

# まちづくり実践活動の評価手法に関する研究

## 一和田町いきいきプロジェクトの評価をもとに一

### A Study of Evaluation Method for Town Management Activities based on the "Wadamachi-Ikiiki-Project"

福井宏樹\*・小張木良良\*\*・高見沢実\*\*\*

Hiroki Fukui \*・Kirara Kobari\*\*・Minoru Takamizawa\*\*\*

Currently, visible effects are very little in Town Management Activities. It is important for Evaluation Method in such activities that not only evaluate of simple result but also evaluate in aspects for sustainable development by enrichment of regional power. We evaluate the "Wadamachi-Ikiiki-Project" referring to the Balanced Scorecard (BSC). BSC is a strategy promotion tool for enterprise management. Purpose and Concept of the project are organized as Strategy Purpose and Linkage. And those can be looked down as Strategy Map, only one map. We grasp those invisible effects by proving the achievements of some Strategy Purpose. Evaluation and Strategy Map will be shared by members of this project. And the all members will grasp that strategy and its achievements. These things will empower the motivation for personal actions and the result of this project.

**Keywords:** Town Management Activities, Evaluation Method, Wadamachi-Ikiiki-Project, Balanced Scorecard  
 まちづくり実践活動、評価手法、和田町いきいきプロジェクト、バランス・スコアカード

#### 1. 研究の背景・目的

横浜市保土ヶ谷区にある和田町商店街を中心に、商店街および地域の活性化のためのまちづくり実践活動が、平成13年度に「和田町いきいきプロジェクト<sup>(1)</sup> (以下、当該プロジェクトと呼ぶ)」を愛称として始まった。この活動は保土ヶ谷区、和田町商店街、横浜国立大学、周辺地域住民が協働で行うものとして始まり、平成19年度で7年目を迎えている。

まちづくり実践活動は、特に商業の活性化等については、郊外の大規模商業施設等に商店街が対抗することは非常に困難であり、活動の初動期において目に見える成果が少ないのが現状である。そのような活動に対する評価の手法としては、活動の効果を単純に評価するだけでなく、まちづくりを担う各主体の能力向上や各主体間の連携による地域力向上によって、持続的な地域の発展を目

指す視点から評価することが重要である。本研究では、当該プロジェクトを取り上げ、プロジェクトの良し悪しだけでなく、そのプロセスの視点等からも評価を行う評価手法を用いる。それにより今後のまちづくり実践活動の評価手法についての提言を行うことを目的とする。

#### 2. 研究方法

評価については、プロジェクトの主体である商店主・地域住民・行政・大学からの評価をそれぞれ調査する。商店主・地域住民からの評価はアンケート<sup>(2)</sup>・ヒアリングに基づき、行政からはヒアリング・報告書に基づき、大学からはヒアリング・当該プロジェクトに関する論文に基づき評価を行う(表1は各主体からの評価のまとめ)。そしてそれらの調査による評価を本研究で提案する評価手法により整理し、その評価手法の有効性を検証する。

表1 各主体からの評価まとめ

調査主体	商店主	地域住民	行政	大学
調査方法	アンケート・ヒアリング	アンケート・ヒアリング	ヒアリング・報告書	ヒアリング・論文
評価概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■商店街の現状</li> <li>・店主の高齢化、後継者不足が深刻化</li> <li>・業績の低下</li> <li>・一定の割合で新規参入店舗</li> <li>■プロジェクトが商店の業績に与えた影響</li> <li>「売上が下がった」が27.3%に増加。しかしプロジェクトとは関係ない評価をしている。</li> <li>■商店街の協働体制と協議会の認知</li> <li>協働体制について「どちらとも言えない」、「分からない」が大半を占めているため、評価はし難い。またこの協議会の認知度があまり高くない結果となった。</li> <li>■地域内協議の不足</li> <li>「和田橋緑化」、地域内と和田橋緑化事業についての協議がしっかりとできていないことが問題が生じた要因であると考えられる。</li> <li>■商店主ニーズとの乖離</li> <li>「商店街ホームページ」、「子ども販売員」。商店主の求めているものとの乖離が生じているのが現状である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■全体の印象</li> <li>「人のつながりが広がった」が23.2%から39.4%と大幅に増加。</li> <li>■プロジェクトとの関わり</li> <li>「イベント・活動等に参加したことがある」は、2007年では、31.4%まで増加。</li> <li>■参加住民の評価</li> <li>「タウンマネジメント協議会」、「商店街ホームページ」、「子ども販売員」、「安全・安心のまち宣言」を高く評価。「学生、住民同士との交流ができた」と「和田町がアピールできた」が主な理由。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新しい政策モデルとして</li> <li>地域振興政策と経済振興政策の政策融合を横浜市の一区が担うという意味で新しい政策モデルとなった。</li> <li>■商業活性化から地域まちづくりへ</li> <li>幅広い分野で商店街活性化や地域コミュニティ形成の視点から様々な成果が得られた。</li> <li>■大学との交流事業</li> <li>「和田町駅前広場整備事業」は大学の教員の専門的な知識を活かした具体的な提案によって実現した事業であり、大学との協働による成果である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■連携による効果</li> <li>複数の主体と連携したことが、その活動の効果を高める要因となった活動が多い。</li> <li>■住民参加による効果</li> <li>まちへの意識改革や学習の場として機能した効果がある。地域の人的資源の活用と世代間の交流を図ることができた。</li> <li>活力のある人材を呼び込めた。</li> <li>■商店街内の問題</li> <li>商店街内部で組合員間のコミュニケーションがうまく取れていないのが現状であった。</li> <li>■実践によるまちづくりの技術面の成果</li> <li>実践したからこそ明らかになったまちづくりの技術面についての成果がいくつかあった。</li> </ul>

\* 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.)

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

### 3. 過去のまちづくり評価手法に関する研究

過去のまちづくりの評価手法に関する研究は、a) 単発事業のアウトプット・アウトカムの達成度を評価したもの、b) 総合的な計画の基本指針・目標の達成度を評価したもの、c) 事業に参加する主体の意識の向上を組込み評価したもの、d) 主体間のパートナーシップを事業の成功要因として評価したもの、という分類ができる。

その中で本研究の評価手法は図1の通り、総合的な計画に対し、その達成度だけでなく参加主体の意識レベル、パートナーシップに対する評価を組み込んだ評価手法という位置づけとなる。

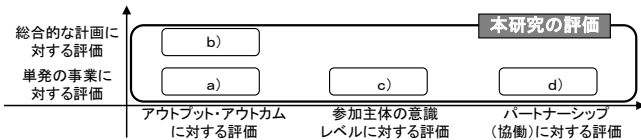


図1 過去研究と本研究の評価の位置づけ

### 4. BSCについて<sup>4)</sup>

本研究では、バランス・スコアカード (Balanced Scorecard : 以下、BSC と呼ぶ) をまちづくり実践活動、特に当該プロジェクトを評価する際に、大いに参考にできる手法として提案する。BSCとは、近年多くの企業で導入されている企業経営のための戦略推進ツールである。BSCは「戦略マップ」と「スコアカード」という2つの形式で表現されている。戦略マップは、複雑な戦略シナリオを一枚の紙に明快に表現したもの、スコアカードは、個々の戦略の達成状況を表すものである。企業の戦略を定量的な目標に展開し、その達成状況を業績評価や報酬決定に反映させることで、戦略の着実な遂行を図るというものである。

戦略マップは具体的には、企業の中期的な戦略「最終的な財務成果を実現するために、どういう顧客にどのような価値を提供するか、そのために仕事のやり方をどう変え、どのような組織能力を高める必要があるか」、すなわち「財務」「顧客」「社内ビジネスプロセス」「学習と成長 (人材育成や社内インフラ整備)」という4つの視点に基づいたシナリオを1枚の紙に表現したものである(図2)。4つの視点ごとに戦略目標があり、それぞれの因果関係は「リンケージ」という矢印でつながれる。これらの戦略目標とリンケージでつながれた一連の流れが戦略仮説である。

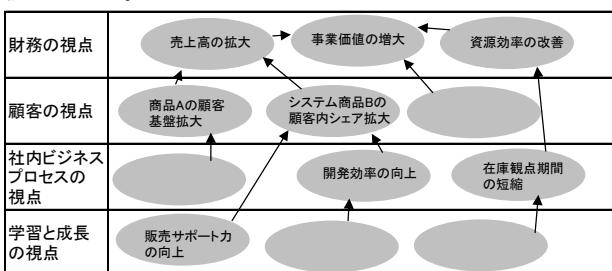


図2 戦略マップのイメージ

### 5. 和田町いきいきプロジェクトの戦略目標

#### (1) 戦略マップによる評価手法

まちづくり実践活動では、商店街の業績向上や多額の資金を要するハード整備といった目に見える成果というのは、初期段階では僅かなものである。しかし、目に見える成果が僅かだからといって、その活動が評価できないというとは必ずしもそうではないと考える。

重要なのは、将来目に見える成果につながる目に見えない成果である。当該プロジェクトでは、商店街だけでなく地域、大学、NPO等が協働で取り組んでいるからこそできたこと、和田町タウンマネジメント協議会という様々な活動を生み出すための組織、大学やNPO等の各主体の能力向上といった成果が挙げられる。

このような目に見えない成果をきちんと評価できる手法として、BSCを当該プロジェクトの評価手法として応用する。

#### (2) 戦略目標の抽出

「商学交流事業 保土ヶ谷区商店街の活性化に関する研究 その1 平成13年度報告書」から、当該プロジェクトの戦略目標を抽出した。まとめると以下の10の点に絞られる。すなわち、よりよい地域づくりを目指した商店街の活性化のために、

- ①商店街の経済活動の経験を活かす。
- ②周辺地域住民のユーザーの立場からの視点と率直な声を活かす。
- ③大学がもつ若い学生の柔軟な発想と活力、長期的な視野にたった調査と探求能力を活かす。
- ④行政がもつ支援のノウハウ、人的ネットワークおよび調整能力を活かす。
- ⑤商店街、地域住民、横浜国立大学、保土ヶ谷区が協働で行う。
- ⑥その成果が保土ヶ谷区をはじめ、課題をかかえている全国の多くの商店街の活性化に活かされる。
- ⑦商店街にとって話題性を提供し、新たな展開の可能性が開ける。
- ⑧大学にとって、実践的な能力を養う教育・研究が可能となり、起業家の育成に役立てる。
- ⑨徒歩圏内の身近な地域で(商店街において)、日常生活の用が足りる。
- ⑩商店街において、人と人とのつながりが生まれ、保たれることによって、日常生活が豊かになる。

#### (3) 4つの視点と戦略目標

BSCの4つの視点を参考にし、当該プロジェクトの視点を「最終目標の視点」、「プロセスの視点」、「店主・住民の視点」、「主体の能力の視点」とし、上記の10の戦略目標をそれぞれにあてはめると図3のような戦略マップとして表現でき、各視点に対し評価を整理する。

### 6. 各視点に対する評価

#### (1) 最終目標の視点に対する評価

最終目標の視点に対する評価では、商業の活性化と地域の活性化がどれだけ実現しているかを査定する。

■「商業の活性化」について；店主アンケートで「この3年間を振り返ってどんな印象がありますか？(全体

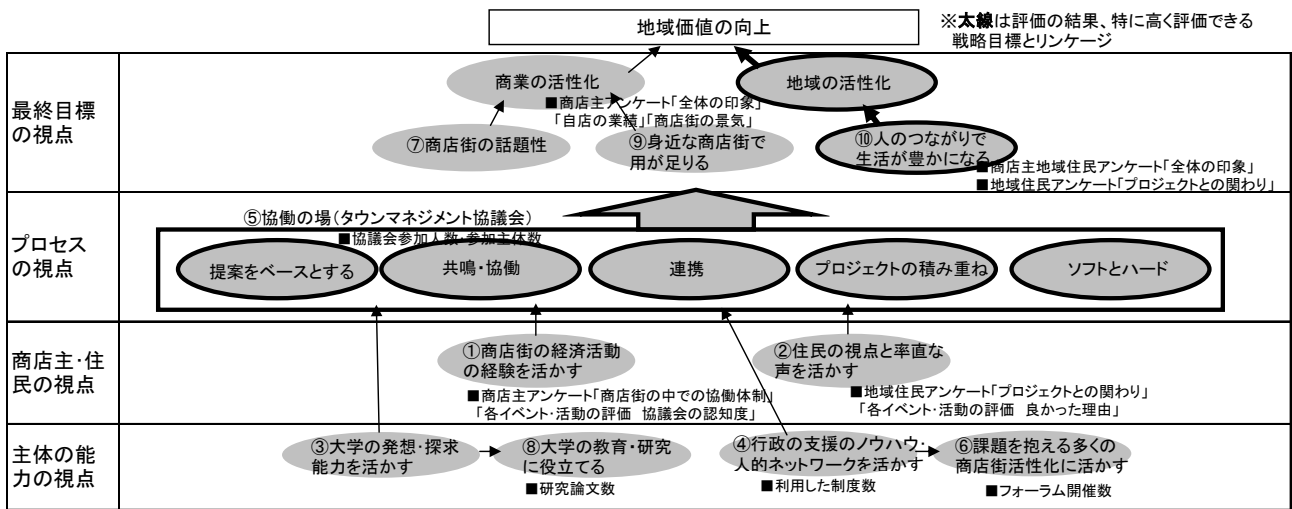


図3 和田町いきいきプロジェクトの戦略マップ

の印象、図4)」との問いに対し、プロジェクトの実施により「売上が下がった」が3.4% (H16) から27.3% (H19) と大幅に増加した。「自店の業績」は「低下している」、「商店街の景気」は「全く悲観的である」という意見が多く、商業の活性化については、ほとんど成果がなかったと言える。しかし商店主は当該プロジェクトの影響ではなく、路上駐車を取り締まり強化による車利用客の減少などの影響で売上が下がったと認識していることがヒアリングによって分かった。

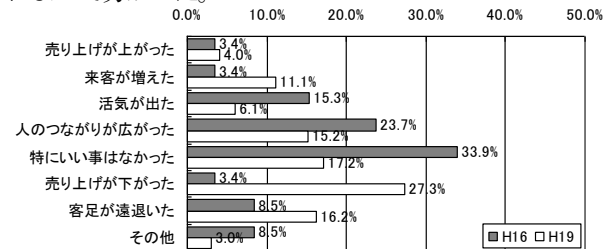


図4 商店主アンケート 「全体の印象」

■「地域の活性化」について；地域の活性化として「人のつながりで生活が豊かになる」という目標があり、アンケートの「全体の印象」で「人のつながりが広がった」との回答は、商店主では23.7% (H16) から15.2% (H19) へ減少 (図4)、地域住民では23.2% (H16) から39.4% (H19) へ増加している (図5)。特に地域住民からの評価が高く、プロジェクトへの関わりにおいても、イベント・活動等に参加したことがあるという地域住民は着々と増えている。参加した住民が参加したことがない住民よりも人のつながりに対する評価が高いことから、プロジェクトが地域のコミュニティに与えた成果は大きいと評価できる。

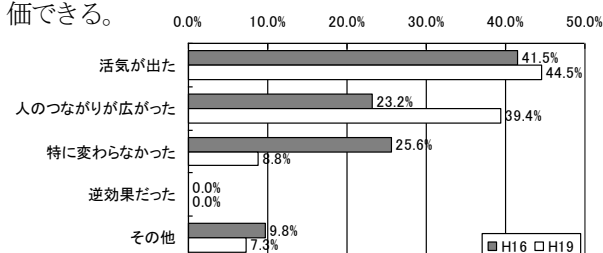


図5 地域住民アンケート 「全体の印象」

## (2) プロセスの視点に対する評価

■「タウンマネジメント協議会」について；タウンマネジメント協議会は当該プロジェクトに関する既往論文にもあるように、協議会という協働の場の設置によって、様々な主体間の連携が多く発生し、その連携によって活動の効果がより一層高まった。そして協議会へ地域のNPOが参加したことによる隣接地区への波及や、行政との関係が当初の保土ヶ谷区だけでなく横浜市各局との協働の定着等、協議会の影響力が高まっているものと見られる。

## (3) 商店主・住民の視点に対する評価

■「商店街の経済活動の経験を活かす」について；商店街組合長のリーダーシップの下、参加する商店主らは活動を牽引している。しかし、商店街全体の協働体制では課題が見える。商店主アンケート「商店街の中での協働体制」の回答は「どちらともいえない」「分からない」をあわせて75.9%で、「各イベント・活動の評価」において「和田町タウンマネジメント協議会」を「知らない」との回答が42.9%である。

この結果から商店街からの参加者が一部に限られている現状が分かる。ヒアリングでも、「活動しているのはほとんどが商店街の役員で組合員の協力が無い」と語っており、商店街全体からの協力が少ないという現状である。

■「住民の視点と率直な声を活かす」について；地域住民アンケート「プロジェクトとの関わり」では、「イベント・活動に参加したことがある」は6.8% (H16) から31.4% (H19) と、地域住民の参加が大幅に増加している。

住民参加による効果として、「コミュニティオフィス WAD@CO<sup>(3)</sup>」において、地域に住む商業者ではない活力のある人材を呼び込み、一般の店主とは異なる発想で、地域に自身のコミュニティビジネス活動を拡大している。また「子どもまち探検<sup>(4)</sup>」では、地域の歴史や生活に詳しい人材として住民に参加してもらうことで、地域的人的資源の活用と世代間の交流を図ることができた。

そして店主・住民に共通する評価として、店主・地域住民アンケートにおける「各イベント・活動の評価」

に着目する。各イベント・活動の「(良くなかった) / (良かった+良くなかった) 率」を高い順に見ると表2の通りである。

表2 (良くなかった) / (良かった+良くなかった) 率

個別プロジェクト	店主	地域住民
和田橋緑化	31.0%	24.1%
和田町駅前広場整備	29.5%	12.5%
和田町商店街ホームページ	28.1%	17.6%
子ども販売員	26.7%	10.5%
打ち水大作戦	17.9%	4.8%
いきいきボード(掲示板)	16.2%	13.2%
公園の支柱に絵を描こう! PJ	15.6%	5.5%
すずかぜ舗装	14.0%	5.2%

その率が最も高かった「和田橋緑化<sup>6)</sup>」を「良くなかった」と回答した理由はヒアリングの結果、植物の管理不足・地域内の情報共有不足であることが分かった。商店街組合役員が「管理体制等について商店街・町内会で話し合ったことがない」と語っていることから、地域内での協議が不足していることが、この問題が生じた要因であると考えられる。このような協議不足の活動は、より多くの住民・店主の参加と協議の促進によって課題を解決していく必要がある。

#### (4) 主体の能力の視点に対する評価

■「大学の発想・探求能力を活かす」、「大学の教育・研究に役立てる」について；平成19年度までに日本建築学会には当該プロジェクトに関する論文は20稿が発表されており、まちづくりの実践による、まちづくり技術の確立等の成果がある。また当該プロジェクトは平成16年度に採択された現代的教育プログラム(現代GP)の原動力となっており、「学生参画型実践教育」として学内外から高い関心と評価を得ている。

■「行政の支援のノウハウ・人的ネットワークを活かす」について；平成15年度に保土ヶ谷区商学交流事業が終了した後、各活動の継続のために横浜市商学連携支援事業やコミュニティビジネス活動拠点事業など活動毎に制度を利用している。協議会メンバーのNPOは横浜市経済観光局の地域経済元気づくり事業を受託している。また保土ヶ谷区や横浜市各局からタウンマネジメント協議会の参加も定着している。

■「課題を抱える多くの商店街活性化を活かす」について；大学と商店街が連携してまちづくりを行っている組織が集い、情報発信・情報交換を行う「商学交流フォーラム」が平成14年度から計3回行われ、他地域に和田町の成果を発信できたと共に、区の商学交流事業は市の商学連携支援事業へと発展し、横浜市の他の商店街活性化に活かしている。

### 7. 今後のマネジメントの方向性

本研究で行った当該プロジェクトの評価では、地域振興やそのプロセス、各主体の能力の成果は大きい、「商

業の活性化」「商店街全体のコミットメント(関わり)」が課題であると判明した。それぞれの店主が求めているものは当然、売り上げへの貢献が第一であり、その成果を期待しているのである。そしてその成果があまり見られない当該プロジェクトに対するコミットメントが弱いままになっていると考えられる。

その解決のためには、地域振興的成果だけでなく、より商業的成果を求める戦略への重点化が求められる。

### 8. 総括

#### (1) 戦略マップによる評価手法の有効性

本研究では、当該プロジェクトの「目的・コンセプト」とされていた部分を戦略目標とリンケージとして整理することで、戦略マップという一つの表で俯瞰できるようになった。そしてそれぞれの戦略目標の達成状況を明らかにし、評価に反映することで、目に見えない成果を把握することができた。

今回の評価および戦略マップが協議会メンバーで共有され、協議会メンバー全員が、戦略やその達成状況を理解することで一人ひとりの行動に対するモチベーションの向上、そして更なる成果の向上が期待される。

#### (2) 今後の課題

BSCでは戦略目標の達成状況を明らかにするため、戦略目標に見合った成果指標と目標値を設定しているが、本研究においては、評価基準は設けているが、明確な成果指標・目標値設定ができていない。また当該プロジェクトの戦略目標は平成13年度の報告書を元にしたものである。これらの戦略目標・成果指標・目標値は、今後BSCを用いた定期的なPDCAサイクルを経ることで検証がなされ、洗練されることを期待したい。

#### 【補注】

- (1) 当該プロジェクトの活動の詳細については参考文献1), 2)を参照のこと。
- (2) 店主・地域住民に対するアンケートは既にプロジェクト着手時、4年目に実施し、今回で3度目となり、定期的なチェックを行っている。
- (3) 空き室を利用し地域生活者のビジネス活動等の場として活用している。
- (4) 子供達が地域を探検・調査し結果をまとめたものを地域で展示した。
- (5) 横浜市ヒートアイランド対策モデル実験事業の一環として、和田橋(帷子川)の欄干をマメ科植物種(クス)で緑化した事業である。

#### 【参考文献】

- 1) 吉成主税他 (2002年-2005年) 日本建築学会大会梗概集「商学協働による商店街活性化に関する研究」その1-その13
- 2) 中原因紀他 (2006年-2007年) 日本建築学会大会梗概集「商学協働事業から地域まちづくりへの発展に関する研究」その1-その7
- 3) 横浜国立大学・保土ヶ谷区役所商学交流プロジェクトチーム (2002年3月-2005年3月)「保土ヶ谷区商店街活性化に関する研究」その1-その4
- 4) 森沢徹他 (2005年1月) 日本経済新聞社「バランス・スコアカードの経営」