



Tsukuba Urban  
Transportation Center

平成9年3月

●基調講演 ●シンポジウム

# 街づくりの“構想力とその推進”

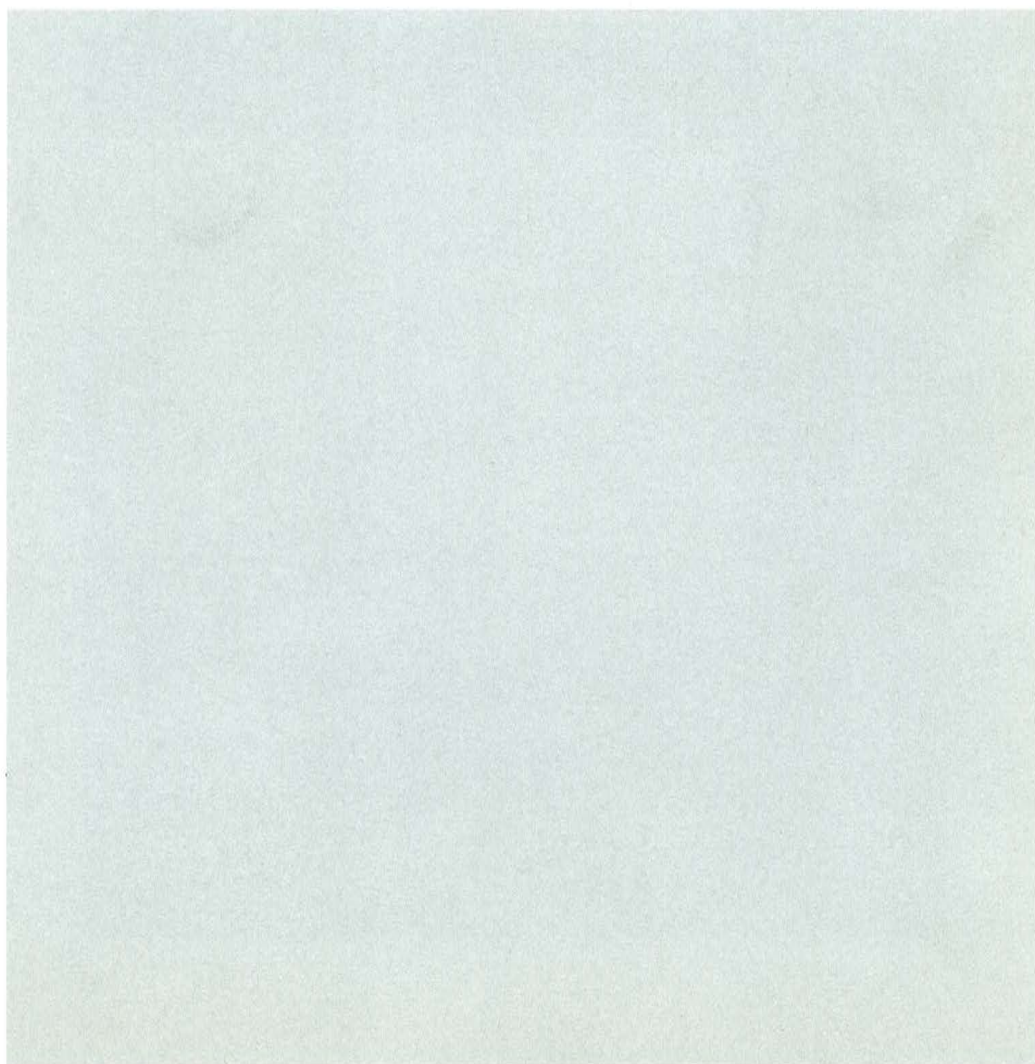
—“都市開発プロデューサー”の役割を探る—



Tsukuba Urban  
Transportation Center

平成9年3月

●基調講演 ●シンポジウム



基調講演とシンポジウム

# 街づくりの“構想力とその推進”

---



三宮 満雄



川手 昭二



渡辺 定夫

会場風景





# シンポジウム



川手 昭二(司会)



渡辺 定夫



土肥 博至



南条 道昌



鳥栖 那智夫



鈴木 崇英

敬称略

# 基調講演

---



## はじめに

バブル崩壊を契機にして、人々の生活価値観やライフスタイルは激変しつつあります。また、行財政改革や地方分権を求める声は一段と高まりを見せる等、街づくりをめぐる環境も、固定観念的トレンド思考では立ち行かない情勢にあります。これらの状況をふまえ、(株)都市開発技術サービス、(財)つくば都市交通センターでは、21世紀へ向けての街づくりには「夢の構想力による先駆的なコンセプトづくり」と「その推進力」が一層重要という共同の認識をもつに至りました。

そこで、両者ではこれからの都市開発プロジェクトのあり方を模索する試みとして、—“都市開発プロデューサー”の役割を探る—「街づくりの“構想力とその推進”」と題する講演会・シンポジウムを共同開催いたしました。

この小冊子はその内容を取りまとめたもので、これからの街づくりを考えるうえでのお役にたてれば幸甚です。

平成9年1月

財団法人 つくば都市交通センター  
理事長 坪 叔 男



# 目 次

はじめに .....	1
当日進行次第 .....	5
主催者挨拶 .....	7
1). 趣旨説明—公団による、街づくりの足跡と評価 .....	9
2). 基調講演 .....	17
—街づくりにおけるプロデューサーの役割に着目して—	
(1)ニュータウン開発ないしは住区開発のマスタープランと事業化 .....	19
(2)住区開発ないしは街区開発のマスタープランと事業化 .....	29
3). シンポジウム .....	61
街づくりの“プロデューサー”の役割について	
4). 資料 .....	129









## 主催者挨拶

(株)都市開発技術サービス 代表取締役社長

浅谷 陽治

「都市開発技術サービス」の浅谷です。お手元に「街づくりの“構想力とその推進”」という2枚紙のペーパーが配布されていると思いますが、ここに書いてあります趣旨の繰り返しになりますが、ちょっと簡単にご説明させていただきます。

最近、社会状況が大きく変動しております。21世紀に向けた都市開発のあり方については、その基本に立ち返った再構築が要請されているところでございます。一方、都市開発事業を実施している技術者群、あるいは技術者組織の実態につきましては、住都公団の例で言いますと、まず事業主体の中で事業量、あるいは事業の複雑さとか困難さに対応した十分な人員や技術力の確保がなかなか困難で、まったく厳しい状況にあります。

結果的にといいますか、かなりの部分について、外部の民間コンサルタント等の協力、あるいは共同作業で事業を遂行しているというのが実態と言えます。しかもそれは年々傾向が強まり、あえて言えばその場しのぎの計画立案とか事業運営ということもないとは言えない。なかなか発展性、創造性、連続性といった仕組みにはなり得ていないのが実態と言えます。

大きく変化している最近の状況に適切に対応するために、従来にも増して、内外、特に外部の英知を集めた総合的なシステムを構築して強力に推進していくことが必要かと思っております。そのための手段として、本日のテーマであります

「街づくりの“構想力とその推進”」のための都市開発プロデューサーシステムを提案し、議論をしていただきたいと思うわけでございます。事業主体のプロジェクト推進体制の中に優れたプロデューサーを中心としたシステムを作る。これからの街づくりにおける環境の変化に機敏に対応して、先駆的、創造的な事業を推進していく体制を作るというのが趣旨でございます。



1) 趣旨説明 —  
公団による、街づくりの足跡と評価



住宅・都市整備公団つくば開発局長

三宮 満雄



今、浅谷さんからお話しがありましたけれども、その趣旨の補足ということでお話しさせていただきたいと思います。

今、「局面が非常に変わりました」ということと「公団の実力が衰えております」というお話しがありました。「衰えたからには外からカンフル注射を打たなければ健康な体にならなくて、このままではまともな仕事ができないのではないか」というご指摘がありました。

特に最近足腰が弱まっていますから、大きなプロジェクトをかつぎますと、よろよろと倒れてしまうかもしれない。「そういうことでは困るな」ということが趣旨かと思います。

私どもの公団も設立してから40年を過ぎました。言わば55年体制とともにスタートしてきまして、今日1955年体制が崩壊しつつあるというところでありますから、公団も設立の時とは条件は全く変わったわけで、崩壊してしかるべき局面に立たされているといっても差し支えないのではと思っています。

今、次世代プロジェクトというテーマを取り上げていますが、これまで時代を追って、一世代、二世代、三世代とプロジェクトは展開してきました。

---

## 公団の街づくりの足跡

---

最初第一世代のプロジェクトは、駆け出しの時に、先買い区画整理を主体にしまして、いわゆる住宅市街地の開発、1住区なり2住区くらいの程度の規模の開発を区画整理手法でやるということでありました。中心核に住宅団地を持ちこみまして、生活上に必要なものを、都市基盤施設である上下水道ガスは完備、生活利便施設である小中学校も備えた住宅市街地を開発整備することでスタートしました。

30年代では開発地区の状況に恵まれて、わりあい成功し、これをうけて第二世代のプロジェクトについて要請があった。これは「小さいプロジェクトを小刻みにやっていたんじゃ能率が悪いから、もっと大きなプロジェクトでドンとやったらどうでしょうか」という要請でした。取り組んでいる技術者からすれば、スケールの大きい本格的な街を作りたい希望がありました。そこで中心核を持つような大きなスケールの街を作るというようなことの取り組みが始まりました。嚆矢は高蔵寺ニュータウンではないかと思いますが、プロジェクトの始まりからいろいろな先生方にお世話になるというようなことで取り組みがすすめられました。

高蔵寺ニュータウンでは、高山先生をはじめとしまして、大学の先生にご指導いただきながらマスタープランを描きまして、プロジェクトの準備をし、そしてそれを公団として事業化していくという経験を積んだ訳です。その系列というのは多摩と「つくば」もそうだと思います。主として大学におられる先生方のお力を借りて、公団のプランナーが主体となってマスタープランを作ったわけです。その時に外部の力というのは、特に大学を中心としまして、日本都市計画学会の力を非常に借りた。日本都市計画学会のレポートという形でマスタープランがいくつか出されております。そうしてまとめられたマスタープランをベースに公団の事業を組み立てていったわけでありまして。

しかしながら、大規模な都市規模のプロジェクトというのは、ワンセットで都市基盤施工と宅地整備を一挙に実行しないといけませんから、人が住めるような状況を作るまでに10年以上の月日を要することになりました。大方の大規模プロジェクトは昭和30年代の後半から40年代の始めにスタートしましたが、実際に街ができてくるのは40年代の終わり、あるいは50年代になってから本格化、ということでありました。勿論この間在来型（第一世代型プロジェ

クト)は盛んに実行され、成果をあげていました。

---

### 第三世代への取り組み

---

その当時は都市開発の技術は十分発達しておりませんので、要求される技術的要望には十分こたえられぬ状況でした。例えば大高先生による自然地形案の比較とかいう、優秀な建築家のご協力を得まして作業した街についても、実現できなかったことなどです。この間で在来型の中での経験や大規模開発の実際の経験を経まして、第三世代に到達したということです。第三世代の時期は、一世帯一住宅という、住宅公団がスタートしたときの目標がおおむね達成されてきて、今度は「量より質の時代だ」ということになりました。民間ディベロッパーなども力がついてきて、「公団をどうするか」ということにさしかかる。

そこで第三世代への取り組みということになるわけですが、これは複合多機能都市の開発ということになる。「厚木森の里」がモデルになろうかと思いますが、住宅だけではなくていろいろな施設、業務系の施設なり研究所なり、そういうものを住宅地の中に呼び込みまして複合的な市街地を作る、というものです。

住宅の供給については、従来公団の開発地区内では公団が直接住宅建設をして、すなわち単一主体が基本的には供給する。その他は宅地分譲があるだけという程度でした。この段階に入りますと、民間ディベロッパーに土地を卸したり、あるいはハウスメーカーと共同分譲というかたちで宅地と住宅を共同で供給して、複数の主体によって全体の市街地を作り上げていくことが需要に応える方法となったわけです。



多摩ニュータウンなど、既にスタートしているプロジェクトにおいても、一歩踏み込みまして、住宅供給の多様化という条件の中で改めて計画を調整して、建物と合わせたプランニングをプロデュースするということになります。これが第三世代に入ったプロジェクトではないかと思えます。

第三世代のプロジェクトを今やっているわけですが、ようやく「第三世代から次の世代の取り組みをしなければいけない」という局面に来ております。

---

### 公団の今日的な課題

---

特に公団自身も体力が衰えているんですが、地方公共団体はもっと体力が衰えまして、直接自らが具体的な仕事をするということについてはその条件がなかなか持てない。しかし、都市整備のニーズについては、スプロールで広がった地域だとか、あるいは土地利用の整合を図らなければいけないところだとか、あるいは再開発をしなければいけないなどが広がっています。ところが地方公共団体には、仕事をできる人が他にいないものですから、公団に対して仕事をして欲しいという要請がまいります。また、公団の土地も、6000ヘクタールほど供給しなくちゃいけない土地を持っている。これをどう使うか、「その時々々の社会ニーズにあったプロジェクトを構成して進めていかなければいけない」局面に立たされております。

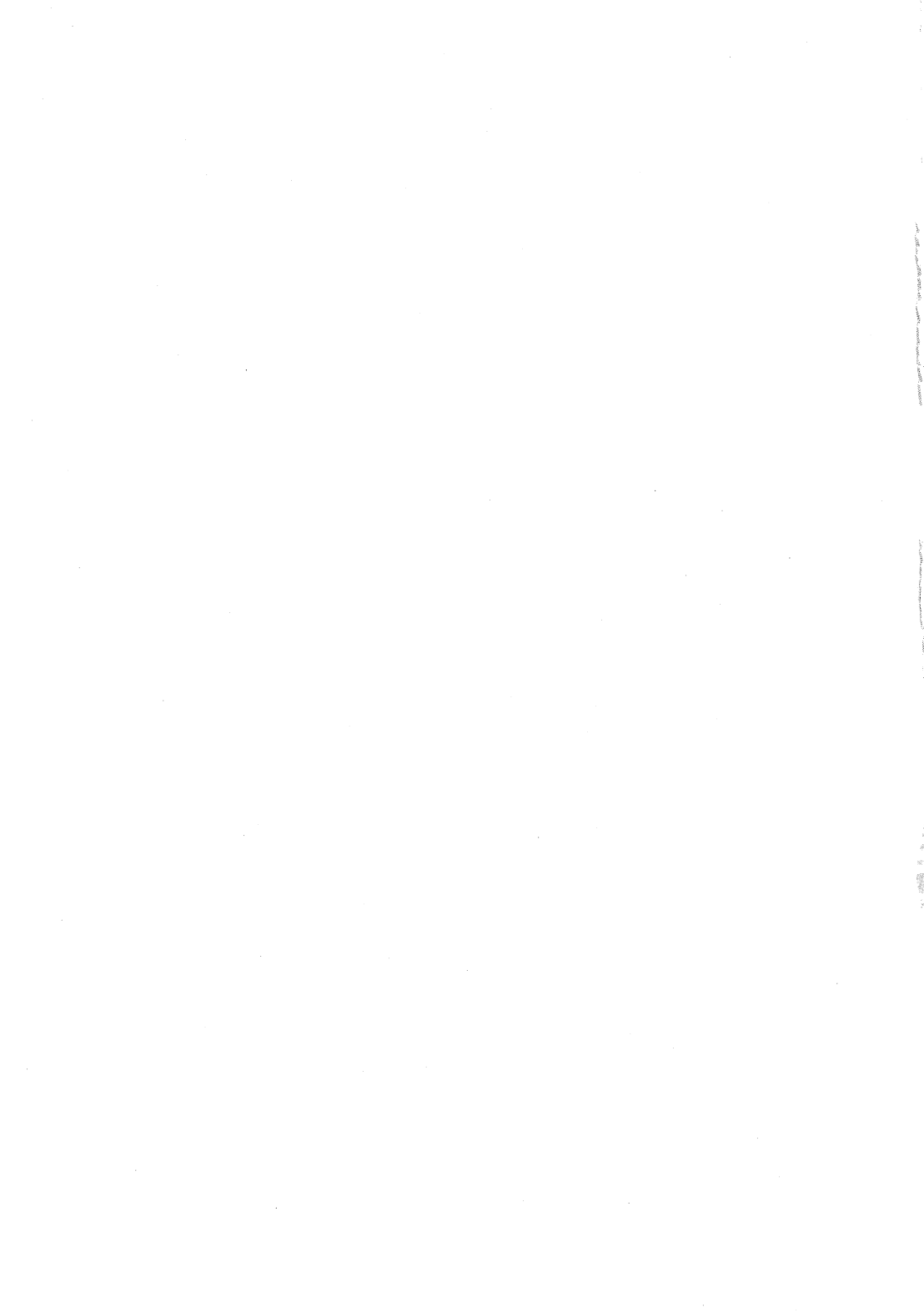
そこで、公団はそういう力の衰えた中で頑張らなければならないか。外部の力の活用をどういうふうにするのか、あるいは私どもの足腰の補完というようなかたちで、関連会社やコンサルタントとおつきあいをしているわけですが、それらの力の強化をどのようにして進めていけばいいのか、というようなことに直面しています。

特に最近、基本的なインフラストラクチャーの整備はできている上で、「どういうふうな街を作りこむのか」ということに命題がかかっています。これは「構想および構想を具体化」できるか、「具体的なかたちの姿に表す」ことができるか、それを「具体的なプロジェクトとして推進できるか」という連続した課題でありまして、これは単にプロデューサーひとりだけの力だけでなく、全体の総合力、いわゆるプロジェクトの推進力、あるいはマネジメントの力、そういった総合力を問われる、という局面に立たされているのではないかと思います。

実際の仕事を進めていくには、旗印を明確にし、社会的ニーズを具体的なかたちでイメージ化をして、それをプロジェクトとして展開をするということが求められておるわけでございます。しかも時代はかなりのテンポで動いている。しかもそのテンポにあわせた仕事を展開しないと、世の中から忘れられてしまう、あるいは「何をやっているのか」という批判を浴びてしまうというような局面にございます。このあたり「われわれとしてはどういうふうにしていけばいいのか」という一番切実な課題と思っております。

本日は、これまで百戦錬磨の方々が基調講演をされまして、さらにその実戦の第一線に立たれてこられた南条さん、鳥栖さん、こういう方たちにいろんな討議をしていただきまして、われわれに示唆していただけるということでありまして、ちょうど時宜を得たいいいプログラムではないかと思っております。

今日のセミナーが成果を上げまして私どもの仕事にはずみがつくことを期待いたしまして、簡単でございますけれども趣旨の補足ということで終わらせていただきたいと思います。



## 2) 基調講演 —

### 街づくりにおけるプロデューサーの役割に着目して



#### (1) ニュータウン開発ないし住区開発のマスタープランと事業化

芝浦工業大学教授

川手 昭二



#### (2) 住区開発ないしは街区開発のマスタープランと事業化

工学院大学教授

渡辺 定夫





# (1) ニュータウン開発ないし住区開発の マスタープランと事業化

芝浦工業大学教授

川手 昭二

---

## シンポジウムに関する提案

---

今日のようなシンポジウムをやろうと、浅谷、高橋さんからお話があって、私が考えたことは次のようなことです。

戦後、日本の都市開発を支えてきたのは、高山先生はじめ大先生がいらっしゃるんですが、実際に空間を作るために現場に入って成果を上げた層が、私より若い層にたくさんおられます。

それらの層を代表する今日ご出席の6人の方たちの持論を、それぞれ一回ずつ講演していただいて、現役の方にフロアから議論をふっかけていただく。そのディベートを基に、6人が「自分はこういう哲学なんだけれど、現役の人たちはこうなんだ」というまとめの論文を作っていただく。

そうすると六つの論文が出来る。その上で合同のシンポジウムをやって、六つの論文を貫くある種のものの考え方とか、技術とか、ノウハウを絞り出してきて、浅谷さんがまとめ役になって、一冊の思想的な開発の本を作る。

これが私の提案でした。そんなことを申し上げておいたら、今日のような通知が突然舞い込んで来て、「基調講演をするのは私と渡辺先生と二人で、ほかの諸先生は基調講演をしない」と。

つまり何となくこの雰囲気、つまり私と渡辺先生の話の雰囲気、それからご

列席の皆さんの雰囲気の中で、いろいろ考えていることをシンポジウムでお話頂くのだそうです。

普通シンポジウムでは、テーマがあって、例えば今日これをやるとすれば、多分午前中は6人で「どうだろうか」と議論するはずですけど、今日はそんなことは一切なくて、会場でお会いできて懐かしい気分を味わう。つまり、そういう珍しいシンポジウム。で、まあ浅谷新方式なのでしょう。

私としてはこういうものを一遍やって終わりとはもったいないと思います。基調講演をされない諸先生の発言に対して、フロアの方たちから質問を出し、往復を重ねた上で、あらためて諸先生に論文を書いてもらうことになればいいのではないかと思います。

---

## ニュータウン事業を支える人々

---

さて、私は「ニュータウン事業を支える人とビジョンの関係」という話を致します。

お配りした表の上欄にある、「事業推進者」すなわち事業を支える人ですが、その役割に応じて“仕掛人、行政的プロデューサー、事業化プロデューサー、事業を遂行する専門家”に分類します。

役割を担う人はそれぞれのビジョンを持って、独自の戦略で動きます。それぞれのビジョンとは何なのかを考えてみましょう。

人に活力を与えるビジョンはどのような「場」で活力として機能するかを、左の欄に整理しました。

上段は、事業を立ち上げる段階について、下段は、立ち上がった事業を技術集団が形に仕上げていく段階についてです。

<p>事業推進者 事業を支える ビジョン</p>	<p>仕掛人</p>	<p>行政的 プロデューサー</p>	<p>事業化 プロデューサー</p>	<p>事業を遂行する 専門家 ex用地買収・企画 計画・区画整理 実施設計・工事</p>
<p>思い 価値観 目的意識</p>	<p>何かをしてかしたくて 予算決定権者 ex 大蔵省 建設省 事業組織の統括者の 思いを研究し、 働きかけることに 生き甲斐を感じる</p>	<p>組織の発展のために 仕掛人・事業化プロ デューサーの思い を研究し、働き かけることに生き 甲斐を感じる</p>	<p>良い都市を作りた い一心で、良い都 市とは何かを研究 し実現するために 行政的プロデュー サー および 専門家と力を合わ せることに生き甲 斐を感じる</p>	<p>一流になりたい、 その為の経験を積 みたい、力を発揮 する場が欲しい、 理想を実現したい</p>
<p>思いを実現するた めの環境（像）</p>	<p>新しい時代の到来 新しいシステムの 誕生を予感して、 チャレンジしよう とする組織の統括 者を柔軟に組織す る人間交流システ ム</p>	<p>変化する社会環境 に即応した 会社システムを、 検討し提案を作成 する企業内仲間環 境</p>	<p>変化する社会環境 に即応した都市像 ・事業手法を、検 討し提案を作成す る企業内仲間環 境</p>	<p>力を発揮できる場 を得て、新知識を かき集め・応用す る研究をし、仲間 と共に設計・施行 方法を考え提案す ることが適宜、行 える環境</p>
<p>新しく事業が決定 された後の、事業 を支えるビジョン</p>	<p>新しい事業を興す ために協力したメ ンバーの立場を、 支援する</p>	<p>新事業の組織を、 考案してきた会社 システムの一部と して建ち上げる</p>	<p>考えてきた都市像 を、新事業の中 に描き上げる 地域ビジョン</p>	<p>新事業の都市像を 空間計画にする 計画ビジョン 新事業の場にふさ わしい事業を計画 する 開発ビジョン</p>
<p>新事業を展開する ための行動ルール</p>	<p>事業展開のための 、事前協議・連絡 会を不断に行うた めの手順とマナー に関して、共有さ れた仲間文化</p>	<p>適材適所を実行す る決断と 実行を支持する企 業文化</p>	<p>事業推進のための 連絡協議会・研究 会の持続 事業内容の検討会 の持続 協議・研究・検討 結果を事業に反映 させるための態勢 作りの決断と実行 を支持する企業文 化</p>	<p>専門家の問題意識 ・提案を即、検討 に移す 検討結果を事業に 反映するための態 勢作りの決断と実 行を支持する企業 文化</p>

まず、上欄の役割について、多摩ニュータウンの場合で考えてみます。

「仕掛人」は山田正男さんであることに異論を挟む人はいないでしょう。山田さんは東京都首都整備局の研究結果から多摩ニュータウン開発の必要性を感じており、それを実現するには、推進役を誰にすべきか考えていたと思います。そして建設省のエリートであり、昭和30年以来技術を蓄積してきた公団のトップに位置する今野博さんに白羽の矢を立てました。

「仕掛人」である山田さんによって、行政的プロデューサーである今野さんと、建設省で新住宅市街地開発法を作った誰かが協力を求められて、多摩ニュータウン事業は立ち上がるのが出来たのだと思います。

「仕掛人」から協力を求められた今野さん、「行政的プロデューサー」はどんな役割を果たしたのでしょうか。

今野さんは私たちにとって希望の星みたいな人でした。今野さんなら何でも理解してくれると信頼していましたし、お願いしておけば必ず組織を作ってくれと信頼していました。ですから、今野さんが目標を示してくれば、私たちは安心して自分たちの理想案を立てて、実行することができました。「行政的プロデューサー」は組織内のメンバーをフルに動員して、仕事を軌道に乗せる役割を果たします。

今野さんから目標を示されて事業を展開させてきた私たちに「事業化プロデューサー」という名を付けてみました。事業化プロデューサーの名にふさわしい人であるかどうかの判断について、私は次のような持論を持っています。

すなわち、多摩ニュータウンで仕事をしたことのある人で「あれは、俺が作ったのだ」と思っているかどうかです。私も多摩ニュータウンを作った気でいますし、今そこにいらっしゃる北条さんもそういう気分でいらっしゃるだろうし、当然、春原さんもそう思っているだろうし、野々村さんも、元山

さんもそうだし、皆さん「あれは俺が作った」と思っているしやるのですね。そう思っているのは、ある期間ある分野を取り仕切ってまとめあげる努力をされた方、つまり一技術者であったけれども、事業化のためのプロデューサーの役割を果たしていた人は、皆「あれは俺が作ったんだ」と思うわけです。

言い換えれば、「事業化プロデューサー」は、「事業を遂行する専門家」という自分の専門分野を持ちながら、他の分野の人をプロデュースしながら一緒に事業の実施を展開する役割を果たす人です。

「事業化プロデューサー」と「事業を遂行する専門家」は、かなり重なっています。用地買収の専門家で「事業化プロデューサー」になった人もいます。亡くなりました高橋蔵吉さんはそういう人でした。

公団が巨大な技術集団だといわれているのは、「事業化プロデューサー」と「事業を遂行する専門家」の両方になりうる、あるいはなった経験を持つ人が組織内にうまく組み込まれているということです。

---

## ビジョンとマスタープランの関係

---

次に、以上のごとく分類された人たちは、どのようなビジョンを持って動いたのかを、左欄に従って考えてみます。

まずビジョン論を少しやります。

ディベロッパーに身をおいている人のビジョンと、基礎自治体の人のビジョンとでは、ビジョンとマスタープランの関係が著しく異なるのではないかと考えています。ディベロッパーの「事業化プロデューサー」は、それぞれ自分の理想都市像を持っています。それを実現するために現実の社会にフィットするよう自分の理想都市像を型崩しし、妥協案を考えるというプロセスを組みます。

一方、基礎自治体にいる「事業化プロデューサー」は、住民一人一人のビジョンを掘り出して、一人一人の利害関係を調整する過程で、自らの理想都市像を取り込むプロセスを組みます。この二つのプロセスの違いは、異なるマスタープランを生み出します。

さきほど三宮さんが挨拶の中で話した、「次世代型の公団の事業は何か」についてですが、昭和40年代に公団がやったような大規模プロジェクトはなくなって、都市計画法の改正で出てきた市町村マスタープランのような、基礎自治体の方から考えたマスタープランの比重が大きくなっていく趨勢にあると考えなくてはなりません。とすれば、次世代型の公団の事業は、基礎自治体型のマスタープランと、ディベロッパー型のマスタープランを合成した事業が検討されるべきだと私は考えます。

今日は、ディベロッパー型のビジョンについてだけの話ですので、「次世代型」を検討するためには「基礎自治体型」についても詰めておかななくてはなりません。

---

## プロデューサーの役割

---

さて、ディベロッパーに身を置く人たちのビジョンを今日は考えることにします。

山田さんのような「仕掛人」は、とにかく「国家的な大事業を一生の仕事にしたい」という大判の人で、そのために「予算決定権者」すなわち「大蔵省」とか「建設省」の枢要なポストに知己があって、それから事業組織をプロデュースできる今野さんとか公団総裁とよくつきあっていて、そういう人と仕事を立ち上げることに生き甲斐を感じる人です。

今野さんのような「行政的プロデューサー」は、組織の発展のために「仕掛人」と「事業化プロデューサー」の両側の人の思いを研究して働きかけることが面白くていたしかたがない人だと思えます。

「事業化プロデューサー」は、私なんかのレベルの仲間たちですが、理想的な都市を作りたい一心で、良い都市とは何かを研究し、実現するするために、「行政的プロデューサー」および「専門家」と力を合わせることに生き甲斐を感じる人々です。

「専門家」に属する人々は「一流になりたい、そのための経験を積みたい、力を発揮する場が欲しい」と念じています。それらの人々は自分が欲している環境を獲得するために一生懸命、毎日努力をしているわけで、その努力のエネルギーを基にして、「仕掛人」は企画を立て、「行政的プロデューサー」は組織を作ります。

「行政的プロデューサー」は、変化する社会環境に即応した企画・技術を検討し提案してくれる仲間、すなわち「事業化プロデューサー」と「事業を遂行する専門家」を企業内に持っていることが重要になります。

先ほど三宮さんが、「次世代事業」のことを話した問題でいえば、「行政的プロデューサー」は作るべき組織について語り合う企業内のネットワークを持っているかどうか問われます。

「事業化プロデューサー」も変化する社会環境に即応した都市像や、事業手法を検討し、提案を策定する企業内仲間を持っていなければ、自分の理想都市を作る環境にないことになります。

同じことで、「専門家」は力を発揮できる場を得て、新知識をかき集め、対応する研究をし、仲間と共に設計施工方法を考えて提案することが適宜行える環境を持っているかどうか問われます。

それぞれ役割を持った部署の人々が、今述べた環境を持っているかどうかを私は企業文化と呼びます。

三宮さんの話では、「公団の足腰が弱くなった」そうですが、役割を果たすべき人の企業文化にほころびが出来たのではないかという危惧の念を持たされません。多摩ニュータウンや港北ニュータウンを立ち上げた頃にはそのような企業文化が公団にはありました。

話を先に進めます。

---

## 事業を支えるビジョン

---

事業が決定された後の事業を支えるビジョンについて考えてみます。

「仕掛人」は「新しい事業を興すに当たり協力したメンバーの立場」を支援します。だから山田さんなどは、最後まで多摩ニュータウンをやった仲間たちを支援したかったでしょう。

「行政的プロデューサー」は、新事業を推進するための組織を考案し、会社組織の一部として立ち上げます。多摩ニュータウンを立ち上げる時の今野さんのことを、亡くなった野々村さんがよく話していたので皆さん知っているのですが、山田さんから多摩ニュータウンのことを依頼されて、今野さんは「よし」といって公団内部組織が出来ていない段階で、公団のある一角の大きな部屋に目張りをして、外から何をやっているかわからない部屋を作って、そこにプランナーを集めて事業の準備を始めさせました。たぶん高蔵寺も、つくばもみんなそうしたのではないかと私は想像しています。

「事業化プロデューサー」は、考えていた都市像を新事業の中に「地域ビジョン」「計画ビジョン」を描き上げ、「専門家」の努力の方向を都市像に向かうよ



う協力させることが出来る人です。

「私は多摩ニュータウンを作った」と言える人は、その人なりの「理想の都市像」をもとにして、多摩ニュータウンについての地域ビジョン、すなわち将来できるであろう多摩ニュータウンでの人々の生活の在り様を描き、その生活を毎日支える社会システム、すなわち「計画ビジョン」を明確化することが出来た人だと思えます。

「開発ビジョン」は、新事業の場にふさわしい事業のやり方の基本方針で、各専門家が自分の経験を基に組み立てるものです。例えば、用地の専門家は、強制収用された人たちの生活対策をどうするかということまで準備して、話し合いに入ります。事業を具体化する役割を担う人は、このような三つのビジョンを持っていないと私は思います。

---

## 新しく事業を展開するための行動ルール

---

さて、「新事業を展開するための行動ルール」の話に移ります。

「仕掛人」の行動ルールは、事業展開のための事前の協議や連絡会を例に挙げて説明すると、話し合いのための会に関する手順とその時のマナーに関して、共有化された仲間の文化があって、人間交流のシステムが培われていて、迅速な人間関係のネットワークで大きな仕事の調整が出来ます。

「行政的プロデューサー」は、決断と実行を支持する企業文化に支えられて、速やかな「適材適所の人事配置」が可能です。例えば多摩ニュータウン以前の人事では、建築部に所属したら宅地部に異動することはできない、もし強引に異動したら再び建築部に戻ることはできなかった。しかし高蔵寺ニュータウンを経て多摩ニュータウンの頃になると、建築部の若い人はそれを越えて異動す

ることを恐れなくなった。新しい企業文化が芽生えてきて、今野さんの多摩ニュータウン丸秘作業部隊が編成できたわけです。

「事業化プロデューサー」は、事業推進のための情報を集め、課題を整理し、連絡協議会・研究会を組織して結論が得られるまで持続します。また事業内容についても結論が得られるまで検討会を持続します、そして検討結果を事業化します。このプロセスは何処にも明文化されていない企業文化です。

「専門家」の行動ルールについて、多摩ニュータウン・港北ニュータウンの場合で振り返ってみると、専門家は、問題を意識すると即、研究者との共同研究に入り、専門家としての提案を練り上げました。検討結果は事業に直ちに反映するよう態勢作りが行われました。一技師補の提案であろうとも、その提案を無視せず即、検討した結果が「意味あり」となったらそれを実行してきた歴史があって、それは一種の企業文化を育むことになったと思っています。

今、時代が変わるであろうと盛んに言われていますが、変わる時にいったいどのような企業文化を作るための経験を積み重ねるべきかが重要であると思います。

今日ご説明した、プロデューサーとビジョンに関する私の考え方は、これから公団が企業文化を育てるための基本的な枠組みを示したものです。何よりもプロデューサーであると自負する人が自らの都市ビジョンを明示できなくては、一歩も前進しません。都市ビジョンが共有されてはじめて、「皆で大切にそれを守り育てたい」という行動のエネルギーが生まれ出ます。そのエネルギーに基づく行動が企業文化を育むと私は思っています。

## (2) 住区開発ないしは街区開発の

### マスタープランと事業化

工学院大学教授

渡辺 定夫

渡辺でございます。

今、川手先生のお話をちょっと利用させていただきますと、この支える人とビジョンの関係というコラムでまいりますと、「私がこれからお話できるかな」という感じがしますが、その話の前提として幕張の住宅地開発というものを一応イメージしていただけるとよろしいんじゃないかと思いますが、川手先生の言う計画ビジョン、開発ビジョン、こういったところあたりになるのではないかと思います。事業を遂行する専門家ということで、ここにはプロデューサーという言葉がないんで、幕張ニュータウン全体ということよりも、住宅地という区域の事業に関連づけていますと、この事業化プロデューサーと専門家の両方に少しずつかかわったような領域を例題にとりあげながら、お話をなるべく短くしようかなと思っております。

---

#### キャピタルゲインが期待される

---

最近よく聞く話で、住宅・都市整備公団の評判がですね、「ああいう公団というものはもうやめてしまえ」という声が一方にありますし、それから一方では、阪神大震災が起きると「おまえたち、あそこへ行って頑張ってこい」と、こういうように言われますし、何か社会的に公団がもっている役割り、使命というものに対して、いろいろと評価がこう変わりつつあるんだな、という感じが私

は率直にするわけです。

一方でまた住宅を建設し、賃貸住宅を経営する、あるいは分譲するというようなことをみても、民間のディベロッパーがやる商品企画のほうがけっこう社会的に人気があるじゃないか、こういうような評価も出てきている。これは人によってずいぶん違うと思いますけれど、ある。

そうすると公団側の設立当初からもっていた社会に対しての貢献というところが、私はなくなっていないと実は思っているわけですが、それではいったい、変わり目の時代で社会的貢献とは何なのかというところがやや不明確になってきたのではないかと、思います。おそらくこういったシンポジウムを通じてだんだんと明らかにされ、それぞれに、先ほどの川手先生のお話して言いますと、企業内文化として共有されるものになっていく。それがこのシンポジウムなり議論の成果になっていくのではないかと、そんな感じがしております。

最近では景気が悪いからいろいろな物事が動かない。特に都市開発とか住宅開発といったものが動かない。実態がそうなんです。なぜ動かないのかと聞いてみますと、さきほどの55年体制じゃありませんけれども、やはり動かないことについての人々、特に事業家とか経済人と言っていいのかもしれませんが、そういう人たちのメンタリティの中には、「キャピタルゲインがないものに対して事業意欲が湧かない」という非常に単純な共通項が見えてまいります。今まではどちらかというと、どこでやってもキャピタルゲインは期待されたのです。だから何でもコミットするというか、参加すると言いますか、事業の意欲をかきたてられてきたと思います。

私はこれは55年体制そのものだと思うんですけど、時代は変化している。だけど経済は思うようにいかない。何かこう、先が見えないという、どこ

の新聞にも書いてあるような話になっていくんですね。その55年体制かどうかは別として、キャピタルゲインが得られないから事業意欲が湧かない、開発がなかなか先にいかない。果たしてこれは本当のことなんだろうか、という気がするわけです。

事業家は確かに、その土地、あるいはそこに作られた様々な社会経済システムから収益を最大限に上げることを目指すわけで、これは事業家だろうと思いますけれども、どうも、どこでもできるということではだんだんなくなりつつあるのかな、と思うわけです。要するに、土地を開発してキャピタルゲインが期待される条件、これはおそらく、首都圏なら首都圏という例を取ってみても、どこにでもあるということでは実はなくなってきた。そうしたその条件、環境を作っていくことは非常に限られたところでしか成り立たない状況になってきたのではないかと思います。

---

### 新しい意味での仕掛人が必要だ

---

その限られた中で、どういう条件があれば事業家の意欲を誘うようなことになっていくか。なんかこのへんが問われ始めているのかな、というような感じが実はしております。

これがまず、最初に私がいつも気になっていることの問題意識といえますか、そういうこととお話したわけです。それを作り出していくのが、おそらく川手先生のストーリーでいきますと、新しい意味での仕掛人というのがいる時代になってきているのではないかと。それでそれを逆に、仕掛けをさせるようなさまざまな手練手管といったらおかしいんですが、計画ビジョンとか、地域ビジョンというものがむしろ仕掛人を生み出す方向で働き出すと、一般的な事業家の

みなさんも触手を動かす、あるいはそちらに目を向ける。先ほどの川手先生のお話ですと、山田正男さんという大おじいさんがおられてあるビジョンを出したとしますと、その人からこうだんだんと今野さん、あるいは川手先生も含めて、そういったところに渡ってだんだんとビジョンが論理化され多くの分野へ広がっていく。ある一つのモチベーションが実体化していく。こういう流れができる。それはやはりその時代だな、という気がするんですね。

今、今度はちょっとすると、現場をやっている、あるいはいつも自分が集中的に考えているようなものからだんだんと積み上げていくか、あるいはどういうやり方かわかりませんが、仕掛人をこしらえていくという、逆の方向性というのがだんだんと見えていく感じがしないわけではございません。

あとでまた、今日ご参集の方々、あるいは何人かプランナーの大ベテランの先生方がお見えますので、そういったところは是非私のほうから実は聞いてみようと思っているわけです。

---

### 街は壊れ、そしてできていく

---

さて、先週私はベトナムのハノイとそれからバンコクへちょっと用事があったものですから行ってきたんですけども、短期間たった2日だけですのでハノイの中心市街地区しかわかりませんが、たぶん植民地時代に作られた街ですから、2流のパリくらいの優雅さはたぶんもっていたと思うんですね。

ところがその優雅さというのは、その当時、まあ20世紀になってからですけども、作られたものですね。いわば新しい植民地の新都市開発がなされたわけですが、ベトナム戦争が終わってから一斉に、ある意味では都市化が始まるんだ、という感じがありありといたしました。

それはどういうことかと言うと、昔のヴィラ、大きな館があるとしますと、政府機関等の機関が押さえている限りでは、まあちょっと埃っぽいんですが、昔のような姿を保っている。

ところがそうじゃないところはですね、いろいろな人が、勝手というわけではないんでしょうけれども住みついて、塀に小屋を建てて住んでいるとか、あるいはその門のところの、門番のところを増築してお店を開いてとかですね。さまざまな、優雅だったらしいヴィラを根城にして、たくさんのがこう張りついているんですね。あるいはそこから生え出してくると言いますか。そういうような状況が随所に見られます。

10年くらい前にマンダレーというところ、国はミャンマーですか、行ったときもつくづく思ったんですけども、植民都市の中で最高に美しいところが、都市化で流れ込んでくる人々によって、蟻が何かを食べているような感じ、ですかね。そういうようにしてずっと、荒廃という言葉があたっていると思いませんけれども、荒れていく姿がまざまざと現実として見えます。

それではそれは悪いことか、というと実はそうではなくて活気があるんですね。みなさんはけっこう貧しいけれども、目を輝かせて、走り回って、声を出して、ものすごく活気があるんです。街はこう作っていくということと、何かある状態に進んでいくと、自然とといいますか、ある条件によっては、「街は壊れていくことも含めて、できていくものだな」という印象が実は非常に強かったわけです。

---

### ビジョンがなくても街はできる

---

では、それは誰がビジョンをもってやっているのか、というと、恐らく誰も

いないのではないかと思います。誰もいないけれども、ある環境の街というのはできていくんですね。その街を作っていくということと、街ができていくということ、できていくという言葉は他動詞的な意味ですごく無責任みたいな雰囲気がないわけではありませんけれども、やはりアジアの広いそういう、これから都市化がものすごい勢いで、たぶん人口で言うと3倍から5倍くらいに膨れ上がるわけですから、もう作っていても間に合わないはずなんです。

そうしますと、作っても間に合わないような状態の中で、街を作っていくということの意味はいったい何なんだだろうと、つい悲観的な方向に私なんかいつてしまうんですけれども、やはり、できていくということも、人々が、極端に言うとな勝手に住んで、勝手に生活をして、勝手に生き延びていくという、そういうものをどうのように作る、ということとつないで考えたらいいか、というのが、実は私は最近、いつも気になっているわけです。

---

### 資源配分をどうするのか

---

東南アジアの話ばかりで恐縮ですけれども、例えばベトナムというのは戦後50年間、戦争ばかりやっているんですね。好むと好まざるとにかかわらず戦争をやっていて、兵隊に飯を食わせなきゃならないし鉄砲も買わなきゃならないから、街づくりというところに資源をまわすという余裕は今までほとんどなかったわけです。アジアの都市というのは、要するに街づくりに資源をまわす政治経済的なシステムをまだ依然としてもっていない。

で、どうのように資源配分、これは人間も入りますけれども、資源配分をしたらいいか。これは我が国が高度成長時代に特に住宅・都市整備公団が有り余るお金、というと怒られますけれども、やはりそのキャピタルゲインをか



なりの程度うまく利用しながら、適切な資源配分をやって、立派な成果を上げてきたというふうに私は思っておりますけれども。

それでは資源が限られているときに、どういうふうに街づくりを展開すべきなのか。その時に公というのはいったいどこまでとどめて、あとは極端に言えば好き勝手にさせて、資源がある程度手元にくるまでは、目をつぶっていただいいのかですね。そこらへんのところは、これから大いに、単なる技術援助ということではなくて、やはりその都市を作っていくことについてのさまざまなお互いの協力関係を作らないとまずい、という気がしております。

これはむしろ公団のような蓄積をもったところが、そういったアジアの地域あるいは都市、そういうもの作りに、そうとう程度の責任を持つべき立場にいるんじゃないか、という気がするんですね。

---

### 生活が向上すると失うものもある

---

そういったところを見ていますと、生活を向上すると言うことが、ある意味では価値観として、それこそ先ほどからの話で言いますと地域ビジョンという範疇の中だと思いますが、街づくりの価値観の中で非常に大事なことなんですね。生活がとにかく向上すると。

ところが、そればかりやっていると何か失うものが実はたくさんあるんです。あるんだけど我慢してしまう、ということが実は必要なのかもしれません。貧しい農村から出てきた人たちに職を与えると、道端で店を出す、あるいは、ちょっとした輸送手段で人を乗せて幾らかお金をもらう、自転車一台あれば結構やっていけるとかですね、そういうこともないわけではないです。そうすると、それに相応しいような地域ビジョンというのをいったいどうしたら描ける

のか。そういう生活を向上するということについての権利というのをやはり大事にしていくしかないわけです。

ところが一方ではですね、バンコクくらいのクラスになると、交通事情でいろいろ問題が多くありますけれども、豊かな人たちというのが生まれてくるんですね。サラリーマンがたくさん出てくる。そして、ちゃんとした都市開発された住宅環境の中にそういった人たちが住まう。もっとハイクラスですと、ガードマン付きの大邸宅の団地の中に住むとかですね、プールがあるとか。そうになると今度は生活を維持したい、それを壊したくない、非常に排他的な人々の空間というのが、また都市の中に出てくる。

ですから、一方ではそういう生活を向上させるという価値観と、あるレベル以上の人たちの生活環境を維持するということが、二律背反だとは思いませんけれども、同じその都市の中に、街づくりの中に出てくるということが、私どもがそういった街を歩いてると目につきます。

---

## アジアの抱える問題

---

これは、先ほどの市町村マスタープランなんかで、もしもこういったものがアジアの小都市の制度として定着する、これは多分あと20年、30年かかると思いますが、であれば、おそらく生活を守るか生活向上をすべきか、日本の街づくりで言っても、商売繁盛をするのか環境を大事にするのかということと非常に似た問題として、市町村マスタープランの議論の中にたぶん常に出てくるだろうと思います。それがもっと広範囲に、もっと激しいレベルの差が、地域内のいたる所で、一般にアジアでは起きつつあるし、そういったことは、ぜひこれから一緒に考えていかないとマズイなという感じがしております。

先ほど、「街が崩れていく」というようなことを申し上げましたけれども、実は日本の中にもたくさんそういう例がありまして、その典型的な例は、田園調布でも成城学園でもどこでもあります。宅地を細分化してしまう。やっぱり環境が崩れていってるんですね。だから、東南アジアだけにあって日本にないんじゃないで、実はそういう、崩れていくといいますか、ある方向に向かってできてしまうということと、街を新しく作っていくというのは、常に共存する関係の中にあるんだな、ということが、私が最初に申し上げたいということです。

---

## 街づくりの戦略計画

---

あと、「都市計画」「街づくり戦略」「都市設計」と、こういうようなキーワードを並べてありますが、これは、一番最初に申し上げたこととちょっと関係しますけれども、キャピタルゲイン、まあ、これはひとつの例です。キャピタルゲインが得られるような場所というのは、相当の知恵を使って、こことここここはそういう期待がもてるな、と。あとは期待もてません。そういう絵を都市計画の中で描けと言ってもこれは無理ですので、やはり街づくりをやるためには、そういった価値の上昇を狙った戦略的な計画というのが、おそらく必要になるんだろう。それはおそらく、事業計画の前の段階で必要になってくる話ではないだろうか。それを受けて事業というのが、いろんな人たちの参加を得てだんだんと育っていく。そういう街づくり戦略の計画というのが、これからますます必要になるような気がしています。

プライベートなセクターのディベロッパーは、それを経験と勘で、あるいはいろいろな人間関係の中で土地を買ってきて、「これはいけませ」というん

で、やるわけですが、公団は必ずしもそういうようなことを、やっちゃいけないとは言いませんが、それよりもむしろ、かなり複眼的な立場で、地域のビジョンからそういった戦略に絞り込んでいくような仕事、これはやはり、ぜひこれからやっていっていただけるんじゃないか、あるいはやるべきではないかなと思います。要するに街づくりの戦略計画というものを、ぜひこれから作っていかねばならない。

---

## 文言表現からピクトリアルへ

---

そして、それを、今度は地元以降ろしていく時に、例えば先ほどの市町村マスタープランで、ある開発ビジョンというものにだんだんとブレイクダウンしていった時を考えてみますと、どちらかというと、住民に説明したり、あるいは関係者の協賛、共感を得るためには、最初はなんとなく<sup>もんごん</sup>文言表現でイメージを伝える。そういうイメージから、だんだんとポンチ絵を含む<sup>えづら</sup>絵面のイメージに、まあ「絵面」と読んでいただいて結構ですが、そういうイメージに少しずつ、ずれていくんですね。

その戦略の意味というものが、そこでもって開発をやる、そこをなんか作り変えていく、そこで街づくりをやるということの意味をですね、そういう文言、文章表現から絵の表現に、ずっとずらしていくような仕事をやる人々、このへんが私は、大変おもしろい仕事をする人なんだな、先ほどのでいうと、おそらく、川手先生、こういうのなんていうんですかね。事業化プロデューサーの次ですかね(笑)。また後で、なんかそういったところの話が少し詰められるといい、と思います。

実は幕張についての私の立場というのは、まさにそのへんなんですね。文言

で書いてあるものを、絵に少しずつ直し、直すという言葉よりも、「ずらす」という、先ほど変な言葉を使いましたがけれども、翻訳するということじゃないんですね。それぞれの価値が、字でも絵でもあるもんですから、それがなんとなく全体をつなげてみると、ある関係者の人によく理解してもらえる。こんな意味で、テキスト、あるいはピクトリアルなイメージにはそういうふたつのものがある、それがお互いになんらかの関係を持ちながら人々の中に浸透していく。その浸透させる役割をするというのが大変重要だなという気がしております。

---

## 街づくりの価値

---

二番目の「街づくりの価値」。これは哲学的な意味で申し上げてるんじゃないで、実は、そういうことをやっている人々の収入が少ないと、こういうことを実は申し上げたいわけです。というのは、開発事業、土地開発、なんでもいいんですが、かかる費用というのは、時間とともにだんだんだんだんだんお金がかかっていくわけですね、コストが。

ところが、街づくりの戦略から、そういったみんなに共有されるようなイメージを定着させる、これは大変な価値を実は作っているんです。「よしやろう」と、先ほどの仕掛人ですね。この人が一番価値を高く作ってるかもしれませんが、「よしやろう」失敗すればペアなんですけれども。もしもそれが成功すれば、一番最初の段階では一番大きな価値を生んで、その価値がだんだんだんだん減っていくんですね。右肩下がりに減っていく。

かかるコストというのは事業費を考えると、だんだんだんだん右肩上がりにこういくわけですね。ちょうどそのクロスするあたり、これ実は建築なんです。

建築が始まる場所から、そこに付き込まれる価値というのは、実は上がって  
くんじゃなくて、減っていくんですね。施工は設計の指示書のまま作ればいい  
わけですから、そこに盛り込まれる価値の量はだんだん減っている。価値は減  
っていく。加わっていく価値は減っていくけれども、事業費は膨大に膨らんで  
いくわけですね。

ところが最初の価値を作る人から、建築とかそういう具体的な、道路とか建  
築とか造園とかそういうものに渡していくまでの間というのは、事業費という  
のはえらい少ないわけです。生産している価値はべらぼうに大きいんですが、  
そのギャップが非常にどうにもならない仕組みの問題としてあるような気がし  
ております。

そこで、この「街づくりの価値」というところで、物に対してつけていく価  
値が大きいものから小さいものへ、それから事業費は小さいほうから大きいほ  
うへ、こういうようにどの開発でもなってるんで、一番具体的なものに渡して  
いく一歩前まで頑張る人を支えるところに、要するにお金がない、少ないんで  
すね。

まあ、今日はそういう話はあまりするな、と言われれば、これ以上はしませ  
んけれども、そこらへんはこれから、住都公団の場合には内部で、先ほどの川  
手先生のお話ですと、「ある共用する企業文化の中でそれが育っていった」と、  
私はそれは確実に言えることだというように思います。最近は私よく知りませ  
んけれども、大組織では外注していくとか、あるいは外の助けを借りるとか、  
そういったことばかりになると、今言った街づくりの価値自身をどうい  
うように組織内部で認識できるか、あるいは外部の人たちと同じような企業文  
化をもつとすれば、そういったあたりについて、どういようにお互いに理解  
して外の負担をカバーするのか、これはやはり具体的問題、お金の問題として

もかなり大きく考えておくべきじゃないか。

---

## 幕張の開発

---

幕張の場合はですね、ちょっと断片的な話になりますけれども、ご承知のように、六つの民間ディベロッパーと、住都公団、供給公社、全部で七つの事業主体にそれぞれ事業をやっているわけですね。

仕組みについては、このシンポジウムの前に高橋さんから参考資料というのがFAXで来まして、「多摩ニューでやられた内井さんのベルコリーヌですか。それとか、いろんなところで、熊本のアートポリス。それとか、いろんなところでやられている、そういうプロデューサーシステムというものを勉強してきて下さい」というんで、それ読まされて、その中に、一部に、都市計画学会の雑誌だったと思いますが、そこで大村さん、これも今、私と一緒に幕張でやっています。その記事をお読みになると、私が喋るよりも、どのような仕組みの中で事業が展開して、悩みがどういうところにあるかというのがよく出てくると思いますが、その中のひとつで、先ほどの六つの事業者、それから住都公団入れて七つですね。

その方々に私は一番最初から条件として申し上げたのは、「あなたがた優秀なプランナーを雇いなさい」と。それで、企業庁にはですね、「あなたがたも一度は旦那遊びをしなさい。芸者をあげろ」と、こういうことを言ったわけです。

「七人の芸者を私は連れてくる」と。だから「企業庁はそういう芸者をちゃんと使いこなすようなことを、ぜひこの事業推進の大事な枠組みとして、きちんと明記してくれ」と、こういうように申し上げた。それから事業者を呼びまし

て、「あなたがたはこの人たちと事業が終わるまで、プランナーとして契約をしてくれ」と。

本当は私は何人かの人に、「おい、お前、いくらだったらいい?」とずいぶん聞いたんです。そうしたら、ムニヤムニヤムニヤって、なかなかよくわからなかったんですが、だいたい経理に長けた人もそのうちに何人かいまして、そろばん入れたら、「だいたいこんなもんだ」と。「ああ、わかった」と。それで事業家のみなさんに「だいたいこんなものらしい」と。「あなたの事業グループで金を払え」と。直接関係ないですからよくは知らないんですけども、それで今払われているはずだと思います。そういうような、プランナーと事業者が契約関係を持ってスタートいたしました。

先ほど申し上げた事業を、住宅の事業をやるということですから、底地権は全部企業庁がもってますから、ある種の譲渡条件の中に、いろいろな契約に係わる文書という形で、いろんなものを要求いたしました。それを作る作業というのは、まさにそのプランナーが、契約されたプランナーの大きな仕事のひとつになったわけですね。開発基本協定であるとかですね、様々な協定、街区協定、様々な複雑になるくらいの協定を結んで、その文書作成をする中に、どのような住宅街区の空間を作るかというところまで微細に書き込んでもらいました。まあこれ、若干細かすぎるかなと最近反省している面もあるんですけども、最初はそういうようなことをしました。

---

## プランナーの役割と事前コストの負担

---

それともうひとつのプランナーの役割というのは、まさにベルコリーヌで内井昭蔵さんがやったような、ああいふマスター・アーキテクトというんでしょ



うか、名前はどうでもいいんですけども、そういう立場です。

ですからその、開発事業をなんらかの形で、文言から絵に流し、その絵を実現するために建築家の集団を取り仕切るといってちよつと語弊がありますがけれども、まあひらたく言えば、調整し仕切っていくわけですね。

そうすると、そういうところでも、問題が実は起きるんです。それはどういうことかと言いますと、大きな施工会社の設計部隊とか大規模な設計事務所ですと、当初契約がなくても結構つきあってやってくれるんですね。ところが小さい事務所ですと、「お金がないからできません」と。「我が会社はつぶれちゃいます」というようなことで、要するに事前の負担ができないという問題が出てくるんです。

それじゃ、そのプランナーが、「よしよかった、俺が当分の間、立て替えるぞ」と言えるかという、このプランナーもですね、「いや、先生、そんなとこまで、我が社はお金ないですよ」なんて言って、できないんです。それじゃ、大きい事務所とか請け負いの設計部に全部任せりゃいいじゃないか、という議論は一方に成り立ちますし、それが現実だろうと思いますが、そうすると、街の中で我々が期待してたような変化とか、あるいは新しい感覚、これはどういうことを申し上げているかという、機能的、合理的にすべてが満足したからといっていい街では実はないんですね。

その街へ行ったら何か感動を得られる。美しさというのもそのひとつだろうと思いますけれども。そういう価値というのがこれからますます大事になってくるということを申し上げたいもんですから、「感動」という言葉で言っているわけですが、そういう感動を与えるようなものを生み出していく能力というのは、大組織になればなるほどですね、チェックがたくさん入りますんで、安全で合理的で失敗がないという方向に行きます。

小さい事務所、すべてがそうだという意味じゃありませんが、腕のいい事務所になりますと、安全性、合理性ではちょっとこれはマズイかなと思いつつも、非常にヴィヴィッドで感動するようなものを提案してくれるわけですね。そうすると、そういう価値のあり方と、それから先ほどで言いますとコストの負担というのは、ここでもまたいろいろ問題が出てまいります。

果たしてそれが、プランナーがどこまでそれを自分の背中に背負っていくべきなのか、あるいは本来職種が違うから、担い手が違うから、それはもう線が切れて、後は事業者がちゃんと面倒見ればいいのか、こういうような言い方もありますけれども、担い手の役割というのはですね、いろんな人々の参加によって、ずいぶん問題が出てくる、こういうことであります。

---

## 街づくりの中での価値の顕在化

---

契約社会ですと、そこでブツブツと切って、「はい、あなたと私はこういう契約。はい、あなたにお任せ、はい、お任せ」と、こういうように行きますけれども、街づくりではどうもそうは行かないんですね。なんかこう、ズルズルズルズルいつまでもお付き合いする。最初にスタートしてから3年もかかって、やっと設計の、基本設計の費用が貰えたとかですね、そうすると、この間、私は泣いてましたとかってというような話が、まあ、いろんなところに出てくるわけですが、そういう担い手の役割をどういふようにお互いに選手の交代の中で展開して、誰がそれを全体として面倒見てたりするか。そうすると、そのところどころでもって、価値が生み出されているはずなんです、街づくりの価値が。

そういう価値をどうやって顕在化して、それをコストの中でうまく組み合わせ

せていくか、このへんはまだ、幕張では少なくとも一歩踏み出したつもりですが、けれども、すべてに百点満点の解答があるわけではございません。

そういう時によく、「どんな価値が街づくりの中で必要なんだ」と。格好いい空間ができれば、あるいは感動を与える芸術作品ができればいいのかというと、実はそれだけではなくて、よく「イベント」なんていう言葉がありますけれども、出来事が何かそこで起きないと、要するにこういう社会では関心をもたれないんですね。いい作品だからって、出来事は、専門家の中ではものすごく大きな価値、関心を呼ぶ話ですけども、広い社会の中ではそんなたいしたことないんです。

世界の名建築とか名広場なんていうのを見てますと、できた当時、それじゃ、みんなが感動していたかということ、実はそんなことはなくて、最近になって、大衆社会になってから、観光客がたくさん訪れてみんなが感動するということですから、その間には、そこではいろんなイベントがおそらくあったんですね。特にイタリアの広場なんかに行くと、関心を集めるために、例えば処刑をするとかですね、セレモニーの行列をやるとか、様々なことを街づくりの空間の中で実際はやっているんです。

おそらくプランナーの人というのは、そうした作っていく過程の中で、いろんな空間が、そこにできる街づくりの空間が、ものとしての空間が、いろんな人に関心を持たれるような按配をおそらくやらざるを得ないんですね。そうしますと、これにもいろんな関係者がついてまわります。住民もいれば行政もいるし、それからデイベロッパーもいるだろうし、いろんな人がいるわけですね。

じゃ、それが一体、プランナーが一生懸命走りまわって、そういったものを仕掛けて歩いて育てることができると、途中でだいたいくたびれちゃ

うんですね。これは、再開発なんかご経験ある方は考えてみればすぐわかることで、地権者のはんこを貰って、それでエネルギー使い果たして、「あとはもう、箱でもなんでもいいよ、勝手にやってよ」なんていうんで、おしまいになる、ということなんか代表されますけれども、そういった評判とか関心もたれるようなことってというのは、街づくりの中でのもうひとつ大事な価値の作り方ではないかな、という感じがいたします。

---

## 都市設計思想

---

三番目は、実は使命感の話なんですね。ここでは、「都市設計思想」と、こう書いてあります。

最近、アーキテクチャーというのは建築屋という意味よりもですね、コンピューターのハードウェア、ソフトウェアを作る時によく使われているそうです。その方々は、使い手の人にですね、より要領よく、簡単に、たくさんの仕事ができるように使ってもらいたい、そういうものを作るわけですね。それを作る仕事はアーキテクチャーというんだそうです。要するに、ある環境を作り上げていくことがアーキテクチャーなんだそうですね。

これはわりあいと言い得て妙だなと思って、「どうしてあなた方にはこういう言葉が出たんですか」と、「いや、建築の設計というのはそういうのじゃないんですか」って。「はあ、そうか。そういえばそうかな」と、まあ、思ったわけですけども、街づくりというのはビルディングですから、やっぱり設計思想というのをどうのように維持していくか、これはこのプランナーなりなんなりに携わる人たちが一番心棒にもっているものではないかと、私は思っております。

具体的にハードウェアで言えば、先ほどのポンチ絵、ピクトリアルなイメージで言いますと、空間を配置、配列する形式を描くとか、それから、それをなんとなくわかりやすく漫画風に描くとか、あるいは、いろいろなその、交通がこうなっていると、あるいはこういうように物が流れる、ゴミが出るとか、まあ、いろいろなその、そこに集まってくる賑わいみたいなものを描くわけですね。

これは、ひとつの絵の表現でありますけれども、それを使って何をプランナーは言いたいかという、自分のおそらく設計思想を問いかけてるはずなんです。はずなんですけれども、えてしてですね、自分が王様になっちゃうと、浮き上がってしまって、いろんな組織の中にこれが浸透していかない。

要するに、抵抗が多いとそういう設計思想というのは広がりません。抵抗が多いか少ないかというのを見定めるといっても、その立場の人の眼力というんでしょうかね。これは理屈ではなかなかわからないと思いますが、目配りしながら、「このへん、ちょっとこうしないと、相手のほうにこれはいかないな」と思えば、60%の程度でも我慢して相手にとにかくわからせる、こういうようなことが非常に重要じゃないか、というように思います。

---

## 設計思想を組み立てるもの

---

そこで、そういう設計思想を組み立てているものは何かということ、幕張の今の事業を通じていろいろと考えさせられたわけですが、大きく言うと三つ、設計思想が「あるな」という気がいたしました。

ひとつはやっぱり、なんといっても、街を具体的に作っていかなきやならない、まあ、これは幕張の場合ですが、街を壊していくというディストラクティ

なことをやってるわけじゃございませんので、事業の組み立ての論理というのが、これがみんな違うんですね。企業は企業なりの、お役所はお役所なりの、お役所といっても、千葉市もあれば千葉県もあるし、事業母体の企業庁と、千葉県の中の企業庁の論理もある。それから事業者もあるんですね。それぞれみんな自分たちの事業の組み立て方をもっているんです。

---

## マーケットの中にある真理

---

それで、そこでですね、一番素直に誰にでも通用するというのは、これは聖書かなんかに、ちょっと今思い出せませんが、「マーケット、市場の中に真理はあるんだ」と、こういう言い方があるんですね。真理というのはマーケットの中に探せばある。これは自由主義経済の神髄を言い当てた言葉だというように思います。

そこでは当然、アカウンティング、これはいわゆる経済的、会計的に言うアカウンティングだけじゃなくて、説明しやすいという意味もありますね。自分の立場、自分の責任で相手に説明できる、そういうアカウンティングということが、どうしても市場の真理という裏側というか、その次に出てまいります。それこそ資源が適正に配分されている根拠なんだと。アダム・スミスもそうですけれども、一つの市場の真理から始まって、適正配分が行われて、結果として当然、利益がその事業にもたらされるんだと。こういうような前提をもっているわけですね。大なり小なり、事業者というのはもっています。

それともう一つは注文生産なのか、あるいは見込み生産なのか。街づくりはですね、ここのところが非常に見極められなくて、いつも私なんか迷ってしまうんですけども、注文生産ではどうもないんですね。見込み生産ばかりし

ている。だからこそリスクがあってもやるんだと。あるいは、斯く斯くでこれ  
はできるんだ、と。いろんな人を説得してやっていくわけですね。

ですからその、その頼りになっているのは、市場には真実があるんだと。  
真理がそこにあるんだと。これはもう、それを頼りにしないとですね。見込み  
生産なんていうのはなかなかうまくいかないわけですね。で、いかにリスクを  
負担し回避するかとか、利益がどこら辺まで落ちても「これはGO」というよ  
うにいうか、ですね。そういったものの組み立て方、事業をどうのように組  
み立てるかということについて、やはりこの設計思想の大きな寄りどころとし  
て、こういうものを持っていないと、相手に会った時にですね、「いや、プラン  
ナーの先生の話していることはよくわかりますけれど、夢ですな、アハハ」と  
こうやられちゃうわけですね。

このへんは非常に重要な柱だろうというように思います。そうかといって、  
自分自身が事業をするわけではありませんから、ギリギリのところまではでき  
たとしても、そこから先はやはり事業者の判断に頼らざるを得ない。ただ、自  
分のこうあるべしと思う設計イメージをですね、とにかく現実化するその柱に、  
こういった事業の組み立ての理屈というのはあって、それを度外視してはでき  
ない。

そういう意味ではマスター・アーキテクト制度というのは、おそらく注文生  
産に近い形を取っておられるんだろうというように私は思いますけれども、幕  
張の場合には見込み生産ですから、事業者が「売れません」とか、「だから、や  
めさせてくれ」とか、必ずでてきます。「じゃ、やめろ」と言うと、「いや、ちょ  
っと時間をくれ」というような話になるんですね。要するに、リスクが多くな  
りそうなところでは時間かせぎをするという態度を取るわけですね。それを「事  
業開始の時の約束と違うではないか。何言ってるんだ」ということで、また事

業進捗へ向ける役割を果たさなければならないわけです。やっぱり事業を組み立てていくという、相手の中味をよく知っておくということがプロデューサーとか調整者には非常に大事だと思います。

---

## 組織の意志決定の難しさ

---

それから二番目は、これはもう、みなさん方、釈迦に説法だろうと思います。が、組織の意志決定というのは、これは私みたいな大学しか知らない人間にとっては、「ええ、そういうことなんですか」というのを、ずいぶん勉強させられました。会議に出てくるのは課長さんとか部長さんクラスが出てまいりまして、部下は後ろにいるわけですけども、いろいろ協議して、「それじゃ、こういうことを次に答えを持ってきて下さい」と言うと、発言がそういう時から起こるんですね。それまではじっと聞いているわけです。「じゃ、いついつまでにひとつ、各社のお答えをお願いします」と言いますと、「我が社では重役会議がこの日とこの日しかございませぬので、今、案件がたまっておりますから、おそろく、三カ月後じゃないと出ませぬ」とかですね、やっぱり、そういったそれぞれ固有の意志決定の仕方を持っていますもんですから、それらを揃えていくということ自身がたいへん難しい。

そういう時にこそ、みなさんが異口同音に言うのは、「いかに自分の組織の中に帰って、客観的に説明ができるか」ということなんです。しかも、「前例があるから大丈夫だ」と、こう言えるかと。だいたい、このへんなんですね。これが、その部長さんが自信を持って上司、あるいは意志決定者に言えないと、いつまでたっても前へ一步も踏み出せない。こういう話が随所に出てまいりました。



で、これは川手先生の先ほどのお話でいうと、企業文化という何か共通の文化、土壌を持っているか、持っていないかということと非常に強く関係すると思いますが、どうもその民間のディベロッパーの中では、そういうその文化を持っているというのがゼロとは言えませんが、かなり少ない、希薄ですね。

この辺あたりをですね、これから、私としては「文化をもってくれ。共通の会話の言葉をとにかくもってくれ」と、こういうようなことで、よく嫌み半分はその会社の偉い人に言うわけです。そうすると偉い人というのはものすごく柔軟ですから、「いや、それはその通りです。私も実はそういうので困っているんです。どうも我が社は堅くていけない」とかですね、調子を合わせてくれますけれども、嘘か本当かわかりません。

ただ、いいなと思うのは、これは日本人の体質だと思いますが。「じゃあ何か担当者で海外旅行に行きましょうよ」とこういうことを言うんです。これは効くんですね。これは行った人はですね、だいたい「やっと私はこういうことだというのに気がつきました、わかりました」と。「社内で私は一生懸命これから説得します」なんて言うようになるんです。ところが最近景気が悪くて、「旅行に行こうよ」と言っても誰も手を上げない。はなはだ困っているんですけども。

そういう、その日本的なところで言うと、同じ釜の飯を食っている人だけではなくて、その事業に関係している人が一度その旅に出るというのは、お伊勢参りじゃありませんけれど、どうもいい傾向を生みますね。これは理屈はわかりませんが、どうも体質のようです。

それから、意志決定をされるプロセスの中で、みなさんがもうひとつ言うのはですね、「なんとか基準でやってくれないか」と。これは、お役所に強いですね。スタンダードがないと判断できない。判断停止になるわけです。

ところが街づくりの価値というのは、いろいろなものの総合化というか、そんなに間違いがない百点満点なんていうのは、実は私はないんだろうと思うんですね。それは先ほど冒頭に申しあげました、作ることとできることというのは同時並行に行ってますんで、失敗して作っても、できてくほうで修正しながら街というのは多分育っていくんだというように私は思ってますから、そんな基準でやったってあんまり意味がないなと思いつつも、やはり、技術基準、計画基準、そういったものがないと判断できない。こういう無謬な基準なんていうのは世の中に本当はないんですけども、つつい、それがないと判断できないと、こういうような事態も幕張の場合にはありました。

そうすると、その意志決定をしていくプロセスというのも、設計思想の中味を組み立てていく場合には、たいへん重要な柱になってるという感じが、私はいたします。

---

### 重要なのは設計思想の維持である

---

それから、その次の計画、これは計画でも設計でもよろしいんですけども、運用していくにも、やっぱり理屈があるんですね。まあ、簡単に言えば、みんなにわかってもらって、「これはいいことだ、やろうよ」と。そして、先ほどの川手先生の話ですと、「俺がやった」とみんなが言うこと、これ大成功なんです。俺はあいつのおかげで、えらい迷惑した」と言ったらこれは失敗なんです。ですから、みんなが「俺がやった」と、「あれは俺のやったものだよ」と、こういうように全員が言うというようにもっていくのが、これが計画を運用していく時の、最も評価の高い運用のあり方なんだろうというように思います。

ところがですね、結果としてそうなくても、やはり途中ではですね、例えば

偉い先生が「おい、これをやるぞ」と言わないとなかなか世の中動いてくれないですね。要するに権威者、そういう人たちが権威をもって「よし」と、こうやらないとなかなかうまく運用ができない。あるいは、制度で裏付けられないとできない。

それから、計画がみなさんの前に出されて、それが調整機能をもつようにされていかないとうまく運用ができないわけですから、その計画に対して関係する人がですね、「あ、俺の出番はあれかな」、あるいは「俺のところはこういうところに書いてあるこれに近いところだな」というような、関心を持ってもらうような内容がないと、計画というのは非常に運用が難しい、という気がいたします。

それには、計画を維持するためにはコストがかかる。それから協議がものすごく増える。要するに手間がかかる。これみんなコストなんですね。そういうコストはみんなタダだというように思うか、やっぱり合理的な調整の、手間のなるべく少ないような形にするか。このへんもですね、たいへん重要だというように思います。

それはどういうことかと言うと、設計思想がだんだんだんだんくたびれてくるとですね、皆から忘れられちゃうんですね。だいたい幕張の場合で言いますと、代がこう変わりますね。もうかれこれ10年近くやっているんですけども。毎年ですね、誰かがその例えば事業者のプロジェクトマネージャーと称する部長さんも交替する。まあ2、3年でみんな変わっちゃうんです。お役所の企業庁も変わっちゃうんです。変わらないのは私とそれから何人かのプランナーの人たちだけが変わらないんです。

そうすると、何をやるのかということですね。「そもそもこの街づくりは」と、こういう話を年に一回ずつ必ずやるんです。同じことを10年やっているんです

ね。要するにそれをやらないと、この頃のように景気が悪くてもものが売れなくなると「そんなデザインの難しいことを言うよりも、ウチのマンションのワツとしたやつでやれば先生安くいきますから、これでいきましょう」そういうことになるんですね。「いや、それは駄目です。何故なら幕張の街づくりの思想は、」と設計理念を話すわけです。

同じことをやっていくためには、要するにほっときますと設計思想というのはどンドンどンドン瘦せてなくなって消えていっちゃうんです。というように私は幕張で思いました。ですから、繰り返し繰り返し思想を維持して、相手に伝えていく、馬鹿みたいなことをやっていく、こういうことがたいへん大事ではないか。特にその、計画を運用するという柱ですね。設計思想を支えている柱はそういうものではないかな、と。やせ細っては絶対にいけない。

で、まあ、これも先ほど言いましたけれども、市場の中に、マーケットの中に真実がある。ところが「マーケットの中に美しさというのがあるか」というと、これは疑問なんですね。でもやっぱりこう美しさとか、そういうものをこれから見つけて作り出していかなければいけない。これはまあ、歴史の事実が証明していますけれども、これこそは人間しかできないわけですから、そういったところがこの計画を運用していく展開の中で、既にこれが維持されていないと、「何をやっているんだ」と、こういうことになるように思います。

それでですね、4番目の幕張と長野県の今井ニュータウンというところで今、オリンピックの選手村を作っているんですけども、まあここに書いてあることをさっと見ていただくとだいたいわかりますが、幕張の場合には公的な事業主体と民間の事業者のパブリックとプライベートのパートナーシップをとにかくどういうように、ほころびないようにしょっちゅう手入れをしてつないでいくかと言うことが大事です。

---

## 事業推進の構造作り

---

それから「事業推進の構造作り」。これは先ほどご紹介した『都市計画』という雑誌に出ている大村さん、土田さんの報告書を読んでいただくとわかると思います。それからその次に公、私、取引、と書いてありますが、じゃあ何をパブリックとプライベートの「パートナーシップとは何か」というとやはり取引なんですね。お金で取引するというのは、これは決済ですから単純なんですけど、お金とですね、こちらは計画との取引をやるわけですね。

そうすると、計画はやはり権威なり権力なりなんなりもっていないと、プライベートセクターとの取引ができない。で、これはアメリカのプランナー、地方自治体のプランナーもみんな悩んでいることだと思えますけれども、いかに相手を逃がさないようにして、いかに自分の言いたいことを相手に聞いてもらってやらせるか。もう丁々発止とした取引が要するにバーゲニングパワーですね。「これかもしばら俺のやっていた仕事だ」というのが大半のプランナーじゃないかと思いますが、そうしたその民間のコンサルタントプランナーは必ずしも権力側にいるとは限りませんが、両方の立場を知って、取引の、いつてみればマナーをよく知っているんですね。

こういうことは民間のプランナーが、ここ30年間くらいのあいだに身につけてきたたいへん重要なノウハウではないかというように私は思っております。

そうしたプランナーとして計画設計調整者という者が、先程言いましたように事業者と契約関係をもっていて、それがいろいろ協議し事業の調整をやっているわけです。こういうようなことで、調整とか協議というのがものすごい数が多く、それにとまって生産されるドキュメンテーションの量もですね、

もう身の丈を越えるんじゃないかと思えますけれども、だんだんと前やっていたことと今やっていることは矛盾がないのかということもでてきます。要するに振り返ってみる必要があるわけです。

先ほども指摘されていましたが、振り返ってみるということ、レビューをしていくということが実はたいへん重要なことだと最近気がついております。ところが、今までやってきたことをレビューする、というのはですね。言葉でいうより、やってみようとするとな変なことなんです。「さて、どうしよう」と今思っておりますが。街づくりは常にレビューをされて、設計思想に立ち戻ってチェックされ、あるいは評価される、ということをやらざるを得ない感じがしております。

---

## 都市開発と自然保存の調和

---

あとはこのところにゴシックで書いたのはですね、私は新開発ということと、それから街づくりの中でも、私はずっと大学時代、卒業してからも何が一番時間を割いてきたかといいますと、我が国の街並み保存計画というものに大半の時間を割いてまいりましたものですから、あえて申しますけれども、これから先ほど言った日本のある意味での都市の美しさというものを作っていきましょうとしますと、設計思想の中に「開発」と「保存」というのがほどよくないと美しさというのはなかなか出てこない。まあ、自然の保存も含めてですけども。

ヨーロッパで言いますとだいたい17世紀、18世紀くらいにですね。やはりいろいろ勉強が進んで、昔のものと新しいものをいかにこうバランスよく街を作っていくかということが、そういう考え方が出てくるんですね。で、ヨーロッパそのものが、ある意味では仕上がる時期というのが18世紀だろうと思いま

すけれども、その時の思想というのがやはり開発と保存の調和みたいな発想が随所に見えている。

やはりそういった開発と保存というのはひとつの設計思想を構成する大事な要素だと、そういう感覚が大事だということを申しあげておきたいと思います。

中野でやっておりますのは、まあ最近私はもう「おまえは結構だ」と言われて、若い人がやっているようですけれども。既成市街地の修復型の再開発ですね。建て替えによる更新と言いますか。そういったものを相手にこれからせざるを得ない。

そうするとですね、更地に作るわけでもないし、現に人がいる中でですね、つぶつぶの非常に小さいものを相手に建て替えでもって、「環境を向上させよう」あるいは「維持しよう」、こういうような話ですから、考えてみるだけでも、いわゆるその今までお話してきたようなやり方では、こういう既成市街地というのは、とてもじゃないけれど手に負えない。何か新しい街づくりの方策、あるいは推進のやり方、というものをこれから発明していかないと、これは容易なことではないな、というようなことを申しあげるために、ちょっと一番最後に書いた次第です。

どうも時間を若干超過したかもしれませんが。ありがとうございました。





### 3) シンポジウム 街づくりの”プロデューサー”の役割について



#### 座談会出席者

司会・芝浦工業大学教授 川手 昭二  
工学院大学教授 渡辺 定夫

筑波大学教授 土肥 博至  
都市計画家 南条 道昌  
都市計画家 鳥栖那智夫  
都市計画家 鈴木 崇英



高 橋

それでは、これより『街づくりにおける“プロデューサー”の役割』と題しましてシンポジウムを開催したいと思います。開催の前に先ほど資料について、私どもの浅谷より説明を若干加えた方がよろしいかと思っておりますので、「公団の都市開発:40年の計画技術の足跡」という3枚ほどのペーパーでございますが、若干補足させていただきます。

本日のパネラーの皆さまは、今回進行を川手先生にお願いいたすわけですが、先ほど基調講演をいただいた渡辺先生ほか、筑波大学の土肥先生、ならびに公団の開発はもとより全国各地でいろいろな仕掛けもプロデュースも、自ら絵を描かれたりということで、南条さん、鳥栖さん、鈴木さん、そのテーブルでは都市計画家とこう書いてございますが、この6名の方々にお願いしたいと思っております。

冒頭、川手先生からこのシンポジウムにあたって、川手先生と渡辺先生には私と浅谷で説明に伺ったわけですが、後の4人の先生方には実は一度も説明はしていなくて、ファックスで「こういうことをやるんで、よろしく」と、まことに非礼なことではありましたが、先ほど川手先生からフォローがございましたように、「突然の展開がまた面白いんじゃないかな」という、浅谷流の方法でもあるのかな、というふうにも思いますので、この後、よろしくどうぞお願いいたします。

それでは、浅谷より若干補足の説明をさせていただきます。

浅 谷

お手元の「公団の都市開発」という3枚紙の資料の、一枚目は年表でございます、2枚目、3枚目につきまして、ここに総合プロ

デューズという言葉を使っておりますが、これはまあ、完全な意味でのプロデューズという意味とはちょっと違っているものもあります。むしろその外部の、公団以外の先生方、あるいはコンサルタンツの方と共同しておこなった作業という、これは全部ではございませんけれども、いろいろな類型的に気がついたものだけ並べたわけでございます。

そういう意味で、ベルコリーヌ南大沢というのは、これは内井先生のマスター・アーキテクト型のプロデューズということをやったわけでございますが、その他先ほど言いましたように、完全な意味ではなくて、ある部分的、あるいは期間限定的、目的限定的なプロデューズということになります。

高橋        それでは川手先生、司会進行のほうよろしく願いいたします。

川手        今お話があったような事情で、諸先生と私、事前に話し合っておりませんが、とにかく司会というのをもらっちゃいましたから、強引にやらせていただきます。最初に言いましたように、私と渡辺先生はすでに基調講演でいっぺんやっているの、次にあとの4人の方に、普段いつもお考えのことを15分間ずつ、基調講演していただいて、その後30分くらい、私どもこの6人とフロアとで議論ができたらありがたいと思っています。

              それで、30分くらいやりとりした後、また4人のパネリストのほうから、5分くらいずつ議論をまとめていただく。それから一番最後に渡辺先生に全体のまとめをしていただく、こんな手順でやりた

一今、何故、「都市の開発技術」が問われているのか、一

- 我が国における「都市開発」の重範モデルは、E. ハワードによる「明日の田園都市」（1898）にある。2年後の1989年は、この「田園都市」から丁度100年の節目となる。
- また、ニュートウン開発の重範モデルは、1946年の英国の「ニュートウン法」にあり、本年は、50周年に当たる年でもある。

年次	経済社会史	地域・都市計画の沿革	公団の都市開発の計画技術の沿革（主として首都圏管内）			
1945(S20)	45第二次世界大戦終結 47憲法公布	46特別市法制定 戦災都市115 都市指定 48建設省設置	○46～ 戦災復興土地区画整理事業が全国で始動			
50(S25)	50朝鮮植民地による特需	50首都復興法公布 全国総合開発法公布				
55(S30)	56「もはや戦後ではない」 (経済白書)	54土地区画整理法公布 55日本住宅公団設立 56首都復興法公布	○65～ 公団施行（先買方式）による土地区画整理事業が大都市圏で始動（常盤平、多摩平や香星等）			
		58第一次首都圏整備計画	○69～ 住宅・工業のセット開発始動（真岡、根掛原、大宮等） ○69～ 近郊緑地帯での田園都市開発（竹の塚等）、行政庁施行（比治町等） 多摩ニュータウン：筑波研究学園都市 港北ニュータウン 千葉ニュータウン 首都圏管内の都市開発			
60(S35)	60所得増進計画 64東京オリンピック開催 東海新幹線開業	63—全総 63新住宅市街地開発法	60～構想決定段階 61学園都市構想 63研究都市構想	※（ ）内の数値は、居住人口（千人）		○61—住宅建設との一休型開発 (高根木戸等) ◆63—鉄道建設との一休型開発 (特光台・港南台、板橋高島平等)
65(S40)	68GNP世界第二位に 70大阪万博開催 公害問題の顕化 71ニクソンショック 72日本列島改造論 73第一次石油危機	66 都市計画決定 66 事業着手 68 第二次首都圏整備計画 新都市計画法公布 69 全総 地価公示法公布	66 都市計画決定 事業着手 68 都市計画決定 事業着手 71 街びらき 71 建設計画 大綱決定 74～75 NT鉄道一部開業 (30.2) 74 筑波大学開学 街びらき (85.4)	65横浜六大事業 66千葉NT構想発表 69 都市計画決定 69 都市計画決定 事業着手 74 事業認可 79北総鉄道開業 街びらき (18.3)	○65—歩行者専用道路の導入 (東久留米等) ○68—高密度開発（新見見川、西宮等） ○70—鉄道沿線のクラスター開発の始動 (東武東上線常総線、東武東上線等) ○72—緑化問題・住民参加等 (真美ヶ丘、港北等) ○76—農業との共生型開発（特定区画整理）の始動（石崎、冬木等） ○79—市街地再開発開発の始動→沿道型 (駒川、比々田、高柳等) ◆60—多機能複合型都市開発の始動 (厚木線の里等) ◆61—特定再開発の始動 (VM2 I、立川等)	
75(S50)	75中電線半導体開業 東海新幹線全線開業 79第二次石油危機	74地価見直し法公布 国土行設置 75宅地開発公団設立 76第三次首都圏整備計画 77全総	76～二次入居開始 (76.4)	80多摩センター 第一期大型店開業 (99.8)	83—街びらき	◆76—農業との共生型開発（特定区画整理）の始動（石崎、冬木等） ○79—市街地再開発開発の始動→沿道型 (駒川、比々田、高柳等) ◆60—多機能複合型都市開発の始動 (厚木線の里等) ◆61—特定再開発の始動 (VM2 I、立川等)
80(S55)	80世界のGNPの10%に 貿易開放化 81神戸ポートピア開催 82東北・上越新幹線開業	81住宅都市整備公団設立 83首都圏防衛環境スタート テクノポリス法公布	83筑波センター ビル開業	83—街びらき	◆60—多機能複合型都市開発の始動 (厚木線の里等) ◆61—特定再開発の始動 (VM2 I、立川等)	
85(S60)	85筑波科学館開業 86前川レポート 87ブラックマンデー 89日米構造協議	85首都圏防衛計画を公表 86第四次首都圏整備計画 87四全総 関西学研都市法公布 88多極分散型国土法公布	85～前二階建始動 (111.2) 87バルテノン多摩開業 (117.7)	85～前二階建始動 (6.3)	83—街びらき	○79—市街地再開発開発の始動→沿道型 (駒川、比々田、高柳等) ◆60—多機能複合型都市開発の始動 (厚木線の里等) ◆61—特定再開発の始動 (VM2 I、立川等)
90(H02)	90公営投資基本計画 91バブル崩壊 東京世界の崩壊 92生活大国5ヶ年計画 総合経済政策 94地方分権推進大綱閣議決定 当面の行革推進方策閣議決定	90土地基本法 91総合土地政策要綱 92地方拠点都市法 93全総見直し 首都圏整備見直し	90京王、小田急線 NT内概成 (148.6)	85～前二階建始動 (36.0)	83—街びらき	◆60—多機能複合型都市開発の始動 (厚木線の里等) ◆61—特定再開発の始動 (VM2 I、立川等)
95(H07)	95総経・淡路大地震発生 特採法入法整理(7)閣議決定	95国会等特採法調査会咨申 特採法入法整理(7)閣議決定	95京王、小田急線 NT内概成 (173.0)	96.02(183.0) (本体、概成)	96.02(73.0) (狭地処分)	95—震災復興都市区画整理事業が全国で始動

公団ニュータウン事業における街づくりの総合プロデュース事例

地区	プロジェクト	検討体制	ワーキング	内 容
筑 波	中心市街地育成 委員会 昭50-昭62	○高山英華委員長 学経者、建設省 科技厅、文部省 通産省、大蔵省 国土庁、県、 公団	都市計画設計 研究所（南條） 日本都市総合研 究所（鳥栖）	・土地利用計画、各施設の整備計画、マ スタープランの修正等、中心市街地の 形成についての方針を定めた。
	交流拠点街区研 究会 平5	○大高正人座長 学経、県、市、 公団	谷口建築設計事 務所 （谷口吉生）	・交流拠点街区内の3施設（市民交流セ ンター、立体駐車場、コンベンション ホール）について基本計画を策定し、 うち市民交流センター、立体駐車場の 設計条件を定め、関係機関の調整を行 った。
多 摩	多摩800宅地 計画 昭50-昭52	○南多摩開発局 + 東京支社	坂倉建築研究所 （竹村）	・永山5丁目大街区において宅地分譲画 地、タウンハウスの建築計画を定め、 街区設計について局、支社にて共同作 業を行った。
	稲城向陽台計画 昭57-昭59	○南多摩開発局	日本都市総合研 究所（松本） アルテップ （荒川） 計画技術研究所 （林）上野、曾	・稲城地区1住区において、土地利用計 画、オープンスペース、住宅、学校等 の基本計画を策定し関係機関との調整 を行った。
	ベルコリーヌ 南大沢 昭62-昭63	○東京支社	○内井昭蔵 M.A 都市研究所、 アルゼット、 坂倉、市浦、 現代計画、 神谷・荘司 各建築研究所	・住宅街区全体の建築計画、景観計画、 オープンスペース等マスタープランを 定め、各住宅ブロック毎の建築を全体 プランとの調整を行ないながら設計し た。

地区	プロジェクト	検討体制	ワーキング	内 容
千葉	千葉ニュータウン コンサルティング 平5～	○伊藤滋委員長 4部内構成	日本都市総合研 究所（鳥栖） 安達計画事務所	・千葉ニュータウンの将来像を策定し、 事業遂行に関して幅広い分野から高い 視点に基づく提言を行う。
港 北	グリーンマトリクス 昭52	○横山光雄委員長 学経、建設省、 県、市、公団	東京ランドスケ ープ他	・ニュータウンの公園緑地、宅地内緑地 等のオープンスペースを軸状に関連付 けネットワーク化するプランを策定し た。
( 参 考 )	首都圏区画整理 事業地区 設計指針	○首都圏本部	各コンサルタン ト	・土地の処分に際し、建築の法規制に加 え、緑化、建築意匠、景観、動線計画 等設計指針を定め、建築設計の協議、 誘導を行う。

と思います。ということで、順々に15分くらいをめどに、ひとつよろしく願いいたします。

---

## 高蔵寺からつくばへ

---

土 肥　　今、筑波大におります土肥でございます。全く何の準備もしてま  
いておりませんで、川手先生と渡辺先生のお話しをうかがってか  
ら何か思うところがあれば、と思っていたんです。

まず、私自身のことをちょっと。先ほど川手先生の話聞きなが  
ら考えたものですから、そのことを最初にちょっと申し上げて、そ  
れから、そのプロデュースとかプロデューサーとかいうことについ  
て、今のところ若干考えていることを話させていただきたいと思  
います。

ご存じの方もおられるかと思いますが、私は東大の吉武研究室の  
出身で、大学院に2年ほどおりまして、それから当時の住宅公団に  
お世話になったわけですが、それと並行して、なぜか大学院の博士  
課程に、まあ二足のワラジを履きまして、ちょうど3年間、学生で  
ありながら公団職員をやるという、そういう変な立場にありました。

最初、当時本所とっていましたが、本所の建築部の設計課にい  
まして、標準設計とか、団地設計とか、そういうのをやっていたん  
ですが、どうも建築がそれほど情熱を感じられなくなったと言いま  
しょうか、それで少し目を大きくする、と言いましょうか、「街づく  
りのほうで仕事をしてみたいな」と思っていたところに、たまたま  
名古屋の高蔵寺の仕事が始まりまして、津端さんから声をかけても



らって、全て放り出して名古屋に行きまして、3年間本当に、さっきの川手先生のお話じゃないですが、高蔵寺の現場で「泥まみれ」というよりは「汗まみれ」になりまして、土量計算とか土木に近いデザインを勉強しました。

その時に初めて、街づくりを進めていく際に、公団の中のスタッフだけでことを進めるのではなくて、当時はほとんどコンサルタントというものはまだ存在しない時代ですから、当然と言えば当然なんです。各大学の都市計画関係の研究室の先生や学生といっしょに、いろいろな形でたけれども、ある意味では公団の枠を越えて、しかも公団の中では「高蔵寺開発事務所」という本当の最末端の職場にしながら、都市計画学会のお偉いさんとか大学の先生方といっしょにいろいろ議論したりして、この計画を煮詰めていくという経験を高蔵寺で初めてしました。

その頃はほかにそういう具体的な、大規模な都市開発の仕事がそんなにあちこちにあつたわけではございませんで、ご存じのように大阪の千里がトップバッターでしたが、それに次いだ大規模開発がこの高蔵寺ニュータウンで、しかも大阪の千里は大阪府という公共機関がやった事業ですが、高蔵寺は住宅公団の最初のケースということで、全部が試行錯誤のような状況の中で、自分たちだけで考えるのではなくて、もうひとつ世界を広げて仕事をすると、そういう経験をさせてもらいました。

若くてわがままだったものですから、しょっちゅういろいろな人たちに喧嘩を売っては怒られたりしておりましたが、やはり自分がもうちょっと中心になってという、中心というのはおこがましいん

ですが、高蔵寺では津端修一さんというもう侵しがたいチーフ・プランナーがおりまして、津端さんから「これをやれ」という形で仕事が出てくる、そういう中心になる仕事をやりたいと思っておりまして、3年後につくば研究学園都市の、そういう名前ではまだなかったと思いますが、つくばで「東京から研究所、大学を移す、新しいニュータウンを作る」という話が流れてきまして「何が何でもそれをやらせて欲しい」ということで、また例によってわがままを言ひまして、東京に戻ってまいりましたのが昭和40年でございます。

それから約7年間、最初は東京で、後半は現地つくばで仕事をしました。その7年の間にいわゆるマスタープランを作るというところから始まりまして、さまざまな都市計画の事業決定のための事業計画、それから建設工事をするための実際のデザインの一部ですね、そういうことをやりました。

この時もやはり高蔵寺で勉強したことを延長させまして、都市計画学会とか各大学の研究室と、いろいろな形で共同体制をとって仕事を進めていっております。南条さんとは確かその時に、まだ大学院生の本当にかわいい美青年だったわけですけど、いっしょにやりました。その研究学園都市をやっている間にですね、土田君なんかと本郷に小さな非公式の設計グループを作りまして、公団とその小さい設計事務所の、これもまた二足のわらじを履きまして、4年くらいそれを続けました。その、夜の仕事のほうで、つくばに作る新しい大学の基本構想とでも言うんでしょうか。文部省が都市計画学会に「つくばにどういう大学を作るべきか」ということを、「半分はソフトの面から、半分はフィジカルな面から研究しろ」という注

文が出まして、それを実際に勉強するための作業をそこでやりました。

それをやっているうちに、当時今の筑波大学の前身になりました、教育大学の中心になって推進を行っていた福田ヘルツさんという人ですが、その人から「教育大に来て、筑波大学の建設計画をやってくれ」という話で、「一切授業とかそういうことはやらなくていいから」という甘い誘いにのりまして、当時の東京教育大学に移りました。それから何と12年間、つくばのキャンパスの建設に、キャンパスのマスタープランから始まって、実際の個々の建築の基本計画、それから建築家の選定、そういうことをやりました。

それがだいたい今から14、5年前に一段落しまして、実は私はそこでその仕事が終わって、また次の「切った張った」の世界に行きたいな、と実は思っていたんですが、世の中がそれを許してくれませんか、もうそういう「切った張った」を勝手にやらせてくれるような状況ではなくなっておりまして、やむを得ずそのまま先生業に入りました。

そういうことで、ここ10数年、本当の意味の都市開発の現場から離れておりまして、今現在どういう問題が実際に存在するのかとか、そういう点についてあまり的確に把握をしておりませんで、そういうことはきっと南条さんや鳥栖さんから話していただけるんじゃないかというふうに思っておりますが。

---

## プロデューサーというシステム

---

今まで申し上げたような経験から言いまして、私が先ほどの川手

先生の分類と言いましょか、表で言いますと、「何をやってきたのかな」ということを、さっきずっと考えていたんですが、そのことにかからめて、このプロデューサーという、ないしはプロデュース・システムというんでしょうかね、そういうことについて少し考えてみたいと思うんですが。

まず、私たちがと言うか、先ほど川手先生がお話したこともそうですが、日頃プロデューサーとか、都市開発のプロデュース・システムとかいっているプロデューサーは、本当の意味のプロデューサー、生産者ということですよプロデューサーって、とは言えないと思うんですね。

そういう意味の、厳密な意味のプロデューサーというシステムを持っているのは、アメリカ映画におけるプロデューサーみたいに、自分でお金をかき集めてきて、まあ借金したりいろいろして、そして映画という作品を作って、それを各映画館に売って、そしてそれで収入を得て、うまく売れなければ自分が赤字を抱え、うんと入ってくれば自分が大儲けすると、そういう、本来は成功すれば大きな利益をあげられるし、失敗するリスクも自分が負う、そういうのが本来のプロデューサー、ないしはプロデュース・システムではないかと思います。

私たちが議論しているのは、ですからそういう意味で言うと、私も日頃プロデューサーという言葉を使いますが、厳密にはプロデューサーではないだろう。実際には、果たしている役割は、コーディネーターであったり、ディレクターであったり、プランナーであったりするだろうと。そういうものを、ある状況の中でプロデューサ

一というふうに位置づけて、私たちはそれにある種の価値、存在意義を見いだそうとしていると、そういうように思います。

で、私の経験の中で最もプロデューサーに近いのは、大学の建設における10年あまりの経験でして、これはもちろん、筑波全部税金でやっている仕事ですから、本当にプロデューサーかという、これもあやしいですけど、ただ予算要求から始まって、得られた予算の配分、そしてそれをどこへ、どういう建物にどの割合で投資するか。そして、その規模をどうするか、個々の建物や場所がもつべき性能はどのような性能であるかとか、そして、それを実際にデザインをしてもらう建築家なりデザイナーを誰にするか、といったようなことを、良かったか悪かったかは別として、ほとんど自分の判断で賄うことが、全部ではもちろんありませんが、7、8割まではそれができたという意味で、この種の世界ではかなり希有の経験をさせてもらったと思っております。

それ以前にやっておりましたつくばの仕事は、浅谷さんや大勢の公団内部の方、それから南条さんをはじめとして大勢の公団外部の皆さんといっしょにやったことですが、私は研究学園都市の仕事をやっている時には、プロデュースという感覚はほとんどなかったと思うんですね。できるだけ「プランナーでありたい」とずっと思っていて、できればしかも、「デザイナーに近いプランナーでありたい。実際に作る空間の姿にできるだけ近いところまで目配りをしたプランナーでありたい」というふうに思って、できるだけそういう行動をとろうというふうにしておりました。

---

## 具体の対象と設計思想

---

そうすると、先ほどの川手先生のお話だと、どういうビジョンとか、価値観とか、目的意識によってそれをやったか、ということの説明しなければいけなくなるんですが、ビジョンとかそういうものはもちろん、非常に抽象化されたレベルでも存在すると思いますが、実際は対象となるプロジェクト、それが再開発の場合、それからニュータウン開発の場合、それから街並み保存の場合、まあいろいろな舞台の場面で、その「場面との関係で、やはり設計思想と言えるようなものは、だんだん明確な形になるのではないかな」と私は思っております。

その背景にももちろん、人生観とか世界観とかと言えるような、非常に抽象的レベルのものがあるのは間違いないと思いますが、そういうものだけでは、もちろん街の計画に関与することはできないわけで、私が考えております設計思想のようなものは、やはり具体の対象が目の前に存在するときにはじめて認識されます。どの程度はつきりするかは、その対象との関係によって変わってくるものだと思いますが、ある程度ははつきりしてくるものではないかなと、まあそういうふうに思っております。

例えば、高蔵寺ニュータウンの時の設計思想、これは私の思想ではなくて津端さんの思想を私なりに理解していたものですが、ひとつは対象とする開発、プロジェクト、高蔵寺の場合には850ヘクタールという具体的な広さをもったものですが、それをその中だけで閉

じて考えることはしない、と。それがどこまで広がりうるものなのか、と。広げて構想できるものなのか、というのをとことん追求しよう。だから、今自分が取り上げてやる対象は確かにそれがひとつの対象なんだけれども、そこから「どれだけ広い世界を読むかということが、設計思想といわれるものの根底にあったのではないかな」というふうに思っております。

もちろん、それ以外にもうちょっと非常に具体的な、空間的な設計像みたいなものがたくさん高蔵寺ではあったと思いますが、私の印象では今申しあげたようなところが最も高蔵寺らしいというか、津端さんらしい設計思想と言えるのではないかな、というふうに考えております。

ちょっと超過しましたので、後はまた、ご質問とかあればお話しさせていただきます。

**南 条** 都市計画設計研究所というコンサルタントをやっております南条です。建築学科時代の高山英華先生の門下生で、その一番下から三番目という年次で、当然、建築にはものすごく興味があります。土肥さんとはまたちょっと違った意味で建築の限界というようなものを感じていました。ちょうどそのころは、磯崎新さんとか黒川紀章さんとか、みなさん大学に在籍しておられて、「これからの時代はアーバン・デザインの時代になる」というような論を展開されていたわけです。「その通りだな」という気がして、つまり、そこに住んでいる、暮らしている人間という立場から見て、建築だけではなくて、建築の中の空間だけでもなくて、その外で暮らしているという

ような時に、「ある種の人とのコミュニケーションとか、見えないコミュニケーションとかいうものがあって、初めて人間は生きていられるんじゃないか」というようなことを、やっぱり感じているということがあって、高山先生の研究室に行ったんだと思います。

---

## プロデューサーの本来の意味

---

それで、今日は、「都市開発のプロデューサー」ということが、今日の議論の中心だと思うんですが、それぞれ今までのお話は、わが国は何をやってきたか、どういう状態に今あるのかということの上で、プロデューサーというものに対する考え方を述べられたように思います。

土肥さんのお言葉にありましたように、私が初めてプロデューサーという言葉に接したのは、鳥栖さんと一緒に、大阪万博の東大側の人間として、大阪に人質に取られていた時です。

向こうで生活をしておりまして、会場計画というのをやってたんですが、京都大学の人たち、みんな、僕らの作業室には来ないんですよね。それで、ロットリングでベースマップ描いたり、パチンコに行ったりしているうちに、突然、「会場計画二次案」とかいうのが出てくる。それは、大学の研究室のほうでやってらっしゃったんだということが後になってわかるわけですが、その時に西山先生と丹下（健三）先生が、会場計画を前半後半をわけられるという方式を、高山先生らしくそうされたわけですが、その時の西山先生、丹下先生の位置づけが会場プロデューサー。プロデューサー・フィーは多



分、月に100万だったかな。そのころの100万というのは巨額ですから、「へー、すごいもんだな」という、感動をしたのを覚えております。

それはしかし、あの会場に本当にたくさんお客さんが来るためには、何をどのように見せるか、それから、外国の出展をどのようにちゃんと来ていただけるだろうか、ということに心を砕くというのが、まさに会場のプロデューサーの役割であり、いずれ明確に答えが出ることなんです。

先ほどの土肥さんのお話の、映画のプロデューサーというのは、おもしろくなかったら誰も見に来ないですから、社会の評価というんですか、予測される一般大衆の評価というのが大切になる。それを担っているという、やはりそのリスク、負担。逆に言うと、今の若い人たちが何を望んでいるかとか、外国がなんで日本に出てくるのかな、というようなことについて、私たちはそのうちのシナリオを書いたり、あるいはそれぞれのプロットの絵を描いたりするというような、下働きの間人として働いているわけですが、それらの「全体としてまとまった総体」が、一般社会にどういう具合に受け取られ、そこに本当に人がやって来るだろうか、というようなことに責任を負っているというのが、プロデューサーという言葉の本来の意味だな」というふうに思います。

しかし、その時感じましたのは、プロデューサーというのはやはりひとりの、ある意味ではそうとう幅の広い人格をもった方で、たとえば高山先生もある意味で言うとそうなのではないか。東京オリンピックを仕掛けられた、それから、大阪万博においても丹下先生

の出番というのを非常に上手に、その時の財界の方とかあるいは行政の方とかの存在を前提として、前半西山、後半丹下、とこういう図式をつくられた。それこそプロデュースングなのではないか、というのを見ながら育ったわけです。

---

## 街のエネルギーの源泉になるもの

---

その時以降ですね、ナショナル・イベントの会場をやったものですから、その後の沖縄の海洋博の会場ですとか、あるいは札幌オリンピックの会場ですとかいったものを手掛けさせられまして、これもなかなか、上手な高山先生のプロデュース術で育てられたというので、私の人生が決まったというような経緯です。

つくばで、土肥さんのマスタープラン・チームで働いた後、私はだいたい第三案とか、当て馬案を書く、という役割で、道路がみんな筑波山に向いている案とかですね、そういうのを書いていたんですが、戻ってきてみますと、「どうもこれが街だとは思えない」と思いました。非常に密度が低くて、「どこに街があるの」というような、まあそれだけおおらかで、先ゆきの希望みたいなものはあるな、という感じはするんですが、「ここが街だ」とか、「案内する場所はここだ」という場所が欠けている。まだセンターができていない状態でしたので。

まあ、そういう状態でしたが、次にここがのびていく、つまり成長していく、それは渡辺先生が言われた創る、創るものは創れるんですけど、その後人が集まってきて、勝手に何かを壊したり作っ

たり始めるというような、エネルギーの源泉になるようなものというのがどこにあるんだろう、それがあまり感じられなかった。やはり人の注目を集めるということがどうしても必要であって、特に財界、製造業の方々が、「つくばでこんな研究をやっている」というようなことをわかってもらい、自分たちも進出しようというような動きをつくる必要がある。そのためには、博覧会を開いて、それで財界のトップたちがやってくる、という構造を作ってしまうばいんではないかと考えたわけです。つまり、「つくばの街づくりにある意味の民間の力というものの進出のもとを作ろう」というようなことでお手伝いをしておりました。

---

### 生活者の利益を考えるプランナー

---

今日私が、都市開発に「プロデューサー制度」みたいなものが良いのかどうかというようなことで意見を述べるといたしますと、先ほどの映画の製作の場合のプロデューサーは、その下にディレクターを置きまして、シナリオライターですとか、あるいは俳優の方々ですとか、それからいわゆるそのワーキングスタッフがものすごくたくさんいるわけですね。その人たちがそれぞれ自分のプロフェッショナルな観点からいうと「こういうふうにしたい」というのを、プロデューサーが、全体としてこれを「売れるものにしないかん」というのと、「ある種の芸術性を持たなければいかん」、あるいは、「それぞれの人が、ある意味で全身的な感動をしなくちゃいかん」とか、そういうことに照らし合わせて、どうそれぞれの分業を、あ

あるいは方向づけを決めるかというようなことをやってるわけですが、それをアナロジー的に考えますと、都市開発というのはそう簡単じゃないんですね。

川手先生の整理にもありましたように、あるいは渡辺先生のお話にもありましたように、目的そのものが、いろんな目的が混じってるわけです。

大きく整理いたしますと、通常、これまでの都市開発というのは行政目的と投資目的ですね、このふたつを満足させるというような観点から、特に戦後50年の我が国の都市開発で名の上がっているようなものを見ますと、だいたいそのふたつのことがらでできている。

その時に抜けている社会的な目的として、居住者であるとか一般的な利用者とかの利益というものを考えるのがプランナーの仕事というふうに、私は了解していたんです。けれども、なんとなくその時に扱っている個人、生活者、特に住宅地を作る場合には、これからの人たちがどういう生活をしていくんだろうかということから考えていくわけですが、その個人というものが、非常に一般化された、サラリーマン世帯であるとか、所得階層はこうであるとか、子供を学校にやる時はこう考えると、か、というような一般像としての抽象的な対象像であって、個人の顔が見えない。まあ、当然そんな、ひとりひとりの顔なんか見えませんが、そういうものを一応、想定して、まあ、目的だというふうに考えてきた。

---

## プロデューサーの性格

---

それから当然誰に評価されるか、ということを考える場合に、映画の場合ですと見に来てくれる人、というふうに非常に単純なんです。都市開発の場合には当然、「投資をした人がしかるべき利潤が上がる」というようなことがなければいけませんし、行政の評価というものが、行政の各部署によって全然違うわけですね。「税金が上がるがいい」というふうに判断するところもあれば、「社会的にあるその活動が展開されたということの評価する」というところもあるし、「議会がそれに対してどう言うか」ということばかり気にしている人もいる、という具合にまあいろいろある。

それからその、答えが出るというのは、そうとう時間がかかりますから、その時、始めた時の行政者と、それからある程度、概成というような時期の行政者とまた全然違っている、という問題もありますし、さらには一般のお客さんが来てくれるかどうか、というようなことについて、どう判断するかということについては、まだ非常にはっきりしていないんじゃないか、という気がいたします。

そう考えますと、これだけ広範な事柄を全部わかって、ひとりの人間が「私がプロデューサーだ」という具合に言ってやるのがいいのか、あるいは川手先生のはそれを、ある時間軸とそれからあるハイラルキーの存在を前から認めて、時間軸上でも少しずつ動いていくし、それから「ある役割を担わなければいけない」という意味でも、その事業の進行とともに、プロデューサーの性格が少しずつ違

っているというようなご指摘だと思います。

そうしますと、そういう人の組合せ、たとえば、時間軸上を含めたプロデューサー群というものができた時に、初めていいプロデュースの具体化と実現、リアリゼーションということができるとはならないかな、というふうに思えます。

---

## 出会いの機会のコーディネート

---

それに加えて、今お話しましたようなプロデューサーとディレクターの関係。これは渡辺先生のお話に顕著に出てくるわけですが、私も今日は呼ばれた芸者かもしれないので、上手な踊りを踊らなければいけないわけですが、この点について、例をあげて申し上げますと、信州博覧会というちっちゃな博覧会が、建設省主導でやったのがありますが、松本でありました。

その時の建設省パビリオンというのを担当させていただいて、建築家は栗生明さんだったんですけども、その他に展示の方とか運営の方とかいう方々と、いわゆる役割分担ではなくて、徹底議論しながらやる、というのをやってみたんですね。

その時やはりそこから出てきた、つまり「栗生君の言いなりにはならないぞ」という、各チーム間のやりとりの結果が面白かったのです。一般には建築が先行してしまう場合が多いんですが、「この柱とかこの壁とかいうのは構造的な役割になっているんだから、これは動かさないよ」と栗生さんも言うんですけども、「違うだろう」と。こちららも建築のことをわかっていますから、「こうすればいいじ

やないか」というようなやりとりをやりながら、建築だって実は展示的な部分も存在する。だから内装仕上げ費用と展示費用を従来とは違う仕切りにするというごちやませの状態で、お客さんが見に来る時の感動というものを実現しよう、としたわけですが、その時は確かに「これはプロデュースしたな」という実感が少しは湧くんですね。

まあそういう意味からいきますと、一種の人の出会いの機会みたいなものを上手に、土肥先生の言葉を使えば「コーディネートできる」、そういうチャンスというのがやはりプロデュースできることだし、その時にその軍団というものをプロデューサーとして事業者は上手に位置づけなければいけないではなからうか。

ただ、一番問題なのは、それがあつ時間的な一瞬という時にはできるんですけども、これを都市開発の時間の中で持続させる、というのが非常に困難なんです。

---

## 「街づくり」の時間持続性

---

つくばはもう30年経ちましたよね。その30年間というような間で、ぐちゃぐちゃぐちゃぐちゃいろいろなことが起つり、街のある部分とかいうものはできていくわけですが、そういう時間持続性みたいなものの中でこの街の街づくりは、このようなプロデュース・システムで行くということをしつかり持続する、それも変わつていいんですけども、それをきちつこう面倒をみていくことが一番大切なのではないか。

あの時つくばでは「立体的な行政体を作ろう」ということで、最終的には6カ町村のうち5カ町村が合併してつくば市に、今なっているわけですが、新聞紙上を賑わせているとおり、中身はまだてんやわんや、それは北九州市だっていわき市だって似たような状況があり、つまり「街づくり」ということと、「行政」との関係というのは、そういう関係がつねに存在する、その辺りの仕組みを動かしていくことも根本的なプロデュースでしょう。

多摩ニュータウンだって、同じだと思います。あの四市が同じそれぞれの住民を抱えているという状態の中で、多摩ニュータウンというアイデンティティをどう作っていくかというのがまさに今課題だろうと思いますし。

そんなことを時間を超えてやっていくというのは、現状で言えば、まだそういうプロデュースシステムというのはありませんから、それぞれがそういうことを思って、あらゆる機会をとらえて、そのような「機会作り」「場作り」というのをやっていくしかないのではないか、というのが私の意見でございます。

---

## 都市計画というジャンル

---

鳥 栖 私、日本都市総合研究所の鳥栖です。だいたい、先輩、こちらから、こういうふうには諸先輩で、彼がちょっと下なんですけれど、私の名前もいくつか挙げていただいたんですが、私、実は渡辺先生の教え子で、年取った教え子なんです、私は建築家になろうと思って南条さんの一年下に大学に入りまして、かの有名な丹下健三先生



の研究室に何を間違ったか入ったわけです。建築やろうと思ったんですが、途端、「こりゃいかん」と。なぜいかんかという、線をあんなに引くのはたまらんといいんで、もう少しおもしろそうなことありそうだと思うたら、途端にアーバンデザインなんていう、また怪しげな言葉がはやって、「あ、都市だ。アーバンデザインだ」といいんで、すぐ付和雷同でそっちに行きましたけれども。

「それはそれでおもしろいな」と。渡辺先生の訓導を得まして、いろいろおもしろい。たまたまイタリアで、丹下先生がいろいろ仕事やったもんですから、そっちへくっついていたりですね、あるいは万博で南条さんと一緒にしたりして、それなりにおもしろいことをやってきたんですが、だんだん、ちょっと私事で恐縮なんですが、初めに場所とかデザインとか空間ということがおもしろかったんですが、だんだんそこからですね、その中に入ってうごめいている奴とか、活動している企業とか、活動のほうに興味に移りまして、その場も空間もおもしろいんですけど、活動のほうにやや興味移って行って、したがって職業も、なんだか都市計画家なんて名前つけてありますけれども、本当に「都市計画とは何か」と自分に自問自答するくらい、仕事の中味がかなりバーツと広がっちゃったというのが、今にきて、風呂敷の閉めようもないといいますが、そんな段階でいろいろ仕事をしております。

したがって、「専門は何か」と聞かれると、「専門は都市計画です」というんですけど、ちょっと、よく説明のできない都市計画ということで、これもある種のジャンルだろうというふうに思っております。

---

## 公団とのプランニングの関わり

---

だいたいのところを諸先輩方がお話しになったんで、なるべく焦点を私なりに絞ってお話したほうがいいかなと思いますが、公団さんとのいろいろ、お付き合いと言ったら失礼ですけど、いろいろお手伝いさせていただいて、あるいはある意味では育てていただいたと思うんですけど、ずっと見てきて、「プロデューサーって何かな」というところを、ちょっと少し思い出しながら話していきたいんです。

私、ずいぶん前から公団さんのお仕事をお手伝いしていて、初めは川手先生の港北ニュータウンの中心地区のセンターの設計とかです、あるいはいろんなプランニングとかっていうことをお手伝いしたわけです。

初めは案外そういうので真面目に、と言っちゃなんですけれど、一生懸命描いて、「できた。どうだ、いいだろう」ってやってたんですが、どうも雲行きが怪しくなったのは、自分の仕事のジャンルもそうなんですけれども、新公団ができるころが、ひとつの私にとっては、あるいは社会にとっても大きなひとつのエポックだったのかなと思います。

新公団ができた時にお手伝いしたのは仕事探しだった。つまり、新公団を作った時に、特定再開発業務というものを作られて、まあ、ここに関係者の方いらっしゃるわけですが、立川だ横浜だといって、なんか訳わからないように、依田さんたちに乗せられてですね、い

ろいろうこういう事業があり、社会的にこういうのが必要じゃないか  
というような理屈と絵を描けとおっしゃるもんだから、以来、沢山  
作ってきた。

そんなことをやりながら、だんだん仕事もですね、〇〇地区の設  
計とかいうのは、私の同僚の松本たちに来て、私には来ないんです  
ね。まあ、才能がないせいだったかもわからないんですが、私に来  
るのは新しい事業企画とか、戦略という名前のもばかりでして、  
それはそれで私もおもしろいと思ってやってたんですね。

そのうち最近はおもしろいことに、まあ、こう言ったら叱られる  
んでしょうけれど、公団生き延び作戦に参加せよということで、サ  
バイバル作戦というのが盛んにやられてるんですが、「お取りつぶし  
になるのに、もういいじゃないか」って言って、「一緒にコンサルタ  
ントでもやろうよ」って仕事を下さる方に申し上げてるんですが、  
「そう言わないで何か考えろ」という厳しい業務命令があったりし  
まして、まあ、いろいろ今、それをお手伝いはしてるんですね。

さらに最近少し、神戸が終わって、「公団はなんか延命らしいぞ」  
というお話がありまして、これはちょっと私おもしろいなと思うん  
ですが、まあ、延命作戦とは言えないと思うんですが、何か公団と  
いいますかね、「こういう組織がある種の社会性を持つ理屈はないの  
か」というご下問があって、それにいろいろ今、頭を悩ませている、  
そういうことでありまして、私の、つまり公団の雇われ方といいま  
すか、使われ方、あるいは私のお手伝いの仕方、参加の仕方が非常  
に、公団のいろいろ置かれた状況、あるいは社会の状況とか変化と  
対応しながら変わってきて、自らおもしろいなと思っています。

これ、公共団体の付き合いとどうかというと、ちょっと公共団体のほうが少し、ある種の抵抗的なベースの流れがありますから、必ずしもこういう形ではないんですが、やはり、時代の流れて、私もコンサルタントと称する人間に求める役割もずいぶん変わってきているなというふうには思います。

昔ですと、〇〇地区開発計画というのを作っておしまいだったんですが、最近はですね、そのこともあるんですが、「それよりは」と言って頼まれるのは、そのへんは誰かにやってもらうから、「誰か見つけてきてくれ」と。要するに「企業を呼んでこい」というですね、エンジェルの役を果たしなさいという、そういうようなことを実は言われまして、変な雑誌なんかにくだらんことを書いてるものからです、「あんたは、『なんかこれからこういう時代で、こういうの起きるかもしれない』と言ったから、ちょっとそういう企業を見つけてきて」というようなご依頼をいっぱい受けて、言わなきゃよかったと思って、今、四苦八苦しながらいろいろそんなことをやっております。なんのことはない、「よろずや長兵衛」みたいな話をやってるわけなんです。

そういうことをやりながらですね、さっきのいろんな話、諸先輩方のお話をお聞きしながら考えておりまして、私なんかやってることを考えて、「なんなんだろう」というふうに今、思っています。

---

## 在野の仕掛人

---

自分を「都市計画家」「都市プランナー」というんですが、まあ、

名前はともかくとしまして、求められてる役割というのが、自ら自覚をしなきゃいけないと思って、高橋さんからお電話もいただいえずいぶん考えてみたんですが、まとまらないんですけどね、いくつかあるんだなと思ってます。ひとつは、私たちのやってることを通して考えてみると、なんかこう、新しい時代というか、次の時代の有り様といいますかね、何の有り様かわからないですが、まあいろいろな有り様があると。公団の場合の有り様もあるし、いろいろな有り様があると思うんですが、そういう次の時代に価値を生む環境をどう作るのか、有り様をいろいろ提案をしていくというか、提起していくということがあります。

これはよく見ましたらね、この仕掛人の人というのは多分そういうことを考えるんで、「あ、俺、ひょっとしたら…」今日、川手先生のこのペーパー拝見して、「行政の外に、この枠の外にはみ出た、在野のこういうことを考える人間なのかもしれないな」と思って、非常に初め、ほくそ笑んでたんですが、まあ、そういう役割というのは、誰かをそそのかすとかです、ね、「ある新しい時代にはこうなるよ」ということを一生懸命、言ったり書いたりしながらです、ね、ジャンルは構わないんですが、そういうことをやっていく役割というのはきつとあるんだなと、まあ、それはそれぞれの自分の得意なところでやっていくんでしょうが、私の場合だと、都市の活動とか、そういうことを中心にいろいろ言っていくわけです。

それを言っていくことは、仕事をもらってから言っていくというような立場では多分、これはダメなんだろう。多分、たたかれることを承知で、恐れずに平気で常々言っているのです。ところが、よ

く考えたら自分は、これは芸者をやってる。

さっき芸者論出てましたが、プロデューサーは芸者じゃないかもしれないけど、私らなんかやってるのは、言ってみりや、「可愛い顔してよく言うわ」と、しかし、「言うことちょっといいから聞いてやるるか」と、「あいつ使ってやれ」ということでしょう。そういう面がきつとある。これで、「しめた」と思っただすね、これでできるぞというんで出していく、と。プロデュースという、非常に卑俗な意味で言うと、私なんかはそういうところに意外と意味があるんじゃないかなと、最近思い始めたわけです。

---

### 企画業としてのプロデューサー

---

つい最近も、公団さんの「みなとみらい」にです、ね、「街にならないから街にする玉手箱持ってこい」とおっしゃられて、まいったな、と。しかも、「住宅じゃいかん」とおっしゃるし、市役所のほうは、金ないから、「物作らん」とおっしゃるし。ちょっと、ふと考えたら、なんか今、はやってる産業は何だっけっていったら、やっぱりテレビじゃないか。テレビ会社が一番、活性化マシーンとしてはでかいし、産業としてもおもしろいし、やったろうかというんで、テレビシティ作ってやろうと思って考えて、「これ、どうですか」っていうような話をしますとね、「これはいいかもしれない」と。テレビ会社のほうも、「うん、いい」っていう話になって、「じゃ、ひとつそういうある種の活動の場を作るか」っていう話になっていくんですが、そういうようなことは、企画なんです、ね。

プロデュースっていうと、私、企画業の一面もあると思うんですが、この「企画業的な分野というのが私の場合はひとつあるな」と。もちろん南条さんもよくやっておられるわけですが、これは単なる広告の企画屋とは違うところは、やはり都市を作っていくという、そこに焦点を当てた、ある種の企画という業務をプロデューサーとしての気持ちでやっていくというのが、ひとつあるなと思います。

これを手練手管でやっていくわけですが、それがうまくいく場合もあるし、うまくいかない場合もあるし、私もずいぶんこういうことやってきて、すったもんだやってるんですが、うまくいった時は、「やった！」ということで、その後、行政プロデューサーとか事業化プロデューサーの方々が、それぞれのお立場でいろんなことで実現されていくということがあって、まあ、言ってみれば「火付け役」みたいな役かなと思っています。

なぜここでやめちゃうかということ、実は私には権力もないし、金もない。言ってみれば天一坊みたいなことやってるわけですね。しかし、それしか多分、今のところない。一度はある時、国会議員になって「なんかやったろうか」と思ったこともあったんですが、やっぱり、「しょうがない」と。あれは総理大臣にならないとそういうふうにならないということで、それよりは、「おもしろく天一坊でやってるといのがいいや」ということで、在野の人間としての有り様のひとつだというふうに思っています。

---

## プランニング・ボードとして見守るシステム

---

もうひとつ、プロデューサーじゃないんですが、私なんかのような仕事をしていて、先ほど何度も出てましたけれども、ひとつの仕事、プロジェクトのようなものをずっと継続的にやっていかなきゃいけないという都市開発の特性から考えまして、それをずっと見て、後見人と言うと態度がでかいんですが、ジッと見ていてですね、渡辺先生もおっしゃっていたんですが、次から次へと変わっていく、現れて変わっていく方々に、お伝えしながら、しかもなおかつ、自分のやりたいようになんとか、「こういうのがいいんじゃないか」と初心を実現するように頑張っていくという立場があると思うんですね。

これ、私、プロデューサーのひとつの面として非常に重要だなと思って、今頑張っているのがありまして、今日の、さっき浅谷さんの説明にもありましたけれど、この中に、千葉ニュータウンに変な名前のものがひとつ入ってるんですね。それは、千葉ニュータウンの「コンサルティング・ミーティング」という、初め「コンサルタント・ミーティングか」ってよく間違えたんですけど、実は「コンサルタント・ミーティング」じゃなくて、「コンサルティング・ミーティング」というのを、「千葉ニュータウン、とても冷たくされていかん」と、やっぱり、「暖かく見守って、いつまでもこれから育てていくようにしようや」ということで、公団の方と千葉県の方と、そういう仕組みが作られました。



簡単に言うと、千葉県知事と公団の総裁が任命する委員がいて、継続的にこのニュータウンの成長を見守る、いわゆるプランニング・ボードみたいなものを作っていこうということなんです。ひとりのプロデューサーというのはなかなかいきませんので、「プランニング・ボードとしてこれを見取っていくというシステムを作ったらしい」となりました。

これはシステムとして非常にうまく作ったんですが、今、伊藤先生がその座長をしてらっしゃるんですが、こういうようなものを作ってやっていくのもあるなと思います。

それで、僕はそこまで作って無罪放免になろうと思ったんですが、もう少しそばにいて、「千葉ニュータウンが完成するまで見取り人になってそばにいなさい」とおっしゃるもんですから、「じゃ、まあ、やりましょう」ということで、お引き受けしてやってるんですが、このシステム、プロデューサーの華やかな面と同時に、やはり地道にプロデュース・システムを考える必要がある、これらのふたつの面というのが非常に大事だなというふうに思っています。

---

## 問題提起とプロジェクトの持続

---

プロデューサーそのものというのが非常に定義しにくいというものもあるんでしょうけれど、いろんな断面をもちながらやっていくとすると、問題提起的な意味で言うと、あるひとつの価値、必要とされてる時代のニーズとシーズというものをきちんと言って提起して、ある種のリードをする。

リーディング・イメージというものをちゃんと的確に言うていけることと、それからそれがずっとそれに向かってプロジェクトを動かしていく、継続して持続させていくような、いわゆるサステナブルなシステムというもののふたつが大事だということを提起しておきたいと思います。私の話は以上です。

鈴木 UG都市設計の鈴木です。みなさんのお話を伺っていると、高蔵寺、筑波、大阪万博、港北ニュータウンとか、そういう有名な大きな事業にたずさわっておられたようですがけれども、私は、そういうのは全くありませんで、どちらかというと主として、民間の事業にかかわっていました。それから、もうひとつ大きな違いは年齢でして、四捨五入すると私だけ50で、ここから右側の方は全部60以上ということになります(笑)。

そういう意味で、日本の都市開発を特徴づけてきたような大きな事業というのに私はあまり関係なくて、自分の仕事は自分で見つけ出す、創り出すというようなやり方でやってきました。

---

## 民間の再開発事業

---

それでは、どんなことをやったのかというと、例えば幕張メッセ、わが国初のコンベンション・センターを作ろうというプロジェクト、それから、リバーシティ21、これも昭和51、52年ころ、超高層で住宅を作ろうということを提案しまして、これからはウォーターフロントだと言い出しました。それから、福岡のシーサイドも持ち、神

戸の六甲アイランドなど、ああいう複合的な街にするというマスタープランをつくったりしました。

最近、民間の再開発事業を主としてやってきました。まず、「大森ベルポート」ですが、昨年9月に全部完成しましたがけれども、高さ40mで、面積が<sup>3</sup>4300@の巨大な、柱のないアトリウムがあります。

どういう機能、施設、空間をそこに作ろうか、都市計画的にどういう手法でやろうか、特定街区でやってはどうだとかいうようなこと、それから、概略の空間設計、都市デザインを行いました。建築設計は大森ベルポートの場合は山下設計です。

それから、川崎の明治製菓の工場跡地に「ソリッドスクエア」という巨大アトリウム付きのオフィス・コンプレックスをつくりました。そこは日建設計とやりましたけれども、最初は事業主と私の方で企画、都市デザイン、都市計画を始め、後で日建設計が入ってくるということでした。日建設計とは役割分担を決め、都市デザイン、都市計画の方針はUG都市設計が受け持ちました。ここは再開発地区計画の本格的なケースの第一号でしたが、川崎市との折衝も全て当方で進めました。

その時、事業主の明治製菓と共同開発者の第一生命に対して、オーナーといいますか、事業主の利益は二の次である、一番大事なのは、周辺の市民が「いい街、いい施設を作ってもらった」ということを言ってくれることである。「これからみんなで考えていく計画は市民に喜ばれるものを作るんだ、それが結局オーナーの最大の利益につながるんだ」というようなことを強調しました。

当然のことながら明治製菓サイドからは、「冗談じゃない、市民の

ために施設をつくるんじゃない。投資するんだから、儲けなきやいかん」というような反発がありました。

建築設計は日建設計ですけれども、やはり同じように「何言ってるんだ」というような感じなんですけど、そうじゃなくて、ビルの有効率がどうだとか、そんなことをうまくやるのは当たり前の話で、技術も十分あるわけです。再開発地区計画を導入して指定容積率200%を750%にしようとしているのだから、そこでやらなければいけないのは、「市民の支持をとりつけること」を基本に据えるべきだとしたのです。このことでは、やがてすぐ皆に合意され、あとは一体となって計画推進ができました。

それから、浜松の駅に隣接して「アクトシティ」というのがあります。これは渡辺先生が審査委員長の事業コンペでしたけれども、その時も全体の企画、事業構築、都市デザインからソフトの戦略構築などをやりました。建築設計は日本設計でした。この場合は投資する第一生命を核として、三菱地所とか、ホテルオークラ、伊藤忠商事などに入っていたかどうかとか、事業体制をつくり、計画設計の方針、概要を決めた後に日本設計さんに、「こういうプランで設計して下さい」というようなプロセスでした。

その他、先ほどもちょっとお話の出ました、幕張新都心住宅地の幕張ベイタウンで、計画・設計調整者というのをやらせてもらっています。

---

## 都市開発プロデューサーの役割

---

最近、そういう都市開発プロデュース的なことをやることが多くなりました。これから、そういう延長線上で少し楽しみにしてますのは、「芝浦アイランド」というもので、昨年から今年（平成8年）にかけて、東京都が主催の都心居住のアイデアコンペというのが行われ、そこで私どもが提案したものが最優秀賞をいただきました。それを新しいコンセプトのとおり実現するにはものすごくたくさんの課題を解決しなければいけない。場合によると、究極的に安い（アフオーダブルな）住宅を供給するためには、発注とか受注の仕組みまで工夫をしないとイケないというようなことまで、いろんなブレイクスルーすべき課題を含んでまして、今後、事業化していくのを楽しみにしています。

それから、先ほど渡辺先生が、ハノイとかバンコクに行かれたということなんですが、私も11月にクアラルンプールとジャカルタに行ってきました。実はジャカルタで、民間事業で3000ヘクタールくらいのニュータウンをこれから作るというんで、「これはすごい」と思って行ったんですが、向こうには5400ヘクタールとか3500ヘクタールとか、そういう大きなニュータウン計画がジャカルタ都市圏にいくつもありまして、まさに日本が戦後やってきたことをやりつつあるんですね。その元気なことにびっくりしたんですが、日本も成熟社会だとか、福祉だとかばかり言っていますが、福祉社会は停滞社会、沈滞社会という裏面を持っていることをよく考えないとい

けない。少し元気の出るようなことをもっとやらなきゃいけないんじゃないか、それが都市開発プロデューサーの役目ではないかというふうに思いを新たにしました。

---

## 新しい信頼システムの構築

---

昭和44年の会社設立から26、7年経ちましたが、私はそういうことをずっとやってきました。最近仕事の頼まれ方がちょっと変わってきてまして、以前は、「このところの構想を作れ」とか「計画を作れ」というようなことだったんですが、最近、最初の企画的なところから、計画、最後の設計まで、設計は自分の会社でやったり他の会社と一緒にやったりとかいろいろなケースがありますけれども、そういうひとつの流れとして、都市開発の携わることが多くなってきました。「一連の流れとして当社を雇わなければいけない」というような説明をすると、理解されるケースが出てきている訳です。

一方、景気が悪いから再開発がうまくいかないというような話が最近よくありますけれども、必ずしも景気が悪いからだけではなと思っています。先ほど昭和55年体制という話が出ましたけれども、そういう前からずっと慣れ親しんできた都市開発を進める仕組み、システムが壊れてしまってるんじゃないかというふうに思います。

そういう事態に対して、そのプロジェクトごとに「新しい信頼システム」を作っていくこと、新しい信頼システムの軸になるということが必要なんではなかろうかなと考えています。その一端を担

うばかりでなく、ある場合には、私が、あるいは当社がその軸そのものになる必要があるんじゃないかと思ってます。新しい信頼システムの構築をしつつ事業を進めるということは、仕事の中味としては、それはプロジェクト・マネージメントを業務として行い、都市開発の最初から最後まで責任を持つということなのです。

そういうことを進める最近のやり方として、タウン・マネージメントとか、市民参加というようなことに少し重点を置いてやっています。それから公共事業も含めてですが、ファイナンスをつけていくということをこれからやっていく必要があると思っております。

---

### マルチメディアと都市開発の接点

---

それから、マルチメディアとかインターネットについてですが、都市計画なり建築とうまく結びつけて商売にならないかと、絶対にしようと思ってやっております。「マルチメディア都市計画研究所」という名前をつけて活動を始めています。略称「R I N M U」というんですが、だんだん有名になりますから覚えておいて下さい。「リンムー」をメジャーなブランドに、それを都市計画なり都市開発を進める時に、うまく使っていこうということです。あるいは最近、パーフェクTV、JスカイBなどデジタルテレビが出てきてますが、そういうテレビのチャンネルを都市開発とうまく結びつける。都市開発の中に組み込むというのもありますし、都市開発を進めていくプロセスとして使うということもあろうかと思えます。

それからもうひとつ、都市計画なり都市設計と建築設計とを連続

してやりたいと思っておりますが、その間がどうしても切れるという  
感じがありまして、専門デザインチームとして「アーバンデザイン・  
スタジオ」をこれから立ち上げようと思っております。

---

## 昔からの日本人の美意識を理解する

---

まあ、だいたいそんなことをやっておりますが、そういうことを  
やる時に、先を見通すということがとても重要になってきます。も  
ちろん、先を見通すことについては、日々研鑽を積まなければいけ  
ませんが、そのベースとなるのは、日本人の昔からの美意識を理解  
し、それが街にどのように反映しているかを理解することでないか  
と最近思っています。

日本人の美意識は、縄文時代、弥生時代の昔から、日本の風土の  
中で育まれてきた訳ですが、その美意識によって日本の都市空間が  
形成されてきました。とすると、これからの都市空間は、日本人に  
昔から蓄積されてきた美意識をよく勉強し、都市デザインにそれを  
組み込んだり、その原則に従ってつくっていくのが良いと考えられ  
ます。また、日本人は合理性よりもずっと美意識に従って行動して  
いると思いますが、そういうものに訴えかける説明の仕方とか、説  
得の仕方が大事ななと思っております。

そういうことで、この数年間、私は古くは縄文時代、弥生時代か  
ら現在に至るまで、いろいろと日本人の美意識のことについて研究  
していました。ひとつ至った結論は、奇異に聞こえるかもしれませ  
んが、比喩的に言うと、「日本の都市空間はシンボリズムとして蛇を



表現している。「蛇が住めるような環境が美しい、快適だ」ということとです。それを実現しようとする、意外といろんなことがうまくいくということがわかってきました。

それから最後に、住都公団さんとこの会は関係があるようなので、公団さんのことについて、ちょっと生意気なようですが付言します。先ほどのジャカルタの話ですが、ここもやはり中国人に経済は牛耳られているんですが、中国人は居住環境とかアメニティとかいうのは全然ダメなんです。日本の、環境をつくっていくノウハウの蓄積というのはすごいものだと思います。公団さんのノウハウをアジアで生かすべきではないかと思いました。

それから日本の国内でも、住宅を作って分譲したりするという話になってくると、最近はいろいろと難しい環境にあるようですが、公団さんの蓄積というのは、プランニングをし、土地を買って、基盤整備するということにおいては右に出るものがありません。そこから先、それを民間に卸売していくというような一連のうまい仕組みを考えていく必要があるかなと考えます。税金の問題も含めて、うまい仕掛けを作っていく必要があるんじゃないかと、そんなことを最近考えております。

川 手      それでは、予定通り、予定の調子で進行しております。30分くらいフロアから、どんどん質問というか、むしろケンカを売って下さい。その応答をちょっと楽しみたいと思いますので、どうぞご自由に。もちろん質問でも結構です。手を挙げて下さい。

多分、浅谷社長のほうではこの応答をもとにして、また質問した

りなんかして下さるわけですから、所属とお名前を言っていたい  
てからご意見伺えたほうが良いと思います。どうぞ、あの、質問の  
相手もどうぞ指名していただいて結構です。

---

## 住民参加型の街づくり

---

- A 私、今、慶応大学の大学院の2年でして、都市計画を学んでおり  
ます松本と申しますが、今、ちょうど私どもの大学院の受験のシー  
ズンでして、学部の学生が研究計画書を見てくれということで、私  
どものところによく来るんですが、ほとんどの学生のテーマが、い  
わゆる「市町村マスタープランから住民参加型街づくりを進めたい、  
そのための研究をしたい」というような、かなり漠然としたテーマ  
でして、そういった研究計画書をいつも読みながら、住民参加型街  
づくりって、「本当に住民って街づくりに参加したい人がどの程度い  
るのかな」という疑問と、むしろ、街づくり参加型の住民をつくる  
そのための啓蒙活動とか教育に、これから都市計画家、専門家の人  
が携わっていくことが重要なんではないかという、どちらかにわと  
りの卵で、にわとりがどっちが先かというのはよくわからないんで  
すが、そうした街づくり参加型の住民の意識を啓発していくという  
ことに対して考えられてることがありましたら、みなさんへの質問  
なんです、お願いしたいと思います。

---

## コミュニケーションの必要な時代

---

南 条      ちょっと先ほどの話ではしなかったんですが、僕は公団さんの、仕事はなくなる、なくしてはいけないんだと思うんですね。

街づくりという言葉がありますが、なんとなく今の現行法規体系では、ひと色なんです。都市計画にしましても、用途地域ですとか容積制ですとかいう、ひとつの法体系であり、それが建築基準法とくっついて今の街を規定している。建築の教育も、僕らもそういう教育を受けたんですが、なんとなく、この130年、我が国国民は自由というのを求めてきて、家という制度をガラガラと壊したというのがこの50年であって、核家族、マイホームというのをやって、それで、その家を買ったら何LDKというようなパターンで暮らしているというのが当たり前という、そういう大きく見ると「そういう政策で来ちゃったな」というところがあった。

阪神大震災はおそらくそのことに対してのある種のコミュニケーションの非存在ということをね、気づかせてくれたんだと思うんですね。それで若い方たちも、隣に住んでる人とは別に私たち違うんだから、向こうが向こうの勝手やるなら、こっちもこっちの勝手というので、「なるべく嫌なコミュニケーションをしない」ということをきっちり守ってればいいんじゃないかと思ってただけだけど、それだけだとどうも、「探されない私」になっちゃうというような面もある。

つまり、本当に顔のない人間、だからインターネットの中で何々

に出会うだけ、そこで得られる「自己実現とか自己満足とかいうものは何なのか」ということをつきつめた上で、それでやはり人との付き合いが必要だな、という具合な地平に日本社会はいま来ていると思うんですよ。

---

### まちには「街」と「町」がある

---

それは、だから街づくりの話から始めましたのは、まさに、「街」という字の街と、「町」という字の町とあって、これは私の主張ですけども、「街」のほうの街というのは、その意味のコミュニケーションが不特定多数とやるということなんです。道があってそこを人が通りかかって、そこに宿場町ができるというような構造で、そこを通りかかる人たちと商売をすとかです。そういうのによって暮らしていくとかいうようなパターンの街が「街」というものです。それから、ここに住むためにはここをこういう具合に地割りをして、これは農耕生活のパターンからきてるわけですけども、そのひとつひとつで仕事をしていくというようなことの町割りを作っていきましょうというのが、「町」のほうの町なんです。

これは明らかに目的も違うし、街づくりの方法も違うんだと思うんですよ。それを十把一からげで「まちづくり」と言ってるのは間違いであって、どっちの「まち」を作ろうとしているのかということによって、プロデュースのシステムも違う。

その時に、明らかに今、欠けてしまったのは、「町」のほうの町を、私たちはほとんどなくしちゃったんですね。町内会とか自治会

とか管理組合とかいうのはありますけれども、そこで横のコミュニケーションをやろうと思ってもなかなかできないというのが現状です。だから、単なるお付き合い程度の「なるべく理事は引き受けたくない」というような意思表示をするとかいうような付き合い方にとどまっていて、だから逆に言うと、そういうことでは、私たちのより豊かな暮らしというのは成り立たないんだ。

---

## 現代都市におけるコミュニティをつくる

---

外国では例えば、引っ越していったら必ずそこでウェルカム・パーティーみたいのをやってくれて、「お子さんはどこの学校行くの」とかいうようなことの会話を、お義理にでもやってくれる。そこから付き合いをしたい人が見つけられれば、そこから始めていくということで、現代都市におけるコミュニティのつくり方というのを一生懸命やってるわけですよ。努力しないとできないんです。

そういう一種の「町」のほうの町づくりというものを、本当は公団はあれだけ大量にやってきたわけですから、そこにそういうソフトを付け加える自治体の方と一緒にやってく役割がある。だって、あんな資源ないですよ、多摩ニュータウンなんてね。もうすでに、あれだけの方がいっぱい住んでおられて、なんかやりたいとかいうふうにみんな思ってもらえたり、定年退職になったりされるわけだから、その人たちはただけど、気がついてみると、「私のことを知っている人はこのニュータウンの中にあんまりいない」。

特に男性がそうですよね。女性はあちこち挨拶して通る道という

のがあるんですけど、そうではない人が結構いる。その人たちが、まさにここに住んでるんだということの中で「自己実現ができるようなことがらを、いろいろやってみたらいいじゃないですか」ということをです、そういう小さなイベントを通じて、人と人とのつながりを作っていきます、そこから町づくりというものを考えていく住民の意志みたいなものをどう作り上げていくかというのもできるんじゃないか、という手掛かりしかないなというふうに私は思っていて、「それをやるにはこんな方法がありますよ」という本をつくりました。

ここから宣伝をしてもいいでしょうか。「街づくりイベントハンドブック」というのをです、鳥栖さんやなんかと一緒にやってる都市イベント企画会議というので一応作りまして、学芸出版から出版しておりますので、もし興味があったら見てやって下さい。

---

## パソコン通信が住民参加を変える

---

鳥 栖 今、南条さんの言った通りだと思うんですね。私、ひとつは新しい要素が入って、質問された方の世代なんか特にそうなんです、私も最近、遅ればせながら始めたんですが、要するに電気を介して人の意志をお互いに交流するという、いわゆるパソコンの通信というのは、普通なかなか会ったことのないやつが、結構自分の写真まで出してね、やっちゃうんですね。

やっぱり街づくり、どっちの「町」「街」にしても、街づくりというのは、結局は参加の意欲があって、参加の意欲と参加の内容が満

足されない限り、絶対みんな納得できなくて、なんか自分の考えは「こういうふうな街をつくる必要あるのにお前たち違ってるじゃないか」とか、「みんなそう思わないじゃないか」というので、ケンカするわけじゃないんですね。

それは非常に具体的な利害がはっきりした時にするんであって、その前の段階でやっぱり街づくりというのはいろいろ参加して、参加の意義というのはオリンピックですから、認め合ってやっていくという。どうやって参加するかというと、私も川手先生と前に実はいろいろ苦労した小さな街でやったんですが、それは成功裏に終わったからいいんだけど、大変なことなんです。簡単に行かないですね。

そこに住んでる街のさうとう多くの人が、あるひとつの目的に対していろいろ議論をしようとする、その手段がないからやっぱり集まって、夕方酒飲んでおっさん来てね、クダまいたっていい街づくりの議論なんかできないんで、普段からそういうふうに意見をためて聞けるシステムが必要になる。その点から考えると、私は「パソコン通信というのは、住民参加の方式をだいたい変えるんだな」と期待をしています。

それに対して実は、今日はここに「都市計画家」って名前あるんですけど、これに上に「日本」とつけて、下のほうに「協会」ってのをつけると、南條、鈴木さんと一緒にやってるんですが、「日本都市計画家協会」という任意の団体がありまして、プランナーが400名ほど集まっています。

それでですね、そういうことに対していろいろ、我々が持ち得る

ノウハウも開陳しようということで、ホームページを開いてありまして、まずそういうところから始めようと思っておりますので、そのうちにどこか雑誌かなんかにアドレスは書きますので、使ってください、それをさらにみなさんが宣伝していただくといいんじゃないかと思います。情報時代と住民街づくりというのを実現するために、参加の方法を少し考えてもいいんじゃないかなと私は思っています。

---

## 住民参加の説明会

---

鈴木 私も参加型の街づくりをいろいろ手掛けています。参加型の街づくりを成功させる一番のコツは、最初からこちら側から案を示さないことじゃないかと思います。

従来の住民参加というのは、行政があることをしたい、しかし最近では住民参加ということでやらないといけならしい。そこで住民を集めて「説明会」というものを開き、「意見をお聞きます」というんですが、実は、本当は住民の意見を聞きたい訳ではない。役所でつくった案を認めてほしただけなんです。そこでかなり紛糾すると、「いや、これはまだ決めてないんです」、「だから、そんなことを言われても」と言ってその場をとりつくろう。で、意見取り入れるのかなと思うと、必ずしも取り入れなくて、何カ月か後にまた「説明会」を開き、「こういうふうにします」と言う。住民がなんか言おうとすると、「いや、もう決まったんです。どうか御了承を」となる。住民は、「一体、いつ意見言ったらいいのか」というようなこと



になって、だいたい住民参加と言いながらもめたり、かえって不満を残すという結果になることが多いんじゃないかと思います。

それで、最初に案は示さないで、参加して意見を言う人には必ずその発言の責任が伴うという仕組みでやるのがいいと思って、そういうものをいくつかやっております。ヨーロッパでは広場に集まって、その都市の人が共通の価値、新しい価値を確認し合うとか、意志を確認し合うということが伝統としてあった。それが都市というものであった。ですから、「図書館を作ろう」という場合、それを組み立てていく方向で議論は進んでいく。そういう習慣が伝統的にあるんです。

---

## 「道」の文化

---

日本の場合、よく「道の文化」と言いますが、人生はすべてずっと道を歩いていくプロセスに喩えられる。大学出ても大学出たから資格があるではなく、会社に入っても修行を積み続けることが求められる。一生勉強して修行を積んでいく「道」の文化です。

市民参加による街づくりもそれと同じことで、価値観をぶつけ合い、論理を組み立てて結論に向かって一直線に進み、早急に結論を出したいのではなく、目標、しかもイメージとしての目標に向かって、皆でずっと努力し合って続けていくということに意味があるのではないかと思います。そういう意味で先に結論があるということとは間違いであって、結論を最初に示さないこと。しばらくして結論が出てくればそれはしめたものだし、なかなか結論に至らないでも、

ずっと努力をし続けるうちに目標が明確に見えてくる、そのプロセスにコミュニティの意味が認識されるようになってくるのです。

最近、東京都区部でタウンマネージメントによる街づくりということが議論されていますが、その場合、民間プランナーが地域、地区に張り付いて、街づくりについてずっと住民の相談に乗っていき、住民に話し合いの場をつくっていくのがいいと私は言ってるんですけども、これも「道」の文化に合った市民参加のやり方ではないかと、私は思っております。

---

## 建物の保存、維持管理

---

B 今日テーマは街づくり、作るほうの話なんで、どうしてもそうだと思うんですが、私も昔、多摩ニュータウンの一番初めのころの仕事に携わらせていただいて、一生懸命、公団で30年ほど、作るほうの仕事を一生懸命やってきたんですが、その途中で、公団の関連会社のセンター会社で、これもショッピングセンター作って管理してる会社なんですが、日常的には作る仕事のひとつなんです。

ところが、建物のほうなんかですと、もう作ってお店がオープンしたら、その翌日からどんどんどんどん建物は古くなるんですね、当たり前の話なんです。それと同じように、街もどんどん古くなって、ほんの10年かそこらで作り直さなくてはいけないような、あるいはこのままでは具合が悪いようなことが、どんどん出てくるということが、2、30年やってるとわかるんです。

ところが、この前、ちょっとヨーロッパへ旅行しまして、イギリ

スの街の中なんか見ると、みんな地下の部屋があって、なんでそんな、土地が狭いからだと思ってたら、そうじゃなくてですね、建物というのは作ってずっと管理しなきゃいけないから、アパートですけども、「地下の部屋に建物を管理するための大工さんとか左官屋さんとか配管屋さんとかそういう人に住んでもらって、ずっと面倒を見てもらう、そういうための部屋なんだよ」というような話を聞きまして、なるほど、これは石造りだから建てれば黙ってても長持ちするんじゃないかと、ずっと、世話をしなきゃいけないんだなということがわかって。

これはちょっとまた話がずれますが、確かさつき渡辺先生がおっしゃったと思うんですが、ヨーロッパの街は18世紀くらいにだいたい完成して、しかしその後にもいろんな建物作ってますから、建物を作るのと保存するのとのバランス感覚というのが逆によくわかる。

それから今、鈴木先生からは「街づくりは道だ」というんで、「ずっとここでおしまいというのがない」というようなふうに私は理解したんですが、そういう意味ではやはり、作るのと作り直したり維持管理するというようなものが、ずっと重なっていくんだろう、と。

---

## 街づくりに終わりはない

---

私が今の仕事も含めて考えると、街づくりの戦略というのは、そういうあと、使い始めてからどうするかというようなことが常に議論にあるんだろうと思います。そこまでずっと同じプロデューサーが最後まで面倒を見ることはできないでしょうから、その趣旨を理

解した上で、また新しい時代に合うような作り変えの仕方とか管理の仕方を受け継いでくれる、それをプロデューサーというのかどうかよくわからないんですが、そういう人も必要なんだろうなと思っています。

だから、これから、一応日本がここまで成長したとすればですね、そのあとを追いかけて東南アジアの方々が同じようなことを考えながらやるとすると、そういうことまで我々は伝えながら行かないといけないような気がしてます。

そういう段階のプロデューサーに当たる方をなんというのかわかりませんし、それから、どういう仕事をやってる方がそういうことに携わったらいいか、よくわからないんですが、今日、伺ったお話の中では、私なりには、「あとのことを考えながらやるのが大事な」ということと、それから、それを「どういう立場の人がどういうふうに受け継いだらいいかな」ということについては、私はわかりませんので、これから考えなければいけないと思いますが、それについて何かアドバイスをいただければと。

---

## 「再生」は日本人の美学である

---

鈴木 何年か前に、日本もストックとなる建築を作らなければいけないということが、だいぶ議論されました。

しかし、例えば浅草の浅草寺の場合、あれは建てた初期のころ7回くらい焼けたそうです。その後11回焼け、それから地震で1回倒れたそうです。都合20回建て直したんですが、その度ごとにどんど

ん大きく立派になっていく。ところが、戦後の建て直しでは、燃えないようにとRC造で建て直したため、ついに焼けて建て直すチャンスを失ってしまった。

ですから、たぶん都市もそういうことをずっとやってきたんじゃないか。そういうことをやって、常に経済を振興しているのが日本なのではないでしょうか。

しかし、その時に人気のないもの、皆にその当時「もう要らない」と思われているものは再建されない。常に価値があるものと思われていると再建されて、より立派になる、こういう再生を繰り返しているのが日本ではなかろうかと思います。「再生」こそ日本人の美学だと思います。

ですから、建て直して、決して永久のものを作ろうなんて思わないほうがいいのではないかと思います。建物というのは日本では最も移ろいやすいものです。ではストックとなるもの、変わらないものは何なのか。丸の内周辺のことを少し研究したんですが、江戸時代からずっと残っているのは、お堀の水と緑です。建物はどんどん変わります。最初は大名屋敷があり、明治維新で壊して、軍隊になったり官庁になり、その後、赤レンガ街ができ、高度成長期にそれらは全て破壊され、ガラスとコンクリートのビル群になりました。今また、それらをつくり直そうとしています。一番変わりやすいのが建物で、変わらないのが水と緑のエコシステムということです。

だから住宅地をリノベーションしていく時に、基本となる水と緑の体系を骨格として残して、建物は変わるものだという前提をおく方が良いのだと思います。

次の人がもっといい建築をしていくという仕組みが残っていくといいのではないか。そういう再生のための仕掛けをしっかりとつくっておくということが、日本人の美意識に合っているのではないかと思います。

---

## 住民自身が楽しめる街づくりを

---

南 条 鈴木さんのご意見は半分くらい私も賛同いたしますが、先ほどの質問との関係で、ちょっとご示唆になるかなと思いますのは、手作り型のマスタープランというのを結構、今、日本の各地方自治体で進め始めてるところがあります。

私は広島県の沼隈町というところを見て、これはちょっと、都市計画というものの考え方の根本を変えないとおかしくなっちゃうんじゃないかという、それは実例なので、ちょっとお話し申し上げたいと思ったんですが、行政が当然、広島県に指導されて、県道は通ってますし、そのつけ変えとかいうようなプランを作って住民に説明をし、実際、もうやっちゃったというのものもあるわけです。あそこは瀬戸内海に面した漁港です。

それから、あの地域ですから、結構、地形は険しくて、そう簡単に道路があちこち引き回せるというような状態ではない。その中に造船所が、呉との関係で入り込んでいる部分がありまして、結構、働いている若い人、男の人がいるというような状況があります。

もともと漁港であり、かつ村上水軍的な意味の、その瀬戸内海水軍のひとつの基地だった、隣が鞆(トモ)、鞆ノ浦の鞆ですね。とい

う状況でしたので、人間がかなりおもしろい。「積極的な人間がたくさんいるなあ」という感じを受けるんですね。「町道とか県道とかを改修するというような計画が、計画だ」ということで降ろしていったら、住民の方にですね、こうくってかかられた。

「あんたたちね、行政の人はね、私たちの一番楽しみにしていることを奪ってる」と。「計画をするというのはね、一番おもしろいことじゃないか」と。「それを勝手にね、住民の気持ちも全く理解しないまま、こっちのほうがいいんじゃないかって、専門家に聞いたら、それがいいって言ったというような言い方でやってくるのは何事だ」と。「そんなら、私たちは、あの裏に通すんだったら、ウチの敷地の横を通ったほうがいい」とかね、そういうことを言いだして、市長は頭にきてですね、「じゃ、わかった」と、「お前ら、勝手に集落ごとに、それぞれの集落で何やるのかということをやれ」という具合なシステムに変えたんですね。

それを企画課長さん、この方が多分、全部仕組んだんじゃないかと思うんですけども、なかなか傑出した方でして、それぞれの集落が、ある平家の落人部落だったところはですね、休耕田をとにかく菖蒲園みたいにしちゃって、そこへお客さん呼んだらどうかというようなことを、手作りで始めちゃったんですね。

それから、一番堤防に近いような集落の方々は、そこが釣り人たちのゴミの山になっているんで、それを全部退けて、そこに自ら土を運んできて、斜面を作って、そこに花壇を作ってしまった。そして、鉄工所の方々が溶接ができるものですから、パイプを溶接してそこに舞台を作って、けっこう盆踊りとかなんか、みんなそこで楽

しんでしまっている、というような街の広場を作ってしまった。

で、町長が何をやっているかと言いますと、そういう手作りで自ら汗を流した仕事に関しては、人件費は払いませんけれども、材料費は全額支給すると。それから、もし業者さんに発注したら7割支給だったかな。ある用益も含んだ業者発注だと5割しか払わないとかですね。

そんな約束事を決めていまして。で、それぞれの集落がそれぞれ、つまり街づくりそのものを「自分たちのお楽しみだ」という格好で始めてしまった例があるんですよ。道を作ったら、その擁壁のブロックも自分たちで積んじやっているんですよ。始めはヨレヨレしているんですけど、2回目3回目になるとね、もうプロなみの壁を積んでしまっているようなことを楽しんでしまっているような、「これはいったい何なんだ」というのを、自分なりに解釈するのにつけこう骨が折れたんですよ。

つまり、そういう意味である部分は、この辺がたぶんいろいろな議論になるところだと思うんですけども、ある部分はやはりそこに暮らしている人たちが、自分たちがその財産の管理権と言いますか、資産の価値の上昇に対してある努力をしていく、というような意識がやはり芽生えなくてはいけないし、それを大事にしていくという部分がなくてはいけないのではないか、というような気がするんですよ。

うまく結びついたかどうかかわからないんですが、少なくとも一回街を作ったものは、鈴木さんが言っているような意味で、あるリノベーションをしていかないと、社会としての経済価値を保っていく



ことができない、というようなマクロ的なシステムでいくという部分と、それからそれをいじっている私たちというのは、それは生活時間のある充実時間を作るためにはね、けっこう良い課題なんだと思うんですよね。

そのこと自体を楽しめるような街づくりというのを、一方では考えなければいけないのではないか、というようなことをその場では思いました。以上です。

- C 三菱地所の石田です。今、南条さんが言われたような時に、南条さんたちはどういう役割を、その時にしていくんですか。

---

### アドバイザー、コーディネーターとしての役割

---

南 条 つまり、そのプランを作る、それから、それだけをやっていて、その街の将来というのがどうなるんだろうか、ということについて、集落側からそのことに対する答えが出てくるとはなかなか思いにくかったですね。

もちろん、すごくその、企画課長さんはよくわかっている哲学者なんですよ。で、鞆であの道路問題が起きているのは、彼らは、「そういう市民組織を持っていないからな」というのを、はっきりおっしゃいました。「もしそういうことがあれば、あの道路についてどういう受け止め方をするかとか、そういうのはたちどころに答えが出てきたはずだ」と。「日ごろからそういうことやってないからそうなんだ」ということを、その企画課長さんは、そのことをわかっ

てやっておられるなというのがありましてね。

ひとつはですね、そういう意味で、よりマクロな観点からのある種の間違いというものが実施されようとした時には、だから、アドバイザー制度みたいなものが一番いいと思うんですけども、それはちゃんと言ってあげなくちゃいけないし、それから実際は、楽しみを楽しむ場の一種のコーディネーターみたいな役割というのは、私は多分、個人的には、そういうのができたらそれもやっちゃうだろうななんていうふうに思います。

---

### 競争がコミュニティ意識を作る

---

だから、その街のなんとかカレンダーというのを、じゃ、「作ってみよう」と。プログラムとして、夏はこういうことやろう、秋はこういうことやろうとかですね、それをみんなで、つまり、今はまだ集落の競争でやってるんですよ。

これはアメリカの街が、あの広大な中で、街になんかなかなかならない。その時に、街を街にしていくためにやったことっていうのが、競争なんですよ。カウティごとくに高校を作らせる。その高校の対抗試合をやらせる。まあ、フットボールやなんかでも、なんでもそうですね、バスケットでもみんなそういう具合に地域リーグをつくって競わせる。

結局、その競争をやるためにステート・フェアというのをやりますけれども、ステート・フェアをやってるのは、ああいふ状態の、プランテーションやっていると、あるいは中西部の今の大牧草地帯

とかいうところが、なかなか街にならないんで、そこにある種のコミュニティ意識を作るためには、そういう非常に身近なことで競争させる。「うちのカボチャのほうがでかい」とかですね、そういうことを品評会的にやるとか、あるいは高校対抗のアメフトをやる。

それで、だからアメリカの今のスポーツが成り立ってるのは、ほとんどそういう地域リーグじゃないですか。地域リーグをベースにして、その全国制覇をどうやるかというスタイルにできていったのは、結局、非常に街ができていくので、その街を作るためのコミュニティ意識、対抗意識というものをベースにして、みんなの心を、つまり集まる場所とかですね、そういうものを大事に作っていったということだと思うんですね。

ですから、その時に各集落、例えば、さっき言いました、その菖蒲を植えた村はですね、本当は県からすごく怒られたらしいんですけど、農地の問題でね。

だけど、そこに今度はお客がたくさん来すぎちゃったんですよ。それに対する対応策というのが全然できてなくて、おじいちゃんはおじいちゃん、若い女の子が来て、「お釣りを渡す時に手を触っちゃった」とかなんかいうのを喜んじゃってるわけですよ。「そういう状態だけじゃダメだよ」というのをやっぱり、それはある程度、商売のやり方とかいうことのプロという人がやっぱり、入ってアドバイスをしないと、持続的にうまくはいかないという気がしますので、そういう役割を果たすような組織といいますかね、そういうものがあるんじゃないかなというのを、最近は感じています。

C コミュニティに関する質問で、相当長い年月、そういうものがわからないと、街づくりってできないと思うんですよね。ですから、ますます大変になると、今のアメリカの例もそうですけれども、アメリカなんかそういう土壌がありますけれども、日本では失われてしまっていますから、どこか保守的になっている気がするのですが、大変な努力を必要として、生半可ではできないと思うのですが、そんな気がしています。

---

### 「街」性を作らないと人は集まってこない

---

南 条 それはね、田んぼの「町」のほうに手を出そうと思うからそうなのであって、そっちはコミュニティ作りなんですよ、現代に生きるね。

だけど、この「街」のほうはですね、そうじゃないんです。そこに集まってくる人、この間、ジョン・ジャディの事務所のエディー・ウォンだったかな、に来てもらって、キャナルシティをどうやったのかという話を聞いたんですが、あれは、言ってみれば、そこに人が集まってくるという街は、そこに本当に「街」性を作らない限り、人は集まってこないという発想からできてるんですよね。

こっちは完全にプロの仕事ですね。つまり、今の、言っちゃ申し訳ないけれど、公団のセンターというのはやっぱり、完成の計画、いい基盤があって、宅地があって、宅地を利用してくる建築が何かおもしろいことやってくれば人が集まってくるくらいのことなんですが、そんなんじや、人はもう来ないという面があると思うんで

す。

そこに、そこは格好いい、そこに晴れ着を着ていってもいいというような、そういうそのスペース。それは今の田んぼの「町」のコミュニケーションじゃなくて、見る見られるの関係のコミュニケーションなんですよね。だから、服装も頑張るし、若い子たちもそれなりの格好してやっていって、しかもそういう場面であれば、ある楽しい時間というのを過ごしたいと思いますから、滞在時間が長くなるんですよ。ということは、ある意味でその街を運営している人たちにお金を落とす機会も多いわけですから、だから、それなりの街運営ができていく。

確かにね、入り込みとか現在の多摩センター駅の乗降客とかいう意味で言うと、結構な人数にきたと思うんですよ。だけど、あの街の、大高先生が設計されたあの通りとかです、そういうところに滞在している時間というものが長いかどうか。

これは今は、その意味では官制でやったので成功したのは表参道ですかね。あれがだいぶ滞在時間が長くなってきた。つまりあそこを歩くことを目的に集まってくるという人が本当に多くなったということが、ひとつの成功例だとは思いますが、なんかそっちの街づくりはやっぱり、プロ集団といいますか、それがかわらないとできないんじゃないかという気がしますね。

川 手            それじゃ、次の方。

---

## コンサルタント側から見る問題点

---

浅 谷      今はまだ、コンサルタントと、いいコンサルタントと一緒に仕事をしないと、いい仕事ができないという実態がありますが、ただです、ね、コンサルタント側から見て、公団の担当部長、担当課長とか、まあ、いると思うんですが、明快な形でプロデューサーというのが誰なのかははっきりしない場合が多い。2年おきくらいに人事異動がありますので、そういう場合のプロデューサー、つまりある程度、このプロジェクトに関して責任を持ち、あとあとフォローしてきちんとやってくれる人だとしますと、そのへんコンサルタント側から見てね、なんか問題があるかどうかということがひとつ。

それから、我々はどうしてもです、ね、このお三方の事務所さんみたいに優秀なところは、常にいつも、よくお会いするわけで、そういう安心してお任せできるからいいということもあるんですが、まあ、おそらくね、コンサルタント側から見てもね、あそこはあまり慣れると、「あそこの局はあの人だからこうだ」というのがね、あるんじゃないか、と。

それから、もうひとつは、やっぱりできるだけ対等な立場でね、そういう関係を作っていかなきゃいけないと思いますね。

それで、そうしないと、やっぱりさっき言ったようなこともありますので、そのひとつの答えとして、千葉ニュータウンのケースがいいのかどうか。ああいうずっとフォローして、後見人という立場の何人かの先生方、あるいはコンサルタントの方がです、ね、ずっと

フォローしていく、と。ただ、どこまでの議論をし、どこまでの権限を与えるかというのは、非常に難しい問題ですけれども。

それから、同じ人がずっとやることにも問題あるんですけども、そういうやり方しかないのか、あるいはもっと他の方法があるのか。まあ、公団も大組織になっちゃって、なかなか昔みたいにひとりの強力な個性の人がずっとやっていくというのもできませんのでね、そのへんをコンサルタントのほうからおひとりと、それから土肥先生にちょっと一言、最後に。

川 手      それではですね、今45分で、あと15分で終わらなければいけないんでしょかね。で、土肥先生はじめ鈴木さんまでの間に、おひとり2分そこらくらいでお話していただいて、最後に渡辺さんに締めくくっていただくという形でですね。浅谷さんの質問および今のやりとりを含めて、自由にそんな調子でお願いします。

土 肥      コンサル側からの意見というのはいずれあれなんです。まあちょっと、先輩としてということですが、これはあの両方にですね、公団のほうもコンサルタントのほうも、ようするに自分たちが切り開いたジェネレーション、南条さんにしても鳥栖さんにしても、ようするにコンサルタントというプロフェッショナルを始めたわけですよ。

そういうジェネレーションの人たちと、そこに雇われて、そこで技術的にはいろいろ磨き上げてきた人たちが、そのあとずっといるわけですが、やはり、その問題が公団の中にももちろんあって、だか

らなかなか、何というのかな、いつでも誰にたのもうかと考えると、創業者の名前がぱつと浮かんでくるという、そういう構造があると思うんですよね。

だから、そこらへんはまあ、実質的にそういう面と、やや形式に流れる面と両方あるんじゃないだろうか、これはちょっと横から見ていて、そういうふうと思うんですけど。

南 条      あの、私よりは鳥栖さんのほうがたぶんいいと思うんですが。私は本当の意味ではちゃんとした芸者をやれていないと思うんですよ。ですから逆に言うと、こちらから、ようするに、どうしても仲良くできない旦那がいる。というのはまだまだ修行が足りないな、ところ思っておりますが、でも、だから、結局気が合う人といいますかね、ある意味で、時々考えこんでしまう芸者というのは、これは駄目だなと思いますね。だけど、口を開くと結構ちゃんと本質的なことを言うというタイプは、結局「人との出会いというのを大事にしていくしかない」という具合に自覚はしております。その点は鳥栖さんのほうがずっと上手です。

---

## 若い世代をシステム型で育てる

---

鳥 栖      いやいや、ちょっと誤解なんですけれども、私はですね、今の話に直接的なんですけど、結論を最終的に申し上げようと思ったんです。今のような立場でいろいろ、プロデューサーがプロデュースの仕事をしていく時にですね、たぶん個性型とシステム型と両方いると思



うんですよ。

それで、われわれの世代というのははっきり言って、システム型にならないんですね。やはり一匹狼で「俺がやってやる」というのが、必ず南条さんにしても僕にでも出てくるんで。まあ、それはそれとしての使い道があって、そういう場合にしかはまらない人がいる。

もうひとつですね、ようするにファームというんですか。法律事務所なんかはファームを作っていますね。たぶん都市計画のプロデューサーとかですね、その様態が少しファーム型になると言いますかね。ようするにひとつの事務所という意味ではないですが、ネットワークするのかどうか、個人の個性だけに頼らないタイプのプロデュースシステムというのを作らないと、たぶんこれはもたない。その一番いい証拠に、ようするに若い世代がなかなか育たない。

というのはやはり個人で育てようと思っても無理で、システムで育っていかねばいけない、ということもありまして、公団ももっと頑張れるでしょうから、お互いに育て合う意味では、そのタイプももうひとつやってみなければいかんと思います。個性型の人はずい出てきますから、これはほっといたって出てくると思うんですけど、システム型のほうを少し頑張ったほうがいい、と私は思っております。

---

## 民間は権限が明快

---

鈴木　　私は住都公団さんのひとつの開発に継続的にじっくりとお付き合いしたことはなく、比較的単発的な接点が多かったと思います。今は東京の北のほうで、10何ヘクタールの敷地を、街のどういう性格にするのか、どういう街なのか、ということからお手伝いしております。

それで、私の個人的な印象ですけれども、皆さんすごく優れた技術者の集団という感じがあります。自由に上下の隔てなく、よく発言されていますけれども、そのキーパーソンが誰なのか、その意思決定は誰がされるのか、わかりにくい。

民間会社だとその辺が非常にはっきりしている。このマターは課長の権限です。あるいは部長ですということが見えている。もちろん上に決裁取るんですが、課長や部長が決めたことを責任をもって上を説得するという仕組みとか、やり方がはっきりしている。その辺が公団の場合はよくわからないという印象があります。民間には人材が少ないから、そうせざるを得ないというのかもしれませんが、優秀な人材が多すぎるのかもしれませんが。

それと、ひとつの街づくりをやっているにもかかわらず、建築と土木が分離して仕事しているのが不思議ではない。

それから、これだけ巨大な力のある組織なんで、例えば、ベリコリーヌみたいなのを、毎年いくつでもやってもいいのではないかと思います。たまたまひとつやって世の中から誉められたというの

はすごくおかしい。

いつも、これだけの量と質のことをやっておられるのだったら、民間開発も含めて街づくりをリードするようなトライをしていくという、社会的な責任があると思うんですね。だから、ベルコリーヌは私はいいと思いますが、だから、公団がいいとは言えなくて、ベルコリーヌのようなトライをひとつしかしなかった公団は悪いと思います。

川 手      最後にまとめを。

渡 辺      これで、まとめろって言ってもね (笑)、まとまるわけじゃないですよ。こういう時、僕ももうだいぶ年取ってきましたので、まとめ方のノウハウというのを実は持ってるんです。どうのような発言をパネラーの人がしたかということは全く無関係にですね、つまみ食いをしていくとこれ、まとめになるんですね。一番いいつまみ食いというのは、基調講演者のトップバッターの川手先生が冒頭に喋ったこと。みなさん、ご記憶にあらうかと思いますが、これでまとめるとですね、みんなハッピーになるはずなんです。

したがってそういうようなまとめ方にしようと思いますが。先ほど、もはやベテランのプランナーとっていいんだらうと思います。我が国では錚々たる方々にご参集いただいたわけでして、自分の率直なご経験を語られた。その中で、自分の体験としてのプランナー、あるいは何をその、街づくりの中で、これはコミュニティの「町」のほうでも「街」のほうでもどちらでもいいんですが、何を

その、自分が執着してやってきたか、それぞれのご経験が出されたように思います。

---

## ストック建設型への過渡期

---

今日、私ここに来てみて、懐かしい方にたくさん会って、新しい方にはあまり会ってない。これはいかがなものかと、こういうような印象があるわけです。やはりあの、これからですね、誰も考えておりますのは、我が国が400兆を越えるGDPもっていて、17、8%くらい、まあ、70兆くらいでしょうかね、建設投資額が。これを2010年まで維持できるかという、誰も「イエス」とは言わない。それから、150万戸体制の住宅投資、新築ですけれども、維持するかって言えば、おそらくアメリカ並に考えれば、ちょうど半分くらいになる。

そうすると、6百3、40万人の我が産業の人口をどう食わせるのか、これ食わせられるわけがないですね。そうしますと、穏やかに先進国のストック建設型に切り替えていくという時代に、我々はちよūd差しかかっているなという感じがします。これは非常にマクロな見方だと思っんです。

そうしますと、今までのやってきたものをストック型に切り替えて、後世にバトンタッチしていく過渡期をですね、どういうように今までの経験を使いながら、足らざるを補い、あるいは組み合わせを変えてやるかと、これがどうも我々、共通して頭、あるいは心のどこかで悩んでいる点だったんじゃないか。そういうのが私の勝手

な印象ですけれども、みなさんから、かなり出てきているという気がいたします。

---

## まとめ

---

そういう意味で、結論的なことを申しますと、住都公団という大プランナー集団、あるいは技術者集団、あるいは仕掛人集団、あるいは行政のサポート集団、まあ、実際に多いのは大家さんの集団なんだろうと思いますけれども、そういったような方々を含めて、これから様変わりしてゆく時代にどう適応していくか、大変きびしい問題があるわけです。アウトソーシングという言葉がありますね。要するに外の力をうまく取り入れて中とつなげて、新しい課題、あるいは新しい目的に向かって、自ら作り変えていく。その時にアウトソーシングをやっていくということは、最近は多く見受けられますし、ひょっとするとこれ、一般的になる可能性もないわけではない。

おそらく公団のいろいろな悩みとか、あるいはこれから起こるであろう問題に対してのアウトソーシングを、今、ここに代表選手がおられるような方々との関係で、どういふようにこれから構築していくのか。このへんが今日、だいぶはっきりと出てきたのではないかと思います。公団のプランナーも自身、市町村行政側から見ると、アウトソーシングの対象というわけです。

そこで結論ですけれども、川手先生の冒頭の言葉ですと、こうしたプランニング集団、あるいは街づくりを推進するそういったグル

ープが、公団の内外を含めて、ある種の企業文化を共有する、これ企業とは言えませんから、アウトソーシングも含めて、ある推進者の集団の文化をどうのように作っていったらいいのだろうか。

これがおそらく概念的に言えば、今日出された言わば大きな問題提起。これをできれば何回かのシンポジウムなりディスカッションを通じて、若い人たち、あるいは行政のその担当の方々に、議論の場に出てきてもらって、少しずつそれを積み上げて、川手先生流に言うと「本にきなさい」と。こういうようなことですから、そうした大きなきっかけが今日生まれたのではないかと、こんなように思う次第でございます。

川 手      大変どうもありがとうございました。



基調講演、シンポジウム

## 街づくりの“構想力とその推進”

—“都市開発プロデューサー”の役割を探る—

TUTC Library—**20**

---

発行日 平成9年3月  
発行人 坏 叔男  
発行所 財団法人 つくば都市交通センター  
〒305 茨城県つくば市吾妻1丁目5-1  
☎0298(55)7211 FAX0298(56)0311

非売品

---



## TUTCライブラリー 一覧

1. (シンポジウム) つくばの交通問題を考える
2. (レポート) つくばのバス輸送のあり方
3. (シンポジウム) つくばのバス交通を考える
4. (レポート) つくばセンターの駐車場利用調査
5. (レポート) つくばの交通に関するアンケート
6. (シンポジウム) つくばの交通をどうするか
7. (座談会) 地方都市と交通——つくばの問題を中心に——
8. (市民レポート) 自転車のあるつくばの楽しい生活
9. (座談会) 筑波研究・学園都市の草創期を語る
10. (座談会) つくばのショッピングセンターのあり方  
——21世紀の都心形成の展望
11. (座談会) つくば南1駐車場をめぐる
12. (レポート) つくばのバス輸送のあり方2
13. (座談会) 常磐新線と土地問題——今なぜ大規模宅地開発か
14. 新しいつくばの歴史 中学生社会科用副読本
15. (座談会) 常磐新線と地域開発——つくばを中心に
16. (座談会) 新しいつくばと研究者
17. (座談会、レポート) つくばの交通事故
18. (座談会) これからのつくば——長ぐつ時代の市民が語る
19. (座談会) つくばと情報革命——21世紀つくばへの提言



