

市民による都市再生の物語：米国テネシー州チャタヌーガ市

KOKADO, Hiroyuki / 小門, 裕幸

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

59

(終了ページ / End Page)

73

(発行年 / Year)

2004-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004152>

市民による都市再生の物語

米国テネシー州チャタヌーガ市

法政大学キャリアデザイン学部教授 小門 裕 幸

(一) はじめに

チャタヌーガは疲弊のどん底から市民の力で這いあがり再生したまちである。そこには壮大なドラマがあった。それは、米国の産業史、地域再生史の一頁を飾るものである。本稿は地域の再生が叫ばれる昨今、第二次大戦後公害で荒廃した米国の中部の町チャタヌーガを取り上げ、そのプロセス、そのプレーヤ、そして再生のために実行したプロジェクトを概観し、地域再生の本質を探らんとするものである。

(二) 荒廃から再生へ チャタヌーガの歩み

【死に絶えるまち】

チャタヌーガはアメリカの中部、東西に細長いテネシー州の東端、テネシー川の河畔にある人口15万人（都市圏人口約40万人）のコミュニティである。19世紀後半に鉄道駅が開設され米国中南部の河川陸上交通の要衝となり発展する。南北戦争では戦略上の要地として絶えざる戦場と化した。戦後は一貫して工業化を進める。低廉なる鉄鉱石の産地に近く、交通の利便性の高いチャタヌーガは溶鉱炉が林立する米国屈指の鉄鋼業のまちとして繁栄（1950年代製造業従業員比率は米国最大）を極めるが、公害への問題意識が薄く、険悪な情勢を迎えるまで放置された。1960年代スモッグで20メートル先が見えない、ストッキングが溶ける、ロサンジェルズよりもニューヨークよりもひどい全米最悪のまちであるというレッテルが張られた。1969年大気汚染防止条例を制定し公害は沈静化の方向に進み始めたが、1970年代、アメリカ製造業衰退の潮流の中で、

地元の企業の多くはリストラ・廃業し、チャタヌーガの経済基盤は崩壊する。

地域コミュニティとしても、人種問題が再燃、学校が荒廃、公共インフラも劣化に歯止めがかからない。まちは塵埃・汚濁に満ち疲弊状態が続くことになる。1883年になって、なおチャタヌーガは、「市民が遊離し社会的結束に乏しく、エネルギーがない」と有力地域レポート誌で酷評されていた。

【サステイナブルコミュニティへの再生】

世間から見放されたこの田舎の町が1990年代に入り模範的市民社会として表舞台に再び登場する。経済開発一辺倒への反省・地球環境問題を背景に、サステイナブル・デベロプメント（持続可能な開発）が世界のキーワードとなる中で、経済開発と環境倫理の両立を証明したまちとして脚光を浴びることになった。1994年チャタヌーガは米国で一番住みやすい17都市の一つに選出された。1996年国際連合からも環境改善と経済を両立させたまちとして表彰される。クリントン・ゴア政権も持続可能性の高いコミュニティの優等生として表彰した。

有力雑誌スポーツイラストレータは、市民の協働（コラボレーション）の成功事例として紹介する。チャタヌーガは、企業・政府・市民のコラボレーションが新しいコミュニティ文化を創造した。PPP（public-private-partnership=官民協力）が地域の規範になった。様々な協働的努力が資本を呼び込み政治的コミットメント（約束と実践）を生み出し市民の力をさらに引き出した。複雑なコミュニティの問題がこのプロセスを経て解決される。彼らは、劣化する住宅、レベルが低下した教育水準、交通手段の不足、公園・緑地の不足などの問題を抽出しチャレンジし解答を出し実行に移した。そして見事に成功させた。【リンドハースト財団のリック・モンタギューとストラウド・ワトソン教授の登場】

この再生ドラマは、1980年地元の非営利団体リンドハースト財団の専務リック・モンタギューがテネシー大学の建築学科の教授であるストラウド・ワトソンを、当地に招くことから再生劇の第一幕が切って落とされることになる。

この時期、チャタヌーガ活性化のために幾つかの動きがあった。1982年、市と郡政府がチャタヌーガ川・リバーフロント改造計画を提起する。数千人が参加し延べ数百の委員会が開かれた。また、チャタヌーガ市は、自治制度を改め

る。従来のコミッショナー方式の自治制度をやめ、市長が強力なリーダーシップを発揮できる、いわゆる強市長制に住民投票により変更する。1983年ジーン・ロバーツが新しい市長に選ばれ、その後3期14年のながきに亘り市長の重責を担うことになった。ロバーツは地元テネシー大学チャタヌーガ校の卒業で大学新聞の編集長で、その後も地元新聞の記者をしていた。地域に対し人一倍思い入れがあり、再生のために立ち上がった。ワトソン教授とロバーツ市長、二人を軸にコミュニティがうごめきはじめる。多くのリーダーが生まれ幾多のNPOが設立されることになる。

リンドハースト財団は、コココーラの瓶詰工場で財を成したT.カーラ・ラプトンが1938年地域に恩返しをするために設立したNPOである（1977年、彼の没後基本財産は約115百万ドルに増額）。年間10百万ドル（約10億円）以上の予算を持ち、地域に貢献するプロジェクトに寄付を行っている。ワトソン教授に白羽の矢を立てたリック・モンタギューは1977年この財団の専務理事（業務執行責任者）に就任する。1989年の退任まで彼は、80年代のチャタヌーガ再生劇を裏で演出した。アメリカには、地域のことを親身になって考える秀逸な予算執行官がこのようなポストにいる。この財団のミッションは地域に変革を起こすようなプロジェクトを支援することにある。

ストラウド・ワトソン教授はコミュニティを生み出すための町のしつらいの重要性を熟知している都市計画家であった。この時期このようなプロを得たのはチャタヌーガにとって幸運なことであった。ニューヨーク生まれ、インターネットブラウザ、モザイクの開発でも有名な中西部のイリノイ大学シャンペーン校で建築を学び、1964年ペンシルバニア大で修士を修めて1966年から約三年間アリゾナ大学で教鞭をとる傍ら十人の芸術家とともに自給自足のコミュニティとして有名になったランチョ・リンダ・ヴィスタを創っている。その後1974年に渡英、ニュータウンの建設に携わることになる。ミルトン・ケインズ・プロジェクトである。プロジェクトの建築主任としての経験はかれのまちづくりのフィールドを拡げることとなる。とりわけ、彼が発案した都市デザインのための関係者会議は、政策としてのプランニングと市民の場を如何につくるかという実践現場とのギャップの橋渡し機能を発揮した。「計画・デザイン・実践のすべての段階が秀逸でなければいけない。その時、都市の居間である中心市街

地は大切にされる。コミュニティによって高められる」。都市は市民によりデザインされるものであるという彼の建築学上・都市計画学上の信念を形成することになる。

「チャタヌーガのダウンタウンの中心を過去、現在、未来を見据えてどこにするかは、難問だった。造られたオブジェにより構成されるのが都市ではない。街路、広場、公園、公共の建物郡が一体となって、すべての市民が参加する都市の生活空間、つまり人々が集う居間を形成する、そのような公共空間にしなければいけない」彼はそう考えるようになる。

【学生とワトソン教授が火をつける】

チャタヌーガのまちの再生に特筆すべき点の一つ、それは学生の貢献である。コストの安い若い力をうまく引き出し利用した。1980年アメリカ建築協会のチャタヌーガ支部がテネシー大学に学生にデザインワークをさせて欲しい旨申し入れをする。リンドハースト財団は、チャタヌーガを実験台にすることを前提に、ワトソン教授に資金を提供することを約束する。チャタヌーガはまちづくりの巨大な実験室となった。ワトソン教授と彼の薫陶をえた学生は、様々な提案を行うことになる。

ミラーパーク地域は再生する市のランドマークとなった地域である。ここを市民が集う場所にす。彼らはミラープラザ計画（6.5百万ドル リンドハースト財団及びトンヤ財団から調達）に着手する。ありきたりの公園（1977年設置）であったミラーパークはミラープラザ（1988年オープン）と一体になって市民の憩いの場に変身する。ダウンタウンで働く市民がお弁当を持って喧騒の仕事場を離れて一時の安らぎを求め集まる。コミュニティの人たち、市民サークル、大学のクラブの面々がステージを利用する。夏は野外コンサート、冬はコーヒーハウスでのコンサートなどが催され市民に無料で提供される。コンサートだけで年間5万5千人を越える人が参加した。芸術家のパフォーマンスやコミュニティの会合も開かれた。メンテナンスは市の公園課が行い、運営は後述のNPOダウンタウンパートナーが行っている。

学生がアイデアを提供し汗を流す。地域の開発には様々なやりかたがある。彼らはそれを身をもって示し、市のリーダの注意を引いた。ボストンの有力なコンサルティング会社であるコエタ・キム・アソシエートとの共同研究資金も

リンドハースト財団が拠出してくれることに繋がった。学生のパワーがミラープラザを創り出したとワトソンは述懐している。このプロジェクトは都市デザイン賞に輝く。さらに学生たちは30近い案を構想する。そのなかに全米に名をとどろかせることとなる水族館構想があった。

開発業者は、郊外の未開発地が良いという先入観を持っているが都市には、上下水道、電力、ガスなどの公共設備、連綿と続く地域の歴史を背負った巨大な資源が存在する。そこに住めるようにすること、維持・再生する方法を見つけることが大切だ。多くの建造物が過去破壊の憂き目にあっている。ワトソンは、都市居住の重要性を説いて回る。

キーワードは持続可能性（サステナビリティ）である。まちに多様性とエネルギーを与えるミクストユースのゾーニングが大切だ。効率的公共交通が整備され、まちの中心に人々が集まってくる。産業も清潔なものでなければいけない。ジェーン・ジェイコブスやジェイムズ・ハワード・クンスラ達の考え方が彼らの頭の中にある。

学生は新しいプロジェクトについて常に幾多の提案をした。殆どは先駆的に過ぎて、すぐには採用されない。しかし、その理念は地域の将来にとってかけがいのないものとなる。テネシー大学のまちづくり実験室は、チャタヌーガ市、ハミルトン郡の地域開発計画室、リバーバレーパートナー社（NPO）、リンドハースト財団から正式に資金と人材の支援を受けることとなり、1984年デザインセンタに発展する。このセンタは、地域の開発に関し、官民の開発業者間の調整、デザインの指導や開発基準の提示などの機能を果たした。1990年この実験室は、プランニング・デザイン・センタと命名され、ワトソン教授の指揮の下、テネシー大学の建築学科のサテライト・オフィスとしてミラープラザ内で活動を始める。ダウンタウンの中核施設にあるデザインセンタには今でも訪問客が絶えない。建築家、都市計画家、開発業者、学生、コミュニティの指導者、市会議員が頻繁に訪れる。そこに陳列・展示されている図面、模型、写真、地図などは、チャタヌーガのまちづくりの理念を常に語りかけている。

アメリカは学生と社会の距離が近い。学生が社会人と対等である。特別扱いはされていない。民間企業も学生の知的労働をうまく利用しようとする。カルフォルニア大学ロサンゼルス校のそばに、建築事務所があったが、学生が、

OBと一緒に建築コンペに応募していた。授業の合間を縫って三々五々学生が集まってくる。学生はアルバイトと社会経験をかねている。

【市民が動く。NPOチャタヌーガ・ベンチャーの設立】

市民が動かないとまちは再生しない。ワトソン教授は、まちのデザインの検討に入ると同時に、チャタヌーガ市民に警鐘を鳴らす。危機的状況にあるチャタヌーガの都市計画をテーマとしたフォーラムを開催する。チャタヌーガ市のあり方、まちの計画の現状について議論が始まる。優れた都市計画家を招聘し成功事例も説明させた。フォーラムにかけるワトソン教授の情熱は並々ならぬものがあり、まちの委員会のメンバーや市の職員を刺激した。まちづくりの意欲はコミュニティ全体に拡がって行った。まちづくりのうねりは、インディアナ州の州都インディアナポリスへの視察へと発展する。市の都市計画委員会（市長が指名する市民により構成される）のメンバー、職員、市民、企業人など多くの人が参加した。議論が白熱し、1984年、誰もが参加できるまちづくり組織（NPO）、チャタヌーガ・ベンチャーの設立へと発展していく。

チャタヌーガ再生物語の第二幕が始まる。舞台裏では、引き続きリンドハースト財団が資金を提供する（ビジョン2000策定作業に対し12万ドル）。地域みずからの力で必要なプロジェクトを創り上げ、地域の中で資金が循環し始める。チャタヌーガのコミュニティは死んではいなかった。チャタヌーガ・ベンチャーには、都市計画委員会、商工会議所の人たちも参加した。チャタヌーガ・ベンチャーの目的は、地域コミュニティの人たちの全員参加によるチャタヌーガの環境浄化であり、社会的にも経済的にも環境的にも地域が再生することにある。州政府がまちづくりの補助金6百万ドル（6億円）を準備していた。この組織が受け皿となった。チャタヌーガ・ビジョン2000の策定が行われることになる。チャタヌーガ・ベンチャーの渦はさらに拡大する。コミュニティ個々人の意識が変わる。ビジョン策定に向けた意見集約作業は、プロを招聘して四段階（①市民への参加の呼びかけ②提案・意見の収集③提案・意見の整理④最終目標の発表）に分けて実施された。無作為抽出で一万人の市民に質問状が発送された。公開ミーティングも6回に及んだ（約1700人の市民が参加）。環境、経済、文化、コミュニティ開発、リクレーション、スポーツ、人種問題、様々なテーマについての提案や意見が約223に集約された。目標実現のために何をな

すべきかが議論された。最終的には40のコミュニティの目標が決定、公聴会を実施し、地元テレビなどマスコミを通じて紹介され周知徹底される。この一連のプロセスは、チャタヌーガが自分たちのコミュニティであるという自覚を植え付けることに成功した。市民の参加意識が高揚した。

ビジョン2000はコミュニティの共通の目標を明確化したものである。チャタヌーガ・ベンチャーの初代代表となったメイ・ベル・ハーレイは、コミットメント・ポートフォリオ（実践を誓うプロジェクト群）の完成と呼んだ。彼女は一市民として参加し、最後は市議員になってリーダーシップを発揮した人物である。

(三) チャタヌーガ再生計画

【ビジョン2000のプロジェクト】

ビジョン2000で提案されたプロジェクトには

- ①CNE（住宅供給支援会社）
- ②家庭暴力センタ
- ③人権問題・人間関係構築委員会
- ④テネシーリバーパーク・プロジェクト
- ⑤淡水水族館の建設
- ⑥ウオルナット橋のリノベーション
- ⑦チボリ劇場メモリアル講堂のリノベーション
- ⑧地域が生んだジャズの女王ベッシー・スミスホールの新設

などが含まれている。

コミュニティの中核となる中心市街地の回復、コミュニティの基盤である低所得者のための住宅整備など、様々な社会問題が、彼らのテーマである。コミュニティを挙げて取り組んだ。中心市街地に如何に市民を集めるか。彼らが帰ってくれば賑わいは自ずと取り戻せる。建物を建てることがポイントではない。どのような仕組みを作るか。ソフトが大切である。市民が知恵を持ち寄った。もちろんプロの意見も聞いた。その結果がビジョン2000のプロジェクトとなった。地域コミュニティの核となる中心を再生する（ダウタウン及びリバーフロントの再開発計画）。地域経済・地域コミュニティを下支えしている低所得

者に焦点をあてる住宅供給制度を創設する。彼らの知恵は人種・暴力・学校など地域の人と人との関係を修復・回復・創造する様々な課題にも答えを導きだした。

ビジョン2000は、民間企業、NPO、市民、連邦政府、郡・市政府、各セクタから幅広い支持を得て約800百万ドル（一人当たり2778ドル）の資金協力を得る。四分之三が民間部門から四分の一が公的部門からの資金である。ベンチャー企業に資金が集まる如く、良くできた地域プランには資金が集まる。まず計画ありき、それに社会（市場）が反応する。計画の是非は社会が判断する。政府が決めて予算を付けてプロジェクトを立ち上げる仕組みではない。官僚ではない市民の判断による意志決定の仕組みが存在する。

これらのプロジェクトは、チャタヌーガに1381人の常用雇用と7300人の建設現場の臨時雇用を生み出した。ビジョン2000の目的は地域のニーズを適格に把握し集約し、地域の賑わいを回復することにある。草の根を巻き込んだ市民による計画策定は、民間企業に新しいマーケットに対する熱い予感・期待を抱かせた。社会問題への取り組みが経済の再生を呼び起こしたのである。市場は創りだすものである。

ビジョン2000は、1993年までに85パーセントが実行され、早くも1994年にはビジョン2000の見直しが行われる。計画が常に新陳代謝を起こす。チャタヌーガ・コミュニティは息を吹き返した。

(四) 実行部隊・非営利法人の設立とプロジェクトの遂行

【実施推進機関の設立；リバーシティカンパニRCC（後のリバー・バレー・パートナーズRVP）】

第一幕はキーパーソンの登場（再生のきっかけ）、第二幕は、キーパーソンによる仕掛け作りであった。地域の危機を訴え、市民の意識改革を図り、草の根による地域プランづくりに成功する。

第三幕はプラン実施のための組織づくりである。1986年ビジョン2000を実現するためにリンドハースト財団の支援を得て実行部隊が組成され、法人化される。リバー・シティ・カンパニの設立（後のリバー・バレー・パートナーシップ）である。アメリカの非営利団体は事業性を強く意識しているせいか、カン

パニー（会社）と銘打っているケースが多い。その場合執行部門の長も社長と呼ばれる。事業がコミュニティに深く係わるので、意思決定機関である理事会（ボード）には官民から識者が参加することになる。彼らが執行役員を選び出す。彼らには人事、報酬、監査など組織の基本的な重要事項の決定権が与えられている。理事会が決め執行部門がそれに従ってひたすら業務を執行する。意志決定と執行を分離するアメリカの組織経営のやり方である。このNPOの業務執行は、リバー・シティ・カンパニの社長が行う。

法人形態をNPO、官民混成の理事会にしたのは、①ダウンタウンの再生というプロジェクトを遂行する上で、民間企業は民間企業、市は市と別々に独立して行われるのは望ましくない②個別の事情が優先され、連携が起こらず、無駄が発生し、シナジーが生まれない③市民が本当に求める生活の質の向上にピンポイントで直結するものでなければならない④市民のニーズ・意識を的確に捉え、ずれを修正していかなければいけない、からである。行政・民間企業・市民がともに会合を重ねることでプロジェクトの質を上げた。草の根の意見も採り入れられる。この過程でニーズが把握され、自然に市民が集い、賑わいをもたらされる仕掛けが創造されていった。リバー・シティ・カンパニがカタリスト（まとめ役）となって、民間デベロッパ、市の都市計画課、市民、NPOの考えを聴し、ワトソン教授率いるデザインセンタのプロ集団の意見も踏まえ、議論を重ねながら、よりよい計画に仕上げていく。このような構図の中で優れたプロジェクトが生み出され、ダウンタウンが再生した。

1993年、リバー・シティ・カンパニは、地域再生の鍵を握る機関であることが広く認知されることになり、チャタヌーガ地域の経済開発公社（アメリカでは市役所の別働隊として経済開発公社を設置しているケースが多い）と合併する。まちづくり機能と経済開発機能が合体される。名称もリバー・バレー・パートナーズ・インク（NPO）に変えられる。アメリカには各地に経済開発公社が存在する。時代はコミュニティと経済の合体を求めている。

この合併は、組織・機能の統合はしているが、法律的には旧リバー・バレー・カンパニが存続し新リバー・バレー・パートナーズ・インクに対し毎年寄付する形をとった。この結果、新組織の年間予算の50%はリバー・シティ・カンパニから、20%が市と郡政府によって賄われ、残りが毎年民間企業から調達

されることとなった。

リバー・シティ・カンパニ、その継承機関であるリバー・バレー・パートナーズ・インクはコミュニティの活性化・経済の再生に触媒機能を見事に果たした。そのプロジェクトを整理すると次の通り。

第一はコア資産（中心市街地）の再設計と建設である、市の中心を北から南へ延びる大通りにプロジェクトを集約した。北端のリバーフロントにチャタヌーガ再生の象徴としてのテネシー淡水水族館¹¹（総工事費45百万ドル、経済効果一年目140百万ドル、周辺投資150百万ドルを誘発）を建設、その周辺に3Dの大型画面のアイマックス劇場（入場者年間75万人）、リバーパーク（リバーウオークを目玉に公園を整備、年間百万人以上の入り込み客）、ビジターセンタ（7百万ドル）とショッピングモールなどを配置した。この結果テネシー河畔に様々なエンタテインメント施設の整備が完成する。

北端のリバーフロントから南端の観光ポイントチャタヌーガ・チューチュ鉄道駅までを結んだ大通り約1.5マイルに5分間隔の無料のシャトルバス¹²サービスを実施する。南に大きな駐車場を設置。そこからパークアンドライド方式で市民や訪問客を送り込み賑わいを演出した。ダウントウンをエンタテインメントと就業の中心地に変身させる試みであった。

このシャトルのために環境都市チャタヌーガのシンボルとして電気バス¹³を開発する。起業家ジョー・ファーガソン（アドバンスト・ビークル・システム社社長、現在従業員35名）を得て、産官一体となり地域に集積した製造業のノウハウを結集して独自に開発した。チャタヌーガを電気自動車の世界的リーダーに押し上げた。それは新しい産業に育つ可能性を秘めている。このプロジェクト（本事業）はリバー・バレー・カンパニが市と交渉し、最終的には連邦政府の補助金を引き出し（開発総額20百万ドル、内連邦政府14州政府2市2民間調達2）、地域を挙げたプロジェクトとなった。12の技術的問題を乗り越え開発されたもので、ディーゼルバスに比べ価格競争力があり、米国各地に都市バスとして販売している。運行はCARTA（Chattanooga Area Regional Transportation Authority）（市の公社、社長は弁護士ヒッチコック氏、中南部ビジネスパークへの延伸計画あり）が行い、淡水水族館のオープンの1992

年に合わせ開業した。

これらのプロジェクトの具体的な経営はリバー・バレー・パートナーの一部門であるチャタヌーガ・ダウタウン・パートナーズが担当、カタリスト的役割を担った。淡水水族館のオープン後、35（2200席）のレストランの新設、50以上の店舗のオープン、年間120万人の訪問客、周辺を含め4万6千人の就業機会を創り出した。ダウタウンは一大ショッピング・エンタテインメントゾーンに生まれ変わった。継続的に雇用機会を提供し単位当たり売上も全米平均を大きく上回った。

第二は歴史的建造物の再生である。歴史的構造物を維持することは、地域コミュニティの誇りであり、共有できるシンボルであり、地域コミュニティの独自性（アイデンティティ）を維持するのに役に立つ。とりわけ地域コミュニティの再生に努力をしているチャタヌーガのようなまちには必要不可欠のものであった。チポリ劇場は二十世紀の始め市民の演芸劇場として憩いの場を提供していた。1600席を有する米国有数のシンフォニーホールとして再デビューさせた（工事費7百万ドル）。現在チャタヌーガ・シンフォニーの本拠地となりオペラも上演されている。第一次世界大戦後に建設された退役軍人ホールも改造、3800席の劇場に変身した（同7.4百万ドル）。昔のデパートは流行のレストラン街とオフィスに変貌、トロリーバスの車庫はスポーツ・アスレチック施設、地ビール醸造所、飲食店、キャバレーに変わり、鉄道の車庫はファクトリーアウトレットに、食肉工場もモダンなレストランにかわった。ダウタウンの南の拠点チャタヌーガチュウチュで有名な鉄道ターミナルである。そこも商業施設とコンベンション施設に大改造が加えられた。このような伝統的建物の保存活動は、市民意識を高め歴史的建物の保存条例に発展した。

これらプロジェクトの遂行のためにコーナー・ストーンズ・インクという非営利団体を設立した。過去の遺産を生かしまちの憩いの場に衣替えすることが使命である。市民になじみが深い過去の資源をうまく使って変化を生み出し未来を創造した。「未来を保障するために過去を守る」その生きた事例を提供している。

三つ目は戦略的地区開発である。リバーサイド・アパートメントの建設、高等学校跡地の買収と博物館、レジデンス・イン（民間ホテル）の誘致、エコ産

業パーク、市の中南部にビジネスパークの企画などを行った。未来を担う人材が集まるビジネス開発センタ、環境技術インキュベータもダウタウンの周辺に設置された。リバー・バレー・パートナーが設立され、ダウタウン事業の経営を担当、総合的な企画・営業・戦略本部となり事業誘致・テナントミックス・マーケティング事業なども積極的に展開している。

【低所得者向け住宅供給制度とコミュニティの構築、CNEの実践】

コミュニティの再構築に威力を発揮したのは、住宅の整備であった。住みやすいまち米国ベスト17に選ばれた理由もここにある。このプロジェクトは、ビジョン2000策定過程での黒人女性の発言から始まった。持ち家比率が低下し、老朽化した家が放置され荒廃の極みにある。コミュニティが崩壊している。住環境の回復なくしてコミュニティの再生はありえないと彼女は切々と訴えた。悲惨な声は集約されコミュニティ最大の問題に発展する。「行政の問題ではない。大切なのは、そこに住む人たちが変革に立ち上がり、意識変革を行うことにある。そして、支援者と連携し信頼関係を構築しながら解決策をさぐらなければいけない。行政の慈悲で住宅を建て替えることではない。住民自らが住宅を自力で改善・整備をしたいと思い、実行できる仕組みが重要である。持続性のあるシステムでなければいけない」と彼らは考える。コミュニティのリーダーが集まり協議を重ねる。行政、銀行、民間企業の関係者もいる。リンドハースト財団の執行役員も参加する。最終的には、彼ら全員が長期に亘る実践による協力が約束される。

1986年非営利法人チャタヌーガ・ネイバーフッド・エンタプライズ・インク(CNE)が設立される。官民協働のプロジェクト遂行機関である。低所得者に良好な住宅を低コストで提供する住居取得のための仕組みである。CNEはコミュニティのための資金供給機関、コミュニティバンクの役割を果たすことになった。

コミュニティバンクのベースは地域コミュニティの構成員の信頼関係にある。CNEも地域住民との信頼関係を構築し、それをよりどころにして融資を実行していく。住宅の修繕・改造・買取(低所得者向け低金利、低頭金貸付)、市街地⁴⁾住宅開発などの融資メニューを用意した。しかし、CNEの最大の特徴は借入人家族全員に対する持ち家教育、コミュニティ再生コンサルティング、

持ち家のためのカウンセリングを実施したことにある。1986年から1996年までに100百万ドル以上の資金を投入した。3000所帯が住宅を取得，300戸の賃貸住宅を提供，1500所帯の家族が持ち家教育（月40家族）を受講した。貸付資金は，地元のチャタヌーガ市，リンドハースト財団，域外資金として，連邦住宅都市開発省，テネシー州の住宅開発庁，商業銀行から調達した。CNEの活動は，都市調査で世界的に有名なワシントンDCのアーバンランド社の目にとまり表彰されている。

CNEは，既存住宅の改善，都市中心部の荒廃した住区の住宅開発に成功した。市民の自己資産の形成意欲に火をつけ，低所得者層の自立心を喚起させた。市民のコミュニティ意識が高まり地域の誇りを醸成に寄与した。資金的にもCNEはコミュニティの外から呼び込むことに成功した。住民の資産形成は固定資産税の増収に繋がり，市当局の財源にも良い効果を生みだした。コミュニティは良い循環に入っている。

【市民によるビジョン作成と信頼システムの構築】

第四幕がはじまる。市民がすっかり主役におさまり，コミュニティの終わることのないドラマが始まった。一部のリーダーの声かけによって始まった再生物語は，住民に根付き住民が動き，市民が立ち代り入れ替わり新しいリーダーとなりコミュニティを指導する。彼らの活動がビジョン2000の見直し作業を誘発した。リビジョン2000⁵⁾である。チャタヌーガの未来の風景を考えるフューチャ・スケープ・プロジェクトが立ち上がる。市民と企業との合意形成を行うチャタヌーガ・ストラテジーが起草された。

（五） チャタヌーガから学ぶこと

地域のことは地域が一番よく知っている。模倣しても何もうまれない。地域が考えなければ答えは出ない。チャタヌーガは，ソーシャルキャピタルの創生に成功した良い事例である。そこには地域再生のヒントがある。彼らの資料から幾つかを紹介して本稿を終わりたい。

【地域コミュニティ変革についての基本哲学】

第一は，地域コミュニティ変革についての7つの基本哲学である。

①変化は不可避である認識②信念としての持続可能な成長③生活の質（QOL）

の向上④歴史・伝統の重視⑤協働の重要性の認識と実践⑥永遠の作業⑦全員参加でやるべきことをコミュニティの規範として共有すること。

【地域コミュニティを動かす手順】

次は地域コミュニティを動かす手順である。ビジョン2000でも提示されたが、リビジョン2000を踏まえ整理すると、次のとおりである。

- ①しっかりとしたボランティアによる計画準備（委員会の設置）（行動のための戦略を練る，100人程度が参加，コミュニケーションの仕方，資金調達やボランティアの勧誘について議論する。約2ヶ月）。
- ②過去に行われたプロジェクトについてのワークショップ形式による評価作業（チャタヌーガの場合約3か月を要した）。
- ③マスコミなど様々な手段を使った市民啓蒙（チャタヌーガの場合，郵送，国レベルの有力者による 세미나なども積極的に開催，約2ヶ月と要した）
- ④様々な機会を捉えての市民間の相互理解（アンケート調査，テレビやラジオを通じ議論する。一同に会するタウンミーティングを行う。約2ヶ月を要す）
- ⑤指導者による最終結論プレゼンテーション（大発表会）の実施（テレビやタウンミーティングで実施する。市民，ビジネス，市，郡政府の人たちが一同に会する）

【コミュニティの目標】

第三には，コミュニティの目標である。

チャタヌーガが提示したものは，

- ①QOL（生活の質）の向上，②地域の企業の育成。③地域人材の競争力の劇的・継続的な向上④戦略的なコンベンション・会議・研修機会の追求⑤地域資源有効利用のためのネットワークの構築⑥利用度の低い土地や建物の再生であった。

【注】

- (1) 1992年には世界最大級の淡水水族館をオープン。総工事費45百万ドルは，リンドハースト財団が10百万ドルを拠出，残額は民間から調達。
- (2) 年間575千ドルの経費については当初市が全額負担。現在は駐車場収入に

より一部をカバーしている。

- (3) 22人乗り、木製、手作り、低床車椅子用スロープのあるバスで一台15万ドル、蓄電時間は4時間3年で取替え要。
- (4) インフィルと呼ばれるもので郊外を開発して住宅をつくるのではなくて従来の都市構造の中で住宅の再構築を行うことである。
- (5) リビジョン2000。1992年、ビジョン2000策定後7年を経て見直し作業がはじまった。環境、人口構成、住民の意識も変わってきている。前回は越える2700人が参加。2559のアイデアが出され27の目標が再設定される。前回は環境が第一であったがそれが教育に変わる。環境でも大気汚染からリサイクリング、自然環境の保護にかわるなど一段の進歩を示している。
ビジョン策定過程が市民を巻き込みコミュニティ再構築に貢献する。コミュニティの信頼関係を再構築するのに役に立った。そのプロセスは、次の通り。

[参考文献]

Rivervalleypartners.<http://rivervalleypartners.com/cstory/inno/innoc.htm>

Chattanooga, Tennessee-Brochures

Ross's Landing District-Brochures

Downtown Revitalization-Brochures

Tennessee Riverpark-Brochures

NHKスペシャル「アメリカで最も住みよいチャタヌーガの挑戦」, NHK, 1996年10月3日放映。

「チャタヌーガの変革」, フジタリサーチレポート

Lamar Graham, 「Our Restored Cities: Where The Living Is Easy」, 「Parade」, 1999年4月

「Chattanooga Puts On New Face」, <http://pr.utk.edu/alumnus/sum95/newface.html>

「Chattanooga Story」 Chattanooga Ares Regional Transportation Authority, <http://www.carta-bus.org/>

Stroud Watson. <http://www.mtsu.edu/~famcom/spring01/watson.htm>