

## 総括ディスカッション



### 【パネリスト】

信州諏訪温泉泊覧会「ズーラ」実行委員会 運営委員長

能登旨美オンパクうまみん実行委員会 事務局長

北澤 勝己氏  
森山 奈美氏

### 【コメンテーター】

一般社団法人ジャパン・オンパク 代表理事

鶴田 浩一郎氏

### 【進行】

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主席研究員

吉澤 清良

総括ディスカッションでは、特に受講者の関心の高い、住民の巻き込み方、モチベーションの維持、着地型旅行商品との連動性、観光まちづくり組織等について、そのお考えを講師陣に伺う。また、受講者の悩みや質問に答え、次の一步を支援する。

**【吉澤】** このディスカッションでは2部構成を考えています。前半は、参加された皆さんの自己紹介シートに書かれた疑問に回答する形で進めたいと思います。

皆さんの悩みや問題意識は、大きく分けて3点に集約されるのではと思います。1つは地域住民をどうやって巻き込んだらいいのか、活動している人のモチベーションをどう維持していったらいいのかです。2つ目は、着地型旅行商品との連携方法を知りたいということです。

3つ目は観光協会、プラットフォームや中間支援組織、あるいはDMCやDMO、呼び方はいろいろありますが、そういう組織はどうあればいいのかを皆さん悩んでいるようです。まだ明確な答えはないのかもしれませんが、この辺りは特に鶴田さんにお考えをお聞きしたいと思います。

後半は、オンパクに関心のある方に一言ずつご意見、ご感想、悩みなどをお話いただき、そこからディスカッションしていければと思います。

## 「やりっぱなし」にしない工夫が次につながる

**【吉澤】** まず1つ目の問題意識として、住民をどう巻き込むかについて、まず講師の方々から失敗談も含めてお話しいただきたいと思います。北澤さんは広域の取り組みにも携わっておられ、この点についてはご苦労されたのではないかと思いますがいかがでしょう。

**【北澤】** 市町村が分かれていて、業界もいろいろありますから、1時間くらい話ただけでは分かりませんよね。とにかく1回見に来てくださいと誘ったり、1度やりましょうということから始めました。当時自分が持っていたのが行政の名刺なので、他の市や町に行くと「なんで下諏訪町から別のところに来るの」という話にもなったりして時間はかかりましたが、活動が少しずつ浸透してくると理解もされてきたかなど。

ズーラに限らず、いろんな活動で人と知り合うので、それをまた違う活動に連動させていくというの必要なと。自分自身も一つだけの付き合い方では

なく、ズーラ以外の別の地域活動もやるということがあります。例えば私は今PTA会長なんですが、そういうところから入ることもあります。40代くらいになるとそれなりの役目が回ってくるので、一つの側面だけでなく、役所の職員でいながらも地域で活動する姿も見せるなど、いろんな側面からアプローチできるのではないかと思います。

**【吉澤】** 北澤さんの場合は行政の職員という立場と町民という立場がありますが、その辺は何か意識して使い分けられたりしましたか。

**【北澤】** 2011年（平成23年）までは行政の職員としてリアルに担当していたので「それは仕事でしょう」という話でしたが、2012年（平成24年）からは仕事を離れ、夕方や土日に打ち合わせするようになって、自分個人の時間を使って関わる形になりました。そうすると、壁が一つなくなった感覚があって、よりスムーズに事業者の中に入れるという感じで。不自由さはありますが、良かった部分もあります。



Katsumi Kitazawa

**【吉澤】** そうなんですよ。そういう場に来る行政の方は、自分は仕事で来ているという違和感を持つ場合もある。でも町民の立場で来ている、プライベートで参加しているという、すっと入れるというのは、他の地域でも聞いたことがあります。

住民の方たちが巻き込まれた後にどうモチベーションを維持するかは、参加者の皆さんも悩まれている点ですが、その辺りはいかがでしょう。

**【北澤】** ズーラではパートナーさんに対してアンケー

トを行っており、開催が終わった後にいつも全体反省会というのをやっているんですが、パートナーさんにも参加してもらっています。80のプログラムがあれば、一つずつに対して個々の目標があり、考え方があります。それに対して自分がどういうアプローチをし、どんな結果が出て、どういう改善をしたか、みんなまで共有しようと。

オンパク全体の反省は実行委員会で把握できませんが、各プログラムの主体はパートナーさんです。ズーラのホームページも各プログラムをクリックすると、独立したチラシのような形になっていて、それをパートナーがどう活用してもいいという自由度が高い形にしています。ずっと継続される方もいれば、途中で離れる方もいますが、我々実行委員会は皆さんから期待されることをやるけれど、我々が皆さんに期待することも事前にお話した上でやっていただいています。

後は開催期間中、全てのプログラムには参加できなくても、そのパートナーさんのところに、こまめに足を運び、短い時間でも顔を出してちょっと会話をするといったことも心がけています。

**【吉澤】** 森山さんは住民のモチベーションの維持という点について、いかがでしょう。

**【森山】** 私の講義の最後の方でも話しましたが、単に課題を解決するだけでなく、その解決に住民自身がどう関わったかが大事だと思っています。それが幸せを高めることなら、自分がこの部分をやったと言えた方がいいと思うんですね。北澤さんがおっしゃったように、自分が関わったプログラムは自分がやっているわけで、その中での目標設定やモチベーションの維持という意味では、必ず振り返りをする事だと思います。

その機会を設けるのはなかなか難しいというか、旧来のイベントではあまりやってこなかったんですよ。うまみんでは2回参加をセットに考えていると言いましたが、ほんのちょっとした工夫がその次はどうしよう、こういう挑戦がしたいという対話を生み、次につながると。パートナーとプログラム数が毎回同じではないのは、今回は休む人がいたり、次までに準備

する人がいたり、各パートナーの歩みの速度や興味の対象が人それぞれだからです。

ですから今、うちがうまみんの実行委員会でインターン生と一緒に取り組もうとしているのが、パートナーのカルテ作りです。パートナーがどの回のうまみんでどんなチャレンジをして、今どんな課題を持っているかをコーディネーターがどの位置からでも見られるような仕組みを作っていきたいと思っています。

あと、巻き込み方としてジャパン・オンパクでよく使われている言葉は「お誘いはするが、お願いはしない」です。これは大事です。オンパクの形だけ整えようとする、どうしてもお願いしちゃうパターンって、特に立ち上げのときにあるんですね。「だまされたと思って、やってよ」とか(笑)。



**【吉澤】** なかなか難しいですよ。つい「お願い!」と言ってしまいそうですが……。それで困ったことはないですか。

**【森山】** 最初はやはり「森山さんをお願いされたからやりました」みたいな人がうまみんにいて、そうすると主体性がどっちにあるか分からなくなっちゃうんですよ。参加者が集まらなかったらお願いした私のせい、みたいになっちゃいますから。そうではなく皆さんのチャレンジを運営主体が応援している、という図式を常に置いてやりましょう。

**【吉澤】** その辺りは鶴田さん、どうなんでしょう。

**【鶴田】** 僕はあまり気にしないことにしています(笑)。パートナーさんが自分でやりたいことをやるのが理



想ですが、地域に「絶対この人は欠かせない」という人がいたりするんですよ。その地域の資源を象徴するようなことをやっている方はいるわけで。そういうときには、やはりお願いをします。その商品はやはり売れますよね。8割方売れます。でも、あまり無理にお願いすると、「そんなに売れなくてもいい」とかたくなになってしまうので難しい。実は一番おいしいところがオンパクに出てない可能性もある(笑)。

ネットワークもなく、全くのゼロから住民を巻き込むときにどういうことをやればいいのか、一つアドバイスがあります。別府で僕がオンパクを立ち上げた頃は40代後半でしたが、それより年上の人たちを説得しようとする、何を言っても全く聞いてくれませんでした。

ジャーナリストの筑紫哲也さんは同じ大分の日田出身で、当時は自由の森大学というのをやっていたので時々大分に帰ってきてたんですね。それで、筑紫哲也さんにこういうことを話してくださいとお願いをして、別府の60代以上の人たちに向けて講演会をしてもらいました。

この世代が話を聞くのは、ちょっと偉くてテレビに出ているような有名人で、外に出た人です。そういう人が落下傘的に話す聞いてくれる。そこからうまくこっちにつなげてもらうと、きれいにまとまるんです。

とにかく父親は息子の話を聞かないです。ライバル視してますから、内容がどうこうではなく、話す人によって態度が変わるんです。これは仕方なくて、小林さんが講義1で言っていたように、理屈じゃないんです。だからそういう工夫をする必要があると。

あるいは孫の世代から説得させるのも一つの方法です。子供の世代、40代男子が60~70代の男子を説得するのは大変ですが、20代の女性が70代のおじいちゃんを説得するのは簡単なんです(笑)。

野上さんの講義でもお話がありましたが、別府では1938年(昭和13年)に建てられた伝統的な共同湯である竹瓦温泉を、行政がスクラップして新しくバリアフリーの大浴場を造ろうとしたんですね。この建物は古くて階段があるので住民の人は嫌がるんですね。地域住民の集会をやると60歳以上の人しか

出てこない、というより若い人が出られる時間にやらないので、そうした人たちにとってはバリアフリーの共同湯がベストだと。

しかし、僕らはこの温泉をまちづくりの拠点としていたので、取り壊しの反対運動を始めたところ、共感する人がどっと集まったんです。これが大きかったですね。権威に対する反対運動はデモと同じなので、一定数集まるんです。これを反対のための反対ではなく、地域づくり運動の輪にして筋道立てた方向に持っていったということ、オンパクを始める前に住民を巻き込むことがすごくうまくいったんです。



Kouichiro Tsuruta

各地でいろんな住民のまとめ方があると思います。こういう運動を核にする方法もあります。そういうふうにいるんな方法を考えて、スタート地点をそろえていって反対する人を少なくしていくと、かなり賛同者が増えているはず。その中でもやる気のある人は5万都市か10万都市なら、かなり見えてきます。そうやって見えてきた人は一本釣りをしていく。最初は一本釣りでも十分だと思います。

## 着地型商品のポイントは、過ごし方の提案と地域の自律を守ること

【吉澤】では次の話題に移りたいと思います。旅行会社の方も参加しており、着地型旅行商品について、伺いたいことがあるということで、一言お願いします。

**【会場】** 講義中、着地型商品というキーワードが何度か出てきました。オンパクとの連動性という意味ではもう少し先の話かなと思いますが、今後、オンパクのプログラムと着地型商品との連動性について講師の先生方で何かイメージがあれば教えていただきたいなど。

私個人の意見としては、旅行会社という切り口を使うことで多くのお客様に知っていただいたり、見せることで地域の活性化にもつながるのではと思うのですが、その辺りはどうお考えでしょうか。

**【北澤】** 今おっしゃったことは、ズーラにとっての将来の目標であり、旅行会社とは今以上にうまくやらないといけないと思います。いろんな旅行会社の方がいるので、商品を画一的な冊子にまとめるというより、アイデアを持ち寄ってディスカッションし、旅行会社それぞれに組みやすいプログラムを提供し、加工を考える必要があると思っています。

我々ズーラ実行委員会と旅行会社だけでなく、宿泊施設も話し合いに参加する必要があります。ただ実際、着地型商品は扱いつらいですから、ネット販売がいいのかなとは思っています。ズーラでも売りますが、旅館の自社ホームページや宿泊予約サイトに載せてもらうとかですね。

今年、地元の旅館と着地型商品の組み込みについてディスカッションしました。先方の希望は基本的に毎日催行してほしいというんですね。そこで過ごし方の提案という形で、時間をグロスで考えて買ってもらうような形にしよう。では、どの時間帯がいいかを検討すると、チェックインから夕飯までと夕飯後から寝るまで、それから朝が空いていると。

毎日やるということで合意しましたが、毎日同じものではなく、日替わりで曜日ごとにメニューを作り、月曜はA旅館、火曜はBホテルという形で参加者に集まってもらい、会場は旅館の持ち回りで用意してほしいとこちらから提案しました。価格は一律2000円として、各宿泊施設は宿泊プランに組み込む形で販売し、自社ホームページでそれぞれ宣伝してもらうという形です。

**【吉澤】** 今、旅館に対する過ごし方の提案という話

がありましたが、このあたりはキーワードになってくるのではと思います。旅行会社のパンフレットを見ても過ごし方の提案まで踏み込んだ商品はなかなかないのが現状です。昨今増えている一人旅について調べたことがあるのですが、「一休.com」という宿泊予約サイトではより積極的に一人旅での時間の過ごし方を提案するような商品タイトルを付けて、一人旅の取り扱いをかなり伸ばしていると聞きました。

**【森山】** 能登スタイルで商品開発をする場合によくあるんですが、今まで地元で売するための値付けしかしたことがない人がほとんどなんですね。地元の外に向けて売るにはパッケージから値付けから全部変えていかないといけないと。

それと同じことが着地型商品にも言えて、今うまみんでやっているのは、地元の人同士で直接やりとりをしている場合の値付けです。販路を広げようとか旅行会社と組もうとなった場合、もともと地域づくりとしてやってきているので、パートナー事業者にその気があるかどうかが一番重要です。

ジャパン・オンパクの研修会を能登でやったことです。うまみんでパートナーとして参加している農家の方がいました。農園で野菜を摘んでピザを焼くというプログラムが好評だったので、研修会でもやってほしいとお願いに行ったんですね。そしたら「いいかげんにしてくれ」と怒られました。

その方にとっては農業が本職で、体験させるのが仕事ではないと。うまみんでは、シェフと一緒に自分の野菜を使って料理をするのが、販路を広げるきっかけになったんです。でも、レストランも経営していない人が研修会でうちの農園に来て自分にとっては意味がないと。

このように各パートナーそれぞれにプログラムを提供している目的があるんです。そこを見誤ると、地域の中の関係性にも影響します。やっている本人はそのつもりがないのに、面白いからと送客側の論理で地域を疲弊させるのは一番やってはダメなことで、この出来事は、各パートナーは何のためにうまみに参加しているのか、把握しないといけないという教訓になりました。着地型というからには地域の自

律を守るのがとても大事だと思いました。

【吉澤】 パートナーのカルテというのは、そういう失敗から生まれたのですか。



【森山】 そうです。何のためにプログラムをやっているかというのは必ず聞きます。

## 今、地域に足りないものを補完する組織づくり

【吉澤】 地域の側に旅行会社の販売に対応できるような組織が求められますが、DMOやDMC、プラットフォームや中間組織などいろいろ呼び方はありますが、鶴田さんはこのような組織のあり方についてのようにお考えでしょうか。

【鶴田】 着地型商品を作って流通させる方に特化しているところもあれば、地域づくりに特化しているところなど実にさまざまです。地域の事情やフェーズに応じて、何が一番足りないかを見て、まず足りない部分を補完する組織を作った方がいいと思います。あまり難しく考える必要はないと。

最初からDMOを作ろうなんて、無理に等しいと思います。既存の観光協会を否定することになり、既存の組織と敵対するようになります。無駄な闘争をしないとイケなくなるので、わざわざ敵を作ることはないと思います。

例えばオンパクをやっている組織は住民巻き込み型でソーシャルな取り組みはうまくいっているけれ

ど、足りないのは旅行商品につなげる媒介者ですね。地域の中で商品を作り、外に売ることができる人です。そういうマーケティング専門の組織を、NPOでも行政のお声掛けでもいいので、観光協会とは違う組織、位置づけで軽く作ってみると。

大きく作ると間違いなく軋轢あつれきが起これると思うし、観光協会をDMOにするなどと言って、そういう形に大幅に変えると、必ず揺り戻しが来るんですよ。3年くらい経つと不満分子が必ず出てきて、前の状態にだんだん戻っていくと。そこからまた、前の状態に戻す闘争をやらないといけません。

そういう無駄なエネルギーを使うより、新しい組織を作って、地域にとって足りない部分を補っていった方が合理的に運営ができると思います。モデルとなる事例は既にたくさんあるので、それをちゃんと勉強すればいいと。

ただ、人材探しは大変です。地域社会に溶け込めて、セールスやマーケティングもできる人はなかなかいないんですよ。旅行会社のOBなども適任だと思いますが、東急ハンズの店長のお話を聞いたとき、お店の運営方法が僕らが考えている地域マーケティングとそっくりだと驚いたことがあって。店内の指向性やユーザーとの接し方、社員同士のコミュニケーションや商品同士のコラボレーションなど、これは勉強になるなど。なので、流通系のOBなども向いていると思います。

探せばいろいろなところに人材はいると思いますが、旅行会社に着地型商品を供給するまでの地域人材として、うちの地域ではどんなスキルがいるのか、どういう磨き方をすればいいのかを考えるのも課題だと思います。

商品という観点から見ると、まち歩きの着地型商品は大体受けがいいです。別府のオンパクでは毎回100くらいのプログラムがあり、その中から団体向け商品をいくつか開発していますが、定番になって、旅行会社に売れる商品、プログラムへの参加が別府に来る目的となるキラーコンテンツはそんなにできるものではありません。

地域を選んでもらうには、コンテンツより地域のプ



ランディングの方がむしろ重要で、ブランド力を付けるため、地域資源を使った商品群をたくさん作り出すプロモーションの一つの方法としてオンパクを位置づけるといいかなと思います。

**【吉澤】** 私たちもよく観光協会をプラットフォーム的な形に転じていけば効率的という話をよくするんですが、いろいろな経験をぐり抜けてきた鶴田さんのお話を聞いて、それが必ずしも合理的ではないんだなと感じました。地域に足りないものを知って、新たに組織を作る方が効率的というのは新しい視点だなと思います。

## 文化圏を重視し、成功例を生み出す

**【吉澤】** では会場の皆さんからご意見や質問を伺っていききたいと思います。この2日間、オンパクについての講義を聞いていかがでしょう。

**【会場】** 富山県A市の観光協会から来ました。オンパクについていろいろ学んで、A市でもやりたいなという気になっています。今、A市ではオンパクに近い手法で、地域の体験プログラムを集めたイベントを開催しています。観光協会ではいろいろな形で発信をしていますが、さっきお話があったように、まさにお願いをしてプログラムを出していただけてやって

いる形で、そうするとなかなか継続が難しいというか……。

A市も複数の町村が合併してできた市で、元の町や村でもともと単独でお客さんを呼び込んでいるところは「観光協会を通じて商品を提供しなくても、うちは単独でできる。何で今更お願いされたり、観光協会に手数料払わないといけないのか」と言われることもあります。きちんとしたやりとりができていないまま、イベントがあるからやろうという形になってしまい、順番が違うというか、段階を経て進んでいないのかなと。

今回いろいろお話を伺って、まず地域の方に主体的な思いを持ってやっていただかないと、うまくいかないことが分かりました。観光協会が観光ということでお客さんを呼ぶ方にまず目が行ってしまうことが課題かなと実感しています。

**【吉澤】** 講師の方たちにお聞きしたいのですが、今のお話にあったように、既に先行している取り組みが地域の中にあつた場合、これまではどういう形で巻き込んでいったのでしょうか。特に巻き込まず、別々にやっていったのでしょうか。

**【鶴田】** 市町村合併した市は全国にたくさんあり、全く文化圏が違うところが一緒になったりしていますよね。観光で何かやるときに行政区分と同じにエリア



を分けてしまい、文化圏が違うところが一緒にやるのはとても難しい話です。観光というのはテーマ性が大事なのに、テーマ性がバラバラなのを同じ行政地域だからと一つのパンフレットにしてしまうことは、あまりいい方法ではないと。あしき慣例としてよく言われるのが、県の観光協会で作るパンフレットで、隣の県の道路は真っ白みたいなのがありますね。行政としては自分のところの区分で売っていかざるを得ませんが、観光を行政区分で売るとするのはマネジメントとしては成功例が少ないです。

後は、自分で作っても自分で売ろうとしない商品を、他人に売ってもらって売れるかという、絶対に売れないです。商売の常識ですよ。作った本人が一生懸命やらない限り売れないのは、着地型商品も同じです。

エリアを売るときに全部を一緒に売ろうとしても、かえってお互いの力を弱めるだけなので、文化圏ごとに区切って見せる方がいいと思います。後は小さくてもいいので、同じ文化圏のエリアの中で、成功しそうなところから成功事例を先に作った方がいいと思います。いきなり大きな成功を狙うのではなく小さな成功を作り、それをケーススタディーに他のエリアもやっていくというのがいいと思います。いきなり全体を引き上げるのではなく、集中と選択を行うと。

**【北澤】** やる気がある人が商品を作るようになったとしても、観光協会がそれぞれの商品をちゃんと分析してどうしたら売れるかというサポートをしないと、ずっと売れないものは売れないと思います。観光協会が扱う着地型とオンパクの考え方が若干違うのはそこだと思います。中間組織が介在して、常にケアをする役割が必要です。

**【会場】** 宮城県B町の観光協会から来ました。私のところではグリーンツーリズムで修学旅行などを受け入れて、手数料が入るシステムを作っています。オンパクの場合も、旅行会社で売ってもらえるものなら、それなりのマージンを乗せるなどの形で着地型商品にすることも可能なのでは。

**【鶴田】** オンパクでの平均単価は3000~4000円くらいで、手数料によるビジネスモデルだと1人300円

くらいと非常に少ない金額になります。その上、商品数が非常に多いので、専従事務局を置いて手数料を人力で回収するという作業は極めて非効率になり、人件費割れするくらいになります。ネットでクレジット決済できれば可能ですが、僕らのようなNPOがやると手数料が異常に高くなります。

ちなみにオンパクのガイドブックにプログラムの情報を出す場合、出稿料をいただいています。これも広告ビジネスとしてきちんとやるなら、1枠3万円とか5万円をもらわないといけません、現実的に無理だろうという結論です。

## まず「人」を際立たせることが大事

**【会場】** C県の観光コンベンションビューローから来ました。C県では4月に春祭りがあり、オンパクに似たイベントをやっています。地域の人にお願ひしてプログラムを作ってもらい、補助金のようなものも出しています。

お話の中でチャレンジしたい人に場を提供するということでしたが、プログラムを打ち出す上で、一つのテーマを決め、それに基づいてやりたいことをやっていただくのか、全体のテーマに重きを置かず、とにかく何かやりたいという人を引っ張ってきた方がいいのか、どっちがいいのかなど。基本的には面白いことをやってくれそうな人を集めてやっていこうと思っていますが、見せ方としてテーマ性がないと、いろんなエリアにまたがって開催する場合、難しいのかなど。

**【森山】** うまみんの場合は「人ありき」ですね。それぞれの開催回でエントリーされてきたプログラムを見て、テーマを決めるという感じです。テーマについてはまた議論をして、それがタイトルなどに反映され、細かいプログラムの演出などにもかかってくると。まずパートナーさんたちありき、という形でやっていますが、やり方はいろいろあると思います。

**【北澤】** テーマが先か、人が先かというのは考えたことなかったですね(笑)。例えば食や鉄道などテーマでやると決めれば、そのテーマに賛同した人が集



まるということだと思います。鶴田さんがさっきおっしゃったように、地域で足りないことをやっていくために、その足りないことをテーマとして、オンパクという手法を使うというのもありだと思います。いろんな切り口で人は集められると思うので、お金を出す側がどうしたいかを考えることが重要だと思います。

**【鶴田】** やはり人こそ地域の資源なので、人を際立たせることはどこでも成功率が高い方法だと思います。テーマ設定をして商品を作っていくというのは、次のステップでやった方がいいかもしれないですね。最初は面白い人たちを集めて、その人たちに主役になってもらう方がいいと思います。やりやすいとも思いますし。

## 何のためか、 オンパク導入の意味を考える

**【会場】** 愛知県のD市から来ました。うちの市は全く観光都市ではないので、オンパクという手法は参考になるかもしれないということで参加しました。お話を聞けば聞くほど、観光という方向性でいくと黒字が出ないという話が何度も出てきましたが、まちづくりや地域づくりという方向性を持ってきた場合、行政はいろいろ役割が分かれていますので、観光以外のセクションでオンパクをやるのが可能かどうかをお聞きしたいなど。

**【鶴田】** 市民協働などのセクションでオンパクを取り上げることはあまりないですね。商業のセクションではあります。普通は商工課や観光課が中心で、コミュニティー系からの予算がオンパクに入ったことはないですね。オンパクはどうしても集客交流系に見えるので、観光系が飛びつきやすいと。後は起業系の補助金などももらっています。情報は観光部署経由でもらっていますが。

ただ、行政の方は話せば分かるので、最終的に予算を付けるためにきれいに作文が書けるよう、こういう結果が出ますと僕らのご説明しています。ただ、結果が出るまでは5年かかりますよと。地域づくりから始めるので、「来年から、急激にお客さんが増えるこ

とはありません」ということは必ず言います。

実例を見ると分かりますが、3年やったところは大体満足度が高いんですね。それがまさに結果であり、行政にとっても満足度が高いです。そもそも3年で宿泊客が5%増えたなんてことは、今の世の中で起こりません。そんなところがあれば教えてほしいくらいで。横ばいをキープしているならもう十分です。

**【森山】** うまみんの場合、最初の立ち上げのときは産業振興課が担当していて、実行委員に入っている人は市民協働担当でした。観光交流課はガイドブックができたときに持っていくところという位置づけです。今、県の補助金を受けていますが、県の窓口は観光ではなくて地域づくり系の部署ですね。人材育成の部署も絡んでいますが、これは地域の担い手が増えたかどうかという指標で見えています。新たにオンパクにプログラムを出した人、今まで参加しているパートナーで新しいプログラムを作った人という数字を毎年出しています。

例えば、能登留学でインターンとして来た大学生がうまみんのプログラム運営をやっていたんですが、インターン修了後に能登に移住して学生起業しました。そして自分で漁業体験のプログラムを開発して、ご縁のあった奈良のシェフと能登の食材を使って50人くらい集めるプログラムをやるところまで育っています。そういう活動を、起業支援をしているという形で見ていただいていると。

まちづくり会社としては、インターンシップやうまみんなどを通じ、トータルで起業を支援していくというサポート態勢を新しい商品として打ち出しているとしています。

**【北澤】** D市さんの観光戦略やビジョンがどこに向いているかによると思います。オンパクという手法が合えばいいですが、合わないと説明がうまくできないと思うんですよ。観光でお金を出しているのに、途中から協働推進になったとは言えないので、観光としての結果を出すような取り組みがいいと思います。観光資源を見つけて磨いて発信するというのについてオンパクはベターな手法ではあると思います。



## 観光も人材獲得も「定置網」手法で

**【会場】** 栃木県のE市から参りました。E市は餃子が代名詞のようになっていて、多くの方が訪れますが、首都圏から日帰りで来られる距離なので、夜の楽しみで宿泊を促進したいということで、それだけではなくジャズやカクテルなどの素材もアピールしています。そういう取り組みは餃子で絡めてやった方がいいのか、新たに何かを考えた方がいいのでしょうか。

**【森山】** うどん県みたいですが、「餃子市」って言えばいいと思いますよ。それだけじゃないというのは来てもらってから知ってもらう話なので、入り口で引きつける部分、首都圏から人を呼びたいなら、まずは餃子でいった方がいいと思います。その先の奥行き、この地域って奥が深いんだというのは、来た人にしか見せられないんですよ。

観光の場合もそうですが、それ以上に定住、移住交流の分野では今、外の人材をいかに誘致するかですごく地域間の競争が激しくなっていて、優秀な人から取り合いが始まっています。

実際、私がここ数年、インターンシップ事業や能登の物産を外に売る仕事を始めてから、いい人材を山陰に相当取られてます(笑)。それに早く気づい

て動き出したところの方が、オンパクなどの担い手になっていく人や、新しい価値をその地域に加えてくれる人たちを得られると思います。

地域の応援団をどんどん増やすための手法としてオンパクやインターンがあったりするんですが、その先に移住へつなげ、さらに地域の担い手をどう育てていくかと。そこで「人材の定置網モデル」というのを考えました。

定置網は最初に、垣網というところに魚がぶつかるとですね。E市の場合は、この垣網に当たるのが餃子だと思います。その後には回遊する場所が必要なんです。運動棚と言うんですが、そこからどんどん奥に追い込んでいって、一番奥の網で水揚げすると。垣網で最初に引っ掛かるところから奥に追い込んでいく過程にいろいろな仕掛けがあるわけです。観光も同じで、来てもらう一つのきっかけとして入り口に何か分かりやすいものがあればいいかなど。

**【北澤】** 地域と食が結びつくというのはブランドですから、それを持ってらっしゃるのはすごく強いですよね。宿泊が少し手薄になったとしても、日帰り客の滞在時間や消費額をまた別の方向に持っていくという意味では可能性はあるし、宿泊が全てじゃないと思います。

**【吉澤】** 会場の皆さんから少し感想などを伺いたいと思います。

**【会場】** F県の大学から来ました。食関連のイベントや文化的なものに関わっていますが、どうしても単発のイベントでの誘客に終わってしまっていたり、活動しているのが一部の事業者に限られるなどの問題があります。強く推進している人が抜けるとたちまち活動が停滞してしまうこともあります。

以前からオンパクについて知ってはいましたが、詳しい活動内容を聞いてこれは素晴らしいと思いました。私は起業創業系の審査の仕事を今年度やっていて、食関連やウエルネスなどたくさんの事業計画書を見てきました。実現性が高いものも多く、もしオンパクのようなプラットフォームがあれば、かなり短期間で熟度の高い成果が立てられるのではないかと考えました。個人事業者も多いので、オンパクとうまく結びつけられるといいなと思いました。

後、もう一つ大きな課題としてはNHKの連続ドラマで有名になった地域があるのですが、その土地らしいサービスを提供する人がすぐに出てくるわけではなく、来た人が景色を眺めてそのまま帰ってしまうというパターンが多いです。忘れ去られないうちに、こうしたオンパクのような手法を取り入れるなどして、新しく素材発掘などに取り組んでくればいいなと思っています。

**【会場】** G県の観光連盟から来ました。もともと自治体の行政マンです。いろいろな方と知り合うんですが、一般の住民の方々と知り合う機会がなかなかなく、こういう開発をしたいと思って立ち入れないところもあり、なかなか入れなかったんですが、今回お話を聞いて住民の方と膝を突き合わせて考えてみたいと思いました。

## 人を見だし、 地域の地力を付ける目利きに

**【吉澤】** ありがとうございました。

それでは時間も残り少なくなりましたので、今回2日間にわたって講師をお務めいただいた皆様から、

最後に一言ずついただきたいと思います。

**【北澤】** 今回は良い機会をいただき、ありがとうございました。普段現場でやっていることを話すことで頭の整理ができて、自分にとってもいい機会になりました。諏訪地方で「ズーラ」を最初に立ち上げる直前、別府のオンパクを視察に行きましたが、そのときに鶴田さんが「今まで200人が視察に来たけど、実際にオンパクをやったところは数カ所しかない」と言っていたのが印象的でした。オンパクがベストではありませんが、まずやってみることで自分の中でいろいろカスタマイズしていけるとと思います。情報を共有して一緒に課題を解決できる地域の地域が1つでも2つでも増えればいいなと思います。

**【森山】** いろいろな話が出ましたが、最終的にはここに集まった皆さんが次の一步にどう踏み出すのかということが気になるわけです。2日間かけて学び、いろんな気づきがあって、それぞれの地域に持ち帰ってどう生かしていくのだろうというのが、今の私の一番の関心事です。

私の講義で最後に少しお話したGRC（地域活性化の指標）というのは、まだきちんと数値化できていないんですね。これを一つの評価指標として地域の活性化とは何か、常にチャレンジが生まれ、常に当事者意識が高まり続けるような地域をどうやって作っていけるか、私は能登で実践していきたいと思えますし、皆さんもそれぞれの地域で当事者意識を持って次の一步を踏み出されることをとても期待しております。ありがとうございました。

**【鶴田】** 本当にありがとうございました。オンパクについてはいつもきれいな理屈の話をしていたんですが、長時間かけてこのようにオンパクを分析解明した会というのはほとんどなくて。飲み会の席は別として、公の席でこんなに深く話をするのはあまりないので、今回は少し違ったかなと思っています。

ソーシャルキャピタルのような新たな関係を地域で作っていき、地域の生活をレベルアップしていくような組織の作り方は、これからもかなり勉強する必要があると。今、それを一番やりやすいのが、観光手法を用いたオンパクということではないかなと



思っています。

ここ7年くらいで全国にオンパクをやる地域が増えてきたんですね。理由は何かと考えると、北澤さんくらいの世代から指向性が大分変わってきたなど。僕の世代で市民社会系の活動をしている人は反権力系、左翼系の人が多いんですね。エコツーリズムなどもそうです。しかし社会背景が変わり、地域をどうにかしようという30代後半から40代くらいの人間が再び出てきていると思います。

このようにいい人材が全国から出てきている最中なので、ぜひ行政の方には目利きになっていただき、「この人は地域のためになる」という方をつかまえて、地域の地力を付けていただければと思います。

**【吉澤】** ありがとうございます。森山さんからもお話がありましたが、私たちはこの講座を皆さんに少しでもアクションを起こしていただきたいという思いで企画運営をしています。ぜひ次の一步を踏み出していただきたいと思います。