

# ◎地域まちづくりの進展と区行政の課題

## ①局と区におけるまちづくりの実践を踏まえて

■前川慎

### 1 はじめに

一九九七年六月二十八日「第一回戸塚区民交流フォーラム」が多くの区民の参加を得て開催された。区内各地域でのまちづくり活動を情報交換し、区民と行政とのパートナーシップのあり方について区民同士で意見交換するものであった。

プログラムに基調講演が計画され、外部講師を中心に人選を進めたが、時間的制約もあり、私が講演することとなった。本文はこの時の講演内容を中心に、これからの区のあり方をまとめたものである。

結論として、市民主体のまちづくりを実現するためには、いかに市民を信頼することができるか、任せられるかが大変重要なキーワードになると思っている。さらに生身の市

民と日常的に接点を持つ区は、市行政の実質的な「最先端」となることが求められている。あわせて、この数年来のパートナーシップ行政の成果から「実践の効用」を再確認すべきであると考えている。

### 2 市街地開発事業手法によるまちづくり

約二十五年間にわたり区画整理や再開発手法により新横浜駅周辺地区、十日市場地区、新本牧地区、戸塚駅西口地区、ポートサイド地区、みなとみらい21地区などの各地区でまちづくりを進めるため、多くの市民の方々と話し合いをしてきた。手法は同じでも施行主体により市民との係わり方は大変大きな違いがある。

- 1 はじめに
- 2 市街地開発事業手法によるまちづくり
- 3 パートナーシップ行政の推進と区行政の展開
- 4 おわりに

私の担当は、市が施行者となり、事業計画が決定し、所管の事務所が開設されるまでの間、各種調査から基本計画づくり、地元調整など、事業の最初の段階いわゆる掘り起こし業務が主なものであった。

各地の色々な方々と話し合い、幸いうまくいったところ、反対組織が出現し解決できぬまま、現在に至っている地区など多くの経験の中から、まちづくりについて述べることにする。

#### ① 行政職員の役割

地元の方々と話し合う場合、市民から見ると職員はどのようなポストであろうが市の代表であると受け止めており、この点を強く認識する必要がある。

あいまいな回答や、言い逃れの返事はすぐ

ばれてしまい、相手にされなくなる。どのようなレベルであつても、自分の責任で判断し回答する位の勇氣と心構えが必要である。

このことは、行政側の強い決意の表明ともなり、信頼感に結び付くことが多い。要は職員個々の人間性をいかに出すかにかかっていると云えよう。

このためには、専門的知識の習得や他地区の事例等、日頃の努力が前提となることは言うまでもない。この際話上手にこしたことはないが、口べたでも一向にかまわない。かえって警戒感を持たれないので、スムーズに進むこともある。さらに聞き上手になることも大切だ。地元の方々からは色々な意見が出される。十分に聞くことから話が始まると考えておいた方がよい。

②—まちづくりを進めるためのキーワード  
数多くの地区でまちづくりを進めてきたが、成功した地区のキーワードとして、次の三項目を強調しておきたい。

⑦テーマの顕在化  
各地区ともにまちづくりのきつかけとなるテーマや目的がはっきりしていることは、問題の度合いなり重要度の認識が多くの人達によって明確に理解されやすく、話し合いのきつかけづくりとして重要となる。

この場合、地元住民と行政に認識のズレが生じるテーマも多く、この溝を埋めることが第一歩となることも多い。

④複数のリーダー  
行政側からの問題提起により地元側では賛成、反対あるいは素直に受け止めようとする

など各種の動きが始まる。この種の動きが出てこないようではテーマに重要性なり緊急性がないこととなる。

この結果、自発的ないしは受動的に地元での組織化が進んでいく。この組織の役員選出が以後の進捗に大きな意味を持つことが多い。批判的でもよいが多量の意見を集約し、行政側の意見も聞く耳を持っている人でなくてはならない。さらに、この組織は、ある年数が必要で、この間に色々な多くの課題にぶつかるとなり、一人ではなく二人以上三人位が理想である。

#### ⑨信頼感

地元住民と行政が一体となって目的に向かつて行動できるようにするためには、人間関係がうまく働かないと、同じ言葉でも正反對に受け止められることがある。率直な話し合いができる関係、それは、それぞれに信頼感がなくてはならない。信頼感をどうつくっていくかが最後のキーワードになると考えている。人と人との関係であり、自分できただけ裸にすることがスタートとなる。

#### ⑩—信頼されていないなかった区

局所管事業について区との関係は年々変化してきているが、基本的には局からの情報提供と区の協力を期待する二つの側面があったと考える。しかし、局には区への情報提供に大きな警戒感があった。それは情報漏れであった。そのため、重要な情報は提供しない風潮すらあったように思う。一方、区側の協力についても期待しないということにつながり、まちづくりであれ施設づくりであれ区は

蚊帳の外に置かれていた感が強い。

区が地元の情報を取り、局へ各種の提案をしていく場合もある。この場合、局から見ると自分達で集めてきた情報や考え方と同一方向ならば問題ないが、異なる場合は、ただ混乱を与える結果となり、区の協力が水泡となってしまうこともある。どちらにしても、区を信頼していなかったと云えよう。

### 3 パートナーシップ行政の推進と

#### 区行政の新展開

市民と行政が協力して、お互いの知恵を出し合いながら、まちづくりを進めるために「パートナーシップ推進モデル事業」が、平成八年度から始まった。戸塚区では、七年度から取り組んでいる十五の連合町内会を中心に区民会議、区が連携し地域の短期的、長期的課題を洗い出し課題解決に向けた議論や行動を行う「街づくりのための地区懇談会」愛称「ちくこん」がモデル事業となった。三年経過し各地区でバス路線の新設や、公園広場の整備など具体的な成果が生まれつつあるが(特集④参照)、これらの実践をふまえて、これからの区行政のあり方をまとめてみたい。

#### ①—見えるテーマと見えないテーマ

多くの住民は、定住化、高齢化、情報化などの進行から地域のまちづくりの課題について関心が高まっている。具体的な課題としては、身近な生活環境問題から高齢者や子供に至る諸問題まで非常に幅が広い。これらの課題はすべて具体的に見えるテーマである。

これらは、直接日常生活に係わっている問題であるだけに、多くの人達の参加が得られやすいといえる。しかし、長期的、広域的テーマであるとか、土地利用等については関心が低い。ある意味では、やむを得ない過度的な状況と言えよう。各種の実践を積み重ねることにより、見えるテーマと見えないテーマとの関係づけが明確となっていくものと考えており、これからの進展を多いに期待しているところである。

## ② 住民主体のまちづくり

ちくこんのテーマによっては企画構想から管理運営方法まで詰めなくてはならない。このため、一般的議論の段階からそのテーマに係わる行政サイドの情報提供と、関係機関との調整が必要となるケースも多い。区は裏方として、あるいは結果として行政側の代表者としてイエス、ノーを明確にする場合も多く、立場にこだわらないで積極的に発言することが必要であろう。

これらの方法により、各地区で具体的成果が生まれたことにより、住民達の意識が大きく変わってきた。大きな努力の結果であればあるほど、実現できた喜びと同時に、自分達がやれば長年の課題が解決できるとの自信へつながった。このことは、住民参加のまちづくりから住民主体のまちづくりへの一つのモデルとなりうるものと思っている。

さらに自分達が行動することによって、解決できることが多いことを知った住民達の力は、これまでの多くの制度、仕組みへの疑問となつて表れてくることが予想され、今後の

課題となつてくるであろう。

## ③ 区の役割について

区における実践は、まだ三カ年しか経過していないし、事例も多くはない段階で区の役割について述べるのは、いささか暴論過ぎるが、あえて私の考え方を述べさせていただくこととする。

## ⑦ 市民と行政

現在の市民には、住んでいる周辺の地域についての関心が高く、積極的に自己主張を行う多様な人材が数多くいる。一方行政側には、旧態依然として住民不信が前提と思えるような行動が見受けられる。

これは、情報量の差とみるべきで、情報が同じであれば行政では考えられないような幅広い議論のうえ、新しい解決策が出されるかもしれない奥深さを感じさせられる。

行政には特定分野のみの専門家も多く、住民を見下しがちである。「はじめに」で述べたとおり、行政職員は市民主体のまちづくりを実現させるためには、いかに市民を信頼するかがスタートとなると考えている。パートナーとして相互に信頼する関係ができれば、抱えている問題の多くは解決できたといつてもよい。市民を信頼し、いかに任すが重要であり、支援することが必要である。

ここでは、いかに信頼感を得るかと支援の仕方が具体的なテーマとなる。信頼感は職員一人一人の個性に係わることであり、後程触れさせていたたく職員育成や人事管理などに結び付くことでもある。

次に支援の仕方によって強すぎると行政主

導となり、弱すぎると放任となり結果的に行政に難題となり返ってくることもある。

地域の課題やリーダー達の考え方等によつても支援の仕方は異なるため、行政側の職員も幅広い知識や経験が必要とされるが、他地区の事例等を参考に、どの方法をとるか見極めることからスタートすべきであろう。

次に情報公開について述べたい。まちづくりを住民主体で進める場合、各種の制約があり、さらには、多くの手法があり、実現するには資金が必要である。全てを住民主体で実現できるものもあるが、公的資金の導入が必要となつてくる場合が多いと考えられる。このためには、色々な情報を必要な段階で的確に提供することがなければ、行政側の支援もできないし、地域住民の議論も進まなくなることとなる。

さらに、第三者的立場の機関の必要性について触れておきたい。前述のとおり、住民主体のまちづくりには、多くの場合、行政をパートナーとして受け止められることが必要となるが、行政が信頼できない場合は、どのような仕組みを用意すべきか、また、自主的活動段階において、直接行政の窓口へ行くには抵抗感がある場合など第三者機関の存在が必要となつてこよう。既にコンサルタントの派遣等制度化されているが、これらの強化や仮称「まちづくりセンター」的な組織も検討してよい時期にきていると思われる。

## ⑧ 局と区の関係について

区は住民と直結した行政の最先端にあり、地域の総合行政機関として役割を担うべきものとされている。

幸い個性ある区づくり推進費が制度化されたこと、さらにパートナーシップ推進モデル事業がスタートしたことも加わり、区の特長に基づく独自の事業展開が可能となりつつある。当区の区民ニーズは多くの区民の参加を得て、かつ率直な話し合いの結果まとめられるようになり、このこと自体もさることながら、このような経過により、多くの区民の顔が分かり、日頃から情報交換が自由にできることとなったことであろう。

あいさつだけの関係を一歩進め、区もようやく行政の最先端になりつつあると言えよう。

区が区民ニーズを正確に把握していれば、局は区との関係を持たざるを得なくなる。要は、区が行政内部のパートナーとなるかどうかであろう。住民との係わりを持たない行政分野はないと言っても過言ではない。住民と係わりを持つ以上、時間が必要であり、進め方が大切であると痛感している。

これからの役割としては、局は政策立案分野に特化させ、区は実施機関と位置づけ、局が実施する事業は、専門分野で全市的に集約することによるメリットが多い分野等に限定すべきであろう。このため、区への権限強化が望まれる。

#### ④区職員について

これまで述べたとおり、市民主体のまちづくりを進める場合、行政職員の影響は非常に大きい。

地域へ出向くと、その職員は市の代表者であり、あらゆる過去の問題への不満から話は

スタートする。場合によっては、その問題の解決が前提となり、当面のテーマに入れないというケースさえ出てくる。

また、二、三年で異動する市の人事は、その場しのぎの無責任な発言となったりすることもある。区職員は特定の部署を除き、在職期間を長くすべきであろう。

さらに、将来が見えにくい現代社会においては実践の中から問題の本質や解決策を見つけだすことが、これからの方向であると考えている。

どうも日本の国民性とも言える、新しい仕組み、制度を創る際、その結果を種々想定し、確信が持てないと動き出さない風潮がある。

この方法では、現代社会の諸問題は解決できないし、方向も見えてこないのではないか。リスク覚悟の行動が必要である。この方向を進めるためには、今の市の人事評価において、挑戦による失敗を認めなくてはならない。元気が出せる評価でなくてはならないと思う。

次に職員育成について触れておきたい。新規職員の基礎研修は必要であるが、多くの職場を経験させて実践からの育成を図ることが有効であると思う。得意、不得意も分かっただけで適材適所に配置することを検討すべきである。若い人達の配転制度の見直しも必要となろう。

#### 4—おわりに

まちづくりを進めてきた人達は、それぞれ

のテーマに積極的に係わり苦労した人達でもある。この結果、問題となったテーマが具体的に解決する、あるいは、多いに進展したとき、どのような受け止め方をするのであろうか。私の場合は、どのような小さなプロジェクトでも苦労したことに比例して喜びも大きいし、感激するものであった。このことは結果が目に見えること、将来にわたり「形」として残ること、利用者や関係者からの評価が伝わってくることで等が理由である。

行動した住民は地域社会に貢献できたことによる大きな喜びと満足感が得られるものがあり、「生きがい」を味わえる対象でもあると思う。

このために多くの住民が自分の関心のあるテーマに参加することから始まり、まちづくりの面白さや楽しさを味わって欲しいと思う。まちづくりはのめり込んでいくような奥深さと魅力を持つているものである。一度この経験をすれば、大きな自信と満足感が得られ、次から次へと発展させていくエネルギーの源となるものであろう。

経済をはじめとして政治・行政を含め、これまでの諸制度が行き詰まり状況を呈している現在、大いなる活力は地域にあり、そのエネルギーは二十一世紀の新しい方向を創り出す萌芽となりうるものと強く感じているところです。

〈戸塚区長〉