

まちづくり事業のトータルマネジメント手法 ～日向市の事例～

Total Management System of Urban Renewal Projects in Hyuga City*

辻 喜彦**・出口近士***・吉武哲信***

By Yoshihiko TSUJI**・Chikashi DEGUCHI***・Tetsunobu YOSHITAKE***

1. はじめに

美しい国土づくりを目的として平成 16 年に景観法が制定された。また平成 18 年に中心市街地活性化のためのいわゆる「まちづくり三法」が見直し、改訂された。このような背景を受け、中心市街地における社会資本整備でのデザインの高質化と、にぎわい再生のために実効性を伴ったまちづくり事業の推進が期待されている。このためには、1) デザイン性や質の高い公共施設や空間を創り出す、2) 複数の公共事業を総合的・統合的に推進する、3) 市民参加を促進する、4) 長期的な監理を可能とするトータルマネジメントが必要となる。

公共事業におけるマネジメントについては、これまで建設マネジメントや地域マネジメントの観点からの研究は進められている^{1) -2)}。しかし地方都市において地域活性化へと連動して複数事業を同時並行的に実践している事例は少なく、したがってこの種のプロジェクトに関するマネジメント方法論に関する研究は殆どなされていない³⁾。

本研究は、この種のトータルマネジメントが実践されたと評価されている宮崎県日向市におけるまちづくり事業を事例として、トータルマネジメントのあり方について考察するものである。

具体的には、以下の 3 つを目的とする。

- 1) 日向市まちづくり事業のプロセスを整理する。
- 2) 参画者の種類、参画者の多様性や参画者の増加の視点から分析する。
- 3) 事業関係者の記録書や来訪者へのアンケート調査を解析することで、トータルマネジメントの有効性を検討するとともに、その一般化が成立するための必要条件および十分条件について考察する。

*キーワード：計画手法、プロジェクト構想、マネジメント、

**学生員、工学、宮崎大学大学院農学工学総合研究科
(東京都狛江市和泉本町1-21-23-201、

TEL03-3489-2415、)

***正員、工博、宮崎大学工学部土木環境工学科
(宮崎県宮崎市学園木花台西1丁目1番地、
TEL0985-58-7331、FAX0985-58-7344)

2. まちづくり事業の概要

宮崎県日向市は県北に位置し、中心市街地は古くから日向および耳川上流部である入郷圏域の玄関口の役割を担い、広域行政および広域商業機能の集積地であった。しかし 1990 年代(平成元年)以降、中心市街地停滞傾向が顕著となり、抜本的な都市構造の改革が主要な課題となっていた。

この背景から 1997 年(平成 9 年)に日向市は「日向市駅周辺まちづくり委員会」を設置し、JR 日豊本線日向市駅周辺の既成市街地を対象に「街なかに賑わいと活気があふれる木を活かしたまちづくり」を計画コンセプトとした街なか魅力再生が検討された。その後、中心市街地法(1998 年(平成 10 年)6 月)成立とともに、複数のまちづくり事業を総合的、同時一体的に進める「日向プロジェクト」が提案され、事業化を進めることとなった。

JR 日向市駅を中心とした連続立体交差事業(以下、連立事業)(1.67km 区間)は、踏切除却、交差道路整備によって東西に分断された中心市街地の一体化を図るもので宮崎県が事業主体である。また駅周辺地区(17.6ha)における土地区画整理事業(都市再生区画整理事業(以下、区画整理事業))(市事業)により、都市計画道路と駅前広場等の整備や土地の高度利用促進、商店街再編を図り、賑わいのある中心市街地の再生に取り組んでいる。

さらに、駅周辺の中心商業街区(24.0ha)では、地元商業者主体の中心商業地区再生事業(特定高度集積整備事業(以下、商業集積事業))によって、共同駐車場やパティオ等の基盤施設整備や個別協調建替えを行い、調和した街並みづくりが進められている。その結果、地場産杉材による木造新駅舎を新たな日向のシンボルとしたハード面整備は、2006 年(平成 18 年)12 月に新日向市駅開業、鉄道高架切替えおよび東口駅前広場の完成によって第一期の整備を完了したところである^{4) -5)}。

また高質な公共空間(鉄道高架下、駅前広場や街区の中庭空間)は、市民主体の十五夜祭り等のイベントに利活用され、開催回数、集客数とも年々増

加傾向にあり、街なかに賑わいが戻ってきている。また連立事業に伴う区画整理事業導入による駅周辺中心地区の再生は、全国でも数多く実施されているが、商業集積事業をも組み合わせた、いわゆる「三位一体」事業の取り組みは全国初の事例であり、さらに市民発意によるイベント開催や官民協働の街使い、街育て等の取り組みち連携した、総合的なまちづくりの先駆的事例である(図-1)。

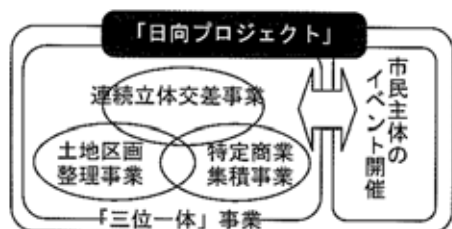


図-1 日向プロジェクトの概要

3. 日向プロジェクト推進体制とプロセスの特徴

まず本プロジェクトにおけるマネジメントの特徴を分析するために、日向市まちづくりのプロセスを時系列的に整理し、各ステージにおける波及効果等の変化を分析する(図-2)。

(1) 第1ステージ(立ち上げ期：1996～1998年) 中心市街地再生をめざし、新たなまちづくりを実現するためには、多くの関係者の相互理解と目的意識の共有化を図ることが必要である。この認識から、プロジェクト立ち上げに際して、市民、商店主、商工会議所やまちづくり団体等による官民協働体制の「議論・合意形成の場」となる「まちづくり委員会」が設置された。ほぼ同時期に、学識経験者、事業者(宮崎県・日向市・JR九州)に

よる「協議・コラボレーションの場」となる「都市デザイン会議」が設置され、その下に、都市計画、土木設計、I Dデザイン、建築設計等の専門家チームによるワーキンググループ(WG)が編成され、相互協力の体制が整備された。

この体制づくりによって、関係者が街なか再生という事業目的を共有し、まちづくりに関わる様々な問題を議論するための「土俵」が築かれた。

(2) 第2ステージ(初期段階：1998年～2000年)

事業着手前の初期段階(構想・計画)においては、市民にわかりやすい将来像を提示し、問題意識とめざすべき目標の共有化を図ることが重要である。このことから前述の2つの会議を原則公開とし、さらにシンポジウム開催等によって討議内容や情報発信を図ることができる仕組みを整備した。その結果、計画コンセプトおよび街なか再生手法に市民および関係者の合意を得て、継続的な取り組みによるプロジェクト推進が確立された。

(3) 第3ステージ(展開期：2001年～2004年)

街のシンボルとなる木造駅舎等、本プロジェクトの具体的整備イメージ提示と討議内容の公開・情報発信等によって裾野が広がった。このことが市民等による自発的なまちづくり活動を始動させ、商業街区での各種イベント開催(十五夜祭り、街なかハロウィン等)、木材関係者の協力による地場産杉材を活かしたストリートファニチャ製作とそのメンテナンスへの市民参加、街育てグループの結成や小学校まちづくり課外授業等を含んで企画、実施され、年々開催数、集客数とも増加している

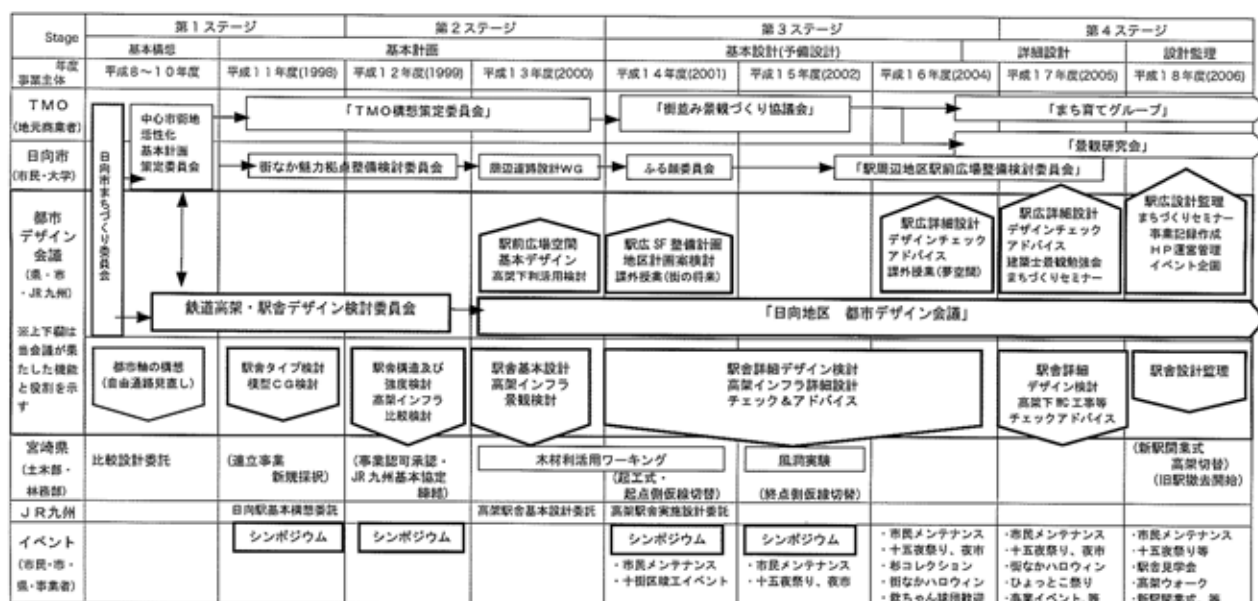


図-2 日向プロジェクトの変遷とマネジメント領域

(図-2)。これらのイベント開催の経験等を通じ、参画者相互に連帯感の伴う新たなまちづくり意識や情感が醸成されている。

(4) 第4ステージ(熟成期：2004年～2007年)

市民主体の様々なまちづくり活動の展開に伴い、事業主体である行政担当者や設計チームからもまちづくりへの積極的な参加意識と市民との交流関係が生まれ、官民協働のイベントやセミナー等が開催されている。このことで、市民、行政(市・県)、専門家の間に楽しみながら街なか再生をめざしていくというまちづくりの輪が広がっている。

4. 本プロジェクトに対する評価・分析

(1) 事業関係者による共通意識の分析

本プロジェクトにおいて新駅開業を迎えた2007年(平成19年)3月に事業記録の一環として主要な事業関係者の寄稿論文集がとりまとめられた⁶⁾。

前章において、時系列的に再整理したプロジェクト展開プロセスを検証するために、本書から共通するキーワードを抽出、整理した(表-1)。

前章の4ステージに対応させると、以下のように整理することができる。

(a) 第1ステージ(プロジェクト立ち上げ期)

この段階における主要な関係者は、本プロジェクト推進の原動力となるコアメンバーである。本プロジェクトに関わる以前の豊富な経験と失敗体験等に基づいて、本事業にかけける強い意志のもとにプロジェクト推進のためのトータルマネジメントの「場」となるデザイン会議という「仕組み」が築かれた点に特長がある。

(b) 第2ステージ(プロジェクト初期段階)

プロジェクトがスタートし、軌道に乗せる段階であり、市民へ情報公開、情報発信をするために、担当者レベルでは、この時期に多くの苦労がなされている。事業関係者相互の信頼感の不足、組織内での慣例的な業務システムに対する本プロジェクト方式の説明や説得、市民への情報発信方法の施行錯誤等、プロジェクト継続断念の危機も発生している。この時期からの参画者は一様に不安感やとまどい等を第一印象として取り上げているが、同じ立場のメンバーが本音で議論することで、その難局を乗り越え、関係者相互の信頼感の形成、街なか再生という目標の共有化が図られている。

(c) 第3ステージ(プロジェクト展開期)

当初、事業関係者が主体であったプロジェクトに一般市民等が自発的に参加する様々なイベント

やセミナー等が開催されている。その交流体験がさらに関係者にも意欲や楽しさを芽生えさせる循環構造が生まれ、官民協働による街なか再生という達成目標が明確となり、まちづくり活動としての新たなムーブメントを生み出している。

(d) 第4ステージ(プロジェクト熟成期)

県・市・JR九州の技術者および専門家チームのモノづくりへの熱意と情感は、当初困難と思われていた木造駅舎設計・工事の実現や高架橋設計の技術的検討に伴うコストダウン等を実現した。また2007年(平成18年)12月、新駅開業イベントに約15,000人が集ったことは、協働による成果が市民にも浸透した一つの証左であろう。そして市民・行政・専門家の中に情感の共有が、業務としての事業遂行意識から駅舎建設や街なか魅力再生という事業目標の達成意欲への変化を生み出し、さらに、また次期における駅周辺の全体完成へ向けての新たな原動力にもなっている。

表-1 関係者意識のキーワード

事業段階	共通するキーワード		
	行政	専門家	市民
第1ステージ	轍を踏まない	反省・憤り	とまどい
第2ステージ	出逢い・不安	切磋琢磨・チーム	輪・交流
第3ステージ	同じベクトル・共有財産	一貫性・信頼・必然性	大切さ・真っ当さ
第4ステージ	理解信頼・つながり	連携プレー・熱意	ワクワク感・楽しさ、志

(2) 来訪者等によるプロジェクト評価

新駅開業の機会に日向市で全国連立事業促進協議会研究会が開催された。そこで本プロジェクトの取り組みを紹介した特別講演会に際して宮崎県がアンケート調査を実施した。回答者は全国の連立事業担当者(県外在住者)88名である。

(a) 日向連立事業の取り組みについての評価

本プロジェクトの取り組みについて、自らが担当する事業に「非常に参考になった」(54.4%)、「ある程度参考になった」(40.8%)となっており、回答者の9割以上が高い評価を与えている(表-2)。

(b) 日向連立事業の感想

鉄道高架、新駅舎、駅前広場等の景観デザインに対する感想としては、「大変良いと思う」(69.9%)、「まあまあ良いと思う」(13.6%)、「良いと思う」(12.6%)となっており、景観デザインに対して、回答者のほぼ全員が高い評価を与えている(表-2)。

(c) 特別講演に参加した印象(自由回答)

事業関係者によるパネルディスカッション等に参加した感想(自由回答)を整理した。これを表-3に示す。感想等について共通するキーワードを抽出すると、最も多いのが「楽しい仕事をしたい」であり、特に20代～40代の連立事業の直接の現

次に「(日向)プロジェクトの先進性」「(プロジェクトにおける)リーダーシップの重要性」「(プロジェクトに対する)強い志(熱意)とチームワークの重要性」が挙げられており、トータルマネジメントによる事業推進体制や関係者の情熱、さらに官民協働の取り組み方が評価されている(表-3)。

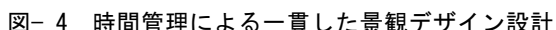
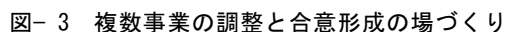
設問 1(日向連立事業の取り組みについて)		計 88 票
1. 自分の担当事業に非常に参考になった	46	54.4%
2. 自分の担当事業にある程度参考になった	41	40.8%
3. 自分の担当事業にあまり参考にならなかった	0	0.0%
4. 分からない	1	1.0%
設問 2(日向連立事業の感想)		計 88 票
1. 大変良いと思う	61	69.9%
2. まあまあ良いと思う	13	13.6%
3. 良いと思う	13	12.6%
4. あまり良いと思わない	1	1.0%
5. 分からない	0	0.0%

意見キーワード	20代	30代	40代	50代～
1. 楽しい仕事をしたい	33.3%	32.4%	26.3%	8.7%
2. 先進的なプロジェクトである	11.1%	13.5%	10.5%	21.0%
3. リーダーシップの重要性を知った	11.1%	5.4%	7.9%	0.0%
4. 志とチームが重要である	11.1%	5.4%	21.1%	25.4%
5. 連立はまちづくりのきっかけ	11.1%	0.0%	7.9%	8.7%

通常、長年にわたる土木事業については、計画・基本設計・実施設計・施工・維持管理の各業務が縦割りであり、さらに行政担当者の異動や担当コンサルタントの交代等、様々な要因によって、初期に策定した計画コンセプトやデザイン設計が変質することが多い。それに対して、本プロジェクトにおいては、約 10 年にわたり初期段階の計画コンセプトおよび景観デザインの一貫性を維持し、さらに行政関係者のみならず広く市民レベルへと協働の輪を拡げていることが確認できた。その要因としては、「デザイン会議」が以下のトータルマネジメントの役割を担ってきたといえる。

(c) さらに創出する景観デザインの質を維持し高

本プロジェクトは、まだ第1期段階であり、約2年後に駅周辺整備が完成しグランドオープン予定である。今後、事業評価システム等を構築し、より具体的指標を精査することで、トータルマネジメントの効果および今後の一般化へ向けて研究していく必要があると考える。



- 1) 磯崎正晴:土木技術者のためのデザイン・マネジメント,山海堂,1991.
- 2) 李三洙他:大都市都心部における地域類型別 エリアマネジメント推進組織に関する研究,都市計画論文集, No40-3, pp481-486, 2005.
- 3) 土木デザインの現在+コラボレーション:建築画報特別号, No39, 2003.
- 4) 宮崎県土木部日向土木事務所:日向地区都市デザイン会議報告書, 2005,
- 5) 市民・行政・専門家による駅を中心としたまちづくり:土木学会誌, Vol. 92-3, pp6-7, 2007.
- 6) 日向地区都市デザイン会議:市民・行政・専門家の協働による駅を中心としたまちづくり, (財) udc, 2007.