



とによって、解消されていくと思われる。その出発点が話し合いの場、つまり身近な活動拠点づくりである。

視点を変えれば、地域社会で問題が生じることが、「地域の絆」を再生するきっかけであり、拠点づくりをみんなで行い、問題解決力を身につけることになるはずである。

## ② 市民と行政との信頼関係を生み出す

市民と行政の間に信頼関係を作り出すには、地域の問題を漠然と議論するだけでは空理空論に終わりがかねない。

市民と役所が問題の現場でコミュニケーションを重ねながら、現場の状況に合った解決策を一緒に作りあげ、信頼関係を生みだせる。

これまでは、「条例」「規則」「前例」などが職員の行動を支える「武器」であったが、これからは、市民と一緒に解決方法を考え出す「コミュニケーション能力」こそが、新たな「武器」となるだろう。

市民の側も解決のルートや手段に通じるプロの職員を、自分の味方につける説得力を持つことが重要だ。職員に対する住民の「コミュニケーション能力」が必要となる。

市民と職員がともに「コミュニケーション能力」を磨き信頼関係を築くには、地域の活動の現場で、トレーニングを重ねる他ないだろう。なかでも、身近な拠点づくりに関わるのが実際の効果的なトレーニングだと思われる。

## 2 地域再生のビジネスモデルとしてとらえる

### ① 現場で蓄積したノウハウが財産

コミュニティの不安解消を実現した地域は、そのプロセスで、試行錯誤しながら、独自の工夫を凝らし、手法を開発し、それを積み重ねてきた。企業が独自の技術やノウハウを蓄積するのと同じような発想や行動のプロセスがある。

とくに活動資金の確保が、以前のように行政に依存することが難しくなり、自前で工夫する必要性に迫られている現在では、資金の確保、拠点の確保などにビジネス的な発想や工夫が求められるようになった。

### ② 拠点経営は「地域再生」のビジネスモデル

その意味では、コミュニティにおける市民の活動は、地域再生をテーマとする一種の

ビジネスモデルとして読み解くことも可能になる。ビジネスモデルを意識して行動するほうが、活動が効率的になり、活発になることもあるだろう。

NPOの輩出、指定管理者制度の登場などは、こうした意識をいっそう自覚させるように作用するに違いない。

### 3 エリア・マネジメント・モデルをつくる

本研究では、既存の施設を利用して、身近な拠点をつくることをテーマに事業モデルを考察してきた。その先には、新しい自治コミュニティの創造というテーマが横たわっている。

#### ① 自治コミュニティのモデルをめざす

日本は人口減少時代に突入した。成長や拡大を前提とした従来の発想やシステムは根本的に問い直さなくてはならない時代を迎えたといえる。

行政が画一的なサービスメニューを提示するだけでは、成熟社会の市民満足度を高めることはできない。ましてや、人口360万を擁するわが国最大の市である横浜市においては、全市一斉にとりか、全市

一律にといった発想では、市民の切実な要求には全く合致できなくなっている。

地域の現場では、高齢者介護子育て支援働き手の減少、地域防犯・防災、DV・児童虐待、健康づくり、青少年育成、商店街振興、環境保全などの問題が次々と複合して起こっている。それに伴って地域の中には多様な担い手が登場し、複合的な課題に対応した事業体も生まれている。

こうした活動に関わってきた女性層や高齢者に加えて、これから団塊の世代の大量退職を目前にして、担い手層にも変化のきざしが見え始めている。

地域社会の中に新しい住民のつながりを見出し、行政が提供しにくくなったサービスを市民自らの手で創り出す中で、地域の自立的な問題解決型コミュニティをつくる動きが始まっている。このような活動には、身近な拠点が不可欠であり、身近な拠点づくりは、地域が自立する時代においては、コミュニティの必要不可欠な新しいインフラストラクチャーといえる。

行政が画一的なサービスメニューを提示するだけでは、成熟社会の市民満足度を高めることはできない。ましてや、人口360万を擁するわが国最大の市である横浜市においては、全市一斉にとりか、全市

#### ② エリア・マネジメント・モデルをつくる

身近な拠点づくりは、担い

手集団があり、拠点の必要性があるところから、すこしずつ進んでいくことになる。こうしたひとつひとつの動きへの対応は必要であるが、行政は、地域を広い視野で捉える情報収集機能があり助成や支援の施策メニューをもち、政策立案能力も持っている。

地域の各地点で芽生えた拠点づくりの動向をより広い視野で捉え、広域的な視点での調整、支援のあり方を検討する役割と能力を、行政は持っている。

広域的な視野に立つて支援するといっても、望ましいコミュニティを築くために、理想像を固定化してプラン化する手法では対応できない。実際、これまでつくられた、各種のコミュニティプランは、いわば挫折の歴史であり、ほとんどが絵に描いた餅に終わっている。

欠落していたのは何か。市民からの目線が弱かったこと、プランを固定化し公平や平等の建前のもとに全市一律、一斉、画一の施策を前提としてきたことなどがある。

なかでも、地域資源（人材も含めて）を的確に把握して、それを最大限に活かしながら、地域を経営していくという発想や姿勢が欠如してい

た。言い換えれば、これから求められるのは、地域を経営していく視点、エリア・マネジメントの視点である。

この視点に立てば、足りないから施設を建設する安直で無駄使いの発想は生まれなない。全市を一律に計画する必要はなく、顧客である市民の意向や自主的努力をないがしろにした施策を打ち出す必要もない。

動きがある地域から、モデル的に「エリア・マネジメント」を試みることによって、少しずつ自立コミュニケーションを増やしてゆく方式が求められる。また、自立コミュニケーションエリアの範囲は、地域によって異なる。少なくとも、人口2万人を基準とするといった、均等割りの考え方は避けたいほうが賢明だろう。

具体的取り組みを例示すると以下のようになる。

◆課題のネットワークをめざす  
1対1での問題解決だけでなく、子育て、青少年の居場所づくり、商店街の活性化など地域内の複数の課題が解決の方向に向かうように、課題のネットワークをはかる。  
◆担い手のネットワークをはかる

課題の複合にあわせて、担い手のネットワークをはかる。

るとくに、商店街、企業、青少年など、これまで地域とのつながりが希薄な層の参加をはかる。

◆拠点となる地域施設と活動団体をつなげる

本研究で提案しているように、拠点となる可能性のある空き店舗・空き家、自治会・町内会会館、既存公共施設など活動団体をつなぎ、活動しやすい支援を行う。

◆専門家の派遣を支援する  
地域で起こっている問題に対して、適切な専門家を派遣する支援を行う。

◆地域交付金を設ける  
地域には、縦割りで助成金や補助金が流れ込んでいますが、これらをできるだけ一括して「地域交付金」として地域に提供する方式を編み出す。身近な拠点づくりを手がかりに、横浜らしいエリア・マネジメントが始まることを期待したい。

## 4 民間施設を活用するための支援策

調査からは、既存の民間施設を活用するためには、次のような具体的な支援策を進める必要が明らかになった。

① 空き施設活用のための「情報ポータルサイト」をつくる

公的機関（市区・中間支援NPOなど）に、空き施設提供者と活用希望者が情報の発信を行える情報ポータルサイトをつくる。

空き施設は、空き店舗・空き家を中心であるが、寺・神社、自治会・町内会会館など比較的公共的に利用することが可能な空きスペースなども含めて考える。

② 「身近な活動拠点コーディネーター」を配置する

活動団体と施設と提供者をつなぐコーディネーターを区に置く。

コーディネーターは活動拠点をつくるための「つなぎ役」となるだけでなく、活動の経営面のアドバイザー紹介など、経営支援の全般的なコーディネーター役を担う。

なお、経営支援の内容としては、以下のようなものがある。

### ◆事業費情報

各種公的補助・助成金、市民活動に資金的な支援を行う企業・機関に関する情報提供等 申請手続きなどの事務援助（助成金申請書の書き方、プレゼンテーションで勝つ手法等）

◆財務・人事

財務会計や人材育成に関するアドバイザーの紹介

◆他事例の紹介  
他の参考事例の紹介やコーディネーター

◆担い手の拡大

イベントの企画・開催支援、活動情報の市民への伝達

③ 成功モデル事例の紹介など、拠点づくり活動をPRする

空き店舗・空き家を活用した身近な活動拠点づくり活動が広く市内の各地域に普及・定着するように、その成功モデル事例などを上手にPRする。

## 公共施設改革は行政改革のエンジン

1 指定管理者制度導入を生かして、改革を開始する

公が行うサービスは「平等・公平が目的だから、個人の使いよさに合わなくてもしかたがない」、あるいは「行政のやることには、不都合なところがあっても我慢するほかない」という一般的な市民の受け止め方があるせいから、資金的・人的に手厚い支援が行われていながら、既存の公共施設の改革はそれほど進んでいないように見受けられる。

行政は、使い勝手の悪い施設を根気よく改善するよりも新しい施設を建設する華やかさに、市民の関心を引き寄せてきたきらいもある。

だが、財政状況の逼迫が従来の新設志向にブレーキをかけ始めている。リサイクル志向や「もったいない」感覚の再評価のなかで、いま、市民の貴重な財産である多種多様な公共施設、とりわけ市民の日常の利用のための施設に対する見直しの機運が高まっている。

公共施設の持つ限界を乗り越えるために、指定管理者制度の導入も開始された。行政改革を声高に叫び、あるいは市民と行政の協働を標榜するからには、指定管理者制度への移行を機に、市民サービスの本丸である公共施設の改革に取りかかる必要があるだろう。

2 実験しながら、現場で改良できるシステムづくり

指定管理者制度への移行は、当然のことであるが、管理者を「公」から「民」へ変えることが真の目的ではない。

市民にとって本当に役に立つ公共施設とはどんなものか

という施設ミッションへの市民・行政双方の共通理解を築き、それを土台にして、どこがどのような管理を行えばよいかを公正な評価によって決めることができるようにすることが、出発点である。

施設ミッションの問い直し、単に机上の議論だけではなく、施設の現場で実験を積み重ねながら改良してゆける仕掛け(実践的改良システム)が、制度の中に組み込まれることが必要である。

なお、本調査は市職員のアントレプレナーシップ事業「空き家活用による地域の活動拠点づくり」と連携して実施された(調査季報158参照)。

この協働連携研究を踏まえて、18年4月まちづくり調整局住宅計画課に「空き家活用推進事業担当」が設置され活用支援の具体的体制が整った。

また、次期中期計画のリーディングプロジェクト「地域元氣プロジェクト」の中で、エリアマネジメントのモデル事業実施が予定されている。

横浜会議の政策研究が実証的研究であることの証左としてご報告しておきたい。

## 活動拠点をめぐる状況

地域には活用可能な施設がたくさんある

市民が身近な活動拠点を切望しているのに対して、新たな施設を建設するのではなく、既存の施設(スペース)の積極的な活用を提案したい。地域には活用されていない施設(スペース)がたくさんあるからだ。

●空き店舗は、市内の6割の商店街に、約3軒ずつある

「横浜市商店街実態調査」(平成15年度)によれば、市内の全店舗数1万6053軒のうち、空き店舗数は983軒(6.1%)に達する。

空き店舗を商店街ごとに見ると、市内の6割の商店街に約3軒ずつ空き店舗がある。

●市内の10軒に1軒は空き家である

「総務省住宅土地統計調査」(平成15年度)によれば、市内の総住宅数153万5300戸のうち、空き家は14万8800戸(9.7%)に達し、10軒に1軒は空き家という比率になる。市内の住宅地に、人の住まない空き家が増えていくのである。

●空き家活用の満足度は高い

空き家を活用した場合の活動団体の満足度は次のような理由で高い。

- ◇開館、閉館時間などに縛られずに、自由に使える。
  - ◇自分たちで利用ルールをつくることができる。
  - ◇商店街、住宅地など市民の身近にあるために、気軽に利用できる。
  - ◇建物や居室に堅苦しさがない。
  - ◇利用するための「敷居」が低い。
  - ◇活動団体の発する「利用者歓迎」のメッセージが伝わりやすい。
- 空き店舗では「空き店舗活用事業」という公的事業の位置づけからくる「失敗できない」「3年以内に黒字にしなければ」との圧力が強いが、空き家活用はそうした圧力がなく、伸び伸びと活用していることがその要因だと考えら得る。

