

司会 皆さん、こんにちは。今日はまちづくり学講座によろしくお集まりいただきました。本日は「中心市街地活性化とTMO」という題名で都市構造研究センターの代表取締役をしていらっしゃる南部繁樹先生にお越しいただきました。

ここでご講演をいただく前に、簡単に先生のプロフィールをご紹介します。南部先生は昭和27年(1952年)に宮城県にお生まれになりました。京都工芸繊維大学大学院博士課程を修了後、英国国立ウェールズ大学大学院生物学部で環境マネジメントプログラムの勉強をなさっております。博士号を取得されており、また1級建築士、再開発プランナー、そしてタウン・マネージャー等の資格もお持ちです。

国、地方自治体等の様々な委員も務められ、多方面でご活躍をしております。今日のご著書の中から『中心市街地活性化戦略』(共著)、『スラムダンキング ウォルマート・まちを守る戦略 - アメリカの郊外開発実例に学ぶ』(訳著)もお持ちいただきました。皆さん、是非お手にとってご著書をご覧ください。

それでは早速ですが、講師の先生にお話をうかがいたいと思います。皆さん、南部先生を拍手でお迎えください。

南部 はじめまして。南部でございます。よろしく申し上げます。1時間半という短い時間のお付き合いでございますが、一期一会という言葉もありますとおり、今日このように私の話を聞いていただけることは、私にとっても非常に刺激的なことです。また、皆さん方にとっても、初めて聞く言葉も出て来るかと思えます。私も大学で教えていますけれども、特に学生の皆さん方には、これから長い人生の中で、一つでも私の話の中からプラスになることがあればとの思いで、大別して3点の話をさせて頂きたいと思えます。

1. 中心市街地の捉え方と現状認識

(1) 松山の印象 - 歴史は生き続ける

実は昨夜、松山に参りました。30年ぶりの松山でした。大学2年の時に四国一周旅行で初めて四国に足を入れたところが松山です。松山での滞在時間は3時間。その後、宇和島を經由して、宇和島線で四国の中の方へ入って行きました。終着駅の列車で一晩を過ごした思い出が昨日のように蘇ります。

昨日到着後、夜の9時半ぐらいだったでしょうか。道後温泉に行き、そこでいくつかの発見をしました。その一つが男湯の脱衣室で目にしたことです。建物は木造、もちろん脱衣室も木造でした。広さは3間×10間。この脱衣室で唯一本物の木材でないところが2つありました。一つは流し台。それは合板でした。もう一つは脱衣室の真ん中に円柱の柱が2本建っていますが、その周りには座れるようにビニールのシートで覆われた椅子があり、そのシートを押さえるのに、ラワン材の合板が上にかけてありました。

何の話をしてしようとしているかと言いますと、これらの2つの合板のみが実は変形をしていたのです。それ以外の材料、柱、梁、壁の材料、これはたぶん松山近郊で取れた木材だと思いますが、一寸の狂いもなく、伸びることも縮むこともなく、何百年前からの建物と伺っておりますけれども、そのままの材料の状態で空間の中に生きていました。こういう状態をドイツ人は「ビオロジー」と呼びます。いわゆる、そのもの自体が健康な状態、いわゆる本来の姿で生きている状態ということです。

今日お話する中心市街地の問題、いわゆる「まちの問題」というのも同様のことが言えると思います。そこに住む一人ひとりが健康であるということ。健康というのは、持って生まれた自分のエネルギーなり自分らしさが発揮できる生き方ができることだと思います。まちの中で生活する人々、そして、まちそのものも、そのまちらしく健康に生きている。このビオロジー状態を作ることが大切だと言えます。今日、ビオトープでありますとか、ビオに関する言葉が我が国の中にも紹介されておりますけれども、それは無理して作るとか計画的に作るということではなく、一人ひとりが生まれながらの状態、自分らしい状態、そのまちらしい状態をいかに皆で確認しあい、評価しあい、そして新しい力として作り出していくかが求められていると思います。

ところで、これからお話をする「中心市街地活性化とTMO」の問題につきましては、松山だけではなく、今日、日本中、世界中の共通の課題になっているテーマです。

(2) まちの中心(中心市街地)とは

私はこれまで、世界中の多くのまちづくりに関わる活動家やそのリーダーの方々とお会いして参りました。その中で印象に残っているお三方がいらっしゃいます。彼等は「まちの中心の重要性」を次のように語ってくれています。

まずはイギリスのタウンセンター・マネジメント協会(ATCM)会長のアラン・タレントアイアさんです。彼は、まちの中心というのは「地域経済の発電所である」と言われました。発電所です。地域経済がきちんとエネルギーを蓄え、全体にお金、人、物も含めて、それらをうまく循環していくためには発電所が必要だと言うのです。その発電所はどこなのか。まちの中心であると。

次にアメリカのボルチモアのビジネス・インブループメント・ディストリクト(BID)、日本で言うTMOですが、この組織の中心的な役割を担っているエグゼクティブ・ディレクターのロバート・デングラーさんは、まちの中心というのは「都市のエンジン」であると言われました。デングラーさんの話では、エンジンという表現は私にとっても衝撃的な言葉でして、エンジンですから焼き切れることもあります。なぜ焼き切れるか。アクセルを踏みすぎたり、無理な運転をすると、エンジ

ンというのは壊れる危険性があるということです。エンジンは一つ一つ性能が違う。ですからその性能を理解して、アクセルを踏んだり油を注したり、手入れもしなければならない。松山というエンジン。この松山のエンジンを動かすためには、動かし方がある。たとえば東京や大阪で活躍していると言われている専門家が来て、「松山をこうするべきである」という。これは一般論のエンジンの手入れの仕方。松山のエンジンを一番よくご存じなのは、毎日運転されている皆さん方です。皆さん方がどのようにこの松山のまちをエンジンとして、性能を発揮するように運転していくか。これがまちづくりだというお話です。非常に衝撃を受け、感銘も受けた言葉でした。

もうお一人。私の 10 数年来の友人、ドイツ・ミュンヘン市の都市計画部長をされているヴァルター・ブザーさんですが、まちの中心というのは「リビングルーム」だと。自分の家の中で一番ホットとする、お客さんをもてなす一番の場所。肩に力が入らず、そして家族みんなが楽しく、本当にリラックスできる場所がリビングルームですね。まちの中心は、そういうところでなくてはいけないということを話してくれています。

(3) 都市（まち）の現状

そうしますと、この「まち」を我々はどのように捉えるべきかということになります。そこで、皆さんにご紹介したい 2 つの言葉があります。英語で紹介しますと「City」と「Urban」という言葉です。語源はラテン語です。「City とはキピタス (Civitas)」、「Urban とはウルプス (Urbs)」が語源と言われています。「City」はご存じだと思いますが、人が集まって集住している状態。いわゆるコミュニティが形成されている状態をいいます。Urban とは、特にハードな施設や機能がきちんと存在している状態を言います。ですからアメリカでサブ・アーバン (Suburban) という言葉があり、これを「郊外」と我が国では紹介されていますが、都市の中心から郊外に色々な施設が存在していきます。その状態を Suburban、サブの施設機能が立地したエリア、郊外地域という訳です。

そこで問題は、仏人のフュステル・ド・クーランジュが「古代都市」(1864)の中で「都市 (City)」というのは、形成するのに非常に時間を要する。人々がきちんと仲良く力を合わせて暮らしていくためには多くの時間が必要であった。ところが都会 (Urban) は一挙に建設できた」と述べています。

大事なことは、人と人をどうつなぐか。その上で、施設や機能というものをどのように組み入れていくかということが重要であり、そのためには時間が必要であるということです。ところで、今日、我が国や世界の主要都市の状況を見るとどうでしょうか。人と施設がどうも切り離されてきている。施設は施設として独自に成り立とうとする。我々の生活は我々の生活で、独自に動いている。その結果、都市全体が崩壊し始めているのではないかというのが私の考え方です。

それを象徴するアメリカとイギリスの事柄を紹介しましょう。第 1 は、アメリカで言われている「ダウンタウンの病気」という言葉です。中心市街地が崩壊しつつあるのは、中心市街地が病気にかかっているからだという指摘です。病気というのは、病気の原因が何であるかを探っていかなければ、病気を治すことは不可能です。ですから中心市街地の問題も空洞化している、お店も減って

きている、また空き地も増えてきている。これはオーナーが建物を壊したから空き地になったわけですけれども、実はなぜ空き地にせざるを得ないのか。また、なぜ松山市大街道商店街の中でお店をやめなければいけないのか。これには原因があるわけです。その原因をきちんと突き止めていかないといけない。実は原因というのは、身の周りに無いのかもしれませんが。

今、いろんな病気が蔓延しておりますけれども、病院に入っただけで院内感染、実際は健康な人が病気になったりするという時代です。まちも同じだと思います。中心市街地内に問題があるのか！いや、松山市全体の中に問題があるのかもしれない。それとも瀬戸内海のどこかに、または大阪か東京に問題があったのかもしれない。それを探りあてていかないといけないと思います。

第二は、イギリスにおいて中心市街地が衰退する原因として挙げられている3つの指摘です。まず、イギリスも日本同様に中心市街地が空洞化しております。行かれた方はお分かりだと思いますが、どこへ行ってもレント。いわゆる建物を売り出すという看板が出ております。なぜそうってしまったか。それは中心市街地なり、まちの中心部が「競争に敗れた」からだという指摘です。今まであったものがなくなっていく。あった活動がなくなるということは、その活動はどこかに転換されているということですから、新しい活動に敗れたということです。

次に、「移動性の高い時代に敗れた」と言うことです。皆さん方もそうでしょうけれども、いい物があれば、時間をかけてもそちらに行く。昼に開いていなくても夜やっていけば、夜に行く。いわゆる現代の行動パターンはどんどん移動の度合いが高くなっている。そのような中で従来通りの形態で商売をしたり、事業展開をしている中心市街地がそれに敗れていっているということです。

そして一番センセーショナルな言葉。私としては非常に頭が痛いことですが、「計画災害」という指摘です。都市というのは従来から計画されて作られてきました。自然発生的に都市が成立してきたとしても、今日の都市は全て計画の中で存在しています。我が国もそうです。国の計画があり、県の計画があり、本日の新聞を見ますと、松山市も新しい総合計画の基本構想がある程度まとまったという話が載っておりました。皆さん方が、それにどれだけの関心を持っているか分かりませんが、最大の関心を払わなければいけない松山市の基本構想です。地方自治法第2条5項に基づき、私たちの生活を決定的にしていく計画が今、松山市で作られている。それを松山市に住所があるかないかは別問題として、松山大学に学んでいる皆さん方は、どのような内容が決められていくのか。なぜそういう方向に今、議論がすすんでいるのかということに関心を持たなければいけないと思います。

実はそのような計画が、将来の中心市街地におけるまちづくりの災害になる場合があるということです。その計画を固定化することにより、色々なことを改善しようとしても改善できないという問題が起こるといいます。つまりその問題は、先程申し上げましたように、人間と施設・機能というものが切り離されてきて、都市そのものが生存できなくなり、いわゆる生きられない。都市というのは生き物ですから、常に進化します。それに順次対応できる計画でなければならないといえます。計画を固定化することにより、都市そのものを没個性化させたり、均一化していくという問題を起こしたりするのです。非常に不思議に思いましたけれども、今回、松山に来て、私の

宿泊先は全日空ホテルでしたが、隣に三越があります。仙台の三越とほぼ同じデザイン。大街道のアーケードを通りました。仙台の一番町大通りのアーケードと全く同じとは言いませんが、素材は全く一緒、デザイン形態も似ています。これを建築用語ではインターナショナル化と言いますけれども。そのことは、松山が世界とリアルタイムに都市が活着している一つの証だとは思いますが。しかし、実は30年前の松山とは大きく様変わりをしてきている。いわゆる没個性化してきているということの象徴だろうと思います。

一方、道後温泉のアーケード。アーケードという構造体はインターナショナルなものですが、幅員を見ますと、一番小さいところでは約3.5m、広いところでは約6m。それも従来の敷地割、官民の敷地境界に沿って、非常に不整形に連続している。むしろこちらの方が非常に人間的で、松山らしいというか、道後温泉らしさを感じさせてくれます。

そのように歴史的なものだとか地域ならではのものが、都市の中には今でも息づいている。しかし残念ながら、人と施設が分化したことによって、エネルギーがそがれている。それを立て直し、活性化していくためには、今後どういう方法をとっていかなければいけないかを真剣に考えなければならぬと思います。

その一つのヒントが、イギリスにおける都市再生のある考え方の中に示されています。私にとっては非常に興味深い都市再生のダイアグラムです。昨日今日作った新しい都市ではなく、歴史的に作られてきた都市には、大きく5つの要素が兼ね備わっているといえます。それらをどのようにリネージュするかが都市再生の糸口であると言うのがイギリス人の発想です。

5要素とは「住宅、歴史的遺産、業務、商業、文化レジャー施設」です。これらはどこのまちへ行ってもあります。伊予市に行ってもあるでしょうし、宇和島に行ってもあるでしょう。松山でも、これはある。しかし問題は、一つ一つは存在していても、一つ一つが陳腐化している、エネルギーを弱めてきていることです。そして最大の問題は、一つ一つの機能毎のつながりが弱まっているがゆえに、都市の活力が小さくなってきていることです。エネルギーが小さくなる。ですからこのエネルギーを高めるためには、それぞれの結びつきを強める「リネージュする」ことによって、一つ一つのエネルギーを大きくすることができるという考え方です。どうか、それぞれの新しい結びつきをつくり出しましょう。従来の小売り店舗とお客さんの関係。商品構成を変えたり、サービスを変えたり、チケットや割引券をあげたり。いろいろなお客さんと店の関係があります。その関係をもっとバージョンアップする。お客さんは市民の方だけではなくて、事務所の方や観光客の方など多様なお客さんがいるのです。その多様なお客さんのチャンネルを広げていくことによって、結びつきを強める。都市は常に増殖します。大きくなったり、小さくなったり、常に新陳代謝が行われます。その新陳代謝の動きというものを常に捉えながら、都市の新しい活力を高めるための動きをとっていくことが重要といえます。

2. タウン・マネジメントが求められる時代の変化

(1) タウン・マネジメントとは

そこで、今日の新しい時代の動きの中で、「サステナブル・デベロップメント (Sustainable Development) 」という展開があります。これはもう皆さんご存じの言葉だと思いますが、1992年にリオデジャネイロで開催された「環境と開発に関する国際会議」で世界的に認知された言葉です。今アメリカに行っても、ドイツやイタリアに行っても、それぞれのまちづくりのコンセプトは何ですかと質問しますと「サステナブル・シティ」を作ることです、または「サステナブル・タウン」を作ることですというように地元や役所の方がおっしゃいます。

このサステナブル・デベロップメントという言葉のベースにあるものは何かと言いますと、「人々の経済状況を安定化させること」と「生活の質を高めること」の2つだと言われています。そこには「社会的公平性、管理された経済成長と生態的安定性の維持」という、サステナブル・デベロップメントの非常に重要なキーワードが含まれているのです。実はこのサステナブル・デベロップメントの実現にはマネジメント手法の展開が不可欠なのです。これから私がお話をする中心市街地活性化の展開にとって、非常に関わりの深いものになってきています。

まず、私がお話する大きなテーマは「タウン・マネジメント (TownManagement) 」についてです。このタウン・マネジメントの展開と手法。これは世界中の多くの都市が、中心市街地の問題を解決するために採用している科学的実践手法の一つです。勿論、これ以外のやり方もあるのかも知れませんが、しかし、アメリカ、イギリス、ドイツでも、我が国もそうですけれども、それぞれの専門家なり識者、行政の皆さん方が検討され、今、行き着いてきている到達点での手法としては、この手法が最も優れていると言われています。

このタウン・マネジメントの手法というのは、基本的に目的を実現するための戦略的な実践手法です。いわゆる理論ではありません。物事を実践して、解決をして、成果を手にするということが、タウン・マネジメントのゴール(目的)。最後の到達点と言いますか、我々が望むものを手にしていく一つの究極の手法であるということです。

何のために戦略的な手法をとるかと言いますと、まちの活力が低下している状態を改善するためです。これがタウン・マネジメントの基本的なポリシーです。

そのためには、実は今起きている松山の現象、世界の現象もそうですけれども、従来の活力が落ちているということは、ある部分、競争に敗れてきているわけです。ですからその競争に一つ一つ勝っていかなければいけない。いわゆる「市場の変化に対応し競争」しなければ活性化を手にすることはできないのです。これを今、アメリカでは「競争のマネジメント」と呼んでいます。

このことについてアメリカのあるタウン・マネージャーに質問を投げかけました。「競争して中心市街地が勝ったならば、他のところは敗れるということですか」と、返答は「あなたのその質問は間違いです。お互いに勝つ競争というのもあるのです」と言うことでした。まちづくりというのは、皆がウイナーにならなければいけない。勝利者になっていかないといけない。隣のまちが敗れて、松山だけが一人勝ち。これは都市としてあり得ない話です。日本中、松山だけになれば、松山の目的(ゴール)かといえ、そうではない。松山が生きていくためには隣のまちも必要。隣の地域も大事なのです。皆が適正に成立していなければ、松山が成立しない。これが競争のマネジメントということの意味です。

さらに具体的に言いますと、それは「お互いの個性を発揮するまちづくり」とでも表現する方が解かりやすいかもしれません。隣のまちは隣のまちらしく頑張る。うちは隣のまちをマネしないで、うちらしくやる。このことを実は「まちの質 (Quality of Town)」とアメリカでは表現しますが、日本語にすると「まちらしさ」ということでしょうか。そのためには、他のまちと同じようなことをしない。自分のまちらしくやるためにはある約束事が必要で、皆がそういう思いで力を発揮しなければいけない。実はそのことがタウン・マネジメントのポイントといえます。

(2) タウン・マネジメント組織への期待 官民パートナーシップ (PPP)

このタウン・マネジメントを実行するためには組織が必要になります。従来、その役割を担っていたのは誰かと言いますと、それは行政です。しかし残念ながら、今、世界の基礎的自治体、いわゆる市町村というのは、財政的な危機に陥っています。その結果、これまで経験していない時代に遭遇しているにも関わらず、新しい専門家を雇うだけの余裕もない。人も限られている。松山市もそうかも知れませんが、人員削減だとか、給料削減とか、暗い話題、後ろ向きな話題しか耳に入ってきてません。そういう時に新しいエネルギーを出して頑張ってくれといっても不可能な話です。そのために、我が国政府やイギリス、アメリカがどのような展開をとっているかと言いますと、行政をつくり出した市民の皆さん方と力を合わせて、新しいまちづくりの展開を行うための組織を作ろうという方向に政策方針を転換させてきています。

これをアメリカやイギリスでは PPP (Public-Private Partnership) と呼んでいます。行政 (市町村) いわゆる官と民がパートナーシップを組み、中心市街地の問題に取り組んでいく。こういう PPP 形態の組織が今、求められているということです。

この組織は何をするかと言いますと、プランニング戦略、デベロップメント戦略、マネジメント戦略を作成し実行するのです。

しかし、官と民が力を携えて動こうとしても、実は重要な要素があります。それは「人」の問題です。組織を作っても人間が行動しなければ成果は出てこない。では、誰が動かすのか。誰がと言った時に、ここで我が国でいつも欠けているのが、固有名詞が出て来ないということです。まちづくりの場合、この問題は松山市役所、この問題は商工会議所、この問題は大街道商店街。では、大街道商店街という名字の人がいるのですか。松山市役所という名字の人がいますか。いわゆる、我々は主体者を通常組織の名前で呼ぶことが殆どです。しかし、組織は明日なくなるかもしれない。問題なのは、行動して結果を出す個人が必要とされているということです。

これは世界の常識ですが、物事を実行するためには、意思決定する人と組織が必要であるということです。物事を決めなければ行動できない。そこで、それらを統括し、責任を持って遂行する専門家である「タウン・マネージャー」が必要となります。いわゆる皆さん方のような専門知識を持ったリーダー、行動する人が必要であるということを理解していただきたいと思います。

そして、中心市街地を活性化する組織にとって最も大事なことは、組織自体に決定権があるということです。我々が決めなければ、我々が思いを出さなければ物事は整理されない。国が言うから、松山市役所が言うから、まちづくりはこうだというのではなくて、松山に住んでいる私はこうしな

ければならないと思う、私はこれが問題だと思うということで、30万、40万市民の声が出てこなければ、松山の活性化というのは絵に描いた餅になる。必ず何らかの思いを一人ひとりが持っているわけです。会合に来ないから、またまちづくりの活動をしていないから、ゴミ拾いのボランティアをしていないから、あの人はまちづくりに消極的だ。これはウソです。全ての人は皆、自分が大切ですし、自分のまちは好きです。ですから自分のまちをどうしたいかという考えは必ず持っていると思います。小さなことであっても、それを拾いだし、表に出す。それを整理していかなければいけない。これは他の地域の人がやれることではない。地元の人がそれを実行していかなければならない。そのために地元主体の組織が決断をし、実行するための権限が必要となります。

(3) タウン・マネジメントの4つの効果

このような行動を一つずつ進めてきますと、実は私達にとってプラスが生まれてきます。さらにまちそのものにも、色々な効果が生まれてきます。とりわけタウン・マネジメントの展開を行っていきますと、大きく4つの効果が生まれると言われていました。

アメリカのボルチモア市の例です。ここは昨年、野茂投手が2度目のノーヒットノーランを達成したボルチモア・オリオールズの本拠地です。このボルチモアは造船・海運業等で栄えた港町です。しかし構造不況によって、従来の産業が全部ダメになった。それを活性化するために、港沿いに色々な観光施設を整備したのです。いわゆるウォーターフロント開発です。大阪湾や横浜のMM21もそれをモデルにしたものです。

ボルチモアでは、現在年間700万人の観光客が港沿いに来ています。大阪もそうでしょう。横浜MM21の三菱造船所の開発も、今後大変な人を呼ぶでしょう。ところでボルチモアでは、港湾部分には700万人の人が訪れた訳ですが、そこから約300m歩いた中心市街地には、観光客は殆ど訪れることはなかったのです。

しかし、当初、役所は港湾の開発をすれば、必ず中心市街地は活性化すると言っていたといいますが。中心商店街からは4つの百貨店のうち2つが閉店するなど、どんどんお店は少なくなり、住宅もなくなっていく中で、ウォーターフロントが開発したならばとの思いで、地元の方は耐えて耐えて待っていたのです。ところが1980年にウォーターフロントはできましたが、お客さんは一人も増えなかった。

そこで地元商業者5人が立ち上がりました。やはり自分達が行動を起こさなければ、お客さんは来ない。また、自分達が行動しなければ何も変わらない。そこで彼らの10年間の実績が認められ、今日BIDというタウン・マネジメント組織が作られ、多くの事業を展開しています。その結果、大きく4つの効果が生まれてきているといえます。第1は「新しい働く場所の創出」。第2は「まちが観光資源」になったこと。道後温泉だけではない。松山の観光資源というのは、駅周辺も観光資源になると思いますし、大街道周辺もそうでしょうし、あらゆるところが、松山大学も観光資源なのかも知れない。まち自体が観光資源になるということです。第3は「税収増」です。税収が増えるということは、私達の収入も増えるということです。収入が増えるから税収が増える。そして税

収増によりお金が地域に循環するということです。皆が豊かになっていったのです。そして第4は私が一番強調したいことですが、「安定的な都市の発展に寄与する」ということでした。都市の中心が不安定、いわゆる株価現象ではありませんが、上がったたり下がったりしていますと、都市全体のビジョンが描けなくなる。如何に安定した都市経営を行えるかは、そのまちの中心が市民生活と結びついているかにかかっているといえるのです。

(4) 日本の都市・商業政策の流れ　まちづくり三法に至る経緯

次に、皆さん方にお話をしたいのは、TMO が成果を上げていくためには、行動をすることが当然のこととして求められます。そのためには、我々の日々の行動が、実は歴史の流れを十分に踏まえて行われていかなければいけないということです。

正しい流れは大切に守り、時代の中で変化させるべきものは勇気を持って変えていくことです。昨今の世界に目を転じますと、アメリカ、イギリスはこれ迄の政策を転換しました。ドイツも変えました。しかし日本はどうでしょうか。変えるための要素はたくさんありながら、十分変えるためのエネルギーが出てこないように思われます。それはなぜか。一つ強烈な言葉を使うとすれば、一番変えて欲しいと思っている我々が行動しないからではないでしょうか。

ここで、我が国のこれまでの制度の流れを理解する必要があります。特に都市政策と商業政策の流れを簡単にご紹介したいと思います。

戦前から我が国の商業政策については「旧百貨店法」があり、百貨店に対するしほりがありました。しかし戦後の成長期に入らる中で、新しい商業スタイルが生まれ、いわゆる大型量販店を中心とするマスで商売をするという業態、業種が生まれてきました。そういう施設なり、そういう企業の出店を調整するために、昭和48年に「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大店法）」ができました。いわゆる大型店を規制しようという法律です。しかし、この規制そのものについては、面積と営業時間の規制に特化されていましたが、営業時間をいくら規制するとしても、365日営業したいという企業に、たった1日だけの営業であれば許可するとは言えないわけですから、現実にはそれほどの規制力は持たなかったといえます。また、面積についても同様でした。例えば、削られるのが分かっているのに、倍で申請して半分に減らされるということのイタチごっこ状態により、地域の小売商業がダメージを受けていったともいえます。当時、大型店を規制すると同時に、地域の小売商業を振興するための「小売商業振興法（小振法）」という地域の小売商業者を支援する法律ができました。しかし残念ながら、この法律を活用して地域商業を活用するための動きをとったところは非常に限られていました。ですから、我が国は何か大きいものを規制する。規制したならば、そのエネルギーを活用して、自らを活性化するための動きをとるかということ、実は安心してしまい、新しい取り組みが行われなかったといった状況が続いたといえます。

一方、都市政策に関しては、昭和27年に「耐火建築物促進法」ができました。我が国はヨーロッパと同じように大火に見舞われることが多々ありました。木造家屋が多かったことから、とくに大火でまちが全焼する。そこで今後、燃えない建物を作ろうということで、商店街を全部耐火建築

物、いわゆる鉄筋コンクリートなり鉄骨造で造るということが全国で行われました。いわゆる線的な商店街整備が行われたのです。しかし線的に行われることによって、実は非常に大事なものを破壊してしまったといえます。

私のふるさとの近くでも、約数百メートルにわたって蔵が並んでいた素晴らしいまちがありました。しかし蔵は全部壊されて、新しい鉄筋コンクリートの建物、商店街に生まれ変わったのです。このことは、実は先人が築き上げてきたまちの資源を破壊するという流れを作ったともいえます。

このような流れは、実は昭和 44 年の「都市再開発法」制度をピークとして、我が国の中で戦後の復興期、また我が国の都市を確立するために、やむなく行われていったといえるのかもしれませんが、しかしその反省が昭和 50 年代から起こって参りました。特に商業政策については、ただ単に規制するというだけでなく、商店街、また地域そのものが力を合わせて、新しい地域コミュニティを造りながら中心商店街というのを活性化させようとする動きです。それは「コミュニティマート構想」といわれたものです。さらに 90 年代には、「ハイマート 2000」という新しい形態の商業空間の必要性を提示する動きも現れました。しかし現実問題として、それぞれが十分に成果を上げることとはほとんどありませんでした。その間、国が各地の中心商店街再生を支援するためのその作成を進めた商業近代化計画も十分な成果が見られなかったのです。それは松山市もそうですが、全国約 600 地域で作成されました。しかし残念ながら、今日、商業近代化地域計画に基づいて事業を行っている中心商店街は、殆どないと思います。我が国の場合には計画は作りますが、それを最後まで実行していない。なぜ実行しないか。それは組織では実行しようという決議がなされますが、構成員一人ひとりの役割と責任を決めていなかったことが大きな要因であったと思います。一般的に組織のみですから途中で事務局のスタッフが変われば、もう誰もしなくなるということです。

そこで昭和 50 年代以降、多くの反省があり、アメリカやイギリスでもそうですが、まちづくりの展開というのは、マクロで考え決めるだけではなく、ミクロで行動できるようにしなければいけないという流れに変わってくるのです。我が国の場合、異常なまでに欧米の新しい制度、新しい動きに敏感な国ですので、アメリカやイギリスでこういう動きがあったという、すぐに行って確認し、日本でどう応用するかというように対応するのが一般的ですが、昭和 50 年代以降もそのような対応の流れであったといえます。

例えば、都市政策における「地区計画制度」もそうです。これはドイツで昔から行われている方法ですが、1960 年の連邦建設法典によって手続が確立したベバングスプラン（Bebauungsplan）をモデルとしたものです。内容は各街区単位で新築の建物や環境の整備プランを決め、トータルに街区環境を実現する仕組みです。その制度を我が国では 1980 年に地区計画として決めました。しかし残念ながら、制度は作りましたが、今日、ドイツのように個性的なまちが出来上がっているかという、出来上がっていませんね。なぜでしょうか。それは運用の仕方が違うからです。いわゆる、その形式だけを真似し、都市づくり全体の枠組の中に正しく位置付けていなかったということです。

私は日本が大好きです。ミュンヘンにも事務所がありますからいつも行きますが、本当に悔しい思いをしています。なんとか素晴らしい日本にしたい。先程の道後温泉の話ではありませんが、素晴らしいものが身近にたくさんあります。それらをもっと磨いていかなければいけない。磨くためには、現状の法・制度を改善する必要があると思います。

ところで昨今、我が国の都市政策の流れは、既に都市から地区へということで、我々の身近なところを対象とした色々な法・制度が出来ています。その総合的な支えになったのが 1999 年の「地方分権一括法」制定の流れであったといえます。このような流れの中で、今日、私たちにこれまで以上の権限が委譲されてきています。このような権限を活用して、中心市街地を活性化しようというのが、今日の我が国の政策です。その中心を成すものが「まちづくり三法」といわれているものです。「中心市街地活性化法」、「都市計画法に基づく特別用途地区」、そして大店法が撤廃されたので、それに代わる「大規模店舗立地法」です。この 3 法律を活用しながら、まちづくりを行うことが期待されているのです。

(5) 世界の政策の流れ - 「個別開発対応」から「マネジメント」へ

このように、わが国における中心市街地活性化の施策における時系列の大枠の流れは、ヨーロッパ、アメリカとほぼ同様の流れとなっています。とくに 1980 年代まではアメリカ、イギリス、ドイツも個別開発が中心であったといえます。例えば先程のアメリカ、ボルチモア市の場合 1980 年にインナーハーバーが完成しますが、それも開発です。造船所や鉄工所を除去し、新しい観光施設（水族館等）を作り、そのために連邦政府が補助金を出す仕組みです。イギリスもそうです。サッチャー政権時代に構造不況に陥っていたリバプールのマーシーサイドやロンドンのドッグランド等の再開発が行われました。それは連邦政府が全額出資した都市開発公社を設立し行われたのです。ところが、それらの多くは十分な成果を挙げる事が出来なかった。なぜなら、個別の施設はできましたが、都市の他の機能に十分連携しなかったためと言われています。

それらの取組みで理解できたことは、一つひとつの事業をトータルにつなげていくことの重要性です。イギリスで現在言われている「リンケージ」、また、まちづくりで言うところの「マネジメント」の重要性です。いわゆる、どのようにつなげるかという仕掛けや仕組みを持っていないと、まち全体に資金、人、情報、資源が動いていかないということです。

そこで 80 年代に入り、アメリカはそのことに気づき始めます。アメリカ人は何によって気づいたかと言いますと、郊外のショッピングセンターを見て気づいたといえます。アメリカのショッピングセンターは巨大です。しかし、きちんとしたマネジメントをし、商品、情報、お客さんへのサービス、空間、どれをとっても入店者（テナント）全員との約束事のもとに経営していたのです。そこで、街の中心部においてもショッピングセンターと同様に、魅力的なマネジメントをする必要があることを理解したのです。これを中心市街地活性化に展開しようとして名付けられたのが「タウン・マネジメント」という展開です。しかしマネジメントするためには、大変な資金を必要とします。その資金をどのように捻出するべきかということで、アメリカが導入した手法が、「BID（ビ

ジネス・インブループメント・ディストリクト)」という制度です。これは特別のエリアを州法の規程で定め、商業、事業、活動等、活力を高めるためにエリア内の不動産所有者が特別税を出し合う仕組みです。

そこでイギリスも 90 年代からアメリカを見習った「TCM (タウン・センター・マネジメント)」という考え方を定着化させて、現在、全国的に展開しています。ドイツも同様に、アメリカ、イギリスの動きを見て、1990 年代から「シュタット・マーケティング」、「シティ・マネジメント」として展開しています。同様にベルギー、オーストリア、フランス等、多くの国でもタウン・マネジメントが展開されています。

(6) タウン・マネジメントの4ヶ国比較 アメリカ、イギリス、ドイツ、日本

ところが、ここからもう一つ踏み込んで、皆さんにご紹介したいことが2つあります。その1つは、アメリカ、イギリス、ドイツ、日本。これらの国々では基本的なタウン・マネジメント、中心市街地の活性化に対する取り組みが異なっているということです。

国別の概念的な比較を紹介します。

アメリカの中心市街地の活性化対象エリアは、松山市、お城を囲む、たとえば 200 ヘクタール、駅から道後温泉までの全体を活性化するというタウン・マネジメントエリアの考え方はありません。アメリカの場合は、各地区単位です。いわゆる通りや街区単位です。それを特別な自治組織である「特別区 (スペシャル・ディストリクト)」として指定するものです。いわゆる自分達の身の回りの地区を活性化する、より良くするために特別区を作るということです。この特別地区は、先程述べたように地区内の財産所有者から税金 (多くは固定資産税の一部) を集め、それを資金として事業を行うものです。

なぜ地区単位にするのかという質問をしますと、地区ごとに歴史的な成り立ちが違う、受け継いできているものが全く違う。活性化に向かって行動するためには、同じ立場と目的意識で活動することによって地区のイメージが確立できると語っています。勿論、法的な自治組織形成の仕組みが我が国とは異なっていることに起因するといえます。

ところが日本の場合はどうでしょう。まちは一つとして全てを包含してしまう。その中で、行動計画を定めたとしても、なかなか実効性が出にくいことが多いようです。

イギリスではどうかと言いますと、アメリカは碁盤の目で計画的に都市計画が行われてきています。イギリスやドイツの場合には、もちろんそういう概念はありますけれども、基本的に都市の形態はアメリカと全く違います。いわゆる中世の城下町で言えば、城壁がきちんと回り、ある一定のまちの範囲が明確化している。一般的に円形で描くのが適切かと思えます。この円の中で都市の中心全体を活性化するという考え方です。

イギリスにおいて、今行われている中心市街地の活性化は、その多くが「タウンセンターエリア」に限定されています。しかし一方、サッチャー政権時代から最も力を入れている場所もあります。それが「インナーシティ・エリア」です。インナーシティは 18 世紀から国力を高めるために、新し

い産業を導入し、都市の活力を高めてきたエリアです。工業が中心ですが住宅もあります。そのようなインナーシティエリアの再生と、都市の中心であるタウンセンターの再生が2本柱といえます。

ドイツについては、タウンという概念ではなくて、シティという概念を採用しています。とくにタウン・マネジメントについては、アメリカ的な発想が原点にあるので、ドイツ人としてはシティというアメリカの概念を用いています。中心市街地の活性化策を彼等は「シティ・マネジメント」と呼んでいます。また、非常に日本人に近いと思うドイツ人の考え方の中に、都市は中心市街地だけで成立しているものではなく、周辺の農業地帯や周辺都市との連携の中で、自らの都市や地域が成り立っていると考えています。ですから自らの中心市街地を活性化したいのであれば、都市全体が活性化しなければ意味がないと彼らは言います。その展開を「シタット・マーケティング」と呼んでいます。さらに自らの都市を含む広域圏の地域全体の活性化策を「リージョナル・マーケティング」と呼んでいます。このようにエリアの範囲を十分踏まえて、3段階の取組みがなされているのです。

3. TMO の条件・役割・運営

(1) TMO が機能するための前提条件

それでは、いよいよ TMO (Town Management Organization) の中身の話しに移りたいと思います。タウン・マネジメントの展開というのは、常に実行するということが前提になります。実行するためには、科学的に実行することが必修条件となります。科学的に行うということは、全ての人々に分かりやすく、なおかつ、このように行動すれば必ず成果を手にすることができるという論理性が求められるということです。場当たり的に、松山をよくすることだからなどという曖昧な精神論で相手を説得して動かしていくのはマネジメント手法ではないのです。

皆さん方は経済学、または経営学を学ばれている方々ですから理解できていると思いますが、あくまでも科学的に行うこと。それも事業として展開し成果を勝ち取ることが絶対条件となります。

そうなりますと、私が今までアメリカ、イギリス、ドイツ、オーストリア等で学んできたことや、日本で多くの TMO を作ってきた経験からお話ししますと、タウン・マネジメントによって成果を上げるためには、重要な前提条件が2つあります。

第1は「ゴール」を定めるということです。日本語に訳すと「目的を定める」ということになります。色々な中心市街地の活性化なり、結果を出すための行動、事業が全国各地で行われていますけれども、現在、曖昧化しているのは、まちづくりの目的を明確に掲げ、その目的を実現するためにどのようなことを行うのかという明確なゴール地点を示しているところが少ないということです。ゴール地点がないのに、運動会でピストルが撃たれて走る人がいますか。ピストルが撃たれましたがゴールは分かりません。ラインは引かれているけれども、どこまで行ったら終わりなのか分かりませんといったら、途中で皆さん、やめますね。それと同じことが今起きているのではと危惧

しています。

第2は「ターゲットを明確化」することです。何を目標に、何をどうしたいのかということが明確に決まっていけないのに、活性化しましょうでは困るのです。明日、会合やりますから来てください。来る人は来ます。それは勉強している人、また自分で整理している方は来るでしょうけれども、そういう非常に漠とした言葉で人を集めていると、私も経験がありますが、4回位でもう誰も来なくなる。それでは何ら成果は上がらないと言えます。

以上の「ゴール地点」と、何をどうしていくのかという「ターゲットを明確化」していくことが、実はTMOが定めるタウン・マネジメントにおける「ビジネスプランの内容」に明記されていなければなりません。今日、まちづくりにおいてはビジネスプランが必要です。ビジネスプランの書ける人は、経済のことを知らないと言えません。

我が国の場合には、このビジネスプランが非常に曖昧なために、多くのまちづくり運動やTMOの活動がなかなか成果を上げられないとも思っています。

ここに2つのモデルを示しました。イギリス、ノッティンガムのCCM(シティ・センター・マネジメント組織)と、私が一番最初にTMO設立に関わった会津若松(我が国初の特設会社TMO)のビジネスプランです。

両方に共通するのは、誰が行う事業かということが明記されているということです。ノッティンガムCCMにはスポンサーの欄があります。スポンサーとは、資金を出す人、事業する人です。また、費用の額も当然書いてあります。ここで大事なことは、スポンサー、いわゆる事業パートナーです。ノッティンガムのマネージャーであるジェーン・エリス女史は「パートナーシップというのは運命共同体。パートナーというのは自分に無いものを持っている人」と言います。まちづくりの場合の特徴は、多くの人々とパートナーになれるということです。

自分の役割とパートナーの役割は違います。ところが、日本では同じことをやっている。まちづくりの組織を作り、「皆さん、何月何日何時に集まってください。何々します。」と例えば、みんなでゴミ拾い等をするわけです。このことについては余談ですが。

ある時、ミュンヘン市の都市計画部長であるヴァルター・ブザーさんと一緒に愛知県瀬戸市に行った時のことです。市民の方が総出で川のゴミ拾いしていたのです。これは運が悪かったと思い、私もショックだったのですが、ブザーさんが「何をしているのでしょうか？」というわけです。役所の方が「いや、ゴミ拾いです。これだけ多くの市民の人が集まってゴミ拾いをしているのです」と話してくれました。そうしましたら「ゴミ拾いする前に、ゴミを落とさないまちにする運動をしなきゃいけないんじゃないですか。ゴミ拾いを始めたら永遠にゴミ拾いですね」とブザーさんが指摘したのです。ドイツではゴミを拾うのではなく、ゴミを落とさないまちづくりをするのだと説明してくれました。また、別の例ですが、ドイツのベンツがAクラスを作った。なぜ作ったか。街の中に駐車場をたくさん作りたいけれども作れない。まちの中のひとつひとつが大切な建物だから壊して駐車場を作ることはしない。また、イタリアやフランスへ行っても、ドイツに行っても、路上にたくさん車が停まっています。道路をもっと広げて、たくさん車を止められるようにしたいが、昔

からの石畳を壊したくない。建物も壊したくない。じゃあどうするか。ベンツと協議して車を小さくできないか。その結果、これまでより1.5倍多く路上に駐車できるようになったのです。いわゆる生産者もまちづくりに協力できるのです。

話を戻しますが、TMOの場合、一つひとつの事業をTMOという組織だけでやるのではなく、協力者がいなくてはいけない。民間企業でもいい、個人でもいい。組織の中でも誰が担当するかということを確認にする。また、全てをみんなで行うのではない。いわゆるタウン・マネジメントの組織というのは、一つひとつの事業を個々が責任を持って、それを総合的、統一的につなげながら、全体の効果が上がるように実行する組織なのです。

松山にある活力と松山が持っている可能性。これを高めることがTMOの目的です。そのためには、一人ひとり、一つひとつをつなげながら着実に実行する。マネジメントですから、これを戦略的に行うことが大切です。

(2) TMOの役割 仕事の範囲

次にTMOが実施している主な仕事(事業)を紹介してみましょう。我が国の場合は、現状大きく3事業に特化してきております。第1は「都市開発や施設を整備する事業」、第2は「計画を立案、調整する事業」、第3は「イベント、販促事業」です。

諸外国の場合はどうかといいますと、第1は「まちの中の美化と防犯事業」。今日、アメリカの場合には、警察官も人員削減であるため、BIDが独自に警官を雇っているところが多くあります。ワシントンとかフィラデルフィ等の大都市になりますと、80人から100人ぐらいの警官を雇い、まちの中をパトロールしています。また、ニューヨークがきれいになり、非常に治安も良くなったといわれています。それを支えているのは、もちろんジュリアー二前市長の貢献も多大でしたが、それ以上にニューヨーク市内のBID(現在41地区のBIDがある)の活動によるものなのです。彼等は整備や掃除だけではなく、観光案内係もやりますし、困った人の相談も行っています。

第2は「イベント」事業。ドイツのエッセン市の例ですが、光のイルミネーションイベントを行っています。なぜエッセンでこの光のイルミネーションを行っているのか。ニューヨークや仙台、パリでも行っています。じゃあエッセンでもやろうかということで始めたものではないのです。エッセンはご存じの通り、ルール工業地帯の非常に重要な拠点として、いわゆる技術があったのです。鋳鉄を含めた、戦後の工業を支えてきた技術者の技術があった。ところが1980年代以降、ルール工業地帯にあった約220の工場が全部閉鎖され、その何十万人という労働者が解雇されました。そこで、光のイルミネーション・フレームづくりに彼等の技術を活用したわけです。これによってオランダや周辺諸国からのお客さん呼び込み、1億円以上の収益を挙げています。これこそイベントのマネジメントと言うわけです。よって単なるイベントではない。県や市から補助金がもらえる。だからイベントを行うのではなく、基本的に地域の文化を地域に根づかせる。地域の文化を他の都市に多くの人に理解してもらい、かつ金銭的な利益も得る。ここがポイントなのです。

一方、イギリスのアルバストンのイベントは農産物の市です。これは400年前から水曜日と土曜

日に行っているものです。一度、誰もやらなくなりかけた。それで今、これをマネジメントしているのが TCM です。いわゆる地域で生活するために必要なものとして受け継がれてきたものを市民の立場で支え、それをビジネスにする。これができるのが TMO なのです。

第3は「建物環境に関する事業」です。これはイギリスのリバプールの例ですが、空洞化しているダウンタウン内の市の土地を TCM が借り上げて、民間のレストランにこの空間を貸すものです。また、ドイツのツிக்கハウの例では、昔の修道院を手直ししてレストランに改修しています。また、ドイツでは、1944 年の大爆撃で昔の素晴らしい建物の多くが破壊されました。当時はできるだけ早く復旧しようということで、暫定復旧を行ったわけです。今日では、戦前の状態に戻そうという動きが行われています。それらの仕事もタウン・マネジメント組織が協力しています。

また、オーストリアのガインベルグの例では、医療温泉施設をリージョナル・マーケティング組織が協力して作っています。なぜ作ったのか。その理由は地域で活用できる資源が温泉であったからです。ただし、周辺地域にも温泉がありました。そこで単なる温泉では競争になりますので、医療機関とタイアップをして、医療系温泉にしたのです。コンベンションも導入しました。それを広域的に展開しているのがインフィアテルという 14 市町村連合のリージョナル・マーケティング組織です。

(3) TMO 組織運営の基本条件

そこで、TMO の事業を推し進めるためには組織運営が重要となります。そのためには基本条件があります。これを私は「4つの基本条件」と呼んでいます。ほぼ世界共通の条件であると理解しています。

第1は、中心市街地を活性化するための組織運営には「多様な人々が参加する」ことです。特定のグループではダメです。たとえば商業者団体だけとか、商業者だけ、市民だけ、役所の人だけ。このような組織では論外です。色々な立場の人が参加していることが条件です。第2は「専門的マネージャーの必要性」です。いわゆるタウン・マネジメントの専門家です。現在、全国市町村における最大の悩みの一つは、地元で専門家がいなくてであるといえます。これは切実な問題のようです。イギリスやドイツでは、この専門的マネージャーと言われる人が地元にいるのです。その方々の大半は経済学部出身者。もちろん経済でも都市経済、経済地理分野の方が多いようです。ところが我が国の場合は資格者が主で、中小企業診断士、建築士などですね。要は既成の資格が云々ではなく、タウン・マネジメントの活動に則した知識能力を有するプロが必要ということです。

イギリスの市町村の役場に行きますと、日本の税務署の入り口に貼り出されている税理士名簿のように、我がまちにはこれだけの専門家がいましてと玄関に張っていたりします。ぜひ我が国もそうになったらいいなと思います。

第3は「情報公開」です。これはタウン・マネジメントの活動をできるだけ多くの人々に認知してもらうことの重要性です。そのためには、アメリカ・フィラデルフィア CCM のマネージャーが話していましたが、「メディアを活用するべきである」と。それは、情報公開をするということは

お金がかかります。一番お金をかけずに広く公に情報提供できる手段はメディアの活用なのです。

そして最後の第4は、これが今一番問題になっているのかもしれませんが「活動資金」です。潤沢に活動資金があれば、特定の人々でも活動が行えるわけですが、資金がないことから、知恵を合わせて多くの人々でがんばろうということになるのかもしれませんが。

しかし大事なことは、自らお金を出すということだけではなく、資金調達の必要性です。ファイナシングです。そのためにはどうしたらよいのか。今日、日本は不況です。アメリカも不況、イギリスへ行っても不況。ドイツも失業率10%を超えたといえます。では、どこから資金調達ができるのか。冷静に考えましょう。地球からお金は逃げていないことを。お金はあるのです。あるところにはある。それを調達できないのが私達なのです。いわゆる重要なことは、調達するためのプログラムを持つことです。そのための条件は専門家(タウンマネージャー)が働く、専門家が動く必要があるということです。

(4) タウン・マネージャーの資質条件

ここで、タウン・マネージャーを雇用することの重要性がお分かりになるでしょう。では、タウンマネージャーにはどんな条件が求められるのでしょうか。ノッティンガムのマネージャーであるジェーン・エリスさんと、フルームのケティ・デュークさんに「タウン・マネージャーの資質というのは何か」と質問を投げかけましたら、4つ条件を明確に話されました。1つは「コミュニケーション能力」。自分の考えを表に出せる人、他人の考えを十分理解できる人。

2つ目は「ネゴシエーション能力」。ビジネスですから交渉しなければならない。それも科学的に、理論的に。交渉人という映画もありますけれども、あの厳しい現実とリアルタイムに変化する状況に対応して交渉をしなければいけないのです。そして交渉は勝たなければいけない。ましては、まちづくりですから勝利するためには相手にもプラスを与える。そのような交渉能力が求められるといえます。

3つ目は「プロジェクトマネジメント能力」。各事業を実現するためのマネジメント能力は絶対条件でしょう。

4つ目は「忍耐力」。自分のペースだけでは進められません。相手のペース、世の中のペース、そして相手の力を活用しながら物事を進めるためには、忍耐力が必要ということです。

(5) TMO の組織構成と事業推進組織としての形態

TMO は色々な方々が参加して組織ができます。しかし、TMO はタウン・マネジメント・オーガナイゼーションなのです。「オーガナイゼーション (Organization) とは、同じ目的意識を持った人が参加している組織」ということです。ですから価値観の違う人は入っていない。ところが日本の現実はどうか。ゴミ問題にも参加し、同時に高齢者問題、景観問題にも参加している人がいたりします。これでは目的意識が統一できなくなるのではと思います。

例えば、色々なテーマのワークショップを行うとします。日本では、各テーマ別に行ったとして

も、毎回同じ人が多く参加しているのを見かけます。そうすると常に結論が同じ方向になってしまう。ところがドイツではどうかといいますと、そうはならないのです。ゴミの問題のワークショップはその問題に命懸けの人々が集まる。川の問題でも、介護の問題でも別の人々が集まる。重複することはないといいます。TMO という組織も、実は目的別にいくつ存在してもいいと考えます。

次に、TMO が事業推進を行う場合の形態について述べておきたいと思います。日本の現状では、役員会で意思決定をし、それをスタッフが調整しながら、それぞれの事業ごとの委員会等で事業を推進するのが一般的です。しかし、今日、アメリカやイギリスで起きていることですが、TMO が事業をマネジメントし、実行するためには、一つひとつの成果を勝ち取る別組織を設立しはじめています。タウン・マネジメント組織は、成果を示すことが求められています。松山の街を本当に良くしたいのであれば、良くなったという状態を作るための個別事業活動をする実行組織が必要であるということです。

(6) TMO に求められること

TMO は一度設立した組織にしばられるのではなく、組織は生かす、進化させることが重要だといえます。大事なことは、参加している一人ひとりが力を発揮できる組織にすることです。TMO に参加する、TMO と一緒に行動する私達が力を発揮し、ゴール(目的)を達成する活動することがTMO に求められているのです。

そしてその効果的な活動とは、インターナショナル・ダウントウン・アソシエーションのエリザベス・ジャクソン会長が話されたことですが、「まちを活性化する行動を起こす時に、一番大事なことは、最初にやらなければならないと皆が思っていることをやることです(Dealing with "first things first")」と。また、アメリカのタウン・マネージャーは自らの経験から、「自分達でできることから取り組みなさい。小さいことから始めなさい。そうすると、成功と実績が次の成功と信頼を生むのです。それを信じて進んでください」と話されています。是非、無理せず、自らの力を信じてまちづくりに取り組むことの重要性をご理解していただきたいと思います。

最後に、是非、若い大学生の皆さん方には、次世代の人材として大きな役割があります。これからこの松山大学で、多くの素晴らしい先生方とともに、授業の1分1分、また1日1日を大事にして、自らの成長がまちを支え、国の繁栄に結びつくことを信じ、精進していただきたいと思います。以上で私の話を終わります。

司会 南部先生、どうもありがとうございました。本日は、この後2時半より本館6階の会議室にて、先生を囲んでのフリートーキングの研究会と申しますけれども、フリートーキングの会がごございますので、お時間と興味がある方は、ぜひご参加ください。よろしく申し上げます。