

# 市民参加のまちづくりの課題と展望

松尾 匡

久留米大学経済学部教授

## ● 「市場か政府か」を超えて

2005年のはじめに、筆者は、奉職する久留米大学経済学部の同僚達との共同編集で、創成社から『市民参加のまちづくり』と題した二冊ものの共著シリーズを出版した。うち一冊は「事例編」として「NPO・市民・自治体の取り組みから」というサブタイトルをつけた。そこでは、NPOや協同組合、労働者自主管理事業体、市民参加型まちづくりの取り組みの実例を、主に当事者自身の執筆によって紹介している。もう一冊は「戦略編」として「参加とリーダーシップ・自立とパートナーシップ」というサブタイトルをつけた。ここでは、「事例編」で取り上げたような様々な市民の自主的事業が直面する課題について、各分野の専門家が、理論的に分析している。

実は筆者達は、1999年から、学部の講義の一

つを「市民参加のまちづくり」と題した公開講義にして一般市民にも公開し、毎回、NPO、協同組合、市民参加型行政等々でユニークなまちづくりに取り組んでいる人々に講義をしてもらってきた。その中には、由布院や長浜、金沢市民芸術村、ガーディアン・エンジェルスなどの有名事例が含まれている。幸い一般参加者には好評をいただいたが、全国的にも有名な事例の貴重な体験談が数多く含まれており、それらは講義の参加者だけではなく、広く一般に是非共有されるべきものであると筆者達は考えた。そこでこの講義の講師をお願いした人を中心に、各自の取り組みを執筆してもらった本を、2001年に出版した。今回出版された「事例編」は、その改訂版である。

この段階では、筆者達は次のような思いで、こうした企画を実施してきた。

それまでの冷戦時代の対抗図式では、一方に市場セクターがあり、他方に政府セクターがあり、そのどちらに重点を置くかが問題とされてきた。言うまでもなく、前者に比重を置こうとするのが保守陣営であり、その極となる国がアメリカだった。それに対して、後者に比重を置こうとするのが革新陣営であり、その極となる国がソ連だった。それがやがて、国家介入的経済政策の行き詰まりや国営・公営企業の非効率、財政赤字の拡大、その果てのソ連・東欧体制の崩壊によって、政府セクターの失敗があらわになった。その結果、世界

### まつお ただす

1964年生。金沢大学経済学部卒。神戸大学大学院経済学研究科博士課程修了。久留米大学経済学部講師、助教授を経て現職。著書に、『市民参加のまちづくり 事例編』『同 戦略編』（共に編著）、『近代の復権—マルクスの近代観から見た現代資本主義とアソシエーション』『標準マクロ経済学』（共に単著）などがある。

中で市場セクターに大きく比重が移ることになり、財政削減、民営化、規制緩和など「小さな政府」を目指す動きが地球を覆った。ところが、それがもたらしたものは、大競争渦巻くグローバル市場である。その巨大な力によって、伝統的生業や環境の破壊、貧富の格差の拡大、その結果としての治安悪化などが引き続いた。結局、政府セクターに比重を置くことも失敗だったが、市場セクターに比重を置くことも犠牲が大きいことが明らかになった。

このようなにっちもさっちも行かない状況の中で、1990年代後半から、市場セクターでもなく政府セクターでもない「第三の領域」に着目する議論が広まりだしたのである。それがNPO、協同組合、労働者自主管理企業などを通じた、地域における草の根の市民事業経済、「市民参加のまちづくり」であった。このような領域があるのだということを訴えることが、この段階の筆者達の問題意識であった。

いったいなぜ、「第三の領域」が着目されたのか。市場セクターも政府セクターも、共通する欠陥がある。それは、利用者や従業員や近隣住民などの関係当事者<sup>ステークホルダー</sup>個々人の手のとどかないところで勝手に物事が進行し、個々人はその結果を後から押し付けられる仕組みになっている点である。このために、個々人の暮らしや現場の働き方の、具体的な事情にもとづくニーズが踏みにじられてしまう犠牲が生じるのだ。難しく言うと、「社会関係の諸個人からの疎外」ということだ。貧困や失業、不自由、まちの荒廃、環境破壊、高齢者の孤独、介護地獄、健康破壊等々といった問題はこうしてもたらされたものなのである。すなわち「市場か政府かその中間か」という冷戦時代の対抗軸は、しょせんは同じ穴のムジナの疎外システムの中での選択にすぎなかったのである。

それゆえ、関係当事者<sup>ステークホルダー</sup>個々人の手のとどく範囲で、お互いの暮らしや現場の働き方の具体的な事情から乖離しないように、社会関係を個々人の合

意でコントロールできる領域を作っていこうという志向が起こったのである。労働者が搾取や抑圧に苦しんでいるなら、そのようなもののない民主的な経営をここで自分たちで作ろう。失業が問題なら自分たちの手で雇用の場を作ろう。福祉が不足しているなら自分たちの手で福祉事業を始めよう。環境が破壊されているならば自分たちの手で環境保全活動を行おう…。

こうして、実際、NPO、協同組合、労働者自主管理企業などが次々と勃興し、市民参加型まちづくりを担う取り組みが始まっていった。そして、これまで市場セクターにも政府セクターにもできなかった大きな仕事を成し遂げていった。衰退しきった商店街が、停滞した寒村温泉地が、一転、全国に名だたる観光地へと変身した。異臭漂うドブ川が、一転、市民が遊歩できるカワセミの飛ぶ清流になった。福祉も、犯罪防止も、国際協力も、ごく普通の、カネも権力もない一般市民の、自発的な取り組みが、めざましい着実な成果をあげているのである。

『市民参加のまちづくり』の「事例編」に公表した筆者達の公開講義は、こうした業績の一端を紹介してきたものである。さらに筆者達は、それと組み合わせて、講演者と市民団体との交流研究会やシンポジウムなども行ったりしてきた。筆者達は、これらを通じて、「第三の領域」について、地域における認知を深めるためにいささかなりとも役割を果たすことができたと自負している。

## ● 「第三の領域」は二分される

その成果をふまえ、2003年度からは、新たに半年度分のリレー公開講義を、理論編として開始することにした。それまでの事例紹介では、NPOや協同組合や市民参加型のまちづくりの明るい成果ばかりを取り上げた。従来よく知られていなかった新たな領域の存在についてアピールし、人々の参加を促すことを目的にしていたからである。し

表1

|      |                   |                |
|------|-------------------|----------------|
|      | 共同決定社会            | 疎外社会           |
| 開放社会 | アソシエーション          | 市場             |
| 閉鎖社会 | ゲマインシャフト<br>身内共同体 | ヒエラルキー<br>位階権力 |

かし実は全国のこれらの取り組みの現場では、現在数多くの問題があり、苦闘と模索が起こっている。ある程度人々の認知が進んだ状況においては、今度はもう一步踏み込んで、実際の取り組みの中で直面する様々な問題について、解決の道を考えるヒントを提起することが、私たちに課せられた課題であると考えた。そこで、こうした問題に、様々な理論領域で取り組んでいる専門家をお呼びして、参加者の考察を深めてもらうことにした。

このシリーズの講師陣が執筆したのが、『市民参加のまちづくり』の「戦略編」である。筆者はここで、第1章と最後の結章を担当し、同書全体を総括する見方を提起している。そこで筆者は、次のような整理を行った。

それまでの議論の段階では、共に疎外システムである市場セクターと政府セクターに対して、疎外なく個人が共同決定に参加できる「第三の領域」の存在を指摘していた。しかし、よく分析すると、この「第三の領域」と考えられたもの自体が、さらに二つに区別されるべきではないか。ひとつは、旧来のムラ社会のような個人を埋没させる閉鎖的共同体、もうひとつは、自立した個人が自発的に連合する開放的ネットワークである。筆者は同書の中で、前者を身内共同体ゲマインシャフトと、後者をアソシエーションと呼んだ。市民事業にもまちづくりにも、これまで様々な変質の例が見られた。中でも、人々を拘束し、スキャンダルやはなはだし

い人権侵害に至るような例では、たいいてい組織が閉鎖集団になることが変質に至るチャンネルになっている。だから、市場セクターでも政府セクターでもない草の根の共同決定セクターと言っても何でもいいわけではなくて、私たちはその中でも、身内共同体ゲマインシャフトを避けて、アソシエーションを目指さなければならないのである。

このように考えると、人間関係の基本原理は、「疎外／共同決定」の軸の他に「開放／閉鎖」の軸を加えて、表1のような四タイプとして把握されることがわかる。

すなわち、「市場」とは、自立した個人々が誰でも匿名で取引しあう原理だから開放社会なのだが、他方では個人々が意のままに統御できない市場変動に他律的に振り回されて社会が調整されるのだから、疎外システムである。「位階権力ヒエラルキー」とは軍隊に典型的な、上位者の命令で下位者が動かされるピラミッド型の人間関係である。それは、下位者が意のままにならない上位者の意思に従属するから疎外社会で、集団の内部の者にのみ保護と忠誠が適用される閉鎖社会である。身内共同体ゲマインシャフトはメンバーの合意で成り立つ共同決定社会であるが、それがメンバーの固定性や共通の価値観で可能になっている閉鎖社会である。これらのいずれとも異なり、アソシエーションは、人々の合意で動かされる点では共同決定社会であるが、なおかつ自立した個人からなる開放社会でもある。

## ● アソシエーション化と脱アソシエーション化

さらに筆者が行ったことは、こうした根本的な社会原理と、それを主として体現する主体との概念的区別である。市場原理を主として体現する主体は株式会社などの営利事業体、位階権力原理を主として体現する主体は行政などの政治機関、身内共同体原理を主として体現する主体は町内会などの旧共同体、そしてアソシエーション原理を主として体現する主体が、NPOや協同組合や労働者自主管理企業などの「市民事業体」ということに一応なるのだが、実はこの対応は対一できれいなされるわけではない。例えば営利事業体である大企業は、市場原理によって最も規定されている存在であるかもしれないが、それ自身は位階権力原理で動かされているし、従来の日本の経営では身内共同体原理も利用されてきた。このように一つの主体に、いろいろな根本的な社会原理が混ざりあっているのである。

市民事業体も同じである。それは市民事業体だからといって自動的にアソシエーション原理で成り立っているわけではなくて、実際には、市場原理や位階権力原理や身内共同体原理で大いに動かされている。だからアソシエーション以外の三原理の比重が高まる変質の可能性は常にある。市場原理にひきずられてあこぎな拝金主義に陥る危険、位階権力原理にひきずられて上意下達の少数者の独裁に陥る危険、身内共同体原理にひきずられて排他的閉鎖的セクトに陥る危険がある。多くの変質では、これらがすべて複合して起こる。

逆に言えば、アソシエーション原理の比重を高めることも、市民事業体の専売特許ではない。営利事業体も、社会的責任投資やESOP(従業員持ち株制度)などによって、多様な関係当事者の意思決定関与を進めていける。それゆえそれを通じて、コミュニティビジネスだとか、企業の社会的

責任などに見られるように、単なる私利の追求を超えた社会的価値をかかげて、アソシエーション的に進化していくルートを持っている。行政機関も、金沢市民芸術村のように、市民参加型行政でアソシエーション化する道がある。旧共同体も開放的の事業を通じてアソシエーション化していける。いずれの場合も現実の例を見ると、NPOなどの多様な市民グループが積極的に関係することによって、これらの主体のアソシエーション化が活性化されている。このようにして、各アクター主体が互いにアソシエーション的側面を延ばしあっていくことが、市民参加型まちづくりの遂行している課題だと言える。

## ● 市場志向と共同体志向の交代

では、変質を避けてアソシエーション的側面を高めていくためにはどうすればいいのか。アソシエーション原理は現実にはまだマイナーなので、他の三原理を使ってアソシエーション的側面を進展させるしかない。しかし、それはその各々の原理のマイナスの側面に向けて引き寄せられる変質の危険を伴う。それを自覚して注意しながら、しかし逃げずにそれらの原理の積極面を取り入れていくことが必要なのである。

アソシエーション原理の要請する開放性と合意性の両立は容易ではない。現実の情報処理能力や人間関係資本の制約のもとでは、市場を極とする「開放的だけど合意性がない」やり方と、身内共同体を極とする「合意はあるが閉鎖的」なやり方との間のどこかで、適当なバランスをはかるほかない。それゆえ、市場原理と身内共同体原理の双方が常に共存し、一方の原理への依存の行き過ぎで変質が起ころうとしたら、他方の原理に軸足を移してバランスを回復するということを繰り返すことが必要になる。

一般には、まちづくりの新しい事業が始まる時には、市場原理に比較的重心を置く。なぜなら、

人々のニーズから乖離せずそれが満たされる社会関係を創ることが本来の目的なのだが、ニーズが何かは当初は潜在し、当の本人にも自覚できないからである。当然、それを満たすための事業のステークホルダー関係当事者が誰かということもわからない。よって、「合意」を取るべき人々の範囲がそもそも確定しない。だから、こういう段階では、合意の有無にかかわらず、一部のリーダーが、人々のニーズはこれではないかという仮説を打ち出して、「この指とまれ」と提起するほかない。人々の合意なしに始めるにはしばしば資金が必要だし、リスクがあるので失敗したときの責任を言い出しつべのリーダーに限定する必要もある。したがって、この段階では営利事業体が重要主体となる場合が多く、市場志向の手広い事業展開によって、わけへだてなく賛同者を集めることを目指す。賛同者が集まらなければ、仮説が間違っていたということで、リーダーが責任をとって終わる。しかしニーズについてのリーダーの仮説が当たっていたならば、賛同者が集まってきて事業が成功する。こうしたプロセスが何度も経験されることを通じて、開拓精神や異質者への寛容、他人への信頼感、採算や効率の尊重、誠実倫理、広範な情報発信と収集といった、アソシエーションの人間関係に必要な開放的市民社会の人間力が、まちのソーシャルキャピタル人間関係資本として蓄積されていくのである。

ところがこうして賛同者が集まり、事業が定着していくと、人々がニーズを自覚して、誰がステークホルダー関係当事者かということが見えてくる。彼らは今や、各自のニーズや事情を直接表明できるので、ステークホルダー関係当事者間で話し合っ合意をつけた意思が、人々のニーズをより正確に反映したものになる。しかも事業が定着してリスクがなくなっているの、普通の市民ひとりひとりが少しずつ責任をシ

ェアしあうことができる。

それにもかかわらず、この段階でも依然としてリーダー主導や市場志向への依存が過ぎると、まちづくりの事業が個々のステークホルダー関係当事者のくらしの事情から遊離・暴走するようになる。よって、この段階に至ると、リーダーは身を引き、ステークホルダー個人が企画段階から主体的に意思決定に参加して、日常的にくらしの一環として担うやり方に転換しなければならない。すなわち、所定のステークホルダー間の身内共同体原理に重心が移る。主体の主役は協同組合やNPOになる。

しかし、合意が重視されることは、ステークホルダーと認められて意思決定に加わる者と、そこから排除される者との間に線を引いていく過程でもある。やがて独特の仲間内文化のようなものが形成され、ついていけず脱落する者が現れたり、外部の異質者が入ってこられなくなったりする。これが進行すると、本来は重大なステークホルダー関係当事者かもしれない人々が排除され、閉鎖集団化が進み、やがて多くの人々から見放されてまちも事業も衰退する。よってこうなる前に、既存の意思決定メカニズムの外に潜在してしまっ不可知のニーズについて、また誰かが仮説を作り、「この指止まれ」と、企業家的に新規事業に乗り出さなければならない。

このように、開放性を取り入れる市場志向的發展期と、合意性を取り入れるコミュニティ志向的充実期とを繰り返すことになる。これが同じ所での振動にとどまらずに、長い目で見て開放性と合意性の両立を進めていくためには、常に両側面が並存し影響しあう必要がある。「戦略編」第1章では、有名な由布院・長浜を典型事例として、このことを考察しているので、是非ご参照いただきたい。■

# 市民自治をめざして

福嶋 浩彦

千葉県 我孫子市長

## ● 新しい公共をつくる

公共のサービスを行政が全て受け持つ、という時代はとっくに終わっている。民間企業も公共サービスを担っているし、新たな公共の担い手として登場したNPOやボランティア、コミュニティビジネスなどの活躍も目覚ましい。これらの民間の主体と行政が対等な立場で適切に連携すること（協働）が、いま求められている。

これからの行政の役割は、公権力を伴わなければできない仕事（必要最小限の「許認可」など）と、市民と共に作ったまちづくりの目標に向かってあらゆる市民や企業の活動をコーディネートしていく仕事、この二つが中心になるだろう。公共サービスを実際に提供する仕事（事業）は、徹底して民間に任せていくことが必要だと考える。

ただし、これら全てを市場経済に任せるということではない。コミュニティの中で市民自身が公共サービスを担う仕組みをつくるのが重要だと考える。公共を担う多様な民間の主体を育てることによって、公共サービスはできる限り大きく豊かにしながら、スリムで効率的な市役所（小さな政府）を目指していきたい。

### NPOとの協働

我孫子市内には、市が連携しているだけでNPO

など市民活動団体が約300ある。福祉や環境、文化、国際交流、農産物の地産・地消、観光ガイドなど、あらゆる分野でまちづくりの大きなパワーになっている。市では、こうしたNPOとの協働をとくに重視している。

ただ、「協働」という言葉は最近、中身が曖昧なまま流行語になってしまった感がある。行政が臨時職員に替わる安上りの労力としてNPOを利用している、ということはないだろうか？ 一方、本来市民が自らの責任と力で行うべきものまで、協働の名のもとに行政にお金を出させる、事務局も担当させるといった行政依存の傾向はないだろうか？ 協働は決してもたれ合いの関係ではなく、自立したもの同士に成り立つ関係であることを強く認識しなければならない。

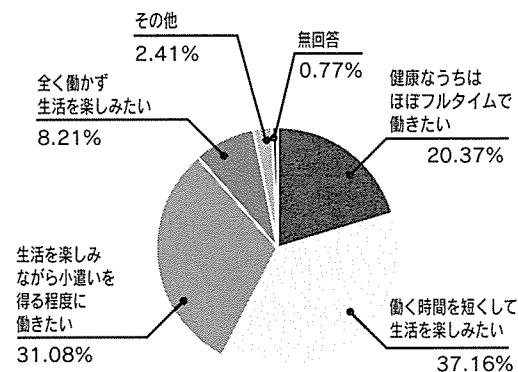
## ● 「全日制」市民へ

これから団塊の世代が定年を迎え、我孫子市も一気に高齢化が進む。しかし、これは暗い話ではない。我孫子市内には、日本や世界の第一線で活躍している人がたくさん住んでいるが、残念ながら現役の時は、我孫子には寝に帰ってくるだけ、という人が多い。「パートタイム」市民と呼んでいる。ところが定年になると、今度は活動の中心を我孫子に移して「全日制」市民になってもらえる。

図 シニア男性の定年後の地域社会での活動意向調査

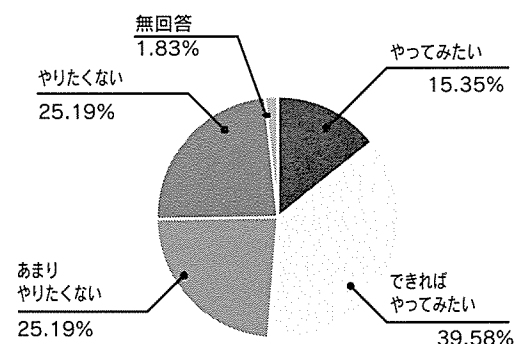
**退職後のイメージ**

あなたは定年退職した後、どのような生活をイメージをしていますか。(1人1回答)



**退職後の起業の意向等**

あなたは定年退職した後に、地域で新しい事業を起こしたりして働いてもいいと思いますか。(1人1回答)



**新たに事業を起こす場合の分野は？**

| 分類      | 主な内容 (項目ごとの回答数)   | 回答数 |
|---------|---|-----|
| 手賀沼を楽しむ | 手賀沼にレストランをつくる (169)<br>手賀沼の汚泥を活用し商品化する (140) など   | 412 |
| 教える     | 園芸・盆栽教室を開く (93)<br>男の料理教室を開く (82)<br>個人事業家への経営指導 (74)<br>木工・電気工事教室開設 (72) など                            | 479 |
| 食べる     | 無農薬農産物生産 (159)<br>無農薬農産物販売 (132)<br>手作り食品の製造販売 (100) など   | 139 |
| 助ける     | 庭木の手入れ (193)<br>パソコンの出張お助けサービス (149)<br>高齢者・障害者の移送・付添サービス (107)<br>人材派遣事業 (86)<br>高齢者・障害者向け旅行企画 (80) など | 751 |
| よみがえらせる | リサイクル品の再生・販売 (220)<br>リサイクル品のフリーバザー開催 (85)<br>リサイクル品の輸出 (81)  | 386 |
| つくる     | 地ビール作り (147)<br>環境共生住宅建築 (58) など  | 269 |
| つなぐ     | 退職者人材バンク作り (192)<br>観光ガイド (83) など   | 336 |

出所：拙著『市民自治の可能性 NPOと行政—我孫子市の試み』(ぎょうせい 2005年10月) 13頁。

つまり高齢社会は我孫子市にとって、すばらしい人材が帰ってくる時代なのだ。団塊の世代の皆さんが定年後も引き続き高い能力を発揮し、今度は地域づくりをリードしてくれれば、新たな発展が可能になる。団塊の世代の皆さんに、定年後も、できる限りサービスの消費者ではなく、サービスの提供者=社会を支える側になってもらうことが

大切だ。

市は大学の研究室とタイアップして、「シニア男性の定年後の地域社会での活動意向調査」(図参照)を行った。その結果、定年後は自分の知識や経験を生かして、地域に役立つ活動や事業をしたい、という意向がとて強いことが判った。しかし問題もある。一緒に事業を起こす友人は地域

にはないし、そもそも地域にどんなニーズがあるのかもつかめない。

### シニアの地域活動インターンシップ

ここに行政の役割がある。さまざまな情報を提供し、人と人とのネットワークづくりや地域のニーズとのマッチングを支援して、事業の立ち上げを応援していきたい。

我孫子市ではこれまで、市民活動サポートセンターを市民と共に運営したり、市民活動入門講座やコミュニティビジネス起業講座を開いたりしてきたが、昨年から新しく始めたものに、シニア・インターンシップがある。50代、60代のための地域活動体験プログラムだ。受け入れ団体として約50のNPOやボランティア団体、コミュニティビジネスを確保して、定年前後のシニアの方に、興味のある地域活動を一定期間体験してもらおうというもの。昨年は30人ほどが体験した。今年もさらに充実させたい。

## ● 市民が行政を変える

「協働」は、行政と市民の信頼関係なしには成り立たない。そのためには、行政の一層の自己改革が必要となる。政策立案、実行、毎日の細かい決定、行政の全ての場にもっともっと市民感覚を取り入れ、市民センスのある市役所をつくってきたい。

市民感覚を持った市役所に変革する最も確実な方法は、行政のあらゆる分野に市民に徹底して参画してもらう、もっと言えばどんどん介入してもらうことだと考える。

### 1. 補助金の公募と市民審査

我孫子市は、総額2億円ほどの市単独の補助金を1999年度でいったん全て廃止した。その上で、あらためて補助金を欲しいという団体を公募し、応募のあったものを市民による補助金検討委員会

で審査。その結果に基づき、2000年度から全て新しい補助金としてスタートした。

### 既得権の廃止

この新しい補助金制度のねらいの1つは、既得権をなくすこと。補助金の中には、交付が始まった頃とずいぶん時代の状況が変化し、補助の必要性が低下しているものもある。しかし、既得権が物を言い、ほとんどそのまま継続されてきた。

一方、新しい時代の要請で始まった新しい市民活動の中には、市として支援したいものも多いが、そんな団体から新規に補助金の要請があっても、残念ながら「予算が無い」と言って断るしかないのが実情だった。これらを全て同じスタートラインで検討する必要がある。

2000年度からの補助金については、市民の検討委員会が合計111件を審査した。「一切の聖域、例外を設けず、遠慮なく審査を」とお願いし、本当に遠慮無く切り込んでもらった。そして検討委員会の提言書に基づき、従来からの補助金のうち27件が廃止になった（統合も含む）。

一方、新規の補助金は12件で、子どもの新しいイベントや福祉分野のNPO、まちづくり団体などが多数を占めた。しかしこれらの補助金が、また新たな既得権になっては何にもならないので、3年で必ず白紙に戻す。これによって、2003年からの補助金の審査では、廃止が19件、新規交付が15件となった。3年前に引き続いて応募があったものに関しては、補助金を継続する必要があるかどうか特に厳しく審査した。

### 市民と行政の新しい関係

この制度のもう一つのねらいは、市民と行政の関係を変えることだ。市民は「なんとか1円でも多く行政から補助金をもらおう」と考え、行政は「お金がない、お金がない」と予防線を張る、というのではなく、限られた財源（税金）を補助金としてどのように使えば市民生活の向上やより



良いまちづくりにつながるのか、行政と市民、あるいは市民同士で議論し合える関係を作りたと思う。

このため、検討委員会での評価が低かった団体が、公開の場で自分たちの活動を再アピールする「公開ヒアリング」も開いている。

## 2.民間から試験委員

我孫子市は職員採用で、面接などを行う試験委員5人のうち1人は、民間から参加してもらっている。採用者を決めるまでの一定期間だけ非常勤特別職として委嘱する。商社の役員、デパートの人事課長（女性）、大手ホテルの支配人など、民間企業の人事担当者が多い。

そのねらいの一つは、人物評価に民間の視点を取り入れることだ。例えば、大手ホテルの支配人は、毎日あらゆる種類の非常に多くのお客さんと接している。人と会って一瞬にして、どういう性格のどんなタイプの人かを見抜く力がずば抜けている。もちろん面接だけではなく、合否の判定会議にも加わってもらう。

### 聖域にこそ市民の参加

〈どの団体に補助金を出すか〉ということや、大変な競争率のなか〈誰を職員として採用するか〉ということは、ある意味で行政にとってデリケートな決定である。少し前までは「聖域」とも言える分野だったかもしれない。そんな所にもと言うよりそんな所にこそ、市民に参画してもらう。介入してもらう。それによって、行政の決定が市民感覚を持ったものになるし、行政の透明性も高まる。市の職員採用は完全に公平で、一切の縁故採用はないと断言できる。

## 3.「オオバンあびこ市民債」の挑戦

我孫子市は昨年、古利根沼（約16ヘクタール）を開発事業者から4億3千万円で保全のために買い取った。古利根沼は、昔の利根川の風情をその

まま残した貴重な自然環境だが、何回も埋め立て開発の危機に直面してきた。

市は沼を買い取る財源として、「オオバンあびこ市民債」2億円を市民に発行した。「オオバン」は我孫子の〈市の鳥〉の名前だ。

市民債の利率は、全体の発行経費（利息や事務経費の合計）が従来の地方債の経費と同程度になるように、市独自の方法で定めた。結果として年利0.58%となり、同条件の国債の利率0.80%を下回った。これまでの常識を覆す、国債よりも利率の低い市債が成り立つのかどうか注目されることになった。

結果は、発行額2億円に対して、1,260件、10億3,150万円もの応募があり、公開抽選で257人の当選者を決定した。何よりも市民が、古利根沼の自然を守るという市民債の目的を支持したと言える。

「住民参加型ミニ市場公募債」発行で、市の資金調達先を多様化しておくことは、将来に向けて必要なことだ。また、市債に対する市民の関心とコントロールを強めることができる。さらに今回の取り組みは、今後、市民との合意によって、市独自の資金確保の方法も確立していけるという可能性を示したと考えている。

## 4. 常設型の市民投票制度

地域の理念や方向性を決める重要な政策の選択について、市民の意向を直接反映する仕組みをつくることは、たいへん意味のあることだ。

もちろん市長や議員は、選挙で選ばれた市民の代表だ。しかし選挙の時、市民は、その候補者の全部の公約に賛成して一票を投じているとは限らないし、まして、選挙後に起こる新たな問題に対しての判断を、全て白紙委任したわけではない。もし、市長や議会の意思が主権者である市民の意思とずれていると感じた場合、市民投票制度があれば、主権者としての市民の意思を投票によって市長や議会に示すことができる。

我孫子市では04年3月に、「我孫子市市民投票条例」を制定した。全有権者（18歳以上、永住外国人を含む）の8分の1の署名をもって市民から請求があった場合、市長は市民投票を実施する。

### 市民の責任が問われる制度

市民投票制度で、新たに最も重い責任を負うことになるのは市民自身だ。市民投票で決めた場合、もうこれまでのように「市長が悪い」「議会が悪い」と言うてはいられない。

単に、市長や議会の決定に対抗するツールにとどまらず（もちろんこれが正当で有効な使い方の場合も多い）、主権者である市民が自ら地域社会の在り方を自己決定していくツールとして、市民投票制度が使われることを願っている。将来、市税を上げてサービスを増やすか、サービスを我慢して減税するか、市民投票で決めるということもあるかもしれない。そこまで成熟すれば、市民自治も本物になるだろう。

## ● 問われる市民の自治能力

地方分権を実現していくためには、また、市民と行政の協働を進めていくためには、市民も自治能力を高めることが必要不可欠だ。市民の自治能力とは何か。一言で言えば、異なる立場、異なる意見、異なる利害関係を持つ市民同士がきちんと対話して、議論の中で、お互いに納得できる合意を自ら作り出していく力だと思う。

残念ながら多くの場合、市民は異なる意見を持つ人と対話するのを避ける傾向があると思う。我

孫子市民の意識は決して低くはない、むしろ高いレベルにあると思っているが、それでも全体として見ればそういう傾向がある。お互いに話し合うよりも、それぞれが自分たちの意見に沿って行政が動くように市役所に要求する。そのほうが楽なのだろう。

### 陳情政治の延長 or 自治に向けた参加

市民参加を本格的に行えば、市民同士の対立も起こる。市民の中には様々な価値観や意見があるし、立場によって利害も異なるから、当たり前のことだ。利害対立の無い問題での市民参加は、いわば“練習問題”に過ぎない。

いくら徹底して市政への市民参加を進めても、参加した場で、それぞれの市民がそれぞれの意見で行政に要望しているだけであれば、どこまで行っても陳情政治の延長だろう。参加した場で、異なる意見を持つ市民同士がきちんと対話をして合意を生み出してこそ、市民自治につながる参加になる。

行政の職員も、市民がきちんと議論をしていけるようにコーディネートしていかなければならないが、まだまだ不慣れであり力不足だ。ではどうすれば、こうした力を身に付けることができるだろうか。机の上の研修だけでは無理だと思う。

行政も市民も、実際のまちづくりの中でたくさん失敗し、何回も混乱を経験し、試行錯誤を繰り返しながら、実践の中でより成熟した自治能力を身につけていくしかないだろう。そして、その時はじめて真の分権の時代がやってくる。■

# 団塊の世代はもう一度輝けるか

## —世代と地域社会再生のコラボレーション—

坂田 道夫

東京都 足立区 区民部長

### 1 今、日本社会は

現在の日本社会を分析し、近未来を展望するため、様々な視点や切り口が採用されている。このうち、ここでは、①グローバリゼーションとその補正軸としての第3の道（公民パートナーシップ戦略など）、②先進社会指標の究極の姿を示す人口減少社会への対応戦略、の二つの視点及び切り口から、現時点と近未来の素描を試みる。

#### (1) グローバリゼーションとその補正軸としての第3の道

経済学で言う政府、企業、家計の3部門の協働関係と、これらを包含する世界経済が大きく変動することは、歴史的スパンでは、そう珍しいことではない。米国を源流としたグローバリゼーションもそれらの変動の一つであり、推進者は、経済や企業活動の質の改善、機会不平等の是正、新たな富の創造といった「知識集約型・技能集約型経済」が実現され、国家の後見的・家長的制約からの解放が進むと主張している。実際、中国やインドの台頭、日本の新興市場に上場した企業の伸長などの背景に、この流れがあることは否定できない。

一方、政治学や社会学の視点による、より短いスパンで考えると、グローバリゼーションは、

「ポスト工業化社会」と重なり合って、①リスクと格差の増大による社会の不安定化が懸念される、②国家・個人レベルの格差が生じるなかで、特に個人の格差については、従来の税の累進制や福祉施策だけではカバーできなくなり、平等の意味や福祉のあり方を見なおすが必要になってくる、③熾烈な自由競争の結果、「一人勝ち」と圧倒的多数の「負け組み」が生じる恐れがある、などの課題を生み出している。

3部門それぞれのガバナンスの変化についてみると、まず、国のレベルでは、小泉改革により、利権・集票構造の一定の打破を伴った構造改革が行なわれたが、「小さな政府」の内実と工程は、まだ見えていない。自治体は、3,200から1,800に合併されたが、改革に向かう自治体と問題が露呈する自治体が出現し始め、二極分化が進むとともに、「三位一体の改革」についても、統一步調を取るのが困難になっている。企業も、二極分化が進行する一方、各種の操作や偽装、偽造が発覚し、事後評価によるコンプライアンスの確保についての有効性が問われている。家庭は、3万人超の自殺者が減少せず、数十万、数百万人のニート、フリーターを生産し続けており、「希望格差社会」が姿を現し始めている。

こうしたなかで、3部門の間の協働関係について、改革の模索が始まった。「官」「公」「民」の関係につき、欧米のNPM（ニュー・パブリック

ク・マネジメント)理論などが導入され、金融改革、税制改革、公共事業と社会保障を中心とする歳出改革、公社等の民営化、国庫補助や地方交付税改革などが始まり、介護保険、規制改革、PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)、構造改革特区、指定管理、市場化テストなどの制度が創設された。これらの改革は主に、「官」を縮小させるとともに、企業やNPOなどを中心とする「民」の自由度を上げ、官業を開放し、部分的には新たな「公」を担わせる流れである。一方、「民」の側からも、経済財政諮問会議の民間委員の動きやNPO法の成立時に顕著のように、こうした流れに主体的に取り組む動きがあった。

さらに、自治体は、行政の透明化や行政評価制度の導入などにより、住民やNPO、企業等との協働関係の構造改革に着手し、マニフェストなど「政治」と「行政」の協働関係の透明化についても取り組みが開始されている。一歩進んだ自治体は、「官」自体の再編として、新たな行政(ニュー・アドミニストレーション)への模索を始め、児童虐待等子育て支援、ニート・フリーター等雇用対策、多文化共生社会の形成、新産業や大学の誘致、世代と地域社会の再生コラボレーションなどに取り組み始めている。

## (2) 先進社会指標の究極の姿を示す人口減少社会への対応戦略

私は、20年ほど前に「先進社会指標・社会病理指標マトリックス」の作成を試みたことがある。これは、横の欄に、[完全雇用、工業化、高学歴化、社会保障、高所得、宗教等の束縛からの解放、価値観の多様化、人口構成の高齢化、都市化]を上げ、縦の欄に、[犯罪、交通事故、失業、離婚、自殺、社会紛争、公害、工場災害、文明病、性病、覚せい剤・麻薬]を置き、その交差点でどのような事象が起こっているかを分析しようとしたものである。

この二つの指標は、20年前までの先進国がそ

の共通の国是であった「福祉国家」の建設に邁進した指標であり、その結果、逢着した課題の指標である。先進社会指標の多くは、社会病理指標に対して中立的でさえなく、むしろ病理に対し促進的であった。

グローバリゼーションが始まるずっと以前から、先進社会は、こうした問題を内奥から生み出していた。微調整を加えれば、昨年から日本が移行した「人口減少社会」は、その延長にある。「国民大多数の幸せ」のための努力は、「現実の幸せ」の総量を直線的に伸ばすことには必ずしも繋がらない。「課題は、解決能力の函数」であり、高次な社会は、高次な課題に逢着する。

したがって、努力によって解決した課題は何であったのか、それによって得た有利な地歩は何か、能力が上がったため取り組むことが可能になった新たな課題は何か、を区別して整理する必要がある。

3点のうち、最も分析が遅れているのは「それによって得た有利な地歩は何か」である。人口減少社会の到来により、少なくとも[労働力不足による女性・高齢者等の就労条件の向上、親世帯持ち家の相続による子世帯住宅ローンの緩和、通勤ラッシュの緩和、大学全入による受験戦争の緩和、消費資源の減少による環境負荷の軽減]などが考えられる。

スローライフやワークライフバランスについても、実現の可能性が増すなかで、自然や伝統など変化しないものに価値をおく傾向も拡大する。量的な価値を基本的な価値とせず、生産技術や情報技術の向上による「質的な成長」を基調とする社会への合意も、少しずつ形成されるであろう。

グローバリゼーションの持つ問題点とそれを国が主導していることを強調し、多くの問題がそこから派生しているとする論調があるが、事実はその単純ではない。①グローバリゼーション以前からの問題として、先進社会化に比例して現れる社会病理化の進行の構造を把握し、②グローバリゼ

ーションのメリットを活かせる仕組みを作り上げ、③デメリットを補正する政策を形成するとともに、住民や企業などの主体的な補正の努力を拡大することが必要であり、そうしたオプティミズムが必要である。

特に、地域社会やその要素としてのコミュニティの衰退については、この視点が重要である。数十年前から、地域社会の衰退について同じような警鐘が鳴らされながら、有効性のある処方箋はほとんど出ていない。ごく一部の稀なベストプラクティスが何度も紹介されるかと思うと、現実には存在しなかったであろう理想郷への憧憬が語られ、そしてまた、いつもと同じ嘆きと警鐘が繰り返される。一方で、「限界過疎だから、コンパクトシティだ」といった論調も出始めている。

以下、団塊の世代と地域社会再生のコラボレーション、その可能性について述べたい。その論点は、①地域再生の主体として、わずか3年間に生まれた特定世代を投入することが理論上、可能か。前後の世代に対し、特性だけでなく、「普遍性」を主張することが可能な世代か、②現役労働力世代の「ならし・社会回帰プログラム」は実現可能か、③衰退しつつある地縁型の狭域コミュニティと、拡大しつつある人縁・知縁・趣味縁型の広域アソシエーションのマトリックスは実現可能か、の3点である。

万能の処方箋は、確実に出ない。しかし、効果限定の現実的な処方箋は出るだろう。なぜなら、現在の日本の地域社会は、一世代、一機能、一制度、一思想で、把握し、変容できるようにはなっていないからである。

## 2 世代と地域社会再生のコラボレーション

### (1) 団塊の世代の歴史的 position と現状

第二次大戦終了後、一時的に出生率が上がった。米国では長く、欧州では中くらい、日本では昭和22年から24年の3年間と短かった。

その余波は、団塊ジュニアにまで及んでいる。世代にほぼ共通の体験としては、[貧しく食べるだけでやっとの両親、朝鮮戦争を含めた戦争についての伝聞記憶、すし詰め小学校の給食と米国型民主主義教育、放課後の自主遊びと自立的遊び仲間、少年漫画購読、中学時代のテレビ購入による米国の豊かさ実感、高校受験戦争、就職または大学入学による地方から都会への移動、ジーンズ着用、学園闘争、完全雇用・完全就職時代、職場等恋愛結婚、結婚式場での結婚、友達夫婦、友達親子、ニューファミリー、専業主婦化の拡大、耐久消費財購入、シャワーつき郊外住宅や乗用車購入、ポスト不足、リストラ]となっている。

特に、専業主婦化の拡大は、その他多くの要因と重なって、父親不在、母子密着による不登校、家庭内暴力の一因ともなった。そして今、定年カウントダウンということである。

この世代は、「年金等逃げ切り最後の世代」と言われ、金融資産は、1千万円未満54.6%、1千万円～2千万円未満16.1%、2千万円以上30.3%となっており、そこに近々、退職金が積み上がる。同世代のなかの格差がかなりあるなかで、前後の世代と比べ、資産の有価証券運用は、やや消極的と言われている。65歳頃までフル年金が出ないことと、定年延長法などの関係で、8割くらいが何らかの形で働くと推測されている。

この1年半で、メディアによるこの世代の評価は3度変わってきている。最初は、2007年問題ということで、50兆円もの退職金が必要な「お荷物世代」という評価であり、次は、景気の上昇のなかで主に製造業中心に、この世代の技能や人脈の喪失についての危機感と対策、最近では、50兆円の資産・消費主体、さらに定年後の「新しい働き方」に関するいくばくかの期待、といった流れであり、それぞれ真実を衝いている。また、団塊の世代は、「自分史」について漠然と考える時間が増えてきているし、現状についても、一定の危機感や期待があるが、具体的な方針を整え準備を

しているのはまだ少数である。

この世代が、前後の世代に対し、特性だけでなく「普遍性」を主張できるなら、地域社会との限定されたコラボレーションであっても、前後の世代に対し、「ワーク・ライフ・コミュニティ・モデル」を提供し、貢献することが可能である。実は私自身、典型的な団塊の世代であるが、「普遍性」を主張できる自信はない。しかし、前後の世代に比べると「とにかく頭数が多い、常に到達目標や攻撃目標がシンプルである、衝突しながらも仲間内のネットワークを組みたがる」などの特徴をもっており、これは、「群れ社会」において普遍性を主張する点で有利である。おそらく、また群れを組んで「ワーク・ライフ・コミュニティ・モデル」を提示しようとする動きが、少なからず出てくるだろう。

## (2) 足立区における「社会回帰プログラム」の始動とステップ

2005年度に、足立区では、中央本町区民事務所管内（人口8万5千人、団塊の世代3千人）を対象として、「団塊世代の地域回帰推進事業」を立ち上げた。プレ・ステップは、3千人に対する悉皆アンケート調査であった。内容は、定年になったとき、家族、特に配偶者との関係がどうなるのか、などを含めた26項目にわたるものであり、極力、団塊の世代自身による「自問自答」になるよう、設問設計を行なった。

講座プログラムは、基本講座「楽しくやろう、NPO、コミュニティビジネス入門・福祉分野、今、地域で求められる活動とは？・まちづくりのための活動をするには・私のシニアライフ」、選択講座「起業マネジメント講座」、追加講座「今からでも間に合うIT克服講座・おとなのためのテレビゲーム」で構成されており、現在、実施中である。

例えば、「私のシニアライフ」では、受講生に、エゴグラムや棚卸シート、ライフプランを作っ

てもらっている。シニアライフプランの想定モデルとして、「ベンチャービジネスを立ち上げ地域経済の一翼を担って活躍、9例」、「公共サービスの担い手として活躍、15例」、「趣味活動に専念、趣味の一環として地域にも貢献、2例」、「現在の仕事の勤務条件を変えて継続し、趣味や地域貢献でも活動、2例」など、50例を提示している。

2006年度からは、全市民64万人中3万3千人を対象とした「団塊世代の地域回帰推進事業」が、足立区のリーディングプロジェクトとして認定された。リーディングプロジェクトとは、区と住民、NPO等各種団体、企業等の「協働事業」に限って、別枠予算を配布し、かつ、3カ年の複数年度予算を認めるという制度である。これの初年度事業は、次図のとおりである。

第一ステップの「コミュニティライフ総合講座」では、料理、健康、男性による介護・保育、健康、居場所づくり、資産運用、趣味、その他を準備しており、第二ステップの「NPO・コミュニティビジネス講座」では、ボランティア、NPO、株式会社などだけでなく、有限責任事業組合(LLP)や企業組合など、労働・経営の組織形態についても、思い切った開発と実験を考えている。特に、昨年8月に法制化されたLLPについては、法人課税がなく、出資者責任が限定されているので、注目している。

第三ステップの「地域・NPO活動への参加、自立促進」では、NPO・社会起業家ビジネススクールの設立といったことを想定している。そのなかに、スクール機能として、団塊の世代等を対象としたシニアコースとニート・再就職希望主婦等を対象としたユースコースなどを設置するほか、人材バンク機能として、財務支援、NPO・LLP等設立支援、社会福祉法人設立支援、労務支援、組織運営支援などのナレッジを蓄積する。各コースごとに、スクーリングやインターンシップを用意していく。NPO等のネットワークと、目利きのできる中間支援組織、リレーショナルバ

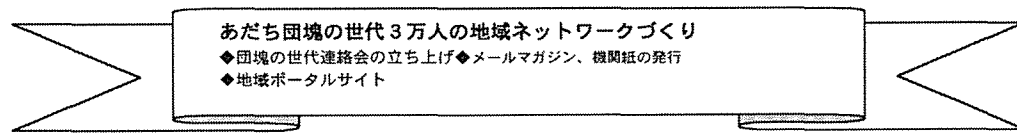
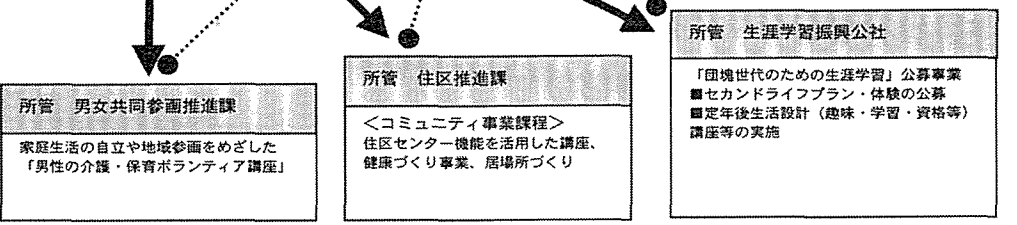
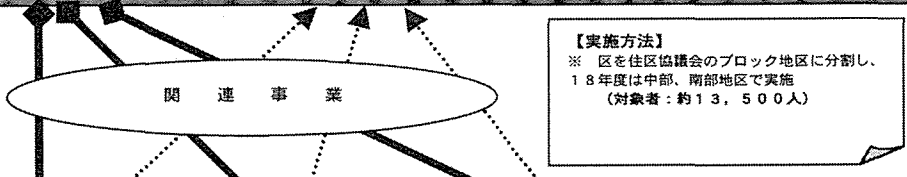
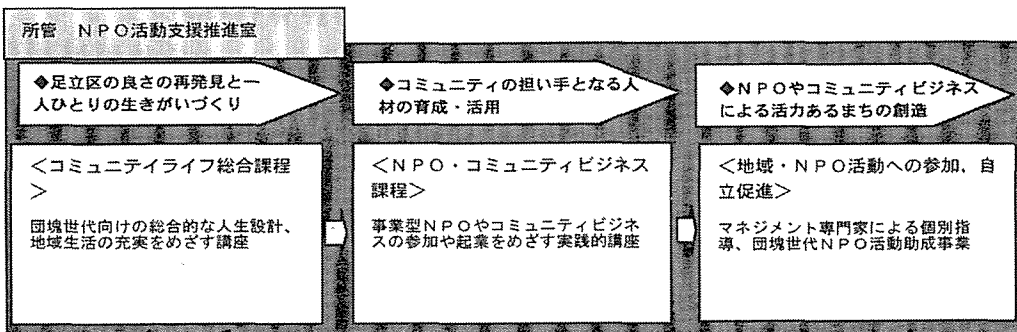
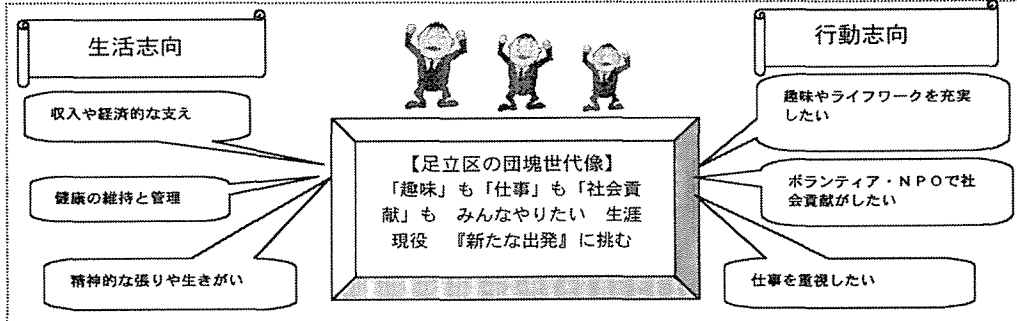
事業名： 団塊世代の地域回帰推進事業

予算額

22,803 千円

**事業の概要：**

2007年以降、人生の節目を迎える団塊の世代は、趣味や仕事、地域活動など多様な分野で活躍すると期待されています。団塊の世代に今後の人生設計に必要な講座を実施し、地域での交流を図りつつ、団塊の世代が持つ知識や経験を様々な活動に生かし、地域活動や社会貢献活動を活性化していきます。



この事業を支える負担  
区の負担： 22,803千円

|      |  |          |                          |
|------|--|----------|--------------------------|
| 担当課係 | NPO活動支援推進室 NPO活動支援センター<br>男女共同参画推進課推進係<br>住区推進課事業推進係<br>(財)足立区生涯学習振興公社 | 問合せ先(直通) | 3840-2331 (NPO活動支援センター)  |
|      |  | メールアドレス  | npo@city.adachi.tokyo.jp |

ンク及び行政の協働によるプラットフォームが必要であり、そういうなかで休眠NPOの再生なども図っていく。

ここで、現役労働力世代の「ならし・社会回帰プログラム」は実現可能か、の問題がある。団塊の世代は、いまだ現役であり、かつ会社人間の傾向が強いので、自発的参加は、そうは望めない。仙台市ケアーズの例のように、行政ブランドを駆使しながら、講座やNPO紹介などに企業の寄付を募るとともに、団塊の世代への各種通知を、企業の情報連絡網に乗せていくことなど、「現在の勤め先」ルートの開発も考えられる。また、BIGLOBEのStation50のようなシニア・団塊サイトも立ち上がってきており、現役とリタイアを繋ぐ社会インフラとして注目している。

## ● おわりに

団塊の世代の8割が、定年後も何らかの形で働くということになると、2年から9年後にかけて、その大部分が地縁型コミュニティにフルタイムで回帰することはまずないだろう。ならば、機能縁型アソシエーションを充実させ、それとコミュニティの交差点を出来る限り増やすことが、当面の

戦略となる。時間と場所の制約からある程度解放されたアソシエーションからの刺激により、動民型で、外へのチャンネルと帰属先を多数持った新しいタイプのコミュニティが形成される可能性もある。

国は、小さな政府の内実と工程を明らかにする。自治体は、既存構造の改革を進めるとともに、「国の形」のモデルになるような「郷の形」を作り上げる。企業は、グローバリゼーションのメリットである自由度を活かして新しい商品と雇用を作り上げるとともに、事後評価に耐えうるコンプライアンスを標準装備する。家庭も、グローバリゼーションと人口減少社会のなかで、これらのメリットを活かし、少しでも社会病理を抑制出来るような単位に進化する。

今までも、そして、これからはさらに、日本の地域社会を、単一の世代、機能、制度、思想で把握し、変容することは出来ない。本稿で示したのも、「ワーク・ライフ・コミュニティ・モデル」のone of themであり、今後、こうした提案と、特にその実践が多数出てくるであろう。それを期待するのが、現代のオプティミズムであると考える。■





# 「佐原まちぐるみ博物館」

—佐原おかみさん会 彼女たちの200日—

椎名 喜予

千葉県 佐原市商工観光課班長

## 1 はじめに

佐原は江戸時代から昭和初期にかけて利根川の舟運で栄えた水郷の商都である。利根川の支川である小野川沿いにはたおやかに揺れる柳が水面に映り、関東ではじめて重要伝統的建造物群保存地区に選定された歴史的町並みが軒を連ね、訪れる人々をそれぞれの心に残る懐かしい時代へと誘っている。

## 2 課題

佐原のまちづくりが市民主体でいろいろな組織の連携により官民一体で推進されていることが地域の特性であり、近年では日本の原風景が残るまちとしても少しずつ認知されてきたように感じている。佐原を訪れる観光客は除々に増加しつつあり「観光」を切り口に地域振興に取組もうとしている地域住民にとっては地域の明日を確実なものとしていく要因となっている。しかし来街者に対する既往の意向調査によると佐原観光における滞在時間は短く、かつ回遊範囲も比較的限られた範囲にとどまっている。

観光による地域振興を行うためには、この状況からの脱却が地域の課題である。つまり滞在時間の延長と回遊範囲の拡大にいかに取り組むかという

ことである。

## 3 90分を超えたい

どのように滞在時間の延長を実現するか。一般的に人は90分を超えると消費活動を開始すると言われている。延長させるには、楽しいと感じたり、心に触れたり、響いたりする五感に訴える仕掛けを創る必要がある。

そこで観光の最前線にいる商家のおかみさんたちが結集し、一つの実験事業を行うことになった。つまり「90分を超えさせるための仕組みづくりとその検証を行うこと」、これは「佐原まちぐるみ博物館」と称した200日にわたる佐原おかみさん会の挑戦である。

具体的には国土交通省都市・地域整備局の「都市観光の推進による地域づくり支援事業」を活用して本実験に取組むことになった。テーマは「まちぐるみ博物館を通じた来街者満足度向上をめざして」である。そして取組みは平成17年6月16日から開始された。

## 4 本物に触れる

このようなことから本事業では、未だ知られていない佐原の本物のお宝（商家に受け継がれてきた家宝類）を巡る仕組み（佐原まちぐるみ博物館）

を構築し、来街者が楽しく本物の佐原の暮らしぶりに触れ合えることで、①来街者に懐かしさを感じる良き佐原の思い出を持ち帰ってもらうこと。②「また帰ってきたよ」といった心温まる観光地づくりに向けての素地を整える方策を見出すこと。この2点を目的として事業に取り組むことにした。

かねてより何軒かの商家では江戸時代の店構えを残す商家の佇まいを活かし、大切に伝えてきた昔からの道具類や、お雛様や五月人形などを数箇所で開催し、佐原そのものに触れてもらい、佐原を感じてもらう取組みをしてきた。これをシステムとして創りあげ、彼女達自身も再度佐原という地域と出会い、再発見した郷土佐原をフィールドとして、そしてアクトレスとして彼女たちが輝くことが大切だった。

## 5 期待される具体的効果

- ①まちなか回遊エリアの拡大（佐原観光の滞在時間の延長化）
- ② [見る—見られる(見せる)] 関係によるまちなか事業者の誇り(自慢)の醸成
- ③地域オリジナルの「地域の魅力評価指標」の開発
- ④不満足調査を通じた『まちぐるみ博物館』と佐原観光の改良点・新規サービス商品づくりに向けてのヒントの収集
- ⑤実験事業の実施と広報を通じた『まちぐるみ博物館』の参加者拡大・本格実施への展開
- ⑥市民のまちづくりに取り組む共通の認識（市民が主役・ホスピタリティ提供者）の醸成

## 6 実験事業の概要

具体的な実験内容は次の通りである。

- ①『まちぐるみ博物館』の内容の検討
- ②『まちぐるみ博物館』の商品ラインナップづくり（「1店1お宝1味運動」の企画立案協力体制づくり）

③『まちぐるみ博物館』の広報PR（広報ツールの作成・各種メディアを通じたPRとフォーラムの開催）

④『まちぐるみ博物館』の実験事業実施と効果測定（意向把握調査・回遊性調査の実施・解析）

⑤『まちぐるみ博物館』の本格的実施に向けての方向性検討

実験事業の実施期間は、平成17年6月16日～12月31日であり、勿論実施主体は彼女達である。

## 7 まちぐるみ博物館とは

訪れた人々が佐原のまちに息づく暮らしや伝統にじかに触れることができること（外から見た姿だけでなく内面に入り込んで触れることができること）そして、地域の人々との対話による温かい思い出を創出することである。

### ①まちぐるみ博物館の考え方

- まちぐるみ博物館とは、各家（商家、飲食店等）の自慢の逸品を見せびらかす場である。
- まちぐるみ博物館の展示物は形あるものばかりでなく、自慢の味や永年培った技等も含まれる。すなわち、まちぐるみ博物館とは地域の伝統の技や文化に身近に触れることのできる場である。
- まちぐるみ博物館は観光施設ではなく、新しいかたちの生きた博物館である。
- まちぐるみ博物館の館長・楽(学)芸員はおかみさんやオーナーである。
- 貴方の暮らしと自慢こそが、まちぐるみ博物館の展示物である。

### ②まちぐるみ博物館の構成

[1]常設展+ [2]企画展+ [3]バーチャル博物館（HP資料室）

●常設展：各家（商家、飲食店等）の自慢の逸

品の展示

- 企画展：お雛様、五月人形、花、収穫祭、正月飾り等の季節の風物展示
- 資料室：将来的展開としてHP上での仮想博物館と資料室コーナーの公開

## 8 「佐原まちぐるみ博物館」実施・

### 運営に当たっての決め事

佐原まちぐるみ博物館を展開するにあたって皆で基本的ルールづくりを行った。何度もおかみさん会を開き、自分たちなりの品質管理を行うことにした。

#### ①常設展（商家・飲食店等の展示品）の展示品タイプ

- 暮らしぶり・商いの歴史・伝統を感じさせるもの
- 匠の技で公開可能なもの
- 歴史・伝統。文化性に高い伝統工芸（地場産業）
- コレクション（長年にわたってストックされてきたコレクションの一部など）
- 小江戸佐原の伝統的建築様式を内部から見学できるもの
- その他おかみさん会のメンバーの推薦によるもの

#### ②「佐原まちぐるみ博物館」としての合意方法

- 定休日以外は公開可能であること、個々には入場無料とすることを基本とする。
- 佐原おかみさん会において展示品について合意して店舗をまちぐるみ博物館として登録する。新たな展示品については、公開以前に合意の手続きを行う。なお、佐原おかみさん会での合意は出席者の過半数以上とする。
- 展示品の合意手続きについて、数多くの展示品を一体的に捉え一つの展示品とすることも

可能とする。」（例「老舗の商いの歴史」「商家の暮らしぶり」など）

- 登録された博物館においては、館長（店主、オーナー）、連絡先、定休日、会館時間、展示品タイプ等を届出登録し、博物館の号館番号と共通サイン（外にかけの看板）を受ける。（号館番号は実験期間中各博物館につける1番からの通し番号。番号は場所に関係なく、実験スタート時にはくじ引きで、その後は届け出順として附番とした。）

#### ③展示方法

- 館長が管理責任者となることから、管理面から内部に展示することを基本とする。
- 展示品についてはリピーターを確保する意味から、一軒一つである必要はなく、複数の展示品を交換しつつ展示することも可能とする。ただし事前に登録（合意）を得る必要がある。

以上の内容についておかみさん会で合意し、具体的には「佐原まちぐるみ博物館 お宝・自慢の口伝帖」としてのおかみさん会ルールを決定した。

●お宝・自慢の口伝帖●の骨子は以下の7つである。

- [1] まちぐるみ博物館の運営主体
- [2] まちぐるみ博物館の展示品ラインナップ
- [3] まちぐるみ博物館としての合意
- [4] 各博物館の運営
- [5] お客様をもてなす時の留意点
- [6] まちぐるみ博物館の広報ツール
- [7] お客様の生の声の収集

## 9 佐原まちぐるみ博物館の登録状況

本事業実施にあたり、当初10館が登録できたから少しずつ参加の呼びかけを行い実験期間中にど

#### [サイン類デザインの考え方]

- 昔ながらの町並みの雰囲気配慮するとともに、『まちぐるみ博物館』を“探す楽しみ”を演出するために、必要以上に目立たないよう配慮する。
- 他の看板類と混同しないようなデザインとする。
- 一目で『まちぐるみ博物館』であることが分かるよう、明快なデザインとする。
- 気軽に安心して立ち寄れるよう、人を招き入れるようなやさしいデザインとする。
- 気品と格調ある共通サイン（看板）とすることで、参加者の『まちぐるみ博物館』に対する愛着と誇りを育み、協力者を広げていけるようなデザインとする。

れだけ参加を募ることができるかが課題であった。

実際に呼びかけを行ったところ当初28館がエントリーし、実験期間中に5館が参加を表明し33館となった。この実験を経て現在佐原まちぐるみ博物館は本稼動し、参加館は40を超え、少しずつ参加者が増えつつある。まちなかに博物館というおかみさんのつながりの和が広がり、日々の会話の中から地域資源の掘り起こしが行われていることを感じる。そこに住む人が地域を知ること、地域の誇りが生まれ、豊かな心につながり、志の高さにつながる。本物に触れ、心の眼を磨くことで地域共通の価値観が育まれる。それは自然に地域の中で芽吹き、家族の心に地域が生まれ、優しさが培われることにつながっている。そんな優しさで来街者を迎えたい。

## 10 佐原まちぐるみ博物館にかかわる

### 広報ツールについて

#### ①各館展示に関わる広報ツール

- 共通サイン（外につける看板）
- お宝・展示商品の自慢PRリーフレット（A4版で英文併記）現在フランス語・韓国語・中国語（台湾対応）のものも作成中である。

共通サインは、店内にお宝を展示している。

#### 1) 共通サインの概要

- 店内に“お宝”を展示しているまちなか事業者の軒下に『まちぐるみ博物館』の共通サイン（看板）を掲げることで、来訪者に対してその存在を広くアピールし、巡る楽しみを演出することを目的とした。
- また、『まちぐるみ博物館』の共通サイン（看板）を掲げることが一種の“誇り”となることで、協力者を広げていくことも目的となる。
- デザインにあたっては、佐原の昔ながらの町並みの雰囲気を損なわないよう十分に配慮するとともに「小江戸（江戸優り）」のイメージを演出した。
- また、店先に掲げられているその他の看板（まち並み保存会で作成している看板等）と混同しないように配慮することとした。

#### 2) 自慢PRリーフレットの概要

- 自慢PRリーフレットは、各館ごとに同じ体裁のものを作成する。一枚ずつファイリングすれば佐原お宝鑑鑑が完成するものをイメージして作成した。
- **A4サイズ**：ファイリングして保管しやすいA4サイズ（英文併記）
- **両面白黒印刷**：片面で各館の紹介。裏面は、店舗の広告等への活用も可（自由）。

## <自慢PRリーフレットの記載事項>

|            |  |
|------------|--|
| 店名・館名      | 店名とともに、まちぐるみ博物館として目を惹き、展示内容を連想させるような館名を記載する。 |
| 館長名        | 館長には基本的におかみさんまたはオーナーが就任。                     |
| 展示内容分類     | 暮らしぶり／伝統／匠の技／伝統工芸／コレクション／建築 等                |
| 住所・電話番号    |  |
| e-mail／URL |  |
| 開館時間・定休日   | 予約が必要な場合は「要予約」と記載。                           |
| 展示物の写真     | 展示物の迫力のある写真を掲載。                              |
| 館長の写真      | おかみさんの魅力をPR。                                 |
| お店・展示の説明   | お店自慢と展示内容の解説。できるだけマニアックに。                    |

- 各博物館には、その博物館のリーフレットを配布用として設置した。また、全館のリーフレットをカラー印刷の上で集約して綴じたファイルを、閲覧用として各館に一冊ずつ置くことで、回遊の促進・サポートを行うこととした。
- 自慢PRリーフレットには、以下の項目を記載した（上表）。

## 11 まちぐるみ博物館の取組み全体の

### 広報PR

まちぐるみ博物館の取組み全体に関わる広報ルールとして博物館オープン時、佐原の大祭秋祭り時（佐原には300年以上の歴史を持ち、国の重要無形民俗文化財に指定された大祭があり、夏と秋の2回開催され多くの来街者で賑わう）新規バス路線の开通にあわせたイベント時にあわせ「佐原まちぐるみ博物館」の全館を紹介するマップやちらしを作成・配布した。英文併記のポスター等も作成し、佐原から25キロメートルという距離にある成田空港周辺のホテル群などへもPR活動を行っている。

## 12 内外に向けたフォーラムの開催

佐原内外に向けた佐原まちぐるみ博物館フォー

ラムを開催した。外向けには平成17年10月16日に開催。勿論おかみさんから、なぜまちぐるみ博物館に取組んだのかが熱く語られ、参加者の心に佐原を想う彼女たちの心が重なった。それを受けて、立教大学の太田講師をファシリテータに、東京谷中在住の日本人画家アランウエスト氏と大阪市立大学の阿部昌樹教授をパネリストに、千葉大学法科大学院の鈴木庸夫教授をコメントータに「魅力あるまちぐるみ博物館であるために」のテーマでパネルディスカッションを行った。

会場が一体となりおかみさん達の取組みに皆がエールを送り、参加者それぞれの心も温かさや優しさを感じていたように見受けられた。

また同年12月21日には内向けフォーラムが開催され、何度も佐原を訪れ佐原ファンとして外側からの応援団の代表として東京大学の田口講師、研究対象地として頻繁に佐原を訪れ研究に取組んでくれた学生さんの代表として工学院大学の金井さん、日頃からタグをくんで支えあっている佐原市国際交流協会通訳ボランティアの岡沢さんと円城寺さん。千葉県の井上さんや市職員など日頃からおかみさん達と交流を重ねている仲間たちをパネリストに向かえ、「さらに魅力あるまちぐるみ博物館でありつづけるために」と題して和やかなフォーラムを開催した。内容的には①「佐原まちぐるみ博物館」実験の結果（実験結報告、館主の体験談）②我が家の宝は地域の宝～まちぐるみ

博物館の意味するところ～③1人1お宝1味運動の展開に向けてであった。あらためて、自分たちの進む道を確認し、実験終了時こそ自分たちの出発の時であることを確認しあい、励まし支えあっていくことをそれぞれが心に思った。

この間2回フォーラムを開催することで、外へのPRは勿論大切であるが、何よりこれから主体として博物館を運営するおかみさんの心を重ねたいと願ったからである。

外部から適切に評価され、応援団のネットワークが存在することはより彼女たちの自信につながる。そして継続的な率直な意見と冷静な評価は必然的に博物館の品質の保全を担保する。

またこの取組みは多くのメディアからも注目され、地元タウン誌、千葉日報3回、東京新聞、NHK FMラジオ2回出演、るるぶ情報版などに掲載された。

### 13 まちぐるみ博物館開催による効果測定

効果測定の基本的考え方

- 観光地の魅力評価〔行った時の実感〕—〔行く前の期待感〕
  - 佐原観光の魅力は小江戸の佇まい?……来街者に対するイメージ調査からの検証
  - まちぐるみ博物館の満足度・貢献度は?  
⇒顧客満足度に関する指標化(佐原観光満足力)／ピンチをチャンスに調査
- 以上3つの観点からアンケート調査と回遊性調査(スタンプラリー)の2種類の調査を実施した。

### 14 まちぐるみ博物館開催による効果(アンケート調査・回遊性調査結果は文末参照)

まずこの取組みが実験後本稼動につながったこ

とが最大の効果である。今回の実験から導き出された成果である以下の3点に確実に取組んでいくことが重要と皆が確認しあった。

- ①来館者からの苦情を定期的に調査(不満足調査)～ピンチをチャンスに
- ②魅力の陳腐化の防止～絶えず変化しつづける・一度にすべてが見られない
- ③女性によるまちなか水平ネットワークの形成～軒先ホスピタリティ・For You

## 15 おわりに

彼女たちの200日は終了し、今年の元旦から彼女たち自身の佐原まちぐるみ博物館が本稼動した。

もともと佐原は天領だったことから住民自治が行われてきたところでもあり、永年町並み保存に取組み関東初の重要伝統的建造物群保存地区選定に導いた「NPO法人小野川と佐原の町並みを考える会」や、300年以上の伝統の佐原の大祭を重要無形民俗文化財指定への活動を行った「NPO法人まちおこし佐原の大祭振興協会」、また市民が出資した二つの第三セクターのまちおこし会社「(株)ぶれきめら」と「(株)ゼットやっぺい社」のほか、観光案内ボランティアや通訳ガイドボランティアなどなど、市民がそれぞれの役割を担うことで協働のまちづくりが展開されている。それぞれが縦糸や横糸になって佐原という布が織られていく。

おかみさん達は地域の最前線で来街者と対話し、苦情であるピンチをチャンスに転換したり、ウォンツ(潜在的欲求)を把握することにより地域経営の観点からのセーフティネット的役割を果たし、軒先ホスピタリティが育まれる。今回彼女たちが主体的にまちづくりに参入したことでまた新しい佐原という布が織りあげられることだろう。■

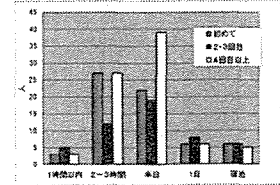
まちぐるみ博物館を楽しまれた方々からの「つつしんぼ（通信簿）」～意向把握調査結果より

佐原おかみさん会では、まちぐるみ博物館を楽しんでいただいた209名の方から、アンケート用紙を用いた対面聞き取り方式によって、佐原観光の印象や改善点、まちぐるみ博物館に対する期待と改善点、総合的な満足度評価などをお聴きいたしました。ご協力をいただきました皆様方、本当にありがとうございました。

佐原戦略ビジネス事業推進協議会  
佐原おかみさん会

| 滞在時間  | 初めて | 2・3回目 | 4回目以上 | 計   |
|-------|-----|-------|-------|-----|
| 1時間以内 | 3   | 5     | 3     | 11  |
| 2～3時間 | 27  | 12    | 27    | 66  |
| 半日    | 22  | 19    | 39    | 80  |
| 1日    | 6   | 6     | 4     | 16  |
| 宿泊    | 6   | 6     | 4     | 16  |
| 計     | 64  | 50    | 80    | 194 |

※初めての来訪者は「2～3時間」の滞在が最も多いのに対し、リピーターは「半日」が最も多くなっている



来訪者が増えるとともに滞在時間が延びる傾向

リピーターの確保・顧客化が大切

1日滞在・宿泊観光を目指して！

佐原での消費額と滞在時間との関係について

- ❖ 佐原での平均消費額は、土産が3267円/人、飲食が2209円でした。
- ❖ 飲食に係る消費は、リピーターになると約400円程高まり、滞在時間が半日を超えると約800円程高まってきています。
- ❖ また、土産に関する消費では、「2～3時間」から「半日」に滞在時間が延びることで、約2000円の消費の増加につながっていることが読み取れました。

| 滞在時間  | 消費額・飲食(円) |   |    |        |        |        |        |        |        |        |        | NA | 総計  |    |
|-------|-----------|---|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|-----|----|
|       | 平均(円)     | 0 | 1～ | 1,000～ | 2,000～ | 3,000～ | 4,000～ | 5,000～ | 6,000～ | 7,000～ | 8,000～ |    |     |    |
| 1時間以内 | 1,401     | 1 | 2  | 2      | 3      | 1      |        |        |        |        |        |    | 2   | 11 |
| 2～3時間 | 1,450     | 3 |    |        |        |        |        |        |        |        |        |    | 12  | 66 |
| 半日    | 2,376     | 1 |    |        |        |        |        |        |        |        |        |    | 10  | 80 |
| 1日    | 2,814     | 1 |    |        |        |        |        |        |        |        |        |    | 2   | 20 |
| 宿泊    | 4,587     | 1 |    |        |        |        |        |        |        |        |        |    | 2   | 17 |
| 佐原在住  | 1,967     |   | 1  | 4      | 6      |        |        |        |        |        |        |    | 3   | 15 |
| 計     | 2,209     | 6 | 24 | 56     | 41     | 23     | 6      | 12     | 3      | 4      | 3      | 31 | 209 |    |

「2～3時間」⇒「半日」: +約800円

| 滞在時間  | 消費額・土産(円) |   |    |        |        |        |        |        |        |        |        | NA | 総計  |    |    |
|-------|-----------|---|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|-----|----|----|
|       | 平均(円)     | 0 | 1～ | 1,000～ | 2,000～ | 3,000～ | 4,000～ | 5,000～ | 6,000～ | 7,000～ | 8,000～ |    |     |    |    |
| 1時間以内 | 3,000     |   |    |        |        | 3      |        |        |        |        |        |    |     | 5  | 11 |
| 2～3時間 | 2,291     |   |    |        |        |        |        |        |        |        |        |    |     | 18 | 66 |
| 半日    | 4,345     | 1 |    |        |        |        |        |        |        |        |        |    |     | 21 | 80 |
| 1日    | 2,723     | 1 |    |        |        |        |        |        |        |        |        |    |     | 5  | 20 |
| 宿泊    | 3,433     | 3 | 2  |        |        |        |        |        |        |        |        |    |     | 5  | 17 |
| 佐原在住  | 1,767     |   |    | 3      | 1      |        |        |        |        |        |        |    |     | 2  | 15 |
| 計     | 3,267     | 6 | 6  | 41     | 29     | 26     | 4      | 19     | 3      | 3      | 9      | 53 | 209 |    |    |

「2～3時間」⇒「半日」: +約2,000円

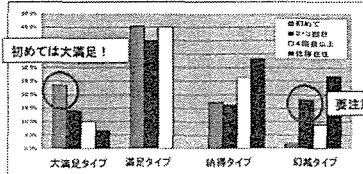
佐原での満足度・不満足度について

- ❖ 来館いただいた方々から5段階評価と100点満点で「来られる前の期待値」と「来ての実感」をお聴きしました。
- ❖ 【実感－期待】の差で佐原に対する満足度を点数化すると、6割以上の方が「満足タイプ」に分類されます。逆に、実感が期待を下回った「幻滅タイプ」は約12%でした。
- ❖ リピーターになる程、佐原観光に対する満足度は相対的に低下する傾向。特に2・3回目のリピーターに「幻滅タイプ」が全体の約1割と少なくないことは注意すべきと考えています。

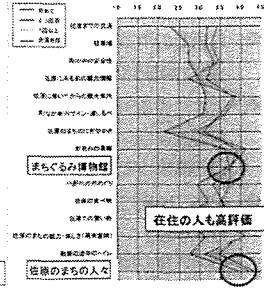
◆佐原に対する実感差（実感－期待）

| タイプ        | 平均点  | 期待   | 実感   | 実感－期待   | 人数(人) | 割合(%)  |
|------------|------|------|------|---------|-------|--------|
| 大満足タイプ     | 88.6 | 43.1 | 45.5 | +2.4    | 7     | 3.4%   |
|            |      |      |      | +20以上   | 11    | 6.0%   |
|            |      |      |      | +10～19  | 13    | 7.1%   |
|            |      |      |      | +0～9    | 24    | 13.3%  |
| 満足タイプ      | 65.2 | 71.2 | 69.0 | -2.2    | 42    | 22.8%  |
|            |      |      |      | -10～-19 | 4     | 2.2%   |
|            |      |      |      | -20以下   | 9     | 4.9%   |
| 納得タイプ      | 62.5 | 62.5 | 62.5 | 0       | 43    | 24.5%  |
|            |      |      |      | -1～-9   | 48    | 27.0%  |
|            |      |      |      | -10～-19 | 11    | 6.0%   |
|            |      |      |      | -20～-29 | 5     | 2.7%   |
|            |      |      |      | -30以下   | 2     | 1.1%   |
| 幻滅タイプ      | 67.3 | 78.8 | 71.5 | -7.3    | 18    | 10.0%  |
|            |      |      |      | -10～-19 | 11    | 6.0%   |
|            |      |      |      | -20～-29 | 5     | 2.7%   |
|            |      |      |      | -30以下   | 2     | 1.1%   |
| 計(満足タイプ含む) | 62.5 | 52.4 | 52.4 | 0       | 164   | 100.0% |

◆満足度のタイプと来訪回数との関係



◆佐原を観光した印象と来訪回数との関係



※初めて来訪した人は総じて評価が高く、来訪回数を重ねる者に評価は低くなる

来訪者の回遊範囲について

- ❖ 平成17年11月18日～11月27日の期間、来訪いただいた方の回遊範囲を調査するために、博物館7箇所を巡るスタンプラリーを実施しました（290人の参加がありました）。
- ❖ 調査の結果、参加者の約半数が忠敬橋を中心とした狭い範囲の回遊でしたが、約2割の参加者の方々は、実験事業実施範囲の全域を巡らされており広範囲に回遊が広がっていることが確認できました。
- ❖ スタンプラリーは回遊性を調査するには効果的な手法ではあったものの、スタンプを収集すること自体が目的となっている参加者も見られ、結果としてゆっくりと博物館巡りを楽しんでいただくことにはつながらなかったとの指摘もありました。

