

世田谷区のまちづくり活動の現在地 ——メンター制度の実践からみる住民主体のまちづくりにおける課題

小山 弘美

KOYAMA, Hiromi

(東洋学園大学専任講師)

1. はじめに

世田谷区では、1978年の世田谷区基本構想にまちづくりの主体は区民であることが明記されて以降、住民参加あるいは住民との協働を推進するコミュニティ政策をとってきた。その1つの成果として1992年に世田谷まちづくりファンドが設定され、今日まで多くの団体に活動助成金を提供することで、草の根の市民活動を支えてきた。しかしこの世田谷まちづくりファンドは今後10年を待たずしてファンド資金がなくなることによってその役割を終えようとしている。

ファンドが閉じることが決定したのちに、今後の未来を見据えた新しい部門が設定された。これが「キラ星応援コミュニティ部門」である。この新部門では、これまでファンドが行ってきたと同様に活動助成金を提供するだけでなく、活動に伴走するメンターが団体に配置される。資金的な援助だけでなく人的な援助を受けることによって、団体の活動が飛躍的に向上する仕組みとなっている。本稿では、このキラ星応援コミュニティ部門の助成を受けた団体や、実際にメンターとして関わる人びとに焦点をあて、世田谷区のまちづくり活動の現在の一地点を詳述する。そのうえで、住民主体や住民との協働を目指してきた世田谷区のコミュニティ政策における、この新しい市民が市民を支える仕組みの位置づけと、その機能や課題を明らかにしたい。

2. 世田谷区のまちづくり活動の背景¹⁾

2.1 世田谷区のコミュニティ政策

世田谷区で住民主体のまちづくりが進められていく画期となったのは、1975年の区長公選制の復活であった。この時当選した大場啓二区長のもと、1978年に策定された世田谷区基本構想において、まちづくりの主体は区民であるとされ、区民自治が全ての基礎であることが明記された。この理念のもと、世田谷区では特長的なコミュニティ施策を打ち出し、実行してきたのである。

1980年代は、1979年策定の基本計画に基づいて、住民参加のまちづくりが試みられた。その1つは、1982年に設置された都市デザイン室が、都市の景観を重視しながら行ってきた街づくり²⁾である。役所内で縦割りの枠を超えたメンバーによるプロジェクトチームを組み、施設や道路整備へ住民の意見を実際に取り入れるため、協議会に住民も入って議論

した。都市デザイン室が中心となって行われた桜丘プロムナードづくりや梅丘の福祉のまちづくりなど、住民の意見が取り入れられたいくつかの事例を残している。もう1つの実際に住民参加で進められた施策は、重点事業に掲げられた「災害に強いまちづくり計画」である。防災性能の低さが指摘されていた北沢と太子堂の木造密集地域を、モデル整備地区に指定し、住民の合意を得ながら居住環境の整備を進めた。区から地区住民に対し防災まちづくりへの参加が呼びかけられ、これにこたえて設立されたまちづくり協議会が、1982年制定の「世田谷区街づくり条例」をもとに支援を受けながら、地区計画案を区に提出し策定に至っている。

このように1980年代には実際の施設整備や都市整備に対して、住民参加で進められた例が見られたが、いずれも区が地域を指定し、そこで重点的に取り組まれたものであった。しかしこれらは、政策が意図したようにモデル事業として外に伝播していくことにはならなかった。1990年代には、このような「点」としての住民参加のまちづくりを面的に広げていく施策が試みられた。これらの施策の元となっているのは、1987年に策定された世田谷区新基本計画である。この計画では住民参加ではなく、区民と区政の協働が掲げられている。まちづくりの主体である区民が方針やビジョンを描き、実践的な活動に発展させる役割を担う。これに対し、区は長期的な方針を示したうえで必要な情報や技術を提供し、住民を支援する立場であることが明記されている。このような住民自治を、実質的に進めるための制度として取り組まれたのが地域行政制度である。

1992年から取り組まれた世田谷区の地域行政制度は三層構造となっており、本庁では全区的な課題に対応し、5か所の総合支所で地域の課題に対応する。区民に最も身近な課題は27地区に配置された出張所（現在の「まちづくりセンター」）で区民と一緒に対応していくというものである。コミュニティの活性化を図るため、出張所単位に「身近なまちづくり推進協議会」等の自主的なコミュニティ組織を設置し、これらの活動をバックアップするために、各出張所に「まちづくり主査」や「まちづくり担当係長」などが配置されてきた。このように区民主体のまちづくり活動の推進を図ってきたが、これまでの施策のように行政が大きく関わることはせずに、市民の小さな発意が大きく育っていくことを企図して設立されたのが、世田谷まちづくりセンター³⁾と世田谷まちづくりファンドであった。

2.2 世田谷まちづくりセンターと世田谷まちづくりファンドの機能

1987年の世田谷区新基本計画に、「まちづくりセンター（仮称）」の設立が掲げられた。その後3年間の調査研究を経てまとめられた「まちづくりセンター構想」では、まちづくりセンターは、市民、企業、行政のトライアングルの中心に位置づけられ、三者の協働の核となるものとして構想された⁴⁾。当時そこには2つの大きな課題があった。1つは市民と行政・企業とでは、その力には大きな差があるということ、いま1つは1990年代初頭には、市民の主体的な活動自体が少なかったということである。

1992年4月に世田谷区の外郭団体である財団法人世田谷区都市整備公社内の一係として、「世田谷まちづくりセンター」が設立され、同年の12月には「公益信託世田谷まちづくりファンド」が設立された。公益信託は、一度設定してしまえば、助成先について資金提供者が意見を出したり、決定したりすることはできない仕組みである。助成先は多くの資金を拠出した行政ではなく、学識経験者などの市民が担うファンドの運営委員会によって決定される。まちづくりファンドによって、市民の自由な発想が、行政に選別されることなく（時には行政の事業に対し反対運動を行っている場合もあった）、活動の資金を得ることができるようになった。また助成を受けた団体は、まちづくりセンターにつながることで、行政からの信頼や公的機関とのパイプを得ることも可能だった。

このように、世田谷まちづくりセンターと世田谷まちづくりファンドは補完的な機能を持っていた。当時市民発意の活動が少なかったことに対しては、まちづくりファンドが資金を提供することで、小さな発想に水をやり成長させた。一方で、活動を行う市民が行政と対等に渡り合う知識や技量を持ち合わせていないという点に関しては、まちづくりの専門家であるまちづくりセンターの職員が活動に伴走して知識やネットワークを提供した。まちづくりセンターは中間支援組織として、市民と行政あるいは企業の間をつないだのである。また、本来まちづくりファンドには助成金を受け取った団体同士が交流するための仕組みはないが、まちづくりセンターがコーディネートすることで、このような機会を持ってきた。例えば、世田谷まちづくりファンドの助成決定は世田谷方式ともいわれる公開審査方式で行われ、助成が決定した団体は、年度の途中に開催されるまちづくり交流会や助成期間終了後の活動報告会へ参加することになっている。ファンド開始当初は、市民はこのように助成金をもらって活動することに慣れてはいなかった。他の団体がどんな活動を行い、どんなことで成功・失敗しているのかを知ること、自分たちの活動に生かすことができた。またネットワークが形成されることにより、お互いにアドバイスし合い、得意な分野について実際に支援し、活動団体同士で情報や人が行き来するような交流が生まれた。このように、まちづくりセンターがその運営を担うことによって、ファンドの助成を受けてただ活動するというだけでなく、世田谷のまちづくり活動がネットワーキングし、互いにエンパワメントしあうような協働の土壌を作り出してきたのである。

2.3 世田谷まちづくりファンドの現在

世田谷まちづくりファンドが2012年に20周年を迎えた際、ファンド助成を受けた団体の現在の活動実態調査が行われた⁵⁾。2012年までにファンド助成を受けたのは276団体で、助成件数は517件、助成金総額は1億752万円であった。助成団体のメンバーとして関わった人数は3,000人を超え、のべ6,200人にのぼっていた。助成を受けた団体の活動テーマで多いのは、「みずやみどり」、「子ども・子育て」、「文化・芸術系・メディア・情報発信」、「地域の拠点づくり」である。また調査結果によると、活動範囲が特定の地区や拠点施設

となっている団体が 60%、人数が 10 人以下の団体が 60%であり、小さな規模の団体が多いことがわかる。ファンド助成後も活動を継続している団体は 133 で約 5 割となっている。世田谷区との関係では、2009 年から 2011 年の実績として区との協働事業を行っているのは 11 団体であり、区から事業を委託されているのは 9 団体である。このうちのある NPO 法人は、活動の初動期に 3 年間「まちづくり活動部門」の助成金を受けた後、区のモデル事業を受託し、現在はおでかけひろば事業を区から受託している。このような区との委託関係は実績のない初動期では難しく、ファンド助成によって活動の体制を整えることで、区にも認められる活動になっていることがわかる。このように、まちづくりファンドは多様な地域活動を種から育て、地域で継続していける団体としての足がかりをつくってきたといえるであろう。

2018 年度にファンドの助成をとっている団体は、「はじめの一步部門」で 5 団体、「まちづくり活動部門」が 24 団体、「キラ星応援コミュニティ部門」が 3 団体であり、合計で 32 団体となっている。これも含めてこれまで助成を受けた団体は全部で 388 団体、のべ 742 件、助成総額は 2 億円を超えている。このように着実に市民活動のすそ野を広げてきた世田谷まちづくりファンドであるが、今後 10 年以内に信託金が底をつく予定となっている。そもそも世田谷まちづくりファンドは行政から独立した中立的立場を目指し、行政、企業、住民の三者からの寄付を募る募金型の公益信託としてスタートした。当初のファンドの目標金額は 10 年間で 5 億円であった。しかしながら、最初に市民や企業から集まった寄付は 1,000 万円程度であり、このような状況を受けて、最初の 2 年間で世田谷区と都市整備公社合わせて 5,000 万円を信託金として拠出した。これまでのファンドの支出額は毎年 600 万円程度であった。収入としては、信託財産運用によるものが 100 万円程度あり、寄付金については 2000 年ごろまでは毎年 200 万円、その後は 100 万円程度集まっていたが、2011 年には法人と個人の寄付を合わせて 2 万円まで下がるといった危機的状況となった。足りない分は当初から区と都市整備公社によって追加信託が行われ、その金額が 500 万円程度であった。しかし、世田谷区の意向により 2011 年からは追加信託が行われないことになり、現在は信託財産を毎年取り崩して運用する体制となっているのである。

2.4 一般財団法人世田谷トラストまちづくりと世田谷まちづくりファンドとの関わり

市民と行政との間の橋渡し機能を長い間担ってきた世田谷まちづくりセンターにも大きな変化があった。世田谷区の厳しい財政状況や首長の交代を背景に、外郭団体の見直しが行われ、まちづくりセンターの母体である財団法人世田谷区都市整備公社は財団法人セタがやトラスト協会と統合し、2006 年に財団法人世田谷トラストまちづくりとなった。これまで、まちづくりセンターの事業の中では、まちづくりファンドの運営補助や助成団体への支援が大きな位置を占めてきたが、トラストまちづくりになってからは、民有地の公共利用を目的としたいくつもの新事業が立ち上がり、新たな支援事業も進められている。

例えば、地域力を育むまちづくり推進事業として力が入れている「地域共生のいえ」事業がある。区の委託事業である「空き家等地域貢献活用事業」とも連携させながら、2017年度には22か所にまで増加している。「地域共生のいえ」へのトラストまちづくりの関わり方としては、基本的には専門家を派遣するなどして、オープンまでの支援を行う。資金の補助はないので、まちづくりファンドや区の助成金を取得するなどして、自分たちで運営していくことになるが、実際には運営を軌道に乗せるころまで支援を続けることもある。オープン後は主にPRの手伝いと、オーナー同士の情報交換や課題共有を目的とした「オーナーズプラス会議」を開催している⁶⁾。

世田谷まちづくりセンターの頃にまちづくりファンドの助成団体に対して行っていたような支援を、独自の事業に対して行っていることがわかる。ファンド運営への支援は本来の公益信託の仕組みから考えれば必要のないものであり、行財政改革を進める区からの厳しいチェックが入る中で、これを行ったとしても評価の対象にはならない。しかし実際には、トラストまちづくり職員のファンドへの思い入れは強く、コミットを継続させてきた。

まちづくりファンドへの応募の際、普通は公益信託を管理している信託銀行が用紙を配布するだけであるが、開設当初から世田谷まちづくりセンターが、申請書の書き方から活動内容の相談まで受け付けてきた。申請書には書ききれない内容を運営委員に事前に伝えるということも行ってきたのである。このような支援は、実際にはトラストまちづくりになってからも行ってきた。2018年度のファンド申請でも、新規で応募する団体のほとんどが事前に相談に来ており、これまでのファンドの流れや主旨を説明している。しかし、このような関わりは、公益信託の仕組みから考えれば問題ともなる。まちづくりセンターおよびトラストまちづくりは、ファンドの委託者であり、委託者の意向に左右されずに助成先を決定できるのが、公益信託の特徴であるからである。このようにまちづくりセンターが深くファンドにコミットすることは、設立当初から問題として指摘されてきたところである。しかし、世田谷のまちづくりの発展に寄与するために設立されたファンドの主旨を、信託銀行が事細かに説明することは難しく、世田谷のまちづくりの状況が分かっているまちづくりセンターおよびトラストまちづくりが、中間支援組織として深くコミットしながら世田谷のまちづくりを進めてきたという経緯がある。先にも指摘したように、まちづくりファンドとまちづくりセンターは、住民主体のまちづくり活動を発展させるために相互補完的な機能を果たしてきたのである。

しかし、このような関わり方が問題とされ、ファンドの運営委員とトラストまちづくりが決別してしまうという出来事がちょうどファンド20周年のころに起きた。その後トラストまちづくりとしては、関わりの度合いの判断が難しくなり、以前よりもコミットが少なくなった。これまでルーティーンで行ってきたファンド申請の相談や、長年行ってきた6月に行われる公開審査会と最終報告会、10月の交流会などは行っているものの、後からできた「キラ星応援コミュニティ部門」の運営にはあまり関わりがないなど、一定の距離が

できてしまった。しかしながら、事前に相談される申請書に対して、世田谷のまちづくりにどのように寄与するのかという視点が重要であることを伝えたり、まちづくり全体の発展に貢献していくような団体には個別に声をかけ、活動相談に乗ったりということは引き続き行っているところである。このように、トラストまちづくりのまちづくりファンドへの思い入れは未だ強いものがある。それは、「区民主体による良好な環境の形成及び参加・連携・協働のまちづくりを推進し支援するため」という設立趣旨を鑑みれば当然のことであろう。そこには、原資の多くは区民の税金であるまちづくりファンドの設立主旨の遂行を見守る、委託者としての責任もある。

そのまちづくりファンドが終わろうとしている今、トラストまちづくりとしては、これまでの蓄積を継続できるようなファンド終了後の関わり方を模索している。まちづくりファンドの部門編成は、運営委員の意向によりその時のまちづくり課題が反映されているが、現在の3つの部門⁷⁾には次のような機能が期待されていると考えることができる。1つは応募の敷居が低く団体の立ち上げ時に利用しやすい「はじめの一步部門」で、市民の小さな発意の芽を拾い上げることができる。2つにはファンド設立当初から設定されている「まちづくり活動部門」で、3年間助成を受けることが可能であり、活動を発展させることができる。3つ目が「キラ星応援コミュニティ部門」で、活動の事業化や継続性が重視されている。2つ目の部分については、ファンド設立当初とは異なり、「子ども基金」や「地域の絆連携活性化事業」といった区が設定している助成金も充実してきている。トラストまちづくりとしては、1つ目のはじめの一步部門のような活動の掘り起こしの部分をファンド終了後も継続させ、他の助成金につないでいくといった支援ができるのではないかと考えている。また、3つ目の部分では、かつてのファンド運営員が中心となって設立された「一般財団法人世田谷コミュニティ財団」もできている。一方でトラストまちづくりは、これまでファンドに対して委託者として部門の設定などに意見を出せなかったが、今後は自らの事業目的に合致した独自の支援なども考えられるということであった。まちづくりファンドが終わったとしても、区の外郭団体として世田谷の住民主体のまちづくりに寄与していくことには変わりないのであり、まちづくりファンドに変わる支援の形を模索しているところである。

以上のように、市民・行政・企業の三者の協働の核として構想されたまちづくりセンターとまちづくりファンドの過去から現在までの変遷を見てきた。まちづくりファンドが終了することによって、住民主体のまちづくりや協働を目指した制度的なチャレンジが1つの区切りを迎えることになる。以下では、そのような未来に向けて取り組まれている、新しい仕組みの一例を見ていくことにしよう。

3. 市民が市民活動をエンパワメントする——メンター制度の取り組み

3.1 キラ星応援コミュニティ部門の誕生

2014年度に新設された「キラ星応援コミュニティ部門（以下キラ星部門と称する）」は、「世田谷でまちづくりの担い手を応援するコミュニティを作ろう」という趣旨をもって設置された⁸⁾。そのコンセプトは第1に「世田谷で、“キラっ”と光るまちづくりのグループを生み出すこと」である。20年先の世田谷のまちづくりを考えた時に、目標となる活動が存在している状況をつくり出せるように、あえて成長力のある助成先に集中的に支援を行い、モデルをつくることを目指している。第2には、このキラ星を応援する「コミュニティをつくること」である。世田谷の地で地域活動に挑戦する人を応援する場をつくること、さらにその場が「まちづくりを応援する多様な人が集まる生態系」として成長していくことを目指している。ファンドの助成がなくなっても、まちづくり活動を先導するキラ星と、これを応援する多様な人びとのコミュニティが、今後のまちづくり活動を継続させていくという願いが込められた部門なのである。それゆえ、まちづくり活動部門の助成を受け終わった団体や現在受けている団体も、この部門の助成を受けることができ、助成金を人件費にも充てられるなど、他の部門とはかなり性質が異なっている。活動を事業化させて、自立的・継続的に行われていくことが重視されているのである。しかしながら、通常の部門の助成総額 500 万円とは別に、3 グループまでを対象に上限 100 万円で 2 年間の助成を行うので、最高 600 万円の助成をしていくことになり、ファンドの寿命をかなり縮めて行う企画である。

この部門の大きな特徴はファンドの助成先に対して金銭的な支援だけでなく、人的な支援も提供するということである。活動を一緒に支えていく「メンター」は、プロボノと呼ばれる専門的な支援を行うボランティアが想定されており、1 つの助成グループにつき 3 名程度配置される。このような制度は、通常の公益信託の仕組みからは外れたものであるが、部門設立当時のファンド運営委員会を中心に「キラ星応援コミュニティ部門運営チーム」を結成し、「キラ星サポーターズネットワーク」を設置して、ここに登録されている人びとからメンターを組織し、メンターが助成団体に伴走するという仕組みとなっている⁹⁾。この仕組みでは、これまでのまちづくりファンドにおいてまちづくりセンターやトラストまちづくりが専門性を持って助成団体にサポートしてきた部分を、すべて市民の手で担っていくように構想されている。この点で「住民主体のまちづくり」の 1 つの最終形態といってもいいのではないだろうか。

2018 年度までの 5 年間で 23 団体がこの部門に応募し、12 団体が助成を受けている。キラ星部門の助成は活動の飛躍を目指しているため、2 年間助成を受けて組織の基盤を固めて欲しいという狙いがある。しかし、2 年目の助成に応募したのは 1 年目の活動を終えた 11 団体中 7 団体で、100 万円の助成を受けてメンターの課題に応えながら事業を完遂していくことは、かなりハードに活動の展開が求められるということがうかがえる。また、部

門開始から5年が経った2018年度は、1年目の助成に応募してきたのは1団体となっており、世田谷のなかで活動している団体で事業化を目指すような力のある団体が、一定程度出尽くしたということもあるのかもしれない。

メンターの担い手としては、これまで世田谷のまちづく活動に関わってきたまちづくりコンサルタントや、NPOに関連する職業の人、大学の研究者、行政職員、大手企業の会社員、弁護士や税理士など多様な人びとがメンバーになっている。9月に行われる一次審査を通過すると、少なくとも3名のメンターが配置される。その後12月の本審査に向けて、一次審査で運営委員から示された課題への対応を中心に、メンターと一緒に活動計画等を見直し、申請書をブラッシュアップする。本審査を通過すれば、そのままメンターは1年間活動に伴走する。本審査に落ちてしまっても、団体とメンター双方の合意でメンターの伴走を続けることも可能である。

メンターの活動に決まった形はないが、支援対象を映し出す「鏡」、活動について問いを投げ団体自らに内省を促す「壁」、走りきるために励まし、必要があればスローダウンを促す「ペースメーカー」の役割が期待されている¹⁰⁾。メンターが団体に関わる期間は基本的に1年間で、伴走するグループのミーティングなどへ参加し、活動の課題や計画について、意見やアイデアの提供を行う。ミーティングはおおむね月1回程度が想定されており、ミーティングの呼びかけは原則グループから行われる。プロボノとはいっても必要な資格などは特になく、グループとともに目標を達成する熱意が何より求められている。また、メンター活動に対する謝金等はなく、メンター自身の交通費等の費用負担が必要となる。2018年度までに団体にメンターとして関わった人はのべ80人を超えている。プロボノとして参加する市民が世田谷の地に蓄積されているということであり、市民が市民活動を支え、住民主体でまちづくりを行っていく基盤がかなり整ってきていることがうかがえる。

3.2 キラ星応援コミュニティ部門の助成を受けた団体の活動例

ここからは、2015、16年度にキラ星応援コミュニティ部門の助成を受け、その過程で一般社団法人となった街の木ものづくりネットワーク（以下通称であるマチモノと記載）の活動を事例にこの部門の特徴を考えてみたい¹¹⁾。

マチモノの活動の目的は、ほとんど価値のないものとして扱われ、お金を払って処分している街の木（街路樹や公園の木、個人宅の庭木など）を有効活用し、生活を豊かにすることである。ただ単純に伐採される木を守ろうというものではなく、普段から街の木との関わりを持つことを一般化し、そのうえで伐られていく木の有効活用を考え、実践している団体である。

代表の湧口善之氏はもともと建築家であったが、建物や街並みをその土地ならではの素材で造るという伝統的な手法に憧れを持っていた。その土地の素材を用いて工夫されるからこそ、それらを誇らしく思い愛着を持つことができるのではないかと。どうしたらよいか

答えが出ないまま、木工産業が盛んな岐阜県高山市に移住して木工の修業を始めた。そこでたくさんの種類の木を集めて加工する経験を得て、東京に戻ってから国産の多樹種を使った木工品製作と販売を行ううちに、街のなかにもたくさんの木があることに気がつき、現在の活動につながっていった。

マチモノのコンセプトは、魅力的であると同時に一般にはその主旨がなかなか理解されにくい面も持っている。そんなマチモノの活動と、一般的に都市の緑が重要だと考えているような人々とをつなげる窓口になっているのが、残りの理事である横山夫妻である。運営局長である横山恵氏は、はじめは木工や樹木に関して全く知識を持っていなかったが、湧口氏との出会いによって、街の木にまつわる課題に気がつき、活動の中心を担ってきた人物である。またそんな横山恵氏の夫である横山貴氏も、樹木に関心があつたわけではないが、妻の活動のサポートからマチモノの活動に関わるようになった。そんな2人だからこそ、一般の人びとの感覚を持って活動を伝播させる力を発揮するのであろう。この3人の見事な化学反応が人を魅了するマチモノの活動をつくり上げている。

【マチモノの活動初期】

マチモノは2013年4月に任意団体「街の木を活かすものづくりの会」として発足した。それまでは代表の湧口氏が個人的に近所で伐られた木を回収し、その木を用いて品物を製作したり、生活の道具を作るワークショップを開催したりしていた。そんな時、手づくり市での横山恵氏との出会いもあり、世田谷まちづくりファンドの助成を受けながら、仲間と一緒にを行うワークショップの企画へと発展していった。2013年6月にまちづくりファンド「はじめの一步部門」で5万円の助成金を得て、6月30日に世田谷観音にて第1回マチモノカフェ&木工ワークショップを開催した。2013年度中に10回のワークショップ（木工8回、染色2回）を行い、のべ100人の参加者を得ている。この1年間の活動で会員数は12名から24名に増えた。

ワークショップを開催する合間に工事現場などで伐られた街の木を回収し、製材・乾燥を行って木材にし、これらの木をワークショップで用いた。これまでは湧口氏の個人的な活動として行っていたが、より大きな木を回収する仕組みづくりにもチャレンジした。試験的に東京都青梅市と岐阜県高山市で製材・乾燥を行い、大きな木を回収して材として使用するための、費用と手間を試算した。

最初はこのように伐採木の活用と仲間づくりが目指されていたが、この間に今後のマチモノの活動の方向性を決めるような出来事が起こる。横山夫妻が住む団地の環境整備工事で大掛かりな伐採が行われることになり、伐採に反対の声があがったのである。反対の声をあげているのは、比較的新しい住民であった。一方で、この団地が建った頃から入居し、実はその木々を植えたという高齢の人びとは、さみしい気持ちもあるが大きくなりすぎたから仕方がないといった様子で、反対の立場ではなかった。こうした身近な木々に対し人びとがさまざまな思いを持っている。横山恵氏にとって、まずはこのことが意外な発見で

あった。また、高齢の人びとは低層に住んでいるため、木が大きくなり日陰になって困るという意見も聞かれた。木を大切にしたいという思いは同じでも、やみくもに伐採を反対するのは違うのではないかと思うようになった。この時、桜の木も伐られることになったが、そもそも桜の寿命は40～50年で寿命も近かったのであり、伐採が決まったケヤキの木も根本が腐っていた。このように、人びとの思いとはうらはらに、木の方にも残すことができない事情がある。反対することよりも、まずは木のことを知らなければいけない。湧口氏が描くマチモノのコンセプトが、横山恵氏にも経験的に理解できる出来事であった¹²⁾。

2014年から3年間は「まちづくり活動」部門の助成を受けた。2014年度はこれまでと同様に木工ワークショップを開催しつつ、キャンプをして皆で製材も行う「マチモノキャンプ製材ワークショップ」を2回開催した。この頃から、ただ木工のワークショップを開催してだけでなく、街の木を活かした衣・食・住を考えていくために、中心メンバー以外の参加者も主体的に関われるような活動の展開が模索された。公園で拾ってきたどんぐりを使った定番の「どんぐりクッキー」が登場し、庭の木になっている柿を大量に譲り受け「柿祭り」を行うなど、街の木を食に活かす活動も始まっている。会員数は50名近くとなり、新しく会員になった人は木や自然を相手に仕事をしている専門家も多く、具体的な問題意識や活動に関心を持つ人びとの共感を得るようになっていた。また街の木に関する相談が来るなど、街の木の活用を目的に活動を行っている団体であるということが浸透してきていた。

2015年4月には、これまで集めてきた12種の街の木を使用し、湧口氏が製作した家具や雑貨を配置した「カフェ aona」が調布駅前にオープンした。その過程では、かつて伐採現場の桜を楽しんでいたという地域住民がHPでこの取り組みを知り、木を活用してくれていると知って救われたというメッセージが寄せられた。捨てられるだけだった街の木が街に帰り、活用され喜ばれた最初の事例となっている。

【キラ星応援コミュニティ部門による活動の展開】

2015年度からはキラ星部門の助成金(100万円)も並行して獲得し、さらに活動を展開させた。この部門の助成での1年目の活動目的は、公共施設である公園を舞台に、多くの人びとを対象にしたイベントを行うことであった。公共施設等では、一部の住民や団体に利益供与することができないため、公園などの公的な主体が管理する場から正式に木を譲り受けることができずにいた。普段から都市の木々の恵みを活用し、伐採された木は材として活かし、その木から苗木をつくって植樹するといった、街の木の循環を目指しているマチモノの活動にとって、公園の木の扱われ方や視点を変えることは大きな課題であった。公園というオープンな場所で、不特定多数の参加者・来場者に向けたイベントを開催することで、より多くの人びとに会のコンセプトを理解してもらう。そして、一緒に活動する仲間や、他団体・企業との交流を増やし、今後の事業化の準備を進めることが、初年度のキラ星部門の助成金の目的となっていた。

2016年4月に行われた花みず木フェスティバルにおいて、二子玉川公園の会場で「公園で伐られた木を公園で活かす」をテーマに出展し、木工ワークショップを行った。ファンドの運営委員からも、行政との関わりをもつとよいという指摘がなされていたので、メンター経由で情報が入ってきた花みず木フェスティバルの話は、渡りに船だった。その少し前に、マチモノの活動に興味を持っていた二子玉川公園のボランティアサポーターから、伐られることになったイチョウの木をマチモノで活かせないかという相談があり、公園サポーターと一緒にワークショップを行った。フェスティバル当日は、そのイチョウの木を使った製材体験と公園内の樹名板づくりや、子ども向けのワークショップに加え、マチモノの活動主旨を紹介する展示も行った。規模の大きなこのイベントには、これまで参加者であった会員メンバーがサポートスタッフとして関わるということも試みられた。

一方で、2016年の2月、まちづくりファンドの交流会でつながっていた人から、世田谷区大蔵の樹齢100年の松の大木が道路拡張のために伐られることになったと連絡がきた。しかし、製材・乾燥して保存しておくにはかなりの費用が必要であり、木の回収にも限界が来ていた。それでも目の前で伐られる大木を身捨てることはできないということで、苦肉の策として出てきたアイデアが、伐られた大木の丸太をその場で製材するワークショップであった。この「みんなで製材ワークショップ」は、これまで裏方の作業として見せてこなかった部分をイベントとして行う企画であり、参加者と一緒に作業に取り組み、必要な費用の一部も参加費として負担してもらうものである。参加者に当事者になってもらうという意味でも、団体にとって1つの大きな経験となるワークショップであった。

キラ星部門1年目は、メンター制度によるサポートの効果もあり、活動が大きく前進した。上記2つの活動に加え、「身近な自然を食に活かす」ことをテーマにした「収穫祭」、世田谷美術館において街の木で製作した家具や小物の展示を行うなど、新たな企画が実施された。Facebookなどを通じて活動成果への反響も大きく、問い合わせも着実に増えた。花みず木フェスティバルの出展によって、喜多見農業公園でのワークショップの依頼が来るなど、活動を行うごとに問い合わせや相談が増えていき、事業化への道筋が描けるようになってきた。

キラ星部門の2年目はこうした取り組みの安定的な継続と、法人化による組織体制の整備が目指された。事業化に向けては、次のような課題があった。伐採木の回収・木材化や製品レベルでのものづくりは専門性が必要であり、アマチュアがボランティアで行うことはできない。また活動の主旨に賛同して会員になっているアマチュアの人びとが参加するためには、プロがボランティアベースで準備するなど多大なコストをかける必要があり、思いをもって参加している人々が自立的に活躍できる場ができていなかった。メンターとのやり取りを経て、非営利（アマチュア、ボランティア）と営利（プロ）という二つの主体が両輪となって、プロジェクトを推進していくという構図が明確になってきた。技術を持ったプロが活躍する営利法人は湧口氏が代表を務める株式会社が既に存在しているた

め、非営利事業を担当し誰でも参加可能な社団法人の設立を目指した。2017年6月に一般社団法人設立についての説明・周知のための「一般社団法人街の木ものづくりネットワーク設立記念収穫祭」を行い、9月に「一般社団法人街の木ものづくりネットワーク」が正式に設立された。

こうしてまちづくりファンドの助成期間は終わったのであるが、その後は、定期的に行う「収穫祭」や、会員が学んでみたいことを講座にしていける「マチモノのがっこう」などを社団法人独自のイベントとして行っている。その他にも、南町田駅前の再開発中の公園で行われた「公園の木を活かす製材ワークショップ in 町田」、(公財)かながわトラストみどり財団とのコラボ事業「久田緑地製材ワークショップ」、杉並区での保育園の木を活かす製材ワークショップ、樹木伐採の反対運動が起きている調布駅前の広場で市のイベントとして行った「苗木採り」など、自治体等との協働事業も展開している。他団体との協働事業では、株式会社で事業を受注し、ワークショップなど地域住民等と一緒に広く行う部分をマチモノが担当するという図式が定着している。このような事業形態をもって、湧口氏がコンセプトデザインから建築、家具の設計、木材の提供、製作までを担当した、神奈川県平塚市の福祉法人が運営するホットケーキパーラー「湘南リトルツリー」も2018年3月にリニューアルオープンした。福祉法人の職員や利用者、マチモノスタッフが参加し、お店づくりにみんなで取り組むワークショップが計5回行われ、自分たちで製材して運んできた木材が使われている個性豊かな店舗は関係者の自慢となっている。以上のように、まちづくりファンド、特にキラ星部門の助成によって整備された事業化のモデルが定着し、助成後も活動がさらに発展していることがうかがえるのである。

3.3 活動団体にとってのメンターの役割

2015年9月、マチモノはキラ星部門の一次審査を通過し、4人のメンターが配置された。世田谷区内の信用金庫の職員、大学の工学系の助教、世田谷のまちづくりに関わってきたまちづくりコンサルタント、他の助成金のプログラムオフィサーといった面々である。2年目には入れ替わりでNPOに詳しい弁護士が加わった。

12月の本審査会に向けて、一次審査で運営委員によって示された課題をふまえて、メンターによるメンタリングを行い、申請書を修正して提出する。マチモノではこの間に2回メンター会議を行った。運営委員により示された課題は、1) 団体としての将来像を明確にすること、2) イベントの内容(場所、集客、規模、人員、資金計画など)、3) 連携先の模索、の3つである。これらの課題について、メンターと一緒にワークショップ形式で作業を行い、現状や可能性、課題を書き出して整理した。その結果、キラ星1年目の団体の課題は、活動を周知し広げることとなり、そのために不特定多数の人にアプローチすることができる公園でのイベント開催が目指された。2年目は事業化への基盤整備のための一般社団法人設立に向けて、特に湧口氏が代表取締役を務める会社とのすみ分け等を議論した。

マチモノがキラ星部門へ応募した理由の一つとして、このメンター制度に魅力を感じたということがあった。木工のワークショップを続けていく中で、中心に関わる人を増やしたいという思いがあったが、イベントスタッフとしては関わってくれても、当事者意識をもってボランティアで関わってもらうことは難しかった。無理して増やさなくてもいいのではないかという時に、外部の目線を持ってプロボノとして関わってくれるメンターの制度に魅力を感じたと横山恵氏はいふ。実際に NPO の運営に詳しいメンターのアドバイスは刺激的で、外部からの客観的な意見を聞き、目からうろこが落ちるような感じだった。メンターは具体的な指示を出すというよりも、3 人の意見を整理し、何が必要なのかということ客観的にまとめてくれた。メンターが入ることで、団体の課題が明確になり、横山恵氏自身ももっと活動にきちんと向き合おうという姿勢になっていったという。以下では、2 年目からメンターとして関わった弁護士の高橋平氏の視点と、2 年間マチモノのメンターのリーダーとして関わってきた美濃部真光氏と湧口氏の対談から、マチモノにとってのメンターがどのように機能したかその役割を考えてみたい。

3.3.1 メンター高橋平氏

高氏は NPO サポートセンターが行っている「NPO マーケティングプログラム」でメンターを 3 年ほど務めた経験を持つ。弁護士になる前から NPO 関連の支援サービスに興味があり、仕事でも NPO 関連の案件を数多く引き受け、NPO 運営のガバナンスのあり方は是正に尽力している人物である。以下は高氏の語りをまとめたものである¹³⁾。

マチモノが法人設立を考えていたため、1 年目からメンターとして関わっていた美濃部さんに誘われて、キラ星の一次審査に参加した。この団体をお願いしたいということは言われていなかったが、一次審査では明らかに湧口さんが異色で、この人だったら伴走してみたいと思った。

キラ星の助成を受けていた時期は、団体として自分たちが何をしたいのか明確にするための期間で、法人設立も含めて、団体の外の人たちとの関わり方など、自分たちのやろうとしていることを決めていく時期だったように思う。湧口さんの事務所で行われたメンターが入ったの会議は、本審査前に 1 回と本審査後に 3 回程度参加した。実際は倍くらい開催されていたが、平日の夜に世田谷まで行くのが難しかった。会議の内容としては、活動報告のあと、気になっていることを相談するといった形であった。主なテーマは、法人化と外の人との関わり方で、素人の人があんまり入りすぎるとお金にならずに苦しく、プロばかりだと団体として目指す意味がないので、どこにスポットを当てるのがいいのかといった内容であった。自分は法人継続のためには、どうやってお金を稼ぐかが大事だということを言っていた。

法人設立については、NPO 法人の選択肢もあったが、NPO 法人は最初に 10 人集め

なくてはならず、湧口さんはみんなで話し合っって何かに向けていくというのは得意ではないと感じていた。マチモノは湧口さんが手をあげているところに、人が集まってくる組織なのだと。NPO 法人のように事業報告の提出義務もないので、一般社団法人を勧めた。みんなでやりましょうという NPO 法人は実際運営が難しいから、最近あまり勧めない。

メンタリングの中で、一般社団法人の理事を 3 人にした方がいいということは、かなり強く言った。理事が 10 人など多くなった途端に、みんな無責任になってしまう。他の多くの団体と同様に、マチモノもはじめはまちの名誉職のような人たちを理事に入れようとしていた。その方が力が増すと考えていたが、むしろトラブルの原因になるからやめろということはどうさく言った。外部の人が入ることで、新しい視点が生まれるといういい面もあるが、立ち上げの時期に外から人が入ってくると、意見の調整に手間取り、成長速度にブレーキがかかってしまう。湧口さん 1 人が中心の団体だったなら他の人を入れてという事も考えるが、横山夫妻が入ることでバランスが取れているので、3 人が意思決定していれば、それで十分ガバナンスが働く。

メンターとしては、法人設立に至るまでの部分と、どうやって法人を運営していくかといった形式的な部分をアドバイスした。事業の体をなしてきたという部分でも、メンターが入った意味は大きく、自分たちだけでは事業計画を立てきれなかったのではないかと思う。その過程は「それってこういうこと？」という投げかけをして、図式化をブラッシュアップしていく感じである。利害関係のある人をどこに置くかなど、図を描いて一生懸命やっていた。1 人だと煮詰まってしまう作業だと思う。

普通は人の話をあまり聞かないからうまくいかないが、湧口さんはきちんと聞く人だった。納得しないとガンガン言われたけど、一生懸命考えて言っているのはわかったから、いやな気持ちは全くしたことがない。そういう面で、メンターの使い方がうまく、メンターのモチベーションも維持される。湧口さんの作品自体がすごく素敵だからほれ込むし、やっていて楽しかった。マチモノのような団体だったらいつでもメンターに入りたい。メンターを引き受ける意義はやっぱりやりがいであり、この人と一緒に何かやりたいという気持ち。団体よりも「人」で、湧口さんが好きだから。この人と一緒にやる時に自分は木工製品を作るわけにはいかないの、自分の得意分野で好きな人と仕事をしたいということだけである。

自分は学生時代に起業した経験があり、どちらかといえばエージェント側ではなくプレーヤーに戻りたいと考えているので、その勘を鈍らせないために NPO の経営者という一番とがった分野にいる人達と関わりたいというのもモチベーションの 1 つとなっている。自分がプレーヤー志向というところで、踏み込んだアドバイスをしすぎる時がある。弁護士の仕事では、普通は意思決定できなくなった人が相談に来るが、メンターとして関わる時は、意思決定できる人たちなので、あまり具体的なことまで

言いすぎると影響が大きいので気をつけている。言いすぎてしまうと「塙さんがそういうなら」ということになり、考えなくなってしまう。基本的にはメンターは話を聞く人だと思っている。

3.3.2 メンター美濃部氏と代表湧口氏の対談

マチモノにとってのメンターがどのような役割であったか、活動の展開とともに教えてほしいと依頼したところ、美濃部氏も湧口氏も過去のことでは詳細を覚えているか自信がないという事で、一緒に食事をしながらの対談形式となった¹⁴⁾。以下はその時の内容を会話形式のまま抜き出してまとめたものである。

【マチモノにとってのメンターの役割】

美濃部：マチモノに関しては、ペースメーカー的に動けた。

湧口：ひとつにはそれがありませんね。美濃部さんみたいな百戦錬磨は別として、そうでもないメンターというのは、自分が何をしたいかわからないし、受ける側の団体も何を頼んでいいかわからない。そのハテナだらけのなかであっても、メンターが1年という長い中で時々話を聞いてくれたり、定期的に会議をしたりそういう役割がありますよね。

美濃部：マチモノは1年目から非営利と営利の組織のすみ分けや、非営利の組織をつくりたいというオーダーがあった。僕が提案したのは、2年目にそれを成し遂げることを目的にして、1年目はそのためのジャンプアップになるような取り組みができればいいということ。それはファンづくりなのではないかと。社団法人の会員になってくれたり、応援してくれるファンづくりのための事業をやりましょうと。だからワークショップやイベントというのが、1年目の活動の中心だった。

湧口：製材のワークショップをやった花みず木フェスティバル。そういう公共の場で実績をつくるというのが、一つのハードルだった。公園で切った木を捨てるという話でも、それをどこかの団体や個人や企業が何かに活かすというのは、非営利であってもある種便宜を図ったことになる。公平性が保てないから、行政側が「だめだ」という壁があった。花みず木フェスティバルは二子玉川公園のボランティア団体と、公園の管理者と一緒にできた。公園でやれたというのは、今までの私有地でやっていたのとは違う。木の出所が公園だということが、一つ大きなブレークスルーになっている。公園で普段活動しているグループと一緒にイベントを開催して、できた材料は公園のために活かすというスキームができた。キラ星にいたメンターとの交流のなかで、そういう方向に流れていった。

美濃部：初年度のうちから、2年目にスムーズに行けるように、ミッションビジョンを作りながらイベントをやっていた。

【メンターのアドバイス】

湧口：メンターのアドバイスは、有形無形でありましたよ。僕の考えとか、僕らがやりたい考え方を頭ごなしに否定するということはしない。やっぱり、美濃部さんたちに定期的に話せることで、もう少し良くなっていったということがあった。でもそれは、形にはっきりと見えないところがいいのかもしれない。これが成功のセオリーだみたいなのではなくて、押しつけない。だから表面上はそんなにドラマが起こっていない。

美濃部：1年目の時、ボランティアではない仕事もボランティアに引き受けざるを得ない仕組みになってしまっていたから、すごく疲弊していて、よくない状況になっていた。だから入り口を2つにして、こっちはプロフェッショナルだけど、こっちは市民・社会に広げていきたい部分という、建物を2階構造にした。それは1年目の頃から、少しずつアドバイスしてきたところだったと思う。

湧口：構想を設計していくにあたって、美濃部さんたちが話し相手になってくれたということがとても大きかった。

美濃部：ほぼ湧口さんのなかで出来上がっていたが、それを話すことによって形になった。メンターは、その団体の良さをひきだしつつ、その団体だけではわからないことを示唆する役割だから。僕のメンターは、なるべく傾聴して、団体の皆さんの意見を聞いて、できる限り尊重する。自分が意思決定して判断したことが一番のパワーの源だから、あまりノーとは言わない。でも、理事は3人以外入れない方がいいというのは結構強い意見を出したところかもしれない。

湧口：社団をやるにあたって、いろんな偉い人をいっぱい並べて、こんなにたくさんの人に支援されてるんですみたいなことを考えていて、絶対やめろと言われた。

美濃部：何より、マチモノを支えてきたのは3人だから、これから先も3人で力を合わせて手をつないで頑張ってもらいたい。それがマチモノのパワーの源になるということが、分かっていたから。特に横山さん2人には自信を持って欲しかった。3人が先陣を切らなくて何とするかという感じだった。世田谷区のまちづくりの重鎮を役員に入れたら、おそらくいろんな紹介とかメリットはあるかもしれないけど、組織の意思決定の時「その人の言う通り」というタイミングが出てくるだろうなと。それでは、自分たちの組織ではなくなってしまう。そうすると、1、2年したら、自分の力が入らない組織に対しては、例えば娘さんが大学受験だからというタイミングになった時、私は大変だからそろそろ退くわというふうになってしまいかねない。だから、自分の人生を賭して活動を続けていきたい組織にして欲しかった。役員になって欲しかった。

湧口：いろんな人が入ってきて、意思決定が遅くなるとか、そういうことをデメリットとしてすごく言ってくれた。だから絶対に少ないほうがいいよと。そういう他の人を入れるとか、人をいっぱい並べるとか、誰かが何かやってくれないかなというある種のスケベ心があるわけですよ。それでうまくいくこともあるかもしれないけど、結果的

に今になって思うと、美濃部さんたちの言うことに従ってよかったとすごく思う。

以上にみてきたように、メンターの基本的な機能は、団体メンバーの思いを聞き出して、まとめたり表現を変えたりして、外部の人間にもわかりやすくすることだといえる。また、プロボノとしてそれぞれの経験から言えることをアドバイスし、団体の決定に影響を及ぼすこともある。先に見たようなメンターとして期待されている機能をマチモノの活動において果たして来たとみることができる。

3.4 キラ星応援コミュニティ部門の効果とメンターの機能

マチモノの活動経緯とメンターとのやり取りを見てきたが、活動を開始して最初の4年間でまちづくりファンドの助成を受け、そのうち後半の2年間はキラ星部門の助成も受けることで、活動を拡大して事業化させ、今後も継続可能な団体に実際に成長してきたことがわかる。まちづくりファンドの従来の部門の助成金では、助成上限が50万円とはいえ総額が決まっている中で案分されるので、多くても30万円弱程度の助成となることが多い。各事業ベース、イベントベースで助成金を受ける事が多く、活動を大きく展開させ、組織基盤も固めるという事は難しかった。そのため、助成金をもらい続けなければ運営できない体質になりやすいともいえる。マチモノの事例を見る限り、キラ星部門は事業化と継続性を重視している点で、助成金に頼らず単体で継続していけるような社会的企業創出の一助となっているとみることができる。

マチモノの活動の変遷を見ると、最初の2年間ははじめの一步部門とまちづくり活動部門の助成金をもらいながら、木工ワークショップやキャンプなどのイベントを開催して仲間を増やす活動を行っていた。一方で湧口氏は、都市林業の循環と事業化には助成金を入れずに成り立たせたいという思いがあり、家具や小物といった製品となる木材の回収・製材等に助成金を使っていなかった。マチモノの活動としてボランティアベースで行うものと、事業として行う部分が混然一体となり、どちらかといえばプロが行う仕事をボランティアで引き受けざるを得ない状況が続き、苦しくなっていたといえる。このような状況に対して、プロが行う部分とアマチュアがボランティアで行う部分との2階建て構造とし、2つの組織を作ることによって、街の木を生活に生かし循環させるという、全く新しいコンセプトを事業として成り立たせることができた。キラ星の助成金を受けた2年間での最終的な目標ははじめからそこにあったのであるが、1年目には活動を広く周知し、個人的にサポートしてくれる人や、協力してくれる団体・企業を増やすことが目的となり、公園でのイベントを成功させることによって、公的な団体などを中心に実際仕事が依頼されるようになった。このように、事業化のベースをつくったうえで、2年目には一般社団法人を設立し、先の2階建て構造を完成させ、事業を安定的に継続させていく基盤をつくることができた。こうしてマチモノの活動はキラ星部門のお手本のような展開を見せたのである。

その過程では、やはりメンターの存在が大きかったと考えられる。もともと湧口氏独自では事業として行っていたのであり、事業化の漠然とした形はあったのであろう。しかし、それを実際に図式化し、計画に落としとして実行していくことは難しい。そもそも簡単に事業にならない社会的課題に対峙していく社会的企業は、そのスキームを作ることが最大の難関である。この点でまずメンターが行ったことは、湧口氏や団体の描く将来像を言語化して整理することであった。一番初めのメンター会議ではワークショップ形式を取り、付箋紙を使って目的や課題などをアイスブレイクしたうえで整理することから始めている。メンターがやっていることは、団体やメンバーの心づかいがもともと持っていた思いを、表に出させて整理すること、こうすることでメンバーはさらなるアイデアがひらめいていき、自ら答えを出していくことができる。活動の全体の構想が見えてきたら、これを計画に落とし込む。メンターがアドバイスしたのは、当初の助成金獲得の目的であった事業化のための組織づくりについては2年目に行い、まず1年目はそのための布石を打っていくということであった。このように、団体にとってメンターが「鏡」や「壁」の役割を果たし、活動の展開をサポートしていることがうかがえる。

さて、計画ができればあとは実行していくのみである。ここではメンターは「ペースメーカー」の役割を果たす。2年間で目標をきちんと達成できるように、時にははっぱをかけ、時には励ましながら進んでいく。もともと成立が難しいことに取り組んでいるのであるから、くじけもするし、失敗もする。メンターは1年、2年という長いスパンで伴走し続け、出てきた課題によって自らの資源を使ってネットワークをつなげたり、時には自分の専門性を活かして手伝ったりもする。花みず木フェスティバルにつながったのも、実は他の団体のメンターからの情報がメンター経由で入ってきたことであった。このようにして、1、2カ月に1度のミーティングや、ある時期には頻繁に行われるメール等のやりとりによって、メンターは最後まで伴走するのである。

これは、団体や団体のメンバーにとっても大変なプレッシャーとなる。横山恵氏は、メンターが入った事で活動への関わり方や意識が変わったと述べていた。プロボノとして他者が関わることにより、ボランティアだからという言い訳はできなくなり、助成金獲得時に表明した目的に向けて走りきらなければならない。キラ星の助成をとりながら2年目の助成に応募しなかった団体の割合も多く、中には1年の途中で空中分解してしまった団体もある。こうしたメンターとのやり取りを行いながら、大きな課題に向かって走り続けていくことは大きな困難を伴うのであろう。ファンドの寿命を縮めながら、他の団体を照らすようなキラ星をつくる部門として、最後までメンターとともに完走できる団体を選ぶことも重要となってくるのではないだろうか。

一方でメンター制度の課題もある。1つは初めて助成金をとる団体や初めてメンターとして関わる人には、メンターがどのような役割であるのかよくわからないという事である。マチモノはメンターに恵まれていたというのはメンバーに共通する感想である。今回聞き

取りをした美濃部氏はそもそもこうした助成金を設計するプログラムオフィサーであるし、埴氏も他の助成金のメンター経験者であった。キラ星部門のメンターはプロボノとして関わることが前提とはなっているものの、思いがあれば特に資格は必要ないとされている。思いだけある人がマチモノのメンターとして来ていたらどうなっていたかわからないというのは横山恵氏の言であり、湧口氏はメンターを接待して終わるということもあり得るし、何か知識や技術があったとしても、その団体の課題にあっていないために活躍できないという事もあるのではないかと指摘していた。こうしたことから、メンターの適性やマッチングについては、もう少し検討されるべきなのかもしれない。資格などの基準はなくとも、せめてメンターとはどのようなものであるか研修や説明会を毎年行うといったことは必要なのではないか。あるいは、これは湧口氏が提案していたのであるが、すべてのメンター会議を公開して、新しい団体やメンターが、どのようにメンター会議を行うのか知るという事も1つの手である。埴氏もキラ星のメンター制度の課題について「よくも悪くもメンターにゆだねられ過ぎているので、メンターの役割が不明確だから無責任になりやすい」と指摘した。そのうえで、かつて関わっていたNPOサポートセンターのマーケティングプログラムが行っていたように、合宿で合同メンタリングを行い、事業計画を同期の団体がいる中で、短時間で一気に仕上げるというのでもいいのではないかと提案していた。2人の指摘に共通するのは、メンター制度や実際のメンタリングの現場の透明性や可視化であろう。

メンターが機能することによって、団体はこれまで気が付かなかった課題に気づくことができ、事業計画が明確になるなど、大きな成果をもたらすということはマチモノの事例から明らかとなった。しかし、メンターが実際にどのような活動を行っているのか、他の団体や他のメンター、あるいはファンドの運営委員から見えるという事は、制度のガバナンスにとって重要である。また、制度の継続性を考えれば、メンターその人の力量によるところだけではなく、力量をつけていくことができるような仕組みづくりも必要なのではないだろうか。メンターの活動の可視化や人材育成が今後の課題であろう。

4. おわりに

市民の小さな発想から多様な活動が生まれ育っていくための世田谷まちづくりファンドと、力の差のある行政と市民が対等に渡り合っていくために間に入る世田谷まちづくりセンターによって、まちづくりを住民主体で進めていくことが目指されてきた。しかし、今この仕組みが終わりを迎えようとしているなかで、市民活動自身が力をつけ、またこれをエンパワメントする市民のコミュニティが形成されることで、ファンド終了後の住民主体のまちづくりの仕組みを目指したのが、キラ星応援コミュニティ部門であった。キラ星部門の運営に必要なメンターの配置等の作業は、ファンドの（元）運営委員を中心に組織された運営チームによって行われ、またメンターにも市民がプロボノとして入っている。す

べてを市民が担うという住民主体のまちづくりの1つの最終形態である。しかし一方で、市民によって担い切れていない部分があることにも注意しておく必要がある。それは、助成金のもととなっている信託金の拠出である。もともとの計画では、この部分も市民・行政・企業の三者の協働で行うことが目指されていたが、長い間世田谷区が多くを担ってきた。その意味では、金銭面での支援を行政が担い続けてきた協働の形式をとっている制度といえる。

それでは、資金以外の部分での市民・行政・企業の三者の協働の核となる「まちづくりセンター構想」が掲げた制度と比較するとどうであろうか。各活動団体と行政をつなげる、あるいは団体同士をつなげる役割は、長い間まちづくりセンターおよびトラストまちづくりが、ファンドの運営やファンドの助成を受けた団体を支援することで担ってきた。一方、本稿で取り上げたマチモノの事例では、確かに運営チームによってバランスよくメンターが配置され、そのメンターが他団体や公的な団体とネットワークをつなげる役割を果たしていた。中間支援組織として、まちづくりセンターやトラストまちづくりが担ってきた役割を、市民が代替できていると捉えることができる。しかしここで問題となるのは、メンター制度が個人の力量によって、成り立っているということである。こうした力量を持つ人材の育成やネットワークづくりの根幹に、これまではまちづくりファンドがあった。まちづくりファンドがなくなった後の世田谷のまちづくりを継続させていくために、人材やネットワークを育てていく仕組みを考えていく必要があるだろう。そこにトラストまちづくりや、ファンドの元運営委員を中心に立ち上がった一般財団法人世田谷コミュニティ財団がどのように関わるのか、また世田谷区が政策としてこれまでの蓄積をどのように評価し、今後の施策に反映していくのか、注視していく必要がある。

最後に、キラ星部門のようにすべてを住民が担う、住民主体のまちづくりが抱える問題点をあげるとするならば、それらがいかにして公共的活動として認められるかという事ではないだろうか。どのような団体の活動が、社会にとって必要でありどの団体に助成するのか、ファンドの運営委員会がその責を負うのは他の部門も同様である。キラ星部門に特有なのは、メンターを配置する運営チームやメンターがきちんと機能しているかどうか、チェックする機能が必要であるということではないか。ボランティアで市民が担っている場合、例えば本業が忙しくなった時に関われなくなるという事はもちろん起きるだろう。しかし、キラ星部門の助成金はその多くは税金が元手となっているのであり、いい加減に投げ出すことは許されない。助成を受けた団体については、メンターが伴走することで、かなり厳しくチェックされることになる。世田谷まちづくりファンドの運営については、これまでは区の外郭団体であるまちづくりセンターやトラストまちづくりが、ファンド設定の主旨が遂行されるよう、一定程度チェック機能を果たしてきたという事は確認してきた。しかし、市民が市民を支える仕組みの最終形態であるキラ星部門では、メンターやメンターを配置している運営チームについては、市民同士でチェックしていくしかない。そ

のためには、3.4 項で示されたように、これに関わる人々の活動の透明性や可視化を考え、ガバナンスが働くように制度設計する必要があるのではないか。このような市民が市民をチェックする機能について一度考える必要があるだろう。

以上の点から、住民主体のまちづくりの最終形態が見えてきた今、課題は以下の 2 点であると考えられる。これを支える資金を誰が出すのかという事と、市民がその仕組みをどのようにチェックし、管理していくかということである。そこではすべてを市民が引き受けるという選択肢だけではなく、行政等とどのような形で協働関係を構築するのかという論点も重要になってくるのではないだろうか。

〔注〕

- 1) 2018 年度以降の新しい状況や 2018 年に新しく聞き取りを行った情報以外は基本的に小山弘美 (2018) による。
- 2) 世田谷区では、ハード整備を主な目的としているものを「街づくり」、ソフトの面を重視したものを「まちづくり」と分けて使用してきた経緯がある。
- 3) かつて出張所だった現在の各「まちづくりセンター」とは異なる。
- 4) 「まちづくりセンター構想」が指す「まちづくりセンター」とは、この後設立させる実際の世田谷まちづくりセンターを指していたのではなく、まちづくりファンドを中心として、まちづくりを支援する NPO やまちづくり活動団体で構成されるネットワークのようなものが想定されていた。結果としてそのインターメディアリーの役割は組織として立ち上がった世田谷まちづくりセンターがその多くを担ってきた。詳しくは小山 (2018) を参照。
- 5) 財団法人世田谷トラストまちづくり「ファンドがひらいた世田谷のまちづくり—20 年とこれから」(2013) による。
- 6) 2018 年 8 月 30 日に一般財団法人トラストまちづくりのまちづくりファンド担当職員 2 名に 1 時間半程度聞き取りを行った。地域共生のいえなどの新事業や、最近のまちづくりファンドとの関わり、またファンド終了後の構想については、聞き取りの内容をもとにしている。
- 7) 実際にはこれ以外に「10 代まちづくり部門」があるが、2018 年度は応募がなかった。
- 8) キラ星応援コミュニティ部門設立の意図や運営の仕組みについては応募の手引きによる。
- 9) メンターは自ら手を挙げて興味のある団体に参加することもできるが、活動目的や団体の課題に合わせて、運営チームがサポーターズネットワークから人選し依頼することも多い。筆者も部門が新設された当初からこれまで 5 団体のメンターを経験したが、手を挙げた場合と依頼された場合半々くらいであった。
- 10) メンターの役割や資格等については、キラ星応援コミュニティ部門運営チーム発行の「キラ星応援コミュニティ部門メンター向けガイド—世田谷のキラ星☆メンターにデビューするために!」による。
- 11) 3.2 および 3.3 に関しては以下を参考にした。マチモノ HP (<http://machimono.web.fc2.com/>)、Blog (<http://machimono2013.blog.fc2.com/>)、Facebook (<https://www.facebook.com/Machimono/>)、¹と

特集

もしびショップ湘南平 湘南リトルツリー 改修工事」に関する冊子データ(刊行前のもの)、マチモノが提出したまちづくりファンドへのすべての応募用紙。

1 2) 横山恵氏への聞き取り調査による。2018 年 12 月 13 日 11 時より筆者の研究室で 1 時間程度行った。以下も横山恵氏の発言による内容はこの時に聞き取ったものである。

1 3) 2018 年 12 月 3 日の 20 時から筆者の研究室にて 30 分程度の聞き取りを行った。

1 4) 2018 年 11 月 26 日 19 時から 23 時までイタリアンレストランにて話を聞いた。

【参考文献】

小山弘美、2018、『自治と協働からみた現代コミュニティ論——世田谷区まちづくり活動の軌跡』、晃洋書房