

失敗と成功の差は紙一重。では何を変えるか？須坂市編⑥

久繁哲之介
地域再生プランナー

研修実録／顧客目線と全体最適の実践。そもそも顧客目線とは？

全体不適格Ⅱ言動不一致は、経営不振の元凶

私は2016年に、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。

須坂滞在は2016年に5月30日から1週間と、10月18日から2日間。三木正夫・須坂市長と市職員および市民と深い対話を重ね、対話から課題を抽出した後、助言と職員研修を実践した。私の話は厳しく、「三木市長と市職員は、かなりショックを受け、私は嫌われた」ようだ。ここで注目すべきは、厳しい助言を「嫌うだけで終わるか、真摯に受け止めて学ぶか」という紙一重の差が成否を分ける、こと。

そう「失敗と成功の差は紙一重。では、具体的に何を変えようと、失敗を成功に変えられるか？」が、私の助言と職員研修の核心である。

示唆に富む内容なので、読者と共有しよう。三木市長は優れた人である、と本連載で称賛してきた。しかし、その時々の言動だけを個別に見て「部分最適」という条件が付く。つまり「全体

不適格Ⅱ言動の不一致」が見られる。

責任が小さい普通の人なら、付き合いが浅い相手には「部分最適」で通用するし、付き合いが深くなっても「全体不適格Ⅱ言動の不一致」は信用を失うだけで済む。つまり、普通の人間関係は、付き合う相手を代えれば済む。

しかし、トップを代える機会は選挙や株主総会に限られ、責任が大きいトップが「全体不適格Ⅱ言動の不一致」では、多くの部下と市民が苦勞する。

全体不適格とは「部分・部門が連携できない」とこと同義であることに注目しよう。だからこそ「トップ（首長、経営者）の器量は『全体最適Ⅱ言動一致』に表れる」といわれる。

この格言は「失敗と成功の差は紙一重。では何を変えるか」という答えの一つ。もう一つの答えは「顧客目線」だが、まず「全体最適Ⅱ言動一致」から説明しよう。

2016年3月31日「KURARA別冊」（まちなみカントリープレス、1000円）という雑誌の

別冊が発売された。この有料誌の発売目的は時期を考えると、2016年1月17日に4選を果たした三木・須坂市長が政策や所信を表明することにあるようだ。同誌の124頁から、4頁にわたる三木市長のインタビュー記事が掲載された。以下の発言はそこからの引用である。

「地方創生を旗印に、政府は中心市街地の活性化を推進しようとしています。外部から見ても、あなたに賑わっていないからといって、あなたの商店街を活性化しましょうというのは余計なお世話だ」

トップが厭う話は上げにくい空気で、組織は腐る

この発言だけを判断すれば、問題は何かもない。むしろ当時「全国市長会の副会長」だった三木市長は、全国の首長が言いたくても言えない本音を代弁したと思われる勇氣ある発言で素晴らしい。問題は「全体不適格Ⅱ言動の不一致」にある。

活性化しろと言う国に「余計なお世話だ」と息巻く裏側で、国の活性化の補助金は使いまくる三

本市長の「言動は不一致」過ぎる。

例えば、須坂市は2016年に「地域おこし協力隊」を8人も雇用している（途中離脱者3人は除く）。同制度は「地域おこし」地域活性化」を目的に、全額を国が負担する補助金である。

さらに疑問に感じることもある。三木市長は地域・商店街の「活性化」という政策・言葉に、異常なほどアレレギー（拒絶反応）を示すのだ。

活性化しろと言う政府に「余計なお世話だ」と拒絶反応を示す本当の理由は「活性化」という政策・言葉へのアレレギーにあると推測する。

この推測の背景を話そう。写真で分かるように、須坂市の地域・商店街は酷く衰退している。一方、地域・商店街の活性化は、私が最も得意とする分野である。私はアドバイザーを受けた立場として、地域・商店街の「活性化」策を、気が付くたびにアドバイスする。しかし、三木市長は毎度、顔をひきつらせて「活性化って何ですか？ 外から衰退していると見えても、中の人が幸せならそれでよい」と、いつも活性化の話は途中で遮る。

三木市長の「活性化アレレギー」を不思議に思い、須坂に1週間滞在した期間中、職員と市民に話を振ってみた。そこで次の話を聞いた。

「須坂の中心市街地と商店街が衰退し続けるのに『中の人は幸せ』なんてわけはない。三木市長は市長1期目、後に『死海の水プール事件』と呼ばれる地域活性化策で大失敗して、活性化という政策と言葉を厭うようになった。失敗後、政策の

中心は『健康長寿』や

『移住（居住）しやすさ』へ移った。これら

政策も必要と思うが、

市長が厭う活性化という言葉すら

上げにくい空気は絶対に変えたい」

トップが厭う話は上げにくい空気を変える方法

「トップ（上司）が厭う話は上げにくい空気」は、組織腐敗・地域衰退の根本的な原因といわれるが、まさにそれを象徴する事例と言える。

トップ（上司）が厭う話は上げにくい空気が蔓延する組織では、上司が好む話しか報告・提案されなくなり、次のような弊害を生む。

1. 上司が好む言動をする「イエスマン」が昇進する
2. 改善を要する重要な話は上に報告されなくなる



写真 須坂駅前にあるシャッター商店街「バルム」

2を「隠蔽体質」と言い、東京都の「豊洲市場が盛り土されなかった虚偽の情報発信」が何年も続いた事件は「トップ（上司）が厭う話は上げにくい空気」の問題と弊害の大きさを象徴している。つまり「トップ（上司）が厭う話は上げにくい空気」という問題は、須坂市（三木市長）だけの課題ではなく、自治体の多くに通底する深刻な課題である。

トップ（上司）が厭う話は上げにくい空気を変える解決策も、都知事が交代した東京都の事例が示す。つまり、トップが厭う話は上げにくい空気を変える最も効果的な解決策は「トップがかわる」ことである。

トップがかわるという意味は二つある。一つは、選挙や株主総会により、人そのものが代わること。もう一つは、外部アドバイザーなど他者との協働で、トップが「意識を変える」こと。

死海の水事件の失敗要因は、顧客目線の欠如

死海の水プール事件を説明しよう。

2005年3〜9月に開催された「愛・地球博」のヨルダン館では「死海の水」のプールで浮かぶ「浮遊体験」が人気を集めた。ヨルダンとイスラエルに面する「死海」の塩分濃度は、普通の海水より約10倍も高く、人は何もしなくても浮く。ヨルダン館の「死海の水」のプールは15分の「浮遊体験」にすぎないのだが、連日の大行列で、料金は5月末までの10000円から6月には倍の

20000円に値上げされた。

愛・地球博が閉会した後、ヨルダン館で使用された「死海の水」約9トンは処分になり、譲渡先を募集した。手を挙げたのが2004年1月、須坂市長に初当選した三木氏だった。須坂市の第三セクター「須坂健康福祉ランド」が経営する日帰り温泉施設「湯つ蔵んど」に約2700万円の公費を使い「死海の水プール」を2006年4月に開業した。

皆さんは、須坂市の「死海の水プール」の人氣は、ヨルダン館と比べて、どの程度と推測しますか？

推測の判断材料は次の2点で十分である。

1. 日帰り温泉施設「湯つ蔵んど」は、多くの都市にある「地元市民が回数券や敬老割引券を使い、リピート利用客で経営が成り立つ」施設。

2. 「死海の水プール」と温泉は、場所も料金も別。だから、それぞれの場所ごとに脱衣が必要で、プールは水着着用義務がある（ので、知らずに来た者は入場できない）。料金も別々で当時、温泉3000円とは別にプール10000円。

顧客目線を高める公務員向け研修で話す内容

答えは、開業翌年以降の利用者は1日10人前後で、開業から僅か2年半後の2008年10月に「死海の水プール」は休止となる。失敗要因は何か？

失敗の要因は「顧客目線の欠如」に尽きる。顧客

目線（市民目線）の欠如は、公務員に共通する深刻な課題といわれる。

私は多くの自治体で研修の講師を務めるが、よく依頼されるテーマが「顧客目線（市民目線）を高める方法、その意識改革」である。研修ではその方法を次のように2段階に分けて解説している。

顧客目線を高める第1段階は「顧客を絞る（誰が顧客か考える）」こと。死海の水プール事件の場合、ヨルダン館の顧客は短期間のイベントに全国から一時的に集まる「一見客」。しかし、「湯つ蔵んど」は顧客の多くが「地元リピート客（しかも、高齢者）。両者は消費時の「価値観、金銭感覚（財布の紐の堅さ）」が正反対に違うので、一見客対象の成功事例は、リピート客には正反対な結果（失敗）になる。

顧客目線を高める第2段階は「当事者意識を持つ（絞った顧客の立場で考える）」こと。死海の水プール事件の場合、自分が「1回10000円も出せるか、2回以上リピートできるか」と自問すれば、リピート客には利用されない結果は簡単に推測できる。

以上、2段階は初歩的なビジネスの基本である。つまり、三木市長を含む公務員が地域活性化に失敗する本質的な原因は、ビジネスの基本を知らない学習不足にある。ビジネスの基本を学習しない公務員は致命的な欠陥を随所で露呈する。

なぜなら、**ビジネスの基本を知らない者は「顧客目線を持って」と言われても「顧客目線が何たる**

かが分からない」のだ。

だから、顧客目線を高める研修では、ビジネスの基本を公務員向けに解説した拙著「競わない地方創生〜人口急減の真実」を教材に使用する。

成功と失敗の差は紙一重〜基本の実践で成功へ

「三木市長を含む公務員」と記す意図は、三木氏の職歴は公務員（長野県庁と須坂市長）に限られ、ビジネスの経験が無いことにある。これは珍しい経歴ではなく、むしろ首長の過半は職歴が議員を含む公務員に限られ、ビジネスの経験が無い。しかも、部下の公務員も中途入所者の一部を除くと、やはりビジネスの経験が無い。この人的資源では、役所主導の地域活性化は成功しない。

死海の水プール事件はその典型である。三木市長による「愛・地球博のヨルダン館で大成功した死海の水プールの猿真似を、須坂で地元リピート客が集まる日帰り温泉施設でやりたい」という無謀な提案を、須坂市（議会も含む）は止めることができなかった。理由は彼らに「ビジネスの基本知識が無い」そして「トップ（上司）が厭う話は上げにくい空気」が蔓延していたことだろう。

役所が地域活性化や地方創生を成功させたいなら、ビジネスの経験が豊富な「アドバイザー」の起用、中途採用」が絶対に必要である。

死海の水プール事件後、須坂市（の三木市長）は、ビジネスが分かる市民からさまざまな批判を浴びた。その一つに「死海の水は、須坂という地

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
ダミー
ダミー
ダミー

〇

域との関係性が無いのに、よその成功を何も考えずに「猿真似」したから失敗したという批判がある。この批判は、後半は正しいが、前半は正しくない。すなわち「よその成功を何も考えずに猿真似

（後半）」は失敗要因として正しい。しかし「地域との関係性が無い（前半）」は失敗要因として正しくない。読者は、正しくない理由が分かるだろうか？

ビジネスの基本を実践すれば、地域との関係性が全く無くても成功できる。成功例は後述する。逆に、地域との関係性は深いが、ビジネスの基本が欠如する地域活性化策は、ほぼ失敗している。両者の小さな違いに、気が付いて改革できると、自治体の地域活性化策は劇的に改善する。そう、成功と失敗の差は紙一重にすぎない。何か一つ変えれば失敗を、成功へ転じることができ。その一つとは「基本の習得・実践」である。

ビジネスが分らないと、顧客目線は分らない

死海の水プール事件の失敗要因は「ビジネスの基本が分らない」から「顧客目線が何たるかが分らない」とまとめることができる。

顧客目線を高める研修では次のように、顧客目線をもっと具体的に掘り下げて、事例考察を行う。顧客目線とは、映画監督のごとく、自分の目線を撮影カメラと見なし、顧客の行動や現場の最適な場所カメラを移動する、と換言すると分かりやすい。死海の水プールを例に説明しよう。

最初の目線は、ヨルダン館という現場で適用された「水着用義務ルール」を見る。この目線があれば、須坂市のように「全裸で入場する温泉施設では、顧客が不便」と簡単に分かる。そして、温泉施設ではなく、水着で入場するプール施設の一部として導入すれば、成功できそうと分かる。第二の目線は、お金を掛けずに導入できるプール施設を保有しているか、である。例を挙げよう。

複数種類のプールを有する公営複合プール施設内で、危険性やコスト高の観点から利用率が低いプール（例えば、飛び込みプール、波プール）を所有していれば、その活用でお金が無くても導入できる。須坂市のように約2700万円の工事費は要らない。

第三の目線は、1シーズンに限り「死海の水プール」への転用を「試してみる」ことである。料金は現状据え置きで、入場者が増えれば、ひとまず成功と判断する。もし、増えない場合は失敗と判断して撤退する。この方法は、コストはほとんど掛けていない「試行錯誤」なので、撤退も簡単に行ける。

最後の目線は、成功（入場者が急増）した場合は、キャパシティ管理と行列緩和の観点から、料金を値上げしてみる「試行錯誤」である。ヨルダン館が連日の大行列で、料金を1000円から2000円に値上げた本当の理由はここにある。

ビジネスの上級編は、ハイリスク&ハイリターン

上記で示した「お金を掛けない、1シーズン限りの試行錯誤」を北九州市にあるテーマパーク「スペースワールド」内の複合プール施設「ミューナ」が2016年の夏限定で実施している。ミューナの「死海の水プール」は、私ごとでは発想できない（上記の基本プロセスには無い）仕掛けが追加されている。それは「美容ソルト入浴による美容効果」という仕掛けであり、美容効

果を大々的に謳うことで、スペースワールドの「死海の水プール」という試行錯誤は人気を博した（スペースワールド本体は経営不振で2017年末に閉園予定）。

美容効果まで謳うこの取り組みは、宣伝などの予算やスキルを要する「ビジネスの上級編」である。

以上より、二つの示唆を得ることができる。

第一に、死海の水プールという同じ施設を、ビジネスの上級編を実践できる民間（スペースワールド）が行うと成功しやすい。しかし、ビジネスの基本さえ知らない自治体（須坂市）が行うと失敗する。

第二に、だからといって、地域活性化事業を安易に「民間によるビジネスの上級編へ丸投げ」すればよいというわけではない。ビジネスの上級編は成功する場合はリターンも大きい、失敗する場合はリスクも大きい。リスクは投資回収もあるが、美容効果は本当かと問われたときの責任問題等もある。

スペースワールドの事例は「私ごとでは発想できない」と先述した。しかし、実は「ハイリスク&ハイリターンな発想は、私（や自治体）ごときが、初期段階では実践あるいは丸投げしない方がよい」という意味を込めて言っている。

初期段階という但し書きが大切である。繰り返すが、初期段階は「コストをほとんど掛けない試行錯誤」というビジネスの基本を、自分で実践す

べき。

試行錯誤で失敗したら撤退し、成功したら初めて、もつと大きなリターンを取りに行く。成功後に大きなリターンを取りに行くときに初めて、ビジネスの上級編を実践できる民間に任せるとよい。

試行錯誤で失敗を回避し、成功確率を上げる

話を須坂市のケースに戻して、本稿をまとめよう。須坂市は死海の水プールを温泉施設に建設する当時から、飛び込みプールを含む立派な複合公営プールが存在する。だから、上記で示した「お金を掛けない、1シーズン限りの試行錯誤」を、複合公営プールで実践すればよかった。これはビジネスの基本が分かれば簡単に発想できる。なぜ須坂市は、こんな簡単な発想ができないのか？

答えは繰り返しになるが「ビジネスの基本を知らない」そして「トップが厭う話は上げにくい空気」が蔓延していたのだろう。

解決策も繰り返しになるが、次の2点である。

1. 選挙や株主総会で、トップが新しい人になる

2. 他者との協働で、トップが「意識を変える」

三木市長は今、2に挑戦している。本稿で紹介したような「不都合な真実と厳しい助言」を指摘する私をアドバイザーに起用して協働する、三木市長の意識の高さに敬意を表する。