

街なかまちづくり活動における プロセス支援の方法論に関する研究

2015（平成27）年3月

弘前大学大学院地域社会研究科

工藤裕介

目次

第一章 独自の取り組みを見出すことの重要性と方法論の必要性

1-1	研究の背景.....	2
1-1-1	まちづくりにおける独自の取り組みと主観の関係.....	2
1-1-2	街なかに関する活動組織と事業への関心.....	3
1-1-3	中心市街地活性化法による定型的取り組み.....	4
1-2	研究の目的.....	9
1-3	研究方法と論文の構成.....	11
1-4	方法論に関する研究の位置づけと意義.....	15

第二章 活動プロセスの把握とその枠組み化

2-1	本章の目的と構成.....	26
2-2	活動プロセスを捉える手がかり.....	28
2-2-1	任意エリアのマネジメントに関する既往研究の整理・検討.....	28
2-2-2	ツールの構築と活用に関する既往研究の整理・検討.....	30
2-2-3	活動のプロセスと手法化に関する既往研究の整理・検討.....	31
2-2-4	活動プロセスを捉えるため方法：フレームワークへの着目.....	33
2-3	フレームワークの特徴と方法論との関係.....	35
2-3-1	方法論としてのフレームワークの特徴.....	35
2-3-2	フレームワークの3つの思考パターン.....	36
2-3-3	フレームワークの思考パターンと方法論との関係.....	39
2-4	街なかの活動プロセスを構成する要素の抽出.....	41
2-4-1	循環のフレームワークとしてのPDCAサイクル.....	41
2-4-2	実験的実践を並列的に進めるプロセス.....	42
2-4-3	エリアマネジメントのプロセス.....	43
2-4-4	海外の街なかにおける活動プロセスとフレームワーク.....	45

2-4-5	着目する活動要素と仕組み.....	49
2-5	活動プロセスをベースにした仮の枠組みの構築と検証.....	52
2-5-1	仮の枠組みの構築.....	52
2-5-2	高松市丸亀町商店街再開発への適用.....	52
2-5-3	長浜市黒壁の取り組みへの適用.....	54
2-5-4	各事例と仮の枠組みの問題点.....	56
2-6	活動プロセスをベースとした枠組みの構築.....	58
2-6-1	デザイン思考及び創造のプロセスの枠組み.....	58
2-6-2	自ら考え実行するための活動プロセスとその枠組み化.....	61
2-7	本章のまとめと課題.....	67

第三章 独自の取り組みを見出す方法の検討

3-1	本章の目的と構成.....	76
3-2	ソフトシステム方法論と研究課題の関係.....	78
3-2-1	アクションリサーチとソフトシステム方法論への着目.....	78
3-2-2	ソフトシステム方法論が誕生した背景とシステムの捉え方.....	79
3-2-3	ソフトシステム方法論の探索プロセス.....	81
3-2-4	ソフトシステム方法論と研究課題との関係.....	84
3-3	枠組み化した活動プロセスの再検討.....	85
3-3-1	青森県黒石市の概要.....	85
3-3-2	街なか通り再生プログラムの概要.....	86
3-3-3	黒石通り再生の全体のプロセスと枠組みの比較・内在化の確認.....	87
3-4	街なかレベルにおけるソフトシステム方法論の検討・確認.....	92
3-4-1	図あるいは絵による現状の表現・把握.....	92
3-4-2	ビジョンの記述：切り口としての関連システムの選択.....	95
3-4-3	コンセプトの検討：根底定義による活動内容の検討と記述.....	95
3-4-4	根底定義のチェック：CATWOE分析.....	98
3-4-5	概念活動モデルの構築.....	101
3-5	事業レベルにおけるソフトシステム方法論の検討・確認.....	104

3-5-1	階層性と活動レベルの変化によるソフトシステム方法論の再検討.....	104
3-5-2	店舗改装事業の現状の表現・把握.....	105
3-5-3	ビジョンの記述.....	106
3-5-4	コンセプトの検討：根底定義による検討と記述.....	107
3-5-5	根底定義のチェック：CATWOE 分析.....	108
3-5-6	概念活動モデルの構築.....	110
3-6	活動プロセスをベースとした枠組みの再構築と活動要素の検討・表現・記述 方法の構築：事業レベルの活動を支援する方法論.....	114
3-6-1	活動プロセスをベースとした枠組みの再構築.....	114
3-6-2	活動要素とその検討・表現・記述方法.....	115
3-6-3	街なかレベルと事業レベルの違いと課題.....	119
3-7	活動者及び方法論と活動者の関係.....	121
3-7-1	活動者についての整理.....	121
3-7-2	方法論と活動者の関係についての整理.....	121
3-8	本章のまとめと課題.....	123

第四章 街なかの活動を支えるエリアビジョンとその検討・作成方法

4-1	本章の目的と構成.....	130
4-2	街なかの活動における都市像・将来像としてのエリアビジョンの役割.....	132
4-2-1	街なかの活動に関連する2つのビジョン.....	132
4-2-2	都市像・将来像であるエリアビジョンの役割.....	134
4-3	アメリカのまちづくりにおけるビジョニングプロセス.....	138
4-3-1	エリアビジョンの検討・作成の問題点：黒石通り再生の場合.....	138
4-3-2	ビジョニングプロセスの検討.....	139
4-3-3	ビジョニングプロセスの実際：ニューヨーク州立大学の取り組み.....	142
4-3-4	エリアビジョンの重要性とビジョニングプロセスの問題.....	145
4-4	都市像・将来像としてのエリアビジョンの検討・作成の方法.....	147
4-4-1	エリアビジョンの検討・作成上の課題.....	147

4-4-2	エリアビジョンの定義と表現・記述方法.....	148
4-4-3	イメージとしてのエリアビジョンの検討・作成の方法.....	151
4-4-4	エリアビジョンの記述と検討.....	155
4-4-5	エリアビジョンの検討・作成ができない場合の代替案.....	157
4-5	活動者及び方法論と活動者の関係.....	160
4-6	本章のまとめと課題.....	161

第五章 活動状況の把握・分析を主とした方法論の活用：活用方法の検討（1）

5-1	本章の目的と構成.....	168
5-2	改正中活法の基本計画の認定活動に対する分析的活用.....	170
5-2-1	企画委員会の活動状況.....	170
5-2-2	活動が順調に進まず曖昧になった要因.....	171
5-2-3	活動が順調に進まず曖昧になった要因の解決.....	173
5-2-4	基本計画認定活動の捉え直しと今後の対応の検討.....	179
5-2-5	協働・連携活動の明確化・具体化と支援の検討方法.....	183
5-2-6	独自の取り組みを支援することの難しさ.....	187
5-3	改正中活法による取り組みの全体像と支援の検討.....	189
5-3-1	改正中活法の取り組みの根底定義による明確化.....	189
5-3-2	改正中活法による取り組みの概念活動モデルによる具体化.....	189
5-3-3	改正中活法による取り組みの概念活動モデルによるさらなる具体化..	191
5-3-4	改正中活法による取り組みへ全体の支援の検討.....	193
5-4	大館通り再生への分析的活用：土地区画整理事業への対応.....	196
5-4-1	大館通り再生の活動状況の整理.....	196
5-4-2	活性協の活動の明確化.....	199
5-4-3	活動内容のチェックと諸手段の具体化.....	201
5-4-4	区画整理活動の捉え直しと今後の対応の検討.....	203
5-5	活動者及び方法論と活動者の関係.....	208
5-5-1	活動者についての整理.....	208
5-5-2	方法論と活動者の関係についての整理.....	208

5-6	本章のまとめと課題.....	210
-----	----------------	-----

第六章 街なかでの一連の活動に対する方法論の活用：活用方法の検討（2）

6-1	本章の目的と構成.....	216
6-2	意味あるエリアビジョンが存在しない場合のアプローチ.....	218
6-2-1	事業レベルにおける検討過程の例示.....	218
6-2-2	街なかレベルにおける検討過程の例示.....	220
6-2-3	意味あるエリアビジョンと活動の階層性の関係.....	226
6-3	エリアビジョンの検討・作成に関するアプローチ.....	228
6-3-1	街なか及び地区（商店街等）の資源や問題点等を書き出す.....	228
6-3-2	着目する資源や問題点等を整理し絞り込む.....	230
6-3-3	誰にとってどんな意味を持つのかを整理・表現する.....	234
6-3-4	実際のエリアビジョンとその問題点.....	237
6-4	エリアビジョンを踏まえた事業検討のアプローチ.....	239
6-4-1	御成町3・4丁目周辺エリアと活動組織の現状.....	239
6-4-2	根底定義を用いた現状の検討と記述.....	239
6-4-3	根底定義を用いた事業の検討と記述.....	240
6-4-4	活動内容（根底定義）のチェック.....	244
6-4-5	活動の実施手段の具体化.....	246
6-5	活動者及び方法論と活動者の関係.....	250
6-5-1	活動者についての整理.....	250
6-5-2	方法論と活動者の関係についての整理.....	250
6-6	本章のまとめと課題.....	252

第七章 活動プロセスを支援する方法論の構築

7-1	街なかにおける「活動プロセスを支援する方法論」の構築.....	274
7-1-1	活動プロセスを支援する方法論の構築と街なかまちづくり活動... 274	274
7-1-2	活動プロセスを支援する方法論の意義.....	275
7-1-3	方法論に関する課題.....	276

7-2	街なかにおける活動プロセスの「並列的關係」「階層的關係」「相對的關係」の整理.....	284
7-3	方法論を活用するための条件.....	288
7-3-1	活動者と方法論との關係.....	288
7-3-2	段階的・限定的な方法論の活用.....	289
7-4	方法論から街なかのマネジメントへ向けて.....	294
	参考文献一覧	296
	図表及び資料リスト	307
	謝辞	312

第一章

独自の取り組みを見出すことの重要性 と方法論の必要性

第一章 独自の取り組みを見出すことの重要性と方法論の必要性

1-1 研究の背景

1-1-1 まちづくりにおける独自の取り組みと主観の関係

まちづくりでは、地域性、独自性、主体性などが重要だと言われ、地域住民や企業あるいはNPO等、地域構成員自らの取り組みが重要だと指摘されている¹⁾。つまり、地域の状況に合わせて、何を行うのか、なぜ行うのかを自ら考えて実行しなければならない。しかし上記は、こういった独自の取り組みや活動の必要性あるいは重要性ではなく、それができなくなっていることを指摘したと捉えることもできる。そしてこの指摘は、都市計画（法）に対してではなくまちづくりに関してなされており、そのことが現在のまちづくりに問題があることを示唆しているとも言える。なぜなら、客観的な分析や定型的な都市計画に対して、まちづくりは地域に対する思いや理念に基づいて、「何」を「なぜ」行うのか自ら考え実行していく活動だという印象があるからである²⁾。

まちづくりという言葉が登場するのは、1962年に名古屋市栄東地区都市再開発運動における「街づくり」が最初だと言われ³⁾、ひらがなの「まちづくり」は1980年代から定着していったようである⁴⁾。時代が進むにつれてまちづくりも変化していくが、変わらないことの1つに、地域構成員の地域に対する思いなどの「主観」を重視していることだと考えている⁵⁾。そして、主観がもっとも反映されるのが、活動における「何」と「なぜ」だと言える。たとえ客観的に分析を行ったとしても、そこから何を思い考えるのか、そしてその思いや考えに対して何を行うのか決定するのは、活動者や検討する人だからである。従って、現在のまちづくりに対する先の指摘は、自ら「何」を行い、それは「なぜ」なのか検討し決定できていないという捉え方ができる。

同様の問題は、本研究で対象としている街なかに関しても指摘されている。街なかで重要な取り組みの1つに、1998年7月施行された「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（以下、旧中活法）」がある。同法は2006年8月に改正され、「中心市街地の活性化に関する法律（以下、改正中活法）」として新たに施行されている。この改正中活法では、中心市街地活性化基本計画の作成を必要とするが、土肥は「改正された中心市街地活性化法による基本計画の認定を受けようとする。必ず、雛形的なものが欲しくなる。結果先行して認定（中略）を受けた例を模倣しがちになる⁶⁾」と述べている。基本計画には、「何」に相当する事業に関する内容や、その事業を実施する理由として「なぜ」につながる現状などを記載するが、土肥の指摘は独自の取り組みにはなっていないことを意味している。

つまり、まちづくりや街なかの活動において、独自の取り組みはそれほど簡単なことではないと言える。こういった、独自の取り組みとして「何」や「なぜ」を見出せ

ない状況は、秋田県大館市における街なかの活動で筆者が直面したことでもある。大館市では2つの活動に係わっているが、それらの活動では、何を行っていいのか分からない状況や事例をそのまま実行しようとする状況、あるいは何をなぜ行っているのか自覚できていない状況にある。つまり、「何」と「なぜ」を見出すことができず、活動が順調に進んでいない。

以上のように独自の取り組みの重要性が指摘され、「何」や「なぜ」を見出すことができない状況に直面したことで、そういった状況や活動を支援する方法論の必要性を実感してきた。しかし、実際の街なかの活動で意識され関心が向けられてきたのは、活動を支援する方法論などではなく、活動を実施する「組織」とその組織が行う「事業」である。次はこの点について確認していく。

1-1-2 街なかに関する活動組織と事業への関心⁷⁾

街なかに関する組織と事業の視点は、これまでの街なかや商店街への政策的対応に表れている。街なかへの主な政策的対応は、都市政策と商業政策の2つあり、商業政策はさらに次の2つに区分できる。1つは商業調整政策であり、これは、大型店の店舗面積の拡大を抑制することで大型店の活動を調整し、中小小売商の事業機会を確保する政策である。2つ目は、直接商店街や中心市街地にテコ入れする商業振興政策である。ここでは、商業振興政策の経緯を整理することで、街なかの活動における組織と事業への視点を示す。

まず、商業振興政策の特徴を整理すると次のようになる。公共政策としての商業振興政策は、①個店への支援は経済活動の一部ということで慎重である。そのため、②組織への支援という形で政策が実施され商店街を支援している。支援内容は、③建築・土木を主としたアーケードや駐車場、店舗改築などが対象として多い状況にある。また、商業振興政策によって④商店街という場所が明確になった、以上の4つである。

商店街の組織化に関しては、1932年9月に制定された商業組合法がもっとも早い時期の政策になるが、この制度にはまだ商店街という考え方はない。初めて商店街を対象にした法律は、1962年5月に制定された商店街振興組合法である。同法は、商店街が形成されている地域において、環境整備等の事業を行なうために必要とされる、組織（商店街振興組合）に関する必要事項等が定められている。対象となる地区は、事業を営む者が30人以上必要とされ（法第6条）、ある程度商業の集積が求められている。

そして、同時期の組織活動への支援制度としては、1963年に制定された中小企業近代化資金助成法及び中小企業高度化資金融通特別会計法に基づいた融資がある。商店街に関するものでは、アーケードやカラー舗装、共同駐車場の設置、共同店舗事業、店舗の建て替えなどがあり、これらは全国各地で取り組まれていった。

商業振興政策が初めて体系化されたのは、1973年9月に公布された中小小売商業振興法によってである。同法の目的は、商店街の整備、店舗の集団化、共同店舗等の整備事業を行い、中小小売商業者の経営の近代化を促進させることである（法第1条）。

そのためには、次に示す高度化事業計画を作成して通商産業大臣（現経済産業大臣）の認定を受けることになる。

高度化事業計画は、商店街整備計画（商店街のアーケード、街路灯などの設置）、店舗集団化計画（新たな区画への商業集積等）、連鎖化事業計画（チェーン店化）、共同店舗等整備計画（共同出資などによる休憩所等の設置）、電子計算機利用経営管理計画（電子計算機による経営の合理化）、商店街整備等支援計画（中小企業者が出資した会社等のアーケード、街路灯などの設置）である。認定された計画では、アーケードや街路灯、カラー舗装などの商店街整備計画が圧倒的に多くなっている⁸⁾。

その後、1995年6月に策定された「21世紀に向けた流通ビジョン—我が国流通の現状と課題」で、初めて中心市街地という場所の商業の空洞化が記載され、1997年8月の「中心市街地における商業振興について（中間とりまとめ）」が旧中活法へとつながる。商業振興政策の特徴として「③建築・土木を主としたアーケードや駐車場、店舗改築などが支援対象として多い」を挙げたが、次で見るように、改正中活法の取り組みにおいてもそれほど大きな違いはない。つまり単純に事業を取りあげた場合、商業振興政策に関しては、同じ取り組みや事業を繰り返し行っている状況とも言える。

1-1-3 中心市街地活性化法による定型的取り組み

改正中活法は、商業振興政策の代表的な政策の1つと言える。ここでは、改正中活法の政策としての考え方や各都市の取り組みについて確認していく。

（1）改正中活法が求める手段と各都市の事業

改正中活法第一条には、同法の目的が「(中略) 中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を総合的かつ一体的に推進(中略)」にあると述べられている。また第二条一では、中心市街地の場所の要件として「(中略) 相当数の小売商業者が集積し、及び都市機能が相当程度集積しており、(中略) 中心としての役割を果たしている市街地であること」と記されている。改正中活法の目的や場所の要件からは「都市機能」を集積させること、そして「経済・商業機能」を向上あるいは強化させること、といった内容が活性化の目的として読み取れる。

以上の活性化の目的を達成するために、改正中活法第九条2の基本方針及び内閣府地域活性化推進室地域活性化統合本部会合が示している「中心市街地活性化基本計画認定申請マニュアル<平成26年度版>⁹⁾」では、活性化の実現手段となる事業について次の5つを求めている。

1つ目は「土地区画整理や市街地再開発等の面整備事業及び道路、下水道等の都市基盤施設の整備事業」、2つ目は「教育文化施設や医療施設などを集積する事業」、3つ目は「多種多様な居住条件に対応した住宅と居住環境を向上させる事業」、4つ目は「多種多様な業種・業態の店舗配置や商業基盤の整備に関する事業」、最後の5つ目が「新交通システム、LRT等の整備、運行ダイヤの改善などの公共交通に関する事業とその他の特定事業」である。ハード（施設等）に関連する大規模事業を中心に、あら

ゆる都市機能（経済・商業機能を含む）に関する手段が求められている。

次は、実際に各都市で計画されている経済・商業機能に関する事業を、表1-1を用いて確認する。この表には、30都市の基本計画の経済・商業機能に関する事業から、記載が多いものと少ないものそれぞれ4つ示している。対象とした30都市の選定は、まず2012年3月（平成23年度）までのフォローアップ（成果の自己申告書）を報告し、中心市街地活性化基本計画（以下、基本計画）をウェブサイトから入手可能であった91都市を抽出した。そこから、街なかの中心的位置づけとなる商店街に関する指標として、販売額の成果を報告していた30都市に絞り込んでいる。

対象とした30都市の事業数の合計は731であり、1都市平均24の事業が計画されている。この731の事業内容の傾向を把握するために示したのが表1-1である¹⁰⁾。上位4つの事業である、イベントや祭り、建造物等の建設・整備、補助・支援等（人、物、金、情報）に関しては対象とした30都市すべてで計画され、空き店舗等の活用は29都市で計画されている。下位事業の中でも特に少ないのが、7都市だけの既存店への経営支援¹¹⁾、及び松山市のみの商店街独自の収益事業である¹²⁾。

建造物等の建設・整備事業は、対象の30都市すべてで計画され、各都市で重視していることが表れている。大規模事業あるいは建築・土木などの上位事業に関しては、先の政策的対応における商業振興政策でも多く取り組まれていた。また、「街なか全体

表1-1 経済・商業機能に関する上位・下位の事業

	商業事業	都市数	事業の概要
上位	イベント・祭り等の実施	30	店舗オープン時や定期的イベント、文化や歴史に基づいた体験講座等の実施、イベントの仕組みづくり、等
	建造物等の建設・整備	30	居住や商業などの複合ビルの建設、空きビルの再整備、アーケード・ファサード整備、駐車場整備、等
	補助・支援等（人・物・金・情報）	30	活動等へのアドバイザー派遣、人材育成や支援、賃料・店舗整備等への助成、経営に関する座学、等
	空き店舗等の活用	29	店舗やビル内の店舗あるいは跡地等の活用、等
下位	商品等の開発	16	商品や旅行商品などの開発、ブランド構築・認証等、観光・回遊ルートの開発、等
	起業者経営支援	15	商業アドバイザーなどによる現場での指導・個別指導、各種調査などの実施・支援、経営理念の作成からの一連の支援、等
	既存店経営支援	7	商業アドバイザーなどによる現場での指導・個別指導、各種調査などの実施・支援、経営理念からの見直し、等
	商店街収益事業	1	広告の掲載による収益事業

の成果」の視点で販売額を捉えた場合、商業施設などを含む「建造物等の建設・整備事業」は、「起業者経営支援」や「既存店経営支援」事業よりも、販売額の規模が大きくなり貢献度が高い事業とも言える。

（２）活性化の成果としての指標

さらに基本方針では、活性化の「成果」として居住人口、歩行者通行量、事業所数、従業者数、年間小売販売額、空き店舗等の指標が明示されている¹³⁾。概ね各都市の基本計画で使用されている指標を整理したものが表1-2となる。都市機能に関する指標と経済・商業機能に関する指標が同数で合計8つある。成果として必ず設定する指標はなく、各指標の関係も明示していない。そのため基本計画を策定する都市では、自由に、あるいは柔軟に活性化の成果を設定できるという解釈も可能である。

表1-2に示した指標は、基本計画に記載する事業を実施することで改善を目指していくことになる。従って、事業は「何」に相当し、目標指標はその理由である「なぜ」に相当すると捉えることができる。この「なぜ」に相当する表1-2の目標指標の中で、各都市が設定している一般的なものが、都市機能に関する指標として街なかの「通行量」「居住人口」、経済・商業機能に関しては「販売額」の3つだと言える。そしてこれら3つの指標について、基準値¹⁴⁾からの増減状況を示したのが表1-3である。この表からは、ほぼ事業による成果がでていないことが分かる。

しかし、そもそも衰退傾向にある街なかにおいて、「街なか全体」で販売額や他の指標が増加傾向になるという設定あるいは考え方は、果たして適切なものなのかという疑問もある。つまり、増加は難しくとも衰退傾向を弱めるといった柔軟な考え方や設定も重要ではないかと考えられる。例えば、図1-1に示している伊賀市のような、販売額の指標に対する目標値の設定である。

伊賀市では、2008（平成20）年11月に基本計画が認定され、目標達成の最終時期は2012（平成24）年度となっている。図1-1には、販売額と通行量の指標の推移を示しており、それぞれ目標を達成するとゼロになる¹⁵⁾。通行量は基準年から若干増加傾向にあるが（表1-3）、販売額は減少となっている。しかし伊賀市では、販売額が減少傾向となっているが目標値を達成しているめずらしい都市、あるいは他とは違った都市だと言える。減少傾向にありながら目標を達成しているのは、基準値よりも目標値を低く設定しているためである。これは、街なか全体で販売額を増加させることが

表1-2 目標指標の項目

都市機能	経済・商業機能
通行量（自転車含）	年間小売販売額
居住人口	空き店舗数・率
公共施設利用者（観光含）	店舗数
公共交通利用者	従業員数

表 1 - 3 販売額・通行量・居住人口の増減状況

人口規模	都道府県	市町村	販売額	通行量	居住人口
5万人未満	岩手県	久慈市	↗	↗	
10~20	大分県	別府市	↗	↘	
30~50	群馬県	高崎市	↗	↘	
5万人未満	佐賀県	小城市	↘	↗	
5~10	三重県	伊賀市	↘	↗	
5~10	熊本県	山鹿市	↘	↗	
50~100	鹿児島県	鹿児島市	↘	↗	
30~50	香川県	高松市	↘	↗	↗
30~50	秋田県	秋田市	↘	↗	↗
5万人未満	北海道	砂川市	↘	↗	↘
5万人未満	青森県	三沢市	↘	↗	↘
10~20	山口県	山口市	↘	↘	↗
20~30	青森県	青森市	↘	↘	↗
30~50	岐阜県	岐阜市	↘	↘	↗
50~100	静岡県	浜松市	↘	↘	↗
50~100	福岡県	北九州市(黒崎)	↘	↘	↗
5万人未満	高知県	四万十市	↘	↘	↘
5~10	栃木県	大田原市	↘	↘	↘
10~20	熊本県	八代市	↘	↘	↘
30~50	愛知県	豊橋市	↘	↘	↘
10~20	山梨県	甲府市	↘	↘	
20~30	岩手県	盛岡市	↘	↘	
30~50	千葉県	柏市	↘	↘	
30~50	奈良県	奈良市	↘	↘	
30~50	兵庫県	尼崎市	↘	↘	
30~50	大分県	大分市	↘	↘	
50~100	千葉県	千葉市	↘	↘	
50~100	愛媛県	松山市	↘	↘	
50~100	静岡県	静岡市(静岡)	↘	↘	
50~100	熊本県	熊本市(植木)	↘		↘

難しいと判断し、減少傾向を緩やかにするという目標値の設定の仕方と言える。

基準値よりも目標値を低く設定している都市は、販売額の成果を報告している30都市では伊賀市以外に存在していない¹⁶⁾。伊賀市では一般的な目標指標を用いているが、その考え方や設定方法は、現状に合わせて柔軟に取り組んでいることが分かる。指標の設定方法だけではなく、指標自体の考え方を都市の状況に合わせて独自に検討することが重要だと言える。

以上のように改正中活法による街なかの活動では、同法において事業(何)の大枠

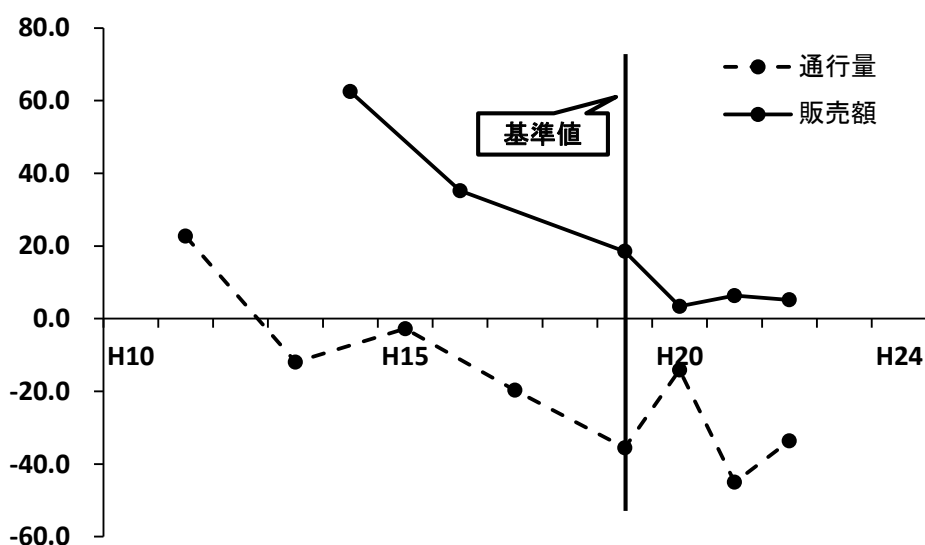


図 1 - 1 伊賀市の目標指標の推移

は既に与えられており、それにもなって指標あるいは成果（なぜ）に関しても予め決まった状態となっている。また指標の設定に関しても、柔軟かつ独自に設定している都市は、ほぼ存在していないと言っている状況である。改正中活法では、各都市に合わせた独自の取り組みや特徴を見出していくというプロセスには、それほど着目していないと指摘することができる¹⁷⁾。

1-2 研究の目的

街なかも含めたまちづくりは、思いなどの主観を大切にして、地域構成員自ら取り組みを行っていくのではなかっただろうか。しかし、現在は思いなどの主観に基づいて「何」を「なぜ」行うのか、及びその成果とは何であるのか等を自ら考えて実行していくことができていない状況にある。そういった活動状況に限界と問題を感じ、それを何とかしたいと考えている活動者がいるはずである。

以上のような状況に対して本研究は、思いなどの主観を排除することなく、街なかにおける独自の取り組みや活動を見出していくための、支援を可能とする方法論を構築すること、そしてその方法論によって街なかを対象にしている活動者へ資することを目的とする。

そこで、上記目的を達成するために次の4つを研究課題として設定する。

- (1) 「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探る
- (2) 「プロセスと方法」をベースにした活動を支援する方法論を構築する
- (3) 構築した方法論がどのように活用できるのか検討する
- (4) 街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する

思いなどの主観が反映される「何」と「なぜ」を自ら考えて実行していくには、単に「何」と「なぜ」に関する答えを提供するのではなく、その答えを自ら導いていくプロセスとその方法が重要になると考えられる。従って、研究課題(1)「何」と「なぜ」を見出すために、活動の「プロセスとその方法」を探ることが必要になる。この研究課題(1)は、「街なかでの活動のプロセスを捉える」こと、及びそのプロセスにおいて「何」と「なぜ」を見出す方法を探る」ことの2つを意味する。

次に、上記(1)で捉えた活動の「プロセス」と「何」と「なぜ」を見出す方法を基にして、研究課題(2)「プロセスと方法」をベースにした活動を支援する方法論を構築する。この方法論は、答えを与えるのではなく、独自の活動を見出していく過程を支援する方法論である。ただし、捉えた「プロセス」と「何」や「なぜ」を見出す方法が、実際に活用できるとは限らないため、問題点や不十分な点がないかを検討し、仮に問題点などがある場合はそれらを改善して方法論を構築する必要がある。この段階で構築する方法論は、「活動を支援する方法論」と呼ぶ。

活動を支援する方法論を構築した後は、研究課題(3)構築した方法論がどのように活用できるのか検討する。この課題は、方法論によって独自の取り組みや活動を見出すことができるのか検討・確認するものである。

また、次の研究課題(4)街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理することも、実際の活動を見据えた場合は重要である。そのため、活動者あるいは方法論の活用者になり得る、取り組みの関係者にも着目して検討・確認していく必要があると考えている。従って研究課題(4)については、研究課題(1)から(3)

を通して、「活動者及び構築する方法論と活動者の関係」を適宜捉えていくこととする。

以上の研究課題（１）から（４）までの検討を踏まえて、本研究の目的である独自の取り組みや活動を見出していくための、支援を可能とする方法論を構築する。最終的に構築する方法論は、街なかにおける活動の過程を助けることから「活動プロセスを支援する方法論」と呼ぶこととする。また、活動者及び構築する方法論と活動者の関係から、研究課題（４）の街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理して提示する。研究課題（４）は、街なかを対象にしている活動者へ資するための問題点や条件等の整理を意味する。

1-3 研究方法と論文の構成

本研究の目的と4つの研究課題に対しては、資料・文献調査、フィールド調査、実践研究を基本的な研究方法とし¹⁸⁾、これら3つの方法でデータ・資料を収集し考察することで取り組む。研究の目的と課題及び研究方法の関係については、論文の構成と合わせて以下で説明する。

本論文は、図1-2に示した7つの章で構成され、以下に各章の内容を詳しく説明していく。

まず、第一章となる本章では、研究の背景と目的、研究の課題、本論文の構成、及び方法論に関する研究の位置づけと重要性を述べる。

第二章は、研究課題(1)「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探る」ことのうち、「街なかでの活動のプロセスを捉える」ことに取り組む。まずは、どのように「街なかでの活動のプロセスを捉える」ことが可能かつ必要なのか検討する。この検討では既往研究や文献を整理して行うが、その整理からフレームワーク(枠組み)の考え方に着目することになる。フレームワークあるいは枠組みには、プロセスをベースにした考え方や捉え方があり、この考え方を基にして街なかにおける活動のプロセスを捉える。そして、捉えた活動のプロセスをベースにして「方法論の枠組み」を構築する。第二章では、先行文献や先行研究のデータ・資料を中心に分析することで、プロセスをベースにした「方法論の枠組み」を構築することになる。

第三章では、研究課題(1)「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探る」で残された、「何」と「なぜ」を見出す「方法」を探る。その方法として着目するのが、アクションリサーチの方法論「ソフトシステム方法論(Soft System Methodology: SSM)」である。SSMは、「何」を見出すための探索プロセスと各方法で成り立っており、さらには「意図」や「観念」と呼ばれている「主観」を重視している¹⁹⁾。このSSMと第二章で捉えた活動のプロセス(枠組み)を対象に、方法論として用いることができるか検討・確認することになる。

第三章で行う検討・確認とは、まず第二章で構築した枠組み(捉えたプロセス)と実際の活動(実践事例の)プロセスを比較することで、枠組みに問題がないかを把握し、かつ見出した問題に対応することである。次に、SSMが方法論として取り入れることができるか検討するが、その検討は実践事例の活動プロセスをSSMの各方法で記述する方法で行う。第三章で対象とする実践事例は、筆者が係っている青森県黒石市の街なか通り再生プログラムという活動である。この取り組みは、自ら「何」や「なぜ」を見出し独自の活動を進めており、そういった活動では第二章で捉えたプロセスやSSMの方法を見出すことができるのではないかと考えている。つまり、活動プロセス(枠組み)とSSMの内在化を検討・確認することとも言える。

またSSMは、研究課題(4)「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等」に関連する、「活動者」についても重視している。そこで本章以降からは、研究課題(4)に関する「活動者及び方法論と活動者の関係」についても適宜捉えていく。

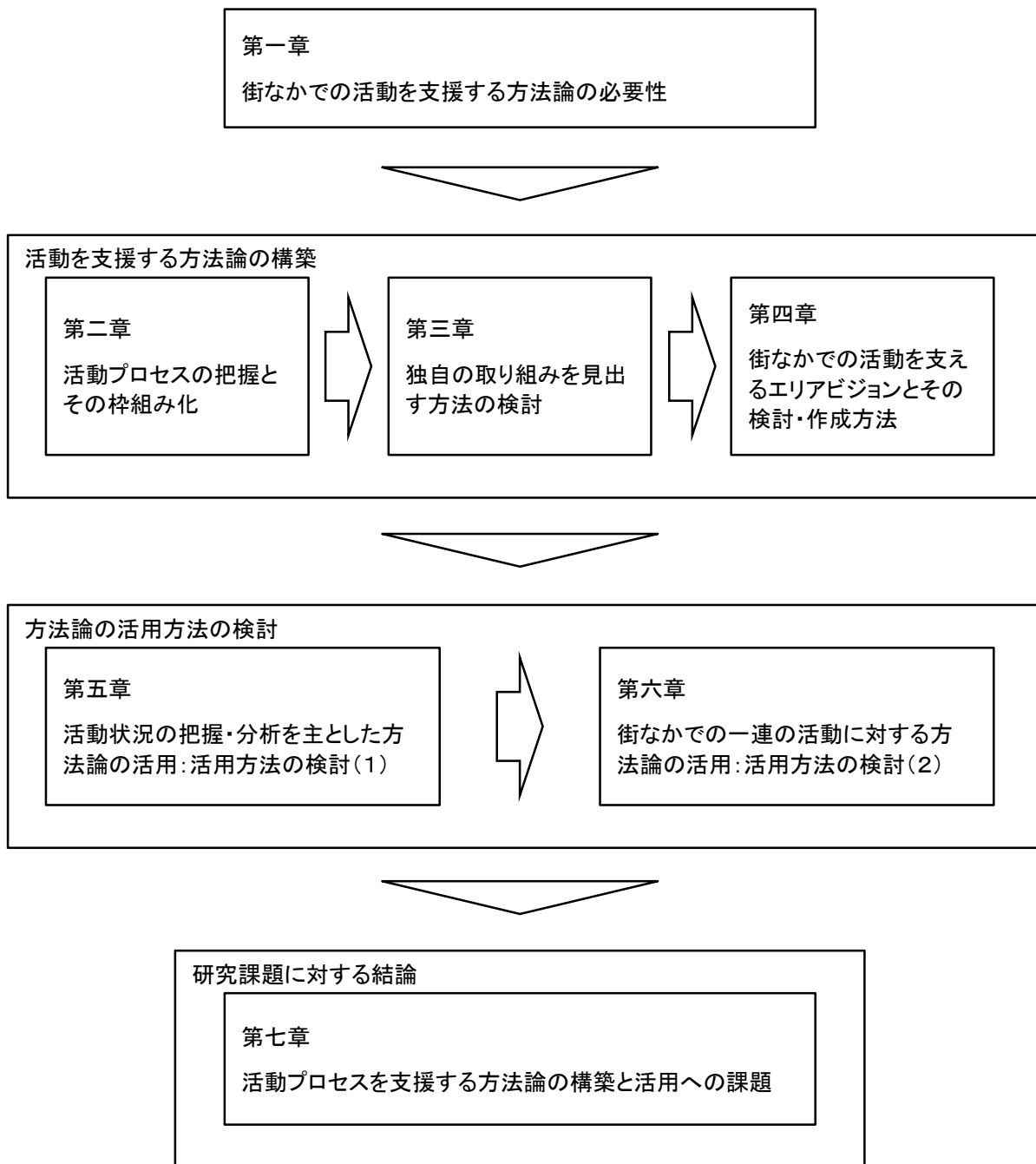


図 1 - 2 論文の構成

以上の第三章では、フィールド調査及び実践事例のデータ・資料を扱うため、それらに筆者の意見や考えも含まれることになる。

SSM は、有益な方法論だと第三章の検討・確認で判断することになるが、それだけでは、街なかの活動に対応することができないこともまた明らかとなる。そこで、第四章ではこの問題に対応する。SSM に対応することができない「何」や「なぜ」とは、まちづくりや街なかの活動でも一般的な都市像や将来像としての「エリアビジョン」を検討し作成することである。街なかの活動におけるエリアビジョンは、事業の「何」

に対して「なぜ」に相当する。つまり街なかの活動では、事業を検討・実施する理由の位置づけがエリアビジョンとなり重要な要素である。しかし、具体的なエリアビジョンの役割や重要性が不明なため、黒石市の活動も含めて明確なエリアビジョンの捉え方はなく、かつ検討・作成方法も存在していない。そこで、この問題に対応するために、新たに経営学やマーケティングで用いられる方法あるいは考え方となる、「消費者の購買行動プロセス」と「ポジショニング」に着目する。

第四章では、まずエリアビジョンの役割を明確にするとともに、上記2つの考え方を参考にして「エリアビジョンを検討・作成する方法」を構築する。消費者の購買行動プロセスやポジショニングもまた、消費者の主観が関連する「製品やサービス、あるいは企業（何）」などを対象にした方法や考え方である²⁰⁾。街なかは、好むと好まざるとにかかわらず、郊外や近隣都市の街なかと競争が生じてしまう。そのような状況では、経営学やマーケティングの考え方や手法などは、街なかの活動においても非常に参考になると考えている。

以上の第四章までで、基本となる方法論は構築できたことになる。つまり、第二章で捉えた街なかの活動プロセス及び第三章の「何」や「なぜ」見出す方法、そして第四章のエリアビジョンの検討・作成方法が、「活動を支援する方法論」となる。従って、研究課題（2）の「プロセスと方法」をベースにした活動を支援する方法論を構築できたことになる。続く第五章と第六章では、この方法論の活用に関する研究課題（3）「方法論がどのように活用できるのか検討する」に取り組み、方法論によって独自の取り組みや活動を見出すことができるのか検討・確認していく。この検討・確認は、筆者が係っている秋田県大館市の街なかにおける活動を実践事例として行う。

第五章では、大館市における中心市街地活性化基本計画の認定に向けた活動、及び街なか通り再生プログラムを対象として、方法論の活用について検討・確認する。前者は企画委員会という組織がつかれ活動に取り組んでおり、後者の街なか通り再生プログラムは、御成町南地区まちづくり活性化協議会が活動を行っている。街なか通り再生プログラムについては、並行して土地区画整理事業も行われており、方法論は土地区画整理事業への対応に用いる。

両活動は試行錯誤を繰り返しているが、「何」を見出すことができず曖昧な状況が続いており、第三章の事例である黒石市の活動とは対照的な状況にある。第五章における独自の活動とは、方法論を用いて活動状況を分析し、その状況に合わせた解決策や取り組みを見出すことを意味する。この第五章で扱うデータ・資料は、フィールド調査及び実践事例で作成された議事録などであり、筆者のメモ等から作成した記録も対象となる。そのため、データ・資料には筆者の考えや発言内容も含まれ、かつ本研究の方法論を用いて作成した資料なども含まれる。

第六章は、第五章と同じく大館市の街なかを対象に方法論を活用し、独自の取り組みを見出すことができるか検討・確認するが、ここでは次の2つの活動に方法論を活用し、その検討過程を例示する。1つは、第五章の企画委員会からの要望に基づいて、全国的に取り組まれている既存の事業を大館市の街なかで実施する場合の検討である。

これは、他都市で行われている既存事業を独自の取り組みにしていく検討過程となる。もう1つは、大館市の街なか通り再生プログラムに取り組んでいる地区を対象に、方法論を活用して独自の活動を見出していく過程を例示する。大館市の街なか通り再生プログラム自体も、先の取り組みと同様に曖昧な状況が続いており、黒石市の活動とは対照的である。そういった活動状況に対して方法論を活用し、独自の活動を見出していく過程を例示していく。

最終章となる第七章では、第六章までの研究課題（1）から（3）の検討を踏まえて、本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」を構築する。この構築した方法論は、本研究のタイトルでもある「街なかまちづくり活動」を表すことになる。また、各章で捉えた活動者及び構築する方法論と活動者の視点から、研究課題（4）街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理して提示する。

そして第七章の最後は、上記の街なかでの活動プロセスを支援する方法論、及びその方法論と活動者の関係から、街なかのマネジメントへ向かうための論点を見出して整理し、本論文の結びとする。街なかをマネジメント（management）すること、あるいは街なかをマネージ（manage）することは、街なかの活動において重要な課題あるいはテーマだと考えている。

1-4 方法論に関する研究の位置づけと意義

本研究の目的である「方法論」に関する研究は、街なか限定せず広くまちづくりを対象にしても非常に少ない状況にある。また、本研究の目的であり最終的に構築する「活動プロセスを支援する方法論」にまで絞り込むと、管見ではあるが既往研究は存在していない。

従って、ここでは街なかの活動に関連する既往研究を整理することで、方法論全般に関する研究の意義を述べることにする。本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」については、第二章において関連する既往研究をレビューする。ただし、上述したように、方法論に関する研究自体が非常に少ないため、街なかや方法論だけに限定せず幾つか着目点を整理し、その着目点に関係した研究を広く対象とする。また本研究の意義については、具体的に方法論を構築できた段階で示すことが可能だと考えているため、本論文の最終章で述べることにする。

まずは、街なかの活動に関連する既往研究を整理し、方法論全般に関する研究の意義を示すために、各研究を図1-3のように捉える。方法論が必要だと考えたのは、実際の活動を支援するためであり、各研究も実践の視点から捉え整理することにした。街なかの活動に関連する研究は多様に行われ、それぞれが個別に独立したものとなっているが、図1-3に示した実践の視点を取り入れることで、各研究の位置づけを把握することができる。

図のⅠは活動を実践する組織に関する研究、Ⅱは実践するための方法論に関する研究、Ⅲは実践する事業や手段等に関する研究、Ⅳは取り組みに関連する法制度に関する研究、Ⅴは実践に資するその他の研究を意味している。そして、本節のⅠ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴの【既往研究の一覧】に、対象となる既往研究を示している。ここでは各既往研究の内容を詳しく説明することはせず、図1-3に示した各研究の関係や捉え方について概説し、街なかの活動において方法論の研究に取り組むことの意義を述べる。

図1-3に示しているⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴの既往研究について、次のように本研究では捉えている。それは、まず活動を実践するのは個人が集まって形成される組織(Ⅰ)

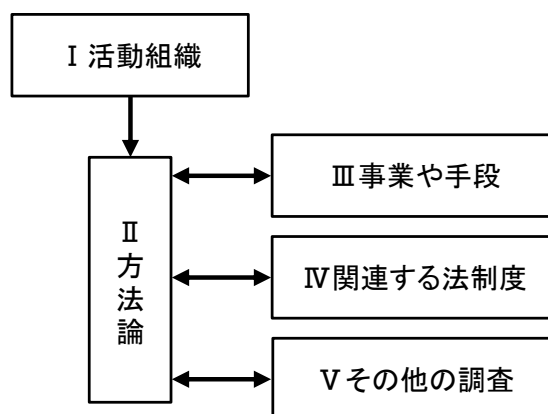


図1-3 街なかの活動に関連した各研究の関係性

であり、その組織が必要な活動を検討・実施すると捉えれば、それは方法論を実施する（Ⅱ）ことであるとも言える。そして活動組織が、必要な検討を通して具体的な事業や何かしらの手段に取り組む（Ⅲ）、あるいは活動を実施するために必要な調査（Ⅴ）を行うこともある。また、事業や手段等を実施するために、関連する法制度等を活用する（Ⅳ）ことも考えられる。

以上の既往研究の関係において、実際の街なかの活動ではイベントなども含め、事業を実施すること（Ⅲ）が一般的である。あるいは、その事業に必要な法制度や補助制度の調査・活用（Ⅳ）、また補助制度を申請するための必要な地域調査（Ⅴ）なども行われている。しかし、特に重要だと言われるのは活動組織（Ⅰ）であり、活動の参加者は事業等（Ⅲ）への関心や意識が強いように見える。活動組織の場合は、事業の実施や関連法制度の活用など、図1-3に示した（Ⅰ）から（Ⅴ）すべてを実行する、あるいはすべてに関係する位置づけとなり、さらには活動の基盤にもなるため、重要視されるのは当然のことでもある。

ただし、本研究で重視している方法論（Ⅱ）についてもすべてに関連すると考えており、方法論（Ⅱ）を介することでそれぞれがつながり合うと捉えている。つまり、活動組織（Ⅰ）から調査（Ⅴ）のすべてが、活動プロセスをベースにした方法論（Ⅱ）の一部として捉えることができる。その捉え方によって、独立した個別の各研究が、関連し合った状態で把握・整理することが可能になる。

以上の既往研究の捉え方のように、本研究では実際の街なかでの活動を重視しており、方法論（Ⅱ）に関する研究の蓄積は、街なかの活動に関する「研究」に加えて、実際の「活動」においても重要になると考えている。

【Ⅰ：組織に関する既往研究の一覧】

「市民組織、TOM、活性化協議会等の活動展開・実態・協働等に関する既往研究」

- ① 野嶋慎二、松元清悟「まちづくり市民組織の発足と展開のプロセスに関する研究—長浜市中心市街地の事例」『都市計画論文集』No.36、日本都市計画学会、pp.7-12、2001
- ② 古田篤司「新開地まちづくり NPO—本当に実践されるタウンマネジメント」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.228-237、2006
- ③ 間舘祐太、岡崎篤行、梅宮路子「中心市街地活性化協議会におけるタウンマネジメントの実態と課題—中心市街地整備推進機構として認定された NPO 法人に着目して」『都市計画論文集』Vol.46、日本都市計画学会、pp.985-990、2011
- ④ 中村崇、原田弘子、戸田常一「中心市街地活性化協議会における協働プロセスに関する研究—中国地域の4都市を事例として」『都市計画論文集』Vol.46、日本都市計画学会、pp.1045-1050、2011

「街なか・商店街における活動組織の役割や機能等に関する研究」

- ① 多田麻梨子、出口敦「商店街整備・運営におけるマネジメント組織の役割—新天町商店街を事例として」『2007 年度大会（九州）学術講演梗概集』日本建築学会、pp.247-250、2007
- ② 柏原沙織、北沢猛「地方小都市のまちづくりにおける中間機能に関する研究—福島県田村市船引町の中心市街地をケーススタディとして」『2009 年度大会（東北）学術講演梗概集』日本建築学会、pp.193-196、2009

【Ⅲ：事業や手段等に関する既往研究一覧】

「空き店舗に関する既往研究」

- ① 吉岡宏高、大坂谷吉行「室蘭市における空き店舗対策事業に関する考察—商店街の再編と活性化をめざして」『都市計画論文集』No.34、日本都市計画学会、pp.559-564、1999
- ② 浅野純一郎「地方都市中心市街地における大規模商業施設の閉店や郊外移転の実態とその後利用・跡地利用の方向性—北陸甲信越地方の地方自治体担当部局への調査から」『日本建築学会計画系論文集』第 557 号、日本建築学会、pp.257-264、2002
- ③ 宇於崎弘実、野嶋慎二「店舗育成手法としてのチャレンジショップ事業の現状とその要件—富山市中央通り商店街の事例」『日本建築学会技術報告集』第 15 号、日本建築学会、pp.301-306、2002
- ④ 野嶋慎二、玉置伸悟「小規模賃貸店舗の展開特性とその集積街区の受け皿機能に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』第 530 号、日本建築学会、pp.193-200、2000
- ⑤ 杉井勇太、大村謙二郎「店舗の入れ替わりからみた地方中心商店街の変容と課題—富山市を事例として」『都市計画論文集』No.39、日本都市計画学会、pp.31-36、2004

「空き家や居住環境等に関する既往研究」

- ① 北原啓司「コンパクトシティにおける住み替えの可能性に関する研究」『2007 年度大会（九州）学術講演梗概集』日本建築学会、pp.259-262、2007
- ② 中園真人、大内裕子、山本幸子「改修を前提とした長期借家契約方式と改修計画策定手順の提案—定期借家方式による民家再生システムに関する研究」『日本建築学会計画系論文集』第 594 号、日本建築学会、pp.147-154、2005
- ③ 中園真人、繁永真司、村上和司、山本幸子、鶴心治「地方都市中心市街地における空き家の活用意向と借家再生の可能性—定期借家方式による民家再生システムに関する研究」『日本建築学会計画系論文集』第 618 号、日本建築学会、pp.109-116、2007

「景観整備の手法やデザイン、景観や風景の計画及びコントロールに関する既往研究」

- ① 樋口忠彦『景観の構造—ランドスケープとしての日本の空間』技法堂出版、1975
- ② 芦原義信『街並みの美学』岩波書店、2001
- ③ 瀬戸口剛「地方都市の中心市街地活性化におけるデザインプログラムの進め方に関する考察—アメリカメインストリートプログラムを事例として」『日本建築学会技術報告集』第17号、日本建築学会、pp.397-401、2003
- ④ 西村幸夫+町並み研究会編『日本の風景計画—都市の景観コントロール到達点と将来展望』学芸出版社、2003

「市街地再開発に関する既往研究」

- ① 三島伸雄「佐賀市における閉鎖再開発ビル再生への取り組み」矢作弘、小泉秀樹編『定常型都市への模索—地方都市の苦闘』日本経済評論社、pp.98-123、2005
- ② 濱谷雅弘、大垣直明、久保勝裕、常見将広「北海道地方都市の市街地再開発事業における公共支援の動向に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』第73巻第633号、日本建築学会、pp.2379-2387、2008
- ③ 久保勝裕、大垣直明、小財崇義「北海道の地方小都市における周辺市街地の状況からみた市街地再開発事業の運営実態に関する研究」『日本建築学会技術報告集』第16巻第33号、日本建築学会、pp.683-688、2010

「事業成果や街なか等の評価及び指標に関する既往研究」

- ① 小俣元美、大村謙二郎、有田智一「地方都市中心市街地における商業業務系空き床の実態からみた空き床指標に関する研究—宇都宮市を事例として」『都市計画論文集』No.39、日本都市計画学会、pp.49-54、2004
- ② 永森裕子、遠藤新「富山市中心商店街における賑わいの実態に関する考察—賑わい拠点整備との関係に着目して」『日本建築学会北陸支部研究報告集』第51号、日本建築学会北陸支部、pp.351-354、2008
- ③ 樋口秀、松川寿也、中出文平「地方都市における市街地再開発事業の評価と課題」『2010年度大会（北陸）学術講演梗概集』日本建築学会、pp.65-68、2010
- ④ 川原奈緒、有馬隆文、武田裕之「中心市街地における賑わい性能の定量化・可視化に関する研究」『日本建築学会九州支部研究報告』第50号、日本建築学会九州支部、pp.409-412、2011

【IV：法制度・政策に関する既往研究】

「旧・改正中活法に関する既往研究」

- ① 中山誠、樋口秀、森村道美「地方都市の住宅・住環境整備を視点とした中心市街地活性化法の運用に関する研究」『都市計画論文集』No.35、日本都市計画学会、pp.355-360、2000
- ② 藻谷浩介「なぜ、まちづくり3法は機能しなかったか—活性化の根拠が不明瞭だった中心市街地対策」『地域開発』Vol.498、日本地域開発センター、pp.2-8、2006

- ③ 矢作弘「まちづくり三法改正のねらいと土地利用の課題」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.14-22、2006
- ④ 三橋重昭「中心市街地活性化の成果と課題」『季刊まちづくり』36号、学芸出版社、pp.82-87、2012

「都市政策や商業政策に関する既往研究」

- ① 松島茂「中小小売商業政策・中心市街地政策をどう読むか」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.36-45、2005
- ② 石原武政「戦後流通政策の背景」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.1-36、2009
- ③ 司波寛「都市郊外部で何が起きているか」日本都市計画家協会編『都市・農村の新しい土地利用戦略—変貌した線引き制度の可能性を探る』学芸出版社、pp.30-46、2003
- ④ 菅正史「土地利用規制による中心市街地活性化の課題と可能性—まちづくり三法改正を通じた考察」『東アジアへの視点』第22巻3号、国際東アジア研究センター、pp.37-46、2011

【V：実践に資するその他の既往研究の一覧】

「活動資金に関する既往研究」

- ① 保井美樹、大西隆「TIFに見る“負担者受益”の仕組みとその妥当性—米イリノイ州の諸事例による考察」『計画行政』第24巻第4号、日本計画行政学会、pp.70-80、2001
- ② 保井美樹、大西隆「「負担者自治」という観点から見た米国 BID 制度の評価に関する研究」『都市計画』237号、日本都市計画学会、pp.51-62、2002
- ③ 矢部拓也、木下斉「中心市街地活性化法と地区経営事業会社—熊本城東マネジメントによる地区経営の試み」『徳島大学社会科学研究所』第22号、徳島大学総合科学部、pp.47-68、2009

「公共施設や公共交通に関する既往研究」

- ① 小林敏樹、水口俊典「公益施設整備の多様性からみた中心市街地活性化に関する研究—中心市街地活性化基本計画の策定内容を中心に」『都市計画論文集』No.35、日本都市計画学会、pp.187-192、2000
- ② 国谷航介、中井検裕「地方都市における医療施設移転の実態と行政による中心市街地への影響評価に関する研究」『都市計画論文集』No.36、日本都市計画学会、pp.331-336、2001
- ③ 酒井弘「交通政策と中心市街地活性化—京都・金沢・青森を例に」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.142-150、2006

「土地利用に関する既往研究」

- ① 阿部成治「土地所有との関連からみた土地利用の分析—福島市の商業地域における建築活動と居住機能の推移」『都市計画論文集』No.26、日本都市計画学会、pp.511-516、1991
- ② 仲条仁、樋口秀「地方都市都心部における低未利用地化のメカニズムと有効利用方策の評価に関する研究—長岡市のケーススタディ」『都市計画論文集』No.37、日本都市計画学会、pp.595-600、2002

「来街者の行動に関する既往研究」

- ① 青木俊明「中心市街地の訪問動機の分析とそれに基づく活性化方策の考察—宮城県仙台市を題材に」『都市計画論文集』No.40-3、pp.643-648、日本都市計画学会、2005
- ② 石川宏之「地方都市中心市街地における来街者の回遊行動と小規模賃貸店舗の展開に関する研究—青森県八戸市中心市街地を事例として」『都市計画論文集』No.44-3、日本都市計画学会、pp.193-198、2009

注釈

- 1) 織田（2005） pp.133-147、佐藤（2004a）、佐藤（2004b）土肥（2006） pp.50-52
- 2) 織田（2005） pp.12-22
- 3) 織田（2005） p.13
- 4) 織田（2005） pp.16-22
- 5) 織田（2005）、佐藤（2004a）、佐藤（2004b）、田村（1987）、田村（1999）、西村等（2007）、吉野（1997）
- 6) 土肥（2006） p.64
- 7) 街なかに関する活動組織と事業については、石原（2009）、石原（2011）、番場（2006a）、番場（2006b）、松島（2005）、松島（2009）、南方（2011）、南方（2012）、三村（2009）を基にしている。
- 8) 南方（2011） p.11
- 9) 地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイト
- 10) その他の事業は次の7つとなり、すべてで15に分類している。計画している都市が多い事業順に、「商業機能の整備」「商業以外の機能の整備」「複合機能の整備」「情報提供・媒体等の整備」「買い物等の補助・促進機能の整備」「その他」「調査・計画等の実施」である。
- 11) 経営に関する座学あるいは資金補助などを読み取れた事業は、上位事業の「補助・支援等（人・物・金・情報）」に分類している。逆に、それが読み取れなかった事業は「既存店経営支援」に含んでいるため、数が前後する可能性はある。
- 12) 事業の実施は街づくり会社である。
- 13) これまでの『中心市街地の活性化を図るための基本的な方針（2011年10月一部変更）』において明示されていたが、2014年7月の一部変更では、指標等の例示はなくなっている。地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイト
- 14) 基準値とは、数値目標設定の際の基準となる値で、基本計画策定時の把握可能な直近の値が用いられる。
- 15) 各年の数値 = $\{(実測値/目標値) \times 100 - 100\}$ として計算している。
- 16) 青森市は、基準値と同値の設定である。
- 17) 例えば、『平成25年度最終フォローアップ』では、目標を達成した好調な事例を示しているが、これは単に「何」を提示しただけであり、それを見出す視点には着目していない。内閣府地方創生推進室ウェブサイト『中心市街地活性化』
- 18) 研究方法の種類については色々と定義があり、明確に分類されているわけではない。例えば、King et al.（1994）真淵監訳（2004） pp.1-13、Yin（1994）近藤訳（1996） pp.4-13、今田（2000） pp.2-35、盛山（2004） pp.21-38を参照。
- 19) 詳しいSSMの内容については、Checkland（1981）高原等訳（1985）、Checkland（1990）妹尾監訳（1994）を参照。
- 20) Kotler et al.（2001）和田監訳（2003） pp.234-240、pp.322-335、数江（2011） pp.118-132、

pp.178-190

参考文献

- (1) Checkland, Peter. “*Systems Thinking, Systems Practice*”. John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践』オーム社、1985)
- (2) Checkland, Peter. Scholes, Jim. “*Soft Systems Methodology in Action*”. John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
- (3) George, Alexander L. Bennett, Andrew. “*Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*”. MIT Press, 2005 (泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディー理論形成のための定性的手法』勁草書房、2013)
- (4) King, Gary. Keohane, Robert O. Verba, Sidney. “*Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*”. Princeton Univ. Press, 1994. (真淵勝監訳『社会科学のリサーチ・デザイン—定性的研究における科学的推論』勁草書房、2004)
- (5) Kotler, Philip and Armstrong, Gary. “*Principles of Marketing*”. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
- (6) Yin, Robert K. “*Case Study Research*”. Sage Publications, 1994. (近藤公彦訳『ケース・スタディーの方法』、千倉書房、1996)
- (7) 饗庭伸、志村秀明「政策化プロセス」佐藤滋、早田宰編『地域協働の科学—まちの連携をマネジメントする』成文堂、pp.176-191、2005
- (8) 石原武政「戦後流通政策の背景」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.1-36、2009
- (9) 石原武政「地域商業政策の系譜」『商業論究』第58巻第2号、関西学院大学商学研究会、pp.55-89、2011
- (10) 井原久光「地方都市における地域振興プロジェクトの問題点—特に商店街活性化に焦点を絞って」『東洋学園大学紀要』第11号、東洋学園大学、pp.69-85、2003
- (11) 今田高俊「リアリティと格闘する—社会学研究法の諸類型」今田高俊編『社会学研究法—リアリティの捉え方』有斐閣、pp.1-38、2000
- (12) 織田直文『臨地まちづくり学』サンライズ出版、2005年
- (13) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (14) 倉原宗孝「成果主義におちいらない脱力的まちづくり」日本建築学会意味のデザイン小委員会編『対話による建築・まち育て—参加と意味のデザイン』学芸出版社、pp.125-144、2003
- (15) 小林郁雄、岸本幸子「まちづくりのマネジメント」西村幸夫編『まちづくり学

- ーアイデアから実現までのプロセス』朝倉書店、pp.82-109、2007
- (16) 佐藤滋「まちづくりとは何か—その原理と目標」日本建築学会編『まちづくり教科書第1巻まちづくりの方法』丸善、pp.2-11、2004a
- (17) 佐藤滋「「まちづくり」の生成と誕生」日本建築学会編『まちづくり教科書第1巻まちづくりの方法』丸善、pp.12-35、2004b
- (18) 佐藤滋「まちづくりのプロセスをデザインする」日本建築学会編『まちづくり教科書第1巻まちづくりの方法』丸善、pp.52-57、2004c
- (19) 志村秀明、早田宰「協働のまちづくりのプロセスと手法」佐藤滋、早田宰編『地域協働の科学—まちの連携をマネジメントする』成文堂、pp.147-159、2005
- (20) 田村明『まちづくりの発想』岩波書店、1987
- (21) 田村明『まちづくりの実践』岩波書店、1999
- (22) 田中道雄『商店街経営の研究—潮流・変革・展望』中央経済社、1995
- (23) 地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイト、<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/index.html>（最終閲覧 2014年12月9日）
- (24) 土肥健夫『改正・まちづくり三法下の中心市街地活性化マニュアル』同友館、2006
- (25) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論（SSM）」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21世紀COEプログラム:エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.95-123、2007
- (26) 西村幸夫、石塚雅明「まちづくりの構想」西村幸夫編『まちづくり学—アイデアから実現までのプロセス』朝倉書店、pp.1-25、2007
- (27) 野嶋慎二、松元清悟「まちづくり市民組織の発足と展開のプロセスに関する研究—長浜市中心市街地の事例」『都市計画論文集』No.36、日本都市計画学会、pp.7-12、2001
- (28) 番場博之「商業政策における振興・調整政策の展開—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価（その①）」『千葉商大論叢』第43巻第3・4合併号、千葉商科大学国府台学会、pp.1-22、2006a
- (29) 番場博之「商業調整政策の特殊性とその背景—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価（その②）」『千葉商大論叢』第44巻第1号、千葉商科大学国府台学会、pp.75-88、2006b
- (30) 松島茂「中小小売商業政策・中心市街地政策をどう読むか」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.36-45、2005
- (31) 松島茂「地域商業振興とまちづくり三法」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.201-226、2009
- (32) 真野洋介「多主体協働まちづくりのプロセスデザイン」佐藤滋、早田宰編『地域協働の科学—まちの連携をマネジメントする』成文堂、pp.160-175、2005
- (33) 南方建明「地域商業振興政策の変遷と政策の効果」『大阪商業大学論集』第7巻第1号、大阪商業大学商経学会、pp.1-19、2011

- (34) 南方建明「地域商業振興政策変遷の歴史—社会的有効性とまちづくりを中心として」『大阪商業大学論集』第7巻第3号、大阪商業大学商経学会、pp.73-88、2012
- (35) 三村優美子「商業近代化政策」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.85-104、2009
- (36) 森川稔「中心市街地活性化における市民活動団体の取り組みと課題に関する考察—「大津の町屋を考える会」の活動事例から」『都市計画論文集』No.37、日本都市計画学会、pp.865-870、2002
- (37) 盛山和夫『社会調査法入門』有斐閣、2004
- (38) 吉野正治『市民のためのまちづくり入門』学芸出版社、1997

第二章 活動プロセスの把握とその枠組み化

第二章 活動プロセスの把握とその枠組み化

2-1 本章の目的と構成

本章は、研究課題（1）「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探ることのうち、「街なかでの活動のプロセスを捉える」ことが目的である。活動のプロセスを捉えるために、以下のように本章を展開していく。

まず次節では、どのように「プロセスを捉える」ことが可能かつ必要なのかを検討する。この検討は、次の3つのキーワードに着目して既往研究を整理することで行う。3つのキーワードとは、「任意エリアのマネジメント」「ツールの構築と活用」「活動のプロセスと手法化」である。これらは、本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」に関連すると考えたものであるが、既述の通り方法論に関する既往研究は非常に少ないため、街なかだけに限定せず広くまちづくり全般を対象とする。ここでは、「活動のプロセスと手法化」に関連する既往研究から、「フレームワーク」の考え方に着目することになる。

3節では、2節で着目した「フレームワーク」について、考え方や特徴を整理・把握し、本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」との関係性を整理する。フレームワークには、本研究で重視しているプロセスをベースにした考え方が存在しており、参考になると判断している。

そこで4節では、街なかの活動において明確にフレームワーク（枠組み）を構築している、先行研究や先行文献を調査・整理する。この調査・整理から、各フレームワークに共通しかつ本研究で着目する活動プロセスと特徴を見出す。活動プロセスをベースにしたフレームワークは、幾つかの「要素」とのつながり（関係）で構成されており、この要素が活動プロセスを表すことになる。本研究では、この活動プロセスを表す要素を「活動要素」と呼ぶ。

5節では、前節で着目した活動要素を用いて「仮の枠組み」を構築する。これは、活動プロセスの仮の把握と呼ぶこともできる。そして、仮の枠組みを2つの街なかの事例に適用して事例を読み取ることで、仮に把握した活動プロセスあるいは仮の枠組みの問題点を検討する。対象とする事例は、香川県高松市丸亀町商店街の再開発、及び滋賀県長浜市の黒壁の取り組みである。2つの事例が一定の成果と評価を得ている理由の1つに、一連の活動プロセスがあると考えている。

6節では、上記5節で見出した問題点を解決し、街なかにおける活動のプロセスをベースとした「方法論の枠組み」を構築する。これは、研究課題（1）の「街なかでの活動のプロセスを捉える」こととなり、方法論の基盤となる「枠組み」だと言える。また、仮の枠組みの検討から見出した問題の解決には、デザイン思考及び創造のプロセスと呼ばれる方法論に着目にする。両者はよく似た枠組みやプロセスを持っており、

かつ街なかの活動においても一般的に用いられる活動要素を持っている。従って、問題の解決及び方法論の枠組みを構築するためには、参考になると考えている。

最後の7節では、本章のまとめと課題を提示する。

2-2 活動プロセスを捉える手がかり

本節では、3つのキーワード「任意エリアのマネジメント」「ツールの構築と活用」「活動のプロセスと手法化」に関連する既往研究を整理・検討し、活動のプロセスを捉える手がかりを得る。

1つ目の「任意エリアのマネジメント」は、1998年7月に施行された旧中活法以来、街なかの活動で注目されている「マネジメント」に着目したキーワードである。街なかの活動において、「任意エリアのマネジメント」は検討対象から除外することはできなと言え。また経済産業省では、タウンマネジメントを「まちづくりの司令塔¹⁾」と位置づけており、その重要性が示されてもいる。

2つ目の「ツールの構築と活用」のキーワードは、ツール（道具）として活用できる方法論を目指していることから対象とした。実際の活動で用いることができなければ、方法論としては意味がなくなってしまうからである。これは、研究課題（3）や（4）の方法論の活用に関連するキーワードでもある。

3つ目の「活動のプロセスと手法化」は、本研究の目的にもっとも近く、かつ研究課題（1）と（2）に関連するキーワードだと言え。従って、本研究で構築を目指す方法論は、上記3つのキーワードの既往研究に位置づけられるが、特に「活動のプロセスと手法化」に関連した研究の位置づけになると言え。

2-2-1 任意エリアのマネジメントに関する既往研究の整理・検討

任意エリアのマネジメントに関しては、街なかなど特定の地区を対象にした「エリアマネジメント」が注目されている。エリアマネジメントとは、一定の任意区域に対して新規の建設事業だけを取り組むのではなく、その後の維持管理や宣伝・広報なども含めたマネジメントである（小林 2005）。ここでのマネジメントは、「ある程度決まりきったことを計画通りに実行すること」という意味で、管理的意味合いが強いと言え。その管理的なマネジメントの内容を把握する既往研究が多く存在する。

例えば、内海は大都市での再開発などを核とした、大規模プロジェクトをともなうエリアマネジメントの特徴や概要等を整理している（内海 2005）。まず、プロジェクトを次の3つの地区（型）に区分している。1つは、工場などの大規模な跡地を利用して一体的な開発が行われている地区（大規模跡地型）、2つ目は基盤整備がある程度されており、権限が混在している状況で段階的な再開発等が行われている地区（混在市街地型）、3つ目は基盤整備がすべて整った成熟市街地において、個別開発により順次更新される地区（成熟市街地型）である。これら3つの地区に関して、建設などの開発を推進する「都市づくり活動」と、継続的な発展を目指す「地域管理」の2つにさらに活動を区分し、それぞれに対応する組織の特徴、構成員、活動内容及び財源等の概要を整理している。

そして、具体的なケーススタディとして4つの地区を取り上げ、「都市づくり活動」と「地域管理」の2つの活動経緯や活動内容、及び特徴等を詳しく整理し明らかにし

ている（内海等 2005）。一例をあげると、大規模跡地型の都市づくり活動に取り組む組織は、地権者を中心に民間企業等が加わっていることに特徴があるとしている。組織の活動内容では、先行的に跡地の地権者が緑地協定などを策定し、事業（開発）はその協定に従って進めるといった、主に地域管理（その後の発展）を見据えた活動が主であることを示している。

同様にマネジメントを管理的意味合いで捉え、先の大都市と同じ方法で、地方都市のエリアマネジメントの概要が整理されている（村木 2005、村木等 2005）。このようなマネジメントの捉え方は、日本国内だけではなく海外のエリアマネジメントに対しても同様である。イギリスの街なかの活動として、タウンセンターマネジメント（Town Centre Management : TCM）を対象に、TCM の機能や組織形態、事業等の取り組み効果を示した研究がある（村木 2005）。またアメリカの街なかの活動では、メインストリートプログラム（Main Street Program : MSP）を対象に、歴史的な経緯と管理組織の役割を明らかにした研究がある（梅津 1999、2000）。

さらに、任意地区における活動資金の確保を主としたエリアマネジメントと言える、アメリカの Business Improvement District（村木 2005、保井 2002）、イギリスの Business Improvement Districts（村木 2005）、アメリカの Tax Increment Financing（保井 2001）も、上記と同じマネジメントの捉え方になっている。

以上の既往研究におけるマネジメントでは、独自の取り組みや活動を見出していくプロセスの視点は弱い。ただし4節で扱うことになるが、プロセスの視点がまったくないわけではない。従って、ここで扱った各既往研究については、エリアマネジメント自体を捉えること、つまりエリアマネジメントとは「何」を行うことなのかを捉えることが主になっていると言える。

【既往研究一覧】

- ① 小林重敬「エリアマネジメントとは」小林重敬編『エリアマネジメント—地区組織による計画と管理運営』学芸出版社、pp.13-22、2005
- ② 内海麻利「大都市都心部における大規模プロジェクトを核としたエリアマネジメント」小林重敬編『エリアマネジメント—地区組織による計画と管理運営』学芸出版社、pp.37-52、2005
- ③ 内海麻利、石川宏之、李三洙「大都市都心部における大規模プロジェクトを核としたエリアマネジメントの実態」小林重敬編『エリアマネジメント—地区組織による計画と管理運営』学芸出版社、pp.53-144、2005
- ④ 村木美貴「都市中心部既成市街地におけるエリアマネジメント」小林重敬編『エリアマネジメント—地区組織による計画と管理運営』学芸出版社、pp.145-153、2005
- ⑤ 村木美貴、林弘二、神川裕貴、天明周子、林真木子、金冨錫、村岡慎也「都市中心部既成市街地におけるエリアマネジメントの事例」小林重敬編『エリアマネジメント—地区組織による計画と管理運営』学芸出版社、pp.155-240、2005

- ⑥ 村木美貴「諸外国のエリアマネジメント」小林重敬編『エリアマネジメント—地区組織による計画と管理運営』学芸出版社、pp.23-35、2005
- ⑦ 梅津章子、西村幸夫「米国における歴史的環境保全の経済的側面について—メインストリート・プログラム（その1）」『日本建築学会計画系論文集』第520号、日本建築学会、pp.279-285、1999
- ⑧ 梅津章子、西村幸夫「米国における歴史的環境保全とその社会的経済的価値についての研究—メインストリート・プログラム（その2）」『日本建築学会計画系論文集』第537号、日本建築学会、pp.227-233、2000
- ⑨ 保井美樹、大西隆「TIFに見る“負担者受益”の仕組みとその妥当性—米イリノイ州の諸事例による考察」『計画行政』第24巻第4号、日本計画行政学会、pp.70-80、2001
- ⑩ 保井美樹、大西隆「「負担者自治」という観点から見た米国 BID 制度の評価に関する研究」『都市計画』237号、日本都市計画学会、pp.51-62、2002

2-2-2 ツールの構築と活用に関する既往研究の整理・検討

次は、ツールの構築と活用に関する既往研究に着目するが、結論から述べると、各研究は建造物や景観・デザイン等を具体的にイメージするための支援として、物理的なツールの構築や活用方法を研究対象にしていることが多い。そのため、独自の取り組みや活動を見出していくプロセスの視点は、先のマネジメントと同じく弱い。

例えば、地区の基盤整備や建物の不燃化を対象にした、地区計画や各種事業導入における調査・計画立案の過程で、幾つかの支援ツールを活用した研究がある（野澤等 1994）。活用したツールは、建物の建替えを示すための模型、またその模型で当該地区の延焼・避難シミュレーションを実施し、記録のために活用したビデオなどである。これらは、特に住民との合意形成過程に用いられた。当時は、コンピュータグラフィックスやバーチャルリアリティ（仮想空間）の技術は導入されていない。志村等も、街並み景観の形成を支援するために、模型と小型 CCD カメラ等を活用した研究を行っている（志村等 2001）。

その後、空間のイメージを共有する手法として、模型とバーチャルリアリティを併用したツールが用いられるようになってきている（古賀等 2008）。岸本等は、町屋の改修におけるデザインの検討のために、バーチャルリアリティでの建築物改修を視覚化するツールを開発している（岸本等 2010）。また、街並み形成への理解度が低い初期段階では、バーチャルリアリティなどのツールは活用しにくいとして、豊田等はより簡易な「まちなみカルタ」というツールを開発している（豊田等 2007）。開発した「まちなみカルタ」は、3種類のゲームとしてプログラムが作成され、その中でカルタを使用することによって、カルタとプログラムの検証が行なわれている。

以上のように、ツールの構築と活用については、街並み景観等を扱った物理的ツールに関する既往研究が多い状況となっている。そして、それら既往研究では、街並み

景観や建築物のデザインなど「目的（何）」が明確な状況で、それに対応するためのツールの構築という「手段（どのように）」を重視したものと言える。

【既往研究一覧】

- ① 野澤康、小松ゆり枝「まちづくり計画策定のプロセス及び支援ツールの評価—東京都中野区平和の森公園周辺地区の事例」『都市計画論文集』No.29、日本都市計画学会、pp.181-186、1994
- ② 志村秀明、佐藤滋「シミュレーション・ゲーミングによるまちづくりの支援手法の展開」『都市計画論文集』No.36、日本都市計画学会、pp.691-696、2001
- ③ 古賀元也、鳩心治、多田村克己、大貝彰、松尾学「景観まちづくりにおける空間イメージ共有手法に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』第73巻第633号、日本建築学会、pp.2409-2416、2008
- ④ 岸本和子、沈振江、川上光彦「町家改修における町なみ保全のための学習ツール構築の試み」『日本建築学会技術報告集』第16巻第34号、日本建築学会、pp.1135-1138、2010
- ⑤ 豊田佳隆、後藤晴彦、田口太郎、吉田道朗、江藤慎介、小山暁、見城大輔、杉崎康太「まちなみ協議ツールとしての「まちなみカルタ」の開発—群馬県利根郡みなかみ町湯原地区を対象として」『日本建築学会技術報告集』第13巻第26号、日本建築学会、pp.767-771、2007

2-2-3 活動のプロセスと手法化に関する既往研究の整理・検討

最後は、活動のプロセスと手法化に関する既往研究を取り上げる。対象となる既往研究には、概ね次の2つのタイプが存在している。1つは、活動の進展状況（プロセス）を幾つかの段階から成り立つ現象として捉え、その各段階の手法化を試みている研究である。2つ目は、活動プロセスと内容をフレームワークとして構築し、実際の活動において活用を試みている研究である。

前者の研究では、豊中市の駅前におけるまちづくり活動を事例に、プロセスを3段階に整理して活動を進めていくことが必要だと述べた、田中等の研究がある（田中等1999）。この研究では、プロセスの最初のステップをまちづくりの助走段階としており、次の第二段階で実際に検討する項目の確定に向けた勉強会を実施するとしている。助走段階は、インフォーマルな位置づけになっている。第二段階では、検討すべき項目や活動範囲等を決定し、活動の構想を策定することになる。また、第二段階では事業の実現を意識せず、自由に議論することが要求されている。そして、第三段階で策定した構想等を実現していくことになる。

同様に、事業の実現を意識せず自由に議論する段階と、実現を意識する段階の区分が必要かつ重要だと指摘したのが、久の研究である（久2005）。久は、実現の可能性が優先される行政計画と、実現の可能性を一旦留保する住民提案のまちづくり構想とを区分することが重要だとしている。そのために、合意形成を目的としない「交流の場」

における自由な意見交換から、必要に応じて協議会の組織化や事業を実施していくプロセスを提示している。

織田は、まちづくりの段階を「立ち上がり期」「学び・計画立案期」「事業化期」「再点検期」の4つとして提示しているが、ここからは、よりプロセスの手法化を志向したものとなっていく（織田 2005）。織田が示したこの4つの活動段階は、PDCA サイクルをベースにした考え方になっている。

同じく PDCA サイクルをベースとして、包括的なまちづくりプロセスの手法化を試みているのが佐藤である（佐藤 2004）。まず、活動を初動期と実践期の2つに大まかに分類している。初動期はまちづくりを起動し、予備的検討により見通しを立て、組織を立ち上げるところまでである。その後、実践期においてまちづくりを試行し、戦略的なプログラムを検討してまちづくりを持続的に展開していくことになる。また、活動の発展段階に合わせて、多くの考慮事項や実施事項が示され、あらゆる面をカバーしようとする包括的な内容になっている。

2つ目のタイプでは、特定の活動に焦点を絞ってはいるが、「市町村の都市計画に関する基本的な方針（マスタープラン）」策定のプロセスを、3段階の協議の場として設計した研究がある（饗庭等 2003）。饗庭等は、3段階の協議の場をフレームワークとして設計し、実際にマスタープランの策定に取り組んでいる。枠組みの第1段階ではまちづくりの課題を見出し、第2段階ではその課題に対して誰のどういった決定が必要かを定め、必要な参加者を決めるための協議をする。最後は、個別協議の進め方や情報の収集などの方法を決定する。饗庭等のプロセスの手法化は、協議とそこでなされる意志決定に着目してフレームワークを構築し、それを実行していくものであるが、マスタープランという活動プロセスの一部だけを扱った研究となっている。

街なかを対象にした研究では、商店街の店舗空間の改善と景観形成を目的とし、自主規範（まちづくり協定）策定のためのモデル（フレームワーク）を作成し活用した、川原等の研究がある（川原等 2007）。このモデルの特徴は、実験的な実践活動の経験をまちづくり協定の策定業務に反映させて進める、実践を通じた協定内容の具体化とそのフィードバック機能にある。策定されたフレームワークは、実践からの学びのフィードバック機能を備えたものと捉えることができる。ここで提示され活用されているフレームワークは、活動プロセスと方法論が密接に関連し合い、かつ実践的なものとなっている。ただし、まちづくり協定という自主規範はあくまでも手段であり、なぜ自主規範の作成へ到ったのか、手段へ到る前段階がフレームワークの中に示されていない。

そして、先の既往研究でも扱ったエリアマネジメントについて、PDCA サイクルをベースにしたフレームワークを明示している研究がある（エリアマネジメント推進マニュアル検討会 2008）。このフレームワークは、活動のきっかけとなる「契機」の段階から始まり、目標や将来像などの「意識の共有」段階へ至る。そして、実際の活動やその「仕組みあるいはルールを策定」する段階を経て、「さらなる活動の展開」へと進むプロセスとなっている。上述した川原のフレームワークに比べて抽象的となってい

るが、そのためより全体的な視野を持ったフレームワークが提示されている。

活動のプロセスと手法化に関する既往研究は、本研究の目的にもっとも近いと述べたが、特に「活動プロセスと内容をフレームワークとして構築し、実際の活動において活用を試みている各研究」に関しては、実践志向となっており本研究の問題意識と合致すると言える。

【既往研究一覧】

- ① 田中晃代、久隆浩「住民主体のまちづくりプロセスの体系化とまちづくりの段階別にみた支援方策のあり方に関する考察—豊中駅前地区まちづくりを事例として」『都市計画論文集』No.34、日本都市計画学会、pp.319-324、1999
- ② 久隆浩「地区における住民主体のまちづくりプロセスのあり方に関する研究」『土木計画学研究・論文集』Vol.22、土木学会、pp.189-194、2005
- ③ 織田直文『臨地まちづくり学』サンライズ出版、2005
- ④ 佐藤滋「まちづくりのプロセスをデザインする」日本建築学会編『まちづくり教科書第1巻まちづくりの方法』丸善、pp.52-57、2004
- ⑤ 饗庭伸、佐藤滋「マスタープラン策定をきっかけとしたまちづくりプロセスの設計方法」『日本建築学会技術報告集』第18号、日本建築学会、pp.307-312、2003
- ⑥ 川原晋、佐藤滋「商店街組織のまちづくりマネジメント力を育むまちづくり協定策定プロセスの開発—協定策定と並行した実験的企画の実施によって生まれる「気づき」の効果」『日本建築学会計画系論文集』第616号、日本建築学会、pp.113-120、2007
- ⑦ エリアマネジメント推進マニュアル検討会編著『街を育てる—エリアマネジメント推進マニュアル』コム・ブレイン、2008

2-2-4 活動プロセスを捉えるため方法：フレームワークへの着目

本節では、3つのキーワードに関連する既往研究について、街なか限定せず整理・検討してきた。これらの整理・検討から本研究では、活動プロセスを捉えるための方法として、「活動のプロセスと手法化」に関連する既往研究で用いられていた「フレームワーク」に着目する。フレームワークを用いた各研究の共通点は、実践志向になっていることである。

そしてもっとも重要なのが、本章の目的でもある活動プロセスの捉え方に関する共通点である。各既往研究ともに、多くの要素が関係するまちづくりの中から、幾つか着目する要素を抽出して活動プロセスを捉え、その活動プロセスを枠組み化している。そのため、多くの要素を捨象していると言えるが、活動のあらゆる面を捉えて方法論とし、かつそれらを実行するのは現実的とは考えられないため、適切な対応だと思われる。

このフレームワークが、本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」に

は適している可能性があり、特に活動プロセスを捉えるためには適した方法だと考えられる。そこで次節では、フレームワークを対象に考え方や特徴等を把握するとともに、活動プロセスを支援する方法論との関係を整理することで、参考にできるかどうか検討する。

2-3 フレームワークの特徴と方法論との関係

2-3-1 方法論としてのフレームワークの特徴

フレームワークは、経営系のコンサルタントなどが活用しているイメージがある。実際にこの点は正しいと考えられ、世界有数のコンサルティング会社であるマッキンゼーでは、ビジネスの課題に対してフレームワークをツールとして活用している²⁾。同じような分野では、プロジェクトマネジメントにおいてフレームワークが用いられ³⁾、さらには教育分野（社会科の歴史教育）でも古くから着目されている⁴⁾。

まずは、フレームワークの1つであるロジックツリーを例示して、その特徴を簡単に整理する。ロジックツリー（論理樹形図）は、コンサルタントで活用頻度が高いツールでもある⁵⁾。このツールは、問題に関連するあらゆる要素を階層化して並べていき、対象（問題など）を構造化し、かつ分解するものである。図2-1は、ロジックツリーの形を例示するために、問題Aに関してツリーを展開したものである。まず問題Aが設定され、その問題Aに対してa、b、cの3つの要素が関連していることを示している。次に、aの要素についてはa1、a2の2つが関連するというように、論理的なつながりで構造化し分解していく。

漠然と捉えるよりは、図2-1に示したように幾つかの要素に焦点を絞ることで、複雑な状況をシンプルにすることが可能になる。また、ある程度の形が想定されることで（構造化によって）、何かしら検討する場合に一定の制約を課し、考えが際限なく広がっていくことを防ぐことも可能である。つまり、答えを示すわけではないが、思考することや検討することを助けてくれる、あるいは制約によって思考を促してくれるものではある⁶⁾。シンプル化や構造化によって、重要な点を捨象することに注意を払う必要はあるが、このシンプル化や構造化はフレームワークの利点でもある。

以上のロジックツリーの考え方は、経営関係のコンサルティングだけで活用されているわけではない。図2-2には、地域の社会福祉に関する現状調査において、調査

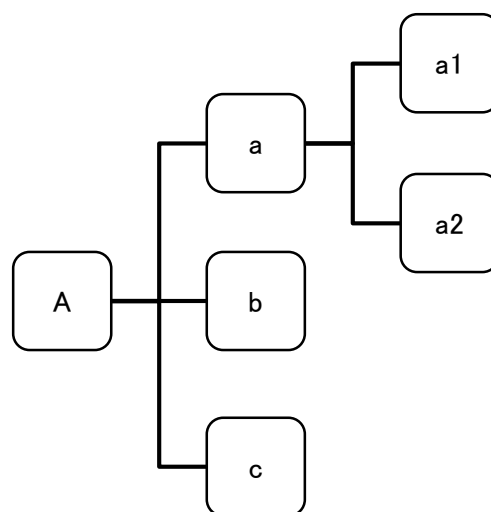


図2-1 ロジックツリーの例

項目を見出すための検討内容がツリー状に展開している状況を示している。最初に図左の主となる目標が設定され、次に柱となる4つの項目が検討・展開される。そして、柱となる内容をさらに具体的に検討・展開することで、調査項目に至っている。このように、検討結果がロジック（つながり）の関係で示されることは、それほど珍しいことではない。また、図2-1あるいは図2-2にも表れているが、対象とする状況などを俯瞰的に示すことにもつながり、対象全体への意識を向ける助けにもなると考えられる⁷⁾。

従って、フレームワークの特徴は次の3つに整理することができる。1つは、「個別ではなく全体を把握・意識すること」、2つ目は「答えを提供するのではなく、思考を助ける・促進すること」、3つ目は「シンプル化・構造化によって複雑な状況等に一定の秩序を与えること」である。本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」では、この3つの特徴は参考になると考えられる。

なぜなら、まず方法論を構築するには、一連の活動プロセスを捉える必要があり、これは本章の目的でもある（特徴1）。しかし、あらゆる面を捉えることは現実的だとは考えにくく、既往研究のように着目する要素を見出すことで一定の制約を課す必要があると言える（特徴3）。そして本研究の目的である方法論は、答えを提供するのではなく、その答えを自ら導いていくことを重視している（特徴2）。

このように、フレームワークは本研究の目的に適した方法だと思われる。そこで次は、フレームワークの特徴をより詳しく整理していくことにする。

2-3-2 フレームワークの3つの思考パターン⁸⁾

フレームワークは、大きく3つの基本的な思考パターンに区分される。その3つの

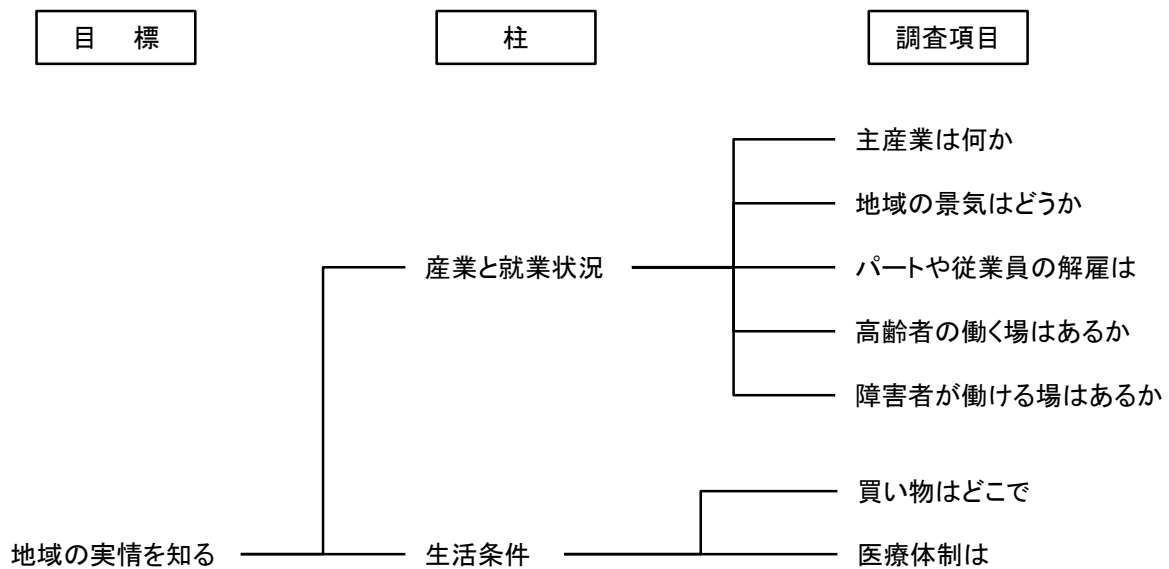


図2-2 調査項目検討の展開例

(出典：森 (2005) p.138)

パターンとは、並列化思考、時系列化思考、二次元化思考である。ここでは、この3つの思考パターンとその特徴を整理するとともに、本研究の目的である方法論との関係について述べていく。

(1) 網羅的に状況を捉える並列化思考

並列化思考は、関連する物事の要素を単純に並列化する、あるいは並列で捉えるといった思考パターンとなる。並列以外に基準がないため、あらゆる要素を捉えることが可能になり、どの段階で検討や構造化等を終わらせるのが適切なかの、その判断を明確にすることが難しい手法である。従って、活用しづらい思考パターンとも言える。

並列化思考は、要素を網羅的に分解して捉える場合の思考であり、そのイメージは図2-3に示した通りとなる。並列化思考の例として分かり易いのは、ヒト、モノ、カネの3つ、あるいは情報を加えた4つの経営資源の捉え方である⁹⁾。こういった制約がなければ、並列化思考は際限なく続くことになる。

この並列化思考のフレームワークで特に重要な点は、「有用性がある」と「図示できる」と考えている¹⁰⁾。有用性とは、ツールとして活用できるかどうかのことで、本研究の場合は、実際の街なかの活動で活用できるかどうかに係わる視点である。次の図示できるかについては、言葉では伝わりにくい、あるいは理解しにくい場合に、図によって直観的な理解を助けることを意味している。

先のロジックツリーは、並列化思考を階層的に示した例であり、階層性が見られる場合に活用することになる。ロジックツリーで示した地域の社会福祉に関する現状調査の例は、論理的に階層となって展開していく内容であった。この階層性の捉え方あるいは考え方は、本研究の方法論及び街なかの活動において重要となる。

以上のような並列化思考は、状況を整理する際に活用しやすいフレームワークの思考パターンとされている¹¹⁾。つまり、何かしら基準等が見出せていない段階で、網羅的に状況を整理するために並列化思考を活用することになる。例えば、まち歩きを実施して資源等を書き出してマップに示す、あるいは書き出したものをKJ法等で構造化する状況も、並列化思考と言えるかもしれない。

(2) 状況をプロセスとして捉える時系列化思考

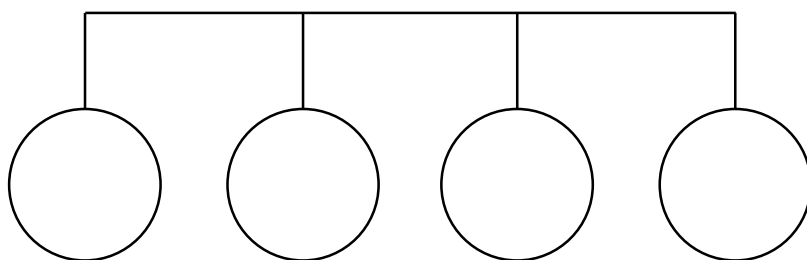


図2-3 並列化思考のイメージ

(出典：手塚 (2008) p. 30)

2つ目の思考パターンは時系列化思考と呼ばれるものである。これは、時間の流れの中で活動などをプロセス化して捉えるものである。時間の流れの中で、活動プロセスを幾つかの段階に区分して捉えることが基本となるが、時系列に則してプロセスを検討するのは、日常生活で普通に行っている思考方法でもあり、フレームワークの中ではより一般的と言える。

活動プロセスの捉え方には、対象となるプロセスが短期なのか、それとも長期なのかという違いがある。あくまでも相対的な長短の違いとなるが、プロセスが短期の場合の代表的なフレームワークは、まちづくりでも用いられる PDCA サイクルである。長期では、「乳幼児→小学生→高校生」などの流れで示されるライフサイクルがある。

図2-4は、プロセスが短期の場合の時系列化思考として示したフレームワークであり、消費者の購買行動プロセスをモデル化したものである。この図は、「消費者は、知覚し、感情を動かされ、行動のきっかけを得て、購買に向かう¹²⁾」ことを表している。この各過程において、企業などは適切な手段を検討・立案し、その手段を用いて消費者に働きかけを行うことになる。

以上のように時系列化思考とは、「行動や活動」を起点に状況を捉え、その状況に対する検討・思考のためのフレームワークである。そして既往研究でも述べたように、幾つかの要素としてプロセスを捉え枠組み化している、あるいは幾つかの要素を抽出して（その他を捨象して）枠組み化している。本章においてプロセスを捉える方法は、時系列化思考としてのフレームワークが適していると考えられる。

（3）対象を分類・位置づけて捉える二次元化思考

3つ目の二次元化思考は、図2-5のように2つの軸からなる4つのマトリクスを作成して、検討・思考する手法である。2軸で表現するには理由があり、それは「人間には認知限界がある¹³⁾」ためである。つまり、軸はいくらでも増やすことは可能だが、それらすべてを図示することはほぼ不可能であり、そのことによって認知にも困難が生じることから、一般的には2つの軸で表現される。

二次元化思考は、非常にシンプルであるが故に留意する点が3つあるとしている¹⁴⁾。それは2つの軸が、①独立しているか、②連続軸か区分軸か、③定量化できるか否か、である。①は、相関関係があるかどうかを問うもので、もし相関関係の軸を設定した場合、使用するマトリクスは右上（第I象限）と左下（第III象限）の2つだけと偏りが生じ、二次元化思考を用いた意味がなくなる。



図2-4 消費者の購買行動プロセス
（出典：数江（2011）p.178）

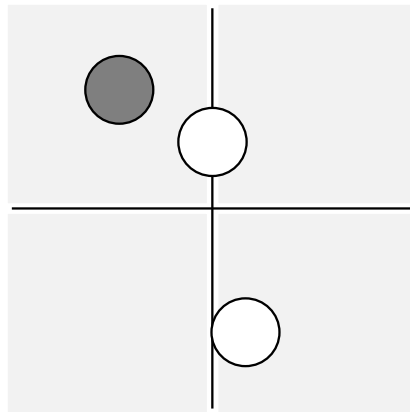


図 2-5 二次元化思考のイメージ
(出典：手塚 (2008) p. 30)

②の区分軸の場合は、4つのマトリクスのどれかに分類されるため、パターンとしては4つしか存在しないが、連続軸では4つのマトリクスだけの区分では終わらない。つまり、連続軸では4区分の中でさらに位置を考える必要が出てくる。これは③の定量化できるか否かに関連することになる。つまり、数値が出てくる場合には連続的に軸（あるいは4つの空間）のどこにでも位置づけることができる。逆に定量化して考える必要がある軸、あるいは定量化する必要はあるがそれが難しい場合の軸もあるため、活用には注意が必要となる。

まちづくりでも活用される二次元化思考としては、SWOT分析がある。SWOT分析とは、「Strengths (強み)」「Weakness (弱み)」「Opportunities (機会)」「Threats (脅威)」の4つの要素で成り立ち、2つの軸は区分軸となる。

先の時系列思考は、時間の流れに則した思考方法であることから、日常生活でも普通に行っているのに対し、二次元化思考は日常生活において活用することがない、あるいは非常に少ない思考方法である。

2-3-3 フレームワークの思考パターンと方法論との関係

フレームワークの特徴や思考パターンは、研究課題(1)の「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探る」ことのうち、「活動のプロセスを捉える」ことに適していると考えられる。特に、時系列化思考はプロセスがベースとなっている点からも参考になると言える。さらに、本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」の構築にも、フレームワークの特徴や思考パターンは適していると考えられる。そこで、本研究の目的に適している理由について、先の説明と重複することになるが以下に整理する。

まず、本研究では組織や事業などの個別の視点ではなく、一連の活動プロセスに着目し、そのプロセスにおいて「何」と「なぜ」を見出す方法を探り、方法論の構築を目指している。つまり、研究課題(1)は活動の一部ではなくプロセス全体を対象としており、先に挙げた特徴の1つ目「個別ではなく全体を把握・意識すること」が合

致すると考えている。

また研究課題（1）に着目した理由は、想いなどの主観が反映される「何」と「なぜ」を自ら考えて実行していくには、単に「何」と「なぜ」に関する答えを提供するのではなく、その答えを自ら導いていくプロセスとその方法が重要だと考えたからである。この視点には、「答えを提供するのではなく、思考を助ける・促進する」という、フレームワークの2つ目の特徴が合致すると言える。

そして、様々な要素が関係するまちづくりでは、活動のあらゆる面を捉えることも必要だが、それは現実的な考え方とは言い難い。つまり、街なかにおける活動の一連のプロセスの中から、幾つかの要素に着目する必要がある。この場合、フレームワークの3つ目の特徴となる「シンプル化・構造化によって複雑な状況等に一定の秩序を与える」ことが合致すると考えている。

以上のようにフレームワークが持つ特徴は、本研究が目指す方法論には適した考え方あるいは手法だと言える。また、他の2つの思考パターンもまちづくりで用いられており、本研究の方法論には参考になると思われる。

そこで次節は、フレームワークの考え方を明確に用いている既往研究や文献等を整理・検討し、街なかにおける活動の一連のプロセスの中から、本研究で着目する要素と特徴を見出す。

2-4 街なかの活動プロセスを構成する要素の抽出

本節は、街なかの活動に関連し明確にフレームワークを構築している、先行研究や先行文献及び事例等を整理・検討することで、本研究で着目する要素や特徴を見出す。見出す要素を本研究では「活動要素」と呼ぶが、これが研究課題（1）の「何」や「なぜ」等に相当するものとなる。

2-4-1 循環のフレームワークとしてのPDCAサイクル

最も基本的かつ古典的なフレームワークとしては、既往研究でも用いられているPDCAサイクルがある。このフレームワークは、目標を起点に4つの活動要素とそれらの関係（サイクル）によって構成される。各活動要素とそのサイクルは、「Plan（目標・計画）」→「Do（実行）」→「Check（検証・評価）」→「Action（改善）」→「Plan（目標・計画）」となっている（図2-6）¹⁵⁾。このPDCAサイクルはあらゆる分野で用いられており、まちづくり全般で参考にされている。

PDCAサイクルを簡単に説明すると、まず現状の把握や将来を予測して目標を設定し、その目標達成のための計画を作成する（Plan）。作成された計画に従って実行に移り（Do）、その実行を評価して（Check）計画の継続や変更の判断、あるいは改善へと到り（Action）、さらにその後の計画（Plan）、実行（Do）へと続いていく。街なかにおいてもPDCAサイクルの必要性が指摘され、土肥は「中心市街地活性化に関する取り組みの中では、起点となる目標の設定が不十分なため、マネジメント・サイクルが循環せず、取り組みの評価もできないまま、一定期間経過後に、取り組みを継続することの是非や、問題の所在、次の対応のあり方等が判断出来なくなってしまうのである。¹⁶⁾」と述べている。

図2-6のフレームワークはあくまでも基本形であり、アレンジされた使用も見られる¹⁷⁾。つまり、状況に合わせてフレームワークを変化させることも可能であり、状況によって変化させる必要があるとも言える。また、何を目標として設定するか、あるいは何の計画を策定するかなど、そのまま答えを提供するものではない。従って、

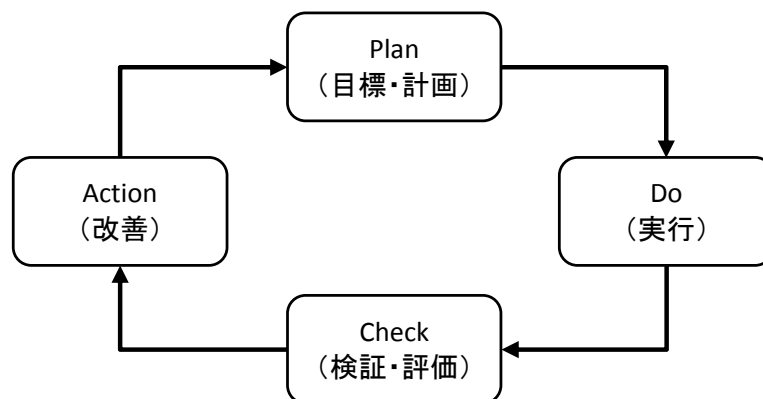


図2-6 PDCAサイクルのフレームワーク

取り組む内容ごとにフレームワークの活動要素を改めて考え、検討していかなければならない。これは、前節で整理したフレームワークの特徴の1つ、それをツールとして使い、各段階で思考することや検討することなどを促進させることと言える。

さらに、数多くの検討や実施が必要とされるような複雑な状況に対して、一定の秩序を与えてくれること、あるいはそういった複雑な状況をよりシンプル化することも可能であり、この特徴も PDCA サイクルには表れている。そして、4つの活動要素だけで取り組みの全体像を表現してもいる。

PDCA サイクルは、プロセスをベースにした基本的なフレームワークの1つだと言える。つまり、最少の「活動要素」とその「関係性（つながり）」としてプロセスを捉え、フレームワークとして構築している。しかしあくまでも基本形であり、次章で詳述するが、街なかでの活動は PDCA サイクルだけで捉えることはできない。つまり、街なかの活動は単純な PDCA サイクルにはなっていない。

2-4-2 実験的実践を並列的に進めるプロセス¹⁸⁾

ここでは、実際の街なかの活動で作成され活用されたフレームワークを検討する。対象とするフレームワークは、川原等が作成した図2-7である。このフレームワークは、商店街の店舗空間の改善と景観形成のために自主規範（まちづくり協定）を策定し（図2-7上段）、並行して商店街全体や個店の改善を実験的に行う（図2-7下段）ために作成されたフレームワークである。また、商店街組織自ら事業を推進していくための、マネジメント力が生れることを目的にしたフレームワークでもある。このフレームワークと実際の街なかでの活動を検討していく。

図上段に示されている自主規範作成のきっかけは、街なかの衰退していくことに対して危機意識を持っていたこと、それに加えて1988年に都市計画決定されたが事業着手されていないという、商店街の道路の拡幅整備事業の両者にある。道路の拡幅事業をきっかけに、商店主が建物補償を獲得することで後継ぎがない店舗が廃業し、さ

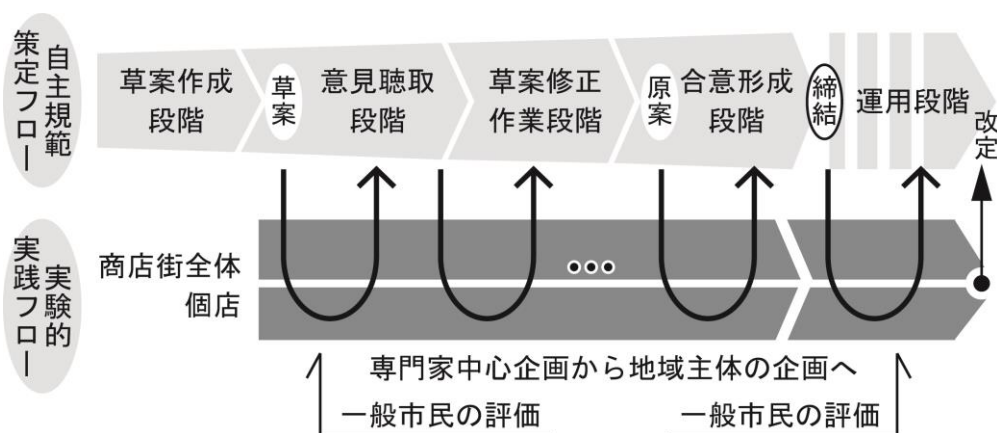


図2-7 マネジメントプロセスのモデル

（出典：川原等（2007）p.114）

らに商店街を衰退させるのではないかという懸念を行政では抱いていた。一方商店街振興組合では、その懸念を商店街の変革チャンスと捉え、事業化を進めることを狙いとしていた。

図2-7上段の自主規範策定フローは、店舗空間改善と街並み景観形成に関するまちづくり協定の策定フローになる。図下段の実験的実践フローは、自主規範策定の各段階で実験的イベントや企画を実施し、それらの評価を上段に反映させるために行われる。協定の作成や具体的な活用については、図下段の実験的実践を通して具体的にイメージしていく作業が行われている。実験的実践の取り組みは、商店街全体の取り組みと個店の取り組みを明確に区別して行われており、本研究でも着目する視点である。

草案作成段階は、商店街振興組合の全体会で、通りに面した部分を優先して議論することを確認した後、12店舗の経営者が参加するまちづくり委員会においてワークショップ形式で進められた。

草案に対する意見聴取の段階では、まちづくり協定は店舗の建て替え時に影響を持つため、現段階では関心が薄い状況であることが把握されている。一方実験的実践では、協定の目的に沿った企画を実施したことで、協定の意義に関する議論が活発になり、協定策定へ向けた意欲向上につながっている。

草案修正段階になると、実験的実践を軸に具体的な協定の運用イメージを確認しながら修正作業が進んでいる。商店街全体で空き店舗対策など7つのプロジェクトが企画され、個店では商店街振興組合員のうち11店舗が実際に自店の空間計画を作成している。また、協定の説明やプロジェクトの企画、店舗の空間計画を市民公開フォーラムで発表している。さらに、商店街全体の行動計画作成では、まちづくり委員会にとって取り組むべき内容を具体的に把握でき、組合員に対する協定の説明にも自信が持てたという好影響が生れ、合意形成の促進に大きな効果をもたらしている。

ここで示したフレームワークの特徴は、実験的な実践と協定策定業務を並行して進める、具体化とフィードバック機能にある。それは、実践からの学びのフィードバック機能と言えるかもしれない。活動を振り返りそこからの学びを活かしていく視点は、街なかの活動でも重要だと言える。

ただし、まちづくり協定という自主規範はあくまでも手段であり、図2-7のフレームワークが街なかにおける一連の活動プロセスを表しているとは言い難い。そのため、なぜ自主規範の作成へ到ったのか、手段へ到る前段階がフレームワークの中に示されていない。また、自主規範に特化したフレームワークとなっていることから、示された活動要素も含めて汎用性があるツールとは言えない。さらに、活動要素というよりは活動の現象を段階的に提示したものとなっており、実際に街なかの活動においてツールとして活用するのは難しいと考えられる。

2-4-3 エリアマネジメントのプロセス

近年、まちづくりの分野で注目されており、本章の既往研究でも扱ったのがエリア

マネジメントである。注目されている背景には次の3点が挙げられている¹⁹⁾。①身近な生活環境から広く地球環境への関心の高まりにとともに、自分たちの力で地域を変えていこうとする気運の高まりがある。②つくる（建設）だけの開発から、維持管理を見据えた開発が必要である。③地域間競争の高まりによって、地域の魅力づくりが求められている、以上の3点である。エリアマネジメントの定義は「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・事業者・地権者等による主体的な取り組み²⁰⁾」とされている。

エリアマネジメントのプロセスは、図2-8のフレームワークとなる。マネジメントのスタートとなる「契機」には2つあり、1つは地域の課題や目標に対応する場合で、街並み景観の悪化や空き店舗問題、コミュニティ意識の希薄化などが対象になる。2つ目は、既に任意協定（例えば街並み協定）などの仕組みや何かしら財産が存在し、それらをきっかけにする場合である。

この2つの契機を起点にして、同じ問題意識を持つ理解者等を増やすとともに、目標や将来像を共有化することが次の「意識の共有化」の段階では重要になる。そして共有した目標や将来像を基に、実際に展開していく活動の方針を決定し、実現手段の検討や計画作成を行っていく。

目標の共有や活動計画の作成後は、具体的に活動を推進するための組織づくりやルール作成の仕組みづくり、あるいは活動内容を検討する「活動と仕組みづくり」の段階へ進む。活動としては、街並みのルール策定や美化活動、あるいは子育て支援サービスや生活支援ビジネスなど、具体的な内容が対象になっている。この段階では、組織の継続を見据えた基盤整備を行い、先に述べたPDCAサイクルを用いて活動の継続を考慮していく。

エリアマネジメントは、背景の②で述べた通り、つくった（建設）後の維持管理・運営を見据えている。そのため、地域住民や地権者など多くの関係者との連携、そして中心になって活動することは勿論、費用負担者として関わるなど、状況に応じて多くの関係者が参加できることを重視している。

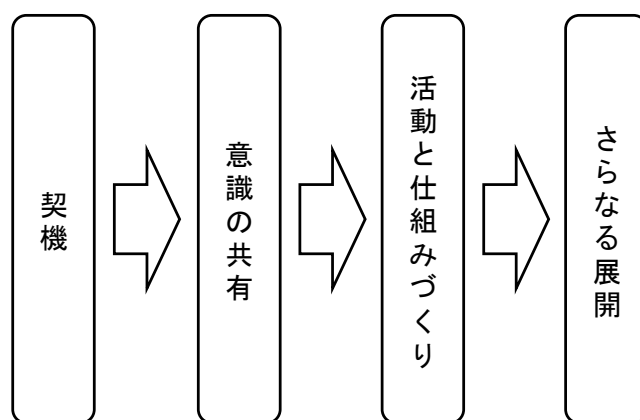


図2-8 エリアマネジメントのフレームワーク

（出典：エリアマネジメント推進マニュアル検討会（2008）p.13）

活動が進むと、組織の変化や活動内容が多様化し、他組織との連携が生れるなど「さらなる展開」へと向かう。新たな展開へ向かう場合は、再度契機の段階からプロセスを実行していく。

エリアマネジメントのフレームワークには、先に述べた PDCA サイクルの考え方や活動へのきっかけ、そして自主規範などの手段の検討も含まれている。また、活動と仕組みづくりの段階で、多くの関係者との連携や組織づくりを進めていくことも明確に示され、総合的な枠組みとなっている。しかし、枠組みの各段階で留意する点が多数存在しており、活動のあらゆる面をカバーし実行していくのは難しいのではなかと考えている。

2-4-4 海外の街なかにおける活動プロセスとフレームワーク

(1) タウンセンターマネジメントのプロセスとフレームワーク

タウンセンターマネジメント (Town Centre Management : TCM) は、アメリカの街なかでの取り組みをモデルにし、そこにショッピングセンターの管理組織や管理方法の導入を目指したもので、1986年にイギリスのロンドン、イルフォードで誕生した。そして多くの TCM は、1991年に非営利組織として設立された Association of Town Centre Management (以下、ATCM) に加盟している。その ATCM が提示している枠組みが図 2-9 となる。

サイクル以外の図左側は、活動の準備などを意味している (Set Up)。初期の TCM はフォーラムのような形態で始まることが多く、個人が集まって現状調査や会議など

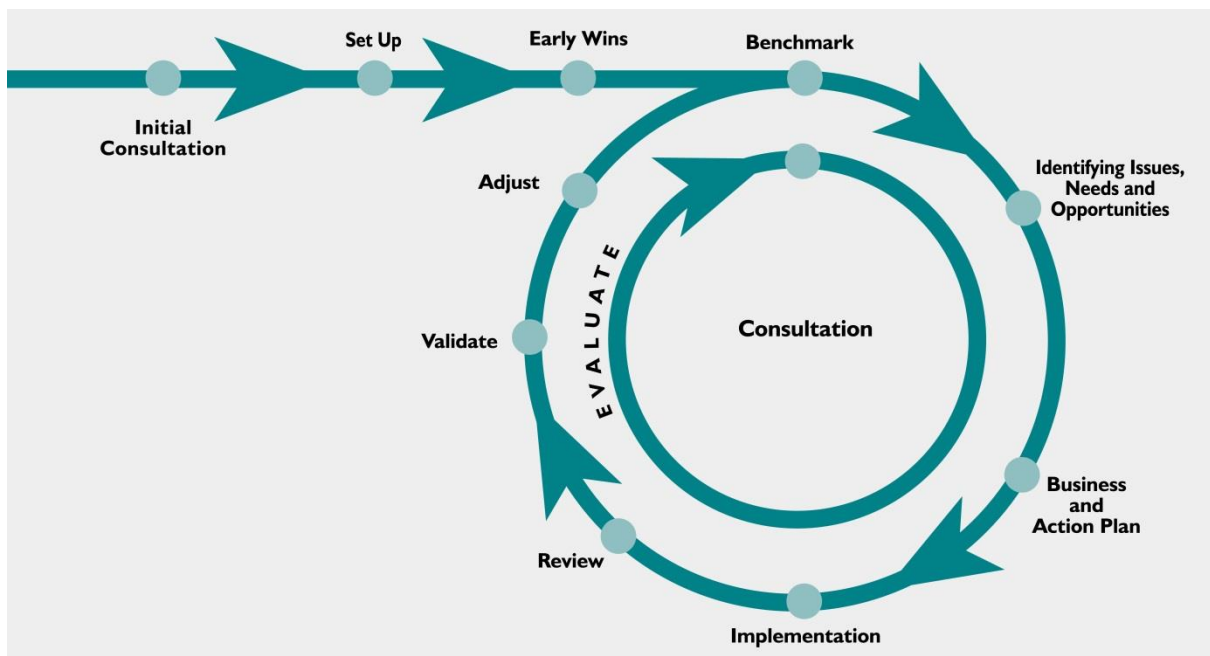


図 2-9 ATCM の TCM ライフサイクル

(出典 : ATCM “Getting it Right - A Good Practice Guide to Successful Town Centre Management Initiatives”)

を開催する（Initial Consultation）。そして、計画等を策定する前に何かしら成果を獲得すること（Early Wins）の必要性が示されている。初期の成果を獲得できるプロジェクトは、TCM への信頼を得るためにも特に重要とされている。

次の TCM のライフサイクルになると、協議（Consultation）と評価（Evaluate）をベースに各活動要素の検討に取り組むことになる。ベンチマーク（Benchmark）とは、評価指標（key performance indicators : KPIs）やヘルスチェック（小売販売額や通行量など街なかの状態の把握）に近いものであり、現状の把握や分析などの活動が対象になる。また、評価指標が実際に設定されるのは、ビジネスプラン等（Business and Action Plans）の段階においてとなる。現状の把握を踏まえて、問題点やニーズなどを特定する段階（Identifying Issues, Needs and Opportunities）へ移行し、先に述べたビジネスプラン等の作成へと進む。事業や事業を実施するための具体的な作業などは、ビジネスプランとアクションプランに記載されることになる。そして、プランの実行（Implementation）とレビュー（Review）、検証（Validation）そして計画等の修正（Adjust）へと至るプロセスとなる。

（２）TCM ヨーロッパネットワークのプロセスとフレームワーク

一方、TCM のヨーロッパネットワーク（Town Centre Management Europe : TCM ヨーロッパ）の提示している枠組みが図 2-10 である。最初に行う活動は、ビジョン（VISION）を設定することである。ビジョンの設定とは、中心市街地の長期的なゴールあるいは強い願望（aspiration）を定めることであり、地域の関係者による協議・検討を経て設定される。また経済的な願望だけではなく、文化的、社会的、環境的なあらゆる面を包括的に含むとともに、達成可能なものであること、そして上位計画などと整合性がとれていることが求められる。

設定したビジョンを実現するためには、2年から5年を計画期間とするより詳細な

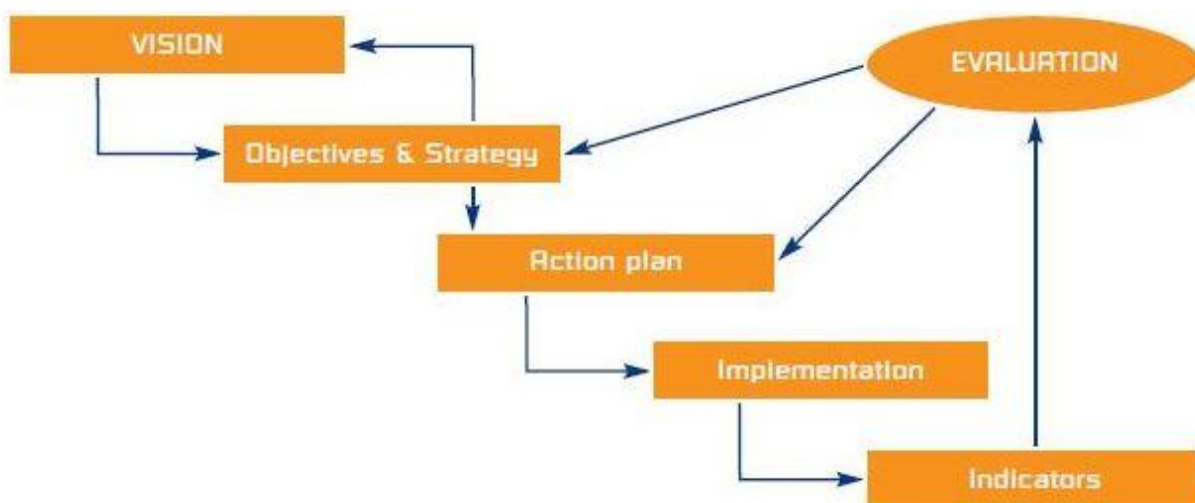


図 2-10 TCM ヨーロッパのフレームワーク

（出典：TOCEMA Europe “Vision and strategy in Town Centre Management”）

戦略（strategy）が必要とされる。戦略には明確に目標（objectives）を示し、その目標を達成するために必要とされるあらゆる手段（steps）を記載する。戦略は、1年から3年を計画期間とする、詳細なアクションプラン（action plan）によって実際の行動に移されることになる。この戦略には、先に述べたビジョンや目標の他に、中心市街地の地理的な範囲、プロジェクトのあらゆる手段に対応した計画、予算、獲得している融資、その他の資源、係わっているパートナー、そしてアクションプラン等が含まれる。ただし戦略を検討する前に、中心市街地の状況を理解することが不可欠であり、そのためのマーケットリサーチやSWOT分析などが必須となっている。

アクションプランは、実際の現状などを分析して作成したのか、それとも感覚的に作成したものかどうかは、大きな問題になるとして注意を促している。ただし、感覚的に作成した内容であっても、評価指標（performance indicator）を用いて適切に計測しチェックすることで、プランの内容を正しく評価することは可能だとしている。アクションプランが作成できると実行（implementation）に移り、実行の結果に関して指標を用いて評価し、その評価した内容を戦略やアクションプランにフィードバックさせる。

（3）メインストリートプログラムのフレームワーク

メインストリートプログラム（Main Street Program : MSP）は、アメリカの街なかでの活動である。TCM とは違い、郊外化や街なかの衰退に対応するためだけではなく、歴史的建造物や歴史的地区を保全することがスタート段階の動機となっている。1977年から、3つのモデル地区でパイロットプロジェクトが実施され、歴史的建造物の保全が経済再生につながることを実証した上でプログラム化された手法である。このMSPの枠組みが図2-11である²¹⁾。



図2-11 MSPのフレームワーク
(出典: Ramirez de Miess (2012))

最初に対象となる活動要素がビジョン (vision) の策定になっているのは、先の TCM ヨーロッパと同じである。このビジョンとは、地区の都市像や将来像のことであり、将来の行動や計画などの基礎となり、活性化への取り組みがどのように行われ、地区がどうなるのかを示すものでもある。また、10年後の好ましい街なかとはどうなっていることなのか、その問いに答えることでビジョンを作成する場合もあるとしている。ビジョンの作成方法は明示されていないが、ビジョニングプロセス (visioning process) を通して、広く地域住民等が参加するワークショップによって、地域全体のコンセンサスの下に作成される。このビジョニングプロセスについては第四章で詳しく扱う。

次のミッション (mission) とは、組織の目的であり、明快かつシンプルに短い文章で示され、メインストリート組織の目的意識や全体の方向性を明確に表現したものとなる。そして、自分たちの組織が何をやる団体であり、どの場所を対象にしているのか明示することで、他の組織との違いを明確に区分することが重要だとされている。ミッションの内容は、組織の発展や進歩のためにはある程度の柔軟性が必要だと指摘している。

イシュー (issues) とは、何らかの基準にそって分類された問題 (problem) や満たされていない機会 (unmet opportunity) を意味している。多くの場合、何か1つの問題に焦点が当てられるというよりは、広く問題を捉えることになり通常イシューは複数になる。そのため、優先順位 (priorities) を確定することで、優先的に取り組む問題や機会を決定する必要がある。イシューや優先順位までは、理事会が主となって決定する。以上の検討が終了すると、ワークプラン (work plan) の作成に移る。

図2-11では、ワークプランを構成する要素あるいは記載される内容が、ゴール (goals)、方針 (objectives)、事業 (activities)、タスク (tasks) となっているが、ここでは前者2つの内容を含んだものをワークプランとし、後者2つを含んだものをアクションプランとし、両者を合わせて計画書とする²²⁾。まず、ゴールの作成は理事会、方針の作成は理事会と各委員会が共に行い、事業とタスクは各委員会がそれぞれ作成する²³⁾。以上の4つの要素について簡単に説明していく。

ゴールとは、目的 (purpose) をより具体的に文書化したものとされ、一般的には各委員会で1つ作成するのが望ましいとされる。また、ゴールにはミッションを反映させることが必要となる。次の方針は、どのようにゴールを達成するのかを明文化したもので、各委員会の主要な責任範囲を示していることも多いとされている。また、方針は複数作成されることになる。ここでまでがワークプランの記載内容となる。

そして、作成された複数の方針を実現するためには、事業や活動 (projects or activities) の検討が必要となる。つまり、なぜその事業や活動を実施するのか、その根拠を示しているのが方針であり、実際の行動につながるのが事業や活動となる。その事業や活動を実現するために実行するのがタスク (tasks) であり、各事業や活動を完了させるための具体的な作業を意味する。作業としての各タスクには、責任者 (Persons Responsible)、協力者 (Partners)、期限 (Task Deadline)、予算 (Budget)、フォローアップ (Follow-up) 等を具体的に決めることが必要とされる。以上の検討結果がアクシ

コンプランに記載される。

図2-11のフレームワークには、活動要素だけではなく実施者・組織も明示されている。これは、第一章で方法論に関する研究の位置づけと意義を提示した際（図1-3）、方法論を介して組織や各事業等が関連し、研究と実践両方において重要だと述べたが、同じ捉え方がMSPにも見られる。

2-4-5 着目する活動要素と仕組み

以上の各フレームワークに示されている活動要素を整理し、本研究で着目する要素を示したのが図2-12である。図左が本研究で着目する活動要素となり、右には上記で検討した活動要素を示している。また、活動要素の内容や意味などが対応している、あるいは近いものを関係させて示している。これらのうち、川原等のフレームワークは自主規範に特化しているため、他のフレームワークとの対応関係を見出すことができず除外している。ただし、学びとフィードバック機能や実験的取り組み、そして活動のきっかけとなる問題意識など参考になる点は考慮している。

最初に検討したPDCAサイクルは、活動要素が4つと少なくもっともシンプルであるが、他のフレームワークすべてと関連しており、基本的な位置づけになると言える。エリアマネジメントもシンプルなフレームワークではあるが、留意事項等が多くあらゆる面をカバーしようとしており、参考にするのは難しいと考えている。海外の街なかの活動で検討したATCMのフレームワークは、最初のステップが多少細かく示されており、他とは異なったものとなっているが、基本的なプロセスに違いはないと判断している。早い時期での成果の獲得（Early Wins）は、活動要素に含めるかどうかは別として、状況によっては重要なことだと言える。それ以外は、他のフレームワークとも共通する点が多い。TCMヨーロッパとMSPのフレームワークは、ビジョンから始まり、問題の把握や計画の作成などシンプルだが似たプロセスと活動要素になっている。

これらのフレームワークの検討を踏まえて、街なかのプロセスを構成する活動要素として、図左の6つ「問題意識」「現状と課題」「目標・目的」「事業等の手段」「諸計画」「試験的実行／実行」に着目した。最初の段階には、「現状と課題」あるいはそういった状況に対して抱く「問題意識」を示している。そして、把握した現状と課題及びそこから抱く問題意識を基にして、ビジョンなどの「目標・目的」を見出す次の段階へ移る。それら目標・目的を実現するための「事業等の手段」を検討し、必要に応じて実施計画や予算など「諸計画」にまとめるのが3つ目の段階となる。さらに、検討・決定した手段に関して、可能ならば反応を確かめることや早めの成果を獲得する事業等を実施し、その後に実際の活動に取り組む最終段階として「試験的実行／実行」へと続くプロセスとなる。

図2-12に示している3つの区切り（4つの段階）は、上述した各段階の区分を表している。そして、対象とした各フレームワークでは、これら活動要素が独立しているのではなく、各々が関連し合いつながり合っている。このつながりは、フィードバックによる学びの視点を持っており、検証や評価及びその後の対応などにも関連す

る活動と言える。

次節では、6つの活動要素として捉えたプロセスを「仮の枠組み」として構築し、かつ構築した仮の枠組みを2つの事例に適用して、枠組みあるいはプロセスの問題点及び改善点について検討していく。

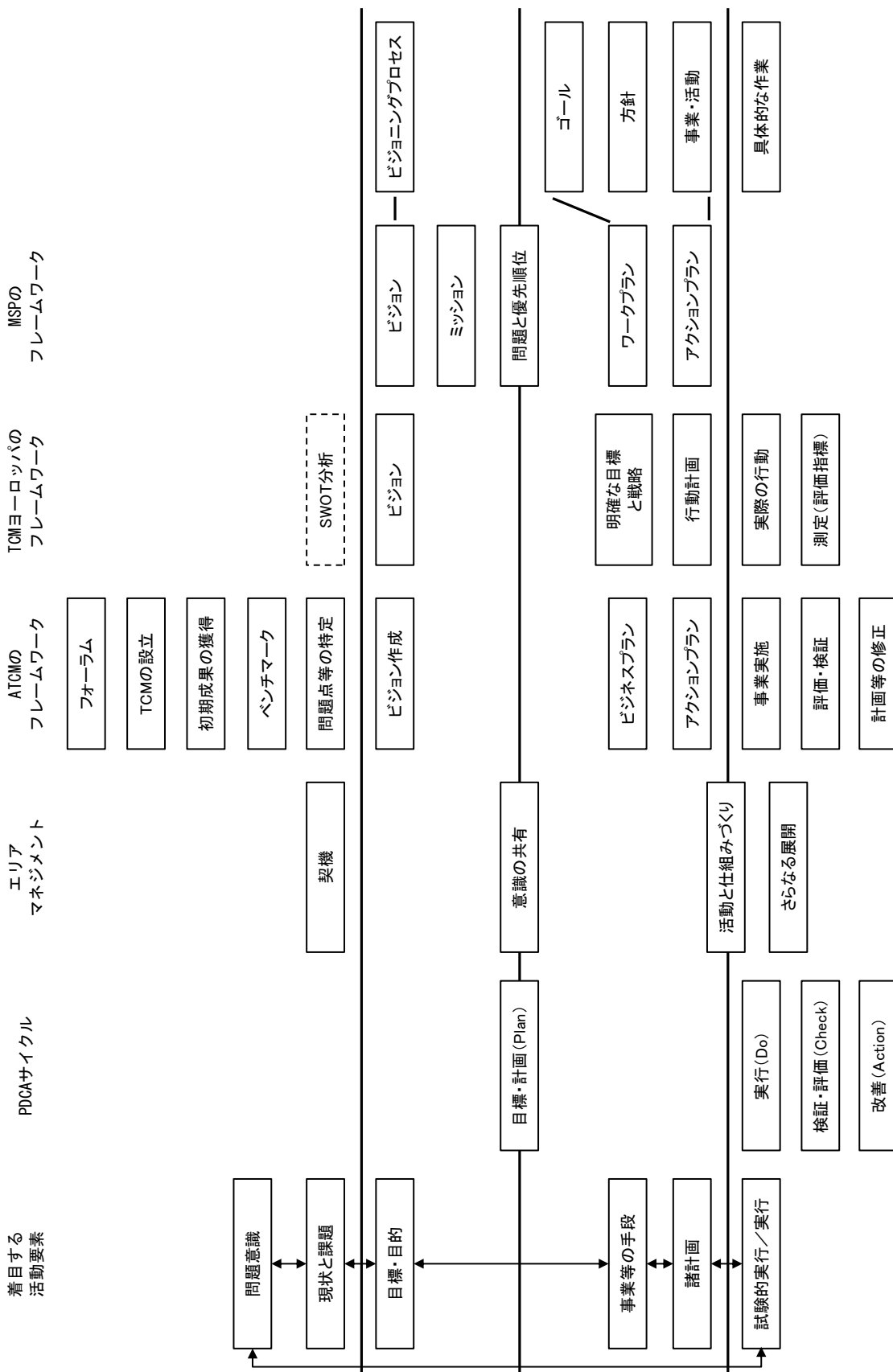


図 2-1-2 各フレームワークの活動要素の整理と着目する要素

2-5 活動プロセスをベースにした仮の枠組みの構築と検証

2-5-1 仮の枠組みの構築

前節までの検討と着目した活動プロセスとしての6つの活動要素から、図2-13のように活動プロセスをベースとした仮の枠組みを構築した。仮の枠組みは、IからIVの4つのステップで構成している。

最初のステップ（I）は、問題意識や課題を発見し目標を設定する段階とした。問題意識を持つこと及び課題の発見には、対象地域の状況を把握する必要がある。このステップでは、問題意識や課題及び目標を明確にすることが必要であり、そのことによってエリアマネジメントに見られた共有化も可能となる。このステップはマネジメントの出発点でもある。次は、設定した目標を達成するための手段を模索し、それを具体的な計画としてまとめるステップ（II）となる。手段に関しては、あらゆることを検討する必要がある。その後、実験的な取り組みを通して、手段の有効性や具体的なイメージの確認、及び修正を繰り返し行うステップ（III）へ移行し、実際の活動につなげていくステップ（IV）へと進む。実行段階において、今後の展開を新たに考える必要が出てきた場合には、最初のステップに戻って再度枠組みの活動要素を検討していく。

以上の仮の枠組みを、街なかの活動で評価されている香川県高松市の丸亀町商店街の再開発、及び滋賀県長浜市の黒壁の取り組みに適用し、それら2つの事例を読み解くことで枠組みの問題点などを検討する。

2-5-2 高松市丸亀町商店街再開発への適用²⁴⁾

丸亀町商店街再開発の活動プロセスを、図2-13の仮の枠組みに則して示すと図2-14のようになる。表現は略して記しているが、計画的あるいは手順通りに進ん

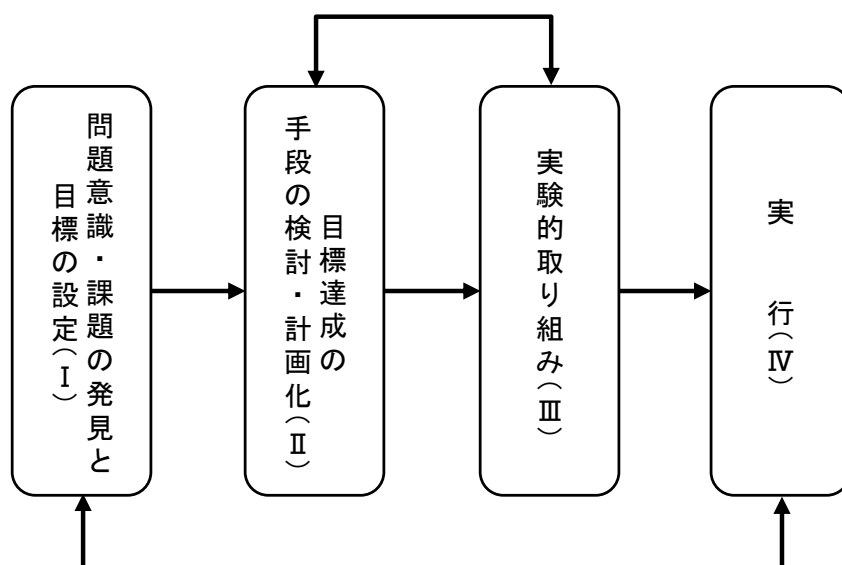


図2-13 方法論の仮の枠組み

だこと、つまり図2-13の流れに則して進んでいたことが表れている。仮の枠組みに示していない最後のステップVは、先のエリアマネジメントのフレームワーク（図2-8）に示されていた活動要素となる。

以下に、図2-14の各ステップに示した丸亀町商店街再開発の活動プロセスを記述していく。

【Ⅰ 問題意識・課題の発見と目標の設定】

まず、問題意識・課題の発見と目標の設定から見ていく。丸亀町商店街の再開発のきっかけは、1988年に行われた丸亀町生誕400年祭にある。郊外開発への危機意識から、次の500年祭が可能になるようにと、青年会が再開発委員会を発足させレポートをまとめている。まとめたレポートを基に、商店街のリーダーや専門家等が本格的な検討を始めた。当初は地下の開発を可能にしようと考えていたが、商店街の問題をみつめ直す過程で、再開発の結論が変わっていく。

再開発では、丸亀町商店街全体を対象に現状の把握を行い、課題を次の2つに整理している。1つは都心居住を含めた都市空間の整備を進めるとともに業種の偏りを解消すること、2つ目は合理的な土地利用のために土地の所有と利用の分離を図ることである。

【Ⅱ 目標達成の手段の検討と計画化】

次は、目標達成の手段の検討と計画化である。丸亀町商店街は470mに及ぶため、全体をAからGの7つの街区に分け再開発全体の基本コンセプトを3つ、サブコンセプトを5つ決定している。基本コンセプトは、①市民が集うにぎわいの広場を中心とした、都心にふさわしい商業機能、②不足業種及びコミュニティ施設の導入、③都心居住を促進する住宅建設、の3つである。サブコンセプトは①魅力的な都市空間、②住みたい街、③毎日行ってみたい街、④お客様を迎えるおもてなしの空間、⑤持続的な仕組み、の5つである。

また、1993年にAとD街区で再開発の基本計画が策定されたが、D街区では合意形成が進まず事業が先送りとなっている。A街区では、1994年に準備組合が設立され、

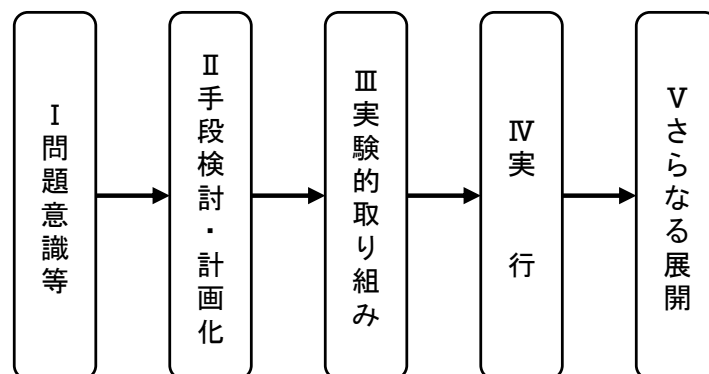


図2-14 丸亀町商店街再開発のプロセス

施設コンセプトの模索と図面化、そして収支計算が繰り返し行われており、1990年代は計画立案の作業に費やされている。基本的な事業スキームは、権利変換を全館保留床型とし、地権者の全員合意で進めるものである。そして、商店街・権利者などが出資した街づくり会社に資産（保留床）の運営を委ね、運用益を地代として受け取る。出店する地権者は、街づくり会社から床を借りることになるが、家賃と地代が概ね相殺されることになる。

【Ⅲ実験的取り組み】

次は実験的取り組みであるが、丸亀町商店街の再開発のように、ハード事業を中心にしたアーバンデザインでは試験的な実施は難しい。しかし結果としては、最初に取り組んだA街区を実験的取り組みとして位置付けることができる。高松市では、G街区への補助金支給を財政難から一時的にストップしたが²⁵⁾、その理由は、A街区の事業効果を確認した上で決定するためである。また、A街区で策定した建築ルールは、他街区のモデルとして位置付けられてもいる。A街区を実験的に取り組み、他の街区へ反映させていると捉えることができる。

【Ⅳ実行】

最後は実行の段階である。2006年12月にオープンしたA街区は、都市再開発法第110条による地権者の全員合意によって事業を完了したが、A、G街区以外は地権者による共同建替えや店舗のリノベーションなど、全面開発だけではなく形態は様々となっている。

【Ⅴさらなる展開】

またA街区の取り組みは、タウンマネジメントプログラム²⁶⁾へと発展し、商店街全体へと展開され広がっている。今後の課題としては、事業をA街区だけで終わらせることなく、各街区に波及的に展開させていくことが挙げられている。

2-5-3 長浜市黒壁の取り組みへの適用²⁷⁾

丸亀町商店街再開発の活動プロセスと同様に、長浜市黒壁の取り組みを図2-13の仮の枠組みに則して示すと、図2-15のようになる。黒壁の取り組みは、仮の枠組みの流れとは異なり、行きつ戻りつしながら活動が進んでいるが、各活動要素の検討は行われている。また丸亀町の再開発と同様、仮の枠組みに示していない最後のステップVが存在している。

以下に、図2-15の各ステップに示した長浜市黒壁の取り組みのプロセスを記述していく。

【Ⅰ問題意識・課題の発見と目標の設定】

滋賀県長浜市は、人口約6万人で湖北（1市12町、人口約17万人）の中心都市で

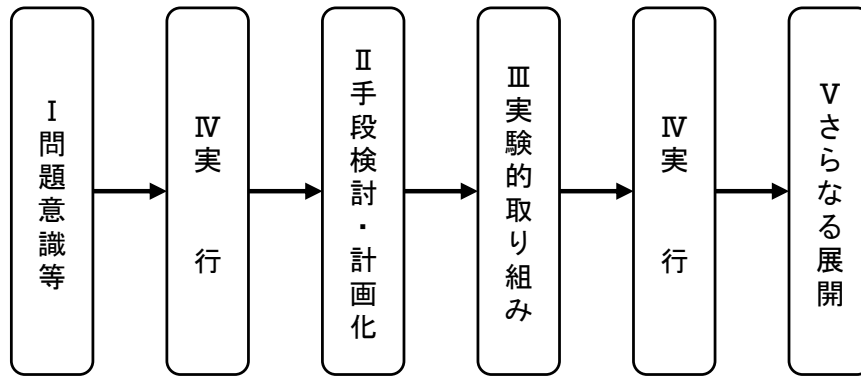


図 2 - 1 5 長浜市黒壁の取り組みプロセス

あるが、1970 年代以降空き店舗の増加で著しく衰退した状態にあった。しかし、1988 年に第三セクターとして設立された株式会社黒壁（以下、黒壁）によって、街なかが再び活気づいている。

黒壁の名称は、1900 年に建設された歴史的建造物である第百三十銀行長浜支店の建物（1996 年に登録有形文化財に登録）が、黒壁銀行という愛称で呼ばれていたことによる。その建物はカトリック教会として利用されていたが、老朽化による修繕が必要になり、その修繕を市に求めたがかなわず、不動産業者への売却が進められていた。その後、取り壊しなどの噂が流れて住民などによる保存運動へつながり、教育委員会が保存のための出資を決めている。

【IV 実行】

次に黒壁では、株式会社の設立と第百三十銀行長浜支店及び土地の買い取りという実行の段階へ進むことになる。株式会社黒壁は、市内企業 8 社が 9000 万円、長浜市が 4000 万円の合計 1 億 3000 万円の資本金で 1988 年に設立され、その資本金で建物と土地を購入している。

【II 目標達成の手段の検討と計画化】

買い取りの実行後に、建物をどのように保存するか、つまり目標達成の手段の検討・計画化へ進む。買い取った敷地内で 1989 年 7 月からガラス館、レストラン、ガラス工房を始めているが、建物を買い取った時期には、活用内容や事業などは決まっていなかった。

活用の検討段階で、活性化に役立つもので次の 3 つのコンセプト①国際性、②町の人と競合しないもの、③大企業にないもの、を満たすことが条件となり、それがガラスであった。そして、店舗内部の構成を検討するために日本中のガラス館を見て回るなど、ソフトに 3000 万円をかけている。さらに、経営上層部以外の多くは女性で、芸大や美大の出身者も多く、ガラス館の準備から販売までを担当している。勿論、客の単価予測から月の売上予測も行っている。

黒壁の基本的な事業手法は、①空き地と空き店舗を購入し、古い建物は改修して自

己使用する。②空き地と空き店舗を購入し、古い建物は修復して店舗を経営してほしい人を探し売却する。新たな店主は、黒壁のプロデュースによって店をオープンする。その他は、③黒壁が建物を賃借して内外装の工事を行い、自己使用か貸し出している事例が多い。

【Ⅲ実験的取り組み】

実験的取り組みは、丸亀町の再開発と同様に黒壁もハードを中心に行っているため難しいが、以下で述べるように、結果として黒壁が1989年に始めた最初のガラス館を実験的取り組みに位置付けることができる。

【Ⅳ実行】

再度、実行段階として実際にガラス館を開業したのは、先に述べた3つの基本コンセプトを決めコンサルタントを活用してからである。その後、ガラス館への集客状況から判断して店舗の増加へと進んだ。角谷によると、60以上の空き家や空き店舗が埋まり、そのうち2008年12月現在で黒壁直営店が11、共同店が2、その他が17と、黒壁の加盟店が30ある²⁸⁾。また、黒壁によってまちづくりへの協力や街なかを活動の場と捉えて参入した店舗が51に及んでいる²⁹⁾。

以上から、丸亀町のA街区と同様に、黒壁が最初に取り組んだガラス館を実験的取り組みとみなすことはできる。

【Ⅴさらなる展開】

さらに新長浜計画株式会社³⁰⁾へ出資し、1970年にオープンしたパワースというショッピングビルへの再生にも携わり、広くまちづくりへと向かい地域に変化をもたらしている。

2-5-4 各事例と仮の枠組みの問題点

丸亀町の再開発は、図2-13で示した仮の枠組みに則して進んでいる。一方の黒壁は、行きつ戻りつ進んでいるが枠組みの各ステップを経ている。

両事例は、問題意識や課題及び目標の共有、あるいは手段の検討など仮の枠組みに示している活動要素を検討し進んでいる。また、枠組みにはないコンセプトの検討・作成も行われている。丸亀町ではコンセプトワークや計画策定に多くの年月を費やしており、黒壁もコンセプトを決定してからコンサルタントを使っている。さらに、その後の展開も広がりを持って新たに進んでいる。

両事例では多くの活動要素が検討されてきたが、それらがどのような意味や役割を持っているのか明確に把握しにくい。問題意識はどういった役割や意義があるのか。コンセプトとは一体何で、それがなぜ必要なのか。また、それらをいつ検討し策定する必要があるのか、計画の前なのか後なのかなど不明な点が多くある。さらに、黒壁が問題意識から建物の買い取りという実行に移ったように、プロセスを単純に進んで

いくわけでもない。これらを明確にすることが活動プロセスを捉えるためには必要だと言える。そこで、次節では以上の問題点を解決するために、デザイン思考及び創造のプロセスと呼ばれる方法論に着目し活動プロセスの枠組み化、つまり活動プロセスをベースとした枠組みの構築に取り組む。

2-6 活動プロセスをベースとした枠組みの構築

2-6-1 デザイン思考及び創造のプロセスの枠組み

丸亀町の再開発や黒壁の取り組みは、試行錯誤を繰り返しながら進められていた。両事例が一定の成果と評価を得ている理由の1つに、自ら考え実行していく一連の活動プロセスがあると考えている。そして、それは近年注目されているイノベーションに通じる場所があると捉えている。ここでのイノベーションとは、革新的な技術を生み出すことや、改善の積み重ねによる効率化だけではなく、新たな「何か」を創造する活動である。また、その「何か」を実現することだけではなく、普及させることまでを含めてイノベーションと捉えている³¹⁾。

しかし、新たに創造する活動はリスクが大きくなるため、イノベーションの活動は失敗も多くなる。その解決として注目されているのがデザイン思考であり、創造のプロセスと呼ばれる方法論である。この2つの方法論は、よく似た枠組みやプロセスを持っており、また仮の枠組みのプロセスにも似ている。さらに、丸亀町再開発と黒壁の取り組みの両事例、及び街なかも含めたまちづくりでも一般的に用いられる活動要素を持っている。このような理由から、活動プロセスをベースにした枠組みの構築のために着目した。

デザイン思考は、探求のプロセス³²⁾あるいは創造の方法とも言われ、単に形や色あるいは模様を考えるのではなく、顧客を中心にしたイノベーションの方法である³³⁾。また、元々は商品や製品などのハードを中心にしたモノづくりに関するアプローチであるが、現在は社会的な問題やサービスなどのソフトに対する適用も試みられている³⁴⁾。街なかも含めたまちづくりにおいても、社会的な問題やサービスなどのソフトの視点は重要であり³⁵⁾、こういった共通の考え方があることもデザイン思考に着目した理由である。

そこで、まずはデザイン思考及び創造のプロセスに関して、フレームワークやそこに含まれる活動要素に焦点を当てて確認していく。ここでは、奥出が提示しているデザイン思考の枠組みである図2-16、及び宮田が提示している創造のプロセスである図2-17について、両者を合わせて確認する³⁶⁾。

最初のステップでは、実現したいことや実現したい理由を明確にする。奥出が示している「哲学」とは、社会的背景や個人の経験から抱く問題意識を意味し、かつ次の「ビジョン」を検討する理由でもある。ビジョンとは、問題意識を背景に実現したいことを表現し、活動の方向性を左右する重要な要素である。また素朴な発想でもよく、次のようなビジョンが例として挙げられている。それは、「身につけられるパソコンを実現しよう」「家族で楽しめるスポーツカーを開発しよう」などである³⁷⁾。

次の「コンセプト」から「デザイン」までのステップは、ビジョンを実現するための基本的な考え方や具体的な方法を検討する段階となる。コンセプトは、フィールドワークなどの観察を基に、ビジョンを実現するための多くのアイデアを出し、それらを組み合わせて構築する。この段階で問題がある場合、ビジョンを実現することがで

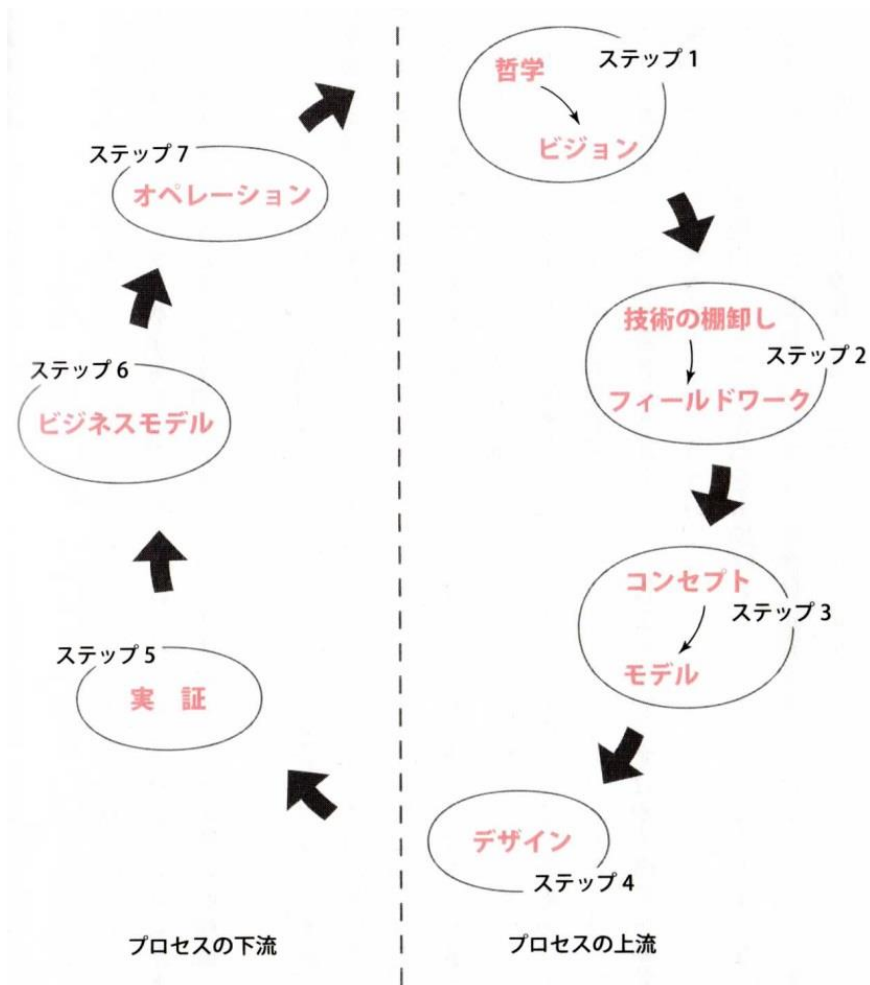


図 2 - 1 6 奥出によるデザイン思考のフレームワーク
 (出典：奥出 (2007) p. 84)

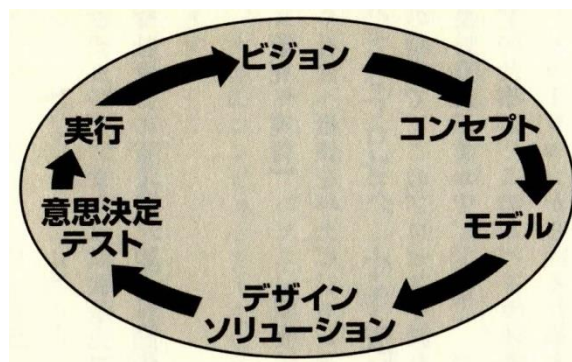


図 2 - 1 7 宮田による創造のプロセス
 (出典：宮田 (2004) p. 61)

きなくなり、そういった意味でコンセプトは重要となる。また、奥出が示している「技術の棚卸し」とは、上述したアイデアや技術を並べ、それをビジョンに割り振ってみることで、自分たちが持っている技術で実現可能なものを見つける作業のことである。

つまり、所有する資源あるいは活用可能な資源とビジョンの関係を整理する作業とも言える³⁸⁾。「モデル」は、コンセプトをさらに具体化する活動であり、製品等の基本構造などをつくるあるいは見出す作業となる。つまり、物理的に実現するための作業がモデルとなる。

次の「デザイン」は、ビジョンを実現する方法であるコンセプトやモデルを、さらに具体化し実際に活用できるように、詳細な機能までを検討する作業となる。そしてデザインしたものを制作し、それが正しく機能するかどうかの過程が「ソリューション」となる。このデザインやソリューションのステップにおいて、物理的・機能的そして意匠的に作成されることになる。

ここまでの作業を通して作成した製品等を、対象者に使ってもらい問題点を明らかにすることが、「実証」あるいは「テスト」などのステップとなる。その後、マーケティング活動を行い、既存の市場ではなく新たに市場を生み出すための「ビジネスモデル」を検討し、幾つかの「意思決定」がなされ制作した商品等を市場に普及させる「実行」「オペレーション」のステップへと進む。その実行を反映させて、再度プロセスを実施していく。

以上が、奥出のデザイン思考及び宮田の創造のプロセスを大まかに説明した内容となる。ただし、上記過程が整然と進んでいくわけではなく、行きつ戻りつを繰り返しながらビジョンを達成していくことも多くなる。そういった活動プロセスに関して、ブラウンは「イノベーションは、(中略)整然と順序立てられた手順というよりも、重なり合う空間全体からなるシステムと考えるべきだ。イノベーションは、三つの空間に分けて考えることができる³⁹⁾」と述べ、「着想」「発案」「実現」の3つの空間を提示している。

着想の空間とは、問題意識や行動のきっかけからビジョンを設定する段階である。発案の空間は、観察やフィールドワークを通して、目的あるいはビジョンを達成するためのアイデアやコンセプトをつくり、それらを検証する段階である。実現の空間は、実際に行動し市場へ製品等を普及していく段階となる。デザイン思考では、フィールドワーク（現場での観察）やアイデアを出して実現していく協働の取り組みが重視されてもいる。

上述したデザイン思考及び創造のプロセスは、「何（目的）」や「なぜ（理由）」等を見出してそれを実現していくための方法論であり、5節で構築した仮の枠組みや丸亀町の再開発及び黒壁の取り組み事例と類似した考え方やプロセスだと言える。また多少細かいが、街なかの活動において一般的に見られる活動要素も含まれており、前節で指摘した問題点を解決し、活動プロセスをベースにした枠組みの構築では参考になると考えている。

そこで、本章の3節から5節までの検討にデザイン思考及び創造のプロセスの考え方や活動要素、それに着想、発案、実現の3ステップを取り入れて枠組みを構築し、活動のプロセスを捉えることとする。

2-6-2 自ら考え実行するための活動プロセスとその枠組み化⁴⁰⁾

本章では、図2-18のように活動プロセスを枠組み化した。この枠組みは、街なかの活動者自ら「何」や「なぜ」等を見出し実行してくためのプロセスとなる。図に示された3つの段階に含まれる各活動要素（「何」や「なぜ」等）を、自ら検討・決定し、必要な場合は協力を得ながら策定していくことが必要になる。また状況によっては、行きつ戻りつ進む場合もあるため、3つの段階すべてが相互に関連し合うように構成している。この枠組みの各活動要素について以下に説明していく。

(1) 着想の段階

1) 想い・意図の明確化と現状の把握

まず、各々が考え感じている、あるいは認識している「想い・意図」、つまり問題意識を明確にすることから始める。あくまでも自分自身が抱いている想いや考えなどであり、一般的なものとは違う。奥出を参考にすれば、社会背景や学問的な背景とともに、個人のこれまでの経験などによっても想い・意図は違ってくる。奥出の言葉では哲学となるが、学問としての哲学ではなく、どういった社会あるいは街なかにかしたいのかという信念のようなものと言える⁴¹⁾。

同時に現状を把握する作業が必要になり、対象とする「場所」の資料調査やフィールドワーク、あるいはまちづくりで一般的なまち歩き等を行う。現状を把握することによって、想い・意図を抱いた背景をより具体的に示すことが可能になる。それらを、個々人の社会的背景等も含めて参加メンバーで共有していく。想い・意図を明確にすることは、次で述べる「ビジョン」の意義や理由、つまり「なぜ」を明確にし、それを参加メンバーで共有していくという意味においても重要になる。この想い・意図や現状を共有できなければ、ビジョンを構築し共有することも難しいと考えている。

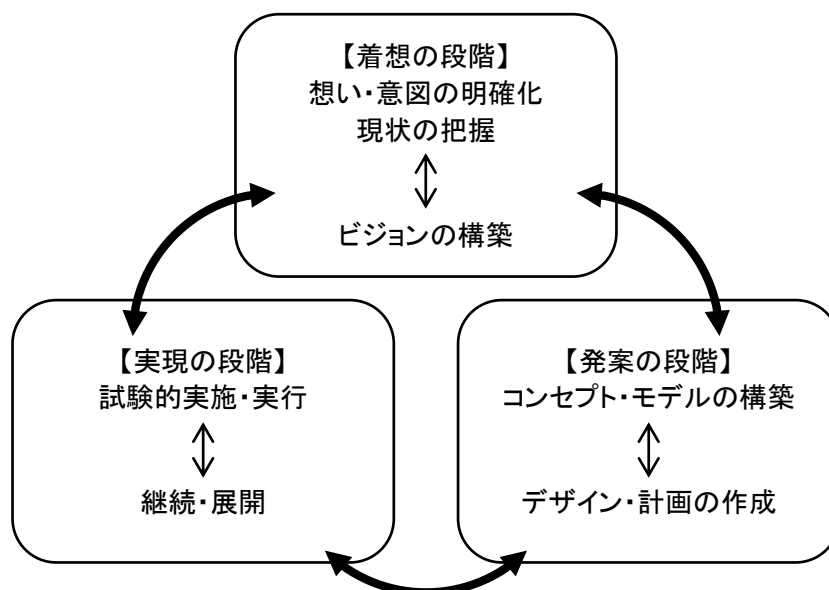


図2-18 街なかにおける活動プロセスの枠組み化

丸亀町商店街では、郊外開発（郊外化）という現状によって、丸亀町生誕 500 年祭が実施できるかどうかの危機意識が共有していた。また同時に、現状の把握も詳しく行われていたことは既に述べた通りである。同様に黒壁の場合は、建物とその取り壊しという現状に対する思い・意図あるいは危機意識が共有され、地域住民の運動にまで発展していった。

2) ビジョンの構築

街なかの活動では、「ビジョン」の必要性をよく見聞きし、実際に検討・作成されている。しかし、それが実際に何であるのか、明確に示すことができていない状況にある。ここでのビジョンとは、先の現状と思い・意図（なぜ）に従って「自分自身が実現したいこと、あるいは行いたいこと」、つまり「何」を具体化したものと定義する。

奥出は「ビジョンは欲望（desire）である。（中略）哲学に従って「～が欲しい」ということを具体的にイメージする必要がある。⁴²⁾」と述べている。宮田は、価値を生み出すためには、ビジョンからすべてを始める必要があると指摘し、またビジョンを持つことが差別化などにつながるとも述べている⁴³⁾。ビジョンが具体的であるほど「誰に」「何を」提供したいのかが分かり安かつ共有しやすくなり、関係者との連携も容易になると考えられる。

ビジョンは活動の方向性を決め、さらに活動の出発点となるものでもあるため、特に重要だと思われるが、あくまでも目標を表現する場合の1つのパターンであり、全ての活動がビジョンから始まるわけではない。宮田は、目標には次の3つのパターンがあるとしている（図2-19）⁴⁴⁾。

- ① 合理的計算型：数値として目標を明示し取り組みを集中させる
- ② ビジョン駆動型：ビジョンとして目標を明示する
- ③ ランダム試行型：何をしていいか明確ではなく意欲が基本

合理的計算型は、数値として目標が明示されるため非常に分かりやすく、ルーティンとしての行動に近い。第一章の改正中活法で例えると、「通行量」や「小売販売額」



図2-19 目標の3パターン
（出典：宮田（2002）p. 33）

の数値設定などが該当するだろう。ビジョン駆動型は、欲望というビジョンから始まるため、大きな価値を生み出すには極めて重要である。同じく街なかを例にとると、「子どもたちがいつも集まることができる街なかになりたい」というビジョンを設定することも可能だと言える。この場合の数値目標（①合理的計算型）の1つとして、対象とする子どもの通行量を設定することが考えられる。ただし、ビジョンやビジョンを設定した理由（上記「想い・意図」）の違いによって、何を数値目標とするのかが異なってくる⁴⁵⁾。また、ビジョンが複数になることもあり、そのため優先順位つまり価値の優先関係を明確にすることも必要になる⁴⁶⁾。最後のランダム試行型は、目標を設定できないなどの状況で用いられるため、それほど使われることはないと考えられる。

以上の3パターンを適切に組み合わせることが必要であり、宮田は「全体としては、しっかりしたビジョンを持って「ビジョン駆動型」を採用する。そしてそれを論理的かつ確実にするために、「合理的計算型」が使える要素に分解して実行する。直観的な飛躍を目指すため、一部の力を「ランダム試行型」に振り分ける⁴⁷⁾。」と述べている。

着想の段階は、単に現状などを把握するだけではなく、そこから活動者の相違点や共通点などを見出して把握すること、及びそれらを踏まえて実現したいことをビジョンとして明確にし、共有化していく作業が中心になる。従って、この段階は「何を、なぜ実現したいのか・行いたいのか」を明確にして活動者で共有していくことになる。この段階を明確にして共有できなければ、活動自体が曖昧になっていくと考えられる。

（2）発案の段階

1) コンセプト・モデルの構築

「コンセプト」もまたビジョンと同様に、街なかの活動では頻繁に使用される用語だと言える。コンセプトは、ビジョンを実現するための基本的な概念や考えを構築することであるが、奥出は「解決策であり具体策」と述べている⁴⁸⁾。切り口といった意味でコンセプトが用いられることもあるが、ビジョンを「どのように」実現するかの基本的な考え方、あるいは解決策や具体的な方法として本研究では定義する。

活動の最初の時期は、ビジョンを実現していく簡単な文章などでコンセプトが表現されることも考えられる。またコンセプトの構築は、様々なアイデアを出してそれを統合する形で行うことになるが、1つのビジョンを実現するための手段として、複数のコンセプトが必要になることもある⁴⁹⁾。そして、コンセプトは生み出す価値の多くを決定してしまうため、創造を重視した活動では重要な活動要素とも言われる⁵⁰⁾。

丸亀町の再開発及び黒壁の取り組みでは、それぞれ幾つかのコンセプトが構築されていたが、コンセプトというよりはビジョンに近い表現のものも含まれている。これは、コンセプトの定義自体の曖昧さによるものと考えられる。先の「解決策や具体策」あるいは「手段の基本的な考え方」を考慮すると、丸亀町では「所有と使用の分離」、黒壁は店舗を随時増やしているので「小規模連鎖型の展開」が、この場合はコンセプトの1つに該当すると思われる。また、活動レベルによってコンセプトには違いがで

る。宮田はコンセプトの違いについて、会社レベルと事業レベルで区分して述べている⁵¹⁾。

次のモデルは、コンセプトを具体化するためにつくられるものだが、両者は相対的な関係にある。コンセプトとモデルの相対的な関係とは、コンセプトが文章であればモデルは図や絵で、コンセプトが図や絵で示されればモデルは模型等で作成され、より具体化するという意味である。

もっともシンプルなコンセプトとモデルの関係として、建築物を例示することができる。宮田は「建築物は、構造を作るだけで、一応機能します。構造を作ることによって、空間という機能がすぐ実現できます。建築物は、構造と機能の関係が最も単純な例なのです。⁵²⁾」と述べている。ただし、これには若干の訂正が必要となり、構造だけで機能は生まれず、また構造と機能をうまく作用させるための運営が必要になる。

この場合、モデルはコンセプトの見方を変えた内容となっており、奥出は「モデルとはビジョンを実現する具体的な方法、構造に加えて、形のデザインを含んだものである。ここでは、コンセプトとモデルは同じものを違う側面から見たものと考えてよい」と指摘している⁵³⁾。宮田と奥出の議論を踏まえて、本研究では3つの視点「構造・機能・運営」からモデルを捉えることができると考えている。

ただし、製品が機械的に機能するための運営と、商業施設などが機能するための運営には、大きな違いがあるので注意が必要になる。前者は、最終的には技術的な意味合いで機械的に機能することが必要になると言えるが、後者は人間も含めてシステム的に機能していくことが必要になる。また「構造・機能・運営」のモデルの捉え方は、ハードを中心にした事業等では成り立つが、ソフトなどの場合には別途検討が必要になると考えられる⁵⁴⁾。

コンセプト及びモデルは2つで1つである。丸亀町や黒壁の場合、構造と機能は街区や建物が対象となる。運営は、明確に区別できるわけではないが、構造と機能を実現する（つくる）段階と、それらを継続し展開していく実現した（つくった）後の2つで把握できる。丸亀町の合意形成は、構造や機能を実現する段階で必要になる運営内容に該当し、事業スキームはつくった後の段階で必要になる。黒壁の場合、美大や芸大出身者の関与は、つくる段階及びつくった後の運営に関連している。

また、街なかは構造がほぼ決定状態であり、丸亀町のように街なかを再開発によって更新する方法の実施は、今後より難しくなると考えられる。一方黒壁では、店舗のコンセプト及びモデルの構築を通じて、街なかの活性化に貢献している。これを考慮すると、拠点となる建物を出発点に、街なかの機能や運営方法に影響を与えていくことは可能に見える。

コンセプト及びモデルまでの過程で重要になるのが協働である。協働は、何かを創造するために使用されてきた言葉⁵⁵⁾で、分業との関係が不可欠になる。ここまでは、ビジョン実現のために質より量を重視した多くのアイデアを出すことが求められ、役割などは協働を阻害するおそれがある。次のデザイン・計画へ移行すると、各々の役割を決めた分業体制を構築するが、目的やすべきことの共有ができていれば、再度

協働に戻ることが可能になる。この協働の考え方に関しては、本研究で構築する方法論を活用し第五章で詳しく検討する。

2) デザイン・計画の作成

モデルまでを検討・決定することができたら、それらを実際に形にしていくため、必要に応じてプロジェクトの実施へ向けたデザインと計画作成が求められる。実施するための具体的かつ詳細な設計、あるいは作業計画及び資金計画（積算やキャッシュフロー）など、種々の計画化が必要なことも取り組む事業によってはあり得る。人材の確保や役割分担などの分業に移行し、多くの人に関わるようになるのもここからで、より管理の意味合いが強くなる⁵⁶⁾。

丸亀町では、図面の作成や資金計画に数年を費やしている。黒壁では、コンサルタントに依頼した段階であり、かつ大学で美術を専攻した女性がガラス館を始めるための準備に多く関わった段階でもある。

以上の発案の段階では、あらゆる手段を検討して具体策を探り、先に述べた数値化が可能な部分は数値で表現し、それらを計画化する作業が増えていく。先のコンセプトとモデルが基本設計であれば、デザインや計画の策定は実施設計という関係として捉えることも可能だろう⁵⁷⁾。ここに示した4つの活動要素は、それぞれが関連し合い明確に区分することが難しいと考え、1つの段階に集約している。

(3) 実現の段階

1) 試験的实施・実行

実際に生み出したものを、試験的に実施することで対象となる人たちの反応を確かめるとともに、部分的な修正を加えていくことになる。製品などであれば、プロトタイプを作成してデモンストレーションや実証が可能になるが、丸亀町の再開発や黒壁の取り組みのように、街なかや建物などを対象にした試験的实施は難しいため、発案の段階までの活動要素を徹底的に検討することが重要になる。

そして、試験的实施による確認や評価を踏まえて事業などを実行することになる。より最適な状態へ向かうことを目指すのだから、先にも述べた丸亀町や黒壁のように実行を試験的实施と捉え、その評価をフィードバックさせて再度枠組みの活動要素を検討し、次の継続・展開へ進むのが望ましいと言える。

2) 継続・展開

最後は実行を踏まえて、状況に応じた継続と新たな活動を模索することになる。丸亀町の再開発や黒壁の取り組みでは、A 街区とガラス館を継続させるとともに、状況に合わせて新たな展開へと進み広く地域に影響を与えている。

実現の段階は、名称の通り実際の行動を中心にしつつ、その後の展開を見据えてい

くことになる。

以上が、街なかでの活動プロセスを枠組み化したものとなる。新たな活動に取り組むのであれば、図2-18の枠組みに含まれる活動要素を、確認・検討していくことで活動を進めることができると考えている。または、現在の活動状況と図2-18を比較・確認することで、検討あるいは策定が必要な活動を認識することも可能になると思われる。

2-7 本章のまとめと課題

本章は、どのように街なかでの「活動のプロセスを捉える」ことが可能かつ必要なのか、その手がかりを得ることから始め、着目したフレームワークを参考に図2-18に示した枠組みを構築している。しかし、この枠組みあるいはそこに含まれる活動要素だけで、活動を支援する方法論とはならない。つまり、活動のプロセスとそれを表す活動要素の意味や定義だけでは、「何」や「なぜ」等の独自の活動を見出すには不十分である。

本章では、研究課題(1)「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探る」ことのうち、あくまでも活動のプロセスあるいは「何」と「なぜ」等を捉えただけであり、後者の「その方法」である「何」と「なぜ」を見出す方法が課題として残されている。この方法と本章で捉えたプロセスを合わせて「活動を支援する方法論」となる。そして、「何」と「なぜ」を見出す方法がなければ、実際の活動で活用することは難しく、これは実際に筆者が活用を試みた結果からも指摘できる。

そこで次章では、具体的に「何」と「なぜ」を見出す方法を探り、かつ本章で捉えた活動のプロセスと合わせて方法論の構築を目指す。また次章からは、研究課題(4)に関連する「活動者及び方法論と活動者の関係」についても適宜捉えていくことになる。

注釈

- 1) 経済産業省商務流通 G 中心市街地活性化室、経済産業省中小企業庁経営支援部商業課（2006） p.29
- 2) Rasiel et al.（2001） 嶋本等訳（2006） pp.34-51
- 3) 小原（2001）
- 4) 伊東（1968）
- 5) マッキンゼーにおいて高頻度で使用されていると言う意味である。Rasiel et al.（2001） 嶋本等訳（2006） pp.46-51
- 6) Rasiel et al.（2001） 嶋本等訳（2006） pp.36-51
- 7) Rasiel et al.（2001） 嶋本等訳（2006） pp.44-45、手塚（2008） pp.22-24
- 8) 思考パターンは手塚（2008）を基に整理していく。
- 9) 手塚（2008） p.39
- 10) 手塚（2008） pp.38-44 では、重要な点を 5 つ挙げており、他の 3 つは「語呂合わせができる」「権威づけができる」「認知限界の範囲で収まる」である。
- 11) 手塚（2008） pp.80-81
- 12) 数江（2011） p.178
- 13) 手塚（2008） pp.128-129
- 14) 手塚（2008） pp.130-137
- 15) デミングサイクルと呼ばれることもあり、PDSA サイクルとして表現される場合がある。この PDSA サイクルの S とは、結果の検討や分析を意味する Study となる。Deming（1994） NTT データ通信品質管理研究会訳（1996） pp.150-152
- 16) 土肥（2006） p.47
- 17) ここでは、基本形として論じることが目的であるため詳細については触れない。経済産業省中心市街地活性化室（委託先：みずほ総合研究所）（2007） p.25
- 18) 川原等（2007）を基に作成している。
- 19) エリアマネジメント推進マニュアル検討会（2008） pp.7-8
- 20) エリアマネジメント推進マニュアル検討会（2008） p.9
- 21) ここで扱う図 2-1-1 は、Ramirez de Miess（2012）によるトレーニング用の資料に示されているフレームワークであり、彼女はメインストリートセンターの現地で活動するチーム（team of field services）の上級職員である。
- 22) ワークプランとアクションプランの内容及び 4 つの要素の具体的な内容は、Washington Trust for Historic Preservation（2013） pp.75-80 を基にしている。
- 23) メインストリートプログラムは、大抵次の 4 つの活動に関連した委員会が作られる。それは、組織運営（Organization）、プロモーション（Promotion）、デザイン（Design）、経済再生（Economic Restructuring）である。National Main Street Center ウェブサイト、Lynch “Getting Started: Establishing a Main Street Program”
- 24) 高松市丸亀町商店街再開発の内容は、石原（2006） pp.172-175、国土交通省都市・

- 地域整備局「所有と使用の分離によるまち経営（香川県高松市・丸亀町商店街）」、高松市（2007）、福川等（1995）、福川等（2005b）、山田（2006）、丸亀町商店街ウェブサイト、高松丸亀町商店街 G 街区ウェブサイトを基にしている。
- 25) 2012（平成 24）年 3 月に工事は竣工し、2013 年（平成 25）年 6 月に高松丸亀町商店街 G 街区市街地再開発組合は解散している。高松丸亀町商店街 G 街区ウェブサイト
 - 26) A、G 街区以外は、2～3 棟を 1 つにした小規模の開発を連鎖させていく方法となっている。そのため、丸亀町では建て替え済みとそうでない建物に一体感を持たせるために、地区計画とデザイン等に関する「①デザインコード」、合意形成や資金調達などに関する「②事業プログラム」、街区の性格づけや高松スタイルの普及等に関する「③MD 戦略」、の 3 つの柱からなるプログラムを作成している。福川等（2005b）、山田（2006）
 - 27) 長浜市黒壁の取り組み内容は、石原（2006）pp.171-172、片岡等（2000）、角谷（2009）、福川等（1995）、福川等（2005a）を基にしている。
 - 28) 角谷（2009）pp.32-34
 - 29) 片岡等（2000）pp.1112-1113
 - 30) 1996 年に黒壁と地元企業によって設立され、経営は黒壁と同じメンバーによって行われている。角谷（2009）pp.145-146
 - 31) 奥出（2007）pp.31-32、pp.76-77、宮田（2002）pp.77-80
 - 32) 探求のプロセスというのは、第三章で扱う SSM も同様であり（SSM では探索のプロセス）、街なかでの活動やまちづくりにおいて目指されてはいるが具体化されていない方法論の視点だと言える。Brown（2009）千葉訳（2010）pp.25-27、奥出（2007）pp.73-77、82-85
 - 33) Brown（2009）千葉訳（2010）pp.10-16、奥出（2007）pp.27-33、73-77
 - 34) Brown（2010）千葉訳（2010）pp.271-277、Brown et al.（2010）pp.31-33
 - 35) 例えば、社会的問題やサービスの視点では浅川（2005）、中沢（2001）pp.138-147、中沢等（2006）、を参照。
 - 36) 両者の枠組み及びプロセスの詳細は、奥出（2007）pp.84-207、奥出（2012）pp.145-252、宮田（2002）pp.29-37、宮田（2004）pp.33-144 を参照。
 - 37) 宮田（2004）p.39
 - 38) 技術の棚卸しは、企業の環境分析あるいは SWOT 分析における内部環境の考え方・捉え方にも近い。Kotler（2001）和田監訳（2003）pp.111-112、数江（2011）pp.60-62
 - 39) Brown（2009）千葉訳（2010）pp.25-26
 - 40) 活動プロセスの枠組化は、本章の 3 節から 5 節までの検討に加えて、Brown（2009）千葉訳（2010）、奥出（2007）、奥出（2012）、棚橋（2009）、宮田（2002）、宮田（2004）を基に行っている。
 - 41) 奥出（2007）pp.86-90

- 42) 奥出 (2007) p.90
- 43) 宮田 (2004) pp.38-43
- 44) 宮田 (2002) pp.32-36、宮田 (2004) pp.38-49
- 45) 活動成果の検討・設定に関しては、実際の街なかまちづくり活動や改正中活法においても問題が見られる。そのため、本研究で構築する方法論を用いて第六章で詳しく検討する。
- 46) 優先関係の1つの判断方法あるいは判断の基準については、第四章で検討・説明する。
- 47) 宮田 (2002) pp.33-34
- 48) 奥出 (2007) pp.98-99
- 49) 奥出 (2012) pp.224-226
- 50) 宮田 (2004) p.91
- 51) 例えば、半導体企業の経営レベルのコンセプトが「すべての情報はデジタル化できる」とし、エレクトロニクス企業の製品レベルのコンセプトは「身につけられる小型のテープレコーダー」と述べている。宮田 (2004) p.91
- 52) 宮田は、モデルを具体化するための「デザイン」の位置づけで建物の「構造と機能」を例示している。宮田 (2004) p.123
- 53) 奥出は、宮田が示したデザインの考え方をモデルとして位置づけていると言える。奥出 (2007) pp.99-101
- 54) ハードを中心とした構造物等は、専門知識や技術が必要になるため、本研究の課題で述べた、自らが目的を見出し実行する街なかの活動では難しいと考えている。そのため、モデルに関してはソフトの視点も含めて第三章で再度検討する。
- 55) 森 (2003) pp.11-14
- 56) ここでの管理的意味合いとは、2-2-1で述べた「ある程度決まりきったことを計画通りに実行すること」という意味である
- 57) かなり大まかな捉え方ではあるが、例えば建物の概要等の基本設計がコンセプトやモデルであれば、詳細な設計などの数値に関連する実施設計がデザイン・計画策定に該当すると言える。

参考文献

- (1) Association of Town Centre Management (ATCM) . “*Getting it Right – A Good Practice Guide to Successful Town Centre Management Initiatives*”. <http://www.northamptonboroughcouncil.com/councillors/documents/s39021/Getting%20it%20Right%20Doc.pdf> (最終閲覧 2014年5月8日)
- (2) Brown, Tim. “*Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*”. Harper Business, 2009. (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変

- える—イノベーションを導く新しい考え方』早川書房、2010)
- (3) Brown, Tim and Wyatt, Jocelyn. “*Design Thinking for Social Innovation*”. Stanford Social Innovation Review, 29-35, 2010、http://www.ssireview.org/images/articles/2010WI_Features_WyattBrown_New.pdf (最終閲覧 2012 年 1 月 23 日)
 - (4) Deming, W. Edwards, “*The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)*”. MIT Center for Advanced Educational Services, 1994 (NTT データ通信品質管理研究会訳『デミング博士の新経営システム論—産業・行政・教育のために』NTT 出版社、1996)
 - (5) Kelley, Tom with Littman, Jonathan. “*The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America’s Leading Design Firm*”. Crown Business, 2001. (鈴木主税、秀岡尚子訳『発想する会社！—世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』早川書房、2002)
 - (6) Kotler, Philip. Armstrong, Gary. “*Principles of Marketing*”. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第 9 版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
 - (7) Lynch, Teresa. “*Getting Started: Establishing a Main Street Program*” http://www.preservationnation.org/main-street/resources/public/RMS_Getting-Started.pdf (最終確認 2013 年 1 月 21 日)
 - (8) National Main Street Center ウェブサイト、<http://www.preservationnation.org/main-street/> (最終閲覧 2013 年 3 月 21 日)
 - (9) Ramirez de Miess, Norma. “*Main Street Basic Training ORGANIZATION 101*”. 2012. <http://getpluggedindowntown.org/wp-content/uploads/2012/09/Organization-101-Basic-Training.NMiess.2012.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 20 日)
 - (10) Rasiel, Ethan M. Friga, Paul N. “*The McKinsey Mind*”. McGraw-Hill, 2001. (嶋本恵美、上浦倫人訳『マッキンゼー式世界最強の問題解決テクニック』ソフトバンククリエイティブ、2006)
 - (11) TOCEMA Europe. “*Vision and strategy in Town Centre Management*”. <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file3.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 14 日)
 - (12) Washington Trust for Historic Preservation. “*Washington State Main Street Program Guide & Handbook*”. 2013. <http://www.dahp.wa.gov/sites/default/files/WSMSP%20Program%20Guide%20%20Handbook.pdf> (最終閲覧 2014 年 3 月 27 日)
 - (13) 浅川澄一「中心市街地を社会的起業の場としよう」日本建築学会編『まちづくり教科書第 9 巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.46-57、2005
 - (14) 安達正範、鈴木俊治、中野みどり『中心市街地の再生—メインストリートプログラム』学芸出版社、2006
 - (15) 石原武政『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣、2006
 - (16) 伊東亮三「総合的思考の構造—フレームワーク」『社会科教育論叢集第 XV 集』日本社会科教育研究会、pp.9-13、1968 年

- (17) エリアマネジメント推進マニュアル検討会編著『街を育てる—エリアマネジメント推進マニュアル』コム・ブレイン、2008
- (18) 奥出直人『デザイン思考の道具箱—イノベーションを生む会社のつくり方』早川書房、2007
- (19) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT出版、2012
- (20) 小原重信「プロジェクトマネジメント知識体系を構成する基本概念と支配論理」『プロジェクトマネジメント学会 2001 年度春季研究発表大会予稿集』プロジェクトマネジメント学会、pp.150-155、2001
- (21) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (22) 片岡裕典、野嶋慎二「長浜市中心商店街における店舗経営者の多様性とその連鎖的展開に関する研究」『都市計画論文集』No.35、日本都市計画学会、pp.1111-1116、2000
- (23) 川原晋、佐藤滋「商店街組織のまちづくりマネジメント力を育むまちづくり協定策定プロセスの開発—協定策定と並行した実験的企画の実施によって生まれる「気づき」の効果」『日本建築学会計画系論文集』第 616 号、日本建築学会、pp.113-120、2007
- (24) 経済産業省商務流通 G 中心市街地活性化室、経済産業省中小企業庁経営支援部商業課「中市街地活性化から見た三法見直しのねらい」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.23-32、2006
- (25) 経済産業省中心市街地活性化室（委託先：みずほ総合研究所）『海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書』2007年2月、https://www.machigenki.jp/doc_view/196（最終閲覧 2014 年 3 月 26 日）
- (26) 角谷嘉則『株式会社黒壁の起源とまちづくりの精神』創成社、2009
- (27) 国土交通省都市・地域整備局「所有と使用の分離によるまち経営（香川県高松市・丸亀町商店街）」http://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm_doc/pdf/124takamatsu.pdf（最終閲覧 2014 年 3 月 27 日）
- (28) 高松市『高松市中心市街地活性化基本計画』2007（2010 年 3 月 23 日変更）
- (29) 高松丸亀町商店街 G 街区ウェブサイト、<http://marugamemachi.jp/index.html>（最終閲覧 2014 年 3 月 27 日）
- (30) 棚橋弘季『ひらめきを計画的に生み出すデザイン思考の仕事術』日本実業出版社、2009
- (31) 手塚貞治『戦略フレームワークの思考法』日本実業出版社、2008
- (32) 土肥健夫『改正・まちづくり三法下の中心市街地活性化マニュアル』同友館、2006
- (33) 中沢孝夫『変わる商店街』岩波書店、2001
- (34) 中沢孝夫、栗原一「商店街はどのようによみがえるか」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.67-81、2006
- (35) 日本政策投資銀行編著『海外の中心市街地活性化—アメリカ・イギリス・ドイツ

- 18 都市のケーススタディ』ジェトロ（日本貿易振興会）、2000
- (36) 福川裕一、西郷真理子「民間非営利組織（町づくり会社）による再開発—その必要性と成立条件」『日本建築学会計画系論文集』第467号、日本建築学会、pp.153-162、1995
- (37) 福川裕一、西郷真理子「長浜・黒壁から町づくり会社を考える」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.66-83、2005a
- (38) 福川裕一、西郷真理子「徹底研究＝高松丸亀町再開発：土地・主体・デザイン」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.84-110、2005b
- (39) 丸亀町商店街ウェブサイト、<http://www.kame3.jp/>（最終閲覧 2014 年 4 月 16 日）
- (40) 宮田秀明『プロジェクトマネジメントで克つ！』日経 BP 社、2002
- (41) 宮田秀明『仕事のやり方間違えてます—成功を手にする「理系思考」10 の法則』祥伝社、2004
- (42) 森啓『「協働」の思想と体制』公人の友社、2003
- (43) 森靖雄『新版やさしい調査のコツ』大月書店、2005
- (44) 山田明広「高松丸亀町商店街—商店街による自律的再開発を目指す」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.218-227、2006
- (45) 横森豊雄『英国の中心市街地活性化—タウンセンターマネジメントの活用』同文館、2001
- (46) 横森豊雄、久場清弘、長坂泰之『失敗に学ぶ中心市街地活性化—英国のコンパクトなまちづくりと日本の先進事例』学芸出版社、2008

第三章

独自の取り組みを見出す方法の検討

第三章 独自の取り組みを見出す方法の検討

3-1 本章の目的と構成

本章は、研究課題（1）「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探ることのうち、残された課題となる「何」と「なぜ」を見出す方法を探り構築することが目的である。ただし、ここでは第二章の活動プロセスをベースにした「枠組み」の検討も合わせて行う。また、「何」と「なぜ」を見出す方法には、その方法を実施する活動者の視点も関連することになる。そのため、研究課題（4）「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者及び方法論と活動者の関係」についても本章からは適宜捉えていくことになる。

上記「何」と「なぜ」を見出す方法を探るために、本章ではアクションリサーチの方法論であるソフトシステム方法論（Soft System Methodology：SSM）に着目する。そして、SSMの方法論が活用できるかどうか検討するために、筆者が係っている青森県黒石市における街なかでの活動を実践事例として扱う。ここで対象とする実践事例は、街なか通り再生プログラムと言われる、アメリカのメインストリートプログラムを参考に開発されたものである。さらに、活動の参加者である地域住民自ら独自の事業やイベントを実施している好事例でもある。この実践事例の活動プロセスを対象に、SSMの各方法で記述し再現することで、方法論としてSSMを取り入れることが可能か検討・確認してく。

まず次節では、アクションリサーチとその方法論であるSSMに着目した理由、及びSSMの概要を整理する。この整理によって、研究課題（1）及び（4）とSSMの関係を示すことができる。

3節では、「何」と「なぜ」を見出す方法を検討する前に、第二章で捉えた活動のプロセス（枠組み）と黒石市の実践事例のプロセスを比較することで、枠組みあるいはプロセスの構造及び活動要素に問題点等がないか再検討する。この再検討によって両者に違いがほぼないこと、そして黒石市の街なかにおける活動が2つの階層で構成されていることを見出す。

この階層構造（階層性）はSSMの特徴の1つでもあり、このことから第二章で捉えた活動プロセスとSSMが、黒石市の街なかの活動に内在化していることが示唆される。そこで、続く4節からのSSMの検討・確認は、「街なか・商店街レベル（の階層）」及び「事業レベル（の階層）」と呼ぶことになる2つの階層で行う。SSMを適用できるかどうかの検討・確認は、言い換えると黒石市の街なかの活動においてSSMの内在化を検討・確認することでもある。

まず4節では、街なかの活動における階層の1つ「街なか・商店街レベル」にSSMを適用し、黒石市の活動を記述し再現することで、「何」と「なぜ」を見出す方法とし

てSSMが適用可能か検討・確認する。ここでの検討・確認では、街なか・商店街レベルでSSMの内在化を確認することはできるが、研究課題（1）の「何」と「なぜ」を見出す方法としては適していないことが明らかとなる。これは、研究課題（4）に関連する活動者や方法論の活用者の視点からも示される。

5節では、もう1つの階層である「事業レベル」にSSMを適用し、黒石市の活動を記述し再現することで、「何」と「なぜ」を見出す方法としてSSMが適用可能か検討・確認する。事業レベルでは、SSMの内在化を確認することができ、かつ研究課題（1）の「何」と「なぜ」を見出す方法としても適していることが明らかとなる。そして、研究課題（4）に関連する活動者や方法論の活用者の視点からも、適した方法であることが示される。

6節では、前節までの検討を踏まえて「活動を支援する方法論」を構築する。この方法論は、「活動要素（「何」や「なぜ」等）とその関係」、及び「活動要素を検討・表現・記述する方法（「何」や「なぜ」等を見出す方法）」で構成される。ただし、本章で構築できるのは事業レベルに関する方法論であり、街なかレベルの「何」や「なぜ」等を見出す方法は課題として残されることになる。この点については、階層性の考え方をを用いて街なかレベルと事業レベルの活動の違い、及び残された方法論の問題として整理して示す。

7節では、研究課題（4）「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者及び方法論と活動者の関係」について、6節までの検討を踏まえてまとめる。

最後の8節では、本章のまとめと課題を提示する。

3-2 ソフトシステム方法論と研究課題の関係

本節では、研究課題（1）の「何」と「なぜ」を見出す方法を検討する前に、アクションリサーチとSSMに着目した理由、及びSSMの特徴と考え方について説明し、研究課題（1）及び（4）との関係を整理する。

3-2-1 アクションリサーチとソフトシステム方法論への着目

アクションリサーチには、多様な定義や状況への係わり方があるが、中村は「共通していえるのは、（中略）自らの実践を内省すること（中略）が必要とされる¹⁾」ことだと指摘している。これは、第二章で検討した活動プロセスの把握におけるフィードバックと同様の指摘として捉えることができる。単純に活動を進めていくだけではなく、活動を振り返り学びを得ていくこと、そしてその学びを再度活動に活かす視点は、街なかの活動でも重要だと考えられる。従ってアクションリサーチは、本研究においても適した方法や考え方になると判断している。

ただし、本研究ではアクションリサーチを提唱した心理学などの人間科学分野²⁾ではなく、社会科学分野（経営学）のSSMに着目している。そこで次は、SSMに着目した理由を人間科学とSSMの両者の違いから整理する。

SSMに着目した理由の1つ目は研究対象に関することである。人間科学では対象者という表現に見られるように³⁾、人間あるいは人間の行為が対象となっている。人間科学の分野では、実際の活動に関与することで影響を与え、その影響によって変化させる対象とは「対象者」や「対象者の行為」である。一方、SSMが対象にしているのは、「明確に定義されていない問題状況⁴⁾」である。つまり、「問題」があるとみなしてはいるが、「何」を行えばいいのか明確にできていない状況がSSMの対象となっている⁵⁾。そして、この「何」を見出していく探索プロセスとなっているのがSSMである（探索プロセスについては後述）。

これは、研究課題において述べた「思いなどの主観が反映される「何」と「なぜ」を自ら考えて実行していくには、単に「何」と「なぜ」に関する答えを提供するのではなく、その答えを自ら導いていくプロセスとその方法が重要になる」という考えに合致する。また本研究で対象にしているのも、人間あるいはその行為によって影響を与える「状況」である。本研究でも人間の行為は重要であり着目してはいるが、重視するのは行為や行為者自体ではなく、あくまでも行為が働きかける状況である。

2つ目は、本研究で重視している枠組みあるいはフレームワークに関連する。実際の活動によって積極的に状況に関与する場合、予め「何（活動要素）」を明確にしていることは、「単なる経験」と「学びを含んだ経験」との大きな違いであり、非常に重要なことだと考えている。SSMでは、「残念なことに、全般的にいて、知的枠組みを明示する重要性にあまり触れられていない⁶⁾」と述べて、フレームワークや枠組みが重視されていないことを指摘している。人間科学分野では、この指摘のようにフレームワークや枠組みに関しては何も触れていない⁷⁾。

最後は、第一章の研究の背景で述べた、大館市の実践事例における「何をなぜ行っているのか自覚できていない状況」に関連する。色々な議論は行われているのだが、どの議論が「何」に該当し、どの議論が「なぜ」に該当するのか明確になっていない。その要因の1つに、議論し検討した内容を明確に記述することができていないことにあると考えている。これは単に議事録をとることとは違い、図2-18の枠組みで言えば、どの内容が「何（ビジョン）」や「なぜ（想い・意図）」に該当するのか、明確にして記述できていないことを意味する。

従って、先の「枠組み」や「フレームワーク」と、そこに含まれる活動要素を明確に「表現・記述」できることは、2つで1つとも言える。SSMでは、プロセスを記述できることによる良かった点の1つに、「自分たちが何について語っているのか自覚できるようになった」ことを挙げている⁸⁾。さらに、記述できることの良かった点として、「自省から学べるようになったこと」も挙げている⁹⁾。この学びの視点は本研究でも重要になるが、人間科学分野でも上述したように重要なことのはずだが、明確に記述することについて何ら指摘されていない¹⁰⁾。

以上の違いが人間科学分野と社会科学分野のSSMにはあり、上記3つの内容を満たしているのが、アクションリサーチの方法論であるSSMであったことが、本研究で着目した理由となる。

3-2-2 ソフトシステム方法論が誕生した背景とシステムの捉え方

次は、SSMが生まれた背景とシステムの考え方を整理する。SSMは、システム論をベースにしたアクションリサーチの方法論である。システムと言え、交通システムや物流システムなどハードシステムが一般的だと思われる。このシステム論が発展していく過程で、現実世界をシステムの的だとする上述のハードシステム思考学派と、探索プロセスをシステムとして捉え作成するソフトシステム思考学派の2つが生まれてくる¹¹⁾。

SSMの創始者であるチェックランドは、問題がはっきりしない曖昧な状況にハードシステム思考のアプローチを適用し、その度に失敗を繰り返していた。この失敗の経験から、ソフトシステム思考であるSSMが誕生する。ハードシステムをベースにした取り組みが失敗を続けた理由は次のことにある。

オペレーションズリサーチ（OR）などのハードシステム思考に共通するのが、「問題や目標が明確な状況」あるいは「問題や目標を構造的に明確にできる」ことである。つまり、ハードシステムでは目標や問題等の「何（what）」を所与とする、あるいは所与とできるため、問題解決へ向けた最適解あるいは手段としての「いかに（how）」が重視されることになる¹²⁾。しかし、問題や目標などの「何」自体を明確にすることが難しく、そのこと自体が問題になっている場合も多い。そのため、ハードシステムのアプローチは失敗を繰り返すことになった。

第二章の「ツールの構築と活用」で扱った既往研究は、景観や建物デザインなど目的が明確な状況で手段を検討・支援するためのツールだと述べた。また、手段を重視

し着目するのは、第一章で指摘したこれまでの街なかに関する政策や取り組みにおける事業の視点とも同じである。本研究の目的である方法論は、ソフトシステム思考をベースにしたものと捉えることができ、既往研究やこれまでの街なかの活動とは異なっていることが明確である。

上述した状況の中から生まれた **SSM** が、広く知られるようになるきっかけは、欧州最大の石油会社であるロイヤル・ダッチ・シェル（イギリス）の製造機能部門において、リオリエンテーション（再方向づけ）に **SSM** が適用されたことが大きい¹³⁾。さらに **SSM** は、産業界だけではなく地域福祉などの公共部門でも広く適応され、幅広くかつ非常に多くの実践で活用されている¹⁴⁾。**SSM** は、特定の活動や分野に限定したのではなく、汎用的な方法論でもあるため本章の目的には適していると考えている。

実際の活動でハードシステムは失敗を繰り返したが、その経験からチェックランドが注目したのは「人間の活動」である。公的機関や民間企業にかかわらず共通しているのは、問題があるとみなされる状況に対し何かしら意図的（本研究における主観的）な行為を起こすことで、問題があると認識している状況を改善しようとすることである。問題状況に対する意図的行為は、組織や個人あるいは民間や公共機関にかかわらず共通する。この「意図的な行為」は、現実世界で行われる人間の活動であるのに対して、システムの世界あるいは概念世界で行われるのは「意図的な活動」と呼ばれている。意図的な活動は、現実に行われた行為ではなく、行おうと考えている（意図している）行為という位置づけになるため、まだ実行されてはいない。

このように **SSM** では、現実の世界とシステムの世界を明確に区別していることが特徴の1つとなる。例えば2つの世界を区分すると、教育とシステムの関係は「教育を提供する仕組みをシステムとして捉える（現実をシステムとみなす）」と考えることが適切になる。しかし、2つの違いが区別できていなければ「教育を提供する仕組み自体がシステムである（現実がシステムである）」となり、これはまったく違うことだと述べている¹⁵⁾。この区別は、**SSM** の考え方を支える重要な捉え方であり、前者の立場でシステムを捉えるのが **SSM** となる。そして、システムの世界（概念世界）における意図的な活動を集めて関連させ（つなぎ合わせ）、特定のシステムとして成り立つようにしたものが「人間活動システム」と呼ばれ、**SSM** の重要な方法の1つとなる。

それでは、図3-1を用いて人間の意図的な活動（あるいは人間活動システム）という概念について簡単に説明する。図の意図的活動Aは、個人や組織であるBの意図を表現したものであり、それはCによって行われる。また、意図的活動Aによって影響を受ける人や組織としてDが存在し、逆に環境Eから意図的活動Aは制約を受けることもある。そしてFは、この意図的活動Aを止めることができるであろう個人や組織となる。以上が、概念モデルとして表現した意図的活動（人間活動システム）とそれに関連する状況などの説明になる。ただし、B、C、D、Fは同一人物が担う場合もあり、例えば意図した個人や組織Bと実行するCが同じことは十分にあり得る。

この意図的活動をシステムとして構築する（人間活動システム）ことにより、**SSM** のプロセスは進んでいく。先にも述べたが、人間活動システムは現実存在する行為

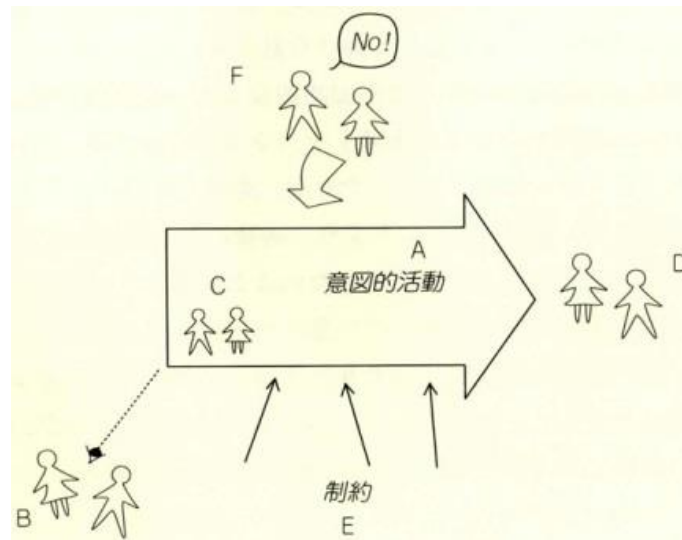


図 3 - 1 意図的活動の概念モデル

(出典：Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p. 8)

ではなく、あくまでもシステムの世界（概念世界）に存在することから、構築されるシステムは概念モデルでもある。この「意図的行為（現実世界）」と「意図的活動（システムの世界あるいは概念世界）」の違いが、探索プロセスとしての SSM を成り立たせることになる。

SSM は、人間の意図的行為あるいは意図的活動を重視しているが、先にも述べたように対象はそれらも含めた状況全体であり、特定の行為や活動のみが対象になっていくわけではない。それは、意図的活動の概念モデル図 3 - 1 にも表れており、次の SSM の探索プロセスの中にも示されている。

3 - 2 - 3 ソフトシステム方法論の探索プロセス

SSM の探索プロセスは、図 3 - 2 に示す 7 つのステージが基本となっている。ステージ 1、2、5、6、7 は現実世界での行為であり、ステージ 3 と 4 がシステム思考の世界での活動となる。このように、探索プロセスは現実とシステムの世界が区別されており、この点が探索プロセスとしての学びを可能にする。以下に、SSM のプロセスを簡単に説明するが、詳しい説明は実際に黒石市の街なかでの活動に SSM を適用する際、必要に応じて加えていく。

まずステージ 1 では、問題がありそうな現実世界の状況を特定する。つまり SSM の適用対象となる状況を明確にする。既に述べたが、SSM で対象にしている現状は、問題等が曖昧で明確になっていない状況であり、何かをしなければいけないと感じているが、それがどういったことなのか不透明な状態である。そういった、対象となる現状をまずは特定することから始める。

ステージ 2 では、対象となる状況を図や絵（「リッチピクチャ」と呼ばれる）を用いて表現する。状況を表現するための決められた方法は特にはないが、人間活動に着目し

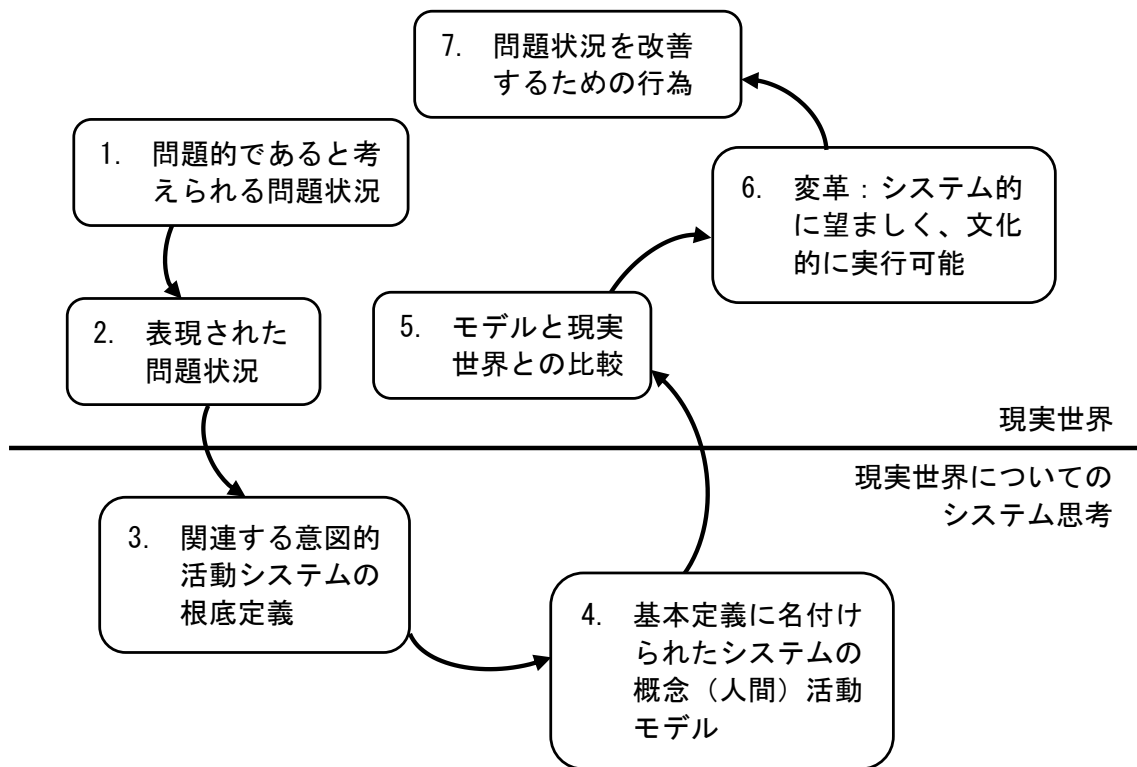


図3-2 ソフトシステム方法論の探索プロセス
(出典：Checkland (1981) 高原等訳 (1985) p.182)

ていることから、状況に関係している「個人や組織」及びそれらの「活動内容」を表現することが多い¹⁶⁾。また、状況を示した図や絵には、作成者が状況を捉えている観点、つまり状況の見方や問題意識等が反映されることになり、状況の表現は作成者によって変化する。曖昧な状況を対象にしているため、広く図や絵で表現し把握することになる。

ステージ3からはシステム思考の世界へと移る。ここでは、表現した現状に関連すると考える切り口を幾つか選択して、あるいは見出して表現し（SSMでは「関連システムを選択し表現する」となる）、選択したシステムの根底定義を作成する。関連システムとは、図2-18のビジョンに近い意味・機能を持っている。この関連システムの選択及び表現には、「基本課業システム」と「論点主体型関連システム」の2つの方法があるとされる¹⁷⁾。前者は、現実世界にある組織の境界などと一致するようなシステムの選択となる。一方の后者は、現実の組織体制などとは関係しないシステムの選択と言える。

例えば、公共図書館の問題状況を対象として特定したとすると、基本課業システムでは「所有図書の陳列の最大化を目標とするシステム」が関連システムとして選択することが可能となる¹⁸⁾。これは、図書館全体を1つの組織と見なし、その機能あるいは役割に関してシステムを選択したと言える。一方の論点主体型関連システムでは、シンプルかつより広い意味で「地域性を考慮した、より広い教育を提供するシステム」

を選択することも可能である¹⁹⁾。この捉え方は、組織ではなく図書館自身が担う役割や機能のあり方を課題にした選択及び表現と言える。人によって状況の見方や捉え方が異なり、その状況に対して選択し表現する関連システム（あるいはビジョンとして何を実現したのか・行いたいのか）も異なるのは自然なことである。

次は、選択した関連システムの根底定義を作成する。根底定義とは、問題状況に対して行う活動の根本的内容を、簡潔に検討・記述する方法である。根底定義の検討・記述は、「Zのために、Yによって、Xを行うシステム」として行われる²⁰⁾。Zは、活動者の狙いや活動（根底定義のX）の「理由（why）」を意味する。Xは活動（あるいはシステム）自体である「何（what）」を意味し、YがXを実現するための「手段（how）」となる。根底定義の各要素は、図2-18の活動要素と次の関係にある。それは、「X=ビジョン=目的」「Y=コンセプト=手段」「Z=思い・意図=理由」である。

根底定義は、ステージ4で作成する概念活動モデルの基礎となることから、重要な検討・記述方法である。そのため、根底定義をチェックするCATWOE（キャットウー）分析と呼ばれる方法が存在する。名称は各用語の頭文字をとって付けられている。この分析方法は、事業等の実施者（A：Actor）や活動の対象者（事業等の実施による受益者、C：Customer）などを見出していくものであるが、このCATWOE分析以降の方法については、本章で実際に用いる際に再度詳しい説明を加える。

ステージ4では、根底定義とCATWOE分析を基に概念活動モデルを作成する。これは人間活動モデルとも呼ばれ、人間の意図的行為をモデルとして検討・表現するものである。先の根底定義のX（=ビジョン）あるいはCATWOE分析の変換であるTを実現するために、必要と考える手段の集まりとして作成される。簡単に言えば、手段をより具体的に検討し表現するもので、活動の段取りや作業手順を図示することに近い。また、概念上のモデルであり（理念型²¹⁾に近い）、現実存在する活動のモデル化ではない。この概念活動モデルは、ソフトな活動を対象にしたモデルの作成方法と言える。

上記概念活動モデルに精度が要求されることはなく、その理由はステージ5の概念活動モデルと現実（の活動）との比較にある。この比較が可能になるのは、モデルが現実ではなく概念上のモデルだからであり、そのことによって実際の活動と比較することができる²²⁾。そして比較で重要になるのは、対象としている問題状況を改善するための何かしら案（意図的行為）を見出すことである。そのため、現実とモデルを比較することによって、関係者による議論を促すことがこのステージの目的となり、かつ作成したモデルに精度が要求されない理由でもある。

そして、ステージ5の比較と議論から、問題状況を改善・改革する意図的行為（改善案・改革案）を見出すことが、ステージ6の目的となる。問題状況を改善するための意図的行為は、「系統的に望ましく（systemically desirable）」「文化的に実行可能（culturally feasible）」であることが求められている²³⁾。つまり、地域の気質や人間性などに配慮して、実行可能な行為を見出すことが重視されており、いくらシステムとして実行するべき行為だとしても、実際に行われなければ意味がなくなってしまう。

このステージ6で見出される実行可能な改善案や改革案とは、ステージ5の議論か

ら、問題状況を改善するためのアコモデーション (accommodation) を見出すことでもある。アコモデーションとは、「人間がかかわる事柄に常にまとわりつく対立関係はそのまま存在するとしても、その対立を、異なる見解をもつ人々が「ともに事にあたろう」とする状況として取り込んでしまう²⁴⁾」ことを意味する。従って、コンセンサスとは別のものであり、「コンセンサスができるのは特殊なケース²⁵⁾」となる。このアコモデーションは、地域の間人間関係や気質などの文化的な背景あるいは文化的に実行可能であることと関連する。

ステージ7は、ステージ6で見出した改善案・改革案を実行する。この実行によって変化した状況を再度把握するためステージ1に戻るというサイクルを、SSMでは繰り返すことになる。

3-2-4 ソフトシステム方法論と研究課題との関係

本章で着目したSSMの各方法には、主観 (SSMでは意図や観念と呼ばれる) を重視していることが表れている。そしてそれらの方法は、研究課題(1)の「何」と「なぜ」を見出す方法、及び(4)の活動者や方法論の活用者の視点に関連し、本研究の目的である活動を支援する方法論に適していると考えている。

まず、「何 (ビジョン: 目的)」と「なぜ (想い・意図: 理由)」を見出す方法としては、特に根底定義と呼ばれる3つの活動要素で検討・記述する方法が重要だと言える。この方法は、ステージ3の説明で述べたように、「どのように (コンセプト: 手段)」も含めた3つの活動要素を関連させて、活動の根本的内容を検討・記述するものであり、研究課題(1)にとっては適した方法になると思われる。

次に、活動者や方法論の活用者などの視点では、CATWOE分析が重要になると言える。この分析のCとは、事業等による受益者を意味し、Aは事業等の実施者あるいは実現者となり、他の要素も事業や活動の実施者などの視点を提供する。詳しくは4節以降で検討し示していくが、CATWOE分析は研究課題(4)にっと重要な方法になると考えられる。

次節以降からは、第二章で捉えた活動のプロセス (枠組み) を黒石市の活動プロセスと比較して再検討し、SSMが「何」と「なぜ」を見出していく方法として取り入れることが可能か検討・確認していく。これは、先にものべたように黒石市の街なかの活動において、枠組み化した活動プロセスとSSMの内在化を検討・確認することでもある。

3-3 枠組み化した活動プロセスの再検討

まずは、図2-18の枠組み化した活動プロセスの再検討から始める。実践事例となる青森県黒石市の街なかで取り組まれている活動プロセスや活動内容と、図2-18に示した枠組みを比較することで、枠組みあるいはプロセスの構造及び活動要素に問題点等がないか再検討する。

3-3-1 青森県黒石市の概要

青森県黒石市は、青森県の津軽地域に位置する人口約3.6万人（2013年6月末現在）の都市である。弘前市から青森市へ向かう途中に位置し交通の要衝でもある。その道筋は、浜街道と呼ばれ黒石の商人町として栄えた。しかし、現在はバイパスの整備や大型店の郊外出店により、中心商店街は衰退している。そういった状況で、黒石市は2012年2月から街なか通り再生プログラム（以下、黒石通り再生）を実施している。本章では、実践事例である黒石通り再生の活動期間として、2012年2月から2013年9月までを研究対象とする。

街なか通り再生プログラムとは、アメリカのメインストリートプログラム（Main Street Program : MSP）の日本版で、一般社団法人再開発コーディネーター協会が開発したものである。現在は一般社団法人日本メインストリートセンター（以下、センター）がプログラムを運営している²⁶⁾。黒石通り再生の参加者は、街なかで商売をしている人、黒石市の農家や地元出身者等の12名（2013年9月現在）で、そこにセンターから派遣される指導員が1名（以下、指導員）、大学教員1名が加わっている。2012年7月に14名で「横町十文字まちそだて会（以下、まちそだて会）」を発足した。横町十文字とは、活動開始時点で設定した街なかのエリアだが（図3-3）、この区域のみを対象にしているわけではない。



図3-3 黒石通り再生の対象エリア
（出典：こみせ通り商店街振興組合等（2013）p.3）

黒石市通り再生への参加者、つまりまちそだて会のメンバーは、特定の商店街組織に関係した住民などではなく、問題意識や思いを持った人や黒石で活動を行っている人などが、街なかや商店街にかかわらず広く集まっている。改正中活法による中心市街地活性化協議会のように、既存組織である商店街振興組合や地域企業のトップに近い関係者による集まりではないことに、まちそだて会の特徴があると言える。さらに、第五章及び第六章で対象とする、大館市の街なか通り再生プログラムの組織との大きな違いでもある。大館市の場合は、既存組織が主となって活動しており、取り組みが停滞気味になっている。

3-3-2 街なか通り再生プログラムの概要

(1) 街なか通り再生プログラムの目的

街なか通り再生プログラムとは、アメリカのメインストリートプログラム（Main Street Program : MSP）の日本版であることは既に述べた。再開発コーディネーター協会が、アメリカのMSPに着目したきっかけは、2004年に設置した「再開発新領域会議」において、「専門家を活用するプログラム」の必要性が持ち上がったことにある。この専門家を活用するプログラムを議論していく過程で、MSPの仕組みに注目し、情報の収集やアメリカで行われているカンファレンスに参加するなど、活動を継続して行い現在の通り再生プログラムが開発されている²⁷⁾。

街なか通り再生プログラムの主な目的は、ストリートマネージャーを育成するとともに、地域の歴史的・文化的資源だけでなく経済的な資源なども活かして、商店街エリア（メインストリート）を活性化させることである。そのために、再開発コーディネーター協会が開発した、図3-4の4ラウンド30チャートの学習に従って活性化に取り組むことになる。実際に街なか通り再生プログラムに取り組む場合は、センターから派遣される指導員が、3年間地元と共に取り組んでいく「実体験」の取り組みとなる。つまり、地域とともに「何」や「なぜ」等を見出し実行していく活動となる。

(2) 方法論に関連する街なか通り再生プログラムの内容

街なか通り再生プログラムは、マネージャー育成と活性化のための4ラウンド30チャートで構成されているが、ここでは本研究で着目している幾つかの内容を抜粋し簡単に説明する²⁸⁾。

まず、第2ラウンドのチャート8、9（図3-4の8、9）について説明する。チャート8では、まち歩きを実施しその場所の魅力などを見出すこと、及び通行者の観察などを実施することで、街なかや対象都市の現状把握を行う。次のチャート9では、通りの目指すコンセプトを明確にする。このコンセプトを明確にするために、次の7つのステップを実施する。

最初のステップは「何が地区の資源になるのかを考える」、第2ステップは「マーケットについての情報を収集する」、続けて「収集したマーケット情報を分析する」「どの資源が、どのような顧客層にとって魅力的なのかを理解する」「通りの位置付け（ポ



図3-4 街なか通り再生プログラムの4ラウンド30チャート
(出典：日本メインストリートセンターウェブサイト)

ジショニング)を明らかにする」「通りのロゴマークやサインを作る」、最後のステップは2、3年間で実施する「プロモーションの戦略を立案する」ことである。以上がコンセプトを作成する各ステップであるが、ここでのコンセプトとは、都市像や将来像としてのビジョンに相当する内容だと言える。

第3ラウンドのチャート21では、通りのイメージを検討・作成するが、街なかの活性化においてもっとも重要な要素としている。通りに対する衰退した悪いイメージは、消費者の信頼を失うだけでなく、店舗の売上の減少などにもつながると述べている。このイメージも、先のコンセプトと同じく都市像や将来像としてのビジョンに関連すると言える。

ここでは、イメージをつくり定着させるために、プロモーション活動の3つのタイプ、及びその特徴や注意点などが学習対象となる。タイプの1つ目は商業販売のプロモーション活動、2つ目は特別イベントによるプロモーション活動、3つ目は建築物等のイメージ形成を目的としたプロモーション活動である。3つ目は、通りのイメージを形成するためにも重要とされている。

以上で説明したチャートの内容は、次章において活用することになる。

3-3-3 黒石通り再生の全体のプロセスと枠組みの比較・内在化の確認

黒石通り再生による取り組みの全体像(全体のプロセス)と、図2-18の枠組みとを比較したのが図3-5になる。図3-5左が黒石通り再生の全体プロセス、右が図2-18に示した方法論の枠組みとなる。まずは、黒石通り再生の全体プロセスか

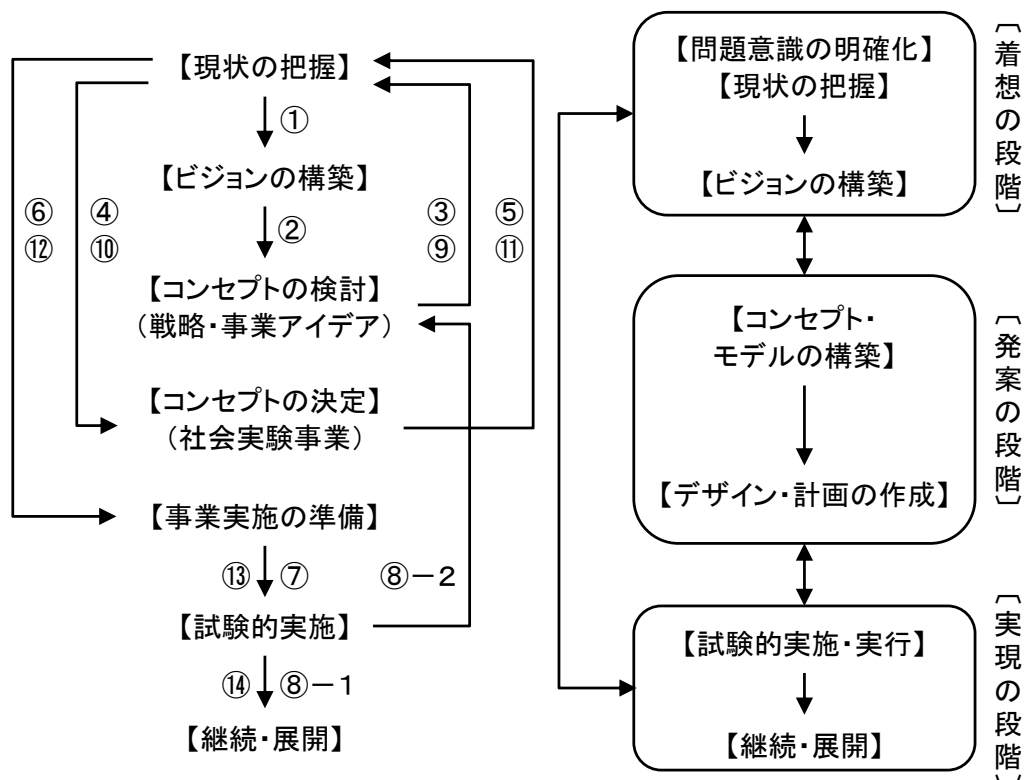


図 3-5 黒石通り再生の活動とフレームワークの比較
 (出典：こみせ通り商店街振興組合等 (2013)、議事録、参加者の
 発言を基に整理・作成)

ら説明する。

黒石通り再生の活動は、参加者各自が認識している黒石市や街なかの現状把握から始まった (図 3-5 左、表 3-1)。そして、ビジョンの構築 (①)、コンセプトである戦略 (基本方針といった内容) と事業を見出すための検討 (②) が行われた。現状や事業アイデアに関しては、指導員からの質問に対して参加者が答え議論するといった形で進められた。

その後、まち歩きを実施して街なかの状況を実際に確認し (③)、社会実験事業を決定 (④) している。社会実験事業の決定後は、事業を実施するために必要となる状況を具体的に把握 (⑤) し、事業実施の準備 (⑥) など事業内容に合わせた作業を検討・実施して社会実験事業を行った (⑦)。黒石通り再生では、デザインや設計業務、計画書の作成は行われていないが、事業実施に必要な作業や予算など、計画書に記載される内容の検討・実施は当然行われ、企画書程度の簡単な書類は作成されている。事業が大規模で複雑なものではないため、計画書を作成する必要がなかったと言える。以上の活動内容が 2012 年 2 月から 2013 年 3 月まで (1 年目) のプロセスとなる。

2 年目 (2013 年 4 月) からは、1 年目の事業の継続 (⑧-1) と新たな事業の検討 (⑧-2) へと進んでいる。新たな事業の検討は、現状把握 (⑨) を何度か繰り返して決定し (⑩)、新たな事業を実施するために必要な状況を再度確認した (⑪)。そし

て事業の計画・準備 (⑫)、事業の実施 (⑬)、継続予定 (⑭) と進んだ。

表 3-1 活動要素の検討・実施時期
(出典：こみせ通り商店街振興組合等 (2013)、議事録、参加者の発言を基に整理・作成)

活動要素	検討・実施年月日
現状の把握 ↓① ビジョンの構築 ↓② コンセプトの検討 ↓③	2012年2月23日 3月6日、12日、15日、29日 5月29日 6月19日 7月12日
現状の把握 ↓④ コンセプトの決定 ↓⑤	8月22日 9月12日 10月16日
現状の把握 ↓⑥ 事業実施の準備 ↓⑦	11月2日、6日、15日、20日、 29日 12月11日、26日 2013年1月8日
試験的实施 ↓⑧-1	1月12~2月11日 1月25日~27日
継続・展開 ↓⑧-2	2月12日、20日 3月19日
コンセプトの検討 ↓⑨ 現状の把握 ↓⑩ コンセプトの決定 ↓⑪	4月9日、16日 5月9日、15日、20日、27日 6月3日、19日、25日 7月8日、19日
現状の把握 ↓⑫ 事業実施の準備 ↓⑬	7月22日 8月7日、20日、28日 9月3日、5日、10日
試験的实施 ↓⑭	9月14日、15日
継続・展開	9月17日

黒石通り再生の全体プロセスを、図3-5右のフレームワークと比較すると、一部実施していない活動要素（モデルとデザイン・計画の作成）はあったが、他の活動要素は実行され進んでいる。また実際の活動は、フレームワークで示した3つの段階を進むと言うよりは、各活動要素を検討し取り組みが展開して行ったと言える。以上から、黒石通り再生の活動全体のプロセスと枠組みの比較・検討に関して、大きな違いはないと考えており、第二章で捉えたプロセスが内在化されているとも言える。そのため、図2-18で構築した方法論（図3-5右）の修正や改善が必要だとは、本節における検討では考えていない。

図2-18の方法論の仕組みに関する検討は以上となるが、ここで黒石通り再生の全体プロセスと枠組みを比較した図3-5において、次の点に注目する。それは図3-5に示されている、活動要素が重複して検討・実行されていることである。黒石通り再生の取り組みでは、ビジョンの構築以外すべての活動が重複しており、その重複は事業（コンセプト）の検討段階（図3-5左③）から表れている。これは、事業の検討・決定が、ビジョンの構築と同じ役割を果たしていることを表している。この点を明確に示すため、活動プロセスの検討・実行が重複している部分として、2年目以降の事業の検討プロセス（図3-5左⑨以降）を抜き出し、活動全体のプロセスと比較して示したのが図3-6となる。

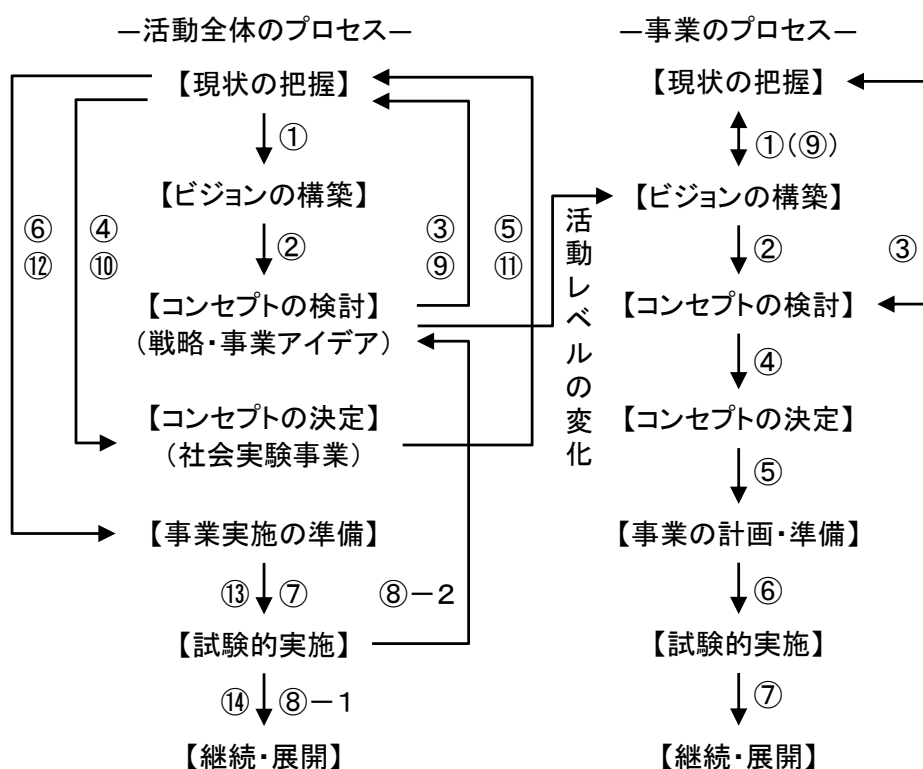


図3-6 黒石通り再生における活動レベルの変化

（出典：こみせ通り商店街振興組合等（2013）、議事録及び参加者の発言を基に整理・作成）

図3-6左では事業（コンセプト）の検討・決定だった活動要素を、図右ではビジョンの構築に位置づけている。そうすると、図左の事業（コンセプト）の検討・決定が、図右のビジョンの構築と同じ役割を果たしていることが分かる。つまり、図右の事業の検討・実施のプロセスと図左の活動全体のプロセスが、同じ展開になっていることが表れている。これは、街なか全体を対象にした活動と事業を検討し実施する活動は、図2-18の方法論の枠組みにおいて、同じプロセスになっていることを意味する。

元々、図3-6左の検討・実行だった街なかでの活動が、事業の検討段階からは図3-6右に移行して行われたと言える。この図3-6左から右への移行について、本研究では「活動レベルの変化」と呼ぶ。この変化は、「街なか・商店街レベル（以下、街なかレベル）」だった当初の黒石通り再生の活動が、事業の決定以降は「事業レベル」の活動に変化したことを意味する。この活動レベルの変化は、活動要素を具体的に検討し表現あるいは記述する方法として着目した、SSMの中心概念「創発特性」及び「階層性」と密接に関連する²⁹⁾。

つまり黒石通り再生の活動において、活動レベルの変化と呼んだ活動要素が重複して検討・実行されている状況は、SSMの概念である「階層性」が表れている状況とも言える。この階層性が、第二章において単純にPDCAサイクルとして、街なかの活動を捉えることができないとした大きな理由である。そして、この階層性という考え方あるいはプロセスの捉え方は、方法論にとって重要な視点となる。従って、「何」と「なぜ」を見出す方法としてのSSMの検討は、階層性を考慮して「街なかレベル」と「事業レベル」の2つに区分して行うことにする。

そこでまずは、黒石通り再生の「街なかレベル」にSSMを適用し活動プロセスを記述・再現することによって、「何」と「なぜ」を見出す方法としてSSMを取り入れることが可能か検討・確認していく。

3-4 街なかレベルにおけるソフトシステム方法論の検討・確認

本節では、SSMの各方法や考え方について、街なかの活動において「何」と「なぜ」を見出していく方法として取り入れることが可能かどうか、以下で検討・確認していく。その検討・確認は、図2-18の枠組み（活動プロセス）と図3-2のSSMのプロセス両方を考慮して進めていく。

3-4-1 図あるいは絵による現状の表現・把握

まず、「現状」の表現・把握に対してSSMを適用する。これは、先の図3-2におけるステージ1「問題的存在と考えられる問題状況」及びステージ2「表現された問題状況」、そして図2-18の「現状」に該当する。SSMにおける現状とは問題がありそうな状況という意味であり、問題が明確ではなく曖昧な状況にあることを表していると既に述べた。そのため、参加者各自が認識している状況について広く図や絵で表現し、その現状から取り組みの切り口（ステージ3に含まれる「関連システム」）を幾つか見出すことになる。そこで、黒石通り再生の現状として街なかや地域の状況を、会議資料及び参加者の発言などを基に図3-7のように整理した。

図中央部には、黒石市や街なかの資源に関する意見や認識を示している。黒石市には八甲田山からの水やお米、美味しいりんごがあるなど、自然や農産物に関する資源が存在していることを示している。また、歴史的建造物等の歴史・文化資源も存在しており、それが黒石市や街なかのイメージあるいは風情につながっていると認識されている（図3-8、図3-9）。さらに、街なかの広さは、歩くには広すぎずちょうどいいと認識されているが、冬には積雪によって駐車場が狭くなるといった問題があるとも認識されている。

一方、図周辺には、参加者が問題と感じている状況を示した。右上は、全国の街なかで一般的に見られる、街なか衰退の負のスパイラルが起きているという認識である。そのために空き店舗が増加しているが、どういった方法で解決することができるのか分からない、といった状況になっている。具体的な問題としては、子どもや高齢者などの居場所がないこと、りんごやお米などの農産物資源を提供する場所が街なか存在していない、そして歴史的な資源の宣伝や活用にも問題があることが認識されている。図下には、イベントなどの活動を実施する際に、協調して取り組める人がいないといった問題点、図左には黒石で買い物をしていないなど、参加者自身も含めた地域住民の行動につながる問題点を示している。

SSMのステージ2「表現された問題状況」の説明において、状況に係わっている「個人や組織」及びそれらの「活動内容」が、図や絵によって表現されることが多いと述べた。それはSSMが、問題があると感じている「活動組織の状況」を把握・分析し、何かしら改善策を探るための方法だからである。つまり、図3-2のステージ5と6を通して検討・実行される改善策とは、活動組織の状況を改善するためのものと言える。

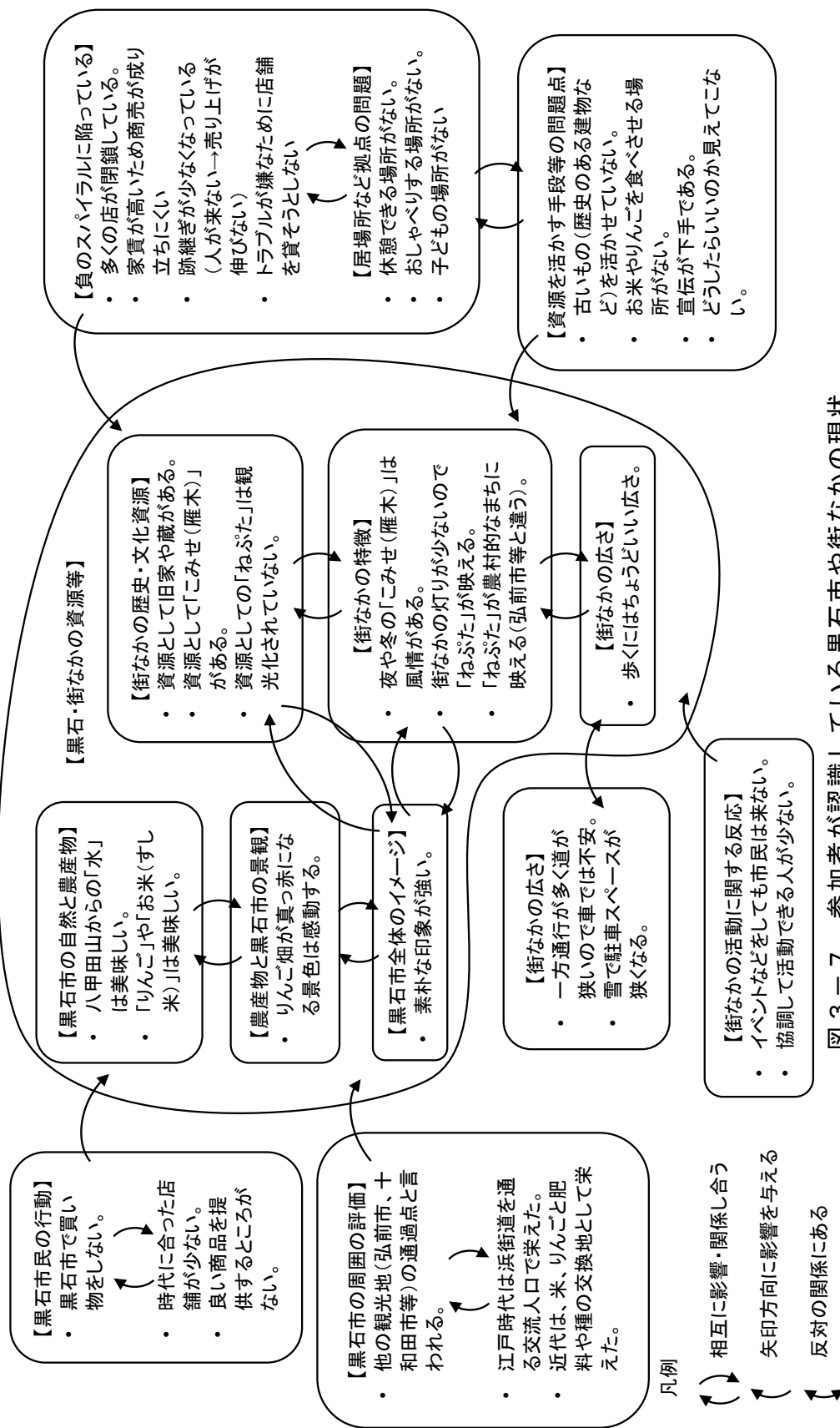


図 3-7 参加者が認識している黒石市や街なかの現状
(出典：こみせ通り商店街振興組合等(2013)、議事録、参加者の発言を基に整理・作成)



図 3 - 8 こみせ（小見世）通り



図 3 - 9 第三消防部屯所

従って、SSM の現状に則って「現状」を捉えた場合、図 3-7 に示した街なかや商店街等の「地域の状況」ではなく、そこで活動している「横町十文字まちそだて会を取りまく状況」を表現・把握することになる。ただし、異なっているのは、把握し表現するのが地域の状況なのかそれとも活動組織の状況なのかだけである。つまり、この点の違いを除けば、街なかの活動でも図や絵による状況の把握は一般的であり、SSM の適用が困難だと判断する大きな違いではないと言える。

3-4-2 ビジョンの記述：切り口としての関連システムの選択

以上の現状認識から切り口を見出すことになるが、先の図 3-2 ではステージ 3「関連する意図的活動システムの根底定義」に含まれる、「関連システムの選択と表現」に該当する。この関連システムは、概ね「X を行うシステム」と記述されている³⁰⁾。SSM における関連システムとは、図 2-18 の「ビジョン（目的）」に近い意味あるいは内容である。

図 3-7 の現状認識から実際に作成されたまちそだて会のビジョンは、「歩いて回れるくつろげる街」である。このビジョンは、指導員からの質問に参加者が答えて議論し、その回答や議論の内容を基に指導員が作成したものである（第四章で詳述）。ただし、何が切り口となったのかは曖昧であるため、ここではビジョンのみを示す。また、ビジョンは「自分自身が実現したいこと、あるいは行いたいこと」を表すことだと定義した。従って、ここでは SSM の関連システムの記述方法を参考に、「歩いて回れるくつろげる街を実現する」と動詞部分までを含めて記述する形にする。

3-4-3 コンセプトの検討：根底定義による活動内容の検討と記述

(1) 根底定義による活動の検討・記述

図 2-18 では、ビジョンを実現するための基本的な考え方あるいは具体策であるコンセプトの検討へ移る。本研究では、コンセプトを「ビジョンを実現するための手段の基本的考え方」という意味で用いている。このコンセプトは、様々なアイデアを出し、それらを統合する形で構築していく。黒石通り再生において、ビジョンを実現するために提案されたアイデアの一部を整理して示したのが表 3-2 の内容となる。そして、これらのアイデアを組み合わせ、コンセプトとして表 3-3 に示す 5 つの社会実験事業へとつながり、会議において決定された。例えば、コンセプト 3 に示している内容は、表 3-2 の「個性的なツアーを開催する」をベースに、「まちかど博物館を仕立て回遊ルートをつくる」「時代をテーマにしたゾーン設定による回遊ルートをつくる」が組み合わせられて決定されたと言える。

SSM では、コンセプトの検討・構築の段階まで来ると、活動の根本的な内容を簡潔に検討・記述する方法があり、それが図 3-2 のステージ 3「根底定義」と呼ばれる方法である。検討・記述は既に示した「Z のために、Y によって、X を行うシステム」となり、3 つの活動要素を関連させて行う。図 2-18 の活動要素では、「思い・意図（理由）のために、コンセプト（手段）によって、ビジョン（目的）を実現する」と

表3-2 コンセプトに関するアイデアの一部
(出典：こみせ通り商店街振興組合等(2013)、議事録、参加者の
発言を基に整理・作成)

＜個性的なツアーを開催する＞
・ 内庭や内蔵(うちぐら)など個人所有の空間を巡るツアーを開催する。
・ 近江商人の歴史に関するツアーを開催する。
＜まちかど博物館を仕立て回遊ルートをつくる＞
・ 職人の道具や古道具、アート、農機具、写真などをリストアップし博物館に仕立てる。
・ 店の人と相対で話を聞く、あるいは店のうんちくを語る場所をつくる。
＜時代をテーマにしたゾーン設定による回遊ルートをつくる＞
・ 昭和レトロゾーン、骨董通りゾーンをつくる。
・ 江戸浜街道文化ゾーンをつくる。
＜新しいテナントミックスを提案する＞
・ 骨董通りをつくる(骨董店、リサイクルショップ等)。
・ 駄菓子屋による駄菓子横丁ゾーンをつくる。
＜特定の場所の建造物を活用する＞
・ 3つの交差点周辺の建物を活用することから始める。
＜農産物資源を活用し食文化をつくる＞
・ 米とりんごをテーマにしたスイーツをつくる。
＜分かりやすい案内看板を設定する＞
・ 案内看板などのサイン計画を作成しデザインを統一する。
・ 地域性のある言葉を正しく説明し、見やすくする(「こみせ(=雁木)」「かくじ(垣根の内、隠れ場)」など)。
＜歩行者優先の環境をつくる＞
・ トランジットモールなどの歩行者優先道路などを導入する。
・ 休憩用の椅子を通りに設置する。
＜店舗の内装やディスプレイを改める＞
・ 商品の展示や見せ方を変える。
・ 使われていない古い什器や小物などを活用する。

なる。根底定義の検討・記述方法には、研究課題(1)の「何」と「なぜ」に加えて「どのように」が含まれている。

これら3つの活動要素を用いて、街なかレベルにおける黒石通り再生の根底定義を作成すると表3-4となる。黒石通り再生では、活動の理由に相当する思い・意図(Z)

表3-3 社会実験事業としてのコンセプト

(出典：こみせ通り商店街振興組合等(2013)、議事録を基に整理・作成)

コンセプト(戦略・基本方針)
非日常の時間と空間を共感できる「第3の場」をつくる(第3の場とは自宅「第1の場」でもなく職場や学校「第2の場」でもない場)
コンセプト1
昭和レトロな商店街である横町商店街の空き店舗を活用し骨董店など業種・業態改変の取り組みを実施する。
コンセプト2
こみせ通り商店街で黒石のりんごとすし米を活かした農商工連携商品のプロモーションを実施する。
コンセプト3
本県の被災都市八戸市と黒石市の姉妹都市である宮古市の震災復興支援型アンテナショップを開催する。
コンセプト4
職人の道具や古道具、アート、農機具、写真などをリストアップし博物館に仕立て、個性的な店や場所などを巡るツアーを実施する。
コンセプト5
店舗空間の内装やディスプレイを改め、立ち寄りたい・買いたいと思うお店をつくる

を明確に作成してはいない。ビジョン(X)は「歩いて回れるくつろげる街(を実現する)」である。コンセプト(Y)は、戦略(基本方針の意味に近い)と5つの社会実験事業の2種類が作成されている。コンセプトの1から3までの内容が事業として1年目(2012年度)に実施され、コンセプト4と5は2年目(2013年度)の実行となっている。本来は、上述したように文章によって検討・既述されることになるが、手段(コンセプト)が複数になっているため、各活動要素を表で示すこととした。ただし、各活動要素の関係性である「目的(ビジョン)、目的を実現する理由(想い・意図)、そのための手段(コンセプト)」は重要であり、各要素を混同せず明確に区別する必要があると思われる。

(2) 根底定義に見る活動者の視点

根底定義は、活動の根本的内容を簡潔に検討・記述する方法であり、3つの活動要素には研究課題(4)の検討者あるいは活動者の主観が反映されることになる。特に、活動や事業を表す「何(ビジョン:目的)」や「なぜ(想い・意図:理由)」に、主観が強く表れると言える。しかし、ビジョンである「歩いて回れるくつろげる街」は作成されているが、その理由は明確にしていない。また、表3-3の「どのように(コ

表 3-4 根底定義に関連する各活動要素
(出典：こみせ通り商店街振興組合等(2013)、議事録を基に整理・作成)

<p>想い・意図(理由)</p> <p>ここは作成されていない。</p>
<p>コンセプト(手段)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略：非日常の時間と空間を共感できる「第3の場」をつくる。 ・ 事業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 昭和レトロな商店街である横町商店街の空き店舗を活用し、骨董店の実施など業種・業態改変の取り組みを実施する 2. こみせ通り商店街で黒石のりんごとすし米を活かした農商工連携商品のプロモーションを実施する 3. 本県の被災都市八戸市と黒石市の姉妹都市である宮古市の震災復興支援型アンテナショップを開催する 4. 職人の道具や古道具、アート、農機具、写真などをリストアップし博物館に仕立て、個性的な店や場所などを巡るツアーを実施する 5. 店舗空間を改変して、立ち寄りたいたい・買いたいたいと思う魅力的な店にする。
<p>ビジョン(目的)</p> <p>歩いて回れるくつろげる街を実現する</p>

ンセプト：手段)」を合わせたとしても、検討者や作成者の主観は表の根底定義からは読み取りにくいと言える。つまり、黒石通り再生の大枠は表れているが、細部の主観を表現・記述することはできていない。

結論から述べると、街なかレベルにSSMは適していないことを意味しているのだが、それは以下の各方法を検討・確認していくことでより明確に示すことができる。

3-4-4 根底定義のチェック：CATWOE分析

(1) CATWOE分析の実施

SSMには、先の根底定義をチェックする方法があり、それが「CATWOE(キャットウー)分析」と呼ばれる方法である(図3-2のステージ3からステージ4の間で行う)。これは、実施を考えている活動や事業に関して、良く検討されているかどうか判断するための分析であり、具体的な作業内容の検討に入る前に実施し、事業などを精査する作業と言える。

表3-5に根底定義をチェックした結果を示す。

最初のCは顧客(Customer)であり、先のX(ビジョン)あるいはT(CATWOE分析のT)による受益者あるいは犠牲者である。受益者は、ビジョン「歩いて回れるく

つろげる街」を望む人は誰でもなりえる。逆にそれを望まない人や望めない人は、誰でも犠牲者となってしまいうため特定することが難しい。まちそだて会は、ターゲットに「近隣市町村の住民」及び「観光客」を設定しているが³¹⁾、仮に「歩いて回れるくつろげる街」が実現したとして、近隣市町村の住民にどういった受益があるのか疑問が残る。観光客の受益も、「歩いて回れるくつろげる街」だけではあまりにも不足していると思われる。

次のAは行為者（Actor）を意味し、X（ビジョン）あるいはTを実現するであろう人々が対象となる。ビジョンの行為者あるいは実現者は「横町十文字まちそだて会」である。しかし、一市民組織が掲げるビジョンとして「歩いて回れるくつろげる街」を実現するというのは、規模が大き過ぎて漠然としているのではないかと疑問を持っている。

Tは変換過程（Transformation Process）を意味し、これはSSMがシステム論をベー

表3-5 街なかレベルの活動のCATWOE分析
（出典：こみせ通り商店街振興組合等（2013）、議事録、参加者の発言を基に分析）

C: Customer（顧客）
説明：ビジョンあるいはTの受益者または犠牲者 地域住民、商店街関係者、その他事業関係者
A: Actor（行為者）
説明：ビジョンあるいはTを実現するであろう人々 横町十文字まちそだて会
T: Transformation Process（変換過程）
説明：インプットからアウトプットへの変換過程／ビジョンに相当 車で通過するだけの街 → 歩いて回れるくつろげる街
W: Weltanschauung = World View（世界観）
説明：根底定義の文脈においてビジョンあるいはTを意味あるものにする 世界観 地域住民は歩いて回れる街・くつろげる街を望んでいる。 良いまちとは、車による移動ではなく歩き回れるものである
O: Owner（所有者）
説明：ビジョンあるいはTを止めることができるであろう人々／想い・意図はOの目的 特定できない
E: Environmental Constrains（環境制約）
説明：行為を制約する可能性のある外部環境 関連法制度、コンセプト（事業）に関連すること

スに開発されたことに由来する。もっとも分かり易い変換過程の例は、入力と出力で定義される情報に関するシステムだと言える。それは、「入力→変換（暗箱：black box）→出力」の関係である³²⁾。この関係を街なかで捉えると、入力はビジョンが実現される前の街なかであり、出力はビジョンが実現した街なかの状態となる。つまり、簡単に表現すると「現状→変化後」の関係であり、変換（暗箱：black box）はビジョンの実現に取り組む過程と言える。ここでは、「歩いて回れるくつろげる街」に変換するのは、「車で通過するだけの街」と表現できる。ただし、具体的に現在のどういった街なかを指すのかは、ビジョンを具体化しなければ特定することは難しい。

世界観 W (Weltanschauung = World View) とは、根底定義における X あるいは T を意味あるものにする、検討者・策定者の考え方・見方などになる。表 3-4 において、なぜ「歩いて回れるくつろげる街」が意味を持つのかに答えるものである。このビジョンは、街なかの活動では極めて一般的なものと言え、特定の世界観は見出しにくい。あえて見出すとすれば、「地域住民は歩いて回れる街・くつろげる街を望んでいる」、及び「良いまちとは、車による移動ではなく歩き回れるものである」という世界観である。しかし、分析して明らかにするほどの内容だとは思われない。

O は所有者 (Owner) のことで、根底定義に示された X あるいは T を止められるであろう人々が対象になる。ここでも、漠然としたビジョンの問題がでてくる。つまり、「歩いて回れるくつろげる街」の実現には、あらゆる人々や組織が関係してくるため、実現を止められる人々を特定することは難しい。また、「歩いて回れるくつろげる街」とは、具体的にどういった街なのかが曖昧なために、実現自体にも疑問を持っていることは既に述べた。

そして、最後の E は環境制約 (Environmental Constrains) である。これは、根底定義の X あるいは T を制約する外部環境を指している。ビジョンの実現を抑制する可能性があるのは、「関連法制度」や「コンセプト (事業) に関連すること」とは言えるが、これ以上具体的に示すことは難しい。

(2) CATWOE 分析に見る活動者の視点

以上が、街なかレベルにおける CATWOE 分析の結果となる。街なか全体を対象にしているため、ビジョンが抽象的で漠然となってしまう、そのために分析内容も曖昧なものが多くなっている。この分析は、根底定義を具体的かつ詳細にチェックする方法であるが、街なか全体という広い範囲ではあまり意味を持たないと考えられる。根底定義で見られた SSM の適用の問題が、CATWOE 分析においても確認されたと言える。そして、次の概念活動モデルを作成することでさらに明確になる。

ただし、CATWOE 分析には、街なかにおける活動者あるいは事業の実施者の視点、つまり研究課題 (4) に関連した内容が多く含まれている。まず、最初の C である受益者あるいは犠牲者であるが、これは実際の活動では見過ごされがちなものである。また、商店街振興組合などの事業では、組合員のための取り組み重視することもあるが、そういった場合でも街なかへ訪れる人に意識を向けることができる。

次の A である行為者 (Actor) つまりビジョン (あるいは変換過程 T) の実現者については、実際の活動者以外が分析結果として見出された場合、再度活動を見直すなどの検討ができる。つまり、行政が行為者となっているのであれば、活動や事業が行政への単なる要望などになる可能性があり、再度活動を検討する必要性を認識できる。このような確認と判断をすることが、CATWOE 分析によって可能となる。

そして W の世界観には、特に活動者の考え方や見方が表れることとなる。しかし、実際の分析では特定の世界観を見出すことはできなかつた。これは、街なか全体を対象にした活動であるため、ビジョンが曖昧となり分析が意味を持たなかつたと先に述べた。ただし、ビジョン自体に問題があることも考えられたため、現段階で世界観を見出せなかつた要因を特定するのは難しい。

次の所有者 O と環境制約 E は、ビジョンや変換過程を阻止する可能性のある要素や関係者である。実際に活動を実施して行く場合には、これらを特定し留意していくこと、または常に見直していくことは重要である。

以上の CATWOE 分析は、活動の当事者以外が分析したとしても、実際に活動を実施する立場から検討していくことになる。そのため、活動者あるいは方法論の活用者の立場を意識することになると言えるが、実際に分析した結果である表 3-5 では、分析して明確にするほどの内容は見出せなかつた。従って、先の根底定義と同様に、CATWOE 分析も街なかレベルには適していない可能性があると思われる。

3-4-5 概念活動モデルの構築

コンセプトあるいは根底定義の検討後は、SSM のステージ 4 における活動自体のモデル化である。これは、根底定義とそのチェックである CATWOE 分析を基に行う。同様に、図 2-18 の枠組みでもモデルの構築となる。既に述べたことだが、概念活動モデルはあくまでも概念上のモデルであって、現実の活動をモデル化したものではない。そのため、本節では実際に行われた活動を対象にすることから単に活動モデルとなる。また、第二章では建築物であるハードを対象にしたモデルについて述べたが、この概念活動モデルは、既述の通りソフトに関するモデルとなる。

概念活動モデルを作成するには、最初にビジョンを描き、そこから遡って必要と考える具体的なコンセプト (手段)、つまり各活動や作業を論理的に展開していく。各活動の論理的展開とは、前の活動のアウトプット (出力) が次の活動のインプット (入力) になるという意味である³³⁾。また、根底定義と CATWOE 分析の各内容と照らし合わせながらモデルを作成していく。

概念活動モデルの作成方法を用いた、黒石通り再生のビジョン「歩いて回れるくつろげる街」を実現するためのモデルが図 3-10 になる。この図を簡単に説明すると、まずビジョン「活動 7 : 歩いて回れるくつろげる街を実現する」ためには、戦略 (基本方針) である「活動 6 : 「第 3 の場」を実現する」ことが、黒石通り再生では必要になる。しかし、そのためには表 3-3 にも示している活動 1 から 5 の各事業あるいは活動 (コンセプト) を実施する必要があることを表現している。これら各活動のつな

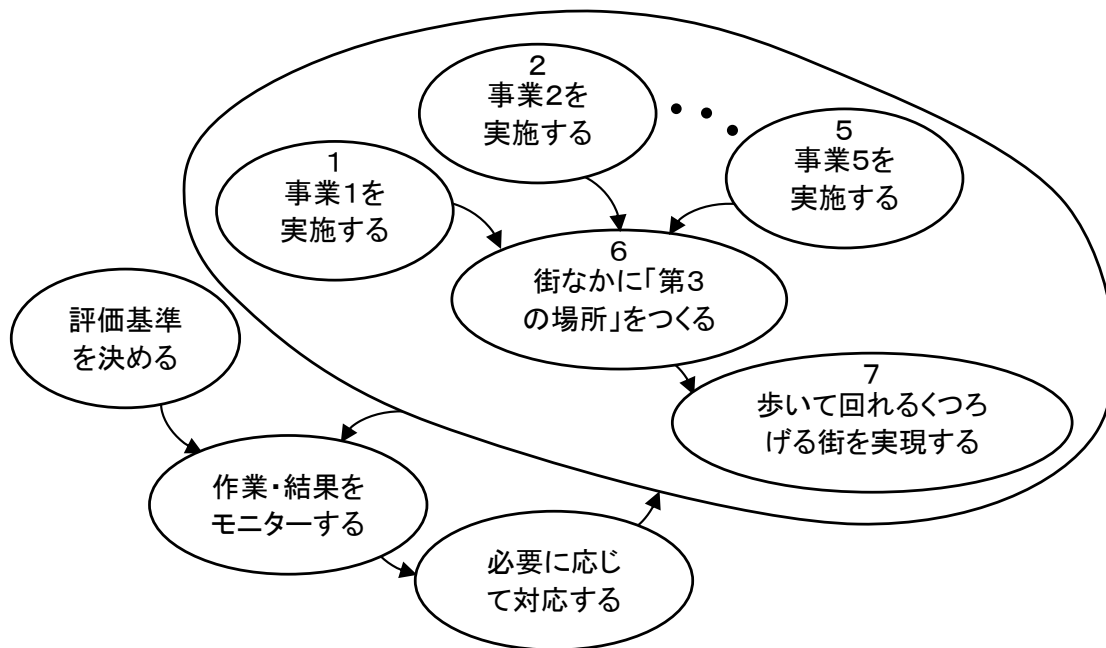


図3-10 黒石通り再生全体の活動モデル
(出典：こみせ等（2013）、議事録を基に整理・作成)

がりが、黒石通り再生における街なかレベルでの論理的な関係となる。そして、これら諸活動を管理することが重要になり、それが図3-10の外周部に示している3つの「管理活動」である。

外周部に示している諸活動は、SSMの中心概念の残り2つ「コミュニケーション」と「コントロール」を表している³⁴⁾。「作業・結果をモニターする」がコミュニケーションであり、「必要に応じて対応する」がコントロールである。「評価基準を決める」は、モニターとコントロールの判断基準となる。このモニターとコントロールは、概念活動モデルを理屈上生存させるために必要とされ、実際に事業などに取り組む上でも重要な活動である³⁵⁾。

図3-10の活動モデルから明確に分かることは、各事業（活動1から5の事業）を実現するために、再度方法論を実行して具体的に検討する必要があることである。そして、根底定義やCATWOE分析があまり意味を持たなかった理由の1つもこの点にあると考えられる。つまり、SSMが機能するのは、活動の大枠を検討する街なかレベルではなく、具体的な取り組みを検討する事業レベルにおいてだと言える。

そして、方法論を再度実行するということは、街なかレベルの事業の検討・決定（モデルの活動1から5）を事業レベルのビジョンの構築に位置づけ、再度図2-18の各活動要素を検討・実行し具体化することを意味する。その検討過程にSSMを適用することになるが、これが「活動レベルの変化」を示している。

従って、本節では街なかレベルにSSMを適用し、その内在化を確認することはできたが、「何」と「なぜ」を見出す方法としてSSMは適していない可能性があることが示唆されている。そのため、再度事業レベルにおいてSSMの適用を検討する必要がある

と言える。

そこで次節では、階層性と活動レベルの変化について再度整理し、階層性の考え方をを用いて街なかレベルでの **SSM** の適用を再検討する。その再検討を踏まえて、事業レベルに **SSM** を適用し方法論として取り入れることが可能か検討・確認する。

3-5 事業レベルにおけるソフトシステム方法論の検討・確認

3-5-1 階層性と活動レベルの変化によるソフトシステム方法論の再検討

活動レベルの変化は、SSM の重要な概念である「階層性」及び「創発特性」に関連し、かつ本研究において活動プロセスを PDCA サイクルで活動を捉えなかった大きな理由である。この2つの概念である「階層性」と「創発特性」は次のような関係にある。それは「ある階層を記述する法則は、より低い階層での法則と比べると高次のものに見える。このことが“創発”という概念の核心となる。(中略)その階層を特徴づけ(その階層で創発している)他へ還元できない何らかの性質が存在するとするのが創発という考え方である³⁶⁾。」である。

上記関係の例について図3-11を用いて示すと次のようになる。リンゴという形をなしている全体(創発)は、それよりも下位の階層にある言語、例えば細胞や細胞物質などで形成されているため、これらで表現・記述することが可能だと思われる。しかし、リンゴという形は下位レベルの細胞などで説明できず、その逆も同様である³⁷⁾。つまり、全体は部分の総和以上であり、各階層はそれぞれの創発特性によって特徴づけられることになる³⁸⁾。この考え方をを用いて、街なかでの活動における階層性と活動レベルの変化について整理する。

まずは、階層性と活動レベルの変化に関するイメージを明確に示すため、先の図3-6を図3-12のように上下の関係に変更する。階層性とは、街なかレベルにおけるコンセプト(手段の基本的考え方)の検討・決定が、事業レベルではビジョンの構築と同じ役割を果たしていることであった。従って、図3-12のように各活動要素を1つづらした状態で配置している。本研究では、この関係と考え方を街なかの活動における階層性として活用していく。

先のシステム論における階層性と創発特性の考え方を、図3-12に示した街なかの活動に用いると次のように説明することができる。それは、街なかレベルである図3-12上段は、事業レベルとなる図下段の言語あるいは方法で表現・記述することができないということである。街なかレベルと事業レベルは、それぞれの創発特性によって特徴づけられているからである。この考え方に従えば、街なかレベルと事業レ

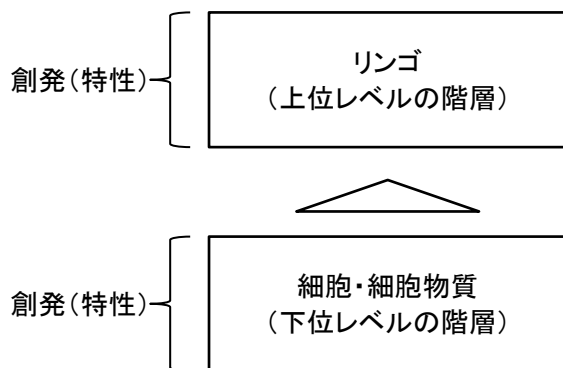


図3-11 階層性と創発特性の関係

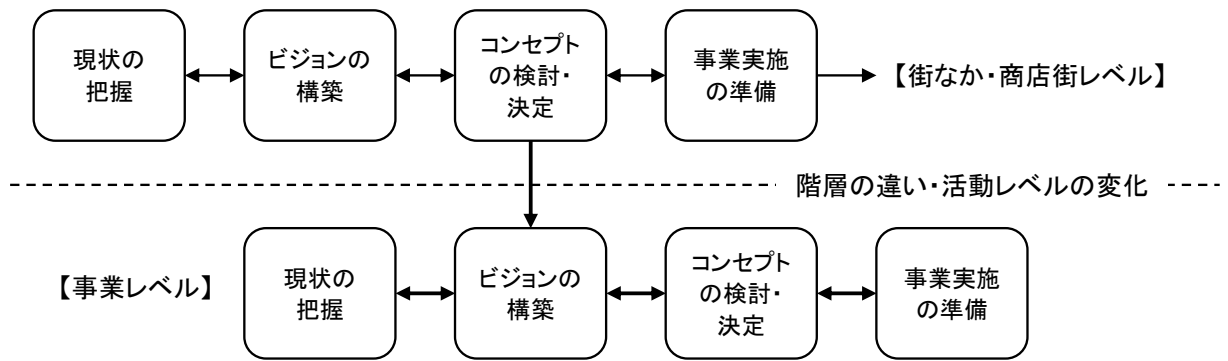


図3-12 黒石通り再生の階層性とフレームワークの関係

ベルの活動要素（「何」や「なぜ」等）を見出し表現・記述するには、それぞれ別の方法が必要なことになる。

前節では、街なかレベルにおけるSSMの適用に関して検討・確認してきた。この検討・確認では、活動要素（「何」や「なぜ」等）を見出す方法として内在化の確認はできたが、実際に「何」や「なぜ」などを検討し見出すための方法として、方法論に取り入れるのは難しいことが明らかとなった。逆の捉え方をすれば、SSMは事業レベルに適している可能性がある。この場合、街なかレベルには別の方法が必要なことを示しているとも言える。

そこで本節では、黒石通り再生の事業レベルにSSMを適用して活動プロセスを記述・再現することで、方法論として用いることができるか検討する。対象とする事業は活動の2年目に実施した店舗改装事業である。

3-5-2 店舗改装事業の現状の表現・把握

まず、店舗改装事業の現状を図3-13のように表現・整理する。この事業は、幾つかのアイデアが統合され決定されたものだが、当初から店舗内のディスプレイや内装を改めたいという意見が会議や活動などで出されていた。しかし、店舗関係者も交えて行った現状の把握では、より広く店舗に関係した議論が行われており、その内容を整理したのが図3-13である（矢印は影響の方向）。

図に示している【店舗の運営方針】に関する意見や議論の内容は、他の4つの内容に影響すると考え同じ枠内に入れている。例えば、【運営人員や体制】に示している意見「行いたい作業があっても人手が足りない」に関しては、【店舗の運営方針】に従って対応が検討され決められるものである。また、【通常業務時の体制】に示している「店舗の清掃等のために人手を回せない」という現状は、【運営人員や体制】及び【店舗の運営方針】から影響を受けた結果と言える。最終的には、それらが【店舗への評判や評価】につながっていくと考えられる。

図3-13に示した内容に関して議論が行われ現状を把握したが、経営には深く踏み込まないことを参加者で決定し共有した。そして、店舗の経営に関係することがなく、かつまちそだて会として関与できる現状だと判断したのが、【店舗内の展示状況】

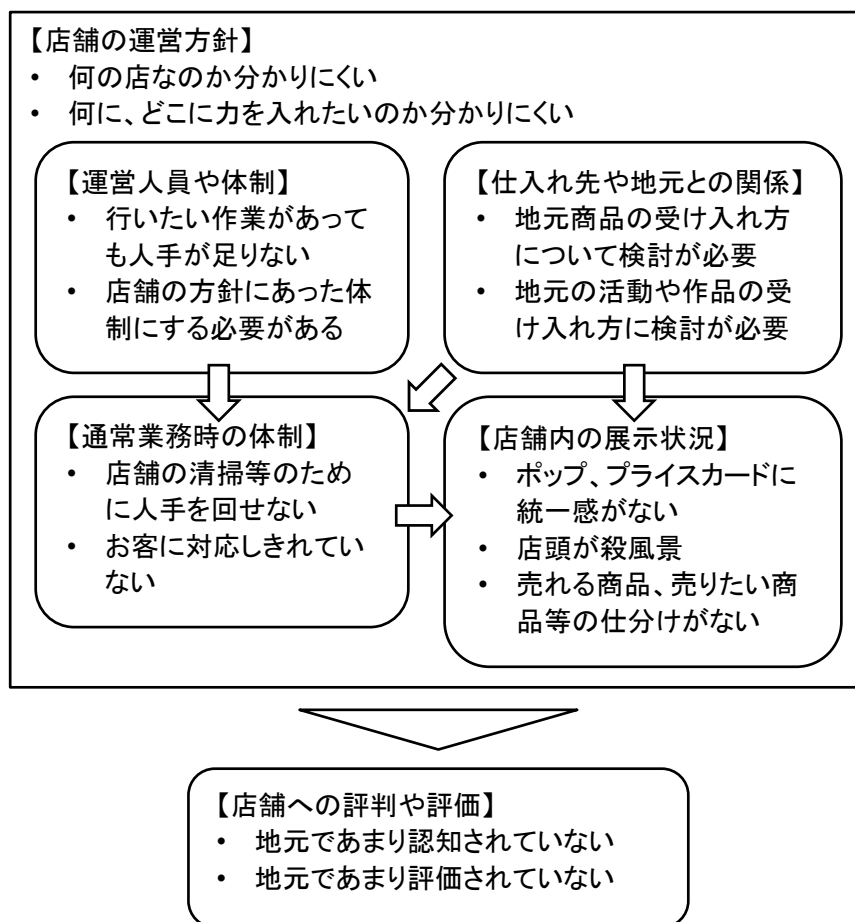


図 3-13 店舗改装事業に関する議論・把握項目
(出典：会議資料、参加者の発言を基に整理・作成)

であったと言える。そして、この店舗内の展示状況に対応する決定をまちそだて会が行った。

3-5-3 ビジョンの記述

SSM では、把握した現状から幾つか関連する切り口（関連システム）を見出し、それらを基に対象とする活動を絞り込んでいくことになる。しかし、黒石通り再生の店舗改装事業ではそういったことが明確には行われなかった。つまり、何を実現したい・行いたいのかは明確にされていない。そこで会議資料や参加者の発言から、次のようにビジョンを構築した。それは、「立ち寄りたくなる、買いたくなるような魅力ある店舗空間をつくる」である。

ただし、実際の活動では「店舗の内装やディスプレイを良くする」こと、及びそのための具体的な手段に議論が集中していた。つまり、目的（ビジョン）よりはその手段（コンセプトやモデル）を中心とした議論になっていたと言える。他の活動要素である理由（想い・意図）や目的（ビジョン）については、活動を進める過程で忘れられていった。

3-5-4 コンセプトの検討：根底定義による検討と記述

次は、ビジョン「立ち寄りたくなる、買いたくなるような魅力ある店舗空間をつくる」ことを実現するために、コンセプトを検討することになるが、ここでは根底定義として検討した結果を表3-6に示す。

まず、ビジョンを実現する理由（想い・意図）であるが、それには次の2つが考えられる。1つ目は、街なかレベルのビジョン「歩いて回れるくつろげる街」のためである（図3-1 2上段）。しかし、階層ごとに1つの全体があると捉えるなら、事業レベルのビジョンに特化した理由も必要になると言える。

そこで、ビジョンを実現する理由として、表に示したもう1つの内容を検討した。この理由の背景には、何をどうしていいかわからない店舗が増えている、という参加者の現状認識・発言がある。コンセプトは、活動において議論の中心となった「店舗の内装や展示の仕方を改める」であるが、これは各店舗において簡単に組み入れる方法でもあり、想い・意図を踏まえた手段の基本的な考え方だと言える。

この根底定義の方法が、街なかでの活動プロセスをPDCAサイクルとして捉えなかったもう1つの理由だと既に述べた。根底定義は、「理由：なぜ（想い・意図）」「目的：何（ビジョン）」「手段：どのように（コンセプト）」の3つの活動要素を関連させて検討し、その結果を記述することに特徴がある。この3つの活動要素は、PDCAのP（計画作成）に含まれる内容であり、PDCAサイクルにも存在していると言える。これら3つの活動要素を明確に意識して検討・記述することが、事業の場合（「何」や「なぜ」を見出す場合）特に重要だと考えているが、PDCAサイクルにこの3つの視点を明確に関連させた方法はないと言える³⁹⁾。

また、根底定義は事業や活動などの根本的内容を簡潔に検討・記述する方法であるが、事業レベルの表3-6は事業や活動が具体的になっているため、検討者あるいは活動者の考えや想いが明確に示されることになる。事業などは複数人で検討することが多いと考えられるが、その議論内容を3つの活動要素で明確に検討・記述することで、「何」を行うのか、それは「なぜ」なのか等を自覚し共有することができる。「何」

表3-6 店舗改装事業の根底定義

（出典：会議資料、参加者の発言、活動内容を基に整理・作成）

想い・意図（理由）

- ・ 「歩いて回れるくつろげる街」という全体のビジョンのために
- ・ 少しの工夫や知恵によって店舗が良くなることを知ってもらい、参考にしてもらうために

コンセプト（手段）

店舗の内装や展示の仕方を改めること（簡単にできる方法）によって

ビジョン（目的）

立ち寄りたくなる、買いたくなるような魅力ある店舗空間をつくる

や「なぜ」を明確化し共有することは、活動者や方法論の活用者にとっても重要だと思われる。

しかし、上述したように黒石通り再生では、店舗改装事業に関する議論・検討が行われた際、手段（の基本的考え方）であるコンセプトに集中してしまった。そのため、活動を進めていく過程で他の2つの活動要素であるビジョン（目的）や思い・意図（理由）は、それほど議論されることがなかった。そして、店舗改装事業の取り組みを進めていく過程で、ビジョン（目的）や思い・意図（理由）は意識されることは、ほぼなかったと言える。

この3つの活動要素が明確になっていない状況は、活動や事業の取り組み「成果」に影響することになる。つまり、3つの活動要素は事業の成果に関連しており、活動を実施する上では非常に重要である。この3つの活動要素を明確にせず忘れられてしまったことが、店舗改装事業の成果の検討・把握に影響したと考えている（店舗改装事業の成果は3-5-6及び第七章の2節、成果全般に関しては第六章で詳述）。

3-5-5 根底定義のチェック：CATWOE分析

次は、店舗改装事業の根底定義をチェックするためにCATWOE分析を行う。この分析は、活動者の視点が表れることになり、活動状況を検討・把握するためにも役立つ。分析の結果は表3-7に示す。

まずビジョン（T）を実現することによるC（受益者や犠牲者）は「店舗所有者及び経営者」が最大であり、かつ対象となった店舗が観光に係わることを考慮すると、「観光客」も受益者になるとも言える。ビジョンの実現による特定の犠牲者はいないと思

表3-7 店舗改装事業のCATWOE分析
(出典：会議資料、参加者の発言を基に分析)

C: Customer (顧客)
店舗所有者、店舗経営者、観光客
A: Actor (行為者)
横町十文字まちそだて会
T: Transformation Process (変換過程)
現在の店舗空間 → 魅力ある店舗空間
W: Weltanschauung = World View (世界観)
店舗の魅力が商店街の魅力でもある まちそだて会は店舗空間を魅力的にできる
O: Owner (所有者)
店舗所有者、店舗経営者
E: Environmental Constrains (環境制約)
店舗関係者(所有者、経営者)、店舗構造、予算、期日

われる。

ビジョンを実現する A（行為者）は「横町十文字まちそだて会」である。ただし、主に活動するのがまちそだて会となるが、必要に応じて店舗の関係者も行為者の立場になる。

T（変換過程）は「現在の店舗空間→魅力ある店舗空間」への変換となる。表には現在の店舗空間と簡単に示しているが、現在の内装やディスプレイの状態にある空間を指している。店舗の空間や展示状況等の把握は、事業実施のため参加者によって確認されている。

W（世界観）は、参加者の発言を踏まえて「店舗の魅力が商店街の魅力でもある」と「まちそだて会は店舗空間を魅力的にできる」という考え方とした。参加者は商業や経済的な視点を強く持っていると感じている。そのため、この2つが根底定義において、特にビジョン（T）を意味あるものにすると考えている。

そして、ビジョン（T）の実現を止めることができる O（所有者）は、「店舗所有者及び経営者」であろう。

最後のビジョンを実現することに対する E（環境制約）は、「店舗関係者（所有者、経営者）、店舗構造、予算、期日」になると判断した。

ここで、事業レベルの CATWOE 分析である表 3-7 と街なかレベルの表 3-5 を比べると、街なかレベルの分析に比べて、事業レベルの分析結果はより絞り込まれたものになっていることが分かる。CATWOE 分析は、事業レベルなどの具体的な活動において意味を持つと考えられる。

特に、まちづくりではあまり意識されることなく進んでしまう、事業を誰のために行うのかという「顧客」の視点などに改めて気づくこともできる。また、行為者（A）を改めて自覚することは、自分たちで事業を行うこと、あるいは自分たちで実行可能なことを意識することにもつながる。そして、事業の本質的あるいは基本的な内容を T の変換過程によって自覚することもできる。店舗改装事業では、現在の店舗のどこ（変換前）を魅力的にするのか（返還後）、といったことを自覚可能となる。

そして、世界観（考え方等）を明示することで、参加者が街なかという視野だけではなく、個店への意識も強く持っていること、または個店が良くなることをより強く望んでいると改めて認識することができたと言える。黒石通り再生では、各店舗が元気になることを参加者は重視しているように思える。まちそだて会の参加者はそういった意識を持っていたが、センターから派遣された指導員が、「生活街（一般的な商店街という意味）」として街なか（商店街）を活性化させることは難しいと判断し、観光をベースにした活動へ方向性を変えている⁴⁰⁾。

以上の CATWOE 分析は、店舗改装事業に内在化されている内容であり、活動や議論等における発言などを踏まえたものである。ここには、各活動者の考え方や認識が明確に表れるため、事業などを検討する際には CATWOE 分析の内容も合わせて検討し明確にすることで、SSM のアコモデーションを見出すことができる 1 つのツールになると思われる。特に、ビジョンの受益者や犠牲者である C、及び実現者あるいは行為者

となる A を認識し自覚することは重要だと考えている。

3-5-6 概念活動モデルの構築

以上の根底定義と CATWOE 分析を基に、店舗改装事業の概念活動モデルを図 3-14 のように作成した。この図は、先の図 3-10 と同じく既に行われた活動であるため活動モデルとなる。

図に示したビジョンである「活動 5：立ち寄りたくなる、買いたくなる魅力ある店舗空間をつくる」ための手段あるいは作業が、「活動 4：店舗の内装や展示の仕方を改める」となる。活動 4 のためには、「活動 3：予め実行可能な作業を行う」ことで事業がスムーズに進むことになる（図 3-15）。以降は図 3-14 に示した通りである。

そして、管理活動として前節でも述べたコミュニケーションとコントロールが加わる。この 2 つは、決まったことを実施するという意味で管理的意味合いが強い活動である。例えば、評価基準の 1 つとして予算を考えた場合、材料等の準備は予算内で行うことが当然必要であるが、それをオーバーしている場合には、何かしら対応することで活動を生存させることが求められる。

また、「魅力ある店舗」の実現に関する評価基準も決めておかなければ、ビジョンが実現しているかどうか判断できない。そして、事業を行おうと思った理由（表 3-6 の想い・意図）である、店舗の改装が商店街関係者（商業者）にとって「参考にできるかどうか」について判断することも重要になる。

店舗改装事業の実際の評価は、「売上」「来店者及び商店街関係者の意見」で判断することになった。ただし、表 3-6 に示した根底定義を基準にして当該事業の成果を検討・設定する場合、事業の実施理由である商店街関係者（商業者）の意見を特に重

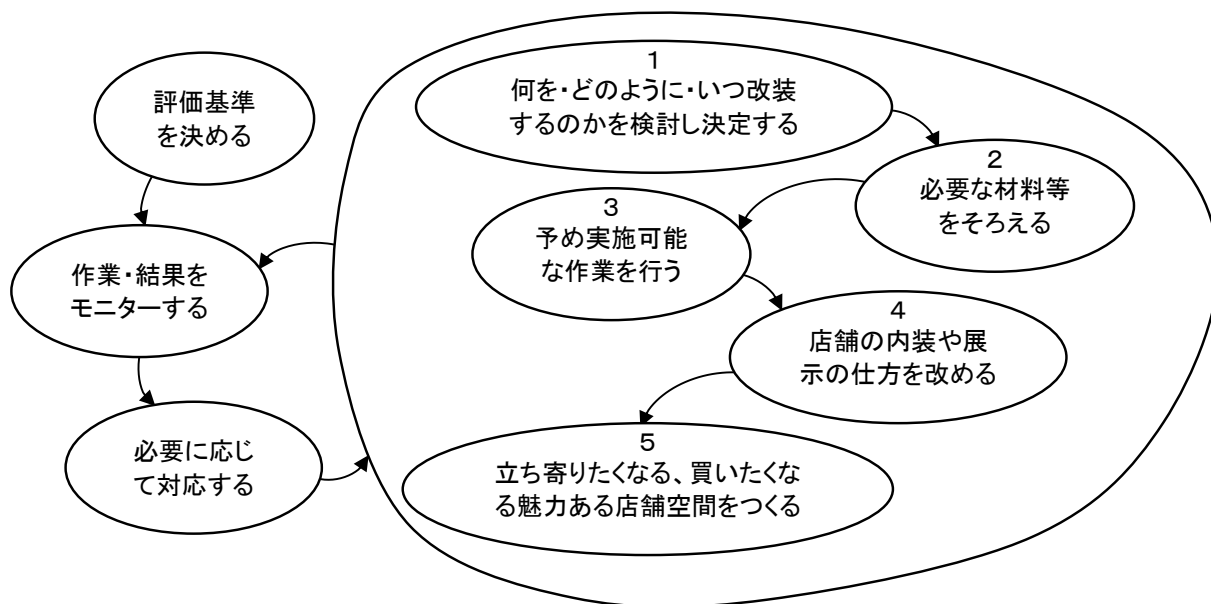


図 3-14 店舗改装事業の活動モデル
 (出典：会議資料、活動内容を基に整理・作成)

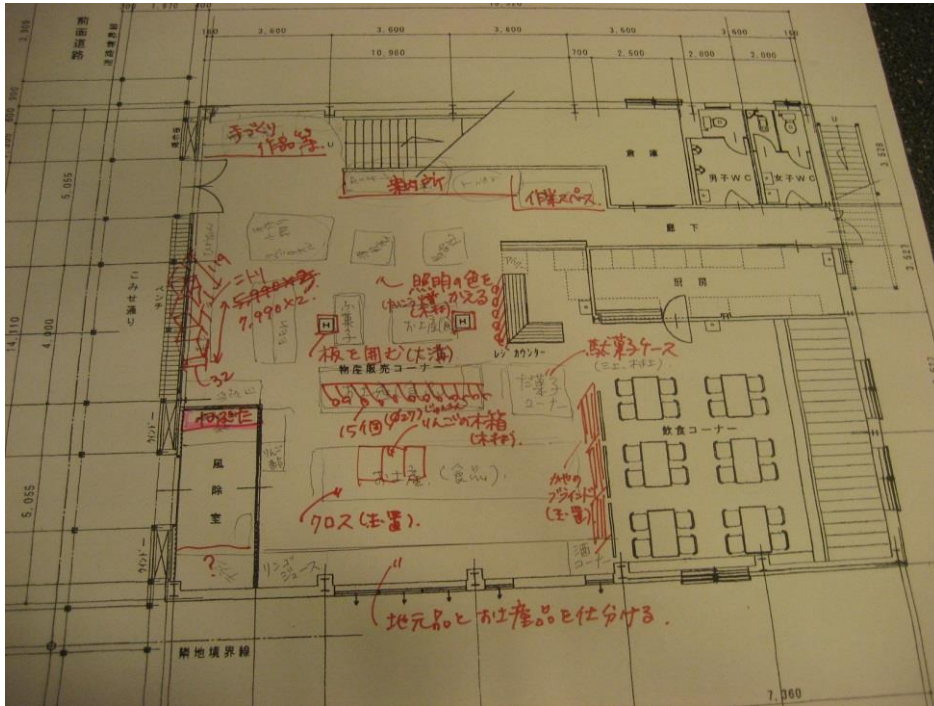


図3-15 店舗内の展示等に関する検討状況

視する必要があったと言える。しかし、商店街関係者（商業者）への質問は「改装したいと思うかどうか」の1つだけであり、成果をどのように考える必要があるのか認識できていないように思える。これは、活動要素の意味と関係性を明確に認識し理解できていないことを表しており、成果の設定や基準の検討に問題があったと考えている⁴¹⁾。

以上の事業レベルの活動モデルである図3-14と、前節の街なかレベルの図3-10を関連させたのが図3-16である。図上が街なかレベルのモデルであり、図下が事業レベルのモデルとなる。この2つは同じ形であり、街なかレベルのモデルの活動5を（図上）、事業レベルのビジョン（図下）と関係させている。つまり、街なかレベルのコンセプトを事業レベルのビジョンの位置づけとし、各活動（各手段）を展開させている。そのことによって、事業レベルと街なかレベルの各階層（図3-12上下、図3-16上下）に、1つの全体（創発特性）が明確に表れている。

また、事業レベルの活動モデルに示されている各活動（手段）は、より具体的な内容になっている。つまり、図3-14あるいは図3-16下の概念活動モデルは、ビジョン（事業）を実現するための作業手順に近いものになっている。さらに、図3-16のようにモデル（つまり作業や活動）を展開して行くことも可能である。例えば、図3-16の活動3を実現するために必要な手段を、再度検討してモデル化することもできる。

活動モデルを作成した後、SSMのステージ5では、モデルを構成する各活動とこれまで及び現在の活動を比較することになる。この比較の目的は、比較によって促される議論から、何かしら状況を改善・改革する案あるいはアコモデーションを見出すた

めである。この方法が、街なかでの活動プロセスを PDCA で捉えなかった最後の理由となる。これは、PDCA の C（検証・評価）に相当する方法と言えるが、実行の結果などを単純に検証・評価することとは違う。

ただし、このモデルと現実を比較する方法は新たな活動や事業の場合、これまでの活動が存在せず実施することができない。そのため、モデルとこれまで及び現在の活動を比較する方法は、新規の事業等の検討に適していないと言える⁴²⁾。このモデルと現実との比較の方法については、第五章で実際に詳しく活用し検討している。また第五章の検討によって、概念活動モデルが事業や活動の作業手順や段取り以上の意味を持っていることも示すことができる。



図3-16 街なかレベルと事業レベルの活動の関係

SSM による「何」や「なぜ」等を見出す方法の検討・確認、あるいはその内在化の確認は以上となる。事業レベルにおける各方法の検討・確認から、SSM を事業レベルにおいて適用することは可能だと判断できる。それは、根底定義と CATWOE 分析そして概念活動モデルが、街なかレベルと比べて格段に有効な方法になっていると考えられるからである。

次節では、第二章と本章の検討を踏まえて「活動を支援する方法論」を構築し、取り入れた活動要素（「何」や「なぜ」等）を具体的に検討し見出す方法の整理と考察を行う。

3-6 活動プロセスをベースとした枠組みの再構築と活動要素の検討・表現・記述方法の構築：事業レベルの活動を支援する方法論

3-6-1 活動プロセスをベースとした枠組みの再構築

黒石通り再生の活動プロセスと第二章で構築した図2-18の枠組みの比較から、図3-17左のように活動プロセスをベースとした「枠組み」を再構築した。そして、SSMの検討・確認から構築したのが、図3-17右の「活動要素（「何」や「なぜ」等）」を見出す方法である。この2つを泡わせた図3-17が、事業レベルにおける「活動を支援する方法論」となる。ただし、あくまでも現段階で構築可能な枠組みと活動要素（「何」や「なぜ」等）を見出す方法である。

図左は、これまでの3つの段階による表現（図2-18の着想、発案、実現の各段階）を各活動要素の関係・つながりに変更しもので、基本的な修正は行っていない。根底定義の検討・確認で示したように、各活動要素同士（特に図3-17の「思い・意図」「ビジョン」「コンセプト」）を関連させることが、それぞれを具体的に検討して見出すには適していると思われる。

図右は、「何」や「なぜ」等を見出すための各方法であり、本研究では「活動要素の検討・表現・記述方法」と呼ぶこととする。この図の現状からモデルまでが、本章で

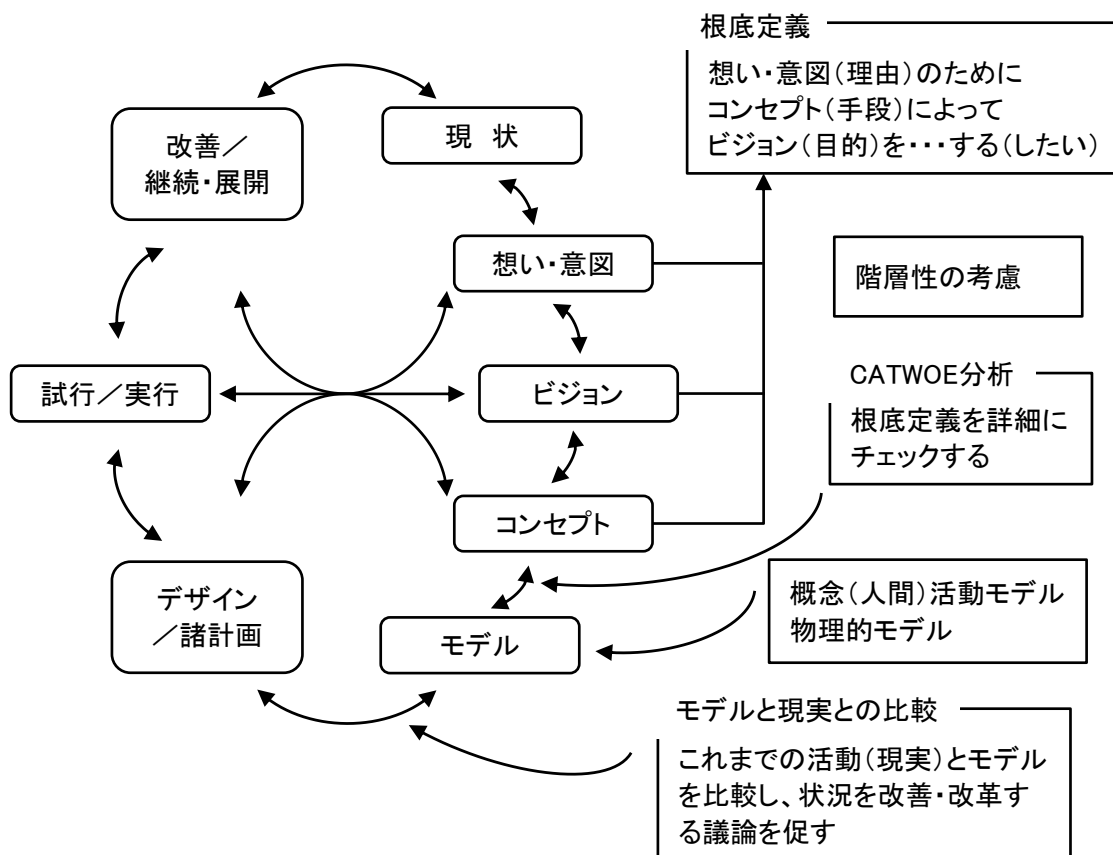


図3-17 事業レベルの活動を支援するための方法論

対象となった活動プロセス（あるいは活動要素）である。デザインや設計の場合、専門的知識やスキルを必要とすることも多く、単純に検討し表現・記述できるものではない。また、諸計画についても同様に作成されていないが、計画書に記載されるような内容は、事業を実施するために検討され行われている。つまり、実際の活動では、計画書の作成に至るまでの各活動要素を適切かつ自ら検討しているかどうか重要であり、その結果が計画書に記載されるだけである。

3-6-2 活動要素とその検討・表現・記述方法

次に、活動要素及びSSMの考え方や方法を取り入れた活動要素の検討・表現・記述方法を整理し、それぞれについて考察する。対象となる活動要素は、「現状」「思い・意図」「ビジョン」「コンセプト」「モデル」であり、検討・表現・記述方法は「根底定義」「階層性」「CATWOE分析」となる。

(1) 本章で検討した活動要素と検討・表現・記述方法

【現状】

SSMにおける現状とは、問題がありそうな状況という意味であり、これは問題が明確ではなく曖昧な状況にあることを意味している。そのため、参加者各自が認識している状況を広く図や絵で表現して把握することになる。ただし、SSMで把握する現状とは、公共や民間を問わず活動組織自体の状況であり、まちづくりなどの地域や街なかの状況とは異なっている。しかしこの違いを除けば、図や絵で表現することはまちづくりや街なかの活動でも一般的であり、特に問題があるとは思われない。

活動当初は広く漠然とした現状把握になることもあるが、活動が進むにつれて把握する内容も絞られていく。本章で扱った黒石通り再生でも、街なかレベルと事業レベルでは把握した現状に違いがあった（図3-7、図3-13）。そして、SSMでは把握した現状から幾つか切り口（関連システム）を見出すことになり、この切り口はフレームワークの活動要素「ビジョン」につながるようになる。

【思い・意図】

思い・意図とは、どういった街なかや社会にしたいのか、そういった自分自身が信じている考えなどである。この思いや意図は、意識的であれ無意識であれ、現状に対する不満や不安などを通して抱くことになるが、表現・記述する場合には、不満や不安の形ではなく肯定的に示す（表3-6）。ここで示される思い・意図は、次のビジョンを実現したい・行いたいと考える「理由（なぜ）」の位置づけとなる。

【ビジョン】

現状や思い・意図を背景に、あるいは見出した切り口を基にビジョンを作成するが、これは活動（組織）や事業の「目的（何）」を意味することになる。また、作成するビジョンが1つである必要はなく、無理に1つで表現すると内容が広く漠然としたもの

になりビジョンの役割を果たせなくなる。そして、実現者や活動組織の目的あるいは欲望でもある「何を行いたいのか」「何を実現したいのか」等を明確にする。記述は、SSMの方法を取り入れて「ビジョンを…（…は適切な動詞）する（したい）」とし、動詞までを含めて表現する（表3-6）。

【コンセプトと根底定義】

本研究におけるコンセプトとは、ビジョンを実現するための手段の基本的な考え方、あるいは具体的な方法や手段のことであり、多くのアイデアを統合して構築される（表3-2、表3-3）。

そしてコンセプトの検討段階では、活動の根本的な内容を簡潔に検討・記述する、根底定義と呼ばれる方法がSSMにはある。この根底定義の方法は、第二章で街なかの活動プロセスを捉えるために、PDCAサイクルを用いなかった理由の1つでもある。

根底定義は、3つの活動要素「想い・意図」「ビジョン」「コンセプト」を関連させて検討・記述する方法であり、「想い・意図のために、コンセプトによって、ビジョンを…する／したい（…は適切な動詞）」と行う（表3-4、表3-6）。これら3つの活動要素は、それぞれ「想い・意図＝理由（why）」「コンセプト＝手段（how）」「ビジョン＝目的（what）」の関係にある。そして、研究課題（4）に関連した活動者の想いや考えが表されることになる。

また、3つの活動要素の関係からは、ビジョンが活動の理由でも手段でもなく、活動自体を表していることが分かる。これは非常に大事なことだと考えており、ビジョンを明確に記述すること、あるいは理由や手段と区別することの重要性が表れている。しかし、黒石通り再生では、実際に意識されていたのはコンセプト（手段）だけであり、他の2つは議論されてはいるが活動を進めていくうちに忘れられている。つまり、単に内在化されていただけであり、意識されて事業が行われたわけではない。

【階層性】

階層性は活動を進める上で重要な役割を果たす。黒石通り再生の活動は「街なか・商店街レベル」から始まったが、事業の決定以降に「事業レベル」の活動に変化していた。これは、街なかレベルでの事業（コンセプト）の検討・決定が、事業レベルにおけるビジョンの構築と同じ役割を果たしていることを意味し、事業をコンセプトからビジョンに位置づけることで、活動が新たに展開し進んでいることを示した（図3-6、図3-12）。

この階層性の考え方あるいは活動プロセスの捉え方は、街なかの活動が単純なPDCAサイクルではないことを示しており、第二章でPDCAサイクルを用いなかった最大の理由である。PDCAのプロセスを用いた場合、活動の流れを階層的に捉えることができず、その結果として、街なかの活動自体を適切に捉えることもできなかった可能性がある。また、この階層性に関しては、本研究において多用することになる方法・考え方となる。

【CATWOE 分析】

CATWOE 分析は、根底定義を具体的かつ細かくチェックする方法である。この分析には各活動者の考え方や認識が明確に表れ、街なかにおける活動者あるいは事業の実施者の視点、つまり研究課題（4）に関連した内容が多く含まれている。活動者が誰なのかを自覚することができ、かつ活動の対象者（受益者）及びそれによる犠牲者への意識も向けることができる。黒石通り再生の場合、活動者であるまちそだて会に加えて、街なかレベルのビジョンの対象者（受益者）となる「近隣市町村の住民」や「観光客」への意識である。

また店舗改装事業では、事業の対象となった「店舗所有者」だけではなく、事業の想い・意図「少しの工夫や知恵によって店舗が良くなることを知ってもらい、参考にってもらうため」を踏まえると、街なかの店舗所有者や経営者すべてが受益者と考えていたとも言える。しかし黒石通り再生では、この受益者や顧客の視点が意識されているようには見えなかった。

この CATWOE 分析は、実際の活動ですべて実施する必要はないと考えているが、街なかの活動においてあまり意識されることなく進んでしまう、顧客の視点などに改めて気づき注意を向けることが可能となる。そして、活動者の実施者（ビジョンの実現者）を自覚することにもつながる。また、根底定義の内容と活動者の世界観によって、こういった見方や考え方をしているのかを見出すこともできる。特に、事業レベルなどの具体的な活動や事業では、CATWOE 分析がより意味を持つと考えられる（表 3-5、表 3-7）。

【モデル】

「概念活動モデル」

概念活動モデルは、根底定義及び CATWOE 分析を基に、ビジョンを実現するための諸活動（諸手段）の集合として作成される。モデルを作成するには、まずビジョンとそれを実現するコンセプト（作業）を描く。そこから遡って、必要と考える活動（作業）を論理的に遡って検討していく。論理的とは、前の活動のアウトプットが次の活動のインプットになる関係である。加えて、活動を評価する基準や活動を管理するモニター及びコントロールが、管理活動として必要になる（図 3-10、図 3-14）。

SSM では、概念活動モデルに含まれる活動数を 7 ± 2 程度が適していると述べており、活動数あるいは作業数としては少ないように思われる。ただし、この点に関して問題はないとしている。なぜなら、モデルの各活動が 1 つ下の階層におけるビジョンとなり、再度検討・展開することが可能なためである⁴³⁾。これは活動レベルの変化で述べたことであり、街なかレベルでのコンセプトの検討・決定が、事業レベルでのビジョンの構築と同じ役割を果し、上述した概念活動モデルの再度の検討・展開が可能となる（図 3-16）。

本章における概念活動モデルは、ビジョンを実現するための具体的な諸手段、つまり段取りや作業手順としての意味しか示すことができなかった。この点に関して第五

章では、「モデルと現状との比較」等の方法を実際に活用することで、段取りや作業手順以外の役割を示している。

「物理モデル」

物理モデルとは、第二章で説明した「構造、機能、運営」の3つの要素で把握・検討可能になるモデルである。もっともシンプルな例として建築物を第二章で取り上げているが、本章の検討対象とはならず、また他の実践事例でも対象にしていなかったため、これ以上本研究で扱ってはいない⁴⁴⁾。このモデルは、建造物等のハードが主な対象となり、専門的な知識などが必要と考えられるため、地域住民が自ら検討・実施するには限界があると言える。

(2) 本章で検討していない活動要素と検討・表現・記述方法

【モデルと現実との比較】

概念活動モデルに精度が要求されることはなく、重視されるのは状況を改善する何かしら案を見出すための議論であり、そこからアコモデーション (accommodation) を見出すことである。その方法となるのが、概念活動モデルの諸活動と現実（及びこれまで）の活動とを比較することである。この「モデルと現実との比較」が、概念活動モデルに段取りや作業手順以外の意味や役割を与える1つの方法となる。

SSM のモデルは、現実の活動をモデル化したものではなく概念活動モデルであるため、上記比較が可能となる。この比較によって促される議論から、上述した実行可能な改善案や改革案（意図的行為）を見出すことになるが、これは問題状況を改善するためのアコモデーションを見出すことにつながる。しかし、この方法はこれまでの活動との比較になるため、新たな活動や事業には適さず、そのような理由からも本章では扱うことができなかった。

また、この方法から分かるように、SSM の探索プロセスあるいは各方法は、複数の活動者あるいは方法論の活用者によって実施され、その過程で行われる議論などを通して、アコモデーションを見出してくものだということである。このアコモデーションとは、異なる見解をもつ人々が「ともに事にあたろう」とする状況を見出していくことである。

【デザイン／諸計画】

デザインや設計及び諸計画の作成は、黒石通り再生では行われていない。先にも述べた通り、デザインや設計は専門的知識やスキルを必要とすることも多く、単純に検討・表現・記述するのは難しい。諸計画に関しては、計画書に記載されるような内容は、事業を実施するまでの過程で検討されている。そのため本研究では、デザイン／諸計画は方法論の具体的な検討・表現・記述としては対象としていない。

【改善／継続・展開等の判断】

事業や活動などの改善／継続・展開は、先のデザイン等と同様に単純に検討し表現・記述できるとは言えないが、それを判断するための考え方は必要だと考えている。特に重要なのは「成果」の考え方であり、それが根底定義の各活動要素と関連すること、そして黒石通り再生では問題があったことを指摘した。ただし、具体的な基準や詳細な内容（例えば数値としての基準）は事業や活動によって異なるため、可能となるのは基準の設定に関する考え方の提示だと考えている。

事業等の判断基準でもある成果の考え方は、本章で構築した階層性と根底定義を構成する3つの活動要素を用いて第六章で詳しく扱う。

3-6-3 街なかレベルと事業レベルの違いと課題

本節で構築した図3-17の枠組みと活動要素の検討・表現・記述方法は、事業などを明確化あるいは具体化する場合に活用できるが、街なかレベルで用いるのは難しいと思われる。4節における街なかレベルの検討結果、及び5節の階層性と活動レベルの変化で述べたことからそれは示されており、街なかレベルには別の方法が必要だと言える。ただし街なかレベルにおいても、事業レベルと同じ活動要素を検討する必要があると考えている。

ここでは、SSMによる活動要素を具体的に検討・表現・記述する方法に関し、階層性の考え方をを用いて街なかレベルと事業レベルの違いとその違いによる課題を整理していく。

まず、図3-17の活動要素を用いて階層性を図3-18のように示す。街なかレベルである図3-18上段の「ビジョン」は、まちづくり一般的な都市像・将来像としての「エリアビジョン」を意味する。このエリアビジョンを検討・作成することが、街なかレベルでもっとも必要かつ重要となる。そして、エリアビジョンを実現したいと考えた理由「思い・意図」が存在し、その理由を抱いた背景としての「現状」があるはずである。さらに、作成したエリアビジョンを実現するためのコンセプトへとつながるが、ここからは図3-18下段の事業レベルのビジョンと関連することになる。

つまり、街なかレベルに関する主要な活動要素とは、「現状」「思い・意図」「ビジョ

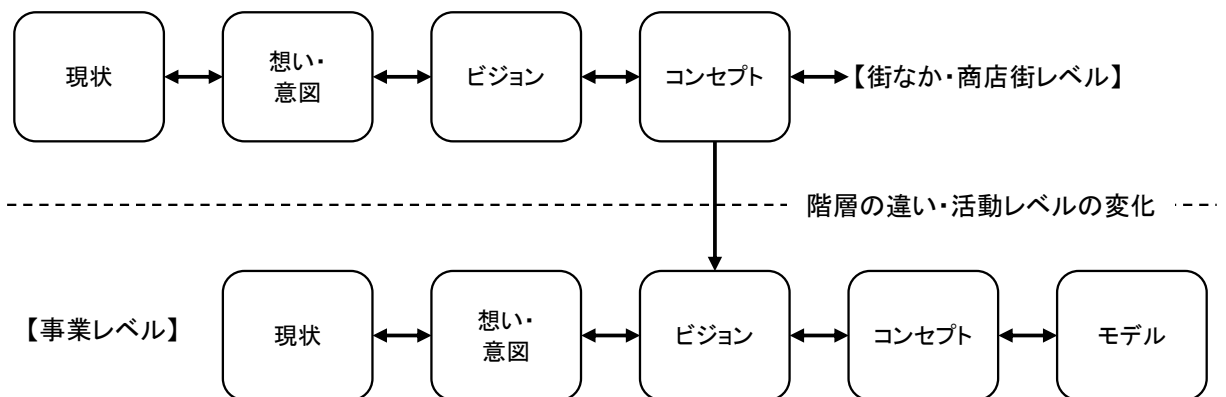


図3-18 活動要素と階層性の関係

ン（エリアビジョン）」の3つであり、図上段のコンセプト以降は下段の事業レベルの活動要素として扱うことが可能となる。従って、活動要素とその関係性には、街なかレベルと事業レベルで大きな違いはなく、唯一の違いは、それを検討・表現・記述する方法となる。街なかレベルにおける活動要素を検討・表現・記述する方法とは、図3-18上段の都市像・将来像としてのエリアビジョンを検討・作成する方法のことでもある。そして、図上段の2つの活動要素「現状」「思い・意図」は、エリアビジョンを検討・作成するために位置づけられる。

これらのことを言い換えると、「現状」とは多くのまちづくりで一般的に実施される、まち歩きなどで把握する資源や問題点等が対象となり、本章で示した図3-7のような内容となる。その資源などから何らかの「思い・意図」を抱いて「エリアビジョン」を作成することになると言える。従って、エリアビジョンを検討・作成する方法とは、本章で構築した方法論図3-17と同じ考え方で捉えた場合、活動プロセスとそこに含まれる各要素を検討・表現・記述する方法として構築できる可能性がある。

以上から、街なかの「活動を支援する方法論」とは、本章で構築した事業レベルの方法論である図3-17と、街なかレベルのエリアビジョンを検討・作成する方法の2つで構成されると考えられる。そして、後者の方法であるエリアビジョンを検討・作成する方法が、ここでは課題として残されたことになる。

3-7 活動者及び方法論と活動者の関係

活動要素を具体的に検討・表現・記述する方法の最後は、多少内容が重複してしまうが、研究課題（4）の方法論の活用に関連する「活動者及び方法論と活動者の関係」について整理していく。

3-7-1 活動者についての整理

まず、黒石通り再生に取り組んでいる「横町十文字まちそだて会」は、特定の商店街組織（商店街振興組合）だけからの参加者で構成されているわけではない。つまり、街なかや商店街に関する活動ではあるが、活動者は街なかや商店街に限定せず広く参加している。これは、黒石市あるいはその街なか・商店街への思いがベースとなっており、所属組織の立場や役割ではないこと示している。

ただし、活動を進めていく上で大きな役割を果たしたのがセンターからの指導員である。元々、一般的な商店街としての活性化や取り組みを意識していた参加者の状況を、「生活街」は難しいと判断し観光を主とした活動に方向を変えている。従って現段階での黒石通り再生は、観光に関する事業を進めている状況となっている。今後は、一般的な商店街としての活動あるいはマネジメントに取り組めるかどうか、重要な課題になると思われる⁴⁵⁾。このマネジメントに関しては、本研究で提示する方法論と関連させて最終章で再度論じることとする。

3-7-2 方法論と活動者の関係についての整理

次に方法論と活動者の関係では、まず第二章で捉えた活動プロセス（枠組み）が黒石通り再生に内在化していたが、根底定義の検討で確認したように、コンセプト（手段）以外については忘れられており、プロセスを構成する活動要素が関連し合っていない状況にあった。

根底定義は、活動の根本的な内容を簡潔に検討し記述する方法であり、根底定義を構成する3つの活動要素「思い・意図＝理由（why）」「コンセプト＝手段（how）」「ビジョン＝目的（what）」を考え明確にすること自体が、活動者の立場を意識しかつ思いや考えなどを示すことになると言える。そして、根底定義がCATWOE分析や概念活動モデルのベースとなるため、事業や活動の検討だけではなく方法としても特に重要だと言える。

さらに、CATWOE分析にも活動者の立場を意識しかつ思いや考えなどが示される。店舗改装事業では、各分析内容に相当する議論などはされているが、明確に分析し記述されたわけではない。この分析において示される活動者の視点は、ビジョン（T）の行為者あるいは実現者（A）である。また、活動者としての意識や考え方は、ビジョンあるいは変換過程（T）及び事業（根底定義の内容）に対する世界観（W）として示される。さらには、活動や事業の対象者となる受益者と犠牲者（C）の視点も含まれている。CATWOE分析をすべて実施する必要はないと述べたが、必要最低限として顧客で

ある受益者と犠牲者（C）、そして行為者あるいは実現者（A）を明確にすることで、先の根底定義と合わせて「なぜ」取り組むのかを活動者で意識し共有することができる。

SSMの各方法は、活動者の立場からの検討方法であり、「何」や「なぜ」等を意識的に検討し明確化することで、活動者としての自覚を促す方法になるのではないかと考えられる。

3-8 本章のまとめと課題

本章は、黒石通り再生の活動プロセスを対象に、第二章で構築した図2-18の枠組みを再検討し、SSMの考え方を適用して研究課題(1)の「何」や「なぜ」等を見出す方法について検討してきた。

枠組みの再検討に関しては、黒石通り再生の活動プロセスと図2-18の枠組みを比較したが、その結果として枠組みの基本的内容を修正する必要はないと判断した。また、プロセスと枠組みの比較から着目したのは、活動レベルの変化であり、街なかの活動における階層性である。この階層性を踏まえて、街なかでの活動を街なかレベル(の階層)と事業レベル(の階層)の2つに区分し、各レベルの階層において「何」や「なぜ」等を見出す方法にSSMの考え方を適用した。

その結果、本章で構築できた方法論は、事業レベルの活動を支援する方法論である。方法論は、事業レベルの活動プロセス(枠組み)とそのプロセスにおける活動要素の検討・表現・記述方法で構成される。また、階層性の考え方をを用いることで方法論の課題を示した。それは、街なかレベルの活動要素を検討・表現・記述する方法であり、これはエリアビジョンを検討・作成する方法を意味する。つまり、街なかレベルにおける「何」や「なぜ」等を見出す方法が課題として残されたこととなった。この課題であるエリアビジョンを検討・作成する方法については次章で取り組む。

最後に、研究課題(4)に関連する活動者及び方法論と活動者の関係について整理した。黒石通り再生に取り組んでいるまちそだて会は、街なかや特定の商店街に限定した参加者ではないこと、そしてセンターからの指導員の存在が大きいことを指摘している。さらに、SSMの各方法を意識的に検討し明確化することで、活動者としての自覚を促す可能性があることも述べている。

注釈

- 1) 中村 (2008) p.21
- 2) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) pp.170-171、内山 (2007) pp.247-248、矢守 (2010) p.11
- 3) 例えば、矢守 (2010) pp.11-15 では「研究者と研究対象者」あるいは「研究者と対象者」と記されている。
- 4) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.20
- 5) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.32
- 6) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.21
- 7) 中村 (2008) や矢守 (2010) でも、フレームワークや枠組みの重要性あるいは必要性に関しては何も触れていない。
- 8) 中村 (2008) や矢守 (2010) では、枠組みの重要性や必要性と同様に、記述することの重要性についても特に触れられていない。一方の SSM では既述の通りである。Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.7
- 9) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.7
- 10) 中村 (2008) や矢守 (2010) では、学びと記述あるいは記録の視点については何も触れられていない。
- 11) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) pp.139-212、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.20-23
- 12) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) pp.154-157、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.21-23
- 13) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.272-316
- 14) 適用数が膨大なため明確に数を示していないが、数百の適用事例を踏まえて書かれたのが Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) の内容である。Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) v
- 15) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.28-30
- 16) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) に記載されている実践事例では、幾つか現状を整理した図や絵があり、それらから判断している。
- 17) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.42-45
- 18) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) pp.184-185、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.45-46
- 19) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) pp.184-185、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.45-46
- 20) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.49
- 21) SSM のモデルはウェーバーの理念型の考え方に近が、ウェーバーの理念型は、SSM のモデル (本章第 5 節の図 3 - 1 4) のように具体的に示されていない。詳しくは、Checkland (1981) 高原等訳 (1985)、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994)、

- Weber (1904) 富永等訳 (1998) を参照。
- 22) この比較という考え方あるいは方法もウェーバーの理想型の用い方に近い。Weber (1904) 富永等訳 (1998) p.119、p.129
 - 23) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.70
 - 24) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.40
 - 25) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.40
 - 26) 再開発コーディネーター協会ウェブサイト
 - 27) 再開発コーディネーター協会『はじめに―目次』
 - 28) チャートの詳しい内容については、再開発コーディネーター協会の『第1ラウンド―《通り再生》を考える』『第2ラウンド―《通り再生》の課題を見つける』『第3ラウンド―マネージャーを育てる』『第4ラウンド―プログラムを展開する』を参照。
 - 29) 「創発特性」と「階層性」は、システム論における複雑系科学の中心概念であるが、本論ではSSMの中心概念として扱っていく。また、SSMの中心概念は全部で4つあり、そのうちの2つでもある。Checkland (1981) 高原等訳 (1985) p.19、pp.54-55、pp.86-92、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.24-26、pp.32-36、pp.52-53、井庭等 (1998) pp.6-10
 - 30) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) に記載されている実践事例では、関連システムが幾つか示されており、より細かく記述すると「～な X を… (…は適切な動詞) するシステム」となる。
 - 31) こみせ通り商店街振興組合等 (2013) p.12
 - 32) Bertalanffy (1968) 長野等訳 (1973) p.19、Checkland (1981) 高原等訳 (1985) pp.188-189
 - 33) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.53
 - 34) 他の2つは既に述べた「創発特性」と「階層性」である。Checkland (1981) 高原等訳 (1985) p.19、pp.92-103、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.24-26、pp.32-36、pp.52-53
 - 35) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.32-36。次節の図3-11の説明において、2つの概念の具体的な例を述べている。
 - 36) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) p.55
 - 37) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) p.86
 - 38) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) p.86、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.25
 - 39) あくまでも、「理由：なぜ (想い・意図)」「目的：何 (ビジョン)」「手段：どのように (コンセプト)」の3つの活動要素に着目した「方法」の視点がないだけであり、活動要素自体の考え方は計画 (P) の中に存在している。またデミングは、計画 (P) に至る前段を0 (ゼロ) 段階と呼んでおり、内容を明確に示していないが、この0段階はブレインストーミングなど議論の場となり重要だと述べている。そして、この0段階が本研究の図2-18における着想の段階に相当すると考えられる。Deming (1994) NTT データ通信品質管理研究会訳 (1996) pp.150-157

- 40) そのため現在（2014年12月現在）は、本章の研究対象期間ではないが、表3-4の事業1と4に関連する街なかツアーが重要な活動となっている。これは、街なかの歴史的な資源を活かしたツアーである。黒石市の活動は、参加者である地域住民自ら独自の事業等を実施している好事例と述べたが、指導員が活動の方向性を大きく変えたとも言える。
- 41) 成果に関しては、筆者も含めて明確に認識できていなかったと言える。既に述べたが、成果の考え方や検討に関しては第六章で詳しく扱う。
- 42) Checkland (1981) 高原等訳 (1985) pp.197-203、Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) pp.57-59
- 43) Checkland (1990) 妹尾監訳 (1994) p.51
- 44) 本研究の実践事例である大館通り再生（第六章で扱う）では、3つの要素「構造、機能、運営」を用いて建造物の検討を実施したこともある。ただし、2014年12月現在の活動ではその検討は中断している。
- 45) 「街なかをマネジメント」する視点を持った活動になるかどうかは、今後の黒石市通り再生にとって非常に重要だと考えている。現段階の取り組みは事業の実施のみの視点と捉えることができ、それだけでは第一章で指摘した事業や組織に関する個別の視点であり、これまでの取り組みと同じである。

参考文献

- (1) Bertalanffy, Ludiiwg Von. “*General System Theory: Foundations, Development, Applications*”. Geogr Braziller, 1968. (長野敬、太田邦昌訳『一般システム理論—その基礎・発展・応用』みずず書房、1973)
- (2) Checkland, Peter. “*Systems Thinking, Systems Practice*”. John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践』オーム社、1985)
- (3) Checkland, Peter. Scholes, Jim. “*Soft Systems Methodology in Action*”. John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
- (4) Deming, W. Edwards. “*The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)*”. MIT Center for Advanced Educational Services, 1994 (NTT データ通信品質管理研究会訳『デミング博士の新経営システム論—産業・行政・教育のために』NTT 出版社、1996)
- (5) Weber, Max. “*Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*”. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Bd. 19 Tübingen, J. C. B. Mohr. S.22-87, 1904 (富永祐治、立野保男訳、折原浩補訳『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』岩波書店、1998)
- (6) 井庭崇、福原義久『複雑系入門—知のフロンティアへの冒険』NTT 出版、1998

- (7) 内山研一『現場の学としてのアクションリサーチ—ソフトシステム方法論の日本的再構築』白桃書房、2007
- (8) 黒石市『重要伝統的建造物群—懐かしさと出会う中町こみせ通り (パンフレット)』
- (9) 黒石市『黒石市中町こみせ通りの歴史的背景 (会議資料)』
- (10) こみせ通り商店街振興組合、協同組合横町向上会、横町十文字エリアまちそだて会『エリアの滞在性能をアップするための戦略づくり報告書』2013
- (11) 再開発コーディネーター協会ウェブサイト、チャート式「街なか《通り再生》プログラム」、<http://www.urca.or.jp/info/machinaka/index.html> (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (12) 再開発コーディネーター協会『はじめに—目次』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei_index.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (13) 再開発コーディネーター協会『第 1 ラウンド—《通り再生》を考える』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei01.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (14) 再開発コーディネーター協会『第 2 ラウンド—《通り再生》の課題を見つける』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei02.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (15) 再開発コーディネーター協会『第 3 ラウンド—マネージャーを育てる』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei03.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (16) 再開発コーディネーター協会『第 4 ラウンド—プログラムを展開する』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei04.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (17) 再開発コーディネーター協会パンフレット『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』
- (18) 全国伝統的建造物群保存地区協議会『「歴史の街並み」平成 22 年度 (2010) 版』2010 年
- (19) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論 (SSM)」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.95-123、2007
- (20) 中條尚子「エージェントベース・ソフトシステム・アプローチの提案」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.243-266、2007
- (21) 中村和彦「アクションリサーチとは何か?」『人間関係研究』第 7 号、南山大学人間関係研究センター、pp.1-25、2008
- (22) 矢守克也『アクションリサーチ—実践する人間科学』新曜社、2010

第四章

街なかの活動を支える エリアビジョンとその検討・作成方法

第四章 街なかの活動を支えるエリアビジョンとその検討・作成方法

4-1 本章の目的と構成

本章は、研究課題（1）「「何」と「なぜ」を見出す「プロセスとその方法」を探る」ことのうち、街なかレベルにおける「何」と「なぜ」を見出す方法を探り構築することが目的である。これは、街なかレベルにおける活動要素「エリアビジョン」を検討・表現・記述する方法の構築となり、第三章で残された課題である。また第三章と同様に、研究課題（4）「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者及び方法論と活動者の関係」についても適宜捉えていく。

エリアビジョンは街なかレベルの活動要素であり、検討・作成するには事業レベルとは別の方法が必要となる。しかし、エリアビジョンの検討・作成方法は、本研究の目的である活動を支援する方法論と同じく、既往研究や文献を見出すことができないため、独自に方法を構築することが必要となる。そこで本章では、新たに経営学やマーケティングで用いられる方法あるいは考え方である、「消費者の購買行動プロセス」と「ポジショニング」に着目する。

まず次節では、第三章で構築した方法論に含まれる「階層性」の考え方をを用いて、街なかの活動にはエリアビジョンとそれ以外の2つのビジョンが存在することを示し、その2つの違いについて説明する。そして、都市像・将来像であるエリアビジョンには、どういった機能や役割が期待され、また果たす必要があるのかを示すことで、その重要性を明らかにする。さらに、本研究で考える街なかにおける活動とエリアビジョンの関係を述べる。

3節では、黒石通り再生におけるエリアビジョンの作成プロセスをふり返り、どういった課題があるのかを整理して提示する。その課題を踏まえて、アメリカのまちづくりで活用されているビジョニングプロセスを検討する。本研究では、事業を検討・表現・記述する方法（事業レベル）と、エリアビジョンを検討・作成する方法（街なかレベル）は、活動プロセス及び方法論として区別している。同様の考え方と区別は、アメリカの街なかの活動であるメインストリートプログラム（Main Street Program : MSP）において確認できる。その2つの区別としてMSPに示されているのが、ビジョニングプロセスである。アメリカのまちづくりでは、ビジョニングプロセスが一般的に活用されているようである。

4節では、エリアビジョンの検討・作成方法の構築を試みる。黒石通り再生のエリアビジョンの作成プロセスと、ビジョニングプロセスは共通の課題を持っている。それは、エリアビジョンを検討・作成していくプロセス上の問題である。エリアビジョ

ンの検討・作成方法を構築するには、プロセスに関する課題を解決し独自に構築することが必要となる。さらに、エリアビジョンの検討・作成方法には、プロセスとしての問題だけではなく、エリアビジョンをどのように捉えるか、つまり定義についての問題もある。都市像や将来像といった字義以上の意味がないため、何がエリアビジョンなのかを判断できず、あらゆる記述がエリアビジョンとなってしまうことを意味する。これでは、エリアビジョンを作成する意味・意義を失ってしまう。以上の問題を解決するために着目したのが、先に述べた経営学やマーケティングの考え方あるいは方法である。

5節では、研究課題（4）「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者及び方法論と活動者の関係」について、4節までの検討を踏まえてまとめる。

最後の6節では、本章のまとめと課題を述べる。

4-2 街なかの活動における都市像・将来像としてのエリアビジョンの役割

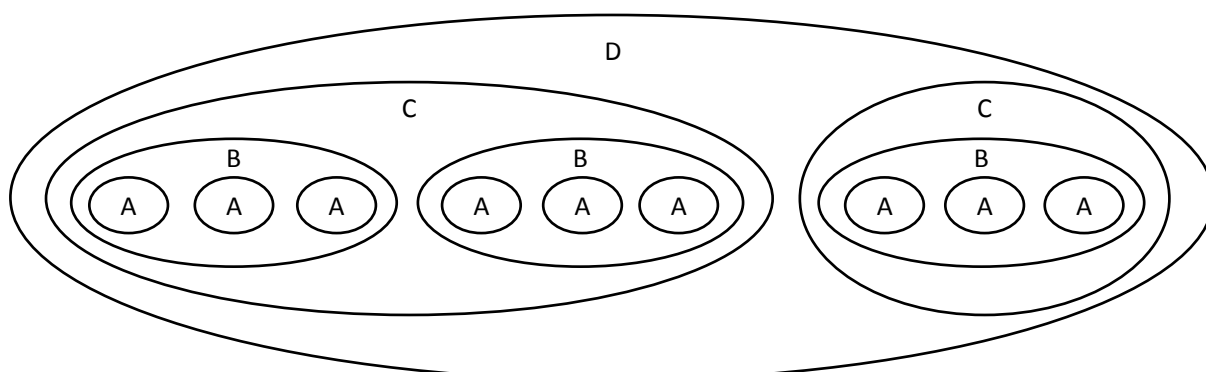
4-2-1 街なかの活動に関連する2つのビジョン

前章では、街なか・商店街レベルと事業レベルの2つの階層だけを扱うことになったが、街なかにおける活動の考え方や取り組みに係わる対象は他にも存在する。図4-1は、街なかの活動に係わる対象範囲（あるいは立場）を大まかに、あるいは概念的に明示したものである¹⁾。

もっとも狭い範囲Aは、個店や商業・居住等の複合施設、公共公益施設等の建物を対象にした範囲である。その外側は、複数存在する商店街や町内会、場所によっては歴史的地区などの範囲Bとなり、範囲Aはここに含まれる。それら商店街や各地区の集合した範囲が、本研究で対象とする街なか・中心市街地の範囲Cとなる。この範囲Cも都市によっては複数設定している場合もある。そして、その外側に都市計画法における都市計画区域や郊外などすべてを含んだ行政区分としての範囲Dとなる。つまりAはBに含まれ、BはCに含まれるというように、包含関係としての入れ子構造になっている。各範囲の中には様々な要素が含まれ、例えばもっとも狭い範囲Aには、建造物から店舗内の備品まで多くの要素が存在する。

これら各範囲において事業が実施されることになり、それを階層的に示したのが図4-2及び図4-3である。これらの図は、前章で示した街なかレベルではコンセプト（手段の基本的考え方）だった事業が、別の階層（下位の階層）となる事業レベルでは、ビジョンの位置づけとなったことを踏まえて作成している。図の縦方向が、街なかでの活動に関する対象範囲を階層的に示し、横方向に枠組みに含まれる4つの活動要素を示している。

図4-2は店舗や施設等で事業が実施された場合を階層的に表現しており、図下段の事業・活動におけるビジョンは、中段の店舗・施設等の手段と関連することになる。



Aの例：小売店・ショッピングセンター・公共施設等

Cの例：中活法における区域

Bの例：商店街・歴史的地区・町内会等

Dの例：市区町村の行政区域等

図4-1 街なかの活動に関する対象範囲

そして店舗・施設等のビジョンが、上段の街なか・商店街における手段と関連する。つまり、最終的には街なか・商店街のビジョン（エリアビジョン）に収斂していくことになる。これは、図4-3の場合も同じである。

従って、街なかの活動に関連するビジョンは、街なか・商店街レベルのエリアビジョンとそれ以外の2つが存在していると言える。エリアビジョン以外とは、事業レベルのビジョンや組織の目的としてのビジョンなどを意味する。この2つのビジョンを混同せずに区別することは、実際に街なかで活動を行う場合にも重要である。

2つの捉え方あるいは区別は、第二章で扱ったイギリスのTCMとアメリカのMSPの2つの街なかの活動でも示されている。MSPでは、都市像・将来像としてのビジョンと、組織の目的としてのミッションに区別されていた。TCMヨーロッパの場合は、都市像・将来像であるビジョンと活動組織のビジョンの主要な違いとして、表4-1の内容を示している。この表には、両者のビジョンの関係性は示されていないが、本研究では図4-2及び図4-3を用いて既に述べたように、組織のビジョンは最終的にエリアビジョンに収斂していくと捉えている。

従って、街なかにおける活動では、事業レベルのビジョンや組織の目的としてのビジョンを実現する場合、街なか・商店街のエリアビジョンに貢献することが求められる。例えば、商業振興政策では店舗の支援は経済活動の一部となるため、慎重であったことを第一章で述べた。仮に、店舗を支援する事業を実施する場合、図4-2に示しているように、支援対象とする店舗はエリアビジョンに貢献するかどうかで判断す

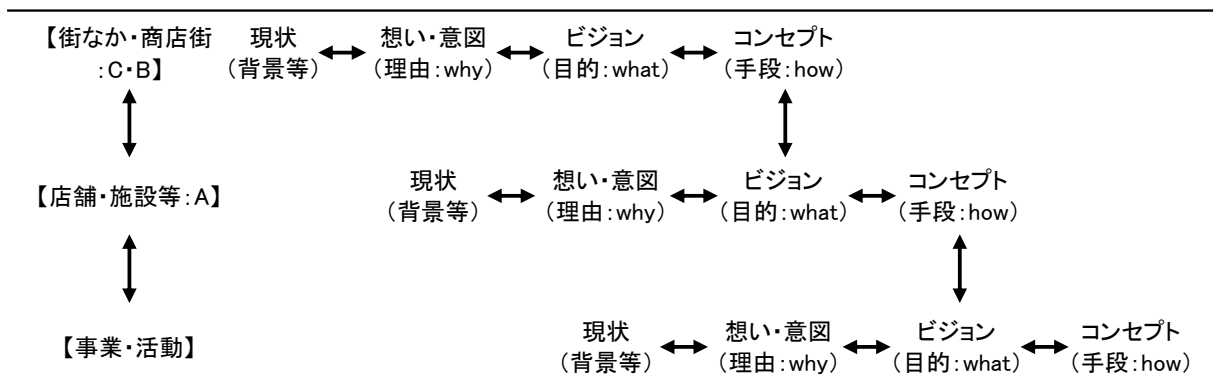


図4-2 街なかの活動と事業の階層的関係：3層構造

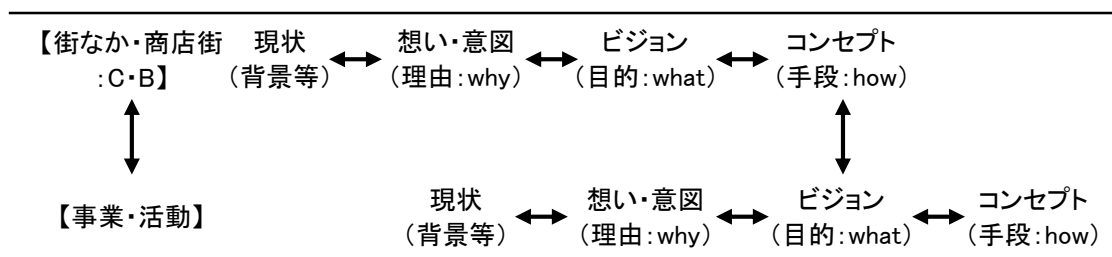


図4-3 街なかの活動と事業の階層的関係：2層構造

表 4-1 2つのビジョンの違い
 (出典：TOCEMA Europe “Vision and strategy in Town Centre Management”
 より拙訳)

Town Centre Vision	TCM Business Plan
中心市街地のビジョン ・ 10年から20年の中長期 ・ 戦略は2年から10年をカバーする	TCM組織のビジョン ・ 5年から10年の短中期 ・ 戦略は2年から6年をカバーする
中心市街地のビジョンは、全体的なものである。 ビジョンは、経済だけではなく文化、社会のインフラ、環境などを反映させる。	TCMのビジョンは、将来の組織の役割や目的に対して関心持つ。
中心市街地のビジョンは、すべての関係者の協議によって作成される。	あらゆるビジネスプランの作成と同じく、組織の関係者や参加者の同意によって作成される。

る必要がある。

つまり、街なかや商店街の都市像・将来像であるエリアビジョンにとって、特に関係があり重要となる店舗・施設等や事業・活動に着目する必要があることを、階層性は示していると言える。逆に言えば、エリアビジョンが存在しない場合、収斂していく活動要素がなくなることを意味する。この点が、街なかの活動にとって、エリアビジョンが重要な役割を果たしていることを表している。

そこで次は、街なかレベルの都市像・将来像であるエリアビジョンの役割、及び街なかの活動とエリアビジョンの関係について検討・整理する。

4-2-2 都市像・将来像であるエリアビジョンの役割

以下では、都市像・将来像であるエリアビジョンの役割について、階層性の考え方をを用いて検討・整理していくが、その役割を果たしているビジョンを本研究では「意味あるエリアビジョン」として述べていく。

(1) エリアビジョンの有無と街なかまちづくり活動のタイプ

最初に、意味あるエリアビジョンが存在する街なかでの活動と存在しない活動の区別を図4-4の通り整理する。各タイプの活動は次の関係にある。タイプ1、2、3の活動は、エリアビジョンの実現に関連する活動あるいは貢献する活動である。「タイプ1：地域ビジョン実現型の活動」とは、エリアビジョンの実現を目指した活動を主とするものである。街なかの活動では、黒石通り再生のようにエリアビジョンの検討・

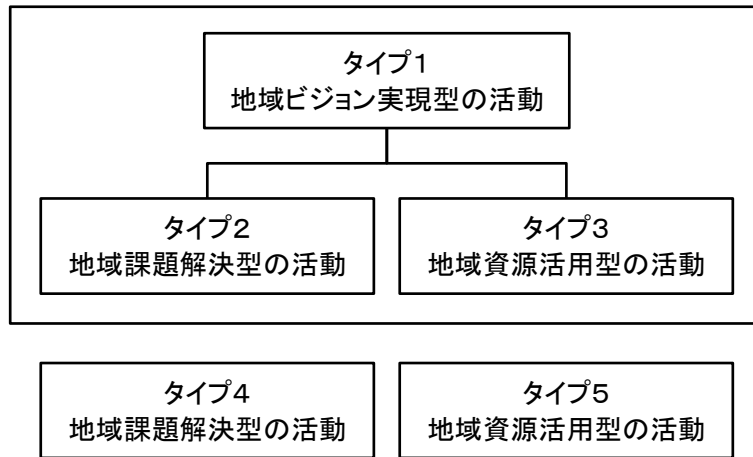


図 4 - 4 街なかにおける活動のタイプ

作成から始める場合が多いと言える。

「タイプ 2：地域課題解決型の活動」は、地域住民が必要としている、あるいは問題にしているという理由から事業を実施するが、それがエリアビジョンの実現にも関係し貢献している活動を意味する。つまり、地域課題解決とはニーズへ対応する活動でもあるが、タイプ 2 の活動は、単に地域に存在するニーズ（課題）に対応する活動とは異なる。このタイプの活動でエリアビジョンに関係せず、単に必要性や問題があるという理由で実施するのは、「タイプ 4：地域課題解決型の活動」となる。

また、地域あるいは街なか中存在している資源を活用して事業を実施し、かつエリアビジョンの実現にも関係し貢献している活動を「タイプ 3：地域資源活用型の活動」とする。この場合も、単に地域資源を活用した事業となっているのであれば、「タイプ 5：地域資源活用型の活動」となる。

従って、意味あるエリアビジョンが存在する活動がタイプ 1 から 3 となり、存在していない活動がタイプ 4 と 5 になる²⁾。街なかの活動では、エリアビジョンへの貢献をそれほど重視せず、タイプ 4 及びタイプ 5 となっている取り組みも多いと実感している。

さらに、これらのどのタイプにも属さない活動も存在する可能性もゼロではない。例えば、純粋に商売上の判断で街なかで店舗を営んでいる場合である。また、地域課題解決型の活動と地域資源活用型の活動である、タイプ 2 と 3 及びタイプ 4 と 5 は逆でも問題はない。

（2）エリアビジョンの 3 つの役割と街なかの活動における重要性

以上の 5 つの活動タイプと図 4 - 5 の階層性の考え方をを用いて、エリアビジョンの役割を検討・整理していく。階層性の考え方をを用いると、エリアビジョンには「起点・基点・回帰点」の 3 つの役割があることを示すことができる。

1 つ目の「起点」とは、事業（図 4 - 5 上のコンセプト、図 4 - 5 下のビジョン）を検討し始める出発点の役割を果たすのが、エリアビジョン（図 4 - 5 上のビジョン）

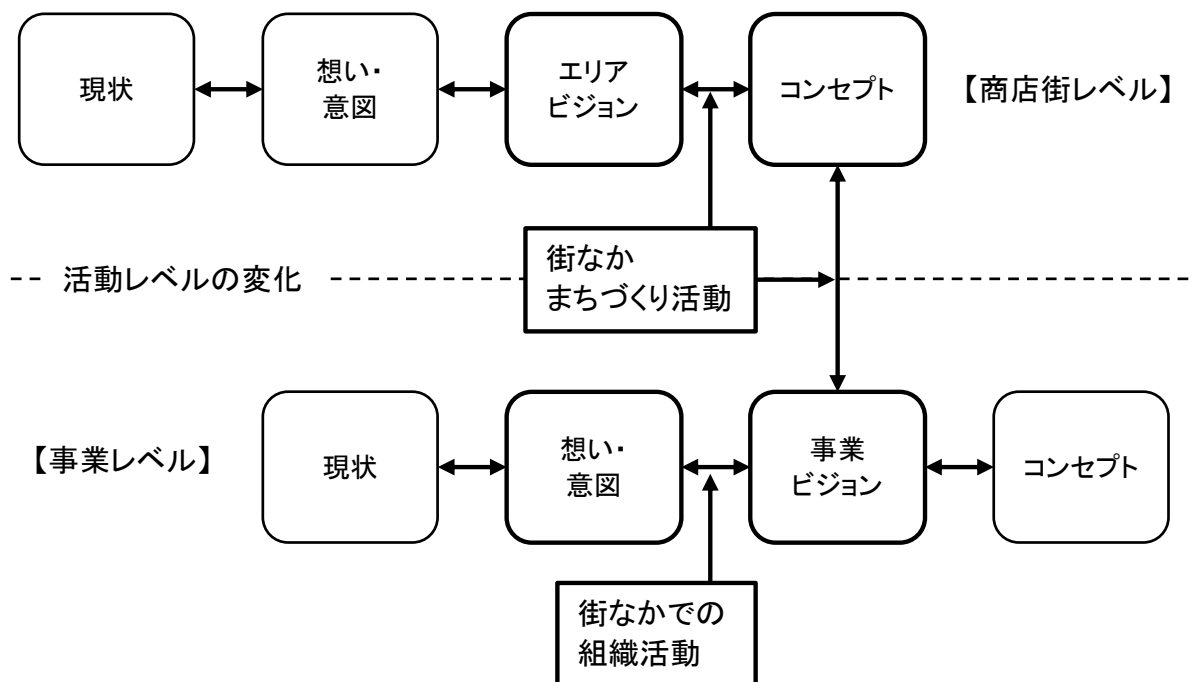


図 4 - 5 階層性と活動要素の関係

にあることを意味する。仮に 10 の事業が提案されている場合、単純に事業を実施する 10 の理由（図 4 - 2 下の思い・意図）が存在することになる。タイプ 4 やタイプ 5 のように単に事業を実施するのであれば、10 の理由が事業を検討し始める出発点で問題はない。しかし、タイプ 1 あるいはタイプ 2、3 の街なかにおける活動では、街なかや当該地区のエリアビジョンが事業を検討し実施する重要な理由となり、そういった意味で起点になる。

次の「基点」とは、事業の実施を判断する基準としての役割を意味する。先と同様に 10 の事業が提案され、すべてを実施することが難しい場合には、実施する事業を決定するための判断基準が必要になる。その基準の 1 つがエリアビジョンであり、基点としての役割を必要とする。つまりタイプ 4 と 5 ではなく、タイプ 2 と 3 を選択することを意味する。

そして、10 の提案事業のうち仮に 5 つが決定された事業だとすると、活用できる資源（ヒト、モノ、カネなど）の関係上、その中から優先して資源を配分する事業を決める必要も出てくる。その際に判断する基準としても、エリアビジョンが重要な役割を果たすことになる。この優先順位は、第二章において枠組みを構築した際、ビジョンの説明で述べた価値の優先関係にかかわることである。街なかの活動において、事業レベルのビジョン（事業や活動）の優先関係を判断するには、エリアビジョンを 1 つの基準にする必要がある。

さらに、新たな事業を検討・決定することによって、現在実施している既存事業の継続や見直しを判断することが求められることもある。この場合も、事業の成果に加えてエリアビジョンを判断基準の 1 つとして用いることが重要である。つまり、エリ

アビジョン実現の貢献度から既存事業の見直しや中止を判断する。このように、実施中の事業を再度検討し継続や見直しを判断する際に必要となるエリアビジョンの役割が、3つ目の「回帰点」だと言える。回帰点の役割も、第二章で指摘したビジョンの優先関係の判断に関係する。

以上の3つの役割や機能を果たせているエリアビジョン、あるいは3つの役割で活用している場合に、本研究では「意味あるエリアビジョン」として捉えている。そして、意味あるエリアビジョンが存在するタイプ1から3の活動を、本研究のタイトルでもある「街なかまちづくり活動」と呼ぶ。これは、本来の「なぜ（街なかレベルの目的）」に相当するエリアビジョンの実現や貢献に関連した活動を行っていることを意味し、事業レベルにおける活動要素同士の関連（根底定義を構成する3つの活動要素など）よりも重要だと考えているからである。ただし、本研究における「街なかまちづくり活動」は、事業レベルもすべて含めたものであり、最終章で方法論の構築とともに改めて示すことになる。

逆に、上記のような認識と活用をしていなかったのであれば、意味あるエリアビジョンを作成することができていなかったことになり、タイプ4と5の活動を実施していたことになる。この場合は、事業レベルの活動要素（根底定義）のみに着目している活動だとも言える。そして、意味あるエリアビジョンが存在していないタイプ4と5の活動を、本研究では「街なかまちづくり活動」に対して、単なる「街なかでの組織活動」と呼ぶ。さらに言えば、街なかにおける活動の本来の目的であるエリアビジョンがない状態は、一般的に言われる「手段の目的化」を意味してもいる。

エリアビジョンは、活動要素の一部であり方法論に含む必要のある要素である。活動組織や店舗・施設等のビジョン、あるいは事業レベルのビジョン（図4-5下段）は、前章で構築した枠組みと活動要素の検討・表現・記述方法で対応できる。しかし、街なかレベルのビジョンには活用することができなかった。そのため本章では、本節で述べた3つの役割を果たし、かつ3つの役割で活用できるエリアビジョンの検討・作成方法の構築を目指している。

4-3 アメリカのまちづくりにおけるビジョニングプロセス

4-3-1 エリアビジョンの検討・作成の問題点：黒石通り再生の場合

本節では、エリアビジョンを検討・作成する方法として、アメリカのまちづくりで行われているビジョニングプロセスを検討するが、その前に黒石通り再生のエリアビジョンの検討・作成過程を振り返る（図4-6）。

最初は、センターから派遣された指導員が、参加者に対して地域や街なかの強み・弱みに関連する質問（表4-2）を投げかけ、その質問に答えて議論することから始まった。質問に関する応答や議論から得た、黒石市あるいは街なかの資源や問題点等に関するデータ・情報を用いて、指導員が黒石通り再生のエリアビジョン「歩いて回れるくつろげる街」を作成し、対象者として「近隣市町村の住民」及び「観光客」を設定している。

ただしこのエリアビジョンが、先の3つ「起点・基点・回帰点」の役割を果たしているかどうかには疑問を持っている。つまり、黒石通り再生における第三章の表3-2や表3-3に示した事業の検討では、エリアビジョンを基準に議論しているように

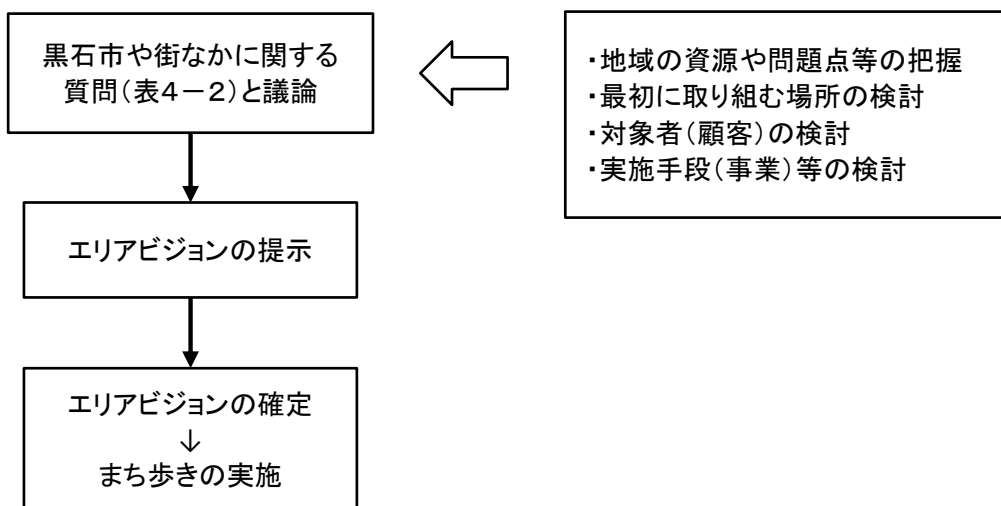


図4-6 エリアビジョンの作成過程

(出典：こみせ通り商店街振興組合等（2013）、議事録を基に整理・作成)

表4-2 地域・街なかに関する質問事項

(出典：こみせ通り商店街振興組合等（2013）、議事録を基に整理・作成)

黒石市はどんなところが良いところか＝強み
黒石市はどんなところが直すべきところか＝弱み
黒石市の街なかはどこから元気にすべきか
そのエリアの主なターゲット（顧客）は誰か
そのエリアで何をすればいいのか

は見えなかったからである。従って、実際の活動でエリアビジョン「歩いて回れるくつろげる街」は活用されていない状況にあると考えており、単に事業のみを実施していく活動になってしまう懸念を黒石通り再生に抱いている。

また、エリアビジョンの検討・作成過程では、把握した地域や街なかの資源及び問題点等に関するデータや情報から、実際のエリアビジョンへ至る過程が不明であり、暗箱 (black box) の状態となっている。つまり「地域資源や問題点等→暗箱 (black box) →エリアビジョン」となっており、地域資源や問題点等からどのようにエリアビジョンに至ったのか (矢印の過程) が不明な状態にある。これは、次章の実践事例として扱う、大館市の街なかでの活動にも指摘できることである。またエリアビジョンには、街なかや地区の将来像や都市像といった字義以上の意味はないようにも見える。

ただし、上記エリアビジョンの検討過程が暗箱となっていることや、定義がないことは、黒石通り再生の取り組み上の問題と言うよりは、それを検討・作成する方法が存在していないことの問題だと考えている。そして、エリアビジョンに関しても、本研究の方法論と同様に参考となる既往研究や文献は見出せない。そこで着目したのがビジョニングプロセスと呼ばれる、アメリカのまちづくりで行われているエリアビジョンを検討・作成する方法である。

4-3-2 ビジョニングプロセスの検討

すでに述べたことだが、本研究における事業レベルの活動要素を検討・表現・記述する方法と、街なかレベルの活動要素であるエリアビジョンを検討・作成する方法は、活動プロセス及び方法論として区別して捉えている。この区別や同じ考え方が、図4-7に示しているアメリカのメインストリートプログラム (Main Street Program : MSP) の枠組みに見られる。MSP は、本研究の実践事例で取り組まれている、街なか通り再



図4-7 MSPの方法論の枠組み
(出典: Ramirez de Miess (2012))

生プログラムで参考にした街なかの活動である。この MSP におけるビジョン (Vision) の検討・作成は、別途ビジョニングプロセス (visioning Process) で行うことが図 4-7 に記されている。

エリアビジョンを作成するためのプロセスや方法論の存在自体は、アメリカのまちづくりにおいて一般的なものと考えられる³⁾。その中でもっとも良く知られているのが、図 4-8 のオレゴンモデル (Oregon Model) と呼ばれるビジョニングプロセスである⁴⁾。オレゴンモデルは、図に示されているように 4 つのステップから成り立っている⁵⁾。

最初のステップは地域社会の現状を把握する段階となる。把握する現状は、地域の特性を示すものとして、地形、天然資源、人口・人口動態、地域経済及び労働力、住宅、教育資源及び文化や娯楽資源などである。さらに地域の強みと弱みの評価、地域住民が共有している信念や思いなど価値観に関しても把握対象となっている。この段階での主な活動は、調査とデータの収集、そしてそれらの分析である。以上の情報を収集・分析し、その結果から調査書を作成することになるが、さらなる地域調査やコミュニティミーティングなどが必要になる場合もある。最初の段階での成果物は、「地域調査結果 (Community profile)」「強みと弱みの分析結果 (strength and weaknesses assessment)」となる。

ステップ 2 では、現在の状況が継続した場合の「可能性の高いシナリオ (probable scenario)」を予測する。現在の状況や取り組んでいるプロジェクトが継続すると仮定した場合、地域社会はどこへ向かい、どのような潜在的影響を地域社会に及ぼすのか調査・分析することになる。その調査・分析から、将来のある時点で地域社会がどのような状況になっているのか、「可能性の高いシナリオ (probable scenario)」として描

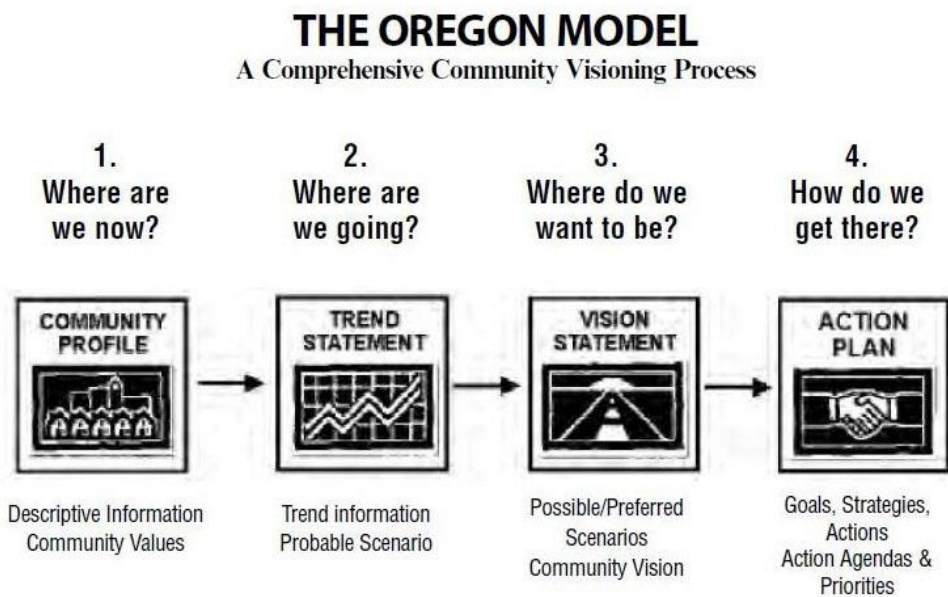


図 4-8 オレゴンモデルのビジョニングプロセス
(出典 : Southern New Hampshire Planning Commission (2004) p. 40)

く。この段階での主な活動は、現在の動向と予測を立て、将来の影響を評価することである。またタスクフォース、作業グループ、コミュニティミーティングにおいてブレインストーミングなどを実施し、「可能性の高いシナリオ (probable scenario)」や「その他の可能性のあるシナリオ (alternative possible scenarios)」をつくる。ステップ2の成果物は、「動向調査書 (Trend Statement)」「可能性の高いシナリオ (probable scenario)」「可能性のあるシナリオ (additional possible scenarios)」となる。

次のステップ3では、地域社会が達成しようとする姿として、都市像・将来像であるエリアビジョンを作成する。仮に現在の問題に積極的に対応していく場合、地域社会の姿がどうなるのかを描くため、最初のステップで把握した価値観に基づいて、「地域社会をどうしたいのか」に関する「望ましいシナリオ (preferred scenario)」を策定する。このシナリオに基づいて、最終的な地域社会の正式なビジョン記述書が作成される。ステップ3の主な活動は、タスクフォース、作業グループ、コミュニティミーティングにおいてブレインストーミングなどを実施し、「望ましいシナリオ (preferred scenario)」と「最終のビジョン記述書 (final vision statement)」を作成することである。そして成果物は、「望ましいシナリオ (preferred scenario)」と「ビジョン記述書 (vision statement)」となる。

最終のステップ4は、エリアビジョンを達成するためのアクションプランを作成する段階である。アクションプランは、可能な限り簡潔かつ具体的になっていることが求められ、実際の行動や責任分担、期間や経費などを含めて作成する。ステップ4の主な活動は、タスクフォース、作業グループあるいは関係者による会議を通して、目的 (goals)、戦略 (strategies)、実際の行動 (action)、実施する課題の一覧 (implementation agendas)、そして優先順位 (priorities) を決定していくことである。成果物は「アクションプラン (action plan)」となる。

以上のビジョニングプロセスを通して確認・把握した事実や状況を基に、望ましいシナリオを描く。そのシナリオに基づくことによって、地域住民は現実的かつ達成可能なエリアビジョンを作成できるとしている。また、オレゴンモデルのエリアビジョンを検討・作成するプロセスに、そのビジョンを実現するための詳細なアクションプランを含んでいることが重要である。アクションプランの内容は、責任分担、期間や経費など詳しいことまで記載することが求められている。つまり、オレゴンモデルにおけるエリアビジョンとは、単に望ましい将来の都市の姿を描くことではなく、自ら実現するあるいは自ら実現したい将来の姿を描くことを意味している。

ただし、街なかで活動する組織だけがエリアビジョンを検討・作成することではない。ワークショップなどを実施することで、ボランティアとして活動に関係する地域住民、あるいは街なかに訪れる、買い物をする、居住するなどの対象者の視点も取り込みエリアビジョンを作成することができる。従って、活動者と対象者の両者を含めた広い意味で街なかにおける活動者となること、あるいはそうなる可能性を認識することが、エリアビジョンを検討・作成するためには必要かつ重要なことになるとも言える。

しかし、エリアビジョンの検討・作成過程は、「地域の状況調査や強み・弱み分析→可能性のあるシナリオ→ビジョン記述書」だけであり、詳しい方法に関しては不明である。従って、先の黒石通り再生と同じように、「地域資源や問題点等→暗箱 (black box) →エリアビジョン」の暗箱部分に関しては、解決することができない。また、エリアビジョンの定義に関しても明確に示されていない。

4-3-3 ビジョニングプロセスの実際：ニューヨーク州立大学の取り組み

ビジョニングプロセスには幾つかのモデルが存在しているが⁶⁾、ここではモデルの検討ではなく実際の取り組み過程を確認する。対象とするのは、ウェブサイトから入手可能だった、ニューヨーク州立大学 (College of Environmental Science and Forestry) のランドスケープ学科 (Department of Landscape Architecture) にある、The Center for Community Design Research (以下、CCDR) の活動である。CCDR では、教員や学部生及び院生がデザインや計画立案を通して、地域住民自ら持続可能な地域社会を実現できる支援を実践している。そこで CCDR が作成した報告書⁷⁾を基に、実際のビジョニングプロセスの実行過程を確認していく。

CCDR では独自のビジョニングプロセスを作成している (図4-9)。このプロセスは、Village of East Syracuse のメインストリートにおいて実際に適用された。East Syracuse は、ニューヨーク州にある人口約 3000 人の小さな村である。ここで行われたビジョニングプロセスは、メインストリートの活性化のためにエリアビジョンを作成することが目的であり、メインストリートのデザインを主とした結果になっている。

ビジョニングプロセスの最初のステップ (Start Process) では、地域の中心的人物

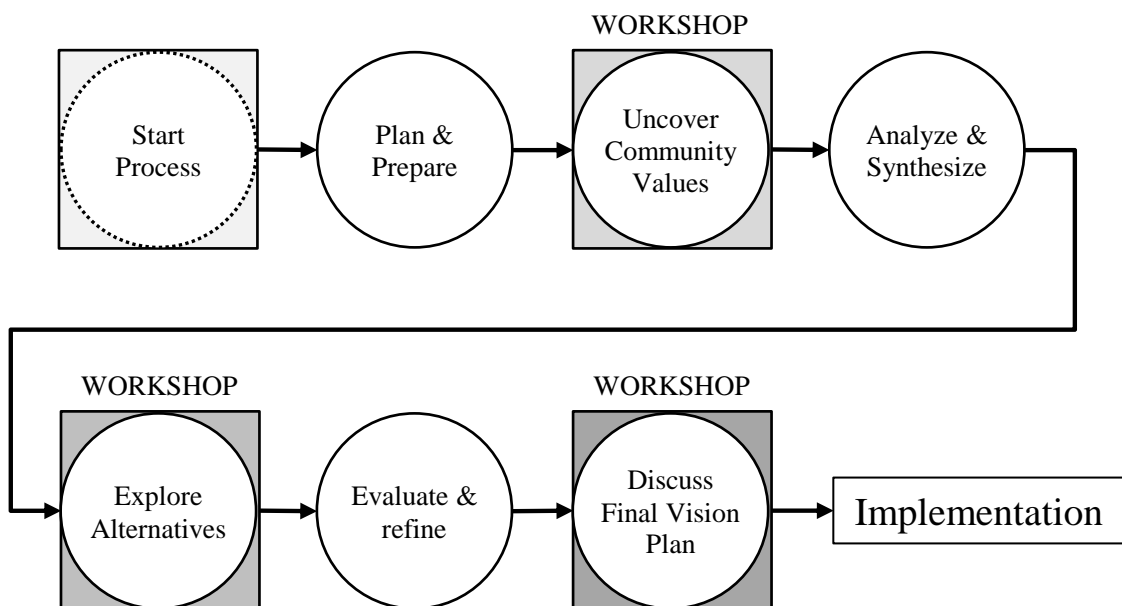


図4-9 CCDRのビジョニングプロセス
(出典：CCDR “Visioning Process”)

たちとファシリテーターがインフォーマルな話し合いを実施し、ビジョニングプロセス全体の計画を検討し策定する。そして、彼らは活動目的や活動プロセスを地域住民に伝えていく。また、1回目のワークショップに向けた準備（Plan & Prepare）として、質問事項の検討やワークショップで得られる情報の管理方法について計画する。

Village of East Syracuse における1回目のワークショップ（図4-9 Uncover Community Values）では、表4-3に示した質問が参加者に投げかけられ、表4-4の活動が実施された。このワークショップでは、地域の状況や資源等の中で、実際に利用され価値があると感じているものを明確にし、また地域住民自身が地域を変えるためにできることに関して議論されている。地域や街なか及び地域住民の認識や価値観など、基本的なデータや情報は表の質問と活動から得られている。

Village of East Syracuse における1回目のワークショップ終了後（図4-9 Analyze & Synthesize）、得られたデータや情報を整理・分析することで、地域住民が抱えている共通の価値観や懸念事項、あるいは機会を見出すために、得られたデータ・情報の分析が行われた。その分析結果に基づいて、ビジョン記述書（案）とビジョンを実現するためのゴール（goals）が作成されている。

2回目のワークショップ（図4-9 Explore Alternatives）でそれらが提示され、ビジョン記述書（案）とゴールを改善するための質問（表4-5）と活動（表4-6）が行われている。そして表4-6に示されている、ゴールを達成するためのアクション戦略（action strategies）が検討された。また各グループに分かれて、それぞれに与えられたゴールに対するアクション戦略を作成しているが、アクション戦略の内容は事業（projects）、方針（policies）あるいはプログラムで構成され、実行はコミュニティメンバー等になるが、リーダーシップは自治体がとるものとされている。

2回目のワークショップの終了後（図4-9 Evaluate & Refine）、CCDRによって再

表4-3 1回目のワークショップの質問事項
（出典：CCDR（2009）pp. 17より拙訳）

-
- ・ 地域住民が East Syracuse の歴史について高く評価していることは何か？
 - ・ 神聖な（sacred）場所と考え、そして保存（retain）したいと望む場所はどこか？
 - ・ 自分はコミュニティをどのように考えているのか？また East Syracuse において何が重要だと思うのか？
 - ・ 現在、人々はメインストリートをどのように利用しているのか？
 - ・ コミュニティは何を好んでいるのか？そして物理的環境に対する懸念は何か？
 - ・ 自分たちは将来メインストリートをどのように利用し、そしてどんな活動を望むのか？
-

表 4-4 1 回目のワークショップの活動

(出典：CCDR (2009) p. 18 より拙訳)

-
- ・ 写真調査 (Photo Entry Survey) : 各自が物理的環境についてそれぞれ表現 (phrase) を与え、もっとも適していると考えた写真を選択した (導入へと続く入口調査)。
 - ・ 導入 (Introduction) : 参加者による自己紹介と各自の East Syracuse に関する思い出を手短に共有した。
 - ・ 神聖な場所のマッピング (Sacred Places Mapping) : East Syracuse の中で、参加者が考える神聖な場所のリストづくりとその理由を説明した。次に地図への記入と場所の数について集計した。
 - ・ 言語連想とイメージ (Word Association and Community Image) : 各自が East Syracuse をもっとも良く表現をしている単語やフレーズを記録した。次にそれらをグループで議論し、参加者ですべての単語やフレーズにコメントしていった。それから、上記のような特性が明白な場所を地図に示した。
 - ・ 現在の利用と活動 (Existing Use and Activity) : 2つのチームは、West Manlius Street における毎日、毎週、毎月の自分たちの移動ルートと交通手段を地図上に記録した。
 - ・ West Manlius Street の品質特質 (Qualities and Characteristics of West Manlius Street) : 写真を資料として用い、各自が好きあるいは嫌いな West Manlius Street の物理的特質をリスト化した。焦点は特定の資源ではなく、その特質に置いた。
 - ・ 展望 (Looking Forward) : 将来に West Manlius Street で行われて欲しい活動を記した。これらの活動を参加者で投票し上位5つを張り出した。
 - ・ 出口調査 (Exit Survey) : 各自がワークショップを評価するための質問に答え、彼らが望む 10 年後の West Manlius Street について記した。
-

表 4-5 2 回目のワークショップの質問事項

(出典：CCDR (2009) p. 35)

-
- ・ ビジョン記述書に欠けている大切な事柄はないか？
 - ・ ゴールに関して欠けている大切な事柄はないか？
 - ・ もしあるとすれば、どんなゴールが欠けているか？
 - ・ ゴール及びビジョン記述書を実現するための助けとなる行動戦略とは何か？
-

表 4-6 2回目のワークショップの活動内容
(出典：CCDR (2009) p. 35)

-
- ・ ビジョンレビュー (Vision Review) : コミュニティメンバーにより、ビジョン記述書 (案) のレビューと追加する大切な事柄について提案された。次に、ゴールについてレビューし、グループに分かれて追加するゴールの提案を行った。
 - ・ 行動戦略の作成 (Developing Action Strategies) : グループに分かれて、それぞれが違うゴールに対して、そのゴールを達成するための事業 (projects)、方針 (policies) あるいはプログラムについてブレインストーミングを実施した。
-

度地域の歴史と現在の状況に関する調査が行われ、メインストリートのデザインアプローチが開発されている。さらに、ビジョン記述書とゴールの改善も行われている。このデザインアプローチと修正・検討されたビジョン記述書、ゴール、行動戦略が3回目のワークショップ (図 4-9 Discuss Final Vision Plan) で提示されている。

CCDR が行ったビジョニングプロセスでは、ワークショップにおいて幾つかの質問 (表 4-3、表 4-5) と活動 (表 4-4、表 4-6) が実施され、地域の様々な情報の把握に努めているが、その他については先のオレゴンモデルと違いはないと言える。また、エリアビジョンを実現するためのアクションプラン (アクション戦略) を含んでいることも同じである。

そこで以上のビジョニングプロセスの検討から指摘できる、エリアビジョンの重要性とビジョニングプロセスの問題について整理する。

4-3-4 エリアビジョンの重要性とビジョニングプロセスの問題

まず、CCDR 及びオレゴンモデルのビジョニングプロセス (エリアビジョンの検討・作成プロセス) には、そのビジョンを実現するためのアクションプランあるいはアクション戦略が含まれている。つまり、エリアビジョンを検討・作成することは、単に地域住民あるいは街なかの関係者が、望ましい将来の姿を描くことではなく、自ら実現する・実現したい姿を描くことだと言える。

このように捉えた場合、街なかで活動する組織あるいは活動者だけがエリアビジョンを検討・作成することに問題がでてくる。エリアビジョンを実現するには、多くのボランティアなどの支えが必要になると思われるからである。そのため、活動者だけではなく、ボランティアや街なかを活動 (訪れる、買い物をする、居住する、働くなど) の場とする対象者も含めて、広い意味で活動者となること、あるいはそうなる可能性を認識することが重要だと考えている。ただし事業等を実施する活動者であることと、街なかの顧客・対象者 (訪れる、買い物をする、居住する、働くなど) になる地域住民については違いがあり、混同させないことが必要ではある。

しかし、本節での検討から分かるように、黒石通り再生やオレゴンモデル及び CCDR のエリアビジョンを検討・作成するプロセスは、把握した地域の状況や住民の価値観等から、エリアビジョンに至る過程は不明な状態である。基本的なデータや情報を得るために、幾つかの質問や活動が実施しているのは、CCDR と黒石通り再生も同じであり、オレゴンモデルではコミュニティミーティングの実施が必要だともしている。そして、そこから得られたデータや情報をどのように処理し、エリアビジョンあるいはビジョン記述書を作成したのか、それらが不明であることも同じである。つまり、「地域の状況あるいは資源や問題点→暗箱（Black Box）→エリアビジョン」の暗箱（Black Box）の箇所に、確立した方法が存在していないと言える。また、エリアビジョンの定義も明確に定められてはいない。

従って、エリアビジョンを検討・作成する方法は、独自に構築しなければならない。そのため次節では、エリアビジョンを検討・作成する上で何が課題なのか、その点を具体的に特定することから始める。

4-4 都市像・将来像としてのエリアビジョンの検討・作成の方法

本節では、エリアビジョンを検討・作成する方法を独自に構築するため、まずは暗箱（Black Box）だと述べた、地域資源等の把握からエリアビジョン作成までのプロセスに関して、具体的に課題を整理・特定することから始める。

4-4-1 エリアビジョンの検討・作成上の課題

地域の資源や問題点等からエリアビジョン作成までの過程で、問題だと考えている内容を図4-10の通り整理・特定した。

一般的なまちづくりでは、まち歩きなどを実施し普段は意識していない地域の状況、あるいは再認識した状況（資源、問題点、その他の状況）を地図上に書き出すことが多い。また、黒石通り再生やCCDRのように参加者への質問と議論から、地域の状況に関する情報などを把握することもある。そのような活動を通して、「街なかの状況となる資源や問題点等の把握」が行われる。図4-10に示した課題の1つ目「街なかの状況や資源・問題点等の把握」に関して、実際の活動で大きな問題になる点はないと考えている。

しかし、把握した（あるいは地図上に書き出した）資源や問題点等処理する方法は、管見ではあるが存在していないと考えている。つまり、図4-10に示している「資源や問題点等をどのように整理するのか」及び「資源や問題点等をどのように絞り込むのか」に対する方法が存在していない。地図上に書き出され把握した資源や問題点等から、直接エリアビジョンが作成できるとは考えられない。また、把握したすべての資源や問題点等が、エリアビジョンに活かされているとも考えられない。言い換えれば、把握した資源や問題点等を単に地図上に書き出すのではなく、エリアビジョンにつなげるためにどのように整理するのか、そして優先的に着目する資源や問題

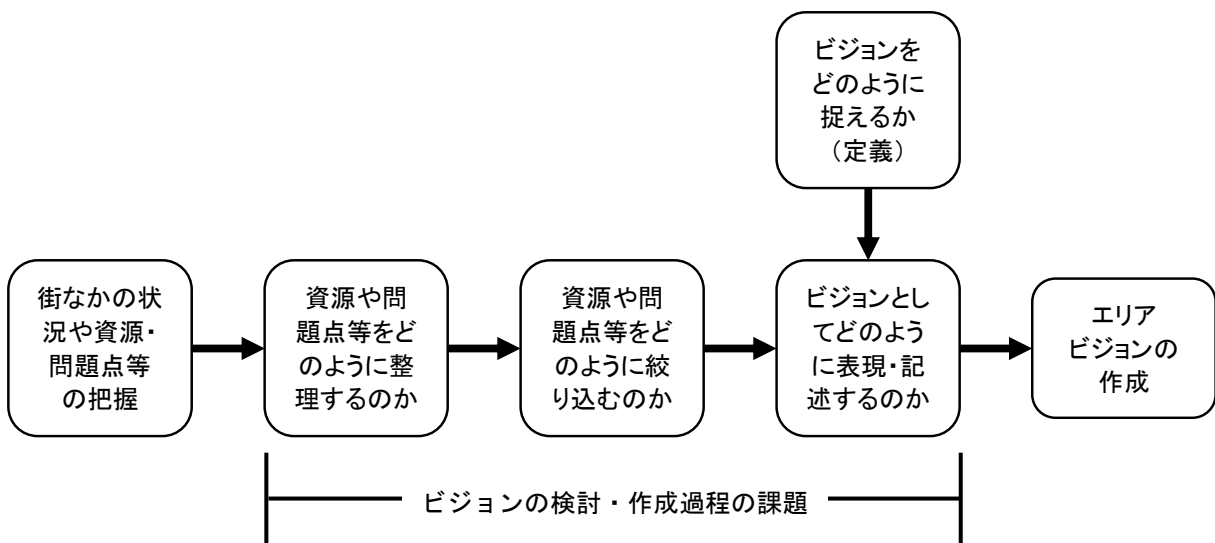


図4-10 エリアビジョン作成までの課題

点等をどのように絞り込んでいくのか、その方法が必要になる。エリアビジョンに活かす・つなげる資源や問題点等を見出す方法が、実際のまちづくりや前節での検討では見出すことができなかつた。

仮に、把握し書き出した資源や問題点等を整理し絞り込む方法があつたとしても、その資源や問題点等を用いてどのようにエリアビジョンを表現・記述すればいいのか、それが最後の課題となる。エリアビジョンを検討・作成するには、まずエリアビジョンをどのように捉えるのか、その「定義」が明確になっている必要があると考えている。つまり、先の3つの役割でエリアビジョンを活用できるようにするには、表現・記述の中にどういった要素を含める必要があるのか定めることが重要になる。

そして、その定義に合わせた「表現・記述方法」がなければ、エリアビジョンを明確に提示することができない。「エリアビジョンの定義」とその定義に合わせた「エリアビジョンの表現・記述方法」の2つがなければ、検討・作成されたものが、実際に活用可能なエリアビジョンなのか判断できない。その結果として、あらゆる記述がエリアビジョンとなってしまう。

図4-10に示している「ビジョンをどのように捉えるか（定義）」及び「ビジョンとしてどのように表現・記述するのか」は、そのことを意味している。第二章や本章で扱ったMSPやTCM、あるいは黒石通り再生や大館市での活動では、エリアビジョンに将来像や都市像といった字義以上の意味はないように見える。

以上から本章では、エリアビジョンを検討・作成する方法の課題を、図4-10に示した4つで捉えている。ただし、本研究の目的である活動を支援する方法論と同様に、参考となる既往研究や文献は管見だが見出すことができていない。街なかの活動において、エリアビジョンが果たす役割は非常に大きいと考えているが、それを検討・作成する方法への関心は極めて低いと思われる。

そこで、4つの課題を解決するために着目したのが、経営学やマーケティングの考え方・方法である。街なかは、好むと好まざるとにかかわらず、郊外や近隣都市の街なかと競争が生じてしまう。その中で地域住民には、居住や買い物などの場所として街なかを選択の対象に含めてもらい、そして実際に選択してもらうことが必要になる。そのような状況では、経営学やマーケティングの考え方は非常に参考になり、第三章で街なか通り再生プログラムの学習チャートを幾つか説明したように、これらの考え方は多用されている⁸⁾。具体的に参考にしたのは、「消費者の購買行動プロセス」及び「ポジショニング」の考え方・方法である。

4-4-2 エリアビジョンの定義と表現・記述方法

(1) エリアビジョンの定義

最初に、エリアビジョンをどのように捉えるのか、その定義を明確にする。ここで参考にするのは、「消費者の購買行動プロセス」である。これは、第二章で説明しているが、再度図4-11を用いて整理する。この図は、消費者に購入してもらうには、最初に「知覚」してもらうことが必要になるが、単に知覚だけでは購入につながらず、

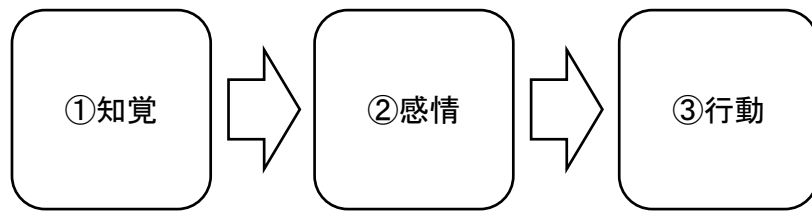


図4-1-1 消費者の購買行動プロセス
(出典：数江 (2011) p.178)

「感情」に働きかけることが最終的な「行動」には重要になる、ということの意味している⁹⁾。

第一章で改正中活法の状況を整理したが、表1-2に示した評価指標から判断すると、街なかで実施される事業は主に③の行動を直接狙ったものだと言える。例えば、街なかへ訪れること、住むこと、あるいは街なかで消費することなどの行動である。しかし、上述したように知覚から感情を経なければ、最終的な行動にはつながらず、街なかでそういった行動をとりたいても思ってもらえない。つまり、街なかを最終的な行動の場所として選択肢に含めてもらい、実際に選択してもらう必要があり、そのためには街なかに対する②の感情を経ることが極めて重要になる。

以上から、本章では②の感情を重視する必要があると考えている。そして一般的かつシンプルではあるが、街なかへの感情として「街なかを好きになってもらう、気に入ってもらおう」ことを重視することにする¹⁰⁾。この「感情」を踏まえて、エリアビジョンの定義を「好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」とする。街なかを好きになってもらう・気に入ってもらおうことがなければ、③の行動「街なかに住みたい、街なかで買いたい、あるいは街なかに訪れたいなど」を思ってもらうことは難しいと考えた。

(2) エリアビジョンの表現・記述方法

次は、エリアビジョンの定義に従って表現・記述する方法を検討する。「好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」を表現・記述する際に、次の2つの要素を最低限含める、あるいは検討している必要がある。1つは「誰に好きになってもらいたいのか・気に入ってもらいたいのか」、2つ目は「何を・どこを好きになってもらいたいのか・気に入ってもらいたいのか」である。

1つ目は、対象者や顧客などのターゲットを意味する。これは、SSMのCATWOE分析や黒石通り再生でも検討されていたものである。2つ目の「何」や「どこ」に関してはいくらか難しくなる。例えば、店舗などの直接的な資源で表現した場合、表現・記述される内容が限定され過ぎてしまい、エリアビジョンとして広がりがなくなってしまう。2つ目の「何を・どこを好きになってもらいたいのか・気に入ってもらいたいのか」に関する表現・記述方法は、多少の難しさがあるため、新たにマーケティングの「ポジショニング」の考え方を導入する。

ポジショニングとは、企業（自社）の製品やサービスなどを対象にしたもので、「競合品との比較において、その製品が消費者の意識の中でどのようなポジションを占めているのかを意味する¹¹⁾」。つまり、製品等に対する顧客のイメージ上の位置づけを意味し、顧客が競合する製品やサービス等と自社製品を比較し、心の中で抱くイメージがポジショニングである¹²⁾。企業がポジショニングを行う理由は、製品やサービスあるいはメーカーの特徴を顧客に伝え適切にポジショニングすることで、イメージ上の差別化を図り競争優位を獲得するためである¹³⁾。

この考え方を、街なかや商店街に適用すると次のように表現できる。それは、「好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい対象者が、郊外あるいは他の街なか・商店街と当該街なか・商店街とを比較し、心の中で抱くイメージ」が、街なかや商店街のポジションとなる。抱くイメージとは、街なかに存在する資源や問題点等から受ける印象など、対象者が抱く感覚的なものがベースになると言える。以上を踏まえて本研究における、エリアビジョンの定義と表現・記述の方法を次のように定める。

まずエリアビジョンの定義は、「好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」であり、その定義に従って「顧客に抱いてほしいイメージ」としてエリアビジョンを表現・記述する。顧客とは、好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人（対象者＝イメージを伝えたい・伝える人）、イメージは、資源等から受ける印象など感覚的なものである。

以上のエリアビジョンの「定義」と「表現・記述」方法をまとめたのが、表4-7となる。エリアビジョンは、顧客（対象者）にどんな街なかや商店街だと思ってもらいたいのか、どんな街なかや商店街であれば好きになってもらえるか、気に入ってもらえるのか、そのイメージを検討し表現・記述する。この2つの要素「顧客（好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人）」と「イメージ（資源等からの受ける印象など）」が含まれているもの、あるいは検討されたものを本研究ではエリアビジョンとする。

表4-7 エリアビジョンの定義と表現・記述方法

街なか・商店街（エリア）ビジョンの定義
好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿
街なか・商店街（エリア）ビジョンの表現・記述
顧客に抱いてほしいイメージ（印象）
顧客
好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人（対象者＝イメージを伝えたい・伝える人）
イメージ
存在する資源等から受ける街なかや商店街の印象など、対象者や顧客が抱く感覚的なもの

4-4-3 イメージとしてのエリアビジョンの検討・作成の方法

イメージとしての街なかや商店街のエリアビジョンを検討・作成するために、図4-10で示した検討過程の課題をベースにして、図4-12のエリアビジョンの検討・作成プロセスを構築した。この図は、図4-10の内容にエリアビジョンの定義と表現・記述方法を加えて若干修正したものである。

この検討プロセスとそこに示している各活動の検討方法を説明していく。説明対象となるプロセスは、図左に示している「エリアビジョン検討・作成の3段階」に含まれる内容である。また、図4-12の右に示しているのは、図3-17の枠組みにおける活動要素である。「着目する資源や問題点等を整理し絞り込む」及び「着目する資源や問題点等を整理し絞り込む」の一部が「現状（背景・現象）」に対応する。そして、「着目する資源や問題点等を整理し絞り込む」の一部と「誰にとってどんな意味を持つのか整理・表現する」が、「想い・意図（理由）」に対応する。

(1) 資源や問題点等を（地図上に）書き出す

最初は、街なかの活動でも一般的に取り組まれている、まち歩きなどを実施して街なかの状況を確認し、資源や問題点等をワークショップ形式で地図などに書き出し、確認していく活動である。ここは特に大きな問題があるとは思えないが、可能ならば社会的な動き（国・県・市などの制度や施策、少子高齢社会の状況等）も意識することで、エリアビジョン作成以降に活用できるかもしれない。

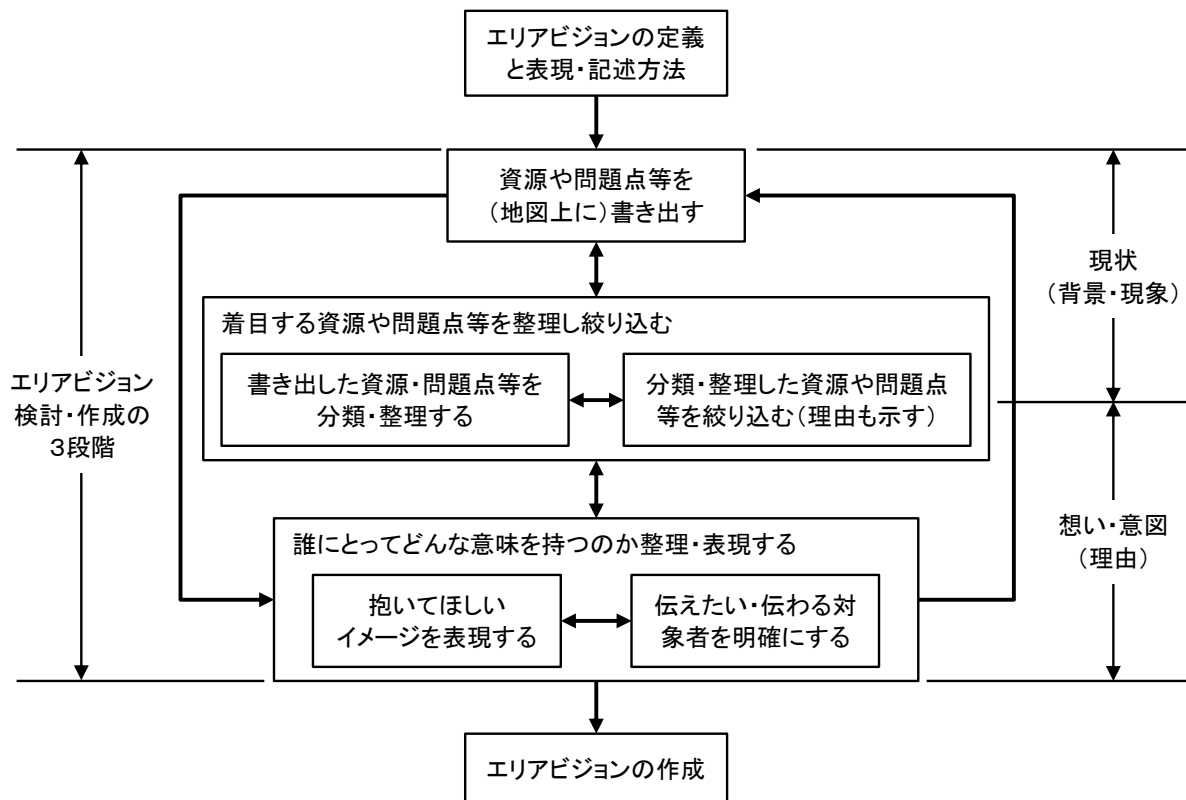


図4-12 エリアビジョンの検討・作成プロセス

(2) 着目する資源や問題点等を整理し絞り込む

【書き出した資源・問題点等を分類・整理する】

ここでは再度ポジショニングの考え方・方法を取り入れる。分類・整理は、図4-13に示した縦軸「類似-相違」で行う。資源や問題点等の類似と相違の判断は、郊外や他の商店街と比較して似た特徴を持つ資源や問題点等か、それとも違うのかを検討して行う。

エリアビジョンに活用する・つなげる資源や問題点等は、郊外や他の商店街などと似たものよりは異なっている方が、当該エリアの優位性につながるのではないかと考えている。そのため、最初のステップは上述した2つの視点で検討・判断することにした。

【分類・整理した資源や問題点等を絞り込む（理由も示す）】

次に、縦軸の「類似-相違」で分類・整理した資源や問題点等について、図4-13の横軸「優位性強（優位性がある・つながる）-優位性弱（優位性につなげる・つなげたい）」で絞り込みを行う。

優位性強とは、郊外や他の商店街と比較して優位性がある・優位性につながると判断した資源や問題点等であり、「好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」に貢献できると考える資源等が対象となる。優位性弱とは、郊外や他の商店街と比較して、優位性につなげる・つなげたいと判断した資源や問題点等であり、「好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」に貢献させたいと考える資源等が対象である。優位性弱は、現段階では資源等としてそれほど優れた性質が

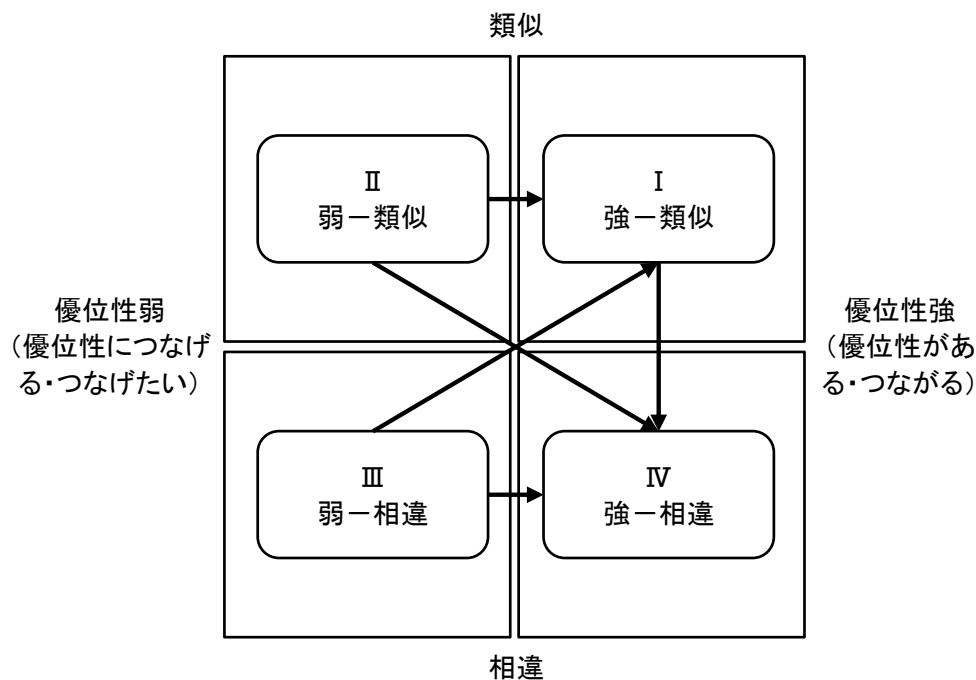


図4-13 資源や問題点等の整理・分類と絞り込みの検討方法

ないと判断していることになる。

以上の絞り込みでは、どちらにも分類されない資源がでてくることが考えられるが、その場合はエリアビジョンにつながらないと判断したことになる。そして、図4-13の4つのマトリクスのどれかに位置づけた「理由」を、図の矢印を基に検討し明確にする。以下に、図のⅠからⅣの各マトリクスとその関係性から、絞り込みの理由とその考え方を示す。この理由の検討によって、実施者の考えや思いが明確になると言える。

Ⅰ：優位性強－類似の資源や問題点等

ここに位置づけられた資源や問題点等は、郊外や他の商店街などと似た資源や問題点等であるが、優位性はある・優位性につながると判断している。そのため、それら資源等を差別化して「優位性強－相違（Ⅳ）」に移行できるか、移行させる努力をするかどうかを検討内容となる。以上の内容を、絞り込んだ（あるいは位置づけた）理由として明確にする。

Ⅱ：優位性弱－類似の資源や問題点等

郊外や他の商店街などと似た資源や問題点等であり、かつ優位性も弱いと判断している。この場合は、郊外と共通点を持ったまま優位性を強めて「優位性強－類似（Ⅰ）」に移行できるか、移行させる努力をするかが検討内容となる。以上の内容を、絞り込んだ（あるいは位置づけた）理由として明確にする。

または、なるべく郊外等との違いを出して差別化するとともに、優位性を強めて「優位性強－相違（Ⅳ）」に移行できるか、移行させる努力をするかがもう1つの検討内容となる。この場合も以上の内容を、絞り込んだ（あるいは位置づけた）理由として明確にする。

Ⅲ：優位性弱－相違の資源や問題点等

郊外や他の商店街などと違いはあるが、優位性が弱い資源や問題点等という判断をしているため、ここでは郊外などとの違いを活かすことになる。まずは、違いのある資源や問題点等を、単なる違いから優位性につなげて「優位性強－相違（Ⅳ）」に移行できるかどうか、移行させる努力をするかが検討内容となる。そして以上の内容を、絞り込んだ（あるいは位置づけた）理由として明確にする。

または、持っている違いをなくしたとしても優位性につなげて「優位性強－類似（Ⅰ）」に移行するかどうか、移行させる努力をするかがもう1つの検討内容となる。同じように以上の内容を、絞り込んだ（あるいは位置づけた）理由として明確にする。

Ⅳ：優位性強－相違の資源や問題点等

郊外や他の商店街などと違いのある資源や問題点等だと判断しており、かつ優位性もあると判断している。従って、ここでは優位性をより強めることができるかどうか、

強める努力をするかが検討内容となる。以上の内容を、絞り込んだ（あるいは位置づけた）理由として明確にする。

そして、現在ある違いや優位性を保つことができるか、あるいは保つ努力をするかに関しても検討内容となる。これらを検討し判断した場合は、同様に絞り込んだ（あるいは位置づけた）理由として明確にする。

以上が、資源や問題点等の分類・整理及び絞り込みとその理由の明確化となる。これら作業は、郊外や他の商店街と比較して行くと述べたが、地方中小都市では、商店街の規模が大都市や政令指定都市と比べて小さいため、1つの商店街だけで優位性を見出すのは難しい状況が考えられる。その場合は、幾つかの商店街を1つの任意エリアとみなし、エリアビジョンの検討・作成に取り組むことが適していると言える。

任意エリアを見出すには、街なかの状況に合わせて主観でエリアの区分を判断するしかないが、その区分の助けになるのが「都市のイメージ」で活用される5つの要素、「パス、エッジ、ディストリクト、ノード、ランドマーク」である¹⁴⁾。特にパス及びエッジが実際の区分では参考になる。この2つの要素に着目して、エリアの印象や性質が変化する場所を探すことになるが、そういった変化は地域住民が共通に認識している場合も多いので、それほど難しいことではないと考えている。

同様に、個別の資源や問題点等だけで、差別化や優位性を判断することが難しいことも考えられる。この場合も1つの資源等にこだわらず、幾つかの資源を関連させ組み合わせることで検討・判断することが必要になると言える。例えば、街なかだからこそ、対象としている資源を差別化し優位性につなげることができると判断することも考えられる。

ここまでの絞り込みとその理由の関係を一覧にしたのが、表4-8となる。この表を踏まえて絞り込みの検討を実施する。

（3）誰にとってどんな意味を持つのか整理・表現する

最後は、絞り込んだ資源や問題点等がどんな意味を持ち、それが誰にとってなのかを検討し明確に表現・記述する。上記の資源や問題点等の絞り込みの段階を経たとしても、それらすべてがエリアビジョン「好きなってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」につながるとは限らないため、イメージと対象者を関連させて検討することによって、最終的な資源等の絞り込みができる。ここでは、表4-9に従って各内容を検討し明確にする。

【抱いてほしいイメージを表現する】

絞り込んだ資源等がどんな意味を持っているのかに関しては、どんな魅力や特徴等を持っているのかを「イメージ」として検討し表現する。つまり、資源等によって街なかや地区に対してどういった印象を抱いてほしいのかを明確にする。表4-9では「資源・問題点等」と、それに対応する「イメージ」を検討し明確にすることとなる。

表 4-8 資源や問題点等の絞り込みの検討と明示方法

検討のパターン	検討内容
I → IV	資源等を差別化して「優位性強-相違」に移行できるか、移行させる努力をするか検討し示す。
II → I	優位性を強めて「優位性強-類似」に移行できるか、移行させる努力をするか検討し示す。
II → IV	差別化と優位性を強めて「優位性強-相違」に移行できるか、移行させる努力をするか検討し示す。
III → I	違いがなくなっても優位性につなげ「優位性強-類似」に移行させるか、移行させる努力をするか検討し示す。
III → IV	単なる違いから優位性につなげ「優位性強-相違」に移行できるかどうか、移行させる努力をするか検討し示す。
IV → IV	優位性をより強めることができるか、強める努力をするか検討し示す。 また、現在の違いや優位性を保つことができるか、あるいは保つ努力をするか検討し示す。

【伝えたい・伝わる人を明確にする】

表現したイメージを伝えたい・伝わる対象者（表 4-9）を明確にする。対象者とは、表 4-7 で示した街なかを好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人（＝伝えたい・伝わる人）であるが、あらゆる人を対象者として設定することは現実的とは言えない。そのため、第三章の CATWOE 分析でも顧客の視点はあったが、ここでも誰に対してなのかを曖昧にせず明確に表現する。

4-4-4 エリアビジョンの記述と検討

以上から、「抱いてほしいイメージを表現する」及び「伝えたい・伝わる人を明確にする」の検討結果が、表 4-9 のように整理されることになる。そして、ここまでの検討から、「好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」としての

表 4-9 着目する資源や問題点／イメージ／対象者の検討内容

エリア	資源・問題点等	イメージ	対象者
対象エリア	図 4-13、表 4-8 を通して着目する資源や問題点等	着目した資源や問題点等（問題点はその解決後の状態等）が持つと考えるイメージ（印象）	イメージ（印象）が伝わる・伝えたい対象者（好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人）

エリアビジョンを、「顧客に抱いてほしいイメージ」で表現・記述する。つまり、表4-9の「イメージ」と「対象者」をベースに、エリアビジョンを表現・記述する。最後の検討項目である図4-12の「抱いてほしいイメージ」と「伝えたい・伝わる人」（表4-9のイメージと対象者）から、それほど修正・変更をせずに表現・記述することも可能だろう。また、既に何度か述べてきたことだが、ビジョンを1つにまとめる必要はなく、無理にまとめようとする内容が抽象的になり過ぎて、ビジョンとして活用できないおそれがある。

そして、ある程度表4-9の「抱いてほしいイメージ」と「伝えたい・伝わる人」が見えてきた段階で、より焦点を絞って資源や問題点等と対象者について検討することが可能となる。例えば、対象者が明確であれば、統計データの活用や収集によって、どの程度存在するのか把握することもできると思われる。さらに、対象者のニーズや状態を詳しく把握し¹⁵⁾、見出したイメージが伝わるかどうか再度検討し直すこともできる。

また、新たに対象者やイメージを見出すことも可能である。まず、対象者を固定して次のような流れで再度検討する。それは「対象者を固定→気づかなかった資源等がないか調査（ある場合は）→新たなイメージ（イメージ）を持つか検討（持つ場合は）→新たな対象者がいないか検討」の流れである。これは、当初の対象者を固定して新たな資源と対象者を見出す検討となる。同様にイメージを固定した場合、「イメージを固定→新たな資源等がないか調査（ある場合は）→新たな対象者が見出せるか検討（見出した場合は）→これまでのイメージで伝わるか検討」となる。これは、当初のイメージを固定して新たな資源とイメージを見出す検討となる。

つまり、「資源等・イメージ・対象者」の3つを関連させて検討を繰り返すことで、さらに具体的あるいは複数のイメージやターゲットを見出すことにつながると考えられる。従って、ここで設定する対象者とは、活動初期に街なかを好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人（イメージを伝えたい・伝わる人）、あるいは検討時点のそういった対象者となる。実際に活動を進めていく過程で具体化あるいは他の要素が見えてくる場合もあり得るため、基本的な内容は変更せず、しかし柔軟な対応が必要だと言える。

以上の方法を用いたエリアビジョンの検討・作成は、検討者の主観によって行われる。そのため、ワークショップなどを実施することで、多様な意見や判断を取り入れてエリアビジョンを検討・作成することが望ましいと考えられる。そうすることによって、多くの資源や問題点等に注目することができ、その資源等から複数のイメージやそれを伝えたい・伝わる対象者が提案されることになる。その結果、実際に活用される意味あるエリアビジョンが作成できると考えている。

またエリアビジョンは、街なかでの活動において事業などを検討・実施する場合の重要な根拠（街なかレベルの目的）であり、活動者及び活動の関係者にとっては非常に重要となる。従って、多数の関係者によるワークショップ形式で、エリアビジョンを検討・作成することが特に必要だと言える。

そして、エリアビジョンは単に地域住民あるいは街なかの関係者が、望ましい将来の姿を描くことではなく、自ら実現する・実現したい姿を描くことだと先に述べたが、この視点からは関係者以外の参加も重要である。つまり、エリアビジョンの検討・作成に、顧客としての「好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人」の意見を取り入れることである。この場合は、エリアビジョンの検討・作成に、顧客のニーズなどの意見や情報を収集・反映させるだけの意味ではない。それは、顧客とともに「訪れる、買い物をする、居住する、働くなど」を見据えたエリアビジョンの検討・作成に取り組むことをも意味している。

以上の本節で提示したエリアビジョンを検討・作成する方法は、活動者やその関係者だけではなく、街なかの顧客等の主観を多少なりとも細かく具体化し、その過程を明確に記述し記録として残すことが可能になる方法でもある。つまり、街なかレベルにおける研究課題（１）の「何」と「なぜ」を見出すための方法論となる。

4-4-5 エリアビジョンの検討・作成ができない場合の代替案

（１）エリアビジョンの３つの代替案

エリアビジョンは、本研究のタイトルである「街なかまちづくり活動」にとって重要であり、それがなければ単なる「街なかでの組織活動」になってしまうと述べたが、ワークショップを実施することや上記方法の活用が難しいことも考えられる。本研究の実践事例である黒石通り再生や大館通り再生及び大館市の商店街では、エリアビジョンを重視しているようには見えず、意味あるエリアビジョンが存在していなと言える。つまり実際の商店街等の活動において、本章で提示した方法すべてを活用することは、あまり現実的だとも言えない。

さらに、エリアビジョンの検討・作成方法は、参考となる方法を１つも見出すことができず、限定された状況で構築している。従って、本章で構築したプロセスや各方法となる図4-12、図4-13、表4-7、表4-8、表4-9は、あくまでも現段階で構築可能なものであり、今後多くの研究や知見を得て改良が必要になると考えてもいる。

そこで、エリアビジョンの検討・作成が難しい場合を想定して、代替案となる考え方を最後に提案する。ここで提案するのは、図4-14の方法あるいは考え方であり、先のエリアビジョンを定義する際にも参考にした、図4-11の消費者の購買行動プロセスを基にしたものである。購買行動として、消費者が「①知覚し、②感情を動かされ、行動のきっかけを得て、③購買（行動）に向かう」３つの段階を参考に、エリアビジョンの代替となる事業を検討する３段階の根拠を提案している。図右の①から③に示した内容は、街なかも含めたまちづくりにおいて、一般的に意識・認識されていると判断した内容を用いている。

図の①は、街なかに対する知覚である。興味を持つか注目してもらうことが、街なかを選択の対象として認識してもらうことの第一歩になると考えている。②は、表4-7でエリアビジョンを定義した際に取り入れた、街なかを好きになってもらう・気

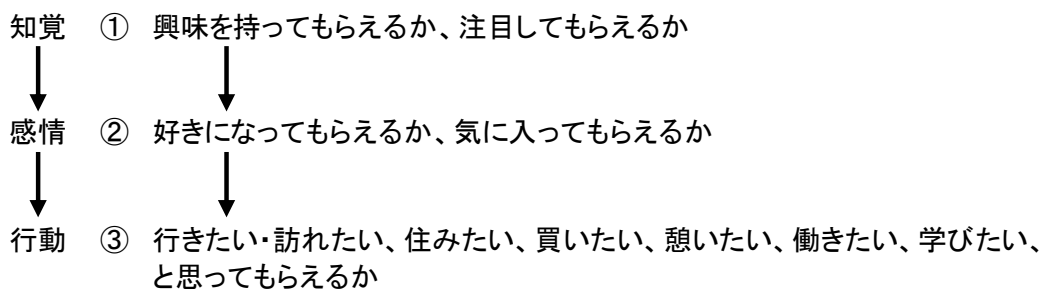


図 4-14 エリアビジョンの代替案

に入ってもらうことで、街なかでの行動を促すことが主となっている。そして③の行動は、実際に住むこと、買うこと、行くことなどではなく、そういった行動を街なかで行いたいと思ってもらえるかを示している。

③を具体的な行動ではなく、行動をとりたいと思ってもらうことにしているのは、街なかにおいて、具体的な行動に関連する事業を実施するのは難しい場合もあると考えたからである。仮に、街なかを好きになってもらい・気に入ってもらえることができ、街なかで買い物をしたいと思ってもらえたとしても、最終的な購入は店舗で行われ、そのための努力は店舗の経営者等がすることになる¹⁶⁾。

つまり、街なかの活動でコントロールできる資源には限界があるため、街なかで①から③への努力をするとともに、実際の行動のためには店舗においても同様の取り組みが必要になる。例えば、①として店舗に興味を持ってもらう、注目してもらう（お客の段階）、②では店舗を好きになってもらう・気に入ってもらう（顧客への過程）、以上を経て③において店舗で購入してもらう（顧客）、これらの努力である。従って、街なかにおける活動と店舗における活動は違ったものになり、店舗経営者等にしか取組めないことも多くなる¹⁷⁾。

以上を踏まえて、街なかにおける活動として、街なかに対する①から③のどの段階を事業の検討・実施理由（エリアビジョンの代替案）とするのか意識すること、そして限界があることを認識することが重要となる。コントロールできる資源などの限界を考慮すると、街なかの活動として基本となるのは、「②街を好きになってもらうこと・気に入ってもらうこと」だと判断し、表 4-7 の内容に示したエリアビジョンの定義を決定している。

さらに、好むと好まざるとにかかわらず、郊外や近隣都市の街なかと競争が生じてしまう街なかでは、実際の行動につなげるために「②（顧客への過程）」の考え方が特に重要になると考えている。

（2）エリアビジョンの代替案を用いた検討プロセス

以上のエリアビジョンの代替案を用いた検討プロセスは図 4-15 となる。代替案を用いた検討は、図 4-12 の最初のステップ「資源や問題点等を（地図上に）書き出す」から、途中を省略して最後の「誰にとってどんな意味を持つのか整理・表現す

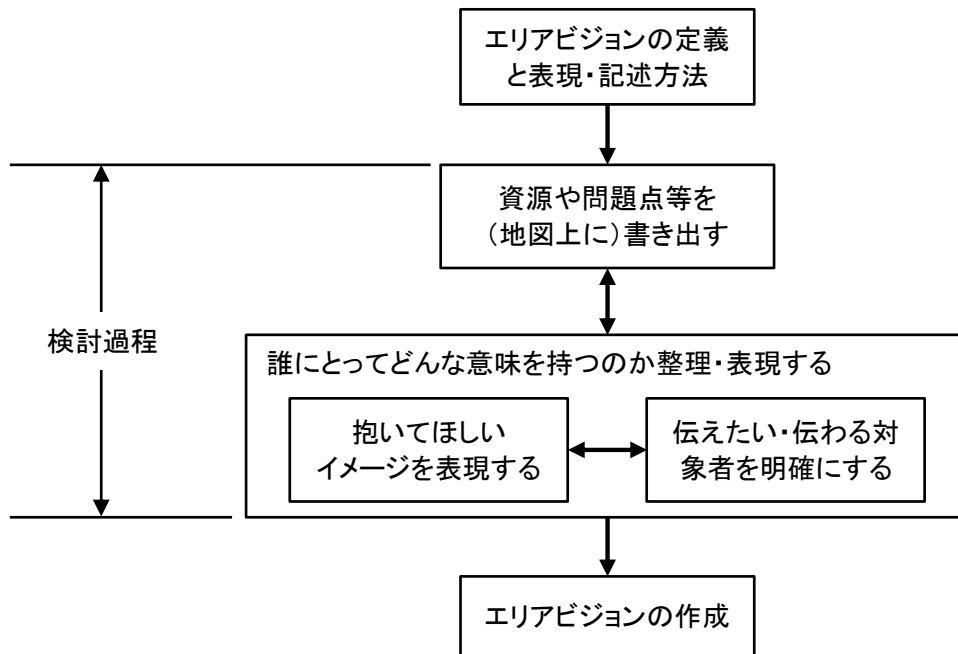


図 4-15 代替案を用いた検討プロセス

る（表 4-9）」ことの検討へ進むものとなる。ただし、イメージは先の図 4-14 で重視している②となるため、実質的には表 4-9 の資源や問題点等と対象者を明確にすることになる。

図 4-15 の街なかの状況を確認し、資源や問題点等を把握する活動は、先の方法と同じである。次に、「誰に」街なかや商店街を好きになってもらいたいのか・気に入ってもらいたいのか、その対象者（ターゲット：どんな人なのか）を明確にする必要がある。対象者は、街なかや商店街の現状、つまり店舗などの資源や問題点等を踏まえて、どんな人を設定するのか検討する。これは、資源等が持つどういったところを、どういった人が、なぜ好きになりそうか・気に入りそうか検討するものである。つまり、表 4-9 の「資源・問題点等」と「対象者」及びそれらの「理由」について検討することになる。

また本研究の方法論は、検討過程を振り返るための表現・記述を重視していることから、資源等を把握する最初のステップと、表 4-9 の「資源・問題点等」「対象者」及びそれらの「理由」に関する内容は、表現・記述し記録として残すことが重要だと考えている。

4-5 活動者及び方法論と活動者の関係

街なかレベルにおける活動要素を検討・表現・記述する方法の検討について、最後は研究課題（4）の方法論の活用に関連する視点につなげるため、「活動者及び方法論と活動者の関係」を整理する。

まずビジョニングプロセスでは、エリアビジョンを検討・作成する過程には、それを実現するための手段（アクションプラン、アクション戦略）までも含まれていた。これは、エリアビジョンが単なる地域住民あるいは街なかの関係者が望む、将来の都市の姿を描くことではなく、自ら実現する・実現したい姿を描くことだと捉えた。この捉え方からは関係者以外の参加も重要となる。つまり、エリアビジョンの検討・作成に、街なかの顧客（対象者）としての「好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人」の意見を取り入れることである。

エリアビジョンの検討・作成のプロセスにおける関係者以外の参加は、単に街なかの顧客（対象者）のニーズなどを把握し反映させるために重要なのではない。それは、街なかの顧客（対象者）とともに「訪れる、買い物をする、居住する、働くなど」を見据えたエリアビジョンの検討・作成に取り組むことをも意味する。従って、街なかレベルの活動要素を検討・作成においては、事業レベルのそれらとは違い、ボランティアや街なかを活動（訪れる、買い物をする、居住する、働くなど）の場とする対象者も含めて、広い意味で活動者となること、あるいはそうなる可能性を認識することが重要だと言える。

ただし事業等を検討・実施する活動者であることと、街なかの顧客や対象者（訪れる、買い物をする、居住する、働くなど）としての地域住民では違いがあるため、混同させないことが必要ではある。

以上の視点は、エリアビジョンやその代替案を実現するための事業を検討する際にも重要になると思われる。第三章では、SSMのCATWOE分析のC（受益者）を分析・特定するだけであったが、例えば受益者（顧客）として設定した対象者に、活動や事業を実際に検討するボランティアなどで係わってもらおう。そのことによって「街なかを好きになってもらおう、気に入ってもらおう」事業につなげることができ、活動や事業をエリアビジョンに収斂させる、あるいは関連させて検討・実施しやすくなると思われる。

4-6 本章のまとめと課題

本章は、第三章で残された問題として、研究課題（1）に関連する街なかレベルにおける「何」と「なぜ」を見出す方法」を探り構築することに取り組んできた。

まず、階層性の考え方をを用いて、街なかレベルのビジョンとその他のビジョンの違いを整理し、本研究で考えるエリアビジョンの3つの役割を示した。そして、黒石通り再生のエリアビジョンの検討過程、及びエリアビジョンの問題点を踏まえて、アメリカのまちづくりで取り組まれているビジョニングプロセスを検討した。このビジョニングプロセスとは、都市像や将来像としてのエリアビジョンを検討・作成するための方法である。

しかし、黒石通り再生のエリアビジョンの検討・作成及びビジョニングプロセスともに、エリアビジョンを検討・作成する上で問題があり、さらに参考となる既往研究や文献も存在していなことが分かった。そのため、独自にエリアビジョンの検討・作成方法を構築することが必要となった。

そのために、エリアビジョンを検討・作成する上で何が問題となるのか、具体的に特定することから始めた。特定した問題を解決するために取り入れた、経営学やマーケティングの考え方によって、エリアビジョンを検討・作成方法を構築した。ただし、あくまでも現段階で可能な範囲で構築した方法である。構築できた方法は、エリアビジョンの検討・作成のプロセス（図4-12）、エリアビジョンの定義と表現・記述方法（表4-7）、エリアビジョンへつなげる資源等を分類・絞り込む方法（図4-13、表4-8、表4-9）である。

極めて限定された状況で独自に構築した方法であること、そしてエリアビジョンを作成できない状況も考慮して、エリアビジョンの代替案（図4-14、図4-15）を別途提案した。エリアビジョンの代替案は、先のエリアビジョンを検討・作成する方法の簡易的なものとなる。

最後に、研究課題（4）に関連する「活動者及び活動者と方法論」との関係について、次の内容を整理した。まずエリアビジョンは、単に地域住民や活動者が望む将来像を描くことではなく、自ら実現する・実現したい姿を描くことだと捉えた。このように捉えることで、街なかの顧客（対象者）の意見や情報を反映させるだけでなく、顧客とともにエリアビジョンを検討・作成することが可能になるとも指摘した。

さらに、受益者（顧客）として設定した対象者が、ボランティアなどで事業や活動を検討することで、「街なかを好きになってもらう、気に入ってもらおう街なか」につなげることもでき、活動や事業をエリアビジョンに収斂させる、あるいは関連させて検討・実施しやすくなる可能性がある」と述べた。

以上、本章で構築したエリアビジョンを検討・作成する方法及びエリアビジョンの代替案、そして第三章の枠組み及び活動要素の検討・表現・記述方法（図3-17）を合わせることで、「活動を支援する方法論」が構築できたことになる。そこで次章以

降からは、これら方法論を用いて、研究課題（3）「方法論がどのように活用できるのか検討する」ことに取り組む。

注釈

- 1) 各範囲の区分は、都市政策及び商業政策の対象範囲を参考にしている。都市政策は、概ね図4-1の範囲Aの公共施設、範囲Cの任意地区、そして範囲Dの都市域が主対象と言える。商業政策では、商業振興政策が主に範囲Aの店舗、範囲Bの商店街等、及び範囲Cの中活法の区域を主に対象とし、商業調整政策は範囲Aの店舗が主な対象と言える。都市政策については、明石（2006）、石川等（2003）、石田（2004）、柳沢（2003）を参考にしている。商業政策については、石原（2009a）、石原（2009b）、石原（2011）、川野（2009）、番場（2006a）、番場（2006b）、松島（2005）、松島（2009）、南方（2011）、南方（2012）、三村（2009）を参考にしている。
- 2) 5つのタイプの考え方は、第二章で着目したデザイン思考の奥出（2007）p.86の考えがきっかけとなっている。地域課題（ニーズ）の解決や対応としては、筧（2013）pp.230-243の震災に関するプロジェクト、あるいは橋爪（2006）のNPO等が取り組むコミュニティビジネスが典型だと言える。また地域資源の活用では、観光資源としての活用が多く、西村（2004）の歴史や文化の保全と観光資源としての活用、石河等（2007）の食文化の観光資源としての活用がある。さらに風見（2009）が示しているように、コミュニティビジネスの場合は対象範囲が広いため、地域課題（ニーズ）の解決や対応及び地域資源の活用を明確に区分できず、両者を含めた活動が多くなっていると言える。図4-4に示した各タイプについて、明確に区分できないまちづくりも多数存在するが、ここでは便宜上5つのタイプに区別する。
- 3) 例えば、Washington Trust for Historic Preservation（2013）pp.72-73にもビジョニングプロセスの進め方などが記されている。
- 4) Green et al.（2000）pp.1-2、Southern New Hampshire Planning Commission（2004）p.40
- 5) オレゴンモデルの説明は、Green（2000）pp.1-2、Southern New Hampshire Planning Commission(2004)pp.40-41を基にしている。
- 6) Green et al.（2000）pp.2-3
- 7) The Center for Community Design Research（2009）
- 8) 詳しくは、再開発コーディネーター協会『第2ラウンドー《通り再生》の課題を見つける』、再開発コーディネーター協会『第3ラウンドーマネージャーを育てる』を参照。
- 9) 数江（2011）pp.178-184
- 10) これは、「ファンづくり」という大館通り再生と企画委員会の参加者の発言、及び古田（2006）がきっかけとなっている。まちを好きになる・気に入る、あるいは好きになる人・気に入る人を増やすというのは、まちづくりでは一般的かもしれない。しかし、それに消費者の購買プロセスを関連させ段階的に捉えているもの

は存在していないと考えている。

- 11) Kotler et al. (2001) 和田監訳 (2003) p.322
- 12) Kotler et al. (2001) 和田監訳 (2003) pp.323-325、数江 (2011) pp.118-119
- 13) Kotler et al. (2001) 和田監訳 (2003) p.323
- 14) Lynch (1960) 丹下等訳 (2007)
- 15) 数江 (2011) pp.38-42 では、ニーズの把握としてインタビューを通じた方法が示されている。また、ニーズを明確に認識していることは稀であることから、対象者との会話を通してニーズを見出していくために、インタビュー調査が徹底的に実施されてもいる。くらた (2006)
- 16) このように考えた場合、販売額の成果も店舗等で設定する分には問題ないが、街なかにおける事業の成果とするには、直接実行できることが少なく適していないとも言える。
- 17) こういった違いや制約についても、実際の活動でどれだけ認識あるいは意識されているのか疑問を持っている。

参考文献

- (1) Green, Gary. Haines, Anna. Halebsky, Stephen. “*BUILDING OUR FUTURE: A guide to community visioning*”. Board of Regents of the University of Wisconsin System, 2000. <http://oconto.uwex.edu/files/2010/08/G3708-BuildingOurFuture-AGuidetoCommunityVisioning.pdf> (最終閲覧 2013 年 2 月 2 日)
- (2) Kotler, Philip. Armstrong, Gary. “*Principles of Marketing*”. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第 9 版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
- (3) Lynch, Kevin. “*The Image of the City*”. MIT Press, 1960. (丹下健三、富田玲子訳『都市のイメージ新装版』岩波書店、2007)
- (4) Ramirez de Miess, Norma. “*Main Street Basic Training ORGANIZATION 101*”. 2012. <http://getpluggedindowntown.org/wp-content/uploads/2012/09/Organization-101-Basic-Training.NMiess.2012.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 20 日)
- (5) Southern New Hampshire Planning Commission. “*PREPARING A MASTER PLAN FOR YOUR COMMUNITY: A Handbook for Planning Board Members, Planners and Volunteers*”. 2004. <http://128.121.25.104:8080/awweb/awarchive?type=file&item=4534> (最終閲覧 2014 年 3 月 6 日)
- (6) The Center for Community Design Research (CCDR), State University of New York College of Environmental Science and Forestry. “*Visioning Process*”. http://www.esf.edu/ccdr/projects/documents/visioningdiagram_revMay09.pdf (最終閲覧 2013 年 2 月 2 日)
- (7) The Center for Community Design Research (CCDR), State University of New York

- College of Environmental Science and Forestry. “*Village of East Syracuse Main Street Vision Plan*”. 2009. http://www.esf.edu/ccdr/projects/eastsyracuse/EastSyracuseDocument_reduced.pdf (最終閲覧 2013 年 2 月 2 日)
- (8) TOCEMA Europe. “*Vision and strategy in Town Centre Management*”. <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file3.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 14 日)
- (9) Washington Trust for Historic Preservation. “*Washington State Main Street Program Guide & Handbook*”. 2013. <http://www.dahp.wa.gov/sites/default/files/WSMSP%20Program%20Guide%20%20Handbook.pdf> (最終閲覧 2014 年 3 月 27 日)
- (10) 明石達生「都市計画法等改正の本当の意味」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.33-44、2006
- (11) 石川岳男、大野整、高鍋剛「線引き制度による郊外の保全と活用」日本都市計画家協会編『都市・農村の新しい土地利用戦略—変貌した線引き制度の可能性を探る』学芸出版社、pp.70-106、2003
- (12) 石河正寛、村木美貴「中心市街地活性化に向けた地域資源の活用に関する研究」『都市計画論文集』No.42、日本都市計画学会、pp.19-24、2007
- (13) 石田頼房『日本近現代都市計画の展開 1868-2003』自治体研究社、2004
- (14) 石原武政「戦後流通政策の背景」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.1-36、2009a
- (15) 石原武政「復興期の保護政策」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.65-83、2009b
- (16) 石原武政「地域商業政策の系譜」『商業論究』第 58 巻第 2 号、関西学院大学商学研究会、pp.55-89、2011
- (17) 奥出直人『デザイン思考の工具箱—イノベーションを生む会社の作り方』早川書房、2007
- (18) 寛裕介『ソーシャルデザイン実践ガイド—地域の課題を解決する 7 つのステップ』英治出版、2013
- (19) 風見正三「持続可能な社会を築くコミュニティビジネスの可能性」風見正三、山口浩平編『コミュニティビジネス入門—地域市民の社会的事業』学芸出版社、pp.11-47、2009
- (20) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (21) 川野訓志「大規模小売店舗法」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.171-200、2009
- (22) くらたまなぶ『リクルート「創刊男」の大ヒット発想術』日本経済新聞社、2006
- (23) 再開発コーディネーター協会『第 2 ラウンド—《通り再生》の課題を見つける』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei02.pdf、(最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (24) 再開発コーディネーター協会『第 3 ラウンド—マネージャーを育てる』、<http://www.>

- urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei03.pdf、(最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (25) 西村幸夫『都市保全計画—歴史・文化・自然を活かしたまちづくり』東京大学出版会、2004
 - (26) 橋爪紳也「コミュニティ・ビジネスと地域づくり」『季刊まちづくり』10号、学芸出版社、pp.20-22、2006
 - (27) 番場博之「商業政策における振興・調整政策の展開—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価(その①)」『千葉商大論叢』第43巻第3・4合併号、千葉商科大学国府台学会、pp.1-22、2006a
 - (28) 番場博之「商業調整政策の特殊性とその背景—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価(その②)」『千葉商大論叢』第44巻第1号、千葉商科大学国府台学会、pp.75-88、2006b
 - (29) 古田篤司「新開地まちづくり NPO—本当に実践されるタウンマネジメント」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.228-237、2006
 - (30) 松島茂「中小小売商業政策・中心市街地政策をどう読むか」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.36-45、2005
 - (31) 松島茂「地域商業振興とまちづくり三法」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.201-226、2009
 - (32) 南方建明「地域商業振興政策の変遷と政策の効果」『大阪商業大学論集』第7巻第1号、大阪商業大学商経学会、pp.1-19、2011
 - (33) 南方建明「地域商業振興政策変遷の歴史—社会的有効性とまちづくりを中心として」『大阪商業大学論集』第7巻第3号、大阪商業大学商経学会、pp.73-88、2012
 - (34) 三村優美子「商業近代化政策」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.85-104、2009
 - (35) 柳沢厚「問題提起 2000 年改正の意味と可能性」日本都市計画家協会編『都市・農村の新しい土地利用戦略—変貌した線引き制度の可能性を探る』学芸出版社、pp.9-27、2003

第五章

活動状況の把握・分析を主とした方法論 の活用：活用方法の検討（1）

第五章 活動状況の把握・分析を主とした方法論の活用：活用方法 の検討（１）

5－1 本章の目的と構成

本章は、第二章から第四章までの検討で構築した「活動を支援する方法論」によって、研究課題（３）「方法論がどのように活用できるのか検討する」ことに取り組む。本章で活用する方法論は、第三章で構築した枠組み（活動プロセス）と活動要素を検討・表現・記述方法（図3－17）であり、これらの方論によって独自の活動を見出していくことができるか検討することで、研究課題（３）に取り組むことが目的である。従って、事業レベルにおける方法論の活用について検討することとなる。また前章までと同様に、研究課題（４）「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者及び方法論と活動者の関係」について適宜捉えていく。

研究課題（３）の活用方法の検討は次の２つを実践事例として行う。１つは、秋田県大館市における改正中活法の基本計画の認定を目指して始まった活動（以下、基本計画認定活動）、２つ目は同じく大館市の御成町南地区で取り組まれている、街なか通り再生プログラム（以下、大館通り再生）である。

前者の活動には2011年2月から関与し、2011年7月に発足した（仮称）大館市中心市街地活性化協議会企画委員会（以下、企画委員会）の委員を行っており、後者には2010年4月から関与し、2012年5月からは専門委員として係っている。そのため、活動状況を詳細に把握しており、どのような状況に対して、どのように方法論を活用したのかを示すことができ、活用方法の検討には適していると考えている。

本章で対象とする期間は、基本計画認定活動が2011年2月から2014年3月までとし、大館通り再生は2010年4月から2014年3月までとする。ただし、大館通り再生は、同時に土地区画整理事業（以下、区画整理）が実施されており、本章ではこの区画整理への対応に方法論を活用する。本章の目的は、あくまでも方法論の活用方法の検討であり、活動状況の改善は含めていない。

1つ目の実践事例である基本計画認定活動は、試行錯誤を繰り返して曖昧な状況が続き、活動が順調に進んでいるとは言い難い状況にある。同様に、大館通り再生及び区画整理への対応についても同じ状況にあり、両実践事例共に第三章で扱った黒石通り再生とは対照的である。つまり、「何」や「なぜ」を見出すことができず、活動が停滞している状況にある。このような活動状況に対し方法論を用いることで、独自の取り組みや活動を見出すことができるのか検討していく。

また、本章における方法論の活用は、主に実践事例に対する分析的なものとなる。

従って本章は、図3-17の「現状」の確認・分析から始めていくことになり、その確認・分析を踏まえて独自の取り組みを見出していく。

まず次節では、企画委員会の活動状況を整理し、なぜ活動が現在の状況のように曖昧で順調に進んでいないのか、その要因を探り、かつ要因の解決に取り組むために方法論を活用する。つまり、企画委員会の基本計画認定活動に関して、これまでの活動を捉え直して分析し、さらにそれを踏まえて今後の対応を探る。

3節では、基本計画の認定及び認定後も見据えた、改正中活法による取り組みの全体像を整理して明確にし、かつどういった支援が企画委員会として可能なのか検討するために方法論を活用する。

4節では、大館通り再生における区画整理への対応に方法論を活用する。方法論の活用は、2節と同じく活動状況を整理・分析し、なぜ活動が現在の状況のように曖昧で順調に進んでいないのか、その要因を探る。そして、見出した要因を解決するとともに、これまでの活動を踏まえて今後の対応を探っていく。

5節では、研究課題(4)「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者及び方法論と活動者の関係」について、4節までの検討を踏まえてまとめる。

最後の6節では、本章のまとめと課題を述べる。

5-2 改正中活法の基本計画の認定活動に対する分析的活用

5-2-1 企画委員会の活動状況

実践事例の対象地である秋田県大館市は、秋田県北部に位置し青森県と県境を接する人口約 7.8 万人（2013 年 8 月 1 日現在）の都市である。この大館市において、改正中活法による基本計画の認定活動に取り組んでいるのが「企画委員会」である。

企画委員会は、(仮称)大館市中心市街地活性化協議会（以下、協議会）の下部に位置づけられ、メンバーは大学教員、商店街関係者、行政及びまちづくり関係団体の関係者など 12 人で構成され、2011 年 7 月に発足している。この企画委員会は、特定の商店街や組織に限定した参加者によって構成されているのではなく、問題意識などを持った人たちに参加意向を確認し設立されている。

まずは、この企画委員会の活動状況を対象に、第三章で構築した図 3-17 の「現状」の確認・分析から行っていく。本研究の対象期間に企画委員会が行った活動は、概ね図 5-1 左の「大館市や街なかに関する活動」と図右の「基本計画に関する活動」の 2 つに区分できる。

図左の大館市や街なかに関する活動では、まちづくりで一般的に取り組まれる、まち歩きから強みと弱みの整理、及び活性化に関する議論や既存の活動組織の確認などを行っている。図右の基本計画に関する活動では、関連する行政計画の把握、街なかの範囲に関する議論、そして改正中活法の取り組み状況や問題点の確認などが行われ

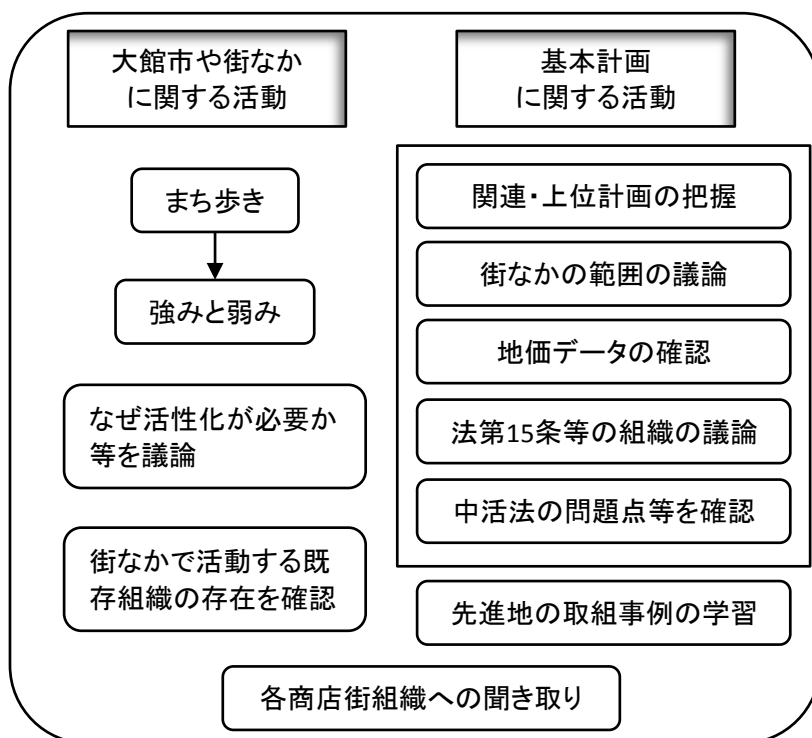


図 5-1 企画委員会の活動状況

(出典：大館市（2012）、会議資料、議事録、委員の発言を基に整理・作成)

た。加えて、先進地の取り組みについての学習も行った。2013年6月からは、各商店街組織に活動状況などの聞き取り調査を実施している。

図5-1左に示した活動状況から、企画委員会は他の組織と協力し、地域資源を活かした活性化事業等を実施する組織と捉えることができる。また図右の状況からは、基本計画を策定する組織と認識もできる。しかし、基本計画は行政（大館市）が策定し、実行は各事業の実施組織が行い、管理は行政、協議会、事業実施組織が必要な活動を行うと考えられる。

つまり、企画委員会は基本計画を策定・実行・管理する組織ではなく、また地域資源等を活用した活性化事業などを実施する組織でもない。言い換えれば、図5-1に示した活動を行ってきたが、その内容と企画委員会の活動目的（ビジョン）に齟齬があったことになる。

初年度（2011年度）の活動終了時の報告書には、次の2つを企画委員会の目的として掲げている。1つは「活性化の必要性の協議から、将来ビジョンや展開イメージを検討し、協議会に提言すること」、2つ目は「活動組織の協働による街なかの活性化を目指し、継続的にまちづくりが展開できる環境の整備、及び各関係者や事業の調整を担うこと」である¹⁾。

先の図5-1に示した企画委員会の活動の現状と上記2つの目的には、整合性がないことが分かる。つまり、企画委員会の活動状況は試行錯誤の状態にあり、かつ曖昧になっていることが表れている。また1つ目の目的には、「活性化の必要性の協議」「将来ビジョンの展開イメージの検討」「協議会への提言」と、複数のビジョン（組織の目的）につながる内容が含まれている。ここにも、何を行いたいのか、あるいは何を實現したい組織なのか曖昧になっていることが表れている。同様に、2つ目の目的も「活動組織の協働」「継続的にまちづくりが展開できる環境の整備」「各関係者や事業の調整」と、複数のビジョン（組織の目的）につながる内容が含まれている。

5-2-2 活動が順調に進まず曖昧になった要因

このような状況になったのは、上記企画委員会の位置づけを踏まえて、「何を行いたい・実現したい」組織なのか、つまり組織の目的である「ビジョン」を明確に定められなかったためであり（図5-2）、順調に進んでいない要因の1つだと考えている。つまり筆者も含めて、企画委員会が具体的に何を行う組織なのか、その目的を明確に検討・設定できていない状況で、試行錯誤を繰り返していたと言える。ビジョンは、第四章で示したように都市像や将来像であるエリアビジョンと、組織の活動目的などを意味するビジョン（エリアビジョン以外）の2つがある。ここでは後者のビジョンが重要となるため、最初に企画委員会のビジョンを明確にする必要がある。

上述した企画委員会の2つの目的や会議の記録及び各委員の発言から、2つのビジョンを見出すことが可能であり、それを簡潔に整理すると次のようになる。1つ目のビジョンは「実行性の高い、意味ある基本計画の策定を支援する」こと、2つ目は「各活動組織が協働・連携できる環境を整える」ことである。企画委員会は、基本計画を



図5-2 企画委員会の活動目的の検討

策定・実行・管理する組織ではなく、基本計画の策定と協働・連携の活動を支援する組織だと言える。そして、基本計画が認定されるまでの段階では、上記2つが組織の活動目的になると考えられる。

この2つのビジョンを実現するために、企画委員会はこれまでの活動を行っていたと筆者は考えていた。しかし、このビジョンの設定には、活動目的を具体化できず、そのため活動が進んでいかない要因が存在している。その要因は、第三章で着目したSSMにおいて指摘されている次の2点である。1つは、2つのビジョンに共通する「支援」という活動の性質である。これは、支援される側（以下、支援対象）の活動を明確化・具体化しないと、何を・どのように支援できるのか検討できないというものである²⁾。

さらに、2つ目のビジョンにある「協働・連携」の活動あるいは用語にも問題がある。それは、協働・連携という「直接行為」は存在しないというものである³⁾。例えば、「同じような事業であれば実施時期や場所などを調整して一緒に行く」という行為はあるが、協働・連携という直接行為はない。そのため、協働・連携の活動を具体化することができず、何を・どのように支援できるのか具体的に検討することができない。

以上を整理すると、企画委員会の活動を曖昧にした要因は、組織の目的である「ビジョン」に関するものと、「支援活動の性質」に関するものの2つがあったと、現段階では指摘することができる。

1つ目の組織の目的であるビジョンに関しては、まずビジョンである「何」を「明示できなかったこと」が大きな要因である。さらに、協働・連携の活動については「直接行為で表現・記述していなかったこと」も要因となっている。つまり、ビジョンを明示できなかったこと、そして明示する方法あるいは留意点を知らなかったことが要因になっていると言える。

2つ目の「支援活動の性質」については、「支援対象を明確化・具体化していなかったこと」あるいは「明確化・具体化できなかったこと」が要因である。上述したように、支援される側の活動を明確にして具体化できなければ、企画委員会としてどういった支援が可能か検討できず、かつどういった支援が必要とされているのかも判断できない。

方法論を活用することによって、組織の目的であるビジョンが明確になっていないことが明らかになった。さらに、方法論の構築で取り入れたSSMによる指摘から、ビジョンを明確にする際の留意点として、直接行為で表現・記述することについても示すことができた。同様にSSMによる指摘から、支援対象を明確にしなければ、具体的に支援活動を検討することができないことも明らかとなった。

以上のビジョンと支援活動の性質に関する要因によって、企画委員会の取り組みが曖昧な状態、つまり「何」や「なぜ」を見出すことができない状況になったと考えられる。次は、これら2つの要因に対して方法論を活用することで、どのように解決できるのか具体的に示していく。

5-2-3 活動が順調に進まず曖昧になった要因の解決

企画委員会の活動が曖昧になった要因の1つが、活動組織として「何を行いたいのか・何を実現したいのか」という意味でビジョンを明示できなかったことだと述べた。この点は、ビジョンを明示することで解決できたと考えている。しかし、ビジョンを明示するには次の点に留意する必要がある。それは、協働・連携活動について「直接行為で表現・記述する」ことである。さらに、2つ目の要因である「支援活動の性質」に関しては、「支援対象を明確化・具体化する」ことで対応する必要がある。

ここでは、上記要因の解決に取り組むことになるが、その前に先の2つのビジョンをさらに表5-1の通り整理し直す。表に示した活動1と2は、先のビジョン「実行性の高い、意味ある基本計画の策定を支援する」について、2つに区分したものであ

表5-1 支援対象の4つの活動（ビジョン）

（出典：大館市（2012）、会議資料、委員の発言を基に整理・作成）

活動1	実行性の高い基本計画を策定する
活動2	意味ある基本計画を策定する
活動3	各活動組織と協働・連携して活動に取り組む
活動4	基本計画の実行に向けて取り組む

り、活動3は2つ目のビジョン「各活動組織が協働・連携できる環境を整える」が基になっている。また、活動3と新たに設定した活動4は、基本計画の認定後も見据えたビジョンとなる。この4つの活動は、企画委員会の支援対象が設定する、組織の活動目的（ビジョン：何）と同じ役割を果たすものでもあり、これらを支援するのが企画委員会のビジョン（活動目的）となる。

まず、活動1と2のビジョンを対象に要因の1つ「支援対象を明確化・具体化する」について対応する。これは、図3-17の枠組みに示した「根底定義」と「概念活動モデル」を用いることで、明確化・具体化し解決することができる。次に、もう1つの要因である「直接行為で表現・記述する」について対応する。この要因は、表5-1に示した活動3のビジョン「各活動組織と協働・連携して活動に取り組む」ことを指しているが、この活動への対応は、図3-17の枠組みをそのまま用いて、「協働・連携」の考え方を捉え直すことから始める必要がある。そして、活動3のビジョンを実際の街なかで行われる直接行為に表現を修正し、「根底定義」と「概念活動モデル」を用いることで明確化・具体化する。最後に活動4のビジョンを扱うが、活動4は活動3までの活用方法すべてを用いて、取り組みを明確化・具体化することになる。

（1）基本計画の策定に関する活動の明確化・具体化

1）活動1「実行性の高い基本計画を策定する」の根底定義による明確化

活動1のビジョンについて、根底定義の方法で検討し明確化した結果は次の通りとなる。それは、「検討し決定された取り組みが確実に実施され、街なかの活性化につながるために、活性化事業を実施する（可能性のある）活動組織に聞き取り調査を実施し、各組織等の思い・意図及びそれを基にした事業を基本計画に反映させることによって、実行性の高い基本計画を策定する」である。

根底定義の思い・意図（理由）「検討し決定された取り組みが確実に実施され、街なかの活性化につながるために」を抱いた背景には、他人が考え計画した内容をただ実行するだけでは、活動の停滞につながるという経験と現状への認識がある。つまり、改正中活法の基本計画を作成するのはいいが、それが実行されなければ意味がなくなってしまうと考えている。

これは、単に認定を満たすだけの基本計画では、実行に影響が出ることへの懸念を意味している。企画委員の一部からは、改正中活法による取り組み（基本計画に記載された事業）が実行されていない他都市の状況を踏まえて、基本計画を策定する必要があるといった発言がされている。

根底定義のコンセプト（手段の基本的考え方）には、図3-17の活動プロセスに示している思い・意図から事業の検討に関する内容について記載している。

2）活動2「意味ある基本計画を策定する」の根底定義による明確化

活動2のビジョンについて、根底定義の方法で検討し明確化した結果は次の通りとなる。それは、「改正中活法による取り組みをより効果的なものとするために、改正中

活法・基本計画・実際の取り組みから問題点等を見出し、改善内容を基本計画に反映させることによって、意味ある基本計画を策定する」である。

根底定義の想い・意図（理由）「改正中活法による取り組みをより効果的なものとするために」を抱いた背景は、第一章で確認したように、改正中活法による取り組みの成果がでていないこと、及び幾つかの問題点が法制度や取り組みに存在していることがある。問題点や成果がでていない要因を幾つか見出しているが⁴⁾、可能ならばそれらを改善し、基本計画の策定及び実行に反映させる、あるいは改善するための方法を検討することが必要だと考えている。

また活動1のビジョンと同様に、認定を満たすだけの基本計画では意味ある計画にならないといった発言が企画委員の一部からされており、この発言も踏まえた想い・意図としている。

根底定義のコンセプト（手段の基本的な考え方）には、それら問題点等の改善に関する内容を記載した。

（2）活動内容のチェックと概念活動モデルによる具体化

1) CATWOE 分析による活動内容のチェック

根底定義を作成した後は、それをチェックするために CATWOE 分析を行う。分析結果の表5-2は、活動1及び活動2の根底定義のチェックとなっている。活動1と2

表5-2 活動1及び活動2の根底定義の CATWOE 分析

（出典：会議資料、参加者の発言を基に分析）

C: Customer（顧客あるいは犠牲者）
商店街関係者、その他事業の実施者
A: Actor（行為者）
大館市（関係部署）
T: Transformation Process（変換過程）
認定条件を満たすだけの通常の基本計画
→ 各組織の意向が反映された実行性の高い基本計画
認定条件を満たすだけの通常の基本計画
→ 問題点等の改善された意味ある基本計画
W: Weltanschauung = World View（世界観）
改正中活法に取り組むことが街なかへの貢献につながる
大館市では改正中活法に取り組む必要がある
O: Owner（所有者）
大館市（関係部署）
E: Environmental Constrains（環境制約）
改正中活法の理解、各関係者の協力

のビジョンは、両者ともに基本計画の策定に関連するため、2つの活動内容を合わせて1つのCATWOE分析を行っている。

現在の基本計画認定活動の状況とCATWOE分析の結果を関連させた場合、現状に影響を及ぼしているのは、まず基本計画を策定する行為者A及び所有者Oとしての大館市である。ビジョンの実現者であり、かつビジョンを止めることができる立場にある行政に、改正中活法を活用して街なかの活性化に取り組む意思がなければ、基本計画の策定や認定に向けた活動を進めていくことは当然難しくなる。この点に関しては、企画委員の一人として疑問を持っていることを示している。

次に、変換過程Tに示した認定を満たすだけの通常の基本計画の問題である。これは、独自の取り組みしようとする企画委員会の考えを表している。しかし、既に述べてきたが、想い・意図「各組織の意向が反映された実行性の高い基本計画」を明確化・具体化できなければ、関係機関と想い等を共有することはできず、ビジョン（変換過程）の実現は難しくなってしまう。明確化については、根底定義を検討・作成することで可能となっているが、具体化についてはCATWOE分析後に行うことになる。

また、基本計画の策定者（A）は大館市であるが、実際に事業を実施する組織は複数に及ぶことになり、事業の検討やそれにとまなう状況の把握・認識は各々異なる。そのため、環境制約Eに示した各関係者との係わりが活動を進める上で特に重要になると言える。さらに環境制約Eには、各関係者の協力以外にも改正中活法の理解が関連する。認定のための改正中活法の理解、及び改正中活法の現状の把握と理解を踏まえた上で、基本計画の策定に取り組むことが必要だと考えている。

そして、ビジョンあるいは変換過程（T）に示した「各組織の意向が反映された実行性の高い基本計画」の理解がもっとも重要である。この理解がなければ、独自の取り組みを支援するという企画委員会の考えや想いは、活性化に取り組む中心組織となる商店街組織や行政などの関係者と共有することができない。その結果、協力して策定に取り組むことが困難になり、かつ認定後の事業等の実行に影響を与えるおそれがある。結果として、実行性が高く意味ある基本計画の策定とその支援は難しくなると考えられる。

2) 活動1「実行性の高い基本計画を策定する」の概念活動モデルによる具体化

以上の活動1のビジョンに関する根底定義（活動の明確化）とCATWOE分析によるチェックを基に、コンセプトを具体化したのが図5-3の概念活動モデルである。このモデルは、ビジョン「実行性の高い基本計画を策定する」ことを実現するための7つの活動で構成される。また、本来は管理活動が周辺に表現されることになるが、本章の検討では必要とならないため省略し、図5-3を表5-1に示した支援対象の活動1（あるいはビジョン1）の概念活動モデルとして扱う。

実行性の高い基本計画とは、事業を実施する組織が「何」を「なぜ」行うのかを把握し、それを反映させたものだと考えている。そのためにはモデルの「活動2：聞き取りの進め方や内容を検討・整理する」について、何を把握する必要があるのか検討・

決定することが重要になる。モデルに示した活動2の内容が、ビジョンである「活動7：実行性の高い基本計画を策定する」を実現できるかどうか左右するからである。

3) 活動2「意味ある基本計画を策定する」の概念活動モデルによる具体化

同様に、表5-1の活動2のビジョンに関する根底定義とCATWOE分析によるチェックを基に、コンセプトを具体化したのが図5-4の概念活動モデルである。このモデルは、ビジョン「意味ある基本計画を策定する」ことを実現するための11の活動で構成される。ここでも管理活動は省略している。

ビジョンの実現で重要になるのは、モデルの「活動4：中活法による取り組みの問題点等を検討・整理する」ことだと言える。幾つか問題点や成果がでていない要因について把握したと先に述べたが、もっとも重要なのは認定された基本計画が街なかにとって貢献できるのかどうかである。第一章でも多少指摘したが、改正中活法における活性化等に関する考え方など、地域の現状に合わせた柔軟な捉え方が必要だと考えている。

以上の根底定義と概念活動モデルによって、支援対象の活動を明確化し具体化することができたことになる。図5-3及び図5-4の概念活動モデルは、それぞれ表5-1に示した活動1及び活動2のビジョンを実現する諸手段で構成されているため、本来の企画委員会の目的である支援活動を具体的に検討し始めることができる。例え

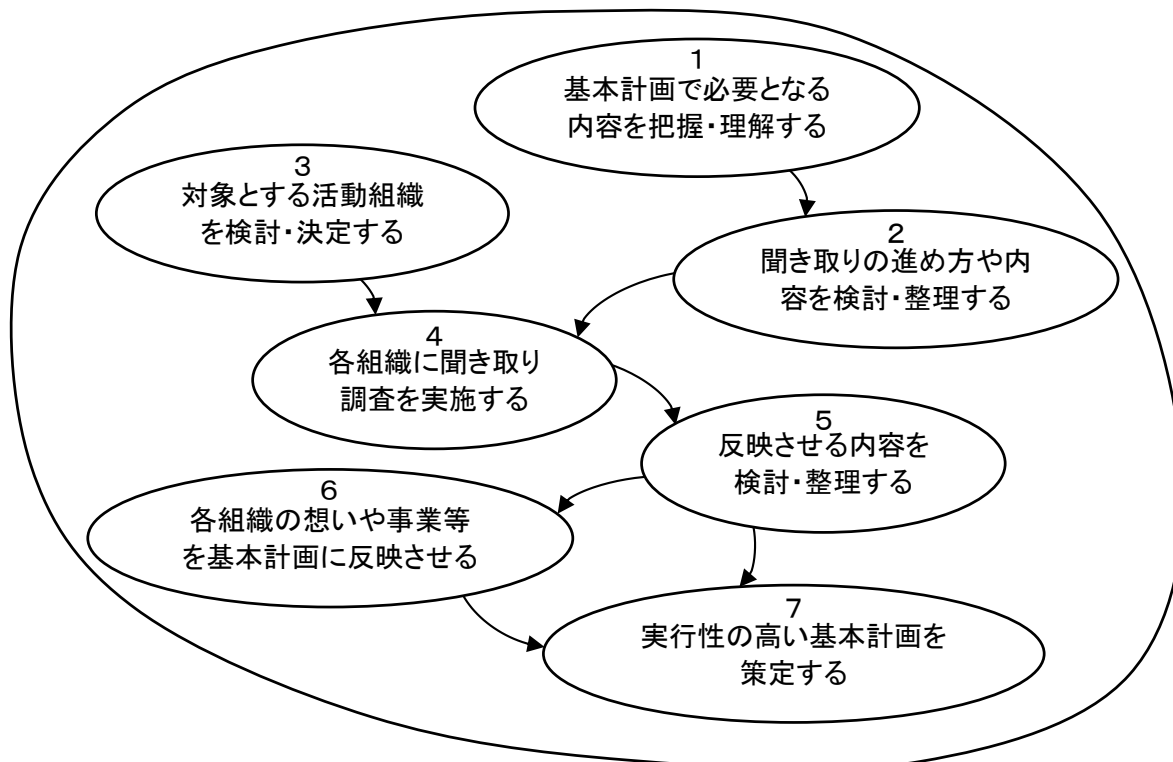


図5-3 活動1に関する概念活動モデル

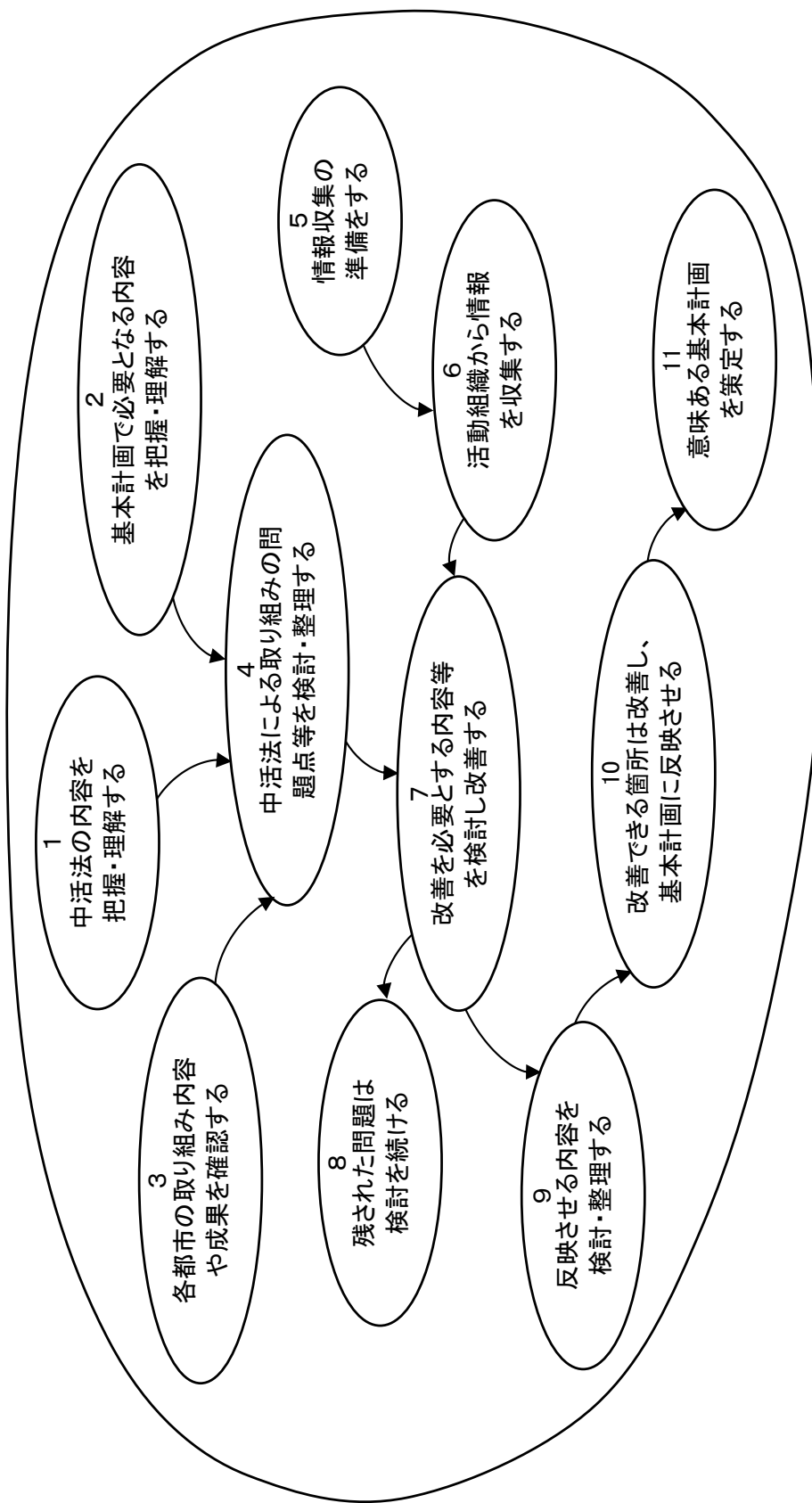


図5-4 活動2に関する概念活動モデル

ば、モデルに示した各活動について、どういった支援が可能かどうかを検討することである。ただし、支援活動の検討方法に関しては、次節の表5-1の活動3「各活動組織と協働・連携して活動に取り組む」に対して方法論を適用した際に述べることとし、ここでは企画委員会のこれまでの活動をより分析的な視点で検討し見直すことにする。

分析的な視点で検討し見直すとは、企画委員会が今まで「何」を「なぜ」行ってきたのか、言い換えれば今まで行ってきた活動がどういった意味を持ち（意味づけ）、どういった位置づけになるのかを明確にすることである。この意味づけと位置づけを明確にすることで、曖昧だった企画委員会の活動を整理し把握する、あるいは自覚することが可能となる。そのことによって、今後どういった対応が必要か検討することもできるようになる。そのための方法が、図3-17の枠組みに示した「モデルと現実との比較」であり、図5-3及び図5-4の概念活動モデルに示されている諸活動と、企画委員会のこれまで及び現在の活動を比較する方法である。

5-2-4 基本計画認定活動の捉え直しと今後の対応の検討

図5-3及び図5-4の諸活動と、企画委員会のこれまで及び現在の活動を比較した結果が、表5-3及び表5-4である。各表の「どのように行っているか/いたか」に記された内容が、各モデルの諸活動に対応する企画委員会のこれまで及び現在の活動であり、活動の位置づけを示している。「意見等」の欄は、各活動（手段）に対する今後の対応などについて、委員としての筆者の提案・コメントを記載した。また、表5-3と表5-4は設定した2つのビジョンが似ているため、各表に記された内容が重複している箇所もある。

(1) 活動1「実行性の高い基本計画を策定する」の捉え直し

表5-3に記している企画委員会がこれまでに行ってきた各活動は、表5-1の活動1（ビジョン1）「実行性の高い基本計画を策定する」を実現するために行われてきたと捉えることができる。そして、ビジョンを実現する理由は、根底定義の思い・意図「検討し決定された取り組みが確実に実施され、街なかの活性化につなげる」ことの達成を目指していたからである。

つまり、活動1のビジョン（目的）を実現することで、根底定義の思い・意図（理由）を達成すること、このために企画委員会の活動は意味を持つことになる。言い換えれば、今まで企画委員会がなぜ表5-3の活動を行ってきたのかは、それらの活動によって活動1のビジョン（目的）を実現し、ビジョンを実現することで根底定義の思い・意図（理由）を達成するためである。

そして、それらを達成・実現するための手段である、図5-3の諸活動あるいは表5-3の諸活動に対応する活動として、これまで及び現在の企画委員会の取り組みが位置づけられることになる。

こういった捉え直しができることで、これまでの活動の意味を検討し直すことがで

きる。例えば、次のような質問が考えられる。それは「現在の思い・意図（理由）の達成でいいのか」「他の思い・意図（理由）はないのか」である（表5-5）。検討過程で構築したが採用されなかったもの、あるいは新たな理由はないのかどうかを再検討することである。そして、そういった思い・意図（理由）がないのであれば、「現在のビジョン（目的）を実現することで、思い・意図を達成できるのか」を問うことができる（表5-5）。これらに問題がなければ、これからの活動（あるいは手段）が検討可能となる。活動（あるいは手段）とは、表5-3及び表5-4の意見等に示した、今後の対応に関する検討である。

図5-3の「活動2：聞き取りの進め方や内容を検討・整理する」について、何を把握する必要があるのか検討・決定することが重要だと先に述べたが、企画委員会が現段階で作成している内容は不十分だと考えている（表5-3の意見等の欄）。その理由は、活動1のビジョンに関して明確化・具体化できていないためである。特に活動を根底定義で明確化できていなければ、「なぜ（思い・意図）」や「何（ビジョン）」、加えて「誰」のためなのかも認識あるいは意識することが難しくなる。その結果として把握内容や方法が不十分になると言えるが、それが実際の企画委員会の活動にも表れている。

（2）活動2「意味ある基本計画を策定する」の捉え直し

同じく、表5-4に記された各活動は、表5-1の活動2（ビジョン2）「意味ある基本計画を策定する」を実現し、そのことによって根底定義の思い・意図「中活法による取り組みをより効果的なものとする」ことを達成するために意味を持つことになる。そして上記を実現し達成するための手段である、図5-4の諸活動あるいは表5-4の諸活動に対応する活動として、これまで及び現在の活動が位置づけられることになる。さらに、思い・意図、ビジョン、及び手段の再検討もできる。

この活動では、表5-4の「活動4：中活法による取り組みの問題点等を検討・整理する」ことが重要になる。既に、幾つか問題点や成果がでていない要因について、企画委員会では把握している。また先にも述べたことだが、活性化の考え方や捉え方などに問題があると考えている。しかし、表5-4「活動2：基本計画で必要となる内容を把握・理解する」の意見等に示している通り、企画委員会では結論を出せずにいるのが現状である。独自の取り組みにするには、活性化の考え方や捉え方を明確にして企画委員で共有することが重要だと思われる。

以上のように、支援される側の活動をビジョンとして明示し、根底定義で検討して明確化しなければ、これまで及び現在の活動をなぜ実施しているのか、その意味を把握・理解することが難しくなる。また、概念活動モデル等で活動を具体化できなければ、何を取り組んできたのか位置づけることも難しいと言える。そして、明確化・具体化することができなければ、これまでの活動を捉え直すこともできず、今後どういった対応・対処が可能であり必要とされているのか検討することもできない。これら

表5-3 活動1に関するモデルの諸活動と既存活動の比較
 (出典：大館市(2012)、会議資料を基に整理・作成)

活動	活動は存在するか／存在したか	どのように行っているか／いたか	意見等
1. 基本計画で必要となる内容を把握・理解する	△	<ul style="list-style-type: none"> 企画委員会設立前の準備会において、上位計画や既往計画との整合性、統計データ、地区の設定などの必要事項を簡単に把握している。 メンバー決定後に、中心市街地の範囲、活性化の必要性等について議論した。 認定基準などの確認は行っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本計画作成の支援のためには、内容を理解しておく必要がある。 活性化の必要性に関する議論では、特に明確な結論が出ていないと認識している。
2. 聞き取り内容を検討・整理する	○	<ul style="list-style-type: none"> ベースとなる聞き取り項目は作成されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 各組織との関係構築も考慮しているため、厳密な聞き取り調査ではない。 項目に関しては不十分だと考えている。
3. 対象とする活動組織を検討・整理する	△	<ul style="list-style-type: none"> 現段階では商店街組織を基本的な聞き取り対象としている。 その他の活動組織についても、存在や概要の確認が行われたが、聞き取り等の対象として検討されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は、商店街組織以外への聞き取りや関係構築を見据える必要がある。
4. 各活動組織に聞き取り調査を実施する	○	<ul style="list-style-type: none"> 現在(2014年3月時点)、商店街組織への聞き取りは、1つの商店街組織を残してほぼ終了している。 聞き取り対象は、現時点(2014年3月)では商店街組織のみである。 	
5. 反映させる内容を検討・整理する	○	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り作業と並行して、その内容を整理している。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本計画に反映させる内容の取捨を検討する必要がある。
6. 各組織の想いや事業等を基本計画に反映させる	未	<ul style="list-style-type: none"> 活動4の終了が必要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 聞き取り調査が終了し、かつ内容の精査後に上位組織である中心市街地活性化協議会に提案する。
7. 実行性の高い基本計画を作成する	未	<ul style="list-style-type: none"> 活動4及び5の終了が必要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 活動5及び6は、改正中活法や基本計画への要求事項等を適切に踏まえて行う必要がある。

表5-4 活動2に関するモデルの諸活動と既存活動の比較
(出典：大館市(2012)、会議資料を基に整理・作成)

活動	活動は存在するか/存在したか	どのように行っているか/いたか	意見等
1. 中活法の内容を把握・理解する	△	<ul style="list-style-type: none"> 「活性化協議会」や「法第15条及び51条」の組織関連について簡単に理解している。 旧中活法の大館市基本計画、市総合計画、区域及び都市マスタープランにおける街なかに関連する箇所について確認した。 認定基準などの確認は行っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本計画の認定に関する条件等も把握することが今後は必要になる。
2. 基本計画で必要となる内容を把握・理解する	△	<ul style="list-style-type: none"> 企画委員会設立前の準備会において、上位計画や既往計画との整合性、統計データ、地区の設定などの必要事項を簡単に把握している。 メンバー決定後に、中心市街地の範囲、活性化の必要性、活性化とは何か、について議論した。 認定基準などの確認はしていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本計画作成の支援のためには、内容を理解しておく必要がある。 活性化の必要性や活性化とは何か、に関する議論は、特に明確な結論は出ていないと認識している。
3. 各都市の取り組み内容や成果を確認する	○	<ul style="list-style-type: none"> 成果(2012年度までの目標指標、数値目標)の設定及び推移状況、取り組まれている事業の傾向や内容などについて確認している。 	<ul style="list-style-type: none"> 成果の状況は毎年公表されるので、随時確認する必要がある。
4. 中活法による取り組みの問題点等を検討・整理する	○	<ul style="list-style-type: none"> 活動3と合わせて、法制度自体の問題、成果の設定に関する問題、実施事業の偏りに関する問題を認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は、その問題に対する改善方法等について検討することが必要となる。 気づいた点あるいは考えられる問題点等について、記録・共有等が必要になるのではないかと考えている。
5. 情報収集の準備をする	×	<ul style="list-style-type: none"> 企画委員会では行っていないと認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は実施する必要がでてくるのではないかと考えている。
6. 活動組織から情報を収集する	○	<ul style="list-style-type: none"> 他都市の取り組みについて、関係者を招いた勉強会や委員による報告がされている。 	<ul style="list-style-type: none"> 改正中活法に限定した活動情報ではない。
7. 改善を必要とする内容等を検討し改善する	×	<ul style="list-style-type: none"> 企画委員会では行っていないと認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は実施する必要があると考えている。
8. 残された問題は検討を続ける	×	<ul style="list-style-type: none"> 活動7が終了後の実施となる。 	
9. 反映させる内容を検討・整理する	×	<ul style="list-style-type: none"> 企画委員会では行っていないと認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は実施する必要があると考えている。
10. 改善できる箇所は改善し、基本計画に反映させる	×	<ul style="list-style-type: none"> 企画委員会では行っていないと認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は実施する必要がでてくると考えている。
11. 意味ある基本計画を策定する	未	<ul style="list-style-type: none"> 活動10が終了後に取り組む。 	

が要因の1つとなって、企画委員会の基本計画認定活動が順調に進まず曖昧な状況になったと考えられる。

ここまでの方法論の活用は、支援対象に対する検討であったため、企画委員会の本来のビジョンである「支援活動」については扱っていない。そこで次は、表5-1の活動3「各活動組織と協働・連携して活動に取り組む」を対象に、どのように支援活動を検討することができるのかを示す。ただし、支援対象を明確化・具体化する点では方法論の活用には違いはない。

5-2-5 協働・連携活動の明確化・具体化と支援の検討方法

次は、表5-1に示した活動3のビジョン「各活動組織と協働・連携して活動に取り組む」に対して、支援活動を検討するために方法論を活用する。このビジョンは、直接行為での表現・記述に変更する必要がある。そこでまずは、協働・連携の考え方・捉え方を明確にすることから始める。

(1) 協働と連携活動の考え方

協働や連携という用語は、広く一般的に使われ便利な言葉である。そのため、極めて曖昧な意味で用いられ、実際に何をすることなのか理解しにくい。企画委員会でも、協働・連携による取り組みを重視していることから、その協働・連携活動への支援を組織のビジョンの1つにしていると考えている。しかし、具体的に協働・連携活動について示しているわけではない。

森は、協働という用語の曖昧さとその使用の問題を指摘し、「「自己革新した行政と市民による協力」を意味する言葉として協働という言葉は造語した⁵⁾と述べている。そこには、旧来の行政では実現できないことを行うには、行政の自己革新が必要だという意味が込められてもいる⁶⁾。本研究でも、何かを生み出そうとする場合に特に必要とされる協力活動を協働と捉え、それが図5-5に示した協業と分業の両方となる。これは図3-17の枠組みを基にしており、新たな活動や事業を検討するためにも活用することが可能だと考えている。

図5-5の現状からモデルの構築までは、「役割や立場に関係しない活動」が重要であるという意味で「協業」としている。この5つの活動要素を検討し実行するには、個人としての考えやアイデアなどが重要となり、そこに立場や役割をもち込むと、議論の内容が限定され可能性が狭まってしまう。次の活動要素であるデザイン／諸計画から改善／継続・展開までを「分業」とした。分業とは、「必要とする役割に基づいた活動」という意味で使用している。ここでの役割とは、社会的な立場や所属組織における役割、ビジョンを実現するために必要とする作業上の役割までを含んでいる。これら協業と分業の両者を実施すること、そしてビジョンを実現するためには、組織の自己変革が求められる場合もある活動を本研究では「協働」と呼ぶ。

連携は、活動組織に元々ある事業や計画中の事業等が主対象になると捉えている。事業内容によっては、時期や場所などを他組織と調整し協力して取り組む活動を、本

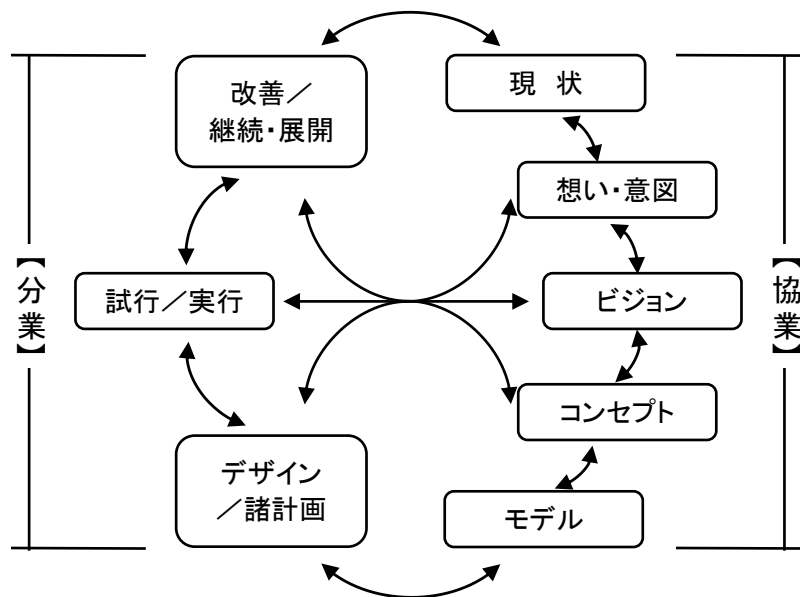


図 5 - 5 方法論の枠組みと協業・分業の関係

研究では「連携」と呼ぶ。ただし、所属組織等の都合によっては協力して取り組むことができない、つまり連携ができないこともある。連携は協働と違い、慣習や立場の範囲内での協力活動という意味で用いている。商店街組織への聞き取りからは、同じような事業が幾つか見られる。そういった事業で調整を必要とするのは、連携することで事業がより効果的になる、あるいは効果の相殺を無くすことが期待できるからだと考えている。

以上の協働及び連携に関する活動を根底定義で明確化する。

(2) 協働・連携活動の明確化

ここからは、先の検討と同様に方法論を活用し、協働・連携の活動を明確化・具体化していく。

1) 協働活動の根底定義による明確化

協働活動を根底定義で検討・明確化した結果は次の通りとなる。それは、「新たな活動や事業を生み出して実施するために、各活動組織が協業（役割や立場に関係しない活動）と分業（必要とする役割に基づいた活動）によって、方法論の枠組みの各活動要素を共に実施する」である。

思い・意図（理由）「新たな活動や事業を生み出して実施する」の背景には、協働の取り組みが必要とされるのは、先に述べたように何かを新たに生み出そうとする場合だという考えがある。

2) 連携活動の根底定義による明確化

連携活動を根底定義で検討・明確化した結果は次の通りとなる。それは、「事業効果

の相殺を無くし、相乗効果を生み出すために、意見交換や情報共有の場を(定期的に)設けて組織同士の関係をつくり、事業に応じて内容(実施方法、時期、場所等)を調整することによって、協力して事業等を実施する」である。

想い・意図(理由)「事業効果の相殺を無くし、相乗効果を生み出すために」を抱いた背景は、上述した企画委員会が行っている各商店街組織への聞き取りにある。聞き取りでは、既述したように同じような事業が幾つか見られ、商店街関係者からは、協力して取り組むことができないかどうか検討し考えているといった発言があった。事業を調整することでより効果的にする、あるいは効果の相殺を無くすことが必要だと考えていると思われる。

以上に示した、協働及び連携活動に関する環境を整えることが、企画委員会のビジョンの1つだと考えているが、これまでの活動や議論を振り返ると、連携活動への支援を対象にしていると思われる。そこで次は、CATWOE分析を省略して、連携活動について概念活動モデルを用いて具体化する。ここでは、支援活動の検討方法を示すことが目的であるため、CATWOE分析は省略して方法論の活用を続ける。

(3) 連携活動の概念活動モデルによる具体化

連携活動を概念活動モデルで具体化した結果が図5-6となる。このモデルは、連携活動を実現するための5つの活動(あるいは手段)で構成される。活動を具体化することによって、企画委員会としては、これら諸活動に対して可能な支援を詳しく検討することができる。例えば、モデルの各活動に対して次のような質問を試みる。それは、企画委員会(支援側)としてその活動に「支援可能か」「どのように支援できるか」といった質問である。そして支援対象へは、その「支援は必要とされているか」それは「どのような支援か」といった質問が考えられる。

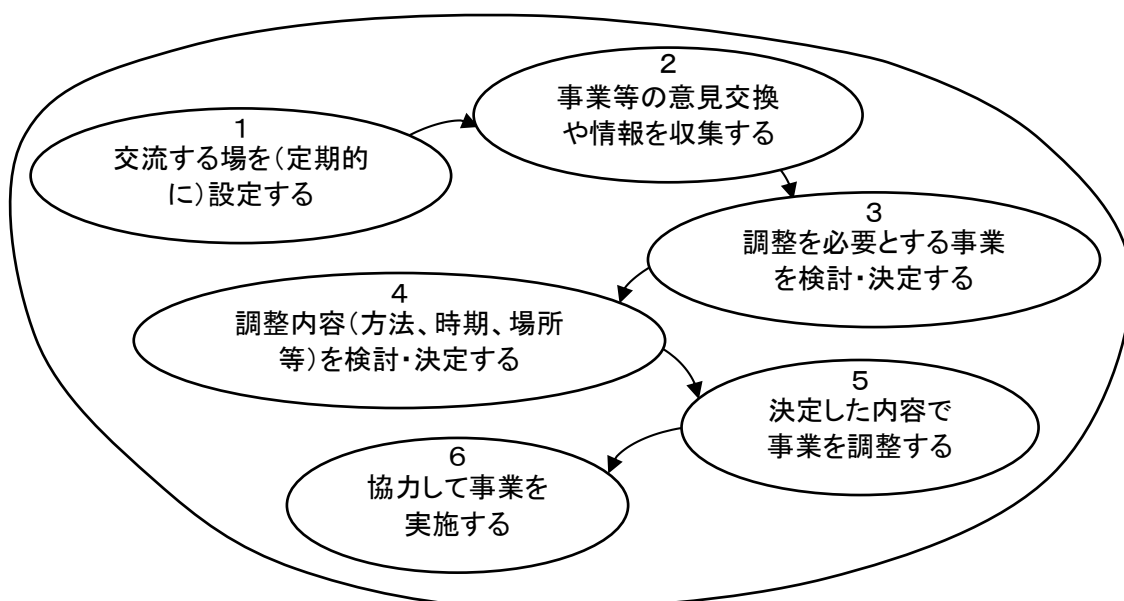


図5-6 連携活動に関する概念活動モデル

表 5 - 5 支援活動の検討内容

活動	支援可能か	どのように支援できるか	支援は必要とされているか	どのような支援か
概念活動モデルの諸活動	支援する側として可能かどうか記す。 ・ 可能○ ・ 不可能× ・ 条件等で可能／不可能△	企画委員会として可能な支援の内容を検討・記載する。	支援される側の考えとして必要かどうか記す。 ・ 必要○ ・ 不必要× ・ 条件等で必要／不必要△	支援対象が必要と考える支援内容を確認し記載する。

これらの質問内容を企画委員会で議論し、議論した内容は表 5 - 5 のように整理していくことも可能である。あるいは、検討過程をふり返りそこから学びを得て、再度活動に活かすことを考えるのであれば、表のような内容は確実に記録として残すことが重要になる。また、結果だけではなく出された意見はなるべく記述することも重要だと言える。

そして、支援する側の「どのように支援できるか」及び支援対象の「どのような支援か」を突き合わせることで、より具体的かつ必要とされる支援内容を企画委員会では検討し明確にすることができると思われる。支援内容が明確になれば、企画委員会で取り組むことが難しい支援などは、別途依頼することになり、その検討に入ることも可能である。

以上の表 5 - 5 の支援活動の検討、そして先の表 5 - 3 及び表 5 - 4 における今後の活動あるいは対応策（意見等の欄）の検討は、概念活動モデルを構築することによって可能となっている。第三章における概念活動モデル（活動モデル）は、作業手順や活動の段取りを可視化（見える化）しただけであり、それ以上の意味はなかったと言える。しかし、ここでは概念活動モデルを構築することで、支援活動や今後の活動・対応策を検討することが可能となっている。

その概念活動モデルは、第三章で検討した「根底定義」と「CATWOE 分析」が基になって構築されている。根底定義は活動や事業を根本から捉え明確にすることができ、CATWOE 分析は明確にした活動や事業を詳しくチェックする方法である。この 2 つの検討と分析方法は、活動や事業への自覚や理解を促すだけではなく、活動者の立場を意識しかつ反映することにもつながる。従って、「何」や「なぜ」等を意識的に検討し明確化することで、活動者としての自覚を促す方法でもあると言える。この 2 つの検討と分析方法を経なければ、表 5 - 3 や表 5 - 4 による比較と今後の対応策の検討、及び表 5 - 5 による支援の検討は難しい、あるいはそういった検討はできないで

あろう。

以上の検討から企画委員会は、まず方法論のビジョン、根底定義、概念活動モデルを活用して、支援対象の活動を明確化し具体化することが必要だと言える。そのためには、各活動要素と関連する方法を理解することが求められる。特に重要なのは、ビジョンと根底定義を構成する3つの活動要素の意味と関係性（つながり）である。これらが、取り組みや活動及び方法論の基本あるいは根本となるからである。

またビジョンを明確にする際には、直接行為で表現・記述すること、及び複数の内容（何を行いたい・実現したいのか）を含めないことに注視する必要がある。以上の点に留意して活動を明確化・具体化することによって、支援内容を具体的に検討することが可能になると言える。その一連の検討には、各参加者の議論やブレインストーミングなどによって、多様な意見を反映させることが重要である。

5-2-6 独自の取り組みを支援することの難しさ

本節では3つのビジョン（表5-1の活動1から3）に対して、どのように支援活動を検討することができるか、方法論を活用して示してきた。その中でも活動1（ビジョン1）の「実行性の高い基本計画を策定する」、及び活動2（ビジョン2）の「意味ある基本計画を策定する」には、企画委員会の基本計画の策定及び改正中活法による取り組みへの考え方や姿勢を表している。

一部の企画委員だけではあるが、認定を満たすだけの基本計画では、実行性が高く意味ある計画にならないといった発言がされており、それを「実行性が高い」と「意味ある」基本計画という記述で表している。これは、単に基本計画をフォーマット⁷⁾に沿って策定する、あるいは第一章でも指摘したが他都市の計画を雛形としてしまうことなく⁸⁾、独自の取り組みにしようという企画委員会の考え方を示している。つまり、想いや考えは内在化されているのだが、どのように取り組むことができるのかまでは、現段階で見出すことができていない。

そして、図5-1に示した企画委員会の取り組みでは、各商店街組織に活動状況などの聞き取り調査を実施しているが、その狙いは次のことにあると委員の一人として考えている。それは、意味あるエリアビジョンとそれを実現するための事業や活動について、適切に検討し実施できているかどうか確認・把握することである。つまり、商店街組織が地区のエリアビジョンを適切に描けているのか、そしてエリアビジョンを実現する（貢献する）ための事業を検討し実行できているのか、である。

聞き取りを行った商店街では、意味あるエリアビジョンは描けておらず、エリアビジョンと事業の関係である「何」や「なぜ」についても認識できていないことが分かった⁹⁾。その他に把握した内容としては、商店街の状況や実際に行っている事業、及び認識している問題などである。

独自の基本計画を策定し実行できるようにしようという企画委員会の考え方を、企画委員、行政、商店街組織あるいはその他関係する組織と共有する必要があったのだが、その段階にまで活動を進めることができていない状況にある。共有するためには、

独自の基本計画とその実行とは具体的にどういったことなのかを、明確化・具体化することが必要になる。明確化・具体化するとは、研究課題（１）の「何」や「なぜ」等を明示することでもある。つまり、独自の基本計画を策定し実行するとは、「何」を行うことなのか、それは「なぜ」なのか、そして「どのように」行うのかを、企画委員会として見出さなければならない。

上記を明確にして共有するには、研究課題（１）に取り組み、本研究の目的である「活動を支援する方法論」を構築できていることが必要だったと言える。方法論が構築できていなければ、考え方を明確化・具体化できず、そのため共有することも難しくなり、また「支援活動の性質」や「ビジョンを明示する際の留意点」について理解していなければ、さらに明確化・具体化は困難になる。

第一章で述べたように、独自の取り組みを見出すことはそれほど簡単なことではなく、その取り組みを支援するというのは、さらに困難をとまなうことである。企画委員会が、独自の基本計画を策定と実行の支援を目指したことが、結果として、企画委員会の活動を停滞させた大きな要因になったと捉えることができる。そこで次の３節では、独自の基本計画を策定し実行していくことの支援について、方法論を用いて検討していくこととする。

5-3 改正中活法による取り組みの全体像と支援の検討

前節では、企画委員会のこれまで及び現在の活動に対して、方法論を分析的に活用し、活動目的としてのビジョンに関する要因、及び支援活動の性質に関する要因を見出し、それらに対応してきた。しかし企画委員会としては、基本計画の認定後も見据えた、取り組みの全体を視野に収めておく必要があると考えられる。しかし、独自の取り組みにしようという企画委員会の考え、及びその共有のために考え方を明確化・具体化することの難しさが、活動を停滞させた要因だとも述べた。

そこで本節では、前節の検討を踏まえて、単なる基本計画の認定ではなく、さらに認定後も見据えた改正中活法による独自の取り組みの全体像について、方法論を活用し明確化・具体化する。そして、改正中活法による独自の取り組みの全体に対する支援活動の検討、及び支援のための留意点等を簡潔に整理する。

5-3-1 改正中活法の取り組みの根底定義による明確化

まずは根底定義の方法を用いて、改正中活法とは「何をすることなのか（ビジョン：目的）」、それは「なぜなのか（想い・意図：理由）」、そして「どのように行うのか（コンセプト）」、この3つの活動要素を検討した結果を示す。

それは、「改正中活法による取り組みの成果を出し、人が住み、訪れ、憩い、買い物を楽しむ場とするために、改正中活法に関する問題点を改善し、認定要件に適合する基本計画を策定する、かつその基本計画に、各組織の現状や想い・意図を踏まえて検討した事業を反映させることによって、活性化に向けた事業を実施する」である。

第一章で確認したように、改正中活法による取り組み成果は出ていないという現状がある。そのため既に述べたが、実行性が高く・意味ある基本計画の策定と、認定のための基本計画の策定は区別することが必要だと考えている。また、改正中活法の考え方や図3-17の方法論も踏まえて、根底定義の内容を検討・作成している。

5-3-2 改正中活法による取り組みの概念活動モデルによる具体化

次にCATWOE分析は行わず、上記根底定義を概念活動モデルで具体化した結果が図5-7となる。この図は、必要最小限の活動でシンプルに表現しているが、改正中活法の活動基盤となる概念活動モデルだと考えている。根底定義の具体的な内容は、各実施組織が検討し明確にする必要があるため、CATWOE分析を省略し、かつ簡潔にモデル化した。

概念活動モデルの図5-7右上は、基本計画の策定及び認定を主としたもので、改正中活法による取り組みに必要な活動であり、表5-1に示した活動1と2もここに関連する。また、基本計画の認定基準を満たした内容で策定することは、改正中活法を活用した取り組みを行うのであれば必須事項となる。

図左上は、各組織による事業などの検討に関する内容となり、商店街組織や事業を実施する民間企業あるいは行政等も対象になる。商店街組織の場合は、各商店街の都

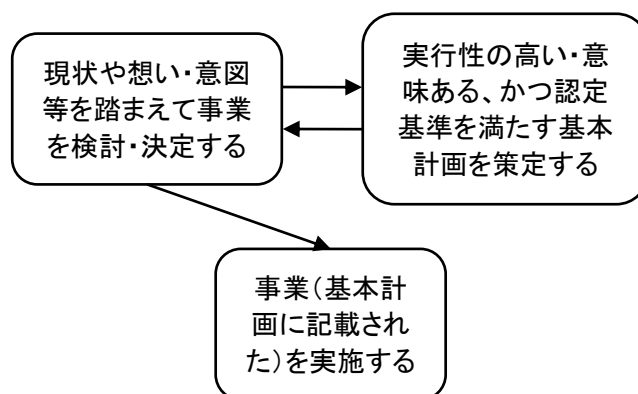


図5-7 改正中活法全体のシンプルな概念活動モデル

市像や将来像であるエリアビジョンの設定と、それを実現するための取り組み（事業）を中心に検討することになる。行政は、街なか全体あるいは事業実施地区のエリアビジョンをベースに事業を検討することになる。その他の事業を実施する組織等も同様に、街なか全体あるいは事業実施地区のエリアビジョンを考慮する必要がある。表5-1に示した活動1と2には、ここに示した活動がもっとも重要になると言える。

以上の検討した内容を基本計画に反映させることになるが、すべてを基本計画に記載するかどうかを判断することが求められる。すべてを記載する場合には、それらが同等の扱いなのか、それともリーディング事業（資源を優先的に配分するという意味の advanced project）があるのか等を判断しなければならない。あるいは、すべての事業を記載しないのであれば、何かしら基準に沿って記載する事業等を決定するのかなど、様々なことを決める必要がある。概念活動モデルの図左上において、根底定義の思い・意図（理由）に示した「人が住み、訪れ、憩い、買い物を楽しむ場」が具体的にエリアビジョンとして検討され、そのエリアビジョンに適した事業の検討も行われることになる。基本計画に反映される内容は、それらの検討結果である。

そして、図下が検討した事業の実施となる。ここでは、基本計画に記載された事業を実施することになるが、基本的には図左上の各組織による検討作業を通して実施される。従って、認定基準を満たすという意味では基本計画策定の活動は大切になるが、実質的には記載する内容を検討・決定するまでの活動（図左上）が、非常に重要であることを図5-7には示している。上述のように、その検討結果が基本計画に記載されるだけであり、認定を考えなければ計画書自体が重要なわけではない。つまり、先に述べたように、実行性が高く・意味ある基本計画の策定、つまり独自の取り組みを記載した基本計画と、認定のための基本計画の策定は区別することを意味している。

また、根底定義のコンセプト（手段）に示した「改正中活法に関する問題点を改善」することについては、行政等も含めた関係者全体で問題点等に関する情報の収集や調査、及び対応に取り組むことが必要だと考えている。

以上の基本計画の認定後も見据えた図5-7の活動全体を基本として、企画委員会のこれまで及び現在の活動は展開してきたと見ることができる。つまり、基本計画の

認定だけで企画委員会の活動が終了となるわけではない。そこで、図5-7の概念活動モデルをさらに詳しく展開することで、改正中活法の全体像を具体化する。

5-3-3 改正中活法による取り組みの概念活動モデルによるさらなる具体化

改正中活法による取り組みの全体像をさらに具体化するには、図5-7に示されている各活動(図右上、左上、下)の要素を詳しく表現する必要がある。図右上の基本計画の策定は、行政によって行われ、認定要件を満たすことや記載する内容に関する活動が主となる。

左上は、商店街組織や事業実施者が主に取り組むことになる。取り組む内容は、エリアビジョンの検討・作成から事業の検討までであり、第二章から第四章で構築した方法論の活動要素を検討・実施することと言える。これが、基本計画に記載される内容の基本になる。そして図下は、検討した事業の実施であり、概念活動モデルの諸手段を実施することでもある。従って、図左上と図下の活動とは、分かり易く言えば「街なかにおける活動」の実施と捉えることができる。

(1) 街なかにおける活動の概念活動モデル

以上を踏まえて、まずは街なかにおける活動の概念活動モデルを構築する。上述したように、これまでに構築してきた方法論を用いることでモデルを作成することができる。それが、図5-8に示したエリアビジョンの検討・作成から始まる一連の活動である。

図5-8の左上は、エリアビジョンの検討・作成から、そのエリアビジョンを実現するための事業などの手段を大まかに検討する活動となる。この図のベースは、第三章で構築した図3-17の枠組み(活動プロセス)と第四章で構築した図4-12のプロセスである。また、エリアビジョンの作成から事業の検討へ移行する過程が、街なかレベルと事業レベルの区分である階層性を表す。

図右下は、具体的に事業を検討し、必要に応じてそれらを計画書等にまとめること、そして実際に諸手段を実行して事業を実施する活動となる。右下の図も、ベースは第三章で構築した図3-17の枠組み(活動プロセス)である。諸手段の実行には、概念活動モデルの表現を用いている。これらの活動に図左下の管理活動を加えることで、街なかにおける活動の概念活動モデルとした。

(2) 改正中活法による取り組みの概念活動モデル

改正中活法による取り組みの概念活動モデルは、図5-8に基本計画の認定や策定に関する活動を加えるだけである。それが図5-9となり、図5-8の活動と管理活動を合わせて6つの諸活動で構成している。従って、改正中活法による取り組みは、基本計画の認定や策定に関する活動、活動プロセスを支援する方法論の枠組みと検討・表現・記述方法(図3-17)、及びエリアビジョンの検討・作成のプロセス(図4-12)、そして管理活動によって構成されることになる。

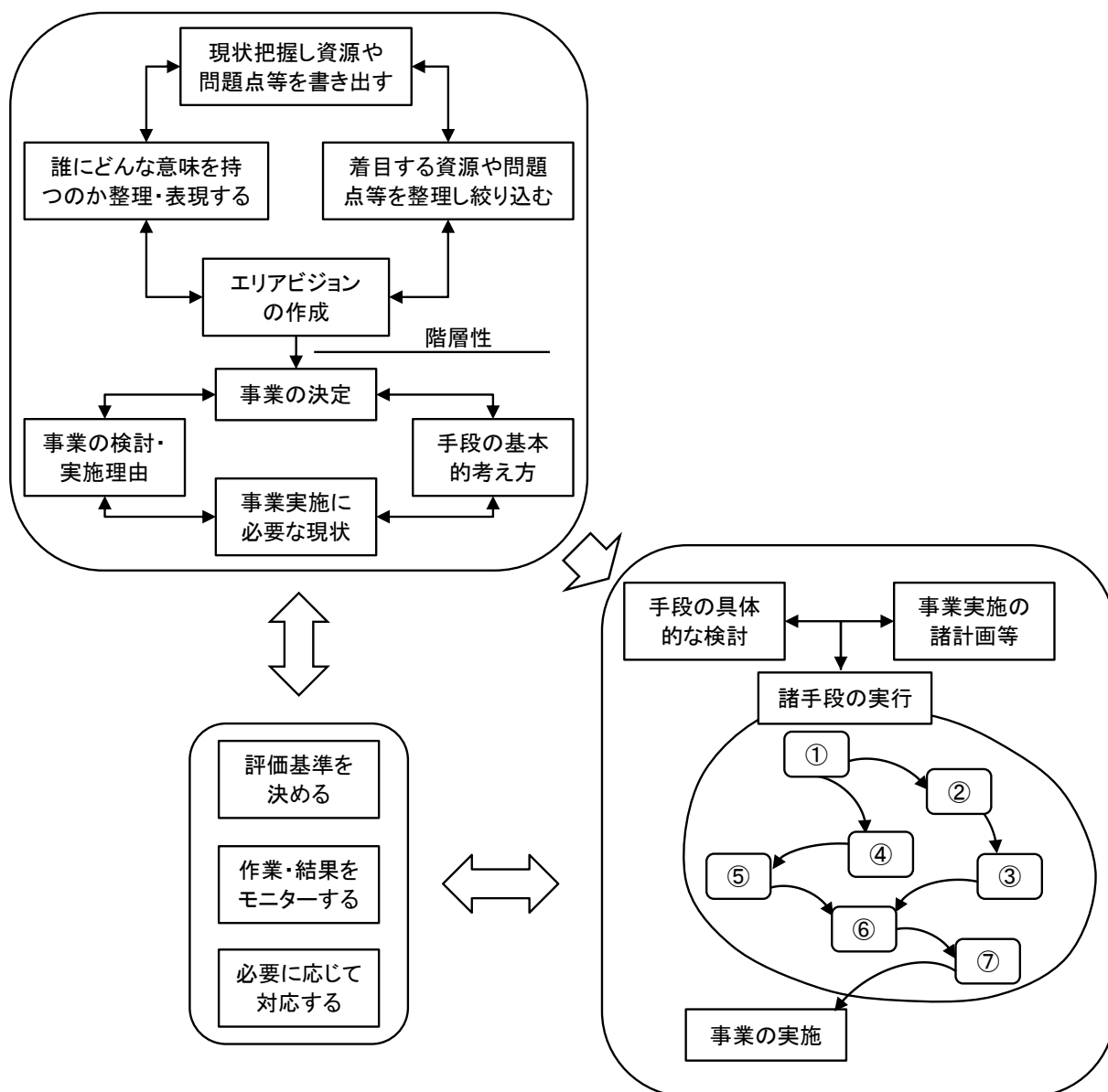


図5-8 街なかにおける活動の概念活動モデル

図5-9の「活動1」はエリアビジョンの検討・作成となり、そのエリアビジョンを実現するための基本的な方法を検討するのが「活動2」となる。さらに具体的に手段（事業等）を検討するのが「活動3」としているが、活動2と3は1つの活動になる場合もある。これらエリアビジョンや事業及び手段等に関する検討結果は、「活動4」の基本計画の策定で反映させることが必要になる。基本計画の策定には、認定に関する要件や内容及び計画に記載する項目について示している。これは、マニュアル等に則って検討・実施するだけの活動と言える¹⁰⁾。そして「活動5」で事業等の手段を実行する。それら取り組み全体、つまりエリアビジョンから事業等も検討・実施までの活動を管理するのが「活動6」となる。

図5-8及び図5-9において、商店街以外の組織が事業を検討・実施する場合に

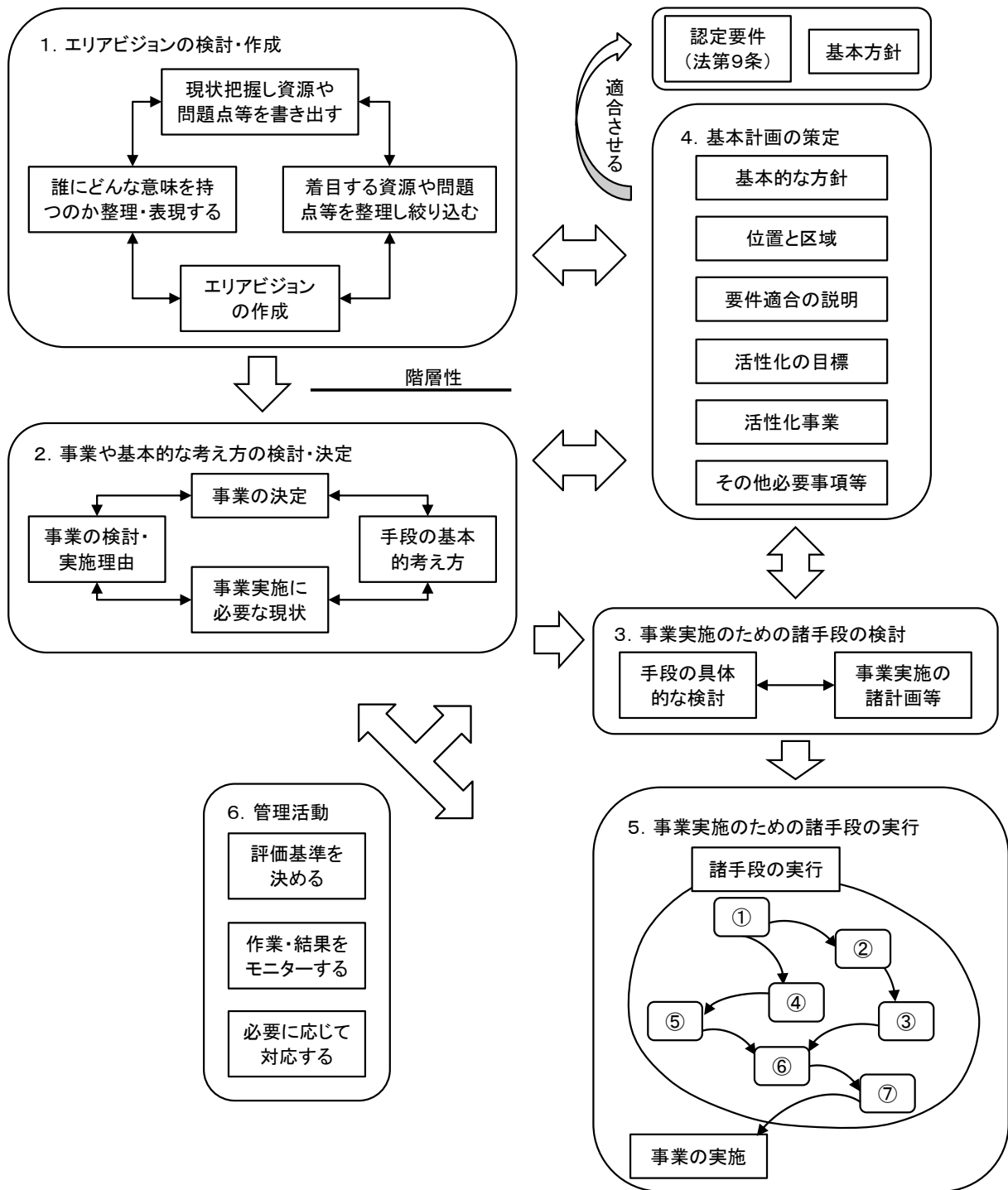


図 5 - 9 改正中活法全体の概念活動モデル

は、エリアビジョンを考慮した事業の検討が必要だと考えているが、意味あるエリアビジョンがない場合は、第四章の図 4 - 1 4 及び図 4 - 1 5 に示したエリアビジョンの代替案を活用して作成する。

5 - 3 - 4 改正中活法による取り組み全体への支援の検討

改正中活法による独自の取り組みの全体が、図5-9の概念活動モデルとなる。このモデルを作成できた段階で、各事業に対する支援内容を検討していくことが可能となる。また、図5-9に示されている各活動要素をさらに具体化したい場合は、それをビジョンに位置づけ、根底定義とモデルで再検討し活動を展開していくことができる。例えば、図5-9下の事業に関する諸手段（活動4）を具体的に検討する場合などである。

企画委員の一部ではあるが、単に認定を満たすだけの基本計画、つまり雛形やフォーマットに則ったものでは、実行性が高く意味ある計画にならないという認識があると述べた。そのことが、独自の取り組みにしようという企画委員会の考えとなったが、その共有のために考え方を明確化・具体化することの難しさが、活動を停滞させた要因だと指摘した。

その独自の取り組みである基本計画の策定と実行とは、図5-9の各活動が適切に関連し合い検討されていることを意味している。大館市での商店街組織への聞き取りでは、図5-9に示している活動1と活動2（あるいは活動3も含めて）が適切に理解され検討されていないと言える。この活動が改正中活法による取り組みの基盤でもあるが、そこに問題がある。企画委員会は、改正中活法による取り組みを支援することが、組織としての目的（ビジョン）であるため、支援に関する留意点について以下に幾つか整理していく。

まずは図5-9をすべてとは言わないが、必要な活動要素とそれらの関係性を企画委員会の参加者は理解する必要がある。基本となるのは、事業や活動を構成する3つの活用要素「想い・意図（理由：なぜ）」「ビジョン（目的：何）」「コンセプト（手段：どのように）」とその関係、つまり根底定義の理解である。

そして、街なかの活動でもっとも重要となるエリアビジョンについては、3つの役割があることへの理解が最優先である。そのことによって、複数の事業や活動に対して共通の理由（街なかレベルの目的）を提供し、事業等に関連がなく単発的な取り組みになる¹¹⁾ことを防いでくれることが理解できる。

企画委員や商店街組織などでは、これら活動要素と関係性が理解できていないため、独自の取り組みとして改正中活法（の基本計画）を検討し実施していくことは難しいと考えている。なぜなら、基本計画は検討の結果にすぎないからである。

上記理解を踏まえて企画委員会は、商店街組織が行ってきたこれまでの事業や活動、あるいは行おうと考えている事業や活動を対象に、根底定義で再検討することの支援を行う。3つの活動要素で把握・分析する作業を通して、「何」を「なぜ」「どのように」取り組んできたのか、あるいは取り組もうとしているのかを自覚し、必要な見直しを加える手助けが必要だと考えられる。

次にCATWOE分析により、これまで及びこれからの事業や活動を詳細に検討・自覚する。この分析により、「何」「なぜ」「どのように」に加えて、「誰」の視点を自覚することができる。「誰」に関しては、活動者だけではなく、対象者（顧客）や活動を止めることができる所有者（活動者の場合もある）についても認識し、活動を見直すこ

とができる。

これらの理解を踏まえて、意味あるエリアビジョンが街なかや商店街に存在しているか再検討あるいは再確認する必要がある。意味あるエリアビジョンがなければ、作成の支援も重要になるが、まずはエリアビジョンの代替案を用いて対象者（顧客）を見出し、どういった街なかだと思ってもらいたいのか、それらを検討する支援が適切ではないかと思われる。

以上の内容を企画委員会で行うには、大まかに次の順番で進めていく段階的な方法論の活用を提案する。ただし、あくまでも大まか提案であり、具体的に実施するにはさらに詳細かつ具体的なプログラム等を検討する必要があると考えている。

- ① 企画委員会が方法論（活動プロセスと方法）を理解する
 - ・ エリアビジョンと根底定義の活動要素及びその関係を理解する
 - ・ CATWOE 分析の意味や意義を理解する
 - ・ エリアビジョンの役割と検討・作成方法を理解する
- ② 企画委員会が方法論（活動プロセスと方法）を活用し理解を深める
 - ・ 方法論を実際に活用しエリアビジョンから事業の検討まで実施する
 - ・ 理解と活用における留意点や問題点を整理する
- ③ 商店街組織に対して上記①と②を企画委員会で実施する
 - ・ 実際の活用を踏まえて、商店街組織を対象に支援を実施する

これら活動要素の関係性や意味の理解などは、実際にエリアビジョンの検討・作成から事業の検討の過程を実施することで、可能になると考えている。この過程については第六章で例示するため、本章では分析的活用の検討を続ける。

5-4 大館通り再生への分析的活用：土地区画整理事業への対応

5-4-1 大館通り再生の活動状況の整理

本節で対象にする活動は、大館市の御成町南地区（御成町3・4丁目エリア）で行われている街なか通り再生プログラム（大館通り再生）の取り組みである。ただし、ここでは同時に土地区画整理事業が勧められており（図5-10）、方法論を活用するのはその区画整理への対応に対してである。

（1）活動組織の概要¹²⁾

大館通り再生は、先の基本計画認定活動と同様に取り組みが順調に進んでいるとは言えず、黒石通り再生とは対照的な事例である。これら活動に取り組んでいるのが、大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会（以下、活性協）である。活性協は、通り再生プログラムに取り組んでいるが、組織化のきっかけは区画整理にあり、組織のメンバーは地権者が主となっている。

1990年に当該地区の区画整理に関する計画が発表され、1992年3月に区画整理を推

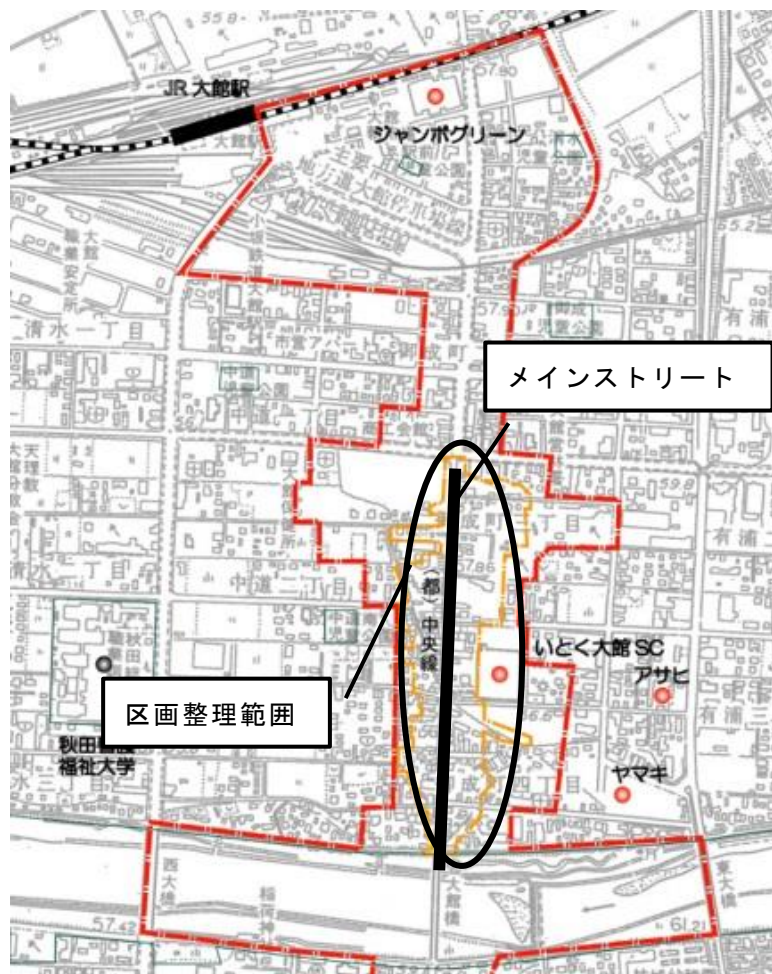


図5-10 メインストリートと土地区画整理事業実施箇所

進する母体組織となる「御成町南地区振興組合(以下、振興組合)」が設立されている。この組織は、御成町南地区(御成町3・4丁目エリア)の商業の活性化、住環境整備、街並みの近代化を目的としていた。

また御成町南地区は、現在の中心市街地あるいは商店街の位置づけとなるため、振興組合には商業を主とした関係者が参加していた。しかし、地域全体の問題として区画整理に取り組む必要があると判断し、商業関係者と地域住民による「まちづくり協議会」が、振興組合の下部組織として1993年に新たに設立されている。

その後、区画整理の白紙撤回など曲折を経て¹³⁾、新たな組織として現在の活性協が生まれている。また、活性協の設立によってまちづくり協議会は廃止されている。黒石通り再生のまちそだて会は、特定の商店街等に限定したものではなかったが、活動の進み方だけではなく組織に対しても対照的となっている。以上の経緯から、活性協では街なか通り再生プログラムより区画整理への関心や動機が強くなるとも言える。

(2) 活動組織を取りまく状況

まずは、大館通り再生と区画整理の2つの活動に取り組んでいる活性協の現状を、関係者と活動内容を中心に図5-11のように整理した。図下の行政とは、大館市建設部まちづくり推進室のことであり、彼らは区画整理と大館通り再生に関連する情報の提供や、様々なサポートを活性協や地権者に行っている。活性協が、区画整理と大館通り再生の両方を実施する組織であると同様に、行政も区画整理と大館通り再生の両方に関与した重要な存在となっている。

大館通り再生の活動が順調に進んでいない要因は幾つか考えられる。まず、街なか通り再生プログラムは、再開発などとは違い街なかを一度リセットするような活動で

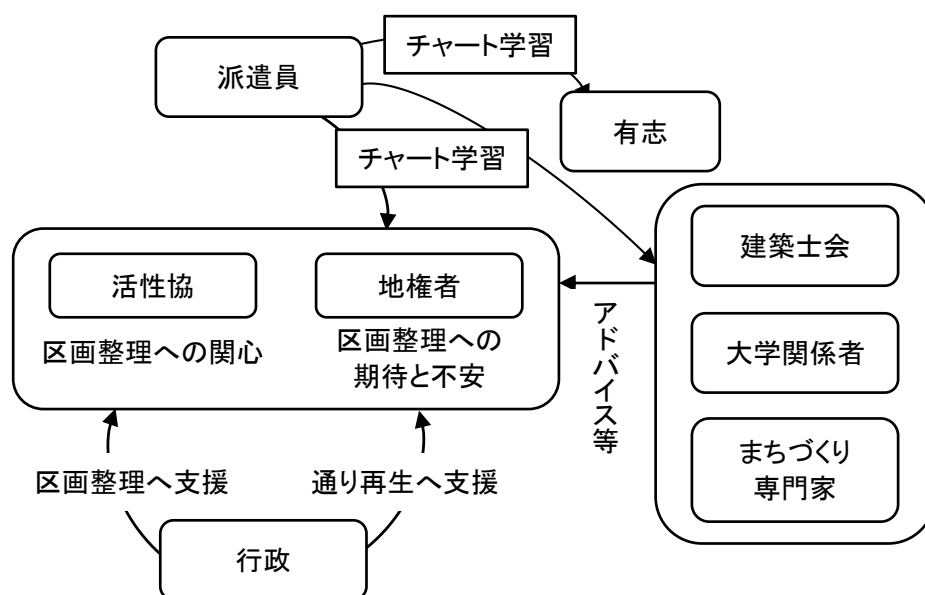


図5-11 大館通り再生の活動状況

(出典：会議資料、議事録を基に整理・作成)

はなく、第二章で扱った MSP と同じく地域の歴史的・文化的資源や既存店舗を資源として捉え、それらを活かす取り組みである。そのため、区画整理のように地区等を更新していく方法はなじまないと言える。

あるいは既に述べたように、活性協は区画整理をきっかけに発足し、メンバーも地権者を主としている。そのため、関心は街なか通り再生プログラムではなく区画整理に向かってしまう。従って大館通り再生の活動が、区画整理ではなく街なか通り再生プログラムであるということを、明確に区別できていないことが大きな要因とも考えられる。

大館通り再生の会議を実施すると、参加者からの質問などは区画整理の進捗やそれにもなった要望事項が多くなる傾向にある。それは、自身の建物や土地に関することへ関心が向いていることを意味するが、こういった状況は止むを得ないことであり当然だとも考えている。

つまり、大館通り再生の活動状況は、区画整理に関心を持っている地権者に対して、街なか通り再生プログラムの学習とその取り組みを求めていると言える（図5-12）。そして、区画整理ではなく街なか通り再生プログラムに集中して取り組むこと、及び活動対象から区画整理を除外することに苦勞していた状況にあった。

しかし、地権者に対して区画整理や現在の状況について聞き取りをした結果、当該地区に住む地権者の区画整理への関心とは、期待と不安の両方を抱いている状態だということが分かった。そのため、区画整理によって抱いている不安に対応しなければ、



図5-12 街なか通り再生プログラムの活動

街なか通り再生プログラムに取り組むのは難しいと考えられる。つまり、地区の居住者が現在抱えている不安などに対応しなければ、これからのこと（将来像・将来像）に向けた活動を促すことは難しいと言える。従って、区画整理を大館通り再生から除外するのではなく、区別して取り組めるようにすることが重要になる。

そこで、街なか通り再生プログラムに加えて、地権者が抱える区画整理に対する問題や不安等について、必要な検討や対応をすることが活性協には必要であり、かつ活動の参加者の共通認識になったと考えている（図5-13）。そのためには、地域と関係を持っている町内会と連携して取り組むことも必要になる。ところが、上記の対応について参加者が明確に取り組みの意味を理解できていないように思える。

次からは、以上の状況となっている区画整理について、活性協としてどういった対応が可能か方法論を分析的に活用し検討していく。方法論の活用は、前節と同様に活動目的である「ビジョンの明示」「根底定義による活動の明確化」「概念活動モデルによる活動の具体化」、そして「モデルと現実との比較」によって「活動の意味づけ・位置づけ」「今後の対応」を示していく。また、これらを明示・明確化・具体化できていないことが、活性協の区画整理に関する取り組み上の要因と言える。ただし、あくまでも方法論によって確認可能な要因である。

5-4-2 活性協の活動の明確化

活性協を取りまく状況を踏まえて、まず何を行い・何を実現する組織なのか、つま

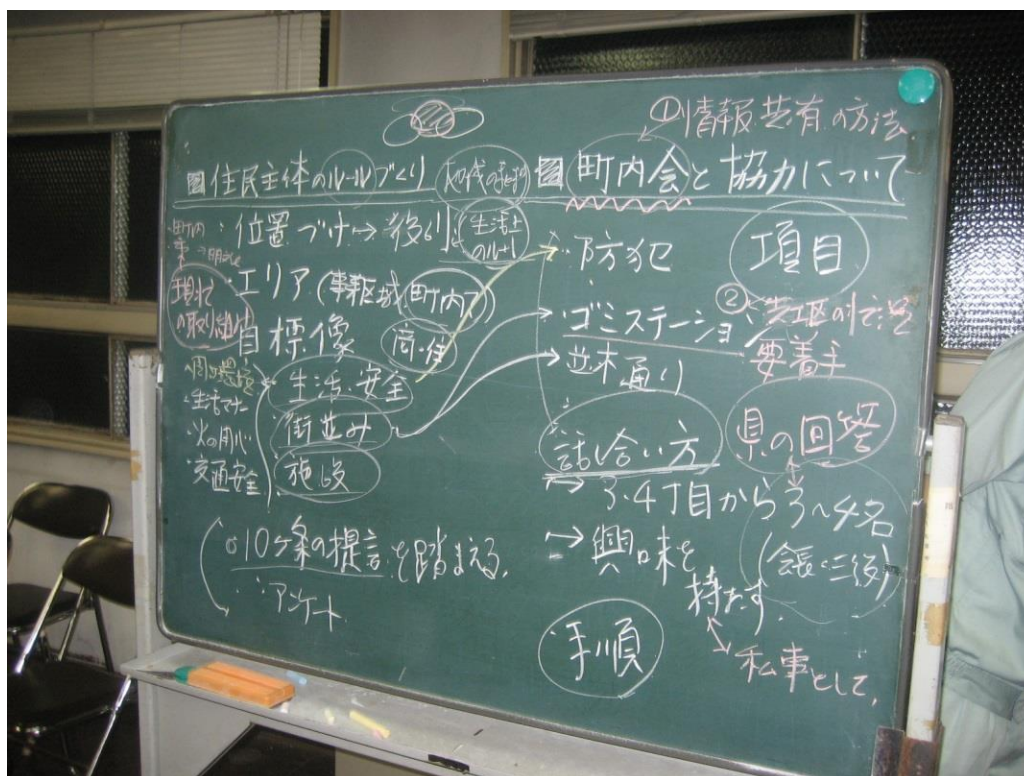


図5-13 方向性の検討・転換

りビジョン（組織の目的）を明確にすることから始める。活性協のビジョンとして基本になると考えられるのは、「街なか通り再生プログラム」と「土地区画整理事業への対応」に取り組むことの2つだと言える（表5-6左）。

1つ目の街なか通り再生プログラムに関するビジョンは、第三章で述べた学習チャートの内容を学ぶことだけではなく、それらを実践していくことでもある。ただし、黒石通り再生がチャートの内容をすべて実施しているわけではなく、また順番通りの進め方ではないことを考慮すると、学習チャートにこだわる必要はなく、状況に応じた取り組みが現実的だと言える。

さらに黒石通り再生は、都市像・将来像であるエリアビジョンの検討・作成から事業の検討・実施へと進んでおり、シンプルに「街なかでの活動」を実施していると捉えることもできる。ただし、学習チャートの内容を可能な限り反映させることは必要だと言える。そこで、街なか通り再生プログラムに関するビジョンは、「街なか通り再生プログラムに従って、街なかでの活動を実施する」とした。

2つ目の土地区画整理事業への対応は、実際に区画整理に関する事業を行うことはできないため、活性協として取り組める内容は限られてしまう。ここでは、図5-11や現状を説明した際にも述べた、地区住民が抱えている不安等への対応に焦点を当て、「土地区画整理事業によって生じる問題に対応する」ことをビジョンとして設定した。

上述したように、実際の活動では、参加者から区画整理に関する疑問や質問、あるいは区画整理によって生じる問題に関して頻繁に発言がされている。また活性協は、区画整理をきっかけにして設立された組織でもあることから、これらの問題に対応する必要があるということで、参加者の意見が一致したと考えている¹⁴⁾。

以上の2つのビジョンのうち、本節では区画整理に関する活動に対して、さらに方法論を活用していく。もう1つの街なか通り再生プログラムに関するビジョンは、上述したように「街なかでの活動」を実施しているとシンプルに捉えることができる。これに関しては次章で扱う。

そこで次は、区画整理に関するビジョン「土地区画整理事業によって生じる問題に対応する」を、根底定義で検討し明確化する。根底定義の検討結果は、「地権者が現在抱えている（土地区画整理事業による）不安や困っていることを取り除くために、現

表5-6 活性協の基本となるビジョン
（出典：会議資料、議事録、参加者の発言を基に整理・作成）

ビジョン（組織の目的）	
1. 街なか通り再生プログラム	街なか通り再生プログラムに従って、街なかでの活動を実施する。
2. 土地区画整理事業への対応	土地区画整理事業によって生じる問題に対応する。

在抱えている問題や不安等を把握し、検討・対応する仕組み及びそのために必要となる関係機関と連携することによって、土地区画整理事業によって生じる問題等に対応する」である。問題や不安等が明確になっていない時点では、上記根底定義に示した活動での対応が適していると考えた。

この根底定義の内容は、取り組みの中で発言されているものである。つまり、内在化されているのだが、明確に意識されていないこと及び記述されていないことに問題があると言える。明確にされていないため、共有されることなく黒石通り再生のように忘れられていくことになった。

5-4-3 活動内容のチェックと諸手段の具体化

(1) CATWOE 分析による根底定義のチェック

ここでは、活動内容をチェックしビジョン「土地区画整理事業によって生じる問題に対応する」ことの実現手段を具体化する。表5-7がCATWOE分析によるチェックの結果となる。

顧客 C は「不安や問題を抱えた地権者」である。区画整理が実施される地区の居住者が受益の対象者になるが、特に不安等を抱えている高齢者がビジョン (T) の受益者であることが重要になる。犠牲者は特にいないと考えられる。

行為者 A は「大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会 (活性協)」である。街なか通り再生プログラムとは別の取り組みではあるが、活性協の役割は重要である。ただし、実施する場合には環境制約 E に示す関係者の係わり方も重要になる。

変換過程 T は「生じた・抱いた不安や問題→対応された不安や問題」である。本来

表5-7 区画整理のCATWOE分析
(会議資料、議事録、参会者の発言を基に分析)

C: Customer (顧客あるいは犠牲者)
不安や問題を抱えた地権者 (特に高齢者)
A: Actor (行為者)
大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会 (活性協)
T: Transformation Process (変換過程)
生じた・抱いた不安や問題 → 対応された不安や問題
W: Weltanschauung = World View (世界観)
活性協は地権者が抱える不安や問題に対応できる
活性協は地権者が抱える不安や問題に対応する必要がある
O: Owner (所有者)
大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会 (活性協)
E: Environmental Constrains (環境制約)
個人情報とその扱い、町内会の協力、行政の協力

は、不安や問題の解決を目指すことが望ましいと考えているが、活性協だけで解決できる問題には限界もあり、それが難しいことも十分に考えられる。そのため、ここでは可能な対応と記している。

世界観 W は「活性協は地権者が抱える不安や問題に対応できる」と「活性協は地権者が抱える不安や問題に対応する必要がある」の2つが、根底定義（活動自体）を意味あるものにする判断した。活性協が活動を開始した理由が区画整理に関係していることもあり、地権者の不安等に活性協は対応する必要があると考えている。これは筆者だけの事業あるいは活動に対する見方であるが、これまでの発言を考慮すると活性協でそういった考え方を持っているとも考えている。

行為を止めることができるであろう所有者 O は「活性協」である。逆に言えば、活性協が地権者の不安や問題に対して対応をとらなければ、ビジョンが実現されることはなくなる。これは、活性協の存在意味や街なか通り再生プログラムに影響を与える要素でもあると考えている。

最後の環境制約 E は、不安内容や問題によって制約が異なってしまうが、共通するのは「個人情報とその扱い、町内会の協力、行政の協力」だと考えた。情報には個人の生活内容が含まれることになるため、その取り扱いは組織としての信用にも関連する重要な視点であり、ビジョンあるいは T の重要な制約になると思われる。

一方、区画整理に関連する情報は行政がもっとも多く持っており、さらに区画整理による不安や問題の解決までも見据えた場合には、行政の協力は大きな助けでありかつ制約になる。同様に、地域の組織である町内会の協力を得られるかどうかは、高齢者を対象にした取り組みを考慮して、重要な制約になると判断した。

（２）概念活動モデルによる具体化

以上の CATWOE 分析と根底定義を基に作成した概念活動モデルが、図 5-14 である。図 5-14 の概念活動モデルに示されている 5 つの活動のうち、活動 1、活動 2、活動 4 はさらに検討し発展させる必要がある。つまり、それらの手段を実施するには、より詳しい手段の検討が必要になる。

第三章では、概念活動モデルの活動数は 7 ± 2 程度が望ましく、それ以上になる場合は、再度特定の活動をビジョンに位置づけて検討すると述べた。現段階で検討可能となるのは、図 5-14 に示した諸活動のうち活動 1 及び活動 2 だと言えるが、本節では「活動 1：必要な関係機関との連携・協力体制を構築する」をビジョンに位置づけて、再度概念活動モデル作成する。活動 2 は詳しい手順といった内容の検討ではなく、活動 4 は不安いや問題の内容を把握しなければ検討することはできないため、ここでは対象としない。

（３）根底定義と概念活動モデルによるさらなる明確化と具体化

まずは、「必要な関係機関との連携・協力体制を構築する」をビジョンに位置づけて根底定義を再検討し明確化する。根底定義の再検討結果は、「地権者が抱える問題や不

安等に適切かつ円滑に対応をする基盤を構築するために、これまでに把握した不安や問題点、あるいは考えられる問題等を明確にし、それらに対応するために必要な機関とのつながりや了承を得ておくことによって、必要な関係機関との連携・協力体制を構築する」である。

次に、上記根底定義から概念活動モデルを構築する。ここではCATWOE分析を省略するが、環境制約Eについてのみ幾つか指摘する。根底定義に示した活動を行うには、誰からどのように情報を収集するかが、問題になり活動の制約になると思われる。そして、表5-7にも示した個人情報の取り扱いが活性協の信頼にも関連するため、大きな制約事項になると言える。

以上を踏まえて、根底定義から図5-15のように概念活動モデルを作成した。このモデルが図5-14の「活動1：必要な関係機関との連携・協力体制を構築する」を実現するための手段の集まりとなる。そして、活動1に関する図5-15のモデルと先の図5-14を1つにした概念活動モデルが、図5-16となる。これが、表5-6に示したビジョン「土地区画整理事業によって生じる問題に対応する」ことを実現するための、諸手段を表すことになる。

5-4-4 区画整理活動の捉え直しと今後の対応の検討

以上で、土地区画整理事業に関するこれまでの活性協の活動は、「どういった意味を持ち」「どういった位置づけになるのか」を明確にすることができる。意味づけは、根底定義の「想い・意図(理由)」「ビジョン(目的)」に示されることになる。また、位置づけについては、前節でも行った概念活動モデルに含まれる諸活動と、これまで及び現在の活動との比較である。既に述べたが、概念活動モデルが作業手順や活動の段取りの可視化以外の意味を持つのが、モデルと実際の活動を比較する方法においてもある。

まず、土地区画整理事業への対応に関して、これまで及び現在の活性協の活動の意味づけは次の通りとなる。それは、「土地区画整理事業によって生じる問題等に対応することで(ビジョンを実現することで)、地権者が現在抱えている(土地区画整理事業による)不安や困っていることを取り除くために(想い・意図の達成に)意味を持つ」である。

また、これまで及び現在の活性協の活動を実際に比較した結果は表5-8となる。この表の「どのように行っているか/いたか」に記されている活動が、活性協が区画整理の不安等に対応するために行ったこれまでの活動であり、活動の位置づけとなる。これらの諸活動は上述した意味を持つことになる。

活性協が取り組んできた、土地区画整理事業への対応に関する活動内容は表に示した通りとなるが、全般的に言えることは、地域住民から得た情報の管理方法に関する不十分さである。

まず、記録や共有方法が未整備であり、収集方法も明確ではない。そして、得た情報も含めて文章化されていないことが大きな問題だと言える。つまり、どういっ

た問題がありどういった対応を実行し、どういった問題がなぜ残されているのか把握し共有することができていない。これら問題点と改善点（表5-8の「意見等」に示している）などを指摘することができる。

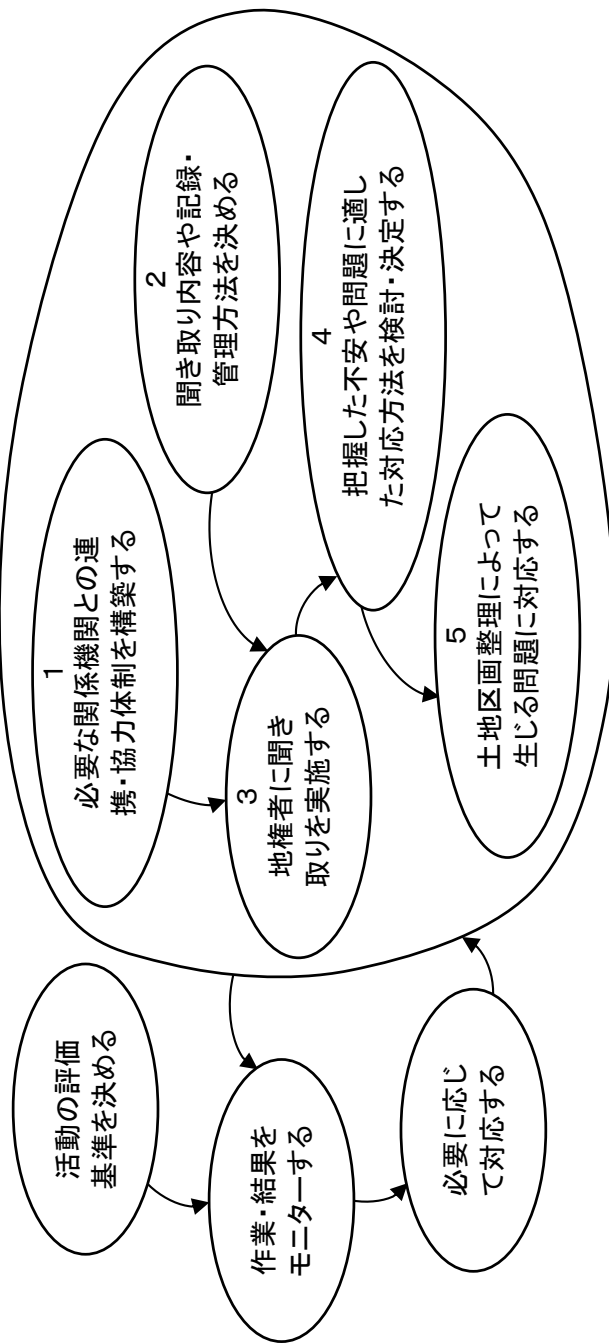


図5-1-4 区画整理の不安等に対応する概念活動モデル

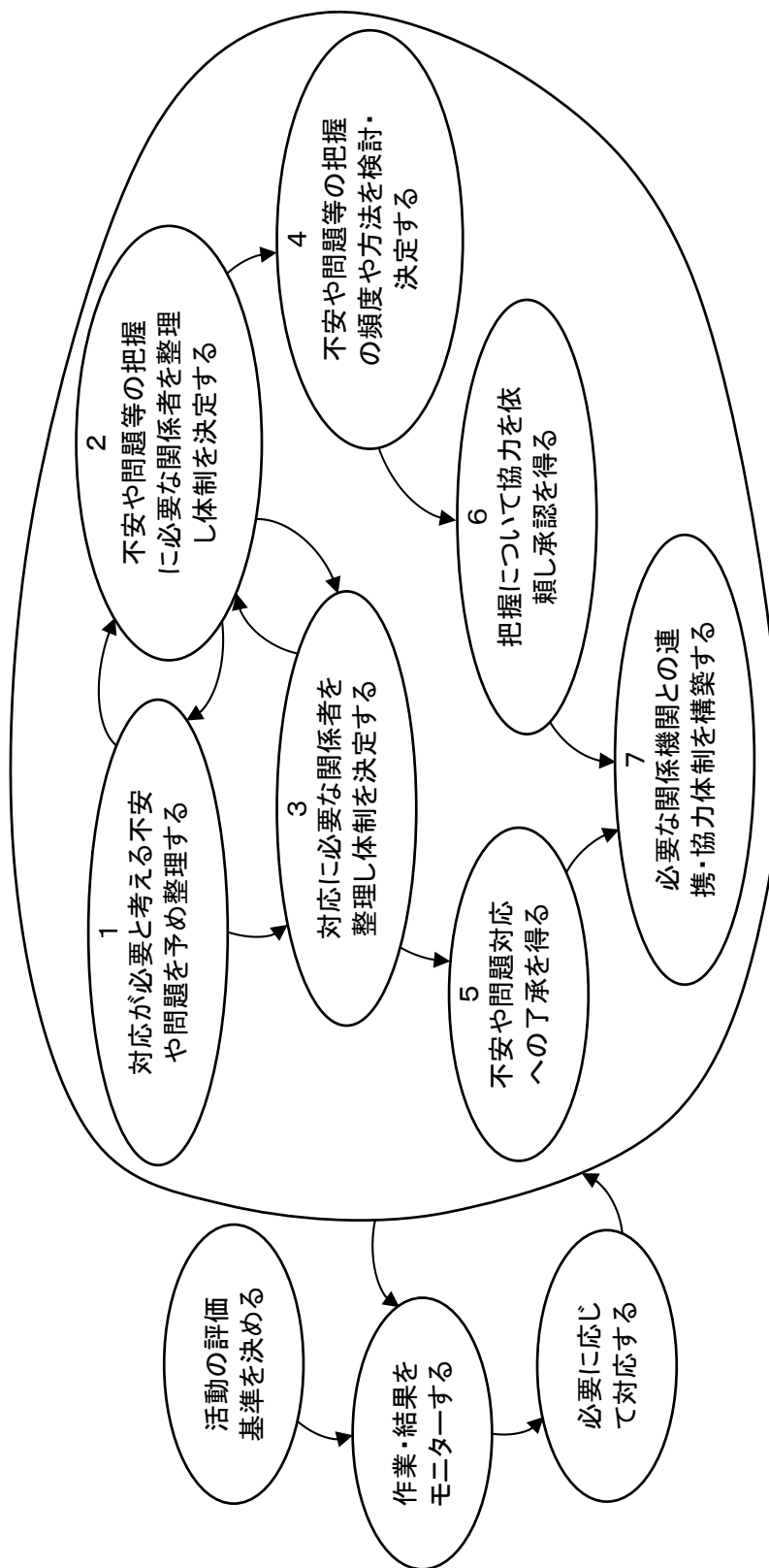


図5-15 関係機関との連携・協力体制構築の概念活動モデル

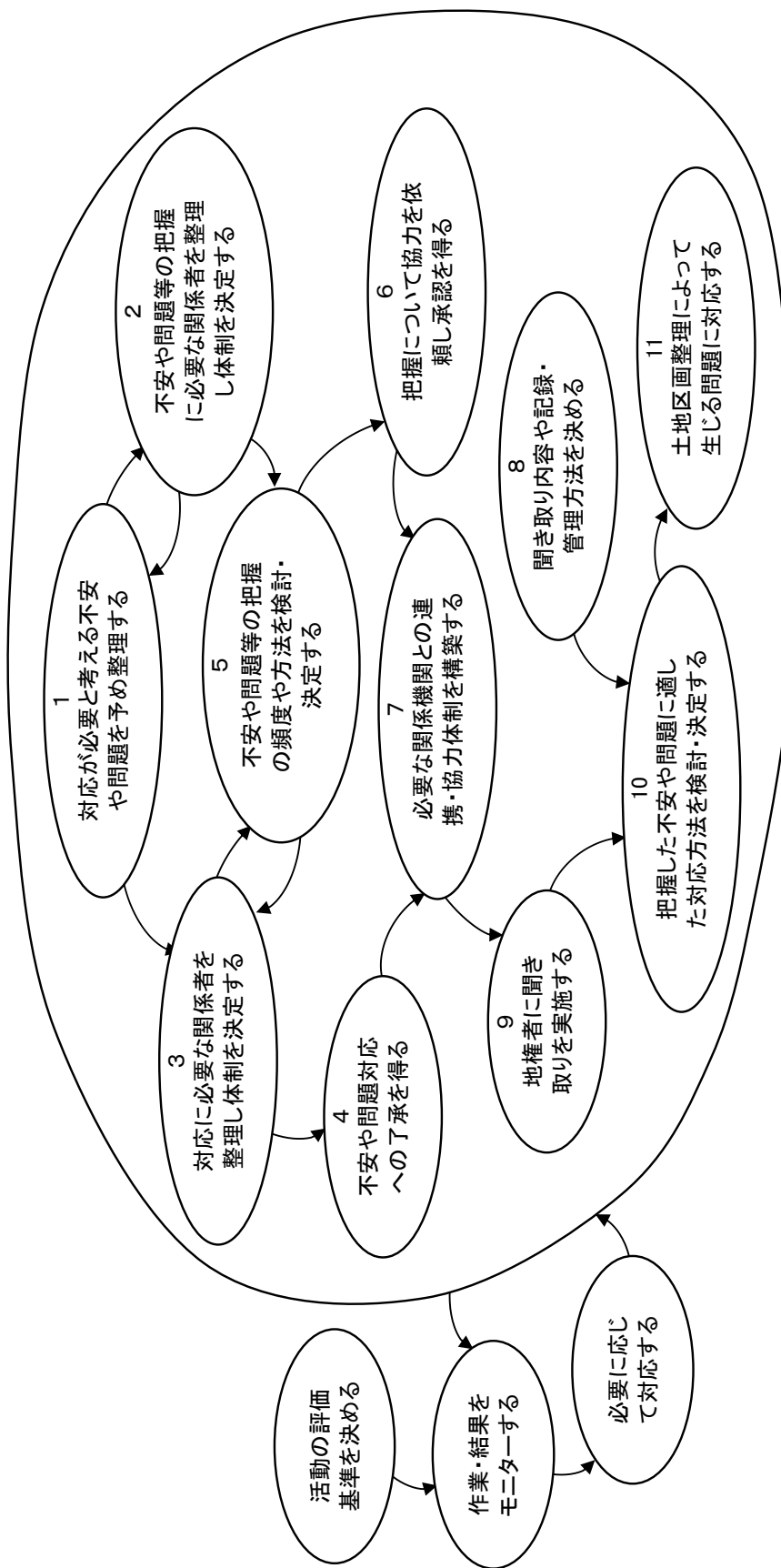


図5-16 区画整理の不安等に対応する概念活動モデルの発展形態

表5-8 区画整理の不安等に対応する既存活動の比較
(出典：会議資料、議事録、参加者の発言を基に整理・作成)

活動	活動は存在するか/存在したか	どのように行っているか/したか	意見等
1. 対応が必要と考える不安や問題を予め整理する	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活性協の関係者が、地権者などから様々な話を聞き、不安や疑問を把握しているが、それを整理できていない。 ・ 地区の代表的存在と言える関係者から、意見等を聞く機会を設けて実施している。 ・ 土地区画整理事業の現地視察を実施し、問題点などについて確認を行った(2013年12月)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個々人の記憶だけでなく、文章化して必要と考える関係者で共有することも重要である。 ・ 上記のためには活動8が重要になる。 ・ 今後も定期的あるいは随時実施するのか、そういった方法を決める必要がある。 ・ 現地視察では、情報の周知や参加者が十分に検討されていないようであった。
2. 不安や問題等の把握に必要な関係者を整理し体制を決定する	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係者の整理は概ねついており、正式な意見の聞き取り及び現地視察は、この体制に基づいて行われたと言える。 ・ ただし、体制を明示しているわけではない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体制の明示は今後行う必要があると考えられる。 ・ 細かな点は、聞き取りの実施結果を踏まえて追加及び修正が必要になると考えられる。
3. 対応に必要な関係者を整理し体制を決定する	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 土地区画整理事業で必要なのは、行政との関係をつくることであり、これはできていると考えている。 ・ ただし、包括的な協力体制を明確にしているわけではない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 概ね体制を明確にすることが可能な状況にあるので、それを明示し共有するのが望ましいと考えられる。 ・ 実施に合わせて、随時必要な修正等を加えていく。
4. 不安や問題対応への了承を得る	○	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政からは、協力に関する了承を得ていると理解している。 	
5. 不安や問題等の把握の頻度や方法を検討・決定する	○	<ul style="list-style-type: none"> ・ 方法は聞き取りがベースになる。 ・ 活性協では、定期的な聞き取りや話し合い等の場を設けて実施している。 	
6. 把握について協力を依頼し了承を得る	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地権者全員ではなく、地区の代表的存在の関係者に聞き取りや話し合いの協力は得られていると理解している(これに基づいて、聞き取りが行われた)。 ・ 文章等で明示してはいない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報の管理(活動8)と合わせて文章を作成し、共有する必要があると考えられる。
7. 必要な関係機関との連携・協力体制を構築する	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、基本的な関係者との連携・協力体制は、ある程度構築できていると考えている。 ・ ただし、これまでも記した通り明示してはいない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既に、聞き取りや現地視察を通して、活動を実施しているため、体制を明示することも必要と考えられる。 ・ その体制に合わせて実施し、活動を通して必要な修正等を行うのが望ましいと考えられる。
8. 聞き取り内容や記録・管理方法を定める	×	<ul style="list-style-type: none"> ・ 幾度か議論されたが、取扱い等として文章化はされていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人情報に関することも含まれるため、早めに方法を決定し文章化する必要がある。 ・ さらに、情報を取り扱う可能性のある参加者でそれらを共有する必要がある。
9. 地権者に聞き取りを実施する	○	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2014年3月時点では、地区住民の不安や不満などを把握するため、地区の代表的存在の関係者との会議を活性協が行い、状況を把握し対応している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動5の結果と合わせて、今後の実施を検討する。 ・ 把握した情報の管理方法等を明文化し、適切に管理する必要がある(活動8)。
10. 把握した不安や問題に適した対応方法を検討・決定する	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不安や問題の内容に合わせて、ある程度対応はできていると言える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 区画整理という事業の性格上、行政が主となる対応が多いため、適切に連携していくことが必要になる。 ・ 地権者等へ適切に情報が伝わるように方法を検討する必要がある(対応年月日、質問事項、回答内容等を明確にする等)。
11. 土地区画整理によって生じる問題に対応する	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以上を通して、地区住民(特に高齢者)が抱える不安や問題に対応していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全体を通して不十分な点が多いと言える。

5-5 活動者及び方法論と活動者の関係

本章は、活動を支援する方法論の活用方法について検討してきたが、最後は研究課題（4）の方法論の活用に関連する視点につなげるため、前節までに議論してきた「活動者及び方法論と活動者の関係」について整理する。

5-5-1 活動者についての整理

まずは、基本計画認定活動と大館通り再生に取り組んでいる組織について整理する。前者の基本計画認定活動を行っている企画委員会は、特定の商店街や組織に限定した参加者によって構成されているのではなく、問題意識などを持った人たちに参加意向を確認し設立されており、組織の視点からは黒石通り再生と違いはない。

しかし、単純に事業等を実施するのではなく支援を主とした組織であること、さらに独自の基本計画の策定と実行の支援を目指したことが、活動を進めていくことを難しくしたと考えている。支援対象を明確化・具体化できなければ、支援内容を検討することができないからである。

一方、後者の大館通り再生に取り組んでいる活性協は、区画整理が実施される地区の地権者を中心としており、特定の地域に限定した組織となっている。しかし、活性協は区画整理をきっかけに組織化されていることから、止むを得ないことだったとも言える。ただし、区画整理をきっかけにまちづくりや新たな活動として、街なか通り再生プログラムに挑戦するのであれば、黒石通り再生の組織と同様に、広く活動者を募る必要があったのではないかと思われる。

5-5-2 方法論と活動者の関係についての整理

次の方法論と活動者の関係では、概念活動モデルとこれまで及び現在の活動との比較、そして概念活動モデルを用いた支援活動の検討について取り上げる。前者の概念活動モデルとこれまで及び現在の活動との比較が表5-3と表5-4の内容であり、後者の支援活動の検討が表5-5の内容となる。

概念活動モデルは、作業手順や活動の段取りを可視化（見える化）することができる。この可視化は、活動を共有しさらに必要な活動あるいは問題点を見出し再度検討していく助けになる。さらに、概念活動モデルはこれまで及び現在の活動と比較することで、活動組織の取り組みを踏まえ、今後の対応を探ることが可能となる。

この概念活動モデルは、「根底定義」と「CATWOE分析」を基に構築される。根底定義とCATWOE分析は、活動や事業への自覚や理解を促すだけではなく、活動者の立場が検討や分析内容に反映されることにもなる。根底定義では「何」「なぜ」等を検討し明確化することで活動者の立場を意識することになり、さらにCATWOE分析には「誰（活動者や顧客）」の視点も加わるため、活動者としての自覚をさらに促すことになると言える。この2つの検討と分析方法を経なければ、表5-3や表5-4による比較と今後の対応策の検討、及び表5-5による支援の検討は難しい。

つまり、この2つの検討と分析を経て事業や活動を理解していなければ、比較ができて今後の対応を検討することは難しく、支援活動は検討すらできないと言える。逆に言えば、根底定義の検討やCATWOE分析による活動者の視点を、モデルとこれまでの活動との比較や支援活動の検討の方法で、より強めることができる。従って、根底定義とそれを構成する「想い・意図(理由:なぜ)」「ビジョン(目的:何)」「コンセプト(手段:どのように)」は、事業レベルにおいて特に重要になる。

ただし、黒石市や大館市の実践事例で確認したように、各活動要素に対応する議論や発言はなされているが、それが意識的に行われずかつ明確に記述されていないため、活動を進めるなかで忘れられている。活動の根本的内容を理解できず、自覚もできていないことは特に問題だと言える。

また、表5-3や表5-4の今後の対応策、及び表5-5の支援活動の検討結果については、筆者一人の意見や考え方だけが示されている。こういった検討に多くの意見や考え方を反映させるためには、複数の活動者による議論やブレインストーミングを実施することが必要となる。従って、そこにたどり着くためには、根底定義の検討やCATWOE分析を実際に行う必要も出てくる。3節の最後には、そのための方法論の段階的な活用としての次の大枠を提案した。

- ① 企画委員会が方法論(活動プロセスと方法)を理解する
- ② 企画委員会が方法論(活動プロセスと方法)を活用し理解を深める
- ③ 商店街組織に対して上記①と②を企画委員会で実施する

基本となるのは、上に示しているように各活動要素とその関係(つながり)の理解及びそれらの活用である。活動者が方法論の基本的な内容を理解し、かつ活用することでその理解を深めていくことが現実的だと思われる。

5-6 本章のまとめと課題

本章は、秋田県大館市における改正中活法の基本計画の認定を目指して始まった活動（基本計画認定活動）、及び御成町南地区で取り組まれている街なか通り再生プログラムにおける区画整理を対象に方法論を活用し、研究課題（3）の検討を行ってきた。

2つの実践事例に対して方法論を活用し活動状況を整理・把握して、その状況となった要因を見出して対応した。さらに、これまでの活動を捉え直し、「なぜ、何を行ってきたのか」を明確にすること、つまり「活動の意味づけ」と「活動の位置づけ」を明確にした。これまで及び現在の活動を明確に意味づけ・位置づけができたことによって、今後の対応を検討することも可能となった。

本章で実際に活用した図3-17の方法を整理すると表5-9となる。対象とした大館市の2つの実践事例では、表5-9に示した活動要素とその関係性（図3-17）を理解し認識できていなかったと言える。これは、第三章の黒石通り再生でも同様であった。つまり、3つの活動要素「思い・意図＝理由（why）」「コンセプト＝手段（how）」「ビジョン＝目的（what）」について、活動者は議論などで発言しており内在化されている。しかし、それが意識されて取り組まれているわけではなかった。そのことが、活動を曖昧にして順調に進めることができなかつた要因にもなっていた。

活動を曖昧にし順調に進まなかつた要因の1つが、表に示した活動組織の目的である「ビジョン＝目的（what）」を明示できなかつたことである。さらにビジョンには、複数の目的（ビジョン）につながる内容が含まれてもいた。そして、ビジョンを明示する際に「直接行為で表現・記述していなかつたこと」も要因となっていた。ビジョンは、活動の理由でも手段でもなく、活動自体を表すことでもあるため取り組みへの影響も大きいと言える。

もう1つの要因は「支援活動の性質」に関することで、「支援対象を明確化・具体化していなかつたこと（できなかつたこと）」である。各活動要素の意味を認識できなければ、「根底定義」を構成する3つの活用要素「思い・意図（理由）」「ビジョン（目的）」「コンセプト（手段）」とそのつながりを認識し理解できていなかつたことになる。その結果、取り組みを明確化できず、それが活動の具体化にも影響し、取り組みが順調に進まなかつたと言える。

最後に、研究課題（4）に関連する活動者及び活動者と方法論との関係について、次の内容を整理している。まず活動組織に関して、基本計画認定活動を行っている企画委員会は、黒石通り再生のまちそだて会と同様に、特定の組織に限定した参加者による構成ではなく、問題意識などを持った人たちであることを指摘した。一方の活性協は、区画整理という経緯と背景があるため、地区の地権者を中心とした組織になっていることを述べた。

次に、概念活動モデルについて、「現実とモデルの比較」及び「支援活動の検討」によって、第三章における可視化（見える化）以外の意味を持つこと指摘している。可視化は、活動や手段の共有化及び問題点等を見出し再検討していく助けになるが、さ

らに上記2つの「現実とモデルの比較」及び「支援活動の検討」によって、概念活動モデルを作成することの利点を説明した。ただし、これらの方法には、多くの意見や考え方を反映させることも重要であり、複数の活動者による議論やブレインストーミングを実施する必要があることを指摘した。また、そこにたどり着くためには、根底定義の検討やCATWOE分析を実際に行う必要も出てくることから、最後に方法論を段階的に活用するための大枠を提案している。

本章では、上記の問題あるいは状況に対して分析的に方法論を活用し対応してきた。これらの方法論の活用を、分析的にではなく実際に街なかでの活動を進めるために用いることも当然可能である。そもそも本研究の目的は、街なかにおいて独自の活動を見出すための支援を可能とする方法論である。従って、方法論の活用に関する最後の課題は、街なかの活動を進めるための方法論の活用に関する検討となる。そこで次章では、エリアビジョンの検討・作成から事業等の検討までの一連のプロセスに方法論を活用する。ただし、一部分分析的な方法論の活用も含まれる。

表 5-9 活動を支援する方法論の活用内容

活用した方法	活用した内容
現状の整理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 状況を広く把握するとともに、活動の切り口（ビジョン＝目的）を見出すために、活動組織自体の状況を図により整理する。 ・ 現状とは、問題がありそうな状況という意味である。
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の活動目的を明示する。組織として行いたいこと・実現したいことを明確に示す。 ・ 直接行為で表現・記述すること、及び複数の目的を含めないことに注意が必要である。 ・ 各活動（手段）は、ビジョンを実現する文脈の中で意味を持つことになる。
根底定義	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業などの根本的な内容を簡潔に検討し明確化するための方法である。 ・ 根底定義は「想い・意図（理由）のために、コンセプト（手段、の基本的考え方）によって、ビジョン（目的）を…する（…は適切な動詞）」と、3つの活動要素を関連させて検討・記述する。 ・ ビジョン（目的）の実現によって、想い・意図（理由）を達成するという文脈の中で、各活動（手段）が意味を持つことになる。
CATWOE 分析	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動内容である根底定義を詳しくチェックする方法である。 ・ チェックする内容は C (Customer) 顧客：ビジョンあるいはTの受益者・犠牲者 A (Actor) 行為者：ビジョンあるいはTを実現する人びと T (Transformation Process) 変換過程：現在の状態からビジョン実現後への変換 W (Weltanschauung = World View) 世界観：根底定義を意味あるものにする検討者の考え方・見方 O (Owner) 所有者：ビジョンあるいはTを止められる人びと E (Environmental Constrains) 環境制約：行為（ビジョン）を制約する可能性のある外部環境
概念活動モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の活動目的（ビジョン）を実現するための手段、及び活動状況を判断し対応するための管理活動で構成される。 ・ 手段を可視化するとともに、段取りや作業手順に近い内容や表現となる。 ・ これまで及び現在の活動の一部が、モデルの諸活動に位置づけられる。
モデルと現実との比較 支援活動の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取り組みを概念活動モデルで具体化することによって、これまで及び現在の各活動を比較し、位置づけを示すことができる。 ・ また、比較によって現在の状況を改善するための何かしら案を得ることができる。 ・ 支援活動の場合は、モデルの各活動に対する支援を具体的に検討できる。 ・ これら各方法が、概念活動モデルに手段の可視化や段取りあるいは作業手順以外の意味を与える。

注釈

- 1) 大館市(2012) p.1
- 2) Checkland(1981) 高原等訳(1985) pp.262-263 で指摘されているが、あまりにも自明なことのようには思える。しかし、このことに気付かなければ、なぜ曖昧で不明瞭な活動が続いたのかを示すことができない。
- 3) この点も、Checkland(1981) 高原等訳(1985) pp.264-265 で指摘されているが、特に協働はまちづくり活動でも一般的な用語となっており、何を意味しているのか曖昧なままでの使用が多い。
- 4) 工藤(2013a)、工藤(2013b)
- 5) 森(2003) p.16
- 6) 森(2003) pp.14-16
- 7) フォーマットに関しては、地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイトを確認できる。
- 8) 土肥(2006) p.64
- 9) これらの活動要素やその関係性について認識できていないのは、企画委員も同じである。
- 10) マニュアルに関しては、地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイトを確認できる。
- 11) 企画委員ではなく大館通り再生の参加者が、取り組みに関して単発的であればらだと発言していたことを踏まえている。
- 12) 土地区画整理事業及び大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会の概要は、大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会ウェブサイトを基にしている。
- 13) 詳しくは、大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会ウェブサイトを参照。
- 14) 2013年9月25日の会議から、区画整理に関してはここで述べている方向を選択したと理解している。

参考文献

- (1) Checkland, Peter. "Systems Thinking, Systems Practice". John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践』オーム社、1985)
- (2) Checkland, Peter. Scholes, Jim. "Soft Systems Methodology in Action". John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
- (3) 内山研一『現場の学としてのアクションリサーチ—ソフトシステム方法論の日本的再構築』白桃書房、2007
- (4) 大館市『中心市街地活性化基本計画策定に係る指導・助言業務報告書』2012

- (5) 大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会ウェブサイト、<http://odate34matizukuri.web.fc2.com/>（最終閲覧 2014 年 3 月 15 日）
- (6) 奥出直人『デザイン思考の工具箱—イノベーションを生む会社のつくり方』早川書房、2007
- (7) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版、2012
- (8) 工藤裕介「中心市街地活性化の現状とその要因に関する一考察—中心市街地活性化法による取り組みの問題点」『日本都市学会年報』VOL.46、pp.177-186、2013a
- (9) 工藤裕介「中心市街地活性化法による活性化の難しさ—「マネジメント範囲の入れ子構造」という考え方による説明」『東北都市学会年報』Vol.13、pp.51-70、2013b
- (10) 地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイト、<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/index.html>（最終閲覧 2014 年 12 月 9 日）
- (11) 土肥健夫『改正・まちづくり三法下の中心市街地活性化マニュアル』同友館、2006
- (12) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論（SSM）」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム：エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、2007
- (13) 中條尚子「エージェントベース・ソフトシステム・アプローチの提案」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム：エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.243-266、2007
- (14) 森啓『「協働」の思想と体制』公人の友社、2003

第六章

街なかでの一連の活動に対する方法論 の活用：活用方法の検討（2）

第六章 街なかでの一連の活動に対する方法論の活用：活用方法の検討（2）

6-1 本章の目的と構成

本章は、前章に続き、第二章から第四章までの検討で構築した「活動を支援する方法論」によって、研究課題（3）「方法論がどのように活用できるのか検討する」ことに取り組む。そして同じように、研究課題（4）「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者あるいは方法論と活用者の関係」も適宜捉えていく。本章で活用する方法論は、第三章で構築した枠組み（活動プロセス）と活動要素を検討・表現・記述方法、及び第四章で構築したエリアビジョンの検討・作成方法、そしてエリアビジョンの代替案である。これらの方論を用いて街なかにおける活動として、独自の取り組みを見出すことができるか検討する。その検討過程を例示することで研究課題（3）に取り組むが、そのために本章では次の2つの活動を対象にして方法論を活用する。

1つは、意味あるエリアビジョンがない街なかの活動である。第四章で整理した3つの役割を果たせていないエリアビジョン、つまり意味あるエリアビジョンがない活動、あるいはエリアビジョンを作成できていない活動は多く存在していると考えている。本研究の3つの実践事例及び大館市で聞き取りした商店街は、すべてそういった活動状況にあった。そのため、ここでは意味あるエリアビジョンがない街なかの活動を検討対象としている。

2つ目は、エリアビジョンから事業の検討までの一連のプロセスを対象とした活動である。これは、もっとも一般的な街なかにおける活動であり、特に説明の必要はないと言える。

まず次節では、エリアビジョンを作成できていない状況、つまり意味あるエリアビジョンがない街なかでの活動に方法論を活用する。この活動では、エリアビジョンの代替案（図4-14、図4-15）を用いた方法論の活用となり、また意味あるエリアビジョンがないのだから、事業の検討から始まることになる。検討対象とする事業は、第五章の基本計画認定活動に取り組んでいる企画委員会において、提案・検討された「100円商店街事業」である。

100円商店街事業は全国的に取り組まれている既存事業であるが、方法論を活用することで独自の取り組みとしていく。企画委員会では、同事業に関して事業内容や方法について検討を行っており、その検討を踏まえ、企画委員会のために方法論を活用した検討を筆者が行っている。2節では、その検討過程をベースにした方法論の活用プロセスを例示する。

3節以降からは、エリアビジョンから事業の検討までの一連の活動として、大館市の街なか及び街なか通り再生プログラムに取り組んでいる御成町南地区（御成町3・4丁目エリア）を対象に方法論を活用する。既に述べた通りだが、大館通り再生の活動は、試行錯誤を繰り返し曖昧な状況が続いており、取り組みが順調に進んでいるとは言い難い状況にある。つまり「何」や「なぜ」等を明確に見出せていない状況にあると言える。

このような状況の御成町南地区（大館通り再生）について、3節では同地区のエリアビジョンの検討・作成に取り組み、そのプロセスを例示する。エリアビジョンは、第四章で構築したエリアビジョンの検討・作成のプロセス（図4-12）、及び関連する方法を用いる。エリアビジョンの検討・作成に関しては、大館市の街なか全体と大館通り再生に取り組んでいる御成町南地区（御成町3・4丁目エリア）の両方を対象にする。

4節では、作成したエリアビジョンを基点とし、方法論を活用して事業の検討プロセスを例示する。ただし、ゼロから事業を検討するのではなく、大館通り再生で取り組む予定の地区の「魅力等の情報発信事業」、及び現在取り組んでいる活動である「冬のイベント事業」を対象とする。これら2つの事業を独自の取り組みとしていく過程を、ここでは例示する。

5節では、研究課題（4）「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等を整理する」に関連する、「活動者及び方法論と活動者の関係」について、4節までの検討を踏まえてまとめる。

最後の6節では、大館通り再生における方法論の活用過程を階層性の考え方をを用いて整理し、方法論の活用について振り返り考察する。

6-2 意味あるエリアビジョンが存在しない場合のアプローチ

本節では、方法論の活用方法として、意味あるエリアビジョンが存在していない場合の検討過程を例示していく。街なかにおける活動では、このような状況も多く存在すると考えている。実際に街なかの活動では、事業（あるいは手段）のみの視点で取り組まれている、あるいは事業の検討から始まることが多いと実感しており、エリアビジョンは特に意識されていないように思える。

エリアビジョンがない場合の事業の検討過程は、企画委員会において筆者が作成した100円商店街事業の検討過程をベースにしている¹⁾。この100円商店街事業は、全国的に取り組まれている事例であり、方法論を活用し既存の事業を独自の取り組みにしていく過程を例示していく。また、事業の検討場所は大館市の街なかとする。

6-2-1 事業レベルにおける検討過程の例示

(1) 事業を行おうと思った「理由（想い・意図）」は何か

まず検討し明確にする必要があるのは、なぜ事業を行おうと思ったのか、その理由である。これは、図3-17の活動要素「想い・意図」に該当する。100円商店街事業を簡単に説明すると、「店先の100円商品の会計や会話等でお客を店内へ誘導し、そのことによって店内の通常商品を購入してもらい、売上増加につなげる事業」だと言える²⁾。従って、事業を行う理由となる「想い・意図」は次の2が考えられる。1つは、一般的な店舗の「売上の増加」であり、2つ目は「顧客の創造と確保（お店のファンをつくること）³⁾」である。

1つ目の理由は、街なかの活動でもよく見られるものであるが、本来は2つ目を達成し継続的に売上の確保あるいは増加を目指すのが望ましいと思われる。ただし、ここでは一般的な事業の検討・実施理由「想い・意図」として、「売上の増加」を設定する。

(2) その理由（想い・意図）を抱いた「現状（背景）」は何か

次に、売上増加という事業実施の理由（想い・意図）を抱いた背景には何があるのかを明確にする。理由（想い・意図）は、自身の店舗や商店街あるいは街なかの状況を通して抱くことになる。ここでの背景とは、図3-17の活動要素「現状」に該当する。

大館市の活動では、概ね店舗や街なかの状況として次の内容に関する発言が多い。それは、来街者（通行量）が減っている、空き店舗が増えてきている（空き店舗が埋まらない）、お店に人が来なく売上が減っている、100円商店街が成功しているらしい、などである⁴⁾。

(3) 100円商店街事業で「何（ビジョン）」を実現するのか・行うのか

以上を踏まえて、「何」を実現する・行うために100円商店街事業を実施するのか明

確にする。これは図3-17の活動要素「ビジョン(事業の目的の意味)」に該当する。既述のように100円商店街事業とは、店先の100円商品の会計や会話等でお客を店内へ誘導し、そのことによって店内の通常商品を購入してもらい、売上増加につながる事業である。つまり、100円商店街事業とは「自店の既存商品等を購入してもらう」ことの実現を目指したものと言える。

多くの活動では、ビジョン(目的)と想い・意図(理由)が区別できていないことが多い。そのため、「自店の既存商品等を購入してもらう」ことがビジョン(事業の目的)であることを明確にし、先の想い・意図(理由)「売上増加」と区別することが重要だと考えている。この段階で、商店街組織等が100円商店街事業の実施を決定したとする。

(4) 事業実施に必要な「実態(現状)」を具体的に把握する

事業が決定すると、事業を実施するために必要となる具体的な状況について、焦点を絞り詳しく把握・確認することが可能になる。これは図3-17の活動要素「現状」に該当する。第三章で事例とした黒石通り再生の活動プロセスでも、現状を把握したのは1度だけではなかった(図3-7、図3-13)。

大館市では、100円商店街の実施は初めてなので、まず事業自体の全国的な取り組み状況や、実施上の留意点等を確認することが必要になると考えられる。そして、街なかの各店舗に事業内容を理解してもらい、参加意向の確認などを行うことも必要だと言える。

(5) 事業を実施する「手段(コンセプト・モデル)」を検討・決定する

次に、100円商店街事業を実施するための具体的な方法を検討・決定していくことになるが、実際の活動では「段取り」と呼ばれるものに近い活動と言える。手段の基本的な考え方としては、図3-17の活動要素「コンセプト」に該当し、この段階では同じく図3-17の「根底定義」と呼ばれる活動要素を検討・表現・記述する方法を活用することができる。また、手段の基本的な考え方であるコンセプトをより具体的に検討・表現する場合には、図3-17に示している「概念活動モデル」の方法を用いる。

まずは、手段の基本的な考え方であるコンセプトについて、根底定義の方法で検討・記述することとする。根底定義の検討結果は、「売上を増加させるために、店先の100円商品の会計や会話等でお客を店内へ誘導することによって、自店の既存商品等を購入してもらう」である。この中で、手段の基本的な考え方であるコンセプトは、「店先の100円商品の会計や会話等でお客を店内へ誘導する」となる。

次に具体的な手段を概念活動モデルで検討する。ここでは、「CATWOE分析」を実施しないが、事業の受益者Cは店舗経営者であり、行為者Aは事業実施の商店街組織になるのは明白である。概念活動モデルは、以下に示した7つの活動から構成される。これら7つの活動は、図6-1に示した順番で展開する。下記の①から⑦あるいは図

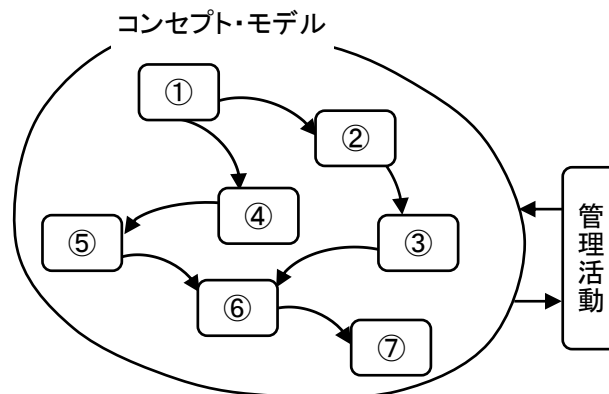


図 6 - 1 100 円商店街事業の概念活動モデル

6 - 1 の 7 つの活動と管理活動は、商店街組織が実施する活動と各店舗等で実施する活動を区別せずに両方を含んでいる。

以上の検討結果を、状況や内容に応じてや文章化し計画書等にまとめる（図 3 - 1 7 の活動要素「諸計画」）。管理活動に関しては最後に扱う。

- ① 実施時期、予算、参加店舗等の決定
- ② 歩道等の使用上の許可やそのた同意書等作成の諸作業
- ③ チラシの作成と宣伝方法の検討・決定
- ④ お客への対応に関する方法や内容等の検討・決定
- ⑤ 100 円で売る商品と販売方法の決定
- ⑥ 商品や店舗等の前日準備（当日は店先に並べるだけの準備）（以上がコンセプト＝手段）
- ⑦ 自店の既存商品等を購入してもらう（ビジョン）

仮に他都市で行われた 100 円商店街事業を視察するのであれば、ここまでの内容を自ら検討して視察することで、根底定義の内容から手段の具体的な内容まで、視察対象の事業と比較・検討することも可能となる。

6 - 2 - 2 街なかレベルにおける検討過程の例示

100 円商店街事業のビジョン（事業の目的）「自店の既存商品等を購入してもらう」は、図 6 - 2 の階層性を考慮してエリアビジョンとの関係で捉えると、街なかレベルのコンセプト（手段の基本的考え方）と対応する。従って、先の 100 円商店街事業の検討は、図 6 - 2 下の事業レベルにおける活動要素「思い・意図（理由）」「ビジョン（目的）」「現状（背景）」及び「コンセプト・モデル」の検討となる。

そして「エリアビジョン」を考慮した場合、図上の街なかレベルの検討が必要となる。第四章で述べたように、街なかの活動ではエリアビジョンの実現あるいは貢献が、

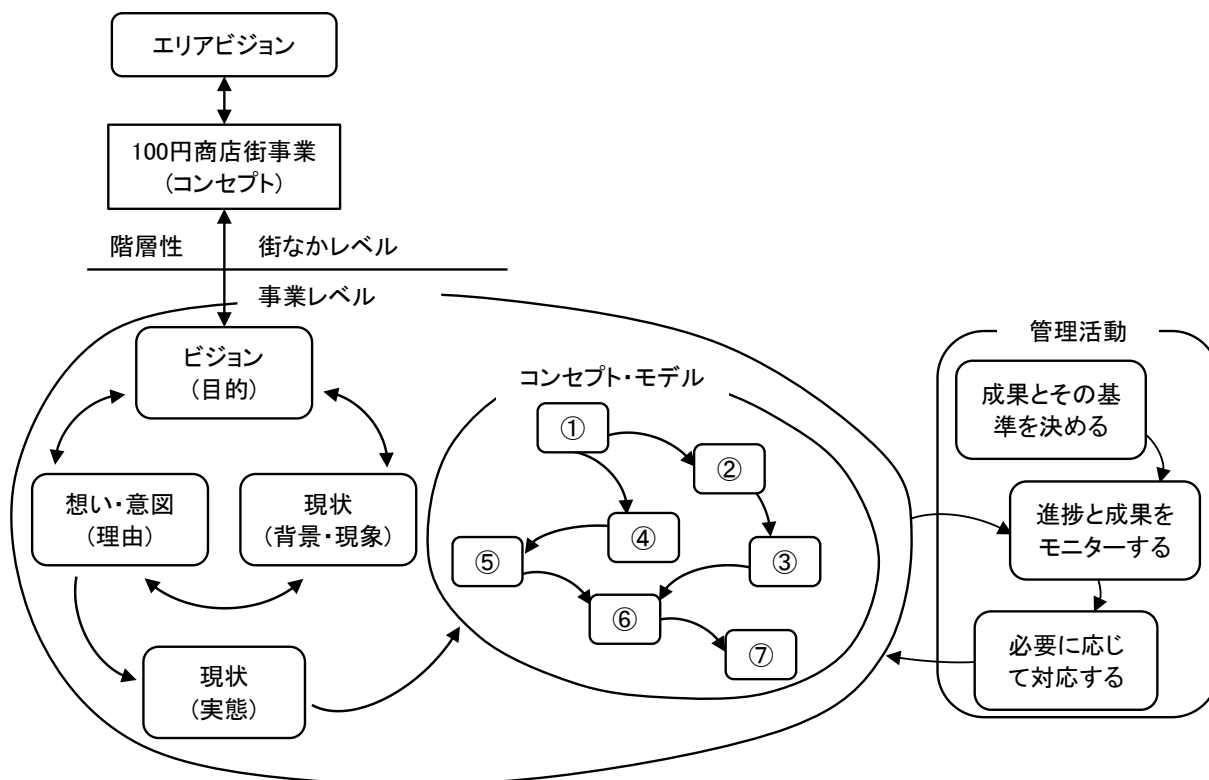


図6-2 事業検討・実施のプロセスとエリアビジョンの関係

事業を検討・実施する理由として重要になる。従って、100円商店街事業の「自店の既存商品等を購入してもらおう」ことの、実施・検討理由でもっとも重要になるのは、先の想い・意図ではなくエリアビジョンとなる。つまり、事業レベルのビジョンについて、エリアビジョンに貢献するかどうかが再検討する必要が出てくる。

エリアビジョンの3つの役割についても第四章で整理しているが、意味あるエリアビジョンがない状態で事業や活動を検討・実施していった場合、単なる「街なかでの組織活動」となってしまうと述べた。これは、エリアビジョンに貢献するかどうかが再検討せずに、事業を検討・実施していったことを意味している。

ただし、ここでは意味あるエリアビジョンが存在していない状況を対象にしているため、第四章で構築した図4-14、図4-15のエリアビジョンの代替案の考え方をを用いて、100円商店街事業の検討を続けていくことにする。

(1) 事業を行う理由「エリアビジョン」は何か

街なかの活動として、再度100円商店街事業のビジョン「自店の既存商品等を購入してもらおう」ことを実現しようと考えた理由を検討する。この理由は、既に述べたように街なかレベルの活動要素である「エリアビジョン」が該当するが、大館市の各商店街では意味あるエリアビジョンは作成できていない。ただし、エリアビジョンの代替案を用いることで、大館市における100円商店街事業の実施は次のように考えることができる。

意味あるエリアビジョンがなければ、代替案の考え方をを用いて、まず「①知覚」の街なかに興味を持ってもらう、注目してもらうことを優先する。大館市の街なかの状況を考えると、興味や注目してもらうことから始める必要があると判断した。そして各店舗での努力は、「③行動」の自店で買いたいと思ってもらうことを目指す⁵⁾。その際、街なかや商店街の状況（資源や問題点等）を踏まえて、対象者として誰に（どんな人たちに）対し①から③を設定するのか検討する。

ここでは、表6-1の3つの内容を検討し明確にした。表に示した内容は、大館駅・御成町1丁目周辺エリア、御成町2丁目周辺エリア、御成町3・4丁目周辺エリアを対象にした検討結果である（次節図6-4）。100円商店街事業が、御成町2丁目周辺エリアの商店街関係者から出た発言であり、それを踏まえて隣接する2つのエリアを加えている。表の検討は、第四章のエリアビジョンの検討・作成プロセス（図4-12）の途中を省略し、図4-15と表4-9の「資源や問題点等を（地図上に）書き出す」及び「誰にとってどんな意味を持つのか整理・表現する」の2つだけを扱ったことになる。

表の内容を簡単に説明すると、左の欄には上記3つのエリアの資源等から特に着目したいと考えたものを記載している。その資源等によって、「①知覚」の興味を持ち・注目してもらいたいと考えた対象者、かつ街なかに興味を持ち・注目すると考えた対象者を表中央の欄に記した。その理由を右の欄に示している。

以上から、エリアビジョンの代替案①興味を持ってもらう、注目してもらう対象者として、仮に「若い夫婦、あるいは子どもが小さいファミリー層」を設定する⁶⁾。ただし、対象者は1つ（単数）である必要はない。従って、街なかや商店街の状況に合わせて複数設定することが望ましいと言える。また、各店舗それぞれでも適切に対象者を設定する必要もあるだろうが、ここでは街なかにおける活動として、表6-1の対象者を重視していく。

表6-1 代替案としての3つの検討事項

資源や問題点等	対象者	理由
<ul style="list-style-type: none"> ・ 住宅地の印象が強い ・ 御成町3・4丁目の土地 区画整理事業 ・ 地区内及び周辺に存在 する子供へ配慮した店 舗 ・ 地区外への転出者で ている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若い夫婦、あるいは 子どもがまだ小さい ファミリー層 ・ 既存の地区居住者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住宅地に加えて、区画整 理によって整備される 環境、及び子供に関連し た店舗が、対象者に適し ていると判断した。 ・ 地区外への転出状況は、 新たな居住者も重要だ が、現在の地区居住者を まずは重視する必要が あると判断した。

(2) エリアビジョンを実現する「コンセプト(手段)」を再検討する

次に、「街なかに興味を持ってもらう、注目してもらう」ための手段として、100円商店街事業が適切かどうか再度検討する必要がある。つまり、100円商店街事業の根底定義「売上を増加させるために、店先の100円商品の会計や会話等でお客を店内へ誘導することによって、自店の既存商品等を購入してもらう」について再度検討する。特に、事業レベルのビジョン「自店の既存商品等を購入してもらう」ことで、上記エリアビジョンに貢献できるかどうか再度検討する。

まずこの根底定義は、事業実施だけの視点で思い・意図(理由)が設定されているための、エリアビジョンへの貢献には問題があると考えられる。実際に、事業レベルのビジョン「自店の既存商品等を購入してもらう」だけで、エリアビジョン「若い夫婦、あるいは子どもが小さいファミリー層に対して、街なかに興味を持ってもらう・注目してもらう」に貢献できるとは考えられない。

街なかや商店街に意味あるエリアビジョンが存在している場合、上記判断をすることが可能となる。そして、こういった判断をできることが重要であり、この判断によって商店街組織などは次のような対策を検討することも可能になる。例えば、「対象者に事業を知ってもらう方法を検討する」、あるいは「対象者に合わせた商品等の選定を参加店舗に依頼する」などである。または事業自(根底定義の内容)を見直すことも考えられる。

(3) 管理活動としての成果を検討する：考え方の例示

検討の最後は、階層性の考え方をを用いて管理活動としての「成果」を扱う。黒石市や大館市での実践事例では、「成果」と「結果」の区別が非常に曖昧になっているため、この2つを関連させて考え方を検討し例示していく。また、ここでは2つのパターンで成果を検討する。

1) 2つの階層による検討：パターン1

事業レベルのビジョンの再検討までは、事業実施だけの視点(あるいは立場)だけで活動(根底定義)を検討してきたが、街なかにおける活動でもっとも重要になるのはエリアビジョンであり、このエリアビジョンが事業を検討し実施する根拠になることを何度も述べてきた。これを階層性の考え方をを用いて示すと、図6-3の2つの階層となる。そして、成果と結果の関係は図6-3に示した通りとなる。

まず、【街なか・商店街(街なかレベル)】(図上段)における成果と結果の関係を説明する。何度も述べたことだが、街なかの活動として事業や活動(図上段のコンセプト)を検討・実施する場合、エリアビジョン(図上段のビジョン)を実現する、あるいは貢献することが重要である。つまり、街なかにおける事業や活動の「成果(アウトカム)」とは、エリアビジョンに関連するものとなる。従って、図上段のコンセプトに該当する事業や活動の実施や実現とは、「結果(アウトプット)」に関連することが分かる。

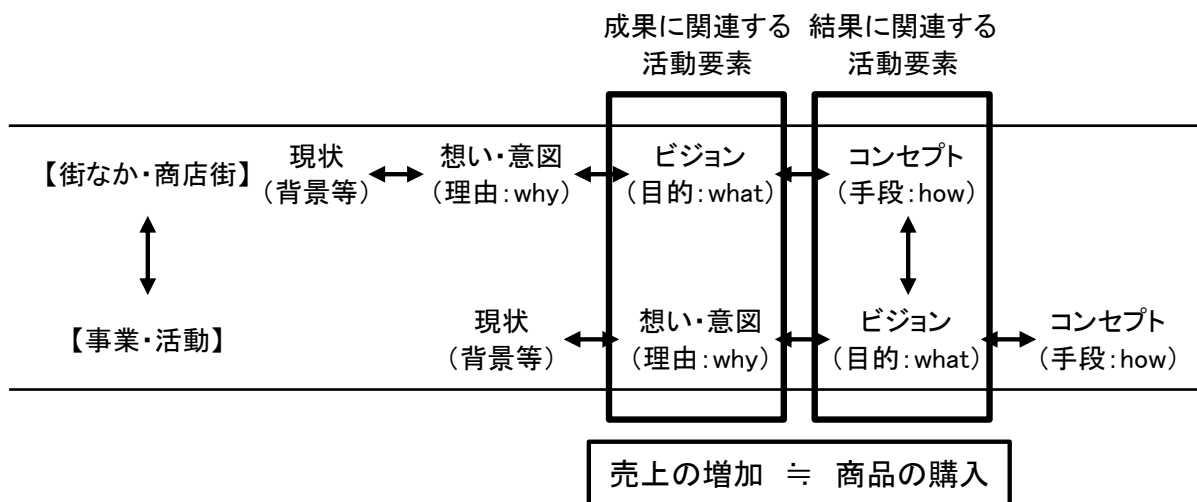


図6-3 2つの階層による成果と結果に係る活動要素

次に、図6-3下段の【事業・活動（事業レベル）】について同様の考え方を適用する。図下段については、街なかレベルのコンセプトと事業レベルのビジョンが対応していることを利用すると、次のように整理することができる。それは、「事業や活動において目的（ビジョン）を実現することは、単なる結果に関連したことであり、その結果によって達成したいこと（思い・意図）が成果に関連することになる」である。この場合は、図6-3下段の事業（レベル）のビジョン（目的）を実現することは単なる「結果」であり、その結果によって達成したいこと、つまり図下段では思い・意図（理由）が「成果」に関連することになる。

以上を踏まえると、100商店街事業のビジョン（図下段）「自店の既存商品等を購入してもらおう」ことの実現は、単に結果に関連することになり成果ではない。成果は次の2つが関連する。1つは、エリアビジョン（図上段）「若い夫婦、あるいは子どもが小さいファミリー層に対して、街なかに興味を持ってもらう・注目してもらう」である。もう1つは、事業レベルの思い・意図「売上の増加」が成果に関連することになるが、街なかの活動では、成果としてエリアビジョンに貢献できるかどうかは重要になる。

上記「(2) エリアビジョンを実現する「コンセプト（手段）」を再検討する」で述べたように、事業レベルのビジョンでは貢献することが難しいと判断できる。ただし、ここでは成果について検討することが目的であるため、貢献するかどうかは別として、エリアビジョンにおける成果の考え方だけ述べていく。

エリアビジョンに関連する成果としては、「若い夫婦、あるいは子どもが小さいファミリー層」の来店数を把握することはできる。100円商店街事業への参加店舗すべてではなく、対象者に適した店舗を選択して実施することで可能になると考えている。そして、事業実施後も把握して傾向を捉えることで、エリアビジョンに関連した成果とすることも可能だと思われる。

以上が2つの階層による成果の検討となるが、最後に事業レベルのみに着目し成果を検討することで問題点を示す(図6-3下段)。100円商店街事業の検討において、事業レベルの目的(ビジョン)を簡単に示すと「商品の購入」となり、その理由(思い・意図)は「売上の増加」である(図6-3)。この「商品の購入」と「売上の増加」は、ほぼ同じことだと捉えることも可能である。このように捉えた場合、思い・意図とビジョンは共に単なる結果となってしまう。そして、事業レベルにおける事業実施の理由には問題があると判断することができ、再検討する必要がでてくる。

この問題を解決するには、上述したエリアビジョンを事業実施の理由に位置づけること、及び階層をさらに増やすことの2つの方法で対応できる。そこで、次は階層を1つ増やし3層による検討について説明していく。

2) 3つの階層による検討：パターン2

先にも述べたように、事業レベルのビジョンの再検討までは、事業実施だけの視点で活動(根底定義)を検討してきたが、100円商店街事業は街なかあるいは商店街だけではなく、事業が実施される店舗の視点(あるいは立場)も必要だと言える。そして、店舗経営の立場を追加した場合には、先の問題に対応することが可能となり、かつ他の問題も見えてくる。この関係を示しているのが、図6-4の3つの階層によって捉えた活動である。

図下段の【事業・活動(事業レベル)】における事業実施の理由「売上増加」は、図中段の【店舗・施設等】においてビジョン(目的)に対応する。従って、【店舗・施設等】における売上増加は単なる結果であり、その結果として何を達成するのか、つまり売上を増加させる理由(思い・意図)が必要であることが分かる。この【店舗・施設等】の思い・意図は、事業レベルで検討したもう1つの理由である「顧客の創造と確保(お店のファンをつくる)」と設定することが可能である。

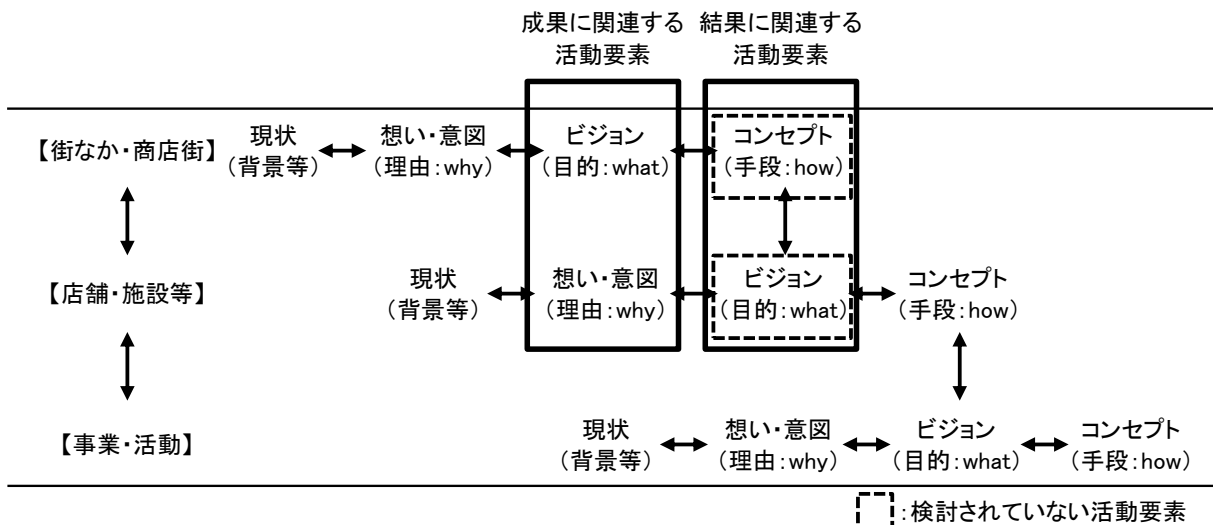


図6-4 3つの階層による成果と結果に関する活動要素

つまり、図6-4のように店舗経営の立場を（階層として）加えると、100円商店街事業の構造をより適切に把握し自覚することが可能となる。100円商店街事業は、街なかや商店街をマネジメントする立場及び店舗経営の立場があり、それに事業に係るといえる。そして、図6-4下段のビジョン（目的）や思い・意図（理由）に関連する売上や利益などは、図中段のビジョン（目的）に対応することが分かる。従って、売上や利益などは事業の結果（目的）ではあるが、成果（理由）ではないことも分かる。

そうすると、成果が何か検討する必要がでてくるが、ここでは事業の視点（図6-4下段）ではなく店舗経営の立場（図中段）から成果を検討するという判断ができる。この店舗経営の立場で成果の1つとして該当するのが、既に思い・意図で検討した「顧客の創造と確保（お店のファンをつくる）」である。つまり、店舗経営の立場では、売上や利益の増加という結果によって、店舗の顧客を創造し確保（お店のファンをつくること）できたかどうかを成果として捉えることができる。

そして、顧客の創造と確保（お店のファンをつくること）の努力が、図上段の街なかへの関心や興味へ向かうこと、及び街なかを好きになること・気に入ることを、街なかの活動で目指すことが、街なかや商店街レベルの立場では必要になる。あるいは、そういった努力を商店街組織等は、参加店舗に依頼することが重要である⁷⁾。

以上のように捉えると、図6-4には成果と結果に関連する活動要素のうち、空白となっている箇所を見出すことができる。それは、図上段破線部分のコンセプト（手段）及び図中段破線部分のビジョン（手段）である。図中段のビジョンは、図下段の思い・意図「売上増加」が対応すると述べたが、あくまでも下段が対応するだけであり、それがエリアビジョンに貢献するか再検討し判断することが必要である。本来は店舗や施設等のビジョンが、街なかや商店街のエリアビジョンに貢献する（あるいは関連する）かどうか、店舗等を支援する場合の判断基準となる。これは、第四章で説明した街なかの活動におけるエリアビジョンの役割でもある。

6-2-3 意味あるエリアビジョンと活動の階層性の関係

以上が意味あるエリアビジョンがない場合に、方法論を活用して事業を検討する過程を例示したものとなる。

事業から検討を開始するのは、意味あるエリアビジョンが存在していない、あるいは意味や意義を明確に認識できていないことを表している。そして、成果の検討で示したように、事業実施だけの視点では「売上増加」だけを意識する可能性が高い。「売上増加」を成果とした場合と、「若い夫婦、あるいは子どもが小さいファミリー層に、街なかへ興味や関心を持ってもらう」こと、及び「顧客の創造と確保（お店のファンをつくる）」ことを成果とした場合では、取り組み方に大きな違いがでることも考えられる。

また、ここでの検討過程と結果（本節のベースとなった検討過程と結果）は、企画委員会においても提示している。しかし、まちづくりなどを専門にしている参加者（コ

ンサルタント等)⁸⁾からは、自身も含めて本節で提示したプロセスで活動を検討しているかどうか分からない、あるいはそういった活動を見たことがないといった意見がでている。

街なかの活動を構成する主要な活動要素は、根底定義の3つ「なぜ：理由（思い・意図）」「何：目的（ビジョン）」「どのように：手段（の基本的考え方）（コンセプト）」だと言える。これら活動要素についての理解や認識は大抵持っているのだが⁹⁾、この場合は、単に「横のつながり（並列的關係）」だけで捉えていることが多く、縦のつながりとして「階層的關係」の活動プロセスの理解と認識は持っていない¹⁰⁾。従って、先の参加者の意見のように、本節で提示した活動プロセスでの検討や取り組みが行われていない、あるいは意識されていないという発言につながる。

さらに、「並列的關係」と「階層的關係」に加えて、これら活動要素は「相対的關係」にあることも、3つの活動要素の検討や取り組みあるいは意識を難しくさせている。つまり、実際に3つの活動要素である思い・意図、ビジョン、コンセプトを各階層で検討し明確にすることで、それぞれを比較しなければ、特定することができないということである。100円商店街事業は、図6-3と図6-4のどちらでも成り立つ。従って、各階層でビジョンや思い・意図そしてコンセプトがあり、それらをすべて検討あるいは議論して内容を明確にし、その上で比較するなどしなければ、もっとも適した活動を見逃すおそれがある。

本研究の目的は、独自の取り組みとしての「何」や「なぜ」を見出すための、支援を可能とする方法論を構築することだが、単に横のつながりとして並列的に独自の取り組みを見出すのでは、相対的關係を捉えることが難しく街なかにおける活動では不十分である。図6-3や図6-4のように、「何」や「なぜ」等を階層的に捉えかつ相対的關係にも留意して見出していくことを可能にする必要がある。

そのためには、階層性の考え方は特に重要になり、階層的に街なかの活動を捉えることで、エリアビジョンの役割を明確に示すことができ、エリアビジョンと検討・実施する事業の關係を把握することが可能となる。かつ階層性の考え方によって、「何」や「なぜ」等に相当する主要な活動要素を相対的に捉えることも可能にする。

6-3 エリアビジョンの検討・作成に関するアプローチ

本節では、大館市の街なか及び街なか通り再生プログラムを実施している、御成町南地区（御成町3・4丁目エリア）を対象に、エリアビジョンの代替案ではなく第四章で構築したエリアビジョンの検討・作成方法を活用して、当該地区のエリアビジョンを作成する。

6-3-1 街なか及び地区（商店街等）の資源や問題点等を書き出す

まずは、街なかや地区（商店街等）の現状として、資源や問題点等について地図上に書き出していくことになるが、ここでは幾つかのエリアに区分して資源などを書き出していく¹¹⁾。ここで示す資源や問題点等については、大館通り再生及び企画委員会の活動で実施した、まち歩き及びまち歩きを踏まえて行った資源等の整理がベースになっているため、活動者の一人である筆者の意見も含まれる。これら資源等は章末に資料として示し（資料6-1、資料6-2）、ここでは図6-5を用いて大館市の街なかやその特徴などを簡単に説明する。

大館市の街なかは、図中央の1級河川である長木川を境に北側と南側で印象が変化する。つまり、この川がエッジの役割を果たしていると考えられるため¹²⁾、以降の検討は長木川から北側（図上）の範囲を北側エリアとし、南側（図下）の範囲を南側エリアとして検討していく。地方都市では、1つの商店街エリアで特徴を見出すことが難しい場合があり、大館市もそれに当てはまるため資料6-1及び資料6-2は、このエリア区分に従って資源等を整理したものとなる。大抵は資源等の位置が分かるように地図上に書き出す（図6-6）、ここでは資源や問題点を示すだけにしている¹³⁾。

北側エリアは駅前・御成町1丁目周辺エリア、御成町2丁目周辺エリア、御成町3・4丁目周辺エリア（御成町南地区）で構成され、南側エリアは大町周辺エリア、東大館駅周辺エリア、市役所通り周辺エリアの構成となっている。南側エリアには、他に馬喰町周辺エリアも含まれ、基本計画認定活動を行っている企画委員会では対象にしている。しかし、筆者が聞き取り調査などに参加できておらず、かつ現段階では周辺の確認や調査などを行っていないため、本研究の対象地区には加えていない。また、図6-5に示している各商店街エリアは、商店街振興組合法による組織が存在する場所ではなく、商店街として認識されている場所である¹⁴⁾。そして、各商店街エリアはおおよそその範囲であり、そのため資源や問題点等の整理として記された内容には（資料6-1、資料6-2）、周辺に存在しているものも含まれている。

駅前から御成町3・4丁目周辺にかけての北側エリアは、道幅が広く住宅地が多い地区で空き地なども多く、店舗が連なった空間としての商店街という印象を抱きにくいエリアである。唯一、御成町2丁目の商店街は店舗が連続しており、北側エリアの他の2地区よりは商店街としての印象があると言える。また、御成町3・4丁目周辺エリアでは土地区画整理事業が行われており、この事業による区域の整備や住宅地の建設などが、商店街というよりは住宅街といった印象を強くしている。

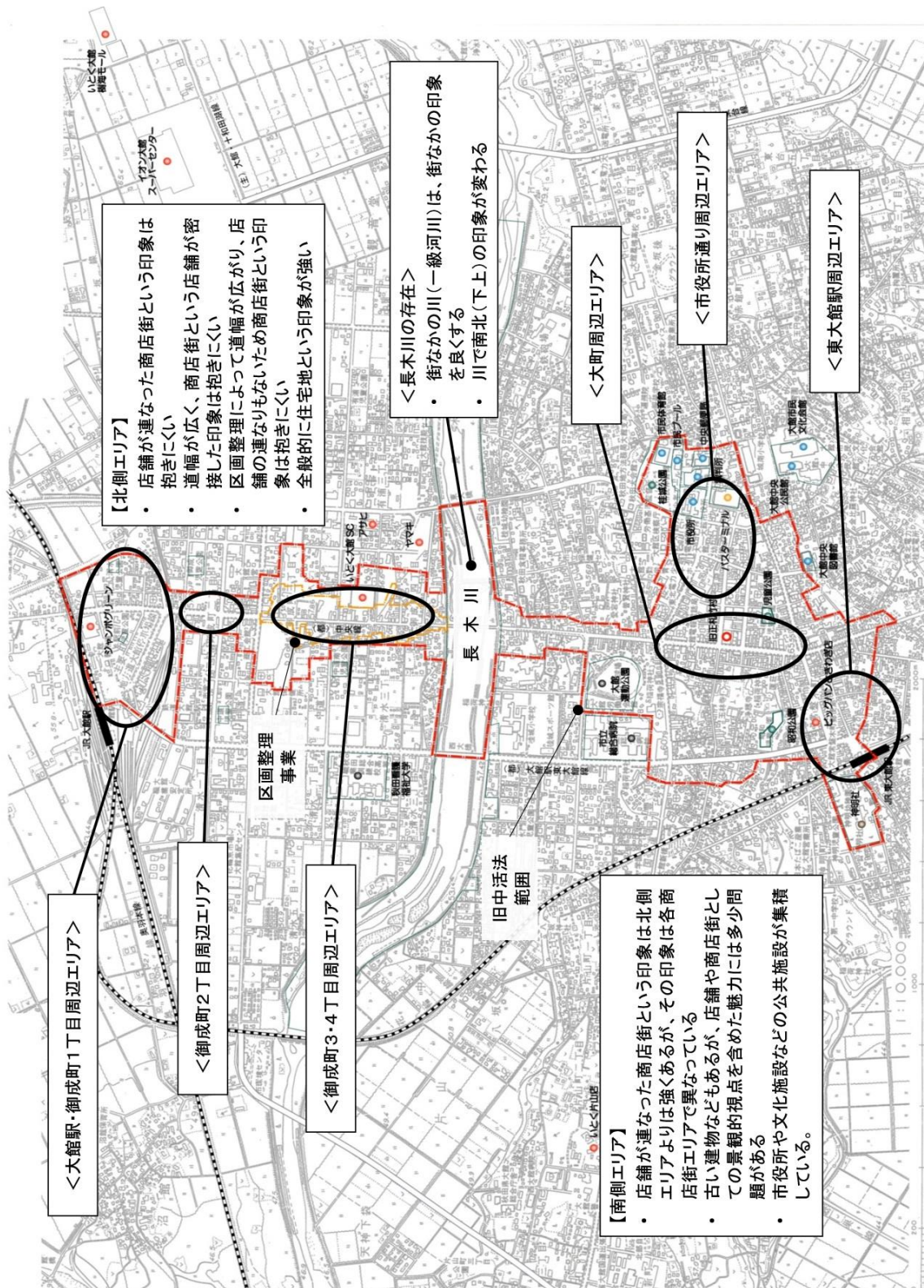


図 6-5 大館市の街なかと各エリアの特徴



図6-6 企画委員会での資源や問題点等の書き出し

そのため商店街としての印象は、南側エリアの方が強いと言える。そういった意味でも、長木川の南北で印象が大きく異なっている。ただし、商店街としての印象は南側エリアの各商店街でも違う状況にあり、もっともその印象が強いのは市役所周辺エリアだと言える。逆に東大館駅周辺エリアが、南側エリアではもっとも商店街としての印象が弱いと感じている。また、南側エリアには古い建物なども多く存在しているが、それが商店街の景観的視点では多少問題だと認識されてもいる。さらに、市役所周辺エリアを中心にして、南側エリアには公共施設が集積している。

以上が大館市の街なかの現状を簡単に説明した内容となるが、次項以降からは、大館通り再生に取り組んでいる御成町3・4丁目周辺エリア（御成町南地区）を対象に、資料6-1を用いて資源等を整理し絞り込んでいく。

6-3-2 着目する資源や問題点等を整理し絞り込む

ここからは、街なか全体ではなく大館通り再生に取り組んでいる、御成町3・4丁目周辺エリア（御成町南地区）のみの検討結果を示していくが、他の商店街エリアに関する検討結果は資料として章末に掲載する。

(1) 書き出した資源や問題点等を分類・整理する

現状に関する資源や問題点等を書き出した後は、街なかや商店街のビジョンにつながる資源等を見出すため、最初は「類似-相違」で分類・整理する。再度分類・整理方法を示す（図6-7）。資源や問題点等の類似と相違の判断は、郊外や他の商店街と

比較して似た特徴を持つ資源や問題点等か、それとも違うのかを検討して行う。

御成町3・4丁目周辺エリア(図6-8)は、土地区画整理事業に関連した内容が多くなる。区画整理に関する事業自体は郊外との違いと言えなくもないが、整備後は郊外と似た特徴になってしまうと考えている。駅前同様に、商店街という印象をこのエリアで抱くのは難しいと言える。また本章では、御成町3・4丁目周辺エリアを対象に、方法論を活用してビジョンや事業等の検討プロセスを例示していくため、この地区は次節で再度扱うことになる。他の商店街エリアの検討結果は章末の資料6-3から資料6-7である。

(2) 分類・整理した資源や問題点等を絞り込む(理由も示す)

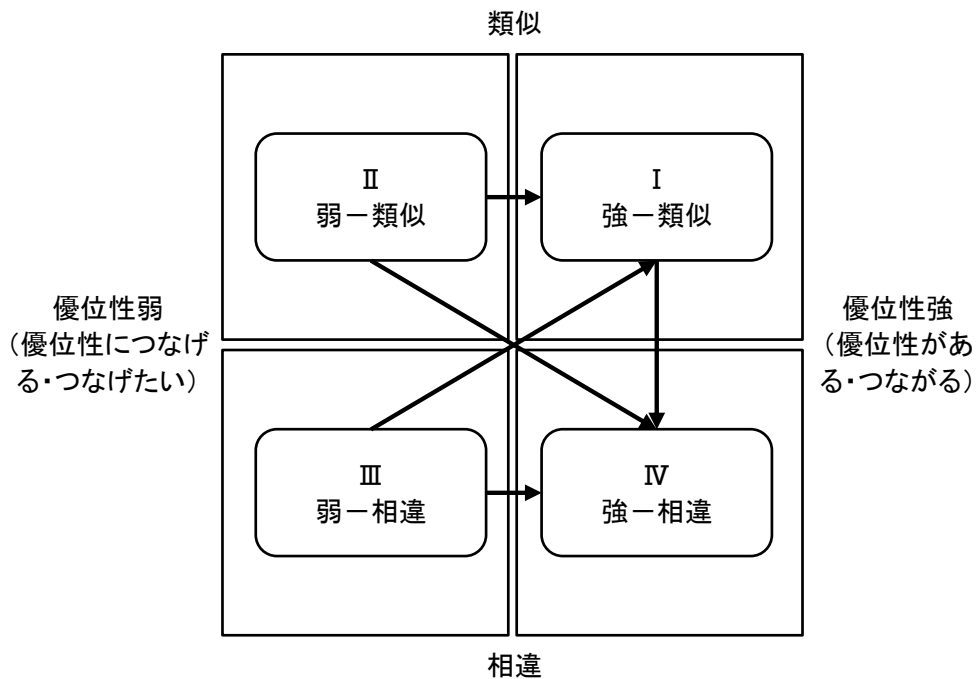


図6-7 資源や問題点等の整理・分類と絞り込みの検討方法

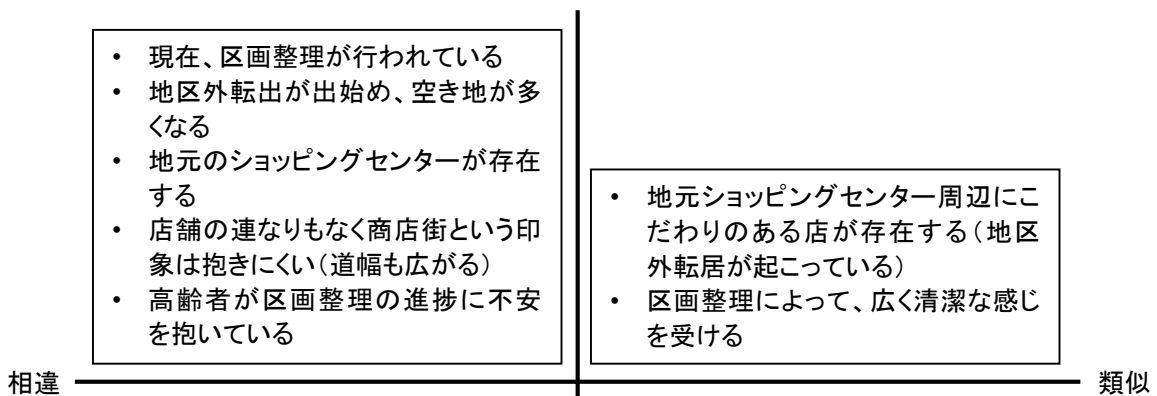


図6-8 御成町3・4丁目周辺エリアの分類・整理

1) 資源や問題点等の絞り込み

次は、エリアビジョンにつながる資源や問題点等を見出すために、上記で分類・整理した資源や問題点等を、図6-7の横軸「優勢性強（優勢性がある・つながる）－優位性弱（優位性につなげる・つなげたい）」で絞り込みを行う。全般的に、郊外と違いのある資源や問題点等がある程度存在しているという印象を受ける。しかし、それが「好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」にとって意味があるのかどうかは別であり、ここではその点も考慮して資源等を絞り込む。

御成町3・4丁目周辺エリア（図6-8）の資源等を絞り込んだ結果は、図6-9となる。御成町3・4丁目周辺エリア及び北側エリア全体（資料6-8と資料6-9、南側エリアの絞り込みの結果は資料6-10から資料6-12）に言えることは、商店街というよりは住宅地といった印象を受けることである。特に、御成町3・4丁目周辺エリアでは区画整理が行われており、整備後に関しては商店街としてだけでなく、居住への視点も重要になると言える。店舗に関しては、他の地区にも同様に言えることだが、郊外との違いをより詳しく把握した上で判断するのが適している¹⁵⁾。ただし、ここではこのまま検討を続ける。

2) 資源や問題点等の絞り込みの理由

図6-9に示した資源や問題点等の絞り込みは、活動者の発言や意見及び筆者の考えを基に行ったものである。しかし、この絞り込みは資源として活かしたい、問題を

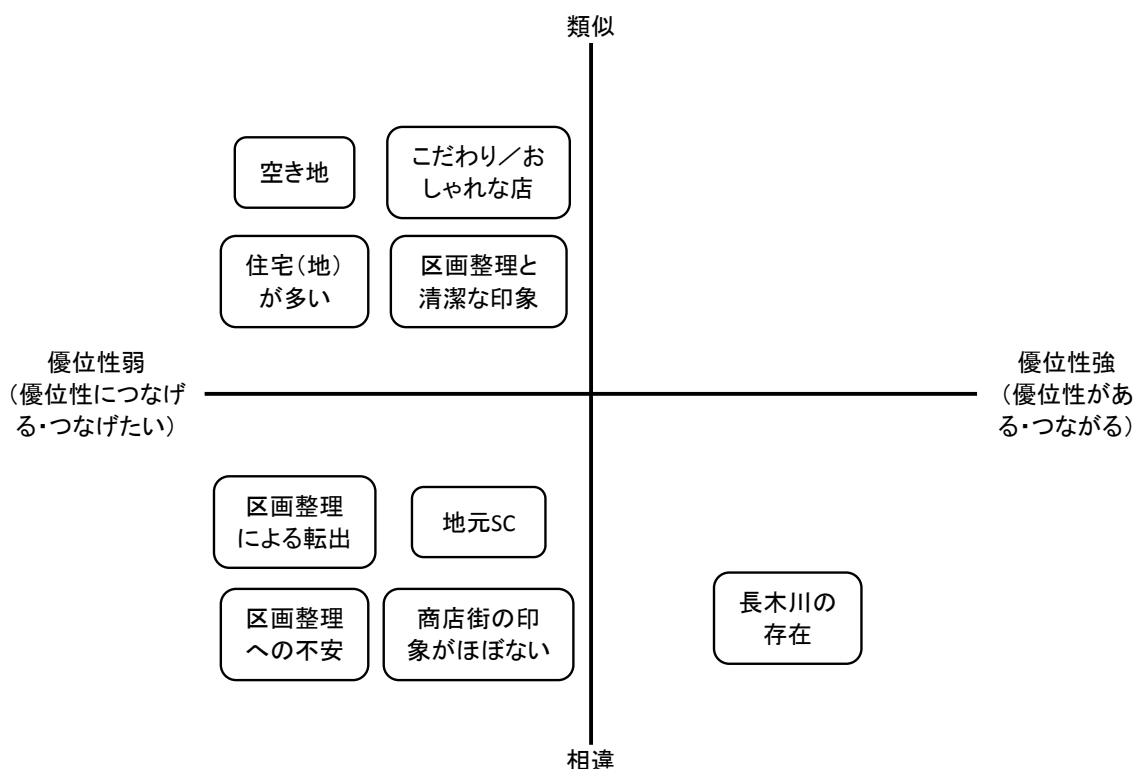


図6-9 御成町3・4丁目周辺エリアの絞り込み

解決したいという想いだけがベースになっており、資源等が誰にとってどんな意味を持つのかまで意識して絞り込んではいない。従って、「好きなってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿」につながるかどうか、といった意識も当然されていない。そこで、エリアビジョンにつながる資源や問題点等を見出すため、図6-7に示した4つのマトリクスと矢印の関係から(詳しい方法は第四章表4-8)、絞り込みの理由も合わせて改めて検討し直す。

御成町3・4丁目周辺エリアで着目する資源や問題点等とその理由を検討した結果は、表6-2に示した通りとなる(その他の商店街に関しては資料6-13、資料6-14)。この表のように理由を検討し明確にすることで、資源や問題点として何に着

表6-2 御成町3・4丁目周辺エリア及び北側エリア全体で着目する資源や問題点等とその理由

<p>【御成町3・4丁目周辺エリア】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 商店街の印象がほぼない <ul style="list-style-type: none"> ・ 商店街は郊外にはない要素であり、可能な限り優位性につなげたい(Ⅱ→Ⅳ)。 ○ 区画整理事業と事業による印象や不安等、住宅地が多い <ul style="list-style-type: none"> ・ 郊外の良さを街なかで提供できる可能性があり、かつ南側エリアにはない良さでもある。そのため、他のエリアと合わせて各商店街で可能な限り優位性につなげたい(Ⅱ→Ⅰ・Ⅳ、Ⅲ→Ⅳ)。 ○ 地元のショッピングセンター <ul style="list-style-type: none"> ・ 居住の視点及び対象者の検討によっては、必要な資源等になると思われる(Ⅲ→Ⅳ)。
<p>【北側エリア全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 長木川の存在 <ul style="list-style-type: none"> ・ 街なかに存在することで郊外とは違う魅力につながる(Ⅳ→Ⅳ) ○ 地域で培われた生活文化や歴史 <ul style="list-style-type: none"> ・ 優位性につながる資源等であり、エリア全体で見出す必要がある(未→Ⅳ)。 ○ 高齢者や福祉 <ul style="list-style-type: none"> ・ この視点に関する資源や問題点等は見出せていないが、地域の強みなどとは関係なく着目する必要があると思われる(活性化とは別の視点であることに注意)。 ・ 北側エリアの長木川のそばに(図6-4)、秋田看護福祉大学があり地域活動がカリキュラムとしてある。 ○ その他 <ul style="list-style-type: none"> ・ 1商店街ではなく北側エリア全体の視点が重要だと言える。

目しているのか、それはなぜなのかを示すことができ、検討者の想いや意図を把握し共有する助けになると考えられる。

表6-2の内容に関しては、最後に示している「エリア全体」について、簡単に補足説明を加える。これらは、街なか全体として幾つかの考えや課題について記したものである。1つ目は、南北エリアの境界として活用した長木川の存在である。街なかと1級河川の組み合わせは、郊外にはない資源であると言えるため、都市像・将来像であるエリアビジョンに関連させる工夫、あるいは事業を検討・実施する際に活かす工夫があってもいいのではないかと考えられる。

次は、地域の生活文化や歴史に関することである。これらは、その「場所に特有」の資源等であり、地域への「愛着やほこり」につながるものだと考えている。そのような性質を持った、あるいは持つと考える資源や問題点等を、地域の都市像や将来像であるエリアビジョンにつなげることは、郊外など他の場所との違いや優位性を生み出すためにも重要だと考えている。しかし、現段階ではそれらに関連する資源や問題点等は十分に見出すことができていない。地域の生活文化や歴史に関する資源等については、まち歩きによる状況の把握だけではなく、文献調査や郷土史家等への聞き取り、あるいは地域住民の生活に関する聞き取りや話し合いを通して把握していく必要があると思われる。

最後は、高齢者と福祉の視点である。現在の高齢社会を考慮すると、対象者としての高齢者の存在は、資源や問題点等の地域状況に係わらず、エリアビジョンの対象者として避けることはできないと思われる。ただし、この場合には福祉の視点として設定するのか、純粹に街なかを好きになってほしいという顧客の視点なのかは、明確に区別することが重要である。東大館駅周辺エリアには開業医が幾つか集積しており、これらを活かそうとする動きがあるが、福祉の視点と活性化の視点が混同している。同じことは公共施設にも該当することなので、注意する必要がある。

6-3-3 誰にとってどんな意味を持つのかを整理・表現する

以上の検討から、次は着目した資源や問題点等が持つイメージ、及びそのイメージを伝えたい・伝わる対象者について検討する。対象者とイメージを検討することによって、最終的に着目する資源などの絞り込みとなる。

(1) 抱いてほしいイメージと伝わる・伝えたい対象者の検討

表6-3には、先の表6-2及び資料6-13、資料6-14を踏まえて作成した、北側エリアと南側エリアの資源・問題点等とそれに対応したイメージ及び対象者を示している。これら3つの内容を突き合わせて検討することで、最終的な資源や問題点等を見出すことができたと言える。街なかは、外部からの来街者、来店者、居住者等が重要であるため、対象者の視点が特に重要となり、その視点がなければ街なかの資源や問題点等に着目してもあまり意味がないと言える。

(2) イメージと対象者の文章化

表6-3の「イメージ」と伝わる・伝えたい「対象者」を基に文章化したのが、表6-4である。北側エリアは、区画整理や住宅街の印象などに着目し、居住を重視することとした。これは郊外が持つ特徴でもあるが、それを街なかで提供できることに注目した結果である。そして対象者としては、子どもや家族の日常生活が安心して行える場所や空間であることが重要だと考えている、若い夫婦やファミリー層が適している判断した。これは周囲の店舗や環境も踏まえての判断である。

一方の南側エリアは、商店街としての印象をより強めることが必要だと考えたが、最寄り品の店舗だけで郊外と競争するのは、現在の状況を踏まえると非常に難しいことは自明である¹⁶⁾。従って、独自の視点をもった商品やサービス、あるいは店舗空間などが重要だと考えられる。南側エリアの対象者は、そういった資源等のイメージが伝わる人、及び南側エリアの店舗や地形、あるいは独自の活動が行われていることを踏まえて設定している。

また、表に示した対象者は活動の初期段階として、あるいは検討時点で街なかを好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人、あるいはイメージを伝えたい人である。第四章で指摘したが、活動を進めていく過程で他の要素が見えてくることもあるため、基本的な内容は変更せずに、しかし柔軟な対応が必要だと言える¹⁷⁾。

さらに、表6-4に示した文章を簡潔に表現し直すことも可能であり、また活動者

表6-3 南北エリアのイメージと対象者

エリア	資源・問題点等	イメージ	対象者
北側エリア	住宅地の多さ、区画整理事業	広々とした空間 安心感、清潔感、明るさ	日常の生活空間を重視している若い夫婦、 あるいは子どもが小さいファミリー層
	商店街としての雰囲気や空間、こだわり／おしゃれな店舗	信頼感、楽しさの感じられる空間	上記と同じファミリー層で、時にはプライベートを楽しみたいと考えている対象者
南側エリア	商店街としての雰囲気や空間、こだわり／おしゃれな店舗、静かな公園とそこからの眺望景観	リフレッシュや安堵感、ゆっくりした雰囲気	日常のストレスの解消あるいはつながりを欲している大人の女性
	商店街としての雰囲気や空間、こだわり／おしゃれな店舗	そこだけにしかない商品やサービスなどの個性	独自の価値観を持ち、また興味のあることは自分が見て確かめるような大人の女性

表6-4 南北エリアのイメージと対象者の文章化

北側エリア
日常生活が行われる場所や空間を重視している若い夫婦、あるいは子どもがまだ小さいファミリー層に、安心感・清潔感・明るさ等のある広々とした生活空間を提供してくれる街なか
南側エリア
独自の価値観から自分に必要な情報等を探し、それを自分の目で確かめるような大人の女性に、そこだけにしかない時間、空間、商品、サービスを提供してくれる街なか

同士の共有や周知のためには必要なことでもある。しかし、その背景に「着目した資源や問題点、それらのイメージや対象者」がなければ、単なるキャッチコピーとなってしまうので注意が必要である。

(3) 資源や問題点等と対象者の再検討

存在する店舗などの資源や問題点等をさらに具体的に把握することで、イメージや対象者は変わり、また増えることが考えられる。つまり、イメージと対象者がある程度明確になると、より焦点を絞った資源や問題点等を把握・確認し、そこから対象者を再検討することが必要な場合もあり、かつそれが可能となる。

例えば表6-4に示した北側エリアの場合、まず「子どもが小さなファミリー層」を既存の統計データから把握することである。データに関しては、行政（総務省、都道府県、市町村）が把握しているデータを活用できるのであれば、それで問題はないと思われる。

さらに、「子どもが小さなファミリー層」あるいは南側エリアの対象者「独自の価値観をもった大人の女性」を固定し、資源等を再度捉え直すことも可能である。資源等の捉え直しでは、対象者を惹きつけると考えられるもの（商品、店舗の空間、店主など）を新たに見出すことができるかもしれない。南側エリアであれば、対象としている女性が興味を持つ店舗や商品等を再度調査し、それらを基に事業を検討することもできる。また、設定した対象者への聞き取りを実施し、実際の行動やその理由などを把握して、ニーズなどから設定したイメージが適切か判断することも可能である。

ただし、表6-3及び表6-4の内容は、筆者のみの認識や印象がベースになっており、エリアビジョンは現段階で記述可能なものである。そのため、表6-3及び表6-4に示した内容が、イメージや対象者そしてエリアビジョンとして記述できる限界と言える。仮にワークショップ等でより多くの意見を反映させた場合、記述内容が異なりかつ複数の文章が作成できる可能性もある。そのため第四章でも指摘したが、個人ではなくワークショップ等において複数人で検討するのが望ましいが、本研究ではそこまでの検討はできていない。従って、表6-3及びエリアビジョンの検討・作

成方法も含めて、改善の余地は大きいとも言える。

6-3-4 実際のエリアビジョンとその問題点

本節の最後に、次節で対象とする御成町3・4丁目エリア（御成町南地区）において検討した、街なか通り再生プログラム（大館通り再生）のエリアビジョン（に近いもの）に関して簡単に触れる（図6-10）。ここで活用したエリアビジョンを検討・作成する方法は、現状可能な範囲で構築しているため、検討の流れや方法等に曖昧な箇所が存在し、実際に活用するには改良が必要だと考えている。資源等の把握やイメージ及び対象者の検討に至るまでの過程と方法は、さらに知見を得て改良を加えることが必要である。

しかし、それ以上にエリアビジョンに対する問題が大きいと考えている。例えば、大館通り再生ではエリアビジョンに近いものがあり、それが図6-10の「笑顔におなり通り」である。そして、図のように物理的なモノ等（主に街なかの資源）を配置しビジョンとする方法や考え方は、まちづくりで一般的だと思われる。これは、自分たちが大切にしたい、残したい、あるいは活かしたいという思いから着目した資源などである。

自分たちを対象者としている考え方は、商店街などのメインストリートの場合、他のまちづくりとは違い特に問題があると言える。それは、街なかや商店街を訪れる人たちが、エリアビジョンの対象者ではないということである。そして次節でも指摘することになるが、図6-10のエリアビジョンでは、実際に何をしたいのか見出せ



図6-10 御成町3・4丁目周辺エリアのビジョン相当

ていない状況となっている。つまり、活用可能な意味あるエリアビジョンになっておらず、既に述べたが、第三章で扱った黒石通り再生のエリアビジョンと同じ状況だと言える。

エリアビジョンを検討・作成する方法には、今後の知見の蓄積と改良が必須であり作成自体も難しいと言えるが、それ以上に実際に作成されているエリアビジョンには問題が多いと考えている。

6-4 エリアビジョンを踏まえた事業検討のアプローチ

本節では、街なか通り再生プログラムに取り組んでいる、大館市の御成町3・4丁目エリア（御成町南地区）を対象に、エリアビジョンを考慮した事業の検討過程を例示していく。大館通り再生は、活動が順調に進んでいない状況にあり、そういった活動に方法論を活用し、どのような対応（独自の活動）が可能か検討していく。

ただし、大館通り再生ではエリアビジョンを構築することができていないため、前節で示した表6-4「日常生活が行われる場所や空間を重視している若い夫婦、あるいは子どもがまだ小さいファミリー層に、安心感・清潔感・明るさ等のある広々とした生活空間を提供してくれる街なか」を、御成町3・4丁目周辺エリアのビジョンとして設定し事業の検討過程を示す。

また、事業の検討についてゼロから行うのではなく、大館通り再生で取り組む予定の地区の「魅力等の情報発信事業」、及び現在取り組んでいる活動である「冬のイベント事業」を対象とする。これら2つの事業に関して、方法論を活用し独自の取り組みとしていく過程を例示する。

6-4-1 御成町3・4丁目周辺エリアと活動組織の現状

エリアビジョンを実現するためには、その手段（コンセプト）としての事業を検討することになるが、地区住民や活動組織が何を思い・考えているのかを踏まえなければ、適切な検討は難しいと思われる。そこで、まずは御成町3・4丁目エリア（御成町南地区）と活動組織の現状を整理することから始める。

御成町3・4丁目地区と御成町南地区まちづくり活性化協議会（活性協）の状況は、資料6-1と大館通り再生への参加者の発言等を加味して、図6-11のように整理した。この図に示している現状は、対象地区と活動組織の状況として特に着目した内容である。

図上には、筆者も含めた大館通り再生の参加者が認識している地区の現状を示しており、統計などの量的データで把握したものではない。この図に示した、御成町3・4丁目周辺エリアの資源や問題点等に関する現状は、エリアビジョンを検討・作成した際に把握した内容と同様だが（図6-8、表6-2）、より居住や区画整理に焦点を絞っている。組織活動として活性協を取りまく現状は、活動参加者や地区居住者の状況を示している。

6-4-2 根底定義を用いた現状の検討と記述

図6-11の状況に対する活性協の取り組み状況について、根底定義の3つの活動要素で検討・整理すると次のように記述できる。

まず、御成町3・4丁目周辺エリアや活動組織の状況に対して、「地区外への転出者を減らし、地区内の居住者や出店者を増やしたい」「住民同士のつながりをつくり、コミュニティを再生させたい」という「思い・意図（理由）」を、活動の参加者は抱いて

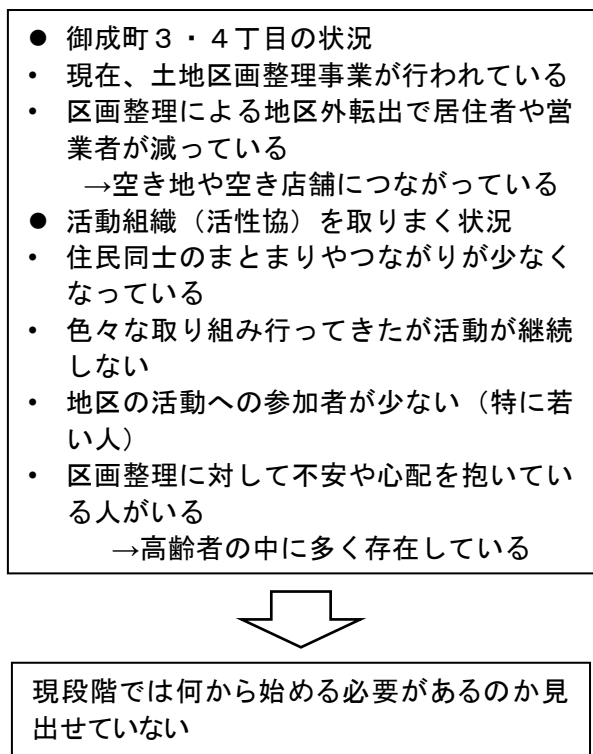


図6-11 地区と組織の状況

いと捉えている。しかし、そのために何を行えばいいのか、つまり「ビジョン（活性協としての組織の目的）」を見出せていない状況にある。それが大館通り再生の状態だと言える。

従って、前者の思い・意図に対しては「地区外への転出者を減らし、地区内の居住者や出店者を増やしたいが（思い・意図）、何を（ビジョン）どのように（コンセプト）行えばいいのかを見出せていない」となる。後者の思い・意図に対しては「住民同士のつながりをつくり、コミュニティを再生させたいが（思い・意図）、何を（ビジョン）どのように（コンセプト）行えばいいのかを見出せていない」である。

6-4-3 根底定義を用いた事業の検討と記述

事業の検討は、御成町3・4丁目のエリアビジョン「日常生活が行われる場所や空間を重視している若い夫婦、あるいは子どもがまだ小さいファミリー層に、安心感・清潔感・明るさ等のある広々とした生活空間を提供してくれる街なか」に貢献することが基本になる。

その他に関しては、先の2つの思い・意図「地区外への転出者を減らし、地区内の居住者や出店者を増やしたい」、及び「住民同士のつながりをつくり、コミュニティを再生させたい」の達成に関係する事業が検討対象となる。

前者の思い・意図「地区外への転出者を減らし、地区内の居住者や出店者を増やしたい」は、エリアビジョンに関連した居住に関する内容となっているため、エリアビ

ジョンの実現に関連させて検討することが可能だと判断できる。ただし、思い・意図に示されている「出店者を増やす」ことについては、商業等のより専門的な知見が必要と判断し、ここでの対象から除外する。

後者の思い・意図「住民同士のつながりをつくり、コミュニティを再生させたい」は、エリアビジョンに直接関係なく活動組織の基盤に関連するため、別の事業として検討する必要があると言える。

(1) エリアビジョンに関連した事業の検討

以上からここでは、エリアビジョン「日常生活が行われる場所や空間を重視している若い夫婦、あるいは子どもがまだ小さいファミリー層に、安心感・清潔感・明るさ等のある広々とした生活空間を提供してくれる街なか」を達成するための事業を検討する。また、エリアビジョンの居住の視点を踏まえると、先の1つ目の思い・意図から出店者を除外した「地区外への転出者を減らし、地区内の居住者を増やしたい」に関しても、エリアビジョンの内容と関連すると判断しており、この2つを合わせて検討していく。

まず当該地区において、直ぐに居住者を増やす事業があるとは考えにくく、上記2つを達成するのは簡単なことではないと思われる。大館通り再生では、この段階で検討が止まった状態にあると考えている。そこでエリアビジョンの代替案である、図4-14の①興味を持ってもらえるか、注目してもらえるか、及び②好きになってもらえるか、気に入ってもらえるか、を検討過程に取り入れる。

大館市の街なかの状況を考慮すると、居住という実行に至る前段階として、①と②を踏まえることが重要になると考えられる¹⁸⁾。つまり現在居住している住民には、①地区の良さを改めて認識してもらい、②地区を好きになってもらう、気に入ってもらうことで、③これからも住み続けたいと思うことへとつなげる。さらに、地区外の人たち（エリアビジョンの対象者）に対しては、同様に①地区の良さを知ってもらい、②地区を好きになってもらう、気に入ってもらうことで、③の住みたいと思ってもらうことへとつなげる。

以上から、大館市の街なかの状況を踏まえて、まずは①地区の良さを認識してもらう事業を根底定義で検討することにする。根底定義の検討結果は次の通りである。

それは「現在の居住者には地区の魅力等をもう一度見直してもらい、改めて当該地区の良さを認識してもらう、また地区外の人には地区へ興味を持ってもらうために(思い・意図：理由)、適切な内容、デザイン、材料・材質・文字フォント等の適切な仕様でパンフレットをつくり、適切な箇所へ設定・配布することによって(コンセプト：手段)、地区の魅力・取り組み・暮らしの情報を記載したパンフレット(暮らしのパンフレット(仮)という冊子)を読んでもらう(ビジョン：目的)」である(表6-5)。そしてこの根底定義が、大館通り再生で取り組むことを検討している「魅力等の情報発信事業」である。

エリアビジョンの代替案は、③の行動を目指したエリアビジョンが難しい場合、上

表 6-5 魅力等の情報発信事業の根底定義

<p>想い・意図（理由）</p> <p>現在の居住者には地区の魅力等をもう一度見直してもらい、改めて当該地区の良さを認識してもらい、また地区外の人には地区へ興味を持ってもらうために</p>
<p>コンセプト（手段の基本的な考え方）</p> <p>適切な内容、デザイン、材料・材質・文字フォント等の適切な仕様でパンフレットをつくり、適切な箇所へ設定・配布することによって</p>
<p>ビジョン（目的）</p> <p>地区の魅力・取り組み・暮らしの情報を記載したパンフレット（暮らしのパンフレット（仮）という冊子）を読んでもらう</p>

記のように、エリアビジョンに至る過程を補助するツールとして活用することも可能となる。街なかにおける活動では、コントロール可能な資源に制限があるため、③へ至る①と②は重要であり、特に②の視点を本研究では重視していると述べてきた。

そして、代替案を用いて検討した上記根底定義であれば、御成町3・4丁目のエリアビジョン「日常生活が行われる場所や空間を重視している若い夫婦、あるいは子どもがまだ小さいファミリー層に、安心感・清潔感・明るさ等のある広々とした生活空間を提供してくれる街なか」に関連する。さらに、1つ目の想い・意図「地区外への転出者を減らし、地区内の居住者や出店者を増やしたい」にも関連することになる。

大館通り再生では、表6-5に示している根底定義の3つの活動要素「何を、なぜ、どのように」を見出すことができず、活動が進んでいない状態にあると言える。それは、既述のように直接③の行動を目指したことが要因の1つと考えられる。

（2）活動組織に関連した事業の検討

次は、もう1つの想い・意図「住民同士のつながりをつくり、コミュニティを再生させたい」に関する事業を検討する。これは、大館通り再生を実施していくための組織基盤に係わることになる。まずは、この想い・意図をさらに具体的に検討・記述する。事業等を検討・実施する理由あるいは達成したいことは、「まちづくり活動や地区を良くする取り組みを行う組織の基盤として、3・4丁目住民のコミュニティやつながりをつくる」ことである。

この想い・意図（理由）を達成する事業を、根底定義で検討した結果は次の通りとなる。それは「まちづくりや地区を良くする取り組みを行う組織の基盤として、3・4丁目住民のコミュニティやつながりをつくるために（想い・意図：理由）、3・4丁目の住民が、アイデア・計画・準備等の一連の作業を協力して行うことによって（コンセプト：手段）、イベント等の地区の活動を一緒に実施する（ビジョン：目的）」である（表6-6）。これが、2012年度の冬（2013年2月）から取り組んでいる「冬の

表6-6 コミュニティに関係した冬のイベント事業の根底定義

<p>想い・意図（理由）</p> <p>まちづくりや地区を良くする取り組みを行う組織の基盤として、3・4丁目住民のコミュニティやつながりをつくるために</p>
<p>コンセプト（手段の基本的な考え方）</p> <p>3・4丁目の住民が、アイデア・計画・準備等の一連の作業を協力して行うことによって</p>
<p>ビジョン（目的）</p> <p>イベント等や地区の活動を一緒に実施する</p>

イベント事業」となる。

表6-6の冬のイベント事業は、エリアビジョンを考慮せずに事業の視点のみ（事業の実施理由のみ）で検討している。そこで、先のエリアビジョンの検討と同様に、代替案の考え方をを用いてエリアビジョンの実現も踏まえた冬のイベント事業を検討することにする。

まず、実施理由は先の「魅力等の情報発信事業」と同じく、現在の居住者には①地区の良さを改めて認識してもらい、②地区を好きになってもらう、気に入ってもらうことで、③のこれからも住み続けたいと思うことへとつなげる。さらに地区外の人たち（エリアビジョンの対象者）に対しては、同様に①地区の良さを知ってもらい、②地区を好きになってもらう、気に入ってもらうことで、③の住みたいと思ってもらうことへとつなげる。そのための冬のイベント事業を検討する。

まず、①地区の良さを認識してもらうことの達成には、冬のイベントの実施と関連させて、直接現場の整備状況を知ってもらうことが必要であり、それは可能だと考えられる。次に、②好きになってもらえるか、気に入ってもらえるかでは、買い物場所など地区の生活環境等の情報を伝えることで、住むには良い場所だという感情につなげることを目指したい。これらを根底定義で検討した結果は次の通りである。

それは、「3・4丁目の存在や状況（区画整理によって居住環境が整備され、生活環境も便利なこと）を知ってもらうために（想い・意図：理由）、冬のイベントにおいて、3・4丁目及び周辺の情報・状況を現地で説明するとともに、適切かつ必要な情報を記載した資料を配布することによって（コンセプト：手段）、地区内の環境整備の状況と生活環境の情報を直接来街した人（特に若い夫婦・ファミリー世帯）に伝える（ビジョン：目的）」である（表6-7）。

この活動を実施することで、当該地区の区画整理によって居住環境が整備されること、及び周辺の生活環境に関して、イベントに訪れた大館市民に直接伝えることができると考えている。

以上の表6-5及び表6-7の2つの活動は、意味あるエリアビジョンや代替案の

表 6-7 エリアビジョンに関係した冬のイベント事業の根底定義

<p>想い・意図（理由）</p> <p>3・4丁目の存在や状況（区画整理によって居住環境が整備され、生活環境も便利なこと）を知ってもらうために</p>
<p>コンセプト（手段の基本的な考え方）</p> <p>冬のイベントにおいて、3・4丁目及び周辺の情報・状況を現地で説明するとともに、適切かつ必要な情報を記載した資料を配布することによって</p>
<p>ビジョン（目的）</p> <p>地区内の環境整備の状況と生活環境の情報を直接来街した人（特に若い夫婦・ファミリー世帯）に伝える</p>

考え方がなければ見出すことは難しいと言える。従って、大館通り再生で主要な3つの活動要素（根底定義としての事業）を見出すことができていないのは、意味あるエリアビジョンや代替案の考え方がないためだとも言える。

6-4-4 活動内容（根底定義）のチェック

先の表6-5、表6-6、表6-7の根底定義について、CATWOE分析を実施しチェックする。魅力等の情報発信事業の根底定義をチェックした結果が表6-8、コミュニティに関係した冬のイベント事業をチェックした結果が表6-9、エリアビジョンに関係した冬のイベント事業のチェック結果が表6-10となる。

まず、表6-8の魅力等の情報発信事業のチェックについて幾つか説明する。この事業（ビジョンあるいはT）は、エリアビジョンに示している対象者（受益者C）だけではなく、現在の地区居住者に対しても重要だと考えている。また活性協は、地区を知ってもらい・興味を持ってもらう活動として情報発信事業を行う必要があると考えており、それを行為者Aと世界観Wに示している。そして事業を実施してくためには、情報を所有している地内の居住者からの情報の収集あるいは協力（環境制約E）が、不可欠になると思われる。

次に、表6-9のコミュニティに関係した冬のイベント事業について幾つか説明する。この事業は、顧客としての受益者（C）と行為者（A）は同じ御成町3・4丁目地区の住民であり、事業であるイベントの検討・準備・実施を通して、住民同士のつながりをつくることが重要になると考えている（W）。また、イベントなどの簡単な事業を実施していくことで、つながりをつくるのが適しているとも思っている（W）。そして、3・4丁目エリアの住民の協力（E）が、ビジョン（T）を実現できるかどうかに影響することになる。

表6-10のエリアビジョンに関係した冬のイベント事業は、魅力等の情報発信事業における分析と大きな違いはないが、先のコミュニティに関係したイベントとは根

表6-8 魅力等の情報発信事業のCATWOE分析

顧客 : Customer
エリア内の居住者、エリア外に居住する住宅を求めている若い夫婦・ファミリー層
行為者 : Actor
御成町南地区まちづくり活性化協議会
変換過程 : Transformation Process
エリアの魅力・取り組み・暮らしの情報が記載された冊子 → 読まれたエリアの魅力・取り組み・暮らしの情報が記載された冊子
世界観 : Weltanschauung=World View
<ul style="list-style-type: none"> ・ エリアを知ってもらい、興味を持ってもらう活動から始めることが大切である ・ 御成町南地区まちづくり活性化協議会は情報を発信する必要がある
所有者 : Owner
御成町南地区まちづくり活性化協議会
環境制約 : Environmental Constrains
エリア内居住者等による情報提供などの協力

表6-9 コミュニティに関係した冬のイベント事業のCATWOE分析

顧客 : Customer
御成町3・4丁目の住民
行為者 : Actor
御成町3・4丁目の住民
変換過程 : Transformation Process
何も行われていない冬の御成町3・4丁目 → 地区住民の協力によって冬のイベントが行われている御成町3・4丁目
世界観 : Weltanschauung=World View
<ul style="list-style-type: none"> ・ 簡単なイベントに協力して取り組むことで、地区住民同士及び町内間のつながりなどをつくることのできる ・ 地区住民同士及び町内間のつながりをつくる必要がある ・ 最初に取り組むにはイベントなどが適している
所有者 : Owner
御成町南地区まちづくり活性化協議会
環境制約 : Environmental Constrains
3・4丁目エリア内居住者等の協力

表 6-10 エリアビジョンに関係した冬のイベント事業の CATWOE 分析

顧客 : Customer
イベントに来たエリア外に居住し住宅を求めている若い夫婦・ファミリー世帯
行為者 : Actor
御成町南地区まちづくり活性化協議会、御成町 3・4 丁目の住民
変換過程 : Transformation Process
御成町 3・4 丁目地区の区画整理による居住環境に関する情報 → 伝えられた御成町 3・4 丁目地区の居住環境に関する情報
世界観 : Weltanschauung=World View
<ul style="list-style-type: none"> ・ イベントに合わせて、地区が整備され環境が良くなることを活性協は積極的に伝える必要がある ・ イベントは、地区の状況を直接現地で伝えるためのいい機会であり、積極的に活用することが望ましい
所有者 : Owner
御成町南地区まちづくり活性化協議会
環境制約 : Environmental Constrains
御成町 3・4 丁目エリアに関係する不動産業者が所有する情報、不動産業者の協力、区画整理事業の進捗

底定義の手段以外異なるため、CATWOE 分析の各結果も異なる。特に違いがあるのは、顧客としての受益者 (C) であり、これは根底定義の理由 (想い・意図) の違いがそのまま出ている。

根底定義が事業レベルの基本になると何度か指摘してきたが、同じ冬のイベント事業ではあるが、目的 (ビジョン)、手段の基本的な考え方 (コンセプト)、理由 (想い・意図) はまったく違う。各活動要素を明確にして事業を理解あるいは自覚できていなければ、誰に対する取り組みなのかも当然理解することは難しいと言える。

大館通り再生に関する表 6-5 から表 6-7 の根底定義に示した各事業は、活動者は明確に理解し自覚できていない。そのため冬のイベント事業は、単なるイベントの実施になっていると指摘できる。

6-4-5 活動の実施手段の具体化

以上の根底定義と CATWOE 分析を基に、概念活動モデルで手段を具体化することになるが、イベント事業に関しては、その内容が決まるとある程度手段 (モデル) の検討は難しくないとと思われる。実際の冬のイベント事業でもそのようになっている。

ただし、先の根底定義に示された各活動要素を明確に認識できてはいないため、なぜ冬のイベントを実施しているのか、そのイベントは何を実現することなのか、つま

り「想い・意図(理由)」や「ビジョン(目的)」が不明瞭な状況ある。そのため、単なるイベントの実施になってしまっていると述べた。さらに、これらの活動要素が不明瞭なため、冬のイベント事業の成果が何になるのか理解できていない状況にもつながっている。

そこで、ここで具体化する事業の手段は、エリアビジョンに関連する情報発信事業を対象とし、2つの冬のイベントに関しては管理活動となる「成果」を検討することとする。

(1) 魅力等の情報発信事業の概念活動モデルの作成

魅力等の情報発信事業に関する表6-5の根底定義、及び表6-8のCATWOE分析を基に作成した概念活動モデルが図6-12となる。ここでは、諸活動を補足する内容について述べていく。

まず、「活動1:適切かつ必要な内容を検討・決定する」は、御成町3・4丁目のエリアビジョン「日常生活が行われる場所や空間を重視している若い夫婦、あるいは子どもがまだ小さいファミリー層に、安心感・清潔感・明るさ等のある広々とした生活空間を提供してくれる街なか」と関連させて検討・決定する。適切かつ必要な内容とは、地区の魅力や生活する際のマナー(あるいはルール)、その他の日常生活で必要とする情報などの記載が考えられる。

また、表6-7のエリアビジョンに関係した冬のイベントでも、同じ情報を活用することが可能だと言える。地区の魅力とは、興味を持ってもらうあるいは住みたいと思ってもらうためであり、マナーやその他の日常生活に必要とする情報とは、住む際の留意点や生活上の情報を提供することで、そういった配慮を感じてもらうためでも

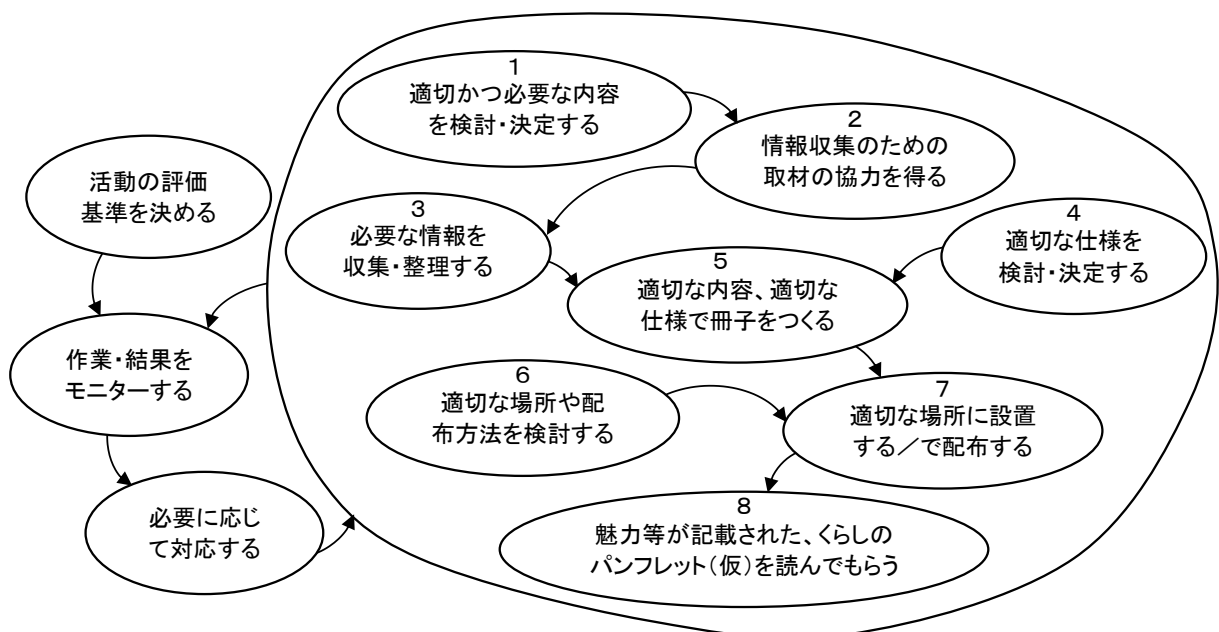


図6-12 魅力等の情報発信事業具体化の概念(人間)活動モデル

ある。

次の「活動2：情報収集のための取材の協力を得る」と「活動3：必要な情報を収集・整理する」では、CATWOE分析で示した制約の「地区居住者等の情報に関する協力」が影響すると考えられる。こういった情報があるのかは、地区住民が持っていると思われるが、意識的にそれら情報を聞き出すなどの取り組みが必要になり、かつその方法が重要になる。例えば、可能ならワークショップなどを実施し、住民同士が話し合いながら情報を提供できる、あるいは活性協が情報を得られる方法が適していると思われる。

活動3が終了すると、「活動5：適切な内容、適切な仕様で冊子をつくる」ことができるが、そのためには「活動4：適切な仕様を検討・決定する」ことが前もって必要になる。この場合、読んでもらいたい対象者に合わせた冊子を作成することが求められる。そして、デザイン等が得意な参加者の協力が得られるかどうかも重要になってくる。

作成した冊子は「活動6：適切な場所や配布方法を検討する」ことによって、「活動7：適切な場所に設置する／で配布する」ことができる。これは、図6-11左に示した管理活動に係わる内容でもあり、取り組みの成果をどのように設定するのにも関連するため、重要な活動になると考えられる。冬のイベント事業では、現地で直接渡すことが可能になる。

取り組み成果は、次の2つの達成を確認できるように検討・設定する必要がある。1つは御成町3・4丁目のエリアビジョン「日常生活が行われる場所や空間を重視している若い夫婦、あるいは子どもがまだ小さいファミリー層に、安心感・清潔感・明るさ等のある広々とした生活空間を提供してくれる街なか」を達成することである。ただし、現段階でエリアビジョンを達成することは難しいと考えて代替案を活用したため、この視点を重視することが成果の設定に必要となる。

2つ目は、魅力等の情報発信事業を実施する想い・意図（理由）「現在の居住者には地区の魅力等をもう一度見直してもらい、改めて当該地区の良さを認識してもらい、また新たな人には地区へ興味を持ってもらう」ことの達成である。これは、エリアビジョンの代替案と関連する。

もっとも簡単な設定は「冊子の消費数」が考えられるが、この場合は適切な配布場所の設定と不動産業者の協力が非常に重要になると言える。この意味で、活動6と7及び成果の設定が関連し合い、かつ重要だとしている。また、不動産業者との連携が取れるのであれば、地区に関する問い合わせ内容等の記録、あるいは居住を見据えた新たな人に対しては、連絡を受け取れるようにするなどの検討が考えられる。

以上の補足内容は、再度活動（作業内容）として根底定義や概念活動モデルで明確化・具体化することが望ましい場合もある。また、概念活動モデルを作成し作業を可視化することで、複数人による活動あるいは作業の検討がしやすくなると言える。さらには、各活動や作業の関連も自覚・認識することができ、活動後には実際に行った取り組みと比較して問題点や対応の検討も可能になるため、活動において役立つので

はないかと思われる。

(2) 冬のイベント事業に関する成果の問題

冬のイベント事業に関しては、既に取り組みられているが成果については問題がある。イベントに来た人に楽しんでもらうこと、及び安全面への配慮や段取りは重要であるが、なぜ実施しているのか、その理由(想い・意図)が実施者に見えていないのではないかと考えている¹⁹⁾。それは、3つの活動要素である「想い・意図(理由)」「ビジョン(目的)」「コンセプト(手段)」の意味と関係性(並列、階層、相対の3つの関係)を認識できていないこと、そして明確に検討されて記述されていないことが要因だと言える²⁰⁾。

成果は、前節及び上記でも検討したように、エリアビジョンと事業の検討・実施の想い・意図(理由)に関連する。表6-6の「まちづくりや地区を良くする取り組みを行う組織の基盤として、3・4丁目住民のコミュニティやつながりをつくる」の達成については、各町内からの参加者を数値として設定し測定することは可能かもしれないが、コミュニティやつながりとしては、各人の協力など作業状況を定性的に把握するしかない。さらに、イベント以外及びイベント後のつながりを把握することも必要になるとと思われる。

もう1つは、表6-7の「3・4丁目の存在や状況(区画整理によって居住環境が整備され、生活環境も便利なこと)を知ってもらう」ことの達成に関連する。この場合、若い夫婦やファミリー世帯(エリアビジョンの対象者、表6-10の顧客)を対象を絞り、イベントに参加した人へのアンケートや聞き取りなどを実施することが必要だと言える。

以上の4節と5節が、プロセスを支援する方法論を実際に活用し、都市像・将来像であるエリアビジョンの検討・作成、そしてエリアビジョンに関連した事業の一連の検討過程となる。

6-5 活動者及び方法論と活動者の関係

本章は、活動を支援する方法論の活用方法について検討してきたが、最後は研究課題（4）方法論の活用に関連する視点につなげるため、前節までに議論してきた「活動者及び方法論と活動者の関係」を整理する。

6-5-1 活動者についての整理

活動者に関しては、前章で対象とした基本計画認定活動を行っている企画委員会、及び大館通り再生に取り組んでいる活性協と、それぞれ違いはないため本章では省略する。

6-5-2 方法論と活動者の関係についての整理

次の方法論と活動者の関係についても、第四章におけるエリアビジョンの検討・作成、及び第五章での事業レベルの方法論の活用において整理しているため、大きな違いはないと言える。そこで、ここでは本章2節の最後に述べた、街なかの活動プロセスを構成する主要な活動要素、及びその関係（つながり）について整理する。

主要な活動要素は、既に何度も述べてきたように「想い・意図（なぜ：理由）」「ビジョン（何：目的）」「コンセプト（どのように：手段の基本的考え方）」の3つである。関係（つながり）とは、活動のプロセスを意味しており、基本となるのは横のつながりとなる根底定義の方法である。根底定義の方法は「並列的關係」となっており、もっとも単純な関係なのだが、黒石市や大館市の実践事例では明確に認識されておらず、そのため記述されてもいない。

根底定義は、活動の根本的内容を簡潔に検討・記述する方法であるが、それだけではなく活動者や検討者の想いや考えが最初に反映されるものでもある。そのため、活動者や検討者によって、各活動要素の内容（活動自体）は異なったものになり得る。従って、根底定義を明確にできなければ、活動者で取り組み内容の認識に違いが生じる可能性もある。

大館市では、支援活動の性質や区画整理という活動の経緯が、活動を進めていくことを難しくしていたが、それだけではなく根底定義を構成する活動要素を明確にできていなかったことも大きな要因である。また、仮に活動を進めることができた場合でも、黒石市では活動をなぜ行っているのか自覚できず、それが成果の考え方と把握に影響していた。

さらに、活動プロセスは単純な横のつながり（並列的關係）だけではなく、「階層的関係（つながり）」になっていることが取り組みをより難しくする。この関係は、街なかレベルの手段（コンセプト）と事業レベルなど（街なかレベル以外）のビジョン（目的）が対応している状態であるが、街なかレベル以外を何層で捉えるかは活動者や検討者によって異なる。そしてこの階層的関係、特に街なかレベル以外の階層と活動者や検討者の関係によって、活動要素は「相対的關係」にもなる。

相対的關係とは、街なかレベル以外の階層において、根底定義を構成する活動要素に正解などはなく、活動者や検討者によって色々な組み合わせが成り立ってしまうことである。そのため、各階層で3つの活動要素を明確にして根底定義を作成しなければ、どの活動内容がより適切なのか判断することは難しいと言える。

街なかの活動プロセスを構成する主要な活動要素は、「想い・意図(なぜ:理由)」「ビジョン(何:目的)」「コンセプト(どのように:手段の基本的考え方)」の3つだと考えている。そして、基本となるは並列的關係にある根底定義である、しかし、各活動要素の内容が活動者や検討者によって異なり、さらに階層的關係と相対的關係によって活動の把握と検討を複雑なものにする。この点への留意は、方法論を活用する上で重要になると思われる。

6-6 本章のまとめと課題

本章は、研究課題（3）「方法論がどのように活用できるのか検討する」ことを目的に、第二章から第四章までの検討で構築した「活動を支援する方法論」を用いて、独自の取り組みを見出すことができるか検討し、その過程を例示してきた。

まず、意味あるエリアビジョンがない場合の事業の検討過程として、企画委員会で扱った100円商店街事業を対象に方法論を活用した。また、大館市の街なかと御成町3・4丁目周辺エリア（御成町南地区）の活動を対象に、エリアビジョンの検討・作成から事業までの一連の検討過程に対して方法論を活用した。本章のまとめとして、方法論を用いた検討過程と結果を階層性の考え方で整理する。

エリアビジョンがない場合の事業の検討過程は、企画委員会において筆者が作成した検討過程をベースにしている。実際の活動でも事業のみの視点が一般的であるため、事業の検討から始めて欲しいという要望に沿ったものである。

最初は、図6-13の事業・活動レベルの階層である、100円商店街事業を実施しようとする「思い・意図（理由）」（①）を検討した。次は、その思い・意図（理由）を抱いた背景である「現状」を明確にし（②）、100円商店街とは何を実現することなのかを検討し示した（③）。以降は、図に示した数字の順に検討していったが、特に「なぜ」と「何」を事業として実施するのかを幾度か検討しており（⑥、⑦、⑧）、これらは事業の成果と結果に関係することとなった。

次に、大館市の街なかと御成町3・4丁目エリア（御成町南地区）を対象に、方法論を用いてエリアビジョンを検討・作成した（図6-14、図6-15、図6-16の①、②、③）。ただし、エリアビジョンに関しては、検討・作成方法の問題や筆者のみの観点で検討したという限定された状況によって、エリアビジョンとして改善の余地が大きいことを指摘している。

街なか・商店街レベルのエリアビジョン作成後、コンセプトである事業の検討へ進むが（④）、魅力等の情報発信事業（図6-14）とエリアビジョンに関係した冬のイベント事業（図6-16）では、何をしたいのか見出せない状況であること説明している。そこで、エリアビジョンの代替案を活用し事業の検討へ移行した（図6-14、図6-15の⑤、⑥）。

代替案を活用した事業の検討では、次の思い・意図（理由）に関する内容について決定している。まず、現在の居住者には地区の良さを改め認識してもらい、地区を好きになってもらう・気に入ってもらうことで、これからも住み続けたいと思うことへとつなげる。さらに地区外の人たちに対しては、同じ様に地区の良さを認識してもらい、地区を好きになってもらう・気に入ってもらうことで、住みたいと思ってもらうことへとつなげる、以上を達成することである。

コミュニティに関係した冬のイベント事業（図6-15）は、街なか・商店街レベルのエリアビジョン作成後に事業の検討へ移行している。ただし、この事業の検討・実施理由は、先の2つと違い活動組織の問題を背景にしている。従って、エリアビジ

ョン(及びエリアビジョンの代替案)ではなく、事業の検討として3つの活動要素「思い・意図(理由)」「ビジョン(目的)」「コンセプト(手段)」の検討へと進んだ(図6-15の⑤、⑥)。

各事業に関する以降の検討では、活動をCATWOE分析でチェックし概念活動モデルによる具体化へと向かった。そして、管理活動の1つである成果について検討している。成果とは、何を達成したいのか、つまり街なか・商店街レベルでは「エリアビジョン」に関連し、他のレベルでは基本的に「思い・意図(理由)」に関連する。従って、根底定義を構成する活動要素が明確になっていないと、成果を検討し設定することが難しいと言える。

魅力等の情報発信事業(図6-14)とエリアビジョンに関連した冬のイベント事業(図6-16)の成果に関しては、エリアビジョンの代替案を活用したため、この視点も成果の設定に含まれることになる。

図6-13から図6-16に示しているように、街なかの活動に関連する要素自体は、それほど多くないと考えている。基本となるのは、根底定義を構成する「思い・意図(理由)」「ビジョン(目的)」「コンセプト(手段)」の3つのみであるが、それが階層的に関連し合うため、明確に記述していなければ、黒石市や大館市の実践事例のように意識されず単に内在化するだけになってしまう。

また、ビジョンとコンセプトは相対的な関係にあると言え、実際に3つの活動要素である思い・意図、ビジョン、コンセプトを各階層で検討しなければ、特定することが難しい。それは、100円商店街事業を検討した際、3つの活動要素を何度か検討していることにも表れており、黒石通り再生で対象とした店舗改装事業にも指摘できることである。黒石通り再生に関しては最終章となる第七章で扱う。

事業レベルの各方法は第五章と同じ活用であり、根底定義を構成する3つの活動要素とその関連性で「何」や「なぜ」等を見出していくことができると言える。しかし街なかレベルのエリアビジョンは、検討・作成のための方法を明確に理解し、プロセスに合わせて各方法を用いて取り組むことが必要になる。従って、あらゆる活動者がそれを実施することは現実的ではなく、最終的にエリアビジョンを検討・作成する活動者は、その実現に責任を持って取り組める個人や組織等であることが重要であると指摘できる。

さらに、エリアビジョンを検討・作成する方法は、限定された状況で可能な範囲で構築したものであり、その方法に関して改良等を実施する必要があることを述べている。ただし、実際に活用できる意味あるエリアビジョンは、街なかの活動においては非常に重要であり、まずエリアビジョンの実現に責任を持つ少数の参加者が、代替案を用いて簡単にでも作成する必要があると述べた。

最後に、研究課題(4)に関連する「活動者及び活動者と方法論」との関係について、次の内容を整理している。それは、街なかの活動プロセスを構成する主要な活動要素、及びその関係(つながり)である。活動プロセスを構成する主要な活動要素とは、根底定義に含まれる3つの活動要素であり、その関係(つながり)とは「並列的

関係」「階層的関係」「相対的關係」である。

特に、3つの関係が街なかにおける活動を複雑にして、認識や検討を難しくすることを指摘している。難しくする大きな理由は、活動者や検討者は複数存在しているためであり、根底定義の内容には各活動者あるいは検討者の想いや考えが反映され、それぞれ異なるからである。街なかの活動プロセスを構成する主要な活動要素、及び3つの「並列的關係」「階層的関係」「相対的關係」に留意することが重要であることを述べた。

以上が本章における方法論の活用となるが、最終章である次章は、ここまでの検討を踏まえて本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」を構築するが、その方法論が本研究のタイトルでもある「街なかまちづくり活動」を表すことにもなる。また、各章で捉えた活動者及び構築する方法論と活動者の関係から、方法論を実際に活用するための問題点や条件等を整理し提示する。そして最後は、方法論から街なかのマネジメントへ向かうための論点を見出して整理する。

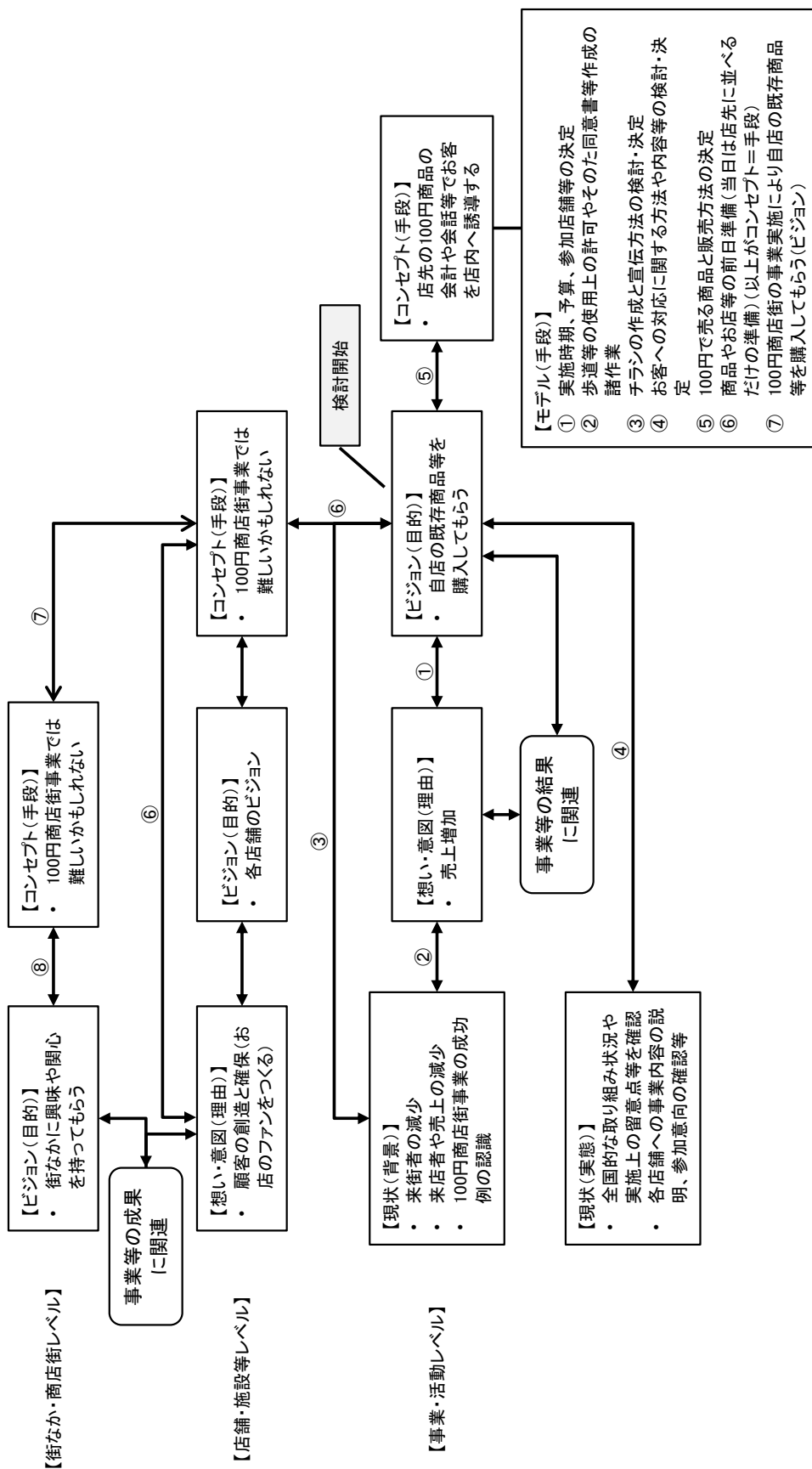


図6-1-3 意味あるエリアビジョンがない場合の検討過程

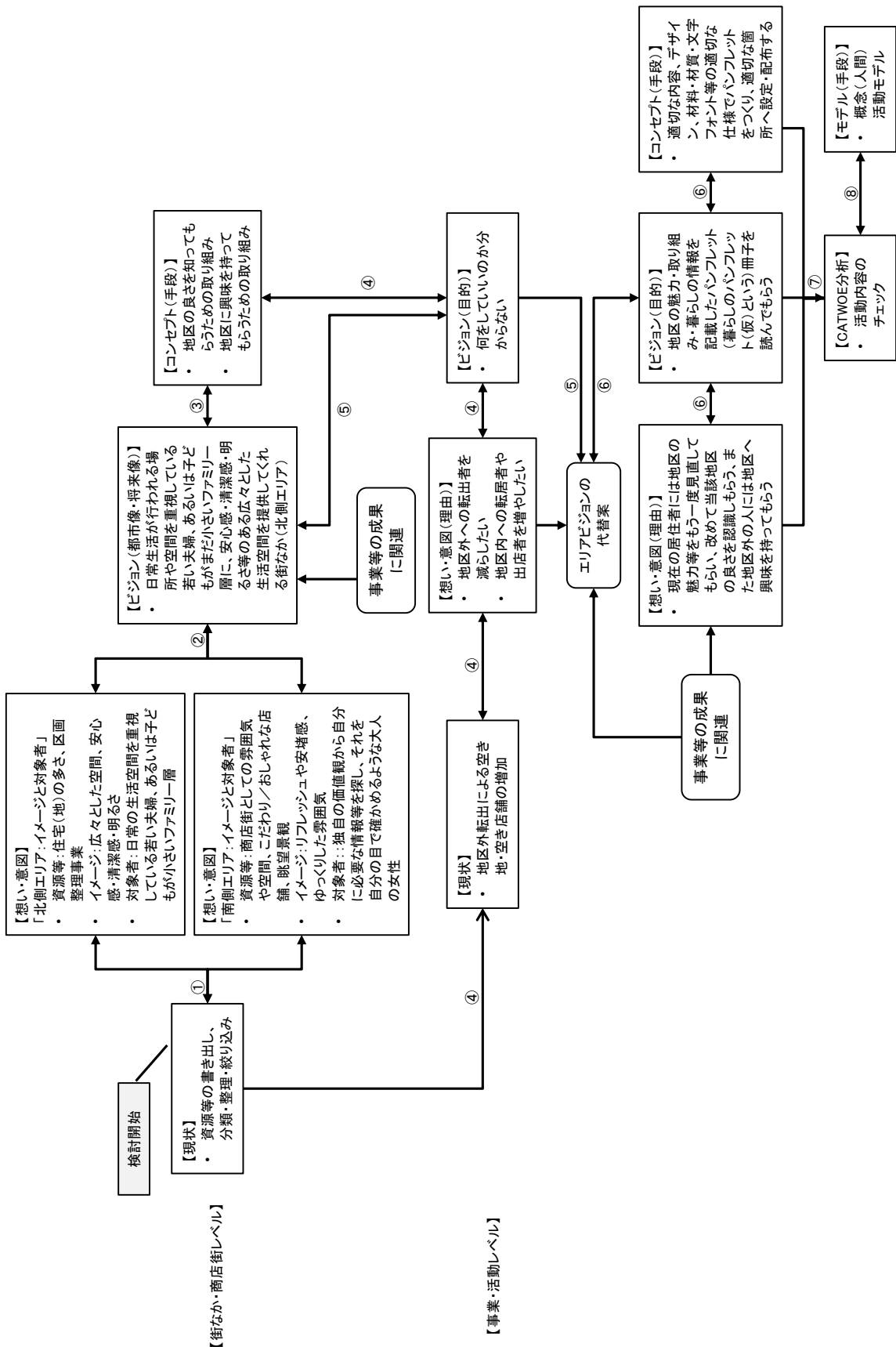


図 6-1-4 魅力等の情報発信事業の検討過程

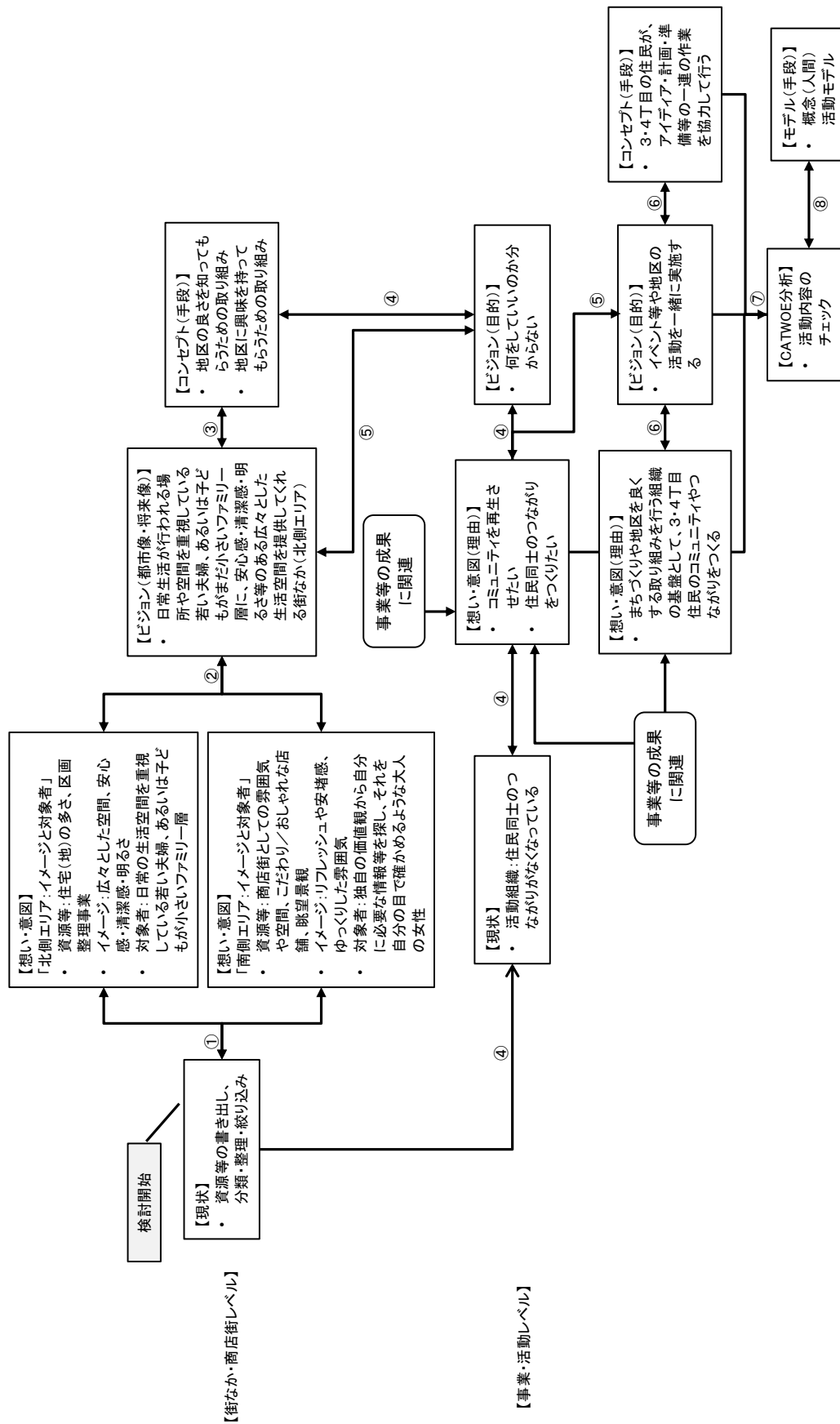


図6-15 コミュニティに関係する冬のイベント事業の検討過程

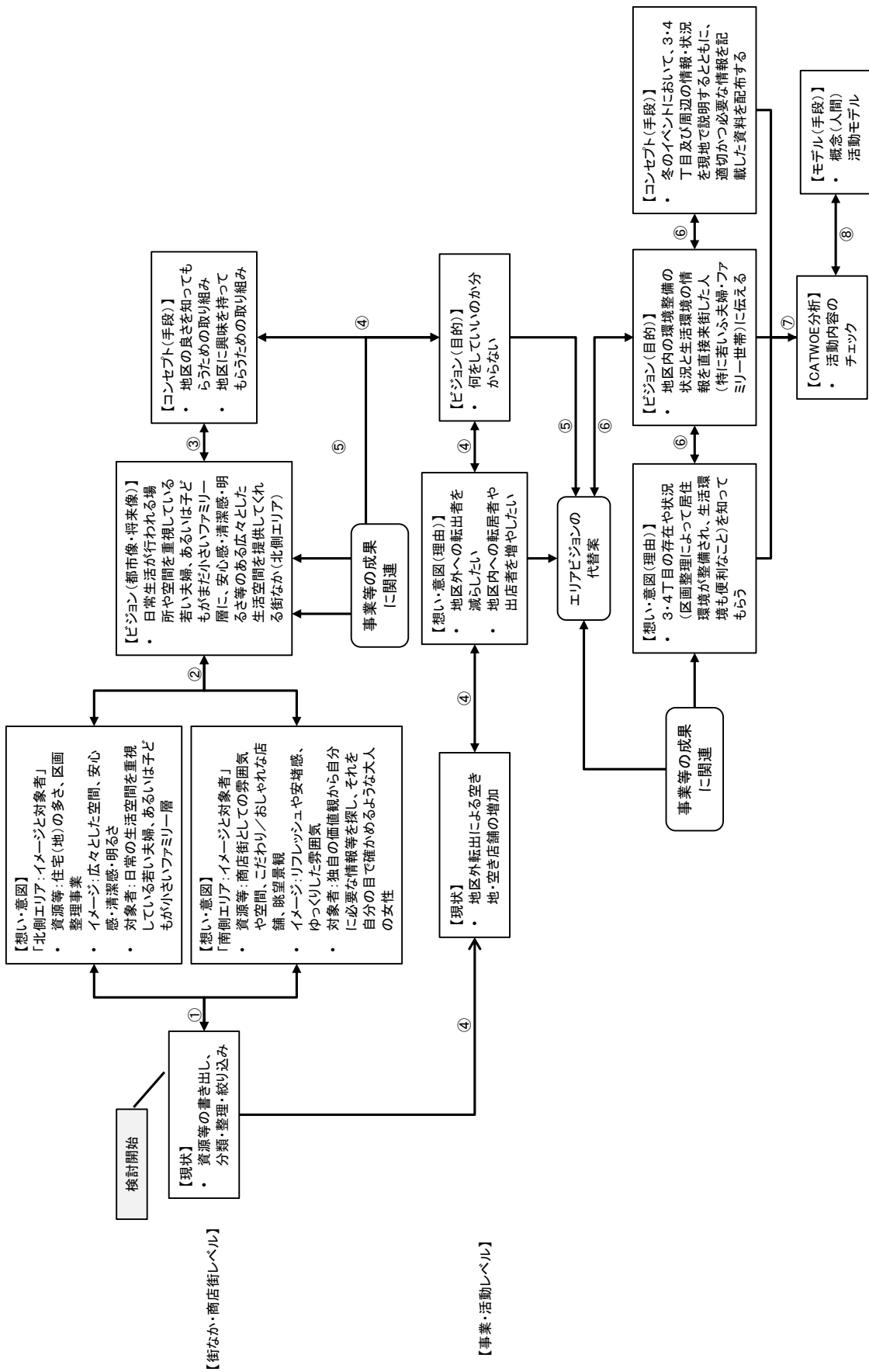


図6-16 エリアビジョンに関係する冬のイベント事業の検討過程

注釈

- 1) 街なかにおける活動では、事業のみの視点で検討を始めることが多く、企画委員会の会議において、その点を考慮し事業の検討から始めて欲しいという要望があった。それに沿って方法論を活用したのが、本節で例示する 100 商店街事業である。
- 2) 齋藤 (2012) pp.28-33
- 3) Drucker (1973) pp.59-61、pp71-73 の企業の目的や事業と利益の考え方を参考にしている。また「ファンづくり」という言葉は、大館通り再生と企画委員会の参加者の発言、及び古田 (2006) がきっかけとなっている。
- 4) 企画委員会では、筆者の発表以外にも 2013 年 4 月 23 日に 100 円商店街事業の検討を行っている (大館市産業部商工課経済振興係『100 円商店街一各地域の開催例』)。その際の会議内容や商店街への聞き取り、あるいは大館通り再生での参加者の発言を基に現状を示した。
- 5) 店舗に関して「①知覚」あるいは「②感情」を設定することも考えられるが、店舗に関して詳しい状況を筆者は把握できていないため、事業の理由としては、シンプルに購入等の「③行動」を設定した。特に「②感情」に関しては、お客との関係構築の意味も含まれるため、一回の事業で成果を出すことは難しいと思われることから、ここでは対象としていない。ただし、事業を実施する際に多少考慮することはできる。例えば、概念活動モデルの④に示した「お客への対応に関する方法や内容等の検討・決定」で何かしら取り組むことは考えられる (「管理活動としての成果を検討する」で後述)。また「①知覚」に関しては、店舗に関するマップが既に存在し取り組んでいると判断し、ここでは除外している。ゼロダテ『私たし目線の大館マップ』創刊準備号 Vol.000、なでしこの会『なでしこマップ』
- 6) 設定した対象者は、次節で行うエリアビジョンの検討・作成で設定した対象者でもある。
- 7) これらは、上記注釈 5)で述べた店舗における「①知覚」や「②感情」の視点での対応となる。
- 8) 大館通り再生の指導員は、コンサルタント会社において再開発などに多数関わっている。また、まちづくり関係のコンサルタントを県外で経験し、地元大館市に戻ってきた活動の参加者もいる。
- 9) 大館通り再生でも 5W1H「いつ (When)、どこで (Where)、だれが (Who)、なにを (What)、なぜ (Why)、どのように (How)」を用いた活動の検討や説明がされている。
- 10) まちづくりや街なかの活動において、PDCA がいまだに指摘され用いられていることにも表れていると考えている。
- 11) 商店街エリアの区分は、改正中活法の取り組みにおける企画委員会の活動に準じている。大館市 (2012)

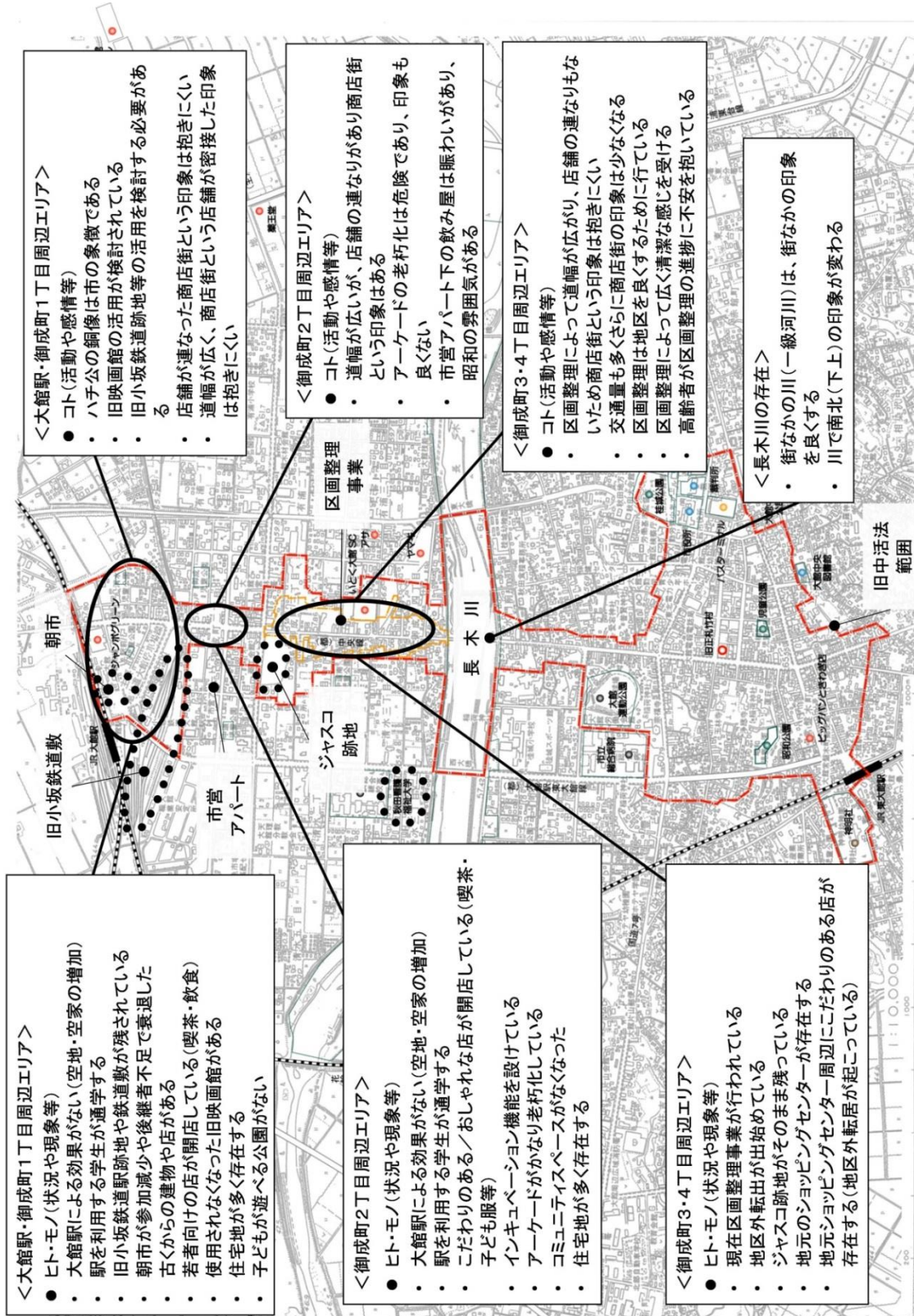
- 12) 活動参加者の印象や意見も踏まえた判断である。エッジに関しては Lynch (1960) 丹下等訳 (2007) pp.76-82 を参照。
- 13) 資料 6-1 及び資料 6-2 の資源や問題点等は、見出した箇所に書き出すことができないため「ヒト・モノ (状況や現象等)」と「コト (活動や感情等)」の 2 つに区分して示している。
- 14) つまり商店街振興組合法による組織が存在し、そこに加入している店舗の範囲という意味ではない。
- 15) 多くの街なかでは、各店舗を紹介するマップを作成しているが、その際にどういった「対象者 (お客・顧客)」に、店舗の「何」あるいは「どこ」を好きになってもらいたいのか、この 2 つを把握して作成できていれば、エリアの特徴を知ることができる。また、そういった把握や検討によって作成されたマップであれば、エリアビジョンの設定にも活用することができる。つまり、店舗等の「情報 (何)」を「誰に」伝えたい・伝わるのかを把握・検討することであり、マップを誰に読んでもらいたいのかに関係する。
- 16) メインストリートプログラムに取り組んでいるアメリカの街なかでは、第三章で述べた生活街として街なかは既に成り立ちにくく、「ニッチ (小規模な特定の顧客やニーズ)」の視点が特に重視されている。安達等 (2006) pp.40-41
- 17) 検討の開始時点では対象者やイメージは、曖昧な状態あるいは仮説の状態にあると言える。そのため、身近な人物から聞き取りを始めることで、徐々に曖昧さをなくして対象者やイメージを明確にするとともに、さらに聞き取り等を展開していく方法がある。くらた (2006) pp.60-64
- 18) つまり、街なかにマンションなどを建設するといった、単なる建築事業も考えられるが、それは活動プロセスの一部あるいは一手段 (コンセプト) である。言い換えれば、設定したエリアビジョンと御成町 3・4 丁目エリアの状況を踏まえる必要がある。そして、ここに示した検討やエリアビジョンを実現するための他の手段も踏まえて、マンションの建設に至ったのであれば、問題はないとも言える。
- 19) あくまでも筆者の実感ではあるが、イベントを実施するだけの活動となっており、そのイベントをどのように振り返りその後につなげていくのか、これらを明確に自覚し検討できていないと感じている。
- 20) 活動要素の意味と関係性の問題は、第三章で扱った黒石通り再生だけではなく、筆者が関与した他の実践事例や商店街組織にも当てはまる問題と言える。

参考文献

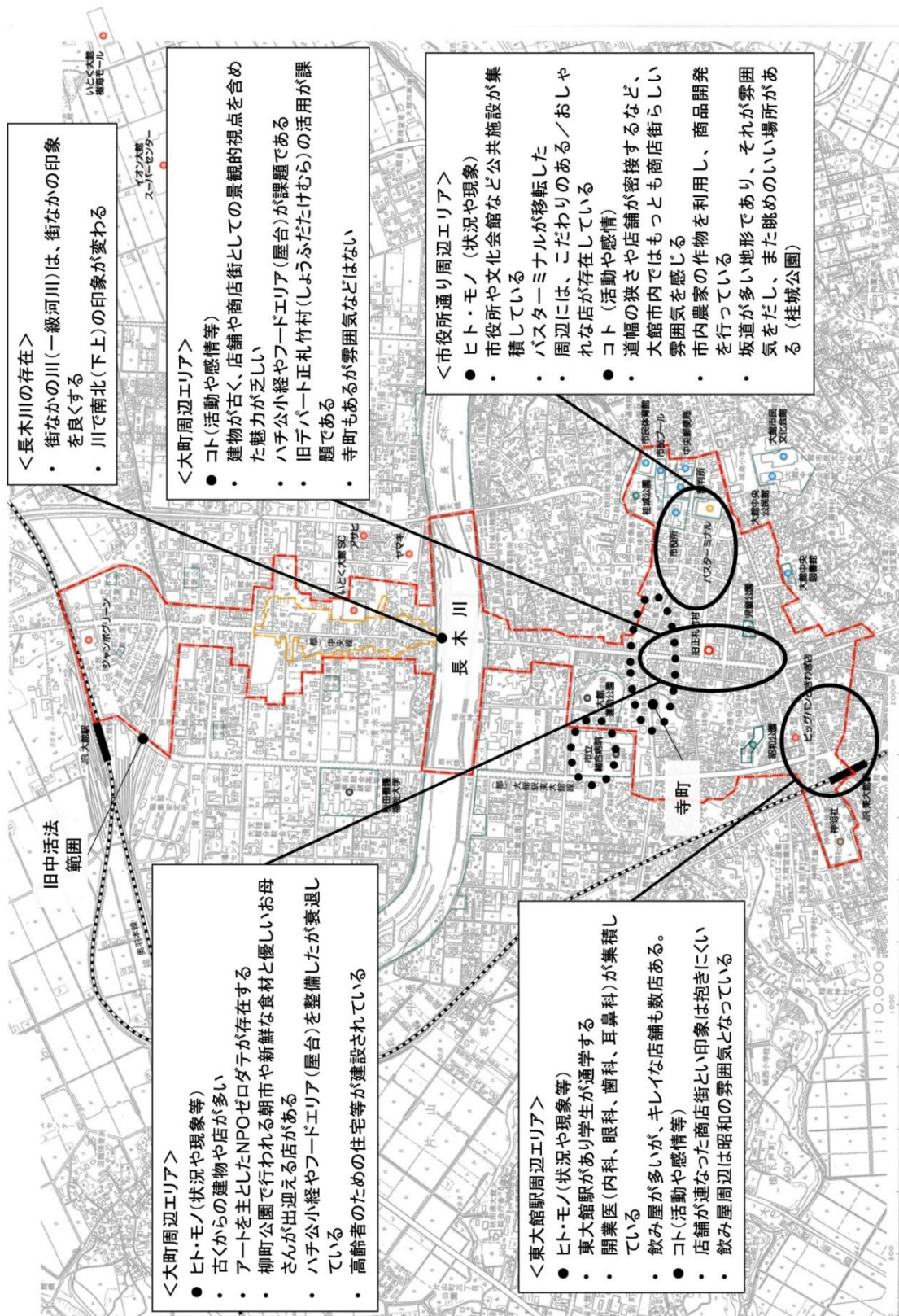
- (1) Checkland, Peter. "Systems Thinking, Systems Practice". John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践』オーム社、1985)

- (2) Checkland, Peter. Scholes, Jim. *“Soft Systems Methodology in Action”*. John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
- (3) Deming, W. Edwards, *“The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)”*. MIT Center for Advanced Educational Services, 1994 (NTT データ通信品質管理研究会訳『デミング博士の新経営システム論—産業・行政・教育のために』NTT 出版社、1996)
- (4) Drucker, Peter F. *“Management: Tasks, Responsibilities, Practices”*. New York: Harper Business, 1973
- (5) Kotler, Philip. Armstrong, Gary. *“Principles of Marketing”*. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
- (6) Lynch, Kevin. *“The Image of the City”*. MIT Press, 1960. (丹下健三、富田玲子訳『都市のイメージ』岩波書店、2007)
- (7) 安達正範、鈴木俊治、中野みどり『中心市街地の再生—メインストリートプログラム』学芸出版社、2006
- (8) 内山研一『現場の学としてのアクションリサーチ—ソフトシステム方法論の日本的再構築』白桃書房、2007
- (9) 大館市『中心市街地活性化基本計画策定に係る指導・助言業務報告書』2012
- (10) 大館市産業部商工課経済振興係『100円商店街—各地域の開催例』2013年4月企画委員会資料
- (11) 奥出直人『デザイン思考の工具箱—イノベーションを生む会社の作り方』早川書房、2007
- (12) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版、2012
- (13) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (14) くらたまなぶ『リクルート「創刊男」の大ヒット発想術』日本経済新聞社、2006
- (15) 齋藤一成「究極の販促事業—100円商店街」長坂泰之編『100円商店街・バル・まちゼミ—お店が儲かるまちづくり』学芸出版社、pp.23-78、2012
- (16) ゼロダテ『私たし目線の大館マップ』創刊準備号 Vol.000
- (17) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論 (SSM)」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21世紀 COEプログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.95-123、2007
- (18) 中條尚子「エージェントベース・ソフトシステム・アプローチの提案」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21世紀 COEプログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.243-266、2007
- (19) なでしこの会『なでしこマップ』
- (20) 古田篤司「新開地まちづくり NPO—本当に実践されるタウンマネジメント」矢作

弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.228-237、
2006



資料6-1 北側エリアの資源や問題点等



＜長木川の存在＞

- 街なかの川(一級河川)は、街なかの印象を良くする
- 川で南北(下上)の印象が変わる

＜大町周辺エリア＞

- コト(活動や感情等)
- 建物が古く、店舗や商店街としての景観的視点を含めた魅力が乏しい
- ハチ公小経やフードエリア(屋台)が課題である
- 旧デパート正札村(しようふただけむら)の活用が課題である
- 寺町もあるが雰囲気などはない

＜市役所通り周辺エリア＞

- ヒト・モノ(状況や現象)
- 市役所や文化会館など公共施設が集積している
- バスターミナルが移転した
- 周辺には、こだわりのあるおしゃれな店が存在している
- コト(活動や感情)
- 道幅の狭さや店舗が密接するなど、大館市内でもっとも商店街らしい雰囲気を感じる
- 市内農家の作物を利用し、商品開発を行っている
- 坂道が多い地形であり、それが雰囲気を出し、また眺めのいい場所がある(桂城公園)

＜大町周辺エリア＞

- ヒト・モノ(状況や現象等)
- 古くからの建物や店が多い
- アートを主としたNPOゼロダテが存在する
- 柳町公園で行われる朝市や新鮮な食材と優しいお母さんが出迎える店がある
- ハチ公小経やフードエリア(屋台)を整備したが衰退している
- 高齢者のための住宅等が建設されている

＜東大館駅周辺エリア＞

- ヒト・モノ(状況や現象等)
- 東大館駅があり学生が通学する
- 開業医(内科、眼科、歯科、耳鼻科)が集積している
- 飲み屋が多いが、キレイな店舗も数店ある。
- コト(活動や感情等)
- 店舗が連なった商店街という印象は抱きにくい
- 飲み屋周辺は昭和の雰囲気となっている

資料 6-2 南側エリアの資源や問題点等

<ul style="list-style-type: none"> • 大館駅による効果がない(空地・空家の増加) • 駅を利用する学生が通学する • 旧小坂鉄道駅跡地や鉄道敷が残されている • 朝市が参加減少や後継者不足で衰退した • 古くからの建物や店がある • 使用されなくなった旧映画館がある • ハチ公の銅像は市の象徴である • 旧映画館の活用が検討されている • 旧小坂鉄道跡地等の活用を検討する必要がある • 店舗が連なった商店街という印象は抱きにくい • 道幅が広く、商店街という密着した印象は抱きにくい 	<ul style="list-style-type: none"> • 若者向けの店が開店している(喫茶・飲食) • 住宅地が多く存在する • 子どもが遊べる公園がない • 道幅が広く、商店街という店舗が密接した印象は抱きにくい
相違	類似

資料6-3 大館駅前・御成町1丁目周辺エリアの分類・整理

<ul style="list-style-type: none"> • 大館駅による効果がない(空地・空家の増加) • インキュベーション機能を設けている • アーケードがかなり老朽化している • 道幅が広いが、店舗の連なりがあり商店街という印象はある • アーケードの老朽化は危険であり、印象も良くない • 市営アパート下の飲み屋は賑わいがあり、昭和の雰囲気がある 	<ul style="list-style-type: none"> • こだわりのある／おしゃれな店が開店している(喫茶・子ども服等) • コミュニティスペースがなくなった • 住宅地が多く存在する
相違	類似

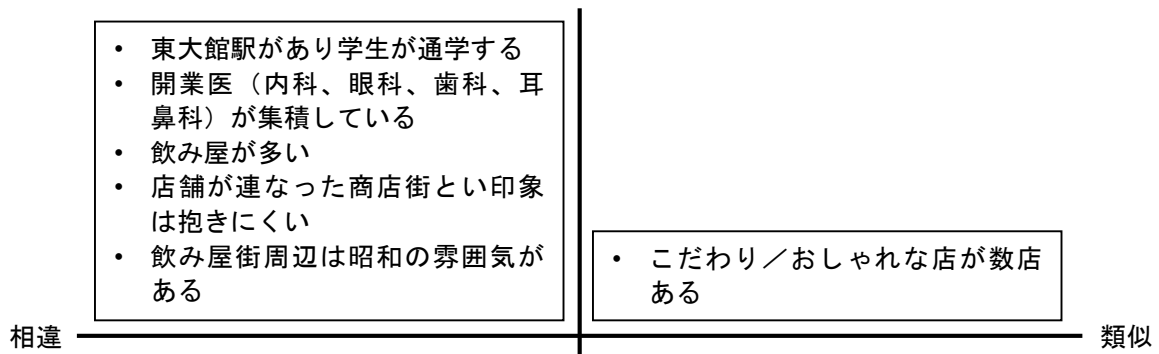
資料6-4 御成町2丁目周辺エリアの分類・整理

<ul style="list-style-type: none"> • 古くからの建物や店が多い • アートを主としたNPOゼロダテが存在する • 柳町公園で行われる朝市や新鮮な食材と優しいお母さんが出迎える店がある • ハチ公小経やフードエリア（屋台）を整備したが衰退している • 建物が古く、店舗や商店街としての景観的視点を含めた魅力が乏しい • ハチ公小経やフードエリア（屋台）が課題である • 旧デパート正札竹村（しょうふだたけむら）の活用が課題である。 • 寺町もあるが雰囲気などはない 	<ul style="list-style-type: none"> • 高齢者のための住宅等が建設されている
相違	類似

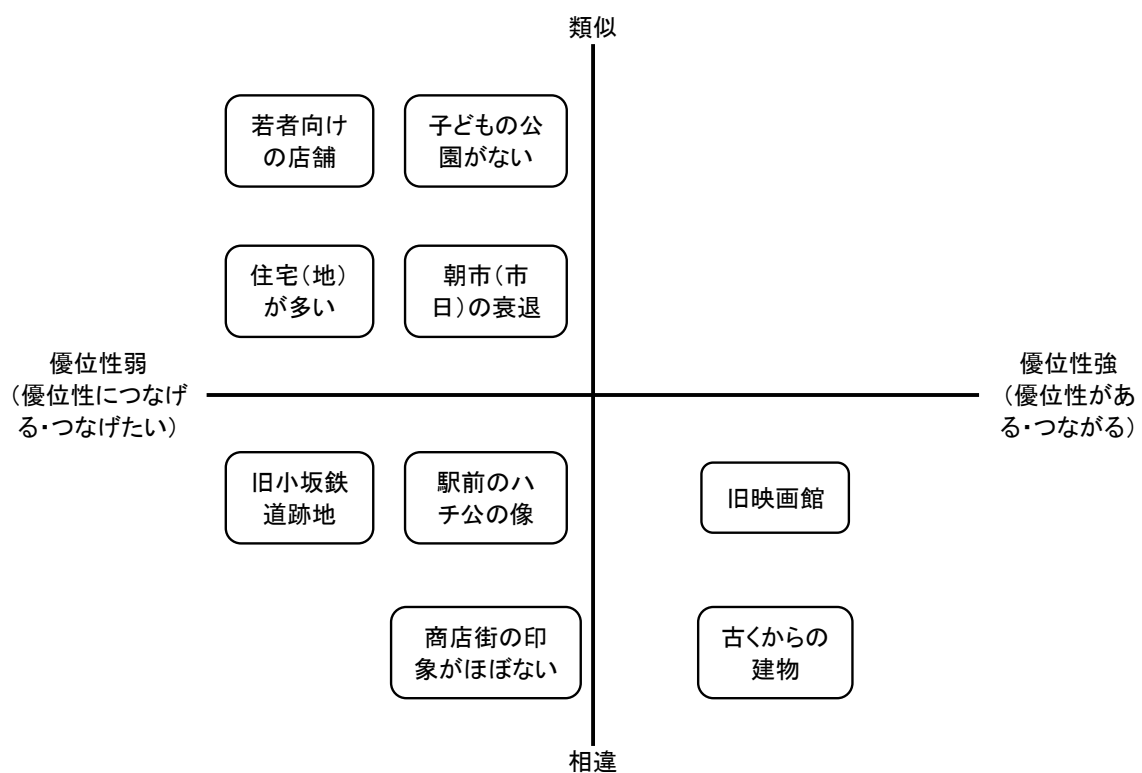
資料 6-5 大町周辺エリアの分類・整理

<ul style="list-style-type: none"> • 市役所や文化会館など公共施設が集積している • バスターミナルが移転した • 道幅の狭さや店舗が密接するなど、大館市内ではもっとも商店街らしい雰囲気がある • 市内農家の作物を利用し、商品開発を行っている • 坂道が多い地形であり、それが雰囲気をだし、また眺めのいい場所がある（桂城公園） 	<ul style="list-style-type: none"> • 周辺には、こだわりのある／おしゃれな店が存在している
相違	類似

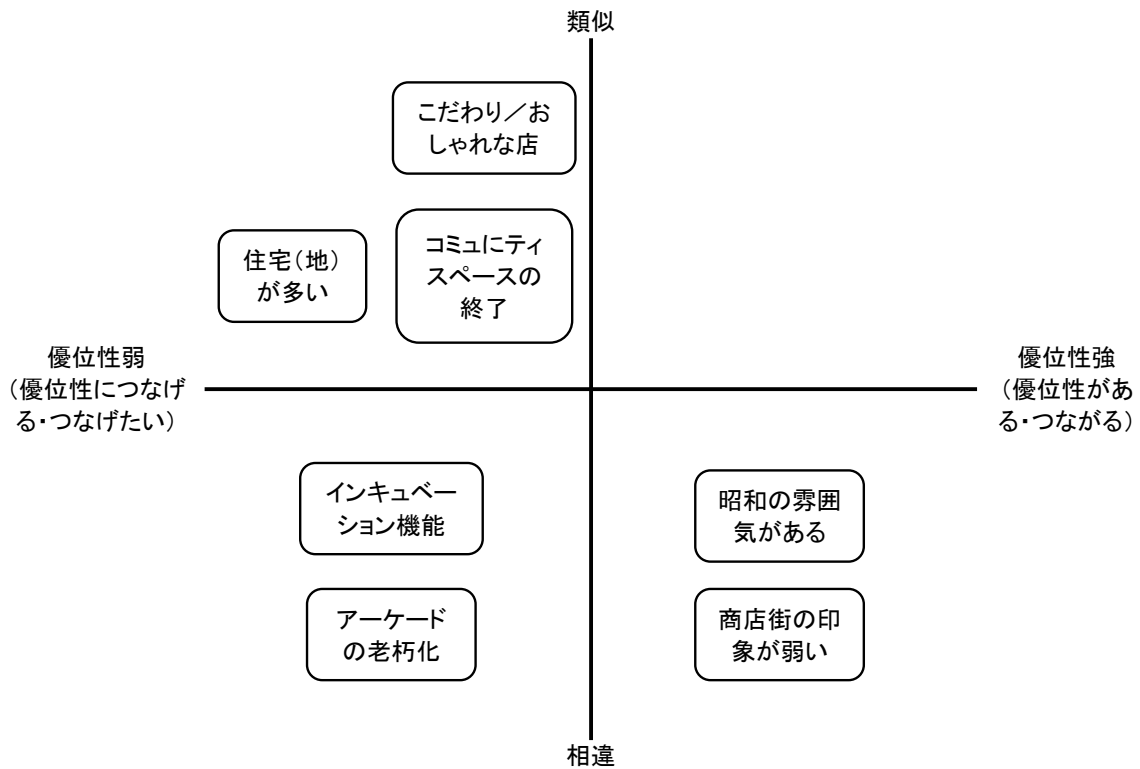
資料 6-6 市役所通り周辺エリアの分類・整理



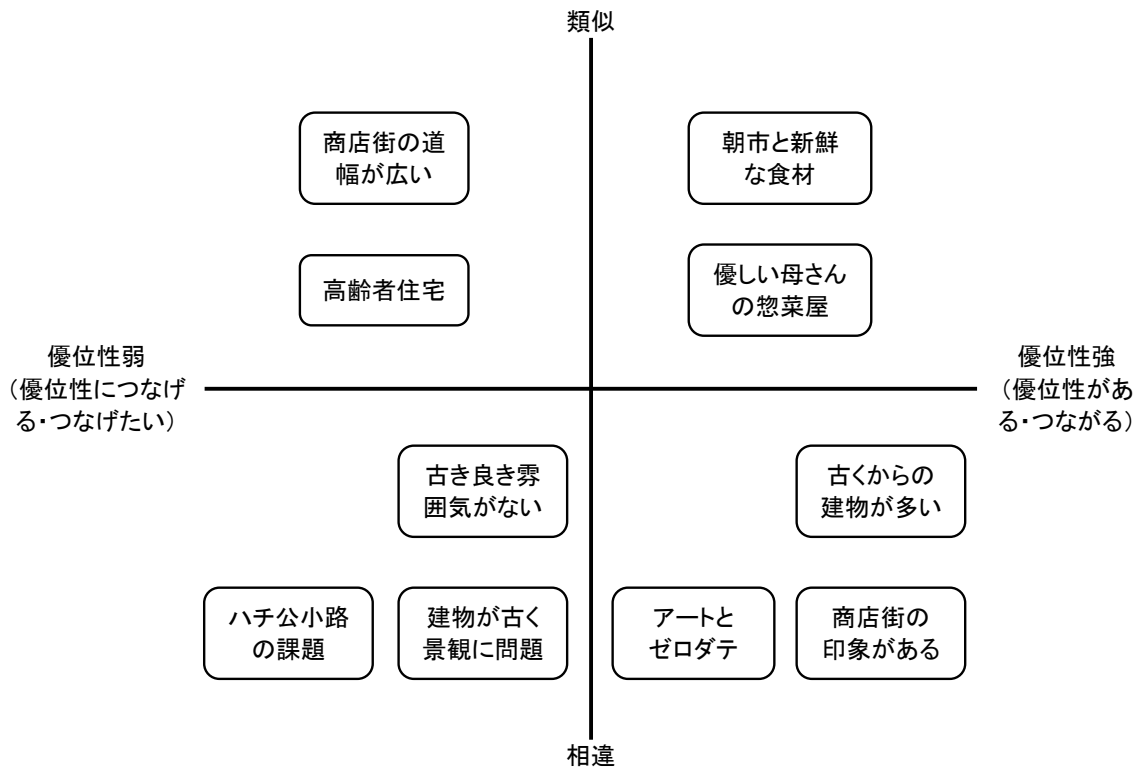
資料 6-7 東大館駅周辺エリアの分類・整理



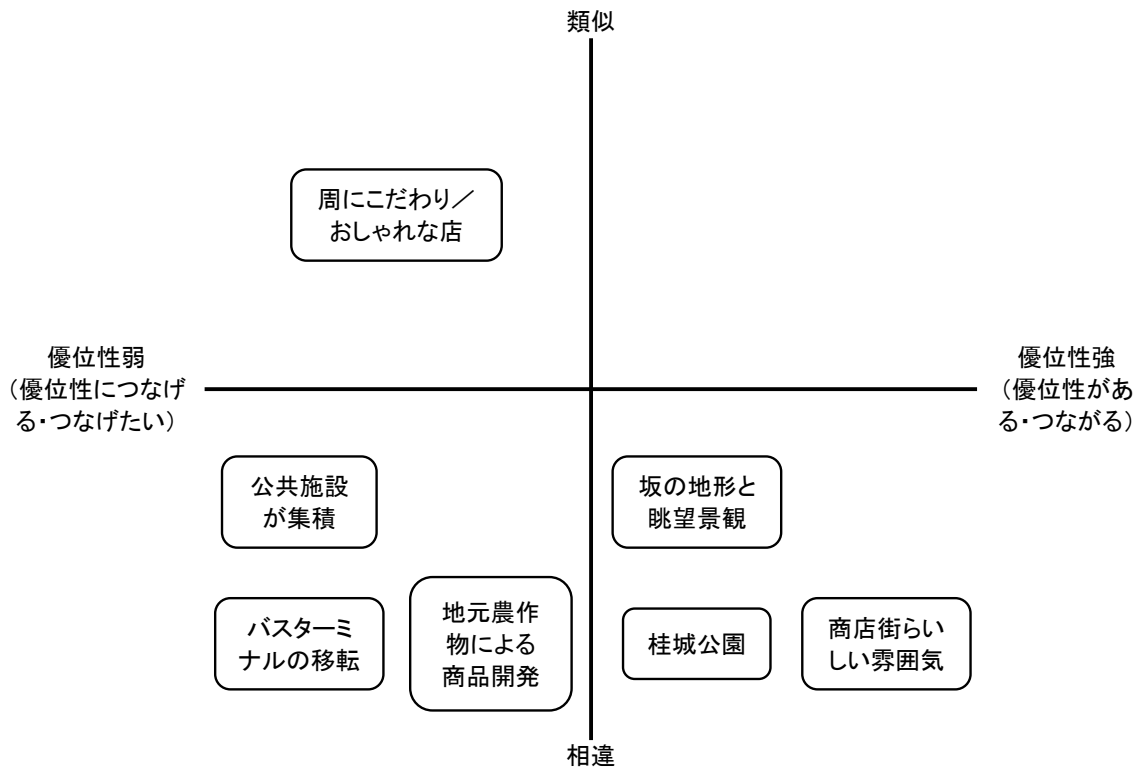
資料 6-8 大館駅前・御成町1丁目周辺エリアの絞り込み



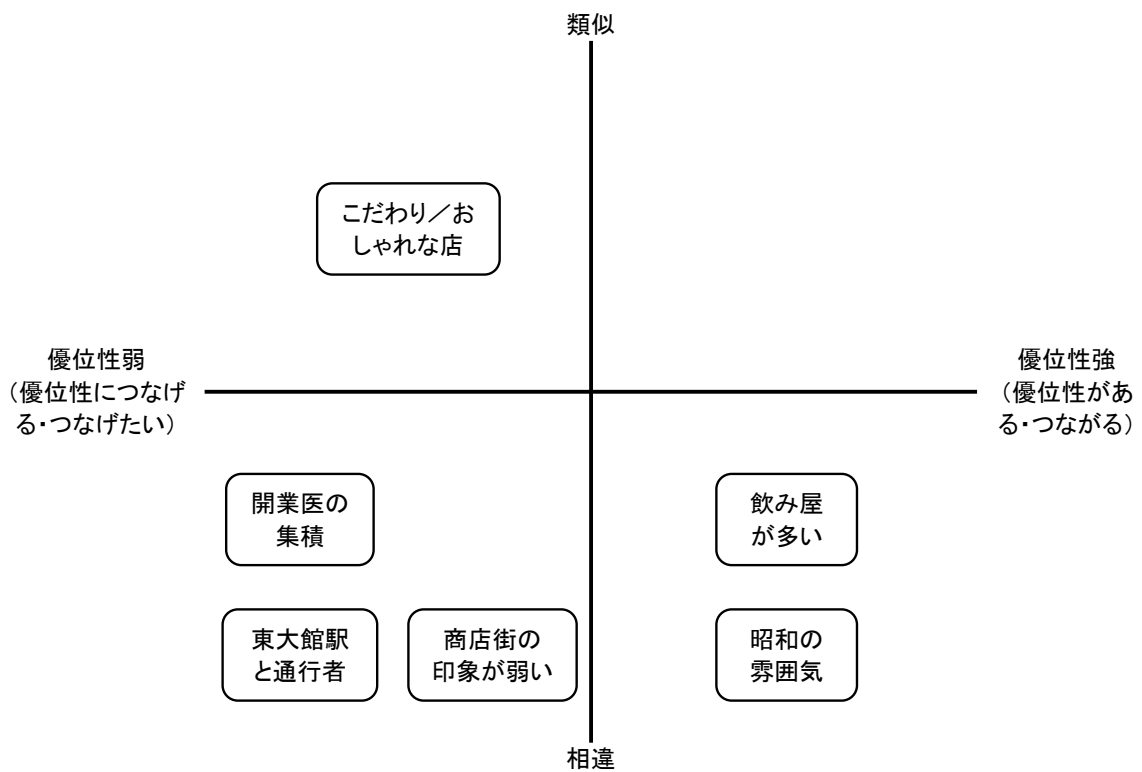
資料6-9 御成町2丁目周辺エリアの絞り込み



資料6-10 大町周辺エリアの絞り込み



資料 6 - 1 1 市役所通り周辺エリアの絞り込み



資料 6 - 1 2 東大館駅前周辺エリアの絞り込み

資料6-13 北側エリアで着目する資源や問題点等とその理由

【大館駅前・御成町1丁目周辺エリア】

- 古くからの建物、旧映画館
 - ・ 郊外にはない要素であり可能な限り優位性につなげたい（Ⅳの強化）。
- 商店街の雰囲気はほぼない、若者向けの店舗
 - ・ 商店街は郊外にはない要素であり、可能な限り優位性につなげることで店舗を活かすのが望ましく考えられる（Ⅱ→Ⅳ）。
- 住宅（地）が多い
 - ・ 郊外の良さを街なかで提供できる可能性があり、かつ南側エリアにはない良さでもある。そのため、御成町3・4丁目の区画整理事業と合わせて各商店街で可能な限り優位性につなげたい（Ⅱ→Ⅰ・Ⅳ）。
- 朝市（市日）の衰退
 - ・ 居住の視点及び対象者の検討によっては、朝市を活かすことも可能になると考えられる（Ⅱ→Ⅰ・Ⅳ）。

【御成町2丁目周辺エリア】

- 昭和の雰囲気、商店街の印象が弱い、アーケードの老朽化
 - ・ 商店街は郊外にはない要素であり、可能な限り優位性につなげたい（Ⅳの強化）。
- 住宅地が多い
 - ・ 郊外の良さを街なかで提供できる可能性があり、かつ南側エリアにはない良さでもある。そのため、御成町3・4丁目の区画整理事業と合わせて各商店街で可能な限り優位性につなげたい（Ⅱ→Ⅰ・Ⅳ）。
- コミュニティスペースが終了した
 - ・ 住宅地や区画整理と合わせた居住という視点、及び対象者の検討によっては必要な資源等になると思われる（Ⅱ→Ⅰ）。

【御成町3・4丁目周辺エリア】

- 商店街の印象がほぼない
 - ・ 商店街は郊外にはない要素であり、可能な限り優位性につなげたい（Ⅱ→Ⅳ）。
- 区画整理事業と事業による印象や不安等、住宅地が多い
 - ・ 郊外の良さを街なかで提供できる可能性があり、かつ南側エリアにはない良さでもある。そのため、他のエリアと合わせて各商店街で可能な限り優位性につなげたい（Ⅱ→Ⅰ・Ⅳ、Ⅲ→Ⅳ）。
- 地元のショッピングセンター
 - ・ 居住の視点及び対象者の検討によっては、必要な資源等になると思われる（Ⅲ→Ⅳ）。

【北側エリア全体】

- 長木川が存在
 - ・ 街なか中存在することで郊外とは違う魅力につながる（Ⅳ→Ⅳ）
- 地域で培われた生活文化や歴史
 - ・ 優位性につながる資源等であり、エリア全体で見出す必要がある（未→Ⅳ）。
- 高齢者や福祉
 - ・ この視点に関する資源や問題点等は見出せていないが、地域の強みなどとは関係なく着目する必要があると思われる（活性化とは別の視点であることに注意）。
 - ・ 北側エリアの長木川のそばに（図6-4）、秋田看護福祉大学があり地域活動がカリキュラムとしてある。
- その他
 - ・ 1商店街ではなく北側エリア全体の視点が重要だと言える。

資料6-14 南側エリアで着目する資源や問題点等とその理由

【大町周辺エリア】

- 商店街の印象がある、古くからの建物がある、建物が古く景観に問題、古き良き雰囲気がない
 - ・ 商店街は郊外にはない要素であり、かつ北側エリアよりも商店街に関する要素は強くあるため、可能な限り優位性につなげる(Ⅲ→Ⅳ、Ⅳの強化)。
- アートを中心とした組織(ゼロダテ)
 - ・ 特徴のある活動内容や組織であり、その特徴を活かすための連携が必要だと考えられる(Ⅳ強化)。
- ハチ公小路の課題
 - ・ 新たな活動だけではなく、現在ある(あるいはこれまでの投資となる)屋台村のようなフードコートを活かすことが、当該エリアの課題と言える(Ⅲ→Ⅳ)。

【市役所通り周辺エリア】

- 商店街らしい雰囲気、こだわり／おしゃれな店
 - ・ 商店街は郊外にはない要素であり、かつ大館市の中でもっとも商店街らしさを持ったエリアであるため、可能な限り優位性につなげることで店舗を活かすことが望ましいと考えている(Ⅱ→Ⅳ、Ⅳの強化)。
- 坂の地形と桂城公園からの眺望景観
 - ・ 街なかや商店街の中に存在することが特徴であり、その優位性をさらに活かすべきと思われる(Ⅳの強化)。
- 地元農産物による商品開発、公共施設
 - ・ 商品開発は、以降で作成するエリアビジョンの方向性を踏まえて、どういった商品とするのか検討する必要がある(Ⅲ→Ⅳ)。
 - ・ 公共施設利用者の特徴を捉え、何かしら対応を検討してもいいのではないと思われる(Ⅲ→Ⅳ)。

【東大館駅周辺エリア】

- 商店街の印象が弱い、こだわり／おしゃれな店
 - ・ 商店街は郊外にはない要素でありが、南側エリアでもっとも商店街に関する印象は弱いいため、可能な限り優位性につなげることで店舗を活かすことが望ましいと考えている(Ⅲ→Ⅳ、Ⅳの強化)。
- 昭和の雰囲気がある
 - ・ 作成したエリアビジョン(の対象者)を踏まえて検討する必要がある(Ⅳの強化)。

【南側エリア全体】

- 長木川が存在
 - ・ 街なかに存在することで郊外とは違う魅力につながる(Ⅳ→Ⅳ)
- 地域で培われた生活文化や歴史
 - ・ 優位性につながる資源等であり、エリア全体で見出す必要がある(未→Ⅳ)。
- 高齢者や福祉
 - ・ 大町周辺エリアに高齢者の住宅はあるが、特に資源や問題点等は見出せていない。今後は、北側エリア同様に地域の強みなどとは関係なく着目する必要があると思われる(活性化とは別の視点であることに注意)。
- その他
 - ・ 1商店街ではなく北側エリア全体の視点が重要だと言える。

第七章 活動プロセスを支援する方法論の構築

第七章 活動プロセスを支援する方法論の構築

最終章となる第七章では、まず第二章から第六章までの検討を踏まえて、本研究の目的である「活動プロセスを支援する方法論」を構築するが、色々な活用が可能だと考えて「手法や手段」ではなく「方法論」としている。また、この方法論は本研究のタイトルでもある「街なかまちづくり活動」を表すことになる。そして、構築した「活動プロセスを支援する方法論」の意義について、第五章と第六章の検討を振り返りながら説明する。

2節では、活動プロセスを構成する主要な活動要素、及びそれらの「並列的關係」「階層的關係」「相対的關係」について、再度黒石通り再生を事例に整理する。本章で構築する方法論は、街なかにおける活動プロセスを上記3つの関係で捉えたこと、あるいはそれらの関係を見出したことが大きな特徴だと考えている。

3節では、各章で捉えた活動者及び構築する方法論と活動者の関係から、方法論を実際に活用するための問題点や条件等を整理し提示する。ここでは、活動者と方法論の関係、及び方法論の段階的・限定的な活用について提案する。

以上を踏まえて最後に、街なかのマネジメントへ向かうための論点を見出して整理し、本論文の結びとする。

7-1 街なかにおける「活動プロセスを支援する方法論」の構築

7-1-1 活動プロセスを支援する方法論の構築と街なかまちづくり活動

街なかにおける「活動プロセスを支援する方法論」は、次の2つから成り立つ。1つは「活動要素とその関係性（横と縦のつながり）」であり、これは街なかの活動プロセスを捉えて枠組み化したものである。そして2つ目は、その各活動要素を方法論として機能させるための「検討・表現・記述方法」である。これらによって、独自の取り組みである「何」や「なぜ」等を見出していく。ここで構築する方法論は、第一章で示した研究課題（1）から（3）に対する結論となる。

まず、基盤となる「活動要素とその関係性（横と縦のつながり）」が図7-1に示した街なかにおける活動の全体プロセス、及び図7-2のエリアビジョンの検討・作成のプロセス（図7-1上段の街なかレベルに該当）である。街なかにおける活動の全体プロセスに関する、活動要素とその検討・表現・記述方法は表7-1、表7-2、表7-3となる。エリアビジョンの検討・作成プロセスに関する活動要素の検討・表現・記述方法は、図7-3、表7-4、表7-5、表7-6である。また、エリアビジョンの代替案に関しては、図7-4のプロセスと図7-5の3段階の考え方をを用いて、表7-6の「資源・問題点等」から「対象者」を見出すが、その「理由」についても明確にする。

そして図7-1に示している各活動要素が、本研究のタイトルでもある「街なかまちづくり活動」を表している。街なかまちづくり活動とは、「街なかを好きになってもらう、あるいは気に入ってもらい、買い物や居住場所などとして街なかを選択してもらうこと、そのために活動プロセスを支援する方法論の活動要素とその関係性に注意し、1つ1つを確実に実行して積み上げていくこと」である。

7-1-2 活動プロセスを支援する方法論の意義

街なかにおける「活動プロセスを支援する方法論」は、次の2つの特徴があると言える。1つは枠組みとその活動要素、及びそれらの関係・つながりが明確になっていることで、「答えを提供するのではなく、答えを導いていくプロセスを助けるためのツールの機能あるいは役割」である。2つ目は、活動要素を具体的に検討・表現・記述する方法によって、「自らの想いや考え及び実行した各活動を省みることが可能となり、そこから何かしら学びを得て、その学びを再度活動に活かすことを助ける機能あるいは役割」である。

これら2つの機能や役割は、第五章及び第六章における活用方法の検討からも明確だと考えている。第五章では、2つの実践事例の活動状況を把握し、必要な対応を検討するために活動プロセスを支援する方法論を活用した。活動状況の把握と対応とは次の2つの内容のことである。1つは、活動状況とその状況となっている要因、そしてその要因への対応である。2つ目は、これまでの取り組みを捉え直して整理し、それらを踏まえて今後の活動への対応である。これらは、方法論の2つ目の特徴に示した内容でもある。

第六章では、第五章の検討を踏まえて、街なかでの一連の活動に活動プロセスを支援する方法論を活用した。ここでは、方法論に則して各方法を活用し活動を検討していった。方法論に則してとは、活動を実施する理由・根拠となるエリアビジョンの作成から、そのエリアビジョンを実現するための事業の検討まで、方法論の手順に則した活用である。これらは、主に方法論の1つ目の特徴に示した内容でもある。

第五章と第六章は、同じ活動プロセスを支援する方法論を用いて、異なった活用方法を検討してきたことになる。それは、街なかにおける活動を分析的に捉える活用方法、及び街なかにおける活動を促進させていく活用方法である。これらの活用は、研究と実践に対して活動プロセスを支援する方法論を活用したと言えるかもしれない。つまり、研究の視点では方法論を分析的に活用し、街なかにおける活動を分析・考察・検討していくことになり、実践の視点では街なかでの活動促進のために方法論を活用することである。

第一章において、方法論は街なかにおける活動の実践と研究の両方に重要だと述べたが、本研究ではそれを示すことができたと考えている。実践と研究の両者を可能にしたのは、各活動要素とそのつながりによって構成される「活動プロセスを支援する方法論の枠組み」、及び「各活動要素を検討・表現・記述するための各方法」にあると言える。

7-1-3 方法論に関する課題

構築した方法論については、手法や手段レベルのより具体的な部分で問題点あるいは課題がある。

例えば、問題点として管理活動における成果の捉え方を挙げることができる。街なかの活動で成果に関連するのは、第一章で示した改正中活法の「評価指標(表1-2)」、及び「エリアビジョン」と事業や活動に関連する「思い・意図」である。エリアビジョンと思い・意図は成果に関連することを示したが、評価指標を成果に関連させることが適切なのかは注意が必要である。第六章の2節で述べたように、売上や利益は事業の結果として表れてくるが、それが事業を実施する理由ではない。従って、評価指標は街なかの状態を示してはいても、取り組みの成果として扱うことが適しているのかは、別途検討が必要になると思われる。

つまり、方法論の中のより具体的な手法に関する課題が残されている。この視点では、まち歩きなどの現状の把握方法についても同様の指摘ができる。どのようにまち歩きを実施することが、エリアビジョンにつながる資源等を見出すために適切なのか、その方法が必要だとも考えられる。さらに、概念活動モデルを作業手順や段取りとした場合、マニュアル的な視点で具体的かつ詳細に事業等の実施や検討内容を把握することが本来は必要だとも言える。このように把握することで、実際に街なかで活動する組織などが活用しやすくなると思われる。

方法論に関する以上の問題については、今後の研究課題として捉える必要がある。

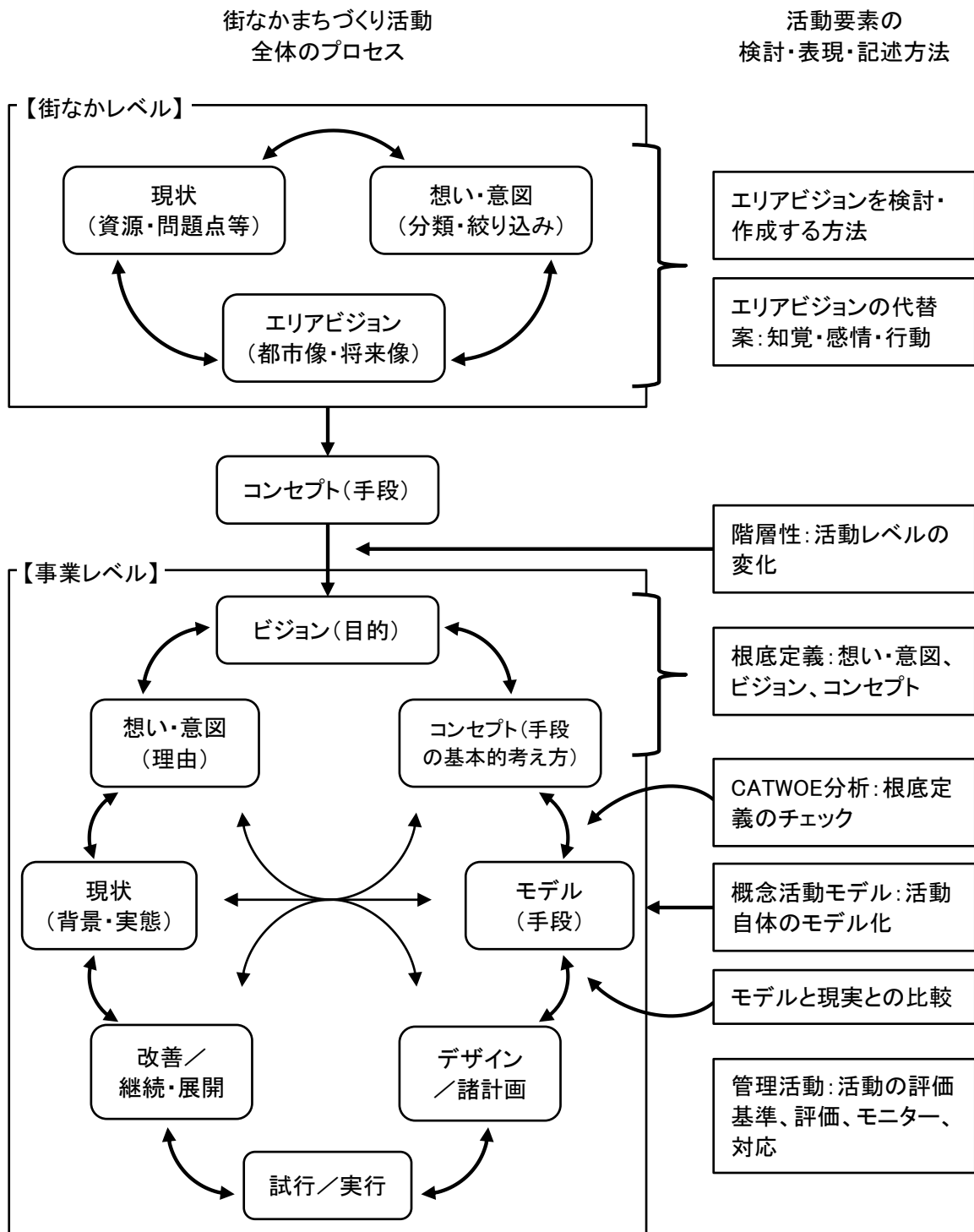


図7-1 街なかまちづくり活動の全体プロセス

表7-1 全体プロセスの活動要素の定義・内容

活動要素	定義／内容
現状（資源・問題点等）	街なかに存在する資源や問題点等が対象となり、まち歩きや活動者の地域の認識がベースとなる。
想い・意図（分類・絞り込み）	把握した資源や問題点等に対する、エリアビジョンの検討・作成者の想いや考えが対象となる。
エリアビジョン（都市像・将来像）	事業や活動などの理由や根拠となり、起点・基点・回帰点の3つの役割を果たす。また3つの役割を果たす、あるいは活用することができるものを「意味あるエリアビジョン」と呼ぶ。
現状（背景・実態）	地域の現状及び活動組織の現状の2つがある。切り口を見出すために、図や絵などで広く整理し把握する。 ① 地域の現状：街なかの活動を実施する際の資源や問題点等にも関連する。まち歩きと活動者の地域の認識がベースとなる。 ② 活動組織の現状：活動組織の状況を分析的に把握・整理する場合に対象となる。地域住民や活動関係者からの聞き取りが必要になる。
コンセプト（手段）	エリアビジョンあるいは代替案を実現するための方法や手段の基本的な考え方が対象となる。事業レベルの場合はビジョン（目的）に相当する。
ビジョン（目的）	エリアビジョンあるいは代替案を実現するための方法や手段の基本的な考え方が対象となる。街なかレベルの場合はコンセプト（手段）に相当する。
コンセプト（手段の基本的考え方）	事業などのビジョン（目的）を実現するための方法や手段、あるいはそれらの基本的な考え方が対象となる。
モデル（手段）	事業などのビジョン（目的）を実現するために、コンセプトをより具体化する方法である。 ① 概念活動モデル：諸手段の集まりとして作成される、活動自体のモデル化。 ② 物理モデル：「構造、機能、運営」の3つの要素で把握・検討可能になるモデル。建造物等がシンプルな例。
デザイン／諸計画	① デザイン：本研究では扱っていない。専門的知識やスキルを必要とすることも多く、単純に検討・表現・記述できないと判断した。 ② 諸計画：本研究では扱っていないが、モデルまでの検討過程と管理活動の内容が記載される。
試行／実行	可能であれば試験的に実施する、あるいは試験的实施として実行を捉えることで、そこからの学びを活動に活かしていく。
改善／継続・展開	管理活動の成果や活動状況から学びを活かし、状況に応じた継続と新たな活動を模索する。

表 7-2 活動要素の検討・表現・記述方法

活動要素	検討・表現・記述方法
エリアビジョンを 検討・作成する方法	エリアビジョンが3つの役割を果たし、かつ3つの役割で活用できるように、図7-2のプロセスに則して検討・作成する。 各段階で図7-3、表7-4、表7-5、表7-6を用いて検討・作成する。
エリアビジョンの 代替案	代替案の検討は図7-4のプロセスに則して行う（表7-6を参考にして資源等・対象者・理由を明確にする）。 代替案は図7-5の3つを事業などの検討・実施の根拠（エリアビジョンの代わり）として活用する。 街なかの活動では①と②が重要になり、意味あるエリアビジョンがない場合は特に有効となる。
根底定義	活動の根本的な内容を簡潔に検討・記述する方法であり、事業レベルで活用可能となる。 主要な活動プロセス（活動要素）を並列的關係で捉えたものとなる。 ・ 「想い・意図のために（理由）、コンセプトによって（手段）、ビジョンを…する／…したい（目的）」と検討・記述する。
CATWOE（キャットウー）分析	根底定義をチェックする方法（表7-3）となり、各要素の頭文字による名称である。
概念活動モデル	ビジョン（目的）を実現するための諸手段での集まりとして作成される、活動自体のモデル化である。 可視化によって、より具体的な手段（作業内容や手順等）を把握し理解する、及び問題点等を検討する助けになる。
モデルと現実との 比較	モデルの諸活動と現実（及びこれまで）の活動とを比較することで、状況を改善・改革する意図的行為（改善案・改革案）を見出す。または、比較によってアコモデーションを見出す。 支援活動の場合は、諸活動に対する支援を具体的に検討可能となる。
管理活動	活動の評価基準を検討・設定し、実際の活動をモニターすることによって状況を評価するとともに、状況に対する必要な対応をとる。 成果として評価する内容は、エリアビジョンと根底定義の想い・意図に関連させて検討・設定する（図7-6）。
階層性	街なかの活動の構造を捉えたもので、3つの活動要素「想い・意図（理由）」「ビジョン（目的）」「コンセプト（手段）」で把握・構造化可能となる（図7-6）。 活動を構造化することで状況を整理・理解する助けになり、また3つの活動要素の「相対的關係」について認識・自覚する助けにもなる。

表 7-3 CATWOE 分析

C (Customer) 顧客	ビジョン (T) の実現による受益者あるいは犠牲者を意味する。
A (Actor) 行為者	ビジョン (T) を実現するであろう人々を意味する。
T (Transformation Process) 変換過程	入力と出力の関係を意味する。「何を入力するとビジョンに変換するか」つまり「入力 → 出力」の関係で表現する。
W (Weltanschauung = World View) 世界観	根底定義におけるビジョン (T) を意味あるものにする、策定者の考え方・見方などを意味する。
O (Owner) 所有者	根底定義におけるビジョン (T) を止められるであろう人々を意味する。
E (Environmental Constrains) 環境制約	活動を制約する外部環境を意味する。

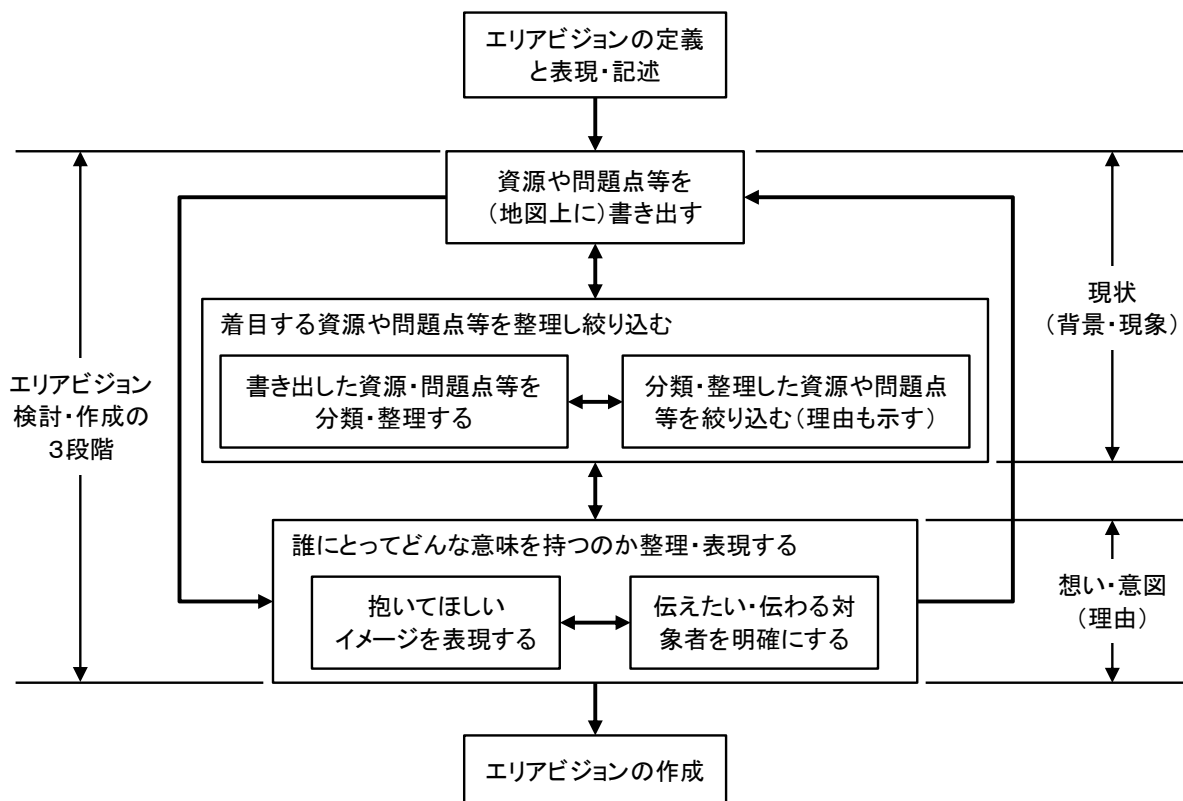


図 7-2 エリアビジョンの検討・作成プロセス

表 7-4 エリアビジョンの定義と表現・記述方法

街なか・商店街（エリア）ビジョンの定義
好きになってもらえる・気に入ってもらえる街なかや商店街の姿
街なか・商店街（エリア）ビジョンの表現・記述
顧客に抱いてほしいイメージ（印象）
顧客
好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人（対象者＝イメージを伝えたい・伝える人）
イメージ
存在する資源等から受ける街なかや商店街の印象など、対象者や顧客が抱く感覚的なもの

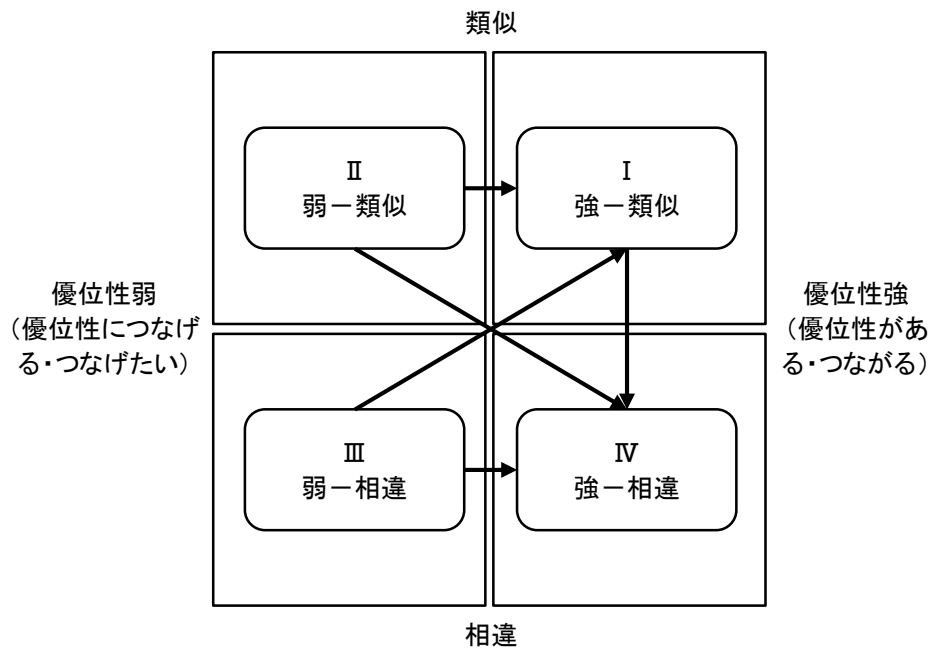


図 7-3 資源・問題点等を分類・絞り込む方法

表 7-5 着目する資源・問題点等の検討と理由

検討のパターン	検討内容
I → IV	資源等を差別化して「優位性強－相違」に移行できるか、移行させる努力をするか検討し示す。
II → I	優位性を強めて「優位性強－類似」に移行できるか、移行させる努力をするか検討し示す。
II → IV	差別化と優位性を強めて「優位性強－相違」に移行できるか、移行させる努力をするか検討し示す。
III → I	違いがなくなっても優位性につなげ「優位性強－類似」に移行させるか、移行させる努力をするか検討し示す。
III → IV	単なる違いから優位性につなげ「優位性強－相違」に移行できるかどうか、移行させる努力をするか検討し示す。
IV → IV	優位性をより強めることができるか、強める努力をするか検討し示す。 また、現在の違いや優位性を保つことができるか、あるいは保つ努力をするか検討し示す。

表 7-6 着目する資源や問題点／イメージ／対象者の検討内容

エリア	資源・問題点等	イメージ	対象者
対象エリア	図 7-3、表 7-5 を通して着目した資源や問題点等	着目した資源や問題点等（問題点はその解決後の状態等）が持つと考えるイメージ（印象）	イメージ（印象）が伝わる・伝えたい対象者（好きになってもらいたい・気に入ってもらいたい人）

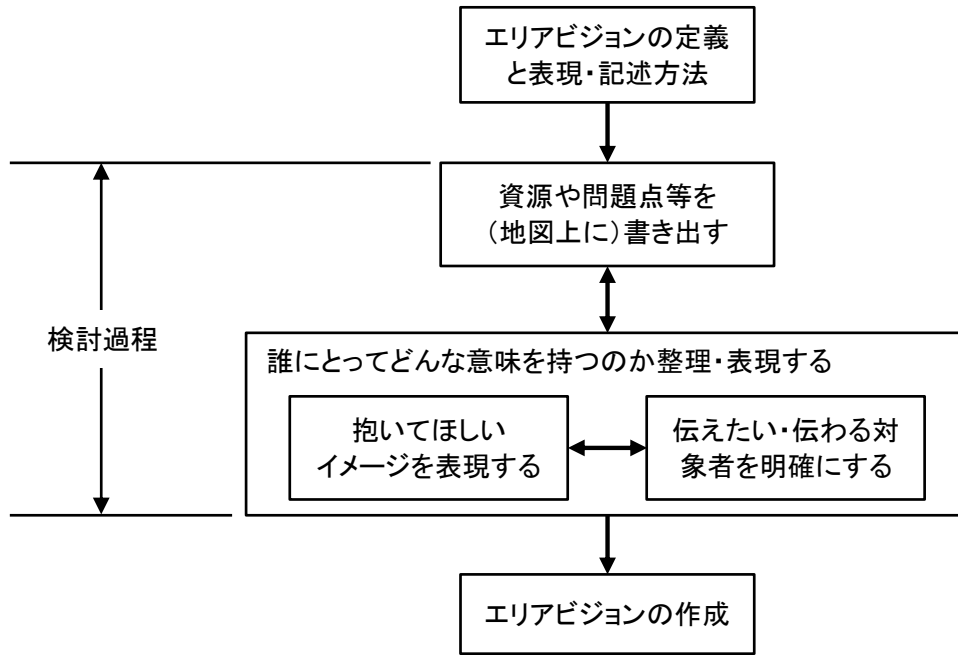


図 7-4 代替案を用いた検討プロセス

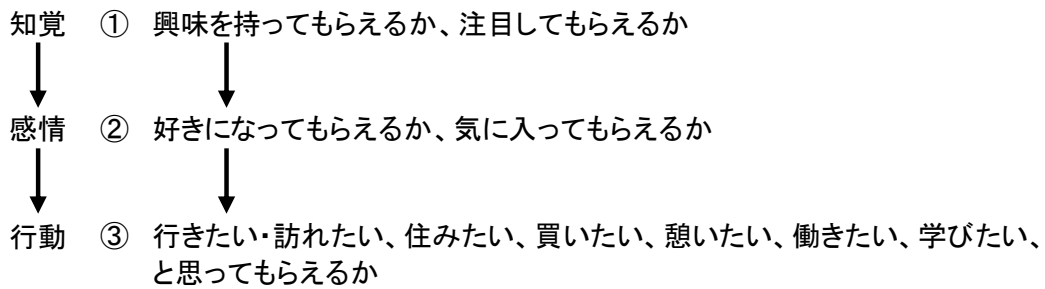


図 7-5 エリアビジョンの代替案

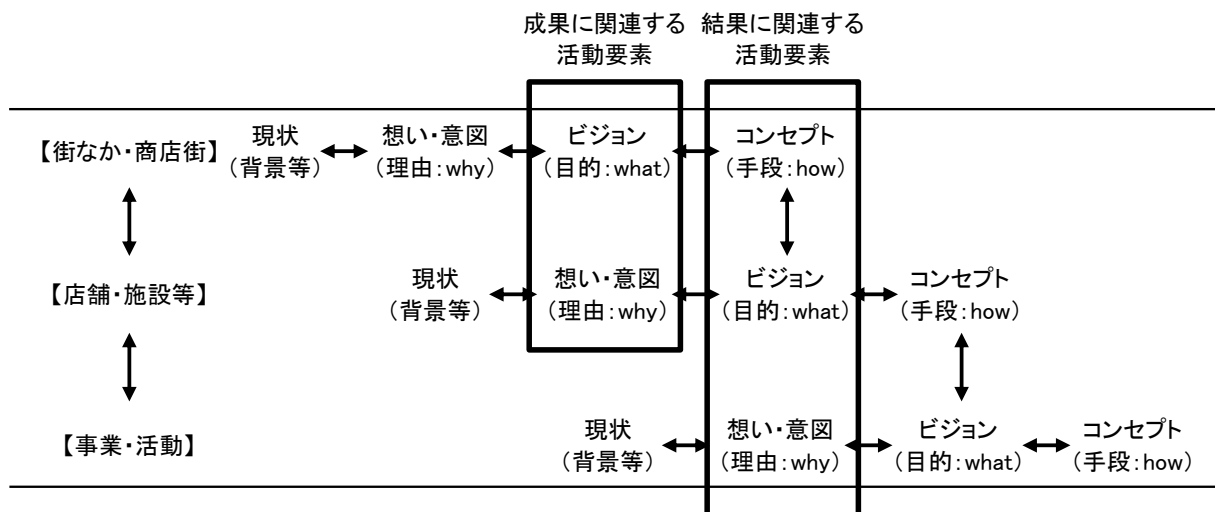


図 7-6 街なかまちづくり活動における階層性（階層構造）

7-2 街なかにおける活動プロセスの「並列的關係」「階層的關係」「相對的關係」の整理

前節で提示した活動プロセスを支援する方法論は、現状で可能な範囲で構築したものであり、今後のさらなる改良が必要なことは自覚している。特に、エリアビジョンの検討・作成方法を活用するには、多くの知見と改良が必要だと考えている。こういった問題はあるが、街なかにおける活動プロセスを「並列的關係」「階層的關係」「相對的關係」で捉えたこと、あるいはそういった構造になっていることを見出したことが重要だと考えている。この点について、再度黒石通り再生を事例に整理し説明していく。

黒石通り再生は、組織化や事業・イベントの実施など個別の視点で捉えた場合、街なかの活動として評価できる事例と言える。特に第三章の表3-3に示しているまち歩きツアー（コンセプト4）は、本研究の対象期間ではなかったが、ボランティア事業として行っているのではなく、組織メンバーが料金をもらいガイドを実施する事業となっている。さらに、事業を実施している横町十文字まちそだて会は、NPO 法人を取得して活動を行う組織となってもいる（2014年11月10日認証）。

しかし、本研究で構築した方法論の活動プロセス（枠組み）あるいは活動要素で捉えた場合、第五章や第六章で対象とした大館市の活動と大きな違いはないと言える。つまり、活動を構成する主要な活動要素は内在化しているのだが、それを理解し意識的に取り組んではいない。ただし、大館通り再生の場合は、黒石通り再生とは違い単に事業を実施するだけでなく、土地区画整理事業をきっかけに組織化されたため、その対応に意識が向かい取り組みを難しくしたと考えている。

街なかの活動プロセスを構成する主要な活動要素について、本研究では「なぜ：理由（想い・意図）」「何：目的（ビジョン）」「どのように：手段（の基本的考え方）（コンセプト）」の3つで捉えている。「管理活動」に含まれる資金や成果の考え方なども重要ではあるが、本研究では上記3つを重視している。これら活動要素が、単純に並列的な横のつながりだけでなく、階層的な縦のつながりとなっており、そのことによって相対的な関係にもなるため特に重要であり、かつ街なかの活動を難しくする要因にもなる。

黒石通り再生の活動を上記関係で捉えると、図7-7のように示すことができる。まず、一般的なのは「並列的關係」であり、これは図中段と図下段に示された各活動要素の横のつながりである。図下段は、実際の黒石通り再生の店舗改装事業を示しており、図中段には第三章で検討・提示した店舗改装事業の根底定義を示している。図下段及び中段に示している内容は、活動に内在化されていたが意識されていたわけではない。さらに、黒石通り再生の実際の活動は、図下段のビジョンとコンセプトだけを意識した状態で続けられていた。

図中段と下段あるいは図上段の関係を意識して取り組むには、街なかの活動の「階層的關係」を理解し認識している必要がある。しかし、それらの理解と認識がなかつ

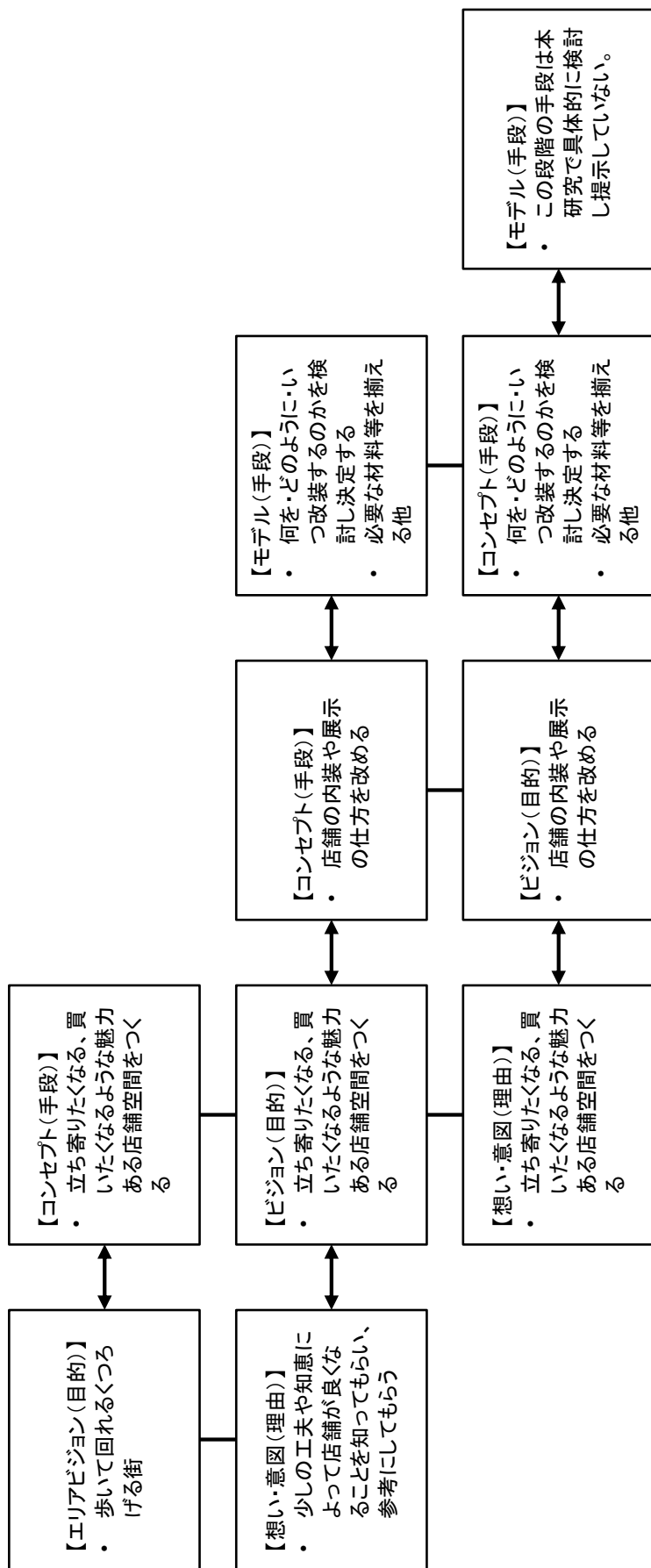


図 7-7 店舗改装事業の活動要素の関係性

たため、黒石通り再生及び店舗改装事業は、並列的關係として図下段の議論や検討及び実行になってしまったと言える。こういった状況にある黒石通り再生の取り組みは、「手段の目的化」と言われる現象でもある。

街なかの活動における「手段の目的化」とは、階層的關係を踏まえると次のように説明できる。本来の目的は図上段のエリアビジョンであり、事業レベル（図下段あるいは中段）のビジョンは、エリアビジョンを実現する・貢献するための手段（コンセプト）となる。しかし、階層的關係が意識されていないため、本来の目的（エリアビジョン：根拠）を見失ってしまう現象が「手段の目的化」と言える。従って、街なかの活動における「手段の目的化」が生じることで問題なのは、本来の目的（エリアビジョン：根拠）を見失った状態で活動していることにあり、第四章でも述べた単なる「街なかでの組織活動」になってしまうことである。

ただし、単に街なかレベルとそれ以外の階層的關係の理解と認識では不十分である。なぜなら、この場合は図7-7の上段と中段あるいは上段と下段の議論だけとなり、これでは街なかなどのエリアビジョン（図上段）と例えば事業（図中段や下段）との關係しか扱っていない。そのため、街なかレベル以外の階層同士の關係（図中段と下段の關係）に対応することができない。街なかレベル以外の階層同士の關係とは、事業を図中段と捉えるのか、それとも図下段とするのか判断する視点を意味する。この判断で重要になるのが、3つ目の「相對的關係」である。

黒石通り再生の店舗改装事業は、図中段と図下段の両方で事業を捉えることが可能であり、どちらも事業としては成り立つ。中段と下段のどちらを店舗改装事業として扱うのか判断するには、各階層でそれぞれの根底定義を明確にして比較・検討しなければ難しい。その際、何層で捉えるのかも検討者や活動者に依存することになる。図7-7の場合、上段は黒石市の街なかレベル、中段は店舗などが集合している商店街レベル、そして下段が事業レベルあるいは店舗レベルと設定している。

これら階層的關係については、第四章において街なかの活動に係わる対象範囲として説明しているが、活動を捉える「立場」の意味で捉えることで意識しやすくなる。立場で捉えた場合、図7-7の上段は街なかに関する立場（中活に取り組む行政など）、中段は商店街（店舗の集合）に関する立場（各商店街組織の立場）、そして下段の事業については店舗に関する立場として認識することができる。

さらに、階層的關係と相對的關係は、事業等の成果にも大きく影響を与えるため特に注意が必要となる。図下段として事業を捉え実施する場合、成果は「立ち寄りたくなる、買いたくなるような魅力ある店舗空間をつくる」ことに關連する。これは、「売上」や「来店者数」などが成果になると思われるが、実際の活動でも「売上の把握」「来店者へのアンケート」が実施され把握されている。

一方、図中段として事業を捉え実施する場合、成果は「少しの工夫によって店舗が良くなることを知ってもらい、参考にしてもらおう」ことが關連し、先の成果は結果の位置づけとなる。実際の活動では商店街關係者へアンケート実施しているが、關連する質問事項は「改装したいと思うかどうか」だけとなっている。

そして街なかの活動では、図上段のエリアビジョンが成果に関連するもっとも重要な活動要素になる。黒石通り再生では、エリアビジョン「歩いて回れるくつろげる街」に関連する成果が重要になるが、このエリアビジョンではどのように成果を把握することが適しているのか検討・判断することも難しいだろう。また、エリアビジョンによって、各事業等が個別バラバラに実施されることを防いでもくれる。つまり、各事業がそれぞれの思い・意図（理由）の達成だけではなく、エリアビジョンという共通する理由あるいは根拠を持つことが可能になり、事業同士を関連させることができる。

以上のように、街なかにおける活動プロセスを「並列的關係」「階層的關係」「相對的關係」で捉えたこと、あるいはそれらの關係を見出したことによって、事業自体の認識を別のものにしてしまう。それが成果にも影響を与えることになり、特に重要な視点であると考えている。

7-3 方法論を活用するための条件

本節は、研究課題（4）の「街なかの活動で方法論を活用するための問題点や条件等」について整理して示す。まず「活動者と方法論との関係」について、各章で検討してきたそれらの視点を踏まえることで、街なかの活動者が方法論を活用する際の条件を示す。同様に、各章での検討を踏まえて「段階的・限定的な方法論の活用」について提案する。

7-3-1 活動者と方法論との関係

本章で構築した「活動プロセスを支援する方法論」は、並列的關係及び階層的關係そして相対的關係にある街なかの活動プロセス、あるいはそういった関係にある活動要素とそれを具体化する方法で構成される。その方法論を、あらゆる活動者がすべてを順番通りに活用していくことが現実的だとは考えていない。

まず、第三章から第六章までに検討してきた方法論と活動者の視点を踏まえると、特定の地域や地区あるいは組織に限定された活動者ではないことが、条件として重要だと言える。黒石市の横町十文字まちそだて会や大館市の企画委員会では、活動要素が内在化していたことを考えると、上記の指摘をすることができる。

本研究では、黒石市の街なか通り再生プログラムに取り組んでいる「横町十文字まちそだて会（まちそだて会）」、大館通り再生に取り組んでいる「御成町南地区まちづくり活性化協議会（活性協）」、そして大館市の基本計画認定活動に取り組んでいる「企画委員会」の3つの組織を対象にしてきた。

黒石通り再生のまちそだて会は、特定の商店街組織（商店街振興組合）だけからの参加者で構成されてはいない。つまり、街なかや商店街に限定せず広く参加している。黒石通り再生では自ら事業を見出し実施しているが、活動を進めていく上で大きな役割を果たしたのがセンターからの指導員だと言える。また本節で構築した方法論の枠組み（プロセス）、特に根底定義の各活動要素も内在化され順調に取り組みが進んでいる。ただし、意識して取り組んでいたのではなく内在化されていただけであり、そのため単に事業が実施されているだけの状態になっている。

大館市の基本計画認定活動に取り組んでいる企画委員会も、特定の商店街や組織に限定した参加者で構成されているのではない。企画委員会は、単に事業等を実施するのではなく、支援活動を主としていることが取り組みを難しくしていると考えており、そのため具体的な支援活動やその方法を見出すことができずにいる。ただし黒石通り再生と同じく、意識されてはいないが根底定義の各活動要素は内在化している。

一方の大館通り再生に取り組んでいる活性協は、区画整理が実施される地区の地権者を中心とした、特定の地域に限定した組織となっている。これは、区画整理をきっかけとして設立された経緯があり、上記2つとは異なっているためである。活動については、区画整理への対応では各活動要素が内在化しているが、街なか通り再生プログラムあるいは街なかの活動としては、取り組みを見出せていない。大館通り再生プ

プログラムも、単純に事業を実施していく状況ではなかったため、活動が進まなかったとも考えられる。

活動状況がそれぞれ異なっているが、以上を踏まえると、先に指摘したように活動者または方法論の活用者は、特定の地域や地区あるいは組織に限定せず、広く募ることが重要になるのではないと思われる。黒石通り再生に取り組んでいるまちそだて会、及び基本計画認定活動に取り組んでいる大館市の企画委員会では、方法論が不十分だが内在化していることが確認されているからである。

また、特定の地域や地区に限定しないことの利点は、参加者の立場を固定しないこと、あるいは意識させないことにもあると考えられる。仮に、商店街の店舗関係者だけの参加であれば、必然的に店舗の立場から事業等を検討することになり、多少範囲が広がったとしても商店街に関する立場だけになるとと思われる。行政の場合は、その反対となり対象がより広がる。参加者を特定の地域や地区に限定しないことは、こういった偏りや固定化を防ぐことができると思われる。

しかし、それは必要な条件ではなく望ましい条件であるに過ぎない。言い換えれば、広く活動者が集まることで独自の活動を見出すことができ、特定の活動者に限定した場合は、独自の活動を見出せないということを意味しない。さらに、次で述べるように広く活動者を募り参加したとしても、エリアビジョン等の実現に責任を持つ活動者とボランティアなどとは区別することも重要である。

7-3-2 段階的・限定的な方法論の活用

具体的な方法論の活用について、実際の街なかの活動ですべての方法を順番に用いることは、既に述べたように現実的だとは考えていない。そうではなく、段階的かつ限定的に各方法を用いることをここでは提案する。

つまり、第六章までに検討・考察してきた方法論やそこに含まれる各方法を、すべて同列に扱わず優先順位をつけることで、段階的及び限定的に使用していくことが必要かつ適切ではないかと考えている。また、本研究で構築した方法論は、検討者や活動者の主観を反映させていくものである。そのため以下に提案する内容は、参加者による議論や話し合いを通して実施していくことが望ましい。

(1) 方法論の理解と活用：事業レベル（街なかレベル以外）

ここでは、事業レベル（街なかレベル以外）を対象に、方法論の理解を主とした段階的かつ限定的な使用について提案する。そのため、新たな事業や活動を見出していく方法論の活用ではない。

1) 方法論の主要な活動要素とその方法についての理解

最初に必要なのは方法論の理解であるが、特に重要になるのは「根底定義」を構成する3つの活動要素「なぜ：理由（想い・意図）」「何：目的（ビジョン）」「どのように：手段（の基本的考え方）（コンセプト）」とその関係である。あるいは、そこに事

業や活動（あるいは理由）の背景となる「現状」の活動要素を加えてもいい。

根底定義は事業等を検討する方法であるため、活動者にとって理解しやすく、かつ考えや思いなどの主観が反映される要素と方法であるため、最初に取り組むには適していると考えている。そして、3つの活動要素と並列的關係（横のつながり）については、それほど問題なく理解できると思われる。

3つの活動要素で構成される事業や活動は、「CATWOE 分析」の6つの要素がさらに加わる。第三章で示したように意図的活動あるいは事業は、この分析方法の各要素も関連していると捉えることができ、かつ事業等にとってはそれぞれ重要な要素となる。特に、最初に理解・認識する必要があるのは、ビジョンを実現することによる C（顧客：受益者・犠牲者）、及びそのビジョンを実現する A（行為者）である。ビジョンを実現する A（行為者）は、「誰」が事業等を実行するのか意識することができ、地域の状況を省みずに非現実的な事業などのアイデアの提案を防ぐことができる。従って、CATWOE 分析の理解（特に C と A）は、根底定義とともに事業などを検討・実施するために欠かせないと言える。

2) 理解した方法を用いて既存事業や活動の確認・自覚

以上の理解の後には、実際にこれまで行ってきた街なかでの事業や活動を、根底定義と CATWOE 分析を実施して確認・自覚するとともに、方法論をより具体的に理解する。つまり、3つの活動要素で根底定義を作成して事業や活動を明確化し、必要ならばその背景にある現状も整理する。そして、作成した根底定義における CATWOE 分析を実施し明確化する。複数の根底定義と CATWOE 分析が作成されると考えられるが、これらは次の検討で活用することになる。

根底定義と CATWOE 分析を実際に行うことによって、「何」や「なぜ」、そして「どのように」行ってきたのか、またその事業等を実施した状況をどのように捉えていたのか確認・自覚できる。さらに活動者や検討者の考えや思いだけでなく、事業等の実施者あるいは実施組織となる「誰」、及び事業の顧客や受益者となる「誰」を明確に確認・自覚することもできる。

以上を実施することで、事業や活動を構成する状況や要素を理解し、かつ自身の事業等を認識・自覚することができると思われる。ただしこれらの認識と理解は、事業レベルあるいは街なか以外のレベルのみとなる。

3) 街なかの活動の階層的関係と相対的關係の理解と既存事業や活動の整理

次に、街なかの活動が階層的関係にあることを理解することが必要になる。階層的関係は、関係者の立場（対象範囲）に関連すること、さらに事業や活動を表す根底定義が相対的關係となること、そのために事業や取り組みの認識が多様になることの理解も、事業等を検討・実施していく上で不可欠である。階層的関係と相対的關係は、活動の対象範囲や立場に係ることになり、ビジョンを実現する CATWOE 分析の A（行為者）の視点が特に重要になると思われる。

以上を理解することができたら、上記で明確にした事業等の各根底定義と階層的関係を実際に整理して、具体的に理解しかつ事業等を自覚する。また、相対的關係になることも理解できたことから、複数の根底定義を話し合っ、1つの共通したものにするのか検討する。あるいは、同じ事業ではあっても「理由（想い・意図）」等が異なっている場合、別の事業として認識し複数のままとするのも話し合っ決定する（例えば、第六章の冬のイベント事業）。街なかレベル（エリアビジョン）とそれ以外のレベル（根底定義）の關係について、この段階ではまだ扱わない。

4) 既存事業や活動の見直し再検討

整理され明確になった既存の事業や活動について、まずは次の質問内容について検討・見直しを行う。多くの場合、「理由（想い・意図）」は地域の状況（現状）を通して抱くことになる。その現状を踏まえて、最初の①と②に問題がある場合、つまり達成したかったことが違っていると、③以降の内容はほぼ確実に再検討する必要がでてくる。複数作成された根底定義の中で、合致する想い・意図（理由）の事業がある場合は問題ないが、そうでなければ再検討して本来の事業や活動を明確にする。この場合も根底定義と CATWOE 分析を実施する。

- ① 整理した「想い・意図（理由）」の達成でいいのか
- ② 他の「想い・意図（理由）」はないのか
- ③ 整理した「ビジョン（目的）」を行う・実現することで、「想い・意図（理由）」は達成できるのか、あるいは貢献できるのか
- ④ 整理した「コンセプト（手段の基本的考え方）」でビジョンを実現できるのか

また上記に問題がなければ、CATWOE 分析について検討・見直しを行うが、特に顧客（C：受益者や犠牲者）と実施者・実現者（A：行為者）について確認する。事業や活動が対象にしている人たち（受益者）と、本来対象にしたかった人たちを比較する。違いがあるのであれば、本来の対象者とその対象者に合わせた事業や活動（根底定義）を必要に応じて再検討し明確にする。この場合も再度 CATWOE 分析を実施する。また、実施者・実現者（A）が自分たち以外となっているのであれば、自らできる事業や活動を根底定義と CATWOE 分析で再検討し明確にする。

5) 具体的な手段の見直し再検討

事業や活動の見直し再検討が終了した後は、具体的な手段の再検討として概念活動モデルを作成し、これまで及び現在の活動とモデルとを比較し取り組みを見直す。そして、今後の対応を検討していくことになる。これは、実際の作業などを対象とした見直しとなるため、必須の方法だとは現段階で考えていないが、状況に応じて実施することを勧める。

また、新たな事業や活動の場合には、手段の具体的な手順や段取りとして概念活動

モデルを構築し、各手段に対する留意点や問題点等について状況に応じて検討していく。

(2) 方法論の理解と活用：街なかレベルと事業レベル（街なかレベル以外）

ここからは、街なかレベルも含めた「街なかの活動全体」を対象に、方法論の理解と活用について提案する。

1) エリアビジョン及び事業や活動との関係の理解

まずは、再度階層的関係を用いて、根底定義（これまでの事業や活動）とエリアビジョンの関係に焦点を当てて理解する。縦のつながりである階層的関係は、街なかレベルとそれ以外の2つの階層を基本とすること、そしてエリアビジョンには3つの役割があり、街なかでの活動においてエリアビジョンが重要になることを理解する。そして、3つの役割を果たすためのエリアビジョンの定義について認識することが必要になる。

以上を理解・認識した後、実際にエリアビジョンを作成している場合は、それが上記定義を満たし3つの役割で活用されている「意味あるエリアビジョン」なのかを確認する。仮に意味あるエリアビジョンの場合、上記で確認したこれまでの事業や活動が、エリアビジョンに貢献するかどうか、あるいはエリアビジョンの実現や貢献のために検討・実施されていたのかを確認する。

この確認については、事業や活動の根底定義を構成する思い・意図との整合性及びビジョンの実現がエリアビジョンに貢献するかどうか、そしてエリアビジョンの対象者と事業の対象者に違いがないか着目する必要がある。

ただし、意味あるエリアビジョンが存在する状況はそれほど多くないと考えている。意味あるエリアビジョンが存在している場合、活動要素の関係性等も理解できていると思われるため、上記の検討や確認は特に難しくないとと思われる。

2) 意味あるエリアビジョンの検討・作成

もっとも多い状況だと考えているのが、意味あるエリアビジョンが存在していない場合である。この場合は、定義を満たすエリアビジョンを作成する必要があるが、そのための検討・作成については、代替案を用いたプロセスを適用する。エリアビジョンの検討・作成方法は第六章で活用したが、すべてを初めての活用で実施するのは難しいと考えている。

まずは、エリアビジョンの代替案を用いて、「誰」に対して好きになってもらいたいのか・気に入ってもらいたいのか、それは「なぜ」なのかを地域の「資源等」と突き合わせて検討し明確にする。資源等を把握するには、可能であればまち歩きなどを行うことになるが、その実施が難しければ、黒石通り再生のように幾つかの質問と議論などから資源等を明確にしていく。

資源などの「何」と対象者の「誰」に関する検討、及び「何」と「誰」が「なぜ」

関係するのかを検討し明確にすることで、エリアビジョンを作成する。

3) エリアビジョンを踏まえた事業や活動の検討・再検討

エリアビジョンの作成後は、(1) で確認した既存事業や活動がエリアビジョンに貢献するかどうか再検討する。再検討では、事業や活動の根底定義を構成する思い・意図との整合性・関係性、及びビジョン（街なかレベル以外）の実現がエリアビジョンに貢献するかどうか、そしてエリアビジョンの対象者と事業等の対象者に違いがないかに着目する。必要であれば事業や活動を再検討することになるが、その場合も根底定義と CATWOE 分析を実施するが、これは(1)で行ってきたことの再実施となり問題はないと思われる。

(3) 管理活動の検討：成果と結果について

段階的・限定的活用の最後は、管理活動で特に問題がある「成果」と「結果」の違いについて、活動要素と階層的関係を用いて理解し実際に何を成果としていたのか明確し確認する。そして、既存の事業や活動の「思い・意図」及び「意味あるエリアビジョン（存在した場合）」と、実際に設定・把握した成果を突き合わせて確認する。確認によって再検討が必要であれば、エリアビジョンと根底定義の思い・意図の内容に関連した成果を改めて検討する。

管理活動では予算などの経済的な視点、及び取り組み期間などの時間的な視点も重要である。これらは事業や活動内容によって異なり、また実際の取り組みで経済的及び時間的視点を意識していないことは稀だと言えるため、ここでは具体的に取り上げることはしない。

7-4 方法論から街なかのマネジメントへ向けて

本研究の最後は、構築した方法論と街なかのマネジメントの関係について整理し、本論文の結びとする。街なかをマネジメント (management) すること、あるいは街なかをマネージ (manage) することは、街なかの活動において重要な課題あるいはテーマだと考えている。そして街なかをマネジメントすること、あるいはマネージすることを以下のように捉えれば、本章で提示した方法論、言い換えれば「活動プロセスを支援する方法論」の活用は、特別なことではないと言える。

街なかのマネジメントについて、問題意識を持っている活動者が街なかを何とかする (manage する) というシンプルな意味で捉えると、方法論の内容を確実に実施していくことが街なかのマネジメントだとも言える。街なかを何とかする (manage する) とは、自ら「何」や「なぜ」及び「どのように」を見出し実行していくこと、さらに実行した活動をふり返り、そこからの学びを活動に活かすことである。

つまり、本研究で構築した方法論の活用が街なかのマネジメントにつながり、かつ街なかのマネジメントに関して新たな視点を提供すると考えている。それは活動プロセスの視点であり、この視点からは、探索と実行及び学習のプロセスとして街なかのマネジメントを捉えることができる。この探索と実行及び学習のプロセスを進めていくには、さらに街なかの活動あるいはそのプロセスが並列的關係、相対的關係、階層的關係となっていることに留意する必要がある。

参考文献一覧・図表及び資料リスト
・謝辞

参考文献一覧

第一章

- (1) Checkland, Peter. “*Systems Thinking, Systems Practice*”. John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践』オーム社、1985)
- (2) Checkland, Peter. Scholes, Jim. “*Soft Systems Methodology in Action*”. John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
- (3) George, Alexander L. Bennett, Andrew. “*Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*”. MIT Press, 2005 (泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディー理論形成のための定性的手法』勁草書房、2013)
- (4) King, Gary. Keohane, Robert O. Verba, Sidney. “*Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*”. Princeton Univ. Press, 1994. (真淵勝監訳『社会科学のリサーチ・デザイン—定性的研究における科学的推論』勁草書房、2004)
- (5) Kotler, Philip. Armstrong, Gary. “*Principles of Marketing*”. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
- (6) Yin, Robert K. “*Case Study Research*”. Sage Publications, 1994. (近藤公彦訳『ケース・スタディーの方法』、千倉書房、1996)
- (7) 饗庭伸、志村秀明「政策化プロセス」佐藤滋、早田宰編『地域協働の科学—まちの連携をマネジメントする』成文堂、pp.176-191、2005
- (8) 石原武政「戦後流通政策の背景」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.1-36、2009
- (9) 石原武政「地域商業政策の系譜」『商業論究』第58巻第2号、関西学院大学商学研究会、pp.55-89、2011
- (10) 井原久光「地方都市における地域振興プロジェクトの問題点—特に商店街活性化に焦点を絞って」『東洋学園大学紀要』第11号、東洋学園大学、pp.69-85、2003
- (11) 今田高俊「リアリティと格闘する—社会学研究法の諸類型」今田高俊編『社会学研究法—リアリティの捉え方』有斐閣、pp.1-38、2000
- (12) 織田直文『臨地まちづくり学』サンライズ出版、2005年
- (13) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (14) 倉原宗孝「成果主義におちいらない脱力的まちづくり」日本建築学会意味のデザイン小委員会編『対話による建築・まち育て—参加と意味のデザイン』学芸出版社、pp.125-144、2003
- (15) 小林郁雄、岸本幸子「まちづくりのマネジメント」西村幸夫編『まちづくり学

- ーアイデアから実現までのプロセス』朝倉書店、pp.82-109、2007
- (16) 佐藤滋「まちづくりとは何か—その原理と目標」日本建築学会編『まちづくり教科書第1巻まちづくりの方法』丸善、pp.2-11、2004a
- (17) 佐藤滋「「まちづくり」の生成と誕生」日本建築学会編『まちづくり教科書第1巻まちづくりの方法』丸善、pp.12-35、2004b
- (18) 佐藤滋「まちづくりのプロセスをデザインする」日本建築学会編『まちづくり教科書第1巻まちづくりの方法』丸善、pp.52-57、2004c
- (19) 志村秀明、早田宰「協働のまちづくりのプロセスと手法」佐藤滋、早田宰編『地域協働の科学—まちの連携をマネジメントする』成文堂、pp.147-159、2005
- (20) 田村明『まちづくりの発想』岩波書店、1987
- (21) 田村明『まちづくりの実践』岩波書店、1999
- (22) 田中道雄『商店街経営の研究—潮流・変革・展望』中央経済社、1995
- (23) 地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイト、<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/index.html>（最終閲覧 2014 年 12 月 9 日）
- (24) 土肥健夫『改正・まちづくり三法下の中心市街地活性化マニュアル』同友館、2006
- (25) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論（SSM）」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.95-123、2007
- (26) 西村幸夫、石塚雅明「まちづくりの構想」西村幸夫編『まちづくり学—アイデアから実現までのプロセス』朝倉書店、pp.1-25、2007
- (27) 野嶋慎二、松元清悟「まちづくり市民組織の発足と展開のプロセスに関する研究—長浜市中心市街地の事例」『都市計画論文集』No.36、日本都市計画学会、pp.7-12、2001
- (28) 番場博之「商業政策における振興・調整政策の展開—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価（その①）」『千葉商大論叢』第 43 巻第 3・4 合併号、千葉商科大学国府台学会、pp.1-22、2006a
- (29) 番場博之「商業調整政策の特殊性とその背景—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価（その②）」『千葉商大論叢』第 44 巻第 1 号、千葉商科大学国府台学会、pp.75-88、2006b
- (30) 松島茂「中小小売商業政策・中心市街地政策をどう読むか」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.36-45、2005
- (31) 松島茂「地域商業振興とまちづくり三法」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.201-226、2009
- (32) 真野洋介「多主体協働まちづくりのプロセスデザイン」佐藤滋、早田宰編『地域協働の科学—まちの連携をマネジメントする』成文堂、pp.160-175、2005
- (33) 南方建明「地域商業振興政策の変遷と政策の効果」『大阪商業大学論集』第 7 巻第 1 号、大阪商業大学商経学会、pp.1-19、2011

- (34) 南方建明「地域商業振興政策変遷の歴史—社会的有効性とまちづくりを中心として」『大阪商業大学論集』第7巻第3号、大阪商業大学商経学会、pp.73-88、2012
- (35) 三村優美子「商業近代化政策」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.85-104、2009
- (36) 森川稔「中心市街地活性化における市民活動団体の取り組みと課題に関する考察—「大津の町屋を考える会」の活動事例から」『都市計画論文集』No.37、日本都市計画学会、pp.865-870、2002
- (37) 盛山和夫『社会調査法入門』有斐閣、2004
- (38) 吉野正治『市民のためのまちづくり入門』学芸出版社、1997

第二章

- (1) Association of Town Centre Management (ATCM) . “*Getting it Right – A Good Practice Guide to Successful Town Centre Management Initiatives*”. <http://www.northamptonboroughcouncil.com/councillors/documents/s39021/Getting%20it%20Right%20Doc.pdf> (最終閲覧 2014年5月8日)
- (2) Brown, Tim. “*Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*”. Harper Business, 2009. (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える—イノベーションを導く新しい考え方』早川書房、2010)
- (3) Brown, Tim and Wyatt, Jocelyn. “*Design Thinking for Social Innovation*”. Stanford Social Innovation Review, 29-35, 2010、http://www.ssireview.org/images/articles/2010WI_Features_WyattBrown_New.pdf (最終閲覧 2012年1月23日)
- (4) Deming, W. Edwards, “*The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)*”. MIT Center for Advanced Educational Services, 1994 (NTT データ通信品質管理研究会訳『デミング博士の新経営システム論—産業・行政・教育のために』NTT 出版社、1996)
- (5) Kelley, Tom with Littman, Jonathan. “*The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America’s Leading Design Firm*”. Crown Business, 2001. (鈴木主税、秀岡尚子訳『発想する会社！—世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』早川書房、2002)
- (6) Kotler, Philip. Armstrong, Gary. “*Principles of Marketing*”. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
- (7) Lynch, Teresa. “*Getting Started: Establishing a Main Street Program*” http://www.preservationnation.org/main-street/resources/public/RMS_Getting-Started.pdf (最終確認 2013年1月21日)
- (8) National Main Street Center ウェブサイト、<http://www.preservationnation.org/main-stre>

- et/ (最終閲覧 2013 年 3 月 21 日)
- (9) Ramirez de Miess, Norma. “*Main Street Basic Training ORGANIZATION 101*”. 2012. <http://getpluggedindowntown.org/wp-content/uploads/2012/09/Organization-101-Basic-Training.NMiess.2012.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 20 日)
- (10) Rasiel, Ethan M. Friga, Paul N. “*The McKinsey Mind*”. McGraw-Hill, 2001. (嶋本恵美、上浦倫人訳『マッキンゼー式世界最強の問題解決テクニック』ソフトバンククリエイティブ、2006)
- (11) TOCEMA Europe. “*Vision and strategy in Town Centre Management*”. <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file3.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 14 日)
- (12) Washington Trust for Historic Preservation. “*Washington State Main Street Program Guide & Handbook*”. 2013. <http://www.dahp.wa.gov/sites/default/files/WSMSP%20Program%20Guide%20%20Handbook.pdf> (最終閲覧 2014 年 3 月 27 日)
- (13) 浅川澄一「中心市街地を社会的起業の場としよう」日本建築学会編『まちづくり教科書第 9 巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.46-57、2005
- (14) 安達正範、鈴木俊治、中野みどり『中心市街地の再生—メインストリートプログラム』学芸出版社、2006
- (15) 石原武政『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣、2006
- (16) 伊東亮三「総合的思考の構造—フレームワーク」『社会科教育論叢集第 XV 集』日本社会科教育研究会、pp.9-13、1968 年
- (17) エリアマネジメント推進マニュアル検討会編著『街を育てる—エリアマネジメント推進マニュアル』コム・ブレイン、2008
- (18) 奥出直人『デザイン思考の道具箱—イノベーションを生む会社のつくり方』早川書房、2007
- (19) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版、2012
- (20) 小原重信「プロジェクトマネジメント知識体系を構成する基本概念と支配論理」『プロジェクトマネジメント学会 2001 年度春季研究発表大会予稿集』プロジェクトマネジメント学会、pp.150-155、2001
- (21) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (22) 片岡裕典、野嶋慎二「長浜市中心商店街における店舗経営者の多様性とその連鎖的展開に関する研究」『都市計画論文集』No.35、日本都市計画学会、pp.1111-1116、2000
- (23) 川原晋、佐藤滋「商店街組織のまちづくりマネジメント力を育むまちづくり協定策定プロセスの開発—協定策定と並行した実験的企画の実施によって生まれる「気づき」の効果」『日本建築学会計画系論文集』第 616 号、日本建築学会、pp.113-120、2007
- (24) 経済産業省商務流通 G 中心市街地活性化室、経済産業省中小企業庁経営支援部商業課「中市街地活性化から見た三法見直しのねらい」矢作弘、瀬田史彦編『中心

- 市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.23-32、2006
- (25) 経済産業省中心市街地活性化室（委託先：みずほ総合研究所）『海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書』2007年2月、https://www.machigenki.jp/doc_view/196（最終閲覧 2014年3月26日）
- (26) 角谷嘉則『株式会社黒壁の起源とまちづくりの精神』創成社、2009
- (27) 国土交通省都市・地域整備局「所有と使用の分離によるまち経営（香川県高松市・丸亀町商店街）」http://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm_doc/pdf/124takamatsu.pdf（最終閲覧 2014年3月27日）
- (28) 高松市『高松市中心市街地活性化基本計画』2007（2010年3月23日変更）
- (29) 高松丸亀町商店街 G 街区ウェブサイト、<http://marugamemachi.jp/index.html>（最終閲覧 2014年3月27日）
- (30) 棚橋弘季『ひらめきを計画的に生み出すデザイン思考の仕事術』日本実業出版社、2009
- (31) 手塚貞治『戦略フレームワークの思考法』日本実業出版社、2008
- (32) 土肥健夫『改正・まちづくり三法下の中心市街地活性化マニュアル』同友館、2006
- (33) 中沢孝夫『変わる商店街』岩波書店、2001
- (34) 中沢孝夫、栗原一「商店街はどのようによみがえるか」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.67-81、2006
- (35) 日本政策投資銀行編著『海外の中心市街地活性化—アメリカ・イギリス・ドイツ 18都市のケーススタディ』ジェトロ（日本貿易振興会）、2000
- (36) 福川裕一、西郷真理子「民間非営利組織（町づくり会社）による再開発—その必要性と成立条件」『日本建築学会計画系論文集』第467号、日本建築学会、pp.153-162、1995
- (37) 福川裕一、西郷真理子「長浜・黒壁から町づくり会社を考える」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.66-83、2005a
- (38) 福川裕一、西郷真理子「徹底研究＝高松丸亀町再開発：土地・主体・デザイン」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.84-110、2005b
- (39) 丸亀町商店街ウェブサイト、<http://www.kame3.jp/>（最終閲覧 2014年4月16日）
- (40) 宮田秀明『プロジェクトマネジメントで克つ！』日経 BP 社、2002
- (41) 宮田秀明『仕事のやり方間違えてます—成功を手にする「理系思考」10の法則』祥伝社、2004
- (42) 森啓『「協働」の思想と体制』公人の友社、2003
- (43) 森靖雄『新版やさしい調査のコツ』大月書店、2005
- (44) 山田明広「高松丸亀町商店街—商店街による自律的再開発を目指す」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.218-227、2006
- (45) 横森豊雄『英国の中心市街地活性化—タウンセンターマネジメントの活用』同文

館、2001

- (46) 横森豊雄、久場清弘、長坂泰之『失敗に学ぶ中心市街地活性化—英国のコンパクトなまちづくりと日本の先進事例』学芸出版社、2008

第三章

- (1) Bertalanffy, Ludiiwg Von. “*General System Theory: Foundations, Development, Applications*”. Geogr Braziller, 1968. (長野敬、太田邦昌訳『一般システム理論—その基礎・発展・応用』みずず書房、1973)
- (2) Checkland, Peter. “*Systems Thinking, Systems Practice*”. John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践』オーム社、1985)
- (3) Checkland, Peter. Scholes, Jim. “*Soft Systems Methodology in Action*”. John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
- (4) Deming, W. Edwards. “*The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)*”. MIT Center for Advanced Educational Services, 1994 (NTT データ通信品質管理研究会訳『デミング博士の新経営システム論—産業・行政・教育のために』NTT 出版社、1996)
- (5) Weber, Max. “*Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*”. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Bd. 19 Tübingen, J. C. B. Mohr. S.22-87, 1904 (富永祐治、立野保男訳、折原浩補訳『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』岩波書店、1998)
- (6) 井庭崇、福原義久『複雑系入門—知のフロンティアへの冒険』NTT 出版、1998
- (7) 内山研一『現場の学としてのアクションリサーチ—ソフトシステム方法論の日本的再構築』白桃書房、2007
- (8) 黒石市『重要伝統的建造物群—懐かしさと出会う中町こみせ通り (パンフレット)』
- (9) 黒石市『黒石市中町こみせ通りの歴史的背景 (会議資料)』
- (10) こみせ通り商店街振興組合、協同組合横町向上会、横町十文字エリアまちそだて会『エリアの滞在性能をアップするための戦略づくり報告書』2013
- (11) 再開発コーディネーター協会ウェブサイト、チャート式「街なか《通り再生》プログラム」、<http://www.urca.or.jp/info/machinaka/index.html> (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (12) 再開発コーディネーター協会『はじめに—目次』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei_index.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (13) 再開発コーディネーター協会『第 1 ラウンド—《通り再生》を考える』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei01.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (14) 再開発コーディネーター協会『第 2 ラウンド—《通り再生》の課題を見つける』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei02.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月

- 30 日)
- (15) 再開発コーディネーター協会『第3ラウンド—マネージャーを育てる』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei03.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
 - (16) 再開発コーディネーター協会『第4ラウンド—プログラムを展開する』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei04.pdf (最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
 - (17) 再開発コーディネーター協会パンフレット『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』
 - (18) 全国伝統的建造物群保存地区協議会『「歴史の街並み」平成 22 年度 (2010) 版』2010 年
 - (19) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論 (SSM)」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.95-123、2007
 - (20) 中條尚子「エージェントベース・ソフトシステム・アプローチの提案」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.243-266、2007
 - (21) 中村和彦「アクションリサーチとは何か?」『人間関係研究』第7号、南山大学人間関係研究センター、pp.1-25、2008
 - (22) 矢守克也『アクションリサーチ—実践する人間科学』新曜社、2010

第四章

- (1) Green, Gary. Haines, Anna. Halebsky, Stephen. “*BUILDING OUR FUTURE: A guide to community visioning*”. Board of Regents of the University of Wisconsin System, 2000. <http://oconto.uwex.edu/files/2010/08/G3708-BuildingOurFuture-AGuidetoCommunityVisioning.pdf> (最終閲覧 2013 年 2 月 2 日)
- (2) Kotler, Philip. Armstrong, Gary. “*Principles of Marketing*”. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
- (3) Lynch, Kevin. “*The Image of the City*”. MIT Press, 1960. (丹下健三、富田玲子訳『都市のイメージ新装版』岩波書店、2007)
- (4) Ramirez de Miess, Norma. “*Main Street Basic Training ORGANIZATION 101*”. 2012. <http://getpluggedindowntown.org/wp-content/uploads/2012/09/Organization-101-Basic-Training.NMiess.2012.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 20 日)
- (5) Southern New Hampshire Planning Commission. “*PREPARING A MASTER PLAN FOR YOUR COMMUNITY: A Handbook for Planning Board Members, Planners and Volunteers*”. 2004. <http://128.121.25.104:8080/awweb/awarchive?type=file&item=4534>

(最終閲覧 2014 年 3 月 6 日)

- (6) The Center for Community Design Research (CCDR), State University of New York College of Environmental Science and Forestry. “*Visioning Process*”. http://www.esf.edu/ccdr/projects/documents/visioningdiagram_revMay09.pdf (最終閲覧 2013 年 2 月 2 日)
- (7) The Center for Community Design Research (CCDR), State University of New York College of Environmental Science and Forestry. “*Village of East Syracuse Main Street Vision Plan*”. 2009. http://www.esf.edu/ccdr/projects/eastsyracuse/EastSyracuseDocument_reduced.pdf (最終閲覧 2013 年 2 月 2 日)
- (8) TOCEMA Europe. “*Vision and strategy in Town Centre Management*”. <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file3.pdf> (最終閲覧 2013 年 1 月 14 日)
- (9) Washington Trust for Historic Preservation. “*Washington State Main Street Program Guide & Handbook*”. 2013. <http://www.dahp.wa.gov/sites/default/files/WSMSP%20Program%20Guide%20%20Handbook.pdf> (最終閲覧 2014 年 3 月 27 日)
- (10) 明石達生「都市計画法等改正の本当の意味」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.33-44、2006
- (11) 石川岳男、大野整、高鍋剛「線引き制度による郊外の保全と活用」日本都市計画家協会編『都市・農村の新しい土地利用戦略—変貌した線引き制度の可能性を探る』学芸出版社、pp.70-106、2003
- (12) 石河正寛、村木美貴「中心市街地活性化に向けた地域資源の活用に関する研究」『都市計画論文集』No.42、日本都市計画学会、pp.19-24、2007
- (13) 石田頼房『日本近現代都市計画の展開 1868-2003』自治体研究社、2004
- (14) 石原武政「戦後流通政策の背景」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.1-36、2009a
- (15) 石原武政「復興期の保護政策」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.65-83、2009b
- (16) 石原武政「地域商業政策の系譜」『商業論究』第 58 巻第 2 号、関西学院大学商学研究会、pp.55-89、2011
- (17) 奥出直人『デザイン思考の道具箱—イノベーションを生む会社の作り方』早川書房、2007
- (18) 笈裕介『ソーシャルデザイン実践ガイド—地域の課題を解決する 7 つのステップ』英治出版、2013
- (19) 風見正三「持続可能な社会を築くコミュニティビジネスの可能性」風見正三、山口浩平編『コミュニティビジネス入門—地域市民の社会的事業』学芸出版社、pp.11-47、2009
- (20) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (21) 川野訓志「大規模小売店舗法」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.171-200、2009

- (22) くらたまなぶ『リクルート「創刊男」の大ヒット発想術』日本経済新聞社、2006
- (23) 再開発コーディネーター協会『第2ラウンド—《通り再生》の課題を見つける』、
http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei02.pdf、(最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (24) 再開発コーディネーター協会『第3ラウンド—マネージャーを育てる』、http://www.urca.or.jp/info/machinaka/machinaka_saisei03.pdf、(最終閲覧 2013 年 4 月 30 日)
- (25) 西村幸夫『都市保全計画—歴史・文化・自然を活かしたまちづくり』東京大学出版会、2004
- (26) 橋爪紳也「コミュニティ・ビジネスと地域づくり」『季刊まちづくり』10号、学芸出版社、pp.20-22、2006
- (27) 番場博之「商業政策における振興・調整政策の展開—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価(その①)」『千葉商大論叢』第43巻第3・4合併号、千葉商科大学国府台学会、pp.1-22、2006a
- (28) 番場博之「商業調整政策の特殊性とその背景—小振法と大店法の運用にみる調整の時代における商業政策の評価(その②)」『千葉商大論叢』第44巻第1号、千葉商科大学国府台学会、pp.75-88、2006b
- (29) 古田篤司「新開地まちづくり NPO—本当に実践されるタウンマネジメント」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.228-237、2006
- (30) 松島茂「中小小売商業政策・中心市街地政策をどう読むか」日本建築学会編『まちづくり教科書第9巻中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善、pp.36-45、2005
- (31) 松島茂「地域商業振興とまちづくり三法」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.201-226、2009
- (32) 南方建明「地域商業振興政策の変遷と政策の効果」『大阪商業大学論集』第7巻第1号、大阪商業大学商経学会、pp.1-19、2011
- (33) 南方建明「地域商業振興政策変遷の歴史—社会的有効性とまちづくりを中心として」『大阪商業大学論集』第7巻第3号、大阪商業大学商経学会、pp.73-88、2012
- (34) 三村優美子「商業近代化政策」石原武政、加藤司編『シリーズ流通体系〈5〉日本の流通政策』中央経済社、pp.85-104、2009
- (35) 柳沢厚「問題提起 2000年改正の意味と可能性」日本都市計画家協会編『都市・農村の新しい土地利用戦略—変貌した線引き制度の可能性を探る』学芸出版社、pp.9-27、2003

第五章

- (1) Checkland, Peter. "Systems Thinking, Systems Practice". John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実

- 践』オーム社、1985)
- (2) Checkland, Peter. Scholes, Jim. *“Soft Systems Methodology in Action”*. John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
 - (3) 内山研一『現場の学としてのアクションリサーチ—ソフトシステム方法論の日本的再構築』白桃書房、2007
 - (4) 大館市『中心市街地活性化基本計画策定に係る指導・助言業務報告書』2012
 - (5) 大館市御成町南地区まちづくり活性化協議会ウェブサイト、<http://odate34matizukuri.web.fc2.com/> (最終閲覧 2014 年 3 月 15 日)
 - (6) 奥出直人『デザイン思考の道具箱—イノベーションを生む会社の作り方』早川書房、2007
 - (7) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版、2012
 - (8) 工藤裕介「中心市街地活性化の現状とその要因に関する一考察—中心市街地活性化法による取り組みの問題点」『日本都市学会年報』VOL.46、pp.177-186、2013a
 - (9) 工藤裕介「中心市街地活性化法による活性化の難しさ—「マネジメント範囲の入れ子構造」という考え方による説明」『東北都市学会年報』Vol.13、pp.51-70、2013b
 - (10) 地域活性化統合本部会合中心市街地活性化ウェブサイト、<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/index.html> (最終閲覧 2014 年 12 月 9 日)
 - (11) 土肥健夫『改正・まちづくり三法下の中心市街地活性化マニュアル』同友館、2006
 - (12) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論 (SSM)」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム：エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、2007
 - (13) 中條尚子「エージェントベース・ソフトシステム・アプローチの提案」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21 世紀 COE プログラム：エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.243-266、2007
 - (14) 森啓『「協働」の思想と体制』公人の友社、2003

第六章

- (1) Checkland, Peter. *“Systems Thinking, Systems Practice”*. John Wiley & Sons, 1981. (高原康彦、中野文平監訳『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践』オーム社、1985)
- (2) Checkland, Peter. Scholes, Jim. *“Soft Systems Methodology in Action”*. John Wiley & Sons, 1990. (妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣、1994)
- (3) Deming, W. Edwards, *“The New Economics for Industry, Government, Education (Second Edition)”*. MIT Center for Advanced Educational Services, 1994 (NTT データ通信品質管理研究会訳『デミング博士の新経営システム論—産業・行政・教育のために』NTT 出版社、1996)

- (4) Drucker, Peter F. “*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*”. New York: Harper Business, 1973
- (5) Kotler, Philip. Armstrong, Gary. “*Principles of Marketing*”. Nine Editions. Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003)
- (6) Lynch, Kevin. “*The Image of the City*”. MIT Press, 1960. (丹下健三、富田玲子訳『都市のイメージ』岩波書店、2007)
- (7) 安達正範、鈴木俊治、中野みどり『中心市街地の再生—メインストリートプログラム』学芸出版社、2006
- (8) 内山研一『現場の学としてのアクションリサーチ—ソフトシステム方法論の日本的再構築』白桃書房、2007
- (9) 大館市『中心市街地活性化基本計画策定に係る指導・助言業務報告書』2012
- (10) 大館市産業部商工課経済振興係『100円商店街—各地域の開催例』2013年4月企画委員会資料
- (11) 奥出直人『デザイン思考の工具箱—イノベーションを生む会社の作り方』早川書房、2007
- (12) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT出版、2012
- (13) 数江良一『マーケティング思考法—考えて行動するための実践的手引書』東洋経済新報社、2011
- (14) くらたまなぶ『リクルート「創刊男」の大ヒット発想術』日本経済新聞社、2006
- (15) 齋藤一成「究極の販促事業—100円商店街」長坂泰之編『100円商店街・バル・まちゼミ—お店が儲かるまちづくり』学芸出版社、pp.23-78、2012
- (16) ゼロダテ『私たし目線の大館マップ』創刊準備号 Vol.000
- (17) 中條尚子、吉田武稔、マイケル・C・ジャクソン「ソフトシステム方法論 (SSM)」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21世紀 COEプログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.95-123、2007
- (18) 中條尚子「エージェントベース・ソフトシステム・アプローチの提案」木嶋恭一、中條尚子編『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント—21世紀 COEプログラム: エージェントベース社会システム科学の創出』丸善、pp.243-266、2007
- (19) なでしこの会『なでしこマップ』
- (20) 古田篤司「新開地まちづくり NPO—本当に実践されるタウンマネジメント」矢作弘、瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版社、pp.228-237、2006

図表及び資料リスト

第一章

- 図 1 - 1 伊賀市の目標指標の推移
- 図 1 - 2 論文の構成
- 図 1 - 3 街なかの活動に関連した各研究の関係性

- 表 1 - 1 経済・商業機能に関する上位・下位の事業
- 表 1 - 2 目標指標の項目
- 表 1 - 3 販売額・通行量・居住人口の増減状況

第二章

- 図 2 - 1 ロジックツリーの例
- 図 2 - 2 調査項目検討の展開例
- 図 2 - 3 並列化思考のイメージ
- 図 2 - 4 消費者の購買行動プロセス
- 図 2 - 5 二次元化思考のイメージ
- 図 2 - 6 PDCA サイクルのフレームワーク
- 図 2 - 7 マネジメントプロセスのモデル
- 図 2 - 8 エリアマネジメントのフレームワーク
- 図 2 - 9 ATCM の TCM ライフサイクル
- 図 2 - 10 TCM ヨーロッパのフレームワーク
- 図 2 - 11 MSP のフレームワーク
- 図 2 - 12 各フレームワークの活動要素の整理と着目する要素
- 図 2 - 13 方法論の仮の枠組み
- 図 2 - 14 丸亀町商店街再開発のプロセス
- 図 2 - 15 長浜市黒壁の取り組みプロセス
- 図 2 - 16 奥出によるデザイン思考のフレームワーク
- 図 2 - 17 宮田による創造のプロセス
- 図 2 - 18 街なかにおける活動プロセスの枠組み化
- 図 2 - 19 目標の 3 パターン

第三章

- 図 3-1 意図的活動の概念モデル
- 図 3-2 ソフトシステム方法論の探索プロセス
- 図 3-3 黒石通り再生の対象エリア
- 図 3-4 街なか通り再生プログラムの 4 ラウンド 30 チャート
- 図 3-5 黒石通り再生の活動とフレームワークの比較
- 図 3-6 黒石通り再生における活動レベルの変化
- 図 3-7 参加者が認識している黒石市や街なかの現状
- 図 3-8 こみせ（小見世）通り
- 図 3-9 第三消防部屯所
- 図 3-10 黒石通り再生全体の活動モデル
- 図 3-11 階層性と創発特性の関係
- 図 3-12 黒石通り再生の階層性とフレームワークの関係
- 図 3-13 店舗改装事業に関する議論・把握項目
- 図 3-14 店舗改装事業の活動モデル
- 図 3-15 店舗内の展示等に関する検討状況
- 図 3-16 街なかレベルと事業レベルの活動の関係
- 図 3-17 事業レベルの活動を支援するための方法論
- 図 3-18 活動要素と階層性との関係

- 表 3-1 活動要素の検討・実施時期
- 表 3-2 コンセプトに関するアイデアの一部
- 表 3-3 社会実験事業としてのコンセプト
- 表 3-4 根底定義に関連する各活動要素
- 表 3-5 街なかレベルの活動の CATWOE 分析
- 表 3-6 店舗改装事業の根底定義
- 表 3-7 店舗改装事業の CATWOE 分析

第四章

- 図 4-1 街なかの活動に関する対象範囲
- 図 4-2 街なかの活動と事業の階層的関係：3 層構造
- 図 4-3 街なかの活動と事業の階層的関係：2 層構造
- 図 4-4 街なかにおける活動のタイプ
- 図 4-5 階層性と活動要素の関係
- 図 4-6 エリアビジョンの作成過程
- 図 4-7 MSP の方法論の枠組み
- 図 4-8 オレゴンモデルのビジョニングプロセス

- 図4-9 CCDR のビジョニングプロセス
- 図4-10 エリアビジョン作成までの課題
- 図4-11 消費者の購買行動プロセス
- 図4-12 エリアビジョンの検討・作成プロセス
- 図4-13 資源や問題点等の整理・分類と絞り込みの検討方法
- 図4-14 エリアビジョンの代替案
- 図4-15 代替案を用いた検討プロセス

- 表4-1 2つのビジョンの違い
- 表4-2 地域・街なかに関する質問事項
- 表4-3 1回目のワークショップの質問事項
- 表4-4 1回目のワークショップの活動
- 表4-5 2回目のワークショップの質問事項
- 表4-6 2回目のワークショップの活動内容
- 表4-7 エリアビジョンの定義と表現・記述方法
- 表4-8 資源や問題点等の絞り込みの検討と明示方法
- 表4-9 着目する資源や問題点／イメージ／対象者の検討内容

第五章

- 図5-1 企画委員会の活動状況
- 図5-2 企画委員会の活動目的の検討
- 図5-3 活動1に関する概念活動モデル
- 図5-4 活動2に関する概念活動モデル
- 図5-5 方法論の枠組みと協業・分業の関係
- 図5-6 連携活動に関する概念活動モデル
- 図5-7 改正中活法全体のシンプルな概念活動モデル
- 図5-8 街なかにおける活動の概念活動モデル
- 図5-9 改正中活法全体の概念活動モデル
- 図5-10 メインストリートと土地区画整理事業実施箇所
- 図5-11 大館通り再生の活動状況
- 図5-12 街なか通り再生プログラムの活動
- 図5-13 方向性の検討・転換
- 図5-14 区画整理の不安等に対応する概念活動モデル
- 図5-15 関係機関との連携・協力体制構築の概念活動モデル
- 図5-16 区画整理の不安等に対応する概念活動モデルの発展形態

- 表 5－1 支援対象の 4 つの活動（ビジョン）
- 表 5－2 活動 1 及び活動 2 の根底定義の CATWOE 分析
- 表 5－3 活動 1 に関するモデルの諸活動と既存活動の比較
- 表 5－4 活動 2 に関するモデルの諸活動と既存活動の比較
- 表 5－5 支援活動の検討内容
- 表 5－6 活性協の基本となるビジョン
- 表 5－7 区画整理の CATWOE 分析
- 表 5－8 区画整理の不安等に対応する既存活動の比較
- 表 5－9 活動を支援する方法論の活用内容

第六章

- 図 6－1 100 円商店街事業の概念活動モデル
- 図 6－2 事業検討・実施のプロセスとエリアビジョンの関係
- 図 6－3 2 つの階層による成果と結果に関する活動要素
- 図 6－4 3 つの階層による成果と結果に関する活動要素
- 図 6－5 大館市の街なかと各エリアの特徴
- 図 6－6 企画委員会での資源や問題点等の書き出し
- 図 6－7 資源や問題点等の整理・分類と絞り込みの検討方法
- 図 6－8 御成町 3・4 丁目周辺エリアの分類・整理
- 図 6－9 御成町 3・4 丁目周辺エリアの絞り込み
- 図 6－10 御成町 3・4 丁目周辺エリアのビジョン相当
- 図 6－11 地区と組織の状況
- 図 6－12 魅力等の情報発信事業具体化の概念（人間）活動モデル
- 図 6－13 意味あるエリアビジョンがない場合の検討過程
- 図 6－14 魅力等の情報発信事業の検討過程
- 図 6－15 コミュニティに関する冬のイベント事業の検討過程
- 図 6－16 エリアビジョンに関する冬のイベント事業の検討過程

- 表 6－1 代替案としての 3 つの検討事項
- 表 6－2 御成町 3・4 丁目周辺エリア及び北側エリア全体で着目する資源や問題点等とその理由
- 表 6－3 南北エリアのイメージと対象者
- 表 6－4 南北エリアのイメージと対象者の文章化
- 表 6－5 魅力等の情報発信事業の根底定義
- 表 6－6 コミュニティに関係した冬のイベント事業の根底定義
- 表 6－7 エリアビジョンに関係した冬のイベント事業の根底定義

- 表 6－8 魅力等の情報発信事業の CATWOE 分析
 表 6－9 コミュニティに関係した冬のイベント事業の CATWOE 分析
 表 6－10 エリアビジョンに関係した冬のイベント事業の CATWOE 分析

- 資料 6－1 北側エリアの資源や問題点等
 資料 6－2 南側エリアの資源や問題点等
 資料 6－3 大館駅前・御成町 1 丁目周辺エリアの分類・整理
 資料 6－4 御成町 2 丁目周辺エリアの分類・整理
 資料 6－5 大町周辺エリアの分類・整理
 資料 6－6 市役所通り周辺エリアの分類・整理
 資料 6－7 東大館駅周辺エリアの分類・整理
 資料 6－8 大館駅前・御成町 1 丁目周辺エリアの絞り込み
 資料 6－9 御成町 2 丁目周辺エリアの絞り込み
 資料 6－10 大町周辺エリアの絞り込み
 資料 6－11 市役所通り周辺エリアの絞り込み
 資料 6－12 東大館駅前周辺エリアの絞り込み
 資料 6－13 北側エリアで着目する資源や問題点等とその理由
 資料 6－14 南側エリアで着目する資源や問題点等とその理由

第七章

- 図 7－1 街なかまちづくり活動の全体プロセス
 図 7－2 エリアビジョンの検討・作成プロセス
 図 7－3 資源・問題点等を分類・絞り込む方法
 図 7－4 代替案を用いた検討プロセス
 図 7－5 エリアビジョンの代替案
 図 7－6 街なかまちづくり活動における階層性（階層構造）
 図 7－7 店舗改装事業の活動要素の関係性
- 表 7－1 全体プロセスの活動要素の定義・内容
 表 7－2 活動要素の検討・表現・記述方法
 表 7－3 CATWOE 分析
 表 7－4 エリアビジョンの定義と表現・記述方法
 表 7－5 着目する資源・問題点等の検討と理由
 表 7－6 着目する資源や問題点／イメージ／対象者の検討内容

謝辞

本論文は、弘前大学大学院地域社会研究科において遂行した一連の研究をまとめたものです。この学位論文のテーマを書くきっかけは、街なかにおける活動を助けてくれる、そういった方法論やツールが欲しいと筆者自身が思ったことです。しかし、街なかにおいて実践と研究を続けていく中で、当初の考えや想いは自身の反省へと変わりました。それは、係わっている活動や関係者に対して貢献できていないことへの反省です。この反省が、方法論をより強く必要だと思うことにつながり、そういった想いと反省を込めて書き上げたのが、この学位論文となります。

そのような本論文の主査をお願いした北原啓司教授、副査をお願いした平井太郎准教授、土井良浩准教授には心から感謝いたします。また、研究を進め論文を書くにあたっては、多くの方々のお世話になりました。御指導いただいた先生方や実践として関与させていただいた地域の方々がいなければ、論文を完成させることはできなかったと思っています。

北原啓司教授には、私の研究に対する考え方を尊重し、辛抱強く御指導いただいたことを本当に感謝しています。また本論文は、秋田県大館市と青森県黒石市の街なかにおける実践とその経験を通して作成したものです。活動に参加し、実践とその経験をj得る機会をいただいたことにも感謝しています。

実践においては、より多くの方々に大変お世話になりました。大館市の街なか通り再生プログラム、及び（仮称）大館市中心市街地活性化協議会の企画委員会、そして黒石市の街なか通り再生プログラムに参加し、そこでの多くの議論や活動が本論文を完成させてくれたと思っています。すべての方々をここで記すことはできませんが、大館市及び黒石市で共に活動を行い、貴重な経験を与えて下さった方々に心からお礼申し上げます。

最後になりましたが、筆者が地域への想いを抱きまちづくり及び研究を志すきっかけとなったのは、弘前市の下町という環境にあったと感じています。この環境を与えてくれたご先祖、そしてそういった環境の中で研究を続けることができたことを両親に深く感謝いたします。