

② 住む人の思いをフルスケールの「まち」という形に変えて

50年先を見据えた市街地開発事業というまちづくり

一人ひとりを知り、想いを共有する

●小林 市街地開発事業（注1）に出会った経緯を教えてください。

○堀田 平成元年に入庁し、最初の2年間は土地開発公社で、代替地の造成や先行取得、その後、舞岡リサーチパークの土地区画整理事業の手伝いなどをしました。もう少し広い視野のまちづくりにチャレンジしたいと思った頃、上大岡の再開発事務所が開設され、まさに事業が大きく進む時期だったので、当時の上司に応援してもらい、異動しました。思えば、その時の経験が、今の仕事の基礎になったのだと思います。

振り返ってみると、書類に印鑑を一つ押してもらうのも本当に苦労しました。その時の実務経験は今も大きく生きています。その後、係長時代にメモリアルグリーン線の整備や神奈川東部方面線の事業化などを経験。現

在のポジションで7か所目、一か所が比較的長いのが特徴です。

●小林 私が知っているだけでも数多くの市街地開発事業を手掛けていますが、地元とそれだけの信頼関係を築くのは大変だったと思います。

そこで、事業を進める上でポリシーというか、大事にしているところを教えてください。

○堀田 地元の方々、一人ひとりがどんな思いを持っているのかを知り、その想いを共有することが大事です。その思いを蔑ろにし、行政の都合を一方的に押し付けるだけでは分かり合うことはできません。地元が思う将来の「まち」、ひとり一人の生活している顔や気持ちなどをしっかりと理解することが、時間がかかるかもしれないけど、結局はいい「まち」を作ることの最短だと思っています。

行き着くところは条件ではない

○堀田 組合施行の事業では、

同意率を気にする傾向があります。しかし、同意書を出さないかは、理解度やその人の立場、気持ちや家族の状況などで大きく異なるので、仮に同意率が100%に近い時でも、急に事業が進まなくなる時があります。その時は、市が望んでいることと地元が望んでいることとの乖離を理解し、接点をもう少し具体化して、お互いのイメージのすり合わせをしないと進めていけないなどの感覚がすごく大事になります。地元の人も最初から自分の意向を正直に市に話すことは少なく、どうしても表面的になってしまいがちです。何度も話を繰り返すことで、少しずつお互いの信頼関係が生まれます。この段階まで早く辿り着くことが、一つのポイントです。

人として信用してもらって同意書ももらうのって、すごく大変なことです。何故同意してくれませんかと言うと、行き着くところは、条件ではなく、市（職員）を信用するか

どうかです。

●小林 そこがすごいところだと思います。これまでも、多くの地域で信頼を勝ち取り、それを事業につなげていく事を自然体でやっているように見えますが、なにかコツの様なものはあるのですか。

○堀田 全て上手くいっているわけではないですが、あえて言うなら、コツではなく、誠意や責任感です。まちづくりに限ったことではありませんが、仕事を成し遂げたいという強い想いが伝わると、相手も違ってくると思います。例えば、組合施行の事業で、市が、「事業を進めたいのなら、皆さん同意書を持ってきてください」というやり方をしている限りは絶対に成功しません。市もまちづくりを進めていくパートナーだと正面から相手に向き合い、ちゃんと話をしないと見えてきません。どうしていけば、いい「まち」ができるのかを真剣に一緒に考えていく姿勢を市が持たないと地元は向いてもくれませ



寺岡 美貴
政策局政策課担当



小林 武
政策局政策課担当係長



堀田 和宏
都市整備局市街地整備推進課長

ん。

もちろん、地区や人によって考え方は違うので、相手の様子を見ながら進めていきませんが、基本的な姿勢は真摯に向き合うことだと思います。

地元が背負うもの、行政が背負うもの

●小林 話は少し変わりますが、地区の中でキーパーソンを見つけ出すために必要なことはどのようなことですか。

○堀田 まず自分の目線で地域の方と接することです。よく、引継ぎなどで話をしておいた方が良いという人がいますが、その人がキーパーソンになるかという点、実は一概に言い切れない場合も多いです。

昔のまちづくりでは、地域から絶大な信頼を得ている人がいて、その人を中心に話している、まとまってくることも多かったです。しかし、事業が停滞している地区や新規に進めていく地区では、地域から絶大な信頼を得ている人だけがキーパーソンではない場合も多いです。

地域の人も企業も、それぞれ家族や会社の代表で来ているので、市の取組が家族や社内の意見と合わないと感じた

ら、すぐに引いてしまいます。代表の人の立場が悪くなってしまうのは事業がうまくいかなくなってしまうので、共通認識が得られない場合は、無理に進めない方が良いでしょう。そして、その進まない要素を十分に把握したうえで、その分を一旦行政が意識的に背負い込むことも重要です。

●小林 その先を見据え、一旦は引くということですね。○堀田 我々の目的は、フルスケールの「まち」に命を吹き込み、運営すること。まちづくりは一過性のものではなく、少なくとも50年間は、ちゃんと運営できるかを見据えることが大事なので、事業が完了した段階は、実はまだ途中といえます。ちなみに、上大岡は20年経ちました

が、たまに食事などの機会を使って地元の人と話をしたりします。話すまでは実はドキドキですが、うまくいったり、喜んでいたりする話を聞くと感無量です。

だからこそ、しっかりとやらなければいけないという意識と責任を強く持たないといけない。職員にはそんな器量を持って取り組んでほしいと思います。

その地区のまちづくりへの強い想いや、そこに住む人に

対する思いから責任感や器量が生まれてくるものだと思います。

「まち」はいきもの、「まちづくり」は旬や鮮度が命

●小林 気持ちが変わるからこそ、実現につながるのです。ちよつとテクニク論になってしましますが、旬の時期とでもいいますか、その空気感を読むものポイントだと思います。これはいけるなという雰囲気があると思うのですが、どういったところから感じ取っているかをお聞きしたいのですが。

○堀田 それは、地域によって毎回毎回違います。ひとつ言えるのは、地区の人の顔つきが変わってくるタイミングがあり、ここでやらなくていつやるんだという雰囲気が出てくる時があります。

●小林 よく言われていますね。地元の機運が高まってきているから、この機を逃すと…って。その辺はやはり、肌で感じるものがあるのですね。

○堀田 物の考え方や取り巻く環境って、一人ひとり違います。その一人ひとりが「同じ目標でいこう」という雰囲気になる時って、そのタイミングしかないんです。

このタイミングを逃すと、また同じような状況になるまで一から出直しになってしまいます。そういう意味では、旬の時期、鮮度が高い時こそがまちづくりのタイミングだと思います。地区ごとに、そのタイミングをどう読むか。ここ2、3年でできる可能性があるなら、そのタイミングを逃さないために入念に下準備を行わないといけません。表面上には出てきていない地区もありますので。

これと歩調を合わせて、市も気持ちを盛り上げていかないとダメです。多岐にわたる関係課が、納得して同じ方向を向くためには、繰り返し話をする機会が重要だと思います。やはり行政が一枚岩にならないと成功には結びつきません。

少し手続の話となりますが、「都市計画区域の整備、開発及び保全の方針等」(注2)や「線引き」(注3)の見直しなどの動きを先読みして戦略的にまちづくりを動かしていくことも重要です。市の手続のタイミングで機会を失ってしまうのはとても残念なことですから。

そのためには、中長期的なスケジュールを意識しながら進めないとダメです。時に

は、地元に発破をかける時もあります。いよいよタイミングが近づいてきている時は、市の考え方を示して、どこに接点を生みだすかが勝負ですという話をする時もあります。

(注1) 市街地開発事業
都市計画法第12条に掲げられた市街地を開発または整備する事業。
都市再開発法による「市街地再開発事業」、土地区画整理法による「土地区画整理事業」など6種類の事業がある。
(注2) 都市計画区域の整備、開発、保全の方針等
次の4つの方針を指し、線引きや用途地域、道路などの都市計画の基本的な方向性を示す。
○都市計画区域の整備、開発及び保全の方針(整備保)
○都市再開発の方針
○住宅市街地の開発整備の方針
○防災街区整備の方針
(注3) 線引き
無秩序な市街化を防止し、計画的な市街化を図るため、整備保に定める方針に即し、市街化区域と市街化調整区域に区分する区域区分。
○市街化区域：既に市街地を形成している区域、計画的に市街化を図るべき区域
○市街化調整区域：市街化を抑制すべき区域

今日、明日で結果を出さないといけないというものでもないので、もう少し一緒に悩みましょうと伝えます。

●寺岡 あえて、そこで一緒に悩むからこそ、深く共有できることがあるのですね。

○堀田 地元と話をしている市職員は、市の組織の一人ではないけれど、やはり行政職員の一言ひとことの影響は地元の人にとって大きいので、そこに気を付けながらやれるかも大事です。

●小林 その一言ひとことが、信頼を得ることに繋がる場合もあり、逆に信頼を失うことになるという事です。

○堀田 そうです。失った信頼を取り戻すには、もともと信頼を得た時間の何百倍も時間がかかります。ただ、気ばかり使っていて何も進められないのもいけないので、踏み込むところは勇気をもって踏み込まなければなりません。そこが難しいところであり、また「まちづくり」の面白いところともいえます。

●寺岡 難しい世界ですね。

○堀田 難しくはないと思います。最初に話をしたとおり、真摯に向き合って話合いをすること、そして、言ったことは責任を持ってやるのが重要です。単純ですが、た

だそれだけです。

●小林 明確な目的意識を持って取り組むことが、すごく大事だと感じます。話を聞いている限りでは、職員も含めて、携わる人すべてがデザイナーとも言えそうですが。

○堀田 もちろんそうです。物事には成功と失敗を繰り返したり、平行線の時がありまします。時にはみんなが悩み、どうしたらうまくいくかデザインする。前向きに悩むことがいい「まちづくり」につながるものと考えています。

「まちづくり」哲学の礎

●小林 これまでお話を伺ってきて、堀田さんのまちづくりの哲学みたいな印象も受けたのですが、その礎となった出来事や経験はあったのでしょうか。

○堀田 これまでの積み重ねだと思いますが、若い頃を思い出しますと、大学時代のアルバイトも影響しているような気がします。車屋でバイトしていた時のことですが、ユーザーの「例えば、このレーズで勝りたい」という漠然とした要望に応えるため、その対価に見合った、その人の満足度を高めるにはどうすれば良いか。具体的には一つ一つ

のパーツや仕様を悩みながら一緒に考え、価格を決め、作業に移り、引き渡しをする、という行程を行ってきたことが原点な気がします。さらに結果が出たときは喜びがあり、一方結果が出なかったときはグツと落ち込みますが、反省をその後につなげるように気を付けていました。

土地開発公社時代、代替地の不足から、使用していない公益用地を造成することになりました。公益用地は、その開発のエンドユーザーが負担しているのに、それを代替地造成したら、地域の人は怒るだろうなど、なんとなく思いました。しかし入庁間もない時期に感覚で物を言うのも変なので、とりあえず発注することになりました。

その後、工事説明会で炎上してしまいました。半年ぐらい議論を続けていたら、最終的には結論が出ました。発注時はうまくいかなかったことが、市としての取組の必要性について強い意志をもちつつ、地元の意見もしっかりと吸い上げ、聞けることは反映し、できないことは理解してもらおうなどで意見を集約することができたことも、一つの経験として活かしています。

また、上大岡の時には、材料だけを与えられて、残り自分で考えるようにという仕事のやり方を強烈に叩き込まれました。当時、失敗は成長の糧という全体の雰囲気があったことも大きかったと思います。致命的な失敗はもちろん駄目ですけど。

職員こそが仕事の第一線

●小林 最後に後輩へのアドバイスをお願いします。

○堀田 物事に真剣に向き合って、悩むことが大事です。それと悩んでいたことの結論が出るまで、絶対に逃げないこと、そういう経験を積み重ねていくことが大事です。その一歩一歩がしっかりとした経験につながり、最後には大きな一歩になり、それが成功につながることで、大きな自信をつけられるのだと思います。よく感性を磨きなさいという言い方をしますが、こういう経験の積み重ねこそが感性を研ぎ澄ましていくのだと思っています。あとは、ギリギリまで諦めないこと。例えば地元説明会では、プレゼンが行政からの一方通行になりがちなので、多少くどくどでも良いから、地

元の方々との共通の意識を持つてまちづくりのプランを考えているという思いを伝えたいといけません。説明会は、市の実績を作ることが大事なのでなく、地域の人の理解を深めることが大事なので、できる限り完成度の高いものが多い。気になる所があれば、当日の朝であっても修正する癖を付けるような指導をしています。

●小林 そこに住む人のために、どうすれば良い「まち」が作れるかが大事であり、自身もデザイナーの一人なんだという、そんな想いもった職員が第一線で仕事をするのが、結果として成功につながるんです。

地区に対する強い思いこそが、原動力になるということを改めて思いました。

○堀田 自分の担当している地区を愛しているか？とか聞くんだけども、誰も反応してくれなくて(笑)。

●小林・寺岡 多分、私達もリアクションに困ります(笑)。まずは、自分の仕事を愛すること。それが原点ですね。

本日は、貴重なお話をありがとうございました。