

## 《産業振興》

ぐじょうし  
岐阜県郡上市「稼げる第3セクター」



# ぐじょう し 岐阜県郡上市 「稼げる第3セクター」

第3セクターによる文化施設、道の駅、PAサービス施設の管理運営

地域全体で収益を循環させ、次代を担う人材を育てる第3セクターによる市民協働での、「歌の心」を活かした地域活性化

中山間の豊かな自然の中から発掘された 500 年以上前の池泉庭園、そこにずっと溶け込むように佇んでいる「古今伝授の里フィールドミュージアム」。旧大和町の「古今伝授の里づくり」の原点である。町が目指したのは文化の振興だけではない。それによる経済の活性化である。これを進めるにあたり町が連携したのが第3セクター「郡上大和総合開発株式会社」である。3セクは、「古今伝授の里フィールドミュージアム」をはじめとする3施設の管理運営を担うこととなった。「古今伝授の里フィールドミュージアム」へ配属された郡上市職員。現場に立つことから始めた彼は、3セクとともに、民間のノウハウで収益を確保し、それを地域全体に循環させる仕組みをつくりあげた。こうして地域の人々は活気づき、生産者や商工業者だけでなく、一般市民までもが、地域づくりに意欲的に参画しようとしている。市職員と3セクが作り上げた仕組みとは？彼らの連携の秘訣とは？



出典) 郡上大和総合開発株式会社資料

## ◆取り組み概要◆

### ●取り組みの目的

「古今伝授の里づくり」として和歌文化を発信しサービスを提供する拠点を整備し、交流人口を拡大することで、文化振興による経済の活性化を図る。

### ●取り組みの内容

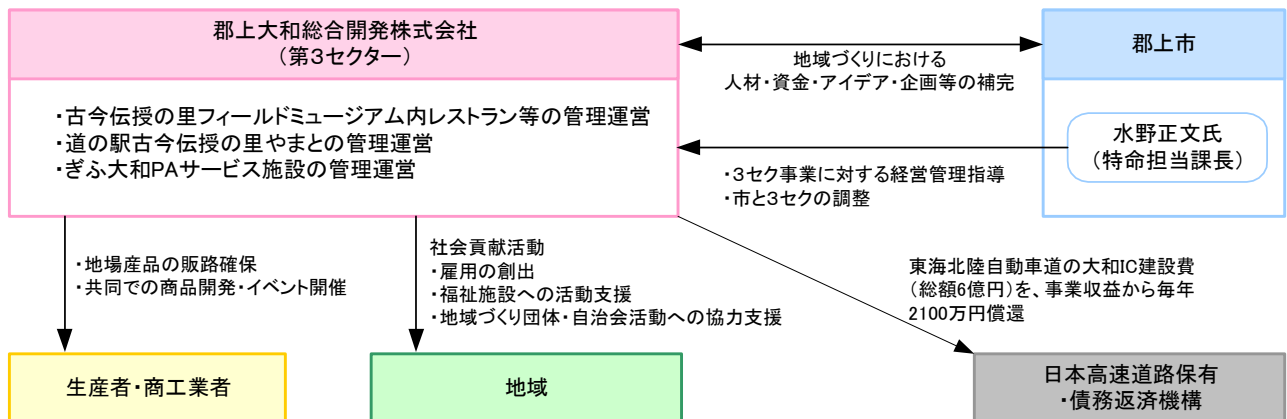
企業経営感覚を備えた行政職員による第3セクターの経営管理

- ・ 古今伝授の里フィールドミュージアム内レストラン等の管理運営
- ・ 道の駅古今伝授の里やまと（やまと温泉やすらぎ館、くつろぎ広場）の管理運営
- ・ ぎふ大和PAサービス施設の管理運営
- ・ 社会貢献活動

### ●取り組み主体

- ・ 郡上大和総合開発株式会社（第3セクター）
- ・ 地元の生産者・商工業者
- ・ 郡上市役所

## ◆取り組み体制



## ◆取り組みのポイント

## 1. 収益を地域に還元する仕組みづくり

市内業者との関係づくりに取り組み、地場産品の販路を確保したり、共同での商品開発やイベント開催をすることで、3セクの事業による収益を地域全体に循環させている。

## 2. 経営安定のための施設設計や店づくり

産業活性化に結び付ける施設設計や民間ノウハウを活用した店づくりにおける品揃え・陳列・供給体制の工夫により、施設経営による収益を確保している。

## 3. 若者の雇用創出と現場重視の人材育成

若者に対し人材育成から関わって雇用したり、3セクの職員に対する現場重視の国内外での研修を通じて、施設の管理運営を担う後継者を育てている。

## 取り組みによる成果

- ・各施設の売上げ・来客数が増加し、旧大和町の観光資源の一つとなった
- ・IC建設費の償還は、計画通り2016年度に総額6億円を全額返済できる見通し
- ・朝市の売上げ増加に伴い、出荷者に活力が戻り、高齢者の生きがい創出された
- ・職員のモチベーションが向上している
- ・地域に対する誇りや愛着を再生するきっかけがもたらされている

## 今後の展望

- ・「古今伝授の里フィールドミュージアム」を核とする文化交流事業の拡充、郡上市全体への拡大
- ・3セクで培った施設管理運営ノウハウの、他市町村や海外への提供
- ・市民協働のまちづくりへのあるべき姿の実現

# 郡上市の概況

## 人口は緩やかに減少、高齢化が著しい

岐阜県のほぼ中央部に位置し福井県に接する郡上市は、八幡町、大和町、白鳥町、高鷲村、美並村、明宝村、和良村の7町村が2004年3月に合併して誕生した。岐阜市、高山市、福井市、高岡市等に通ずる交通の要衝となっている。

2005年の国勢調査によると、人口総数47,495人、一般世帯数14,759世帯。人口の推移を見ると、岐阜県が徐々に増加しているのに対し、郡上市は緩やかに減少している。年齢別の人口割合を見ると、高齢化率は、岐阜県は21.0%と全国平均並みであるのに対し、郡上市は30.0%と高くなっている。

## 豊かな自然・文化的資源を活かした観光振興

産業別の就業者数の割合を見ると、第2次産業の割合が岐阜県や全国と比べて高くなっている。

郡上市では、観光業が盛んで、年間の観光客数は600万人にのぼる。その多くが訪れるスキー場は市内に12箇所あり、その他ラフティング、カヌー、釣りといった豊かな自然を活かした観光

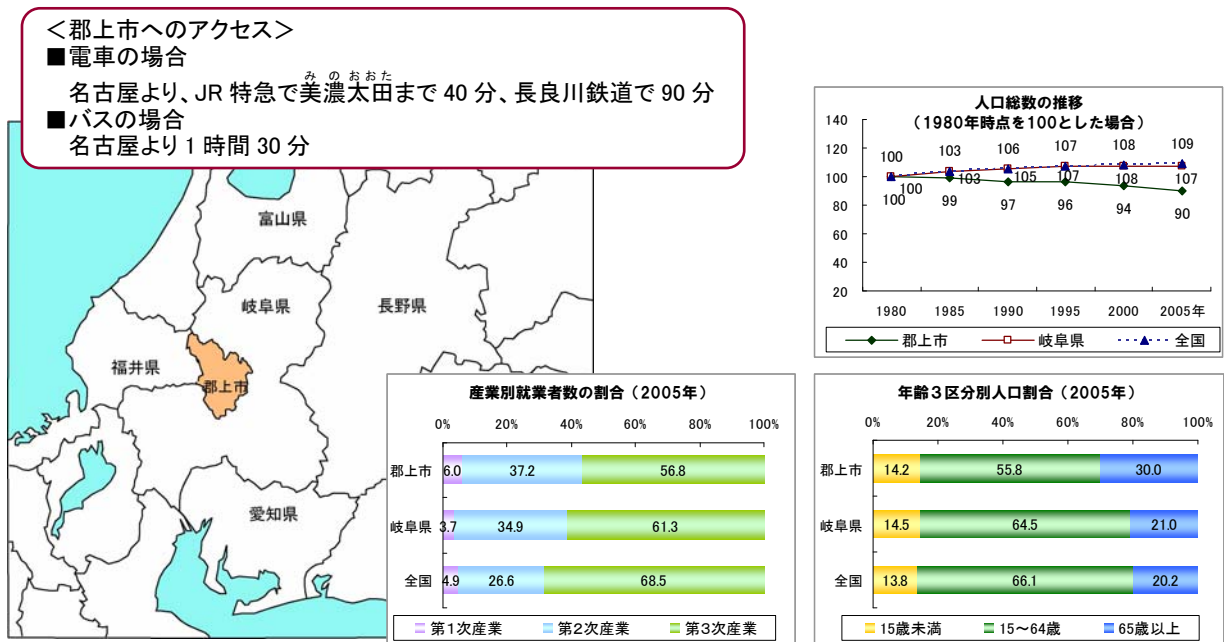
資源が豊富である。また文化的資源として、水と踊りの城下町・郡上八幡、白山信仰、そして今回とりあげる古今伝授の里フィールドミュージアム等があり、これらを活用して観光客を呼び込む通年型の観光振興の取り組みが展開されている。

# 取り組みに至る経緯

## 「古今伝授の里づくり」の始まり

昭和から平成の時代に移った1990年代、旧大和町は、町の歴史を語る上で欠かすことのできない「古今伝授」をもとにしたまちづくりを進めようとしていた。

「古今伝授」とは、「古今集」の難解な解釈等を、口伝・切紙・抄物によって、師から弟子へ秘伝として伝授することをいい、この地の領主であった東常縁が確立したと言われている。鎌倉から室町時代にかけての約340年間、郡上の大部分は東氏が治めていた。東氏は代々歌道の名門であったが、中でも九代常縁は傑出しており、連歌師宗祇に古今集の奥義を授けて、「古今伝授の祖」と言われるようになった。



出典)総務省統計局;国勢調査

1987年に発掘された「東氏館跡庭園<sup>とうしやかたあとていえん</sup>」が国の名勝に指定されたのを機に、旧大和町の若手職員が中心となり「古今伝授の里づくり」を構想し始めた。民間サイドでも、商工会青年部主導による東常縁を主人公にした新能<sup>たきぎのう</sup>「くるす桜」が開催される等、いよいよその機運が高まっていった。

### まちづくり勉強会「大和塾」の発足

こうした中、1988年に策定された大和町第3次総合開発計画の中で、「古今伝授の里づくり」がシンボル事業として位置づけられた。この事業を推進するために企画振興課が創設され、ここに配属されたのが、現在、郡上市特命担当課長 兼「道の駅古今伝授の里やまと」統括（総支配人）を務める水野正文<sup>みずのまさらみ</sup>氏らである。

新設の企画振興課では、一連のプロジェクトのさきがけとして、住民とともにまちづくりを考える「大和塾」を発足させた。塾は、「古今伝授の里づくり」を考える会と「商業の活性化」を考える会の2つに分けられた。すなわち、「古今伝授」を核として文化振興を図ることと、それにより経済活動の活性化を図る構図を目指したのである。



↑発掘された「東氏館跡庭園」  
東氏が約230年にわたり居住した館跡で、1987年6月に国の名勝に指定された。岐阜県内の国指定の名勝はここを含め3箇所しかない。

そして、固有の地域文化を発信し訪れる人にサービスを提供することで経済の活性化を図る拠点として、発掘された「東氏館跡庭園」の周辺に展示館、研修館、図書館、レストランを兼ねたサロンの機能を持つ施設を整備することになった。建築家・瀧光夫<sup>たきみつお</sup>氏が設計を手がけ、1993年7月、「古今伝授の里フィールドミュージアム」は開園を迎えた。

### Point 自然と建築が調和する設計

「古今伝授の里フィールドミュージアム」の設計を担当した建築家の瀧氏は、「とにかく一度現地を見てほしい」という水野氏からの懇願で、現地を訪れた。発掘された「東氏館跡庭園」の復元された池庭を見た彼は、その美しい造形を最大限に活かしたいと考え、レストラン、展示館、講堂を別々に、もとの地形に撫でつけるようにして建てた。また段上の田は目の前の篠脇山<sup>しのわきやま</sup>を借景に水面に映りこむようにし、レストランの屋根は稜線にそろえた。こうして、元々の自然が持つ魅力に手を入れず、それに調和させるようにして建物を設計したのである。「古今伝授の里フィールドミュージアム」は、全国建築業協会賞、公共建築百選、第2回岐阜県21世紀ふるさとづくり芸術賞の最優秀賞等を受賞している。



↑「古今伝授の里フィールドミュージアム」内のレストラン「ももちどり」  
屋根と篠脇山の稜線が二重になっている。また、七五調の古今集にちなんで、屋根の勾配は7寸5分になっている。フランスの三ツ星レストランで修行を積んだ地元出身のシェフが腕を振るい、地元産の野菜をふんだんに使った料理や、期間限定でジビエ料理（猟で獲った野生動物を使った料理）も出している。

## 交流人口を拡大し収益をあげる施設整備

大和町は、「古今伝授の里フィールドミュージアム」の管理運営を、第3セクター「郡上大和総合開発株式会社」に任せた。これは、東海北陸自動車道の大和IC建設費6億円を償還するために、1988年6月に設立されたものである（資本金：約3億円、郡上市の出資割合：96.3%）。

しかし、「古今伝授の里フィールドミュージアム」の運営利益だけでは、借入金償還の見込みは困難だった。そこで旧大和町では、交流人口を拡大しさらなる利益を上げるため、温泉開発構想の検討を始め、ボーリング調査を行ったところ有望な箇所が見つかった。1996年に、フィールドミュージアムから少し離れた場所で掘削工事を行ったところ、温泉が湧出したため建設を開始、1999年4月に「やまと温泉やすらぎ館」をオープンした。さらに、来訪者の滞在時間延長と消費単価を上げるため、2001年11月に、農産物の加工品販売やレストラン機能をもつ「くつろぎ広場」を温泉施設に隣接するように整備し、あわせて「道の駅古今伝授の里やまと」として登録した。いずれも「郡上大和総合開発株式会社」が管理運営することとなり、会社の経営は安定し、経常利益を上げることが出来るようになった。またこの会社は、毎年2100万円程度のIC建設費借入金償還を実現している。

2005年7月には、旧大和町の中心を南北に走る東海北陸自動車道「ぎふ大和PA内」に特産品の販売拠点としてサービス施設を整備し、同じく「郡上大和総合開発株式会社」が管理運営を行っている。

## 現在の取り組み

現在「郡上大和総合開発株式会社」（以下、3セク）は、「古今伝授の里フィールドミュージアム」の一部、「道の駅古今伝授の里やまと」、「ぎふ大和PA サービス」の3施設を管理運営するほか、社会貢献活動をしている。水野氏は、郡上市特命担当課長として、各施設の経営管理指導にあたるとともに、市と3セクの調整役を担っている。

## 古今伝授の里フィールドミュージアム

「東氏館跡庭園」の発掘地にある和歌文化を発信する野外博物館で、展示館や図書館、研修施設、レストラン等が整備されている。3セクは、施設内のレストラン、売店、茶屋の管理運営を担っている。レストランでは、地場の農産物や畜産物を活用した料理、売店では地域の主婦や作家の手作り商品を販売している。



古今伝授の里フィールドミュージアム  
所長

かねこのりひこ  
金子徳彦 氏



元銀行員。ふるさとでまちづくりがしたいとの想いから帰郷して旧大和町の職員となった。水野氏が経済担当とするなら、金子氏は文化担当。この2人の役割分担があってこそ、「古今伝授の里づくり」は成り立っている。2人は、離れていても、互いが何を考えているかは分かるという。

### 「水野はベストパートナー」

#### Q. 「和歌文学館」を訪れる人への説明で、心がけていることは何ですか？

和歌文学館というと難しく感じる人もいると思います。でも、古典和歌は、恋愛の話等を中心に興味ある話も盛りだくさんで、訪れる人が楽しんでいただけるようなテーマで解説しています。「古今集」をダイジェストで紹介している、高さ2.4m長さ36mの「古今和歌集絵巻」は、和歌を楽しめる仕掛けが随所に散りばめられ、一般の方にもとても好評なんですよ。

#### Q. 古今伝授の里フィールドミュージアムの建築設計の特徴は何ですか？

例えば、和歌文学館は外から見ると、建築物としてのボリュームを感じないでしょう。高さも抑えて地形に隠れるように屋根裏をデザインする等、元々の自然景観になじむようにつくっています。また、敷地内にはシシ垣やイモ穴があります。シシ垣は、山から猪がおりてきて田畑を荒らさないように百姓が築いた石垣。特別な道具は使わずに、勘と美意識だけで作りあげるものです。イモ穴は野菜を保存するいわば天然の冷蔵庫。こうした先人の知恵や技も残すために、建設の際、この集落の方に修復していただきました。こうした近代の生活遺跡、中山間の自然、そして中世の遺跡がうまく調和した設計になっています。

#### Q. 水野氏とのパートナーシップは、いかがですか？

1987年に、「史跡の里」整備事業のための若手によるプロジェクトチームができ、そこに畜産担当だった水野と広報担当だった私が呼ばれて、その時からの付き合いです。分野の異なる若手を集めた横断的なチームで、勢いのある職員がそろっていました。私たちは文化グループ、その他にも事業ごとにグループがあって、競いあうように進めていった記憶があります。水野とは適性が全然違います。彼が交渉役なら、私は構想役。そういう意味でベストパートナーだと思います。距離は離れていても、考えることは一緒なんです。



↑「古今伝授の里フィールドミュージアム」内の資料館「東氏記念館」(左)と展示館「和歌文学館」(右) 四季折々の風景とともに和歌文化について学ぶことができる。「和歌文学館」には、高さ2.4m 長さ36mの古今和歌集絵巻(右下)がある等、視覚的に楽しめる回廊型の展示館となっている。  
出典)郡上大和総合開発株式会社資料

## 道の駅 古今伝授の里やまと

国道 156 号から 300m 入った、県道 317 号沿いにあり、豊富な種類の温泉を楽しむことのできる「やまと温泉やすらぎ館」と、農産物の加工・販売所やレストラン、売店等からなる「くつろぎ広場」からなっている。

コンサート、ウェディング、体験教室等が開催されており、朝採りの野菜や果物、精米したての米等を生産者が対面販売する朝市も開催されている。市外からの観光客のほか、市民が食事や休憩に立ち寄る姿も多く見られる。

### Point ゆとりある空間設計が生み出す人と人の交流

「道の駅古今伝授の里やまと」の基本設計デザインを手がけたのは水野氏、「ここは広々とスペースを使っているので、『ムダなつくり』とも言われましたが、これからはこのゆとりが大切です。」と語る。

水野氏は、「人と人が交流する空間」を念頭においてデザインした。道の駅の中に、鯉の餌やり体験のできる親水空間や無料足湯をつくり、木陰の中で人が集うというイメージでコンサート会場にも利用できる芝生広場を設けた。ここを活用してレストランでウェディングをすることもできる。こうして非日常的な空間を演出しているのである。また、建物は、足湯と芝生の広場を囲むように建てることで、回遊性をもたせた。中庭広場に面する回廊はガラス張りにし、広場への入口を幾

つつくことで、室内にいる人も広場の交流に参加できる内外一体型とした。

これらの空間デザインは、「古今伝授の里フィールドミュージアム」の設計時に、建築家・瀧氏のもとに通いつめ設計を仕上げた際に学んだという。水野氏によると、「施設の設計は魚釣りと同じ」。魚の動きをよんで釣り糸をたらずのと同じように、人がどう動くのかを予測し先に動線を考え、建物を平面配置しているのである。

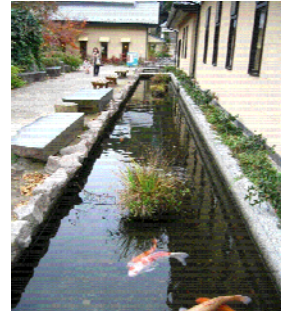
## ぎふ大和 P A サービス施設

物産販売所と簡単な飲食施設を併設したサービス施設となっている。物産販売所では、お土産、特産物、弁当・お惣菜とともに、道の駅で加工・開発された商品を含む地元産品も販売されており、大きな販路の一つとなっている。

## 社会貢献活動

3セクでは、福祉や観光、地域づくりにおける社会貢献活動を行っている。観光協会や市主催のイベント、地域づくり団体や地元の活動等に対し、資金や備品等の支援を行っている。また、シルバー人材センターへの業務委託や、障がい者の雇用をはじめとする福祉施設の活動支援をしている。道の駅古今伝授の里やまとでは、福祉施設に軽作業や清掃管理を委託することで、美しい景観を維持している。





↑「道の駅 古今伝授の里やまと」

2ha 近い広大な敷地に、「やまと温泉やすらぎ館」と「くつろぎ広場」がある。エントランスから、親水空間に集う人と、奥にあるレストランの一部が見えるようにすることで、訪れる人の興味をそそるようにしている。岐阜県 21 世紀ふるさとづくり芸術賞の最優秀賞を受賞している。

出典) 郡上大和総合開発株式会社資料

## 取り組みのポイント

### 収益を地域に循環させる仕組みづくり

3セクが管理運営する3施設では、市内のあらゆる業者との積極的な連携が図られている。

まず、レストランや売店では、地場の農産物や畜産物、特産品を多く活用している。また、「名産品研究会」を立ち上げ、特産品や加工食品を市内の食品加工業者や飲食店と共同で開発している。さらに、年間30組ほど申込みのあるウェディングでは地元の花屋、美容室、写真店等と連携する等、イベントにおいても地元業者との取引に力を入れている。

こうした活動の基盤として、水野氏は、地元の商工業者との関係づくりに取り組んでいる。調理師会や食品衛生協会、観光協会等の地域の各団体に加盟し、会合や行事で交流を図り3セクから負担金を拠出している。「普通、一つの市に3セクが幾つもあったら民業圧迫と言われると思いますが、ここでは皆さんに応援していただいています。」と水野氏は語る。

こうして、市内業者とのネットワークを形成し、地場産品の販路を確保したり、共同で商品開発やイベント開催をすることで、3セクの事業による収益を地域全体に循環させている。

### Point 「郡上らしさ」を出す、こだわりの商品開発

各施設で売られている特産品や料理の開発では、「郡上らしさ」を出すため、地元業者と共同でこだわりの商品開発が行われている。例えば、「ぎふ大和 PA サービス施設」の飲食施設で出しているうどんの汁。これを一つ開発するにも、鰯、鯉、鯖等、あらゆる出汁を試し、専門の出汁問屋とオリジナルの出汁を開発、地元の醤油業者や味噌屋も関わって、その出汁に隠し味として地元産の地たまりを入れるという方法を編み出した。また、地たまりは「秘伝の隠しタレ」として、物産販売所で販売している。

商品開発の過程では、各店舗で事前に無料試食会を行い、アンケート調査を行っている。こうした消費者ニーズの把握も欠かすことはない。

地場のものにこだわった地元業者との共同による商品開発と消費者ニーズの把握。こうした商品開発にかかる熱意が、各施設の売り上げに寄与している。

## 経営安定のための施設設計や店づくり

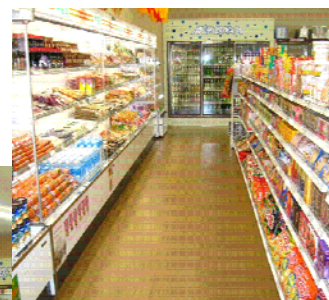
地域全体に循環させる収益を確保しているのが、施設設計や店づくりのノウハウである。

当初、「やまと温泉やすらぎ館」の隣に「くつろぎ広場」を整備する際には、「交流」をキーワードに温室による花の展示館が計画されていた。しかし、それだけでは収益を確保できないと考えた水野氏は、「農業の活性化」をテーマに、農産加工・販売所を整備し、1988年頃から始めていた朝市を敷地内のメインスペースに移転させた。そして、トイレや情報提供施設等を整備して道の駅として登録することで、ドライバーの立ち寄り先となるようにした。こうして現在、「道の駅古今伝授の里やまと」は年間2億1600万円を売り上げている。

「ぎふ大和PA サービス施設」では、3セクが開発したコンビニスタイルの店づくりで、利用者のニーズに答えている。曜日や季節ごとに品揃えを変えているほか、「道の駅古今伝授の里やまと」の農産加工所から、できたてのヨーグルトやパン、郷土料理の弁当を仕入れている。また、陳列では、

入口付近に新聞や雑誌とともに売りたい特産品を配置し、奥のスペースに食品や生活用品等を配置している。さらに、水野氏が最も熱心に研究したのが商品の供給体制である。物産販売所のバックヤード、ここはメーカーや卸売業者の在庫置き場として提供されている。すなわち、商品を仕入れて店頭に並べるのではなく、受託販売契約による、ポスレジシステムの導入により、売り上げと仕入れが同時に計上されているのである。買い取りによる廃棄ロスを無くし、売れ残りのリスクを抱えずにすんでいる。この仕組みにたどり着くまでに、水野氏は、小売業の仕入れの仕組みを自ら調査研究した。こうして年間1億2000万円を売り上げている。同様の施設を下り線にも出店するという話もあったが、これから観光地に向かう人々に需要は見込めないとの判断から、行楽客の帰りを狙い上り線のみでの設置となっている。

こうした産業活性化に結びつける施設設計や民間ノウハウを活用した店づくりが、3セク全体の経営を安定させている。



↑「ぎふ大和PA サービス施設」

コンビニスタイルの店舗。外観もコンビニらしくデザインされている。飲食コーナーの名前「でん」は、若手職員が「古今伝授」の「伝」から名づけた。内装も一見コンビニのようだが、ところどころに地場産品の土産物が並べられている。

入口付近には、売り出したい商品の立て看板と土産物(左下・中央)、一番奥には、お菓子や飲み物とともに、要冷蔵の土産物が並んでいる。(右上)

出典) 郡上大和総合開発株式会社資料

### Point コンセプトは「もう一度訪ねたい道の駅」

水野氏が「道の駅古今伝授の里やまと」のコンセプトにしているのが「もう一度訪ねたい道の駅」。道の駅にはめずらしく大型車の利用は少なく、観光客はマイカーが多い。また、地元住民も多く訪れる。観光客にはリピーターになってもらい、地元住民には日頃から気軽に利用してもらうために、気軽に立ち寄れる道の駅づくりを目指している。従業員が客と顔見知りの関係になれるよう、もてなしを徹底するとともに、感謝祭や利益を還元するイベントを定期的に開催している。「道の駅のファンとなり、リピーターとなって頂ければ。」と水野氏。魅力的な商品やサービスの提供だけでなく、店と客のあたたかい関係づくりも重要な要素の一つと捉えている。

### 若者の雇用創出と現場重視の人材育成

3セクが管理運営する各施設では、市内在住者を優先的に雇用しており、若者も多く雇用されている。「道の駅古今伝授の里やまと」では、3セクが採用前の人材育成から関わっている。具体的には、地元高校の食品流通科や森林科学科を卒業した若者に対し、3セクの経費で技術習得のため

の国内や海外での研修を実施して育成、その上で農産加工場や売店等の専門職員として採用している。

こうした現場重視の人材育成は、職員研修でも徹底されている。料理や農産加工、店づくり、景観づくり等の勉強とモチベーション向上を目的として、国内だけでなく海外の視察研修も行われている。また、職員から要望があり必要と認められれば、海外でも会社経費で視察に行くことができる。

これまで、イタリア、イギリス、フランス、韓国等の視察研修が行われ、その成果が、料理や景観づくり、パンづくり、花屋の店づくり等に活かされている。職員にとって貴重な経験になるのであれば、経費は惜しまないという考えだ。また、研修後には報告会を行い、職員の中で成果を共有するようにしている。

こうした若者の雇用や現場重視の人材育成により、施設の管理運営を担う後継者が育っている。



↑道の駅での感謝祭の様子  
地域にとって身近な道の駅とするため、他にも、様々なイベントを開催しており、多くの市民が訪れている。



↑道の駅のパン工房の様子  
若い人がいきいきと働く姿が見られる。パンづくりの勉強のため、フランスでの研修も行った。

出典) 郡上大和総合開発株式会社資料

## 取り組みの成果

### 来客数・売り上げの増加、観光振興への影響

3セクが管理運営する3施設への来客数は2008年度には84万人であり、年々増加している。これに伴い、売り上げも増加しており、2008年度で3施設合わせて6億円であった。

旧大和町の観光入込客数も、3セク設立前には3万5000人だったのが、現在は88万人余へと増加しており、3施設は、旧大和町の大きな観光資源となったと言える。

道の駅を訪れる観光客のうち、日帰り客は、朝市・温泉・買い物・食事を楽しむレジャー客、泊りがけの客は、春～秋はキャンプ、冬はスキーの帰りに訪れる客が多くなっているという。道の駅は日帰りレジャーの目的地となり、周辺地域を訪れる観光客の確保にも成功しているのである。

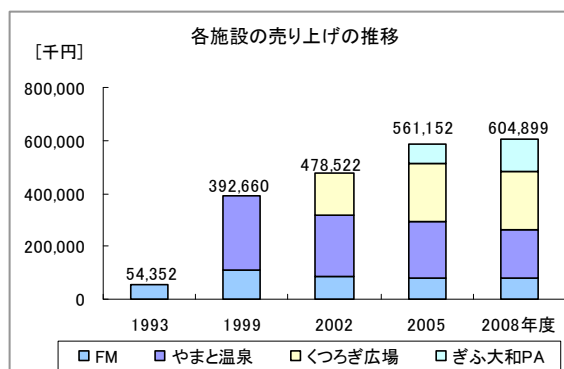
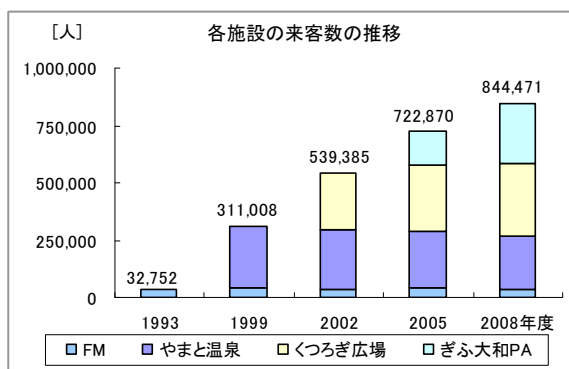
また、3セク設立の目的であるIC建設費の償還も毎年2100万円のペースで計画通りに進んでおり、2016年度には総額6億円を全額返済できる見通しである。

### 朝市の売り上げ増加、生産者に活力戻る

2009年度に1億1000万円を売り上げた朝市は今最も勢いのある部門となっており、規模を2.5倍に拡大するための建設が進んでいる。商品の量が不足しているため、市内一円から出荷者の拡大を図る予定である。

現在、朝市の出荷者は200名、平均年齢は76歳と高齢者が多くなっているが、朝市をきっかけに活力を取り戻しているという。

朝市では、生産者がレジのサポートにつくと手数料が12%から8%になる仕組みにしている。生産者が自ら値段を決めて消費者とふれあひながら販売することで、消費者ニーズに敏感になり、少量多品目の農産物をいかに売るか、農業にやりがいを見出している。商品には、生産者の名前と連絡先を記したラベルを貼っているため、固定客の獲得に成功している生産者もいる。こうして朝市は、高齢者の生きがい創出という効果ももたらしている。



年度	FM	やまと温泉	くつろぎ広場	ぎふ大和PA	合計
1993	8	0	0	0	8
1999	14	18	0	0	32
2002	14	20	17	0	51
2005	16	25	21	4	66
2008	14	24	23	5	66

出典) 郡上大和総合開発株式会社資料

注1) 「FM」は、「古今伝授の里フィールドミュージアム」のこと

注2) 開設年度・・・「FM」:1993年、「やまと温泉」:1999年、「くつろぎ広場」:2001年、「ぎふ大和PA」:2005年

## 地域に対する誇りや愛着の再生

水野氏によると、3セクの事業による一番の成果は、市民がこのまちを誇りに思えるようになったことだという。「20年前は、大和町は『郡上八幡の隣』というのが若者のコンプレックスでした。それが今では、勉学等で外に出た後に、地域に戻ってきて、3セク職員、市職員、福祉施設職員等になってくれています。」と水野氏は語る。雇用創出人数は3施設で2008年度は正規雇用66人、テナントでは22人と、若者が地域に戻ってくるための受け皿も確保されつつある。また、第3セクターの職員は、有休の完全取得や定年延長制度等、各種福利厚生制度も充実しており、職員のモチベーション向上につながっている。

また、道の駅は、休日やレジャーシーズンは観光客が多いが、平日等は地元住民の利用も多く、地域のコミュニティ形成の場にもなっている。

このように、地域に対する市民の誇りや愛着を再生するきっかけももたらしている。

## 今後の展望

### 文化交流事業の拡充、郡上市全体への展開

3セクの事業における主な課題の一つが「古今伝授の里フィールドミュージアム」の集客拡大である。「古今伝授の里づくり」において核となるのは、やはり文化施設。和歌文化を発信しながら収益をあげるための新たな魅力づくりとして、ピオトープ空間の再現や山野草が楽しめる遊歩道、牡丹園の整備等、美しい自然景観を楽しむためのランドスケープデザインが進められている。

また、水野氏は、3セクで培ったノウハウや考え方を市内の他の第3セクターと連携し、郡上市全体に波及させていきたいという。

市内の生産者や商工業者と連携しながら、利用者のニーズに応える経営管理で地域活性化を図る。これを可能としたのは、3セクと市職員である水野氏が連携することで、行政と民間双方の特性が活かされたためである。こうした、3セクと市の連携の方法を知る市職員を庁内で育てていくことも今後の課題だと言えよう。



↑道の駅の朝市の様子  
ピーク時には30～40分のレジ待ちの行列ができるほどの人気で、利用客の多くはリピーターとなっている。今後は、商品の補充ができる体制も整えていく。



↑大和地域事務所内の「ふれあいサロン」  
ここができてから、多くの市民が訪れるようになった。また、アンケート調査結果をふまえて、事務所の入口の段差をなだらかにしたり、手動だったドアを自動にする等の改善も行われた。

出典) 郡上大和総合開発株式会社資料

## Point 旧町村のノウハウは郡上市全体へ

これまで得たノウハウを地域活動や福祉活動に波及させようと、2003年に水野氏が友人数名と発足したのがNPO法人「コミシス郡上」。福祉事業、青少年育成、まちづくりの活動を展開している。2009年からは大和振興事務所で、市民協働の一環として行政パートナーを市から受託して総合案内や窓口業務をともにやり、市民目線で見た行政サービスと住民自治力の向上のために活動している。また、市民の声を広く聞く場として、3セクの協力を得て、無料で茶やコーヒーを飲むことのできる「ふれあいサロン」(10ページ写真右下)を庁舎内ロビーに開設。さらに、市民に対する行政窓口の満足度をきくアンケート調査も実施している。これにより、市民の声が反映され、事務所が利用しやすくなったという評価を得たことから、郡上市では、今後も他の事務所や部署にも導入することになっている。合併から6年がたち、旧町村からのまちづくりのノウハウを共有する動きが出てきている。

## 他市町村、海外へのノウハウの提供

最近では、「道の駅古今伝授の里やまと」や「ぎふ大和PAサービス施設」に対する視察研修や、水野氏や3セク職員への講演・経営指導の依頼が増えている。

「道の駅古今伝授の里やまと」には、国内だけでなく、海外からも視察や研修依頼がきている。国連地域開発センターとJICAが実施する国土開発研修で、中国の行政官が視察に訪れた際、その販売体制や雇用創出の仕組みが、農村部の地域開発モデルとして参考になると評価され、その後ベトナム、ブルガリアからも視察があった。また、その後、JICAベトナム事務所からの招聘を受け、3セク職員と市役所職員がベトナムの道の駅を訪問、道の駅の運営管理について意見交換や技術指導が行われた。

阪神高速サービス(株)においても、「ぎふ大和PAサービス施設」の管理運営ノウハウを阪神高速管内PAに適用させるため、水野氏や店長が、モニタリング調査員として依頼されたこともある。

「3セクの中で人材が育ち、次はそれを広く波及させる時期にきている。」と水野氏。こうして3セクで培われた考えやノウハウは、他市町村や海外へ次々と提供されている。



↑ベトナムの道の駅の写真(左)とJICAベトナム事務所からの招聘を受けた訪問事業の様子(右)  
訪問事業には、3セク職員から1名、市職員から2名が派遣された。派遣された職員にとっても管理運営指導を通して自己を高めることができ、人材育成の良い機会になったという。

出典)郡上大和総合開発株式会社資料



↑「古今伝授の里フィールドミュージアム」内の研修施設「篠脇山荘」

文化の振興から経済の活性化を目指す旧大和町にとって原点となる場所。外から見ると自然の中に溶け込んでおり、中に入ると水面に映る篠脇山、取手に施された押し花等、どこにいても自然を感じることができる。訪れる人の心に、日本人の自然観と美意識を呼び起こすこの場所は、日本人の原点とも言えるだろう。

出典) 郡上大和総合開発株式会社資料

## 古今伝授の文化は世界へ

生産者や商工業者と連携し、文化を核に交流人口を拡大することで、地域経済の活性化を図ってきた3セク。そして、その中で雇用創出、地域のコミュニティの場の提供、地域づくり活動等への支援により、利益やノウハウを地域に還元している。こうした中、最近では、市民から「自分に何かできることはないか」という声が寄せられるようになったという。市民協働のまちづくりのあるべき姿が実現されようとしているのである。

「地域活性化は、単に集客施設ができて賑わうことを評価するものではありません。まちづくりに協力したい人々、地域に誇りを持てる人々がどれだけ育っているかということが本質です。それを評価する価値観が地方を再生していくと思う。」と水野氏は語る。

自分の知っていること、できることを誰かに提供する人々が支えるまちづくり。ここには、古今伝授の文化が息づいている。庭園発掘から再生した古今伝授の文化は、市全体へ広がりを見せ、それは3セクを通じて世界へと発信されていくことだろう。



郡上市大和振興事務所

所長

ながいまさひろ  
永井正博 氏

産業建設課

わかやままこと  
若山誠 氏



3セクに期待するだけでなく、互いの資源を出し合い協力して、地域づくりを進めている市職員。地域に入り込んで様々な人を巻き込んでいく若山氏等、庁内で人材が育っていることも伺える。

## 「地域全体が活気付いています」

### Q. 郡上市にとって3セクはどんな存在ですか？

市としては、3セクに対し地域おこしの中心的な存在として期待しています。3セクが産業活性化の一躍を担っていることは事実ですし、今後も協力していきたい。温泉や道の駅等の施設を建設するときには不安もありましたが、今たくさんのお客さんでにぎわっており、県内でも誇りに思える施設になったと思います。また、市職員が3セクとともに勤務することもありますので、行政マンが経営について学び、行政に活かすことができていると思います。

### Q. 市と3セクは、どのように連携されていますか？

市職員が3セクに入りこんで連携しているからこそ、地域がバランスよく発展しているのだと思います。市と3セク、観光協会は、人材・資金・アイデア・企画等を互いに補完しています。これにより、仕事が早くできるようになっています。職員には、課をこえてともに行動するという風土がありますから、「自分の仕事はここまで」という意識をもっている職員はいません。財政難の中で、行政サービスの質を落とさないためにも、こうした連携は必要だと考えています。

### Q. 3セクの取り組みに対する市民の反応はいかがでしょうか？

市民の3セクの捉え方も他地域とは違うのではないのでしょうか。地域づくりの様々な場面で3セクが応援してくれているので、その活動に対する市民の理解が深く、3セクが開催するイベント等への参加も多い。また、観光のお客さんが主に利用される道の駅には珍しく、地元住民の皆さんもレストラン等の交流の場として多く利用されています。3セクの地域づくり活動等への支援のおかげで、地域全体が活気付いています。元々、イベントや祭りがあれば市民は積極的に協力するという風土がありましたが、そういうまとまりが最近になってさらに広がってきていると感じています。



Voice

地域人材ネット  
登録者

郡上市特命担当課長

兼

「道の駅古今伝授の里やまと」

統轄(総支配人)

みずのまさふみ  
水野正文 氏

公務員にも民間人にもなりきってはいけない。その間で公益性を担い、行動することがおもしろいという。多忙を極める中、趣味の釣りに出かけるのが息抜きになっている。彼にとっては、施設設計も魚釣りも、人や魚の行動を予測するという意味では同じだという。金子氏いわく「野生児」。

## 「形ではなく、価値を残したい」

### Q. 各施設の経営管理指導をする中で留意されていることはありますか？

サービス業では、現場から学ぶ事が多いです。改善のヒント、職員の夢や苦しみをすることもできます。普段、事務所の中にいると、それが見えませんので、数字だけで現場の職員を評価しないようにしています。また、職員のモチベーションを高めることも大切です。数字が積みあがった過程は、現場でないと分かりません。普段の経営管理指導でも、その点に配慮しています。

### Q. 事業を進める上で、どのような連携を図っていますか？

事業を進めるにあたっては、郡上市、郡上市観光連盟・大和観光協会、郡上市社会福祉協議会、障がい者福祉施設、地元の生産者・商工業者等と連携しています。市役所職員として公益性を前面に、連携調整を図ってきました。常に各組織に加入してコミュニケーションを高め、信頼を第一に交流や商取引を行っています。取引先、お客様、3セク、そして行政それぞれの人々に喜ばれるよう社員一同心がけています。

### Q. 3セクの職員との関係づくりで大切にされていることは何ですか？

日頃から、職員に自分の思いを伝えることや、責任ある仕事を通して喜びを感じてもらうことを大切にしています。職員のアイデアや工夫に気づいてあげることも大切です。

最近の若者は上司と語り合う時間がないと思います。職員はみな熱い夢をもっていますが、互いに余裕がなく、語り合う時間を持ってないことは残念なことです。そのため日頃から、職員とのコミュニケーションを大切にしています。また、トップの考え方、メッセージを発することも大切と考えています。

### Q. 今後取り組みたいことは何ですか？

私の生きがいはまちづくりです。「歌の心」をシンボルとして、自然感や美意識等、形ではなく価値を残したいと思っています。歌の心には、自然への畏敬の思い、人を思いやる心等、人間の最も本質的な心が内包されています。ですから、この奥美濃の自然環境を後世に残したいですね。それが歌の心を残すことにつながります。

この町に生まれた価値を若者達に伝えることで、彼らが地域を出て勉学に励んだ後は、ふるさとの為に戻り、我が町を誇りに思えるようにしたいと思っています。

また、第3セクターの株主は市民です。事業で得られる利益やノウハウは地域社会に還元すべきだと考えています。その流れを興して、社会貢献をますます推進したいと願っています。