

③ 地域に寄り添い、本音で向き合う 「地域支援」 ～ 困難を楽しみながら道を拓くための三世代対話 ～

問題を「地域課題」として示す

●田中 お二人が取り組んできた事業は多岐に渡っていますが、マイナスの要素をプラスに転換する取組が多いと感じています。

○小林 僕は社会教育主事を長くやっていて、市民のみなさんが疑問に思っていること、あるいは課題に思っていることを学習テーマに活動を作り上げていく助言をしていました。今の市民活動も同じで、行政は問題のあるマイナスの部分をつちりと「地域課題」として示すことが重要な役割だと思えます。課題化させることで、学ぶべきこと、さらには何をなすべきかが見えてきて、やがて行動へ移っていく「学習と行動のスパイラルアップ」が起動します。

祭りの成立もマイナスの要素からきています。鶴見の「蛇も蚊も祭り」は虫がいっぱい湧いて、どうかしないといけない。蛇は害虫を食うの

で、わらで蛇を作って、町の中を練り歩く。そういう風

●田中 マイナスがあるということとは、みんながそれに心ががあるということなんです

○小林 今はマイナスが見えないように見えたりするから、そこに大変さがあるかもしれない。行政が地域課題だと言っていることのマイナス面が顕在化していないような場合は、そこを解きほぐすことが必要で、そういうことをできる人が、コミュニティを作るきっかけになっていく人だろーうと思えます。

ツールを使って相手の満足につなげるのが「支援」

○松岡 マイナスが一見見えない、「ほっておこうと思えばほっておける」問題には、「手を付けられなくなると」「手を付けなければだめになってしまふのに」の2通

りがあると思います。私が担当して平成17年に本格実施した公園愛護会の制度改革（注1）は両方の側面があります

「公園が変われば地域も変わる。公園からのまちづくり」という考え方に基づいて、現金での支援を減額する代わりに、花壇作りや安全性の高い草刈り機の技術講習やこれらに必要な物品の支給など選択肢を設け、幅広い人が公園の運営に携われるための制度を設計しました。

○小林 「支援」という言葉がよく使われますが、管理と支援は全然違うので、その切り替えが必要ですね。支援というのは、人、物、金、情報などのツールを使って、相手が満足するようにしていくこと。愛護会の例で言えば、従来お金だけの支援だったとしても、人が集まらないとか、高齢者が体力的にやれなくなってきたりなどの状況に応じて支援のツールを換える

必要があった。

人、物、金、情報、成功体験

○松岡 人、物、金、情報、そして、成功体験。自分の成功体験、人の成功体験も重要なツールだと思います。公園愛護会改革の時も、本格実施の前にモデル的に愛護会を募集して、成果をモニタリングし、その結果をPRしました。

●田中 成功体験があると、自分もやってみようか、という広がり生まれますね。

○小林 支援の条件がいくつかあります。まず、支援というのは相手を支援するわけだから、相手が満足しなければ、支援したことにはならないですね。もう一つは押し付けてはだめですね。相手の状況がわかっていないとどこかで破綻をきたす。それから、これが一番難しいんですけど、状況によって自分を変えられることができるか。それができないと、満足な支援はできない。それと、もう一つはノ

小林 康夫

昭和20年生まれ

(公)港北区地域振興課地域力推進担当

(私)NPO法人横浜市民アクト理事

松岡 文和

昭和30年生まれ

(公)瀬谷区地域振興課地域力推進担当

(私)元汐見台学童保育運営委員会委員長

田中 省吾

昭和40年生まれ

(公)市大附属市民総合医療センター総務課人事担当係長（前市民局地域活動推進課担当係長）

(私)横浜市立南小学校PTA会長、同おやじの会代表

聞き手

(注1) 公園愛護会制度改革

40年間、見直しのなかった公園愛護会への謝金のみ支援から、活発な愛護会に対して重点的かつ柔軟に支援できるように抜本的な制度改革を実施した。導入時に新制度に賛成する愛護会は2割にとどまったが、導入後のアンケートでは8割が満足となった。平成14年度に検討を開始し、17年度に本格実施した。

ウハウミたいなこと。自分自身が情報や、ある程度のテクニクを持っていないといけない。情報を集める手掛かりになったのが、調査季報だった。

●田中 僕も、市民局への異動が決まってから、調査季報を何度も読み返しました。あの何十年分のデータはすごく大きな資産ですよ。

○松岡 「コミュニティデザイナー」は情報が命。よい事業を打つと、いろんな人が集まってきて、その人達が情報をくれる。その情報を一人で抱え込まずに発信する。10

出しても3くらいしか戻ってこないけれど、常に適切な人に出していれば、また何かに役立つかもしれないって情報をくれる人も出てきます。

●田中 自分一人でやろうとか、自分一人の手柄にしたいとか、そういう色気があったら上手いかないですよね。

キーパーソンを見抜いて任せる

○小林 自分が考えている以上に他の人の方がはるかに進んでいるもの。僕は、事業を産みはしたけど、育てていない。それぞれ、いい人材がいっぱいいいたので、キーパーソン

を見抜いて任せることが必要だと思えます。昭和56年に始めたYOKOHAMA本牧ジャズ祭もその一つです。行政は区の自主事業費を使って一回だけお金を出す。雨などのリスクは実行委員会が責任を負うのでもやる？と聞いて、やることになった。行政は、出演者を誰にしようが、口出しはしない。黒字が出れば次年度の資金にする。この最初の決めが引き継がれて30年続きました。

○松岡 私が平成4、5年頃に国際室にいた時に制度化せずにやっていた事業は自分が異動して一、二年の間に、すべてなくなりました。それで、次の区役所の文化担当の時は、要綱を作って制度を担保した上で、区民の人たちには、自分たちでできる力を付けてほしい、その支援は惜しまないという話を何度もしました。

○小林 精神を引き継ぐ人がいないと事業はつぶれるよね。行政の中の話だけど、平成15年に僕が担当で立ち上げた「環境まちづくり協働事業」(注2)も、僕の異動後にすぐなくなりました。「協働事業」と名のついた事業のはしりだったんだけど。

●田中 市民協働に取り組み

る職員の育成は私の職員人生の一大テーマです。どうやって職員のモチベーションを引き出して育ててもらうか。一つの結論として、全ての人が同じように考えるのは無理なので、こうやっているいる経験を話していただいたり、書いていただいた物を読んだり聞いたりして、感じる職員がいてくれれば、それでいいのかなと。

○小林 仲間を作ることだよな。そういう人達が一つの「巣」に集まった時に、いいものができるかもしれない。

●田中 どうしたらおもしろい発想をする人が、一人ぼっちにならないようにできるのか考えています。

○松岡 都筑区の企画調整係にいた時に鶴見川流域5区の職員でネットワークを作って、区をまたいで同じ道標を鶴見川沿いに作ったりしたけれど、ああいうつながりも大事ですね。

「良すぎた事業」

○小林 「ハローよこはま」(注3)が40年続いているのには少し別の理由もある。最初にとっても画期的なことをやっちゃった。まず、区民が全員参加みたいな仕組みを

作った。第一部は史跡めぐりをやるって言って、ポイント担当をここは第一地区、ここは第二地区、って全部、地区割りした。第二部はお祭り、当時、根岸森林公園が解放されたばかりだったので、そこにポイスカウトとかガールスカウトとか、中区の市民活動団体がみんなやって来て、ロープワークとか出し物をやった。

それから、Tシャツを作った。それが、すごく売れるんですよ。1枚あたり500円くらいの利益が上がるのを4千枚くらい売って、儲かったお金を全部、区民まつりに投入した。第二部のコーナーの運営者には支度金を配ることが出来る。それで、最後に終わった時には、全員で打ち上げ。しかも、全員に記念品も配れる。そういうのをやってたら、地域の人たちがすごく乗っていった。結果として、成功体験が強すぎて新しい内容に転換できなかったという側面はあるように思う。現在は新しい内容になっていきます。

身近な人の姿を見ることが「コミュニティデザイナー」の基礎となる



右から小林氏、松岡氏、田中氏

●田中 お二人が、地域での業務に精力的に取り組み、来てきたきっかけは何かあるのでしょうか。

○松岡 父の影響があるかもしれませんが。実はいままでの質問には明確に答えることが出来ませんでした。父親が亡くなり、彼の人生を振り返ったとき人を助ける人生だったと気づいたことで、その答えが見えてきた気がします。親や地域の人が周りの人を助ける姿を見て育つことが今回の特集である「コミュニティデザイナー」としての基礎になるのでは。

○小林 僕は、振り返ってみると、事業のどこかしらに自分が好きな部分があったのだと思う。松岡さんが「自己犠牲ではなく自己啓発につながる活動」と言ったことがあったけど、そういうことはあるのだと思う。

●田中 職員が持っている情報を、職員が市民として活動に参加することで活かせることが結構あると思います。

○小林 ただ、行政の中で仕事をしていくのと、市民と一緒に仕事をしていくのは、同じスキルではないと思う。後者を管理する方法でやったらアウト。

●田中 両方経験すると、職

員としての「コミュニティデザイナー」的な素養にもつながると思いますね。

仕事を楽しく上司が部下を育てる

●田中 以前、職員がNPOの活動を体験するNPOインターンシップ（平成17～19年度）がありました。今はありません。

○小林 平成8年から「パートナーシップ推進モデル事業」（注4）をやっている時に、「協働」について新任課長の研修を職員研修所にやってもらったけど、あまり続かなかった。最近では、またやるようになってきているようだけど。課長くらいはそういう研修を必須でやらないと風土作りってできない。管理をしないといけないという方が先に立つから大変だろうとは思いますが、やりようはあるはず。自分のことを振り返ってみたら、事業がうまくいった時って、係長も課長も、管理だけでなく支援というスタンスで一緒にやってくれている。キーパーソンは担当者の職員じゃなくて、課長かもしれない。

●田中 課長に昇任して、区役所に初めて異動した方って

結構多いんですが、いろいろと御苦労されることも多いようです。さっき「楽しさ」って言いましたけど、職員の育成も同じだと思います。地区担当職員として課長とか係長が地域に行く時に、「苦情かな」って言いながら行くのと、楽しげに行くのでは違いますもんね。

○松岡 「近所のいいおじさん」と話していると思ってます。困ったことありますかって言って、あああるよ、ありがとうって、お互いに認め合う関係性が出来ていくので、全然苦じゃない。

逆に、ちよつと、っていう人がいたら、頭の中で相撲をとってみる。相手に上手を取らせて、相手がちよつと疲れてきたとか、向こうが勝ったと思って投げた瞬間に下手投げを食らわせて（笑）。

●田中 正直、そういう瞬間ってありますよね。

○小林 下手投げじゃなくて、「したたか投げ」じゃないの（笑）。相撲かどうかはさておき、そういう関係性についての「ビジョン」は必要だよ。それも相手の状況がわからなきゃできない。

いい「騙し合い」が必要？

●田中 地域で活動していない人にアンケートをとると、参加したい人もいる。一方で、町内会の会長さんたちからは人手不足だと言われ続けている、このギャップはどうしたら埋められるのかなと思っています。

○松岡 何かやりたい、やれると思っている人はいるけれど、例えば自治会でそういう人を見つけた時に、すぐに役員やれ、会長やれってなっちゃうと、そこまではできないよっていうことになる。

○小林 言ったら全部やらされるってのがある気はする。そうでないやり方に変える必要がある。

○松岡 今、瀬谷区で進めているやり方は、何かできるといえる人がいた時に、しばらく自分のペースで地域の中で活動してもらおうというステップをちゃんと用意して、その人が自分からやろうという気持ちになるのを待つというイメージ。

夏祭りとかで、一つ役割を担ってもらって、ああ良かったな、楽しかったなっていう成功体験が積み重なっていけば、役員などになっていく可能性もありますよね。何とか手伝ってくれているような参加者の人とかをうまく引き

（注2）環境まちづくり協働事業（平成15～22年度）

環境保全について、市と市民活動団体が協働で実施することで相乗効果が期待できる事業に対し、3年を限度に市が負担金を交付する。小林康夫「協働事業原論―環境まちづくり協働事業から」（調査季報158号、平成18年）参照

（注3）ハロートよこはま 昭和51年に開始した中区民祭り。平成27年に40回目を迎えた。

（注4）パートナーシップ推進モデル事業（平成8～10年度）

区役所が実施する事業の中から、25事業をモデル指定して実施。地域施設づくり、地域の構想づくり、地域の活動支援など、地域の特性やケースに応じて様々な市民参加の手法を取り入れ、市民と行政が協働する中で、地域の自主的な課題解決等を目標とした。パートナーシップ行政と地域まちづくりを考える会「区役所とパートナーシップ行政」（調査季報133号、平成10年）参照

入れられればいいんだけど、活動している人もみんな忙しいうから、声をかけないままになつていたりする。ある団体には、イベントの時に「人を捕まえる役」の人がいて、お客さんで手伝ってくれる人がいたら、ジッと見ていて、いいなと思つたら、「次、こういうイベントがあるんだけど、手伝いに来てくれませんか？」ってちゃんと頼むようにしている。そうすると頼まれるのが嬉しい人は来てくれる。

若い人で活動している人に聞くと、横の会長を見て、「こいつに騙されたつて」って、嬉しそうに言つたりする。そんないい「騙し合い」ができるというのかなつて思いません。

●田中 僕は今、PTAの会長とおやじの会の会長をやっています。おやじの会は震災の後、活動者が僕しかいなかったんですけど、去年4人になって、今年11人になりました。去年の4人に、やつて良かったつて思つてもらうには何がいいのかなつて考えて、「校長先生とサシで飲め

る」「学校を好きな時に見に行ける」という特典を経験してもらつた。そうしたら、今年はその4人が周りの人を連れてきてくれた。楽しいつていうのは大事ですよ。

○小林 例えば本牧ジャズ祭だと、舞台を設営したりとか、照明やつたり運営をするのが「参加」だと思つている人も多いんだろうけど、お客として来る人も「参加」している。それも大切な部分なんだよね。参加してた人が次の実行委員になつてくれる。それは、その楽しさがわかつてくるからつていうのがある。

だから、何の行事でも、まずは気軽に来られるような雰囲気作りが必要なんだよね。「参加の理論」つていうのがあつて、一番簡単な関わりは、「参集」する事、集まる事。その次は「参与」で、多少お互いのやり取りがある。それで一番上が、対等な立場でいるんなことをやり合う「参画」なんですよ。

文化イベントなんかでも、成功だつて言う時に、動員数だけの問題じゃなくて、そこから運営に関わつてくれる人が増えてくるつていうのも評価価値にすれば見方が変わつてくる部分があると思う。

活躍の場を用意することが大切

○小林 今、地域ケアプラザの地域活動交流コーディネート(45ページ参照)は、とてもいいコーディネートをしていると思います。各館にコーディネートをつけるつていうシステムは、横浜らしくてよかつた。

区役所も地域の総合的な拠点施設ではあるけれども、まだ「地域密着」とまではなつていない。地区担当制は、今は地域の人と区とのつながりづくりということではある程度機能しているけれど、もう少し仕組みを考えないといいなと思つています。

例えば、各区で進めている協働の「地域づくり大学校」事業(36ページ参照)では、「卒業」した人達が地域で活動できるようにコーディネートしていくことが大切だろうという気がするんです。特に、公募制だと地域に馴染めない人達が来ることがある。この人達つて、考え方が斬新で進んでいるんだけど、地域に入つていけないかつたりする。瀬谷区で区全体からの公募ではなくて地域ごとのプログラムにしているのはそういうことですよ。

●田中 僕は昨年度まで市民局で協働の「地域づくり大学校」事業を担当していました。が、全市で一か所、活動している人が困つたことを学びに来る場があるという形もよいかもしれないですよ。

○小林 それはそれでいいかもしれない。すでに地域活動はなんたるかみたいなのが分かつている人たちが、具体的な相談をしたり、ノウハウを学んだりする「学校」。受講料がある代わりに、ファシリテーションングラフィックスとか、テクニク的なことを徹底的に教える。基礎編と理論編がきちつと組み合わせつていのが一番いいと思う。

市民活動支援、協働に取り組む職員の評価基準を確立

○小林 市民活動も、基本は学習活動だと僕は思つています。「気付き」がないと市民活動はできないから。最初の話に戻ると、それは問題を課題化させてやるということ

で、それを学習テーマにして問題解決の方法を学び、じゃあ、何をやるうかつていう行動があるわけで、座学だけじゃなくて、まちに出て体験学習をやるのが市民活動のやり方。基本は学習だから、コ

ディネットする側の職員にはいろいろ学んでほしい。絶対、誰でもできると思つてますよ。全部、パーフェクトにやろうと思わずに、できることをやればいいんで。

●田中 今日はいろいろなお話をありがとうございます。市民活動や協働の価値をきちんと見出し出せる仕組みを内部で作りたいですね。そこを頑張る人に、ちゃんと光が当たる人事制度を作るのが僕の夢なんです。

○小林 よほど違う評価軸を持つてこない限り難しいでしょうね。今の予算の付け方とか、事業の立て方とかの評価軸じゃ無理だと思う。

●田中 地域に携わる職員に求められるレベルは高まる一方なんですけどね(笑)。後

に続く若い職員、また50年後の横浜市のために、今後もお二人のご活躍に期待しています。