

## 第5回 多様な主体による地域づくり戦略研究会

### 議事要旨

日時：平成15年11月14日（金）18：00～20：00

場所：国土交通省国土計画局13階会議室

出席者：内海委員、岡部委員、河内山委員、近藤委員、高委員（座長）、福田委員、保井委員、渡部委員

（事務局）国土交通省 薦田局長、萩原審議官、佐久間課長、田口計画官、富士原参事官、岩本企画官、高橋課長補佐、坂田補佐、石井係長、佐藤、大川

（日本総研）金子、柿崎、矢ヶ崎、島川、入山

### 開会

保井委員：

- ・ 産休に入っていたため、今回からの参加となる。よろしくお願ひしたい。今は東京大学先端科学研究センターの助手だが、以前は東京市制調査会におり、都市問題等の研究をしてきた。米国に4、5年ほどおり、都市内の住民の自主的な活動の仕組みなどを研究してきたので、その見地から参加を求められたのだと理解している。

### 議事

1. PDCA プロセスについて

資料2、3の説明（日本総研）

渡部委員：

- ・ 問7（多様な主体による地域づくりの課題）の回答はいずれも「その他」が多い。選択肢ではすくい切れていないということだと思ふ。「その他」の内容を教えて頂きたい。

日本総研 柿崎：

- ・ まだ内容は確認していない。

高座長：

- ・ 改めて報告頂きたい。企業の課題でも「その他」が多いので、気になるところである。

福田委員：

- ・ PDCA サイクルの考え方は前回資料よりかなりよくなったと思ふが、PDCA という言葉を使うべきなのか。そもそも誰向けの報告なのかということとも関わるが、行政向けで

あれば PDCA という言葉は理解されやすいと思う。しかし、行政向けとなると、「リーダーの育成」という言葉は使うべきでない。行政がリーダー（人）を育成できる話でないからだ。逆に、いろんな主体に読んでもらう報告にするなら、PDCA という言葉は分かりにくい。サイクルで捉えるのはいいが、例えば「CHECK」は「分析」と「判断」という言葉の方が分かりやすいのではないか。「ACTION」も「継続的改善」という言葉ではすまないものだ。表現を変えた方がいいのではないか。

- ・ 地域の中で多様な主体の取り組み目的をどこに置くかが、多様な主体間で議論されていない。自立と言っても、観光地としての自立と、居住地としての自立では目的が違う。また、目指すものが自立なのか、市民と行政間の行政サービスのあり方なのかによっても違う。

高座長：

- ・ 行政が使うものを我々はつくろうとしているのか。どうしたらいいか。

内海委員：

- ・ 2 回目の研究会での議論では、最終的に行政に見せるためということだったと思う。
- ・ 落とし込みが行政向けだったとして、PDCA でいいのかという議論が一つある。落とし込み方を市民一般にも理解できるようにするのかどうかという点だ。
- ・ もう一つは、NPO や市民から見た多様な活動を把握した上で、落とし込みを行政向けにすればいいのではないか。行政サイドだけ理解できればいいのか。2 点を確認したい。

高座長：

- ・ 例えばこれを行政向けに作成するとして、リーダーを育成する環境をつくる、というまとめ方をするしかないということになると思う。

渡部委員：

- ・ 資料 2 の PDCA サイクルの図は行政向けには分かりやすい。それぞれの項目で何をやるかは自治体によって変わる。それぞれの自治体で何をやるのかという時に、多くの市民に分かる形でプレゼンできることが大事ではないか。アンケート結果をみると、地域づくりは市民一人一人が担うべきだが、実際は市民が担っていない、ということが一番のギャップであることがわかる。自治体がこのガイドラインを使って、一般的に分かりやすい形に示すことができることが重要ではないか。

福田委員：

- ・ プランは自治体でつくるものではない。プレゼンで分からせるというスタイルは古くなっている。計画といった場合、誰がリーダーとなり実行するかが問われているのではな

いか。行政が計画をつくるという前提ではない。

保井委員：

- ・ よくできている資料だが、主語が誰なのかが分からない。行政向けだとしても行政がやる事業や計画にインボルブするということなのか。行政に見いだされたリーダーがこの資料を見て、そのリーダーの下に地域で進めていくプロセスなのか。行政向けだとしても、行政が進めるのであれば、総合計画のつくりかたという、新しさのない話のような気がする。むしろ多様な主体がある地域でこういう形で進めて下さいと、行政にリーダーが渡すことができる資料にした方がいいと思う。
- ・ 中に書いてあるものは練られているが、PDCA の概念にあっていない。むしろ（PDCA とは言わずに）オリジナルな言葉にした方がいいのではないかと。

河内山委員：

- ・ アンケートで行政は協働能力が不足しているという回答が多かった。これはかなり本音の部分だ。やらなければいけないことは分かっているが難しい。そうであれば、この研究会で、そこを乗り越えるためには、リーダーがどう行政と協働したらいいかという事例を導き出せば、行政不信を持っているリーダーから見ても、良いプラットフォームの提供になる。主語の話も大事だが、それが表せないのが、今の時代。
- ・ PDCA サイクルは誰もがこのとおりと思っていると思うが、そのかみ合わせが悪いというのが日本の地域づくりの課題である。そこに焦点を充てて住民から見たリーダー論もあるし、行政から見たリーダー論もあると見れば、意味があるものになる。
- ・ 課題を解決しようとするときに、市の職員が誰を思い浮かべて議論しているかということ、大体、議会だ。次に地域のうるさ型、クレーマーを意識する。一方で、協力者としてのNPO 等を思い浮かべる。オーソライズする必要があるから議会、反対勢力を思い浮かべ、賛成勢力を思い浮かべ、メディアを思い浮かべる。これらが多様な主体として地域づくりとして登場している。しかし本当は異次元の主体があるとうまくいく。

高座長：

- ・ PDCA の流れを想定すると、誰かが運用する意味合いを帯びるため、自治体をイメージしてしまう。自治体が完全に黒子になって動かせばいいと思っていたが、それでは動かないということだと思う。これを提示すれば動くということか。

福田委員：

- ・ 地域にはクレーマーも含めて、動きたい人が潜在的にたくさんいる。しかし、動き方が分からない人が多い。プラットフォームを用意して、議論して、誰がどのように動けるかを見極めていかなければならない。

- ・ 問7で、住民サイドからは「住民の行政依存体質が強い」という回答が多いが、その通りだと思う。多様な主体と言うときに、この住民側の部分を変えなければならない。前段には行政の問題だけでなく、住民の問題の両方がある。問9で多様な主体による地域づくりを「推進の予定」と回答した自治体の9割は、おそらく多様な主体による地域づくりの経験がない可能性が高い。一方、「協働は課題が多すぎて困難」という回答には、実際にやってみたら困難だったということが多いとも読める。住民との協働は、マニュアル通りには行かない、ということの表れではないか。

## 2. 地域づくり戦略に不可欠な戦略(3)

地域づくりの実践の進行管理における課題、役割、要素について

資料4、5の説明(日本総研)

高座長：

- ・ 資料4、5では、進行管理の役割を誰が担うのかは示されていない。行政がやるということイメージしないで、多様な主体がやるという紹介か。

高橋課長補佐：

- ・ 今回の資料は狭い事例と考えている。一部分を取り上げて、その課題を示しているということだ。現状としては狭いものしかないということで、ご紹介した。

内海委員：

- ・ 前回、多様な主体と行政の関わりには3つのパターンがあるという話があった。資料4の事例は、TMOは制度的なプラットフォームとして構築され、宮原町では自由だが行政主導で支店長会議というプラットフォームが首長により設定されており、FUSION長池は自然発生的に存在しているプラットフォームだ。一律にプラットフォームとして考えられず、一定の整理をして、その上での考えを示すべきだ。
- ・ 今回のアンケートは行政から見たときの問題の把握であり、もう一方でNPOや民間企業が何を求めているかを見ることが、前述のパターンを決めることが必要ではないか。

高座長：

- ・ そうした調査を行う予定はあるか。

高橋課長補佐：

- ・ アンケートを行う予定はない。ただし、ヒアリングの時に住民や企業の方に話を聞いている。

福田委員：

- ・ 3つの事例を見ると、それぞれ目的が見える。TMOは目的が中心市街地活性化であり、制度化されていて、全国150ものTMOがあるが、うまくいっているところは少ない。理由は、TMOは商工会議所などの団体からの政への依存型体質。主体である組織・団体が問題であるケースが多いのが現実。補助金が入らないとやらない、補助金があるから動く、という人々(団体)である。実は、こうした主体とされる人の意識がネックになっている場合が多い。
- ・ FUSION 長池は居住地の話である。この話は居住地だから展開でき、この属性だからやれること。こういうものも一つだ。一方、宮原町は経済的な自立が問題として共有化できたというプロセスが見える。提供された資料からは、仕掛け方として3パターンが見え、目的とクロスする属性があると思う。
- ・ 属性によって、自立を目指すのか(目的)、マネジメント(手法)、地域のプラットフォームの作り方も集まり方も違ってくる。それを分けるのも一つと思う。

渡部委員：

- ・ システムが制度としてまわっていくかどうかは、人口構成や規模、住民意識はどうかという、心理的社会的インフラに大きく依存する。主語が何なのかが重要で、多次元に渡る協働がたまたまうまくいった例を、表面だけすくい取れば失敗する。うまくいっている要素と、それぞれの主体そのものを分類していく作業が必要。
- ・ 私の同僚は智頭町で医者を定期的に派遣するシステムを導入した。それがうまくいったのは、郵便局員が配達の際にお年寄りに一声かけるということをやっていたから。そのことによって、お年寄りの医療ニーズが把握されていた。そうした下地があったからこそ稼働した。そうしたことを機能させるような運営の仕方や枠組みが必要だ。

近藤委員：

- ・ PDCAは会社で言うと事業計画のようなもので、目標を立てて進行管理をして目標達成を見て、反省材料を見て目標を立てるということだ。ただ、今回の話に近いのはむしろブランディングではないか。素晴らしい「思い」がある会社と、それと一緒に何かやろうという思いが沸き立つという相乗効果で、いろいろなことができる。これは進行管理によってうまくいくものではない。ブランド管理の方が近いのではないか。
- ・ 三菱地所の丸の内ブランド構築を例に申し上げる。丸ビル建設前、同社の福沢会長は、丸の内は地域イメージが下がっていると言っていた。かつて丸の内勤めることは立派なことだったが、今の若い人は聞いたことがないという。ビルを建てるにあたり、昔の発想ではビル単体の収支を考えていたが、丸の内全体として盛り上がりの中に丸ビルがあり、丸の内から新しい産業が生まれるダイナミズムがないと駄目という話だった。
- ・ 私がお手伝いしたのは、三菱地所としてやりたいことのコンセプトの明確化。出てきた

コンセプトは、「インタラクティブ・サポーター」。丸の内には立派な企業はあるが、他のビルの人たちとの交流がない。ユニークな人がいるのに横につながることがなく、もったいない。三菱地所は人と人をつなぐインタラクティブ機能を担うというイメージだ。

- ・ こうしたコンセプトを広げるため、ある雑誌を創刊するという名目で、丸の内に本社を持つ社長や、丸の内に来て欲しい社長に取材するという作戦を採った。取材という形はある程度まとまった時間を頂けるからだ。取材時にまず、インタラクティブ・サポーターになりたいという思いをぶつける。それは面白いという社長と興味がない社長とに分かれる。ある社長は、ざっくばらんに、英語表記も無くて外国のお客が必ず迷うような街で、そんなことは無理との反応だった。それを福沢会長に報告したところ、三菱地所の経営課題として英語の看板を丸の内に付けていくというプロジェクトを始めた。その後、その社長には礼状を出し、今後ご指導いただきたいと申し出て、プロジェクトに巻き込んだ。
- ・ 自分たちの思いをきちっと伝える。熱意をぶつけ、それに反応してくれる人に参加していただいて、協働で進めていくやり方。そうすることで仲間が増え、一緒に活動していただける。第三者が語る言葉を持つ、という段階において、ブランディングが始まる。誰かが洗脳するのではなく、俺も関与したという思いを持ってもらう。そうした工夫が地域づくりの盛り上げに近いのではないかと。管理ではなく、いろいろな主体が巻き込まれる工夫があるのではないかと。結果として起きる地域のブランディングだ。枠組みやPDCAも大事だが、他のこともあるのではないかと。ブランディングの「プロセス」にヒントがあるのではないかと。

渡部委員：

- ・ 取材の時に反応を示さない人は、その後もずっと冷淡というセグレーションとなるのか。行政依存の人がずっと冷めているのか、いかにそうした人を巻き込むのか、という問題にヒントになると思うので、お聞きしたい。

近藤委員：

- ・ 結論から言えばコンセプトが面白いかどうかによるのではないかと。コンセプトを立てる人がリーダーだと思いが、「俺はそれを待っていた」と思われるようなコンセプトを立てられる人がいるのかどうかが大変重要。つまらないものなら、広がりはない。

岡部委員：

- ・ 企業のブランディングは、先鋭的で力を持てば、それでいい。地域の場合は、セグレーションに近い状態であり、違う解決策が必要だ。コンセプトが面白いからインボルブメントが進むのとは違うものがあると思う。

福田委員：

- ・ この研究会の趣旨を考えると、「みんなで地域をブランディングしよう研究会」と呼んでもいいと思っている。地域側にブランディングという意識がないから、行政依存になる。目指しているのは、自立ではなく、ブランディングがあれば自立できる。
- ・ 神戸では、先端医療という新しいブランディングに企業、大学、行政が一体に取り組む。世田谷区では、自分たちのまちに誇りを持っているから、まちをよくしようという組織が生まれ、一万近いNPOが活動している。世田谷では、クレーマーとして言い続けている人ですら、「他の地域より優れている」ということはわかっている。観光地も地名があるから売れる。地場産業の活性化もブランディングがあって成り立つ。しかし、多くの人々が、自分たちのブランディングに気付かない。行政依存体質がそうした悪い状況を生んでいる。ブランディングしようと言っても、商工会や地域の人々が「動けない」という。既得権や依存意識が邪魔している。

近藤委員：

- ・ バルセロナのサクラダ・ファミリア教会は完成まであと200年ぐらいかかると言われている。あの周辺にいる人は、教会との関わりの中で皆、「物語」を持っていると思う。それで地域への誇りが生まれる。「物語」がキーワードではないか。関わっている何かを共有しているということをつくるのが重要なのではないか。「終わりなきプロセス」というような。

多様な主体が参加した地域づくりのリーダーについて

資料6、7、8の説明（日本総研）

高座長：

- ・ 研究会の成果物においては、PDCAサイクルとは別にリーダーの役割ということで特にまとめるということか。

高橋課長補佐：

- ・ 導入部分が大事なので、まとめていきたい。

河内山委員：

- ・ 果たしてリーダーは育てられるのか。これは難しい。リーダーになろうと思ってなる人の方が珍しい。リーダーにしてやろうとしてリーダーにするのも珍しい。
- ・ 私は松下政経塾でお世話になった。松下幸之助は21世紀の日本が行き詰まると考え、政経塾をつくった。財界の人は政治家が育てられるはずがないと反対したが、松下さん

- は、育てようと思って育てるものではないが、日本に運があれば育てられると言った。
- ・ 全国各地でリーダーを育てる試みがある。そのことがなければTMOに関わることはなかった、まちづくりに加わることがなかったという人が、ごく普通の人がそういうことがきっかけで入り込んでいって、さらに問題意識を高めている。
  - ・ 育てようと思って育てるとか、つくろうと思ってつくるのは難しい。しかし、日本が明治維新で一気になることができたのは、寺子屋などでの取り組みが、言葉によるコミュニケーションができるだけの共通の基盤をつくっていたからではないか。
  - ・ 地域のリーダーをつくらうとってつくれるわけではないが、常にそうした問題意識を持つという試みに、お金を惜しんではいけない。単なる学校教育だけではなく、地域のことを考えてくれる志を持つ人をつくる環境をつくるべきだ。政経塾でも、こうしたら政治家になれる、ということは教えていない。

高座長：

- ・ トヨタや中部電力が名古屋の方で学校をつくらうと動いている。

渡部委員：

- ・ たいていのリーダーシップ論は後付けで、偉いリーダーを分析するだけだ。それではリーダーは生まれない。近藤委員の話を聞くと、アイデアと熱意と行動力がある人がどれだけいるか、それがどういう関係性を築いていけるのかが重要なようだ。行政の役割は、それを支援することだ。
- ・ リーダーの素養のある人をどう見つけて、つなげていくか。共通の下地をつくること、きっかけになるような人材を捜す方がいいのではないか。

福田委員：

- ・ 人を知り尽くした、黒幕、コーディネーターが重要。それがリーダーである可能性もあるが、そうでない場合もある。特に地域の場合、マネジメントとはサイクルのマネジメントではなく、「人のマネジメント」であり、要は、多様な意識や気持ちのコーディネーター。地域の人達の癖を知り尽くしていないと、コーディネートはできない。
- ・ 全員を「中立」に見ることが最も大事。一方、既得権の反対を受ける中で動かしていくわけで、これは強いウィルを持っていないとできない。柔軟性も必要だが、ころころ変える人は駄目。哲学をもって、みんなが納得できるものを示せる人がよい。哲学の上に成り立った柔軟性、迅速性が必要。
- ・ 能力的に求められるのは、まず地域の分析能力。次に法制度。これに通じていないと誰もが納得するロジック立てが難しい。さらに、コミュニケーション能力。構想力、対外的なアピールや交渉力もあるといい。全部揃うのは難しいが、プランの段階で、それらの動き方を見込んでおくが大事。そうしたコーディネートを全部一人でやるのか、みんな

なでやるのかは地域毎に違う。

内海委員：

- ・ リーダーの類型で首長などを上げているが、全て首長になりうる存在だ。政治家をどう育てるかというのは今回の議論ではないと思われる。その上で、整理が必要なのは、リーダーと専門家の存在で、この2つは分けて考えた方がいい。まず、専門家については専門的な知見や、コーディネートなどを含む技術力を持った専門家をいかに育成するのかが重要な点である。次に、リーダーについては、リーダーになるきっかけをつくることはできても、育てることはできないのでは。
- ・ また、熱心な市民をいかにつくるかについては、情報公開が基本となる。まず全体の環境としての情報公開という場があり、その中でのリーダーと専門家とに整理できるのではないか。

高座長：

- ・ 資料も悩みながらつくられているようで、リーダーという同じ言葉を使いながら、違う役割が想定されている。

日本総研 金子：

- ・ コーディネータ的なリーダーがDOの段階では求められていると思う。

福田委員：

- ・ PLANの段階から、誰が、どうやるかを見込むことが必要だ。

保井委員：

- ・ むしろ地域づくりのキーパーソンと言うべきではないか。そのキーパーソンの役割が、意思決定をとりまとめることかもしれないし、外部から専門知識できりこなししていくことかもしれない。役割を整理してみると分かるのではないか。
- ・ プランの段階で行政がリーダーになると書いてあるが、この言い方だけはやめた方がいい。TMOはまさに行政がプランで、実施は地域が自立してやることを求めたが故に、成功していない。コンセプトを出して、本当にやりたい人が進めるべきだ。丸の内の例では自分達でやれるし、それだけのメリットがあると認識している。やりたい人たちを支援するようなプラットフォームは、いくつかやり方があると思う。
- ・ プランの段階から、その前のアイデア、コンセプトがあると思うが、そこから考えていくべき。リーダーに関してもそれぞれの段階で考えるべき。

渡部委員：

- ・ 資料7は、もっと大きなリーダーがいて、プランの時にはこれが必要だと差配している感じだ。それはよくないというのが皆さんの意見。それは行政が想定されているからだ。
- ・ 実際の事例は、熱意ある人が周囲をインボルブして必要な専門家を巻き込むというのが自然。何か動かないときに考える雛形として行政がこの図式を持つことは必要だが、次に動くときのマニュアルとして使ってはいけない。

高座長：

- ・ 事務局が、最初に PDCA を提示した意味は、今までは PLAN をつくって DO で終わり。つまり、やりっ放しだったから、CHECK と ACTION を組み込もうという考えである。その意味で、やはり自治体が想定されている。
- ・ 名古屋の駅ビル建設に仮に行政が色々な主体の意見や発想を取り込むような働きかけをしていれば（実際には行ったのかもしれないが）、より積極的に多様な主体を取り込んでまちづくりをするということがあり得たのかも知れない。そういう役割は行政側にあると思う。

岡部委員：

- ・ 資料5の FUSION 長池は複数の行政区分にまたがっている。そのために自立した活動ができる。行政のお節介がこういうものを駄目にすることを示唆しているのではないか。
- ・ 2つの国にまたがる地域をブランディングした例として、デンマークとスウェーデンにまたがるエレスンドというリージョンがある。ここはそれを商標登録までして、医薬産業を中心に、エレスンドブランドでモノもサービスも売る戦略である。それはやはり2つの国にまたがっているのを、それを一つの地域に見せるために想像力が必要でブランディングしている。行政が介入しにくいところにより動きがあるのではないか。

福田委員：

- ・ 依存体質があるからと投げかける資料であるなら、行政だけに投げるのでは意味がない。「地域のブランディングは、こうでないとはできない」という。これは誰向けの整理なのか。

高橋課長補佐：

- ・ 資料7の念頭に置いていたのは七尾。七尾の場合、JCのリーダーだけで突っ走り、住民がついてこないで、行政も変わらなかった。行政依存のままだった。行政が出てこないとはそれは壊せない。DOは民間に任せの方がいいという議論も内部であったが、それでは壊した後に行政から権限委譲するのか、それができるのか、不明だった。それでDOは民間と行政の両方にした。役割としてはコーディネータに、実際に何をするかという段階から委譲している。それが民間で完全にできるか分からない。

- ・ リーダーは、確かに育てられない。自立した市民層がいかに増えるかが課題。育てられるのは自立した市民層だけというのが結論。

内海委員：

- ・ 資料7の「旧体制の破壊」とはどういうことか。

高橋課長補佐：

- ・ 七尾の場合、庁内の体制と組織単位（商工会議所、商店街振興会、自治会など）の活動が旧体制。これまではそういう形での関わりしかなかった。横断的に自由に関われるようにするには、住民自治条例のような枠組みを考えないと、壊れないのではないか。

福田委員：

- ・ 行政（執行部）が壊すのは無理。地域の人を知り、行政組織の中を知り、地域と行政の過去を知り尽くして、「なぜ、あの時、計画が失敗したか」など、地域の誰よりも地域のことを知っている人間でないと壊せない。行政内部にはそういう熱意がある職員がいたとしても、ローテーションしていくこともあって、情報や知恵が蓄積できない。だから外部から入っても、誰よりも地域のことを知る緻密な作業をする人間が必要ということである。

河内山委員：

- ・ 行政組織はそれが苦手。それが変えられるのは市長だけ。市の工業団地計画をやめるのは大変だった。議会も大変だったし、庁内の人間が県に顔向けできないなどと言ってきた。客観的に合理的に情報をつくれることや勇気が求められる。

内海委員：

- ・ 第一に、壊せるかどうかと言う観点。行政ができる場合として、ニセコの町長のように自治の体質を変えることはあり得る。ただ、庁内の組織のレベルでは難しい。第二に、壊していいのか。その2点で十分議論しないと、簡単に判断できないところではないか。

保井委員：

- ・ 壊す必要があるのか。壊す必要があれば、DOの後に壊れていく、あるいは壊す判断が出るのではないのか。資料7のように、PLANの段階で壊す必要があるのか。

内海委員：

- ・ ただ、この問題意識は非常に重要。

岡部委員：

- ・ ACTION が壊す段階ではないか。今までやってきたものをチェックして、壊す。

高座長：

- ・ ここで言いたかったのは、問題があれば変えていくというプランを立てる、そしてそれを DO で実行するという意味だと思う。

河内山委員：

- ・ 破壊しようと思っではないだろう。

高座長：

- ・ 自治体関係の仕事をして、住民に対する教育がいたと思った。例えば申請すれば街灯をつけられる（行政が金を出す）なら、それほどの強い必要性はないが申請する。貰えるものは貰おうという発想がある意味でまん延している。全体を考える市民意識を持った人が出てこない、本当の問題解決にならないと思う。

河内山委員：

- ・ 行政では無理ではないかという議論があるが、多様な主体による地域づくりのためには、行政も大転換しなければ無理。行政の役割は利害調整型や、物まねではだめで、価値創造型にしていかないと。

保井委員：

- ・ 行政依存は金がメイン。行政に補助金を求めるのをやめるという直接的教育よりは、まさにブランディング、つまり他にない地域をつくるのが自分にどういうメリットがあるのかという点が重要ではないか。協働は自分たちの資産価値が上がるといったメリットがあってこそではないか。特に米国ではそうだ。そうした観点を導くのが大事。

高座長：

- ・ そうすれば行政の役割はいらない。

保井委員：

- ・ 行政がきちんと最低限のことをやれば、後は住民がやるということではないか。

高座長：

- ・ そこはアメリカと日本とで異なるのではないか。

保井委員：

- ・ 日本は能力に応じた税金を配分するというカルチャーだったが、米国では地方行政は応益で、払った分のサービスを受けるといった感覚だ。その一部を取り入れるのはいいのではないか。あるいは、住民のアイデアに金を出す地域もあるだろう。
- ・ 行政依存が特に金の面であるなら、何が自立なのかを整理するののも一つの方法だ。

高橋課長補佐：

- ・ 自治体の人によると、リーダーになりうる人はアンチ役所の人だという。そういう人と一緒にやろうというのはかなり難しい。その関係性をどうするかは、行政が協働型に変わるのにかなり重要な点だと思う。

渡部委員：

- ・ 大学の研究室を使うのは一つの方法だ。その人達をメディエーターとすることができる。

岡部委員：

- ・ バルセロナでは、フランコ時代の反体制運動が活発だった頃は、市民活動のリーダーは反体制派だった。しかし民主化後に彼らは行政側に取り込まれ、行政側のリーダーになった。反体制のリーダーが市長になるなど、螺旋形の構造、ダイナミズムがあるのではないか。もっとも自治会は反体制活動の母体であり、今、協働のプラットフォームを呼びかけても、自治会だけは行政と同じプラットフォームには乗れないという。次のプロセスとして、行政と同じプラットフォームに乗るリーダーが出るのではないか。

内海委員：

- ・ 地域の人たちと条例づくりに一緒に取り組んでいるが、そうした協議会に入っている市民は半分ぐらいが「反対派」だ。しかし、議論を続け、条例づくりから計画づくりの段階に入る頃には中立的なコーディネーターになっている場合がある。反対派の人たちは問題意識を明確にもっていらっしゃる場合が多く、むしろ、反対派の人に議論に加わってもらった方がよいのではないかと考えている。

近藤委員：

- ・ リーダーに対する議論は欧米と日本で異なるので留意が必要だと思う。日本では、リーダーの下につく人はリーダーの言うことを聞く人であり、リーダーとその他の関係は従属関係。欧米では、個人が意見を持っていて、まず他人の言うことにそのまま従うということはないという前提だ。その調整をしたり、みんなの利害を考えたり、みんなが感動できるビジョンを示すことでまとめる、ということが出来るのがリーダーだ。反対があるのは当然であり、反対派がいなければ多様な主体ではない。それを越えるビジョ

ンなり思いなりコンセプトなりがあって、ユニークであるからこそ、その役割分担ができる、ということではないか。

福田委員：

- ・ 時間とコミュニケーションが解決してくれる。行政は画一的で、市民を人括りに見る習慣があり、十人十色の「多様性」を許容できない。市民も行政に関心ある一部（アンチ）の市民だけがモノを言うから、最初は「自治体VS市民」の構図になりやすい。しかし、時間をかけて市民同士が話し合っていくと、自然とそれをコーディネートするのが行政の役割になっていくものだ。その時間をかけた議論の中で、「アンチの市民同士が、理由や解決策などが違う」ことに、市民自身が気付いていく。実は、これが市民協働の鍵で、市民は一人ひとりそれぞれ違うことを、市民に気付かせないといけない。時間とコミュニケーションを重ねれば、必ず結果が出せる。

河内山委員：

- ・ 急いでやると、行政対市民という構造になる。市民から行政への質問になってしまう。時間をかけると、変わる。ショートカットしようとするとう失敗する。

次回予定等

高橋課長補佐：

- ・ 次回、次々会は1月、2月と考えている。又、調整させていただく。その間にアンケートのまとめと、ヒアリングを進める予定である。

以上