

## 4. 都市空間の魅力増進の推進体制に係る広報方策の素案の検討

- ・ 首長等ヒアリングを通じて、広報方策の有効性を確認しながら、首長が抱える政策的課題に対応したプロジェクトベース（「都市空間の魅力増進の推進体制に係る先進事例の整理」の中で整理した事例から更に厳選抽出）で、都市空間の魅力増進により成し遂げることができる空間像とそれを支える推進体制を一体的に、ビジュアルで分かりやすく示した地方公共団体（主に首長）向けリーフレットを作成した。
- ・ マーケティング理論における初期市場の形成方法に関する文献レビューを行い、今後の広報展開戦略としては、
  - ①メンバーが情報を交換し合うような小さなマーケット・セグメントを狙い、連鎖的に広報戦略を展開する
  - ②プロジェクト重視という特質を持つビジョナリーが成果を手に入れられるように、パイロット・プロジェクトに注力する
  - ③主力ベンダーに依存し、広報戦略を展開する若しくは、既に知己のあるビジョナリーが必要としているアプリケーションに的を絞ることが重要であることを整理した。

### 4-1. 教育・普及・啓発に関する先進事例調査

#### (1)「沿道まちづくりのすすめ 市長への手紙」（公益財団法人都市づくりパブリックデザインセンター まちなみ・沿道景観研究会、平成 21 年 6 月）

街のメインストリートのまちなみ景観を対象に、現制度の柔軟な運用、取り組み方法や組織のあり方など、現状の改善点を含め、良好なまちなみ景観を形成する具体的な方策やアイデアを提案しながら、良好で個性的なまちなみ景観を推進するための市長への提言として取りまとめている。

良好なまちなみ景観づくりへの取り組みの多様なメリットを、データを用いながら、冒頭に示すと共に、イメージ写真や概念図を多用しながら、目指すべきまちなみ景観の姿とそれを支える体制等をビジュアルで分かりやすく示している。



## 沿道まちづくりのすすめ 市長への手紙

平成 21 年 6 月  
udc まちなみ・沿道景観研究会  
財団法人 都市づくりパブリックデザインセンター

良質な景観形成の効果

良質な景観形成に起因し人口が拡大している都市の例 (出典：国土交通省「景観法の概要 (H17)」)

**小樽市 (北海道)** 234万人 (S50) ⇒ 347万人 (H14)

中樽市支庁における人口の推移

北のフォルム  
小樽市街  
小樽運河

平成14年 小樽市街に景観法を適用し景観を創出したことにより景観を創出した

**川越市 (埼玉県)** 199万人 (S59) ⇒ 299万人 (H14)

川越市における人口の推移

川越市街  
川越市街  
川越市街

平成13年 中心市街地活性化基本計画の最終変更の提出  
平成17年 景観法を適用した

**近江八幡市 (滋賀県)** 9千人 (S55) ⇒ 4万7千人 (H14)

近江八幡市街地における人口の推移

近江八幡市街地活性化地区  
近江八幡市街地

平成13年 景観法を適用した

**北九州市門司港地域** 73万人 (S63) ⇒ 345万人 (H14)

北九州市門司港地域における人口の推移

門司港地域  
門司港地域

平成13年 北九州市街地活性化基本計画の最終変更の提出  
平成17年 中心市街地活性化基本計画の最終変更の提出

国内のエリアマネジメント実施による効果 (出典：国土交通省「フレット「エリアマネジメントのすすめ」」)

地域活力の回復・増進

例えば、中心市街地においては、来街者が増え活気を取り戻したり、空き店舗が減少して経済活動が活性化すること、あるいは居住人口や就業人口の回復、地域における空家・空地の減少、オフィス等の空室率の改善、犯罪発生率の低下、NPOやボランティア等の市民活動の活性化につながります。

H16年度の丸の内ビルディング月平均来客者数を100%とした場合の来客者数の推移 (資料：三井物産データ)

公園広場におけるイベントの開催  
汐留地区 (東京都港区)

# 1 市が主体となって取りまとめる景観ビジョン

景観形成は建築主、沿道での事業者、屋外広告物設置者、道路管理者、交通管理者、交通事業者の営為の結果です。これらの多様な活動の指針となる景観ビジョンは、当該都市の文化形成を預かる市当局が一元的に取りまとめる必要があります。

これらの活動の指針となる景観ビジョンは市が取りまとめる必要が有ります。

場所とは、メインストリートを対象とし、内容は、建築物・屋外広告物・道路・道路占有物・道路付属物など道路の景観空間を構成する全てを対象とします。

市が取りまとめる景観ビジョン

沿道景観は、民間事業者、公共団体(市・県)、国、交通管理者、交通事業者の営為の結果です。これらの多様な活動の指針となる景観ビジョンは、当該都市の文化形成を預かる市当局が一元的に取りまとめる必要があります。

またこのような取りまとめる際には、協議結果に尊重義務が課せられる、景観法の景観協議会のような協議会方式により作成することが望まれます。

目抜き通りの空間構成要素が対象

道路と沿道の建物で形成される沿道景観には様々な要素があります。道路には、道路本体から、付属物・占有物があり、建物には建築物そのもの・屋外広告物・公園空地などの要素があります。それぞれに異なった所有者や管理者が存在しています。

景観要素	景観構成要素(かっこ内は例)
道路	道路本体 (路床、マーキング) 道路舗装 (石目、かんぽく、車線) 道路付属物 (道路標識、ガードレール) 道路占有物 (電柱、バス停設備)
建物	建築物 (商業ビル、オフィスビル、住宅) 広告看板 (看板、屋上広告塔) 敷地調性 (色、形、素材) 空地 (公園、公園、埋地)
交通	自動車 (山、海、空、陸) 人工要素 (橋、橋脚、高層ビル)
人的活動	歩行者、自転車、自動車
地下部	交通施設 (地下鉄、地下道) 埋蔵施設 (地下鉄、地下道) ライフライン施設 (ガス、電気) 下水道 (下水道)
変動要素	季節、天候、時刻

【参考事例】

■鳥根県津和野町景観ビジョン  
石重銅山、麓が遊歩する水路、沿道の白壁、石州瓦の家々などが集まって歴史の風情を醸し出している。

■神奈川県横浜市の日本大通り  
象の鼻地区と横浜公園を一直線に結び、沿道には横浜開港資料館、旧横浜労働館等、歴史的建造物を中心とした景観が形成されている。歩道ではオープンカフェが実装され、市民と来訪者の交流の場となっている。

# 【一体運営型事例】飯山駅周辺地区における検討組織

「都市空間デザイン会議委員会」を調整役とし、「都市空間デザインタスクフォース」が都市空間のデザインマネジメントを行う(作業班や個別コンサル、大学等がこれに属す)

「都市空間デザイン会議委員会」全体協議の場

調整役、各種団体の責任者

- 国土交通省
- 国土交通省(国土政策)
- 国土交通省(都市政策)
- 国土交通省(国土利用)
- 国土交通省(国土開発)

都市空間デザインタスクフォース=個別協議の場

飯山駅前地区まちづくり協議会  
飯山駅前地区まちづくり協議会  
飯山駅前地区まちづくり協議会

地域建築士会

【個別運営型事例】日向市駅周辺地区における検討組織

中心市街地活性化をめざし、特定商業集積事業、連続立体交差事業、土地区画整理事業を三位一体事業として、商業者・県・市・町等の複数事業者により平成18年に事業開始

全体協議の場として、公民協働のまちづくり委員会(概念A)と、事業者等を主体とした個別協議の場である都市デザイン会議(概念B)を設置して相互連携

シンポジウム等による情報公開  
構想・計画当初から、駅を拠点とした中心市街地活性化の意義と実現に向けてのシナリオが、市民・県民及び商業者・関係者等に理解を得られる  
同時に行政側及び鉄道事業者との情報共有化により、協力体制が実現

A:まちづくり協議会  
全体協議の場  
個別協議の場

B:都市デザイン会議  
個別協議の場  
全体協議の場

「沿道まちづくりのすすめ 市長への手紙」の抜粋②  
出典：公益財団法人都市づくりパブリックデザインセンターホームページ

## (2)「景観政策に関する提言 ～戦略的地域づくり推進のために～」(社団法人土木学会、2009年4月)

「美しい国づくり政策大綱(平成15年、国土交通省)」、景観法の施行(平成16年、国土交通・環境・農林水産三省共管)等、国から景観形成を推進する政策が打ち出されているものの、景観形成を推進する地方公共団体の現場からは、従来の行政や事業の仕組みの中での景観形成には様々な課題があるとの声が数多く聞こえている状況を受け、土木学会では、景観形成の最前線を率いる景観行政団体の首長の方々に向け、良好な景観を形成し、戦略的な地域づくりを推進するための政策提言を行っている。

社団法人日本都市計画学会、社団法人日本造園学会より、会長名での賛同表明を受けた上で、2009年4月30日付けで全国393の景観行政団体首長に向けて提言書を発送し、その趣旨の周知を図っている。

提言書の中では、新しい景観を「つくる」視点に力点を置き、①よりよいもの・よい空間をつくるために(事業の進め方)、②地域戦略としての景観行政推進(行政内の連携)、③景観形成を実現するためのしくみづくりの3つの提言がなされており、巻末には景観政策が目指す地域力・地域ブランドの創出事例が具体的に示されている。提言のページには、良い事例と悪い事例が双方掲載されており、両者を対比的に示すことで、趣旨を強調しようとする狙いを窺うことができる。

## 景観政策に関する提言

～戦略的地域づくり推進のために～

2009年4月

社団法人土木学会

## 景観政策の3つの側面



市民の手で維持されている歴史的街並み  
(福賀県近江八幡市・八幡橋)



街並み風情が町の個性を建てる  
(北海道長谷町・長谷町)

**まもる**

良好な景観の保護  
自然環境の保全  
歴史的まちなみの保全  
住環境の保全

**なくす**

阻害要因の排除  
電線電柱撤去・広告看板規制  
不法投棄対策、色彩規制など

**つくる**

新しい景観の創出  
社会基盤のデザイン  
公共空間のデザイン  
都市空間のデザイン



ダム周りに佇む船が新たな地域の景観に  
(岡山県児島町・空田大橋)



荒れた商業用歩道を公園の憩いの場に変身  
(静岡県三島市・三島公園)

従来の縦割り行政・発注の仕組みでは  
地域づくりを支える景観ができない。  
首長のリーダーシップ発揮が必要。

3

## 提言1 よいもの・よい空間をつくるために（事業の進め方）

### 現状の問題

- ・デザインを誤解した例がいまだに見られる。
- ・デザイン力が必要となる高度な仕事の担い手が価格競争で決められている。
- ・継続して全体を見守る人がおらず、長期間一貫すべき景観形成の方針がぶれる。



机上に置かれる必要のない形態。こうした彫物的なデザインは飽きられやすく、長い目で見たら景観づくりに貢献しない。



ルーツや歴史を重視して築かれたポン・デザール橋（右写真）。パリのキートンでは、新しく築かれる橋も、歴史的な建造物を模倣するように計画、設計されているため、名称が多く、パリを代表する景観をつくりだしている。

### 解決に向けた具体策

#### (1) 技術力とデザイン力の評価による計画・設計者の選定

景観形成を担うよいものづくり・空間づくりのための企画や計画・設計には高度な企画力・デザイン力が必要とする。行政のパートナーとして力のある計画者・設計者（コンサルタント）を選定することは地域づくりの生命線であるから、特に重要な事業については、適正な予算を確保した上で、価格競争ではなく、技術力やデザイン力の競争（専門家審査員に加えたプロフェッショナルや設計コンペ）によって選定、完成まで関与することができるようにする必要がある。

#### (2) 立案とその具現化に関する一貫性の確保

景観形成に関する計画に着手してから空間や施設が供用されるまでには、少なくとも数年、長ければ十数年の長い期間がかかる。景観形成を効率的に遂行し、その効果を最大限のものとするには、仕事の上流から下流まで一貫性が確保できるよう、計画・設計・施工・管理まで継続して事業をコントロールする委員会の設置、同一の設計者に対する複数年にわたる業務発注が必要である。

4

## a) 後世に引き継がれる地域資産となっている景観デザイン事例

### 横浜・山下公園

山下公園は、関東大震災で壊滅的な被害を受けた横浜で発生した瓦礫を海岸に埋め立てて、昭和5年に完成した日本を代表する臨海公園である。海に突き出したテラスや長く伸びたテラス、船が停泊された遊歩道といった気持よく海を眺められる空間デザインと、街と海の景観を連続させる計画によって、公園の象徴にも登場するほど全国的な知名度も高い遊歩道・橋頭を象徴する場所として市民に愛され続けている。

所在地：神奈川県横浜市中区  
竣工年：1900（昭和5）年  
設計者：西下77社（現横浜建設公園建設）  
管理：横浜公園



海を眺めながら山菜づくろい。釣りや散歩など



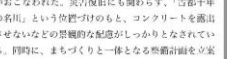
いつも満員のベンチ



海に突き出したテラス



船いずりや海をながく感じさせる



自転車や遊べる人も多い

### 京都・鴨川

京都の中心部を流れる鴨川は、明治10年の「大橋、五条大橋が築かれるような大洪水により、大改修がわごまれた。美濃屋にも関わらず、「京都千年の名川」という地位づけのものと、コンクリートを露出させないなどの景観的な配慮がしっかりとされている。同時に、まちづくりと一体となる懇話会を立案し、60年余りの歳月をかけて実現した。結果的に、新加賀や東山への眺望、河川に寄り添う歩道など、京都の様々な風物詩を生み出す京都を代表する空間として全国的に著名な空間となっている。

所在地：京都府京都市下区  
竣工年：1947（昭和22）年  
管理：京都府



美濃屋を代表する四上入船からの鴨川と新加賀の眺め



河川敷で寄り添う歩道も



ついでに眺められる民泊

8

「景観政策に関する提言 ～戦略的地域づくり推進のために～」の抜粋

出典：社団法人土木学会景観・デザイン委員会ホームページ

### (3)ヤン・ゲール氏プレゼンテーション「CITIES FOR PEOPLE」

ヒューマンスケールのデザインの世界的な第一人者であるヤン・ゲール氏は、著書のタイトルにもなっている「Cities for People」というタイトルのプレゼンテーションにおいて、現代社会においては、元気な街 (Lively City)、魅力的な街 (Attractive City)、安全な街 ( Safe City)、持続可能な街 (Sustainable City)、健康的な街 (Healthy City) という5つの街が人々から望まれており、それらの要請を多角的に解決することが必要であることを示している。また、空間づくりの効果を具体的に実感させるために、空間改善の従前・従後の写真を利用し、ビジュアルで分かりやすく示している。



ヤン・ゲール氏プレゼンテーション「CITIES FOR PEOPLE」からの抜粋<sup>1</sup>

<sup>1</sup>以下のプレゼンテーションより、抜粋。  
 国土交通省都市局主催「プレイスメイキングシンポジウム」講演資料 (2014年11月28日)  
 スウェーデン・スコネ県でのワークショップ時の講演資料 (2009年10月)  
 オーストラリア・パース市・カーティン大学での講義資料 (2008年10月)

#### (4)「The Value Handbook: getting the most from your buildings and spaces」(CABE、2006年)

CABE<sup>2</sup>は、良い都市空間・公共空間のデザインの推進のための素地をつくるための、研究、出版、教育等を重視した。地域の実務家等に対してだけではなく、小中学校の教諭向けや、デザインレビューの運営者向け等、幅広い層に対する活動を行っていた。

特に地方自治体の幹部や首長向けには、デザインチャンピオン（良いデザインを擁護・推進するリーダー）の必要性を示し、良いデザインがつくる価値を様々な観点から議論した出版物『The value handbook』を公開した。

当該ハンドブックは、以下の構成で整理されており、自治体幹部に対して、都市建築環境が創出する価値について解説すると共に、地域の都市建築環境が可能な限り最高の価値を生み出しているかどうかを検討するための自己評価方法及びその評価を基にどのように政策を立案すればよいか、そのために必要なツール等示している。

<b>目次</b>
このバリュー・ハンドブックとは何か、また、誰のためのものか? <sup>3</sup> このハンドブックの使い方 <sup>4</sup>
あなたにできること
良く機能する場所の価値
価値の種類 商品価値/利用価値/イメージ価値/社会的価値/環境的価値/文化的価値
最高の価値を引き出せていますか? アーバンデザインにおける価値/良くデザインされた住宅地の価値/良くデザインされた公共のオープンスペースの価値/良くデザインされた労働環境の価値/良くデザインされた教育施設の価値/良くデザインされたコミュニティー施設の価値
政策との関係 より良い場所をつくること/地域戦略パートナーシップ/地域協定/公共サービス協定/包括的達成度評価/最善価値の指標/資産・財産の管理/モデル自治体
評価シート

<sup>2</sup> 1990年代末頃イギリスで進められた都市計画の改革において「良好なデザインの建築物、街路、公共オープンスペースの創造による都市環境の改善」が目指された。これを担う組織（政府の外郭団体）として1999年にCABE（都市建築環境委員会）が設立された（2006年に法定組織化）。当初は、具体プロジェクトに対するデザインレビューが活動の中心となっていた。レビューの制度は、すでに1924年設立のRFAC（王立芸術委員会）が行っていたが、ごく限られた対象のための高所からの評論のように捉えられていたようで、より実効性のある仕組みが求められていた。CABEのデザインレビューは、ピア・レビュー（担当設計者と同じ立場の実務家による、対等な視点からのレビュー）の形式をとり、そのレター（レビューの成果として発表される意見書）はメディアからも高い注目されたことから、法的な強制力はないものの、事実上無視できない存在となっていた。また、レビュー以外にも、様々な教育・普及・啓発活動を行い、ブレイスメイキング的な考え方を中心に据えた部門CABE SPACEをつくり、公共空間に関する研究などにも力を入れた。2000年代後半の景気後退、財政難、政権交代などの背景により、規模の縮小および、他団体（デザイン・カウンスル）との合併、位置づけの格下げ（国の法定機関から、チャリティーへ）などを経て、現在に至っている。

<sup>3</sup> 当該ハンドブックの目的は以下の通り、整理されている。（国土交通省国土技術政策総合研究所環境研究部緑化生態研究室+スペース・シンタクスジャパン株式会社により、原著を邦訳）

『よくデザインされた、建造物、空間、場所は、全ての人々の利益となります。都市環境は、私達の生活の質や経済的な成功に大きく貢献し、地域社会にとって計り知れない価値を生み出します。にもかかわらず、私達は、そのことを「当たり前」と捉え、都市環境が日常生活に与えられる影響に敬意を払わないこともしばしばです。

CABEは、地方自治体の幹部のためにこのガイドブックを作成しました。これは、都市の機能性を高めることや機能目標の達成に対して、都市環境の改善がどのように寄与するかを説明するものです。

このハンドブックは、あなたが担当する地域における都市空間、街路、建造物が、公共の利益となっているのか、はたまた阻害要因となっているのかを、あなた自身が評価することを後押しすることを目的としています。

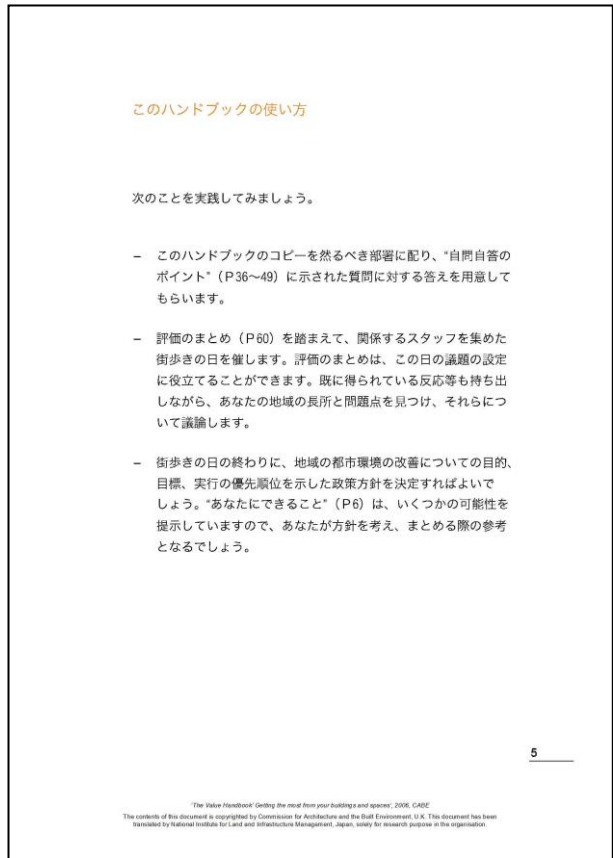
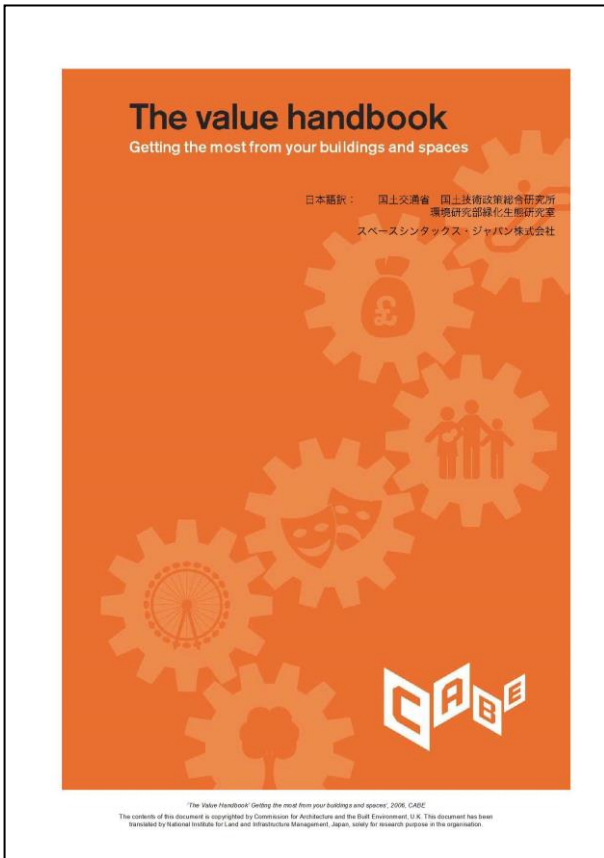
このハンドブックには、いくつかの挑戦的な質問が載っていますので、あなたの地域がどれだけのものを手にしているかの判断材料として、これを使うことができます。また、良くデザインされた都市環境の利益と価値についてまとめており、ケーススタディーと参考資料も併せて紹介しています。この冊子は、都市環境における投資の判断について、「コストではなく、価値を基準として考えるにはどうすればよいか」を示すことを主な目的とするものです。』

<sup>4</sup> 当該ハンドブックの使い方として、具体的に以下の内容を実践することが推奨されている。

- このハンドブックのコピーを然るべき部署に配り、“自問自答のポイント”（P36～49）に示された質問に対する答えを用意してもらいます。

- 評価のまとめ（P60）を踏まえて、関係するスタッフを集めた街歩きの日を催します。評価のまとめは、この日の議題の設定に役立てることができます。既に得られている反応等も持ち出しながら、あなたの地域の長所と問題点を見つけ、それらについて議論します。

- 街歩きの日終わりに、地域の都市環境の改善についての目的、目標、実行の優先順位を示した政策方針を決定すればよいでしょう。“あなたにできること”（P6）は、いくつかの可能性を提示していますので、あなたが方針を考え、まとめる際の参考となるでしょう。



「The Value Handbook: getting the most from your buildings and spaces」の抜粋  
 出典：国土交通省国土技術政策総合研究所環境研究部緑化生態研究室研究資料

## 4-2. 広報方策の検討

### (1) 広報方策の検討

第2章で行ったプレイスメイキング関連文献の整理やプレイスメイキング推進主体、関連行政組織の把握からも分かる通り、我が国においては、プレイスメイキングは、極めて少数の層にのみ認知されており、まだその実践事例も限定的な状況となっている。

また、専門家ヒアリングを通じて、プレイスメイキングの教育・普及・啓発の効果的な手法について、主に以下のような意見を得ている。

#### 【専門家ヒアリングでの広報方策に対する主な意見】

- ・ 公民連携によるプレイスメイキングを推進するために、地方公共団体に訴えかけることは、最も重要な課題の一つであり、首長や自治体職員への情報発信と教育が急務である。都市経営的な判断ができる首長に対しては、その首長をどのように教育するかという視点と、選挙で優位に働く戦略として成立させる視点双方を持つことが必要であり、首長がプレイスメイキングを理解するストーリーやプロセスをどのようにして構築するかが課題となる。(清水義次氏)
- ・ 首長に対しては、良い写真を見せるのが最も効果がある。あまり難しいことを訴えかけず、写真を活用するのが良いであろう。(渡和由氏)
- ・ PPS やヤン・ゲール氏の出版物やプレゼンテーションはビジュアルを効果的に用いた、好印象のものとなっている。(鈴木俊治氏)

プレイスメイキングの推進に当たっては自治体側の体制づくりが重要であることから、以上の知見や先進事例における広報方策のあり方を踏まえつつ、プレイスメイキングという我が国では新しい都市空間・歩行者空間づくりの手法・哲学の我が国におけるポジション（今までとは何が異なり、何ができるのか）<sup>5</sup>を十分に理解した上で、以下の方針で広報方策素案を作成する。

#### 広報戦略

- 地域のオピニオンリーダーとなりうる潜在的立場にある首長等をターゲットにする。
- 首長の抱える政策課題に対応した内容とする。
- プレイスメイキングにより、成し遂げることができる空間像とそれを支える推進体制を一体的にプロジェクトベースで示す。
- 多忙な首長等に迅速に理解いただくためにも、Before / After の写真を用いる等、ビジュアルで簡潔に整理する。

<sup>5</sup> ジェフリー・A・ムーア著『キャズム—ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』で示されている新製品のポジションステートメントに則れば、プレイスメイキングは、

“都市空間の魅力の増進として、居心地が良く、賑わいがある都市空間を創出すること（プレイスメイキング）、これは「従来型のまちの再生・まちの活性化手法」に問題を抱えている「（現段階は、）高い課題意識を持ったまちづくり推進主体」向けの「近代都市への反省を踏まえ、提唱されてきた人間の感覚・認知に寄り添った空間整備手法・哲学」であり、「リラックス状況下における知的な刺激が、人的交流を育み、人々の創意工夫やモチベーションを引き出し、滞留時間を増大させ、経済活動を活発に」することができる。そして、「補助金依存型のまちづくり」や単なる“商店街活性化”、“空き家再生”、“町家活用”、“アーティスト・イン・レジデンス”等とは違ってこの方法論には、「補助金に依存しない自立的・継続的なまちづくりを実現・定着させ、快適な都市空間の形成・維持し、住民等の地域への愛着や地域活力を向上させ、整備や管理に係るコストの縮減が図られる」といった都市の多面的な課題解決力」が備わっている。“と表現することができるであろう。



## <参考>推進体制づくりにおけるリーダーの役割

### ①リーダーが仲間を増やす際の影響の与え方<sup>6</sup>

やる気を持たせる

- ・「アメとムチ」ではうまくいかない → 新たな考え方
- 1) 自律性 → 駒ではなくプレイヤーに
- 2) マスタリー（熟達） → 主体的な関与を
- 3) 目的 → 最終的な満足、幸福を見据えて

#### ■プレイスメイキングの教育・普及・啓発に当てはめた解釈

報酬と叱責によって仲間にやる気を持たせることはできない。人々は、自ら考え自己決定しながら行動する状況に置かれてはじめてやる気が出る。

また、次の展開へと導く学びを与え、熟達する喜びを感じさせることも大切である。本質的で正しい目標設定を内発的に持たせることにより、強いモチベーションを持って推進に寄与する仲間となることと思われる。

このような、きっかけを与える学びと実践の機会を提供することがリーダーの役割の一つではないかと考えられる。

(例：門前暮らしのすすめプロジェクト、北九州市小倉家守プロジェクト（リノベーションスクール）、オガールプロジェクト、アーツ千代田 3331、すみれ野中央公園等)

<sup>6</sup>『モチベーション 3.0 持続する「やる気!」をいかに引き出すか』（ダニエル・ピンク、2010年（邦訳））

## ②段階別のリーダーシップ

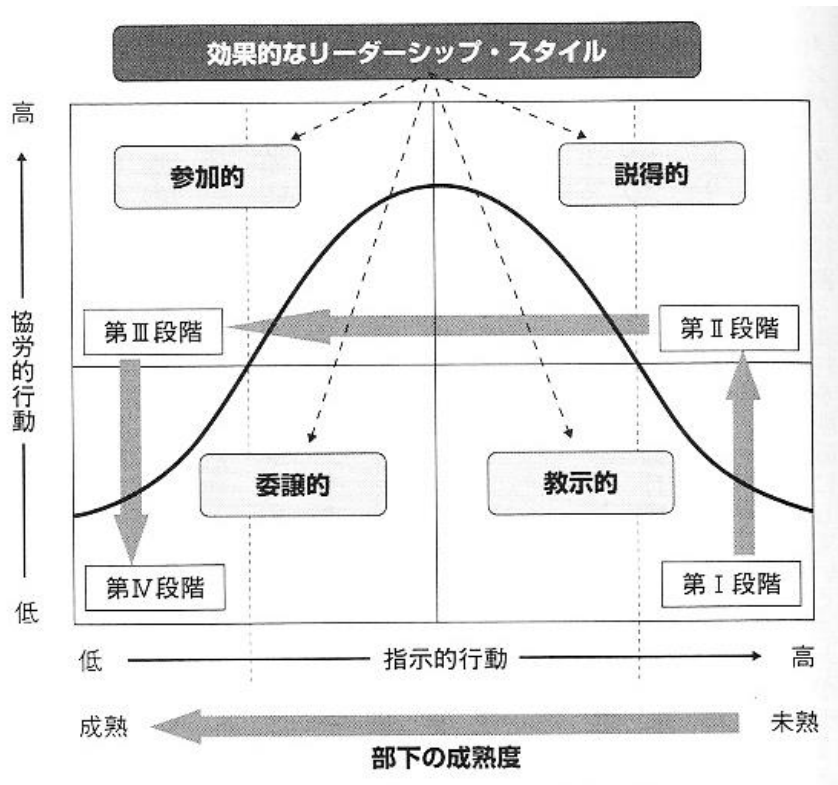
段階に応じて異なるリーダーシップを発揮する<sup>7</sup>

- 1) 教示的 ←まだメンバーが未熟な段階
- 2) 説得的 ←メンバーが協力して進めるように促す
- 3) 参加的 ←メンバーが協力しつつ自律的に行動
- 4) 委譲的←メンバーに主体的に動ける立場を与える

### ■プレイスメイキングの教育・普及・啓発に当てはめた解釈

プレイスメイキングの事例については、まだ初期的な段階のものが多いと思われる。ただ、北九州市小倉家守プロジェクト（リノベーションスクール）等、一部の組織では、チームワークが第Ⅱ段階へと進みつつあるのではないかと。

リーダーは、チームの成熟度に応じて教示的、説得的、参加的、委譲的ということなるカタチのリーダーシップを発揮することが求められる。



リーダーシップの条件適応理論<sup>8</sup>

山口裕幸、『チームワークの心理学—よりよい集団づくりをめざして』、サイエンス社、2008年

<sup>7</sup> 『チームワークの心理学—よりよい集団づくりをめざして』（山口裕幸、2008年）

<sup>8</sup> Situational Leadership Theory (SL理論)。1977年にハーシイ (P. Hersey) とブランチャード (K. H. Blanchard) が提唱したリーダーシップ条件適応理論の1つ。部下の成熟度によって、有効なリーダーシップスタイルが異なるという前提に拠っている。部下の成熟度に着目し、部下の職務ごとの成熟度を能力やスキル、積極的姿勢、自信、手際のおよさなどを基に4段階に区分し、それぞれの状況でリーダーシップの有効性（指示決定の指導の強弱、説得・参加型スタイルなど）を高めていくにはどうすれば良いかを示している。

## (2)首長等ヒアリングの実施

実効性の高い広報方策素案とするためにも、政策の決定権を有する首長、副首長に対して、事前にヒアリングを行い、政策的課題や訴求効果が高いキーワードを把握し、それを広報方策素案にフィードバックする。

ヒアリング実施対象ごとの主な意見は以下の通りである。

ヒアリング対象	選定理由	ヒアリング実施日時	主な意見
松本泰夫 高崎副市長	まちなかオープンカフェ事業、高崎まちなかコミュニティサイクル(高チャリ)等のプロジェクトで主導的役割を果たしているため	平成 26 年 12 月 19 日 (水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・道路や公園、河川等、今あるものをどのように活かしていくかが重要である。</li> <li>・フリンジの駐車場も用意して、新環状線の中を歩いてもらうことが都市づくりの考え方である。</li> <li>・既存ストックの活用等を考えていく際に「健康」が重要なキーワードである。</li> <li>・行政としてもある程度の方向性が見定まった際に、民間の力をうまく活用していくことが重要で、任せるところはしっかりと任せることが重要である。</li> <li>・重要な事項に対しては、失敗することができないという覚悟で、行政の上層部自らが動くことが重要である。</li> <li>・地元での活動が長い団体や NPO 組織と信頼関係をつないでいくことが重要である。</li> </ul>
森民夫 長岡市長	全国市長会で会長を務めており、全国のまちづくり動向に精通しており、アオーレ長岡等の居心地のよいパブリックスペースづくりを積極的に推進しているため	平成 26 年 12 月 25 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地の活性化のためには、シビックプライドを醸成することが重要ではないかと感じている。</li> <li>・実際に整備して、見える形にすることが市民の理解を得るためには重要である。</li> <li>・無理して人を集めることなく、訪れる市民や活動している市民が楽しみ、面白いと思える場所であることが重要で、本当の市民ニーズにあったことをやるだけという意識でいる。</li> <li>・「居心地の良い」というのは良い言葉である。ニーズにも合っている。</li> <li>・居心地が良くて人が集まって楽しんでいるというだけでなく、市民が本来持っている創造力を発揮して、自己実現している人間が多数いるということが重要なことである。</li> <li>・「生涯学習」、「福祉」、「健康」等の複合的、多角的な価値から方向性を決定することができることが市長の強みである。中心市街地の活性化だけでなく、複合的な意味が込められているということを伝えた方が首長には伝わりやすいだろう。</li> </ul>

### 4-3. 広報方策素案の取りまとめ

首長等ヒアリングの意見等を踏まえ、プレイスメイキングの推進体制に関する広報方策素案を取りまとめる。今後、国として、セミナーや勉強会等でも随時利用可能な資料とするため、プレゼンテーションファイルの形式で、広報方策素案としてのリーフレットは作成する（プレイスメイキング推進の意義や効果については、別途行われている「補助金に依存しない自立的・継続的な公民連携まちづくり活動の更なる展開を図るための基礎的調査」側で作成）。

広報方策素案の中で、取り上げる事例については、「3. プレイスメイキングに係る推進体制の整理」の中で整理した事例の中から、首長等ヒアリングの意見を参考に、昨今の首長の政策的課題意識に対応した事例を抽出する。また、自治体として一定のハードルがある推進体制から、比較的簡単に取り組むことができる推進体制まで、バリエーションをもって取り上げることとする。

プレイスメイキング推進体制づくりのポイント <sup>9</sup>	対象事例（案）		対応する首長等の政策的課題意識	リーフレット内で推進体制の特徴として示したい重要事項	難易度
コアメンバーの呼び込み	道路空間の広場化 ／ニューヨーク市 （米国）	道路 広場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歩行者を重視した道づくり（道路空間の有効活用）</li> <li>・歩いて暮らすことのできる健康なまちづくり</li> <li>・創造力を発揮して自己実現を図ることのできる場の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部からの一流の専門家の招聘</li> <li>・優秀な指揮官と優秀なプレイヤーのマッチング</li> </ul>	難
民間自立型の運営体制	オガールプロジェクト ／紫波町	建築物 広場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方都市における活性化</li> <li>・公民連携事業の事業推進</li> <li>・子育て支援、生涯学習等の多面的な価値の発信</li> <li>・創造力を発揮して自己実現を図ることのできる場の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の代理人としての民間の手によるプロジェクトマネジメント</li> <li>・一流の専門家からなる会議の設立</li> <li>・プロジェクトのガバナンス部署の設立</li> </ul>	中
やれることからすぐに始める体制	新宿三丁目モア 4 番街オープンカフェ事業 ／新宿区	道路	<ul style="list-style-type: none"> <li>・街なかの活力向上</li> <li>・歩行者を重視した道づくり（道路空間の有効活用）</li> <li>・歩いて暮らすことのできる健康なまちづくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・首長からのトップダウンに基づく庁内連携の強化</li> <li>・行政内の部署間に跨るプロジェクトチームの組成</li> <li>・社会実験等に当たっての関係者の密な連携</li> </ul>	易

<sup>9</sup> 清水義次、「リノベーションまちづくり」、学芸出版社、2014年  
で取り上げられているキーワードを参考にプレイスメイキング推進体制づくりのポイントを整理した。

## 「居心地の良い賑わい活気のある 都市空間・歩行者空間の創出」

の成功の背景には、  
必ずその実現を支える

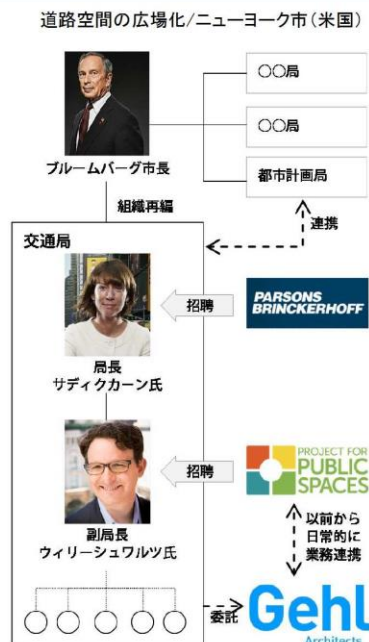
**優れた推進体制**があります。



### 外部の一流の専門家を責任あるポジションに招聘

マイケル・ブルームバーグニューヨーク市長（任期：2005-2013）は、道路空間の広場化事業を推進するに当たって、大手民間エンジニアリング会社であるParsons Brinckerhoffの副代表を務めていたジャネット・サディクカーン氏を交通局局長へ、プレイスメイキングの旗手であるNPO法人Project for Public Spaces (PPS)の副代表であったアンドリュー・ウィリーシュワルツ氏を副局長へ招聘しました。これらの**優秀な民間専門家の責任あるポジションへの登用し、プロジェクト遂行の大幅な裁量権を付与すること**を加えて、歩行者空間づくりの世界的な名手であるデンマークのヤン・ゲール・アーキテクトへと調査委託を行い、**最高の指揮官とプレイヤーをマッチング**させています。

これによって、世界中で最も有名な広場の一つであるタイムズスクエアの広場化を初めとする、世界都市ニューヨーク中心部の道路空間の広場化を見事に成功させており、歩行者が中心となった、歩いて楽しい健康的なまちづくりが進められています。



## 外部の一流の専門家を責任あるポジションに招聘

道路空間の広場化/ニューヨーク市(米国)



BEFORE



AFTER

写真:NYC DOT

### タイムズスクエア周辺の広場化

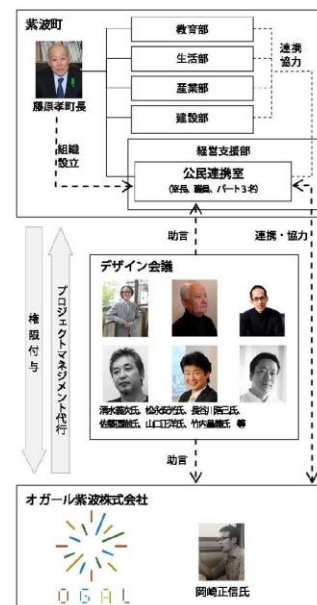
2009年2月より、タイムズスクエア周辺の広場化実験が開始され、その実験結果を基に、翌年から本格的な広場化の実現に向けて、設計・整備が進められています。2015年度に完成予定であるが、現時点で既に一部の区間が供用されています。

## 公民連携プロジェクトの指揮を専門家集団に移管し、連携

オガールプロジェクト/紫波町

紫波町の藤原孝町長(任期:1998-2014)は、JR紫波中央駅前の町有地10.7haを中心とした都市整備を推進するに当たって、民間ならではの鋭い経営感覚を持ってプロジェクトを推進するため、**町の代理人の役目を果たすまちづくり会社を設立(オガール紫波株式会社)**すると共に、その取締役には、都市開発実務、会社経営を経験し、東洋大学の公民連携専攻で学んだ岡崎正信氏を抜擢し、**プロジェクト遂行の大幅な裁量権を付与**しました。更に、実際のプロジェクト推進に際しては、建築・都市・地域再生プロデューサーの清水義次氏、マスタープランを作成した建築家の松永安光氏、ランドスケープデザイナーの長谷川浩己氏、グラフィックデザイナーの佐藤直樹氏、投資アドバイザーの山口正洋氏、建築家の竹内昌義氏といった**一流の専門家からなる都市デザイン推進組織(紫波町オガール・デザイン会議)**が岡崎氏を支えています。

また、紫波町側では、**行政内の中枢部門(経営支援部)内に庁内で横断的に活動することが可能な部署(公民連携室)**を立ち上げ、主に制度面からの協力や住民等との調整といったまちづくり会社とは別の役割を担いながら、強い連携体制を築いています。



## 公民連携プロジェクトの指揮を専門家集団に移管し、連携

オガールプロジェクト/紫波町



写真: 紫波町

### オガールプロジェクト

町民や民間企業の意見を伺い策定した紫波町公民連携基本計画に基づき、平成21年度から、都市と農村の暮らしを「愉しみ」、環境や景観に配慮したまちづくりを表現する場づくりとして、オガールプラザ(図書館含む)、オガール広場、オガールベース、紫波町新庁舎、岩手県フットボールセンター、住宅地等からなる紫波中央駅前都市整備事業を実施しています。愉しみ、憩い、くつろぐだけでなく、市民が自らの創造力を発揮する場、生涯学習の場としても活用されています。

## 部署を横断する動けるプロジェクトチームを編成

新宿三丁目モア4番街/新宿区

違法駐車や放置自転車、ポイ捨て、ホームレスの滞留等の環境悪化に対する対策として、オープンカフェの実施を新宿駅前商店街振興組合から持ち掛けられたことを受け、みどり土木部内の交通対策課、土木管理課、道路課の各課から**選ばれたメンバーによる特別のプロジェクトチームが組成**されています。これには、**首長(中山弘子氏(任期: 2002 -2014))の強いリーダーシップ**が大きな影響を与えており、交通対策の一環として事業支援を行う交通対策課、道路管理者として道路占用を担当する土木管理課、整備計画を担当する道路課という、通常では、価値判断が異なる3課が**目標に向かって一丸となって動く協働体制**が組織されたことが大きな特徴です。

上記のプロジェクトチームと地元の商店街が日々密接に連携・協力しながら、各種関係者と協議・調整を行うことで、約8年にわたる社会実験を経て、日本初の道路上におけるオープンカフェの本格実施へと繋げています。



中山弘子区長

目標達成とのための組織連携の号令



## 部署を横断する動けるプロジェクトチームを編成

新宿三丁目モア4番街/新宿区



写真: 新宿区



写真: (株)都市環境研究所

### 新宿三丁目モア4番街オープンカフェ事業

まちの賑わいと魅力的な道路空間の創出を目的に、新宿区と新宿駅前商店街振興組合とが協働しつつ、道路空間の新たな活用方法として、オープンカフェを展開しています。都市再生特別措置法の改正に伴う道路占用許可の特例を活用した本格実施の前には、約8年間に及ぶ社会実験を行っています。



#### 4-4. 今後の広報展開戦略の検討

今後、更に効果的な広報展開を図るために、マーケティング理論における初期市場の形成方法に関する文献レビューを行いながら、その展開戦略を検討する。

##### (1) ターゲット層の検討

1962年、社会学者であるエベレット・M・ロジャースが提唱したイノベーター理論においては、消費者の商品購入に対する態度を基に新しい商品に対する購入の早い順から、正規分布曲線（ベル・カーブ）に従って、以下の5つの段階的な顧客グループが存在するとされ、「イノベーター」と「アーリー・アダプター」の合計16%の層に対して、いかにアピールするかが新製品普及のポイントであるとされてきた（「普及率16%の論理」）。<sup>10</sup>

###### ① イノベーター（Innovators：革新者）

冒険的で、新しいものを進んで採用する革新的採用者のグループ。商品の目新しさ、商品の革新性という点が重視される為、商品の効用そのものは軽視される。全体の2.5%を構成する。

###### ② アーリー・アダプター（Early Adopters：初期採用者）

流行には敏感で、自ら情報収集を行い判断する初期少数採用者のグループ。商品の効用を理解したうえで購入に踏み切る。オピニオンリーダーとなって他のメンバーに大きな影響力を発揮することができる。全体の13.5%を構成する。

###### ③ アーリー・マジョリティ（Early Majority：前期追随者）

新しい様式の採用には比較的慎重派だが、平均より早くに新しいものを取り入れるグループ。アーリー・アダプターからの影響を強く受け、新製品や新サービスが市場へ浸透する為の媒介層であることから、ブリッジピープルとも呼ばれる。市場全体の34.0%。

###### ④ レイト・マジョリティ（Late Majority：後期追随者）

新しい様式の採用には比較的懐疑的な人。周囲の大多数が使用しているという確証が得られてから同じ選択をする。市場全体の34.0%。

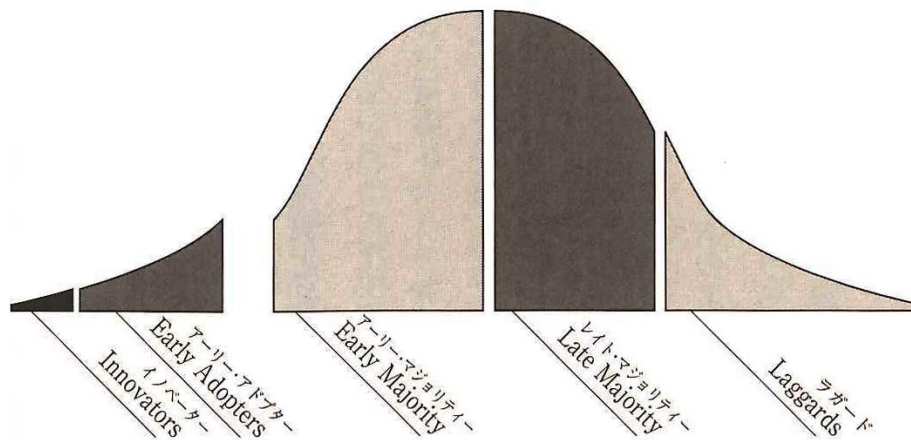
###### ⑤ ラガード（Laggards：遅滞者）

最も保守的であり、流行や世の中の動きに関心が薄いグループ。イノベーションが伝統化するまで採用しない。最後までなかなかイノベーションを受け入れない層で、中には最後まで不採用を貫く者もいる。市場全体の16.0%。

<sup>10</sup> 『Diffusion of Innovations』（Everett M. Rogers、1962年（邦題『イノベーション普及学』））

これに対して、マーケティング・コンサルタントのジェフリー・A・ムーアは、1991年にその著書の中で、利用者の行動様式に変化を強いるハイテク製品においては、個々の顧客グループの間にはクラック（溝）があり、そのクラックが障害となって、マーケティングの勢いが失われ、次の段階に進むことができなくなると主張しつつ、マーケットの段階と対象者の属性に応じたマーケティングの必要性を説いている。その中でも特に「アーリー・アダプター」と「アーリー・マジョリティ」の間には深く大きな溝があるとし、これを「キャズム」と呼んだ。<sup>11</sup>

新商品（サービス）最大の落とし穴は、このキャズムであるが、「イノベーター」と「アーリー・アダプター」の間にもクラックが存在し、次の段階に進む上で最も重要なことは、革新的な技術によって従来は実現することができなかったことが実現できるようになることを技術に疎い人々にも理解させること、つまりそのためには、効用を実感することのできるアプリケーションを見出すこととされている。<sup>12</sup>



テクノロジー・ライフサイクル（新製品に対する顧客グループとそのクラック）

出典：『キャズムーハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』（ジェフリー・ムーア、2002年）

上記マーケティング理論に基づく、前述の通り、プレイスメイキングは、我が国においてまだ限られた人々によって認知されているに過ぎず、また実践を行っているのは、更にごく一部の専門家や先進的な事例に携わる人々等、極めて少数の「イノベーター」と言える層に限定されている状況である。このことから、現状におけるプレイスメイキングの広報戦略の最大の課題は、「イノベーター」と「アーリー・アダプター」の間のクラックを乗り越えながら、「アーリー・アダプター」を獲得し、初期市場を確立することにあると考えられる。

また、首長等ヒアリングでも把握した通り、「健康な都市づくり」等、時世に応じた共通のテーマは存在するものの、自治体によって、目指す政策の方向性は異なることから、プレイスメイキングの更なる教育・普及・啓発に当たっては、首長のみを広報ターゲットに据えるのではなく、より広範な首長を含む「アーリー・アダプター」をいかに戦略的かつ効果的に捉えるかということに重点を置くことが重要である。

<sup>11</sup> 『Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers』（Geoffrey A. Moore、1991年（邦題『キャズムーハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』））

<sup>12</sup> 「最初のクラックは、イノベーターとアーリー・アダプターの間に見られる。斬新なアイデアが現実的な手段として人々の間に定着しないときには、このクラックに落ち込んでいると考えてよい。・・・（中略）・・・アーリー・アダプターを獲得するためには、これまで実現することができなかったことが新しいテクノロジーによって実現できるということ、テクノロジーに疎い人々にも理解させなければならない。・・・新たなテクノロジーの効用は、それがあつた種のアプリケーションにとって欠かせないという状況になって、ようやく認知される。・・・マーケティング活動が続けても、そのようなアプリケーションを見出すことができなければ、市場開発はイノベーターから先の段階には進まず、新製品はベル・カーブのクラックに落ち込むこととなる。」（『キャズムーハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』（ジェフリー・A・ムーア、2002年、P24-26））

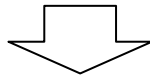
## (2)ターゲットの特質と広報展開戦略

「アーリー・アダプター」は、ジェフリー・A・ムーアの著書の中で、別名「ビジョナリー」と呼ばれており、新技術が自社戦略に合うかどうか洞察する能力を有し、自らリスクを背負って現実のプロジェクトへと移し、更に会社全体がそのプロジェクトを支援するように持っていくカリスマ性を備えている人物と捉えられている。

「イノベーター」と「アーリー・アダプター」の間のクラックを乗り越え、初期市場を形成するためには、「アーリー・アダプター」の特質を理解した上で、以下のような心構えと立ち回り方を持って、広報戦略を展開することが必要とされている。この初期市場の形成戦略に基づき、プレイスメイキングの考え方及びそれに基づく実践的活動を広く普及していくことが望まれる。

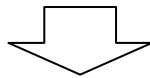
### 【アーリー・アダプター（ビジョナリー）の特質】<sup>13</sup>

- 新たな技術等の利点を自ら理解・判断し、実行へと移す
- 夢を持っており、求めていることは、改善ではなく、夢を実現化するブレイクスルー



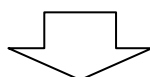
### 【アーリー・アダプター（ビジョナリー）に対する心構え】<sup>14</sup>

- ビジョナリーはプロジェクト重視
- ビジョナリーには時間的制約がある
- ビジョナリーの夢から派生する全ての期待に応えるのは困難



### 【アーリー・アダプター（ビジョナリー）への立ち回り方】<sup>15</sup>

- 経験に裏打ちされた優れた営業能力を持つ人材によって、特別チームを編成し、対応
- 一方で、売り手側からのアプローチよりも、ビジョナリー側から連絡が入るケースが多い  
その際の情報ソースは、イノベーターからの場合が多い



13 「ビジョナリーは、たぐい稀な資質をもった顧客グループである。つまり、まったく新たなテクノロジーが自社の企業戦略に合うものかどうか洞察する能力を有し、その洞察を自らリスクを背負って現実のプロジェクトへと移し、さらに、会社全体がそのプロジェクトを支援するようにもっていくカリスマ性を備えている人物がビジョナリーなのである。・・・(中略)・・・実はここが大切なところで、ビジョナリーが求めているのは単なる改善ではなく、ブレイクスルーなのである。彼らにとってテクノロジーが重要なのは、それが夢を実現してくれるからに他ならない。」(『キャズムーハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』(ジェフリー・A・ムーア、2002年、P52-54))

14 「最初に、ビジョナリーはプロジェクト指向であるということを理解しておきたい。彼らは、まずパイロット・プロジェクトからスタートすることが多い。・・・ビジョナリーは、テクノロジーが進んでいる方向をじっくりと観察し、それが自社にとって役立つものであれば最大限活用しようとし、そうでないと分かればすぐにプロジェクトを中止する。・・・(中略)・・・ビジョナリーのもう一つの特徴は、彼らに与えられている時間が限られていることである。彼らは「チャンスの窓」を通して未来を見つめ、そしていつかはその窓が閉まることを予測している。・・・最後に見逃してはならないビジョナリーの特徴について触れておきたい。それは、ビジョナリーと一緒に仕事をして、双方が満足できる結果にもっていくことはほとんど不可能に近いということである。というのは、ビジョナリーの夢から派生する期待にすべて応えるのは困難だからだ。」(『キャズムーハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』(ジェフリー・A・ムーア、2002年、P56-58))

15 「これまで述べたことからもっとも重要な原則を引き出すとすれば、それは、「ビジョナリーの期待を管理する」ことに全神経を注げということだ。・・・(中略)・・・また、商談の初期に、ビジョナリーが目指すところを完全に理解し、その目標を達成できることをビジョナリーに納得させるため、特別チームをベンダー側で編成する必要もある。・・・このことからわかるように、ベンダー側の営業担当者には、経験に裏打ちされた優れた営業能力が求められる。・・・ただ現実問題として、こちらからビジョナリーを探しに行くことはまれであり、通常はビジョナリーからこちらに連絡が入るケースが多い。実は、ビジョナリーは、テクノロジー・マニアからの情報をもとにこちらの存在を知ることが多い。」(『キャズムーハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』(ジェフリー・A・ムーア、2002年、P58-59))

### 【初期市場の形成戦略】

マーケティング上の問題点に応じて、適切な解決戦略を取ることが必要である。プレイスメイキングの教育・普及・啓発に当てはめると、いずれの問題点にも大なり小なり該当すると考えられることから、以下の①～③に挙げる戦略を、適切かつ複合的に取ることが重要である。また、このようなビジョナリーへのマーケティング活動と並行して、ビジョナリーに情報を提供することが多いイノベーターの関心を集めることも行うことが望まれる。

#### ①ボーリングピン戦略<sup>16</sup>

##### 【マーケティング上の問題点】

- ・適切なターゲットに適切な方法で売り込みがなされていない。

##### 【解決戦略】

- ・メンバーが情報を交換し合うような小さなマーケット・セグメントを狙い、連鎖的に広報戦略を展開する

#### ②パイロット・プロジェクトに注力<sup>17</sup>

##### 【マーケティング上の問題点】

- ・開発面で大きな問題を残しているにも関わらず、発表とマーケティングだけが先行。

##### 【解決戦略】

- ・プロジェクト重視という特質を持つビジョナリーが成果を手に入れられるように、パイロット・プロジェクトに注力する

#### ③現実路線に立ち返る<sup>18</sup>

##### 【マーケティング上の問題点】

- ・飛躍的な進歩をもたらすアプリケーションが発見できていない若しくは適切に提示できていない。

##### 【解決戦略】

- ・主力ベンダーに依存し、広報戦略を展開する  
若しくは、  
・既に知己のあるビジョナリーが必要としているアプリケーションに的を絞る

<sup>16</sup> 「問題点その一：・・・(中略)・・・販促活動を誤った場所で誤った方法で行っている。・・・社内体制を改革するときの指針は、「マーケティングで成功を収めるには、池の中でもっとも大きな魚になる」ということだ。もしも、自分たちが小さな魚ならば、小さい池、すなわち、自分たちの身の丈に合った大きさのマーケット・セグメントを探さなければならない。・・・(中略)・・・メンバーがたがいに情報を交換し合うようなマーケット・セグメントが形成されていなければならないということだ。・・・次の池を攻略する戦略を、「ボーリングピン戦略」と呼ぶことができる。つまり、先頭のピンを倒せば続いて二番ピン―すなわち次のマーケット・セグメント―を倒すことができるのだ。このようにして、次々と市場を拡大させていくのである。」(『キャズム―ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』(ジェフリー・A・ムーア、2002年、P61-62))

<sup>17</sup> 「問題点その二：製品の開発が完了していないのに、ビジョナリーに売ろうとする。これは、開発面でまだ大きな問題を残しているにもかかわらず、製品発表とマーケティングだけが先行して製品そのものがなかなか出荷されないという、かの有名なペーパーウェア問題である。・・・(中略)・・・このような状況に陥った場合、ベンダーが取るべき手段はただ一つだ。決して望ましいことではないが、マーケティング活動をすべて中止するのである。そして、ビジョナリー及びその会社に対して、犯した過ちをきちんと説明し、現在進行しているパイロット・プロジェクトに全精力を注ぐのである。その目的は、ビジョナリーが成果を手に入れられるようにすること、そして、ベンダーが市場性のある商品を作りあげられるようにすることだ。」(『キャズム―ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』(ジェフリー・A・ムーア、2002年、P62-63))

<sup>18</sup> 「問題点その三：マーケティング活動がテクノロジ―・マニアとビジョナリーのあいだのクラックに落ち込んでしまっている。その理由は、顧客の業務に飛躍的な進歩をもたらすようなアプリケーションを発見できていないか、もしくは、発見していたとしても、それを適切に提示できていないからである。・・・(中略)・・・もしそういう状況であれば、ここでとるべき行動は、プライドを捨て、売上計画を現実的なものに修正し、メインストリーム市場の主力ベンダーに依存することである。彼らなら、既存の販売チャンネルを通じて自分たちの製品をうまく販売できるかもしれない。・・・逆に、製品が真にブレイクスルーをもたらすと再評価されたにもかかわらず、初期市場をいまだ形成できていない場合には、まず「この製品は人気商品となっているあらゆるアプリケーションの一部となり得る」などという、これまでの高邁な考えを捨て去ることが必要だ。そして現実路線に立ち返って、すでに知己のあるビジョナリーが必要としているアプリケーションに的を絞るのだ。」(『キャズム―ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』(ジェフリー・A・ムーア、2002年、P64-66))

## 4-5. 次年度以降の検討課題

本調査では、都市空間の魅力増進の推進体制に係る文献調査、専門家ヒアリング等を通じて、先進事例の推進体制を整理すると共に、その効果的な広報方策について検討を行い、広報方策素案としてのプレゼンテーション資料を作成した。今年度の成果を受けて、前節で整理した初期市場を形成するための戦略を踏まえ、次年度以降、必要と考えられる施策展開等について以下に整理する。

### ■情報交換が活発なセグメントをターゲットとした情報提供

初期市場の形成に当たっては、メンバーが情報を交換し合うような小さなマーケット・セグメントを狙い、連鎖的に広報戦略を展開していくことが有効である。全国まちなか広場研究会<sup>19</sup>、公民連携事業機構<sup>20</sup>、HEAD 研究会<sup>21</sup>、地域デザイン戦略に基づくまちづくり推進会議<sup>22</sup>、公共空間の「質」研究部会<sup>23</sup>等のプレイスメイキングに関連する既存の組織は、主力ベンダーかつイノベーター的な団体であると考えられる。これらの組織及び組織の構成員等に対して、SNS やメールマガジン、メッセージボード等でプレイスメイキングに係る国内外の最新の取り組みを情報提供することにより、アーリー・アダプター候補への情報の伝達を促進することが望ましい。

### ■規制改革に係るパイロット・プロジェクトの公募と実践事例の情報公開

現在、プレイスメイキングという専門用語は、今年度の連続座談会やシンポジウム（PLACEMAKING SYMPOSIUM 2014）や渡和由氏、三友奈々氏等による論文の発表等によって、一定の、特に専門家層に対して、普及しつつあるが、我が国における実践事例は伴っていない状況である。前節で整理した通り、そのような状況下においては、パイロット・プロジェクトに集中し、具体的な成功事例を増やしていくことが重要である。このことは、本調査の専門家ヒアリングや首長等ヒアリングでも指摘されている。<sup>24</sup>

内閣府の規制改革会議では、道路空間の柔軟な活用や既存不適格建築物のリノベーション、仮設建築物の建築基準法上の取り扱い、食のイベント関連の保健所の対応等に関して、意欲を持って実践に取り組もうとしているものの規制の壁に直面している事業者や専門家等の意見を踏まえつつ、経済社会の構造改革を進める上で必要な規制改革を進めるための調査審議が行われている。

<sup>19</sup> 「まちなか広場」の価値に関する研究を行う任意の研究会。広場の整備と管理運営の望ましいあり方が普遍化されることに寄与することを目的とし、「公共広場」×「公共交通」の連携による価値の創造が都市における基幹事業と位置付けられることを目指している。会長は宮口侗迪（早稲田大学教授）、理事は山下裕子氏（NPO 法人 GP ネットワーク、(株) ハイマート久留米）等が務める。

<sup>20</sup> 公共が持ちうる施設機能と民間が持ちうる産業機能を融合し、低投資かつ効率的な経営を実現する「公民連携事業」の具体的な推進を通じ、より幅広い国民福祉を実現することを標榜する一般社団法人。代表理事を清水義次氏（株式会社アフタヌーンソサエティ代表取締役）、理事を岡崎正信氏（オガールプラザ株式会社代表取締役）、木下斉氏（(一社) エリア・イノベーション・アライアンス代表理事）が務める。

<sup>21</sup> 大きな転換期を迎えている建築及び都市に関連する業界を対象として、その知的資産、技術的蓄積、人材の能力をより豊かに発揮させる有効な方法を見出すための調査、研究、プラットフォームの構築、広報などの事業を行い、建築、都市に関連する領域に活躍の場を創り出し、産業的環境の形成に寄与し、より豊かな社会、環境を創造することに、会員自らが主体者となり貢献することを目的する一般社団法人。理事長を松永安光氏（近代建築研究所主宰）、副理事長を松村秀一氏（東京大学大学院教授）が務める。

<sup>22</sup> 「都市デザイン力による新たな都市・地域活性化戦略の構築」をテーマに立ち上げられた(社) 日本都市計画学会社会連携交流組織。(公財) 都市づくりパブリックデザインセンターが事務局を務め、民間、大学等から専門家から構成される。パブリックスペースにおけるプレイスメイキングの取り組みを推進しようとしており、静岡市の青葉シンボルロードを対象に、プレイスメイキングの提案を行っている。

<sup>23</sup> 「暮らしを豊かにする『質』の高い公共空間」をテーマに、さまざまな課題について政策提言や普及活動を行なうとともに、全国で行われている公共空間活用事例やノウハウを共有しながら、実践者やマネジメント組織とのネットワーク化をめざすオープン・プラットフォーム。(一社) 国土政策研究会の中に立ち上げられており、民間、大学等から専門家が集まっている。

<sup>24</sup> ある程度の時間をかけてでも、良くプレイスメイキングされた場を体験することが必要。(鈴木俊治氏ヒアリング) 公共空間をうまくプレイスメイキングしながら、都市経営的な課題を解決するプロセスを可視化していけると良い。(清水義次氏ヒアリング)

回遊性や波及効果というのを市民はほとんど考えない。考えるのは行政だけで市民にとっては関係ない。だから必要なのではなく、実際に整備等して見えるかたちにしないと、イメージが湧かないのが市民である。(森民夫長岡市長ヒアリング)

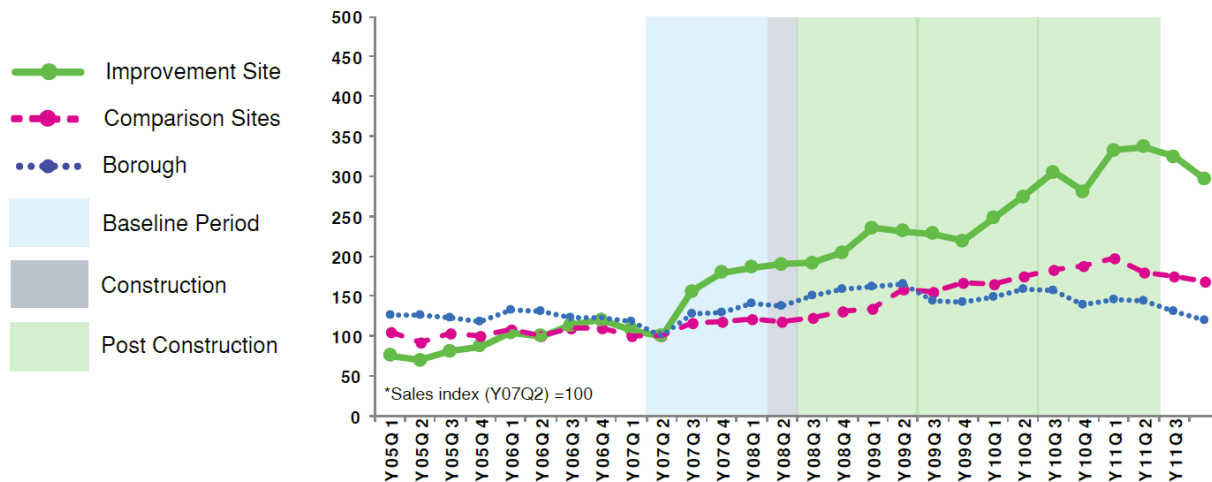
これらを踏まえ、都市空間の魅力増進として、居心地を良くし、賑わい・活気を創出しようとするプレイスメイキングの取り組みを推進する中で、規制改革を必要としている意識の高い推進主体を公募し、パイロット・プロジェクトとして動かすことが望まれる。

具体的には、公募によって選定した推進主体と国の関係機関、既にビジョナリーとしての活動を展開している専門家等で構成する規制改革のあり方を議論する会議を立ち上げ、パイロット・プロジェクトの推進を後押しする。十分な議論を経た上で、現行規制の改革、若しくは既存の制度を用いた柔軟な運用等によって事業推進が図られた案件については、そのプロセスや結果を広く公開することが考えられる。

### ■都市空間の魅力増進の効果のモニタリング

都市空間の魅力増進の効果については、パブリックスペースの持つ多角的価値を伝えることが求められており<sup>25</sup>、米国ではいくつかの取り組みが試行されているものの（次頁参照）、我が国の特性に応じた明確な論拠を示すことが、今後のプレイスメイキングの考え方に基づく取り組み普及のためには、必要となる。

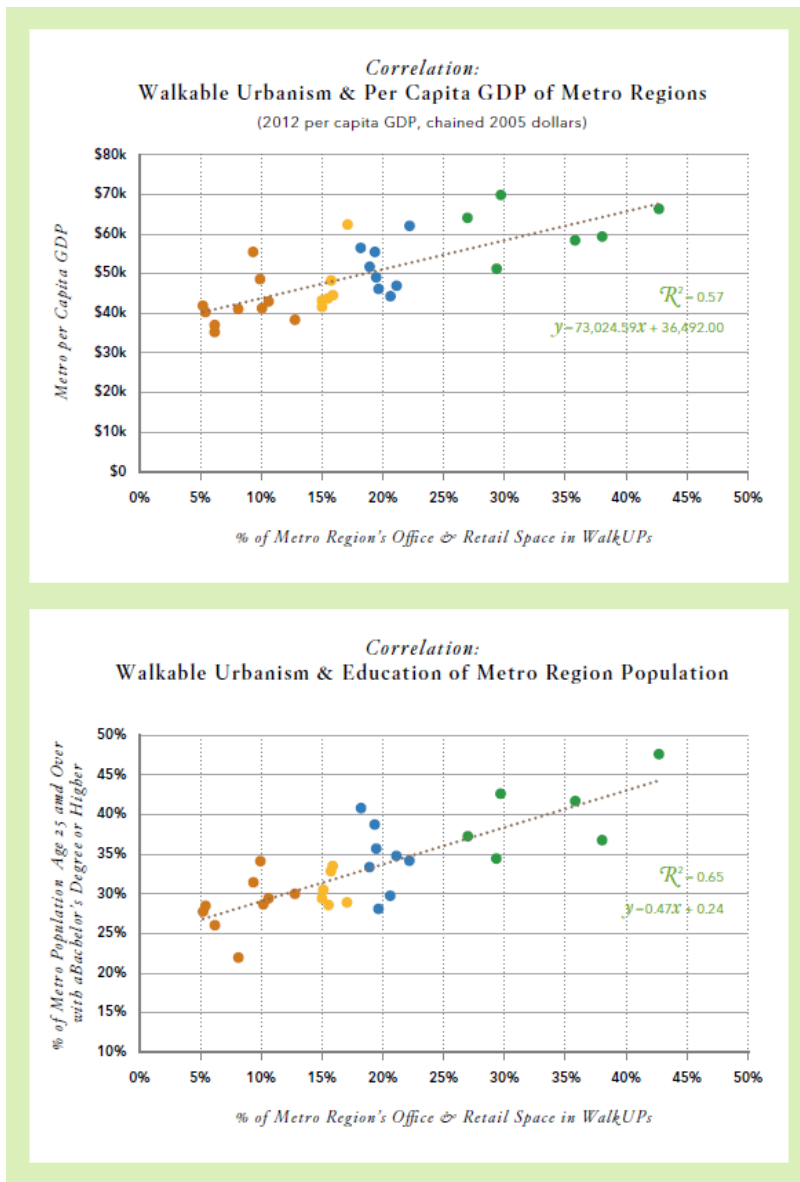
経済面、人の流動、文化的活動、治安、交通安全、環境面、人々の満足度等の観点から、都市空間の魅力増進に係るプロジェクトの従前従後の変化をモニタリングし、その効果を具体的に示すことが考えられる。なお、その際、全国一律の共通の効果を定量的に示すことは難しいことが予想されるため、状況証拠的論拠を積み重ねることで、その効果を示すことを目指すべきである（章末にProject for Public Spaces が整理しているプレイスメイキングの持つ 10 の効果を参考として掲載）。



ニューヨーク市におけるヴァンデルビルト通り（整備改善済み）とその他の通りの売上高の推移

出典：The Economic Benefits of Sustainable Streets

<sup>25</sup> 「生涯学習」や「福祉」関連部署が連携して「多角的な価値」を創り出していけるのが望ましい。都市とはそういった「多角的な価値」があることを指すのではないかと。都市とは単一の魅力ではなく、複数の魅力があることを示していく必要がある。（森民夫長岡市長ヒアリング）



<上>歩きやすい都市づくりと一人当たり GDP の関係

<下>歩きやすい都市づくりと教育水準の関係

出典 : Foot Traffic Ahead (Christopher B. Leinberger & Patrick Lynch、2014年)

## <参考>

### 10の便益 居心地良いパブリックスペースの創出によってもたらされるもの<sup>26</sup>

#### 1. 地域経済の支え

アーカンソー州リトルロックのリバー・マーケットは、予算規模440万ドルのプロジェクトで1996年に開業しましたが、この事業がきっかけとなり、これからできるものを含め、5億ドル以上の新規開発が効果として現れていて、その中にはクリントン大統領記念図書館が含まれています。この市場自体も三年間で規模が倍になり、ダウンタウン再興は市場のおかげだと思われています。PPSは、このプロジェクトに深く関与しています。



#### 2. ビジネス投資の魅力向上

イリノイ州オーク・パークのダウンタウンでは、PPSは、失敗した商業モールの元々のストリートの姿にリプレイスすることを提案しました。改変が完全に終わるずっと前から、すでに出店の問い合わせが100%増加し、空店舗率は最終的に30%から5%に減少しました。



#### 3. 観光の魅力向上

大規模な利用者調査を踏まえ、PPSは、ロックフェラーセンターのチャネル・ガーデンにデザイン改善を推奨しました。改変は、座席数の増も含みますが、庭と世界的に有名なスケートリンクを、ニューヨーク・シティで最も人気のある空間のひとつに変えさせ、Today Show やその他のアトラクションを立地させました。



#### 4. 文化活動の機会の提供

カリフォルニア州サン・ラファエルはイタリア系人口の多いまちですが、PPSと協働し、無視されていた都市公園のビジョンづくりに取り組みました。住民は事業資金を組成しボッチ（草上ボーリング）コートを設置、それは地域のNPOによって運営されています。この公園は以降シビックプライドの主たる源泉となりました：サン・ラファエル中から夜な夜な家族連れが集まっていますし、また、メディアの注目を集めているのはUS全土やヨーロッパから集まる熱狂的なボッチ・ファンです。



<sup>26</sup> 米国のプレイスメイキング推進団体 Project for Public Spaces (PPS) のホームページで示されている「10 Benefits of Creating Good Public Spaces」の試訳。

[http://www.pps.org/reference/10benefits/?utm\\_content=buffer00582&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.pps.org/reference/10benefits/?utm_content=buffer00582&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)



## 5. ボランティア精神の強化

テキサス州コーパス・クリスティでは、1,500人の大人と子どもたちが、セラミックタイルでベンチ、照明柱、ステープルズ通り駅の柱と中央歩廊、バス乗換センターをみんなでデコレーションしました。PPSはこのプロジェクトによって、連邦政府のデザイン業績賞を受賞しました。



## 6. 犯罪の減少

1980年代初頭、7エーカー（約3万平米）のニューヨーク・ブライアントパークは、麻薬の密売人で溢れていました---オフィスの就業者や観光客が決して足を踏み入れたくない場所でした。PPSが推奨する改変によって、この公園は今では、晴天時には10,000人を魅了し、夏の夜には映画祭が催され盛況です。



## 7. 歩行者の安全の向上

PPSは「斜め駐車」の社会実験をカリフォルニア州サン・バーナーディーノで行いましたが、通りの歩行者量を50%増加させ、駐車スペースを25%増やしました。



## 8. 公共交通の利用者数の増加

成功したリノベーションがネザーウッド駅のニュージャージー州プレインフィールドで行われましたが、これはPPSの助言を基に行われ、利用者数が40%増加しました。



## 9. 公衆衛生の改善

研究によって明らかにされていますが、近隣住区の人々は、歩くことが少なければ少ないほど、肥満が増加します。昨年、PPSは、600人のニュージャージー州の交通の専門家に対して、課題対応型デザインの研修を行いました---これは、地域ごとのニーズに対応し、もっと歩きやすい近隣住区をつくることを助けるデザインプロセスです。



## 10. 環境の改善

オープンスペースの重要性への関心の増大は、それらの資源を責任持って使うことを増やし、ウォーターフロント、河川、原っぱを再生しています。PPSのアーバン・パーク研究所はナショナル・リソース・センターで、都市公園修復の支援が目的です。



## <参考>首長等ヒアリング記録<sup>27</sup>

### 首長等ヒアリング

日時：平成26年12月19日（水）10：30～11：10

場所：高崎市副市長室

参加者：高崎市副市長

：松本泰夫

国土交通省都市局まちづくり推進課

：中村純、富田興二

都市環境研究所（以下、URDI）

：小出和郎、土橋悟、高野哲矢

（敬称略）

提出資料：質問シート

受領資料：なし

### ヒアリング結果概要

#### ①高崎市での取り組みについて

- 中心部にはストックがたくさんある。道路や公園、河川があり、今あるものをどのように活かしていくかが重要である。道路以外に河川利用や公園内の整備等の検討を進めている。
- 都心環状線を作ろうと、様々な手法や事業を活用して整備しようとしている。人々に歩いてもらうために、駅前のイオンにも駐車場をほとんど作らせていない。フリンジの駐車場も用意して、新環状線の中を歩いてもらうことが高崎市の元々の都市づくりの考え方である。新体育館も建設中で、音楽ホールも今年度から着工になり、公共施設を駅近くに寄せていくように考えている。
- オープンカフェについては社会実験も実施し、店舗の前で展開することをお願いしているが、雑誌等でも取り上げられ、売り上げにもかなりの貢献があるようだ。道路と民地側のスペースをうまく使えるとより良いと思うが、中心部は歩道が狭い場所も多く、難しい面もある。
  - ・商店街も新しい人や若い人も少しずつ出店してきていて、昔型の商店街ではなく必要に応じて連携はするが、商店街同士でということではなく、新しいスタイルで、自分たちでイベントを企画・運営していたりもする。そういった場所と昔ながらの商店街がうまく共存できると良い。
  - ・高チャリについては市長が盗まれても仕方がない。という判断でママチャリになっているが、副市長としては欧米のようなお洒落な自転車にしたい気持ちもある。
  - ・自転車を活用して、都市をうまく使ってもらいたいと考えている。

#### ②高崎市での政策的課題について

##### ■構想等

- ・鳥川リバーサイドプランとして、都心部と河川を一体的に考えていくプランを検討している。河川沿いにはおしゃれなレストハウスを設けたり、移動式車両での営業を想定したり、色々な取組について検討している。
- ・河川と水辺空間とその他の既存ストックを活かして居心地の良い空間を作っていきたい。
- ・都市そのものを健康器具として捉える「まるごとフィットネスクラブ」という構想を考えている。そこでも、道路だけでなく、河川や公園等の街なか一帯を活用した取り組みを実施し、都心部を一体的につなぐことを検討している。
- ・街なかの広場やポケットパークに健康器具を設置し、自分で健康増進のために出来ることを増やしていくことも必要だと考えている。

<sup>27</sup> ヒアリング内容について、次の通りに分析・評価を各文頭に示す。推進体制や広報方策について、他に類例があまりない特色や推進にあたりポイントとなる点については【○】、補助金等による内容や継続性に課題が見られる点については【△】その他は【・】を付す。また、特に重要となるポイントや実際的な内容については黄色マーカーにより、強調する。

- ・「健康」という視点で考えていくことがカギになるのではないか。病院との連携や銭湯との連携で自転車をうまく使ってもらうことも健康づくりのきっかけになるのではないかと考えている。以前、庁内や議会で話をしたときに次期尚早だった気配があったが、今ならば時宜を得た内容なのではないかと感じている。

#### ■庁内体制のポイント

- 庁内でも新しい動きを進める時は課長も部長も関係なく、部署もあまり関係なく動いているものがある。
- ・重要なところは自分自身でやらなければならないと考えている。自分で動くことで、絶対に失敗できないという覚悟が必要である。失敗は絶対に許されない。

### ③キーワード等について

#### ■キーワード

- ・既存ストックの活用等を考えていく際に「健康」が重要なキーワードである。

#### ■推進体制のポイント

- 推進体制についてはケースバイケースだと感じている。
- 行政としてもある程度の方向性が見定まった際に、民間の力をうまく活用していくことが重要で、任せるところはしっかりと任せることが重要である。
- 本気でやるリーダーをしっかりと見つけられるかがカギになる。
- 地元での活動が長い団体やNPO組織と信頼関係をつないでいくことが重要である。そのための条件をしっかりと前もって整えておくことが必要となる。

以上

---

## 首長等ヒアリング

日時：平成26年12月25日（木）13:00～13:30

場所：長岡市長室

参加者：長岡市長：森民夫  
国土交通省都市局まちづくり推進課：中村純、富田興二  
都市環境研究所（以下、URDI）：小出和郎、高野哲矢（敬称略）

提出資料：質問シート

受領資料：なし

---

## ヒアリング結果概要

### ①長岡市での取り組みについて

#### ■中心市街地での取り組み

- ・「中心市街地の活性化」というと、人によってイメージが全く違う。商業の活性化や人の賑わい、居住者の増加や交流機会の増加等いろいろあるが、市民と対話をしている中で、根本にはシビックプライドの様なものがあるのではないかと感じた。
- ・駅前が長岡を代表する場所であってほしいという想いが強かった。
- ・長岡市民の方たちは歌や踊り、様々な発表の場を求めている、自分から積極的に活動に関わってきたいと考えている人が増えてきている。
- 回遊性や波及効果というのを市民はほとんど考えない。考えるのは行政だけで市民にとっては関係ない。だから必要ないのではなく、実際に整備等して見えるかたちにしないと、イメージが湧かないのが市民である。
- 無理して人を集めることなく、訪れる市民や活動している市民が楽しみ、面白いと思える場所であることが重要で、本当の市民ニーズにあったことをやるだけという意識でいる。
- 中心市街地の活性化をどうするかではなく、活性化のためには何が必要か、市民が何を望んでいるか、市民が望んでいることに合わせて進めていく感覚で取組んでいる。

#### ■アオーレ長岡での取り組み

- ・アオーレ長岡について色々と評価頂いているなかで、居心地の良い空間になっていることは間違いない。最初の大きな目的としては、立地しているのが中心部なので、市民が自慢できる場所、長岡市の顔として誇りが持てる場所としていきたいという想いがまずあった。
- ・建築計画の専門家として、ハードとソフトの対応関係のようなものを意識している。良い空間がソフトを育て、より良い生活の質がハードと呼応し、ハードが発展するということを実践している。
- 重要なことは、アオーレ長岡のような場所があることで、市民が本来的に持っている創造力が刺激されて、色々なイベントが生み出されている。市民が自発的に活動を行うことで中心部の顔が育つと言える。市民が自発的にイベント等を企画するようになってきているのが重要なポイントである。
- 素晴らしい空間を準備して、使い方は市民側から自然と出てくる、使いたくなるはずだという信念もある。高校生ラーメン選手権というイベントも開催されたこともある。
- 近所の保育園児や幼稚園児が遊びに来るようになってきている。居心地の良い場所があることで、近隣の町の小学生や園児たちの遠足の場所にもなっている。
- 小学生が来て学校で栽培した米を販売したり、自分たちの学校をPRしたり、劇の発表まで開催されたこともある。場所が用意されているから来る。
- 色々と活動をしている人たちも含めて、受け身ではなく能動的に活動している人たちが楽しんでい

る光景が、とても好きな光景としてある。

- 中心部ということで、晴れの場としてのポテンシャルは高い。それとは別に、とにかく居心地が良いから集まってくる人もいる。そういった色々な目的、目的のない人も集まれる場所になっているというのが重要である。
- ・駐車場の収容台数は施設規模を考慮すると、非常に少ないが、それでも来訪者は工夫して来ている。まずは、来たい場所であるか、来てみれば面白いものがあるか、自分たちがこの場で色々企画して充実感を得たいと思える場所であることが重要になってくる。
- ・市民が「東京みたい」という会話をしていることがあり、それは自慢できる場所が出来たということで、市民が最高に喜んでいることを表している。
- ・アオーレ長岡の取組みは中心市街地活性化のために無理しているわけではなく、市民ニーズをしっかりと読み取り実践しているだけだという意識でいる。
- まちには着飾っていくような場所が必要だと考えている。場所を作ってどんなことが出来るのかを提案すれば市民も使い方が分かってくる。最初に色々と考えて場所を作ったが、それが市民に使われることで居場所になっている。

## ②長岡市での政策的課題について

- 市民活動等の発表の場を求めている人はかなり多い時代になっている。
- 「子育ての駅」を見てもらうとわかるが、公園部署の予算で子育て支援機能のある建物を建てたりもしている。「公園デビュー」という言葉があるように、本来公園という場所は子育て相談の場所であったと言えるが、公園緑地課はそのような本質的なことをなかなか考えられない。地方創生や子育てと言われている時代で、公園は子育ての場でもあると言えば、付加価値が出る。
- 行政は異なる価値観を統合する仕事であり、言いなりになったら駄目。そうでないと声の大きい人が勝ってしまう。しっかりとしたプランナーが関わり、市民の気持ち等もつかんだうえで専門的な提案をする必要がある。
- 市民ニーズを深い意味でつかむために専門家が必要であり、職員も市民ニーズを分かっている必要はない。最終的には職員だけで市民ニーズの把握が出来るようになるのが理想。民間の知恵を借りればよいとか、市民の意見を聞けばよいというのは実に稚拙な意見だと考えている。
- 市民意見を拾うのには投票ではだめで、ワークショップが有効だと考えている。投票で市民が手段まで書いてしまうと、自分が書いた手段にこだわってしまうこともある。それではなく、目的にまで踏み込んだワークショップを実施するのが最も効果的だと考えている。

## ③重要なキーワード等について

- 「居心地の良い」というのは良い言葉である。ニーズにも合っている。
- 体制はあくまで手段であり、バリエーションがあるというのが重要である。
- 市民の本質的なニーズをどのように把握するかがカギになる。アンケートや単純に市民意見を聞くというのではなく、市民の言っていること、望んでいることの心の中まで踏み込んでニーズをつかむのにこそ専門家が必要となる。
- 都市局として考えると居心地の良い空間ということになると思うが、市長の立場で考えると、わかりやすく言うと（あまり好きな言葉ではないが）「生涯学習」、「福祉」、「健康」等の都市局の本来の目的とは異なる関心も色々ある。歌や踊りを披露しているお年寄りは健康でいる時期が長い。

「多角的な価値」を伝えていけるのは首長だけである。

- なかなか財務省には理解されにくい話ではあるが、ただ単に居心地が良くて人が集まって楽しんでいるというのではなく、創造力を発揮することで自己実現している人間が多数いるということが重要なことである。
- 本来的には都市局と「生涯学習」や「福祉」関連部署が連携して「多角的な価値」を創り出しているのが望ましい。都市とはそういった「多角的な価値」があることを指すのではないか。都市とは単一の魅力ではなく、複数の魅力があることを示していく必要がある。
- 応援するし、方向としては良い方向を向いているのではないか。
- 「生涯学習」の要素や、「自己実現」等の価値もあるということ盛り込んでいただけるとより有効なものになるのではないだろうか。
- 複合的、多角的な価値というのが市長の強みである。中心市街地の活性化だけではなく、複合的な意味が込められているということを伝えた方が首長には伝わりやすいだろう。

以上