

第8回 地域シンクタンクモニター
～（特集）「道の駅」を通じた地域活性化～

目 次

1 . 調査の目的	3
2 . 調査項目	3
3 . 調査対象機関	3
4 . 調査期間	3
5 . 調査結果の概要	4
6 . 調査結果詳細	5
6 1 . 北海道	5
6 2 . 中部地区	5
6 3 . 関西地区	5
6 4 . 中国地方	6
6 5 . 四国地方	6
6 6 . 九州地区	7
7 . 特集テーマ（「道の駅」を通じた地域活性化）	8
7 - 1 . 事例紹介（広島県三次市）	8

第8回地域シンクタンクモニター調査結果概要

1. 調査の目的

企業業績の回復に伴い、我が国経済には明るい兆しが見られるものの、一部の地域では改善が遅れるなど依然として地域間格差が存在する。従来から格差是正に向けた各種措置が講じられてはいるものの、そのほとんどが全国一律型で、地域の実情やニーズを踏まえた施策とはなっていなかった。中央主導の画一的施策に陰りがみえるなか、意欲ある地域では地元構成要員（地元企業、商工会議所、NPO、住民等）が主体となって雇用創出や地域経済活性化の取り組みを進めている。

こうした状況を踏まえ、当機構では2003年度より「地域シンクモニター」を実施している。本制度は、地域の実情に精通した全国9つのシンクタンクから、四半期ごとに地域の雇用・労働情報を収集し、本ホームページや月刊情報誌『ビジネス・レーバー・トレンド』で情報提供することを目的とする。併せて、本制度を維持・発展させることを通じ、当機構と全国の地域シンクタンクモニターとのネットワーク形成に資することも目的のひとつとしている。

2. 調査項目

調査は、地域の経済・雇用情勢を尋ねる「定例調査」と、個別のテーマを設定した「特別調査」で構成する。このうち「定例調査」では、地域の経済動向を、前期と比較し、「好転」「やや好転」「横ばい」「やや悪化」「悪化」したかを5段階評価で尋ねた。雇用動向についても同様の方式をとる。一方、後半の「特別調査」では、テーマに沿った設問にモニターが50字程度で自由記述する方式をとる。

3. 調査対象機関

地域シンクタンクモニターを委託する機関は北から、(株)北海道21世紀総合研究所、青森公立大学地域研究センター、(財)常陽地域研究センター、(財)中部産業・労働政策研究会、(財)北陸経済研究所、(財)関西社会経済研究所、(社)中国地方総合研究センター、四国経済連合会、(財)九州経済調査協会の9つの研究機関である。

4. 調査方法

実査期間は、2005年11月1日から11月25日までの約1カ月。送付した質問票に、モニターが直接記述する方式が進められ、電話による追加ヒアリングも実施。全モニターから回答を得た（回収率100%）。

5. 調査結果の概要

第3四半期（7月～9月）の地域経済の「実績」を、前期（4月～6月）と比較し「やや好転」と明るい評価を下したのは、常陽・北陸・関西・四国・九州の5モニター。残り4モニターは現状維持の「横ばい」と回答し、「悪化」「やや悪化」の回答はなかった。

一方、第4四半期（10月～12月）の地域経済の見通しについては、「やや好転」と予測したのは常陽・北陸・中国・四国の4モニター。残りの5モニターのうち、青森・中部・関西・九州は現状維持の「横ばい」。回復が遅れ気味の北海道は全モニターのなかで唯一、「やや悪化」と先行きの厳しさを滲ませた（表1参照）

表1 地域経済の実績及び見通し

	7月～9月期の地域経済(4～6月期と比較)	10月～12月期の地域経済(7～9月期と比較)
(株)北海道21世紀総合研究所	横ばい	やや悪化
青森公立大学地域研究センター	横ばい	横ばい
(財)常陽地域研究センター	やや好転	やや好転
(財)中部産業・労働政策研究会	横ばい	横ばい
(財)北陸経済研究所	やや好転	やや好転
(財)関西社会経済研究所	やや好転	横ばい
(社)中国地方総合研究センター	横ばい	やや好転
四国経済連合会	やや好転	やや好転
(財)九州経済調査協会	やや好転	横ばい

他方、雇用動向については、第3四半期（7月～9月）の実績を「やや好転」と明るい評価をしたのは、常陽・北陸・関西・中国・四国・九州の6モニター。残り3モニターは現状維持の「横ばい」との現状認識を示した。

また、第4四半期（10月～12月）の地域の雇用情勢の見通しについては、「やや好転」と先行きの明るさを示したのは、常陽・北陸・関西・中国・四国の5モニター。残りのうち、青森・中部・九州は現状維持の「横ばい」。経済動向と同様に、ただひとつ北海道は「やや悪化」と悲観的な見通しを示した（表2参照）

表2 雇用動向の実績及び見通し

	7月～9月期の雇用動向(4～6月期と比較)	10月～12月期の地域経済(7～9月期と比較)
(株)北海道21世紀総合研究所	横ばい	やや悪化
青森公立大学地域研究センター	横ばい	横ばい
(財)常陽地域研究センター	やや好転	やや好転
(財)中部産業・労働政策研究会	横ばい	横ばい
(財)北陸経済研究所	やや好転	やや好転
(財)関西社会経済研究所	やや好転	やや好転
(社)中国地方総合研究センター	やや好転	やや好転
四国経済連合会	やや好転	やや好転
(財)九州経済調査協会	やや好転	横ばい

6. 調査結果詳細

6-1. 北海道地区の経済・雇用動向（先行き「やや悪化」）

北海道の七月～九月期の地域経済の動向を「横ばい」と判断したのは北海道二十一世紀総合研究所。

理由として、個人消費は、横ばい傾向で推移している。企業収益の面では、原油高が物流コストに跳ね返るなど、収益圧迫要因となっている。基幹産業のひとつである観光業では、世界遺産に登録された知床半島や旭山動物園など一部地域では賑わいを見せたものの、道内全体では伸び悩みだった。ことをあげ、前期（四月～六月期）と比較し「横ばい」との見方を示した。

一 月～一二月期については、公共投資削減に伴う建設業界の環境悪化、公務員の賃金引下げ、暖房需要期における灯油の値上がりなどを判断材料に、「全国的に消費が回復傾向を示すなか、道内では抑制要因が多い」として、来期は「やや悪化」と先行きの厳しさを示した。

一方、雇用情勢については、七月～九月期は現状維持の「横ばい」とした。プラスの材料として、「高卒・大卒とも内定率が高まる傾向にあり、学卒求人は好調な傾向を示す」ことを指摘しつつも、マイナス材料として「一般求人はパート中心。正社員が増える状況にはない」ことをあげ、「全体として、四月～六月期と変わらない」との認識を示した。

一 月～一二月期については、「求人数が伸び悩み傾向にあり、企業の収益悪化に伴いパート求人が減少する可能性がある。とくに基幹産業である建設業の冬季求人減少が、道内全体の雇用情勢に悪影響を及ぼす可能性もある」として、来期の道内の雇用情勢は「やや悪化」とするとの悲観的予測を示した。

6-2. 中部地区の経済・雇用動向（来期は「横ばい」）

中部産業・労働政策研究会は、七～九月期の経済状況について、個人消費が底堅い動きを示した。住宅建設が増加に転じたことなどを理由に、「引き続き回復基調にある」との見方を示し、現状維持の「横ばい」と判断した。

一 月～一二月期の見通しについては、「アメリカや中国など海外経済の動向や、原材料価格上昇など、一部に不安定要因があるものの、高水準の生産活動は底堅く推移するものと見られる」との見通しを示し、「横ばい」とした。

一方、雇用情勢については七月～九月期は「横ばい」と評価した。判断根拠として、「製造業を中心に新規求人が増加し、新規求人倍率、有効求人倍率とも高水準で推移している」点をあげ、「底堅い消費と高水準の生産活動を背景に、中部地区の雇用情勢は前期に続き改善傾向を示している」との見方を示した。

一 月～一二月期は、前期同様「横ばい」とする。理由として、「これまで雇用の回復を支えてきた自動車・電子デバイス産業に加え、鉄鋼・石油部門でも雇用が伸びるなど、幅広い製造業で雇用の改善が見込まれる」ことをあげた。

6-3. 関西地区の経済・雇用情勢（雇用に明るい動き）

関西社会経済研究所は、七月～九月期の地域経済動向を「やや好転」と評価した。理由として、設備投資が好調を維持、生産は持ち直し局面、円安を背景に輸出は好調に推移、個人消費は緩やかな持ち直し、住宅投資も増加基調の五点をあげ、「関西経済は緩やかな回復が持続している」との認識を示した。

一 月～一二月期は、「トレンドとして、緩やかな回復の持続傾向には変化はない」と前置きしたうえで、「一 月～一二月期は引き続き個人消費と住宅投資は堅調に推移する」半面、「これまで関西経済の牽引役であった企業部門にやや一服感が見られる」ことから、「現状維持の水準で推移する」として、「横ばい」の回答を寄せた。

一方、雇用情勢については、七月～九月期は「やや好転」と評価する。有効求人倍率が三六カ月連続で改善した。雇用者所得が増加に転じた。完全失業率が一四カ月連続で減少した。ことを理由に、「依然、厳しさが見

られるものの、改善基調は続いている」とした。

一月～一二月期は、「関西景気は、前期に比べ一服感があるとはいえ、改善基調に変化はない」とし、「完全失業率などの雇用関連データが堅調に推移している」とことと、「二七年問題に対応するため、大手企業が採用を増やしはじめた結果、中小に人手不足感が見られるようになった」ことを判断材料に、「第4四半期も引き続き、持ち直し局面の調整が進む」として、「やや好転」するとの予測を立てた。

6-4. 中国地方の地域経済情勢（経済・雇用とも「やや好転」）

中国地方総合研究センターは、今期（七月～九月）の地域経済動向について、「横ばい」と判断した。

理由として、「携帯電話向けの電子・デバイス関連や、化学、電気機械の生産が伸びている」ことをあげ、「一部、生産指数が低下している業種があるものの、原油価格の高騰によるものではなく、（好調だった）前期の反動減である」として、「生産活動の堅調さは引き続き維持されている」との認識を示した。

来期（一月～一二月）の経済予測については、「やや好転」と判断をやや引き上げた。根拠として、鉄鋼や自動車を中心とした製造業の活況が地域全体に波及効果をもたらし、設備投資や新規求人の増加につながる好循環が生まれる。年末商戦を控え、消費にも僅かながら持ち直しの動きが感じられる。懸念される原油価格の高騰は、省エネや代替エネルギーの活用で対策が進み、地域経済に与える影響は軽微であることをあげた。

一方、雇用情勢については、今期は、「やや好転」と明るい評価を下した。理由として、「住宅受注が好調な建設業のほか、一般機械、自動車、造船といった主要業種で、新規求人が相次いでいる」ことをあげ、併せて「景気に回復に伴い（リストラによる）退職者が減少したことで、失業者数が減少した」点にも言及する。とはいえ、明るい材料ばかりではない。「島根や鳥取の中山間地区では、公共投資の削減や、一次産業の停滞により、雇用の底入れ感はなく、依然として厳しい情勢が続くことが予測される」として、一部の地域では雇用情勢の回復が遅れるなど、依然として地域間格差が残っている点も付記した。

来期の雇用情勢については、前期に引き続き「やや好転」と明るい先行きを示す。「地域格差は依然として残る」と前置きしながらも、「団塊世代の大量退職を控え、企業の人材確保意欲が高まっている」ことを指摘し、「中国向け輸出の拡大から、鉄鋼や自動車で採用意欲が熱を帯び、高校生への求人倍率が広島県で一・五倍に迫る勢いを示している」点も付け加えた。

6-5. 四国の経済・雇用動向（来期は「やや好転」）

四国経済連合会は、地域経済の実績（七月～九月期）、見通し（一月～一二月期）を、ともに、「やや好転」をする明るい回答を寄せた。

七月～九月期は、「四国経済は、生産活動が持ち直し基調にあり、設備投資にも積極的な動きが見られる。個人消費も、力強さには欠けるものの上向きの兆しが見られる」と、四国全体の景況感を示したうえで、「当会（四国経済連合会）が実施する景気動向調査（五年九月）によると、経営者の景況感は、景気が『既に回復』、または『回復傾向』と見る企業の割合が、前回調査（五年六月）の三五％から四六％へ増加した」ことを判断材料に「やや好転」と判断した。

一月～一二月期は、「当会の九月調査で、来期は『変わらない』（八一％）、『良くなる』（一四％）、『悪くなる』（五％）となり、六月調査と比べ『良くなる』が九ポイント上昇した」とことと、「内閣府の景気ウオッチャー調査で四国の景気の先行き判断DIが前月比・五ポイント改善の五二・三となった」ことを理由に、来期は「やや好転」するとの見通しを示した。

また、四国の雇用情勢についても、実績・見通し、ともに「やや好転」と評価した。

七月～九月期は、「当会の九月調査で、現在、雇用調整している企業の割合は、前回調査と比べポイント改善の二五％。新卒採用の削減や停止を実施している企業もポイント改善の一六％と、ともにやや好転している」ことを判断理由としてあげた。

一月～一二月期は、「当会九月調査で、今後、雇用調整を実施する企業割合が二一％と、前回調査（六月）と比べ三ポイントの改善となったこと。また、新卒採用の削減・停止を実施する企業も三ポイント改善の一三％となった」ことを要因として指摘した。

6-6 .九州地方の経済・雇用動向（来期経済は「横ばい」）

九州経済調査協会は、七月～九月期の経済情勢について、「これまで九州の景気は、設備投資や住宅投資に牽引されてきたが、ここにきて、除々にではあるが、消費に回復の動きが出てきた」と分析。併せて、「鉱工業生産指数は七月まで前年割れが続いていたが、八月、九月と二カ月連続と前年を上回った」ことも判断材料として付け加え、「やや好転」と明るい評価を下した。

一 月～一二月期については、「設備投資、住宅投資がこれまで比較的長期にわたり高い伸びを続けてきただけに、その反動が懸念される。住宅投資に関してはここ二カ月、急速に伸びが縮小した」として不安材料を指摘。続けて、「日銀の九州短観の収益計画によると、五年下期は前回調査(六月)から四・%下方修正されるなど、企業収益に陰りが見えてきた」ことを判断材料に、来期は現状維持の「横ばい」との見通しを立てた。

一方、雇用情勢については、七月～九月期は、「やや好転」と明るい評価を下した。判断根拠として、総務省の『労働力調査』をあげ、「七月～九月期の非農林業就業者数は、前年同期比で六万人増、前期(四月～六月)比で四万人増と、就業者の増加が続いている」ことをあげた。

一 月～一二月期は、先行指標とされる新規求人数の伸びがここにきて急激に鈍化している。長らく二桁増が続いてきた派遣スタッフ実稼働者数(人材派遣業協会)の七月～九月期の伸びが・九%に留まった。労働需要を牽引してきた自動車産業の設備投資と生産が一服する。ことを判断理由に、「横ばい」との見通しを示した。

7. 特集テーマ（「道の駅」を通じた地域活性化）

景気は「踊り場」を脱却し、外需だけでなく、設備投資と個人消費の内需拡大に支えられた好循環に入りつつある。しかし、「地方」に目を転じると、一部の地区では回復が遅れるなど、依然として地域間格差が残る。

こうしたなか、内需の掘り起こしを狙って、「道の駅」に着目する自治体が増えている。「道の駅」とは、地方の幹線道路沿いにあるドライバーの多機能休憩施設で、農産物直販所や飲食・宿泊施設を併設したものもある。

観光資源に乏しい地区では、「道の駅」に地域活性化の起爆剤としての期待が強く、観光客増加や雇用創出に結びつくケースも生まれている。今回の特集では、「道の駅」を通じた地域活性化の取り組みをたずねた（表 3 参照）。

表3 「道の駅」を通じた地域活性化の取り組み

	雇用創出に成功した「道の駅」	住民主導型の「道の駅」
（財）北海道21世紀総合研究所	北海道奈井江町の「ハウスヤルピ奈井江」	北海道ニセコ町の「道の駅」
青森公立大学地域研究センター	青森県全体の取り組み事例紹介	（調査対象外となるが）三重県紀伊長島町の「道の駅」
（財）常陽地域研究センター	該当事例なし	該当事例なし
（財）中部産業・労働政策研究会	長野県長野市の「遠山郷」	長野県東御市の「雷電くるみの里」
（財）北陸経済研究所	該当事例なし	富山県高岡市の「万葉の里」
（財）関西社会経済研究所	該当事例なし	該当事例なし
（社）中国地方総合研究センター	広島県三次市の「ふぉレスト君田」	山口県萩市の「萩シーマート」
四国経済連合会	徳島県三好町の「吉野川ハイウェイオアシス」	愛媛県松山市の「風和里（ふわり）」
（財）九州経済調査協会	熊本県鹿本町の「水辺プラザかもと」	鹿児島県鹿児島市の「さくらじま旬彩館」

7-1. 特集テーマの事例紹介

以下では、「道の駅」を通じた雇用創出の取り組み事例を紹介する。

広島県三次市の事例（「道の駅」フォレスト君田）

広島県三次市君田（きみた）町

中国地方総合研究センターから寄せられた情報をもとに、「道の駅」を通じた雇用創出に取り組み始める広島県三次市君田町に足を運び、現地取材をした。

広島市から電車と車で二時間半。県北部の中国山脈のすそ野に位置する人口約二 人の君田町（注二）稲作を中心とした農業で町は発展を遂げてきた。しかし、消費者の「米離れ」加速や、担い手の高齢化などで、一次産業は行き詰まりをむかえた。

また、域内には働く場所が少ないため、仕事を求めて都会に流出する若者が相次ぎ、一九六 年には三八五五人だった人口は、九 年にはほぼ半減の二 三人にまで落ち込むなど、過疎化が進行した。

次世代を担う若者は都会に出ていき、中心産業である農業は衰退。町はいつしか活力を失い、沈滞ムードが漂いはじめた。

「温泉」を探し当てる

閉塞状態を打破するためまちは一九八〇年代から、地域活性化の模索をはじめた。

「何か手を打たなければ、まちが衰退する」。当時の状況をこう語るのは、現在「道の駅」で支配人を務める古川充（こがわみつる）氏だ。

最初に検討したのは、企業誘致など「外部資源」による活性化だ。しかし、面積の九割近くが山林で占められる同町は、「傾斜地」がほとんど。工場立地に適した「平地」は少なく、外部資源による活性化策は暗礁に乗り上げた。

そこで、次に注目したのが域内の「内部資源」。ねらいをつけたのは「温泉」だ。かつて、まち北部の沓ヶ原（くつがはら）ダム上流域には、湯治客が集う温泉宿があった。中国地方ではまれな重曹泉が湧き、皮膚病によく効くとの評判から、遠方より足を運ぶ客も多々いた。

しかし、冬季は積雪のため閉館を余儀なくされ、通年営業できなかった。また、険しい山道越えが必要なアクセスの悪さから客足は次第に遠のき、六〇年代についに閉館となった。

それから二〇年近くが経過し、「温泉ブーム」がわきおこった。そこでまちは、「伝説の温泉宿」の復活にかけた。

域内を貫流する神之瀬川流域を綿密に調査すること半年。慎重に掘削を進め、ついに一九八八年、地下二六メートルから毎分六一リットルのお湯が湧き出る「伝説の湯」（重曹泉）を掘り当ててことに成功した。

「道の駅」に温泉施設を併設

観光資源の発掘に成功したまちには、新たな課題が浮かび上がった。それは掘り当てた「温泉」をどのように地域活性化に結びつけていくかだ。

まちでは一九九三年、住民二三人からなる「温泉検討委員会」が立ちあがった。翌九四年には、役場の管理職が中心となる「温泉推進委員会」が発足するなど、官民あげての温泉の有効利用策が検討された。

様々な活用化策が議論されるなか、関係者の目にとまったのが、建設省（当時）が九三年からはじめた「道の駅」の整備事業だ。「道の駅」は、国道などの一般道におけるドライバーの休憩施設。駐車場 トイレ 道路情報などを提供する「案内所」を基本機能としながらも、プラスアルファの施設（農産物直販所など）を併設し、にぎわいを見せる「道の駅」も数多くある。

まちは、プラスアルファに掘り当てた「温泉」を据えることを決定。「道の駅」の複合的な事業展開を通じた地域活性化策に乗り出した。

住民出資の第三セクター設立

「道の駅」の設置に先立ち、運営主体である第三セクターを立ち上げる必要がある。しかし、官主導の第三セクターは往々に、「お役所仕事」になりがち。債務超過に陥り、自治体財政を圧迫している赤字法人も少なくない（注三）。

そこで町は、地元住民を巻き込んだ「官民一体型」の運営を検討。たどりついた結論は、当時、全国でもあまり例のない「住民出資型」の第三セクター設立だった。

古川氏は、「住民の参加意識を高めるため、あえて出資というかたちをとった。一人でも多くの人に道の駅を通じた地域活性化の取り組みに参加してもらうため、一口一〇万円、『広く・薄く』出資を募った」と話す。

結果、人数にして一四七人、世帯ベースで四分の一の町民が「株主」となる第三セクター・株君田二一（資本金六〇〇万円）が一九九六年六月、誕生した（表一参照）。

「道の駅」スタート

株君田二一は、翌九七年の「道の駅」オープンに向け、着々と準備を進めた。

最大の懸念材料は「集客力」だった。道の駅は全国で八三あるが、その八五％は交通量の多い国道沿いに位置する。ところが、温泉を掘り当て、「道の駅」を建設する場所は、交通量の少ない県道三九号線沿い。「立地条

件が悪いなか、わざわざ足を運んでくれる人がいるかどうかが心配だった」（古川氏）

そこで、泊まりがけでゆっくり湯治できるよう宿泊施設を整備し、さらに地場産の食材を提供できる食事処、新鮮な野菜を売る農産物直販所などの建設を進めた。

入念な準備を進め、迎えた一九九七年一月二日、広島県で一番目となる道の駅「ふぉレスト君田」が誕生した（写真参照）。

当初は、一日二千人程度の来客を想定していた。蓋を開けてみると、予想の二倍を超える一日平均五一六人が押し寄せ、現場では「嬉しい悲鳴」があがった。初年度（一九九七年一月～九八年三月）は、年間入湯者数が八一四五四人、宿泊者数が三七一五人で、売上高は二億四千万円に達し、「経常黒字」を確保。そのため初年度から、一株に三万円配当し、順調な滑り出しとなった。

予想を超える入場者が訪れる

オープン翌年の九八年も、温泉入場者数は当初目標（年間七万人）を二倍以上も上回る一七万三千人、売上高も計画額（九千万円）を「ひと桁」こえる五億円に達するなど、予想以上の伸びを記録した（表二参照）。

好調なスタート・ダッシュとなった要因について古川氏は、「掘り当てた温泉がよかったから」と前置きしたうえで、「行政と住民が施設整備にあたり、時間をかけてじっくり話しあってきたことがポイントのひとつではないか」と分析する。

事実、温泉掘り当て（一九八八年）から、道の駅の誕生（一九九七年）までは一年近くの歳月を要した。その間、温泉の有効利用策については官民で幾度ももの激しい議論が交わされた。「一時は、温水プールを完備した豪華なクアハウスの建設案が有力だった。しかし、高齢過疎化が進む君田に、そんな施設が必要なのかという疑問の声がわき上がった。そこで再度、検討を進めた結果、住民が普段着で気軽に訪れることのできる大衆浴場に建設案を変更した」と述べ、地域住民が繰り返し何度も利用できる庶民的施設にしたことが、好調な出足につながったとの見方を示した。

「黒字経営」が定着

オープン当初の熱気が一段落した九九年以降も、年間売上高は五億円前後、温泉入場者も年間二万人近くと安定して推移し、「黒字経営」が定着した（表二参照）。

そのためオープン以降、八期連続での株主配当となり、世間の注目を集めている。古川氏は、「事業活動に伴い剰余金が発生した場合、出資者に還元するのは当然のこと」と述べ、配当が特別なことではない点を強調する。「当たり前」のことに注目が集まるのは、赤字に陥る第三セクターが多いためでもある。

（株）君田二一では、施設を整備した自治体への「恩返し」も忘れない。毎年、五万円以上のふるさと寄付（地域振興寄付金）を行い、その累計額は五億円をこえた。

地域最大の「雇用の場」へ発展

「ふぉレスト君田」は当初、二七人でスタートしたものの、その後の事業拡大に伴い、従業員数が増加した。

四年度末時点では八四人の雇用機会の創出に成功。うち、町民採用割合は八割を超え、地域最大の「雇用の場」へと発展した（表三参照）。

注目したいのは、正社員が全体の二割弱を占めていること。飲食・宿泊などのサービス産業はとかく「パート・アルバイト」に頼りがち。だが、「ふぉレスト君田」では、過疎化が進行するなか、若者が地域に根付き、安心して将来設計を描けるような「正社員の雇用創出」にも力を注ぐ。

そのため正社員の賃金は、二代で年収約四万円、三十代で五万円、四代で六万円と、結婚し家族を養う事も十分可能な賃金体系の導入を進める。

憧れの「正社員」への道

とはいえ、憧れの「正社員」への道のりは険しい。正規雇用の口にありつけるのは、数々の難関をクリアしたごく一握りの人達。登竜門の第一歩は、「パート」(時給七円~)での採用だ。ここでの実績が認められると次は、「嘱託社員」にステップアップ。そこでの仕事ぶりが評価されると、晴れて「正社員」となれる仕組みだ。

古川氏は、「第三セクター・株君田二では、地域の雇用創出も目的のひとつとしている。しかし、安易な採用は一切しない。現場での仕事ぶりを踏まえ、正社員としてふさわしいかどうかを慎重に判断する」としている。

また、仕事の中身についても、「決して楽ではない」(古川氏)と苦笑いする。

宿泊所を併設する温泉施設では、泊まり勤務もあり、サービス業の宿命で「土日出勤」も当たり前。とくに、年末年始やゴールデンウィークは一日一人以上が訪れ、芋を洗うような混雑ぶり。目の回るような忙しい日が続くそうだ。

正社員はUターンが中心

「狭き門」をくぐりぬけ、正社員となったのはどういった人達か。

古川氏は、「一度、地元を出て再び戻ってきたUターン組が多い」とその傾向を分析する。

これまで君田には働く場所が少なかった。職を得るため故郷を出ることを余儀なくされた人も多い。しかし「道の駅」が誕生したことにより、再び地元を目を向け、これまで培った職業能力を發揮しようとする人がジワリと増えているそうだ。

Uターン組の女性正社員(二代)に話を聞いた。

「学校を卒業したものの、地元にはやりたい仕事(接客業)がなかったので、やむなく広島市で就職した。その後、両親から道の駅ができると聞いて、背中を押されるように君田に舞い戻った。自分が生まれ育ったまちで、自分の好きな仕事ができる。忙しいけど、毎日がとても充実している」と笑みを浮かべる。

高いハードルを乗り越え、「正社員」にたどり着けるのは、「都会の荒波」でもまれ、高い職業能力を身に付けた人達のようなのだ。

パートも大活躍

正社員と一緒に、「ふぉレスト君田」を切り盛りしているのは、五八人いるパートの人達。多くが地元の主婦で、仕事と家庭を両立させている人も少なくない。

飲食部門のリーダー格でもあるBさん(女性、三代)は、「就学前の子供を保育園に預けながらパートをしている。子供が熱を出した時には、仲間に交代してもらって休みをとるなど、働くお母さんに優しい職場だ」と感謝する。

さらに、「頑張るパートに報いるシステムも魅力のひとつ」(Bさん)と話す。

「ふぉレスト君田」では、パートの時給は七円からスタートする。その後は、実績などに応じ八五円までアップする。最大の特徴は、「年末年始

やお盆など、混み合う時期に出勤する人に対し、プラスアルファを付けるなど、ヤル気に応える仕組みを取っていること。これがパート全体に浸透し、頑張ろうという気運が高まっている」(Bさん)と現場の様子を教えてくれた。

古川氏は、「正社員であろうと、パートであろうと、頑張った人に報いるのは当然のこと」述べたうえで、「サービス業は、三遊間のゴロのような、どちらが担当かわからない仕事が大半。チームプレーが重要視されるため、差をつけること自体を目的とした賃金システムは導入しない」と述べ、安易な成果主義とは一線を画していることを明らかにした。

成功の秘訣

八四人の雇用創出に成功した「ふぉレスト君田」。当初、懸念された立地条件の悪さを乗り越え、毎年五億円近い売り上げを維持するなど、経営は順調そのもの。成功の秘訣を聞いてみた。

古川氏は、「当たり前のことを、当たり前に行っているだけ」と謙遜したうえで、以下の点を指摘した。

ひとつは、サービス向上により、リピーターを増やすことに成功した点だ。「ふぉレスト君田」では、訪れる人の七割以上がリピーター。うち半分がこれまで五回以上、温泉に足を運んだ常連さん達だ。

「サービス業なので、接客には力を入れる。外部の講師を呼んだ研修を年二回程度実施するなど、サービスの質の向上に努める。だが、『マニュアル対応』にならないよう気をつけている。ここは人口二人弱のちいさなまち。従業員が持つ個性・人柄をいかした、田舎らしい、暖かみのある接客をするよう指導している(古川氏)。

実際、フロントの仕事ぶりをみてみると、古川さんの想いが現場に浸透していることがうかがえる。常連さんとは「家族の一員」のように和やかに世間話を交わす一方、はじめてのお客さんには入館のシステムを丁寧に説明し、案内している。さらに、足腰の弱っているお年寄りには、車まで荷物を運んで、お見送りをするなど、「ホテル以上」のキメの細かいサービスを展開。そのテキパキとした仕事ぶりは、見ていて気持ちがよく、一度来たお客さんが「また来る理由」がよくわかった。安定した経営を続ける背景は、このへんにありそうだ。

「なれ合い就労」排除

古川氏はもうひとつの要因として、「なれあい就労」の排除をあげた。

「ふぉレスト君田」では、従業員の八割以上が地元採用者で占められる。

気心知れる「顔見知り」が多く、意思疎通しやすい反面、ナアナアの「なれ合い就労」に陥ってしまう危険性もある。支配人でもある古川氏は、「言うべき事はハッキリ言う」と語気を強める。「会社組織である以上、無駄を省くこと、不要な業務や人員を削減することは当然のこと。住民出資の第三セクターとして、地域の雇用の場を作り出すことは大事。しかし、雇い入れ自体が目的となっては本末転倒だ」と述べ、なれあい就労を一掃した効率的な組織運営も成功のポイントのひとつであることを指摘した。

「行政のキーマン」育成

「ふぉレスト君田」の成功を語るうえで、忘れてはならないことがある。それは、取材に応じて頂いた古川充氏の存在だ。

古川氏はかつて、君田村の役場職員だった。行政職員は通常、三年を目途に人事異動する。しかし、当時の藤原清隆村長は、古川氏に「白羽の矢」を立て、長期に渡りまちづくりに取り組むよう要請。そのため古川氏は、第三セクターの立ち上げから、その後の「道の駅」の運営に至るまで、一貫して君田のまちづくりに携わり、手腕を発揮してきた。

「数年で異動するローテーション人事なら、前任者や後任者に責任を転嫁することもできる。しかし長期に渡り携わる場合、責任逃れはできない。そのため絶対に失敗できないという責任感が生まれた」と古川氏は当時の状況を思いおこす。

まちづくりは人づくりとも言われる。「ふぉレスト君田」が地域活性化に成功した要因のひとつに、行政が従来型の短期・画一的なローテーション人事ではなく、「行政のキーマン」を育成する長期的な人事政策をとったことが成功要因のひとつとみた。

住民の評価

「道の駅」を通じた地域活性化の取り組みを、地元の人達はどうみているのか。「道の駅」に訪れた人の声を拾ってみた。「道の駅ができるまでは、若い人が広島市に出て行って、年寄りばかりの元気のないまちだった。しかし、道の駅ができてからは観光客もふえ、地域に活気が出てきた」(君田町から温泉入浴にきたAさん、六代女性)。

「これまでは君田には、自慢できるものがなかったが、道の駅の成功で、知名度が高まり、自分のまちに誇りを持てるようになった」(農産物直販所に朝採れ野菜を購入にきた君田町のBさん、五代女性)など、概ね好評のようだ。

こうした声を裏づけるように、まちの全世帯を対象に実施したアンケート調査(二年三月実施、「温泉設備に対する意識調査」)でも、九割以上の住民が、「役に立っている」と回答し、大多数の町民が「道の駅」の取り組みを高く評価していることがわかった。

自治体の評価

他方、第三セクターのもうひとりの「株主」でもある地元自治体は「道の駅」の取り組みをどうみているのか。三次市役所（君田支所）に足を運び、支所次長の小滝洋治氏に話しを聞いた。

「道の駅を中心としたまちおこしは、行政と住民の長年の努力が実を結んだもの。雇用創出や人口減少の歯止め、一定の効果があった」と前向きな評価をした。

同時に、旧君田村が 四年四月に三次市と合併した点に触れ、「これまで道の駅の運営は、君田村と第三セクターが二人三脚でやってきた。合併により、行政のパートナーが三次市に移ったことで、これまでのようなきめの細かい行政支援が難しくなる可能性もある。そこで、君田村の所有する持ち株（一一 株）を町民に売却し、自治体出資

比率を六割から四割にさげる一方、住民比率を四割から六割に上げた。これにより、地域の支えをより強固とした住民参画企業としての道が開けた」と述べ、運営の軸足を住民側にシフトする考えを明らかにした。

さらに、今後の「ふぉレスト君田」について、「合併により、住民と行政とのつなぎ役であった村役場が消えた。地域のアイデンティティーが低下することがないように、まちのシンボルとして輝き続けてほしい」とエールを送った。

今後の課題

今後の課題として古川氏は、来客者数のさらなる増加をあげた。

「ふぉレスト君田はオープンから九年が経過した。近年、入湯者数が横ばい傾向で、やや伸び悩みの感も出てきた。このまま手をこまねいていると、他の温泉施設に客を奪われる可能性もある」と危機感を示した。

そのため、「次の一手」として、文化施設とタイアップした集客力向上策を検討しているという。「ふぉレスト君田」左隣では現在、美術館の整備が進む。これは、君田の農村風景を優しいタッチで描く詩画家、はらみちを氏の絵を集めて展示するもの。今年春のオープンに向け、急ピッチで工事が進む。完成後は積極的にPRを展開し、美術館来場者が「立ち寄り湯」してくれることに期待を寄せる。

古川氏は、「これからが本当の勝負。過去の成功体験にあぐらをかくことなく、これまで以上のサービスの向上を通じて、集客数を増やしていきたい」と述べ、さらなる事業拡大への意欲を滲ませた。

（注一）「道の駅」は建設省（当時）が一九九三年から整備をはじめた一般道路の休憩施設（パーキング）

基本機能は、 駐車場 トイレ 道路や地域の情報発信施設 の三つ。整備費用は、道路の安全管理の観点から原則、道路管理者（国・県）が負担する。他方、「道の駅」に併設される農産物直販所、レストラン、温泉施設などは自治体の費用で建設する。認定数は年をおごとに増加。現在、八三 件が「道の駅」として認定されている。国土交通省は将来的に一 駅程度まで増やす方針。

（注二）君田町は、二 四年三月末までは「君田村」。 四年四月に合併し、「三次市君田町」となった。

（注三）総務省が二 五年三月に発表した「第三セクター等の状況に関する調査報告」によると、 四年三月時点の第三セクター数は全国で九九四七七法人。うち、三六・八％が「赤字法人」、五・八％が「債務超過」となっている。

（調査部 遠藤 彰）