

島根県海士町における地域づくり主体の自己生態系化プロセス

佐野 淳也

概要

「しあわせな人口減少社会のデザイン」が今後の日本の大きなテーマであり、きらりと光る取り組みを行っている自治体のひとつとして島根県海士町を取り上げる。

地域づくりの様々な主体が、地域のビジョンやコア・バリューを共有しながら、互いの多様性や異なる価値観・行動様式、また地域における役割を認め合いつつ、しかし中央統制に寄らない形で全体としてゆるやかなネットワークを形成しながらつながるありようを「ネットワーク型主体形成」と呼ぶ。

地域づくり主体が有機的につながり、全体で意味のある系を中央統制に依らず自己組織化的に形成している状態を「地域の自己生態系化」と呼ぶことができよう。

「地域の自己生態系化」プロセスでは全体の情報共有とフィードバックを媒介し、促進するメカニズムが働いている。その調整機能の中樞を担うのが中間支援組織の働きである。これにより、公共財としての社会関係資本が地域社会内に形成される。

島根県海士町では、2002年5月からの4期16年間に及ぶ山内町長のリーダーシップのもと、徹底した行財政改革と産業創出に取り組み、多くの優秀なUIターン者が移り住み、人口減少が横ばいになるなどの成果を上げてきた。町長や役場職員が「変革の主体」としての行動規範を地域に伝播させるハブとなり、離島から日

本を変えるという大きなミッションのもと志ある移住者含め多くの関係人口とのネットワークを形成した。

地域維持機能としての地縁集団と、地域変革機能としての移住者等によるNPO／社会的企業が共有のビジョンと「ないものはない」に代表される共有価値により結びつき、役場がその媒介機能を果たすことにより自己生態系化された地域づくり主体のネットワーク形成がされた。

1. はじめに

全国で523の自治体が将来消滅の危険性がある、と発表した日本創成会議報告（増田レポート）¹等を通し、人口減少と地方の疲弊が大きくクローズアップされている。2007年より日本の総人口は減少を始め、中位推計では2100年には5千万人以下となると予測されている。

人口減少そのものは止められないが、働き方改革や育児支援などの政策により出生率を増やし人口減少のカーブを緩やかにしつつ、人口減少により生じる様々な社会課題に対応しながらソフトランディングさせていく国家レベルの政策とビジョンが求められている。いわば、「しあわせな人口減少社会のデザイン」が、これからの国際社会における日本の最大のミッションと言えよう。

いっぽう、消滅の可能性ありとされた市町村

¹ 日本創成会議（にほんそうせいかいぎ）は、日本生産性本部が2011年5月に発足した民間の会議体。2014年5月に人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元気戦略」を発表。2010年から2040年までの30年間に、人口の「再生産力」を示す20-39歳の女性人口が50%以下に減少する市区町村は、全体1800自治体の内49.8%の896地域であり、そのうち人口1万人未満は、全体の29.1%の523地域であるとした。これらの地域では、高い割合で人口が流出するため、出生率が上がった場合でも、存続できなくなる恐れが高いとし、大きな社会的反響を呼んだ。

の中にも、その予測を覆すべくきらりと光る取り組みをしている自治体が多くある。そうした「人口減少先進地」における創造的な取り組みには、日本社会のグランドデザインを考える上での重要なヒントがあるはずだ。

本稿では、そうした代表事例のひとつである島根県海士町の地域創生を取り上げる。

2. ネットワーク型主体形成

2.1 ネットワーク・ガバナンスの必要性

主に行政機構が独占していたガバナンス領域を住民や地域のNPO等に解放、また移譲し、またそうした各主体と中央統制に依らない比較的分散的な関係性を生成し、ネットワークの力で地域を維持し、また地域課題を解決していくことがこれから重要となる。

そうしたネットワーク・ガバナンス²の構築が、今後の日本の地域社会において大きな課題となるだろう（風間 2017）。特に人口減少の振りが大きい過疎自治体においてそれはまさに地域を維持していく上での生命線となっているように見受けられる。

ネットワーク・ガバナンスを、あえて日本語でわかりやすく表現するならば、「つながり協働自治」と呼ぶことができよう。地域内のアクターがそれぞれの領域で自治を行いながら、地域全体の課題に協働で取り組み、つながりの力で地域を豊かにするありようをその中に見ることができる。

2.2 ネットワーク型主体形成

そうした際に必要になってくるのが、地域社会の様々な主体や集団が、地域づくりのビジョ

ンやコア・バリュー（軸となる価値観）を共有しながら、同時に互いの多様性や異なる価値観・行動様式、また地域における役割を認め合いつつ、しかし中央統制に寄らない形で全体としてゆるやかなネットワークを形成しながらつながることであり、一つの「有機的な地域づくりチームとしてのエコシステム」を形成していくありかただと思われる。

それが今後の地域ガバナンス形成・推進の強力な作法になっていくと思われ、そうした地域社会形成アクター間の有機的なつながりづくりを「ネットワーク型主体形成」と呼ぶことにしたい。

ガバナンスには、様々な領域があり、主に行政機構が担う制度・政策領域や、主に企業セクターによる市場領域、NPOや地域組織などによる公共・社会領域、さらに住民自らの手による集落維持の活動などの生活領域などがある。それぞれの主体がそれぞれのガバナンス領域において能動的、主体的に行動しつつ、各主体の働きや役割が全体で可視化され、共有されることにより、メタ・ガバナンス³領域が現れ全体最適が起りやすくなると考えられる。

地域づくりの各主体の働きをモジュール（構成要素）として見ると、それぞれのモジュールで独立した主体的な動きを行い、それぞれの課題に向き合いながらも、それが個別最適ではなく全体最適に向かうような調整機能が地域社会に内在することが必要だ。その機能を担うのが中間支援組織であり、行政がその機能を担う場合もあれば、NPOなどの市民的公共部門が中間支援を行うケースもある。

しかし中間支援組織は、地域内の各主体とフラットな立場で向き合い、特定の利益に肩入れせずに、公平さを持って活動できることが重要だ。いわば地域の「社会的紐帯」⁴としての機能がそこにあり、各アクターとの間に信頼関係

² 風間は「地域に形成されているネットワークに着目しなければ、ローカル・ガバナンスを真の意味で理解することができない。つまり、ローカル・ガバナンスを理解するためには、主体間の二者関係ではなく、関係性の総体をネットワークとして理解するアプローチが求められる」と述べている（風間 2011）。

³ 風間は「メタガバナンスは（中略）ネットワークの機能不全を防ぎ、ネットワークがガバナンス機能を果たしやすいようにアクター間の関係性をコントロールする活動であり、いわば「ガバナンスのガバナンス」である」としている（風間 2017）。

⁴ アメリカの社会学者 F.H. ギディングズが「社会学原理」（1896）で用いた概念。概念的規定としては必ずしも明確なものではないが、一定の集団、社会内の成員に共通するものはすべて成員を結合させる紐帯であるとする。たとえば「共同体」でいえば血縁・地縁が、また「利益社会」についていえば類似性・利害の共有などがそれである。また高田保馬は積極的紐帯と消極的紐帯とを区別しており、前者は諸個人が自発的に結合しようとして生じる結合・紐帯を意味し、後者は成員が好むと好まざるとにかかわらず、外部から強制された結果生じる結合・紐帯をさす。

を結び、また中間支援組織そのものがアクター間の社会関係資本⁵の媒体となることが重要である。その意味で、中間支援組織は地域内における権力機構、特に行政から独立した機関であることが望ましいと言える。

3. 地域づくり主体の自己生態系化

3.1 生命体としての地域と自己組織化

こうしたネットワーク型主体形成によって織りなされている地域社会はどんな状態であるか。様々な地域づくり主体が有機的につながり、全体で意味のある系を中央統制に依らず自己組織的に形成している状態を、私は「地域づくり主体の自己生態系化」と呼びたい。

「自己組織化 (self-organization)」とは主に自然科学の分野で提唱され、発展してきた概念であり、「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」のことを指す。自発的秩序形成とも呼ばれる。

昨今では、この自己組織化の概念が自然科学分野のみならず、経済学や経営学、また組織開発や地域づくりなど幅広い文脈で用いられるようになってきており、社会科学分野でも「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」を表す概念として成長しつつある。

この自己組織化概念を地域社会に応用するならば、地域づくり主体がネットワークを形成し、自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象として考えることができる。

また生態系 (ecosystem) とは「ある一定の区域に存在する生物と、それを取り巻く非生物的環境をまとめ、ある程度閉じた一つの系と見なした場合」の呼称であり、相互作用する動的で複雑な総体としての生態学的な単位である。

この生態系概念を比喩的に用い、「複数の企業によって構築された、製品やサービスを取り巻く共通の収益環境」をエコシステムとして表現することがビジネス分野において増えてきた。具体的には、ある特定のスマートフォンを

中心にアプリケーションソフト、電子マネー、イヤホンや充電器などの関連製品が、つながりをもつ全企業に収益をもたらす環境を構築している例などが挙げられる。

さらに起業家を取り巻くベンチャーキャピタルや大学などの研究機関、メンター、行政機関などの支援の仕組み全体を「起業エコシステム」として捉え、そうした環境を整えることの重要性を指摘する研究も増えている。

本研究においては、こうした生態学に端を発する生態系の概念を地域づくりやソーシャルイノベーションの分野においても援用し、地域社会という一つの区域の中でその中で実践される地域イノベーションの様々な構成要素をひとつのシステムとして見立て、その生成過程と動態を研究するために「地域づくり主体の生態系」という概念を新たに提起している。

3.2 社会関係資本と自己生態系化

地域内の各主体（グループ／個人）が全体で意味のある系を成し、中央集権・統制に依らず、全体最適を自己生成する状態を、本論では地域づくり主体の「自己生態系化」として捉えたい。そのプロセスにおいては、全体の情報共有とフィードバックを媒介し、促進するメカニズムが働いていると考えられる。そしてその調整機能の中枢を担うのが、各主体の動きやリソースを可視化する中間支援組織の働きであると考ええる。

また地域の維持機能としての地縁集団（住民組織など）と、課題解決及び地域イノベーション主体としてのテーマ・コミュニティ（NPO/事業者など）が、それぞれの得意領域を活かしながら連結している状態が、「自己生態系化された地域づくり主体」の成立条件として考えられる。

そしてそこに、上部構造としての制度・政策主体である行政機構も有機的につながっていることが重要だろう。その際、各集団内には、同質性の高い強い結びつきである結束型社会関係資本が働き、また集団間には橋渡し型社会関係

⁵ 社会関係資本 (social capital) は、社会学、政治学、経済学、経営学などにおいて用いられる概念。人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方のもとで、社会の信頼関係、互酬性の規範、ネットワークといった社会組織の重要性を説く概念である。

資本があると考えられる。さらに上部構造である行政組織との各集団との結びつきは、橋渡し型の一種である連結型社会関係資本であると言える⁶（稲葉 2014）。

そうした集団間の社会関係資本形成を日常的に行い、地域づくりアクター間の連携を、全体で意味のある生態系として機能させる紐帯としての役割が中間支援組織にはあるだろう。

信頼と互酬性に基づく「地域公共財としての社会関係資本」⁷が地域づくりアクター間に形成されることにより、地域の自己生態系化が可能になり、またこの自己生態系化のプロセスにより、公共財としての社会関係資本が維持・強化されていくのだと考えられる。

この自己生態系化された地域づくりアクターの関係性を基盤に、地域レベル／事業レベル／市場レベル／行政レベルの各ガバナンスをつなぐメタ・ガバナンスとしてのネットワーク・ガ

バナンスが形成されうる。

地域レジリエンスの成立要件としては、多様性・自律分散性・社会関係資本・フィードバックループが挙げられている（枝廣 2015）。

これは地域の自己生態系化の成立要件ともなるものである。自己生態系化した地域社会においては、自然なヒエラルキーはあるが、固定的でなく比較的格差も少ないと考えられる。

様々な情報が共有・可視化され、各主体が自律的に行動しながらも全体最適に向かう活動が地域全体で行われ、それが政策形成や制度設計につながることで、断続的な地域イノベーションとコレクティブ・インパクトの基盤となることに、自己生態系化された地域づくり主体の特徴及び機能があると考えられる。

以下に示す図1は、そうした「地域づくりの自己生態系化」プロセスの概念図である。

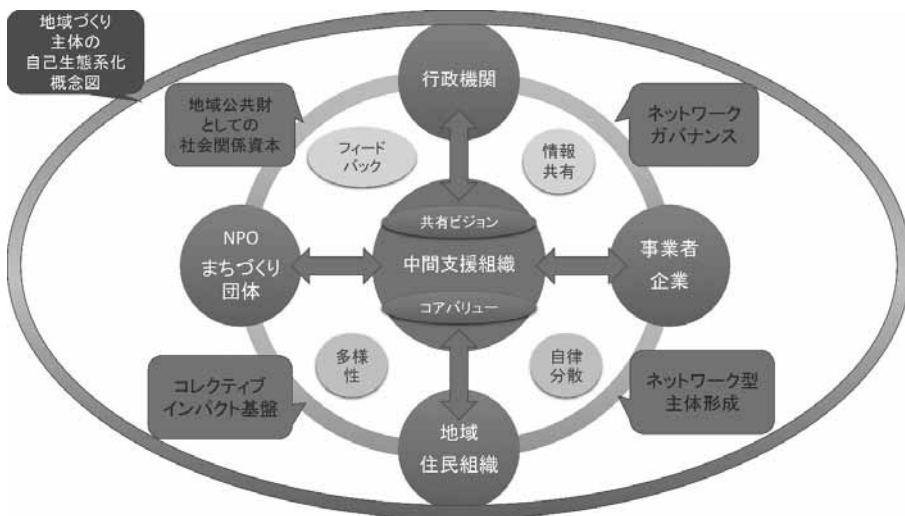


図1 地域づくり主体の自己生態系化 概念図（筆者作成）

⁶ バットナムは、社会関係資本には大きく「結合型 bridging」と「橋渡し型 bonding」の2種類があり、「結合型」は組織の内部における人と人との同質的な結びつきで、内部で信頼や協力、結束を生むものであるのに対し、「橋渡し型」というのは、異なる組織間における異質な人や組織を結び付けるネットワークであるとしている（Putnam 1993）

⁷ 稲葉は、「私的財としての社会関係資本」（個人間のネットワーク）と「クラブ財としての社会関係資本」（特定の個人間・グループ内での信頼・規範）に並び、社会全般への信頼・規範に当たるものとして「公共財としての社会関係資本」があると述べている（稲葉 2005）。

4. 島根県海士町の地域創生事例

日本海の隠岐諸島に位置する小さな島、海士町（あまちょう）は、本土から遠く離れた“離島”のハンディキャップから、「超過疎、超少子高齢化、超財政悪化」と表現されるほどの状況に追い込まれながらも、自らの生き残りをかけて、果敢に“挑戦”し続けている事例である。



写真 1 海士町の風景
(提供：海士町役場)

4.1 海士町の概況と歴史風土

海士町は、島根半島の沖合 60km の日本海に浮かぶ隠岐諸島の中の一つ、中ノ島全体を町域とした 1 島 1 町のまちである。中ノ島は面積 33.46km²、周囲 89.1km の小さな島で、人口は約 2,400 人ほどである。

かつて隠岐諸島は遠流の地であり、現在海士町となっている中ノ島には奈良時代から遣唐副使の小野篁や承久の乱（1221 年）に敗れた後鳥羽上皇などが流されてきた。後鳥羽上皇は在島 17 年余でこの島で生涯を終え、島民の畏敬の念はいまなお深い。



図 2 海士町位置図

近代に入ると、明治の文豪小泉八雲（ラフカディオ・ハーン）は、隠岐旅行の際に中ノ島の菱浦港（ひしうらこう）を非常に気に入って 8 日間滞在した。

このように江戸時代から外部との交流を様々な形で行っており、そうした歴史的な経緯から、よそ者に対する拒否感がなく、もてなしの精神を持つ土地柄が醸成されてきたと考えられている。

4.2 海士町の人口推移

1904 年に海士郡海士村が発足し、1969 年 1 月 1 日に町制を施行して海士郡海士町となり、同年 4 月 1 日に隠岐郡海士町となった。面積は 33.46km²、周囲長は 89.1km。2015 年の国勢調査によると、世帯数は 1,057 世帯、人口は 2,353 人である。

国勢調査では 1950 年の 6,986 人をピークとして人口が減少し続け、2010 年調査では 2,374 人となった。しかし、U ターン・I ターン者を獲得するための施策を行った結果、2010 年以降はほぼ横ばいとなっている。現在では人口の約 10% が I ターン者であるとされる。

移住者は 20 代から 40 代の若い世代が多く、定着率も高い。2009 年時点の年少人口（15 歳未満）率は 9%、老年人口（65 歳以上）率は 39% である。高校卒業者の多くが隠岐諸島外に出るため、20 代から 30 代の人口比率が極端に少ない。

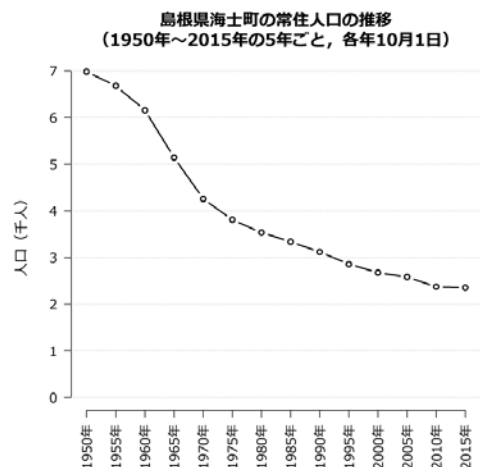


図 3 海士町の常住人口推移 (1950 年～ 2015 年)

(出典：地域人口関連統計図表の収納庫サイト)

4.3 離島としてのハンディキャップ

海士町（中ノ島）と本土とを結ぶ交通手段は、高速船とフェリーがあり、高速船だと途中に他の島を経由して1時間40分程度、フェリーだと2時間半～3時間程度かかる。海は春から秋にかけては穏やかだが、冬場になると北西の季節風が強く吹き荒れるため、船が欠航して孤島化することも珍しくない。1日程度の欠航は度々あり、長い時は3日間ぐらい欠航して、年に1回は島に物資がなくなることがある。

海士の人々が日々の生活や様々な経済活動をしていく上で、外海離島という地理的な条件によるハンディキャップは非常に大きい。

また、高齢化率は約40%にも上っている。就労先が少ないことや、教育・医療機関等の生活環境が十分に整備されていないことなどから、高校生のほとんどが卒業すると島外へ流出してしまい、年少人口率も約10%と低い。島へのUターン率も非常に低く、20～30歳代の人口が極めて少ない。そのため、生まれる子どもは年間10数人足らずとなっている。

Iターン者が多い島として有名になってはいるものの、若者の島外流出、自然減が急激に進んでおり、大きな課題の一つとなっている。

1953年の離島振興法の制定以来、国の経済対策に呼応した公共事業への投資で社会資本を

整備してきた。島内に集落が14あるが、港も14あり、その港に係留されている漁船を守るための岸壁や防波堤の整備など、高度成長期以来、次々と公共事業が行われてきた。いわば「公共事業で生きてきた島、生かされてきた島」と言って良い状況が続いてきた。

公共事業によって、島の住民の暮らしはある程度改善されたが、その一方で、財政力以上に地方債残高が膨らみ、町の借金が膨大な額に上っていた。2000年代初頭には財政再建団体への転落も現実味を帯びるほどの危機的状況に陥っていた。

4.4 自立促進プランと行財政改革

このまま何もしなければ2002年には町の基金が底をついて、赤字に転落することが1999年に判明した。この状況をなんとか打開しなければということで、町は「行財政改革やるぞ計画」(1999～2003年度)を策定し、それに沿って職員の昇給停止や人件費カットなどを始めた。



写真2
山内町長（当時）

その後、「行財政改革やるぞ計画」の効果は少しは現れてはいたが、このままでは2005年度に赤字になることが明らかとなった。

そんな中、2002年に民間企業の経営感覚を持つ山内道雄が海士町長に就任した。山内町長は、町の三役や職員、住民の代表、議会の代表など50名規模の「海士町自立促進プラン推進懇話会」を立ち上げ、この局面にどう立ち向かっていくかを話し合った。

そうした結果、行政改革のための中長期「海士町自立促進プラン」(2003年度～)を策定。自立促進プランでは、まず当面は「守り」の政策として、行革でなんとか財政のやりくりを行う一方、町を発展させるための「攻め」の戦略として、産業振興を推し進めていく方針がまとめられた。

また平成の大合併時には島前の2町1村も合併に向けた協議会を立ち上げたが、地政学的条件などが理由で合意には至らず、2003年12月

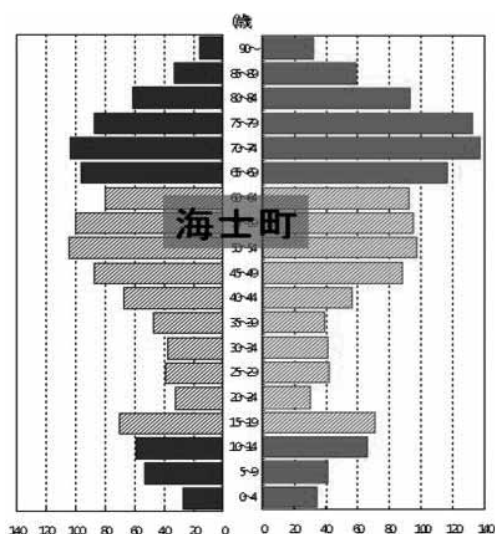


図4 海士町の人口構成 (2017年)

(出典：海士町役場資料)

14日には協議会が解散している。山内は大胆な行政改革と産業創出策を行い、海士町は「地方創生のトップランナー」と謳われるほどの町となった。2009年には日本で最も美しい村連合に加盟した。

以下は山内町長によって進められた主な行財政改革の中身である。

① 町職員の給与カットによる財源捻出

町は、生き残るための「守り」の戦略を打ち出すために、大胆な行財政改革を推進した。

「自らの身を削らない改革は支持されない」という山内町長の信念のもと、町長を皮切りに、職員の大幅な給与カットが行われた。町長以下助役・教育長、議会、管理職に始まり、職員組合から一般職員給与の自主減額の申出があり2004年度から実施された。

2年目の2005年度には、町の三役の給与を50～40%カット、職員の給与を30～16%カット（30%は管理職や長く勤務する係長クラス）、平均で22%カットした。これで、職員給与のラスパイレス指数（国家公務員を100とした場合の指数）は72.4となり、この当時日本一安い給料となった。また、町の議員と教育委員もこれを受けて40%カットした。自治会長に当たる区長からは10%削減の申出があった。こうした大幅な人件費カットで、全体で2億円の経費を削減した。

② 住民による町財政への自主的協力

町の行財政改革への取組に対して、住民たちからも、「自分たちに出来ることはないか」といった声が上がようになってきた。町内の老人クラブからは、「これまで半額だったバス料金を一般並みに値上げしてほしい」との申出や、「自分たちは年金をもらっているから、コミュニティ活動（ゲートボールなど）への町からの補助金も要らない」との申出が自主的にあった。また、各種の委員からも日当の減額の申出があった。

さらに、住民の中から、行財政改革や地域づ

くりを応援したいと言って、寄附も届けられるようになった。

住民と町が島の将来への危機感を共有するようになり、行財政改革はもとより、その後の産業振興などの地域づくりの取組にも連携の輪が広がるようになっていった。

③ 外貨獲得と人づくりを図る産業振興策の展開

島が生き残るための「攻め」の戦略として、新たな産業を創り雇用の場を生み出し、商品を全国に売り観光収入を増やすことで「外貨」を獲得して、島を活性化する一点突破型の産業振興策が展開された。

最初、町長から「役場の職員は本庁舎で勤務するよりも、もっとお客様の出入りし、お客様の声の聞こえるところで仕事をするべき。より現場に近いところに担当課を移すように」という「現場主義」に徹した体制づくりの方針が出された。

また、町の内部部局の職員数を減らし、その分を産業振興や定住対策の部局に職員を重点的にシフトさせることとなった。

そこで、2004年4月に、町の産業振興を実務的に担う「産業3課」（交流・観光・定住を担う「交流促進課」、第1次産業の振興を担う「地産地消課」⁸、新たな産業おこしと雇用創出を担う「産業創出課」）を創設。島の玄関口であり、情報発信基地やアンテナショップでもある菱浦港のターミナル「承久海道キンニャモニャセンター」⁹（2002年開設）に、その産業3課を設置し、職員は皆そこへ移動して、現場重視の展開を図った。

4.5 「海」「潮風」「塩」による産業振興

産業振興策として、町の担当課では海士の味覚や様々な魅力をテーマごとに分けて高級感あふれる形で販売するという戦略「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～」¹⁰を2004年度に開始した。

この“デパート”の中心になるものを検討す

⁸ 一般に使われる「地産地消」ではなく、外部に打って出るという意気込みを現して「消」ではなく「商」の字が使われている。

⁹ 「キンニャモニャ」とは、島の自然と文化・人情がうたい込まれている海士町発祥の隠岐民謡の名。

¹⁰ この戦略は、国の地域再生計画の認定を受けて、2004年度から地域雇用機会増大支援事業（プラス事業）、まちづくり交付金（～2008年度）、2005年度には地域通貨モデルシステムの導入支援、地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）（～2006年度）の支援を得た。

るに際し、島の原点に立ち返り、海士は農業や漁業の第一次産業で生きてきた島であり、それに付加価値を付けることで販売を強化し、新たな加工産業を生み出して雇用を創出しようということになった。

キーワードは、「海」・「潮風」・「塩」の3つの言葉で表し、島が持つ地域資源を有効活用し、異なるもの同士をつなぎ、その中から島ブランドを生み出し、新しい産業を創出していくこととした。また、外貨獲得につながるブランドづくりでは、どこよりも厳しい評価が下される東京で認められなければならないという考えから、メイン・ターゲットを東京においた。

2000年3月には観光土産として「さざえカレー」¹¹を売り出したところ、隠岐や島根県を訪れた観光客に人気のヒット商品となった。同年11月には自治省（現・総務省）による「潤いと活力のあるまちづくり自治大臣表彰」を受け、この成功によって海士町は産業振興にいっそう力を入れることとなった。

海士町では1998年度以降、毎年全国各地から数名のIターン者を、町の臨時職員としての身分で研修生を受入れる「商品開発研修生制度」を取り入れており、研修生は、「よそ者」の発想と視点で、特産品開発やコミュニティづくり

に至るまで、海士にある全ての宝の山（地域資源）にスポットをあて、商品化に挑戦している。このさざえカレーの商品開発でも、商品開発研修生が力を発揮した。この成功を受けて、町職員の間では「やればできるんだ」という自信が生まれ、その後の様々な新産業創出事業に拍車がかかった。

2000年代以降には、「隠岐牛」(牛肉)¹²や「隠岐のいわがき」(牡蠣)や「海士乃塩」(塩)などの地域食材を用いた商品開発、CAS凍結センター¹³の建設による海産物の鮮度向上など、様々な産業振興の取り組みを行っており、雇用創出や定住者の増加などの効果を挙げている。

2005年の国勢調査によると、海士町の産業就業人口は1,199人である。産業別人口では第一次産業が211人(17.6%)、第二次産業が241人(20.1%)、第三次産業が747人(62.3%)である。

主な企業には、「隠岐牛」の肥育を行っている有限会社隠岐潮風ファーム、「隠岐のいわがき」の養殖を行っている海士いわがき生産株式会社、第三セクターでマリポートホテル海士の経営を行っている株式会社海士、第三セクターで承久海道キンニャモニャセンターの運営を行っている株式会社ふるさと海士などがある。



写真4 さざえカレー
(提供：海士町役場)



写真5 隠岐牛の放牧風景
(提供：海士町役場)

¹¹ 海士の食卓では、カレーライスに肉ではなく「さざえ」を入れていた。島では当たり前の食文化だったが、これを商品化しようと町がこのプロジェクトの製造、開発、流通から販売まで全般を手がけ2年がかりで完成させた。「島じゃ常識！さざえカレー」という名前で売り出したところ、初年度は5万個が売れ、今でも年間約3万個を安定して販売している。

¹² 昔から島で良質な子牛を生み育て、全国の販売してきた。地元の建設業者により、減少した公共事業に替わる新たな事業として「有限会社隠岐潮風ファーム」が設立され、町の支援も受けて「島生まれ島育ちの隠岐牛」のブランド化に成功した。出荷先は東京の食肉市場に的を絞り、松阪牛と同等の評価を得ている。

¹³ CASシステムは、磁場をかけて振動させることで細胞組織を壊さことなく凍結させることができ、解凍しても長期間にわたって鮮度を保持できるシステムである。このCASを導入することにより、海士の豊富な海産物が、遠く離れた東京など都市の消費者にも新鮮なまま届けられる環境が整った。

4.6 島前高校魅力化プロジェクト

海士町にある島根県立隠岐島前高校は、島前3町村で唯一の高校であるが、少子化の影響を受け、約10年間で入学者数が77人(1997年)から28人(2008年)にまで激減し、そのままでは2013年度には島根県の高校統廃合基準である入学生21人を下回るといふ統廃合の危機に直面していた。

高校がなくなると、島の子どもは15歳で島外に出ざるを得なくなる。子どもを持つ若年世帯層の島へのUIターンも激減し、教育費の負担増による出生率の低下も予想されるところである。そうなれば、人口減に歯止めがかからなくなり、島前3町村は存続しえなくなってしまう。

しかし、当時の島前高校の状況は教育機能そのものが低下していた。そうしたこともあって、島前の中学生の約55%が島外の高校に流出するという状況であった。

そこで、2008年3月に、高校と島前3町村の町村長、議長、教育長、中学校長らによる高校改革の推進母体「隠岐島前高等学校の魅力化と永遠の発展の会(魅力化の会)」が発足し、「魅力化プロジェクト」の歩みが始まった。

2010年4月には、「島の子どもたちや学校、地域に良い刺激をもたらしてくれる意欲と力のある生徒」には、町から入寮費の全額、寮費・食費の半額(毎月2万円)、里帰り交通費の半

額等の補助をするという「島留学」支援制度が設けられた。

また、同年6月には、学校地域連携型公立塾「隠岐国学習センター」が設立された。同学習センターでは、キャリア教育「夢ゼミ」¹⁴を週1回行っている他、ICTの活用を通して、全国のプロフェッショナルとの対話の場や東京の高校生との議論の場なども積極的に設けている。

2011年4月には、「地域創造コース」¹⁵と、少人数指導で難関大学にも進学できる「特別進学コース」が2年生を対象にして、スタートした。こうした取り組みにより、島前高校の生徒数は、見事、V字回復を果たした。

この地域創造コースの中核に位置するのが、2年次に週3時間行う「地域学」と3年次に週2時間行う「地域地球学」という科目である。これらの授業は、島前地域そのものを教材としたものであり、生徒がそれぞれの興味に応じてプロジェクトチームを組み、地域内外の優れた人びとの協力を得ながら、地域の魅力や課題を探究し、その解決策を立案し、実際に地域で実践し、評価・検証・改善を行っていくという授業である。

島根県の県立高校全体の募集定員が過去最少となる中、入学者数は増え続け、2011年度は定員超、2012年度からは、へき地の高校としては異例の学級増(定員40名から80名へ)を実現した。2013年度入試では、地元3中学校からの島前高校への入学志願率も70%に至った。



写真6 隠岐島前高校の外観
(提供：海士町役場)



写真7 隠岐国学習センター
(提供：海士町役場)

¹⁴ 自立学習や個別指導、少人数授業に加え、学力の基礎となる学習意欲や目的意識を醸成する特色あるキャリア教育。

¹⁵ 生徒たちが実際のまちづくりや商品開発などを行うことで、創造力・主体性・コミュニケーション能力など地域社会で活躍するための総合的な人間力を磨くというカリキュラムを柱にしたプログラム。

2013年度には、定員を溢れ入寮できない生徒が出始めたため、寮のすぐ隣に長期宿泊型施設「島家」を町が建設した。

5. 海士町における地域づくり主体の自己生態系化

5.1 「変革の主体」への意識転換

2002年5月の町長選挙にて、新顔の山内道雄が新町長に選ばれた。これは、地縁・血縁による政治を乗り越えようとする町民の選択でもあった。その背景には、従来型の町政の継続では、島の危機的状況は乗り越えられないとの町民間の共通意識があった。

海士町の本格的な改革は、山内新町長の誕生と同時に始まったと言ってもいい。民間出身であった山内町長は、町政の改革はまずは職員の意識改革から始まると考え、役場は「住民総合株式会社」とであると宣言した。地域経営は企業経営と基本的に同じと考えたためである。

そして、年功序列を廃して適材適所に人材を配置、組織を現場主義に再編した。さらに、「自ら身を削らない改革は支持されない」との信念で町長自ら50%の給与カットを宣言。管理職や職員、議員もこれに続き、2005年には約2億円の人件費削減を達成した。

こうした自ら身を削って改革の先頭に立つ山内町長のリーダーシップは、町職員及び住民の意識改革に大きな影響に及ぼした。受け身の地域運営から、「攻め」の地域運営への転換である。

国の施策動向にただ追随しているだけでは、地域の生き残りは図れない。また、将来的に市町村合併や夕張町のような財政破綻に追い込まれた場合には、安泰と考えられていた町職員の地位も危ぶまれる。こうした「健全な危機感」が能動的に動く町職員を作り上げ、そうした役場の姿が住民の能動性を引き出した。

そしてこうした「変革の主体」としての意識改革の連鎖の先頭に立ったのが、給与カットなどの身を削る改革姿勢により、「覚悟」を示し

た山内町長であった。その姿勢は、「働くこと」の意味そのものを問うものでもあり、また離島である海士町の生き残りという共通のミッションをまず職員に、続いて地域住民に強く共有していくことになった。

5.2 海士町における社会的ネットワーク

社会的ネットワーク理論から言えば、海士町役場は山内町長以前より海士町における住民間のネットワークの中心に位置し、様々な情報伝達や関係性構築を媒介するハブの役割を持っていたと考えられる。

そこに新しい感覚と実行力を持つ山内町長が赴任したことにより、山内の行動に象徴される「変革主体」と「能動性」の行動規範が、新たに海士町のネットワーク内に伝播することとなった。その規範の伝播過程は、まず町職員の間に広がり次に住民へと広がっていくこととなった。

またそうした「挑戦者」としての海士町の姿勢に共感したUIターン¹⁶者が多く移住してくることとなり、こうした変革主体としての海士町の地域づくり規範が強化されていくこととなった。

山内町長が変革のロールモデルとして機能する形で始まった海士町の地域イノベーションモデルだが、町長赴任以前から実は変革の土壌が海士町役場内に存在していた。山内町長は2002年の当選以来、4期16年に渡って町政を引っ張り、その後不出馬を宣言して2018年に新町長へとバトンを引き渡した。

この16年に亘り山内町長の町政改革を支え、具現化してきた課長級職員たちがいた。その職員たちは1959年～1965年生まれの世代であり、それぞれの課のトップとしてこの間、町政改革を引っ張ってきた。この世代は1980年代から1990年代初頭にかけて青年団活動を熱心に行っており、当時非常にクリエイティブな活動を行っていたという。そうした若い時代に培われたアイデアや行動力、仲間の絆、また挑戦して自ら作り上げていく姿勢が、山内町政のもと

¹⁶ 大都市圏の居住者が地方に移住する動きの総称のこと。Uターンは出身地に戻る形態、Jターンは出身地の近くの地方都市に移住する形態、Iターンは出身地以外の地方へ移住する形態を指す。

爆発し、まちづくりの大きな起動力へと昇華していった。

もともと地域の中にあった変革主体としての行動規範が、行政機構の中で力を持ち、増幅され、また制度化されていく営みが山内町政の16年間であったと言ってもいいだろう。

5.3 移住者による新たなコミュニティ

海士町における地域づくり主体の自己生態系化プロセスを考えていく上で、欠かせないのが地域内にどのような地域づくり主体があり、それがどのように形成され、そしてネットワーク化されてきたかについての分析だ。

本来、半農半漁の島であった海士町だが、7つの地区（大字）とそれを構成する14の集落から成り立っている。町役場や学校など各種公共施設が集中する海士地区に人口の多くが集中するが、他の地区にも神社や簡易郵便局、漁港などが置かれ、それぞれの地域コミュニティを形成している。

こうした伝統的な地縁コミュニティに加え、特に2000年代になって増えてきたUIJターナーたちが、独自で作り上げてきたネットワークがある。2011年～2014年にかけては、年平均139名のUIJターナーが島に移住をしており、現在ではこうした移住者が実に人口の約2割を占めるほどになってきている。

こうした移住者は既存の地域コミュニティの一員として農業及び水産業などの第1次産業に従事している他、後述する株式会社「風と土と」（かぜとつちと）¹⁷に代表されるようなそれまで地域になかった機能を創出する新たな会社やNPOなどを地域に生み出し、新たなコミュニティを形成しつつある。

このような目的共同体、志縁コミュニティとも言える移住者主体の集団が既存の地域集団に加わり、さらに豊かな社会的ネットワークを地域内に形成しつつあるのが見て取れる。

5.4 志を持った移住者の活躍

こうした農山漁村への都市部からの移住は、どちらかというと都市社会で不適応を起こし、「社会的逃避」の場として農山漁村にたどり着くケースや、自給自足などのエクストリームな移住、またリタイアしたシニア世代の「定年帰農」などのケースがかつては多かった。

しかし海士町では、離島という地理的ハンディにより移住のハードルが他の農山漁村地域に比しても高い一方、島から日本全体を変えていこうという役場職員はじめ地域づくりの担い手の高い「志」に賛同して、思い切って海士町に飛び込んでくる移住者が多かった。

代表的な例としては、株式会社「風と土と」代表取締役の阿部裕志（あべひろし）がいる。

阿部は1978年愛媛県生まれで、京都大学大学院にてチタン合金の研究で修士号を取得後、トヨタ自動車に入社している。その後2008年に海士町に移住し、株式会社巡の環（当時）¹⁸を仲間とともに共同創業した。

JICA 提携による海士町とブータンの交流づくりなど、グローバルな視点も取り入れており、将来的には、海士町に持続可能な社会づくりを学ぶ大学院をつくり、MBAならぬ、MCA（Master of Community Administration）を立ち上げたいと奮闘中でもある。

また、教育魅力化プロジェクトの立役者であ



写真8 阿部裕志氏

（提供：株式会社 風と土と）

¹⁷ 島の魅力を高める地域づくり事業、島外の企業や自治体、大学の研修を海士町で行う教育事業、島産品の販売や海士町の魅力を発信するメディア事業といった、海士町の地域資源をフルに活用し、新たな価値を生み出す地域プロデューサー会社。

¹⁸ 2008年1月に株式会社巡の環として設立し、2018年9月に現社名の「風と土と」に変更した。

る岩本悠（いわもと ゆう）は1979年、東京生まれ。学生時代、一年間アジア・アフリカ20カ国の地域開発の現場を巡り、帰国後、その体験学習録『流学日記』（文芸社／幻冬舎）を出版。その印税でアフガニスタンに学校を建設した。大学卒業後、ソニー（株）で人材育成・組織開発・社会貢献事業に従事し、その傍ら途上国の教育支援活動や、全国の学校で開発教育・キャリア教育に取り組んできた。

2006年に海士町へ移住し、隠岐島前高校を中心とする人づくりによるまちづくりを実践。「高校魅力化プロデューサー」として教育改革に取り組んだ。2015年、島根県初の「教育魅力化特命官」にも就任。2016年には、日本財団の特別ソーシャルイノベーター最優秀賞に選出され、海士町での教育魅力モデルを全国に波及させる活動を展開している。



写真9 岩本悠氏
（出典：朝日新聞デジタル）

5.5 「AMA ワゴン」と関係人口の創出

こうした志を持った優秀な移住者の存在が、海士町の地域イノベーションを大きく前進させることとなった。このような優れた移住者の獲得の裏には、海人町役場職員の懸命の努力があったことも見逃せない。移住者獲得につながる代表的な都市農村交流事業とし「AMA ワゴン」がある。

AMA ワゴンとは2006年からスタートしたプロジェクトであり、「人間力」を高める魅力的な教育プログラムの提供と島内外に海士ファンを創出することをねらいとして、「学校における出前授業」と「地域密着型交流」の2つを主に実施する企画であった。

AMA ワゴンという名のバスを運行し、都市

住民（若者層中心）を海士町に迎え、島前高校と海士中学校で、AMA ワゴン参加者が講師やファシリテーターとなる「出前授業」を実施してきた。島の子どもたちに広い視野・世界観を持ってもらい人間力の育成を図る一方、AMA ワゴン参加者に海士ファンになってもらい、海士町産の安心・安全な食べ物の良き理解者・購買者となってもらうことで、海士町の第一次産業の活性化につなげることを目指した試みである。

発足当初は一橋大学大学院の関満博研究室と教育委員会とが共催していたが、その後巡の環が委託を受け2009年12月まで実施していた（現在は終了している）。こうした積極的な交流事業を通じて海士町ファンとなり、その後の移住や地域での起業につながるケースも数多くあった。

5.6 ミッションの再定義による生態系

こうして、生き残りをかけた町政改革に乗り出した海士町のもとには多様な人材が集まり、特に新たな産業創出に向けた動きが移住者と既存住民、また町内の既存事業者との様々な連携のもと進んでいった。移住者には前述した阿部や岩本のように、豊富な社会的ネットワークを持つ人材も多く、そうした新たな移住者からの情報発信により海士町への関係人口が増加し、それがさらなる移住者を呼び込むといった「人材が人材を呼ぶ循環」が始まっていった。

それまでの漁業や農業、畜産などベースにした地域共同体が「地域を維持する」機能を持ったコミュニティだとすれば、巡りの環や高校魅力化に代表される移住者が加わることに新たに形成された組織やネットワークは、生き残りに向けた「地域を変革する」機能を持ったコミュニティだった。そしてこの2つのコミュニティの間に立ち、その両者をつなげ、全体として機能する生態系を編み成す中間支援的なハブ機能を果たしてきたのが海士町役場であった。

海士町の主な地域づくり関係者間では、こうした海士町の挑戦を「持続可能な社会への曳船（タグボート）」と自認する見方が共有されていた。日本全体が向かう成熟社会へ向けて、小さな離島である海士町がまずそのモデルを示し、社会全体を持続可能な方向へと先導しようとの意志の現れである。

こうした「ミッションの再定義」を行うことに

より、地域そのものの存続という「共益的」なゴールから、成熟社会のモデル形成という「公益的」なゴールへと、自分たちのミッションが進化していった。そしてそうした大きな視野とビジョンを共有することにより、志を持った移住者の獲得がしやすい環境を自ら形成していった。

5.7 海士町のソーシャル・エコシステム

「離島」というハンディキャップから、海士町では古来より地域内の強い結びつきがあり、現在まで存続している。隣近所で声を掛け合い、農作業や地域のお祭りなどで助け合う姿はまさに信頼と互酬性に基づく地域社会の「結束型社会関係資本」そのものであり、都市部では失われたそうした地域のありようが都市部からの若い移住者を惹き寄せてきた。

いっぽう地域イノベーションに向けて地域全体で機能する社会的生態系（ソーシャル・エコシステム）を形成する上では、各地区及び集落ごとの結束型社会関係資本をつなぐ橋渡し型社会関係資本が必要であり、さらにテーマ・コミュニティとしてのNPOや社会企業、地域内の事業者や企業、また行政といった異なるセクター間をつなげる連結型社会関係資本も必要となる。

望ましい地域づくりのソーシャル・エコシステムの姿やありようと考えた場合、それは生業を営み、地域内で相互扶助を行い、基礎コミュニティそのものを成り立たせる「生活領域」、農林水産業などの地域産業における生産・加工・販売を行う地域の事業体からなる「経済領域」、より広域での地域間の助け合いや社会課題解決などを担う、地域づくり団体やNPO等からなる「社会領域」、そして自治体や行政組織による「公共領域」といった4領域が、全体で矛盾することなく連結している姿が想像できる。

海士町役場の表現を借りれば、地域の「守り」と「攻め」の両方が備わっていることが重要で、これは既存住民とUIターン者との関係にもなぞえることができる。

ソーシャル・エコシステムを考える上で重要なのは、そのシステムの中に自らを形成し維持していく機能が備わっていることである。海士町のケースでは、全体のハブ機能として役場は大変重要な位置を占めており、なかでもこの16年間に渡る山内町長のリーダーシップの持

つ意味は大きい。

しかし行政がすべてを管理し、中央統制するシステムではソーシャル・エコシステムは成り立たない。地縁集団から企業、NPOに至るまで様々な機能を持つ組織やコミュニティからソーシャル・エコシステムは構成されており、またその関係性の総体そのものである。社会的ネットワーク理論において、ネットワークそのものがひとつの生命体であり、その構成要素が変わってもネットワーク自体はずっと生き続けるものと考えられているように、ソーシャル・エコシステムもひとつの生命体として自律した存在だと考えられる。

5.8 共有ビジョンと共有価値

多種多様な組織やコミュニティ、またネットワークを全体で機能するひとつの系としてまとめていく上で重要なのは、共有ビジョンと共有価値である。海士町の場合、合併を選択しなかったこともあり、「未来に向けてこの島を残す」という『地域のこし』が共有の（終わりのない）ゴールであり、また「持続可能な姿を海士町から実現、そして発信することにより、日本社会全体の変化のタグボートになる」というミッションも、地域住民にくまなく共有されているわけではないだろうが、主要なまちづくりアクター間には概ね共有されていると思われる。

また共有価値として重要なのが、「ないものはない」というキャッチフレーズである。これは2011年に、「海士らしさ」を表現するキャッチ



写真 10 「ないものはない」ポスター
(提供：海士町役場)

フレーズとして町が発表したものであり、①無くてもよい ②大事なことはすべてここにあるという 2 重の意味を持つものであった。

海士町は都会のように便利ではないが、一方で自然や郷土の恵みは潤沢であり、暮らすために必要なものは充分あり、今あるものの良さを上手に活かしていこう、との思いがそこには込められている。

こうしたひとつの「開き直り」とも見えるキャッチフレーズの裏には、「地域の人どうしの繋がりを大切に、無駄なものを求めず、シンプルでも満ち足りた暮らしを営むことが真の幸せではないか？」との問いかけがあり、また「東日本大震災後、日本人の価値観が大きく変わりつつある今、素直に『ないものはない』と言えるしまう幸せが、海士町にはある」との自負も込められていた。

役場発のキャッチフレーズであったが、離島という条件不利性を逆手に取り、むしろこれからの最先端のライフスタイルや価値観がこの島にはある、と自分たちのありようを捉え直すことにより、得もすればネガティブになりがちな地域の自画像をポジティブなものに変え、シビックプライドを醸成するような働きを持っていた。

こうした共有のビジョンや価値観を紐帯として、そして「動かなければ地域は存続できない。しかしいま動けば必ず状況は変えられる」という『明るい危機感』を原動力として、海士町は志ある優秀な移住者を惹きつけ、彼らの能力やネットワークをフルに活用しつつ、町役場が全体のハブ機関となる形で、地域アクターのソーシャル・エコシステムをより問題解決型で未来創造志向のものへと再構築していった。

5.9 海士町役場が果たすハブ機能

それでは、この海士町におけるソーシャル・エコシステムは、どのように「自己生態系化」されているのだろうか？ また今後もどのようにその生態系が維持され発展していく見通しなのだろうか？

海士町役場の果たしている役割はもちろん大きい。山内町長の改革によって、徹底した現場主義に改変された役場とその町職員は、他の市町村の行政に比べてもより生活課題や産業創出の現場に密着し、地域住民や移住者との密で良好な関係を築いている。さらに彼らは、これから町が向かうべきビジョンや、現在町が行っている施策動向などについて住民に共有を行う経路であると同時に、住民の意識や意見を汲み取り、施策や町政に反映していくセンサーでもある。

ティール組織論¹⁹においては、組織の「存在目的」(Evolutionally purpose)について、組織構成員全体で常に認識し、再考し、状況に応じて進化させていくことが重要視されている。この組織論を地域づくりに当てはめるならば、地域のビジョンや方向性について、住民に指し示していく役割は確かに行政にあるが、いっぽうそれは上意下達の確定的なものではなく、地域の構成員である住民や様々なアクターとの相互交流・意思疎通の中で常に揺れ動き、そして進化していくものだ、ということも言える。

このあたりはネットワーク・ガバナンスの考え方とも近く、地域の様々な主体がつながりながら地域を共同経営及び統治していく上での、結節点でありハブとしての機能を、海士町で言うならば海士町役場が持っており、それは統治者というよりもむしろファシリテーターに近いと言っていいだろう。

そしてこの「存在目的」を、地域のソーシャル・エコシステムの各主体が共有し、それぞれの守備範囲において自律的に行動し、各自の持ち場を「自主経営」することにより、個別最適と全体最適の両立が図られる。

これが、中央統制によらない自律的なソーシャル・エコシステムの挙動の構造原理である。海士町の場合、人口約 2,300 名と小規模であり、かつ合併を選択しなかったことから地域と自治体の領域が一致しており、かつ離島という特殊な状況であることからより住民の一体感が伝統的に守られてきたという地理的特徴があった。

こうした一町一島という特性から、地域イノ

¹⁹ 組織の発達段階を「順応型⇒達成型⇒多元型⇒進化型」といったパラダイムの変化で表し、達成型は組織を「機械」と捉え、多元型は組織を家族と捉える考え方 (Laloux 2014)。最新の組織の発達段階である進化型 (ティール) 組織では、組織を「生命体」と捉え、自主経営／全体性／存在目的という 3 原則によりその組織内生態系が健全に営まれるとされる。

ベーションを可能にする上でのソーシャル・エコシステムの領域がはっきりしており、さらに財政危機と人口減少というダブルの危機の中、山内町長というカリスマ的リーダーのもと長期の町政運営を行うことにより、役場がハブとなる形で地域づくりの優れた生態系を、様々な関係人口の力やネットワークも活かしつつ形成することができた事例だと言える。

以下に示す図5は、これまで説明してきた海士町における地域づくり主体の自己生態系化プロセスを概念化したものである。地域をつなぐ共有ビジョンとして「持続可能な社会へのタグポート」、コアバリューとして「ないものはない」という理念を持つのが海士町のソーシャル・エコシステムの特徴であり、そうした価値規範を伝播し、地域公共財としての社会関係資本を形作るハブ機能を担ってきたのが海士町役場であった。同時に株式会社「風と土と」や、後述する「明日の海士をつくる会」（通称：あすあま）も、異なる主体間の情報共有とフィードバック

グループを促進する上で重要な役割を担っている。

5.10 次世代リーダーの育成

一方こうした自己生態系化した海士町の地域づくりの背景には、山内町長や優秀な移住者といった「個の力」が大きかったことは否めない。そうした世代が交代していった後も、現在のような好循環のまちづくりを維持しさらなる発展を続けていけるかどうか、次の海士町の正念場となるだろう。

幸い、それに対する手も打たれている。代表的なのが、住民・役場職員の若手有志による「明日の海士をつくる会」（通称：あすあま）である。これは、政府の「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、海士町創生総合戦略を策定するために2015年3月に結成されたもので、地域住民11名、役場職員9名、Iターン移住者10名の合計30名で構成されていた。全員20代～

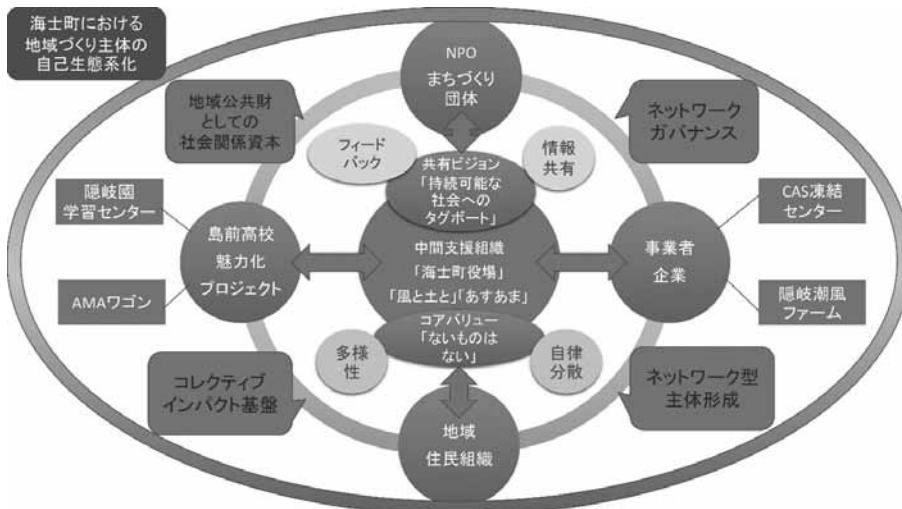


図5 海士町における地域づくり主体の自己生態系化（筆者作成）

40代の若手人材のみで人選されており、アドバイザーには東京都市大学教授（当時）の枝廣淳子を迎えていた。

「明日の海士をつくる会」では約半年をかけ、次世代の考える新たなまちづくりを示した「あすあまチャレンジプラン」をまとめ、2015年9月に発表した²⁰。

「あすあまチャレンジプラン」では、『あすあまチャレンジ宣言』として「私たちは、想いや危機感、迷いを分かち合う仲間とともに、島内外の交流を通じて多様な価値観や気づきを得ながら、誰もが生き生きと暮らせる自立した海士の未来をつくり上げていくため、変化をおそれず自ら挑戦を続けていくことを宣言する」と謳われている。そのもとに「まちづくり」「ひとづくり」「しごとづくり」の3つのチャレンジプランが策定されている。

これまでのまちづくりの成果に甘んじず、次なるチャレンジを続けていきたいという次世代リーダーたちの思いが、そこには反映されている。

海士町の重要な変革の先頭に立ち4期16年に渡りリーダーシップを発揮した山内町長が2018年5月に退任し、代わって海士町「産業創出課」課長だった大江和彦（おおえ かずひこ）が新町長に赴任した。山内町政を16年かけ支えた課長級の職員も多くが定年を迎え、海士町役場は世代交代の時期を迎えている。



写真 11 「あすあま」の話し合いの様子
（提供：明日の海士をつくる会）

いっぽうで、「明日の海士をつくる会」に代表されるような、次の海士町をリードしていく世代が、「実行者」として町の次のビジョンと大事にしたい価値観、そしてそれに伴う具体的なプランを策定していく場が持たれていることは、大変有効である。まさに、地域づくりの主体形成とそのネットワーク化からなる自己生態系化を可能にする上での、新たな情報伝達のハブ集団であり、また地域づくりの行動規範を体现し、地域に伝播していく上でのコア集団として機能するからである。

6. おわりに

本研究では、代表的な地域創生事例のひとつである海士町について分析した。離島といった地理的条件や、カリスマ的リーダーの存在といった独自の背景はあるが、全体を包括するビジョンと「健全な危機感」の共有、既存住民と移住者の橋渡しとなるハブ機能の重視といった特徴については、他の人口減少地域でも再現性のある普遍的な地域創生のありかただと考えられる。

また海士町の地域創生事例において見ることができる、常に次の人材やリーダーを育成し、そうした個人及び組織の関係性も同時に構築し、社会関係資本を強化してエコシステムそのものをバージョンアップするありようは、同様に他地域においても極めて重要である。こうしたソーシャル・エコシステムの動態について、今後さらなる研究を深めたい。

参考文献

【日本語文献】

- ブリゴジン・I、スタンジェル・I（1987）、伏見康治・伏見譲・松枝秀明訳『混沌からの秩序』みすず書房。
稲葉陽二（2005）『ソーシャル・キャピタルの経済的含意—心の外部性とうまく向き合うか』『計画行政』28（4）、17-22。
吉成雅子（2005）『海士中学校の修学旅行は一橋大学で講義「海士町へござらっしゃい！」』『地域開発』2005年8月号。
山内道雄（2007）『離島発 生き残るための10の戦略』（生活人新書）NHK出版。

²⁰ また海士町の総合戦略・人口ビジョンもまた、このチャレンジプランを下地に、住民と行政の共創のもと同年10月に策定された。

- 横山政殊＝中塚雅也 (2007)「地域インターンシップ制度の設計と運用に関する一考察—島根県隠岐郡海士町の商品開発研修生制度を事例として」『農村計画学会誌』26巻。
- 総務省 (2009)「地域資源を活用したまちづくり」『地域力創造優良事例集』平成20年度優良事例集
- 谷亮治 (2009)「期間限定居住型コミュニティサポーターの可能性と形成要因—島根県隠岐郡海士町のケーススタディ—」『コミュニティ政策』7号。
- 河藤佳彦 (2009)「離島振興における産業政策の役割に関する考察—島根県隠岐郡海士町を事例として」『産業研究』(高崎経済大学) 45巻1号。
- 田中龍作 (2010)「地元の生活かし雇用を生む島—島根県海士町」『月刊自治研』2010年4月号。
- 山崎亮＝瀬田史彦 (2010)「小規模自治体の総合的な計画づくりにおける住民参加プロセスに関する研究—島根県海士町の第四次総合振興計画づくりを事例に」『都市計画論文集』45巻3号。
- 小田切徳美 (2011)「地域ガバナンス論研究室」『明治大学農学部研究報告』60(4)、85-86。
- 風間規男 (2011)「公的ガバナンスと政策ネットワーク—複雑系理論を手がかりとして—」新川達郎編著『公的ガバナンス動態研究—政府の作動様式の変容』113-148、ミネルヴァ書房。
- 岩本悠 (2011)「離島の高校の学級増の意義—高度成長期の潮流と決別—」『山陰中央新報』2011年10月22日。
- 岩本悠 (2011)「海士町は『成功事例』ではなく『挑戦事例』: 人が集う『教育の島』」『事業構想オンライン』2016年9月号 (2018年8月28日取得、<https://www.projectdesign.jp/201609/pn-shimane/003144.php>)
- 山崎亮 (2011)『コミュニティデザイン』学芸出版社。
- リクルートワークス研究所 (2011)「島根県海士町のIターンたち—若手を積極的に受け入れ、島に新しい風を吹き込む。財政難からV字回復へ」『Works』(リクルートワークス研究所) No.107。
- 石田信隆＝寺林暁良 (2012)「U・Iターンで活性化する海士町」『農林金融』2012年12月号。
- 玉沖仁美 (2012)「大失敗を超えて生まれたヒット商品—島根県海士町『さざえカレープロジェクト』」『地域をプロデュースする仕事』英治出版。
- 島前高校魅力化プロジェクト (2012)「人づくりからのまちづくり 教育の魅力化×地域の活性化『隠岐島前高校魅力化プロジェクトの挑戦』」。
- 富沢木実 (2012)「海士町にみる『地域づくり』の本質」『地域イノベーション』5号。
- 巡の環 (阿部裕志＝信岡良亮) (2012)『僕たちは島で、未来を見ることにした』木楽舎。
- 伊藤勝久 (2013)「海士町における住民意識改革と産業振興」『農村計画学会誌』31巻4号。
- 川嶋論 (2013a)「海士町を蘇らせた山内道雄町長とは何者か—自分がよそ者の子供だったから、よそ者の気持ちが痛いほど分かる」『JBPRESS』2013年12月9日 (2018年8月27日取得 <http://jbpres.ismedia.jp/articles/-/39263>)。
- 川嶋論 (2013b)「トヨタで身につけた革新手法で海士町を変えた男—島根県海士町 阿部裕志・巡の環代表」『JBPRESS』2013年12月19日 (2018年8月27日取得 <http://jbpres.ismedia.jp/articles/-/39356>)。
- 川嶋論 (2013c)「日本各地から多彩な人々を集め島の高校を活性化—島根県海士町・岩本悠さんインタビュー」『JBPRESS』2013年12月30日 (2018年8月27日取得 <http://jbpres.ismedia.jp/articles/-/39530>)。
- サステナブル産業・地域研究会 (名古屋学院大学総合研究所) (2013)「隠岐国海士町のひとづくり・ものづくり・まちづくり」。
- 西上ありさ (2013)「海士町における地元住民とIターン者の協働による集落再生」『農村計画学会誌』31巻4号。
- 赤嶺淳＝阿部裕志 (巡の環)＝祖父江智社 (2013)『海士伝 隠岐に生きる—聞き書き 島の宝は、ひと』新泉社。
- 稲葉陽二 (2014)『ソーシャル・キャピタル「きずな」の科学とは何か』ミネルヴァ書房。
- 赤嶺淳監修＝巡の環編 (2014)『海士伝2 海士人を育てる—聞き書き人がつながる島づくり』新泉社。
- 海士町職員組合 (2014)「住民とともにつくった海士町総合振興計画『島の幸福論』」『第35回佐賀自治研集会 第1分科会資料集』。
- 奥田和司 (2014)「地域資源のブランド化戦略—島根県海士町『島風便』を例に」『都市問題』2014年12月号。
- 金丸弘美 (2014)「スピリットあふれる島—島根県海士町 (上) (下)」『地方行政』10512号。
- 中島正博 (2014)「島根県海士町の取組みから見た定住政策の課題」『経済理論』376号。
- 日向映子 (2014)「過疎の島にエリートの若者たちがやってきた: 離島発! 地方復活のモデルケースに」『エルオネス』20巻9号、10号。
- 隠岐島前高等学校の魅力化と永遠の発展の会 (2014)『隠岐島前高等学校新魅力化構想—島前高校と島前地域の魅力化と永遠の発展に向けて』。
- 枝廣淳子 (2015)『レジリエンスとは何か』東洋経済新報社。
- 海士町 (2015)『海士町創生総合戦略 人口ビジョン《海士チャレンジプラン》』。
- 梅村仁 (2015)「地域に内在する起業家精神と自治体産業政策」『企業環境研究年報』20、23-36。
- 中島恵理 (2015)「ヒト・モノ・カネ・コト蓄積型の持続可能な地域再生—海士町を事例として」『地域活性化研究』7号。
- 関耕平 (2015)「『自律した幸福な島』からのメッセージ—島根県隠岐郡海士町」『農業と経済』81号。
- 山内道雄＝岩本悠＝田中輝美 (2015)『未来を変えた島の学校』岩波書店。
- 嶋田暁文 (2016)「海士町における地域づくりの展開プロセス」『自治総研』456号 2016年10月号。
- 豊田庄吾 (2016)「人づくりを核とした地方創生—地域をつくる人づくり—」『地方自治ふくおか』60号 (近刊)。
- 濱中香理 (2016)「『挑戦する人』への覚悟が醸成された戦略策定」『しま』61巻3号。
- 山内道雄 (2016)「戦略の目的は策定にあらず、仕事はこれからだ」『しま』61巻3号。
- 風間規男 (2017)「ローカル・ガバナンスと市民参加」『同志社政策科学研究』19(1)。
- 明日の海士をつくる会 (2015)『あすあまチャレンジプラン』。
- 海士町 (2017)『ないものはない—離島からの挑戦—最後尾から最先端へ—』。
- 佐野淳也 (2018)「ネットワーク型主体形成による地域の自己生態系化—徳島県神山町の地域創生事例からの考察」『同志社政策科学研究』20(1)、61-73。
- 平岡和久・江成穰 (2017)「農山漁村における戦略的移住政策の可能性: 島根県海士町と奈良県奥大和地域の事例を素材として」『政策科学』24(3)、395-418。

【外国語文献】

- Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations*, Lightning Source Inc. (= 2018、鈴木立哉訳『ティール組織—マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版)
- Putnam, R. D. (with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti) (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton University Press. (= 2001、河田潤一訳『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT出版)

【ウェブページ】

1. 嘉村賢州 (2017)「自己組織化する組織、ティールを前進させる3つのプレイクスルー」(2018年5月7日取得、<https://bit.ly/2mVnCrF>)。
2. 大林千一 (2015)「島根県海士町」『地域人口関連統計図表の収納庫』(2018年8月28日取得、<http://pop-obay.sakura.ne.jp/figures/figures32525.html>)

3. 朝日新聞デジタル (2018) 「住み続けたい島へ：SDGs 島の人たちと考えた」(2018 年 8 月 28 日取得、http://www.asahi.com/special/sdgs/amacho/?iref=spe_sdgs_top)
4. あしたのコミュニティーラボ (2015) 「危機感の共有が生んだ攻めの一歩 ― 海士町・島前高校魅力化プロジェクトが見据えるまちづくり (前編)」(2018 年 8 月 28 日取得、<https://www.ashita-lab.jp/special/4229/>)
5. あしたのコミュニティーラボ (2015) 「島前高校出身の“若者”が海士町の未来を切り開く―海士町・島前高校魅力化プロジェクトが見据えるまちづくり (後編)」(2018 年 8 月 28 日取得、<https://www.ashita-lab.jp/special/4230/>)
6. 巡の環 (2013) 「攻める姿勢こそが革新を生むと信じて」(2018 年 8 月 28 日取得、<http://megurinowa.jp/bokushima/column/2013/06/1938ntti19952002-23001.html#more>)