

# 一期一会もおもてなし×返報性の原則×須坂市編①

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 成功方程式…知識×思考×実践⇨成果⇨働き方二つの公式

知っていても、実践しないと、成果は出ない

私は2016年、長野県須坂市の「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」を務めた。アドバイザー業務の話は次回以降に譲り、今回は三木正夫・須坂市長との「一期一会な出会い」を話そう。一期一会は、人間関係およびビジネスの基本作法である。しかし、世間の95%は実践できない。知らない、のではなく「考えて×実践」できない、のだ。これは「成功方程式…知識×思考×実践⇨成果」として後述する。ここでは、一期一会を、誰もが知るのになぜ考えて実践できないかを考察する。

一期一会は「発信者×受信者のマッチング」で成立する。だから、一期一会の機能は発信と受信の二つに分けて、表の方程式として定義できる。

自分のために「お願い」するな VS 「おもてなし」ころ

発信時に実践すべきこと（以下、おもてなし）で、思考×実践が難しい点は「事前の学習・準備」に尽きる。

一期一会を世間の95%が実践できない原因は「事前に学習・準備をしない怠慢」にすぎない。

なぜなら、受信時に実践すべきこと（以下、返報性の原則）は難しくないからだ。人は何か貰ったり、してもらったりしたら必ず、お返しをするのは原則である。

表 一期一会=おもてなし×返報性の原則

<p>1 発信時に実践すべきこと：初対面の人と会う時、事前に相手のことを学習し、心に残る挨拶・会話ができる準備をしておく。これを「おもてなし」という。</p> <p>2 受信時に実践すべきこと：おもてなしを受けたら、後の予定を変更してでも、おもてなしへ倍返し。これを「返報性の原則」という。</p>
---

逆説的に言うとうと、初対面の人と会う時、おもてなしを実践できない「事前に学習・準備をしない怠慢な世間の95%」は、お返しを貰えない。だから、成長・成功できない。

ずうずうしい人になると、おもてなしを実践していない相手から、何かしてもらおうと、お願いをする。

このように、自分は相手に貢献・おもてなしをしていないのに、お願いばかりする、ずうずうしい者は成功できないし、すぐく嫌われる。

私は以上を踏まえ、出会う人を一瞬で3種に分け、人間関係を創る。本稿は以下、この定義に基づく。

- (1) おもてなしを実践できる者は「一流の人」
- (2) 事前に学習・準備をしない者は「二流の人」
- (論外) お願いはかりする、ずうずうしい者は、関わりを持たない(論外なので定義名なし)

### 一流の人は、言動の細部が具体的かつ共感的

なぜ出会う人を一瞬で3種に分けられるのか？ 一流の人と、二流の人は言動が正反対だから。

一流の人は、言動の細部が「具体的かつ共感的（心がこもっている）」。だから、相手の心を虜にできる。心に残る出会いを創れる。

二流の人は言動が、終始「抽象的かつ形式的（心がこもっていない）」。事前に学習・準備をしていないから、皆（世間の95%）と同じ社交辞令・決まり文句しか話せない。だから、何を言っても、それが綺麗事・建前にすぎないと見透かされる。

両者の差は、もう説明不要と思うが「事前の学習・準備」の差である。事前に学習・準備をしているから、言動が具体的かつ共感的になる。

以上を念頭に置き、三木市長と私の一期一会な出会いを読み、学びを得よう。

三木市長との出会いは2015年10月、全国の市長が一堂に会する「全国都市問題会議（開催地は長野市）」だった。聴衆約2200人の会議に、有識者として登壇した私は、登壇前後に50人くらいの市長と、初対面の挨拶を交わす機会に恵まれた。

三木市長はこの中の一人だが、三木市長を含め5%（3人）の市長は言動が「具体的かつ共感的」。だから、3人との会話内容は1年半後の今でも、しっかりと私の記憶（心）に刻まれている。

一方、残り95%の市長は言動が「抽象的かつ形式的」。だから、顔も名前も記憶（心）に残らない。でも、別れ際の挨拶だけは、公務員や議員が使う次の決まり文句な「お願い」だから覚えてい

る。

「もし何かあったら、そのときは宜しくお願ひします」

### もし何かあったら、という傲慢で失礼な「お願い」

皆さんは「もし何かあったら」という、仮定の話で心がこもっていないし、自分で何かをする意思がない者と後日、何か起きて再会した例はありますか？

私は一度もない。なぜなら、自分で何かを起す心がなければ「何も起きない」からである。

挨拶された側の私としても、抽象的で心がこもらない形式的なお願ひしかできない者は、記憶（心）に残らないので、自分から連絡することは絶対ない。

そもそも、この決まり文句は相手に「もし何かあるまで、俺を覚えておけ」と言っているに等しい。相手目線で考えると、実に傲慢で失礼なお願ひだ。

以上の話を聞いて、抽象的かつ形式的な言動・お願いが「相手に失礼、自分にも損、だから一流になれない」と考えて改革するか。それとも「抽象的かつ形式的な方が、準備も思考も不要だから楽チン」と思い聞き流すか。この意識の差が、一流と二流の分かれ目となる。

一方、三木市長は私との名刺交換時、次のように「具体的かつ共感的な挨拶」をしてくれた。

「久繁さんのご著書は全て読んでいます。特に

『地域再生の罨』は何度も読み返しました。その中で実家の飲食店に関与する話、共感しました。いつか久繁さんと話したいと熱望していました。須坂はここ長野市の隣、30分で行けます。もし今から東京に戻られる前に時間があれば、須坂に来てください」

### 貢献し合うWin-Winの関係

三木市長の「おもてなし」に、私は後の予定を変更して「お返しする」須坂へ行くことにした。須坂へ行くと、三木市長は施設や名所を案内するのではなく、地域活性化分野で有名な経営者たちと引き合わせてくれて、こう言うのだ。

「久繁さんの著書『商店街再生の罨』を読むと、施設を造るのでなく、人が大切と書かれていますね。私も同感で、人を大切にしたり取り組みに注力しています。須坂が誇る優れた経営者と久繁さんが会話すれば、久繁さんの書く仕事に少しは貢献できる。一方、須坂の経営者は意識とスキルが高まり、ひいては須坂が元気になる。私はこのように、Win-Winの関係（注）を創ることを常に意識しています」

注 三木市長は「Win-Winの関係」という言葉が大好きで多用する。一方、他の市長は建前で「協働、連携」という言葉を多用する。両者は言葉の意味は同じだが、行動が違う。三木市長は行動が具体的かつ共感的。他の市長は抽象的な建前。

## 相手に最大限の関心を寄せる

三木市長に紹介いただいた地域活性化分野で有名な経営者の一人に、山上万里奈さんがいる。

左の写真にも、三木市長の「具体的かつ共感的」な行動を見てとれるが、読者は分かるだろうか？

答えは以下、この写真に関する私と三木市長の会話から分かる。

私「相手の心を虜にできる一流の人は、相手と言葉やポーズ（仕草）を共感的に合わせます。三木さん、山上さんと同じポーズを取り、山上さん



須坂市で築100年超えの蔵を改築した話題の「ゲストハウス蔵」の前で、経営者の山上さん(写真中央)と三木市長(写真左)と筆者

の言葉をそのまま繰り返していた。さすがですね」  
三木市長「そう書いてある本(注)を読んで、実践しています。女性とポーズを合わせるのには最初、恥ずかしかったけど、実践しているうちに楽しんでできるようになった。それにしても、久繁さん、言動の細部から人の器を判断するなんて、さすがですね」

私「三木市長こそ相当な読書家で、しかも読みつ放しでなく、実践するところが一流な人」

注Ⅱ世界的な名著「人を動かす」(デール・カーネギー著)には、人の心を虜にする原則の一つに「相手に最大限の関心を寄せる」と記されている。この具体策として「相手と言葉やポーズ(仕草)を共感的に合わせる」方法が紹介されている。

### 成功方程式…知識×思考×実践Ⅱ成果

三木市長は「イノベーションⅡ活性化は、人が繋がることで生まれる」という原則Ⅱ知識と、「人の心を虜にするには、相手に最大限の関心を寄せる」という原則Ⅱ知識を、考えて、実践している。

いずれも、誰もが知る有名な知識だが、どのように考えて実践するかが、成功と失敗を分ける。

このように、成功は「知識×思考×実践」という成功方程式から生まれる。掛け算であることに留意したい。掛け算だから、3要素の一つでも欠けると、成果は出ない(成功できない)。

公務員(役所)の施策は、知識に偏重し過ぎて、

思考力と実践力が弱い。成功したいなら、知識Ⅱ情報を詰め込む学生時代の勉強という意識を改めて、思考と実践に磨きを掛けるとよい。

特に「地域活性化Ⅱイノベーション」は、人が繋がることで生まれる」という知識の、具体的な考え方と実践方法は無限に創造できる。

例えば、三木市長は隣都市の長野市で開催される全国都市問題会議という機会を利用して、複数の講演者から私に狙いを定め、会議後に地元の経営者と引き合わせる戦略を描く。この戦略を実現する事前の準備として、私の著書全てを読み、私の共感を得る実践に注力した。実践を通して、地元経営者の心を虜にする努力も連携して行っている。

衰退する地方都市のかじ取りを担う、首長と公務員には、このように誰もが知る有名な複数の知識を、連携的に活かす「思考力、実践力」が問われる。

### 歴史の書き換えⅡ物語の創造で、地方は創生する

別れ際、三木市長から1冊の本を手渡された。

2013年8月30日発売の「將軍慶喜を叱った男 堀直虎」(江宮隆之著、祥伝社)である。

堀直虎は幕末時代の須坂藩(一万石)の藩主。

堀直虎は33歳の時、江戸城で自害した。自害の理由は諸説あるが同書の発売前は、勝海舟の手記に書かれた「乱心(気が狂って)自害」が有力な説だった。勝海舟の説は二つの大きな問題がある。

# 一家言

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー  
ダミー

(は)

第一に、須坂市民としては、地元を誇りにできる史実とては言い難い。

第二に、ネガティブな説であるが故に、堀直虎の名前は歴史ファンにさえ認知されずに埋もれて

いて、よそ者が須坂への観光・移住に関心を持ちにくい。

この問題解決、すなわち堀直虎に関する現在のネガティブな史実〓物語を、ポジティブに書き換え〓創造することは、地域活性化の鍵となる。

事実、歴史ファンに愛される歴史〓物語のある地域は、ほぼ例外なく、観光を主とした地域活性化に成功している。

須坂市の隣、小布施町はその好例と言える。江戸時代の著名な画家、葛飾北斎は小布施の自然を愛して80歳を超えてもなお、老骨に鞭打ち何度も小布施を訪れた。小布施は、まちづくりはその物語を活かし、著名な観光地に成長した。

小布施へのアクセスは、長野駅から長野電鉄で35分。須坂駅は小布施駅の手前であるが、観光客の多くは須坂を、ついでに立ち寄ることさえしてくれない。しかし、何か手を打てば小布施への観光客を、ついでに誘致できる。どんな手が最適か？

小布施への観光客は多くが、葛飾北斎に惹かれる歴史ファンであること。須坂は堀直虎というポジティブに書き換え〓創造が可能な地域資源を有すること。この2点から、最適な解決策は堀直虎に関する「歴史の書き換え〓物語の創造」をして、まずは小説化して映画・ドラマ化を期待することとなる。

歴史は常に、隠れていた情報が掘り起こされて書き換えられる。書き換えの意外性やポジティブ

性が高いと、歴史ファン等がその地を訪れ始める。

これは広く応用できる。例えば、私が「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」として担う仕事の一つに、須坂市が第三セクター方式で運営する温泉旅館「古城荘」の再建がある。この旅館再建にも「史実の書き換えⅡ物語の創造」を連携的に活用できる。

例えば、古城荘のWebやパンフレットのキャッチフレーズは現在「ゆるりとした坂を登ると見えてくる須坂の自然に佇む一軒宿」である。抽象的過ぎて、誰に、どんな価値があるか、全く伝わらない。これを「旅館の部屋から見える信州の自然は、葛飾北斎が愛した景色」等と、歴史ファンに価値を訴求するものに変えたい。商品も地域も、売りたいなら「誰を顧客にするか」絞ることが重要である。

### 誰と繋がるか(誰を顧客にするか)絞る

「將軍慶喜を叱った男 堀直虎」という本は、堀直虎の「史実の書き換えⅡ物語の創造」を小説化する政策だ。そう、出版は有効な政策である。書き換えⅡ創造したポジティブな内容は、本のタイトルで明快に分かる。すなわち「大政奉還を決断した將軍、徳川慶喜を叱った勇敢な堀直虎は、武士道の心を貫き、自害した」という史実への書き換えだ。勝海舟によるネガティブな「乱心(気が狂って)自害」説に比べると、非常にポジティブで、政策化する価値は十分にある。須坂新聞

2013年6月22日の江宮氏インタビュー記事を読むと、それが分かる。

(問1)「堀直虎」を書ききつかけは？

堀直虎は以前から興味があり、3〜4年前から独自に調査してきた。具体的には昨年3月、三木市長から小説をとの希望があった。書きたかったが、直虎は全国区ではない。今回、市が出版に関しての予算を計上することで話が進んだ。

(問2) 須坂との関わり、印象は？

三木市長が中央大の1年後輩で親しみが持てる。須坂の多くの人たちと交流している。私は須坂や須坂の人たちが大好きだ。

私は三木市長に口説かれて「三木市長と須坂が大好き」になった。須坂新聞のこの記事を読むと、江宮氏が三木市長にどのように口説かれて「三木市長と須坂が大好き」になったか、私は体験者として具体的に想像できる。

問1を補足説明しよう。須坂藩主の堀直虎は全国区でない(知名度が低い)ので、本にしても売れない。江宮氏のような有名な作者が書きたいと言っても、出版社は(出版社が著者に印税を払う)商業出版に応じない。売れない本を出版する場合は、(著者が出版社に出版経費を払う)自費出版という形をとる。自費出版の費用は印刷部数により、150万〜300万円が相場。江宮氏は「この金を須坂市が予算として計上する(市の政策にする)から、本を出せることになった」と言

っている。

### 新聞という「政府と役所の広報紙」を活かす

注目すべきは、須坂新聞が当インタビュー記事を掲載した6月22日が、書籍発売日の70日も前であること。書籍発売日の70日にも前に知るの「出版社と著者とその側近(以下、彼らと言う)」に限られる。彼らの誰かが、須坂新聞に情報を流して依頼しないと、記事になるわけではない。これは悪いことではない。新聞は政府と役所の広報紙という機能で部数を稼がせてもらっている。

新聞は政府と役所の広報紙という言葉をも、三木市長が大好きな言葉に換言すると「新聞と、政府・役所はWin-Winの関係」と言える。

特に今回の須坂新聞の場合はそうだ。須坂新聞は読者数が約1・8万しかない(須坂新聞Web公称部数)。その須坂新聞が、有名な歴史小説家である江宮氏の単独インタビューを掲載できるのは、スクープに相当するほど価値が高い。この記事では、有名な著者が「須坂を大好き」と言ってくれているし、この著作で「須坂の史実がネガティブな内容からポジティブに書き換えⅡ創造される」と分かる。

この記事は共感度も期待度も抜群に高い。ほぼ全員が須坂市民と須坂関係者である須坂新聞の読者がこの記事を見れば、アマゾン等ネット書店に予約注文が殺到する。実に巧みな戦略である。