

不動産業者等が連携した  
中心市街地の低未利用地の有効活用推進調査  
報 告 書

平成 26 年 1 月

国土交通省 都市局



# 不動産業者等が連携した中心市街地の低未利用地の有効活用推進調査 報告書

## <目 次>

### 本調査の概要

1. 調査概要.....	1-1-1
2. 本調査実施にあたっての既往の取組等に関するレビュー	
2.1 まちづくり専門人材の育成の現状 .....	2-1-1
2.2 有識者ヒアリング等における低未利用地の有効活用の方策 .....	2-2-1
3. 中心市街地の低未利用地の有効活用に向けたケーススタディの検討	
3.1 ケーススタディの実施方針の検討 .....	3-1-1
3.2 ケーススタディの実施方法の検討 .....	3-2-1
4. 中心市街地の低未利用地の有効活用に向けたケーススタディの実施概要	
4.1 ケーススタディ地区の募集 .....	4-1-1
4.2 ケーススタディ地区の選定 .....	4-2-1
4.3 講義・チーム別スタディの実施概要 .....	4-3-1
4.4 現地スタディの実施概要 .....	4-4-1
5. 調査実施結果と考察	
5.1 ケーススタディの実施結果 .....	5-1-1
5.2 ケーススタディの考察 .....	5-2-1
5.3 来年度の検討課題 .....	5-3-1

### <参考資料>

## 調査の目的

- (1) ケーススタディを通じて低未利用地の有効活用を推進し、手法の有効性について検証を行う。
- (2) 低未利用地活用を含む、まちづくり推進の中核を担う人材育成のプログラムについてその有効性を検証し、水平展開に向けた課題を整理する

## 調査の実施内容

### (1) 文献調査、ヒアリング調査等

まちづくりの人材育成にかかる文献調査、既往プログラム調査、有識者※へのヒアリング調査を実施（検討結果を下記プログラムの検討に反映）

### (2) ケーススタディ・プログラムの企画

まちづくりの人材育成に実績のある専門機関（右記調査成果参照）の協力のもと、「講義」「集中研修」「現地研修」「実際の課題解決」の4つを組み合わせたプログラムを企画。

#### 【プログラムの特色】

- 講義・集中研修・現地研修・実際の課題解決の組合せにより、一定の学習時間を確保し、基礎的な事業構想力と現場の状況に対応した企画力・コミュニケーション力・実現力を養成。
- 高度なスキルを有する少数のトップランナーの育成ではなく、現地のまちづくりに根差したチーム人材(各地区3名以上)を育成。とりわけ、一回性でなく、補助金にも依存しない自立的まちづくり人材を育成。
- 複数のチームが参加するワークショップ形式を採用し、競争的な環境づくりと情報や知の共有による学習効果の向上を企図。

### (3) ケーススタディの実施と検証

低未利用地の活用に課題を抱える全国の都市から、チームを編成し不動産オーナーと調整済みであるなど汗をかき、特に熱意のあった3都市（熱海市・和歌山市・浜松市）を選抜してケーススタディを実施。

- ・オリエンテーション（講義）＋チーム別スタディ（3泊4日：東京）
- ・現地スタディ（2泊3日：熱海）

事業化の進捗や参加者へのアンケート・ヒアリングなどからその結果を検証。

※松村秀一教授（東大）、岸井隆幸教授（日大）、清水義次客員教授（東洋大）、木下斉氏(AIA 代表理事)、鈴木俊治客員教授（明治大）、山内祐平准教授（東大）等（順不同）

## 調査の成果

### (1) 文献調査、既往プログラムの検討調査の結果

- ・アメリカやイギリスにおける「メインストリートプログラム」「ATCM」などの人材育成プログラムは日本に先行し実績を挙げているとされている。(特に、「組織」「デザイン」「プロモーション」「経済立て直し」の4つのアプローチの包括的取組、メーリングリストによる会員間の集合知の活用が活発。)
- ・日本におけるまちづくり人材の育成例はまだ少ないが、「ブートキャンプ」(公民連携事業機構)や「リノベーションスクール」(北九州市)が先進例として浮上した。
- ・当該方式を採用する方向で実施方針を検討し、そのことについて有識者に意見を具申したところ、理に適っていて妥当であるとの回答を得た。

### (2) ケーススタディの結果

- ①参加した3地区において、実際の低未利用地活用事業のたたき台となる事業計画が立案された。
- ②現地研修を実施した熱海市においては、低未利用地活用に向けた具体的な動きがみられている。  
⇒ケーススタディ対象とした3物件のうち、2物件では不動産オーナーがリノベーションに向けた前向きな意思と決意を表明
- ③実施したプログラムは参加者から高く評価され、参加をきっかけに個々のメンバーがアクションを起こす動機付けとなっている。平成25年12月時点での進捗は次のとおり。  
⇒アンケート結果では、参加者がプログラムを高く評価  
⇒参加者の一部が自ら「家守事業※」を行う事業会社を立ち上げる決意を表明  
⇒他の参加者の間でも、事業会社設立に向けて動きが活発に
- ④参加者相互、参加者と講師の間で人脈、ネットワークが形成され、コミュニケーションが活発になる動きがみられる。集合知が育まればはじめたところである。

### (3) 今年度調査で確認された課題

- (1) 集合知の形成や共有・活用の必要性が確認された。関係者の人数が少なかったことから、これらを支援するシステムの構築には至らなかったが、将来的にはその必要がある。
- (2) 今回のプログラムは人材育成において必要な4つのアプローチのうち、組織・プロモーション・経済を網羅しているが、デザインは補足する必要があることが確認された。
- (3) 講師陣はボランティアであり、謝金等は適正水準まで支給できていないことが確認された。

## 来年度の検討課題

- ①まちづくりの集合知を共有・普及・活用に関する仕組みの検討  
⇒自立的な仕組みに関する先行事例調査(収益性の確保等について)
- ②まちの活性化・魅力の向上につながるデザインの普及啓発  
⇒デザインの教育・普及・啓発に関する先進事例調査
- ③まちづくりの人材育成事業を持続可能なものとするための仕組みに関する調査  
⇒海外の先行事例調査  
(米国メインストリートプログラム等の収益構造・収益確保の具体的方策等について)  
⇒まちづくりの人材育成機関・専門家の把握、専門家の育成方策の検討  
(英米独仏の行政機構・組織・スタッフ・スキル等について)



## 1. 調査概要

### ■ 調査の目的

少子高齢化社会の到来、モータリゼーションの進展は、都市機能の拡散、中心市街地における低未利用地（空きビルや空き店舗、空き地等）の増加をもたらしており、これらを放置することは、中心市街地の既存ストックの有効活用が図れないことによる損失だけではなく、まち全体の活力を損なうことにより、地域経済に損失を与えることになりかねない状況にある。

国土交通省では、今後、人口が減少し、高齢者が増加する中で、「快適な暮らしと活力ある経済活動が営まれるまち」の実現に向けて都市構造の再構築（リノベーション）が必要であるとの認識のもと、各種検討や取組を行ってきた。また、有識者による著書においても、「空室の多い中小ビルが密集する既成市街地は、大規模な都市開発による再生はなじまない。」<sup>1</sup>そうではなくて、リノベーション<sup>2</sup>が必要である、といったことが述べられている。

---

<sup>1</sup> 出典：『コンバージョン、SOHOによる地域再生』（小林重敬、小藤田正夫、長坂俊成、谷口康彦、小長谷一之、根本祐二、2005）p. 12。他に“イノベーションは、放棄された空間で栄えるということである、創発的プラットフォームは、その創造性の多くを、既存の資源を創意工夫で経済的に再利用することから引き出している。「あたりを見回せば、十分に確立していたり、利益率が高かったり、規格化されていたり、多額の補助金が投入されている事業でないと、一般には新しい構築のコストを担えないと見られるだろう」と、ジェイコブズは書いている。「新しい建物には、チェーン・ストア、チェーン・レストラン、銀行が入る。しかし近所のバー、外国料理店、質屋は古い建物に入る。スーパーや靴屋は新しい建物に入り、よい本屋や古物商はめったにそういうことはしない」。このことから言えることが一つある。伝統的な都市の織物が経済的に着古されることがない計画された環境では、リスクのある、小規模な企業を引き寄せる力は得にくいということだ。建物も区画も、一帯全体が元からいる住民や産業を失うばかりで、ときには破局的な影響が出る。”『イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則』（ステイヴン・ジョンソン、2010）p. 222 など、類書多数。

<sup>2</sup> 都市のリノベーション：ここでは、「不動産所有者自身が利活用せず、不動産業者も売買・賃貸等の募集をせず、不動産市場の外で遊休化している物件の利活用」であって、特に、都市の課題解決に寄与するような利活用方策の提案を伴うものをいう（建築工事等としての「リノベーション」はあくまでも目的達成のための手段であり、目的自身ではない。したがって、建築工事等としての「リノベーション」を伴うこともあれば伴わない場合もある）。なお、外部不経済のある遊休不動産の除却など空家住宅情報 HP（国土交通省住宅局・一般社団法人すまいづくりまちづくりセンター連合会）（<http://www.sumikae-nichiikikyoku.net/akiya/>）、改築・改装等（都市の課題解決に寄与しないリノベーションを含む）は住宅局 HP 等を参照のこと。不動産業者の通常取引、エリアマネジメントは土地・建設産業局 HP を参照のこと。雪など自然災害に係る空き家対策は内閣府（防災担当）HP を参照のこと。なお、ここで、国土交通省土地・水資源局土地政策課はエリアマネジメントの定義を次のとおりとしている。「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」「良好な環境や地域の価値の維持・向上」には、快適で魅力に富む環境の創出や美しい街並みの形成、資産価値の保全・増進等に加えて、人をひきつけるブランド力の形成、安全・安心な地域づくり、良好なコミュニティの形成、地域の伝統・文化の継承等、ソフトな領域のものも含まれます。」  
[http://tochi.mlit.go.jp/tocsei/areamanagement/web\\_contents/shien/index\\_01.html](http://tochi.mlit.go.jp/tocsei/areamanagement/web_contents/shien/index_01.html)

本調査では、中心市街地の低未利用地の有効活用による不動産経営事業に関心がある多様な主体からなるチームによって、具体の物件を対象に、地域の特性やニーズ、都市政策等を踏まえたリノベーションのケーススタディを通じて、不動産の有効活用事業の実現に向けた課題等を把握し、事業化に向けた目途を見出すことを目標とする。また、実際の課題解決を通じて、専門外分野を補完し、専門分野を高めるまちづくり<sup>3</sup>人材育成を図ることで、今後、まちづくりの成功例の再現性を高め、連鎖的に続くような協調的・競争的な環境整備を進めるとともに、まちづくりの人材同志の集合知を養育する環境づくりに関するノウハウの蓄積等も目的とする。また、来年度本格的な展開に向けて検討を行っている民間まちづくり活動促進事業のパイロット事業として、そのフィージビリティについても検討することとする。

## ■ 調査のフロー

### 1. 既往の取組等に関するレビューと本調査実施の考え方



### 2. ケーススタディの検討



### 3. ケーススタディの実施概要

- ・スタディ地区の募集方法、選定の方法・結果
- ・ケーススタディの計画検討、実施



### 4. 調査実施結果と考察

- ・ケーススタディの実施結果、ケーススタディの考察
- ・来年度の検討課題

<sup>3</sup> まちづくり：ここでは、「都市空間の魅力を増進すること（都市空間の居心地を良くし、活気・賑わいを創出すること）」で、例えばプレイスメイキング、戦略的な都市経営をいう。都市空間の魅力の増進に寄与しないものや、交付税・補助金などに依存し社会コストの増大要因となるものは本調査の射程の対象外である。cf. “プレイス・メイキング(Place Making)：場の空気感(Sense of Place)を欠いた従来の空間づくりへの反省に立ち、人の交流や人と自然との交感を中心に据えた場所づくりを志向するもの” 「オープンスペースの実態把握と利活用に関する調査研究」(国土交通政策研究第106号/平成24年8月、<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/syousai/kkk106mokuzi.html>)p.417 との整理もある。

## 2. 本調査実施にあたっての既往の取組等に関するレビュー

### 【 本章のサマリー 】

- ・アメリカやイギリスにおける「メインストリートプログラム」「ATCM」などの人材育成プログラムは日本に先行し実績を挙げているとされている。（特に、「組織」「デザイン」「プロモーション」「経済立て直し」の4つのアプローチの包括的取組、メーリングリストによる会員間の集合知の活用が活発。）
- ・日本におけるまちづくり人材の育成例はまだ少ないが、「ブーツキャンプ」（公民連携事業機構）や「リノベーションスクール」（北九州市）が先進例として浮上した。
- ・当該方式を採用する方向で実施方針を検討し、そのことについて有識者に意見を具申したところ、理に適っていて妥当であるとの回答を得た。

### 2. 1 まちづくり専門人材の育成の現状

#### （1）官民連携のまちづくり人材育成の状況

##### ○地元人材の育成に至らない現状

まちづくりの成功事例の再現性を高めるためには、それぞれの地域において、成功例の要素技術を備える専門家を育成することが必要である。同時に、自立的な組織づくりにより、まちづくりの取組の継続性を高め、協調的・競争的な環境整備が求められている。

しかしながら現状では、官民連携の公側の担い手である地方公共団体にとって、官民連携の取組は先進性・一回性・費用対効果の点から、独自に専門家の養成システムを備えるまでのインセンティブを持ちづらい。

##### ○日本のまちづくり人材育成事業は緒に就いたばかり

まちづくりの専門人材を育成することが重要であることを認識し、関係各府省庁で調査が行われているのはこの10年程のことであり、模索が続けられている。

国土交通省都市局では、「地域のまちづくりの中心となるまちづくりコーディネーター育成システム検討調査」（平成20～21年度行政部費）において、事業性の良い事業企画を行える“個人”の人材育成を念頭に基礎的調査が実施された。この調査では、プレストにより「まちづくりコーディネーター段階別の育成イメージ」（p.164など）として巷間言われていること<sup>4</sup>を「初動期・実践期・転換期」とし、SNS活用の有用性が着目されていること等をまとめるところまでにとどまっている。また、短期間SNSが試験運用されている。これらは、現行の中活ニュースメーリングリストの運営に活かされている。プレイスメイキングを射程とする地方公共団体職員の人材育成は、平成25年度から国土交通省都市行政研修において試みられている。

<sup>4</sup> 「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かず。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」（山本五十六）など。

また、国土交通省住宅局でも、平成 16 年度に日本に先行してまちづくりで実績を上げているアメリカのメインストリートプログラムに関する調査検討委員会を設置している。平成 18 年度の「地方都市等における市街地再開発事業等の円滑な推進方策検討調査」において、まちづくり組織および活動の在り方について検討を行っている。

しかし、これらの年度ごとの調査では実施期間も短く、実際、まちづくりの専門家として活躍する現地人材を育成するまでに至った事業はない。

これらの動きと併行して区画整理促進機構は平成 14～16 年度にメインストリートプログラムの調査を実施している。再開発コーディネーター協会は自主事業化を検討していたが、1 地区当たり約 300 万円の地元負担が必要であり事業性に課題の解決が見込めないことから、成果を公表し、平成 25 年 3 月に自主事業化を断念した。<sup>5</sup>これを受けてコアメンバーが一般社団法人日本メインストリートセンター<sup>6</sup>を設立し活動を継続している。

他にも、公共の調査に加え民間においても、まちづくりの専門人材を育成するため、既に多くの専門家派遣や人材育成事業が行われてきている。図表 16 (P2-2-8,9) に、戦略的都市経営とプレイスメイキングの歴史について、これまでの各府省庁の取組みと、英米等の取組との比較をまとめた年表を記す。

なお、文部科学省産学官連携イノベーション創出事業費補助金「建物のコンバージョンによる都市空間有効活用技術研究会」(H13-15FY)が実施されている。<sup>7</sup>

## **○専門家派遣・座学による意識啓発に留まる人材育成プログラム**

さらに、他省庁において行われている人材育成事業について、まちづくりのみに関わらず、特に、終了後に認定・登録・修了証・免許等を発行している事業の一部を図表 20 (P2-2-18) にまとめた。これらを見ると、プログラムを受講した修了生が実際に関連職務に就くなど、目に見えた成果が上がっている事業は限られており、ほとんどの事業は、結果を公開していない、若しくは意識啓発のみに留まっているものが多いことが伺える。

公共に限らず、民間においても近年は様々な人材育成事業が行われている (P2-2-10～13 図表 17 民間および大学における人材育成研修プログラム (1/2) 参照)。しかし民間人材育成事業においても、専門家派遣、座学による研修などは数多く開催されているが、現地で自立的に活動するまちづくりの専門人材が育成され、まち再生に実績を上げているような事業はほとんど見られない。<sup>8</sup>

一方で教育工学に目を転じると、『ワークショップデザイン論 創ることで学ぶ』(山内祐平、森玲奈、安齋勇樹、2013)が出版されるなど、近年ワークショップによる学習が注目されている。

<sup>5</sup> 区画整理促進機構ヒアリング。

<sup>6</sup> <http://msc-japan.seesaa.net/>

<sup>7</sup> 建物のコンバージョンによる都市空間有効活用技術研究会『コンバージョンによる都市再生』(2002)、『コンバージョン [計画・設計] マニュアル』(2004)、『コンバージョンが都市を再生する、地域を変える』(2004)。

<sup>8</sup> 建築 C P D (継続能力/職能開発) 情報提供制度 (<http://www.jaeic.or.jp/kenchikucpd.htm>)、都市計画 C P D (<http://www.cpij.or.jp/cpd/index.html>) など建設系 C P D (<http://www.cpd-ccesa.org/index.php?st=5>) の積極的な活用も期待される。

## (2) 英米独仏デンマークにおける先進的な取組

### ○ストロイエでヨーロッパ初の歩行者空間。モールを世界的に有名にしたミュンヘン

都市空間の街路(ストリート)や広場はもともとヘレニズム期やローマ帝国の時代から意識的に創られているものである。特に、モータリゼーション進展後の都市問題を解決するための取り組みとしてストリートや広場など歩行者空間の創造「プレイスメイキング」に注目が集まっている。1961年ストロイエ(デンマーク・コペンハーゲン中心地)の歩行者天国がヨーロッパで最初の歩行者空間であったとの指摘があるが、『Life Between Buildings(邦題「屋外空間の生活とデザイン(建物のあいだのアクティビティ)」)』(Jan Gehl, 1968)が20カ国語以上に翻訳され有名となった。また、都心のモール化を有名にしたのは、1972年ミュンヘン・オリンピック開催時のミュンヘンであったとの指摘がある。

### ○身分制秩序から相対的に自由な近代都市的な生活文化を生んだ英国

「身分制秩序から相対的に自由な近代都市的な生活文化」自体は、1650年代ロンドンのコーヒーハウスに始めて誕生し17・18世紀を通じて唯一の存在だったとの指摘がある。<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> “「都市の空気は自由にする」とは、中世のヨーロッパで都市に逃げ込んだ農奴が、1年と1日以上連れ戻されなかった場合、農奴身分をまぬがれるという規定があったことを指している言葉である。近世のイギリスでも、中世のドイツとは違った意味で、都市(ロンドン)の空気は人びとを自由にしたのである。” “このような実例を拾いあげてゆくことはごく簡単なのだが、ということは、コーヒーハウスに象徴されるような、身分制秩序から相対的に自由な近代都市的な生活文化は、イギリスのなかでというより、世界全体を考えても、当面ロンドンだけに成立したものだけということである。” (出典：『大都会の誕生』(喜安朗・川北稔、1986)pp.16-23)

## ○オープンカフェなど交際と会話の都市空間を生んだ仏国

フランス 19 世紀のオスマンのパリ改造は、街路樹に縁取られた遊歩道と舗道のオープンカフェを設けて交際と会話の場を生み、ルイス・マンフォードにより讃えられた。<sup>10</sup>

## ○歴史的な厚みと人材育成に実績のある米国

米国においては、1956 年には既にアーバンデザイン会議が発足し、1964 年に J. W. ラウスらによりギラデリー・スクエアのリノベーションが行われた。1960 年代に、ローレンス・ハルプリンが、ダンサーであったアンナ・ハルプリン夫人のダンスのワークショップを参考として、都市計画やまちづくりの分野でワークショップをはじめ取り入れたことが知られている。<sup>11</sup>

1967 年に GEORGE MACIUNAS の FLUX HOUSING COOPERATIVE 社は N. Y. SoHo 地区初のリノベーション事業<sup>12</sup>を行うとともに、アーティスト・イン・レジデンス<sup>13</sup>も注目された。<sup>14</sup>

1975 年に W. H. Whyte らにより設立された PPS.org (Project for Public Space) はプレイスの

<sup>10</sup> “19 世紀における都市拡張の構想は、皆こうした型にはまったものばかりであったが、その中で唯一の大きな例外としてパリ都心部の再開発があり、このためパリは事実上唯一の模範的な 19 世紀都市となった。ここでは終始一貫した組織的な開発がまずコルベールの指導下に始められ、これが第 2 帝政時代にハウスマン男爵の指導下に一時的な絶頂に達して、新しい都心構造が - - - まずセヌ河堤防の美しい記念碑的の石造建築、つぎに壮大な街路と新しい公園という形で - - - つくりだされた。街路樹に縁取られた遊歩道と舗道のコーヒー店を設けて交際と会話の場をつくりだし、まだ過密のまま衛生上の欠陥も多い昔ながらの区域からさえも容易にここに入って行けるようにすることによって、パリの設計者たちは、他の面では不毛なバロック様式の一例に過ぎない計画に民主性と人間性を帯びさせたのであった。この新しい枠組みが持つ美と秩序とは、以前からの近隣住区の複雑さを保持しながら、幅広い公共の緑地帯で繋がれた多くの新しい区域をも開発して、何百万人もの旅行者をパリに誘ったし、なお一層重要なこととして、市民の日々の満足を増加させるのに役立ったのである。” (出典：『現代都市の展望』(ルイス・マンフォード、1956 - 68/1973)p. 125)

<sup>11</sup> 『TAKING PART (邦題：集団による創造性開発)』(Lawrence Halprin, Jim Burns, 1974)

<sup>12</sup> <http://www.nytimes.com/1992/03/15/realestate/streetscapes-80-wooster-street-the-irascible-father-of-soho.html>

<sup>13</sup> 国際交流基金情報センター(<http://air-j.info/faq/>)によれば、「アーティスト・イン・レジデンス (Artist in Residence、以下「AIR」) とは、国内外からアーティストを一定期間招へいして、滞在中の活動を支援する事業です。日本においては 1990 年代前半から AIR への関心が高まり、地方自治体やアート NPO がその担い手となって取り組むケースが増えてきています。」

<sup>14</sup> 都市再生の観点から見たアーティスト・イン・レジデンスの効用としては次のような指摘がある。「S. Zukin と E. Kosta は、J. ジェイコブスの多様性 (diversity) という概念と P. プルデュエの卓越 (distinction) という概念を用いて、ニューヨークの Lower マンハッタンにあるイースト・ヴィレッジ東九番通りのコミュニティが、グローバル化のなかで如何に文化の多様性を生かしつつコミュニティを持続させ、経済的にも持続可能な空間をつくりだしているかについて、説得的な分析を行っている。」「東九番通りは、元々は労働者の近隣であった地域であるが、現在では、アート・ギャラリー、面白いショップ、小さなバーやレストラン、パフォーマンス空間などを見出すことができる。このコミュニティの特徴は、低家賃と寛容の精神であり、そのため 80 年代前半に、新しいタイプの才能のある人々、多様なエスニック (人種・民族) で構成され、教育水準が高くアートへの欲求が強いけれども高所得ではなく、広告や出版などの分野で独立して仕事をする人々が流入してきた。」「ズーキンらは、こうした地域の消費者のニーズが、多様な消費スペースを発展させる可能性に着目する。また、古くて低家賃のビルが、社会的多様性と文化的革新を育むインキュベーション (孵卵) 装置となっている点も重要である。」「90 年代の半ばには、より創造的な若い世代が流入し、店舗がより洗練されていく。しかし、洗練されたというのは高級なという意味ではなく、特徴のある固有の品々が、それほど高くない値段で売られていることである。また、そうした個性的な店舗が集まること、お互いの店を顧客に紹介し合うなど相互に利益のある取引を通してクラスターを形成することが重要である。」(『岩波講座 都市の再生を考える 5 都市のアメニティとエコロジー』「7 環境と文化のまちづくり」後藤和子、p.173-174) cf. “Bourdieu Off-Broadway: Managing Distinction on a Shopping Block in the East Village” (Sharon Zukin & Ervin Kosta, City University Graduate Center, “City & Community” Volume 3 Issue 2, Pages 101 - 114, 2004)

<http://www3.interscience.wiley.com/journal/118817189/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0>

調査研究（図表 1 プレイスの効用 (PPS. org 作成)）<sup>15</sup>や実績を重ね、その後 Jan Gehl とともにマイケル・ブルームバーグ N.Y. 市長（2002～2013）の PlaNYC<sup>16</sup> 企画立案と実現という成果を上げた。これらのニューヨーク市のプレイスメイキングの取り組みはブルームバーグ市政の功績の代表例との指摘がある。<sup>17</sup>

1980年に始まったメインストリートプログラムはまちづくりの人材育成のブレイクスルーとなり、現在では2000地区以上の都市で展開しているとされている。<sup>18</sup>

1989年に出版された『The Great Good Place(邦題「サードプレイス コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」)』（レイ・オルデンバーグ）はベストセラーとなり、続いて『Celebrating the Third Place』が出版された。以降、「都市の居場所（プレイス）」に対する注目が高まり、「プレイス・ランキング」という新しい本のジャンルが生まれるなど、一般市民を巻き込んだ大ブームとなったとの指摘がある。<sup>19</sup>

これらのように、米国では早くから取り組みが行われ成果が上がるとともに、取り組みが広く認知されている。<sup>20</sup>

図表 1 プレイスの効用 (PPS. org 作成)



## The Benefits Place



<sup>15</sup> <https://www.pps.org/reference/place-capital-the-shared-wealth-that-drives-thriving-communities/>

<sup>16</sup> <http://www.nyc.gov/html/planyc2030/html/theplan/the-plan.shtml>

<sup>17</sup> <http://10plus1.jp/monthly/2013/01/enq-2013.php>

<sup>18</sup> その後英国が米国 MSP/NMSC を参考にして TCM/ATCM を創設。日本は中心市街地活性化法(H10)により英国 ATCM を参考に TMO を法定化した。が、「中心市街地の活性化に関する行政評価・監視結果に基づく勧告」(TMO 制度廃止など) (平成 16 年) が示され、中心市街地活性化法改正(H18)により TMO 廃止・中活協議会法定化を行っている。

<sup>19</sup> [http://www.japandesign.ne.jp/HTM/REPORT/3rd\\_place/01/](http://www.japandesign.ne.jp/HTM/REPORT/3rd_place/01/)

<sup>20</sup> 「人間的な問題としての都市計画」『空間・時間・建築』（ギーディオン、1941。近代建築の教科書とされる。）、「都市計画・都市構造に人間的尺度が必要」『現代建築の発展』（ギーディオン、1958）などにも問題意識が既に認められるが、『爆発するメトロポリス』（ウィリアム・H・ホワイト。後にプレイスメイキングの実践家）の「ダウンタウンの魅力をつくるのは都市に住むのが好きな人々である」の指摘等を嚆矢とする。1961年に『アメリカ大都市の生と死』でジェイン・ジェイコブズが「都市の多様性を生み出す4つの条件」等を問題提起し都市・建築・まちづくりなどの学問のジャンルも超えて幅広く世の中に知られることとなるなど、今日においても意義を持つ内容が1950年代からすでに語られている。ジェイン・ジェイコブズの問題提起については『イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則』（スティーヴン・ジョンソン、2010）pp.15-16、180-182も参照。

## ○成果を上げているメインストリートプログラムの『4つのアプローチ』の包括的取組み

海外でのまちづくりの人材育成事業として、日本に先行し特に実績を上げている代表事例は米国のMSP（メインストリートプログラム（P2-2-14, 15 図表 18 参照）が知られており、英国のATCM（タウンセンターマネジメント）もこれを参考としている。メインストリートプログラムは、米国の2,000地区以上の都市で導入されるなど、その成果は大きい<sup>21</sup>。

米国では、3年間のパイロットプロジェクトにより試行錯誤を繰り返した結果、「組織人材づくり」「デザイン向上(プレースメイキング)」「プロモーション実行(催し)」「経済財政立て直し」の4つのアプローチを同時並行的に運用することが不可欠としている。（P2-2-14, 15 図表 18 参照）官民連携のまちづくりに関わる様々な仕事をこの4つに分類・集約し、わかりやすいシンプルな組み立てとし、それを同時に実施するという徹底性を持つことが、成功に導く最大の秘訣としている。

4つのアプローチを同時並行的に徹底して行うことは、相応の体制や労力、コストを要し、特にマネージャーはまちづくりの推進役・まとめ役・調整役であり、まちの持続的賑わい向上になくなくてはならない存在である。（図表 2 官民連携のまちづくりの推進役・まとめ役・調整役のイメージ）行政・商工業者・住民など地元のステークホルダーの賛同・参加・協力なしに実行は不可能である<sup>22</sup>。

4つのアプローチに即してジグソーメソッド<sup>23</sup>等により様々な情報（ノウハウや成功事例等）を共有し知恵を育むこと、いわゆる集合知の活用も重要なポイントであると考えられる。

<sup>21</sup> “ 意外に思われるかもしれないが、メインストリートプログラム開発の最初の動機は、ダウンタウン再生を目的としたものではなかった。アメリカは歴史が浅いが故に、歴史的な遺産を大切にしようというマインドが高い。ダウンタウンには、それぞれの栄華を誇った時代の建築が多数残っていたが、これらはモータリゼーションの進行に伴うダウンタウンの衰退によって、見捨てられるか、エセ近代風のファサードに「改悪」され、往時の面影を喪失していた。1970年代にこれらを歴史的遺産と見なして保全しようという動きがあったが、それを担当したのが「歴史保全ナショナルトラスト」（以下、「トラスト」という。）というNPO組織である。

トラストが、ダウンタウンの歴史的な商業建築を保存しようとした時に、一つの問題が持ち上がった。それは、これらの商業建築は富豪の邸宅や公共建築などに比して、文化的な希少価値が小さく、いわゆる文化財として保存対象となるものが限られるということである。

このような問題に対して、トラストは、パイロットプロジェクトと称して70年代後半に、全米で3つの都市をモデルに選び、各1人ずつのスタッフを3年間派遣し、解決方法を検討した。

その結果、単純だけれども、極めて重要な法則が発見された。すなわち、「ダウンタウンの歴史的建築物は、それ自体が経済的価値を生み出すことで、その保全を行うことが必要」ということである。商業建築として、ビジネスの場となり、売り上げを上げ、家賃を得るという当たり前の経済行為を通じて、保存のための資金を生み出すということである。しかも、歴史的な商業建築は、往時の姿を回復することで、商売や居住の場・空間として、大きな魅力と経済的価値を発揮することも明らかになった。さらに、このような取り組みを通じて、ダウンタウン全体が活性化するという、副次的効果にしては、あまりに大きな効果が現れ始めたのである。

このため、歴史的な商業建築の保全という運動は、必然的に「歴史保全」と「経済再生」という二つの側面を等分に持つ取り組みとして具体化するに至った訳である。”

“ プログラム開始から2003年までの、メインストリートプログラムによる中心市街地での主な経済効果は、次のようになる。

- ・ダウンタウンへの投資額：累計170億ドル（2兆400億円）、平均950万ドル（11億4000万円）／地区
- ・5万7000以上の新規ビジネスを創出
- ・23万1000の新雇用の創出（1雇用につき平均2394ドル（28万7280円）の費用を要した）
- ・プログラムの運営費1ドルにつき、40.35ドル（4842円）を地域に還元

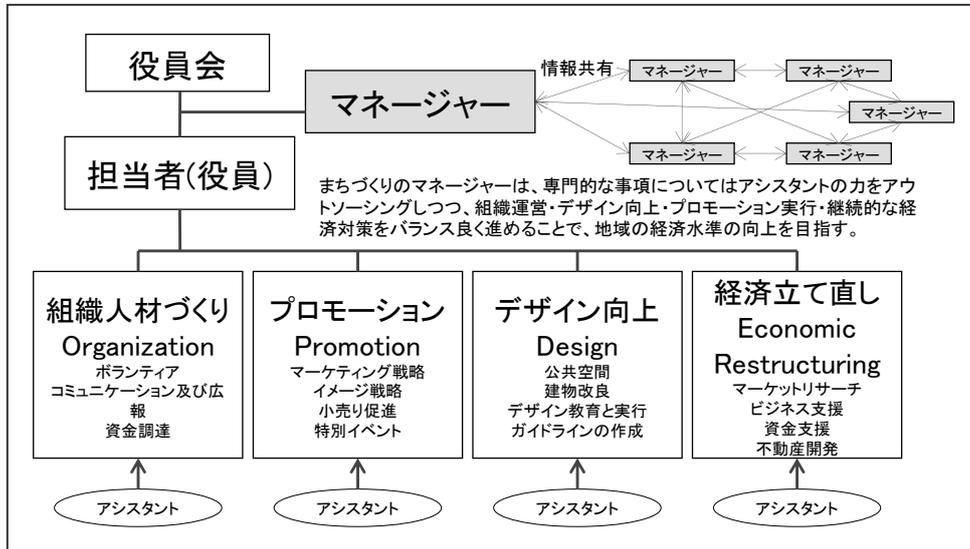
これらの数値に示されるように、メインストリートプログラムは、全米で最も費用対効果の高い経済開発プログラムとなっている。” 出典：『中心市街地の再生メインストリートプログラム』（安達正範・鈴木俊治・中野みどり、2006）pp. 28 - 30、69

<sup>22</sup> 鈴木俊治客員教授（明治大）ヒアリング。なお、BIDは1970年トロント（カナダ）で、TIFは1952年カリフォルニア州（米国）でとりくまれていたが、財源多様化の手法の一つではあるものの、実際に活動が広まるのはメインストリート・プログラムがきっかけであった、とのことである。

<sup>23</sup> ジグソーメソッドの参考図書としては『ジグソー学級 生徒と教師の心を開く 協同学習法の教え方と学び方』（エリオット・アロンソン他、1978/1986）（2013.9.18 東京大学大学院情報学環池尻良平特任助教ヒアリングより。）

日本の代表的な人材育成プログラムについて、アメリカのメインストリートプログラムで見られる4つのアプローチに分けて、プログラムの内容を評価したところ、ほとんどの事業が、組織作り、経済立て直しに重点が置かれており、プロモーションやデザインに関してのアプローチが乏しいことが伺えた（P2-2-16, 17 図表 19 参照）。

図表 2 官民連携のまちづくりの推進役・まとめ役・調整役のイメージ



出典：『中心市街地の再生 メインストリートプログラム』（安達正範、鈴木俊治、中野みどり、2006、学芸出版社）p. 33、『世界の都市再生』（（財）都市計画協会、平成 16 年）p. 6 をもとに、一部修正

### (3) 我が国における先進事例

まちづくりの人材育成および、低未利用地の有効活用において、我が国の中でも先進的な取組であるいくつかの事例について、以下にまとめる。

#### 1) 我が国に見られる先端的な人材育成事業の萌芽

前述のとおり、我が国で人材育成に取り組まれてきた歴史は浅く、地元人材の育成に成果を上げている事業は限られている。その中でも、4つのアプローチの全体を比較的網羅しているとともに、座学とOJT<sup>24</sup>を合わせた現地での人材育成に重点を置いている事業としては、メインストリートプログラムの日本版として立ち上がった日本メインストリートセンターの人材育成事業、協働研究所の人材育成事業、公民連携事業機構のブートキャンプ、北九州市および HEAD 研究会のリノベーションスクールの4つなどが挙げられる<sup>25</sup> (P2-2-16, 17 図表 19 参照)。主なものを以下に示すこととする。

### ○事業化に成果を上げている取組み例 - ブートキャンプ、リノベーションスクール -

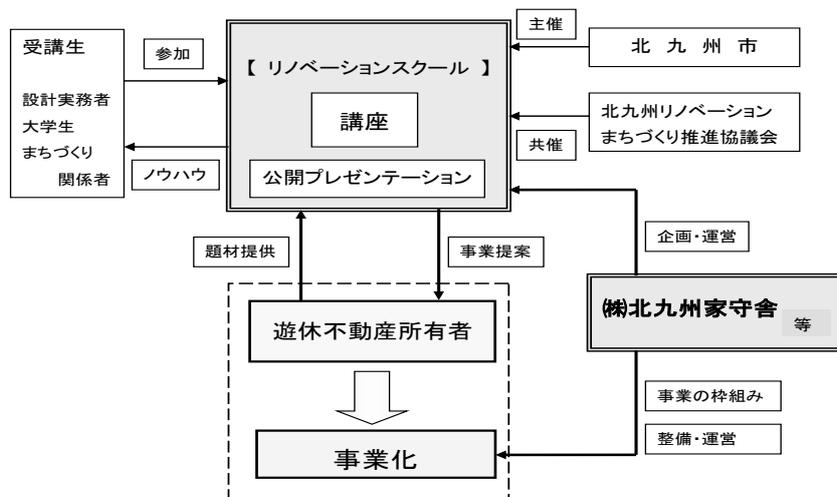
#### ・北九州リノベーションスクールの発端

北九州市の中心市街地である小倉中心市街地では、他地方都市の例に漏れず、中心市街地のにぎわいや活力の減少といった深刻な課題を抱えていた。これまでの中心市街地の活性化策は主に再開発等の都市拠点施策や商店街の進行を中心に進められてきたが、オフィスや繁華街を含めて都心の空き店舗全体に対する対策が模索されてきた。

平成 22 年、新たな仕組みとして、ビジネス地区などを含む小倉都心を対象とし、空きビルや空き地などの既存の社会インフラを活用・維持することでまち再生を進める“家守方式によるまちなか再生事業『リノベーションスクール@北九州』”が行われる運びとなった。

(図表 3 北九州リノベーションスクールの仕組み)

図表 3 北九州リノベーションスクールの仕組み



<sup>24</sup> OJT・OffJT・効果検証については『図解 ナレッジマネジメント』（アーサー・アンダーセン・ビジネスコンサルティング、1999）pp. 20-21、52-53、70-71 参照。

<sup>25</sup> 事例・文献・インターネット検索によるものであり、この限りでない。

## ・ブートキャンプとリノベーションスクールの特徴

公民連携事業機構のブートキャンプは、参加したまち会社の3割が実事業化につながっているなど高い実績を上げている。<sup>26</sup>

また、北九州市・HEAD研究会のリノベーションスクール<sup>27</sup>では、実案件のリノベーション事業が実現し、特定のエリアにおける新規雇用の創出や歩行者通行量の増加など、地域の活性化に実績を上げている。課題解決を通じてステークホルダーを巻き込み人材・チームを育成した漸進的取組<sup>28</sup>として注目できる。また、多くの受講生が地元に戻り活動を開始している<sup>29</sup>。

その理由として、①事業経験と人材育成経験豊富で受講生のモチベーションを“点火”させる非常に質の高い講師陣のレクチャー、②1日に何度も繰り返すユニットワーク（ユニットマスター（ファシリテーター<sup>30</sup>、メンター<sup>31</sup>）が付き添いながら、チームで学んだことをもとに考えをまとめ→プレゼンテーション+即時のフィードバック→再度ユニットワーク）、③Ustreamアーカイブ等により振り返り学習・反転学習が盛んに取り入れられている<sup>32</sup>ことなど、④そもそも事業実施を志す受講生を選抜していることなど、人材・手法ともに、教育工学・モチベーション理論の各種文献や有識者ヒアリングにおける知見に沿った取り組みとの符合が様々な場面で観察されることが考えられる。

リノベーションスクールは、中心市街地に存在する実案件を対象に、3泊4日の合宿形式による参加者の検討を通じて、実際のリノベーションプランを提案するものであり、遊休不動産の所有者を巻き込み再生の事業提案がされることで、事業化までの期間が短くなるとともに、実事業化へ結び付く可能性が高いことが特徴である。2013年6月時点で、すでに実現計画案件数は17件中11件（実事業化約65%）と高い成果が上がっている<sup>33</sup>。（このほか、リノベーションスクールの題材以外の実事業化や受講生が地元に戻っての実事業化など波及効果も多く見られる。）

<sup>26</sup> ブートキャンプとリノベーションスクールの相乗効果により、実事業化率が高まることが観察される。

<sup>27</sup> “①リノベーションまちづくり活動 遊休ストックを活用したリノベーションまちづくり活動を産官との連携で実施しています。特に、北九州市の中心市街地で開催しているリノベーションスクールは、全国からリノベーション業界の一線に活躍する講師陣をむかえ、レクチャーとユニットワークで構成される全国初のリノベーションまちづくりスクールです。北九州の中心部にある実際に遊休化した実案件を対象に、建築・不動産・まちづくり・事業性などの観点から四日間で案を作成し、最終日に公開でオーナーに提案し、スクール後には提案をもとに実現化へ向けて動き出します。つまり、新たなリノベーション業界の人材育成のみならず、新産業創出・雇用創出とともにストック活用型まちづくりにの実践に直結した活動です。現在もスクールから生まれたリノベーション事業が着々とはじまっています。”（九州工業大学建設社会工学研究室徳田光弘准教授 HP <http://www.kyutech.ac.jp/professors/tobata/t2/t2-2/entry-563.html>）cf. 『アメリカ中小企業白書2006』（(財)中小企業総合研究機構訳編、2007）エコノミック・ガーデニングの項も参照。

<sup>28</sup> “利用者参加による建築のための「6つの原理」『オレゴン大学の実験』（クリストファー・アレグザンダー、1975/1977）pp. 14-16、“創造性を発揮するチームの七つの特徴”『凡才の集団は孤高の天才に勝る「グループ・ジーニアス」が生み出すものすごいアイデア』（キース・ソーヤー、2007）pp. 19-23など。cf. 類する取り組みとして、ソーシャル・アントレプレナーシップ、ベンチャー・フィランソロフィー、ロザンヌ・ハガディ（コモン・グラウンド・コミュニティ代表）などについて『社会企業家が世の中を変える チェンジメーカー』（渡邊奈々、2005）参照。

<sup>29</sup> 一例として、長野市倉石氏は地元で50-60件のリノベーションを実現（2013年現在）。

<sup>30</sup> “教える者（トレーナー）と教わる者（トレイニー）という上下関係と異なり、自ら学ぶ者を支援する役割をもつ。特に、自発的な学習が求められるときには、ファシリテーターの役割が重要となる。”『図解 ナレッジマネジメント』（アーサー・アンダーセン・ビジネスコンサルティング、1999）pp. 132-133

<sup>31</sup> 『競争に勝ちたいなら人材育成を「見える化」しなさい！』（石川洋、2010）

<sup>32</sup> 『図解 ナレッジマネジメント』（アーサー・アンダーセン・ビジネスコンサルティング、1999）pp. 182-183

<sup>33</sup> 北九州市及び北九州家守社ヒアリングおよび提供資料より

また、リノベーションスクールの実施と合わせて、北九州市において、2011年2月に小倉家守構想（図表4 小倉家守構想）<sup>34</sup>が策定されており、官民の両輪での並行した取組みが北九州市での低未利用地の有効活用の促進に大きく寄与していることも注目すべき点である。

他プログラム同様、これらの2つのプログラムにおいても、組織作り、経済立て直しに重点が置かれていることから、特にデザイン(プレイスメイキング)に関してのアプローチは改善の余地があるものと見られる。デザインのアプローチを含む全体を包括的に進めることが今後に向けた課題と考えられる。

また、これらの2つのプログラムが今後より発展するためには、“点火”能力のある優秀な講師(ユニットマスター、ファシリテーター)を育成し人数を増やすことも課題である。そのために、創造性のある人を前提としつつ<sup>35</sup>、ナレッジ・レポジトリ(知識の貯蔵庫)の構築・体系化<sup>36</sup>も必要である。

図表4 小倉家守構想

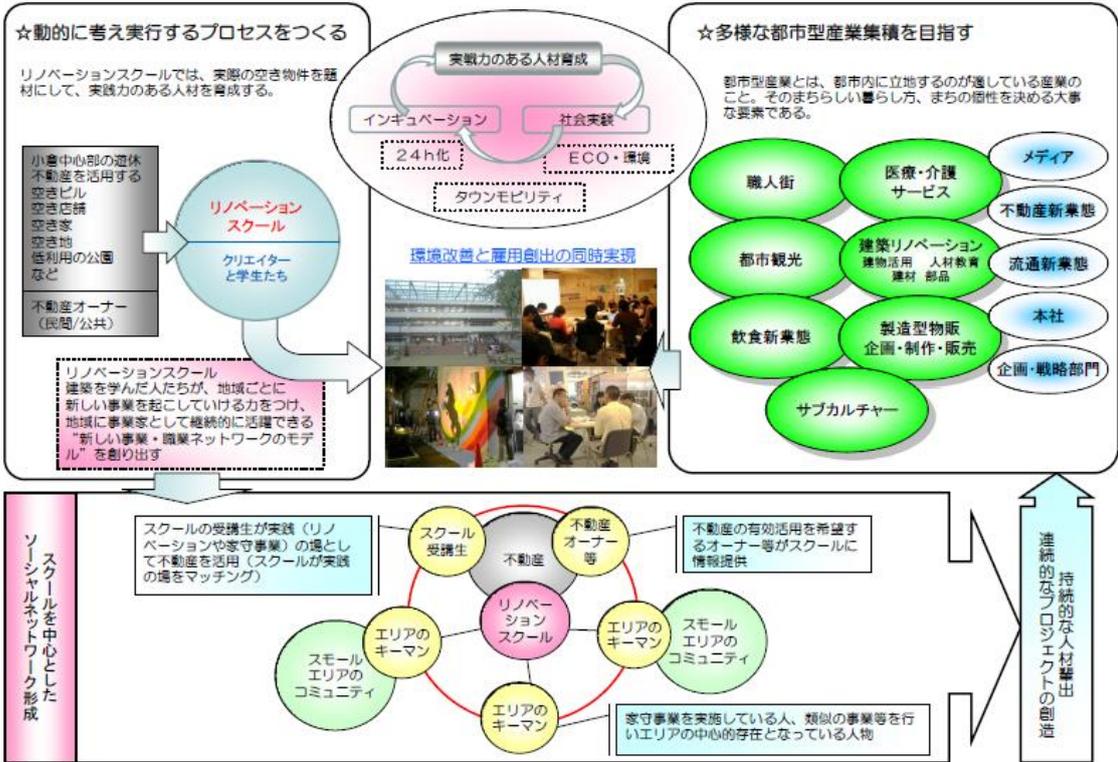


<sup>34</sup> 北九州市 HP <http://www.city.kitakyushu.lg.jp/san-kei/27200001.html>

<sup>35</sup> “よくある誤解として、創造性のない人を支援し、相互補完する仕組みがナレッジマネジメントであるかのよう論じられることがある。実際には、高度なレベルに到達したナレッジマネジメントであればあるほど、組織がもつナレッジを活用する個人の創造性が豊かであることが求められる。”『図解 ナレッジマネジメント』（アーサー・アンダーセン・ビジネスコンサルティング、1999）p. 45

<sup>36</sup> 『Harvard Business School Press コミュニティ・オブ・プラクティス』（エティエンヌ・ウエンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー、2002）pp. 160-161。セレンディピティを養うものとして DevonTHINK 推奨『イノベーションのアイデアを生み出す七つの法則』（ステイヴン・ジョンソン、2010）pp. 126-132

# 小倉家守構想 2011 概要② ～リノベーションスクールと将来像～



## ○市民主導で行うリノベーションの展開－長野市門前の取組（長野市）－

長野県長野市の善光寺は千年以上の歴史を誇る神社であり<sup>37</sup>、善光寺のまわりには、何百年も前から門前町が形成されてきた<sup>38</sup>。しかし、時代の変遷とともに、かつては栄えた門前町にも空き家・空き地、駐車場が増え、住民の高齢化が顕著になってきた<sup>39</sup>。こうした状況を打破し、まちに活気をもたらすために、空いている家に人が住むことでもっとまちを元気にしようとして2009年から始まったのが、民間主導の『門前暮らしのすすめ』プロジェクトである。

『門前暮らしのすすめ』プロジェクトでは、空き家探しから始まり、商品化した物件のウェブサイトでの紹介や、イベント的な空き家見学会(マッチング)の実施、「門前暮らし相談所」として移住希望者からの相談の受付などを行っている。さらに、入居希望者に対して開店までに必要なプランを一緒に作り、契約後リノベーションを行い、シェアオフィスやシェアハウスの場合には引き渡し後の入居者管理や建物の維持までを行うなど、一貫してプロジェクトに関わっていることが特徴である。

『門前暮らしのすすめ』プロジェクトの中核となっているのは、2003年から当地区に移住し「暮らしながら自分たちのことを発信する」をベースに町の地図や冊子などの編集を行いつつ地道な活動を続けてきた“ナノグラフィカ”<sup>40</sup>、一級建築士やデザイナー・編集者の7名で構成され、もともとビニールの卸だった会社の建物を改修しシェアオフィス「KANEMATSU」ビルとしてオープンさせた“ボンクラ”<sup>41</sup>、空き家・空き店舗物件の紹介やリノベーションを実際に行い、プロジェクトの中心的存在として活動を牽引する“株式会社MYROOM”<sup>42</sup>の三者にある<sup>43</sup>。

すでに、長野市門前エリア等でリノベーションされた物件はすでに60件以上（うち、店舗は30件以上）にのぼる（図表5 パンフレット「古き良き未来地図」）。案件が実現するまでのスピード感も本事例の大きな特徴であるとともに、点の成功が面に広がりを見せている先進事例<sup>44</sup>と言える。<sup>45</sup>

今後に向けて、呼応する行政側の取り組みがあれば、相互連携の相乗効果が期待される。

<sup>37</sup> 創建(伝)皇極天皇3年(644年)。

<sup>38</sup> 善光寺の門前町を起源。善光寺南側参道(江戸幕府により整備された北国街道のルートとされ)中心に門前町・宿場町が形成。

<sup>39</sup> 「門前暮らしのすすめ」プロジェクトHP(<http://monzen-nagano.net/>)

<sup>40</sup> <http://www.neonhall.com/nanographica/>

<sup>41</sup> <http://bonnecura.naganoblog.jp/>

<sup>42</sup> <http://myroom.naganoblog.jp/>

<sup>43</sup> MYROOM 倉石氏ヒアリングおよび提供資料より。cf. 「歴史的市街地における空き家再生活動に関する研究」(矢吹剣一、西村幸夫、窪田亜矢、公益社団法人日本都市計画学会 都市計画論文集 Vol.49 No.1 2014年4月、[http://ud.t.u-tokyo.ac.jp/research/publications/\\_docs/2014-49-1-7-47.pdf](http://ud.t.u-tokyo.ac.jp/research/publications/_docs/2014-49-1-7-47.pdf))と本文がコミュニティ論から詳述している。

<sup>44</sup> 松村秀一教授(東京大学大学院)、馬場正尊氏(株式会社Open A 代表取締役)ヒアリング。類似:岡山市問屋町(明石卓巳氏)の取り組み。

<sup>45</sup> 施策の企画立案や効果測定等のためには、このような取り組みの把握が必要。

図表 5 パンフレット「古き良き未来地図」



企画・制作オープンアトリエ「風の公園」、2012年4月発行

## 2) 低未利用地の有効活用事業

人材育成と直接的にリンクはしていないものも含め、中心市街地の低未利用地の有効活用では、すでにいくつかの先行事例がある。以下にその概要をまとめる。

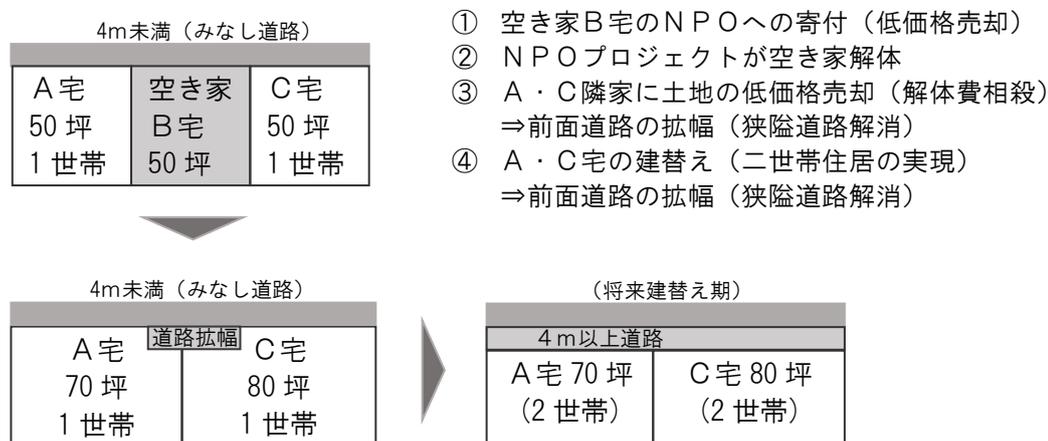
### ○空き家所有者の民意を資源とした空き家・空き地の集約化ーランドバンク事業（鶴岡市）ー

ランドバンク事業（図表 6 ランドバンク事業の仕組み）とは、中心市街地の空洞化をおこなっている居住地域を活性化させ、元気なまちにさせていく事を目的として、民間事業手法によって小規模な区画単位で空き家・空き地・狭隘道路を一体的に整備し、それらを連鎖させることでまちを再編していく、山形県鶴岡市で進められている取組みである。

これは、地方都市の密集住宅地を都市再生区画整理事業や市街地再開発事業等の大規模開発に抛らず、住環境の整備の財源を空き家所有者の民意（善意）、つまり寄付及び低価格売却で進めるものであり、投資家が空き家・空き地の所有者であること、投機目的がその後のまちづくりに役立てるという民意にあること、開発は大規模ではなく小規模な開発を繰り返すことがポイントの、低未利用地有効活用における新たな手法であると言える<sup>46</sup>。

一方で、土地および空き家の寄付（低価格売却）により、敷地を確保し、将来の建替え時に向けて調整・整備を進めていくことから、計画が実現するには十年～数十年単位の非常に長い時間がかかることが課題である。

図表 6 ランドバンク事業の仕組み



<sup>46</sup> 『都市計画 | 303』（都市計画学会機関誌、2013）pp. 26-29。そのほか、個人等の取組としては、東京都豊島区東池袋・メゾン青樹（青木純）の取り組み、熊本市古町エリアにおける築100年の町家のリノベーション（暮らしかた冒険家・池田秀紀氏・伊藤菜衣子氏）の取り組みなど。

## 2. 2 有識者ヒアリング等における低未利用地の有効活用の方策

2. 1における文献調査、既往プログラム調査、先行事例調査などについて明らかになった知見を踏まえ、中心市街地の低未利用地の有効活用において重要である点について、有識者へのヒアリング調査を行った。本調査は、特に顕著な成果を上げているブートキャンプとリノベーションスクールのメカニズムを解明することを重点項目とした。時間・予算の制約の中にあつて全体を解明したかどうかは判明しないが、findingsは非常に多岐に渡り、多くの成功要素を認めることができたので、主な内容を以下に記すこととする。

### (1) 人材育成における近年の知見

#### ○チーム人材の育成に有効なワークショップ、SNSを利用した情報共有

まちづくりの人材育成に関しては、教育分野の研究者やまちづくりの人材育成に携わる実務家・有識者などにより、近年、いくつかの知見が出されている。

それらの知見によると、「人材育成をしてからまちづくりに取り組むのではなく、実際の課題解決を通じた人材育成をすること」や、「一度に大きな案件を動かそうとするのではなく、少しずつ進め、地元人材を巻き込むこと」等が重要とされている。(図表 7 ワークショップと実践の重要性 (有識者(実践者)ヒアリング調査より))

図表 7 ワークショップと実践の重要性 (有識者(実践者)ヒアリング調査より)

<有識者のコメント等 (概要)>

清水 義次 氏(東洋大学大学院客員教授、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役)

木下 斉 氏(㈱AIA 代表理事、熊本城東マネジメント㈱代表取締役、宮城大学非常勤講師)

- ・実際に低未利用地の有効活用を進めるためには、座学と集中的な実務スタディ(ワークショップ)と実践的な現地研修のセットが極めて効果的。
- ・少しずつ進め地元人材を巻き込むのが良い取組。1つできれば日和見していたステークホルダーも徐々に参加。地元継続的に取り組む人材が育成できる。
- ・実際の課題解決を通じて人材育成するのが良い取組。人材育成してから取り組むのはタイムラグも有り良くない。

内藤 英治氏(㈱メインストリートセンター理事)

- ・アメリカの先進事例でもあるように、成功事例を拡散化させていくためには、座学ではなく実践的な活動を通して、人材を育成することが重要

また、チームの人材育成のためには、座学による専門知識の習得以上に、ワークショップを通じた課題解決が有効な手法であり、「ワークショップの学習効果は座学の10倍良い」との見解もある。さらに、ワークショップの効果を持続的なものとするためには、ワークショップによる学習を振り返るとともにフォローアップし集合知を育むために、SNSなどを活用した情報共有の場を持つことが重要である、と言われている。<sup>47</sup>(図表 8 ワークショップと実践の重要性 (有識者(教育工学)ヒアリング調査より))

<sup>47</sup> 山内祐平准教授(東京大学情報学環)ヒアリング

図表 8 ワークショップと実践の重要性（有識者(教育工学)ヒアリング調査より）

＜有識者のコメント等（概要）＞

山内 祐平 氏(東京大学情報学環准教授)

- WS の学習効果は座学の 10 倍。
- WS で上がったモチベーションを下げないため、WS の後、実践した内容を半年後の報告会で発表するなど、全体の仕組みづくりが大切。

＜参考:先進事例から見る特徴(メインストリートプログラム、タウンマネジメントセンター等)＞

- 情報(ノウハウや成功事例等)を共有する、集合知の考え方が重要。

## (2) 低未利用地の有効活用促進に関する有識者のコメント

### ○低未利用地の有効活用に効果的な人材育成事業

有識者へのヒアリングによると、低未利用地の有効活用はまちの再生に有効であり、そのためには、地元で活躍するまちづくりの専門チームを育てていくことが極めて重要である、とされている。さらに、低利用地の有効活用を進めていくうえでは、地元住民を巻き込んで、小さなエリアから地区を元気にしていくこと、そのモデル案件の成功を面的に展開していくことが重要であると言われている。(図表 9 低未利用地の持続的な有効活用に向けた人材育成の必要性について(有識者ヒアリング調査より))

北九州リノベーションスクール・ブートキャンプは、こうした有識者ヒアリングや既往文献調査・先進事例調査と数多くの符合が見られ、北九州リノベーションスクール・ブートキャンプを範とする本調査の考え方は妥当であると考えられる。

図表 9 低未利用地の持続的な有効活用に向けた人材育成の必要性について(有識者ヒアリング調査より)

#### 松村 秀一 氏(東京大学大学院教授)

- ・ミクロの課題解決がマクロの課題解決を進める上では重要である。
- ・建築と都市を結びつけるものとして、遊休不動産の活用は有効な方法。
- ・まちの再生においては、ストック更新の組織的展開が効果的。

#### 岸井 隆幸 氏(日本大学教授)

- ・点から面へと展開するリノベーションは確かに必要である。

#### 清水 義次 氏(東洋大学大学院客員教授、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役)

- ・低未利用地の有効活用には、1人の家守を育てるのではなく、家守のチームを育成していくことがとても大切。
- ・やる気のある人がチームの中核になること、広く地元の人を巻き込むことが必要。(地元自治体、地元大学準教授・院生、不動産オーナー、地元建築家等々)

#### 内藤 英治氏(㈱メインストリートセンター理事)

- ・地元住民をまきこんで小さなエリアを元気にしていくことが、まちを生まれ変わらせるきっかけとなる。

#### <参考:先進事例から見る特徴(メインストリートプログラム、タウンマネジメントセンター等)>

- ・モデル案件の成功がまち全体の活性化のきっかけとなる。

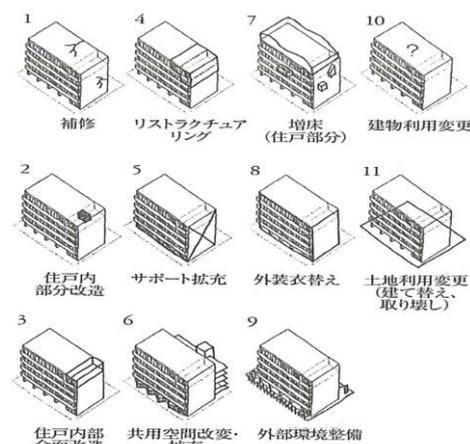
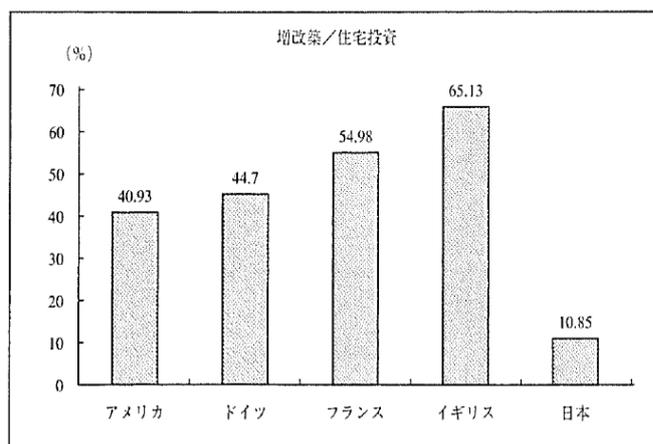
### (3) 低未利用地の有効活用促進に向けた人材育成の必要性のまとめ

これまでの文献調査、既往プログラム調査、ヒアリング調査を通じた、低未利用地の有効活用促進に向けた人材育成の必要性についてまとめる。

#### 1) ストック活用時代における点から面へと展開するリノベーションによる再生

20世紀の日本での建築行為は、『ないから建てたい』という集団的な動機により支えられてきた。この集団的動機が公共投資を促し、土地担保主義による資金調達を進めてきた。ストックが充足した21世紀においては、この面的な再開発や市街地更新の推進には限界がきており、我が国の建設市場は新規開発からストック活用が求められる成熟した建設市場の段階にある。この段階において本来顕在化すべき中心市街地の低未利用地の有効活用などリノベーションによるまち再生の市場が、現状では顕在化していないことが課題である<sup>48</sup>(図表10 各国の住宅投資に対する増改築の占める割合 図表11 欧米の住宅再生の多様な手法)。

図表10 各国の住宅投資に対する増改築の占める割合<sup>49</sup> 図表11 欧米の住宅再生の多様な手法



“「各国の住宅投資に対する増改築の占める割合」という金額ベースのグラフがあります。アメリカ40.9、ドイツ44.7、イギリスは65.1、それに対して日本は10.8となっています。つまり日本では89パーセントが新築に、11パーセントがそのほかに使われている。一方イギリスの場合は、35パーセントだけしか新築に出されていない。つまり、65パーセントはそのほかの仕事に出されているわけです。だから当然、日本と比べた場合、はるかに多様な仕事の種類があると想像していると思います。”

“まずハードな建築的に見える仕事だけを見てみましょうか。1番に「補修」があります。ひび割れや雨漏り、防水層が壊れたので直すというものです。最後の11番に「土地利用変更建て替え」とあります。古くなったから壊して建て替えるものですね。この二つは日本にもあるものです。”

そのあいの2-10番までが、環境を変える仕事の代表的なものです。これだけいろいろなものがあるわけです。10番「建物の利用変更」を見てください。コンバージョンと呼んでいます。集合住宅自体の性格を全く変えてしまうものです。例えば、若い低所得者向けの集合住宅を高級な高齢者向けのコンドミニウムに仕立て直す。あるいは、ほかの用途だった建物を住宅にしたようなケースです。ほかに「外部環境整備」といってもまるっきり変えてしまうような工事が多いようです。それから「外装の衣替え」。外装に断熱層を設けて、断熱強化して窓も変えて外装の仕上げ材も全部変えてしまう。それから「増床」「減築」。階数を減らしていくことも行われています。住棟の構造を変える「リストラクチュアリング」もあります。ここでいう構造とは住戸の割り方のことです。横に割られていたものを縦に割るとか、さまざまな大胆なリストラクチュアリングが行われています。こうした、立て替えてもなく、修繕でもない規模のさまざまな仕事が、状況やプロジェクト、地域、団地の性格などと組み合わさっていろいろな形で行われています。”

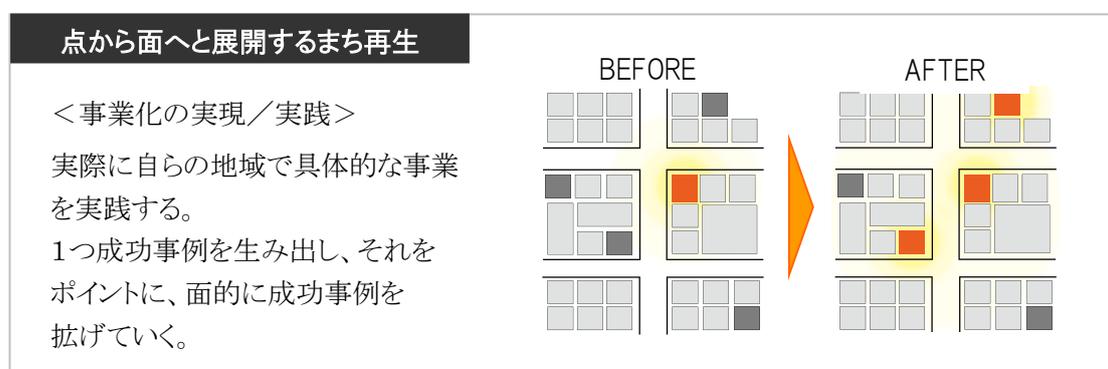
<sup>48</sup> 松村秀一先生講義より。

<sup>49</sup> 年不詳。出典：『リノベーション・スタディーズ』（五十嵐太郎＋リノベーション・スタディーズ編、2003）「団地再生について」（松村秀一）pp.85-87、『団地再生』（松村秀一、2001）p.51

なお、日本再興戦略(平成 25 年 6 月 14 日閣議決定)<sup>50</sup>において、「中古住宅流通・リフォーム市場の規模を倍増【10 兆円 (2010 年) →20 兆円 (2020 年)】」という目標と、当面の取組みとして、「中古住宅の適切な建物評価手法についての指針策定」「既存住宅インスペクション・ガイドラインの策定及び講習の実施等による普及」「リフォームに係る性能評価の充実(長期優良住宅化のための評価基準案の策定)」が盛り込まれている。

有識者へのヒアリング調査や先行事例調査からも、まず徒歩圏内において一つモデル案件を成功させて、日和見している遊休不動産所有者にも一目瞭然のものとし、まち全体へと広がる点から面へとリノベーションによるまち再生を連鎖的に展開することが有効である。経済成長も見据えて「小さい連鎖的まちづくり」を都市経営戦略として取り入れることが急務である<sup>51</sup>。

図表 12 点から面へと展開するリノベーションによるまち再生のイメージ



<sup>50</sup> [http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seicho\\_senryaku2013.html](http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seicho_senryaku2013.html)

<sup>51</sup> P2-1-8~14 先進事例参照。巷間「論より証拠」「百聞は一見に如かず」「一目瞭然」等とも言うが、文献としては『ジョン・コッターの企業変革ノート』(ジョン・コッター/ダン・S・コーエン、2002)pp. 31、249-254、“コッターとコーエンは、変革に成功した大半のケースで、変化は「分析し、考えて、変化する」の順序ではなく「見て、感じて、変化する」の順序で起こることに気づいた。つまり、なんらかの感情を芽生えさせる証拠を突きつけられたとき、変化が起こるのだ。それは気がかりな問題かもしれないし、解決の一筋の希望かもしれない。あるいは、我にかえるような現実の描写かもしれない。いずれにせよ、感情のレベルであなたを揺さぶる何かだ。つまり、象に訴えかける何かといってもいい。”『スイッチ! 「変われない」を変える方法』(チップ・ハース&ダン・ハース、2010)p. 146 など。cf. 具体事例としてはバルセロナの多孔質戦略(『バルセロナ—地中海都市の歴史と文化』(岡部明子、2010)や『バルセロナ旧市街の再生戦略—公共空間の創出による界隈の回復』(阿部大輔、2009)など参照。また、「オープンスペースの実態把握と利活用に関する調査研究」(国土交通政策研究第 106 号/平成 24 年 8 月、<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/syousai/kkk106mokuji.html>)p. 469 には次のような整理がある。

“■多孔質化の考え方

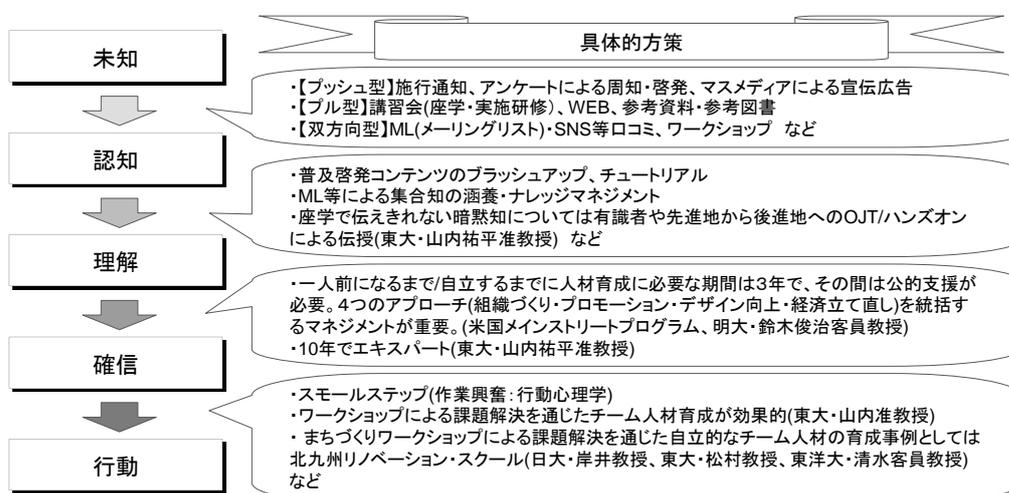
- ・多孔質化の取り組みの初期の中心人物であったオリオル・ボイガス氏(当時の都市計画局長)は、都市を「局地的な課題の集積する総体」としてとらえ、まずは局所で目に見える空間再生を実現し、次にその再生効果を面的に連鎖させていくという、「部分から全体へ」の再生戦略を採用した。
- ・また、地区の実情や歴史をよく調べ、すでにあるスペースや建物を有効に活用していくこと、地域の人達がアイデンティティを感じている要素を大切に、それを壊さないことを重視したと述べている。多孔質化では、既存の街区形態に忠実に従いながら、新たなオープンスペースを挿入している。
- ・当時は、フランコ独裁政権が崩壊して急速に民主化していく時期にあり、その勢いに乗って目に見える小さなスペースをどんどん作っていくことには、市民の賛同が得られたという。また、当時のバルセロナは財政難にあったことから、小広場や遊歩道などの点的な整備を重視したことは、財政的にも理にかなった方法であった。
- ・その後、1986年にオリンピック開催の決定などを機に地区再生の取り組みが本格化し、多孔質化だけでなく、文化施設の建設や周辺の建築物の修復、周辺街路の再整備、従前居住者用住宅の整備などが戦略的、総合的に実施された。
- ・特に地区再生によって居住者を地区外に追い出さないよう、従前居住者用住宅の整備が重視された。また、大学や図書館などの文化施設をつくることは、地区内に人を呼び込む上で効果的であったという。

## 2) リノベーション再生手法の普及のための先行事例の横展開

現在、リノベーションによるまち再生は、先行地区と後進地区の差が目立ち始めている状況である。点から面へと展開するリノベーション再生手法を普及させていくためには、先行事例の横展開が重要である。文献調査によると、横展開を進める上で、まちづくりの担い手意識の普及啓発には、「未知→認知→理解→確信→行動」の5段階があると言われている<sup>52</sup>。

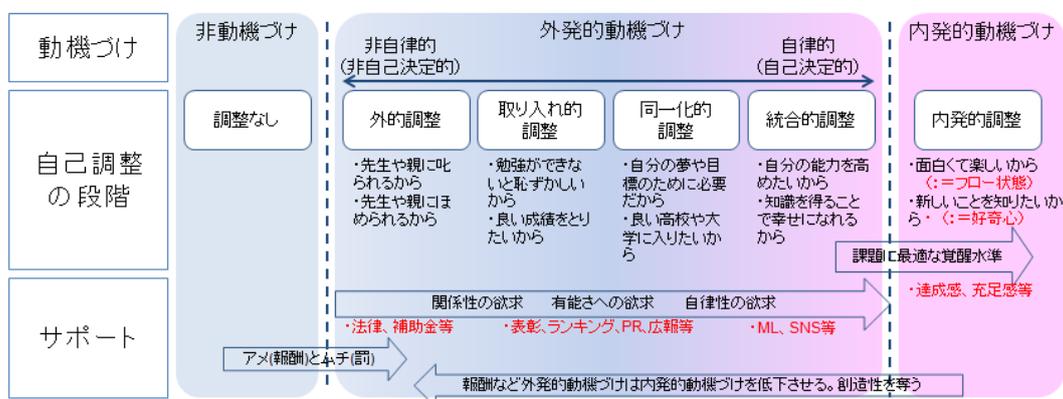
現況を見ると、先進事例紹介や座学、講師派遣など「未知から認知」への段階の支援は十分整っている。しかし、それ以降のステップの育成では、座学では伝えきれない先進⇒後進への暗黙知のハンズオン伝授が必要である<sup>53</sup>。特に最終段階である「行動」の誘発には、WSでの課題解決を通じたチームでのまちづくりの専門人材の育成が効果的であるが、既往プログラムではまだ十分とはいえない。(図表 13 普及啓発の取組の方向性について)

図表 13 普及啓発の取組の方向性について



出典：各種文献、有識者ヒアリングをもとに国土交通省都市局作成

図表 14 内発的動機付けについて



出典：自己決定理論における連続的な動機づけモデル『行動を起こし、持続する力』(外山美樹、2011) p. 78 をもとに一部修正。

<sup>52</sup> 参考文献：『新版 | 目標による広告管理-DAGMAR(ダグマー)の新展開』ダイヤモンド社、1998。ソロモン・ダトカ

<sup>53</sup> ハードスキル・ソフトスキルそれぞれの習得の留意点に関しては『才能を伸ばすシンプルな本』(ダニエル・コイル、2013)pp. 36-50 参照。

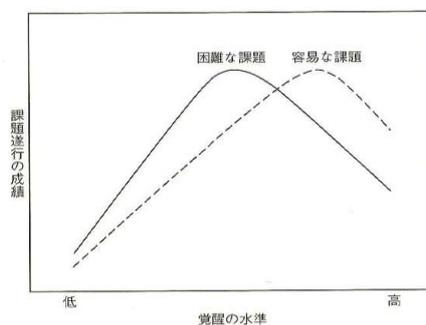
### 3) 自立したチーム人材を育成する必要性

リノベーションによるまち再生を進めるためには、「行動」を起こす人材を育成することが必要である。そのためには、高度なスキルを有する少数のトップランナーの育成ではなく、現地のまちづくりに根差した3人以上<sup>54</sup>のチーム人材を育成することが重要である。とりわけ、ステークホルダーである地元人材を巻き込み実際に課題解決を通じて人材育成を行うことで、一回性ではなく、補助金にも依存しない自立的・自己増殖的な活動が行われ継続性が見込めるチームを育成していくことが必要不可欠である。その際、補助金交付金等に依存しない人材の育成をいかに支援できるかが課題である。

モチベーション研究や教育工学等の分野ではフロー(ミハイル・チクセントミハイ)、内発的動機付け(エドワード・L・デシ)などが注目されている<sup>55</sup>。「面白くて楽しい」(フロー状態、グループ・フロー<sup>56</sup>)、「新しいことを知りたい」(好奇心・興味)、「気づき<sup>57</sup>」、「有能感」などが内発的動機付けのポイントとされている。受講生のモチベーションを“点火”させられるだけの十分優秀な指導者が必要である。(図表 14 内発的動機付けについて)

なお、「報酬を与えることで内発的な意欲が低下する」というパラドックスに留意が必要である。<sup>58</sup>また、すべての課題にはそれを行うのに最適の覚醒水準があるが、課題が困難なほど、その覚醒水準が低くなる。一般に覚醒水準、すなわち意識がはっきりしている度合いが高まると課題の成績は高まるが、あまりに覚醒水準が高まりすぎると逆に課題の成績は低下してしまう点にも留意が必要である。<sup>59</sup>(図表 15 覚醒水準と課題遂行の成績の関係について)

図表 15 覚醒水準と課題遂行の成績の関係について



出典：『行動を起こし、持続する力』（外山美樹、2011）p. 40<sup>60</sup>

<sup>54</sup> 『ジョン・コッターの企業変革ノート』（ジョン・コッター/ダン・S・コーエン、2002）pp. 249-250

<sup>55</sup> “内発的動機付けを重視するモチベーション 3.0（ダニエル・ピンク著『ドライブ』英語版を参考に作成）” 『競争に勝ちたいなら人材育成を「見える化」しなさい！』（石川洋、2010）p. 196、『モチベーション 3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか』（ダニエル・ピンク、2009）

<sup>56</sup> “第7章おしゃべりとアイデアの素敵な関係” “「わかった。とすると…」のルール” 『凡才の集団は孤高の天才に勝る 「グループ・ジーニアス」が生み出すものすごいアイデア』（キース・ソーヤー、2007）p. 171-203、

<sup>57</sup> “自発性を育てる人材育成法” 『競争に勝ちたいなら人材育成を「見える化」しなさい！』（石川洋、2010）pp. 36-40

<sup>58</sup> 「報酬を与えることで内発的な意欲が低下するという現象を生み出すものが、報酬そのものというより、子どもが報酬を期待する点にある」（レPPER et al., 1974）やデシの実験などにより、「報酬が「興味深い遊び」を「決まり切った退屈な仕事」に変えてしまうという、なんとも奇妙な作用を及ぼす」ことが指摘されている。法による規制・補助金による誘導は内発的な意欲（モチベーション）に対しては逆効果であることに留意が必要である。参考文献：『行動を起こし、持続する力』（外山美樹、2011）pp. 28-31

<sup>59</sup> “つまり、覚醒水準と課題の成績の関係は逆V字の型になる（ヤーキーズ・ダッドソンの法則）” 『行動を起こし、持続する力 モチベーションの心理学』（外山美樹、2011）p. 39

<sup>60</sup> いわゆる“プレッシャーゲーム”。“読者の皆さんにも経験があると思うが、人はあまりに過剰に動機づけられて覚醒水準が高くなると（たとえばプレッシャーをかけられるなど）、成績が逆に低下するものである。”（外山美樹、2011、p. 40）このほか、アメとムチも人間のモチベーションや成果に悪影響を及ぼすと指摘。

図表 16 戦略的都市経営とプレイスメイキング\*の歴史(各種文献をもとに主なトピックを年代順に整理)

戦略的都市経営とプレイスメイキングのビッグヒストリー (各種)	
日本	<p>701 大宝律令・高麗令、「楼閣を建てて人家を覆くこと禁止」「宮中内の建物の建にあり日照を確保することが規定」</p> <p>718 養老律令を作成、757年から施行(實際には200年くらいの意味をなさなくなるが、名目上は1885年の内閣制度開始まで)</p> <p>869 貞観地震</p> <p>12~16世紀</p> <p>12~16c. 20箇所を鎌倉が建設5大都市 15c. 頃の、庶民の居住環境が成立</p> <p>1371 天正の信長、4人の奉行を使い諸國の道路を改善し、道の両側に松・柳を植える</p> <p>1604 幕府、日本橋を碁盤目に碁盤道を敷け、「一里塚と並木を、街並一幅6間(約11m)、碁盤道一幅3間。たまたみの厚さに砂利・小石を敷く。</p> <p>江戸時代、碁盤道が「コウハ」に由来</p> <p>1625 江戸に彩色塗りの碁盤道がある</p> <p>1697(寛文7) 碁盤道、飲食店の参り、大火江戸都市計画、1666江戸・下水奉行成立、神田・本所奉行・玉川上水奉行任命</p> <p>1716 江戸に疫病(赤痢か)発生、死者6万9千</p> <p>1759 大津・京都間に石の碁盤道、1739玉川上水の管理、玉川兄弟から幕府直轄に</p> <p>1773 江戸疫病(赤痢か)、死者19万人</p> <p>1780 江戸、屎尿汲み取り、堀下げ運動、1792 江戸、屎尿汲み取り、堀下げ</p> <p>1815 江戸、屎尿汲み取りをめぐりケンカ</p> <p>1822 開港、コレラ</p> <p>1829 江戸に大工、町一番金銭</p> <p>1837(天保8年) 守貞操録(喜多川守貞) 江戸の「裏」を記述。</p> <p>1858 江戸、コレラ、死者一萬八千餘人、23,554人・町家18,680人、計42,234人</p> <p>1869 鉄道建設決定、1870 東京-横浜間の鉄道の測量開始</p> <p>1870 日本最初の地下下水道、横浜外人居留地に(イギリスの陶管製)</p> <p>1872 碁盤一本木木間に鉄道、正式開通。銀座大火。1873 オランダの土木技師デレーケ来日</p> <p>1874 歩道車の使用についての管理方法、出る。銀座煉瓦街・歩道完成。東京に天然痘(翌年にかけて)、3,424人死亡</p> <p>1877 アーモイラシウ、東京に死者879人、全国11万人死亡。患者が多摩川上流に汚物投棄事件きっかけで多摩川が東京へ流入</p> <p>1878 東京で赤痢流行。飲料水注意法、石炭五十二、イギリスへ衛生の勉強に留学。1882、5~10月 東京にコレラ、5,000人以上死亡、避難所作れる</p> <p>1883 内務省、東京府に対し下水工事のための調査を通告。石炭五十二、樽屋、下水道の必要を説く</p> <p>1884 神田下水工事、東京府の期間にコレラ流行 屎尿等の汚物をこの下水に入れてはならない。車や舟で郊外に運びない。永井久一、部長、東京府に渡致。1885 芝罘三郎、ドイツ留学(コレラ・チフスの伝染後と下水道の強弱)</p> <p>1885 東京にコレラ、人口再増中に出現した軍人から、2,597人死亡、1895 東京で天然痘、352人死亡、1897 東京で天然痘、2,536人死亡、東京で赤痢流行、2,028人死亡、健康新平、下水道の急務を講演</p> <p>1889 東京一掃、下水道建設金通</p> <p>1890 長崎でコレラ、東京へ、死者3,300人。東京に水道条例、1891 内務省衛生局長、後藤新平新任</p> <p>1893 大阪市、下水道認可。下期、下水道工。名古屋、下水道調査依頼。1894 広島市、バルトンに下水道調査依頼。大阪市、下水道工。</p> <p>1895 東京にコレラ、人口再増中に出現した軍人から、2,597人死亡、1895 東京で天然痘、352人死亡、1897 東京で天然痘、2,536人死亡、東京で赤痢流行、2,028人死亡、健康新平、下水道の急務を講演</p> <p>1898 明治法整備</p> <p>1898 仙台市、下水道工。後藤新平、台湾総督府民政局長に、下水法、汚物排除法など引き継ぎ。</p> <p>1899 東京のコレラ、市中のコレラ、市中のコレラ(感染自衛隊) 東京で天然痘</p> <p>1903 東京(市電)、大阪(市電)、日本(市電)、東京(市電) 44年に市電)、広島島でガソリン車による初めてのバス、京都にバス(高島)、大阪でも(市電に代わって商業)</p> <p>1904 市電改正委員会、東京の下水道設計調査依頼。東京の車16台。管理代行自動車取締規則を公布。1908 広島市、下水道工。1911 名古屋、下水道工。</p> <p>1912 下水道法(対し農民反対(屎尿を流してしまおう)と)で、1913 東京、下水道工。東京に最初のバス(調布~府中、新宿~都立、東京駅~東海通の起点)</p> <p>192 東京の道路幅9.1m、うち幅が 9m、東京、下水道条例。1922 東京に下水道下水道管理完成。</p> <p>1923 関東大震災、東京の市街1,000箇所消失、バス用に芝浦のトラックヤード600台輸入、タクシー急増2,100台、ピードバス、東京に大目黒計画、健康道路、歩道建設報告、また海沿いの市民生手/手に移すための地下建設報告</p> <p>1924 東京市バス開業。大阪に円タク。1927 東京に地下鉄。東京のタクシー、市内一円均一。東京の下水道第1期改良工事終了。</p> <p>1930 昭和三年開業</p> <p>1932 地下鉄、渋谷まで開通</p> <p>1945 昭和20年</p> <p>1946 昭和21年</p> <p>1947 昭和22年</p> <p>1948 昭和23年</p> <p>1949 昭和24年</p> <p>1950 昭和25年</p> <p>1951 昭和26年</p> <p>1952 昭和27年</p> <p>1953 昭和28年</p> <p>1954 昭和29年</p> <p>1955 昭和30年</p> <p>1956 昭和31年</p> <p>1957 昭和32年</p> <p>1958 昭和33年</p> <p>1959 昭和34年</p> <p>1960 昭和35年</p> <p>1961 昭和36年</p> <p>1962 昭和37年</p> <p>1963 昭和38年</p> <p>1964 昭和39年</p> <p>1965 昭和40年</p> <p>1966 昭和41年</p> <p>1967 昭和42年</p> <p>1968 昭和43年</p> <p>1969 昭和44年</p> <p>1970 昭和45年</p> <p>1971 昭和46年</p> <p>1972 昭和47年</p> <p>1973 昭和48年</p> <p>1974 昭和49年</p> <p>1975 昭和50年</p> <p>1976 昭和51年</p> <p>1977 昭和52年</p> <p>1978 昭和53年</p> <p>1979 昭和54年</p> <p>1980 昭和55年</p> <p>1981 昭和56年</p> <p>1982 昭和57年</p> <p>1983 昭和58年</p> <p>1984 昭和59年</p> <p>1985 昭和60年</p> <p>1986 昭和61年</p> <p>1987 昭和62年</p> <p>1988 昭和63年</p> <p>1989 平成元年</p> <p>1990 平成2年</p> <p>1991 平成3年</p> <p>1992 平成4年</p> <p>1993 平成5年</p> <p>1994 平成6年</p> <p>1995 平成7年</p> <p>1996 平成8年</p> <p>1997 平成9年</p> <p>1998 平成10年</p> <p>1999 平成11年</p> <p>2000 平成12年</p> <p>2001 平成13年</p> <p>2002 平成14年</p> <p>2003 平成15年</p> <p>2004 平成16年</p> <p>2005 平成17年</p> <p>2006 平成18年</p> <p>2007 平成19年</p> <p>2008 平成20年</p> <p>2009 平成21年</p> <p>2010 平成22年</p> <p>2011 平成23年</p> <p>2012 平成24年</p> <p>2013 平成25年</p>



図表 17 民間および大学における人材育成研修プログラム (1/2)

名 称	主催者	対 象	目 的	研修内容
地域プロデューサー育成塾	日本青年会議所	まちづくりに関心がある人	市民を牽引し地域特有の問題解決や地域の魅力創出に向けて、様々な組織や人材とのネットワークを活かして地域再生をプロデュースする実行力や想像力を備えたまちづくりのプロフェッショナルの育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域のリーダー像・心構え、地域活性化の変遷、構想とその実現方策、事例研究等の講義</li> <li>・地域再生モデルプランの作成(ワークショップ)</li> <li>・地域再生成功事例の現場での研修</li> <li>・プレゼン・企画書作成の講義・実践</li> <li>・実現し得る地域再生プランの発表・意見交換</li> </ul>
地域活性化のための人材育成	法政大学	法政大学(大学院、政策創造研究科)修士課程学生(社会人)	政策担当者とのディスカッションを通じて、地域活性化の実践例、方策を学ぶとともに、政策的知見を共有することを目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学外講師が先導的な講義を行った後、参加者とワークショップ的な議論を実施</li> <li>・グループに分かれて、地域活性化に関するディスカッションを行い、最終日に提言書としてまとめる</li> </ul>
地域活性化企画(専門課程)	国土交通大学	国土交通省、他省庁、都道府県等の技術系・事務系職員	ハード施策・ソフト施策が一体となった地域活性化や地域づくりに関する企画、調整能力及び課題解決能力を向上させる人材の育成	<p>《講義(34時間(オリエン等含む))》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・我が国の地域活性化のあり方、国土交通省における地域活性化施策と今後の動向</li> <li>・地域活性化を推進するために必要な社会資本整備、観光、人材育成、NPO、合意形成</li> <li>・地方自治体の地域づくりの実例</li> <li>・コミュニケーションの理論と実践等</li> </ul> <p>《課題研究(16時間)》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各研修生が持ち寄った地域での地域活性化に関する取組についてグループで研究</li> </ul>
住民参加によるまちづくり(建設系 CPD 認定プログラム)	全国建設研修センター	住民参加による地域整備を担当している又は関心のある職員	地域住民の参加によるまちづくり計画の策定などについて、先進的な事例やワークショップを通じて住民参加により事業を進めるうえでの実務能力の向上を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくりと住民参加、計画・事業と住民参加の進め方等に関する講義</li> <li>・事例紹介</li> <li>・住民参加による地域まちづくりに関する課題演習、発表・討議(計約7時間)</li> <li>・住民参加の進め方に関するワークショップ(約7時間)</li> </ul>
都市計画(建設系 CPD 認定プログラム)	全国建設研修センター	都市計画業務に携わる、または関心のある職員	都市計画に関する各種制度の紹介と、その制度を活用したまちづくりの先進事例まで、都市計画に関して基礎からその応用に必要な知識の修得を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講義(都市計画法及び都市計画の最近の動向、土地利用計画・地区計画、建築基準法、都市施設計画、コンパクトシティとまち育て、公園緑地計画、農地行政、市街地整備、都市計画と環境、地方都市のまちづくり、都市防災等)</li> <li>・課題演習(地区計画策定、都市計画と住民参加)</li> <li>・事例紹介(都市施設の見直し、地区計画を活用したまちづくり、線引き変更)</li> </ul>
交通まちづくり(建設系 CPD 認定プログラム)	全国建設研修センター	都市交通計画、都市交通施設整備に携わるまたは関心のある職員	都市交通に関する交通施設整備やそれを活用したソフトな施策による総合的な都市交通施策について、計画立案の関する講義、具体の施策事例の紹介などを通じて、必要な知識の修得を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講義(基礎から考える交通まちづくり、都市交通と街路事業、交通結節点計画、これからの自動車、公共交通とまちづくり、都市交通調査・計画、都市と環境、公共交通サービス(路面電車、バス)、駐車場・カーシェアリング等)</li> <li>・国土交通省担当者との意見交換(約2時間)</li> <li>・課題演習(都市・地域総合交通戦略等都市交通施策の検討)</li> <li>・事例紹介(北九州市(都市・地域総合交通戦略)、富山市)</li> </ul>
まちづくりプログラム	政策研究大学院大学	まちづくりを実践している官民の政策担当者等	法と経済学の知見とともに、社会学、地域政策学、地域コミュニティ論、都市計画学、都市構造論等の知見をも駆使した多角的で学際的な分析手法を体系的・実践的に習得することで地域のまちづくりを担う以下のようなエキスパートを養成する <ul style="list-style-type: none"> <li>・立法政策エキスパート</li> <li>・まちづくり実践エキスパート</li> <li>・まちづくりビジネスエキスパート</li> <li>・まちづくりプロフェッション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくりや法と経済学に関する基本的な能力(共通コア能力)をまず育成し、その手法を利用して個別の問題に応用する能力(タイプ別応用能力)を育成</li> <li>・共通コア能力は、法学系、経済学系の専任教員スタッフによる講義に加え、関係省庁の行政官、弁護士や企業の実務家等の外部講師を招いたオムニバス講義を実施</li> <li>・タイプ別応用能力は各学生に対して法学系や経済学系等異なるバックグラウンドを持つ教員を組み合わせた指導体制をとり、各タイプに応じた論文テーマ、分析手法により応用能力を磨く。また、学生と関連教員全員が出席する論文指導ゼミを開催し、多様な視点について議論する場を設けている</li> </ul>

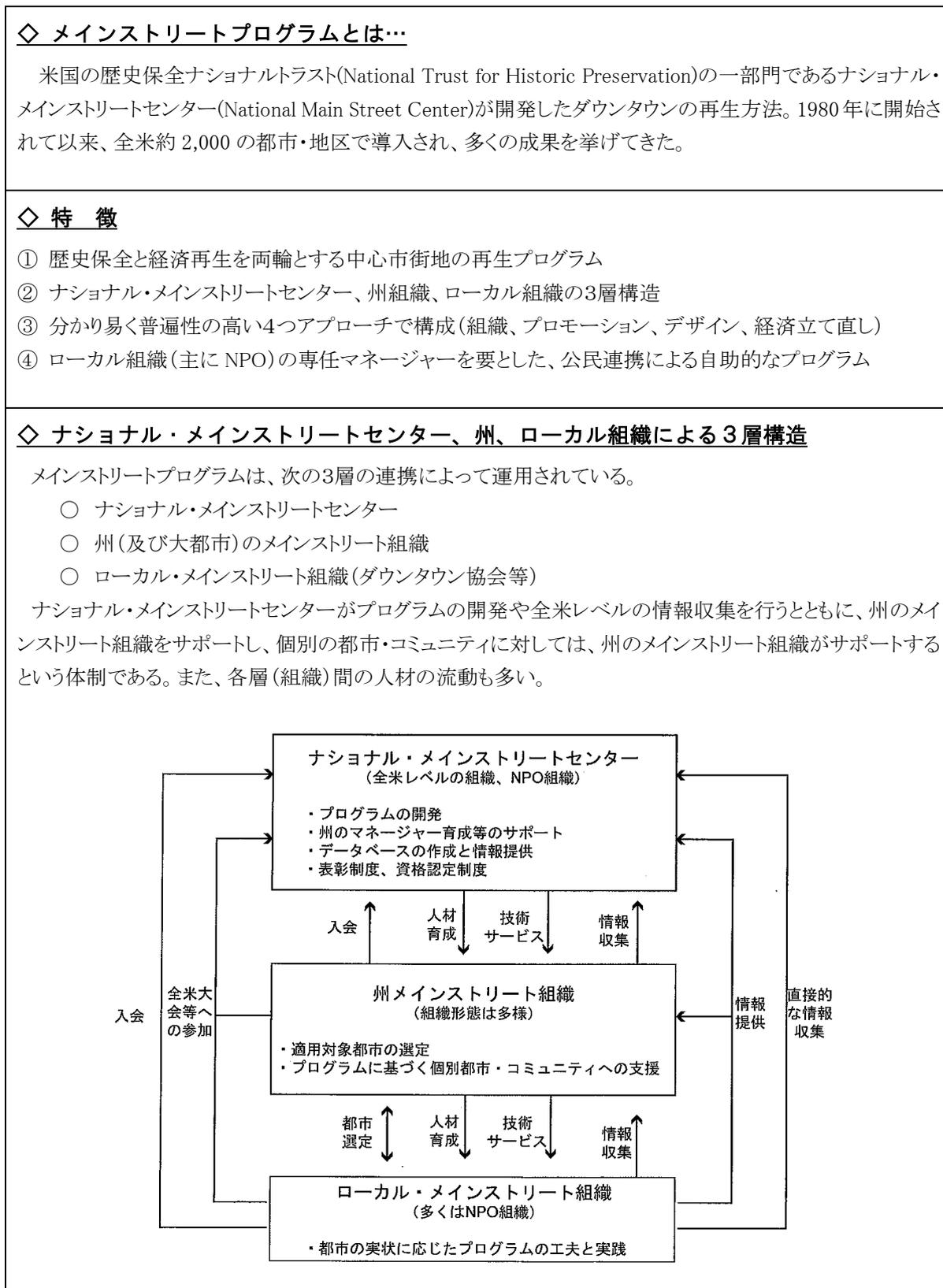
研修の特徴	研修方法					
	回数	頻度	時間 (1回当り)	人数 (定員)	講師	料金
<ul style="list-style-type: none"> <li>・2地区(東京・大阪)での開催し、最終回は東京で合同開催</li> <li>・地域再生成功事例の現場での研修(合宿)を通じた実体験</li> <li>・卒業生からの講義</li> </ul>	全6回	1回/1ヶ月	4時間 (第5回は合宿) (1泊2日) (約12時間)	各地区90名	木村俊昭(塾長、東京農大教授、地域活性化学会理事等)、和泉洋人(内閣総理大臣補佐官)、末吉興一(元北九州市長)、池田真紀(ヒューマンハーバー・AI/元東京都板橋区板橋福祉事務所フーカー)等	18,000円
<ul style="list-style-type: none"> <li>・内閣府をはじめとした関係省庁の政策担当者、民間専門家による講義(内閣府が協力)</li> </ul>	全15回 (時間一)	1週間連続	(2~3時間)	-	田尻直人(内閣官房地域活性化統合事務局内閣参事官)、藤村望洋(早稲田エコステーション研究所代表研究員)、中村吉明(経済産業省立地環境整備課長)、木村俊昭(東京農大教授)、徳大寺祥宏(総務省地域自立応援課)、関幸子(㈱ローカルファースト研究所代表取締役)、蔭山陽太(神奈川芸術劇場支配人)	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害に強い地域づくりなど、具体例を踏まえた講義による知識の修得</li> <li>・班別及び全体で研究・討議の実施による企画、課題解決能力の向上</li> </ul>	10回	10日間連続	5時間	35名	非公表	25,000円 (テキスト代)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な知識を講義や事例紹介などで修得</li> <li>・模擬的なワークショップでの討議を通じた実務的な知識の向上</li> <li>・合宿形式による参加者の相互啓発、相互交流、情報交換の機会づくり</li> </ul>	4回	4日間連続	約8時間 (計24.5時間)	40名	<ul style="list-style-type: none"> <li>《講義・課題演習》</li> <li>松本昭(㈱市民未来まちづくりテラス代表取締役)</li> <li>《事例紹介》</li> <li>中尾光夫(横浜市都市整備局都市づくり部地域まちづくり課担当係長)、加藤忠正(川崎市都市計画部都市景観課課長)、田中瑞穂(世田谷区生活拠点整備担当部二子玉川施設整備課課長)</li> <li>《ワークショップ・ファシリテーター》</li> <li>今井邦人(住民参加・協働支援コンサルタント)</li> </ul>	83,700円 (研修会費: 75,000円) (宿泊費: 8,700円(3泊分))
<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市計画に関する各種制度についての基本的な知識の修得に向けた講義</li> <li>・都市計画を活用したまちづくりの事例紹介を通じたまちづくりへの都市計画の具体的な活用方策の知識向上</li> <li>・合宿形式による参加者の相互啓発、相互交流、情報交換の機会づくり</li> </ul>	5回	5日間連続	約8時間	70名	<ul style="list-style-type: none"> <li>《講義》</li> <li>国土交通省都市局都市計画課、都市安全課、住宅局市街地建築課、農林水産省農村振興局農村政策部等</li> <li>北原啓司(弘前大学教育学部副学部長)、高見公雄(法政大学デザイン工学部教授)、中出文平(長岡技術科学大学副学長)</li> <li>《課題演習》</li> <li>松本昭(㈱市民未来まちづくりテラス代表取締役(元国分寺市都市計画担当部長))</li> <li>《事例紹介》</li> <li>さいたま市都市局都市計画部都市計画課長(望月健介)、横浜市都市整備局地域まちづくり部地域まちづくり課担当課長(石津啓介)、兵庫県立福祉のまちづくり研究所専門員(難波健)</li> </ul>	106,600円 (研修会費: 95,000円) (宿泊費: 11,600円(4泊分))
<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共交通施設や駅前広場などの整備、公共交通事業の実情と今後の展開、新たな都市交通の展開などに関する講義</li> <li>・都市内の交通問題への対応に関するグループ討議や国土交通省の担当職員との意見交換を通じた都市交通施設の整備によるまちづくりの実践の修得</li> <li>・合宿形式による参加者の相互啓発、相互交流、情報交換の機会づくり</li> </ul>	5回	5日間連続	約8時間 (計37時間)	40名	<ul style="list-style-type: none"> <li>《講義》</li> <li>国土交通省都市局街路交通施設課、自動車局環境政策課、住宅局市街地建築課、農林水産省農村振興局農村政策部等</li> <li>神戸市都市計画総局、谷口守(筑波大学大学院教授)、都築正(日本交通計画協会上席研究員)、中出文平(長岡技術科学大学副学長)、井出ヶ原誠(広島電鉄㈱電車カンパニー電車輸送企画グループマネージャー)、間地信夫(パーク24㈱事業推進本部担当部長)</li> <li>《課題演習》</li> <li>大澤雅章(千葉都市モノレール㈱代表取締役社長)</li> <li>《事例紹介》</li> <li>北九州市建築都市局都市交通担当部長(横矢順二)、富山市都市整備部部長(栗島康夫)</li> </ul>	99,600円 (研修会費: 88,000円) (宿泊費: 11,600円(4泊分))
<ul style="list-style-type: none"> <li>・法律、経済、工学の基本的な講義科目を必修とし、共通の学術的素養・方法論を習得する</li> <li>・地域政策、産業政策等の関連領域についても最新の課題に対応したプログラムを提供する</li> <li>・気鋭の研究者や、第一線で活躍する専門家、実務家による多彩な講義を受講することで専門的知見と応用能力を磨く</li> <li>・ケーススタディを通じて、多様なバックグラウンドを持つ学生が議論を重ねることで総合的な政策・戦略立案能力を身につける</li> </ul>	1年間	変則4学期制 (春・秋は各16週、夏・冬は各8週)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>《非常勤教員》</li> <li>阿部泰隆(弁護士)、安念潤司(中央大学法科大学院教授)、石川和男(東京財団上席研究員)、和泉洋人(内閣官房地域活性化統合事務局長・慶応義塾大学理工学部特任教授)、植松丘(PAGジャパンシニアアドバイザー)、戎正晴(明治学院大学大学院教授・弁護士)、加藤一誠(日本大学経済学部教授)、塩澤一洋(成蹊大学法学部教授)、清水千弘(麗澤大学経済学部教授・プリティッシュコロンビア大学経済学部客員教授)、玉井克哉(東京大学先端科学技術研究センター教授)、田村哲夫(日本ユネスコ国内委員会会長・学校法人渋谷教育学園理事長)、戸田忠雄(教育アナリスト)、中川雅之(日本大学経済学部教授)、日高賢治(日高東亜国際特許事務所所長・弁理士)、前川 耀男(東京ガス株式会社常勤顧問、元東京都知事本局長)、三井康壽、村辻義信(弁護士)、紋谷暢男(成蹊大学法科大学院教授)、吉田修平(弁護士)、安藤至大(日本大学大学院総合科学研究科准教授)、金相奉(高麗大学校公共行政学部教授)、鶴田大輔(日本大学経済学部准教授)、豊福建太(日本大学経済学部准教授)、原英史(株式会社政策工房代表取締役社長(大阪府人事委員会特別顧問も兼務))、丸山亜希子(流通科学大学総合政策学部准教授)、竹林昌秀(香川県まんのう町福祉保険課長・総務省地方公営企業経営アドバイザー)</li> </ul>	-

図表 17 民間および大学における人材育成研修プログラム (2/2)

名 称	主催者	対 象	目 的	研 修 内 容
まちづくり 拝見 研修会 (都市計画 CPD 認定 プログラム)	都市計 画 協 会	協会会員、都市計画行政の担当 者や民間事業者、コンサルタント 関係者など	良好なまちづくりの推 進に向けた人材育 成	・特徴的なまちづくりに取り組んでいる公共団体のプロ ジェクトや施策展開等についての現地視察と研修を 実施 (H25 年度:飯田市) ○講習会:都市計画の最近の動き(国交省)等 ○講演:飯田市中心市街地の取り組み 低炭素都市づくりの実践事例紹介(おひさま進歩エネ ルギー株) ○現地調査:街路事業(りんご並木周辺、ラウンドア バウト) まちづくり計画(橋北地区)
まちづくり セミナー	都市計 画 協 会	協会会員、都市計画行政の担当 者や民間事業者、コンサルタント 関係者など	良好なまちづくりの推 進に向けた人材育 成	・都市計画、まちづくりをめぐる最近の動き等に関する 共通講義と、開催都市のまちづくりに関連する講義 ○都市計画をめぐる最近の動き(共通) ○まちづくりをめぐる最近の動き(共通) ○低炭素都市づくりの推進に関する提言(共通) ○東日本大震災に学ぶ自助と共助のまちづくり(静 岡市) ○千年スケールでみるコンパクトシティ高松の歴史と 将来(高松市) ○交通まちづくりと都市計画(さいたま市)
現地 マネー ジャー 育成事業	(株)全国 商店街 支援 セン ター (協働 研 究 所)	以下の要件を満たす商店街 ・現地マネージャー候補者の確保 及び現地マネージャーを育成す る環境と体制が整っており、事業 により活性化への効果が期待で き、全国商店街へのノウハウ提 供に資する地域であること ・1 地区は単組の商店街～複数 商店街までを対象とする(1 地区 に配属する現地マネージャーは 1 名) ・1 支援機関(受託機関)が育成 する現地マネージャー数は、原 則 3 名。地域内での交流可能な 範囲(同一県/近隣地方内)で 複数の現地マネージャーを同時 育成すること	地域コミュニティのニ ーズに見合った商店 街づくりを実現するた めに必要な新たな担 い手となる現地マ ネージャー候補の育成 と、新たな担い手層 の強化、および活性 化ノウハウの普及に よる商店街活性化	・商店街と育成支援機関が連携し、OJT を中心とした 育成プログラムを実施し現地マネージャーを育成す る。実践力のある現地マネージャー育成と同時に、 次世代の担い手層の発掘・組織力の強化を図る  《現地マネージャーの育成プログラム》 ・知識・スキル習得を目的とした目的とした研修、ワー クショップ、個別指導等の基礎プログラムの実施 ・現地 OJT プログラムの実施 ・全体集合研修への出席・広報活動への協力
街なか《通 り再生》 プログラム	(社)日 本 メ イン スト リート セン ター	自分の街を再生したいと考える 「再生マネージャー」の候補者 (商店街関係者、行政、アドバイ ザー含むまちづくりに関心がある 人)	街なか通り再生プロ グラム(Main Street Program)戦略を駆 使した、商店街・街 なか・地域の活性化 計画の立案から、そ れを実現するための 「商店街毎の再生マ ネージャー育成事 業」など、エリアマネ ジメントに関する総合 プロデュース、通り 単位での「再生マネ ージャー」の育成。	・米国メインストリートプログラムを参考に日本版にアレ ンジ。現地派遣された指導員との OJT により、地域で商 店街の再生マネージャーを育成する3年間の長期プ ログラム。 ・《街なか再生成功への4ラウンド 30 チャート》に従い現 地の状況や人材等に合わせたプログラムを実施。  ○4ラウンド 「①プログラムの基本的考え方を理解する段階、② 将来ビジョンと組織づくりを実施する段階、③再生マ ネージャーと共にデザインやプロモーションを実施する段 階、④継続的な経済対策の実施段階」 ○30 チャート 「4ラウンドの詳細な取組を組み立てた 30 のキーワ ードのこと」
エリア・ イノベ ーター ズ養成 ブート キャンプ	公民 連 携 機 構	本気でまちを変えようとするチ ーム	まちづくり会社を設 立し、まちを変えるた めに事業を行うこと を前提とした、チ ーム 人材の育成	・3～5地区が集まり、二泊三日の短期集中合宿型形 式で行うカリキュラム。 ・実案件を対象とし、エリア戦略、事業計画、マネジ メントに関する総合的なカリキュラムを実施。
リノベシ ョン スク ール @北九 州市	HEAD 研 究 会、北 九 州 市	設計実務者、大学生、まちづく り関係者、不動産オーナー、行政 関係者など、まちづくりに関心のある 人	①スクールで対象と なった実在の遊休案 件が、スクール後、 実事業化するための 足がかりとなること。 ②受講生がスクール で得た知識と技術を 生かして、各々の 地域や業界でリノ ベシオンまちづく りの実践へと結びつ けること。	・北九州市中心市街地周辺に実在する遊休案件(4 ～5 件)を対象とし、3 泊 4 日の合宿形式でユニット ワーク(WS)を行う。 ・受講生は、10 名前後のユニットにそれぞれ分かれ、 1ユニットが1案件を担当し、四日間リノベシオン 事業計画を立案、最終日に公開の場で「スクール 後に実事業化させること」を前提に、「案件オー ナー」へプレゼンテーションを行う。 ・各ユニット2名程度、ユニットマスターとしてファシリ テーターを配置。 ・ユニットワークの各段階に応じて必要となる知識と技 術のレクチャーを実施。 (エリアや対象案件の読み取り方、対象案件・エリア の見立て方、事業計画や事業収支の組み立て方、 プレゼンテーションの技術など。)

研修の特徴	研修方法					
	回数	頻度	時間 (1回当り)	人数 (定員)	講師	料金
—	1回	—	約5時間 (10時～16時)	100名	(H25年度) ・三石秀樹(㈱飯田まちづくりカンパニー取締役事業部長) ・原亮弘(おひさま進歩エネルギー㈱)	6,000円
・毎年、複数都市で開催 ・開催都市のまちづくりに関連する講義を実施	3回 (3都市) (H24年度)	毎年開催 H22年度 (福岡、名古屋、新潟) H23年度 (岡山、神戸) H24年度 (静岡、高松、さいたま)	3時間30分	—	(H24年度) ・低炭素都市づくり ：小澤氏(日本都市計画学会低炭素都市実現特別委員会委員長)等 ・静岡市：重川希志依(富士常葉大学大学院教授) ・高松市：土井健司(香川大学工学部) ・さいたま市：久保田尚(埼玉大学大学院教授)	—
・センターが育成支援機関に委託 ・育成支援機関は、地域の状況に応じた現地マネージャーの育成目標を設定し、以下の要件を満たす育成計画を実施する ○現地マネージャーの育成 ○現地での事業実践組織の組成/強化 ○成果のとりまとめと育成手法(ノウハウ)の体系化 ・現地マネージャーには、月12～14日間活動することで、12,500円/日の技能習得支援金が支払われる	約6ヶ月	月12～14日間活動	—	8地区	東朋治(㈲協働研究所)等	—
・依頼に応じて、メインストリートプログラムに精通した専門家が現地に派遣。 ・3年間かけて、現地の専門家を育成。 ・現在は、プログラムをより充実させ、より実態に即したものとするため、「実験地区」における取組を進めている。	約3年	月2～3日間活動	—	—	内藤英治(社) 日本メインストリートセンター)等	—
・半年以内での事業化を最終目標とし、その場での意思決定を含め実現可能性を重視したプログラム。 ・合宿での計画立案だけでなく、その後の半年間 サポートを行う。	1回	年に数回	3日間 (2泊3日合宿形式) (その後半年間サポート)	3～5地区	木下斉(社) AIA 代表理事、熊本城東マネジメント㈱代表取締役、宮城大学非常勤講師) 清水義次(東洋大学大学院客員教授、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役) 岡崎正信(オガールプラザ㈱代表取締役)	—
・ユニットワークでの実践とレクチャーでの座学の連動により、リノベーションの建築技術のみならず、リノベーションまちづくり事業のノウハウを獲得していく。	1回	1回 /6ヶ月	4日間 (3泊4日合宿形式)	40名	青木純(メゾン青樹)、井出健一郎(rhythmdesign)、大島芳彦(ブルースタジオ)、大月敏雄(東京大学)、大西倫加(さくら事務所)、岡崎正信(オガール紫波)、梯輝元(中屋興産)、片岡寛之(北九州市立大学)、金箱温春(金箱構造設計事務所)、木下斉(AIA)、倉方俊輔(大阪市立大学)、坂田夏水(夏水組)、佐々木龍郎(佐々木設計事務所)、貞國秀行(コヤマコンセプト)、嶋田洋平(らいおん建築事務所)、島原方丈(HOME'S 住まい総研)、清水義次(アフタヌーンソサエティ)、新堀学(新堀学アトリエ級建築士事務所)、曾我部昌史(みかんぐみ)、竹内昌義(みかんぐみ)、田村晟一郎(tamtamDESIGN)、田村誠邦(アーケブレイン)、徳田光弘(九州工業大学)、長坂常(スキマ建築計画)、納谷新(納谷建築設計事務所)、西島昭(市萬)、西村浩(ワークビジョンズ)、馬場正尊(OpenA)、広瀬郁(トーンアンドマター)、松村秀一(東京大学)、矢部智仁(リクルート住まい研究所)、吉里裕也(SPEAC,inc)、吉原勝己(吉原住宅)	無料

図表 18 メインストリートプログラム概要<sup>61</sup>



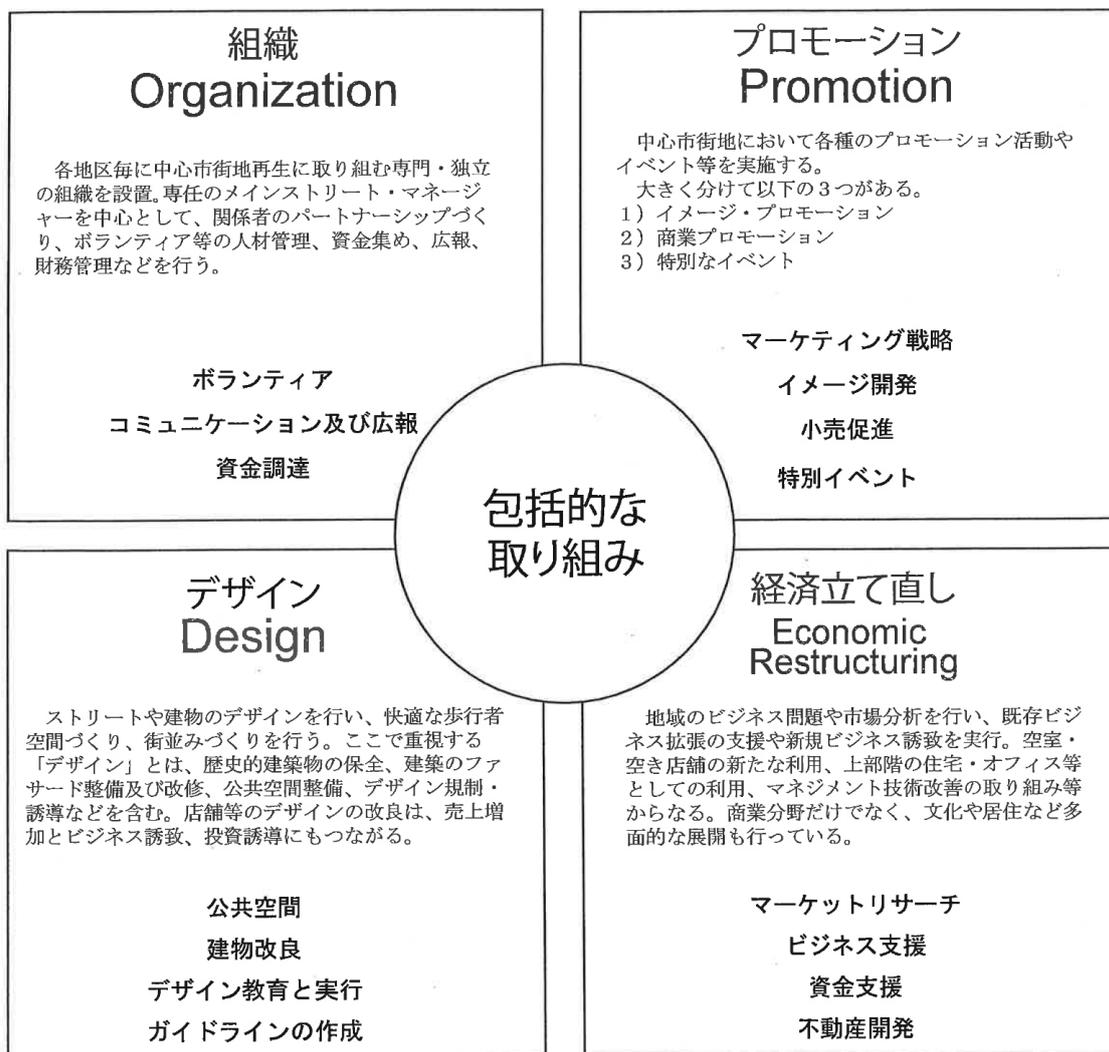
<sup>61</sup> 鈴木俊治客員教授(明治大)講義資料

## ◇ プログラムを構成する4つのアプローチ

メインストリートプログラムを構成する4つのアプローチ(組織、プロモーション、デザイン、経済立て直し)は、一見すると商店街進行策に近いソフト施策として理解されがちだが、実際には、ハード・ソフトの両面を通じて、中心市街地再生を実現する包括的・普遍的な手法であり、その適用の幅や効果の及ぶ領域は広い。

### ■ 4つのアプローチの特徴

- ・歴史的建築など地域資源を活かし、時間をかけて段階的に改善していくことを指向。
- ・3都市での3年間かけたパイロットプロジェクトを通して、中心市街地の再活性化方策を現場から発想し開発。
- ・地域の自助的な活動をベースとし、民間やNPO、市民が人材、資金、ノウハウ等の面でサポートを受けながら取り組む。



図表 19 まちづくり人材育成に係る既往制度比較表

	①組織づくり	②プロモーション	③デザイン	④経済立直し	⑤①～④ all	⑥集合知活用
東京大学まちづくり大学院	*	**	**	**	*	N/A
政策研究大学院大学 まちづくりプログラム	---	---	---	**	---	N/A
日本大学理工学部 まちづくり工学科	---	---	*	*	---	N/A
国土交通大学（専門課程：地域活性化企画）	*	---	---	**	---	N/A
法政大学 地域活性化のための人材育成	---	---	---	*	---	N/A
法政大学大学院 公共政策研究科	*	---	*	*	---	N/A
(株)全国商店街支援センター 現地マネージャー育成事業	**	*	---	*	---	N/A
一般社団法人日本メインストリートセンター	**	**	**	**	*	N/A
公民連携機構 エリア・イノベーターズ養成・ブートキャンプ	**	*	---	**	---	N/A
北九州市、HEAD研究会 リノベーションスクール@北九州	**	**	---	**	---	N/A
米国 MSP (Main Street Program)	***	***	***	***	***	YES
英国 ATCM (Association of Town Center Management)	***	***	**	***	**	YES
都市計画協会 まちづくりセミナー	*	---	---	*	---	N/A
全国建設研修センター 都市まちづくり研修 (都市計画、交通まちづくり、住民参加によるまちづくり)	---	---	---	*	---	N/A
日本青年会議所 地域リーダー育成塾	*	---	---	*	---	N/A

- ・ ■ 長期プログラム（100 時間以上）
- ・ □ 短期プログラム（100 時間未満）

- ・ ① 「組織づくり」のアプローチをカバーしているか。
- ・ ② 「シティ・プロモーション」のアプローチをカバーしているか。
- ・ ③ 「賑わいをつくり居心地の良い空間をつくるデザイン」のアプローチをカバーしているか。
- ・ ④ 「地域経済立て直し」のアプローチをカバーしているか。
- ・ ⑤ ①～④の4つすべてをカバーしているか。（①～④の評価の最小値を採用）
- ・ ⑥ 集合知を活用しているか（会合、ML、SNS など交流とイノベーションを促す仕組みがあり交流が活発か。）
- ・ ⑦ その他（備考欄）

<評価の視点>

- ※ 基礎的な知識を習得するレベル（カリキュラムにおいて触れていなくはない程度）
- ※※ 専門的な技能を習得するレベル（ある程度、本格的なカリキュラムを実施）
- ※※※ 専門家育成の観点から極めて充実したレベル

⑦プログラムの事後フォロー	⑧自立性・継続性・実践力のあるチーム人材の育成	⑨その他・備考
N/A	N/A (座学のみ)	1年間の長期カリキュラム。都市空間計画・デザイン、現代的な都市再生課題等の座学が中心
N/A	N/A (座学のみ)	1年間の長期カリキュラム。行政制度や経済学等の座学が中心
N/A	N/A (座学のみ)	4年間の長期カリキュラム。都市空間計画・デザイン等の座学が中心
N/A	N/A (座学のみ)	50時間(10日間)の短期専門カリキュラム(合宿形式)。活性化施策と活性化を推進するために必要な知識に関する座学が中心
N/A	N/A (座学のみ)	全15回(7日間)の短期専門カリキュラム。経済立て直しに関する座学を中心に、グループ討議によるOJTも実施
N/A	N/A (座学のみ)	1年間の長期カリキュラム。政策研究・マネジメントを中心とした座学中心の専門カリキュラム。
YES	YES	約半年間の座学とOJTからなる長期カリキュラム。現地OJTを通じた組織づくりが中心
YES	(YES)	3年間の長期プログラム。米国メインストリートプログラムを参考に日本版にアレンジ。現地派遣された指導員とのOJT。
YES	YES	2泊3日の短期集中合宿形式のカリキュラム。座学・OJTが半々の構成。半年以内での事業化を最終目標とする
YES	YES	3泊4日の短期集中合宿形式のカリキュラム。ユニットワークでの実践と座学を連動。合宿最終日、公開の場で実事業化を前提に、案件オーナーにプレゼンを行う。
YES	YES	長期間のOJTを中心とした支援型カリキュラム。 ①組織、②プロモーション、③デザイン、④経済立て直しの4つのアプローチによる包括的な取組
YES	YES	長期間のOJTを中心とした支援型カリキュラム。
N/A	N/A (座学のみ)	3時間30分の短期単発型プログラム。都市計画、まちづくりをめぐる最近の動き等に関する共通講義と、開催都市のまちづくりに関連する講義
N/A	N/A (座学のみ)	5日間程度の短期集中合宿形式の専門カリキュラム。座学と課題演習で構成
N/A	N/A (座学のみ)	全6回の短期カリキュラム。組織づくりの基礎を座学で、地域活性化の体験・実践を、ワークショップを通して学ぶ構成

図表 20 認定・登録・修了証・免許等を発行している人材育成事業

番号	①	②	③	④	⑤
名称	観光地経営専門家育成プログラム	新事業創出人材育成事業	医療経営人材育成プログラム	エコインストラクター人材育成事業	平和構築人材育成事業
目的	地域経営の視点から組織的に観光地全体を視野に入れて活躍する観光地経営のスキルを持つ専門家「観光地経営専門家」の育成を目的とする。	農山漁村の6次産業化を進めるため、新旧の技術やノウハウ等の知的財産を核に、新たなビジネスモデルの構築する、新事業の創出を担う人材の育成と、同プログラムの全国の大学等への普及を目的とする。	医療経営の専門家を育成を目的とする。	自然学校のインストラクターやエコツアーガイドなどの育成を目的とする。	平和構築の現場で活躍できる日本及びその他のアジアの文民専門家の育成及び平和構築の現場で活躍する日本人のプレゼンスの強化を目的とする。
関係省庁及び主催者(コンソーシアム)	経済産業省 立教大学 (長野大学、ラック計画研究所)	農林水産省	経済産業省 NPO 法人 日本医療経営機構	環境省	外務省
開始年次	H20 (H22 実証プログラムを経て、H23 から開講)	H22	H17	H19	H19
育成される人材像	観光地経営専門家	新事業の創出を担う人材	医療経営の専門家	自然学校のインストラクターやエコツアーガイド	日本及びアジアの文民専門家
人材育成手法	・基礎理論の講義 ・問題立脚型の演習 ・事例(ケーススタディ)学習、フィールドワーク	・教材による基礎習得 ・ケーススタディ、ケースメソッド ・グループワーク ・成果発表会	・事例検討(ケーススタディ) ・集中 WS、遠隔ケーススタディ ・20セッションのカリキュラム	・共通カリキュラムの設定 ・集合研修 ・実地研修 ・通信教育 ・実地研修期間中に 2回の巡回指導 ・研修成果の試験	1)国内研修 2)海外実務研修 3)就職支援
これまで育成された人数	—	—	— ※右記参照	—	H20,21 年度事業の日本人修了生は100% 関連職務に従事。
H25 予算額(百万円)	—	39	—	20	112
お金の流れ	経産省産業技術人材育成支援事業(サービス人材分野) ↓ 立教大学	各年、人材育成を受託する機関を採択  H25: ㈱フィデア総合研究所、㈱早稲田総研インターナショナル	経済産業省 H17~19 年度サービス産業人材育成事業、 H21 年度産業技術人材育成支援事業 ↓ NPO 法人「日本医療経営機構」	環境省 エコツーリズム総合推進事業 ↓ 各地の自然学校等	外務省 ↓ 広島平和構築人材センター
受講対象	相当な観光地経営に関する経験を持つ社会人向け	農林水産資源の活用に取り組もうとする自治体関係者、農林漁業関係者、地元企業の関係者等のほか、将来的に地域で活躍が期待される学生(農学系、ビジネス系)等	①医療経営に関わる人材(候補者含む)、但し、医療機関に勤務している人材。 ②医師をはじめとする医療職や経営管理・企画を担う人材。 上記の2件を満たし、当プログラムの趣旨に賛同し、自ら積極的に参加する人材。	自然学校のインストラクターやエコツアーガイドなど本研修の趣旨をいかした職に就業する意志のある人	平和構築に携わることに関心を有する人
認定・登録・修了書・免許更新研修	立教大学大学院観光学研究科の正規科目として開講するものは、単位を認定。	食の6次産業化プロデューサーレベル3相当。	修了証の授与	環境省自然環境局長から修了証を発行	修了証の授与

### 3. 中心市街地の低未利用地の有効活用に向けたケーススタディの検討

#### 【 本章のサマリー 】

- ・まちづくりの人材育成に実績のある専門機関の協力のもと、「講義」「集中研修」「現地研修」「実際の課題解決」の4つを組み合わせたプログラムを企画した。

#### 【プログラムの特色】

- 講義・集中研修・現地研修・実際の課題解決の組合せにより、一定の学習時間を確保し、基礎的な事業構想力と現場の状況に対応した企画力・コミュニケーション力・実現力を養成。
- 高度なスキルを有する少数のトップランナーの育成ではなく、現地のまちづくりに根差したチーム人材(各地区3名以上)を育成。とりわけ、一回性でなく、補助金にも依存しない自立的まちづくり人材を育成。
- 複数のチームが参加するワークショップ形式を採用し、競争的な環境づくりと情報や知の共有による学習効果の向上を企図。

#### 3. 1 ケーススタディの実施方針の検討

##### ○「講義」「チーム別スタディ」「現地スタディ」「実際の課題解決」を組み合わせたプログラム

基礎的な事業構想力と現場の状況に対応した企画力・コミュニケーション力・表現力の養成に向けて、既往の取組や政策の整理、有識者へのヒアリング等を踏まえて、「講義」・「チーム別スタディ」・「現地スタディ」・「実際の課題解決」の4つを組み合わせたケーススタディを実施することとする。各ケーススタディの考え方は以下のとおりである。

##### <講義>

：まちづくりに関する基礎的な知識を習得する。

##### <チーム別スタディ>

：自立したまちづくり団体となるための事業検討力を習得する。

##### <現地スタディ>

：現場の状況等に適正に対応できる事業企画力を習得する。

##### <実際の課題解決>

：スタディを通して習得したノウハウ等を活かして、実際のまちづくりの課題等の解決に向けた活動に取り組む。



### 3. 2 ケーススタディの実施方法の検討

#### (1) ケーススタディの進め方と内容について

##### ○スタディの段階的实施、チームによるスタディへの参加

ケーススタディの実施にあたっては、「講義」、「チーム別スタディ」、「現地スタディ」を段階的に実施することで、スタディに向けた課題準備や、スタディの振り返り、実際の課題解決に向けた取組が実施できる一定の時間を確保することとする。なお、スタディの効率化を図るため、講義とチーム別スタディは、東京でまとめて開催することとする。また、チーム別スタディと現地スタディは、チーム内の連携を醸成し、議論の深度化を図るために合宿形式を採用する。

スタディの進め方については、高度なスキルを有する少数のトップランナーの育成ではなく、現地のまちづくりに根ざしたチーム人材（各地区3名以上）の育成、とりわけ、一回性ではなく、補助金に依存しない自立的なまちづくりに向けた人材育成に向けて、複数のチームが参加するワークショップ形式を採用することとする。また、事業の実現性を高めるために、スタディ終了後も、検討した事業の進捗状況を確認（モニタリング）を行うこととする。（次頁参照）

#### (2) ケーススタディ地区の対象数と選定方法等について

##### ○競争的な環境づくり、情報や知の共有による学習効果の向上に向けて3地区を公募

ケーススタディ地区は、競争的な環境づくりと情報や地の共有による学習効果の向上を図るために3地区で行うこととする。ケーススタディ地区の募集にあたっては、全国の市町村のまちづくり担当を通して広く公募を行うこととする。また、全国中心市街地活性化まちづくり連絡協議会等のまちづくり関係団体等に対しても公募を行うこととする。

ケーススタディ地区の選定にあたっては、まちづくりの人材育成に実績のある専門機関である一般社団法人公民連携事業機構の協力のもと行うこととする。選定の視点として、応募団体の事業実施に対する意思や主体性、不動産オーナーとの協力状況等など事業の実現性・継続性、応募団体の体制等を考慮して決定することとする。（選定の視点については、4.2 参照）

なお、現地スタディは1地区のみで実施し、他の2地区は外部からの視点として検討に参加するとともに、自分達の地域での開催を見据えたノウハウの取得を目指すものとする。現地スタディ地区の選定にあたっては、不動産オーナーとの連携状況や地域の多様な主体の参加状況など、事業の実現性を考慮して決定することとする。

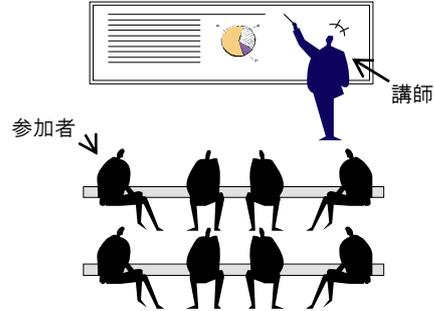
(参考) ケーススタディの進め方と内容

まちづくり関係団体や全国の市町村等を通して広く公募  
ケーススタディ地区を3地区選定

**STEP1：講義(1日)**

○まちづくりに関する基礎的な知識の習得

⇒有識者等による講義



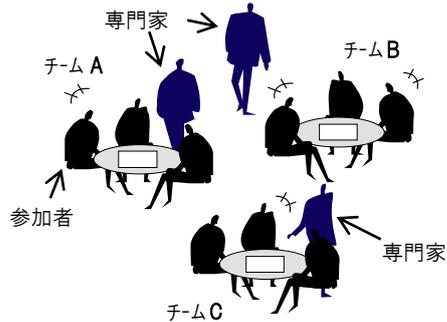
※スタディの効率化を図るため、講義とチーム別スタディは、東京でまとめて開催することとする。

**STEP2：チーム別スタディ(2泊3日)**

○自立したまちづくり団体となるためノウハウの習得

- ・課題・ニーズの把握、ビジョンの検討
- ・事業計画素案の検討

⇒スタディ地区ごとに分かれて、ワークショップ形式による集中スタディ



※現地スタディは1地区のみで実施  
他の2地区は外部からの視点として検討に参加するとともに、自分達の地域での開催を見据えたノウハウの取得を目指す。

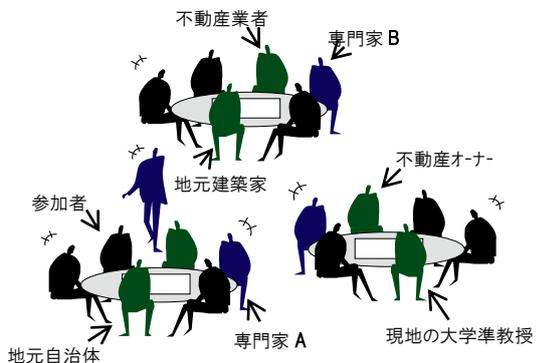
**STEP3：現地スタディ(2泊3日)**

○事業実現に向けた実践的なノウハウの習得

- ・地元関係者・専門家を交えた実現性の高い事業計画案の検討

⇒地元自治体・不動産オーナー、大学関係者、地元建築家等も参加

⇒ワークショップ形式による集中スタディ



事業の実現性を高めるために、  
検討した事業の進捗状況を確認 (モニタリング)

## ■ケーススタディの全体工程表

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
1.ケーススタディの検討									
1)ケーススタディの実施方針の検討		■							
2)ケーススタディの実施方法の検討			■						
2.ケーススタディの実施									
1)ケーススタディ地区の募集									
募集要項の作成			■						
参加団体の募集			■						
2)参加団体の選定					● 参加団体決定(8団体)				
3)講義・チーム別スタディの実施									
日程調整			■						
講義の講師調整・講義資料準備(講師)				■					
チーム別スタディの準備(プログラム等)				■					
講義・チーム別スタディの実施					■				
現地スタディ開催地区の決定					● 開催地区決定				
4)現地スタディの実施									
日程調整						■			
対象物件等の選定							● 現地視察		
対象物件の実測調査						■			
開催地区体制調整(大学、行政等)						■			
事務局準備(プログラム等)						■			
現地スタディの開催							■		
3.調査実施結果と考察									
1)ケーススタディの実施結果								■	
2)ケーススタディの考察									■
3)来年度の検討課題									■

### (3) ケーススタディの運営について

#### ○まちづくりの人材育成に実績のある専門機関と連携して運営

ケーススタディの運営にあたっては、基礎情報の整理等において把握したまちづくりの人材育成に実績のある専門機関と協力して実施することとする。

チーム別スタディについては、参加地域の課題に即した事業開発プログラムを提供している一般社団法人公民連携事業機構と、現地スタディについては、北九州市等でのリノベーションスクールにおいて中心的な役割を果たしている清水義次氏（東洋大学大学院客員教授、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役）と協力して実施することとする。

### (4) グループウェアの活用について

#### ○関係者の自主的な導入・運用によるグループウェアの活用

ケーススタディのフォローや情報共有、情報（知恵）の交換などスタディの効果を高めるとともに、ケーススタディプロセスのモニタリング、事務局からの事務連絡・情報提供等を行うことを目的に、講師から紹介があったグループウェア（サイボウズ Live <https://live.cybozu.co.jp/>）を関係者が自主的に導入・運用<sup>62</sup>を図ることとする。

<sup>62</sup> 「国家公務員のソーシャルメディアの私的利用に当たっての留意点」  
（平成 25 年 6 月 28 日総務省人事・恩給局参事官室（服務・勤務時間担当））  
[http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01jinji02\\_02000084.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01jinji02_02000084.html)

## 4. 中心市街地の低未利用地の有効活用に向けたケーススタディの実施概要

【 本章のサマリー 】

- ・低未利用地の活用に課題を抱える全国の都市から、チームを編成し不動産オーナーと調整済みであるなど汗をかき、特に熱意のあった3都市（熱海市・和歌山市・浜松市）を選抜してケーススタディを実施。

- 講義（オリエンテーション）＋チーム別スタディ（3泊4日：東京）
- 現地スタディ（2泊3日：熱海）

- ・事業化の進捗や参加者へのアンケート・ヒアリングなどからその結果を検証。

### 4. 1 ケーススタディ地区の募集

#### ○全国の市町村のまちづくり担当等を通して広く公募を実施

ケーススタディ地区の募集にあたっては、全国の市町村のまちづくり担当を通して広く公募を行った。また、全国中心市街地活性化まちづくり連絡協議会等のまちづくり関係団体等に対しても公募を行った。

募集要項は、郵送により配布を行った。主な内容は以下のとおりである。

#### ■募集要項の主な項目

##### I. 組織概要、参加者等について

- ・団体の組織概要
- ・団体スタッフのノウハウ・資格の保有状況
- ・主担当者、参加者の略歴、保有資格、アピールポイント等

##### II. ケーススタディ地区の状況等について

- ・地区のエリアと面積、都市計画の内容（用途地域、容積率、建ぺい率等）
- ・低未利用地の実態把握に関する調査実績
- ・低未利用地活用によるまちづくりの方向性
- ・先行的な事業モデルとして検討する物件概要  
（敷地面積、建築面積、階数、延床面積、築年数、建物構造等）
- ・物件の所有者との協力関係や意向等
- ・物件の活用の方向性
- ・これまでの地元自治体や大学等との連携状況
- ・プログラムへの多様な地元関係者の参加意向（調整状況）  
（都道府県、市町村、不動産オーナー、大学関係者、商工会議所、建築家等）
- ・事業化の検討にあたっての課題

## 4. 2 ケーススタディ地区の選定

### (1) ケーススタディ地区の選定の視点

#### ○「意思や主体性」「実現性・継続性」「体制」の視点に基づき選定

ケーススタディ地区の選定にあたっては、参加団体の事業に対する「意思や主体性」、検討対象物件の適切な選択とその不動産オーナーの協力状況等、事業の「実現性・継続性」、事業を継続的に実施するための「体制」について重視した。また、各項目に評価の重みづけを行い、選定を行った。具体的なポイント等は以下のとおりである。

図表 21 ケーススタディ地区の選定の視点と重視したポイントと選定結果

	項 目	選定において重視したポイント	評価の重み 〔必須：★〕 〔重要：☆〕
意思・主体性	・代表者及びメンバーの意思・主体性	・リスクを負って事業を行う主体の候補者がいるか。もしくはそれを連れてくるのが可能か。	★
	・地域の現状に対する理解度	・地域の現状やポテンシャルを正しく理解しているか。	★
	・将来ビジョン、戦略性	・リノベーションによるまち再生の戦略が描かれているか。それにもとづき適切なエリアが設定されているか。 ・行政が都市経営の判断を適切に行えているか。	★
実現性・継続性	・不動産オーナーの理解、協力、やる気	・リノベーション事業に理解を示し、協力するオーナーが複数存在するか。（コンタクトがとられているか）	★
	・リノベーション物件の選定の適切さ	・物件規模が多すぎるなど、実現性の低い対象物件の選定を行ってはいないか。 ・物件の絞り込みや情報把握が進んでいるか。	☆
体制	・事業化を見込めるチーム編成	・自ら「事業」を経験しているメンバーがいるか。 ・若手など動けるメンバーが参画しているか。	☆
	・まちづくりとして持続可能で発展性のある連携体制	・行政、大学との連携体制は構築されているか。	☆

## (2) ケーススタディ地区の選定の結果

○チームを編成し不動産オーナーと調整済みであるなど汗をかき、特に熱意のあった3都市（熱海市・和歌山市・浜松市）を選定

ケーススタディ地区の応募は7団体からあり、選定の視点に基づき審査した結果、熱海市（代表団体：(株)machimori）、浜松市（代表団体：浜松まちなか協議会・浜松まちなかマネジメント(株)）、和歌山市（代表団体：NPO 法人市民の力わかやま）の3団体を選定した。

選 定			選外			
A	B	C	D	E	F	G
○	○	? 応募者の覚悟が 不透明	?	?	△ 商工会議所 が 中心	?
○	○	○	△ 計画を全般的 に見直す必要 あり	× 行政計画につ いてやるべき ことが理解さ れていない	× 再生すべき中 心市街地が大 きすぎ。技本見 直しが必要	?
◎ 副市長直轄	○	○	△	× リノベーション 物件とまち 再生の関連性 が考慮されて いない	× 都市経営の戦 略が最も見ら れない	?
◎ 本気のオーナー が参加	○	△ 小さな物件のオ wner了解が不 明	× オーナーへ のコンタク トがとられ ていない	△ オーナーに了 解されている が物件そのも のが不適	△	△
◎ 案件熟度が高い	○	× 但し、他の物件 に変更できれば 可	× 物件が具体 に絞られて いない	× 物件が大き すぎ 他に代替物件 なし	△ 文化施設と いうビジョ ンに疑問	?
○	◎ ヤル気ある行政 マン、センスよ い若手が参加	△	△ イベント等 の 実績のみ	?	? 言及なし	?
△ 大学はないが東 京が近く、サポ ートが可能	○	△ 大学が未	△ 大学が未	× 行政も大学 も未	○	△ 大学が未

◎：優良 ○：満たしている △：不十分 ×：満たしていない ?：不明・情報不足

## 4. 3 講義・チーム別スタディの実施概要

### (1) 講義・チーム別スタディの実施概要

#### ○講義・チーム別スタディをまとめて東京で実施(9/24~27・合宿形式)

講義(オリエンテーション)・チーム別スタディは、9月24日(火)から27日(金)までの3泊4日の日程で実施した。<sup>63</sup>会場は、東京都千代田区内の3331Arts Chiyodaで実施した。

講義は、講師として松村秀一氏(東京大学大学院教授)、清水義次氏(東洋大学大学院客員教授、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役)、岸井隆幸氏(日本大学教授)を招いて行った。また、先進事例の紹介として、北九州市での取組について、嶋田洋平氏(㈱らいおん建築事務所代表取締役)と北九州市産業経済局サービス産業政策課事業推進担当係長(片山二郎氏)を招いて行った。各講義等の内容は以下のとおりである。

---

<sup>63</sup> 細かな基本的思考、ノウハウの学習にはeラーニングを活用した反転学習が効果的であるが、eラーニング導入ができるまでの当分の間は、「中1日、終日事業計画を検討可能な日程」が必要。(木下斉氏ヒアリングなど)なお、(事業者メリット)eラーニングの作成等に係る実働時間はそれほど変わらないもののルーティンの部分を合理化することができる。(受講生メリット)受講生は拘束時間が短くなることから参加しやすくなることが期待できる。

### 講義①：ストック活用時代の到来とまち再生手法としてのリノベーション

講師：松村 秀一 氏（東京大学大学院教授）

#### （内 容）

- ・ストック活用時代の到来について
- ・ストック活用時代に適した手法としてのリノベーションと、そのまち再生における有効性
- ・マイクロ（点）の課題解決が誘発するマクロ（地域全体）の課題解決の可能性について 等

### 講義②：リノベーションまちづくり ～現代版家守によるまち再生～

講師：清水 義次 氏（東洋大学大学院客員教授、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役）

#### （内 容）

- ・都市の抱える課題解決において効果的な遊休不動産の活用方策とは
- ・まち再生のための自立的なチームづくりの必要性（問われる資質、知識、技術とはなにか）
- ・自立的なまちづくりのチームと戦略的都市経営を行う自治体との連携の必要性 等

### 講義③：人口減少時代の戦略的都市経営・都市政策について

講師：岸井 隆幸 氏（日本大学教授）

#### （内 容）

- ・地方都市における都市構造の再構築の必要性・有効性
- ・地方都市の需要等に対応した戦略的都市再生のあり方
- ・都市構造の再構築に向けて、まちなか再生の担い手に期待されること 等

### 事例紹介：（仮）先進事例からみる低未利用地の有効活用

講師：嶋田 洋平 氏（㈱らいおん建築事務所代表取締役）

片山 二郎 氏（北九州市産業経済局サービス産業政策課事業推進担当係長）

#### （内 容）

- ・北九州市のリノベーション事例
- ・北九州市の事例からみる、リノベーションを通じたまち再生の効果
- ・遊休不動産の活用を進める上での課題、工夫している点（地権者、地域の理解等）
- ・民間の動きと自治体のサポート方法 等



### (3) 参加団体に課した課題の内容

チーム別スタディの実施にあたっては、スタディの検討内容や講師との意見交換をリアリティがあってより具体的なものにするために、参加団体に対して以下の課題を事前に課した。

① 空き不動産マップの作成
② 「家守」候補者リストの作成（できれば本人の意向も確認）
③ 大学、各種専門学校との具体的な連携体制の構築
④ 家賃相場マップの作成 （周辺の賃料〔坪単価〕を用途別などに整理したマップ。レントギャップ・家賃断層を発見）
⑤ 対象エリアの考現学的な歩行者チェック （平日、休日、時間帯別等でみた歩行者の属性・特色、傾向の違い（学生が多い等）、歩行者のルートの傾向等の把握。歩行者通行量データがあればそれも用意。）
⑥ 市政要覧等のデータ収集・整理 （人口、財政状況、特に自主財源としての固定資産税、法人住民税、個人住民税の推移）
⑦ 投資できる手持ち資金の検討 （予算とかではなく、自分たちで投資するのに出すと決めている金額）
⑧ 出店希望者のリストアップ （自分たちで運営を全てやるということであれば、その事業内容）

#### (4) 講義・チーム別スタディの詳細プログラム

講義（オリエンテーション）・チーム別スタディの詳細プログラムは以下のとおりである。

第1日目（9月24日(火)）（講義（オリエンテーション））		（会場：1階ラウンジ）
13:30～13:40	10分	開会挨拶（国交省） プログラム全体の説明等（事務局）
13:40～13:55	15分	調査の趣旨説明等：国交省
13:55～15:20	85分 (質疑：10分)	講義①：ストック活用時代の到来と まち再生手法としてのリノベーション (講師：松村 秀一 氏（東京大学大学院教授）)
休憩	(10分)	
15:30～16:55	85分 (質疑：10分)	講義②： 〔講師：清水 義次 氏 (東洋大学大学院客員教授、(株)アフタヌーンソサエティ代表取締役)〕
16:55～17:15	20分	事例紹介①：北九州市における低未利用地の有効活用 〔講師：片山 二郎 氏 (北九州市産業経済局サービス産業政策課事業推進担当係長)〕
17:15～18:15	60分	事例紹介②：北九州市で取り組むリノベーションに向けた取組 (講師：嶋田 洋平 氏（(株)らいおん建築事務所代表取締役）)
休憩	(10分)	
18:25～18:55	30分	イントロダクション：清水義次 氏 ・チーム別スタディの概要説明 等
18:55～19:00	5分	事務連絡（明日の予定確認等）（事務局）
移動		
19:10～		懇親会（会場周辺）
第2日目（9月25日(水)）（チーム別スタディ）		（会場：地下1階マルチスペース）
10:00～10:05	5分	当日の予定確認等（事務局）
10:05～11:05	60分	レクチャー①：岡崎 正信 氏（オガールプラザ(株)代表取締役）
休憩	(5分)	
11:10～12:10	60分	レクチャー②（3331 Arts Chiyoda 見学ツアー）：清水義次 氏
休憩	(60分)	(昼食休憩)
13:10～14:10	60分	発表①：参加団体による自己紹介（20分×3） ・地域の課題、ポテンシャル ・低未利用地の有効活用に向けて考えていること 等
14:10～16:00	110分 (適宜休憩)	グループワーク① ・運営体制の強化につながる取組について ・低未利用地の有効活用に向けた事業について
16:00～17:00	60分	レクチャー③：木下 斉 氏 (一社)AIA 代表理事、熊本城東マネジメント(株)代表取締役、宮城大学非常勤講師)
17:00～18:55	115分 (適宜休憩)	グループワーク②
休憩	(60分)	(夕食休憩・グループワーク)
19:55～20:55	60分	発表②（15分発表・5分フィードバック×3）
20:55～21:00	5分	事務連絡（明日の予定確認等）（事務局）

**第3日目（9月26日(木)）（チーム別スタディ）**

（会場：地下1階マルチスペース）

10:00~10:05	5分	当日の予定確認等（事務局）
10:05~11:30	85分 (質疑:10分)	<b>講義③</b> ：人口減少時代の戦略的都市経営・都市政策について (講師：岸井 隆幸 氏（日本大学教授）)
11:30~12:00	30分	<b>グループワーク③</b>
休憩	(60分)	(昼食休憩・グループワーク)
13:00~18:00	300分 (適宜休憩)	<b>グループワーク④</b> ・グループワーク中に順次各チームと講師にて個別面談
休憩	(60分)	(夕食休憩・グループワーク)
19:00~20:54	114分	<b>発表③</b> （30分発表・8分フィードバック×3）
20:54~21:00	6分	事務連絡（明日の予定確認等）（事務局）

**最終日（9月27日(金)）（チーム別スタディ）**

（会場：地下1階マルチスペース）

10:00~10:05	5分	当日の予定確認等（事務局）
10:05~12:00	115分	<b>グループワーク⑤</b> ・中間報告での指摘等を踏まえた修正等
休憩	(60分)	(昼食休憩)
13:00~15:00	120分	<b>発表④：最終発表</b> ・30分発表・フィードバック10分×3
休憩	(10分)	
15:10~15:50	40分	<b>全体講評</b> （清水 義次 氏） <b>現地スタディ・開催地区の発表</b> （事務局）
15:50~16:30	40分	・SNSを活用した情報共有・交流サイトの説明（事務局） ・現地スタディの概要とスタディに向けての準備等について(事務局) ・閉会挨拶（国交省）

※スタディ終了後、希望者を対象とした打ち上げ兼懇親会を開催<sup>64</sup>



<sup>64</sup> 本調査外のプログラムとして実施。以下同様。「まちづくり関係者が最初から一同に会し、部署横断的に、境界を取り外すために、懇親会でグチャグチャにすることが大切。」（清水義次氏ヒアリング。）公民当事者には難しいことから、経験スキルの豊富な第3者の役割が重要である。したがって、国の直轄事業としては難しく、民間事業者への補助事業としての実施が望ましい。

## (5) 講義の概要

### 講義①：ストック活用時代の到来とまち再生手法としてのリノベーション

講師：松村 秀一 氏（東京大学大学院教授）

#### ○ストックの活用時代の到来

- ・ 20 世紀の日本での建設行為は、「ないから建てたい」といった集団的な動機に支えられてきた。しかし、ストックが充足した 21 世紀の日本では、「あるけど何とかしたい」という類のものに変わることが考えられる。これまでの早期の建替えは減少し、これからは住宅の寿命は自然と伸びることが考えられる。
- ・ 豊かな居住環境に向けて新しいタイムの投資を継続的に可能にするには、この利用側の欲求、そしてそれに関わる構想力を導入し、戦略的に組織化するこれまでにない方法が求められている。



#### ○利用の構想力を具体化する行動とは

- ・ 余剰空間の利用価値を見出すことや、余剰空間を利用に合わせて設えることが考えられる。
- ・ これらを総合的に展開している例として、リノベーション企画・設計（例：青木茂氏「リファイン建築」他）、既存建物利用型シェアハウスの企画と情報提供（例：ひつじ不動産）、サブリース型暫定利用の企画と運営（例：多摩むすびテラス、3331 アーツ千代田）等があげられる。

### 講義②：リノベーションまちづくり ～現代版家守によるまち再生～

講師：清水 義次 氏（東洋大学大学院客員教授、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役）

#### ○現代版家守とは

- ・ 都市再生、遊休不動産の活用の推進役として、エリア一帯でまちづくりとファシリティマネジメントを総合的に展開することをいう。東京の神田・裏日本橋地区、北九州・小倉地区、岩手県紫波町などで展開されている。



#### ○遊休化した不動産を活用してまちを変える

- ・ リノベーションは、実現までのスピード感が圧倒的に早く、有効な取組である。
- ・ まちの中心を消費から生産とコミュニケーションの場へと転換することが重要であり、多様な起業家をまちに呼び込むことが必要である。
- ・ 不動産を持っている人たちが自立してまちづくりをすることが重要であり、志のある不動産オーナーを見つけるとともに、ひとつの成功事例を創り出すことが重要である。（ひとつの成功事例が周囲の不動産オーナーを動かす）

#### ○リノベーションと都市政策を繋ぐと、質の高い雇用創出や都市型産業振興が可能

- ・ 不動産オーナー・大学・行政などのキーマンを繋ぐ場を設置し、ネットワークを形成することが重要である。
- ・ 民間の人は、パブリックマインドを持ってリノベーション（まちづくり事業）を行い、事業でお金を稼ぎ、蓄積した利益をまちに再投資することが望まれる。
- ・ 行政の人は、戦略的な都市経営を考え、政策、施策を創り出すことが望まれる。その際、部署を横断し、総合的な政策、施策とすることが重要である。

### ○歩きたくなるまちづくりに向けて

- ・大型商業施設や公共施設・病院は郊外へ展開し、中心部は疲弊している現状を打破する必要がある。
- ・中心部は駐車場が不足しているわけではない。  
(既に駐車場で虫食い状態にあり、魅力を損なっている。)
- ・バス利用者は、中心部でも歩くといった調査結果もある。
- ・「集いの場」は社会とのつながりであり、元気の源と言える。
- ・公物としての道路・河川・公園から、共物としての道路・河川・公園へ転換することが重要である。また、所有と営業の管理から、営みによる管理へ転換することが重要である。
- ・歩けば益々元気になり、医療費の削減にも貢献できる。<sup>65</sup>



### ○魅了するまちの先導に向けて

- ・魅了するまちを先導するためには、「Hot な感性（時代の感受性）」と「Cool な頭脳（分析力）」、「志」を束ねる仕組みが重要である。
- ・適切な空間と「必要な場所」に用意することが重要である。手法として、修復型の区画整理や連鎖型の区画整理等が考えられる。
- ・何もない戦後ですら、全壊から 15 年、戦災復興の土地区画整理事業等で空間を創出し、50 年後に、まちに風格を生み出した。今、引き継ぐべき都市を用意できなくてどうするといえるのか。「夢なくして 成功なし」。

<sup>65</sup> ” 1 万人が 2000 歩/日の追加歩行により、 $0.061 \text{ 円} \cdot 1 \text{ 歩} \times 2000 \text{ 歩} \times 365 \text{ 日} \times 1 \text{ 万人} = 4 \text{ 億円超} \cdot \text{年間} \cdot 1 \text{ 万人}$ 。健康づくり事業と 2 万人の歩行行動の変化により 10 億円・年の医療費抑制効果が期待される！” 第 6 回都市再構築戦略検討委員会 資料 6 「健幸長寿社会を支える Smart Wellness City」(2013 年 6 月 25 日筑波大学大学院 人間総合科学研究科 久野譜也教授) p. 49 <http://www.mlit.go.jp/common/001004452.pdf>。同様に、“国の医療費年間 40 兆円に対し、 $0.061 \text{ 円} \cdot 1 \text{ 歩} \times 10000 \text{ 歩} \times 365 \text{ 日} \times 1 \text{ 億人} = 20 \text{ 兆円}/(\text{年間} \cdot 1 \text{ 億人})$ ”(街路交通施設課長講演より)。

## (6) チーム別スタディにおける各参加団体のスタディ結果

### 1) チーム別スタディの検討結果

熱海地区	つくる 住む かせぐ 熱海ではじまる暮らし方
<p><b>○提案の骨子 (コンセプト)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エリアビジョン：アーティスト・クリエイターがつくって、売って、暮らせるまち</li> <li>・リノベ内容：ギャラリースペース、シェアオフィス、宿泊スペース</li> <li>・顧客対象：20代～30代の東京在住のクリエイター、フリーランス、デザイナー、アーティスト</li> </ul> <p><b>○事業の構造</b></p> <p>初期投資：400万円（施工188万円、デザイン19万円、WEB10万円、運用資金187万円）            営業利益：220万円／年            投資資金の調達方法：(株)machimoriの自己資金及び資金調達により確保</p> <p><b>○運営体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)machimori（アーティスト支援は戸井田氏（武蔵野美術大学建築学科研究室非常勤講師））</li> </ul> <p><b>○当面のアクション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元周辺のアーティスト・クリエイターの調査等（短期滞在プログラム参加者の獲得）</li> </ul>	
浜松地区	雑貨のオフィス・工房・ショップ機能を持ったシェアアトリエ／雑貨市の開催
<p><b>○提案の骨子 (コンセプト)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エリアビジョン・リノベ内容 ：雑貨のオフィス・工房・ショップ機能を持ったシェアアトリエをつくる・雑貨市の開催</li> <li>・顧客対象：20代～30代のクリエイター、クラフト作家 （「Kubota kokabann 久保田（レザークラフト作家）」を中心としたグループ）</li> </ul> <p><b>○事業の構造</b></p> <p>初期投資：90万円（電気工事、照明、空調、什器等）            営業利益：約75万円／半年（シェアアトリエ賃料等約42万/月を想定）</p> <p><b>○運営体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント会社を新たに設立 （まちなかにぎわい協議会は初期投資スポンサー、まちなかマネジメント(株)はマネジメント会社より渉外業務を受託）</li> </ul> <p><b>○当面のアクション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まるたま市でのヒアリング等</li> </ul>	
和歌山地区	SWITCH+C(Cafe、Culture、Creation、Community、Central・・・)
<p><b>○提案の骨子 (コンセプト)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エリアビジョン：エッジのきいたコンテンツの拠点を創造することで和歌山のポテンシャルを解き放つ</li> <li>・リノベ内容：カフェ、イベントスペース</li> <li>・顧客対象：仕事以外の時間を楽しみたい20代～40代（未婚者等）</li> </ul> <p><b>○事業の構造</b></p> <p>初期投資：800万円（リノベーション・機材備品550万円、原材料仕入等開業資金250万円）            営業利益：365万円／年</p> <p><b>○運営体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビルオーナーから建物賃貸・イベントスペースの運営：(株)Loocal</li> <li>・カフェの運営：(株)LoocalからSWITCHオーナーに委託</li> </ul> <p><b>○当面のアクション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業規模の想定等、詳細な事業計画の検討</li> </ul>	

■熱海地区（代表団体：(株)machimori）

The presentation consists of 32 slides arranged in an 8x4 grid. The content is as follows:

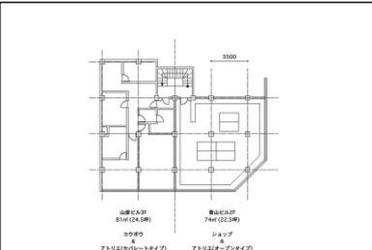
- Slide 1:** Introduction slide with the title "熱海" (Atami) and the organization "NPO法人atami&株式会社machimori".
- Slide 2:** Vision statement: "だから 僕らは この暮らしを えらぶんだ" (That's why we chose this way of life).
- Slide 3:** Title slide for the "つくる" (Building) section.
- Slide 4:** Photos of the building's interior and exterior.
- Slide 5:** Title slide for the "住む" (Living) section.
- Slide 6:** Photos of the "福島屋旅館" (Fukushimaya Ryokan) and a map of the area.
- Slide 7:** Photos of people dining at "ボンネット" (Bonnet) restaurant.
- Slide 8:** Photos of a hallway and a street view.
- Slide 9:** Title slide for the "こがし祭り" (Kogashi Festival) section.
- Slide 10:** Photos of the festival.
- Slide 11:** Title slide for "あたみの魅力は" (The charm of Atami is...).
- Slide 12:** Photos of local people.
- Slide 13:** Title slide for the "稼ぐ" (Earning) section.
- Slide 14:** Photos of office space.
- Slide 15:** Photos of a cafe interior.
- Slide 16:** Photos of a gallery or art space.
- Slide 17:** Title slide for "事業計画" (Business Plan).
- Slide 18:** "方針" (Policy) section with a list of goals and strategies.
- Slide 19:** Map of the project area.
- Slide 20:** Detailed site plan.
- Slide 21:** "施設ビルDP" (Facility Building DP) section with floor plans.
- Slide 22:** "テナントプランニング" (Tenant Planning) section with photos of tenants.
- Slide 23:** "年間収支 / 投資回収計画" (Annual Income/Expense / Investment Recovery Plan) section with financial data.
- Slide 24:** Detailed financial table.
- Slide 25:** Detailed financial table.
- Slide 26:** "ロードマップ" (Roadmap) section.
- Slide 27:** "ロードマップ" (Roadmap) section with a timeline.
- Slide 28:** "アーカイブ/クリエイターリスト" (Archive/Creator List) section with a list of names.
- Slide 29:** Detailed financial table.
- Slide 30:** "プロジェクト推進体制 / 運営体制" (Project Advancement System / Management System) section with an organizational chart.
- Slide 31:** "まとめ" (Summary) section with key points.

## ■浜松地区（代表団体：浜松まちなか協議会・浜松まちなかマネジメント㈱）

1. 都市・地域経営課題の抽出と優先順位付け  
 一雑貨作家人口・雑貨市が多い地域  
 ※長野 33 愛知 23 静岡 22 京都 22 兵庫 19 東京 17 大阪 17

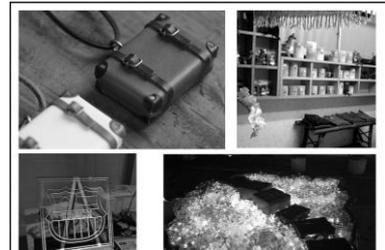
クラフト作家へのヒアリングより  
 ・モチベーション、インスピレーションを高める存在、表現する場が欲しい

2. 対象エリアの絞り込み  
 浜町エリア  
 (対象物件) 第1弾 共同ビル(青山ビル2F・山彦ビル3F)  
 第2弾 共同ビル(第一ビル、金屋ビルディング、世紀堂ビル)  
 伊東商店ビル、黒瀬会館ビル、小林ビル、竹内ビル、ペニビル、BARAZビル



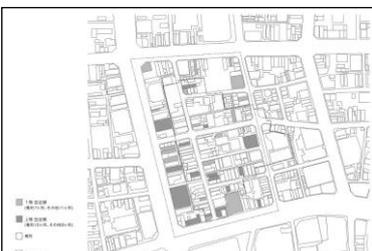
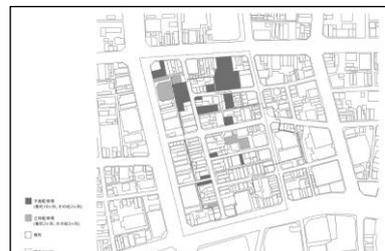
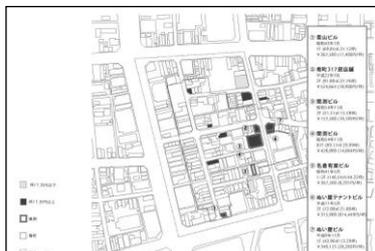
3. エリアビジョン  
 雑貨のオフィス・工房・ショップ機能を持ったシェアアトリエをつくる・雑貨市の開催  
 一作り手と買い手を集めてマーケット(市場)をつくる  
 雑貨市はマーケットをつくるための手続きが容易と同時新たな雑貨作家の発達の場となる

4. 第1期的顧客の決定  
 20代~30代のクリエイター、クラフト作家  
 「Kubota kokabarr 久保田(レザークラフト作家)」を中心としたグループ  
 <顧客候補>  
 「しゅかららうそく(ロウソク作家兼ファイアーダンサー)」を中心としたグループ  
 「DORP(地元のイラストレーター、Webデザイナー、写真家のグループ)」  
 「Take Space(レーザーカッターを用いた雑貨作家)」  
 「ゆかいな仲間達(ヤマハ系のデザイン・技術者のグループ)」



6. マネジメントチーム  
 マネジメント会社  
 金子敦史...総括責任者  
 久保田善洋...雑貨事業責任者  
 まちなかぎわい協議会...初期投資スポンサー  
 まちなかマネジメント㈱...マネジメント会社より誘外業務を受託  
 吉村和徳...ビルオーナー担当  
 山本謙彦...浜町発展会(商店街)担当  
 高橋慎太郎...地元企業担当  
 ビルオーナー...伊東隆司

※学生との連携(静岡文化芸術大学、ルネサンスアカデミー、浜松デザインカレッジ)  
 ○まるたま市運営ワークショップ...学生が、リアルな雑貨市の運営を担う  
 ○地域資源活用ワークショップ...学生が空き店舗や企業から使われていない資源(文庫、社業などの回収品)を、まちなか市場に持ってくる



# ■和歌山地区（代表団体：NPO 法人市民のかわかやま）

**地域課題**

- ・おもしろいことがない
- ・若者がいない そもそも人が歩いてない

(課題解決のための仮説)

- ・エッジのきいたことがあれば、人は集まる
- ・人が集まれば、さらにおもしろいことを生み出していく
- ・エッジのきいた人がいると、若者も集まってくる

**ターゲットの設定**

- ・仕事以外の時間を楽しみたいサラリーマン
- ・文具とカフェの両方スイッチのお客さんみたいな人

(和歌山市の本機客数)

区分	人口		本機客数	
	男	女	男	女
20-29歳	35,889	8,413	8,816	6,973
30-39歳	38,275	8,914	9,915	7,181
40-49歳	31,130	10,480	10,710	5,877
50-59歳	26,908	13,340	13,789	4,988
60-69歳	14,133	11,134	12,799	2,515
合計	167,345	52,481	55,688	25,891

和歌山市内 20-44歳未婚者合計 **46,312人**

**エリアビジョンの設定**

エッジのきいたコンテンツは  
**和歌山に住むサラリーマンがつくる**

- ・サラリーマン(本業を持つ人)が潜在的に持つ創造性が引き出される
- ・創造性が発揮できる(ユニークなモノ・交流・仕事・体験をつくる)場所

➡ エッジのきいたコンテンツの拠点を創造することで  
和歌山のポテンシャルを解き放つ

**エリアの決定**

東西: 城北公園から本町通りまで 南北: 城北通りから京橋通りまで

**対象物件**

建物名称	計画図
用途	計画図
築年	2007年(平成19年)
作建機	和歌山建設株式会社
テナント	和歌山建設株式会社
管理会社	和歌山建設株式会社
敷料	4040円/月 2階:5000円/月

**新しい飲食**

SWITCH+C

- Cafe
- Culture
- Creation
- Community
- Central
- Crazy
- Creek
- ...

**店舗イメージ**

**平面計画**

**マネジメントチームの決定**

- 事業を計画し、目録人 (株)Local 小島・野野・後藤・小島
- 地元からの信頼がある人 和歌山大学 足立教授・小川講師 尾本・高川・南野 和歌山県産課 企画販売部長 島田さん (城北の不動産管理)
- 現場実働に強い人 文具とカフェの店スイッチ 小川 小島・長尾
- 専門的に高品質が得られる専門人材 津本さん・岡崎さん・木下さん 松村さん

ビルオーナー (株)島崎製作所 社長の娘さん キーマン・島崎社長

**マネジメントチームの決定**

ビルオーナー (株)島崎製作所 社長の娘さん キーマン・島崎社長

貸す ↓ ↑ 賃料+カフェ売上に応じて

イベントスペース運営 (兼営) まち会社 (株)Local

貸す ↓ ↑ 賃料+カフェ売上に応じて

カフェ運営 カフェ 小川(スイッチオーナー)

**事業計画**

別紙

**マネジメントチームの決定**

まち会社 利益 (そこそこ)	月 304,188円	年 3,650,250円
----------------	------------	--------------

想定する初期費用 8,000,000円

リノベーション・機材備品 5,500,000円

原材料仕入等開業資金 2,500,000円

## 2) チーム別スタディの結果

- 各参加団体が検討した事業計画は、うまくいけば1年から2年程度で黒字化も可能と思われる、5年後には、その余剰金をもとに、次のステップに向けた事業展開も可能なプランが立案されている。
- 参加者は提案した事業プランに対して、6ヶ月から1年後には、事業化が実現できるといった手ごたえを得られるものが立案されたと感じている。

## (7) 現地スタディ地区の選定

### ○熱海地区に決定

現地スタディ地区は、次の理由により、熱海地区で開催することに決定した。

#### 《決定の主なポイント》

- ・先行的に遊休不動産の活用事業に取り組む実績がある。
- ・現地の不動産オーナーとの信頼関係が親密に構築できている。
- ・平成25年2月にリノベーションシンポジウムを開催するなど、関係者等への普及啓発の実績がある。

## 4. 4 現地スタディの実施概要

### (1) 現地スタディの実施概要

#### ○熱海地区において実施（11/27～29・合宿形式）

現地スタディは、熱海地区において11月27日（水）から29日（金）までの2泊3日の日程で実施した。<sup>66</sup>会場は、静岡県熱海市内の熱海シール会館で実施した。

現地スタディでは、統括役を清水義次氏（東洋大学大学院客員教授、(株)アフタヌーンソサエティ代表取締役）にお願いした。また、優れた不動産活用事業プランへと導くファシリテーター役となるユニットマスターと、今後の熱海市でのまちづくりに主導的な役割を担う大学関係者やまちづくり実務者を、ユニットマスターのサポート役となるサブユニットマスターとして位置づけ、各チームに各1名担当することとした。ユニットマスター及びサブユニットマスターは以下のとおりである。

スタディは3チームで行った。チーム編成は、スタディ期間が短いため、現地の状況等を熟知している熱海市の参加者がばらばらになって各チームに加わるとともに、他の参加団体のメンバーもばらばらとなった混成チームで行った。

#### ■統括役

清水 義次 氏（東洋大学大学院客員教授、(株)アフタヌーンソサエティ代表取締役）

#### <チームA>

●ユニットマスター：嶋田 洋平 氏（(株)らいおん建築事務所代表取締役）

○サブユニットマスター：市来 広一郎 氏

（NPO 法人 atamista 代表理事、(株)machimori 代表取締役）

#### <チームB>

●ユニットマスター：青木 純 氏（(株)メゾン青樹代表取締役）

○サブユニットマスター：江口 亨 氏（横浜国立大学都市イノベーション研究員准教授）

#### <チームC>

●ユニットマスター：大島 芳彦 氏（(株)ブルースタジオ専務取締役 クリエイティブディレクター）

○サブユニットマスター：田島 則行 氏（千葉工業大学工学部建築都市環境学科助教）

---

<sup>66</sup> 細かな基本的思考、ノウハウの学習にはeラーニングを活用した反転学習が効果的であるが、eラーニング導入ができるまでの当分の間は、「中1日、終日事業計画を検討可能な日程」が必要。（木下斉氏ヒアリングなど）なお、(事業者メリット)eラーニングの作成等に係る実働時間は変わらないもののルーティンの部分を合理化することができる。（受講生メリット）受講生は拘束時間が短くなることから参加しやすくなることが期待できる。

## (2) 現地スタディの実施に向けた準備項目とスケジュール

現地スタディの実施までの開催地区や事務局の準備項目とスケジュールを以下に整理する。

図表 22 現地スタディの実施までの準備項目とスケジュール

		準備事項	準備・検討状況	9月	10月	11月
開催地区側準備	対象エリア・物件の調査・評価・選定	現地視察 (対象エリア・対象物件)	・10月24日に実施		現地視察(10/24)	
		対象エリアの選定	・応募エリアを前提とする ⇒1物件だけ離れているので再度検証予定	決定	(物件変更等に応じて再調整)	
		対象物件の選定	・応募物件を前提とする(3案件) ⇒物件調査の状況等によっては再調整の可能性あり	決定	(物件調査の状況等に応じて再調整)	
		物件調査	・3案件とも図面がないため実測を実施(⇒開催地区側) (簡単な平面図等の作成程度)		実測(3案件)	
		不動産オーナーヒアリング	・3案件ともオーナーの了承済み	完了	(物件調査の状況等に応じて再調整)	
	地域のまちづくり体制の調査・確認・調整	家守チームの調整、確認	・応募チームメンバーで特に問題なし	完了		
		不動産オーナーの理解、連携サポート体制の確認	・3案件とも活用に関するオーナーの理解を確認済み	完了		
		行政の関与、連携サポート体制の確認	・体制構築完了	完了		
		大学の関与、連携サポート体制の確認	・東京の大学(研究室)で調整		関与する大学(研究室)の調整	
		事務局体制の確認	・体制づくり ・スタディ中の記録	完了		
	その他準備	会場手配・会場設営	・CAFE RoCA 2階の貸スペース(シール会館)にて実施	候補検討	確認手配	会場設営
	事務局側準備	講師の選定	・対象エリア、物件に応じた講師を検討中		講師選定	
		プログラム検討	・これまでのプログラムのリバイスで対応 ⇒熱海の状況等に関するショートプレゼン等を追加検討中(熱海チームと調整予定) ・テーブル分は、チーム別スタディの状況を踏まえて決定(各チームごととするか、混合とするか)		プログラム検討	
		テキスト準備	・これまでのテキストのリバイスで対応 ⇒熱海の状況等に関する資料を追加検討中 ⇒対象案件情報については、事前に参加団体と情報共有		テキスト準備 (元ネタのテキストのリバイス)	テキスト配布
		情報共有・交流の仕掛けづくり	・SNS等を活用した仕掛けを10月以降からの運用に向けて検討中(資料5参照)		検討・調整	(ツールの活用) 運用
備品リストの整理・手配		・会場の備品状況等を踏まえて発注等準備を予定		リストの整理	備品の発注・準備	
関係者打合せ (開催地区側関係者・事務局)				現地視察		

現地スタディ(2泊3日)

記録

### (3) 現地視察の概要

10月24日(木)に、現地視察を実施した。参加者は、本調査事務局及び現地スタディ事務局で行った。現地視察における視察のポイント<sup>67</sup>を以下に整理する。

#### ○小さいリノベがまちのどのあたりで可能かを見分ける

- ・まちを歩いて、どんな建物がどの地区に建っているのか、地区のまとまりはどうか、遊休化したストックがどの程度密集しているかどうかなどを把握する。
- ・空いているかどうかを見分ける方法として、空きテナント募集の看板があれば一番わかりやすいが、2階以上が空いていることを見分けることが重要である。そこに、リノベーションの可能性が眠っており、ストックの全体像を把握することが重要である。

#### ○まちの人をじっくり観察する

- ・まちを歩いて、歩いている人の属性を観察する。また、まちにどんなお店があるのか、そのお店にはどんなお客さんが集まっているのかを観察する。
- ・特に女性を中心に、センスのいい人がいるかどうか、所得がいい層のお客がいるかどうかを観察することが重要である。昼と夜(ナイトタイムエコノミー)とで客層が違う場合もあるため、両方観察することも重要である。したがって、現地観察は1泊以上である必要がある。

#### ○志のある不動産オーナーの存在を探る

- ・本気でまちを愛していて、まちのために所有する不動産を活用してほしいといったオーナーを、地元の人(まちづくり会社、商店会等)や市役所に紹介してもらい、面接等を通して確認する。関係者全員、上下関係、部署横断の人間関係構築がポイントであり、懇親会等によりそれらの垣根を取り払いかき混ぜる公民当事者以外の、経験スキルのある第三者の役割が重要である。(したがって、国の直轄事業としては難しく、民間事業者への補助事業としての実施が望ましい。)
- ・合わせて、家守のチーム構成になれる人たちがいるかどうか、都市政策を検討する意思を持った行政の人たちであるかどうかといったことも、地元関係者等へのヒアリング等で把握する。



丸屋ビル内観



糸川不動産外観



つるや倉庫外観

<sup>67</sup> 清水義次氏ヒアリング。都市計画調査というよりは、ごく簡易なDD(デューデリジェンス)に近い。DDの解説としては例えば次を参照のこと。”不動産のデュー・デリジェンスは、どこまで範囲を広げるか。これは、不動産特有のリスクも含めて、きりが無いのが現実です。／ここでは、一般的な「デュー・デリ」として、①市場調査、②収益性調査、③権利関係調査、④エンジニアリング調査、⑤キャッシュフロー表作成、⑥市場再調査、⑦資産流動化計画・目論見書の内容チェックなどに分けられます。”『総解説 不動産証券化と不動産ファンド』(岡内幸策、2001)p.103、pp.101-117など。

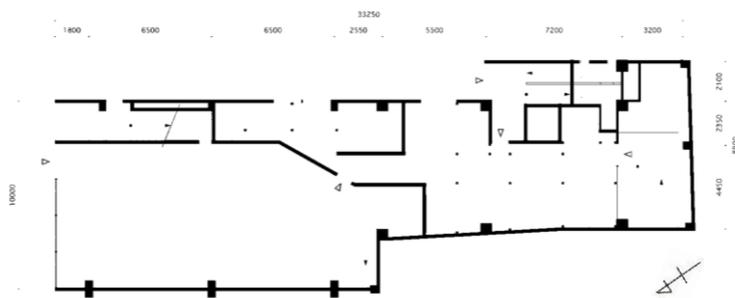
#### (4) 対象物件の概要

現地スタディで検討対象とする3物件の概要を以下に整理する。

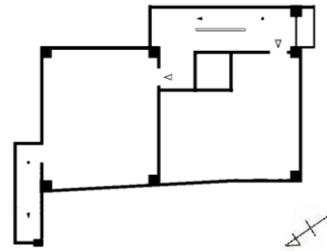
##### ■対象物件位置図



① 丸屋ビル



1階平面図



地下1階平面図



熱海銀座商店街の様子



丸屋ビル外観



通用口への通路

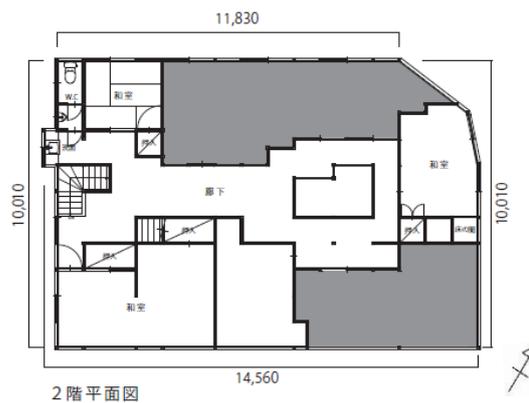
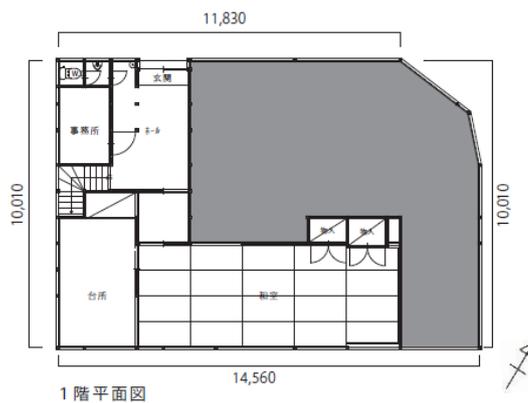


店舗1Fの様子



店舗2Fの様子

② 糸川不動産



物件外観①



物件外観②



1F 集会場の様子



2F 廊下



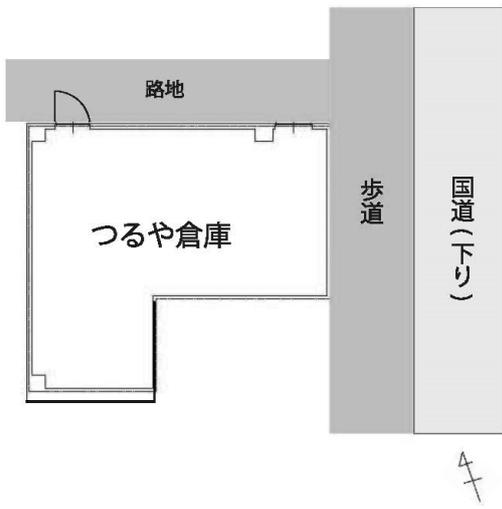
2F 居室の様子



2F から見る景色

③ツルヤ 倉庫&スナック

国道側 平面図



前面の通路



つるや倉庫外観(国道から)

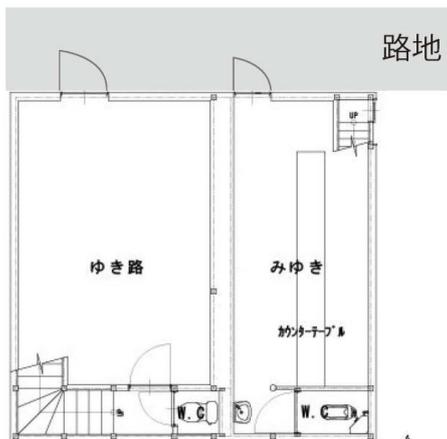
1Fの様子

2F 廊下



つるや倉庫 1F 内観

現状図面



1階(スナック跡)



2階(スナックオーナー居住跡)



スナック外観



スナック1F 内観



スナック2F 内観

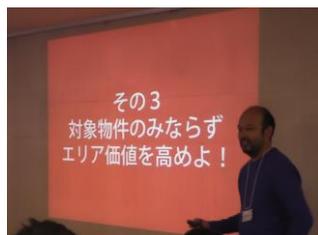
## (5) 現地スタディの詳細プログラム

現地スタディの詳細プログラムは以下のとおりである。

### 第1日目 (11月27日(水))

9:00~9:10	10分	<b>開校式 熱海市長ごあいさつ</b>
9:10~9:30	20分	<b>レクチャー1：リノベーションスクールの仕組み</b> 〔講師：清水 義次 氏 (東洋大学大学院客員教授、(株)アフタヌーンソサエティ代表取締役)〕
9:30~9:50	30分	<b>レクチャー2：ユニットワークの進め方</b> (講師：嶋田 洋平 氏 (株)らいおん建築事務所代表取締役)
9:50~10:20	30分	<b>レクチャー3：熱海のまちの現状</b> 〔講師：市来 広一郎 氏 (NPO 法人 atamista 代表理事、(株)machimori 代表取締役)〕
10:20~10:50	30分	<b>レクチャー4：外からみた熱海</b> 〔講師：田島 則行 氏 (千葉工業大学工学部建築都市環境学科助教)〕
10:50~13:30	100分	<b>対象案件見学～まちあるき (昼食)</b>
13:30~14:30	60分	<b>レクチャー5：建物のリノベ、まちのリノベ</b> 〔講師：大島 芳彦 氏 (株)ブルースタジオ専務取締役 クリエイティブディレクター)〕
14:30~17:30	180分 (適宜休憩)	<b>ユニットワーク① ：スモールエリアを再定義し、建物の使い方を考える</b>
17:30~18:45	75分	<b>ショートプレゼン &amp; ブラッシュアップタイム</b>
19:00~		<b>オープニングパーティ (会場周辺) ※</b>

※本調査外のプログラムとして実施



## 第2日目 (11月28日(木))

8:00~9:00	60分	<b>レクチャー6：北九州の事例から ～逆算で考えるリノベーション事業の組み立て</b> (講師：嶋田 洋平 氏 (株)らいおん建築事務所代表取締役)
9:00~13:00	240分 (適宜休憩)	<b>ユニットワーク②</b> ：リノベーションのプランを練る
13:00~14:00	90分	<b>レクチャー7：不動産オーナーとしてまちづくりに参加する</b> (講師：青木 純 氏 (株)メゾン青樹代表取締役)
14:00~17:00	180分 (適宜休憩)	<b>ユニットワーク③</b> ：事業計画を組み立てる
17:00~18:30	90分	<b>ショートプレゼン &amp; ブラッシュアップタイム</b>
休憩	(15分)	
18:45~19:15	30分	<b>レクチャー8：リノベーションに対する政策 ～海外におけるコンバージョンと地域構造の変化</b> (講師：江口 亨 氏 (横浜国立大学都市イノベーション研究員准教授))
19:15~		<b>ユニットワーク④</b> ：プレゼンテーションを練る

## 第3日目 (11月29日(金))

8:00~14:00	360分 (適宜休憩)	<b>ユニットワーク⑤</b> ：プレゼンテーションを練る
14:00~14:30	30分	会場準備 (プレゼンテーションの準備)
14:30~16:00	90分	<b>公開プレゼンテーション</b>
16:00~16:30	30分	<b>レクチャー9：現代の家守たれ</b> (講師：清水 義次 氏 (東洋大学大学院客員教授、(株)アフタヌーンソサエティ代表取締役))
16:60~17:00	30分	<b>閉校式</b>
17:30~		<b>クロージングパーティ※</b>

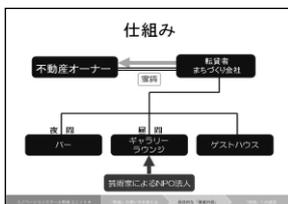
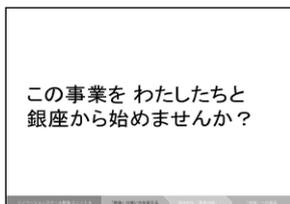
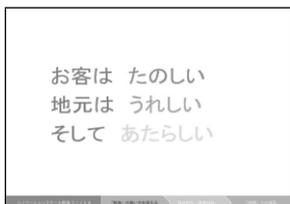
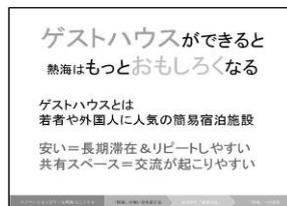
※本調査外のプログラムとして実施

## (6) 各チームのスタディ結果

### 1) 各チームの検討結果

<b>チーム A</b>	<b>『六代目丸屋喜助商店 ～クリエイティブな街を創るゲストハウス事業～』</b>
<p><b>○提案の骨子 (コンセプト)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問者と地元の人をアートでつなぐ</li> <li>・訪問者が滞在するゲストハウス (30 床) と、アーティストが制作活動や展示を行うアトリエ、地元との交流拠点となるギャラリーラウンジからなる複合施設の整備</li> </ul> <p><b>○事業の構造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり会社がゲストハウス、ギャラリーラウンジ (夜間はバー (運営は委託) ) を運営し、収入の一部から不動産オーナーに家賃を支払う</li> <li>初期投資：950 万円 (まちづくり会社：750 万円、不動産オーナー：200 万円)</li> <li>収入：まちづくり会社 (ゲストハウス利用料) 396 万円/年 (約 2 年で回収予定)</li> <li>不動産オーナー (家賃) 336 万円/年 (約 0.6 年で回収予定)</li> </ul> <p><b>○運営体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(株)machimori (ギャラリーラウンジについては、芸術家による NPO 法人を予定)</li> </ul> <p><b>○当面のアクション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・熱海でのアートイベントに来たアーティストに対して事業ヒアリングを予定</li> </ul>	
<b>チーム B</b>	<b>『ATP1000 糸川不動産リノベーションプラン』</b>
<p><b>○提案の骨子 (コンセプト)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マンガ家を目指す若者に、低家賃でアトリエを提供 (4 部屋)</li> <li>・マンガ家は作品発表会やタウン誌等の作成、デッサン教室等の開催等を通じた地域交流を展開</li> </ul> <p><b>○事業の構造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>初期投資：80 万円 (シャワーユニット、間仕切り、製本機購入)</li> <li>収入：103.2 万円/年 (家賃 86,000 円/月 (4 部屋分)) (約 2 年 4 ヶ月で回収予定)</li> <li>収入をオーナー、運営費、改修費として 1/3 ずつ (334,000 円) 分配</li> </ul> <p><b>○運営体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり会社</li> </ul> <p><b>○当面のアクション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 26 年 2 月からの事業実施に向けて検討の深度化を図る</li> <li>・東京と京都で「トキワ荘プロジェクト」を実施している団体とのアライアンス契約の締結交渉</li> </ul>	
<b>チーム C</b>	<b>『アートが暮らす街 ～ヒューマニティが溢れる「渚路地」～』</b>
<p><b>○提案の骨子 (コンセプト)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アーティストたちに「暮らしの場」と「創造の場」を低家賃で提供 (2つの建物に、アトリエスペースと居住スペース (4 部屋) を整備)</li> <li>・アトリエスペースでのアーティストによるお絵かき教室、陶芸教室、クラフト教室等の開催、地域住民のアート作品の展示会等を開くことにより、地域交流のハブを目指す</li> </ul> <p><b>○事業の構造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>初期投資：300 万円 (解体、内装工事費等)</li> <li>収入：144 万円/年 (家賃 16 万円/月 (4 部屋分/光熱費含む) ×稼働率 75%) (約 2 年で回収予定)</li> </ul> <p><b>○運営体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ケース 1：不動産オーナーが修繕費を負担し、自らが管理運営する</li> <li>ケース 2：(株)machimori がマスターリースする (株)machimori が修繕費の 50%を負担し、管理運営する (収入の 60%はオーナーへ)</li> </ul> <p><b>○当面のアクション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自宅以外に創作活動の場を確保している人たちのマーケティング・ヒアリングを予定</li> <li>・ライブペイントイベント、若手クラフト系アーティストとヒアリングを予定</li> </ul>	

■チームA：『六代目丸屋喜助商店 ～クリエイティブな街を創るゲストハウス事業～』

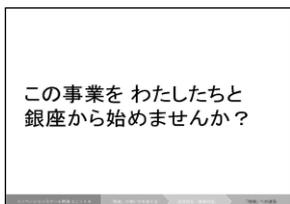


事業計画 - 転賃者

転賃者 収支概算	
初期投資	750万円
売上 (30床 × 3,000円 × 30日 × 0.6)	162万円/月
収支差額	33万円/月 396万円/年 約2年で回収

事業計画 - オーナー

オーナー 収支概算	
初期投資	200万円
家賃収入	28万円/月 336万円/年 約0.6年で回収



■チームB：『ATP1000 糸川不動産リノベーションプラン』

Unit B

# ATP 1000

糸川不動産リノベーションプラン

2013.11.27-11.28

対象物件

周辺エリア

対象の物件

何を隠そう

この雰囲気、似てませんか?

トキワ荘

糸川不動産

トキワ荘と言えば

日本の漫画アニメ産業

東京国際アニメフェスの集客力

東京国際マンガ図書館

熱海版トキワプロジェクト

トキワプロジェクトとは

トキワプロジェクトの実績

熱海版トキワとは

漫画家を志す、若者

熱海に集まる漫画家の卵たち

熱海でマンガを創る意義

マンガ家の親和性

熱海とつながる

熱海にだけこむ

のまちにること

熱海は、浴衣

浴衣

浴衣

マンガ家たちの二年後...

熱海版トキワ荘 収支計画

熱海アートスクエア

アニメの盛り上がり(海外)

日本の漫画アニメは輸出産業

このままでは歴史消滅の危機!?

熱海の文豪

熱海の漫画家

熱海版トキワプロジェクト

第一弾の名前は...

糸画破荘

2014年2月

# 始動

可能

熱海に狂を



## 2) 各チームのスタディに対する不動産オーナーからのコメント

各チームのスタディに対し、対象物件オーナー3名から以下のようなコメントがあった。オーナー側にもモチベーションの“点火”<sup>68</sup>が認められる。

- 賑わいが生まれる、お客さんが来る、経済効果が上がる、と色々効果が述べられているが、それらの効果の発生するのが自分の死後では意味がない。リノベーションして新しいものができるとき、今のまちが壊れてしまうのでは、と、多くの人が不安に思うかと思うが、是非、みんな一歩踏み出してほしいと思う。
- 熱海に対して、リノベーションプランを考え、発表してもらったということは、オーナーとしても勉強になり、自分自身がやっていかなければならないのだなとすごく感じた。前向きに検討させていただく。
- この寂しいまちを、少しでも良くできたらいいと思う。

## 3) 現地スタディの結果

各チームのスタディにおいて、以下のような事業プランが得られた。“ターンアラウンド”<sup>69</sup>できたことが認められる。

- 各参加団体が検討した事業計画は、順当にいけば1年から2年程度で黒字化も可能と思われる、5年後には、その余剰金をもとに、次のステップに向けた事業展開も可能なプランが立案されている。
- 参加者は提案した事業プランに対して、6ヶ月から1年後には、事業化が実現できるといった手ごたえを得られたと感じている。
- 不動産オーナーは、熱海においてこのような取り組みが行われたことを前向きに評価しており、事業化に向けてオーナーからの理解も得られやすい環境が整えられた。

---

<sup>68</sup> 点火：cf. “私たちは「才能は生まれつきのものだ」と教えられてきた。つまり、先天的に素質のある人は、他の人にはとうていできない離れ業を努力せずに難なくやっつけのけるという考え方だ。／しかし、これは誤りである。才能の出発点は、自分のアイデンティティを一流の人や団体と結びつけてモチベーションに火を付ける短くて強烈な出会いだ。それは「点火」と呼ばれ、「自分もあんなふうになれる」という無意識の心に動機づけを与える革命的な小さな思考から成り立っている。”(出典：『才能を伸ばすシンプルな本』(ダニエル・コイル、2013)p.18) “点火”を実現する講師が必要である。cf. p. 2-2-5。

<sup>69</sup> ターンアラウンド：明確な定義はないが、「(企業)再生」の意で用いられており、ここでは拡大して用語を使用。cf. “企業が復活して十分な収益をあげ、当面新たな危機に直面することがない持続可能な再生を実現するためには、適切な組織と管理体制に支えられた事業戦略が不可欠である。” “本書は、ターンアラウンドのための実践的な参考書として、企業再生の最前線にあった筆者達によって執筆されたものであり、実務上の経験と学術的な研究に基づくターンアラウンドのベストプラクティスを示している。したがって、本書を読めば、ターンアラウンドにおいて、実際に何を、どのようにすべきかがわかる。”(出典：『ターンアラウンド・マネジメント【企業再生の理論と実務】』(スチュアート・スラッター+デービッド・ロベット、2003))p.4、iii

(参考)「持続可能な成長」とは何か、企業財務の理論における回答

企業が「持続可能な成長」をするというのはどういうことか。一例としては、“以上からわかるように、持続可能な成長とは、バランスのとれた成長をもたらすような成長率と利益率の組み合わせである、そして、持続可能な成長の課題とは、アンバランスな成長により生ずる資金余剰や資金不足を管理することである。(略)”<sup>70</sup>とされている。計算例は、図表 23 持続可能成長スピード(sustainable rate of growth)の例を参照のこと。

チーム別スタディでは「年 300 万円程度の余剰金を作れないと、次の事業展開ができない」と割り切った説明があり、非常に分かりやすく合理的であると思われる。

図表 23 持続可能成長スピード(sustainable rate of growth)の例

○持続可能成長スピード(sustainable rate of growth)の例

企業が、自己資本を調達しなくても財務比率や ROE を維持しながら投資を行い、成長できる成長速度のこと。

例えば、自己資本が 100 である企業 A の当期 ROE (自己資本純利益率) が約 15% で、かつ配当性向が約 33% である場合、

自己資本 100

当期純利益 15 (自己資本の 15%)

配当金 ▲5 (純利益の 33%)

当期利益剰余金 10

となるので、翌期の自己資本は 110 となる。

翌期の ROE と配当性向が同じであれば、翌年度の成果は、

自己資本 110

当期純利益 16.5

配当金 ▲5.5

当期利益剰余金 11

となるので、追加の自己資本調達なしに、10%の成長をしたことになる。この 10%、つまり利益率と配当性向のみに依存した成長スピードを、企業 A の持続可能成長スピードと呼ぶ。これは企業や事業の競争力を判断する一指標となり、一般の市場成長率より高いことが望まれる。

出典：GLOBIS HP / MBA 経営辞書 <http://globis.jp/mw334> (一部修正)

<sup>70</sup> 出典：『[新版]ファイナンシャル・マネジメント 企業財務の理論と実践』(ロバート・C・ヒギンズ、2001・2002) p.130。関連する頁は pp.123-152。ハーバードビジネススクールの課題図書等として紹介されている企業財務の出版物の一つ。“第 4 章のキーワードである「持続可能な成長」は、示唆に富む概念ではあるものの、「成長するのが当たり前」というメンタリティの強いかつての日本では、その意味合いが実感しにくいものであったと思われる。しかし、現在では、不況と言われるなかでも成長する企業もあれば、投資すべき成長機会について投資家に疑問を持たれるような企業もあるという状況にある。こうした状況においては、成長に関して何が問題になるのか、どのような打ち手があるのかを考察している第 4 章の意義は大きい。”pp.i-ii [http://www.diamond.co.jp/\\_jtempdf/0201\\_biz/47059-6p.pdf](http://www.diamond.co.jp/_jtempdf/0201_biz/47059-6p.pdf)

cf. サステイナブルなビジネス立ち上げ支援については、“ ジャクリーンの考える最も効果的な途上国援助とは、その土地ごとにサステイナブル(持続可能)なビジネスを立ち上げる支援をすること。/「その土地で求められる製品やサービスを人々の支払い能力の範囲内で、つまり手の届く値段で製品化して、売れるようにするまでのお手伝いをするのがアキュメントの仕事なのよ」(中略) / まず第 1 に「途上国がどれくらい差し迫った問題を抱えているか」をリサーチする。次に「その解決のためにどんな対策、設備、製品が必要とされているか」を割り出す。その上で、具体的な問題意識を持って実践的なシステムを開発する力を備えている個人が運営する企業を見つけて援助する。/ こうした社会貢献のための投資は、チャリティやフィランソロフィーといった従来型の慈善事業に対して、ベンチャー・フィランソロフィーなどと呼ばれる。(中略) / 「私たちは営利企業が株主に経済的リターンを報告するのと同じやり方で投資を行っています。ただアキュメントの株主がまず求めているのは、投資によりどのような社会改善が具体的に行われたかという社会的な見返り、ソーシャル・リターンなんです」/ ソーシャル・アントレプレナーシップとは何か。いろいろな言い方がされているが、「社会的なミッション(=使命感)をもち、経済的リターンと社会的リターンの両方を追求する継続的な活動で、従来のビジネスの手法を積極的に取り入れるもの」というのが、一般的な「定義」だろう。”出典：『社会企業家が世の中を変える チェンジメーカー』(渡邊奈々、2005)pp.38-42、206

(参考) 長期的利益と一時的利益について(cf. フォーク定理<sup>71</sup>)

“となると、現在の大規模再開発施設や高密度な店舗が、この先長く生き残ることは難しいと考えなければならぬ。そこに人を集め、そのなかで時間を過ごさせることで、通常の購入行動を超える消費を喚起しようとする、これまでの流通戦略が功を奏するとは考えがたいし、店頭に商品を並べれば、採算が取れるほどに道行く人の多くが足を止めるとも思えない。

そうなると先ほど指摘した、その施設の維持管理と更新投資が的確に行われるのかという問題が出てくる。行われないとすると、待っているのは都市の虫食いのスラム化である。需要や投資能力に任せて野放図に社会資本を拡大すると、適切な管理ができず、社会資本が劣化するだけでなく、都市そのものの崩壊を招く可能性が高いと前述したが、これはその典型的な例になる恐れがある。計画中の再開発事業をも含め、持続可能性からの再点検、再整理が早急に望まれるところである。

そもそも人口減少社会にあつては、大都市は、再開発ではなくリノベーションによる都市機能の維持向上をこそ考えるべきだろう。人口減少下では、再開発のインセンティブは大幅に縮小する。なぜなら再開発は、いわばヒトとモノの密度を高めることによって、投下したコストを大きく上回る収入を期待するものであり、そもそも人口と経済の持続的な拡大を前提としているものだからである。したがって、現在行われ、あるいは計画されている再開発事業が、その後も再開発を繰り返すことによって、その区域の都市機能を維持向上することを予定しているのだとすれば、それは持続可能な方向とは言えない。なぜならその再開発された都市施設が耐用年数を迎えるとき、確実に人口と経済は大きく縮小している。したがって再開発が再度行われる可能性は大幅に低下しているからである。

リノベーションは、耐久性ある躯体という人口空間に都市機能を必要に応じて廃置するもので、長期的に見て都市全体として都市施設の建設コストが縮減されるだけでなく、除却のコストもまた大幅に縮減される。ヨーロッパの都市では、建物の内部は用途に応じて機能的に改装を繰り返しつつも、外構については、200年にも300年にもわたって使い続けられている例を多く目にする。各々の用途ごとに見れば効率性は少し低下するかもしれないが、それを吸収し得るだけの高価格経営でなければ、そもそも企業として持続可能であることも難しい。”<sup>72</sup>

ここで、「マスタープラン型」の都市計画・再開発等のプロジェクトも「プレイスメイキング型」のリノベーション等のプロジェクトも、ヘドニックアプローチによって算出される地域のキャピタルゲイン(不動産価値向上)などの有形無形の貢献があり評価されるものの、個々のプロジェクトの長期的利益と一時的利益の受益者・リスク受容者が異なる点が注目に値する。

再開発等のプロジェクトの場合、そもそも一定の大資本を持つ事業者しか参入できず、当該事業者は事業後には地域にコミットすること無く撤退し、かつ、多くの一時的利益を開発事業者のみが得る“地域外流出型(一人勝ち型)”である(補助事業の場合には、開発事業者以外が社会コストも負担する)。しかしながら、経常経費が必要な大資本においては一案ごと一定の利益が必要であるため、今後日本中でそのような希少な“点”のプロジェクトのシーズを見つけることは難しい。<sup>73</sup>

その一方で、点から面に広がるリノベーション型のプロジェクトのシーズは、どのような都市にも認められ、まさにボリュームゾーンであると思われる。少しずつリスクテイクした地元関係者が少しずつ受益する“地域内循環型”である。また、1件1件の事業規模が小さいため利益も少なく手間も増えるため、大資本は参入しにくいものの、地元関係者はすでに地元拠点があるなど立地優位性が認められる。なお、長期的利益が一時的利益より大きいいわゆる“地域に根付いた者”は一人勝ち型の戦略を取りにくいことは、ゲーム理論の“フォーク定理”による説明がある。

これらの二つのプロジェクトは都市へのアプローチのタイプが異なるものの併存可能であり、「家守構想」など戦略的な都市経営のビジョンを共有することにより、相互補完的な、あるいは、相乗効果を得られるような協調的な取り組みが期待される。

<sup>71</sup> “[中級経済学事典] フォーク定理”(池田信夫、2009.8.8)<http://ikedanobuo.livedoor.biz/archives/51301393.html>

<sup>72</sup> 出典：『人口減少社会の大都市経済価値転換への選択』(松谷明彦、2010)p.286 - 287

<sup>73</sup> “地域にコミットすること無く撤退”という観点では空き店舗を放置するオーナーもまた同列である。また、CAMPFIRE(<http://camp-fire.jp/>)、TRUNK MARKET(<http://trunkmarket.jp>)などクラウドファンディング・プラットフォームによる小口出資の容易化、「Air レジ(<http://airregi.jp/>)」と「freee(<http://www.freee.co.jp/>)」などの出現など、起業が容易になりつつある。

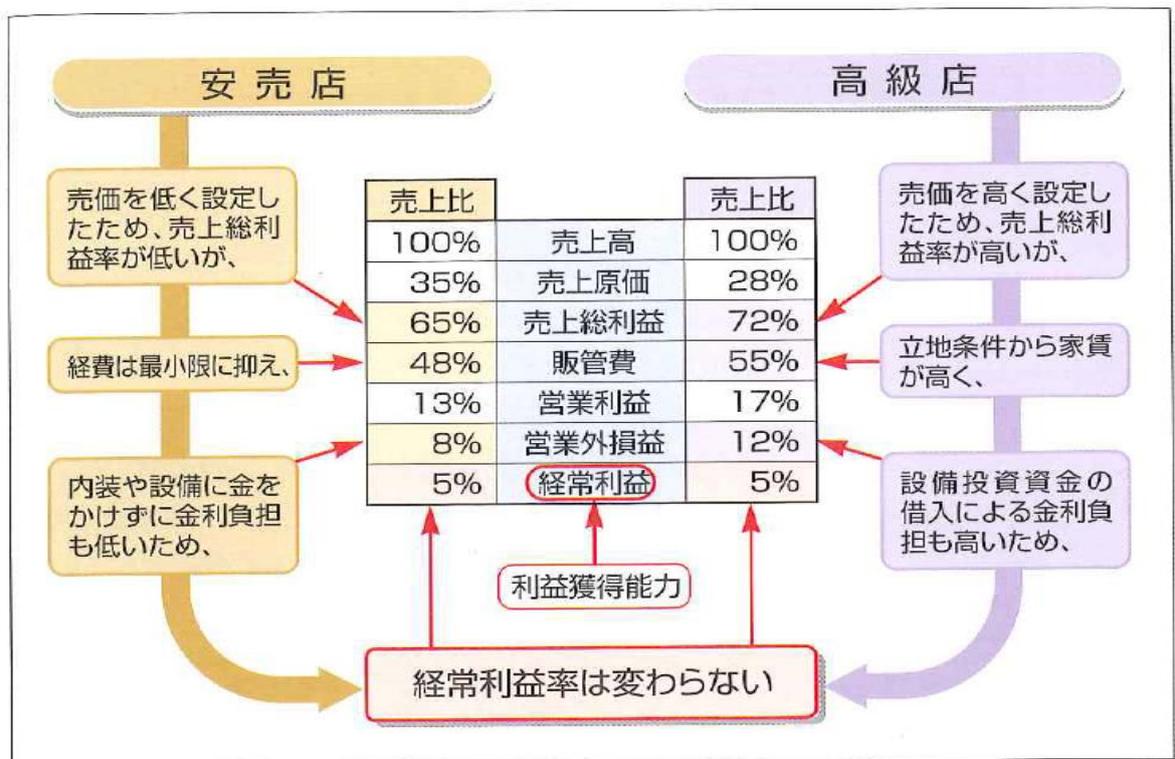
(参考) 望ましい立地とは何か、事業構造・経常利益率の観点からみた回答

各チームのスタディにおいて、参加チームからの提案では高い賃料の立地にこだわる傾向がみられ、逆に、ユニットマスターからは、安い賃料の立地に見直すべき（そして早期に投資回収するべき）とする指導が頻繁に認められた。立地条件から家賃が高い場所で事業を行う場合と、経費を最小限に抑えられた場合と、経常利益率の観点で比較してみたら同じということがありえる（図表 24 立地条件から家賃が高い場合と安い場合の事業構造の比較）。全体バランスの問題であり、また、飲食の立地には“流行る場所・流行らない場所”があるので、エリア価値を高める魅力的な提案に事業計画をブラッシュアップすることとともに、事業経験豊富なユニットマスターの経験に基づく指導が必要であるが、同じ魅力的な事業を行えるのであれば、起業の第1歩が容易となるよう、リスクを抑え早期に投資回収が見込める「経費を最小限に抑える選択」が好ましいものと思われる。

実際に高い賃料でも本気で事業化する気があったのかどうかは、実際に事業化したかどうか、また、その事業化までの期間の短さで推し量ることができる。ここが本プログラムの肝であると思われるが、賃料と事業化までの期間との間の相関関係については今後の検討課題の一つである。

図表 24 立地条件から家賃が高い場合と安い場合の事業構造の比較

■ 中華料理店の損益計算書に見る事業構造の違い



出典:『ポイント図解式会計 財務諸表と経営分析』(公認会計士・税理士 村形聡、2008)p. 53

## 5. 調査実施結果と考察

【 本章のサマリー 】

### <調査実施結果>

- ・参加した3地区において、実際の低未利用地活用事業のたたき台となる事業計画が立案された。
- ・現地研修を実施した熱海市を中心に、低未利用地活用に向けた具体的な動きがみられている。
- ・実施したプログラムは参加者から高く評価され、参加をきっかけに個々のメンバーがアクションを起こす動機付けとなっている。
- ・参加者相互、参加者と講師の間で人脈、ネットワークが形成され、コミュニケーションが活発になる動きがみられる。集合知が育まれはじめたところである。

### <今年度調査で確認された課題>

- ・集合知の形成や共有・活用の必要性が確認された。将来的にこれらを支援するシステムの構築が必要。
- ・人材育成において必要な4つのアプローチのうち、「デザイン」分野を補足する必要性。
- ・講師陣への謝金等が適正水準まで支給できておらず、ボランティア的であること。

### <来年度の検討課題>

- ①まちづくりの集合知を共有・普及・活用に関する仕組みの検討
- ②まちの活性化・魅力の向上につながるデザインの普及啓発
- ③まちづくりの人材育成事業を持続可能なものとするための仕組みに関する調査

## 5. 1 ケーススタディの実施結果

### ○低未利用地活用事業のたたき台となる事業計画が立案

東京で開催されたチーム別スタディにおいて、参加した熱海、和歌山、浜松の三都市のチームによる低未利用地活用の基礎的な事業プランが立案された。このプラン作成は、今後各地区において、低未利用地活用によるまちづくりを進めていく上での、第一歩のたたき台としての材料を提供するものであると同時に、具体的なアクションを起こすきっかけになるものと考えられる。

### ○ケーススタディ地区において低未利用地活用に向けた具体的な動き

現地スタディを実施した熱海市においては、検討対象とした3物件のうち2物件において、現地スタディの期間中に不動産オーナーがリノベーションに向けた前向きな意思と決意を表明し、具体的なアクションが始まっており、着実に活動が継続され、人材の育成も進んでいることが確認される。

和歌山においては、参加者が家守事業を行う事業会社の立ち上げに向けた具体的な動きが見られる。また、浜松においても参加者がリノベーションまちづくりに関する積極的な情報収集や人材ネットワーク形成に向けて動き始めたり、行政と連携してリノベーションスクール等の開催に向けた検討を始めるなど、低未利用地活用に向けたまちづくりに具体的な変化が見られる。

### ○参加者相互、参加者と講師間で人脈、ネットワークが形成されつつある

参加者相互、参加者と講師の間で、個人ベースでSNS等（例えばfacebookなど）を活用しながらコミュニケーションが行われ、人脈、ネットワークが形成される動きが活発になる状況が確認される。その意味では集合知が育まれる初期段階にあると考えられる。

## (参考) 各参加団体の取組状況

各参加団体のケーススタディ後の取組状況等を以下に整理する。

### 《熱海地区》

- ・丸屋ビルについては、平成 26 年 6 月を目途に、ゲストハウス、ギャラリースペースのオープンに向けて準備を進めている。 イベントスペースについては、3 月のアートイベントと合わせて試験的にオープンする予定である。本格的な改修工事は 4 月以降に実施する予定である。バーについては、6 月のオープンには間に合わず、今後調整する予定である。
- ・ツルヤについては、2 月初めにスナック部分の荷物の搬出や清掃等、最低限使える状況にし、簡単なワークショップを開催する予定である。3 月のアートイベント時には、イベントに参加する美大生等が現場で滞在・制作・展示し、その間ずっとまちの中を美大生等や見学者が行き来することを考えている。地元とのコミュニケーションを通して、地域の反応を把握したり、理解を深めていくことに重点をおいて、慎重に時間をかけて進めていく 予定である。具体的な改修工事等については、それを踏まえて取り掛かる予定であり、手法や時期については現在検討中である（6 月までには方向性を出す予定）。スナック部分を優先して検討しているため、倉庫部分については特段事業が進んでいない状況である。
- ・糸川不動産については、検討対象とした居住スペースに入居希望者が現れたため、そちらへの対応を優先しており、現時点では検討した事業計画は進んでいない状況 である。

### 《浜松地区》

- ・平成 26 年 3 月中までに、まるたま市の出店者を中心に、対象ビルへの出店意向等についてヒアリングを行い、ニーズ等を把握している状況 である。まるたま市では約 60 名にヒアリングを行ったところ、約半数が出店への興味を示したこともあり、ニーズは高いということが改めてわかった状況にある。
- ・平成 26 年 2 月から地権者や不動産オーナー等を対象に、相続等に関する一般的な勉強会を開催する予定であり、その機会を利用して、対象物件の不動産オーナーとの協議や、他のオーナー等との関係づくり等を図っていく予定である。
- ・浜松市役所と連携して、来年度以降、浜松市でのリノベーションスクールの開催に向けた検討を行っている状況 である。

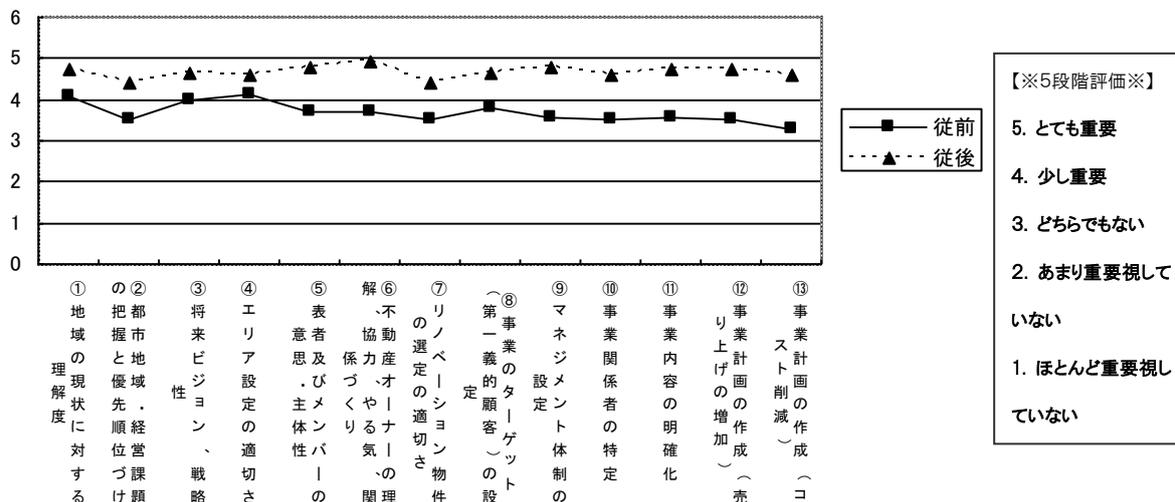
### 《和歌山地区》

- ・平成 26 年 2 月下旬を目標に、参加者が主体となった家守事業を行う事業会社の立ち上げに向けた準備を進めている状況 である。
- ・平成 26 年 2 月に和歌山市においてリノベーションスクールを開催する予定であり、対象物件をスクールの会場として用いることとなったため、検討した物件のリノベーションについては、具体的な工事等の進展はない。実際にカフェを運営する人が多忙であり、事業化の時期は平成 26 年の冬頃を目途に予定を変更した。 ただし、カフェで働いてもらうシェフの選定など、決められる項目については検討を進めている状況である。

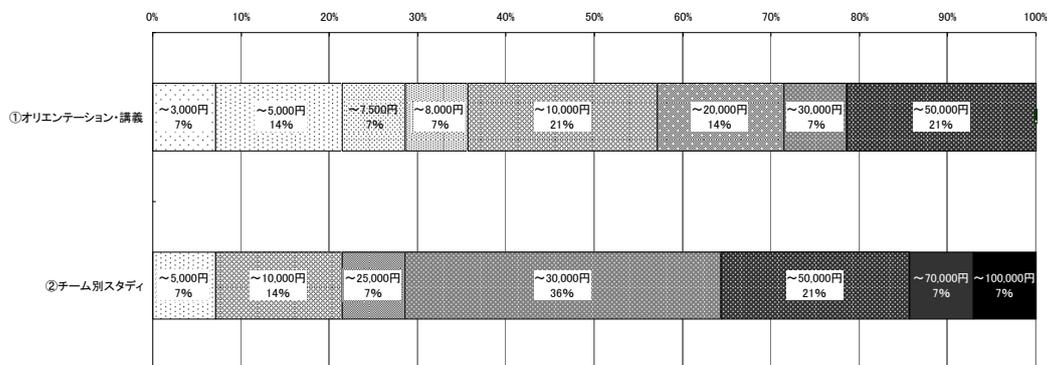
(参考) 講義・チーム別スタディに関するアンケート結果

設問1) 下記項目について、本プログラムに参加する前後で、中心市街地における低未利用地の有効活用で重要と考えること(考えていたこと)を教えてください。(※5段階評価で記入してください。)

オリエンテーション・講義の理解度



設問2) 本プログラムに支払ってもよいと思う参加費用を教えてください。(プログラム代として)



設問3) 今回のプログラムの参加チーム数についてどう思いますか。(1つだけ選択)

⇒全員がちょうどよいと回答。

設問4) 今回のプログラムのチーム内の人数についてどう思いますか。(1つだけ選択)

⇒全員がちょうどよいと回答。

設問5) 他チームと参加してよかったと思う点を教えてください。(複数選択可)

①複数チームでの検討が励みになった	21%
②他チームの事業企画案が参考になった	50%
③他チームと講師とのやり取りが参考になった	64%
④他チームのメンバーと意見交換・情報交換ができた	36%

## 5. 2 ケーススタディの考察

### (1) チーム別スタディの考察

#### ■プログラムの内容と特徴

- ・3ヶ月以内に自らリスクを取って事業実施する意志のある3～5人程度のチームに対し、実際の課題解決のためのワークショップを行う。自らリスクを取って事業を行うものがチームに必ず居る必要があり、その者がリーダーであることが必要。逆に、リスクを取らない第三者については参加も配慮も不要である。
- ・「都市経営センス」と「自ら事業を行った経験に基づく事業勘」のあるユニットマスター3人(清水義次教授・木下斉氏・岡崎正信氏)がコーチングする<sup>74</sup>。
- ・都市の課題解決を図るために必要な、適切な立地選び、適切な物件選び、適切な事業計画(ビジネスプラン)づくりを行う。
- ・参加者チームそれぞれがビジネスプランを提案する。提案は、ブートキャンプ初日は収支トントンでも良いからたたき台として作っておくことが必要。3日目には次の事業展開ができるようにする水準に仕上げる<sup>75</sup>。
  - 1日目：エリア設定と地域経営課題の抽出、ビジョン、対象顧客の設定
  - 2日目：事業計画、事業組織体制(素案)の作成
  - 3日目：事業計画、組織体制のブラッシュアップ
- ・初期投資の資金は極力自分のポケットマネーとするか、自分でリスクをとれる範囲での資金調達までとする。自分が腹を痛めるならどのようなビジネスプランにするか真剣にさせる必要があるという理由と、所詮数千万円のビジネスプランのために何人もの株主にいちいち説得するのは時間効率が悪く民間ビジネスとして機動性に欠け致命的であるという理由からである。

#### ■参加の前提条件(cf. 評価基準)

- ・不動産オーナーに、事業化に向けた検討の題材にしたり、価格交渉したりしてもよい、というだけの信頼関係を構築済みであることを前提としている。
- ・参加者1チームは学習効果上5名が望ましく、3～6名程度。参加者1チームの構成として、不動産オーナーと事業実施主体、建築・不動産業者などのステークホルダー、など<sup>76</sup>により、3ヶ月以内に自らリスクを取って事業実施する意志のある3人以上のチームが構成されていることを前提としている<sup>77</sup>。
- ・1回のブートキャンプはオペレーション上3～5チーム程度が望ましい。これより少ないと

<sup>74</sup> 現地スタディの場合においては、このほかに建築・不動産業者のユニットマスターや参加者が入ると、立地特性・物件特性から、3人のユニットマスターとは違った提案が期待できる。

<sup>75</sup> 具体的には、5年間黒字で毎年余剰金が300万円以上生み出せるようにする。

<sup>76</sup> 現地スタディにあつては、このほかに市・県などの行政、大学関係者が不可欠。現地スタディ主催者側の意義は、事業の持続性実現にあり、そのための要員調達力と技術移転の受け皿としての大学が不可欠であり、また、都市政策との連携という観点から行政の参加が不可欠。一方、チーム別スタディ主催者側の意義は、単発的であっても、民間まちづくり事業組織のコア人材育成にあり、そのためにはステークホルダーが不可欠。

<sup>77</sup> cf. 『世界の経営学者はいま何を考えているのか——知られざるビジネスの知のフロンティア』(入山章栄、2012)トランザクティブ・メモリーの項参照。

各チームのアイデアにバラエティが欠け、これより多いとプレゼンの時間が長すぎて、いずれにしても会が成立しない。

- ・各チームのビジネスプランは半年以内に事業化することを参加の前提としている
- ・企業財務等の資格までは不要であるが、財務三表が何であるか初歩的な理解は有り、ビジネスプランとしてPLとB/Sは自作できることを前提としている。

## ■プログラムの効果

### ○合宿形式での集中的な検討より迅速な決断を促す

- ・合宿形式とすることにより、答えを先延ばしさせず、合宿中に事業化に係る必要な決断をさせる(追い込む)。事業計画の精度もさることながら、決断することそのものが重要である(その方が実現化への近道)。
- ・2泊3日から3泊4日など、中1日必ず朝から晩までスタディを行える日があることがオペレーション上必須である。

### ○プレゼンの繰り返しによる学習効果の向上

- ・参加者に何度もプレゼンをさせる。短いサイクルで1日複数回「発表の前に短いレクチャー→プレゼン→フィードバック→ワークショップ」を繰り返し、学習効果を高めている。

## ■必要な環境や設備

- ・座学とワークショップが実施可能なスペースが必須である。
- ・参加者のワークショップ用には、各1台持参するPC用の電源、人数分接続可能なWiFi環境が必要である。ファシリテーション用には、チームごとにホワイトボードやMUSE トレーシングペーパーロールなど。プレゼン用には、プロジェクター、ポインター・指示棒などが必要である。録画・中継環境があることが望ましい。

## ■MSP(メインストリートプログラム)との比較考察

- ・MSP で必要としている4つのアプローチ「経営立て直し・デザイン・プロモーション・人材育成」のうち、「経営立て直し・人材育成」に偏っており、「デザイン・プロモーション」に関しては別のプログラムがあると望ましい。

## ■SNS活用(山内祐平准教授指摘事項)に関する考察

- ・SNS活用に関しては今回自主運用とすることで試行的に実施し観察。あくまで自主運用 SNSなので、運営は気がついた範囲、できる範囲でジグソーメソッドを意識して行うこととする。

## ■チーム別スタディ自体のファイナンス

- ・チーム別スタディ実施自体の一定の企画運営費用・会場費・事務費・講師謝金・旅費・宿泊費などに関しては、エース級講師の育成も視野に入れ、当分の間、公費投入が有用。
- ・参加者の参加に係る旅費・宿泊費は自己負担とする。実際の事業にも公費は投入不可とする(事業費の肥大化を防ぐため、金融機関の審査は好ましい)。参加者にテキスト代実費負担を求めるほか、今後将来的にチーム別スタディ自体も自立的に開催可能になるためには、参加費用・参考図書代等を求めてもいいと考えられる。

(参考) チーム別スタディを通じたステップアップについて

	事前	1日目	2日目	3日目
各回において決めるべきこと		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の現況理解</li> <li>エリアの設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業内容の決定</li> <li>マーケット規模の分析</li> <li>マネジメント体制の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一義的顧客の設定</li> <li>事業関係者の特定</li> <li>マネジメント体制の決定</li> <li>リーダー及びチーム内役割分担の決定</li> <li>事業計画書の完成。</li> </ul>
エリア戦略	地域の現状に対する理解度の向上	日常的に、地域の“観察”を行う。	地域の現状やポテンシャルを正しく理解する。	
	都市地域・経営課題の把握と優先順位づけ	地域が抱える課題を把握する。	地域課題に優先順位をつける必要があることを理解する。 解決すべき課題の適切な優先順位づけ、取捨選択をする。	
	明確な将来ビジョン、戦略性の検討		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業主体である自分たちが『続けたい』と思える強いコンセプトづくりをする。</li> <li>地域の将来ビジョン、リノベーションによるまち再生の戦略を描く。</li> <li>コンセプトを示す魅力的なキャッチフレーズを考える。</li> </ul>	
	適切なエリア設定		<ul style="list-style-type: none"> <li>リノベーションによるまち再生に適した範囲(半径200m程度、徒歩移動可能範囲)を対象エリアとして設定する。</li> <li>将来の継続性を考えてエリア設定を行う。</li> </ul>	
	適切なリノベーション物件の選定		<ul style="list-style-type: none"> <li>できる限り小規模な物件、人が目を付けず不動産オーナーも再生を諦めているような古い物件など、リノベーションに適した物件を選定する選定額を身につける。</li> <li>適切なリノベーション物件を選定する。</li> </ul>	物件の絞り込みや対象物件の情報把握を進める。
事業計画	事業のターゲット(第一義的顧客)の設定		<ul style="list-style-type: none"> <li>まちの“観察”を経て得た情報から、誰を対象とした事業を行うか、第一義的顧客設定を行う。</li> <li>市民全員を対象とするのではなく、絞り込んだターゲット設定を行う。</li> <li>ターゲットに関して、マーケット規模などが想定できる定量的な数値の押さえを行う。</li> </ul>	
	事業関係者の特定		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業で誘致するテナントの候補を挙げる。</li> <li>協力してもらえるアーティスト等の特定を行う。</li> </ul>	
	事業計画(素案)の作成、事業内容の明確化		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業内容を固める。</li> <li>半年以内に事業化できる事業計画(案)の作成をする。</li> <li>自分でも出資したいと思える事業計画作成をする。</li> </ul>	
	事業計画の精査			<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続のためには、『お金を稼ぐ』ということに貪欲な事業計画を作成する。</li> <li>コストの削減および、売り上げの増加の視点を持った事業計画を策定する。</li> <li>収益を再投資して、連鎖的に事業を続けていくことを意識した事業計画を作成する。</li> </ul>
マネジメント	不動産オーナーの理解、協力、やる気、関係づくり	リノベーション事業に理解を示し、協力する不動産オーナー(複数人)との関係づくりを進める。 オーナーとコンタクトが取れ、家賃交渉ができるなど良好な関係を築く。	不動産オーナーと家賃交渉が可能を確認を行う。	
	メンバーの意思・主体性の構築、代表者(リーダー)の選定		<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバー全員が、主体性を持ちリスクを負って取り組める事業チームを構築する。⇒事業主体者、不動産オーナーが最初からチームに入っていることが望ましい。</li> <li>実際に事業を行う代表者(リーダー)を選定する。</li> <li>自らリスクを負って事業を行うことを決断する。</li> </ul>	
	マネジメント体制の設定		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業責任者、事業関係者を明確にする(本人の意思確認含め)。</li> <li>事業実施を前提とした、緊張感あるマネジメント体制とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WS後、自地区に戻ってすぐ動けるように、メンバー個別の役割分担を明確にする。</li> <li>(統括責任者、不動産オーナー担当、地元担当、スポンサー等)</li> </ul>
講師コメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>帰ったら決めようというのはいし。逆に帰らないと決められないことはここでは計画しない。</li> <li>まず駅前の呪縛からは離れる。常にまちの観察をする。</li> <li>中心市街地の低未利用地発生の原因は、決断できない不動産オーナー、オーナーに決断を促さない傍観者、オーナーの心理を知らないまちづくり屋の責任。</li> <li>戦略の基本は切り捨てるやつを決めること。できることを書くのではなく、やらなことを決めていく。</li> <li>あまりには綺麗なコンセプトは意味がない。エッジの効かせた刺さるコンセプトを作れ …等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>決めるにいくほどこの場で決める。</li> <li>マネジメントチームにオーナーが入ることはマスト。チームがオーナーにプレゼンをするというスタンスはアガ。</li> <li>3か月本気で事業を成功させることに全身全霊をかけること。</li> <li>とにかく事業を成功させる、継続させるためにはお金、合理的なお金の仕組みがなければ、その事業はやるべきではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>早期実現するためには具体的な名前、数字を出すこと。</li> <li>まちづくりへの思いは十分。足りないのは金勘定の感覚。</li> <li>“稼ぐ”ことに対して貪欲になるべき。</li> <li>基本タダで、というのが最初の交渉。借り手がないものに価値はない。オーナーと借り手の関係性を根本から見直すべき。</li> <li>ストックの活用は知恵と行動次第。 …等</li> </ul>	

## (2) 現地スタディの考察

### ■プログラムの内容と特徴

- ・不動産オーナーから検討等の了解を得ている物件を対象に、多様な地元関係者等からなるチームに分かれて具体的な事業計画を検討し、最終日には、不動産オーナー等に対してプレゼンテーションを行う。プレゼンテーションは、オーナーを説得する上で重要な要素であるため、毎日、検討内容についてプレゼンテーションを行うことで、能力を研鑽する。
  - 1日目：対象物件見学・まちあるき、ビジョン、事業の方向性の検討
  - 2日目：事業計画、組織体制の検討、ショートプレゼン・ブラッシュアップ
  - 3日目：プレゼンテーションの検討、公開プレゼンテーション
- ・「自ら事業を行った経験に基づく事業勘」のあるリノベーションまちづくりの専門家である「ユニットマスター」と「サブユニットマスター」がコーチングを行う。
- ・初期投資の資金は極力自分のポケットマネーとするか、自分でリスクがとれる範囲での資金調達までとする。まずは、暫定利用として検討を行い、5年で投資額を回収できる事業計画（できれば3年以内が望ましい）とする。事業計画の検討にあたっては、テナントをはじめから確保できている規模とすることが成功のポイントとなる。

### ■前提条件

- ・3泊4日での実施が望ましいが、初日を午前中から開催できるなら2泊3日でも問題はない。
- ・チーム数は、確保できるユニットマスター、サブユニットマスターに制限される。
- ・チームの人数は、参加者各自が役割分担し、一体となって事業計画を検討していくためにも、8~10名程度が望ましい（ユニットマスター、サブユニットマスターは含まない）。
- ・チームには、地元自治体、建築、不動産事業、地域NPO、不動産オーナー、大学関係者、アーティストなど、ステークホルダーを含みつつ、立場も専門性も異なる多種多様な人材によって編成することが必要である。これは、リノベーション事業は、職種や専門性、立場が異なる様々な人々のコラボレーションにより実現されるものであり、参加者それぞれが自らの専門分野に通じるだけでなく事業全体を見渡せる総合性を身に着けていることが重要であるためである。なお、今回のスタディでは、熱海、和歌山、浜松の異なる地域の参加者がチーム内に存在することにより、外部からの視点を取り込みつつ、現場に根差した検討を行うことが可能となっている。また、和歌山、浜松など他地域のメンバーが存在することは、熱海にとって今後の事業実施段階でのサポーターを得ることにもつながっている。
- ・検討対象不動産は、不動産オーナーから、事業化に向けた検討の題材にしたり、事業化に向けた交渉等について了解を得ている物件であること。
- ・スタディ実施までの準備期間（地元との調整、ユニットマスター等の調整、物件調査等）として、通常約3か月程度必要である。したがって、現地スタディは、最大限年に2回（半年に1回）程度の開催が限度である。

### ■プログラムの効果

○ユニットマスターのコーチングが事業構想力とチームづくりの両面から効果を発揮

- ・現地スタディでは、「ユニットマスター」「サブユニットマスター」と呼ばれるリノベーションまちづくりの専門家の関与が極めて重要となる。これらの専門家は、参加者が自らの手でコンセプトを生み出すことを助け、事業のフェジビリティやコンプライアンスを厳しくチェックする役割を果たすと同時に、見ず知らずの参加者が短期間でチームアップしていくプロセスに適切に関与し、役割分担づくりやチーム共通の価値観形成に効果を発揮している。

#### **○チームによる合宿形式での集中的な検討が、お互いを知り、自らの役割を知る機会になる**

- ・期間中、寝食をともにするような合宿形式を採用することで、メンバーの得意分野や長所等を知るとともに、自分は何ができるのか、何をすべきかといったことを、自ずと知ることができるようになり、メンバーの一員として主体的に動く能力を身につけることができる。

#### **○不動産オーナーと連携した検討体制の構築により判断が迅速化**

- ・現地スタディでは、不動産オーナーとすぐに連絡ができるような体制づくりや、検討チームにオーナー自ら参加することにより、事業実施にかかる意思決定の迅速化を図っている。また、スタディ最終日に他の不動産オーナーも含めた公開プレゼンテーションを行うことで、オーナーをはじめ、地域のリノベーションに対する意識の変化に、非常に高い効果がみられる。

#### **○何度も現場に足を運ぶことでスタディの熟度が高まる**

- ・現地スタディでは、期間中何度も現場や役所等に足を運びながら検討を進めている。その過程で、地域への深い洞察や理解を深めることが可能となり、机上では見えないまちの文脈を掴んだり、地域の特質に即したコンセプトづくりを行うことに役立っている。

#### **○地元を中心とした運営事務局の編成により、持続的な運営に向けたノウハウが移転**

- ・まちづくりは、地元の関係者が主体となって継続して取り組む体制づくりが重要である。現地スタディを地元組織と連携して実施し、運営ノウハウを移転することにより、まちづくりに関する人材育成を図っている。

#### **○新たな場や事業の創出を重視したリノベーションの企画**

- ・ただ単に空き家を改修してテナントを入れるだけでは、通常行われている不動産事業と変わりはない。エリアビジョンを検討し、その方向性に基づいた、新たな場や事業の創出をスコープとしたリノベーションを目指し企画している。

#### **○期間外のフォローアップやスピンオフの企画**

- ・期間外のフォローアップやスピンオフ企画として、A市では遊休不動産を活用したアーティスト・イン・レジデンスの一連の取り組み（「掃除ワークショップ」「アートウィーク」の実施など）が進行中である。着実に活動が継続され人材の育成も進んでいることが確認される。

## ■必要な環境や設備

- ・ワークショップやレクチャーが実施可能なスペースが必須である。
- ・参加者のワークショップ用には、各1台持参するPC用の電源、人数分接続可能なWiFi環境が必要である。ファシリテーション用には、チームごとにホワイトボードやMUSE トレーシングペーパーロールなど。プレゼン用には、プロジェクター、ポインター・指示棒などが必要である。録画・中継環境があることが望ましい。

## ■現地スタディ自体のファイナンスなど

- ・現地スタディ実施自体の企画運営費用・会場費・事務費・講師謝金・講師旅費・講師宿泊費のうちごく限定的にしか公費を投入することができない状況である。自立的運営までの間、実施者が中期計画を立てられるよう、複数年継続的な公的支援も一定に課題である。
- ・本来多忙なユニットマスターの確保・育成が課題。ここで、ユニットマスター、サブユニットマスターは、朝早い時間から夜遅い時間まで、高い職能をもって2泊3日～3泊4日のスタディを運営し、その後、契約期間外になっても、フォローアップやスピノフ企画を実施している。しかしながら、謝金は一日約5万円程度と市場における適正水準<sup>78</sup>を大幅に下回っており、積算単価が想定している水準と大きく乖離している。ボランティア精神に甘えている状況である。
- ・参加者の参加に係る旅費・宿泊費・テキスト代(実費)は自己負担とする。実際のリノベーション自体にも公費は投入不可とする。参加者にテキスト代実費負担を求めるほかに、今後現地スタディ自体も自立的に開催可能になるためにも、類似の講習会費用を参考に、参加費用・参考図書代等を求めることが望ましい。(事業費の肥大化を防ぐため、金融機関の審査は好ましい)
- ・現地スタディの検討の題材とする遊休不動産は円滑に内見し内寸を採寸しスタディの精度を向上させることが望ましい。北九州リノベーションスクールでは現地スタディの前後に掃除ワークショップを開催し、賛同者のボランティアを集めている。そのためには不動産オーナー側がゴミを除却する必要があり、最低限の必要額をマネタイズできるとさらに円滑化が期待できる(「不動産オーナー側がゴミを除却する必要がある」ということが原則。一例として、1～3件あたり最低限3台のゴミ回収車・作業人員の手配が不動産オーナー側に必要。これが、潜在的に不動産オーナーに遊休不動産の有効活用の検討を躊躇させる一因となっている。)。これらの取り組みの普及啓発段階である当面の間は、「現地スタディの検討の題材とする遊休不動産は円滑に内見し内寸を採寸しスタディの精度を向上させるために、現地スタディの事前に掃除ワークショップを開催することが望ましく、そのためには不動産オーナー側がゴミを除却する必要があり、現地スタディの検討の題材とする遊休不動産のゴミ除却に限り、最低限の必要額」として、「1～3件あたり最低限3台のゴミ回収車・作業人員」や、その他少額であるが掃除ワークショップ後に廃棄処分される「ボランティア人数分の滑り止め付き手袋・炊事手袋・飲料水」に関しては公的支援の対象とすることが考えられる。<sup>79</sup>

<sup>78</sup> 一例として、巷間、標準的なコンサルタントの一日当たり報酬でも10万円程度(インターネット調べ)

<sup>79</sup> このほか所要の清掃道具(箒、ちりとり、雑巾、バケツ、など)で使い回し可能なものや水・電源(土埃等の除去のために電気掃除機を使用する必要がある場合や、粗大ゴミを小さく切って可燃ゴミとするために電動丸ノコなどを使用する必要がある場合などがある。)などが不動産オーナー側で準備する必要がある。その他、特殊清掃・悪臭除去など、どのような準備・負担が必要であるか不動産オーナーが知るだけでも効果的である可能性がある。

### 5. 3 来年度の検討課題

本調査では、まちづくりの人材育成事業の先行事例を研究し、その実証実験を通してプロトタイプを構築した。今後は、本調査の結論を活かして、まちづくりの地元人材の育成を進めるため、①プログラムの不足部分の補強、②プロトタイプの水平展開の効果を高めること、③事業を持続させる仕組みづくり、が必要と考えられる。

こうした背景を踏まえて、平成26年度には、国土交通省では人材育成のための事業が制度化される予定である。そこで、これと合わせて、①過年度検討ではできなかった分野の知見を得ること、②補助制度の効果を高めるための水平転換の方策検討、③補助制度が終了した後に、チーム・組織を自立させるための仕組みの研究、の3点を目的とした調査の実施が考えられる。

#### **〇まちづくりの集合知を共有・普及・活用に関する仕組みの検討**

本調査では、集合知の形成や共有・活用の必要性が確認されたが、実施したプログラムでは関係者の人数が少なかったことから、これらを支援するシステムの構築には至らなかった。来年度以降、全国で実施されるまちづくりの人材育成事業の効果を高めるためにも、まちづくりの集合知を共有・普及・活用していくための仕組みづくりが必要である。以下のような調査を行うことにより、この分野に関する知見等を深める必要があると考えられる。

- ・情報の共有・普及を自立的に行う仕組みに関する先行事例調査（収益の確保等について）

#### **〇まちの活性化・魅力の向上につながるデザインの普及啓発**

本調査で実施したプログラムでは、人材育成において必要な4つのアプローチのうち、組織・プロモーション・経済については網羅しているが、デザイン（プレイスメイキングやニューアーバニズム）は補足する必要があることが確認された。しかし、本調査では、デザイン（プレイスメイキングやニューアーバニズム）に関しては、国内外の先進事例調査までは至らなかった<sup>80</sup>。以下のような調査を行うことにより、この分野に関する知見等を深める必要があると考えられる。

- ・デザイン（プレイスメイキングやニューアーバニズム）の教育・普及啓発に関する先進事例調査

#### **〇まちづくり人材育成事業を持続可能なものとするための仕組みに関する調査**

まちづくりの人材育成事業を持続可能なものとするためには、この事業を担う中核的な機関の形成が必要であり、かつ、この機関が自立的に運営できる仕組みづくり（自立した収益の確保や専門家の育成方策等）が重要である。以下のような調査を行うことにより、この分野に関する知見等を深める必要があると考えられる。

- ・海外の先行事例調査  
（米国メインストリートプログラム等の収益構造・収益確保の具体方策等について）
- ・プレイスメイキングまちづくりの人材育成機関・専門家の把握、専門家の育成方策の検討  
（英米独仏デンマークの行政機構・組織・スタッフ・スキル・執務資料（デザインガイドラインなど）等について）

<sup>80</sup> PLACE MAKING の取り組みを紹介するものとして米国においては『Life Between Buildings』（Jan GEHL、1971）、『The Social Life of Small Urban Spaces』（William Holly Whyte、1980）、『MANAGING DOWNTOWN PUBLIC SPACES』（Project for Public Spaces, Inc.、1984）、『How to Turn a Place Around : A Handbook for Creating Successful Public Spaces』（Project for Public Spaces, Inc.、2000）、『HOW TO STUDY PUBLIC LIFE』（Jan GEHL & Birgitte SVARRE、2013）など Jan GEHL 氏・William H. Whyte 氏・PPS.org の各種の著作が挙げられる。英国の事例としては『Edinburgh Standards for Streets』（2007年2月）などが挙げられる。国内で代表的なものとしては『吉祥寺スタイル 楽しい街の50の秘密』（三浦展+渡和由研究室、2007）、『RePUBLIC 公共空間のリノベーション』（馬場正尊+OpenA、2013）などが挙げられるが、「プレイスメイキング」という書名の文献は該当無く、論文も少ない（国立国会図書館 NDL OPAC、国立情報学研究所 CiNii 検索による。2014年1月現在）。

## (参考) 山内先生ヒアリング (概要)

日 時: 平成 25 年 7 月 30 日 (火) 10:00~11:00  
場 所: 東京大学福武ホール 1 階会議室  
参加者: 東京大学大学院情報学環 山内祐平准教授  
国土交通省まちづくり推進課、日建設計総合研究所、JICE

---

### 国土交通省)

民間がまちの中で自ら活動を行わないことには立ち行かない。現在、ワークショップと、実際の課題解決を通じた人材育成を進めたいと考えている。まちづくりのスーパーマンを育成するにはどうしたら良いかを考えると、座学を受け 1 年で育っていくではなく、地元で熱意のある人が 3 人程度ずつ育っていくというのが姿では、と考えた。

アメリカのメインストリートプログラムでは、まちづくり活動に取組む地元の数人グループを育てており、その実績は約 2,000 地区にのぼる。日本でも同様の取組みを芽生えさせ、根付かせたいと考えている。

都市局としては、まちなかのにぎわいづくりなどをいかに進めるかを考えている。実際の課題解決を行うワークショップを行いながら、地元のステイクホルダーを巻き込み、自立的なチームリーダーを育成していくことが有効ではないかと考えている。今後多くの担い手が育った暁には、情報交流・メーリングリストなどで集合知を育むことも展開してもらいたい。今後の展開の仕方、進め方に関し山内先生にぜひ情報を頂戴したい。

### 山内先生)

ここで言うまちづくりの担い手というのは、何をして食べている人のことか?

### 国土交通省)

日本では、地域の公共施設などの維持管理を請け負って、年間数百万円の受託料をもらい、人件費に当てている。アメリカではイベントの開催フィーやイベントでの物販収入、まちの広告を行なった広告収入などのパターンがある。

### 山内先生)

私は教育や学習の専門なので「人が育つようにしたい」という相談も多いが、話を伺っていると、ワークショップが本質的な解決にならないというケースも多い。往々にしてあるのは、そもそも若い人達が参入しようがない（それで生きていけない）という状況。そうすると人が集められず、優秀な人が集まらない。中核の人は相当なワークロードを割かなければならないため、それで生きていけるだけの仕組みがないと、ノウハウがあっても展開されない。それに関しては、国土交通省としてどの様に認識しているか。

### 国土交通省)

人材が自立的に育つまでは公的支援が必要だと考えているが、その後は自立してもらわなければいけない。まちづくり会社がどの様に収入源を得ているかという調査を行い、広くお知らせしたりはしている。北九州リノベスクールは、空き家オーナーと交渉し、事業計画を 2 泊 3 日で徹底的に検討し、実際にお店を開ける。10 年黒字という目標が達成できる事業計画を考える。最初から自立的な経営を目指す方法が正しいと思う。

### 山内先生)

北九州リノベーションスクールというのをやっているのは誰なのか。

### 国土交通省・日建設計総合研究所)

市役所が開催している。中心になっているのが神田の 3331 のリノベーションを手掛けている東洋大学の清水先生。また、オガール紫波や東北で活躍されている岡崎さん、早稲田の商店街の活性化をされている木下斉さんが大体中心。さらに、様々な講師陣がワークショップに張り付いている。必要な費用は北九州市が負担しており、講習会費用として大体年間 700 万。半年に 1 回、3 泊 4 日程度のスクールが開催されており、14~15 名の講師が集められている。実際のテキスト代や宿泊費は、生徒の自費負担。

山内先生には、人材育成をどのようにやっていけば良いかということをお伺いしたい。

北九州リノベスクールは、地元で体制を整え、意欲のあるチームを作り、オーナーに話をつけ、ワークショップを開催し、実際に空き店舗活用方法を検討し、取組みを通じて関わっている人材も育成していく。空き店舗を開けるだけでは単なる不動産屋になってしまうので、日本の都市が抱えるマクロの課題解決もその中で図っていただきたい。

闇雲に再開発ビルを建てる時代はとうに過ぎている。来たる 20 年後に、大変シビアな時代が待っているという認識の上で、本当に必要だったら再開発をやっても構わないが、必要がなければリノベーション、建物も空いていけばコミュニティデザインで、人々のアクティビティを作り出すというので良いのではと思っています。

**山内先生)**

自立するというのは結構ハードルが高い。ワークショップは魔法の方法ではないので、もし、これで人が育っているならば、それはワークショップだけの成果ではない。実際、リノベーションしていることを考えると、それは一種のプロジェクト学習ではないか。実際にリノベーションして終わるまでに、長い期間かかるはずで、そのほうが効いている可能性が高い。ワークショップで学べることは、座学に比べるとはるかに多いが、それでも新しい考え方のきっかけとか、新しいアイデアを生み出すところまでで、リーダー養成みたいな話は単発のワークショップでできる形態ではない。学習には時間がとにかく重要でリーダーが育つためには多くの時間が必要。そのためにはワークショップだけでは足りず、実体験の中で学ぶことが非常に重要。各地域でこういうことをやるが必要になってくると思うが、そこまで想定しているか？

**国土交通省)**

例えば年に1回、30都市が集まってワークショップをした後、各地に戻って、自分のまちの現場で同様にワークショップを開催してもらうということを考えている。

**山内先生)**

それはつまり、実際にリノベーションする人をターゲットにするということか？それであればある程度見込みがあるかもしれない。

**国土交通省)**

文献においても、エキスパートは10年、一人前は3年かかると書かれている。リーダーが育つためにはどのくらいかかると考えれば良いか。

**山内先生)**

領域によっても違うし、人によっても違う。一般論として10年とよく言われるが、それはエキスパートになるために必要な年限。大体こういうことをやっている人は、すでに他で色々やっている人が多く、ある程度一般的に転移可能な能力を持って、違う領域に適応させているケースが多い。その場合、1~2年でできてしまう場合もある。

**国土交通省)**

国の支援制度は単年度主義。今までは、まちの課題を解決するために専門家を呼び、1年更新をし、課題が解決したらそれでおしまいという一過性のものであった。アメリカのメインストリートプログラムも、最初の3年間は公的支援をしながら地元で取り組む人材を育成する中で成果を挙げている。きちんとした理屈があれば、財政当局に示し、人材育成のために3年間は支援が必要だということを立案したいと考えている。

『ワークショップデザイン論』のまとめのプレゼンのようなものはあるか。また、授業でワークショップの指導をされることはあるか。

**山内先生)**

まとめのプレゼン資料はない。授業でテキストとして使うことはあるが授業の場合は15時間。ひと通りやるとその程度はかかる。大学院の授業で実際のワークショップを設計から実践まで行い、評価をするということをやっている。それがちょうど15時間程度である。

**国土交通省)**

今年度3地区ほど、ポイント的に実施しようとしているが、そのプログラムをご覧いただいて、何かご助言いただくことは可能か。

**山内先生)**

私自身は忙しいので、可能性があるとする、共著者の安齋という者が協力させていただける可能性はある。彼に協力を依頼するのであればしかるべき人件費をご用意いただく必要がある。彼も企業からワークショップを受注するくらいのワークショップの実践家。もし長期的に何かやるのであれば共同研究のスキームを組むという話になる。

産学連携で共同研究をする場合には、大体大きく3つスキームがある。ひとつは寄付講座というスキーム。これは、昨年までベネッセコーポレーションと一緒にデジタル教材開発を行っていた。これが最も大きいパターン。

2つ目は、情報学環のワークショップスタジオを拠点として、単発の共同研究を、東大との共同研究のスキームでやるというパターン。ミサワホームがこのスキームで、未来場という公開研究会をやっている。公開研究会をやりながら、生まれたアイデアをミサワホームと一緒に実現できればと思っている。

一番軽いの、私が代表理事をしているエデューステクノロジーというNPOが、有料コンサルティングとして受けるようなパターン。企業に、法人会員に入ってもらい、軽めのコンサルティングをするイメージ。

科研費は、防災教育教材、首都直下地震が起こったときの防災教育教材の開発に活用している。民間とやれるところはできるだけ民間資金を活用し、防災教育教材のように、公的にどうしてもやらざるを得な

い部分は役所からお金をいただいてやるスキーム。

#### 山内先生)

ミサワホームの方々には、コミュニティのあり方がこれからドラスティックに変わっていくであろう、と考えており、その中で住宅メーカーとして何をやるべきなのかというのをかなり長期的なビジョンで知りたいという意図で公開研究会を開いている。ワークショップをやるひとつの意義として、不透明な未来について考える時、特定の専門家だけではよく分からないが、色々な専門家がフォーカスを合わせると、実はみんな同じことを言っていたりすることがあり、それは非常にプロージブルなシナリオとして、今後20年に起きうることが見えやすく、新しい方向性が分かりやすくなる。

#### 日建設計総合研究所)

まちづくりの人材育成が焦点になっているもともとの背景は、結局「まちづくりは人だ」という話になることが非常に多いことにあった。では、全く方法がないのかというと、最近、集中合宿形式のようなワークショップでの人材育成を進めるところで、それなりに成果があがっている。プロフェッショナルを育てるには年限がかかるが、中間過程における座学や等を経て、長期の人材育成の次のステップに行くには、ある種の段階があり、そこをつつことができれば普及に向けて弾みが付けられるのではないのかというのが今回の焦点。その段階で、北九州のリノバスクールもブートキャンプもまさに3日間缶詰めにし、まちの事業を考えるものだが、限定された期間の中でワークショップを使うのが、最も適しているということなのか、ご感想があればお聞かせいただきたい。

#### 山内先生)

ワークショップは座学の10倍効果があり、座学に比べて極めてパワーがある。ただし、実際にワークショップを受けたから、例えばリノベーションができるかということ、多分そこまではいかない。気を付けなきゃいけないのは、ワークショップはパワーがあるし、戦略的に勢いを出してあげるというステージに使うのは正しいと思うが、往々にしてワークショップ、特に合宿形式にすると、非日常経験となってしまう。

だから、やはりワークショップでは十分ではなくて、その後ろ側に縛りをかけておかないといけない。例えば半年後に、実際に半年の経験をもう1回缶詰めで報告しなきゃいけない、そのためにこの半年一生懸命やらなきゃいけないというような仕掛けを最初から挟み込んでおかないと、単発でいくら強力なワークショップをやっても、「ああ、良い夢だった」で終わることが多い。むしろ強力であればあるからこそ夢になりやすい。ソーシャルメディア、Facebook等でグループを作って、トータルのシステムをきちんとデザインすることが重要。多分どの領域でも、この話は共通して起きる。

#### 日建設計総合研究所)

例えばワークショップ参加者を、固定化したグループにし、かなり密に、相互の競いあいもイメージさせながら、進捗をお互いに共有させることで持続させることも有効か。

#### 山内先生)

やり方としてあると思う。実は全く別件で、国土交通省と、電気自動車の超小型モビリティの話をやっている。電気自動車推進協議会という中立団体を中心になって行っているコンテストで、実際に電気自動車を実走するプロセスを、半年くらい大学生がアイデアを出し、イギリスの大学も参加し、ソーシャルメディア上でコンテストをしながら、お互いにモチベーションを維持してアイデアを交換し、社会人サポーターも付きながら、長期間意識を継続させ、最後にコンテストで優勝したら有名なモーターショーで発表の機会がある、といった全体の仕組みがあり、その中で単発のワークショップがある。

人材育成というところまで本当に広げて考えると、ワークショップは方法の one of them。実際には、ソーシャルメディアを活用したり、コンテスト形式にしたり、いろんな手法を重ねあわせながら最低1年、本当は3~4年あるとよい。3~4年は、大学や高校とあまり変わらないレベルの教育的ファンクションを持てるので、それは一番強い。

でも1年でもできることもある。ある期間の中でどれだけベストを尽くすかという話。大事なことは、色々組合せて、その中で現実的な出口としてどこまでの水準を目指すかということ。よく Can do List といったりするが、本当のリーダーを育成するとなると、やはり半年や1年では難しいと思うが、目標をかなり現実的に設定し、リーダーへの道のりの中で、ワークショップとリアルな問題解決とソーシャルメディアのカウンセリングのようなものを組み合わせた全体のプログラム設計が重要だと思う。

#### 日建設計総合研究所)

起爆剤としてワークショップを活用することで、節目としてステップが上がるとすると、ワークショップで一瞬ステップが上がるが、それがすぐ落下しないよう、後ろのプログラムを同時に行うことで、一段上がることができ、その後、さらに上のステップを目指していく、ということか。

#### 山内先生)

そういうこと。落とさないようにしなければならない。ワークショップ単発では効果がやはり限られる。本当にリアルに問題解決をするか、というのは非常に重要なところで、それがあれば、ワークショップで学んだことを振り返ることになる。ワークショップで聞いたのと、実際の地域に行ったときは反応が違う。実際に動いて悩んだときに、もう1回振り返り、周りの人にFacebookで相談したりする中で多分学習効果

が起きる。そこで培った知識は本当の血肉となる。ワークショップで聞いたり、話したりしたことはフワフワしている。ワークショップは、結局なんだかんだ言って分かっている人達ばかり。だからいくら、シミュレーションしても、リアルではない。実際にリノベーション案件を立ち上げてみるとか、後ろにリアルな課題、その人のキャリアに直結して、できれば持続可能な、収入が入ってくるスキームに結び付くような、リアルでオーセンティックな課題みたいなものがあることがとても大事なんじゃないかと思う。

#### 日建設計総合研究所)

自分がステップアップすることと同時に、例えば収入みたいなものもあわせて入ってくるということが組み合わさっていると、よりモチベーションが上がるということか。

#### 山内先生)

そう。モチベーションが上がるのもそうだし、むしろそうでなければ学べないことがある。ある程度以上の実務能力は、お金抜きにして語れない。ある程度以上になったら、お金の話抜きにして方法だけ学んでも意味がない。だから実際にシビアに、お金の話をFacebook上でして、全然お金が足りないのだけどうしたらいい？という問題解決そのものを学ばなければいけない。そうじゃないと、結局いつまでたっても国のお金に頼らないといけない人達が量産される。もう日本はそんな余裕ないし、自活していかなくちゃいけない。そこも含めて多分学んでもらわないといけないし、これが評価されたのは、それがあ程度見えているからじゃないかと思うし、それはとても大事なことだと思う。

#### 日建設計総合研究所)

ステップアップしていくときに、誰かしらが「この人はどのくらいのステージまで来たな」という評価をすることが大事だと思うのだが、例えば今回まちづくりの人材を育成するとき、客観的な評価の基準を作る必要が出てくると思っている。人材のステップアップというのを評価するための基準みたいなものがあるものなのか。

#### 山内先生)

残念ながらない。というのは結構領域依存性が強い。結局、評価として一番素直なのは、何か壁になる一般的な課題を作りそれを乗り越えたというところ評価する。さっきの話で言うと、1件リノベーションの案件を成功させた、これははっきりした基準となると思う。これは大変なことだと思うが、それだけではまちづくりのスペシャリストとしては不十分。もう少しマクロに見られないといけない。そうすると次の壁があって、それはコミュニティそのものを、山崎さんみたいにリデザインできるような課題があって、まち丸ごと再生させました、といったケースで、あるレベルを決めて、専門家がお互いにレビューしながら審査していくほうが、機械的にやるよりも現実的にやれると思う。

#### 国土交通省)

30か所とかになるとレベルが合わない、そこは変えてやったほうがよいわけですね。

#### 山内先生)

そう。それは現実的に対応するしかなくて、やらないよりは絶対やって一歩でも上がってもらったほうが良い。参加者の見込みを見ながら、今回のこの地域でやるのはこのレベル、とレイヤーを変えていっても良いのかなと思う。

重要な点はあくまでモデルではなくて現実課題だということ。結局、人材が育ったということの判断は、仕事をしたか、していないか、で決まる。もちろん研究者としてそういうのをモデル化するというのは研究としてやれば良いと思うが、これは結構切迫した課題なので、ある種現実的に確実な方法を取ったほうが良いと思う。そうするとやはり、みんなが認める難しい課題をできた、これが最もクリアな評価かなと思う。

#### 国土交通省)

不透明な未来を考えるときに同じ課題とか問題意識を持っている色々なジャンルの先生の目に触れるような、お声をかけるような仕組みはあるか。

#### 山内先生)

あまり意識してはいない。実は、意図的にいろんな先生達を集めてきてというのはある。しかし、ここは、もともと比較的色彩んな人達が集まるように建物自体が作ってあって、割と色々なイベント、色々な人がリピーターで集まってくるので、すでに人のストックがあるので、あまりムリをせずに行っている。あとは、あんまり有名な先生ばかり集めるのも結構危ない。普通の人も混じらないと、生活者の視点が欠如してしまう。

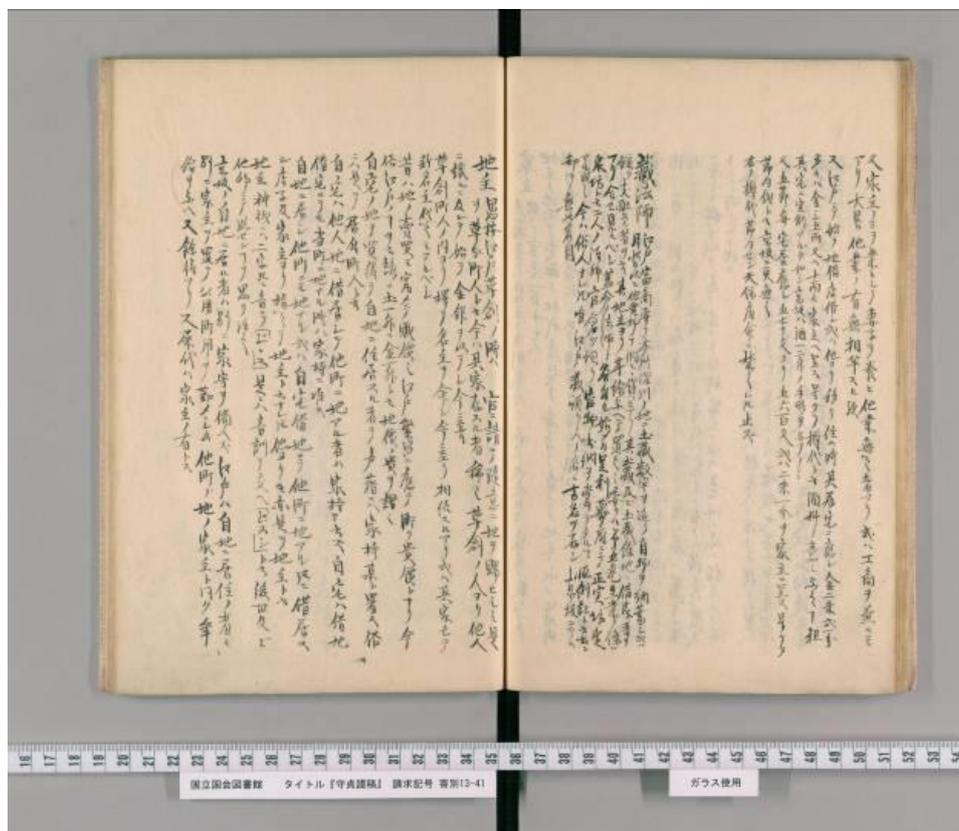
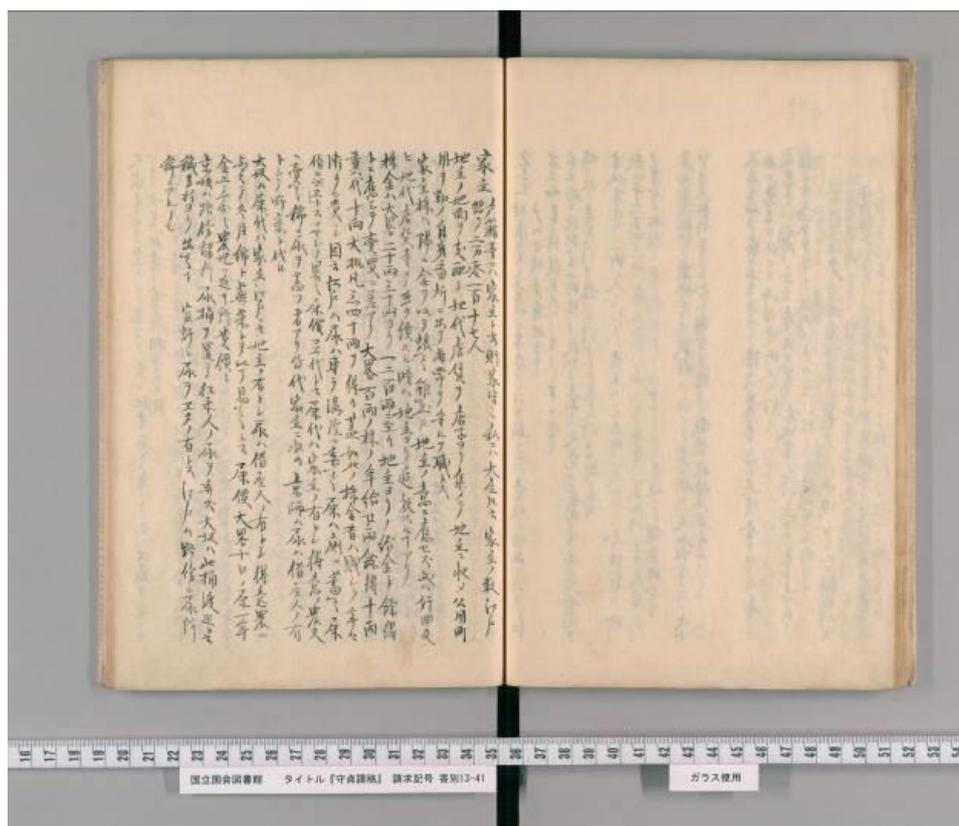
#### 国土交通省)

地元のワークショップでは、地域の普通の方が参加できる形が望ましいということか。

#### 山内先生)

そう。ただ今度は、ご存じのように田舎は人が固まってしまっているの、意図的に外から入れないとワークショップとしては厳しいかもしれない。

(参考) 「家守」 (『守貞謄稿』) について



・ 国立国会図書館デジタル化資料 - 守貞謄稿. 巻 1, 3-16, 18-30, 後集巻 1-4 (巻四、コマ番号 23-24/44)  
<http://dl.ndl.go.jp/info:ndl.jp/pid/2592393?tocOpened=1>

“家主<sup>81</sup> 戸籍等には家主と書く。すなはち家守なり。私には大屋とも云ふ。家主の数、江戸惣じて 20,117 人。

地主の地面を支配し、地代・店賃を店子より集めて地主に収め、公用・町用を勤め、自身番所に出て非常を守るを職とす。

家主株は陽に金をもつてこれを譲る。しかるといへども地主の意に应ぜず、あるひは奸曲および地代・店賃等を多く債する時は、地主より追放することあり。

株金は略 20 両 30 両より 100 - 200 両に至る。地主よりの給金と余得とに応じて売買に差あり。大略 100 両の株の年給 20 両・余得 10 両・糞代 10 両、おほむねおよそ 30 - 40 両を得る。けだしかくのごときの株金、昔は賤しく年々やうやくに貴し。因みに云ふ、江戸は尿は専ら溝溜にこれを棄て、尿は厠にこれを蓄ふ。尿、俗に「こゑ」と云ふ。こやしの略なり。屎価、こゑ代と云ひ、屎代は家主の有とし、得意の農夫にこれを売る。稀に尿を蓄ふ者あり。皆代家主に収む。京師は尿は借家人の有として野菜と代ふる。

大坂は屎代は家主、江戸に云ふ地主の有とし、尿は借家人の有とし、得意農にこれを与へて、冬月綿と蕪菜とをもつてこれに易へんとす。屎価、大略十口の尿一年金 2、3 分なり。農地に近き所貴価なり。

京坂は路傍諸所尿桶を置きて、往来人の尿を棄てず。大坂はこの桶渡辺と云ふ穢多村よりこれを出すこと官許なり。尿をゑたの有とす。江戸は路傍に尿所稀にあるのみ。

また家主のみを業として妻子を養ひ、他業これなき者あり。あるひは工商を兼ねるもあり。大略他業の有無相半するか。

また江戸にて始めて地借・店借し、あるひは他より移り住む時、その居宅に応じ金 2 朱あるひは 1 分、多きは金 3 - 5 両または 10 両も家主へ呈す。号けて樽代と云ふ。酒料の意なり。これを与ふること、あらあらその宅に定制あるがごとし。京坂は酒 1 - 2 升の手形を与ふのみ。

また五節ごと宅居に応じ 50 - 70 文より 500 - 600 文、あるひは二朱、一分を家主に呈す。号けて節句銭と云ふ。京坂にさらにこれなし。

右の樽代、節句銭、天保府命にこれを禁ずれども止まず。”<sup>82</sup>

<sup>81</sup> ・「現代版家守」については清水義次氏講演資料などを参照。また、「イギリスのガバナンス型まちづくり “をやるうとしている” とのことであり、『イギリスのガバナンス型まちづくり 社会的企業による都市再生』（西山康雄・西山八重子、2008）も参照。

・江戸時代の「家守」については、「家守指南針」（都市住宅サービス株式会社 HP、<http://www.toshijutaku.jp/page019.html>）に詳しい。なお、参照されている原典のうち、次のものは記述を確認。『守貞謄稿（もりさだまんこう）』（喜多川守貞、1853 年（嘉永 6 年）、『近世風俗志（一）』岩波文庫 pp. 137-138）所収、『日本近世都市論』（松本四郎）「江戸市中の地価と不在地主について」 p. 232 など所収、『近世の民衆と都市』（北島正元）「家守杖について」 “それには幕府の個別法令が集約された観があり、家守の公的性格が遺憾なく示されている。” p. 246 所収。『未刊随筆百種本 第 6 巻』（三田村鳶魚、1978）pp. 413-439 「家守杖序」所収。

・その他、一般向け図書としては次のようなものがある。『比較都市史の旅 時間・空間・生活』（比較都市史研究会、1993）pp. 295-304 「江戸の行政組織」、『超雑学 読んだら話したくなる 江戸・東京の歴史と地理』（安藤優一郎、2010）pp. 30-31 「居住形態は家持・家主・地借・店借 江戸っ子はどこに住んでいたのか?」、『イラスト・図説でよくわかる 江戸の用語辞典』（江戸人文研究会、2010）p. 411 「家守・家主・差配」、『絵でみる 江戸の町とくらし図鑑 時代小説のお供に』（江戸人文研究会、2011）p. 116 「庶民の生業 大家」。

・江戸期の日本において下肥利用が進んだ理由は、太平の治世にあつて耕作が進み山林のバイオマス肥料が枯渇したためとする説がある。『日本人はどのように森をつくってきたのか』（コンラッド・タットマン、1998）pp. 183-186 など参照。

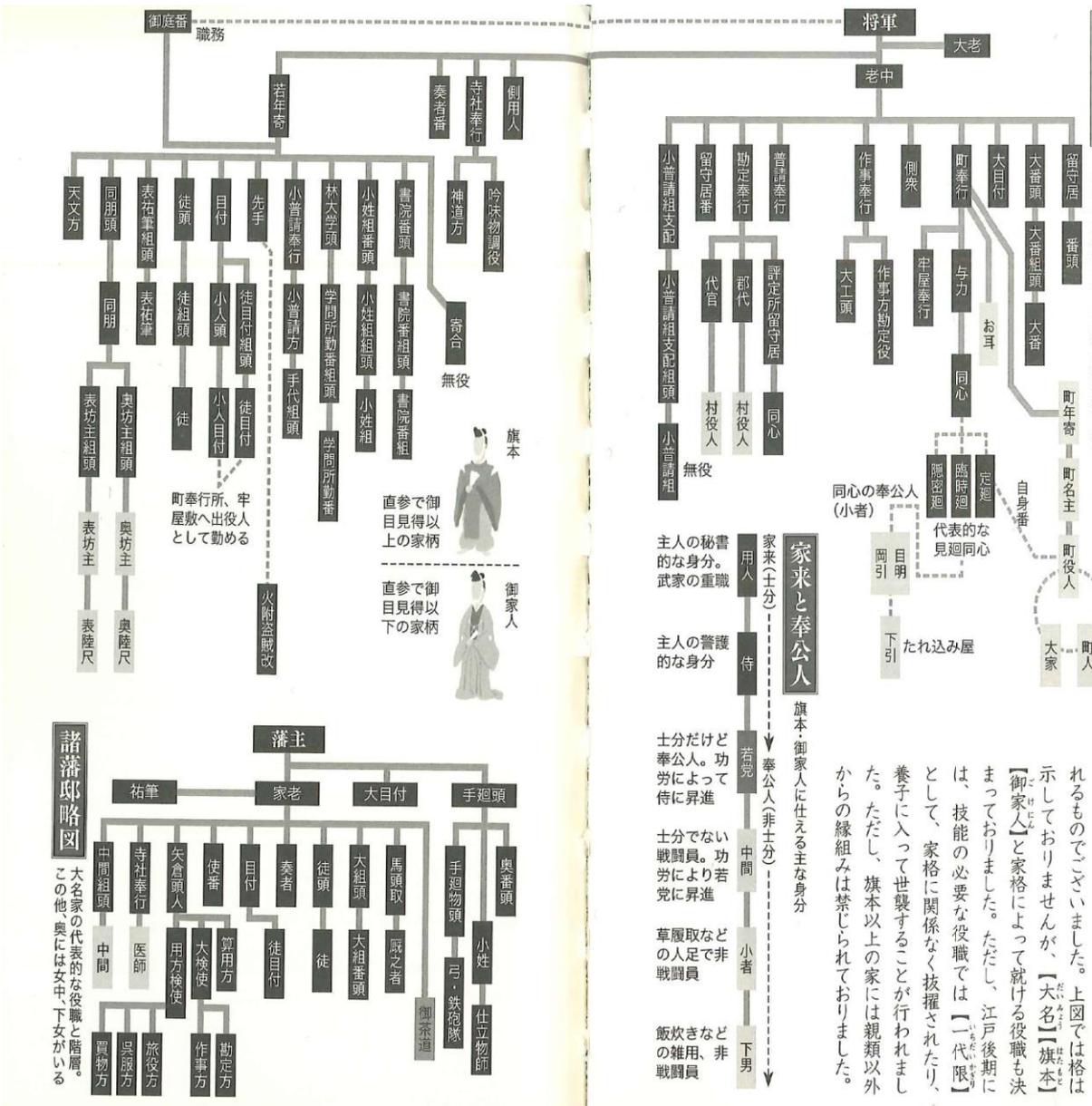
・江戸から明治にかけての家守に関しては、“日本資本主義の生成と不動産業”（旗手勲、1981）、国連大学人間と社会の開発プログラム研究報告 [http://d-arch.ide.go.jp/ja\\_archive/society/wp\\_unu\\_jpn51.html](http://d-arch.ide.go.jp/ja_archive/society/wp_unu_jpn51.html)、”明治における宅地所有の状況と貸地貸家経営（その 1）”（加藤由利子、1985） <http://ci.nii.ac.jp/> [CiNii PDF オープンアクセス]などに詳しい。

<sup>82</sup> 出典：『守貞謄稿』（喜多川守貞、起稿 1837 年（天保 8 年））巻之四、『近世風俗志（一）守貞謄稿』（喜多川守貞著、宇佐美英機校訂、1996、岩波文庫）pp. 137 - 138

(参考) 幕府直参と町人の代表的な役職と階層における、家守(名主等)の位置づけについて

# 江戸の社会と司法

幕府略図  
直参と江戸町人の代表的な役職と階層。  
この他に大奥がある。の帯は非士分を表す



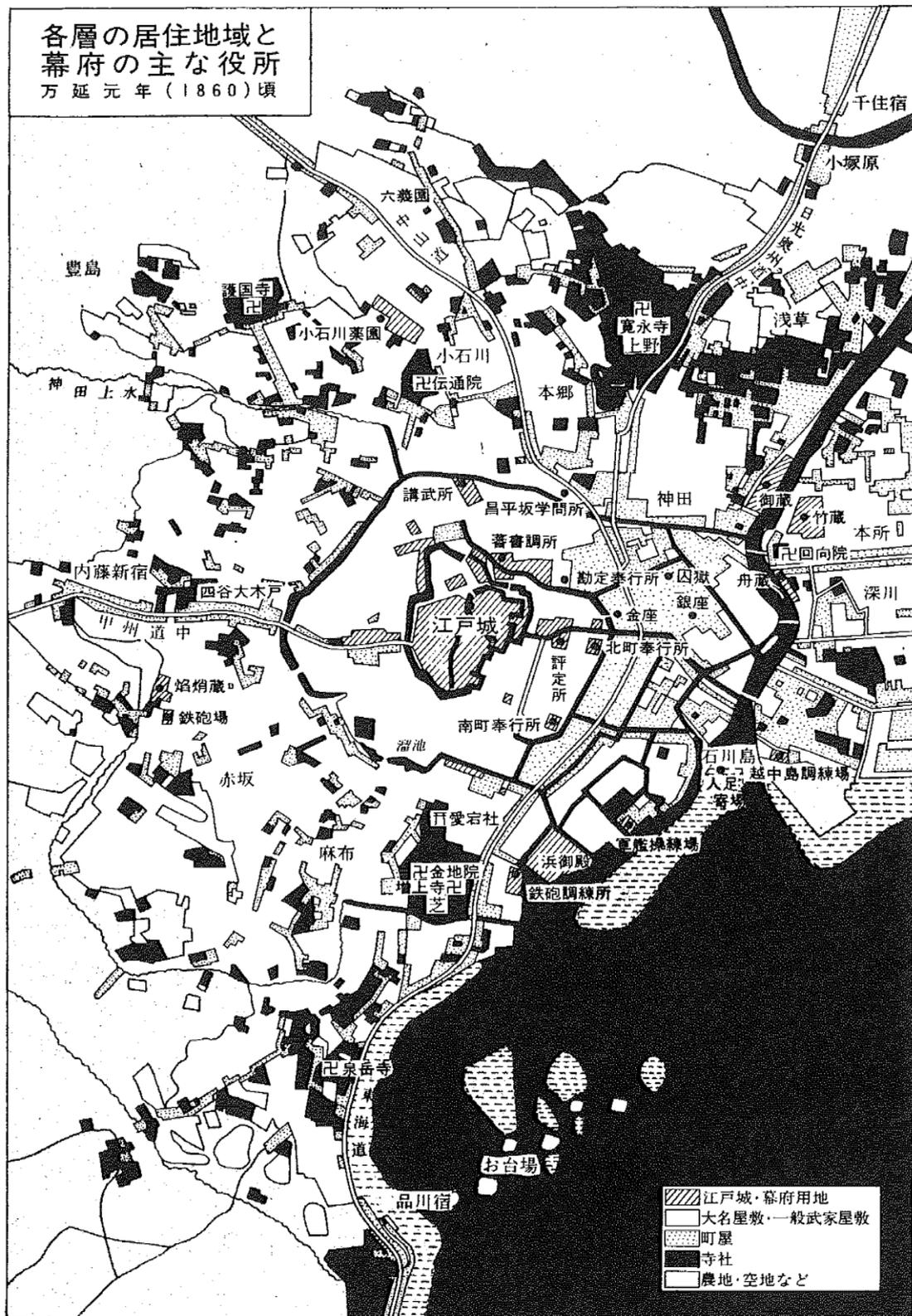
武士の地位・役職は、基本的に世襲されるものでございまして。上図では格は示しておりませんが、【大名】(旗本)【御家人】と家格によって就ける役職も決まっております。ただし、江戸後期には、技能の必要な役職では【一代限】として、家格に関係なく技擧げされたり、養子に入って世襲することが行われました。ただし、旗本以上の家には親類以外からの縁組は禁じられておりました。

**家来と奉公人**  
旗本・御家人に仕える主な身分

- 主人の秘書的な身分。武家の重職
- 主人の警護的な身分
- 士分だけども功若侍に昇進
- 士分でない功若
- 士分でない功若
- 草履取など非戦闘員
- 飯炊きなど非戦闘員

出典：『イラスト・図でよくわかる 江戸の用語事典』(江戸人文研究会編、2010)pp. 14-15  
このほか詳細なものとしては『大江戸役人役職読本』(新人物往来社編、2009)巻頭折り込み付録や、『日本史総覧 IV』(新人物往来社刊)など。

(参考) 町家の分布(万延元年 1860 年頃)



出典：『大江戸役人役職読本』（新人物往来社編、2009）p. 255。なお、「享保年中江戸絵図」は『日本歴史新書 江戸』（野村兼太郎、1958）巻末所収。そのほか、東京都公文書館には、明治 6 年に東京府地券課が作成した「東京六大区沽券地図」が保管されている。これが製作された時期には、まだ江戸時代の都市構造がそのまま維持されていたと考えられるので、この資料にもとづいて都市における角地のもつ社会経済的意味を探ってみたい。”（出典：『江戸東京のみかた調べかた』（陣内秀信＋法政大学・東京のまち研究会、1989）p. 44）

(参考) PLACE MAKING 参考図書



出典：『HOW TO STUDY PUBLIC LIFE』（Jan GEHL & Birgitte SVARRE、2013）pp. 40-41

“図表 16 戦略的都市経営とプレイスメイキングの歴史”と重なる部分が多い。

多くは邦訳書で入手可能であるが、未邦訳図書の邦訳が待たれる。

- 『広場の造形』（カミロ・ジッテ、1889）<http://www.amazon.co.jp/dp/4306051757>
- 『明日の田園都市』（エベネザー・ハワード、1902）<http://www.amazon.co.jp/dp/4306050289/>
- 『建築をめざして』（ル・コルビュジェ、1923）<http://www.amazon.co.jp/dp/4306050211>
- 『アテネ憲章』（CIAM、1933）<http://www.amazon.co.jp/dp/4306051021/>
- 『アメリカ大都市の死と生』（ジェイン・ジェイコブズ、1961）<http://www.amazon.co.jp/dp/4306072746/>
- 『都市の建築』（アルド・ロッシ、1966）<http://www.amazon.co.jp/dp/4924726230/>
- 『ラスベガス』（ロバート・ヴェンチュリ、1972）<http://www.amazon.co.jp/dp/4306051439/>
- 『S, M, L, XL』（Rem Koolhaas、1995）未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/1885254865/>
- 『クリエイティブ資本論-新たな経済階級の台頭』（リチャード・フロリダ、2002）<http://www.amazon.co.jp/dp/4478001731/>
- 『The Endless City』（Ricky Burdett, Deyan Sudjic、2008）未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/0714848204/>
- 『爆発するメトロポリス』（W. H. ホワイト、1958）<http://www.amazon.co.jp/dp/B000J9P5XE/>
- 『都市のイメージ』（ケヴィン・リンチ、1960）<http://www.amazon.co.jp/dp/4000241389/>
- 『都市の景観』（ゴードン・カレン、1961）<http://www.amazon.co.jp/dp/B000J92FA0/>
- 『沈黙のことば-文化・行動・思考』（エドワード・T・ホール、1959）<http://www.amazon.co.jp/dp/4523260206/>
- 『まもりやすい住空間』（オスカー・ニューマン、1972）<http://www.amazon.co.jp/dp/B000J9KQLU/>
- 『Variations on a Theme Park : The New American City and the End of Public Space』（Michael Sorokin、1992）未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/0809096072/>
- 『集まりの構造-新しい日常行動論を求めて』（アーヴィン・ゴッフマン、1963）<http://www.amazon.co.jp/dp/4414518040/>
- 『かくれた次元』（エドワード・T・ホール、1966）<http://www.amazon.co.jp/dp/4622004631/>
- 『人間の空間-デザインの行動的研究』（ロバート・ソマー、1969）<http://www.amazon.co.jp/dp/4306041131/>

- 『建物のあいだのアクティビティ』(ヤン・ゲール、1971) <http://www.amazon.co.jp/dp/4306052583/>
- 『The Social Life Of Small Urban Spaces』(William H. Whyte、1980) 未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/097063241X>
- 『People Places: Design Guidelines for Urban Open Space』(Clare Cooper Marcus、Carolyn Francis、1990) 未邦訳  
<http://www.amazon.co.jp/dp/0471288330>
- 『Representation of Places: Reality and Realism in City Design』(Peter Bosselmann、1998) 未邦訳  
<http://www.amazon.co.jp/dp/0520206584>
- 『Urbanism on Track: Application of Tracking Technologies in Urbanism (Research in Urbanism Series)』(J. Van Schaick、S. C. Van Der Spek、2008) 未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/1586038176/>
  
- 『パタン・ランゲージ』(クリストファー・アレグザンダー、1977) <http://www.amazon.co.jp/dp/4306041719/>
- 『Livable Streets, Protected Neighborhoods』(Donald Appleyard、1980) 未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/0520036891/>
- 『Looking at Cities』(Allan B. Jacobs、1985) 未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/0674538919>
- 『Great Streets』(Allan B. Jacobs、1995) 未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/0262100487>
- 『How to Turn a Place Around: A Handbook for Creating Successful Public Spaces』(Project for Public Spaces、2000)  
未邦訳 <http://www.amazon.co.jp/dp/0970632401>
- 『人間の街：公共空間のデザイン』(ヤン・ゲール、2014) <http://www.amazon.co.jp/dp/4306046001/>

不動産業者等が連携した中心市街地の低未利用地の有効活用推進調査

報告書

平成 26 年 1 月

発行 国土交通省 都市局 まちづくり推進課  
連絡先 〒100-8918  
東京都千代田区霞が関 2-1-3  
電話 03-5253-8111(代表)  
F A X 03-5253-1589

調査受託機関 (株)日建設計総合研究所  
東京都千代田区飯田橋二丁目 18 番 3 号