

# 知域知縁のまちづくり： 三鷹市のまちづくりに見る市民の知識創造力

廣瀬文乃\*

## **Knowledge-Creating Community : Identifying Citizens' Knowledge Creating Capabilities from the Case of Mitaka City**

Since year 2000, the terms “machiokoshi” and “machizukuri” have generated more attention in Japan. These are about the collaborative activities of the local government, NPO, and citizens, which aim to revitalize the local businesses and/or improve the quality of lives of the local people. Because these activities utilize business approach, they are referred as social business and/or community business in Japanese context.

As defined above, “machiokoshi” and “machizukuri” activities require collaboration among the local government, NPO, and citizens to pursue businesses, or any activities. But the question still remains, how can they collaborate? The objective of this paper is to answer this research question.

This paper attempts to answer this question by analyzing the case of Mitaka City, which is well known for the collaboration with its citizens. This paper specifically focuses on the historical development and collaboration processes on city planning, and refers to the knowledge-based theory of the organization, especially the SECI model, the dynamic model, and the “wise leadership.” By analyzing the case of Mitaka City with these models, this paper attempts to extend the knowledge-based theory into the field of urban planning and city administration.

キーワード：ソーシャル・イノベーション，知識創造，場，SECI，  
知域知縁のまちづくり

---

\* 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 特任講師

## 1. はじめに

2000年ごろから「まちおこし」や「まちづくり」という言葉がさかんに喧伝されるようになった。自治体やNPO、市民などが協働して地域の産業振興や地域の生活の質の向上などをビジネスの手法を取り入れながら行う活動のことで、ソーシャルビジネス(SB)やコミュニティビジネス(CB)とも呼ばれている。

一般に、この背景には三つの問題意識があるとされる(廣瀬, 2012b)。一つには、従来の行政主導の仕組みでは社会的課題や地域課題を十分に解決できなかったという点がある。二つめとして、民間企業の活動でも社会的課題や地域課題を十分に解決できなかったという点がある。三つめは、個人レベルのボランティアでは限界があり、社会的課題や地域課題を十分に解決できなかったという点である。この三つの点が「まちづくり」や「まちおこし」への注目の高まりにつながっているのである。

このような「まちおこし」や「まちづくり」には、自治体やNPO、市民などが地域においてビジネスを行うために協働することが不可欠である。自治体やNPO、市民などはどのように協働すればよいのか。この研究問題に答えるのが本論文の目的である。

筆者は、過去2回にわたりKM学会発行の『ナレッジ・マネジメント研究年報』において、地域社会における知識創造活動に着目して、「ソーシャル・イノベーションにおいてもSECIモデルの各プロセスのスパイラルアップが起きているか。起きているとすれば、どのような特徴があるか」、「地域社会において、共通の善の実現に向けて、どのように様々な利害関係者を関係づけ調整すればよいのか」、という研究問題について事例研究を行ってきた(廣瀬, 2012a; 2012b)。3回目となる今回は、この二つの論文のまとめと位置づけて、「市民や行政など協働に関わる人々は、どのように『協働』を実現すればよいのか」という研究問題について、仮説の生成を試みる。

本論文では三鷹市を協働のまちづくりの代表事例として取り上げるが、単独のケース分析という手法を用いるのは、三鷹市の事例が先駆的な事例で、他に類をみないためであり、三鷹市という分析単位に含まれる具体的な活動についての分析を行うことによって普遍的な要因を抽出するためである(Yin, 2009)。

なお、本論文は2011年6月4日に開催された組織学会主催の2011年度組織学会研究発表大会において発表した内容にその後の考察を加えたものである。

## 2. 用語の定義と分析の枠組み

### 2-1. 「協働」とは

協働 (collaboration) とは、Wikipedia によれば「複数の主体が、何らかの目標を共有し、ともに力を合わせて活動すること」である<sup>1)</sup>。また、デジタル大事泉によれば「同じ目的のために、対等の立場で協力して共に働くこと」である。

多くの自治体で「協働」の定義を行っている。たとえば、三鷹市では「協働」の定義を「多様なグループ・団体と市が、自治に関わる地域の目標を共有し、それぞれの役割分担を明確にし、対等の立場で相互協力をしながら、それぞれの特性を最大限発揮し、その実現のために共に汗をかき、さらには評価や改善も共に行っていくこと」としている。このため、三鷹市では市と協働して事業を行うグループ・団体を「パートナー」と呼んでいる。このほか、協働を「市民（企業等も含む）及び市が、共通の目的を実現するために、役割と責任を自覚し、相互の立場を尊重し、対等な関係で協力する」などの定義もある<sup>2)</sup>。各自治体に共通するキーワードは、共通の目的の実現、役割と責任の自覚や認識、立場や特性の尊重、相互補完、対等な立場などである。また、「共同」や「協同」という言葉と比較して、「協働」には異質なものととの出会いによる相乗効果や創造性が含まれるとする解釈もある<sup>3)</sup>。

そこで、本論文では、協働を「目標を共有し、合意を形成して、知識や知恵を駆使して、協力して働くこと」とし、「知識」や「知恵」の創造と活用を要件のひとつとしてとらえる。そうすることによって、本論文では企業論として発展してきた知識創造理論を援用し、「市民や行政など協働に関わる人々は、どのように『協働』を実現すればよいのか」という研究問題にアプローチしていく。

### 2-2. 研究問題の所在

まちおこしやまちづくりとは、一般に、自治体などがまちの経済状況の改善や賑わいの維持や向上のために行う活動のことである。地域おこしや地域振興、地域活性化という言葉でも表わされる。まちおこしは経済的な質の向上、まちづくりは市民生活の質の向上というニュアンスで使い分けられる場合が多い。最近の各地のゆるキャラブームやB級グルメはまちおこしの好例である。

このような、地域における施策を計画し実行するには、自治体行政をはじめ、商工会、農協、漁協などの各種団体や、NPOなどの市民団体、さらには町内会や自治会、

市民個人など、地域におけるさまざまなステークホルダー（利害関係者）の発案をできるだけ広く多く募ると同時に、その調整が必要となる。しかし、地域における施策が難しいのは、「総論賛成、各論反対」のように、目的や大筋の方向性に合意できて、思いの共有や共感ができたとしても、自分の利害に関係し始めた瞬間、対立構造が発生してしまうことが往々にしてあることである。

この問題に対しては、これまでの研究で「ソーシャル・イノベーションにおいてもSECIプロセスによって新たな知と文脈が創発されており、その原動力はまちや都市の社会的な課題を解決したいという人々の思いである（廣瀬, 2012a）」という点や、「利害関係者の調整を行うには、さまざまな利害関係者が同時多様に連なる場の存在と、その場を創り出す実践知のリーダーシップの役割が重要である」（廣瀬, 2012b）という点を事例研究によって明らかにしてきた。しかし、「市民や行政など協働に関わる人々は、どのように『協働』を実現すればよいのか」という問いに対して、明らかな答えを提示していなかった。

そこで、三鷹市の市民協働のまちづくりの事例研究によりこの研究問題に取り組んで行く。特に「協働」は知識や知恵の創造と活用が要件のひとつであるため、知識創造理論を援用して、市民が知識を創造する際の条件やプロセスについて考察をしていく（野中・竹内, 1996；野中・遠山・平田, 2010）。

知識創造理論を援用する理由は、先行研究では、本論文の研究課題にこたえることができないためである。市民と行政における合意形成のプロセスに関しては、討議デモクラシーに関する研究（篠籾, 2006；篠籾, 吉田, 小針, 2009；篠原, 2004；2012；ディーネル, 2012；フィシュキン, 2011など）があるが、いずれも、政治学からのアプローチで、方法論の紹介やその検討に留まっており、知識や知恵の創造や活用という観点での研究ではない。一方、知識創造理論の観点からは、多種多様なステークホルダーを巻き込む課題発見や合意形成のプロセスについて、企業を対象とした研究を行ってきていることから、まちづくりやまちおこしを対象とする研究に援用することによって、知識創造都市論という新たな研究分野の確立が可能であると考えられる。

### 2-3. 調査方法と分析の枠組み

本論文は事例研究という手法を取り、事例に関する情報は公に入手可能な文献と市民へのインタビューに基づく。本論文では、三鷹市の市民協働のまちづくりの事例を取り上げる。三鷹市の事例は、すでにまちづくりの先駆的な事例として認知されており、公に入手可能な文献も多く研究対象として有効である（廣瀬, 2009；2011）。本論文では、

歴史的な流れを各市長の実績に沿って振り返り、行政と市民との基本計画策定における協働の事例に焦点をあてる。

本論文では、知識創造理論で提示されているフレームワークである「SECIモデル」、  
「ダイナミックモデル」と「実践知のリーダーシップ」の要件を援用する。

始めに、知識創造理論では、知識を「個人の信念が真実へと正当化されるダイナミックな社会的プロセス」と定義する。これは、知識を「正当化された真なる信念」とする西欧的な定義とは異なる。つまり、西欧では知識を客観的で絶対的で文脈に依存しないものとするが、われわれは知識とはダイナミックなプロセスそのものであり（ポランニー、1958；1966a）、主観的で関係的で審美的で特定の文脈に依存し、実践の中で形成されるものと定義する（野中・遠山・平田、2010）。

SECIモデルは、暗黙知と形式知の相互変換のプロセスを四象限に表わしたモデルである。直接経験を通じて共感し、暗黙知を獲得・共有する共同化（Socialization）、暗黙の気づきの本質を対話・思索・たとえなどを用いて言葉やコンセプトに表す表出化（Externalization）、言葉やコンセプトによる形式知を関係づけて体系に変換する連結化（Combination）、連結された形式知を技術、商品、ソフト、サービスに価値化し、そこから得られる経験から暗黙知を得る内面化（Internalization）の四つのステップからなる。イノベーションはこのSECIプロセスを通して暗黙知と形式知の相互作用が継続してスパイラルアップすることによってもたらされる。

これまでの企業組織の研究から、ビジョン、駆動目標、場、対話と実践、知識資産と環境という七つの要因が組織の知識創造活動の促進要因として明らかになっている（妹尾・阿久津・野中・佐々木、2001；野中、遠山、紺野、2004）。この促進要因によって、知識創造の活動は動機付けられ促進され、また、個人、グループ、組織、環境が有機的に結びつけられて、総合的に新たな知識を創造していく。

最後は、「実践知のリーダーシップ」である。実践知（フロネシス）はアリストテレスが提唱した概念で、「共通善（common good）の価値基準をもって、個別のその都度の文脈のただ中で最善の判断と行動ができる身体性を伴う実践知」と定義される。個別具体の文脈で「ちょうど（just right）」の解を見つけ、個別と普遍を往還しつつ、熟慮に基づく合理性とその場の即興性を両立させ、文脈に即した判断（contextual judgment）と適時適切なバランス（timely balancing）で、行動をする能力である。これまでの研究から、（1）善い目的をつくる、（2）場をタイムリーにつくる、（3）ありのままの現実を直観する、（4）直観の本質を概念化する、（5）概念を実現化する、（6）実践知を組織化する、という六つの能力に集約されている（野中・遠山・平田、2010）。

SECIプロセスのスパイラルを促進し、知識創造組織のダイナミックモデルに方向を与え駆動するのが実践知のリーダーシップである。つまり、知識創造理論は、知識創造の方法論であると同時に、組織論であり、リーダーシップ論でもあるのである。

### 3. 三鷹市の事例紹介と分析

#### 3-1. 三鷹市の過去と現在：市長の貢献

東京都三鷹市は東京都心から約18kmに位置するいわゆるベッドタウンである。現在の三鷹市の人口は、176,522人（2012年3月1日現在、住民基本台帳と外国人登録の合計）で、男性86,846人（49.2%）、女性89,676人（50.8%）。65歳以上の人口が34,660人（19.6%）、20歳未満の人口が29,163人（16.5%）となっている<sup>4)</sup>。

現在、三鷹市では土地の約90%が住宅専用地域、あるいは居住地域に指定されているため、市内に大きな事業者が少ない。そのため、市の財政は市民からの税収に依存している。2010年度で見ると、三鷹市の一般会計歳入の割合は個人市民税が47.0%、固定資産税が37.0%の一方、法人市民税や事業所税は合計でも5.2%にしかない。三鷹市では、日本の他の都市と同じく少子高齢化が進むと予測し、市民からの税収も減ると予測して、1970年代後半から対策を検討していた。

三鷹市の発展に貢献した市長の筆頭は、5期20年を務めた3代目の鈴木平三郎氏である。鈴木平三郎は戦後間もない1955年4月に市長に就任し、1975年までの5期20年にわたり発展期の三鷹市の市政を率いた。鈴木は、市長になる前は、戦前は町の産婦人科医であり、戦後は公衆衛生の博士課程を卒業して病院経営や大学講師など行っていた実務家である。鈴木市政の功績は、三鷹市に計画行政の基礎を築き、市民と市役所職員の間には「citizenship：市民性・市民的行動」と「community：共同体」という考え方を浸透させたことと、三鷹市政の理想を継ぐ人材を育成したことにある。

三鷹市ではなにかにつけて「全国初」を目指すことが多いが、それは鈴木が実現した三つの「全国初」に端を発している。一つは、1956年に全国に先駆けて0歳児保育園を開設したことで、同氏の「幼児の躰でその一生が決まる」との理念に基づいている。二つめは、1973年の「上下水道完備」で、当時としては珍しい受益者負担という発想によって財源を確保して実現したものである。三つめは、1974年の「コミュニティ・センターの開設」である<sup>5)</sup>。このコミュニティ施策の導入は、鈴木が1970年の夏に、三鷹市在住の青少年の日独交流事業に同行して旧西ドイツを1か月間視察した折、偶然にドイツのコミュニティ・センターと出会ったことがきっかけとなっている<sup>6)</sup>。市民はその地域

における生活のプロであり市民ならではの知識や知恵を持っており、その市民が集まったのがコミュニティである。鈴木はこうした考えを踏まえて行政サービスの本質を実務的な経営者の観点から考え、コミュニティ行政を遂行した。

鈴木の後を継いだ三鷹市4代目市長の坂本貞雄は、1975年から1991年まで、4期16年にわたり市政を担当した。鈴木のコミュニティ施策を引き継ぎ、三鷹市の七つの学区に順次コミュニティ・センターを設置した。その運営は、三鷹市の費用で公募市民を組織した住民協議会に委託された。この仕組みが、三鷹市職員の「金は出すけれど口は出さない」という姿勢の原点となった。ここを拠点に、住民たちはコミュニティ内を歩いて見て回り、道路・交通・福祉・文化・環境などについて診断を行う「コミュニティカルテ」活動を行い、個別の具体的な現場の現実を実感して、制約や課題を見つけていった。その最終報告書は「まちづくりプラン」として三鷹市に提案され、その内容は第二次基本計画に反映された。

坂本は、「市民こそが地域生活のプロである」と考え、「分からないことは市民に聞く」という行政の「型」を定着させた。市民と市職員が直接対話し、市民が直接行政活動に参加するという市民参加のスタイルと文化が形成された。他方、職員は自分たちの意見を創出し提案するために、当時課長だった河村孝（現在の副市長）と数人の同僚たちのチーム<sup>7)</sup>が中心となり、自主的な勉強会「超都市化問題研究会（通称、超都研）」を組織した。超都研には、市役所の職員の他、三鷹市の若手の事業者やICUを始めとする市内の教育機関から研究者たちも参加し、最盛期には300人もの参加者がいた。公式にも同じ年に三鷹市と国際基督教大学（ICU）との協働研究プロジェクト「三鷹まちづくり研究所（通称、まち研）」が発足し、超都研での議論を現実に施策へと落とし込む役割を担った。

超都研を奨励し、まち研の副会長を務めて、若手職員の自己研鑽と人的ネットワークづくりの支援を行ったのが、次の市長となった当時助役の安田養次郎だ。安田養次郎は5代目の市長で、1991年から2003年まで、3期12年にわたり三鷹市の更なる発展を率いた。安田は鈴木と坂本が取り組んできた三鷹市の計画行政と市民参加を更に推進し、市民との「協働」をうたって新たな施策を導入した。安田は「市民の方々のほうがどうすれば良いのかを知っている、市民に教えてもらおう。行政は市民をお手伝いしよう」<sup>8)</sup>という基本姿勢に立ち、「市民が行政に参加する」行政参加から一歩進めて「市民との協働」という施策を打ち出した。

始まりは1996年の「井の頭手のひら公園ワークショップ」、1997年の「丸池復活プランワークショップ」、1998年の「高山小学校ワークショップ」である。公募市民の主導

で再開発案が作成され実行されたが、ここで市民のネットワークが創られ、その中から後の市民協働の中核を担う人たちが出てきた。これらの経験を基に、1999～2001年には「みたか市民プラン21会議」が開催され、375人もの公募市民が784日間で773回もの会議を実施した。「市民側も市側も体力勝負」<sup>9)</sup>といわれるほどの緊密な対話が行われ、「市民協働」という三鷹市のまちづくりの基本形が出来上がった。

清原慶子は6代目の市長で、任期は2003年4月30日～2015年4月30日の現市長である。清原はもともと学者で、慶應義塾大学文学部非常勤講師、杏林大学非常勤講師。常磐大学、ルーテル学院大学の助教授を歴任し、東京工科大学メディア学部長を務めた<sup>10)</sup>。清原は市民活動家でもあり、学生時代には、最年少の学生代表委員として市民会議に参加した<sup>11)</sup>。さらに大学院卒業後は、大学教員として行政活動に参画し、「SOHOCITYみたか構想」や「みたか市民プラン21会議」では中心的役割を担った。清原は、行政職員にはプロジェクト・チーム的な政策の提案・運営を指示する一方で、市民協働では「民学産公」を掲げて市民を中心とする施策を行っている。たとえば、あすのまち・三鷹推進協議会、三鷹ネットワーク大学、協働センターではまちづくり事業が市民自身の立案と実行により推進されている。

### 3-2. 三鷹市行政と市民の協働：事例

次に、三鷹市のまちづくりにおける行政と市民の協働の特徴的な事例を紹介する。

#### (1) みたか市民プラン21会議

「みたか市民プラン21会議」とは1999年から2001年に開催された公募市民による会議である<sup>12)</sup>。375人もの公募市民が参加し、784日間で773回もの会議を実施して、三鷹市の第三次基本計画策定作業に従事した。

市民21会議は大きく三つの段階から成っている。第一段階は「まちづくり研究所」の提言、第二段階は「市民コーディネーター」の養成と準備、第三段階が本番の「市民21会議」である。第一段階では「まちづくり研究所（まち研）」が設立され、会議実施の事前検討を行った。三鷹市内の国際基督教大学の構内に市職員と近隣の大学の教授、研究員や市職員が参加した。参加者は、市民が初めから全ての計画を自ら行っていく形が理想だという結論を出し、安田に「白紙からの市民参加」を提案した。

第二段階は、半年間にわたる「市民コーディネーター」の養成と準備である。1990年代終わりに開催されたワークショップに参加した市民など58名が集まった。彼らはまったくの白紙の状態から、自分たちで市民参加・協働のあるべき姿を描き、自分たち市民

コーディネーターの役割を創り上げていった。さらに、互いの知識や経験を基に熟議を重ねて、理想とする会議の目標や運営方法、ルールを創り上げた。

第三段階の市民21会議は1999年10月に正式に発足した。環境や福祉などに関する五つの「分野別テーマの分科会」と、人権や自治体経営などに関する五つの「共通テーマの分科会」の合計10の分科会に分かれ活動を行った<sup>13)</sup>。運営は、全員参加で決定を行う全体会の他、運営委員会、事務局、コミュニケーション推進委員会、起草委員会などを設置して役割を分担した。三鷹市は「金は出すけれども口は出さない」という姿勢を通したが、「三鷹データブック」と「用語集」を用意し、行政に不慣れな市民でも市民参加できる支援をしたのである。

市民21会議は、約1年間の検討を重ねた後、2000年10月28日に、提言書「みたか市民プラン21」を三鷹市へ提出した。この提言書を受けて、三鷹市は「第一次素案（新基本構想）」と「第二次素案（第3次基本計画の素案）」を市民に提示し、1年に及ぶ最終的な調整を行った後、2001年に11月28日に第3次基本計画が確定した。

市民21会議は、パートナーシップ協定に定められた有効期限に従い、2001年11月30日に第20回の全体会を開催し、約2年間にわたる活動を終了した<sup>14)</sup>。市民コーディネーターを務めた河瀬は当時の感覚をこう振り返る<sup>15)</sup>。

市民参加では、言葉にできない何かを感じる。その何かによって活力が補われる。それはホルモンチックなものかもしれない。我々日本人は、そもそも「We」で生きている。このWeとホルモンチックなものに、お酒やら汗やら涙やら混ぜると、面白いとか、心地良いということになるんじゃないかな。

## (2) まちづくりディスカッション

市民21会議は、行政が公募を行い、参加したい市民が自発的に参加したが、裏を返せば、参加を希望しない市民は参加していない。「サイレント・マジョリティ」と言われるように、ほとんどの市民には参加・協働の機会がないのである。三鷹市ではこの点を重く見て、公募に代わる方法を模索した。市民21会議から4年後の2004年に、新たな手法としてクローズアップされたのが、青年会議所メンバーが提言したドイツ発祥のプランnungスツェレ（Planungszelle：Planning Cells, 計画細胞）<sup>16)</sup>である。

プランnungスツェレは、無作為抽出によって選ばれた市民が丸4日間をかけてテーマに沿って議論を行い、行政に対し提言を行うという市民参加の仕組みである。運営は第三者機関が行い、参加した市民には報酬が支払われる。参加市民には議論に先立ち必

要な情報が提供され、市民は5人ほどの小グループに分かれて議論を行う。小グループは互いに意見や提案を出し合う。小グループのメンバーは議論ごとに入れ替わるので、グループが固定化し特定の人が影響力を行使しない配慮がされている。

三鷹市では、無作為抽出によって選ばれた市民が参加して小グループで議論するという点や、参加市民にはテーマに関する情報を提供して、議論を行って意見を出し合い、行政に提言を行うという点は変えずに、日程を1日半に短縮し、報酬は謝礼という形で開催することにした。さらに三鷹市独自のやり方として、市民21会議での経験を踏まえ、第三者機関の代わりに実行委員会を設立して市民討議会の準備にあたった。実行委員会には三鷹青年会議所のメンバーや市民参加の経験が豊富な市民、三鷹市職員などが加わった。こうして、2006年に初めての市民討議会が「まちづくりディスカッション」という名称で開催された。

#### (2)-1 まちづくりディスカッション2006<sup>17)</sup>

2006年8月26、27日に「みたかまちづくりディスカッション2006」が開催された。テーマは子供の安全安心。三鷹市と三鷹青年会議所の共催で、パートナーシップ協定に基づく。実行委員会22名は、JC12名、市民協働センター運営委員や三鷹市 SOHO 倶楽部、市民21会議のメンバーの市民6名、市職員4名であった。

初の試みである「無作為抽出」による市民参加を募るために、当日の参加目標45名に対して、チラシ18,000枚、ポスター200枚を配布し、広報みたかに記事を掲載、新聞・テレビへのプレスリリース配信などを行った。その結果、市民14万6,000人の中から無作為抽出した1,000人への参加依頼に対し、87人の参加希望があった。当日は18歳から70歳代まで、性別も職業も様々な52人が参加した。

終了後のアンケートでは、参加者のうち41人が「もう一度参加したい」、50名が「今後も続けるべき」と答えた。参加を悩んだという人も、参加後は「いい経験になった」「人の役に立てるのがうれしい」などの感想を述べた。テーマの「子供の安全安心」については、行政機関の責任、関係機関の連携強化、個人・家庭や地域社会、行政機関の責任と役割に言及した意見が多く出された。清原慶子市長は、①実行委員会が試行錯誤しながら実施してきた、②参加者が話し合いのルールを尊重し、互いに意見を認め合いアイデアを形成してきた、の2点を高く評価した。また、民主主義の原点は話し合いだと再確認したと述べた。

## (2)-2 みたかまちづくりディスカッション2007

翌年の2007年10月20, 21日（土, 日）には「基本計画改定に向けたまちづくりディスカッション（通称まちづくりディスカッション2007）」が開催された。三鷹市の第三次三鷹市基本計画の第二次改定に際し、市民意見を反映することが目的である。基本計画という行政の根幹に関わるため、三鷹市が主体となり実行委員会を設置した。メンバーは、一般公募による市民委員、市民協働センター企画運営委員会、市民活動について知識・経験を有する市民に市職員を加えた12人である。まちづくりディスカッション2006の実行委員長だった三鷹青年会議所の吉田純夫が市民の立場で参加し再び委員長を務めて、ノウハウの共有と伝授を図った。

今回も、1,000人の無作為抽出された市民に招待状とアンケートを送り、73人から参加承諾の回答を得た。また、140人以上の市民からアンケートの返信があり参考意見となった。20日（土）には47人が、そして21日（日）には49人が参加した。

まちづくりディスカッション2007も、行政から高い評価を得て終了したが、課題も明らかになった。無作為抽出によって協働のまちづくりに参加するきっかけを得る市民がいる一方で、過去2回のまちづくりディスカッションに参加して参加意欲が高まった市民やこれまで積極的に協働を推進してきた市民活動家の参加する場がなくなってしまうことと、実行委員会は報告書の提出を以って解散してしまうために提案に対する行政の対応をフォローする体制が無いことなどである。

## (2)-3 東京外かく環状道路 中央ジャンクション 三鷹地区検討会

2008年には、8月と9月の2回、計4日間にわたって「中央ジャンクション三鷹地区検討会」を開催した。三鷹市東部地域の東京外かく環状道路に関する具体的な検討を行うため、国土交通省・関東地方整備局・東京外かく環状道路調査事務所、東京都・都市整備局都市基盤部・外かく環状道路担当が主催に加わった。この計画には地域住民から環境対策、地域分断などに対する意見が寄せられており、「やらせ」や「故意」の疑いを出るだけ排除するために、無作為抽出という方法を取り入れたのである。

参加者は18歳以上の市民から無作為で抽出した2,000人のうち承諾した94人に、『中央ジャンクション三鷹地区検討会（中央・三鷹地区検討会）準備・運営会議』の市民メンバー25人を加えた合計119人が選ばれ、当日は101人が参加した。

第一回の検討会では、予定地の現地見学の後、「外かく環状道路中央ジャンクションができることで、心配なことはありますか?」、「交通、環境などで心配なことは?」、「まちづくりで心配なことは?～通学路や日常生活など～」というテーマについて話し

合った。第二回では第一回に出された課題への対策について話し合った。発表された意見は約380件にもなり、検討会終了後、すべての意見を取りまとめ、『実施報告書（素案）』として参加者全員に送付し意見を収集した。最終的に「東京外かく環状道路 中央ジャンクション三鷹地区検討会実施報告書」として確定した。

無作為抽出による参加者と市民活動家が混在したため、機会均等と公平性が失われたという指摘があったが、関係者からの意見を収集するという目的は達成出来たとの評価がなされた。実際、無作為抽出の市民が市民活動家をたしなめる場面もあり、同様の問題を抱えた他地区に比べてもっともスムーズに話し合いが進み且つ終了後もほとんどトラブルが起きなかったため、国土交通省の職員からも高く評価されている。

#### (2)-4 まちづくりディスカッション2011と今後

三鷹市では平成13年に策定した現行の第三次基本計画が平成22年度で終了したが、第四次基本計画策定においては、三鷹市として初めて、基本計画の策定と個別計画の改定や策定を同時並行して進めることになった。そのため、2011年10月に「ともに支えあうまち」、「災害に強いまち」、「活気と魅力のあるまち」、「環境にやさしいまち」というテーマでまちづくりディスカッションを行った。これは、市長のマニフェストが本当に市民の要望を反映しているかどうかを確認し、市民の自由な討論の場を保障し多様な市民の意見をできる限り反映する仕組みでもあった<sup>18)</sup>。

この三鷹市での市民討議会の方式は、三鷹市に定着すると同時に、青年会議所のメンバーの活動によって関東を中心に全国に広がり、2011年現在で開催数が150件を超え、本場ドイツでの開催件数を超えるまでになっている。タウンミーティングやワールドカフェ、Deliberative Pole (R) などの他の市民参加の手法は情報収集が目的だが、市民討議会は、無作為抽出の市民が互いに意見を述べ合い、施策に提言することができるため、市民同士のコミュニケーションから建設的なアイデアが出てくるという点で、市民自身の知識を活用する度合いが高い<sup>19)</sup>。

### 3-3. 事例の分析

三鷹市の市民協働のまちづくりの事例分析を知識創造理論のモデルを念頭に試みる。

まず、三鷹市での大きな社会的課題は、戦後から現在まで一貫して市民生活の質の向上にある。鈴木と坂本は戦後の日本の復興と高度成長に合わせて、市民生活の基盤を整備していった。特筆すべきは、同時に、市民の声を反映する仕組みを創ったことである。鈴木はドイツ視察の経験から「コミュニティ」や「市民」という概念を三鷹市政に

取り入れた。坂本は「直接対話」を重視した。その結果、市民と行政は対立せず建設的に協力する関係となり、市民が行政の活動に参加し協働する風土が創られたのである。

そして1970年代後半には、いずれ来る少子高齢化の時代にどのように収入を確保し、どのような行政サービスをどのように市民に提供するかという制約や課題が明らかになった。やる気にあふれた市職員たちは自主的に勉強会を立ち上げ、三鷹市周辺の大学教員や事業家と協働して三鷹市のあるべき姿を考え始めた。後に市長となった安田や清原は、社会的課題を市民生活の質の向上という共通善の観点で考えたのである。

これを推進したのが、超都研やまち研に参加した市職員や、ワークショップや市民21会議などに参加した三鷹市民であった。彼らは「自分たちが住む三鷹のまちをよりよくしたい」という思いを共有している。そして、同じ思いで同じ作業に取り組むことで、立場や職業、年齢が違って、身体が共振し、共鳴していく。その中で、地元意識を共有する一方で古いやり方に固執せず、新しい知恵を生みだしていった。エコシステムが市民の共感のネットワークと連動して駆動するようにつながっていったのである。

だが、公募という仕組みでは、参加できる市民に限りがあることが明らかになってきた。サイレント・マジョリティと言われる大多数の市民の声を市政に反映させるという課題である。この課題を解決する仕組みの一つが、無作為抽出による市民討議会で、三鷹市はドイツ発祥のプラヌンクスツェレを基本に三鷹市の文脈に合わせてデザインし直した。市民討議会では、無作為抽出の市民たちが5人のグループを作り、自分の経験知や生活知を持ち寄って話し合ううちに、新しい考えやコンセプト、アイデアが立ち現れてくる。三鷹市という土地に根ざす価値観や考え方に、参加者同士の知が加わり相互変換が起きて、新たな価値観や考え方、アイデアが創り出されていったのである。

こうした様々な市民参加、市民協働の取り組みによって三鷹市の市民参加・協働のまちづくりは、三鷹市のDNAとなっていると言っても過言ではない。三鷹市職員も、市長も議会も、多くの市民も、三鷹市とはそういうところだと認識している。そして、市民参加・協働のまちづくりは、常に刷新し、更新していく仕組みだということも理解している。三鷹市であっても対立はあるが、対立さえも認めあう「大人の関係」なのである。

行政と市民との協働を促進するカギのひとつには、河瀬氏のいう「ホルモンちっくなもの」がある。それは、「We」という人々の連携の場とネットワークの中で醸成される「古き良き」信頼関係である。これによって市民参加・市民協働が「面白い」「心地よい」「やりがいがある」「達成感がある」と感じられるのである。

また、三鷹市の市民協働のひろがりには、「ティッピング・ポイント」が作用してい

ると考えられる。ティッピング・ポイントとは「小さな変化が大きな変化を起こす劇的な瞬間」のことである（グラッドウェル，2000）。ティッピング・ポイントには、「コネクター（媒介者）」という、友人や知人を作る並外れたコツを体得している人、「メイヴン（通人）」という情報通、「セールスマン」という説得のプロが必要とされる。

三鷹市の市民参加・市民協働を進めている市民は、実践知のリーダーシップモデルの要件を持つ「コネクター」だと考えられる。彼らは自分たちの意図・意志・理想に合う人々を探し出し場に引き込むのが上手い。同時に情報通というメイヴンの素質も併せ持つ。日々の会話や活動の中から情報をどんどん吸収し、得た情報を自分自身のフィルターを通して選り分ける。三鷹市には、この実践知のコネクターやメイヴンがハブの役目を担い、三鷹市内外の人材を緩やかに結びつけ、多層・多次元の間を形成している。彼ら同士は、普段から緩やかに連携し、互いに相手を慮りながら情報を適宜共有している。相手をリスペクトし対等な連携をする「大人の姿勢」である。

#### 4. おわりに

本論文では、知識創造理論の観点から三鷹市の行政と市民の協働の事例の分析を試みた。「市民や行政など協働に関わる人々は、どのように『協働』を実現すればよいのか」という研究問題に対して、その解として、行政と市民とが三鷹という土地に根ざす価値観や考え方と住みよい街にしたいという共通善を共有し、それに関係者同士のコミュニケーションを通して知が加わり、知の相互変換が起きて「大人の関係」、「古き良き人間関係」や「大人の姿勢」が形成されている、という状態が明らかになった。すなわち、互いにリスペクトし合う適度適切な関係性を構築して、新たな知を創造できるということが協働を実現する要件であるという仮説である。この関係性構築能力こそ、市民の知識創造力である。

これまで筆者は、地域の地縁をつなぐ場において、地域の知を基盤に新たな知が創造されてソーシャル・イノベーションを起こす「知域知縁のまちづくり」をテーマに知識創造都市論の発展を試みている。今回の研究によって「知域知縁のまちづくり」に必要な要件の仮説を得ることができた。今回は三鷹市の事例をモデルケースとしてこの仮説を導き出したが、今後は他の都市において検証を重ねていきたい。

最後に、これは筆者の信念であるが、ソーシャル・イノベーションは、われわれひとりひとりに「何のために生きるのか」という哲学的な問いを投げかける（廣瀬，2012b）。ひとはすべて社会的な文脈と関係性の中に生きる存在であり、その中で自分

の人生の意味や価値観を見出していく存在である。近い将来、企業もNPOも政府行政も問わず、組織はみな社会のために事業を行うことが当たり前になるだろう。この点で、本研究は知識創造理論の今後の発展に貢献すると確信する。

#### 注

- 1) Wikipedia「協働」より。<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%8D%94%E5%83%8D>
- 2) 栃木県宇都宮市ホームページより。[http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/dbps\\_data/\\_material/\\_local\\_host/gyoseikeiei/gyoseikeiei/jicijorei/01\\_kaigi11/shiryu02-3-5.pdf](http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/dbps_data/_material/_local_host/gyoseikeiei/gyoseikeiei/jicijorei/01_kaigi11/shiryu02-3-5.pdf)
- 3) 福井県大野市ホームページより。<http://www.city.ono.fukui.jp/page/jichi/collabo1.html>
- 4) 三鷹市ホームページより。
- 5) 三鷹市ホームページ 三鷹市名誉市民より。<http://www.city.mitaka.tokyo.jp/a014/p003/t00300011.html>
- 6) ナウ フォー フューチャー 三鷹市のコミュニティ [http://nowforfuture.net/doc\\_mitaka.html](http://nowforfuture.net/doc_mitaka.html)
- 7) 河村らは1988年に朝日新聞主催の懸賞論文コンテストにおいて「浮上都市ラピュタの転都論」で最優秀賞を受賞した。
- 8) 三鷹市情報推進室 宇山室長インタビュー（2006年11月1日）より。
- 9) 日立製作所ホームページ, 電子政府, 電子自治体情報チャンネル「Pick up 自治体」第10回。<http://cgs-online.hitachi.co.jp/pickup/pickup010/001.html>
- 10) 清原慶子オフィシャルホームページ プロフィールより。 <http://www.kiyohara-keiko.org/index0.html>
- 11) 同 「みたか私」より。
- 12) みたか市民プラン21会議ホームページ <http://www.mitaka21.city.mitaka.tokyo.jp/>
- 13) みたか市民プラン21会議ホームページ <http://www.city.mitaka.tokyo.jp/a014/p001/d00100009104.html>
- 14) みたか市民プラン21会議ホームページ <http://www.city.mitaka.tokyo.jp/a014/p001/t00100009.html>
- 15) 2007年2月グループインタビューより。
- 16) 篠原一『市民の政治学』2004年, 岩波新書において, 初めて日本に広く紹介された。
- 17) <http://www.collabo-mitaka.jp/pdf/200609.pdf>
- 18) 三鷹まちづくり総合研究所「第4次基本計画と市民参加のあり方に関する研究会」報告書, 平成22年1月20日。
- 19) 2010年1月Fishkin教授へのインタビュー。

#### 参考文献

- 河村孝, 大朝撰子 (2009) 「「知」の共有から始まる協働のまちづくり」, 『多元的共生を求めて—市民の社会をつくる』宇田川妙子編集, 東信堂, pp. 76-92。
- 清原慶子 (2000) 『三鷹が創る「自治体新時代」』ぎょうせい。
- 清原慶子, 淡路富男 (2010) 『三鷹がひらく自治体の未来』三鷹市。
- グラッドウェル, M. (2000) 『ティッピング・ポイント』飛鳥新社。
- 篠藤明德 (2006) 『まちづくりと新しい市民参加』イマジン出版。
- 篠藤明德, 吉田純夫, 小針憲一 (2009) 『自治を拓く市民討議会』イマジン出版。
- 篠原一 (2004) 『市民の政治学』岩波書店。
- 篠原一 (2012) 『討議デモクラシーの挑戦』岩波書店。
- ディーネル, P.C. (2012) 『市民討議による民主主義の再生』イマジン出版。
- 廣瀬文乃 (2009) 「三鷹市における地域の知の活用：市民参加の仕組みと場」『Cures Newsletter = 地域経済ニューズレター 第83巻』, pp. 6-9。
- 廣瀬文乃 (2011) 「知識創造のソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー 2011SUM』, pp. 74-

89。

廣瀬文乃 (2012a) 「ソーシャル・イノベーションと SECI モデル」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第10号』。

廣瀬文乃 (2012b) 「知識創造都市論に向けて」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第11号』。

野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。

野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する』東洋経済新報社。