

3

CASE STUDY

interview
special

01

ローカルに飛び出す若者のリアル



インタビュー中、話題となったのがこの一枚。草刈機を手にスケボーで農作業に向かうのは、北海道栗山町で農業×ファッションブランドを展開する荻野準一さん。(『ソトコト』2023年1月号より)photo./Yuki Inui

脱・人口増減論

「まちの幸せは、ぼくらの幸せである」

地方創生と Well-being をテーマに調査をしてきた LIFULL HOME'S 総研の今回の課題は、

「現在だけでなく将来にわたる希望を若者は持ち得ているのか」。

そこで、『ソトコト』取材で全国を飛び回り、東京と神戸の二拠点生活を送る指出一正さんに、これまで出会ってきた若者たちの「いま」と将来の展望を聞いてみた。

「関係人口」という概念を広め、「関係案内所」という言葉も生み出した指出さん。

さて、ごきげんな話は飛び出したか？ そこに希望は見えたのか？

聞き手



島原万丈
LIFULL HOME'S 総研 所長

話をうかがつた人



指出一正さん 『ソトコト』編集長

さしで・かずまさ／1969年群馬県生まれ。未来をつくるSDGsマガジン『ソトコト』の編集長を務めるほか、官公庁や自治体などのプロジェクトにおいてアドバイザーや講師などを務めるなど、活動は多岐にわたる。趣味はフライフィッシング。山や川など自然が大好きで「都道府県ではなく川目線で地域を見る」という“流域関係人口”を唱える。10年以上携わる島根県「しまコトアカデミー」をはじめ、書ききれない地方・行政とのかかわり一覧は、ソトコト・プラネットのプロフィールへ。<https://sotokoto-online.co.jp/chief-editor/>



関係人口・関係案内所って？

「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉（総務省）。地域とは拠点を別に持ちながらも地域やその人々と断続的に関わる「第三の人口」と言われる。この言葉が注目されるようになっ

たのは、2016年の指出さんの著書『ぼくらは地方で幸せを見つける』（ポプラ新書）がきっかけだが、関係人口の始まりは2004年の中越地震からだと指出さんは言う。

「関係案内所」とは、「観光」ではなく人との出会いやつながりといった「関係」を見つけられる交流スポット。その地域に住み外と中の人がつながるのが「関係案内人」であり、関係案内所や案内人の存在は、関係人口を増やす鍵となるとみられている。

島原万丈（以下、島原） 今回のテーマは「地域の希望」です。地方に関しては、人口減少や空き家の増加、産業の衰退など暗いトーンの話が多いのは事実です。なのに『ソトコト』で紹介されている地方の若者たちは元気で、一般的な地方のイメージとギャップがあるように感じます。そこでまず、指出さんの目に映るリアルなローカルについてお聞きしたいと思っています。

地方創生は「有事」である

指出一正さん（以下、指出） いきなり余談からになってしまいますが、いま、『神戸・続神戸』^[1]という本を読んでいます。これは、岡山・津山出身の俳人である西東三鬼の書いた戦前・戦中・戦後を舞台にした隨筆で、エジプト人やロシア人やバーのママなど、多様な人たちが居座る神戸のとあるホテルの話なのですが、これが楽しそうなんですね。戦争期のどさくさみたいな（笑）。戦中・戦後といえばつまり「有事」の時代です。僕は常々思っていたのですが、たとえ大小は問わず有事というのは、人がいまの肩書であるとか、自分自身が世間からどう見られているなどの固定観念から解放されて、外に出やすいタイミングなのかなと思います。「有事のときには人はフラットな立ち位置になりやすい」とは、東京大学大学院教授の岡部明子さんの教えです。たとえば中越地震や東日本大震災という有事の時に、若い人たちがその場所に現れ出したのは確かです。有事の時には、社会自体は後退しているものの、そのダイナミズムの中でコトを起こしやすいかもしれません。

島原 つまり、地方創生は「有事」である。

指出 はい、僕はそう思います。人口を増やすことを目標・目的にしている限り、間違いなくお先真っ暗の「有事」です。その中だから

こそ日本各地で、まさしく海から川をさかのぼる魚のようなパワーをもって、新しい土地に出ようとする若い人たちが現れているのだろうなと感じます。そういうタイプの人たちが、『ソトコト』で見てきた10代、20代、30代のみんなだと思うし、そのパワーを一言で表すとしたら「希望」なのだろうと思います。たとえば島根県や鳥取県。両県とも1992、93年頃から人口減少が始まり、過疎という言葉が生まれた場所ですが、面白い若者が多い。人口減少という有事性は、実はイノベーションを起こしたい人たちが生まれること何か関係があるのでないかと、興味を持って取材を続けています。

島原 有事に立ち位置がフラットになるというのは、ある意味、既存の支配層というか、地方の重鎮たちの力すらなくなって、ヒエラルキーが崩れた状態というとらえ方でよいでしょうか。

指出 おそらく、一瞬でもそういう関係はなくなると思います。たとえば水害の後始末を地域の人たちとしているその時は、社会の中での属性が取り外されていて、いま起きていることに対してのコミュニティにゼロから入りやすい。フラットな状態だから、新しい何かが起こりやすい。そういうことを考えると、従来の地域の中の既存の体制・体質が人口急減によって瓦解し始めているのかもしれません。若い人たちにとってはこれがチャンスで、面白いのでしょう。「希望」という言葉を「面白い」に置き換えていいのであれば、たぶん面白から、そこにいるのだろうと感じます。

島原 有事性の話で、映画『麻雀放浪記』の冒頭をいま思い出したのですが、終戦直後の、まだ瓦礫から煙が出てるような東京で、バラックの中で賭博をやっていて、裸電球も停電するわけです。そうするとろうそくに火をつけて「明るくなった！明るくなった！戦後の日本！」みたいな感じで騒ぐんですよね。面白いなど。戦争が終わったという開放感はあるにせよ、昨日までの価値観、大事にしてきたも

[1] 西東三鬼『神戸・続神戸』（新潮文庫、2019年）；三鬼（1900-1962）はシンガポールで歯科医院を開業し帰国後の33歳で俳句を始める。同著は死の気配が漂う第二次世界大戦下、三鬼が下宿していた神戸のホテルでの祝祭的だった日々を記している。

まちの楽しさを

鏡として見せてくれるのが

外から来る人たち

のを全否定されて、周りは全部焼け野原で……普通だったら絶望のふちに立たされている中で、ろうそくの灯りだけで明るくなったというシーンを、いまのお話で思い出しました。

指出 僕も学生の頃、カッコつけて読んでいたモーパッサンの小説を思い出しました（笑）。普仏戦争の真っただ中にフランス人の友人ふたりが釣りを楽しんでいるシーンが出てくるわけです。戦争中という、国を左右する大局の中で人は何に希望を見出したらいいのか。個人という小さな存在が、その時に何を楽しめるのか。そう考えると、いまの時代の中で楽しさや希望を見つけられるかどうかは、センスだと思います。このセンスを養うことが若い人たちにとって大事なのだろうと思う。面白がる力とも言えます。現在、僕が神戸と東京の二拠点生活で感じることは、神戸は大震災から28年経つとここまで復興するということ。かっこよく神戸らしいまちに戻ってきたというのは、相当な努力もありつつ、その努力の根底には「神戸は面白いまちだよね」、「自分たちのまちが好きだ」というマインドが形成されているからではないでしょうか。神戸そのもののアイデンティティは希望感がすごく強いのではないかと感じています。

ローカルヒーロー・ローカルヒロイン

島原 『ソトコト』の中では、「ローカルヒーロー・ローカルヒロイン」として若い人たちが、地域で面白いことやプロジェクトを生み出していることを紹介されています。ただ、記事を読んでいると、彼らがヒーロー・ヒロインのように大きいものを背負ったつもりではないようにも見えます。「何か面白いことをしたい」くらいの軽やかさがある。でも、こういう人たちが地域に現れ、『ソトコト』のようなメディアに取り上げられることで、それ以外の地域の人も勇気づけられると思えます。ローカルヒーロー、ローカルヒロインの存在や活躍は地域にどんな影響を与えていますか？

指出 ひとつは「鏡」だと思います。鏡に自分を映すことによって、自分がどう見られているのか、自分が持っていた思い込みが外されるようなことがある。たとえば、『ソトコト』で紹介した千葉桃子さん^[2]は岩手県の洋野町（ひろのちょう）へ移住して、「ローカルコミュニケーションセンター」と名乗り高校生などを含めいろいろな人に関わる仕事をしています。彼女がいることで、洋野町が本当に楽しいまち

なんだということを、地元の人たちは改めて自覚する。要は自分のまちの暮らしやすさや楽しさを鏡として見せてくれるが、外から来る人たちであり、違う言語や価値観を持ち寄してくれる人だと僕はみています。鏡がない地域よりは、鏡がいっぱいあった地域のほうが、次の活動やアイデアにつながることが多い。ひとりで鏡のない部屋に暮らしているよりは、せめて自分の顔が写っていたほうが楽しいのと同じで、毎日の小さなまちの変化に気づくためには鏡の存在は必要だと思います。

島原 鏡の存在は大きいということですね。

指出 はい。地域おこし協力隊の制度が始まって以降、若い人たちが地域に入り、手に職を持つようになった。たとえば、古民家を改修しておいしいパン屋さんやゲストハウスを開くといったことが15年くらい続いている。この、地域の人たちにも変化をもたらした15年を僕はすごく評価するべきだと思います。僕は「半分開いている」という表現をよく使うのですが、外から来た新しい人たちから情報や商品を得るということで、肉感的、肉体的な感覚で新しい何かを感じ得ることができる。そして、それは流動的なほうがいいと思うのです。

島原 つまり、きっかけになった人がすべてをやり続けなくてもいい。「だったら自分はこういうことをやってみよう」という人が現れてくることで流動的になるのですね。

指出 そう、大成功者を見本としようとすると「自分になんて到底無理だ」と否定してしまうことがあるんです。だから地域の成功事例を神格化しきれないことが実は大事で、どちらかというとほころびや破綻があるようなプロジェクトのほうが、地域にとっては中長期的にはいいと僕は思っています。「すごくいいことやっているけど、仲間がいない」でもいいのです。じゃあ、仲間になってやるかとなりたりして（笑）。

島原 突っ込みどころがある（笑）。

指出 大きな穴を開けようとするよりは、「粒」として何かが下りてくる、僕が見ている好きな変化は起こりやすいですかね。もちろん、有名な建築家の建物を造って、そこに何十万人と人が押し寄せることも変化には違いないですが、それがみんなの「好きな変化」かどうかということは、まちの中で話し合いがあったほうがいいかなとは感じます。

島原 大きな予算をとってきて大先生にお願いして。つまり、自分



岩手県洋野町の千葉桃子さん。お気に入りの場所・宿戸大浜の海をバックに。
(『ソトコト』2023年1月号より)
photo/Hiroshi Takaoka

が関わる余地は圧倒的に少ないですよね。

指出 そうですね、まちの自慢が増えるというのは良いことです。が、結局、人はどこに住んでいようと自分を認めてもらいたいのだと思います。これは長期的な幸せ、Well-beingにも通じることですが、誰から「いいね！」と言ってもらえることが生きている励みになることは、若いみなさんだけでなく自分たちの世代を通して感じるところです。だったら、まちづくりで大事にすべきところは、きちんと一般の人たちに見つけてもらっている、プロジェクトに関与できているかどうかであり、生き甲斐にもつながっていくのではないかでしょうか。

島原 ただ、やはり地元の年長者との感覚、考えの違いから問題も起ります。たとえば、先日話題になった土佐市の例とか^[3]……。

指出 どちらがどうということに言及しませんが、噛み合わないこともあります。一方で、トラブルを待っている世の中があるわけです。よい結果がたくさんある中のわずかなことが一方的に発信されて、本当のことが伝わる前にネット上で応援する側、しない側に分かれしていくのは残念です。ただ、確かに新しいことに興味や理解がある人がいるかいないかは重要なことで、ソーシャルアクションやローカルプロジェクトが起きているということをいまだ知らない地方の行政の方も多いですね。リノベーションスクール^[4]を面白がれる人たちもいれば、興味を持たない人も圧倒的にいるわけで。それぞれのまちの「温度差」というよりは、それぞれのまちにいる「人の濃淡」によるのかなと思います。たとえば、僕は若いグループがローカルで活動を始めたときに、「なぜここで？」と思ったら、まずキーパーソンを探すんです。

島原 やっぱりキーパーソンは大事ですか。

指出 そう、ちょっと物分かりのいい先輩がいるわけです。先輩世

代が「まあまあ、ここは好きにやってもらったらいいんじゃないかな」とハブになる人や、年長者との間に立て面倒を見ている人がいるかどうかの差は大きいです。
島原 ああ確かに、リノベーションまちづくりでもそういう人の存在の話はよく聞きますね。

指出 地域で優秀な行政やキーパーソンの人たちがいることが大切です。優秀というのは頭の良さではなく、感覚的なところ、センスです。ずっと僕は「香る」と表現しているのですが、この人がいれば地域の問題に対して何かしら手が打たれていくんだろうなと思わせてくれる人がいます。それは、商工会議所や青年会議所などの組織もいいし、地域の工務店の社長さんや眼鏡屋のご主人でもいい。立場は関係ないですね。

島原 地域でなにか新しい活動を始めるときは、最初にボタンを掛け違えないというのが大事なのかもしれませんね。

指出 そう、小さなことですが挨拶をする順番を教える人がいるかどうかも重要です。ボタンを掛け違えないための情報を地元の人がきちんと教えるというサポートシステムは必要です。協力隊の制度は良くできた制度で、卒業したみんなは『ソトコト』の記事に出てくれたりしていますし、制度を通じて若い人たちが地域に現れていくことは良いことだと思います。

「新しいもの」を生み出す力

指出 万丈さんのイタリア好きは存じ上げていますが、イタリアみたいなカッコイイまちが日本にもあったらなど僕も思っているところです。日本には、かやぶきの屋根や木組みのいい街並みがあるし、それを僕たちが頭の中で変換してイタリア的なまちだと考えればいいのかなと(笑)。いま日本のローカルではオーベルジュやブルワリー、シードルリーなど少し時代の先をゆくものが日本の各地に非常に速いスピードで現れているんですよね。

[2] 千葉桃子さん；『ソトコト』2023年1月号「ローカルヒーロー・ローカルヒロインU30」特集に登場。岩手県洋野町から地域の魅力を伝える様子がきめ細やかに取材されている。

[3] 土佐市の例；地域おこし協力隊として土佐でカフェを営む店長が地元とのトラブルをSNSに投稿し、地元新聞やニュースで取り上げられるほどの騒ぎとなった。

[4] リノベーションスクール；インタビューパート2で登場する大島芳彦氏がファウンダーのひとり。詳しくは147pからのインタビューを参照。



2022年、与謝野駅駅前の更地に立つローカルラグの4人（濱田さんは右2人目）。この場所に、いまでは「TANGOYA BREWERY & PUBLIC HOUSE」がオープンしている。（『ソトコト』2023年1月号より）
photo/Hiroshi Takaoka

島原 それは、若い人たちにとっていい時代でもありますね。

指出 かっこいい仕事やスタイルはここ10年でみても、日本の各地で種がまかれていて、お手本に事欠かない状態になりました。それまでは地方を明るくしたい、地域を元気にしたいと思っていても、方法が分からずそこで終わっていた。それが、いまは「上勝^[5]」みたいにかっこいいクラフトビールがつくれるようになれたらしいね」「じゃあ、ちょっと見学行ってみようか」というところからノウハウを教われたり、連携が取れるようになった。日本はいい意味でオープンソースな状態だから、ノウハウを共有し、コンテンツとして積み上げられてきたというのがここ数年の感覚です。

島原 それは指出さんが伝えてきた、メディアの果たした役割も大きいと思います。中山間地だからこそできることが共有されたことが、ローカルな人たちにとって勇気づけられていますよね。

指出 教科書のように共通で読めるお手本やノウハウができてきていると言っていいかもしれません。これは、令和に入ってからの5年間ですごく進んだことでしょう。夢や希望のお手本になるものが圧倒的に少なかった時代から、東日本大震災のあった2011年以降、続々と増えていき、現在に至ったのは確かです。

島原 僕はウイスキーが好きなのですが、ジャパニーズウイスキーはいまや日本各地に80以上の蒸留所があるんです。そのうちサントリーやニッカやキリンのような大手企業のものは4つくらいで、多くは地方の清酒や焼酎の酒蔵からの参入です。2015年くらいからは、クラフトウイスキーと呼ばれる小規模生産の蒸溜所も出てきて、いま全国に30近くあります。

指出 そんなにあるんですね。

島原 ウイスキーのすごさは、何年か寝かさないと商品にならないところです。最低でも5年程度を耐え忍ぶ。地方のまちで、しばらくの間はつくって貯めているだけというビジネスが80箇所以上もできるのはすごいことです。

指出 日本のウイスキー界というのはイノベーションが起きていると思います。

島原 2010年くらいから世界でも一気に評価が高まりました。最初はクラフトビールから始まって、次にクラフトジンがブームになって、いまはクラフトウイスキーが注目されています。いずれ各県に1つはクラフトウイスキーがあるという時代も遠くないかも知れません。日本全国どこでもご当地ウイスキーが飲めるようになる、という（笑）。

指出 どれも「水」がキーワードになる気がしますね。軟水から硬水までさまざまな水が日本の各地にはあって、それに合わせてお酒をつくってみようとなる。これまで当たり前に享受していた自然資本というものがビジネスにつながり、世界に打って出るきっかけになる。それこそ希望ですよね。自分のまちから世界で賞をもらえるようなウイスキーがつくられる時代になって、叶えている人たちが現れている。日本のローカルもずいぶん道が切り拓かれたなというのが僕の印象です。

心地よいまち・居場所のあるまち

島原 まちが変わったなど一番分かりやすいのは、おしゃれなカフェができたとか、新しい動きが「可視化」されることではないかと思います。地方出張のついでに街歩きをしいいると、「このまま代官山にあっておかしくないな？」というようなカフェに出会うことはさほど珍しくなくなりました。そのあたり、指出さんが感じているところはありますか？

指出 例をあげると、有名なのは神奈川の真鶴町。真鶴出版^[6]の川口さんや来住（きし）さんたちも、まちの魅力を伝えていて素晴らしいし、歩いているだけでおしゃれな気分にさせてくれます。あと、丹波篠山市（兵庫）も、元々の街並みをうまくリノベーションした飲食店などが揃い、しかも大阪や神戸からも1時間程度で行きやすい。素敵だと感じるまちはどこも、歩く人たちが増えるようなまちづくりをしていて、素晴らしいと思います。

島原 そういった場所というのは、指出さんがおっしゃる「関係案内所」に近いような印象があるのですが、どうでしょうか？

指出 確かにそうですね。関係案内所というのは観光案内所をもじった造語ですが、人ととの関係を案内する場所があればいいなというのが出発点でした。まちを歩いているだけでは限られる人の出会いも、誰かと出会いたい、面白い何かと出合いたいというみ

んながいる場所があれば、何かしらの縁が生まれやすくなるだろうと。そういう場所が増えるといいなと思っています。いまではゲストハウスなどでも「関係案内所」と看板で掲げてくれるような場所も生まれてきていて、ありがたい限りです。

島原 そうそう、ゲストハウスは単に宿泊施設というだけでなく、関係案内所としても大きな役割を果たしていますね。

指出 ほかにも、2022年にオーブンした神戸の「NATURE STUDIO（ネイチャー スタジオ）」^[7]は、廃校をリノベーション活用した複合施設です。水族館や校庭跡にエディブルガーデン、ビール工房や神戸で人気の飲食店などがあり、多様な人が集まる仕掛けとなっています。ここは、大型施設ですが観光というよりは地域のことを知ろう、コミュニティを大事にしようというようなメッセージが伝わるつくりになっていて、この人の動きを見ていると、昔のように小さなところで関係性が紡がれるというところから、わりと大きな空間でも人は人と出会って関係性をつくりたがっている、つまり関係案内所は大型化している気がします。だとすると、真鶴町や丹波篠山のまち全体がそうであるように、空間として区切られてなくてもいい。まちが出会いの創発の場所になり、関係案内所としての市町村が生まれていっているのは確かですね。

島原 「関係案内所としての市町村」というのは希望につながりますね。

指出 いま僕は、福島県郡山市の「こおりやま街の学校」^[8]という市民大学の学校長を務めています、この取り組みの中からもシーシャカフェなどいろんなお店やつながりが生まれ始めています。まち全体を関係案内所にする、このまちが好きだから伝えようとする、それを実現できる場をつくった郡山市は正解だったと思います。

島原 移住・定住や関係人口を呼び込むだけでなく、地域のことを学べる、発信できる、新しい人と出会える場があることは、地元の人

にとってもいいことですね。

幸せに暮らすということ、Well-beingへ

島原 地方創生事業である「内閣府まち・ひと・しごと創生本部」が2014年からなので、そろそろ10年となります。人口増を目標としてしまっているので、正直、評価しようとすると厳しい面もあります。けれど、ここ最近はローカルのWell-beingには非常に目が向いてきた感覚があります。

指出 ありますね。消滅可能性都市への反発心を燃やすところから、落ち着いたフェーズに変わりました。ノストラダムスの大予言みたいに1999年過ぎたけど大丈夫だったみたいに、冷静に戻ったというか（笑）。加えて、人口減対策と同時に「幸せに暮らす」というところにテーマが移ったのは確かじゃないでしょうか。自分たちにとっての幸せって何だろう？と考えた結果、地域に関わる人たちで何か



[5] 上勝；日本で初めてゼロ・ウェイスト宣言を掲げる徳島県上勝町。RISE & WIN Brewing Co.は上勝町に拠点を構えクラフトビールの製造販売をするほか、廃材を利用した醸造所やレストラン、宿泊施設など、上勝町の魅力とともにゼロ・ウェイストアクションを体感できる複合施設の運営にも力を入れている。

[6] 真鶴出版；神奈川県足柄下郡真鶴町にある「泊まれる出版社」。古民家を出版社×ゲストハウスとして運営。地域情報を発信するとともに、ゲストハウス宿泊者とまち歩きをしてリアルにその魅力を伝えている。オーナーの川口瞬さんと来住友美さんは2015年に移住してきた。ちなみに真鶴町は「美の条例（美の基準）」によりリゾート開発から逃れ、昔ながらの景観を守ったことで知られる。

[7] 神戸の「NATURE STUDIO（ネイチャー スタジオ）」；代表でプロデューサーも務める村上豪英さんはソーシャル系大学「神戸モトマチ大学」の設立者である。自然と人・人と人のつながりを生むコミュニティ施設として、「学ぶ」・「食べる」・「暮らす」をテーマとした店舗や施設が揃い、学童や保育所、就労支援施設もある。

[8] こおりやま街の学校；「郡山の街なかをキャンパスとして、地域づくりなどの考え方やノウハウを座学と実践によって身につける」ことをテーマに福島県郡山市が2020年に開校し、今年で4期目。1期から指出さんが校長を務めている。

まちの幸せは個人の幸せに ダイレクトにつながっている。 このことに向き合ったほうが いいタイミングじゃないでしょうか。

をできる仕組みを考えたり、誇りになる産業を生み出すという方向になった。たとえば、長野県の根羽村では、間伐材で繊維をつくる技術でアパレルを展開しようとしています^[9]。このように、人口が減っていくことを危機的な状況であると認識する中でも、楽しめること、希望を持てることをどうつくるかを考え始めているところはあります。「有事」の中でも、一番いい最適な幸せを勝ち得る方法をどう考えたらいいのか、というところに地方創生もフェーズが移ったのかなという感じがします。

島原 誇りになる産業はとても大事ですね。

指出 最近出会っていいなと思ったのは、京都の与謝野町でクラフトビールをつくっている濱田祐太さんです^[10]。以前、「指出さん、僕ここを買ったんですよ」と言って案内してくれたのが天橋立に近い土地。京都丹後鉄道・与謝野駅の目の前で、まだロープしか張ってなかったその場所で男子4人が堂々と「ここにみんなが集まる店をつくって、そこでクラフトビールを出して、ここから産業が生まれたりするような場所が来年にはできるので見てください！」と。そしてその場所に今年7月、ブルワリーとビールパブをオープンしました。これが希望ですよ。この4人はこのまちが大好きで、楽しくて、好きな土地を取得して、自分たちでバックキャスティングした。駅前だから飲んでもすぐ帰れるし、地元に遊びに来る人も増やせるし、経済も……みたいなことをワクワクしながら考えている。彼らにとっては有事でもなんでもない日常かもしれないけれど、面白いことができる場所として地元の与謝野町があった。この1億2000万人の国の中には、こう考える若い人がたくさんいるのだと。これは希望です。

島原 こういった若者たちが出てこられる環境をつくることも、地方創生の重要な目標にするべきなのかなと思います。

指出 それは大きく感じます。むしろ新しいものを生み出すことをサポートするのが次の仕事なのかもしれません。人口減少対策よりも、こういうカッコイイ仕事を地域に増やしていくが結果的には巡りめぐって「あのまち、イケてるじゃん」となるのではないですか。

島原 いま、「カッコイイ仕事」っておっしゃったけど、僕も同じことを考えてました！言葉がピタッと来るものがなくてモヤモヤしていますが、つまり、彼らって「おしゃれ」です。『ソトコト』に紹介され

[写真左] 群馬県庁の「ソーシャルマルシェ&キッチン GINGHAM（ギンガム）」。マルシェとキッチンエリアを備え、中央の人工芝の丘では子どもを遊ばせたり31階からの眺望を楽しんだり。「ギンガムチエクのように老若男女、誰にも似合って、愛されてほしい」とプロデュース＆運営をする指出さん。[写真右] 役目を終えた桐箪笥や薬局棚などからつくれた屋台を使って小さなお店を始めてみることもできる「ゴッコ屋台」。ネーミングにもワクワク。

ている方々も、着ているものがハイブランドとかではなくても、彼らのトーン＆マナーをどう表現するかというと「おしゃれ」なんですよ。おしゃれであることは地方創生にとっても大事な要素ですよね。

指出 僕は常々、「地方創生の中で一番大事なことは何か」という質問には、単刀直入に一言、「若い人がまちを歩くようになったらそれでいいのではないか」と答えます。流行りの派手なTシャツを着ている若者が、日本の、それこそ司馬遼太郎さんが愛した『街道をゆく』みたいな古いまちを歩いている。重厚さの中に軽やかさが入ってくるとそれだけで変わるんです。ポップさが増すというのかな。地元のお父さん、お母さんに若い皆さんを紹介すると、「なんかまちがパッと明るくなつてよかったです」などといふうにお褒めの言葉をいただきます。そう考えると、幸せや希望の尺度にはグラデーションがあって、名を成すとか、大成するという希望もいいですが、まちを歩いている若い人たちを見て自分も幸せに感じるような、風景に対する希望みたいなものも大事かなと感じます。

島原 そうですね。おしゃれな若者がまちを歩いているのを見かけると、「このまちはまだ死んでいない」と思える、一つの大きな現象じゃないかなと思います。

指出 そういうまちを調べると、理由があることが多いです。政策としてのサポート制度があったり、実際に活動の拠点となる場所を市や町が提供している場合もあるし、ファブラボやリノベーションされたオフィスがあったりとか。あと最近は地域商社や合同会社という形で、若い人たちが地域づくり・まちづくりのプランディングをするということも、行政の理解の元にできたりしています。

島原 「地方には伸びしろしかない」とよく言われますが、それは開き直りでも何でもなく（開き直りでもいいのですが）、特にインバウンドの動きなんかを見ていると、ローカルほど成長の可能性があるのはよく分かります。

指出 僕は国連の作業部会の委員^[11]をしばらく務めていたときがあるのですが、日本での分科会で、いまの日本の環境教育や持続可能なライフスタイル等についてプレゼンしたことがあるんです。フランスやアメリカなどのまちづくり専門家の前で話したのが、新潟の十日町の豪雪地帯を限界集落から脱却させた元・京大の応援団長の話や^[12]、とにかく毎晩パーティーしながらリノベーションしてい



る男の子たちの話とか……。

島原 パーリー建築ですね^[13]。

指出 それが、スタンディングオベーションだったんです。「エキサイティングだった、日本にこんな若い人たちがいるということを知らなかった、持続可能な暮らしに若者たちが貢献している、それに何かエキゾチックだし」……海外の方の反応がものすごい興奮で、ためになったかどうかは置いといて、彼らには刺激的な風景に映ったことが面白いと思いました。

島原 本当にローカルは成長可能性がすごく大きいことに、日本人自身が気づくべきです。

若者がローカルを目指すワケ

島原 指出さんは全国各地のローカルを巡って、元気なローカルヒーロー、ヒロインが起こす変化を見続けていらっしゃいます。各地で面白いプロジェクトを起こしている、推進しているプレイヤーは、その地域から生まれるのか、外からやってくるのか？

指出 両方ですね。半分半分です。先ほど話に出た京都の濱田さんは地元ですし、岩手の千葉さんは移住者です。

島原 変化の元となるローカルヒーロー、ヒロインは別に地元出身者と限らなくてもいいし、移住者でも関係人口でもよいということですね。

指出 そうですね。いまは個人で何かをやるより、やはりコミュニティが大事になります。若い子たちはコミュニティベースな働き方、

暮らしが好きなんだと思いますが、その中でひとりでも変化を生むと結果的にムーブメントにはなりやすいです。

島原 私の身近でも関係人口として地方に関わっている人を見ていると、彼らは地方に行って仲間とつながることを求めているような気がします。

指出 そうですね、僕は、東京からローカルに行くみんなは、「私が個人を認めてもらえるから」というのが大きな理由だと思っていたが、最近もうひとつ、「もう一人の自分をつくれるから」ではないかと考えています。僕は東京にワンルームを借りることで匿名性や仮名性が得られると思った世代ですが、逆に、若い子たちはローカルへ行く。中山間地域のコミュニティに出会って、自分は話し下手だと思っていた子が、「●●さんっておしゃべり上手だね」と言われて、そこではうまく話せるとか。そういう匿名性、仮名性みたいなものの心地がいいので、地域で活動している可能性もあるのかなという気がしています。

島原 たとえば東京での仕事や暮らしが本業の顔であるとすれば、それとはちょっと違う別のキャラで活動できるのがローカルということですか。

指出 そう思います。僕自身も東京と神戸だと多少は役割が違いますね。東京にいるとやはり仕事がメインですが、神戸に行くと「神戸に引っ越してきた指出さん」みたいな（笑）。両方が補完し合っているのです。東京と神戸のどちらにも補完性があって、自分がやりたかったことが“まろび出て”くるというか。一方だけではできなかつたことが、ふたつのまちにいることで両方ともでき始めていることを考えると、若い人たちが地域に関わっていることは、何かを実現する

[9] 間伐材から繊維をつくる；大阪にある（株）和紙の布が開発した、国産間伐材を用いた和紙でつくる繊維素材「木糸（もくいと）」。長野県根羽村と根羽村森林組合は同社の協力のもと、根羽村産木糸を使用したフェイスタオルを発売。徳島県上勝町の企業も加わり「木の糸コンソーシアム」を立ち上げ、新規ビジネスの可能性を探っている。

[10] 濱田祐太さん；『ソトコト』2023年1月号「ローカルヒーロー・ローカルヒロインU30」特集に登場。2019年ベンチャー企業「ローカルフラッグ」を立ち上げ、現在はメンバーが4人。地域プロデュース事業とクラフトビール事業などを手掛ける。2020年に誕生したクラフトビールの名前はその名も「ASOBI」。

[11] 国連の作業部会の委員；国連持続可能な消費と生産10年計画枠組み(10YFP)「持続可能なライフスタイル及び教育(SLE)」プログラム作業部会委員。

[12] 京大の応援団長の話；多田朋朗さん。2010年に当時6世帯13名の限界集落だった池谷集落に家族で移住し、応援団仕込みの不屈の精神と培ってきたビジネスセンスをもって見事、限界集落から脱却させた。

[13] パーリー建築；パーティーをしながら全国各地の空き家を改修するパーティー建築の活動はメディアにも取り上げられた。第一人者の宮原翔太郎さんは鳥取に移住し、建設会社の副棟梁として今も関係人口として活躍中。

ための、ひとつの補完性のある行動だと思います。

島原 関係人口としての彼らは、今後も増えていくとお考えでしょうか。

指出 『ソトコト』では、2012年以降に日本各地の若い人を取り上げるようになりましたが、最初はすごく心配していて……。

島原 ネタが尽きてしまうことを？

指出 はい、でもそれは杞憂でした。全体的に地方の元気な若者は増えている感じます。震災後のローカルを盛り上げた若者の中には、すでにご家庭を持っている人も多くて、地域×教育といった活動もあります。もうひとつ若い世代は、濱田さんたちのように新しくビジネスを立ち上げる。若い世代のローカルが好きな人の多くが、プロジェクトやビジネスに参画しているというのは感じますね。

5年後、10年後の幸せ

— わくわくできているか —

島原 私は地方創生をテーマにした一連の報告書で、人口は選ばれた結果であると主張してきました。人口の頭数を目的としている限り地方創生で勝つところは少ない。地方創生もそろそろ新しいフェーズが必要というか、本当に目指すべきものが見えてこないといけないと思います。

指出 消滅可能性都市が日本創成会議で発表されてからそろそろ10年経ちます。下げるまらない人口減少を予測された島根県の海士町（あまちょう）^[14]は、地域消滅対策として様々な手を打った結果、現在、人口は高止まっています。データに対して悲観的になるだけではなく、対策を練っていけば未来は変わるという、何かしらの希望を持たないとその高止まりや変化は起きなかったはずです。自分たちのまちの未来、もっと小さく言えば個人として5年後10年後どうなっていったいのか。自分の幸せとは何かを考えることと、人口が減っていく地域で暮らしていくことは実はすごく密接に結びつ

いていて、まちの幸せは個人の幸せにダイレクトにつながっています。このことに向き合ったほうがいいタイミングじゃないでしょうか。

島原 最後に、指出さん自身がWell-beingや希望ということに関して、いま進めている、面白がれるプロジェクトなどあればぜひお聞かせください。

指出 いまね、群馬県庁31階をプロデュースしているんです。これが面白くて。

島原 県庁ですか。

指出 群馬県庁って、日本で一番高い県庁舎なんです。31階と32階が展望広場になっていて、32階はすでに3年前に「NETSUGEN」という、イノベーターを生み出す場所になったのですが、31階をまた違った人たちが集まれる場所にしたいと依頼を受けて空間プロデュースをさせてもらいました。「GINGHAM(ギンガム)」という、“空の上にまちをつくる”というコンセプトです。マルシェとキッチンのエリアがあって、廃材からつくった屋台が並んでいて。誰でも自由に使える場所ですが、ゆくゆくは飲食をやりたい、子どものための教室を開きたい、という人たちが集まって会える場になればと思う、わりとやわらかいインキュベーション施設です。

島原 空間プロデュースだけでなく、運営にも関わられているのでしょうか？

指出 はい、運営もやっています。ゆくゆくはカフェバーを開きたいとか、パートナーと農家民宿をつくりたいなど考えるみんなに、ここでコミュニティマネージャーとして経験値を積んでもらえればと考えています。今日、地域と希望について話していて、このフロアはまさにみんなの希望が生み出される場としてつくられたのだなと、改めて感じましたね。

島原 そこから広がる未来が楽しみな取り組みですね。今日は、全国を飛び回ってローカルの動きにずっと伴走してきた指出さんこそのお話をたくさんお聞かせいただきました。お忙しいところどうもありがとうございました。関係案内所がますます増えていくことを楽しみにしています。

[14] 島根県の海士町；島根県隠岐郡海士町。「ないものはない」宣言をし、子育て支援や、教育、特産ブランド化など多方面で改革を実施。リターン移住者獲得に成功し、約2400人の居住者のうち、2割は移住者とされる。

interview
special

02

リノベーションまちづくりのリアル



153pで紹介する-morineki-（モリネキ）でのひとコマ。住宅エリアの中庭に面したポーチから顔を出すとすぐにご近所さんと触れ合えるオーブンなつくり。高齢者やファミリーなどさまざまな住民たちの交流も盛んになったという。

脱・人口増減論

「まちづくりは、地域のポテンシャル探しだ」

未来へつなぐまちづくりとは？ 地域では何が起こっているのか。

地域活性化ワークショップ「リノベーションスクール」の立ち上げ人のひとりであり、

全国の自治体とともに地方創生、市街地や団地などの地域再生プロジェクトを牽引、

自らも家業の不動産賃貸管理業の3代目である（株）ブルースタジオの大島芳彦さんに、

まちづくりの「いま」を聞いた。まちづくりはどう変わりつつあるのか。

リノベーションとは何か？……歴史談義（？）からまちづくりの裏側まで、

リアルな話が飛び出した。

聞き手



島原万丈
LIFULL HOME'S 総研 所長

話をうかがった人



大島芳彦さん

株式会社ブルースタジオ 専務取締役／クリエティブディレクター

おおしま・よしひこ／1970年東京生まれ。2000年ブルースタジオ一級建築士事務所としてリノベーション事業をスタート。その業務範囲は建築企画・設計、ランドスケープデザイン、コンサルティング、プロパティーマネジメント、プランディングと多岐にわたる。武蔵野美術大学造形学部建築学科客員教授、（一社）リノベーション協議会理事副会長、（一社）日本まちやど協会理事など肩書は書ききれないほど。団地再生プロジェクト「ホシノタニ団地」で2016年度グッドデザイン金賞（経済産業大臣賞）受賞、「北条まちづくりプロジェクト-morineki-」で令和4年度 都市景観大賞「都市空間部門大賞（国土交通大臣賞）」を受賞、2015年「リノベーションスクールを通じた人材育成と地域再生事業」で建築学会教育賞受賞ほか受賞歴多数。多方面にわたる活動やnoteの記事など読み応えたっぷりのブルースタジオサイトへ <https://www.bluestudio.jp/>

リノベーションスクール／リノベーションまちづくりとは？

リノベーションスクールとは 「まちなかに実在する遊休不動産（空き家や空き店舗、空きビル、空き地、使われていない公共空間など）を対象とし、エリア再生のためのビジネスプランを創り出す短期集中の実践型スクール」※新たなまちづくりを目指す民間プレイヤーと不動産オーナー、行政の三者によって取り組まれる。

リノベーションまちづくりとは、「今ある資産を活用して自治体の都市・地域経営課題を解決していくこと」※人口減少・高齢化など地域が抱える課題に有効な手段である。スクール、まちづくりの両者ともに、都市の規模に関わらずエリアごとの特色を生かした取り組みが多方面で進行中。詳細は本文にて。

※(株)リノベリングのHPより

量より質のリノベーションまちづくり

島原万丈（以下、島原） 大島さんに東京でお会いできるなんて、ほんとに珍しいことですよね。ブルースタジオとしてもリノベーションスクールでも、地方に行かれているほうが多いというイメージです。しかも、大都市から小さいまちまで。ということで、「リノベーションまちづくり」を中心にはじめたいです。まず、政府が旗を振って進めている地方創生事業ですが、人口増だけを目的にしていて人口の奪い合いに過ぎないように思えますが、この点はどのように見ておられますか。

大島芳彦さん（以下、大島） 実際に、民間やリノベーションまちづくりに関わる仕事をしているときに、人口増が直接的な目標になることは、あまりないと言えます。行政にとっては、そのまま税収に影響するのでKPIとしては気にしているだろうけど、その地域に暮らしている人には、人口の増減はあまり実感がない。人口が増えても、中心市街地が空洞化していたら寂しく映るし、新興住宅地が増えたとしても、暮らしている人にはあまり実感がないのです。

島原 ただ、新しい場所で店を始めようとすると、地方のまちでは「ここにそんなマーケットはない」などの声が出ることが多い。マーケットという感覚はどうですか？

大島 たしかに、商店街の人たちはそういう発想かもしれません。商店街はたくさんの人で賑わってこそ商店街という意識から、人が歩いていなければマーケットとして成り立っていないと考えるのでしょう。リノベーションスクールにおいても、「中心市街地の活性化」や「空き家・空き店舗の解消」という分かりやすい言葉が表立つので、地域の人たちはそれが改善されることを本質的には期待します。「リノベーションスクールを数回やってきたけど、まだ人は戻ってきてないよね」と言う人も多いけれど、実際にはちょこちょこ通りにJターン・Lターン組のいい店ができていたりする。確かに、店やアクセビティの数、価値観を共有する仲間が増えていく数量的な増加はい

いことだけれど、量だけが必要なわけではなく、その「質」が上がることが大切だと感じています。

島原 リノベーションスクールは行政が主催することが多いと思うのですが、やはり行政としては、空き店舗の解消や中心市街地活性化の達成が第一で、いまおしゃった質の向上より、通行人数が増えたとか減ったということに一喜一憂しているように見えます。そのような数的目標に対して、リノベーションスクールではどのように折り合いをつけているのでしょうか。

大島 リノベーションスクールも人口数万人から数十万人までいろんな規模のまちでやっていて、たとえば北九州市は政令指定都市ですよね。

島原 人口約90万人の大都市ですね。

大島 北九州市でいえば、小倉の目抜き通りだと、かつての川のように人が流れる商店街の復活や空き店舗の減少を期待されました。たとえば、小倉魚町地区でのリノベーションまちづくりは、そういう意味においては成功したとみています^[1]。これまで手掛けたまちづくりでいうと、和歌山市（人口約36万人）はそこそこ大規模な都市なので、人が戻るという期待値は高かったし、反対に、人口が20万人程度の徳島市や鳥取市になると、そこまでの状況は期待しない。ただ、むしろ小さな規模のまちのほうが、実際に店舗数は増えても居なくとも、リノベーションスクールを通じて生まれる人と人のつながりや、家守会社^[2]のような組織化されたものができることに達成感を感じているように見えます。何人増えたという数字だけでなく、その過程も含めての報告書が自治体にあげられるということが多く、イベント開催に対する活力も生まれています。

島原 イベントなどをやる活力というのは、「ここでは何かを始める」という前向きさがあって、やはり希望というテーマにも重なる、大切なことだと思います。

大島 そう、大切なのは、規模は小さくても仲間や自分と価値観をともにする人たちがいるという確信があることです。商店街イベントといえば、商店街組織が補助金を使ってやることが一般的で、結局、



毎回違ったテーマも楽しい和歌山市の「てとこと市」。開催情報は、HPやSNSで告知される。

どれだけの人が来たかという数字で答えを出したがります。集まつて楽しいからやっているわけじゃない。けれども、手づくりのイベントは、意味が根本的に違うのでイベント自体に流れている空気感も当然、違うはずです。たとえ会場は商店街であっても、です。

島原 マルシェイベントや手づくりのイベントは全国で開催されていて、いい雰囲気だと感じることが多いです。

大島 そういうイベント自体が、日常生活の中で期待している楽しさや自己実現を体感できる場だと思うので、マーケットイベントの質の高さは、その地域の民度に反映しているなど感じます。

島原 質の高さと同時に、受け取る側の民度というのも大切なキーワードですね。

大島 最近いいなと思ったのは、和歌山市にある本町公園で毎月第2日曜日に行われている「てとこと市」です。紀州まちづくり舎の吉川誠人さんという方が、元々は商店街で行っていたイベントをいったん終了したあと、場所とイベント名を変えて「てとこと市」として再生させました。なにより、商店街イベント時代に培ってきた出展者たちのつながりが強くて、集客力もあるし、出店者の数も増えて定着しています。手づくり・手仕事にこだわったテーマで、すごく質が高いし、そういう人たちの輪がどんどん広がっているところが、和歌山は民度が高いなと思うわけです。出店者の人たちも、いつかどこかで自分のお店を持っているだろうな、と想像させるような。

プライドを失ったまち

島原 未来につながるワクワク感がありますね。リノベーションス

クールは何度も見学していますが、何かを始めたいと手を上げる人たちが出てくると、「ここにもまちづくりに前向きな人たちがいたんだ」という希望が持てます。それは小倉でも感じましたけれど、元気にするのはやはり中心市街地からということに意味があるのでしょうか。

大島 実際、地方は車社会なので場所は問わないんです。ただ、歩いて複数のものを同時に体験できる、直感的に理解できるという点で、中心市街地に集まっていたほうが都合がいい。連鎖反応が起きやすいのです。もともとウォーカブルなのが商店街なので、そこで何かを始めようというのは理に適っています。もちろん、実際は何かを始めるのに場所は問わない、田んぼの真ん中でも農家の納屋でもいいと思います。大事なことは連鎖反応によって魅力的な「エリア」をつくるイメージです。

島原 中心市街地では連鎖反応が生まれやすい。確かに、リノベーションまちづくりの現場を歩いてみると、店などが増えているという実感が湧いてきます。外から来た人間でも何かが動き出したなと感じ取れる変化はありますが、やはり地元の人も同じ感覚なのでしょうか。

大島 そうですね。ただ、まちづくりはプレイヤーがいるだけでなく、不動産オーナーも呼応していないと連鎖反応は起きづらい。不動産オーナー側にあっても、そもそも見たこともない人間に場を提供することで素晴らしいことが起こるなんて想像もできないことです。まずは、誰かが実践してみて、それが他の不動産オーナーたちにハッピーになったと映れば、じゃあうちも……と連鎖するわけです。誰かが最初にやり始めることが大事です。

島原 ということは、リノベーションスクール自体がファーストペ

[1] 小倉魚町地区でのリノベーションまちづくり：北九州市小倉地区の魚町商店街エリアでは2011年「小倉家守（やもり）構想」を公民連携により策定。リノベーションスクールの開催からスクール案件の事業化などのエリア再生に取り組んだ結果、通行量の増加など目に見える成果が生まれた。

[2] 家守会社：家守（やもり）とは江戸時代の長屋を管理する人のこと。地主や家主に代わって土地や建物を管理し店子の相談に乗るなど、まちの維持管理を担っていた。この仕組みを現代によみがえらせたのが「現代版家守」。民間の「家守会社」を設立し、まちづくりの企画運営やリノベーション投資、創業支援などさまざまな活動を行う。

希望がないというのは

「プライドを失っている」という状態。

これはどんな地方都市にも言えること。

[写真左] バス停名は「桜堤上水端「occo」」。緑に囲まれたオープンな空間は、「散歩や帰宅のついでにふらっと立ち寄ることができてひと休みできる、まったく新しいまち」として近隣住民たちのコミュニティの場となっている。[写真右] 土間と軒先で好きなことを表現できるのが「なりわい賃貸住宅」たるゆえん。本屋やプラントショップ、飲食店などが並ぶ。バスを待つ場所から人が集まるまちへ、変貌を遂げた。

ギンの発掘所みたいになっている。そしてその成功体験が連鎖を生むわけですね。

大島 それが中心市街地をひとつのターゲットにする理由です。それ以外にはどんなところでまちづくりリノベーション的な連鎖が起きるか。実は、旧家の不動産オーナーがいるというのも、ひとつの共通点なんです。ほとんどの日本のまちには旧家がいるけれども、大地主というほどでもなく、昔からの商家の立ち並ぶまち。たとえば、街道筋の商店街では、小さな規模ながら商店主が不動産大家でもあります。それぞれ事業や不動産の承継問題は抱えていつつ、何もない状況では動きづらい。そこに新しい流れがあると、一気に堰を切ったようにみんなで動けるようになるんです。リノベーションスクールがそのひとつで、僕らスクール側の運営もあえて意識をしてオナー向けのレクチャーを開催したりしているわけです。

島原 商家が連なるまち、商都。確かに旧街道沿いの旧宿場町とか。地域で人のつながりが強いというのはあると思いますが、伝統やしきたりが何より重んじられる、儲けよりメンツが大事というようなところは、寛容性が低いというのは調査データからも読み取れるところで、昔でいう武家が強いところは新しいことを始めづらいイメージもあります。意外と金沢などの北陸のあたりが窮屈なのかなと^[3]。

大島 ただ、武家のまち括りで言うと、意外とそうでないところも多いですよ。僕が担当していたリノベーションまちづくりの現場である、和歌山市や鳥取市、島根の松江市も武家のまちです。おおむね武家のまちは、文化に対する造形が深いというか、洒落た感じがする。だから、リノベーションまちづくりでも、文化的な背景を深く理解して進めないと儲けだけではうまくいかないというのはよくあります。たとえば、松江の和菓子文化。松平不昧公の茶の湯の文化が、いまでも松江には息づいていて、松江の会社では3時のおやつを食べるんです。「ばてばて茶」といって、茶道だけど気取らず、オフィスの給湯室とかでお茶を淹れてごくごく飲むような感じ。3時のお茶の時間を大事にするという一日のリズムの刻み方に、実は伝統が生きているのが面白いです。歴史を大事にしながら、鳥取や松江、和歌山もリノベーションまちづくりはゆるやかに続いている。

島原 大島さんがその土地の歴史や成り立ち、文化に詳しいのは、

地方でのプロジェクトを行うときに、地域の歴史をさかのぼっているからなのですね。そこから何かをすくいあげてコンセプトにつなげていくという作業をされていますが、歴史的背景を取り上げるのは、リノベーションまちづくりにおいて重要な意味がありますか。

大島 すごく大事ですね。今回のテーマである「希望」で言えば、希望がないというのはつまり「プライドを失っている」という状態で、これはどの地方都市にも言えることです。「うちのまちには何もないんだ。若い奴らは出でていって帰ってこない」なんて、口をそろえて同じことを言います。プライドを失っているというのは、足りないものだらけの状態です。この、量的な劣等感を味わっている中で、どうしたら地域の人にプライドを取り戻してもらえるか……。ということを考えると、歴史や文化は一番プライドを取り戻しやすいものだと思います。

島原 確かにそう思います。

大島 ストレートな歴史的事実ではなくて、だからこそ培われた習慣や風習に落とし込む。松江の「ばてばて茶」のように、自分たちの習慣のルーツにある歴史的なことは意外と地元の人でも知らないので、僕らのような外から来た人間が調べて整理して伝えると、それがプライドの拠り所になることもあります。

まちの価値を再評価する グランドデザインが描けるか

島原 地域の歴史的な固有性がプライドにつながるのは理解できます。逆に、量的な物差ししか持っていないと、何をやってもだめだとなってしまい、諦めてしまうのは非常に残念に思います。そんな状況でも何か、まちづくりを手掛ける中で面白い動きはありますか？

大島 ブルースタジオとしては、ここ5年～10年くらいは「グランドデザイン」という仕事が多くなっています。

島原 まちの？

大島 そう。モノとしては企業が所有する資産、いわゆる敷地・建物ですが、いきなり活用方法を決めるのではなく、まずは、それらが



ある「まち全体の価値はなんなのか」から考えるのです。いわゆる、エリアビジョン、グランドデザインです。たとえば、不動産だけでは市場価値がないのは明らかな場合、オーナーは諦めてしまう。けれども、まちの可能性にその不動産が寄与できることがあるはずです。可能性があるなら、まちのポテンシャルを知りたい。その上で何をするか考える。いきなりホテルや賃貸住宅を建てるのではなくて、まずはまちのポテンシャルをはっきりさせる、ビジョンを描くという仕事が増えています。

島原 そこで、まちの歴史なども調べて提案するわけですね。

大島 僕が掘り葉掘り聞いたり、リサーチしたり、まち歩きしたりして整理して、まちのポテンシャルについてレポートにするわけです。状況も鑑みて、不動産活用の方向性をいくつか指し示す。そうすると、何をやっていいかが見えてくる。そこから、建築として何をやるかなど、複数案に広げて検討が始まります。小田急バスとの事業「hocco」^[4]もそうでした。電鉄会社をはじめ、土地建物といった資産を所持する会社は多いですが、都心ならまだしも、郊外や地方の資産の場合はどこから手をつけるべきか、どうしていいか分からないので放置されていることもあります。そんな時は、まずポートフォリオを全部開示してもらって、そこから不動産活用のビジョンとしてどうあるべきかを考えていきます。たとえば、鉄道会社なら沿線の人口、乗降利用者数が影響するので、テコ入れすべき箇所がエリアによって見えてきます。

島原 「hocco」の場合の事業提案においては、どのようなところがポイントだったと考えますか？

大島 他の候補案もある中で、僕たちのほうからグランドデザインを提示して事業を提案しました。グランドデザインがあれば、事業主は社会やマーケットに対してアピールすべき点が分かると同時に、

そこに住む人や商売を始めたい人にも、何か面白いことが実現しそうだと、商売が成り立つんじないか、そういうまちだったら住みたいと思えます。つまりは、シティプロモーションと一緒にですが、それをきちんとやることで自らが創りうるオンリーワンのプライドを取り戻せたのではないかでしょうか。たとえば、高度経済成長期から半世紀以上が経ちましたがその間なんの処置もなく放置されたような土地も、いまのタイミングにおいては、空いたからといってただ単にリーシングすればいいのではなくて、エリアの価値をリサーチしなおすことが必要です。たとえば団地だと、半世紀前の価値は新しいことが魅力だったけれど、いまでは3世代の家族が住み継いだことが価値となることもある。半世紀という時間の価値をもう一度振り返ることで発掘されるそれぞれの個性を、もう一度検証しありのビジョンやグランドデザインをつくりなおすというのは、リノベーションまちづくりと一緒にだと思います。

まちづくり世代論

島原 よくある、活性化のために巨大なビルを建てて、テナントリーシングに苦労して、結局赤字になるというものとは、そもそも発想のスタートが違いますね。さきほどの連鎖反応が起こるという話も含めて、リノベーションスクールを行っている中でいま大島さんが注目しているまちはありますか？

大島 連鎖反応は各所で起こっていますが、最近では広島の呉市かな。市役所通りと呼ばれる、100メートル満たないような通りに連鎖的に店ができ始めています。飲食や物販も含めて様々な店が生まれているというのはあるものの、呉は平成の30年間で10万人も

[3]北陸あたりが窮屈；当総研の『地方創生のファクターX』(2021年)の調査データでは、寛容性総合指標において、47都道府県中「富山県45位」「新潟県38位」「福井県37位」「石川県35位」と北陸地方が低調だった。

[4]hocco；2021年10月に小田急バス（株）が開業した複合施設「hocco（ホッコ）」。JR 武蔵境駅から小田急バスで12分、終点「桜堤折返場」として利用していた場所を開発。住まいが店やアトリエになる土間スペースを設けた住居兼店舗の「なりわい賃貸住宅」を中心にキッチンカー出店やイベント開催などもあり、景色は一変した。開発の企画・設計監理は（株）ブルースタジオ。

人口が減っている上に、令和になってからの製鉄所の閉鎖などなかなか厳しい状況があります。しかし大都市としての歴史は明治期以降と実は浅く、これも独特な街の文脈で印象的です^[5]。

島原 もともとは軍港でしたかね。

大島 そう、明治に入って海軍の鎮守府ができてから人口が爆発的に増えたものの、その前は静かな農漁村集落のような地域でした。そうすると一族も3代遡ったら出身は別のまち。つまり呉のまちはフロンティア気質があるので個性の強い人はいるけれど、意外とみんな独自の視点でまちを考えているから、なかなかまちづくりの戦略会議のような場でも各方面から参加する委員たちのコンセンサスを得づらい(笑)。でも、センシュアスで面白いまちなんです。

島原 これからに期待ですね。あと、リノベーションスクールなどで地域に関わっている中で気づくことなどありますか。

大島 面白いと思うのは世代の話。多くのまちでは高度経済成長期に商店街が隆盛を極めたわけです。1960年代、70年代に起業した人たちが圧倒的に多くて、彼らは現在80代、90代、あるいはすでにお亡くなりになっている……まさにそういうタイミングです。そして、50代後半から70代の団塊世代くらいまでを第2世代とすると、この世代が、地方都市だと東京などの都会に出てしまつて不在家主になっているんです。そして、都会で育った第3世代である孫は、意外と自分の家のルーツに関心があるものだから、Uターンで戻ってくることが多いわけです。あるいは親父がUターンすることもある。

島原 確かに、孫世代である20代から30代って、ローカルに興味がある子が多いです。

大島 この世代がローカルに興味を持って、地域に帰るでしょ。けれどその地域には60代、70代の中間世代がスポットと抜けていて、80代のじいさんはあさんしかいない。若者が「新しいことをやりたい」と言っても、世代が一足飛びになってしまって、もう言葉が通じないんです。60代で元気のいい人が1人でもいるまちは、第1世代と第3世代をつなぐことができていますね。

島原 世代をつなぐ通訳となるわけですね。それは、指出さんも同じことをおっしゃっていて、センスを共有できるようなキーパーソンが話や顔をつないでくれるのがすごく大きいと。

大島 そう、地域の名士としての立場も引き継いだ60代は信頼もあり、さらに子ども世代の考えていることもそれなりに理解できるの

で、この世代がいるかいないかで状況は全然違ってしまいます。

島原 世代交代というと、若い人にないでいくという話になりがちですが、意外と中間が大事だということですね。

大島 中間である第2世代がステークホルダーですね。大学で上京して40年以上故郷にいなかった場合、親が亡くなると地縁ももうないし、面倒な資産として地元の不動産は売却してしまう。そうなると地域における位置づけは絶たれるわけです。商店街がシャッター通りというのは、まだ前の世代がほったらかしているだけですが、売つて駐車場になっているというのが、本当にまずい状態でしょう。中間世代がきちんと地域に対する上世代からの意識を引き継いでいくことが、地域らしいまちづくりを継承していくことだと思います。

島原 現在60代、70代である2代目世代は、都会の大学に行ってそのままそこで家族をつくって根を張るケースも多いです。ともすると、地域の希望はどこにあるのでしょうか。

大島 地域のJC（日本青年会議所）でも若い3代目が出てきています。60年代70年代の創業者たちから比べると、じいちゃんと同じことはもう絶対無理、じいちゃんと同じことをやってたら終わってしまうと感じている。若い3代目の世代では、地域の継承者の意識が変わり始めてきているなど感じます。

民間主導のまちづくりへ

島原 地方、地域で変わることがかなり意識されている。さて、大島さんはこれからも地方の仕事は増えていきそうですか？

大島 そうですね。「まちづくり」といった漠然とした言い方は、昔は行政の言葉だった気がするけれど、今は民間のある一定規模以上の資産を持っている人、たとえば地主などもまちづくりを意識しているし、自分たちが果たさないといけない役割みたいなものを感じていると思います。地方都市で多いのは、企業としての地主。つまり、製鉄会社や造船業といった大企業は、これまでまちをつくってきたわけです。労働者を集めて社宅をドドーンと建てるとき、それに続いて民間で団地開発も起こるという、まちの形成のきっかけになっていた。それが、産業構造も変わって、それらを処分しなければいけないという時代です。地域住民は、何が起きるか戦々恐々と見守っているわけだから、昔みたいにただ単に高く買ってくれるデベロッパー



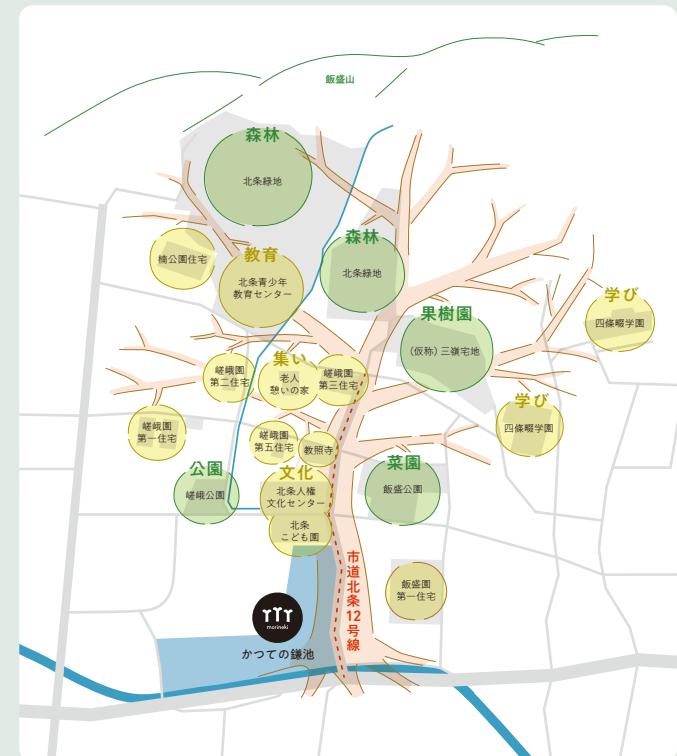
に売るというのは許されないので。そこで、まちづくりということを考えざるを得なくなっている。その際に、先に言ったグランドデザイン、大きな絵を描くことから始めることが重要です。企業としての社会的な責任を果たすことを求められるし、SDGsの観点からも、地方に資産を持つ企業は「まちづくり」を考えなければいけない流れになっています。

島原 そう考えると、清水義次さんがやられているリノベーションスクール@浜松（企業版）が面白いですよね。地域企業がその土地で何かしたいという思いを集めの仕組みはいいなと感じます。これから地域、地方のまちづくりには、旧家商家や地元企業などが重要な役割を果たすということですね。

大島 そう、これからは行政に限らず、それらがまちづくりの一端を担うと思います。たとえば、大東市の市営住宅建替プロジェクトを核とした「北条まちづくりプロジェクト -morineki- (モリネキ)」^[6]は、大東市が設立した民間事業会社が主導し民間企業を巻き込んだ公民連携事業です。このプロジェクトで僕たちが関わったのは、まずグランドデザインを構築して市民や社会に対してエリアのビジョンを提示することです。多角的なリサーチの結果から周辺エリアの潜在価値を発掘し、再編集し、地域の人も驚くような絵を描き、このエリアが近い将来に目指すべきビジョンを示したんです。それが「北条の樹」です。このビジョンに賛同した大阪堀江のアパレルメーカー「ノースオブジェクト」や大阪交野のトレインランニングショッピング「SOTOASO」が基本設計以前の事業化初期段階からプロジェクトチームとして名乗りをあげ、北条のまちづくりで自分たちが果たす役割について、事業主体や僕ら設計者と深く協議できたことも大きかったです。

島原 ビジョンを示すことは重要ですね。それと比べると、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は、すべての自治体がその取り組みを

生駒山系の山並みと飯盛山の豊かな森を背景にしたmorineki。公園エリア（もりねき広場）を中心に住宅エリアと商業施設エリアが広がる。飯盛山には戦国時代の武将・三好長慶ゆかりの「飯盛城跡」があり、豊かな自然と歴史的背景でトレッキングやトレーリランなどでも人気。これらの地理的、歴史的特徴を生かして考案されたのがmorinekiプロジェクトだ。



ブルースタジオが示したビジョン「北条の樹」。市道北条12号線を大樹の幹に見立て、権現川の恵みを受けながら枝葉を伸ばした先には、地域のさまざまなアクティビティが展開するという、大胆なアイデア。大島氏曰く「東高野街道筋に形作られた歴史のある農村集落だった」というように、歴史や自然、文化の背景に理解の深い大島氏ならではのグランドデザインだ。（画像提供／（株）コーミン）

[5] 奥；広島県吳市。大島さんがスクールマスターを務める「リノベーションスクール@吳」と大島さんが座長を務める「吳リノベーションまちづくり戦略会議」が目下進行中。
[6] morineki (モリネキ)；大阪府大東市の「北条まちづくりプロジェクト」のスタートアップ事業として市営住宅の跡地に開発した。全国初の官民連携による市営住宅の建替え・再開発プロジェクトとしても注目され、公園や市の借り上げ住宅のほか、民間企業のオフィスや店舗を誘致。住民だけではなく多様な人々に向けたまちとなった。設計監理はブルースタジオ・石本建築事務所設計監理共同体。令和4年度都市景観大賞【都市空間部門大賞（国土交通大臣賞）】を受賞。

大切なのは人に会って、 まちの真のポテンシャルを 探ることです。



策定して各自でつくっているのですが、内容はどこも同じものばかりです。大島さんのグランドデザイン、ビジョンづくりのポイントを、ぜひ知りたいのですが。

大島 まちづくりのコンサルに近い仕事を僕たちはしているけど、ほかのコンサルと圧倒的に違うのは、「皆さまの意見を聞いてまとめる」というプロセスをあまり重要視していないということ(笑)。こっちでまず勝手にリサーチをさせてもらって、尖った仮説を立て市民にプレゼンをするんです。そうすると「何を見当違いなこと言っているんだ、よそ者のくせに」とたいていは市民の方々に怒られます。けれどもこれが活発な議論のきっかけになります。2割程度でもこの仮説が響く人がいれば、その人たちの意見はどんどん膨らみ市民自らの主体的なアイデアとして波及していくんです。それは僕らが立てた仮説と一緒にならなくてもいい。そして、回数を重ねてくると会場の雰囲気がよくなって、さらにポジティブな人がまた次から参加してくれるようになり、だんだん楽しくなってくるんですよ。大東市のプロジェクトのときも同様のことが起きたけれど、そういう現場では、着地点もポジティブなものになりますね。

島原 プレゼンテーション力も含めて、みんなを前向きに巻き込むのは大島さんの職人芸でもありますけどね(笑)。ただ、これまでのお話で、地域では継承が起こりプレイヤーが変わってきたなど、まちにも新しい芽、変化があるということですが、それをいかに可視化させるかが大事かなと思っています。大島さんはプロジェクトをやられるときに「見せる、可視化する」ということを意識したりしますか。

大島 まず仮説を立てることは大切なのですが、それを実践する能動的な人間が地元に出てこないと、みんな意氣消沈してしまうのは

確かなんです。小さくてもいいから次のアクションが生まれるということを意識していると思います。それは、場合によっては企業による大きなプロジェクトが起きることかもしれないし、ある志を持った人が小さなアクションを起こすというくらいなのかもしれないけれども、ビジョンにのっとった何らかのアクションが起きるということがこの大小を問わず大事だと思います。

リノベーションの定義とは

島原 そこで起こる面白いまちの再生は、クリアランス型のまちづくりではなくて、リノベーションまちづくりが多い気がします。この理由は一体何なのでしょう。

大島 既存建物の利活用をリノベーションと言うのなら、実は僕たちの仕事の中でリノベーションと呼べるプロジェクトは3分の1以下、新しい建物や場をつくっているケースのほうが断然多いんです。けれども、僕自身はそれら全てをリノベーションの視点を持ったプロジェクトだと考えています。僕なりにリノベーションを定義すると、「社会資源の再編集」なんですよ。既存の建造物などの空間資源を活用するのはごく一側面でしかなくて、地域社会に潜んでいる多様な社会資源を掘り起こし、再編集することによって新たな地域価値を生み、地域経営の指針とすることがリノベーションなのです。だから、そういった既存空間活用の可能性も含めた多角的な価値の検証作業をしたうえで、結局は建て替えて新しいビルにする選択もあるし、無理やり既存建物を使うということはしていない、けれど、それはリノベーション(社会資源の再編集)だと思うのです。

島原 エリアの価値をリノベーションするということですよね。社会資源にはコミュニティなど、人的資源も含まれますか。

大島 人もそうだし歴史、自然環境も含まれます。でも、やはり何よりも人的資源の価値が一番大きいと思いますね。その地域にどんな人的資源があるかをはっきり認識することはとても大切なことです。たとえば、高齢化率が50%を超えてるまちは、その数字だけ見たら「ここはもう消滅していくだけだ」と思う人もいるかもしれません



“まちを楽しむ”、そんな発想から生まれた。写真左はhocco、右がmorineki。

い。ただ、実際フタを開けてみると、前期高齢者で元気がいい、経験値も豊かな高齢者がいっぱいいて、そこにはとてつもないポテンシャルが潜んでいるかもしれない。人に出会う機会が少ないと数字ばかりが先走りしてしまうけれど、大切なのは人に会って、まちの真のポテンシャルを探ることです。僕らがリノベーションスクールで意識するのは、いかにして人に対して出てきてもらって、情報や感覚を共有するかということ。講演会や説明会の開催も、市役所ホールばかりじゃなくて団地や商店街でもやってみるなど試みて、いかに人のシャッフルをするかを考えています。

島原 なるほど。だからリアルなのですね。人が大事だけど、一番難しいのも人ですよね。リノベーションまちづくりでは、人とのつながりを大切にされていると思いますが、それは地域社会にどんな影響をおよぼしているのでしょうか？地域住民に変化などありますか？

大島 リノベーションまちづくりって、根本的に「まちを楽しむ」ということですよね。起業してそこで生計を立てて……ではなく、まずはまちを使いこなす、遊び倒すみたいな感覚があることが、まちづくりを継続していくために大事です。リノベーションまちづくりの

現場では、楽しんでいるオーナーも出現してきています。結局は、まちを楽しむという単純な話なのですが。

島原 楽しむ・面白がる。そうすると、そこからいろんなものが生まれてくる、ということですね。

大島 最近あまり開催していないけど、「トレジャーハンティング」^[7]のコンセプトもそうでした。とにかく遊び倒すということでまちの資源、ポテンシャルを知る。面白いまちだということを知る。こういう感覚って。本質的には大事です。

島原 楽しいまちであることは、ここで何かを始められるのではなくかと希望を持てる人たちを生む土壤になっているはずです。

大島 楽しいと思えるからこそ、そのまちに住んでもいいかなと思うわけですね。

島原 楽しみ、遊び倒せと！実際に遊びのプロでもある大島さんらしい言葉で締めていただきました（笑）。ありがとうございます。

写真提供：

株式会社ブルースタジオ（P147／P151／P153／P155）

株式会社紀州まちづくり舎（P149）

[7] トレジャーハンティング：リノベーションスクールの活動の一環として行われていた「まちのトレジャーハンティング」。まち歩き、ユニットワークを通じてまちの魅力、潜在能力を見つけ出す、まさにお宝探し企画。

寄稿

市民の希望をつくる行政

林・小野・有理

有理舎主宰・前四條畷市副市長



Profile

はやし・おの・ゆうり／大阪生まれ、奈良育ち。株式会社リクルートに入社後、住宅情報部署にて、営業・企画・編集を経て『suumoマガジン』編集長に。業務の傍ら、リクルート住まい研究所（旧 住宅総研）で研究・執筆にも携わる。退社後、リノベーションまちづくりの分野において、社団法人の広報や事務局、事例紹介の新メディア立ち上げを行う他、講師や研究活動等に従事。2017年10月、全国公募を経て、大阪府四條畷市初の女性副市長に着任。ゼロ歳児を連れた単身赴任に奮闘しつつ、働き方改革を柱とした前例主義に縛られない「日本一前向きな市役所」をめざして組織改革に取り組んだ。「日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2020」受賞。2021年9月末、4年間の任期満了に伴い、四條畷市副市長を退任。

大阪府四條畷市。大阪の北部、奈良県と生駒山地を挟んで位置するこのまちは大阪中心部からも電車で約20分というベッドタウンだ。人口約5.4万人のこのまちに、当時暮らしていた東京からゼロ歳児の子どもを連れて移住し副市長に着任、奮闘した4年間。民間から飛び込んだ地方自治体の姿はその目にどう映ったのか。林・小野・有理氏にレポートしてもらう。



1

はじめに

行政職員の質は、暮らしの質に直結する

「自治体行政職員の質が、市民の暮らしの質を決める」。副市長着任後すぐに感じた思いは、日々の業務はもちろん、災害や新型コロナウィルス感染症等の対応を通じて強まる一方だった。基礎自治体は、暮らしを支えるサービスの多くを担っている。福祉、都市整備、上下水道、ゴミやし尿処理、商業活性、防犯や災害対応、霊園・斎場運営まで、その現場は多岐にわたる。それぞれの現場で

必要とされる能力に若干の差異はあるものの、根底には「専門的な知識・知識に裏打ちされた現場対応力」「市民の声から本質的な課題を発見する能力」「発見した課題を抽象化し政策に昇華させる能力」の3要素が欠かせない。しかしながら、こうした能力をいかに開発・育成するか、という議論はまだ途上だ。

地方自治体は、戦後、地方自治法に則り、戦後復興から高度経済成長、安定局面への社会変化に呼応し「人口も地域における行政需要も増大する」^[1]なか、国の指導の下、規模や権限を強化してきた。しかし、近年の人口減少や急激な高齢化、住民ニーズの多様化などの過去に類がない変化に押され、その性質を「国の下請け機関」から「独自の課題を自ら治める（自治）地域政府」へ転換する試みが90年代から続けられている。

「独自の課題を発見し」「自ら治める」ことができる公務員の育成は、地方分権改革を皮切りに、国や自治体現場でも議論や試行が重ねられている。その議論の詳細は本稿の主旨ではないが、「市民の希望をつくる行政」の検討に「行政職員の質」は不可避のテーマだ。

本稿では「市民の希望をつくる行政」を、私が四條畷市で得た経験とともに「行政職員の質」の整理を踏まえ試論したい。

民間企業から副市長へ

2017年10月1日、当時全国最年少市長だった東修平市長の下、私は大阪府四條畷市の定数1の副市長に着任した。市にとって、

初の民間出身、初の30代、初の女性（かつ、ゼロ歳児ワンオペ育児中）と前代未聞の着任だったため、市内はもちろん市民からも、期待と不安が入り混じった多くの声があつたことは想像に難くない。

一方、私としても、情報伝達手法やスピードの違いに始まり、各政策の目的・ゴール・ターゲット設定等の曖昧さや、その後の効果検証等が薄い（データで見ない・他政策と比較しない等）、また、課や部を超えた情報共有の確固たる仕組みがないなど、これまで慣れ親しんだ組織とは全く違う風土に、戸惑いながらのスタートを切った。

東市長が掲げる改革は、市民自らがまちについて考えコミットできる「市民中心のまちづくり」と、市民の活動を全力で後押しできるプロ集団としての「日本一前向きな市役所」が好循環し「誰もが住みたい・住み続けたくなるまち」になることを企図している。

私は「日本一前向きな市役所」を主軸に、市長が求める改革スピードに対応可能な組織にするため任期4年を費やした。市民の負託を受けた首長の改革実現こそが、四條畷市民の意志に応えると考えたからだ。

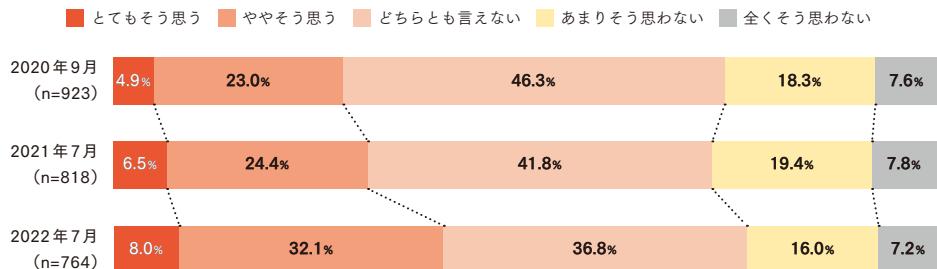
四條畷市は、大阪府の東北部に位置する東西7.3kmほどのコンパクトな市だ。大阪都心部まで電車で20分ほどとアクセス至便ながら、市の中央には国定公園の生駒山系の豊かな緑が広がっている。駅前商店街を15分歩くと本格的なハイキングコース入口に至るような、都市の利便に自然の豊かさも享受できる環境から、大阪都心のベッドタウンとして発展してきた。

大阪府33市の中で下から2番目に小さい5.5万人弱の人口。数多くの自治体と同様、人口減少に伴う高齢化が進み、財政状況も市の貯金の財政調整基金を切り崩して当初予算を組むような状態だった。

そんな状況を打破すべく、東修平市長が2017年に立ち上がり、

[図1]

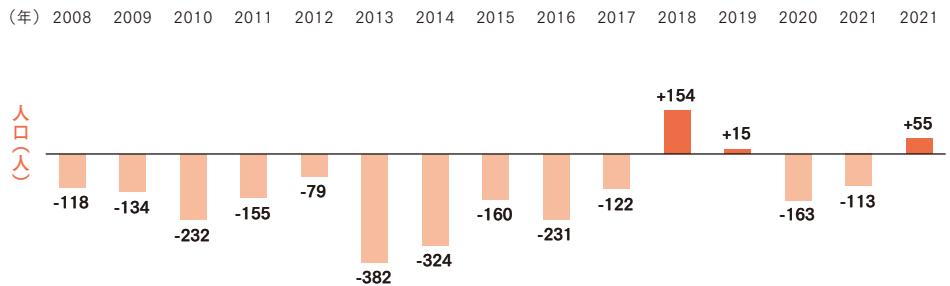
Q. 市外の知人が引っ越し先を検討している場合、四條畷市に移り住むことを勧めたいと思いますか（単数回答）



出典：令和4年（2022年）四條畷市市民意識調査

[図2] 四條畷市の社会増減

■ 社会増減（転入者数と転出者数の差）



参照：総務省「住民基本台帳人口移動報告」

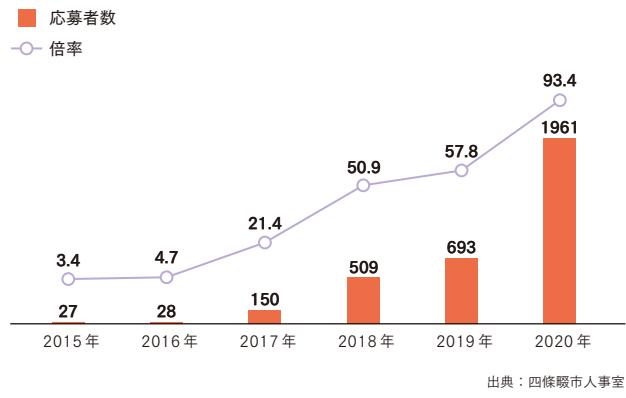
28歳で采配を振ることとなった。四條畷市で生まれ育った市長にとって、市が緩やかに力を失っていくような状況は耐え難く、市民と一緒に未来を創ろうと一念発起したと聞いている。

東市長の、決めたことはやり遂げる意志の強さ、そして、具体的な方向を指示し導く力によって、四條畷市は着実な変化を遂げた。私が退任して1年半経つが、現在の四條畷市を俯瞰すると以下のとおりとなる。

まず、NPS（Net Promoter Score）が年々増加している（図1）。NPSは企業が顧客ロイヤリティを測る指標だが、市民の「まちに対する愛着度」の指標として2019年度から市民意識調査に新設した。「（市外の知人に）四條畷市に移り住むことを勧めるか」にyes（「とてもそう思う」「ややそう思う」）と答えた市民が、3年で約12pt増えた。また、「四條畷市にこれからも住み続けたいか」には6割超がyesと答え、3年で約2pt増加している。

総合戦略で重要目標達成指標としている「転出入の均衡ゼロ以上」はプラスに転じて達成し（図2）、転入者は30～40代の子育て層が多数を占めている。なお、市内の子育て家庭で「この地域で今後も子育てをしていきたい」と答えた割合は年を追って増加し、

[図3] 四條畷市職員の事務職応募者数と倍率の推移



2021年(令和3年)には94.1%となっている。

住民サービスを支え、未来の原資となる財政状況も好転している。着任前は前述のように財政調整基金を切り崩して予算を組む状態だったが、徹底した財政改革により2年で切り崩しはゼロに。その後は堅実な積み立てを重ね、43.8億円(2017年)から68.1億円(2021年)へ4年で24.3億円増加した。令和5年の予算編成では遂に「今後5年で50億円」の投資方針を打ち出し、府内から過去にない90件超の新規事業が提案されたという。

職場環境も変わった。採用では、応募倍率4.7(2016年)が93.4(2020年)まで急増し(図3)、現在も高倍率を維持している。組織の多様性を重視した結果、民間企業等の経験者が全事務職の2割を超える全国でもトップクラスだ。女性管理職の割合も3割程度まで増加した。市の経営を担う部長級の組織に対するエンゲージメント数値は上昇し、採用後1年以内の退職者はゼロになった。

上記は、市長の卓越した先見性とリーダーシップの下で、職員が一丸となって邁進した結果だ。私は、副市長として市長の戦略に寄り添い、その実現のための作戦立案に注力した。市長と職員が起こした変革の波に共に乗れたことを、改めて誇りに思う。

市民や議会から指摘される課題もまだ多いが、東市長の就任以降、四條畷市は市民の愛着度を高め、未来ある子どもを育む場として選ばれる道を歩んできた。職員の環境においても、職員が意欲高く希望を持って事業を提案できる体制に変わりつつある。「市民の希望をつくる行政」の要素の一端が四條畷市に見出せるのではないか。

では、四條畷市はなぜ、こうした結果を出せたのか？を、副市长の視点から改めて考え、整理したい。

2

組織改革の記録

行動の方向を整える

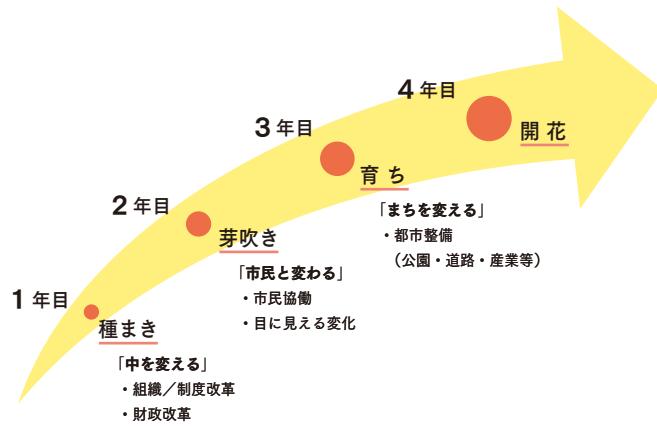
まず、市長に相談し、任期中の過ごし方を図4のように決めた。初年は組織変革に着手し、2年目の「市民と変わる」土台をつくる。行政の施策の多くは既存の計画や戦略等に則って進められるので、職員の行動を変えるにはそれらの見直しが近道だ。着任早々、既存計画や方針、施策等の総点検を行い、改革の方向に照らし修正すべきか一つひとつ議論した。

抜本的な加筆・修正を加えたものもある。「シティプロモーション戦略」や「公民連携指針」、「健康寿命延伸計画」など、都市経営観点で必要とされたものは新設した。また、道路関連の計画では歩行者重視の視点の追加、子育て分野ではゴールや時期を細かく決めたアクションプラン策定など、方向性を大きく変えたり、意欲的なゴールを課したものもある。

また、各計画には具体的な目標と期日、目標に資するKPIを明記した。従前の計画の多くはいずれかが抜けっていて、投下した予算に対する効果の振り返りが難しい。私の任期中に目標期日に達しないものも多かったが、まず目標を掲げ、目標に向かってPDCAを回すことが重要だと徹底した。

私の赤字で真っ赤なドラフトに担当職員は驚き、上司を連れて連日副市長室を訪れてくれた。「どのように読める計画にしたい」「未達成、と言えないから目標は明記したくない」との声は多く、「それ

[図4] 任期4年のステップ



では何のための計画なのか」「未達の理由が分からないと次に進めない」と何度もやり取りした。市長が掲げる方針について深い議論を交わし、共に言語化してペーパーに落とし込むことで、お互いの理解を深め理念の共有ができた。

計画などの「書き物」は、職員の行動をバックアップするものだ。市民に目標や期日を宣言し、一気通貫で施策を展開する土台を固めることは、行政組織変革の初期には特に重要と思う。

経営者としての視点を持つ

計画の見直しと並行し「経営ボード」も導入した。幹部職員（理事・部長級）に市長・副市長を加えた15名ほどがメンバーだ。同職級対象の会議は別にあったが、過去の議事録を読み、私が求める場と違ったので新設した。目的は、市の本質的な課題を議論し、組織の壁を越えて打ち手を検討・推進すること。部によってのマネジメントや施策の凸凹がないように平準化する仕組みをつくること。皆が経営者の視点を身につけ、当事者意識をもって市政に臨むこと、だった。

会議では市の運営方針を示して、各部トップが自分の組織の政策の実績や有用（もしくは無用）性を理解しマネジメントできているか、を問い合わせた。部下が書いた原稿を読んでいた部長が、いつしか自分の言葉で政策を評価し報告できるようになる。政策評価の議論ではKPI等の目標管理手法を知らないメンバーも多く、勉強会を開いてフォローしたが、ある部長は「分かりやすい目標が、部下のマネジメントやフォローに有用と初めて知った」との感想をくれた。市長も民間企業で勤務した経験があり、トラブルの未然防止に役立つスケジュール管理、全職員の時間外労働や予算の消化率など、組織環境を測る重要指標のダッシュボード化など民間のマネジメント手法など多く導入した。

全ての部長が揃って同じ戦略の下で共有・議論し合う場ができ、同じ視点をもって協力して市を運営する風土は、部長級職員の組織へのエンゲージメント数値の上昇などに表れた。

市民問合せの回答に要する日数も、22日（2017年）から8.9日（2020年）へと大幅にスピードアップしたが、職員を支え共に同じ目標に向かって動こうとする部長たちの変化に、現場の職員が応えた結果ではないかと思う。

こうした幹部級職員との協働を他自治体で話すと、多くの質問を受ける。現場のプロたる職員の能力が存分に發揮され、政策が

効果を上げるためにも、トップと幹部級職員の協力体制は重要だが、なかなかそのような体制づくりは難しいのかもしれない。

心理的安全性と風通しの良さ

また、全職員への「心理的安全性」と「風通しの良さ」の確保にも尽力した。大きくは人事制度の見直し（採用や評価指標の見直し、新規入庁者への1年間のフォロー制度、メンター制度や希望降格制度の導入、管理職の評価の見える化、など）に集約されるが、変化を表すものとして副市長室のドアは常に開放し「いつでも誰でもウェルカム」と明示した。ベテランでも副市長室は初めてと言う職員も多く、たくさんの職員が入室してくれた。

職員の話は多様だ。大抵の業務上の悩みは、人ではなく仕組みや体制に問題がある。その場で私が解決できることは可能な限りすぐ実施し、検討が必要なものは期日の約束をした。家族や体調の悩みから業務に支障をきたす職員や、その逆もいて、職員のWell-beingが分かった。

短期に数多走る改革に疲弊する職員もいた。「なぜこんなことをするのか」抗議の意から入室する。彼・彼女の上司が「なぜ」を説明できないのは、私の責任である。「井の中の蛙で良かったのに」「本市の先進例を最後尾で導入するのが本市だ」「市民と協働なんてできない（学んでこなかった）」など、いろんな意見があった。

そんな時は、市役所の存在意義、から一緒に考えた。職員たちも変革の必要性はもちろん分かっている。でも、前述の発言を口にせざるを得ない（本人も言語化できない）理由がある。それを一つ一つ紡いでもらった。ある程度までくると、市が直面する課題と試している打ち手を、所属の部署に関わらず全庁横断の視点で説明する。未来への布石にしたい、こんなステップを考えている、協力してほしい、と伝えるとNOと返す職員はいなかった。

こうして会話をできた職員は、職場に戻って私との議論を共有してくれた。そして、現場でまた何か変だと感じると、今度は別のメンバーを連れてくる。そうやって副市長室を訪れる職員は増えていった。

職員が教えてくれる一つ一つから私は組織の状況を把握し対策を打つことができた。状態の悪い組織からは希望のある施策など生まれない。なんでも議論できる「心理的安全性」を確保し、風通しの良い組織が、市民の求める政策の効果的な実施に向けて議論を重ねられる組織につながると信じている。

3

ともに変える

公民連携の動きの加速

市役所内部を変える策をいくつか紹介したが、これらは市民に向けた政策をより効果的に実行する布石にすぎない。では、実際の政策・施策としてどのようなことを行ったのか。多くの実践を試行錯誤して重ねたが、その一例をここから紹介したい。

まず、ソフト的な面で初期に取り組んだのは、多様な市民ニーズに応えるための公民連携の枠組み整備だ。庁内の職員だけでは対応しきれないが、あった方が良いと考えられる施策は、民間企業や法人に手挙げで手伝ってもらいたい。そのための枠組みである。

それまでも様々な企業から連携の打診はあったが、受け取り方や判断指標が市として明確ではなく、部署ごとにムラがあるよう目に受けられた。そこで、公民連携の担当部署を新設し、一元的連携の妥当性・可能性を見極め、ニーズのある部署がスムーズに当該企業と連携が取れるようサポートの役割を付した。

連携にあたっては、市・市民・企業等が「三方良し」となる状況を必須とした。例えば、がん検診の受診率の向上を目的とした共同研究は次のようになる。

市では、市民の健康寿命の延伸というテーマを掲げて、健康福祉領域の政策を展開していたが、がん検診の受診率の低さが課題であった。そこで、がん検診や特定健康診査が始まる40歳の前の歳（即ち39歳）の市民に、1回の採血で3大疾病や糖尿病の発症リスクを評価する検査を、手がける企業の協力を得て安価に提供する試みを始めた。

当該検査を受けた39歳の市民の翌年のがん検診受診率が向上しているか、生活習慣病予防に資する行動の変化が生まれているかを追いかけて研究する。がんの早期発見で健康寿命は延伸され、医療コストも削減される可能性が高い。そこが市の狙いだ。

企業側は当該検査が市場に受け入れられるかを測ることができる。市民にとっては、通常はなかなか受けられない検査が手軽に安価に受診でき、自身の健康リスクを早期に発見できる。三方良しが成立する仕組みだ。

他にも、新生児の誕生を祝い育児に必要な物品を届ける「ベビーボックス」に近い仕組みも、子ども服メーカーとの連携でスタートした。それ以前に、東市政の子育て重視政策の表れとして、ネウボラ的思想を取り入れた事業を当初の想定から1年前倒ししてスター

トさせていたが、そのサービスの一環である。

従来、妊娠から出産、そして、子育て中の親子への支援は、産婦人科や助産師、保健センター、保育所や幼稚園など、子どもの成長に合わせてそれぞれ対応部署が変わり、スムーズな支援につながりづらいとの指摘があった。そこを一気通貫させるのがネウボラである。

出産直後の新生児の健康状態や家庭状況の確認は支援の要だ。新たな市民に「ようこそ！」の気持ちとともに、彼・彼女を健やかに育む支援を適切に行うためにも、家庭訪問が欠かせない。多くの保護者は助産師や保健師の訪問を快く迎えてくれるが、予定が取りづらい家庭もある。そのような家庭に対し、少しでも面談に前向きになってもらいたい。ベビーギフトをお届けしたいと伝えることで気持ちが何か変わらないか。そのような期待を込めて導入した。

一方、市のニーズに呼応してくれた子ども服メーカーは、シーズンを過ぎて店頭には出せないが十分に着用可能な子ども服の処理に悩んでいた。市の状況に対し、使ってもらえるならばと毎年の寄贈を約束してくれた。子育中の家庭にとっても、出産後すぐに必要となる衣服は「助かる」「ありがたい」という声をもらった。小さな事業ではあるが、三方良しを実現した事例ではないかと考えている。

以上はほんの一例だが、公民連携の枠組みをベースに、従来だと判断つきかねて実現できなかったような企業等との取り組みがいくつも実現できた。企業等に手を挙げてもらいやすくするためにも、毎年、全庁を横断して民間企業や法人等と連携して解決を図りたい課題をリスト化し、ホームページに掲出している。そのリスト作成のタイミングで、各課では公民連携への意識をリマインドされることになっている。今後も、多くの企業等の力を借りながら、職員だけでは手が届かない多様なサービスが展開されるのを期待している。

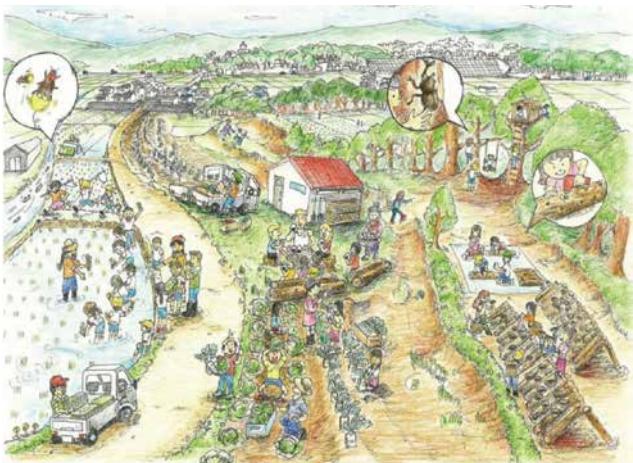
市民との連携の加速

前述の枠組みは企業や法人等との連携を企図したものだが、市民との協働も加速した。既述の通り、四條畷市は東西に長く、中央に生駒山系の縁が広がっているため、まちは西側の中心市街地と東側のニュータウン、大きく2つに分かれている。

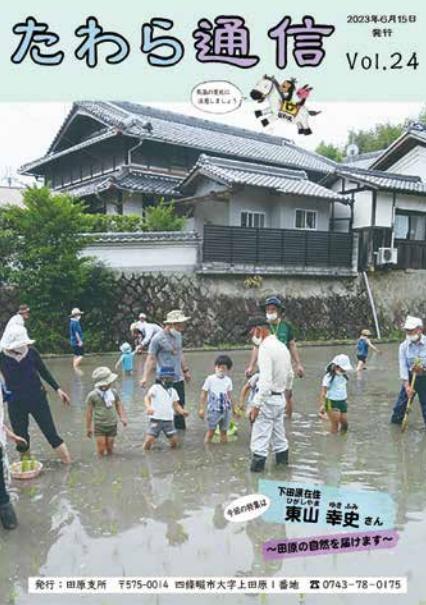
西側は密集した住宅地や駅前商店街の活性化などを課題とし、東側のニュータウン（田原地域）は交通の不便さや買い物施設の少なさなどによる居住利便性への課題が出ていた。

全く違う課題を持つ2エリアに対し、それぞれ違う政策や事業を

[図5]



3提案のうちの1つ「緑豊かな田原を楽しむ」提案。地域の恵まれた自然資源を活かし、里山保全と地域活性化の推進を掛け合わせた市民主体の活動が生まれた。出典：四條畷市



たわら通信 Vol.24
(2023年6月発行)
出典：四條畷市

療施設が少ない（遠い）」「交通が不便」の3大課題には、不満・不安解決に寄与すると思われる事例や政策を全国的視野で調べて観察に出かけ、成功するまちづくりの手法を学んだ。その上で、大きな方針を「消費を

以て取り組んだが、東側の田原地域は、市長の公約として掲げていたこともあり、市長の着任後すぐに地域の活性に取り組む「田原活性化対策本部会議」を設置。地域全域へのアンケートとともに、市民有志と一緒にになって地域の課題を共通言語化し、その重要度と、短期的もしくは中期的な課題なのかを整理している。

会議で明らかになった短期課題はすぐに対策を実行した。「田原支所の建物整備」や、「地域で活動する市民団体の発掘と紹介」、「市民提案型イベントの創設」、「市民の憩いの場となる公園の整備」などを、市民の協力を得て行った。

なお、「市民団体の発掘と紹介」では、地域の活動を紹介する定期的な刊行物（たわら通信）を支所の職員が市民と協力して作成し、地域の全住戸に配布している。取材した人から次の人に紹介してもらうリレー方式によって、号を重ねるごとに「こんな人がいるんだ！」という驚きある地域の埋もれた活動を取り上げる通信になっており、ファンもついてきている実感もあった。

市民提案型のイベントでは、地域で活動する団体がお互いに接触する機会が少なかったことから合同のイベントをしようとの声があり、実際にいくつかの音楽関連の活動を行うグループが一緒にになって音楽祭を開催。会場には人が溢れ、支所のホールには立ち見や扉の外にも人が溢れるような活況を呈した。また、整備された公園を活用して、地域の農業従事者と協力したマルシェが市民の発案で開催された。生バンドのライブの前で、ゴザを敷いた親子が思い思いにゆっくりくつろぎ、近郊の新鮮野菜を販売するブースは多くの人にぎわい、あっという間に完売になるなど、こちらも当該公園の新たな活用手法が見えた。

一方、中長期的な課題として、「買い物する施設が少ない（遠い）」「医

目的としない訪問者の増加が地域の賑わいをつくり、店舗・医療等のサービスや産業が発生し、定住・活性化につながる」と置いた。

市民は「消費を目的としない来訪者が増える企画・運営」に主体性を持ち、行政は「行政内の障壁の除去や支援する仕組みづくり」に主体性を持つと約束した。市民を主体に、地域で展開するまちづくりの案が練られ、最終的に3つの案のプレゼンテーションが行われた（図5）。

こうした市民主体のまちづくりを住民とともに進める一方、行政が支援する土台として「スマートシティコンソーシアム」を10ほどの企業や団体とともに設立。スマートシティに馴染みの薄い住民にまず知ってもらうべく、スマートシティシンポジウムを毎年開催し、自動運転車のデモや健康に資する機器展示、また、コンソーシアムの各社から最新技術の説明や、どのように田原地域で使えそうか議論するパネルディスカッションを開催した。コロナ禍にも関わらず、満席になるほど市民の来場を集め、市民との対話の礎となった。

こうした取り組みが国にも認められ、スマートシティに取り組む地域に選定されたため、国の支援も得ながら2021年には自動運転車の実証実験としてデモ走行を行い、市民に初めての自動運転車を体感してもらった。

田原地域に限らず、市全体の視点でも市民との協働は加速した。着任後すぐ、シティプロモーション戦略を練っていた際に、転入者の転入理由の多くが「仕事・学校に近い」「家族の事情」という、あまり積極的でない答えに対し、実際に暮らしている市民は市の良いところを「自然が豊か」「生活環境がよい」と挙げており、市外の人々に市の良さが伝わっていないことを痛感した。

当時、この「自然が豊か」は職員の中ではあまりポジティブに受けとめられておらず、「中途半端なとかいなか」と揶揄する職員もいたほどだ。例えば、市の中心部の生駒山系を越える峠は急峻で「心臓破りの坂」と言われ、ネガティブの代表格だったが、その急峻さゆえに、一部の自転車愛好家中では有名なトレーニング場所だと市民が教えてくれた。

ネガティブに捉えていた市の豊かな自然を楽しみ、ポジティブに変えようと、市民主体の「デュアスロン大会」が開かれ、オリンピックに出場するような選手が参加してくれるなど、活気のある大会となつた。市は道路の封鎖に伴う警察協議や人員等の配置などで協力をを行うなど、従来はなかった形でその開催に寄与することとなつた。

このように、市民や企業等と一緒にいろんな施策を展開する姿勢を明確に打ち出し、実際に各所で、都度、多くの人々を巻き込み、そうした事業が実現できたことは、それまで市政にあまり関心がなかった市民の目にも届くことにつながったように思う。

ある転入したての子育てファミリーから、「市長が変わって面白いことが起きていると知って、ちょうどいい機会だからと四條畷に移ったんです」と言わわれたが、その一言に、私たちがつくりたかったまちの風景が表れているように感じている。

4

公共空間を変える

道路・公園を充実させる

四條畷市は子育て世帯の流入が増える一方、高齢化も進んでいく。高齢化は、市外に働きに出ていた市民が退職し、市内で過ごすようになる現象だ。子どもと高齢者は「地域で過ごす人」であり、そうした人々が増えることは、「地域時間」の総量も増えることとなる。

市役所の職員は、市民が地域で過ごす時間の「質」の向上にコミットする。その意味でも、日常の大半の時間を市内で過ごす高齢者と子どもを起点に都市整備も検討することとした。

高齢者にやさしいまちは子どもにもやさしいまちだ。働く世代にとっても、高齢者は未来の自分の姿であり、子ども起点のまち整備は子育てる今の暮らしに直結する。高齢者と子どもを起点に、都市を整備することは、未来を整備することに他ならない。

また、私は過去の経験から「まちへの愛着は、アクティビティが多いほど深まる」を信条にしている。まちに出て、歩き、会い、語り、食べ、

買って、という行為が多いほど、地域時間の質は高まりまちへの愛着も深まる。そんなアクティビティを少しでも増やすために、市役所は何ができる?を常に職員に問いかけていたが、そうした行為を育むフィールドとなる道路や公園などの公共空間に対し、多くの苦情が出ていた。

「都市整備」「道路整備」「産業振興」。

四條畷市民の多くが不満を感じている項目だ(図6)。数は少ないが「市に住み続けたくない」と言う人の半数以上が「道路が狭い／道路事情がよくない」を理由に挙げるほど^[2]。「狭い道路」と「遊べない公園」は市役所に届く苦情の2トップだった。

四條畷市は、経済の発展とともに田畠が統制なく宅地化されてきた。高度経済成長以降の宅地開発の波に乗って人口が急増したため、都市計画が追いつかず、個々人その時々の「最善の選択」が積み重なった結果である。

かつてのあぜ道は用水路を残したまま狭い道路となり、カートを押す高齢者のすぐ横を車が走るようになった。私自身も前から迫ってくる自動車を避けられず、抱っこ紐で抱えた娘と用水路に落ちて救急車で運ばれるという得難い経験をした。

中小規模の宅地開発が各所で一斉に起きたため、公園の整備等も立ち遅れた。宅地分譲に際して提供される小規模な「開発(提供)公園」が7割以上を占め、300m²に満たないものがほとんどだ。国が定める街区公園の標準面積は2500m²なので、いかに小さいかが分かるだろう。

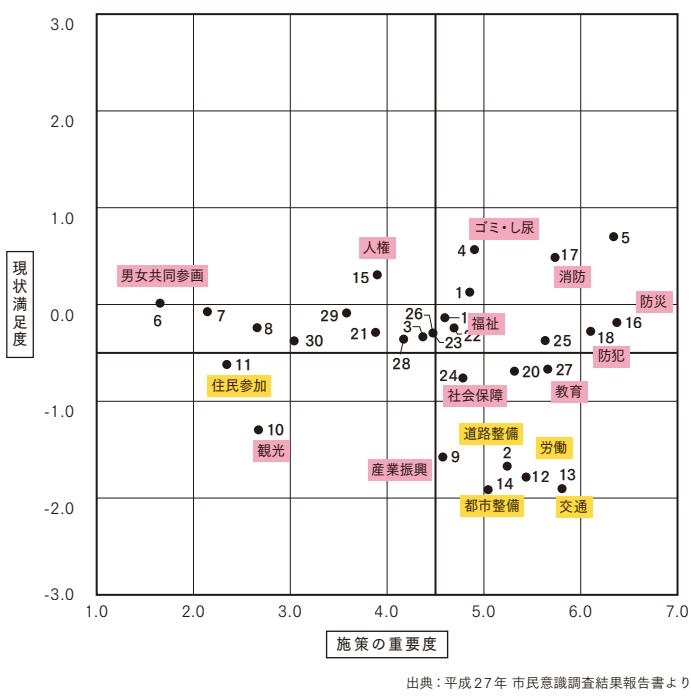
小さい公園では、遊具は最低限しか置けず、ちょっと腰をかけて休む場所も確保しづらい。のびのび走り回ることも、ボール遊びも難しい。本来、みんなの居場所であるはずの公園が、みんながお互いを気にして居づらい場所になっている。こうした失われた大切な場を取り戻すのは市役所の責務だ。

道路に対しては、生活道路への歩道設置要望や、アスファルト摩耗による穴(もしくは凸凹)の危険性の指摘などが突出していた。公園に対しては「木陰が無い」「子どもを遊ばせられない」など、憩い・遊ぶ場としての本来の機能が提供できていないことに対する声が多かった。声の多さは、道路や公園がいかに市民生活に身近かで重要なかを表すものもあるだろう。

道路の整備

こうした市民の声を受け、市では道路の整備方針の変更に着手

[図 6] 施策の満足度と重要度



した。

まず、担当職員に本市の道路の課題感を確認すると、彼らは事情はよく理解できているものの、「そもそも狭い道路なので歩道を確保するスペースがない」「予算が足りないから補修が間に合わない」「多くの通報が相次ぎ、現業職員の配置が間に合わない」などの障壁を教えてくれた。

どこから着手すべきか。既存の道路計画等を職員とともに確認し、都市道路が対象で生活道路は置き去りになっていることを知った。全国では徐々に事例が出ていた歩行者重視の観点や、道路を開拓して活用するなどの視点は、担当部署内でも馴染みが薄いことが分かった。

歩道が設置できないならば、他に子どもや高齢者が歩きやすい道があるのか？地域に密着して暮らす人々が、自分のエリアを歩いて移動するとき、安全な道は実際にあるのか？そう担当職員に投げかけ、歩行ルートを地図に描いてみることを依頼。でき上がった7ルートを実際にベビーカーを押して回った。また、そのうちの一つは職員と一緒に歩き、数十もの改善点を見つける中で、互いの視点を共有し合った。

ルートを作成した職員や担当職員からは「どうしても危ない箇所がある。そこをどう乗り越えるべきか」との悩みを教えてくれるようになつた。なぜできないかは職員が一番よく分かっている。例えば、

私有地にかかっていたり、府道だったり、市の管理から外れないと難しい。市が管理していても、ロジックが用意できていないため予算づけが難しかったりする。それらを一つ一つ整理して、解決への優先順位をつけた。

最終的に、従来の物流等をベースにした車両優先通行の計画に加え、地域の暮らしに近い生活道路をどのように維持・整備するかの方針を立てることとした。単なる方針で終わらぬように、整備に必要な予算組みのフローとルールも決めた。

毎年の予算要求のタイミングに、各地域の市民や自治会等からの情報や要望を集め、緊急・重要度を測る指標に則って点数化した上で、一定の点数以上の道路に予算要望を出す流れとなっている。

その中の象徴的な指標の一つが「対象道路に沿った住民等の意見が概ね一致している」だ。従来の、道路に面する全住戸に対して、市が整備方針を説明して意見をまとめ整備案を作成するやり方では時間がかかり、その間、生活者の不便は改善されない。だが、今回対象とした多くの生活道路は地域ごとの単位で完結しており、住民自らの総意をつくりやすい。

事前に地域の中で道路への要望や温度感を議論できていれば、その後も工事などもスムーズに進む。職員が業務の中で感じていた経験から入った項目だが、住民の意思を反映しつつ、住民と市の有効な役割分担によってスピーディに解決に進むフローになっているのではないか。実際に2022年度からは、このフローに則って、一部の生活道路の改善（歩けるスペース確保のための用水路の暗渠化）が始まっており、対象の地域の住民からは「ずっと動かんと思っていた道路がついに動いた。ありがとう」との声を受けたという。

計画立てて整備に向かう仕組みをつくる一方、道路のトラブルは日々発生する。

担当職員は、毎日市民から寄せられる通報と、市内を業務で行き来する市職員からのレポートを受けて、10名ほどの技能労務職員に担当箇所を割り振って対応を進めるが、そんな最中でも、突発的な通報が寄せられ対応事案が積み重なっていく。

アスファルトの劣化や剥がれ、凸凹などがメインだが、放置すると事故を誘発しかねない緊急度の高いものもある。電話では「〇〇道路のコンビニの前あたり」と場所を伝えられても特定が難しく、まし

[2] 四條畷市市民意識調査(2022年)より。複数回答。なお、「交通の便が悪い(44.8%)」、「まちに活気がない(34.8%)」が続く。

【図7】左：四條畷市公式LINEアカウントから、道路の不具合を通報できる
右：「歩きやすい道」への新たな方針に則って、生活道路の整備が進む。出典：四條畷市



て劣化度や緊急度を判断することは困難だ。

結局、職員を派遣し場所の特定と緊急度を判断してから、必要な材料や機材を算出し、修繕できる技能労務職員を確保して、修繕に向かう。そうした一連の流れには時間がかかる。日々のモグラ叩き的な対処に追われ、本質的な予防的整備にかかる時間が捻出できないことも悩みであった。

この状況の改善に、市ではLINEを活用し「四條畷市道路連絡用アカウント」(図7)を設置。専用アカウントに、①状況が分かる写真、②場所を示す位置情報、を添えて連絡すると、担当者が確認して緊急度が高い場合は応急処置を施す。また、それらの対応の状況を市ホームページに毎月アップし、LINEにて連絡した市民がいつでもどこでも確認を可能にした。

このLINEを活用した道路の通報アカウントは、四條畷市が全国初めての導入事例となったが、その後、多くの自治体に導入され、その対象も道路に限らず、公園や港湾、橋梁など幅広く活用されている。四條畷市では多くの視察を受け入れたが、短期間で一気に広まった背景には、市民が気軽に街の整備に関われるという点とともに、職員の就業環境の改善にも一役担う点が共感を得られたのだと思っている。

5 / 伝え方の工夫

変化も伝わらないと意味がない

これまで、「組織を変える」「市民や企業と変わる」という視点で、私の着任時に四條畷市内で起きた事例を、ほんの一部だが紹介した。とはいっても、こうして起きてきたいくつもの変化も、ただ行政が手がけているだけでは市民にはうまく伝わらず、新たな動きに市民を

巻き込んでいくことも難しい。

リクルートという広告メディアの企業出身の私にとって、「伝えると伝わるは違う」とは実感がともなう重みある言葉だ。概して、公的機関が出している広報物は分かりづらいものが多い。せっかく市内で起きている変化も、理解し参加してもらえるようなところまでつながらないと意味がない。

東市長もこうした市の広報戦略の重要性には理解が深く、一貫した考え方とリーダーシップを發揮する人だった。戦略的に多くの変化を仕掛ける一方、実際に起きていることを市民にきちんと伝えることの大切さを常に府内外に説いて回る人だ。その率先として、市内の全ての地区で「市長との対話会」を毎年開催し、直接、自身の言葉で何をしようとしているのかを語りかけた。

市長着任後に、市民に分かってもらおうと着手・実行したのは、以下の通りである。

まず、市長との対話会で参加者に配布する冊子を作成した。全庁でヒアリング等をしている際に、多くの市民から同種の質問が届いていると知った。前述の公園や道路への苦情などがその最たる例だ。たくさんの市民が同じことで「不」を感じている証である。「市長との対話会」で市長が質問への答えを説明しつつ、内容をまとめた冊子を配布すれば、参加者の理解とともに、その参加者がまた市の答えや考え方を広めてくれるのではないか。現場から提出される全ての回答を市長と私が確認し、納得できるまでその質を追求した。私が責任者として編集を担ったが、着任初期にこの冊子作成に携わったことで、全方位的な観点で市民の問い合わせに迫れる良い機会であり、職員にとっても市民の問い合わせにどう答えていくのか、その向かい方の指針となったように思う。

続いて、市の広報誌のリニューアル、そして、市のウェブサイトもリニューアルした。従来の広報誌やウェブサイトは欲しい情報が見つけづらいものだった。広報誌では、より市政を身近に感じてもらえるよう、市の新たな動きと、市民活動を織り交ぜた情報をメインで扱い、編集会議には私も毎回参加し、ゲラのチェックを行うことで、より分かりやすい文章や表現に気を遣った。また、読者アンケートを付与し、読者の満足度を計数として置いて、記事や小さなりニューアルの際の主要な検討材料とした。

広報誌とウェブサイトだけでは、現代の市民に広く伝えられない。そのため、SNS（twitter（現X）、Instagram、LINE）は新設したものもある。運用としては、全ての課に週1度の発信を課し、発信の状

況やインプレッション・フォロワー数などは、毎回の部長級会議（運営者会議）にてモニタリングを続けた。それぞれのSNSの特長に応じた発話のスタイルは手探りだった。Instagramを始めた際は、長期インターン生の大学生が市内の各所を周ってエモーショナルな写真を投稿し続けることでフォロワーが増加するなど、多くのトライアルを経てフォロワー数を伸ばしている。こうしたSNS等は、情報が迅速に送れることから災害時にも重要な役割を果たすため、より多くの市民にフォローしてもらえるよう、職員も一緒にになっていくつの施策を実施した。

私と同時期に、同じく民間企業から入庁したマーケティング監は、テレビ業界でマーケティングの経験があり、この広報戦略にのっとり新たなYouTubeチャンネルを開設した。ケーブルテレビ局と連携して定期的な番組配信を行い、テキストや写真だけでは伝わらない市政の変化を、動画を活用しながら紹介した。開設から5年ほどで440本を超える動画が掲示されており、「市長との対話会」も全ての回の録画がここで確認できる。

その他にも、長期インターン生によるブログなども好評を博した。彼らは、マーケティング監のディレクションのもと、市内の隅々まで取材に行き、独自の視点で記事にまとめて毎週アップした。取材された市民から口コミで広まり、新たな視点で良さを見つけられたと、私も市民から声をかけられた経験がある。私自身も楽しみにしていた企画だった。

長期インターン生でデザインの素地があるメンバーには、広報物のデザイン監修もお願いした。職員から提出された原稿をいかに分かりやすく手に取ってもらいやすいものにするのか、若いセンスを活かして作成し直してもらうことを重ねてもいた。

こうした多くの取り組みによって、市民に「東市長と市は、なんだかいろいろ頑張っているんだな」と思ってもらえる機会を増やすことができたのではないか。ひっそり変化を起こすのではなく、こうして市民に知ってもらなながら仲間を増やし、変化の芽を育てていく。

そんな方向づけに必要な施策だったように思う。

6 / まとめ

市民の希望をつくる行政とは

かつての市政運営は「方針を立てる（国）→計画を立てる（自治体）→受けとめる（市民）」という流れで進み、市民は与えられた役割を果たす存在だった。しかし、今は「市民の声→政策の存続や改正」という流れで進む。人口が減少し、限られる財政や人的資源を有効に活用するためにも、何を重視し何を捨てるか市民とは々非々に議論し、政策に優先順位づけをすることが必須である。

幅広い市民がそうした議論に参加できるフィールドをいかに整えるか。これが今後の行政には重要な視点になってくる。市民を置き去りにして民間企業に頼ることもできるが、そこは限界があり、そんな連携は自治の力を失った「依存」に過ぎない。

本稿の冒頭で、自治体の職員に必要な能力として「専門的な知識・知識に裏打ちされた現場対応力」「市民の声から本質的な課題を発見する能力」「発見した課題を抽象化し政策に昇華させる能力」を挙げた。これらの能力の発揮を存分に行えるような組織になれば、市民の意見を適切に市政に反映できる。市民との共創から課題発見するのが得意な者もいれば、発見された課題から本質的な政策議論に昇華させることが得意な者もいる。こうした互いに違う個性をうまく掛け合わせて市民とともに「自治」ができるかがカギだ。

市民の希望を生むまちは、市民が市政に積極的に参加できるまちである。そして、市民と一緒にその育みに参加できる行政が、「市民の希望をつくる行政」なのだと今は考えている。

MEMO