

公務員進化論(3)

イノベーションを起こす「若者バカ者に共感」しよう

久繁哲之介
地域再生プランナー

地域再生にはイノベーションが必要

前回(1月23日号)は、私が「若者バカ者まじぶくりネットワーク」を主宰する目的を話しました。実は、もう一つの重要な目的があります。

地域再生、ひいては日本再生にイノベーション(新たな価値の創造)が必要です。イノベーションは若者バカ者からしか生まれません。

日本が停滞から抜け出せない最大の理由は、「イノベーションが起きなくなつた」ことにあると私は考えています。

かつて日本は「イノベーション先進国」でした。例えば、伊藤園は1985年に世界で初めて「缶飲料のお茶(以下、「缶入りお茶」)を発売しました。

お茶は高齢者が自宅で飲むものという常識を打破し、「お金を払って外で飲むもの」という新たな価値を創るイノベーションへの挑戦です。

伊藤園のイノベーション挑戦には当初、社内外

から「バカげた企画だ。お茶を外で金を払って飲むバカはいない」という声が上がりました。

バカげた企画がイノベーションを生む

そう、イノベーションへの挑戦は最初、頭の良しい真面目な人たちから「バカ」げていると必ず批判されます。逆説的に言えば、バカげていると誰からも批判されない小さくまとまった企画から、イノベーションは絶対に生まれません。

イノベーションの特徴を、もう一つ言うと「結果が出るのに時間と困難を要する」ことです。換言すれば、「結果をすぐに欲しがる人、失敗したくない人から、やはりイノベーションは生まれません」。

事実、伊藤園のイノベーション挑戦は、最初の3年ほど結果が生まれません。

しかし、伊藤園は諦めずに「商品ネーミング、販売方法」等を見直します。まず、商品ネーミングを真面目な「煎茶」から、少しバカけてはいる

が親しみの湧く「おっいお茶」に変えます。

販売方法は、スーパー等の飲料売り場や自動販売機に置くのが「当然だし簡単」という真面目で視野狭窄な発想をやめて、和食弁当と一緒に売る方法へ舵を切りました。

消費者がお茶をいつ欲しくなるかという消費者志向で考えれば、「食事の最中か後」という答えは簡単に導くことができます。しかし「缶入りお茶を売りたい」という提供者志向では、簡単なはずの答えが実に3年間も見えなかつたのです。

煎茶という名の缶入りお茶は、スーパー等の飲料売場や自動販売機では、ジュースやコーヒーの間に「埋もれていた」が、弁当屋の店頭に場所を変えて「おっいお茶」と名前も変えると輝く存在になれたのです。

弁当屋で輝く存在となつた缶入りお茶は、弁当と一緒に「お金を出して買い、外で飲む」ものに変わっていきます。この外食ライフスタイルは若者を中心に広がります。

こうして、お茶は「若者も、外で、お金を払って」飲むイノベーションが起きたのです。缶入りお茶は、弁当屋と「連携」したことでイノベーションが実現したとも言えます。

イノベーションで市場は急拡大

イノベーションが起きた結果、缶入りお茶市場は5年ほど続けて倍々ゲームで拡大し続けます。伊藤園の売り上げなど業績は急上昇しました。それに比例して、お茶の生産者も生産量を増やせて豊かになりました。伊藤園の主力工場は、お茶の生産が日本一の静岡県にあります。伊藤園のイノベーションは、同県の地域再生に貢献しています。伊藤園のイノベーションにより、消費者は新たなライフスタイルや価値観を手に入れ、豊かさを享受しています。

このように、イノベーションは企業、農家、市民の皆が豊かになれる地域再生を実現します。伊藤園のイノベーションから、公務員が学ぶべきことは多いでしょう。イノベーションの手法としてはもちろん、埋もれる地域資源の活用手法としても、連携の手法としても示唆に富んでいます。一番学ぶべきことは「皆が成功模倣に走ると、デフレを招く」です。

皆が成功模倣に走ると、デフレを招く

伊藤園の缶入りお茶がイノベーションを実現（成功）すると、同業他社（飲料メーカー）は

次々と「伊藤園の模倣」に取り組みました。

そして現在、既にでき上がった「缶入りお茶、ペットボトルお茶」市場で、各社は新商品乱発競争と価格競争に明け暮れています。飲料メーカーで利益が出るのは、キリンやサントリーなど業界最大手だけで、他の中小飲料メーカーは利益がほとんど出ていません。私たち消費者も商品が多すぎて混乱しています。

つまり、他人のイノベーションを模倣するだけの市場や社会では、豊かになれるのは一部の大資本家だけで、中小企業や市民は豊かになれません。こうした「でき上がった狭い市場で、わずかな性能と価格の差」だけを競う現象が今、お茶市場に限らず、日本中で繰り返られています。この競争はデフレの要因にもなっています。この競争はコストの安い地域・国が有利なので、日本は非正規雇用化や空洞化の問題に直面しています。

このように、デフレ・非正規雇用化・空洞化など日本が抱える構造的な問題は、「イノベーションが起きなくなつた」ことに起因します。

換言すれば、皆が一斉に成功事例の模倣に走ると、デフレ・非正規雇用化・空洞化を招きます。他人が成功した事実を確認した後、そっくり模倣する「失敗したくない真面目で視野狭窄な思考」は一見、失敗しないように思われがちです。しかし、皆が一斉に同じ物をつくるので、市場に同じ物があふれ、物の価値はどんどん目減りするデフレを起こし、泥沼の価格競争に突入します。

地方自治にイノベーションが必要

さて、公務員進化論の連載で「地域再生にはイノベーションが必要」と主張する意図を話しましょう。つまり、「地方自治と、その担い手である公務員」にイノベーションが必要な理由を話します。

日本にイノベーションが起きなくなつた原因である「失敗したくない真面目で視野狭窄な思考」の背景には、行き過ぎた「リスク管理、コンプライアンス（法令順守）管理」があります。

リスクやコンプライアンスを気にし過ぎて、リスクのあることや新しいことに挑戦しない風土が日本中に蔓延しています。そんな風土では、打ち出す施策の全てが前例踏襲が小手先変更に陥りがちです。この前例踏襲病や小手先変更病は「職種では公務員、年齢性別では中高年男性」ほど顕著に見受けられます。

従って、日本再生には「リスクのあること、新しいこと」に挑戦する「若者と女性が主役になる起業と企業」への支援が必要です。

ここに、若者バカ者まちづくりネットワークが立ち上げた背景があります。問題は、彼らの取り組みを支援すべき「地方自治の風土、公務員」が、イノベーションを最も起こせない「失敗したくない真面目で視野狭窄な思考」の持ち主であることです。

そこで、若者バカ者まちづくりネットワークは

起業家や市民に加え、彼らを支援すべき若い公務員の参加も歓迎しています。

若い公務員にイノベーションを期待

例えば、私は幾つかの都市で、若手公務員の勉強会や講演会で講師を務めました。若い公務員と接して感じるのは、彼らは非常に真面目で、言われたことをきちんとこなします。しかし、別の視点から新たな価値や方法を生み出すのは苦手です。これは、まさに「失敗したくない真面目で視野狭窄な思考」の弊害です。

そこで、若手公務員の勉強会で、「イノベーションを起すには？」をテーマに、私がどのような話をしているか紹介します。

イノベーションを起すには、「バカになって、別の視点から企画・アイデアを出せ」と、私は強調します。しかし、真面目過ぎる公務員は「昼は



奈良市若手職員勉強会

庁舎内の座学」に迫られ、その実践は難しいでしょう。時には写真のように、夜の部で「バカになり切る」ことで、やつとイノベーションの光が見えてきます。

写真は、昨年12月に実施した奈良市若手職員勉強会の「夜の部」の光景です。奈良は神の使いであるシカの角を、ゆるキャラ「せんとくん」にも適用しています。真面目過ぎる公務員が、バカになり切るには、地元ゆるキャラを使うのも一手です。これは地域アイデンティティーの高揚にも有益です。

2種類のイノベーション

私のイノベーション講義は、イノベーションの定義から始めます。私の定義では「市場創出型イノベーション」と「共感創出型イノベーション」の二つに分類します。それぞれの事例を以下に示します（かつこ内は企業名あるいは地名）。

市場創出型イノベーション事例

事例①地域資源・食材の活用

家で飲むお茶を「外でも、しかも有料」で飲んでもらう缶入りお茶（伊藤園）

事例②地域資源・自然の活用

砂浜を美術館に変えた砂浜美術館（高知県大方町、現在は黒潮町）

事例③地域資源・人材の活用

公園が誰でも無料で参加できる太極拳・ヨガ教

室になり、地域コミュニティを創出（東京都某区）

共感創出型イノベーション事例

事例④顧客ごとのニーズに対応

筆を「化粧用に特化」して「メイクアップアーティスト」と双方向の交流」で共感を得る（竹田ブラシ製作所）

事例⑤社会のニーズ（飲酒運転撲滅）に対応

ノンアルコール飲料を「飲酒運転撲滅活動」の象徴として共感を得る（麒麟麦酒）

市場創出型イノベーション

市場創出型イノベーションの基本的な枠組みは「埋もれる地域資源」を活用できる「新たな市場の発見、創出」にあります。価値ある資源なのに、埋もれてしまう理由は「活かせる市場、場所」が現在は存在しない、あるいは存在するが見えていないからです。

しかし、真面目で視野狭窄な思考の持ち主は、そういう資源や人材を「価値が低い、能力が低い」とレッテルを貼る傾向が非常に強いのです。この弊害の本質は、資源や人を評価・活用する「ものさし、尺度」が一つしかないのと彼らが決めつけていることにあります。評価する尺度が「学歴、肩書（職歴）」しかない人はその典型です。この傾向は公務員ほど顕著に見られます。

地域、特に地方都市には魅力ある「人材、資

源」が埋もれています。「あいつは能力が低い、その資源は価値が低い」と周囲が思い込んでいる人材・資源に「活きる市場、場所」を発見・創出するのが市場創出型イノベーションです。

公務員など読者の皆さん、事例考察を通して、市場創出型イノベーションのノウハウを深めましょう。

事例①無料のお茶を有料で売る伊藤園のイノベーションは先述したので、**事例②**砂浜美術館の話から始めます。

砂浜を美術館にしたら観光客で賑わう

高知県大方町が「砂浜美術館をつくる」とメディアが報じた時、建設工事が欲しいゼネコン（建設会社）から大方町に営業攻勢が殺到したそうです。

砂浜美術館は、4キロに及ぶ砂浜と海にアートが展示されています。有名なアトイイベントに、全国から公募したイラストや写真をプリントしたTシャツを、浜辺に杭くわを打ってロープを張り、まるで洗濯物を干すように並べる「Tシャツアート展」があります。

参加（出展）要領は、イラストか写真を送付すると、それをプリントしたTシャツが作製され、5月のゴールデンウィークに展示された後、Tシャツはもらえます。参加（出展）費用は4000円、11年の出展数は約800です。

出展者は全国各地から友人や家族を誘って、砂

浜美術館に訪れます。ついでに高知観光もするでしょう。

他のアトイイベントに、海で泳いでいるクジラを作品にした「ホエールウォッチング」や、海岸に流れ着いたゴミなど漂流物の展示があります。Tシャツアート展以外の作品は、全てが自然と自然現象を作品にしていて、コストはほとんどかかっていません。

これらの自然イベントを目当てに、砂浜美術館には年間約20万人が訪れています。

「誰が言った」から「何を言った」へ

砂浜美術館を発案・企画した梅原真さんは、イノベーションを起こせる希少なデザイナーです。彼の著書「ニッポンの風景をつくりなおせ」（羽鳥書店）の20ページに、企画が実現するまでの経緯が次のように記されています。

「この町には4kmの砂浜があるやろ、あそこでコンナンせえへんか？」とスケッチを見せた。10分ぐらい話したところで「ちよつと僕らの判断では、できません。こちらへどうぞ」と、連れて行かれたのが町長室。「町長さん、おたくの町の砂浜でこんなせえへん？」と切り出したボクに坂本町長は「ハア？」（中略）「面白いことするけん、みんな集まれや」と有志に声を掛けた。すると、変わり者が集まってきた。（中略）そのグループが中心になって、コトがどんどん進んで行っ

た。町長も、そんなに一生懸命言うてくれるんならやってみようかと、120万円の予算とOKがでた。砂浜美術館は動き出した。」

伊藤園の場合と同じように、地域再生への優れたイノベーションは最初、頭の良い真面目な人たちから「バカ」げていると必ず批判されます。批判の急先鋒せんせうに立つ者は当例に見るように、地域内で一番「真面目」バカになれない」役所の職員と首長です。

役所は、市民が企画した地域再生イノベーションの多くを「つぶして」却下して「います。イノベーションをつぶした役所が立案する施策は、前例をそっくり踏襲するか小手先変更になっているのが実情です。

梅原さんの著書を読むと、大方町役場と町長が

ふくだ友子「著」

!!ここが違う!!

できる人、できない人

—その「うっかり」を「しっかり」に—

できる大人の「気付き」スイッチON!

人生をステップアップするために、大切なのはまず気付くこと。「気付き」のスイッチを探して、もっと自分を輝かせよう!

●四六判・224頁
●定価 1260円

時事通信社 時事通信出版局 <http://book.jiji.com/>

砂浜美術館の企画を「渋々ながら認可した理由、条件」は、次の3点だとわかります。

- ①予算額が少額（120万円）だった
- ②町民たちが団結して役場に圧力をかけた
- ③発案者（梅原さん）が有名人だった

このように、役所に地域再生へのイノベーションを認可させるには「予算少額、市民団結による圧力、有名人の権威」の3条件が必要です。

この3条件から、公務員が「自分の頭で考えていない」習性と「イノベーションの価値がわからない視野狭窄な思考」が浮き彫りになります。それを顕著に示すのが「何を言ったか」より「誰が言ったか」で、物事の価値を決める習性です。

「何を言ったか」で物事の価値を判断するには、自分の頭で考える必要があります。

一方、「誰が言ったか」で物事の善悪を決めるのは非常に楽です。なぜなら、自分の頭で何も考える必要がなく、有名な専門家先生の発言を妄信するだけでよいからです。役所が妄信する「有名なご年配の御用学者を集めた委員会」は、どれほどイノベーションを却下（あるいは創出）してきただけでしょうか？

地域再生へのイノベーション実現には、役所が「有名な御年配の御用学者を集めた委員会」で物事の価値・善悪を決める悪習を断って、自分たちの頭で考え始めることが何よりも重要です。

これは、連載テーマである「公務員進化論」としても強く主張したいと思います。

公園ラジオ体操から「コミュニティーが育つ

事例③は、私が住む東京某区の公園で数年にわたり見聞した物語です。

私の朝のジョギングコースにある公園には、朝のラジオ体操に今では多い日に約100人も集まります。彼らのほとんどは60歳以上の高齢者です。最初は数人の仲間内で始めたようです。朝の公園にラジオ体操やゲートボールに集まる小人数の高齢者グループは、各地で見られるので特に珍しい光景ではありません。では、なぜ大規模化に発展したのでしょうか。

ラジオ体操は第一と第二を合わせても、わずか10分で終わります。彼らはラジオ体操終了後、いつも延々と話し込んでいました。

彼ら高齢者が「話し相手、交流を欲していた」のは誰の目にも明らかです。しかし、人は「話し相手、交流に飢えている」と、他人には絶対に思われたくないものです。朝の公園におけるラジオ体操は「健康の維持・増進」という絶妙な「仲間づくり、交流の名目」になっているのです。

市民の交流・コミュニティーを推進したい自治体は、市民が自尊心（プライド）を保てる「名目、言い訳」を用意してあげるとよいでしょう。

さて、ある日、ラジオ体操終了後に太極拳講習が始まりました。いつもラジオ体操終了後に延々

と話し込んでいた中から生まれた企画だそうです。仲間の知り合いに太極拳の上級者Aさんがいて、定年後暇を持て余していたそうで、講師を依頼すると喜んで引き受けたと言います。クチコミで近所の高齢者たちに知れ渡るにつれ、朝のラジオ体操と太極拳への参加者は次第に増えていきます。

人数が増える「クラス分け（のれん分け）」が生まれます。元祖師匠のAさんは中級者を指導して、上達した弟子のBさんが初級者相手の師匠に昇格したのです。

朝のラジオ体操と太極拳に継続参加していれば健康に良いし、仲間もできます。その上「いつか自分も講師になれるかもしれない」という夢や希望もあります。こうして、参加者はさらに増えていきます。

講師に昇格して活き活きするBさんを見て、Cさんが独学で習得したヨガ講習を始めます。こうした動きが連鎖して、今では不定期を含めると5〜6の自主講座があり、約100人のメンバーの中には1日2講座に参加する方も少なくありません。

「コミュニティーが高齢者の消費を誘発

驚くことに、太極拳講習グループの有志は昨年、中国へ研修旅行に行きました。本場の太極拳技術を習得したり、中国の同士と交流を深めてきたとうれしそうに報告してくれました。

国や企業は、高齢者の消費を促進しようと必死

に策を練りますが、高齢者を金づるとしか見ていない国や企業の施策に、高齢者は財布のひもを締めてしまいます。そんな中、自主的なコミュニティ活動は、海外研修など高額消費をいとも簡単に誘発するイノベーションを起こすことができず。

この市民の自主的なコミュニティ活動に「自治体は何ら関与していない」ことに注目してください。

連載第1回（11年12月5日号）で、私の近所にある公共施設の「老人館」が全く利用されていない実態を話しました。他都市では「市民会館、市民交流センター」等と呼ばれる公共施設が、私の住む自治体ではなぜか「老人館、児童館」と世代ごとに分けられています。いずれも立派な箱物で、中にはマッサージ機など高価な設備や多くの講習が用意されています。しかし、利用者はほとんどいません。その理由を二つ指摘します。

まず老人館という利用者の自尊心を傷つけるネーミングの悪さです。そして「箱物を造って終わり」という提供者志向の発想です。

伊藤園のイノベーションが、ネーミングと発想を消費者志向に転換してから動き出したことを思い出してください。この老人館など公共施設に、イノベーションを起こすのは難しいことではありません。

事実、同じ地区の高齢者たちは「青空の公園」でのラジオ体操から、約100人の仲間が集う自

主的な市民コミュニティ活動に発展させています。

先述した砂浜美術館も「箱物を造らない、青空の砂浜」が市民活動の舞台になっています。

自治体がコミュニティ施策推進のために建設する「老人館など箱物」と「箱物を造らない市民の自主的なコミュニティ活動」の差は、自治体が「地域のコミュニティ、官民協働」施策を考える上で非常に示唆に富んでいます。

イノベーションは、消費者（市民）目線の発想から、消費者（利用者）の共感を得て、起こすことができるとわかります。この視点から起こすイノベーションを私は「共感創出型イノベーション」と定義します。

共感創出型イノベーション

共感創出型イノベーションの事例を考察しましょう。竹田ブラシ製作所（以下、竹田）は1947年に化粧ブラシに特化したメーカーとして創業しました（法人化は1964年）。場所は私の地元、広島市に隣接する人口2万人強の熊野町、筆の世界的な生産地です。

竹田は有会社社という形態からわかるように、零細企業ゆえ広告宣伝などにお金をあまり使えません。そこで、「メーカーアップアーティストと双方の交流」に重きを置き、利用者ニーズをきめ細かく商品化する戦略を描きます。

アーティストから見れば、オーダーメイドの特

注商品を作ってもらうような価値があります。この特注商品は、化粧してもらう著名な女優やモデルたちも愛用するようになります。これは宣伝効果抜群でした。

竹田は、こうしたアーティストや著名人との結び付きから商品化を重ねていき、82年には「スライドブラシ」や「スリムリップブラシ」が世界初商品として一躍注目を浴びます。

06年にはパリコレ舞台裏に招待され、メイク界での知名度は世界トップクラスとなります。11年にワールドカップ（W杯）女子サッカー優勝で国民栄誉賞に輝いた「なでしこジャパン」に受賞記念副賞として、同社の「化粧ブラシセット」が贈呈され、今では一般利用者からも高い注目を集めています。

共感は「私益でなく公益」から

麒麟麦酒（以下、キリン）が発売したノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリンフリー」（以下、フリー）が非常に売れています。キリンは日本トップクラスの酒飲料会社です。最も酒を売りたい会社がフリー発売を機に「飲酒運転撲滅キャンペーン」を展開して、若者や女性から高い共感を得ました。

中高年男性には、酒を飲みたいけど後で運転するからノンアルコールを「しかたなく飲む」人が圧倒的に多いでしょう。一方、若者や女性の動機は違います。酒は苦手だけど「共感したから飲

む」、あるいは酒好きと思われぬから「気軽に飲む」のです。

キリンの取り組みは二つの観点から「私益より公益を重視」したことで、消費者から共感を得ています。

まず、自社の利益より公益（飲酒運転撲滅）を重視しています。そして、公益を実現するため、ビールなど自社の利益を押し下げる商品（フリー）を発売しています。

私の解釈は、キリン幹部に聞いてはいないので、実際は計算された戦略なのかもしれません。しかし、消費者の多く（特に若者、女性）は私と同じような解釈をして、キリンに共感を抱いています。

イノベーションと地域再生の共通項

私の地域再生ビジョンは「私益より公益を優先する人が、報われる社会（地域）を創る」です。この理念は、イノベーションを生み出す理念と合致します。

公益を優先する人が報われる地域は、他人や地域全体に配慮できる心の優しい市民が育ち、街中に人が集まって、その交流がイノベーションに発展することもあります。この流れが、地域の消費増加や雇用創出にもつながります。

一方、衰退する地域ほど、私益ばかり追求する者が街や商店街に居座り、私益より公益を優先したい若者バカ者が活躍できません。イノベーションは全く起きません。その結果、地域の消費や若

者の大都市流出が加速します。

注目すべきは「イノベーションに最も共感・理解を示せない者が公務員」という悲しい事実です。「予算少額、市民団結による圧力、有名人の権威」の3条件を突き付けられて、やっと公務員はイノベーションを支援する体制を整えます。

換言すれば、「衰退する地方都市」発想が古い「地方都市」ほど、この3条件がそろうことは難しく、イノベーションが起きにくいのです。

重要なので最後に、もう一度言います。衰退する地域の再生には、イノベーションが必要です。過去のイノベーションは全て若者バカ者から生まれています。

読者の皆さん（特に公務員）が地域再生を真剣に願うなら、まず「若者バカ者に共感できる」感性を磨くこと、すなわち「市民感覚を取り戻す」ことから始めるとよいでしょう。