

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—

DEVELOPMENT OF VOLUNTARY-RULE-MAKING-PROCESS TO NURTURE COMMUNITY-ORIENTED-MANAGEMENT AT SHOPPING STREET

—Effects of community “notice” taken through experience of planning experimental events
in process of building rules—

川原 晋*, 佐藤 滋**

Susumu KAWAHARA and Shigeru SATOH

We found that making community “notice” is the important thing for management of business and townscape with voluntary rules by the community at a shopping street. To make community “notice” the followings are important:

- setting two processes which are going simultaneously and influence each other:(1)process for building a voluntary rule, (2) process with experiments based on the “tentative” rule.
- accumulation of experiments which are some projects and events planned by the community at the shopping street.
- evaluation from diverse standpoints by storekeepers and users in the process.

Keywords: *agreement, resident's participation, management, process design, motivation*

まちづくり協定、住民参加、マネジメント、プロセスデザイン、意欲・動機付け

1. はじめに

1-1. 研究の背景

今日、都市空間を扱う分野のみならず、防犯や福祉といった様々なテーマで、住民参加まちづくりが行われる機会が増えた。しかし、その多くは行政主導であり、各テーマの事業や計画策定の終了後は、住民が関わる形でのまちづくり活動も停滞してしまうことが多い。一方、まちづくりの先進事例では、個別の住民参加の機会を様々な連携させ、単発では出来ない地区の課題解決や魅力づくりを継続している。ひとつあるいは複数のまちづくり組織が一定の地区まちづくりのビジョンを共有して主体性を発揮し、地区のまちづくりを計画、実行、評価、改善するというマネジメントを行っている^{注1)}。

このような住民自治が期待されるこれからの社会において、空間計画を扱う専門家には、今後、個別の計画策定で終わるのでなく、住民参加型計画の機会を生かし、住民が主体的に地区の日常のまちづくりをマネジメントしていくことにつなげる役割や方法論が求められている。それは、住民まちづくり組織に技術を移転していく方法や、要所で必要に応じて支援していく専門家の関わり方である。

ところで、住民自身が地区のまちづくりをマネジメントしていくことが必要な地区のひとつとして、商店街が挙げられる。これまで、地方中心市街地活性化の重要な要素として商店街へは公共投資が重点的に行われてきたが、衰退化を回避できていない。商店街も今後、公共投資に対してどのような戦略で自己改善、自己投資をし

ていくかが問われている。商店街衰退化の原因は複合的だが、商店街自身が取り組むべきこととしては、消費者ニーズに対応していない商品構成やサービス不足といった「商店街マーケティングの問題」や、商店街全体としての事業推進能力やコンセンサス不足、人的資源不足、店主や地権者の改善意欲低下といった「商店街組織の問題」が指摘されている^{注2)}。これらを改善するには商店街としての組織的で継続的な取り組みが必要である。

さて、こうした取り組みにつながる可能性のあることとして、近年多くの商店街で「まちづくり協定^{注3)}」といった名称で自主的に締結される規範づくりがあろう。しかし、その多くは街路整備事業の実施を契機とする等の景観面の規範を中心に、歩道等での商業環境向上の規範にとどまっている^{注4)}。まちづくりの専門家が関わることの多い規範づくりの機会を生かして、地域の中での商店街の役割を考えるようなまちづくりの視点から、商店街全体の活動をマネジメントしていく力を育成していくことができるとよいと考える。

1-2. 研究の目的

そこで本研究は、商店街が組織的に店舗空間改善と景観形成を行うための自主的な規範のマネジメントと、これにあわせて商店街活性化のための組織的で計画的な商店街活動を行うマネジメントとの力を育成するための計画手法として、「計画と実験的実践の並進プロセス」モデルを仮定した上でこれを実践し、自主規範の内容や、店主たちの意識・行動の変化を分析することで、その有効性を明ら

* 早稲田大学理工学術院 客員講師(専任)・博士(工学)

Visiting Lecturer, Dept. of Architecture, Faculty of Science and Eng., Waseda Univ., Dr. Eng.

** 早稲田大学理工学術院建築学科 教授・工博

Prof., Dept. of Architecture, Faculty of Science and Eng., Waseda Univ., Dr. Eng.

かにすることを目的とする。この「計画と実験的実践の並進プロセス」モデルとは、「自主規範の計画策定作業」と並行して「策定途中の自主規範に基づく商店街全体や個店を対象とした改善の取り組みを、実験的に実践すること」を並行して進めるものである。

1-3. 既往研究と本稿の位置づけ

商店街における自主的な規範の運用・合意形成の実態について論じたものは、小売商業近代化事業や街なみ環境整備事業の導入を契機に策定されまちづくり協定等を対象とした複数の研究^{注5)}がある。しかし、規範(ルール)の策定から運用までを含めた住民参加手法と合意形成プロセスを一連のものとして論じたものは志村^{注6)}のみであり、これもまちなみ景観に関する内容に限られている。

一方、筆者らは前報において、住民要請により制定された地区計画の全国的な動向と、その中で合わせて自主的な規範を併用している地区の実態調査から、住民の主體的な規範づくりを契機として、地区のまちづくり組織が建築形態などのハード面だけでなく生活面や商業環境作りといったソフト面までを含めた地区の環境のマネジメント(計画、管理、改善、運営)を継続的に行う志向が生まれていることを論じた^{注7)}。そこで本稿では、自主的な規範作りにおいて生まれるこうした志向をより積極的に計画論に取り込むことにより、住民が主体となったまちづくりのマネジメント力を計画的に生み出すことが可能かを、実践を通して明らかにすることを意図している。商店街でこの計画手法を用いることにより、個別店舗の更新を基本としたまちなみ景観の形成だけでなく、商店街活性化のための商店街全体の視点からみた個別店舗の業種・業態改善へ取り組みや、中心市街地における商店街の役割意識の醸成、さらには、共同事業等において、商店街自らが事業主体となって進められるようなマネジメント力が生まれることを期待するものである。中心市街地の活性化の課題として、中心市街地に関わる多様な主体との調整役や事業推進役としてのマネージャー的な人材の不足が指摘されている^{注8)}。本稿での試みは、そうした人材やマネジメントの技術を地域に育成していくことをねらっているものである。

1-4. 研究の方法

本研究では、上記の意図を持って仮定したプロセスモデルの有効性を検証するため、商店主の意欲や行動変化といった生々しい事象を詳細に捉えることが必要である。そこで、筆者も、対象とする自主規範の策定作業に深く関わる中で、提案する手法に従い、策定の進捗状況や課題に応じて進めるプロセスと、自主規範内容や店主たちの意識の動的な関係を分析する「アクションリサーチ」の研究手法をとる。具体的には、商店街のまちづくり協定策定のコンサルタントの立場で、一貫して関わった^{注9)}。策定作業を行う山王商店街振興組合まちづくり委員会のすべての発言を記録し、また終了後に委員会メンバーに対して毎回アンケートを行うと共に、協定対象区域内の全店主や、策定に並行して行う一般市民参加の各種イベントへの参加者に対してアンケートやヒアリング調査を行った。2章で協定策定プロセスのモデルを仮定し、3章以降、このモデルに関係づけながら締結されたまちづくり協定の主要部分である理念(=まちづくり憲章)、景観形成と店舗空間改善のための配慮事項10ヶ条、運用方法、締結後の行動計画といった要素が固まっていく経緯を分析する。

1-5. 対象商店街の特徴と自主的なまちづくり協定策定の理由

研究のフィールドとした山形県鶴岡市山王商店街は、江戸期城下町時代まで歴史を遡る全長約400mの中心市街地有数の商店街である。しかし歴史的価値のある建物はほとんど残っていない。最寄り品を中心として62店舗(2004年調査時点)を有し、その半数が市内および県内の近郊都市までの広域商圏をもつ店舗となっており、外販に強みをもつ店舗も1割程度ある。また、来店者の交通手段は5割は車利用であり、徒歩や自転車利用は3割である。店舗の半数は住宅と店舗が一体となった建物における家族経営型店舗である。銀行金融関連支店やテナント型店舗あわせた15店舗以外は、商店主が近居している地域に根ざした商店街である。近年は、大型郊外店の進出や中心市街地の空洞化により商店街は衰退傾向にある。とくに、こうした住商一体家族型の特徴は、商店街としての結束力が強い一方で、店主が商いをやめた場合にテナント貸しが難しく空き店舗のままになったり住宅化する状況を生み、商店の連なりを維持できなくなることに強い危機感が生まれていた。

また、1988年に現道幅員約11mの商店街の通りを18mに拡幅する都市計画決定がされたが、その後事業着手に至っていない。このことで道路拡幅の用地買収費や補償費を店舗改良費用に充てようとこれまで店舗改修を見送って来たまま老朽化し「身動きがとれない」状況となり、商店街は事業実施の有無の決断を市に迫ってきた。

このように商業環境は厳しいが、市民の活動発表の場となっている市内有数のイベントである山王ナイトバザール(後述)を10年以上継続開催するなど、市内で最も注目される商店街となっている。

そのなか、商店街振興組合は自主的に「まちづくり協定」策定に取り組んだ。拡幅整備によって、跡継ぎがない店舗などは建物補償の獲得を機会に廃業してしまう等で商店街を衰退させるのではないかという行政内部の懸念に対して、事業は商店街変革の好機であることを示し、事業化を促進することが当初の目的であった。そのために、個々の商店や商店街が存続し、活性化するコンセプトや戦略を立てること、それを支える形での道路整備計画を提案することがめざされた。

2. マネジメント力を育成するためのプロセスモデルの設定

2-1. モデルを構想する上での課題

営業上の意思決定や責任は商店街組織(振興組合など)でなく個店にあるという経営者の水平的な集まりである商店街において、個店の更新や商店街全体の取り組みに一体性や戦略性を持ってマネジメントするための課題として次のようなことが挙げられよう。

- ・個店ごとの意識や意欲の向上がないと規範の合意形成や商店街が一体となった組織的実行が難しいこと。

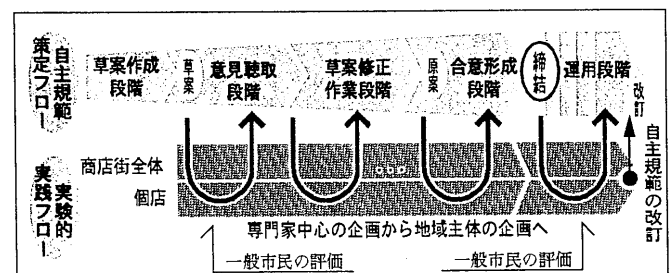


図1 商店街マネジメント型自主規範の作成のための並進プロセス

・商店街組織の内部による、個店の経営に踏み込むような客観的な点検や改善が難しいこと。

こうした課題を克服するには、締結予定者（個店店主や地権者）から自主規範の意義への納得・共感を獲得し、実践しようという意識・意欲向上を図ること、また、個々の店の経営を行う店主や商店街全体の取り組み企画や運営をしていくリーダー組織による日常の取り組みに、計画と評価、改善の思考形式をしっかりと生み出していくことが必要と考える。

2-2. 並進プロセスモデルの提案

そこで、こうした課題を克服するために、（円滑な運用段階への展開を意図した）以下の4点をポイントとする自主規範策定プロセスのモデルを考案する。

(1) 自主規範策定フローと実験的実践フローの並進プロセス

「自主規範策定フロー」と「実験的実践フロー」を並行して進めるプロセスを提案する（図1）。これは、自主規範策定の途中段階で、その趣旨に沿った様々な実験的イベントや企画を行うことにより、多角的な評価を繰り返し行い規範内容に反映させていくとともに、関係者にいくつかの「気づき」を生じさせることによって主体の意識変化や意欲向上を図ることをねらうものである。これにより、規範締結後の主体的なマネジメントに繋げていくことを意図する。

(2) 策定の5段階と実験的実践・検証作業の対応

自主規範の策定作業は、専門家や行政などの支援を受けながらも、基本的には締結者自身が行っていくものである。その場合、一般的な策定プロセスは、策定作業の中心となるまちづくり協議会などといったメンバーと、締結対象地区内の一般地権者等との2つの主体に注目した時、大きく次の5つの段階が想定できる。策定作業メンバーによる草案の作成を行う「草案作成段階」、草案を元に、締結対象地区内の関係者への説明や意見交換を行う「意見聴取段階」、意見聴取を元に策定作業メンバーで修正作業を行い、原案を作成する「草案修正段階」、原案を最終的に関係者に確認し、合意していく「合意形成段階」、締結後の「運用段階」である。こうした策定作業の各段階に合わせて、複数回の実験的実践・評価を行う。

(3) 商店街全体、個店を対象とする実験的実践

商店街のマネジメントの対象は商店街全体と個店の2つがあり、実験的実践はこの双方を行う。前者は商店街としての集積を最大限生かし、一体となって同じ目的に向かって取り組む意識やその重要性を体験していく取り組みが考えられる。後者は、自主規範を抛り所にして、店舗空間の改善や業種・業態改善といった商いの仕方を検討していく取り組みが考えられる。

(4) 市民評価の機会の設定

実験的実践フローにおける評価と改善には、お客である市民の評価を受ける機会を設定する。お客の視点での評価が商店街の各店主にとって効果的に響くと考えるからである。

3. 意見聴取段階の実験的実践による協定の意義と理念の具体化

3-1. 草案作成段階での課題

草案の作成は、まちづくり協定を策定する目的と、協定の対象として商店街のある通りに面した部分について優先的に議論することを、商店街振興組合の全体会で確認した上で、12店舗の経営者が参加するまちづくり委員会の場でワークショップ形式で進めた。

表1 草案作成段階で決まった景観と店舗づくりの遵守項目

店舗空間改善に関する項目	<ul style="list-style-type: none"> ●通り沿いの建物の1階部分は店（商店、営業所等）とする。 ●店はテナントへ賃貸可能な建て方とする。（住居と店の動線や水回りの分離等） ●店の前には駐車場をつくらない。 ●店先を見て楽しい空間に演出する。 ●店先にもてなしスペースを設置する。 ●夜も明るく楽しい商店街とする。 （透過性のシャッター、夜間も楽しめるディスプレイの推奨）
まちなみ景観に関する項目	<ul style="list-style-type: none"> ●建物の外観に配慮する。（外壁に彩度の高い色の禁止） ●店の顔としての看板デザインを推奨する。（ネオンサインの禁止） ●店の前を積極的に緑化する。 ●通り沿いの建物の大きさに統一感を持たせる。（職住一体のまち環境）

商店街や個店の活性化戦略という「商い像」と道路整備の内容や個店の店構えという「空間像」をつなぐこと、さらに、それらと協定という規範を作成し運用することを一通り議論し、いったん「まちづくり協定」の形にしてみることを目標としたプログラムを組み立て、実施した（次ページ図2）。その結果、景観形成や店舗空間改善の具体的な規範項目である配慮事項10ヶ条の草案がまとまった（表1）が、商店街全体のまちなみや活動の方向性を作る強いコンセプトは見出せず、各個店の店構えや商いの仕方に商店街組合として意見をしていくような意欲が高まらなかった。また、第8回委員会では、協定を生かし商店街として取り組むべきことを企画・運営していく方法の模擬体験を行ったが、現実性がうすく議論が深まらなかった。

草案作成後、草案に対する意見と各店舗の商いの仕方を把握するためにほぼ全店舗へヒアリングを行った。（62店舗中51店舗で実施、全質問への回答は42店舗。各店舗へ協定内容の説明も含め、1～2時間のヒアリングを実施。）草案に対する意見は、10ヶ条の各項目について、商店街全体として取り組むことへの5段階評価と、自店での実現可能性への5段階評価を回答してもらった。また、商いの仕方調査は、「店の歴史」、「商品や販売方法の特徴」、「来客者の特徴（属性、来客手段等）」、「店同士の商売上のつながり」の大きく4点についてヒアリングを行った。（その結果わかった商店街の特徴は、1-5に示した。）

草案に対する意見については、建物外観や看板デザイン配慮や店先緑化などの主に「まちなみ景観に関する項目」は、「和風にする」など具体的な規定がないこともあり、概ね賛成であり、各店主の自店での実践への意向も高い。一方、店へ入りやすいような「店先のもてなしスペースづくり」などの商いの仕方に関わる店舗空間改善に関する項目については、商店街全体との取り組みとしては賛成だが、自店で取り組む可能性については割合が下がる項目があることが分かった。その理由は、「間口が狭く、余計な場所は作れないと思う」という発言や「人の見えるところでもてなしは鶴岡人の気質とは違うのではないか。」という発言にみられるように、これまでの商売経験と異なるやりかたや店作りに対する具体的な方法の検討がないままの先入観があることや「以前ショーウィンドウを壊されたので防犯面が心配」といった懸念事項があるものを規範を定めてやるべきかを、活性化につながる確信が持てない状態では判断できないといったものであった。

また、協定は建替えの時の時に影響することと捉えられ、事業化のめどが立たない当時の時点では関心が薄いこともわかった。

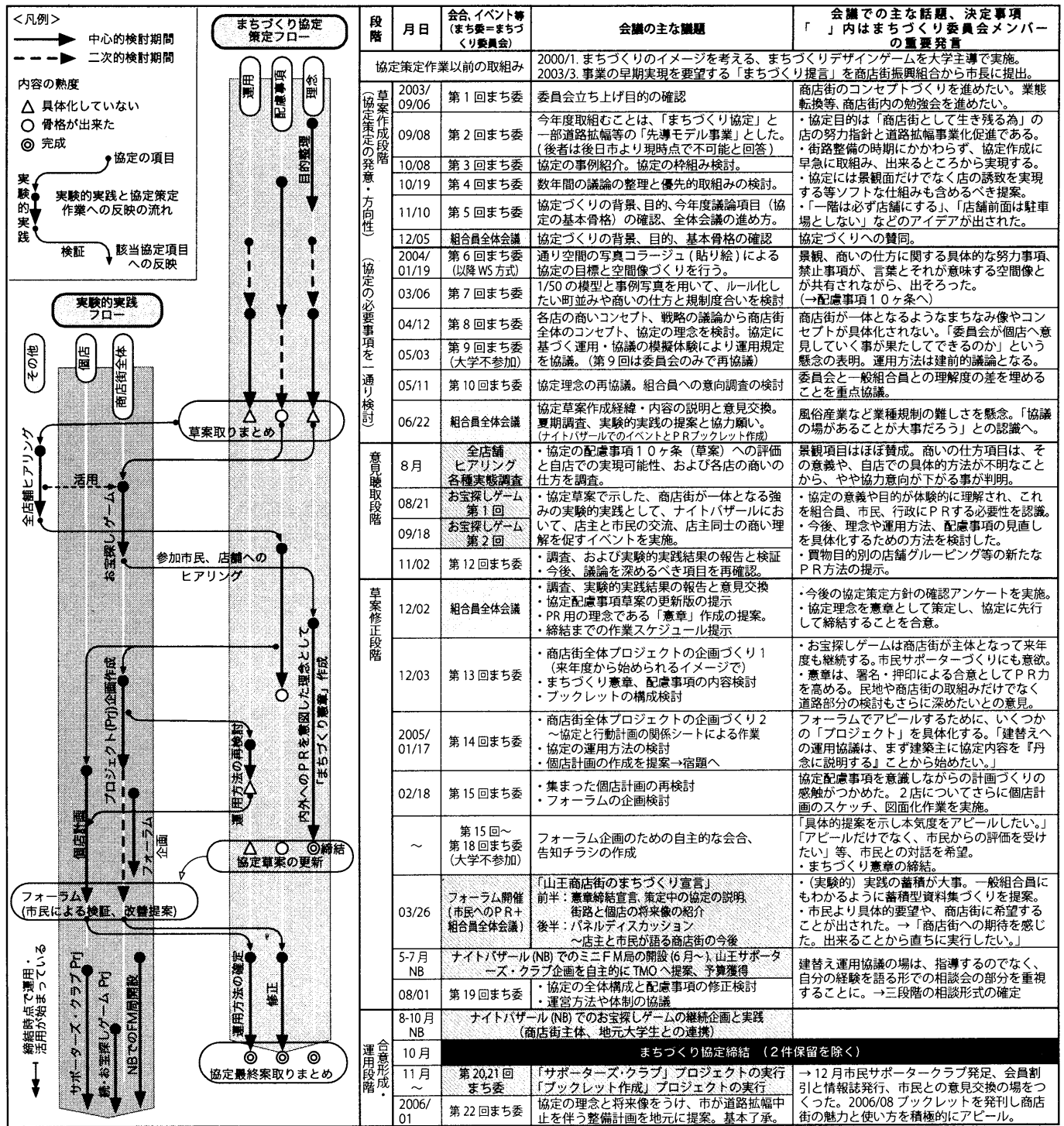


図2 山王商店街におけるまちなまづくり協定の策定経緯と並進プロセスの実際

3-2. 意見聴取段階の実験的実践の内容

協定づくりの初期の段階で、草案作成後、商店街が行っているイベントを商店街活性化にこれまで以上に繋げるための新企画を行い、その検証作業を行うというマネジメント作業の実験的実践を行うことがまちなまづくり委員会で了解されていた。その後、先の7、8月の調査からわかった商店街の課題として次の大きく3つを、8月12日の企画会議で中間報告した。

- ・多くの店が昔からの固定客を対象に商売をしており、店主の高齢化に従い対象客の年齢層も上がってきていること。今後固定客の高齢化により購買力が下がることを想定したとき、新しい客をど

う開拓できるかが課題であること。

- ・各店舗が思っているアピール点や、第三者から見てもわからないこと。新規客が店舗に入りづらいこと。
- ・商店街内での連携など、集まっている強みが発揮される方法が見いだせていないこと。

その結果、実験的実践の優先的な意図は次の2点とすることが決まった。第一に、全個店が参加する商店街全体で行うプロジェクトとすることで、「商店街が一体となる意義・強みを打ち出す」こと、第二に、店舗のPR要素の盛り込みを工夫し、新規客の開拓につながる仕掛けをすることと設定した。

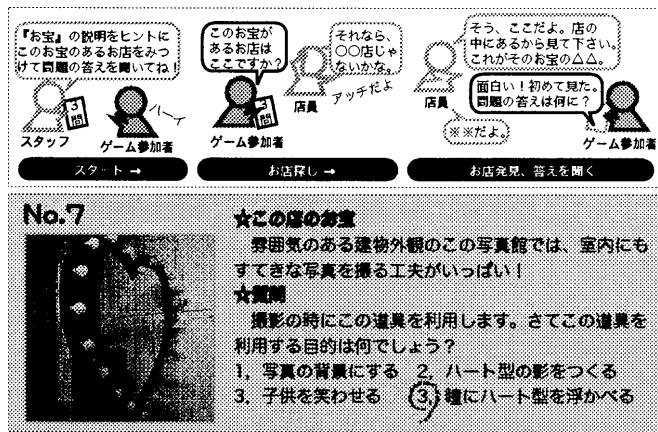


図3 お宝探しゲームのやり方(上)と問題の例(下)

実験の実践として、「山王ナイトバザール」において、「山王お宝探しゲーム」(以下、ゲームと呼ぶ)という商店主、市民参加型のイベントを、大学が中心となって企画・実行した。(2004年8月と9月の2回実施。)このナイトバザールは4~10月の毎月1回、年6回開催され、商店街全店と市民も出店や活動発表を行う等、年間2万人以上の普段とは異なる幅広い年齢層の客が訪れる。しかし先のヒアリング結果からは、多くの店が普段の商売につなげることを難しいと考えていた^{注10)}。

ゲームの内容は、あらかじめヒアリング調査で得た情報をもとに第三者の視点で選定した“山王のお宝=商品、商い方法、店の歴史、店主の趣味などの、各商店の個性や魅力”を紹介する問題を作成し(8月13問、9月10問)、ゲーム参加者は、このうち指定された3問に解答すると景品がもらえる。問題の解答は、該当店の人に聞かないとわからないものとした。ゲーム参加者は「このお店のお宝」と書かれたヒントをもとに可能性のある店を巡り、各店の人からさらにヒントを聞き出すことで目的の店にたどり着き、その店の人から解答を聞き出す(図3)。これにより、これまでナイトバザールに来ても分からなかった各店の商品や個性、魅力の情報を発信すること、店内に実際に入って、参加者と店主とのコミュニケーションを促すこと、各店舗同士が商売方法や顧客層などの情報を知り合うきっかけをつくり自店の商品との関係を考えてもらうこと、といった直接的な効果をねらった^{注11)}。

3-3. 参加市民と参加店舗の評価

ゲーム参加者にハガキアンケートを実施し、8月・9月合計で71通を回収した(参加者は計約350人)。図4のように子育て世代の親子参加が中心であった。成人(20歳以上)回答者に限ると、46%

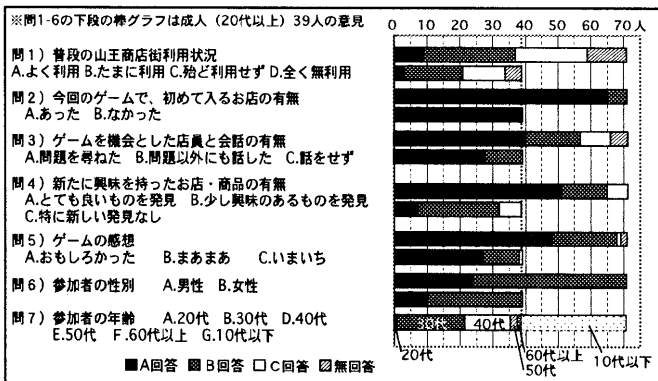


図4 お宝探しゲーム終了後の参加者アンケート結果

の人が「日頃商店街を殆どあるいは全く利用せず」、28%の人が店員と「問題以外のことについて話をし」て、82%の人が新たに興味を持った店があったと回答した。また、全体の66%が今後行ってみたい店があったと回答し、具体的店名を挙げた。感想の自由回答29件の9割が良い評価であり、「またやってほしい(7名)」「知らない店の人と話せて楽しかった(4名)」というように、普段入らないお店を知り、楽しむきっかけになったと考えられる。

また、問題に取り上げた店の評価を得るために、商店街に関する新たな発見の有無の他、自由に感想を語ってもらった(15店)。その結果、「従来ナイトバザール来訪者は屋台利用は多いが入店者が少なかった状況を改善する良い試みだった」といった評価が全体として得られた。また「他店のセールスポイントを初めて知った(8店)」、「お客さんと店内で話せたのが良かった(9店)」「新たなお客にPRする機会になった(3店)」などの感想が得られた。

3-4. 実験の実践による自主規範策定プロセスへの効果と展開

この企画による商店街が一体となって店舗PRや市民との交流を行う意義や効果を、まちづくり委員会(04/11/02開催)で報告した。その結果、「この商店街にはまだまだ歩き回って楽しみながら買い物できる力があると感じた。組合員全体に周知して、協定づくりを盛り上げたい。」「行政だけでなくこのような市民へのアピールも重要と思う。」という発言に見られるように、この協定づくりの意義を組合員全体で確認し共有したいこと、さらに市民にもアピールしていくべきことが委員会メンバーで議論されるようになった。筆者は、この議論は草案段階では議論が深まらなかった協定の理念項目であると考えた。そこで、その後の商店街全体説明会(12/03開催)では、これまでの経緯を報告するとともに、その理念につながる議論内容を「まちづくり憲章」という形でとりまとめ、協定締結に先だって合意作業を行うことを提案した。その際は、まちづくり協定修正案の各項目との関係を示した(次ページ図6の左)。これによって全組合員に対して協定の意義を浸透させること、また今後の店舗づくりへの配慮事項を協議したり、商店街の様々な取り組みを考えるときの拠り所となることを目指した。図5はこの報告・提案後に実施したアンケートである。本ゲームの継続実施の意向が強く示され、今後のこうした取り組みへの積極姿勢が表明された(図5の④)。実際に、翌年より商店街中心で開催された。また、協定の意義について具体的な可能性を意識しながら理解が得られ(図5の①)、憲章の先行合意についても大部分の賛同が得られた(図5の③)。なお、憲章は、委員会の意向により全店の押印署名の形で締結された。

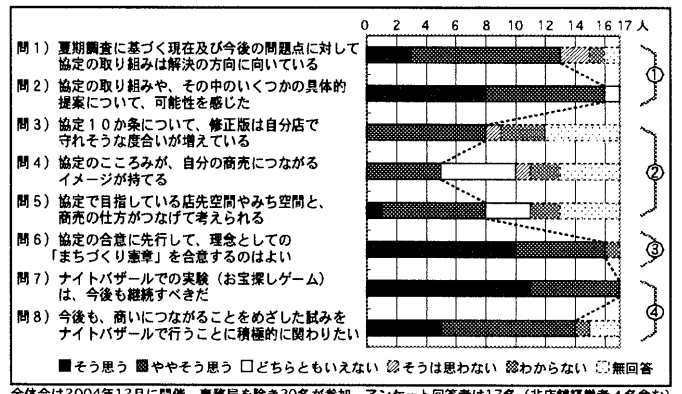


図5 意見聴取段階終了時のアンケート結果(全体会議にて)

このように、協定の目的に沿って、また、商店街のいくつかの課題解決を目指して、お宝探しゲームという実験的実践を大学が先導的に示したこと、および商店街内外の様々な評価を得たことで、協定の意義についての議論が活性化し、草案段階では具体化しなかった協定理念(=まちづくり憲章)が、自分たちの言葉で表現されたものとなった。また、協定の配慮事項10ヶ条の内容が、基本的に評価され賛同が得られそうだという感触が得られたこと、憲章の言葉と関係づけられたことは、自主的な規範の策定と運用のために欠かせない取り組みへの意欲向上につながったと考えられる。

4. 草案修正段階の実験的実践による協定の活用方法の具体化

4-1. 草案修正段階の課題と実験的実践のねらい

協定の意義は策定メンバーの中に一定の確信を持って理解され、その理念を組合員全体に浸透させていくめどは立った。しかし、協定の運用や活用方法が具体化していなかった。また、図5②のように、草案内容では、協定に基づいて、自店の商売や店の建て替えなどの更新に繋げていくイメージが出来ないことが課題として明らかになった。そこで、実験的実践として以下のことを行った。

- ・草案段階のまちづくり協定の配慮事項の各項目に基づく具体的な取り組み方法の企画づくりを行い、また、いくつかについて、その実施計画を立ててみることで、その実践に必要な運用方法の議論を具体化すること。

- ・その企画対象として、商店街全体としての取組みとしてのプロジェクトと、個店の取組みとしての建替えの個店計画を立てること。

4-2. 商店街全体を対象とした行動計画立案プロジェクトの効果

まちづくり委員会(2005/1/17実施)にて、この時点での協定案に基づいて商店街全体としての取り組みを考える実験的実践として

「プロジェクトの企画づくり」を行った。ここで「プロジェクト」と呼ぶのは、日常の商い業務とは別に、目標を定め、スケジュールや予算を組み、担当者や担当組織を決めて進めていく一連の作業であることを明確に示すためである。商店街再生のために商店街全体で行うべきことを、「プロジェクト」として自由に企画する作業を行う回を一度行った後、次の会では、協定内容(憲章と配慮事項10ヶ条)の対応関係を整理して示した(図2:第13,14委員会参照)。対応関係を整理したことにより、協定配慮事項10条には掲げたが、その取り組み方法についてはこれまで具体的に議論していなかった部分が明確になった。そして、その整理内容に加え、「空き店舗利用検討プロジェクト」などいくつかが委員会メンバーからさらに提案、追加された(図6)。次に、委員会メンバー各人の関心の高いものについて、「目的」「1年間の作業内容・スケジュールと達成目標」「参加する人、協力してほしい人などの組織体制」について、埋めていく作業を行った。この企画の試行によって、協定に基づいて商店街全体で取り組むことが具体的に考えやすくなり、どのように進めていくべきかが委員会メンバーに理解された。また、一般組合員へ説明できるとの感触が得られた(図7)。このことは合意形成を進める上で大きな力になった。

4-3. 個店の将来計画立案の効果

個店計画は、上記プロジェクト企画の議論の中で、「拡張整備を行った場合に商店街が衰退するのではないかと懸念を払拭するには、具体的な今後の個店計画があることが重要ではないか」との市職員の提案から取り組まれた。委員会メンバーを中心に11店舗の個店計画が委員会メンバーを中心に作成された。作成にあたっては、表2の検討項目を例示し、また、筆者らは協定案を参照しながら計画を具体化していく作業を必要に応じて一緒に行った。特に2

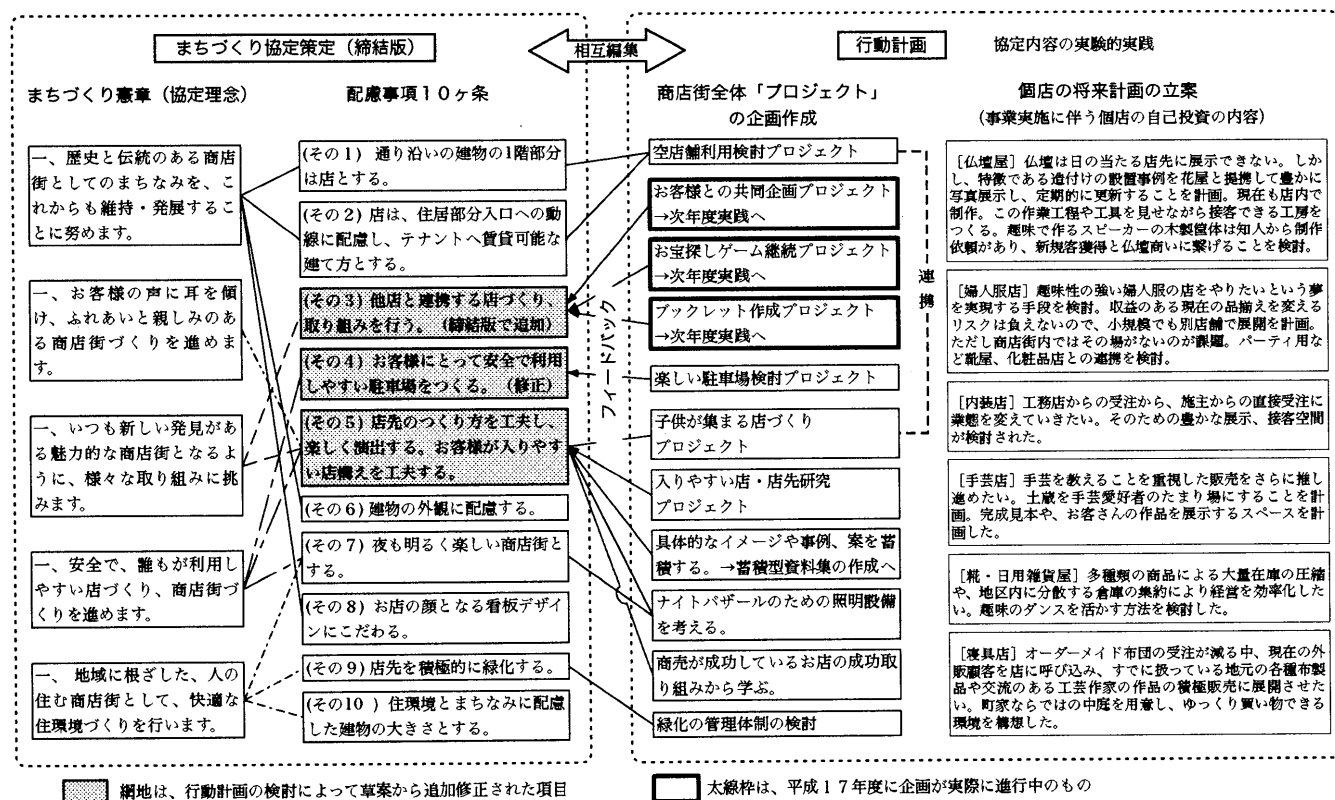
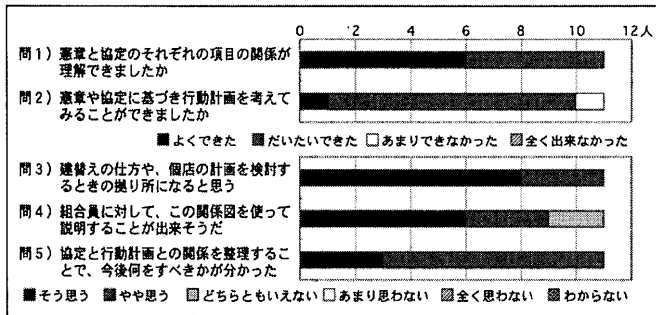


図6 協定の内容と行動計画(商店街全体で取り組む「プロジェクト」と個店計画)との関係



まちづくり委員会(2005年1月)終了時のアンケート。回答者は委員会メンバー11名(非店舗経営者3名含む)

図7 行動計画プロジェクト企画作業についての評価

店舗について、平面図や内観パースを打合せの中で作成した。その結果、店の現在の商い方法の強みと課題、新しい業態・業種への展開の希望とそのため用地や資金の課題、他店との連携などが具体的に検討され、各店主によりそれぞれ数頁の個店計画書がまとめられた。図6の右側一列はその概要である。作成者により、その具体性にばらつきはあるものの、自店の業態の改善や展開を検討し、それが接客の仕方とその空間、ディスプレイの作り方、店舗や倉庫・住宅との関係など、具体的な空間像と結びつけながら提案された。この内容は、その後のまちづくり委員会で共有され、次のような効果を得た。

- ・ 個別に漠然と思い描いていた自店の商いの将来計画が、自主規範に沿って、商い像と空間像とを関連づけながら具体的に取り組むことを、委員会メンバーの店主達の間で確認できたこと。
- ・ 自店の商いについて、他店と連携する具体的な取組みの可能性を店主達の間で確認できたこと。

4-4. 市民公開フォーラムにおける市民評価

協定づくりと、これに並行した実験的実践の試みを市民に向けて発表するために、中心市街地活性化フォーラム「山王商店街のまちづくり宣言」として、商店街の主権・企画により2005年3月に行った。2004年度当初より「協定を締結して市民に向けて発表すること」を予定していたが、これまでの取り組みを経て、その目的は「市民にとって必要不可欠な商店街へと脱皮する意思表示(委員会代表談)」と「取り組みを市民の視点で評価してもらうこと」と明確化された。企画、準備から当日の進行までをまちづくり委員会メンバーが主体的に行った。フォーラムは2部構成で行われ、前半は意思表示として締結済みの「まちづくり憲章」の宣言と説明、その具体的作業としてのまちづくり協定の規範の説明、商店街全体の実験的プロジェクトや個店計画の発表が行われた。後半は、様々な方式での意見交換と評価の場とした。これまでナイトバザール等で

表2 委員会ですした、個店計画作成にあたって検討項目

1. 全体構想・事業イメージ	・ 現金か、掛売りか
○目的、やりたいこと	・ 営業時間
○自店の強みは何か	○仕入れ計画の特徴的内容
○将来的な事業展開の展望	・ 販売戦略に沿った商品確保
2. 市場の見通し	・ 安定的仕入れ先の確保
○事業の市場規模、将来性	・ 在庫の適正管理が可能な計画の仕入れ
○事業を取り巻く環境、競合関係等	○店舗改修計画
3. 事業内容	・ 店舗改修の方針
○ターゲット	・ 店舗改修の概要と事業費
・ 顧客層・業態の絞込み	4. 資金計画・収支計画
○取り扱う商品やサービスの内容	○必要資金と調達方法
○販売計画の特徴的内容	・ 移転補償費、自己資金、借入、等
・ 家族のみか、従業員が必要か?	○収支の見直し
・ 対面販売か、訪問販売か等	・ 損益、キャッシュフロー

培ってきた人脈から、活動的市民(ナイトバザール出店者、建築家、市民まちづくり実践者、地元町内会長、タウン誌編集者)をパネリストに迎え、意見をもらおうと共に、会場聴衆者に随時、挙手式でアンケートを行った。また、終了後にアンケートを実施した。参加市民は、パネリスト、スタッフ(商店街6名、市、大学)を除き、47名であった。(そのうち商店街関係者は11名)

後半の議論では、前半の内容のうち行動計画や個店の将来像など具体的な計画に対して大きな反響があり、市長が「よくここまでやってきたと正直良い意味でのショックを受けた。市も決断したい。」と語り、前半終了時の質疑感想メモでは「個店計画は楽しく、このような感じなら是非用事がなくても訪れたいと思った」などといった市民の感想が得られた。また、パネリストからは「決意表明やお客様とのコミュニティを大切にしたい気持ちが伝わってきて感動した。」という感想が述べられた。後半では、さらに商店街の現状への感想、期待、とともに、商店側からの具体的なプレゼンテーションを受けて建設的で、直ちに実行に移せようとする要望やアイデアが会場から提案された(表3)。その一部は、商店街で直ちに実行に移すという行動がとられた。ナイトバザールの市民出店者との意見交換会の開催や、ミニFM局の開設などである。

4-5. 行動計画の実験的実践の協定策定プロセスへの効果と展開

以上、草案修正段階において、商店街全体と個店を対象とした行動計画の実験的実践と、市民評価の場としてのフォーラムを開催したことによる、まちづくり協定の内容や策定プロセスへの影響や展開をまとめる。図2は左図は並進プロセスの総括である。

(1) 商店街全体プロジェクトの企画作成による評価と改善

プロジェクト企画の具体的な議論の体験から、その後のまちづくり委員会において協定の配慮事項10ヶ条が見直され、追加・修正が行われたり、協定と合わせて蓄積型のまちづくり取組み集を作成することが決まった。また、これらの企画演習を行ったプロジェクトのうち3つ(図6の太枠)が、次年度から実際に商店街が中心になって予算を確保し、実行担当者を決めて進められ成果を上げた。(平成18年12月現在)。例えば「お客様と共同企画プロジェクト」の実践へ向けて、商店街独自でTMOからの予算を獲得し、「山王サポーターズ・クラブ」を発足させ、年4回程度の情報誌発行と意見交換会を行っている。(会員数約500人)

(2) 個店計画づくりによる評価と改善

草案作成段階では、前述のように、協定で定めたことの運用方法が決まらなかった。他店の商売に意見することへの躊躇の気持ちや、努力規定であるまちづくり協定への協力をどのようにお願いしているのか、等が懸案事項であった。これが、協定に基づきながら個

表3 フォーラムでの主要な意見(終了後の感想アンケート内容を含む)

<現状への不満や感想>	・ 興味ある形での情報発信の少ないこと	・ 欲しいという意見表明と応援の言葉、具体的に活動し、形になってきている事への期待。
・ 商店街としての一体感がないこと	・ 今は行きたいと思うお店が少ないこと	・ しかし、どう応援したらいいかわからないこと。
・ 初めての店は行きづらいので店主の顔の見える工夫が欲しいこと	・ 駐車場整備の必要性への積極的意見、一方でそれが商店街に行かない主要因でないとの意見	<今後への具体的な提案に到達したものや協力意向>
<期待と応援>	・ 郊外ショッピングセンターにはない魅力を追求して欲しいこと	・ 今回のフォーラムのように、取組みを市民にもっと公表すべきであること。
・ 様々な理由から街中に商店街は残って		・ 商店街と市民が話し合っ情報交換する場が欲しい。
		・ ナイトバザールでのミニFM局の開局など一体感を生む工夫が欲しい。

店計画を作成してみることを通して、協定の規定内容が各店の様々な事情に合わせてもほぼ対応していけるということ、また、これまで、他店の将来計画に対して、運営委員会としては「相談会＝商店街全体の視点から皆でアイデアを出し合う会」という形で意見、検討していくことが出来たことがつかめた。これにより、運用会議の進め方は、「建替え改修発意時での協定内容の周知」「基本設計開始時の『相談』」「基本設計終了時の協定遵守確認」の3段階の相談形式に固めていくことが出来た。

このように、商店街全体の取り組みと個店計画という2つの行動計画の作成作業を通して、協定案がより具体的運用を想定しながら評価され、修正や未確定であった部分の具体化につながった。また実践にもつながることが示された。

(3) フォーラムによる市民評価

フォーラムで行ったような、商店街側から市民へ提案し、これに対して市民から具体的な評価をもらう方法は、市民評価の受け方として建設的であること、また、その提案を実行に繋げやすいこと、といった感想がまちづくり委員会メンバーから得られた。これまで、消費者モニターなどの試みはあってもうまく生かしていなかったが、今回の協定案に基づく提案・実践を市民が評価し、これに応じていくという取り組み方法が、まちづくり委員会にも評価されることになった。

5. まとめ ～山王商店街における並進プロセスの総括

「自主規範策定と実験的実践の並進プロセスモデル」に従い、山王商店街のまちづくり協定策定プロセスを対象に行った取り組みから、次の2点の有効性が明らかになった。

第1には、協定の合意形成の推進力となる効果である。繰り返しの実験的実践によって、まちづくり協定の策定に取り組むまちづくり委員会や締結者である店主が、自店と他店との関係や商店街全体との関係の評価したり、一般市民という利用者視点からの評価を得ることの重要性に気づいたこと、そして、これが「まちづくり協定」を策定中という商店街内外へのアピール力を持つ行為と合わさることによって協定の意義を認識することになり、締結への意欲が高まった。その結果、1階店舗義務化や店先駐車場の禁止といった特徴的な内容を持つ「まちづくり協定」の合意形成を成功に導いた。

また、単に街並み景観向上のために配慮すべきことを定めただけの規範ではなく、中心市街地や地域を支えるという役割意識を持った商店街となるべきという意識変化を生むことが出来た。

第2には、商店街における組織的で計画的な取り組みを行うマネジメント力をうむ効果である。並進プロセスの結果、自らの言葉で紡いだ憲章を掲げ所に、配慮事項10ヶ条、行動計画の取り組み方の関係が納得できるかたちで整理され、各項目の意図が十分理解されたことで、主体性が発揮されるようになった。その結果、実験的実践の主体が大学主導（お宝探しゲーム）から委員会主導（フォーラムやその後のプロジェクト）へと徐々に移っていくという変化にみられるように、マネジメント力を発揮しているといえる新たな行動・活動を生み出すことが出来た。

一方、店舗建て替え時の協議能力については、建て替えが始まるのが事業化が決定した平成19年度以降となっており、まだ事例がないので未知数である。ただし、従来の昔から付き合いのあった工

務店に発注していた建設発注の慣習から脱皮し、協議に応じ、より豊かな空間提案ができる地元建築家、工務店への発注に意欲を示すようになってきている。現在、商店街のこうした取り組みが評価され、市より「道路・街並み整備事業」と「低利用民地の活用・集約化による共同駐車場やテナント誘致拠点等の面的基盤整備業」がセットになった事業提案が示された。道路幅幅の中止を伴う都市計画変更を含むものであったが、協定で描いた将来像に照らし、目立った反対意見がなく進められることになったのは特筆できる。今後の事業進捗にあわせて、行われる店舗更新の際の協議状況や、商店街によって始められたプロジェクトの動向を引き続き注視し、この並進プロセスモデルの有効性と課題を検証していきたい。

謝辞

協定策定の支援には、早稲田大学都市地域研究所研究員の鈴木進氏と共同で行った様々な助言を頂いた。また当時修士生の佐々木基氏、後藤直樹氏、津田礼子さん、堀尾奈央さんとの共同作業である。（2005年度日本建築学会大会権威の3編7596-7598で発表。）山王商店街まちづくり委員会の皆様、鶴岡市都市計画課の皆様には各種調査にご協力頂いた。また、本研究にあたっては早稲田大学特定課題研究費、科学技術研究費若手Bを使った。以上、ここに記して謝意を表します。

注

- 注1) 文献1では、神戸市真野地区で、昭和40年代初めから始まる公害対策に端を発する住民の組織的活動の歴史を通して、その時々々の課題に対応して住民組織を変化させながら、地域を運営してきた経緯が示されている。
- 注2) 本文中で指摘した以外に、郊外地への大規模商業施設や公共公益施設の立地、住宅地開発による中心市街地の空洞化や中心部の駐車場不足といった「都市計画、都市構造の問題」などが指摘されている。例えば、文献2、3などに詳しい。
- 注3) 文献4で、中井は「まちづくり協定」を「一定の地区内において、公共施設整備、土地利用規制など広く良好な空間・生活環境を確保する目的で、合意に基づき自主的に締結される協定」と定義している。本稿もこれに従う。
- 注4) まちづくり協定の全国的な状況を論じた研究には、首都圏と全国人口40万人以上の都市を対象とした文献5、政令指定都市を除く主な地方都市中心市街地を対象とした文献6があり、この2つでその概要を知ることが出来る。
- 注5) 文献5,6,7,8 参照
- 注6) 文献9 参照。
- 注7) 文献10 参照。
- 注8) マネージャー的役割として期待されているTMO等によるマネジメントの実態や課題についての研究は少ないが、文献11のアンケート調査からは、継続的資金確保を筆頭に、マネジメントを行う人材の確保や関係づくりが挙げられている。その他、文献12,13 参照。
- 注9) 筆者の所属する大学研究室が2年間にわたり協定策定作業を支援した。これ以前の2年間にわたり、まちづくり提言書や空き店活用計画の策定を断続的に支援している。取り組みの経緯については文献14、15に詳しい。
- 注10) その理由は、イベント時は通常と違うものを販売することが多いこと、客層が自店の対象とは違うことなどが挙げられた。
- 注11) こうした店舗回遊や店員との交流を意図したイベントや、第三者が店の商品等を品定めてPRする試みは、その実態は把握できないが全国各地で行われている。ただし、商店街や個店の改善に結びつけていく戦略性を持っているものは少ない。

参考文献

- 1) 八甫谷邦明：まちのマネジメントの現場から～自己変革するまちづくり組織～、学芸出版社、2003.09
- 2) 岩澤孝雄：商店街活性化とまちづくり、白桃書房、1992.11
- 3) 中心市街地再生のためのまちづくりのあり方についてアドバイザリー会議報告書、国土交通省、2005.8
- 4) 中井裕裕：まちづくり協定；その理論と実際、総合都市研究No.65, pp.70-83, 1998
- 5) 石川久雄、中井裕裕：土地利用規制手法としての協定の実態と有効性に関する研究、住宅総合研究財団研究年報 No.23, pp.117-125, 1996
- 6) 志村秀明、益尾孝祐、佐藤滋：地方都市中心市街地におけるまちづくり協定の実態と役割—中心市街地再生のための協働型まちづくりの手法に関する研究—、日本建築学会計画系論文集 No.560, pp.221-228, 2002.10
- 7) 今井章義、瀬口哲夫：小売商業近代化事業実施に伴い締結された「街づくり協定」に関する研究、日本都市計画学会学術研究論文集 No.25, pp.199-204, 1990.11
- 8) 山崎健太、樋口忠彦：商店街整備における「街づくり協定」の役割に関する研究論文日本都市計画学会学術研究論文集 No.32, pp.229-234, 1997.11
- 9) 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支援手法の展開、日本都市計画学会学術研究論文集、第36号、pp.691-696、2001
- 10) 川原晋、佐藤滋：地区計画と住民の自主規範を併用した地区環境の保全・改善の実態に関する研究—行政と住民の協働による地区環境マネジメントの実現のための段階的ルール作りのプロセスデザイン、日本建築学会計画系論文集、2005.12
- 11) 基本計画策定市区町村の現状・取り組み事例、中心市街地活性化推進室、2003
- 12) 森田真、松永安光、徳田光弘：商工会議所・商工会が母体となるTMOの取り組みに関する考察—鹿児島県内8箇所の実態—、日本建築学会九州支部研究報告3計画系、No.44, pp.389-392, 2005.3
- 13) 小林重敏、内海麻利ほか：エリアマネジメント、学芸出版社、2005.4
- 14) 佐藤滋、川原晋：高い像と空間像を結びつける相互デザイン、日本建築学会総合論文誌第3号「景観デザインのフロンティア」、pp.42-43, 2004.2
- 15) 佐藤滋、志村秀明、川原晋他：まちづくりデザインゲーム、学芸出版社、2005.3

(2006年7月10日原稿受理、2007年2月15日採用決定)