

とーりまかし

vol. 33

2013年
9月号

心を動かす、
日本を元気にする
観光・レジャーの
プロデューサー
応援情報誌

観光業、買化する消費者の
マインドと旅スタイルを解説
消費動向の新潮流を詳しく

「じゃらん
宿泊旅行調査
2013」
最新レポート



とーりまかしプロジェクト報告
地域イノベーション研究第三弾

バラバラから多様さへ、
停滞から挑戦へ、
地域の生命力を高め、
未来を変える土壌をつくる

志に火をつけあう
地域未来
"みんなごと"
アクション

とーりまかしプロジェクト報告
雪まつり10周年
雪山に挑んだのか？！

2012年度、雪マジ!19
~snow magic~

カンパニーズンバのこ報告と、
雪まつり10周年の巻末

雪まつり10周年
雪まつり10周年のこ報告
マエストロの巻末
雪まつり
雪まつり10周年

雪まつり10周年のこ報告
こまつり10周年のこ報告

とーりまかしプロジェクト
雪まつり10周年のこ報告
雪まつり10周年のこ報告

RECRUIT

目次

震災後、変化する消費者の
マインドと旅スタイルを解説
消費動向の新潮流を読む

16 「じゃらん宿泊旅行調査
2013」最新レポート

26 とーりまかしプロジェクト報告
去年の19歳は雪山に戻ったのか？
2012年度「雪マジ！19
snow magic」
2ndシーズンのご報告と、
昨年19歳の動向

30 人を呼ぶ、サービスの仕掛け人にインタビュー
漫画家
「マエストロの肖像」
高橋陽一氏

32 研究テーマの連続報告
こちらJRC研究室

34 さとみんがゆく！今号のこだわり産品
本みりん「九重櫻」
愛知県三河産

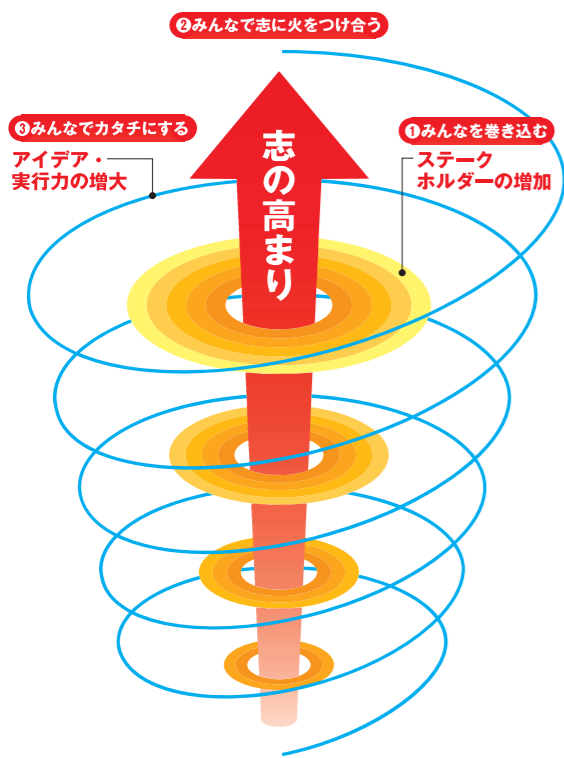
連載

とーりまかし [Lerning Assist]

インドネシア語で
「ありがとう」の意。

日頃からお世話になっているクライア
ントのみなさまにありがとう、読者のみ
なさまにありがとう、そして私たちに知
恵を提供してくれるすべてのみなさまに
ありがとう、という感謝の気持ちを込め
て、この名前をつけました。ちなみに、じ
ゃらん「Jalan」もインドネシア語で、「道」「ブ
ロセス」の意味です。「Jalan Jalan」で、「散
歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」
などの意味になります。

地域未来「みんなごと」アクション・概念図



① みんなを巻き込む
×
② みんなで志に火をつけ合う
×
③ みんなでカタチにする
↓
地域の未来を
みんなで変える!

**地域の未来を自ら
切り拓いてもらうために**

地域は一種の「生命体」である。地域が生命力に満ちていれば、地

域の未来は地域が自ら創発(※1)し、切り拓いていける。そこで、地域の進化と変容を促し、その生命力を育て、自ら地域の未来を変える力をつけるサポートを行うの

が、私たちの一連の「地域イノベーション研究」である。「地域イノベーション研究」で常に重視するのは3点だ。一つは、地域を生命体と考える「生命論的

アプローチ」で迫ること。次に、サポート役に徹する「伴走↓自走モデル」をとること。最後に、チームや場などの「土づくり」を行うことだ(詳細はP15参照)。

化を変えるのは難しい。今回、私たちが行ったのは、その地域文化づくりのサポート「地域未来、みんなごと」アクションである。「地域未来、みんなごと」アクション「地域未来、みんなごと」アクション「地域未来、みんなごと」アクション

③ みんなでカタチにする / アイデアは、必ず実現する。その際、できるだけ多くの人が関わること。黒川温泉の事例から、「ツボ」を紹介

改革が進まない地域にはいくつかの要因がある。自治体・観光協会・青年部などの連携不足や対立、志ある人材の質と量の不足、実行力の欠如などだ。事態を改善するには、既存の枠を超えてみんなが関係を深め、意見を出し合い、地域の未来を変える文化(場や仕組み)が欠かせない。しかし、地域の人々だけで文

「地域未来、みんなごと」アクションでは、次の3点の相乗効果が大きな力となると考えている。① みんなを巻き込む / 地域・周辺ステークホルダー(※2)、未来のステークホルダー(後述)を巻き込み、ともに考え、推進すること。② みんなで志に火をつけ合う / 各々の志を語り合い、切磋琢磨して互いに志を大きくしていくこと。

今回、「地域未来、みんなごと」アクションの事例として「いち黒川わっしょいプロジェクト」を紹介する。私たちが黒川温泉青年部とともに行ったものだ。地域の現状は一つひとつ異なるため、このプロジェクトの手法がどこでも同じように通用するとは考えていない。しかし、多くの場合に効きそうな「ツボ」はいくつか発見できた。次ページから、事例をもとに紹介していきたい。



※1 創発…個々の要素が自由に動く中で、自然に秩序や構造、組織、組織的行動、アイデアなどがカタチになってくること
※2 ステークホルダー…ある行動や利害において、互いに関係のある人たちのこと

「地域未来
“みんなごと”
アクション」
事例

いち黒川
わっしょいプロジェクト

熊本・黒川温泉では、以前から「黒川」旅館（※3）の考え方があった。その考え方をさらに発展させ、新たな「いち黒川」サービスの開発を目指した「いち黒川」プロジェクトを紹介する。

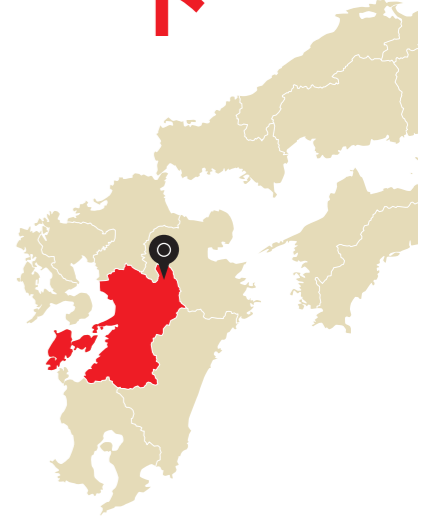
1 コアチームから始める

「地域力診断」がきっかけで、意気投合

このプロジェクトは、2012年6月に、じゃらんリサーチセンター（JRC）のメンバーが黒川温泉青年部長（当時）・北里さんに、「地域力診断」の結果報告に伺ったことがきっかけだった。地域力診断では、親世代と青年部の認識のズレが判明した。青年部のほうが危機感が強かったのだ。そこで地域づくりに課題を

担当研究員より/
プロジェクトのツボ①
サポート役の私たちが、いつも一番本気でした
私たちが最も気を付けたのは、黒川の人と地域の可能性を信じ続けることでした。サポートする私たちがいつも誰よりも本気で取り組まなければいけないと思っていました。それが地域に元からある「火種」に火をつける原動力となるからです。

感じていた北里さんと、「地域未来」みんなごと「アクション」の構想を練っていたJRCメンバーが意気投合し、わずか2カ月後に開始した。黒川温泉では、「かせぎとつとめの思想」（※4）が根付いており、青年部や観光旅館協同組合などはこれまでも地域づくりに熱心だった。とはいえ、青年部は「てがたつきゆう」などの新企画を行っていたものの、黒川の明確な未来を描けていなかったため、多くの案が親世代などの賛同を得られず、実施に至るケースは少なかった。結果的に青年部と親世代の溝が深まるだけで、世の中の急速な変化に対応できていない。北里さんの課題感はそのことにあった。



JRCの方々と出会い、「これで山が動く」と思いました

黒川温泉は、先輩方が素晴らしい景観と露天風呂をつくり、入湯手形や「黒川一旅館」の考えを生み出し、成功を収めてきました。しかし、過去にあぐらをかいていては危ない。私たち青年部には、日頃から漠然とした不安や閉塞感がありました。特に不足していたのが外部との連携です。黒川の中だけでは変革を進められません。ここにJRCの皆さんがチャンスをもたらしてくれたのです。「これで山が動く」、多くの人がまちづくりに参加すれば必ずまちは変わると直感しました。



北里有紀さん
黒川温泉青年部 前部長 / 黒川温泉観光旅館協同組合 専務理事 / 歴史の宿 御客屋 代目湯守

どの地域も必ず、地域の皆さんの手で変えていきます

地域に住む人々は、誰もがその地域を愛し、地域内の絆をととも大事にしていらつしやいます。ですが残念なことに、その地域愛や絆が、すれ違いや対立、しがらみなどで良い方向に働かず、ステークホルダーがバラバラになり、社会や経済が停滞している地域も少なくありません。その状況は必ず変えられます。地域の方々には、打開する力もともと備わっています。私たちは、その力を引きだすお手伝いをしていきます。主役は、地域の皆さんです。



三田愛
株式会社リクルートライフスタイル 事業創造部 じゃらんリサーチセンター 研究員

プレセッションで、コアチームが結束した

プロジェクトの実施にあたり、まず2012年8月と9月に2回の「プレセッション」を行った。北里さんをはじめ、これからプロジェクトを動かしていく際の「コアチーム」となる黒川温泉青年部のメンバー10数名に参加していただいた。

ここでは、これから行う「いち黒川」セッションの場を経験し、肌で感じてもらうとともに、今後のセッションをどのような場に行きたいか、全員で議論した。また、プロジェクトのネーミング案のアイデアを出し合った上で決定し、またプロジェクトが終わる半年後の成功イメージを全員でともに創り上げた。

セッションでは、大原則として必ず参加者全員に発言の権利があり、

プロジェクトの名付け
少人数グループでプロジェクト名のアイデア出しを行い、全員で共有、投票によってプロジェクト名を決定した

<ul style="list-style-type: none"> KAIZEN いち黒川 わっしょい (15) おれ黒川 わっしょい (3) みらい会 ゆうき会 (1) たのし化計画 (10) どぎやんね黒川 黒川噴火会 (2) 	<ul style="list-style-type: none"> 三田会 ヘッドライト会 黒川ちっこすむしやんよか (3) さしより黒川 (8) ぎやんいって、ぎやんいって 黒川 (3) むしやんよか黒川 (8)
--	--

プレセッションでは、プロジェクト名のアイデアも募った。決定案のほかにも熊本弁を使った面白いネーミング案が多数生まれている

担当研究員より/
プロジェクトのツボ②
賭けてもらえる信頼関係が次々に連鎖しました
北里さんは私たちが信頼して細かなことにこだわらずプロジェクトの実施を決定してくれました。さらに北里さんを信頼して、みんながセッションに参加してくれたのです。このような「賭けてもらえる信頼関係」が次々に連鎖して、良い方向へ進んでいきました。

その発言を企画案へと集約していく。これは「みんなを巻き込む」ために欠かせない基本ルールだ。

しかし黒川では、会議の多くは発言するメンバーが決まっており、会議前に発言内容が大方決まっていることもあった。そのため、プレセッションに参加した全員がその方法を新鮮に感じ、興味を持ったようだ。

特に、この手法を採ったことで、一人ひとりがセッションの内容「みんなごと」を、自分の意見も反映された大事なアイデア、つまり「自分ごと」としても捉えたために、「みんなのモチベーション」が目に見えて上がった（北里さん）という。「自分ごと」が「みんなごと」に直結することで、プレセッションはコアチームを結束させ、期待を高める結果につながった。

彼女がそこまで言うなら、一度試しにやってみよう

北里さんから、このプロジェクトの件でまさきと相談を受けたのが私でした。話を聞いて、彼女がそこまで言うなら、一度試しにやってみようと思いました。これまでの黒川温泉は、自分たちの未来は自分たちで決めることが多かったのですが、確かに、そろそろもっといろんな人の意見を聞きながら黒川を創っていった方がいい頃でした。実際、やってみて良かったです。みんなの視野が広がりましたし、何よりも若手が積極的に意見やアイデアを発するようになりました。



平野直紀さん
黒川温泉青年部OB / 黒川温泉観光協会 会長 / 平野商店 専務

参加前は、会議に第三者が入ることに違和感がありました

会議とは、限られた参加者が秘め事のように行うものだと思っていたので、セッション参加前は会議に第三者が入ることに違和感がありました。ですが北里さんの熱意に押されてプレセッションに参加してみると、肩の力を抜いて話ができ、予想以上に楽しく盛り上がりました。特に面白かったのはみんなの意外な一面を知ることができたこと。普段発言しないメンバーが大胆な意見を発することが多くて、驚きまじっています。このやり方、今もおおいに参考にしています。



下城 豊裕さん
黒川温泉青年部OB / 黒川温泉観光旅館協同組合 代表理事 / 南城苑 社長

“いち黒川” わっしょい
プロジェクト概要

期間：2012年8月～2013年4月
セッション回数：計9回

第1回・第2回(2012年8・9月)：プレセッション【コアチームをつくる】
□参加ステークホルダー／青年部メンバー10数名
□成果／プロジェクト名付け、5つの未来シナリオ

第3回(10月)：セッション①【見つける】
□参加ステークホルダー／青年部、親会、農家、役場、鹿児島NPO・大学生、上天草市職員
□成果／「いち黒川」を象徴する8のシーンの明確化

第4回(11月)：セッション②【描く】
□参加ステークホルダー／青年部、親会、農家、役場、町長、県庁職員
□成果／5つの「いち黒川」サービスの即興劇による構想

第5回(12月)：セッション③【試作する】
□参加ステークホルダー／青年部、親会、農家、役場、女将、旅館スタッフ
□成果／4つの「いち黒川」サービスの試作「ムービー」

第6回(2013年1月)：セッション④【都市と共創するat東京】
□参加ステークホルダー／青年部、東京のデザイナー・ビジネスプランナー・IT開発者など約40名
□成果／「いち黒川」コンセプトに基づいた、9つの「都市在住者にとつての『最高の旅行』シナリオ」

第7回(2月)：セッション⑤【洗練させる】
□参加ステークホルダー／青年部中心
□成果／花見会など4つの「いち黒川」アクション

第8回(2月)：セッション⑥【都市と共創するat福岡】
□参加ステークホルダー／青年部、福岡のデザイナー・ビジネスプランナー・IT開発者・大学生など約40名
□成果／「いち黒川」コンセプトに基づいた、7つの「都市在住者にとつての『最高の旅行』シナリオ」

第9回(4月)：セッション⑦【カタチにする／自走に向けて】
□参加ステークホルダー／青年部、第二町民(東京・福岡・宮崎から参加)、親会、農家、上天草市職員、民間企業社員など
□成果／〈湯のはた花見会〉地元総出イベント+第二町民ツアー、プロジェクトの振り返りと自走に向けての計画

※3 黒川一旅館…「まち全体が一つの宿、通りは廊下、旅館は客室」と見立てて、全旅館がともに繁栄することを目指してきた黒川温泉独自の理念
※4 かせぎとつとめの思想…「利益を得る仕事=かせぎ」だけでなく、「共同体のためになる公の仕事=つとめ」もして一人前という江戸以来の考え方

2 地域・周辺のみんなを巻き込む

地域の人たちが、対等にアイデアを出し合う場をつくる

ブレセッションの後、2012年10月から翌年4月までの全7回、「いち黒川」セッションを実施した。なお今回は、株式会社フューチャーセッションズ・野村恭彦さんにプラン立案からファシリテーションまでJRCチームの一員として、「フューチャーセッション」の思想や手法を随所に導入していただいた。セッションでは多様なステークホルダーの参加を促した。その第一歩は、親世代、観光協会（商店、女将、旅館スタッフなど、黒川温泉内の「地域ステークホルダー」だ。

担当研究員より/
プロジェクトのツボ③

「全員が主役」の場を目指しました
「全員が主役」になれる場づくり心がけました。そのために、何を話しても安心・安全な場をつくり、セッション中に何度もグループ替えを行い、肩書きを忘れて一町民視点で発言しやすい「問い」を用意するなどの工夫をしました。また、会議室ではなく畳張りの部屋を使い、音楽を流し、照明を変えなど、全体的に「非日常感」を演出しました。

ここで注意したのは、「いつもの場・いつもの話」にしないことだ。そのため、全員が対等にアイデアを出し合うルールを設け、全員が主役になれる場づくりを目指し、「ありがたい未来」をテーマに進めた。結果、「親世代と青年部世代の対立」どころか親世代が斬新な意見を発するシーンも見られ、優れたアイデアが数多く生まれた。また、親世代と青年部の関係も確実に深まった。

担当研究員より/
プロジェクトのツボ④

「ありがたい未来」に集中する場と決めました
今回のセッションでは「未来思考」を提示して、過去や現状はいったん脇に置き、みんなで「いち黒川」のありがたい未来」をテーマに考えようと呼びかけました。過去にとらわれず、みんなで「未来」を考えることに集中してもらおうための一工夫です。

我々「先輩」たちの意見も尊重しながら、変わろうとしている

親会と青年部の区別なく自由に語れる場として、いち黒川「セッション」は有意義でした。青年部との関係の質が変わったことを実感しています。思えば私たちも、30代の頃には熊本大学の先生や県庁職員の方々と熱く語り合いました。若手が新しいことに取り組みたいと思うのは当然です。その時に、我々「先輩」たちの意見も尊重しようとするのが、今の若手の偉いところ。私としては、景観を守る姿勢と技術をさらに後進に伝えながら、彼らを支えていきたいと考えています。



後藤健吾さん
黒川温泉観光旅館協同組合 理事 / 山河旅館 社長



親世代の方々もひとりの参加者として、自由に意見を発し、存分に楽しんでいた様子だ



第1回は、各々付箋にアイデアを書き、ホワイトボードに貼っていった。これで誰の意見も漏れることはない



セッションは全体を通してわきあいあいとした雰囲気でも、よく笑い起こっていた

これからは、いろいろな人を巻き込む側を目指します

今回セッションに参加して、自分の意識がガラリと変わりました。以前は、自分は「自ら行動を起こし、みんなを巻き込む側」にはなれないと思いついていました。セッションではじめて巻き込む側に立つてみると、そこで考え発言するのが予想以上に楽しく、今後は私も巻き込む側に回りたいと、思わずその場で宣言してしまいました。今はまだ番頭になったばかりで着手できていませんが、「黒川人マップ（旅館やお店の人の特徴をまとめた地図）」など、実際に日々構想は練っています。



柴田敬之さん
歴史の宿 御客屋 番頭

周辺の人たちも交えて、一緒に地域の未来をつくる

今回のセッションは、地域の人々とともに、黒川温泉の「周辺ステークホルダー」にも積極的な参加を促した。具体的には、近くの農家や飲食店、南小国町・熊本県などの自治体、九州各地の観光協会や自治体、NPO、大学生などの方々である。彼らも交えて、南小国町や周辺地域との関係の中で黒川温泉の未来づくりを進めていった。

彼らは、黒川の人々とは各々違う視点で黒川を眺めている。視点や意見が多様になるほど優れたアイデアを創発する可能性は上がる。その点、ステークホルダーの多様化には大きな意義がある。事実、たぐさんの優れたアイデアが、周辺ステークホルダーの方々から発せられた。

また、彼らの参加はより深い関係づくりにもつながった。北里さんは「役場や農家などの人々とは以前から交流はあったけれど、公の場で黒川への意見を聞くことはなかったのだ、新鮮でしたし、ここで一気に距離が縮まった気がします」と話す。この後、彼らの参加は「湯のはた花見会」（後述）に大きく影響し、NPO設立（後述）にもつながった。

「こうしたらいい」と言える場ができて、本当に嬉しかったです



佐藤志郎さん
南小国町商工会青年部 部長 / 山の飯沙羅 店長

私は生まれも育ちも黒川で、青年部にも所属していました。10年ほど前から黒川の近くで蕎麦屋を営んでいます。外から黒川を眺めると、中にいた時には気づかなかったことが見えてきます。しかし今までは、それを意見する場がありませんでした。ですから、北里さんからこのセッションに誘われた時は嬉しかったです。今まで意見できなかった人は私だけじゃなく、大勢います。そういう人の意見の中にも光るものがある。このセッションは、それを証明したと思います。

農家の立場も尊重して、話しやすいです



佐藤勝明さん
南小国町農業後継者グループ「百姓いっき」代表

私は、黒川の2つ隣の吉原集落で農業をしています。縁あって、北里さんから今回のセッションに誘われました。彼女には「農家の立場から遠慮なく話して欲しい」と言われましたが、最初は半信半疑でした。ところが、農家視点で率直に話してみると、その意見を場全体が常に尊重してくれる。まったくストレスを感じず、気持ちよく話すことができました。その雰囲気のもと、普通の会議と違ってみんなから本心にのびるような意見が集まり、毎回議論が白熱したのが印象的でした。

南小国町 町全体が良い方向へ向かう素晴らしいきっかけとなりました



橋本哲典さん
南小国町役場 まちづくり課 企画商工観光係

黒川温泉を含む南小国町のまちづくりを担当しています。特に重要な任務が、町の方々をつなげて新たな何かを起すこと。ですから、このプロジェクトのことをお聞きした時、絶対のチャンスと思いました。実際に参加して、予感に確信に。ゲストの方々も交えて互いに気持ちを高め合い、つながり合う様子を間近で見ると、「堰が切れた」、みんなの溜まっていた想いがあふれ出て、まち全体が良い方向へと舵を切る素晴らしい契機になったと感じました。この動きはもう収まらないでしょう。

担当研究員より/
プロジェクトのツボ⑤

必ず毎回、その場でカタチにしました
「いち黒川」セッションでは「デザイン思考」も利用しました。これはアメリカのIDEOという会社が広めた方法です。特に参考としたのは、多くの人が多様なアイデアを出し合い、プロトタイプ（試作づくり）を重ねていく手法で、セッションでは、毎回必ずみんなの意見を「未来新聞」「即興劇」「ムービー」などのカタチにしました。そうして、常に達成感を味わってもらっていたのです。



このセッションを参考にして、自分たちのところでも同様の試みができたらと、はるばる上天草市から参加した方もいた



南小国町からは、橋本さんのほかにも多くの参加者が。南小国町長や熊本県庁の職員の方が来た回もあった

3 未来のステークホルダーたちと、火をつけ合う

毎回のゲストは、あくまでも参加者の一人

セッションでは、毎回必ず1〜2名のゲストを呼んだ。地域づくりのプロはあえて減らし、各々の分野で新たな手法によりイノベーションを起こしてきた多様な顔ぶれを揃えた。また、ゲストはセッションの進捗や黒川の人たちの要望を聞きながら、柔軟に決めていった。たとえば、ある回で「まち全体でのサプライズ大作戦」を実施したいという声が強かったため、次の回にプレゼントやサプライズ企画のお手伝いプロジェクト「サンタのよめ」代表のmakililiaさんをゲストに呼んだこともあった。



makililiaさんも議論に参加。楽しいアイデアを多く披露してくれた

私たちは、ゲストを「未来のステークホルダー」と呼んでいる。彼らには、今後様々な形で黒川や周辺地域に関わってもらう可能性があるからだ。実際、ゲストの一人、合同会社五穀豊稜の西居豊さんは、セッションがきっかけで、早くも今、南小国町の地産地消プロジェクトなどを行っている。

彼らゲストはあくまで「参加者の一人」で、「先生」としては扱わなかった。ゲストが主役ではなく、全員が主役なのである。実際、ゲストの講演時間はほんの20分ほどで、その後は積極的にグループの一人として議論に加わってもらった。彼らと直接議論したことは、地域・周辺の方々にとって大きな刺激となったようだ。

担当研究員より/
プロジェクトのツボ⑥

予想外の驚きと刺激をもたらす工夫をしました

毎回ゲストを呼んだ理由は、セッションの参加者にいつも「驚き」と「刺激」をもたらしたかったからです。みんな、期待を持ってセッションに集まってくるのですから、できればそれを上回る刺激を得てもらいたい。それが、場を用意する私たちの役目だと思っていました。

東京や福岡で、未来のステークホルダーと議論した

今回は、ほぼ黒川と縁のない都市在住の方々も、ゲスト同様「未来のステークホルダー」と位置付けて、セッションへの参加を呼び掛けた。

2013年1月に東京、2月に福岡で黒川チームが遠征してセッションを行った。いずれもデザイナー・ビジネスプランナー・大学生など約40名が参加。テーマは共通して「都市在住者にとっての『最高の旅行』シナリオとは何か」である。東京会場はゲストの一人、中村さんの運営する「co-ba」をお借りした。

黒川遠征チームは、素材も鍋もすべて黒川から持ち込んで郷土料理の「だご汁」をつくり、最初にふるまった。みんなだご汁や馬刺しなどを食べながら、まるで黒川にいるかのような雰囲気の中で議論を行った。その雰囲気に加え、遠征チームの



参加者の方々は、自分とまったく関係のない黒川のことを、住人かと思うほど真剣に考えていた

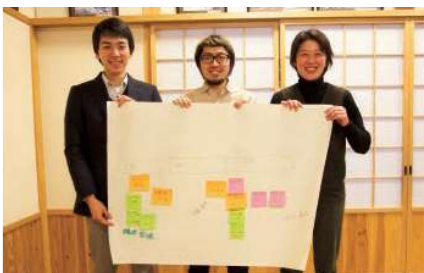
熱い思いが伝わったのだろう、特に東京では黒川温泉未経験の方が約80%にもかかわらず、議論は大変白熱し、素晴らしいアイデアが飛び交った。特に、「法被を着てイベントの裏方をする」「宅飲み」「古民家で長期滞在」「青空朝ごはん」など、「第二町民気分」で観光する案に人気が集った。「第二町民イベントが好まれるだろう」と聞いていたが、「ここまで」と黒川チームの面々は口にした。ここでこの後の方向性が定まった。

また、このセッションに参加した方々の多くがこの後、実際に黒川に足を運び、「湯のはた花見会」にも訪れて、単なる未来のステークホルダーから、「第二町民」という新たなカタチのステークホルダーへと関係が深めていった。

担当研究員より/
プロジェクトのツボ⑦

兆しに気づいたら、すかさず火をつけました

東京でのセッションの際、説明資料などはすべて黒川の人たちが用意したのですが、この時、北里さん以外の数人のメンバーがはじめて積極的に手を挙げました。彼らには彼らの能力や知恵を活かせる役割を次々に任せ、その志を自ら大きくするチャンスを用意しました。



中村さんは、「co-baのやり方に予想以上に共感し、参考にしてもらえたようで嬉しかった」と話す



ゲスト(写真左・棚橋弘季さん)には議論だけでなく、「即興劇」などにも加わっていただいた



私は東京・渋谷で会員制シェアードワークプレイス「co-ba」を運営しています。co-baでは、サービスの提供者と受け手の境界をなくして、それぞれが場を自分ごとにしていく運営方法を実践しており、ゲストとしてそのことをお話しました。初日は観光客として黒川温泉を満喫し、二日目は自分の泊まった旅館の若女将たちとともに議論。初日はサービス提供者と受容者で、二日目は対等の立場に立つ、という新しい観光の可能性を感じる、楽しい「ゲスト体験」をさせてもらいました。



中村真広さん
株式会社ツクルバ CCO

実現の難しそうな目標も、人とのつながりがあれば一気に可能性が広がるがあります。たとえば、マスコミに就職したい人は、マスコミ関係者と一晩話せば、どうしたら目標に近づけるか、かなり具体的にできるはず。今回、私たちがサポートの一環としてゲストをお呼びしたのは、このつながりを意図的につくるためです。その際、ゲストもまた黒川に興味を持ってくれそうな人を選びました。こういうことは、相思相愛にならないと、なかなかうまくいかないのです。



野村恭彦さん
株式会社フューチャーセッションズ 代表取締役社長



つながりができると、誰もが未来が広がります



今回のプロジェクトで最も印象に残っているのが東京でのセッションです。渋谷・co-baでだご汁をつくっていたら、まるで黒川にいるような不思議な気分になりました。セッションの内容も素晴らしく刺激的で、帰り道にNPOのアイデアを思いついたのも、議論の盛り上がりのおかげに間違いありません。それから、このセッションから何人かのメンバーが驚くほど積極的に取り組み始めたのも嬉しかったです。私にもメンバーにも本当に火が付き、ターニングポイントだと思います。



北里有紀さん
黒川温泉青年部 前部長
黒川温泉観光旅館/ 協同組合 専務理事
歴史の宿 御客屋 代目湯守

数時間で、黒川のイメージがこれ程変わるとは思いませんでした。それまでは「良い温泉地」。それがセッション終盤には「絶対に行く！」と手帳に予定を書き込むほどになっていました。一番の理由は、黒川の皆さんの人柄に触れ、「仲間になれたら楽しそう」と素直に思えたから。「黒川の第二町民になる」という選択肢は本当に魅力的でした。実家の手伝いのような気分に参加し、何回か行けばそこが「第二の故郷」のようになる旅行。だからこそ、私の求めている旅のカタチでした。



「第二町民」こそ、私の求めていた旅のカタチでした



火置恭子さん
アサヒビール株式会社 マーケティング本部 マーケティング企画部

黒川遠征チームは法被姿で自らのまじのことを熱く語った。その語り口に熱意を感じ取った参加者も多かったようだ



発表では「第二町民気分」のアイデアが大勢を占め、多くの人々が地域とのつながりを期待していることを窺わせた



黒川遠征チームは法被姿で自らのまじのことを熱く語った。その語り口に熱意を感じ取った参加者も多かったようだ



渋谷・co-baの一隅で、黒川遠征チームはいつも通りにだご汁をつくった

4 新たなアイデアを、みんなでカタチにする

第二町民とともに、「湯のはた花見会」を開催

2013年4月、「湯のはた花見会」が開催された。東京・福岡のセッション参加者やゲストから「第二町民」を募集。彼らは青年部とお揃いの法被を着て、準備から打ち上げまで「二日スタンプ」として参加した。

具体的には、テント設置、おにぎりづくり、バザーブースの手伝いといったよくある作業から、出刃包丁でイノシシ肉を切るなどの珍しい仕事まで体験し、最後は北里さん宅で「宅飲み打ち上げ」。翌朝は外で朝食を食す「青空朝ごはん」を実施した。

なお、「法被を着てイベントの裏方をする」「宅飲み」は東京・福岡のセッションから生まれたアイデアである。第二町民の方々は、運営側と観光客の中間的存在になる新たなスタイルの旅を満喫したようだ。当日はあいにくの大雨だったが、「十分楽しめた」と満足度は総じて高かった。

翌日の「自走に向けて」と題したセッションで第二町民と青年部が真剣に意見を交わし、プロジェクトはいったん終了。しかし、ついた「火」は様々な形で燃え続けている。



5 自らリードして、地域の未来を変えていく

プロジェクト終了の5カ月後、中心メンバーたちの手で、「まちづくりNPO」の設立を申請

渋谷の帰りに、NPOを立ち上げようと思った

2013年9月、南小国町で新たなNPO法人設立が申請される。「『いち黒川』わっしょいプロジェクト」の中心メンバーだった北里有紀さん、下城誉裕さん、佐藤志郎さん、佐藤勝明さん、橋本哲典さんをはじめ8名が立ち上げメンバーである。

NPO立ち上げのきっかけは、2013年1月の渋谷でのセッションからの帰りだった。「渋谷で刺激を受けた後に、ふとNPOのことを思いついたのです」（北里さん）。早速何人かに相談すると、たちまち同志が集まり、トントン拍子に話は進んだ。南小国町も民間主導のまちづくりを積極的に推し進めており、町長に相談したところ、「ぜひやってほしい」と後押しされたという。町役場からは橋本さんも立ち上げメンバーとして加わっており、バックアップ体制は十分に整っている。

担当研究員より

プロジェクトのツボ

今後は、より後方から支援します

このプロジェクトを経て、黒川の皆さんは「自走」し始めました。今後、私たちはより後方から、たとえば未来を変えようとする地域同士をつなぐ場創りや、事業計画創りの支援など、彼らの夢を支えるお手伝いをしていきます。

未来の南小国町のカタチをみんなで作るNPOに

NPOを設立する理由は、一町民としてまちの未来を自由に話し合える場を作りたいからだったという。「健全なNPO運営のために営利事業も行いますが、それはあくまでも手段。本当に手掛けたいのは、『南小国町の未来のカタチ』を町民全員で考え、創ることです。そのためにはまず、セッションのようにみんなで心行くまで話し合う必要があります」（北里さん）。実際、立ち上げメンバーは夜な夜な議論を続けており、熱を帯びればそれは深夜に及ぶ。



法被は黒川の「仲間の証明」。羽織ることで、一般の観光客とは明確に違う存在になった



「雨なのでテント内にも席をつくらう」といった第二町民発のアイデアは、優れていればすぐに反映された



「湯のはた花見会」の明くる日、第二町民は最後の「いち黒川」セッション【自走に向けて】にも参加した

サービスする側とされる側の関係が、「溶けた」点が新しい

花見会は、サービスする側とされる側の関係が「溶けた」ところが大変新しく、面白かったです。お金のやり取りだけでは起こりえない交流があり、「一気に皆さんと親密になりました。」

たとえば、風でテントが飛びそうだった時は、私たち第二町民が機転を利かせてテントのポールを相互に固定して対応。そういったお手伝いをした翌日、初めて入ったレストランで黒川の方に「昨日はどうも」と言われた時は嬉しかったです。たった2日で「友人たちの住む町」ができました。



岡田 誠さん
株式会社富士通研究所 R & D 戦略本部 シニアマネージャー・実践知研究センター研究員/国際大学 GLOCOM 客員研究員

もっと多くの人に、「いち黒川」を自分ごとにしてもらいたい

青年部副部長として関わった立場から言えば、このプロジェクトは十分に成果があったと思いますが、100%満足で課題がなかったわけではありません。特に、観光旅館協同組合の一般会員の方々がほいになったことが残念です。本当は「湯のはた花見会」ももっと多くの人々とともに創っていきたくった。今後は青年部長として、「いち黒川」をさらに多くの方々に自分ごととしてもらえるよう、活動していきます。実はそのために、「青年部かわら版」の発行を始めたところです。



武田 亮介さん
黒川温泉青年部 部長 / やまびこ旅館 若頭

50年後、しっかりとまちを後世に受け渡せるように

「こだわりたいのは『まちの50年後』です。50年後にしっかりと後世に受け渡せるよう、美しい緑、清らかな川、温もりあるコミュニティをつくる活動を行います」（北里さん）

特に緊急を要するのは、阿蘇の生態系を守ることだ。今、世界の生物多様性が危機に瀕しているが、阿蘇も例外ではない。「この草原を保つには、この10年が勝負。猶予はありません」（北里さん）。そのために、人と人、団体と団体、産業と産業、地域と地域、時間と時間、をつなぎ、アイデアを創出し、みんなで行動する。さらに、町民全員がまちづくりに関わるための場づくりもNPOの重要な使命となる予定だ。たとえば、子どもたちには南小国を愛する心のタネを蒔き、若者たちには未来を考えるための「学びの場」を用意する。そこで先輩がたに経験や知恵を若者に伝えてもらうのである。

「『いち黒川』セッションで、誰もがまちに対する熱い想いを秘めている



NPO立ち上げメンバーは、旅館、町議会議員、役場、農家、蕎麦屋、林業、IT専門家と多様な顔ぶれ

と知りました。町民全員が主役となる場をつくれれば、まちはどこでも良くなるはずですよ」（北里さん）。

この動きこそ、一人ひとりが自分ごととして黒川の未来を考えた「『いち黒川』わっしょいプロジェクト」の大きな成果だと言えるだろう。

また、以前から進んでいたまちの世代交代が一連の活動の後押しにより一気に加速し、観光旅館協同組合の代表理事（P5、下城さん）などの要職に青年部出身の若手が次々に抜擢された。変化は、地域全体にも着実に影響を及ぼしてきている。

「セッションを経て、未来のカタチが格段に明確になりました。みんなの志も、昨年までとは大違いです。これからどのように南小国町を変えていけるか。日々、ワクワクドキドキしています」（北里さん）。

識者
Interview

地域に生命力を吹き込むのは、人をワクワクさせる「物語」である

私たちは、「地域未来」みんなごとアクション」を行うにあたり、田坂広志氏の思想の数々に強く影響を受けている。そこで、田坂氏に「いち黒川」わっしょいプロジェクトの感想とアドバイスを伺った。

創発を起こせるのは
生命的システムだけ

——田坂さん、本日はありがとうございます。今日は、「いち黒川」わっしょいプロジェクト」について、お話を伺いにまいりました。

そうですね。ただ、私は地域活性化は専門ではありませんので、地域

の具体的な話はできませんが、「複雑系(※5)としての地域」や「創発(※6)のマネジメント」についてならお話しできるかと思えます。

まず創発のマネジメントですが、そもそも、創発は「機械的システム」では起こりません。創発が起こるのは「要素が有機的に結び付いた複雑系」生命的システム」においてです。

ビジネスの世界での優れた生命的システムの代表例は、シリコンバレーです。あの地域から次々に革新的なビジネスが生まれてくるのは、5つの要素が揃っているからです。すなわち、起業家、事業プラン、ベンチャーキャピタル、インキュベーション施設、起業ノウハウです。これら

が有機的に結びついた生態系において、創発が活発に起こるのです。

我が国の地域の場合、起業家、事業プラン、資金、施設は、十分ではありませんが、それなりに揃っています。しかし、最も不足しているのは起業ノウハウでしょう。このノウハウを提供するのがコンサルタントの役目ですが、「生命的システムとしての地域」を創るのは、機械論的思考に染まった既存のコンサルタントの知恵では難しいでしょう。

田坂広志
Hiroshi Tasaka



たさか・ひろし●1951年生まれ。1974年、東京大学卒業。1981年、東京大学大学院修了。工学博士(原子力工学)。同年、民間企業入社。1987年、米国のシンクタンク、パテル記念研究所・客員研究員。同時に、米国パンフィック・ノースウェスト国立研究所・客員研究員。1990年、日本総合研究所の設立に参画。取締役・創発戦略センター所長を務める。現在、日本総合研究所フェロー。2000年、多摩大学大学院教授に就任。社会起業家論を開講。同年、社会システムのパラダイム転換をめざす、グローバル・ネットワーク・シンクタンク、ソフィアバンクを設立。代表に就任。2003年、社会起業家フォーラムを設立。代表に就任。2005年、米国のJapan SocietyよりUS-Japan Innovatorsに選ばれる。2008年、ダボス会議を主催する世界経済フォーラムのGlobal Agenda Councilのメンバーに就任。2010年、4人のノーベル平和賞受賞者が名誉会員を務める世界賢人会議フダベスト・クラブの日本代表に就任。2011年3月から9月、東日本大震災の発生に伴い、内閣官房参加に就任。総理大臣の特別顧問として、原発事故対策、原子力行政改革、原子力政策転換に取り組む。2012年、民主主義の進化をめざすデモクラシー2.0イニシアティブの運動を開始。代表発起人を務める。現在、著書は60冊余。主な著書は、アジア各国、欧米でも翻訳出版され、海外での講演活動も数多く行っている。

なぜなら、「複雑系としての地域」を扱う「創発のマネジメント」では、知識や知恵を共有する場があるか、その場に「目に見えない資本」が蓄積されているかが鍵となるからです。

文化資本が、最も高度な「目に見えない資本」

この「目に見えない資本」には、五つの種類があります。まず、「知識資本」。知識や知恵、アイデアのことです。次に、知識資本の「メタ(※7)

今回のプロジェクトは、地域に文化資本を生み出す試みでもあります。

生命的システムの土壌を
丹念につくることが

「いち黒川」わっしょいプロジェクト」の成果を拝見して感じたのは、「目に見えない資本」が、文化資本を頂点にして自然にうまく回るよう、工夫されているということ。目に見えない資本」の好循環が起これば、地域の人々が自ら創発を起こしていける状態になります。これが、まず最初の目標となるでしょう。

しかし、その好循環に入るトリガー(引き金)をどう引くか。そのためには、次の二つが必要です。

第一は、皆さんのように、色々な人が出会う場をつくり、様々な交流と共鳴が起こるようにすることです。こうして、生命的システムの土壌をつくっていくことが、大きな創発を生み出す条件となっていきます。

逆に、既存のコンサルタントが古い手法で事業計画を作り、「地域の名物を生み出しましょう」と提案しただけでは、創発は起こりません。なぜなら、地域の中で人々の共鳴と共感が生まれないうまきり、地域という生命的システムには、創発する「生命力」が生まれないうまきりからです。



レベル(上位)の資本」として、「関係資本」があります。今回の例で言えば、皆さんは、ご自身のネットワーク(関係)を使い、黒川にゲストを連れて行かれた。そのことで、地域に外部から知識資本を導入したわけです。この関係資本は、地域の活性化には欠かせない資本です。

さらにそのメタレベルには、「信頼資本」があります。その人が信頼できる人であれば、新たに関係を作りやすくなるからです。そして、信頼資本の上位には「評判資本」と呼ばれるものがあります。たとえば、社会的に高い評価を受けている論文や書籍を書いた人は、他の人から信頼されやすくなります。

そして、最上位には「文化資本」があります。企業も地域も優れた文化があれば、知識と知恵が共有され、関係が深まり、信頼が重視され、評判が広がっていきます。これが最も高度な「目に見えない資本」ですが、

地域の物語と個人の物語が
重なったとき、力になる

そして、地域という生命的システムに「生命力」を吹き込み、創発の好循環に入るトリガーを引くには、もうひとつ推進力が必要です。それは、「物語」です。

ここで私が言う「物語」とは、それを聞いたとき、誰もが「ワクワク」し、誰かに「語って」みたくなり、自分も「参加」したり、何かの「行動」に駆り立てられるような物語のことです。従って、優れた「物語」が生まれた瞬間に、生命的システムとしての地域に、創発と好循環が生まれ



考察

変革に本当に必要なのは感謝の気持ちと好奇心

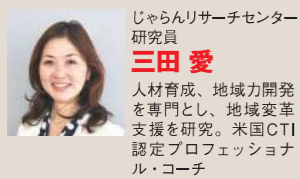
旧態依然とした縦割組織、互いの権利主張…、変革が進まない、地域の課題。観光カリスマ、「よその、わかもの、ばかもの」の必要性等、様々なことが言われ、成功事例が共有されてきたが、進化を続ける地域はあまり耳にしない。それは、「地域は人でできている」「地域を生命体として見る」という観点に欠けていたからではないか。

人は矛盾を重ねながら生きている。だから理屈や理論、成功事例を、上から当てはめようとしても、狭い社会のしがらみやよきあたりでうまくいかない。このような人間臭い矛盾に満ちた現象に、ツボを押しながら、解きほぐし、ひも解いて、小さなこだわりを捨て、改革への準備OKな状態にしていく。武装された殻を割り、肩書を外し、一人の生身の人間として、互いに思いやりをもって接する。

それにより、安心感・信頼感が生まれ、人が本来持つエネルギーが溢れる状態が創られる。すると、暗闇に光りが差し込むように、自然と新しい物語・地域の変革が始まるのだと思う。

私がツボを押し時に心がけているいくつかのこと。全てへの感謝の気持ち。相手を信じ、好奇心を持って接する。主張・反論の裏にある、その人なりの理由に共感する。そして自分の困れを常に手放していくことだ。

地域愛とエネルギーが溢れ、ワクワク自走地域=同志が30、100と増え、繋がることを願って。共に走り続けていきたいと思います。



じゃらんリサーチセンター
研究員
三田 愛
人材育成、地域力開発を専門とし、地域変革支援を研究。米国CTI認定プロフェッショナル・コーチ

「地域イノベーション研究」は、「自分で創る未来」をキーワードにJRCが手掛ける研究で、「文化・慣習」「政策・施策」面からのアプローチが特徴的だ(図1)。

全体像は図2の通り。本誌では「地域力診断・地域力開発セッション」「行政の変革コアチーム創り」をすでに紹介した。今回は、「地域未来を創発する文化創り研究」にあたる。これらの研究は次の3点を重視してきた。

地域イノベーション研究とは

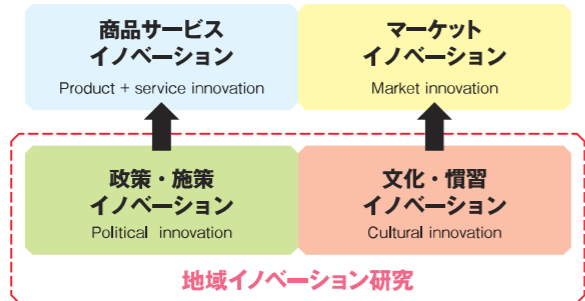
「地域未来 “みんなごと” アクション」の背景

地域イノベーション研究について

今回の「地域未来 “みんなごと” アクション」は、JRCが手掛ける「地域イノベーション研究」の1環である。最後に、地域イノベーション研究の全体像をお伝えする。

- ①「生命論的アプローチ」
地域文化は、分析・管理などの「機械論的アプローチ」では決して良くならない。地域を複雑な「生命体」と捉え、その本来の生命力を育て、創発を促すアプローチが必要だ。
- ②「伴走→自走モデル」
外部の人が答えを出す「先生モデル」ではなく、地域の人々が答えを自ら見つける力を養う支援をする。
- ③「土づくり」
いきなり「実づくり」ではなく、関係性・チーム・文化創りなどの丁寧な「土づくり」がまず欠かせない。

図1: ソーシャルイノベーション=社会システム変革に必要な4つの観点



英国ソーシャルイノベーションに専門的に取り組む研究組織、NESTA(ネスタ)のフレームワーク

図2: 「地域イノベーション研究」全体像



「いち黒川」わっしょいプロジェクトは、映像でもご紹介しています。映像ならではの臨場感をぜひ味わってください。
<http://jrc.jalan.net/henkaku.html>



始めるでしょう。ただ、この場合の「物語」には二つの種類があります。一つは、「その地域の物語」です。たとえば、「ここは昔、日本酒で栄えた村だったけれど、今度は新たにワインの村にしていこうじゃないか」といったビジョンとストーリーで、魅力的な地域の未来像を描くことができれば、多くの人々の共鳴と共感が生まれます。

もう一つは、「一人ひとりの物語」です。これが「地域の物語」と重なったとき、地域の未来を創り出す大きな力となります。たとえば、「家内の実家が甲府のワイン造りの家だということ、何かの天の配剤ではないか。また、息子が東京の広告代理店で働いているのも、その力を借りるという意味か」といった物語です。この「一人ひとりの物語」は、とても大切です。なぜなら、我々は誰も

が「自分の人生には何の意味があるのか」という問いを抱えているからです。「物語」は、その問いに、一つの答えを与え、我々の心を癒してくれる。それゆえ、人は誰しも自分の物語を求めているのです。それが、地域の物語と結びつくとき、素晴らしい何かが起こるでしょう。

理論化・抽象化すると「物語」は魅力を失う

従って、この「いち黒川」わっしょいプロジェクトを「理論」にすることは勧めません。なぜなら、「理論」にした瞬間に「物語」は魅力を失ってしまうからです。それは生きた魚を解剖するようなものです。解剖すれば、魚の「構造」は理解できる。しかし、魚の「生命」は失われてしまふのです。同様に、抽象的な言葉で「理論」にすると、物語の「生命力」が失われてしまふからです。

「創発のマネジメント」とは、地域という生命的システムを、機械を扱うように「理論」にするのではなく、その生命力が溢れ出す「物語」として語る手法でもあるのです。

複雑系は、操作できないが、効き目のある「ツボ」はある

その意味で、「創発のマネジメント」

に熟達しているのは、実は、「企業経営者」です。なぜなら、社長は、日々、生命的システムとしての「企業」に働きかけるのが仕事だからです。

そして、生命的システムは、機械と異なり、操作や管理ができません。その代わり、「ツボ」と呼ぶべきものがあります。たとえば、東洋医学は複雑系の医学でもありますが、「ツボ」を押せば生命的システムとしての「人体」の状態を変えることができることを熟知しています。

同様に、優秀な社長は自分の会社の「ツボ」をよく知っている。たとえば、一つの部署の元気がないとき、ある一人のメンバーを叱咤激励します。するとなぜか、その部署全体が活性化します。それが現実起こります。この社長は、日頃からよく会社を観察し、その会社を変えるための「ツボ」を心得ているからです。

これは、地域の場合も同じ。地域をよく観察し、「ツボ」となるキーパーソンを探し、彼らと同志になる。きつと、そこから「物語」が動き始めるでしょう。

ただ、そのとき気を付けるべきは、「操作主義」に陥らないこと。「どうすれば、この人を動かせるか」と考えた瞬間、その人は動かなくなりまふ。そうではない。まずは、その人



の思いに心の底から共感し、同志になることです。

——このプロジェクトは、実は私たちが北里さんという一人のキーパーソンに逢い、同志となったことから始まっています。確かに、そこから「物語」が動き始めました。

今日のお話、大変勉強になりました。一つでも多くの地域の生命力を最大にするため、本日のお話を活かして、これからも地域の未来を創発する文化創りの研究を進めていきます。ありがとうございました！

※5 複雑系…数多くの要素で構成され、それぞれの要素が相互かつ複雑に絡み合った系またはシステムのこと。ある一定の法則に還元して理解するのが難しい
※6 創発…P3参照
※7 メタ…「その上にある」の意。たとえば、「知識資本のメタレベルの資本が関係資本」とは、「知識資本の上位にある資本が関係資本」ということ