

役割を横断する個人同士が構築するチーム体制の実態と展開可能性 —富山県高岡市のサカサカリノベーションプロジェクトを対象として—

The Reality and Development Potential of the Team Structure Built by Individuals who Cross Roles.
- In the Case of *SAKASAKA RENOVATION PROJECT* in Takaoka City, Toyama Prefecture -

○中田海央^{*1}, 山本響^{*1}, 加納亮介^{*2}, 真野洋介^{*3}

NAKATA Mio, YAMAMOTO Hibiki, KANO Ryohsuke, MANO Yosuke

This study focuses on "*Sakasaka*," the commercial complex that utilizes the group of vacant stores by forming the team led by individuals who have been separately involved in building utilization. By organizing the involvement and roles of each individual in the utilization process, and by analyzing the relationship between individuals' past history of building utilization activities, changes in working styles, and relationships among individuals, we examined the influence of individuals who have accumulated various experiences and values on the flexibility of the team structure, and considered how the structure should be built for the continued development of the renovation project.

キーワード: リノベーション, 建物活用, 役割, プロセス, 柔軟性
Keywords: Renovation, Utilization of Buildings, Role, Process, Flexibility

1. はじめに

都市のスポンジ化が進行する地方都市において、低未利用化した建物の活用を目指し、民間事業者や住民などが組織を立ち上げて活動する動きが各地で見られている。しかし、建物活用の担い手の不足や、メンバーの入れ替わり等による活動の停滞など、持続的に活用が展開されるにはいくつものハードルが見受けられるのも事実である。こうした状況に対して今後は、一つの組織や固定化されたメンバーで継続的に活用を進める方法だけでなく、個人が過去の活動や働き方の変化などを通じて獲得した経験や人的な関係性に基づき、活用する建物ごとに体制を構築し直し、活用を展開させていくような方法も求められると考えられる^{※1}。中島(2019)は、建物活用のような小規模事業を展開していくための方法論として、段階によって主導する主体を変え、局面に応じた役割分担を担うことで実行力のある協働のプラットフォームのあり方を提示している²⁾が、個人単位での役割や関わり方を取り上げる研究は少ない。

本研究では、これまで別々に建物活用に携わってきた主体同士が中心となりチームを形成し、空き店舗群を活用した複合商業施設サカサカ(以下、物件【S】とする)を取り上げる。物件【S】の特徴は、過去の建物活用を通じて主体同士が協働した経験があることで、各主体が局面に応じて柔軟に役割を横断するチーム体制が構築され、質の高いデザインやきめ細かな工程が実行されている点にある。そこで、建物活用に向けた一連の工程における各主体の関わりや役割を整理し、個人の過去の建物活用の活動履歴や働き方の変化、個人同士の関係性を関連づけて分析することで、様々な経験や価値観を蓄積した個人が物件【S】の体制の柔軟性に及ぼした影響を考察し、リノベーションプロジェクトが継続して展開される上での体制構築のあり方を検討することを目的とする。

2. 対象物件と研究の方法

2-1. 対象物件の概要

本研究で取り扱う物件【S】は、富山県高岡市の中心部 Graduate School, Tokyo Institute of Technology, B.Eng. Imizu City Office, M.Eng. Assoc. Prof., Graduate School, Tokyo Institute of Technology, Dr.Eng.

*1 東京工業大学 環境・社会理工学院 修士課程

*2 射水市役所 修士(工学)

*3 東京工業大学環境・社会理工学院准教授 博士(工学)

3. 活用の工程における主体の関係性と役割の変遷

3-1. 各工程における主体の役割

物件活用における物件取得からプレオープンイベントに至るまでの工程で、活動主体 a~k 氏 11名の関わった工程や関わり方を図2に示す。図示するに当たっては以下の手順を取る。

- 1) 物件【S】の活用に関わる全工程から属性の異なる複数の主体関わった工程に関して抽出
- 2) 各工程をその目的や性質ごとに「企画・構想」「設計・施工」「不動産仲介」「広報・運営」の4つに分類
- 3) 分類した各工程について、活動主体 11名の関わり方を「リーダー」「サポーター」の2つに分けて整理

この図から、工程ごとに様々な組み合わせの主体が参加し、個人の役割も工程やメンバーに合わせて変化している様子が読み取れる。例えば、土木建築サービス業に従事する d・e 氏は、設計・施工の分類の工程では常にどちらかはリーダーとして参加しつつ、それ以外の分類の工程にも、企画・構想の定例会議に常時メンバーとして参加したり、広報・運営の分類のイベントや不動産仲介の分類のテナント募集説明会に携わったりと、全分類の工程に参加して建築の技術面の情報を説明するなどのサポートまで行っている。また、デザイン業に従事する g 氏は、テナント入居者として必要工程に携わる以外に、自身の本業を活かして企画・構想の分類にあたるロゴ作成を担当したり、物件【S】の竣工イメージ確立のために視察に同行したりと、テナント入居前から物件【S】の企画・構想の面からも主体的にサポートしている。このように、複数の分類の工程に関わる個人の存在が、多主体を取り巻く柔軟な体制の構築に貢献していると考えられ、従来の工程ごとに分担された関わり方を越えた関係の中でプロジェクトが進行したことがわかる。

また、物件【S】における工程は、一般的に想定される「企画・構想→設計・施工→不動産仲介→広報・運営」という直線的なプロセスではなく、各分類が並行して展開されている。例えば、「設計・施工」のために既存建物部分の解体を進めながら「企画・構想」を担当する主体も交えて木部・外壁の色や材質の相談、調整をしたり、「設計・施工」の工事中に「高岡クラフト市場街^{註5}」に合わせた企画を通じて「広報・運営」を担当する主体が会員制交流サイトを用いて情報発信を行ったりしている。このようなプロセスの展開がされることで、結果として役割や業種の異なる主体同士の接触が増え、関係構築に繋がったと考えられる。

3-2. 具体的な工程における主体の役割

次に、そのような多数の主体が関わる工程においてどのような関係性が生まれ、特異な効果をもたらしたのかを明らかにするために、分類ごとに工程を1つずつ抽出し、それぞれの相関図を図4に示す。なお、抽出した工程は図2の太字で示しており、相関図に登場する組織の概要は表2に整理する。

表2 物件【S】の関係組織一覧

組織(通称)	説明・概要	物件【S】担当者
株式会社 T	高岡市のまちなかで空き家の活用と運営支援等を目的として本プロジェクト始動時に立ち上げた。	a,b,c
T事務所	a氏が代表取締役を担う本業の事務所。スタッフが物件【S】の企画や運営のサポートを担う。	a
ユニット N	「高岡の町を色鮮やかに」をコンセプトに、まちの空いた空間を活用してイベントやWSを企画する女性グループ	c,i,j,g
ユニット C	富山大学OBの女性3人が立ち上げたユニット。クラフトにまつわるWSやイベントを行う。	g,h



写真3・4・5・6 抽出した各工程の様子^{註8}

工程1.企画・構想) プレオープンイベント企画会議

プレオープンイベントは、基本施工が完了し、当時入居が決まっていたテナント E のオープンと併せて 2022 年 3 月に開催された。その準備に当たって、主体 11 人全員による会議が開催までに 2 回行われた。5 つの企画が c 氏を中心としたユニット N から提案され、それぞれの企画を異なる主体の組み合わせで同時進行し、a 氏が助言やサポートに入るといった体制をとっていた。全体の司会進行やタイムスケジュールの決定、仕事の分配は c 氏が行っていたが、企画の内容は主体全員で把握、相談しながら進められており、この体制がその後のイベント運営の体制に引き継がれている^{註6}。

また、プレオープンイベント時には地元酒店の出店や、地元商店街からの来賓挨拶、地方新聞社の取材など、地域住民との交流が図られ、物件【S】のコンセプトである「つつつ^{註7}」を体現してまちに根差した施設となることを対外的にアピールできた形となった。

工程2.設計・施工) 内装設計・仕上げ作業

物件【S】は、各テナントの内装設計・施工に関しては業者の指定がなく、基本構造の施工後は各テナントの施

主に受け渡され、その後の工程は各自で行うのが契約条件となっており、テナントごとにサポートする主体が異なるのが特徴である。

テナント E の内装設計・基本の施工に関しては、g 氏は d 氏に依頼したが、壁塗りの工程は g 氏が DIY 企画を立ち上げ、学生やクラウドファンディング出資者の地域住民が参加した。その際、物件【S】全体の施工担当である d 氏に、テナントの躯体やインフラ設備の施工スケジュールなどを調整してもらいながら合間の時間に企画が行えるように協力を仰いだ。

一方、テナント F の内装設計に関しては、a 氏の紹介で e 氏が担当し、施工は d 氏が担当した。また、テナント F の契約時に親しくなった c 氏を中心に、有志で g・k 氏とともに壁塗りの DIY を手伝った。

このように、各テナントの要望に合わせて必要な主体と連携できる体制が取れているため、テナントごとに多様な内装空間が実現できている。

工程 3. 不動産仲介（テナント募集説明会）

物件【S】のテナント募集説明会は、単に入居するテナントを募集するだけでなく、出店希望者の意向に沿って高岡市内の他物件を紹介するなどのサポートまで a・b 氏が精力的に行っていたのが特徴である。二人は本業が不動産関係であることから中心市街地内の不動産情報に精通しており、物件【S】へのテナント入居を検討していたが契約に至らなかった事業主が、二人の紹介で高岡市の他の物件に成約が決まった例もある。a 氏は「まちなかにもっと若い人が集まって欲しい」と述べており、まち全体での物件活用の促進に向けた協働を目指している。

また、この説明会には主体 11 人全員が参加しており、事業主体の株式会社 T に所属する a・b・c 氏の 3 人に加えて、d・e 氏が物件の建築的特徴の説明を担い、ユニット C の g、h 氏が本業を活かして募集説明会用のチラシのデザインを担当するなど、多主体の知恵や技術を駆使してテナント募集を行っている。

工程 4. 広報・運営（クラフト市場街でのイベント開催）

「高岡クラフト市場街」は高岡で毎年開催されるイベントで、例年多数の来場客が訪れるため、物件【S】を公開すれば認知度向上に役立つと考え、まち歩き企画とテナント E や地元店舗による販売・ワークショップ（以下、WS）企画が催された。

まち歩き企画では、「高岡市のまちなかの変化を感じる場所を巡る」というコンセプトのもとで k 氏が歩くコースやマップ作成の企画を主導で進行した。物件【S】は「10

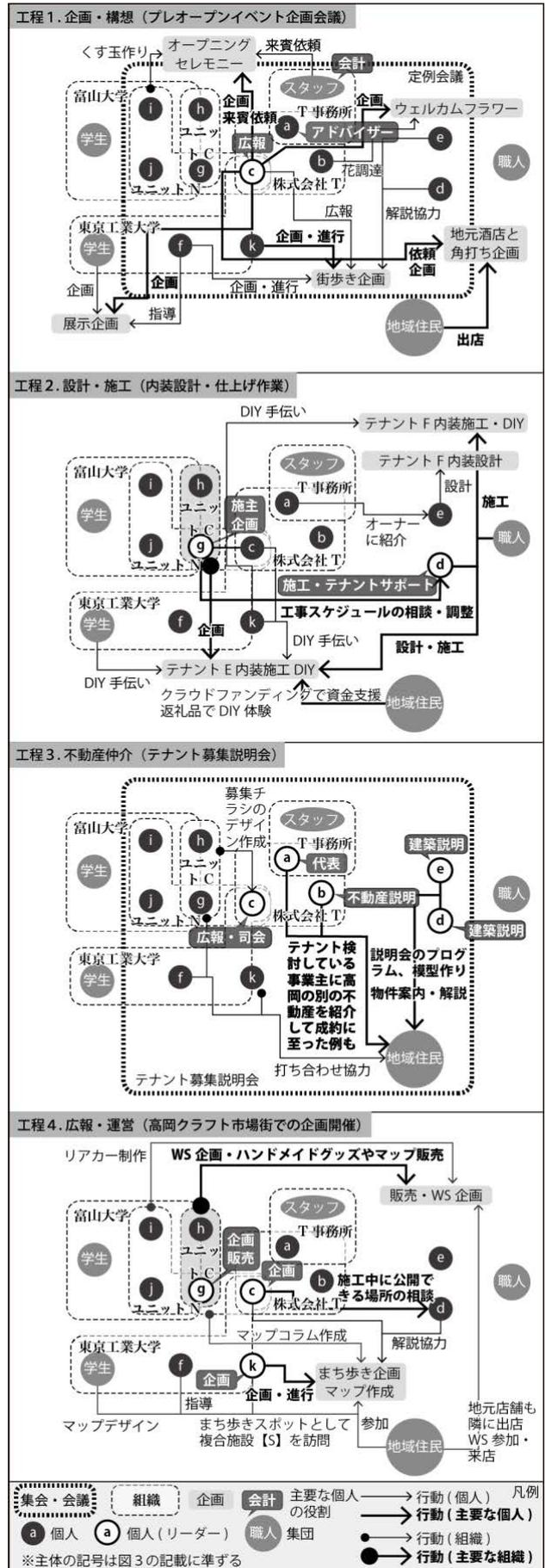


図4 物件【S】の再生プロセスにおける各分類の相関図

年間で生まれた場所」の一つとして立ち寄るスポットに設定され、竣工前だがマップにも掲載された。当日はまち歩き企画に県内外から多くの参加者が集まり、c・d氏が施工中の物件【S】の公開、解説をした。3人の連携の結果、広報の役割を大いに果たした企画となった。

また、販売・WS企画では、ユニットNが制作したりアカーによる沿道販売と、施工前のテナントの敷地を借りてWSが行われ、同じ場所で地元店舗も出店した。

これらの販売・公開場所の確保に当たっては、c氏がd氏に相談して施工スケジュールを調整したことで実現できたという背景があり、主体間の柔軟な働きかけが、まちのイベントに合わせた空間の暫定活用という新たな物件PRの手法の確立に役立ったと言える。

3-3. 3章まとめ

以上のことから、分類ごとのチーム体制や主体の役割の違いが明らかになった。各主体は目的や周囲の主体の状況に合わせて自身の関わりをリーダーやサポーターに変化させ、他主体や学生、地域住民と協働して工程を進めていることがわかる。このような、工程を横断したコーディネーター的立場の個人が集まる柔軟なチーム体制は、利用者やテナントの多様なニーズに対応した空間デザインやイベントの実現、予想していない事態に対処する即興性、主体のメンバーの入れ替えを受け入れる持続的な運営に寄与していると考察する。

4. 体制や役割の背景にある個人の過去の活動

本章では、前章に見られた柔軟なチーム体制が構築された要因を考察するため、再生活動に携わる各個人の働き方の変化や、過去の活動履歴と物件【S】の主体同士の関係性を図5に示す。前章で取り上げた主体のうち、過去の活動から繋がりがある、物件【S】の事業主a氏と、リノベーション施工・監理担当のd氏、テナント入居者兼企画サポート担当であるg氏に着目する。3人の関係組織・物件の概要は図6に示す。

4-1. a氏

a氏は、2012年から本業で独立して事務所を立ち上げ、代表取締役に就任する。また、同時期に地元の有志でまちなか居住促進を目的とした団体Tを立ち上げ、物件活用や学生との交流を通してe・f氏や当時学生だったg氏と出会った。活動を通して、自ら不動産を所有することが本業の知識や経験につながると感じるようになり、自身で物件【H】を取得したのがa氏最初の事業主の経験

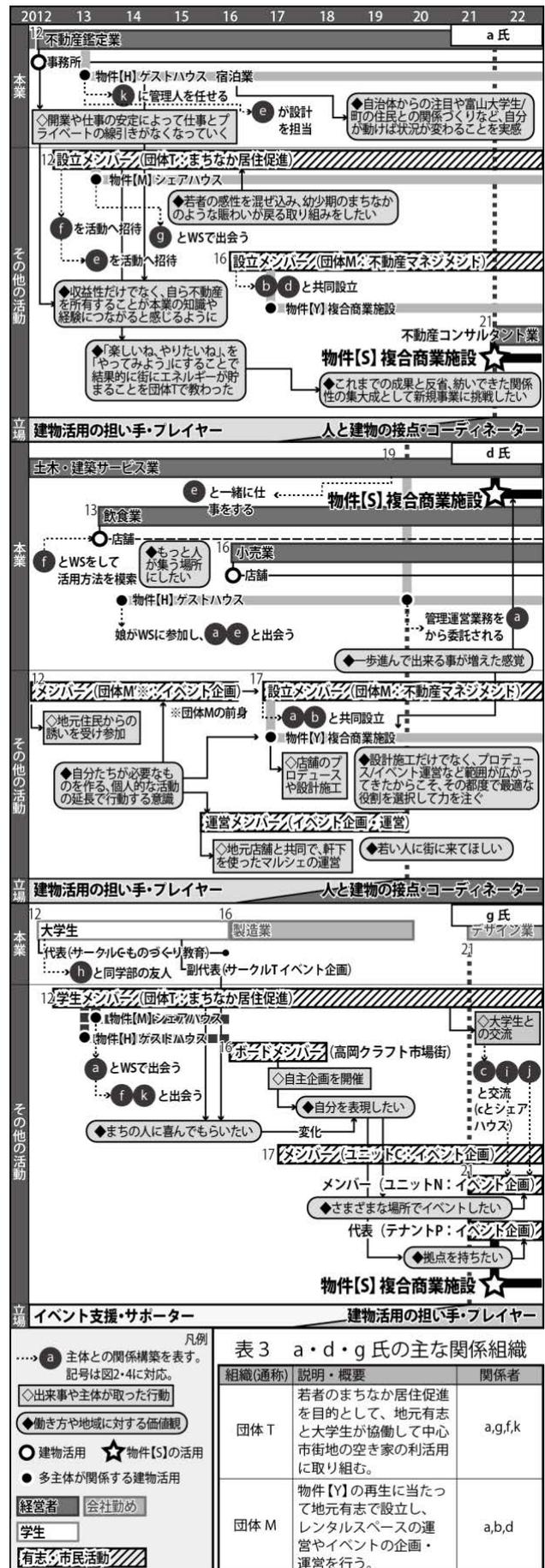


図5 a・d・g氏の働き方の変化と過去の活動との関係

物件(通称)	説明・概要	活用用途	従前用途	活用年	建物構造	階数
物件【H】	a氏が買い取り、2014年に町家体験ゲストハウスとして活用	宿泊	住居	2014	木造	2階
物件【M】	団体Tと富山大学の学生が協力して空き店舗をシェアハウスとして活用	シェアハウス・カフェ・ギャラリー (現在解体)	居酒屋・住居	2013	鉄骨造	3階
物件【Y】	団体Mと地元企業が共同で、2017年に複合商業施設として活用	サービス(観光案内(物販・飲食))	物販	2017	木造・土蔵造	3階

物件【H】 外観	物件【H】 平面図	物件【Y】 平面図	物件【M】 平面図

図6 a・d・g氏の関係物件【H】【M】【Y】の概要

である。この活用を通して当時学生であった g・k 氏をはじめとする富山大学や東京工業大学の学生と繋がりを深め、高岡に若者の感性を取り込み、若者が集まるまちにしたいという思いが芽生える。設計は物件【M】で知り合った e 氏に頼んだことで、仕事での信頼関係を築いていった。そして、物件【Y】の不動産マネジメントを目的とした団体 M を b、d 氏を含む地元有志で立ち上げ再生に挑み、経験を積んだ。

以上の経緯を経て、これまでの成果と反省、紡いできた関係性の集大成として新規事業に挑戦したいという思いが芽生え、b 氏の紹介で物件【S】を取得し、本事業をスタートさせた。その際、移住して仕事を探していた c 氏と 3 人で合同会社を設立し、d・e 氏とはこれまでの活動で築いた信頼をもとに契約を提携、g 氏の拠点を持ちたいという願いを聞き入れる形で事業を構築していった。

以上の a 氏の過去の活動から現在までを振り返ると、物件【H】【M】などの再生活動では自ら主体となって建物活用の担い手となるプレイヤーの立場にいたが、物件【S】では事業主でありつつも図3で整理した工程の全分類に携わってメンバー間の調整を行うなど、人と建物の接点づくりを行うコーディネーターの立場に変化した。この変化の背景には、本業の安定による新事業立ち上げへの余裕ができたことや、過去の活動で得た人脈・経験をもとに新たな挑戦をしたいという価値観の変化等がモチベーションとなっている。

4-2. d 氏

d 氏は東日本大震災を契機に U ターンで高岡に移住

し、本業で独立して東京や高岡で仕事をする傍ら、b 氏を含む地元有志でまちづくり活動する団体 M' (団体 M の前身) に参加し、軒下でイベントをするなどの活動を地元店舗と共同で行っていた。同時期には物件【H】の再生がされており、そちらの WS に参加した際に a・f・k 氏とも出会う。その後、高岡で飲食店舗と小売店舗を自身の設計で開業する。飲食店舗の活用法を検討する WS は f 氏に依頼する。2016 年には a・b 氏などと共同で団体 M を設立し、物件【Y】の再生で店舗プロデューサーや全体の設計・施工に携わった。

そして、これらの経験を経て a 氏から声がかかり、物件【S】の全体施工・監理を担当する。d 氏は、「e 氏とは前にも一緒に仕事をした経験があり、協力関係が築けているので連携が図りやすい環境だ」と述べており、過去に培った人脈が物件【S】での体制に活かされたと考えられる。

以上より、d 氏は a 氏と重なるタイミングで自身の店舗を活用するプレイヤーの立場から、物件【Y】【S】を通して本業の設計・施工業務以外にプロデューサーやイベント運営など、自身の活動の幅を広げ、周囲をサポートしながら自身の役割を変化させるコーディネーターの立場に変化したと言える。d 氏は、これまでの自身の振る舞いに関して、「まちのために活動しているという意識はなく、自身や家族が必要だと思う場や空間を作りたいと思って常に行動している」と述べており、個人の願望から無理なく持続して活動を展開できていることが d 氏のライフステージの段階を推し進めていると考察する。

4-3. g 氏

g 氏は大学進学タイミングで高岡に移住し、学部で h 氏と知り合い、先生の紹介で団体 T が催した WS に参加し、a・f・k 氏と出会った。以降学生メンバーとして物件【H】【M】の再生活動をサポートしたり、サークル活動でイベントを企画したりしながら、始めはまちの人に喜んでもらえることをやりがいとしていた。そして、2016 年に高岡クラフト市場街での自主企画開催の経験を通して、自分を表現する活動をしていきたいという思いが活動の原動力となり、富山大学、東京工業大学の学生たちとユニット C、N などのイベント企画を行う活動を始めた。そして、拠点を持ってイベントを行いたいという思いが芽生え、物件【S】では h 氏とテナント E に入居を決める。立ち上げ時は上述のユニット N で一緒に i・j 氏や、シェアハウスで同居していた c 氏、団体 T で交流を深めた k 氏などのサポートもあってイベント開催やテナントオープンに至った。

これらの経緯より、g 氏は学生時代のイベント支援を行うサポーターの立場から建物活用の担い手であるプレイヤーの立場への変化が見られる。その発端には、g 氏が a 氏に自分の拠点をもちたいと相談したことで、a 氏が物件【S】を再生する決意を固めたことにある。以上より、同時期にコーディネーターとして g 氏より進んだ立場にいた a 氏の振る舞いが、g 氏の立場の変化を推し進めることに寄与したと考えられる。

4-3. 4 章まとめ

以上より、主体の働き方や建物活用に関わる活動、主体同士の関わりを見ることで、物件【S】の再生事業に至った背景の価値観の変化や関係性が明らかになった。各主体が自身の活動や経験を通して新たな人と出会い、スキルを身につけながら新たな活動に身を投じることで、建物活用に対する立場を変化させている。

物件【S】の活用においては、a・d 氏のような過去の建物活用の経験によって段階を進め、コーディネーターの立場に成熟した主体がおり、彼らの働きかけや調整によって他の主体の働き方や立場の変化を推し進める相互作用を生んでいると考察する。このような主体の多様性は、新たに活動に参画したい関係主体の関わり代を増やし、リノベーションを継続して展開させる持続性の高い組織と事業のあり方を示していると言える。

5. まとめ

本研究では、物件【S】のリノベーションプロジェクト

を対象として、再生プロセスや活動主体の役割や関係性、その背景にある個人の活動履歴や立場の変遷を明らかにすることで、役割を横断する個人が集まる柔軟なチーム体制の実態やその要因を明らかにした。

今後、より質の高いリノベーションが継続して展開されるには、工程の分類を超えるようなプロセスをデザインすることや、プロジェクトの局面に合わせて自身の役割を順応できるコーディネーターの立場の活動主体を増やすための取り組みが必要と考える。

【謝辞】

本研究を進めるにあたり、ヒアリング調査や資料提供にご協力いただいた株式会社つつの服部恵子氏、清水悟氏、合同会社住まい・まちづくりデザインワークスの野田明宏氏、株式会社スタジオオオオスの大菅洋介氏、Piilo の近藤沙紀氏に心から感謝申し上げます。

【注釈】

注1 藪谷 (2019) は、市民の活動団体が継続的に活動するためには、多主体がビジョンを共有して多元的なネットワークを構築する体制が求められると述べ、柔軟な組織体制の重要性を示唆している¹⁾。

注2 商業集積エリアを除く旧市街地において、2010~22 年までの 12 年間で空き家や空き店舗が居住以外の用途に活用された建物を、住宅地図を用いて調査した結果、56 件がみられた (図1参照)。なお、商業集積エリアとは、高岡市が実施する「高岡市賑わい集積開業等支援事業」における重点支援区域を指す。また、旧市街地は明治後期に作成された地形図を用いて確認できる市街地の範囲を含む町丁目を指す。

注3 2022 年 8 月 31 日時点で、食と雑貨のセレクトショップやコーヒースタンド、交流スペース、美容室がテナントとして入居している。また、11 月契約予定の区画が 1 区画 (物販中心、飲食あり)、これから企画がスタートする区画が 2 区画 (飲食中心、物販あり) ある。

注4 11 名は、報道関係者に 2021 年 6 月に公表された物件【S】のプレスリリースにおいて協力者一覧に示された人々を対象としており、図2に一覧を示す。また、そのうちの特に主要な役割を果たした a、c、d、e、g の 5 名にヒアリング調査を行った。

注5 高岡クラフト市場街とは、伝統産業が古くから根付く高岡で開催されるまち・クラフト一体型イベントである。今回の再生プロセスにおいて、工事中の物件【S】の見学や物販、まちあるき企画などを通して物件【S】の広報的役割を果たした。

注6 プレオープンイベント時の体制を応用して (c 氏の業務は j 氏に引き継がれた)、2022 年 4 月以降は物件【S】常設のレンタルスペースにて「サカサカノタマリバ」という名称でさまざまな地元店舗の出店や有志によるイベントが複数回開催されている。

注7 「つつつ」とは「つどう・つくる・つなぐ」の略称で、モノ・コト・エンをつくることでこの場所を目指して街を訪れる人や、小さくとも何か新しいことを始める人が増え、多様な世代や属性と繋がる場所にしたいという a 氏の想いが込められている。

注8 写真 3~6 は、左上、右上、左下、右下の順番で、プレオープンイベント、テナント E 内装 DIY 企画、テナント募集説明会、高岡クラフト市場街のまち歩き企画と沿道販売の様子を撮影したものである。

【参考文献】

- 1) 藪谷 祐介：まちづくり市民活動団体の人材マネジメントに関する組織論的研究、札幌市立大学博士論文、2019 年
- 2) 中島弘貴ほか：複数の社会的企業による小規模事業を通じた既存市街地の再生-神田・馬喰町駅周辺を舞台とする Central Area East Tokyo (CET) プロジェクトの事例分析-、日本都市計画学会都市計画論文集、Vol. 54、p. 607-614、2019 年
- 3) 馬場正尊ほか：エリアリノベーション、学芸出版社、2016
- 4) Lynda Gratton & Andrew Scott : LIFE SHIFT -100 年時代の人生戦略-、東洋経済新報社、2016