

1.3. 岡 秀樹氏（株式会社 HOA 代表取締役/一般社団法人まちはチームだ 代表理事）

「大実験都市・北九州市として、創造的アプローチで行こう！」



岡 秀樹（おか ひでき）

北九州市出身。

豊橋技術科学大学建築都市システム学卒。ロンドンにて工務店事業展開後、日本にて設計・建築コンサルティング業を開始。

2014 年コワーキングスペース秘密基地等を設立。

2019 年、観光事業開始。小倉城指定管理者として新規事業創出等を担当。

2022 年、DISCOVERY coworking 設立、指定管理主管：TEAM 城下町小倉代表。

「変革をポジティブに受け止める準備を」

「ヒーローズ・ジャーニー」とよばれる物語の形式があります。主人公が冒険に出て、試練に直面するもこれを制し、成長して故郷に帰還する、という物語の形式です。世界中で広く見られ、日本では「桃太郎」などが有名です。英雄伝説の多くがこの形式になっていると言われています。この主人公は、当然「人」ですが、これを「都市」と見立てるのも面白いのではないかと思います。北九州市は、近代において目覚ましく発展した都市ですが、現在ではインフラの老朽化など、あらゆる分野において更新が求められるという試練を経験することになりました。これまで存在していなかった課題に直面することになるため、過去の実績や事例にとらわれることなく、創造的な解決方法が求められます。そもそも課題の設定がどうであるかを考えたり、問題の枠組みを考え直したり多くの検討が必要です。何よりも関わる人々の意識の変革が重要ですが、既存の体制において浸透できず、具現化に時間がかかる可能性も十分あり得るでしょう。これもまた試練の一つと言えます。

「危機的な状況で平常時の人選を行うべきでない」

危機的な状況にもかかわらず平常時の体制で臨むと致命的なミスをしやすくなります。

組織を柔軟に変えることがベストですが、日本社会においては、危機的状況でも平常時のルールを適用してしまうケースは多くみられます。既存の組織や関係者との摩擦を恐れ対処が後手に回ってしまうこともよくあります。

私の組織では、プロジェクトチーム型の体制を整えていて、臨機応変にチームを組み替えられることで良い成果が出ています。ちなみに、私たちのまちづくり会社は「まちはチームだ」という社名ですが、名前の由来は、既存の「まち」という概念を「チーム」として捉え直し、課題解決のための参加者として見立ててみよう、という趣旨から命名したものです。目指したのは、都市の問題解決を行うプロジェクト的な組織。社内の人も、社外の人（いわゆる外注と呼ばれる方々）ともいって、分け隔てなくチームとして働いています。これにより社員の能力を超えた成果を出せています。北九州市には指定管理者制度などがありますが、今後は全分野において、民間を積極的に活用すると良いと思います。

「共通のビジョンを見るための準備が大切」

プロジェクト型の組織は、課題解決に最適です。但し多様なバックグラウンドを持った人たちですから、共通言語の存在が欠かせません。私たちの組織では、教育プログラムがありますが、これにより意思決定～アクション

までが非常に早くなります。また目的の浸透のために必要なスキルは、ファシリテーションスキルなどが挙げられます。多様性を力に変えられている組織は、総じて、共通概念の構築と浸透の文化が整っていると思います。

「小倉城の成果」

私が代表を務める一般社団法人まちはチームだは、小倉城等の運営管理を行っています。2024年は64年ぶりに23万人を超える入城者数を実現しました。コロナが終わったことやインバウンド需要による成果だとお考えの方も多いかもしれませんが、そう簡単でもありませんでした。なぜならば、かつては写真を撮って帰る人ばかりの施設だったからです。実際の私たちの仕事は、なぜ天守閣に上がらないのかといった調査や、優先順位を設定しなおすことでした。顧客のニーズからサービスを一つ一つ改善して入場者数を増やしたのです。

このように観光ビジネスは、課題を設定し、それを解決する形で発展させます。いわゆるマーケットイン型（顧客の声を聴き、それを解決する）のアプローチです。北九州はモノづくりの都市として発展してきましたので、プロダクトアウト型（良い製品を作り市場投入する、いわゆるモノづくり企業的）のアプローチの方が一般的な気がしますが、観光産業は異なるということについて、もっと認知されるべきだと感じています。

「注目の北九州の寿司ブランド、観光は面的にあるべきだが」

観光は、都市間競争でもあります。そのため、どの都市にも負けないブランドを作っていかなばなりません。最近では「北九州の寿司」のブランド向上を目指し、魅力向上委員会を立ち上げました。北九州は日本海のみならず、瀬戸内海にも面しています。そのため近海でとれる魚種は福岡市よりも豊富です。この「北九州の寿司」ブランドは、これから大きく飛躍すると考えていますので、ぜひ注

目していただきたいところです。このように食の魅力は観光に資するものであり、あらゆるものが連携されていくべきですが、現在、北九州市は縦割りの行政管轄になっていて、連携が取りにくいケースもあります。例えば、小倉城と観光案内所は、同じ小倉で、密接に連携すべき施設ですが、異なる管轄のため、思ったように連携できない状況もあり今後改善が望まれます。

「令和版『所得倍増計画』・AIを活用し『稼げるまち』の具現化を」

観光産業もそうですが、これまであまり重要視されていなかった分野こそ連携を拡げ、産業の醸成にチャレンジすべきです。特に「ものづくり×AI・IoT」を進めることは、サービス業においても適用しやすく、他の都市よりもイニシアティブをとりやすいと感じます。ここで「稼げるまち」を考えるならば、間違いなくAIの活用は不可欠です。AIを使えば1人で3人分の仕事をこなすこともできます。1人で3人分の仕事をこなすわけですから、2人分の給与を得てもおかしくはありません。私はこれを「令和版・所得倍増計画」と呼んでいます。従業員も会社もWin-Winです。AIの普及する今こそ「稼げるまち」は実現可能だと思います。

「難しい課題ほどワクワクする！」

「ヒーローズ・ジャーニー」の物語では、試練のことをイニシエーションと呼び、最後に、圧倒的な成長を得るために必要な経験であった、という結論に至ります。多くの人々は、何事もない平常時な世界を望むとは思いますが、残念ながら試練の時に居合わせてしまったわけですから、開き直ってどんと構えなければなりません。むしろ、今生きているのだという実感が得られ、かえって楽しいではありませんか？難しい課題程、腕がなるというものです。同じ困難な時代を生きる者どうし共にチャレンジしようではありませんか？