

この企画は地域を導く人材“地域クリエイター”の育成の軌跡を明らかにすることを目的としている。
 『企業の将来はトップで99%が決まる』とは船井幸雄の言であるが、企業体と同様に、地域にもカリスマとも言える組織を導くリーダーが存在する。その彼のリーダーシップこそ地域社会の未来を99%まで左右すると言えそうだ。地域クリエイター達の原点にフォーカスし、彼らが成し遂げた地域活性化の真髄に迫る。

今回の舞台
愛知県豊田市足助町

地域クリエイターの履歴書



インタビュー/文 柘尾 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、地域再生の『行脚(あんぎゃ)100』を実践し、成功事例を求めて全国を歩き武者修行中。
 連絡先: keisuketochio@funaisoken.co.jp

ベストを尽くす先に 見出だす 足助町の未来



CREATOR'S PROFILE

氏名	やざわ ちょうすけ 矢澤 長介	
現職	豊田市足助支所長	
勤務先名	豊田市足助支所	

年代	出来事
昭和39年 3月	愛知県立安城農林高等学校卒業 足助町役場勤務 産業観光課 林政係
昭和45年 4月	教育委員会 社会教育係
昭和57年 4月	産業観光課 商工観光主査
昭和61年 4月	足助屋敷館長(三代目)
平成 3年 6月	商工観光課長
平成 5年 4月	振興課長
平成 6年 4月	百年草所長(二代目)
平成 7年 6月	企画課長
平成10年 4月	産業課長
平成11年 3月	足助町を退職
平成11年 4月	足助町長に就任
平成15年 4月	2期目足助町長に就任
平成17年 4月	豊田市足助支所長に就任



今回の舞台は“愛地球博”で沸く愛知県屈指の観光地“足助町”。名古屋から車で1時間程度のこの町では紅葉の名所“香嵐溪”をはじめ、三河本来の山村の生活風景を忠実に再現する“三州足助屋敷”、そして“生涯現役”をスローガンに地域の雇用と観光客へのサービスを実現した“百年草”と独自固有の観光資源を次々と開発し毎年100万人以上の観光客を集めることに成功している。第二回の地域クリエイターとして焦点をあてる矢澤長介氏は、この足助町の町長である。

しかし今回取り上げたいのは、上に列挙した観光資源を活用した施策だけではない。むしろ注目したいのは一流の観光資源にあまえない独創的な施策の数々である。矢澤氏は町長就任以来足助町営バス「あいまー」の支出削減にはじまり、豊田市を含めた8市町村合併での自治体内分権を目指す“都市内分権”まで様々な施策を行っている。また矢澤氏は、役場時代に数々の業績を収めたにもかかわらず、その地位を投げ打って、町長選挙に出馬し1000票という僅差で勝利を収めたという異色の経歴を持つ。

では矢澤氏をここまで突き動かすものはなんであったのか。今回は、矢澤氏の行政マン時代の仕事から町長時代までを振り返り、そのリーダー哲学の原点に迫る。

与えられた環境でベストを尽くすことで人間は成長する

インタビュー前から気になっていたのは町長選挙への出馬である。足助町の行政職員として着実に積み上げたキャリアを投げ打ってまで手に入れたかったものとは何であったのか。野心的というには、選挙1ヶ月前の出馬表明はあまりにも危険すぎる。矢澤氏との対談を通じて得られたものは、地域への熱い思い。しかしそれは、もともとあったものではなく矢澤氏が携わった地域の仕事を通じて静かにしかし着実に形成されたものであった。

柄屋 最初にお聞きしたいのは選挙についてです。お話によれば、選挙表明されたのは平成11年の3月、本選挙の1ヶ月前です。行政マンとしての地位を捨ててまで出馬することに不安はなかったのでしょうか。

矢澤氏 もちろんありました。選挙に出るといことは、一度行政職員を辞めるということです。もし落選すればそれは即失業につながります。選挙に勝てる見込みは正直わかりませんでしたから、決断には大きな勇気が必要でした。

今だから申し上げますが、実は平成11年3月初めまで私は選挙に出るつもりは全くありませんでした。しかし将来のことをじっくり考えると、より良い足助にはどうしてももう少し若い町長が必要であるという結論にしかならない。周りを見渡しても、それらしい人がいないし、まして時間も無い。そこで私が出ようかと考えたのです。



<秋には多くの観光客が訪れる香嵐溪>



<「中馬のおひなさん」は個人宅が舞台になる>



<「足助屋敷」では昔ながらの伝統技術が息づいている>

枋屋 それほどまでに矢澤さんを動かしたのは、紛れもない地域への熱い思いだったのでしょうか。やはり入庁当時からそのような思いをもたれて仕事にとりくまれていたのでしょうか。

矢澤氏 期待にそえるような答えではなく申し訳ないのですが、実は若いころから地域への熱い思いをたぎらせていたわけではありません。町役場への入庁も当時通っていた高校の関係でたまたま入れといわれたに過ぎませんでした。

しかし、だからこそでも申しましょうか、私は仕事をやる上でかならず一つ心がけていたことがありました。それは、与えられた環境の中で創意工夫を凝らしベストの結果を出すということです。足助屋敷の売上向上や、百年草の独立採算制の獲得でも常に工夫を凝らしてきたつもりです。私の地域への思いは、おそらくこういった地域の仕事一つ一つに全精力を注いでいるうちに自然に募っていったのだと思います。

枋屋 しかし町長選の出馬時の決断は、いわば信念に近い形まで成熟した地域への思いが必要だと思えます。ご自分でそのような思いを意識されるようになったのはいつごろなのでしょう。

矢澤氏 おそらくそれは、足助屋敷の館長をしていた時分ではないかと思えます。当時足助屋敷は独立採算制をとりながらも損益分岐点ギリギリのラインで運営されており、私の仕事はこの足助屋敷の売上をあげ、行政を主体としてでも運営に支障がないことを証明することでした。試行錯誤を繰り返しながら足助屋敷がようやく軌道に乗り始めたとき、突然ふとこの足助屋敷の、そして足助町の50年後が見たいと思うようになりました。おそらくそれ以降、仕事をしていてもその先に足助全体の将来を見るようになったのだと思います。

地域クリエイターの三条件 “信念”“外部との連携”“心遣い”

与えられた環境を十二分に活かし、最大の成果を求め続けることによって地域への熱い思いを静かに醸成した矢澤氏。しかし、その成長の足跡をたどると、同氏がその思いとともにリーダーとして必要な資質を選び身につけてきたことをうかがい知ることができる。矢澤氏が重要視したリーダーの資質とは、①信念に基づく行動、②外部との連携、③内部への心遣い、にある。矢澤氏の行政マンとして成し遂げた業績は確かに華々しいが、同氏にとってはそうした業務を通じてリーダーとしての資質を身につけられたことこそが重要ではなかったのではないだろうか。そしてその確信が矢澤氏を町長選挙に踏み切らせたのではないのだろうか。

枋屋 先ほどのお話では、特に足助屋敷の館長時代の仕事で、

地域への思いが形になったとお聞きしましたが、館長時代にはどのような仕事を通じてそのような思いに達したのでしょうか。例えば、どのクリエイターも住民や職員の意見をまとめるのに相当苦労するとお聞きしますが、いかがでしょうか。

矢澤氏 これは町長になった現在でも同じですが、私は住民の総意をまとめることだけが重要であるとは考えていません。例えば、町を回って高齢者の送迎サービスを提供する“アイマール”というバスシステムの改革では、適切なレベルでサービスを行うため、無料という制度をやめにし、またバスの本数自体も減らし3500万円近くの経費を削減しました。もちろんこのような制度変更には、随分反対がありました。しかし選ばれた以上、組織の長はその信念を貫き通す必要があると思います。一度出した提案を引っ込めてしまうような弱い信念であるならば、提案しない方がまだましだと思います。

ただ信念が独りよがりであってはただのわがままです。ですから私は常に“社会的正義”というものを意識しながら信念を持つようにしています。

枋屋 しかし政策による変化が大きくなればなるほど、住民からの反対も大きくなるのではないのでしょうか。そういった場合にはどのように対処されるのでしょうか。

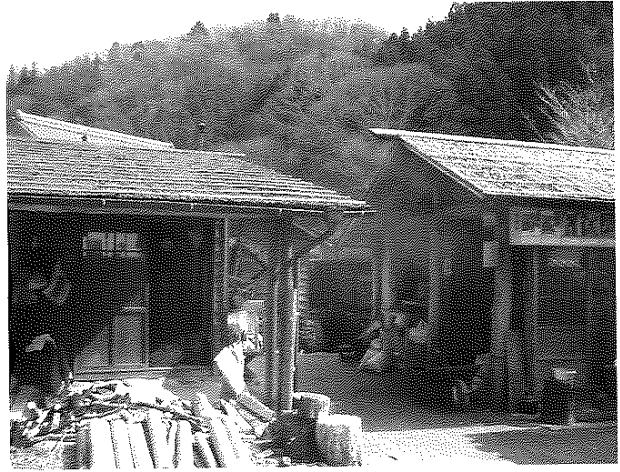
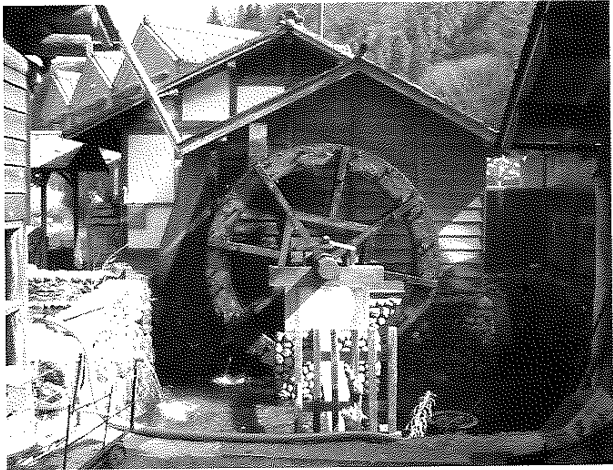
矢澤氏 私はそういった場合に備えて二つのことに気をつけています。第一に外部の力を用いるということ。そして第二に内部に対して常に気遣うことです。

第一の外部の力を活用するとは、二つの意味があります。一つは、オープン当時の足助屋敷がそうであったように、新聞などの力のある外部の団体に政策への社会的正義をのせてもらうことです。しかしより重要なことは、利害のからまない外部に自分の考えをぶつけ、検証してもらうことです。そうすることでより社会的正義にあった政策ができあがり、政策自体の精度も向上します。

第二に従業員に気を使ってあげる必要があります。例えば、足助屋敷館長時代には私は敷地内では下駄をはくようにしていました。足助屋敷では、通常就業時間といってもお客さまの切れ目が小休憩となります。しかしそういった休憩時に私と従業員が会うと大変気まづくなります。そこで私は歩くと音が鳴る下駄を履くようにし、従業員に私が近づくのは事前に知ってもらうようにしました。また私は町長になって以来、広報誌に「長さん日記」を欠かさず掲載し、自分自身への親しみを持ってもらえるよう常に心を砕いています。

市町村合併、その先にあるもの

地域への熱い思いとリーダーとしての資質を兼ね備えることに成功した矢澤氏。ではその先にみえる50年後の理想的な



<足助屋敷（上）、中馬のおひなさん（下）を始め、数々のユニークな施策が足助町を支えている>

足助とはどのような地域であるのだろうか。そこには、これまでの足助にはない斬新な発想力をもった新しい地域の姿があった。そのために必要なことは、より有益な刺激を地域に与え続けることにあるようだ。

枋屋 では、最後に矢澤さんがみたいとおっしゃっている50年後の足助の理想的な姿とそのための施策についてお話し下さい。

矢澤氏 いくら観光資源の開発に成功しようとも、足助が過疎化にある点を変えようがない事実です。既に都市部への人口流出により、里山といわれる山々が荒れるにまかされてから随分たちました。私の理想の足助とは、このような状態を新しい発想でとめられるだけの力を地域が再びとりもどした地から強い地域です。

しかしそのためにはどうしても新しい“人の力”が必要です。現在町ではニコニコ作戦という定住者支援を行っています。ニコニコとは二戸二戸とも書き、従来の農村コミュニティに新しい力を加えて、農村の良さを自分たちで再発見してもらおうと思っています。残念ながら、この施策はいまのと

ころそこまで大きな成果が上がっていません。おそらく紋切り型の“田舎＝水、空気、空がきれい”という単純な長所以外に農村の良さが見つけられていないからだと思います。これから足助町そして私にとっての課題は、私達自身がこのような紋切り型の長所をもう一步深め、伝えていくことですね。

【まとめ】

矢澤氏を地域クリエイターたらしめている要素とは、地域への熱い思いとそれを実現させるリーダーとしての資質である。しかしユニークな点は、この二つの決定的なポイントを本人が意識することなく身につけてきた点である。地域クリエイターとは天賦の才というよりは、周りの環境を最大限に活かし与えられた仕事をとことん突き詰める人間に与えられる当たり前の資格なのかもしれない。矢澤氏が引張る足助町、市町村合併後の展開に注目していきたい。



Webサービスとセットで毎月、FUNAIコンサルティングレビューをお届けします。

最大1ヶ月間の「お試し無料購読」実施中。WEBサイトからお申込ください。
ホームページアドレス <http://www.e271.co.jp>

●月会員: **3,500**円 (毎月27日口座振替) ●年会員: **31,500**円 (ご入会翌月に一括引落し)
毎日更新のWEBサイト閲覧権+船井総研の機関誌1冊を毎月お届けします。 年間一括契約をいただくと25%割引になります!

ご入会手順

step.1 まずは「お試し無料購読」のお申し込みを

初めてのお客様のために、1ヶ月間の「無料お試し期間」を設けています。
簡単・スピーディなWEB登録をお薦めいたします!(もちろんFAXも歓迎です)

A. インターネットからの申し込み方法

1) e271のトップページ

<http://www.e271.co.jp> にアクセスしてください。

〈アクセス方法〉

WEBブラウザに<http://www.e271.co.jp>と入力するか、検索エンジンに「船井総研」と入力して船井総研のトップページを表示→右上の「e271ホーム」というリンクをクリック。

2) ページ中央の「1ヶ月間無料でお試し」のバナーをクリック。

あとはガイダンスに従って登録するだけです。

B. ファクスでの申込方法

1) お申し込み用紙に必要事項をご記入の上、

FAX.06-6377-4580 へお願いします。

★いずれも、お申込内容の登録が完了した時点で、会員専用サイトへのログインIDとパスワードをEメールでお送りします。パスワードが届いたその時点から、メンバーサイトをお楽しみいただけます。

★お試し登録いただいた方には、「FUNAIコンサルティングレビュー 雑誌版」のバックナンバーを無料で進呈いたします!(毎月先着30名様まで)

※現在、バックナンバーは旧「FUNAIコンサルティングレポート」となる場合もございます。

step.2 内容がお気に召したら「本登録」

お試し期間中に、本会員登録に必要な書類をお送りいたします。登録書類をご返送いただいた翌月度から、会費の口座振替が始まります。尚、登録書類のご返送が無ければ、会費などは一切発生しません。(但し、お試し登録から30日後にID・パスワードが自動的に使えなくなります)

1) 無料お試し登録の完了(ID・パスワードの発行)
⇒30日間の無料購読開始

2) 事務局より入会書類(口座振替依頼書)を郵送にてお届けいたします。正式に入会を希望される場合のみ、記入・返送をお願いいたします。

尚、お試し登録から30日以内に口座振替依頼書のご返送が無い場合は、お客様の会員IDは自動的にご使用になれなくなります。サービスの継続をご希望の場合は、お早めにご返送ください。

3) 登録完了。翌月27日から会費の口座振替がスタートします。
〈月会員(3,500円)の場合〉 当月の会費は翌月27日引落です。
〈年会員(31,500円)の場合〉 登録(正式入会)月の翌月に、年会費が一括引落になります。翌年以降、同じ月に年会費が自動口座振替になります。

コスモス・ジュニアコスモスクラブ、フナイクラブ、長所伸展クラブのいずれかにご入会いただいています会員様は、当サービスが予め付随しております。ただし、Webをご覧になるにあたり、パスワードが必要となります。「A.インターネットからの申し込み方法」と同手順にてご登録をお願い致します。

ご登録形態	<input type="checkbox"/> 個人でご登録		<input type="checkbox"/> 法人でご登録	
会員区分	まずは「お試し無料会員」として登録されます。			
	<input type="checkbox"/> 月会員 3,500円 (うち消費税等166円)		<input type="checkbox"/> 年会員 31,500円 (うち消費税等1,500円)	
お名前	フリガナ 様			
生年月日	西暦()年 ()月 ()日			
Eメールアドレス	@			
パスワード	覚えやすい6文字以下の半角英数字			
ご連絡先	TEL. (- -)		FAX. (- -)	
会社名	フリガナ (所属部署)			
代表者名	フリガナ		業種名	
住所	〒 都 道 府 県			