

JIAMの海外研修は、現地に赴き、海外の自治体施策やまちづくりの考え方を学ぶことで、グローバルな視点から中長期的な政策提案ができる人材の育成をねらいとしています。帰国後は、研修で学んだことを踏まえ、自身の自治体の現状や課題を再調査し、政策提案としてまとめたレポートを提出いただいています。

令和7年度は、米国、欧州（ドイツ・デンマーク）、アジア（インド）の3コースを実施し、全国から41名が参加しました。今回は、同行講師の講評と各研修の優秀作を1作ずつ紹介します。研修の成果と学びを、ぜひご覧ください。

【講師講評】 令和7年度「多様な主体を活かす地域経営～全米の最も住みたい街から学ぶ～」(アメリカ研修)

京都府立大学公共政策学部 教授
川勝 健志

研修のテーマとして掲げられた「多様な主体を活かす地域経営」とは何か。その実現のために、行政はどのような姿勢で住民やコミュニティと協働すべきか。そもそもなぜ「多様な主体」なのか。これらの問いに、研修を終えた皆さんからは、どのような答えが返ってくるのか。レポートを講評するにあたって、私が最も関心を持っていた点です。

すべてのレポートを読み終えた後、「わがまちをより良くしたい！そのために、行政職員として自らはこうありたい！」そんな熱い思いと高い志が研修を終えた皆さんからひしひしと伝わってきました。だからこそ、研修生一人一人が冒頭の問いに自分なりの解を見出そうと思考をめぐらせたことがレポートによく表れていたように思います。中でも共通して強調されていたことの1つは、住民から提起された課題に対して、行政が最初から解決策を提示するのではなく、住民がなぜそう考えるのか、どのような手段なら意見を反映できるのかを一緒に考えていく姿勢を持ち、対話をし続けることの重要性についてです。シアトルやポートランドでは年齢や性別、人種などの垣根を越えて、多様な立場の人たちがそれぞれに主体的に地域社会をマネジメントし、コミュニティ内外の人々と積極的に情報共有や意見交換を行っていることや、その活動自体を楽しんでいる実態を目の当たりにされたからでしょう。

住民の自発的な参加を促すためにも、行政職員は住民と同じ目線に立ち、住民側により裁量のある施策を検討することも時に必要です。しかしそのためには、レポートで多くの研修生が指摘していたように、住民と行政がお互いのことを理解し、協働できる専門的な知識やスキルを一定身につけておく必要があります、そのためには住民と行政双方の人材育成

が求められます。多様な主体の力を結集してまちづくりを行うには、単に住民参加の制度を整えればよいのではなく、その仕組みを活かす人の力と関係者間の信頼関係がなければならぬからです。異なる考えや価値観に触れることを忌避するのではなく、意見の対立が生じた時に何度でも話し合える粘り強さを身につけることは、まちづくりに携わる行政職員にとって大切なことです。

今年度は新たな試みとして、英語でのコミュニケーションに不慣れな研修生の皆さんにあえて通訳をつけず、各班で手作りのフリップチャートなどを駆使しながらポートランドで街ゆく人たちにインタビューすることにも挑戦してもらいました。ポートランドは「全米一住みたい街」と称されているが、本当に住民はそうに評価しているのか、また評価しているとすればそれはなぜなのか、直接市民に尋ねてその真偽を自ら確かめてもらうことがその狙いでした。また、自らが外国人やマイノリティという立場で他者に話しかけることは、その立場にある人たちが言語や慣習・文化等が異なる地で暮らしていくことがいかに不安で大変なことなのか、身をもって体感して頂きたかったからです。住民の声に直接耳を傾けることでしか把握できない事実やニーズ、来るべき共生社会のリアルの一端を知る有意義な機会になったのではないのでしょうか。

とはいえ、本当に大切な学びは、むしろこの先にあります。研修生の皆さんにおかれましては、今回のアメリカ研修で体感した日本とは異なる価値観や共に学んだ仲間との時間が自らのキャリア形成により有意義なものとなるように、今後も主体的に、そして楽しく「学び続ける力」を身につけて頂きたいと願っています。

住民主体のまちづくりと市役所職員の在り方 ～シアトル市及びポートランド市における協働の事例分析を踏まえて～

和歌山県紀の川市企画部地域創生課
森本 祥太

本レポートは、アメリカ合衆国シアトル市及びポートランド市の先進的な住民参画の事例を分析し、紀の川市が直面する少子高齢化、地域コミュニティの担い手不足といった構造的課題の解決に向けた具体的な手法を提案することを目的とする。

1 はじめに

本市は、平成26年と令和6年の調査結果において、若年女性人口の減少を背景とする「消滅可能性自治体」として認定されている。少子高齢化や生産年齢人口の減少、それに伴う地域コミュニティの担い手不足は、机上の事務処理だけでは解決できない「構造的な課題」である。こうした状況の中、市が長期総合計画に掲げる「健全で自立したまち」という目標を達成するためには、自治会加入率などの既存の成果指標のみに頼るのではなく、行政と住民が対等にリソースを分かち合い、課題解決に取り組む「コミュニティ・ガバナンス」への転換が急務であると研修後に考えるようになった。これを実現するためには、行政が専門知識を一方的に提供する「親子関係」から脱却し、住民が持つ知識やニーズを尊重し共に対話する「大人と大人の関係」を築くことが必要である。それを踏まえ、この転換を支える行政組織および職員の具体的な行動と心構え、特にまちづくりへの未参加層の意見を政策に組み込むための手法に焦点を当て、研修で得られた知見を本市の行政課題に対する解決策として導出する。

2 本市の現状と構造的課題

本市が住民主体のまちづくりを進める上で、特に重要と考える構造的な課題は以下の3点である。

(1) 地域コミュニティ機能の低下と「声なき声」の捕捉

各種団体や町内会などの住民組織の担い手不足と高齢化が深刻化し、活動参加者が固定化している。これにより、行政の意見聴取プロセスで、若い世代や子育て世代といった広範な住民の潜在的なニーズ、すなわち「声なき声」を捕捉できない状況が生まれている。一部の意見が全体の声として扱われてしまうリスクを回避し、公平な意見収集の仕組みが求められている。

(2) 限られたリソースの中での協働体制の構築

市の予算不足や人材不足が続く中、多様化・複雑化する行政需要に応えるためには、外部の力をより積極的に活用する体制が必要である。「行政が提供する」という考え方から「地域と共に課題を分かち合う」という意識の転換が必要である。住民側が「主体的に活動を継続できる能力」を行政が担保し、支援することが重要となる。

(3) 職員の意識改革と育成

協働によるまちづくりを推進するためには、職員が「ゲートキーパー」としての役割から脱却し、住民の活動を支援・触媒する「問題解決者」へと意識を改革することが必要である。これは、住民の真意を読み取る「傾聴能力」と利用可能なリソースを組み合わせることで解決に

導く「問題解決能力」が必要となる。

3 先進事例に見る住民主体への転換

アメリカの両市における住民参画の事例を分析し、上記の課題解決に直結する仕組みを整理する。

(1) 住民参画の多層構造と中間支援組織の役割

ポートランド市では、Neighborhood Association（以下、NA）と、その中間支援組織であるDistrict Coalition（以下、DC）が多層的な住民参画構造を支えている。NAは、市公認の住民組織として、会議録の公開などの市が定める基準を満たすことで、市民に開かれた信頼性の高い意見表明の場として機能している。本市への示唆として、住民活動の透明性と信頼性向上のため、活動基準の明確化と公的認定制度の導入を検討すべきである。

また、DCは、複数のNAを包括的に支援する中間組織であり、NAへの資金提供や研修、運営支援、アドボカシー（政策提言支援）を行い、行政とNA間の接続ハブとして機能している。本市においても、地域活動の「要」として中間支援組織を制度化することが必要と考える。なお、DCの一つであるサウススイースト・アップリフトは、市からの予算が半減される中、所有ビルの賃貸収入や市の他部局との事業により自主財源を確保し、行政依存からの脱却を図っている。この自主財源確保の仕組みにより、NAへの運営資金提供などの支援を継続できている。本市においても、中間支援組織の設計において、自主財源確保を組み込むことが、協働体制を維持するために重要である。

(2) 「公平性」を考慮した声の捕捉

「声の大きい人」の意見が多数派の意見とは限らないという課題に対し、ポートランド市では「公平性」の視点を取り入れた取り組み

を行っている。NAが地域全体をカバーするだけでなく、若者や外国籍住民といった特定の属性に特化した諮問機関を設け「どの声が届きにくいかな」を特定し、その声を拾うための手段として機能させている。これにより、若者が市議会議員とのリエゾン制度を通じて政策決定の優先順位を学ぶ機会を得るなど、双方向の学びの場が生まれている。

(3) 官民連携による地域活性化の仕組み

ポートランド市では、官民連携により地域経済の活性化とコミュニティの活性化を両立させている。マクメナミンズ社は、廃校となったケネディスクールの再生において、当時の教室や卒業生の名簿などをアートとして意図的に保存・活用した。これにより、住民は自分たちの過去と現在が繋がっているというコミュニティの継続性を実感することができた。今後、本市も統廃合等で廃校が課題となってくる。住民が愛着を深める「生きた遺産」として再生・活用する視点が必要である。

また、ポートランド市のファーマーズマーケットでは、非営利組織が公的な給付プログラムと連携したDouble Up Food Bucksを実施し、低所得者層の購買力を補完しつつ、農家の売上を確保している。行政が直接介入するのではなく、非営利組織の専門性を活用し、地域の経済循環と社会的な公平性を同時に高める手法であった。

4 行政職員の意識改革と傾聴能力の向上

効果的な住民参画には、多様な人々を巻き込む「広さ」と意思決定に影響を与える「深さ」が不可欠であり、住民への敬意と信頼関係の構築が成功の鍵である。そのため、仕組みづくりに加え、職員個人の意識と行動変革が重要であると考えている。

(1) ゲートキーパーから「関係修復者」への転換

ポートランド市役所の部局の一つであるシビックライフは、職員の役割を住民の要求を拒絶する「ゲートキーパー」から、解決策を共に探る「問題解決者」への転換が重要であると考えている。シビックライフは、職員の真の役割を、住民と行政の間に生じた「ずれ」を修正し、信頼関係を再構築する「関係修復者」と定義している。職員が職務の基盤を地位や給与だけではなく、コミュニティ全体の利益のために捧げるという考えであり、市職員の最も重要な概念である。

(2) 先を見越した積極的な行動と傾聴能力

この「関係修復者」としての役割を具現化するのが、高い傾聴能力と先を見越した積極的な行動である。シビックライフの職員は、トラブルが発生した際に住民との信頼関係を構築するには、先を見越した積極的な行動と能動的な動きが必要であると熱く語っていた。また、住民との対話の基本は、相手に尊厳をもって接し、法令を盾にするのではなく、住民の言葉の裏にある「切実な思い」や「真のニーズ」を深掘りして理解する共感的傾聴を前提としていた。できないことには明確に「ノー」と伝えつつも、代わりとなる行動を提示する姿勢が求められる。

5 結論と提言

今回の海外研修は、職員が持つべき「在り方」を再認識する重要な機会となった。制度の整備に加え、職員個人の「傾聴」と「プロアクティブな主体性」という最も人間的な要素こそが、住民主体のまちづくりを推進する核であるという強い確信を得た。

それを踏まえ、本市の持続可能なまちづくりを実現するため、本研修の成果に基づき、以下の3点を提言する。

● 中間支援組織の制度化と自主財源確保の支援

地域コミュニティの機能維持・強化のため、ポートランド市のDCに相当する地域活動の中間支援組織（仮称：紀の川市地区活動支援センター）を制度化し、設立を支援する。

● 職員の「関係修復者」意識の徹底と能力開発

全ての職員に対し、住民との関係における「関係修復者」としての役割意識を周知徹底する。住民の表面的な要望の裏にある真のニーズやコミュニティの歴史的背景を読み解くための傾聴能力開発研修を定期的に実施する。

● 多様な手段を活用した声の包摂と公平性の確保

特定のサイレントマジョリティー層（若者、子育て世代、外国籍、障がい者など）に特化した諮問機関やフォーラムを試験的に設置・運用する。行政側から住民に対し、当事者グループの形成やNPO化を促し、自律的に行動できるように支援する。

上記提言を実行することで、紀の川市は行政と住民が相互に信頼し、協働する持続可能なまちづくりの実現に近づくことができる。