

平成 22 年度調査・研究事業

中心市街地を通じた社会的課題に取り組む「新たな経営体」に関する調査研究

報告書

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 福岡県支部

はじめに

本報告書は、社団法人中小企業診断協会福岡県支部が平成 22 年度に実施した、調査・研究事業の内容と成果を報告するものです。

2010 年 5 月から 10 月の半年にかけて、いわゆるプロボノ(*1)を結成・運営し、「筑紫野市二日市地区の街づくり」に関する提言をまとめました。完成した提言は、同地区で街づくりに取り組んでいる NPO 法人(*2)に対して発表し、今後の活動の参考にしていただきました。

この報告書では、まず前半で社会的な課題と中心市街地の役割（第 1 章）、新たな経営体の出現とその課題（第 2 章）、プロボノの可能性（第 3 章）についての現状を考察します。そして後半では、実際にプロボノを結成・運営して実施した内容の詳細（第 4 章）を説明した上で、

- 1) プロボノの可能性や社会的効果
- 2) これからの街づくりの課題と解決策
- 3) 人口減少時代における新しい公共のあり方

といった観点からその成果・成功要因・課題などを分析・考察(*3)した内容を記します（第 5 章）。

これから社会的課題の解決には、NPO などの新たな経営体が大きな役割を担うと考えられますが、そのような新たな経営体を支援する形態として、プロボノには大きな可能性があると考えています。本書に述べる調査研究結果が、これからプロボノを結成・運営する方々や、社会的な課題の解決に取り組んでいる方々の一助となれば幸いです。

*1：本書ではプロボノという言葉を、「専門的な知識や経験を持つ社会人が、所属や組織を超えてボランティアベースで集まり、主に自己啓発や社会貢献などを目的として活動する期間限定の団体」という意味で使っています。

*2：福岡県筑紫野市の中心市街地である「二日市」地区では、市民参加型の NPO 法人が活発に「街づくり」について議論し続け、様々な取り組みを推進しています。

*3：今回の一連の取り組みは、社団法人 中小企業診断協会の H22 年度調査研究事業に採択され、「NPO 等の新たな経営体への支援のあり方」の調査研究として推進されたものです。

<本報告書が採り上げる命題>

- * 現在の街づくりにおける課題は何か？
- * これからの街づくりは、どのように進めるべきか？
- * 専門家や支援機関は、NPO 法人などの新たな経営体にどのように対峙すべきか？

目次

第 1 章 社会的な課題と中心市街地への期待	4
1. 人口減少に起因する社会的課題	4
(1) 将来的な人口減少の推移	4
(2) 高齢者人口の割合の増加	5
(3) 人口減による脅威と社会的課題	6
(4) 自治体運営の課題とコンパクトシティ	7
2. 中心市街地への期待	7
(1) 中心市街地の定義	7
(2) 中心市街地が直面している問題	8
(3) 中心市街地への期待	10
(4) 中心市街地の活性化に求められる組織体	10
第 2 章 新たな経営体の出現と課題	12
1. 社会的課題の複雑化と新たな経営体の出現の背景	12
2. 中心市街地活性化の推進主体	13
3. NPO による中心市街地活性化の具体事例	14
(1) 設立の経緯	14
(2) 構成要員	14
(3) 活動内容	15
(4) 活動実績	16
(5) 活動の実態	16
4. まとめ：新たな経営体の出現と課題	17
第 3 章 プロボノの可能性	18
1. NPO 法人の支援者とその特徴	18
2. 新しいボランティアのかたち「プロボノ」の誕生	18
(1) プロボノとは	18
(2) プロボノの歴史	19
3. 三方にメリットをもたらすプロボノ	20
4. プロボノワーカーと行政から派遣される専門家との違い	21
5. ビジネスライクが生む落とし穴	21
6. プロボノワーカーによる新たな視点の提供	22
第 4 章 実験的な調査・検証の実施内容	23
1. ほっと二日市への協力依頼・調整	24
(1) 経営技術勉強会の活動	24
(2) ほっと二日市に対する協力依頼と調整	25
2. 全体フロー設計（プロボノ活動の立ち上げ）	26
3. ワークショップの実施実績	27
(1) ワークショップ 1st Stage：社会的課題について	27
(2) ワークショップ 2nd Stage：中心市街地について	29
(3) ワークショップ 3rd Stage：二日市について (1)	31
(4) ワークショップ 3rd Stage：二日市について (2)	33
(5) ワークショップ 5th Stage：現地調査・提言集約	37

4. 提言発表	38
5. アンケート (ほっと二日市の提言発表受講者向け)	39
6. アンケート (プロボノメンバー向け)	42
7. ヒアリング (ほっと二日市の主要メンバー対象)	46
8. 事務局と推進支援について	46
第5章 得られた知見と今後に向けた提言	47
1. 活動の成果	47
(1) 街づくりへの貢献	47
(2) プロボノ参加者への貢献	47
2. 成功要因 (良かった点)	48
(1) プロボノに多様な人材を集めることができた	48
(2) 目的を明確にして、相互に共有していた	48
(3) ネット上で議論を継続した	48
3. 明らかになった課題と留意事項	48
(1) プロボノの参加者確保	48
(2) プロボノと NPO 等とのマッチング	49
(3) 運営費 (会議室代、交通費、調査費など) の確保	49
4. 今後に向けた提言	50
おわりに	51
付録：NPO 法人ほっと二日市への提言 (プロボノの最終成果物)	52

第1章 社会的な課題と中心市街地への期待

1. 人口減少に起因する社会的課題

近年、日本をとりまく環境は激変している。アジアの新興諸国の興隆と企業の海外進出、それに伴う国内産業の空洞化、長引くデフレ経済と消費の不振など、枚挙にいとまがない。

これらの環境変化の代表的なものに、少子高齢化がある。戦後のベビーブームによる人口の急増と昨今の出生率の低迷がもたらしたこの問題は、日本の将来に大きな不安要素をもたらしている。消費傾向の変化といったミクロな事象から、世代間格差の問題、ひいては国の社会保障のありかたなど、広範囲、且つ深刻な問題をはらんでいる。

昨今、特にクローズアップされているのが、少子高齢化の先にある「人口減少」の問題である。今後予測される人口減少の脅威と、そこから浮かび上がる社会的な課題を考察する。

(1) 将来的な人口減少の推移

日本の総人口は 2004 年をピークに今後長期にわたり減少傾向に転ずる。'09 年で 1 億 2751 万人、2030 年には 1 億 1522 万人、'50 年に 1 億人を切り、'70 年代に、日本の人口は 7000 万人を割ると推計されている。

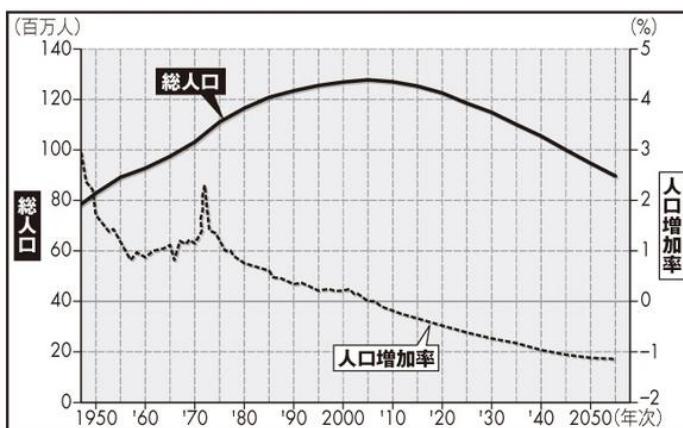


図 1-1：総人口、人口増加率の現状および将来推計：1947～2055

資料) 総務省統計局「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成 18 年 12 月)による

この傾向は地方でより顕著に表れる。2005 年と 2035 年との比較では、北海道は 562 万人から 441 万人、青森は 143 万人から 105 万人、奈良は 142 万人から 110 万人、和歌山は 103 万人から 73 万人といったように、数十万人単位で人口が減少すると予想されている。九州の各県においても、同様のことが言える。

(財) 九州経済調査協会(以下九経調)の推計では、2030 年の人口は 2005 年に比べ、長崎県 75.6%、宮崎県 79.7%、鹿児島県 80.3%となると予想されている。離島はさらに減少以降が顕著で、九州 7 県の離島は 61.2%という推計結果となっている。

	実数							増減率							2005年=100					
	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	00-05	05-10	10-15	15-20	20-25	25-30	2005	2010	2015	2020	2025	2030	
全国	126,926	127,768	127,298	125,497	122,343	118,078	113,065	0.7	△0.4	△1.4	△2.5	△3.5	△4.2	100.0	99.6	98.2	95.8	92.4	88.5	
九州 8 県・山口	16,292	16,207	15,978	15,614	15,111	14,490	13,790	△0.5	△1.4	△2.3	△3.2	△4.1	△4.8	100.0	98.6	96.3	93.2	89.4	85.1	
九州 8 県	14,764	14,715	14,534	14,233	13,807	13,273	12,664	△0.3	△1.2	△2.1	△3.0	△3.9	△4.6	100.0	98.8	96.7	93.8	90.2	86.1	
九州 7 県	13,446	13,353	13,136	12,808	12,367	11,830	11,228	△0.7	△1.6	△2.5	△3.4	△4.3	△5.1	100.0	98.4	95.9	92.6	88.6	84.1	
九州 6 県・山口	9,958	9,796	9,543	9,208	8,793	8,317	7,807	△1.6	△2.6	△3.5	△4.5	△5.4	△6.1	100.0	97.4	94.0	89.8	84.9	79.7	
福岡県	5,016	5,050	5,037	4,982	4,878	4,730	4,548	0.7	△0.2	△1.1	△2.1	△3.0	△3.8	100.0	99.8	98.6	96.6	93.7	90.1	
佐賀県	877	866	848	822	789	751	710	△1.2	△2.1	△3.1	△4.0	△4.8	△5.5	100.0	97.9	94.8	91.1	86.7	81.9	
長崎県	1,517	1,479	1,426	1,362	1,287	1,205	1,118	△2.5	△3.5	△4.5	△5.5	△6.4	△7.2	100.0	96.5	92.1	87.1	81.5	75.6	
熊本県	1,859	1,842	1,808	1,759	1,695	1,619	1,535	△0.9	△1.9	△2.7	△3.6	△4.5	△5.2	100.0	98.1	95.5	92.0	87.9	83.3	
大分県	1,221	1,210	1,185	1,150	1,104	1,049	990	△0.9	△2.0	△3.0	△4.0	△4.9	△5.6	100.0	98.0	95.1	91.3	86.8	81.9	
宮崎県	1,170	1,153	1,125	1,087	1,038	981	919	△1.4	△2.4	△3.4	△4.5	△5.5	△6.3	100.0	97.6	94.3	90.1	85.1	79.7	
鹿児島県	1,786	1,753	1,706	1,647	1,576	1,495	1,408	△1.8	△2.7	△3.5	△4.3	△5.1	△5.8	100.0	97.3	93.9	89.9	85.3	80.3	
沖縄県	1,318	1,362	1,398	1,425	1,440	1,443	1,435	3.3	2.6	1.9	1.1	0.2	△0.5	100.0	102.6	104.6	105.8	106.0	105.4	
山口県	1,528	1,493	1,444	1,381	1,304	1,217	1,126	△2.3	△3.3	△4.4	△5.6	△6.6	△7.4	100.0	96.7	92.5	87.3	81.5	75.5	

図 1-2：九州・山口県別に見た将来推計人口

資料) 総務省「国勢調査」をもとに、九経調推計

	実数		
	九州 8 県離島	九州 7 県離島	沖縄県離島
2000	488	360	128
2005	467	338	129
2010	447	315	132
2015	421	288	133
2020	394	261	134
2025	365	233	133
2030	339	207	132
増減率			
00-05	△4.3	△6.3	1.1
05-10	△4.3	△6.7	2.1
10-15	△5.7	△8.5	1.0
15-20	△6.5	△9.7	0.3
20-25	△7.3	△10.7	△0.5
25-30	△7.3	△11.1	△0.7
年			
2005	100.0	100.0	100.0
2010	95.7	93.3	102.1
2015	90.3	85.4	103.2
=	84.4	77.1	103.5
2020	78.3	68.9	103.0
2025	72.5	61.2	102.3
100			
2030			

図 1-3：離島の将来推計人口

資料) 総務省「国勢調査」をもとに、九経調推計

(2) 高齢者人口の割合の増加

さらに日本では、人口減少と同時に、高齢者人口の急速な増加という問題が発生する。下図は、15～64 歳の人口(生産年齢人口)と、65 歳以上の人口(高齢者人口)の推移を比較したものである。2055 年には国民の 40・5% が高齢者になる。一方生産年齢人口は 51.1% と推計されている。

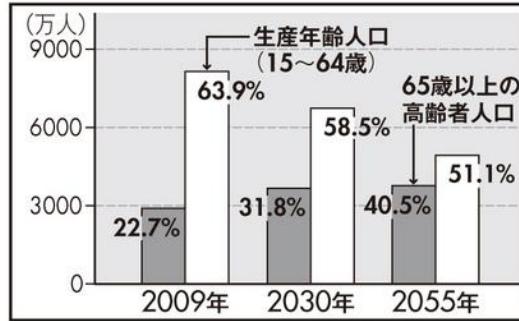


図 1-4：生産年齢人口と高齢者人口推移

資料) 総務省統計局「国勢調査」国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成 18 年 12 月)による

(3) 人口減による脅威と社会的課題

人口が減少することにより、国内の消費は減少する。九経調の推計では、人口要因による消費支出は、2030 年までに総額で 1 割は減少するという。また、労働人口は 2030 年までに 2 割の減少が予想されている。

表 1-1：年間消費支出総額の将来推計

		2005	2010	2015	2020	2025	2030
九州・山口	実額(十億円)	18,684	18,708	18,460	18,041	17,466	16,755
	増減率(%)	2.2	0.1	△1.3	△2.3	△3.2	△4.1
	2005年=100	100.0	100.1	98.8	96.6	93.5	89.7
全国	実額(十億円)	165,138	166,130	165,136	162,606	158,270	152,388
	増減率(%)	2.9	0.6	△0.6	△1.5	△2.7	△3.7
	2005年=100	100.0	100.6	100.0	98.5	95.8	92.3

表 1-2：労働者人口の将来推計

		2005	2010	2015	2020	2025	2030
労働力人口(万人)	826	799	762	723	685	646	
5 年間増減率(%)		△3.3	△4.6	△5.1	△5.3	△5.7	
年平均増減率(%)		△0.7	△0.9	△1.0	△1.1	△1.2	
増減数(万人)		△ 28	△ 37	△ 39	△ 38	△ 39	
2005年=100	100.0	96.7	92.2	87.5	82.9	78.2	

資料) 消費支出は総務省「全国消費実態報告」、世帯数、労働力人口比率、
推計人口は総務省「国勢調査報告」をもとに九経調推計

消費の減少に比べ労働人口の減少が大きければ、労働力の需給ギャップが生まれ、結果として働き手としての高齢者の活用や、外国人の雇用、研修の受入れといった方向に進んでいくことが予想される。高年齢労働者に関しては、フルタイムで就労する割合は少ないと考えられるため、労働生産性の低下や労働の質の低下が危惧される。

さらに大きな懸念として、生活インフラの破綻がある。道路、上下水道、鉄道、電力といった設備的なインフラをはじめ、病院、学校、スーパー・マーケット、金融機関といったサービス業まで、人口の減少に伴うサービスの廃止や撤退が今後急激に増えていくことが予想される。

たとえば水道に関しては、水道管の法定耐用年数は 40 年であり、それ以後使用する場合は大規模な補修作業が必要になる。しかし水道水の需要は全国的に年々減少しており、2040 年には現在の半分程度となる予測がある。そのため、補修費用にかかる費用を捻出できなくなるケースが全国の自治体で出てくる可能性がある。

過疎地では以前から、人口減少により病院や学校施設等が閉鎖されるケースが多くみられたが、昨今では過疎地のみならず、都市部郊外の大型ニュータウン等においても「買い物弱者」といわれる問題が発生している。戦後の復興期から高度成長時代に開発された大規模団地は、住民の高齢化に伴う消費活動の減少から、バス等の公共交通機関の撤退や、スーパーの閉鎖等により、日常の買い物に支障をきたす事例が多く出てきている。このようなニュータウンを抱える自治体では、移動販売事業者への補助など、公的な支援を行うケースもみられる。福岡都市圏においても、筑紫野市、太宰府市、春日市などが、コミュニティバスを運行する等、住民の生活支援を行っている。

今後人口減による税収の減少が予測されるなかで、このような住民の生活支援を維持できるか、自治体運営の大きな課題であると考えられる。

(4) 自治体運営の課題とコンパクトシティ

このように、人口の減少によって様々な社会問題が顕在化するなか、地域住民の生活を維持する観点から、コンパクトシティという街づくりの考え方に対する注目が集まっている。

コンパクトシティとは、都市的土地区画整理事業の郊外への拡大を抑制すると同時に中心市街地の活性化が図られた生活に必要な諸機能が近接した効率的で持続可能な都市、もしくはそれを目指した都市政策のことである。市街地のスケールを小さく保ち歩いてゆける範囲を生活圏と捉えコミュニティーの再生や住みやすい街づくりを目指そうとするのがコンパクトシティの発想である。1970 年代にも同様の提案があり、当時は都市への人口集中を招くとして批判されていたが、近年になって再び脚光を浴びるようになった。再開発や再生などの事業を通して、ヒューマンスケールな職住近接型街づくりを目指すものとしてクローズアップされている。

人口が減少し住民の高齢化が進むなかで、地域生活を維持するためには、地域の中心部に都市機能、生活支援機能などを集積させると同時に、中心部での居住を促進することが望ましい。また、自治体がコンパクトシティに注目するには、地方税増収の意図もある。例えば、地価の高い中心部に新築マンションなどが増えれば固定資産税の増収が見込まれる。また都市計画区域内の人口が増えれば都市計画税の増収も見込まれる。すなわち、同じ自治体の郊外から中心部に市民が住み替えるだけで地方税の増収に繋がることになり、経済停滞や人口減少が予想される自治体にとってコンパクトシティ化は有効な財源確保策と見られている。

国土交通省も、コンパクトシティを目指すべく政策転換を進めている。1998 年制定の街づくり 3 法（改正都市計画法、大規模小売店舗立地法、中心市街地活性化法）が十分に機能しておらず、中心市街地の衰退に歯止めがかからっていないとの問題認識から、見直しが行われ、その後都市計画法、中心市街地活性化法が改正された（2006 年 8 月施行）。

この法律改正の最も大きな変化は、商店街など商業集積の活性化を支援する施策のみならず、まちなか居住を促進する都市計画の施策、まちなかに人を集めための交通体系に対する施策など、総合的な視点で街づくりを捉えていることである。

2. 中心市街地への期待

少子高齢化による人口減というマクロ的な社会的課題に対し、地域住民の生活の維持という観点から、中心市街地の持つ可能性に期待が高まっている。一方、シャッター通りに代表される多くの中心市街地の衰退状況については、多くの時間と政策的予算が費やされたにもかかわらず、未だ抜本的な解決事例をみつけることができない。このような中心市街地が抱えている現状の課題について考察する。

(1) 中心市街地の定義

中心市街地は、その成立が地域や時代の背景によって様々であり、ある一定の機能や形態を有しているわけではない。現実の姿は多種多様であるが、概念として国が法律に明記している中心市街地の定義を示す。

○中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（中心市街地活性化法：1998 年施行）

・「市町村の人口や規模に関わらず、相当数の小売商業者、都市機能が集積している市街地」を中心市街地と定義

○改正中心市街地活性化法による認定中心市街地の法要件

・小売商業・都市機能が相当程度集積しており、市町村の中心的役割を担っているもの。

・土地利用及び商業活動等から見て、衰退又は衰退のおそれがあると認められるもの

街づくりの方針等と整合が図られており、当該市町村及び周辺地域の発展にとって有効かつ適切

であると認められるもの。

(2) 中心市街地が直面している問題

① 中小小売店の販売額の減少と零細化

2002 年における九州の都心商業集積地区(中心商店街)の小売業は、商店数が 1997 年比 20.4% 減、従業員数が同 20.5% 減、年間商品販売額が同 40.1% となっている。非都心地区(郊外商業エリア)が増加しているなかで、都心地区が大きく減少しており、都心地区の中小小売店は厳しい環境の中、零細化が進んでいると考えられる。

表 1-3：中小都市の都心地区商業集積地区の状況（九州・山口）

		1997	2002	2002/1997
都心地区	商店数	6,772	5,390	△20.4
	従業者数	31,626	25,140	△20.5
	年間商品販売額	563,756	337,627	△40.1
	売場面積	836,485	617,592	△26.2
非都心	商店数	22,085	21,002	△ 4.9
	従業者数	106,950	118,386	10.7
	年間商品販売額	1,844,426	1,816,787	△ 1.5
	売場面積	1,878,425	2,248,702	19.7
市合計	商店数	28,857	26,392	△ 8.5
	従業者数	138,576	143,526	3.6
	年間商品販売額	2,408,182	2,154,414	△10.5
	売場面積	2,714,910	2,866,294	5.6
都心エリア	商店数	23.5	20.4	△ 3.0
	従業者数	22.8	17.5	△ 5.3
	年間商品販売額	23.4	15.7	△ 7.7
	売場面積	30.8	21.5	△ 9.3

資料) 経済産業省「商業統計表」

② 来街者の減少と近隣商店街化

九州・山口における中小 5 都市の歩行者交通量の推移をみると、2000 年に比べ 2005 年では 60~90% に落ち込んでいる。1995 年と比較すると半分以下の来街者数になっている都市も多く、さらに休日では 4 分の 1 にまで落ち込んでいる都市もある。

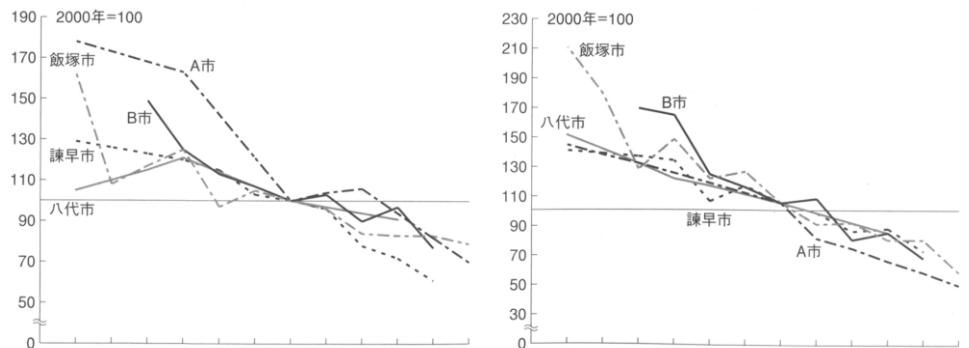


図 1-6：歩行者交通量の推移（左：平日、右：休日）

資料) 各市商工会議所提供資料より九経調作成

大半の中小都市が、平日に比べ休日の来街者が減少している。商店街は、広域商圏を持つ「広域型商店街」と近隣の地域住民を対象とする「近隣型商店街」に分類できる。中小都市の休日の来街者減少は、広域からの集客力が低下し、平日の買い物客中心の近隣商店街化が進んでいることを示している。

③ 核店舗の閉鎖と歩行者の減少

中心商店街の集客の核となっていた店舗が閉鎖するケースが近年多く見られる。2009 年には久留米の中心市街地にある久留米井筒屋が閉鎖している。核店舗の閉鎖は周辺の店舗にも大きな影響をもたらす。大型の核店舗が相次いで撤退した周南市の事例をみてみる。

下図は周南市中心市街地における平日の来街者数の変化を、大型店が閉鎖した時期の前後で比較したものである。調査地点別に増減率をみると、最も減少しているところでは 64.8% の減少となっている。商店街全体でも 10.9% の減少となっており、核店舗の閉鎖が商店街全体の歩行者減に大きく影響していることがわかる。



図 1-7 : 周南市中心商店街の来街者の変化 (1998-2001 年)

資料) 徳山商工会議所「歩行者交通量調査」

④ ハードソフトの硬直化

多くの店舗が集積するショッピングセンターでは、時代の変化に伴い施設のリニューアルや大幅なテナントの入れ替えが行われる。しかし中心商店街ではこのようなスクラップアンドビルドは困難である。また、大半の店舗が抱える店主の高齢化、後継者不足は、消費者ニーズに合わせた商品構成や新業態の転換等、個店の改善を妨げる要因となっている。

⑤ 空き店舗と地価の高止まり

中小都市の中心商店街で空き店舗にテナントが入居しない理由として、賃料の高止まりがある。都心地区の地価の変動率と都心地区商業販売額の増減率との関係をみると、中小都市は商業販売額の減少に比べ地価の下落率が小さい。このような地価の高止まりは、商店街の新陳代謝を阻害する大きな障害となっている。

この問題は家主の意識の問題も根底にあることから、解決のためには、賃貸を促すような税制等、誘導的な政策が求められている。

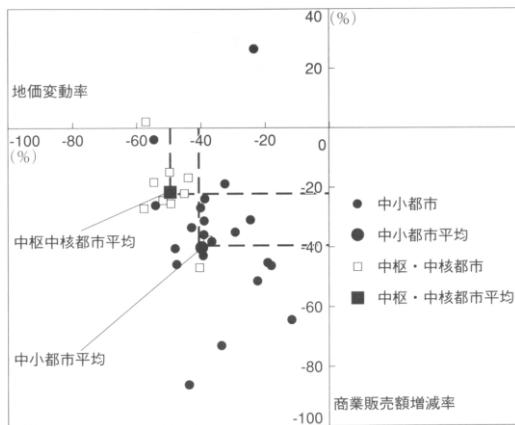


図 1-8：地価変動率と商業販売額増減率の関係（1997-2002、九州・山口）

資料）国土交通省「地価公示」、経済産業省「商業統計表」

(3) 中心市街地への期待

複雑な問題を抱える中心市街地であるが、先述したように、地域住民の生活の維持という観点から、昨今、中心市街地に対する期待が高まっている。一方、人が多く集まる場という街の魅力が、将来の少子高齢化、人口減社会にとって大きな意味を持つことが考えられる。たとえば以下の役割が考えられる。

① 生活の場としての中心市街地

高齢者のみ、子育て世代も含め、職住近接という環境を活かした生活の場として、中心市街地を捉えることが考えられる。仕事場と自宅の往復だけではなく、地域活動に積極的に参加することで、地域の一員として豊かな人間関係を築いていく場として、中心市街地は大きな可能性を持っている。

② インキュベーションの場としての中心市街地

情報ネットワークの進展とともに、リアルな人と人との交流やそこから生まれるアイデアが、新たなイノベーションを生み出す原動力となっている。人が集まる場である中心市街地は、専門家支援やインキュベーションオフィスの設置など戦略的な制度を導入することで、新たなビジネスモデルを生み出す可能性を持っている。

③ 新たな生活サービスの拠点

子育て世代、高齢者、若年層まで多様な世代が生活することで、今までにない新たな生活サービスが生まれる可能性がある。

高齢者と幼児の交流が可能なデイケア・保育所一体型の施設、大学生が参加する商店街のチャレンジショップ、高齢者が運営する総菜店など、様々なアイデアが考えられる。

(4) 中心市街地の活性化に求められる組織体

中心市街地を多様な生活者や世代が集まる場と捉え、それらの人々が緩やかなつながりを持つことで、新しい可能性が拓けると考えられる。そのためには、従来の商業者団体だけでなく、地場の企業経営者や地域の有志など多様なメンバーが参加できるような新たな経営体が、魅力ある

街づくりを目指し活動することが求められている。

参考文献

- 「都心衰退」その実態と再生の芽：（財）九州経済調査協会 2006 年
- 人口減少時代の到来と地域経済：（財）九州経済調査協会 2006 年
- 日本の将来推計人口（平成 18 年 12 月推計）：国立社会保障・人口問題研究所
- 鈴木 浩『日本版コンパクトシティ 地域循環型都市の構築』（学陽書房、2007 年）

第2章 新たな経営体の出現と課題

多くの地方都市において、中心市街地の活性化が課題となっている。筑紫野市では、この中心市街地活性化（街づくり）の推進主体を NPO 法人が担っている。ここでは、その経緯・背景・現状と課題について分析する。

1. 社会的課題の複雑化と新たな経営体の出現の背景

社会的課題の解決主体は、その出資形態によって以下のように分類できる。

表 2-1：社会的課題の解決主体（出資形態による分類）

官（第一セクター）	地方自治体である。ここでは国営・公営企業などを含む。
私（第二セクター）	民間の営利企業。他のセクターでは十分に満たせていない社会的課題を収益事業によって解決する。象徴的な社会的課題を効率的に解決するものは、近年ソーシャルビジネスと呼ばれることがある。
民（第三セクター）	狭義には第一セクターと第二セクターによる共同出資の法人である。広義には、NPO などの非営利団体を含む。

中心市街地活性化に限らず、地域社会が抱える課題には多くの利害関係者が関係するため、その利害関係の調整には多額のコストを要する。一方で、地方自治体の財源は限られており、経済成長の低迷や少子高齢化によって財政は逼迫している。そのため、地方自治体は地域社会の将来像をランドデザインとして制定し、解決すべき社会的課題を洗い出し、それぞれのセクターに割り振ったり、それぞれのセクター内の経営体を活性化したり支援したりしなくてはならない。これが不十分または不適切であれば、社会的課題を効率的に解決できず、財政が破綻してしまう。

高度成長期においては、「投資対効果が明確な基本的なインフラ整備」や「比較的需要がはっきりしている物資・サービスの供給による生活水準の向上」が、優先順位の高い社会的課題であった。そのような社会的課題の解決には、第一セクター・第二セクターが大きな役割を果たした。

ところが経済成長が鈍化したバブル崩壊以降は、右肩上がりの経済成長を前提とすることができず、しかも少子高齢化が進むことが確定的になったことで、社会的課題は多様化・複雑化した。第一セクターでは解決にコストがかかりすぎる社会的課題、第二セクターによる解決も期待できない社会的課題の解決主体として、第三セクターが注目されるようになった。当初は、狭義の第三セクターである官民共同出資の会社（鉄道運営会社など）が多く設立されたが、制度整備が進んだ結果、2000 年前後から急激に NPO の法人化が進み、2010 年 9 月 30 日までに認証を受けた特定非営利活動法人（法人格を持つ NPO）は 40,947 法人（うち福岡県は 1,388 法人）にまで増加している。

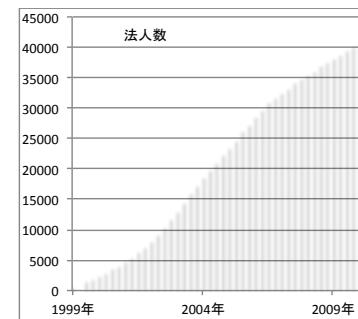


図 2-1：特定非営利活動法人の推移

（内閣府 平成 21 年度特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査より）

ちなみに現在では、法人ではなく個人によるコミュニティが社会的課題の解決主体となっているケースも増えている。もともと日本には、自治会などのコミュニティが主体的に公的な活動を実施し、身近でごく小さな地域の社会的課題を解決してきた歴史的な経緯がある。現在では IT 技術の発達やインターネットの活用普及によって、地理的には点在する「個人」がコミュニテ

ィーを形成し、「育児」や「介護」など特定の社会的課題の解決に取り組む事例も増えている。

以上のように、暮らしやすい社会を実現するために解決すべき社会的課題の内容は時代とともに変遷し、それに伴って、その解決主体の形態も変遷してきたし、これからも変化していくことが予想される。その中でも、NPO は、社会的課題を解決するための各種施策・活動の推進主体として、様々な分野（福祉、教育・文化、街づくり、環境、国際協力など）で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されている。（参考：内閣府 NPO の基礎知識）

2. 中心市街地活性化の推進主体

中心市街地活性化は、それ自体が社会的な課題であると同時に、他の社会的課題の解決策でもある。先に述べたように、現在の地方都市は様々な社会的課題を抱えている。そのため、中心市街地活性化として取り組む具体的な施策もまた多様である。すなわち、中心市街地活性化の推進主体としても、様々な形態が可能であり、どれが最適化であるかは地域によって異なる。

中心市街地活性化法においては、中心市街地における商業街づくりをマネージメント（運営・管理）する機関を TMO（タウンマネージメントオフィス）と定義している。TMO になれるのは、商工会議所・商工会・狭義の第三セクターなどである。

実際の中心市街地では、地方自治体の商工課（第一セクター）、商店組合や個別の店舗・事業者（第二セクター）、NPO 法人や商工会議所・商工会（第三セクター）などが、時に連携し、時に別々に、様々な施策を推進している。また、第二セクターには、街づくりの推進や支援を専門分野とする多くの事業者やコンサルタントが存在する。

一方、街づくりに関わる NPO 法人も増加傾向にある。2009 年 9 月現在、全国で 16,967 法人（全法人のうち 41.4%）が「街づくりの推進を図る活動」を定款に掲げている。九州・沖縄の各県においても、その数は増加傾向にある。

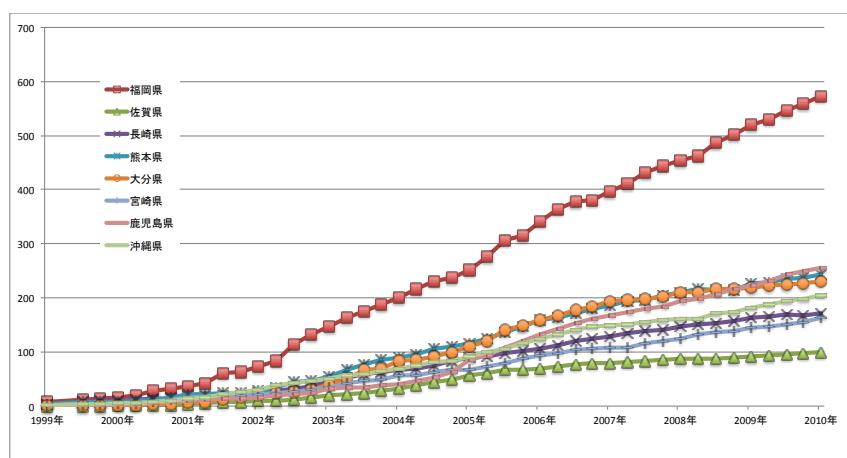


図 2-2：「街づくりの推進を図る活動」を定款に掲げている認定 NPO 法人の数

（内閣府：平成 21 年度特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査より）

3. NPO による中心市街地活性化の具体事例

筑紫野市の中心市街地である二日市においても、複数の NPO が街づくりに取り組んでいる。ここでは、その中でも認定 NPO 法人ほっと二日市¹（以下、単に「ほっと二日市」と表記）について、その概要を説明する。



（1）設立の経緯

図 2-3：二日市中央通り商店街の様子

筑紫野市では、平成 17 年度に市民参加型で TMO 構想を検討した結果、商店街の店主だけではなく、意欲的な一般市民も参加した独特の推進組織が形成された。その「市民を含む多様な主体が参加する推進組織」を NPO 法人化したものが、現在のほっと二日市である。

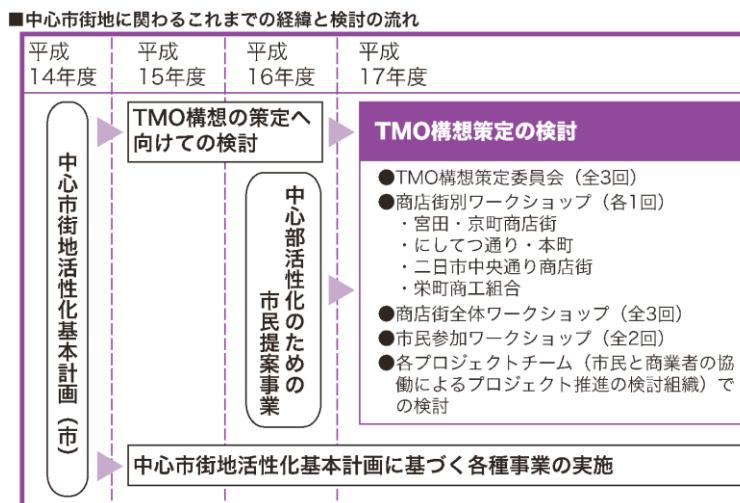


図 2-4：中心市街地に関わるこれまでの経緯と検討の流れ

（平成 17 年度発行 TMO 構想概要版より）

（2）構成要員

ほっと二日市の最大の特徴は、その構成要員の多様性にある。少なくとも主婦・医師・自営業者・商店主・地方公務員など、その職業や所属において多様な市民が活動に参画している。

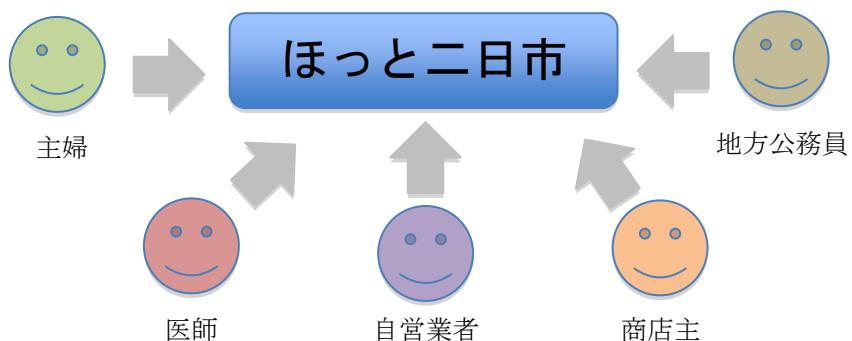


図 2-5：ほっと二日市の主な構成要員

¹ <http://hot-futsukaichi.com/>

(3) 活動内容

筑紫野市の TMO 構想では、TMO 事業として 10 年以内に着手することが望ましい 18 のプロジェクトを定義している。さらに、そのうち 6 つのプロジェクトを重点プロジェクトと位置付け、早期着手する計画となっている。現在ではほっと二日市が、この TMO 構想に基づくプロジェクトのほぼ唯一の推進主体となっている。



図 2-6：平成 17 年度発行 TMO 構想概要版（一部抜粋）

(4) 活動実績

① 各種イベントの企画・運営

- ちくしの二日の「市」（毎月）
- ものづくりアート市（年1回春）
- イルミネーションイベント（年1回12月）
- ほっとな七夕夏まつり（年1回7月：ただし2009年度まで）

② 無料休憩所の運営、アートベンチの設置、点字ブロックの着色（NPO設立前）など

(5) 活動の実態

ほっと二日市に対して、下記の通り主要メンバーに対するヒアリングを実施した²。

- 2010年12月17日：坂本様（副理事）、東様／NPO ほっと二日市

上記のヒアリングによって得られた活動の実態に関する情報・意見は以下の通りである。

- コンサルタントが関わって策定したTMO構想に沿って少しずつ着実に活動している。
- 実施するイベントや施策によって、リーダーシップを發揮するメンバーは異なる。
- 毎週火曜日の夜に主要メンバーが集まって運営に関する会議を実施している。
- 参加者各自が楽しんでいるので続いている。一方で、意見の食い違いなどによって、活動から離れていった人もいる。
- 主体的かつ活発に活動する女性メンバーが複数名存在する。これら女性メンバーのパワーが非常に強く、男性陣を引っ張っている。
- 商店街の関係者（店主）だけでなく一般市民も参画しているため、必ずしも商店街振興に関わらない活動も推進できる。この点は、商店街主体の街づくりとの違いだと認識している。
- 商工会・商店街関係者・行政ではできないが、一般市民だからこそできる活動や行動がある。例えば、地域で営業しているコンビニエンスストアなどのフランチャイザーでも、一般市民（主婦）が各種イベントへの協力を依頼に行くと協力していただける。
- 特に商店主や事業主は、各種のセミナーに参加したり、他の中心市街地活性化の状況について調べたりすることで、一般的な知識を習得している。また、過去に街づくりに関するコンサルタントを雇ったこともある。現在の活動の拠り所であるTMO構想についてもコンサルタントの指導・監修の元、多数の市民がアイデアを持ち寄り、ワークショップなどで議論して策定したものである。二日市の街づくりに関しては、考え尽くした印象を持っている。
- TMO構想で掲げた施策を推進していくと、特にイベントの開催などでかなりの労力が必要となり、人手が足りなくなる。イベントも無条件に継続することはせず毎年見直しているが、それでも負荷は大きい。NPO活動への参加者の拡大による人手の確保や運営

² 10月に実施する提言への影響を与えないように、提言実施後に後追いで実施した。

の効率化、あるいは、軌道に乗った事業は外部に推進主体を移行するといった事業の切り出しが課題である。ただし、後者については非常に難しいと感じている。

4.まとめ：新たな経営体の出現と課題

地域が解決しなくてはならない社会的な課題は多様化しており、少子高齢化や経済成長の減速によって、地方自治体の財政に余裕は無い。そのため、社会的な課題の解決に向けた各種施策の推進主体として、近年は NPO などの第三セクター（民）に大きな期待が寄せられている。

一方で、認定 NPO 法人の数は増加傾向にあり、2010 年 9 月時点の福岡県の認定 NPO 法人數は 1,388 にまで増加している。地域経済にとって中小企業の健全な経営が重要であることと同様、現在においては、地域で活動している NPO の健全な経営・運営の実現が、地域社会にとって重要な課題となっている。

中心市街地活性化についても、筑紫野市のほっと二日市のように、NPO 法人が各種施策の推進を担っているケースが増えていると想定される。実際に「街づくり」が定款に含まれている NPO 法人は全体の 4 割を越えている。

ほっと二日市は、活発かつ継続的に活動できている街づくり団体として、他の街づくり団体・関係者からの観察も多いようである。一方で、調査やヒアリングを通じて、以下のような懸念事項を有していることがわかった。

- TMO 構想の策定過程では専門家（コンサルタント）が指導・監修に参画しているが、策定後は、施策単位でほっと二日市のメンバーがリーダーシップを發揮して推進している状況にある。これまで着実に施策を推進できているため、特に問題にはなっていないが、会計監査院の検査報告では、専門的知識と能力を有する専従者を設置しない場合に、TMO 構想で掲げた施策が予定通り進まない傾向が指摘されている³。
- イベントの企画・運営事業に関する各種業務の負荷が大きい。各種施策に取り組んで成果を出すほどに、定常的な業務が増加して人手が足りなくなってしまう。
- 街づくりの理念に賛同する人達によって推進しているため、メンバーのほぼ全員が地元の住民であり、視点が内向的になりがちである。自分たちの地元の課題や自分たちのとっているアプローチについては熟知しているが、一方で、地域を越えた視点で課題を解決しようとする視点は限定的である。その結果、課題解決のアプローチが局所最適に陥るリスクがある。
- 「リスクを認識していても予算が無い」、または、「そもそもリスクを認識できていない」といった理由から、専門家（コンサルタントなど）や外部リソースを積極的・予防的に活用することが極めて難しい。

³ 平成 15 年会計監査院決算検査報告：タウンマネージメント機関（TMO）による中心市街地の商業活性化対策について

第3章 プロボノの可能性

1. NPO 法人の支援者とその特徴

中心市街地活性化に取り組む NPO 法人の支援者として、次のようなものが考えられる。

- ボランティアスタッフ
- 行政から派遣される街づくりの専門家
- 民間コンサルティング会社（もしくは、個人のコンサルタント）

これらは、自発的・受動的、無償・有償、労力の提供・知識の提供といった観点で分類することができる。

表 3-1 : NPO 法人の支援者とその特徴

	自発的・受動的	無償・有償	労力・知識
ボランティアスタッフ	自発的	無償	労力
街づくりの専門家（派遣）	受動的	無償	知識
民間コンサルティング会社	受動的	有償	知識

ボランティアスタッフは、その目的を、自己実現や社会貢献においているため、金銭の見返りがなくても非常に高いモチベーションで労力を提供してくれる。しかしながら、被雇用者のように組織から強い拘束を受けず、また自発性に基づく行動である為、組織が強制してボランティアを動かすことは難しい。

行政から派遣される専門家は、推進団体の活動に対する指導助言を行い、法律、税務等の各専門分野に係る相談にも対応してくれる。また、街づくり支援の一環として派遣される場合が多いため、その費用は行政が全額もしくは一部を負担し、NPO 法人には負担が少ないのも魅力的である。しかしながら、専門家の派遣回数や期間等の縛りがあり、長い期間を要する街づくりの計画と実行に対応できないのが現状である。

その点、民間コンサルティング会社、もしくは個人のコンサルタントの場合は、資金さえ確保できれば、長期間かかる街づくりの計画と実行にもマンツーマンで対応することが可能である。しかしながら、運営資金に余裕のある NPO 法人は少なく、現実的には短期間での指導となる場合が多い。

以上より、行政から派遣される専門家も、民間コンサルティング会社も、NPO 法人に対して短期間での指導・助言しか提供することができず、結果として最も手がつけやすく効果の見えやすいインフラ整備（アーケードの設置・改修、カラー舗道化、駐車場の整備）にばかり力を注ぐことになり、それをボランティアスタッフが提供してくれる労力で行っているのが現状である。

2. 新しいボランティアのかたち「プロボノ」の誕生

(1) プロボノとは

“プロボノ”とは、ラテン語で Pro Bono Publico（公共善のために）を略した言葉で、最近、日本においても注目されつつある“新しいボランティアのかたち”である。一般的なボランティアが「自己の労働と時間」を「無償」で提供して社会貢献するのに対し、プロボノは、知識労働者が「自分の職能と時間」を「無償」で提供して社会貢献することを意味する。元々は弁護士などの限られた業界で一般的だった活動だが、今では、金融や広告、研究職、IT 関係などこれまでボランティアとは無縁と思われてきた層を中心に、仕事のスキルを生かした新たな「ボランティア」が広がりを見せている。

表 3-2：プロボノとボランティアの共通点と相違点

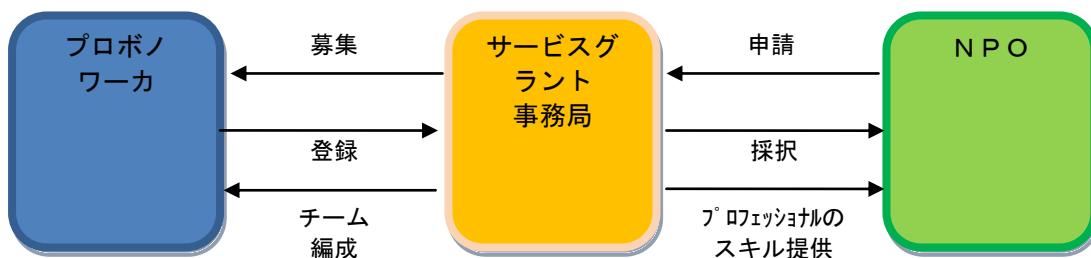
	共通点	相違点
プロボノ	無償で時間を提供する	職能（技術）を提供する
		労力を提供する

(2) プロボノの歴史

2000 年頃からアメリカで始まり、社会に有益な活動をしているが資金も人材も不足しがちな NPO を受け皿に急拡大、今や 10 億ドルの経済効果をあげるともみられている。日本では、プロボノワーカーと NPO 法人とを結びつけるサービスを NPO 法人「サービスグラン트 (<http://servicegrant.or.jp/>)」が 2005 年に活動を開始して以来、現在では、プロボノワーカー登録者数 643 名（2010 年 12 月 5 日現在）、助成件数 49 件にも上る。また、社員の「仕事」に対するモチベーションをあげるため、「プロボノ」を支援する企業も現れ始めている。

① サービスグラント

サービスグラントとは、NPO に対して「お金」を支援する助成金（グラント）と異なり、「スキル」や「ノウハウ」を提供することによって NPO を支援するプロジェクト型助成である。サービスグラントには、プロジェクトマネジメント、調査、マーケティング、デザイン、ウェブ制作等のプロフェッショナルスキルを持った多数の社会人が「プロボノワーカー」として登録。支援先の NPO を厳正に審査・採択した上で、プロボノワーカー4~6 名からなるプロジェクトチームを編成し、約 6 カ月間のプロセスを経て、具体的な成果物の提供を通じて、NPO の活動を支援する。例えば、ある NPO 法人が「病気の子供を支援するホームページ」を製作する場合、NPO 法人は、まず、サービスグラントに対してその旨を申請する。するとサービスグラントは、登録プロボノワーカーの中から適切な職能を持つ数人（デザイナーやプロジェクトマネージャー等）を選んでプロジェクトチームを組織。プロボノワーカーの無理が生じないスケジュールを引いて、プロジェクトを始動させる。ホームページが完成し、これを NPO 法人に納品した時点でプロジェクトチームは解散となる。



※サービスグラント事務局は、その他プロジェクト進行のサポート、成果物の品質管理も行う。

図 3-1：サービスグラントの仕組み

② プロボノを支援する企業：N E C（日本電気株式会社）

2010 年度から、国内企業としては初めて、本格的な「プロボノ」のプロジェクトに着手。2002 年から長年にわたって継続してきた同社の旗印となる社会貢献活動「NEC 社会起業塾」から輩出された社会起業家を対象に、NEC 社員の有志がビジネススキルを持ち寄り、プロボノによるサポートを提供するプログラムである。

NEC 社会起業塾ビジネスサポーターは、NEC のコアコンピタンスである IT に軸足を置き、社会起業家の WEB システムやデータベースなどの構築に取り組んでいる 2010 年度は 2 件の社会起業家を対象にプロジェクトを実施している。

③ プロボノを支援する企業：ゴールドマン・サックス プロボノプロジェクト

東京都社会福祉協議会と協働し、2010 年 9 月から次世代の成長を担う子どもたちに焦点を当てた地域コミュニティ活性化のためのプログラム「ゴールドマン・サックス・ギブズ・コミュニティ支援プログラム」に取り組んでいる。このプログラムは、「児童養護施設等で暮らす子どもの進学支援」、「母子家庭などのひとり親就労支援」、および「子どもの教育や子育てを支援する NPO の基盤整備のためのプロボノ活動」の 3 つのプロジェクトから構成されており、「ゴールドマン・サックス プロボノプロジェクト」は、プロボノを通じて NPO の事業や組織自体の基盤構築（キャパシティ・ビルディング）を支援することで、ソーシャル・インパクト（社会に対する影響度や波及効果）の最大化を目指している。最大の特徴は、プロボノによるキャパシティ・ビルディング（能力の強化・向上）と NPO に対する資金的支援を組み合わせている点である。

3. 三方にメリットをもたらすプロボノ

プロボノの仕組みは、「受益者」である NPO、「サービスの提供者である」プロボノワーカー、そして「資金の提供者」である私設財団の三方にメリットがある。

まず、受益者である NPO にとっては、無償で高品質のサービスを受けることができるメリットがある。例えば、恵まれない子供のための寄付を募るウェブサイトを作る場合、ウェブ制作に関して素人である NPO 職員が作るよりも、それに関する知識と技術がある人が作った方が、ウェブサイトとして信頼感が高まる。その結果、アクセス数も増えるであろうし、寄付金も多く集まると考えられる。

次に、サービスの提供者であるプロボノワーカーのメリットも多くある。まず、自分の職能（得意分野）を生かすことができ、また、自分の空いた時間を使うことができるため、社会貢献への参加がしやすい。その他にもプロジェクトを通じて、新しい人脈を形成することができる点や、今までなかった知識の習得、視野の広がりを本業の方にもフィードバックできる可能性がある。さらに、仕事では満たされない自己効力感や社会貢献の実感といった面でのメリットも重要である。

最後に資金提供者である私設財団だが、同じ金額を通常の NPO に寄付する場合と、プロボノワーカーの支援するプロジェクトに寄付する場合とでは、明らかに後者に寄付した方が、高い成果を得ることができる。

以上のように、プロボノの仕組みは、NPO、プロボノワーカー、私設財団の三方にとってメリットがある。

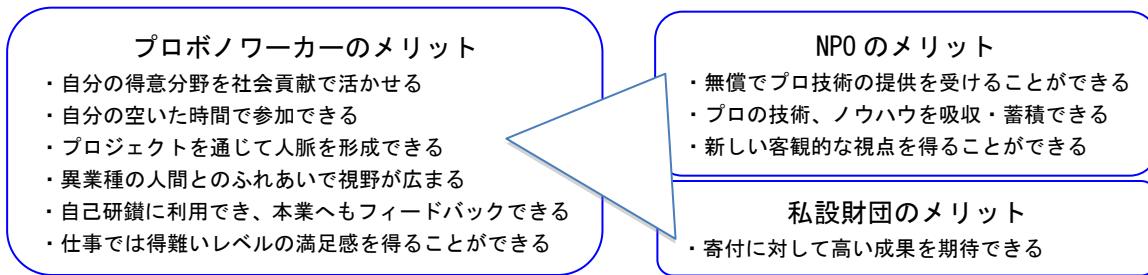


図 3-2: 三方にもたらされるメリット

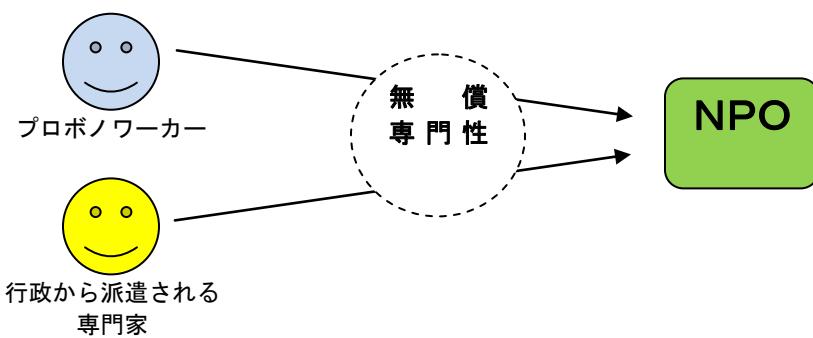
4. プロボノワーカーと行政から派遣される専門家との違い

プロボノワーカーと行政から派遣される専門家とを比較することにより、その違いを考えてみたい。

まず、サービスを受ける側である NPO からの視点で見てみると、「無償」で「専門性の高いサービス」の提供を受けることができるという点においては、プロボノワーカーも行政から派遣される専門家も同じである。

他方、サービスを提供する側であるプロボノワーカーおよび行政から派遣される専門家の視点で見てみる。プロボノワーカーの目的は、あくまで社会貢献の精神と自己研鑽、人脈形成というものであり、ビジネスにおける金銭的な対価を求めているわけではない。一方、行政から派遣される専門家は、行政からの要請により金銭的対価を收受し、ビジネスとしてサービスを提供している。このビジネスライクであるか否かという点が、サービスの提供者であるプロボノワーカーと行政から派遣される専門家との大きな違いである。

【共通点】



【相違点】

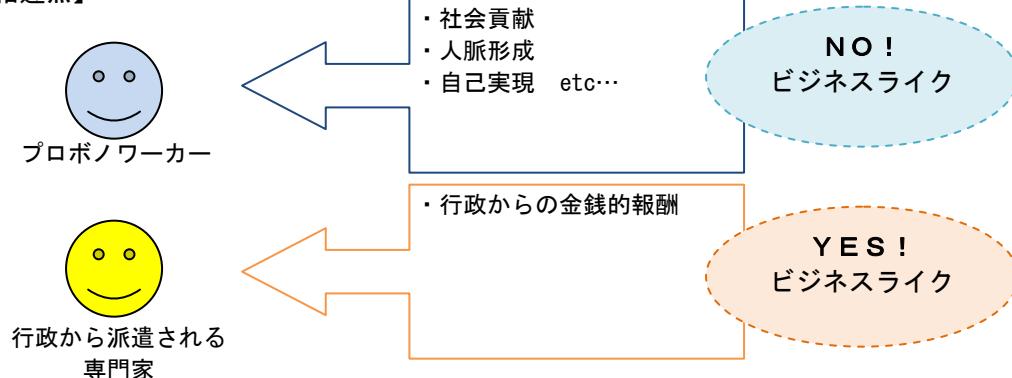


図 3-3：プロボノワーカーと行政から派遣される専門家の共通点と相違点

5. ビジネスライクが生む落とし穴

ビジネスライクであるということは、すなわち「お金をもらって、それに値する付加価値を提供する」ということである。もう少し言えば、「お金をもらうからには、それなりの付加価値を提供する義務が発生する」ということである。通常、街づくりの事業は長期にわたるため、本来ならば長期にわたって専門家の支援を受けることが望ましい。しかしながら、行政予算の関係、

NPO の財務上の問題もあり、短期集中型の専門家派遣になってしまっている。専門家自身も、短期間で実績を残さなければならぬため、抜本的な改革案というよりも、どちらかといえば誰にでも分かりやすい、誰からも反対されない無難な提案に終始する傾向にある。

6. プロボノワーカーによる新たな視点の提供

一方、プロボノワーカーはどうであろうか。プロボノワーカーは、極端に言ってしまえば、ボランティアなのである。すなわち、金銭的なメリットを收受しておらず、絶対に支援する NPO が納得するような付加価値を提供する義務もない。そういうた自由な立場にいて、かつ社会貢献や自己研鑽に対するモチベーションも強いプロボノワーカーの考えるアイデアやモノの見方は、街づくり NPO が今まで考えもしなかった新たな視点を与えてくれる可能性があり、停滞する街づくり事業に風穴をあける取り組みに発展する可能性がある。

第4章 実験的な調査・検証の実施内容

中心市街地の活性化は地域にとって難しく重要な課題となっており（第1章）、その推進を新たな経営体であるNPOが担うケースが増えている（第2章）。一方で、知識労働者による新たなボランティアの形態としてプロボノが注目されている（第3章）。

そこで、本調査研究事業ではプロボノを組織し、中心市街地活性化に取り組んでいるNPO法人に対して提言を実施し、その効果や影響を実験的に検証した（下図）。

本章では、これら一連の取り組みの足跡を詳述する。事実のみを記述し、分析結果や見解については、第5章に記述する。

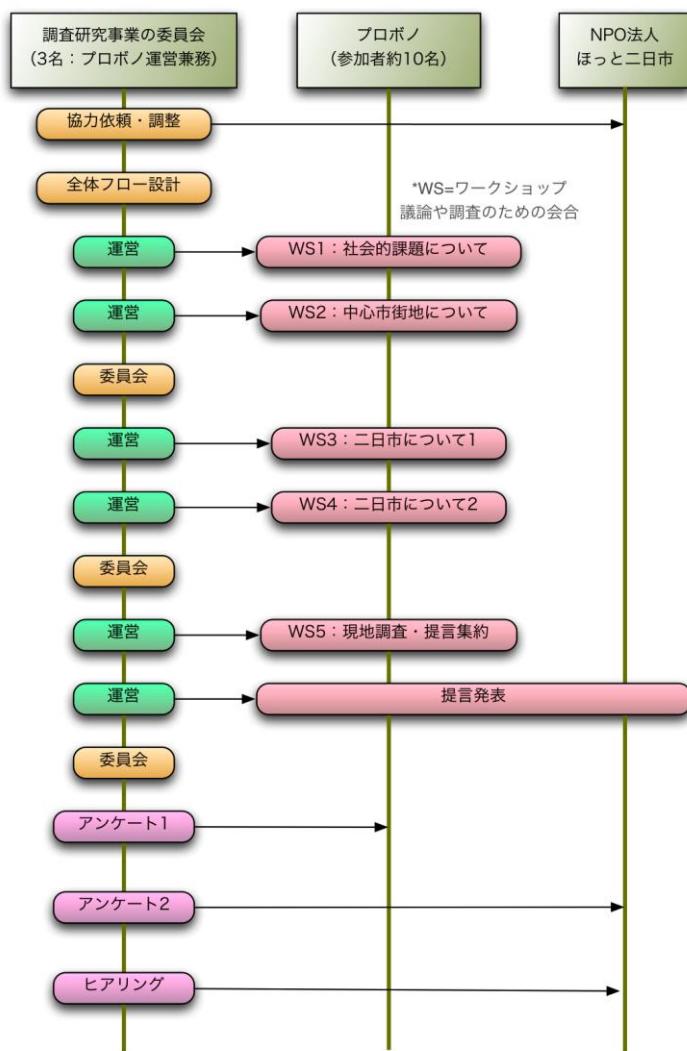


図 4-1：プロボノによる中心市街地活性化に取り組む
NPOへの提言活動とその調査研究の流れ

1. ほっと二日市への協力依頼・調整

(1) 経営技術勉強会の活動

一連の取り組みは、経営技術勉強会という中小企業診断士を含む有志が運営する勉強会兼異業種交流会において、「演習に取り組みたい」という参加者からの要望を発端として始まった。

経営技術勉強会は、2010 年 1 月から活動している勉強会で、参加者は中小企業診断士に限定していない。むしろ、様々な専門家の参加を歓迎している。その結果現在では、経営者やサラリーマンなど、自己啓発や異業種交流に積極的な多様な社会人が参加している点が特徴である。

発足当初は、参加者の中から講師を選定し、毎月 1 回のペースで小セミナーなどを開催していた。毎月 1 回の会合案内は 45 名程度に発行しているが、全員が会合に出席している訳ではない。1 回以上会合に参加したことのある人は 24 名、常連となっているメンバーは約 8 名程度である。

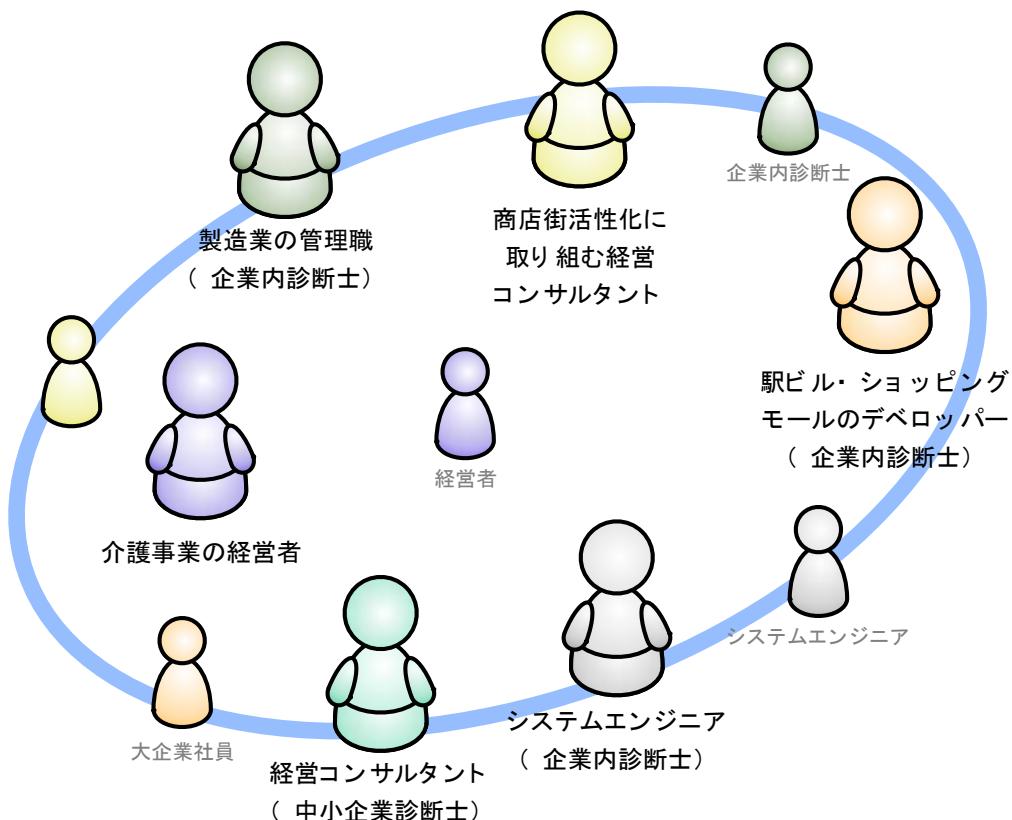


図 4-2：経営技術勉強会の構成メンバー（イメージ）

2010 年 3 月の第 3 回勉強会の頃から、「座学だけでなく、実際の社会的な課題や企業の経営課題を対象とした課題解決や支援に取り組んでみたい」という要望が出るようになった。この要望に応えるべく、現実の課題の提供先である支援対象の検討を開始した結果、テーマを「街づくりの支援」、対象地域を「福岡県筑紫野市の二日市地区」として、協力先を探すことになった。

(2) ほっと二日市に対する協力依頼と調整

2010 年 4 月頃、勉強会の事務局経由とほっと二日市とで最初の会合を持ち、その後数回のやり取りを通じて、双方にとってメリットの感じられるコラボレーションの内容について協議した。その結果、外部からの視点を維持すること、提言は半年をかけてワークショップ形式で検討し、ほっと二日市に対して秋に提言を発表すること、といった協働形態について合意した（下図）。

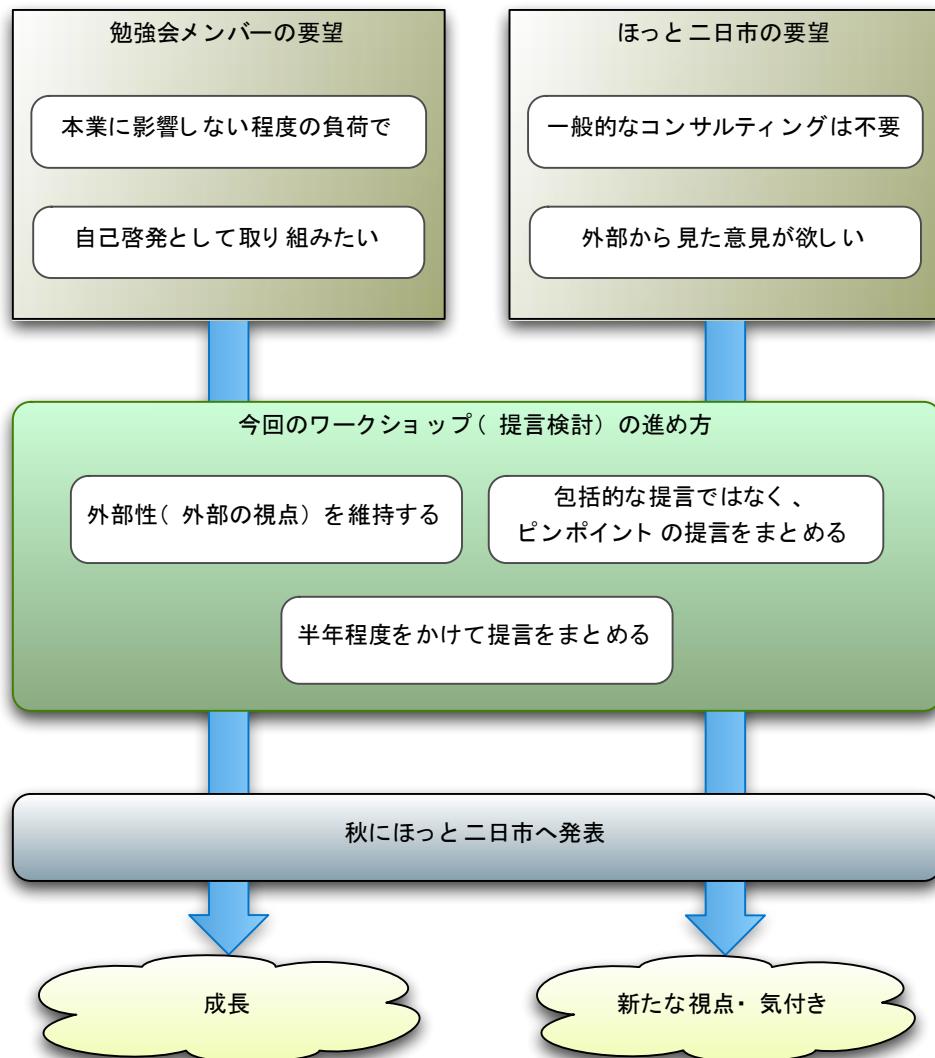
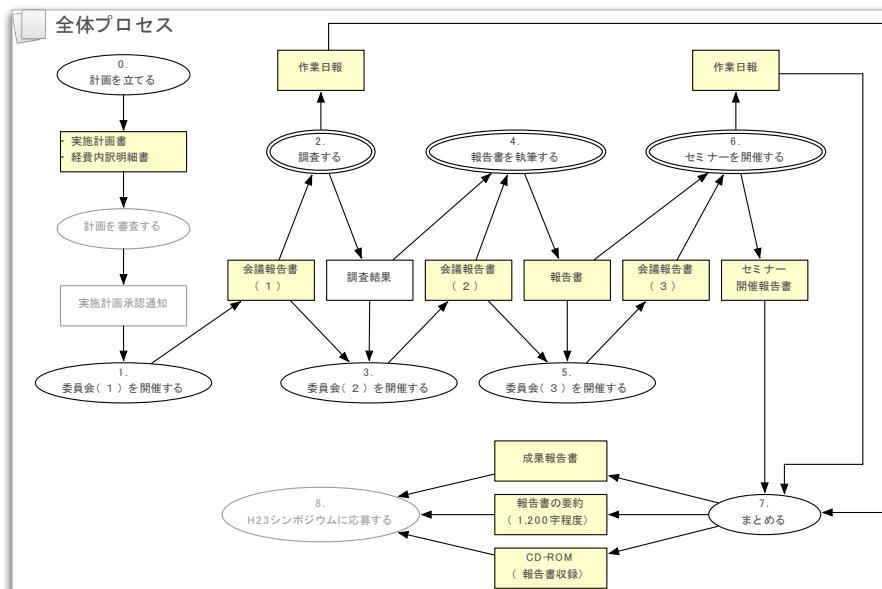


図 4-3：ほっと二日市と協議して合意したワークショップの進め方

2. 全体フロー設計（プロボノ活動の立ち上げ）

ほっと二日市との合意内容に基づいて、プロボノ活動のプロセスを設計した（下図）。その後 2010 年 5 月の経営技術勉強会（仮称）にてプロボノ活動の内容（目的、プロセス、制約、大日程など）を説明し、積極的な参加と協力を要請した。



3. ワークショップの実施実績

(1) ワークショップ 1st Stage : 社会的課題について

「各自の成長に寄与する」「新たな視点を提供する」という要件を満たすため、初回ワークショップでは、「これから日本の社会的課題」について議論した。事前（直前）に参加者に「これから日本の社会的課題」について考えてくるように依頼し、ワークショップ当日は、全員が順番に考えてきた内容を発表した。以下、ワークショップ終了後に参加者から寄せられた意見を示す。ワークショップの期間は半年間あるものの、会合は毎月 1 回しか実施しないことから、実質的な検討期間の不足について、開始当初から指摘されている。また、ネットを使った継続的な議論の必要性についても明確に指摘されている。

- 後半のディスカッションでは、「日本の課題」というとても大局的な各自の意見をぶつけ合うことができ、それはそれで刺激的な夜になったように感じております。これまでのように技法を発表し合い、飲み会を通じて異業種交流を図るのも刺激的でしたが、今回始まった Workshop は、さらに別の面で相互に有益な場になりそうな予感がしました。Workshop とはいえ、最後には実際に地域で活動している NPO 法人のみなさんへの発表 = 真剣勝負が待っています。様々な業界 & 経歴の方が集まって検討すれば、きっと斬新な提言ができるでしょう。これから半年間、多くの皆さんと一緒に Workshop を楽しみたいと思っておりますので残念ながら今回参加できなかつた方も含め、今後とも宜しくお願ひ致します。
- 参加二回目ですが、やはり他業種の方との交流は面白いですね。特に今回は「日本の課題」という、普通に仕事をしてたら雑談レベルでしか出ないような話を、ディスカッションできました。ただ、やはり面白いというだけではダメで、何がしか自分へのフィードバックが必要だと思います。もちろん、Workshop もひとつの形だと思います。また、Workshop の期間が、とりあえず半年あるわけですが、実際に顔をあわせて作業することなんかは、あと 5 回？程度なのでできれば、勉強会のメンバーはこの Google Group に参加したほうがいいのではないかと思います。あと、Google Wave 導入してみるとか（笑）
- 皆様、勉強会お疲れさまでした。「二日市の商店街はどうあるべきか？」ということならば、議論もやりやすかったのですが、ここは私たちだからできる、勉強会だからできる、もっと自由で独創的な発想をするためにあえて壮大な問い合わせから始めさせてもらいました。最初は、私も含め、非常に戸惑ったわけですが、最後は、皆さんの熱い情熱も入り混じりながら、とても良い議論ができたのではないかと思います。「教育」ですが、資源のない日本が、今後も国際社会でその地位を維持していくためには、一番大切なものだと思います。今後、「教育」と「中心市街地（商店街）」がどう結びついていくのか非常に楽しみです。話は飛びますが、私は、今の会社とは別に○○○という会社も試験を受けていました。その会社の 3 次試験（ちなみに 7 回の英語面接が最終です・・・）で、新しいビジネスモデルを考えろと言われたのですが、そのときにつくったビジネスモデルが、お年寄りと少年少女を結びつけて、お年寄りには若者との交流による人生の活気を、少年少女には、お年寄りによる学校で習わない日本の文化や伝統を伝えるという内容でした。学生時代に短い時間で考え出したビジネスモデルが、実は本当にビジネスとして成り立つ日がくるのではないか。そう思った一日でした。○○さんがおっしゃるとおり、月に一度しか会議がないので、簡単に情報交換ができるものが必要ですね。

Workshop 1st Stageでの取り組みまとめ

【参加者にメールで依頼した事前課題】

今の日本から見て、将来の日本をどういった日本にしたいでしょうか？ 各自、自分なりに「こういう点をこう変えたい」といったご意見（観点？ポイント？）をご準備ください。（対象は世界でもたぶんOKだと思います）

【当日、全員持ち回りで事前課題について発表したときに出たキーワード】

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 安らぎ・ 税金の無駄をなくせ・ 自立・ 日本の良さ・ 日本のアイデンティティ・ 将来の国内マーケット不安・ 食料自給率低い・ 観光・ 平和を維持・ 情報格差（知らなきゃ損）・ デジタルデバイドの問題 | <ul style="list-style-type: none">・ 住みやすさ（育児・介護・社会保障）・ 教育・ 文化継承・ 人間の本質（論語・聖書）・ チャレンジ（を許す国）・ アクティブ・ ギラギラした若者・ 生きる力・ 死に対する教育（食育）・ 情報の流通・ 地域マネー |
|---|--|

【まとめ（「～したい」の形式で）】

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 安心・安全で安らかに暮らせるようにしたい・ 税金が無駄無く活用できるようにしたい・ 各自が自立して生活できる／するようにしたい・ 日本の良さやアイデンティティを大事にしたい・ 内需を拡大したい、食糧自給率を上げたい・ 観光客がたくさんくるようにしたい・ 平和を維持したい・ 誰もが活発に情報をやりとりできるようにしたい | <ul style="list-style-type: none">・ 育児や介護や社会保障の不安をなくしたい・ 教育の質を上げたい・ 地域の文化を継承したい・ 人間の本質に関する教育を充実させたい・ チャレンジするアクティブな人を増やしたい・ ギリギラした若者を増やしたい・ 生きる力を伸ばしたい・ 死に関する教育や食育を強化したい・ 地域マネーを導入したい |
|--|--|

図 4-6：第 1 回目の議論の結果まとめ

(2) ワークショップ 2nd Stage : 中心市街地について

第 2 回目のワークショップでは、「中心市街地」のあるべき姿について議論した。今回も、次のような事前課題を参加者に課した。

＜事前課題＞

Workshop 参加者は、あなたの専門分野に関する「専門家（例：IT 専門家）」としての立場から、「これから街*はこうあるべき、こうしたい」という提言を事前に考えてください。Workshop で全員に簡潔に発表していただきます。

想定していただきたい「街」のイメージ：

大都市から少し離れた、昔から地域の中心となっていた街。大都市とつながる鉄道駅があり、駅を中心に市街地がある。周辺に郊外型の大型 SC があり、ロードサイド店舗も充実。市街地の外縁部には戦後に開発された住宅地がある。つまるところ、日本のいたるところにあるごく普通の街。

図 4-7 : 第 2 回目のワークショップ前に参加者に課した課題

ワークショップ当日の具体的な流れは下記の通り。

- ① 街や市の起源や定義など、多角的な情報提供（ファシリテータ）
- ② 事前課題について考えてきたことを発表して共有（全員）
- ③ フリーディスカッション（全員）

目標としていたゴールは、メンバーが考える理想的な「街」の具体化だったが、議論が白熱して時間が足りず、フリーディスカッションの途中で時間切れになった。各自が考える「街」の理想像については、次回までの宿題として、各自が引き続き考えることとした。

また、ネットでの継続的な議論の必要性について課題を共有し、積極的にネット上の議論に取り組む点について合意した。その後、ネット上の掲示板を使って活発に議論が継続された。

辻です オプション

☆ メッセージ 8 件 - [すべて展開して表示](#) - ディスカッションをスパムとして報告

Yuichiro t s u j i 先日はお疲れ様でした。議論半ばで終わってしまいましたが、この中で、少し話ができれば嬉しいです。私は京都... 2010年6月21日, 午前9:10

こが 古賀@池袋で会議中です。On 6月21日, 午前9:10, Yuichiro t s u j i <yu.ts...@jrkyushu.co.jp> wrote: >それを変えることは一市... 2010年6月21日, 午後6:38

furuya.n ふるやです。先日はキャンセルしてしまってすみませんでした。島田さんのお話も聞きたかったです... 次回また機会があれば... 2010年6月21日, 午後11:49

こが ふるやさん> その街その街の歴史をもっと知るシステムが > ふるやさん> 出来ていれば良いのかなと。そういえば、小学生... 2010年6月22日, 午前10:34

kojimak こんばんは。戸崎です。先日の勉強会、皆さんお疲れ様でした。「街のあるべき姿」という、とても壮大なテーマについて、... 2010年6月23日, 午前12:33

kojimak 戸崎です。アップしたファイルの名前ですが、街を考える為の概念図. pdfです。 2010年6月23日, 午前12:39

satoshi kenyo 権丈です。こんばんは。> 地元の人も引っ越して来た人も、自分が住む街に > 要着を持って住んでるといいな、と思い... 2010年6月23日, 午前1:42

satoshi kenyo 権丈@朝礼前 おはようございます。いろいろと読み返して、思ったことをツイッターのようにつぶやきます。議論して... 2010年6月23日, 午前8:49

図 4-8 : 第 2 回ワークショップ後にネット上で継続された議論の様子（次ページに続く）

井上です
オプション

☆ メッセージ 10 件 - [すべて展開して表示](#) - [ディスカッションをスパムとして報告](#)

tomy 議論が高まり、いろんな意見が聞けて勉強になります。皆さんそれぞれにバックボーンが違うだけに、意見がバラエティに富むこ... 2010年6月23日, 午前10:55

satoshi kenryo フレキシブルな対処というのは、古屋さんのいう「緩やかな繋がり」と似てますね。フレキシブルとは悪く言えば曖昧で... 2010年6月23日, 午後7:35

kojimak 井上さんから早速コメントいただきました。ありがとうございます。>『ムラはどんなに大きくなっても地縁・血縁の共同体... 2010年6月24日, 午前12:06

こが 井上さん、みなさま、古賀です。介護の分野については、本当に勉強不足なのですが、それにしても奥深さと規模の大きさを再認... 2010年6月26日, 午後1:24

satoshi kenryo 井上さん、みなさま こんにちは。権丈です。小セミナーですが、もし1時間以内で収めることができ非常に難しい場合は、可... 2010年6月26日, 午後3:13

こが 権丈さん、古賀です。「しっかり学びたい」は同感だけど、複数回のシリーズは、井上さんの負担が大きすぎる気もします。で、... 2010年6月26日, 午後6:27

こが === 古賀です。井上さんの下記内容のオリジナル投稿は、署名が書かれていたので削除しました。本文だけをこちらに再投稿... 2010年6月28日, 午後11:57

satoshi kenryo 古賀さん すみません、しばらくメールチェックができていませんでした。久しぶりにチェックしています。有料で集める... 2010年7月4日, 午後2:57

こが 古賀です。>マネーの虎に出ていた3人の社長+なぜかマイケル富岡。。。マイケル富岡(笑)いろんな理由から、企業は社員のセミナ... 2010年7月4日, 午後7:11

satoshi kenryo 古賀さん、権丈です。お疲れ様です。私も少し考えて見ますね~。10/07/04 こが<k...@class-k.jp>: - 引用テキストを表... 2010年7月6日, 午後6:10

街論そろそろまとめてよかですか？
オプション

☆ メッセージ 2 件 - [すべて展開して表示](#) - [ディスカッションをスパムとして報告](#)

kojimak 皆様お疲れ様です。戸嶋です。当勉強会の二日市NPO提言ワークショップですが、次回に向けてそろそろ議論をまとめていき... 2010年7月6日, 午後10:37

こが こがです。戸嶋さん、まとめ、ありがとうございます。街の主人公には、通勤でやってくる労働者なども当然含まれますね。「地... 2010年7月7日, 午前12:24

図 4-10：第 2 回ワークショップ後にネット上で継続された議論の様子（前ページより続き）

1. あるべき街のイメージ（ゴール）
 - a. 人々にゆるやかな連鎖がある街（近所の人ともなんとなく繋がっている）
 - b. 人々が何かによってアイデンティティや誇りや一体感を持てる街
 - c. 世代の入れ替わりがあり、その結果として老若男女にかたよりが無い街
 - d. 人、物、金が滞ることなくスムーズに回っている街
 - e. 移住や起業がしやすく、新たな人を受け入れて新陳代謝が活潑な街
 - f. 都会的で自由な生活ができる街
 - g. 商工業が活発に行われ税収が確保できる街
 - h. 公共サービスの質が高く、高福祉が成立する街
 - i. 散歩したくなる街
 - j. デジタルデバイドが無く、誰でも分かりやすく情報が受信発信共有できる街
 - k. ノマド（遊牧民）のようにどこでも働ける街
 - l. どういう街にしたいかという議論が生まれる街
2. そのための仕組みやツール
 - m. 自由を担保し、生活を守るための自主的なルール
 - n. 住民参加など、資源や労力をシェアリングする仕組み
 - o. 地元の個性や歴史を知るシステム
 - p. 価値を生み出し、それを伝え、みんなでできることをする
 - q. IT、twitter、クラブチーム、祭り、イベント
3. その他
 - r. 「政治」の領域には踏み込まない
 - s. 街の主人公は住民だけではない。街で働く人（小売店、飲食店、サービス業、工場など）も街の重要なプレイヤー。街の人を考えるときは「住民」でなく「地元民」と言い替えたほうが良い。

図 4-9：ネット上で議論も含めて集約した「中心市街地のあるべき姿」

(3) ワークショップ 3rd Stage : 二日市について (1)

これまで、敢えて提言対象である筑紫野市や二日市地区を前提とせずにワークショップを進めてきたが、3 回目にして初めて、提言対象地域（筑紫野市の中心市街地である二日市地区）に関する情報を提示して共有した。具体的には、事前に事務局が以下のような資料を収集し、当日、会場にすべてを並べて参加者でその内容を共有した。

- 二日市の駅や観光案内所などで集めた各種パンフレット
- 地区の詳しい地図（数種類）
- 商店街のホームページなどから収集した商店街情報
- 二日市温泉やいくつかの旅館に関するパンフレット
- ほっと二日市に関するパンフレット
- 筑紫野市の第四次総合計画（概要版）
- 筑紫野市に関する統計情報

さらに、提言検討の進め方や今後の調査内容について議論した。主な意見を以下に列挙する。

- ゴールを明確にして絞り込まなくて大丈夫か？
- 参加者の自己啓発を目的とした勉強会でもあるし、先方も普通の（まともな？）提言は聞き飽きていると思うので、かなり発散させたまま進めている。これはユニーク！と思う提言 1 つを残して、最後は集約させずにばっさり切り捨ててもいいと思っている。ただし、そういうユニークな提言が最後まで 1 つも出ないと苦しいかも知れない。
- 近郊に観光地や温泉もあり、住民も居て、まるで日本の縮図のようだ。外国からの観光客に、住民との交流も含めて日本を感じてもらう場所としては魅力的かも知れない。
- 街の内外の人に、どういった街として認識してもらうのか、ブランディングが重要かつ必要ではないか。
- 筑紫野市は非常に教育熱心な地域という印象がある。塾など、教育に関する施策はどうだろうか？
- 良い提言ができる、「それは良い提言だ」となっても、実行する人がいなければ何も起きない。そういうケースも実際に多い。だったら今回は、提言すると同時に、我々自身が実行してしまってはどうか。

現地調査は 9 月に実施することに決定した。また、調査の目的（次ページ）を共有した上で、これまでの議論を踏まえ、現地で何を調査する必要があるのか、次回 8 月のワークショップまでに各自検討しておくことを決定した。

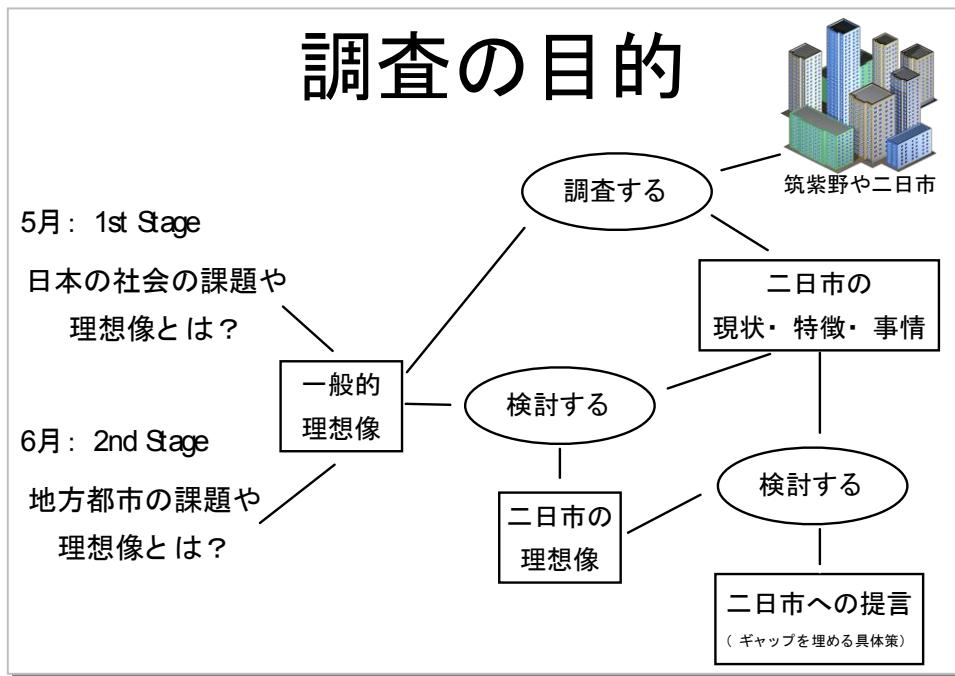


図 4-11：調査の目的を共有するために使った図



図 4-12：ワークショップの様子

(4) ワークショップ 3rd Stage : 二日市について (2)

以下のアジェンダで実施した。

- これまでの振り返り
- 調査項目の募集結果とこれまでの調査結果の報告
- 提言の方向性について検討

前回の宿題として「二日市に関して調査すべき項目」が以下の通り集まった。

調査要望項目	キーワード
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 街に有名人がたくさん出てくる仕組みや環境はあるか？ <ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 有名人がたくさん出れば、活気のある場所になる気がする。 	有名
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 実際に二日市に住んでいる方は、二日市の事をどう思っているのか(どうしたいのかではない)、を知りたい <ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 何か提案するにしても、住民のニーズやウォンツに反するものは提案しない 	自意識
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 「自分たちの町が誇れるもの」があるか <ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 自分たちの町が誇れるもの。そういうものがひとつあるだけで、十分活性化できる。 	誇り、自意識
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 連鎖を生むような町の行事、ボランティア活動、公民館活動等はどれ位あるのか 	情報交換
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 二日市で有名な人・有名な場所・有名な事・パワースポットはあるのか、それをどれ位の人が思い浮かべられるのか？(これはちょっと調べにくいですけど) 地元民の意識調査みたいな取組がなされているのか？ 	有名、自意識
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> マンションの入居率・二日市の一般的住民構成・男女・年齢比率等ってどうなっているの？ 	人員構成、代謝
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 二日市の(地元民が実際に感じている)主な買い物エリア・商業エリア・散歩エリア・都会と感じられるエリアって？ 	自意識
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 公共サービスの満足度調査はあるのか？どういったニーズ、システムがあるのか(またそういった調査はされているのか) 	インフラ
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 二日市で検索した時にどれくらいヒットするんだろうか？発信はどれくらいあるんだろう？ <ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> http://www.futsukaichi-shotengai.jp/ ● <input type="checkbox"/> http://g-shu.net/futsukaichi/ 	情報発信
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 就職率、求職率って？(ちょっと政治になりますか？) <ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> ちなみにハローワーク福岡南の求人比率はあまり高くなかったような・・・でもここでいうノマドは二日市より広い範囲ですかね、だとあまり必要ないかも？ 	働く場
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 「議論が生まれる街」となるために、実際にそのような取組が行われているのか？ 	情報交換
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> 二日市の地区別の平均居住年数 あるいは 地区別・居住年数別の割合は？ 	代謝
<ul style="list-style-type: none"> ● <input type="checkbox"/> いつも住民が入れ替わっている地区と先祖代々のような地区では町へのかわり方も違うと考えるから。 	

図 4-13 : 事前に寄せられた「二日市に関して調査すべき項目」

現時点までの調査結果を報告。

● 市民の生の声について

NPO ほっと二日市には交渉未着手。約 5 年前に制定された、筑紫野市の第 4 次総合計画というグランドデザインに、様々な分野について、その当時実施された住民へのアンケート結果が掲載されている。数年前と少し古いが、住民の意識の把握や検証については、これを活用したい。

● 市民が一体となるイベントについて

観光案内所で確認したが、「藤まつり」と「天拝山観月会」の 2 つが大きなお祭り。どちらも、和やかな感じのイベントであり、例えば博多の山笠のように、街に一体感が生まれるような印象は薄い。

昨年は初めてスパトライアスロンが開催された。今後も継続するかは不明。

● その他、ネットで寄せられた調査項目について

年齢別人口構成などの統計情報については、筑紫野市が毎年公表している資料がある。

まだ未調査だが、観光客の動向などについては、観光協会などがもっと詳細なデータを持っている可能性がある。いただけるかどうかは不明。

さらに、提言の方向性についてフリーディスカッションを実施した。フリーディスカッションで出た主な意見は以下の通り。

- 現状はベッドタウンであり、昼間人口は少なそう。それを前提に考えるべき。
- 勤労者が大量に市外に通勤して行くが、市内&市外からは多くの学生が通学してきている。また、二日市地区に住んでいる大学生も多そう。
- 二日市の商店街は意外とよくやっている印象。平日の昼もある程度の人が来ている。バラックの八百屋に人が集まっている。
- 個別の店の HP などを見る限り、とても元気がありそうだが、実際に現地に行ってみるとそうでもない。
- もう少し将来の話だが、JR 二日市駅周辺は再開発される予定がある。温泉街側にも出口が出来るらしい。
- 筑紫野市は今でも人口増加中。第 4 次総合計画でも H27 年度に 11 万人を前提としている。昨年 10 万人を突破した。
- マンション建設が活発。二日市地区にも温泉街の近くにたくさんマンションがある。最近も天拝山駅（二日市の 1 つ先の駅）の近くに建設中。
- 巨大な新興住宅地が多数ある。最近も 1 つ開発中。ただし、20 年近く前のものもあり、そろそろ高齢化が進み初めている。
- 原田地区には大量の学習塾がある。子供を原田小学校に通わせるためにわざわざ引っ越してくる人もいる。
- 住民の意識調査（第 4 次総合計画）では、8 割の住民が現状に満足している。また、「観

光を通じた振興」を望む声が多い。

- 同じく住民の意識として、「特徴が無い」という声がある。太宰府の圧倒的な知名度と集客力を活用すべき、との声もあるようだ。
- 調査のために二日市駅の観光案内所に行ったが、紹介された観光地は全部太宰府のものだった。
- 筑紫野に限らず、地域外／国外からの外貨を稼ぐ力を持たないと、社会的なインフラを支える財源を確保できない。例えば高齢者福祉についても、地域内だけで回る仕組みでは、年金が原資になってしまい、その年金を維持するために勤労世代の就労対策などが必要になる。できるだけ多くの社会的課題を組み合わせ、サイクルの中に外貨を獲得する部分を盛り込んだビジネスモデルの考案と実践が必要ではないか。実践は小規模（1 店舗）で。
- 外貨を獲得することを考えると、日本人の観光客を呼び込むよりも、外国人を呼ぶ方が持続可能。二日市にただ来てもうだけでなく、二日市の特産品などを知ってもらい、自国に戻ってからもネット通販で購入してもらうといった「輸出」に繋げる工夫も盛り込みたい。
- 二日市温泉地区の旅館は、外国人に喜ばれるサービスを提供できているのか？外国人を経営層に取り込むなど革新的な取り組みで、本当に外国人が望んでいる施設／サービスを実現できれば、もっと外国人を呼べるのでは？
- 外国人の留学生や、地元の学生も活用すべき。ベッドタウンなので子育て中の主婦もいるはず。中高齢者でサークル活動などに積極的な元気な人も、発表の場などが欲しいかも。
- 二日市温泉地区は 2 つの巨大な温泉旅館とそれ以外の数軒とで二極化しているようだ。観光協会全体や、温泉旅館全体に提言しても、動きが起きない可能性が高い。むしろ、危機感を持っていて、やる気のある小さな温泉旅館／ホテルの 1 つが革新的な取り組みを実施して成功事例を作る方が現実的。小規模でも持続するモデルを作れれば、周辺の小さな旅館が追随する可能性が高い。
- 福岡空港や博多からのアクセスが良く、太宰府（天満宮、国博）といった観光資源にも近い点を活かして、外国人観光客の滞在拠点として最適化してみてはどうか？徹底して。
- 旅館 1 軒での実践を前提としたモデルでも、そのモデルの中に、高齢者が関わる工夫や子供が外国人と触れ合う工夫、特産品の輸出を促進する工夫、子育て中の主婦が働く工夫などを盛り込めそう。

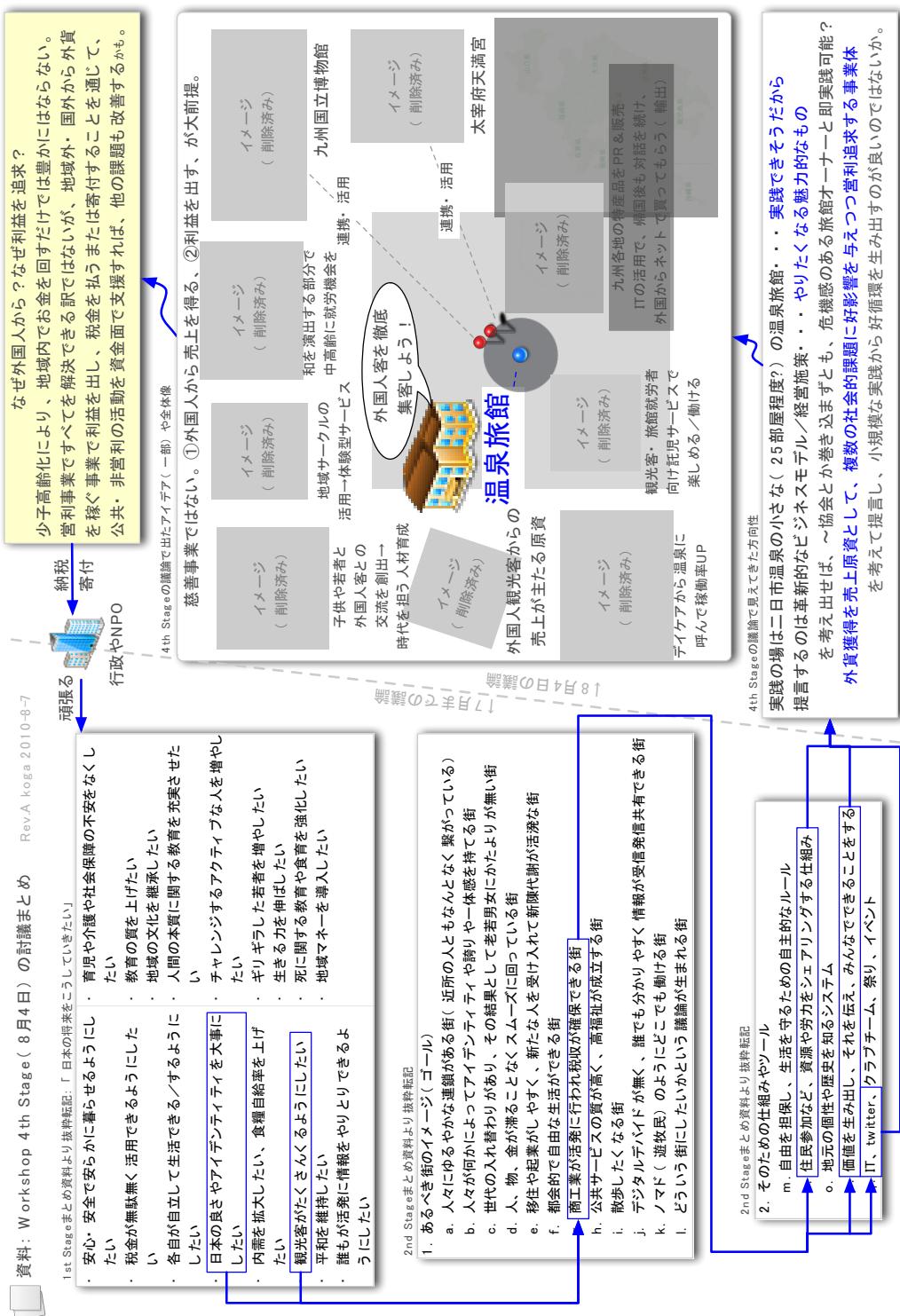


図 4-14：フリーディスカッションでの議論を進めるために使用した資料

議論の結果、提言の方向性は概ね以下に収斂した。

- 実践の場は二日市温泉の小さな（25 部屋程度？）の温泉旅館。提言するのは革新的なビジネスモデル／経営施策。その波及効果で複数の社会的課題を解決していくもの。（下図）

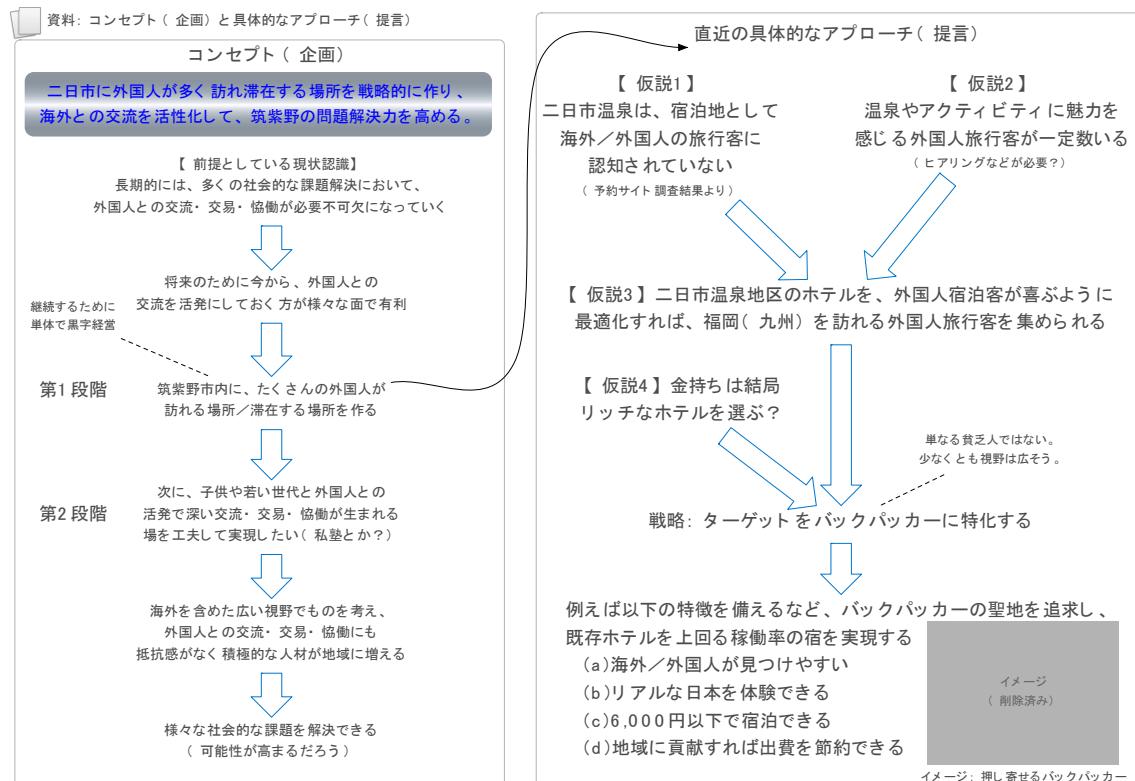


図 4-15：提言のコンセプト

(5) ワークショップ 5th Stage：現地調査・提言集約

会場：筑紫野市生涯学習センター

10:00-12:30 残課題の洗い出し

12:30-15:00 ランチ+現地を散策しながら調査

15:00-21:30 提言のロジックを検証しながら、提言内容を再考

4. 提言発表

日時：2010 年 10 月 27 日（水）19:00～21:00（終了後、居酒屋にて懇親会）

場所：ほっと二日市事務所（福岡県筑紫野市二日市中央 3-9-7 サイトウビル 1F）

参加者：ほっと二日市から約 10 名、ワークショップメンバー約 8 名



図 4-16：提言発表会の様子

5. アンケート（ほっと二日市の提言発表受講者向け）

提言発表後、11 月にほっと二日市のメンバーに対してアンケートを実施した。

経営技術勉強会からのアンケートお願い

2010 年 11 月 2 日
経営技術勉強会(事務局:古賀)

先日は、発表と交流の機会をいただき、誠にありがとうございました。今回の取り組みについて、忌憚ないご意見をお聞かせいただければ幸いです。ご協力のほど、よろしくお願ひいたします。

a. 新しい視点を得ることができた。

そう思わない	あまりそう思わない	どちらとも言えない	まあそう思う	そう思う
--------	-----------	-----------	--------	------

具体的に何が新鮮でしたか？: _____

b. 提案の内容(バックパッカーを呼び込むビジネスで地域の課題を解決する)はやってみる価値がある。

そう思わない	あまりそう思わない	どちらとも言えない	まあそう思う	そう思う
--------	-----------	-----------	--------	------

具体的な印象や感想があれば: _____

c. 形式や頻度はともかく、今回のような部外者・外部のチームとの交流を続けたい。

そう思わない	あまりそう思わない	どちらとも言えない	まあそう思う	そう思う
--------	-----------	-----------	--------	------

どういう形式や頻度が望ましいでしょうか？: _____

d. 各地にある他の NPO や街づくりの団体にも、今回のような外部からの提言が必要／有効だ。

そう思わない	あまりそう思わない	どちらとも言えない	まあそう思う	そう思う
--------	-----------	-----------	--------	------

他の地域に展開する前に、改善すべきと思う点があれば教えてください:

e. 個人的に、逆に勉強会(毎月開催しています)に参加してみたくなった。

そう思わない	あまりそう思わない	どちらとも言えない	まあそう思う	そう思う
--------	-----------	-----------	--------	------

ご希望の方はメールアドレスをご記入ください。今後、開催案内をお送りします。:

f. その他ご意見など

本当にありがとうございました！

図 4-17 : アンケート調査票

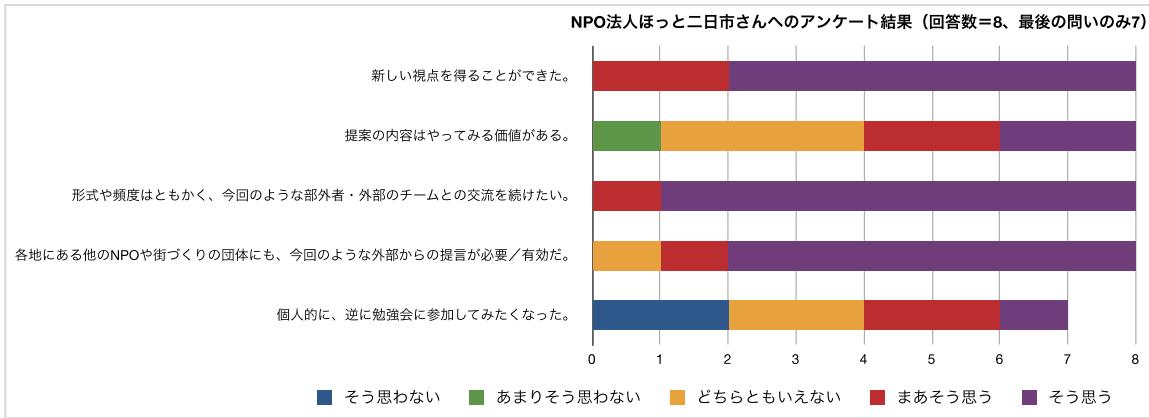


図 4-20 : アンケート結果 (集計結果)

新しい視点を得ることができた。

評価	具体的に何が新鮮でしたか？
まあそう思う	二日市という、国内でも決してメジャーとは言えない商店街に、敢えて国内を対象とせず国外まで見据えた提言が行われたこと。そして外国人をターゲットとする場合、国内での知名度は低さは必ずしもネックにならないこと。
そう思う	外国人の方に対して、偏見が多い中、今からはその方達をターゲットにした商売？をしたらいいという発想。
そう思う	外国人観光客への注目
そう思う	バックパッカーの件
そう思う	中国や韓国の富裕層ではなく、バックパッカーをターゲットにしたところ
そう思う	外国人旅行者に視点を持ったこと
まあそう思う	外国人を対象にした視点から考えること
そう思う	バックパッカー自体。

図 4-19 : アンケート結果 (自由記述意見) -新しい視点の獲得

提案の内容はやってみる価値がある。

評価	具体的な印象や感想があれば
まあそう思う	二日市は、温泉地として福岡都市圏からあまりに近過ぎることや新鮮味に欠けることが低迷につながっていると思われるが、国外をターゲットとする場合、アクセスの良さは逆に大きなセールスポイントになる。これは福岡空港のアクセスのよさとも相俟って、十分訴求ポイントになり得る。また二日市が学生街でもあることから、バックパッカーに限らず滞在型の旅行者を受け入れる（さらに定住者に結び付ける）ポテンシャルはあると思われる。
そう思う	病気の療養がてらの観光等の話が会員の院長先生が言ってました！いいかも。日本は医療が安心！
あまりそう思わない	もっと観光地としての基本的な価値を高める事が先けつで、その結果としてバックパッカーは増えるものだと思う。
どちらとも言えない	バックパッカーが魅力を感じるものか、筑紫野市に有るのかが疑問です
どちらとも言えない	個人的には、円が1ドル70円台（アメリカでは定価30円のコーラが日本では120円）を何う時期にバックパッカーを呼び込むのは非常に難しいと思う。1ドル150円くらいに戻れば可能性はあるかも
そう思う	バックパッカーにかかわらず外国人が行きやすい店やまちづくりなど、出来ることから取り組めそうな印象はあった。
まあそう思う	バックパッカーにかかわらず外国人が行きやすい店作りやまちづくりなど、取り組を考え地域でできることから。
どちらとも言えない	二日市温泉（旅館）で外国人居酒屋いいなあと思いつつ、具体化へのイメージがしきれなかった。

図 4-18 : アンケート結果 (自由記述意見) -提言の価値

形式や頻度はともかく、今回のような部外者・外部のチームとの交流を続けたい。	
評価	どういう形式や頻度が望ましいでしょうか？
そう思う	今回のような議論の叩き台をしてもらひながら、自由に討論できればいいと思います。またその後交流会を持つことで、街作りに限らずそれぞれの本業や趣味等が結びついで、さらに新しいものが生まれればいいと思います。
そう思う	年に3回イベント前の時期をさけて！
そう思う	具体的な事業・イベントで協力してやりたい。
そう思う	ほっと二日市の活動にとらわれない今回の様な形式が良いと思います。頻度は半年に一度くらいでどうか？
そう思う	意見交換や情報交換など
そう思う	意見交換や、試験的な実証
まあそう思う	多方面の課題成果など意見交換を
そう思う	(記述無し)

図 4-21：アンケート結果（自由記述意見）-外部との交流

各地にある他のNPOや街づくりの団体にも、今回のような外部からの提言が必要／有効だ。	
評価	他の地域に展開する前に、改善すべきと思う点があれば教えてください
まあそう思う	既に十分お分かりのこととは思います、今回のようなやや大胆な提言は、相手によっては拒否反応を示す場合もあり得ると思います。相手次第では、企画段階で（先方の）一部の人に加わってもらってもいいのかなと思いました。
そう思う	まずは、その地域が何を重点に考えているのか把握しておくべき！
どちらとも言えない	勉強会の趣旨がわからないが、あまりあちこちの団体へ顔を出してもどうかと思う。
そう思う	団体によっては、その団体の目的に合致した、即実践可能な提案しか受けないところもあるのではないか
そう思う	(記述無し)
そう思う	提言だけでなく実践も一緒にしましょう
まあそう思う	(記述無し)
そう思う	(記述無し)

図 4-22：アンケート結果（自由記述意見）-改善すべき点

6. アンケート（プロボノメンバー向け）

ワークショップに参加したメンバー（プロボノメンバー）に対しては、前述のほつと二日市からのアンケート結果を提示した上で、別のアンケートを実施した。

本アンケートは、経営技術勉強会（仮称）内部で今年実施した「二日市への提言」Workshop（演習）に関わった方を対象としたアンケートです。お寄せいただいた回答は、匿名にて、中小企業診断協会 福岡県支部 H22調査研究事業のレポートや調査結果発表にて使用させていただきます。また、来年度もこういったWorkshopを企画するかどうか、あるいはその企画の内容を考える上での参考にもさせていただきます。ご協力の程、宜しくお願い致します。事務局 古賀

*必須

【 Q1】あなたは何回Workshop（実際の会合）に参加されましたか？ *

5月～10月の勉強会（全6回）+発表会（1回）をカウント対象とし、フル参加で7回とします。

0 1 2 3 4 5 6 7

実際の会合には参加していない = =フル参加

【 Q2】取り組みの期間（長さ）はいかがでしたか？ *

今回のWorkshopは、5月着手10月末完了でした。（約半年）

- 長すぎる
- もう少し短期間で集中して
- ちょうどいい
- もう少し長くかけてもいい
- もっと時間をかけるべき

【 Q2つづき】「取り組みの期間（長さ）」について、自由にご意見をお聞かせください。

【 Q3】この提言活動に参画して何か得るものはありませんか？ *

途中1回でも参加した方を対象としています。

- かなり得るものがあった
- まあ得るものがあった
- どちらともいえない
- あまり得るもののがなかった
- ほとんど得のものはなかった

【 Q3つづき】「得のものはあったか？」について、自由にご意見をお聞かせください。

どんな気づきを得られたか、何を感じたか、などなど。

図 4-23 : アンケート調査票（次ページへ続く）

【Q4】取り組みの進め方はいかがでしたか？*

毎月1回の会合＋ネット上での議論や宿題＋9月の現地調査（丸1日）＋発表という構成。敢えて提案先と交流しない。途中まで発散させたままの進行。

- よかった
- まあよかったです
- どちらともいえない
- いまいちだった
- よくない

【Q4つづき】「取り組みの進め方」について、自由にご意見をお聞かせください。

【Q5】また同じようなWorkshopがあれば、参加してみたいですか？*

(注) 来年度もやるかどうかは未定&不明です。

【Q6】最後の質問です。こういった勉強会やWorkshopは、社会に必要でしょうか？*

できれば理由も添えて、お願いします。

図 4-24 : アンケート調査票（前ページからの続き）

取り組みの期間（長さ）はいかがでしたか？		
参加回数	回答	「取り組みの期間（長さ）」について、自由にご意見をお聞かせください。
7	もう少し短期間で集中して	みんな本業で忙しいので、毎月1回集まる程度がちょうど良いと思うが、もう少しネット上での議論やメーリングリストなどを活用すれば、同じ深さの演習や議論を短期間に集中して実施できたのではないか。ネット上の掲示板を活用使用していたが、あまり議論になっていなかった。結果的に、誰も何もしていない期間が結構あった気がするので、半年間は少し長過ぎたように思う。
1	もう少し短期間で集中して	はじめは短いかと心配しましたが、やってみたら思ったよりまとまりました。
5	ちょうどいい	はじめは短いかと心配しましたが、やってみたら思ったよりまとまりました。
1	ちょうどいい	今回のケースは相手方が特に問題点を感じていらっしゃらない中で、敢えて何か提言をするという試みでしたので、ちょうど良かったのではないかでしょうか？ 何か問題点がある、解決を急ぐ、という場合だと、やはり長くて2～3ヶ月程度かな、と思います。 問題点も、長年の課題解決の依頼だとしたら、季節要因等も把握したいので、1年という取り組み期間でも良いと思います。
6	もう少し長くかけてもいい	月に一度の開催なので、期間自体はもっと長くてもよいかと思います。
6	もう少し短期間で集中して	今回のワークショップのように、「思考の発散→収束」のようなフレームワークを行う場合であれば、短期集中で行ったほうが良かったと思います。発散してからしばらく時間がたつと、収束させる前に、発散した状態をもう一度再現する必要があり(すなわちもう一度発散させる必要がある)、二度手間になつてしまふからです。研究開発のようなものであれば、毎回じっくりと議論し、積み重ねていくことができますので、ある程度長いスパンで行つても良いのかとは思います。
1	ちょうどいい	期間が長い分、途中参加がしにくいのではないかでしょうか。もう少し短期でも良かったのかな、と思います。
2	もう少し短期間で集中して	長すぎてたるんでしまった印象があります。月イチの会議ではあのスピードが限界とも思いますが、もっとタイトにできれば面白かったかななど。次回何かやるなら、ソーシャルメディア（たとえば、企業内TwitterのYammerとか、もうなくなりますけどGoogleWaveのようなものとか）をガシガシ活用するのも楽しく、相互の勉強になるかなーと思ってます。
4	もう少し短期間で集中して	得

図 4-25：アンケート結果（自由記述意見）-取り組みの期間（長さ）

この提言活動に参画して何か得るものはありませんか？		
参加回数	回答	「得るものがあったか？」について、自由にご意見をお聞かせください。
7	かなり得るものがあった	（事務局として）Workshop運営の大変さがわかった。コアメンバーに随分助けられたので、その過程で運営のノウハウなどを吸収できた。演習自体についても、「日本の課題」といった広い視点から考えていったので、様々な人の考え方や情報を吸収でき大変有意義だった。全体として、自分の成長に繋がったように思う（実感がある）。
1	どちらともいえない	1回しか参加していないので、どちらともいえない
5	かなり得るものがあった	温泉利用はイメージしていましたが、バックパッカーの視点はありませんでした。オーストラリアが国を挙げてバックパッカー呼び込みをやったことなど、新鮮な内容でした。
1	かなり得るものがあった	問題解決のための提言ではなく、敢えて何か提言するというスタンスが新鮮でした。 依頼人の決断を助けたり、困っていることを解決するのに加えて、よりよくなる提言をできればコンサルタントへの期待も高まると思います。
6	かなり得るものがあった	異業種の方達との交流を通して、知識として知っていたことではなく、実際に携わっている方達の生の意見などを聞けたことは貴重な体験でした。 また、提言活動自体とは別ですが、会社でのある程度ルールに沿った プレゼンではなく、自分の好きなようにできるプレゼンも新鮮な体験でした。 こういった機会は何度でも頂きたいですね。
6	かなり得るものがあった	様々な業界の方の生の声を聞くことができ、自分自身の視野の広がりを感じた。今後ももっといろいろな業界の方々との交流を深めていきたい。また、IT音痴だった私にITの可能性を教えてくれたのは非常にありがたかった。
1	まあ得るものはあった	最終的の意見が同じでも、そこに至る過程が人によって様々だなあと改めて感じました。また、二日市という実際の町について考える事で、机上にとどまらない考察が出来たのではないかと感じました。
2	まあ得るものはあった	どんな打ち合わせでも得るものはあります。異業種の人の思考を垣間見るのは楽しいものです。
4	まあ得るものはあった	得

図 4-26：アンケート結果（自由記述意見）-得るものはありませんか？

取り組みの進め方はいかがでしたか？		
参加回数	回答	「取り組みの進め方について、自由にご意見をお聞かせください。」
7	まあよかったです	演習なので、参加者全員が何らかの成長を実感できる様な進め方が理想的。ただし、実際に街づくりに取り組んでいる提言先が待ってくれているので、先方に対しても何らかの貢献をしなくてはならない。今回は、コアメンバーの適切な助言と指導によって、ある程度この両者を両立できた気がしている（今回のアンケート結果を見ないとわからないが）。少なくとも、今回の提言先からは、「新たな視点を得ることが出来た」という声を多くいただいたので、貢献できたと思っている。すなわち、進め方もそこそこ良かったと思う。
1	どちらともいえない	1回しか参加していないので、どちらともいえない
5	まあよかったです	このまままとまるかと少し心配しましたが、ちゃんとまとまりました。陰には事務局で相当のご苦労があったと存じます。
1	まあよかったです	そのようなスタイルだったからこそ、「新鮮だった」という評価が得られたのだと思います。
6	まあよかったです	月に一度でかつ2時間程度のため、翌月に再度議論が拡散していることも あったかと思います。とはいっても、各々仕事が別にある中での取り組み なので、頻度的にはこれが限界な気もします。 そのため、 ・オンラインで議論が続けられる仕組みを利用する。（メッセンジャー等） ・毎週水曜21時から22時までなど決めておく。 みたいなことや、あるいは取り組みの期間自体をもっと長くするなどと いった運営にするとよいのかなと思いました。 あと、このようなWorkshopの場合、ある程度の回数参加していないと 途中度数の参加だけでは、議論に参加しづらいという話もありました。 極端なハナシですが、Workshopを次回やるなら完全に別出して勉強会と 切り分けるという手もありかもですね。
6	まあよかったです	月に一回のペースは、会社勤めの私でも無理なく取り組めたのではないかと思う。できれば、もっとネットでのコミュニケーションを 活発化できればと思う。月一回では、深いことはできないと思うので。かといって、メールで投稿となると、なかなか重い腰があがら ない可能性がある。ツイッター等の活用でもっと気軽に討論できると良いかも。
1	まあよかったです	現地調査はもう少し早いほうが良かったのではないか、と感じました。もしくは9月とその前、2回するとか？
2	まあよかったです	提案先と交流しないのは、提案先の希望にとらわれないという意味では良かったと思います。また、発散させたままの進行のおかげで 面白い意見が多数出たと思います。一方で時間がかかったかな、という反省もあるのではないかでしょうか。
4	よかったです	仕事ではない（対価もあってない）ので、Typicalなやり方をしてもつまらない。これからもいろいろ不可思議な？進行方法をとって 欲しいです。

図 4-28 : アンケート結果（自由記述意見）一進め方

こういった勉強会やWorkshopは、社会に必要でしょうか？		
参加回数	こういった勉強会やWorkshopは、社会に必要でしょうか？	
7	（参加者の視点から）現在およびこれからの経済状況から考えると、人材育成や自己啓発の機会として、企業内教育や技術・技法のセミナーだけでは不十分な時代になったと実感している。例えば今回の様な演習をイチ企業が実施することは、投資対効果が不明確であり、しかも大きなコストがかかるため、実質的に不可能だと思う。しかしながら、多くの企業（大企業も中小企業も）において、まさにこういった機会によって地域経済に対して広い視野を身に付けた人材が必要な状況であるように思われる。業務分野に限定的な自己啓発に飽き足らない向上心あるいは好奇心の強い人達に対して場を提供するという意味で、存在価値があるのではないかと考えている。	
1	社会・・・？	
5	必要だと思います。違った環境にある者同士がひとつの目的で交流することは、お互いの成長に役立ち、それぞれの立場を通じてまた社会へ還元されていくと考えます。	
1	必要です。	
6	同質の仲間との交流のみでは、考え方が偏ってしまうこともあるし、変革の必要性を感じない可能性もあります。 学ぶ欲求、刺激の追及をしている人はたくさんいらっしゃると思いますし、そういった異業種の方が、気軽に集える場所は必要だと思います。 必要です。	
6	実際にこれまで一度でもこの勉強会に参加したことがある方は数十名はいる と聞いています。それだけ、会社での仕事だけでは学べないことを学びたい、 一人ではわからぬことを解決したいという方が多いのですから。	
1	社会に必要かどうかはまだわかりません。ただ、ひとつ言えるのは、何か新しいものを創り上げようとするとき、やり方によっては非常に威力を発揮するのではないかと思います。	
2	いろんな情報交換や新しい視点を取り入れたものを創造する機会になり、人脈形成にも大いに役立つのではないかでしょうか。	
4	必要だと思います。自分が所属する会社や組織以外への情報発信は、自己啓発としてだけではなく、知識を社会に還元するという意味で社会の活力になると 考えます。 必要です。ただ、（あ、米倉です、もうわかるてるかもですが）マネタイズの方法を模索したいし、そうじゃないと本当の意味での社会貢献にならないかな、と思ったりもします。基本的に楽しけりやなんでもいいんですが。 取り纏め役は概して労多くして益少ないものです。 お疲れ様でした、そしてありがとうございました。	

図 4-27 : プロボノの必要性

7. ヒアリング（ほっと二日市の主要メンバー対象）

ほっと二日市の主要メンバー（2名）とプロボノ運営側（2名）とで、総括の議論を実施した。

日時：2010年12月17日（金）19:00-21:00

場所：トポスデザイン工房（二日市中央通商店街）

参加者： 坂本様、東様／NPO ほっと二日市

戸嶋、古賀／プロボノ運営・調査研究事業委員

8. 事務局と推進支援について

ワークショップの推進は、3名（権丈、戸嶋、古賀）の調査研究委員で実施した。ワークショップの開催日とは別途、運営会議を数回開催し、課題の整理、ネット上の掲示板を含む議論のファシリテーション、提言を集約させるための資料作成などを実施した。また、運営会議以外にも、メールや電話による情報交換を密に実施し、ワークショップ推進上の課題早期検出、リスク対策、課題解決を図った。

第5章 得られた知見と今後に向けた提言

本章では、今回の一連の取り組みを、「成果」・「成功要因」・「課題」の観点でそれぞれ分析し、それらを踏まえた「今後に向けた提言」について言及する。

1. 活動の成果

(1) 街づくりへの貢献

① 新たな視点の提供

街づくりに取り組んでいる団体（今回は NPO 法人）に対して、新たな視点を提供することができた。視野の広がりによって、将来直面する課題や中長期的に取り組むべき課題に関する「団体の基礎的な課題解決力」が向上したのではないかと考えている。

新しい視点を得ることができた。	
評価	具体的に何が新鮮でしたか？
まあそう思う	二日市という、国内でも決してメジャーとは言えない商店街に、敢えて国内を対象とせず国外まで見据えた提言が行われたこと。そして外国人をターゲットとする場合、国内での知名度は低さは必ずしもネックにならないこと。
そう思う	外国の方に対して、偏見が多い中、今からはその方達をターゲットにした商売？をしたらいいという発想。
そう思う	外国人観光客への注目
そう思う	パックパッカーの件
そう思う	中国や韓国の富裕層ではなく、パックパッカーをターゲットにしたところ
そう思う	外国人旅行者に視点を持ったこと
まあそう思う	外国人を対象にした視点から考えること
そう思う	パックパッカー自体。

図 5-1：アンケート結果「新しい視点を得ることができた。」

一方で、提言から 1 ヶ月半後の 12 月にヒアリング調査を実施したが、提言先における具体的な行動の変化は認められなかった。つまり、プロボノによる提言は新たな視点をもたらしたが、中長期的な視点で新たな取り組みを開始させるほどの影響力は与えられていない。

② 人的ネットワークの拡大

プロボノと街づくりに取り組む団体との緩やかな交流は、提言発表後も継続されている。今後も情報共有・交流を継続することによって、必要に応じて、具体的な課題解決についてスムーズに協働・連携できる可能性がある。

(2) プロボノ参加者への貢献

① 企業内就労者（サラリーマン）に対して：成長機会と異業種交流の機会提供

企業内の業務とは分野も特性も異なる社会的な課題に取り組むことによって、新たな知識・知見を効率的に獲得できる場を提供できた。また、多様なメンバーとの協働を通じて、プロボノ内部での（異業種交流としての）知識・知見獲得も発生した。

② フリーランスに対して：人的ネットワークの拡大

提言先の NPO 法人やプロボノ参加者との交流を通じて、様々な人達との人的ネットワークを拡大することができた。また、特に運営委員と事務局の担当者については、時間や労力の負担がある代わりに、自己啓発や人脈形成といった面では一般の参加者よりも多くを得るこ

とができることから、マネタイズは難しいが、フリーランスにとっても得るものが多い取り組みであった。

2. 成功要因（良かった点）

(1) プロボノに多様な人材を集めることができた

プロボノの構成員として活動に参加したメンバーの多様性が、新たな視点の創出や刺激的な議論の源泉となった。また、自己啓発や異業種交流に積極的な意識を持つ人が集まつたことによって、活動の最初から最後まで、建設的で良好な雰囲気の議論や作業を維持することができた。

(2) 目的を明確にして、相互に共有していた

今回の取り組みでは、早期に目的と方針を明確にして、当初から提言先の団体の幹部と共有することができた。また、団体の構成メンバーに対しては幹部から、プロボノの参加メンバーに対しては運営委員・事務局から、当初から目的と方針を何度も伝えるようにした。

具体的な課題解決方法を検討するのか、それとも今回のように視野の拡大を目指すのかによって、進め方は大きく異なってくる。今回は後者を目的とする点を冒頭で明確に合意したことで、敢えて「提言発表までメンバー同士の交流や意見交換はしない」というアプローチについても合意して進めることができた。

(3) ネット上で議論を継続した

プロボノの参加者のうち、特に企業で働いているサラリーマンの方に取っては、プロボノに関する活動時間の確保が大きな課題である。今回は原則として毎月 1 回の会合を設けたが、業務の繁忙によって欠席を余儀なくされる参加者も多かった。また、会合の場だけでは議論が収束しなかったり、会合と会合の間が 1 ヶ月空くために会合の冒頭ではそれまでの議論を「おさらい」しなくてはならなかつたりと、効率的に議論することが大変難しかった。

そこで今回の取り組みでは、比較的早い段階からインターネット上で無料利用可能なグループウェアを活用して、ネット（会合以外）での継続的な議論や情報共有に積極的に取り組んだ。ネット上に議論を継続できる場を設けたことによって、会合と会合の間にも宿題（課題）の設定がしやすくなった。

3. 明らかになった課題と留意事項

(1) プロボノの参加者確保

今回のようなプロボノを運営するにあたっては、メンバーの人選が極めて重要である。プロボノ運営委員・事務局としての観点から、以下の課題や留意事項が挙げられる。

① サラリーマン参加者の人数と多様性の確保

プロボノにおける議論や演習の主体は、多様な企業・組織から集めたサラリーマンである。報酬の無いボランティアベースの活動であるため、フリーランスの専門家を多数集めることは困難であり、そもそも、フリーランスばかりを集めたチームでは、コンサルティングファームなどと同じような進め方・提言しか導出できなくなってしまう危険性がある。多様な業種・企業からサラリーマンを集めることができれば、異業種交流の場としての魅力も増大する。また、人数をある程度集めることによって、参加者の負担を分散することができる。

② 運営委員・事務局の人員確保

多数の参加者の自己啓発や異業種交流といったニーズを尊重しながら演習を推進するためには、数名の運営委員を設置して演習全体や議論の内容のファシリテーションを実施する必要がある。また、提言先の団体との調整や、会合の場所確保、各種事務連絡などを担当する事務局も必要である。

前述のように、運営委員・事務局の明確な設置は活動の立ち上げ時に取り組むべき重要な課題である。一般的な参加者と比較して、運営委員や事務局には大きな負担がかかる。また、取り組む演習の内容や、演習の進め方について、ある程度専門知識や経験を有することが望ましい。プロボノの一般参加者とは違って運営委員や事務局には、積極的に参画してくれるフリーランス参加者を充当できれば理想的だろう。

(2) プロボノと NPO 等とのマッチング

多様化・複雑化する社会的課題を解決していくために、プロボノと NPO 等とのマッチングが重要な課題である。プロボノの側から見れば、取り組む演習を魅力的かつ有意義なものにするために、具体的な課題を提供したり、成果物を受け取ってくれたりする NPO などの支援先が必要である。今回は街づくりに取り組んでいる NPO 法人との理想的な連携を実現できたが、マッチングと連携の確立（目的の共有と合意の形成）に関するスキームは存在せず、偶発的である。

マッチングでは、「コンサルティングファームやプロのコンサルタントとプロボノとの違いを理解し、プロボノだからこそその連携とそこから生まれる価値に共感していただける支援先（NPO 等）」を探すことになる。地域に幅広く人脈を持つフリーランスがプロボノの参加者または運営担当者（事務局）に入ることで、マッチングが成功する可能性は高まる。自治体や各種支援機関の協力も必要だろう。公的な側面を持つ支援機関や地方自治体が、マッチングの場（スキーム）を提供すれば、さらに民対民の支援関係が増加すると考えられる。

なお、前述したように、プロボノから提供できる提案は、コンサルティングファームやプロのコンサルタントから提供されるような包括的な分析や即効性のある施策にはならない可能性が高い。そのため、緊急性の高い課題に取り組んでいる組織や、活動を開始して日が浅い組織は、プロボノの提言先としては不適切だろう。今回のほっと二日市のように、ある程度自立して継続的に活動できている安定した組織とマッチングすることが望ましい。

(3) 運営費（会議室代、交通費、調査費など）の確保

プロボノの活動には極力費用をかけないように運営した。主な出費は、毎月の会合で使う会議室が 1 回 3,000 円程度である。今回は現地調査を 1 回しか実施しておらず、しかも筑紫野市二日市までは目立った交通費がかかる訳ではないため、交通費や調査費については参加者各自の自己負担とした。プロボノの会合は母体となった勉強会と併催する形式を取り、会議室の費用は同勉強会の会費（1 回 500 円）側で負担した。今回、提言提出先の NPO 法人側の費用負担は特になかった。

今回のような取り組みでは、運営を工夫することによって、運営費をほとんどかけずにプロボノを運営し、NPO 法人など街づくり推進する団体に提言を届けることが可能である。運営委員と事務局には時間や労力の負担がかかるが、その作業・役割自体を率先して引き受けてくれる人がいる限りにおいて、運営費は大きな課題にはならない。

4. 今後に向けた提言

以上述べてきたように、今回の取り組みのようにプロボノを結成し、街づくりなど社会的な課題解決に取り組んでいる新たな経営体と連携することは、参加するすべての人・組織にとって有益な成果をもたらす可能性が高い。そして、その立ち上げや運営には、いくつかの課題や留意点は存在するが、意欲のある運営委員・事務局が推進することによって、ほとんど費用をかけずに活動を展開することが可能である。

一方で、多くの市町村で財政基盤が脆弱化する中で、NPO 法人や市民団体などが地域の街づくりなどの社会的課題の解決に取り組むケースはますます増えていくと考えられる。行政も、NPO 法人や市民団体などへの様々な支援サービスを推進している。そのような支援の一環として、プロボノとのマッチングサービスや、情報提供などに踏み込むことができれば、今回のような双方にとって有意義な連携が増えるだろう。

また、中小企業診断士などのフリーランスのコンサルタントや企業内診断士にとって、プロボノに参加したり、プロボノを立ち上げて運営したりすれば、その知識と能力を新たな分野に活用して自らの自己啓発と人脈形成を進めながら、同時に地域社会に貢献することができる。

本報告書が、そのような後続の取り組みの一助となれば幸いである。

おわりに

今回の調査研究においては、NPO 法人ほっと二日市の皆様、プロボノのメンバー各位、およびプロボノの母体となった経営技術勉強会の皆様に多大なご協力をいただきました。また、特に提言の取りまとめや発表に関しては、フロウシンク 代表 米倉 博彦氏（中小企業診断士）を中心的な役割を担っていただきました。この場をお借りして御礼申し上げます。ありがとうございました。

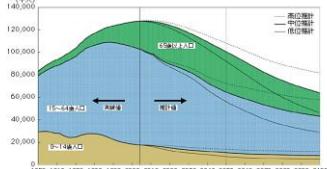
本編でも述べたとおり、社会的な課題を解決していく上で、今後は地域の衆知を集める必要があります。その 1 つの形態として、プロボノは非常に有効な組織形態ではないかと考えています。今回の調査研究の内容が、今後プロボノを運営したり、プロボノに参加したりする方々、および街づくりなど社会的な課題に取り組んでいる NPO 等の方々の参考になれば幸いです。

また、特に企業内診断士の方は、新たな自己研鑽と社会貢献の形態として、是非、プロボノの活用を検討していただければと思います。本報告書が、多数いらっしゃる企業内診断士の方々にとって、社外活動の形態や具体的方法論に関する参考になれば幸いです。

【執筆者（50 音順）】

権丈 聰司
古賀 克之
戸嶋 謙治

付録：NPO 法人ほっと二日市への提言（プロボノの最終成果物）

<p>まちづくりNPO法人ほっと二日市様</p> <p>二日市の可能性、新たな視点</p> <p>2010.10.27 経営技術勉強会</p> <p>私たち経営技術勉強会は、ソーシャルビジネスを研究しています。</p> <p>ソーシャルビジネスとは、環境、福祉、教育など の様々な社会的課題に向き合い、ビジネスを通じ それを解決していくこうとする活動の総称です。</p> <p>今回、私たちは、我が国が抱えている社会的課題 のひとつである「グローバル人材の育成」 に着目し、それを解決するために、二日市の 持つ特徴を活かして何ができるかを考え ました。</p> <p></p>	<p>はじめに</p> <p>経営技術研究会には、様々な専門家が 参画しています。</p> <p>社会保険労務士 介護事業の経営者 駅ビル・ショッピング モールのデベロッパー システムエンジニア 商店街活性化に 取り組む経営 コンサルタント 中小企業診断士</p>
<p>減少する「日本人」</p>	<p>日本的人口減少</p> <p></p> <p>資料：2000年までの総務省国勢調査の推計人口、2001～2004年までの人口推計年報 (注) 1950年～1971年は中間値を含まない。</p>
<p>主要国の人口推移</p> <p></p> <p>資料：国連2009 World Population Prospects: The 2008 Revision</p>	<p>国際化の波、企業と 個人の温度差</p>

日本企業の人材獲得戦略と国際化・グローバル化

```

graph TD
    A[日本的人口減少(確実な未来)] --> B[国内市場の縮小]
    B --> C[企業は海外市場に活路を求める]
    C --> D[労働市場の国際化(世界中の労働者が競争相手)]
    D --> E[世界の優秀な人材と戦える「日本人」の育成が急務]
  
```

10

海外から「カネを連れてくる」時代へ
中産階級の増加

中国

Year	Size of the Middle Class (100-1000 millions)
1990	100
1995	150
2000	200
2005	300

インド

Year	Size of the Middle Class (100-1000 millions)
1990	50
1995	80
2000	120
2005	150

11

「内向き」な日本の若者

- 海外就労「関心なし」77%…内閣府調査

海外で働くことに関心がある日本人は2割にとどまり、20歳代の若者でも4割に過ぎないことが、内閣府の世論調査で分かった。

海外での就労について「関心がある」と「どちらかといえば関心がある」としたのは計22.0%。20歳代だけで見ると40.0%だった。逆に「関心がない」「どちらかといえば関心がない」は計77.4%で、年齢別に見ると、20歳代で58.8%、30歳代で66.0%、40歳代で79.4%と、年齢を重ねるごとに関心が薄っていく様子が浮き彫りになった。

12

「内向き」な日本の若者

【海外留学学生数】

○人口10万人当たりの海外留学生割合は、韓国の1/5

○対象28国中、日本はフランスに続く第6位

国	人口	海外留学生数	割合
日本	502,864	423,815	87.6%
韓国	43,823	94,963	213.2%
フランス	57,877	103,280	15.3%
米国	283,285	107,616	37.8%
イギリス	57,285	89,124	15.5%
オーストラリア	23,285	75,065	11.9%
カナダ	32,285	73,020	22.7%
中国	57,285	35,974	6.2%
日本	502,864	423,815	87.6%

出所：OECD Education at a Glance2009

【米国への留学生数(08～09年)】

国	留学生数	前年比
○日本	2万9264人	前年比1.4%減
○中国	9万8510人	前年比2.1%増
○韓国	7万5065人	前年比0.9%増

出所：米国国際教育研究所

13

これからの人材に必要な能力

14

我々が考える
二日市の「潜在能力」

15

二日市(筑紫野市)の潜在能力①
「高い住民意識」

- ✓ まちの良さをアピールしたい、頑張りをしたいと思う市民が多くいる
- ※市民の8割が住み良いまちであると感じている一方、まちに個性がないと感じている。(第四次筑紫野市総合計画：住民意向調査より)
- ✓ 保護者の向学意欲が高い
- ✓ 筑紫野南中学校の住民ボランティアの取り組み
- ✓ 人口あたりの塾・進学教室数が多い。(筑紫野市37.3箇所/万人、大宰府市16.5、春日市19.3、大野城市16.5 福岡市31.3)

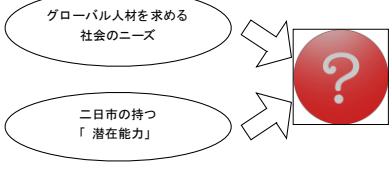
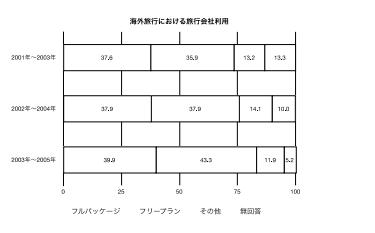
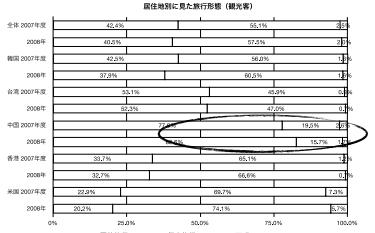
16

二日市(筑紫野市)の潜在能力②
「地域資源」

- ✓ 二日市の強み
 - ✓ 温泉と既存の宿泊施設がある
 - ✓ 駅周辺からのアクセスが便利
 - ✓ 周辺に大学が多く、二日市の2駅が交通の結節点になっており、学生の通学者が多い
 - ✓ 多様な市民が自発的に参加している市民ネットワークがある(ほっと二日市)
- ✓ 歴史的な背景
 - ✓ 武藏寺(九州最古の寺)、渡来人伝説など、かつては外国の文物収吸の最先端地域だった
 - ✓ 学問の神様である菅原道真由来の地である(当時の学問とは外国(中国)を学ぶこと)

17

53

<h2>二日市の潜在能力</h2> <p>二日市は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学びのまち ・温泉のまち ・国際人のまち <p>として、人材を育て、外国人を迎える ポテンシャルを持っている</p>	<h2>二日市の潜在能力を活かし、社会問題を解決する方法は？</h2> 																																																																
<p>提案：</p> <h3>地域に「外国人力」を！</h3>	<h2>外国人力のある地域とは？</h2> <ul style="list-style-type: none"> ・地域に、国際感覚を持った外国人が「常に」おり、日常的に交流している地域。 ・外国人との交流から生まれる多様な価値観を共有し、課題の解決や新たな価値を生み出す地域。 																																																																
<h2>二日市ができる外国人力の呼び込み方って？</h2> <p>地域の多様な コミュニティ 行政や大企業と同じことを × やよ子も意味がない = ソーシャルビジネス</p>	<h2>個人客か団体客か？</h2> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>個人客</th> <th>団体客</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>地域住民との交流</td> <td>求めている</td> <td>不要</td> </tr> <tr> <td>将来性</td> <td>新興国の経済成長で 増加</td> <td>お仕着せのパッケージツアーやは飽きられる</td> </tr> </tbody> </table> <p>呼び込むべきは「個人客」</p>		個人客	団体客	地域住民との交流	求めている	不要	将来性	新興国の経済成長で 増加	お仕着せのパッケージツアーやは飽きられる																																																							
	個人客	団体客																																																															
地域住民との交流	求めている	不要																																																															
将来性	新興国の経済成長で 増加	お仕着せのパッケージツアーやは飽きられる																																																															
<p>人は自由な旅行を求めるようになる</p>  <table border="1"> <caption>海外旅行における旅行会社利用</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>フル/パッケージ</th> <th>フリープラン</th> <th>その他</th> <th>無回答</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001年～2003年</td> <td>37.6</td> <td>35.9</td> <td>15.3</td> <td>15.3</td> </tr> <tr> <td>2002年～2004年</td> <td>37.9</td> <td>37.9</td> <td>14.1</td> <td>10.1</td> </tr> <tr> <td>2003年～2005年</td> <td>39.9</td> <td>45.3</td> <td>11.9</td> <td>1.5</td> </tr> </tbody> </table> <p>（出）旅行者動向2006 JTB</p>	年	フル/パッケージ	フリープラン	その他	無回答	2001年～2003年	37.6	35.9	15.3	15.3	2002年～2004年	37.9	37.9	14.1	10.1	2003年～2005年	39.9	45.3	11.9	1.5	<p>個人旅行にはまだ伸びしろがある</p>  <table border="1"> <caption>居住地別に見た旅行形態(総光客)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>団体旅行</th> <th>個人旅行</th> <th>不明</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007年</td> <td>42.4%</td> <td>55.5%</td> <td>2.1%</td> </tr> <tr> <td>2008年</td> <td>40.2%</td> <td>57.2%</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>2007年</td> <td>42.2%</td> <td>56.2%</td> <td>1.6%</td> </tr> <tr> <td>2008年</td> <td>37.9%</td> <td>60.2%</td> <td>1.9%</td> </tr> <tr> <td>2007年</td> <td>35.1%</td> <td>63.9%</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>2008年</td> <td>32.3%</td> <td>67.0%</td> <td>0.7%</td> </tr> <tr> <td>2007年</td> <td>35.2%</td> <td>64.7%</td> <td>0.1%</td> </tr> <tr> <td>2008年</td> <td>32.7%</td> <td>67.3%</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2007年</td> <td>22.8%</td> <td>76.7%</td> <td>0.5%</td> </tr> <tr> <td>2008年</td> <td>20.2%</td> <td>79.2%</td> <td>0.7%</td> </tr> </tbody> </table> <p>（出）旅行者動向2006 JTB</p>	年	団体旅行	個人旅行	不明	2007年	42.4%	55.5%	2.1%	2008年	40.2%	57.2%	2.6%	2007年	42.2%	56.2%	1.6%	2008年	37.9%	60.2%	1.9%	2007年	35.1%	63.9%	1.0%	2008年	32.3%	67.0%	0.7%	2007年	35.2%	64.7%	0.1%	2008年	32.7%	67.3%	0.0%	2007年	22.8%	76.7%	0.5%	2008年	20.2%	79.2%	0.7%
年	フル/パッケージ	フリープラン	その他	無回答																																																													
2001年～2003年	37.6	35.9	15.3	15.3																																																													
2002年～2004年	37.9	37.9	14.1	10.1																																																													
2003年～2005年	39.9	45.3	11.9	1.5																																																													
年	団体旅行	個人旅行	不明																																																														
2007年	42.4%	55.5%	2.1%																																																														
2008年	40.2%	57.2%	2.6%																																																														
2007年	42.2%	56.2%	1.6%																																																														
2008年	37.9%	60.2%	1.9%																																																														
2007年	35.1%	63.9%	1.0%																																																														
2008年	32.3%	67.0%	0.7%																																																														
2007年	35.2%	64.7%	0.1%																																																														
2008年	32.7%	67.3%	0.0%																																																														
2007年	22.8%	76.7%	0.5%																																																														
2008年	20.2%	79.2%	0.7%																																																														

個人客の中でも、「外国人力」の高いバックパッカーに注目



- 地域住民との交流が多い
- 地域経済への経済効果が高い

26

地域住民との交流が多い

- バックパッカーは、その旅行目的（動機）の面で、地域住民との交流やアクティビティへの参加に積極的である。また、中には滞在地での就労に積極的なものもある。しかも、長期の旅行を好むことから、他の旅行客と比べて滞在日数が長い（全体の約3倍）。

	1992年	1993年	1994年	1995年
全日本の観光客平均滞在日数	15	23	24	23
バックパッカー平均滞在日数	79	87	70	67

出所：オーストラリア観光局
International Visitor Survey December Quarter 1995.
Bureau of Tourism Research, Australia. より作成。

27

地域経済への波及効果が高い

- バックパッカーの平均支出は一般的な観光客に比べて約2倍との調査結果がある。また、その内訳においても宿泊費・食費がショッピングと比べて約3倍になっており、地域への波及効果は高い。

28

バックパッカーとは何者か？



- ・低廉な宿泊施設を好む
- ・異文化、他の旅行者との出逢いを求める
- ・独自で柔軟な旅行計画を立てる
- ・現地での体験に積極的に参加する（現地で就業することも）
- ・体験を通じた自己成長を志向している
- ・比較的長期の旅行を行う

29

(意外と)知られていない日本の宿

検索サイト	検索結果
Hotels.com	32件ヒット（オークラ、ニューオータニ、日航、ハイアット他）
Booking.com	12件ヒット（ヒルトン、都ホテル、サンルート博多、ロイネット、ANA他）
AsiaTravel.com	18件ヒット
agoda	28件ヒット
Traveloka.com	8件ヒット（博多の安い宿）

今なら主導権が握れる！

30

バックパッカーを呼ぶために！

- 安心して滞在できるよう、英語など外国語による情報発信の徹底



31

バックパッカーを呼ぶために！

- ・仕組み作り
- ・日本文化の体験、交流
- ・安く長く滞在可能な宿泊施設



32

取組み例

取組みの例①

- 新しいタイプの居酒屋
 - 宿の近辺に、日本語を話せなくても気兼ねなく行ける居酒屋を作る
 - 日本人の若者が働きながら見識を拡げ、言葉の壁を越えられる場にする



34

取組みの例②

- 体験学習

- 日本文化を体験してもらって魅力を高める
(例: うどんを打たせる、浴衣、折り紙...)
- 体験の風景、感想はブログに載せ世界中にアピール→さらなる集客



35

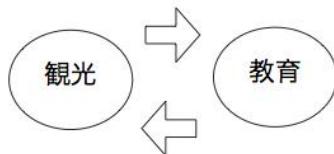
取組みの例③

- バックパッカー塾 (仮称)
 - バックパッカー達に、旅で遺した様々な体験、人生の意味などについて外国後で講演してもらう。(通訳はつける)
 - 子供達は生の外国文化に触れる機会を得、外国人は講演をしてもらうことで宿泊代のディスカウントなどの特典を得る。



36

相乗効果が生まれる



37

地域に「外国人力」を！

38

終わりに

現状国内で、外国人バックパッカーにフォーカスした施策を打ち出している地方自治体はありません。

二日市（筑紫野市）が他に先駆ける絶好のチャンスです。

詳細はさらなる検討が必要ですが、この提案が議論の叩き台になればと思います。

本日はどうもありがとうございました。

39