

第7回：地域に貢献するために何ができるか

株式会社都市問題経営研究所
代表取締役 大島 憲明

はじめに

「リレー関西・まちなか再生プロの流儀」というこのシリーズは、諸先輩方のこれまでの経験を伝えていただく、特に再開発の先進地である関西で活躍された諸先輩の流儀を知る大変いい機会です。千葉先輩、有賀先輩、正木先輩、この後登場する横島先輩、馬場さん(先輩というより同輩)は、同じ「まちづくり」といいながら私とはそれぞれ少しずつ異なったフィールドで大きな実績を残された皆さんです。今回のこのシリーズで皆さんのこれまで不勉強で私が知らなかった実績や考えに触れることができました。私以降の後半の筆者の皆さんにも触発されるところ大だと思います。

そのような中で、私が何を「まちなか再生プロの流儀」として貴重な誌面を埋めることができるのかはなはだ不安ですが、このシリーズを企画された千葉先輩の「気楽に、随筆でいいので」という言葉に頼ることにしました。

これまで私が大学時代も含めると40数年になりますが、まちづくりへの関わり方として、サブタイトルにもした「地域に貢献するために何ができるか」(今なお模索中ですが)について、これまでの経験、そして現在取り組んでいることをいくつか紹介して、何かがお伝えできれば幸いかな、と考えているところです。

1. 大学と地域活動で学んだことー 「ゼネラリスト」たれ

□ニュータウンの街並みに感動

大学時代の経験では、まず千里ニュータウンの風景に衝撃を受けたことが挙げられます。大学(工学部)が千里ニュータウンに近接するエリアにあったので初めて北千里駅に降り立ったときの衝撃は今でも鮮明に記憶しています。今では大規模団地はさほど珍しくありませんが、40数年前、それまでの20年の人生の中で見たことのないヨー

ロッパ的な風景。すっきりとした駅前広場の向こうの高台に聳える11階建て190戸の大規模なマンション(写真)。このときはまだ、千里ニュータウンが近隣住区論に基づいて建設されたことやクルドサック、歩車分離などは理解していませんでした。

徹夜明けに研究室の窓から見た、朝焼けの中で一瞬パープルタウンか、と輝くニュータウンの風景。40年後に「オールドタウン」と揶揄され、自らマンション建替え事業に関わることになるとは夢想だにしませんでしたが、計画された街並みの美しさに感動を覚えたことが忘れられない思い出として残っています。



△ 北千里駅前青山台団地



△ 緑に囲まれた団地

□ “ゼネラリスト” たれ

私の「まちづくり」への直接の関わりは、学生時代の地域活動、地域の総合計画づくりを手伝ったことが最初でした。

大学では地域計画を専攻しましたが、1970年前後の時代的な背景もあって専門課程のほとんどを地域活動、地域に住み込んで地域の計画づくりを支援していました。

恩師である故大久保（昌一）先生（大阪大学名誉教授）は、関西の都市計画の重鎮であり、「大学は地域に貢献すべきだ」という考えと「スペシャリストではなくゼネラリストたれ」という考えを持たれていて、大いに共感した一人でしたが、大久保ゼミ生でありながらゼミにはほとんど出席せず、卒論の審査のときだけ、という有様で、大久保ゼミの劣等生を自認していました。就職してからもいろいろとお世話になり、学生時代にまじめに大久保先生から学ぶべきことが山ほどあったと残念に思いましたが、ゼミに出席せずに励んだ地域活動で学んだこともまた山ほどありました。

住民の活動を支援するなかで、住民の意見を聞き、課題や問題点を見つけ、社会的に解決する手法—住民の要求をまとめて行政協議をする。運動論的に考えること—を学ぶことができました。またこのときに、問題解決に取り組むためには、何より信頼関係を築く必要があることを痛感しました。それはまた「専門馬鹿になってはいけない」ということでもありました。

地域活動のなかでは専門分野の知識だけではほとんどなんの役にも立たない—ことを痛切に理解させられましたし、「世間の常識」や他分野のことを積極的に知ることが専門分野にも活かされることを実感しました。

地域の課題、地域で起こっている問題について、学生レベルの専門分野の知識で対応できることはわずかで、学生には知らないことばかり。専門にかかわらず総合的な知識、対応策が求められ、専門分野としての役割を果たそうとすれば総合的にならざるを得ない。「スペシャリストよりもゼネラリストたれ」—研究室では得られない実践的な経験をしたことがその後のまちづくりの関わり方に大きく影響しているように思います。

「工学部出身だが工学はほとんどやっていない」ことを自嘲ではなく自負と言えるようになる

には少し時間がかかりましたが…。

2. 都市問題経営研究所での「仕事」

大久保先生の紹介で当時未だ創立間もない（創立4年目）都市問題経営研究所に就職しました（1973年）。創業者である故藤田邦昭氏の創業理念はまだ知るところではありませんでした。創業理念と背景となった考え方については後述しますが、大先輩でもある「藤田氏の流儀」を何とか踏襲しよう、というのが私の一つの流儀といえるかも知れません。

私のまちづくりへの関わりの全てはこの会社あってのものです。以下に掲げるように会社の中でも他の所員とは少し異った「仕事」に携わってきました。震災復興という大きな仕事もありましたが、これらの仕事の関わりなかに私の「流儀」が反映しているのではないかと思います。いくつかの仕事については後段で詳しく述べるつもりですが、ポイントについてざっと触れておきます。

①再開発ビルの管理運営—再開発事業の成功は竣工後の管理運営にある。

再開発の発意から事業完成まで長ければ20年、事業完成で終了。しかし事業完成がゴールではなく本来スタートであるはずです。

②阪神淡路震災復興事業—技術よりも使命感

1995年1月17日に発生した阪神淡路大震災は、私自身のエポックにもなりました。

全壊した市場の復興、倒壊した不適格マンションの再生、区画整理事業のまちづくり協議会支援、第二種再開発事業、という4つのプロジェクトに約5年の短期間に集中して関わり、「技術」よりも気持ち、「使命感」の大切さを学びました。また、市場の復興では税制改革という成果も得ることができました。

③再開発ビルの再生—リニューアール新法の提案

30年経つと再開発ビルも老朽化、再々開発やリニューアールが必然となります。再開発事業に携わった者として再開発ビルの永続的な繁栄は大きな願いですが、物理的、社会的劣化は免れがたく、再々開発やリニューアールが必要になります。しかしそのための制度、スキルはまだ整備されていないのが現状です。初期の再開発ビルの減築・建替えなど新しい手法に取り組むなかで見えてきたものがあり

ました。

④再開発ビル活性化の活動ーネットワークの重要性

この関西リレーの初回で千葉さんが「関西再開発研究会」について触れられていますが、この研究会を契機に2つの組織が生まれています。一つは次にリレーする横島さんが仕掛けられた自治体首長による「全国市町村再開発連絡協議会」、もう一つは私が設立に関わった「NPO法人再開発ビル活性化ネットワーク」。完成した再開発ビルの経年による老朽化、核店舗等の撤退や景気後退による空き店舗問題等、再開発ビルの課題解決に取り組む組織です。

⑤地域再生・過疎地の振興

再開発事業は、都市の過密問題の一面の対策手法ですが、過密の裏腹には過疎問題があります。会社の業務領域ではありませんでしたが、日本むらおこしセンター（略称「MOC」）の運営に関わり、奈良県十津川村や宮崎県椎葉村、徳島県東祖谷山村等と一緒に阪神淡路大震災で途切れるまで、「日本秘境サミット」を約10年間開催する経験をしました。そのときの人脈が今も続いていて、その縁から全くの分野外ですが、現在「木質バイオマス発電事業」に会社の業務として関わっています。

こうしてみると、共通することは「地域に貢献するために何ができるか」、必ずしもハード面だけではなくソフトな事業や法律、制度問題も含めて業務領域に関わらず「地域に貢献することを考える」ということが、私のもう一つの「流儀」といえるかも知れません。

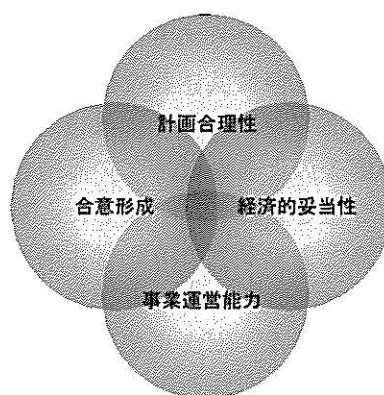
3. 「都市再開発事業の4要件」と創業理念

前述のとおり、大久保先生の紹介で都市問題経営研究所に就職しました。ゼネコンの紹介もいただきましたが、大学での地域活動の経験が活かせる可能性を感じて、お世話になることにしました。当時は創業者藤田邦昭氏の創業理念を深く知ることとはなく、建築設計をしない計画事務所という理解でした。後に創業理念を知ることになり、私がまちづくりに関わる基本的な考えになりました。

□都市再開発事業の4要件

下図「都市再開発事業の4要件」は、藤田邦昭氏と当時計画技術研究所におられた柴田正昭氏（故人）が、自身の再開発事業等の経験を通して示され、都市再開発法制定間もない時期の勉強会や講演会などで繰り返し話されたものです。

この図には、「計画合理性」「経済的妥当性」「合意形成」「事業運営能力」が必要で、それらがうまくかみ合って再開発事業が成立する、ことが示されています。



△ 都市再開発事業の4要件

再開発事業に限らずまちづくりに携わっている人には説明するまでもないと思いますが、この図について大阪市立大学教授、大東文化大学教授を歴任された土井幸平先生が、再開発コーディネーター協会の会報（再開発コーディネーター2011 No149「再開発にひとこと」（第81回））の中で解説しておられますので、以下に抜粋して引用します。

都市再開発事業とは、計画があってそれを実現する仕事ですね。その仕事構造をうまく表現した図式があります。

『計画合理性』とは、計画設計に魅力と整合性がありかつ社会的な位置づけが明確であること。『経済的妥当性』とは、無理のない資産評価・資金計画のこと。『合意形成』とは、事業主体の形成に関わり権利者や地域の合意を得ること。『事業運営能力』とは、再開発前後の組織、法制度、管理面を主としたマネジメント能力のことを言っています。再開発コーディネーターの仕事は、合意形成技術の中軸としつつ、専門性のある4つの要件を満たし相互に関連付けながら、事業主体をサポートしてこの図の全体を推進させることです。

実はこの4つの要件を満足するために、この40数年間、七転び八起きを繰り返してきたように思

います。むろんこれらの要件を満たすのに必要な資質を自ら有しているわけではないので、多くの分野の専門家、企業、地権者の協力を得るしかない、つまりコーディネートするしかないのですが、藤田、柴田の両先達は、都市再開発法の前身法である市街地改造法、防災建築街区造成法に基づく事業を数多く手がけられた経験から事業実現に不可欠な要件として定式化し、後進の我々に示してくれたものだと思います。

□当社の創業理念

また、この4要件は都市問題経営研究所創立の背景ともなるものです。

都市問題経営研究所は、都市再開発法が施行された昭和44年11月に創業しましたが、創業者の藤田邦昭氏は、昭和30年代から、日本住宅公団（現UR機構）、続いてRIA建築総合研究所（現オール・アイ・エー）で、前述のとおり既成市街地の整備、市街地改造、防災建築街区造成等の街づくりの業務に携わってきました。

藤田氏は、いつもこのような業務を進めるにあたり、既成市街地の整備においては、関係者（権利者、行政、事業参画者、市民等）の合意形成と事業（再開発事業）としての成立性を兼ね備えたプログラムのシステムが重要と認識し、上記4要件を念頭に都市再開発の調査、計画、立案のための機能を備えたコーディネーター事務所の必要性を感じたところから、我が社を創業するに至りました。

建築設計を行わず、コーディネート業務、コンサルティング業務に徹し、コーディネーターの職能を確立する。これが藤田氏から聞かされた創業理念ですが、私が受け継ぎ、踏襲していくべき「流儀」だと考えています。

再開発事業を念頭に考えられた「4要件」ですが、再開発事業に限らず、あらゆる「事業」（ハード、ソフト）に共通する要件ではないか、「まちづくり」はもちろんですが、例えばイベントを企画し、実施をするときにも当てはまる要件だと考えられます。

先に挙げた私のいくつかの「仕事」の流儀は（あるとすれば）、「この4要件と創業理念を背景に『地域に貢献するためにできること』を現場の状況に応じて考えること」と言えそうです。

4. 管理運営計画への取組みー「再開発事業を完成させる」

□管理運営の重要性を認識

就職後数年は調査を中心に業務を行っていましたが、昭和53年頃から上六地区（組合施行、大阪市、愛称：うえほんまちハイハイタウン）の再開発事業の現場に関わり始めました。ここでは先輩の権利変換計画の補佐などを行っていましたが、住宅公団（現UR機構）が参加組合員として280戸の保留床住宅を取得、住宅販売に際し、店舗やオフィスと複合する大規模な複合区分所有ビルの住宅販売であるため、管理運営計画の立案が求められ、我が社の誰も経験がないことからやはり経験のない私が担当することになり、工事期間中の約2年間、管理運営計画ー規約や規則などの取り決め、管理費や修繕費の算定、管理組合の組織立ち上げなど、を行いました。

情報、ノウハウがないため、再開発事業の先行事業である防災建築街区造成事業により建設されたいわゆる「防災ビル」の事例研究や住宅公団の先例の視察を繰り返し、当時の公団担当者も経験がないため二人三脚で何とか、竣工までに間に合わせる事ができました。その後、管理開始後の実態調査も発注され、さらに2年間にわたって管理運営の実務の実態調査を行い、「再開発ビルの管理運営」の重要性を認識する事ができました。

上六地区の管理運営計画の報告書をまとめ、藤田氏に説明したときに「これは仕事になるね」と言われたひとことがその後の管理運営計画、施設運営の実務に関わり続けるバックボーンになりました。その頃はまだ再開発事業段階で再開発ビルの「管理運営」についての認識がまだあまりなく、まとまった資料も少なく、手探りで作業でしたが、再開発事業の本当の成功は「竣工した再開発ビルの管理運営の成功にある」との意気込みだけは持つことができました。

□管理運営計画の「作業方法の確立」

「都市再開発法は事業法、再開発ビルのマネジメントは別の手法、事業段階から管理運営への配慮が必要である」ーよく言われることですが、短くても7、8年、長ければ10年、15年かかる再開発事業は、地権者の合意、権利変換など、工事までに事業主体や関係コンサルタントのエネルギー

の大半が注がれて、事業後のことまでとても手が回らない。事業関係者の誰もが再開発事業の完成がゴールのような意識になりがちです。

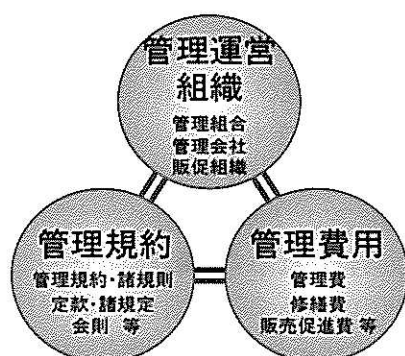
再開発事業の目的を考えたときには、当然ですが建物の完成がスタートで、再開発ビルは長い期間存在し続けて所期の目的、機能を果たす必要があります。

管理運営計画の必要性を認識してもらい、取り組みやすくするためには、管理運営計画の計画内容や手順を定式化する、大げさに言えば体系化することが必要ではないか、と考え、次に述べる「組織」「規約」「費用」を3つの要素として管理運営計画を立案することを提案しました。（「複合ビルの管理運営実務計画資料集」1986年総合ユニコム、藤田邦昭監修）

□管理運営の3要素—組織と規約と費用—

まず何より管理運営の組織がきちんとすることが第一です。再開発事業の主体は事業期間の間だけの存在ですので、組合施行であれば解散するし、公共団体施行であっても完了時点で基本的には縁が切れます。区分所有法により区分所有者の組織（管理組合）は組成されますが、複合用途の場合の組織構成や実務担当組織を「管理運営体制」の中にきちんと位置づける必要があります。

管理運営計画には、「管理運営組織に関する内容」と組織を成り立たせるための「規約等に関する内容」、「費用に関する内容」の3つがあり、さらにその内容には次に述べるようにいくつかの構成要素があります。これらを事業段階から考慮することが重要で、そのような管理運営の視点を事業関係者が共有することが重要になります。



△ 管理運営の3要素

再開発ビルの管理運営組織には、管理組合（区分所有者の組織）、管理実務を担当する管理会社（第3セクターや地権者法人、メンテナンス会社等）、販売促進組織（営業者の組織「テナント会」）等があります。

また、管理規約として区分所有法に基づき区分所有者相互間の事項を定める管理規約や規則・規程があるほか、管理運営会社の定款、内部規定、販売促進組織の定款や会則等を定める必要があります。組織相互間の契約等も必要になります。

管理費用は、共用部分の維持管理に要する費用、修繕費用（積立金）、また共同販促費用など、再開発ビルの管理、運営に関する費用、で構成され、負担者がそれぞれ異なります。

これら3要素と構成は、それぞれに目的があり、相互に関係するため、全体としてうまく機能するように計画し、調整する必要があります。またこれらは共用部分や共同事業に関するシステムであるため、このシステムと区分所有者や専有部分との関係、再開発ビルの外部、地域との関係にも留意する必要があります。

当然管理運営についても先の4要件—「計画合理性」、「経済的妥当性」、「合意形成」、「事業運営・マネジメント」が必要になります。

できあがった再開発ビルの管理運営に関するマネジメントに携わったこと、そのために区分所有法だけでなく民法や商法（会社法）、借地借家法等、関連法規を勉強したことが、その後のコーディネーター業務や、再々開発、再開発ビルのリニューアル等へのベース、私なりの基盤を形成することになったと思います。

管理運営計画の体系化の試みがうまくいったかどうかわかりませんが、管理運営計画を3つの要素として捉えることにより、それぞれの構成要素の検討もしやすくなります。少なくとも自身の作業がやりやすくなったことは確かで、多くの再開発ビルの管理運営計画に取組むことになりました。密かにですが後進への指針が示せたのではないかと考えているところです。