

平成 21 年度 修士論文

まち育てにおける地域に根ざした人材育成の可能性と課題
～メインストリートプログラムの導入事例の分析から～

弘前大学大学院 教育学研究科 教科教育専攻 家政教育専修
住居学分野 08GP216 成田 俊世

—目次—

I) 序論

第1章 研究の目的と背景

第2章 研究の方法

II) 本論

第1章 日本における中心市街地活性化の取り組み～失敗から新たな枠組みへ～

第1節 中心市街地の衰退

第2節 中心市街地活性化基本計画の策定による取り組み

～TMOの失敗からまちづくり三法の改正へ～

第3節 新たな枠組みの中でのまちづくり

～中心市街地活性化協議会の概要・取り組みとそこから見えてきた課題～

第2章 米国におけるメインストリートプログラム運用の現状と課題

第1節 米国における中心市街地活性化の取り組み

～ダウントウンの衰退とメインストリートプログラムの誕生～

第2節 メインストリートプログラムの概要と実際の取り組み

～米国におけるメインストリートプログラムの運用～

第3節 米国におけるメインストリートプログラム運用のための環境

～補助金などにみる米国と日本との相違点～

第3章 我が国におけるメインストリートプログラム導入の可能性

第1節 社団法人再開発コーディネーター協会による取り組み

～日本版メインストリートプログラム

「街なか《通り再生》プログラム」の概要～

第2節 「街なか《通り再生》プログラム」を用いた先進事例からみた

我が国におけるメインストリートプログラム導入の可能性

～神奈川県小田原市～

第3節 「街なか《通り再生》プログラム」導入プロセスの実態分析

～秋田県大館市～

第4章 まちをマネジメントすることとは

～中心市街地活性化におけるマネージャーの重要性～

第1節 メインストリートプログラムにおけるメインストリートマネージャーと

中心市街地活性化協議会におけるタウンマネージャーの相違点

第2節 地域の自立したまちづくり・まち育てのために

～マネージャーの養成と教育プログラム～

第3節 これからのまちづくり・まち育て

～専門家主導のまちづくりから地域住民によるまち育てへ～

Ⅲ) 結論

Ⅳ) 参考文献

Ⅴ) 謝辞

I) 序論

第 1 章 研究の目的と背景

第 2 章 研究の方法

第1章 研究の目的と背景

研究の背景には、我が国における中心市街地活性化がことごとく失敗に終わっているということがある。中心市街地活性化が叫ばれて久しいが、まだまだ全国で活性化が完璧に成功している例はそう多くはない状況にある。中心市街地の活性化は決して我が国だけが抱えている問題ではなく、欧米においてもまた求められているものである。なぜ中心市街地の活性化が求められているのかを述べるとする。

モータリゼーションの進展や産業構造等の変化により、まちは郊外への拡大の一途をたどっている。これは人口減少時代においては死活問題となりえる。それはなぜかという、市街地の拡大はインフラ整備・保全の範囲が広がることを意味する。人口が減るということは、税額が上がらない限り、それだけ税収が減ることである。減っていく中で、インフラ整備を持続していくことは困難になってくると考えられる。そうならないためには、画一的で魅力の少ない郊外ではなく、魅力があっても埋もれている元々の中心市街地を活性化していくことで、まち自体の存続が可能になると考える。

そこで数多くの実績を残している米国における活性化の手法の一つであるメインストリートプログラム（以下 **MSP**）について興味を持った。中心市街地活性化を商業だけでなく、まちのデザインやプロモーションなど複数の視点から捉え、ストックの活用（歴史的建造物の保全等）を複合的に行っている事例は日本にも導入できるのではないかと考えた。

MSP についての研究はその経済的側面やデザインなどに関してはなされているが、人材育成という側面からは研究が進んでいない。その中で、社団法人再開発コーディネーター協会が行おうとしている「街なか《通り再生》プログラム」という日本版メインストリートプログラムの取り組みがあることを知り、そのプログラムは人材の育成についても考えているということから、導入するモデル地域に焦点を当て、その可能性と課題について明らかにしていくものとする。

第2章 研究の方法

研究の方法として、MS Pに関する文献・資料等を整理した後、米国でのMS P実施の中心組織である **National Main Street Center**（以下 **NMSC**）へのヒアリング及びプログラム適用地区の現地調査を行い、米国においてMS P運用が抱えている課題及び、活性化のための具体的な財政援助の仕組みを知ることにより、我が国との相違点を明確化する。

一方で、我が国において「街なか《通り再生》プログラム」モデル適用地区として、先進事例として知られる神奈川県小田原市の 2 地区の調査を実施し、マネージャー育成の効果や自立に向けての課題について明らかにしてする。また、モデル事業がスタートしたばかりの秋田県大館市御成町地区において事業開始からの参与観察を行い、地元に根ざしたマネージャー育成の重要性と我が国の中心市街地活性化におけるMS P導入の可能性について考察する。

Ⅱ) 本論

第1章 日本における中心市街地活性化の取り組み～失敗から新たな枠組みへ～

第1節 中心市街地の衰退

第2節 中心市街地活性化基本計画の策定による取り組み

～TMOの失敗からまちづくり三法の改正へ～

第3節 新たな枠組みの中でのまちづくり

～中心市街地活性化協議会の概要・取り組みとそこから見えてきた課題～

第1章 日本における中心市街地活性化の取り組み ～失敗から新たな枠組みへ～

第1節 中心市街地の衰退

日本において中心市街地の活性化が叫ばれて久しいが、その要因となったものは何か。それを考えたときに、いくつかの例が挙げられるだろう。

第一にあげられるのはモータリゼーションの進展である。自動車が普及し、地方都市においては各家庭に一台はあるような状況となり都市の外延化が起こった。

都市の外延化はモータリゼーションの進展とともに、進んでいったのである。60年代の居住機能の郊外流出、70年代の大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（以下、大店法）規制によって中心市街地への大型小売店舗の立地が制限されたことによる郊外型ショッピングセンターの登場、そして80年代には土地価格の上昇が見込まれる土地の買い上げと、それらの土地の乱開発が頻繁に行われた。特に一等地とされるJR駅周辺や中心市街地等の様々な人が大量に出入りする場所ではそれが顕著であり、細かく区分けされた土地と既存の建物を壊して、新たに造成された広い土地に大規模集合小売店舗等を建設するという『スクラップアンドビルド』という手法の開発が行われた。

この手法は、それまでの地域性や特色を顧みない今日のJR駅前などに多く見られる画一的で、特色のない景観を造るものであり、同時にそれまでその土地で地域性を形作っていた住民や商業者また消費者を遠ざけるものであった。しかし、バブル経済の崩壊とともに土地価格は暴落したため、開発途上にあった建物や土地が、継続が困難であることなどから、中途の段階で放置されるという現象が全国で起こった。さらに、特に地方都市では大都市圏と比較してこれらの土地の再開発が困難であり、また一度破壊された景観や地域性を取り戻すことは難しかった。土地買い上げの過程で土地を手放し、それぞれに散逸した住民や商業者を呼び戻すこともまた、新規に事業者を募ることも困難であった。この様な経過を経た結果、特に地方都市では、今日中心市街地とされる地域の低未利用地が増加し、中心市街地衰退の引き金となった。また90年代以降には、戦後に建造された行政機関や教育機関の建物が老朽化し限界を迎え始めており、その性質上及び規模から同じ場所での現地建て替えが不可能に近いために土地のある郊外に建物を建て、そこに移転するというケースが多くあり、これらを総合し結果的に都市の外延化が進んだのである。

第二にあげられるのは、人口や税収など右肩上がりを前提とした行政の総合計画である。町がある程度成長してきたときに、この先どうなっていくのかを考えずに開発を進めていき郊外へと広がっていったのである。

第三にあげられるのは、土地利用についてである。地方都市には城下町が多く、戦災を免れた都市では特にそれを基本とした街並みが形成されているため、都市の整備が効率よく進まないということがある。また土地が複雑に入り組んでおり権利関係がややこしく難しいところが多い。そして町の中心部であるために地価が高いのが常である。新規に事業を起こす際に、これらの土地をさまざまナリスクやエネルギーをかけてまとめあげるよりも。郊外の白地地域を買い叩いて事業を開始するほうが合理的である。さらに新参者の場

合は新規参入しようとしても、昔からのしがらみがあり、しがらみのない郊外に進出したほうが明らかに合理的である。さらに農業政策の転換により郊外の農地を処分したいという人が増えてきていたこともさらに拍車をかけた。

第四にあげられるのは大型店の存在である。中心市街地における、中小の店舗とは比べ物にならないくらいの資本を持ち、大量生産、大量消費を可能とする大型小売店舗には商品の価格面では到底かなわない。どんな人でも仮に質が同じであれば値段が安いほうを選ぶだろう。このような状況から、経営者の意欲はそがれ、中心市街地商店街存続の危機に陥るのである。

第五にあげられるのは中心市街地に起因する問題である。共同精神に乏しく、補助金や行政に他力本願な商店街が多い。またお客様のニーズやウォンツを考えておらず、購買意欲をそそるような仕掛けがないために人がまちをぶらぶらしないという現状がある。消費者のニーズは生活様式の変化により変わるものであるが、それについていこうとしなかった商店街に問題がある。

最後に人材の不足があげられる。どんな活動をするにも先導しみんなを引っ張っていく人が不可欠である。地方都市ではしがらみが多く、意見などをしゃべれない人が多くそれらを取りまとめていける人物が必要である。

第2節 中心市街地活性化基本計画の策定による取り組み

～TMOの失敗からまちづくり三法の改正へ～

この様な状況の中で、国や行政、またこの時期に多数発足した民間のまちづくり会社では、個々に活性化事業を企画・実行し中心市街地の活性化を目指してきた。

しかし、これらの二者は、個々に活動を行ったために、事業を行う上でそれぞれに有する長所で短所を補う事ができなかった。

国や行政の行う活性化事業は、地方交付税交付金を主とした財源を有し、資金をかけた事業実施が可能であるという長所を持つ反面、実際に中心市街地に居住または営業している人々との距離が遠く、意思疎通を完全に図ることができず実情に沿った事業計画の策定・実施が困難であった。

対して、民間のまちづくり会社では、居住者・商業者と同じ視点を持つことができ、実情を把握した上で、必要な活性化施策を講じることが可能であったが、事業実施に必要な資金調達の面での難があり、大規模事業に着手し難いという問題があった。

この様な 1990 年代後半の中心市街地活性化施策は、その現実性、または実現性に困難を抱え、効果的な事業実施は望めず、更には、様々に行われた施策を実現しようとし、しかし上がらない成果に中心市街地の住民は次第に疲弊していくという悪循環を生じさせる事となり、今日までその影響は残っている。

これらの状況の中で、国や行政とまちづくり会社のそれぞれの長所を持つ中心市街地活性化の専門組織の結成が待たれることになった。

全国的な社会問題となった中心市街地活性化について、様々な活性化施策が目的を果たせずにいる中で、国は平成 10 年から中心市街地活性化に関わる法制度の整備を行った。その結果定義されたのが、一般に「まちづくり三法」と呼ばれる法律である。

その中核を成す「中心市街地活性化法」では、TMO (Town Management Organization) が定義され、中心市街地活性化を専門的に行う組織として定義された。

商工会・商工会議所または、第三セクター株式会社や財団法人等の民間組織が市や町村の認可を受けて組織されるTMOは、その結成の背景から、民間と行政の相互理解の橋渡しができる事が期待された。

TMOは、市町村が作成する基本計画を基礎とし、さらに基本計画を元にTMOとなる組織がTMO構想を作成し、市町村によって認定を受けることで組織される。

その組織母体には多くが商工会・商工会議所などの個々の商店との繋がりが強い既存の組織が選ばれ、TMOの認定を受けていた組織の約 7 割以上を占め、街づくり会社などの第三セクター型のTMOは 2 割程度にとどまった。

過去に本研究室で行われた調査では、商工会・商工会議所型のTMOは、その組織内の一部署として組織され、母体組織の業務の一環としての中心市街地活性化を目指した。その活動は、母体組織の活動と同様、自身は活動主体とはならず、様々に行われる中心市街

地活性化に関わる活動を調整または、企画する『企画調整型』という方式を採るTMOが多く見られた。

対して、第三セクター株式会社等を組織母体とするTMOでは、その出自が「まちづくり会社」であった事などから、過去に様々な事業を行ってきた実績を持っており、TMOとなってもその形態を継続し商工会・商工会議所型のTMOと比較して『事業実施型』のTMOが非常に多くなっているという結果を得ている

中心市街地の活性化を専門的に行っていく組織として期待されたTMOであったが、その実態は、実際に活動を行っている組織は極めて少なく、多くは、組織したものの事業実践に至らないTMOがほとんどであった。この理由に関して、TMOの組織に至る経緯に沿って検証していく。

まず、TMOの定義となる中心市街地活性化法では、「国の基本方針」「市町村の基本計画」「TMOとなる組織が作成するTMO構想」など、作成すべき文書が非常に多く、結果、TMO構想の作成には非常に多くの時間が必要となっている。

そのため、TMO構想の作成中に核施設と位置づけていた店舗が撤退してしまった事例や、それ以外の事由によっても商店街の様相が変化してしまったために、再度検討が必要となる場合や、活動の方向性を失ってしまった事例などが報告されている。

また、「大規模店舗立地に関わる法律（大店立地法）」の改正では、自由競争を主な理由とする米国等の反対を受けた結果、要件を満たすことで郊外地でも集合店舗などの大規模開発が可能になる要素を含んでいたために、郊外開発の抑止力とはなり得ず、既に矛盾を内包していたという実情があった。

市町村の作成する基本計画においても、人口増加を前提に構築されており、近年少子高齢化が進行しつつある今日の状況を正確に反映しているとは言い難い。さらに市町村のTMOに対する責任関係が曖昧であったために、市町村が認定する事による協力関係の構築という図式が完全に機能しているとは言えず、市町村が中心市街地活性化をTMOに完全に委任する事例や、協力関係を構築できないTMOの事例が報告されている。

中心市街地活性化事業の展開に関しては、全体の 7 割以上を占める企画調整型のTMOでは、その性質上外部に活動主体を求める必要があり、それら商工者以外との連携はそれまでの母体組織の活動にはない分野であり、その活動に秀でた人材を持たないTMOでは新たにそれらの人材を確保・育成を行う必要が生じ、それらの人材を内外に確保できない場合、やはり、活動に支障を生じる事になり、実際に「人材確保がTMOの事業実施に向けての第一歩である」「人材がいないので事業実施が困難である」という報告がなされている。また、TMOの活動では、地域住民との合意（コンセンサス）形成が非常に重要であるが、都市それぞれの「住民性」に大きく作用されるという報告もあり、コンセンサス形成の困難さが背景となるTMOの事業展開の遅延の事例は非常に多い。

この様に様々な困難や解決すべき課題が確認された昨今、一部の成功事例を除き、多くのTMOが活動の実施・継続が困難な状態にある。

この状況を打開するためには、一度組織形態や法制度について見直す必要がある事が、全国的な状況から確認された。

中心市街地活性化を専門的かつ集中的に行うために定義されたTMOは、様々な事由から、期待された機能・役割を果たすことが困難となっていた。

そこで国では、TMOの活動の根幹となる「まちづくり三法」の改正に着手した。

まず、TMOにおいて最も大きな問題は、大多数を占める企画調整型のTMOが、外部の組織との交渉力や企画・計画全体のマネジメント能力に長けた人材がいないと事業の実施が非常に難しいという事があった。TMOの取り組みは、それらの母体となった組織の運営の延長上にありながら、全く異なる知識・手法が必要となり、人材の育成が必要となったが、TMO構想の策定に急ぐあまりに、人材育成が間に合わず、TMOが機能しないという結果が起こっている。

そこで新体制では、これら企画調整型の組織でも実行力を内部に持つことの出来る仕組み、あるいはマネジメントに関する知識・技術を有する人材を取り込む事が求められた。次に、結成されたTMOが策定した計画を実行に移せない原因として、構想や計画の策定時点で、極めて短時間に策定されたそれらが、まちの実情を把握し切れていないために既の実現性の乏しいものであり、また、策定には非常に時間がかかることから、各施設が撤退するなどの根本的な問題が起こるとその修正が困難であること等の問題が挙げられた。さらには、多くの計画が今日の少子高齢化現象の中、人口増加を企図して作成されており、現実的な実情把握ではなかったと言える。

これらの点に関しては、第一に策定以後短期間での実現可能性が高い計画を構想に盛り込むことと、まちの現状把握を精密に行うこと、また状況の変化に即応できる体制作りが求められることになった。

また、TMOを定義する法律においても、その前提から中心市街地活性化法と改正大店立地法が矛盾を内包しているために、行政の都市計画の面でも中心市街地活性化を専らに行うための、前提が整備されていなかった。

これらの事を背景として、まちづくり三法の改正は実施され、中心市街地活性化法の改正と共にTMOの法的な効力も失効した。

まず、まちづくり三法の改正の中心命題として、「選択と集中」が掲げられた。

具体的には、まず、全国的な面として新体制の認定に必要な条件をより厳しいものとする事で、国や行政は資金の集中を行う事とした（資金の選択集中）。

また、各市町村においては、新体制化で中心市街地活性化に補助を受けるためには中心市街地を集中的に開発する事を行政の作成する基本計画に明記することを条件とした。

この結果、市町村では『中心市街地の活性化に補助を受け、郊外開発を一切行わない』という方法か『補助を受けることが出来ないが郊外開発も視野に入れた開発を行う』という方法を選択する必要が出来た。

この背景には、平成の大合併の要因でもある一般に『市町村の生き残り問題』がある。

これは、各市町村の土地面積や人口、また経済状態で、今後の行政の歳入（≒税収）が減少し、必要な歳出を下回る可能性がある市町村に関しては、その対策として、税収を確保するための手段として合併するか、安定大きな税収と人口の増加が見込める郊外開発が必要となる場合があるからである。

これらの事を背景として、改正の内容を纏めたのが下の**表 1**である。

法律名	変更内容
中心市街地活性化法	<ul style="list-style-type: none"> ● TMOに代わる組織として『中心市街地活性化協議会』を定義 ● 二者以上によって組織される協議会を中心に、それをサポートする組織や人材を配置する。 ● 行政もこのサポート組織内に配置され、結びつきをより強固なものにした。
改正大店立地法	<ul style="list-style-type: none"> ● 大幅な変更点はない ● 構造改革特別区域（特区）を設定した。 ● 中心市街地への出店の際には手続きを簡略化。郊外地より中心市街地に立地し易くする事で、中心市街地の活性化と郊外開発の抑止を両立させた。
改正都市計画法	<ul style="list-style-type: none"> ● 床面積 1 万平方メートル超の大規模集客施設の郊外への出店を大幅に規制 ● 但し、中心市街地活性化法等で用途地域（準工業地域）についての記述が基本計画に必要ななどの制限が設けられる。

表 1 まちづくり三法の主な変更点

第三節 新たな枠組みのなかでのまちづくり

～中心市街地活性化協議会の概要・取り組みとそこから見えてきた課題～

まちづくり三法の改正によって、旧法によって定義されたTMOは、その法的な効力を失効した。それに代わり、新たに定義されたのが『中心市街地活性化協議会（以下中活協）』である。この活性化協議会は、TMOに代わり、TMOの弱点や欠点を補完できた実行力の高い組織であることが求められ、期待されている。

その最も大きな改善点は、「協議会」の名称が示すとおり、二者以上の団体が協力し結成するということである。この事によって中活協では「企画調整」の得意な組織と「事業実施」の得意な組織とが協議会を結成し、それぞれに分担し、機能を補完する事が可能になる。さらに、事業実施に必要な人材を確保することも必要な条件として含まれている。これらの事によって、TMOの持っていた「人材確保」の問題と「企画調整型のTMOが事業の実行能力を持たない」という二つの問題を解決することが可能となった。

また、新体制では、中心市街地活性化における方針・計画を定めるものとして、「基本方針」「基本計画」「TMO構想」の三つがあったが、これを「基本方針」と「基本計画」のみに限定する事で、「TMO構想」策定に必要な時間を必要としなくなり、より事業展開を早い時期に実施可能になった。さらに、一本化されたことで市町村の持つ「基本計画＝中心市街地活性化」に関する責任も明らかとなった。同時に「基本計画」を市町村が作成する際に中活協の意見が必要であることも盛り込まれた。

また、「基本計画」や中活協の認定条件も引き上げられ、認定を受ける際には「中心市街地の現状」の把握状況や旧法下でのTMO事業に関する評価が必要となり、さらに旧TMOにあった「組織されたが事業を行わない」という状況を生じないように「3～5年以内に実施可能な事業」を基本計画の時点で記載することなどが盛り込まれている。

中活協は、平成18年に新たに定義された組織であり、今後TMOが果たせなかった役割が期待されている状況である。平成22年1月25日現在、認定を受けている中活協は であり、現在活動が行われようとしている状況である。

単一の組織であったTMOは事業主体となってハード事業を行うことが難しく、結果ソフト中心の企画調整型のものが多くなってしまっていた。しかし新たに定義された中活協は実行力ある組織と、企画力のある組織の2者で構成することができるため二つの機能を持つことが出来るだけでなく、協議会の中に各分野の専門家を取り入れることでそれ以上の機能を持ち今まで以上に中心市街地活性化の可能性を秘めている。地方都市のまち育てにおいて重要なことはまちの持っている魅力を伸ばしていくことと欠点を克服していくことである。中活協は組織し計画を認定するために必要なのではない。実際に東北経産局の中活協に対するアンケート調査（図1、2）からも分かるとおり、認定後に行っている活動が減っている。そうならないためには、慌てずに、まちの実状を調査・把握し、そのデータをもとに中活協の活動を行っていくことが重要である。

このように、活動が続けていくことが大切であり、これこそが課題である。

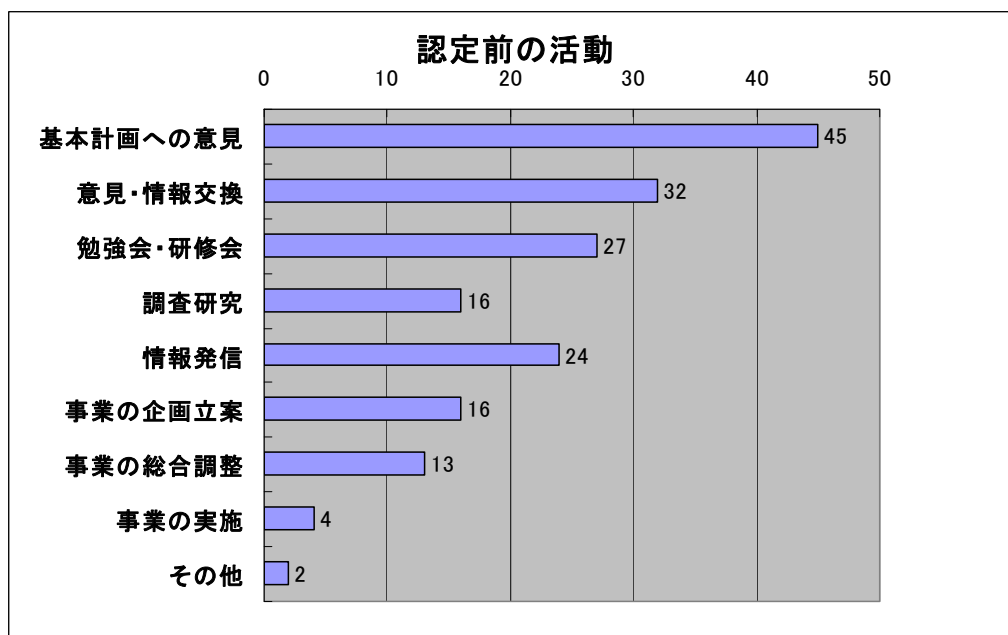


図 1

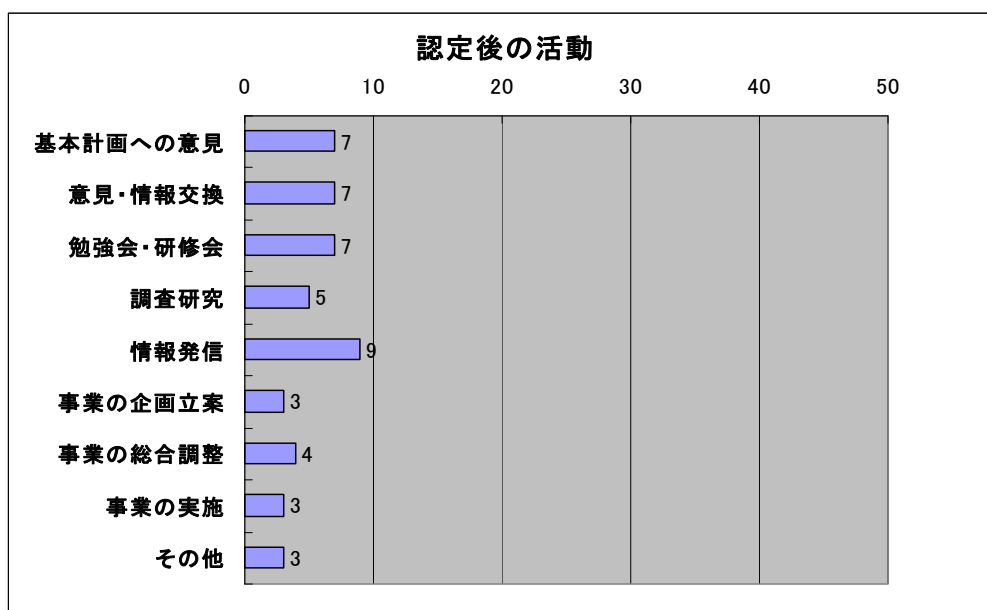


図 2

第2章 米国におけるメインストリートプログラム運用の現状と課題

第1節 米国における中心市街地活性化の取り組み

～ダウントウンの衰退とメインストリートプログラムの誕生～

米国では中心市街地の最盛期は、1920年代であったと言われている。当時は都市間移動は長距離鉄道、都市内では路面電車が交通の主役であり、その駅を中心に商業地、その周りに住宅地が形成された。その後自動車産業の急速な発展、自動車業界の政治的圧力による都市内路面電車網の駆逐などもあり、都市の郊外化が徐々に進んだ。第二次世界大戦後は連邦政府の高速道路網の建設および持ち家政策により郊外化が急速に進んだ。都市再開発及び活性化施策として、連邦政府主導で、1950～70年代に実施されたアーバンリニューアル政策は、中心市街地が持っていた歴史・文化的文脈を意に介さないもので、画一化された大規模な建設行為によるスラムクリアランスの様相を呈し、多くの場合中心市街地に貧困、犯罪の集積が進み一層疲弊、衰退する結果となった。そのような状況下でアーバンリニューアルとは異なる手法による中心市街地再生の必要が主張、実践され始めた。それらは地域独自の歴史や環境資産の保全・活用、ヒューマンスケールの街路や建築形態、歩行環境の快適化、ローカルビジネスの維持、土地建物のミクストユース、コミュニティの絆、などを目標としているものが多い。メインストリートプログラムはそのような流れのなかで生まれ、発展してきた。米国は歴史が浅いため、歴史的な遺産を大切にしようという意識が強い。ダウントウンには栄華を誇った時代の建築物が多数残されていたが、日本と同じくモータリゼーションの進展に伴いダウントウンは衰退し、見捨てられるか、エセ近代風のファサードへ改悪され、往時の面影を失っていた。1970年代にこれらを歴史的遺産とみなして保全しようという動きが起こり、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NPO組織であった。

トラストが保存に動き出そうとしたときにひとつの問題が持ち上がったのだが、それは商業建築が、富豪の邸宅や公共建築などに比べ文化的な希少価値が小さく、文化財としての対象となるものが限られるというものだった。

そこで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三年間派遣し解決方法を検討した。結果、ダウント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、保全を行うことが必要。という結論に至ったのである。商業建築としてビジネスの場となり、売り上げをあげ、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産み出すということである。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。さらにこのような取り組みを通じてダウントウン全体が活性化するという副次的効果が現れ始めたのである。

このようにして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2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のである。歴史保全ナショナルトラストはダウントウンに商業建築の保全を行う専門的組織として、1980年に

ナショナルメインストリートセンターを設立し、パイロットプロジェクトの成果をベースに歴史保全と経済再生を両輪とするメインストリートプログラムを開発した。

メインストリートプログラムはメインストリートという呼称から、日本では目抜通り等商店街をイメージしがちであるが、プログラムを理解する上ではメインストリート＝ダウンタウン、日本で言えば中心市街地そのものを指す概念であり、その中には商業地だけでなく、住宅地を含むものである。単機能的な郊外とは異なり、都市生活の場として一通りの機能や施設を複合的に備えたコミュニティを目指すものがメインストリートである。

このようにメインストリートプログラムはダウンタウンのコミュニティ再生を核となる理念としている。この事は日本の新たな中心市街地活性化において商店街振興だけでなく、まちなか居住の促進や、医療、福祉、文化、教育などの機能が複合化したまちづくりを目指していることに通じている。

第2節 メインストリートプログラムの概要と実際の取り組み

～米国におけるメインストリートプログラムの運用～

2009年11月23日、ワシントンDCのナショナルトラスト内にあるNSMCを訪問し、Lauren Adkins氏(コンサルタント担当次長)へのヒアリング調査を実施した。その要約と頂いた資料、文献の内容を含め、以下、米国におけるMSP運用の実態を示すこととする。

I、ヒアリング調査の要約

お伺いしたときは、米国ではサンクスギビングという祝日の直前であった。サンクスギビングは日本で言うところの感謝祭である。米国ではこのサンクスギビングはいつも11月の第4木曜日である。そしてその翌日は、必ず金曜日であるためブラック・フライデーと呼ばれ、祝日扱いとなっているようである。西洋では黒は怖いイメージを持ちやすいがこの場合のブラックは黒字の黒という意味なのだそう。なぜかという、感謝祭が過ぎるとクリスマスまで一ヶ月あまりとなる。ここでクリスマスプレゼント等の購入が激化することから、各小売店では感謝祭をクリスマス商戦の始まりとして客足を見込み金曜日から特別セールを行うのである。この金曜日のセールで小売店の収支が黒字になることから感謝祭の翌日をブラック・フライデーと呼ぶのである。感謝祭からクリスマスまでの売上は各小売店の年間の総売り上げの大きな部分を占めるようであり赤字が黒に変わる時期であるようで、とても重要である。

米国だけでなく、日本において、むしろ全世界的にであるが、リーマンショック以降、経済危機が襲っていて彼女たちのセンターでもダウNTOWNにある小売のお店たちに経済危機がどのような影響を与えているのかを心配しているとのことだった。昨年2008年度から経済危機によってどのようにショッピングのトレンドが変わっているのかをみているが、ショッピングが活発になる時期に波があるので、その時々売れたり売れなかったりするトレンドをフォローしているとのことであった。

米国ではサンクスギビングに買い物を集中させるのかという質問に対しては、彼女自身が以前に小売でお仕事をなさっていたのでよく知っているようで、このお仕事につかわれてから毎年ショッピングが始まる時期が早くなっていると仰っていた。いまでは九月からソフトショッピングといい、すべてをサンクスギビングに買うわけではないが、徐々に欲しいものに目をつけていくということが始まっていて、そして一番ショッピングが盛んになるのがクリスマスの一週間前、お店が二十四時間営業しているというような状況になっているとのことであった。いまからテレビだとかニュースで多分なにかと目に付くと思うが、この時期が小売りの業界にやっとスポットがあたるじきなのだそう。

メインストリートプログラムの一部分である経済再生の根幹である中小の小売店に関連し、また日時的にもホットな話題であったため、Lauren Adkins氏はこれらの話題をはじめにして下さった。

ここでメインストリートプログラムの導入要件について、人口等の制限はあるのかとう

いう第一の質問を行った。その答えは、簡単に答えられるとのことだった。答えは大きく二つあるとのことであった。まずは国に応募をするのだが、そのときに選択を実際にするのはステート(州)レベルで行うとのことだった。

ここで例を出した。テキサス州があげられたが、ここは一番古いパートナーになる州であるそうだ。今ここでは申請のプロセスがかっちりとしまっているので、テキサスが勝手にと言ったら変だが自分たちで選択の仕方を決めているということだった。

もう一つ例としてルイジアナ州があげられた。ルイジアナは最近ジョインした若い州であるが、知っていると思うがここはカトリナというハリケーンの影響を受けたところである。あの後はとくに小さな町をプログラムに参加できるようにえらんでいるということであった。そのエリアというのは大きなダメージを受けたところか、という質問には、ルイジアナ全体がダメージを受けていて、ある部分では建物・物質的なものでダメージがひどく、また経済的に立ち直れておらず、観光というものがまったくだめになってしまっているとのことであった。

質問に深く入り込むと、一般的にはそのまちがどんなもの求めを必要としているかというニーズとプログラムを実際に行うことになり、引き受けたときに必要なこと、言っていることをやる能力がその人々にあるかという、キャパシティの両方のバランスをみるとのことであった。

彼女たちは普段見逃してしまうようなところを発掘しているのだが、ナショナルレジストリといって古い建物のリストがあるのだが、それに載っていれば保護されるのでだが、リストに載っていない、抜け落ちているような古い建物が集中しているようなところがあるのでまだあるので、そういうところを彼女たちは選ぶようにしているとのことであった。

例えばその見落とされている州の例としてフロリダをあげた。フロリダは人口増加が 50 年代から 60 年代にかけておこったところである。オーランドはディズニーランドのあるところであるが、昔からのメインストリート・繁華街に加えて名前を忘れたと仰っていたがもうひとつストリートがあつてそこに人口増加にともなった栄えた繁華街をもうけたのだそうだ。この二つのエリアは昔決まってからしばらくいっていないので忘れてしまったが、おそらくもともとメインストリートのエリアから 15 から 20 ブロック離れた近所につくったとのことであった。

歴史的な建築物を守るムーブメントがあつたが、核となる店舗がなく、道路沿いに店舗を構え、天井もない、個性的な専門店やレストランで構成されており、従来のショッピングセンターのように大量の集客を目的とするのではなく、滞在時間を長くして、利益率の高い顧客を目的としているストリップセンターのようなモールを古い汚いようなビルを倒して作ってきているが、これよりも六十年前の古い汚いものを残していくことをプリザーブ・保全していくと呼ぶのか、それとも 50 年前にたった上記のようなショッピングモールをもうすでにヒストリックなものとして守っていくのかということが議題として討論されている。

先ほどのバランスとともに、もうひとつの答えが応募の時点で地方がどれだけサポートしているかということであった。なぜなら国自体が行っていくプログラムではないので、地方の人たち・ビジネスオーナーたちが、ビルを持っていてそれを貸していくとか、良い競争を行いながら活性化させていけるかというところをみていくのだそうである。

ナショナルメインストリートセンターにはどこまでの権利・権限があるのか。権利を使って出て行けといったのは2つあるとのことだった。実際には、彼らナショナルメインストリートセンターはあくまでもコンサルタントの役割であり、全部選択だとかのプロセスをやるのは州、もしくは市であり自主的に出て行くように促すとのことだった。

1977年から約30年コンサルタントとして最初は6の州を選んで、サービスを与えてきた。最近のテキサスではスタッフをこちらから送って、州の人もしくは市の人たちとパートナーとなって、必要な情報を集めるのと、そのときに隠れているものをみつけてあげる、それがコンサルタントだとのことであった。

全国的に見てここら辺にないから声をかけるだとか、バランスを考えているわけではないのか、またやりたいところがあったらいくのか、声があったところはみていくのかということに対しては、ひとつの決まりでこうだというものはなく全部ケースバイケースで事例によって積み上げていくだけだとのことであった。

最初にコンサルタントの仕事をなさったときにニューヨーク州のとなりのニュージャージー州から自分のプログラムを立てたいから助けてくれと話があったのだが、それこそ15年間ずっと彼女は毎週、一週間の週末はニュージャージー、次の週は別の地区であるアイオワというように交互に行き、ワシントンDCにいる時間がほとんどないほどに地域のプログラムにサービスをあたえていたとのことであった。

昔に比べたら今はこのスタッフも8人から4人に減ったということと、15年間プロジェクトに時間がかかったんですが今はもう、その時から、15年後なので必要なコンサルタント、サービスも短い期間で良くなってきているため地方との関わりも少なくなっているとのことであった。

日本では米国のステート(州)に代わり県がそういうことをしていこうとしているという話がある。ナショナルメインストリートセンターのような組織がないと、いくらでたところ勝負でいってもそれを支援したり、コンサルタントをすることが困難ではないかということから、組織は必要かということに対しては、国としてのセンターの役割というものも彼女たちも過渡期としてどういう風にこれから30年後、今から30年の間に変わっていくのかというのを常に問い続けているとのことであり。ある州ではナショナルレベルよりも大きな予算やスタッフがいるところもあったりして、ケースバイケースであるが、でもやはりナショナルレベルとしてどのような選択を30年とっていくのかを話し合っているので答えは難しいとのことだった。

日本でも再開発コーディネーター協会(UCRA)という組織があって、国の予算がつく訳ではないのだが、ナショナルメインストリートセンターのような役割を果たせそうな

組織がある。ナショナルメインストリートセンターにはある種の国からの補助金はあるのかという質問に関しては、政府からは補助金はないとのことだった。トラスト全体の予算なので。センターは小さくて出てきてないがそれでも100万ドルはあり、日本円にして約一億円の予算がついているが、国からもそうだが、他の機関からも支援を受けてないので、やっぱりNPOのような形で、自分達でコンサルタントすることによって、フィーを自分のお給料にするという形でやってきている。

社会的なことをやっているということで税金を免除するというようなことはあるのかについてはダブルボトムライン・二つの一番大切なこととして、ひとつはいかに自分達のNPOとしてサービスを与えながら、自分達を維持していくかというのともうひとつはミッション、他の人たちにいかに自分達のサービスによって、まちづくりだとかを可能にさせてあげるかの二つのゴールをもとにバランスをとり自分達の活動を行っている。

運営のためのお金は各州によっていくら払っているのかについて差異はあると思うが実際に一般的にはどのくらいかについては、それぞれのプログラムというのは、チェーンみたいなもので、やり方は一緒に誰かやりたい人がいれば方式を教えることによって誰でもお店じゃないができるものである。関係はあるけど法律的に結ばれたものではなく、やってきている。平均だと33万ドルで幅としては12万5千ドル～700万、これは去年の数字で、今年は不景気なので、ちょっと下がるだろうと予測されているとのことであった。クオリティ、質のコントロールをしていくため。今から二週間先のうちに選択の基準を州ごとにみて決めて設定していこうとしている。

また州ではなく市は全く出さないのかについては、これは3タイプがあって、1つは小さな市である人口5千人以下の市、もう1つはミディアムサイズで、10万から15万人、DCのように人口は少ないのだけれど都市なので、物価が高いというようなアーバン、というようなカテゴリがあって。小さな市だと予算として5万から7万5千ドルミディアムとアーバンでは7万から30万の予算がある。

コーディネーティングパートナーというのは元々は、州が一定の決まった地域となっていたのですが州ではないが、大都市になって、そういうところにも今までいっていたメインストリートプログラムをあてはめていこうということになってきて、20年間やり続けているが、単に州のパートナーと呼ぶのではなく、コーディネーティングパートナーというようになって、今は37ある。メトロポリタン・大都市だけで仕事をしているプログラムが5つ、2つがる地域・リージョナルなものがあるとのことだった。

日本に当てはめてやってみると、1つの県がそういったコーディネーティングパートナーになったりだとか、3つの県が一緒になってリージョナルなコーディネーターとして仕事をするということがありえるのか、については、長野市みたいに大きなところがあるのであれば、それが県レベルではなく、ひとつのコーディネーターとして働くこともできる。ケースバイケースだということだった。こういったリージョナルコーディネーターというのも段階的にことが進んできているのだが、まず85年の時点では州ごとの形をとってい

たのだが91年に実は初めてボストン、がアーバン、メトロポリタン、都市のレベルでやりはじめた。85年から91年の間に大きな都市がセンターに問いかけてきたことから、いかに州だけでなく市がどういう風にプログラムをやっているのかということを経験してきて、それに答える形で91年に初めてできたという形で、来年で15周年を迎える。

そのあいだにもリージョナル、地域のプログラムというの、やったが、失敗に終わってコミュニティにのびやかさを感じさせたのだけでも、レッスンランとして、そこから学んだことをバネにして、次の事にいかそうとしている。

そのリージョナルというのは大きなものかということに関しては例をあげて教えてください。失敗した例はシカゴで、ミシシッピ川からでる水路を作っていたが、それが1814年から16年に建てた物で、それがその後歴史上電車などができて水路がものを運ぶ役割をなくしていった。でも水路は美しいから保存しようということになって、カウンティ等でなく、水路の近くのコミュニティ、8つあったが一年目に3つ次の年に5つのコミュニティでプロジェクトを広げていこうとしたのだが、もっと広い部分にもう少し大きな視野をもって進めなかったために、二年目の5つのコミュニティはプロジェクトをまわしていく能力がなかった。含んでいく人々、コミュニティが小さすぎたので失敗だった。今、新しいプログラムで水路の関係でいうと、ニューヨーク州でイリー水路というものがある、それはシカゴで失敗した経験をもとに、より大きな範囲でコミュニティを含めることで、つまり成功できる能力のあるコミュニティを見つける確率が高くなるから、ということでメインストリートプログラムを始めているところがあるとのことであった。

大きな質問の二つ目では観光資源がないような町、魅力の出てきてない町、目玉がない、個性がない地味な町でも可能か。という質問については、例えば魅力のある、つながられる、あついているところをホットエコノミー、魅力のないところコールドエコノミーというが、モンタナ州のリビーというところに、スーパーファンと呼ばれる、廃棄物の最終処分場、危険なものがあるところがあり、何を捨てたかはわからないが、回りの人が病気になっていくような廃棄物がある、コールドエコノミーのようなところではどんなにメインストリートプログラムがよくても元々の条件が良くないため成功には繋がらないとのことだった。一番大成功な例としてあげられたのは、1980年代のアイオワ州で話していたような農業システムが変わっていくことによって過疎化が凄く進んでしまった。そこでメインストリートプログラムを導入することによって、導入したまちにひとをとどめることに成功している。とのことであった。

大きな三つ目の質問として、商店街に特化しているものなのか居住地等にも導入しているのかについては、今までの歴史的な運びでは小さな町を重視してプログラムを行っている。コミュニティ全体を含んでいくようにしていて、その中に商業エリア・商店街があるのであって、二つが別れているわけではない。そういう場合はストリートマネージャーというのは商店街の人がなるのかについては、デパートを例にあげ、三越のようなノーズストロームというところの人を雇うときの、モットーとしては、素晴らしい人

を、人柄のいい人を選んでその人を、学ばせていく。それと一緒にここも、まず地域で凄くやる気があって、物事に順応できる人、俗にゆう使いやすい人でなおかつクリエイティブ、発想力のある人をプログラムのなかで学ばせていくのであるとのことだった。

マネージャーとなる人の職業的な背景や住んでいる場所については、コミュニティレベルでは80年代はコミュニティの外から呼んできてトレーニングを与えることが多かったが、今はコミュニティ自体が成長してきているので、経験のある二度目の職というように教えるということをしている。NPOとして保険とかを与えられる訳じゃないので、一度目の金銭的な保険が続いているような人がボランティアのような、お給料はでるけれども、あくまでもNPOであり、ベネフィットがないので最初の仕事の保険がきくような人が二度目の就職というように考えるようにしているとのことであった。

地域で自分たちのことをやっていくのがマネージャーか、それともリタイアしたような人で地域に入っていくような人をマネージャーと呼ぶのかということについてメインストリートマネージャーはコミュニティのなかで選ばれた人だが、彼らを選ぶのが、協議会、審査役、顧問10～15人がいて彼らはお金持ちで、彼らはボランティアでやっていて、寄付金なども行っているということで、若くてもいいのかという質問をつけたところ、メインストリートマネージャーはいろんな人がいて、新卒で始める人もいればキャリアとして20年近くやっている方もいるとのことであった。センターでは一年に1回は各地の状況を知るための集まりを開き情報の共有を行って、マネージャーの質の向上を図っている。

日本ではマネージャー＝リーダー、コントロールをする人だとおもってしまっている。また日本でのボランティアの意味はお金をとらずに働くというイメージが定着している。例えば、貧しい人々ボランティアという言葉が広まったのは、阪神大震災のときのように困っている人を助けるということから広がったが、それが変化の始まりであり、5年後くらいにNPOを優遇する法律もできた。

今私たちの話しているメインストリートプログラムも他の国に持っていくのは難しいと語った。イギリスやカナダは国、州政府が歴史的なものを保護していくような助成をしているが、残念ながら米国ではない。米国においては1800年代から続いているボランティアリズムが支えている。ということであった。

ここのセンターも1980～84年の間に、二つ大きな助成金をもらっていて、それがセンターを動かすきっかけとなったので、そのようなものがあるといいが、今の政府は削ろうとしている難しい時期であると語った。

大きな四つ目の質問として、外から来た人になることもあるのかについて質問したところ三分の一、もしかしたら50%、50%くらいの割合であるとのことだった。彼女が24歳で仕事を始めた時に違うコミュニティに入っていたときに、中にいる人たちは外から入ってきたからゆえに、何かしてくれる、何かチェンジしてくれるんじゃないか魔法をかけて地域を変えてくれるのではないかという期待を高く持っているということがあり、

外から来た場合でもすぐに受け入れられるようである。最初はありえない期待を描くのだが、徐々に一年二年と信頼を気づいていくなかで、連携、理解が生まれてくる。

ベッドタウンの人たちがおじいちゃんおばあちゃんだらけになってしまっているから若い人を呼びたい。ということで郊外住宅地にプログラムが適用できるかという質問に対してはもう少し、日本の社会や文化を私が知っていればよりよいお答えができたのですがと断りを入れた上で、ベビーブームの人たちは何をしているかと聞いてきた。そこで米国の傾向としてはベビーブーマーたちは自分たちの来た町に行くが日本ではどうかについて、雪の問題があるので町中のマンションにすみ、一戸建てを持ったままにしていると答えたが、価値観としては中古を買うより新築をとというものがあるなかで、中古住宅をうまく貸してあげるような取り組みが必要と答えた。またステレオタイプとしては日本は大きな町、例えば東京にすみたいという憧れはあるのかという質問をされ20前後だと中央に出ていくということもあるが年を取ったらやっぱり最後は地方の方がいいというようにライフステージによって変わると答えた。その変化に都市計画がついてきてない。小さなまちを信じてる、そこにはいろんな意味が含まれている。86年に仕事を初めてずっとメインストリートプログラムをやり続けていて、買い物の仕方生活の仕方は確実に変えられてきているので日本でもできるのではないかと語った。彼女たちがやって来たことが完全にあてはまるかどうかというのはわからないがきっと日本でも出来るだろうと話してくださった。

このヒアリングの要約から明らかとなったことは、どのような地域にMSPを導入するかという基準としては、必要性（needs）と能力（capacity）のみであり、町の規模は関係ないということである。ただ応募の時点で、自治体が支援を行っているかの有無も問題となるようである。これは国が直接行っていくプログラムではなく地域が自立して行っていくというものなので、地域が競争を行いながらプログラムを実践し、その結果として活性化させていけるかどうか最大のポイントとなる。そのためには各自治体の支援はどうしても必要なものである。自治体の大きさによって異なりはするが、補助金という面での支援があり、小さな市だと予算として5万から7万5千ドル、ミディウムとアーバンでは7万から30万ドルの予算がある。この他にも技術的な支援なども必要である。だがどんなにMSPが優れていても、引き出す魅力の無い地域では不可能である。その魅力は観光資源である必要はなく、また商店街が対象というわけではないということである。住宅地や農村部も含めた包括的なプログラムとなっているため様々なところに導入していけるということである。また育成されたストリートマネージャーは、年齢や職業等、多様な人々である。大学を出たばかりの若者や、定年後の生きがいとして自らマネージャーを志望する人もいる。また、必ずしも地域の出身者である必要はなく、外部から来て数年間滞在する形のマネージャーも存在している。



ヒアリングの様子（真中が Lauren Adkins 氏）



NMSC 外観



NMSC 内観

II、四つのアプローチ

頂いた資料や文献の内容を対照しながら、メインストリートプログラムの概要を述べていく。メインストリートプログラムの成功は、地域のニーズと機会に応じた包括的戦略を基礎として取り組まれる必要がある。メインストリートプログラムには大きく四つのアプローチがある。以下に原本を添付する。



The brochure is divided into two main sections. The left section features a large photo of a diverse group of people in orange shirts, with a smaller photo of a street scene below it. The right section contains text and a small circular photo of a group of people.

NATIONAL TRUST MAIN STREET CENTER™
Revitalizing America's traditional business districts to build sustainable communities

Main Street
NATIONAL TRUST FOR HISTORIC PRESERVATION

WHERE WE WORK
Since 1980, more than 2,000 affiliated Main Street programs have been launched in 43 states through a unique partnership structure with Main Street "Coordinating Programs." Mostly at the state level—but increasingly at regional and citywide levels as well—these coordinating partners provide the direct, ongoing support that has set the standard for quality and progress nationwide. We are committed to building "50 Strong" networks of programs operating in every state in the nation.

We measure our results through the progress of our network. The cumulative success of the Main Street Approach and local Main Street programs has been documented since our founding and demonstrates how revitalized districts can truly be an economic engine—creating jobs, expanding wealth, and building the tax base for each participating community. The National Trust Main Street Center annually collects and reports these statistics as just one measure of effectiveness.

While these reinvestment statistics are important, numbers tell just part of the story—civic pride, leadership development, and community sustainability also increase when local stakeholders join with national partners to leverage their assets and build a future together.

ECONOMIC IMPACT OF MAIN STREET REVITALIZATION

Financial reinvestment (infrastructure and real estate improved)	\$45 Billion
Business expansion (net new businesses created)	62,909
Job creation (net new jobs documented)	370,314
Property improvements (building rehabilitations completed)	199,519

Cumulative national results reported from 2,112 local programs launched between 1980 and 2002.

UNLEASH THE POTENTIAL

By working with the National Trust Main Street Center, local programs and partners can unleash the potential of downtowns and neighborhood business districts and use their unique assets to build sustainable communities.

To learn more, visit www.mainstreet.org, call 202-588-6219, or contact us at 1785 Massachusetts Avenue N.W., Washington DC, 20036.

Main Street
NATIONAL TRUST FOR HISTORIC PRESERVATION

WHY MAIN STREET MATTERS

We believe that a prosperous and sustainable community is only as healthy as its core.

At the National Trust Main Street Center®, we lead a coast-to-coast network of more than 1,200 state, regional, and local programs, powerfully linked together through a preservation-based strategy for rebuilding the places and enterprises that make sustainable, vibrant, and unique communities. Tapping the collective wisdom of partners around the nation, we provide leading-edge thinking and analysis to community leaders, while advocating for change on state and national policy levels.



BUILDING A MOVEMENT

Through ongoing research on emerging topics and in-depth field engagement across the nation, the Center continuously synthesizes and disseminates best practices and new thinking that meet emerging needs in our communities. We are inspired by the grassroots successes of our network partners and strive to support and share their innovative solutions with comprehensive:

- **Professional Training**—to educate local leaders and practitioners at our annual *National Main Streets Conference*, *Main Street Basic Training Institute*, *Certification Institute in Professional Main Street Management*, as well as our year-round schedule of *Main Street Innovation Lab* webinars.
- **Network Access**—to best practices and new research in the field, published in our monthly journal *Main Street News*, as part of our

National Main Street Network® membership services.

- **Technical Assistance**—to launch new programs, engage volunteers, build leadership, conduct market analysis, and support local entrepreneurship through our field staff and partners.
- **National Resources**—to support

local efforts by forging new partnerships, channeling real estate

development financing, and providing timely information through our educational materials and website: www.mainstreet.org.

OUR COMMITMENT TO COMMUNITY

At the National Trust for Historic Preservation, Main Street is an integral component of the Community Revitalization Department, which empowers individuals to use historic preservation-based development strategies to revitalize neighborhoods and commercial districts while protecting their unique sense of place.

MAIN STREET FOUR-POINT APPROACH™

As a unique economic development tool, the Main Street Four-Point Approach™ is the foundation for local initiatives to revitalize their districts by leveraging local assets—from cultural or architectural heritage to local enterprises and community pride. This comprehensive strategy fosters incremental improvements in four broad areas:

Economic Restructuring: Re-defines the district's niche in the marketplace and sharpens the competitiveness of existing businesses, while nurturing new enterprises that respond to today's consumers' needs.

Design: Targets infrastructure and building improvements that lay the groundwork for a physical transformation that will be both functional and attractive.



Promotion: Focuses on authentic community assets, with high-quality image development campaigns and events that will attract new shoppers, visitors, and residents.

Organization: Builds a pathway to leadership in local efforts by launching community-based, volunteer-driven nonprofit entities that empower residents and investors to collaborate for sustainable revitalization.



i .組織運営

一つ目は組織運営である。メインストリートプログラムを導入する都市においては、実施を専門に行う組織を設立することになる。組織運営ではこのような組織作りが最初の重要な仕事である。

ダウNTOWNに関係する組織はすでに存在している場合が多い。商工会や振興組合等があげられるが、既存の組織にはもともとの目的があり、メインストリートプログラムの運用を専門に行うことはできない。このプログラム自体が片手間でこなせるようなものではない。多くの場合はNPOとして創設される。

この組織運営というアプローチは統括経営支援の部門と考えるとわかりやすい。組織運営の中で重要な仕事をリストアップしたいと思う。まずは資金調達である。運営コストは人件費・活動資金等で年間20万ドルというのが一般的と考えられる。組織の創設時には地方政府からの助成が重要なウエイトを占める。資金調達の道が限られているため、数年間は公的助成で支え自立の道をつけていくということが一般的である。

地元から資金を集める方法としてBIDという制度がある。これは州法に基づき、議会と地元関係者の賛同によって地区内の事業者の売上税に一部上乗せして地区の活動のための資金を賦課するという仕組みである。また独自の財源としてイベント収益を財源の柱に立てている例も見られる。

次にボランティアの募集管理である。実際に組織において有償で働くスタッフは一般的に2～3人である。一人は選任のメインストリートマネージャーである。残りの人員はパートタイムのアシスタントがつくのが一般的であるが、これだけの人員でこなせる仕事には限りがあるため、ボランティアの力が必要となる。ボランティアを集め参加協力してもらうことが組織運営の大きな仕事である。それぞれ住民が得意とする事を見つけ働いてもらい、貢献をたたえ、成果を共有するといった気配りが大切である。

次は広報およびコミュニケーションである。地域の資金と人材に依存する組織は公共財としての性格が強く、そのため取り組みを常に地域に対して伝える情報発信の責任がある。ダウNTOWNに存在するさまざまな団体との連携を図るためのコミュニケーションやパートナーシップ作りが重要である。

ii. プロモーション

二つ目はプロモーションである。商店街やショッピングセンターに販売促進活動があるように、ダウンタウン全体を売り出すことがプロモーションの仕事である。ニューズレターの発行など日常的な活動とともに定期的なイベント実施、掲示物の作成などもあり人手を要する仕事である。

Washington D.C - Adams Morgan 地区



※イメージプロモーション

ダウンタウンのイメージを向上させるためロゴやデザインを決める。洗練された個性的なデザインが多く街を演出する重要な手段になる。

※商業プロモーション

ダウンタウンが全体を通じて優れた魅力ある商業空間であることをアピールする。郊外ショッピングモールにはないダウンタウンの個性を打ち出すことがポイントである。例えばダウンタウン全体の広告を地方紙に掲載、ウェブサイトの立ち上げ、管理、クーポン券の発行など。

※特別なイベントの実施

イベントはダウンタウンの存在や魅力を広く知らせ、集客を行うための重要な手段である。日本の商店街でも季節ごとにイベントを行うが、メインストリートのそれと比較すると画一的でマンネリ化している印象がある。イベントの種類は音楽、アート、バイク、クラシックカー、ペット、ファーマーズマーケット等多種多様であり、地域の特性や資源をいかしている。毎週行うものや、季節ごとのイベント、年に一度の特別イベントなど実施回数はかなり多い。工夫を凝らしているため、準備や実施はかなりの大仕事で多くのボランティアの参加、協力が必須である。このような努力が実り名物のイベントになると、地域や州を超えた広域から集客が可能となり、関連するグッズや出店料が、有力な収入源となる場合がある。イベントの目的を地元商店の売り上げにつなげるなどと短絡しておらず、まずは市民に街に来て街を知ってもらうことが重要である。

iii.デザイン

三つ目のアプローチはデザインである。もともと歴史的な商業建築の保存を動機として始められたプログラムであるだけに、街路と沿道建築からなる歴史的な街並み景観を大切にしアメニティの高い空間をつくりだしている。日本では戦後の高度成長期に日本固有の景観の美しさを喪失したという反省から、近年になって景観法制定をはじめ、景観を守り、創ろうという動きがようやく本格化しつつあるが、街なかの景観形成という面でメインストリートプログラムは大変参考になる。景観形成のためにごみ箱を設置しているような例もある。

Washington D.C. - Adams Morgan 地区



※歴史的建築物の保全と教育・啓発

歴史的建築物の改修・再利用にはコストがかかり、建物所有者にその気にさせることや市民にその魅力を再認識させることが大切である。

※デザインガイドラインの策定

歴史的なデザイン様式を蘇らせるためには、一定の基準が必要である。デザインのアプローチにおいては、州や市が策定するデザインガイドラインに基づく規制や誘導は重要な手段の一つである。

Washington D.C — Dupon circle 地区



ローカル組織の事務局・・・これもデザインを重視している

Washington D.C - Adams Morgan 地区



※建物の外観の改修

ストリートスケープを整えるために歴史的なデザインにファサードを整える。
このための改修費用に公的助成が活用されている。

※建物の改善改修による再利用

まず一棟の改修・再利用から始める。それが価値や魅力を蘇らせることを実際に見せることで、近隣の建物所有者が関心を持ち、市民もダウンタウンで何かが始まったと思うようになる。歴史的な佇まいを活かして修復・再利用した店舗や住宅の方が家賃を高くとれるようになるという、投資効果も現れる。米国にはタックスクレジットという歴史的建築物に対する税制優遇措置があり有効に活用されている。連邦と州が改修費用の一部相当の税の減免を行うものであり、メリットは大きい。

※街路等の公共空間の整備

米国のダウンタウンでは、広幅員の街路網が整備されている場合が多いが殺風景な街路も少なくない。人が快適に歩ける道づくりが重要であり、車道を狭めて歩道を広げたり、交差点のバリアフリー化、豊かな街路樹、植栽整備、ストリートファニチュアの設置などを行う。

iv.経済立て直し

四つ目のアプローチは経済立て直しである。これは日本で言う商業振興策に近いが、文化や居住の分野も含み、ダウンタウンの経済基盤を浮上させるものである。売り上げや収益を伸ばすだけでなくダウンタウンにふさわしい身の丈にあっていて、かつ個性豊かな経済活動を指向している。

※市場分析

日本の商店街にはまだ、生鮮三品を扱う商店が存在することが多いが、米国のダウンタウンではほとんどみられない。その代替としてファーマーズマーケットを開催する場合もある。1週間分の大量の食品をまとめ買いする米国人の生活様式においては郊外大型店は生活に必須の機能となっている。日曜雑貨や衣類なども大量生産、大量流通が担っている。ダウンタウンは何を売ればよいのか？ニッチを狙うと言う作戦である。趣味的性の高い商品、例えば、工芸、ファッション、装身具、インテリア、アンティーク、楽器、専門書、しゃれたレストラン等は大量生産、大量流通にはなじまない。そのようなニッチを探すことが中心となる。

※既存ビジネスの立て直し

経済立て直しでは既存ビジネスを大切にする、新規ビジネス誘致も必要だが、既存ビジネスがうまくいかない街に新しいビジネスは誘致できないという考え方である。地域に密着したビジネスは顧客とのコミュニケーションを密にできるというメリットがある。米国では、ビジネスを世襲にする習慣がなくうまくいっているビジネスは売買の対象となるので後継者がいないことは問題にならずやる気のある経営者に継承しやすい。支援方法はしっかりとしたビジネスプランを作る指導を行い、店舗改修、品揃え、会計や借入れら販売促進などの支援を行う。

※新規ビジネスの誘致

新規ビジネスも街に不足しているニッチを探すことから始める。ビジネス誘致のための情報発信を行う。チャレンジショップのような小ビジネスのインキュベートを行うこともある。ビジネスが立地する場合には既存ビジネスと同様に事業が軌道に乗るように助けている。新規ビジネスも選別することが重要であり、ダウンタウンの質を保つためにファーストフード店を立地させないというコントロールを行っている例がある。

※文化活動の育成

ダウンタウンの特性はその立地環境特に歴史的環境をいかした魅力的な文化芸術活動の場になるということである。このため文化を核とした取り組みが行われることが多い。アートセンターを運営したり、アートフェスを開催したり、古い劇場や映画館を改修再利用したり多様な展開がある。文化や芸術は多様な市民層、取り分け知的な市民学生などを街に惹き付ける重要な手段である。米国では小さな街でも劇場が存在することが多く市民生活に根付いている。

※居住、ミクストユースの促進

建物を商業・業務・居住などの複合な用途で利用することであり、郊外にはないダウンタウンならではの魅力的な環境や、経済基盤の創造のための重要な施策となっている。二階以上を居住スペースとすることで、居住者にとっては利便な生活を手に入れられ、ビジネスにとっては安定顧客が確保できるというメリットがある。ダウンタウンならではのSOHO型住宅、学生向け住宅などの供給もなされる。

これらの大きく四つに分かれたアプローチを包括的に行っていく必要がある。その上でメインストリートプログラムの導入運用の体制と仕組みを説明する。

Ⅲ、メインストリートプログラムの導入運用の体制と仕組み

メインストリートプログラムの導入運用の体制と仕組みは全米、州、ローカルの三層構造となっている。ナショナルメインストリートセンターが開発運営しているが、スタッフ数に限りがあるため、多数の都市を直接支援することはできない。このため州レベルの組織が中間組織として存在する。さらに個別の都市の現場で運用するのがローカル組織である。このような三層構造で、全米約 1 7 0 0 以上の都市での運用が可能となっている。これらの組織は上下関係というよりも協力と分担を基本とした関係である。それぞれの組織の概説をする。

i .ナショナルメインストリートセンター

ナショナルメインストリートセンターであるが、開発したプログラムに基づき、技術サービスやアドバイス、マネージャーの研修、情報の収集とデータベース化、ウェブサイトやニューズレターでの情報発信、全米大会や会議の開催などを主業務である。優秀な都市の表彰やマネージャーの資格認定等により関係者のモチベーションを高めることも重要な役割である。

全米大会は一年に 1 回は各地の状況を知るための集まりを開き情報の共有を行って、マネージャーの質の向上を図っているが、2010 年にも開かれるようである。詳細は、以下の通りである。

場所：オクラホマ州 オクラホマシティ

日時：2010 年 5 月 2 ～ 5 日

テーマ：The Power of Main Street

この 30 年は経験の年で、ナショナルメインストリートセンターは国の至る所にパートナーを作ってきた。センターでは、州や国の政策を変えるために、ダウンタウンや近所の商業区域などを鼓舞するための投資として最先端の考え方や、分析を提供する。

以下に原本を添付する。



ii .州組織

州組織はナショナルメインストリートセンターとローカル組織の仲介が役割である。プログラム導入都市の選定は州組織に委ねられている。またマネージャーの研修、運営指導やアドバイスを行う。

iii. ローカル組織

ローカル組織は各都市で設立されるがその多くはNPOである。役員会が運営責任をもつが役員のメンバーは地域の関係者であり、例えば行政、議会、商工会のメンバー、銀行、企業、市民等からなる、いずれもボランティアとして役員になる。役員会のもとに先に解説した四つのアプローチごとに委員会があり、各分野に通じている人材がつく。現場で実務を取り仕切るのが専任のメインストリートマネージャーであり、役員会が人選し、雇用する。この他アシスタントスタッフが1～2人というのが平均像である。ローカル組織のすべての活動を通じて有償で働くのはこの人たちのみである。他は多数の関係者・住民によるボランティア活動で支えられている。メインストリートマネージャーの役割は極めて大きい、専任を基本とし一年中ダウントウンのために働いている、マネージャーとして研修を受け、四つのアプローチすべてを習得して、運用するという、総合的な仕事をこなしているが、バックグラウンドは多種多様であり特に都市計画や経営などの専門的な知識経験は必要ないとされている。要は街のために働くモチベーション、多様な立場の人々と一緒に仕事をするためのコミュニケーション能力が重要である。マネージャーの仕事は日々

新しい課題に直面するが、州組織のスタッフやナショナルメインストリートセンターの情報が支援するという仕組みが確立している。メインストリートプログラムの導入条件についてだが州組織による審査がある。一定の高さのハードルをもうけることで、継続率と、成功率を高く維持できるという構造にある。導入のための要件は州組織によって多少異なるが、基本的には地元コミュニティが接客的に関与すること、自治体が立ち上げ当初に運営資金を助成するとともに、メインストリートマネージャーの雇用の基盤を整えることなどである。ダウンタウン自体に歴史的建築物が存在するなど、再生の可能性が備わっていることも重視される。導入後の成果は2、3年で大きく変わるものではない。少しずつ効果が現れ一定期間が過ぎると加速度がついたように変わっていくのが典型的である。成果に安住するようなことはない。永続的な活動としてそれぞれの段階に応じた課題に取り組んでいる。

IV、プログラムを成功に導くための8つのキーポイント

メインストリートプログラムにより中心市街地活性化を成功へ導くためには、先の4つのアプローチに次の8つのポイントが伴うことを原則としている。

①包括的であること

個別の活性化策（事業、イベント等）をバラバラに実施するのではなく、四つのアプローチという枠組みの中で、包括的・総合的に取り組み、相乗効果を上げる。

②段階的に進められること

短期間に無理をして大きく街を変えようとするのではなく、着実にできることから実施し、段階的に成果を積み上げていく。

③コミュニティが主導すること

行政などが主導するのではなく、住民が「こうしたい」という望みを大切にして、コミュニティが主導する。

④官民の協働であること

行政と民間がそれぞれの得意分野を活かし、それぞれができないことを補いあうといったパートナーシップに基づきまちづくりを進める。

⑤既存の地域資源をもとにすること

地域に存在する歴史、文化、建築、自然、ビジネス、人材などを地域資源として捉え、これらを活かした地域にふさわしい計画をつくり、事業を進める。

⑥最高の品質であること

個々の事業については、中途半端な妥協を行うのではなく、最高の品質のものとする。例えば良いデザインは飽きられることなく、次のステップにつながる。はじめに陳腐なことをやると、回復するのは新しいことをやるよりも大変である。

⑦前向きの変化を起こすこと

変化を望まない人や非協力的な人たちもいるが、前向きの変化を起こし、その結果を見せることでより多くの人たちが変化を望むようになる。

⑧実現を前提とすること

会議ばかりをやるのではなく、実際に何かをやってみて、そのプロセスや結果を評価し、改善しながらまたやってみる。その過程をオープンにする。

5、メインストリートプログラムの今後の成功に必要なこと

またメインストリートプログラムの今後の成功に必要なこととして以下があげられる。

①都市計画及び土地利用法規制の強化

- ・商業床の総量規制
- ・中心市街地を大切にした総合計画
- ・中心市街地に投資、融資することの優先性の確保

②中心市街地に新しい革新的なビジネスが育つように支援し環境を醸成すること

③一日24時間週七日間人の目があるコミュニティづくり→住宅の必要性

④中心市街地の商業機能からの脱却（超越）

中心市街地の商業床は20%程度であり、住宅、行政機関、オフィス、エンターテイメント、宗教、小規模工場が混在しており、多くの就業者が顧客でありそれを活かしていく必要がある。

⑤中心市街地のエンターテイメント機能の強化

劇場、道路での大道芸、ファーマーズマーケットなどの様々な形態がある。テレビ、ショッピング以外の娯楽を渴望している。

⑥環境保全の意識を高め行動する必要性

建物をどんどん壊し建て替えることは、中心市街地だけでなく環境全体にもダメージを与える。

⑦歴史を大切にする

米国の歴史は中心市街地すなわちメインストリートでつくられてきた。祝祭、抗議、お祭りなどメインストリートは真に市民の権利が発揚されてきた場所であり、商店街であることが重要なのではない。ショッピングモールは民有地であり、市民に表現の自由は与えられていない。メインストリートこそが本物の市民のための場所である。

これらのどれを除いても、今後のメインストリートプログラムの展開にはつながらないと言えよう。

第3節 米国におけるメインストリートプログラム運用のための環境

～補助金などにみる米国と日本との相違点～

米国におけるメインストリートプログラム運用のための環境の日本との大きな違いは、組織構成と、補助金である。まずは、組織についてであるが、前述のように三層構造となっている。この事により、イベント開催、資金調達、組織運営等のノウハウを蓄積することが可能となり、専門知識がないような人がマネージャーになっても、最適な指導や支援を受けることができる。またB I Dのように、州法に基づき、議会と地元関係者の賛同によって地区内の事業者の売り上げ税に一部上乘せして、地区の活動のための資金を付加するという仕組みが発達しており、国からの助成金等に頼らない資金調達法があり、日本とは違い、再生への下地が醸成されている。日本では、このような三層構造は出来上がっていないし、補助金なども中心市街地活性化協議会などきちんとした計画を作り、活動している所にしかでないような選択と集中が行われている。これは悪いことではないが、実際に頑張りたいという気持ちがあってもお金がないからできないということにもなってくる。そうならないようにするためにはやはり補助金のあり方や、組織の作り方、またメインストリートマネージャーの養成について、米国のメインストリートプログラムを学び日本版にアレンジし活用していくことが重要である。

米国におけるメインストリートプログラムの今後の課題は、効果はすぐには出ないので地域に根ざすまでに3年以上の活動継続をすること。助成金の削減による活動の停滞が起らないための長期的運営資金の確保を行うこと。道路改修等の工事期間中の店舗への快適なアクセス確保と商店街の賑わい維持をすること。空き店舗を埋める新しい店、特に独立した個店の誘致をすること。大型店の動向とその対応をみることもあり、また四つのアプローチ（デザイン／組織活動／プロモーション／経済再構築）を完全に機能させる、P P Pを構築し、常勤マネージャの雇用を行っていくことが課題としてあげられる。

第3章 我が国におけるメインストリートプログラム導入の可能性

第1節 社団法人再開発コーディネーター協会による取り組み

～日本版メインストリートプログラム「街なか《通り再生》プログラム」の概要～
前述のメインストリートプログラムの活用を日本において行おうとしているものとして、再開発コーディネーター協会による『街なか《通り再生》プログラム』がある。

再開発コーディネーター協会の行う事業内容としては①プログラムに関する広報及び相談②カンファレンスの開催③マネージャー育成研修があげられる。これはまさに NMSC の行っている事業と同じである。面的区域の血脈であるストリートのマネージャーの選出を行い、協会の持つ知識経験による、継続的技術支援をしていくことによって、通り再生を行っていこうというものである。ここからは『街なか《通り再生》プログラム』について概説していきたい。

街なか通り再生プログラムの創設の背景と事業概要プログラムより

1、あなたの街は今、あなたの力を必要としています。あなたの街の商店街に、シャッターが閉まったままのお店はありませんか？最近めっきり人通りが減って、ゴミや落書きが目立ってきた...昔はあんなに賑やかだったのに。通りを歩いていて、ふと寂しい気持ちになることはありませんか？そして、そのようなご自分の街を、なんとか再生したいと思いませんか？再開発コーディネーター協会は、これまで、40年にわたり、市街地再開発事業に携わってきました。その中で培った多くの経験や知識を活かし、《通り》の再生に取り組むあなたとあなたの街を、全面的に支援します。《通り》の再生から、街の再生が始まるのです。

2、「ストリートマネージメント」とマネージャー

米国のメインストリートプログラムに代表される「ストリートマネージメント」は、《通り》に関わる組織運営・デザイン向上・イベント実行等の様々な取り組みをバランスよく進めることで、沿道の経済水準の向上を目指す手法です。その活動の中心となるのが「ストリートマネージャー」です。ストリートマネージャーは、ストリートマネージメントの推進役・まとめ役・調整役で、継続的・計画的な賑わい向上を目指す上で、なくてはならない人材です。

3、「街なか《通り再生》プログラム事業」

再開発コーディネーター協会は、街なかの通りの活性化を図る手法として、「街なか《通り再生》プログラム」事業に取り組んでいます。このプログラムは、〈街なか再生成功への4ラウンド30チャート〉に従ってストリートマネージャー(《通り再生》マネージャー)を育成し、街なかの通りの再生を成功に導く事業です。当協会は、通りの再生に取り組む組織に対して、「まちづくりコーディネーター」を派遣し、現地組織に対するノウハウの提供やマネージャーの育成指導を行います。

4、事業展開のイメージ

萌芽期、立ち上げ期、活動期の順に発展していきます。萌芽期では地元の組織や個人、例えば、地区組織(商店街等)、自治体、商工会議所、まちづくりNPO等が《通り》に沿って形成された街なかの区域(再生対象区域)に対して活性化への意欲を持つことが目標であり、次への発展が起こります。立ち上げ期では一つ目の取り組みとして、《通り再生》の担い手組織づくりがあります。

二つ目の取り組みは前述のマネージャーの選択及び育成です。ここでの、再開発コーディネーター協会によるサポートとしては、マネージャーの育成、技術支援等があげられます。その後マネージャーが選定され活動が始まる活動期になると常勤マネージャーを中心とし

た安定的・活発な《通り再生》組織の運営と街並み再生、公共空間整備、啓発、イベント、効果測定等のプログラムの継続的実行が求められます。ここでの再開発コーディネーター協会によるサポートとしては技術アドバイス、情報提供等があげられます。

5、プログラムの特色

プログラムの特色の一つとして、4つのラウンドと30のチャートがある。通りの活性化は、次の4つのラウンドと、それらを構成する30のチャートに沿って進められます。様々な取り組みをバランスよく進め、次なるラウンドを目指す。

第1ラウンド～プログラムを理解する

まずはプログラムの考え方をよく理解しましょう。自分達の街で《通り再生》のために何を行っていくのか、具体的なイメージを固めていきます。

第2ラウンド～街の課題をみつける

イメージが固まったら、街を歩いて、通りの課題を見つけましょう。発見された課題をもとに、組織づくりや活動のための資金計画を立てていきます。

第3ラウンド～マネージャーを決める

プログラム実行の中心人物である《通り再生》マネージャーを決めましょう。マネージャーを中心に、活性化に向けた様々な活動を行っていきます。

第4ラウンド～プログラムを展開するプログラムの推進・発展に向けて、マネージャーの常勤雇用・売り上げ戦略・資金調達等について学び、持続的な計画を立てて実行していきます。

特色の二つ目として、マネージャーの活躍があります。このプログラムでは、《通り再生》に取り組む組織は、各種部会を通じて活性化のための様々な活動を行います。マネージャーはそれらの活動全体を把握し、円滑な推進に向けて組織メンバーをリードし、またサポートします。

以上が日本版メインストリートプログラム「街なか《通り再生》プログラム」の概要である。次からはその内容に少し入りたい。

「街なか《通り再生》プログラム」

「街なか《通り再生》プログラム」の大きな流れとしては以下の通りである。

チャート0 創設背景と内容を知る

※1 ラウンドー立ち上げ期

チャート1 ～我がまちを活性化させよう～

【街の活性化は《通り再生》から始まる】

- ・市街地の血脈であるメインストリートの再生からまちの再生が始まる
- ・郊外立地のS Cに向かう購買客を市街地に取り戻すためには、まちの特徴を発見し、それを生かす工夫が必要。

チャート2 ～欧米諸国のメインストリート型再活性化プログラムの系譜～

【メインストリートプログラムの成功要因】

- ・米国のメインストリートプログラムは（MS P）は1980年代から2000地区に適用されて多くの市街地の活性化に成功しており、カナダや欧州など各国に伝播している。
- ・MS Pの基本は常勤マネージャーと4ポイントアプローチにあり、わが国でも共通する普遍課題の解決を目差すものとして良好な参考事例である。

チャート3 ～メインストリート再生準備会の設置～

【中心者の集まりが活動のスタート】

- ・活動のスタート時点で考えておかなければならないいくつかのポイントがある。
- ・活動の中心となるリーダーを発掘する。
- ・《通り再生》のマネジメントの必要性を認識する。
- ・参加者を呼び込む。

チャート4 ～役所と協働しよう～

【既存の支援策の確認と新規支援の要請作戦、PPP体制を確立】

- ・役所の役割を整理する。
- ・役所とのかかわり方は活動内容や活動段階によって異なる。

チャート5 ～ストリートマネージャーの必要性を確認しよう～

【実行するには専任マネージャーが不可欠】

【マネージャーなしではプログラムは始まらない】

- ・《通り再生》活動にとってマネージャーは不可欠です。
- ・マネージャーは「常勤」「一つの地区に専念」が原則。
- ・マネージャーの仕事の内容を確認する。
- ・マネージャーにはそれにふさわしい資質と能力が求められる。

チャート6 ～街なかの2つの経済的価値指標を高めよう～

【「商業活動力の上昇」と「不動産価値の上昇」】

※2ラウンドー活動開始期

チャート7 ～まち歩き調査をしよう～

【《通り》の課題をみんなで共有】

- ・街の個性となる魅力は、全く新しく創るものではなく、元々そこにあるもの。
- ・人が住んでいる場所には必ず、小さな路地にも、一軒の建物にも、一本の樹木にも、魅力的な個性につながる物語(ストーリー)が隠されている。
- ・デザイン要素を見つけるために、その街にしかない、生活の営みの物語を読み解いて、賑わい再生のためのコンセプトを見つけることが重要。
- ・まち歩き調査はその基本となるものである。《通り》の課題を理解し、賑わい再生のための「場所の力」をみんなで共有する。

チャート8 ～通りが目指すべきコンセプトを作ろう～

【《通り》のイメージを明確にするための7つのステップ】

- ・ストリートのイメージを明確にするための7つのステップを踏む。
 - ①「ストリートの地区資源とは何かを考える」
 - ②「《通り再生》のマーケットについての情報を収集する」
 - ③「マーケット情報を分析する」
 - ④「どんな顧客層がストリートの資源に最も影響を与えるか考える」
 - ⑤「《通り》の位置付け（ポジショニング）を明らかにしましょう」
 - ⑥「ロゴマークやサイン等を作りましょう」
 - ⑦「プロモーション戦略を展開する」

チャート9 ～活動組織を作ろう～

【既存組織の活用か、新設組織か】

- ・成功するための組織には「10の原則」がある。
 - ①地域社会全体を支える活動を目差す
 - ②地域社会の活動を幅広くとらえる
 - ③対象区域を明確に限定する
 - ④活動の目的・目標、組織の使命と将来ビジョンをはっきりと示す
 - ⑤確実な財源を確保し、運営予算をきちんと立てる
 - ⑥活動的な理事会と専門部会を設置する
 - ⑦フルタイムの組織活動マネージャーを置く
 - ⑧組織作り・デザイン・プロモーション・サステイナブル作戦など、街なか《通り再生》実現の4本柱に基づいて包括的な活動計画をもつ
 - ⑨活動を広く公表する
 - ⑩行政と民間の強力なパートナーシップを築く
- ・既存組織を活用した組織作りには問題点がある。
- ・新しい組織を作ることが最善である。
- ・組織の法人化を検討してみる。
- ・中心市街地活性化協議会と連携する。

チャート10 ～組織構成とその役割を明確にしよう～

【理事会、部会、マネージャーの役割】

チャート11 ～資金計画をつくろう～

【コンセプトに合わせた資金計画の作成】

- ・資金調達の方法は活動の段階によって異なる
- ・多種多様な活動の財源を発掘する
- ・予算計画、資金調達計画につながる財政5カ年計画をたてる
- ・資金調達キャンペーンを展開する
- ・持続的な資金調達の道を探る
- ・資金調達にあたっては、ときに大きな間違いを犯しがちである

チャート12 ～課題を解決する社会実験をひとつずつしよう～

【Plan ⇒ Do ⇒ See ⇒ Check ⇒ Action】

- ・計画（Plan）：目標を設定して、それを実現するためのプロセスを計画
- ・行動（Do）：計画を行動に移す
- ・確認（See）：行動のパフォーマンスを計画通りに実行できたかを確認
- ・評価（Check）：結果を目標と比較するなど、実行した結果を客観的に評価する
- ・改善（Action）：プロセスの持続的改善や工場に必要な改善を実施する

※3 ラウンドー活動実践期

チャート13 ～マネージャーを選定しよう～

【中心的役割を担うマネージャーの設置と育成】

- ・マネージャー候補を育成する
- ・コンサルタントとの協働をマネジメントする
- ・活動拠点を用意する

チャート14 ～ボランティアを導入しよう～

【活動を支えるボランティアのネットワークとマネジメント】

- ・ボランティアの原則を忘れないようにしましょう
- ・ボランティアの呼びかけはできるだけ多種多様に
- ・ボランティアを上手にマネジメントする
- ・活動の支援者をみつける

チャート15 ～街なかデザインのルールを作ろう～

【保存・修繕・穴埋め・撤去の作戦】

- ・「街をデザインすること」とは「街の魅力をつくること」と言い換えることもできる。それはいろいろな事業を重ね合わせて、街の個性となる魅力を創ること。
- ・そのためには、少なくとも「残す、繕う、補う、取り除く」の4つの要素が必要
- ・街の魅力的な個性は、保存し（残す）、修繕する（繕う）ことが必要
- ・時には、欠けている魅力を穴埋めし（補う）、個性をつなぎ合わせることも必要
- ・また魅力に欠け、個性を壊すものは、撤去する（取り除く）勇気も必要
- ・そして、常にその視点は「街を歩く人が楽しいこと」

チャート16 ～公共空間の改修を考えよう～

【道路空間のデザインを考え、管理者に提案しよう】

- ・公共空間の改修は5つの目標のもとに進められる
 - ①地区の歩行者行動を促す
 - ②適切なメンテナンスを考える
 - ③わかりやすいものとする
 - ④他と調和をはかる
 - ⑤さまざまな活動の場となる
- ・公共空間の改修計画は4つのステップで進められる
 - ①公共空間の改修カルテづくりをする
 - ②各要素の有効性を分析し、改修の可能性を調査する
 - ③最終目標と優先順位を決める
 - ④現実的な実行計画を立てる
- ・改修の実施には5つのステップがある
 - ①修理するか新設するかを判断する
 - ②適切なエレメントを選ぶ
 - ③適切な場所を選ぶ
 - ④作業工程を組み立てる
- ・官民が役割分担した管理・運営を行う

チャート17 ～半公共空間の改修を考えよう～

【街なかを豊かにする沿道空間のデザインを考えよう】

- ・公共空間の改修と連携し、建物の敷地などの民有地にも公共的な役割を持たせていくことで大きな相乗効果が生まれる
- ・民有地である半公共空間の改修にあたり、その効果を説明し理解と協力を得る
 - ①半公共空間が街の景観を左右する
 - ②半公共空間が楽しく安全に歩ける環境をつくる
 - ③半公共空間が街の快適性を高める
 - ④半公共空間が宣伝や広告のスペースとなる
 - ⑤半公共空間の活用が街なか再生の特効薬になる

チャート18 ～街具をデザインしてみよう～

【街なかを豊かにするデザインを考えよう】

- ・街具の3つの機能
 - ①都市機能を支える街具・・・電柱、地上器機、照明灯、車止め等
 - ②アメニティを高める街具・・・街路樹、アーケード、ベンチ、ごみ箱、彫刻、噴水など
 - ③情報を伝える街具・・・案内サイン、ストリート広告等
- ・街具のデザインが街のアイデンティティを表現する
- ・活動資源としての活用を考える

チャート19 ～駐車・駐輪場を考えよう～

【独自の駐車駐輪場のあり方と戦略を考えよう】

- ・駐車場、駐輪場の現状を把握する
 - ①既存の駐車場の一覧表を作成する
 - ②利用状況の調査・評価
 - ③経営者、従業員、居住者への個別ヒアリング調査
 - ④関連する計画・制度を確認する
 - ⑤警察の取り締まり方針を確認する
 - ⑥情報をまとめ課題を整理する
- ・駐車場、駐輪場の管理戦略を作る
 - ①既存の習慣を規制する
 - ②啓発とPR活動を行う
 - ③駐車・駐輪管理委員会を設置する
 - ④駐輪場・駐車場の新設について精査する

チャート20 ～通りのイメージと愛着づくりを考えよう～

【プロモーションの3つの内容：販促・イベント・イメージ】

- ・プロモーション活動により、ストリートのイメージづくりを行い、町の活性化を図る
- ・プロモーション活動には、販促・イベント・イメージづくりの3つに区分できる

チャート21 ～プロモーション活動をプログラム化しよう～

【プロモーションカレンダーを作ろう】

- ・プロモーションプログラムの実行には、綿密な計画が必要
- ・7つの基本ステップを参考に、年間プロモーションカレンダーを作成し実行する

チャート22 ～街なかの経済的価値を整理しよう～

【沿道の個店カルテづくり：業種・所有・時間・店員】

- ・まちの経済指標は「流出している売上額」と「人口特性」の分析
- ・経済活動測定の5つの手法
 - ①沿道の個別カルテ作り
 - ②消費者調査
 - ③商圈人口データ
 - ④商圈からの流出販売額
 - ⑤現状販売額の測定

チャート23 ～活動を記録しよう～

【記録から未来が生まれる】

- ・マネージャーは毎日の活動や通りの出来事をノートに記録する
- ・記録は日報や月報としてまとめて、いつでも閲覧できるよう保管する
- ・記録が新しい活動のヒントを生む

※4ラウンドー活動持続期

チャート24 ～マネージャーを常勤雇用しよう～

【持続的なエリアマネジメントの実行、資金と人材の確保】

- ・マネージャーの常勤の確立をする
- ・マネージャーのスキルを向上させる機会を多くもつようにする
- ・理事会はマネージャーのフォローとチェックを随時行う

チャート25 ～売上げを増やす戦略をつくろう～

【テナントミックスの戦略】

- ・売上を増やすには、既存店の強化・拡大と新規の店舗を増やす二つの手段がある
- ・沿道に空き店舗が発生したとき、それを既存店の強化に使うか、新規店舗の導入に使うかの戦略作りから始まる
- ・水平法や垂直法による商品揃え、営業時間帯合わせ、ディスプレイ、接客姿勢などの努力が戦略の源である

チャート26 ～プロジェクト資金を調達しよう～

【持続的な資金の調達】

- ・初動資金は行政の公的支援の活用を考える
- ・通り再生プログラムとしての独自の資金調達手段を考える
- ・先進各地で工夫している自己調達法を学び、可能性があれば実行する
- ・失敗の積み重ねが、成功をもたらすこと

チャート27 ～継続的プロモーション力をつくろう～

【プロモーション拠点の形成】

- ・活性化したストリートを維持するためにも、継続的に資金を得ることが重要
- ・投資効果や活動の実績を整理し、公開する等により、資金確保のためのプロモーション活動を展開する

チャート28 ～活動効果を分析する～

【店舗数や来街者の増減、長期活動計画の課題整理】

- ・通り再生の様々な現象を一ヶ月ごとにまとめて月報として役員会に提出する
- ・月報の内容に対して出された役員会の分析結果が、活動基本方針
- ・保存された月報が、後日の成果考察の下敷きになる

チャート29 ～持続的計画をつくろう～

【長期継続事業のための目標と活動計画】

- ・街の再生の成功事例を見ると「計画の目的を理解し、現実的な目標を展開し、優先項目を定めて、その進捗状況を把握する」というきちんとした計画を持っていることに気付かされる
- ・明確な目標に基づいた具体的な計画をつくりあげることが。《通り再生》に強力な力となる
- ・また、活動の方向性を見極めるうえで、特に大切なのは、“最終期限を設け、それぞれの責任分担を明確にする”こと

以下の図が上記の4ラウンド30チャートをキーワードにし並べたものである。



第2節 「街なか《通り再生》プログラム」を用いた先進事例からみた

我が国におけるメインストリートプログラム導入の可能性 ～神奈川県小田原市～

今回の事業のモデルに選ばれた小田原市の二つの地区（お堀端通り・銀座通り）は、すでに、MSPを知るプランナーがそれを参考にしながら数年前から活性化に取り組んできた地区である。2009年12月3日、協会から派遣された再開発プランナーの内藤英二氏の案内で両地区を視察し、関係者へのヒアリング調査を実施した。

i、お堀端通り

お堀端通りはその名の通り、小田原城の堀から駅前へと続く通りである。お堀端通りでは、様々な取り組みを行っているがその中の一つとして各商店の軒先や空き店舗を活用し、若手のアーティストを呼び込み、その売り上げを競うという取り組みを行った。そうして一番人気のあったアーティストに商店街の上を跨ぐ風船アートの製作を依頼し飾ってもらうという取り組みへと繋がったのである。

この他にも2009年では1月には小田原伝統の正月飾りである小田原流新春飾りを行っている。

3月には城址公園内「馬上弓くらべ」協賛事業として馬上弓くらべを行いそれと平行して、春の風船アートとして梅・桜春の風船アート、ストリート装飾を行っている。

4月にはお堀端ボート事業として一層10万円程度で中古品を購入・修理し、春(3～5月)・夏(7～10月)シーズン年二回お堀でボートに乗るという事業を行った。1シーズンの売り上げとして数十万の売り上げが上がったようである。2009年秋からは収益事業としてスタートさせるとのことであった。

5月には小田原のメイン行事である北条五代まつりに協賛している。

6月には観光協会主催の「菖蒲・あじさいまつり」の協賛事業として城址公園へとつながるお堀端のあじさい展を行っている。

7月には近隣幼稚園・保育園36園参加による園児たちの夢の七夕2009という、七夕飾りを行った。七夕飾りの竹は天然にこだわり山から切り出している。

8月には恒例の御幸の浜海上花火大会への協賛を行った。また観光協会主催の「あかりの祭典」と同時開催の「第42回氷の彫刻コンテスト」も行っている。商店街の水資源を活用した打ち水であるお堀端打ち水大会もおこなった。これには2008年にはNHKの取材があり、2009年にはストリートミュージシャンとの合同で行い好評を博している。

9月にはお堀端道路を歩行者天国にしてミュージックストリートを開演している。

10月には観光協会事業「小田原城菊花展」への協賛事業としてお堀端菊華展が行われている。

11月には春と同様にクリスマス・正月のストリート装飾として冬の風船アートを行っている。

その他ではサードプレイスづくり勉強会を月一ペースで行っている。サードプレイスとは自宅(ファーストプレイス)と毎日の生活の場、職場、学校、旅行先等の(セカンドプレイス)をつなぐ第3の場所として、「ほっとひと息つけるくつろぎの空間」や「憩いの場所」をいい、2007年お堀端商店街では「サードプレイス宣言」をしている。このようにイベントを中心としたまちづくりを行っている。イベントの際には商店街のものを使い、うまく回るようにすることも行っているようである。商店街の考えとしてチェーン、ディスカウント、風俗を無いようにして、テナントミックスを考えているようである。商店街としては、まず商店街に来てもらい、そしていてもらう。それを増やすことで売上げが伸びるというように、来てもらうということに力をいれている。



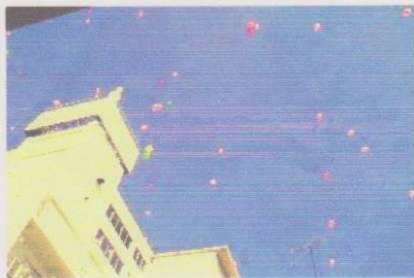
商店街をまたぐアート作品



ボート事業で使用したボートとお堀の様子(手前側の方向に商店街がある)

以下に頂いた資料を添付する。

お堀端商店街年中イベント



2月～4月

春は花をテーマに 2007年「桜吹雪」
お堀端通りの上空を舞う「アート風船」

すべて手作りです

アート作家「北川 純」と商店街がコラボした人気イベントになりました。

風に漂う2006年「梅風船」

春・夏



2月



ボート事業も商店街が実施しています。
3～5月 7～10月にお堀にボートを浮かべます。

小田原の懐かしい写真を100枚集めた
「セピア色の写真館」也大反響を得ました。

6月



7月



通りに小田原伝統の「逆さ樽」を鉢として
使用したあじさいが並びます



園児たちの願い事が
短冊に書かれています



「第13回園児たちの夢の七夕」
小田原伝統の風鈴が涼しさを呼びま



竹は天然にこだわり山から切り出されます。
毎年新聞にも掲載されています。



エコをテーマに「打ち水大会」。おだわらの豊富な地下水
井戸水を利用した催しです。
2008年はNHKの取材もありました。
2009年はストリートミュージシャンと合同で楽しく賑やかに
行いました。



8月



小田原の「明りの祭典」に実施される「氷の彫刻
コンテスト」。42回目を数える夏の風物詩です。
夜は市内の神輿が通りにあふれます。

10月～11月



秋には恒例の「菊華展」実施

アート風船・冬
多くのリクエストで
2008年より年2回。春と冬に実施
されるようになりました。
春は花のゆらぎを
冬はクリスマスイメージ
商店街1の人気イベントです。

11月～12月



2009年最新作

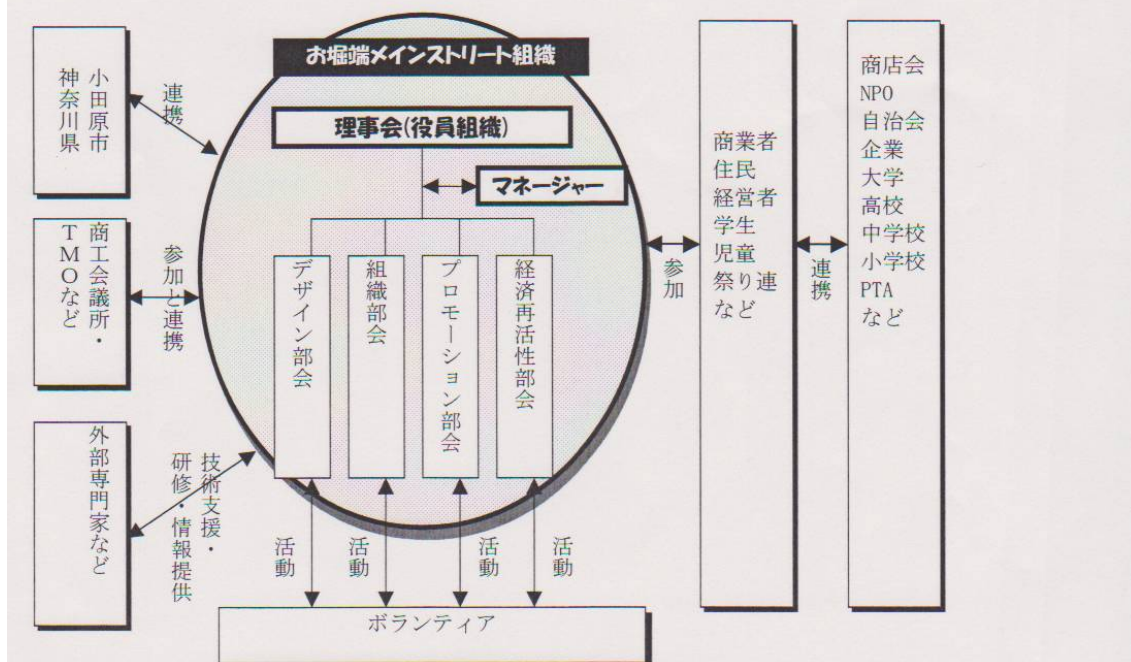


2008年「雪の降る街を」

お堀端通りの「街なか《通り再生》プログラム」による組織図

指導員（所属）	内藤英治（パサージュ都市研究所）
通り再生地区（所在地）	お堀端メインストリート地区（神奈川県小田原市）
通り再生組織（理事数）	お堀端メインストリートの会（14人）
通り再生組織の設立（予定）日	平成19年8月2日
部会名	①組織・関連 ①組織部会
	②デザイン・関連 ②デザイン部会
	③プロモーション・関連 ③プロモーション部会
	④経済再活性・関連 ④経済再活性部会
マネージャー（所属）	片野和夫（商店会事務局）

通り再生組織図



お堀端通りでは、組織を中心に商店会や商工会議所、市、教育機関と連携しイベントなどの取り組みから、まちを活性化しようと努力を続けている。

ii、銀座通り

もうひとつの商店街である銀座通りの取り組みを、紹介する。小田原銀座商店会は「人々のふれあい・コミュニケーションの場の確立」をテーマとして、様々な活動を展開している。普段見落としがちな商店街の魅力を紹介しまち歩きと組み合わせ6画廊が企画展示を行う街かどギャラリーを行っている。また銀座情報プラザというものをオープンさせた。これは、地域の人も気軽に立ち寄れるフリースペースと1スペース数十センチ四方の場所を安い値段で借り体験的に商売を始めることのできるレンタルボックスを組み合わせたものである。ここで実力をつけた人が、1坪1万円程度で借りられるスペースというものも設置しており未来の経営者を育てる、まさに人材育成の場が形作られている。商店街マップも発行しており、ここでもらうことが出来る。



銀座情報プラザ



1坪1万円程度で借りられるスペース

また高校生チャレンジショップというものも行っている。地元の商業高校から、学習成果の実践の場の提供を求められたときに、教育コミッション事業にぴったりとはまったことから、始まったものである。先生と生徒たちの努力のかいがあり、市の企業戦略プランコンテストで特別賞をもらい、空き店舗のオーナーの協力もありオープンしたものである。販売物の提供を農林高校が、ディスプレイや店舗改装を工業高校が行い、仕入れ販売を商業高校が行うというような仕組みを取っている。全国初の高校生による通年営業(テスト等で休む期間もあるが)の店舗となり予想を超える売り上げを記録し、中心市街地に新たな人の流れをつくりだしている。商店会としては協力をおしماず、接遇や商品陳列のアドバイスや共同の広告宣伝を行っている。



高校生によるチャレンジショップ

銀座通り商店街の商店会長である、角田氏は「昨今の景気のもと、どこの店もぎりぎりの人数で経営しています。商店街活動が以前に比べ進めにくくなり、『マンパワー(人々の力)』をいかに確保していくか。それをこの商店街の立地の魅力に掛け事業をおこなっております。お金では買えない財産も生まれました。それはいろいろな活動を通して商店会にも連帯感が出てきたことです。そして、新しい仲間が増え活力が増しました。このチャンスを生かして、無限の可能性にチャレンジし、長期的ビジョンで、地域住民、ボランティア、学生、行政との協働を進めていきたい」と話し、長期的ビジョンで協働を進めようとしている。また、電線の地中化の事業が進んでおり、またアーケードの撤去も徐々に進められている。このことで、今まで隠されていたファサードが頭になり、悪い部分が見えてくる。これをきちんとしたファサードにすることも求められており、まさに街なか《通り再生》プログラムそのものである。



実際にアーケードの撤去を行って、ファサードの改修を行った事例

また街の好きなもの描くというコンテストで入選したものをカレンダーにし販売するというものもしている。これは、街のアピールになり、値段設定次第では収益事業となりえると話していた。

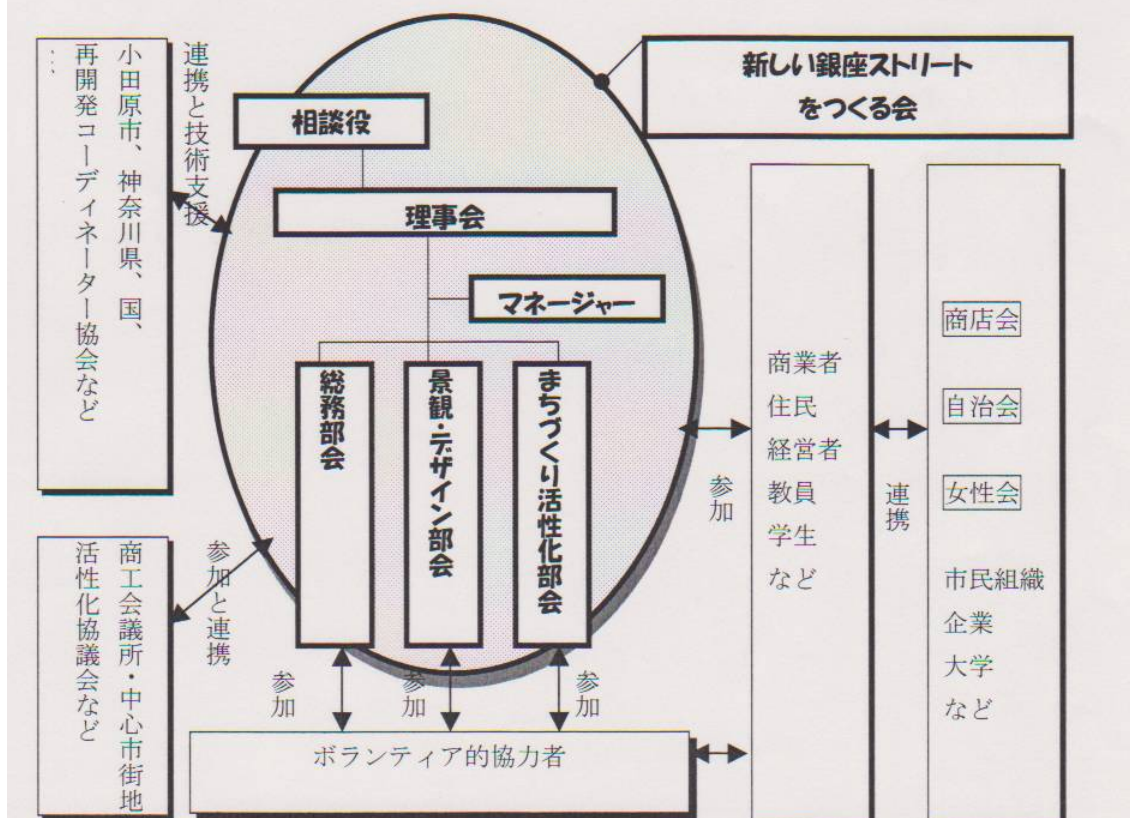


商店会長の角田克宏氏とカレンダー

お堀端通りの「街なか《通り再生》プログラム」による組織図

指導員（所属）		内藤英治（パサージュ都市研究所）
通り再生地区（所在地）		銀座メインストリート地区（神奈川県小田原市）
通り再生組織（理事数）		新しい銀座ストリートをつくる会（22 人）
通り再生組織の設立(予定)日		平成 20 年 2 月 29 日
部会名	①組織・関連	①総務部会
	②デザイン・関連	②景観・デザイン部会
	③プロモーション・関連	③まちづくり活性化部会
	④経済再活性・関連	
マネージャー（所属）		角田克宏（画材店店主）

設立後の通り再生組織図



四つの部門を再構成し、米国の MSP とは少し違った形での独自の組織作りのスタイルが見られる。銀座通り商店街では、より商業者・住民等との連携に力を入れており、将来のための人材育成を行っている。

お堀端通りは多様な取り組みを展開してきているが。イベント活動も活発であり、4ポイントアプローチを着実に進めているようである。しかし、ややプロモーション活動に比重が偏っており、組織化およびマネージャー育成の観点からは、やや弱いと言える。

一方で銀座通りでは、「人々のふれあい・コミュニケーションの場の確立」をテーマとして、普段見落としがちな商店街の魅力を紹介し、まち歩きと組み合わせて6画廊が企画展示を行う「街かどギャラリー」や、地域住民が気軽に立ち寄れるフリースペース「銀座情報プラザ」、「高校生チャレンジショップ」と多様な活動を精力的に行いながら、アーケード撤去による店舗ファサードの改修事業を協働でスタートさせている。商店会は接遇や商品陳列のアドバイスや共同の広告宣伝を行いながら未来の経営者を育てる事業に取り組んでおり、MSPのコンセプトを忠実に展開している地区であると言えよう。プロモーションの側面からはやや地味なものの、商店会長自らがマネージャーを志望しており、今後の展開が期待される。

第3節 「街なか《通り再生》プログラム」導入プロセスの実態分析 ～秋田県大館市～

再開発コーディネーター協会のモデル地区として選ばれた都市はいくつかあるが、大館市を選んだ理由は会議に定期的に通えること、また時期としてはまだ立ち上げ期であるが、他の地区とは違い区画整理事業、と平行して行っていくという所に注目し選定した。

大館市の御成町において、御成町南地区まちづくり活性化協議会が平成18年4月に設立された。平成2年より御成町3、4丁目商店街振興組合を母体とした南地区まちづくり協議会として方向が定まらないまま長い期間が過ぎていた。設立当初まちづくり推進協議会は商店街振興組合の下部組織として活躍してきたが、区画整理事業開始の目処がたったため、まちづくり推進協議会を、発展的に解散し大館市御成町南地区活性化協議会として新たに船出をした。商業活性だけではなくそこに居住している人たちが快適ですみやすい環境を作り上げていくためにも商業者・居住者が一体となってより良いまちにしていくために意見を出し合い協議の上納得がいくようなまちに作り上げていかなければならない。また個人だけでは市との対応について何も話せない方々の為の窓口となり意見を聞き対応できる団体となれるよう考えているようである。区画整理事業は事業により道路が拡幅されるが本質は広さではなく、それに付随する機能であり、使い勝手の良さである。したがって子孫に喜ばれる、より良いまちを残してやりたいとの思いから、人が集まる、にぎわいのあるまち。各店を覗きながら散策し、長木川の河川敷公園まで、歩いて楽しめるまち。買い物の楽しさと利便さが味わえるまち。高齢者に優しいまち。これらを念頭に掲げて、御成町南地区は頑張っている。将来イメージの共有を行い、コンセプトをつくるため、ワークショップ等を行い、二つのコンセプト(図2、図3)となった。「人がつどい出会い、にぎわいの あるまち」、「やさしさにふれあうまち」である。

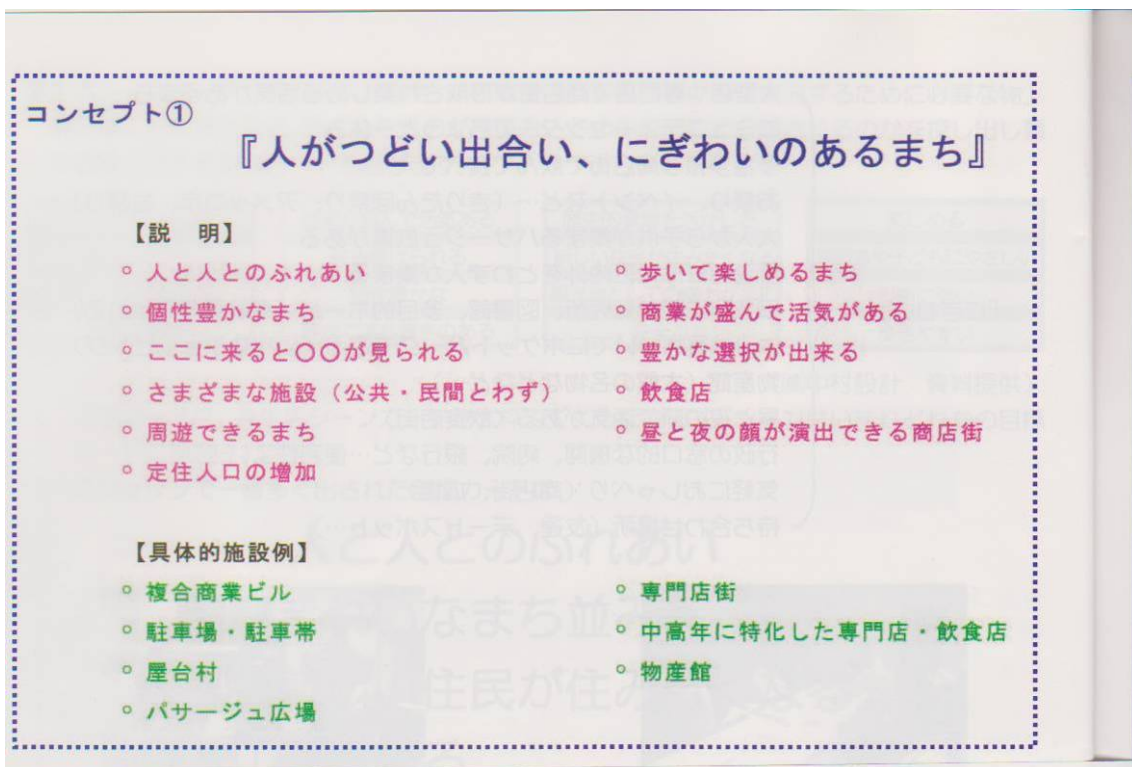


図 3

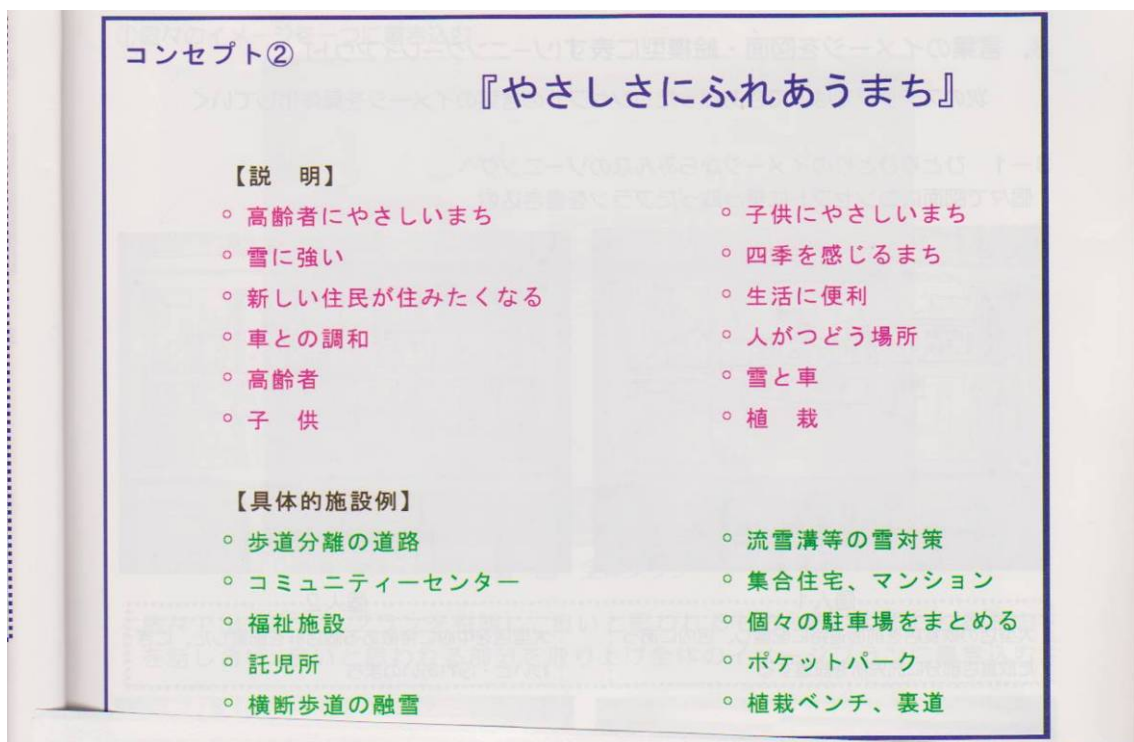


図 4

平成 21 年 11 月より街なか《通り再生》プログラムの運用が始まり、平成 22 年 1 月 25 日段階で、5 回目を開催するというハイペースで進められている。現在のところ、どのような街にしたいか、そして自分たちのまちを知るためのワークショップや意見交換をする段階でしかないが、M S P 自体の学習も行い、今後区画整理事業の施行に向けて、地域に一丸となった取り組みを進めていくという点で合意が生まれ、大館市都市計画課と協働する形でモデル事業が動き出した感がある。プログラムに参加していない土地所有者等に向けた情報提供のためのニューズレター等を発行していくことも視野に入っているようであり、今後の動きに期待したい。

○会議日程

- 第1回 2009年11月16日 再開発コーディネーター協会の事業説明など
- 第2回 2009年12月 8日 まちの人々との意見交換など
- 第3回 2009年12月22日 まちの人々との意見交換など
- 第4回 2010年1月12日 KJ法による、コンセプトからの再検討
- 第5回 2010年1月25日 欧米、先進事例の報告



ワークショップの様子



第4章 まちをマネジメントすることとは

～中心市街地活性化におけるマネージャーの重要性～

第1節 メインストリートプログラムにおけるメインストリートマネージャーと

中心市街地活性化協議会におけるタウンマネージャーの相違点

これまで、わが国が位置づけてきた中心市街地活性化計画におけるタウンマネージャーとは、自ら計画の策定に参加している場合もあるが、一般的には、計画の推進のために外部から呼ばれる専門家的な性格であった。それがこれまでの中心市街地活性化の失敗にもつながっている。

しかし、MSPにおけるストリートマネージャーの場合は、プログラム導入時に決まっていなかったものの、プログラムを進めていく中で、参加者の中から絞られて選ばれていくことにより、計画の立ち上げを自ら経験していることで、地域住民からの信頼も厚い。持続可能な地域活性化のためには、そのような地域内での人材の確立が極めて重要であると思われる。

第2節 地域の自立したまち育てのために～マネージャーの育成と教育プログラム～

「街なか《通り再生》プログラム」は、まだ始まったばかりであり、我が国に適した教育プログラム自体が完成しているわけではない。しかも、マネージャーという職能に対するイメージも、人によりまちまちであると考えられる。しかし、(社)再開発コーディネーター協会の今回の事業により、協会に蓄積されたノウハウを地域に伝えながら、「まちをマネジメントする」ということの意味を地域住民に理解してもらう作業が必要となる。

そのためには、このような学習の取り組みを定期的に継続していくことが必要となるが、それは、いつまでも街なか《通り再生》プログラムに依存するわけにはいかない。米国の州に対応する都道府県の役割も、マネージャー育成の教育プログラム推進には不可欠であると考えられる。実際、神奈川県や青森県では予算化の検討を始めたようであり、今後に期待したい。

第3節 これからのまち育て～専門家主導のまちづくりから地域住民によるまち育てへ～

我が国におけるまちづくり場面では、その多くが、専門家のリーダーシップにより計画が立てられ、リードされる形で実施されてきた。しかし、これからは地域住民によるまち育てへと変革していくべきであると考ええる。土地との関係性の希薄なことが多い専門家は、いつまでもその地域にとどまることは不可能であり、地域が依存しすぎた場合には、将来に大きな不安が残ってしまうことになる。また、そのようなヨソ者に対して地域からの信頼は簡単には集まらないのが現状である。そのためには、地域に根づいた人々が計画段階から参加して、行政と協働しながら着実に計画を進めていくというプロセスが必要である。地域にある資源を、地域の人々が再発見し、育てていくこと、地域が一丸となり、自立したまち育てを長期的なスパンで実施していくこと。そのためには、自立した地域人としてのマネージャーの育成を行うことが最も必要な方策であると考えられる。

Ⅲ) 結論

Ⅲ) 結論

米国のMSP、そして小田原市、大館市の「街なか《通り再生》プログラム」の実例調査を通して、最後に、我が国におけるまち育てのためのMSP適用の可能性と課題を述べる。

ハード事業と比べれば少ないとは言え、人材育成のための財政的基盤も必要である。米国ではBIDにより国が地域を金銭的に補助し、またMSPにより教育支援も行っている。それによって、マネージャーを雇用する資金も確保されることとなる。しかし、一つの社団法人の事業として進められている「街なか《通り再生》プログラム」には、たとえ国土交通省が背景に存在しているとは言え限界がある。中心市街地活性化ために用意されている様々なメニューや補助金の中で、今後は人材育成のための予算措置に重点を置いていくべきと考える。

小田原市銀座通り商店街の事例は、日本独自のMSPの展開を考える場合に極めて示唆的であった。小さなスペースから始め、成功したら少し大きな場所に出店することが可能となるシステムは、単に空き店舗の解消に役立つだけでなく、様々な人々が活躍の場を持つことができるように育てていくことにつながる。そこで育てられた人々は、将来の商店主はおろか、マネージャーとして力量を発揮する立場になり得るはずである。高校生によるチャレンジショップは、まさにそのような発想が集約された取り組みであり、MSPがマネージャー育成を主眼に置いているのに対して、若者を含めた地域人全体の育成を目指している点で、日本型プログラムの一つの方向性を提示してくれていると考える。お堀端通りでの若手のアーティストの発掘と協働も、まさに商店街だけでなくアーティストの育成にもつながるものである。

大館市の事例は、これから地域主体のまち育てを始めていこうとしている全国の地方都市において、極めて大きな参考になるはずである。自分たちで自分たちの地域と生活の将来像をマネジメントしていくという意識を醸成するための地道な教育プログラムを実践していくことの必要性を、このモデル事業では提起してくれている。地域によってそのために必要な時間は千差万別であろう。しかし、まちづくりのやりやすい場所ではなく、それほど特徴的な魅力のない一般の地域で、活性化した住民が自立的に継続してまち育てを行っていくことこそが、地域の持続性につながるということを、我々は認識しておかなければならない。いわゆるコミュニティ・イネーブラーとしての「街なか《通り再生》プログラム」の展開に期待したい。

IV. 参考文献・資料

- ・ 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 学芸出版社、2006
- ・ 中心市街地活性化 三法改正とまちづくり
矢作弘・瀬田史彦編 学芸出版社 2006
- ・ チャート式「街なか《通り再生》プログラム」
社団法人再開発コーディネーター協会会議資料 090210 版
- ・ 街なか《通り再生》プログラム ～賑わいのある《通り》を目指して～リーフレット
社団法人再開発コーディネーター協会 2009. 12
- ・ 大館市都市計画事業 御成町南地区土地区画整理事業リーフレット
大館市 2008. 3
- ・ 平成 18 年度御成町南地区まちづくり基本計画(案)
～暮らして楽しい中心市街地を目指して～
大館市御成町南地区活性化協議会 2007. 3
- ・ 平成 20 年度御成町南地区まちづくり 活動報告書
大館市御成町南地区活性化協議会 2008
- ・ 中心市街地衰退の要因意見①
平成 17 年度「中心市街地活性化研究会」において有識者ヒアリング
<http://www.pref.iwate.jp/~hp0403/tmo/chukatuken/toppage/18.6.22siryo.pdf/5.3-genjo3.pdf>
- ・ 「中心市街地活性化協議会の実態についてのアンケート調査」
平成 19 年 11 月 東北経産局
- ・ メインストリートプログラムの概要（英文） ナショナルメインストリートセンター
- ・ メインストリートプログラム 全米大会の案内（英文）
ナショナルメインストリートセンター

V. 謝辞

この論文を執筆するに当たり、たくさんの方々に協力を頂きました。

本論文において、取り上げさせていただいた、ナショナルメインストリートセンター、小田原市、大館市そして再開発コーディネーター協会の方々には非常にお世話になりました。

特にナショナルメインストリートセンターの **Lauren Adkins** 氏、再開発コーディネーター協会の石原當一氏・内藤英治氏、小田原市のお堀端通りの小西正宏氏、銀座商店街の角田克宏氏、大館市役所の畠山真樹氏・日景真澄氏・石川久人氏・三政新一氏・佐藤幸美氏、大館市御成町南地区活性化協議会の西村隆吉氏、加藤悟氏、鈴木國雄氏には様々なアドバイス、情報提供など感謝しきれないほどの厚意をもらいました。

Lauren Adkins 氏には米国におけるメインストリートプログラムについて聞かせて頂き、石原當一氏には大館での事業の進行に一から参加させていただき、発表の場を設けていただき、内藤英治氏には小田原市におけるお堀端通りと銀座商店街の事業について詳しく教えていただき、また小西正宏氏、銀座商店街の角田克宏氏にはより深いお話を聞かせていただきました。大館市御成町南地区活性化協議会の西村隆吉氏、加藤悟氏、鈴木國雄氏にはこれまでのまちづくりについてたくさん教えていただきました。

最後に、なかなか研究の進まない私を根気強く指導し、助言して下さり、様々な調査・研究活動へ参加させて下さった北原先生をはじめ、合同ゼミや普段から様々な面で御助言・御指導を頂きました家政科教室の諸先生方、調査に協力頂き、また至らないところで支えてくれた住居学研究室の皆様我心から感謝いたします。

平成22年1月 住居学研究室
成田 俊世