって会費が異なる））。支出内訳：マーケティング約48%、観光サービス約4%、観光客への対応約23%、職員人件費約25%。
- ・担当職員の研修を行い、優秀な観光業者の表彰を行うなど、サービス向上に努めている。

## 第5章 民間のイニシアティブを活かした地域振興に向けた中間支援組織のあり方

### 第1節 中間支援組織の意義

本調査を実施することで、モデル地域である中海・宍道湖・大山圏域では、多様な主体の参加が促され、行政も含めた多様な主体間の連携や行政区域間を越えた地域間の連携が強まりつつある。地域振興を推進する方策として中間支援組織を設置する意義はある。特に、行政区域を越えた広域圏域の振興にあたっては、一層、中間支援組織が担うべき役割が大きい。

- ・本調査では、中海・宍道湖・大山圏域をモデル地域に仮想で中間支援組織を立ち上げ、行政・商工会議所・NPOによる理事会と圏域外・圏域内スタッフによる事務局において、各種パイロット事業を展開し、中間支援組織の必要性やあり方に関する検討を行った。
- ・この結果、圏域内の地方公共団体や商工会議所、NPO、一般市民等に中間支援組織に関する概念や意識が広まり、随所で中間支援組織の設立要望や設立・参加意識の萌芽が生まれた。
- ・民間のイニシアティブを地域振興へ活かすためには、多様な民間主体の発意や活動を緩やかに束ねて一定の方向性を与えて各主体を導いていくとともに、それらが相互に連携することにより、様々な相乗効果を発揮することが必要不可欠であり、行政を含めた各セクターの活動団体では取り組みづらいことから、中間支援組織が当該活動を展開していくことが期待される。
- ・パイロット事業を実施する中で、例えば次のような意義が見出せた。
  - 新規コンテンツ共同作成事業では、「神秘性・ミステリアス」をテーマに、仮想中間支援組織が関係団体を集めて議論の場を設け、市民の声を踏まえながら複数の主体で議論し、連携してコンテンツ作成を行うことで、圏域一体の共通イメージの構築・発信を行えた。主体間で連携の重要性を共有できたことにより、今後の地域・観光振興に向けた取組みの活発化が期待できるとともに、中間支援組織が各主体間の連携を促し、より効果の大きい事業展開を促進する必要性が見出せた。
  - 市民投稿システム事業においては、多数の市民が情報発信・提供を行うことができ、意見交換や情報を基とした交流の促進や各種活動の進展につながったことから、中間支援組織が多様な主体の参加しやすい情報発信・交流の場を設ける必要性が見出せた。
  - 講演会・交流会事業について、特定の地方公共団体が取り組んだ場合には、その行政区域内での情報受発信や交流促進に限られるものとなり、各種活動団体が活動を行う上では目に見えない行政区域境という制約の下での交流となっていたはずであるが、広域での交流を促すという点で、今回、仮想中間支援組織が開催した意義があった。
- ・以上、多様な主体間で圏域の一体感や連携意識が生まれたとともに、中間支援組織の必要性や具体的イメージを共有できたことから、今回設置した中間支援組織及び展開したパイロット事業が、今後の本圏域における地域振興に寄与すると考えられる。

## 第2節 中間支援組織に求められる要件

中間支援組織は、次の要件を資質として備えることが望ましい。

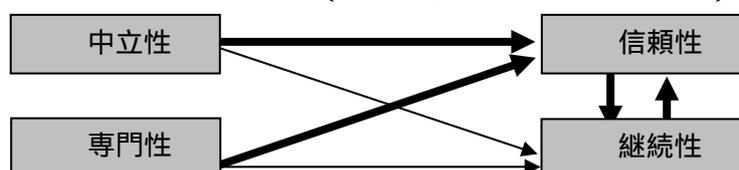
中立性：多様な主体への支援や連携提案、共同事業の展開時に必要不可欠。資金調達や取り組む事業、支援先など意思決定にあたっては、手続きに透明性が必要

専門性：行政や各種活動団体と対等に立ち振舞うには、専門性が必要（専門性を有する各種活動団体とのネットワークでの補完も可能）

信頼性：多様な主体から情報を収集し、様々な主体と連携しながら各種取組みを展開する上では、中間支援組織に対する信頼性が必要不可欠

継続性：組織として、信頼性を確保する意味でも継続的に運営資金を調達でき、各種活動団体に対して連携促進や支援を続けられるように運営することも重要

【4つの要件の関係】（太線は、特に強い関係を示す）



- ・まず中間支援組織には、多様な主体に対して公平な立場から事業を展開するため「中立性」が求められ、多様な主体に協力・参画してもらう上で「専門性」が必要となる。
- ・各種事業を展開しながら「信頼性」を獲得していき、より多くの事業を展開していく。
- ・そのためには組織が継続して運営されなければならない。

パイロット事業や事例検証等において、中間支援組織に求められる要件として、中立性、専門性、信頼性、継続性の4つが必要とされた事象等を以下のとおり整理する。

### 中立性

- ・圏域外情報共有事業では、仮想中間支援組織が調査の実施主体であったために、首都圏に出店する飲食店等のアンケート調査への協力が得られ、さらに、調査結果を他店と共有してもよいとの回答が得られた。
- ・ポータルサイト事業において、圏域内に様々なポータルサイトがある中で、意見交換等を行わないまま中海・宍道湖・大山圏域観光連携事業推進協議会の「山陰観光 旅のポータル」に対して支援した。これについては、他のポータルサイト運営者には十分には理解が得られなかったが、本来、もっと中立性を意識して慎重に対応すべきであったと考えられる。
- ・中立性を確保するためには、決定権や資金源が特定のセクター・組織に依存していないことや、パイロット事業からも重要性や効果が検証された外部アドバイザーの存在に加え、展開事業や組織運営に関する外部評価が必要と考えられる。

### 専門性

- ・仮想中間支援組織内に郷土史等に高い専門性を有したスタッフを確保していたため、ポータル

タルサイト内に新規コンテンツ「ミステリアス山陰」をオープンする前に、ワークショップ参加者等が集めたニュースソースへ専門的なアドバイス、チェックを行うことができ、質の高い記事が提供された。なお、このような専門性に支えられた取組みが継続されることで、ポータルサイトのみならずポータルサイト運営管理者の対外的な信頼確保にも貢献すると考えられる。

- ・ 仮想中間支援組織のスタッフが、高いIT（情報技術）を持っていたことで、高質で迅速にポータルサイトの充実を図ることができた。
- ・ アメリカやイギリスでは特に財務分野等で専門性の高い職員がスタッフとして確保されている。

#### 信頼性

- ・ 現場検証では、所長として知名度の高い地元有識者（元大学学長・郷土史家・財団代表・NPO法人代表等肩書き多数）を招聘。マスコミにイベント等が掲載される際、「代表」として氏名が記述されると意識付けされやすく、中間支援組織に対する説明を省けたことがある。「仮想中間支援組織」といっても耳を傾けてくれない場合に、所長の名前を伝えると実は組織の存在を知っており、物事を進めるハードルが一つ下がった。
- ・ また、事務局に地元スタッフに入ってもらい、彼らの元々有している人的ネットワークによって仮想中間支援組織が信頼を得て、市民投稿システムや講演会・交流会事業に多数の主体の参加を促せた。
- ・ さらに、行政の協力が明確であると、パイロット事業の宣伝や協力依頼時に信頼感が増して協力を得やすいとの意見もあった。

➤ NPO法人なら燈花会の会：関係者への協力を依頼する際には、協力・支援している行政にも同席してもらう方が円滑に進められた。

#### 継続性

- ・ パイロット事業のうち、市民投稿システムについては、バナー広告等による収益事業化を見込んで、多様で多数の主体の参加・閲覧を増やすことに注力して構築・宣伝した。結果的に民間企業の広告収入等からの資金確保が見込めると試算でき、自主収益事業の重要性と可能性を把握できた。

### 第3節 中間支援組織の担うべき機能

今回の調査では、中間支援組織は第1章に示した活動イメージを仮説として、仮想中間支援組織を現場に設置し、現場検証として各種パイロット事業を実施するとともに、各種事例についてヒアリング調査などを行ってきた。本節では、現場検証等の結果を踏まえて、中間支援組織の担うべき機能について整理する。

中間支援組織は、一般的にはNPOを支援する組織と理解されていることも多いが、今回はNPOのほか、自治会等の住民団体、民間企業に、行政も含めて地域活動を行っている様々な主体を支援することとし、地域代表としての活動、連携・ネットワークの強化、個々の活動の支援を行うことにより、地域の活力を高め、振興を図ることをねらいとした。現場検証等を通じて得られた成果をもとに、中間支援組織の担うべき機能は、(1)情報収集発信機能、(2)連携強化機能、(3)個別支援機能(人材育成・相談、資金支援、代行)、(4)提案機能、の4つに整理できる。

(1)情報収集発信機能は、ポータルサイト事業で成果が得られたように、多様な主体が個々に活動するための基盤である。地域の代表的な立場から、地域内の各主体の活動に対して、分散せずに一定の方向性の下で連携させて、より大きな活力に発展させるために不可欠な要素である。

(2)連携強化機能は、個々の主体の活動が、個別に活動するのではなく、それらが相互に連携することによって、より大きな効果を発揮するための機能である。

(3)個別支援機能(人材育成・相談、資金支援、代行)は、個々の主体の能力の向上や活動の活発化をねらったものである。ただし、支援に対する需給をマッチングすることでも機能を果たすことが可能である。

(4)提案機能は、個別事業の内容・展開方法に関する提案から地方公共団体に対する政策提案まで幅広い提案が考えられる。地域の代表的な立場から、(1)で収集した情報を整理・分析しながら、事業提案や連携提案をしていくことが求められる。

どのような機能を担う中間支援組織を設立するかは、地域における各主体の活動状況や中間支援組織の成熟度等と、機能遂行にかかる労力や経費を勘案し、地域の実情に合わせて決めていくべきである。上記に掲げた(1)～(4)の全ての機能が中間支援組織として必要な機能であるという意味ではなく、地域の抱えている課題・ニーズなどの実情や中間支援組織の目的、労力・経費との関係によって、現実的に担うべき機能を決めていく必要がある。さらに、それぞれの機能の遂行にあたっては、労力・経費に応じた様々な方法が考えられる場合があり、地域の実情に応じて、現実的な選択が求められる。

## (1) 情報収集発信機能

情報はあらゆる活動の基盤となるものであり、多様な主体の連携や目的の総合化を図るためには、多様な主体による情報の共有が不可欠である。多様な主体相互の情報共有を図るための機能は、中間支援組織に強く求められる機能である。

情報の収集や整理には様々な方法があり、中間支援組織の規模や財政状況、地域における各種活動の成熟度等に応じて、適切に選択して取り組むことが重要である。

多様な主体の活動に必要となる情報を収集し、各主体に発信する機能は、中間支援組織が担うべき基礎的かつ重要な機能であり、圏域内NPOアンケートの結果でも、中間支援組織に対する期待として、情報の提供・交換・発信という回答が多い。

事例検証でも、各地域で中間支援組織として活動している団体は、各団体の活動状況や申請募集中の助成、講演会・講習会などの各種情報の収集・発信に取り組んでいるところが多い。

今回の現場検証では、情報収集発信機能に関連するパイロット事業としては、ポータルサイト事業（新規コンテンツ共同作成、特派員によるコンテンツ供給、施設運営者による情報更新・共有システム、市民投稿システム）圏域外情報共有事業等がある。これらの事業は、その効果、手法、労力・経費等の違いがあり、中間支援組織の規模や成熟度等のレベルに応じて適切に選択して取り組む必要がある。今回の調査の現場検証での取組み等をもとにすれば、例えば、以下のパターンとして整理できる。

### 1) 開かれたシステムによる投稿をもとに情報を収集し、発信する方法

- ・パイロット事業で実施した市民投稿システムでは、運営開始から間もなく、多くの投稿が寄せられ、短時間で多くの情報が蓄積した。特に、今回は、観光スポットをテーマとした投稿サイトであることから、幅広い層の方が取り組みやすいテーマであったと考えられる。
- ・中間支援組織としては、このようなシステムを運営すると、情報収集の労力・経費を抑えながら、多様な主体の活動の基盤となる情報の蓄積が図られることから、特に、立ち上げ期等の運営資金が潤沢でない時期には効果的な方法と考えられる。また、携帯電話での投稿・閲覧が可能であるとともに投稿に対する意見などの反応を書き込める機能も設けたことから、それにより各主体相互の連携が活発に進むことが期待できる。
- ・ただし、自由な投稿に任せていると情報が偏る可能性があり、その場合、中間支援組織の多様な主体の活動の目的の総合化という観点からは不十分となる場合がある。そのため、システム運営管理者である中間支援組織が、寄せられた情報や意見交換状況を分析した上で、投稿内容を緩やかに誘導していくことも検討する必要がある。

### 2) 中間支援組織が自ら情報を収集する場合の労力等の軽減の工夫

- ・質の高い情報や明確な目的をもって整理すべき情報については、1)で挙げた市民投稿システムではなく、中間支援組織が自ら収集することも必要となる場合がある。
- ・その場合、中間支援組織のスタッフだけで取り組むことには多大な労力を強いられるおそれがあり、工夫が必要となる。
- ・今回、パイロット事業では、テーマを決めて記事を投稿してくれる特派員を多数募ったり、施設運営者自らが情報の更新を行うシステムを活用した。多数の人の協力が必要であるこ

とから、多くの方が中間支援組織の活動に対して理解を得て、その意義に賛同してもらうことが前提となる。

### 3) 多様な主体の一体化を醸成するためのコンテンツ共同作成

- ・多様な主体の目的の総合化や連携を一層強化するためには、2) からさらに一步踏み込んで、多様な主体の一体化を醸成することを目的としたコンテンツを、多様な主体を巻き込んで作成することが考えられる。
- ・特に、今回のパイロット事業のように、ともすれば一体感が見失われがちな広域のエリアで、観光という圏域外住民に対して周遊を期待することを目的とする場合には、特に効果的な方法ではないかと考えられる。
- ・パイロット事業では、多様な主体を巻き込んで共同作業としてコンテンツを作成したことにより、参加者の中で一体感の醸成のほか、今後のテーマの深化・活用や新たなテーマを設定したコンテンツ共同作成の機運が芽生えた。
- ・しかし、労力・経費の面から、状況に応じた事業展開方法の選択が必要となる。

### 4) 地域外情報の収集と地域内外での共有

- ・観光や物販をテーマとした場合、そのターゲットとなる地域外との連携が特に重要である。
- ・今回、パイロット事業として圏域外情報の収集・共有を行い、首都圏に所在するアンテナショップや地元資本の飲食店の支店を活用して、普段の営業活動の中からそれらが所有している情報について調査するとともに、首都圏住民に対するアンケートを実施した。普段、所有している情報は、主に店舗から外に発信されることなく内部のみで処理されており、一部では商品別販売実績に関するデータさえも活用していない状況であった。また、アンケート調査結果について関係者に対して結果を提示したところ、仮想中間支援組織に誰もが取り組んでこなかった調査を行ってもらえてよかった、との声が寄せられた。
- ・このように、個々には貴重な情報が存在しているものの、地域内外の関係者で情報が共有できていない場合がある。これに対して、中間支援組織が介在することで、これら多様な主体に潜在する情報をうまく活用し、地域の活性化に繋げていくことが期待できる。
- ・しかしながら、アンケート調査については、3) と同様に、労力・経費の面から、状況に応じた事業展開方法の選択が必要となる。

## (2) 連携強化機能

多様な主体がそれぞれ個々に取組みを進めるよりも、相互に連携することで、高い効果が発揮される。このため、中間支援組織には、個々の主体の連携を強化する機能が必要である。

地域では、様々な主体が多様な活動を実施しており、個々の取組みの結果をみると、その影響は大きくないものも多い。しかし、それらが相互に連携して進めることで、より大きな力となることが期待される。

圏域内NPOアンケートの結果では、中間支援組織に対して、他団体との情報交換や交流促進といった連携支援を求める団体が多くみられた。

多様な主体の連携強化の方法としては、今回の調査の現場検証での取組み等をもとにすれば、

例えば、以下のようなことが考えられる。

1) インターネットを使った交流の場の提供

- ・現場検証では、市民投稿システムを構築し、情報の提供や交換を気軽に行える場を整備した。このことで、多様かつ多数の主体が情報を発信し、発信する情報に基づいて交流（情報交換）を促すことができた。
- ・市民投稿システムのように、インターネットを使った交流の場としてシステムを構築して、それがうまくPRできれば、交流が自発的に進むことも期待される。

2) 交流会の開催

- ・ネット上だけでなく、フェイス・トゥ・フェイスの場を設けることで、さらに交流が促進すると考えられる。特に、今回の調査の場合、行政区域を越えたエリアで交流の機会を提供したことにより、これまで交流したことがなかった団体等との交流が行われ、これをきっかけにした新たな取組みの萌芽も現れた。
- ・今回のパイロット事業では、交流会の開催にあたり、圏域外で活躍している方を招いた講演会を組み合わせることで、共通の話題を通して交流しやすい環境づくりを行うことができた。このほか、各種団体の活動を紹介しあうイベント等を開催して、交流のきっかけをつくるといった工夫も必要である。

3) 地域外の拠点と地元関係者の連携強化

- ・観光や物販をテーマとした場合、そのターゲットとなる地域外との連携が特に重要である。
- ・圏域外情報共有事業では首都圏にある地元資本の飲食店やアンテナショップと連携することにより、圏域外住民の持つニーズを効率的に把握することができた。さらに、調査結果や連携による情報把握に対する各店舗等の評価も概ね好評であった。これら圏域外の店舗等が保有する顧客のニーズ情報は、圏域外の飲食店・アンテナショップで共有して活用することや、地元関係者へ情報を還元して販売戦略に役立てることが考えられる。地域外の団体と地元関係者、地域外の団体相互の連携を図るためには、彼らの間に立つ中間支援組織が重要となる。

(3) 個別支援機能

人材育成・相談

地域振興を図る上では、個々の各種活動主体の能力の向上が必要であり、そのためには中間支援組織が人材育成や個々の主体からの相談に応じることが求められる。

人材育成・相談は、必ずしも中間支援組織自らが、これらに対応できる専門的スタッフを備えておく必要はなく、ネットワークを活用した対応が効果的である。

民間イニシアティブを重視する上では、個々の各種活動主体の能力の向上が不可欠であり、このために必要な人材育成や相談への対応も、中間支援組織が担うべき機能といえる。

圏域内NPOアンケートの結果でも、中間支援組織に対して専門的アドバイスや人材育成を求める声が多い。

今回の現場検証での取組み等をもとにすれば、人材育成・相談の方法としては、例えば以下

の手法が考えられる。

1) 講演会開催による各種活動主体の意識啓発

・現場検証では、圏域外で活躍する方を招いて講演会を開催し、参加者から日々の活動を行う上で参考となったと好評を得た。

2) インターネットを使った相談システム

・今回の調査では、インターネット相談事業として、各種活動主体が相互に相談し、回答する場を設けたものの、相談・応答がほとんどない状態である。しかし、各活動主体に個別に話を聞けば、活動を実施する上での課題や他の団体との連携に対する要望があったり、また、活発に情報交換がなされているメーリングリストに同じ相談を投げかけてみると、すぐにアドバイスが寄せられたことから、インターネットを使った相談という発想そのものが否定されたわけではない。

・パイロット事業で実施したようなインターネット相談は、システムを構築して、それがうまく活用されれば、中間支援組織はそれほど大きな労力をかけずに、相談体制が構築できる。

・そのためには、前述したように、ある程度の時間をかけて中間支援組織の活動を継続し、その中で一定のネットワークが充実してきた段階から、そのネットワークを活用して取り組むことも考えられる。

3) フェイス・トゥ・フェイスでの相談窓口

・上記のようなインターネットの相談だけでなく、フェイス・トゥ・フェイスで相談に対応できる体制が求められる。

・現に、しまねNPO活動支援センターや松江市市民活動センターを中心に、地方公共団体の市民活動所管部局等でも、NPOや市民活動団体を中心に、窓口を通じた相談が取り組まれている。

・フェイス・トゥ・フェイスの相談への対応としては、中間支援組織の専従スタッフにより常設の窓口を開設し、そこで個別に直接対応する方法や、相談内容に応じて回答できそうな人を紹介するという方法も考えられる。いずれにしても、相談に的確に対応するためには専従のスタッフが必要となるが、特に、前者の体制を整えるためには複数の専門スタッフを用意しなければならず、多大な経費も必要となる。

#### 資金支援

各種主体の活動の基礎である資金確保に対する支援が求められており、個々の主体の活動を活発化させるためにも、資金支援機能は、中間支援組織に必要な機能の一つである。

圏域内NPOアンケートでは中間支援組織に対して活動資金の確保面での支援を求められている。

今回、現場検証では、資金支援機能についての検証はできなかったため、主として事例検証をもとに、その手法を、例えば、以下のように整理することが考えられる。

#### 1) 補助金等の情報の一元化

- ・地域活動に対する補助金・融資等は、地方公共団体、地域金融機関、財団法人、民間企業など多数のメニューがあることから、中間支援組織がこれらの情報を一元化し、各主体にその情報を提供するという機能が考えられる。

#### 2) 補助金等の一時的な受け皿となり、各種団体へ分配

- ・地方公共団体、地域金融機関、財団法人、民間企業など多数の補助金等の提供者から一時的に補助金を預かり、公平・中立な第三者委員会等の審査を経て、各種活動主体に分配するという機能が考えられる。その際、中間支援組織には寄附金も一元化して収集して受け皿となり、補助金等と併せて分配することも考えられる。

#### 代行

各種主体の中には、規模の小さな団体、法人格を持たない団体、事務手続きに不慣れな団体等もあり、そのような団体からは、行政との調整や事務手続き等の代行を、中間支援組織に期待する声もある。

事例検証や検討委員会の議論をもとに、代行機能を中間支援組織に期待する場面は次のとおりである。

- 一市民や自治会が行政に意見を伝える場合、行政との間に立って調整を行ってほしい。
- 補助金等の申請の際、任意団体では申請ができないため、法人格を有している中間支援組織に補助金申請の受け皿となってほしい。
- 書類作成の不慣れな団体から、補助金等の申請の際の書類作成を代行してほしい。
- 行政との意思疎通を円滑化するため、行政へ申請・相談に行く際の付き添いをしてほしい。

#### 1) 個別活動団体の代行

- ・上記事例のように、個別の活動団体が困っていることに対して、手続きの代行や支援を行う場面が考えられる。

#### 2) 地域の代表としての活動（各セクター等の代行）

- ・個別の活動団体が困っていることのみならず、地域の代表として、市民（個人、地縁型コミュニティ、NPO等）や民間企業、行政といった各セクターの意思表示や事業展開について代行することが考えられる。

#### (4) 提案機能

中間支援組織は、各種主体や行政に対して、地域振興に向けた事業の企画や実施方法に関する提案や、各種主体が活動しやすい環境整備に向けて、事業や政策の提案を行うことが重要である。

事例検証で、ヒアリングを行ったNPO法人NPOサポートセンターやNPO法人ぎふNPOセンターでは、

各種活動団体が活動しやすい環境整備に向けて、行政を中心に各種活動団体に対して、事業や政策の提案を行うことを重要視している。

#### 1) 各種活動団体が取り組んでいる事業の連携や効率化の提案

- ・現場検証では、各種活動団体が取り組んでいる事業の連携や効率化に向けて、いくつかの提案を行った。
  - 複数の観光ポータルサイトやフリーペーパーについて整理し、連携の提案を行った。ポータルサイトの各サイトの運営者からは、効率化の面で類似したコンテンツの共同利用や役割分担に基づく連携の可能性が見出された。一方で、フリーペーパー事業者からは、簡単にリンクを貼ることで連携可能なポータルサイトとは違い、連携の可能性は非常に少ない、との意見があった。
  - 圏域外情報共有事業では、観光や物販をテーマに、情報を供する必要性や具体的な共同販売戦略の提案を行い、関係者から一定の評価が得られたとともに調査委託事業の可能性が見出せた。
- ・以上の事業等を通して、中間支援組織が各種主体の協力の下で客観的な情報を入手し、地域の実情・バランスを踏まえた進歩的な提案を行うことについても一定の意義が見いだされた。その際には、独立性を保ちつつ客観性をもった現状整理や評価を行うことが不可欠という示唆を得た。

#### 2) 自治体等に対する政策の提案

- ・現場検証では実施しなかったものの、NPOをはじめ各種活動団体が活動しやすい場の整備や各種事業の展開に向けて、行政に対する政策提案の実施も考えられる。

ただし、政策・事業の提案には多大な労力と経費が必要となり、かつ、各種主体からの信頼性や専門的提案の作成能力も一定程度必要となることから、ある程度、中間支援組織が成熟し、活動に余裕が生じた段階から取り組むべき機能と考えられる。また、提案内容が圏域内外の関係者にとって有益な情報であれば、幅広い関係者から薄く広く経費負担を求めながら実施することが可能な場合もある。

#### (5) まとめ

以上から、中間支援組織の規模や周囲から認知・信頼性の状況、必要となる労力・経費との関係から、組織の発展段階に着目して展開が望まれる事業を機能ごとに整理すると、次の表のとおり整理できる。

中間支援組織の発展段階ごとに展開が望まれる事業

機能 \ 発展段階	初動期	発展期	成熟期
(1)情報収集発信	1)開かれたシステム 2) 労力軽減の工夫	3) 共同作成 4) 地域外情報の収集	
(2)連携強化	1) インターネットによる場	2) 交流会	3) 地域外との連携
(3)個別支援			
人材育成・相談	1) 講演会 2) インターネット相談	3) フェイストゥフェイスの相談	
資金支援	1) 情報の一元化		2) 受け皿・配分
代行		1) 個別活動団体の代行	2) 地域代表としての (セクター等の)代行
(4)提案	1)事業の企画や展開 方法の提案		2) 政策の提案
事業展開時・組織 運営上の優先テー マ	・多様な主体の参加促 進 ・少労力・低コストで の事業展開 ・多様な主体からの信 用獲得	・積極的な事業提案・ 展開 ・多様な主体からの信 用獲得 ・中立的な立場の確保 ・収益事業の確保	・各セクターとの対等 な立場の確保 ・各種団体が活動しや すい環境整備に向け た積極的な政策提案

片カッコの番号は、記述(1)～(4)内の見出しに該当する。

パイロット事業を通して、中間支援組織の認知・信頼性の状況や組織の規模、必要となる労力・経費に応じて、担うべき機能や事業を適切に選定して展開する必要性が見出せた。

事例検証等の結果や各種文献等に基づき、中間支援組織が展開している事業について振り返ってみると、全国的に、上表の「発展期」に記載された事業を展開する中間支援組織が多いと考えられる。調査の結果、特に初動期においては、「多様な主体の参加を得ること」と「自主財源を確保し地域代表として積極的に活動すること」に着目して事業を展開することが重要であるといえる。

## 第4節 中間支援組織の体制構築・運営方法

### (1) 中間支援組織の組織形態

広域で民間主体の地域振興を促すためには、行政ではなく民間の組織（公設、民設は問わない）とすることが望ましい。

法人格（NPO法人、財団法人等）を有することが必要である。

- ・ 中間支援組織は、多様な民間主体の発意・活動を重視した地域づくりを促すため、行政が支援しにくい部分を担い、また、このような地域づくりを進める上で、行政を地域づくりの一主体として捉え、他の主体との連携や調整などを行う必要がある。
- ・ 行政から独立した自主的かつ自律的な意思決定とこれに基づく活動が実施できる組織とすることが必要である。しかしながら、特に対外的な信頼性を確保するためには、理事に行政を入れる、公設民営型にするなど、中間支援組織の自主性・自律性へ影響を与えない範囲で、行政と連携することが必要である。
- ・ また既述のとおり、中間支援組織として、行政も含めた多様な主体の事業を公平に支援する中立性が求められることから、他の主体からも独立した組織とすることが必要である。アンテナショップ等を通じた首都圏住民アンケート調査においては、協力した民間の飲食店舗から「行政でもなく、同業他社でもない主体であったので協力できた」という例からも、他の主体から独立し、中立性が担保される組織形態を採用することが重要である。
- ・ 特に、市民や各種活動団体が地域づくりを行う際、行政と調整・申請・相談などのやりとりが生じるが、行政と対等に協議・確認を行える専門性や第三者的な立場の確立が重要となる。
- ・ なお、NPOセンターの運営委託等、多様な主体と締結する様々な契約に対応するために、また、任意団体等法人格を持たない市民活動団体の申請代行等の受け皿機能を果たすために、中間支援組織は法人格を有することが望ましい。

### (2) 理事会と事務局の構築・運営方法（人員構成、役割分担等）

現場検証では、グラウンドワーク（英国）を参考に仮想中間支援組織を設置し、組織内に理事会と事務局を設置した。理事会には行政や商工会議所等を入れたものの決定権を付与せず、事務局には本調査の一環として調査受託機関の職員及びモデル地域で活動するNPO法人の職員を充てた。つまり、「公設民営型」に近い運営形態を採用したといえる。

#### 理事会

##### 1) メンバー

問題意識を明確化し、認識を共有しているメンバーで理事会を構成することが重要。その場合でも、広域的な取組みを円滑に進めるためには、理事会メンバーの地域バランスへの配慮は重要。

- ・ 理事会は、中間支援組織の予算や事業の方向性を決める重要な組織であることから、メンバーの選定は慎重に行う必要がある。

- ・現場検証では、多様な主体が参加して各種取組みを行っている「中海・宍道湖・大山圏域観光連携事業推進協議会」のメンバーも参考に、地域バランスを重視して仮想中間支援組織の理事会のメンバーを選定し、「とりあえず参加」してもらった。準備会を一度開催し、理事会を立ち上げたが、参加者が少なく、意見交換も活発ではなかった。準備会等で課題を整理し、中間支援組織で取り組むべき事業内容をある程度明確化した上で、再度「とりあえず参加者」へ理事会への参加の意思を確認し、尊重することが必要である。（「とりあえず参加」は、事前の準備会等において使用する手法である。これは、既存の組織を母体として活用し立ち上げた場合でも同様。）
- ・事例検証では、長期間にわたる意見交換を通してメンバーの選別を行いながら意思確認を行ってから組織を立ち上げている例があり、理事会メンバーの共通認識が重要といえる。
  - NPO法人ぎふNPOセンター及びNPO法人NPO支援機構すぎなみ：NPO支援のための組織を設立する際に、何年間もかけて、参加者間で検討体制を変えながら何度も意見交換を行い、最終的にメンバーを確定させて組織を立ち上げたことで、理事会運営が円滑に進んでいる。
- ・また、仮想中間支援組織として事業を行う中で、地域バランスへの配慮が多少欠けていたことが原因で十分な協力が得られていない事例を把握したことから、広域的な取組みを円滑に進めるためには、理事会メンバーの地域バランスへの配慮は重要と考えられる。

## 2) 権限

理事会では、予算・決算、事業の大枠、中長期的な活動方針等を決定する。個別事業の実施に関連するものでも、経費の問題など透明性の確保が必要な決定事項については理事会の役割とすべき。

- ・理事会は、中間支援組織の予算や事業の方向性を決める重要な組織であるが、実際に事業を展開する事務局との役割分担を明確にしておく必要がある。
- ・現場検証では、迅速な意思決定を重視する観点から、詳細は事務局に任せることとし、理事会にはあまり大きな権限を付与せず、事業の進捗状況の報告を受けたり、必要に応じて助言するという役割に限定した。その結果、今回の調査の中では比較的迅速に事業が実施できたが、関係団体の経費の問題に関する調整事項について、事務局だけで決定することが困難となった事例があり、決定経過が外からみると不透明であった感はぬぐえない。
- ・事業の準備・実施の段階では意思決定に迅速性が求められることから、事務局にある程度の権限を任せることが望ましい。ただし、事務局での意思決定は迅速である反面、不透明な決定過程となりかねないことから、経費の問題に関する調整事項等については例外的に理事会で決定すべきであるといえる。
- ・事例検証では、長期間にわたる意見交換を通して組織を立ち上げたことにより理事会メンバーの共通認識が図られるとともに、事務局長が理事として理事会に参加していることで、円滑に運営を行っている事例があり、理事会と事務局の意思疎通も重要である。（NPO法人ぎふNPOセンター及びNPO法人NPO支援機構すぎなみ）

## 事務局

### 1) リーダー

事務局のリーダーとしては、知名度のある人よりも、熱心に活動に取り組む人が求められる。

地元スタッフの有する人的ネットワークを最大限に活用するためには、地元のしがらみのない人（外部スタッフなど）が、地元スタッフ・地元関係者同士のコーディネート役を果たすことが最も重要である。労力が必要であることから専従スタッフとすることが最も効果的。リーダーシップを発揮するためには、外部スタッフがリーダーとなる場合には、地元スタッフ・地元関係者からの信頼が不可欠。

スタッフの間で十分な議論を通して意思疎通や信頼関係が構築されれば、地元のしがらみがあったとしてもリーダーの内部推戴は十分可能。

- ・リーダーは組織を構築する上で必要不可欠であり、各種活動団体を取りまとめて組織運営や対外的活動を行う際に重要な存在である。
- ・現場検証では、知名度の高い地元有識者（元大学学長・郷土史家・財団代表・NPO法人代表等肩書き多数）を招聘したが、対外的な活動を行う際の組織の知名度の向上には寄与したものの、多忙であることから組織の指揮は困難であった。
- ・実際には、パイロット事業の企画検討・決定を外部スタッフが行っており、外部スタッフが事務局内の地元スタッフ同士のコーディネータ役として機能した。当初、地元スタッフの発意・意向を尊重しようと一歩引いた立場から参加していたが、それではなかなか議論が進まず、途中からリーダーシップを発揮してコーディネートするよう心掛けたところ、うまく進展し、地元スタッフからも概ね評価を得た。
- ・事例検証等では、リーダーを内部で推戴する際に、スタッフ間で十分な議論を通して意思疎通や信頼関係が構築されたことにより、円滑な運営が行われている事例があった。
  - NPO法人NPO支援機構すぎなみ：数年間議論を行う中で、母体NPOの運営から離れることができる人材がリーダーに選ばれた。
  - NPO法人なら燈花会の会：リーダーシップ力がある地元外出身者をメンバー間で決定した。
- ・リーダーの能力が重要であるものの、「組織」として活動を継続していくためには、後継者の育成や円滑な引継ぎが重要である。
  - NPO法人NPOサポートセンター：後継者育成を試みているが、一歩下がった立場から支援を行うよりも個別事業に人材が流れてしまい、育っていかない。
  - NPO法人なら燈花会の会：リーダーが5年間を一区切りとして潔く勇退した。

### 2) スタッフ

中間支援組織の機能としては多様な主体の連携促進が最も重要であり、そのためには地元スタッフの有する人的ネットワークが必要である。しかし、必ずしも事務局のスタッフとして関わる必要はなく、必要に応じて、関連するNPO等団体へ協力を依頼するとい

う形でも可能。

中間支援組織が組織として成熟し余裕が生じれば、有償で、例えば地元NPO等で活動していた人を専従スタッフとして雇うことも一案。

- ・ 中間支援組織を運営する上では、展開する事業の規模に応じて人材の確保が必要である。
- ・ 現場検証では、地元スタッフを母体NPOの活動がパイロット事業の内容と関係のある団体のスタッフから選定したことで、地元スタッフの有する人的ネットワークを活用して事業を効果的に展開できた。ただし、対外的活動において「中間支援組織」よりも母体NPOの名称を提示することが効果的な場面が多かったことから、母体NPOの活動を実施しているようにも見られ、関係者以外に混乱を招くこともあった。
- ・ また、パイロット事業の中には、地元スタッフの母体NPOの活動と関係が深いものもあったため、地元スタッフとしての参加の方法や意識に差が生じた。
- ・ 圏域内NPOアンケートでは、今後中間支援組織が設置された場合、スタッフとして関わるよりも中間支援組織と共同事業を行いたいという団体が多かった。さらにスタッフの間では、今回のパイロット事業について、必ずしも中間支援組織を名乗らずとも実施可能な事業があったと感じていることから、事業については組織外の団体との共同展開も十分に可能である。
- ・ なお、中間支援組織が組織として成熟し余裕が生じれば、有償で、例えば地元NPO等で活動していた人を専従スタッフとして雇うことも一案である。
  - NPO法人ぎふNPOセンター：7人の専従スタッフを抱えるが、人件費の確保が困難。

### 3) 外部アドバイザー

中間支援組織の事業展開にあたっては、地元の事情に精通しつつ、第三者的立場から意見をいただく外部アドバイザーによるチェックが必要。

- ・ 中間支援組織が多様な主体に対して公平に支援等を行うためには中立性が重要であるが、事務局は、地元スタッフにより、また各種活動団体との共同で事業を行うことから、支援等の対象が偏らないとは完全にはいえないとともに、地域に必要な取組みについて客観的な意見が求められることから、第三者的立場から意見をいただく必要がある。
- ・ 現場検証では、地元の事情に精通している日本政策投資銀行及び島根大学からアドバイザーを招聘し、結果的に、パイロット事業の担い手の紹介や地域に必要な中間支援組織のあり方に関する示唆、既往調査の活用提案等をいただき、効果的に事業等を実施できた。
- ・ 地元の事情に不案内な外部スタッフがうまくコーディネート役を果たすためには、地元の事情に精通しつつ、第三者的立場で助言する人が必要である。今回の調査では事務局の外部からのアドバイザーという設定にしたが、事務局の内外はどちらでもよい。
- ・ 事例検証では、理事会のメンバーとしてアドバイスを行う人材を配することにより、中間支援組織の取り組む事業の方向性等についてアドバイスをもらい、組織運営を効果的にしている事例がみられた。

- NPO法人NPOサポートセンター：理事である弁護士や大学教授等に必要に応じて事業内容を相談している。
- NPO法人NPO支援機構すぎなみ：地域外に在籍するNPOが理事に入っており、他の理事とは別の視点から客観的な意見をもらえている。

### (3) 中間支援組織設立までのプロセス

中間支援組織の立ち上げ方としては、「行政主導型」と「民間主導型」という切り口のほか、既存の一組織が発展していく、または、新しく一つの組織を作っていく「単独型」と、複数の団体の連絡会議等を経ながら一つの組織ができあがっていく「複数型」がある。

「行政主導型」は、地域内の民間団体で中間支援組織を担おうとする機運が盛り上がっていない時期に採用するタイプと言え、その場合には、「単独型」「複数型」に関わらず各種活動団体のニーズの十分な把握・認識と各種活動団体の参加しやすい場づくりが必要である。

「民間主導型 - 単独型」で設立する場合には、母体団体の既存の活動と中間的な支援活動とを明確に区分し、公平性を確保することが必要であり、「民間主導型 - 複数型」で設立する場合には、多様な主体が自由に参加できる場づくりと参加者による十分な議論・意思疎通が重要である。

- ・組織の立ち上げ方としては、「行政主導型」と「民間主導型」という切り口のほか、既存の一組織が中間支援組織に発展していく、または、新しく一つの組織を作っていく「単独型」と、複数の団体で連絡会議等を設置し協議を経ながら一つの組織ができあがっていく「複数型」がある。ここでは、これらの分類をもとに、調査対象圏域で中間的な支援を行っている組織を例示しながら、それぞれの特徴を示す。例示は、中間的な支援を行っている組織を幅広く挙げており、必ずしも本調査の「中間支援組織」とは言えないものも含まれる。
- ・「行政主導型」については、本調査で仮設した中海・宍道湖・大山圏域仮想中間支援組織、市民活動センター、中海圏域4市連絡協議会がある。中海・宍道湖・大山圏域仮想中間支援組織、市民活動センターは「単独型」、中海圏域4市連絡協議会は「複数型」である。「行政主導型」は、地域内の民間団体で中間支援組織を担おうとする機運が盛り上がっていない時期に採用するタイプと言える。各種活動団体のニーズの十分な把握・認識と各種活動団体の参加しやすい場づくりが必要である。
- ・「民間主導型」については、しまねNPO活動支援センター、中海・宍道湖・大山圏域観光連携事業推進協議会、島根NPO連絡協議会が挙げられる。このうち、しまねNPO活動支援センターは「単独型」、中海・宍道湖・大山圏域観光連携事業推進協議会、島根NPO連絡協議会は「複数型」となる。事例検証のNPO法人NPO支援機構すぎなみとNPO法人ぎふNPOセンターは「複数型」に該当する。
- ・「単独型」は、民間の中に中間支援組織を担う熱意や能力を有する人材がいる組織があり、当該組織が中立的で広く信頼を得ている場合に採用するタイプであるが、母体団体が既に活動を行っている場合には、中間的な支援活動と明確に区分し、公平性の確保に努めなければならない。

- ・「複数型」は、関係者間で話し合って組織を構築するタイプであり、多様な主体が自由に参加できる場づくりと参加者による十分な議論・意思疎通が重要であるとともに、場合によっては行政による呼びかけや進行管理等の支援が必要である。

#### (4) 中間支援組織のあり方

行政区域を越えた広域圏域においては、各組織の連携を強化しながらネットワークを構築し、役割分担の下で各種活動団体に啓発・提案・支援を行っていく方法がふさわしいと考えられる。

圏域内の中間的な支援を行っている団体（一般的に言う中間支援組織を含む。）で連絡会議の開催等による意見交換をとおして取組み意識の醸成を図りながら、組織やネットワークの構築を図る「複数型」での事業展開が望まれる。

- ・各団体はそれぞれ目的や活動対象範囲が異なることから、一つにまとめて中間支援組織として再構築することは困難であるとともに、多様な主体が既に中間支援的な活動を繰り広げている中では、特定の団体を地域で代表する中間支援組織として位置づけて多様な主体の利用を促すことについて理解が得られにくいと考えられる。
- ・NPO法人ぎふNPOセンターでは、県を所管する当センターの下で、各市域や特定テーマを対象とした中間支援組織、計17団体でネットワークを構築し、情報交換を行いながら連携して中間的な支援活動を展開している。広域圏においては、テーマ別や行政区域別に各種活動団体に対してきめ細かな支援を行う組織が連携する方法が効率的である。
- ・また、みなとネットでは、組織が直接的に事業を行うのみならず、参加する民間企業やボランティアセンターとの連携によって、人材や事業費等を確保して展開するとともに、NPOからの要望に基づいて民間企業とのマッチングを行うことで、地域振興に向けた事業展開を促進している。
- ・以上から、行政区域を越えた広域圏域においては、各組織の連携を強化しながらネットワークを構築し、役割分担の下で各種活動団体に支援を行っていく方法が望ましいと考えられる。
- ・ここで重要となるのは、全体を統括する中間支援組織の存在である。NPO法人ぎふNPOセンターのように、個々の活動主体も支援するが、各中間支援組織のとりまとめ役も担うような組織が必要かどうか、必要な場合にはどのように設立するか、という判断が求められる。これを、(3)の中間支援組織設立までのプロセスのパターンにあてはめて考えてみる。このようにいくつもの組織の設立の可能性がある地域では、「単独型」ではなく、むしろ「複数型」で進めるべきである。はじめに中間支援組織ありきではなく、まずは、これら多数の中間支援組織及び中間的な支援を担う組織の連絡会議を開催し、関係者において十分な議論を尽くすことが必要である。その際、このような動きを「民間主導型」で民間が動き出すのを待つのではなく、一つの方法としては、「行政主導型」で行政が積極的に啓発して構築することが考えられる。特に県境をまたがる地域においては、圏域内の地方公共団体が連携して、足並みを揃えた上で「行政主導型」で取り組むことが重要である。

なお、本調査及びパイロット事業を通して、「中間支援組織」という語を用いて当該組織のあり方について検討してきたが、「中間」という組織の二次的な位置づけや、「支援」という一歩下が

ったスタンス、といった各語が有するイメージが先行して関係者に浸透した嫌いがある。

地域振興においては、各主体や取組みを束ねて一定の方向に誘導するよう啓発や提案を行うといった、各主体の活動の活発化に向けた環境整備が重要であり、このような考え方を各主体に浸透していく必要がある。

## 第6章 中海・宍道湖・大山圏域における中間支援組織の展望

本調査では、中海・宍道湖・大山圏域をモデルに仮想中間支援組織を立ち上げて各種パイロット事業を展開することにより調査を進めたが、今後、実際に本圏域の民間イニシアティブを重視した地域振興に向けて中間支援組織が構築され、既往の事業やパイロット事業を礎とした各種事業が継続・発展して取り組まれていくことが望まれる。

そこで、本圏域における今後の中間支援組織のあり方について展望する。

### 第1節 中間的な支援を担う組織の動向

#### (1) 中間的な支援を担う各種組織

本圏域には、中間的な支援を行う組織が既に様々設置され、運営されている。

(例)

組織名称	構成員	特徴
しまねNPO 活動支援センター	・財団法人 島根ふれあい環境財団21	・NPO活動支援を担う組織として設立。 ・センターの運営を通して、交流・連携事業や情報収集・提供事業、相談事業、助成事業、人材育成事業、普及啓発事業など、幅広くNPOの活動を支援している。
境港 市民活動センター (登録団体 連絡協議会)	・法人格を問わない約40団体。市民総合ボランティアセンターが事務局	・市民会館に市民活動センターを設置し、交流スペースやコピー機、ロッカー等を設置している。登録団体連絡協議会で規則を定めて運営している。
松江市 市民活動センター	・松江市職員	・市内で活動する各種団体に対して、研修事業やイベント・助成金・他団体等の情報発信、事務所ブース・ミーティングスペース等の提供を行っている。
中海・宍道湖・大山 圏域観光連携事業 推進協議会	・圏域内商工会議所・商工会 ・圏域内市町村 ・圏域内観光協会 ・両県経済同友会 他	・4つのテーマごとの委員会を持ち、4商工会議所がそれぞれ事務局となって事業を運営している。 ・1事業として観光ポータルサイト「山陰観光旅のポータル」を運営。
島根NPO 連絡協議会	・島根県内のNPOの有志 (18団体)	・島根県が開催した「NPO共同フォーラム」の参加者で協議会を設立。 ・交流会やメーリングリストによる意見交換を行い、NPOと行政との協働に関する政策提言を行う予定である。
中海圏域4市 連絡協議会	・4市	・中海沿岸一斉清掃、圏域公共交通機関の共通乗車券や観光施設の共通入場券の作成検討並びに4市夏季イベントの観光商品としての共同PRの検討等を行っている。

(参考)

今回の 仮想中間支援組織	・鳥取島根両県 ・圏域内市町村 ・圏域内商工会議所・商工会 ・圏域内NPO4団体 ・圏域外スタッフ ・(外部アドバイザー)	・行政関係者や商工会議所・商工会関係者で理事会を、知名度のある所長の下で地元4NPOと圏域外スタッフで事務局を構成し、各種パイロット事業を実施。
-----------------	--	--

さらに、第3章第3節(2)で整理したように、観光振興を目的とした各種協議会も複数設置・運営されている。

労力や活動資金の効率化に向けて、組織の統合化が考えられるものの、各々の協議会等はそれぞれ目的をもって設立され、事業を検討・展開していることから困難である。ただし、各組織や事業については、役割分担しながら連携することが可能であって有効と考えられる。

## (2) 各NPOによる中間的な支援活動及び連携

圏域内NPOアンケートによれば、既にNPO同士で勉強会や情報交換、共同事業を実施するなどの連携の動きがあり、NPO間でネットワークが構築されつつある。また多くの団体が、今後、NPO同士の連携に協力したいとして連絡先を記入してきた。

支援活動について着目すると、多くのNPOにおいて事業活動の種類として「NPO等の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助する活動」を定款に規定し、情報提供や人材育成、専門的アドバイス、交流会の開催等、既に中間的な支援活動に取り組んでいる。また、中間支援組織ができた場合には、他団体との情報交換や交流促進といった連携支援を求める団体が多くみられた。さらに、中間支援組織を設けた場合の各NPOの係わり方に対する意向として、中間支援組織のメンバーとして組織に参加するよりも、中間支援組織と共同事業を展開したいという要望が多い。

以上から、中間的な支援を行う際には、唯一特定の中間支援組織のみが取り組むのではなく、NPOと連携することが重要であって現実的といえる。これにより、少ない負担で効果的に取り組むことができるとともに、地域全体の活発な活動を促し、継続的に地域の振興が可能となる。

## (3) 現在検討中の新たな動向

上記のほか、本圏域内では中間支援組織の設立に関する様々な動きが見られる。

- ▶ 中海圏域4市連絡協議会では、県境を越えた行政相互、行政と民間との連携による観光・環境事業等に取り組むため、平成19年度に名称を「(仮)中海市長会」に変更し、事務局の常設化と民間出身スタッフの登用の検討の動きがある。
- ▶ 両県経済同友会合同懇談会では、中海・宍道湖圏域に関して「自立した経済圏域の創造に向けて」との共同見解を発表し、この中で、官民、地域間、域内外などをつなぎ事業の具体化を支援する中間的な組織の設立の有効性を示し、観光政策の充実による交流人口増大や、多様な産業活性化方策、官民協働の取組み体制の確立などの検討を行う常設の合同委員会の設置を打ち出している。具体的な活動やメンバーは未定であるが、平成19年度に、行政や企業、官民連携団体のニーズ収集や具体的な提言を行う予定である。

これら2つの動きはそれぞれ、行政又は企業(経済同友会)が中心となって中間的な支援を行う組織の設立に向けて検討を進めているものであるが、ともに市民・NPO等、企業、行政の参画により組織を設立しようとする動きであることから、連携して検討を進めることが望まれる。

## 第2節 今後の展望

本圏域における中間支援組織を取り巻く今後の展望について、中間支援組織の構築のあり方と、今回実施したパイロット事業の継続展開を基点とした中間的な支援事業のあり方の面から考察する。

### (1) 中間支援組織の設立・運営に関わる今後の展望

本圏域における現状に即した地域振興を目的とする中間支援組織には、まず、中立性と継続性の確立が求められる。

そのためには、ランニングコストや大きな労力を必要としない手法で自律運営を最優先しつつ、情報収集発信機能と連携強化機能を軸として各種事業の提案を行い、最小限の専従スタッフを確保して運営していくことが望まれる。

具体的な事業としては、今回のパイロット事業を活かして費用対効果等の面から絞った事業を展開し、多様な主体に対して認知度を高めながら信頼性を蓄積することが重要であり、これに基づいて多様な主体とのネットワークの下で各種事業を促すことで、地域振興が図られていくと期待できる。

本圏域の地域振興に向けて、現状に即した具体的な中間支援組織の設立・運営のあり方について考察する。

#### 確立すべき要件

- ・まず、本調査を通して抽出された、中間支援組織に求められる4つの要件の確立の必要性について検討すると、専門性と信頼性の要件については、当初から備えていなくとも、他の手段で代替することも可能であるとともに当初から意図して備えることが困難な性格のものといえる。

専門性：既に専門性を有する多様な主体があり、個々に支援する方向性が見られることから、必ずしも中間支援組織が当初から有する必要はなく、専門性を有する主体との連携・参画が得られれば、代替は可能と考えられる。

信頼性：事業の展開を通して、徐々に多様な主体から勝ち取っていくものであり、必ずしも設立当初から意図して備えられるものではない。

- ・中立性と継続性については、新たに中間支援組織を立ち上げる場合には必要不可欠であり、今後の事業展開に大きな影響を与えることから、この2つの要件を備えた組織運営や事業展開に取り組むことが重要である。その際、大きな要素として活動資金の確保が挙げられ、資金源を特定のセクターや組織に依存しすぎると、中立性と継続性の確保が危ぶまれることから、自主的な収益事業による資金確保が望ましい。

#### 担うべき機能

- ・中間支援組織の担うべき機能については、前章第3節において、(1) 情報収集発信機能、(2) 連携強化機能、(3) 個別支援機能、(4) 提案機能、の4つに整理し、地域の実情によって、どの機能の、どの手法を選択するかは、適切に選択されるべきであると整理した。

- ・本圏域において、パイロット事業を通じた地元関係者の議論では、「情報収集発信機能」と「連携強化機能」が特に求められている。これらの機能は、上記の整理からみると、個々の主体の現在の力を活かしつつ、全体としてより大きな力を発揮することを期待するものであり、中間支援組織の核となる機能である。さらに、より小さな負担で大きな効果が期待できる機能でもあることから、本調査のパイロット事業の成果も活かしつつ、収益事業による自律的な体制の確立を目指すことが期待できる。

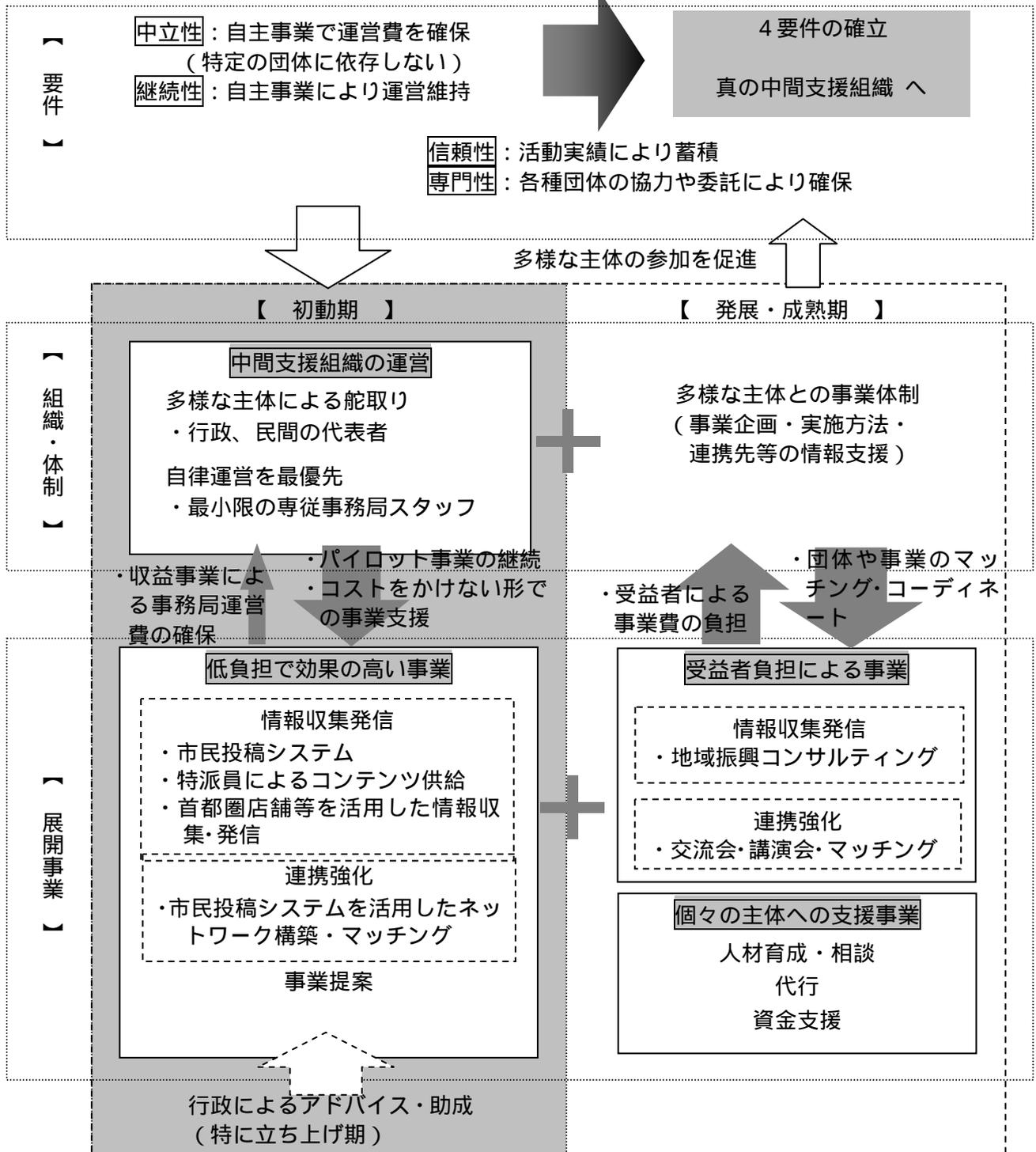
#### 活動資金の確保

- ・資金については、自主事業による運営資金を確保するほか、事業展開に係る費用については、受益者による負担や費用を多くは必要としない事業展開、各種活動団体とのパートナーシップによる事業展開によることが可能である。ただし、設立・初動期には、広域圏という特性上、いずれの地域の多様な主体からも信頼を得ることは難しいことから、地方公共団体が連携して、これらの動きを支える（特に立ち上げ時の資金面の支援を含む。）ことが求められる。

#### 組織の発展

- ・このような組織を構築して事業展開し、多様な主体に対して認知度を高めて参加を促しながら、信頼を勝ち取っていくことで中間支援組織は発展していく。多様な主体が関与するにつれて中立性の確保が難しくなると考えられるが、その防止に向けては、アドバイザーや外部評価が重要である。
- ・これにより、圏域内の主体間で一体感が醸成され、民間のイニシアティブが十分に発揮されるとともに、各主体で取り組んでいる事業が相乗効果を生み出し、圏域の地域振興が図られると期待できる。

本圏域における中間支援組織のモデル（イメージ）



なお、本調査は、観光を中心とした地域振興における中間支援組織のあり方について検討したものであるが、圏域内NP0アンケートによると、福祉や環境など様々な主体が中間的な支援を求め、また他団体に対して行っていることから、分野に限らず、また分野を超えた形で、中間支援組織が必要とされている。これに対して本提案は、情報の発信や事業・組織のマッチングの分野を制限して行うものではなく、むしろ圏域を対象に多様な分野に係わる組織の連携を促すことが地域振興につながると期待されることから、有効と考えられる。

## (2) パイロット事業継続に関わる今後の展望

今回実施したパイロット事業について、継続・発展的に取り組む視点から、今後の地域振興に向けた事業展開に関する展望について整理する。

ポータルサイト事業（新規コンテンツ共同作成、特派員によるコンテンツ供給等）

- ・ポータルサイト事業（新規コンテンツ共同作成、特派員によるコンテンツ供給）については、中海・宍道湖・大山圏域観光連携事業推進協議会が次年度もポータルサイトを継続運用するものの、主な出資者である県や市町村の今後の財源確保・支援は確約されていないことから、現在の取組みの効率的な展開が重要課題である。継続運用のためには、これまでに蓄積した情報やネットワークを活用した広告収入等による収益事業の展開により自律を図る方法や、観光・商工事業者とのパートナーシップ事業を展開する方法、もしくは他の助成金等を確保して運用する方法などが考えられる。
- ・特に、特派員によるコンテンツ供給については、各種事業者などに協力意向が見られる。あわせてポータル間「山陰観光 旅のポータル」と「さんいん旅ねっと」では連携を模索する方向にある。

ポータルサイト事業（市民投稿システム事業）

- ・市民投稿システム事業については、多くの圏域内外の市民が投稿・閲覧しており、圏域内の活動の活発化や連携の促進が見込める。このため、サーバーの設置運営を委託した会社と仮想中間支援組織の一部スタッフが継続してサーバーの設置・運用を行う予定である。ただし、収益事業としての発展が考えられることから、収益が生じた場合の公共（地域）への還元方法に配慮しながら、事業拡大に向けた検討を始めている。さらにシステムを活用して、各種団体の協力を得ながら、圏域内のNPO団体や任意団体のネットワークづくりを促すなど、地域振興に向けた動きが見られる。

圏域外情報共有事業

- ・圏域外情報共有事業では、首都圏に出店する飲食店のニーズが高いことを受けて、支援を行いながら圏域外情報を収集し、地元の生産者等との連携を促すことが考えられ、仮想中間支援組織の一部スタッフが、自主的に、連携に向けた支援に取り組もうとしている。
- ・また一方で、圏域内外において、一体感のある圏域として捉え圏域外へ質の高い情報を発信する必要性を感じていることから、圏域外情報の収集に圏域内情報の発信を組み合わせた情報循環システムを構築するとともに、その情報を圏域の各主体が共有できるようなくみが求められる。圏域内ですでに萌芽の見られるアンテナショップの共同設置活用の検討や、地元資本の圏域外店舗（いわゆる郷土のお店）との連携など、情報の共有・発信システムの構築に向けて連携支援を行うことが必要である。

インターネット相談事業

- ・インターネット相談事業については、本事業期間内では参加者がほとんどいなかったものの、インターネットを利用した相談の可能性は十分に見込めることから、仮想中間支援組織スタッフの母体NPOで継続して運用する予定である。相互相談の進展に向けて、今回の調査期間では参加者が少なかったことへの対応を行い、行政等と連携しながら参加者の拡大を図り、継続発展的に運用する予定である。

このように、今回実施したパイロット事業については、今回立ち上げた仮想中間支援組織の関係者の手で継続運用され、発展が見込まれている。さらに、仮想中間支援組織の運営を通して構築・深化したネットワークを活かして、相互連携に努めたい、との意欲が醸成されていることから、相乗的な地域振興効果が期待できる。