

# つまらないから地方は衰退↓楽しい町を創る〜江府町編①

久繁哲之介  
地域再生プランナー

一流レシビ(成功例)を、二流の人が真似ても、品質は低い

地方の「衰退、人口減少」原因は、つまらない

私は2017年、鳥取県江府町の「江府町まちづくりアドバイザー」を務めた。同年4月と10月に江府町に滞在して実践したアドバイス業務と講演を題材に、人口減少対策を主に地方創生策の提言を行う第1回である。

江府町は、人口が最も少ない県の中でも、人口が最も少ない町。2017年末の人口3010人は10年前の3703人と比較して、19%も減少。人口減少の原因と解決策は、他の衰退する地方都市と同様、次の2点に集約される。

1. 「町の生活が面白くない(つまらない)」の  
で、人を呼ばず(人が流出して)、人口減  
少と地域衰退に陥る

2. A…1の真実を首長など自治体が認めず  
↓B…ウソの原因を捏造↓C…人口減少政  
策と地方創生政策が「綺麗事、的外れ」で  
成果が出ない(ABCの定義と例は後述)

地方創生へ真の解決策は「楽しい町を創る」

拙著「競わない地方創生〜人口急減の真実」は、2点を「不都合な真実」と定義し、原因と解決策を詳解した。要約すると次の通り。

地方が衰退・人口減少に陥る根本的な原因は「地方の生活が面白くない(つまらない)」から、人が流出する。この不都合な真実を、自治体が認めず、的外れな政策に金と時間を浪費することが最大の課題。不都合な真実を認めさえすれば、解決策は「面白い町を創る」ことと簡単に分かる。面白い町を創ることを「まちづくり」と言う。衰退する町は「まちづくりを実践していない」のだ。面白い町を創れば、定住者と観光者が増える。

最近、拙著と同じ「不都合な真実」を指摘する書籍が増えてきた。例えば、劇作家の平田オリザ氏は著書「下り坂をそろそろと下る」(講談社、2016年)の9で次のように記す。以下、Aが不都合な真実、Bがウソの原因、Cが真の解決策、Dが的外れで成果が出ない政策。

「大学の教員を15年やっていてB…『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、

A…『地方は、つまらない。だから帰らない』と言う。そうならば、C…つまらない街を創ればいい。(中略) A…だが政治家は、こういうことは口が裂けても言えない。なぜなら、これを言った瞬間に『今の自分の支持者たちは、つまらない人たちだ』と公言してしまうことになるから。そして、あいかわらず、D…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」

楽しい町を創る第一歩は、本音を本気で語る

首長(政治家)は、どうすべきか? ウソ・綺麗事は厳禁。「楽しい町を創ろう」と、本音を本気で語ろう。白石祐治・江府町長は、それを実践する。

白石町長は2016年8月の就任時に、最上位の理念・公約に「3000人の楽しい町を目

指して」を掲げた。これを具体化する政策は「3000人の楽しい町プロジェクトチーム（以下、3000人チーム）」の結成。メンバーを職員から選抜した。

選抜方法は「30歳代までの若者で、面白い町を創る意欲が高い」職員を自薦・他薦。第1次メンバーとして、5人が選抜された。

第1次という意味は、5人の活動実績を見てから、8カ月後の新年度2017年4月に、職員の内薦・他薦による第2次募集を行うこと。第2次は2人がメンバーに加わり、計7人となる。

この「組織を作る↓活性化」方法は、拙著「商店街再生の罫」で詳解した。とても優れているので、読者は実践しよう。以下に要約する。

### 組織をつくる↓活性化・拡大する「段階的な方法

地域再生などを目的に設立する新たな組織への参加は、実績（前例）を見ないと決断できない

「前例主義者」が多い。公務員には特に多い。

だから、最初は意欲が高い者だけを選抜して、小さな成果でよいから早く実績を創る・見せる。第1次メンバーが実績をつくった後、メンバーを再募集すると、前例主義者は参加しやしない。

ただし、後から参加した前例主義者を「ずるい」等と批判する者が多く出現する。新旧メンバーでは、汗をかく量がかなり違うから当然だ。かといって、最初のメンバーだけで固定すると、周囲から「閉鎖的」等と批判される。

従って、メンバーは固定せず、再募集をかけて、メンバーが増えた局面で「チームに新たな課題・刺激を与えて、チームをまとめる（以下、これ）」重責を担うリーダーやアドバイザーが必要となる。

### できる事・できる人だけで始め、組織・事業を育成

江府町まちづくりアドバイザーとして、私の職務は多いが、これを重視した。3000人チームは、メンバーが増えた後の新たな課題の一つとして、次の壮大な企画を準備している。

「町民3000人の特技・夢をデータベース（DB）化、町の政策すべてに活用（以下、DB企画）」

DB企画は、次の二つの前提で成立する。

1. 人口が3000人と少ないから、実践できる「人口が少ない弱みを、強みに変える」
2. 先述した組織づくりと同様「最初は、意欲が高い町民だけをDB化↓実績を創った後、再募集する」段階的な方法

2は、事業を実践する基本。要は、組織づくりも、事業の実践も、基本は次のように「プロセスを踏む、段階的に進める」事である。

最初は、できる事・できる人だけで、早く小さく始めて、小さくても良いから早く実績を創る・周囲に見せる。実績が出る迄、組織・事業は大きくしない。撤退・解散の選択肢も考えておく。実績が出て初めて、できない事・できない人も

対象に加える第2段階へ進む。

一方、失敗する事業・組織づくりは、以上と正反対。いきなり完成形（大きな事業・組織）を作りたいが、できない事・できない人も最初から対象に加える。すると、できない事・できない人が、できる事・できる人の足を引っ張る。

よく「地域再生の過程で、できる人の足を引っ張る奴ら（お）がいて失敗した」という話を聞くが、最大の原因は組織づくりにある。

### 一流レシビ（成功例）は、二流が真似しても失敗

DB企画を発案する経緯は「面白い町を創る本質」を理解できるので、説明しよう。

江府町にある「道の駅・奥大山（以下、道の駅）」は、2人の地域おこし協力隊（上野真さん、古海修祐さん）がリーダーとして運営する。

上野さんは東京の出版社で編集長の経験があり、白石町長の声掛けで移住している。

2人は、道の駅を活性化政策の一つとして、道の駅レストランに、一流シェフを招聘することに成功した。

一流シェフの料理は、美味しくて話題となる。しかし、一流シェフが休暇で不在の日には、料理の質が落ちる、という課題が生じた。

個人店なら、シェフが休暇の日、店を休業日にすればよいが、道の駅は毎日営業で、休業日は作れない。この課題、読者ならどう解決するか？  
ダメな人は「一流シェフがレシビを作り、代替

者が「レシビ（成功例）を真似（まね）すればよい」と、安易に考えるが、この猿真似思考は必ず失敗する。本連載は、猿真似の失敗を繰り返し戒めてきたが、当事例はその事実が分かりやすい。

料理（事業）は、同じ「レシビ（成功事例）」を使用（真似）しても、シェフ（実践者）の能力の差で、成果の質には雲泥の差が出る。つまり「一流シェフの成果物は本物 vs 二流の成果物は偽物」なのだ。

顧客は両者に、両極端な反応を示し、それ（顧客満足度）が事業の成否を分ける。

本物には、顧客は感動するから「リピートする、良い口コミが流れる」結果、成功事例になる。

偽物には、顧客は落胆するから「もう行かない、悪い口コミが流れる」結果、失敗する。

これは「働き方改革」の発想で解決できる。これは「お金がある大企業なら「課題は、金で解決する」発想で、次の1か2を簡単に実践できる。

しかし、**お金が無い小企業・小都市は、拙著「コミュニティが顧客を連れてくる」で詳解したように「課題は、協働で解決する」**発想の3が望ましい。

1. 大手ホテル・レストランが実践するように、一流シェフを何人か雇用し、シフト勤務を組む。
2. 大手ファミリールレストランが実践するように、セントラルキッチンで調理済みの料理を、各店の二流（アルバイト）は最終処理をするだけ。
3. 一流シェフの休暇日は、主婦が日替わりで

シェフになり、メニューも食材も主婦に任せろ。

### 課題を「金で解決」 vs 協働で解決

2人は解決策として当然、3を考える。しかし、よそ者の2人は地元の主婦と繋がりが無い。そこで、3000人チームに相談した。

3000人チームは、カレー作りが上手な地元の主婦（以下、彼女）と農家に声を掛け、協働して次の企画が実現した。

「シェフが休暇の日は、彼女がシェフになり、カレーだけを提供する「カレーの日」にする。カレーに使う米と野菜、セットメニューのサラダは、地元の食材を使い、地産地消をPRする」

この協働の効果は、登場人物ごとに次のように整理できる。

1. 彼女は、新しい仕事と、やりがいを得た
  2. 農家も、収入と、やりがいが増えた
  3. シェフは、気兼ねなく、休暇を取得できる
  4. 移住者II地域おこし協力隊は課題を解決
  5. 道の駅は、課題を解決かつ魅力向上
  6. 3000人チームは、次の三つの目的から「面白い町を創る」DB企画を発案できた
- ①市民と農家の活躍…1と2
  - ②シェフと移住者の活躍…3と4
  - ③町の魅力向上（1〜5全て）

### 白石町長：座右の銘「人が人を呼ぶ」

登場人物ごとに整理した「協働」の効果は、次のように「人が人を呼ぶ」効果と換言できる。

「白石町長が、上野さんを呼ぶ↓上野さんが古海さんと協働で、一流シェフを呼ぶ↓課題が生じて、3000人チームが、彼女と農家を呼ぶ↓彼女と農家が、知り合いを顧客として道の駅へ呼ぶ」

協働による「楽しい町づくり」はこのように「人が人を呼ぶ」中で、徐々に進化していく。

留意すべきは、綺麗事を言う「人は人を呼ぶない」ので課題解決を、金（補助金）に依存。本音を本気で語る「人が人を呼ぶ」事ができ、協働で課題解決。白石町長は、本音を本気で語るから、上野さんや私を東京から連れてくる事ができた。

白石町長は「人が人を呼ぶ」を、座右の銘としていて、個人ブログのタイトルにも使用している。拙著「コミュニティが顧客を連れてくる」の本



写真1 久繁の名刺は「お守り」として、町内では楽しい町づくりに使用。町外ではシティセールスに使用

質も「人が人を呼ぶ」ことであると換言できる。

### 面白い町とは「市民が主役で協働できる」こと

面白い町を創る本質の話は以上ですが、まさか

「面白いことって、何？」と、答え（何）を欲していないですよ？ すぐ答え（何）だけを欲する人は「役所の主導で、何をやるか決める」悪しき典型。

面白いことを「何」という軸で考えるのは実に不毛かつ滑稽だ。なぜなら「面白いこと（何）は、人によって違う」から。

面白いことを「自分（たち市民）が主役」という軸で考えると「正しい・まちづくり」の本質が分かる。

正しい・まちづくりは「自分（たち市民）が主役になる」ことが大切で「何をやるか」は二の次。主役になれるから、何をやっても「面白い」。

協働で効果を出せない自治体は「役所が主役（役所の主導）で、何をやるか決める」現状を「民（市民・民間）が主役で、面白いことをやる」正しい協働まちづくりへ改革しよう。

### 初対面の挨拶から、協働に巻き込む仕掛け

江府町が「楽しい町を創る、協働を進める」アドバイザーの私は、白石町長と相談して、写真1の名刺（裏は久繁本来の名刺）を町内外で使う。町内の場合、以下のように使う。相手から先に名刺・名前を頂き、私は相手の名前を連呼しながら次の挨拶・会話をします。

私の名刺は、○○（相手の名前）さんの将来が、右肩上がり成長できる「お守り」です。山の多くは、何処（どこ）から見ても同じ形ですが、中四国で最高峰の大山は江府町から見ると、株価の理想曲線の如く「右肩上がり」に見えます。だから、日立など日本を代表する企業の多くが決算書の表紙に「江府町から見る大山」を使います（写真2）。

要は、決算書を作る・見る人にとって「江府町は右肩上がりの聖地」として有名だということ  
です。江府町に自信と誇りを持ちましょう！



写真2 日立の決算書は表紙が「江府町から見る大山」

私の名刺には、もう一つ意味がある。大山は、人と同様、視点の置き方によって、様々な形に見える。白石町長をはじめ江府町役場は、○○さんを最も輝く視点から見、まちづくりは○○さんの特技を活かすDB企画を準備しています。○○さんの特技や夢を私に語ってください。

### 情報発信は「量でなく質」

私は江府町の名刺を、町外では「江府町のシテイセールス」に使う。江府町は他の小都市と同様、認知度が低く、都市名さえ知られていない。

江府町民は大都市へ行き、江府と読み書きすると、95%以上の確率で次の反応を受けて、すごく悔しい思いをする、という。

江府と書くと「何と読むの？ エフですか？」。こうふと言えば「山梨の甲府ですね」。

公務員に「あなたなら江府町のシテイセールス、どう実践しますか」と聞くと、皆「宣伝（シテイセールス）の量が足りない」と誤答する。

公務員はシテイセールスを「質より量」と誤解し「顧客の関心を無視して、自分が伝えたい多くの情報を押し付ける」と誤解する。だから、成果が出ない。例えば、名刺やパンフレットは、地域資源の写真と名前を数多く「並べる、押し付ける」だけ。だから、相手は辟易する。  
そこで私は、3000人チームを集めた職員研修「情報発信は量でなく質」を実践した。

研修の一部「公務員の名刺交換と、私の名刺交換挨拶を比べると、公務員の欠陥は次の三つに集約できる」を以下に詳解する。

1. 顧客に楽しさ・共感を与える目線の欠如
2. 名刺と挨拶に連携が無い、物語性も無い
3. 保管したくなる仕掛けが無く、捨てられる

### 1. 事務的な情報発信 VS 共感を得る情報発信

1は「顧客目線の欠如」という。顧客目線とは、相手（顧客）に楽しさ・共感を与えること。要は「市民が楽しめる町づくり」の基本である。

この基本は、名刺やパンフレットなど情報発信でも徹底する必要がある。

情報発信は「事務的な情報発信」と「共感を得る情報発信」の二つに分けつつ、二つを連携して

成果が出る。役所の名刺とパンフレットは、自分が伝えたい内容を、欲張って多く盛り込むから、事務的に並べる・伝える物になってしまう。

### 2. 対象を絞るから、物語性と連携を創出できる

情報発信と政策は、あれもこれも詰め込むと、必ず失敗する。できない事・できない人も詰め込むと失敗する組織づくりと同じである。

情報発信の解決策も、組織づくりと同じ。最初は対象を絞る。顧客の共感を得る情報発信は、内容・対象を絞る。勇気を持って対象を絞るから「物語性と連携」という価値を創出できる。

江府町の名刺コピー「江府町から見える大山は右肩上がり。あなたの将来も右肩上がり」は、対象を大山に絞り、物語性を加え、相手に楽しさを与えている。私が以前、別の自治体でアドバイザーを務めた時の名刺には、特産品二つに絞り、これを使うレシビを記載して、顧客に喜ばれた。

### 3. 楽しいから保管される名刺 VS 捨てられる名刺

役所が作成する名刺とパンフレットは、いとも簡単に捨てられている事実を、ご存じですね？

捨てられる理由は「後に活用する目的が無い、保管しておく理由が無い」から。

そこで、私は名刺の片面を「アドバイザーを務める自治体の地域資源を活用した、お守りや料理レシビ」として工夫・活用する。

私はアドバイザーを務める自治体には「楽しい町づくりと、シテイセールス」に貢献したい。名刺を渡す顧客には、お守りや楽しさや物語という価値を提供したい。このような顧客目線は、名刺やパンフレット一つ一つに、あまり金を掛けず、顧客価値を生む。