

2. 求められる新しい専門家の役割と資質

議論の背景

岡田 成熟化した社会では、まちを築き、育て、維持していくことは、インフラ整備において非常に重要な視点になります。しかし、現在、計画とマネジメントの方法には、何か欠けていると感じます。

その問題意識の一つは、統合化ということです。今までの計画とマネジメントの手法では、これからのまちづくりには対応できないという問題があると思います。もう一つは、生活感覚、つまりクオリティオブライフという問題です。物理的にまちを変えることも一つの手法ですが、生活の質が向上し、より住みやすく安全で便利なまちになることも重要です。それが保障されるような計画やマネジメントとは、いったい何であるかが問題となるのです。

そのような問題意識を踏まえると、今まで必ずしも十分でなかった市民の役割と関与の問題が出てくると思います。これは裏返せば、政府の役割の限界と、それに代わる市民なりNGOの役割と関与というのが問題になるかと思えます。その場合、コミュニティというものをどう育み維持していけるか、それが計画とマネジメントの仕組みとして上手く機能できるのかがポイントになります。また、そこにおける専門家の役割や関与の仕方、プランニングプロセスもポイントとなります。

さて、この後半から論議していきたいことは、市民と専門家のパートナーシップです。海外の幾つかの事例を紹介して頂きましたが、このパートナーシップが日本流にどのように成熟していくのが、大変重要な問題だと思えます。日本でも幾つかの事例はありますが、まだ、萌芽期であるのではないのでしょうか。それを可能にする前提条件が適切な形で整っていないからです。特に、その問題は、制度、組織、財政の仕組みも含め、スキームが問題になっていると思います。

また、そのようなパートナーシップを形成する上で、我々が今持っているスキルや技能で十分に応えられるのか、応えられないとすれば、どのような技能や資質を獲得していかなければならないのかも、問題になると思います。

日下部 岡田さんのご指摘になられたように、今後は市民と専門家のパートナーシップのあり方について、さらに議論を深めていかなければなりません。私の個人的な考えでは、まちづくりにおける計画やマネジメントなど、プランニングにおいては、4つの重要なポイントがあると考えております。1つは、誰がリーダーシップを取るのかという問題です。今回の話では、あまり明確にされていません。2つ目は、地域住民の教育です。ワークショップやコミュニティー・ミーティングというお話がありましたが、どういう手法が地域住民の意識をより前向きにできるのか、そうした教育の問題があると思います。3つ目は、目に見えるプロジェクトをどのように作るのかです。地域住民を教育する上では非常に有効的なやり方ですが、そういうプロジェクトが一般の行政と連携して行えるのかは問題です。4つ目は、時間との戦いです。住民の意見を集約し、住民を教育し、ビジョンを取りまとめるためには、どのぐらいの時間が必要とされるのかです。そのような問題についても、議論をしてみたいと思います。

まちづくりに求められる専門家とは

岡田 これから専門家がどんな役割を果たすべきかという議論の中で、例えば、ファシリテータ、コミュニケーター、コーディネイター、そしてプランナーという専門家のそれぞれの役割が考えられます。ファシリテータの役割を考えますと、ファシリテータという役割をする職業と必ずしも1対1ではない、つまり逆に言うと、ある職業の人だけがその役割を演じられるのではないという見方があります。また、ファシリテータはカタリスト（媒体者）とは違って、中立的な立場や役割があるという見方もあると思います。また、プランナーと言えば、エンジニアが関わるプランナーをイメージしますが、それは確立した職業としては必ずしもイメージされておりません。ファシリテータ、コミュニケーター、プランナーは、どこが同じでどこが違うのでしょうか。

そうした様々な専門家がいるということを前提に、まず、まちづくりにおいて、計画やマネジメントで誰がリーダーシップを発揮し、プロジェクトを推進していけるかという問題について話し合いたいと思います。

杉万 智頭町の例で言えば、2人の男が立ち上がり、

強烈なリーダーシップを発揮したと思います。現在は、ゼロ分の1村おこし運動が15集落で展開していますが、その意味では、15集落それぞれにリーダーがおります。大事なことは、彼らはこの運動がなければリーダーにはなり得なかったという点です。一つの町をあげての住民自治のシステムや枠組みをつくることで、リーダーになれる人が出てくるのではないのでしょうか。また、今後は、それに続くリーダーたちをいかに育むようなシステムをつくっていけるかが大事な視点になると思います。

中村 リーダーシップをとるのは非常に難しいことだと思います。従来は行政がリーダーシップをとりましたが、神戸では震災を契機に、誰でも手をあげられる非常に自由な環境ができたと思います。

1つの事例をご紹介しますと、私たちは、東灘の高級住宅街1,500戸のまちで自治会に代わる助け合いの組織を立ち上げるというまちづくりに取り組みました。それは、地域住民からのご相談が発端となったのですが、私たちはそこに住んでいるわけではないので、住民をトップにした組織をつくりながら調査活動をしようと考えました。ですが、誰もリーダーシップをとらず、結局、仲間のNPOが調査をすることになったのです。

助け合いの組織をつくるには、住民が中心にならないとうまく機能しません。そこで、住民集会という形で8回の報告集会を開きました。そこでの勉強会を通じ、住民の中で誰がリーダーシップをとれるのかを観察したのです。その中では、毎回出席する人が一番関心あるわけで、その人たちにアプローチすることから始めました。次の集会があれば、チラシ配り、記録作業、企画内容の検討などを、私たちが対応していた作業や役割を、徐々に住民側に渡すようにしました。約1年かかりましたが、いまでは住民組織がしっかりできました。そうした取り組みの結果、今では住民から代表者も生まれ、現地に事務局ができ、住民から8人のコーディネータが生まれました。この事例を通じて言えることは、リーダーシップも最初は誰かの手助けが要るということです。

杉原 まちづくりでは、市民、行政、専門家のトライアングルの関係があります。この3つの中では、問題意識の低い人もいれば、従来の枠を越えて一生懸命にやろうとする人もいます。その中では、3者のトライ

アングルを上手にコーディネートするなり、ファシリテートすることが重要だと思います。その三者の中で、誰が更に決定的な力を発揮するのか、それは置かれている状況によって違うと思います。

例えば、小松島市の例で言えば、シンクタンクは運輸省の外郭団体、港湾空間高度化センターが関わりました。通常なら行政のサポートをするシンクタンクですが、ここに出向した民間の人が小松島の案件を引き継ぎ、その方がかなり精力的に働き、プロジェクトが進んでいったのです。地域の行政マンや公募型の市民を参加させたり、地元の徳島大学の先生を重要なポジションに起用するなどの対応を図り、地元のコンサルタントの方も含めて応援団が形成されていったのです。誰がイニシアティブを取るかという観点でみれば、そこに法則性があったわけではありません。問題は、そういう感覚を持った人がプロジェクトに参画したか否かという点なのです。

全国各地でそうした感覚を持ったコーディネーター的人材が求められているわけですから、コンサルタントなどの人に適当な場なり環境を与えることが、すごく大事ではないかと思っています。

ファシリテータに求められる資質とは

岡田 中村さんが神戸で取り込まれている役割というのは、ある種のファシリテータとかコミュニケータという役割を担っていると思います。一方で、行政に代わりNPOが果たす役割についても強調されていましたが、それをファシリテータ、コミュニケータと呼ぶのかという問題を感じました。ファシリテータとは、どのような役割、資質を持った人なのか、ご意見を伺いたいと思います。

Humer シュタインバッハの場合は市長がイニシアチブをとりました。その意味で、彼はファシリテータの役割を果たしたと思います。

ファシリテータの主な特徴は、カリスマ性がありビジョンを持ち、人々に受け入れられるような人でなければいけないという点だと思います。まず、我々は互いの役割を担い、それぞれの役割をリンクさせ構造化していかなければならないと思います。ファシリテータそのものは規制を課すことはできません。あくまで中立的な立場を維持しなければならないからです。でも、公務員として、あるいはローカルコミュニティと



してファシリテータと手を組むことはできます。ですから、ファシリテータを介して行政と人々を結びつけることができるわけです。その際は、ファシリテータはあくまでも中立であり、トップダウンであるような印象を人々に与えてはいけないと思います。

Hibbard ファシリテータの中立性については、2つの役割を区別できると思います。一つは、化学でいうところの触媒の役割です。シュタインバッハの市長はコミュニティの触媒的な役割を果たしたのではないのでしょうか。鳥取県智頭の場合は、まさに一般市民のケースであると思います。つまり、ファシリテータとは、リーダーシップを発揮でき、人々を説得しうる論理的アイデアを提示できる人であると思います。

ファシリテータは中立者であるべきとお話ですが、そのとおりだと思います。ファシリテータの仕事は、人々にインスピレーションを与えることではなく、どのように人々を参加させることができるのか、参加することを躊躇する人をどのように引き込むのか、ということ組織化していくことが重要だからです。よって、ファシリテータには以上の2つの役割があると思います。

ファシリテータ、プランナー、エンジニアの違い・役割

岡田 次に、ファシリテータ、プランナー、エンジニアの役割、あるいは違いについて何かご意見を伺いたいと思います。

Weber プランナーとファシリテータの違いは、プランナーは私の考える意味においては、いわゆるニュートラルではないということです。プランナーは専門家ですが、それはある価値を代表する人であるということです。プランニングといった場合には、ある種のシステムをある方向に導くことです。ゴールに対してビジョンがあります。ゴールに対して到達することに重点を置かならば、それは中立ではありません。

一方、ファシリテータの役割は、単にプロセスを継続させることと言えるかも知れません。ある種の結果は出ますが、それはむしろ中立的です。社会的な問題、グループの中にそういった問題があるとした場合には、ファシリテータたる人は、そうした問題を早い段階で認識し、ある手法を活用し、グループ内で問題を解決しなければならぬでしょう。

プランナーとエンジニアといった場合は、エンジニアはプロジェクトをやり、プランナーはシステムの中でやるという違いがあると思います。例えば、オーストリアではエンジニアを教える教師がいますが、エンジニアの勉強から卒業するとプランナーの考え方で考えようとしています。プランナーというのは常に全人的なアプローチをし、いろいろな観点の比較考慮をします。例えば、ある領域で問題が起こると、エンジニアは、あるプロジェクトを構築したり、自分の建築のプロジェクトを実施し実現するという任務だけを遂行すればいいのです。一方、プランナーは、社会的、経済的、技術的ないろいろな観点を調整する特別の職業であり、そこに大きな違いがあると思います。

岡田 ありがとうございます。ヒバード先生にお伺いしたいのですが、アメリカの場合ではプランナーの定義はどのようになっているのでしょうか。プランナーは専門家なのか、また、ファシリテータとはどう違うのでしょうか。

Hibbard プランニングというのは、アメリカでは長く確立された職業で、100年の歴史があり、様々な大学

でプランナーを教育するプログラムがあります。アメリカでは、この40年間、プランニングに関する非常に活発なディスカッションが行われております。そこでは、プランナーは中立であるべきか、あるいは専門家としてどこまでプランナーの意見が通るのか、ということがかなり長い間議論されています。例えば、専門家の意見と一般大衆の意見が対立した場合に、どちらを通すか、どこで折り合いをつけるかということは、いまだ解決には至っていません。

プランナーとファシリテータの違いをもう少し具体的に申しあげますと、ファシリテーションはプランナーが持っている道具だということです。例えば、私どもの学部には、いわゆる対立の解消、紛争の解消という科目があります。プロジェクトマネジメントの授業もあり、ファシリテーションという直接的な授業もあるわけです。よって、プランナーの工具箱をのぞいた場合に、我々の学部を卒業した人ならば、工具箱の中に道具としてファシリテーションというのが入っているのです。ファシリテーションというのは、プランナーが果たすべき役割の一つであり、必ずしもファシリテータとプランナーというのは、イコールではないと思います。

岡田 レイン先生の見解はいかがですか。

Lane プランナーが中立性を保てるかという問題については、非常に複雑だと思います。以前は州がプランニングを担っていましたが、いまはそうではありません。プランニングは、公共と民間の間の、また市民社会との間の相互作用であるわけです。3者それぞれにアクターがいて、政治的な議論をし、技術的な知識をもたらすという、インタラクションが行われるわけです。そこでは中立性ということだけではなく、均衡のとれた見方が出されているかどうかも考えます。技術的な情報、政治的な要素、シンボルの配分においても、プランニングのマネジメントの中で均衡がとれているかどうかを見ているわけです。

この場で少し明確にしたいことは、トラスト、信頼ということについてです。信頼性というのは、ファシリテーションと関わるのか、あるいは中立か否かという問題に関わるのか、これは非常に重要な問題だと思うからです。

大好きな本の一つに『トライラテラル・デモクラシー』があります。3つの要素から成り立つ民主主義と

いう意味ですが、アメリカでは（日本でもそうだと思いますが）、市民が3つの部分において州がやることに信頼性を置いておりません。だからこそ、地方あるいは都市の開発において様々なインタラクションを要求するわけです。一つの提案がある場合、それに対しての反対意見も聞き、そして議論をしなければなりません。いろんな分野の人たちが一緒になり、政治的な議論、技術的な議論も行うことが必要です。非常に複雑怪奇な意思決定のプロセスが必要だということになります。

岡田 信頼性と中立との関係性、あるいはファシリテーションとの関係について、ウェーバーさん、タンさん、何かご意見はありますか。

Weber システムがどんどんと複雑になっている現在、全てのものに対して解決策を出すことはできません。この複雑な状況の中で一つの解答はないと思います。でも、プランナーはソリューションを提案しなければなりません。議論を進めて何らかの結論に至らなければならない、そして強制的にでもプランを取りあえず作らなければならないのです。これが一つ複雑性を増す要因であると思います。

もう一つに、グローバリゼーションという側面があります。人々は意思決定のプロセスの中で自分は取り残されていると思っています。実際に関心のある人たちのために解決策が出されていない、あるいは大企業のためだけに対応が考えられている、という不信感があるわけです。

一方、人々の教育レベルが上がっており、自分に自信を持つ人が増えています。そのため、様々なプロセスに自分も参加したい、いろんなことに抗議をしようとする。オフィシャルな形の都市計画、あるいは様々な計画に反対しようという動きもあるわけです。

Tan シンガポールでも土木工学のエンジニアの役割はありますけれども、それほどプランナーの役割を果たしていません。本当にプランナーとしての能力を持っているのか、十分なスペシャリストの能力を持っているか、まだ、シンガポールでは疑問があるからです。プランナーというのは非技術的な分野の人であり、そして新しい革新、新しい統合ができ、ドラスティックな変化をもたらすことができる人だと思います。逆に、エンジニアはいろんなオプションを提示する人だと思



います。その意味では、エンジニアとプランニングのミーティングを行って、相互の役割を理解し合うことは重要だと思います。

シンガポールでは、特に土木工学の分野で考えているのは、このプランニングテーブルに新しいオプションはどんなものが出せるかということです。そしてプランナーにそれを出して、プランナーの考え方も変わり、見方も広がるということです。そこが重要なのではないかと考えています。

必要な教育とは

岡田 ファシリテータに求められる資質や技能は、エデュケーションの問題とも関わるとは思いますが、どういうオン・ザ・ジョブ・トレーニングが必要なのかといった問題が、大変気にかかることだと思います。特に、プランナーをどう育てていくのか、あるいはファシリテータ、カタリストはどのような資質や技能が必要になってくるのか、どう訓練されるべきなのか、様々な論点があるかと思っています。また、教育の役割ということでは、専門家としての役割としての教育と、専門家自身の教育という二重の問題があるような気がいたします。

杉万さんは、鳥取県の事例で、「人材をいかに育むか」が重要だと言われましたが、具体的には、どのようなことなのでしょう。

杉万 鳥取県の事例で言えることは、例えば、各集落の住民は、個々人では何かをしなければ駄目だ、村を変えなければいけないという危機意識を持っていました。しかし、自分1人で立ち上がると、周りから潰さ

れてしまい、何も出来ないのです。都会の場合、そのようなケースは少ないと思いますが、逆に、全体的なしらけムードというか、そんな子供じみたことをするなという無言のプレッシャーがあると思います。

そうした状況では、ご紹介したゼロ分の1村おこし運動、あるいは中村さんが取り組むNPOづくり等、活動の受け皿や後ろ盾があれば、この分野なら自分はリーダーになれる、と思う人が出てくるのではないのでしょうか。プランナーやリーダーを育むためには、そういう受け皿を整備した育み方が大切だということです。

杉原 杉万さんのご指摘は、私が関与した小松島市の事例にも共通して言えることだと思います。地域で何かをやりたいと感じている人がいれば、その人を募集し、ワークショップ等を通じてやる気をうまく引き出していく方法なども考えられます。まちづくりや地域づくりに関われるきっかけをどう提供できるか、どう経験を積ませられるかが、重要ではないかと思っています。

岡田 ヒバートさんは、ファシリテータは触媒的なリーダーとしての役割、中立者としての役割という、2つの役割が必要だというご指摘をされました。ヒューマンさんは、どちらの役割が教育には必要であるとお考えになりますか。

Humer おそらく両方でしょう。人々を教育するという点では、例えば、政府のプロセス、意思決定のプロセスがどうなっているか、あるいは財政的なサポートをどのように見いだすか等に関する教育が一つあると思います。

一方、リーダーはインスピレーション的な教育者でなければならないと思います。人々にインスピレーションを与えるということです。つまり、人々が力を持ち、影響力を持ち、そしてインパクトを持ち、何か起こすことができるということを伝達するという意味の教育者でなければならないということです。

ファシリテータが人々を教育する場合、特定の観点、あるいは正しい物の見方を教育するのではなく、意思決定がどのように行われているか、あるいはコミュニティがどのように議題項目をこなしていくことができるかを教育することです。コミュニティがもっとパワフルになるための教育が、ファシリテータの役割だと思います。

岡田 ウェーバーさんは、ご自身、どのような教育を受けられたのですか。

Weber 私自身は空間プランナーという教育を受けております。オーストリアでは、25年前にプランニングの教育が始まりました。大学での4年の勉強を終え、卒業してからプランニングの勉強に入るわけで、一種の研究活動を続けるという意味合いが強かったと思います。

岡田 モナトさんのご経験の中で、何かご意見を伺えないでしょうか。

モナト 私の場合は商業開発という分野ですから、代理店を一応知っておかなければなりません。どのように公聴会に行くか、そういうプロセジャーを知っている人が、いわゆる商業開発関係に携わるプランナーだと思います。つまり、フィールドによってプランナーというものは、役割もトレーニングも違うのではないかと思います。

岡田 ヒュマーさんは州政府で働いていますが、どういった教育を受けてこられたのですか。また、あなたのような方はローカルガバメントに数多くいるのでしょうか。

Humer 州の行政の中で、私は代表的な種類の人間ではないと思います。仕事も、オーソリティの仕事ではありません。私の仕事を見ますと、当局の人間は「何をやっているのだ」というふうに言う人が多いわけです。

ですが、政治家の人たちは、何か新しい構造が必要だと気がついてます。タスクを再定義し、構造を再定義しなければいけないと気づきました。そして、5年後、10年後の政治的課題に対し、準備をしなければいけないと考えているのです。私の仕事は、そのことへの対応であり、州政府における再構造の編成という役割を担っていると思います。

私自身は、森林業そして環境にかかわる勉強をしてまいりました。ローカルコミュニティと同じ立場でありまして、私のスキルを全く変えなければなりませんでした。大学で学んだことは今の実際の仕事とは全く違う分野です。

岡田 レインさん、タンさん、専門家には、どのようなスキル、教育が必要とされるのでしょうか。

Lane ダウンタウンマネジメントの研究で言えることは、技術的な側面と、社会的な人と人との関係とかの側面の、二面がいるように思います。もう少し具体的に言いますと、3つの訓練が必要ではないかと思えます。1つは、技術的な側面、2つ目はディストリビューション、つまり分配です。例えば、意思決定の権限をどう分配するか、あるいはコストをどう分配するか、あるいはそこから得られた利益をどう分配するかなど、分配についてのスキルというものがが必要です。3つ目は、ポリティカル、つまり政治的な判断です。例えば、景観問題というのは、いろいろ地元の文化的な面、あるいは政治的な面と絡んでくる問題です。その辺をどう把握してどう判断していくか、政治的判断が求められます。

Tan いろんな技能が要求されることは確かですけど、逆に言えば、そこにスーパーマンを期待してはかえっておかしいと思います。1人の人が果たせる技能や役割には限界があるので、1人にあらゆる技能や役割を求めること自体が、問題ではないかと思うのです。

また、これまでの議論の中で、教育において、どういう現場を踏ませるのか、どういう経験を積みさせていくのかというお話がありました。個人的には、そこでは少し役割の線引きを明確にしないと、逆に、また別の意味で問題になってくのではないかと思います。もっとコミュニケーションスキルを学ぶことが大事になるのではないのでしょうか。

社会・制度を支える仕組み

岡田 ここでは、社会、制度を支えていくための仕組みとは何なのか、文化的・歴史的背景をどのように捉えるべきか、そこへ持っていくプロセスにはどのようなものがあり得るのか、という問題に関して、議論したいと思います。

今日は、国土交通省総合政策局・事業総括調整官の祢屋誠さんがいらっしゃっております。今までの話をお聞きになって、何かご意見を伺いたいと思います。

祢屋 午前中から様々なお話を聞きまして、非常に共通の問題意識を持ってそれぞれの国が取り組んでいるな、ということを感じました。

日本の国でも、私が思いますに、古くは公の仕事というのは、それぞれの地域の方々が参画してやってきたという歴史があると思っています。みんなで協力して橋を架ける、あるいは自分の家の前の道の掃除は自分でやるということです。必ずしも公の仕事＝官の仕事ということではなく、皆で協力してやる部分が大きなシェアを占めていたと思います。ですが、昨今、かなり官のほうがいらぬ手出しをやりすぎているのかもしれない。それが非常に対立的な構図を生んでいるとも言えます。本来であれば、官というのは公益的な利害を中立的に調整するという役割を持っているわけですが、地域の住民にとってみますと、対立する存在として見られてしまうようになってきたのかなと思います。

そういった意味で、地域の方々と一緒にこれからプランニングをしていくというのは非常に重要なことだと思っています。お互いに提案し合いながら創造的にプランニングしていくことが非常に重要ではないかと思っています。我々の能力も非常に不十分な面もあり、また、地域の方々もなかなかスタートするうえでコアになる方がいらっしゃらない、あるいは専門的な知識もまだ十分ではないという現状においては、その中で専門家が果たすべき役割があるのではないのでしょうか。その意味では、どちらかという中立ということではなく、それぞれの立場、情報、考え方の中で、何が一番ベストかということを実際に考えることが非常に重要なのではないかと思っています。

地域の問題と国全体の問題という2つの流れがありますが、全く対立するものではないと思います。地域

住民の参画により、勉強や対話を通じて、双方の理解が進むということがあるのではないかと思います。例えば、CO₂の問題は全地球的な問題ですが、一人ひとりの参画がないと解決できない問題だからです。

岡田 では、今後の都市の総合的なマネジメントについては、どのようにお考えですか。

祢屋 まちづくり、都市づくりでは、今後は地域の方々が中心になると思います。国の役割としては、それを元気づけることが非常に重要な役割ではないかと思っています。また、場合によっては専門家がないときには紹介したり、成功例等の情報の提供をすることが非常に大きな役割ではないかと思っています。また、基盤となるような条件づくりへの対応も大きな役割だと思っています。

岡田 場合によっては、国より市民サイドの意識が先に進んでいるケースも日本では多々あると思います。伴さんにお聞きしたいのですが、そうした状況の中で、政府に期待される役割、市民やNPO、あるいはご自身の役割について、どのようなお考えをお持ちですか。

伴 天神祭りを例にとると、忙しい人、忙しくない人、暇な人など、いろいろな人が交代で集まりながら1年間の計画を練っていきます。その計画の中で、例えば、住民の総意で天神橋の欄干を昔のように赤く塗ってくれませんかということ、自治体が「そんな赤い橋は今、大阪市内に一つもないから」と取り上げてくれません。また、天神祭りの昔の大きな人形を商店街に出すと、警察から「唇がちょっと赤いから信号と間違ふからやめておけ」など指摘を受けます。祭りを自分たちで計画しても、そこにはあらゆる規制があり、やりたいことが何もできないのです。以前、自分たちで集めた100万円を活用して看板を制作した時も、建設省から勝手につくられると困るからと、国道1号線にきれいな看板をつくって頂きました。

これからは、互いに歩み寄ることが大切です。両者の間にエンジニアやプランナーが入れば、いろんな形でスムーズに住民の願いが反映されると思います。「町街トラスト運動」などを通じて、新しいネットワークづくり、関係づくりが進んでいけばいいと思っています。

岡田 昔から天神祭りは、NPO的なことをむしろ当たり前のようにやってきたお祭りだと思います。それを今更NPOといわなければならないのは、この何十年間が、少しある意味でいびつだったのだと、こういう言い方もできると思います。しかし、一方で、大阪の風土等が可能にしている部分もあるような気がするのですが、いかがでしょうか。

伴 大阪の風土というものは確かにあると思います。経済が疲弊していると言っても、大阪商人は、1隻1千万円の船を毎年100隻出しているのです。これだけでも一夜にして10億円のお金が瞬間になくなるのです。昔から、大阪のまちの住民は、貸したお金を踏み倒される経験を何度もしているのです。よって、あまり政府を信じない、行政を信じないという風土はかなり残っていると思います。

現在の関空プロジェクトもそうです。東京の空港は国が整備しますが、大阪では民間が資本を出していません。赤字になって疲弊しておりますが、それが大阪の風土とも言えると思います。

岡田 中村さん、何かご発言はありますか。

中村 同じ関西でも、浪花のど根性と神戸は若干違います。震災後、少し変わってきた点もありますが、神戸の場合は、かなり行政主導型でまちづくりが行われております。

まちづくりで一番驚いたことは、責任体制がないことです。これまでは国が計画してコミュニティレベルに政策がありますが、どこの部分がだれの責任かが全然わからないのです。

神戸では、まちづくりの仕組みができるまで、非常に努力いたしました。しかし、その過程にインフォーマルな関係で応援してくれる組織は少ないのが実情です。私たちは自分たちでお金を集め、様々な事業を展開するわけですが、そういった民間の資金がある程度集まる仕組みがないと、いいまちづくりにつながらないと思っています。

岡田 多々納さん、これまでのお話を聞いて、何かコメントはありませんか。

多々納 皆様のお話をお聞きすると、国土における精神の豊かさが日本では感じられないとか、国土づくり



における総合性の欠如とか責任体制の不透明性とか携わるものへの社会からの信頼性の欠如とかの問題など、危機意識を持っておられると感じました。

この観点で見ると、シンガポールでは政府への信頼が強く、問題意識のズレとか総合性の欠如には問題がなく、総合性を発揮されてやられていると思います。そこでポイントとなるのは、理念のズレです。今まで無意識に持っていた理念と地域の人々の理念がズレてきていることが背景にあり、そのズレをうまく吸い上げて地域づくりや計画に反映する仕組みをつくるのが重要になるのではないかと思います。そのズレが修正されていないことが、コンサルタント、プランナーの役割が強調されている要因ではないのでしょうか。

日本の場合、残念なのは、政府がプランを作る上での強力なバックアップ体制とかインハウスエンジニアを持っていることです。しかし、下から出てくる理念を吸い上げ、そこから計画を策定し、サポートするという仕組みがあまりない。そのためにズレが生じているのです。よって、NGOなどでこれからプランを作る場合、追い詰められた状況からしかスタートできないという問題があります。こういう仕組みを考えていくことが必要だと感じました。



行政、専門家、 NPOのパートナーシップ

岡田 社会システムがどんどん複雑になる現在、人々はフラストレーションを感じ、マネジメントの仕方に抗議し、不信感を感じるようになってきたというのが、これまでのお話であったと思います。では、今後のまちづくりにおいて、パートナーシップはどのように構築していくべきなのか、まず、ヒュマーさんにご意見を伺いたいと思います。

Humer 一つの側面として必要なのは、ファシリテータだけではなく、コンビネーションという点です。これは、これまでやってきたことをどう維持するか、新しいチェンジマネジメントをどう推進していくのかということです。

オーストリアでは、92年からサステイナビリティという言葉を使うようになりました。様々なオピニオンからいろいろ意見を聞き、持続可能な開発プランを策定し、実施します。実施はローカルレベルで行いますが、コアの部分、つまりビジョンは地域をネットワーク化することで共有します。問題は、それをどう組織化できるかです。

例えば、州では、この組織をどう再構築するかということで、私たちがお手伝いしております。具体的には、情報教育ということで、エデュケーションプログラムをいろんなレベルで提供しています。例えば、アジェンダ21のプロセスがあります。それを5つのローカルコミュニティに浸透させるため、各コミュニティから8人を対象に教育を受けさせます。彼らは内部でのファシリテータになるわけです。他にも様々なこと

を学び、ローカル・アジェンダ21に向けて何をするかということを決めていきます。自分たちのコミュニティの活動を設定していくわけです。

国レベルで教育ということでは、これらのファシリテータを育成する意味で、我々はエデュケーションコースを提供しています。社会的文化的土壌が他国と違うので、彼らは社会・文化のマネジャーと呼ばれると思います。そこでの私の役割は、まず補助金を提供することです。それは、インフラ整備ではなく、革新プロセスのため、あるいは社会プロセス、自立、実行等ためのお金を出していきます。そして、ローカルアクター、ファシリテータなどを、ヨーロッパレベルでネットワーク化していくのです。

大学と関連をとりながら新しいコミュニケーションの手法を生み出すことも私の仕事です。例えば、政治家にアドバイスをしたり、政治的な制度や実行体制、ローカルなサステイナビリティを維持するために必要な対策などについては、政治家と話合ったりします。

オーストリアには25のコミュニティがありますが、既に15%に対して、こういったプロセスを開始できるよう、サポートしてきました。今後は残りのコミュニティがこのプロセスを早く開始できるよう、促していかなければなりません。彼らに対しては、従来型の路線（地域づくりの発想）から離れることもできるのだということを教えてあげなければならないわけです。それを教える義務が我々国の役割であると思っています。

岡田 モナトさん、今までお聞きになったことに対して、コメントをいただければと思います。

モナト 浪花のスピリットの話から神戸のまた違ったモチベーションされたグループとしての中村さんのお話、伴さんのお話がありましたが、京都というのもまたスピリットが違うのです。京都の場合には、皆さんそれぞれがかなり強いコンシャスネスを持っており、自分のエリアに対する意識はものすごく強い所なのです。ただし、それを表に立って言う文化はありません。よって、リーダーシップ的な方が表に強く出て行くのをあまり好まない風土があると思います。

ここ4～5年での問題は、京都の景観をずっとつくり続けてきた町屋が消えつつあるという問題です。それに関して、各エリアの人たちはそれぞれが非常に強い意見を持っていますが、グループごとに集まり、そ

れを守ろうという動きはあっても、まち全体でそれを統制された形にしようという動きはあまりありません。そこで、京都市が、まちづくりという観点から一つの動きをバックアップする組織をつくりました。トップレベルで何をするかというのを考えることは、京都のようなまちでは特に重要なことなのです。

神戸、震災復興という強いモチベーションがありました。しかし、他の多くの自治体は、そうした強いモチベーションがありません。そこでは、どのように共通ビジョンを形成していくかが大切であると思います。その上に立つ側と、間を取り持つ側としての役割が、私はカタリストであり、ロード オブ プランナーであるというふうに思います。

どのエリアにも、どの小さなコミュニティにも、オピニオンリーダー的になれる人たちが必ずいるというのが、狭い経験の中でも私が常に感じることです。その人材をどう発掘し、共通ビジョンを形成するためのラインをつくっていくのが、プランナーの役割であると思います。

岡田 会場の皆様、何かご質問はありますか。

中野（コーエイ総研） 海外勤務の経験で感じることは、日本の公共事業は、地方の事業でも東京のコンサルタントが地域のことも考えずに作るケースが非常に多いことです。地元を良く知り、地元が発展するような公共事業で建物を作る必要があります。その建物とは、外人を引き付ける、木の香りがするような物を公共事業の一環として作っていく必要があるのではないのでしょうか。

コンサルタント、政治家、地方のアドミニストレータは、餅屋は餅屋でそれぞれ仕事がありますが、同時にNGOに入れば良いと思います。コンサルタントなどは利益を追求しなければならないが、先行投資という意味でNGOに入って活動すればよいのではないかと思います。

岡田 コンサルタントのお立場から、清水さんにコメントいただけませんか。

清水 少ない経験の中で言えることは、地域づくりは、リーダーありきではない、ということです。誰がリーダーになるのかを先に決めるのではなく、勉強会や交流の場を積み重ねながら、リーダーになっていく人は

成長していくものであると思います。

兵庫県の小さい町村の総合計画づくりでは、地区の代表者が集まり、まちづくりの将来ビジョンについて6回の会合を持ちました。その代表者は、推薦された人で、最初は何をしたらいいか、おどおどしていました。しかし会合を重ねると、その中で様々なことを発想しながら、お互いの意見を聞き、こうしたらいい、ああしたらいい、これは嫌だなというような話が出始め、6回目が終わるころには、それぞれが町長の代わりでもやろうかというような気分の盛り上がりが出てきました。

何かやってみようという気分になってくると、逆にきっかけ、つまり目に見えるものが欲しくなるのです。何でもいいからとにかくやってみようというような機運になり、それを総合計画にも書き込みました。そのような運動が発展していけば、行政と住民とのパートナーシップの中で、それぞれが役割分担しながら地域をつくっていく態勢が徐々に整い、成長していくのではないかと考えています。

具体的な対応を考える段階になると、そこでは地域の歴史性といいますが、長老政治的なしがらみを、どのように乗り越えるかが問題となります。ですが、今は人々の意識も変化しており、何らかのきっかけが与えられれば、ダイナミックに変革していく可能性が十分にあると感じております。

その中で、コンサルタントは住民投票制の橋渡しの役割が主な作業になると思います。エンジニアとプランナーという分け方は、わが国の場合では判然としていないところもありますが、これからはエンジニアはプランナーを志向し、プランナーはエンジニアを志向するなど、ハードとソフトの相互結合ということも、コンサルタントとしては考えていかなければいけないかなと思っています。

日本には、総合的なコンサルタントから地域で活動されている比較的小さなコンサルタントまで、階層化されており、それぞれがNPOとの連携も含め態勢を強化していくことが重要であると感じております。

岡田 ありがとうございます。少し、総括をしたいと思っています。

パートナーシップということに関しては、次頁の左下の図のように、例えば、市民を真ん中に置いて、上に政府のスペシャリスト、左下に民間あるいはNPOのスペシャリスト、右下に大学のスペシャリストとい

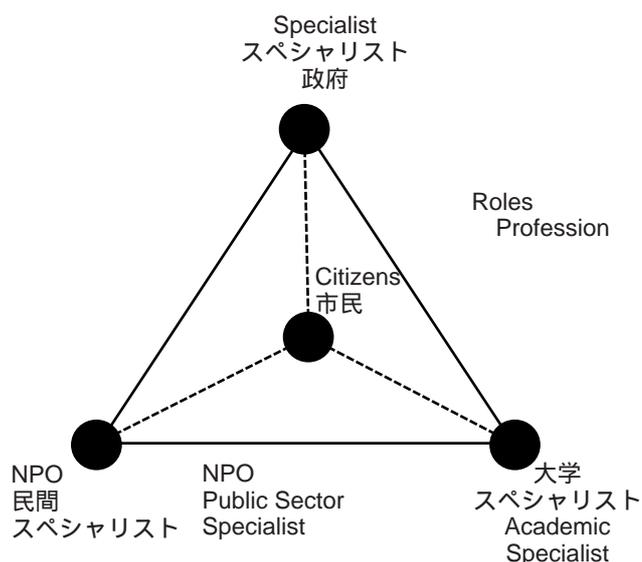
う三角錐の絵が描けるといいます。その3者がそれぞれどのように市民とかかわり合いを持ちながら全体の三角錐を築き上げていくかが、今後の大きなテーマになるかと思っています。

問題は、どのように市民を巻き込むかです。日本で常識的に使われている意味は、専門家が真中に居て計画を立てていくことです。ところが、この計画がなかなかうまく進まないため、なんとか市民を巻き込もう、それにより、市民から理解を得られるようにしよう、という方向性が当然あると思います。(右下図)

それは、市民を中心に置き、逆に専門家を巻き込む方向です。例えば、病気になった患者が外科、内科のどちらにかかるべきか迷っているとき、それを手助けしてくれるコミュニケーターが必要になってくるのではないかと思います。巻き込み方にしても、この三角形の上(政府)と下(NPO、大学)がマッチングして、両方が相補いながら進んでいくべきではないかと思っています。

ここでは、国情も違い、いろんな事情の違いがあることを踏まえて、市民と専門家のパートナーシップを具体的に考える上で、イメージを捕まえるためのいくつかのメニューが用意されたものと考えます。これを、どういう形で消化し、今後のパートナーシップを築いていくための仕組み作りに繋いでいくべきかについては、また、新たな場を設け、議論していきたいと思っています。

私の個人的な見解ですが、まちづくりにおいては、



日本はある種の萌芽期にあるのではないかと思います。問題は、可能にする前提条件、そこに至る道筋です。例えば、文化・社会・歴史的条件については、まちによっても国によっても異なっており、それをどのように理解し、日本的、あるいは地域的に移植していいのかどうか、その点については議論が必要かと思われます。また、制度的・組織論的条件については、NPOの役割も踏まえ、インスティテューション、オーガニゼーションのスキームのところ、国、地方政府の果たしている役割が過小評価されてはならないのだというメッセージがあったかと思っています。この辺りについても国によって異なってくるわけで留保条件が必要ですが、それは我々の頭の中に置いておくべきことかと思っています。

Public Involvement

