

反対意見を均す合意形成でなく、機能を連携し須坂市編③

条件は不利でも「思考×実践」力が高いと、成功できる

久繁哲之介
地域再生プランナー

条件は不利なのに、成功した者にこそ学べ

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。須坂には有名な優れた経営者が多く、彼らの取り組みは、地方創生と中小企業育成の示唆に富む。前回から、彼らの取り組みを紹介しながら、地方創生と中小企業育成のノウハウをお伝えしている。

今回は地方創生と中小企業育成に最も必要な「条件は不利でも、成功できるノウハウ」を話す。主役は須坂市仙仁温泉の一軒宿「岩の湯」を経営する金井辰巳氏（1952年高崎市生まれ）である（写真1、2）。

仙仁温泉の立地条件は良くない。1971年に須坂市へ編入された東村の、仙仁川と梯子山に挟まれた狭い傾斜地にある。つまり、①大都市からアクセスは良くない②旅館の部屋や温泉から見える景観は、どこにもある平凡な景色③狭い傾斜地にある——から、施設は大型化できない。

この3悪条件は後述する黒川温泉と酷似する。

3悪条件に立地する両者は、かつて無名な温泉地だったが、今では超人気旅館に成長している。

世界最大の旅行サイト「トリップアドバイザー」が2010年8月に発表した人気旅館ランキングで「岩の湯」は1位（表）。同ランキングで3位の湯布院温泉「亀の井別荘」は、観光庁長官表彰を受けた中谷健太郎氏が経営する。金井氏が無名時代の1985年、視察して目標に掲げたのが亀の井。9位の黒川温泉「山みず木」は観光力リスマの後藤哲也氏が経営する。後藤

表 トリップアドバイザー人気旅館ランキング2010

1位	仙仁温泉「岩の湯」	長野県須坂市
2位	乳頭温泉「鶴の湯」	秋田県仙北市
3位	湯布院温泉「亀の井別荘」	大分県由布市
9位	黒川温泉「山みず木」	熊本県南小国町

出典：トリップアドバイザーWeb

氏も無名時代に亀の井を、視察後に目標としていた。

注目すべきは、金井氏も後藤氏も、私との懇談で明かしてくれた「湯布院を視察後の実践が本質的に同じ」であること。湯布院は1980年ごろ、無名な観光地から活性化し、約35年後の今も賑わう有名な成功事例。この35年ほど、湯布院を視察した者は多い。しかし、湯布院視察を活かして、悪条件から成功できた者は、私を知る限り、金井氏と後藤氏だけ。しかも、両者は視察後の実践内容が同じ。条件が不利なのに、成功できる両者は他者に比べ、どこが違うのか？

成功方程式「知識×思考×実践」成果

金井氏と後藤氏の共通項としてまず、成功例から「自分に必要な知識を吸収」した後の「思考、実践」が素晴らしいことを指摘したい。

一方、成功できない者は「知識を漠然と吸収」した後、考えないで真似る。思考プロセスを踏まないで、いきなり「真似×実践」するから失敗す



写真1 日本一人気が高い旅館「岩の湯」で経営者の金井氏(右)と筆者



写真2 「岩の湯」に三つある貸し切り露天風呂の一つ。遠くに見える自然の山と、風呂の周囲に植林された森がマッチする風景に、心から寛ぐことができる

る。
この正否を分ける原則を本稿の第2回(4月20日号)で、成功方程式「知識×思考×実践Ⅱ成果」と解説した。

公務員(役所)の施策は「知識に偏重、しかも知識を漠然と吸収」し過ぎて、思考力と実践力が弱い。成功したいなら、知識を詰め込む学生時代の勉強という意識を改め、思考と実践に磨きを掛けたい。

金井氏と後藤氏の実践内容が同じ、ということ
は「実践」を導く「思考」プロセスも同じであり、
思考プロセスから解説すると、読者は理解しやす

い。
両者と懇談して私が最も共感したのは「トレードオフを実践できる思考」である。

自治体経営も、企業経営と同様に、トレードオフ

トレードオフの実践は、企業経営・自治体経営の鉄則である。しかし、役所の多くはトレードオフの実践を端から放棄している。

トレードオフとは「相反する関係」を言う。すなわち「同じ取り組みで、メリットとデメリットの相反する二つの事象が同時に」発生する。すると、地域や組織で何をやるにしても「損する部門

やデメリットを受ける者、つまり反対者」が必ず生まれる。

役所は反対意見を恐れ、全員合意を得るため、骨抜きで形骸化した計画に変えてしまう。

すなわち「誰も損しないことを重視した結果、誰も利益を得られず、投資だけは無駄に嵩む」計画に変えてしまう。形骸化をごまかすため、スロガンだけは「骨太」等と格好をつける。

他方、企業経営では全体の利益・幸福のため、経営者は一部の損失や反対者には目をつぶる。だから、経営者は嫌われる。任期中に利益や成果を出せない場合は「失敗者」との烙印を押されて、退任させられる。しかし、利益や成果を出せば「成功者」と称賛される。これが正しい経営の姿で、役所の首長や管理職も、こうあるべき(4年の任期中に全体の利益を出せない場合は、潔く退任すべき)だ。

役所向けの成功事例集も罪深い。実践は必ず、トレードオフになる。にもかかわらず、メリットの部分だけを紹介、しかも過剰に美化して描く。成功事例を盲信して真似した者は、真似して初めて、デメリットを知り失敗する。真似して失敗した者も、己の失敗は認知・公言したくないので、いつまでも不都合な真実が世間に伝わらない。

合意形成ではなく、機能の連携で、成果を出す

地域や組織での実践は必ず「損する部門、デメリットを受ける者、つまり反対者」が生まれる。

反対意見へ取るべき行動は「意見を均す調整・合意形成」ではなく「機能の連携」である。

損失やデメリットは、機能の連携で、利益へ転化する。この極意を岩の湯の経営から学ぼう。結論を先取りすると、人材確保と利益のトレードオフは「働き方の改革」との連携で利益に転化できる。

岩の湯には、宿泊希望者や同業の経営者が絶句するほど驚く経営方針がある。読者にも心から驚いていたであろう、まず次の事実を共有しよう。岩の湯は人気ランキング1位の人気旅館だから、客室稼働率は98%。平日も95%以上だが、土日祝日は1年先まで100%満室。この事実を知る顧客は、キャンセルによる空きを期待して、岩の湯に予約しようとするが、次の経営方針を言われて驚く。

「岩の湯は、年に20日強の休館日があります。休館日は、年末年始とゴールデンウィーク（GW）と盆休み、それぞれ約1週間です」
年末年始とGWと盆休み、それぞれ約1週間の20日強は、たいいていの旅館なら料金を通常期の2倍にしても満室になる繁忙期である。

なぜ岩の湯は、観光業界が1年で最も稼げる20日強の繁忙期を休館日にするのか？

人材の質量が不足して、観光業は衰退する

優秀な人材を確保するためだ。観光業は6K仕事（注）の典型で「人材が集まらない、定着しな

い」離職率が高い」傾向が続いている。特に岩の湯のような地方小都市では、その傾向は顕著である。

人材確保がネックとなり、地方小都市では、観光業が衰退し続ける。衰退せずに一見、観光客は増加し、観光業が活性化しているように見える地方小都市でも、実は「お金が地域に循環しないから、地域は活性化していない」。

理由は、6Kのうち主に「給料が安い、休暇が少ない」に起因する。つまり、次の悪循環に陥る。観光客が増加して、観光業の就業が増え、就業者は金も休暇も少ないから、消費できない。就業者は6K仕事で勤労意欲とホスピタリティーが減退して、顧客満足度が下がる。ホスピタリティーの悪さ顧客満足度の低さが口コミで世間に伝わり、観光客数は減少し続ける。

（注）6K仕事…かつて地方の主要仕事であった建設業は「きつい、危険、汚い」の3K仕事といわれた。現在、地方の主要仕事である観光業と介護業は「給料が安い、休暇が少ない（かつ休みたい時に休めない）、カッコ悪い」の新3Kを付した6K仕事といわれる。だから「結婚できない」を付して7K仕事ともいわれ、離職率が非常に高い。

人材確保と利益はトレードオフ

金井氏は以上の市場環境を「思考」して、同業

者がどこも「実践」していない斬新な経営方針を打ち出した。すなわち「最も稼げる年間20日強の繁忙期を休館日とする」社員が最も休みたい時に休める」経営方針である。これにより岩の湯は、優秀な人材を確保でき、人材定着率も飛躍的に向上した。

この経営方針は、人材の確保と定着には高い効果を発揮する。しかし、収益を相当に圧迫する。

このように、人材確保と利益は究極のトレードオフだ。岩の湯の例は極端にしても、企業はどこも「人材確保と利益のトレードオフ」に苦悩する。人材確保と利益のトレードオフの解決策は、確保した優秀な人材に、しっかりと成長・仕事してもらい、利益を出せる働き方をしてもらうことである。

つまり、人材確保と利益のトレードオフは「働き方の改革」との連携で利益に転化できる。

トレードオフ（反対意見への対応）が稚拙な公務員はぜひ、連携の正しい手法を習得しよう！

P D C A Ⅱ 思考 ↓ 実践 ↓ 反省の思考 ↓ また実践

観光業の利益向上には、どのような「働き方の改革」が求められるのか？ 答えは、顧客志向から導く。金井氏は無名時代の1985年に湯布院温泉を視察したが「顧客として、心から寛げたことに感動し、これを目標に掲げた。心の寛ぎはマニュアル接客からは生まれない。社員が『自分でP D C A する接客』から生まれる」と言う。

顧客目線な素人は、顧客目線が無いプロに勝る

金井氏は接客など大半の業務を社員に自由裁量を与えて任せている。しかし、湯布院で心から寛げた「原体験の核となる植林は今も、自分が率先して実践」する。この「実践は他人に丸投げせず、自分でやる」ことも、後藤氏と金井氏の共通項である。

植林を自分で実践する経緯を、金井氏は次のように話してくれたが、奇遇にも私は以前、後藤氏からも同じ話を聞いている。

「湯布院で心から寛げた感動は、接客や料理もあるが、部屋や温泉からの景色が大きい。その素晴らしい景色は『湯布院の森』と呼ばれ、JRが特急列車を『ゆふいんの森』号と命名するほど、ブランド化された。自分の旅館も、景色に拘りたい。しかし、湯布院は自然の森。狭い傾斜地にある私の温泉が森をつくるには、植林が必要。植林で顧客が心から寛げる景色を創造するためには、顧客目線に欠ける技術のプロでは無理vs技術は素人だが、顧客として感動した体験を有する自分が顧客目線で創造する」

この二項対立の意識は、とても重要である。

顧客目線に欠ける御用学者に丸投げは禁止

観光業界に身を置く金井氏と後藤氏の話を、役所業界に換言して掘り下げると、次のようになる。役所では、少しでも技術（専門）的な話は、自

分で実践する意識は全く無く、プロ（専門家）に丸投げされる。しかも、丸投げされたプロは「自ら顧客として感動した体験が無い（顧客目線が欠如する）御用学者」が多い。御用学者に丸投げしたら、顧客（市民）は絶対に感動・共感できない。結果、顧客離れ（地方行政への無関心）が起きて、中小企業はすぐに倒産する。だから、自分は技術的に素人だが、思考（学習）しながら自分で実践する。顧客に感想を聞き反省して、また自分で実践する。

これが「思考（学習）↓実践↓反省の思考↓また実践」というPDCAであり、地方創生と中小企業育成に最も必要な「条件が不利なのに成功できるノウハウ（以下、ノウハウ）」の核心である。

勝てぬ戦は、失敗を認め、早く・深く「撤退」する

ノウハウの核心として、もう一つ重要なことがある。撤退の意思決定を早く・深くできることである。

PDCA（思考↓実践↓反省の思考↓また実践）は「思考↓実践」の繰り返しではあるが、実践して「ダメ、勝てない」と判断したら即、撤退しなければならぬ。なぜなら、撤退の意思決定が遅いと、損失が拡大し、取り返しがつかなくなるからである。

地方衰退と企業倒産の隠れた本質的な原因は、旧日本軍の敗戦と同様「撤退の意思決定ができなかった（失敗を認めなくて、勝てない戦をダラダ

ラ続けた）」ことにある。

そう、撤退は、自治体経営者と企業経営者に最も求められる意思決定だ。しかし、撤退を早く・深くできる経営者は少ない。

一方、金井氏は撤退を早く・深く決断する優れた経営者である。例を挙げよう。

岩の湯は1989年7月、大規模リニューアルを行う。リニューアル開業に合わせて、料理の質を高める目的から、有名シェフを評判だけで招聘した。

しかし、有名シェフの調理は、顧客の反応に無関心で「既に確立した自分のスタイルをマニュアル的にこなす手抜き」と、金井氏の目に移る。

有名シェフとしては、自分のスタイルを続けることが、プロの矜持きょうじなのだろう。すなわち、有名シェフが顧客に合わせて改善するのは邪道で、有名シェフの料理に顧客が舌を合わせるべき、と考える。

金井氏は何度か有名シェフに成長を促したが、改善が見られない。顧客満足度は落ち続ける。その状況を迅速に判断して、招聘から3カ月も経ない早い時点で、有名シェフを解雇した。

金井氏はこの失敗は全て自分にあると反省し、自分が顧客目線で実践する形へ進化していく。