

平成26年度 トップマネジメントセミナー

『 地 域 経 済 の 振 興 』

研修報告書

研修日時 2015（平成 27）年 1 月 19 日・20 日

研修場所 全国市町村国際文化研修所（JIAM）

主 催 財団法人 全国市町村研修財団

全国市町村国際文化研修所

報告者 無所属 東野 敏弘

## 講義内容

1月19日（月）

12時30分～13時

開講式

田中学長挨拶

（67名の参加者）

日程説明・諸注意

13時～14時40分

講義①

### 「今後の『地方創生』について」

内閣官房地域活性化統合事務局統括参事官 松藤 保孝

（内容）

#### 1 まち・ひと・しごと創生法の概要

（目的）少子高齢化の進展に的確に対応し、人口減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保する。

○まち ー国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営める地域社会の形成

○ひと ー地域社会を担う個性豊かで多様な人材の確保

○しごとー地域における魅力ある多様な就業の機会の創出

\*市町村まち・人・しごと創生総合戦略の策定（努力義務）ーまち・人・しごと創生に関する基本方向を定める。

#### 2 地方への多様な支援と切れ目のない施策の展開

国 ー2060年に1億人程度の人口を保証する中長期展望を提示

地方ー各地域の人口動向や将来人口推計の分析や中長期の将来展望を提示

\*地方が自立につながるよう自ら考え、責任をもって戦略を考え施策を策定する。国は、「情報支援」、「人的支援」、「財政支援」を切れ目なく展開する。

#### 3 市町村・都道府県の本来的業務

自治体は、住民の未来のために何でもやるべきであり、住民の未来の暮らしのために、制度・政策を創るのが本来の役割である。ただし、法令に違反しない範囲で。現在は、中央政府から命じられた業務をやっている。

#### 4 自治体が「やるべきことをやる」ために、行うべきこと

- ① 現実を見る－住民の暮らしの現実、地域の現実、社会経済情勢、現状の原因となる人々の行動とその理由を知る
- ② 未来を予測（統計・事情通・有識者の意見聴取）し、予想（想像・妄想）する
- ③ 理想とし実現を目指す未来の具体的ビジョンを作る
- ④ ビジョン実現のための工程表を作る
- ⑤ ビジョンを実現するために、人々に一定の行動を促す手段である「政策」を構築する
- ⑥ 地域活性化を例に考える－地域活性化の目的・活性化後の具体的姿は？
- ⑦ 政策の効果を客観的に予測し、コストパフォーマンスを考える
- ⑧ 政策の優先順位を議論し、政策の優先順位を決定
- ⑨ 政策を効率的・効果的に実施する

#### 5 やるべきことをやるための体制の構築と業務管理

- ① 人事管理－その時々やるべきことをやり、成果を出すための体制の確保、しかも最小のコストで
- ② その時々『適材適所』を実現するために
- ③ 政策の対象者だけでなく、コストの負担者である住民を忘れない
- ④ 民間企業の例、活性化している地域の人々の行動を参考とする
- ⑤ 減点主義⇒加点主義・結果主義
- ⑥ 何もしないこと、既得権を守ることが公平公正平等ではないことの自覚
- ⑦ 過去は、現在・未来に合致しないこと
- ⑧ 制約要因としての常識、空気の打破
- ⑨ 受け身、顕在化した課題の対応ではなく住民の夢や希望を実現するために、各方面に戦略的に働きかけを。
- ⑩ 現状維持、過去への回帰は、本質的な解決を遅らせる課題の先送りであることの自覚
- ⑪ 健全財政、健全な行政運営とは
- ⑫ ネガティブチェックではなく知恵を出し合う  
首長、職員、議員が知恵と力を出し合い、政策を考え実行することが重要

- ⑬ タテマエ⇒本音の議論へ
- ⑭ マーケット・未来インの行政－マーケット・未来に合わせ、住民の行動・地域を変える
- ⑮ 「底上げ」から「多様な個性を伸ばす」－世界で活躍するために、市町村の役割・責任が重い
- ⑯ 人を活かしあう社会の構築へ－世界の中で幸福に生きるために

15時～17時

講義②

## 「離島からの挑戦－最後尾から最先端へ－」

島根県隠岐郡海士町 町長 山内 道雄

- 1 選ばれし島－御食国・海士（みつげくに・あま）  
海士町の位置・歴史・産業等の紹介
- 2 島が消える？－超過疎化・超少子高齢化・超財政悪化
  - ① 昭和25年頃約 7,000人の人口⇒平成22年 2,374人、高齢化率39%  
高校卒業後は殆どが島外へ流失、生まれる子どもも年に 10 人前後
  - ② 国の経済対策に呼応した公共事業への投資で社会資本は整備された（離島振興法等）－公共事業で生きてきた島・生かされてきた島の証
  - ③ 平成14年 5 月の町長選挙－山内町長の誕生（地縁血縁を否定した町民の選択）  
職員の意識改革－役場は「住民サービス総合株式会社」である  
年功序列を排して適材適所主義に、組織を現場主義に再編する
- 3 自立への覚悟と選択－単独町制  
平成15年12月に単独町制を選択－「自分たちの島は自ら守り、島の未来は自ら築く」という住民や職員の『誇り』と『気概』が、自立への道を選択させた。  
平成16年 3 月海士町自立促進プランを策定し、「守り」を固め「攻め」に転じる。
- 4 生き残るための守りの戦略－短期作戦
  - ① 行財政改革の削減効果

平成 17 年度人件費削減効果—約 2 億円、ラスパイレス指数 72.4

- ② 職員数平成10年93人⇒平成17年73人⇒平成19年68人
- ③ 議員定数—4名減（現在10名）
- ④ 公共事業費の圧縮・経常経費の見直し
- ⑤ 町長公用車の廃止と収入役ポストの廃止
- ⑥ 住民自身からのカットの申し出—老人クラブ補助金の返上、各種委員の日当減額

## 5 生き残りをかけた攻めの戦略—中・長期作戦

- ① 第1次産業の再生で島の産業を創り、島に雇用を増やし、外貨を獲得して、島を活性化する。
- ② 攻めの実行舞台となる産業3課を設置—交流促進課・地産地商課・産業創出課を、本庁とは別の港のターミナルに置く。  
\*ヒントは現場にある

## 6 地域再生戦略—島まるごとブランド化で地産地商—

- 人づくり・モノづくり・健康づくりの3本柱をベースに、「地域再生計画（海士デパートメントストアプラン）」を策定
- あらゆる支援措置を活用して、自然環境を活かした第1次産業の再生で先駆的な産業興しに取り組む—メーンターゲットを最初から東京におく
- ① 島ブランドを売り出せ！キーワード『海』—豊かな海—  
島では当たり前の「さざえカレー」の登場  
「隠岐海士のいわがき・春香」の養殖の成功（都会からIターン7名移住）  
第3セクター「(株)ふるさと海士」の立ち上げ
- ② 島ブランドを売り出せ！キーワード『潮風』—大地はミネラル—  
建設業者が異業種参入  
『島生まれ、島育ち、隠岐牛』のブランド化  
『ふく木茶』の加工販売
- ③ 島ブランドを売り出せ！キーワード『塩』—モノづくりの原点  
天然塩『海士乃塩』を活用した商品づくり  
\*集落やグループが『海士乃塩』を使った商品づくりの活動を始める
- ④ Iターンの若者達が地域企業に挑戦—「干しナマコ」づくり他  
\*地域通貨モデルシステム実証実験—地域通貨「ハーン紙幣」（500円・1,000円）の発行

## 7 各種事業の有効活用

- ・地域ICT利活用モデル構築事業による映像配信システムの展開
- ・地域情報通信基盤整備推進交付金による情報通信インフラの整備
- ・情報通信技術地域人材育成・活用事業交付金の活用

## 8 町の支援策

- ・Iターンのための定住対策として、体験住宅20戸、定住住宅の新築41戸、空き家リニューアル40戸、公営住宅5戸、看護師住宅3戸、合計109個を緊急整備。
- ・少子化対策として「海士町子育て支援条例」（財源は職員給与カット分）結婚祝い金（10万円）、出産祝い金（1人目10万円、2人目20万円、3人目50万円、4人目以上100万円）、保育料は第3子以降無料、小・中・高生へ島外遠征費一人1万円など。

## 9 産業振興策の効果ー今島に若者が

- ・雇用創出効果204人、（Uターン、Iターン者）
- ・商品開発研修生採用25人（家、名が現役、7名が町内就職）
- ・集落および活動グループ結成7組
- ・294世帯、437人のIターン者が海士町に定住  
\*若者・よそ者・馬鹿者が島興しの原動力になっている

## 10 未来を支える人づくりー人間力あふれる海士人の育成

- ・まちづくりの原点は、究極「人づくり」にある。持続可能な地域社会を創る「人間力」が即ち「地域力」となる。
- ① 交流を通じた人づくりー海士ファンの急増  
都市との交流、国際交流
- ② 交流を通じた人づくりの実績と今後の展望  
地域活性化の源は『交流』である。交流を通して相互に人間力を高めあい、海士の応援団を島内外につくる
- ③ 小さな島で日本一の教育をー保～高×家庭×地域×島外の大連携  
・町の目指す人づくりの指針を人間力として、6つの要素と16の力に定義  
・保・小・中・高の連携教育  
・島まるごと図書館構想の推進
- ④ 隠岐島前高校魅力化プロジェクトー全国からも生徒が集まる地域  
\*高校の存続は、島の存続に直結する

- ・学校連携型の公営塾「隠岐学習センター」を創設（H22）
- ・全国から意欲ある生徒の募集に向け、寮費食費の補助などの『島留学』制度の創設
- ・入学志願者H20年度27名⇒H24年度59名（内島外23名）⇒H25年度45名（内島外22名）

## 11 地域活性化の要件

- ・自分たちの地域は自ら守り、地域の未来は自ら築く。
- ・地域の活性化の源は、『交流』にある。
- ・若者・よそ者・馬鹿者がいれば、地域は動く。
- ・退路を断たれれば、先に進むしかない。
- ・ハンデをアドバンテージに変える知恵を出す。

## 12 最後尾から最先端へーサスティナブルな島に

- ・役場は「住民総合サービス株式会社」である。
- ・町政の経営指針は、「自立・挑戦・交流」である。
- ・小規模自治体こそ自治の担い手であり、それは「地方分権」ではなく「地方が主役」である。
- ・経営規模の小さな地域では、民の仕事を官がやるぐらいの意気込みが大切である。
- ・ハンデをアドバンテージに、ピンチはチャンス。自立に向かって小さな島の挑戦に終わりはありません。

17時30分～

交流会

1月20日（火）

9時25分～12時

講義③

## 「地域経済活性化の『ものさし』とは？」

東京農業大学生物産業学部 教授 木村俊昭

### － 木村俊昭氏の紹介 －

1960年北海道西興部村生まれ。1984年小樽市入庁。産業振興課長、企画制作室主幹（プロジェクト担当）、産業港湾部副参事を歴任。2006年から内閣官房・内閣府企画官（地域活性化担当）として、地域再生策の策定、地域再生制度の事前・事後評価などのほか、地域再生に関する調査研究を担当。2009年から農林水産省大臣官房企画官として、地域の担い手の要請、地域ビジネスの創出、地域と大学との連携、農商工連携、6次産業化などを担当。現在は、東京農業大学教授。コミュニティプロデューサー、地域活性学会理事。

木村教授は、自己紹介をしながら、演題の「地域経済活性化の『ものさし』とは？」について、様々な角度から話を進められていった。その意図されたことを、箇条書きになるが列挙する。

### 目標設定をしっかりと行うこと。

- ① 地元の産業・歴史・文化を掘り起こし、研ぎ、世界に向けて発信する。
- ② 未来を担う子どもたちに、愛着心を持ってもらう。その際、両親、祖父母を巻き込んで、一緒になってやってもらうことが大切である。

自分のまちを元気にしたいと思ったら、まちのことを隅々まで調べ知ることが大切である。いつも、「なぜだ？」という疑問を持って調べ考えることが必要である。

### 木村塾の3つの約束

- ① 『知り気づきカード』
- ② 『バケットリスト』
- ③ 『本業（仕事と人生）50年カレンダー』を創ること

### 五感六育



遊育－遊び心をもって、自ら危機自ら評価する

食育－地産地消は当たり前、地産外商、互産互消、トップセールスの重要性

『やねだん』の取り組み－鹿児島県鹿屋市柳谷

- ・『やねだん』の取り組みのビデオを見る
- ・まちづくりのリーダーの役割・重要性－豊重哲郎氏  
それぞれのまちや人の能力を引き出し、一つにまとめる
- ・地域の文化の掘り起こしと子どもから高齢者までを含めた取り組みの重要性
- ・事業構想をする－自主財源を考える。いかに企業経営ができるか

13時～14時30分

### 『ワールドカフェ』による意見交換会・発表・まとめ

指導 東京農業大学生物産業学部 教授 木村俊昭

『ワールドカフェ』とは、グループで意見交換がしやすいために考え出された討議方法。原則は、司会進行役だけを決め、①全員の発言を保証する ②人の話をよく聞く ③批判はしない ④リラックスして話し合う（そのために音楽を流したり、お菓子を出す） ⑤まとめようとしない

67名を9班（7名～8名）にわけ、5つのテーマ（産業、商業、農林水産業、観光、自治組織・NPO等との共同）によって、意見交換を行う。

13時45分～14時

時間関係上、代表として3班が発表。

14時～14時30分

### まとめ「地域を変える力とは何か？」

- ① 人口が増えるまちは、発展するのか？－人口推計、人口構造が大切
- ② 何故、商店街は活性化しないのか？
- ③ 道路・新幹線を整備した地域は、活力を持ったか？
- ④ 企業誘致が盛んなまちは、元気か？

地域再生のための条件とは？－地域の文化の向上

- ① リーダーに求められること－真心と情熱、目配り・気配り・心配り
- ② 決してあきらめない－1年2年と積み重ねていくことが大切
- ③ 目標を設定する
- ④ 感動を与える取り組み－知り気づき（知識）、行動（知恵）、笑顔と感動

14時10分～14時25分

### 閉講式・事務連絡

平成26年度 トップマネジメントセミナー

『地域経済の振興』に参加した所感

東野 敏弘

平成26年度トップマネジメントセミナー『地域経済の振興』に参加してきました。全国市町村国際文化研修所（JIAM）での研修は、先週（1月13日・14日）の『自治体財政の見方－健全化判断比率を中心に－』に続き2週連続になるのですが、どうしても受講したい講義内容だったので無理をしました。

研修テーマは、『地域経済の振興』です。「今後の地方創生について」内閣官房地域活性化統合事務局の松藤保孝氏が、政府の方針を説明してくれました。。また、「離島からの挑戦－最後尾から最先端へ－」と題して、島根県隠岐郡海士町の山内道雄町長が、実践的な取り組みを発表してくれました。東京農業大学の木村俊明教授が、「地域経済活性化のものさしとは？」について全国の実践例を具体的に話してくれました。

『地域経済の振興』は、どの市町村にとって最重要課題ですが、即効薬がありません。私も、西脇市の地域経済の振興について、中長期のスパンで提案できるように研修したいと考えて受講してきました。

研修の所管は、山内海士町長の講演と木村教授の講義について述べます。

## 「離島からの挑戦—最後尾から最先端へ—」

### 島根県隠岐郡海士町の実践

山内道雄海士町長は、1938年海士町生まれの現在77歳の高齢ですが、大変お元気です。高校卒業後、島外に出て、NTT一筋に勤められました。55歳で、両親の介護をするために、海士町に戻りました。1995年に海士町議に当選し、2002年に海士町長に初当選されました。現在、4期目の1年目です。

昭和25年頃約7,000人いた海士町の人口は、平成22年には2,374人にまで激減しました。高齢化率は39%、高校卒業後は殆どが島外に流失し、年間生まれる子どもは10人前後でした。

平成14年5月の町長選挙は、地縁・血縁を否定した町民の選択により、山内町長が誕生しました。

山内町長がまず取り組んだことは、職員の意識改革でした。「役場は住民サービス総合株式会社である」ことを徹底し、年功序列を廃止して、適材適所主義に、組織を現場主義に再編しました。そして、「平成の大合併の嵐」が吹く中で、島峡間の合併はメリットがないため、覚悟の単独町制を決断されます。「自分たちの島は自ら守り、島の未来は自ら築く」という住民や職員の地域への誇りと気概が自立への道を選択させたとす。

生き残るための「守り」（徹底した行財政改革の断行）を、まず固めました。山内町長が「自ら身を削らない改革は支持されない。」との信念で、50%の町長報酬カットをすると、管理職、議会からも給与・報酬カットの申し出があり、職員組合からも自主カットの申し出がありました。そして、カット分を『すこやか子育て支援条例』の財源にされました。平成17年度の人件費の削減効果は、2億円、ラスパイレス指数72.4は、全国最低値。職員数は平成10年93人⇒平成17年73人⇒平成19年68人、議員定数も4名減（現在10名）、公共事業費の圧縮・経常経費の見直し、町長公用車の廃止と収入役ポストの廃止、住民自身からのカットの申し出—老人クラブ補助金の返上、各種委員の日当減額など。

次は、生き残りをかけた攻めの戦略（中・長期作戦）として、①第1次産業の再生で島の産業を創り島に雇用を増やし、外貨を獲得して島を活性化する。②攻めの実行舞台となる産業3課を設置—交流促進課・地産地商課・産業創出課を、本庁とは別の港のターミナルに置く。

そして、人づくり・モノづくり・健康づくりの3本柱をベースに、「地域再生計画（海士デパートメントストアプラン）を策定しました。メインターゲットを

最初から東京におきました。①島ブランドを売り出せ！キーワード『海』—豊かな海—、②島ブランドを売り出せ！キーワード『潮風』—大地はミネラル、③島ブランドを売り出せ！キーワード『塩』—モノづくりの原点、④Iターンの若者達が地域企業に挑戦—「干しナマコ」づくり他に取り組みました。

町の支援策としては、①Iターンのための定住対策として、体験住宅 20 戸、定住住宅の新築 41 戸、空き家リニューアル 40 戸、公営住宅 5 戸、看護師住宅 3 戸、合計 109 個を緊急整備、②・少子化対策として「海士町子育て支援条例」（財源は職員給与カット分）。結婚祝い金（10 万円）、出産祝い金（1 人目 10 万円、2 人目 20 万円、3 人目 50 万円、4 人目以上 100 万円）、保育料は第 3 子以降無料、小・中・高生へ島外遠征費一人 1 万円などを創設しました。

結果として、①雇用創出効果 204 人、（Uターン、Iターン者）、②商品開発研修生採用 25 人（家、名が現役、7 名が町内就職）、③集落および活動グループ結成 7 組、④294 世帯、437 人の I ターン者が海士町に定住。若者・よそ者・馬鹿者が島興しの原動力になっていると胸を張って、言われたことが、私の胸に響きました。

次に、「まちづくり」の原点は、究極「人づくり」にあるとの信念で、「人間力溢れる海士人」の育成を目指し、平成 17 年 4 月に『人間力推進プロジェクト』を立ち上げられました。①都市との交流、国際交流—交流を通して相互に人間力を高めあい、海士の応援団を島内外につくる。②小さな島で日本一の教育を—保～高×家庭×地域×島外の大連携を行う。町の目指す人づくりの指針を人間力として、6 つの要素と 16 の力に定義する。島まるごと図書館構想の推進。③隠岐島前高校魅力化プロジェクト—高校の存続は、島の存続に直結するとの考えで、学校連携型の公営塾「隠岐学習センター」を創設、全国から意欲ある生徒の募集に向け、寮費食費の補助などの『島留学』制度の創設を行う。結果として、入学志願者 H20 年度 27 名⇒H24 名 59 名（内島外 23 名）⇒H25 年度 45 名（内島外 22 名）の成果を上げています。

最後に、山内町長は、「最後尾から最先端へ—サスティナブルな島に」になるためには、「ハンデをアドバンテージに、ピンチはチャンス。自立に向かって小さな島の挑戦に終わりはありません」と結ばれました。また、自分の後継者の育成（3 年先の町長候補）も、行っていると話されました。

私の胸は、大きな感動に包まれたことを述べておきます。

## 「地域経済活性化の『ものさし』とは？」

東京農大 木村俊昭教授

木村教授は、大変話術に優れた方で、参加者の心をすぐにつかまれました。参加者が、聞きたいと願っていた話を、ご自身の自己紹介をしながら、全国の実践例も取り入れられて話されました。

木村教授は、1960年北海道西興部村生まれで、1984年小樽市入庁しました。小樽市において、大学時代の目標を実践に移されました。その目標とは、①地域の産業・歴史・文化を掘り起こし、研ぎ、世界に向けて発信すること。②未来を担う子どもたちに、愛着心を持ってもらう。その際、両親、祖父母を巻き込んで、一緒になって学ぶ仕組みを作ること。そして、産業振興課長、企画制作室主幹（プロジェクト担当）、産業港湾部副参事を歴任し、現在の小樽市のまちづくりを行われました。

その後、2006年から内閣官房・内閣府企画官（地域活性化担当）として、地域再生策の策定、地域再生制度の事前・事後評価などのほか、地域再生に関する調査研究を担当。2009年から農林水産省大臣官房企画官として、地域の担い手の要請、地域ビジネスの創出、地域と大学との連携、農商工連携、6次産業化などを担当されました。現在は、東京農業大学で教鞭をとる傍ら、コミュニティプロデューサーとして年間全国の市町村120ヶ所を回られています。

木村教授の話の中で、特に私の心に響き、私も実践したいと思ったことは、「自分のまちを元気にしたいと思ったら、まちのことを隅々まで調べ知ることが大切である。いつも、「なぜだ？」という疑問を持って調べ考えることが必要である。」と言われたことである。自分のまちない物ねだりをするのではなく、自分のまちを隅々まで知ること、愛着心が生まれてくるといわれたことが、ずしんと心に響きました。西脇市のことを、自分はどれだけ知っているだろうか、どれだけ知ろうと努力したのかを考えると、反省することしきりでした。

次に、木村教授は、参加者に鹿児島県鹿屋市柳谷の『やねだん』の取り組みのビデオを見せてくれました。『やねだん』のリーダーである豊重哲郎氏は、故郷柳谷を真心と情熱をもって、住民を一つにまとめていかれました。まず、柳谷の歴史や文化を子ども達と一緒に調べていきました。一方で、柳谷の自主財源づくりのため、サツマイモづくりに取り組みます。やがて、サツマイモから焼酎を加工していきます。リーダーとして、決してあきらめない信念と目配り気配り心配りが必要であること、さらにそれぞれのまちの能力を引き出し、いかに企業経営ができるかがリーダーの資質として必要なことを教えてくれました。

た。

木村教授は、まとめで、目標を設定し、知り気づき（知識）、行動する（知恵）、そして、笑顔・感動・感謝のまちづくりをすることが、今求められると結ばれました。

また、グループ演習の『ワールドカフェ』を終え、木村教授は最後のまとめをされました。地域を変える力とは何かと次の4点を問いかけられました。①人口が増えるまちは、発展するのか？②なぜ、商店街は活性しないのか？③道路・新幹線を整備した地域は、活力を持ったか？④企業誘致が盛んなまちは、元気か？

この4点の問いかけは、今の西脇市にもあてはまると思いました。本当に地域を変える力とは、「自分のまちを元気にしたいと思ったら、まちのことを隅々まで調べ知ることが大切である。いつも、「なぜだ？」という疑問を持って調べ考えることが必要である。」と言われたことである。自分のまちない物ねだりをするのではなく、自分のまちを隅々まで知ることだと、改めて考えました。信念をもって、粘り強く取り組むことが必要であることを、しっかりと肝に銘じたいと思いました。