

## インスピレーショントーク :

全国エリアマネジメントネットワーク副会長 保井 美樹 氏

広島修道大学 ひろしま未来協創センター 田坂 逸朗 氏

(保井美樹氏 以下、保井) みなさんこんにちは。法政大学で教員をしておりますけれども今日は全国エリアマネジメントネットワークの副会長という立場で広島に押し掛けさせていただきました。5時までの時間どうぞよろしくお願いたします。

(田坂逸朗氏 以下、田坂) 私は広島修道大学の田坂と申します。広島に押しかけたのが保井先生だとするならば、僕はファシリテーションという業界からエリアマネジメントのみなさんの元へ押しかけました。第2部の方のクロストークを担当しますのでどうか皆さんよろしくお願いたします。

### 『エリアマネジメントの始めどき、始め方』～地域で共益を実現する組織～エリアマネジメント～

(保井美樹氏 以下、保井) それぞれ、セッションの前提となる話を10分ずつするという事になっておりますので、私からお話をさせていただこうと思います。

昨年夏に2度ほど広島に伺っています。エリアマネジメントシンポジウムが一度目、それから二度目は建築学会でした。

ちょうどその頃に、「来年ぐらいに全国エリアマネジメントネットワークのシンポジウムが広島でできたらいいな」という話を始めたところでした。そこから今日に至るまで、本当にできるのかと思うような時もありました。このような盛大なシンポジウムができたのは、まさに今日のシンポジウムのために全国エリアマネジメントネットワークシンポジウム in Hiroshima 実行委員会という会が立ち上げられ、皆様が結束して今日の日の準備をして下さいましたお陰と、そのことだけは言わなくてはいけないなと思っています。

御存知の通り、日本には大きなイベントを目指してインフラを作るという文化が昔からあります。

オリンピックを目指して新幹線ができ、国体を目指して道路ができたと色々あります。ある意味、大きなイベントを経て、その次の日からそのインフラは日常の人たちの生活の場になっていくわけですが、今日このシンポジウムのためにこの実行委員会が出来たということは凄く大きなことだと思っています。

先ほど皆様のご挨拶にありましたように、この広島の街中のことを最も考えている人たちの会、そして行政、それから企業さんも含めて皆さんが名を連ねて一体になって準備をして下さいました。きっと明日からはこの会が広島の都心をもっと元気にするためのプラットフォームになっているのではないかと期待しています。その意味でも、今日このような形でシンポジウムができたことを大変嬉しく思います。

今日は思いの外、沢山人が来てくださっているので「エリアマネジメントって聞いたことがない」という方もいらっしゃるのではないかと思います、「エリアマネジメントとは」というものも入れてみました。

基本的には、先ほど言いましたように、「地域のいろんな方々の絆を基礎に行われる様々なまちづくりの主體的な取り組みであり、そのための組織作り」であります。しかもそれは行政とタッグを組んで官民が連携してやっていく、これが非常に重要なことです。

このネットワークに正会員として入られている方々のほとんどが複数年にわたって色々な事業の実績をお持ちの団体さんです。36 団体あります。それから、学会で研究会をして、マップ（スライド）も実は作っていますが、そこに登録されている団体も 50 を超えました。更に国土交通省、京都大学、和歌山大学で都市再生計画を作っている自治体を対象に行われたアンケートで把握された数で言うと 574 と、かなりの数の団体が日本の中でエリアマネジメント活動をしていると考えられます。

様々な活動していますが、まとめるならば「地域のビジョンやルールを作る」、そして「地域の中で様々な財産、アセットを守り使う」、そして「それを使って様々な事業を考えて実施する」、「そのためのエリアの仲間の絆を深めていく」というような事が大きな活動として挙げられます。

今日のテーマは、「どういう時に始まるのか、そしてどうやってそれが始まっていくのか」ということです。

実は私、エリアマネジメントの研究を始めたのが 20 年程前になりますが、当時、海外の色々なエリアマネジメント団体の調査をしていた時によく言われたのは、「やっぱり危機感だよね」という事です。確かに、1980 年代 90 年代のアメリカの町は本当に治安が悪く都市の暗黒の時代と言われたような時期、財政も危機になっていました。しかし、「日本の街はそんな危機感ないからできないのではないか」、「行政に頼んでおけばよいのではないか」、という指摘がありました。

ところが今、海外の街のエリアマネジメント団体が、今でも危機感だけで動いているかという、むしろ時代は変わり「チャンスをつかむため」にエリアマネジメントを続けている、或は始めているというところが増えていきます。その背景には自動車中心の町から歩行者中心となったまちづくりへのパラダイムシフトが各地で起きており、それに合わせて色々なインフラを更新して、リノベーションが行われる。そして世界中で人が動くようになっていく。そういった移住者、観光客、こういう人たちをお迎えするために、また、チャンスをつかむためにはやはり皆が同じ方向を向いてビジョンを作りそれを実施していく事が必要ではないか、と言う中で始まっているのです。こうなってくると、実は日本も乗り遅れてはいけない、そういう時期に入ってきたのではないのでしょうか。

奇しくも、平成 23 年の国土交通白書の中の「インフラの維持管理費が足りない」と言う記載は、皆さんご存知だと思います。維持管理費が足りない、更新できないという非常に危機感が大きくなった時期がありました。その頃から少しずつ、「いや、単にお金が足りないのではなくてインフラをもっと稼ぐインフラにしていこう」、「まちづくりに活かしていこう」という概念が生まれ、国土交通省の中でも日常的マネジメントだけではなく、もっと中長期的に考えていく管理的マネジメント、そして民間と連携をして経営的マネジメントをしようという流れが少しずつ生まれてきました。

これ（スライド）はニューヨークにある、非常に有名な都心部にある公園、ブライアントパークです。実はエリアマネジメント団体が運営しています。これ（スライド）は昔の廃線を活かした公園で、これも地域と一緒にあって運用しています。

これらの公園が実は民間と一緒に維持管理をし始めたわけですが、管理水準を下げたのかと言うとそうではないのです。英語で言うと「スカイロケット級に維持管理費が上がった」という記事があります。都市公園の平均、行政が直営でやっている管理費はほとんど見えないぐらいだと思います。それに比べてこの民間で管理しているブライアントパーク、そして民間と地域のその地域の団体が一緒になって共同で管理しているハイライン、いずれも非常に大きな維持管理費運営費がかかっているのです。ただ、行政の管理は実はブライアントパークに関してはゼロで、運営権を地域に任せてエリアマネジメント団体が運営をしています。ハイラインに関しては、行政は定額の管理費を出し、

残りは地域で様々な方法で稼いで、素晴らしい公園を今までの都市公園にはなかった公園を作っています。

どうプライベートパークを作っているかと言うと、皆でお金を出し合う、それ以外に企業からの協賛金や給付金、そして場を貸したり、利用してもらったりして使用料や賃料を取っていく、ある意味皆で出し合いそれをレバレッジに、梃にして色々な稼ぎを持ち寄り還元して、先ほどのような質の高い公園を作っているのです。

日本も実は大阪城公園もよく皆さんも新聞で見たりするのではないかと思います。公園道路、スタジアム、スポーツ施設など様々な公共施設インフラが更新時期を迎えています。単に整備だけではなく、運営も一体で考える時代になってきています。

実は、日本の国土面積を考えると私有地は半分ぐらいで、これから更新していかなければならない、経営的マネジメントを考えていかなければならないパブリックのアセットは半分ぐらいあるのです。今まちづくりはどんどん変わってきています。都市計画というある意味、事前に明示した基準に沿って都市を作ってきた時代は終わり、それを地域に合わせて協議調整していくという時代が来ています。それを経て、街を地域と行政が一緒になり運営していく、そしてそのための地域ルールを作る、そして大事なことはその担い手を作っていく、そういう時代になってきています。それがエリアマネジメントだと思います。地域の中にあるアセットをそういう体制の中でどんどん使っていくということなのです。

セッション1で考えていきたいのはここからです。

では、「そういうものをどうやって作っていくのか」ということです。おそらく、「エリアマネジメントを知り、勉強し、そしてビジョンを作る、事業をする、発展させていく実施段階」、という形で進んでいくのではないかと思います。しかしながら実は、「これをまだこういう風にしてやってくんだよ」、「ここからここまでいったらこうやって続けるんだよ」ということを共有されたことはあまりありません。それぞれの地区で試行錯誤を繰り返しながら今発展をしている事を共有したいと思っています。

共有する前に少しだけ海外はどうなのかということをお話してみたいと思います。

先ほどのニューヨークの公園を管理している BID というエリアマネジメント組織があります。その作り方はかなりマニュアル化されています。最初にプランニングが始まった時には、まず地区ニーズ調査をし、その後、幾つかのことをやりながら事業計画ビジョンを作っていきます。

イギリスに関しても、やはり制度ができてから、まずは実現可能性調査をやり、幾つかのプロセスを経てエリマネ組織ができ運営されていくという、かなりやり方が決まっています。

さらに言うと、そういうものを専門とするような専門家が生まれ始めています。専門家たちはいわゆる先ほどの表で見たような都市計画の専門家というよりは、新しいマネジメント時代の専門家なのです。エリアマネジメントの仕組みづくり、組織を作り、人材を育てていく、そしてその組織によって新しい場作りをしていくという、日本で言えば「プレイスメイキング」と言われるようなものです。そしてそれを外に伝えていくエリアプロモーションというようなことです。

今日、セッション1では広島の外域から、それもエリアマネジメント団体の中の方ではなく、そういう団体に長い間寄り添って専門家として一緒に地域を育て、時には一緒に事業を行ってきた方々に来ていただきました。それはある意味、これからエリアマネジメントがどんどん増えてくる中で、「誰が専門家になっていくのか」、「誰がその街のエリアマネジメントをずっと寄り添いながら一緒になって取り組んでいくのか」を考えるために非常に重要ではないかと思ったからです。

エリアマネジメントは、ある意味行政のエージェントとなり、そして地域の中で共益を実現する組織となってその財源のデザインを考え、先ほどのようにプレイスメイキングやエリアプロモーションと一体で行われていくものです。

「こういうものが他の都市ではどう進もうとしているのか」、「広島の中ではどこまで来ていてどんな課題があるのか」、そういうことをセッション1では共有し、議論ができればと思っています。

## 『エリアマネジメントにおけるファシリテーション』～取り組みたくなる本当の課題とは何か～

(田坂逸朗氏 以下、田坂) ここにいらっしゃる皆さんと、どうこの事象に関わっていこうかというところで、もしかしたら「エリアマネジメントが分からないから来た、その単語が何か勉強したいんだ」という方がたくさんいらっしゃった時に、「私もその一人です」と申し上げておきたいと思います。

今、実行委員の皆さんにお伺いしました。来場者数 604 名の方が来ていらっしゃるそうです。600 人越えというのはこのシンポジウムの7回の中では大変なことだそうです。

今までは、エリアマネジメントシンポジウムということで関係者の方々がほぼ7割でしたが、今回は関係者ではない、おそらく「市民」と言われる人たち、それ以外の人達が5割を超えているだろう、と実行委員会のみなさんがおっしゃっています。尚且つ、今までエリアマネジメントネットワークの内部の運営している側の都市を回ってきたのですが、初めてそうではない都市に訪問している時に600人を超える人たちがここに集ったということは、非常に意味ある意義あることではないかと思えます。

私の話は手短にしたいと思っています。「エリアマネジメントにおけるファシリテーション」ということです。こういうところでクロストーク第2部の足がかりとなるようなことを少し紹介したいと思っています。

「ファシリテーション」という言葉を紹介させていただこうと思います。そしてエリアマネジメントがどう私の目には見えたのかと言うことを紹介させていただこうと思っています。

博多まちづくり推進協議会、天神明治通りまちづくり推進協議会、We Love 天神協議会、北九州市中心市街地活性化の事業、色々な所で人々が話し合う場面で私はご一緒させていただきました。マネジメントする当事者、その素地、共同というものを創設していく係だったと思います。これは若手とベテランがどう混ざり合うか、或は、市役所と商店街、事業者など色々な人たちがどうやって混ざり合うかということを話し合い会議をしています。若手、プレイヤーをあぶり出していくような会議です。時々、広く開かれた場を作ります。そうすることで、また新しい人との出会いがあるからです。

町を運営していく人は固定的な人ではない、そこでファシリテーションが入ってくると何が起きるか、当事者の関与度を高めるために第三者機関として「あなたがたはそういうことがやりたいんですね」ということを問いかけていきます。密室化すると陣営の対立になるからです。「地域はそうではない」と言う陣営の対立になることを避けるための共同の促進者というのがファシリテーターです。

かつてはワークショップ学習の場の人でした。

例えば、民間企業の中での導入は盛んになっていますが、かつては「リーダーシップはカリスマのある人が腕っぷしでリーダーになるんだ」という時代でしたが、21世紀になりリーダー論も集合の中で「どうやってリーダーというものが立ち上がっていくか」、ということが研究の対象になっています。

ファシリテーションはリーダー論でもあります。「合意ってなかなかできないな」と言っている時はプロセスが間違っています。プロセスに巻き込まれた人は合意が簡単にできるようになりますので、プロセスへの合意ということを目指してプロセスの設計をします。認知、危機感が共有できていないのか、それとも調整がうまくいかないのか、或は未来を作ろうよと言いつつ誰も未来志向になっていないのか、そのプロセスをデザインします。引き出しかけ合わせ勧める、会議の中で発言できない人はいないか、何か陣営のために無理な発言をしてないか、「出てきたもの本当に活用するんですよね」という事。

そんな中で、新たなコンテンツは必ず新たなプレイヤーでやる時に価値を発揮します。公開の場ではさらなる巻き込み、そして実績ある人だけが利権を持ち、今度は逆に気をつけないと行政たちが何か知らないけれど権限でちょっと悪いことが起きてはいけないと、行政主導で行ってきたことがエリマネ主導になってしまうと、今度は逆に新しい人が入ってこられない。だからどうやって半分開かれた場を作るのかということも大切だと思います。

「街は完成しない」と一回言い切ってみるといいと思います。永遠に未完成なまま、どんどんどっち側に成長していきますか、プロセスというものの過去の集積を歴史と呼び、未来の集積をまちづくりと呼んでみてはどうですか、曖昧なもの、未知なものと共存できるようにするためには意志を発揮する必要があります。「あなたはいつたい町がどうなってほしいと思っているのですか」、「私は今ここにいて成長の渦の中にあるこういう実感がある」という時、人々は街のことをたくさんやりたくなってきます。そのために何をするかと言うと徹底的な会話をします。

飲み会に行ってお話をするとこういうことではなく、意義ある会話をします。徹底的に会話録を作っていきます。そうすると集団としての言語知能が高まっていきます。暗黙知では能動性が定まらないからです。「私以外の人が決定している」というところでは、なかなか人は関与度を上げたいとは思わないからです。

そして、「パブリックライフ」という言葉、これは「パブリックスペースをどう人々が使っていますか」という調査項目ではありますが、「人々はどれくらい街を作りたがっているか」、「プロジェクトとして起こしたがつているか」ということも、パブリックライフの重要な部分だと思います。

「社会関係資本」という言葉もだんだん浸透してきた言葉です。人と人の関係性こそがこれから先の価値や富を産んでいく、そうすると、どうやって関わる人にどんどん活動してもらおうか、街にその他大勢はいないわけです。「この街こそが私の活動の場面だ」とどうやったら思ってもらおうか、というのは街にとって大切なことだと思います。

それはどうしたらなるかと言うと、ぜひエリアマネジメントに関わる人が、これから関わりたいと思う人が「うちの街はね」とストーリーを語っていただきたい。「人は理論ではなく物語を理解する」というのは、認知学者のロジャーシャंकさんの言葉ですけれども、語るに足る町だって言った時にそれこそがブランドとなり多くのものを吸着していきます。「うちの町は平凡だ」と言っている限り必ずその言葉はその通りになり、平凡な街で終わります。平凡な街には意味がないというのが地方創生の本体です。「人は問い続ける問の方向に成長する」というのはファシリテーターとして世界的な活躍をしているマーガレットウィートリーさんの言葉ですけれども、「人は問い続ける問の方向に成長する、街も指向性を持たなければ成長できない」。「うちの町っていつたいどっちに伸びたいんだろう」、「どんなところで褒められたいのか、価値を発揮したい、役割を発揮したいだろうか」ということを徹底的に関係者の間で語り合い、決まり事を一生懸命作る前に、「私はこんなストーリーをこの街と共有したいと人々が思う時、必ず共同作業が生まれます」というのが、ファシリテーターが

見てきたエリアマネジメントの実態です。

誰がやるのと押し付け合っているところからは何も生まれないし何も進まないということで、クロストーク 2 部では、どうやら「公共空間」がキーワードになるようです。「コンテンツにおいて、公共空間をどれくらい意識しましたか」、「プレイヤーを巻き込むということはどんなことでしたか」、そして「本当のわたしたちのまちの課題って何でしょう」、「全部並べて見るのではなく、私を取り組みたくなる本当の課題は何でしょう」ということを、クロストーク、全くシナリオを持たずファシリテーターと一緒にこの壇上で話し合いをしてみましよう、というのがクロストーク第 2 部の設計であります。

そのことで、エリアマネジメントがもう一歩前へ、今日この場で進むことができたなら、「学ぶ広島」ではなくて「作る広島」となれるのではないかと思っています。

クロストーク第 2 部にご期待ください。どうかよろしく申し上げます。ご清聴ありがとうございました。どうもありがとうございました。以上が Keynote のコーナーでありました。ありがとうございました。