特集

改革始

第三セクター改革最前線

「第三セクター」とは何だろう？
普段よく耳にするけどなじみが薄いという人がほとんどでは。
実はまちづくりに大変重要な存在であり、
市民の皆さまにとっても身近な存在です。
その彼らは今、より魅力的な事業体になろうと
改革を進めています。
その取り組みの現場に迫ります。

改革の軌跡

2010 — 1 H22.2 — 2 H22.6 — 2011 — 3 H23.2 — 東日本大震災発災 — 4 H23.9 — 2012 — 5 H24.3 — 6 H24.10 — 2013

Act.1 検証委員会が始動

平成22年２月、初めて開催された市進化まちづくり検証委員会。三セクをはじめとする団体の活動を、同委員会に検証してもらい、新しいまちづくりに生かそうという試みはこのとき始まった。

Act.2 若手市民の視点で検証

平成22年６月、若者の視点で改革を検証してもらおうと、20～30代の市民30人で構成する「遠野スタイル青年会議」を設置。検証委員会の検証結果について意見を交わし、実際の改革に反映された。

Act.3 改革の指針が決定

遠野スタイル
自立・連携行動プラン
H23. 2

平成23年２月、検証委員会の報告を受け、市は「遠野スタイル自立・連携行動プラン」を策定。各団体はこれをもとに改革に着手。

Act.6 二つの団体が統合

平成24年10月、㈶遠野市教育文化振興財団と㈶遠野国際交流協会が合併し、団体を発足。今年４月、市から生涯学習事業や国際交流事業の一部を受託し、新財団としてスタートを切っている。

Act.4 「馬の里」競走馬一部民営化

平成23年９月、㈱遠野トレーニングセンターと「競走馬部門民営化」の調印を交わした。現在、損益の分かれ目である年平均60頭を上回る81.6頭を受託。現在も順調に推移している。

Act.5 遠野アドホック㈱が解散

世界民話博の開催などを通じ、まちづくりに貢献してきた遠野アドホック㈱が、経営の縮小や役員の高齢化などを受け平成24年３月に解散。同社の事業は㈱遠野に引き継がれている。

現状と改革1

三セクとは？

国や地方公共団体と民間が合同で出資、経営する企業のこと。国や地方公共団体が経営する公企業を第一セクター、私企業を第二セクターという。市内の三セクには遠野テレビやあえりあ遠野、遠野風の丘などを運営している団体がある。

必然の改革

平成21年の時点で、本市とまちづくりのためにパートナーを組んでいる第三セクター（以下三セク）や機関・団体、委員会は４００以上。中には役割などが重複している団体もあり、構成委員も「一人何役」もこなしている現状で、時代の流れや社会情勢にあった形に再構築する必要がありました。

本市はそれらの関係機関・団体の体制や役割などの見直しを行うため、平成22年２月に「遠野市進化まちづくり検証委員会」（山田晴義（はるよし）委員長）を設置しました。委員会は学識経験者や企業経営者ら８人で構成され、今年２月までに12回開催。さらに平成22年６月には若者の視点を改革に取り入れようと「遠野スタイル青年会議」も開催。これらの提言を踏まえ平成23年２月、「遠野スタイル自立・連携行動プラン」を作成しました。三セクを始めとした機関・団体はこのプランを下に改革を推進。検証から三年で、それまであった10の三セクなどのうち１団体が解散、２団体が統合、１団体が一部民営化されたほか、改革対象となったおよそ２５０団体などのうち、３分の１の統廃合、見直しが完了しています。

現状を打破

改革は現状を素直に認めることから始まりました。『『親方日の丸』『馴れ合い』などにより、想像力と経営力がないと思われる団体が多く見受けられる』―。一回目の検証委員会で山田委員長から飛び出た厳しい言葉。行政の下請けのような意識、失敗しても市が助けてくれる、このような意識があるのではないか、という外部からの率直な感想でした。

これまで長い時間をかけて築いてきたスタイルを見直すことは非常に難しいもの。しかし各団体は同委員会からの意見などを真摯に受け止め、「われわれは市民の皆さまへのサービス向上やまちづくりのためにある」という原点に返り再スタート。その後団体同士の統合や事務局の一元化、一部民営化、商品開発など、それぞれ積極的に改革に乗り出しました。このような目覚ましい取り組みが、まちの進化へとつながっています。

現状と改革２

★下図の見方★

企業名

企業の基礎情報

企業の事業や改革状況

改革の現状

それでは、具体的な改革はどのようなものでしょうか。主なものには遠野馬の里の一部民営化、遠野アドホックの発展的解散、遠野市教育文化振興財団と遠野国際交流協会の統合がありました。このほか、リンデンバウム遠野では、沿岸被災地復興支援による林業再生への取り組みがあります。被災地の木材を製材・加工し、復興住宅に供給するというもの。遠野テレビでは高齢者向けのタブレット端末の開発など、新たな取り組みに挑戦しています。遠野市観光協会では市職員派遣を廃止し、独自で事務局長を採用。旅行商品の開発にあたるなど、これまでの事業を見直しています。また、自社だけではなく、他社との連携を強め、遠野全体で観光振興を推進しようと今年４月、遠野ふるさと公社から有識者を招いています。

商品開発、観光案内、宿泊―。自社の特徴に特化した運営をしていても成長はないと判断した各団体は、他社との連携を密にして、足らざるを補い合い、共に成長していかなければならないと有機的連携に取り組んでいます。それぞれの特徴「点」を合わせることで「線」になり、その線同士が重なり「面」となる―。このような協力体制が大きな力を生み出し、総合力が発揮されるまちづくりにつながっていくのです。

Revolution Pick Up

遠野の魅力発信に、観光企業の連携が必要

遠野の魅力の一つは、山並の風景など、目に見えるすべてのものが観光資源に成り得ることだと思います。これらの魅力を市外に発信するには、私たち観光に携わる者や宿泊関係者のほか、ボランティアの観光ガイドや語り部など、市民の皆さまの協力が必要です。互いに連携し合い、お客様に遠野を「心のふるさと」と感じてもらえるようなおもてなしを心掛けています。

遠野市観光協会
統括マネージャー
（遠野ふるさと公社からの派遣）
鈴木裕子（ひろこ）さん

株式会社
リンデンバウム遠野

★主な業務など
木造建築、住宅資材の供給ほか

■資本金等　4,700万円
■市出資額　1,000万円
■市出資割合　21.3％

被災地の木材を活用した復興住宅建設の供給体制を整備する「上閉伊地域林業・木材・住宅産業振興協議会」が平成23年11月に設立され、同社も参画。被災地の木材を製材・加工し住宅資材として供給する活動は、雇用の拡大にもつながっている。これらの活動を通じ、木工団地が一丸となり林業再生に取り組んでいる。

株式会社
遠　野

★主な業務など
あえりあ遠野、とおの物語の館の指定管理者　ほか

■資本金等　２億円
■市出資額　１億円
■市出資割合　50.0％

あえりあ遠野のほか、平成25年４月からはとおの物語の館の指定管理者となった。とおの物語の館の周辺施設を活用した割引プランを設けるほか、観光協会や遠野ふるさと公社などと連携し、あえりあ遠野の客室販売などを積極的に行っている。またオープンから10年を迎え、本年度から内装や設備の更新を推進する。

社団法人
遠野市畜産振興公社

★主な業務など
公共牧場の指定管理者、遠野馬の里の運営　ほか

■資本金等　2億5,000万円
■市出資額　1億9,000万円
■市出資割合　76.0％

放牧部と馬の里担当の事務局体制を一本化し、事務の効率化を図った。放牧部は放射性物質による牧野の除染作業の取り組んでいるほか、畜産振興の拠点として整備を進めているキャトルセンター運営に向けた体制を整えている。遠野馬の里は平成23年10月、競走馬部門を完全民営化。近日一般社団法人となる。

一般社団法人
遠野ふるさと公社

★主な業務など
遠野風の丘、ふるさと村、伝承園、水光園の指定管理者　ほか

■資本金等　7,100万円
■市出資額　6,050万円
■市出資割合　85.2％

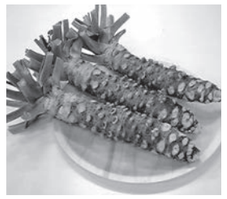
観光・物産情報のデータ化や施設共通ポイントカードの導入など、担当者やスケジュールなどを明確に決めて取り組んでいる。このほかさらなる交流人口拡大のため、今年度から遠野市観光協会との人事交流を実施。互いに情報を共有し、連携することで遠野の観光振興を図っている。４月から一般社団法人に改組。

一般社団法人
遠野市観光協会

★主な業務など
遠野市観光交流センターの指定管理者

平成24年４月から駅前の「遠野市観光交流センター」の管理者となり観光情報の提供のほか、物産販売も開始。経営の自立のため、平成24年10月に一般社団法人を取得。市職員派遣も廃止し、新たに採用した専務理事兼事務局長の下、観光振興に取り組んでいる。今年度、遠野ふるさと公社と人事交流を実施。

一般社団法人
遠野わさび公社
（旧㈱宮守わさびバイオテクノロジー公社）



★主な業務など
ワサビ苗・根ワサビの生産・販売　ほか

■資本金等　500万円
■市出資額　330万円
■市出資割合　66.0％

ワサビ苗の生産・販売だけでなく、遊休ワサビほ場を借り上げ根ワサビの生産・販売も行うなど、経営の自立を目標に事業の拡張に努めている。平成24年度は31㌃を借り上げ、計45㌃のほ場で根ワサビを生産し、ワサビほ場の遊休地解消にも貢献。今年４月、一般社団法人となった。

株式会社
遠野テレビ

★主な業務など
遠野テレビの管理・運営ほか

■資本金等　9,300万円
■市出資額　5,000万円
■市出資割合　53.8％

「つながる安心、伝わる感動」を経営理念に掲げ、ＣＭ制作などにより、3,400万円の自主事業収入の確保を目指している。タブレット端末を使った高齢者向けテレビサービスでは、現在20人のモニターへ試験的に運用中。このほか24時間受付体制の構築など、利用者の満足度向上に向けた取り組みを展開している。

財団法人
遠野市教育文化振興財団

★主な業務など
生涯学習・国際交流事業ほか

■資本金等　１億5,437万円
■寄 付 金　9,000万円
■市出資割合　58.3％

平成24年10月、㈶遠野国際交流協会と統合。平成25年４月からは、市の生涯学習事業などを受託し、新財団としてスタートした。一般財団法人化は10月ごろの予定。これまでの自主事業である顕賞事業、国際交流事業のほか、平成26年度からは市の市民芸術事業の受託も計画しており自立した「人づくり」財団を目指す。

改革始動

市進化まちづくり検証委員会の山田委員長、改革が進み新体制で事業を展開している団体、これから歩み出そうとしている団体に、今後の方針を伺った。

未来の遠野のために共通の目標と役割を明確化させよう

市進化まちづくり検証委員会委員長
山田 晴義（はるよし）さん

これまでの検証委員会で、各団体とも遠野のまちづくりの重要な役割を担っていると分かりました。関係する各団体の皆さんは私たちの提言と真摯に向き合い取り組んでいただき、その成果も表れつつあると実感しています。

時代の流れとともに三セクの担う役割は変わり、そのときどきに見合った運営をしていかなければ、いずれ立ち行かなくなります。厳しい指摘もしましたが、それは遠野が衰退することなく、地域の活性化のために団体の皆さんが経営改革を実現する上で、必要不可欠なことだからです。皆さんの活動の衰退は遠野全体の衰退につながるということを意識してほしいのです。

今後さらにまちづくりを発展させるためには、市を含めた各団体が、未来に向けた共通の目標と、それぞれの役割を明確化する必要があります。課題を共有し、共に解決するシステムを構築することができれば、新たな進化をとげることができるでしょう。

「馬産地遠野」の文化を未来に継承したい

㈳遠野市畜産振興公社遠野馬の里場長
村上 信次（のぶつぐ）さん

馬の里の競走馬部門は慢性的な赤字が続いており、改善するためにも早い段階で民間活力の導入を検討していました。検証委員会はその考え方に理解を示し、㈱遠野トレーニングセンターへの運営移行を後押ししてくれました。

完全民営化から１年半、今では民間ならではのネットワーク、ノウハウが生かされ、安定した経営が図られています。一方、乗用馬部門は引き続き遠野市畜産振興公社が管理運営。これまで遠野の先人たちが育んできた遠野産馬が、国際大会で優勝するなど輝かしい成績を挙げています。これからもこの遠野の馬事文化を市民の皆様と育てまちづくりにつなげていきたい。馬を大事にする地域との交流も行い、馬によるまちおこしにも活用したいと考えています。

市民の皆さまと連携し心豊かな「人づくり」

㈶遠野市教育文化振興財団事務局長
細越 勉（つとむ）さん

４月から６人の専属スタッフの新体制でスタートしました。これまでの財団は市職員が兼務している状況でしたが、今後は専属スタッフが腰を据えて活動していきます。

私たちが事業を進める上で一番大切にしたいことは、市民の皆さまの「心を豊か」にすること。そのためにも市民の皆さまが本当に必要としていることを把握し、型にはまらない事業を展開していきたいです。生涯学習では遠野の文化や暮らしを身に付けてもらい、遠野をもっと好きになってもらいたい。郷土を愛する心を育むことは「心豊かな人づくり」につながっていくものと信じています。遠野に誇りと希望を持ち、共に手を携えて郷土を愛する心を育んでいきましょう。

改革は第２ステージへ

三セクをはじめとする関係機関団体の改革を第１ステージとしてひと区切りし、改革は「第２ステージ」に突入します。

今後さらに進むと予想される少子高齢化、人口減少などの地域の実態に即したまちづくりへ転換するために、これからの「市民協働の検証」を実施する予定です。具体的には自治会や行政区など、市民の皆さまに身近な組織のあり方も見直していこうとするものです。そのために課題を把握し、その課題解決に向け、組織の統合や人材配置などの検討を行い、市民組織の再構築を図ります。

三セクの改革へ理解とご協力を

今回の特集で本市の三セクが市民の皆さまにとって、まちづくりの身近な存在であると分かっていただけたでしょうか。

人づくり、ものづくり、まちづくり―。これらの主役は市民の皆さまです。それをサポートするのが行政であり、第三セクターです。本市の三セクなどが市外の団体にも負けない魅力的な団体に成長すれば、市の産業振興や雇用の創出にもつながります。そのような存在になれるよう三セクは自立を目指し、さまざまな改革に取り組んでいます。しかし三セクの努力だけではまちづくりは不可能です。さまざまなアイデアを提供するボランティアなど、市民一人一人の理解と協力があってはじめてまちづくりが進みます。

三セクは皆さまの意見や提案をいただきながら、まちの発展のために汗を流し、進化していきます。三セクの今後の活動にこれからも注目と応援をよろしくお願いします。

特集　改革事始　終わり