

市民の力で未来を拓くまちづくり 原動力は市民自治と《TRY精神》

変わりゆく小田原・確固たる小田原

神奈川県西部の中心都市として圏域の文化・経済をけん引する小田原市は、来年度に市制施行80周年の節目を迎える。また、昨年は後北条氏の祖・北条早雲が、二代氏綱に家督を譲り、本拠が小田原となつてから500年となることから「小田原開府五百年」、今年には「北条早雲公没後五百年」とし、昨年从今年に掛けて、「北条早雲公顕彰五百年事業」が多彩に実施されている。

小田原市は近代以降、別荘地・保養地として数多くの文化人や政財界人などに愛されたことでも知られる。昨年は近代日本を代表する童謡詩人・北原白秋が小田原に居を構えて100年、白秋が多くの代表作を発表した児童文芸誌『赤い鳥』の創刊100年にも当たることから、小田原市では『白秋童謡100年』としてさまざまな文化事業が実施された。

さらに今年には世界が注目するラグビーW杯日本大会が9月から11月に掛けて開催される。神奈川県では県および横浜市が開催都市となっているが、優勝候補の一角であるオーストラリア代表(愛称ワラビーズ)は昨年10月に小田原市で事前キャンプを行い、小田原の良好な自然環境・都市的環境が、スポーツ環境の良さとともに世界に向け発信された。

明るい話題はこれだけにとどまらない。まちづくりに目を向けても、市制施行80周年を目前に、さまざまな事業が節目のときを迎えている。

「小田原市にとって30年来の懸案となつていたお城通り(小田原駅東口から小田原城天守閣方面に至る道筋)の再開発事業が、現在大詰めを迎えています。このエリアでは2020年度に広域交流施設ゾーンの整備が完了します。また小田原城周辺のお堀端通り沿いでは、老朽化が著しく、建て替えが長年の懸案になっていた市民会館を、芸術文化の

拠点としての性格と機能をさらに強めた市民ホールへと進化させる整備が、2021年度に完了の予定です。国の地方再生のモデル都市に選定されたことも一つの追い風となつて、小田原駅・小田原城周辺の表情が、大きく変わります。

同時に市内各所に残る小田原市ならではの歴史遺産の数々に磨きをかけ、活用していくことで、市民の皆さまとともに、立体的かつ奥行きのあるまちづくりを進めてい



かとうけんいち
加藤憲一
小田原市長



「小田原北條五代祭り」(5月3日開催)の武者行列



「白秋童謡100年」記念コンサート(ホニージャックス&ベイビー・ブー)



その象徴的な施設といえるのが、東口駐車場1階に整備された「おだわら市民交流センターUMECO」である。小田原駅周辺に点在していた市民活動サポートセンター、女性プラザ、国際交流ラウンジの市民利用施設を統合する形で平成27年に設置された。UMECOの隣接地では現在、ホテル・コンベンションホール・図書館をはじめとする公共施設、商業施設・医療機関などが入居する複合集客施設の建設が始まっている。

2020年度に完成する予定であり、これにより、小田原駅東口から小田原城に至るお城通りは全体が「緑化歩道」で結ばれる。そして建設中の広域交流施設とUMECOを中心に「交流人口の拡大」と「市民活動」が一体的に展開され、新たににぎわいが創出されるエリ

きたいと考えています」

そう語る加藤憲一・小田原市長は、平成20年5月に就任。「今年5月から3期目の最終年に入ることもあり、これまでの市政の集大成

の1年と位置付け、ほかにも懸案となっていた各種の施策・事業の形を順次、鮮明化していきたい」と続ける。

お城通り地区の再開発事業は従来、都市基盤整備、商業振興に重点を置いて推移してきた経緯がある。しかし、市民自治を基盤とする市民協働のまちづくりを掲げて就任した加藤市長は、同エリアを商業振興のみならず、市民活動も軸に加え、「広域交流拠点」へと方向転換した。



「おだわら市民交流センター UMECO」名称の由来は小田原城動物園の人気者で今は亡き象のウメ子



再開発事業中の小田原駅周辺

アとなるのだ。

このようにお城通りの広域交流施設が2020年に、お堀端通りに計画されている市民ホールが2021年に完成する。そうなればこのエリアの魅力と活気は、小田原城を中心とする回遊性で結ばれながら、小田原城周辺一帯へとさらに拡大していくように思われる。

TRY精神が培う市民協働

このエリアの再開発事業に象徴されるように、加藤市長は就任以来3期にわたって、市

民自治と市民の交流を基盤とするまちづくりを市政の中軸に置きつつ、同時に民間の経済活動の振興も図る市政をバランスよく推し進めてきた。

そんな加藤市長がことさら重視してきたのが市政への市民参画の促進だ。その出発点となるのが、平成20年の就任直後から着手し、平成23年に策定した「おだわらTRYプラン（第5次小田原市総合計画）」である。このプランで定めた将来都市像は「市民の力で未来

を拓く希望のまち」。これは、小田原市の将来都市像であり、加藤市長の市政運営の基本理念でもある。

「私たちが暮らす小田原のまちには、山も森も川もあり、田園や海など、考え得る限りあらゆる自然環境を備えています。しかも東京駅までは新幹線でわずか35分、小田原〜東京間には横浜・川崎という国内屈指の産業都市もあり、就労・通勤環境も非常に優れています。また小田原は富士箱根伊豆国立公園の玄関口であり、さらに古くから城下町・宿場町として開けてきた関係などから、海・山・里の恵みを中心とする多彩な生産の場、商流

の盛んな土地としても栄えてきました。このような経済的にも文化的にも自立した都市としての暮らしやすさは現在も同様で、全国的にも誇りうるポテンシャルを持っていると自負しています。

その一方で小田原の住人は昔から、自分たちのまちがどれほど恵まれた環境にあるのかについては、比較的無自覚に暮らしてきたという歴史があります。私はまず、この小田原の素晴らしさを市民の皆さまに再確認してもらい、その上で自分たちの手で、それを原資にさらに暮らしやすい、人口減少の抑制も含めた持続可能なまちへと発展させるためのプランを構築する作業に、参画していただきたいと考えました（加藤市長）

その絶好の機会となったのが、「おだわらTRYプラン（第5次小田原市総合計画）」を策定するプロセスであった。サイレントマジョリティの声を掘り起こすため、無作為抽出で約3千名の市民に総合計画策定への参画を要請し、承諾があった200名の市民でミニ小田原の構成による市民討議《おだわらTRYフォーラム》を実施。8分野63のテーマについて市民の視点からさまざまなアイデアが出された。

また、並行して市民が主体のまちづくりを実施するため、当時市内25地区で自治会役員、各地区にかかわりの深い各種団体の役員など計約750名の参画を得て、地域住民による「地域別計画」の策定も実施した。



戦前に全国に広がった二宮尊徳(金次郎)像のオリジナル(報徳二宮神社)

こうした市民参画の手法は、内外から高い評価を受け、「平成22年度地域づくり総務大臣表彰」も受けている。

大木を育てるための小さな木の実

恵まれた環境に気付かないでいた市民を、新しい総合計画や地域別計画の策定への参画に導き、それが総務大臣表彰にもつながったという成功体験——。これが小田原市民の「わがまちへの意識」を劇的に変えるとともに、「新しい公共」の醸成を促す道筋をも開いたであろうことは想像に難くない。幕末の小田原が生んだ不世出の農政家・思想家である二宮尊徳に「今ま木の実、後の大木ぞ」という言葉がある。加藤市長も二宮尊徳の《報徳仕法》の理念を小田原市政のバックボーンとして大切にしているそうだが、総合計画策定を

通じて得た市民の成功体験は、まさに「今まかれた木の実」といえる。

「そうした市民の意識の変化をより確実に市政に反映させるには、変化しつつある市民の思いを常に受け止められるような、職員意識改革が必要です。そのため市民参画の《おだわらTRYフォーラム》の実施と並行して、職員にも主体的に関与してもらうような仕組みづくりを行いました。そこで実施したのがシナリオ・プランニングです。サイレントマジョリティを含む市民参画による総合計画の策定によって、本市が今後歩んでいく可能性のあるプロセスを職員が施策ごとに考え、複数のストーリーとして想像し、描き合うなど、対話や討議を重ねました。所属部署の垣根を越えたこの自由な対話・討議によって、市民の方だけでなく職員にも小田原市の未来への可能性を探求してもらったのです(加藤市長)

民間出身の加藤市長の目には、就任当初は「指示待ちの姿勢」が多いように映った職員も、加藤市長が矢継ぎ早に打ち出すこうした《改革》に次第に鍛えられていく。さらに加藤市長の意を受けた職員課の発案で、小田原市の職員採用試験は、平成23年から学科(教養)試験の廃止を一部実施し、現在では専門職採用以外の一般職員の学科試験は基本的に行われていない。代わりに重視されている

のが面接だ。係長級以上の職員が面接官となり、応募者全員の面接(グループ・ミーティングや個々の面接など全4次にわたる)を行っている。

「職員採用試験には毎年千人以上の応募があり、それを約50人にまで絞ります。職員は市民と直接向かい合う仕事が多いだけに、コミュニケーション能力などに加えて、少々クレームや批判などにもめげないような元気がほしいということ、人物本位の採用試験を始めました。現在までのところ元気でタフな職員が増え続けていて、市長としては非常にやりやすくなってきました(笑)(加藤市長)



リニューアル5周年を迎えた駅前の地下街ハルネ小田原



新・小田原城天守閣入場者100万人突破の瞬間

また加藤市長は、監督者級の職員にコーチングの専門家による研修も導入。修了した監督者が今度はコーチとなり、後輩の監督者にコーチングを伝授する方式で現在も続けられている。

これからの行政に不可欠な 報徳仕法の理念

今年1月、二宮尊徳の生涯を描いた映画

『二宮金次郎』の先行上映会が小田原市民会館で実施された。正式な上映は5月以降だが、この映画に官民のオール体制で協力した小田原市で、一足早く公開されることになったのだ。二宮尊徳に対する小田原市民の尊崇の念は深く、先にも少し触れたように二宮尊徳の実践した報徳仕法は、加藤市長も市政のバックボーンの一つと位置付けている。

報徳仕法は、二宮尊徳が日常の農業体験を通して吸収・翻案した儒教・仏教・神道の思想を、荒廃した農村の復興手法に当てはめつつ体系化したものとされる。キーワードは至誠・勤労・分度・推譲。至誠は「真心を持って事に当たる」教えで、勤労は「大きな目標に向かって行動を起こす際も、小さなことから勤勉に取り組みべき」という教え。分度は「適量・適度」を意味し、必要なものをしっかりと見極め、常に分に応じた生き方をすべきという教え。さらに推譲は、「肉親・知己・郷土・国のため、あらゆる方面において譲る心を持つべき」ということ。分度をわきまえ、少しでも他者に譲るようにすれば、周囲も自分も豊かになるという考え方だ。

前出の「おだわらTRYプラン(第5次小田原市総合計画)」策定への本格的な市民参画と、市職員の積極的な関与から始められた、本来の意味での「市民が主役で職員がそれを支えるまちづくり」を報徳仕法になぞらえれば、市民・職員に対する「木の実の種まき」であり、それから約10年後の現在の小田原市



観光ボランティアが大活躍の「観光振興まち歩き」事業

は、「要所要所に丈夫な枝葉や幹が育ち始めつつある状況」といえるのではなからうか。

「実際問題、小田原市に限らず、少子高齢化がさらに進むこれからの時代の行政に最も必要なのは、至誠と勤労を土台にした上で成り立つ分度・推譲の教えではないでしょうか。分度を守ることで余財を生み、それを自らの地域に蓄えるとともに、広く社会の未来のために分かち合っていく社会づくりを行政と市民の協働により実践していくことで、初めて幸福な日本の市民社会が実現できるように思います(加藤市長)

インタビューの後、小田原市の活気あふれるまちづくりを体感するべく、お城通りから小田原城を経て、二宮尊徳を祭った報徳二宮

小田原市

市 政 ル ポ

(神奈川県)



「小田原地魚大作戦」の秘密兵器? とろさば棒

神社、干物店やかまぼこ店が集中する「かまぼこ通り」など市内各所を巡った。さらに小田原漁港（早川エリア）から、米神漁港・江之浦漁港などのある根府川エリアまで歩いてみた。どこも印象深いが、都市的集積の進む市街地から少し離れた片浦地区のミカン山を背負った漁港の風光明媚さには息をのむ思いがした。急峻な丘陵の上にはラグビーオーストラリア代表がW杯の事前キャンプで泊まったヒルトンホテルも見える。また江之浦から伸びる丘陵上には国内外で高い評価を受けている現代美術作家・杉本博司氏の設立した、世界が注目する小田原文化財団の活動拠点《江之浦測候所》が木立の間に垣間見える。

片浦のミカン畑では有機農法でのレモンも栽培され、後継者不足で耕作放棄された市内のミカン畑では、オリーブの栽培も始まっている。片浦レモンは、みかん農家有志が40年程前に結成した「片浦レモン研究会」が農業の



江之浦漁港と海岸線

使用方法などについて独自の決まりを定めた「安全・安心なレモン」として、既に定評を受けている。オリーブは地元農業者を中心に2014年に発足した「小田原オリーブ研究会」が産地化に向け栽培している。既に収穫およびオリーブオイルなどの加工品開発も順調に進行するなど、レモンと同様の「産地化」は目前だ。

小田原には相模湾が育む豊かな海産物、温暖な気候や急峻な地形を活用したかんきつ類の栽培以外にも一つ、1千年以上の歴史を持つ地場産業＝林業がある。時代的・環境的变化等により日本の林業は低迷傾向にあるが、小田原市では地場産業としての林業振興



地元産材を使った小学校の内装木質化事業

にも尽力。地元産材の利用拡大を目指す事業の一環として、2016年度からは新生児に地元産材を使った木のおもちゃを贈る《おだわらウッドスタート事業》を始めた。昨年度からは小学校の内装木質化への試みも始まっており、こうした展開からも目が離せない。杉本博司氏は「小田原は芸術文化の世界への日本文化発信の首都になる可能性をもつ場所」という趣旨の文章を江之浦測候所の公式サイトに掲載している。豊かなポテンシャルを秘め、いろいろな胎動が同時多発的に始まりつつある小田原市のこれからのまちづくりが、何とも楽しみだ。

（取材・文＝遠藤隆／取材日2019年1月24日）