

連携ありきで、無節操に人を集めると、失敗する。須坂市編⑤

まちづくりが「点↓線↓面」へ進化する鍵は、よそ者⇨移住者の質量

久繁哲之介
地域再生プランナー

あなたは情報発信者として、知的誠実か？

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。須坂には有名で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。過去4回は3人の経営者と須坂市長の実践を紹介しながら、地方創生と中小企業育成に有益なノウハウを紹介した。

つまり、過去4回は須坂の良い面だけに光を当てた。しかし、良くない面も当然ある。どの都市も、良い面と良くない面を併せ持つのは当然である。

そこで、紹介者（著者）の知的誠実さが問われる。良い面だけを書いて、良くない面は全く書かない。「知的でない、不誠実な著者」が多過ぎる。この悪しき傾向は「自治体を読者とする、自治体を書き手となる」分野では顕著に見られる。

「知的でない」とは、良くない面を見抜くことができないか、見抜くことはできても解決策を提

示できないから、良くない面は書けない。良い面の表層しか見えないし書けないことを言う。

「不誠実」とは、良い面の表層だけが書かれたウソの情報を読者が盲信・真似する弊害を言う。

あなたは今「読者」だが、仕事では市民への「書き手」情報発信者である。さて、あなたは市民に対して、知的誠実であるか？

以上を踏まえて、本連載は初回（4月6日号）に次のように公言した。「成功例（当事者にとつて、都合が良い話）だけを切り取って話すのではなく、失敗例（当事者にとつて、不都合な真実）も隠さずに詳解する」

過去4回は須坂市の良い取り組みから学びを抽出してきたが、今回より須坂市の役所の悪い意識から反面教師的な学びを提示したい。

まちづくり・地域再生の3段階「点↓線↓面」

まちづくりや地域再生は「点↓線↓面」の3段階に分けて、取り組みを考えるとよい。

まちづくりや地域再生の取り組みは最初、規模

の大小にかかわらず、一つの「点の活動」にすぎない。一つの「点が成果を出す」ことが第1段階である。

点が増えて、点同士が連携できると「線の成果」に進化する。これが第2段階（注）である。

しかし、第2段階への進化（点同士の連携）は難しい。なぜなら「連携はWin-Winの関係者同士でのみ育まれる」からだ。よって、顧客属性や立地的に顧客を共有できる等、共通点の発見が連携を生む鍵となる。連携ありきで、共通点が乏しい者を無節操に集めると、失敗する。

過去4回は、第2段階に到達できた話だ。第2段階に到達できた成功要因を、3人の「点の成果」から説明し、3人の取り組みの成果を繋げた「線の成果」の話に発展させて解説してきた。

3人が連携できて、点から線に進化することができた理由は、全員が観光業界に属し、観光客という同じ属性の顧客を共有できるからである。

立地特性も連携の要因である。3人の観光施設は山間部や郊外にあり、車利用の観光客という同

じ属性の顧客を共有できる。

(注) 更地から新規に開業する大型商業施設の場合、第1段階は省略して、顧客を共有しやすい複数の点を同時期に開業させることが簡単にできる。しかし、地方の中心市街地や商店街では、既存店舗や既得権との兼ね合いや需要の小ささから、複数の点を同時期に開業させるのは難しい。ここに第1段階を省略できない中心市街地・商店街まわりの難しさがある。

目的や顧客属性が違うと、連携できない

第3段階に進む前に「同じ属性の顧客を共有化しやすい」という特性が、まちづくりや地域再生を考える上で大切だが、公務員の多くは分かっている事実とその弊害に気付いてほしい。

拙著「商店街再生の罨」では、次の失敗例を詳解している。地元市民に日用品を売る商店街が衰退したので、商店街の近くに観光施設を建設し、観光客が商店街を回遊することを狙う施策が流行した。この「回遊期待施策」は、ほぼ全てが失敗している。失敗の本質は「日用品を求めめる地元顧客と、観光客は属性が全く違い、違う属性の顧客は共有化できない」からである。

須坂の状況も然り。3人の経営者を含め優れた経営者と私が一目置く施設は全て観光系で、山間部や郊外に立地する。このような優れた観光系の施設がいくら増えても、須坂の中心市街地(特に、日用品を売る商店街)と観光系の施設は、立地的

にも業種的にも、顧客を共有化できない。にもかかわらず、中心市街地に点をつくる第1段階の取り組みもせず、両者を連携させたい須坂市の間違った意識(詳細は後述)では、いつまでたっても中心市街地の衰退に歯止めをかけることはできない。

点から面へ進化する鍵は、よそ者⇨移住者の質量

第3段階は、線の質量が高まることで「面の成果」に進化して到達できる。質は幾つでも創造できる。例えば、働くという属性で分けるオフィス系やサービス系や農林水産系。顧客という属性で分けた観光系や日用品系。働くと顧客の関係は表裏一体で連動する。須坂の場合、顧客属性で優れたものは観光系に限られ、働く属性はこれに連動してサービス系に限られる。

よく「地方には、仕事が無い。だから、若者が大都市に流出する」といわれるが、これは正しくない。正しくは仕事の「量は沢山あるが、質(種類)はサービス系などしか無い」という意味である。このような地方小都市は「面の段階に進化できていない、線か点の段階」にある。このような観点から第3段階に到達できた地方小都市の成功例は、島根県海士町や徳島県神山町など僅かしかない。

では、海士町や神山町が「線の質量を高めることができた」要因は何か? 移住者の質量を他都市とは異次元なレベルに高めたことである。

地方では、よその都市(特に大都市)で経験を積んだ「よそ者⇨移住者の方が起業など新しい事業に成功しやすい」(詳細は後述)。

そう、まちづくりが線から面に進化する鍵は、移住者の質量にある。この鉄則は、海士町や神山町という僅かしかない成功例に共通している。この鉄則を、海士町を例に検証しよう。

海士町は人口2400人弱の2割が移住者

海士町は2004年、山内道雄町長が「役場と町民が危機感を共有する。公務員の給与カットで浮いたお金は、未来への投資に使う」と宣言する。公務員の給与削減幅は役職に応じて16〜50%に及ぶ。国家公務員の給与を100としたときのラスパイレース指数は72。日本で最も給与が低い自治体になった。

海士町に移住者が増え始めたのは、この改革以降、すなわち2004年からである。役所の市民感覚な本気度、人は素直に共感してくれるのだ。以下は月刊誌「事業構想」2016年9月号、隠岐経済新聞の内海直子編集長(1972年生まれ)が執筆した記事の要旨である。

海士町には、改革に着手した2004年4月から2009年12月の約5年半で144世帯234人が移住した。2009年末時点で移住者は、数的に人口2400人弱の1割であること、質的にソニーやトヨタなど大企業を退職した若者が多いことが話題となる。話題になった最大の理由は、

移住者が「顔出して、自らの活躍を本音」で語ったからだ。移住者が増え、かつ活躍できる事実が「移住者の本音と体験」として世間に知れ渡ると、後5年間の時間を経た2014年に移住者の割合は2割へ倍増し、地域活性化が加速した。

内海氏は当記事の執筆に先立ち、2016年4月20日の朝日新聞で次のように紹介されている。「漁師になりたいという夫と共に2014年11月、東京から移住。翻訳業を生業としていたが、その職能を活かせる仕事は当然、海士町には無い。第1次産業に従事する体力も40歳代女性の私にはない。そこで、自分の人生を変えた体験に基づく情報を、自ら発信する仕事に、やりがいを見いだした」

つまり、内海氏は「よそ者が多く、活躍する海士町」という移住者の体験に基づく本音の情報を受けて移住した。移住後は自身の移住体験を踏まえて、同じ情報を発信する側に回っている。

移住者自身が語ると、移住者が増える

移住者を増やしたい（人口減少対策を担う）読者にとって、以上のプロセスは示唆に富む。

第一に、まちづくりや地域活性化を成功させる鍵は、移住者の質量にある。量の目安は、粗探しの得意な公務員が海士町を成功事例と認める2009年ごろを基準にすれば、人口の1割となる。

第二に、移住者が1割に達する「契機と期間」

は、役所が公務員の給与カット策で市民感覚な本気度を示す契機から、最低5年はかかる。

第三に、最も示唆に富むことは、情報受発信の目線と中身である。人を動かす（移住してもらう）情報受発信は「役所が良い面だけで事務的に報告する」のでは駄目で「移住者が顔出して自身の体験を本音で語る」ことが大切である。語る媒体は、朝日新聞のような大手マスコミが効果的だ。なぜなら、他のメディアが真似して同じような情報を発信してくれる。このような情報が質量の両面で蓄積するのに比例して、移住者数は飛躍的に増加していく。

地方の起業家に光を当てる役割の重要性

読者は、上記3点の学びを得ると同時に、なぜマスコミは海士町ばかり「応援する、えこひいきする」のか、という疑問・不公平感も抱いていると思う。

そう、海士町では「移住者が他都市なら当たり前なことを実践し始めただけ」で、マスコミが絶賛報道してくれる。すると、数カ月後には有名な雑誌に執筆できる運を掴む等の好循環が生まれる。このような好循環を見れば「取りあえず海士町へ行ってから、何をやるか考える」といつて移住する若者が増える現状は頷ける。読者には、この好循環が生まれる契機に注目してほしい。海士町が公務員の給与カット策で市民感覚な本気度を示したから、マスコミは海士町に共感する。マスコミ

ミが共感的な記事を何回も書き、その記事によって「海士町が公務員の給与カット策で市民感覚な本気度を示した」事実を大都市居住者は知り、海士町に共感する。

私がさまざまな媒体で、須坂が共感されるような記事を書く理由も同じ。本連載2回目（4月20日号）に三木正夫市長との出会いを記した。三木市長の須坂を活性化したい熱意と、協働者に私を選んで口説いてくれた共感から、私はアドバイザーに就任したし、須坂が共感されるような記事を書き、さまざまな媒体で書いていく。

そう、共感が「人を動かす、地域を変える」。

移住は人口減少対策と起業(仕事おこし)に効く

実は須坂の経営者3人も全員が観光業界であると同時に全員が、U・Iターン者⇨移住者である。地方では、大都市等よその都市で経験を積んだ、よそ者の方が起業など新しい事業に成功しやすい。見方を変えたと「よそ者（移住者）が入って来られない硬直性、よそ者は入っても活躍できない閉鎖性が、地方を衰退させてきた」と言える。

よそ者を増やす移住推進政策は「起業（仕事おこし）の推進、硬直性・閉鎖性の打破」という観点から、絶対に必要である。ただし、目先の人口数（頭数）を増やすことのみ執着し、移住してくるなら誰でもよいという地方都市が多い現状は、いただけない。地域の特性に合う人に移住してもらおう政策の実践が、地域と移住者双方の幸せ

鳥取から2キ弱)に誘致したイオンモール広島府中は2004年開業当時で最大規模の11・4畝。雇用者数はイオン発表値で2000人。広島市十府中町の人口は約125万人。一方、長野市十須坂市の人口は約40万人で3分の1以下なのに、イオンの規模は14・3畝。

都市圏の規模vsイオン規模を、広島十府中vs長野十須坂で比較すると、**都市圏規模は需要に対して、須坂が誘致を目指すイオン規模は巨大過ぎる。**規模の見直しとともに、次の二つのリスクに備えたい。需要不足による撤退と、労働者不足による撤退

連携を誤解し、連携を乱用する役所

須坂市の二つの計画が、本稿の主旨と正反対だという要因は、②が①③とは立地特性と顧客特性の両面が正反対で、顧客を共有できないことにある。つまり、須坂市は「連携できない組み合わせで、無理に連携させようと、無謀な計画」を立案している。

連携(組み合わせ)には当然、相性がある。なんでもかんでも、連携すれば効果が出るわけではない。顧客属性や志など何か一つでも共通点があれば、単独でやるより、連携した方が成果は出る。しかし、共通点が無い者を無謀に連携させても、成果は出ない。共通点が無いなら、単独の方がよほど成果が出るし、効率的で無駄がない。

そう、無謀な連携は、投資する時間と金が異常

に膨らんだ揚げ句、全て無駄になる。会議の質量はこのバロメーターになる。

須坂市の会議は、連携ありきで、共通点が無い者を地域内から無節操に集めて、会議を開き「皆で志を合わせて地域のために、連携しよう」と言う。連携ありきで、目的や志が違う者を無節操に集めて会議を開けば、どうなるか？

参加者(須坂市民・経営者)は皆、地域のために貢献できる自分・自社の志を語るが、内容はバラバラで、長い時間を会議に投資しても、何も決まらない(何も合意できない)。

公務員は、各自バラバラな話をする市民を見て「市民は連携・協力してくれなくて困る」表情を浮かべ「合意を得るのは難しい」と言うが、お門違いも甚だしい。責任は市民ではなく、連携ありきで目的や志が違う者を無節操に集めた役所にある。

連携を創る基本は、一本釣り

連携と、地域再生3段階は密接に連携する。

連携とは、点から線へ進化させるため、今ある点を線にできそうな「1点(1社)」を一本釣り」することである。**一本釣りとは「共通点を探して、Win-Winの関係になれそうなパートナーを厳選」**することを言う。

連携相手が複数必要な場合も、重要な者から順に一本釣りしていくことが大切だ。なぜなら、自分だけに語り掛けてくれると、意気に感じて(共

感して)責任を持って行動してくれる。さらに次のように、最初から役割分担を明確にした具体的なアプローチができるからである。

「私(既に連携者がいる場合は、私たち)は新たに、こんな事業をしたい。私は、あれはできるが、これはできない。そこで、あなたはこれに、こういう形で参加してほしい。あれとこれの相乗効果で、あなたにはこんなメリットがあり、全体ではこういうメリットが生まれる。金や時間などの負担割合はこんな感じの連携で、Win-Winの関係になりましょう!」

協議会を先につくるな VS 応援は共感者を創れ

本稿をまとめよう。地域再生など役所主導のプロジェクトが失敗する最大の原因は、いきなり「協議会」器・組織を先につくり↓無節操に多くの人を集め↓皆で連携できる(簡単な)事業を探す「間違った3段階プロセスにある。簡単な事業を探す行為が、成功例の猿真似という失敗を誘発する。」

海士町など成功例に学ぶべき、正しい3段階プロセスは本稿で解説したが、要約しよう。第一に、応援は共感される「点」小さな事業を自由に数多く創造する。第二に、共通項がある「点を線に進化させる連携(一本釣り)」を仕掛ける。最後に、よそ者⇨移住者の質量を高めて「線を面に進化」させるが、よそ者⇨移住者を集める鍵も、やはり「応援は共感される」ことである。