

前都市研究センター副所長兼研究理事
鈴木敦

1. ベストプラクティス対「失敗学」

まちづくりの理論は、都市計画、経営学、経済学をはじめとする多くの学問領域と民間企業等のノウハウの応用と考えられる。多様であるが、それらの多くは、成功事例(ベストプラクティス)の分析に基づいている。これは、自然なことである。成功事例と同じくらい失敗例があるとすれば、誰もが成功事例に倣い、成功事例をベンチマークとし、更に、成功事例から「成功の方程式」を抽出したいと望むであろう。¹成功をもたらしたリーダーの方々や全国のまちづくり関係者から招かれ、講演を通じて、成功の要因を伝える活動を続けておられる所以である。

なお、最近、畑村洋太郎教授の唱える「失敗学」が注目されている。特定非営利活動法人(NPO 法人)失敗学会によると、「生産活動には、事故や失敗は付き物である。これら、事故や失敗は小さなものから、経済的損失につながるもの、負傷を伴う大きなもの、さらに多数の死傷者を出す大規模なものまである。『失敗学』は、こういった事故や失敗発生の原因を解明する。さらに、経済的打撃を起こしたり、人命に関わったりするような事故・失敗を未然に防ぐ方策を提供する学問である。」同学会は、「・社会、企業、個人に損失を与える失敗、事故、災害の原因究明。・これら失敗、事故、災害を未然に

防ぐ方策の開発。・社会、企業、個人の、失敗に対する考え方、認識、知識化する方法の普及を含めた意識改革」等の事業を行っている。²すなわち、失敗学は、必ずしも安全工学の一分野ではなく、経営学その他の学問分野にわたるが、やはり、危険を招く失敗、事故及び災害の原因究明、失敗防止及び知識配布が主体と考えられる。

一方、まちづくりは、急激に危険リスクが発現し、人命・財産の損失につながるものではない。したがって、失敗学の知見、方法等は、そのままの形で、まちづくりの理論を導かないと考えられる。仮に、失敗事例を収集することが可能であったとしても、それらを直ちに活用するのは難しい。もちろん、失敗事例の「後から考えれば、誰の目にも明らかな原因」が発見されることもあり得る。しかし、失敗学が失敗防止を目的としているのとは異なり、まちづくり理論は、失敗＝危険を回避するだけでは不十分であり、積極的に成功を目指す必要がある。仮に、失敗の原因がある程度解明されたとしても、それだけでは、成功を実現することはできない。

要するに、伝統的なベストプラクティスの収集・分析は、新たに失敗学の対象範囲を拡張する作業よりも、現実的で有効と考えられる。一般に、革新的な理論が必要と唱える人々は、伝統的な理論は、「夜道で落とした

¹ 例えば、細野助博『中心市街地の成功方程式—新しい公共の視点で考える“まちづくり”』2007、時事通信出版局

²

<http://www.shippai.org/shippai/html/index.php>

鍵を探すのに、街灯の下ばかり探っている」と批判する。³しかし、「手中の1羽の鳥は、藪の中の2羽に優る」。使い慣れた分析手法で得られる知見は、少なくないと考える。

ただし、ベストプラクティスの収集・分析において、より一層の仮説思考が必要なのではないだろうか。

2. 成功事例：青森市

ベストプラクティス分析と仮説思考の関係を具体的な事例に沿って検討したい。まず、青森市の成功事例。加藤博 青森市まちづくりあきんど隊隊長による青森市に係る事例紹介は、以下のとおりである。

人口が郊外に移り、卸売市場、県立図書館、県立総合病院その他公共施設が郊外に移転し、中心市街地が空洞化した。全国で大型店の売場面積が全売場面積に占める割合が64%まで高まった(2008年)。青森市新町商店街の個店の売上は、15年間で半減した。危機感をもって取り組まなければ、商店街は、衰退する。中心市街地の活性化は、商店街の活性化とは違う。青森市は、コンパクトシティ化をまちづくりの方針と定めた。青森駅前アウガは、集客力が高い。青森市新町商店街は、この方針に呼応し、既存の投資及び機能が集中する中心市街地をむだにしないため、すべての店が切り札商品をもつ「一店逸品運動」、障害者、高齢者等に

徹底的に優しい福祉対応型商店街の構築、高齢者用マンションの誘致、PMO(商業支援ベンチャー)によるマネジメント、NPO法人との連携、商店街ボランティア、レンタサイクル、スタンプラリー、空き店舗・空き家のコンバージョンその他次々に持続可能な活性化策を実施。成果を上げている。

4

加藤氏は、迅速な意思決定及び組織力に優れた大型店に対抗していくためには、

- ① 商店街に来てくれる人達に、消費者としてではなく、同じ市民として対応する。
- ② 大型店のマネジメントのよいところは、取り入れる。例えば、大型店では当たり前だったが、個人商店では知られていなかったマーチャンダイジング(品揃え計画)を導入した。⁵「一店逸品運動」は、マーチャンダイジング。
- ③ 他の都市のベストプラクティスを積極的に取り入れる。加藤氏によると、例えば、「まちなかしかへらあ〜s」(青森公立大学女子学生による商店街清掃、アンケート調査の実施、イベントの手伝い及び観光案内)は、高知市のスクーターズ事業を、レンタサイクルは高松市の制度を真似た。

4 平成20年2月13日、民間都市開発推進機構における講演。現在、ヒロシカンパニー代表。加藤氏には、著書『挑戦するまち—商業者の目線で実行するまちづくり』2006、オフィスJがある。

5 merchandising (略してMD)「商品計画」又は「商品化計画」と訳される。商品の購買層、時期、価格、数量等を検討し、適正な仕入れ、管理等を行うこと。

さて、青森市のベストプラクティスに係る分析は、更に一般化すべきであろうか？加藤氏の事例紹介を基に、「加藤氏のような優れたリーダーの持続的なコミットメントが不可欠であるとともに、関係者のコミュニケーションが極めて重要で、世代・地域を超えたネットワークもなければならぬ」とまとめることもできる。

しかし、KJ法が説くとおおり、まちづくりに携わる方々が学ぶのは、客観的なベストプラクティス（例 商業支援ベンチャー）と加藤氏の「手触りの残る」感懐（例 「物真似も3年継続したらオリジナルになるんです。」）であろう。⁶上記のような抽象度の高い理論ではない。

高齢化社会を見据えた提言は、後述の宮原氏及び松谷教授の提言と呼応する。

3. 成功事例：民間による高齢者福祉医療施設を伴う住宅型再開発

宮原義昭（株）アール・アイ・エー代表取締役専務（当時。現・代表取締役社長）による、民間による住宅型再開発事業の成功事例の紹介は、次のとおりである。

再開発に係る合意形成は、阪神・淡路大震災に際して変った。合意形成は、再開発の支障ではなくなった。地方都市における事業の成立性が問題である。床の利用者がいない。公共による仕掛けが減り、

民間による住宅型再開発事業が増えた。

高齢化社会が中心市街地における住宅需要をつくっている。モータリゼーションのため、高齢者は郊外居住が困難。

また、介護保険制度ができて、高齢者は、子と同居する必要がなくなった。以前から地方都市の駅前では、高齢者福祉施設の他に再開発のものはないと考えていた。しかし、福祉部局は、地方では大家族主義が根強いと否定的であった。それが変わった。加藤氏が事例紹介した青森市における高齢者マンション事業に参画した。

基盤産業が変わらぬ限り、地方都市の総ポテンシャルは、変わらない。「量的拡大でまちづくり」は、難しい。安全・安心のまちづくり、賑わいの創出、リニューアル等が重要。

身の丈に合った再開発が望ましい。しかし、住宅及び事務所の質向上に伴う量的拡大は、あり得る。

福祉施設は、中心部にあるべき。街区開発は、過剰な開発になるおそれ。

酒田市中町三丁目地区の再開発事業では、住宅、病院、診療所、介護老人保健施設、地域交流施設等を建設。

再開発に関して、公は、事業支援よりも運営の支援を考えるべき。まちづくりは、段階的であるのが望ましい。

⁶ 川喜多二郎東京工業大学名誉教授(1920-2009。文化人類学)が考案した、カードを用いる発想法。

都市再開発法、区分所有権法等の規定の柔軟化が必要である。

マニュアルとして活用できる内容が多いと考える。特に、地方都市の駅前再開発において高齢者福祉医療施設を強力に推奨する点は、前述の加藤氏の実践及び後述の松谷教授の提言と相通じる。

Wise men think alike.である。

4. 成功事例に基づくまちづくり理論

一方、藻谷浩介 日本政策投資銀行地域振興部参事役は、我が国の若年層及び生産年齢人口の減少と高齢者の急増がまちづくりに及ぼすインパクトの大きさを指摘し、その条件に適合したベストプラクティスに基づき、まちづくり理論を導く。⁷

我が国の人口は減少し始めたが、問題は、年齢グループ別人口の推移である。国勢調査結果によれば、いわゆる「現役」の人口が減少している。そのため、都道府県別の所得が減少し、かつ、消費の主役である現役が減るのに伴い、ほぼ全国で小売売上げが減少している。ところが、新たに大型店をつくり、潰し合いをしている。ただし、住宅は耐震性能の向上のため、事務所は耐震性能及び生産性向上のため、早急に、質の高いものを、人口及びオフィス労働者数に見合うだけ、供給する必要が

ある。それは、我が国の国際競争力及び経常収支黒字の確保よりも優先すべき、喫緊の政治的・社会的課題である。

地価は、需給関係で決まり、今後、土地需要は減少するので、低下する一方である。したがって、地価下落リスクを回避するため、まちづくりに係る建設プロジェクトは、特殊な地権者の土地を安い賃料で借りて有効利用した場合に限り、成功する。すべての成功事例は、土地代をかけていない。高松丸亀町商店街及びサンストリート亀戸の定期借地による再開発が典型。地権者の要求水準を下げる手法は、応用が利く。土地代をかけた事例は、悉く失敗する。「プロデュースの仕方で土地の価値が変わる」ことは、ない。事業の成否は、土地の原価次第。⁸

要するに、今後、我が国は、人口オーナスを負い続けるという訳である。

《「オーナス(onus)」は重荷・負担の意》
一国の人口構成で、高齢人口が急増する一方、生産年齢人口が減少し、少子化で生産年齢人口の補充はできず、財政、経済成長の重荷となった状態。⁹
→人口ボーナス

人口オーナスを負いつつ、大地震によ

⁷ 平成 20 年 3 月 13 日、民間都市開発推進機構における講演。

⁸ 藻谷浩介『実測!ニッポンの地域力』2007、日本経済新聞出版社

⁹ 小学館〔デジタル大辞泉〕

る大都市の壊滅的被害を防ぐためには、急いで質の高い住宅、事務所等を建設しなければならない。オーバーストアーである商業施設の開発は、土地の仕入れ値を低く抑えなければならない。

藻谷氏の理論は、首尾一貫した論理がみられる。特に、人口オーナスの正当な評価は、最近注目されている人口学の理論に符合し、説得力がある。¹⁰

5. 人口減少社会

人口減少社会については、松谷明彦政策研究大学院大学教授（マクロ経済学、社会基盤学、財政学）が次のような理論を展開している。¹¹

我が国の労働力人口は、1998年をピークに減少を続けている。供給力が低下し、我が国のGDPは、2010年代に天井を打ち、その後減少する。貯蓄率は、急速に下がる。投資の比率が下がり、消費の比率が上がる。総投資から優先すべき民間設備投資を差し引いた「公共事業許容量」が低下する。2020年代前半に「公共事業許容量」と更新・維持改良費が等しくなる。社会資本ストックを整理する必要が生じる。また、大都市では、労働人口が急減し、都市基盤施設が維

持できなくなり、市街地が縮小する。一方、地方は、大きくは変化しない。地方自治の下で、東京では増税が実施される。地方では人口が激減し、一部の都市が消滅するが、増税は必要ない。その結果、東京一極集中は緩和される。国土の維持管理及び農村集落の持続可能性のため、都市に高齢者福祉施設を配置し、農村のコミュニティーに学校を配置し、ライフステージに応じて住居を変える方式が望ましい。長期計画に基づく強力な施策が必要である。また、将来の人口減少に伴う都市の消滅を見通して、無駄にならない公共投資をすべきである。

まちづくりを考える場合に示唆を受けるところが多い。特に、「都市に高齢者を」という構想は、加藤氏及び宮原氏と共通し、理論と実践が一致する。

また、本号掲載の「中心市街地の必要性に係る理論的検討」で論じた、中心市街地が必要な諸理由を補強する。

6. まとめ

ベストプラクティスに基づくまちづくり理論をいくつか取り上げるとともに、我が国のまちづくりにとり最も重要かつ予測可能性の高い変数である人口（都道府県別・年齢階層別人口）及びGDPに係る分析を吟味し、論者相互の共通認識を明らかにした。

- ① 商店街が大型店に対抗し、生き残るためには、地方公共団体の政策とともに、

¹⁰ 例えば、グナル・ハインズゾーン著、猪俣和夫訳『自爆する若者たち—人口学が警告する驚愕の未来—』2008、新潮社。ただし、同書の中心概念は、人口オーナスではなく、ユース・バルジ（人口ピラミッドにおける若年層の異様なふくらみ）である。

¹¹ 平成20年3月28日、民間都市開発推進機構における講演。

柔軟で持続可能な実践が必要であること。

- ② 地方都市の駅前に高齢者福祉医療施設を設けることが、地方都市の再開発に最も適していること。
- ③ 今後、大都市の方が地方よりも人口減少の影響を甚大に受けること。
- ④ 土地資産の価格上昇を見込んだまちづくりプロジェクトが困難になりつつあること

等が抽出できた。

今後は、より多くのまちづくり理論及び関連論考を対象に、同じ分析作業を行い、本稿も含めて相互に比較しながら、再び分析すれば、デルファイ法に近い成果を得られると考える。¹²

(了)

¹² Delphi method (直感的未来予測法) : 多くの専門家が意見を出し合い、それらを相互に参照しつつ、再び意見を出し合う作業を繰り返すことにより意見を収斂させ、見通しを得るための方法。