

## 中心市街地活性化事業におけるマネージャーに関する研究

### - イギリス TCM を中心に -

#### A study on Town Centre manager in the Improvement of Central Urban District :Focusing on the case in Town Centre Manager in the UK

細川 幸春\*・高見沢 実\*\*

Yukiharu Hosokawa\*・Minoru Takamizawa\*\*

The weakness of the talent's base in TMO (Town Management Organization) has been put in question in Japan. The aim of this study is to clarify the recruitment and the function for Town Centre Manager in the improvement of central urban district. This report examines the current situation of the Town Centre Manager in the UK as the advanced case. It is believed that the following points are important. Firstly, an agreement between the relevant parties and focused interviewing is a key to the recruitment. Secondly, management skill and communication skill are essential to Town Centre Manager. Thirdly, it is desirable for the talent's base to have various abilities rather than standardized ability. Finally, the current case of Japan is considered basing the above.

**Keywords:** manager, Improvement of Central Urban District, TCM, England, competence  
 マネージャー、中心市街地活性化、TCM、イギリス、能力

### 1. 研究の背景・目的

都市型社会に移行したわが国では産業構造の変化やモータリゼーションの深化が進み、街の「顔」とされる中心市街地が衰退しつつあり、シャッター街と称されるような通りが誕生してしまっている。この問題に対し、国の中心市街地活性化法の制定を受け、各市町村ではTMOが設立されている。各自自治体がTMOに活性化の担い手として大きな期待を寄せるも、人材面での弱さからその運営方向が定まらず、きちんと機能しているとは言い難く、結果、現在までに目立った成果を上げるところまでに至った街は少なく、やや行き詰まった状況であると言える。

そこで本研究では TMO の課題とされている中心市街地活性化事業におけるマネージャーについて着目し、先進事例であるイギリス TCM のタウンセンターマネージャー（以下マネージャー）を中心にみていく。一般的なマネージャーの役割としては理事会の方針の決定を受けて、その方針を具体化し、また関係者の調整を図りつつ、実際活動を行うグループのマネジメントをしていくことである。このマネージャーを中心に調査・分析をしてその動向を把握し、今後のわが国の人材面でのあり方について考察することを目的とする。

### 2. 研究方法

はじめに ATCM のマネージャーに関するマニュアルより雇用前から就任直後までの過程を紹介するとともに、ATCM が理想とするマネージャーの持つ能力を明らかにする。次いで ATCM が実施したマネージャーに関する報告書より現マネージャーの具体的なその姿を示し、募集広告<sup>iii</sup>とアンケート調査<sup>iv</sup>よりマネージャーの実態の分析を進め、能力の中でもコアとなるものを明らかにする。これらを踏まえたうえ、最後にわが国で現在みられる動きについて考察する。

### 3. マネージャーの役割・選考・能力について

図1は ATCM のマニュアルに紹介されているマネージャー雇用前における役割の決定からマネージャー決定後の就任プログラムまでの一連の流れを表したものである。以下、この一連の流れにおける重要な点を紹介していく。

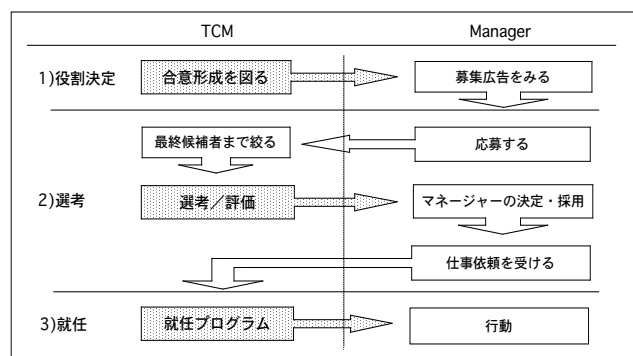


図1 マネージャー雇用のフロー

#### 1) 役割決定段階

まず役割決定の段階では、マネージャーの募集をする前に TCM とパートナーシップを組む各関係機関の間で、マネージャー雇用の意図、事業目標および雇用条件等についての合意形成を図ることが必要不可欠である。この段階において合意形成なされるべき項目は、今後すべての基礎となるため決して疎かにしてはならない。合意形成が図られた後は、これらに基づいた広告を作成し、媒体を通してマネージャー志願者を募る。

#### 2) 選考段階

次いで選考段階の過程で最終候補者まで志願者を絞ったあとに実施する「選考/評価」においては、面接が成功の鍵を握っている。その重要とされる面接に ATCM では「焦点を絞った」面接を推奨している。「焦点を絞った」とはマネージャー志願

\* 非会員 横浜国立大学大学院工学府社会空間システム学専攻 (Yokohama National Univ.)

\*\* 正会員 横浜国立大学大学院工学府助教授 (Yokohama National Univ.)

者自身の過去のいくつかの経験的的を絞り、徹底的にその経験の細部まで深く掘り下げて聞き出していく面接である。この経験を深く問う面接より、表1にある ATCM の考える理想のマネージャーの持つ能力の有無およびその程度についての判断材料を集め、志願者の評価を下していく。また、面接での評価には面接官の主観的な要素が含まれてしまうことを考慮し、精神面を測る共通テストやプレゼンテーションも選考の過程に取り入れることが望ましく、それらの評価と面接の評価を合わせて総合的に判断することで、マネージャーの決定をより正確なものに近づけることができる。

**表1 マネージャーの能力**

|         |           |
|---------|-----------|
| マネジメント  | 企画/組織     |
|         | 達成志向      |
| 知識/専門知識 | 知識と理解     |
|         | 商業センス     |
|         | 中心市街地の理解  |
| 対人関係能力  | 政治センス     |
|         | 関係構築      |
|         | 影響力       |
| 知性      | 洞察力       |
| 技能      | プレゼンテーション |
|         | 統制力       |

3) 就任段階

マネージャーが決定された後の就任段階は TCM の活動がいよいよ動き始める時期であり、マネージャーの消化するプログラムは、今後のパートナーシップに大きな影響を与えるものになる。マネージャーと各関係機関長らと互いに期待する役割と責任についての議論を重ね、それらを明確にしたうえでアクションプランの策定に移る。策定後はアクションプランに基づき実際に行動を開始する。

**4. マネージャーの実態**

ATCM の報告書の分析より、以下マネージャーの具体的なその姿をみていく。

1) 人物像と雇用条件

マネージャーの性別は若干男性

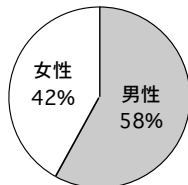


図2 性別

の割合が多いものの、特にどちらがという偏りはない(図2)。年齢は36-55歳までの割合が高く、平均年齢は46歳である(図3)。25歳以下が0人であることから、

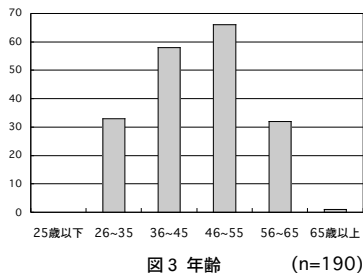


図3 年齢 (n=190)

マネージャーにはいくらかの経験を持つ人物が採用されていることが分かる。最終学歴は修士号を有する人は15%程度にとどまり、特別高学歴を必要とするわけではないと言

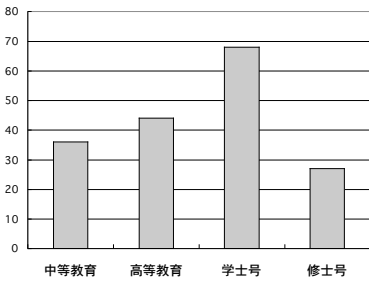


図4 学歴 (n=175)

える。

雇用状況については、契約期間をオープンとしている契約の割合が56%と固定期間よりも若干高く、必ずしも契約期間を固定しておらず、状況に応じて期間の延長を考

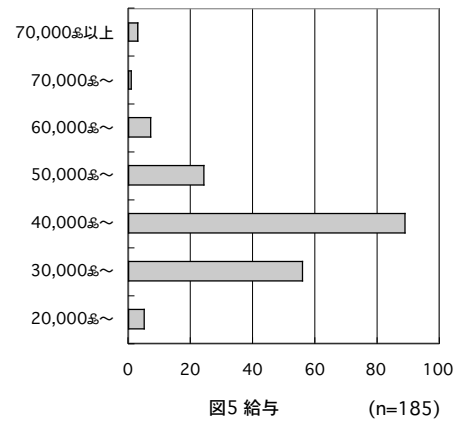


図5 給与 (n=185)

えていることが言える。給与面では、£25,001-£50,000に回答が集中しており、その平均給与額は£33,419(約700万円)である(図5)。

2) 所属

マネージャーの所属に関しては、マネージャーを雇用する組織は約6割が地方自治体と大きくその比率を占めているのに対し、TCMの組織形態ではパートナーシップが半数以上を占めている(図6、図7)。TCMの組織形態において地方自治体の占める比率が約2割であることから、40%以上のマネージャーが地方自治体に雇われる形でパートナーシップ形態をとるTCMに派遣されていると考えられる。

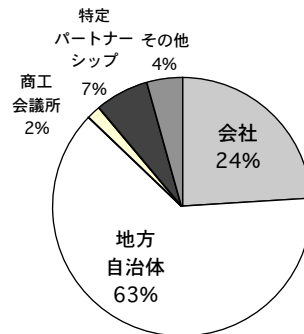


図6 雇用組織

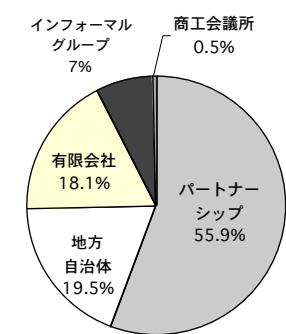


図7 TCMの組織形態

多くのTCMがこのような形態でマネージャーを雇用するのは、運営資金の問題があると考えられる。図8より、実際民間からの運営資金の比率は低く、半数以上のTCMが民間からの資金25%以下であり、約8割のTCMが民間からの運営資金が50%以下である。我が国のTMO同様イギリスのTCMにおいても、運営資金確保は重要な問題であり、その運営資金の多くを地方自治体に大きく依存している。この資金問題より、

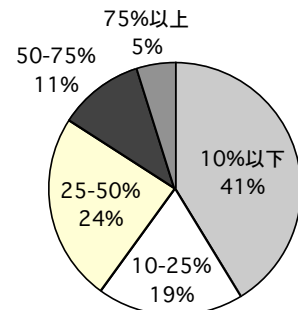


図8 民間からの運営資金

パートナーシップの組織形態が望ましいと考えられるTCMにおいても、マネージャーを地方自治体が雇い、また組織形態においても地方自治体が約2割を占めている。

マネージャーが報告する先はしたがって、地方自治体の比率が最も大きく、次いで理事会・運営委員会・パートナーシップとなっている(図9)。その報告先の人物の役職・立場はそれぞれ、地方自治体では中心市街地を中心に取扱っている部門、パートナーシップでは小売業者や小売経営者と商業関係者が中心となっている。

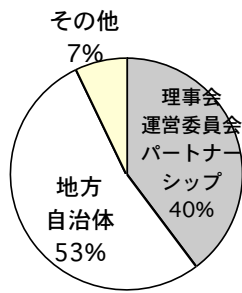


図9 報告先

3) 仕事環境

タウンセンターマネジメントに関わっての期間は、まだ1年未満~20年と大きくその期間に差があるものの、2~7年の期間がまとまって比率が高く、その平均は5.20年である。また、現雇用主に雇われての期間は、1~28年と同様に回答に大きな幅ができたが1~5年の間に回答が集中しており、平均の雇用期間は5.43年である。これら期間が他の職業と比較して短いには、イギリスにおいてもタウンセンターマネジメントはまだまだ新たな取り組みであり、時を経ていることがあげられる。また、関与年数と雇用期間を比較したとき、ある程度その数値に一致がみられ、必ずしもマネージャーが就任前にタウンセンターマネジメントの仕事に関わっていたわけではないことがいえる。

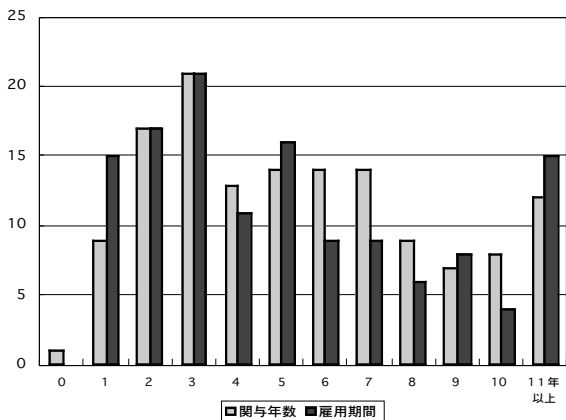


図10 関与年数と雇用期間

マネージャーが携わっている街については、その人口は約9割が20000人以上であり、決して小規模の街ばかりではない。むしろ20万人を越すような大きな街の比率が15%ほどもある(図11)。携わる街の数では、やはり1つという回答が極めて多いものの、複数の街をみるマネージャーもいることが分かる(図12)。

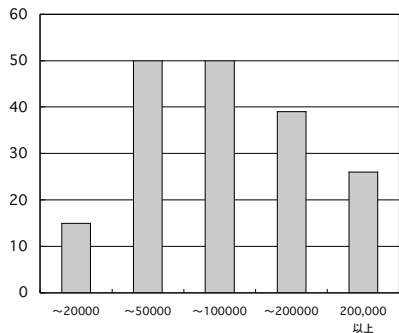


図11 街の人口

専従職員の数ではマネージャー以外は専従職員が存在しない

とする回答が最も多い(図13)。その一方で10万人以上の職員がいるとする回答もあり、各TCMによって大きなばらつきがみられる。人口数から考えられる街の規模を考慮したのならば、専従職員のいな

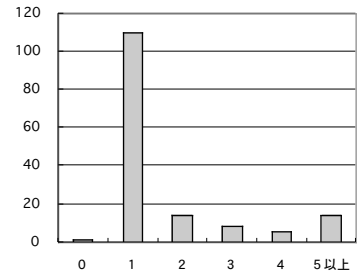


図12 街の数 (n=152)

いTCMでのマネージャーには、その負担の大きさが懸念される。

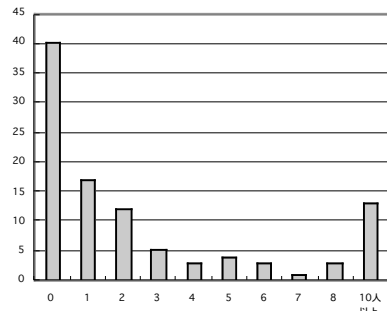


図13 専従職員数 (n=145)

注) マネージャー自身を除き、週12時間以上働く人物を専従職員の0.3人分として計算している。

最後に、マネージャーがその街におけるビジネスプランまたは戦略を持っているかの回答では、8割を超えるマネージャーがあるとしている(図14)。

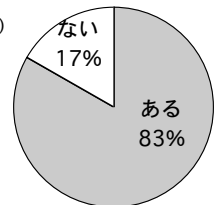


図14 ビジネスプランまたは戦略

5. マネージャーの能力

マネージャーに必要と考えられる能力については、表1にあるATCMが理想とする5つの能力をベースに募集広告、アンケートおよび報告書の分析を行った。まず、募集広告にあげられていた雇用主がマネージャーに重要と考える能力を表1と照合し、5つの能力に分類し集計した結果である(表2)。これより雇用主の考えるマネージャーに必要な能力とは、5つの中でもマネジメント、知識/専門知識、対人関係能力の3つの能力であることが言える。次に、現マネージャーが重要と考える能力について報告書を分析したもの(表3)を、雇用主の考える能力と重ねて比較したとき、マネジメントと対人関係能力の2つが重要であると言える。これを裏付けるものとして、アンケート調査より現マネージャーの9割近くが実際にマネジメントの経験がある(表4)。

表2 募集広告にみる能力

|        |    |         |    |
|--------|----|---------|----|
| マネジメント | 51 | 知識/専門知識 | 61 |
| 対人関係能力 | 55 | 知性      | 5  |
| 技能     | 12 |         |    |

表3 報告書にみる能力 (n=173)

|        |     |         |     |
|--------|-----|---------|-----|
| マネジメント | 642 | 知識/専門知識 | 591 |
| 対人関係能力 | 622 | 知性      | 563 |

注) 報告書のマネージャーに重要な能力9項目についての現マネージャーの評価データを、表1の能力に基づき分類し、合計して平均値を取った。評価はとても重要=4、重要=3、普通=2、あまり重要ではない=1、重要ではない=0の5段階。但し、技能については該当項目なし。

表4 アンケートにみる能力

|          |    |    |
|----------|----|----|
| マネジメント経験 | あり | 21 |
|          | なし | 3  |

以上より、マネージャーの能力についてまとめたモデルを図15に示す。まず、ATCMが理想とする5つの能力(マネジメント、知識・専門知識、対人関係能力、知性、技能)がその正円の内に並ぶ。次にその中で雇用主が考える必要な能力とはマネジメント、知識・専門知識および対人関係能力である。これに現マネージャーの考える必要な能力を重ねると、そのコアにはマネジメントと対人関係能力があると言える。なお、ここでいうマネジメントとは具体的に他者を管理する能力、自己を管理する能力およびプロジェクトを作成・管理する能力のことである。

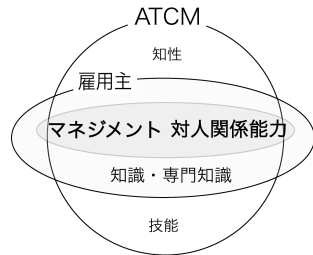


図15 マネージャーの能力

マネージャーの有する資格はやはり経営、マーケティングなどの商業に関わる資格に偏りがみられる(図16)。しかしながら商業系の資格以外をみたとき、その他の資格の数も同様に比率が高く、必ずしも商業系だけの資格を有する人物ばかりではなく、幅広い分野にわたって資格を有する人物がいると考えられる。

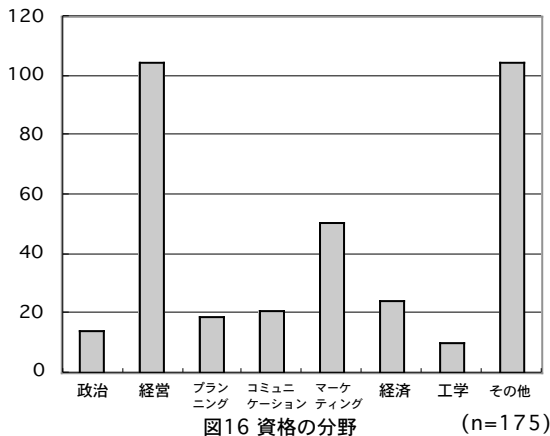


図16 資格の分野 (n=175)

ここでもうひとつ注目したいのが知識/専門知識である。経営、小売、マーケティングの商業系の知識は、やはり雇用主が求める知識であるが、アンケート調査(表5)より、必ずしもそれらの知識を要する職業を経歴に持つ人物ばかりではないことが言える。現マネージャーの過去の職業の半数以上が商業系とは異なる職業であり、その分野も教師から映画関係の仕事など多岐にわたっている。また、転職が自然になされているイギリスの職業観も関係していると思われるが、複数の職業を経験しているマネージャーの数がその半数を占めている。TCMの組織形態がパートナーシップを基本としており、マネージャーには各関係機関の橋渡しとなることが求められている以上、さまざまな職業を経験している人物がマネージャーにはより望ましいと考えられる。

表5 現マネージャーの職歴

| 職業数 |      | 経験職業数 |      |
|-----|------|-------|------|
| 商業系 | それ以外 | 1つ    | 2つ以上 |
| 17  | 26   | 11    | 13   |

注) 職業数には転職した職業も数に含む

活性化事業は地域事情が深く関係してくるものであり、各地域で生じるさまざまなニーズに、画一的な同様の能力を持つ人

材の集合では対応することができない。これらニーズに応えるには、マネジメントと対人関係能力の2つのコアの能力を備えたうえで、各自が特徴ある多様な能力を持つ人材の集合である体制が必要である。わが国でもイギリス同様にこのような人材の体制が整えられることが望ましい。

## 6. わが国の動きについての考察

近年わが国では中小企業診断協会や日本技術士会等で動きがみられるが、中でも注目される再開発コーディネーター協会をみていく。同協会では近年大きな成果をあげつつある米国のメインストリートプログラムに倣い「日本型メインストリートプログラム」の提唱をしている。ノウハウコンサルティングと専門教育を2本の柱にわが国にふさわしい教材や講習システムを作り上げようとしている。輩出される人材としては再開発プランナーの技術領域に+αの能力を備えた人材が想定される。コアのマネジメントと対人関係能力を備えてはいるが、似通った能力を持つ人材の集合になる恐れがある。同協会にヒアリングしたところ、組織の理事を担う人物の育成も重ねて想定しているようであるが、理事がマネージャーの担う役割を補うことは考えにくい。しかし人材面での新たな芽であることは評価でき、同協会が主導となって他に動きのみられる民間組織やNPOと連携を取り合い、人材基盤の受け皿が活性化事業の求める多様性に応えられるようなものになることに期待したい。

### 【謝辞】

本研究にご協力頂いた再開発コーディネーター協会の方々に御礼申し上げます。

### 【補注】

- i ATCM, 1997, Town Centre Managers Selection, Management, Development. A guide to good practice  
 ATCM, 1996, Practice Note -Establishing and Maintaining Successful Town Centre Management-
- ii ATCM, Association of Town Centre Management Membership Survey 2005 本報告書はATCMが2005年6月にタウンセンターマネジメントを専門とする会員を対象に実施されたもので、193人の回答を集計したものであり、有効回答数は各図をそれぞれ参照にされたい。調査内容は大きく分類して(1)自身について(2)仕事について(3)所属(4)活動について(5)技能の5項目である。
- iii 本研究ではATCMのホームページのJob Vacanciesにおいて2005年10月~2006年1月の間に掲載されたマネージャー募集広告20を調査対象としている。
- iv タウンセンターマネージャーと考えられる人物217人を対象に学歴/職歴について、Eメールによるアンケート調査を行い、回答30有効回答24を得た。
- v 図7のみ別文献ATCM, Directory of Management Townsによる。これは2000年にATCMが227のTCMの組織形態を調査した結果である。
- vi 佐藤啓二専務理事にヒアリングさせて頂いた。

### 【参考文献】

1. ATCM, タウン・センター・マネジメント協会ホームページ <http://www.atcm.org/>
2. 稲森豊雄, 英国の中心市街地活性化へタウンセンターマネジメントの活用へ, 2001, 同文館出版
3. 社団法人再開発コーディネーター協会, 新領域WG2005.8, 日本型メインストリートプログラム(仮称)の創出に向けて