

“ヤクショ”は 変わることができるか

福田 志乃

地域経営コンサルタント

私がつくった地域経営コンサルタントとは、従来のまちづくりや都市計画分野を超え、「地域を経営する」即ち、地域が自立して「どう生きるか」のビジョンづくりとその「実行」をサポートする仕事です。

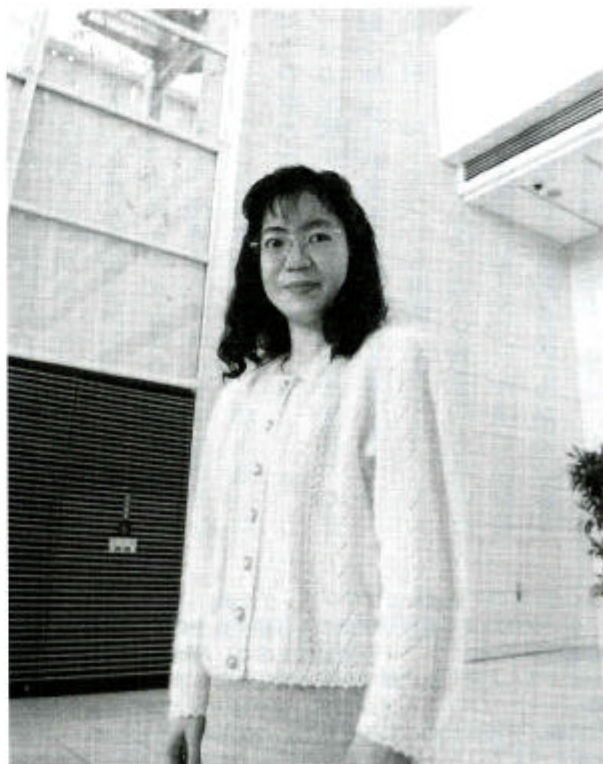
これまでに、国や、百を超える地方自治体の政策立案、各種計画づくりにかかわってきましたが、私は、「絵に描いた餅」に終わらないプランニングを目指し、独自の手法を実践してきました。

産業や経済、環境や文化、福祉や教育など、その地域を形づくるあらゆる要素の実態を調べ上げ、それらの情報を一元化し、「地域経営」という視点から総合的な地域政策を練っていく——これが私流のワーキングです。それには、実際に現場を訪ね、そこに住む人たちが何を考えているのかも知る必要があります。

まず、地域の地図やデータを頭にたたき込み、十キロ以上は歩きます。地形や自然環境、街並み、人々の生活ぶり、経済状況をとらえ、泊り込みで現地の人たちとの対話を繰

り返します。

しかし、いろいろな人の意見や価値観を引き出しながら、一つの計画としてまとめあげるのは容易ではありません。私が自分流のやり方を貫くのは、そうした積み重ねなしに



協働×理解×分担×責任×連携

——真の自治社会を築いていくためのコミュニケーション方程式

は、地域の実情に合った本当に実効性のあるプランとならないからです。

古い慣習や既得権と向き合いながら

こうして出来上がったプランは当然、私の自信作であり、多くの方々には喜ばれますが、それは時に、行政や一部の関係者にとっては都合なものになることがあります。

今から十二年ほど前。どんな大地震にも耐え得る堤防をつくらうという国の計画を進めるために、具体的な地区をモデルとし、私がチーフとして、プランニングを務めました。国(省庁)の窓口は、堤防をつくる河川管理の立場の人。私の立場として、堤防の影響が出る市域全体をとらえ、河川側と都市側とを一体的に、よりよい生活空間になるような計画づくりを進めました。

当初用意された河川管理側の関係者の仕様書では、堤防整備後の「河川区域」となる地区だけが対象だったので、私は、広い流域にわたる河川とまちづくりのあり方を示しました。しかし、私のプランは、仕様書と異なり河川の管轄を超えると非難されました。しかし、委員会に出ていた都市側の関係者が、「これからは河川も地域に開かれるべきだ」と。六年前には河川流域協議会の設置も制度化されました。あの時、省庁の「縦割り」の実態を体験した私は、それが地域や市民生活に

及ぼす弊害を理解したのです。

また、ある自治体の駅前開発プロジェクトにかかわった時のこと。私は、その地域にわたる駅前の位置づけや、市民の利用の仕方、人の流れ方なども含めてプランニングし、その上で、国の補助事業を使う意義があるかどうかを考えました。しかし、私の進め方を見て、その自治体の担当者は言いました。「駅前整備の補助金をとるための、その地区の絵ができればよいのですよ!」と。

そのほか、国が示した基準にならって数字を置き換えただけの、どの自治体でも同じ文章の介護プランのパッケージの存在を知った時にも、愕然としました。それは、政策も手法も国の言いなりで、自治体の実情に応じた政策づくりがなされていない証拠でした。

私が主張し、実行する地域政策とは、まさに地域に内在する多様な価値観を調整していくことであり、一方で、古い慣習や、組織を取り巻く既得権と厳しく向き合うことでもあります。行政や地域の縦割りや上下関係を崩し、国に依存する実態をやめようと全国自治体に呼び掛けるため、私は、一九九九年ごろからライフワークとして、ジャーナリスト活動を始めたのです。

地域にも行政にも

「キーパーソン」は必ずいる

最初に手掛けた「地方行政」(時事通信社発

行)での連載は、地方分権一括法が施行される直前の二〇〇〇年三月に始まりました。多くの経験を基にした論評は、一方では、それまでかかわってきた国や行政や地域の既得権に対する批判もあったので、私はこの時、行政コンサル業界を「去る覚悟」でした。

ところが驚いたことに、私の辛らつな意見に対して、自治体職員の方をはじめ、多くの賛同の声が寄せられたのです。自分と同じような思いを抱いている人が全国の自治体の中にいたのです。しかし、彼らもまた、私と同じように、行政の組織的問題や「地域との乖離」といった大きな壁にぶつかっていました。「地方行政」の連載は、昨秋に連載したものを改めて五回目になりました。こだわってきたテーマは、「地域経営」と「コミュニケーション」の二つです。

一九七〇年代から地道に「自立」や「自治」を考え、市民との双方向の関係を築こうと努力してきた自治体にスポットを当てました。二〇〇〇年四月の地方分権一括法施行以降の行政改革も大きく取り上げています。一つの記事が一万字に及ぶ大型記事で、「哲学」や「プロセス」を重視。反響があるので、私のホームページにも掲載しました。

今では、連載を読んでアクセスいただいた全国の自治体職員の方々七十人ほどによるメーリングリストも立ち上がり、月に数回、地域経営や「市民との協働の現場」をめぐる

ふくだ・しの/地域政策プランニング代表、日本工営(株)技術委託。日本初の都市・地域政策専門の独立系シンクタンク(株)EX都市研究所の主任研究員を経て、1997年からフリーに。分権時代の地域経営の理念を提唱し、地域政策プランナーという新職種を確立。同時に、大手建設コンサルタント・日本工営で、公共事業を地域政策からきちんと考え直す新規分野を開拓している。自治体の政策現場にかかわった経験を生かして、99年からは行政ジャーナリストとしても活躍。国や地方自治体の委員や講師、アドバイザーなどを務める。著書に「自治体実行政主義/分権時代のこころと戦略」(2002年・ぎょうせい・共編著)、「地方行政」(時事通信社)での大型連載は4年を迎えている。連載の過去の記事は福田氏のHPで見ることができる <http://www.spica.biz/shino/>



旅行が趣味という福田氏は海外にもよく出掛ける。「欧州のある国では、基礎自治体の歳入の6割が地方税。税の使い道の決定に、市民が関与します。だから、「公」にかかわることの意識が日本とはまったく違う。しかし、いずれ日本もその方向に必ず流れていくでしょう」(福田)

様々なテーマについて、本質的な議論を行っています。一昨年には、規模も地域性も異なる自治体職員五人と私が集まり、出版プロジェクト『自治体実主義―分権時代のころと戦略』(ぎょうせい刊)を手掛けました。タイトルどおり、地域で実行してきた職員の方々に、前例がない立場に置かれた時のことを語っていただきました。

私がいつも評価するのは「実行」している自治体や地域です。そして、そこには必ずといっていいほど、「キーパーソン」がいます。私が地域政策づくりにおいて何よりも重視しているのが、「だれがやるか」という「人」の視点。福祉にしても、まちづくりにしても、

実行するのは結局は人——計画の実現に向けた強い意思と行動力、多くの人の気持ち〆を調整する力をもった人です。すぐに「成功事例に頼る」習慣は直すべきでしょう。

「理解」なしに パートナーシップは築けない

「キーパーソン」は必ず行政にも、地域にもいます。行政の方はよく、「市民は……」と一括りで片付けてしまえますが、住民とのフェイス・トゥー・フェイスを実践してきた私は、「市民は、十人十色」と思います。ある計画に対して賛成なのか、反対なのか。反対は反対でも、全面的に反対なのか、条件付きの反対なのかで、市民の言い

いう対立構造になりやすい。しかし、議論するうちに、それは「市民VS市民」の構図になることが多いのです。基本的に、市民は直接自分がかかわっている分野や興味のあることに、自分の立場でモノを言ってきました。価値観や考え方の多様性を考え、コミュニケーションを図ることも、地域政策立案のプロセスです。

分は違います。また、声の大きい人の意見が目立ってしまいい、あたかもその意見が大勢を占めていると錯覚しがちになります。様々な意見を見極め調整していくこと、声の大きい市民と、声の小さい市民、さらにサイレント・マ

今盛んにいわれている「協働」は、こうしたキーパーソンの気概と、それを大事に育てていくコミュニケーションによって培われていくでしょう。その意味で、「協働」パートナーシップではなく、「協働」理解×分担×責任×連携」というのが私なりに考えた方程式になります。このうち、六割くらいの比重を占めるのが「理解」の段階で、いちばんコミュニケーション力が発揮される部分。お互いが理解した後でないと、分担や「責任の担い合い」はできませんから。

ジョリテイとの距離を縮めていくことが、これからの行政に課せられた役割です。

具体的に、ある計画に対する賛成・反対の構図を見ても、最初は「行政VS市民」と

地域の活性化は、自分たちの危機感や使命感で自らが打開しようという気持ちで地域の人や行政職員に強く存在しなければ、いくら素晴らしいシステムをつくっても、現実の結果は得られません。行政には、地域の実態を見極め、地域資源や人材、資金、情報を最大限効果的に動かすプロデューサーの役割を担ってほしいし、それを実行するためのスキルを磨いてほしいと思います。

(談)

“ヤクショ”は
変わることができるか