

# これからのグローバル化を考える

JIAMでは、コロナ禍で途絶えていた海外研修を昨年3年ぶりに再開することができました。

海外の政策やその形成過程などを知ることは、日本の自治体における課題解決や、新たな政策立案に当たっての視野を広げる貴重なきっかけと成り得ます。

今回は、JIAMの海外研修においてもご指導いただいている、京都府立大学名誉教授の青山公三氏より、米国内の多くの都市で調査されてきたご経験から、米国の政策事例をご紹介いただき、日本の自治体が学ぶべきポイントなどについてご寄稿いただきました。

## 海外の政策事例には多くのアイデア・ヒント—その「ねらい」「手法」に学ぼう!



京都府立大学 名誉教授  
青山 公三

### はじめに

私は1992年から2007年まで、米国のニューヨークを拠点に、米国内50以上の都市に様々な分野にわたり調査に出かけ、そこで得られた情報を日本の役所や経済団体、大学などに提供してきた。

具体的分野は、①災害危機管理、②ハイテククラスター、③都市整備、④行政改革、⑤市民参加、⑥広域行政・交通政策、⑦観光・文化、⑧環境・エネルギー、⑨官民連携等である。

こうした調査の経験や、帰国後も欧米各地への視察を行った経験を通じて、日本の国や自治体に海外の取り組みをもっと本気で学んで欲しいと思う点を以下の5点に整理した。

- ①市民を巻き込み協働を支えるシステム
- ②資金調達仕組み・システム
- ③プロフェッショナルな行政職員の育成
- ④徹底的なマーケティング
- ⑤様々な機関との役割分担・調整

以上の点は、既に日本でも声高に叫ばれていることも多いが、なかなか実現していないのが現状であり、ここではその学ぶべきポイントを具体的に提起したい。

### 1 市民を巻き込み協働を支えるシステム

近年、日本国内の各都市においても、まちづくりや計画づくりに積極的な市民参加の取り組みが行われるようになってきた。

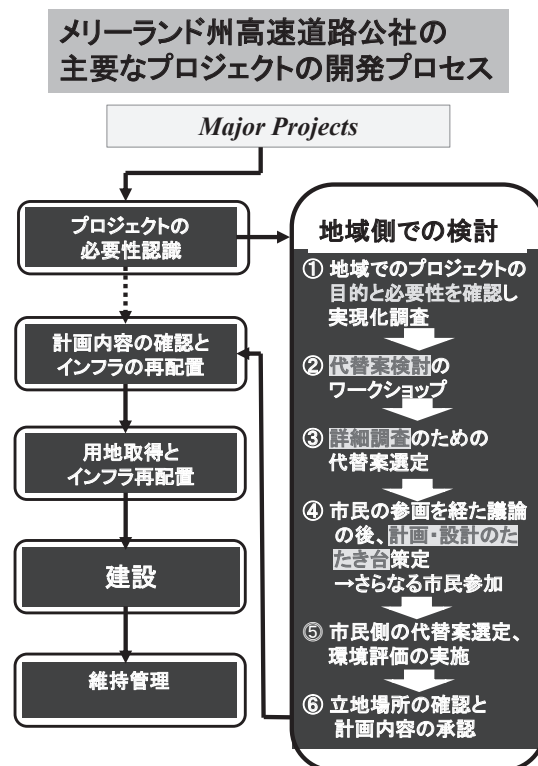
しかし、中身を見ると、パブリックコメントやアンケート、ワークショップ等が大部分である。これらのプロセスが、本格的な計画づくりに反映されていないのが現実である。

欧米で行われている市民参加の取り組みに比べると、口の悪い言い方ではあるが「市民参加を行ったというアリバイ作り」の感が強い。

米国では、70年代前半から、連邦政府の補助や助成が伴う事業では、必ず実質的な市民参加プロセスが求められてきた。住宅や道路・交通関連事業、再開発等々で地域での専門家を交えたワークショップ、最近ではICTを活用した情報収集が積極的に進められている。

市民参加による高速道路のルート変更や、計画の中止なども頻繁に行われた。テネシー州のチャタヌーガでは市民による34のゴール

図 メリーランド州における市民参加のプロセス



提案が「全米で最も汚染された街」を「全米で最も住みたい街」に変貌させた例もある。

日本の自治体の方々にぜひ見習って欲しいのは、計画の素案作り手前の段階から市民を巻込んでいることである。日本の多くの市民参加プロセスでは、まずは自治体が素案を作り、それをふまえてパブリックコメントやワークショップが行われる。しかし、欧米の市民参加では素案作成の前段階から市民を巻込んだ取り組みが行われているのである。

もう30年以上前の事であるが、米国メリーランド州の高速道路公社を訪れた際、渡された市民参加のガイドラインの冒頭に、下記の言葉が示されていたのに大きな感銘を受けた。*Investing the time early can reduce delays later.* (早い時期に時間をかけることが遅れを少なくする)

## 2 資金調達の仕組み・システム

米国で様々な調査に行っても驚くのは、行政事業に民間の知恵、民間の資金、民間の評価を確実に組み込んでいるところである。

今でこそ日本もPPPやPFIの導入が進められてきているが、米国では70年代後半から様々な民間資金を活用した仕組み、制度が開発されてきた。詳しく説明する紙幅がないので、簡単な説明のみ列挙するが、民間もこれを確実に活用している点が学ぶべき点である。

### ①BID (Business Improvement District) 等のエリアマネジメントシステム

都心整備や利便性向上に都心一定エリア内の資産所有者からの賦課税を活用する。この賦課税はエリア内のイベントやプロモーション、環境整備等を行う他、マーケティングや空き店舗の利活用促進も行う。米国やイギリス等の都心の活性化に大きな効果を上げている。

日本でも2018年に「地域再生エリアマネジメント負担金制度」がスタートした。しかしこの制度を活用できていないのが現状である。

### ②20・80又は40・60等公営住宅や高齢者向け住宅等の民間資金による開発

米国では90年代前半に公営住宅や高齢者向け住宅に対する補助制度を大きく変更した。新たに低所得者に提供する住宅には、20・80 (Twenty Eighty) プログラムが有効である。

開発業者が開発する住宅に20%の低所得者向け住宅を含めれば、連邦補助金や金融機関のシンジケートから低利融資を受けられるようになった。

開発業者が公営住宅と一般住宅が混合した住宅を一定年限 (30年程度) 維持することで公営住宅供給の役割を果たす。

日本の公営住宅も公営住宅団地を作るのではなく、こうした所得ミックスの市街地形成をめざしても良いとも思う。

### ③TIF (Tax Increment Financing)

米国の地方都市 (San Diego, Indianapolis 等々) で多用されている手法である。

例えば都心や都心周辺で都市基盤が未整備なところがあった場合、そこを含むエリアで開発公社をつくり、公社が開発債を発行して基盤整備を行う。その費用を、後にこのエリア内での開発による資産税の増加分を充てて償還するシステムである。良い市街地基盤ができれば、新たな開発が期待され、それにより資金償還後も安定的な収入を生み出すまちづくりが可能となっている。



TIFとBIDを複合活用して整備されたミルウォーキーのリバーウォーク

### ④金融保証

日本と米国では公債の発行制度が異なるので、単純に比較するのは難しいが、簡単にいえば、ある開発プロジェクトで将来確実に税を含む収入が見込める場合に有効である。

将来の収入を償還財源とした収入債 (Revenue Bond) を民間の金融保証保険会社の保証を受けて発行すれば、極端な話、世界中から資金調達が可能となる。

民間の金融保証保険会社は、綿密にそのプロジェクトの成否を評価するので、公共が進めるプロジェクトが事前に民間の厳しい評価

海外の政策事例には多くのアイデア・ヒント  
—その「ねらい」「手法」に学ぶ—

これからのグローバル化を考える

を受けることにつながる。ミルウォーキーをはじめ各地の高速道路事業等で成功例がある。

#### ⑤ガソリン税を活用したまちづくり

米国では90年代初頭に清浄大気法（Clean Air Act）が制定された。この法律により、連邦高速道路関連事業に使われてきた連邦ガソリン税が、車による大気汚染の改善や、車に行動が制限されてきた歩行者や障がい者の交通環境改善に使えるようになった。

連邦ガソリン税に関する時限立法は過去6回継続制定され、全米各都市のライトレールやバス等の公共交通機関整備、歩行者環境改善、自転車道整備、障がい者のためのエレベーターやバスリフト整備等が進められてきた。

近年のウォークアブルシティ推進にもこのガソリン税が大きな役割を果たしている。全米各都市の都心の歩行環境が大きく変化してきたのはこのおかげである。

ただ、このガソリン税も電気自動車やハイブリッド車の普及により、ガソリン税から走行税に移行すべきとの議論が起きてきている。米国内を走る車は、その走行記録が自動的に記録される装置が近いうちに義務付けられると言われている。

#### ⑥その他

米国では上記に挙げる他に、様々な公共サービスや公共プロジェクトに民間のノウハウや資金活用が数多くみられる。

米国の都市開発の先進事例などを調べていくと、ほとんどの事例で資金調達の手続きにおいて先進的な試みが行われているので、今後、各地を訪問する機会があればぜひ資金調達の仕組みを学んで頂きたい。

### 3 プロフェッショナルな行政職員育成

米国に限らず、欧米の役所の行政職員は専門的な役割を持つ職員として採用されている。日本の場合、技術職や福祉職等は専門職であるが、事務職員は人事異動により各部署を数年単位で異動することが普通である。

米国にはICMA（International City/County Managers Association）という組織がある。この団体は、米国の様々な行政職の人々の交流・研修・研究・相談・求職の場となっている。職種毎の学びの場や、指導を受ける場、セミ

ナーなどへの参加機会が提供されている。

ここではCity Managerのようないわゆるジェネラリストのための場も用意されているが、多くは個別専門的な人材育成・人材交流・職業斡旋の場となっている。

分野としては、会計財務職、入札契約職、危機管理職、市民サービス職、法務職、公共工事技術職、都市計画職、情報関連職、マーケティング職等、広範多岐にわたり専門人材の育成・交流等が行われている。

日本の会計検査院の仕事で、米国の入札制度とその人材育成の調査を行ったことがあった。調査先で日本の公務員の人事異動システムの話をしたら、それは汚職を防ぐには有効かもしれないが、この仕事を進めるには大変非効率だと言われた。彼らは全米の企業の情報を確実に把握し、それを入札企業の評価につなげているとの話であった。

また災害危機管理の調査でも、災害危機管理こそ、日ごろから危機管理全体のことを理解し、訓練を受けている専門人材でなければ、市民を守ることはできないとも言われた。

その意味で少なくとも米国の州政府も含めて地方自治体の人事システムは、常に職員レベルではその業務についてのプロフェッショナルであることが求められている。

それにしてもいつも視察に行くと、業務や事業のヒアリングに多くの女性のプロフェッショナル達が凛として対応してくれる様は、日本も見習いたいものである。

### 4 徹底的なマーケティング

行政が民間資金を活用するにせよ、行政主導で開発が行われるにせよ、何らかの公共的な事業が行われる場合には、その事業による波及効果や、開発の成否などについて、きちんとしたマーケティングが行われる。

マーケティングは都市開発の場合には、事業中、事業後の雇用への影響、地域経済への波及効果等が示される。試算ではあるが、後々、事業後の評価などにはこうした試算が正しかったかどうかの検証も行われる。

先に挙げたBIDも、イベントや環境整備で何%来訪者が増え、地域への経済効果をもたらしたかが検証される。民間が実施している



とは言え、「税」が使われているので、マーケティング結果は常に公表されている。

また、BIDの観光版とも言われるTID (Tourism Improvement District) は、ホテル税の一部を活用して事業を実施しているが、TIDではマーケティングの専門職員を置いて事業のマーケティングを行っている。

TIDは日本のDMOと同様な目的を持った仕組みであるが、多くの都市にあるTIDのプロモーションやマーケティングの戦略には、見習うべきものが多い。

## 5 様々な機関との役割分担・調整

私は同時多発テロが起きた時、ニューヨーク郊外から電車でマンハッタンに向かっていた。この時の私の印象であるが、被害の情報はすぐに具体的には出て来なかったが、街中での諸対応はとても迅速に感じた。

例えば、最初の航空機が第1WTCビルに突入したのが8:45am。8:50amには現場のすぐ隣のビルに非常事態対策本部設置、それと同時にダウンタウンへの交通進入禁止、9:17amにニューヨークの空港は全て閉鎖、9:21amにはマンハッタン島に通じる全ての橋、トンネルを閉鎖、9:40amには別の非常事態対策本部が稼働、州や連邦政府と連携開始など、事件発生後1時間以内に様々な機関との連携を取り、迅速な対応が進められた。

このような対応ができたのは、事前に何度も机上訓練を重ねていた成果であった。

このような危機管理においては、行政の縦割りを取り払い、民間も含めて互いに連携して事に当たるといった体制が取られている。

ニューヨーク市は各部署（課レベル）にInter Governmental Officer (IGO: 部局間連携職員) を置いており、こうした危機管理のみならず、経済開発や都市開発などにおいても連携が比較的スムーズに行われる。市役所内部に留まらず、民間企業やNGO、経済団体等々とも積極的な連携を図り、効率的な行政運営が進められるよう努めている。

もちろん、IGOなどを置いているのはほんの一握りの役所のみであるが、危機管理などについては、災害対策本部を置く関係もあり、アメリカ赤十字や電力・エネルギー会社、各

種ボランティア団体、企業等との連携が日常的に大変緊密に形成されている。

ワシントン州キングカウンティでは、企業誘致に際し、役所だけではなく、大学や経済団体、開発企業、環境団体、電力会社、労働団体などと役所が誘致チームを結成し、誘致に動いているような事例もある。

また広域連携も交通、土地利用、都市整備、企業誘致、観光誘致等の面で様々な機関の連携が必要であり、ここでも多くの連携・ネットワークが形成されている。

## おわりに

ここで書いたようなことも含め、海外にはまだまだ日本の自治体が参考にすべき多くの試みが各地に存在する。

例えば自治体レベルでのデジタル化やDXの事例はデンマークに、脱原子力でかつ地域のエネルギー自立をめざすオーストリア、地域のエネルギー会社が地域交通も運営するドイツのシュタット・ベルケ、地域における認知症への取り組みはスコットランドやオランダにもある。

海外の事例はすぐには日本の制度に馴染まないものもあるが、ぜひ広く心を開いてグローバルな視点で見て頂くと、必ずや素晴らしい解決の方向性が見えてくるものと思う。

### 著者略歴

#### 青山 公三 (あおやま・こうぞう)

名古屋出身。1976年名古屋大学建築学科卒。  
ニューヨーク大学ロバート・ワグナー公共サービス大学院修了 (1995 MUP: Master of Urban Planning)。  
1976～1992年地域問題研究所研究員/事業部長、中部地域のまちづくり・地域づくりに参画。  
1992～2007年Institute of Public Administration、ニューヨークを拠点に米国50都市以上を調査、日本の役所・経済団体・大学等に成果報告。  
危機管理・行政改革・都市開発・経済開発・官民連携・広域行政・市民参加など広範多岐。  
2007～2008年名古屋大学産学官連携推進本部、  
2008～2015年京都府立大学公共政策学部教授、  
2015～2020年龍谷大学政策学研究科教授。  
2011年から一般社団法人地域問題研究所理事長。  
著書に『IT大国アメリカの真実』『最新エリアマネジメント』『話し合い研究の多様性を考える』他

海外の政策事例には多くのアイデア・ヒント  
— その「ねらい」「手法」に学ぶ —

これからのグローバル化を考える