

自治大学校における研修講義の紹介

市民が動き、行政が支える –これからのまちづくり論–

一級建築士事務所スターパイロット 代表

三浦 文典

編集者注：本稿は、自治大学校で令和6年8月19日（月）に行われた第2部課程第205期における研修講義の内容を整理したものです。

■はじめに

初めまして。一級建築士事務所スターパイロット代表の三浦文典と申します。僕たちの関わる仕事は日本各地のさまざまな公共施設や公共空間の設計だけでなく、まちづくりや都市経営、官民連携のサポートなど、最近特に多岐になりつつあります。というのも社会が大きく変化し、建築家や設計事務所に求められる新たな役割や、あるいは誰に相談したらよいか分からないけれど必要とされる職能が、日々刻々と生まれているからに他なりません。

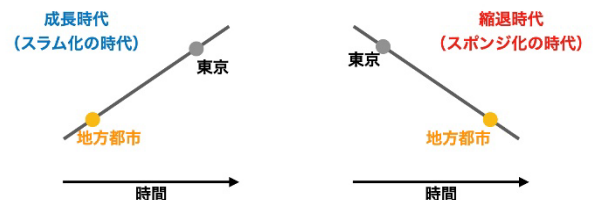
国内の人口は2008年を境に、急激な増から急激な減へと、まさに鏡写しのように反転しました。都市計画の分野では、2008年より前を「スラム化（高密度化）時代」と呼び、以降を「スポンジ化（低密度化）時代」と呼びます。「人が余り箱が足りない時代」から「箱が余り人が足りない時代」への変化とも言えますし、「消費型社会から耐久型社会」（山口周）と呼ぶことも可能でしょう。

スラム化時代、つまり右肩上がりの成長時代においては、時間軸において大都市が常に地方都市を先んじていました。大都市で流行った店舗やサービスが、数年後に運が良ければ地方都市に「下り」てくるという構図です。地方は大都市の背中をいつも羨望の眼差しで追いかけてきました。

ところがスポンジ化の時代においてはその構

図は反転します。少子高齢化は地方都市の方が先に、そして早く進むため、時間軸としても地方都市で起こったことが、やがてじわじわと郊外に、そしていずれ大都市で起こるという状況です。

つまり2008年以降、東京や大阪といった大都市に未来はありません。未来の新しい暮らしが生まれるのはむしろ辺境の小さなまちであり、それを大都市が追随するという流れになります。日本中の小さな自治体はいつのまにかレースの先頭集団になっていて、諸外国を見渡しても類を見ない、誰もが初心者、鬼が出るか蛇が出るか分からない道のりを切り開く義務と好機を獲得したのです。



出典：著者作成

■必勝パターンのない時代

先頭集団で風を切って進むことを思いっきり楽しむか、炭鉱のカナリアであることに恐れ慄くか、人それぞれだと思います。ただ確かなことは、かつてのように黙っていても人口が増え、GDPが成長していくような時代ではないので、「こうすれば必ずうまくいく」という必勝パターンは未だ存在しません。ということは年齢や経験、立場に縛られることなく、固定観点や因習を捨て、自分ごととして楽しく創造的に乗り越えるのがよいでしょう。それはむしろ大きな

チャンスと言えます。今から 150 年前、明治維新によって日本の政治の仕組みは大変革を迎えましたが、それと同じくらいの変化がいま足元で起こっていて、地方自治は 150 年振りに刺激に満ちた楽しい仕事になりつつあるのではないのでしょうか。自治体職員としてそれを楽しまない手はないと思います。

じゃあそのための秘訣は何かというと、答えは非常に単純で、「失敗しても OK」というひとりひとりのマインドセットです。今までと同じことをやっても失敗するし、何もしなくても失敗するという状況の中では、自分の信じる道を突き進むしかありません。たとえそれが失敗したとしても自分を責める必要はないし、他人から咎められる筋合いもありません。それを自身に強く言い聞かせましょう。(そこまで言ったとしても、「失敗してはいけない」という思考パターン、強迫観念は全国の自治体職員に重くのしかかって、それを取り払うことは容易ではないようです。)

■まちへの期待値

人やお金に余裕があり、「大衆」という分かりやすい顧客像があったスラム化時代は、自治体の施策に対する「成功」の評価法は非常に単純なものでした。生活インフラが充実し、人口や収入が増え、路線価が上がるのが「成功」であり、基本的に何をやっても成功と錯覚してしまうほどの成長の潮流がありました。そういう状況において行政サービスは「公平・均質」が最優先とされ、決められたプロセスさえ守っていればお咎めはなく、結果は自ずからついてくるという構図でした。

しかしながら掛けられるリソース（人・金）が縮小するスポンジ化時代においては、従来求められていた「結果」はまず出ません。そうすると結果が出ない代わりにその「過程」の正当性を目指すようになります。責任を問われた時に「結果は出ていないが過程は間違っていない」

という出口戦略で、そうなるとますます結果が出ないという悪循環に陥ります。

こういった状況から脱するには、成功の指標や評価法自体を、新しい時代に即したのものへと変えるしかありません。従来の「人口増となる（減少率が減る）」といった長期的な指標や、「イベントに〇〇人集まる」といった短期的な指標でもない、新たな「中期的」かつより実質的な指標で、僕たちはそれを「まちへの期待値」と呼んでいます。

まちへの期待値とは、「このまちって最近なんかいいよね」、「何か新しいこと始めるならこのまちがいいよね」、「知り合いが来たら連れて行きたくなるのはこのまちだよね」といったイメージ、空気感のようなものです。言い換えると、そのまちに期待している人や興味を感じている人の熱気や機運のようなものです。そして大事なことはその絶対量ではなく、その「変化量」です。

対象エリアの人口から算出した無作為の対象人数に対して毎年アンケートを行い、じぶんのまちに期待している人、熱狂している人の変化の割合を継続観察します。絶対数（割合）が多くても、それが減少傾向の場合は危険な兆候ですし、いまは僅かでも、その割合が着実に増えているまちは成功していると言えます。

毎年同じ内容のアンケートを継続的に行い、その変化のベクトルによってあるまちは自信を深め、別のまちは危機感を持って舵を切る必要がでてくるでしょう。いずれにせよより実質的な評価が可視化されることで、自治体は自らの施策をより建設的に修正していけるのです。「前任者から継続している事業だから」とか「特に問題のない事業だから」という理由でリソースを投入し続ける無駄からは解放されるべきです。

■じぶんのまちの「ありたい姿」とは

では、まちへの期待値を上向きにキープするにはどうしたらよいのでしょうか。

戦後から高度成長期に至るまでは、効率や利便性が求められ、「三種の神器」に代表されるような、人々が必要としているもの、欲するものがとても見えやすく単純な時代でした。しかしながら価値観が多様化し成長が止まった現代社会では、その人は何が必要か、その処方箋も見えにくく複雑になっています。10人の市民がいたら10個の異なる要求を求められるかもしれません。

人や予算が減っていくなかで、多様な人たちへ個別のサービスを丁寧にやっていくことは不可能です。公平性を気にしながら限られたリソースのなかでやりくりしようとする、最初から結果がでないと分かっている、薄味で空回りの施策を自虐的に継続するしかありません。結果として10人がみな不満を感じるという負のスパイラルに取り込まれます。

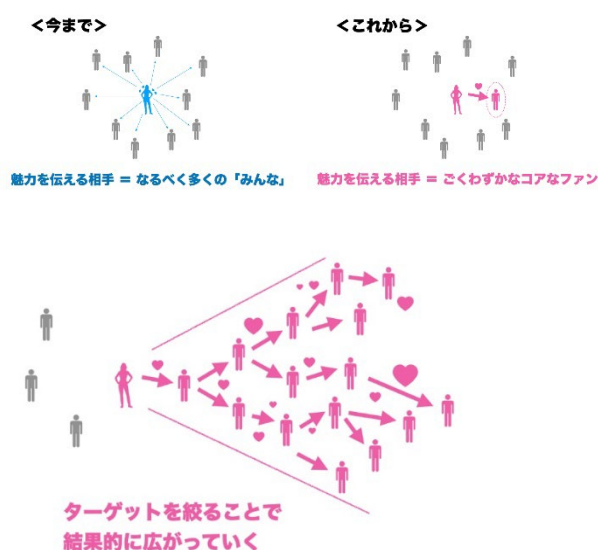
本来、まちの課題とは「ありたい姿」から「現状」を引いた、その「差分」であると言えますが、その「ありたい姿」が曖昧であることが問題で、だからこそ「課題」も分からないのです。自治体の総合計画やまちづくり計画の内容はあまりに抽象的で観念的であるし、それよりも下位の指針は個別的で、縦割りの行政システムのなかで課を跨いで共有することは難しい。そういった状況の中で、まちの「ありたい姿」をイメージする最良の方法は、すでにそのまちを愛し、心から生活を楽しんでいる人を実際探し出すことです。答えはすでに彼らが持っているのです。その人がどこにいるのか、誰なのか、10人のなかからたった1人その人を見つけることができれば、成功率は大きく上がることになります。

■「公平に幅広く」の時代から「絞って愛情深く」の時代へ

じぶんの住むまちを心から愛し、楽しんでいる人は、決して多くはありません。もともと生まれた町だったり、仕事や家庭の都合で引っ越

してきたり、そういう流れで何となく住んでいる、という人がほとんどです。でもキッカケはどうあれ、このまちだからこその生活の謳歌している人たち、それを周りに嬉しそうに自慢する人たちはどのまちにもかならずいます。それを「まちのファン」と呼ぶことにします。彼らはそのまちならではの魅力や財産を本能的に見つけ出しているのです。

自治体はそういうファンたちをあえてえこ贔屓し、彼らがもっと更にそのまちを好きになるような施策を積極的に打ち出していきましょう。残り的人たちはいったん忘れてください。そういった姿勢は公共サービスとしては一見乱暴で不適切に思えるかもしれませんが、しかしながら、そういった活動を継続していくと、ファンは人づてに勝手にファンを増やしていきます。行政がどんなにアピールしたり、丁寧に細かく対応したりしても振り向いてくれなかった人たちが、民間同士の口コミや評判によって、結果的にそのまちのファンになっていくのです。「公平に幅広く」という発想から、「絞って愛情深く」へシフトすることで、結果的に「多くの人のため」になるという逆転の発想が効果的な時代なのです。(マスメディアの時代から個人発信の時代へとシフトしたことがその大きな要因とも言えます。)



出典：著者作成

■新しい官民連携の時代

こういった話をすると、「言っていることは分かるが、税務や福祉は公平性が第一なので、実行は難しい」と必ず言われます。しかしながらそう思っている分野こそむしろ有効な手法であり、そのためには自治体と民間事業者がタッグを組んで、それぞれの得意な領域で力を合わせて連携しながら進めていく官民連携が効果的です。

本校の講義では、そういった具体的な手法や実例を紹介しながら、地方都市の自治体職員のこれからの働き方や評価手法、マインドセットを豊富なスライドを交えながらレクチャーしました。

著者略歴

早稲田大学建築学科卒業、ロンドン大学ディプロマコース修了、早稲田大学大学院博士課程満期修了。設計事務所 NASCA 勤務を経て 2007 年スターパイロット設立。