

特集 診断士とまちづくり

「討論会」 中小企業診断士が まちづくりにタッチするとき

中小企業診断協会 東京支部「まちづくり研究会」
司会進行：平松 徹

平松：わがまちづくり研究会でよいまちとはどのようなまちかと考えてみましたが、「住みよいまち」「また来なくなるまち」「賑わいのあるまち」という結論でした。

しかし実際にはまちづくりは多様です。そこで、それぞれのまちでどのような「まちづくり」が行われているのかというテーマでこの討論会を進めていきたいと思います。

商店街支援からまちづくりへ

三橋：診断士として商店街診断等を中心に携わってきましたが、空き店舗やシャッター通りが増加して、商店街だけをみては対応が難しくなりました。地方都市の中心市街地の通行量はピーク時から激減して、買い物の拠点が商店街から郊外の大規模ショッピングセンターへと移っていきました。

標準化、効率化という流通近代化のよさもありますが、それだけでよいのだろうか。一番の問題は、コミュニティが破壊されたことにあります。変化の激しい現代では、商店街に限定することなく地域全体を視野に入れたまちづくりに置き換える必要があります。

平松：地域全体を視野に入れた大きな視点でのまちづくりをしている具体的な事例はありますか。

三橋：横浜元町をあげたいと思います。昭和30年代に一度、衰退した商店街ですが、貸し渋る銀

行に対し預金口座を一括集中するなどの働きかけを行い資金調達に成功しました。

元町オリジナル商品などの協働事業、環境事業、販促事業等に取り組むことにより、再生・活性化に成功した事例です。現在の賑わいの裏には、当事者自らの努力があったことに着目すべきものと考えています。



NPO 法人まちづくり協会理事長の三橋重昭会員

産学官連携とまちづくり

平松：大学がまちづくりの一端を担う事例などいかがでしょうか。

田中：地域コミュニティ活性化の事例として、「国立富士見台人間環境キーステーション」をあげたいと思います。一橋大学と地元の商店街と国立市商業課が連携して下駄履き住宅の商店街の空き店舗対策を行ったものです。まちづくりにおける産学官連携のはしりの事例といえます。発端として、大学の先生、行政職員、商店

街の人間が参加し、商店街の衰退を何とかしようということで、研究会を行っていました。これが具体化し、大学を動かし、商店街の運営への学生参加を単なるゼミ活動にとどめず単位取得の対象となる正式な講座として認定されました。商店街支援ではあるが、もともと、その地域の活性化を目指した活動です。商店街は街の中の重要な構成要素であり、商店街活性化を含めた賑わい、ぬくもりのあるまちをつくるのが地域の発展につながっていくものと考えます。



まちづくりに造詣の深い田中尚武会員

都市計画事業とまちづくり

平松：他に気になる街の事例はありませんか。

鹿倉：まちづくりなのか、まちこわしなのか、という議論がある下北沢があります。道路を新設する必要性と、小田急線の連続立体事業で線路が地下化することによりできる跡地をどうするか、という課題に対して、世田谷区行政には、道路ネットワークが不十分であるという基本的な考え方があり、最終的に下北沢のまちを縦断する巨大な道路を通すという地区計画が決定されました。この地区計画が決定される前に、地元住民や多くの知識人が世田谷区に対して地区計画の見直しの働きかけを幾度も行っていました。受け入れられませんでした。

本日の討論会に備え、昨日、当研究会の平成20年1月例会の講師をお願いした下北沢フォーラム世話人である高橋ユリカさんに、その後の状況を照会してみました。高橋さんによれば、地元の地区計画に対する動きは沈静化しつつあ

ると同時に、世田谷区も計画決定後の事業の具体的・積極的なプランを出していない、とのことでした。地区計画に対して地元地主の相当数が反対しているのが、世田谷区も実施に移しづらい状況にあるようです。

なぜ、世田谷区は無理をして地区計画決定を行ったのか。個人的な推測ですが、行政は施策の一貫性を重要視します。首長が変わっても、よほどのことがない限り、従前の施策は継続されます。地元の反対や知識人の陳情等は、「よほどのこと」に該当しなかったということでしょう。もう1つの理由は、世田谷区の上部指導機関としての東京都の方針への配慮もあったのではないのでしょうか。下北沢周辺のみ問題ではなく、世田谷区全体の道路交通の整備計画がある以上、下北沢の計画を変更することは、区の全体計画に影響を与えてしまいます。また、連続立体事業の地下化と高架化については訴訟が提起されており、地元と世田谷区の間で感情的なしこりがあったとも推測されます。ただし、以上のことは民からの情報による推測であって、官、すなわち世田谷区からの情報は得ていないことを付言しておきます。いずれにしても、下北沢の現在の特色のある雰囲気や歩き回って楽しいまちという観点と行政の観点がかみ合わないまま、地区計画が決定されてしまった感があることは否めないのではないのでしょうか。今後、下北沢の界限性を守ろうという方向とは全く異なる行政の視点に沿った開発の方向で、土地利用が進められていくことが予想されます。

地区計画の決定により、当該地区の土地利用の形態は制約を受けますが、計画に沿った事業はメリットを受ける。土地がまとまると高さ制限の緩和等で大きな建物が建てられるメリットがあります。再開発事業は公共施設の整備が優先され、地主の賛意が得られれば事業は大きく進みます。しかし、ここへきて道路財源の一般財源化が閣議決定されたため、道路事業への資金手当が窮屈になることも予想されます。となると、そう簡単に再開発事業を進捗させられな

いのではないかという見方もできます。

診断士としてこの流れにどう関与できるかですが、世田谷区、地権者、住民、下北沢の活動家たちを束ねていく必要があります、これらのさまざまな関係者の利害や意見のコーディネーションが求められます。この調整役として、私は中小企業診断士が、うってつけではないかと考えています。



三橋：下北沢の道路事業は63年前に都市計画決定されたものが、事情が変化した現在も変更されず生きていて、愛されているまちを蹴散らかしているという側面があります。

関連事例として新潟県の村上市があげられます。同市は城下町ですが、昭和37年に7メートル道路を16メートルに拡幅することを決定しました。しかし、道幅が16メートルとなった地区はまちが寂れてしまいました。その道路拡幅事業が小町という地区に及ぼうとしたときに、同地区の吉川真嗣氏が、交通としての必要性がなく、他方、古い町屋を破壊していく道路拡幅は不要であるとして、立ちあがりました。

今まで、道路を中心とした都市計画の進捗により繁栄した商店街はほとんどないといっているでしょう。下北沢のように数十年前につくられた官の過去の計画に対して、民がそのような計画は必要ないという意見を述べていく必要があります。市民参加のまちづくりとして、車・道路主体のまちづくりから、人間主体のまちづくりに変えていかなければならない時期に来ているのではないのでしょうか。海外では、この流れが主流ですが、日本ではまだまだであるのは

残念なことです。

まちづくりにおける官と民との連携

平松：まちづくりについて、下北沢では、官の果たす役割について疑問が呈されましたが、官を評価できる事例はありませんか。

諏訪：当会の昨年の研修旅行で訪れた南信州の飯田市があります。飯田のキーワードは「自由民権運動」だと考えています。

私たちは飯田市中心部から車で30分程度離れた、熊やマムシの出る山間の集落で、地元のおばさんの指導を受けながら、グリーン・ツーリズムの実体験として五平餅づくりをしました。そこには立派な研修センターがあり、外来者と地元の人たちの触れ合いの場となっています。その地元のおばさんたちとの世間話から、「行政から何かをしてもらおうとは思っていない」との声が聞かれました。自分たちでナントカしようという活気とパワーに溢れていました。

グリーン・ツーリズムでは、観光カリスマである井上弘司氏の講演を拝聴しました。飯田市役所は、極めて開かれた行政のあり方を実践していることをお聞きしました。役人というと役所のなかに閉じこもって仕事をしているというイメージですが、飯田では市役所の機能が分散化して、各現場を仕事場として市民と一体で活動しているとのことでした。

また、飯田市でも中心市街地の衰退がみられますが、市街地再開発の取組みにおいては官民連携で成果をあげています。まちなか居住の推進のため、分譲マンション・プロジェクトを含む再開発事業に、行政（官）が関与し見事に成功しました。この結果には全国が注目しました。ここでは、飯田市役所の象原和代氏が大きなリーダーシップを発揮しています。

井上氏のグリーン・ツーリズム、象原氏の市街地開発事業も、背景には、独立独歩の自由民権運動の精神があると考えられます。その精神的バックボーンがあって地元の官民連携が行わ

れています。

平松：自由民権を基盤にして官民連携というのがとてもおもしろいですね。そしてやはりまちづくりには人が欠かせません。市原さん、観光カリスマについてお話していただけますか。

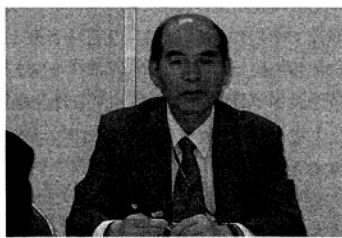
市原：小泉首相時代に、まちを活性化することを目的に、島田晴男慶応大学教授が選考委員長となって全国の実例のなかから100名限定で選定した制度です。昨年12月に赤福の浜田会長が辞退したため、現時点では99名となっています。どの方も、実績のある、まさに地域に人ありという、実例となっています。

平松：まちづくりに役立った実例はありますか。

市原：有名な滋賀県長浜市の「黒壁」は笹原司朗氏がなければ、あのまちおこしはできなかったでしょうし、富山県富山市（越中おわら風の盆）における福島順二氏の存在も同様と思われます。

それぞれの地域には、貢献した人が必ずいます。まちをよくしていこうとするときに、すべてを一齐にやろうとしても無理であり、また、さまざまな利害関係もあるので、まわりから“うつけもの”と呼ばれながらも、それを持続して取り組み、風向きを変えていける人が必要です。

ところが、実際には、そのような人材がなかなかいません。今、まちづくりで一番困っているのは、中心となって取り組む人がいない、出現しないということだと思われれます。



山梨県立大学教授の市原実会員

安全・安心なまちづくり

平松：安全・安心のまちづくりということで歌舞伎町の事例を紹介していただけますか。

三橋：歌舞伎町では、治安の悪化が進んでいったが、商店街として手のつけようがありませんでした。平成13年9月に雑居ビルの火事で44人の死亡者が出たことが契機となり、行政と商店街が立ち上がりました。都職員であった中山弘子氏が区長となり、誰でも安心して楽しめるまちにすることを目指しました。

治安対策は総合行政でやるしかなく、歌舞伎町には、警察、消防ともに相当な人数が配置されています。さらに、行政と商店街が一体となって治安対策に取り組み、健全な娯楽を提供するという歌舞伎町創設のコンセプトを取り戻すことを目指しています。その取組みの先頭に立ったのが、商店街振興組合の事務局長を務める城克氏です。

平松：治安回復は実感としてどうなのでしょう。

三橋：よくわかりませんが、見た目で見えるのは、城氏もこの研究会での講演でいわれていたように、暴力団関係店の退去により、空き店舗が発生し看板が増えたということです。他方、完全な取り締まりの対象とはならない、(風俗店) 無料案内所が増えているようです。

社会企業家によるまちづくり

平松：官の役割に、清潔なまちづくりということがありますが、横浜の寿町での民が取り組んでいる事例についてはどうでしょうか。

河島：横浜寿町は日本の三大寄せ場（ドヤ街）の1つです。立地は、横浜市中区の関内・関外地区で石川町駅が最寄駅です。近辺には中華街もあり、ドヤ街が立地するような場所とは思えません。このまちを先日みてきましたが、よいまちの属性として挙げられている「住みたいまち」「また来たいまち」とは正反対の「住みた

くないまち」「二度と来たくないまち」といえると思います。

住民は約6,000人、その50%以上が60歳以上で80%が生活保護者というまちです。まちに行く人と車いすの人たちをよくみかけます。まさに、高齢者社会の縮図のまちといえます。

このまちでNPO さなぎ達と㈱ファニービーが、取り組みを行っています。NPO さなぎ達は医と衣食住の問題に取り組み、㈱ファニービーは、簡易宿泊所を安宿として活用するYOKOHAMA HOSTEL VILLAGE のプロジェクトに取り組んでいます。

当会の昨年11月の講演で寿町に関与している岡部友彦氏が、現在の寿町をスクラップ・アンド・ビルドをするのではなく、まちの機能として新しいレイヤーを被せるという考え方を述べられましたので、その意味からは、長期的なまちづくりと考えていました。しかし、彼らの活動のなかには、コミュニティ、チャレンジ、クリエイティブ、という要素が見出され、まさに、現時点での“まちづくり”そのものと考えます。

ロンドンにはプロムリー・バイ・ポー地区というスラム街が再生した事例があり、ソーシャル・アントレプレナー（社会企業家）の活動として著名です。寿町の事例は、ソーシャル・アントレプレナーによるまちづくりということで注目していきたいと思います。

診断士の視点でのまちづくり

平松：これまでの視点以外のご意見はありませんか。

河合：これまでの話のなかで欠けていたのが、今年のみちづくり研究会の視察・研究課題の1つともなっている環境問題というキーワードだと思っています。

エコをまちづくりに取り込むことで、市民の参画・共感が得られ、また行政の資金面での後押しも得られます。

環境対応の4Rである Reduce, Reuse, Recy-

cle, Refuse に即した取り組みは全国各地で始まっています。

地域ぐるみのまちづくりの取り組み事例としては、東京都内では品川区全域でのノーレジ袋運動や空き缶回収で店が特典を付与する早稲田商店会のエコステーションなどがあります。京都では事業者・商店・交通機関・電力会社などが連携して、家庭のCO₂排出削減のエコポイント化や「レイル&ショッピング」キャンペーンなどの計画が進行中です。

このような環境問題への取り組みを持続可能性のあるものとしていくためには、エコロジーとエコノミーを両立させた仕組みづくりが重要であり、これは診断士がまちづくりにおいて果たすべき大きな役割の1つだと思います。



馬場：酒田大火の失敗事例があります。行政は、これを奇禍として22メートル道路をつくり、両サイドにアーケードを建造し、行政としては、移転費用負担もなく大成功と自認しましたが大失敗となってしまいました。商店街の繁栄要素である界隈性が失われたためです。

理屈でまちづくりをしようとする行政と、現場の立場の民との対立は今後も続くと思われま。これまでの話を聞いていて、われわれ診断士として、どうしたらよいかについての仮説を提案できればと思います。

吉川：自分が住みたいまちは、徒歩で各種の用が足せる、ふれあいのあるコンパクト・シティです。現在、一市民として西東京市のまちづくり関係の委員会に参加していますが、診断士はこのような場に、構えることなく、実際に参加す

るべきでしょう。市民として関与することでまちがよくなることに貢献できます。また来たいまちということでは、まちとして自慢できるものなどの独自性を確立することが重要であると考えています。



鈴木：まちづくりのリーダーには「余裕」という共通性があります。具体的には、金や時間に余裕がある、また、そのまち以外のまちで生活した経験を有しているという共通性もあります。村上市の吉川真嗣氏、佐原市の小森幸一氏、会津若松市の洪川恵男氏には、これらの共通性がすべてみられます。

遠藤：これまで、官がすべての公益を担う主体でした。しかし、財政制約の深刻化などもあり、官だけでは公益を担いきれなくなっています。その部分を担うのが民です。

官と民では得意分野が異なります。民間は収益をもとに事業を成立させる主体であり、さまざまな事業ノウハウを持っています。一方で、長期的なビジョンの形成や住民の合意形成といった分野は、民より官のほうが得意といえます。

今後の高齢社会、低成長社会では、資金や人材といった経営資源の有効かつ効率的な活用が求められます。そのため、官と民が連携する「公民連携」という手法や発想が、まちづくり分野でも求められてくると思います。

まちづくり研究会で学んだ公民連携の事例として、NPO法人「高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会」があげられます。コミュニティレストランやデイサービス、コミュニティスペースの運営が行われ、民が事業ノウハウを

発揮する一方で、官は補助金申請の情報やノウハウ提供といった支援を行っています。この事業は、そのまちの住民自身の問題意識から発展している素晴らしいコミュニティビジネスであるとともに、公民連携の事例でもあります。

私たち、中小企業診断士は、幅広い知識や発想、切り口に強みを持つ「ゼネラルな専門家」です。私論として、まず、1) 官と民の間に立つ翻訳者、媒介者になること、また、2) まちの歴史やまちに関わる人たちの思いを抽出して、まとめていくこと、さらに、3) 新たな発想に基づく持続的な事業の仕組みを構築することが求められると考えています。

診断士ならではの視点やノウハウに、公民連携というスパイスを加えることで、まちづくりがより効果的に進んでいくのではないかと考えています。

平松：まちづくりは本当に多様であるということですね。また、まちづくりを担う主体も、大学、NPO、役所、そしてもちろん商店街と多様であることもわかりました。皆さん長時間ありがとうございました。

討論会発言者の紹介（発言順）

三橋重昭	東京支部	中央支会	1972年登録
田中尚武	東京支部	城南支会	1998年登録
鹿倉勝巳	東京支部	城西支会	1974年登録
諏訪弘安	東京支部	城南支会	2004年登録
市原 実	東京支部	中央支会	1987年登録
河島 孝	東京支部	城南支会	2006年登録
河合陽子	東京支部	中央支会	2005年登録
馬場 聡	東京支部	城東支会	1978年登録
吉川秀則	東京支部	城西支会	1988年登録
鈴木隆男	東京支部	城東支会	2002年登録
遠藤 健	東京支部	中央支会	2005年登録
平松 徹	東京支部	城西支会	1983年登録