

# トランジション・マネジメント手法初動の —取り組みとその評価について— —金沢市大野・金石地区を対象として—

多田羅佑太<sup>1</sup>・山本健太<sup>2</sup>・山中英生<sup>3</sup>・滑川達<sup>4</sup>・松浦正浩<sup>5</sup>・片岸 将広<sup>6</sup>

<sup>1</sup>学生会員 徳島大学大学院 創成科学研究科 理工学専攻 (〒770-0814 徳島市南常三島町 2-1)

E-mail: yuta0430t@gmail.com

<sup>2</sup>非会員 エイト日本技術開発 (〒700-8617 岡山市北区津島京町 3-1-21)

E-mail: y.kenta0518@gmail.com

<sup>3</sup>正会員 徳島大学大学院教授 社会産業理工学研究部 (〒770-0814 徳島市南常三島町 2-1)

E-mail: yamanaka.hideo@tokushima-u.ac.jp

<sup>4</sup>正会員 徳島大学准教授 社会産業理工学研究部 (〒770-0814 徳島県徳島市南常三島2-1)

E-mail: namerikawa@ce.tokushima-u.ac.jp

<sup>5</sup>正会員 明治大学専門職大学院教授 ガバナンス研究科 (〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台1-1)

E-mail: mmatsuura@meiji.ac.jp

<sup>6</sup>正会員 株式会社日本海コンサルタント (〒921-8042 金沢市泉本町2丁目126番地)

E-mail: m-katagishi@nihonkai.co.jp

都市は、気候変動のようなマクロレベルの問題から、都市再生といったローカルレベルの問題まで、多くの複雑な問題に直面している。長期的な持続可能性を実現するためには、都市は社会的イノベーションを促進し、構造転換を加速させる必要がある。「トランジション・マネジメント」は、都市がそのような変革を加速するための方法論であり、フロントランナーによるニッチな取り組みの小規模な試行を行うものである。本研究では、金沢市大野・金石地区を対象としてトランジション・マネジメント初動のための調査を行い、その適用性を明らかにすることを目的とした。

**Key Words:** traditional townscape, transition management, transformation

## 1. はじめに

現在、都市においては気候変動といったマクロレベルの問題から、よりローカルレベルの都市再生といった課題まで、多くの複雑な問題を抱えている。このような地球温暖化問題、高齢化問題など、大規模な社会課題の解決に向けて、社会的な合意形成を目指して、市民活動家などによる草の根レベルでの取り組みも試みられている。しかしながら、既得権を有するステークホルダーの反対などから、根本的な社会問題の解決に目に見える形でつながる例は少ない。現在の社会構造から利益を得るステークホルダーの合意を前提とすれば、ステークホルダーは現状の均衡解を希望するので、社会の構造転換は生じない。

持続可能な未来社会を目指すためには、ステークホルダーの合意形成を目指す方法ではなく、社会の構造転換を促す方が必要である。しかしまた、変革の対象者が参加可能な民主的な方法論を志向することが重要といえる。すなわち、社会イノベーションを希求するシステム

改革の必要性が訴えられている。

このような根強い問題を乗り越えて社会を変革させていく方法論の一つとして、オランダにおいて提唱された「トランジション・マネジメント」手法が着目されている。この手法は、実現したい未来から逆算して、社会未来を構築するため、フロントランナーによる持続可能な社会に向けて貢献するニッチな取り組みを現実社会で小規模ながらも試行することで、社会構造に再帰性をもたらし、ボトムアップで社会システムを変革する方法論とされる。

この手法については、松浦がその基本的な考え方を紹介し、オランダで発刊されている読本を日本語翻訳しており、実際に日本でまちづくりビジョンWSを適用している。<sup>1)2)</sup>しかし、どのような活動が社会変革(トランジション)のきっかけになるか、具体的な地域に対してトランジション・マネジメントの適用性については、十分な知見がないのが現状といえる。

本研究では、石川県金沢市大野・金石地区を対象として、トランジション・マネジメント手法の初動のための

調査を行い、その適用性を明らかにすることが目的である。

## 2. 研究方法

### (1) 研究対象地域の概要

大野地区は金沢市北西部に位置しており、大野川の河口付近にある港町である。江戸時代からの街並みが残っており、大野地区は金沢市による「こまちなみ保存区域」に指定されている。（写真 1）江戸時代の終わり頃から明治時代にかけて北前船の拠点として繁栄したほか、紀州より伝わったとされる醤油造りなどが盛んに行われた。

醤油作りがはじまったのは約 400 年前、白山水系の地下水が豊富に出たことから、前田家三代目藩主・前田利常の命を受け、大野の町人・直江屋伊兵衛が醤油醸造法を学び伝えたとされている。以来、醤油製造は大野の産業として発展し、「日本五大名産地」の一つとして数えられた時代もあった。

大野地区では、昭和 38 年の豪雪をきっかけに昭和 45 年 11 月に金沢港が開港し、港を中心とした繁栄が期待されていた。しかしながら、物資や乗船員が町に入ることが殆どなく、賑わいに繋がらないこと、港開港により県道が分断され、行き止まりのまちになったこと、農地が航路となり、住宅用地が少なくなったことが原因で港を中心としたまちづくりは実現できなかった。かつて栄えていた醤油製造業も食生活の多様化などにより、衰退していったことにより賑わいがなくなった。

現在、昭和 45 年の金沢港開港により大野地区周辺の景観は大きく変わるが、現在は町家や蔵元をギャラリーやカフェに改築し、新たな魅力発信が盛んに行われている。（写真 2）海外からの観光客も訪れるようになり、観光地として盛り上がりを見せている。

金石地区も金沢市北西部に位置しており、日本海に面した犀川の河口にある港町である。金石地区も古い町並みが残っており、金沢市による「こまちなみ保存区域」に指定されている。（写真 3）江戸時代には北前船の寄港地となり、城下町金沢の玄関口として栄え、加賀藩の財政を支えた銭屋五兵衛を生んだ北陸の重要な港湾である。また多くの歴史物が残っており、日本遺産に登録されている。加賀藩時代、前田利家が宮腰から金沢城へ入城した縁もあり加賀藩の外港として優遇を受けていた。加賀藩の外港で材木などの物資の物流拠点として繁栄する。

明治時代以降、金石地区は流通拠点としての勢いを次第に失い、港で繁栄した商業は変わらざるを得なくなる。

北陸鉄道金石線廃止後、並行している金石往還（現在の石川県道 17 号金沢港線）が拡幅し、金沢の幹線道路として形成され、車社会へと変遷していった。また、若者の地元離れも深刻になり、かつて栄えた商業の後継ぎがいなくなり、少子高齢化社会が進む。

金石地区は漁港として金石港があり、古い寺社や港町の面影を残す古い街並みが残っている。金沢名産の伝統味噌にこだわった味噌食堂や魚介類の糖漬けなどの珍味が注目されている。金石スタジオでの定期イベントの開催、金石ボランティアガイド「みやのこしこまち」による観光ガイド等によって金石を盛り上げている。



写真 1 大野のまちなみ



写真 2 改修した醤油蔵



写真 3 金石のまちなみ<sup>3)</sup>



写真 4 かないわレシピ

### (2) 聞き取り調査

ヒアリング調査では以下の 7 項目について聴取した。

- ・現在に至るまでの地区の情報（歴史）。
- ・地域との関わり方も踏まえた、自身の具体的な活動。
- ・活動を行っていく中で、苦勞した点。
- ・活動を行っていく中で、達成感のあったこと。
- ・活動を行っていく中の協力者の存在か。
- ・思い描く未来像。
- ・他にお話をお伺いできる方の紹介。

最後の項目に示すように、本研究では、各地区で活動している人物を皮切りに紹介者にヒアリングし、新たな対象者を紹介してもらうという、雪だるま式サンプリングを採用して対象者を拡大した。この結果、大野地区では 13 名、金石地区では 10 名に加えて 1 つの団体にヒアリング調査を行っている。後述するように、この紹介者のつながりからは、活動に大きく尽力したと考えらえる人物（フロントランナー）の存在、つなぎ役となるコーディネーターの存在を確認した。

### (3) 分析方法

本研究では、ヒアリングより、まちづくりを行うにあたり重要なコーディネーターの発掘と、ヒアリングで聴取した言説をもとに分析を実施した。具体的には、トランジション・マネジメントにおける社会変化を示すために用いられている X カーブ図による分析である。ヒアリング対象者の言説に見られた「まちの課題」と「未来ビジョン」をプロットすることで、課題と未来ビジョンを明らかにした。

次段階として、大野地区ではヒアリング調査で得た課題とビジョンを報告し、課題解決とビジョンの達成のために向けて何ができるか、筆者がファシリテータとなり、意見交換会を行った。金石地区に関しては、調査報告書を作成し、課題とビジョンを報告した。そして、報告後にアンケート調査を行い、思考の変化を分析することでトランジション・マネジメントの適用性を分析した。

## 3. 分析結果

### (1) 雪だるま式サンプリングによるフロントランナーの発掘

まず、2地区で活動している方を始まりとしてヒアリングを実施し、各人に対して他に話を聞くべき人を紹介してもらい「雪だるま式ヒアリング調査」を適用した。この結果、大野地区では、回数を追うごとに新規出現回数が減少し、既出者の割合が増加して、徐々に紹介されたことのある人物が増え、集団が収束する傾向が見られた。紹介された計 21 名の内、11 名が外部出身者であり、多くの外部出身者が関与していることも分かった。

一方、金石地区では回数を追うごとに新規の人物の紹介が減少し、既出者の割合が増加した。ただし、特定の人が複数回紹介される傾向は見られず、集団が収束する傾向も確認できなかった。紹介された計 13 名と 1 つの組織の内、外部出身者は 2 名のみで、外部者の関与度が低いことが分かった。

大野地区で複数回紹介されている人物は、地区においてコーディネーターの役割を担っていることが確認できたが金石地区では発掘できなかった。

TMに関する既存の見解では、フロントランナーを発掘し、初期段階のアクションを検討するには人脈形成やコミュニティづくりを重視し、コーディネーターとなり得る人物を配置することが示唆されていることから、外部出身の方の関与とコーディネーターを発掘することが重要であると言える。<sup>4)</sup>

### (2) Xカーブ図による課題とビジョンの整理

雪だるま式サンプリングによって発掘したフロントランナーから聴取した言説をもとに図 1 のトランジション X カーブ図を作成した。この図から課題とビジョンの整理を行った。

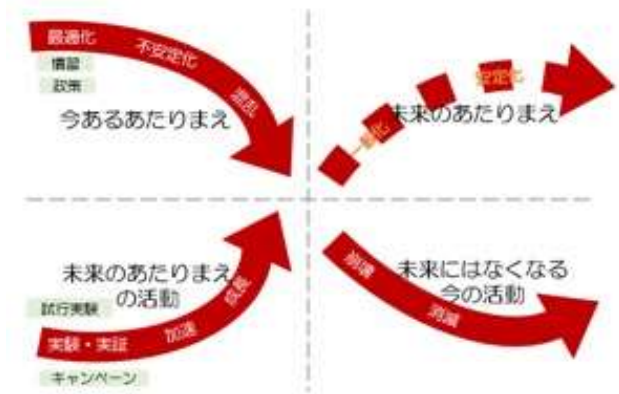


図 1 トランジション X カーブ図

大野地区の課題に関しては、「昭和後期頃～平成中期頃」と「平成後期頃～現在」に分けて整理を行った。まず大野地区の「昭和後期頃～平成中期頃」において共通して多く話されていた課題は、「蔵と町家の遊休化が拡大した」や「イベント時の告知や周知が大変だった」ことが挙げられた。平成後期頃～現在において共通して多く話された課題は、「今後リーダーとして引っ張っていく人がいない」、「内部の人はまちの良さに気づきにくい」、「町家の空き家情報が公開されていない」ことが挙げられた。共通して多く話されたビジョンに関しては、「次世代が大野の文化に触れて受け継いでいる」、「古い町並み・蔵や町家を活かしたまちづくりを行っている」、「イベントに関して「形を変えながらも継続して行われている」などが挙げられた。(図 2)

金石地区で共通して多く話されていた課題は、「若者が地元から離れて帰郷しない」、「外部の人から閉塞的なイメージを持たれている」、「歴史物の良さが伝わっていない」ことが挙げられた。共通して多く話されたビジョンとしては、「古いまち並みが残っている」、「地域の輪が広がっている」ことが挙げられた。その他は「金石の食文化が受け継がれている」、「スポーツのまちとして繁栄している」など各々がビジョンを持っていることが明らかになった(図 3)

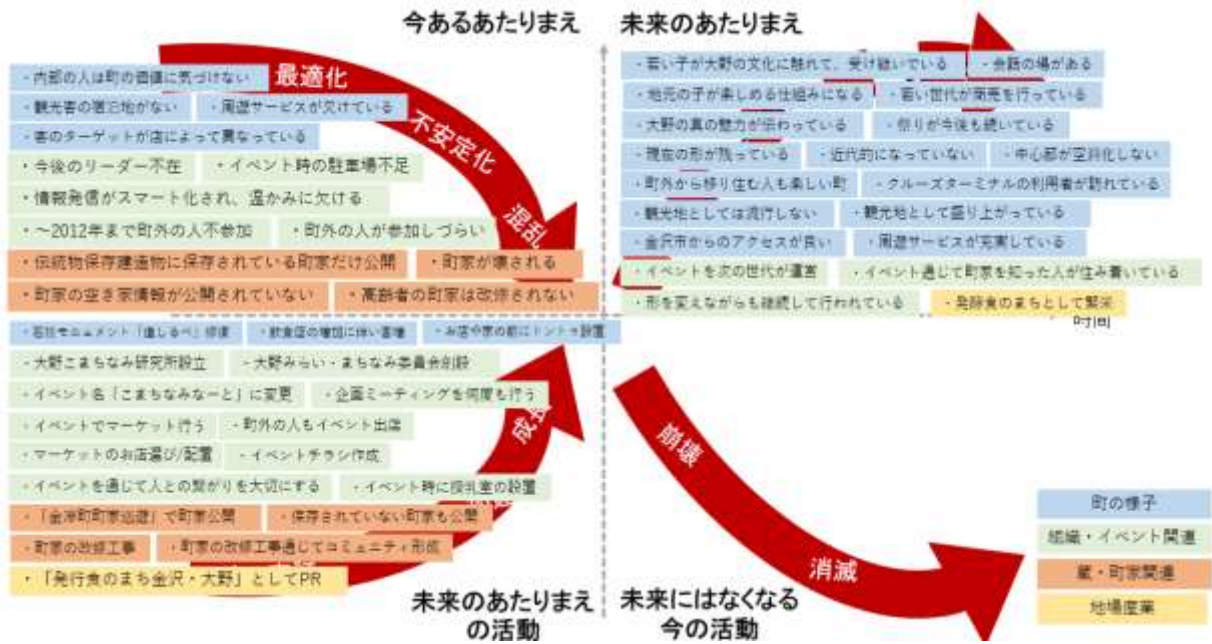


図2 大野トランジションXカーブ図

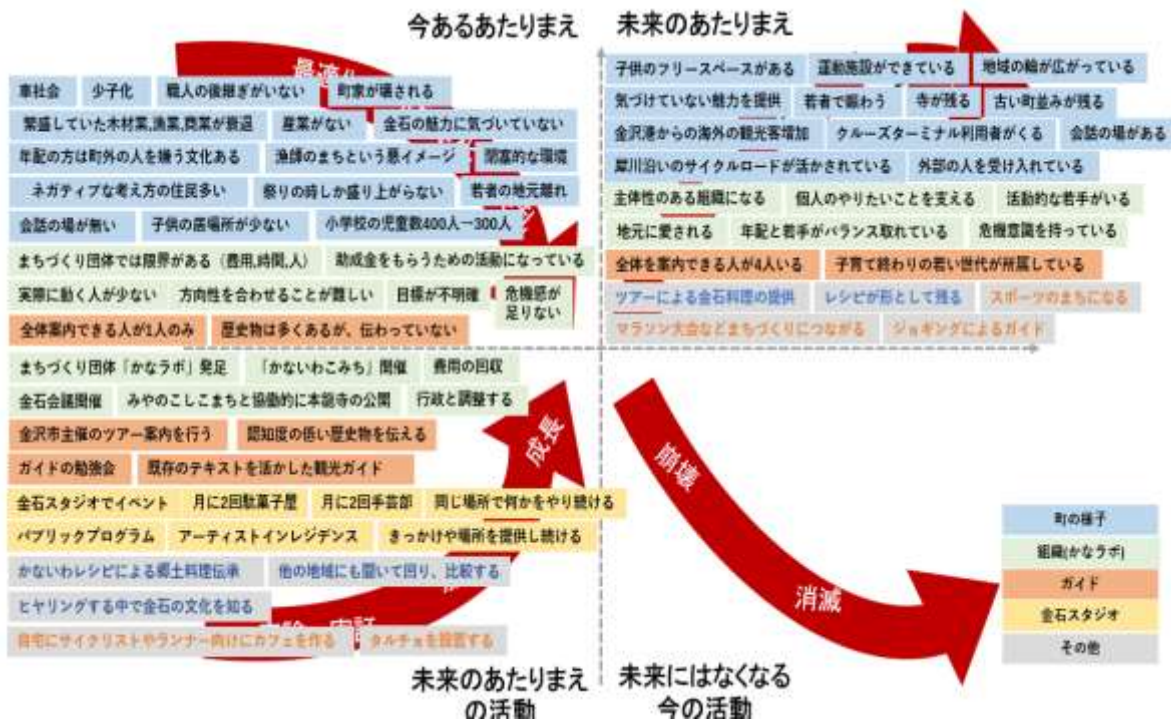


図3 金石トランジションXカーブ図

(3) トランジション・マネジメントの適用結果の分析

トランジション・マネジメントの適用性を分析するために、フォーカスグループミーティング及び、調査のまとめをヒアリング実施者にフィードバックし、アンケートを実施した。ヒアリングをもとに整理した課題とビジョンを共有することで、どのような意識変革が生じる

か整理した。学習効果や課題、ビジョンに関する質問について、大野・金石地区ともに9人の回答結果を得た。

a) 新たな学習の有無

質問 1「資料をご覧になって、あなたにとって何か新しい発見・学習はありましたか。」

この質問に対する回答結果を図4, 図5に示す。大野

地区では約 8 割の人が「かなりあった」、「少しあった」と回答しており、金石地区では約 7 割の人が「すこしあった」と回答しており、新たな発見や学習を得ることが出来た人が過半数以上で見られた。一定の学習効果を得ることができたといえる。新たな学習の有無について、大野地区と金石地区の「かなりあった」と回答した人の差としては、大野地区ではフォーカスグループミーティングを開催でき、参加者の意見交換の場を設けることができたことによる効果であると推測できる。以上より、フォーカスグループミーティングがトランジション・マネジメント初同期に有効であることが示唆される。

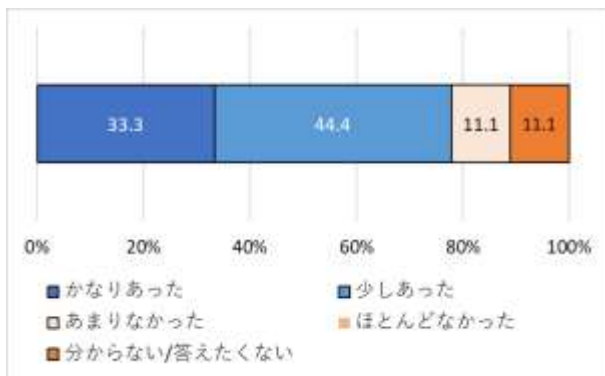


図 4 新たな学習の有無の回答 (大野地区)

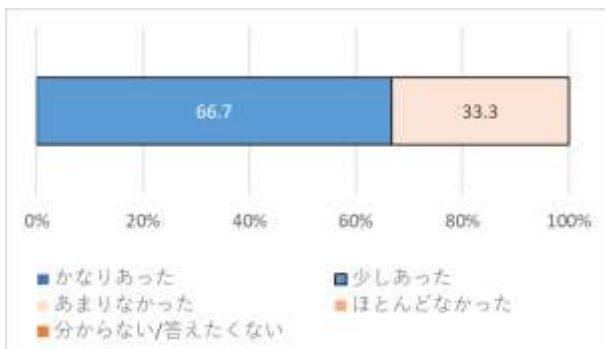


図 5 新たな学習の有無の回答 (金石地区)

## b) まちの変化への確信

質問 2 「資料をご覧になって、未来に向けて、あなたご自身が行動することで大野をさらに持続可能な魅力あるまちに変えることができると思うようになりましたか。」

この質問に対する回答結果を図 6, 図 7 に示す。大野地区では 8 割近くの人、金石地区では全員が未来に向けて行動することで、持続可能な魅力あるまちに変えることができると思うようになったと回答している。持続可能な魅力あるまちにするために各々が意欲的であり、「まちの変化への確信」が確認できている。

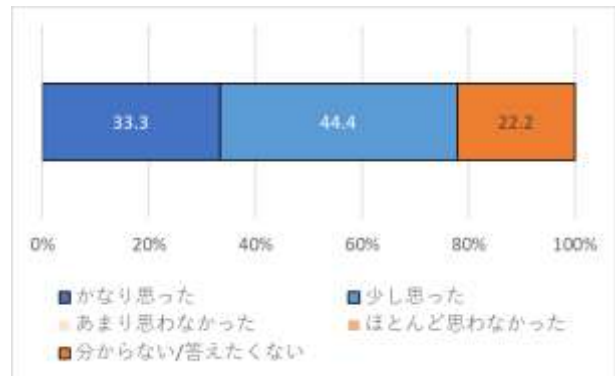


図 6 まちへの変化の確信の回答 (大野地区)

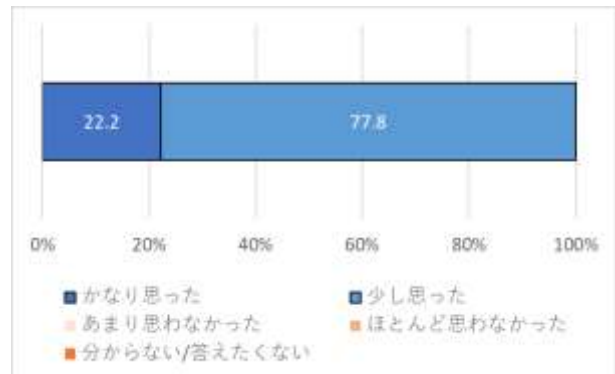


図 7 まちへの変化の確信の回答 (金石地区)

## c) ビジョンの共有状況と課題の共有状況

質問 3 「ビジョンに関してどのように思いますか。(共通して多く話されたビジョン)」

この質問に対する回答を図 8, 図 9 に示す。

大野地区では、「イベントが形を変えながらも継続して行われている」に関しては、全員が「かなり共感する」と回答しており、特に共感されているビジョンであると確認できた。イベントは 1989 年から現在まで形を変えながらも継続して開催しており、今後も続けていきたいという強い思いがあると考えられる。その他にも「古い町並み・蔵や町家を活かしたまちづくりを行っている」に関しても、全員が「かなり共感する」と「少し共感する」と回答しており、共感されているビジョンであると確認できた。「若い世代が大野の文化を引き継いでいる」と「大野町内の周遊性が向上している」に関しては、大野町外で生活している方が「あまり共感しない」と回答しており、大野町内で生活している方には共感されているビジョンであると明らかとなった。

一方で金石地区では、「古いまちなみを活かしたまちづくりを行っている」に関しては、「かなり共感する」と「少し共感する」と回答した人が約 9 割の人と多く、共感されているビジョンであると確認できた。一方、「若者で賑わっている」と「スポーツのまちとして繁栄している」に関しては、「あまり共感しない」に加えて「全く共感しない」と回答している人が半数

以上おり、共感されていないビジョンであると確認できた。「地域の輪が広がっている」と「金石の食文化が広がっている」に関しては、過半数以上の人々が「かなり共感する」と「少し共感する」と回答しているが、「あまり共感しない」と回答している人も一定数いるため、どちらにも該当しないと考えられる。

質問 4「課題に関してどのように思いますか。（共通して多く話された課題）」

この質問に対する回答を図 10、図 11 に示す。

大野地区では、「駐車場が不足している」に関しては、全員が「かなり共感する」、「少し共感する」と回答し、「町家を活用したい人への不動産情報が少ない」、イベントや組織において「誰が中心となって進めていくか」に関しては、約 9 割の人が「かなり共感する」、「少し共感する」と回答しており、特に共感されている課題であると推測される。「宿泊施設がない」と「金沢駅など中心部からのアクセスが悪い」に関しては、「あまり共感しない」、「分からない/答えたくない」という回答はあるが、過半数以上が「かなり共感する」と「少し共感する」と回答しており、共感されている課題であると確認できた。一方で、「大野町内を周遊しづらい」に関しては、「あまり共感しない」、「全く共感しない」という回答が過半数を占めており、回答している人は大野地区で生活していることから、周遊しづらい、あるいは静かなまちであってほしいという想いから必要以上に周遊してほしくないと感じている人も多いことが示唆される。

一方で、「町家を活用したい人への不動産情報が少ない」については、共感する人が多かったという結果が得られたが、最近ではこの地区でお店を持つことがトレンドのようになりつつある。小さな町であり、活かせる資源も限りがあり、濃密なコミュニティのあるまちにとって、町家の不動産情報を、流行に便乗し安易な気持ちで物件を探している方など、町家を活用したい不特定多数の人に公開することは、この地区に限って言えば、デメリットが多いと考えらる。

以上のように、フロントランナーの方、それぞれの立場によって課題の感じ方はそれぞれあるはずであるが、属性や職業による違いなどを今回の調査結果では考慮できていないため、今後課題のまとめ方についてさらに検討する必要がある。

金石地区での課題は、ビジョンと比較して共感されている傾向がみられた。「若者が地元から離れて帰郷しない」と「外部の方への受け入れ皿が少ない」に関しては、「あまり共感しない」と「全く共感しない」と回答している人がおらず、特に共感されている課題であると確認できた。その他の 3 つの項目に関しては、「あ

まり共感しない」と回答している人はいるが、過半数以上の人々が「かなり共感する」または「少し共感する」と回答しているため、共感されている課題であると考えられる。

上記より、大野地区ではビジョンは広く共有されている一方、課題については一部の項目で共有は低いレベルであることが明らかになった。一方で、金石地区ではビジョンについての共有が低い、課題については回答者に比較的共有されていることが確認できた。



図 8 ビジョンの共有状況の回答（大野地区）



図 9 ビジョンの共有状況の回答（金石地区）



図 10 課題の共有状況の回答（大野地区）



図 11 課題の共有状況の回答（金石地区）

d) これまでの行動の有無

質問 5「これまでの活動において、ビジョン達成のためにしたことはありますか。」

この質問に対する回答は図 12, 図 13 に示す。大野地区では、約 9 割の人、金石地区では 8 割近くの人がビジョン達成のために活動をしたことは「ある」と回答しており、各々がビジョン達成のために取り組んでいることが確認できた。大野地区では、その中でも、イベント関連について活動してきたと回答している人が多く、イベントとビジョンは深く関わっていることが明らかになった。金石地区では、「ない」、「分からない/答えたくない」と回答した人は、ビジョンへ向けた取り組みではなく、自分の好きな活動を行い、結果的に金石のまちづくりに関わっていると考えられる。

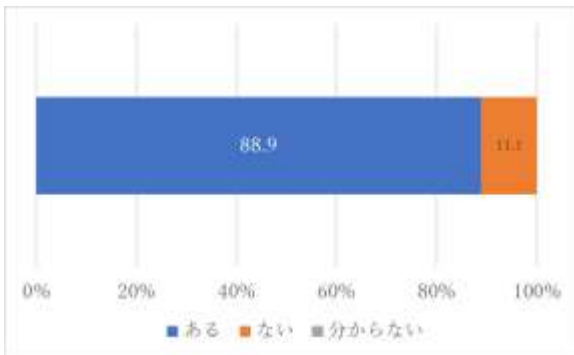


図 12 これまでの行動の有無の回答 (大野地区)

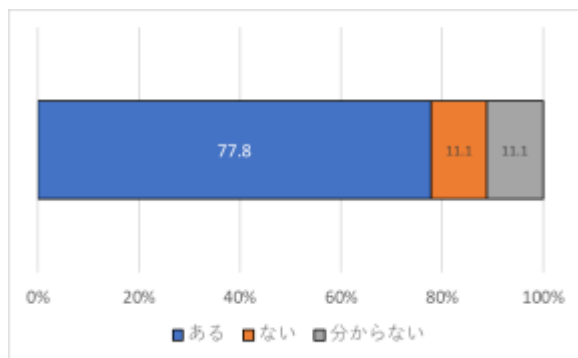


図 13 これまでの行動の有無の回答 (金石地区)

e) これからの行動意向

質問 6「これからのビジョンを達成するためにしたいことはありますか。」

この質問に対する回答は図 14, 図 15 に示す。大野地区では 7 割近くの人、金石地区では 9 割近くの人が「現在行っている活動を継続的にやりたい」、「コミュニティを広げたい」、「具体的なビジョンを明確にして意図の集約を図る」などのビジョン達成のために行動したいと考えていることが確認できた。

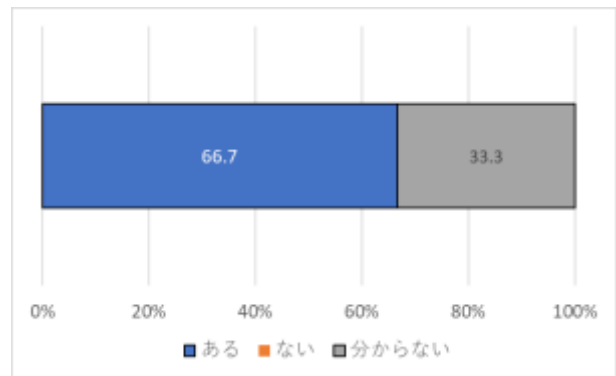


図 14 これからの行動意向の回答 (大野地区)

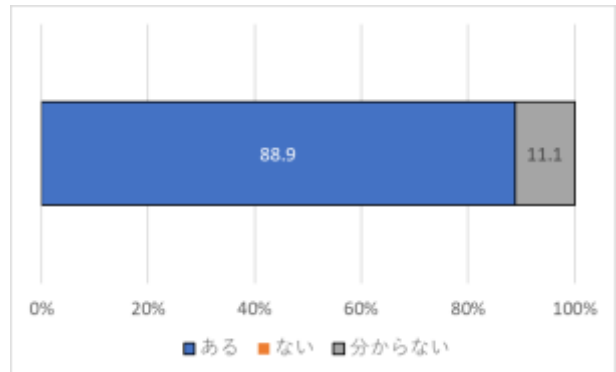


図 15 これからの行動意向の回答 (金石地区)

以上の 5 つの項目より、トランジション・マネジメント初動の取り組みについて、その適用性を確認した。

4. 終わりに

本研究では、初期段階のアクションを検討する際の人脈形成やコミュニティを作る上で必要不可欠であるコーディネーターを発掘するために、雪だるま式ヒアリングを行った。

その結果、大野地区では、回数を追うごとに新規出現回数が減少し、既出者の割合が増加して、徐々に紹介されたことのある方に収束し、コーディネーター候補を発掘することができた。一方、金石地区では回数を追うごとに新規出現回数が減少し、既出者の割合が増加しているのにも関わらず、特定の人に収束せず、コーディネーター候補を発掘することができなかった。大野地区に関しては、紹介された計 21 名の内、11 名が外部出身の方であり、多くの外部出身の方が関与していると分かった。金石地区に関しては、紹介された計 13 名と 1 つの組織の内、外部出身の方が 2 名のみで、外部出身の方がほとんど関与していないことが明確となった。

以上より、初期段階のアクションを検討する際の人脈形成やコミュニティを作る際には、外部出身者の存在が重要であることが示唆される。

また、アンケートの結果より、フォーカスグループミーティングの開催や資料を提示等のフィードバックを行うことで、大野・金石地区ともに学習効果を得ることができ、まちの変化を確信していると確認できた。また、大野地区では課題よりビジョンが共有され、金石地区ではビジョンより課題が共有されている傾向がみられた。そして、大野・金石地区ともにこれまでビジョンに向けて活動を行っており、今後もビジョンに向けた行動意向があるという結果となった。以上の点から、トランジション・マネジメントの適用性を確認した。

## 5. 今後の取り組みに関する提案

大野地区では、ビジョンに向けて何ができるか明確にするためにビジョンを絵にまとめることが提案される。ビジョンを可視化することで、各々の役割を分担することができ、ビジョンに向けて何ができるか明確になると考えられる。また、コーディネーターとしての役割を担っていた A さんの後継者の発掘、育成についても検討の必要がある。金石地区では、内部で生活しているひとでは気づけていない魅力や価値を発見するために外部の視点を取り入れること、ビジョンや課題を共有するために外部の視点も取り入れた会合を定期的で開催することが提案される。

**謝辞：**本研究は科学研究費基盤研究 B（20H02278）の一環として実施した。

## 参考文献

- 1) 松浦正浩：トランジション・マネジメントによる環境構造転換の考え方と方法論，環境情報科学，2017，46(4)，pp.17-22
- 2) Frantzeskaki, N., Bach, M., Holscher, K., and Avelino, F., (Eds), (2015), Urban Transition Management, A reader on the theory and application of transition management in cities, DRIFT, Erasmus University Rotterdam with the SUSTAIN Project ([www.sustainedu.eu](http://www.sustainedu.eu)), Creative Commons. (松浦正浩訳：都市のトランジション・マネジメント -都市におけるトランジション・マネジメントの理論と実践の読本-, <http://www.mmatsuura.com/research/transition/Combined-20150319.pdf>)
- 3) 金沢市観光公式サイト「金沢旅物語」（閲覧日：2022年11月7日）
- 4) 槇尾果歩，山中英生，滑川達，松浦正浩，三国成子，三国千秋，片岸将広：-トランジション・マネジメントの初動期の評価を目指して-，土木計画学研究・講演集，Vol.65，2022年6月

(March 6, 2023)

## An Initial Approach and Evaluation of the Transition Management Methodology -A Study of the Ono and Kanaiwa Districts in Kanazawa City-

Yuta TATARA, Kenta YAMAMOTO, Hideo YAMANAKA,  
Susumu NAMERIKAWA, Masahiro MATSUURA, and Masahiro KATAGISHI

Cities face many complex problems, ranging from macro-level issues such as climate change to more local-level issues such as urban renewal. In order to achieve long-term sustainability, cities must accelerate structural transformations by encouraging social innovations. "Transition Management" is a methodology for the cities to accelerate such transformations through small-scale trials of niche initiatives by front-runner practitioners. The purpose of this study was to conduct a survey for initial transition management in the Ono and Kanaiwa districts of Kanazawa City, and to clarify its applicability.