

人口減少(移住推進)策が成功する鍵も、連携と下諏訪町編②

久繁哲之介
地域再生プランナー

起業(雇用の創出)は「世話を焼く+顧客を創る」で実現

顧客ニーズを探る目的の4者の連携で、戦略4C

私は長野県下諏訪町で2016年11月の2日間、アドバイザー業務と講演を行った。前回は「がんばる商店街30選」2013年度(以下、30選)を受賞した下諏訪町(の御田町商店街)の取組が「移住推進と商店街再生を連携した市民主導の人口減少対策」だから成功した、という「第1の連携」を述べた。今回は「第2の連携」を説明する。第1の連携は、前回のテーマ「成功者は異なる政策を連携できる」。因果関係を正しく言えば「異なる政策を連携できたから成功できた」という当たり前の話。人口減少対策の成功例の、島根県海士町は産業活性化策との連携だが、下諏訪町は商店街再生策との連携、と前回紹介した。

第2の連携は、今回のテーマ「4者の連携」。

4者とは、1…地元の市民、2…地元の公務員、3…外からの移住者、4…外の専門家。

なぜ、4者の連携が有効なのか？

前回「戦略4Cで、地方は創生できる」という

話をしたが、戦略4Cの第1段階「顧客(市民)ニーズを探る」ためである。この詳細を、下諏訪町を例に物語風に説明する。

物語に登場する4者は次の通り。

1…地元の市民2名

河西美智子氏…みたまちおかみさん会事務局長(母、写真1) / 河西優子氏…御田町商業会・青年部部长(娘、写真2)(2人は商店街でカメラ店「すてつぷカサイ」を営む母娘で、30選では「キーパーソン」として紹介されている)

2…地元の公務員

清水活則氏…下諏訪町役場の移住定住促進室長(1975年生まれ、写真1、3)

3…移住者2名

山本祐二郎氏…2010年に移住し「千万音(ちまね)」を起業(1975年生まれ、写真3) / 北澤佳奈子氏…2016年に移住し「Zatowa(ザトワ)」を起業(写真4)

4…専門家 私(写真1〜4)

顧客ニーズに、2段階で応える

戦略4Cの重要性を、前回「役所主導で、何をやるか決める」悪しき現状を「民(市民・民間)が主役で、面白いことをやる」正しい方法へ改革することだと説明した。

人口減少対策⇨移住推進策で、主役(顧客)は当然に「移住(して来る)者」である。

「移住(して来る)者⇨顧客」のニーズを探り、その顧客ニーズに応えることが、移住推進を成功させる鍵となる。その顧客ニーズへ本音かつ適切に応えられる者は、4者のうち1「地元市民」、3「既に移住した者」、4「日本を広く知る専門家」の3者である。

3者との交流から「この町は良い」という感触⇨根拠を得ることができれば、安心して移住できる。根拠ある移住は成功するはずである。

4者のうち「2…地元の公務員」だけが、顧客ニーズに本音で応えられない理由はここにある。地元の公務員が「この町は良い」と言っても、



写真1 御田町商店街の「すてっぷカサイ」にて左から、河西美智子氏、筆者、清水活則氏



写真2 御田町商店街で移住者が2010年に起業した店「Café Tac」にて河西優子氏(右)と筆者



写真3 御田町商店街で2010年に「千万音」を起業した山本祐二郎氏(右)、清水活則氏(中央)と筆者



写真4 2016年に(御田町商店街に空き店舗は無く)下諏訪町の別な場所で「Zatowa」を起業した北澤佳奈子氏(右)と筆者

根拠「信頼性が低い」「あなたは、この町とは相性が良くない」等と本音も言いにくい。

従って、公務員がすべき仕事は次の2段階となるが、順序が極めて大切である。

第1段階は、移住(して来る)者が3者と交流できる機会を創る。目的は勿論、顧客に「この町は良い(から移住したい)」という感触を得得もらうこと。

第2段階で、良い感触を得た顧客に「住まいや働き方などの相談に世話を焼く」こと。

この2段階方式は、拙著「競わない地方創生」人口急減の真実」で詳しく解説しているので、ここでは以下に要点のみ記す。

役所の人口減少対策Ⅱ移住推進策は、第1段階を省き、いきなり第2段階を実践する「金がムダ

に掛かるイベント(催し)が多い。これは、投資が大きい割に成果が乏しい。例えば本連載10回(7月13日号)と27回、平田オリザ氏の著書「下り坂をそろそろと下る」(講談社、2016年)より以下を紹介し「イベント開催コストと、パンフレット作成コストが、ダブルでムダ」なこと、「仕事と住宅だけで、人を移住させる他人事な悪しき意識は改革すべき」ことを検証した。

10回「総務省主催のIターン・Jターンフェスタといった催しで、自治体がブースを借りて、お金のかかったパンフレット等をいくら配っても、それだけで人は来てくれないだろう」

27回「大学の教員を15年やっついて『地方には雇用がないから、帰らない』という学生には、ほとんど会ったことがない。彼らは口を揃えて

『地方は、つまらない。だから帰らない』と言う。(中略)あいかわらず、工場団地を建て、公営住宅を整備すれば、若者たちは戻ってきてくれるという幻想を追っている」

上記の補足を「広報・PRの限界」という見出しで後述する。

移住推進策も、時期により内容は異なる

人口減少対策Ⅱ移住推進策は他の政策と同様、時期により内容は異なる。山本氏と北澤氏が移住した時期と取り組みの違いに注目したい。

御田町商店街は2002年、店舗数42の半分が空き店舗で、ものづくり系の起業者を空き店舗に移住・育成する取組を始める。取組主体として御田町商店街のおかみさん達が「みたまちおかみさん

会（以下、おかみさん会）」を結成する。

30選を受賞した2013年の2年前に、商店街の空き店舗は全て埋まる。以後も起業希望者はさらに増え、彼らは御田町商店街の周辺に移住・起業する。

山本氏が移住した2010年、御田町商店街は知名度Ⅱ地域ブランドが無く、**空き店舗は未だ多く残る**。おかみさん会は移住者を多く集めたい。だから、移住希望者へ徹底的に世話を焼く。

一方、**北澤氏が移住した2016年**、御田町商店街は知名度Ⅱ地域ブランド力が高くなり、**空き店舗は既に無い**。おかみさん会は自分（商店街）のことだけを考えれば、もう移住の推進は不要。

でも、やはり移住希望者へ徹底的に世話を焼く。すると、移住者は商店街の周辺で起業Ⅱ移住する。事の推移を時系列的に整理しよう。空き店舗と

いう点^①が埋まる↓商店街という線^②が活性化↓周辺（中心市街地全体）という面^③も活性化する。

これが、まちづくりの正しい形・手順である。

この詳細は本稿の第6回（6月1日号）「まちづくりが『点↓線↓面』へ進化する鍵は、よそ者Ⅱ移住者の質量」で論じている。

移住・起業の場を探す過程から政策を創る

東京都八丈島出身の山本氏の働き方と才能は「ローカル仕事図鑑」（技術評論社、2016年）という本で8^④にわたり詳しく紹介されている。今は有名人の山本氏も、移住・起業時は無名な

若者にすぎなかった。山本氏の後の成功は勿論、彼の努力による。だが、おかみさん会が移住前の交流時に、無名な山本氏の才能と意欲の高さを見抜き、惚れ込み、徹底的に世話を焼いた結果でもある（この詳細は次回）。

山本氏が2010年に御田町商店街で起業した「千万音」は、手作りの木製オーディオ・スピーカー専門店（写真3）。以前は東京で中学校の技術教師を12年間務めながら、オフタイムにバンド活動とスピーカー・楽器の製作をしていた。

山本氏の音へのこだわりは「千万音」という企業名と、起業地の選択にも見られる。起業を決意した2009年、木材の自然乾燥に適した地を求め、日本各地を訪ね歩き、起業地を長野県の諏訪地域に絞る。諏訪地域で起業地を探す中で、おかみさん会と出会う。2009年当時、御田町商店街に地域ブランドはまだ無い。おかみさん会の世話焼きが移住の決め手となる（と山本氏は言う）。

以上は「移住（起業）する地域を探す↓決める過程」の典型である。つまり、最初は条件で候補地を探し、候補を三つほどに絞る。最後の決め手は、地元市民と交流しながら「この町は良い（から移住したい）」という体験を通しての感触である。要するに、補助金を貰えるとか家賃が安い等「イベントやパンフレットで訴求できる金銭的なメリット」だけでは、候補地三つには選ばれても、最後の決め手にはならない。この詳細は「AIDMA」理論で後述する。

世話の焼き方も、顧客ごとのニーズで異なる

「おかみさん会の世話焼きが移住の決め手」と聞いて、すぐ「世話焼きの内容Ⅱ何」だけを知りたい人は、本稿の前回の「役所主導で、何をやるか決める悪しき現状」そのものである。

世話の焼き方も、顧客ごとのニーズで異なる。だから、マニュアルⅡ答えは無い。逆説的に言えば、おかみさん会の世話焼きが移住の決め手となるほど凄^⑤い秘密は「顧客（移住して来る者）ごとに異なる最適な世話焼きができる」ことにある。この「マニュアルが無い顧客ごとに異なる世話焼き」を「おもてなし」と言う。

世話を焼くと、起業（仕事）の創出は簡単

北澤氏への世話焼きを聞いた私は、目が点になるほど驚いた（写真4は撮影者が「久繁さん、目が点になってますよ」と言いながら撮影したもの）。写真4で私が手にするのは、信濃毎日新聞が毎週金曜日に諏訪地域読者に折り込む「週刊すわ」2016年9月9日号。週刊すわ1面は、諏訪地域で頑張る人を応援するように紹介する「ひとものがたり」コーナー。北澤氏はここに登場した。北澤氏が下諏訪へ移住・起業したのは、8月お盆の頃で、週刊すわ1面に登場する僅^⑥か4週間前。誰かが世話を焼いたのは明らかである。

北澤氏は長野県塩尻市の出身で、大学から起業までの約15年は京都で過ごす。京都では劇団で活

つまり、広報・PRという方法では、金を掛け

れば認知はされるが「認知と購入（移住）」の間に大きな溝があり、溝を超えするのが非常に難しい。

これを経営用語で「AIDMA」理論と言う。

認知（語頭のA）と購入（語尾のA）の間の大きな溝に3工程（I＝興味、D＝欲求、M＝記憶）も要する。

一方、おかみさん会（および下諏訪町民）の世話焼きには、認知と次工程の間に大きな溝がない。認知から次工程までが塊として繋がっている。

世話焼きを北澤氏の例で説明しよう。彼女の起業を応援する新聞記事を仕込む。この仕込み（広報）で「認知」はされる。次工程の購入も実践することが大切。すなわち、広報を仕込むだけでなく、購入（仕事の依頼）を自ら率先して行う（応援する）。応援した者＝購入者はさらに「北澤さんの腕・商品は良い」等と口コミで、周囲に購入を促す。

「コミュニティのしがらみ」を「価値」に変える

こうした「世話焼き＝濃いコミュニティ」を「素晴らしい、価値」と感じるか「うざい、しがらみ」と感じるかの差が、地方の盛衰と人口増減を分ける。

世話焼き＝濃いコミュニティを「しがらみ」と感じる者が多い地方ほど、若者が流出し、人口減少が加速する。地方の過疎地に固有な人口減少の原因は「コミュニティが、しがらみと化し

た」ことにある。

そう、人口減少の原因は国・都市の規模・特性により異なり、政策も原因ごとに異なる。地方（とりわけ過疎地）に最適な人口減少対策は「しがらみと化したコミュニティを価値に変える」ことである。

おかみさん会による世話を焼く取り組みの理念は、まさに「濃いコミュニティへの原点回帰」である。

濃いコミュニティの「しがらみを価値に変える」目的で、起業家＝移住者を濃いコミュニティで世話を焼いて成功へ導く。その成功物語を見て、下諏訪町には若い起業家＝移住者の流入が加速する。

移住定住促進室は皆、民間からの若き転職者

以上を政策としてまとめると「移住推進と商店街再生を連携した市民主役の人口減少対策」となる。

下諏訪町役場の「移住定住促進室」がこの政策を実践する鍵は「次の2点」となる。

第一に、主役である市民のサポート役に徹する。第二に、二つの政策を連携させるため、移住定住促進室を総務課企画係から産業振興課商工・観光係に移管した。

他の自治体も移住推進策は他の政策と連携が必須なため「移住定住促進部署は総務課に設置」するが、連携できない場合が多い。

なぜなら、過疎地への移住は起業とセットゆえ、起業＝ビジネスが分からない者が移住担当では、どの部署に置いても、役に立たないからである。

この観点から、下諏訪町の移住定住促進室は「室長を含む職員は皆、民間からの若き転職者で、仕事を民間の意識で自主的に実践する」。

実は、下諏訪町で私のアドバイス業務と講演会の仕掛け人は清水室長（写真1、3）である。山本氏や河西氏と私との対談後、清水氏が私へ発した以下言動は2点の実践がよく分かる。

「山本さんと河西さん母娘とは、もう何十回も会っているけど、彼らからきょう初めて聞いた話が多い。理由は二つある。第一に、市民に聞いたけど、公務員の僕では聞けない質問を久繁さんが聞いてくれた。第二に、僕では気が付かなかったことを久繁さんが聞いてくれた。実は久繁さんを下諏訪へ呼んだ目的は、アドバイス業務と講演会に加え、二つの理由も意図していました」

一流な公務員の「戦略4C、5つの実践術」

読者が清水氏から学ぶべきことを整理しよう。

1. 市民・顧客のニーズと本音を常に探る
2. ニーズと本音はアンケートでなく直接聞く
3. ニーズを聞くため、市民と何十回でも会う
4. 聞きにくいことは、専門家等に質問してもらう
5. 専門家の質問は、公務員では気が付けない本質の宝庫であり、後の政策立案に活かす