

都市の自己組織化と都市成長管理

山 本 壽 夫

The Self-Organization of the Urban Area and Urban Growth Management

Hisao YAMAMOTO

要 約

1960年代に始まったメタボリズム運動は、前衛的な建築家達が都市を生物と見なした。1970年代になると、建築家は個の建築が都市に影響を与え、都市全体を変える視点を見出す。こうした考え方の延長線上に都市の自己組織化は存在する。本稿では、都市の自己組織化について、次の調査・研究を行った。

- 1) 分野別に自己組織化現象の理論的背景を調べる。
- 2) 都市の自己組織化現象をモデル化したクルーグマンのエッジシティ・モデルを調べる。
- 3) 都市の自己組織化の対応事例として、米国オレゴン州の都市成長管理政策とOECDの勧告内容を調べる。
- 4) 都市の自己組織化をマネジメントする試論として、ナレッジ・マネジメントとホスピタリティ・マネジメントの相互補完的活用を検討する。

(キーワード) 都市の自己組織化、都市成長管理、ナレッジ・マネジメント、ホスピタリティ・マネジメント

Abstract

As for metabolism movement which began in 1960, avant-garde architects considered an urban area a creature. When it becomes in the 1970's, one building influences an urban area, and architects find the point of view which the whole of the urban area is changed from. The self-organization of the urban area exists on the extension line of this point of view. The following investigation and research were done about the self-organization of the urban area in this paper.

- 1) The theoretical background of the self-organization phenomenon is examined by each field.
- 2) The edge-city model of Paul Krugman which modeled the self-organization of the urban area is examined.
- 3) The urban growth management of State of Oregon and contents of advice of OECD are examined as a corresponding case of the self-organization of the urban area.
- 4) The mutual complement use of Knowledge Management and Hospitality Management is examined as a management assumption of the self-organization of the urban area.

Keywords: The Self-Organization of the Urban Area, Urban Growth Management, Knowledge Management, Hospitality Management

1. はじめにーメタボリズム運動から自己組織化へー

都市の盛衰を生命体として捉える方法は、1960年代に日本の建築家達によって示された。メタボリズム運動である¹⁾。この運動の特長は、生命体の成長や衰退を細胞の新陳代謝と考え、都市へ当て嵌めた。つまり、都市構成要素の施設群を細胞と見なし、施設群が新陳代謝することで都市は成長し衰退するとしたのである。そこで、施設を構成する各部位をユニット化して都市の新陳代謝へ対応させ、さらにユニットを組み合わせることで施設全体を作りだす方向へ進んだ。つまり、メタボリズム運動の背景には、日本の高度成長期の大量生産を支えた標準化思想が存在する。幾種類かのユニットを標準化し、それらユニットの組み合わせによって、多種類の空間や形態を作りだす。そして、ユニットの一部が老朽化すると、新たなユニットへ取換える。しかし、だからといって、メタボリズム運動は、部分と全体の関係性において、必ずしも部分の総和が全体を構成するとは考えていなかった。それは、都市計画においてマスタープランが前提として存在し、マスタープランに基づいて生み出される都市は、必ずしもユニットだけで構成されていない点からも推察することができる。つまり、ユニットで構成できる箇所はユニット化し、できない箇所は別のやり方を採用し

た。当初から、必ずしもユニットだけで全体を作りだすことを考えていなかった。さらに、老朽化したユニットを新たなユニットへ取換える場合、新たなユニット内に新機能や質の変化を内包させたとする、それらユニットで構成された施設等に影響が表れることを理解していた。部分の変化によって全体は影響を受け、結果として全体が変化することを確認していた。

メタボリズム運動の後、1970年代になると、都市成長管理は都市構成要素をコントロールすることになる。都市構成要素とは、例えば、モデル地区あるいは個の建築である。前者は、日本のグランドデザインに当たる全国総合開発計画に示された都市成長管理の方法論だが、都市計画上、頻繁に活用し始めたのは1970年代以降になる。世界万国博覧会を経験し、イベントや集客施設の力が、都市成長に大きな影響を与えることに気づき、それらをモデル地区の中心に位置づけ、都市全体へ影響を及ぼすことを図った。特に、地域活性化や産業・観光振興などを目的とした。後者は、フロムファースト・ビル（設計：山下和正）に代表される。建築内部に都市を孕み、建築が作り出す空間の力が周辺地域へ波及し影響を与えることを目指した。このため、建築デザインは都市を受け入れる仕組みを作り、都市の中に開いたホワイト・ホールをイメージしている。ほぼ同時期に建設されたローズガーデン（設計：安藤忠雄）は、フロムファースト・ビルとコンセプトは異なるものの、神戸異人館通りの都市性や歴史性を吸い込み、新たな息吹として吐き出している。

以上に示す両者の手法は、内容や形態を変えつつ、現在の都市計画や建築デザインにそれぞれ活用されている。両者の手法は、部分から全体へ影響を与え、全体を変化する方法論である。しかし、変化する都市が自己組織化する場合、どのようにコントロールするのかといった課題に対し、回答を得ることが難しい。そこで、本稿では、自己組織化する都市の理論的背景を調べ、都市の成長管理を検討するものである。

II. 自己組織化の理論的背景

自己組織化理論は、生物学、物理学、化学などの学問分野では、比較的早い時期から研究対象になっていた。検討課題が実証されたのは、パソコンが普及し、人の頭と手だけでは数年かかる複雑な計算式などが、手軽に、即座に、回答を得られるようになってからである²⁾。また、ゲーム理論においても自己組織化が取上げられ、今日の都市問題へ対応する回答が発表された。

以上の研究結果を踏まえ、次に数種類の分野の自己組織化理論を示す。

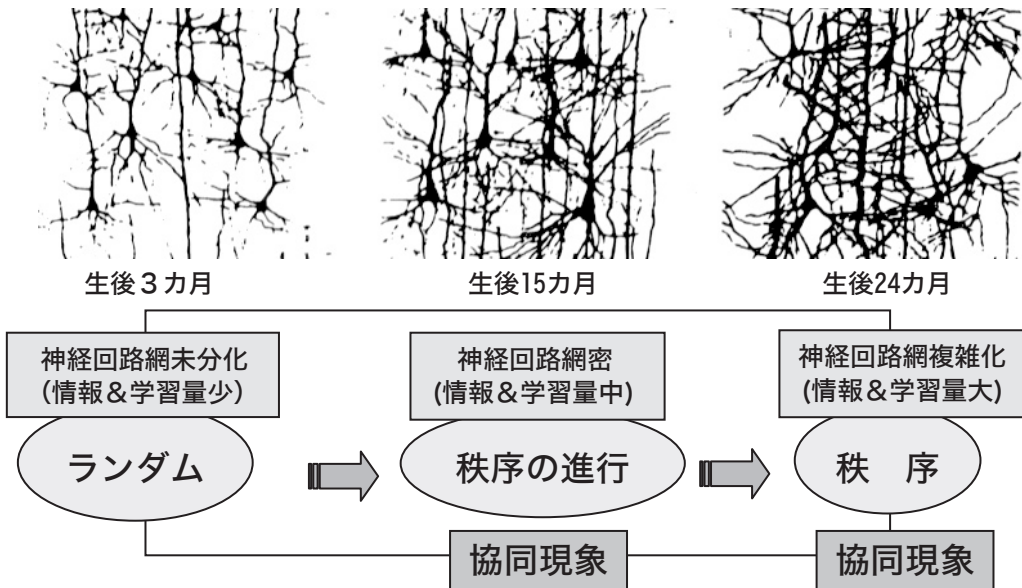
(1) 脳神経細胞の自己組織化

人間の脳神経細胞は、母親の胎内で成長する間に形成され、約150億個となって生まれ出る。その後、身体は成長するが脳神経細胞の数は増加せず、徐々に死滅し減少する。しかし、身体の成長とともに脳全体の重量は増加する。出生直後で約400g、半年後に約800g、10歳で約1400gに達する。脳神経細胞は減少するにもかかわらず、重量が増加するのは何故だろうか。外部から

入力する情報が各脳神経細胞を刺激し（振動し）、脳神経細胞相互を連結する回路網を生成する。つまり、回路数の増加が脳重量の増加へつながる。そして、回路網が複雑化すればするほど脳神経細胞の結合が密になり、考える力や判断する力などがパワーアップすることになる。

ここで重要なことは、インプットされた情報が脳神経細胞を刺激し、細胞の自己組織化を促して、複雑なネットワークを構築することである。つまり、ランダムに存在する脳神経細胞がそれぞれ自分の役割を見出し、協同してネットワークを構築する（協同現象化）。ネットワークによって、集団で重要な働きをすることになる。つまり、自己組織化によって、脳神経細胞は今までとは違う異質な構造体へ変わる。

図1 脳神経細胞の自己組織化³⁾



(2) パソコン業界の自己組織化

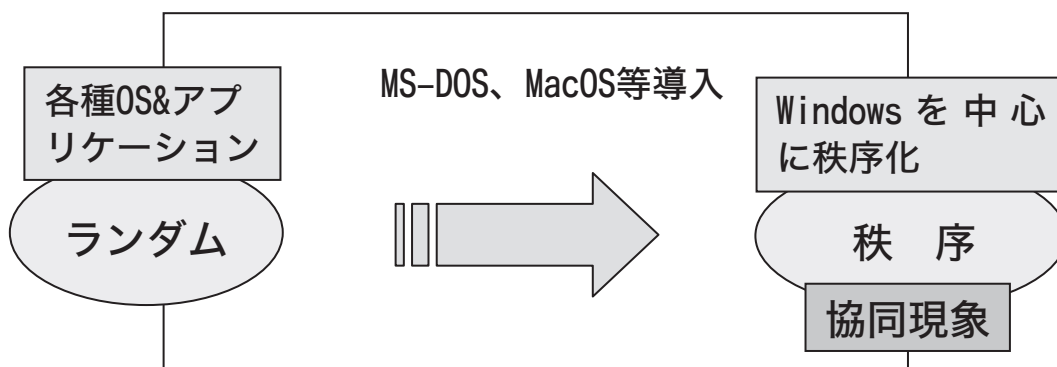
パソコンが急速に普及した最初の時期は、1970年代末から1980年代へかけてであった。この時期のパソコンOS（オペレーティング・システム）は、パソコン機器メーカーが独自で開発したソフトを使っていた。この場合、メーカー毎にOSが異なるため、Aメーカーのパソコンで作成したデータは、他メーカーのパソコンへ入力することすらできなかった。パソコンは、機種別に単独で利用することしかできなかったのである。ところが、米国から画期的なOSが導入される。アップル社のMacOSとマイクロソフト社のMS-DOSである。前者は、後者機能をはるかに凌いでいた。このため、専門家が使用するアプリケーション・ソフト（イラスト、写真加工、企画など）を数多く従えていた。しかし、アップル社のパソコンで使うことができるだけで、他社パソコンでは使用で

きなかった。後者は、販売戦略として、OSを公開した。どの機種でも使うことができるようにしたのである。このため、パソコン機器メーカーは、こぞってOSとして採用するようになる。アプリケーション・ソフトの各社も、次々にMS-DOSに適合するソフトを供給した。そして、MS-DOSを改良し、Windowsを作りだす。Windowsは、MacOSに類似するコンセプトを持つ。このため、専門家が使用するアプリケーション・ソフトも、MacOSを二の次に置くようになった。機能で劣っていた後OSがパソコン体制をほぼ掌握したのである。

以上のOSのシェア争いから、次の内容を示すことができる。

- ① 当初、パソコン業界は、メーカー毎に個別のOSを使用していたため、単独利用を主流とするランダム状態だった。
- ② 特に、MacOSとMS-DOSが導入されるが、両者のシェア争いは、OSを公開したMS-DOSに軍配が上がる。しかし、専門家が使用するアプリケーション・ソフトまでは従えることができなかった。
- ③ MS-DOSを改良し、コンセプトがMacOSに類似するWindowsを発売したため、パソコンの機器やアプリケーション・ソフトなどは一気にWindows対応へ集約する。つまり、機器やソフト等が協同現象を生じ、ランダムなパソコン業界を秩序化した。

図2 パソコン業界の自己組織化



(3) 地域住民の自己組織化

社会学者トーマス・シェリングは、著書「Micromotives and macrobehavior」で、地域住民の僅かな動機が地区全体を大きく変える、といったゲーム理論を発表した。シェリングは、8×8の升目に白人と黒人を交互に住ませ、彼等は孤立することを恐れて行動すると仮定した。このため、交互に肌の色の違う人種が配置されたとすると、一見安定していると考えられるが、単調な均衡であり、実際には不安定な融合となっている。そこで、1人の住民が、今のままでは不安なため、向かい合う隣人と入れ替わったとする。すると、他の住民に連鎖反応を生じ、次々に移動して、白人

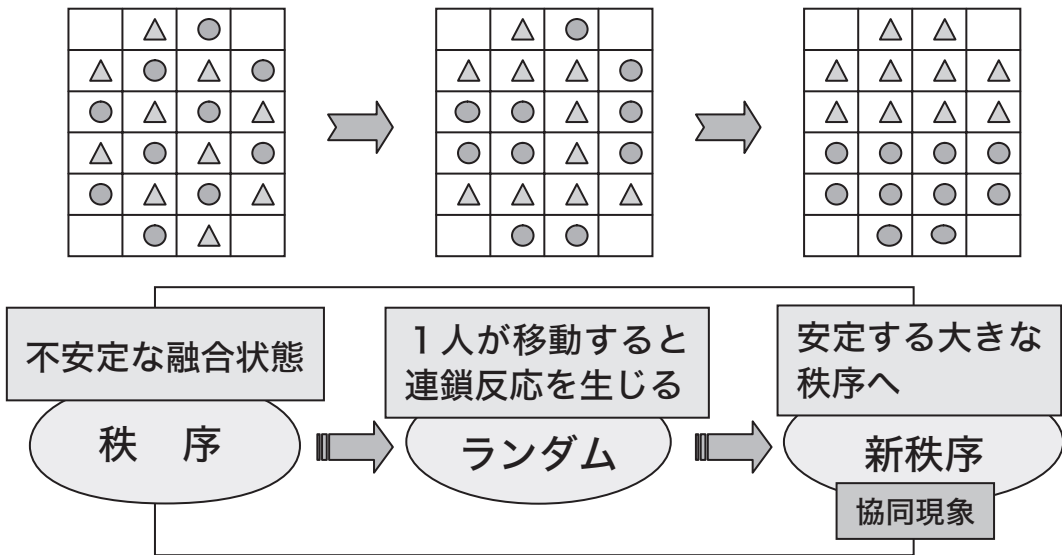
同士および黒人同士の群を作る。つまり、安定した大きな秩序が形成されることになる。

以上のゲーム理論から、次の内容を示すことができる。

- ① 不安定な融合状態は、ほんの微細な動機によって崩れ、ランダム化する。
- ② 構成要素（住民）の連鎖反応によって、一気にランダム化する。
- ③ ランダムな状態から構成要素が協同し、安定した新しい秩序を作りだす。
- ④ 不安定な融合状態は、大きな新しい秩序を作りだす。

上記内容は、異なる人種だけでなく、異なる所得層、異なる商業施設群、異なる文化集団、異なる宗教集団などにおいても同じ結果を生む。

図3 地域住民の自己組織化



(注)便宜的に8×8升としていないが、同等の結果を得る。

●は白人、▲は黒人を表す。

III. 都市の自己組織化と都市成長管理政策

上記Ⅱ項に示す各分野の自己組織化理論を前提として、次に都市の自己組織化および米国の都市成長管理について示す。

(1) 都市の自己組織化—クルーグマンのエッジシティ・モデルから—

エッジシティは、カリフォルニアやボストンなどの郊外に創発した都市を指す。そして、大都市中心市街地を構成する住宅、商店街、オフィスなどが、エッジシティへ吸収される。しかも、エッジシティは、公的政策や計画に基づかず、民間が独自に作りだした都市である。つまり、エッジシティは、自己組織化して生まれた都市といえるだろう。米国の国際経済学者ポール・クルーグマンは、エッジシティを分析しモデル化した。

また、エッジシティ・モデルの目論みは、個別の企業間の相互依存的な関係性を最大の立地要因とし、企業間相互が連鎖しつつ細胞分裂を繰り返し、近隣地域に分散しながら旧中心街を吸収し、結果として、近隣地域の複数の場所へ企業集中する現象について示す。現在の日本の都市において、例えば、鉄道駅から少し離れた場所に幹線道路やインターチェンジ等が新設された場合、これらの周辺地域に新たな商業地区が生まれ、同時に駅前の旧中心市街地が錆びれる現象が見られる。このような現象を解明する手立てとして、エッジシティ・モデルを活用することは有効性があるだろう。

エッジシティ・モデルの内容は、次のとおりである。

(エッジシティのモデル化⁴⁾)

ア. 基準

- ①各企業（商店）が立地に際し、多くの集客を確保し多様なサービスを担うために隣接・集中する力（求心力）と、これに反し、顧客獲得や雇用確保等の競争を回避するために分散する力（遠心力）は同じ大きさであり、両者の間に緊張関係がある。
- ②企業は、他の企業が近隣に立地すると新たな顧客を呼び込むため歓迎する（求心力が働く）が、少し離れて立地すると（10マイル位）顧客をとられるため嫌う（遠心力が働く）。このため、求心力が働く距離は遠心力が働く距離よりも短い。
- ③また、この際に、土地の希少性（＝地代）は考慮しない。

イ. 前提条件

- ①企業の立地をX軸にとり、24企業をほぼ均等に振り分ける。また、時間が経てば企業はより望ましい場所へ移動すると仮定する。時間の経過をY軸に、各時点での各立地の企業数のシェアをZ軸に表す。

②動学モデルをシミュレートし、その経緯をコンピューター・グラフィックスで表す。

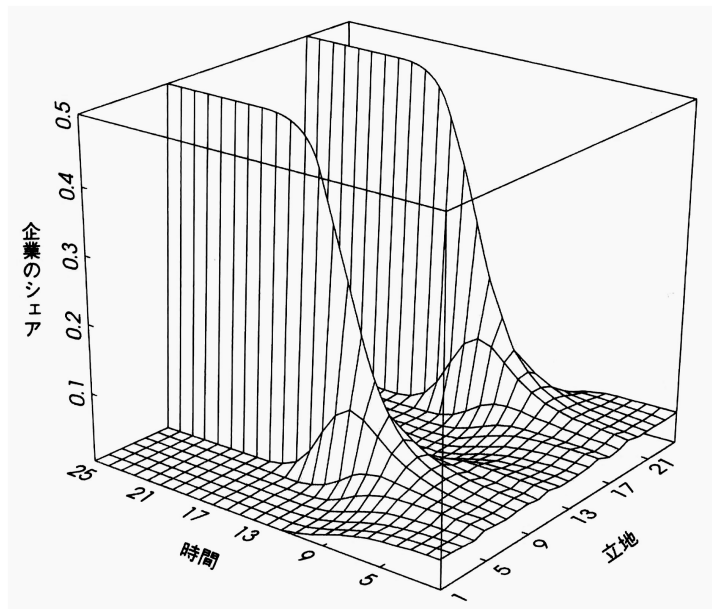
ウ. シミュレーション結果 (図4 参照)

①鞍型の集積地が、エッジ・シティであり、新たな商業地区を表す。

②商業地区集積の初期段階は、離れた立地の企業を引き寄せる形で発展する。

③そして、各商業地区間の谷間に企業が存在しなくなると、隣接する商業地区の企業を奪い合う形で発展する。

図4 エッジシティの進化⁵⁾



(2) 都市の成長管理政策—事例研究—

中心市街地がスプロール化し、エッジシティが多発する米国では、1970年代初頭から、連邦政府、州、自治体が都市成長管理 (Growth Management) を推進してきた。その中でも、唯一メトロを作り、特徴ある成長管理を行うオレゴン州を取上げ、その内容を検証する。そして、日本の都市政策に関し、O E C D (Organization for Economic Cooperation and Development: 経済協力開発機構) が下した勧告内容から、都市成長管理政策のさらなる課題点を明確化する。

a. 米国オレゴン州の取組み

オレゴン州は、1973年にオレゴン州土地利用法を立法化し、住民参加プロセスを第一目標に掲げ、州の住民により構成される土地保全開発委員会 (Land Conservation and Development Commission)、その執行機関である土地保全開発局 (Department of Land Conservation and

Development) を発足した。土地保全開発委員会は、州が目標とするゴールとガイドラインを策定し、州内の各自治体に対し、それらに沿う長期計画（土地利用計画・ゾーニング計画・社会資本整備計画など）の策定を義務づけた。また、1979年に都市成長境界線を設定し、開発可能な区域と保全する区域を明確化した。これを受けて、1992年に自治憲章を持つ地域行政府であるポートランド都市圏メトロ（連携：3カウンティおよび24市、人口：約130万人）が樹立された。メトロでは、1985年から1996年の間に急速な人口増加が見られ、約15万人がカリフォルニア州やワシントン州などから移住した。この主要因は、ハイテク、観光、コンベンション、流通、農林業などの産業が複雑に連動して地域経済を押し上げ、さらに、都会と自然の両方を楽しめる地域的な魅力を創出したからである。こうした都市成長の背景には、「リージョン2040」と呼ばれる長期計画の策定推移がある。この計画は、次に示す特徴を持ちながら、都市成長管理、循環型社会の形成、自然環境保全、社会資本整備、産業立地などを目的に策定され、実施へ移されている。

- ① コミュニティのニーズを前提に、住民参加と自治体との調整を徹底する。
- ② 計画目標を明確化してから開発手法を検討する。
- ③ 財政的にフィジブルな計画を立案し、無理・無駄な計画は行わない。
- ④ GPSなど高度な地理情報システムを用いて、定量的な計画を実施する。
- ⑤ 都市化保留地域を定め、都市成長境界線の合理的運営による都市成長管理を検討する。
- ⑥ 都市成長管理実施計画と実行基準による明確な実施スケジュールを立て、実行へ移す。

以上から、オレゴン州のメトロが策定する長期計画は、州が目標とするゴールとガイドラインを実現化するための実行手段の役割を担い、都市の成長管理を誘導する。

b. OECDの勧告

OECDは、日本の経済成長の鈍化が都市政策の齟齬に大きな原因があるとし、2000年11月に日本に対し異例の勧告を行った。その内容は、次に示すとおりである。

- ① サステイナブル・シティ実現に向けた都市中心部の再活性化と郊外部の成長管理
 - コンパクトで機能的なまちづくりを目指す。
 - 改正した都市計画制度を最大限活用する。
- ② 都市に見合った土地利用パターンの実現
 - 小さな土地の所有者に有利な現行施策は修正する。
 - 狭小な土地区画を広い区画へ集約化する土地利用システムや誘導策を導入する。
 - 都会の低未利用地を公的主体が取得し、必要なインフラ整備を行う政策手法を検討する。

○地域社会、地方自治体との緊密な協力により、より望ましい都市再開発事業を促進する。

③ 規制の再構築

○現行都市計画制度に象徴される開発自由を見直し、都市計画や建築に関する規制を強化することにより、都市開発を誘導する。

○都市の競争力を生み出す都市の魅力を高めるために、都市デザインの質を向上する。

④ 都市への投資の必要性・方向性・手法

○21世紀最初の10年間に一層の投資を積極的に行う。

○既存の都市部の再構築という長期的目標を明確に持って、戦略的に投資を行う。

○近い将来人口減少が見込まれる都市中心部や都市内の低未利用地へ重点的に投資する。

○開発にともなう地価上昇などのキャピタルゲインよりも、賃料収入などのインカムゲインに基づく投資政策を促進する。

⑤ 整備財源の確保

○財源の配分を見直し、都市地域への投資拡大へシフトする。

○開発に係る費用を増加させることなく都市開発を促進するため、特別な目的税などを導入し財政収入を確保する。

○プロジェクト・ファイナンスの手法を用いて、民間資金を活用する。

⑥ 個人の権利と公共の利益の調和

○十分な意見聴取、議論や調整を経た上で、都市開発事業でもたらされる公共の利益の実現のための私権制限を許容する。

⑦ 国の役割の再評価

○地方分権化による不利益は、都市政策における国の役割を適切に再評価することによって、修正されなければならない。

○日常生活さえ都道府県の境界を越えて行われる大都市部では、国が都市開発の基本的枠組や関連する施策のガイドラインを提示する。

○国は、補助金、融資、税制等のインセンティブによる地方公共団体や民間部門に対する支援、広域的な地域計画の策定、施策の調整において主導権を発揮して、より重要な役割を担う。

○弱体化している小さな市町村の合併を進める。

⑧ 総合アプローチ

- 都市政策は、あらゆる経済的、社会的情勢を反映する総合的枠組みとして実行へ移す。
- 国土交通省内の都市・地域開発を直接担当する新しい組織は、総合的政策の展開に関係省庁と協力して重要な役割を果たす。
- 国土交通省の全国の各部局は、都道府県の境界を越えた地方の広域的な調整において重要な役割を果たす。

以上の勧告内容は、OECD加盟先進国が主導し、日本が協力して策定したものであり、前記のオレゴン州の先進事例などの手法を取入れ、OECDの監視体制下という外圧に基づき、従来の都市政策を変革する意図を読み取ることができる。勧告内容は、やや国の役割を強調し過ぎる点を除けば、現行の都市政策（特に都市成長管理政策）の課題を捉えている。

IV. 都市成長管理マネジメントの試み

都市の自己組織化は、人々の微細な動機と相互関係、各商業店などの相互関係、対象地区の内外環境の相互関係など、都市を構成する要素間の相互関係の変動から生じている。このため、各要素間をマネジメントすることが重要となる。前記Ⅲ章（2）項に示す米国オレゴン州やOECDの都市成長管理政策は、このようなマネジメントの必要性を予感させるが、その具体的な方法論についての言及はない。それは、都市成長管理を公的な都市政策の一環として捉えることに起因する。公的な都市政策は、標準的なまちづくりを主要な目的にするため、民意の咀嚼および反映、地域資源を尊重したまちづくり（他地域との差別化など）、地域の収益増進などについて希薄になってしまう。そこで、都市成長管理とは、地域住民がまちづくりへ主体的に係わり、知恵と知識を出し合う場づくりであり、また、地域住民が相互にモチベーションを掛け合う場づくりとみなすことが重要である。そこで、これら場づくりのマネジメントについて次に示す。

（1）ナレッジ・マネジメント

ナレッジ・マネジメントは、知識創造企業を目的に、現在、様々な企業が自社の競争優位戦略を展開する上で活用する重要なマネジメント理論である。産業界におけるナレッジ・マネジメントの台頭は、ダウンサイジング（経営合理化）の結果、企業にミドル・マネジメントが少なくなったこと、また、80年代以降ビジネスモデルが大きく変化したこと等から、知識の資源化や新たな知識の創造が必要になったために起こったと考察される。ナレッジ・マネジメント理論において、野中郁次郎（カリフォルニア大学経営大学院ゼロックス知識学特別名誉教授）が示す知識創造と場の創造を同時に行う知的創造企業に関する理論は、現在、世界の多数の企業が採用し、経営・研究開発・事業創造等で活用されている。そして、ナレッジ・マネジメントの特徴は、知識と〈場〉の創造を

目的にする。そこで、次にナレッジ・マネジメントの内容を整理し示す。

(ナレッジ・マネジメントについて⁶⁾)

ア. 目的—知識創造企業の形成。

知識創造企業の特徴は、次のとおりである。

- 価値の源泉を知識に置きながら常にイノベーションを行う。
- 日常的な顧客問題解決、顧客との協調作業、複雑な環境下での自由で機動的な組織行動等を通じて、知識が創造的に進化する。
- グローバル・スタンダードを構築する。

イ. 場 —知識創造は、個人の内部、個人と個人の関係、個人と環境の関係から生じる。

- 知識創造の場は、目的に適した内容に創り変えていく。
- 個人と個人、個人と環境といった関係性で構成される場は知識と一体である。
- つまり、知識創造と場の創造は同じであり、関係性を構築することになる。
- 場とは、物理的空間（オフィス、業務空間等）、仮想空間（電子メール、電子会議等）、メンタル・スペース（共通体験、アイデア、理念等）を示す。

ウ. 知識—知識を暗黙知と形式知に分けて捉える。但し、これらは一体のものである。

(暗黙知)

- 個人の経験に根ざした主観的な知識。言葉・文章・数字・式等では表現不可。
- コンテクストに強く依存し、信念、イメージ、直感、メンタル・モデル、熟練（職人の専門技術等）などを示す。

(形式知)

体系的言語で伝達できる知識。コード化された知識。

(知識交換のダイナミクス—4つのモード)—図5を参照

○共同化 (socialization)

暗黙知から暗黙知へ。経験を共有して暗黙知を創造するプロセス。

○表出化 (externalization)

暗黙知から形式知へ。暗黙知を明確なコンセプトや言語で表現するプロセス。

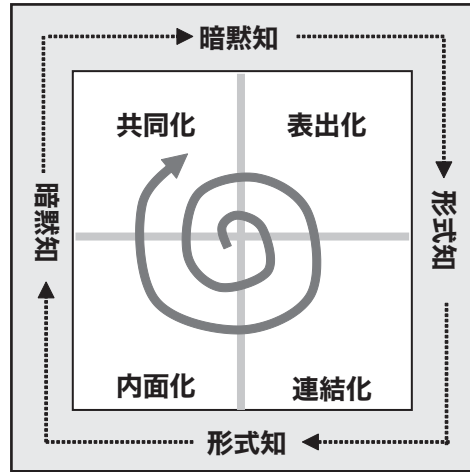
○連結化 (combination)

形式知と形式知を効果的に組合せる。会議、e-mail、電話等を媒介とする。

○内面化 (internalization)

形式知から暗黙知へ。連結化を通して得た新たな知識を暗黙知に内面化する。

図5 知識創造と場⁷⁾



以上から、知識と〈場〉を創造し運営する上で、ナレッジ・マネジメント理論を応用すると、次の内容を示すことができる。

a . ナレッジ・マネジメントの応用－1

ナレッジ・マネジメントは、個人の内に潜む暗黙知を前提に、組織において、各場（共同化・表出化・連結化・内面化）を創造しつつ、知識創造及び知識の資源化を行う。この方法論を〈場〉の創造に活用すると、次の内容を示すことができる。

- ① 地域住民が各々に地域文化を咀嚼する（暗黙知を獲得する）。
- ② 各人がコミュニケーションすることによって個々人の関係性を構築する（組織化し、個々人の関係性による〈場〉の形成へ向かう）。
- ③ 個々人の関係性に基づき、地域文化を考慮した〈場〉を創造する。
- ④ 〈場〉の創造と同時に、文化的な有用化価値を見出し、コンテンツ（形式知に相当する）を創造する。このコンテンツの種類が多いほど、地域住民の自己実現の機会は増加し、かつ、地域の固有資源を活用した地域産業などを創造する機会も増える。

b . ナレッジ・マネジメントの応用－2

ナレッジ・マネジメントは、知識創造と場の創造をスパイラル化しつつ広げ、知識を蓄えながら、さらに蓄えた知識を活用することによって、事業活動と組織領域を遠心的に拡大する。そして、情報ネットワークに基づき、グローバリゼーションに対応するグローバル・スタンダードを次々に構築することを目論む。この方法論を〈場〉の運用に活用すると、次の試論を示すことができる。

- ① 地域住民で構成された集団Aは、〈場A〉で創造したコンテンツAを活用して、自己実現のため

のシステムを構築したり、地域産業を創造する。例えば、自己実現を情報発信に求めた場合、集団 A が創造したコンテンツ A を情報基軸のネットワークで、各地域及び各国へ発信することになる。これを行うためには、情報発信に必要な地域情報システムを構築し、日常的に情報を管理しなければならない。そこで、システム構築や情報管理は、その地域固有のスマール・ビジネス（またはコミュニティ・ビジネス）として成立する。

② 上記の集団 A が創造したコンテンツ A を前提に、集団 B が〈場 B〉の形成にコンテンツ A を活用することを考え、コンテンツ B を創造する。集団 B は、コンテンツ B を活用して新しいスマール・ビジネスを創造する。同様に、集団 C はコンテンツ C、集団 D はコンテンツ D、・・・といったように次々に自己実現システムや事業活動を拡大し、集団（組織）を大きくしていく。さらに、情報基軸によって、グローバリゼーションとの対応を図りながら、事業においてグローバル・スタンダード化を目論むことが可能となる。

（2）ホスピタリティ・マネジメント

ホスピタリティ・マネジメントは、対象とする分野ならびに範囲が広く、将来的には様々な観点から、学際的に活用されることが期待できる理論である。現状では主に、経営学や経済学の分野に関係した研究が多い。そのなかから、ホスピタリティ・マネジメントの概念について整理し、その内容を次に示すものである。

（ホスピタリティ・マネジメントについて）

目的—社会倫理に基づく個人や組織の多元的共創による相互満足ならびに自己実現化。

① ホスピタリティは、「もてなし」を起源とし、個人と個人、個人と組織、個人とモノ、個人と環境等の臨界領域を社会倫理（マナード）化する。

② ホスピタリティ・マネジメントは、組織（営利・非営利を問わず）の事業目的を達成するために、生命の尊厳を前提とした相互性の原理および多元的共創の原理を主軸とした創造的進化を条件として、理念・政策・分析・計画・遂行・統制の過程を組織的に統合する段階で、経済的交換だけでなく多元的共創人間価値を創造する経営である⁸⁾。

以上から、〈場〉を創造し運営する上で、地域住民相互のモチベーションを前提に、相互関係を構築する際にホスピタリティ・マネジメント理論を応用すると、次の内容を示すことができる。

a. ホスピタリティ・マネジメントの応用

ホスピタリティ・マネジメントは、個人と個人、個人とモノ、個人と環境等の関係性の臨界領域における社会倫理（マナード）を形成し、多元的共創を軸にした満足度や自己実現を目指す。このことから、〈場〉の創造と運営において、ホスピタリティ・マネジメントは、個人と個人、個人と集団、

個人と地域文化などの関係性に深く関与して、相互に満足できる倫理感を形成しながら、自己実現の創造や事業活動のコントロールなどをデザインする。また、ホスピタリティ・マネジメントを有効に活用するには、相互の関係性を把握することが重要だが、その方法は以下に示すとおりである。

① 集団やコミュニティにおいて、社会倫理を形成するには、個人と個人の距離と環境等の距離を理解することから始まる。つまり、相互に満足する「間（ま）」を把握することが重要となる。しかし、〈間〉の把握は直感的であり、感性に負うところが大きい。このため、空間的・時間的距離感をおおよそ〈見立て〉ることが必要となる。そして、〈見立て〉られた距離感は、決断すべく〈見切る〉ことになる。〈見立て〉と〈見切る〉は、一連の身体的動作として瞬時に行わなければならない。このため、前以て身体に修得しておかなければならず、そのためには熟達者の指導や訓練が必要となる。

② 〈見立て〉や〈見切る〉を形式知へ変換するには〈型（かた）〉が必要である。〈型〉は、言葉、文章、図等に表すことが可能な歴史的・経験的・合理的な身体作法である。

③ 〈見立て〉や〈見切る〉に限らず、暗黙知の多くは〈型〉の原形を有し、〈型〉を通じながら、個人の人格的行為を把握するが、また個人は〈型〉を保障にして、創造的自己表現に取り組みながら自己実現へ向かう。

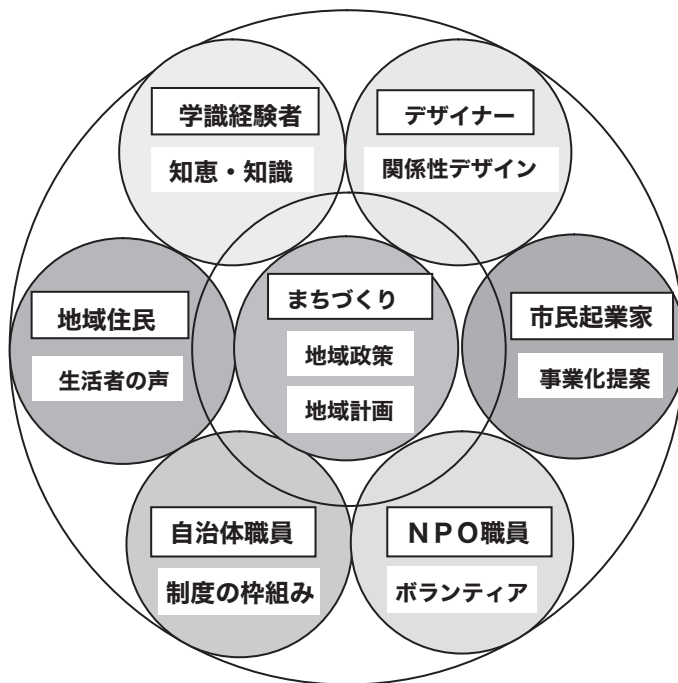
上記①～③に基づき、ホスピタリティ・マネジメントは、〈場〉の創造と運営において、〈間〉の把握と〈型〉を媒介にしながら、集団やコミュニティに必要な社会倫理を形成する。そして、社会倫理に基づいて、〈場〉の内部に多元的共創の場を創造し、コントロールする。

b. 地域人材ネットワークの構築

ホスピタリティ・マネジメントは、地域住民が主体的に活動し、地域資源を磨いて、独自の地域経営を進める。地域経営の中心は、地域住民だが、実際には、自治体職員・学識経験者・市民起業家・NPO職員・デザイナーなどの地域人材が中心的役割を果たし事に当たる。そのような地域人材ネットワークの構築が必要である。

地方分権が進展するなか、地域資源を活用しつつ地力（知力）を創造するには、目利き、コーディネーター・プロデューサーなどの専門集団が必要となる。この専門集団が、地域人材ネットワークに相当する。地域人材ネットワークは、小学校区（近隣住区）位を最小単位として形成し、各ネットワークが連携して、徐々に、中学校区、市町村へと活動範囲を広げ、統合化していく。

図6 地域人材ネットワーク⁹⁾



(3) ナレッジ・マネジメントとホスピタリティ・マネジメントの相互補完活用

前記のナレッジ・マネジメントとホスピタリティ・マネジメントは、各々の持つ特性の違いから、〈場〉の創造と運用において、それぞれに活用方法が異なる。その内容は、次に示すとおりである。

- ① ナレッジ・マネジメントは、〈場〉づくりに遠心的に作用し、地域住民が対象地域に次々と〈場〉を創造しながら、同時にコンテンツ創造を行ない、その範囲を拡大する。
- ② ホスピタリティ・マネジメントは、〈場〉づくりに求心的に作用し、集団やコミュニティの内部へ入り込み、個々人相互の満足できる関係性を構築する。そして、〈場〉の内部に、個人のモチベーションを前提にした自己実現を可能にする多元的共創システムを構築し、システムを統御しながら〈場〉をコントロールする。
- ③ したがって、ナレッジ・マネジメントとホスピタリティ・マネジメントを相互補完的に活用することで、〈場〉の創造やコントロールを行うことが可能になる。
- ④ 前記するように、都市の自己組織化は、都市を構成する要素間の相互関係の変動に基づく。〈場〉の創造やコントロールは、これら要素間の相互関係を構築しコントロールすることである。
- ⑤ つまり、〈場〉の創造やコントロールは、地域の自己組織化をコントロールし、都市の自己組織化をコントロールすることになる。

IV. おわりに

メタボリズム運動は、都市を生命体とみなし、都市の盛衰と細胞の新陳代謝を重ねて考えていた。この運動は、都市の構成要素の新陳代謝が都市全体へ影響を及ぼすと考え、多くのプロジェクトに適用し、理論構築を進めた。そして、次段階として、都市の構成要素としての建築が都市性を孕むことによって、都市全体へ影響を与えるといった手法を生み出す。部分から全体へ影響を与え、全体を変化する方法論である。つまり、都市の自己組織化を促すことになる。しかし、自己組織化のコントロールまでは、言及できなかった。

都市の自己組織化は、各分野の自己組織化の理論的背景を踏まえ、クルーグマンのエッジシティ・モデルが示すように、旧都市の構成要素の相互依存関係から始まり、郊外へ新都市を創発するに至る。都市の自己組織化は、米国オレゴン州の都市成長管理（Growth Management）やO E C D の勧告内容から、都市の構成要素の相互関係のマネジメントの必要性を予感させるが、公的政策として施行するため、その手立ては未成熟である。

以上の観点から、遠心的に作用して、場やコンテンツ（知識）を創造するナレッジ・マネジメント、および、求心的に作用して、場をコントロールするホスピタリティ・マネジメントの相互補完的活用を提案することにより、都市の自己組織化のコントロール（＝都市成長管理）を検討した。

（やまもと ひさお・高崎経済大学地域政策学部非常勤講師）

〔註〕

- (1) メタボリズム運動は、1960年代に建築家の黒川紀章、菊竹清訓、槇文彦、大高正人などが中心メンバーとなった日本最初の建築・都市デザイン運動である。また、理論構築に評論家の川添登が参加している。
- (2) 不安定なゆらぎをシミュレートし、その結果を得るには、複雑な計算式を解読する必要があった。このため、特に手計算で非線形モデルの回答を得ることは難しかった。
- (3) 都甲潔・江崎秀・林健司『自己組織化とは何か』1999. 講談社. の105頁図4-1を引用し加工。
- (4) 本文およびイ項は、ポール・クルーグマン著／北村行伸・妹尾美紀訳『自己組織化の経済学』1997. 東洋経済新報社. の41頁のエッジシティ基準を要約し付加。
- (5) ポール・クルーグマン著／北村行伸・妹尾美紀訳『自己組織化の経済学』1997. 東洋経済新報社. 43頁図1-5を引用。
- (6) 本文ア、イ、ウ項は、ルディ・ラグルス、ダン・ホルツハウス著／木川田一榮訳『知識革新力』2001. ダイヤモンド社 69-73頁を要約し付加。
- (7) ルディ・ラグルス、ダン・ホルツハウス著／木川田一榮訳『知識革新力』2001. ダイヤモンド社 72頁図4を引用。
- (8) 服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント』1996. 丸善. の118頁を引用。
- (9) 山本壽夫 地域政策による地域計画コントロールとホスピタリティ・デザイン—地方分権時代の戦略的地域経営(Ⅲ)—. HOSPITALITY 第10号: 2003. 49頁図2を引用。

〔参考文献〕

- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎『場のダイナミズムと企業』2000. 56-61. 東洋経済新報社.
加藤秀俊『人間関係』1995. 56-62. 中央公論社.
川添登『デザインとは何か』1971. 17-28. 189-238. 角川書店.

- 川村健一・小門裕幸『サスティナブル・コミュニティ』1995. 27-43. 学芸出版社,
神代雄一郎『間(ま)・日本建築の意匠』1999. 14. 鹿島出版会.
国土交通省都市地域整備局まちづくり推進課『JAPAN URABAN POLICY』2000. 国土交通省.
新建築 11月号『都市住宅の再構築 菊竹請訓建築設計事務所』1971. 205-264. 新建築社.
都甲潔・江崎秀・林健司『自己組織化とは何か』1999. 103-119. 講談社.
西田幾多郎『西田幾多郎哲学論集 I 場所・私と汝 他六篇』1987. 102-105. 岩波文庫.
服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント』1996. 112-123. 丸善.
藤田昌久, ポール・クルーグマン, アンソニー・J・ベナフルズ著/小出博之訳『空間経済学』2000. 151-213. 東洋経済新報社.
星野克美『もてなし文化ルネッサンス』1991. 56-60. TBSブリタニカ.
八束はじめ・吉松秀樹『メタボリズム 一九六〇年代 建築アヴァンギャルド』1997. 61-79. 123-134. 203-212.
249-257. INAX 出版.
山本壽夫『吉田初三郎の空間 絵になるまちづくりへ間の手法ー』2002. 51. 別冊太陽. 平凡社.
山本壽夫 地方分権時代の戦略的地域経営(Ⅱ). HOSPITALITY 第9号: 2002. 88-89. 95-98.
山本壽夫 地域政策による地域計画コントロールとホスピタリティ・デザイナーー地方分権時代の戦略的地域経営(Ⅲ)ー.
HOSPITALITY 第10号: 2003. 49-50.
山本壽夫 自己組織化する都市の構成要素と誘導計画ー地域政策デザインの研究(Ⅱ)ー. 日本地域政策研究第2号: 2004.
143-144.
クリストファー・アレグザンダー著/難波和彦監訳『まちづくりの新しい理論』1989. 26-48. 鹿島出版会,
ジョーン・マダレッタ編/DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『戦略と経営』2001. 98-107. ダイヤモンド社.
スチュアート・カウフマン著/米沢富美子訳『自己組織化と進化の理論』91-130. 日本経済新聞社.
スティーブン・ジョンソン著/山形浩生訳『創発』2004. 73-104. ソフトバンクパブリッシング.
ハーバード・ビジネス・レビュー編『ナレッジ・マネジメント』2000. 43-50. ダイヤモンド社.
ポール・クルーグマン著/北村行伸・妹尾美紀訳『自己組織化の経済学』1997. 37-61. 136-181. 東洋経済新報社.
ポール・クルーグマン著/北村行伸・高橋亘・妹尾美紀訳『脱国境の経済学』1994. 100-130. 東洋経済新報社.
ルディ・ラグルス, ダン・ホルツハウス著/木川田一榮訳『知識革新力』2001. 65-103. ダイヤモンド社.
Robert Axelrod. The Complexity of Cooperation. 1997. 124-144. Princeton UP.
Thomas C. Schelling. Micromotives and macrobehavior. 1978. 137-166. New York: Norton.
<http://www.geocities.com/Tokyo/Ginza/5416/portland/metro/plans.html>