

連携先の選定も、地域内優先でなく顧客優先へ堺市編①

地域資源が、PRしても「埋もれる」伝わらない「理由と解決策

久繁哲之介
地域再生プランナー

地域資源が埋もれる原因の一つも、縦割主義病

私は2016年より、大阪府堺市の「堺の魅力発信アドバイザー」を務め、職員研修を2012年と2016年に実施した。研修名は竹山修身市長の意向で、2年とも「意識改革研修」である。

本稿は前回まで「意識↓政策↓情報発信」が連携すると、成果は出る」という研修を紹介してきた。この研修名は、私が長らく自治体と協働してきて導き出した、自治体に最も必要な理念を表す。

竹山市長は私に、研修で理念の入り口となる「意識」改革を依頼、アドバイザーとして理念の出口となる「情報発信」改革を求めている。

その背景は本稿の初回（4月6日号）、本連載の意図を次の如く要約した。公務員は「何をすればよいか教えてくれ」とか「何成功事例を教えなさい」とか「何（答え、指示、前例・成功例）を私に求める。つまり「何」が起点で「何」答え、指示、成功例」をそのまま解決策にする。

一方、優秀な首長は「何」答え、指示、成功

例」だけを求める公務員に強い不満と危機感を抱く。だから、首長は「ハウツーと成功例を求め続ける公務員の意識・働き方を根本的に改革」する研修を私に依頼する。つまり「意識↓政策↓情報発信が連携すれば、成果は出る」という私の理念に、深く共感する発想である。

竹山市長は私に「文化的な価値なら、堺には京都を凌ぐ地域資源が多い。だが、その価値が伝わらずに、埋もれている。埋もれた地域資源の魅力発信に助言が欲しい」と言う。堺の魅力発信アドバイザーという名称の由来は、多分これが大きい。読者の多くも、竹山市長と同じような思いを抱いていると思う。すなわち「××という価値なら、我がまちの地域資源は一番だが、その価値が伝わらず、埋もれている。なんとかしたい」という思いである。

今回から始まる堺市編では主に、この原因分析と解決策を提示したい。解決策の結論を先取りすると「意識↓政策↓情報発信が連携すれば、成果は出る」である。つまり、いくらPRしても、地

域資源が「埋もれる、伝わらない」理由は、情報発信が政策および意識と連携できていないことにある。

この本質的な原因は、公務員の「縦割主義」専門「バカ」病と「市民目線（顧客目線）の欠如」病という、二つの病にある。この二つの病を治せば、地域資源は活きるし、地方創生も実現できる。しかし、この病は根深い、という話から始めよう。

私はアドバイザーや研修で確実に成果を出すため、その都市に2日間は滞在し、まちづくりで活躍する市民や公務員と交流する。昨年の滞在期間は長野県須坂市が2回で7日間、堺市と同県下諏訪町（堺市編の次に掲載）など他都市は2日間。

規模・特性が違う複数の都市に滞在し、交流や助言を重ねると、私と助言を受けた自治体の双方に多くの発見がある、と思う。しかし、自治体側は、よく次のような台詞を言い、私の助言に関心を示すことができない。

例えば、堺市（人口約84万人の政令指定都市）の良い実践を、人口10万人以下の小都市で話すと

「うちとは都市の規模・特性が違うから、参考にならない」と、はなから関心を示さない公務員が多い。

本稿の初回は「公務員の『縦割主義』専門バカ」病は、意識改革で治る」という題名で、専門外・担当外のことには全く関心を持たない公務員の弊害を論じた。今回の話は担当が同じ。にもかかわらず、都市の規模・特性が違うと、言い訳をして、やはり関心を持たない。

公務員の多くは、そもそも「学ぶ意識が無い」のかもしれないが「縦割主義」専門バカ」病ゆえ、学ぶ対象を限定し過ぎているようだ。

交流から得る成果の大きさも、意識次第

堺市では、竹山市長が2日間で効率的に深く交流できる次の企画を用意してくれた。初日夜、まちづくりで活躍する要人を集めた「堺まちづくり会議」を開く。写真1で分かると思うが、場所は飲食店で、参加者の過半と私は場所を変えて深夜まで飲んだ。会議前後の日中は、要人たちが活躍する現場で交流する。

首長も交えた、私（専門家）と市民の深い交流は、双方にとって「学びと気付きの宝庫で価値が高い」。ここで留意すべきは、交流という政策から生まれる「価値（成果、出口）の高さは、意識（入り口）の高さに比例」することである。

教育の現場で、よくこういう話を聞く。

「同じ話を聞いても、生徒の意識次第で成長は

雲泥の差がつく。意識が高い生徒ほど同じ話から、学びと気付きを多く得て成長する。一方、意識が低い生徒は同じ話を聞いても、学びと気付きが少なく成長が乏しい」

大人になると、意識の差が生む成果の差が、より大きくなる。なぜなら、生徒は学校内で強制的に話を聞かされる。つまり、機会の数は皆同じ。しかし、大人は「成長する機会は自分の意思で創る（断る）」から、成長の差は学生時代より格段に大きい。

つまり、同じ交流・体験を一度しても、意識が



写真1 堺まちづくり会議でマイクを持って挨拶する竹山市長（正面）と、筆者（左）

高い者ほど、学びと気付きが多い。価値を実感できるから、次以降も自分の意思で交流の機会を創り、学びを多く得て、どんどん成長していく。

一方、同じ交流・体験をしても、意識が低い者は、学びと気付きが少ない。だから、自ら交流を企画しないし、交流の誘いも断る。だから成長できない。

竹山市長はそういう意識から、部下の公務員に「役所に座ってばかりいないで、現場へ行きなさい。市民と交流しなさい」と、普段から口酸っぱく言っているようだ。そして今回、私（専門家）と市民が深く交流する機会を創り、自らも参加して範を示す。

堺まちづくり会議に招かれた堺市民の数人とは深夜まで飲み、交流企画の感想と竹山市長への評価を聞いてみたので、その一部を前段と後段に分けて紹介する。

前段Ⅱ「市長はいつも会議の冒頭で挨拶してすぐ、次の会議へ移動。その会議でも冒頭に挨拶してすぐ移動の繰り返し。挨拶回り行政で現場を市長は分かっている、という不満があった」

後段Ⅱ「でも今回、市長がこういう企画を創ったことを評価する。初対面の堺市民や久繁さんと交流できて嬉しいし、市長と深く交流できて非常に嬉しい」

一方的に伝える「挨拶回り行政」に市民は不満

後段は、前段の不満を知る竹山市長による解決

策と位置付けることができる。

前段の不満話は、一見「首長と市民の距離が遠い（首長当たりの人口数が多い）大都市」だから生じるように思える。つまり「都市の規模による違い」から生じる大都市固有の問題に思える。しかし、都市規模による影響だけではない。確かに、小都市ではあまり聞かないが、この不満の本質を以下のように掘り下げていくと、掘り下げた下の不満ほど都市規模にかかわらず、小都市でも多く聞かれる。

1. 市長の挨拶は何度も聞かされている。でも私市民の話を市長に聞いてもらつたことはない。
2. 役所が言いたいことは広報誌で毎月、読まされている。でも私市民の言いたい話を役所が聞いてくれたことはない。
3. 役所が聞きたいことはアンケートで何度も答えてあげている。でも私市民が答えた話を役所がどう感じたか役所が答えてくれたことはない。

情報発信は「伝える」ではなく「伝わる」

役所の市民への「情報発信、政策、意識」は、いつも押し付けるだけの一方通行。

男性既婚者の読者は、同じ不満を、奥様が抱いていないか自問してみよう。読者と奥様の距離は1対1で非常に近い。つまり「首長・役所と市民の距離の近さ・遠さ」が不満の原因ではない。

男性既婚者の読者は「俺は妻（市民）のために頑張っている」と感じているだろう。でも、相手

（妻、市民）は、そう感じていない場合が多い。

その原因は、頑張つてはいるけれど「情報発信、政策、意識」が自分都合な一方通行なことにある。

しかも、一方的に伝えるだけの情報発信が量はムダに多く、中身は形式的で心がこもっていないので、相手の不満は強まるばかり。役所が情報発信で最

も根本に改革すべきは「伝える意識」から「伝わる意識」へ変えること。具体的には表1の5点を順に意識したい。

クリエイターや市民の「伝えたい」自信の裏

情報発信が成果を出す鍵は「伝える」のではなく「伝わる」意識への改革にある。しかし、この意識改革を私が研修や会議で提案すると、拒絶する者が少なくない。拒絶する者は概ね次の二つの属性に分けることができる。

1. 「伝える」ことに自信があるクリエイター
2. 愛する地元を他都市に「伝えたい」市民

表1 伝わる「情報発信←政策←意識」5力条

- 1 伝える前に、とことん親身に聞く
- 2 （アンケートの如く）聞くだけでなく、共感を示す
- 3 聞くとは、相手の関心事・悩みを「聞き出す」こと
- 4 伝えるときも理論優先でなく、相手へ共感を示し、相手の悩みに応える解決策のように話す
- 5 その解決策こそ、政策である

両方の属性を有する「地元出身、クリエイター」は特に、私の提案を強烈に拒絶する。

まちづくりや地域活性化には「よそ者が必要」という格言がある。この格言は「地域外へ向けた情報発信」を成功させる最も重要な鍵となる。

なぜなら、地元のクリエイター・市民は、自分の能力や郷土に対する自信・誇りが強過ぎて「情報発信が恋は盲目的な押し付け型ラブレター」になりやすい。

一方通行な情報発信は、うっとうしい迷惑なだけ、という事実が、押し付け型ラブレターに例えると、理解しやすいと思う。

この典型的な事件が、堺まちづくり会議で起きた。私の斜め右前に座る地元出身のクリエイター（写真1左、スーツを着ていない人）は、彼の右横に座る、やはり地元出身のデザイナーらと共に立ち上げた「SAKAINOMA」について私と



写真2 SAKAINOMA「RESIDENCE熊」

伝える相手を絞る↓彼らに「伝える」言葉を使う

SAKAINOMAの魅力は素晴らしい。情報発信で「伝える」内容の質も良い。情報発信の量も多い。

でも、開業1カ月半でまだ認知されない理由は、情報発信が「伝える相手（顧客）を絞り込まない」で一方的に「伝える」内容だから。

情報発信が成果を出す鍵は「伝える」ではなく「伝える」意識が大切。その手順は次の通り。

第一に、「伝える相手（顧客）を絞り込む。私はゲストハウス愛好者に絞ることを提案する。なぜなら、ゲストハウスは今、話題の人気施設。宿泊に宿泊者やオーナー等との交流機能を求める国内外の若い観光者には特に人気が高い。交流を好む彼らは宿泊したゲストハウスに満足すると、フェイスブック等インターネット交流サイト（SNS）に好意的な書き込みを行い、それが多くのシェアを呼び、口コミが驚くほど拡散する。

第二に、顧客ターゲット（ゲストハウス愛好者）が関心を持つ（検索で使う）ゲストハウスという言葉を入れた。コンセプトへの愛着から正式名称で使いたくないなら、通称を付して、通称にゲストハウスという言葉を使えばいい。手順はまだあるが、成功例や実践例を知って納得しないと、先を聞く気になれないと思うので、事例紹介の話の先にしよう。

須坂市と下諏訪町に、それぞれ人気が高いゲスト

ハウスがある。須坂市の「ゲストハウス蔵」と下諏訪町の「マサヤゲストハウス」である。いずれも、地元の若い女性経営者が空き家をリノベーションした「地元の情報」を地域外に広める情報発信機能を備えたカフェ併設のゲストハウス。このコンセプトと生い立ちがSAKAINOMAと同じ。

SAKAINOMAとの違いは、すなわち成功要因は先述した手順の2点。例えば、顧客がどちらかのゲストハウスに予約を取ろうとして満室の場合、それぞれのゲストハウスが代替宿泊施設として顧客に提案するのは「地域内の温泉旅館」ではなく「地域外の」互いのゲストハウス。

須坂市も下諏訪町も、有名な温泉地で、温泉旅館は地域内に集積しているのに、なぜ顧客に「地域内に沢山ある温泉旅館」ではなく「地域外の」互いのゲストハウスを紹介し合うのか？

手順1で先述したように、顧客は宿泊に宿泊者やオーナー等との交流を求める国内外の若い観光者だから。ゲストハウス蔵とマサヤゲストハウスの若い女性オーナー2人は共に地元を愛しているから、本音では「地域内に沢山ある温泉旅館」に顧客を紹介したい。しかし、顧客たちが観光に求めるニーズは「須坂、下諏訪という場所」ではなく「ゲストハウスを持つ交流機能」にある。だから、辛^{辛い}いけれど、地域への愛情は自分の心に留める。つまり、自分の地域愛を顧客へ強引に「伝える」ことは控え、顧客ニーズを最優先する。

自分が伝えたいことより、顧客ニーズを優先

顧客ニーズと、自分が伝えたいことが異なる場合、潔く「自分の伝えたいことは控えて、顧客ニーズに合わせる」。これが真正正銘の「顧客目線」である。

顧客目線な対応だから、顧客が喜んで、須坂と下諏訪は共存的に活性化する。どういうことか？ 須坂のゲストハウス蔵に予約が取れないので、下諏訪町のマサヤゲストハウスを紹介されて宿泊した観光者は、マサヤ滞在時の高い満足度が、下諏訪町への満足度につながり、下諏訪町の情報をSNSで好意的に発信してくれる。その口コミが拡散して、下諏訪町の認知度と観光客が増える。逆もしかり。

これぞ、連携と情報発信の基本。つまり、自画自賛な伝える情報発信では、伝わらない。伝えるのは、顧客の体験に基づく情報発信だけ。

顧客を紹介し合う連携は、ビジネスの基本

以上、顧客を紹介し合う連携は、ビジネスの基本。地方創生で成功したいなら、顧客を紹介し合う基本を、地域外連携に応用しろ、という話。

堺市の場合、京都との距離は、須坂と下諏訪の距離より近い。1時間強でアクセスできる京都のゲストハウスに予約が取れない観光者は多い。堺は京都とこのような地域外連携をしよう！

以上が、堺市へのアドバイス第1弾。