

持続可能な観光地域経営のための中間支援活動の成果と考察

井上 丹

1. はじめ

観光による地域活性化が望まれているが、観光振興による持続可能な地域経営を目指すには、観光による「交流人口」拡大から「関係人口」創出までを目的とした事業の構築を検討すべきである。また、持続的に観光振興事業を実施していくためには、観光事業関係者だけでなく地域住民や地域事業者が連携して事業を担っていく必要がある。特に地方の観光地においては、少子高齢化や労働人口減少による観光産業の人手不足の課題が重くのしかかっており、このまま担い手が足りない状況が続けば、観光産業存続の危機に陥りかねない(*1)。

本稿は、青森県を代表する観光地である青森市浅虫地区(以下、浅虫という)を対象に、持続可能な観光振興を目的とした事業の企画運営方法を検討し、地域内外の協力者と連携協働しながら実践するという活動を3カ年継続した。特に、地域全体の利益を目的として地域事業者と協働した観光振興企画「あさむし月末マルシェ(以下、マルシェという)」を継続的に実施した(*2)。このマルシェの企画運営の中心となったのが、地域住民や地域事業者、外部からの協力者で構成される任意団体「浅虫まちおこし応援団がっちゃんこ(以下、まちおこし団体)」であり、このまちおこし団体がさらに地域外からの協力者を加えて協働することで、事業運営に関わり続ける関係人口創出につながる事がわかった。

事業を継続してきたことで、まちおこし団体にはマルシェへの出店希望や、地域外から新たな企画やイベントの問い合わせを受け付けるようになったが、実施に向けては地域事業者や地域団体との調整が必要であり、さらに企画運営の担い手不足を解消しなければならない。この課題を解決すべく、外部からの相談窓口を設け、地域の調整と運営への参加者の募集、そして企画実施の支援を行うような中間支援活動とそれを担う中間支援組織が必要であると考え、その仕組みの構築を目指して取り組んだ事業の成果と考察をまとめる。

2. 中間支援活動と中間支援組織について

中間支援活動の定義については、2016年に国土交通省がまとめた「地域づくり活動支援体制の活動内容について」(*3)において、「地域の行政や金融機関、NPO¹、企業等の地域の多様な主体がお互いのメリットを生かすとともに、互いの不足要素を補い合いながら協力・連携し、安定して継続的に『地域づくり活動』を支援すること」とされている。その中で地域づくりにおける中間支援活動は大きく3つに区分され、「i. 観光振興、移住・定住促進等、外部から人や資源を呼び込み活性化を図る支援」、「ii. 地域資源を活用したブランド化等により、地域のにぎわいづくりや活性化につなげる支援」、「iii. 高齢者の生活支援、子育て環境の改善等、地域住民の暮らしを支える生活支援」となっている。本事業で実践してきた浅虫における観光振興・地域づくり活動は、上記でいう i と ii に当てはまる。

また、中間支援に求められる重要な機能・役割として3つ述べられており、「①『点』の地域づくり活動を『線』・『面』につないでいく」、「②地域づくり活動をビジネスとして成立させるために必要となる視点、要素を把握する」、「③担い手と同じ目線で伴走する第三者的存在が求められる

¹ NPO (Non-Profit Organization) とは、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない法人格を持つ団体および法人格を持たない任意の市民活動団体のことを指す

る」とされている。浅虫のまちおこし団体は、マルシェを通して上記の3つの機能を果たしてきた。しかし課題として、支援を行う案件が出るたびに関係者と連絡を取り合い、その都度、進め方の協議や合意形成を図りながら進めていたため、効率性に欠け、継続的に質の高い支援を行うことが難しくなることが考えられる。今後は中間支援に取り組むための体制を組み、日頃から意見交換を行いながら互いの理解を深めるとともに、中間支援における役割分担を明確にして一体的に取り組むことが求められる。

次に中間支援組織について、2001年に内閣府が実施した「中間支援組織の現状と課題に関する調査」(*4)では、「多元的社会における共生と協働という目標に向かって地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」が中間支援組織とされているが、いろいろな捉え方があり必ずしも明確に規定された定義があるわけではない。若菜(*5)によれば、近年の時代背景と環境変化で中間支援は多様化し、今後も必要性が高まると述べられている。実際に2019年の内閣府「まち・ひと・しごと創生基本方針2019」(*6)では、地方創生を担う人材・組織の育成のためには、「地域住民等で構成される地域運営組織や地域商社といった組織等や、こうした組織等の支援を行う中間支援組織の役割が重要である」と述べられており、表1のような中間支援組織のタイプに分類されている。

浅虫の場合、産業支援系については、2023年6月に設立された観光地経営会社(DMC²)が担うと考えられるため(*7)、求められる機能としてはコミュニティマネジメント系と地域人づくり系と言える。まちおこし団体がこれまでの中間支援活動で培ってきた機能に加えて、これらの機能を備えた中間支援組織の構築を目指し、2023年度の事業を計画した。

表1 中間支援組織のタイプ分類 (資料:内閣府(*6)より引用)

分類	概要	主な取り組み
①産業支援系	地域資源を活用した新たな産業の創出を通して、地域の課題解決を推進する。金融機関・商工会議所など地域の既存機関とも連携して、起業支援及び既存企業の新規事業開発支援、事業承継等を推進する。	地域企業支援 事業承継 起業支援 特定事業型(地域商社/観光DMO ³ 等)
②コミュニティマネジメント系(関係人口系)	地域の魅力を発信し、外部から人材や組織等の資源を呼び込むことで、地域内の担い手の活性化や、地域課題の解決に取り組む。また、地域内外のハブ的役割を担い、地域のオープンイノベーション ³ も推進する。	起業支援 リビングラボ 移住支援 関係人口(インターンシップ/副業兼業等)
③地域人づくり系	社会教育主事等による地域住民の育成や、高校や大学等の既存の教育機関と連携し、地方創生を担う人材育成の取り組みを推進する。	高校魅力化コーディネーター 住民自治組織

3. 2023年度の事業概要

² DMC (Destination Management Company) および DMO (Destination Management Organization) とは、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定、実施するための調整機能を備えた法人を指す

³ オープンイノベーションとは、従来の自前主義(クローズドイノベーション)に代わり、組織外の知識や技術を積極的に取り込むことを指す

浅虫における中間支援組織の構築を目指し、外部相談窓口となるような拠点を設け、新規の観光振興・地域づくり活動について関係者と調整する。そして活動の担い手として、地域活動に興味関心がある大学生や高校生に協力を求める。この体制で持続可能性があるかどうか考察するとともに、関わった大学生と高校生が地域の関係人口となるか調査する。

まず、観光振興イベント、マルシェへの出店など、浅虫だからこそ試したいという企画を持つ外部からの提案者を集める。次に、地域づくり活動を経験したいという大学生や高校生を募集し協働者として仲間に加え、企画提案者を伴走支援しながら実施内容を計画し、実行、振り返りを行い、浅虫での継続的な実施方法を検討する。

中間支援活動としては上記のまちおこし団体の協力を得て、参加者の募集と協議する場を設置し、全体のマネジメント、関係者との調整、集客のための広報、実施運営補助を行う。2023年4月から企画の募集開始と体制づくり、6月から協力する大学生や高校生を募集し、7月から10月にかけて企画の試験実施、11月までに振り返り、12月に今後の方向性を検討する流れで設計した。

4. 主な事業内容と結果

(1) 中間支援組織の拠点整備

浅虫のまちおこし団体は、任意団体かつ構成員はそれぞれ本業を持つため、拠点となる場所は持っていなかった。それ故に案件ごとに場所を借りたり、協力者の元へ行ったりと効率が良くなかった。そこで今回は、中間支援組織の活動拠点として、空き物件を再活用した「浅虫がっちゃんこセンター（以下、センターという）」を設置することにした。場所は浅虫の中心部に位置するため、地域内で活動する際に便利なところで、打ち合わせスペースの他、物品を多く保管できる部屋があり、外部相談窓口としても活動拠点としても十分な場所となった。



写真1 中間支援組織の活動拠点

(2) 外部から人や資源を呼び込み活性化につなげる

ア) ティラノサウルスレース実行委員会

外部からの観光振興企画として、ティラノサウルスレース実行委員会（以下、実行委員会という）から協力の依頼があった。ティラノサウルスレースとはティラノサウルスの着ぐるみを着て走るという競技であり、その見た目、競技のシンプルさから人気を博し海外発祥でありながら日本でもまちおこしの一環で行われる程の人気を得ている。青森県内各地で実施している実行委員会から、浅虫での開催について相談があった。

前年度もサンセットビーチあさむしで開催したが、地域内の協力があまり得られず運営に苦労したという。今年度は浅虫町会のイベントへの協力など、浅虫の地域づくりに貢献していた実行委員会に伴走する形で中間支援を行うことになった。地域事業者や地域の公共施設の利用について調整し、7月のイベント当日には運営補助として県内の大学生に協力を依頼した。その結果、

前年度を上回る参加者、来場者となったうえ、スムーズな運営ができ、実行委員会の負担も軽減できて満足度の高いイベントとなった。開催の様子は写真2の通りである。



写真2 協働で実施したティラノサウルスレースの様子

イ) マルシェの広報活動と新規出店

観光振興企画として実施しているマルシェは、外部からの出店協力を得ながら3年目となる2023年度も毎月開催していた。マンネリ化を防ぐために、道の駅の駐車場会場だけでなく、道の駅内の3階フリースペースも借りて出店数を増やしたり、定期的に新規の出店を募集したりと工夫を重ねながら運営を継続しており、地域の賑わいづくりに貢献していた。その成果から、まちおこし団体は浅虫での地域づくり活動を紹介する機会が増えて、教育機関からの講演依頼を受けるようになった。その際に伝えていたのは、マルシェは売上目的だけではなく、地域活性化のための企画であり、共に地域づくりに協力する関係者をいつでも募集しているということであった。その際に、口頭だけでの説明では雰囲気が伝えにくいとため、外部の協力者と連携して、マルシェの動画制作、発信を行った。

この広報活動の影響で、新規出店の依頼が増え、弘前市内の大学生に講演をした後には、参加した学生からマルシェで出店したいという相談を受けた。まちおこし団体が丁寧な中間支援を行いながら、学生ならではのアイデアや工夫を凝らした出店が実現し、学業に支障がない範囲で多くの月に出店していたうえ、マルシェ以外の地域づくり活動にも参加した。

ウ) 浅虫に関わってきた大学生による海の家

浅虫では7月中旬から8月中旬までの夏休み中に海開き期間として、サンセットビーチあさむしでの海水浴が可能となる。例年この海開き期間中にビーチには、海の家と呼ばれる仮設のテイクアウト専門の飲食店が出店していたが、コロナ禍で出店できなかった年が続き担い手がいなくなっていた。そこで観光協会からの相談があり、マルシェを運営していたまちおこし団体が今年度、海の家を設置することになった。ただ、まちおこし団体のメンバーだけでは、期間中常に対応することが難しいため、これまでマルシェの運営を手伝っていた大学生たちに海の家の運営を任せることにした。

活動経験が長い弘前市内の大学院生をリーダーとして、学生9名が参加した。まちおこし団体は中間支援として、地域関係者との調整、海の家の運営に必要なプレハブや発電機の手配、飲食メニューの衛生管理を担い、学生たち



写真3 海の家開催の様子

今年度の夏は猛暑日が多かったが、学生たちはシフトを組み、悪天候による営業休止以外の日程を問題なく実施した。この事業を通して、学生たちのコミュニティができ、その後も浅虫に継続的に関わるようになった。

エ) センターの有効活用

活動拠点として整備したセンターを有効活用する企画提案があった。まちおこし団体は、浅虫まちづくり協議会と連携して、浅虫が学区である青森市立東中学校の地域探究科の授業を積極的に支援していた。その中で美術部の生徒たちが、センターの風除室のガラスにステンドグラスを貼り、まちの景観向上に貢献した(写真4)。

また、青森市交流推進課の国際交流員である台湾出身者から、台湾紹介展「台湾知りたいわん」の開催依頼があり、センターを会場として貸し出した(写真5)。その際にまちおこし団体のメンバーである近隣の飲食店も支援し、ポスター等を一部展示したり広報案内したりと協力した。年末年始の開催となり、来場者は多くはなかったが、センターの有効活用という可能性が見えた。



写真4 ステンドグラス設置の様子



写真5 台湾展示会の様子

(3) 人材育成の取り組み

ア) 高校の総合的な探究の時間との接続

2023年度から青森県内すべての県立高校では、総合的な探究の時間において「あおもり創造学」という内容で探究学習に取り組んでいる。その授業では、青森県内の地域課題について調査したり、実際にフィールドワークを行ったりして地域の理解を深め、将来的には地域で活躍する人材育成につなげる方針で進めている。その流れで、地域づくり活動を経験したいという高校生が増えており、浅虫でも何度かフィールドワークを受け入れていた。そこで、単に授業として参加するだけでなく、継続的に浅虫で地域づくり活動を行いたいという高校生を募り、中間支援活動の協働者として仲間に加えるための仕掛けを考えた。

はじめに、認定NPO法人カタリバが取り組んでいる実践型探究学習プログラム「高校生マイプロジェクト」(*8)を参考に、浅虫での地域づくり活動を通して探究活動を進められるプログラムを構築し、これまでの実績や関係がある高校へ案内した。しかし高校からの反応はなく、今年度の高校生の参加は見込めないことから、今後の対応方法を検討するために、高校の探究支援に関わっている関係者を浅虫に集めて協議することにした。

現役の高校教員や学校関係者、他の市町村で地域づくり活動を実践している専門家、そして大学生と多様な属性の参加者が集まった。2日間にわたる協議の結果、現状で高校生が地域づくり活動に直接参加し続けることはハードルが高く、まずは高校教員の理解を得られるように探究活動の中間支援を行っていくことが重要であるという結論に至った。その後はいったん高校生を対象から外し、次に述べる大学生の参加を中心に進めることにした。

イ) 大学の研究活動との接続

浅虫で実施してきた事業では当初から多くの大学生が関わっていた。特にマルシェを開催した際には、大学のゼミ活動やサークル活動の一環として、団体単位での参加が多く、事業運営には欠かせない存在となっていた。その際にまちおこし団体は、大学生たちに単なるアルバイトとして手伝うのではなく、地域づくり活動に参加し、地域活性化に直接関わることで、大学生生活の貴重な経験の場にしてほしいという理念を伝えており、大学生も目的を理解して参加していた。

活動に参加していた一部の学生からは、卒業研究や論文のテーマとして浅虫を題材にしたいという相談があった。また、大学卒業後の進路として、地域づくり活動を職業としていくためにはどうすればよいのかという相談もあった。相談に応えた結果、地域づくりを更に研究していきたいと大学院に進学した学生や、仕事として地域づくりに関わりたいと地方公務員を受験した学生が現れた。一方で、大学卒業後は県外に就職したり、県内企業であっても休日が固定ではない仕事だったりという理由から、浅虫の地域づくり活動に参加しなくなった学生もいた。卒業後も継続的に関わるための仕組みづくりという点では課題が残った。

このように、まちおこし団体が大学生の相談に真剣に応えることで、中間支援組織に求められる人材育成機能を果たしていたことが明らかになった。大学の研究活動の一環として地域づくり活動に参加し、それが大学生のキャリアに接続していけば、学生個人の成長につながるだけでなく、今後地域づくり活動を担う人材となることが考えられる。

5. 事業成果と考察

(1) 中間支援活動の実績から

まず、持続可能な観光地域振興を目指す事業として開催してきたマルシェを中間支援活動として捉え直すと、開催目的や企画運営方法、外部協力者の参加、そして集客という成果から、これまで十分に実績を残してきたことがわかった。事業を担ってきた浅虫のまちおこし団体は、地域事業者や地域住民から頼られる存在になり、さらに外部からの相談を受けるようになった。

そして、まちおこし団体の方から積極的に外部へ協力を求めたところ、地域資源の再発掘や有効活用につながる企画が新たに実施され、地域外からの人や資源を呼び込み活性化につなげる支援となった。特にサンセットビーチあさむしでは、これまで海水浴客が海開き期間にだけ訪問するような場所だったが、他に目玉となるようなイベント開催や、ビーチでの出店という形で新たな価値を創出できた。

また、イベント運営を中心に、直接サービスを受ける来訪者(受益者)がお金を使うような内容にして、さらにマルシェの出店者のような支援された関係者が、売り上げの一部を中間支援活動の資金として地域関係者に支払うような形になってきており、地域づくり活動をボランティアで終わらせるのではなく、ビジネスとして継続できるような仕組みにしていくという点においても成果が出ている。

(2) 中間支援組織としての役割

上記の中間支援活動を担ってきたまちおこし団体は、浅虫における中間支援組織としてどのような立場になっていたのかを考察する。地域の課題としては、地域の主力産業である観光業の衰退や人口減少、少子高齢化によって地域の賑わいが減っていたことと事業の担い手不足があった。また、地域活性化に向けて観光協会とまちづくり協議会がそれぞれ活動していたが、お互いの連携が取れておらず、継続性が課題であった。

この地域課題を解決すべく立ち上がったまちおこし団体は、まず方針として、地域に関わる人や組織をつなぎ、地域づくり活動を応援するという立場であることを掲げていた。自分たちが新たに何かを起こすわけではなく、あくまでも既にある活動に参加したり、地域資源の有効活用を考えたりするところから始まり、地域関係者と積極的にコミュニケーションを取っていた。そして、地域内では人材という点で限界があることから、地域外から人材を呼び込み、さらにその人材が待つスキルや能力を活かせる場として始めたマルシェは、地域の賑わい創出に貢献しただけなく、新規出店者が現れ、関わった大学生の育成や関係人口創出にもつながったことから、オープンイノベーションの場になっていたと言える。

また、大学や高校といった教育機関と積極的に連携を試み、地域づくりに興味関心を持つ学生を増やそうという活動を実施しており、まだ大きな成果にはつながっていないが、地方創生を担う人材育成に取り組んでいたとも言える。よって、浅虫のまちおこし団体は、表1でいうコミュニティマネジメント系（関係人口系）と地域人づくり系の機能を持つ中間支援組織としての役割を担っていると言える。

この成果から、観光地における中間支援組織の役割を図1のように整理した。観光地の場合、宿泊施設や飲食店等の企業で組織されるNPOとして観光協会がある。また、地域住民を中心に組織されるまちづくり協議会や、行政が運営する公共施設等もNPOに分類できる。資源提供者が直接受益者にサービスを提供しても、一組織としては限界があるため、地域全体の利益を求めてNPOが地域づくり活動を行う。そしてNPOでも継続が難しい事業に対して、中間支援組織が支援やコーディネートを行う。さらに外部協力者が現れた場合、NPOに直接言うことが難しくても中間支援組織が窓口となり受け入れ体制を整備する。すると中間支援組織と共に活動し、人材育成や関係人口創出につながる。さらに受益者である観光客の中から、その観光地のファンとなり応援し続ける者が現れると、その人は資源提供者として外部協力者になっていくという循環ができる。

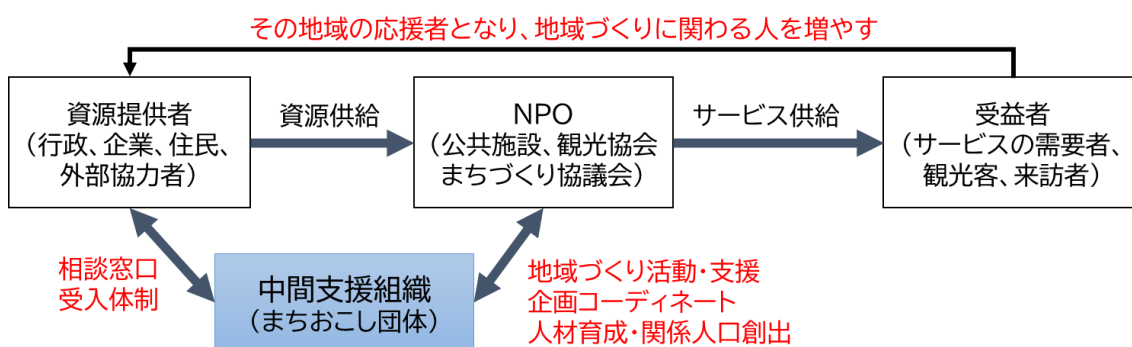


図1 観光地における中間支援組織の役割（内閣府資料(*4)を参考に作成)

(3) 地域における中間支援の展望

これまで述べてきた通り、中間支援組織は多様化しており、時代背景や地域特性によってその機能や役割は変化し続ける。また、地域づくり活動や人材育成は長期的な取り組みとなることから、継続性も求められる。そこで浅虫のまちおこし団体は、青森県南部町で長期的に中間支援活動を実践している合同会社南部どき(*9)と特定非営利活動法人学びどき(*10)の経営者である根市大樹氏を交えて、今後の浅虫における中間支援をどうしていくべきか議論した。

根市氏による南部町三戸駅前での活動によると、観光地ではない地域であっても、地域資源を有効活用し、地域の協力者を巻き込めば、賑わい創出が可能であることがわかった。その際に、

地域内で局地的に明らかな変化を創るエリアリノベーション⁴や、中間支援組織だけでなく地域関係者や住民を含めたコミュニティの形成が重要であることがわかった。

また、空き家を有効活用するためのマッチングや将来の地域を担う地元の小中学生の支援など、今後の浅虫においても課題となる案件について既に解決に向けて実践しており、その取り組みから学ぶことは多い。浅虫は温泉観光地という特性から、観光振興や地域の賑わいづくりは取り組みやすい中間支援活動であったが、もう一つの「高齢者の生活支援、子育て環境の改善等、地域住民の暮らしを支える生活支援」という点においては実施できていないうえに担い手も不足している。地域産業や地域づくり活動を支える中心となるのは地域住民であり、住民が住み続けられる地域づくりを支援していくことが、今後のまちおこし団体には求められる。

6. おわりに

本稿は、持続可能な観光振興・地域づくりのために、外部から人や資源を受け入れるための相談窓口を設け、地域側の調整と事業企画運営の参加者の募集、そして企画実施の伴走を行うような中間支援活動と、それを担う中間支援組織のあり方について検討してきた。

浅虫でのまちおこし団体が実施してきた地域づくり活動は、地域への来訪者増加や、事業運営に関わる関係人口創出という成果を出し、さらに地域資源の有効活用、次世代を担う大学生の人材育成という結果も出ており、中間支援組織としての機能を持っていることがわかった。

なお本稿は、あくまでも浅虫という狭い地域での考察となるが、日本全国で同じ課題を抱えている温泉観光地は多いと考えられる。本研究が他の地域でも応用され参考になれば幸いである。

謝辞

本事業は、令和5年度青森学術文化振興財団の助成を受けたものである。

参考文献・資料

- (*1) 井上丹, 2019, 八戸学院大学紀要第60号, 「持続可能な観光地域経営のための関係人口創出に向けた活動——地域資源を組み合わせた観光企画による交流拡大から——」
- (*2) 井上丹, 2022, 八戸学院地域連携研究センター産業文化紀要第32号, 「持続可能な観光地域経営のための地域内外の連携協働による事業成果と考察」
- (*3) 2016, 国土交通省, 平成28年度における地域づくり活動支援体制の活動内容について
- (*4) 2002, 内閣府, 平成13年度中間支援組織の現状と課題に関する調査
- (*5) 若菜千穂, 2018, 農村計画学会誌 Vol. 36, No. 4, 「中間支援に期待される役割と中間支援組織の実態—岩手県および秋田県における中間支援の現場から—」
- (*6) 2019, 内閣府, まち・ひと・しごと創生基本方針2019
- (*7) 東奥日報, 2023年6月1日朝刊, 浅虫温泉地区活性化へ異業種出資で会社設立
- (*8) 認定NPO法人カタリバ, 高校生マイプロジェクト, <https://myprojects.jp/>, (参照 2024-02-05)
- (*9) 合同会社南部どき, <https://nanbudoki.com/>, (参照 2024-02-05)
- (*10) 特定非営利活動法人学びどき, <https://manabi-doki.com/>, (参照 2024-02-05)

⁴ エリアリノベーションとは、空き店舗や空き家の再生、公共施設・空間の再整備、それらをフィールドとするイベント開催やコミュニティ活動などを通じて、特定エリアの魅力と価値を高め、活性化させていくまちづくり活動のことを指す