

講義 2

改革は組織の内側と足元から ～自立的な組織経営に向けた 沖縄市観光物産振興協会の取り組み～



Kazusei Yamada

講師：一般社団法人KIX泉州ツーリズムビューロー 専務理事／
前 一般社団法人沖縄市観光物産振興協会 事務局長

山田 一誠 氏

◎Profile

大阪府生まれ。大阪府立大学工学部卒。リクルートで就職情報誌、中古車情報誌の後、旅行情報誌で沖縄を担当。人材会社、IT系マーケティング会社などを経て、2013年フリーランスとなり沖縄へ。企業の顧問・アドバイザーとして活動。2017年から一般社団法人沖縄市観光物産振興協会事務局長として、協会のDMO化、旅行業登録、協会オリジナル商品の開発、修学旅行向けプランの開発・営業など、補助金に過度に頼らない経営を実践。2021年4月に生まれ故郷の大阪に戻り、現職。

信頼性を得るために実現したかったのは 「経営の自主独立性」と「施策の自由度の確保」

僕は2021年（令和3年）3月まで一般社団法人沖縄市観光物産振興協会の事務局長をしておりました。講義の前に事務局から僕の実績をいろいろとご紹介いただきましたが、実際は僕が行ったというよりも、協会の皆で何とか頑張っただけで信頼を勝ち得た活動を4年間やってきたのかなと思っています。

自己紹介ですが、僕は最初にリクルートという会社に入りました。入社後、カーセンサー事業部に配属され、10年目頃に事業部間異動で東京に行きました。日産自動車のゴーン・ショックの時に三菱自動車は2度のリコール隠し、マツダはフォード傘下という大混乱時代を何とか乗り切った感じです。

その後、関西・東海の営業責任者になりましたが、マネジメントするのがつらくなったとか、飽きてきたので「営業現場に戻してくれ」ということで旅行事業部・じゃらんに異動しました。僕の部署はJALやJRなどのキャリア、電通や博報堂などの広告代理店、JTBや日本旅行などの旅行代理店、東京ディズニーリゾートやハウステンボスなど全国規模の遊園地など宿以外のクライアント全てを担当し、当時おそらく最大のホテルチェーンだったプリンスホテルグループも宿として1社だけ担当しました。この他、北海道じゃらんと沖縄も担当しました。

2005年（平成17年）にリクルートを退職して、その後いくつかのベンチャー企業を経験した後、トランスコスモスという会社でB to G、つまりガバメントとの取引事業を立ち上げるということになりました。行政との取引実績があるのは沖縄だったので、沖縄に行きました。3年ほど毎週月曜日に渋谷で会議に出た後に沖縄に飛んで金曜日に東京に帰るといった生活を続けましたが、とうとう東京に戻れと言われたので、沖縄に落ち着いてしまったという状況です。

沖縄では複数の組織の顧問を経験しましたが、人材系では沖縄県キャリアセンターが初の民間委託をしたところ、委託した企業が11月に倒産しました。県庁から「何とか乗り切ってください」という電話が入り、4カ月ほどセンター長を務めました。

その後は顧問としてゆったり過ごしていましたが、沖縄市観光物産振興協会の事務局長の公募があったので応募し、2017年（平成29年）6月から2021年（令和3年）3月まで務めました。現在は一般社団法人KIX泉州ツーリズムビューローの専務理事をやっております。

振り返ると当時はしんどいと思ったこともあり、周りの方からしんどそうだとされたりもしましたが、個人的には沖縄市観光物産振興協会の4年間は夢のような楽しい4年間でした。

当時は組織改革なんてみじんも思っていなかったのですが、そもそも組織に補助金をもらい続けられるような信頼がなかったり、慢性的な赤字を翌年の補助金で埋め合わせするといった形で、一般企業の視点から見ると自転車操業的な印象を受けました。

職員の給料についても、6年間ぐらい上がっていないという話を聞きました。おそらく補助金がアップしたら給料が上がるといった図式だったのではと思います。自分たちの給料を自分たちで決めたいという思いがあり、職員の待遇を何とか向上したいと考えました。

また、経営の自由度を確保したいとも考えました。観光協会の事務局長はいわゆる現場の責任者で、企業で言う社長に近い形なので、自分たちの経営は自分たちで決めたいといったことを考えておりました。4月に決めた事業計画を、翌年3月まで盲信的に実施するというのも少しおかしいのではないかと考えておりました。

当時、市役所から求められたのは、会計の透明化とDMO法人としての登録をすること、補助金に頼らず自主財源を確保する、という3点です。

一方で、沖縄市観光物産振興協会について私の耳に入ってきたのが「もうそろそろ解体したほうがいいのでは」とか「エイサーとかイベントのためにとりあえず置いておいたら」といった声で、当時、協会は沖縄市の観光関連の委員にも参加できないなど、観光関連の施策作りには参加させてもらえていない状態でした。何とかこれらのマイナス面をプラスに変えていきたいと思っていました。

この状況の中で、いわゆるインナーに対するブランディングをきちんとすること、そして観光協会としては

当然ですが、外に対する沖縄市のブランディングやPRもやっていかなければいけないと思いました。

インナーブランディングは当然、協会職員が対象になりますが、職員だけではなく協会の会員や理事、あるいは役員も対象にする必要があります。また、市役所や商工会、商店街、市民の方々に対しても我々をブランディングする必要があると思いました。

信頼性の確保と施策への支持・協力を得るために実現したかったことは、「経営の自主独立性」と「施策の自由度の確保」の2点です。

ビーチがない沖縄市に「あるもの」 「原石」をとにかくリストアップ

沖縄市は那覇から車で40分から1時間ぐらい、那覇空港からも高速で車を飛ばして40分ぐらいの場所にあります(図1)。アメリカンビレッジ(北谷町)から車で20分、近くにあるイオンモール沖縄ライカム(北中城村)という巨大なショッピングモールから車で15分ぐらいです。

特徴としてはまずビーチがないことで、有名な観光地もないです。交通手段は公共バス、観光客はレンタカーがメインになります。嘉手納基地の門前町として知られ、街としての最盛期はおそらくベトナム戦争時代で、当時は那覇よりも最先端の街だったと聞いています。

現状を見るとシャッター街なのですが、店主は実は裕福で、あまり生活に困っていません。FC

図1



琉球、琉球ゴールデンキングス、広島東洋カープなどのスポーツ資源が豊富で、エイサーなどの伝統芸能が盛んな土地です。

皆さんは沖縄というと青い海、白い砂などをイメージすると思いますが、沖縄市の夜はこんな感じです(図2)。コロナ禍の前は右上の写真のように、海兵隊が週末の晩に街に繰り出してお酒を楽しんでいました。右下の写真はジェントルマンズ・クラブとありますが、実はストリップバーです。看板に「日本人歓迎」って書いてあるなど、少し変わった街です。

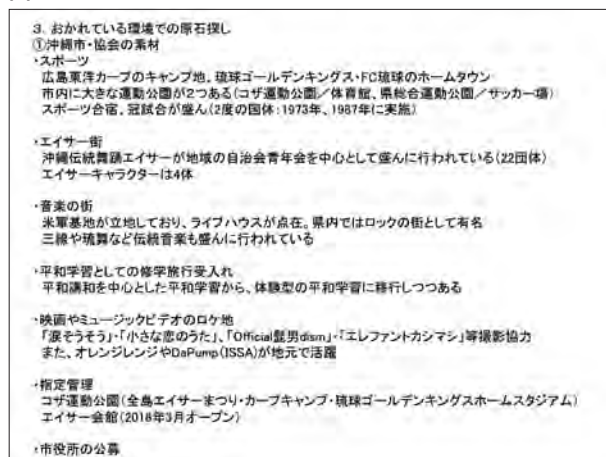
置かれている状況で、まず何をしなければいけないのかを考えました。ビーチなどないものを望んでも仕方がないので、あるものを探しましょうということで、私と当時の事務局次長だった金城さん、物産担当者などと「原石」を探していきました。

こうしてリストアップした沖縄市、あるいは沖縄市観光物産振興協会の素材がこちらです(図3)。まず1つ

図2



図3



目がスポーツです。広島東洋カープのキャンプ地だったり、バスケットボールB1の8強豪チームである琉球ゴールデンキングスやJ2のFC琉球のホームタウンです。市内に大きな運動公園が二つあり、そこでスポーツ合宿や、市長杯のような冠試合が盛んに行われています。

2つ目がエイサーで、沖縄市はエイサーのまちとして沖縄県内では有名です。自治会の沖縄伝統舞踊エイサーが特に有名で、青年会を中心に盛んに行われています。23団体が市内で活動しており、エイサーに関するキャラクターが4体あります。

3つ目として、基地がある関係上、音楽の街としても沖縄県内では有名で、ライブハウスが市内に点在しています。ロックのまちとして県内でライブハウスへ音楽を聴きに来るなら那覇より沖縄市、コザだよねという感じです。アメリカ文化だけではなく、三線や琉舞などの伝統音楽も結構盛んに行われています。

4つ目が平和学習で、修学旅行の受け入れをしています。基地がある関係上、街中に戦争の残骸や名残があります。以前は戦争体験者の方から平和について聞くという学習が主でしたが、街を歩いてもらいながら平和学習をするといった体験型の平和学習も、素材として十分ありだと思いました。

5つ目が映画やミュージックビデオのロケ地です。沖縄市は沖縄市KOZAフィルムオフィスというフィルムコミッションを持っているので、映画やミュージックビデオなどのロケ地として沖縄では有名です。映画では『涙そうそう』や、MONGOL800の歌をモチーフとした『小さな恋のうた』、Official髭男dism（オフィシャルヒゲダンディズム）のミュージックビデオも撮影されました。また、ORANGE RANGEやDA PUMPなども沖縄市で活躍していました。このフィルムオフィスという機能は最大限生かしたいと思い、金城事務局次長に担当いただきました。

6つ目が指定管理です。我々は指定管理先を一つも持っておらず、何か指定管理を取りたいと考えました。沖縄県は観光立県なので結構公募があります。ちなみに、沖縄県の文化観光スポーツ部に観光振興課、スポーツ振興課、MICE推進課、空手振興課、文化振興課があり、商工労働部にはアジア経済戦略課、情報産業振興課、マーケティング戦略推進課があり、企画

部の中には地域・離島課があります。

また、沖縄観光コンベンションビューロー（OCVB）や沖縄県の地域を管轄する沖縄県市町村総合事務組合で年に何回か公募がありますので、沖縄市だけではなく、このあたりの事業を取りに行こうという動きも生まれました。僕だけではなくうちの職員がとにかく顔を出して知ってもらい、市役所だけではなく、県庁やOCVBなどに相談事が持ち掛けられるような関係性を作っていこうと考えました。

また、ハードルは高かったのですが、観光庁や文化庁や経済産業省、環境省など国の公募もチェックしていました。「財布はたくさんあったほうがいいよね」という話を職員としていて、いろんな財布を持ちたいと考えていました。

自主財源の確保のため、「原石」をマネタイズ。まずはスモールステップから

自主財源の確保のため、これらの「原石」をどうマネタイズするか、僕や物産担当者を含めて協会全員で考え、これらの取り組みを行いました。

自主財源の確保① 物産販売～「原石」を商品化する

観光物産振興協会のミッションは物産会員の商品を広く世に知らしめ、販売促進することが本来の役割だと認識しています。初めはコザ信用金庫の企業支援室に協会の会員と一緒に訪ね、こういう商品を作ってくださいという活動を半年ぐらい行いました。

ただ商品を作るのもリスクが伴い、「こういう商品を作ってください」と会員に言ってもなかなか作っていただけなかったので、「だったら自分たちで作ろうよ」ということで、協会が商品を企画し、一部製造もして販売しました。

その一つが、沖縄市のエイサーキャラクターを活用した商品開発で、左上は「スリサーサー水」というミネラルウォーターです（図4）。沖縄市にはエイサーに関するキャラクターが4体いますが、その中の1体である「エイ坊」がペットボトルに描かれています。

これは多い時で年間3万6,000本ぐらい売れました。コロナ禍の前は、協会職員の1人分ぐらいの人件費を

この水が稼いでくれました。

水の右隣の色鉛筆は、実は100円均一で買ったもので、ダンボールの紙にコピーで印刷して、300円で売りました。

さらにその右はちんすこうで、個包装で売られているちんすこうを、みんなで袋詰めして手作りしたエイサーキャラクターのシールを貼り、1袋200円で販売しました。右端のタオルはキャラクターが4体あるので、それぞれ別の色で作ったところ、4体をコンプリートした方々も多かったと聞いています。

こうした「原石」の商品化については、みんなで共有してみんなで儲けるという形をとりたいと思ったので、沖縄県内の事務局長会議など、いろいろなところで他の地域に対してナレッジを展開してきました。これにより恩納村では「やさ水」、豊見城市では「豊見城ワラー」というミネラルウォーターを作っています。

最初から大きなことはなかなかできなかったのですが、僕らが商品開発する時に心掛けていたのはスモールステップを踏もうということです。また、万が一売れ残った場合に、在庫をどうやって処分するかについてもあらかじめ考え、一步踏み出すに当たって撤退する方法も当初から考えていました。

沖縄市はエイサーのまちとして県民に知られているので、この他にも、エイサーグッズを企画販売して収益に結びつけていました。

例えば郵便局から持ち掛けられた企画で「沖縄全島エイサーまつり」の記念切手を作ったり、エイサーシャツも作りました。観光協会の職員が非常に原価に

対してこだわってくれたので、シャツは当初沖縄で作っていましたが、中国で作るようになりました。2021年度（令和3年度）は中国の人件費がかなり上がっているので、ベトナムのほうで作っていると聞いています。

「NEW ERA（ニューエラ）」という有名な帽子メーカーがエイサーの帽子を作りたいということで、「沖縄全島エイサーまつり」とのコラボ商品を作ったりしました。また、沖縄市内でORANGE RANGEのコンサートを開催することをいち早く聞きつけ、ORANGE RANGEとのコラボ商品を作りました。

スポーツ球団のコラボグッズも作りました。沖縄市は広島東洋カープのキャンプ地なので、春季キャンプ時期の限定商品を作ったところ、その実績を認めていただき、キャンプ時期だけではなく通常時期も販売できる商品を作らせていただいたりしました。広島東洋カープと関係性を深めたいと思い、協会職員に年に2、3回広島に行ってもらい、コミュニケーションを取ってもらいました。

この他、琉球ゴールデンキングスとのコラボ商品や、市役所が作ったFC琉球の記念ユニフォームの企画も担当しました。

自主財源の確保② 「今ここにある戦後」を体感する新しい平和学習

先ほどお話ししたように、平和学習も自主財源の大きな柱です。平和講話は沖縄の平和学習の中心となりますが、これまでのようなひめゆりの塔や学校の講堂などで経験者の方から戦争について聞くといったものから、我々は平和学習のまち歩きの実施を加速化していきました。

この表は、2017年度（平成29年度）から2019年度（令和元年度）の沖縄市観光物産振興協会の修学旅行の受け入れ実績です（図5）。2017年度は8,151人、2018年度（平成30年度）が8,623人、2019年度が7,961人と、数自体は減っております。一方で、まち歩きの参加者合計は2017年度が3,635人、2018年度が3,873人、2019年度が6,056人と増えています。

我々は沖縄市、コザでなくてもできるような平和講話には、あえて営業の力点を置かないようにしました。また、リゾートホテルなどにエイサーの青年隊を派遣

図4



するエイサー派遣というものもありますが、沖縄市以外でもできるので、こちらも営業はしませんでした。

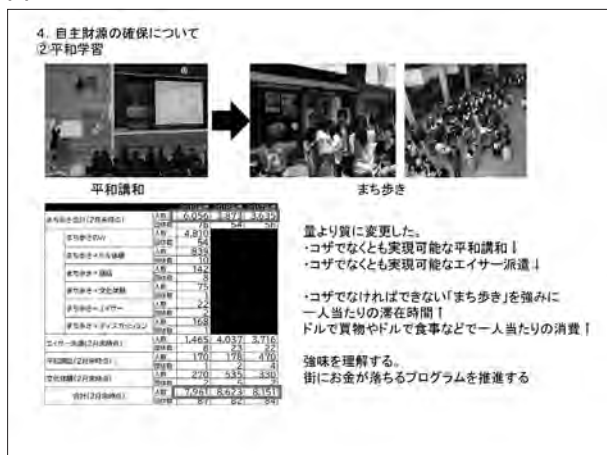
一方で、沖縄市でないとできないまち歩きを強みとして、1人当たりの滞在時間を増やし、歩くだけでなく、ドルで買い物や食事をするコンテンツもうちの職員が作ってくれ、1人当たりの消費額を上げる取り組みを行いました。沖縄市というまちの強みをきちんと理解し、沖縄市にお金が落ちるようなプログラムを推進していきました。その他、まち歩きのオプションとして、文化体験や平和講話やエイサー体験、地元大学生とのディスカッション、街全体を使った文化祭なども行っています。

まち歩きの効果はいくつもありますが、一つは商店街を含め市民にとって見える形で、誘客の動きや成果を感じてもらえることです。コロナ禍前の修学旅行シーズンでは、観光協会のスタッフが、修学旅行の生徒やガイドと一緒に街を歩いている風景が風物詩のようになっていました。

また、商店街に、ドルでお金を落とすことが可能になり、商店街では、一部シャッター街と言われているところを若い子たちが歩くことで、賑わいが生まれました。こういった取り組みを進めることで、商店街や市民、あるいは役所に協会の応援団になってもらえるといった効果もありました。

2021年（令和3年）6月に琉球放送で放映されたニュースの一部を紹介します（動画上映）。また、同年1月の日本経済新聞でも「沖縄観光はコザで街歩き」というタイトルで取り上げていただきました。

図5



自主財源の確保③ 受託事業の受注

我々は受託事業をたくさん取ろうと考えました。受託事業も県や市、OCVBからの直接受託の他、沖縄県内の広告代理店から発注を受けるケースもあります。観光統計調査などは、コンサルタントから発注を受けるケースもあります。広告代理店や県内のコンサルについては、私や金城事務局次長が主に動いて、かなり密に接点を持てたつもりです。

一方で、我々はキャッシュフローが太くないため、キャッシュフローを常に意識して、案件を受注すべきかどうかを考えておりました。在任当時、僕が案件管理表を記録していました。13本の企画提案書を僕と金城事務局次長と事務局長補佐のスタッフで書きました。13本書いて9本受注しているので、勝率でいうとそれなりの打率だったのかなと思っています。

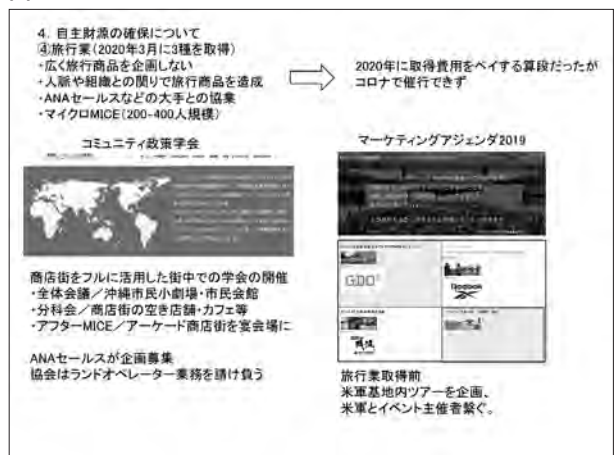
提案条件としては、沖縄市の観光や物産振興に寄与するもの、フィルムオフィスがあるのでそうした機能が使えるもの、スポーツツーリズムに寄与するものなどを主眼に置いていました。当然利益が残るといのも条件としていました。

自主財源の確保④ 「マイクロMICE」誘致に向けた第3種旅行業の取得

沖縄市観光物産振興協会は旅行代理業の第3種を2020年（令和2年）3月に取得しました（図6）。ただ、旅行代理業を取得するのではなく、案件ありきで我々は取得しました。

当時、我々は「マイクロMICE」と言っていました、

図6



町や宿泊施設の規模を考え、200人から400人ぐらいの規模感のMICEの誘致をしていました。旅行代理業の取得はそのために行ったものです。

ここに書いたコミュニティ政策学会、マーケティングアジェンダのMICEは、残念ながらコロナ禍で両方とも実施はできませんでしたが、沖縄市の特性をフルに利用した企画を進めていました。

自主財源の確保⑤ 指定管理へのチャレンジ

これはまだ獲得していませんが、沖縄市の観光関連施設の指定管理にもチャレンジしていました。1つ目はコザ運動公園で、もろもろあって提案できないままに終わりました。2018年(平成30年)3月にオープンしたエイサー会館は現在市役所が運営しており、まだ指定管理者は公募されていませんが、公募されたらすぐ応募しようと考えていました。

自主財源の確保⑥ 何か売れるものはないか?

この他にも何か売れるものはないかと、ない知恵をいろいろ絞りました。イベントが多い協会なので、イベントのために作成して売れ残ったシャツのワゴンセールをやったり、当初コインロッカーを導入したかったのですが、導入金額や手間を考えると人力で預かるほうが良いということで、手荷物預かりも実施しました(図7)。

また、一時期大きな話題になりましたが、空気の缶詰を発売しました。かなりこだわって、物産担当の人間が空気を缶詰にするところからYouTubeなどで動画を

図7



流しています。県内のテレビ局やマスコミ、Yahoo!ニュースでも紹介されました。

ちなみに沖縄市観光物産振興協会では、缶詰を作るにはまず缶詰製造機を買ったり、缶バッジを作る缶バッジ製造機を買ったり、あるいは布に印刷できるコピー機をリースしたり、自前主義でやっています(図8)。

自主財源の確保⑦ ふるさと納税

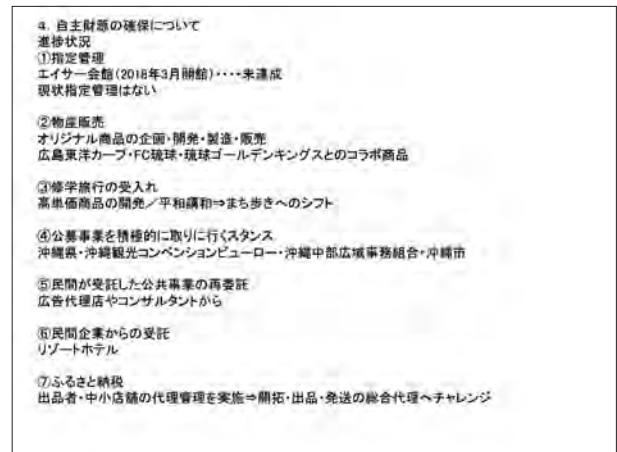
ふるさと納税の代理業を協会に担当させてもらえないかと市の財政課に提案もしました。県内の他の自治体のふるさと納税の伸びや単価、商品を調べて「こういった商品を並べることが、ふるさと納税の増税になるのでは」といった提案もしましたが、プロポーザルで別の事業者が選定されました。

これまで実施した7つの取り組みの進捗状況をまとめると、この通りです(図9)。指定管理とふるさと納税以外はほぼ計画通りに進んでいます。

図8



図9



2週間に1度、市役所との合同会議を議題がなくても定例開催

冒頭にお話した、市から求められた「会計の透明化」への取り組みについては当たり前ですが、出金をルール化し、出金するに当たって事前承認化しました。これも当然ですがエビデンスを残すことも考えました。

ただし、システムを組むと結構面倒くさかったり、お金がかかります。簡易的に運用したかったので、メールを使っています。全てのお金がかかるものについては、事務局長および経理およびその担当の上長にCCを入れてメールで承認をもらうという形です。また、もう一つの市との約束である日本版DMOについては2020年（令和2年）1月に登録されました。

ステークホルダーからの信頼を確保するために行ったことをお話します。沖縄市の協会に対する信頼は、当初はおそらくあまりなかったと思いますが、必ず沖縄市役所との定例会議を実施しました（図10）。話す内容は市役所からの依頼や進捗確認、協会からの依頼などです。第2、第4火曜日の14時から1時間半、議題があってもなくても絶対に実施し、観光スポーツ振興課だけではなく文化芸能課や商工振興課、秘書広報課やプロジェクト推進室など、さまざまな部署とコミュニケーションを取るための仕組みを作りました。

沖縄商工会議所やコザ一番街商店街、地元の中学校や高校、幼稚園や保育所、自治会、金融機関、スポーツ球団、飲食業支援業組合とも密にコミュニケーションを取っていました（図11）。商工会議所は、私が入る

前から観光協会との関係性も強かったのですが、特に苦勞することはありませんでしたが、月に1回ぐらい専務理事や部課長とコミュニケーションを取っていました。

また、私が入る前は協会について結構辛辣なことをマスコミで取り上げられていましたが、私がいた在籍期間中、琉球新報には20回以上、沖縄タイムスには40回以上、観光協会について取り上げていただきました。これは僕が事務局長として外部登用されたことによる効果です。

最後に、僕の在任期間の経営成績について少しお話しします。2016年度（平成28年度）は冒頭にお話した通り赤字で、そのうち自主事業とされる収入が全体の12%ぐらいでした。

2017年度（平成29年度）は自主事業の割合が22%に増え、2018年度（平成30年度）は24%に、2019年度（令和元年度）は30%ぐらいになりました。2020年度（令和2年度）は残念ながらコロナの影響で12.3%まで落ちましたが、受託事業収入は2018、2019年度よりも大幅に増えて5,400万円ぐらいになりました。何とか赤字を避けたいと思ったのですが、私の経営力不足で残念ながら340万円ぐらいの赤字になっています。

DMOである沖縄市観光物産振興協会としては、自分たちが動くだけではなく、アドボカシー活動（政策提言や社会問題を可視化することで世論を巻き込む活動）ではないですが、僕たちが動くことによって、周りの方々がどんどん動いてくれるような機運を作りたいと思っていました。

実際に地域を盛り上げたいという機運は高まってお

図10

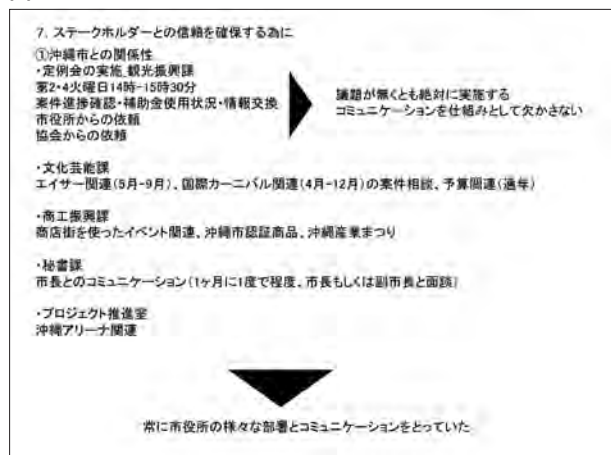
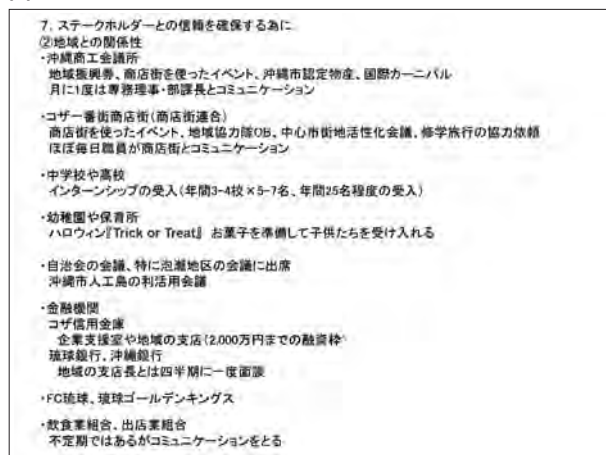


図11



り、店主や住民の自主的な活動も活発化しています。例えば、商店街で浴衣コンテストがあったり、あるいは専門学校が卒業発表をしたり、店主がゴザスーパーマーケットというイベントを自主的に開催したりするようになっていきます。

質疑応答

福永 参加者の皆様からご質問をいただいていますので、まとめてお伺いしたいと思います。沖縄市観光物産振興協会の職員は何人くらいいるのでしょうか、また、その人数規模で足りているのでしょうか。

また、山田さんが着任された時の職員の皆様は、その前から在籍していたのか、山田さんがいらっしゃった時に一新されたのかについて教えていただければと思います。

山田 職員の人数は19人で、そのうち3人が店舗のアルバイト、パートの方でした。ですから16人ぐらいの戦力でやっていました。私と事務局補佐が業務委託で、あとはプロパーですが、いわゆる事業にひも付いて雇われている方がいました。職員には基本的に全員残っていただく形にしました。

人数規模については今の事務局長が判断することだと思いますが、個人的にはあと2~3人ぐらいいると適正かなと思っていました。中国語ができるとか、イベントに強いなどの専門的な人材も必要かなと思っていました。

福永 私も5月にヒアリングに伺いましたが、皆さんそれぞれの得意分野があり、外部に頼らずに自前で職人のように活躍されている姿が非常に印象的でした。山田さんが来られてからいろいろな取り組みを職員の方たちと進めていかれたと思いますが、皆さんのモチベーションや職場の雰囲気はどのように変わっていったのでしょうか。

山田 自分で言うのは何なので、協会に聞いてもらえればと思いますが、まずは「給料を上げよう」「休みを取ろう」ということを約束しました。

約束通り給料はちゃんと上げましたし、年末年始やゴールデンウィーク、お盆なども11連休ぐらい取ってもらいました。言ったことをちゃんとやっただけですが、

そこは皆さんに喜んでもらえたのではないかなと思います。

僕は公募で選ばれているので、僕の給料をまちのみんなが知っています。沖縄ではかなり大きな金額をいただいていたので、それは結構プレッシャーになっていて、「なんだよ、こいつこれだけこんなにもらって」とは絶対言われなようにと思っていました。

職員のみんながどう受け入れてくれたかについては、落下傘で来ているので、100%全員が良い気分だとは思いませんでしたが、事務局の主要なメンバーには比較的受け入れてもらえたのかなと考えております。それは非常に感謝しています。

福永 現在の事務局長の金城さんにヒアリングしたところ、山田さんが来られる前は、やりたいことが自分の中にはあっても、人もいないし事業費もないので、とてもできる状態ではなかったようです。山田さんが来られてから、できることが増えて、モチベーションがどんどん上がっていったそうです。

おそらくどのDMOも、職員に休みを取らせてあげたいし、給料も上げたいという想いは同じだと思いますが、それを実現するのはなかなか難しいのだと思います。どのようにして実現されたのでしょうか。

山田 「儲かった金額の3分の1は職員のために使い、3分の1は会員のために使い、あとの3分の1は将来のためにストックさせる」という話を理事会や会長、副会長にしている、「実際、儲かったらいいでしょう」みたいな、そんな雰囲気でした。

決して高くない賃金にもかかわらず、非常に高いパブリックマインドで頑張っている職員のためには、給料をきちんと上げたいなと思っていましたし、県の事務局長会議でもそういう話ばかりしていました。

福永 取り組みの中で住民と事業者と行政、それぞれに対してコミュニケーションを取ってしっかりと信頼関係を構築されたのがすごいなと思います。2週間に1回行っている行政とDMOのミーティングにも同席させていただきましたが、そこで行政の方に、協会との役割分担をどのように考えていらっしゃいますかと伺ったら、「そこがまさに自分の中でも課題で、今一生懸命考えているところだ」とおっしゃっていました。

2週間に1回というタイミングもちょうどよくて、加

えて、用事がなくても集まるということは大事なポイントだと思いました。用事がなくても、顔を合わせればちょっとした相談事がありますし、情報共有もできると思います。

同じ地域の中にあっても、違う組織だとなかなか意思疎通が図れず、何をしているかわからないということから不信感につながっているケースをよく私も目の当たりにしますが、定期的にそういったミーティングを行うことで信頼関係が構築されているのだと思いました。

山田 おっしゃる通りで、行政から「協会が何やっているのかわからない」と言われるケースもありますが、当時のスタッフが仲良くなる技術に長けているというか、

皆さんから愛される人が多かったので、僕が市役所の方々とそういう関係を作ったというよりも、彼らが勝手に作ってくれたという感じです。

福永 実際に私も現地を拝見して、本当にいろいろなことがよくわかりましたので、ぜひ参加者の皆さんも沖縄市に足を運んでいただければと思います。平和学習のまちあるきも体験しましたが、当たり前ですが教科書には書けない歴史や暮らしがあり、大人でも本当に勉強になりました。

山田 最後に1つだけ付け加えさせてください。沖縄市観光物産振興協会に問い合わせいただいたら有料のガイドツアーをご案内しますので、ぜひ泊まっていたき、沖縄市にいっぱいお金を落としてください。