



## 未来の京都に向けた新しい挑戦

—「京都市未来まちづくり100人委員会」と  
「未来の京都創造研究会」活動の中間報告—

乾 明 紀

### 1 はじめに

私は今、京都市の2つの審議会に参加している。ひとつは「京都市未来まちづくり100人委員会」、もうひとつは「未来の京都創造研究会」である。いずれも新しく設置されたもので、従来型の審議会とは異なる特徴を持っている。門川大作京都市長もこれらの審議会の設置にあたり次のような挨拶をされている。「この未来まちづくり100人委員会は、行政が委員を選定し、行政が投げかけたテーマに対して答申をいただくという従来型の委員会ではなく、新たな形を作らせていただきました。この委員会は、いい意味で、行政からの丸投げです。委員の皆様自身が主体的に議論、提言、行動していただく。そして、行政もきちんとした責任を果たしていきたいと思います。」(2008年9月27日 京都市未来まちづくり100人委員会 第1回会議(総会)より)、「京都市が課題認識を示し、そこから審議会が発足するのが通常。しかし、行政が行政の発想で進めた事業は多くの所でつまずいている。計画の原点から専門性の高い人、

---

いぬい あきのり 京都造形芸術大学芸術学部准教授、プロジェクトセンター副センター長。専門分野は、プロジェクト型教育論、アートマネジメント、組織行動論など。京都文藝復興俱楽部 幹事、京都府地域力再生活動アドバイザー、未来の京都創造研究会 委員、京都市未来まちづくり100人委員会 幹事 など

### 未来の京都に向けた新しい挑戦

市民の幅広い議論を集約して、行政と汗をかいて実行していくのが大切。21年度から計画の本格的な議論に先立って本研究会を設置した。」（2008年10月9日 第1回「未来の京都創造研究会」議事録）

このように運営や計画の素案づくりを行政が主導する、いわゆる「従来型」と呼ばれる審議会ではなく、委員自らが運営や計画づくりの多くを担うことを目指している。そして、このプロセスプランニングの手法は、「政策づくり」と「人づくり」という二兎を同時に追うことができるのではないかと私は考えている。この稿ではこれらの審議会がどのような「政策づくり」と「人づくり」をしているかの私なりの中間報告である。

## 2 京都市未来まちづくり100人委員会

「京都市未来まちづくり100人委員会（以下、100人委員会）」は、100名を超える委員が一堂に会し審議会を開催している。具体的には、運営委託を受けたNPO団体などが呼び掛けた委員118名と公募委員30名の148名が肩書を外し、すべて市民として参加している。原則毎月第四土曜日の13時から16時半におこなわれ、次の3つを基本方針に運営されている。

- ①市民自らがテーマを設定し、白紙の段階から議論する「市民主体の委員会」
- ②提言するだけでなく、自ら実践する「行動する委員会」
- ③行動・実践を更に議論に反映させる「進化する委員会」

この基本方針からもわかるように、多くの審議会に見られた、業界団体の代表や有識者に少しの市民委員が参加し、限られた審議会の時間内

に行政に意見を述べていくものではない。意見を述べたからには委員自らも行動することを目指しているのだ。

具体的な審議プロセスについては、図1のとおりであるが、先述の基本方針を実現するために、「白紙からの議論とリフレクション」、「ホールシステムアプローチ」、「ポジティブアプローチ」という3つの会議運営の工夫がなされている。

### (1) 白紙からの議論とリフレクション

100人委員会では、委員個人の問題意識を出発点に議論を始めた。事務局などが審議テーマを設定することなく、委員自らが感じる問題意識をテーマに、視点や視野が異なる様々な切り口で自由に議論がおこなわれ

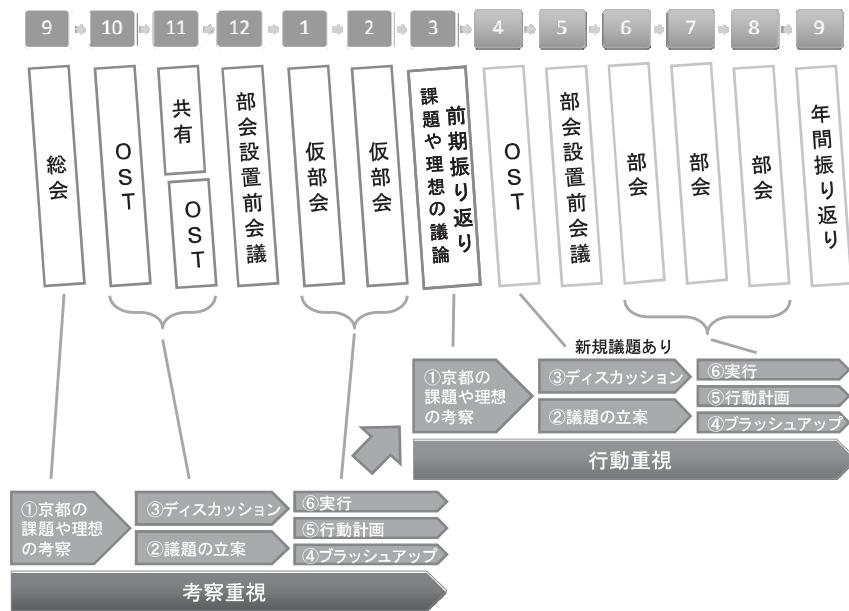


図1 京都市未来まちづくり100人委員会審議プロセス

## 未来の京都に向けた新しい挑戦

た。まさに白紙からの議論である。

審議テーマがあらかじめ定められている場合や審議期間が短い場合には、このような会議運営をすることはできないが、行動する委員会を目指している100人委員会では、委員を行動につなげる必要がある。そのため、自らが行動してでも実現したいテーマを委員自らの意思で提案してもらうことで、行動化のモチベーションにしようとしているのである。

また、白紙からの議論を約束する一方で、100人委員会では、5人以上の共に行動する賛同者が得られない提案は、仮部会における正式な審議議題にはしないというルールがある。利害関係が複雑に絡み合う地域社会において政策を実現していくためには他者の理解を得なければならぬ。内部で理解を得られないものが政策として上手くいく筈はないのだ。白紙から議論を始め、次に5人以上の賛同者を得るというプロセスは、政策化に向けた最初の閑門であると同時に委員自らのリフレクション（振り返り）の機会である。自分や他者の提案を通じて、他者の理解を得ることの難しさ、提案内容高度化の必要性などを感じ取っていく。白紙の議論とリフレクションの機会が、政策づくりと人づくりの環境を創り出すのである。

### (2) ホールシステムアプローチ

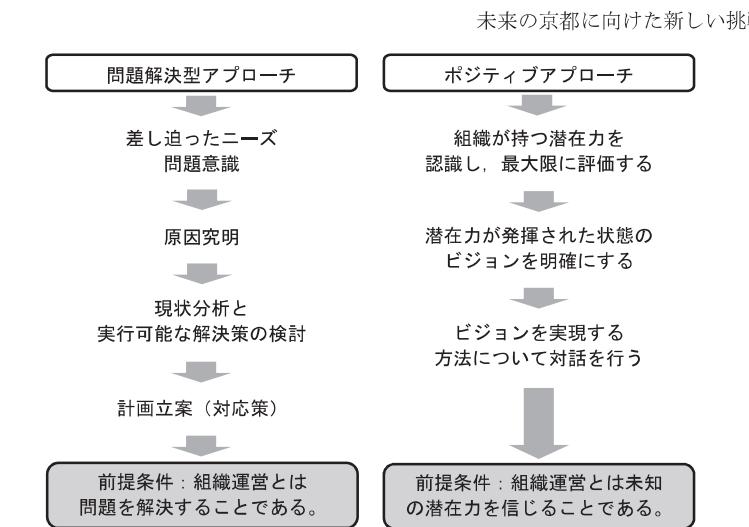
次の工夫は、ホールシステムアプローチである。あまり耳慣れない言葉であるが、ホールシステムアプローチとは、ある特定の課題やテーマにかかわる様々な関係者が一堂に集まって話し合い、自らの考えを話し、他者の意見に耳を傾け、情報や全体の文脈を共有しながら、創造的な意思決定やアクションプランを生成する会議手法などを指す。100人委員会ではこのホールシステムアプローチのひとつである会議手法「Open

Space Technology (以下OST)」による会議が行われた。OSTとは、会社などにおいて、一番充実している時間が、実はコーヒーブレイクのときだったという結果から考えだされた会議手法である。コーヒーブレイクや喫煙室のように、誰もコントロールしないオープンな空間を創り出した上で自由に意見交換をおこない、その話された内容にコミットメントするか否かについても自発的な自己選択に委ねるかたちで会議を進めるのである。

変化の激しい時代は、少数精鋭のエリートがビジョンを描きトップダウンで行動に移すのではなく、組織あるいは地域の構成員ひとりひとりが現状にアンテナを張り、知恵を集め、解決策を考え、それぞれの立場で行動に移していく必要がある。そのため、ホールシステムアプローチにより、ひとりひとりの自発的な行動を促すことが大切なのである。

### (3) ポジティブアプローチ

もうひとつの工夫は、ポジティブアプローチである。これは、分かりやすく言うと「足りないところを補おうとするのではなく、可能性を見い出そう」という考え方のことである。つまり課題ではなく、可能性にフォーカスして事に向き合うのである。現状を変えるためには、足りないところを補おうとする問題解決型のアプローチも大切なことである。しかし、問題点にばかり目がいくと、粗さがしが多くなり、自信が失われ、やがて閉塞感が広がっていく。このような閉塞感を未然に防ぐためには、組織や地域の強みを探し出し、その強みが發揮された状態をイメージしながらビジョンを作っていくことが大切なのである。100人委員会では、問題解決型のアプローチだけにならないために、ポジティブアプローチを取り入れた会議運営をおこなっている。(図2参照)



デビッド・L・クーパーライダー、ダイアナ・ウィットニー『AI「最高の瞬間」  
を引きだす組織開発』PHP研究所（2006）をもとに筆者が作成

図2 問題解決型アプローチとポジティブアプローチ

以上の3つの工夫を行うことで、参加者は自由に意見を述べ合い、創造的なアイデアも生まれている。政策づくりを人のやる気を喚起させながら進めている点はまさにプロセスプランニングである。100人委員会としての人の関係性づくり、いわゆるチームビルディングは会議運営の工夫などにより順調におこなわれていると言えるだろう。

京都市の現状や行政がおこなっている様々な事業内容についても理解が進んでいる。しかしながら、政策づくりはこれからである。100人委員会では、本稿執筆時点において、図1の2回目の仮部会まで進み、14議題を検討するチームが結成された。（OSTで生み出された55の提案の中から5人以上の賛同が得られた14議題ごとにチームが結成された。）各検討チームでは、月1回の委員会以外にも自主的に集まり情報収集や実施

計画の立案作業などを起こなっている。各検討チームとしてのチームビルディングがこれから進むだろう。事務局や委員の中から選ばれた10数名の幹事も検討チームをサポートすることになっている。

100人委員会が、京都市にとって有益な政策やアクションプランができるかについては、今後の事務局の運営デザインと検討チームにおける委員ひとりひとりの行動にかかっている。月1回の委員会以外にどれだけ質の高い活動ができるか、ここに注目していく必要がある。(事務局は「場とつながりラボhome's vi」および「アートテックまちなみ協議会」、京都市の担当部局は総合企画局政策推進室共済制度担当)

### 3 未来の京都創造研究会

「未来の京都創造研究会（以下、研究会）」は、平成23年度から概ね10年間の市政運営の基本となる「次期京都市基本計画」の枠組みや策定手法等の基本的な在り方を研究し、次の3つの提案をおこなうために設置された審議会である。

- ①策定方針（基本計画の枠組みと策定手法）の案
- ②政策課題の抽出とその解決策の方向性の案
- ③重点施策等の案

さらに、この研究会の最も大きな特徴は、研究会参加委員である大学教員と公募した若手を中心とする職員30名からなる「次期京都市基本計画策定支援チーム（以下支援チーム）」が検討の初期段階から一体となって、柔軟な発想で策定手法や政策課題の抽出などを起こなっている点である。

具体的なプロセスとしては、京都市における基本計画（総合計画）の

## 未来の京都に向けた新しい挑戦

変遷と自治体計画行政の現状と課題について3回の研究会にて共通認識を持った後、各委員の教員と支援チームの職員が、未来の京都のための政策課題や重点施策などのアイデアを提案した。提案されたアイデアは委員である教員と職員が自由に意見交換を行った後、2部会4ユニットに分かれることとなり、執筆時現在においてユニット毎の研究が進められている。

100人委員会同様、この研究会においても様々な工夫がなされているが、特徴的な工夫は次の3つである。

### (1) 教職協働のユニット活動

既に述べたように、この研究会の特徴は、研究会委員である大学教員と支援チームの職員が一体となり、教職が協働して検討をおこなっている点である。現在、教職協働で8名ほどのユニットを4つ作り、そのユニット単位で調査研究活動が行われている。これまでの審議会で多く見られた、教員が専ら審議し、職員が事務局という構図ではなく、教職協働で検討する体制がとられた。複雑で多種多様な地域行政の課題に対処するためには、衆知を集め様々な角度から検討を加えることが重要である。専門家である教員の問題意識と行政のプロフェッショナルである職員の問題意識を交換しながら、必要に応じて外部の専門家や現場のヒアリングなどもおこない政策課題と方向性を発見する試みが行われている。

### (2) ワークショップ形式の会議運営

ユニット活動において、調査・研究された内容は、ワークショップ形式の会議において自由に議論される。ワークショップとは元来「工房」などの意味であり、ワークショップ形式の会議とは、工房のような創造

的な協働作業による会議運営スタイルを指す。この会議運営スタイルの特徴は、効率よりも試行錯誤を大切にし、双方向性や相互作用を重視する。調査・研究された内容は、ワークショップ形式の会議の中で、様々なアイデアとなり発散された後、収斂されていく。100人委員会と同様、創造性を発揮するための場づくりの工夫がこの会議スタイルである。なお、教員は専門知識を伝えるだけでなく、ファシリテーターとしての役割も期待されている。

### (3) 情報共有用の専用のサイトの構築

調査・研究の結果や他府県の取り組み内容、会議開催日や活動スケジュール、会議資料や議事録、これらはすべて専用のサイトを通じて確認することができる。また、専用の掲示板もありメンバー間の意見や情報の交換もできる仕組みを構築している。教員・職員は本務地が異なるため、このような仕組みは情報共有とメンバーの一体感を高めるために非常に重要である。

以上のような工夫を用いながら、教職協働で問題意識を共有し、調査・研究を加えながら研究会活動は行われている。現在、調査・研究は始まったばかりである。研究会の設置目的に応えられる成果を出せるか否かについては、事務局の研究会運営デザインと教員と支援チームの今後の活動にかかっている。専門家やファシリテーターとして力を発揮する教員、役所内外の現場を知っている公募職員、さらには、政策立案の経験豊かな職員も加わり、三位一体となって活動することが大切となろう。(事務局は京都市総合企画局政策推進室)

#### 4 最後に

地域社会の問題は複雑で、すぐに解決できるものばかりではない。さらに近年、少子高齢化や地域コミュニティの弱体化、100年に一度と言われる経済不況などが地域社会の問題解決をより困難なものにしている。この稿で紹介した100人委員会や研究会は、地域社会の複雑かつ難しい問題に対して、多様な知識やアイデアを集めることで解決策や方向性を見出そうと設置された審議会である。そのため、これらの審議会の生命線は、そこに係る人間の創造性である。故に様々な工夫が施されているのである。白紙からの議論とリフレクション、ホールシステムアプローチ、ポジティブアプローチ、教職協働、ワークショップ形式の会議、専用サイトの構築、全てが創造性のためである。これまで、審議会の多くは創造性を発揮するための環境構築とそのためのチームビルディングに注力してこなかったのではないだろうか。スポーツの世界でもそうであるが、オールスターチームを作ってもチームビルディングが失敗すれば成果はないのである。100人委員会の委員も研究会の教員も、さらには支援チームの職員も審議会以外の本務を別に持っている。なおさらチームビルディングが大切なのである。2つの委員会が共通しておこなってきたことは時間をかけてチームを創ってきたことだ。チームビルディングが成功して始めて創造性が発揮できるのである。政策づくりは片手間で作れるほど甘くはない。

また、慶應義塾大学教授の奥出直人氏<sup>1</sup>は、創造性とは個人の才能では

---

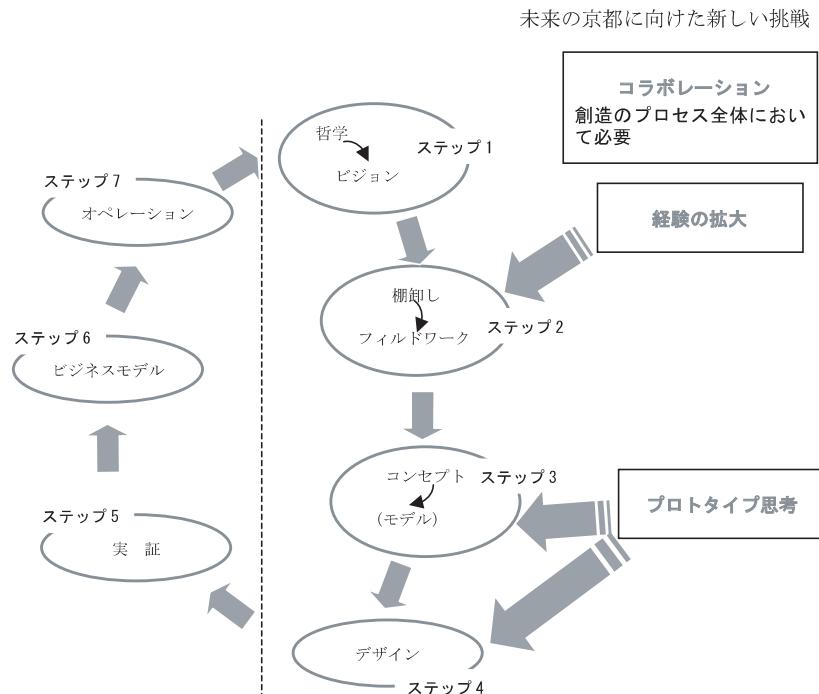
1 奥出直人「デザイン思考の道具箱 イノベーションを生む会社の作り方」早川書房  
(2007)

なく方法であり、マネジメントの問題であると述べている。私が事務局の運営デザインが今後重要であると述べている点はここにある。創造性のための環境の構築はマネジメントの問題だからである。

そこで、氏の言う「創造の方法」を簡単に紹介しておこう。政策立案プロセスにも十分応用できる。

「創造の方法」のプロセスは、まず、異なる分野の人を集めて《コラボレーション》できるチームを編成する。そして最初に『哲学』と『ビジョン』を考える。次に組織が持っている強みや技術を『棚卸し』する。さらに『棚卸し』と前後して『フィールドワーク』に出かけ必要な観察をおこなう。この観察により《経験の拡大》が起きる。この経験の拡大と組織の持つ強みや技術を生かして『コンセプト』を作る。ここで言う『コンセプト』とは『ビジョン』を実現するための具体的な方法と構造のことを目指す。つまり問題の解決策である。よって技術的な裏付けがなければならない。(製造業などでは次に『モデル』という物を作るステップがあるが、政策立案プロセスとして応用しづらいため説明を割愛する)次のステップは、『デザイン』である。ここで言う『デザイン』とは、『コンセプト』が生まれたらプロトタイプを作つて内部で試してみることを指す。つまり、内部シミュレーションである。そして、ある一定の水準に達したら外部の人々に実際にプロトタイプを使ってもらい『実証』して問題点を明らかにする。この『デザイン』と『実証』はいわゆる試行錯誤であり、この《プロトタイプ思考》が柔軟な発想を呼び創造性を高める。プロトタイプを試すことで得た様々な知見を元に改良が加えられ、より具体的で実行可能な『ビジネスモデルの構築』(行政の場合は事業の仕組み)と『ビジネスオペレーション』(行政の場合は事業の運営体制や方法)に落とし込んでいく。(図3参照)

(78)



奥出直人「デザイン思考の道具箱 イノベーションを生む会社の作り方」早川書房  
(2007) をもとに筆者が作成

図3 創造のプロセス

今、100人委員会も研究会もほぼ『棚卸し』と『フィールドワーク』の段階である。審議会に関わる人間は、『経験の拡大』の最中にある。この経験の拡大こそ、「人づくり」のために不可欠なプロセスである。様々な知識を吸収し、視野が広がり視点が鋭くなる。必要な人・物・事を観察する力が高まるのだ。観察する力が高まることで、情報処理能力は高まり、解釈する力も高める。解釈する力が十分に身についていないと質の高い政策『コンセプト』は生まれない。つまりは、人が育たないと良

い政策も生まれてこないのだ。当たり前のことである。

ただし、完璧な人間はいない。世の中は複雑で、さらに目まぐるしく変化している。大切なことは、個人も組織もイノベーションし続けることである。そこで、《プロトタイプ思考》を行政の政策立案プロセスの中に取り入れるのも良いだろう。最初からプロトタイプと宣言すれば、無謬性のこだわりを捨てることもできる。プロトタイプとして成功したものは、より多くの税金を投入し、本格的な政策として定着させればいい。それくらい時間と労力をかけながら政策を実行することも「未来の京都」を作るためには必要であると感じている。

最後に、京都市では「従来型」と呼ばれる審議会からの脱却をはかるために、「京都市未来まちづくり100人委員会」と「未来の京都創造研究会」を開発し、挑戦をおこなっている。新たな挑戦は、当然リスクもある。しかし、創造的な行為にはリスクがつきものである。大切なことはリスクをコントロールしながら、創造性を発揮することである。この両立こそ、「政策づくり」と「人づくり」の鍵である。また、これらの委員会を通じて《経験の拡大》をした委員や職員は200名近くいる。今後の政策づくりの過程でさらなる経験の拡大があるだろう。私はこれらの経験をした委員や職員の成長こそ「未来の京都」へのすばらしい贈り物だと思う。人をつくりながら政策をつくる。教育に熱心な京都市にふさわしい政策づくりのアプローチである。2つの委員会はこれからも続く、私もこの新たな挑戦の中で、これからも委員として自身を成長させながら、政策づくりをしていくことになる。