

地域 ORC 第 1 研究班 2004 年度第 4 回研究会記録

講演 1 : 英国における地域再生のあゆみと地域戦略パートナーシップ

マット・カーター氏 (英国副首相府 地方制度調査ユニット 研究員)

講演 2 : リバプール市における地域戦略パートナーシップの展開

ペニー・ウェイクフィールド氏 (リバプール・パートナーシップ・グループ
事務局長、リバプール市職員)

日時 : 2005 年 1 月 15 日 (土) 10:00 - 16:30

場所 : 龍谷大学 深草学舎 21 号館 403 号教室

出席者 : 大西均 ((株) 日本能率協会コンサルティング 行政評価アドバイザー 1 班)

加藤里加 (名古屋市役所 職員)

斎藤文彦 (龍谷大学 国際文化学部 助教授 4 班)

斎藤千宏 (日本福祉大学 福祉経営学部 教授 4 班)

坂口春彦 (龍谷大学短期大学部 社会福祉学科 助教授 2 班)

白石克孝 (龍谷大学 法学部 教授 1 班)

土山希美枝 (龍谷大学 法学部 助教授 2 班)

富野暉一郎 (龍谷大学 法学部 教授 センター長)

広原盛明 (NPO 法人 西山記念文庫 理事長 1 班)

的場信敬 (龍谷大学 地域 ORC PD)

室雅博 ((社) 奈良まちづくりセンター 理事長 3 班) (50 音順、敬称略)

配布資料 :

- ・ Local Strategic Partnerships progress in England (Matt Carter 氏 PPT)
- ・ Local Strategic Partnerships progress in England (Matt Carter 氏)
- ・ 地域戦略パートナーシップ : イギリスにおける推移 (Matt Carter 氏・日本語訳)
- ・ Local Strategic Partnership in the city of Liverpool (Penny Wakefield 氏)
- ・ リバプールの地域戦略パートナーシップ (Penny Wakefield 氏・日本語訳)
- ・ リバプール LSP 機構図
- ・ Activity in the North West to achieve and maintain sustainability (図)

内容 :

両氏の講演内容については年次報告書を参照

白石 : City Council は日本では辞書の意味を引用すると市議会となる。しかし英国は日本と異なり、市長は直接選挙ではなく議会の多数派の市議が筆頭市議という形で政治的な決定権者となり、与党の代表を構成する。実際に市役所の行政の責任者はチーフ・エグゼクティブとという役職で City Council に任命され、市役所の業務にあたる。複雑なのでそのまま Council と訳される場合があるが、イメージとしては議会と執行部とを重ねたようなイメージでご理解いただきたい。

マット氏 PPT 8 シート目「LSP Public Sector Member」について

白石 : これは全部日本のように、例えば県が多くいろいろな権限をもっているということではなく、英国ではこれは独立したセクターとして存在している。それぞれ政府との関係というものを持っている。Regional movement office というのは、政府の地方事務所のようなイメージを持ってもらえればよい。Regional development agency は新しく創設された組織で、広域的な経済開発を担う agency になっており、市町村単位より広い範囲の部分を持っている。

富野 : Local authority や Local Lever というのが出てくるが、Local authority とはどのようなものがあるのか。パリッシュは neighbourhood なのかなど、システムがわからない。

マット : ほとんど写真であるが、40 枚ほどスライドを持ってきている。地方自治体、Local authority それがどんなものであるかというものを説明しているものである。これを見せることもできる。Local authority ということに関しては、形態は二つある。規模として大きなものと小さいものがあるが、小さいタイプの Local authority というのが一般に Councillor と呼ばれているものである。この中には選挙で選ばれた地方の政治家がいる。LSP の中で彼ら議員が意思決定していく中で力を持っているが、しかし地方の中ではそれほど重要でないこともある。ほとんどの議員はパートタイムで、他に仕事を持っていて議員だけを専任しているわけではない。常にというわけではないが、平均的にみれば高年齢、男性、伝統的な価値観をもった人が多くなっている。このような傾向は特にいなかで見られる傾向である。しかし都心部になるとこのような傾向が変わりつつある。Local authority の中で重要なのは officer と呼ばれる人で、ペニーさんのような公務員である。リバプールの LSP の中で officer と呼ばれる公務員が 2 万人いる。しかし LSP の中でかかえる officer の数は 1 万人程度である。Officer というのは中央政府の方から権限を移譲されているので、ある程度の裁量権をもって活動している。例えば街づくりといった活動に従事したり、住宅問題、失業保険、難民問題、ストリート問題、福祉の問題に対して彼らは取り組んでいる。学校や教育に関しても地区レベルであるが、彼らが関与して活動している。レジャー、公園、文化もそうである。ある程度、今言った部門では、政策を打ち立てて実施していく権限を中央政府から与えられて、独立した形で活動しているのが officer である。

大西 : ビジョンや戦略を各部門が政府から権限を与えられて実施しているというが、全体部門のビジョンというのはどうなっているのか。また全体ビジョンの中の優先度はどうなっているのか。

マット : これからの発表でふれていくことだが、LSP と Local authority、いわゆる地方自治体が、どのように協力しながら全体像に対して、全体をカバーできるようなビジョンを作っていくのかについて、過去において LSP は関与しておらず、中央政府と地方自治体の意思決定の部分のみがその地域の全体のビジョンや戦略を作る形。

もっと基本的なことを言えば、中央政府が上にあり、そこから指示を受けて地方自治体がビジョンや戦略を作る。その時に許されている調整の余地は非常に少なかった。それ以外の公共セクター、警察や医療・保健、教育部門でも、各地域における裁量権は限られており、中央政府からの指示に従うという形になっていた。つまり過去においては、中央政府から降りてくる行政のやり方そのままを実行するのが彼らの役割だった。こう言った地方自治体やエージェンシーの運用の仕方というのは何百年も前ではこのやり方でよかった。ほんの50年前でも通用するやり方であった。高等教育を受けているごく一握りのエリートが中央政府に出向いて、彼らがみなによい政策を作って、それを下に下ろすという形だった。

富野 : neighbourhood (近隣地区) はエリアなのかパリッシュ (教会区) なのか。

マット : Local authority の管轄があり、その中でいくつか小さく分かれた地域のことを示す。政治的に決められた小分けのことを言っているのではなく、コンテキストによってはある一定地域であったり、区であったりする。Councillor というのがこの教会区や区で責任をもっている。LSP が設立された理由の一つに、地域の運営を任せると人々の知識や能力が以前に比べて格段にあがってきた。そして、教育のレベルが高い人がそのような職についているということで、もっと自分たちで政策を作ったり、それを運営したりできるという背景があったからである。

< マット・カーター氏講演・質疑応答 >

斎藤 : 私の理解では LSP はステイクホルダー、利害関係者がさまざまなことを改善するための取り組みだと思っている。例えば、計画の立て方のしくみや結果を導き出すためのしくみなどを改善するための道具であると理解した。しかし少々混乱したことは、LSP とは具体的に物質的なオフィスというようなひとつの組織の名前なのか、それとも取り組み方に対する考え方なのか。

マット : LSP は地方の運営のあり方をいかなる形か改善していくことである。ある時には資金をいかに削減するかであったり、どのように協業していくかであったりする。とにかくやっていることの質をあげていくということであるので、多くの面でいえば LSP はある意味では考え方であったり、メカニズムであったり目的を達成するための道具であったりするが、バーチャルな組織としての側面もある。ほとんどの LSP はボランティアの有志というゆるい形で組織を保っているもので、全体メンバーは平均80人ということであるが、このメンバーは年に1、2度集まる程度である。その中で、Community Strategic、地域戦略について話し合って合意を取るといった形になっている。しかし、コアメンバーとなると2ヶ月に1度会合に集まり、もう少し具体的な政策を方向づける話し合いをする。具体的には、実際の運営となると、テーマ別に実際の活動をするサブグループが行く。LSP の行ったことに対して、LSP からアイデアが下りてきて、個別の組織の中でそれを受けて、活動を改善するという形。そして LSP で私たちがやっていることは、LSP とやっていることと気を一にしているかというように方向性がぶれていないかとい

うことを確認しながら回っていく組織である。1 : 4 4 : 5 2

だから、ほとんどの LSP は、物質的なオフィスというものが立てているわけではない。大きな規模の LSP になるとそういったものを設けているところもあるが、ほとんどがネットワーク的な形でつながっている。

ペニー：われわれは LSP の話をする時、ネットワークだと言ったり、パートナーシップのファミリーだという言い方をしている。関係のあり方や構造は、時間とともに変化していくものであり、固定化されていない関係であるということが重要である。構造自体は変化していく。なぜかと言うと、パートナーシップを組む中で、組織間であったり、個人間の関係性で変わっていくものである、それほど成り立ちという構造自体は重要ではない。ただ、私のプレゼンテーションの中では構造の話も若干行う。というのも、その方が話をするのが簡単であるし、私自身も時々古い考え方に戻ってしまうという傾向があるので。やはり LSP として重要なのは、非常に譲歩的でダイナミックで、そして有機的に前進していく組織であるというあり方をキープしていくのが重要である。リバプールの LSP の中で、リバプール・ファースト・ボード、リバプール・パートナーシップ・グループというのがある。その下にテーマ別のパートナーシップのグループがあったり、地域ベースのグループがあったり、それ以外にもサブ・グループがある。それから、地域再生プログラムというものもたくさん用意している。私は最初、リバプール・パートナー・グループのダイレクターとして役職を頂いたが、実際少しがっかりした。リバプールのパートナーシップ・グループのみにフォーカスをあてたポストなのかと思ったが、役割としては、リバプール・ファースト・ボードというものを設立して、そこに councillor、地域の議員を引き込んで、そこでチェア・パーソンを務めてもらおうというようなことをやっていた。その後、われわれの LSP のネットワークのファミリーの中にすでに存在しているパートナーシップを引き込むことを行った。例えば犯罪を削減するようなパートナーシップでの取り組みがあったり、教育を改善するような取り組みのパートナーシップが存在していたものを、われわれの LSP の枠組みに取り込もうとした。最初は、全部が喜んでわれわれのところに参加してくれるわけではなかった。すなわち地方自治体からかなりのしほりを受けるのではないかという懸念をもっていたので、かなりの説得しなければならなかった。みんなで協力してやっていけるということを訴えなければならなかった。私自身は council に雇用されている公務員で officer という役割。実際に仕事をしている場所は、保健府のようなところで office を構えて仕事をしている。しかしもっている LSP のチームのメンバーというのは、さまざまな部門から来ている。例えば、雇用問題、住宅関係、またはそれ以外のパートナーシップで仕事をしている人が私のチームの一員である。だから LSP のメンバーの人々というのは、私が Council いわゆる市役所に雇われているからといって市役所の利害だけを代表する人間だとは思っていない。われわれはチームのメンバーがきているグループ

すべての利害を大事にしているというようにメンバーは理解している。私を Council の方で雇用した時には、マネージメントプログラムを変えようという形で、管理の方法、プログラムを変えて欲しいということで Council の外から私を抜擢して雇用してくれた。具体的には近隣地域のサービスのデリバリーを変えることなどを行った。具体的なプロセスを作って、実施というのは、また別のところに事業をやって欲しいと投げかける。

マット：地方自治体には二つのタイプがある。一つは、二つのレベルのものが一緒になって地方自治体になっているもの、もう一つは単一で一つのパワーを行使するものである。単一、tower というのは、スコットランド、北アイルランド、ウェールズ、イングランドである。イギリスの地方自治体の 25% をカバーしている。この 25% はユニタリーのようなシステムで統治されており、75% は two tier 二つのタイプで構成されている。一つが Counter Council、もう一つが district council の二つがある。Two tier 二つのレベルで構成されていたタイプのものが、数年の間に単一のユニタリーに一元化される状況になっている。ユニタリーの方が説明しやすいタイプのものである。ユニタリーのシステムは大きな一つのエリアがあり、例えば地方田舎のエリアがあって、その中に街や市が入っているものを統治するということと、大きな地域すべてを網羅してそこがユニタリーに統治されているというものがある。ユニタリーのシステムは、一元化された自治体ということで、その中にはいろんな分野などがカバーされている。医療・教育・住宅などすべて一元化されて authority 自治体となって、これは独立した自治体として機能する。ユニタリー・オーソリティーは協議して税金を値上げするという事もできる。通常ユニタリー・オーソリティーは、キーとなる Council 議員が長となるし、時には選挙で選ばれた mayor 市長のような方がヘッドとなることもある。直接選挙で選ばれる mayor の体制は有権者にとって新しい政策である。ユニタリー・オーソリティーは直接中央政府とコンタクトがとれる。もう一つの Two tier 二つのレベルの自治体は、また別の様相を呈している。この形態をもっているのは田舎、地方である。このタイプには二つある。一つは County レベル、もう一つは district レベルである。一つの大きなエリアをカバーする County がある。兵庫県の半分の大きさのもの。大きな County で大きなエリアをカバーしている地方自治体には、リーダーも市長も議長もいる。ほぼユニタリー・オーソリティーと同じサービスを提供しているが、すべてのことが同じかというとそうではない。County authority の下には 6 から 12 の district が入っている。小さな district には district authority という自治体があり、それぞれにヘッドの議員、それぞれに mayor、公務員を束ねるチーフ・エグゼクティブ・オフィサーがいる。ここでも同じようにサービスを提供している。ということで、ローカルの市民からみればサービスの種類によってはカウンティーから提供されているものもあれば、district から提供されているものもある。すみわけの一端として、高等教育、高校はカウンティーのサービスであ

り、小学校教育は district の管轄になる。ともにそれぞれの authority が税金を値上げするということが可能である。

<ペニー氏質疑応答>

広原： 25 年ほど前リバプールにインナーシティ・プログラムの調査に行った。リバプールがこの指定を受けていて、当時成功した事例であると評価されているのか。この LSP は前の政策がうまくいかなかったから出てきたものなのかと推測した。大きな意味で政策評価したら LSP をどのように位置付けているのか。

白石： DOC を再開発した、urban development cooperation 都市開発公社かなんかの時期。

広原： 海岸線をテーマパークなどに再開発したもの。歴史的な意味をどうみているのか。

ペニー： 歴史ということでは、都市再生をめざしたプログラムは多々あった。成功したものもあるし、しなかったものもある。また一部だけ成功したものもある。DOC は成功例である。しかし、LSP 以前の取り組みは、何か特別の分野に特化した取り組みであったものが多い。具体的な目的や具体的なこのエリアだけを行うというものに特化していた。パートナーシップというのは、いろいろな組織が参加して行うものでこの取り組みから出てきた学び、教訓というのは非常に大きなものがある。LSP は 1990 年代初頭に結成されて始まったもの、先のいろいろ経験を再生の取り組みの結果をもとにして出てきたということは否めない。個々の取り組みはうまくいった事例はあるが、LSP までは個々の取り組みが手をたずさえるような動きはなかった。すなわちコーディネーションがとれていなかった、そこが欠落していた。そう言った意味で LSP の役割は非常に重要なものになる。1990 年前半に LSP がリバプールで結成されたが、ばらばらに活動していた組織がコーディネーションをある程度とっていくという取り組みになった。

それから 1990 年後半になって LSP の活動に勢いがついてきた。具体的に Community Strategy 地域戦略が具体的に出てきていったという経緯があるが、すべてのメンバーのベクトル合わせをする、ゴールに向けて一つの方向に向かわせる、そして向かっていく体制ができていった。さらにわかったことは、さまざまな取り組み、スキームは手をたずさせていないと、いろいろな活動をしているが横断的なコーディネーションが取れていないとうまくいかないということである。一つの例として、イントラストラクチャー・エコノミック・グローブ・スキームというのがある。

マット： ペニーさんに意見に付け加えると、1980 年代の中央政府の政治的な政策は、今とは全く違った様相を呈していた。サッチャーやレーガン政権は、民間部門に活力を与えて活性させ、強い経済でいくという政策をとっていた。その当時リバプールも公的部門も民間部門もビジネスにお金を流していこうとしていた。理論的にはこのポリシーがうまくいき、強い経済のもと貧しい生活を余儀なくされている人たちがその成長にあやかって利益を生んでいくと思われていたが、実際はそうではなかった。思惑はずれて、豊かな人が入り込み貧しい人が出て行くことに

なり、社会的問題となった。さまざまなプロジェクトがあったが、同じことをや
っていかうとしているのに、コーディネーションではなく、お互いに競争であっ
た。もっとも重要な点は、そこから出てきたポリシーというのは、市民や住んで
いる人のプライオリティーに全く合致していなかった。この辺が現在の LSP のポ
リシーや現在政府から出てきている政策とは違うところである。このような歴史
は学びでもある。LSP が大きな成功であったと断言するにはまだ時期が早く、
もう少し時間が経たなければ実際に大きな変化をもたらす成功であるのかわる
かは言えない。

室： 一つの地域 이슈で、異なるセクターや組織を LSP によってペニーさんはどの
ようにコーディネートされていたのか。

ペニー：33の組織をどのように統制をとっていくかということだが、一つは事務局がある。
私達のチームは事務局を運営して、ミーティングを開催、さまざまな報告書、ペ
ーパーワーク、計画を立てたり、ミーティングのアジェンダを立てたり、ミーテ
ィングの前に議長や司会とビリーピングをするといったこと。全般的にいろい
ろなサービスを提供することで、例えばミーティングや運営がスムーズに効率よく
効果的に行われるように努力をしている。私個人的には Community strategy 決ま
ったものを書くという部席にいる。それが正確にできて City council や Board の方
から承認を得る努力をしている。さらに私のもとには 100 人ほどのチームが結成
されているが、それぞれが別の組織に属して仕事をしている人々。この 100 人の
チームメンバーと一緒に Community strategy を草案し、プロジェクト・マ
ネジメント的な部分もある。さらに私のチームは Community strategy がきちん
と実践されているのかモニタリングも行う。私どもの LSP では実績・管理という
枠組みもあるので、モニタリングをして結果がどうなっているのかという評価も
行う。近隣プロジェクトベースでも、いろいろな取り組みを模索している。常に
新しい取り組みというものを模索し、ある地域で実際にやってみる。やってみた
結果を評価してうまくいくということがわかれば、それを他の地域でも行うよう
に波及させていく。諮問的な役割も果たしている。すなわちアドバイスとする
という形で、コミュニティやボランタリーグループ、企業側から相談を受け付けて
いる。それをベースにコミュニティやボランタリーグループを横断的に渡した形
でトレーニング研修という形で組織したり、シンポジウムのようなものを組織し
たりしている。中央政府に提出するレポートも作成している。われわれの活動は
パートナーシップの活動が効果的に機能して、結果を出しているか中央政府から
評価させているためである。地方政府と中央政府の橋渡しリエゾンの役割も担っ
ている。

室： お話を聞いた感想は、市長以上に難しい仕事をしておられるなと思った。

ペニー：確かに広範にわたる責任を得てやっているが、いろいろな違った仕事ができる気
に入っている。戦略を立てるといってもやるし、近隣地域におりていって具体

的にわれわれの活動が実を結んでいるのか、どのような結果を出しているのかをじかに見る、肌で感じるという作業も行っているので、実際にわれわれが立てた戦略にフィードバックすることができて、こういった形の参与をととても気に入っている。

すこし追加したいのだが、非常に広範な範囲で作業をしているといったが、われわれの仕事仲間、officer に対しても同じような視点で同じように広い範囲での仕事をしてくださいと持ちかけている。ただ単にいろいろな仕事を幅広くするというのではなく、例えば運輸担当の officer が運輸と医療がどう言った形リンクしているのか、取り組みの結果二つの運輸と医療の関連性があるのかということを考えながらやっていこうと持ちかけている。

土山： 二つある。一つはリバプールに対して、もう一つは LSP に対して。コーディネートされる時にはいろいろな団体があると思う。大変よく知られている団体とだれにも知られていないような団体まで。ボードのメンバーを構成する時に、どのように考慮しているのか。ボードがスタートしてから新規に設立される団体もあると思う。このような方々ボードにアクセスするにはどのような方法があるのか。もう一つは district の county のことであるが、LSP が Local strategy を作ると、それぞれの district で作っている計画と衝突したりするのではないかと。常に LSP の方がプライオリティの高い計画になってしまうということは、district の county や mayor が反対したりすることもあるのではないかと。なぜ LSP が district より上の決定権限を持つか、民主主義の問題も含めて。

白石： 追加でコメントいただきたいのは、CVS、ボランティア団体、コミュニティ団体、信仰団体など 2000 くらいあるとのことだが、そこから LSP にどのようなプロセスを経て選出されるのか。

ペニー： リバプールの質問について、新しい組織が立ち上がった時、LSP に新しい組織が参入してくる時には、われわれの活動の説明をしたブリーフィングのパッケージを渡す。私個人も説明に行く。チーフ・エグゼクティブやダイレクターが交代した場合も会いに行き、どのような形で運営しているのか説明をしている。ブリーフィングを行うミーティングを設定するが、その場合 3 つの質問が聞くことになる。まず LSP に何を期待しているのか、どのようなメリットを LSP に参加することで得たいと思っているのかを確認する。次の質問は、彼らが LSP に何を提供し、貢献できるのかを聞く。そして、私自身や私のチームからどのような協力を得たいと思っているのか。このような対話から新しく参加したいというグループがどの位置で活躍するのがベストなのかを見極める。状況によって LSP の理事会、もしくは個別のパートナーグループ、またはプログラムに参加してもらった方がいいのかをディスカッションをもとに導き出す。参加しているメンバーの組織が、われわれが期待しているほど貢献を果たして場合、どのようなことが阻害要因となって貢献できないのかを話し合いで洗い出す。そして説得をして、貢献してもら

えるように説得する。それでも問題が改善されない場合は、われわれのチェアパーソンもしくは地方事務所に出身している中央政府のオフィスの職員が出てきて、話し合いをする。もちろんわれわれは有志、ボランティアの形でパートナーシップを組んでいるので、ある組織に無理やり行動を起こさせたり、働かせたりはできない。作業の大多数は組織間の関係作りに費やされる。現在では多くの組織がパートナーシップに参加しているので、組織間でのライバル意識もある。

リバプールのコミュニティにおいて活動している宗教・信仰団体、ボランティアベースで活動しているコミュニティのグループについて、リバプールは活動するには恵まれており、強い活動が行われており、都市の再生、生活の質の向上に貢献している。活動について表明しているグループが現在は多いが、4年前までは組織別に協力関係もなく独自で活動を行っていたし、組織間の競争や対立もあった。2000年に着任した当初、依頼された仕事はリバプールに存在している組織をすべて一堂に会した会議を開催してほしいといわれた。意見をはっきり述べかつ活力のある組織ばかりだったので、ただ集めて会議をするのではなく、ホール・システム・プルーフと私が呼んでいる方法で、分科会のような形で会議ができるような形に会場をセットアップした。作業をする環境やアプローチの方法自体を違う形にして、協業できる環境に整えた。その後政府の方から資金が出ているのだが、ネットワーク化が可能になった。ネットワークを通して出てくる代表者が選挙で決まるようになった。

マット：二つ目の難しい質問に私が答えます。先ほど二つの authority のうち、ご覧頂いているマップの上半分の部分が Two tier である。Cumbria ところ、これが County になる。Cumbria の下には6つの地域 district がある。ここでは、Cumbria と6つの district 合わせて6つの LSP が存在している。そのうちの2つの district が近隣再生基金を受けている。ほかの district は観光業がさかんであり、比較的豊かな地域で、近隣再生基金を受けていない。私はこの地区に詳しいわけではないが、これとよく似た地域についてお話ししながら、この地域についてもお話ししていく。County LSP の例で、戦略的なパートナーシップを持っているところがある。これを Strategic issue partnership と呼んでいる。このパートナーシップは district から主たる公的部門の代表者を呼ぶ、あるいは Councillor 議員を呼んでパートナーシップを構成している。しかし、Strategic issue partnership にはフォーカスをあててやっているが、Community engagement にはあまり力を入れてやっていない。あるいは、ボランティア、コミュニティセクターにもあまり力を入れていない。唯一これらの人々の代表者をオーバーアイズする形で見ているくらいで、市民の参画を促すような活動をしていない LSP もある。County レベルの LSP はかなり戦略的なパートナーシップのところにフォーカスをあてているけれども、その下の district レベルの LSP では Community engagement に力を入れている。人々の関与がどのくらいあるのかというアセスメント、コミュニティやボランタリーセクターの参画を

促すことに特化している。小さな数人の District のヘッドが LSP のメンバーになっていて、そのメンバーは County の LSP のメンバーにもなっているということもあるので、District LSP と County LSP の間のコーディネーション、パートナーシップという形態の中で捉えている。これが一般的な二層型のパートナーシップであり、また別の形もある。またエリアによっては、まったく LSP が存在しないところもある。しかし、District レベルの LSP は存在するので、County council がその District の LSP をサポートしている。District レベルの LSP は存在しないが、County LSP は存在するという例もある。あくまでも任意のボランティアの考え方で機能しているので、それぞれの地域でどの形態でやっていくかの意思決定をしていく。よく LSP が機能するという点で、よく二層型の LSP の形態には問題が多いという人もいるし、説もある。私自身もこのことに関する調査を行っているし、特に County があって District があるという二層型の LSP についての調査を委託してやってもらっているし、自分でも見てきている。例えば National Learning Network の情報で全国の Two Tier のタイプの LSP の代表者からどういった話がでているのか、また政府に役人がどういったことを言っているのかを書いている。独立した学術的中にはあるのではないが、あるいはミーティングに参加するのに遠すぎることや、さまざまな問題があり意見の食い違いが実際にあるというリサーチ結果が出ているが、それは、単一型の地方自治体とあまり変わらないことが分かった。二層型 Two tier と単一型の LSP の両方に共有する問題点として、LSP という考え方あるいは団体と組織とそれから地域と地方の間に対立が起こるのかという質問も出てきている。答えは、LSP と地方自治体の間に対立はある。ある LSP で、公的な部門の Board 理事会を作っていて、メンバーは公の人のみで構成され、またそういうポリシーを持っているところがある。地方自治体のリーダーによってのみなされているこのグループが中央政府にプッシュをかけて、LSP には公的な役人だけで構成されているコアグループを持たなければならないだろうと問いかけているが、中央政府は No と言っている。

ペニー：リバプールにおいても、LSP をパブリックセクターとして捉えようではないかという意見も実際にはあった。しかし、Council のチーフ・エグゼクティブや LSP のメンバーが、今はそうあるべきではないという判断を下した。確かに戦略的であるためには、ある一定のパブリックセクターにおいてということの方が、物事が簡単に進むだろう。しかし、ある一定のコストや犠牲があっても、従来の LSP であるところが欠けてしまうということで、このあたりのバランスをどのように取っていくか考えている。

マット：もう一つの説としまして、地方自治体が非常に民主主義に則って仕事をしているということである。神話的な説だと思うが。本当に民主的かということそうではないと思う。

例えば地方自治体で選挙をした場合、投票率が 25% だったとしたら、その 25% で

選ばれた人は人口の6%の指示を受けているにしか過ぎないので、このような人に指導されるのはまったく民主主義ではないと思う。LSP はリーダーシップを駆使していきたい、失いたくないと考えている。そのリーダーシップを行使していくには、ボランティア、コミュニティ、宗教などのセクターの人々とやっていることを反映することであり、補っていくことでもある。

白石： マットさんから LSP は社会的な実験であると聞いている。中央政府は簡単な LSP ガイドラインを出しているだけで、詳しく LSP の運営方法の詳細な手続きやルールを決めているわけではないので、チーフ・エグゼクティブが重要である。ここで一番お聞きしたいことは、コミュニティの Strategy の時に地方で議会のマジョリティーが変わってしまったときに、その Strategy が保ちつけられるのか。

広原： リバプールは昔から伝統的にレイバー政権が強い自治体であるが、現在もそうなのだ。

阪口： 行政計画を立てるときに、LSP の計画や戦略をなど LSP の方針を反映させないといけないというルールなどはあるのか。

白石： 政党が力をもっていたら LSP はそれに従う形に結果的になるのか。LSP の戦略が力をもっているのなら、他が変わっても LSP に従うというルールや規則でコントロールされているのか。

土山： コンフリクトとはどうやって調整しているのか。ケースバイケースなのか、LSP の方が優先なのか。

大西： 自治体でやってみた感覚として、どうなのか。

ペニー： 現状では、与党は労働党ではなく、自由民主党が与党であり、力強くやっている。しかし以前から言われていることであるが、リバプールは政治サークルなどでは、自由民主党が与党であるにもかかわらず、新労働党の成功した例と言われている。LSP でもっている Community Strategy と Council が持っている Cooperate plan 企業プラン、ビジネスプラン、この二つの間には非常に強い連携を持っている。以前は Community Strategy がそのまま Council の Cooperate plan に使われるということがあった。これは戦略を合理化しようという意図を持っていた。しかし、中央政府から監査が入り、Community Strategy とは別に Council 独自の Cooperate plan を立てなければならないというアドバイスがきた。政府が、計画を合理化しなさいといったので合理化したにも関わらず、それに対してなん癖をつけてくるのが政府であるといういい例である。しかし、どちらの形式でも構わない。Community Strategy と Cooperate plan の間には強い連携がとれているので。今回新しい政府が出してきた Council の新しいビジョンというのは、Community Strategy から着想を得て生まれたものであるし、われわれ自身はそうあるべきだと思っている。Community Strategy は議員全員の承認を得る必要がある。Councillor 全員の議会における承認を得ると同時に Liverpool First Board 理事会でも承認を得る必要がある。Board のメンバーには Council のヘッドも入っているし、それと同時に野党、この

場合労働党のメンバーも入っている。こういった形で与党と野党の見方を用いて、率いていこうとしている。Community Strategy を策定・更新する場合も、必ず地方の Councillor 議員と相談する、コミュニケーションをとり、Councillor 全員に同意を取れるようにしている。リバプールの Council でも与党野党の党の入れ替えがあると、Community Strategy の詳細について若干変更は起こるという可能性があるが、全体像が変わることはない。Community Strategy は生きているドキュメントと呼んでいる。この中に策定されているビジョンであれ、高レベルの戦略的目標であれ、これを達成するためには時間をかけなければならないので、達成の仕方を固定化されたものではなく、その道のりの間にいろいろと調整しながら迫っていくものである。政治家も LSP には参加しているが、Board だけでなく、テーマ別パートナーシップ、エリア別パートナーシップにも参画している。さまざまなレベルで政党、政治家と協業しているので、彼らの参画を得ているということと彼らの意見や考え方は常に LSP や Community Strategy に反映されているといえる。もちろん政治家と協業していく場合には問題も出てくる。政治家だという意識から、われわれの方が代表権として高いところにおいて、われわれの意見の方がより反映されるべきだという意識を持っている人もいる。彼らと協業するときは、一緒にパートナーシップの中で協業していくということはどういうことなのか学んでもらう。これは常に難しいことである。それ以外の政治に関係のない LSP に参加している組織に対しても、Council 中での政治力学がどのように動くのかについて理解を深めてもらうようにわれわれから働きかけている。政治的な力が動くことになると、うまく立ち回ることによって効果的に物事を進めることができることもある。私もそうだが、公務員はどのようにして、ある環境の中で関係をうまくつくっていくのか、コンセンサスを得ていくのかについて学んでいる。近隣再生資金については非常におもしろい例としてあげることができると思う。

マット：リバプールの LSP は今までお話があった点では他とは異なっている。私が委託した調査の結果、リバプールに関しては与党と野党の政党が入れ替わっても LSP のあり方に大きなインパクトを与えたという例は 1 件もなかった。たまたま LSP の取り組みはたまたま労働党の時期にできたという偶然だったと思っている。そもそもパートナーシップの取り組みというのは、保守党の時代から出てきていて、それが労働党の政権の時代まで続いたということである。3 党の大きな主の政党があるが、LSP に関しては 3 党とも合意をしており、この政策ポリシーをよしとしている。彼らそれぞれのマニフェストに関しても今後 LSP のポリシーを変えるということは歌われていない。地方自治体のコンテクストで見ると重要なのは、政治家の数は非常に限られているということ。圧倒的に多いのはペニーさんのような Officer 公務員であったり、私のような中央政府から派遣されている Officer であり、われわれは政治的な活動することを禁じられている。パートナーシップの中で協業するということは常に平等に扱われるということ。その組織の知名

度であったり重要度であったりランキングは関係性にまったく影響されない。それが崩れるような場合には、それを収める議定書のようなルールブックが存在する。

Community Strategy における地方自治体の役割という質問が出たが、中央政府の方は各地域で立てるという政策を打ち出した時は、LSP の責任範囲の中で運営していきたいと思っていた。しかし LSP の存在は英国の法の中で認識されていないし、政府に属した団体でもないので、LSP を政策の中でうたうことができなかった。本当は LSP に Community Strategy を作って欲しかったが、仕方がないので地方自治体で作るといった形になった。しかしパートナーとの枠組みの中で、LSP との協業の中で Community Strategy を作成するようにと明記している。

広原：日本では、政党の違いによる意見がはっきりと分かれる。日本では LSP のようなものが成立する基盤のようなものがない。日本みたいな国でも LSP の可能性があると思われるか。

マット：非常に難しいとは思われる。英国でも LSP は 10 年くらい前では考えられないようなものだった。まずパートナーシップをやっていこうというポリシーが利権的に小さな段階で始まっていて、それが経験を積み、成功例が出てくるということで、徐々に事態が変わっていったという経緯がある。リバプールに関してもそうである。もちろん初期段階のパートナーシップというものは全体を網羅するようなものではなく、単一の事業に対しての取り組みに対するものであったが、それがだんだん成功していった。学びということから何か得るものがあった。また労働党と保守党の間にも非常に大きな対立を持っていたということも過去にあったし、最近でもあった。あくまでも政党を越えて仕事を協働でやっていかなければならないという圧力が Local から出てきたということがある。反対意見を持っている人間はいるが、同意しなくても最低会議には参加するという圧力が Local から起こってくる。そして、まったく異なった意見を持った人の声にも耳を傾けようと、実際にコンスタントに耳を傾けていると、聞いたことによって動かされるということもある。そこにはパートナーシップが重要な鍵をもっていると思う。持続可能な影響を起こしていく、人々が政党を越えて集まることを起こすことが重要である。これがパートナーシップだと思う。理想ではないかと思われるかもしれないが、私は実際にこれがありえると心から信じている。

ペニー：確かに LSP のバックに政治的なリーダーシップがなければこれを実践していくのは難しいと思う。政治的なサポートがなければできないこともあるということ。以前共産党が政権を取っていたとき、人の話によるとパートナーシップという概念はほとんど機能しなかった時代があった。そこでコミュニティは何をしたか。Local authority 地方自治体に頼っては何も起こらないので、Local authority の枠組みの外でパートナーシップを組むという動きが出てきて、Urban village というよいプロジェクトが立ち上がった。その当時パートナーシップが地方自治体を飛び越

えて中央政府と交渉したという経緯がある。

私自身の考え方であるが、21世紀を生き抜いていくための唯一の方法は、パートナーシップしかないと考えている。民間部門ではパートナーシップを組んでやっていくということは日常茶飯事のように出てきている。民間部門と公的部門が手を携えてやっていくことは、いろいろな方法や形態が考えられる。このような難しい状況であっても、まずはLSPという概念、パートナーシップをLocalで戦略的に起こしていくという概念をスタートしてみてもどうか。Community Strategyに対して反対勢力があるかもしれない。何が起こるか分からない状況である。しかしCommunity Strategyがなかったとしても何か集まってコンセンサスを得られるようなものがあれば、そこからスタートし、何か成功例を導き出し、またそこから前に進む勢いを感じるということがあるのではないかと思う。リバプールのCommunity Strategyができるまで10年近くかかった。みなさんにはこれからチャレンジが始まっているのではないかと思う。リバプールは6年ほど前と比べると、今いる位置は考えもしないような発展である。まだまだ終わりではない。やらなければならないことがある。

今まさに皆さんは、何かクリエイティブな何かを作り出そうとしているところだろう。ぜひチャレンジしていただきたいと思うし、新しいこれまでにないモデルを作っていただきたい。そのあかつきには、私の方がみなさんから学びたいと思う。

以上