法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

創造都市の形成とマネジメント : 自己組織化する都市と産業集積の戦略的誘導論

山本, 壽夫 / YAMAMOTO, Hisao

(出版者 / Publisher)
法政大学経済学部学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
経済志林 / 経済志林
(巻 / Volume)
73
(号 / Number)
3
(開始ページ / Start Page)
311
(終了ページ / End Page)
390
(発行年 / Year)
2006-03-03
(URL)
https://doi.org/10.15002/00004458

創造都市の形成とマネジメント

――自己組織化する都市と産業集積の戦略的誘導論――

山　本　壽　夫

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．都市と産業集積
　1．都市と産業集積の視点
　　1.1　都市機能としての産業集積
　　1.2　産業構造
　　1.3　社会変化と都市
　2．都市と産業集積研究の現状
　　2.1　マイケル・ポーターの研究
　　2.2　ポール・クルーグマンの研究
　3．事例研究と考察
　　3.1　海外事例（米国シリコンバレー，イタリア国コモ市）
　　3.2　国内事例（東京都武蔵野市 JR 中央線吉祥寺駅北口商店街）
Ⅲ．自己組織化する都市と産業集積の誘導計画
　1．自己組織化の理論的背景
　　1.1　自己組織化のメカニズム
　　1.2　パソコン業界の自己組織化
　　1.3　団地住民の自己組織化
　　1.4　脳神経細胞（ニューロン）の自己組織化
　　1.5　自己組織化理論から抽出されたシステム要因
　2．誘導計画―1（知識と場のマネジメント）
　　2.1　ナレッジ・マネジメント
　　2.2　ホスピタリティ・マネジメント
　　2.3　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
　　2.4　地域人材ネットワークの形成と運用
　3．誘導計画―2（大学を中心とするマネジメント）
　　3.1　国策の誘導方法
　　3.2　都市・地域の事業創造
　4．誘導計画―3（ホスピタリティ・デザインに基づくまちづくりの誘導）
　　4.1　ホスピタリティ・デザインの概念と目標
　　4.2　ホスピタリティ・デザインの要因
　　4.3　まちづくりへ
Ⅳ．おわりに

Ⅰ．はじめに

明治期を基点に大正から昭和にかけて，主に東京などの大都市は，西欧の都市を手本に都市形成を進めた。そして，第二次世界大戦後，経済の発展を目的に，工業を中心とする産業都市づくりが行われた。

経済発展の原動力となった工業製品の大量生産は，生産の効率性を高めるために，生産管理に重点を置いて，一定の水準を保つ部品の標準化を行った。標準化の考え方は，定めた水準値以下の部品を不良品と見なし，水準値以上の部品を不用品と見なす。この考え方は，産業都市に浸透することになる。まず，産業都市の住民は，大量生産に関わる企業などの組織に帰属することを標準的な生活と見なした。次に，標準的な生活は，個性的な生き方や個人の創造的な活動よりも，産業を担う様々な集団生活に同化する生き方や活動を評価した。個人は組織の一部となり，顔が見えず，その家族は組織の他家族と同じような水準の生活を営む。この方法が日本の高度成長を支え，日本人の経済的な生活をレベルアップし，一般大衆社会を生んだ。

しかし，高度成長期が終わり，バブル経済を経て低成長期を迎え，産業構造が変化し，情報化社会が進展するようになると，集団よりも個人の価値観に重点が置かれ，人々は個性的な生き方や創造的な仕事，そして生きがいを求めるようになった。つまり，従来の工業化社会から情報化社会へパラダイムシフトの兆候が見えつつある。従来の工業化社会の都市に対して，情報化社会の都市を「創造都市」と位置づけることにしよう。創造都市の特徴は，住民と自治体が主体となり，個人の独創性，知恵や知識などに基づき，地域資源を活用しながら，イノベーションを進め，住みやすく活気ある生活をデザインすることにある。

創造都市の一形態として，活性化する産業を挙げることができる。産業の活性化とは，都市に産業が集積することを意味するが，企業などの集団

が事業を営み，活発にモノ・コト・情報が生産され，流通し，消費されることに起因する。現在，情報化社会における産業集積の状況は，各国，各場所によって異なるが，例えば，米国のシリコンバレーは長さ50km×幅15kmの地域にIT関連企業が約6400社，シリコンアレーはニューヨークを中心にITソフト関連企業が約1000社（同時多発テロ以前は約3000社），イタリア国コモ市は繊維関連企業が約2700社など，各々に集積している。これら産業集積地における各企業の特徴は，一つの産業に際し，相互に事業補完する関係を持ち，各々に競争関係があり，グローバリゼーションに対応しながらローカリゼーションの特性を活かし，イノベーションを進めていて，総合的に都市と産業集積が自己組織化する点にある。

本稿では，まず，産業集積を都市機能の観点から捉え，進行する情報化社会に適合する都市と産業集積の誘導を図るための都市形成のあり方について述べる。次に，都市と産業集積の研究者の所説，および，事例研究を行い，これら両者を前提に，産業クラスターの仕組み，および，都市の政策・計画・経営について考察する。そして，自己組織化理論を明確化した上で，自己組織化する都市と産業集積の誘導計画を検討する。

Ⅱ．都市と産業集積

1．都市と産業集積の視点

1.1　都市機能としての産業集積

1.1.1　産業革命と近代都市の課題

1760年代にイギリスで始まり，1830年代以降，欧州諸国へ波及した産業革命は，社会構造に根本的な変化をもたらし，近代資本主義経済を確立し，工業を中核とする都市を形成した。産業革命の前提は，イギリスが，ウール製造，植民地拡大，造船技術や航海術の発展等に基づき，世界貿易の中心として君臨し，国内の市場と資本を急激に拡大した点にある。つま

り，市場と資本の拡大は迅速な大量生産を必要とし，1760～85年間に発明された自動織機，力織機，蒸気エンジン等は，直ぐに繊維工業や造船業へ適用された[1]。大量生産は，貿易に必要な輸送拡大を促し，輸送の主役である造船業の興隆は，航路の発展とともに運河開発を促した。そして，陸路輸送において，1830年を期に鉄道建設時代が始まる。運搬船と鉄道がもたらしたものは，単に物資や人の輸送に留まらずに，特定地域への産業集積を推進した。特定地域とは，ロンドン，マンチェスター，リーズ，バーミンガム，シェフィールド等だが，これら都市の多くは産業集積による新興都市として発展した。産業集積といっても，工業が主体であり，都市の中心は工場，倉庫，鉄道駅，船ドック，運河等で構成され，まち外れの極く僅かな敷地や工場の一角が住宅として労働者へ与えられた[2]。例えば，製鉄を中心産業とする都市は，溶鉱炉とコークス炉を据えた巨大な工場がまちの中心を占め，河川周辺に関連工場や船ドックが林立し，空は煤煙で覆われ，河川は産業廃棄物や生活ゴミの捨て場となった。他の産業を主体とする新興都市も程度の差こそあれ同様な状況を呈しており，各々の都市に共通する課題は，主に農村から流入する人口の急激な増加に未考慮な政策であり，劣悪な生活環境に未対応な計画であった。結果として，農村は減少し，新興都市の荒廃するスラムが拡大した。

1.1.2　ハワードの田園都市論と産業集積の誘導

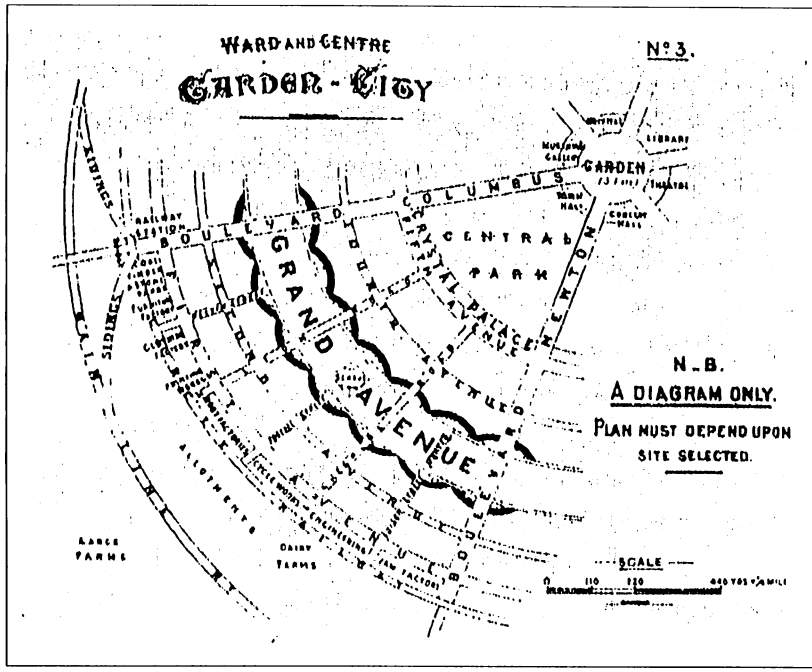
イギリスの社会思想家ならびに実務家であるエベネザー・ハワードは，1898年に「明日―真の改革に至る平和な道」を著し，1902年に内容を一部改訂し，「明日の田園都市」として出版した[3]。彼の田園都市論に基づき，1946年までにレッチワースやハムステッド等を代表とする20のニュータウンが形成された。田園都市論の特徴は，既存都市の周辺に人口32,000人の緑豊かな田園都市を衛星的に数カ所設け，各々を放射状に鉄道網で結ぶことにより，都市と農村の両方の生活を営むことができる点にある。この計画には，都市に集中した農村の人口を再配分する目的があったが，当計画

論が発表された後，むしろ，過密しスラムが拡大する母都市における中産階級人口の郊外地への移動推進，移動した郊外は緑に富み空気の澄んだ田園都市であり，人間としての尊厳を持った生活を営むことを可能にする，そして経済性や利便性を求め拡大する「働くための母都市」は業務地域として成長し新陳代謝する，といった各要素を相互連携することに意義が見出されることになる。

当計画論の具体的な内容は，次のとおりである。母都市の衛星都市となる田園都市の形状は，半径1240ヤード（約1.13km）の円であり，全面積は1000エーカー（400ha）となる。中心部に5.5エーカー（2.2ha）の円形の中央公園を配し，その公園を基点に6本の幹線道路（広い並木道）が外周へ向かって各々直線上に延びる。さらに，ドーナツ状のグランド・アベニュー（Grand Avenue：壮大な並木道，幅員420フィート≒128m）が，田園都市を同心円状に2分する。中央公園の周りには，公会堂，大ホール，劇場，図書館，博物館，美術館，病院などが建ち並ぶ。

一般に田園都市論は，住環境を主目的とする都市計画の原型と見なされているが，それは，衛星都市である田園都市に重点を置くことに起因する。母都市と田園都市の相互依存関係に視点を移すと，田園都市論は，都市と産業集積を誘導する視点を持つ計画論として捉えることができる。それは，母都市が発展し，産業の集積や新陳代謝を可能とするために，郊外の衛星都市へ住環境を移動する点にある。この発想は，古いようだが新しくもある。例えば，主に高度成長期に東京中心部に集積した産業は，環境悪化や地価高騰を招いた。東京中心部で働く人々の多くは，郊外地に居住地を求め，千代田区，中央区，港区を中心に遠心的に都市を拡大した。高度成長期においてはニュータウン開発，現行では業務核都市等の国土計画が，それぞれに東京中心部の産業の集積や新陳代謝と相互関係を持つ。ハワードの計画によれば，田園都市内の産業地域は都市周辺部に誘致し，敷設した鉄道により母都市の産業地域と繋がる。つまり，田園都市は，母都市と相互依存関係を持ちながら，人口32,000人の自給自足する計画を内含

図1　田園都市の区と中心部



出典：E・ハワード(長素連訳)（1968)「明日の田園都市」鹿島出版会，90頁の図を引用．

している。現代の業務核都市は，東京中心部に一極集中した業務機能（主に政治・経済・金融・情報等の産業集積）を緩和する目的で，その業務機能を東京周辺の都市へ一部移転する。そして，環状道路を主体に，東京中心部と連携する。いわゆる多極分散型都市圏を構成する。この考え方は，東京中心部を主体に，肥大した業務都市機能を分散し，産業集積の新陳代謝を推進する。しかし，実際には，業務移転を受ける側の周辺都市は，従来から有する都市機能が，業務移転によって高度化することから，現状以上に活性化し，地域再生や地域活性化に繋がる。つまり，東京中心部と業務核都市は，ハワードの示す母都市と田園都市の関係に類似し，各都市が相互に依存関係を持ちつつ，母都市の産業集積を誘導しているのである[1)]。

イギリスは，1909年に都市計画法を制定した。当法律の目的は，都市の産業集積を前提に，利便性，公衆衛生，アメニティを形成することにある。そして，各自治体は，市街化すべき区域に，あらかじめ「マスタープラン」（タウン・プラニング・スキーム）を策定し，都市開発を誘導することになった。これは，ハワードの田園都市論が重要な役割を担った結果として，作りだされたことを考察できるが，特に，産業集積を都市機能として捉え，誘導する視点が確立した[2)]。

1.2　産業構造

1.2.1　工業化社会の産業構造

一般に，一次産業は農業・林業・水産業等直接自然に働きかけるもの，二次産業は鉱産物・農林水産物等を二次的に加工する工業や製造業・建設業，そして，三次産業は商業・運輸通信業・サービス業など，一次・二次産業以外の産業を指す。イギリスで産業革命が起こり，欧米を中心に工業化社会が進展すると，自然の恵みである農林水産物よりも，石炭・石油等のエネルギーを使って作りだされる加工品の経済的価値が高まり，二次産業が社会経済の中心となった。消費の対象が一部の特権階級から大衆へ移行したことから，加工品は大量生産へ向かう。技術革新に基づく相次ぐ発明から，加工品は高機能化し，同時に大衆のニーズも拡大・高度化することによって，また新たな加工品が生み出される，といった循環が生じた。都市はこれらの社会システムを反映し，そのために必要な二次産業の各構成要素が都市に集積した。つまり，産業の視点から考察すると，近代の工業化社会を反映する都市は，主に二次産業を育成・発展するために作られてきた，と見なすことができるだろう。

1.2.2　情報化社会の産業構造

近年，情報化の進展から，情報の有する経済的価値が高まりつつある。一般に情報とは，知らせ，媒体を介した知識等を指すが，さらに一歩踏み

込み，「関係する要素を組み合わせて統合化する知恵」を含めることができるだろう[4]。そのような知恵とは，デザインという言葉に集約できる。それは，加工されたモノ自体よりも，デザインにウエイトを置くようになったファッション産業に代表される。そこでは，デザインという情報が経済的価値を決定しているのである。例えば，Tシャツが定価900円で販売されているとした場合，一般的に価格の内訳は，素材・加工費200円，流通・卸し費100円，販売・広告費200円，デザイン費300円，その他100円となり，デザイン費が素材・加工費よりも高くなる。しかも，素材・加工費以外の費用は三次産業に含まれることから，二次産業よりも三次産業の経済的価値が高まったと見なすことができる。このような社会的現象は，ファッション産業に限ったことではなく，家電・家具・自動車・文房具等，社会に流通するほとんど全ての製品や物品から検証できる。つまり，情報化の進展により形成されつつある情報化社会は，従来の一次，二次，三次産業のあり方を大きく変化させている。上記のTシャツ事例では，素材搬送・設計・加工・販売等において，常に物流が必要になる。しかし，経済的価値から考えると，何を重要視して輸送しているのだろうか。モノ自体でないことは明らかである。回答は，モノよりもデザインという情報を重要視して輸送していることになる。ここで指摘できることは，物流の意味が，工業化社会と情報化社会では明らかに相違することである。つまり，工業化社会で作られた産業プロセスは，情報化社会において質的に変化している。さらに，素材の選択，加工方法等は，デザインによって判断し統合化されている。このことは，情報がモノの付加価値として存在しているのではなく，一次産業の素材，二次産業の加工技術，三次産業のサービス等を組み合せる主体として位置づけられていることを示す[5]。したがって，情報化社会における情報とは，知恵でありデザインであり，それらを統合し，都市と産業集積を対象に運用すると，イノベーションが始まるのである。

1.3 社会変化と都市

1.3.1 工業化社会の都市

日本が近代都市計画に着手し，法制度を整え始めたのは，1888年の東京市区改正条例からであり，1918年に修正条例が完成した[6]。当条例の特徴は，前者が旧徳川幕府の建設跡地を活用した帝都政治と小売業を中心とする都市整備であったが，後者は道路交通の深刻な問題を受けた市電整備に基づく幹線道路整備へ計画の重点を移行した。これら条例に基づき，1919年に都市計画法と市街地建築物法が同時に公布され，「建築自由の制限」が示された[7]。そして，当条例および法令から，東京は放射環状の都市構造へ改変され，この時点に現在の大手町から虎ノ門に至る中枢業務地区形成のための基盤を作り上げた。また，当法令は東京以外に，大阪・名古屋・京都・神戸・横浜等に適用し，大都市圏の基盤を形成した。土地の経済性を主体とする都市計画事業を取入れた都市計画は，1923年に生じた関東大震災の復興計画に適用され，土地区画と幹線道路整備を同時に行う土地区画整理事業が都市計画事業の主流となった。1968年に都市計画法は全面改定され，都市計画区域内に市街化区域，市街化調整区域，用途地域を定め，土地利用の細分化を行った。1998年の改正では，地方公共団体の創意工夫で用途を定めることのできる特別用途地区を創設している。

1.3.2 情報化社会の都市

情報化社会の到来に基づき，現行の都市は十分に機能しているのだろうか。この疑問をより具体化すると，情報化社会の中心は，知恵の産出やデザインによる新たな創造にあるが，現行の都市において，これらを創発するシステムが次々に作り出せているだろうか，となる。この疑問に対し，都市計画の課題点として，下記内容を示すことができる。

工業化社会の都市計画は，住宅地は住まう目的の低密度の地域，学校等の公共施設は住宅地からあまり遠くなく喧騒を及ぼす地域から離れた地域，多人数が集まる商業施設やオフィスは都市中心部の高度利用が可能な

地域，工場や倉庫等は居住に悪影響を与えないように住宅地から離れた地域等の用途地域に色分けされている。そして，新たに産業集積を考える場合，これら用途地域が示された都市計画図に基づき検討することになる。対象予定地は，商業地域または工業地域，市街化調整区域，都市計画区域外になるケースが多い。商業地域または工業地域を選択する場合は，産業の有する機能と用途地域の整合に視点がある。市街化調整区域および都市計画区域外を選択する場合は，低額の土地価格が目的であったり，国や自治体が所有する土地であったりする。いずれの場合においても，まず土地有りきとなり，産業集積のための予定地を先行して決定することになる。しかし，情報化社会の産業集積は，まず知恵やデザインの創発を誘導しなければならないため，用途地域の機能別色分け，あるいは，低額の土地による開発誘導等は，二次的要因となる。つまり，情報化社会の産業集積は，新たな都市機能として捉えられ，工業化社会とは別の都市機能誘導方法を見出さねばならない。

2. 都市と産業集積研究の現状[8]

都市と産業集積に関する研究は，経済・経営・都市計画等の分野において，現在までに数多くなされてきた。本稿では，都市に集積する産業について，都市機能の視点を持つ「産業クラスター計画」を推進する経済産業省の動向に着目する。そして，そこから見出される研究者の研究内容を前提に，事例研究を検討する。

経済産業省が実施した産業クラスター実態調査報告書「米国地域経済を支える産業クラスターの形成要因とビジネス・インキュベータの役割[9]」(2001年3月12～23日間に米国のナッシュビル，オースティン，シリコンバレーの各都市に立地する産業クラスターを調査・分析）によれば，参考とすべき産業クラスターの研究者として，米国の経営学者マイケル・ポーター及び同国の国際経済学者のポール・クルーグマンを挙げている。彼等の特徴は，産業集積を都市機能として捉え，研究している点にある。そこ

で，両者の研究内容を次に示す。

2.1　マイケル・ポーターの研究

マイケル・ポーターが調査・研究した産業クラスターの要旨は，次に示すとおりである。

表1　ポーターの所説（産業クラスターの定義）[10]

①各国の産業クラスターの分布及びシステム
米国・ポルトガル・イタリア・スウェーデン等を調査・分析した。
②産業クラスターの定義
「産業クラスターとは，ある特定の分野に属し，相互に関連した企業と機関からなる地理的に近接した集団であり，企業と機関は共通性や補完性によって結ばれている。」と定義した。
③クラスターが地域環境に与える影響
(a)対象地域の企業の生産性を増大する。
(b)イノベーションの基軸と方向に影響を与え，将来的な生産性の伸びを支える。
(c)新規事業の形成を刺激し，クラスターのパワーを増幅する。
④クラスターの戦略的創造方法
(a)立地を選択する。
(b)イニシャルコスト及びシステム全体のコスト，イノベーションの潜在的可能性に基づいて選択する。
(c)地域密着型
クラスターを構成する企業団体は，地方自治体・公益機関・学校・研究団体等の地域コミュニティと積極的な連携を結ぶ。
(d)集団の取り組み
クラスターを構成する様々な団体は，集団全体で，クラスターが立地する地域を対象範囲とし，クラスターの生産性を高めるために，競争を促進する手立てとして取り組む。
(e)クラスター改善
既存クラスターを構成する企業団体は，国及び地方自治体と協議の上，産業振興に伴う奨学金やインターシップ等の支援機能・機関を充実する。

都市と産業システムを一体に見なすポーターの考え方は，都市や地域の振興策を模索する日本において，今まであまり見受けることがなかった方法論である。日本では，国が主導的に立地政策を練り，その政策に基づいて自治体が大企業を誘致する，そして地域に企業の系列グループを形成し，グループのパワーに基づき地域を振興する，といった方法論が主流であった。これに対しポーターの研究は，産業クラスターとは，都市や地域

と一体になった産業システムであること，大学・研究所・ベンチャー企業・自治体・NPO 等を産業システムの要素（運営または経営の母体）として認識すること，そして，これら産業システムの要素は地域資源を活用して都市や地域独自の産業を生み出すこと等を示唆する点に新規性と特徴を持つ。

また一方で，ポーターの研究は，他地域あるいは他国に対し，対象地域が競争優位に立つために，戦略として産業クラスターを創造する展開を見せる。それは，戦略的に創造した産業クラスターが所在する地域のパワー形成であり，そのような地域の集合で構成された国のパワー形成である。つまり，ミクロ的には産業クラスターを構成する企業や大学等の競争優位について研究し，そして，マクロ的には国の競争優位について研究しているといえるだろう。これらの研究の先には，米国をモデルにした各国の産業クラスターへの取り組みが存在し，パースペクティブの焦点にはアメリカン・スタンダードが見え隠れする。

しかし，ポーターの研究は，工業化社会で多く見られる大手企業のパワーに基づき形成された産業集積に関する研究と一線を画し，情報化社会を反映する都市機能として，主に知恵の価値を尊重した各ベンチャー企業の相互協同（事業補完）関係に基づく産業集積の研究と見なすことができるだろう。そのため，クラスターを新たな都市機能として考えた場合，ポーターの研究から，その誘導方法の一端を見出すことが可能である。

2.2　ポール・クルーグマンの研究

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。エッジシティとは，カリフォルニアやボストンなどの大都市郊外に創発した新たな都市を指す。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。

表2　クルーグマンの所説（エッジシティ・モデル）[11]

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・グラフィクスで表す。

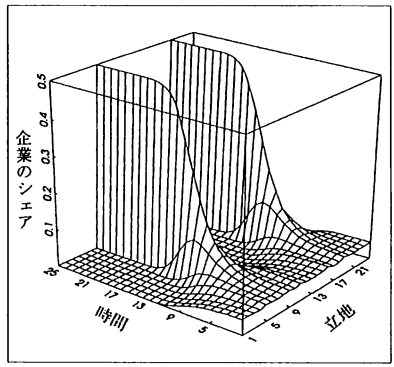
ウ．シミュレーション結果（図2参照）

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2　エッジシティの進化[12]



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を示す。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。しかし，彼の研究が示唆する注目すべき論点は，「何が原因で，そしてどのような仕組みで産業集積が生じるのか。」である。

クルーグマンの研究は，経済地理学の分野において，都市と産業集積が自己組織化することを示した。特に，産業集積は各企業の集中する力と分散する力のせめぎ合いから生じ，その主要因は集客のために企業が必要と考える他企業の心理的距離間であり，一度自己組織化現象が生じ始めると，止めることが難しいことを示した。また，都市の自己組織化は，新しい集積が古い集積を奪い取る形で形成するといった重要な視点も示している。エッジシティ・モデルが新たな都市機能の創発と位置づけた場合，そして，情報化社会における産業集積が知恵に基づき形成される場合，クルーグマンの研究は，都市機能としての産業集積の誘導が知恵に基づく「場のマネジメント」であることを示唆している。ここで「場」とは，産業集積を構成する各企業の事業ネットワークが集合し交流する場，あるいは，都市や地域住民におけるリーダーや専門家集団が交流する場等を示す。

3. 事例研究と考察

前記のポーターおよびクルーグマンによる都市と産業集積研究を前提に，事例研究を検討する。まず，海外事例として，米国のシリコンバレーおよびイタリア国のコモ市について，都市における産業集積のプロセスならびに特徴を検討する。次に，国内事例として，東京都武蔵野市に位置するJR中央線吉祥寺駅北口商店街について，都市における商業集積のプロセスならびに都市政策・都市経営について検討する。

3.1 海外事例（米国シリコンバレー，イタリア国コモ市）[13]

3.1.1 事例研究

1) シリコンバレー（米国カリフォルニア州サンタクララ群）[14]

米国における代表的な産業集積地域であるシリコンバレーを事例とし，新たに築かれる地域文化と掛け合いながら生まれ出る産業が，地域に集積し進化する様相を整理・検討してみよう。その内容は次に示すとおりである。

①革新的な教育者による産学の連携構築

スタンフォード大学のターマン教授は，大学と地域産業との連携を模索し，1950年代に以下の革新的なシステムを生み出した。

(a)スタンフォード研究所の開設

実用科学を研究するスタンフォード研究所を開設した。そこでは，主に，防衛関係の研究や西海岸の企業のビジネスをサポートした。

(b)特別プログラムの実施

エレクトロニクス企業の多数の技術者を大学院生にした。また，大学専用テレビネットワークを築き，各企業内で授業の受講を可能にした。

(c)大学敷地内にスタンフォード・インダストリアル・パーク開設

米国初の工業団地としてハイテク企業の誘致を進める。1961年で計25社の誘致規模となる。参加企業は積極的にスタンフォード大学の教授をコンサルタントとし，卒業生を社員とした。郡の産業集積基盤は，優れた学者のアイデアと情熱により，大学を中心とする産学の緊密な連帯システムとして築かれた。

②企業のスピンアウトとその奨励

スタンフォード大学出身のウィリアム・ショックレーは，ベル研究所でトランジスタを発明し，1955年にパロアルト市にショックレー半導体研究所を開設。のちのインテル，AMD等の創業者達が集まる。2年後に彼等はスピンアウトし，フェアチャイルド・セミコンダクタ社を設立した。また，新たに半導体事業を行うが，社員に関連ビジネスで起業することを奨励した。1959～1976年間に半導体メーカーは郡に40社生まれ，サンタクララバレーはシリコンバレーと呼ばれるようになる。フェアチャイルド社は，ビジネス・インキュベータとなり，起業した各社は独自の技術を持ち半導体ビジネスの相互補完を行った。

③ベンチャー・キャピタルの資金供給

1970年代に起業家の主な資金供給源は，軍からベンチャー・キャピタルへ移る。1974年にシリコンバレーのベンチャーキャピタリストは150人以

上になった。IPO（InitialPublic Offering＝新規株式公開）で，キャピタリストはストックオプションの売却益を得て，起業家は自社を大企業にする，といった方式が根づいた。

④スピンアウトと産業集積

シリコンバレーで1968年以降開業した主なベンチャー企業は次のとおりである。1968年インテル社，1977年 アップル社，1979年 3COM 社，1982年サン・マイクロシステムズ社，シリコン・グラフィクス社，1984年シスコ・システムズ社，1994年ネットスケープ社，〈ヤフー〉サービス開始，1996年ジャヴァ・ソフト社等。中小の企業も含め，シリコンバレーは多種事業・産業が果実の房のように集まり水平的ネットワーク型となる産業集積（産業クラスター）を築いた。シリコンバレーがベンチャー企業群の宝庫となったのは，スピンアウトが奨励されたからである。その牽引となったのは，ウィリアム・ショクレーといわれている。ショクレー半導体研究所から，インテル，AMD などの創業者が輩出し，さらに各社がスピンアウトを奨励したことから，フェアチャイルド・セミコンダクタ社ができるといったように，1959～1976年の間にサンタクララバレーに半導体メーカーが40社生まれた。このことから，シリコンバレーの名称で呼ばれるようになった。

⑤グローバリゼーションへの対応

グローバリゼーションの対応として，世界標準による普及を挙げることができる。例えば，ワシントン州レッドモンドに本社を置くマイクロソフト社は，シリコンバレーに事業所などを分散配置していた。マイクロソフト社の創始者ビル・ゲイツは，将来，パソコンが世界に普及することを予測し，パソコン操作をコントロールするオペレーティング・システム（OS）に市場性を見出した。そのため，当時開発途上にあった DOS のパテントを買い取り，MS-DOS として普及させた。この時点では，まだ，アップル社の Macintosh 用 Mac OS が優位だったが，Windows の発表によって地位は逆転し，世界市場を制覇し，世界標準化するようになる。

さらに，インターネットの世界市場を勘案し，ソフトとして先行するネットスケープ社のNetscape Navigatorに追随するInternet Explorerを開発する。この時点の戦略は，Windowsと併せて出荷し，無料配布することだった。このため，WindowsにInternet Explorerは，またたくまに普及し，ネットスケープ社が開発し築き上げた多くの市場を押さえてしまい，これも世界標準化した。1998年から同社は，シリコンバレー内マウンテンビューの敷地13haにウェブ事業のための製品開発複合施設を建設することで，分散している労働集約を行いつつ，日本が生んだ家電用OSのトロンと連携し，家電とパソコンを融合した新たなOSの世界標準化を目論んでいる。

⑥シリコンバレーは，1986～1991年間に約6万人の雇用を失う。理由は，過密による交通渋滞や生活賃金の高騰から地域全体が停滞状態に陥り，また少品種大量生産（主にメモリー）へ移行したため，産業クラスターが中央集権的な垂直統合型へ変化し非効率化したこと等から，産業が空洞化し雇用が減少した。このため1992年に，地元企業・地方自治体・大学のリーダー・地域の市民起業家は，NPOの〈ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（JV：SVN)〉を設立し地域再活性化を行った。

(a)地域の生活や文化を21世紀型産業の基盤と見なし，教育・医療・自治体サービス・ビジネス等の幅広い分野の情報改革について，民間主導・非営利の立場で統合的に実現。ビジネス変革だけでなく，マルチメディアを日々使う消費生活者の生活自体も含めて変革する点に特徴がある。

(b)経済とコミュニティを柱として，産業クラスターを地域主体へ再構築した。特に市民企業家がリーダーシップを発揮し，地域コミュニティが参画するクラスターを形成した。結果として，ベンチャー・ビジネスとコミュニティ・ビジネスが密着不可分な関係となった。

以上から，シリコンバレーにおいて，地域コミュニティと経済の連動に基づく分権的・水平的ネットワーク型の産業クラスターが再構築された。

2)　コモ市（イタリア国ロンバルディア州)[15]

現在，イタリアの歴史的な都市であるコモは，絹素材を中心にプリント及び染色が世界で最も有力な産地である。フランス・ブランドも含めて，世界の高級ブランドのネクタイやスカーフは，コモでプリント生産されている。そこで，次に，コモ市を事例にとり，グローバリゼーションに対応する産業が，地域文化と掛け合いながら集積する様相について整理・検討してみよう。

内容は次に示すとおりである。

①分業体制とネットワークの確立

コモでは，16世紀頃から家族及び地域中心の組織群が成立し，後に各組織群は専門化し相互に役割分担する分業体制を持つ中小企業群へ変化した。現在，各中小企業は，１人～40人程度で構成。これは，アパレル産業が，良質で小ロットの製品供給や需要の変化による短期製品寿命等をまかなう柔軟な体制が必要なこと，そして，生産に関わる固定費の抑制ニーズ等に対応・合致したためである。

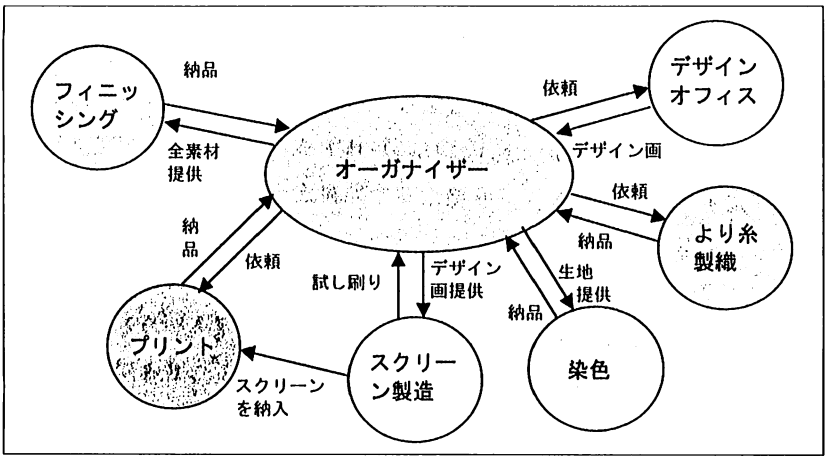
②特徴的な産業集積

コモの産業集積は，〈オーガナイザー〉と〈工程専業企業〉で構成されている。オーガナイザーは，製造設備を持たずマーケットの把握・商品開発等の業務に特化し，商品決定後に適切な工程専業企業を選択・発注する中心企業である。工程専業企業は，デザイン画を作成し提供，より糸や製織，染色，スクリーン製造，プリント，フィニッシング等の製造工程の各ステージをまかない，複数の取引先を持ち仕事量を平準化する。コモにおいて，1991年の繊維関係の企業数は約2700社，従業員数は約３万７千人である。

③グローバリゼーションへの対応

アパレル産業は，特に国際市場の最終需要と直結して市場ニーズの動向を正確に把握すること，そして製品企画・デザイン等に的確に反映して迅速に製品化することが必要である。アパレル産業はその性格から，比較的早い時期からグローバリゼーションに対応した。つまり，コモでは，国際

図3　分業連携ネットワーク（ネクタイ・プリント）



出典：小川秀樹（1998）「イタリアの中小企業」日本貿易振興会，33頁図2-2を加筆引用

市場ニーズに対応するために，家系中心の考え方や地域を大切にするといった地域文化を中心に置き，その地域の固有性を取入れながら産業との掛け合いを行った。そして，オーガナイザーと工程専業企業の分業体制を作り出し，地域に集積した。ここに，分業的水平的ネットワーク型の産業クラスターが形成された。

上記の二つの事例から，都市機能としての産業クラスター（産業集積）が，グローバリゼーションとローカリゼーションの掛合いに基づき，知恵やデザインの価値を尊重し活用する各ベンチャー企業の相互協同（事業の相互補完）関係により構成され，自己組織化することが分かった。

3.1.2　考　察[16]

1)　産業クラスターの外的仕組み

①産業クラスターとベンチャー企業の関係

分業化した各ベンチャー企業は，特定の地域に集積し，産業クラスターを形成している。別の見方をすれば，ベンチャー企業は，ある特定の地域

に創発した産業クラスターを構成する企業として見出すことが可能である[17]。

②産業クラスターのネットワーク

産業クラスターを形成する企業は，分業化に基づく各ビジネス分野の相互依存関係にあり，それら企業は，水平的同格関係によりネットワーク化している。それら企業は主にベンチャー企業であり，従来の企業集団や企業グループのように，株式の持ち合いによる安定化および本社と子会社の上下関係などは作らない水平的同格関係にある。

③ベンチャー企業のリスク分散と水平的同格関係の創造

各ベンチャー企業は，産業や事業を細分化した各機能を担う役割を持ち，孤立すると下請けとして組み込まれたりM&Aなどを受ける。このため，各ベンチャー企業は，複数の事業に関係し，群化しつつ総体として産業を担い，そして，リスクを分散する。

(a)リスク分散の具体的方法は，産業の生産・流通・消費における技術・経営分野などの諸機能に対し，各ベンチャー企業がこれらを担い，協同組織として複数の事業やプロジェクトに取組むことにある。

(b)そのためには，産業において各社の不足する機能を相互補完するといったコラボレーションが重要になる[18]。

(c)事業やプロジェクトが終了すると，コラボレーションは解消され，また新たな事業やプロジェクトに際し，他のベンチャー企業とコラボレーション関係を築く。

(d)つまり，事業やプロジェクトが積層・集合して産業が作られるなか，事業やプロジェクトをベースにベンチャー企業は創出し，次々にコラボレーション関係を構成する。そして，各ベンチャー企業が水平的同格関係のネットワークを構築する。

④世界標準化による大企業化

マイクロソフト社に代表されるように、シリコンバレーのベンチャー企業は、世界市場の見立て、そこで必要となる事業の開拓、事業の更なる普

及が大きなテーマであり，それらを実行するために，パテントによる独占，ソフトの公開による普及，無料配付とソフトミックスによる事業展開などを行ない，自社製品を世界標準化しながら大企業化していく[19]。

2)　産業クラスターの内的仕組み

①スピンアウトする企業環境

ベンチャー企業が事業拡大している場合，内部組織の人材がスピンアウトする。さらに，企業自体がスピンアウトを奨励し協力するのである。これら企業環境は，従来の大企業には見ることのできない特徴である。

②起業するベンチャー企業の事業

スピンアウトした人材が作るベンチャー企業は，所属していた既存のベンチャー企業には無いが，事業補完できる事業機能を創造することで，元のベンチャー企業と事業面で相互補完関係を構成する。

③スピンアウトする人材の起業要因

スピンアウトする人材は，柔軟な頭脳を持ち起業家精神に溢れた優秀な人間である場合が多い。スピンアウトの要因は，元のベンチャー企業で学び得た知恵や知識を活かし，新しい事業機能を創造することにある。特に，新たにベンチャー企業を創造する起業家は，先見性と野心と知恵に溢れた人材が多いことになる。

④ベンチャー企業間の内的交流

ベンチャー企業間の交流は，常に経営・研究・市場などの情報交換をフランク（常時かつ個人的）に行なう。特にシリコンバレーでは，大企業化したベンチャー企業においても，それぞれの社員達が，日常的に普段着のまま他社を訪れ，遊び感覚を交えながら，相互に事業に関する情報交換を行う[10]。このことによって，繰り返し新たな事業創造のヒントを得て新たな製品が作られている。つまり，企業と企業，個人と個人のフランクな交流の場が，事業創造を培い，産業の集積やイノベーションを誘導している。

3.2　国内事例（東京都武蔵野市 JR 吉祥寺駅北口商店街）[20]

3.2.1　事例研究

コミュニティが主体的に地域政策に係わり，まちづくりを行い，良い方向へ自己組織化している都市を事例として，都市成長管理を誘導するための方法論を検討する。

1)　選択条件と適合性

①選択条件

事例研究として，次の条件を満たす都市を選択する。

(1)他の都市と比較し，際立った活況を呈し，近年の都市衰退の特徴を持たない，または希薄である。

(2)コミュニティが中心となり，地方自治体が支援して作った都市。

(3)現在も都市パワーを維持し，新展開を見せている。

(4)結果，都市がより良い方向へ自己組織化している。

②適合性

前記１）項の選択条件に対し，東京都武蔵野市の JR 中央線吉祥寺駅北口商店街（以下「北口商店街」と略称）は，次の適合性を持つ。

(1)際立った活況を呈し，都市衰退が希薄な都市

(a)主要駅乗降客数の比較

JR 中央線の新宿駅以西の主要駅は，特別快速電車が停車する中野，三鷹，国分寺，立川，八王子であり，他の駅に比べ乗降客数はかなり多い。しかし，吉祥寺駅は例外で，立川駅に次ぐ（表３を参照）。

(b)商店数，年間販売額の比較

商店数および販売額は，前記主要駅の周辺商店街の数値が高い。しかし，北口商店街は，両数値ともにトップである（表４を参照）。

(2)コミュニティが主役，地方自治体が支援

北口商店街の再開発は，地域住民が主体的に係わり武蔵野市と検討を進め，結果として，特徴ある商店街を形成した。また，地域住民が主体的に

表 3　JR 中央線新宿以西主要駅の乗降客数

駅名	中野	吉祥寺	三鷹	国分寺	立川	八王子
乗降客数	241,357	267,659	166,716	205,387	339,004	186,052

出典：「都市交通年報」（H.12年版）から作成（乗降客数の単位は人／日）

表 4　JR 中央線新宿以西主要駅周辺商店街の商店数と販売額

商店街	中野北口	吉祥寺北口	三鷹南口	国分寺北口	立川北口	八王子北口
小売業商店数	316店	523店	254店	153店	356店	258店
飲食店商店数	137店	247店	103店	46店	108店	213店
小売業販売額	347億円	1713億円	255億円	438億円	1148億円	994億円

出典：「東京の代表的繁華街と商店街ランキング」（H.12年 9 月付）から作成。数値は H. 9 年度。小売業販売額は年間数値を表す。

地域経営を行っている。

(3)都市の新たな展開

北口商店街のパワーは，周辺の近隣商業地域や住居地域に，瀟洒なアトリエ風の低層オフィスビルやファッション店，ウェスタン風喫茶店，西洋館風レストランなどを創発している。そして，来客の多くは，これら周辺部の各店舗を回遊する。北口商店街と新たに生まれた周辺部の特徴ある業務・商業機能は，新たな補完関係を作りながら，魅力を形成する。

(4)自己組織化の方向性

都市の自己組織化がより良い方向へ進むためには，コミュニティが主体的にまちづくりを行い，これを自治体が支援し，一体となって取組むことが必要である。そして，その都市は，他地域と比べて際立った活況を呈し，周辺部に新たな展開を生じる。

上記(1)～(4)の内容から，北口商店街は，より良い方向へ自己組織化している都市と判断できる。

2)　自己組織化する都市の構成要素

前記に示す適合性を持つ北口商店街が，より良い方向へ自己組織化して

いる都市として，その構成要素について，以下に内容を検討する。

①都市および地域政策

北口商店街再開発の特徴は，地域住民（主に商店会）が主体的に係わり，武蔵野市が支援し，一体的に取組んだ点にある。その主要点は次のとおりである[21]。

(1)スーパーブロック方式に対する地域住民の反対

1967年の吉祥寺駅前地区改造計画案（以下「スーパーブロック方式案」と略称）では，まず，武蔵野市が計画の中心となり，スーパーブロック方式の開発計画を示した（図4を参照）。本方式は，小街区を統合して大街区を作り，大規模建築物の建設を可能にする利点を持つ。しかし，細道路や道路に面する各店舗や商店街コミュニティは消失する。新たに建設する大規模商業ビルの中に組入れられ，ビルと命運を共にすることになる。このため，当案に対し地域住民は反対し，次に，地域住民が中心となり，武蔵野市が支援する形式で，商店街のコミュニティおよび小店舗群によって作り上げてきた商店街の魅力を損なわない計画を推進することになった。

(2) RIA（株式会社アール・アイ・エー）の招聘と連携システム

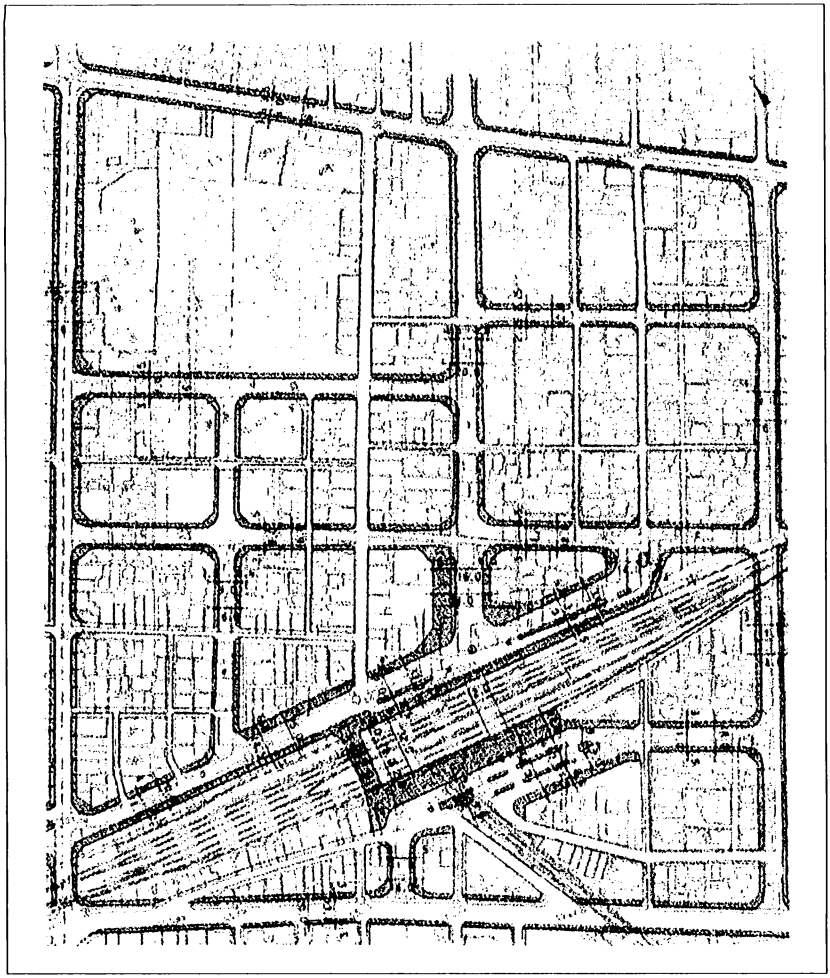
専門家集団（RIA）の招聘は，地域住民の考えと武蔵野市の方針との統合を促進した。そして，地域住民，武蔵野市，専門家集団が三位一体の連携システムを確立し，地域住民のための地域政策活動を行った。結果，昭和40年の吉祥寺駅周辺市街地再開発実施案，昭和41年の吉祥寺駅周辺都市計画事業計画案を経て事業決定の促進をもたらした。

以上より，北口商店街の主要な構成要素は，次に示す内容となる。

(a)地域コミュニティ発展に基づく商店街の魅力アップと歩行者が安心して買い物をするための歩行者専用モール（mall：遊歩道型商店街）を作る。

(b)入口で直交する2つのモールをメイン・モールとし，これらモール間を複数のサブ・モールで繋ぎ，全体として迷路性の高い買い回り空間を作

図4　スーパーブロック方式案



出典：武蔵野市都市開発部（1992）「吉祥寺ーまちづくりのあゆみー」6頁図を引用．

る。

(c)戦後の闇市の形態を残すハモニカ横丁をモール内に組入れ，モールにリズムと変化を持たせる。

(d)モールを構成する小売店舗群に買物客の行列ができるような人気専門

店を作り出す。

(e)大型店が出店してきた場合に備え，モール内には出店し難いが周辺部には出店できるようにし，モールと大型店が相互に賑わいを生みだす仕組みを作る。

(f)北口商店街の回りを自動車がサーキュレーションするように，道路整備を行う。

(g)北口商店街から武蔵野市の観光資源を回遊できるコースを作る。

(h)モール毎の商店会が集まる商店会連合会と商工会議所が中心となって，北口商店街の経営を行う。

②観光政策

武蔵野市の主要な地域資源は次に示す内容となる[22]。

(a)井の頭恩賜公園は，約36万4000㎡の広いエリアを持ち，約1万1000本の樹木で覆われ，井の頭公園，井の頭池，井の頭自然文化園を有する。井の頭池は神田上水の源泉で，江戸300年間に水源の役割を果たし，現在も野鳥の宝庫である。

(b)武蔵野市は，大学・短大が8校，高校が9校立地する学園都市である。成蹊大学は，三菱財閥の岩崎小弥太が深く係わり，現在も三菱系企業との連携を持つ。そこで，2004年度開設予定の法科大学院は，ビジネス・ローを基本に，国際取引交渉や知的財産紛争対応の企業法務要員や弁護士の育成を目指す，といった特徴を持つ。

(c)武蔵野市立吉祥寺美術館は北口商店街のF&Fビル7階にあり，浜口陽三・萩原英雄の作品を展示する。瀟洒な映画館バウスシアターも同商店街に立地し，大型映画館とは違う作品を上映し，会員と一般に分けた運営を行う。

上記(a)～(c)の地域資源を観光政策に基づき活用して，新たな観光資源としての構成要素を作り出す。その内容は，次に示すとおりである。

i）高度で多様な小売業の集積地北口商店街，若年層から高齢者までが集う都会のオアシス井の頭恩賜公園，若者が集い行き交いファッショ

ン・情報を発信し知を集積する学園，歴史的・風土的芸術文化の鑑賞および開発的芸術文化の発信，などの地域資源を有機的に連携し，新たな観光資源を生みだした。

ii）北口商店街を訪れた顧客は，買物と散歩を楽しみながら他の地域資源を訪れる。また，井の頭恩賜公園などを訪れた観光客は，北口商店街へ向かい散策と買い物を楽しむ，といった回遊性が定着した。

iii）上記の回遊性から，北口商店街に地域パワーが集まり，ヒト・コト・モノ・情報が交流し，新たなコト・モノ・情報が生産される。それらは，リピーターや新たに訪れるヒトにより流通・消費され，また新たな情報を発信する。このような循環が，各構成要素を新陳代謝し，魅力を創造し続けている。

③地域計画

北口商店街の地域計画は，吉祥寺駅周辺都市計画事業に収斂した。その整備内容は次のとおりである。

(a)吉祥寺大通りおよび本町新道を新設し，既設の五日市街道と公園通りに連結し，北口商店街周域の自動車が循環する道路を作った（表5および6，図5参照）。

(b)バスや他自動車の混雑を回避し駅前の顔を作るために，駅前北口広場を拡長した。

(c)武蔵野市は，モール中心部の東京女子体育短期大学跡地を買収し，伊勢丹ビルとF&Fビルを誘致した。新たに進出する大型店は，モール中心部に既に大型店が在るため，商圏を考慮し，モール周辺部に立地を選択する，といったマグネット方式である。

④都市および地域経営

2002年10月現在，武蔵野市に商店会は62会存在する。そのうち過半数の商店会は北口商店街に在り，各モールを単位としている。そして，商店会をまとめる商店会連合会および商工会議所，支援する武蔵野市，といった体制（以下「総合体制」と略称）が都市および地域経営を推進している。

表 5　北口商店街の道路整備内容(昭和41～43年の事業決定ならびに路線認定ベース)

都市計画道路	(新設) 吉祥寺大通り―幅員22m×延長290m 本町新道―幅員16m×延長230m (拡幅) 平和通り幅員―旧11mから新16mへ 公園通り幅員―旧9.1mから新16mへ
区画道路	(モール内道路) 幅員 8 m×延長176m 幅員 8 m×延長119m

出典：武蔵野市都市開発部 (1992)「吉祥寺―まちづくりのあゆみ―」から作成

表 6　北口商店街の広場整備内容

(広場面積) 旧1000㎡から新 1 万400㎡へ

出典：武蔵野市都市開発部 (1992)「吉祥寺―まちづくりのあゆみ―」から作成

その内容は，次に示すとおりである[23]。

(1)大型店との共存共栄

前記の都市計画道路の事業決定にともない，1968年に西友ストアー，1969年に吉祥寺駅ステーションセンター・ロンロン，1971年に伊勢丹，1972年にF&Fビル，1974年に近鉄百貨店および東急百貨店が進出した。総合体制は，これら大型店との共存共栄を図るべく，組織強化と事業活動を充実し，流通・経営などの諸問題解決を行った。

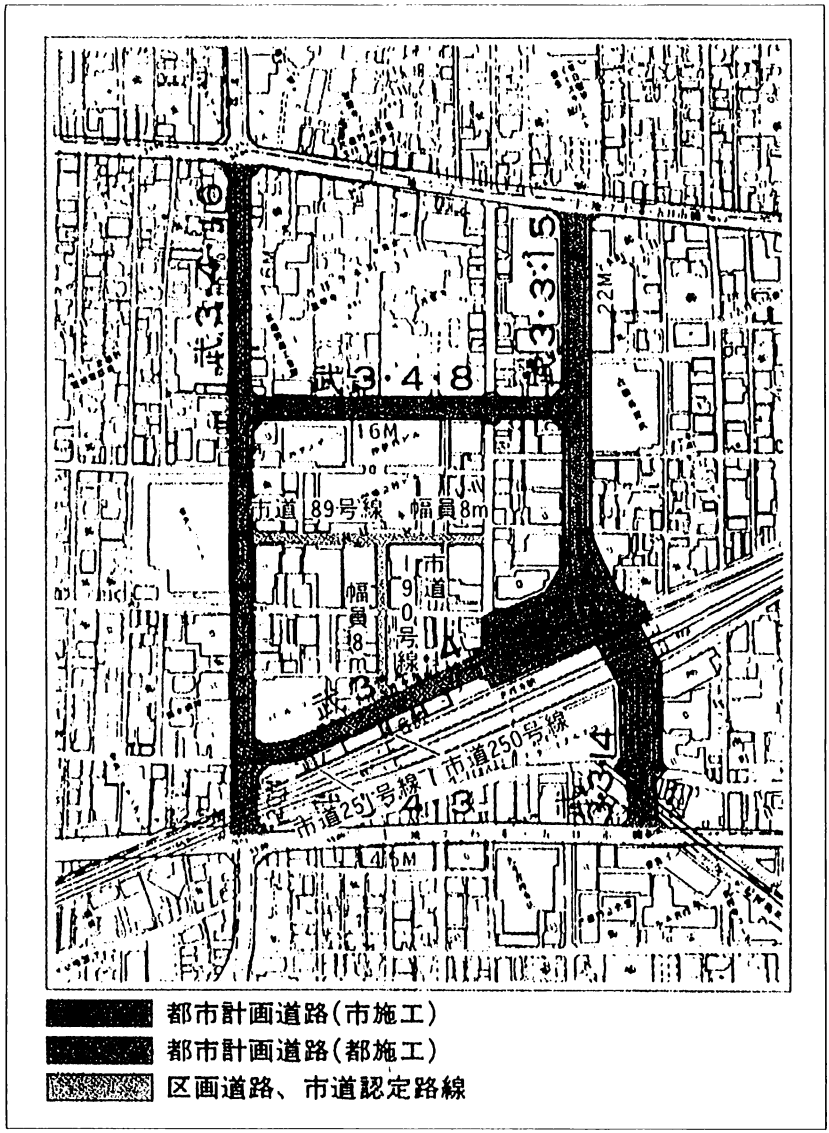
(2)顧客ニーズの多様化

1980年に北口商店街にパルコ吉祥寺店，1981年に西久保地区に稲毛屋がオープンすると，地元商店街への影響から，路線商店街活性化対策研究会を設け，住宅地域立地大型店との共存関係を模索した。1983年にJR中央線大型駅の立川と八王子に駅ビルが開設すると，吉祥寺の商店街は大きく影響を受け，顧客ニーズも不透明になる。このため，1984年に地域小売商業近代化調査として，女性消費者の生活行動や購買行動を調査し対応を図った。

(3)大型店の躍進とガイドライン

バブル経済時に，大型店がアンテナショップ進出，休日削減，営業時間延長などを行い，売り上げを拡大した。そこで，総合体制は，大型店調整

図 5　北口商店街の道路整備計画図



出典：武蔵野市都市開発部（1992）「吉祥寺―まちづくりのあゆみ―」9頁図を引用．

項目検討委員会を設置し武蔵野市とガイドラインを検討した。

(4)大規模小売店舗法の廃止

1992年に大規模小売店舗法が廃止され，大型店から中小商店を保護する政策が終焉した。法改正に対応し，1995年に吉祥寺地域商業近代化計画策定事業を実施し，吉祥寺商業2005アクションプラン報告書を策定する。そして，1997年に吉祥寺商業シンポジウムを開催し21世紀の吉祥寺商業を模索，1998年に同報告書を実施し，吉祥寺の現在と未来を市民や市政へ提案する吉祥寺会議が発足した。

(5)吉祥寺会議の戦略提案

現在，北口商店街は，業務核都市の立川や八王子商圏と競争し，大型店と競合かつ共存共栄を行う。また，不透明さを増す消費動向の対応が重要である。そこで，吉祥寺会議は，次の戦略案を策定した[24]。

(a)自らまちのポテンシャルや能力を正確に捉え，これに基づき為すべきことの限定メニューおよびやれることの実際的プログラムづくりの必要性。

(b)「商業ビジネス計画」と「都市基盤整備計画」を敢えて分けて理解する。

(c)「短期的に変化の著しいソフトを見る眼」と「交通，防災，アメニティなど長期的なまちの骨格要件となるハードを見る眼」の両方を養う。

(6)情報発信と市民大学運営

1975年３月から（株）吉祥寺情報発信センター発行「週刊きちじょうじ」が情報発信を行い始め，2003年10月３日で1491号を迎えた。週1回開講する地域住民運営の吉祥寺村立雑学大学は，1979年10月から2003年９月28日までに1,172回開講，「週刊きちじょうじ」とタイアップし幅広い分野の講師を集め，地域住民の知的レベルや吉祥寺への関心向上，まちづくり取組みの積極性，を養っている。

(7)最近の動向は，大学生の自主研究グループが吉祥寺の観光資源を発掘・開発し，まちづくりへ反映する企画を作り，2003年10月に，地元の

「まちづくり観光機構」(NPO法人申請中)，地域住民などとフィールドワークを行った[25]。

3.2.2 考　察

1)　都市および地域政策による地域計画の誘導

①都市および地域政策の特徴

北口商店街を中心とする都市計画構造[26]は，西へ近隣商業地域，第一種住居地域，第一種中高層住居専用地域，第一種低層住居地域の順に線引きされ，東も似た地域地区であり，北は五日市街道を越えると第一種低層住居地域が広がり，南は平和通りを越えるとJR中央線が走る。つまり，都市計画上，北口商店街は，現状以上の面的拡張は望めない。しかし，周辺地域の人口集積に着目すれば，北口商店街の短所は，地域住民が毎日買い回りできる小売商店群地域という長所へ変わる。その長所を強みにするために，都市政策が必要である。つまり，この場合，地域が持つ弱点や短所を的確に捉え，強みへ変える戦略が都市政策である。

②地域計画のコントロールと都市の誘導計画

地方自治体は，法的根拠を持ち，補助事業に直結する担保力の強い地域計画（ハード計画）策定に力を注ぐ。多くの場合，ハード計画を優先するために，地域住民の総意を見失い，地域の短所を強みへ変換できない，市場動向に対応が遅れるために計画が途中で頓挫する，都市が計画とは違う方向へ自己組織化する，といった課題を持つ。前記のスーパーブロック方式案は，都市政策が希薄な地域計画と見なされる。そこで，都市政策が地域計画をコントロールし，都市を良い方向へ誘導する計画が必要となる。その内容は，次のとおりである。

(a)地域住民が自分のまちに強い関心を持つ。

(b)地域住民が積極的にまちづくりを推進する。

(c)地域住民が望むまちのあり方を模索する。

(d)地域住民を中心に自治体およびまちづくりの専門家などが連携する。

(e)都市政策をまちづくりの戦略シナリオと見なす。

(f)まちの将来像の目的および目標を明確化した上で，まちづくりの戦略シナリオを策定する。

(g)戦略シナリオに基づき，まちづくりに必要な法令内容・財源・スケジュールなどを検討する。

(h)戦略シナリオに基づき，1年間毎に遂行すべき戦術シナリオを策定する。

(i)戦術シナリオに基づき，1ヵ月毎に遂行すべきアクションプランを策定する。

(j)上記の戦略シナリオ，戦術シナリオ，アクションプランに従い，地域計画を策定しコントロールする。

2) 観光政策による地域価値の創造

①田村明の見解と観光政策

全国至る所に存在する地域資源をブラッシュ・アップして観光資源化した例は少ない。それは，地域資源の見立ての希薄，観光政策の欠如や誤りなどが原因である。そこで，田村明が示す地域価値の要素と評価（表7，8，9を参照)[27]を取上げ，「まちづくりは風土と歴史がベースになり，その中に価値を発見し，それに人の営みを加えて，いっそう価値あるものにする行為」と述べる内容から，観光政策と地域価値の関係を検討する。

②観光政策の視点

観光政策は，地域価値を見出し，育み，各価値を連携して観光資源化し，集客を目的とする。つまり，上記の田村見解と一部重なるが，相違点は，観光政策が集客にウエイトを置く点である。

③3価値の連携による観光資源の創造

米国ネバダ州ラスベガスは，人口10万人の砂漠の小都市だったが，観光政策の成功により，20年後の今日120万人の大都市へと変貌した。政策の特徴は，次の二点にある[28]。まず，温暖で暮らしやすい気候を活かし，

表 7　地域価値の13分類

気象，自然，人文的自然風景，構築物，ストリートファニチャーと移動物，イベント，景観，雰囲気，人間，飲食物，特産品・地域産業，物語・事件，独自の方法

出典：田村明（2001）「まちづくりの実践」から作成

表 8　地域価値の大分類

風土的価値、歴史的価値、人の営み的価値

出典：田村明（2001）「まちづくりの実践」から作成

表 9　地域価値の評価ポイント

美しさ，スケール，特異性，驚き，面白さ，生き生きした感じ，気持ち良さ，親しみ見やすさ，静けさ，味わい深さ，風格の高さ，感動させられるもの

出典：田村明（2001）「まちづくりの実践」から作成

ニューヨークのビジネス退職者を積極的に受け入れ，金銭的に余裕のある高齢者の定住人口を増加させた。そして，健全で多様なエンターテイメントおよび国際コンベンションの開催を可能とするソフトとハードの開発整備を重点政策として実施した。すると，居住する高齢者，訪問する高齢者の家族，コンベンションに参加する各国々の人々などがエンターテイメントに金銭を消費するリピーターとなり，他の観光客も呼び込んだ。さらに，観光客が増加すると航空路が整備され航空産業が活性化し，高齢者のためのヘルスケア産業が誘致された。以上から，地域資源である温暖な気候を中心に，新たな資源を開発し，それらを有機的に連携する観光政策が小都市を大都市へ変えた。このラスベガス事例を前提に，元々地域が持つ価値と新たに開発した価値を掛け合わせる方法は，観光政策上有効性が高い。つまり，表 8 の内容に，「開発的価値」を加え，風土的価値，歴史的価値，開発的価値（以下 3 価値と略称）を連携し，そこに地域住民の営み的価値が作用し，新たな創造的な観光資源を生みだす。以上を図 6 に示す。

④グローバリゼーションとの掛け合い

観光資源のパワーが集中する北口商店街は，他地域から流入するヒト・

コト・モノ・情報などによって常にリフレッシュしている。つまり，新しい観光資源を生みだすには，他の地域との交流や先進的なヒト・コト・モノ・情報などの往来を必要とする。また，自由貿易協定（FTA: Free Trade Agreement）締結など国際化の急速な進展を考慮し，グローバリゼーションとの掛け合いが重要になる。地域の固有性と世界の共通性が触れ合い，新たな観光資源を生みだす。そこで，観光政策の概念モデルとして，図7を示すことができる。

3） 住民主体の都市および地域経営

(1)北口商店街を中心とする都市および地域経営は，前記のスーパーブロック方式案を契機に本格始動した。つまり，小売店舗群で構成される北口商店街の命脈は，既存の地域コミュニティと直結する地域ビジネスだった。この命脈を断たれそうになったことが，地域住民の結束を強固にし，都市および地域経営へ駆り立てた。また，商店会連合会と商工会議所は，武蔵野市の支援のもとに北口商店街の度重なる危機を幾度となく乗り越えた。そして，人々の吉祥寺への関心は高まり，観光政策と相俟って，都市・地域の魅力を創造し続けている。

(2)近年，都市・地域経営にメディアが加わり，まちの魅力を発信しつつ知的交流の場を形成し，利害関係の少ない地域住民がまちづくりへ参加し始める。さらに，ITが一般化し，メディア・ミックスが生まれ，都市・地域住民を中心に様々なジャンルの人々がまちづくりへ参加するようになった。特に，周辺大学の学生が自主的にまちづくりへ参加し始めている。柔軟な視点を持つ学生の参画は，今迄の都市・地域住民，自治体，専門家集団の連携によるまちづくりから，さらに新しいまちづくりのあり方を予感させる。

以上から，自己組織化する都市の地域経営について，次の内容を示すことができる。

(a)既存の都市・地域コミュニティを基本に置く。

図 6　観光資源 3 価値の連携

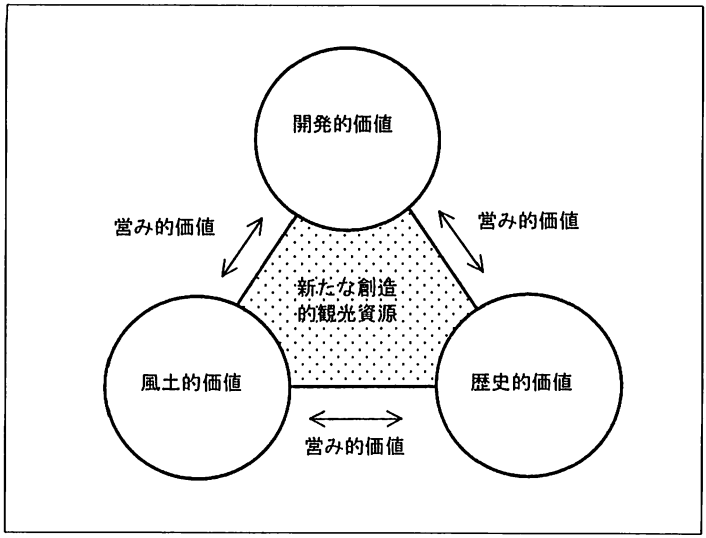
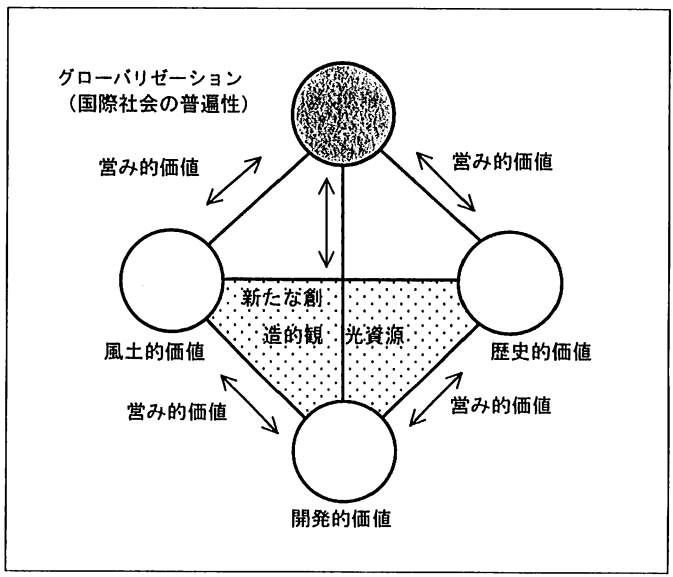


図7　観光資源とグローバリゼーション



(b)コミュニティ・ニーズに基づき，ヒト・モノ・コト・情報が流通するビジネスを創造・発展させる。

(c)上記(b)項の場合，地域住民が中心となり自治体は支援を行う。また，専門家を招聘し連携を図る。

(d)地域価値の魅力をメディア・ミックスにより継続的に発信する。

(f)まちづくり勉強会をメディアと連動して運営する。

(g)柔軟な視点導入のために，対象地域の周辺大学学生が，まちづくりへ自主参加できる環境を整える。

(h)地域住民，自治体，NPO，市民起業家，専門家，大学リーダー，学生が連携しまちづくりを推進する。

(i)まちづくりでは，プロジェクト発生時に，コンペ方式により優秀作品（計画案など）を決定する。

以上に示す都市・地域政策，観光政策，都市・地域経営は，都市・地域のエリアを対象とし，より良い方向へ自己組織化する構成要素であるため，エリア・マネジメントの要因として位置づけることができる。

Ⅲ．自己組織化する都市と産業集積の誘導計画

前記Ⅱ章から，自己組織化する都市と産業集積の仕組みが明らかになった。そこで，次に，自己組織化理論を明確化し，その結果に基づき都市と産業集積の誘導計画を検討する。

1．自己組織化の理論的背景[29]

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[3]。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一つの回答が発表された。

以上の研究結果を踏まえ，次に自己組織化のメカニズムおよび数種類の分野の自己組織化理論を示す。

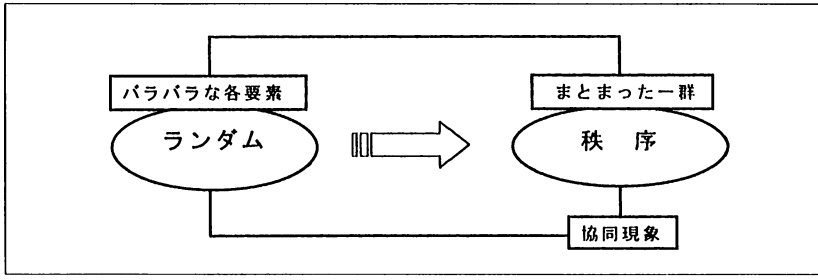
1.1　自己組織化のメカニズム

自己組織化とは，ランダムな状態になろうとする力と秩序ある状態を創造しようとする力が生じた場合，後者が前者に打ち勝ち，結果として，秩序ある状態ができ上がることを示す。エントロピーが増大し続ける自然界は，常にランダムな状態へ向かうが，雪の結晶や生物体のような自己組織化構造が生まれる。自己組織化が生じる場合，バラバラな各構成要素が相互に連携し，協同現象を起こし，瞬時に秩序化する。協同現象は，非線形現象であるため，１＋１が必ずしも２にならずに，10にも100にもなる。このため，自己組織化によって生じた秩序は，各構成要素の有する性質や性格等の範疇からは考えられないような，今までと違った新しい構造体へ生まれ変わる。

1.2　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 は，パソコン機器メーカーが独自

図８　自己組織化のメカニズム

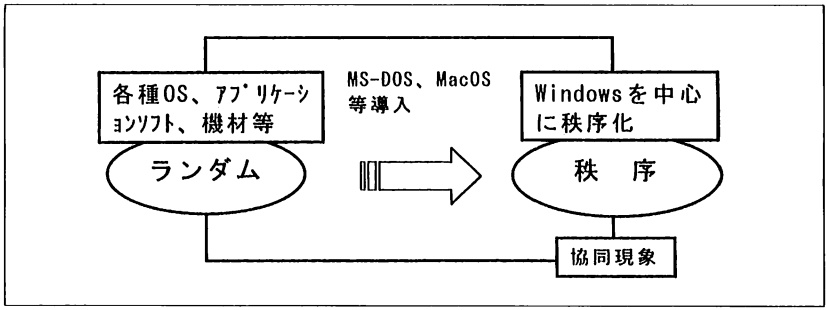


で開発したソフトを使っていた。この場合，メーカー毎にOSが違うため，あるメーカーのパソコンで作成したデーターは，他メーカーのパソコンへ入力することができなかった。パソコンは，機種別および単独利用を基本とした。ところが，米国から画期的なOSが導入される。アップル社のMac OSとマイクロソフト社のMS-DOSである。前者は，後者の機能をはるかに凌いでいた。このため，前者は，専門家が使用するアプリケーション・ソフト（イラスト，写真加工，企画などに利用）を数多く従えていた。しかし，アップル社のパソコンにのみ使用できるだけで，他社パソコンには使用できなかった。マイクロソフト社は，販売戦略として，OSを他社に公開した。どの機種でも使うことを可能にしたのである。このため，パソコン機器メーカーは，MS-DOSを自社製品の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へ適合するソフトを供給した。しかし，この段階では，まだMac OSのアーキテクチャーが優れていて，上記の専門家用ソフトはMS-DOSに対応していなかった。そこで，マイクロソフト社はMS-DOSを改良し，Mac OSのアーキテクチャーに類似したWindowsを作りだす。すると，どの機種にも使用できる販売戦略が前提にあるため，専門家用ソフトも含め，Mac OSよりもWindowsを重視するようになり，ほとんどのアプリケーション・ソフトがWindows適合となり，Mac OSを二の次に置くようになる。さらに，パソコンに使用する機材，周辺機器等がWindows対応となり，これらもMac OSの対応をあまり重視しなくなった。Windows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。

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。特に，Mac OSとMS-DOSが導入され，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，アーキテクチャーの優劣から，MS-DOSは専門家が使用するアプリケーション・ソフトを取込むことができなかった。また，パソ

図 9　パソコン業界の自己組織化[30]



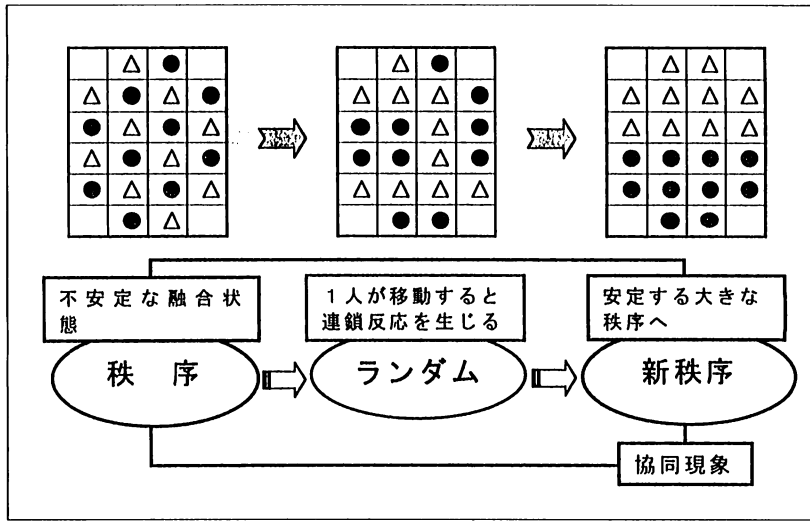
コン機材および周辺機器等のハードは，一方のOSに収斂せずにランダム状態だった。

マイクロソフト社は，MS-DOSを改良し，Mac OSのアーキテクチャーに類似するWindowsを発売した。すると，OSを公開しているために，どのパソコンにも適合できることから，ほとんど全てのアプリケーション・ソフト，パソコン機材，周辺機器などのパソコン業界を構成する要素は，時を待たずにWindows対応へ収斂する。つまり，各構成要素が協同現象を生じ，ランダムなパソコン業界を秩序化した。

1.3　団地住民の自己組織化

社会学者トーマス・シェリング（2005年にノーベル経済学賞受章）は，著書「Micromotives and Macrobehavior[31]」で，団地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わせ，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の住宅が配置されたとすると，一見安定した単調な均衡を作りだしていると考えられる住宅地区が，実際には住民が孤独を感じ，いつ引越しても不思議でない不安定な地区を形成している。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り，自宅回りの隣人達が同人種であ

図10　団地住民の自己組織化[32]



(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。

る安定した構造を作ったとする。すると，他の住民に連鎖反応を生じ，住民達は次々に移動して，白人同士および黒人同士の群（クラスター）を作ることになる。つまり，不安定な構造から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，瞬時にランダム化する。

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。

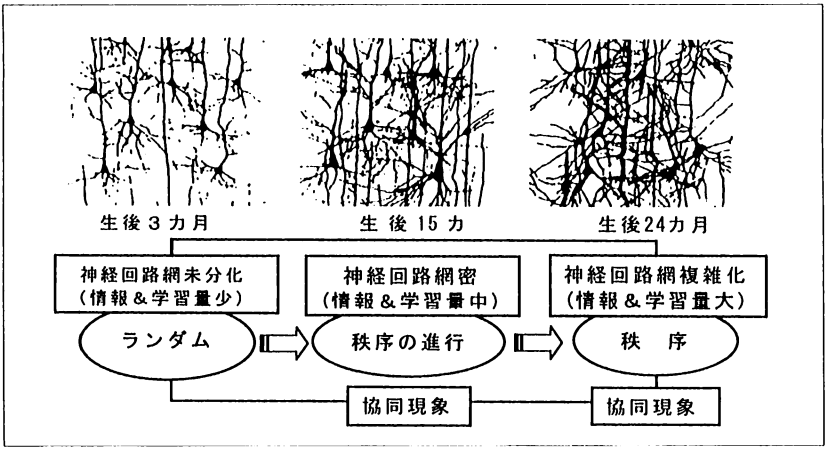
上記内容は、異なる人種だけでなく、異なる所得層、異なる商業施設群，異なる文化集団，異なる宗教集団などにおいても同じ結果を生む。

1.4　脳神経細胞（ニューロン）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。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

図11　脳神経細胞の自己組織化[33]



とは違う異質な構造体へ変わる。

1.5　自己組織化理論から抽出されたシステム要因[34]

前記1.1～1.4の内容から，自己組織化システムの要因として，次の表10を示すことができる。

2. 誘導計画―1（場のマネジメント）[35]

前記のポーターおよびクルーグマンの研究，事例研究ならびにその考察から，情報化社会において，都市機能としての産業集積の誘導が知恵に基づく「場のマネジメント」であること，そして，自己組織化理論の考察から，マネジメントすべき要素が見出された。そこで，次に，誘導計画の手法として，ナレッジ・マネジメントおよびホスピタリティ・マネジメントを適用し，その活用方法を検討する。

表10　自己組織化システムの要因

要素項目	内　　容
①協同現象	状態がランダムから秩序へ向かう時に，各構成要素は自身の役割を分担し活動しつつ，相互に協同して一つにまとまる。
②相転移現象	協同現象が生じる時，ランダムな状況は一変し，急激に一つにまとまり，大きなクラスターを形成する。この時，各構成要素は秩序化のために統合化されるが，非線形であるため，1＋1が必ずしも2にならずに，10にも100にもなる。このため，各要素の性質や性格とは違った異質の秩序体が新たに生まれる。
③触媒作用	上記①および②が生じる時，各構成要素は触媒として働き，反応速度を速める。これも，非線形であるため，各構成要素を通じて伝達される情報の量や質は，減衰しない，そして変化しないで，末端の構成要素まで到達する。
④部分の作用	不安定な秩序は，小さな動機（部分の作用）でランダムになり，そして大きな秩序を生む。不安定な状態は，常にランダムな方向へ進もうとする。しかし，構成要素の一部が何らかの原因（IN-PUT 情報等）で作動すると，他の構成要素も連鎖反応を生じ，まず，バラバラなランダム状態となるが，次に協同現象を生じて秩序化する。
⑤情報量とネットワーク化	外部からの情報の量と質の IN-PUT 増減により，ネットワークの疎密が決まる。また，ネットワークの形成は早い時期に決まる。つまり，情報の誘導がネットワーク形成に影響を与えることを示している。

2.1　ナレッジ・マネジメント

ナレッジ・マネジメント理論は，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であり，現在，世界の多数の企業が採用し，経営・研究開発・事業創造等に活用している（この場合の「知識」とは，前記する「知恵」と同格と見なすことができる。そこで，以下文から「知恵」の代わりに「知識」を使用する）。

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となった。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年代以降にビジネスモデルが大きく変化したことなどから，知識の資源化や新たな知識の創造が必要になったことから起きたと考察される[36]。

以上から，都市機能としての産業集積を誘導する上で，知識と場を創造し運営するナレッジ・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。

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。この方法論を産業集積を構成する場の創造に活用すると，次の内容を示すことができる。

(a)地域住民やベンチャー企業等が，各々に地域文化を咀嚼する（暗黙知を獲得する）。

(b)各人がコミュニケートすることによって各個人や各企業等の関係性を構築する（組織化し，個人や企業の関係性による場の形成へ向かう）。

(c)各個人や各企業の関係性に基づき，地域文化を考慮した場を創造する。

(d)場の創造と同時に，文化的な有用化価値を見い出し，コンテンツ（形

表11　ナレッジ・マネジメントについて[37]

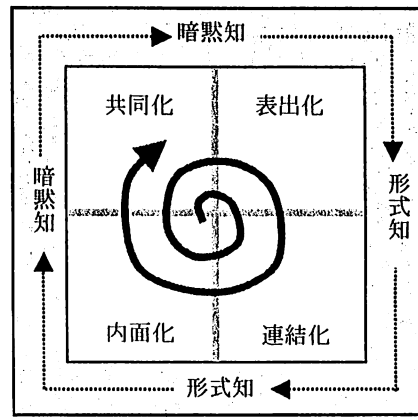
1．目的―知識創造企業の形成。知識創造企業の特徴は，次のとおりである。
①価値の源泉を知識に置きながら常にイノベーションを行う。
②日常的な顧客問題解決 顧客との協調作業，複雑な環境下での自由で機動的な組織行動等を通じて，知識が創造的に進化する。
③グローバル・スタンダードを構築する。
2．場―知識創造は，個人の内部，個人と個人の関係，個人と環境の関係から生じる。
①知識創造の場は，目的に適した内容に創り変えていく。
②個人と個人，個人と環境といった関係性で構成される場は知識と一体である。
③つまり，知識創造と場の創造は同じであり，関係性を構築することになる。
④場とは，物理的空間（オフィス，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。
3．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）
①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。
②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）
①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。
②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。
③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。
④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12　知識創造と場[38]



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，地域住民やベンチャー企業等の自己実現や自社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。

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。

(a)地域住民やベンチャー企業等で構成された集団Aは，〈場A〉で創造したコンテンツAを活用して，自己実現や自社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，自己実現や自社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，その地域固有のスモール・ビジネス（またはコミュニティ・ビジネス）として成立する。

(b)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モール・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・自社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。

2.2　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，その内容を表12に示すものである。

以上から，都市機能としての産業集積を前提に，知識と場を創造し運営する上で，地域住民やベンチャー企業等が，各々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。

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，産業集積を推進する上で，知識と場の創造および運営において，ホスピタリティ・マネジメントは，個人と個人，個人と集団，個人と地域文化等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，自己実現や自社実現の創造，事業活動の誘導などをデザインする[40]。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，その方法は次に示すとおりである。

表12　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を目的とする。 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，経済的交換を含む多元的共創の人間価値を創造する[39]。

①都市機能としての産業集積を前提に，集団やコミュニティにおいて，社会倫理を形成するには，個人と個人の距離や地域文化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）[41]」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[42]。〈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，個人の人格的行為や企業のコーポレート・アイデンティティを把握するが，また個人や企業は〈型〉を保障の対象にして，創造的自己表現に取り組みながら自己実現や自社実現へ向かう。

上記①～③に基づき，ホスピタリティ・マネジメントは，知識と場の創造および運営において，〈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し誘導する。

2.3　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

前紀のナレッジ・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，知識と場の創造および運用において，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，知識と場づくりに遠心的に作用し，地域住民やベンチャー企業等が対象地域に次々と知識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，知識と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，各個人相互の満足できる関係性を構築する。つまり，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するため，システムを統御しながら知識と場を誘導することができる。

(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，知識と場の創造や誘導を行うことが可能になる。

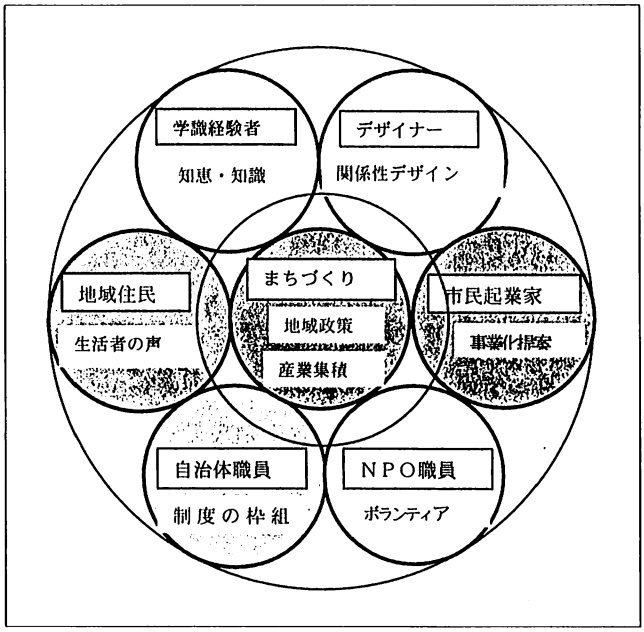
(4)前記するように，情報化社会における都市機能としての産業集積は，クラスターを構成する各要素相互の変動に基づく自己組織化現象である。知識や場の創造および誘導は，これら要素相互の関係を構築し誘導することにほかならない。

(5)つまり，知識や場の創造および誘導は，産業集積の自己組織化を誘導し，同時に都市の自己組織化を誘導することになる。

2.4　都市・地域人材ネットワークの形成と運用[43]

ナレッジ・マネジメントおよびホスピタリティ・マネジメントは，都市・地域や産業集積を構成する住民やベンチャー企業等を主軸とした都市・地域人材ネットワークが活用することになる。都市・地域人材ネットワークの構成要素は，住民のリーダ・自治体・NPO・大学のリーダ・市民起業家(ベンチャー企業家)・デザイナー等である。彼等が各々に役割分担し，産業集積に取組む。これらの人的要素が連携を強め，目標を持って十分に活動するためには，都市・地域のコーディネーターとなる「目利き」の存在が欠かせない。この役割は，フットワークが良ければ誰でも担当できるように捉えられるが，実際には，適性が必要である。その適性内容とは，理想・情熱・知識・知恵・経験・実行力を持っているか，これらを身に付ける向上心があるかどうかであろう。さらに，都市・地域人材ネットワーク

図13　都市・地域人材ネットワーク[44]



を取りまとめ，地域活動を推進・持続するための組織体が上位に必要である。このように見ていくと，目利きの役割を遂行できる人材が少ないことに気づく。今後は，上記のような目利きを都市・地域人材ネットワークあるいは上位組織体が意識して育成する必要があるだろう。そのために，都市・地域人材ネットワークは，個々の活動やワークショップ等の運営に際し，選択した人材を継続的に担当させることによって，目利きを育成して行く必要がある。なお，都市・地域人材ネットワークは，図13に示すとおりである。

3．誘導計画―2（大学を中心とするマネジメント）[45]

知識と場の創造および誘導に関し，前記に示す都市・地域人材ネットワークを構成する学識者（主に大学）を主軸にして，都市・地域における産

業集積の誘導を検討する。その理由は，情報化社会において，知識の中心となる大学の役割が大変大きいことに基づく。また今日，欧米において，産業集積やベンチャー企業創発に際し，大学が果たしている役割が大きい。日本においても新たな教員のあり方が模索されている等から，その内容を検討する。

3.1　国策の誘導方法

3.1.1　国の法制定の仕組みと都市・地域人材ネットワークの役割

国の都市・地域政策は，法・制度・事業に反映されるが，これらは，各省庁が，まず内輪で進める研究会（以下，「内輪の研究会」という。）等で方針を作り，次に学識経験者で構成される審議会で検討され，閣議決定を経て全国の自治体へ発布される。この一連のプロセスにおいて，各省庁の各課別に内輪の研究会が重要な位置づけにある。この内輪の研究会の性格は，各課が，分野ごとに国を導く方針の戦略会議としての色合いを強く持つ。内輪の研究会のメンバーは，戦略課題に沿ってその都度変わるが，概ね，課職員，課が所管する財団法人，課や財団と親交のある学識経験者，銀行系総研，大手企業等で構成される。内輪の研究会を振り出しにして，そこで練られた戦略に基づき，学識経験者で構成する審議会において，肉付けや化粧を施した戦術を策定する。この戦術が，閣議へ持ち込まれ，与野党の攻防を招きながら決議され，法令化される。法として制定されると，後は，担当課が対象年度の予算措置を講じて，制度と事業を組入れ，全国の自治体へ発布することになる。

上記から分かるように，各地域を誘導する国の地域政策は，審議会よりも前段階に行われる内輪の研究会で大方形成される。そのため，各都市・地域の都市・地域人材ネットワークは，各課の内輪の研究会を第１段階，審議会を次段階のターゲットにして，国の政策立案へ参画する努力を払うべきだろう。そして，参画に際し，各地域独自の政策と国の政策の乖離を縮める努力を払い，各地域に利益をもたらす政策へ方向転換を図ってい

く。その役割は，各市町村単位の自治体が担うが，特に知恵（知識）の創造拠点となる大学が中心的役割を果たすべきだろう。つまり，大学の地域貢献として，都市・地域独自の政策と国の政策の乖離を縮めるために，国の政策を誘導する機能が新たに必要となる[46]。

3.1.2　大学教員の新たな像

多くの場合，大学は，学問や研究面に能力を有する人材，教育や指導に優れた人材等に重点を置き，教員に採用してきた。これらの選択は，文部科学省の大学設置基準「教員の資格」[47]に則ったものであり，現行の研究と教育機能に基づく大学像を作り上げた。しかし，都市・地域貢献のあり方が，対象地域に留まらず，活躍するステージを国の領域まで広げて推進しようとした場合，文部科学省の基準を超えた新たな大学機能を形成する人材が必要になる。それは，幾つもの顔を持つ大学教員である。例えば，国の関係機関，国が所管する公益法人，大手企業，将来有望視されているベンチャー企業等（以下，「誘導要素」という）の顧問・理事・嘱託・研究員等，さらには，国会議員の相談役・ブレーン等といった肩書きを背景に持つ人材である。つまり，文部科学省の大学設置基準「教員の資格」を必要条件とし，新たな都市・地域貢献である国家レベルの対応を十分条件とする人材が必要になる。しかし，留意点として，政治力の強化だけに力を注ぐアンバランスな教員が現れることも否めない事実である。この場合，大学が指導的役割を持ち，特に，研究面のチェック（毎年学会に論文を発表しているか，学術書を出版する努力を怠っていないか等）を行い，バランスのとれた教員の育成を目指さねばならない。つまり，教員個人の努力だけでは，上記立場を作り出すことは容易でない。そこで，大学自体が戦略を持って，条件を満たす人材の育成を行う。

3.1.3　大学の戦略

大学の戦略は，ネットワークを拡大しつつ，誘導要素と関係を深めるこ

とにある。そのためには，誘導要素の各々に対し，大学教員が担当してゲートキーパーを作り，フォーマルおよびインフォーマル情報を獲得する[48]。例えば，国が所管する公益法人の場合，省庁の担当課の事務局となり，学識経験者（主に大学教員）を座長や副座長としながら，前記の内輪の研究会を運営したり，国家プロジェクトを遂行することがある。また，法人自体の研究業績を培うための研究会や啓蒙活動を行う。そこで，大学または大学教員が，公益法人と太い繋がりを持つ場合は，公益法人を通じて，内輪の研究会や審議会へアプローチを行う。繋がりを持たない場合は，まず，公益法人の啓蒙活動に対応しながら，ゲートキーパーを模索し，関係を深める。そして，内輪の研究会や審議会へ参画していく。

大手企業の場合，特に，技術系企業では，国際的な技術と豊富な研究開発費を背景に省庁の担当課と対応する。このため，省庁の信頼も厚く，前記の内輪の研究会や審議会へ頻繁に呼ばれる。企業のゲートキーパーは，主に，会社全体の研究開発をまとめる部門に存在する。彼等は，国家政策に対応するため，必要な技術力や経営力を持つ内外の大学・学識経験者・先進国の企業（最近では海外のベンチャー企業も多く含まれる）等を調査し提携を結ぶ。彼等は，新たな技術開発シーズや経営シーズを調査するため，省庁の定例研究会（新たな政策内容を定期的に説明する会合，事務局は国の関係機関が行う。）や国の公益法人等が主催するモデル事業研究会（国の政策をモデルに検討を行う研究会）等に出席する。また，実績のある民間の機関が主催する研究会（環境・バイオ・新エネルギー・情報通信等のテーマが多い）へ出席する。このため，これらの会合へ大学教員が同席し，大手企業のゲートキーパーと親交を深めていく。

以上より，誘導要素のそれぞれにゲートキーパーを作り，彼等を通じながら各団体の情報をキャッチし，大学側の有益な情報を団体へ伝達することによって，相互の信頼関係を構築する。誘導要素と信頼関係を作る過程で，省庁との信頼関係も構築されていく。内輪の研究会や審議会の内容に関するサゼッション，あるいは，それらの会合へ参加や出席等ができるよ

うになる。このようになれば，国の地域政策に深く関与することになる。但し，重要な視点は，誘導要素との信頼関係を作り上げるプロセスに在り，大学教員が各ゲートキーパーの業務上の専門分野アドバイザーに類似した存在となり，各要素の関係性をデザインしならなければならない。

以上に述べる対策を含め，大学の地域政策を主体にした産業集積の誘導システム全体像は，図14に示すとおりである。

3.2　都市・地域の事業創造

平成12年の人事院勧告，そして，平成14年の文部科学大臣官房人事課長通知[50]により，国立大学等の大学教員が企業等の営利団体の役員等を兼業できるようになった。対象は，技術移転事業者および研究成果活用企業等の役員等，そして，教務に関係する株式会社等の監査役の兼業である。このため，ある程度の産業強化は図れたが，十分とはいえない。しかし，公務員の兼業に風穴が開いたため，各大学は戦略を持ってこの勧告等を活用すべきである。

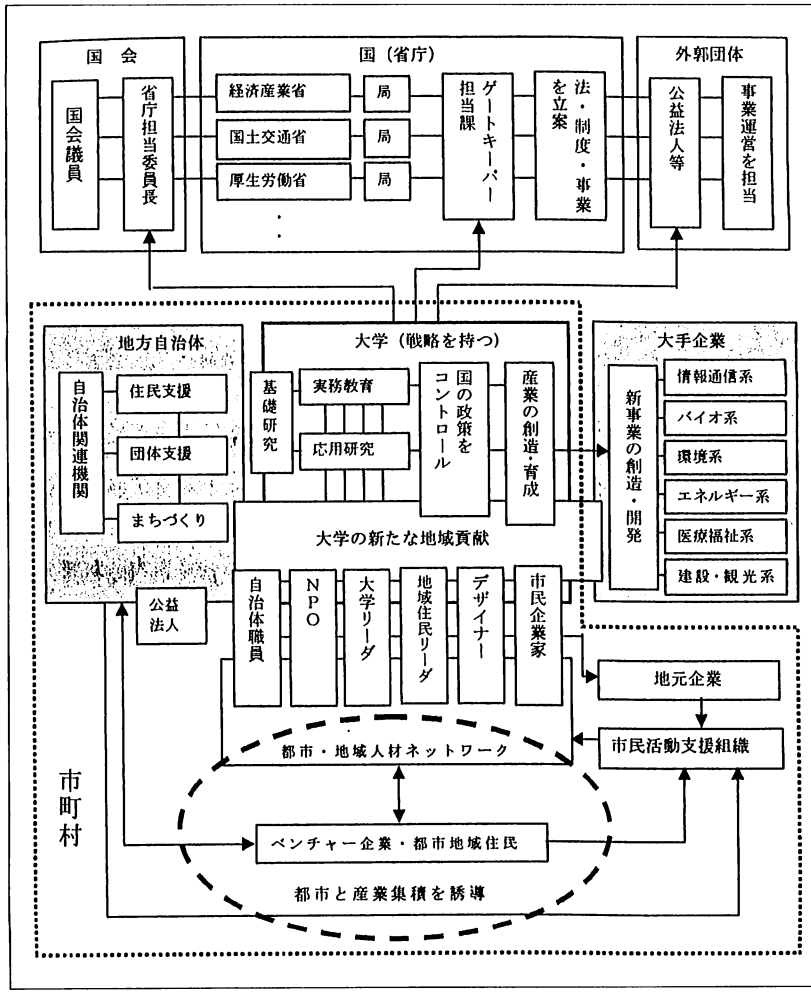
前項では，都市・地域貢献活動を国の領域まで広げて，国の都市・地域政策を把握し誘導するための大学ならびに大学教員のあり方について示した。そこで，これらの内容を前提として，さらに次の対応を行う。

3.2.1　事業創造の第一段階

大学理工科系は，日々の科学技術の進歩に対応するために，国だけでなく大手企業とも積極的に接触することが必要である。特に，技術系の大手企業は，実務レベルの技術力・資本力・人材力・国内外の連携力等を有するため，特に彼等の技術資源等を地域貢献へ活用する。同時に，中小企業であれば実現可能だが大手企業では対応でき得ない分野や事業を検討する。

そこで，まず，国の都市・地域政策に基づく研究開発を大手企業と連携して実現化を図る。その方法は，次に示すとおりである。

図14　大学を中心とする産業集積誘導システム(49)



①「理想的な方法」は，省庁の内輪の研究会に際して，今後，都市および地域に必要な政策課題を提案し，審議会を経て，法制化，制度化，事業化を進める。そして，審議会の過程を見極めながら，大手企業とコンソー

シアムを組み，先行して研究開発を行う。

②「積極的な方法」は，省庁の内輪の研究会，審議会関連等で直接得た情報に基づき，大手企業とコンソーシアムを組み，先行して研究開発を行う。

③「一般的な方法」は，法制化を経て，制度化および事業化した都市および地域策に基づき，省庁や関係機関等で公募する研究開発案件に際し，大手企業とコンソーシアムを組んで獲得を図る。

以上に示す理想的な方法を第一義とし，順次，積極的な方法，一般的な方法を行っていく。そして，各方法に基づき，技術系の大手企業と連携を図りながら，対象地域への還元を図る。

3.2.2　事業創造の第二段階

大手企業は多くの関連企業を有し，全体で連結決算を行い，系列による産業分野別支配体制を敷いている。ところが，シェアとなる産業分野が画一的であり，他分野へ進出する体制作りが難しい。それは，大手企業の営業組織動向等から判断することが可能である。例えば，官公庁を担当する営業部門は，一つの省の一つの課に出入りを繰り返す。また，公共法人（電力・ガス等の法人）を担当する部門でも同様に，一つの部の一つの課に出入りを繰り返す。何故このような営業活動を行うかというと，企業の生産ラインで製作する製品が固定化されているため，その製品群に沿った受注活動を行うからである。つまり，技術系の大手企業は，生産ラインが母体であるため，この仕組みを変えるには多くの時間を必要とする。だから，新しい分野や新しい事業へ進出するためには，多額の資金と長い時間を要することになる。

そこで，大手企業の小回りの利かない体制，生産ラインに沿った縦割りの組織，新分野や新事業への進出に時間が掛かる，生産ラインが少品種大量生産向きである，全般的にコストが高い等を前提として，次の事業を対

象地域へ落とし込む。

（ケース１）先端の科学技術を応用する製品等で，多品種少量生産を行う事業。

（ケース２）先端の科学技術を応用する製品等で，分野が多岐にわたる事業。

（ケース３）調査・企画・設計・コンサルティング等のソフト領域の事業。

（ケース４）ニッチ産業の領域にある事業等。

1)　ケース１の対応

先端の科学技術の応用については，大学が中心に対応し，都市・地域人材ネットワークで組織体制を組立てる。この際に，既存の地元企業や新たなベンチャー企業を組織し対応を図る。

多品種少量生産は，大手企業が苦手とし対応することが難しい。そこで，種類別に地元の各企業またはベンチャー企業が対応し，少量生産を行う。元来，地域における地元企業は中小企業が多く，ベンチャー企業も小規模であるため，大量生産体制を敷くことは難しいが，少量生産には向いている。

2)　ケース２の対応

前記の(a)の対応に加え，大学を中心に多分野のベンチャー企業を起こす。これらのベンチャー企業は，常に連携を図り一体的な活動を行う。

技術系の大手企業は，限られた分野の支配を行っている。そのため，多分野にわたる事業は不得手である。また，最近では，異なる分野の企業同士が連合を構成し，省庁の事業等に対応を図る。しかし，大手企業は，それぞれに自社の戦略を抱えているため，企業連合が必ずしも成功しているとは言い難い。このため。地域において，小回りの利く分野別のベンチャー企業が連携すると，大手企業を凌ぐ効力を持ち，大手企業は参入し難く

なる。

3)　ケース3の対応

科学技術の開発・応用や社会資本整備等において，ソフトな領域の業務は，研究開発・調査・企画・設計・コンサルティング・コスト管理・販売等であり，ハードな領域は，制作・加工・施工・品質管理等である(47)。

大学は，ソフト領域に秀でた人材の育成やベンチャー企業を起こす支援を重点的に行う。都市・地域人材ネットワークは，それらのベンチャー企業がネットワークを組んで，受注活動をスムーズに行い得るシステムを構築する。このため，都市・地域の特性を考慮して，特に，高齢社会・環境・エネルギー・バイオ・情報通信等の分野の技術や製品等を検討する。また，技術的な研究開発は，当初，国の助成措置や自治体の支援に基づき，大学が中心になって地元企業等と推進するが，製品化するための調査・企画・設計・コンサルティング等は，比較的リスクが小さいため，研究開発を進めながら，ベンチャー企業等を起こして対応を図る。

技術系の大手企業の場合，ソフトおよびハード領域を担当する組織部門は，概ね，次の表13に示すとおりである。大手企業は，これらの業務を最終的に製品や建設物等の販売コストへ反映する。しかし，コストを削減するために，ソフトな領域に係わる業務は，非採算領域として位置づけるこ

表13　技術系の大手企業の業務と担当部門(52)

業務種別	担当部門
研究開発	研究所
調査・企画	研究開発とりまとめ部門
設計	設計部門
コンサルティング	設計部門と営業部門
コスト管理	会計部門
販売	営業部門
制作・加工・施工・品質管理	工場

とが多い。このため，調査・企画，設計，コンサルティング等は，極力アウトソーシングし，コストダウンを図り，会社内部の人員を削減する。従って，技術系の大手企業は，ソフト領域の人材育成に手薄であり，ソフト領域を事業化し難い弱点を持っている。

4) ケース4の対応

各大手企業の分野別支配体制では，分野間に必ず間隙を生じていて，産業の真空地帯となった所がある。この分野は，大手企業が参入しない。それは，マニアックな特化した専門分野である。つまり，この分野は，顧客の多様なニーズへ対応，顧客へスピーディーに対応等を必要とし，そして，多品種少量生産である。

上記に示す分野が集合したニッチ産業は，地域産業に適しているといえるだろう。それは，生活に密着したマニアックな趣味の分野に属し，地域特性を含むソフトおよびハード領域である。そして，電子商取引を使えば，日本全国はもとより，世界中を相手にすることが可能になる。また逆に，地域の固有性や独自性に基づく商品や製品を開発し，世界へ発信することによって，それら商品や製品のマニアを生み出し，開拓すること等も可能である。

上記のような商品や製品を含むソフトおよびハード領域の研究開発は，地元企業やベンチャー企業と大学が中心に推進し，都市・地域人材ネットワークは，都市・地域システムの構築に力を注ぐ。

3.2.3 事業創造の第三段階

前記の第一・第二段階を前提に，次の対応を行う。

①大学は，ベンチャー企業を起こす人材育成のために，教育プログラムを策定し，運用を行う。

②大学は，都市・地域人材ネットワークと連携し，ベンチャー企業設立のために，都市・地域が抱える課題を検討し，その対応を行う。

③日本と比較した場合，米国やドイツは，大学発ベンチャー育成に成功していると言えるだろう。この背景には，米国ではバイ＝ドール法（Bayh-Dole　Act）の制定[53]，ドイツではEXIST（Existenzgruendung aus Hochschulen）[54]政策が存在する。このため，大学は，地域の課題に対応する法・制度・事業を検討し，それらの内容を前記する国主催の内輪の研究会や審議会等で提案して，国策を誘導しつつ，再び地域へ落とし込む。

④地域が必要とする技術や社会資本整備に係わる事業は，各専門分野が連携し，対応しなければ実現できない。このため，大学の理工科系の各専門学科は，横の繋がりを強化する。そして，文科系と連携し，都市・地域ニーズを把握・分析する。そして，その結果に基づき，各学科が連携してチームネットを構築し，地域ニーズへ対応を図る。

以上に示す事業創造の第一から第三段階の各ステージにおいて，検討した各手法を駆使し，大学がマネジメントの中心となり，都市・地域固有の事業を創りだし，ベンチャー企業等を多数輩出し，産業集積を誘導する。この場合，大学は都市における最もパワーのあるインキュベータ的存在となる。

4．誘導計画―3（ホスピタリティ・デザインに基づくまちづくりの誘導）[55]

4.1　ホスピタリティ・デザインの概念と目標

4.1.1　新たなデザイン

1）　デザイン概念

従来のデザインは，「形態の創造」に重点を置いていた。しかし，クリストファー・アレグザンダーの著書「パタン・ランゲージ」[56]に代表されるように，デザインの目的は環境を構成する諸要素間の「秩序やバランスの創造」へ向かった[57]。現在のデザインの目的はさらに広がり，「戦略を持ちながら，複雑系を構成する諸要素間の新たな関係性や秩序を創造するこ

と」へと進みつつある。このようにデザインの意義や領域を変化させ拡大した背景には，マイケル・E・ポーターの著書「国の競争優位」[58]に代表されるような戦略論の台頭があり，また，サンタフェ研究所を中心に世界へ発信されている「複雑系」または「複雑性」の研究から，生物科学・行動科学・社会科学・経済学などを含む，学術界・産業界等の広い領域への多大な影響が存在する。したがって，都市・地域社会という「複雑系」を対象とする都市・地域政策は，デザイン機能を活用して，都市・地域社会を構成する諸要素の新たな関係性や秩序を構築することが重要なテーマとなる。

ホスピタリティ・デザインは，政策や計画が関わる全ての領域や分野におよぶ。このため，デザイン目標は，「グローバルな情報に基づき，都市・地域資源を活用した都市・地域独自の魅力ある人・コト・モノ・システムや場等を創造し，個人が生きがいを見出しつつ安全で充実した生活を営むことのできる都市・地域社会を構築すること」に見出される。

2) デザインの目標

日本社会が重視する内容は，現在，各地の平準化から個性化へ，また，マス（大衆）から個人へ移行している。このため，個人が生活し，個性を育み，高め，尊重する自治体のあり方が重要となり，都市・地域の固有性や独自性に光が当てられるようになった。固有性や独自性は，各地の特性が持つ価値から生じる。このため，都市・地域人材ネットワークは，各都市・地域の特性に基づいてホスピタリティ・デザインを創造しなければならない。そこで，デザイン目標例として，第14表を示すことができる。都市・地域の特性は，各々に重なり合い相互に関係しながら，対象となる都市・地域の固有性や課題を生み出している。そして，特性から構成される都市・地域が，各々に連携することによって，市町村の固有性や独自性を形成する。このため，都市・地域人材ネットワークは，常に，都市・地域の固有性と課題を踏まえながら，各特性の関係性を調査・分析し，関係性

表14　都市・地域特性とデザイン目標例[59]

都市・地域特性	デザイン目標例
高齢化地域	高齢者の持つ経験知等を登録して講習会等の講師等に活用し，高齢者の生きがい作りを行う。
歴史・伝統地域	伝統芸能・芸術の「型」を体得し，「型」を通じながら，新たな文化や創造活動を生みだす地域システムを生みだす[7]。
緑地地域	都市・地域の生物等を育成する広場を作り，高齢者が子供に生物の飼育等を教え，生産年齢者が生物販売等で広場を経営する[8]。
中心市街地と周辺地域	都市・地域文化を基準に，国の中心市街地活性化事業等の必要・不要内容を見立てる。フロントヤード（中心地域）とバックヤード（周辺地域）の連関を図り機能分担する。

をデザインしなければならない。

4.2　ホスピタリティ・デザインの要因

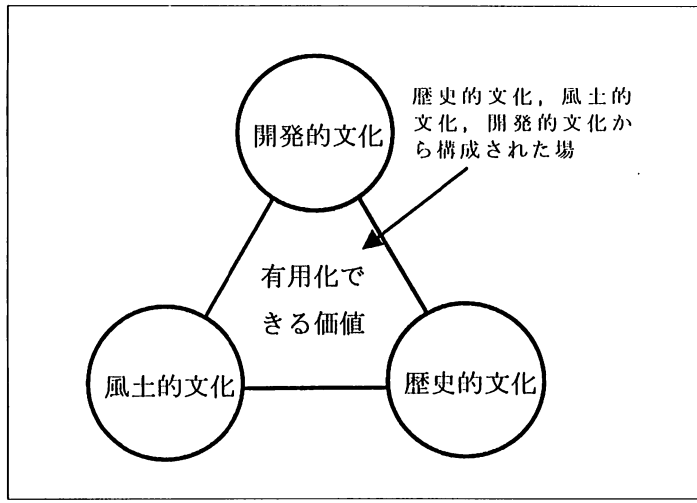
ホスピタリティ・デザインは，人と人，モノとモノ，人と環境等の臨界領域を扱い，相互に満足できる共創的関係に基づく「間（ま）」を感性レベルで捉え，動態的デザインとして表す点に大きな特徴を持つ[60]。戦略的都市・地域経営において，ホスピタリティ・デザインは，地域の固有性をそしゃくし，生活システム及び基幹システムの構築を促し，それらを物理的空間の創造へ誘導する。したがって，まちづくりにおけるホスピタリティ・デザインの活用は，生活システム・基幹システム及び物理的空間が地域を構成する複雑な社会要素と相互に連携を持ち，今迄の土木・建設優先の単純なまちづくりから，地域住民の生活面に重点を置いたきめ細かで複雑なまちづくりへ構造転換を図る。

以上から，ホスピタリティ・デザインの要因について次に示す。

4.2.1　都市・地域文化

ホスピタリティ・デザインは，都市・地域文化をベースに都市・地域の固有性に関係する要素をそしゃくし，不要な要素を捨てる。都市・地域の固有性に関係する要素は複雑に入組んでいるが，これら要素が相互に満足

図15　有用化価値を持つ地域文化



出典：山本哲士（1993）「デザインとしての文化技術」文化科学高等研究院　265頁図13を一部加筆引用

する「間」をそしゃく・把握し，常に流動する都市・地域社会の構成要素間の空間的・時間的・心理的距離感を「見立て」，必要な関係だけを残し，不要な関係を「見切り」捨てる。

都市・地域文化は，開発的文化，歴史的文化，風土的文化といった三つの文化形式から構成され，これら三つの文化形式は，有用化価値を持つ「場」を形成する。以上を図示すると図15の内容になる。また，有用化価値を持つ場は，文化に基づく都市・地域の固有性を表す。つまり，都市・地域文化をベースにするホスピタリティ・デザインは，この有用化価値の場を基準に，「見立て」と「見切り」を行い，都市・地域にとって必要な要素を取捨選択し，まちづくりへ反映する。

4.2.2　複雑適応系デザイン

ホスピタリティ・デザインは，複雑に入組んだ都市・地域社会の構成要素の関係性を扱い，まちづくりへ反映する。このため，ホスピタリティ・

デザインは，自己組織化する複雑系システムに対応した動態的デザインでなければならない。

複雑系システムは，開放性・非線形性・組織性の3特性を持つ[61]。開放性とは，システム内部と外部環境が相互に影響し合いながら，システム自身が発展方向を決めることであり，非線形性とは，入組んだ要素の相互作用によって，システムが新しい性質を身に着け変化を遂げることであり，組織性は，システムが外部環境によって乱雑化と秩序化を繰り返して行く間に規則性を持つ状態を示す。つまり，複雑系システムは複雑な外部環境に適応して，自分自身で制御しながら，新たな組織体へ変化するといった自己組織化を行う。

都市・地域社会は，個人を単位にして，個人から家族，家族から親戚・知人，親戚・知人から他の知人というように，基本単位の個人が連携して，幾層もの社会のクラスターから構成されている。これらのクラスターが自己組織化し，変化するために，変化に則してデザインも動態的であることが重要である。そこで，ホスピタリティ・デザインは，社会システムの重層性を捉え，各層を構成する社会クラスターにそれぞれ適合したデザインを施すことによって変化に対応する。

4.2.3　濃密な都市・地域共同体と都市・地域人材ネットワーク

ホスピタリティ・デザインは，都市・地域コミュニティが運用する。都市・地域コミュニティは，近隣住区（小学校区）を単位とするが，必要な場合は各区が連携し，規模を拡大する。また，都市・地域コミュニティは結束を図り，地域の将来に理想，責任，義務を持つ都市・地域共同体へ移行していく。この場合，都市・地域共同体は，コミュニティが熟成して出来た濃密な連携集団である。現状では，プロジェクトの計画等に際し，自治体が各区または丁目単位でワーキング・グループ等を組織し，地域住民が意見交換した内容をすくい上げる方法が取られている。この都市・地域共同体は，概念的にワーキング・グループ内の人的連携をさらに強化した

ものである。さらに，都市・地域共同体は，ホスピタリティ・デザインを活用したまちづくりを行うために，前記したプロフェッショナルな都市・地域人材ネットワークを構築する。この際に，自治体が基軸となり，参画システムを作り出し，その上で人材ネットワークを構築することになる。

そこで，都市・地域人材ネットワークについて詳細内容を下記する。

1) 都市・地域人材ネットワークの構成

都市・地域人材ネットワークは，次のプロフェッショナル集団から構成されている。

①地域に生活する住民リーダー

②知の創造を担う学識経験者（大学リーダー）

③生活システム・基幹システム・物理的空間と地域を構成する社会要素の関係性を扱うデザイナー

④人材ネットワークの運用を行い，条例や要綱の運用を図る自治体職員

⑤自治体の政策にインセンティブを与え，そして支援する政策系NPO，および自治体の政策をボランティアの観点から事業化する事業系NPO

⑥学識経験者・自治体・NPO等と連携し，大学発ベンチャービジネスを起こす市民起業家等。

2) 運営の留意点

前記したコーディネーターとなる「目利き」を除き，他構成要員のうち，特にデザイナー，市民起業家，学識経験者（大学リーダー）に関する留意点について次に示す。

①「デザイナー」は，要素と要素間の関係性をデザインするために，企画構成力を持ったプロデューサー的能力，環境システムデザイン能力経営的センス，物理的空間の理解力等を持った人材がふさわしい。いわば，ソフトとハードの両方を扱う能力を必要とするが，そのような人材は多くは

存在しない。このため，地域共同体で育成しなければならない。

②「市民起業家」は，コミュニティ・ビジネスを手掛ける人材，および，ベンチャー・ビジネスを手掛ける人材がふさわしい。コミュニティ・ビジネスの対象は，都市・地域住民の生活システム（医療福祉・健康増進・生きがいづくり・地域教育・文化創造等）に則した範疇となる[62]。これに対し，ベンチャー・ビジネスは，グローバリゼーションとの対応に基づく新たな科学技術の応用や新事業に則した範疇となる。

③「学識経験者（大学リーダー）」は，前記のように，従来の研究・教育を前提に，都市・地域貢献が重要な機能になりつつある。都市・地域貢献は，住民がより良い生活を営むことを目的にするため，住民の生活システムに則しながら，知の創造拠点として大学を活用し，都市・地域人材ネットワークを先導する。例えば，高齢者介護に関するコミュニティ・ビジネスへの貢献では，現状の公的介護保険の問題，制度上自治体が手薄になっている事業，NPOが踏込むことのできない領域等を総合的に判断し，的確な指導を行う。ベンチャー・ビジネスでは，理工科系が科学技術の応用に関する対応を，そして文科系がファイナンスを中心に企業経営について指導を行う等，学部の専門性によって都市・地域貢献を役割分担する。この際の留意点として，大学リーダーは，研究業績が必要条件となり，実務経験が十分条件となる。高度なレベルの必要十分条件を満足する教員がまちづくりに対応すると，レベルの高い都市・地域を形成することが可能となる。

4.3　まちづくりへ

4.3.1　都市・地域政策と地域計画の統合（エリア・マネジメント）

ホスピタリティ・デザインを活用すると，今まで，異なる段階で使われていたソフト施策の「都市・地域政策」およびハード施策の「地域計画」が，両者の複雑な関係を前提としながら，統合的施策として扱うことが可能となる。自治体は，補助制度等の手厚い地域計画を重要視するが，本来

は，住民の意向を反映し，都市・地域資源の特性を活かした都市・地域政策に重点を置き，地域計画を誘導することが望まれる。そのためには，住民自治および団体自治を中心に位置づけて，国の政策を反映する地域計画を誘導し，都市・地域の戦略シナリオに基づき国のシナリオを誘導し，自治体の条例や要綱によって国の法令・制度・事業を誘導する。いわゆる，エリア・マネジメントの要因をデザインする。

そこで，ホスピタリティ・デザインの方法論として，次の対応を行う。

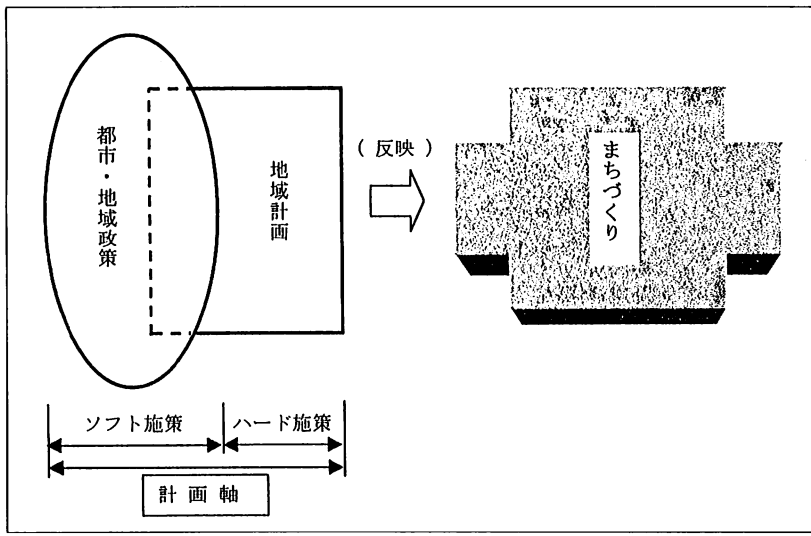
①都市・地域政策は，地域計画を誘導するソフト施策として位置づける。

②地域計画は，都市・地域政策を具現化するハード施策として位置づける。

③都市・地域政策および地域計画は，住民の生活や都市・地域の固有性に重点を置いたきめ細かな計画を行う。

④都市・地域政策に基づき，各エリアの固有性を活かして，地域計画を再構築・再編成・補完・補正・削除等を行い，各自治体の戦略に沿った計

図16　都市・地域政策と地域計画の統合(63)



画に練り直す。

⑤都市・地域政策と地域計画を統合して，各自治体のまちづくりへ反映する。

上記対応策を図16に示す。

4.3.2　中心市街地活性化事業へ適用

1998年に制定された［中心市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（中心市街地活性化法）］に基づく中心市街地活性化事業は，旧15省庁が助成措置を講じる省庁総出で推進する事業である。つまり，旧中心市街地の現状は惨憺たる状況であり，シャッターが降りた状態の商店街が鉄道駅前に多く見受けられる。2003年1月6日現在，535市区町村，552地区が，この事業の認定を受けている(64)。そこで，全国的に問題となっている旧中心街を活性化するために施行されている中心市街地活性化事業を対象に，ホスピタリティ・デザインを活用したまちづくりについて検討する。

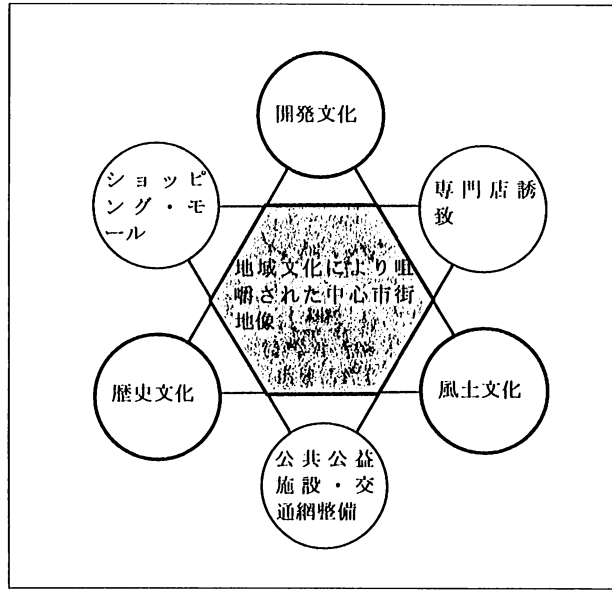
1)　文化資源に基づくまちづくり

現在，中心市街地活性化事業を導入したまちづくりは，市町村に存在する旧中心市街地のなかで，活性化を図る中心市街地を1箇所指定し，国からの助成金に基づいて商店街活性化に重点を置きながら，社会資本整備を行う。各省庁が様々な助成策を設けているため，事業の複合化が可能である。このため，市町村の多くは，20以上の助成事業を複合化した中心市街地活性化対策を推進する。その結果，どの市町村も同じような整備内容となり，個性が希薄なまちが作られる。

上記の課題に際し，次の対応策を示すことができる。

中心市街地活性化事業の主要要素は，〈ショッピング・モール〉，〈専門店誘致〉，〈公共公益施設・交通網整備（社会資本整備）〉と見なすことができ

図17　文化資源による中心市街地活性化事業の選択[66]



る[65]。すると，これら要素から構成される事業内容が，対象地域の文化資源と関係する部分（または関係しない部分）の判断が必要になる。この判断は，前図15に表した三つの文化形式で構成される有用化価値を持つ場によって，「見立て」と「見切り」を行う。

以上について，概念的に表すと，図17に示す内容となる。地域文化の有用化価値の場と重なり合った中心市街地活性化事業の場の部分が必要とする事業要素範囲であり，それ以外の部分は不要と見なし除外する。実際に，この方法論を使用する場合は，まず，対象とする地域文化の要素を抽出し，重み付けを行い，要素の段階的な必要度を決める。同様に，中心市街地活性化事業においても要素の重み付けや段階的な必要度を決める。そして，これらをマトリクス表等を用いて取捨選択することになる。

2)　複雑適応系のまちづくり

ポール・クルーグマンがエッジシティ・モデルで示したように，旧中心市街地の機能は，周辺に創発する複数のエッジシティへ分散・吸収される（もしくは，旧中心市街地の機能を分散・吸収して複数のエッジシティが生まれる）。このため，旧中心市街地へ資本（助成金等）を投下しても，エッジシティの数を増やし，エッジシティを肥らせることへ繋がる。

上記の課題に際し，次の対応策を示すことができる。

エッジシティの創発は，社会システムが複雑系であることから起きる現象である。このため，対象となる中心市街地だけを取り扱う現状の方法では対処することが難しい。現実に，都市は中心市街地だけで稼働していない。少なくとも，周辺地域にこれを支える内部社会システム（社会クラスター）が存在するはずである。そこで，中心市街地をフロントヤード，内部社会クラスターをバックヤードとみなし，各々を同時並行的に別々にデザインする。以上を図示すると，次図18の内容となる。

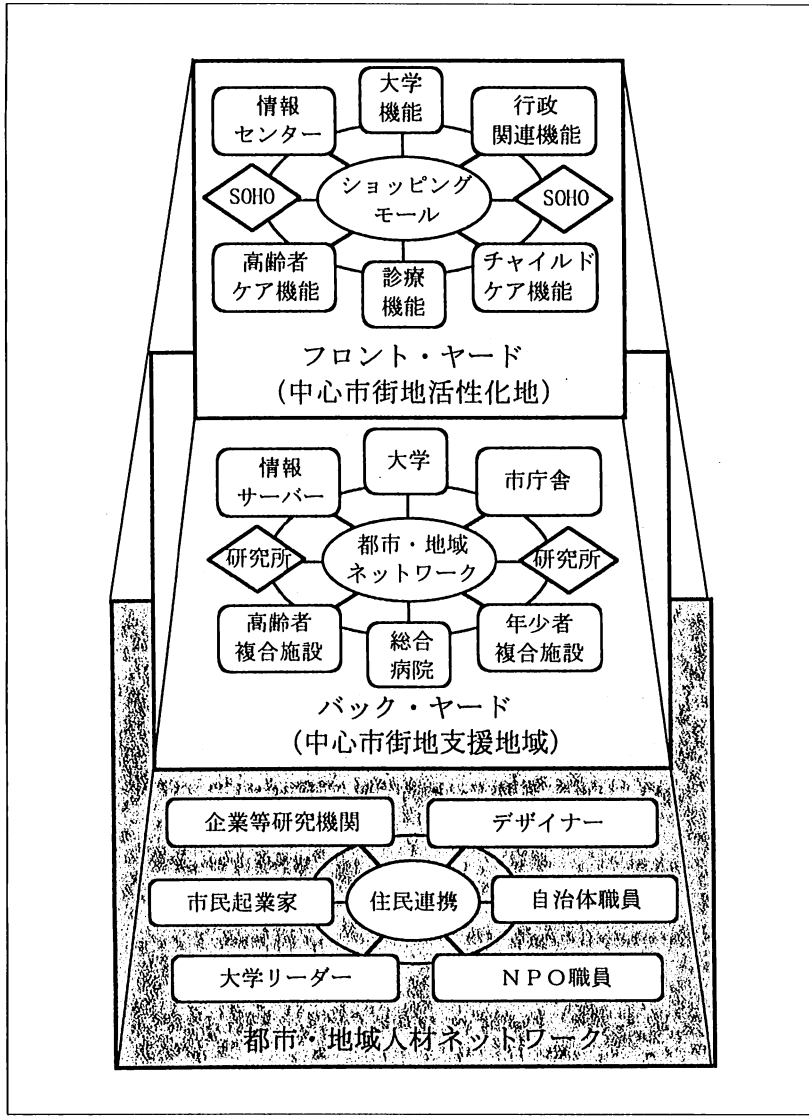
4.3.3　多様なまちづくりへ

前記の「文化資源に基づくまちづくり」および「複雑適応系のまちづくり」に示す内容は，中心市街地だけでなく，他のまちづくりへ展開することが可能である。その方法は，次に示すとおりである。

前述するように，まず，文化資源をベースに都市・地域の固有性をそしゃくする。この場合，文化資源は様々な分野に存在し，その内容も多種多様である。そこで，各文化要素の重み付けを行う。これは，対象地域の特色を明確化するものであり，重み付けの序列で特色の程度を表す。例えば，開発計画が持ち上がった場合，重み付けに基づく文化の序列によって，その開発計画をスクリーニングし，対象となる都市・地域にとって，必要と認め得る開発範囲およびその質と量を「見立て」かつ「見切る」のである。

また，都市・地域は多層の社会クラスターによって構成されている。こ

図18　複雑適応系のまちづくり構造[67]



のため，各クラスターのシステム構造を捉え，各クラスター間の関係性を見出し，その関係性をデザインする。関係性は常に固定的ではない（平衡状態ではない）から，一定の時間が過ぎれば，また新たな関係性が生まれ，関係するクラスターは自己組織化して新たな性格を持ち変化する。したがって，関係性を扱うホスピタリティ・デザインもまた動態的に変化しなけなければならない。各層ごとにクラスターとその関係性に則したデザインを施すことによって，都市・地域住民の生活に重点を置いたきめ細かなまちづくりが可能になる。

そして，各社会クラスターは，単独または複数で地域共同体を形成する。地域共同体が，前述する都市・地域人材ネットワークを構築し，そのネットワークがホスピタリティ・デザインを活用したまちづくりを行う。

Ⅳ．おわりに

本論文は，創造都市の形成とマネジメントを目的とし，自己組織化する都市と産業集積の誘導計画を検討している。前提として，産業集積は都市機能の一形態と見なした。その根拠は，18～19世紀に産業革命で揺れるヨーロッパ，特にイギリスで花開いた田園都市が，工業化社会を反映した産業都市において，都市と農村の関係性を活用し，産業集積を誘導した点に見出すことができる。また，田園都市との関係において，都市計画法が成立した点も見逃すことができない。

なお，論点を下記に整理する。

①産業革命以後，進展する工業化社会を反映する産業都市の課題

②上記①項に示す課題の対応となるハワードの田園都市論の新視点

③工業化社会と情報化社会の産業構造・都市のあり方の相違（特に情報化社会の特徴）

④マイケル・ポーターおよびポール・クルーグマンの都市と産業集積の研究

⑤都市と産業集積の海外事例として，米国シリコンバレーおよびイタリア国コモ市の研究，および，考察として産業クラスターの外的・内的仕組み

⑥都市と産業集積の国内事例として，東京都武蔵野市のJR中央線吉祥寺駅北口商店街の研究，および，考察として都市・地域政策，観光政策，地域経営から構成されるエリア・マネジメント

⑦自己組織化の理論的背景として，自己組織化のメカニズム，パソコン業界・団地住民・脳神経細胞の自己組織化現象，そして抽出した誘導システム要因

⑧上記①～⑦項に基づき，自己組織化する都市と産業集積の誘導計画(1) となる「場のマネジメント」

⑨自己組織化する都市産業集積の誘導計画 (2) となる「大学を中心とするマネジメント」

⑩自己組織化する都市産業集積の誘導計画 (3) となる「ホスピタリティ・デザインに基づくまちづくりの誘導」

上記項目において，特に次の内容を示すことができる。

ハワードの田園都市論を産業集積の視点で捉え直し，都市と産業集積の関係を見出した。情報化社会の都市と産業構造は，知恵（知識）とデザインに基づくことを論じた。

ポーターとクルーグマンの都市と産業集積研究は，各々経営学と経済地理学の立場から，前者は戦略的に都市における産業集積を実現化する研究，後者は都市における集積のプロセスを企業間の関係性に基づき数理的に解明した研究として捉えることができるだろう。また，両研究が都市の盛衰と産業集積の関係を含む内容であることは容易に理解できるだろう。海外事例研究の米国シリコンバレーはベンチャー企業の創発に，イタリア国コモ市は産業を構成する各中小企業（ベンチャー企業）の特徴あるネットワークに視点を置き，都市との関係を論じた。国内事例研究のJR中央

線吉祥寺駅北口商店街は，住民が主体的に形成したより良い方向へ自己組織化する都市であり，産業集積（商業集積）地である。特に，住民主体のエリア・マネジメントのあり方を論じた。

自己組織化理論は，主に米国のサンタフェ研究所が発信する生物化学の研究から影響を受けたが，当論文では，分野を広げつつ，自己組織化のメカニズムに焦点を絞り論じた。

自己組織化する都市と産業集積の誘導計画として，まず，場のマネジメントを示したが，特に知識と場の創造および運用として，遠心的に作用するナレッジ・マネジメント，求心的に作用するホスピタリティ・マネジメントの相互補完活用を検討した。次に，自己組織化する都市と産業集積の誘導計画として，大学を中心とするマネジメントを示したが，特に今後あるべき大学の戦略に重点を置き，全体像を体系的に示すとともに，事業創出を個別に検討した。そして，自己組織化する都市と産業集積の誘導計画として，ホスピタリティ・デザインに基づくまちづくり誘導について示したが，特に文化資源による「見立て」と「見切り」，および，複雑適応系デザインについて論じた。

（追記）

本論文は，学会で発表した論文をベースに，「創造都市の形成とマネジメント」を題目として，加筆し編集した。

〈注〉

1）　今日まで，都市計画分野におけるハワードの田園都市論の位置付けは，工業化が進む都市の住宅問題を解決する案として捉えるケースが多かった。特に工業化社会におけるニュータウン計画の中核となる居住機能の計画に際し，精神的主柱であり，原型モデルとなっている。高度成長期の日本では，多摩ニュータウンや千里ニュータウン等の計画に際し，田園都市論が大きな影響を与えた。しかし本稿では，居住機能よりも母都市と田園都市の相対的関係に重点を置き，その関係性をデザインすることが，主に母都

市の産業集積を誘導するという新視点を示している。この視点は，例えば，東京中心部と業務核都市の相対的関係性のデザインのあり方によって，東京中心部の産業集積をより良い方向へ誘導でき得ることを示す。

2） 前記1）項における田園都市論の新視点から一歩進み，田園都市論の内容とイギリスで初めて制定された都市計画法に基づき，産業集積が都市機能として捉えられ，誘導する観点が確立したことを示している。

3） 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。1970年代後半にコンピューターが小型化してパーソナルとなり，さらに以降の技術革新により，大量の情報および複雑な情報の処理が可能となり，今日では机上で短時間に非線形モデルの計算に対する回答を得ることが可能になった。このことは，複雑な数理計算を必要とする研究や実務に，画期的な飛躍をもたらした。非線形モデルの数理計算が簡易に行えるようになったことから，複雑系経済学におけるモデルのシミュレーションが可能となり，クルーグマンのエッジシティ・モデルも創造することができた。

《参考文献》

（1） アーサー・コーン／星野芳久訳（1968）「都市形成の歴史」鹿島出版会，164頁。

（2） トーマス・サウスクリフ・アシュトン／中川敬一郎訳（1973）「産業革命」岩波書店，59-69頁。

（3） エベネザー・ハワード／長素連訳（1968）「明日の田園都市」鹿島出版会，11頁。

（4） 梅棹忠夫（1989）「情報論ノート」中央公論社，91-96頁。

（5） 梅棹忠夫（1988）「情報の文明学」中央公論社，34-37頁。

（6） 石田頼房（1987）「日本近代都市の百年」自治体研究社，63-64頁。

（7） 都市計画教育研究会編（1992）「都市計画教科書」彰国社，57頁。

（8） 山本壽夫（2002）「地方分権時代の戦略的地域経営（II）」HOSPITALITY 第9号，日本ホスピタリティ・マネジメント学会，87-89頁を一部変更して引用。

（9） 経済産業省（2001年3月12～23日調査），報告書『米国地域経済を支える産業クラスターの形成要因とビジネスインキュベータの役割』。

（10） マイケル・ポーター／竹内弘高訳（1999）「競争戦略論II」ダイヤモンド社，37-50頁，159-181頁。

(11)　ポール・クルーグマン／北村行伸，妹尾美起訳（1997）「自己組織化の経済学」東洋経済新報社，37-50頁，159-163頁。

(12)　ポール・クルーグマン／北村行伸，妹尾美起訳（1997）「自己組織化の経済学」東洋経済新報社，43頁の図1-5を引用。

(13)　山本壽夫（2002）「地方分権時代の戦略的地域経営（II）」HOSPITALITY 第9号，日本ホスピタリティ・マネジメント学会，89-90頁を一部変更して引用。山本壽夫（2004）「ベンチャー企業の仕組みと役割」ビジネス実務論集 NO22，日本ビジネス実務学会，24頁を一部変更して引用。

(14)　アナリー・サクセニアン／大前研一訳（1995）「現代の二都物語」講談社，33-61頁。加藤敏春（1997）「シリコンバレー・ウェーブ 次世代情報都市社会の展望」NTT 出版，11頁。

(15)　小川秀樹（1998）「イタリアの中小企業」日本貿易振興会，31-46頁。

(16)　山本壽夫（2004）「ベンチャー企業の仕組みと役割」ビジネス実務論集 NO22，日本ビジネス実務学会，24-25頁を一部変更して引用。

(17)　ジョーン・マグレッタ編／DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳（2001）「戦略と経営」ダイヤモンド社，98-107頁。

(18)　枝川公一（2000）「シリコン・ヴァレー物語」中央公論新社，63-71頁。トム・ピーターズ「トム・ピーターズの経営破壊」ティビーエス・ブリタニカ，1995，178-179頁。

(19)　デビッド・シーレン／成毛真，岩崎尚人訳（2000）「マイクロソフトのマネジメント」日本能率協会マネジメントセンター，16-31頁。

(20)　山本壽夫（2004）「自己組織化する都市の構成要素と誘導計画―地域政策デザインの研究（II）―」日本地域政策研究第2号，日本地域政策学会，144-149頁を一部変更して引用。

(21)　武蔵野市都市開発部（1992）「吉祥寺―まちづくりのあゆみ―」，6-15頁。

(22)　武蔵野市市勢要覧検討委員会，武蔵野市企画政策室広報課（2002）「2002武蔵野市市勢要覧」。

(23)　武蔵野商工会議所（2000）『武蔵野商工会議所50年の歩み』14-15頁。

(24)　週刊きちじょうじ1353号（2001年2月9日）『吉祥寺会議最終報告へ』（株）吉祥寺情報センター。

(25)　インターネット新聞 JANJAN（2003年11月10日）『学生と市民，NPOで考える都市観光』日本インターネット新聞（株）。

(26)　武蔵野市（2003）『武蔵野市都市計画図』。

(27)　田村明（2001）「まちづくりの実践」岩波書店，58-62頁。

(28) 大前研一（2000）「ドットコム・ショック」小学館，40-45頁。

(29) 山本壽夫（2004）「都市の自己組織化と都市成長管理」地域政策研究第7巻第1号，高崎経済大学地域政策学会，19-22頁を一部加筆して引用。

(30) 山本壽夫（2004）「都市の自己組織化と都市成長管理」地域政策研究第7巻第1号，高崎経済大学地域政策学会，21頁の図2を引用。

(31) Thomas C. Schelling. Micromotives and macrobehavior. 1978. 137-166. New York : Norton.

(32) 山本壽夫「都市の自己組織化と都市成長管理」地域政策研究第7巻第1号，高崎経済大学地域政策学会，2004，22頁の図3を引用。

(33) 山本壽夫（2004）「都市の自己組織化と都市成長管理」地域政策研究第7巻第1号，高崎経済大学地域政策学会，20頁の図1を引用。都甲潔・江崎秀・林健司（1999）「自己組織化とは何か」講談社，105頁図4-1を加工引用。

(34) スチュアート・カウフマン／米沢富美子訳（1999）「自己組織化と進化の理論」日本経済新聞社，91-130頁。スティーブン・ジョンソン／山形浩生訳（2004）「創発」ソフトバンクパブリッシング，73-104。Robert Axelrod. The Complexity of Cooperation. 1997. 124-144. Princeton UP.

(35) 山本壽夫（2002）「地方分権時代の戦略的地域経営（II）」HOSPITALITY第9号，本ホスピタリティ・マネジメント学会，95-96頁を一部変更して引用。山本壽夫（2004）「都市の自己組織化と都市成長管理」地域政策研究第7巻第1号，高崎経済大学地域政策学会，27-30頁を一部加筆して引用。

(36) ルディ・ラグルス，ダン・ホルツハウス／木川田一榮訳（2001）「知識革新力」ダイヤモンド社，5-10頁。

(37) ハーバード・ビジネス・レビュー編（2000）「ナレッジ・マネジメント」ダイヤモンド社，43-50頁。伊丹敬之，西口敏宏，野中郁次郎（2000）「場のダイナミズムと企業」東洋経済新報社，45-61頁。

(38) ルディ・ラグルス，ダン・ホルツハウス／木川田一榮訳（2001）「知識革新力」ダイヤモンド社，72頁の図4を引用。

(39) 服部勝人（1996）「ホスピタリティ・マネジメント」丸善，118頁を一部変更して引用。

(40) ユルゲン・ハーバマス／三島憲一，中野敏男，木前利秋訳（1991）「道徳意識とコミュニケーション行為」岩波書店，213-214頁。

(41) 神代雄一郎（1999）「間（ま）・日本建築の意匠」鹿島出版会，14頁。

(42) 山本壽夫（2002）「吉田初三郎の空間　絵になるまちづくりへ一間の手

法―」平凡社，51頁。

(43)　山本壽夫（2003）「地域共同体における公立大学理工科系の地域貢献―地域政策デザインの研究（Ⅰ）―」日本地域政策研究創刊記念第1号，日本地域政策学会，96頁を一部加筆して引用。

(44)　山本壽夫（2003）「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，日本ホスピタリティ・マネジメント学会，49頁図2を引用。

(45)　山本壽夫（2003）「地域共同体における公立大学理工科系の地域貢献―地域政策デザインの研究（Ⅰ）―」日本地域政策研究創刊記念第1号，日本地域政策学会，98-103頁を一部加筆して引用。

(46)　公立大学の地域貢献あり方検討委員会編（2002）「公立大学における地域貢献のあり方」公立大学協会，25-30頁。

(47)　文部科学省（1956年10月22日）「大学設置基準」文部省令第28号，第4章14-17条。

(48)　竹内宏，壹岐晃才（1988）「社外人脈の生かし方」新潮社，50-57頁。

(49)　山本壽夫（2003）「地域共同体における公立大学理工科系の地域貢献―地域政策デザインの研究（Ⅰ）―」日本地域政策研究創刊記念第1号，日本地域政策学会，100頁第1図を一部加筆して引用。

(50)　文部科学省（2002年9月30日）『技術移転兼業及び研究成果活用兼業の承認権限の委任後における国立大学教員等の営利企業役員等兼業及び承認手続等について』14文科人第250号，大臣官房人事課長通知。

(51)　先端技術開発・応用を行うメーカー，および，社会資本整備を事業とする建設会社等の組織体制を示す。

(52)　山本壽夫（2003）「地域共同体における公立大学理工科系の地域貢献―地域政策デザインの研究（Ⅰ）―」日本地域政策研究創刊記念第1号，日本地域政策学会，102頁第2表を引用。

(53)　宮田由起夫（2002）「アメリカの産学連携」東洋経済新報社，104-105頁。

(54)　近藤正幸（2002）「大学発ベンチャーの育成戦略」中央経済社，107-128頁。

(55)　山本壽夫（2003）「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，日本ホスピタリティ・マネジメント学会，48-53頁を一部変更して引用。山本壽夫（2003）「地域共同体における公立大学理工科系の地域貢献―地域政策デザインの研究（Ⅰ）―」日本地域政策研究創刊記念

第1号，日本地域政策学会，95-97頁を一部変更して引用。

(56) クリストファー・アレグザンダー／平田翰訳（1984）「パターン・ランゲージ」鹿島出版会。

(57) 吉田武夫（1996）「デザイン方法論の試み」東海大学出版会，74-75頁。

(58) マイケル・E・ポーター／土岐坤，中辻萬治，小野寺武夫訳（1992）「国の競争優位（上）・（下）」ダイヤモンド社。

(59) 山本壽夫（2003）「地域共同体における公立大学理工科系の地域貢献―地域政策デザインの研究（Ⅰ）―」日本地域政策研究創刊記念第1号，日本地域政策学会，97頁表1を引用。

(60) 山本壽夫（2002）「吉田初三郎の空間　絵になるまちづくりへ―間の手法―」平凡社，97-101頁。

(61) 中村量空（1998）「複雑系の意匠」中央公論新社，91-106頁。

(62) 澤登信子・細内信孝・田中尚輝監修（1998）「市民起業家」日本短波放送，23-45頁。

(63) 山本壽夫（2003）「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，日本ホスピタリティ・マネジメント学会，49頁図1を引用。

(64) 中心市街地活性化推進室 HP の統計データを参照（2003年1月6日付）。

(65) 国土審議会基本政策部会（2001）『国土の将来展望と新たな国土計画制度のあり方』。

(66) 山本壽夫（2003）「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，日本ホスピタリティ・マネジメント学会，52頁図4を引用。

(67) 山本壽夫（2003）「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，日本ホスピタリティ・マネジメント学会，52頁図5を引用。

Creation and Management of The Creative City
—The strategic induction theory of the self-organizing city and the industrial concentration—

Hisao YAMAMOTO

《Abstract》

This paper studies the following eight points for the purpose of creation and management of the creative city.

1. It shows about the subject of the industrial city which reflects industrialized society after the Industrial Revolution.
2. It was pointed out that industrial concentration was one of the city functions as a new point of view of "Garden City of Tomorrow" which Ebenezer Howard wrote.
3. A difference in the method with the industry structure of the industrialized society and the information-oriented society and the city creation was examined. Then, it was argued that individual wisdom and design ability were best of value in the information-oriented society.
4. An opinion was examined as the research of the relations of the city and the industry accumulation at the time of Michael E.Porter and Paul R.Krugman.
5. The industrial clusters of Silicon Valley in the United States and Como City in Italy was studied. As that result, it found out the external structure and the internal structure of industrial clusters.
6. JR Chuo Line, Kichijoji station ,North Exit shopping area in Tokyo was studied. As that result,it found out the area management method of the self-organizing city.
7. The mechanism of the self-organization, the personal computer business world, a housing development inhabitant, the self-organization

phenomenon of the cranial nerves cell were examined as a theoretical background of the self-organization. Then, the factor of the induction system was found.

8. The following contents were argued as the induction plan of the self-organizing city and the industrial concentration.

1) In the first place, the mutual complement use of Knowledge Management and Hospitality management was argued as "a management of the place".

2) In the second place, the guidance of the national policy and business creation were argued as "a management that a university played a leading part".

3) Only in the final place,how to organize a state undertaking to the undertaking which was suitable for the area character again was argued as "a induction of town management based on Hospitality Design".