

みんながダベって仲良くなれば すべてが「みんなゴト」になる

観光庁の観光地域づくりの取り組みの一環として、各地域の観光地域づくりの戦略を策定し、実施をサポートする法人「日本版DMO」が2015年11月にスタートして、1年半以上が経った。その日本版DMO候補法人・第一弾にいち早く登録された法人の1つが、山形市・天童市・上山市の3市が連携する「山形版DMO（山形県観光物産協会）」だ。山形版DMOは、全国のDMOに先駆けてさまざまなチャレンジを進めている。2017年3月には、その中核を担う事業体（広域DMC）「おもてなし山形株式会社」を立ち上げ、稼げるDMOへの一歩を踏み出した。実は、この山形版DMOは、スタート時から一貫して「コクリ！」のメソッドを利用している。そのメソッドから生まれたJRCのサービス「観光ジバづくりのための協働チーム育成事業（以下ジバ観）」を2016年度に山形DMOに導入した中心メンバーである山形市観光物産課の青木さんに、利用した背景・経緯とその効果について伺った。



山形市観光物産課 広域観光グループリーダー
DMO担当 青木哲志さん

山形版DMOを進めるには絶対に「コクリ！」が必要だと思っ

た
山形版DMOについて、簡単に説明してください。

山形市には有名な蔵王温泉があり、山形市の周辺には天童市の天童温泉、上山市の上山温泉という温泉地がありますが、いずれの温泉地も、長らく団



体客中心、イベント型のビジネスモデルを採ってきました。以前はそれでうまくいっていたのです。しかし最近、インターネットの普及もあって旅行形態が変わり、団体旅行は減る一方です。それにもかかわらず、これらの温泉地は相変わらず団体客・イベント型ビジネスを中心に考えており、旅行形態の変化・マーケットの変化に十分に対応できていません。山形の観光を見たとき、これは大きな課題でした。



その課題を解決するため、私たちは、平成22年（2010年）から「観光圏整備事業」に取り組みました。観光圏整備事業とは、観光庁が国内外旅行者の2泊3日以上滞在型観光を促進するために支援した事業です。山形市・天童市・上山市の3市が中心となり、周辺の7市7町・14自治体、合わせて20人ほどの担当者が、8日、9日ほどで集中的に取り組み、特に最後の3日間は皆で泊まり込んで、130ページもの整備計画・実施計画を作りました。実は、このときのメンバーが山形版DMOの母体となっています。

山形版DMOは、観光圏整備事業をさらに発展させて、山形市・上山市・天童市の3温泉地が観光客の取り合いをするのではなく、一緒になって山形の観光を盛り上げていこうという動きから、2015年に始まりました。私たちはまず、観光地域づくりの戦略立案や商材企画を行う「三市協議会」を立ち上げました。三市協議会のもとでDMOは着々と進んでいきましたが、1つ大きな問題がありました。それは、三市協議会だけでは、十分な利益を生み出せないということです。利益が出なければ、DMOの存続そのものが難しくなり、観光地域づくりが行き詰まってしまう。それでは本末転倒です。そこで私たちが2017年に新たに立ち上げたのが、広域DMC「おもてなし山形株式会社」です。おもてなし山形が、三市協議会と密に連携を取りながら、地域総合商社として観光商社事業・物産商社事業・電力事業・金融事

業などを行っていくことで、十分な売上・利益を出しながら、観光地域づくりを長期的に手がけていこうとしているのです。

この山形版DMOの立ち上げ時から、私たちはコクリーのメソッドを利用しています。正直な話、私は山形版DMOを成功させるには絶対にコクリーが必要だと思いましたし、実際にその通りだったと思っています。

「関係の質が大事」と聞いてすぐにピンと来た

青木さんはなぜ山形DMOにコクリーが必要だと思ったのでしょうか？

ごく簡単に言えば、山形版DMOに関わるみんなが「ダベって（おしゃべりをして）仲良くなる」必要があると思ったからです。

山形版DMOで一番大切なのは、3市のメンバー一人ひとりが主体的に動きながら、皆で力を合わせて観光地域を変えていくことです。しかし、少数の上層部が課題の解決策や解決方法を決めて、3市のメンバーの皆さんに動いてもらうという仕組みでは、どうしても「やらされ感」が先に立ってしまい、いつまでも主体的な行動が起きません。そうではなくて、3市のメンバー全員がダベって仲良くなる場を作り、課題をどうやって解決するかをみんなで考えていくようにすれば、課題や取り組みのすべてが、全員の「自分ゴト」、

つまり「みんなゴト」になつていくと思つたのです。それで、みんなでダベって仲良くなる場を提供してくれるコクリーを利用しようと思つたというわけです。

これには伏線があつて、私たちが観光整備事業で、皆で泊まり込んで130ページもの整備計画・実施計画を作つたとき、まさにみんなでダベって仲良くなりながら進めていったら、本当にうまくいったのです。そのときはまだコクリーのことは知りませんでした。2014年に三田愛さんの講演で「地域コ・クリエーション」のことを知つて、「関係の質が大事で、関係の質が変われば、思考の質、行動の質、結果の質が変わる」という理論を聞いて、ピンと来たのです。「私たちが観光整備事業でやつたのはこれだ！」とすぐにわかりました。特に、それで「絶対にコクリーをやりたい！」と思い、リクルートライフスタイルの伊藤祐子さんに相談したという経緯があります。

私は、仕事や社会や生活のすべては関係の質に始まり、関係の質に終わると思つています。なぜなら、詳しくはお話しできませんが、これまでの行政の仕事で、市民の皆さんとの日頃の付き合いや関係性が大事だと痛感する出来事がいくつもあつたからです。関係の質次第で、物事は良い方向にも悪い方向にも進むのです。それに、そもそも私は、自分がすべてを動かせるとはこれっぽっちも思つていません。何かを変えるためには、現状を変えたいと思つている仲間、自ら行動を起こせる仲間を増やし、チームを組んで動いていくのが一番の早道で、そのためには



市役所の若手2人はジバ観に出るから意見を出せるようになった

それで2016年度、コクリーのメソッドから生まれたJRCのサービス「ジバ観」を山形DMOで実施することになったのです。実施してみても、具体的に何が良かったですか？

一言で言えば、山形版DMOの中に「タテヨコの人間関係を編めている」ことです。1対1のつながりは細い糸のように弱いのですが、多くの人が集まると、それぞれが仲良くなつていけば、細い糸がタテヨコに幾重にも走って織物のように強くなっていきます。この信頼関係の織物がしつかりしていれば、あとは多くのメンバーが「やるべ」といさえすれば、物事はどんどん進んでいくようになるのです。この織物を作るために、ジバ観の場やみんなゴト会議が必要なのです。

あと、身近なところで言えば、市役所の若手2名がジバ観の場に参加しているのですが、彼らが大きく変わりました。2人とも、2016年4月にまったく違う部署からやってきて、私も教える時間が十分に取れなくて困つていたのですが、ジバ観に参加することで、主体的にどんな意見を出せるようになりました。短時間に多くの地域のリーダーの皆さんに会って話ができる環境が、彼らを変えているのだと思います。行政のメンバーにとって、市民の皆さんと対話できる場は本当に貴重で、大きな成長のチャンスなのです。

進める上で、気をつけていることはありますか？

1つは「情報共有」に気を遣っています。ジバ観の場を欠席した方に議事録をお送りしたり、丁寧にメールや電話でフォローしたりしています。もう1つは、「コミュニケーションの量」に注意しています。2016年、ジバ観の場は7回ほど開きましたが、今年もそのくらいは必要だと感じています。ダベって仲良くなるには、やはり直接話す回数をたくさん作ることが大切なのです。参加者が増えたら、もっと回数を増やしたほうがいいかもしれませぬ。なぜこの2つを大事にしているかというと、結局、情報が入つてこないことやコミュニケーションが疎かになることが、問題を起こす一番の原因だからです。

これから、ジバ観をどのように利用していきたいですか？

今後も定期的にチーム会議やみんなゴト会議を開き、どんどん人数を増やしていく予定です。そして、近いうちに3市の首長にも参加していただき、総勢600名で「大・みんなゴト会議」を開きたいと思つています。それが実現できる頃には、きっと山形版DMOは大きく花開いているでしょう。