

町政の経営指針

自立・挑戦・交流

～そして確かな明日へ～

# 小さな島の挑戦

～ 最後尾から最先端へ～

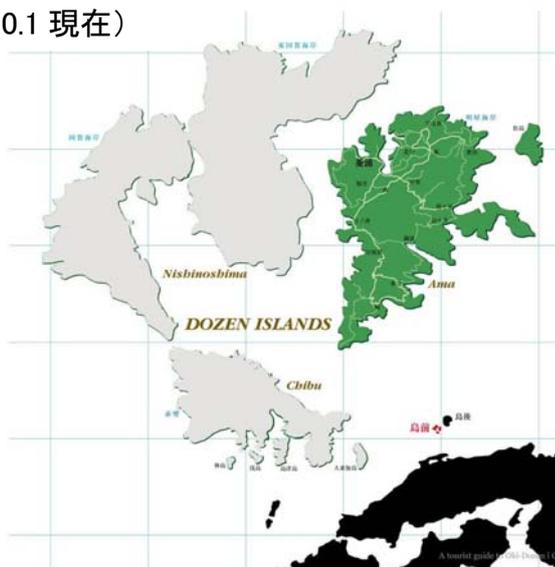
島根県 隠岐國 海士町

(平成 18 年 11 月 1 日改)



## -----海士町は-----

- 日本海の島根半島沖合い約 60Km に浮かぶ隠岐諸島の中の一つで中ノ島を「海士町」といい1島1町の小さな島
- 対馬暖流の影響を受け豊かな海と四季折々の自然に包まれ、生活の主体は半農半漁
  - 人口:約 2,581 人 (国勢調査 17.10.1 現在)
  - 面積:33.50k m<sup>2</sup> □ 周囲:89.1 km



## -----「選ばれし島」-----

- 奈良時代から遠流の地として定められ遣唐副使の小野篁(小野小町の祖父)をはじめ高貴な政治家が送り込まれるなど歴史的文化遺産や史跡が多く残っている。
- 承久の乱(1221年)に敗れた後鳥羽上皇はご配流の身となられ、在島19年余再び都へ帰ることもかなわずお亡くなりになられた島として知られ、いまでも住民の熱い敬愛の念は引き継がれています。
- 島の名所といえば御火葬塚・隠岐神社・金光寺山・明屋海岸・天川の水(名水・疎水百選)に半潜水型の海中展望船が走っている。

## -----平成10年頃までの背景-----

- 国の経済対策に呼応した公共事業への投資
  - 遅れていた基盤を整備
    - 漁港・港湾整備、道路整備、下水道整備、福祉施設・観光施設の建設
- 公共事業で生きてきた島、生かされてきた島
- その結果、住民の暮らしは改善される一方、体力以上に膨らんだ地方債
- そして、時代は転換期を迎える。
  - 景気刺激策としての大規模な公共投資も限界
  - ハード整備からソフト事業への転換

## ---第1の行革(平成11年~13年)-----

- 時流の変化をいち早くキャッチ(自立に向けての産業振興策と意識改革の始まり)
- 第3次海士町総合振興計画(キンニャモニャの変)の策定
  - シンボル事業の三本柱(人づくり・モノづくり・健康づくり)
- 行財政改革「やるぞ計画」の策定・実施
  - 1年の昇級延伸(平成12年度~)
  - 55歳で昇級停止(平成11年度~)
  - 早期退職の推進(給料の積立)……労組からの提案
  - 退職不補充(9人・10%削減)
- その結果平成14年度には2億円を捻出し基金の枯渇を防いだ。

## ---第2の行革(平成14年~15年)-----

- 時代背景
  - 若者の人口流出により全国平均をはるかに超える極端な少子・高齢化の進展(18年3月38.0%→18年4月37.8%)
  - 償還のピーク到来と基金の急速な減少(平成5年以降のもの償還)
- 町長選挙(平成14年5月)……町政の流れを変えたい
  - 町政の経営指針に
    - ~自立・挑戦・交流~ そして限りなき前進
  - まず職員の意識改革……「住民あつての行政」という基本理念の徹底
    - やってあげる行政から~やらせていただく行政へ
  - 行政の体質・発想・システムの改革
  - 収入役の廃止、町長公用車の廃止
  - 経営会議の定例化と充実
  - 実践的な課制とフラット化、適材適所主義、課長・係長の推薦制

## ---平成の大合併の中で-----

- 現状維持では、近い将来に赤字再建団体転落の危機
- 周辺町村と合併するか、産業振興によって厳しくとも自立の道を歩むかの選択を迫られる。
  - 島前3町村は、海を隔てそれぞれ自己完結型の島の暮らしを営んでいる
  - 日本海の荒波で欠航など気候と地理的特殊性から困難……(所詮は名目合併でしかない)
  - 住民は島嶼間の合併メリットが薄いと判断し、平成15年12月任意合併協議会解散……苦渋の選択
- 単独町政を貫く「覚悟」と「気概」の共有化
  - 「自分達の島は自分達で守る」ための「生きる術」を模索(平成17~18年の2年間)

が勝負)

### ---第3の行革(平成 16 年~)-----

- 三位一体の改革が本格的に始まる
- 地方交付税等の突然かつ大幅な削減で、海士町では一年間の町税額にも匹敵する規模の削減となり、島の存続さえも危うい緊急事態に
- こうした危機的な状況の中で行革の流れは一気に加速

#### 「守り」と「攻め」の自立促進プラン

- 住民代表・行政・議会とともに島の生き残りを掛けた「自立促進プラン」を策定(平成 16 年3月)
  - プランの視点
    - 住民との信頼を醸成し手法と順序を間違えない
    - 安易に住民の負担やサービス低下に転嫁しない
    - 住民の視点から見てもバランスを欠いたものは改革を即行する
  - 行財政改革によって「守り」を固める一方、「攻め」の方策として新たな産業の創出を強力に推進することを戦略に
  - 行財政改革・人口施策・産業施策の 3 本柱を短期~中期~長期と政策課題に据えて取り組む。

### ---守りの戦略--(行財政改革)-----

- 「先憂後楽」の精神……天下の憂いに先立ちて憂い、天下の楽しみに遅れて楽しむ
- 行政が率先してコスト削減…住民に向かうには先ずそこから始める
  - 町長以下助役・教育長、議会、管理職に始まり、職員組合から申出て給与の自主減額を提案・実施する。
  - 「職員の危機意識」と「未来への先行投資」という認識を共有
- 町内 14 地区すべて 3 回にわたって座談会を開き、住民とも危機感を共有
  - 老人クラブからバス料金の値上げや補助金の返上。各種委員から日当減額の申し出や住民からは自分たちに出来ることはないかなどの声が上がる。
- 島の再生に向けて園児から小・中・高生まで協働して、まちづくりの気運と応援態勢が出来つつある。

#### 削減効果(H16 年度)

- |              |          |          |
|--------------|----------|----------|
| ■ 三役の給料カット   | ▲30%~20% | 750 万円   |
| ■ 議員の報酬カット   | ▲20%     | 670 万円   |
| ■ 教育委員の報酬カット | ▲20%     | 20 万円    |
| ■ 管理職の給料カット  | ▲20%     | 1,100 万円 |
| ■ 職員の給料カット   | ▲10%~20% | 4,900 万円 |

(ラスパイレス指数 81.6)

- 早期退職 H15 退職 5 名 4,000 万円

- 給料カットは経営者として最悪な手法だが、しかし先ずそこから始めてこそ住民の共感が得られる。

＜人件費の削減効果 1 億 1,440 万円＞

### 削減効果(H17 年度)

- 人件費の削減効果 約 2 億円 (H10 年比較で 4 億円、△45%削減)
  - 三役の給料カット ▲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%
- (ラスパイレス指数 72.4 全国最低値)
- 早期退職・転職支援 8 人削減
- その他
  - 公共事業費の圧縮(21 年度から効果あり)
  - 経常経費等の見直し(補助金、負担金、旅費、需用費、委託料等)
  - 料金収入等の見直し(住宅使用料、負担金等)
- 平成 18 年度もカット率はそのままで行くことを労組と確認する
- 給料カットとモチベーションの相関・・・仕事の遣り甲斐・達成感と愛郷心

### 削減効果のまとめ・I

(人員削減効果)

- 職員数△20 人(H10 年度 93 人→H17 年度 73 人、△21.5%)
- 収入役廃止、議員定数減(H19 年度△2 人・・・定数 10 人)

(人件費削減効果)

- H11 年度 0.5 億円～H17 年度 4.5 億円(累計 13.7 億円)
- (総コスト削減効果)・・・(人件費含む)
- H11 年度 0.6 億円～H17 年度 5.0 億円(累計 15.5 億円)

### 削減効果のまとめ・II

(その他)

- 時間外手当の縮減、宿日直の外部委託から職員対応へ(代休制)
- 補助金の縮減、バス料金の値上げ申し出、廃棄物手数料の値上げ
- 公用車の廃止、課長・係長の推薦制度で年功序列からの脱却
- 目的達成のための機能的な組織改革(定員削減をしながら産業振興に重点配置)
- 各課の連携強化と組織のスリム化(人間力推進プロジェクトの設置 H17.4)
- ◆ 職員と危機意識を共有することにより、モチベーションを下げることなく、行財政改革を成し遂げることができた。

### 行政内部の IT 改革

- 離島のハンディを克服するツール・・・時間と距離の短縮・情報収集と発信・IT ビジネスの確立

- コスト削減に向けた取り組み
  - ・海士町例規集のデジタル化 ・地域イントラの運用保守
- 地元の IT 技術者と協力し、コスト削減と IT ビジネスでの雇用創出を展開
- 情報発信の必要性
  - **セールス**を意識したホームページの作成 <http://www.oki-ama.net>
  - 所信表明や町広報誌のデジタル化
  - ミンナーカイク(デジタルアーカイブ)
- 地域通貨モデルシステム……ハーン通貨発行(500 円、1000 円札)
  - ・住基カードの普及と地域経済の活性化

### ---人口施策(活性化の基軸)-----

- 定住施策
  - 平成17年度に44家族96名のIターンが定住した
  - 住基人口…(H17. 4. 1)2,496人→(H18. 3. 31)2,534人
  - 住宅建設26戸、空家リニューアル8戸
- 少子化対策
  - 結婚・出産・育児の包括的支援体制の構築
  - 「**海士町すこやか子育て支援に関する条例**」平成 16 年 10 月制定
- 結婚祝い金 20 万円(一人 10 万円)
- 出産祝い金(最高 100 万円)、保育奨励金等
- 妊娠出産に係る交通費助成
- 年間出生数 10 人から 15 人に 50%増加  
(財源は人件費カット分の 5%程度 約800万円)

### ---攻めの戦略(産業振興策)-----

- 産業構造の推移
  - 第1次産業の衰退と、第2次産業(公共事業＝建設業等)への移行により、依存型の産業構造へと変化した。
  - 自立への道として、第1次産業の再生とこれを基盤とした自己完結型の産業構造への転換が求められる。
- 一点突破型リーディング事業
  - 今回の危機的状況は、単に財政再建のための短期的な施策だけでは乗り切れないと判断し、産業振興策を積極的に展開
- 自然環境と地域資源を活かした第1次産業の再生
  - 「海」「潮風」「塩」の三つをキーワードに地域資源(海産物・農産物と肥育牛・ミネラル豊富な天然塩)を有効活用し、「**島まるごとブランド化**」するという究極のふるさと振興を目指す。

## 地域再生計画の認定(H16.6・H17.7)

### ■ 海士デパートメントストアープラン

～『選ばれし島』まるごと届けます～

- 『そこに行けばなんでもそろろう』 これが、海士デパートのコンセプト
- 楽しさ、美味しさを一杯詰め込んだ、いわば島まるごとが、デパートになることを目指す。

### ■ 人づくり・モノづくり・健康づくりの3本の柱をベースに地域再生を推進

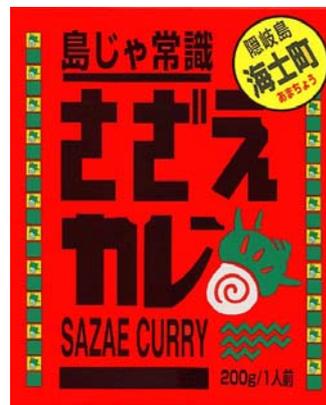
## 初めてのモノづくり

### ■ 産業施策の理念と挑戦への気概

平成  
9  
年度  
発売



平成  
10  
年度  
発売



### ■ さざえカレーはブランドとして認知され、高い評価を受けている

## モノづくり パート②

### ■ 海士のいわがき『春香』…H12 年度発売

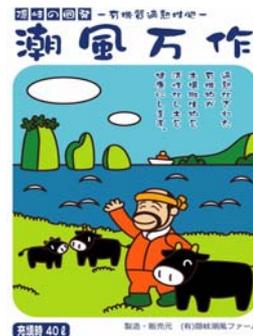
- 東京「築地」でブランド
- 高レベルの品質管理



### モノづくり パート③

#### ■ 農業構造改革特別区域の認定(H16.3)

- 農業分野に建設業が新規参入
- 「島産まれ島育ち隠岐牛」のブランド化を目指す。  
H18年3月東京食肉市場に初めて出荷した雌の黒毛和牛3頭が初競りですべて最高品位のA5に格付けされた。
- すべて循環・完結できる農業社会の形成(堆肥等)

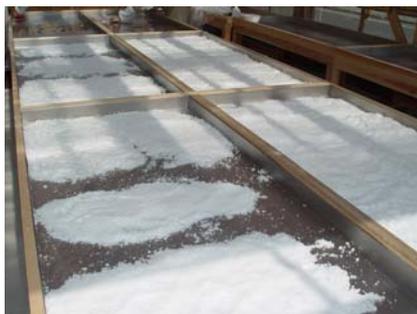


- 全国枝肉共励会への出品
- 10月から定時定量の10頭出荷態勢が整いブランド化も近い

### モノづくり パート④

#### ■ 手づくりの天然塩で食育を…H16.5

- ミネラル豊富な海土の天然塩を活用し、伝統料理を復活(伝統製法・自然食品・加工品)
- 本物の味で島国らしい商品開発 『海土の塩』で漬けた梅干や健康づくり



### モノづくり パート⑤

#### ■ CAS(Cells Alive System)新技術の導入…H16.5

- 素材の細胞を活かしたまま、瞬時に凍結
- 島で捕れた鮮度そのまま消費者へ
- 離島のハンディを克服する最大のツール
- 第一次産業の復活と農水産物の高付加価値化

#### ■ 第三セクターの創設(H16.2)・稼働(H16.5)

- 雇用の増大と定住促進
- Iターンの人材活用

### モノづくりへのこだわり

#### ■ 地産地商(消)の事業展開

- ・地場製品の消費拡大 ・商品開発によるブランド化 ・首都圏への販売展開と外貨獲得 ・安心・安全な商品を消費者に提供……消費者のファンづくり

#### ■ トレーサビリティシステムの導入……生産履歴情報・産地情報

## ---未来を支える人づくり(生きる力の教育)-----

#### ■ 人間力推進プロジェクトの設置(H17.4)

- 教育・福祉・健康を柱にプロジェクトを編成  
モノづくりを原点にしながら、真の人間力の形成を目指す。(自立心の育成)
- 真の豊かさとは何か、海士町の魅力とは何か、原点を見つめ直すことからスタート  
(コンセプト…海士らしい・新たな価値観の醸成)
- 島の自然・歴史・文化等の資源を活用しながら積極的に国際色豊かな交流(郷土愛の育成)

#### ■ H17 年度主な人づくり事業

- 東京国立市(一橋大学)との交流、新宿日本語学校仏人サマースクール開校
- アドベンチャーキャンプ、キャリア教育(職場体験)、修学旅行、井原市児童交流、他
- 若者島体験塾…県民との協働による島根づくり事業の一環で未就労の若者に島体験

#### ■ H18 年度…都市と農山漁村の共生・対流に関する事業

- 国際交流・都市のとの共生対流を通し、人間力の向上を図りながら「未来を支える人づくり」「元気とやる気健康づくり」そして「海士らしい福祉」の実現
- キンニャモニャ祭り・吟行ツアー・海士ワゴン(学生と児童生徒の交流)・若者島体験塾・シルバーボランティア・商品開発研修生(H10～)・農業研修生(H17～)

## ---行政は-----

#### ■ 「住民あつての行政」という基本理念と「熱意・誠意・創意」の三つの「心」をもって仕事にあたる。

#### ■ 人が住みたくなる地域社会を次の世代に引き継ぐ責務

#### ■ 役場は「株式会社」の「総合サービス業」で「住民」は税金を投資した「株主」であり、また「顧客」である。

- 町長は「社長」、助役は「専務」、課長は「取締役」、職員は「社員」
- 社長(町長)は、株主(住民)と社員(職員)の利益と生活を守る責任を負うもの

#### ■ トップは「指し示す」…先見性と決断力、そして「行動する」…トップセールス

#### ■ 「島の未来は自分らが切り拓こう」という職員一人ひとりの「高い志」と「強い自立心」と「感性」が「まちづくり」の原動力…愛郷心

- 危機意識を住民といかに共有するか… **自助・互助・公助の精神**と共通理解
- 座して待つ行政から出向く行政へ

--- **最後尾から最先端へ(持続的成長へ)** -----

- 町政の経営指針(二期目)…… **自立・挑戦・交流**
  - サブタイトルを「～そして限りなき前進～」から「～そして確かな明日へ～」に更新
- 「そして確かな明日へ」とは
  - そこから着実に数字を出し雇用と定住の限りなき増大を産み出す
  - そして人(健康)・自然(環境)・生活(文化)に配慮したサステナブル(持続可能)な島づくり
- 離島は急激に進んだ少子高齢化・過疎化など島国日本の縮図である。しかし、島には日本らしさはまだ残っており、そこには問題解決のヒントと最後尾から最先端への可能性も秘めている。
  - 「ふるさと再生」は「**やればできる**」という自信と、離島のハンディキャップをアドバンテージに最後尾から最先端に向かって航海するタグボートのように「**小さな島の挑戦**」は続く……

