

担い手が語る 官民連携まちづくりの記録 —新たな担い手のカタチ—



はじめに

地域の人口流出は止まらず財政も厳しさを増す中、これからの時代のまちづくりは新しい何かをゼロから作るのではなく、遊休不動産や公共空間など潜在的な資源を活用し、官民が手を携えてまちを再生していくことが重要です。その現場では、実現したいまちの姿を思い描き、プロセスを工夫し、どのように行政／民間あるいは地域と連携するかを考え、議論し、持続可能な活動に結び付けていくという「担い手のあり方」こそが重視されていきます。

本誌では全国五地域で起きていた問題とそれに対して担い手がとったアプローチについて、官民がどう連携したのかという観点も踏まえてまとめました。

市が登用した民間の担い手を中心とし、行政がサポートに回ったのが日南市の事例です。市職員が中心となつて民間を巻きこんだのが和歌山市の事例です。花巻市の事例では、民間の担い手と市職員がチームとなり「リノベーションまちづくり」に取り組んでいます。札幌市の事例では、元行政マンが高い専門性を持つ民間人材とまちづくり会社を立ち上げ、特色ある運用を行っています。ひとりのキーパーソンではなく「ヨソ者集団」という新しいタイプのチームが黒衣として活躍したのが釜石市の事例です。

今回取り上げたまちの課題は、みなさんのまちでも抱えているものかも知れません。それに対し何を考え、どう動いたか。それぞれの担い手の経験を参考にいただければ幸いです。

巻末には、まちづくり活動の環境を整備し、担い手を育てることを目的として国土交通省が設置した「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」における議論の状況、および今後の施策の方向性を紹介しています。ぜひご参照ください。



本誌の構成

都市名	担い手のあり方
CASE 01 日南市	商店街再生の枠組みを市が作成し、全国公募の結果登用された民間人が取り組みを主導した。
CASE 02 和歌山市	市職員が取り組みを主導し、リノベーションスクールとの連携や都市戦略策定に取り組んだ。その活動が民間に広がりがつつある。
CASE 03 花巻市	民間人が主体的にチームを結成し取り組みを主導。市職員がチームに加わり行政との折衝をサポート。
CASE 04 札幌市	札幌駅前地下通路の運営・管理を担うまち会社を市が立ち上げ、民間人がデザイン性・収益性の観点から特色ある運用を行う。
CASE 05 釜石市	市が中心となって作り上げたチームを民間人が運営し、行政・地域・人をつなぐ黒衣として活躍する。

本誌の構成	3
「担い手」とその「まち」の紹介	
1. 市民を応援し、市民に応援された「商店街再生」	
木藤亮太さん(宮崎県日南市 油津商店街)	4
2. 公務員の立場から、まちの課題を「楽しく」解決する	
榎本和弘さん(和歌山県和歌山市 まちなかエリア)	8
3. 経営を知る優秀な担い手は、まちで探す	
小友康広さん(岩手県花巻市 花巻駅前エリア/マルカン百貨店)	12
コラム：リノベーションスクールとは	15
4. 市民・行政・まち会社で担う「エリアマネジメント」	
白鳥健志さん/内川亜紀さん(北海道札幌市 札幌駅前通地下歩行空間(チ・カ・ホ))	16
5. 「はざままで価値を生む」持続可能なまちづくりを支える黒衣たち	
二宮雄岳さん/石井重成さん/荒木淳さん(岩手県釜石市 釜石リージョナルコーディネーター協議会(釜援隊))	20
「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」について	24



市民を応援し、 市民に応援された 「商店街再生」

(宮崎県日南市 油津商店街)

油津商店街の盛衰

日南市油津は古くは鉄肥(おび)杉の積出港として、昭和初期に東洋一のマクロの水揚港として栄えた町。しかし港の勢いの衰えやモーターゼーションの進行とともに油津商店街の賑わいにも陰りが。一九七〇年頃には八十店舗以上が立地していたが二〇一四年には二十九店舗となり、空き地も目立つようになった。

日南市の人口は約五万人で年間約七百人が減っている。大学がないなどの要因もあり、進学のために出て行った若者は戻らない。日南市は行政主導でいくつもの打開策を打ってきたが、その効果は一過性に過ぎず、持続性が課題であった。そんな状況を打開するため、日南市は商店街の再生を民間人の手に委ねることとした。

四年で二十店舗を誘致せよ

この苛烈なミッションを、月額九十万円というインパクトのある委託料を設定し、登用した民間人に任せることになった。全国公募の末、そのポジション「テナントミックスサポートマネージャー」に選ばれたのが木藤亮太氏。二〇一三年七月に家族と日南市に居を移した。任期中は日南市に住むことも条件として課されていた。

スーパーだった建物を分割して、多世代交流施設「油津 Yotten」、中庭、「あぶらつ食堂」に再生。油津 Yotten を中心に商店街は活気を取り戻しつつある。



油津応援団リノベーション第一号となった「ABURATSU COFFEE」。スターバックスも研修に訪れる。



他地域のまちづくりにかかわる人へのメッセージ

油津の場合は、自身がまちを応援するために来たにも関わらず、自身が市民から応援されるような動きが起きたのが大きいです。いわゆる応援の連鎖が生まれました。応援は伝播していくので、最初は小さくてもそれを徐々に大きくしていければ、人口が少ないまちでも新しいチャレンジができると思います。

国や行政へのメッセージ

国や行政に対しては、補助金の制度はもちろんです。有り難く思っているのは、取り組みに対して自分達が大切にしていた想いをしっかりと理解して、評価・発信していただけることです。油津商店街にはまだまだ課題が多く、日々挑戦が続いていますが、そういった発信は現場においてはモチベーションの維持につながります。

きとう りょうた
木藤 亮太さん

日南市テナントミックスサポートマネージャー・株式会社油津応援団 専務取締役

福岡県那珂川町出身。大学卒業後福岡県内の建設コンサルタント会社に勤務し、「福岡市民にとっての『里』として育んでいく公園」をコンセプトとした「かなたけの里公園」など市民との対話を重視した参加型のまちづくりに取り組む。まちに住まいまちの空気にどっぷり漬かって仕事をしたいという思いから勤務先を退職し、2013年7月にテナントミックスサポートマネージャーとして日南市へ移住。現在は株式会社油津応援団専務取締役として油津商店街のサポートや日南市の他の事業に関わり続けながら、2017年4月、故郷である那珂川町の「事業間連携専門官」に就任。他自治体のまちづくりプロジェクトのアドバイザーも兼任するなど活動の幅を広げる。

「シャッター通りと化した二五〇メートルの商店街（二〇一三年四月時点の空き店舗率は二十六・三パーセントであった）に、四年で二十店舗を誘致する」という一見実現不可能に思われる目標を設定。これを達成するためには地域の方々がこの事業を応援することが不可欠と感じた木藤氏は、ノルマ達成に向けた店舗誘致と並行して、住民との関係づくりを奔走。市民に復活が望まれていた土曜夜市を約二十年ぶりに開催した。毎日商店街に通ううちに、住民との距離は徐々に縮まった。

油津応援団の設立

木藤氏は二〇一四年四月、古くから親しまれた商店街の喫茶店を改修し、自らカフェ「ABURATSU COFFEE」をオープン。並行して（株）油津応援団を立ち上げた。会社を設立し、借入れをしながら自ら商売を起すというリスクをとることで住民はそれを覚悟と受け止めた。またそれが自身の任期終了後も活動を継続する拠り所となるよう、地元で活躍し、広い人脈を持つ人材や東京で経験を積みUターンで地元に戻った人材などを適所に配置した。そんな彼らが覚悟を決めて奮闘する姿を見た住民からの出資が、徐々に油津応援団に集まり始めた。結果として四十七名の市民から、一八〇〇万円もの出資金を集めた。

一方で、取り組みの初年度に一件のカフェがオープンしただけではないかと、なかなか店舗誘致が実現していない状況に不満の声も高かったと木藤氏は語る。「このまちに根ざす商売を生むためには、土台づくりに時間をかけないといけない。『油津』という地名を店名につけたカフェはそんなメッセージそのものでもありました」。

店舗誘致から起業家支援へ

結果として木藤氏は四年間で二十九店舗を誘致した。それは単純な店舗誘致の結果ではない。事業をやりたい人を広く募り、商店街のスーパー跡を改装した「あぶらつ食堂」や商店街内の空き地に開設したコンテナ店舗「LABURATSU GARDEN」へ入居してもらった。子供服店やまつげサロンなど業種も多様。地域内外の三十〜四十代による起業が多いが、彼らも商店街の大人たちの覚悟に触発されたところが大いという。若い人の情熱を大人たちが受け入れるその風土も日南市の魅力だ。

油津商店街には現在八社のIT企業が入居し、特に若年層向けの雇用を生み出し続けている。雇用が増えているからまちに戻りやすい。Uイターンを促進する空気が醸成されつつある。

商店街の自走のために

IT企業の進出により、子供を預けて働きたいという商店街に対する新たなニーズが生まれたことで、地元の学校法人が商店街内に保育施設をオープン。このような、今まで商店街になかった新たな機能は、商店街が自走していくための歯車のひとつでもある。

「このテナントミックスサポート事業で生まれたのは一時的な賑わいではなく、これからの油津商店街を見守りながら的確に、良い距離感でサポートする機能」木藤氏はそう語る。事実、二〇一七年三月の木藤氏の任期終了後も、雑貨店やたこ焼き屋、カフェなどが次々にオープンするなど新規出店の動きが継続的に起きている。今後は市内にある飴肥の歴史地区と商店街をリンクさせるなど、日南市域あるいは更に広域の周遊システムの構築も視野に入れる。

応援の連鎖

まちを「応援」するよそ者・木藤氏を、日南市は公私にわたって全面的に「応援」してきた。木藤氏の取り組みに対し批判的な声もあったが、その背景を正しく把握し、協力して適切な対応を講じるその関係性。木藤氏にとって「行政」は良きパートナーであった。また油津応援団を組織し、借金というリスク



明るい光が差し込む中庭に面した「あぶらつ食堂」は、昼時には近隣で働くサラリーマンでにぎわう。



油津商店街のアイドル「ポニート×ポニート」のダンス発表会。「このようなイベントは経済効果や集客というよりは、まちの空気感を変える意味が大きいです。商店街の取り組みに共感を持ってなかった人も子供が踊るからと関わり始めることもあります」そう木藤氏は話す。

日南市長 崎田恭平氏より



本質的な課題を設定し、かつそれに向けて最適なチームを形成することが重要です。日南市に視察に来た人の多くが「能力の高い民間人を雇いさえすれば、魔法のように結果が出る」と考えがちですが、それは違います。日南市は常に民間人に伴走してきましたし、それで足りなければ地域のキーマンを組み合わせてチームを作る。これが首長や自治体の役割だと思っています。

官民連携のポイント

日南市と木藤氏の「距離の近さ」

日南市は木藤氏を公私に渡り全面サポート。木藤氏付きの担当者を配置し、就任当初に生活面を支えるなどまずは日南市が木藤氏に伴走。SNSのメッセージツールやカレンダーツールを活用し、木藤氏と行政が相互の情報を常に共有することで、業務をスピーディーに遂行でき、またこのような日々のコミュニケーションの中から、商店街や地域住民からの意見を的確に把握することができた。行政が、木藤氏や(株)油津応援団のような鍵となるプレイヤーをきめ細かにサポートすることで、彼らが現場で活躍できる環境を作り出した好事例といえる。

行政による定量的な目標設定

「4年間で20店舗」という定量的な目標設定を行政側が行うことで現場のやるべきことが明確に。

行政と民間が連携して資金を調達

多世代交流施設「油津Yotten」や「あぶらつ食堂」などの整備においては、事業主体である(株)油津応援団の自己資金や市の補助金に加え、手続きなどの面における市の積極的なサポートにより、国の補助金も活用して資金を調達することができた。

とりわけ木藤氏が「応援」するのが、独立起業しようとする若い人、そして学生である。油津商店街で全国の大学

木藤氏が目指したのは、商店街の課題の解決ではなく、まちの課題の解決。カフェ、ゲストハウス、IT企業…いま、

次世代につなぐ「担い手育成」

を背負って頑張る木藤氏はまちの空気感を変えた。油津応援団のそれぞれのメンバーを「応援」する人が集まり、まちづくりに興味をもつ人が集まり、故郷に貢献したいという若い人がまちにUターンしてきた。「よそから来た人間が現場で頑張り、地元の人が囲み、行政が支援する。その仕組がうまくできさえすれば、離島でも都心でもどんな問題でも解決できます」そう木藤氏は言う。

これは「商店街」の再生ではない

生を対象としたビジネスコンテストもいる、そこで提案されたゲストハウスは商店街のちゃんこ屋を改装して実現され、運営も学生が行う。宮崎大学との連携も。十年二十年はすぐに経つから、どう若い人に関わってもらおうかが油津商店街における最大の課題であるという。

「自分たちは商店街の既成概念に囚われすぎない商店街再生をしようと考えています」そう木藤氏は語る。

このまちに必要なものをゼロベースでデザインした結果、油津商店街は見事に蘇った。「それはもはや商店が並んでいるという意味での商店街ではありませんが、今の時代においては『商店街』と言うものに対するノスタルジックな思いがまだあります。まちへの思いを集め、応援の力に変換していくためにあえて『商店街』というワードを大切にしています」。

空間が連なっているから色々なことが起きるのが商店街のもともとの機能。その中核たる多世代交流施設「油津Yotten」では、きょうも子供達のダンスの発表会があるという。真に解決すべき課題は何か、その課題設定がまずは重要なのだ。



商店街に入ったIT企業のひとつ、PORT株式会社。インターネットを活用して東京本社と同じ仕事ができるよう作業環境を整えた。

ぶらくり丁

公務員の立場から、 まちの課題を「楽しく」解決する

(和歌山県和歌山市 まちなかエリア)

かつてのまちの中心、ぶらくり丁は今和歌山市におけるリノベまちづくりのはじまりの場所となった。

都会でもない、 田舎でもないまち

人口約三十六万人の和歌山市。徳川御三家の城下町として大いに栄え、徳川吉宗により藩校「講釈所」が設置されるなど、質の高い教育機会のあるまちとしても名を馳せた。まちは和歌山城を中心に広がり、その中心部として栄華を誇った商店街「ぶらくり丁」には多様な商店が集積し、質の高い雇用機会も生み出していた。

しかし今日、まちなかの衰退は著しい。ぶらくり丁の通行量は一九七九年には約七万人だったのが、二〇一六年には約四千人と大幅に減少。空き店舗率は二〇一四年度以降三十パーセントを超えている。リノベーションまちづくり（以下「リノベまちづくり」）の提唱者である清水義次氏をして「芸術的」とまで言わしめたシャッター商店街となってしまった。その原因はやはりモーターゼーションによる郊外への大型店の進出。ぶらくり丁から約二キロ東にJR和歌山駅が開業したことでにぎわいの中心が東に寄り、まちが間延びしてしまったことも大きい。どこの地方都市にもある、しかし非常に深刻な問題を市は抱えていた。

「突発的に」誘致 リノベーションスクールを

衰退したまちなかにぎわいを取り戻すべく、和歌山市は中心市街地活性化に熱心に取り組んだが期待していた結果は出なかった。結果が出ないだけでなく「再開発では自分の望むワクワクするようなまちは作れない」と感じていた榎本氏は、二〇一二年、二年間の和歌山県への出向から市に戻った。戻って最初にやった「まちなかバル（和歌山城周辺の飲食店の食べ歩き・飲み歩きイベント）」の経験を榎本氏はこう語る。「今までは一職員の目線しか持っていないかったが、実際にやってみただけで組織の動きを実感をもつて理解できました。まちの人全員が自分を知っている状況もあり生半可なことはできないと覚悟もしたけれど、同時に、単発のイベントではまちの日常的な活性化には繋がらないとも感じま

まちづくりに関わる行政マンへのメッセージ

仕事でなく「自分事」でないと何事も始まりません。公務員の仕事は誰にでもできると言われるなかで必要とされる人間になるためには、自分なりの問題意識を持って自分なりにどうまちを楽しむかを考え、それを仕事につなげることです。それが一番楽しいし、継続性を持ってできると思います。



えのもと かずひろ

榎本和弘さん

和歌山市 商工振興課 商工振興班 班長

和歌山県和歌山市出身。大学卒業後、1999年に和歌山市役所入庁。人権同和对策課、障害福祉課、産業総務課を経て2009年、和歌山県商工振興課へ出向。2011年に市へ戻り、まちおこし推進課を経て現職。まちを日常的に活性化するための手法を模索していた2012年、岩手県紫波町におけるリノベーションまちづくりの取り組みをネットの動画で知る。当時北九州で開催されていたリノベーションスクールを和歌山でも開催するように働きかけ、2014年2月に第1回リノベーションスクール@和歌山を開催。その後和歌山市まちなかエリアでは20件近くの物件がリノベーションまちづくりの手法により再生され、魅力的なコンテンツや雇用を生み出し続けている。



ぶらくり丁内の衣料品店をレストランに、その2階をゲストハウスにリノベーションした「農園レストラン 石窯ポポロ」。

した」。

そんな折、北九州リノベーションスクールの動画を知る。「なるほど面白い、これはいけるんじゃないか」そう直感した榎本氏は、予算編成も終盤に差し掛かった十一月、来年和歌山でリノベーションスクールをやりますと上司を説得したという。予算一六〇〇万円を確保したその後で、当時まだ会ったこともなかった清水氏を訪れ猛アプローチ。この熱意が実を結び、二〇一四年二月、第二回「リノベーションスクール@わかやま」を開催。二〇一七年度までに計六回開催され、これまでにスクールで提案された案件のうち七件が実事業化されている。そのひとつ「農園レストラン 石窯ポポロ」は、ぶらくり丁内の衣料品店をレストランに、その二階をゲストハウスにリノベーションしたものだ。物件単体の再生に留まらず「商店街に事件を起こそう」と、マルシェイベント「ポポロハスマーケット」を毎月開催し、毎回約七、八千人を集客。ぶらくり丁の一部の通りでは空き店舗が一時期ゼロになったという。ぶらくり丁にはアーケードがあるためテナントの賃料には保守費用が上乘せされ、また既存組合との関係づくりも必要であるため出店には心理的ハードルが高いことも事実だが、ひとつの点から始まったリノベまちづくりの動きは確実にまちを変え始めている。元県職員でもある武内淳氏は水辺の遊休不動産を活用して日

本酒バー「水辺座」を立ち上げた。市の歴史を刻んできた市堀川はじめ、和歌山市では水辺のポテンシャルも見直されつつある。

どこに向かっていいのかを明らかに

「リノベーションスクールはリノベまちづくりのエンジンですが、エンジンだけでは車は走りません。車体たる都市戦略が重要です。市民と議論して戦略を作り、民間の投資につながるビジョンを示す必要があります」全国にリノベーションスクールの展開する嶋田洋平氏の言だ。「民間だけでリノベまちづくりを進めると、次第にどこに向かっていいのか分からなくなってしまう。みんなで同じ方向に進むためには行政がその方向性を示すことが不可欠です」。

二〇一七年三月、上位計画である和歌山市長期総合計画などに基づき「わかやまリノベーション推進指針」が策定された。かつての和歌山市の姿を想起させる「誰もが品質の高い教育を受ける機会に恵まれているまち」「城下町わかやまにふさわしいコンテンツが充実しているまち」を実現するための十一の戦略を定義し、その戦略には民間駐車場の農地への転用やインバウンド対応など、和歌山市に五つあるリノベまちづくりの担い手「家守会社」がそれぞれ得意とする



2017年11月「リノベーションまちづくりサミット!!! わかやま」が和歌山市で開催され、2日間にわたるイベントに約300人が参加。ぶらくり丁では清水氏らと和歌山市職員とのトークセッションも。リノベまちづくりの先進地域たる和歌山の知見が共有された。



水辺の遊休不動産をリノベーションした日本酒バー「水辺座」。



水質の悪化もあり建物は現状、川に背を向けて立ち並んでいる。最近水辺空間のポテンシャルに注目が集まったことで、官民挙げた水質の改善活動にもつながっている。

官民連携のポイント

行政と民間が共同して、 これから向かうべきまちの姿 (都市戦略)を描く

「民間だけでは結局自分たちのビジネスがうまくいけばいいという方向に走ってしまう。行政のサポートは不可欠」そう語る嶋田氏が委員長を務めた「わかやまリノベーションまちづくり検討委員会」全6回で出た市民の意見を取り入れて「わかやまリノベーション推進指針」は作成された。

ひとりの核となる人物が 官民間問わず巻き込んで 「大きな流れ」をつくる

これが和歌山で特にリノベまちづくりがうまくいっている理由であると榎本氏は言う。和歌山市における「核」はもちろん榎本氏。「大きな流れに見えるから、周りもそれを認識して全体が進んでいくのだと思う」そう語る榎本氏がリノベまちづくりを知ってから第1回「リノベーションスクール@わかやま」の開催まで2年もかかっていない。行政がこれほどのスピード感をもって動いている背景について榎本氏はこう話す。「特にスピード感をもってやったというつもりはなくて、できることを徐々にやっただけ。スクールをやってみたらうまく行って、都市戦略を作らなければというときに補助金がたまたま確保できた。実際はちゃんと説得できていないことばかりでした」。

コンテンツが埋め込まれている。「ただこの十一の戦略を全部やるという話ではない。課題を解決することが目的なので、この戦略が有効でなければ、また別の仮説を持つてくる。それが従来の計画との違いだと思います」榎本氏はそう話す。

受益者として

まちづくりを仕事にできる喜び

「この取り組みのゴールは固定資産税を上げること、自分が楽しいまちを作ること。公務員は基本的に自分のまじのことを考えて仕事をするので、自分のまちが楽しくなったら、最大の受益者は自分になります」今あるものを使って、そして楽しんで社会課題を解決していくというリノベまちづくりの考えへの共感には市にも確実に浸透しつつある。

様々な部署の若手が集まって自主勉強会(と飲み会のセット)を盛んに企画しているという。「五年経つと上司が誰もいなくなるような環境で、上司の言うことは本当に正しいのか、自分で考えられるようになってほしい」公の立場からまちづくりを担う全国の次の世代へ向けた、榎本氏からのエールだ。

あえて巻き込まないことも

榎本氏はまちづくりにおける行政の役割をこう語る。「民間の推進力でリノベまちづくりを展開するための場や環境を整えること。そのためには行政が民間と本気でつながり、まちで家守を担えるプレイヤーを探すことが重要」そんなプレイヤーを見つけるためには「とにかく無駄に飲みに行くこと」と話す榎本氏は、飲みながらその人のまちづく

りへのスタンスを見極めるといふ。「和歌山にも尖った個性をもってまちづくりをやっている人はいて、その人を巻き込もうとすると失敗すると確信しています(笑)。彼らは、自分たちがリノベまちづくりの手法で物件を再生して事業を始めるのと、その横にひよっと店を出してきたりする。尖った人とは無理に連携する必要もない。それがまちの多様性を生み出します」。

「榎本さんに言えば なんとかしてもらえる」

行政の本来のあり方、民間とのかわり方について榎本氏はこう話す。「小学校で結婚式をしたのだがどうすればいいか、などといった相談も私のところには来ます。いきなり市役所に行っても取り合ってもらえないと思って私のと

ころに来るのは、私に言えば何とかなると市民が感じているからでしょう。それが公務員の一歩の役割だと思っています」これまでの信頼関係が醸成された背景には榎本氏の、行政マンとしての丁寧な目配りや根回し、また日々「まちへダイブ」する姿勢が大きい。「行政のなかにそういう人がいないといけない。一見無理だと思われることも、制度や法律をある程度運用することで対応できたりします」この秋も市堀川を舞台にSUP(スタンドアップパドルボード)や遊覧船の運行など、水辺空間の活用に関する社会実験「ワカリバ」を開催したところだ。

和歌山市のリノベまちづくりは全国的にも異例の速さで進んでいる。官民の立場を超えて、みんなで「楽しく」社会課題に立ち向かう。人口縮退局面の新しいまちづくりが今、「都会でも田舎でもないまち」和歌山から広がっている。■

経営を知る優秀な 担い手は、まちで探す

(花巻駅前エリア／マルカン百貨店)

まちづくりに関わる 行政マンへのメッセージ

行政への期待は大きいです。例えば用途変更の柔軟化が進めば、非常にインパクトが大きい。どうすれば現行法に沿った形で建物が使えるのか、積極的に相談に乗ってもらいたいと思います。

まちづくりを担う人への メッセージ

チーム作りは重要ですが、誤解している人も多いと思います。似たような人ではなく、各自異なる能力をもつ人を集める必要があります。そのメンバーには、地元のネットワークがある人を入れる、というのも重要なポイントです。

おとも やす ひろ 小友 康広さん

株式会社花巻家守舎 代表取締役
株式会社上町家守舎 代表取締役

岩手県花巻市出身。110年続く老舗木材店「小友木材店」の長男として生まれる。広く世の中を見てほしいという父の助言により進学した東京の大学では経営学を専攻し、卒業後はIT企業へ就職。東京でのITの仕事を経験しながら2014年、小友木材店の代表取締役に就任。「花巻駅前エリアにチャレンジする大人を集める」を社是に掲げ、遊休化していた自社ビル「小友ビル」の活用や「リノベーションまちづくり」に取り組む株式会社花巻家守舎を同年設立。2016年にはマルカンビル大食堂を含め上町エリアでのリノベーションまちづくりを担うべく株式会社上町家守舎を設立。現在も東京・花巻の2拠点で、ITベンチャー、木材業、まちづくりと多様な事業を展開する。



自分が住んで楽しいまちをつくる

小友康広氏は二〇一四年、地元・花巻で家業の木材店を継いだ。自社ビルである小友ビルは遊休化してから十年が経過していたが、解体にも数千万円を要するため、やむなく塩漬けになっていた。

そのような状況下、花巻市からの誘いで参加した勉強会で小友氏は「リノベーションまちづくり（以下「リノベまちづくり」）の考え方に出会った。

花巻市はリノベまちづくりを推進する自治体のひとつだが、その経緯は二〇一四年に花巻市長に就任した上田東一氏が隣町・紫波町で展開されたリノベまちづくりの成果「オガール紫波」を訪問した際、そこで花巻市民に声を掛けられたことだった。なぜ、人口十万人の花巻市から三万の紫波町にわざわざ市民は買い物に行くのだろう。そんな疑問からリノベまちづくりの良さを知った上田氏が、それを公民連携のトリガーにすべく、民間側のプレイヤー候補の一人として白羽の矢が立ったのが小友氏だったのだ。小友氏も面白そうだと感じ「北九州リノベーションスクール」に参加した。古い木造賃貸アパート、キャバレーの寮だった山荘、公共空間などの案件でリノベーションの手法を学び、また志を共にする仲間を得た。花巻市役所に勤める伊藤直樹氏もそのひとりだ。



百貨店6階の大食堂からは花巻市外を一望できる。名物は箸で食べるソフトクリーム。「東京から尋ねてきた友達が100人以上連れて行った、花巻で一番の場所」小友氏はそう語る。



花巻におけるリノベーション物件第一号・小友ビルに入るシェアオフィス「co-ba HANAMAKI」ではワークショップも開催される。チャレンジする大人たちが、着実に花巻駅前エリアに集まりはじめている。

二〇一五年四月、小友氏はスクールで志を一つにした仲間と共に、JR花巻駅前をリノベまちづくりの手法で「チャレンジする大人を集める」ために(株)花巻家守舎を設立。リノベーション物件第一号は小友ビルだった。消防法や用途変更申請など手続きの壁を乗り越えて、同年内には四階にシェアオフィス、二階にヨガスタジオ、一階に飲食店が入り、それぞれ無事営業を開始した。

「自分は花巻のためにまちづくりをやっている、と感じたことはないです。自分の好きな生活空間を作る中で、その対象が部屋からまちへ広がっただけ」そう小友氏は話す。

「当時駅前エリアで二十二あったビルの空きフロアや空き家を利用してどれだけ面白いことをやるかを考えました。遊休不動産を使えば自分の好きなことができる」。

地域のよりどころを リノベーションで守る

小友ビルを皮切りに花巻駅前エリアでチャレンジする大人を集めようとしていた矢先の二〇一六年三月、花巻市のローカルパートナー「マルカン百貨店」(以下、百貨店)閉店という衝撃が走った。六階の大食堂(以下、大食堂)は昭和のノスタルジックな雰囲気や高さ二十五センチのソフトクリームなどが人気を集める花巻

の一大観光名所でありながら、地元民の憩いの場。しかし建物の老朽化に加え、耐震補強費などによる膨大なコストから、運営元である㈱マルカン百貨店は閉店の決断を下した。

「この大食堂は花巻のシンボル。その雰囲気を作るべく壊さず大食堂の運営を引き継がせてもらえないかという提案を思いつきました。社長にお会いし、私たちが引き継ぐことについてどう思うか尋ねたら、『それはいいが正直無理だ』と思う、無理をしないで」と優しく言われました。

リノベーションコストは当初試算四億円。小友氏はまずメディアを巻き込み、テナントや食堂の運営会社募集を発信した。地元温泉旅館や飲食店など十二組が協力を申し出てくれ、また、花巻市も四階への入居が内定。ところがその後コストを再試算した結果、六億円要することが判明。当初掲げた「十年

で初期投資を回収出来る金額」を超えていた。

そのとき大食堂存続のため、女子高生が一ヶ月半で一万人分の署名を集めたことを知る。署名した方に寄付を募れないか。「大食堂を残したい」気持ちの本気度を試すつもりでクラウドファンディングを募ったところ、二十万円の金額が集まった。最終的に初期投資を二・六億円までコスト削減できたことも功を奏し、現在まで概ね閉店前と同様の収益を出し続けている。

「ここにしかない」を集積させる

小友氏はクラウドファンディングで調達した資金の透明性を保つため、また大食堂含め上町でのリノベまじづくり活動を担うために二〇一六年六月、㈱上町家守舎を設立した。上町では、大食堂のリノベーションの成功により市民の理

解を得たことで、商店街の空き店舗の利用が容易になった。花巻の産業を上町から育てていきたい小友氏は「上町のまちの変化はこれから三年以上の長期的スパンで起きていく。例えば、花巻名産で東京でも人気の白金豚(はつきんとん)やほろほろ鳥など、花巻の良いものを、花巻内外の優秀な人にプロデュースしてもらおうことを考えています」と言う。今後は上町商店街での取り組み

はもちろん、花巻家守舎の「花巻駅前エリアをチャレンジする大人が集まるまちにする」というビジョンの実現に向け地域内外からプレイヤーを発掘したいと小友氏は意気込む。

似たような人間でチームを組む

小友氏をサポートするメンバーのバックグラウンドは多彩だ。伊藤氏は花巻市都市政策課の職員として、建築主事、消防との交渉に入り小友氏をサポート。また会議所はじめ地元ネットワークを持つ高橋潤吉氏は、本業の建設のみならず、様々な調整事項をサポート。印刷

がオフに集中できるのは、チームがそうさせてくれたのだと思います」。

経営を知る優秀な人材はまちで探す

小友氏にとって大食堂再開は通過点に過ぎない。花巻における担い手の不足は大食堂の事例が成功を収めた今でも変わらず課題ではあるが、花巻家守舎の活動を通して、優秀な地元の人材に多く出会えることができた。自身の経験を踏まえ、まちづくりに関わる人の資質について小友氏はこう話す。「気をつけなければならないのは『やりたい人』ではなく『できる人』にやらせること。経営に対する理解があり、何千万単位の資金でビジネスが組み立てられる人材が重要です」大食堂の名物ソフトクリームを値上げせず一八〇円で提供し続けた、そのために駐車料金をとって利益を出す、というスキームは経営マインドが無いと構築することは難しい。

行政関係者とそういった人材としては、飲みに行く場所が違うことも多い。「リノベまじづくりの提唱者清水義次氏は『まちにダイブせよ』という言葉をよく使います。その台詞通り、みんなどんなまちの新しい兆しを感じる場所に出る、自身でどんなコンテンツが求められているかを感じてほしい」。



リノベーションスクールとは

空き家や空きビルの再生を通じてまちの新しいビジネスを生み出しエリアを再生する「実践」の場。2011年に北九州ではじまり、現在では和歌山や花巻をはじめとして全国各地で開催されている。

受講生はチームを組み、3～4日間で実在の遊休不動産をいかにリノベーションするか、またその物件でどのような事業を展開するかプランを練り上げ、不動産オーナーに提案し、スクール後に提案をもとに実事業化を目指す。各チームには業界の第一線で活躍する専門家が指導役として付き、実事業化に至ったプロジェクトを継続的に支援する。

ポイントはリノベーションにかかる初期費用を3～5年程度で回収できる事業計画を組むこと。すなわち「健全に稼ぐ」ことで、補助金に頼らない持続可能な事業、ひいては地域づくりを志向している。リノベーションまちづくりを中核に据えた都市政策の策定やリノベーションスクールの場の提供の支援など官への期待も大きい。

スクールには遊休不動産の事業プランを練る「事業計画コース」のほか、リノベーションの施工を体験しながら学ぶ「セルフリノベーションコース」、地方自治体職員から参加者を募る「公務員リノベーションコース」など複数のコースがある。



スクールの様子



古い空きビルを、地元食材を使った料理を食べられるレストラン付きのゲストハウス「Tanga Table」にリノベーション。民間都市開発推進機構も出資。



9月の晴天の日、上町商店街は花巻まつりにぎわった。復活を遂げることができたのは大食堂を、そして地元を愛する花巻市民の後押しだった、という。

官民連携のポイント

花巻市が民間発のリノベまちづくりの手法を積極的に導入

紫波町におけるリノベまちづくりの先導者である岡崎正信氏は、まさにリノベまちづくりを始めようとしていた花巻市に対し「自分の不動産を世のため、人のためになるなら格安でも貸し出す気がある不動産主、若くてちゃんと利益を出す事業者、この2種類の人だけを集めるように」とアドバイスし、花巻市は小友氏にたどり着くことができた。また2017年10月、花巻市では初となるリノベーションスクールが開催され、市が主体となり実行委員会事務局を務めた。

民間の動きを行政が制度面からサポート

大食堂のリノベーションの際には、伊藤氏は建築主事・消防との交渉の間に入り花巻市の立場から家守舎をサポートした。また小友ビル隣のNTTビルの駐車場を借りる交渉にも市が同行した。ただ利益を上げるためではなく、花巻駅前エリアの月極駐車場地帯だったところにコンビニが出来たことによる駐車場不足問題解決という地域貢献のためなのだ。市の立場を一緒に説明することで、割安な価格で単なる駐車場としてではなく、イベントにも活用でき、新しい導線を生み出す駐車場として借りることができた。

市民・行政・まち会社で担う 「エリアマネジメント」

(札幌駅前通地下歩行空間(チ・カ・ホ))

まちづくりに関わる行政マンへのメッセージ

課題を解決するために条例など自分たちでできる工夫をして、国を動かしている人にもしっかり意見を出してほしいです。そうすれば北海道や札幌市がそうであったように一緒に考えてくれるはずだから、まずは地域の行政としてチャレンジしてほしいです。

しら とり たけ し
白鳥 健志さん

札幌駅前通まちづくり株式会社 代表取締役社長

北海道歌志内市出身。1973年に札幌市役所へ入庁し都市局建築部 建築部長を務め、2010年定年退職後、現職。市役所勤務時代から公私にわたってまちづくり活動を実践する。

うち かわ あ き
内川 亜紀さん

札幌駅前通まちづくり株式会社 統括マネージャー

茨城県出身。東京藝術大学大学院美術研究科修了後、同大学院文化財保存学専攻教育研究助手を経て、2010年9月の設立時より札幌駅前通まちづくり株式会社に勤務。札幌駅前通地区のエリアマネジメントに携わる。



中心市街地の「二極化」

大都市札幌の中心部は、一九七二年の冬季オリンピック時に骨格が形成された駅前通を軸に、北側の札幌駅周辺地区と南側の大通・すすきの地区から成る。駅周辺は官公庁や銀行等が立ち並びオフィス街、大通・すすきの地区は百貨店や娯楽施設等の街として役割の棲み分けがされていたが、二〇〇三年のJRタワーの開業に代表される駅周辺の新たな商業圏の開発により中心市街地の二極化が懸念された。これらの二つの地区を連携させ、さらなる都心の活性化を図るため、季節や天候に左右されず両エリアを安全・快適に回遊できる地下歩道の必要性が高まっていた。

憩い楽しめる空間の創出

とはいえ単なる地下歩道の建設に莫大な公共事業費をかけられる時代でもない。そこで札幌市は二〇〇〇年から市民とのワークショップを複数回開催し、通路ではなく憩い楽しめる「にぎわいの空間」を作ろうというコンセプトを固めた。しかし試算の結果「地下街」では通路建設に係る費用がテナント料では回収できないことが判明。試行錯誤の結果、道路両端に「憩いの空間」などを設け、それを札幌市の条例で広場と位置付けることで単なる地下歩道ではない「にぎわいの空間」を創出。同時に駅前通沿道ビルに対しては耐震化などの観点から建て替えを促進したいという背景から地下歩道への接続を促した。その当時景気が悪く、地権者が接続のメ



写真左右のオブジェは、札幌の青空に伸び上がる並木をイメージ。地上／地下の人の往来を促す「縦の動線」を表現する。

リットを理解しても、建替えや接続に踏み切ってもらえないことが多かったというが、日本生命札幌ビルなどいくつかのビルが先行的に対応したことで、徐々に新しいまちづくりへの機運が醸成されていった。

デザイン性と収益性の両立

二〇一一年三月十二日、「札幌駅前通地下歩行空間(愛称チ・カ・ホ)」が開業。同時にその運営を目的の一つとして「札幌駅前通まちづくり株式会社(以下まち会社)」が設立された。その中心は札幌市都市局出身の白鳥健志氏と建築のバックグラウンドを持つ内川亜紀氏。年間約六千件ものイベントが開催されるチ・カ・ホだが、内川氏は特にそのデザイン性を重視する。



イベントで使用する物品の多くはまち会社が特別にオーダー。その使い勝手について利用者の声を聞き、日々改善を続けている。例えば、チ・カ・ホで使用する物品のキャスターは運搬の際点字ブロックに引っかからないように、車輪が通常より大きめに設計されている。

「チ・カ・ホは設計段階から細部にわたってきめ細やかに計画されていました。イベントもそれに応じた高いレベルのものになるように、まち会社としてもアドバイスさせてもらっています」イベントの開催を容易にする秘訣は、道交法二十条による「兼用工作物管理協定」。これにより道路占用手続きが不要となった。また壁面広告はまち会社の主要な収益源であり、得られた収益はまちづくりに還元。行政が作りあげた制度をまち会社が活用している。「その裁量を増やす分、マージンを相場より高く設定した。そうすれば代理店の方も頑張ってくれると思います」白鳥氏の言葉通り、広告面の稼働率は概ね百パーセント。平日約八万人が通行するといふのだから、その宣伝効果は図り知れない。

駅前通の通行量が倍増

チ・カ・ホ開業以降、地上／地下合
わせて駅前通の通行量は約二倍になっ
た。沿道ビルの建替えに伴い、チ・カ・
ホ地上／地下の工夫された導線が創出
されたことにより当初問題視された地
上部の歩行者の減少も回復していった。
「東京本社の人々が札幌出張してくると
きにも、オフィスまで絶対に雨に濡れま
せん」その謳い文句でテナント募集時に

売り込み、現在チ・カ・ホに接続する
沿道ビルは満床も多いという。その効果
は駅前通エリアの地価にまで現れつつあ
る。「札幌市はその歴史の浅さからも、
自分たちの知識を活かして次に繋げな
いと未来がないという危機感が強い。だ
からこそ問題を提起する声を殺さず、
どうしたら良いかをみんなで考える。
それが札幌のいまに繋がっています」そ
う白鳥氏は語る。今後はチ・カ・ホを
幹とし、民間の活力を生かして枝葉の

ようににぎわいを拡大させていきたいと
いう。札幌市とまち会社の挑戦は続く。

立地に甘えないPR戦略

確かにその戦略は大都市札幌の中心
地という立地の良さを存分に活かした
もの。ただしひとつひとつの活動はとも
地道だ。「開業時にはその使いやすさを
PRするイベントを打ったし、今でもイベ
ントの開催日程を各メディアに毎週発信

しています」。

「まちづくりのポイントを知りたい」そ
う言ってまち会社が主催する「Think
School」に参加する公務員もいるとい
う。まずはまちづくりに興味を持ってく
れる層の開拓のために始めたが、札幌に
いるだけでは接する機会もなかった全国
の事例に触れることで参加者は大いに啓
発され、ポリニュームのある卒業企画に取
り組むという。座学にとどまらず企画
ができる人材の育成を目指すこのスクー



「暮らし×マルシェ」の造語である「クラシェ」。
つくり手とつかい手を繋ぐ場として、まち会社が主催している。
前ページの写真にある物品などを活用して商品を陳列。

ルも二年目を迎えた。スクール卒業後も、勉強会や企画会議に参加することができ、まちで活躍できる視野を広げている。

すべては市民との対話から

二〇一六年、まち会社主導で「まちづくりカフェ」が開催された。地権者や行政などとこれからのまちづくりについて対話する場だが、その開催の経緯からは白鳥氏のまちづくりへの思いが伺える。「駅前通の沿道のビルの建て替えの話が出たときに、地域のひととの関係づくりが重要であることを再認識しました。このまち会社はエリアマネジメント組織であるべきだと考えているが、欠けていた



写真左の濃色の床面がまち会社の管理する広場区域。約200本ある柱の一部には訪問時に開催中であった札幌国際芸術祭のサインが巻かれ、チ・カ・ホを彩った。

のは地域の合意をリアルタイムで取り続けること。まち会社の設立当時には地域で合意したが、その後まちの状況が変わり、まちのメンバーが変わる中で合意を取り続けるための仕組みの必要性を強く感じました。まちづくりカフェはより多くの人の意見を網羅するために、それとは別に再開発に特化した都市再生部会も設置しています」行政が仕組みを作り、まち会社が課題解決を行い、その収益をまちに還元することで市民の信頼を得て、地域をより深く巻き込んだ地域づくりが可能になったと白鳥氏は評する。都市の背景によらないまちづくりの普遍的な示唆がそこにある。

官民連携のポイント

官が「仕組みづくり」を主導 —兼用工作物管理協定

札幌市はそのまちの成り立ちから行政主導の色彩が強いが、特にまちづくりでは民の動きをサポートする仕組みづくりに積極的。今回の事例における肝は道路法20条による「兼用工作物管理協定」。幅20メートルのチ・カ・ホの中央部分12メートル以外は広場とみなされ、道路管理者でなく、広場管理者（指定管理者：まち会社）が運営を担う。このためイベント開催時の道路占用許可申請が不要であり、民間事業者の自由な活動の支えとなっている。ただし、兼用工作物管理協定による運用は道路管理者の判断によることも大きく、どの自治体でも可能とは限らないことに留意する必要がある。

札幌市が民間のまちづくりの議論に 「必ず」最初から参加

これが他の都市と札幌市の最大の違いであると白鳥氏は言う。「まちを構成するのは行政が半分、民間が半分。最初から行政が積極的に、かつ自然に入るのが良い環境だと思います」。



「はざまで価値を生む」 持続可能なまちづくりを 支える黒衣たち

(岩手県釜石市 釜石リージョナルコーディネーター協議会(釜援隊))



釜石の伝統芸能の承継にも貢献すべく、釜援隊は郷土芸能祭をはじめとする地域のお祭りの開催も積極的にサポート。

他地域のまちづくりに関わる人へのメッセージ

釜石には“任せて許容する”という土壌があったとは思いますが、釜石でないと、また復興の文脈でないとできない、ということはありません。地域の文化は、やり抜く熱量と仕組みがあれば5年で作ることができる。釜石は「オープンシティ」です。いつでも見に来てください。

にのみや ゆたか

二宮 雄岳さん(左)

釜石リージョナルコーディネーター 統括マネジメント

横浜市出身。中小企業診断士・1級販売士。地域の信用金庫で法人向け融資を長く担当し、企業再生や事業改善を通して地元中小企業や商店街と関わる。48歳で退職し2014年10月から釜援隊に参加。釜援隊では隊務総括のほか、コミュニティ形成支援、中心市街地再生支援を担当。

いし い かず のり

石井 重成さん(右)

釜石市 総務企画部オープンシティ推進室(地方創生室) 室長 兼
釜石リージョナルコーディネーター協議会 事務局長

愛知県出身。大学卒業後、経営コンサルティング会社に就職。2012年気仙沼でのイベントへの参加をきっかけに釜石市役所へ入庁。釜援隊の制度設計や採用戦略を担当。

あらかき じゅん

荒木 淳さん(下)

シティ・プランナー株式会社 代表取締役
(元釜石リージョナルコーディネーター マネジメント)

東京都出身。釜援隊には2013年～2015年に在籍。建設コンサルタント業界を経て2000年に独立。釜援隊ではオンデマンドバスの実証実験を担当。

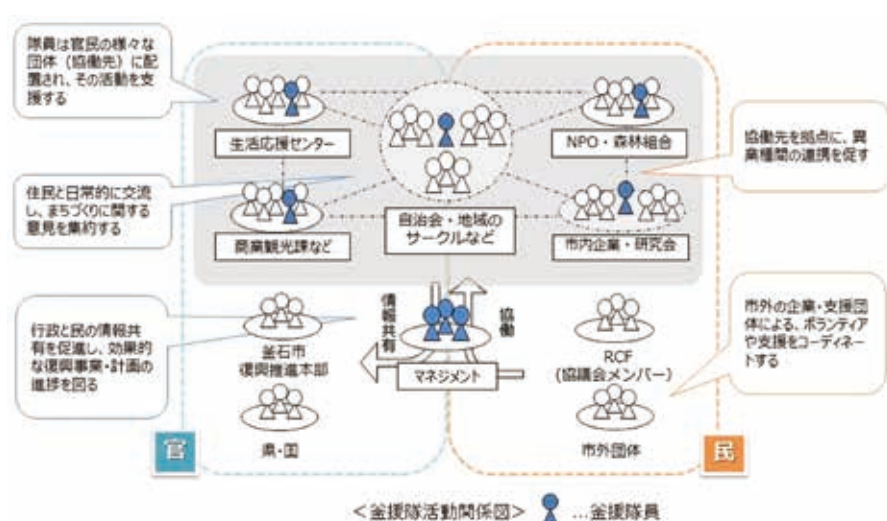


はざままで価値を生む

二〇一一年三月十一日。岩手県釜石市は東日本震災で甚大な被害を受けた。震災直後のハード復旧から仮設住宅における住民のコミュニティ形成まで市としては経験がなく、しかし必要な対応は多岐に渡り、二〇一四年度の市の予算は二〇一一年度の約六倍に膨らんだにも関わらず職員数は約一・二倍に留まった。釜石市では行政の人手や専門性不足から、行政サービスは限界ともいえる状況に陥っていた。

「行政を補完する民の力」となるべく二〇一三年度に釜石市が主導し、復興支援員制度を活用して発足したのが「釜石リージョナルコーディネーター（以下、釜援隊）」。期待された役割は「はざままで価値を生む」こと。人と人、理想と現実、復旧復興と未来の「はざま」に立つて多様な関係者との調整や伴走を担う、いわゆる「コーディネーター」と呼ばれる業務だ。「釜援隊という覚えやすい名前と、リージョナルコーディネーターという分かりにくい業務。何をやっているのか分からないと道を歩けば言われました」そう語るのは釜援隊の立ち上げを担った市職員のひとり、石井重成氏。二〇一二年に釜石市役所に入庁するまでは東京で経営コンサルタントをしていた「ヨソ者」だ。彼らが設計した釜援隊の特徴は「マネジメント機能を

組織に内包している」点。釜援隊員は現在十四名。隊員は商業観光課や鶴住居地区復興まちづくり協議会など官民間問わず様々な協働先に常駐するが、例えば活動内容の細かい調整には市を挟まず、協働先とマネジメント担当者として実施してよいことになっている。また隊員は釜石の復興に資するものであれば、マネジメント担当者との合意の上、業務時間の二十パーセントの範囲で担当業務外の活動に取り組むことが許されている。とはいえ税金を原資とする活動である。市をはじめとする「釜石リージョナルコーディネーター協議会（以下、協議会）」へ目標の達成状況を定期的かつ定量的に報告するなど成果もシビアに求められている。「隊員は思いをもって全国から釜援隊に集まりますが、即戦力として動けるテーマばかりではありません。それでも努力するならその思いを実現できる仕組みを担保しながら成果を挙げるのが釜援隊の特徴：：」といって、耳触りには良いですが実際はとても大変です」神奈川県信用金庫で二十年法人営業を担当した経験をもつ、釜援隊統括マネジメント二宮雄岳氏は組織をまとめる上での苦労をこう話す。「例えば地域の漁師さんから収穫の手伝いをお願いされたとき、時と場合によっては『それは釜援隊の業務ではありません』とはっきりと伝えるべきときもあります。隊員が価値を発揮できる場を作ることが自分の



釜援隊組織図。その特徴はマネジメント機能を組織に内包している点。隊員は官民間問わず様々な組織に派遣される。

住民と行政を「つなぐ」

仕事ですから、時には自分で直接話していくこともあります。怒鳴り合ひになっても最後には握手して帰ってくる。丁寧なコミュニケーションとタフな交渉が「重要です」。

震災後に釜石市がはじめて対応した課題のひとつが、仮設住宅や復興公営住宅におけるコミュニティ形成支援だった。

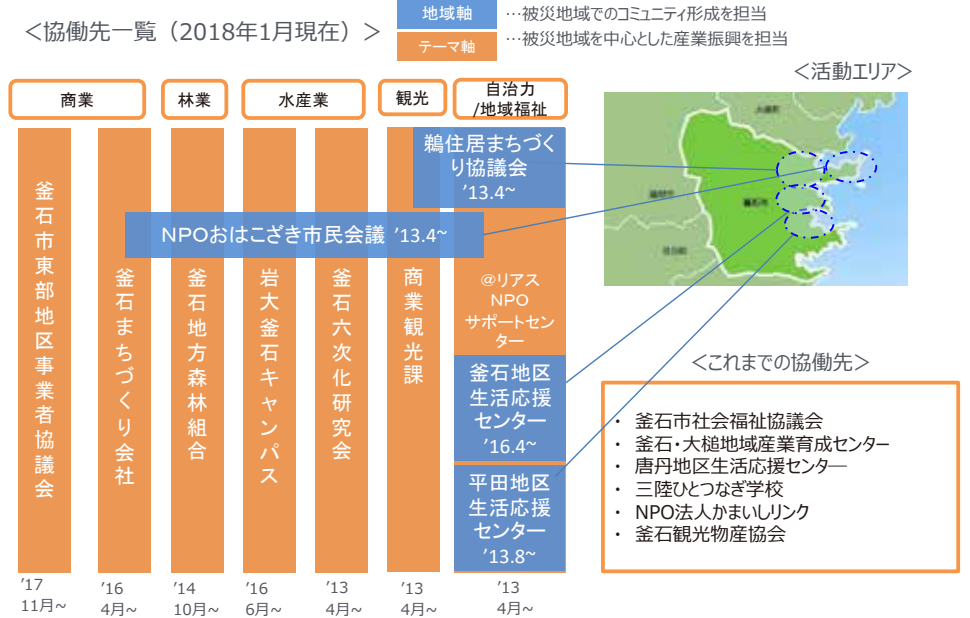
その課題に最初に取り組んだのは、東京から長期的に被災地を支援することを目的として発足した「（一社）RCF（以下、RCF）」。RCFは釜石市やグローバル金融機関と連携し、六つの漁村集落が被災した釜石市唐丹地区におけるコミュニティ形成支援を行った。RCFのメンバーは仮設住宅に住み、住民の草取りやラジオ体操などに参加し日々の暮らしに寄り添うなかで「復興計画に具体的なイメージが持てない」ま

ちづくりに自己決定感がない」などの住民の不安の声を拾い集め、それを市に伝える「つなぎ役」を果たした。

この活動が釜援隊の構想に繋がった。釜援隊もこの活動を継承し釜石市平田地区の復興公営住宅での自治会形成を支援した。復興公営住宅の住民の孤立を防ぎ、また既存町内会との交流を通じて課題を共有し合い、よりよい地域

活動に繋がっていくことが目的だ。この取り組みを担当する二宮氏はこう語る。「公営住宅は新しい人が集まるところなので、一軒一軒回って話をするしかありません。大体百軒くらいのところを、一軒ずつ個別訪問しました。行政ではできないこうした地道な取り組みの結果が前向きなディスカッションに繋がりました。また住民からすると市の言葉を

<協働先一覧（2018年1月現在）>



釜援隊の協働先。産業関連の団体からからまちづくり協議会まで多岐にわたる。

持つてくるだけではなく、自分達の話を聞いて市に伝えてもらえたいということに信賴してください。様々な事業で市内の団地型の復興公営住宅の九割以上は戸別訪問しました。釜援隊なら動いてくれるのだと、市と住民の双方に信じてもらうことが大切です」こうした取り組みは「釜石市のコミュニティ形成支援の基本形」として今では全復興公営住宅で展開されている。

ひとりの専門家としてではなく チームとして、コーディネーターとして関わる

また、バス路線から離れた場所に建設された仮設住宅の住民の交通手段の確保も大きな課題としてあった。釜石市はトヨタ自動車と協定を締結し、二〇一二年十月に共同でオンデマンドバスの実証実験運行を開始。しかし市側には人手も専門性も足りず、産官学の多様なセクターからなるプロジェクトチームのとりまとめは困難を極め、バス利用者も低迷し実証実験もままならない状況であった。この状況を打破すべく釜援隊に参加したのが荒木淳氏。一級建築士の資格をもち、東京でまちづくりや交通計画に関するコンサルティングの事務所を経営する。家族には二年で戻ると約束して、単身釜石に赴任した。

オンデマンドバス利用者を増やすため

に、荒木氏はまず釜石市、トヨタ自動車、学識経験者、地域住民代表などの関係者が一堂に会する協議体の立ち上げに取り組んだ。そこでの議論を経て、オンデマンドバスの運行方式は「フルデマンド式」から「セミデマンド式」へと見直された。「セミデマンド式」の場合、原則は時刻表に従って基本ルートを運行し、基本ルートから離れた場所で乗客の予約があればその場所を経由する。ダイヤが遅れがちにはなるが、予約手続きが簡略化され利用者は増加した。またオンデマンドバスと既存の路線バスとが重複した路線体系を見直したことで行政コストの削減につながった。荒木氏の高い専門性と地域課題が適切にマッチングされた例といえる。

他方で、個人としてではなく「釜援隊のコーディネーター」としてこのプロジェクトに関わったことの意義を荒木氏はこう語る。「オンデマンドバスの担当者である自分は、公共交通の利用者である地域住民とは直接の利害関係者にあたりません。住民の不安や要望の声を一度受け止め、俎上に載せて論点を整理し対話の場を設けるクッションの役割を、地域に密着して活動していた別の釜援隊員が果たしてくれたことが大きいです。また会議の運営、市や住民との折衝を通して実感としてあるのは、コーディネーターがいると物事が進みやすいことです。その分野について多少の専門性があ



免許返納者はオンデマンドバスを半額で利用できる。

るに越したことはありませんが、専門性と調整能力のどちらかをとるなら後者です。多様な意見を集約して論点を整理し、ストーリーを組み立てて打ち合わせの土台を作る能力も現実的には必要です」。

二〇一五年四月のオンデマンドバスの実運用開始を見届け、荒木氏は家族の待つ東京へ戻った。「JR山田線の運行再開やラグビーワールドカップなどを控えて釜石では交通計画の重要性が高まります。釜援隊の活動の成果はこれから出てくると思っていますし、他の地域にも展開していきたいです」荒木氏は震災復興を超えた持続性のある公共交通体系の構築を目指し、引き続き釜石と関わり続ける。

自己変容し続ける組織たれ

隊員個人も組織も自己変容し続けられることが、活動に自分で意味を見出し自律的に取り組んでいけるかどうかの試金石—そう考える石井氏らが設計した釜援隊という組織。

日々その組織を運営する二宮氏はこう語る。「釜援隊の設立から四年が経ちました。復旧から復興へ、そして復興へフェーズが移るにつれ、地域で必要とされることは違ってきます。最初は仮設のお母さんたちと手を取り合って、大変だったねとお茶を飲むところから始まりました。復興の段階が変わってもその活動の尊さがなくなるわけではないですが、その時々で必要とされる支援を的確に把握しそれに対応する、あるいは必要に応じて適性を持つ人を迎え入れる割り切りが大事です」被災地だからできたというものではない、普遍的かつ新しい組織論への示唆がある。

釜援隊の「黒衣論」

釜援隊のテーマは「黒衣に徹する」だ。黒衣は「大切な役割を担うオフィシャルな存在であり、見えるけれど見えないもの」というのが二宮氏の「黒衣論」だ。「舞台の上にいる黒衣はお客様から見えますが、黒衣を観に来るお客様は立りません。なぜ黒衣が大切な舞台に立

つことを許されているか。それは役者さんから信頼を得ているから。黒衣は舞台上の全ての役者さんが次にどう動くかを理解しています。黒衣の役割は役者さんによりよく演じていただくこと。釜援隊の役割は私たちがいなくなっても釜石という舞台で、住民のみなさまがご自分たちの力でまちづくりを続けていくための仕組みづくりをすることです」まちの再スタートは全国共通のテーマ。どの地域も同様の課題に直面している。そんな時代の真に持続可能なまちづくりのヒントは「新しい私たちの担い手の活用」にあるのかも知れない。



被災した平田地区にて、ひとりでも多くの人が参加できる場をとイベントを企画。釜援隊員は仮設住宅を1軒ずつ回り参加を促した。

官民連携のポイント

一緒に過ごす時間をもって、 信じて任せてもらえる関係性を構築する

「実は図書館からの依頼を受けて地域の子供たちの夏休みの宿題教室の手伝いもやったことがあります。それが釜援隊の業務かという疑問符がつくかもしれませんが、『仮設の子ども達も来るから復興支援』と言い切ったら認めてくれる市の理解の深さ。こんな信頼関係が築けたのは、ヨソ者に来てもらうだけでなく使い切ろうと考えてくれる市の度量が大きいです」二宮氏がそう語る通り、市の信頼にしっかりと応えていく釜援隊の活動は今では「釜石流」として広く知られ、県内各所にも評価が広がっている。この1年では議会答弁でも釜援隊の話題が多く出てくるようになったという。ただ活動開始当初は半官組織でありながら市役所とは大きく違う働き方をとする釜援隊への批判もあった。信頼関係構築のポイントを石井氏はこう語る。「地域におけるコミュニケーションの本質は『一緒にいること』。釜援隊というプロジェクトの社会的意義を発信しつつも、時間をかけて信頼の土台をつくり、小さな実績を積み重ねていった結果です。今では『釜援隊とうまく仕事ができるのが通だ』といった認識が市のなかにあったりしますよ」。

国土交通省では、本誌で紹介した団体をはじめとする「まちづくり活動の担い手」をとりまく状況や諸課題および行政による支援のあり方を整理し、これらの活動を支えるために必要な方策を検討する「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」を平成28年に設置しました。5回にわたる検討会の議論の状況をご紹介します。

高まる「民間まちづくり活動団体」の重要性

これまでのまちづくり関連制度は、公共施設整備や宅地造成など「官」を主体としたものが中心でした。しかしハード面のまちづくりが成熟期を迎え、生活スタイルの変化などから人々がまちに求めるニーズが多様化し、また国内の財政状況が逼迫する現在、特にソフト面の民間まちづくり活動が重視され、それを推進するための制度や関連予算支援が講じられつつあります。そのような状況下で、官民連携した一元的なまちづくり活動を主導する「民間まちづくり活動団体」の重要性が高まっています。

「民間まちづくり活動団体」をとりまく課題

民間まちづくり活動は大きく①行政機能の代替（公共施設管理など）、②行政機能の補完（情報発信など）、③収益事業（空き店舗の活用など）の3種類に分類できます。またそれを担う団体の組織形態、設立の経緯も様々です。

安定した財源や人材の確保など、その活動の継続性を支える環境はまだまだ発展途上であり、まちづくり活動をより豊かで持続的なものとするために行政はより一層の環境整備に取り組む必要があります。

施策の方向性

行政は地域の環境や価値の向上につながる民間まちづくり活動を地域公共財ととらえ、またまちづくりは時間のかかる営みであることから相当期間にわたり継続して支援を行うことが期待されています。

今回提起された課題に対して、国土交通省では今後検討会にてとりまとめた下記の内容などに基づいて具体的な施策につなげます。

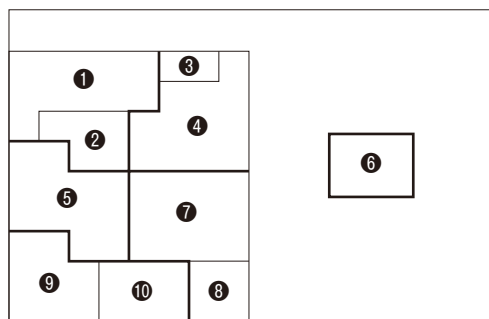
- 1 **財源確保の手段を「公助」「共助」「自助」に分類し、活用の内容・性格に応じ組み合わせ活かす**
- 2 **イニシャルコストに対する金融支援など、まちづくり活動のスタートアップの支援方策**
民都機構と地域金融機関が連携して出資ファンドを立ち上げ、リノベーション等の民間まちづくり活動が軌道に乗るまでのスタートアップの支援など
- 3 **事業収益をまちづくりに還元する取り組みの推進**
一部地方都市で展開されている地域エネルギー事業をはじめとする各種事業とまちづくり活動を一体的に担う「日本版シュタットベルケ」を担う団体の立ち上げや活動のサポートなど
- 4 **屋外広告物に係る規制の弾力化など、パブリックスペースの柔軟な利活用**
エリアマネジメント活動の課題のひとつである安定した活動財源の確保のために、エリア内の景観ルールを策定の上でデザインの優れた屋外広告物の設置を許可するなど
- 5 **人材確保に向け担い手となる専門家の業績が適切に評価される「ローカルキャリア市場」の確立**
まちづくりにおいて必要となる広報・プロモーション・不動産・商業など様々な職能を持つ人材と、民間まちづくり団体とのマッチングの支援など

国土交通省「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」議論のとりまとめ状況の紹介サイト▶▶▶▶

http://www.mlit.go.jp/toshi/daisei/toshi_daisei_tk_000042.html



表紙の写真



- 北海道 札幌市 : ①②札幌駅前通地下歩行空間(愛称チ・カ・ホ)で開催されるマルシェイベント「クラシェ」
- 宮崎県 日南市 : ③油津商店街内のカフェ「ABURATSU COFFEE」
④多くの人でにぎわう油津商店街
- 和歌山県 和歌山市 : ⑤和歌山市のまちなかの水辺空間(市堀川)を活用して開催されたイベント
⑥水辺の遊休不動産をリノベーションした日本酒バー「水辺座」
- 岩手県 花巻市 : ⑦リニューアルオープンしたマルカンビル大食堂
⑧マルカンビル1階には大食堂のオリジナルグッズ販売ショップ、カフェなど複数のテナントが入る
- 岩手県 釜石市 : ⑨三陸鉄道南リアス線唐丹駅前にて開催された「唐丹地区郷土芸能祭」
⑩釜石市役所横に設置された釜援隊事務所

担い手が語る 官民連携まちづくりの記録 -新たな担い手のカタチ-

- 発行 国土交通省都市局 まちづくり推進課 官民連携推進室
- 編集協力 一般社団法人RCF
- デザイン/印刷 ハリウ コミュニケーションズ株式会社
- 取材協力/写真提供 木藤亮太/株油津応援団/日南市/和歌山市/株花巻家守舎/株上町家守舎/株リノベリング/
札幌市/札幌駅前通まちづくり株/釜石リージョナルコーディネーター協議会(釜援隊)/釜石市/荒木淳

問い合わせ先

国土交通省 都市局 まちづくり推進課 官民連携推進室

電話 : 03-5253-8111 / FAX : 03-5253-1589



担い手が語る
官民連携まちづくりの記録
—新たな担い手のカタチ—