

## まちづくり活動の担い手のあり方検討会の公開について

1. 「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」(以下「会議」という。)は公開とする。
2. 会議の資料は原則として公開とする。ただし、座長が必要と認める場合は、その一部または全部を非公開とすることができる。
3. 会議の撮影等は冒頭のみ可とし、会議中の撮影等は禁止とする。
4. 会議の議事概要は出席者の確認を取った上で公開する。
5. 会議の資料及び議事概要については、会議後、国土交通省のホームページに公表する。

## 第1回まちづくり活動の担い手のあり方検討会 議事概要

## 〔総論〕

- 民間まちづくり活動の範囲について、収益性が見込める地域であれば民間活用して収益をあげて地域還元できるし、見込めない場合にはNPOやボランティアの活動領域になるものの結果的に財源が少なく済むことになる。その切り分けについて、なんらかのガイドラインが必要ではないか。
- 大都市や中核都市などで直面する課題は異なっているので、自分たちの課題に応じて問題を解決することが重要。一番重要なのは人材、それを集める産業が必要。
- 企業のまち・地域への貢献意欲をあげながら、地域につなげることが必要。地域活動の情報を当該地域内外に広く発信することも大切。

## 〔自立性確保関係〕

- 行政が民間まちづくり活動を公的に認め、バックアップする仕組みが大切。
- 地方都市だけでなく大都市も活動財源の問題がある。面的エネルギーの導入はコスト回収が難しいが、都市の価値を上げることにつながる。それをすべて民間に負担させるべきか。
- 民間まちづくりはまちの価値をあげる公益活動。そのベネフィットをまちづくりの主体に一定割合還元していくメカニズムがないと持続可能にならない。TIFはそのメカニズムとして検討すべき分野だと思うが、議会統制が関わっているし、法学的な整理が難しい面がある。
- 日本は行政サービスが充実しているし、まちづくりが地価に反映されにくいので、なかなか地権者から+αの資金を徴収しにくい環境にある。ただ、フリーライダーの問題があるし、都市部に限られるとは思いますが有効な仕組みだと思う。
- 日本は平等を意識しすぎる。どう財源を確保できるかだけでなく、それをどう柔軟に運用するかも議論すべき。

## 〔人材育成・人材確保〕

- 「まちの人事部」が必要。意外と東京から地方に行きたいという人はいるが、現地で活用し切れていないところがある。受け入れるだけ受け入れて、その後定着するようなケアもなく、環境を整えていない。行政だけだと人事異動が頻繁なので、官民連携の人材活用協議会のような取組が重要。
- 固定的な財源をどれだけ確保できるかが、優秀な人材を集められるかに直結する。
- 行政は単年度予算なので、どうしても優秀な人材を集めにくい。高い収入もそうだが、継続性があるかどうかも大事。
- プレイヤーはいても、マネージャーがいない。得意分野がある人がマネジメントもできるように育ていけるようにする必要がある。それも、人材確保の継続性のためには一人よ

り複数をマネージャーに育てる必要があるし、取り組むテーマも複数あるべき。

- マネージャーと言っても企業の管理職ではない。周囲との調整ができる、バランスをとれる人材が必要。
- かつて80, 90年代にまちづくりを始めた人は、一定の専門性をもっていて、公益性を実現することを業として成立させようと動いていた。一方で、最近の30代の人たちは、自らそのまちに住んで自己実現のためにまちづくりをしている人が多い。まちづくりへの関わり方が多様化してきている。
- 年収が低い業界は減びてしまう。民間まちづくり活動の分野が働く場として成り立たないと人材確保は難しい。

### 〔空間の有効活用〕

- 空間を有効活用するには、オーナーやスポンサーと、アイデアを持っている人を引き合わせる事が大切。公共空間では、いかに民間に活用してもらえるかが大切。ただし、アメリカでは公共空間を地域組織に管理してもらう場合、その空間で収益活動が行われることには慎重な考えもある。
- コモンズのような、一定のまとまりのある地域空間に関わる人の中で共通の利益を認識し、それを守るための共通のローカルなルール作りがされることが望ましい。
- 公開空地や公園の運営権をまちづくり組織に渡すなどで、オープンカフェやエリマネ広告など収益的な活動を進めることもよいが、一方で控えめな屋外広告物デザイン基準実施により、まちの魅力が高まる面もある。
- 公共空間は使おうと思えば今でも様々な使い方ができる。法制度の問題よりもマネジメントできるかどうか課題。

### 〔官民連携〕

- 人口減少の中、これからは行政が苦手とする負の分配局面。民間は効率性を考えるのが得意。
- 民間の担い手に、コンパクトシティなどをサポートするようなツールをどう提供していくべきか。規制をするか、規制緩和をするかなど、地域全体の最適化を考えるためには官民のプラットフォームが必要。
- 地方都市にはプレイヤーがいない。外から人を呼ぶためには、外に出かけて地域の営業をすることが有効。
- 行政にも、外部への窓口がちゃんとあることが大切。自治体の中で、外からの声を受け取れるような窓口をどう設置するかが大切。

## 第2回まちづくり活動の担い手のあり方検討会 議事概要

## 〔財源確保〕

- 大都市はともかく、地方部では、イニシャルのリスクテイクをできる企業が極端に少ないのが現実。公共団体も、まちに「投資」という意識をもつことが重要。
- リノベーションまちづくりをうまく進めるには、「使われていないなら、安くてもまちのために使ってもいい」という意識へとオーナーの価値観が変化することが必要。行政がそのムーブメントを作ってほしい。
- また、担保主義の地方銀行が覚醒し、若者の起業家へ投資できる制度を整えることが必要。民都の融資制度も、もっと普及させるべき。また、建物については、信託会社などアセットマネジメントをする会社が中間に入れるよう活用すれば、これから活用しやすくなり、拡大する可能性がある。
- 資金調達の方法が多様化している。補助金や寄附だけではなく、融資、企業版ふるさと納税もあり、今後は休眠預金法などが期待できる。このような様々な調達手段をPRしてもらえるとよい。
- 法人への公的位置づけのお墨付きは、行政の補助や委託事業を得るためだけにならないようにしてほしい。民間の資金調達を使って継続的な事業を構築していくような事業体を推薦していく方向性を持ってほしい。
- 都市の課題を民間のスキルで解決するためには、行政・企業プラットフォームを、それぞれの事業で作っていくのが効果的。
- **BID** は受益者負担という考え方で、事業リスクが少ない。ただ、都市部は成立するかもしれないが、地方部は難しい。エリア全体で負担するというのではなく、事業を一つ一つやっつけていかなければならない。
- 住民がエネルギー事業に参加して、その収益を地域活性化サービスとして享受する形は、**BID** と仕組みは違うけれども、当事者の協力でまちづくりをするという点においてはあまり変わらないし、市民にリスクもない。

## 〔人材確保〕

- 人材育成というよりも、専門家の組み合わせが重要。人がつながる機会を提供していくのが大切。
- 既に何らかのスキルを持っている者同士をうまく組み合わせ、最初は副業で取り組み、オンジョブで結果を出していく労働投資の形が必要。アウトプットのプロが揃いやすい機会を作るのが大切。

- マネジメントができる人間がトップになって、優秀な人材を調達し、地域住民のモチベーションをあげることが必要。持続的な活動にするには、組織内でもそういう人材を育成しなければならない。
- 地方だと人材がない。ボランティア的な NPO がいるが、もっとまちづくりの現場に入ってもらうのが必要だと思う。地域にある小さい NPO やボランティア団体も、まちづくりに絡めるというメッセージを発信してほしい。
- 地方から人材がいなくなっていく中では、プロの人材を投入していかなければならない。最初は公助でタウンマネージャーを雇用して、計画づくりをする。その計画を実行するのを民間事業として自助となっていくように進めればよい。タウンマネージャーには、市町村の首長とダイレクトにつながって、ある程度権限をもたせることが必要。

以上

## 第3回まちづくり活動の担い手のあり方検討会 会議概要

## 〔組織形態〕

- 組織形態については財政面と一体であり、どのように収入を得るかが重要。
- 事業性が明確な場合は株式会社、ビジネス展開が不明な場合は一般社団・財団、NPOが適当ではないか。全体的な地域のまちづくりをする場合は、公共性が非常に高いので、社団法人、NPOだろう。その活動の中でいずれビジネス性が出てくれば株式会社を作っていけばよい。
- 組織形態として重要なのは、①地域代表性、②自立性（財源確保）、③第三者性。①の点ではNPOなどの公益的な法人。②の点では株式会社がいいが、自主事業が成り立たないような場合は寄附も財源として重要になるので公益社団か認定NPO。ただ公益社団だと③の点で国等の関与が大きい。消去法で認定NPOがそぐうのではないか。
- 補助金ではなく、自主事業を獲得するためのやり方を持つことが大切。まだ財源が補助金や委託金が多くを占めているのは問題。
- 結局はまちをよくするために、地域の課題解決に合ったタイプを選択すればいい。できるだけ公共から独立した形がよくて、最終的には株式会社になればいいのではないか。
- 組織の議論なのか、官民の役割分担の議論なのか。地方のエリアでは利害が衝突すると議会が機能不全になる。市場は効率性を目指し、政府は公平性を目指す。議会より市場に近い組織体が出来ると良い。
- 大丸有のように、活動目的に応じて組織形態を使い分けるのが良い。最終的にはNPO、一般法人、株式会社いずれも必要であり、それぞれが連携するのが重要。
- 地方公共団体からの補助、委託では議会が関与してくる。株式会社であれば、資本金を最初に入れて第三者性を確保することができるが、NPO等で毎年度の委託金ではない第三者性を維持するための新たなスキームが必要。
- 今の都市再生推進法人25団体が、なぜ都市再生法人になったのかを把握した上で、都市再生推進法人とまちづくり会社の棲み分けの整理が必要。規制緩和とインセンティブ付けが重要。

## 〔人材確保〕

- 自主事業を一定割合入れないといけないし、そのためには事業をつくれる人材が必要。
- 地方公共団体側も継続して人材を確保する必要がある。公共性あるまちづくり活動をどうやって民間が受けるかという見方もできるが、その方法としては、①公共の中に民間人材を入れる、②民間に公共から人材を送る、③民間と公共をつなぐ人材を作る。
- 地方公共団体は人事異動でノウハウが貯まりにくい。地方創生人材支援制度等の活用で、思いきって2年間民間の人を地方公共団体の幹部にするのも一案。
- デベロッパーの人材が必要。商業系ならテナントミックスとかが出来る人材が求められる。単なる若い人材も重要。ただ、地方でいえば十分な給料を出せるかが根本的な問題。

- 人材育成ではOJTが重要。大学院レベルでの育成も重要で、MBAなどで基本を学び、OJTでスキルを身につけるのがよい。マッチング面では、タウンマネージメントをやる人たちの交流会があれば良い程度だと思っている。
- マッチング型でプロを上手く使えば、これが一番良い。教育型と実務型の対象者はどのような人を想定しているのかが明確ではない。ビギナーなのか、経験者なのか。
- 世代交代が重要。若い人がやる組織を支援するとかの政策誘導があるとよい。
- 人材育成は経産省でもやっているが、長期でやれる継続性のある人材の確保が重要。

### 【事業と管理の一体化】

- 区画整理組合、再開発組合は強制加入だが、事業期間が決まっていて特定目的で公共性が高いので可能な制度。事業後の管理を強制加入とする制度で考えるのには慎重な議論が必要。
- 設備投資（事業）した後はどうするかということであれば、JVに委託する際に、運営も考えるようにと仕様書に書けばよい。地域と事業運営主体が協議する協議会・懇談会で地域との関係性は維持できる。
- 大都市では、再開発のコンペではエリアマネジメントの視点を入れるのが条件になっていることも多い。そういう場合は開発後の運営資金は一定程度確保できると思うが、問題は、その資金をいかに地域価値の向上につなげるかを当事者が認識すること。
- 人口減少の中で重要になるのはフローではなくストック。管理で価値を維持していくことが重要。マクロとミクロの視点両方が必要。ミクロで上手くいっていてもマクロでは上手くいかないということもままある（合成の誤謬）。人口減少社会という点では日本はフロントランナーで参考に出来るところはない。

以上

## 第4回まちづくり活動の担い手のあり方検討会 議事概要

## 〔これまでの議論の整理・施策の方向性（資料2-2）〕

- 1（1）について、ハードよりソフトが大事というニュアンスを感じるが、両方必要なもの。ハードがあってそれをどうソフトが使うか、ではなく、民間の事業化されたソフトがあって、その事業主体が稼げるようなハードをどう提供するかという時代になってきている。
- 民間まちづくり活動のすべてが地域公共財というものではなく、見極めて、しっかり評価することが必要。
- ビジョンを行政計画として位置づけようとする、どうしても無難なものになってしまう。公的な位置づけにこだわらずに、民間や行政が共有でき、それに沿って互いが実行に移せるビジョンを作る必要がある。
- 行政による「まちへの投資」の方法の一つとして、ファンドは有益。資料2-2にも記述した方がよい。
- ファンドを集めても運用できる人材がないことが問題。事業化とそのフォローができるファンドマネージャーが必要。
- 「身の丈に合った」、「必要最小限」という言葉も使われているが、マクロ的観点から集中投資するところと、ある程度見切って効率的にしなくてはいけないという「選択と集中の考え方」を記載した方がいいのではないか。
- 誰が負担するかで当事者意識が左右される。地域が身銭を切れば当事者意識が強くなり真剣に取り組むようになるが、すべてまちづくり活動で自ら稼ぐとなったときに、結果的に本当に良いまちづくりができるのか疑問。
- 行政側の人材の問題が大きい。例えば、道路空間の管理者が替わるとこれまでできたイベントなどができなくなることもある。
- 行政側の人材も一緒に育っていかないといけない。実際は、民間と行政がディスカッションしながら、規制緩和と制度、官民の投資のバランスをしながら進めていくべきだが、行政側が慣れていない。行政側に、民間とパートナーシップを組みながらまちづくりを進めていけるロジック、知識、方法論を持った担い手を育てることが大切。
- 各地域に窓口が見えないと行けない。外部人材をどこから確保するかという点もあるが、奪い合い。地域の中から、異分野、異業種の地元事業者から担い手を増やすことも重要。
- 地方公共団体側が継続的にまちづくりに取り組める仕掛けも必要。国に対して迅速に相談できる窓口も重要。
- まちづくり会社が既にある自治体で、定款を変えてエネルギー事業を始めてそれからの利益を地域活性化に活用しようという動きがでてきている。



### 〔施策の方向性（資料2－3）〕

- 事業後の評価手法、基準をどう設定するかが大切。実際に事業が始まってみると、官民相互の意識の違いがあったりする。あらかじめ評価方法をしっかり決めておけば、その後の調整もうまくいく。
- 民間まちづくり活動の分野はステークホルダーが多い。お互いがパートナーとして認め合うことが重要。
- パブリックスペースの活用については、大阪城などでパークマネジメントをして、結構民間が自由にできる状態にはなっているが、スタートしてから自治体との調整がスムーズに進まないことが多い。水都大阪もスタートしてからの問題をどのように調整していくかが課題。柔軟に調整するためにはどうすればいいかが課題。
- コワーキングスペースのようなところで地域の内外の人が出会い、まちづくりが始まっていく。パブリックスペースの柔軟な活用について検討してほしい。
- 5ページについて、自治体自身も出資するようなファンドスキームも必要ではないか。
- 財政については、地銀が重要な役割を有している。いろんな選択肢の中で総合的なファンドを作っていくということが必要となってくるのではないか。
- 社会的投資については、日本財団による社会的投資推進財団など、財団が投資を行うスキームが広がり始めている。そことの連携によりまちづくり分野への投資を促すこともありうる。
- 事業整備・管理の一体性については、再開発でもエリアマネジメントを巻き込み、管理するシステムを位置づける必要。
- 民間側も一般社団を立ち上げて、人材育成に取り組んでいる。国としても、人材をネットワークしたり、そういう団体を支援していくことが必要。
- ミクロ的な人材育成は各基礎自治体がプレーヤーだが、国はマクロ的な観点から情報集約して、それを活用することが重要。
- まちづくり活動は地域でやること。誰が行う施策なのかが不明瞭。誰が何をすべきということをしっかり打ち出す必要。
- 国がまちづくり活動について検討するのは画期的。キープレーヤーはまず国で会って、自治体とか民間の取り組みの障害となっているところを整理していくことが求められている。そのためにも現状をしっかり把握して、情報インフラを構築していくことが大事。トライアンドエラーで取り組む必要。

以上