

# 今日的な都市経営の中身をどう描くか

－講義事例から引き出す都市経営のポイント－

## はじめに

### 1. 自治体事業におけるビジョン・コンセプトづくりの位置づけの見直し

- (1) まちづくりにおけるビジョンや方向性は、現実を変えるためのツールとして位置づける
- (2) 物事に対する質の高いとらえ方があってはじめて、自治体の事業革新はもたらされる
- (3) 新しいコンセプト、新しい目的や価値を備えた事業の創出に努める
- (4) 歴史性や背景情報を含め、ビジョン自体がひとつの地域資源になるようにする

### 2. 自治体の事業戦略をつくるには、どのような方策が考えられるか

- (1) 自治体主導でディベロッパー、プロデューサー機能を発揮する
- (2) 地域の中の異なる経営主体に対する誘導機能の発揮
- (3) 自治体プロジェクトとしてアライアンス戦略に取り組む
- (4) 集中戦略との結びつけにより、規模の小さいことを優位性に転化する
- (5) 地域の中で当該事業に関する施設群や施策をはり巡らす
- (6) 戦略事業を評価する基準の明確化
- (7) 需要創造活動を取り込んだ事業や施設づくりに努める
- (8) 新規事業、新規プロジェクトの打ち出しで地域の強みや魅力づけの再強化を図る
- (9) 独自の環境空間の創造とブランド化による集客の拠点化
- (10) 本格的なビジネス手法、マーケティング手法の導入により、自治体事業の革新を図る
- (11) 個別事業戦略と全体的都市戦略との融合を図る

### 3. 自治体サービスや公共施設を高度化する必要性とその方法

- (1) 時代環境と自治体サービス・公共サービスの高度化の必要性
- (2) 本物性の追求とサービスの組み合わせにより、集客の魅力度を引き上げる
- (3) 公共施設にこれまでなかった新しい役割を与える

### 4. 地域経済・産業振興方策についての今日的な考え方を提示する

- (1) 自前の産業振興ビジョンづくりにとりくむ
- (2) 産業振興施策のグルーピングの必要性
- (3) 魅力ある地域産業の要件を提示する
- (4) 地域企業により高い目標に向かわせる仕掛けや仕組みづくりの必要性
- (5) 産業振興に関係する地域内の関係機関の業務革新を誘導する
- (6) 産業振興に関する産・学・官の連携づくり

## 5. 自治体における人と組織の変革をどう行うか

- (1) 現場活動の自律化
- (2) 現場活力喚起型で、チーム型の組織にする
- (3) フラットで意思決定の早い機能組織に編成替えする
- (4) 現場主体の間に目標管理の手法と標準化の手法を持ち込んで、改革の方向へ歩  
ように促す
- (5) 現場活動に対するサポート機関の活動を全面展開させる
- (6) 現場で働く者への意欲づけと成長を促す立場に立った評価の問題
- (7) 全員参加型の組織にする
- (8) 教育投資を戦略化する

## 6. 自治体事業における市民参加の位置づけ

- (1) 事業における実質ある市民参加の推進
- (2) 自治体と住民が協働できる組織のあり方を模索する

# 今日的な都市経営の中身をどう描くか

－講義事例から引き出す都市経営のポイント－

## はじめに

本講で行ってきた講義と事例は、あくまで個別のケース的なものである。したがって、それがそのまま都市経営のあり方の一般論となるものではない。こうしたことは承知しながらも、本講における講義や事例を踏まえ、それをもう少し一般化して、今日の都市経営にもとめられる条件としてはどのようなことがあるか考えてみよう。

## 1. 自治体事業におけるビジョン・コンセプトづくりの位置づけの見直し

(1) まちづくりにおけるビジョンや方向性は、現実を変えるためのツールとして位置づける

高浜市、鷹巣町：まちづくりの中心に福祉を置いた。福祉の経済効果、産業創出効果に目を向ける。

京都市、犬山市：教育改革、学校改革の中心に子ども、あるいは授業を据える。

(2) 物事に対する質の高いとらえ方があってはじめて、自治体の事業革新はもたらされる

金沢市民芸術村：ここでは、文化に対する質の高いとらえ方が見られる。すなわち、「文化に投資しないまちには未来はない」とするのである。

(3) 新しいコンセプト、新しい目的や価値を備えた事業の創出に努める

金沢市民芸術村の独自性の強いコンセプト：①市民が自ら文化をつくる拠点、②文化のづくり手としての市民を育てる場、③ふつうの市民が行う文化的自己表現の場、④日常の中から高い文化表現をもとめる、⑤市民の自主運営・自主管理で年中無休、24 時間利用可能を実現した、⑥市民が主役となる施設である。同じく金沢の金沢 21 世紀美術館も、美術館本来としての現代美術館の機能だけでなく、都心におけるにぎわいづくりや、産業振興機能の発揮など旧来の美術館では考えられない機能と役割を受け持っている。

(4) 歴史性や背景情報を含め、ビジョン自体がひとつの地域資源になるようにする

遠野市のトオノピアプランなど。ここでは、地域の過去に対する人びとの記憶をビジョンの中核に据える。また、地域におけるその後の個別的计划は、すべてこのビジョンの基本コンセプトに沿ったものとする。これにより、遠野ではビジョン自体がひとつの地域資源になっていった。

## 2. 自治体の事業戦略をつくるには、どのような方策が考えられるか

### (1) 自治体主導でディベロッパー、プロデューサー機能を発揮する

黒壁、神戸市。ただし、自治体がディベロッパー、プロデューサー機能を発揮していくには、時代と経済状況に応じた展開の仕方が必要になってくる。つまり、一度成功した都市開発のモデルでも、時代と環境状況が変わってくると、必ずしも適合的でなってくる場合がある。ここをよく見きわめたかたちのディベロッパー、プロデューサー機能としていかなければならない。

### (2) 地域の中の異なる経営主体に対する誘導機能の発揮

横浜市、黒壁

### (3) 自治体プロジェクトとしてアライアンス戦略に取り組む

黒壁、神戸市：産業政策とまちづくり政策を融合させる方向でプロジェクトを創出。  
横浜市、京都市：桂イノベーションパーク。

### (4) 集中戦略との結びつけにより、規模の小さいことを優位性に転化する

犬山市、志木市の教育改革事例。とくに、志木市における教育改革への重点化とホームスタディー（在宅教育）制度などに見られるコスト抑制効果など。

### (5) 地域の中で当該事業に関する施設群や施策をはり巡らす

これにより、施策のネットワーク効果が発揮され、一つひとつは少額の予算事業であっても、全体としては倍加する効果をもつようになる。それは本格的な拠点施設ができあがれば、なおさらとなる。ともかく、施策が全体として相乗効果を発揮するように組み立てることが大切である。鷹巣町の福祉など。

### (6) 戦略事業を評価する基準の明確化

①その事業により、地域にどれだけ新しい価値や文化をもたらせるか

②その事業により、まちに誇りとなるものをつくれるか

まちの中に、地域住民の誇りとなるようなものをつくり出す。どういう分野、どういう事業であれ、地域のシンボルとなるようなものをつくり出す事業が評価される。

③その事業を通じて、地域への技術やノウハウの蓄積が図られるか

④その事業により、どれだけ地域雇用が生み出されるか

黒壁、（金沢市：「文化活動は経済効果をもたらす」）、高浜市、鷹巣町：福祉による雇用効果。

### (7) 需要創造活動を取り込んだ事業や施設づくりに努める

金沢市 21 世紀美術館の実践事例。金沢市内の小中学校生徒を招待しての美術館クルーズ・美術館オリエンテーリングの実施など。

(8) 新規事業、新規プロジェクトの打ち出しで地域の強みや魅力づけの再強化を図る

(9) 独自の環境空間の創造とブランド化による集客の拠点化

黒壁、モクモク手づくりファーム。

(10) 本格的なビジネス手法、マーケティング手法の導入により、自治体事業の革新を図る

黒壁、モクモク手づくりファーム（農業におけるアグリ事業体の創出、農業へのマーケティングの導入）。マーケティングの根幹である需要の掘り起こしをどう自治体事業の中に取り入れていくか。それには、自治体事業の特性を深く見直し、需要の掘り起こし活動とつなげていくことが必要となる。

(11) 個別事業戦略と全体的都市戦略との融合を図る

これは主として産業政策とまちづくり・都市活性化戦略の融合の問題を背景にしたことである。より具体的には、都心のにぎわい回復を兼ねて都心立地型の事業所を誘致すること。都心のにぎわいに貢献する産業の振興策を打ち出すこと。あるいは、既存工業の都市型産業化への脱皮、誘導方策などのことである。

金沢市では、単に衣類関連の産業としてファッション産業をとらえるのではなく、文化と絡めて衣食住のすべてを豊かにする産業として広くとらえる。そして、こうした意味での文化による新産業起こしや、地域産業の高付加価値化を目指し、金沢市におけるファッション産業都市の実現を謳う。具体的には、21世紀美術館と連携したミュージアムグッズづくりのかたちによる新製品開発や、あるいは金沢の伝統産業である美術・工芸分野にも目配りした販路開拓の促進支援、人材の育成などの新たなタイプの産業政策が模索されている。ここには個別事業戦略と全体的都市戦略の融合があるといっていよい。

### 3. 自治体サービスや公共施設を高度化する必要性とその方法

(1) 時代環境と自治体サービス・公共サービスの高度化の必要性

これは需要が伸びない、少子高齢化という情勢の下では、必然的な方向である。

非「成長・拡大」という時代認識の下に打ち出される横浜市の各種施策。とりわけ、集客都市戦略。あるいは、創業・ベンチャー企業支援戦略。民感区役所活動など。京都市の教育改革実践。青梅慶友病院（医療のマーケティング）は、顧客がしたいと思うことを全部取り入れてサービス、事業を組み立てている。

(2) 本物性の追求とサービスの組み合わせにより、集客の魅力度を引き上げる

モクモク手づくりファーム、金沢 21 世紀美術館、ケアタウンたかのす、医療マーケティングの場合も。

(3) 公共施設にこれまでなかった新しい役割を与える

金沢 21 世紀美術館。これはこれまでの美術館とまったく違った違う美術館である。美術館でありながら、まちづくりの拠点の役割や産業振興とのかかわりも有するというものである。

## 4. 地域経済・産業振興方策についての今日的な考え方を提示する

(1) 自前の産業振興ビジョンづくりにとりくむ

自前の産業振興ビジョンが持てるかどうかで産業政策の実質とレベルは決まってくる。これはまた、時代変化の速さと激しさからして、いったんビジョンをつくったとしても、継続的なフォローによる見直し、更新等を前提とするものである。

(2) 産業振興施策のグルーピングの必要性

産業振興施策は、何らかの基準で体系的に整理して打ち出すことが必要である。たとえば、①次世代型新産業の育成、②新規創業・ベンチャー企業育成支援、③既存産業の高度化、第二創業の支援、④産業集積づくりによる拠点の整備、⑤まちづくりと連動させた産業振興施策、⑥経営者への働きかけによる経営革新誘発施策、⑦産業人全般に対する各種の教育施策、⑧産業人の相互交流促進策と政策形成への参加施策、⑨産業振興に関する情報の発信と地域的な共有化策、⑩政策性を入れ込んだ内容の金融施策、施策と連動する融資対策、などといった分類である。

(3) 魅力ある地域産業の要件を提示する

各地において観察される魅力的な地域企業は、次のような特質をもっている。まず、各地の魅力的な地域企業は、いずれも本業の枠を外れるわけではないが、事業に関する狭い意味のビジネスの枠をはみ出す広がりがある。それは、地域なり、環境なり、文化なり、あるいは豊かな職業生活といったことなどであるが、事業から派生した広がりをもった視点がある。あるいは、地域にあって地域を超えた視点をもつ。若々しさや瑞々しさを合わせもったグローバルなタイプの企業である。また、人と関係性にかかる問題への関心が深い。さらに、地域に存在することで地域に対し何らかの価値をもたらそうとしている。いずれにせよ、自治体で打ち出す産業振興ビジョンその他においては、地域企業にこうしたことをよくアピールしていく必要がある。

(4) 地域企業により高い目標に向かわせる仕掛けや仕組みづくりの必要性

京都企業 v s 浜松企業の問題。

(5) 産業振興に関係する地域内の関係機関の業務革新を誘導する

これらが地域産業のサポート機関として実効性のあるような働きをなすようにしていくことである。

(6) 産業振興に関する産・学・官の連携づくり

横浜市の産学官の連携体制づくりと、横浜市産学共同研究センター、横浜新技術創造館という拠点施設の活用ぶり。神戸市における医療産業都市の拠点づくり。

## 5. 自治体における人と組織の変革をどう行うか

(1) 現場活動の自律化

改革や提案を自律的に生み出し続けられる組織にする。横浜市の都市経営改革実践。

(2) 現場活力喚起型で、チーム型の組織にする

モクモク手づくりファーム：現場の意見が運営に反映され、現場がやりたいと思うことをやれる組織である。横浜市、金沢市など。

(3) フラットで意思決定の早い機能組織に編成替えする

横浜市の4つの事業推進本部は、プロジェクトチームの側面と行政における事業部制的組織の両面をもっている。たとえば、これらの組織は市長直轄であり、局並みの権限を持つ。また、本部といっても課並みの人数でしかない。そして、特定目的遂行のための時限的組織と位置づけられているので、意思決定はきわめて速い。

(4) 現場主体の間に目標管理の手法と標準化の手法を持ち込んで、改革の方向へ歩むように促す

京都市の教育改革の試み。

(5) 現場活動に対するサポート機関の活動を全面展開させる

京都市の教育改革の試み。

(6) 現場で働く者への意欲づけと成長を促す立場に立った評価の問題

個々のメンバーの仕事の意味づけをし、彼らにミッションを与える。そこでは、目標の提示の仕方にも留意する。成員の評価については、意欲の引き出しと成長につながるものが望ましい。

(7) 全員参加型の組織にする

モクモク手づくりファーム：ここでは「仕事をしていて楽しいか」が異動の基準である。あるいは、パートであっても、仕事に必要な研修は参加できるようになっている。異動や評価の基準も、いかに仕事を楽しくやれる状態をつくるかということに置くことが大事である。

(8) 教育投資を戦略化する

モクモク手づくりファーム：モクモクでは、若い働き手を現場教育により本物のものづくりプロに仕立て上げる。また、ハムづくりの研修では、毎年若手をドイツに派遣し、本場で学ばせている。

## 6. 自治体事業における市民参加の位置づけ

(1) 事業における実質ある市民参加の推進

鷹巣町のワーキング・グループによるプランづくり。京都市における住民による教育協議会（e x. 御所南コミュニティ）。また、産業政策への企業参加といえる事例が、横浜市の横浜観光プロモーションフォーラムである。

(2) 自治体と住民が協働できる組織のあり方を模索する

これは横浜市における民感市役所の活動や、市民協働推進事業本部の活動がそうしたもののとしてあげられるであろう。