

得していく私の強いイメージに、同僚としては人間としてのやさしさを見いだすことが出来なかったのかも知れません。それだけに泣いてくれたことにホッとしたものを感じたのでしょうか。そういうわけで私にとつての平成一四年三月二十九日は特別の日であったようです。

なぜ！ 株式会社社員の社員へ

「あなたが企画した仕事なので、運営管理も面倒見ていただけないだろうか。」町長としては珍しく丁寧な言葉遣いでした。大山町（現日田市）が都市と農村の交流を目指し、後に開業する道の駅「水辺の郷おおやま」と併せ、三〇億円を投じた産業観光施設「豊後・大山ひびきの郷」のオープ



大山町所在図

ンまであと一年余りに迫った平成一三年九月下旬のことでした。あまりにも唐突な町長の言葉に「またか。」の思いが強く、返事をためらってしまいました。

まちが有線テレビ局を開局したときも、福岡市に領事館（現、日田生活領事館）を建設したときもこの図式であったからです。ただ、このときは運営、管理も行政の仕事であっただけに、どちらかというといんフラという概念が強くて、したがってロマンが先行し、それを数字が後追いつくという展開でした。

それでも議会やまちの人たちの一部には「企画としてはおもしろいが、経営センスには欠けるのではないか。」「行政だからできる。」などの評価があつたことも事実です。それだけに、私の弱い部分を知った上で、あえて、会社業務に挑戦させようとする町長の意図が理解できませんでした。

私は自分の生活信条を聞かれたとき、「多くを苦しむものは多くを学ぶ」という言葉を引用してきました。どんな場面でも苦しみから逃避することだけは無かつたと思つています。

特に若い頃、まちから派遣されたイストラエルのキブツ（集団農場）研修で、「失敗を恐れない挑戦性」や「豊かな社交性」を気質として身につける

ことができずました。もしかしたら、その気質が「経営センスに欠ける。」という一部の人たちを見返したいという気持ちにさせたのかも知れません。

そうはいつても当時、第三セクターの多くは経営に窮し大きな社会問題となっていました。企画はロマンでも経営は数字がすべて、ましてや経営の口をもつても倒産が相次ぐ中で従業員の面倒を見てやれるのかなど悶々とした日が続きました。しかし、家族や周りの反対を押し切り、新年の年賀状に公務員との決別をしたためました。

「経済的には今の職場にいるほうが安定すると思います。もう少しハラハラドキドキしたいという思いから、公務員のF A権（実際にはない）を使用する決意を固めました。四月からは株式会社おおやま夢工房」の社員として再スタートします。

公務員上がりは使えん

町特産の梅や李、柚子等を原材料とするリキニール工房、目の前に広がる響溪谷の展望が自慢の露天風呂や遠赤外線低温サウナを備えた温泉館、田舎の食材を用いたふるさと料理のレストラン、地元の木材で作り上げた水辺の郷や宿泊施設、別名「大山にんげん学校」といわれている体験工房の運営管理等々、新しい職場でのスター



朝霧に霞むひびきの郷

トは「イライラズキズキ」の毎日、イメージしていたものとは比較にならない過酷なものでした。

役場に勤務していた頃「役人上がりは使えない。」という言葉を目にすることが時々ありました。そのたびに「なにを馬鹿な！」と憤慨もしましたが、民間の立場に身を置いてみると、言葉の持つ意味が理解できるようになりました。そして、その先例というか、最初にショックを受けたのは電話の応対でした。プロパーの社員が簡単にできる「ありがとうございます。株式会社社おおやま夢工房の緒方です。」がなかなか出ませんでした。考えてみれば役場職員時代、電話の受話器を取って最初に「ありがとうございます。…」といったことは一度としてありませんでした。

「町役場」の語源を「町民の役に立つ人がいる場所」と解した人がいますが、住民にサービスを提供してその

対価（税金・使用料等）を得ているのであれば立派なサービス産業ではないでしょうか。その原点でもある接客用語もうまく表現できないとは情けない話です。役場職員時代、少なくとも意識の中に「お上」とはいかないにしても、「何々をしてやる。」というおごりがあったのではないかと思います。それにしても「ありがとうございます。」という言葉、スムーズに出るようになるまで一カ月間を要しました。

法にかなない、理にかなない、情にかなう。

オープンして間もない頃、たいへんな事故を引き起こしてしまいました。台風が接近するという予報を受け、施設周辺に設置しているパラソルをたたみ、足元をしっかりと固定する作業を行いました。しかし、自然の力を侮ることはできません。足元を固定したはずのパラソルがおりからの強風にあおられ、矢のような形で観光に訪れた団体に向かつて飛んで行きました。団体の中にいた小学校三年生の女の子の顔にあたり大怪我をさせてしまったのです。

同伴していたお母さんの指示で近くの病院で簡単な手当てを施し、福岡の専門病院で治療することになりました。診断の結果、傷は皮膚の三層に

食い込み、後遺症が心配されることもあって、被害者の家族の方から管理のずさんさを責められました。今思えばマスコミ報道されなかったことが不思議なくらいです。特に相手は弁護士家族、どんな償いをすればよいのか悩んでしまいました。私どもに落ち度がある事件に法律も理屈もありません。ただひたすらに誠意を示すことで、逆に解決の方策を教えてもらおうと考えました。お見舞いを何回重ねたでしょうか。半年を経過した頃、お父さんから和解の話があり、書き方まで教わった示談書で解決しました。

かつて松原・下笠ダム建設で反対闘争を行い、公共事業の在り方を示唆した故室原翁の言葉「法にかなない、理にかなない、情にかなう。」を、なぜか思い出していました。

クレーマーの集中砲火？

「良い話は三人にしか伝わりません。しかし、悪い話は一〇人に伝わります。」開業前の社員研修会で、講師の何人からかこの話を聞きました。そして、そのことが現実となり、風評の怖さを私自身が体験するのに時間はかかりませんでした。

開業して二カ月過ぎたころ、以前からまちづくりなどで付き合いのあった県外のホテル経営者が、料理長をつれ

日田（大山）生活領事館



ワークショップ風景



大山有線テレビ調整室

だってひびきの郷を訪ねてくれました。なんでもレストランの料理の評判を心配しての訪問でした。不評の料理を試し食べた経営者は「料理から大山が見えてこないし、心が伝わってこない。」と評してくれました。素材や料理内容に問題ありでした。それよりもクレームが現場で適当に処理され、不快感を持ったお客様の口コミが広がること

にゾーとするものを感じました。

宿泊をされたお客様で夕食にまったく箸をつけない三人の女性グループがいました。料理の身や、クレームに対応したホールスタッフの態度が気に入らなかつたようです。気持ちがおさまらなかつたのか、その夜、部屋に料理長ともども呼ばれました。「こんな宿に二度と来るもんか。」「いままで旅行していちばんつまらん宿。」「あちこちで言いふらしてやる。」など、深夜に及ぶクレームを聞きながら、このままほっといたら大変なことになると思いました。ただ夜も遅いということでお客様のもつ不信感に対しての対応策を明日の朝まで示しますと約束しその場を収めました。それにしても夕食を食べてないわけですから体調も心配になり、お客様には当方のレストランで作ったものではないと記入したメモと一緒にパン・牛乳を差し入れておきました。

朝、風呂からあがってくるのを待って、対応策を文書化した書類を渡しましたら、その処理に満足したのか「もう一度、チャンスやる。」と返ってくれました。それから一カ月後三人は再び宿を利用し「ずいぶんと良くなった。」との評価をしてくれました。クレーマー（突然としてくるため、内部的にはゲリラと呼んでいる）はう

るさいのが常ですが、逆に、そのクレームに対して迅速な措置をしたり、経過を知らせる等、きめ細かな対応をすれば会社の大きな味方になってくれることがわかりました。これを機に、この種の対応は総支配人の私の役割となりました。役人生活三六年間で頭を下げた回数より、開業後半年間で頭を下げた回数のほうがはるかに多いと感じています。

株主総会の試練

「第三セクターなので赤字は出さな。それでいて黒字も出さな。」社長からよく言われてきました。つまり、農家から素材をできるだけ高く買ったり、地域のイベントなどに支援を惜しむなということでしょうか。現に梅酒用の梅は農家の手取り価格からみれば通常の二・五倍程度の価格保証をしていますし、合併以降はNPOや様々な住民活動の総合事務局といった働きもしております。また、ジュニア・マーチングバンドの活動等には相当の資金援助なども行っており、会社の存在を多くの住民が胸張って誇れることも事実です。

開業して間もなく六年になりますが、会社経営で赤字を出したことはありません。しかし、このことが問題になるのは株主総会です。現在の株主数は



大山町の風景

三〇四名、出資金は一億八千万円で
す。その内訳は行政が七二%、残り
の二八%はニッカウキスキー等の企業
と県外の投資家、それに夢を買いたい
という町の多くの人達です。

中でも黒字を出して配当金をという
のは投資家の皆さんです。当然のこと
だと思えます。したがって、総会の席
上では質問が多く回答に窮する場面も
しばしばです。ただ、会社経営の厳し
さや対応策、あるいは緊張感の持続と

いったものをこのメンバーから学んで
いるのも事実です。しかし、この人た
ちの言い分を通せば普通の株式会社で
あり、地域のビタミン剤になれる要素
はありません。

そうはいっても、将来を考えると第
三セクターでよいわけでもありません。
行政が出資していることでお伺いが多
いし、その事務手続きの煩雑さや、回
答が出るまでの時間を考えると、事業
の展開にしても、お客様サービスにし
てもタイミングを失することが多くあ
ります。また、ビジネスチャンスが無
数にある中で会社単独の借金ができな
いという体質にも問題あります。第三
セクターの在り方が問題視される中で、
駄目さの議論をして駄目になっていく
ことではなく、本来、第三セクターの
持つ強みをもっと拡大する処方箋こそ
議論されるべきかもしれません。

新しい地域づくりの核となれ

これからの地域づくりを運営、経営
していくためには、産業間の垣根や官
民の境界、更には国、県、市町村の
境界を越えた連携と協働が必要だとの
認識から、役場でも農協でも、商工
会でもない「株式会社おおやま夢工房」
が設立されました。

この事業展開で力を注いだことは、
計画段階から多くの住民を参画させ

ることでした。観光事業でつまらない
ことは、ひびきの郷を訪ねてくれたお
客様から「ひびきの郷はどちらでしよ
うか。」と尋ねられたとき、「ひびきの
郷? そんな施設が大山にありますか。
か。」とか、「あそこに行ってもたいし
たことはありませんよ。」と、大山の
住民がひびきの郷を否定することです。
そんなこともあって、計画段階から
町長、議会議員、住民が入り交じり、
ワークショップ形式での計画作りが進
められてきました。

そして、この一二月には丸六年を迎
えます。開業当初、「半年で潰れるの
では」と心配される住民もいました
が、いまは「がんばれ」のエネルギーに
変わってきました。従業員もパートを含
めて七〇名を超す会社になりましたし、
観光客等による直接消費も約八億円
になりました。多分、農家、小売店、
卸売店、製造所などといった関連産
業への影響を考えると、その波及効果
は二〇億円を超していると思定されま
す。この七月には、ニッカウキスキー
や九州大学農学院研究室等と連携し
て創りあげたりキュールや健康補助食
品などが認められ、農林水産省・経
済産業省の「農商工連携八八選」に
選ばれました。

次回は、福岡都市圏や企業との連
携等について触れてみたいと思います。