



地域クリエイター の履歴書

『企業の将来はトップで99%が決まる』(船井幸雄)が、
企業体と同様に、地域にも組織を導くリーダーが存在する。
あふれる情熱と哲学をもって、地域活性化を挑む
地域クリエイターの本質に迫る！

インタビュー文 枅尾 圭亮

船井総研入社後、地域創造・活性化チームに志願し、創
設に情熱を注ぐ。現在は、地域再生行脚100を実践し、
成功事例を求めて全国を渡り歩く。

連絡先: keisuketchio@funaisoken.co.jp

山内 道雄 町長 MICHIO YAMAUCHI

島根県隠岐郡海士町

独自固有の長所で
人口減少を越えろ



島根県隠岐郡海士町。日本海に浮かぶ隠岐島の一つであるこの美しい島までは、本土からカーフェリーで2時間半を擁する。

後鳥羽上皇をはじめ政争に敗れた権力者たちが頻りに流されたという歴史からも推察できるように、この島は海の恵みはもちろん、日本名水100選に選ばれる「天川の水」による山の恵みや、平坦な地形が多い故の“農”の恵みをも享受することができる豊かな土地でもある。

現在、この海士町ではこの様々な恵みを背景に町をあげての活性化の試みがスタートしている。代表的なものを三つ挙げると、第一に新技術により新鮮なままでの冷凍を可能にしたCAS (Cells Alive System) による海士海産物 (牡蠣、イカ、鯛) のブランド化、第二に地元の薪による製塩技術を活かした「海士塩」の開発、そして第三に名水「天川の水」を使つての農作物の生産を挙げることができる。

さらにこれら三つの試みを組み合わせると、「海士町100%」の産物が可能にもなるという。一つでも難しいこれらの試みを立て続けに打ち出す町「海士町」、今回焦点をあてるクリエイターはこの海士町において町のリーダーとなって活躍する町長の山内道雄氏である。山内氏、いわく「まちおこしの中心となっているのはまちの人や役場職員、自分は火をつけ、消えないようにするだけ…」、しかし実はその環境作り、マネジメント能力こそが、地域クリエイターに必須の要素なのである。

今回の“履歴書”では、まちおこしへの裏側に迫るとともに、やる気を出させるための施策、その背景にある哲学を明らかにする。

まちおこしのための“やる気力”、それは一人一人に備わっている力！！

栃尾 海士町では地元の牡蠣「春香」のブランド化をはじめ、海士塩など、次々とまちおこしの施策を打ち出し、成果を収めていらっしゃいます。そこにはリーダーのアイデア発想やリーダーシップが大きな影響を与えたのではないかと考えられますが、どのようにまちおこしをリードされたのですか。

山内氏 まず、海士町のまちおこしが私の力のみで成り立っているとは思えないで下さい。どちらかといえば、ご指摘されたようにこれだけ大きなまちおこしを起こすにはそれだけの力、まちの人の力がいます。私がしたことといえば、彼らの力“やる気力”を呼びおこしたに過ぎません。

栃尾 それでは、海士町にはこのような施策が行われる前からまちの人にそのような力があったということでしょうか。

山内氏 そうです。ご存じの通り、海士町は急激なスピードで人口減少と少子高齢化の時代に突入しつつあります。その中であって、この町を支える人々、特に若い人々には「今そこにある危機をどうにかしよう」という燃えるような思いがありました。この「思いの強さ」は今でも私の「まちの一番



CREATOR'S PROFILE No.6

氏名
やまうち みちお

山内 道雄

職業
海士町
出身地
島根県

年代	出来事
1938	海士町に生まれる
1957	益田高等学校 卒業
1957	佐藤造機(株) 入社
1958	菱浦郵便局 入局
1970	海士電報・電話局に配転
1983	島根電気通信部 勤務
1985	NTT浜田電報電話局 勤務
1987	NTT松江電話局 勤務
1989	NTT島根支社 勤務
1991	退社後、第三セクター (株)海士 入社
1994	総支配人
1994	取締役 総支配人
1996	民宿 開業
1999	海士町議会議員 当選
2001	議長 就任
2002	海士町長 就任

地域クリエイターの履歴書



▲いつの時代も若者は都会を目指す！

の自慢」です。例えば、今年も農業特区や地域通貨などのアイデアがでていますが、これらは彼らが全て提案してくるものなのです。

ただ残念なことに、海士町において様々な環境が若い人たちの想いの発現を阻害していました。悪いことであると断言することはできませんが議会、役場の古い人々などこれまでの考えを踏襲する人々は、どうしても若い人々の急進的な考えにはついていけなかった部分が多かったようです。しかし、私は“時代は変わった”と考えています。ですから、彼らの思いが実現し、“やる気力”を發揮できる場が欲しいと考えたのです。

町を変えるのは、経営の概念とリーダーの率先垂範！！

時代の変化を感じ取り、若い力を結集させるべきであると



考えた山内氏。しかし旧・進の衝突はもちろん、同じ“進”の中でも、想いが大きく感性が豊かであればあるほど、その意見対立は如実に現れる。では、山内氏はどのように海士町をマネジメントし一つにまとめたのであろうか。そこには、「経営」概念の導入というドラステックな改革と、それを支える「率先垂範」の姿勢がうかがえる。

枋尾 海士町の変革を支えている若い人の力をフル活用するための環境作り、そこで一番重要視した考え方はどこにあるのでしょうか。

山内氏 まず、町役場を限りなく企業に近い存在として考えました。一言で言えば、「経営」概念の導入です。

例えば、役場では年功序列で階級が上があるため、若い人たちの良い企画が通りづらい、という弊害がよくみられます。しかしそういった考え方では、将来的に町が発展することはできません。ですから、海士町では人事制度を抜本的に改革しました。

現在、係長という新しいポストを作り、28歳の若者を抜擢しています。町役場では、町長が経営者にたとえられますが、課長は経営幹部、係長は幹部候補です。そこに28歳の若者を抜擢する人事に対しては、内部はもちろん中央省庁から説明を求められました。しかし私は人事制度こそ適材適所であるべきだと考えています。

また給料も、将来的な補助金のカットにあわせて、大幅に削減しました。現在、三役（町長、助役、収入役）の給料は50%カット、一般の職員でさえ16~30%のカットを行い、早期退職の実施によって、平成17年度には2億2,000万円の人件費削減効果（従来の人件費の約50%off）を実現し、健全財政に近づけようとしています。

枋尾 しかし、そのような環境を整えるためには、これまでの人々、もしくは熱い思いをもっている人々からさえ、反発があったのではないのでしょうか。

山内氏 実はこういった痛みをともなう改革にそれほど大きな反発はありませんでした。なぜか。それは、これらの改革

の多くが、職員の側から提案されてきたものだったからです。お分かりのように、多くの改革、特に給与カットは、家庭をもっている人々やこれから子供が大きくなる職員にとっては非常に大きな負担を強いる改革になっています。ですから私は、まず自分ができる範囲で改革を行い、それについてこられる人々がついてくればよいと考えていました。

改革の初年度、私は自分の給与カットを行いました。50%ほどカットした私の給料は、現在年収350万円というところ です。諸手当は、交通費の3,000円だけに削減しました。しかしそこまでやって私の姿勢を見せていると、思いを抱いている役場職員は自ら苦楽をともにする選択肢を選んでくれるのです。

想いは内から育ち、技術は外から学ぶ!!

海士町の魅力あふれる自然と、“想い”を抱く職員によって町おこしを実現しようとしている山内氏。しかし、彼らを導き出すマネジメント力はどこから生まれたのであろうか。そこに山内氏が指摘するのが、想いは内から育ち、技術は外から学ぶ、という哲学であった。

枋尾 海士町を発展させるにあたって、海士町自身の潜在的な魅力、そして熱い思いを持った多くの役場職員という要素は非常に重要であったと思います。しかしそれと同様それら二つを導き出した町長のリーダーシップ、特に「町への想い」、そして「職員の想いを発現させるマネジメント力」もまた不可欠な要素であったと考えられます。最後によるしければ町長のリーダーシップの原点、そして今後の海士町のあるべき姿についてお聞かせ下さい。

山内氏 リーダーシップ、というかどうかは分かりませんが、

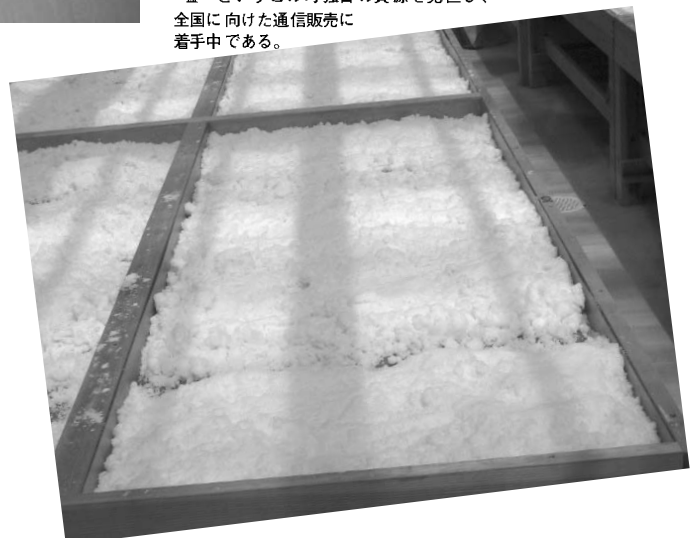


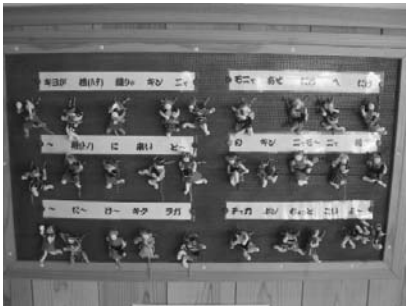
「町への想い」「マネジメント力」はそれぞれ別のところで身に付いたと考えています。

まず「町への想い」ですがこれは私がまだ若い頃、海士町の青年団に参加していたときに芽生えたものではないかと思っています。青年団といえば当時、町のことを想いながらも力をもてあまし気味の若者が集う場でした。私の場合も、多くの仲間と想いをぶつけあうことで、自分の中にあつた「なんと



“塩”というこの町独自の資源を見直し、全国に向けた通信販売に着手中である。





カキフライ定食がやたらと美味の海士の町



かこの町を住みやすい町にしたい」という想いがここで確かなものになっていったのではないかと考えています。

「マネジメント力」ですが、実はこの力は島の外で身に付いたと考えています。私は若い頃は、島の郵便局で働いていたのですが、電電公社がNTTに変わる直前に島根県の松江に転勤を命じられました。折しも民営化という荒波にもまれる直前に松江という都市に移動し、仕事に携わったことで、現在の力を身に付けられたのだと思います。

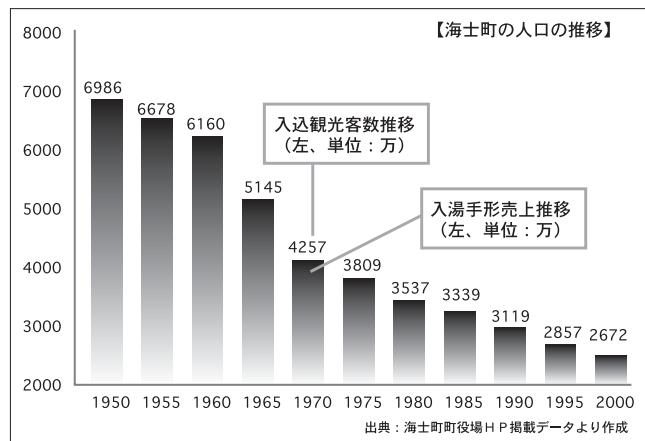
最後に海士町のあるべき姿についてですが、正直まだそこまで考えてはいません。しかし日本の中でオンリーワンといえる魅力を持つ島にしていきたいです。そしてそれ以上に、島に住む人が楽しく豊かに暮らし、ここに生まれてよかった、と思える島にしていきたいですね。

海士町を活性化させる、連携したまちおこし施策の数々。それらは、島に存在する独自固有の長所に加え、「想い」を



山内町長（一番左）と町の方々。一番右は私、トチオです。

いづく職員、町民のやる気力、そして町長の強いリーダーシップによって実現した。そのリーダーシップは、内から醸成された「町への想い」と、外で鍛えられた「マネジメント力」がバランスよく両立することで成り立っている。今後まちおこしがすすむにつれ、この両要素は、町長からまちおこしに深くかかわる職員、そして町の人々へと継承されていくことであろう。海士町が独自固有の長所を磨き、より豊かに、そして誇りある地域に生まれ変わる時はもうすぐそこまで来ているのかもしれない。



【人件費 削減効果（平成17年度）】

- 三役の収入カット ▲50%~40%
 - 議員の報酬カット ▲40%
 - 教育委員の報酬カット ▲40%
 - 区長報酬カット ▲10%
 - 職員の給料カット ▲16~30%
 - 早期退職・転職支援 10人削減
- 人権費の削減効果 2億1,450万円

町長ヒアリング (05.07.14) より作成