

観光地づくりオーラルヒストリー <第1回>

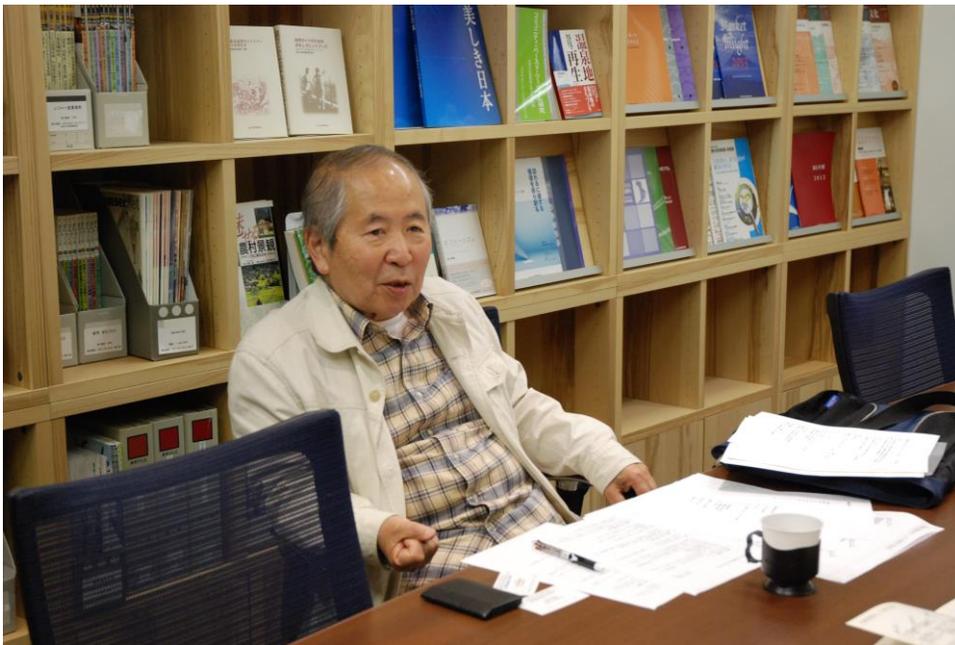
一元(株)ラック計画研究所 代表取締役社長 三田 育雄氏

1939(昭和14)年東京生まれ。
造園学をベースに実践から學術の領域まで幅広く活躍。
造園から観光計画、そして地域計画へ。

1. 「観光」への接近

(1) 林学を志すまで

私は東京の大井町の生まれです。小学校に上がる直前に疎開をして、終戦をむかえて1年生の途中で東京に戻ってきました。高校3年生のときに今の農大のそばの世田谷に引っ越しました。父は絵描きでした。その影響もあって、あまり束縛されるのが好きではなく、サラリーマンや役人にならなかったというのがありますね。



<写真>座談会風景—日本交通公社ライブラリー会議室(2013年10月18日)

●林学科を選んだのは「山が好き」だったから

1958年(昭和33年)に、東京大学理科II類に入学し、3年生になって農学部に進学しました。

その頃、農学部はそろそろ斜陽になってきていて、学生には人気がなかったと思いますね。重化学工業の時代ですから、その頃勢いがあったのは工学系や化学系です。ちょうど東京オリンピックの直前ですから土木、建築も人気があがっていました。

私は林学科が自分に一番合うと思いました。林学科に進んだ一番の理由は「山が好き」だったからです。僕は大学でワンダーフォーゲル部に入っていて、年間120日ぐらい山登りをしていたので、それに一番近いところにあった林学科を選びました。

当時の林学もすでに人気がなかったです。林学科の主流は森林経理や林政、造林、利用でした。学部3年生の後期に、友人に誘われて鈴木忠義*1先生が在籍していた造園学教室に出入りするようになり、次第に教室の調査などに参加するようになりました。造園学教室は造林の傍系の研究室で、鈴木先生が助手で、助教授や教授がいない研究室でした。造園にはいつも1学年に1人いるかいないかでしたが、私の時は珍しく2人いました。

そういう不完全講座の造園ではカリキュラムが整備されておらず、1週間に1回、前期と後期1回ずつ、外部講師による都市公園と自然公園の話聞く以外はほかのコースの授業を聞いたり、他学部の土木で鉄道工学などを聞いていました。私は猪熊さん*2という先生の森林樹木学を、わりと一生懸命聞いていました。当時、造園を出て就職するとなると、厚生省の国立公園部のレンジャーになるか、東京都の公園緑地部に行くかでしたが、私は造園に入る時、将来どうなるかと考えたことはなかったですね。

●観光施設の計画や観光診断に取り組む

卒論のテーマは「高速道路の植栽計画」です。鈴木先生がその頃、道路公団の仕事をやっていた関係で、高速道路の沿道修景とか自然風景地の自動車の休泊施設など、観光施設の計画に力を入れていました。その影響は受けています。

当時は、観光診断華やかなりし時代で、鈴木先生は茨城全県や大分全県などで観光診断をやったり、国鉄のスキー場のユーザー調査もやっていました。それに僕らはかばん持ちみたいな感じでついていっていました。

今ならそういう仕事を引き受ける民間のコンサルタントがあると思いますが、当時は大学しかなかったと思います。コンサルタントと言えば、前野さん*3がその頃設立したスペースコンサルタントがトップランナーだったんじゃないでしょうか。日本で地域計画系のコンサルタント会社が設立されたのは、昭和30年代後半から40年代前半だと言ってよいと思います。

表一 三田育雄氏の活動年表

【経歴】

- 1962年 東京大学農学部林学科卒業
- 1964年 東京大学生物系大学院林学専修課程修了（林学修士）
- 1964年-1966年 V.H. ピンクニーJr. 設計事務所（米）
- 1966年-1968年 北海道庁（百年記念事務局など）
- 1969年 （株）ラック計画研究所代表取締役社長
- 1993年 東北芸術工科大学デザイン工学部環境デザイン学科教授
- 1993年 （株）田園プラザ川場代表取締役
- 2006年 長野大学環境ツーリズム学部教授
- 2007年 （株）田園プラザ川場取締役会長（現在に至る）

【主な業績】

- ・野幌森林公園 基本計画・設計管理
- ・三井物産相模湖ピクニックランド 基本計画・設計管理
- ・原村ペンションビレッジ 基本計画・設計管理
- ・群馬県川場村における地域間交流からのむらづくりの企画と実践/村づくりアドバイザー
- ・川場村/世田谷区との交流事業プロモーション
- ・道の駅「田園プラザ川場」計画・経営の実践
- ・山形県八幡町体験交流型さとづくり
- ・山形県西川町美しいまちづくり調査及び診断とイベント支援
- ・山形県上山市総合計画策定委員会委員長
- ・日本観光研究学会での「ゆたかな旅と観光地研究」
- ・別所温泉魅力創生事業

【学会】

日本観光研究学会会長、日本造園学会東北支部長（初代）

【表彰等】

- 1984年 日本造園学会賞 受賞
- 1988年 田村賞（日本国立公園協会） 受賞
- 2013年 上原敬二賞 受賞

【主要著書】

- 1975年『観光レクリエーション計画論』技報堂
- 1985年『農村と都市の交流』ぎょうせい
- 1985年『環境を創造する』日本放送出版
- 1987年『地方都市想像への挑戦』八朔社
- 2012年『道の駅「田園プラザ川場」の20年』上毛新聞社

(2) 観光との出会い

●大学院からアメリカの造園事務所へ

私が研究室で行った観光がらみの仕事で一番印象に残っているのは、修論の「自然風景地の利用特性」に関する研究ですね。富士宮市内の猪之頭にある静岡県の養鱒場が富士周遊客の立ち寄り地点になっていて、私と同期のM2生と2人で夏に1週間ぐらい泊まり込んでアンケート調査をやって自然風景地の利用のメカニズムを分析しました。

到達確率や滞在時間の分布などの人の動きに一定のルールを見つけるという研究で、これがきっかけとなって計量計画的なことに少し興味を持ちましたけども、根はやっぱり造園設計のデザインに興味があり、図面を描きたいという気持ちが強かったです。時々、「庭の設計をしてくれ」とか「工場庭園の計画をしてくれ」という依頼も来ていて、喜んで引き受けていました。

最初は、卒業したら大学院に行こうとは思っていたわけではなく、厚生省の試験を受けようと思っていました。そしたら親に反対され、同期生が「大学院に行く」と言っていたので、じゃあ俺も行こうかと。

その後の就職も、偶然の出会いと衝動的な選択による連続でした。博士課程進学直後の1964（昭和39）年5月、ちょうど国際造園家連盟（IFLA）の国際会議が東京で開かれて、ロサンジェルスでランドスケープのデザインをやっている先輩が東京に来ていて、その方に勉強がてら手伝わないかと誘われて、博士課程を中退し、渡米しました。

その先輩はランドスケープ・アーキテクトの資格を持っていたわけではなく、施工会社などの下請けで図面を描いたりしていました。その事務所に3カ月くらいいて、ロサンジェルス郊外のパサデナにあるV. H. PINCKNEY JR造園設計事務所に押しかけで移りました。ここは小さい事務所でしたが、カリフォルニア大学サンタバーバラ校のキャンパスのランドスケープなど大きな仕事を受けていて、私はそこで図面を描いていました。

そこではすごく仕事に恵まれて、日本ではできないような仕事をずいぶんやらせてもらいましたが、事情があって1966年（昭和41年）の1月に日本に戻るようになりました。

●アメリカから北海道へ

その後、北海道庁に入りましたが、これも計画的ではなく、ちょうど研究室のサポート役だった加藤誠平*4という、森林利用の先生のところに北海道から「北海道100年記念事業で森林公園を造りたいから調査をやってくれ」という話が来たのがきっかけになったのです。

私がちょうど日本に帰ったときで、「お前、現地へ行け」と言われました。身分がはっきりしないのはまずいと言うことで面接を受けて、北海道庁の職員になったのです。アメリカから帰って来たのが1966年（昭和41年）1月で、4月には北海道に飛び、1969年（昭和44年）1月までいました。

最初の1年は国定公園の担当で計画調整役をやっていました。ニセコや利尻などの集団施設地区とか単独施設など、国定公園関係の計画を作る仕事です。やがて野幌の森林公園の話が急速に進んできてそちらに転属になりました。

野幌の森林公園は元々は国有林です。一部、戦後の開拓農地が入っていますが、衆議院議員の町村信孝さんのお父さんが知事の頃、工業化の進む時代でありながら、森林公園を造るために道がこの開拓農地を買上げたのです。結果的には北海道立自然公園という自然公園体系に入りましたが、国有林と道の土地を合わせて2000ヘクタールぐらいの森林公園が誕生したのです。

2年半ぐらいは調査と国有林との調整がありました。国有林がまだ森林レクリエーションなどをあまり重視しない時代でしたが、札幌営林局との調整がうまく進んで国有林も含めて指定することに成功しました。

そういう調査と調整をやりながら、周辺の整備計画の作成や北海道100年記念塔の設計コンペの手伝いなどをやっていました。基本的な計画は北海道庁がおこない、設計業務を北海道コンサルタントに委託していました。

北海道にはもう少しいるつもりでしたが、家庭の事情が突発したために、1969年（昭和44年）1月に道をやめて東京に戻ってきました。短い期間ではありましたが行政の中で仕事をして、その視点や仕事のやり方を知ったことは、以後の仕事に生きています。



<写真>野幌森林公園

2. 「観光」における取り組み

(1) 観光分野で何をやってきたのか

●ラック計画研究所の設立

道庁をやめて東京に戻って来て、東工大の鈴木研究室に顔を出すと、鈴木先生から、以前から主張していた「これからは人的なストックのある集団を作っていくとだめだ。人材をストックすることが大事なんだ」という持論をふっかけられました。

その頃、研究室には渡辺貴介さん*5や毛塚宏さん、大橋清二さんもいて年度末の仕事をやっていました。そして、東北全域の仕事だったかな、とにかく仕事がたまっているようで、みんな青息吐息で非常に苦戦しているのを横目で見ながら、鈴木先生の持論にあまりリアリティを感じることはありませんでした。しかし、2月ぐらいに学園紛争が勃発して、翌日大学は全部閉鎖され、立入り禁止になって、それぞれ抱えている仕事ができなくなって事態は急転したのです。鈴木先生の「グループで独立してやることを考えろ」を受けて、急遽、自由が丘に部屋を借りて研究生5人を受け入れて、とにかく年度末の仕事をしのぎました。

そして新年度をむかえた時点（1969年（昭和44年）4月）で、ラック計画研究所（以下、ラック）を設立しました。鈴木先生の持論が図らずも実現したわけです。設立メンバーは私を入れて6人でした。

その後、1969年（昭和44年）の夏ぐらいに東大の学園紛争のあおりを食らっていた菊池武則さんと前田豪さんが入ってきました。学園紛争で行き場のなくなった連中が集まってきてラックが生まれたということです。



<写真> (株)ラック計画研究所のメンバー（昭和40年代末期）



<写真> (株) ラック計画研究所のメンバー (昭和50年代初め)
左から菊池 (故人)、菅原、安島、小林、楠、三田、南、長屋、前田、大橋、毛塚の各氏
(敬称略)

●相模湖ピクニックランドが最初の仕事

ラックの最初の仕事は、三井物産の相模湖ピクニックランド(現「さがみ湖リゾート プレジャーフォレスト」)でした。私が北海道にいたときに林学の1年後輩が三井物産の札幌支店にいて交流していたことが縁で「三井物産がこういう土地を取得したので考えてくれ」と言われたのです。それが財務的なことも含め、いろいろなベースになりました。第2期の計画も含めると、1970年(昭和45年)～1980年(昭和55年)までやりました。

また、当時は需要予測がかなり重視された時代でしたが、東工大の助手の森地茂さん*6や院生の永井護さん*7などの外部の人的サポートを得ることができたのは幸運でした。仕事は設計業務より調査や計画業務が多く、分野ではだんだん観光のほうに比重がかかるようになりました。

走り出しの頃のラックのメンバーの大半は20歳代で、組織としては駆け出しでしたが、売り手市場という時代背景があって順調に成長することができたのは幸運だったと思います。

相模湖に続く設計業務は原村ペンションビレッジ中央公園(現「八ヶ岳自然文化園」)の仕事で、1973年(昭和48年)～1977年(昭和52年)に携わり、基本計画から設計、施工管理までやりました。クライアントはペンション・システム・ディベロップメント(PSD)です。

当時の観光計画は、観光診断とはだいぶ違いました。観光診断はどちらかというと直感的で定性的な話が多かったのに対して、論理的な積み上げを求められる状況が出て来ていたと思います。

その頃の自治体の観光計画で最も多く手がけたのが岡山県でした。

そして、40歳ころまでは観光計画の方法論の構築に、それ以降は農山村における観光むらづくり、特に「観光を通した農村・農業振興」に強い関心を寄せて取り組んできました。

(2) 観光分野での業績、功績は何か

●脱規範型計画手法

自分としては、「脱規範型(脱ブレークダウン型)計画手法」に手応えを感じています。

手法という点で、現在の地域計画のお手本になっているのは全国総合開発計画で、規範としての目標を掲げ、それを達成するための手段を列記するという手法が規範型とよばれるもので、目標→手段というブレークダウンの構造をとっていて、ボトムアップやフィードバックはほとんど行われていません。しかし、地域計画のレベルで、この手法を使うとどこも同じになってしまいます。例えば、「人に優しい……」といった目標がどこへいっても顔を出すことになってしまう。

ですから私は、逆に具体的な施策から発想するとか、頻繁にフィードバックしながらストーリーを再構築する作業が必要だと思っています。地域の個性をきちんと見て、そこから目標を発想したり、PDCAのような形で計画自体を途中で再修正するような取り組みが必要じゃないかなと思います。

●柔軟性のある計画管理の重要性

プロジェクトを進めていく上では、まず計画ありきではなく、プロジェクトの進行状況に応じて計画を見直して行くべきだと思います。

こういうことに気づいたのは川場村の仕事をやってからで、実践の状況によっては計画なんて途中ですっ飛んでしまうことも出ていましたが、それでもいいのではないかなと実感しました。

そのように考えると、計画づくりの過程で全体の論理性、他との整合性、一字一句の表現などにエネルギーを注ぐことよりも、実践過程で計画をきちんとマネジメントすることがより重要であると考えようになりました。

3. 「観光」に関する失敗と反省

(1) わが国の観光の何が問題か

●国の政策、事業の本質的課題

国の観光政策というものは数えるほどしか存在しない上に、ほとんど失敗に終わっていると思います。観光基本法、観光立国基本法、大規模観光レク基地、総合保養地域、ビジットジャパンキャンペーン…。

国や多くの自治体は、総じて集客やプロモーションに傾斜していて、しっかりとした戦略に基づいて長期的なまちづくりやむらづくりに踏み込もうとしていないという感じをもっています。

山形が任地であった時代には蔵王にも関わっていましたが、結局10数年間、やっていたのはデスティネーションキャンペーンなどのプロモーションぐらいで、体質改善への取り組みはほとんど見られなかったと感じました。結果として、地域を振興し観光客に感動を提供するような成果は得られなかったのです。

●地域の主体性が問われる

観光だけじゃなくて国の事業は、やはり「指定に始まって指定に終わる」というところがありますね。新産都市、テクノポリス…、リゾート、指定の段階はすごく一生懸命やる。しかも、こういったビッグプロジェクトは枠に縛られて臨機応変に変えるということができないから、よかれと思って途中でなかなか変えられない状況が多く見られます。

ビッグプロジェクトを見ていると、国がマネジメントしきれないですね。リゾートもそうでした。だから、国が枠を作って、市町村、自治体を動かすのは無理じゃないかなと。少なくともメニュー方式といわれる事業はもっと臨機応変に地方が動けるようにしないとだめじゃないかなと思います。

そして、村長さんや町長さんが政治生命を賭けてやるぐらいの責任感を持ってやらないとだめでしょうね。

かつて各地で導入を図った地域総合整備債事業は、失敗例もあるけど成功例もあり、市町村が責任を持って自主的に考えてやるということでは、ひとつの手法でしょうね。

(2) 観光分野で何を失敗し、何を反省しているか

●「計画づくり」の意味、意義

役に立たない計画づくり、作ったことだけに意味がある「アリバイとしての計画づくり」をずいぶんやったという反省はありますね。ほんとに思い入れがなくて、ただ筆で書いたというか確信を持たないで書いていたり、論理的には体裁よく書いているけども、これでほんとに良いのかなと思うような計画をつくったと思っています。

計画は必ずしも実現できなくても必要なものはあると思います。何年間か目標となる青写真として機能したり、そこの行政や地域の人材育成や意識改革、刺激や触発材料になれば、せめて救いかなと思います。様々な思惑に振り回されて結果的にわけのわからないものになってしまったことが多かったですね。

そして、仕事が終わると、地域と縁が切れるようなケースが圧倒的に多かったのも反省点です。

●独りよがりな「計画づくり」も

観光での失敗という意味では、Mプロジェクトに関しては、基本計画の主査として「戦犯者」という意識を引きずっています。コンセプトや理念に酔い、ビッグプロジェクトを手がけたいという願望から、現実への配慮が欠けた独りよがりの未熟な事業計画をつくったという反省があります。

そのプロジェクトのベースになっていた高齢者対策のための生涯学習というコンセプトは決して間違っていなかったと思っていますが、それをフィージブル (feasible) にするための対策、配慮が欠落していたことが問題でした。

なんといっても、同世代の40歳前後の人たちだけで議論して机上で構築されたコンセプトを下に、市場調査や実験的な取り組みを経ないままに基本計画を策定してしまったことは決定的なミスでした。

プロジェクトは、以降、あっという間に設計、施工という過程を経て、実現の運びとなったが、やがて失速し、大きな模様替えをせざるを得ないことになってしまいました。

●ソフトから入る計画づくり

この点、後で関わる群馬県の川場村での仕事と大きな違いがありました。川場村ではもっと時間をかけて慎重に試しながら進めたが、Mプロジェクトは基本計画を作って間髪を入れずに設計というプロセスで、立ち止まることがなかったが、計画管理に対する発言をしなかったことも問題だったと思います。

同じようなことは、破綻した宮崎シーガイアの関係者も「ものすごい勢いで動き出していて振り返る余裕がなかった。なにかおかしいなと思ったけれど、そんな余裕がなかった」ということを言っていました。Mプロジェクトの仕事も同じようなところがあったと思います。

川場村における世田谷区民健康村プロジェクトでは、ものをつくる前の設計以前の段階で「まず予備活動をしよう」ということで、村の施設を使って交流事業や体験教室を試行しました。世田谷区のまちづくりにはソフト優先という理念が根底にありましたね。

このような手法で取り組めば、軌道修正できたと思うが、その頃はそんなことは考えも及ばなかったし、できるような状況ではなかったですね。

4. 「観光」の計画とその実現

(1) 川場村とのつきあいー公私を超えた取り組み

●「世田谷区民健康村」の計画と実践

計画が実践に結びつく仕事に恵まれるのは5年から10年に1回ぐらいのチャンスかもしれないと感じています。実現までに関わった仕事はごく一部だったが、常に実現と供用まで関わりたいという強い気持ちを持ち続けていました。

その中で、35年お付き合いしている川場村は例外的なケースだろうと思います。きっかけは、当時の沼田営林署長がワングルの後輩で、川場村の村長がスキー場をつくりたいと言っているの僕にちょっと面倒見てくれと言われたのが始まりです。私が最初に感じたのはスキー場もいいけども、田園地帯の豊かさですね。

その数年後、世田谷区で移動教室と区民向け休暇施設を兼ねた「世田谷区民健康村」をつくるプロジェクトが持ちあがりました。関東周辺で52カ所の候補地が挙がり、川場村は最初は有力ではなかったが、ふるさとの原風景が残っていて抜群に良いという評価が高まって対象地に選ばれました。その頃、地元ではそんなもの来たってしようがないという感じでしたね。

●永年にわたる取り組み

結局、川場村とは35年間のつながりになるわけですが、その大半は受委託の関係を越えるものです。当時、我が家では毎年、子どもたちを連れた家族旅行はあの辺と決まっていた。

ともかくも、社務としてだけでなくというよりも、公私を越えて踏み込んでやらないと、一つの地域に長期にわたって関わることはできないと思っています。川場村のケースでは、幸運にも恵まれたが、自分のライフワークとしてやろうと思ひこんだから長期に続いたのでしょね。

そういう思い込みを促したのは人と人との関係です。村には、一人は亡くなりましたが、僕にとっては盟友と呼べるすごく親しい人が何人かいて、その人たちとのつながりでのめり込んでいったという感じです。役場にも一人いましたが、ほとんど地元の農家の人たちです。

●田園プラザ川場の社長として

世田谷区民健康村をオープンしたあと、田園プラザ川場に23年間関与しました。健康村事業は1981（昭和56）年に両自治体が協定を締結して、1986（昭和61）年に施設が供用開始になりましたが、はじめは交流がうまく行かず、ずいぶん衝突があったりしました。それで、世田谷区との縁組協定10周年へ向けて、検討委員会で立て直しの検討を2年間取り組みました。

その中で出てきた考え方の一つが、交流活動は、単に世田谷区の確保した土地で世田谷区がつくった施設でやるだけではなく、もっと広く村内で様々な形で行われるべきだ

ということでした。そしてもう一つ、地元の農家の人が自分たちの農産物をPRしたい、直売したいという要請が出てきたのがきっかけとなって田園プラザのプロジェクトがスタートすることになったのです。

とにかく何もないところでしたから、村にないもの全てを一緒にした場所をつくろうという話が出てきて、平成の始めに、新しい村づくりの集大成としてタウンセンターをつくろうという動きになったのですが、ベースには健康村交流事業があって、その延長として派生してきたプロジェクトといえます。

それまで、自分自身として、多くの仕事で腰が引けているようなスタンスが多かったという反省がありました。責任を取ることに對する臆病なところがあったり、後で負担になるのをどうやって避けようかというような意識が常にあって、それで踏み込み不足になっているところもありました。

田園プラザのプロジェクトでは、私とその運営にあたる第三セクターの代表取締役になったわけですが、村内ではバブルのはじけたあとで、みんな臆病になっていて誰もなりたがらなかったの、受けざるをえなかった事情があります。

当初は、非常に反発があったプロジェクトで、なりたいという人は、自薦他薦なしでしたから、村長が仕方なしに僕のところに持ってきたのです。受ける決断をした一番の理由は、やはり責任というか、不適任な人にやられたらたまらないという思いはありました。

●やがてプラスのスパイラルに

実際に引き受けてみて、やはり大変だと実感しました。4年目に黒字転換しましたが、最初の3年間は赤字でしたからね。お客さんは少ない、売れない、従業員の意識が非常に低いと、良いところがなくて批判も常に出て、ほんとに大変でした。

でもやめられなかったです。そういうときだからこそ、やめられないでしょう。「ほれ見ろ」って言われるだけです。議会もみんな反対していたものね、その頃は。

田園プラザの全体の計画づくりは私とラックの同僚の大橋清治さんが、個々の施設は前橋の設計事務所がいくつか手がけました。最初はミルク工房しかなく、次に直売所ができて、そば屋ができてと段階的につくって行きました。最初は何もないから赤字です。施設がある程度集積しだして、ちょっとずつ黒字になって行きました。

直売所を作った時、農家の人たちのほとんどは最初ばかりにしていました。「そんなものやったってしょうがない」ということで。最初はほんとに荷が集まらなくてパラパラでした。それだとお客も来ないので年間営業ができなくて、春秋は週末だけ、夏休みだけ毎日、冬は閉鎖という形でした。

やがて80人ぐらい出荷するようになって、それからどんどん増えて今は出荷者数が400戸を超え、直売所だけでも年間4億円近くの売上があります。とにかく最初はどうしようもなかったのが、少しずつ良い方向に向かうと、プラスのスパイラルに入って良い方向へ向かって行きました。

ぐんと伸びたきっかけは、関東道の駅連絡会のスタンプラリーで、好きな道の駅の投票を行っていて、平成13年に田園プラザが突然2位になったことです。

それで、注目されてブログなどで名前が出るようになりました。その後、5年連続1位になって、マスメディアに載るようになり、ぐんぐんお客が増え出して、今は対前年比2桁伸びを確保しています。

人気が出た原因は2つあって、一つは中心広場です。当初、多くの地元の人は駐車場にして便利にしろ、そんなところに広場を取ってどうすると非常に反対しました。大手の流通関係の関係者にもそんな使い方は非常識だと言われました。

でも、それが逆に、車をシャットアウトしてゆったりできる機能を持った道の駅として評価されました。もう一つは、特産品づくりを目指していて、場内にミルク、パン、ビール、ソーセージといったいろいろな工房があって、単に売店だけが並んでいる道の駅じゃないということで、この2つはプランニングの成果かなと思います。

●動かしながら軌道修正していく

とは言え最初から不動のプランが出来上がっていたわけではなく、取り組みを進めながら軌道修正して行きました。最初はもっと地域消費に焦点を合わせていました。村内に4000人という購買力があるにもかかわらず、買い物はみんな沼田のまちに出るので、それをある程度村内に引き止めるための物販機能も目指していましたが、あちこちでのテスト販売や先行施設の動向などを踏まえながら、どんどん減らして行きました。先行したファーマーズ・マーケットの利用者は圧倒的に外部の人が多かったし、沼田に大きなショッピングセンターができたこともあって、村内需要は大幅に切りました。そういうことも時間をかけて走りながらやったので、できたのかなと思っています。

その後は順調で、今は地元の若い人が社長になっていますが、会社の経営としてはすごく良いのですが、セクターの売上至上主義のところがあって、村民に還元するとか、もっと地域全体の底力を上げるとか、六次産業化を進めるといった所まで発想が及ばないところがあってちょっと不満です。



<写真> 世田谷区民健康村



<写真> 田園プラザ

(2) 一般的に「観光計画」はなぜ実現しないか

まず、発注者側が実現を目指していない場合もけっこうありますね。「計画を作りましたよ」というアリバイとして作るというのが一つあります。それからプランナーの気力が十分でなくて、実現のほうに強く引っ張りこめないというケースもありますね。「絶対大丈夫」とは言えないにしても、強い気持ちを持って引っ張り切れず、ちょっと腰が引けているために、それ以上はなかなか進まない。

計画を実現化するツール、財源手段に関しては、プランナーが知っていればそれにこしたことはないが、その点は行政が非常に熟知しているので、プランナーが疎くて実現の障害になっているとは考えられません。

川場村は財政が弱いところですが、田園プラザ事業で、関連事業も含めると30億円ぐらいかかっているから、財源も首長や担当者が本当にその気になれば、方法はいろいろあると思います。そういう気持ちになってもらうように、プランナーも思い入れが強くないと実現へ向けた動きは起きないと思います。

一方、市町村は、主体性をもって、現地に則した総合的な取り組みを担うことが大事です。国や県ではきめ細かな取り組みは不可能なので、担い手を市町村に委ね、打ち上げた「住んでよし訪れてよしの国づくり」のスローガンに沿って、市町村の取り組みに対して的確なサポートを行うことに徹すべきだと思います。

5. これからの「観光」・「観光地づくり」・「観光計画」への提言

(1) 「よい観光地」とは

●「暮らし」と一体化した観光地

ひと言で言えば、地域に根差している観光地ですね。地域の人々の暮らしや生業と一体化している観光地が非常に良い観光地だと思います。

その反対の例の一つがバリのヌサドゥア・ビーチリゾートだと思います。2カ所ゲートがあって、あとは全部フェンスで仕切っている近所の子どもが入ってきたりできないわけです。理想のリゾートと言われながら、全く租界地になっている。途上国にはそういう租界型が多いのではないのでしょうか。外国人が来る場所はここ、地元の貧しい人はこっちという形で。

地域の成熟度と望ましい観光地はオーバーラップする部分があり、ヨーロッパへ行く暮らしの場も観光する場も全部一緒じゃないですか。僕自身はああいう形が良いなと思っているのです。一般の人が、「観光地らしくなくて良いね」とか、「観光地らしくていやだね」という言い方と通じているのじゃないかな。

そういう意味でヌサドゥアは反面教師でしょうね。それに対して、フランスのエクサン・プロバンス、イギリスのコッツウォルズなどは僕は好きのところですね。あまり観光地、観光地しておらず、地域の生業や暮らしと密接な関係にあるところですね。旅慣れた人たちはそういうところを求めているのではないかと思います。

日本では、由布院の湯の坪街道などはひと昔前の観光地でしょうね。清里は今見る影もないですね。これからますます人々の旅の経験が豊かになってくるので、そういう人たちにきちんと対応しないとイケない。彼らは観光地らしくない観光地を求めていると思います。

●持続可能な観光地

今、非常に観光地の消長が激しいですね。かつてすごく隆盛を誇っていたところがどんどん下火になっている。水上温泉や斑尾高原もそうだし、聖高原は教科書的なモデル開発地域でしたが、今は見る影もありません。一時よくてもやがて淘汰されるのを目の当たりにしているので、持続可能というのは非常に大事な要素じゃないかと思います。

水上は、ずっと団体客に照準を合わせていて、個人旅行に対してのアメニティをいかに高めることを全然やってなかったですね。聖高原の別荘は、借地権分譲で昔は定常的な収入を確保する手法として非常に評価されました。ところがこれが足かせになって、更新期を迎えても、世帯交代すると子どもが更新しないと申し出るので、俺の時代はもう別荘なんかいらぬよといえぱそれでおしまいになってしまうと、別荘収入はゼロになり、家屋は廃屋になってしまいます。後続性ということは大きな要素かなと。難しいですけどね。

もう一つ持続可能という点で私が問題提起しているのは歴史的町並みです。妻籠、馬籠は今かなり厳しいです。ここも世帯交代が起きていて、息子はやらないといった場合、

売らない、貸さない、壊さないという「三ない原則」は、かつては非常に機能したが、今では逆に足かせになって、外のマンパワー発掘や活用に対して門戸を閉ざしてしまっているわけです。新陳代謝ができないですね。妻籠は一時、交流人口100万人ぐらいだったのが、今では50万人ぐらいじゃないですか。

それに対して、隣の奈良井は景観を壊さなければ外部の人でも良いよというスタンスなので、外から人が少しずつ入ってきています。妻籠は同じような店が多くてお客さんも少ないけど、奈良井は古着を再生して自分で売ったりする工房などあって、むしろ活性化していますね。

ワインもかつては北海道池田町が有名だったけど、今はいろんなところで作っていて、池田町たる必然性があまりなくなって、むしろ今は長野のサンクゼールなどのほうがよほど元気です。

サンクゼールは斑尾で夫婦がペンションをやっている、片手間でジャムを作っていたのですが、独立して飯縄町に会社を作りました。今では、会社こそ小さいですが、全国的な規模でジャムとか農産物、ワインとかを流通させています。小さくて非常にローカルリティがあり、全国的な展開をしている店が出てきているのです。本社はワイン畑の中にあって、しゃれたレストランなども付帯し、ちょっと日本離れしていて、なかなか素晴らしいですよ。

(2) どうすれば「よい観光地」が出来るか

●外部パワーの活用

地域が主体的に取り組むのはもちろんですが、やはり外部のパワーを適切に使うこと、「三ない主義」を反面教師とすることですね。川場村は後発だったために村内のマンパワーが弱く、外のマンパワーを活かしたことが逆にプラスになりました。地方ってそんなにいろいろな情報やマンパワーがない場合が多いので、全て地域主義や自立自走を考えてもプラスにならないと思います。

●PDCAの重要性

もう一つは長期間に渡ってPDCAサイクルを行い、計画をチェックし、見直しを行うことが肝要です。

川場村の経験から、とにかく取り組みながら見直して、また軌道修正をしてという繰り返しが非常に大事だと思いました。一気にものを作ってしまうのではなく、見直しながらかつて最初のことから本格的に取り組むとか、方法はいくらかでもあると思います。既存の施設を使って実験的にやりながら確信を得るといったやり方をもっと考えても良いのかなと思いますね。その辺のマネジメントができるようになると、計画の実現という

面で非常に大きなプラスになる。立派な計画、完全な計画を作ろうなんてゆめゆめ思わない方が良いと思います。

●完璧な「計画」をつくるのは至難である

完璧に見える計画をつくって満足してしまうところにひとつの落とし穴があります。「計画は完璧じゃない」ということを織り込み済みの上で、ことの進み方を見守りながら、見直し、軌道修正することが肝要です。行政の仕事では、しばしば、「その根拠は？」と聞かれ、根拠を出すと相手も安心するが、でもそれはとりあえずの気休めにしかならず、何の保証にもならないですね。実際の運用上でフレキシブルでないと、根拠だけを並べてもだめだと思いますよ。

●実践経験を積むこと

今の観光コンサルタントは玉石混交だと思います。観光は自己体験の世界だから誰でもいろいろなことを言いやすいのです。しかも、一口に観光といっても様々な専門領域があって、頼むほうはそれがわからないので、とんでもない人にとんでもない案件を依頼するケースも少なくない。だからコンサルタントを選ぶためのコンサルタントがいるのではないかなと思います。

ともかく、よい観光地をつくるためにはよい実践経験のあるプランナーが必要です。僕のいた長野大学の社会福祉学部では、教員の大部分が福祉の現場に入ったり、また大学に戻ったりしているのですが、観光もそういう現場との往復ができるともったいいのかなと思います。

普通は、一度コンサルタントになってしまうと、現場に戻る事はないじゃないですか。それがあある意味では大きなアキレス腱かもしれない。以前、林清*8さんが北海道のスキー場に勤めたように、現場を一度体験してまた戻ってくるとずいぶん成長するのかなと。そうすると、より成長したプランナーが育つと思います。

例えば教員の場合でも、今の時代は、卒業してからずっと大学の教員でいる人よりも外から来た人のほうがよっぽど先取的で、地域貢献できる力を持っているケースが多いようです。行政では県と市町村などの間ではよくやっているのだから、我々の分野でもやろうと思えばできますよね。



<写真>長野大学時代のゼミにて

●賢く地域資源を活用すること

あとは、地域の資源を賢く活用すること、時間をかけて息長く取り組みを続けることも必要ですよね。

一時だけしか効果を発揮しないのではなく、持続可能な活用が必要というのは当たり前の話ですが、今まではずいぶん失敗しています。川場村の存在する群馬県北部の先進的だと言われていたところの多くが落ち込み、景観や環境を損ねている例があちこちで見られます。

その点、小布施はすごく賢明だと思います。町の真ん中まで貸切バスが入ってくるのはどうかと思うけれども、それを除けば、ずいぶん先々と投資して、町並み整備、産業育成（六次産業化）をしっかりとやってきています。こうした取り組み方は後で、必ず開花すると思いますね。



<写真>地域の子供たちと案内板づくり（山形県八幡町）

（3）これから「観光計画」が果たすべき役割は何か

●地域ビジネスをどう立ち上げて行くか

農商工連携とか、六次産業化とか最近いろいろ言われているけれど、農業、商工業などの他産業と連動した地域ビジネスが成立する観光地づくりが必要だと思います。「観光開発をやっても儲かるのは酒屋と旅館だけ」と以前はよく批判を受けたけれど、それじゃやっぱりだめです。

今地方の人口減少とか地方の経済が停滞している中で、地方の商業はジリ貧です。そういう中で唯一の活路は観光者、地域の商圈外の購買力をいかに上乗せできるかが発展の大きな鍵になっていて、そういう視野で見ると単に観光消費を上げるというだけでなく、地域のビジネスをどうやって構築するかというもう一歩根本的な所から発想して行く必要があるだろうと思います。

それにたくさん人が来てくれ、評価してもらおうということは地域の住民にとって誇りになります。川場の人たちもたくさんの方が来て「良いところだ」と言ってくれることが彼らの意識を変えていったのです。中だけで良いの悪いのと言っているだけでも発展性が無いけれど、外部評価は地域を大きく変えると思います。

●プランナーの役割

繰り返しになりますが、これからの観光計画についてのアドバイスとしてはとにかくプランナー自体がまず腹を据えてかからないといけません。逃げ腰で関わってはいけません。どこまで踏み込めるかは、いろいろ条件があると思うけど、心中するぐらいでやらないとやっぱり本物にならないと思う。

とは言え、ただ気持ちだけ高ぶっていてもだめで、さっき言った現場へ出るということも含めて、公私を超えて現場体験をすることが大事です。自己を高めるためには多様な体験が必要です。僕は勤めを転々とした人間ですが、非常にマイナスが多い半面、ある意味では財産になっていると思います。プランナーというのは頭脳明晰だけではだめで、職場経験や旅行体験、いろいろな面で豊かな経験を重ねていかないと、部屋の中で一生懸命考えているだけではだめだと思う。日々自己研鑽だと思いますね。

現在、私の関心は観光地計画というよりも、むしろ地域計画のほうへ移っています。その中に観光も入っているという感じですね。目的としての観光ではなくて、手段としての観光という形で、たとえば地場産業が農業なら、その活性化のために観光をどうからませるかなど、そういうことに興味が移っています。

小布施や川場の例を見ていると、農業と観光の結びつきが強くなって地域の経済を変えているような状況が出てきていて、観光が六次産業化の上で大きな役割を果たすようになっていきます。ですから、プランナーは単に集客や消費の促進に腐心するだけでなく、地域の経済の質や形を変えて行く問題にも取り組んで行くことが求められているので、地域の中の多様な領域での体験や学習が必要だと思います。



<写真>東北芸術工科大学での最終講義

<注>

- *1：鈴木 忠義氏—東京工業大学名誉教授
- *2：猪熊 泰三氏—元東京大学名誉教授
- *3：前野 淳一郎氏—元(株)スペースコンサルタント代表取締役社長
- *4：加藤 誠平氏—元東京大学名誉教授
- *5：渡辺 貴介氏—元東京工業大学教授
- *6：森地 茂氏—政策研究大学院大学特別教授
- *7：永井 護氏—宇都宮大学教授
- *8：林 清氏—元財団法人日本交通公社常務理事

2013年10月18日

会場：日本交通公社ライブラリー会議室

取材者：公益財団法人日本交通公社観光政策研究部

堀木美告、後藤健太郎、梅川智也

本レポートの引用・転載に関しましては、以下 URL をご確認ください。

<http://www.jtb.or.jp/etc>