

都心部における民間まちづくり組織の実態と可能性に関する研究

ーパートナーシップ構築を目指して活動する「横浜まちづくり倶楽部」を対象にー

A study on Actual Condition and Possibility of Private Organization for Area Planning in a City Center : Case Study of “Yokohama Machidukuri Club”, the Organization Acts for Making Partnership

藤原啓祐*・高見沢実**

Keisuke FUJIWARA*・Minoru TAKAMIZAWA**

The purpose of this paper is to clarify an actual condition and to examine a possibility of private organization for area planning in a city center through a case study of “Yokohama Machidukuri Club”. We focused about basic philosophy of the organization and analyzed an actual condition from outline, action and process in terms of “organization” and “place”. The following thing was shown as a result. 1) An organization which has a “place” can establish a partnership between various people and sectors after strengthening a relationship. 2) For the organization, continual small activities are important to be known the presence and to cooperate with other organizations.

Keywords: Organization for Area Planning, Collaboration, Partnership, Networking, City Center
まちづくり組織、協働、パートナーシップ、ネットワーク化、都心部

1. はじめに

1-1 研究の背景と目的

開発中心の成長型から持続的発展を目的とする成熟型の都市づくりに移行した我が国では、現在様々な地区で幅広いエリアマネジメント活動⁽¹⁾が進められている。特に大都市都心部では大規模再開発において開発から管理までを一貫して取り組む事例が多く、これらを中心にエリアマネジメントの組織と活動内容の実態、組織の展開過程と形態・特徴などがこれまでに研究されてきた¹⁾。一方で大都市都心部の既成市街地⁽²⁾にも様々な活動が見られる。その中でも、核となる大企業等がない旧居留地地区(神戸)や船場地区(大阪)、銀座地区(東京)などでは地区独自の試みがなされ³⁾、また関内地区(横浜)や渋谷地区(東京)など独自のエリアマネジメント活動を目指す地区も増えてきている。

ところで、このように独自の試みを行う中心的な組織の組織形態に着目してみると、主体同士が相互に交流し連携や情報交換を行う「場」を設定しているものが多い。佐藤ら²⁾の定義によればそのように開かれた「場」は「フォーラム」や「プラットフォーム」⁽⁴⁾に該当しており、これらの組織は主体間連携を築き協働のまちづくりを進める上でも重要な役割を果たす可能性がある。

以上のようにエリアマネジメントの実態や組織の形態などに関する多くの研究が見られるが、その中でも横浜市都心部については全体の都市政策手法である創造都市に着目したもの³⁾が多く、具体的に組織の実態を報告したものがあまり見当たらない。事例の一つとして「横浜まちづくり倶楽部(以下、当組織)」を取り上げた調査もある¹⁾⁴⁾が、それらは組織と活動の紹介に留まり、報告されてから一定の時間が経過している。一方で、当組織には他に見られない特徴も見出され、設立から8年という実績もあることから有益な知見を抽出できる可能性もある。

そこで本研究では当組織の詳細な実態分析を行い、横浜市都心部における組織の一報告を行うこと、さらにその取り組みから民間まちづくり組織の運営や仕組み等における利点と課題を抽出することを目的とする。

1-2 研究の視点と方法

当組織は横浜市の旧都心部である関内・関外地区を活性化対象としているが、一般に中心市街地活性化において計画を実行する役割はTMO⁽⁵⁾等に期待されることが多く、横浜市も例外ではない。そのような中で当組織が設立されたことには何らかの意味が見出せると考えたため、分析に際しては大きく設立以前と以後に分け、前者において組織設立までの経緯と理念及びTMOとの関係に着目した。後者では当組織の理念を踏まえ、その展開プロセスを「組織」及び「場」の視点⁽⁶⁾からそれぞれ分析する事とした。

研究方法としては総会資料や倶楽部通信⁽⁷⁾等の文献から事実を把握し、捉えきれない部分に関して会員数名へのヒアリング⁽⁸⁾を行った。なお具体的な研究内容は次の通りである。組織の基本的概要、理念、設立までの経緯を整理して当組織の特徴を把握する(2章)。「組織」としての主体的活動を整理し、その推移及び組織展開で生じた課題を把握する(3章)。当組織の「場」の参画主体と機能の推移及び外部とのネットワーク状況を分析する(4章)。以上を踏まえて実態の考察と利点・課題の抽出を行う(5章)。

2. 横浜まちづくり倶楽部の概況・理念と設立までの経緯

2-1 当組織の基本的概要

表1に基本的概要を整理した。対象エリアには、大きく中華街・元町・馬車道・伊勢佐木・野毛という歴史と個性が異なる5

表1：当組織の基本的概要

設立	2000年11月1日(発足は2001年2月)
形態	任意団体
対象エリア	野毛、山手地区を含む関内・関外地区=インナーシティ横浜
エリアの特徴	5つの個性と歴史の異なる地区が存在する(内部環境) 東京一極集中、MM2.1開発などが影響し衰退(外部環境)
組織構成	・年1回の総会、月1回の総合打ち合わせの他に幾つかの部会があり、会員は好きな部会に自由に参加できる。 ・Eメールで倶楽部通信を配信するなど情報交換を素早く行う。 ・正式な事務局は有せず事務局員はほぼボランティア。
会員構成	地元事業者、専門家、一般と多様だが、都市・建築を中心に様々な専門家がコアメンバーとなっていて、専門性が非常に高い。
財源	主な財源は入会金及び年会費となっている。

* 非会員 独立行政法人都市再生機構 (Urban Renaissance Agency)

** 正会員 横浜国立大学大学院工学研究院教授 (Yokohama National Univ.)

つの地区が存在する。会員構成は多様、趣旨に賛同し会費を払えば誰でも入会でき、年1回の総会、月1回の総合打ち合わせ、各部会に自由に参加できる。また、そこでの議論内容は「倶楽部通信」としてEメールで配信され、参加せずとも素早く情報を受け取れる。事務局に関しては一時的には事務局長がいたが、現在は副会長の経営する会社職員がほぼボランティアで担当している。

2-2 当組織設立の理念

次に当組織の理念と活動目標をホームページから把握した(表2)。また、活動目標を可視化すると図1のようになる。

表2：当組織の理念及び活動目標

<p>当組織の理念、考え方 『横濱まちづくり倶楽部は、IT技術を使いながら会員相互あるいは横浜に関わる様々な地元組織・企業・市民団体・行政相互の「パートナーシップ」を築くものです。ここから新しい「ホスピタリティ」が生まれ、インナーシティ横濱(=旧都心部)の活性化に結びつくと考えます。まちづくりの主役は人と捉え、横濱に一番欠けている「ホスピタリティ」をどのようにしたら作れるのか、はじめに倶楽部のメンバーで実践していきます。』</p>
<p>当組織の活動目標 1) ヒューマン・ネットワークをつくる 横濱の再生は横濱人相互あるいは新たに参加する人々との心と心の繋がりにより実現されるとし、そのための「場」を創り出すことで活動や組織を結び、新たな情報ルートをつくり、新しい発想を生み出すことに繋げる。 2) 横濱をプロモーションする 会員同士の情報交換や交流を進めるとともに、横濱の資源を活用して新しい活動を生み出すため幾つかの分科会を設ける。分科会での議論をまちづくりの企画とし、出資者や参加者を募りながら事業化されるものとする。 3) 「横濱まちづくり会社」を設立する 議論や検討から出た「まちづくりへの提案」のうち既存組織では実現できない事業提案は、新しい事業体や会社を設立して事業化する必要がある。こうした新規営利事業を選定かつサポートし「まちづくり」として事業化するために、同時に当組織の運営を実務面でサポートしていくために、ファンドマネジメントを行う「横濱まちづくり会社」という組織を設立する。</p>

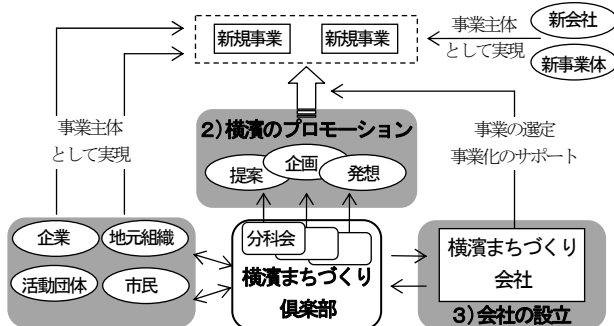


図1：当組織の活動目標

これより設立時の理念として、多様な人材が交流しネットワークを構築できる「場」を創り出すこと(理念1)、そして交流を通して議論されたアイデアや発想の種を事業化して旧都心部の活性化につなげていくこと(理念2)、の2点にまとめられる。

2-3 当組織設立までの経緯

図2に、当組織設立までの経緯について整理した。

ヨコハマ都市デザインフォーラム^①開催以前は、行政側の協議会や審議会に専門家と地元商店主が集められて具体的課題を議論し、特定人物間に面識がある程度だった(①)。その後2回のデザインフォーラムを経て組織設立に向かう事となるが、特に第2回ではフォーラム内の地域会議で地元商店主・専門家・企業・行政など多様な人々が枠組みを超えて対象エリアのこれからを自由に議論し、危機意識と今後の方向性を共有した(②、③)。それをきっかけに民側で地域会議を継続する「場」である「関内デ

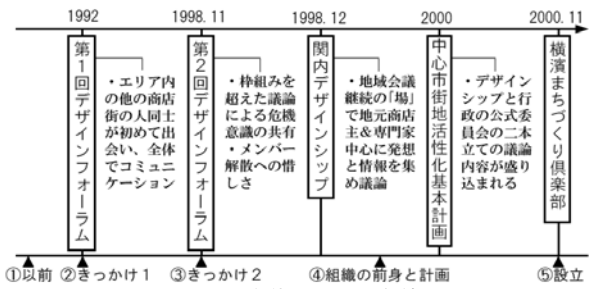


図2：当組織設立までの経緯

ザインシッパ」が設けられ、その「場」に行政も個人的に参加した。そして「場」と公式の委員会での議論内容が中心市街地活性化基本計画に盛り込まれた(④)。

計画には対象エリアのマネジメント組織、市民ボランティアや企業等とのネットワーク、個別組織では不可能な事業の柔軟な展開などの必要性が示され、計画を実行する組織として商工会議所内に横浜TMOが設置された。一方で、民側でも様々な議論を経て活性化への機運が高まり、TMOとも連携・協力しながら活性化を進める事を視野に当組織が設立される事となった(⑤)。ただし自らは収益事業を行わず、リスクを負う様な事業は後に設立予定のまちづくり会社や既存企業、行政等に委ねる事としていた。

2-4 当組織の特徴

以上を踏まえ、当組織の特徴をまとめると次のようになる。

まず組織形態だが、柔軟でフラットな会員制組織であり、多主体が相互交流できる「場」を持つ任意団体となっている。

また当初の活動目標の特徴は、「場」で生まれる様々な発想や企画を事業化するためにファンドマネジメント会社の設立を見据えていた点にある。柔軟で自由度の高い「倶楽部」とそれを実務面でサポートする「会社」の連携により、対象エリアの活性化を担う母体組織の一つとなることを目指していたと判断できる。

さらに組織設立の要因においては、開発の危機や制度による設置などの外部要因ではなく、当組織のコアメンバーが活性化への意思を持ち自ら立ち上がって組織化している点に特徴がある。

3. 「組織」としての横濱まちづくり倶楽部

3-1 当組織の活動内容とこれまでの活動履歴

ここではまず、当組織が設立後に進めてきた活動内容を整理した。主に総会や分科会など組織構成ごとの活動について、総会資料や倶楽部通信、ホームページをもとに把握している(表3)。

当組織は活動目標のうち1)ネットワーク構築と2)横濱のプロモーションの2つを視野に入れた活動をしており、1)に該当するものとして月1回の総合打ち合わせ、交流部会、中心市街地活性化研究会が、2)に該当するものとしてハマラチャ部会、ヨコハマスタイル部会、タウンスクール部会、まちづくり企画部会、アートイベント部会、マイベストナウ部会がある。またその他の活動としてHP・広報部会と倶楽部通信の配信がある。3)会社の設立に関しては、ファンドマネジメントを行う特定の会社を設立する動きは見られず、活動も無いと言える。

次に、活動内容ごとにその推移を整理した。主に2)横濱のプロモーションを目標とする活動が各部会を通じて実施され、書籍など成果物の発行、「濱通養成講座」や「街頭芸術」といった市

表3：当組織の主な取り組みとこれまでの活動履歴

活動名称	内容	目標	2001	→	2008	成果の主な内容	他組織の協力
総合 打ち合わせ	情報交換や部会に関する議論、またはその他まちづくりに関する報告を行う。会員が枠組みを超えて自由に意見を言い合える「場」としての機能を果たしている。	1 ネットワーク構築	○	→	→		
交流部会	会員の親睦と理解を深め、さらに横浜を知ってもらうために懇談や意見交換を行う会を開いている。	1 ネットワーク構築	○	→	○		
中心市街地 活性化研究会	全国各地で中心市街地活性化を担っている市民組織のあり方、活動などの実態を明らかにし、それを今後の横浜での中心市街地再生を促進する一助とする事を目的として行われた研究会。	1 ネットワーク構築	○	→	○	市民フォーラム開催 (2003年、2004年)	TMO(事務局)
ハマラチャ 部会	ヨコハマを紹介するために飲食+αのお店としての「ハマラチャ」という店舗の立ち上げを検討した。	2 横浜のプロモーション	○	→	×		
ヨコハマ スタイル部会	横浜の新たな都市像を創造すべく、19世紀末に世界各都市で起こったデザインムーブメントに習って独自のデザイン「ヨコハマスタイル」の提案を試みている。	2 横浜のプロモーション	○	→	○	書籍などの発行 店舗の開店 車のデザイン	
タウン スクール部会	横浜の歴史的背景を踏まえて地域の魅力を再発見してもらい、区内を人と人との新たな交流の場、また新しい形の学習の場とすることを目的に「横浜通義成講座」をスタート。	2 横浜のプロモーション	○	→	○	全36回の通義成講座 の開催と書籍化 (2001年～2006年)	TMO(事務局)
まちづくり 企画部会	通りの活性化プロジェクトなどを検討し、具体的に事業となる企画を検討していた。	2 横浜のプロモーション	○	→	×		
アート イベント部会	横浜の歴史的な街並みを現代アートというソフトでつなぎ、双方に新たな価値と拡がりをもたらすことを目指して、老舗商店街をアートで飾るイベント「街頭芸術横浜」を企画し、実施。	2 横浜のプロモーション	○	→	○	街頭芸術の開催 (2001年、2002年)	TMO(事務局) 地元商店街
マイベスト ナウ部会	会員お薦めの様々な店で会員有志が食事をし、店主等に取材した内容をHPに掲載して横浜の穴場的なお店を紹介している。	その他	○	→	○		大学の学生
HP・広報 部会	マイベストナウや交流部会など倶楽部における他の活動の紹介や報告を随時更新してきた。	その他	○	→	→		他会社 (HP作成)
倶楽部通信	Eメールにて会員に配信される通信で、部会の進展状況や総合打ち合わせにおける議論内容などの情報が書かれている。	その他	○	→	→		大学の学生

民講座やイベントの開催などこれまでに幾つかの実績を残している。また1)ネットワーク構築を目標とした活動についても一定の実績があり、例えば中心市街地活性化研究会では市民フォーラムを2度開催して外部組織との交流を深めた。なお以上のような様々な活動の実施に際しては、横浜TMOが事務局を担当したり大学生が活動をサポートしたりと、他の組織や主体との連携・協力関係のもとで進められているものが多い。

一方で、表3に見るように徐々に休止する部会が増え始めて活動は減少する方向にある。また、これらの活動は理念のもと個人のコアメンバーがほぼボランティアで実現しており、メンバーの企画実現力を示しているとは言えるが、本格的に事業化して収益を上げられる様な活動にはなっていない。ハマラチャ部会など、部会が廃止され当組織での事業化検討を断念した例も見られる。

3-2 「組織」を展開・運営する上で生じた課題

倶楽部通信で実施された会員アンケート⁽¹⁰⁾とヒアリングより、活動の減少には幾つかの課題が影響している事が分かった。そこでこれらを基に「組織」に生じた課題を整理した(図3)。

コアメンバーの一人であるS氏へのヒアリングによれば、図3のような課題と活動減少に際して、メンバー間で大きくNPO化と事業の2つの議論がなされた。前者は、NPO化する事で正式な事務局体制を整え、活動の幅を拡げ継続的に活動をサポートで

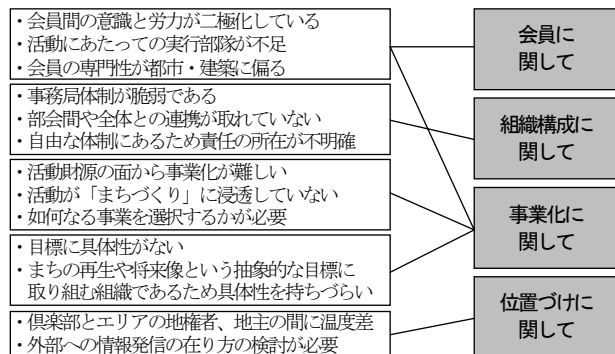


図3：「組織」を展開・運営する上で生じた課題

きる可能性があった。しかし法的な制約によって組織の柔軟性を失うとともにボランティアではなくなり、当組織の理念と異なるとして結果的に議論は進まなかった。後者は、一度収益性のある思い切った事業を実施しようと議論されたが、リスク等から適切な事業の選択は難しく、自由に参加する中で「だれ」が責任を持って事業を担うかが不明確だった事から実現に至らなかった。

4. 「場」としての横浜まちづくり倶楽部

4-1 当組織の「場」への参画主体と機能の推移

総会・総合打ち合わせ・各分科会を当組織の「場」と定めると、当組織の「場」が持つ機能として1)ネットワーク、2)情報交換、3)新規事業企画の発掘、4)活動の運営会議、5)連合協議会、6)間接的課題解決の6つが挙げられると言える⁽¹¹⁾。これを踏まえ、「場」への参画主体とその機能の推移について始動期・展開期・現在の3つの時期⁽¹²⁾に分けて分析した(表4)。

参画主体は、始動期から現在にかけて地元商店主の参加が減少した。一方で市民・他の活動団体については参加が増え、例えば野毛地区やエリア内の別地区で活動する人物などの新規加入が見られる。このような人物は、ネットワーク構築と情報交換にメリットを感じて「場」に参加しているものと思われる。機能については、主体的活動が減ってそれに関連する「企画発掘、運営会議」の機能がなくなり、市民・他の活動団体の参加が増えたことで「ネットワーク」の機能がさらに高まっている。

表4：「場」の参画主体と機能の推移

		始動期	展開期	現在
参 画 主 体	行政	△	△	△
	専門家	○	○	△
	市民・活動団体	△	○	◎
	地元商店主	○	△	×
機 能	1) ネットワーク	○	○	◎
	2) 情報交換	○	○	○
	3) 企画発掘	○	△	×
	4) 運営会議	○	△	×
	5) 連合協議会	△	×	×
	6) 間接的解決	×	△	○

機能果たす、参加多い：◎ ○ △ ×：機能果たさず、参加少ない

4-2 当組織が関連する事業の拡がり

表4には専門家の「場」への参加減少も見られるが、これは外部における事業の増加が影響している。そこで、当組織の会員が関わっているなどの間接的な事業の拡がりを把握した。

外部で実行された事業として、例えば「行政が主導となって推進されている「黄金町プロジェクト」や政策レベルの取り組みとしての「ナショナルアートパーク構想(NAP)」など⁽¹³⁾がある。その中心人物である会員は「場」で繋がりを構築しており、直接的ではないが当組織を介して間接的に様々なネットワーク群が構築されている。これは見方を変えれば外部の事業の方向性が当組織の掲げたものと概ね一致すると考えられ、当組織の目指すまちづくりが徐々に外に拡がっているとも言える。

5. まとめ

5-1 当組織の実態

本研究では、横浜市旧都心部でパートナーシップ構築を目指して活動を行う民間まちづくり組織の実態として当組織を対象に分析してきたが、その結果として以下のようにまとめられる。

第一に、人々が交流しネットワークを構築できる「場」の創出という理念を掲げて設立された当組織では、その「場」が理念通りに機能して様々な人材がネットワークを構築している。「場」への参画主体の推移は見られたものの、継続的な「場」があることにより主体間連携や情報交換が絶えず可能となっている。

第二に、生まれた企画を事業化し活性化に繋げるという理念から様々な主体的活動を行い一定の実績を残してきたが、収益事業の難しさやボランティア活動の限界などにより活動は縮小し、当組織が地元まちづくり組織として確立されるには至っていない。

第三に、以上から横浜市旧都心部では当組織がエリアマネジメント組織として周知・確立されるには至らず、対象エリアの活性化も目に見えるかたちで進んでいるとはいえない状況にある。

5-2 当組織の今後の方向性

以上のような実態を考慮すると、当組織の今後の方向性としては次の2つが考えられる。

一つはこれからも理念通りに組織展開する方向性である。しかし会員数の減少やボランティアでの活動の限界から、この方向性で進めるためには地元への呼びかけや事務局機能の充実などの動きが再度必要となる。類似した例としての旧居留地地区や船場地区の取組みから学べる点もあり、防災活動や施設管理運営などのより明確な活動を行う、コンペを開催するなど広報手法を工夫して多様な組織の新規参加を促す、といった方法がある。他にも、TMOは廃止されたが大学や行政と再度連携し、学生や行政職員の協力を得ながら活動を継続的に実施する方法も考えられる。

もう一つは、事業化と会社設立が難しいという経験から理念そのものを問いただして新たに組織の位置づけを確立する方向性である。組織のあり方の一つとして、「場」を継続的に維持しながら対象エリア全体を見据えて多様な人材の意欲と可能性を常に受け入れ、各会員の外部での活動を「組織」の実績としてストックしていく。同時に、当組織の「場」を地元商店街の理事や専門家、エリア内で活動する市民等の主体的人材が一度に集まる

「場」と定め、「プラットフォーム」の機能を高めながら相互に議論し意見調整を進める組織として確立する方向性がある。

5-3 事例から抽出できる利点と課題の一般化

事例の考察を通して抽出できる利点と課題は次の通りである。

まず利点だが、組織設立の際に多様な主体が自由に出入りできる「場」をデザインする事で、各主体がネットワークを構築し相互にパートナーシップを組める土台を整えることができる。それは多様な主体が参画し連携する協働のまちづくりを促進する可能性を示しており、三鷹市などにも同様の試みが見られる⁽¹⁴⁾。

一方で課題としては「組織」の展開・運営面において財源維持と人材の確保が難しく、「場」を持つ組織が上手く機能してエリアの活性化を担うためには、その存在意義の周知・認識、または連携・役割分担できる他組織の存在、が必要となる。

前者は八尾市(大阪)の様に行政がその存在意義を承認する例があるが、後者は銀座地区のように多くの組織が役割分担する例があるが、まず組織が積極的に他主体や他組織に働きかけて小さな活動を積み重ねていく事が重要であり、その結果として存在が認識され、他組織との連携体制も整っていくものと考えられる。存在意義が認識されかつ参加のメリットが明確になれば地元商店主や市民などの新規加入が見込まれ、参加が増えれば「組織」が機能して「場」を介した協働のまちづくりの促進に繋がる可能性がある。したがって、浮き沈みがあれどもこのような「場」を持つ組織が継続的に存在していく事自体が実は非常に重要であると考えられる。

【補注】

- (1) 参考文献1)における概念と同じく、エリアの維持管理運営や文化活動、広報活動を含めた幅広いまちづくり活動の事を呼ぶこととする。
- (2) 参考文献1)の「成熟市街地」の定義に基づき、すでに都市基盤が整っており主に個別の開発によって順次更新される市街地の事を指す事とする。
- (3) 旧居留地地区では「旧居留地連絡協議会」という組織を中心に「親睦活動や地域防災・環境イベントなどが、船場地区では「せんぼGENKIの会」が設立されて情報交換やイベントなどのソフト活動が、銀座地区では「銀座街づくり会議」が情報交換や連絡を取り合う「場」として機能しながら他組織と連携してハード面・ソフト面におけるエリアマネジメント活動がそれぞれ行われている。
- (4) 佐藤氏によれば「フォーラム」は参加者が対等に議論して発想や論点の共有が重視される継続的な「場」、「プラットフォーム」は公共の計画や運営方針に際して参加者の相互調整・取組などを行い、その原則を構築する調整・決定の「場」と定義されている。
- (5) Town Management Organizationの略で、旧中心市街地活性化法に基づく。
- (6) 主体が活動に組織として取り組むなど、対象を全体として捉える場合を「組織」と表す。また、人々が参加して情報交換や相互コミュニケーションする事ができるその状況の枠組みのことを「場」と表す。
- (7) 2001年7月の着工開始から現在まで中絶することなく、号数は90号を超える。
- (8) 2008年11月から2009年1月まで、組織設立時のコメンタリーである会員を中心として9名(行政担当者、コンサルタント、企業社員、建築家、地元商店主、デザイナー、市民活動家、大学教授)に行った。
- (9) 横浜市のもとで開催された都市デザインに関する国際会議で、海外から講師を招くとともに市民・専門家・行政が統一テーマについて自由に議論し合った。
- (10) 2002年4月、2003年4月、2004年2月にそれぞれ実施された。
- (11) 5)は設立当初は地元商店街の理事が地区ごとに「場」に集まり行政側としては連合協議会を視野に入れていた点、6)は都市・建築分野の専門性の高さから別地区のまちづくりに関する課題の相談を受ける例がある点から判断した。
- (12) 始動期(2001~2003)、展開期(2003~2006)、現在(2006~)とした。
- (13) 黄金町プロジェクトは地元住民と横浜市中心に、かつて違法な売春宿が軒を連ねた横浜市黄金町を文化的な町として再生するものとして企画された。また、NAPは横浜市の創設都市政策における5大目標のうちのひとつである。
- (14) 「住みよい環境をつくる三鷹市民連絡会」という市民組織が存在する。

【主要参考文献】

- 1) 小林重敏編著(2005年)『エリアマネジメント：地区組織による計画と管理運営』学芸出版社
- 2) 佐藤滋・早田幸(2005年)『地域協働の科学まちの連携をマネジメントする』成文堂
- 3) 野田邦明著(2008年)『創設都市・横浜の戦略 クリエイティブシティへの挑戦』学芸出版社
- 4) (財)広域関東圏産業創造センター(2005年)『街づくり組織に関する調査報告書』

注) 本稿は藤原(2009年)「都心部における民間まちづくり組織の実態と可能性に関する研究」平成20年度横浜国立大学大学院修士論文に基づき加筆・修正を行ったものである。