観光をブラック産業にする地方は衰退する〜堺市編③

「見れば分かる価値」より「話せば分かる価値」で地方創生

久繁哲之介
地域再生プランナー

ボランティア＝収入ゼロの働き方を美談にするな

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・堺市長の意向で、２年とも「意識改革研修」である。堺市への私の研修と助言は、自治体の多くに共通する課題と解決策であり、本誌読者と共有している。

今回紹介する課題と解決策は、地方創生の核と位置付けられる「観光産業を、ただ働きのブラック産業にさせない仕組み創り」である。

ＮＰＯ法人「堺観光ボランティア協会」（以下、協会）は、２００人以上の「無料ボランティアガイド」が活躍している。よくある自治体の下請けではなく、自発的に集まるプロ意識の高いＮＰＯである。

私は協会の川上浩理事長（**写真１**）に丸１日、堺を案内してもらった。彼のガイド・スキルは、プロのガイドレベルと遜色（そんしょく）がない。彼の職業スキルを適正に収入換算すれば、１日２万〜３万円の価値はあると思う。１日の収入が２万〜３万円という価値の基準は、読者の年収を年間就労日約２４０日で割れば納得できるだろう。

しかし、川上氏は「無料ボランティアガイド」で「収入はゼロ、ただ働き」である。

川上氏を含む協会の無料ボランティアガイド２００人強は皆「収入はゼロの、働き方」に満足しているように見える。また、他都市の観光地でも多くの無料ボランティアガイドが存在する。だから、読者は問題があるとは感じないかもしれない。

写真１　仁徳天皇陵古墳前で、クリエーティブな仕事を心から楽しむ川上氏

この背景には、自治体やマスコミが（自分は高年収なのに）「収入ゼロの働き方を、高齢者の生き甲斐（がい）づくりなど美談にする」ことがある。

事実、川上氏からこういう話を聞いた。

「我々は『プロのガイド』として顧客に喜んでいただくための研修を頻繁に行い『プロとしてのガイドの質量』を高め続けている。その甲斐あって『堺の無料ボランティアガイドの質量は日本一』という評価をマスコミ等から頂く。その記事を見て、他の自治体から視察や研修依頼が激増しています」

この話は、自治体の多くが観光産業を主に、無料ボランティアガイドの組織化（下請け化）を既に実践、あるいは計画中であることを示唆している。

この状況は、美談とは正反対な「ブラック企業の自治体版＝ブラック自治体」であり、観光系ガイドで生計を立てる職業者への「民業圧迫」だ。

事実、通訳ガイド（通訳案内士）や自然ガイド（インタープリター）など観光系ガイドで生計を立てる職業者の多くから「無料ボランティアガイドの増加・進出による影響で、収入が減少した」という話を聞く。

そもそも、収入はゼロ（あるいは低収入）の働き方を自治体が推進して、地方（の観光産業）は活性化するだろうか？

活性化しない。むしろ、衰退している。自治体と観光産業のブラックな連携で「収入はゼロ（あるいは低収入）の、働き方」を活用して「観光産業は低収入が当然のブラック産業」と化していく本質を見極めよう。

人口減少対策は「6K仕事の改善」が有効

私は2016年、長野県須坂市が第三セクター方式で運用する温泉旅館「古城荘」の再生を手掛けた経験から本誌で「観光産業は6K仕事だから、いくら頑張っても、衰退する」課題と解決策を示した。

6K仕事の特性は温泉旅館など宿泊業だけでなく、飲食サービス業やガイドなど観光産業・商業全般に通底している。

かつて地方の主要仕事である建設業は「きつい、危険、汚い」の3K仕事と呼ばれた。現在、地方の主要仕事である観光産業と介護業は「給料が安い、休暇が少ない（かつ休みたいときに休めない）、格好悪い」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。

厚生労働省が2016年10月に公表した「新規学卒者の離職状況（2013年3月卒業者の卒業3年以内『産業別』離職率）」（**表1**）は、観光産業が6K仕事である一端を示す。

人口減少対策として、地方への移住を推進しても、定着率が高くない理由の一つがここにある。

地方創生および人口減少対策は、6K仕事の新3Kを改善して「結婚できる」ようにして「子どもを持てる」ように改革することである。

表1　産業別3年以内離職率

	大学	高校
宿泊業・飲食サービス業	50.5%（1位）	66.1%（1位）
生活サービス業・娯楽業	47.9%（2位）	60.5%（2位）
教育・学習支援業	47.3%（3位）	59.4%（3位）
小売業	37.5%（5位）	51.4%（4位）
医療・福祉	38.4%（4位）	46.7%（7位）
全産業の平均値	31.9%	40.9%

ガイドなど観光産業は、人の魅力が価値

では、観光産業の6K仕事を改善する鍵は何だろうか？　ガイドや旅館従業員など「人の魅力を高める」ことだ。人の魅力が価値となる働き方は、働く人の意欲・やり甲斐（格好良さ）を高め、利用料（ひいては給料）も高めることができる。

私は温泉旅館「古城荘」の再生を手掛ける中で、古城荘を含む幾つかの旅館が行う「宿泊者（顧客）アンケートの自由記述」を分析した。

宿泊者が最も不満を言う対象は従業員であり、宿泊者が最も感謝・感激の言葉を言う対象も、やはり従業員だ。注目すべきは、宿泊者が感謝・感激の言葉を言う傾向は「宿泊単価が高く、人気も高い旅館ほど顕著」になることである。

つまり、利用料（ひいては給料）を高める鍵は、旅館従業員など「人の魅力を高める」ことにある。

須坂市に「岩の湯」という温泉旅館がある。ここは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日本1位に輝いた。トリップアドバイザーに書き込まれた岩の湯への口コミには、ことごとく従業員の接客・おもてなしの素晴らしさへの感謝・感激の言葉が並ぶ。客単価が数万円の高さと、客室稼働率98％（平日でも95％以上）を維持できる秘密がここにある。岩の湯は働く人の意欲・やり甲斐（格好良さ）も高い。その秘密を本稿の第4回（5月18日号）で詳解したが、要旨は以下の通り。

表2　自分で考えてPDCAする仕事、二つの鍵

「思考→実践→反省→次へ活用」を二つに分ける

1. 思考→実践に自由裁量と責任をセットで移譲
2. 反省→活用は組織内で共有（する目的で会議は行うもの）

岩の湯の経営者、金井辰巳氏は「顧客の感動は**『マニュアル仕事（指示待ち）』**からは生まれない。社員が**『自分で考えてＰＤＣＡする仕事』**から生まれる」と言う。ＰＤＣＡは一般的に「Plan-Do-Check-Action」だが、金井氏も私も「思考」を重視していて、Planは計画ではなく、思考であるべきと考える。そこで、ＰＤＣＡは「思考→実践→反省→次へ活用」となる。これを**「自分で考えてＰＤＣＡする仕事」**と定義し、鍵となる二つの仕組みを**表2**にまとめた。

旅館再生と商店街再生の本質は同じ

以上の要旨から「旅館再生と商店街再生の本質は同じ」と分かる。価格の安さで集客する「全国チェーン旅館、全国チェーン商業施設はマニュアル仕事（指示待ち）」だから、価格も安いし、給料も安い。

旅館も商店も、価格（ひいては給料）を高くして集客する方法は、そこで働く「人の魅力を高める」方法しかない。働く人の魅力を高める根本的な方法は、マニュアル仕事（指示待ち）から「自分で考えてＰＤＣＡする仕事」への「働き方改革」にある。

にもかかわらず、自治体の観光政策と商店街政策は以下の通り、マニュアル仕事＝役所仕事でしかない。

1．イベントを含むＰＲ政策と、イベント補助金ばらまき・ＰＲパンフレットばらまき

2．プレミアム観光券（商品券）という名の値引き政策、値引き原資の補助金ばらまき

見れば分かる価値　VS　話せば分かる価値

上記二つの「マニュアル仕事＝役所仕事を継続していたら、地方の衰退と人口減少」はさらに加速するだろう。地方創生および人口減少対策の鍵は繰り返すが、そこで働く「人の魅力を高める」こと。

人の魅力が価値となる働き方は、働く人の意欲・やり甲斐（格好良さ）を高め、利用料（ひいては給料）も高める。そこに人（働きたい人、利用したい人）は自然に集まる。

「役所の広報宣伝は、時代錯誤」である事実と解決策を本稿の第10回（7月13日号）で「広報宣伝が世界中で劇的に変革する動向」と共に示した。自治体（提供者）が金を掛けて自分を自慢するイベントやＰＲは情報として信用度が低いから、ムダな事実に気が付いた方がいい。顧客は、自分と立場が同じ人（働く人、利用者）の本音な口コミでのみ動く。

働く人の魅力を一言で要約すると「話せば（書けば）やっと分かる価値（目に見えにくい価値）を顧客に、分かりやすく伝えられる」ことである。

話せば分かる価値（目に見えにくい価値）という表現から、顧客価値には「見れば誰でも分かる価値（前者）vs 話せば（書けば）やっと分かる価値（後者）」があると分かる。

見れば誰でも分かる価値の典型が価格。価格を安くする政策しか立案できない経営者・役所は「自分は無能」と言っているに等しい。

自治体のプレミアム観光券（商品券）という名の値引き策が、価格の安さだけを訴求する点でいかに愚策であるかは、このように「書けば分かる」。

そう、顧客が気付いていない価値を「話す・描く・書く」ことで伝えるのはクリエーティブな仕事である。クリエーティブな仕事だから「給料が高い、やり甲斐が高い」のだ。

クリエーティブな仕事とは「マニュアル仕事（指示待ち）」とは正反対の「自分で考えてＰＤＣＡする仕事」である。観光業の場合、観光商品の「見えにくい価値」を自分で考えて顧客に伝えることが、クリエーティブな仕事と言える。

堺は話せば分かる価値の宝庫だから人が活躍

そういう意味で、堺の無料ボランティアガイド約２００人の働き方は示唆に富む（収入ゼロ＝ただ働き、である点は当然に除く）。

堺市が世界遺産への登録を目指す「百舌鳥・古市古墳群」は「見えにくい価値を、自分で考えて伝える」典型的な観光商品。なぜなら、古墳群は全て視覚的には価値が見えないからである。

古墳群は「話せば（書けば）やっと分かる価値」の中でも最難関の部類だと思う。つまり「話すだけでは、なかなか顧客は楽しんでくれない」だろう。

古墳群の中でも、日本国内でも最大の古墳「仁徳天皇陵古墳」を例に説明しよう。空中写真（**写真2**）を見れば、神秘性や巨大さなど古墳の価値が分かる。しかし、写真2のように空中から見られる場所は、さまざまな規制から一カ所もない。観光者および市民が仁徳天皇陵古墳を見る場合、最も高い場所である堺市役所の展望フロア21階（から見た**写真3**）か、立ち入りが許可される区域としては最も近い地点（の写真1）のどちらか。いずれも、丘か森にしか見えず「見れば分かる価値（見て楽しめる景観）」とは言い難い。

この現状を残念に思う堺市民有志が、無料ボランティアガイドを組織化する協会を1995年4月に立ち上げた。それ以来、顧客（観光者と市民）に古墳群の価値が伝わる「知識、話術」を研修で磨き続けて今日では、他都市から「堺の無料ボランティアガイドの質量は全国一」という評価を得ている。また、ガイドとして働く本人の意欲・やり甲斐も高い。

成功要因は何か？　本稿の前々回から繰り返し主張するように、堺は「見れば誰でも分かる観光資源（価値）がほとんどない」から、他都市から認知されず埋もれている。しかし、堺の観光資源は多くが「話せば分かる価値が非常に高い」ので、「観光ガイドはクリエーティブな仕事」になる。そのクリエーティブな仕事を募集してみたら、無料ボランティアという働き方にもかかわらず、200人強の堺市民が集まった。

要するに、話せば（書けば）やっと分かる価値を伝える仕事を「難しいから面倒と思い、価格を安くして、安易に売ることに逃げる（前者）」か「やり甲斐の高いクリエーティブな仕事と思い、自分で考える（後者）」か、の違いである。

堺の無料ボランティアガイド200人強の働き方と全国の公務員の両方を知る私は、後者を「中世から自由都市として栄えた堺の市民」意識、前

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

（）

写真2　仁徳天皇陵古墳の空中写真（が堺市役所の展望階に設置されるが、市役所から見える実際の景観は写真3）

写真3　堺市役所展望階から見た仁徳天皇陵古墳

つの目的がある。

第一に、リピート顧客を増やす戦略的な仕掛け。例を挙げよう。主要観光施設に、1（定点ガイド）を配置することで、観光客はここで初めて堺の観光ガイド制度を知る（これは自治体がやみくもに該当する観光パンフレットをばらまいても、当地へ訪問する観光者にリーチできない問題点を象徴する）。訪問してみて偶然に、しかも複数の観光施設で、堺の観光ガイドのおもてなしを受けた観光客は感動して、堺をリピート訪問したくなる。リピート時は事前に、2か3のツアーガイドを予約する。

第二に、働き手に多様な働き方を提供し、働く場の適材適所を自分で選ぶ戦略的な仕掛け。顧客目線を起点に、多様な観光コースを創りつつ、実は働き手に多様な働き方と適材適所を選ぶ自由裁量を与える堺の戦略的な仕掛けは「働き方改革」を設計する上で示唆に富む。

つまり、働き方改革とは「顧客の多様なニーズ」を起点に設計した結果として、リピート顧客（と売上高）を増やす。顧客が増えて経営が安定し、多様な顧客を安定的に抱える結果として「働く者の多様な都合」を満たすことができる。

地方創生とは、今ある仕事を創造的に変えること

拙著「競わない地方創生～人口急減の真実」では、地方創生に関する「現在政策の間違い vs あるべき正しい政策」を次のように詳解する。

現在の政策の間違い：地方が衰退する原因は「地方に仕事（雇用）が少ない」。だから、政策＝解決策は仕事を（何でもいいから）増やす。

あるべき正しい政策：地方が衰退する正しい原因は「地方には仕事が多くあるが、6K仕事」だから、人が辞める・人が流出する。また、観光業が6K仕事化（指示待ち化）して、話せば分かる地域資源の価値が伝わらない（地域資源が埋もれる）。

だから、正しい政策＝解決策は、観光業など「地方に今ある6K仕事を、創造的に変える」働き方改革である。働き方改革を実践する結果、収入や人口が増える。

表3　ガイド（働く）側から見た堺の観光ガイド3タイプ

1. 定点ガイド：
   （顧客の予約が無くても）特定施設の営業時間内にガイドを常駐させる。その施設を短時間で説明するプロフェッショナルとして機能。
2. ツアーガイド（予約制）：
   短時間コースが数種類、1日コースが数種類ある。自分が働きたいエリア・時間帯・勤務時間の長さを選ぶことができる。
3. 自転車ツアーガイド（予約制）：
   移動に距離があるツアーのうち、顧客が価格等の都合からバスを手配できない場合、市のレンタサイクル事業と連携した自転車ツアーガイドを組み立てることができる。

者を「公務員」意識と分類したい。

何を言いたいか？　堺の無料ボランティアガイドという**政策**を、他都市が視察して表面的に真似（まね）しても、**意識**が正反対に違うから、**成果**も正反対に違う結果になる。つまり、本稿で繰り返し紹介する私の理念**〝「意識→政策→情報発信」が連携すれば、成果は出る〟**ということである。

働き方改革も、顧客ニーズから考える

堺の無料ボランティアガイド200人強の働き方にも「自分で考えてPDCAする仕事、二つの鍵（**表2**）」が見られる。例えば**表3**のように、多様な観光コースを創っている。目的は勿論（もちろん）、多様な顧客ニーズに応えることが基本だが、他に二