

# 青梅市まちづくり・デザイン専門家会議の実践報告

小野寺 康<sup>1</sup>・青梅市都市計画課<sup>2</sup>

<sup>1</sup>正会員 土木学会（〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-8-10 小野寺康都市設計事務所, E-mail: yas@onodera.co.jp）

<sup>2</sup>非会員（〒198-8701 東京都青梅市東青梅1-11-1 青梅市都市計画課, E-mail: asada-t@city.ome.tokyo.jp）

青梅市における「まちづくり・デザイン専門家会議」は、景観デザイナー制度として、その審議対象が行政内部の公共事業であるところに特徴がある。原則的にすべての計画・設計・監理業務について審議される、その体制づくりが、比較的早い段階で創り上げられた、その仕組みと実際について現場から報告する。

キーワード: 景観アドバイザー制度 デザインマネジメント 初動体制 人間

## 1. はじめに

近年、地方自治体が外部専門家を招聘して、管轄内の民間施設開発やまちづくりの様々な整備事業について景観的なアドバイスを制度化する事例が増えつつある。い

わゆる「景観アドバイザー」制度である。名称は自治体によって様々であり、且つその人数や運営方法もまた千差万別である。市民向けのさまざまな相談を定期的を受け付ける「相談窓口型」や、定期的に専門家を招集していくつかのプロジェクトの検討を依頼し、それを行政側



図-1 青梅市まちづくり・デザイン専門家指導箇所一覧図

のメッセージとして発信する「顧問型」、あるいは、実際様々なプロジェクトに行政が任命したアドバイザーを適宜派遣する「派遣型」など、多岐にわたる。

実際に筆者自身、現在文京区と青梅市で景観アドバイザー制度に関わっているが、その運営方法はかなり異なる。審議対象も、文京区は圧倒的に民間開発が多いのに対して、青梅市はほとんど青梅市内部の公共事業である。

しかも青梅市の場合、公共事業を網羅的に審議対象とすることに短期間で成功した。その原因は、審議のプロセスと立ち上げ時の体制づくりにあると思われる。

本稿は、青梅市の「まちづくり・デザイン専門家会議」について、この制度が具体的にどのような経緯で立ち上げられ、どのように機能し、また成長を遂げようとしているのかをオンサイトに伝えることを目的とするものである。具体的に臨場感を持って報告する中から、制度自体の課題や効果的に機能させるポイントなどを明らかにすることができれば、今後のデザインマネジメントに応用可能な何らかの有用性を提示できるものと考えている。

## 2. 青梅市「まちづくり・デザイン専門家会議」の概要

### (1) 位置づけと構成メンバー

いわゆる景観アドバイザーを青梅市では「まちづくり・デザイン専門家」と称される。このまちづくり・デザイン専門家会議は、「青梅市の美しい風景を育む条例（平成16年6月施行）」の中で位置づけられた。「まちづくり・デザイン専門家（以下、デザイン専門家と略称する）」は、市長によって任命される。

#### 青梅市の美しい風景を育む条例（抜粋）

第24条 市長は、景観の形成に関する専門事項を調査するまちづくり・デザイン専門家会議（以下「専門家会議」という。）を置くことができる。

- 2 市長は、必要に応じて景観の形成に関する施策について、専門家会議の助言を求めることができる。
- 3 専門家会議の設置について必要な事項は、別に定める。

制度の詳細は「青梅市まちづくり・デザイン専門家会議設置要綱」にうたわれており、デザイン専門家の関与する事項は、

- (1) 景観形成の方針、計画の策定および事業に関すること。

- (2) まちづくり事業の計画およびデザインに関すること。
- (3) 「青梅市の美しい風景を育む条例」に関すること。
- (4) その他景観形成に関すること。

となっている。既に述べたように、実際には青梅市の行政プロジェクトの諮問がほとんどである。

また、メンバーは「4人以内」とされ、平成16年10月にスタートして以来、現在までメンバーは変わっていない。以下のとおりである。（敬称略・現在の役職名で記載）

- ・ 篠原修（政策研究大学院大学教授・東京大学名誉教授）
- ・ 中井検裕（東京工業大学教授）
- ・ 田中一雄（株式会社GKデザイン機構・代表取締役社長）
- ・ 小野寺康（有限会社小野寺康都市設計事務所・取締役代表）

### (2) 運営方法

青梅市のデザイン専門家会議は、毎年の年度初めに全体会議が開かれ、その際に、当該年度に予定されている様々な計画・設計・現場監理等の公共事業が整理されて議題に上がる。それぞれの景観審議の必要性が検討され、またどの案件を誰が受け持つか、専門家たちの担当割りが行われる。基本的なスタンスとしては、よほど「問題ない」物件以外、原則的に全て審議対象となる。

後述するが、この体制づくりは実な簡単なことではない。行政組織は、各課に裁量権がゆだねられている以上縦割りになりがちであり、したがって、各課横断的かつその上位的な位置づけでデザイン専門家が置かれるというのは、通常なら反発から始まるものだ。青梅市でも最も初期にはそういう傾向が見受けられた。それがほんのわずかなものにとどまり、かつ短期間で改善され、体制化されたところに青梅市の特性があるのだが、それを述べる前に、もうしばらく運営方法を解説しておく。

プロジェクトの内容や重要度によっては、複数人の担当となったり、全員審議という場合もある。最近では、青梅市の新庁舎設計については、基本的に全員審議とされた。

青梅市の景観行政組織としての構成図は図-2のとおりである。最下段に「景観まちづくり推進委員会」、「まちづくり・デザイン審査委員会」、「景観形成プロジェクトチーム」とあるが、すべて行政組織内のメンバーである。各課の担当業務とは別に、景観行政組織としての肩書をもつことで、制度に積極的に関与する契機をつくるものだ。

実際には、中段のデザイン専門家と都市計画課・まちづくり・デザイン室が連携してプロジェクトの調整を図

っている。実務者は都市計画課長以下3名である。実際には、係長以下2名の担当者で業務を回していく。

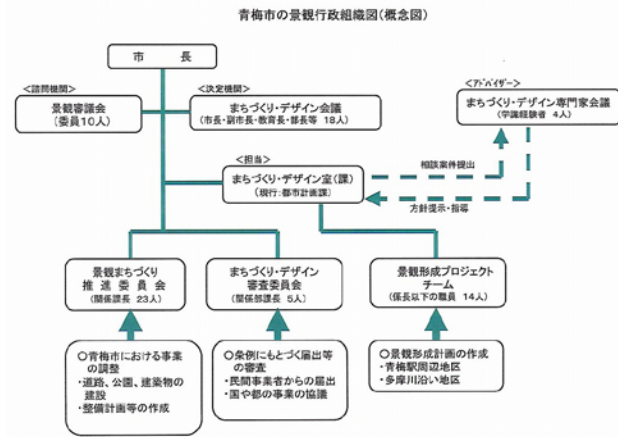


図-2 青梅市の景観行政組織図(概念図)

### (3) 検討内容

実際の検討内容として、最も多いのが色彩検討である。とくに初年度はそうであった。防護柵や舗装材、あるいは建築外壁などの、小構造物等の仕様決定がこれに続いた。計画・設計について本質的な議論に至るには、ある程度の時間を要した。

経緯の具体的な風景については後述するが、制度が軌道に乗るに従って、次第に設計段階からの議論が増え、本質的な部分でのデザイン調整の場が増えていった。

表-1 デザイン専門家会議協議対象推移

年度	総数	内訳
H17年度	25件	塗装色指定14, 施設仕様決定11
H18年度	29件	塗装色指定14, 施設仕様決定7, 設計調整8
H19年度	24件	塗装色指定9, その他施設仕様決定9, 設計調整6
H20年度	26件	塗装色指定11, その他施設仕様決定4, 設計調整11
H21年度	36件	塗装色指定15, その他施設仕様決定4, 設計調整17

以下に、制度運営の実際を報告する。

## 3. デザイン専門家会議の初動体制づくり

### (1) 初動体制

すでに述べたように、平成16年に「青梅市の美しい風景を育む条例」とその設計要項が施行され、「まちづくり・デザイン専門家会議」が動き出した。この最初の会議は、今思い返しても大変興味深いものであった。

景観アドバイザー制度は、各課横断的かつ、その上位に位置づけられるのが一般であるということは既に述べた。行政組織も人間が運営している以上、このような後発制度が起動した場合、これまで縦割り型で、ある意味各課で勝手にやっていたことが、この制度によっていわば「横やり」が入る形となる。ここに軋轢が生じやすい。

筆者の経験でいうと、文京区はこの初動にややもたつたため、現在に至るも未だに青梅市のような状況には至っていない。青梅市の場合かというと、計画調整の数が増えているように、このデザイン専門家制度は、比較的早い段階から青梅市という行政組織内に意義を見出されつつあるといい。むしろ、様々な課がこの制度を利用しつつある状況も散見されるようになってきた。積極的に意見を求めようとするのである。

この状況を比較的早く成立せしめた理由を考えるに、思い至るのは初動体制である。「仕掛け人」は当時担当だった都市計画課長だ。

制度が立ち上った平成16年の第一回会議は、市長による専門家の認定式が付随した。そこまでなら一般的な話だが、通常なら多忙な市長は、会議を議長である専門家代表に預けて退席するところであろう。青梅市の場合、これが違った。

まずその会議には、青梅市の関係各課の課長以下が出席を義務付けられた。市長自ら出る会議に召集されれば各課長は当然出席する。しかも、任命式に引き続いて、そのままデザイン専門家会議移行するのだが、画期的なのは、市長がそのまま会議に居残り、専門家と同じ側になって議論に参加したことである。

このことによって、この制度が市長直轄も同然であること、その重要性が、ほぼ自動的に体制として認識されたものと思われる。

翌年もこれが繰り返された。

初年度は色彩検討が中心であったことは既に述べたが、それですら一部の担当者から「抵抗」はあった。あるいは、議論の最初から「変更ができない理由」を滔々と説明しようとする場合もわずかだが見受けられた。文京区を先に経験していたため、この状況は予想できたものであったが、それが比較的早い段階で改善され、調整可能になったのは、やはりこの初動体制の充実が大きく起因しているという認識が筆者にはある。

まったく新たな制度を組織に組み込む場合、その初動体制の組み立てがいかに重要であるかは言を待たないが、青梅市が行政組織という大きな仕組みの中でそれを実現できたこと、またそのことが一人の人間のアイディアによるものであることは重要なことであると思われる。

組織を運営し、それを動かすのは、やはり人間であるということだ。

## (2) 抵抗する人たち

景観アドバイザー——青梅市でいうところの「まちづくり・デザイン専門家」が関与するという事は、状況によっては、各課で調整し決定済みのプロジェクトに疑問を投げかけることであり、さらによくする方策を示すということは、変更対応を迫ることである。

これに観念して、まず平易に議論の土壌に載り、次いで変更の可能性を自らの課題とするには、この制度の有用性が認識され、あるいはデザイン専門家に対して多少なりとも信頼感を持つに至る必要がある。

それには当然時間がかかる。

青梅市都市計画課が、初動体制の組み立てによって突破しやすい状況をつくり出したのは確かだが、それでも体制が軌道に乗るためにはいくつかの軋轢は必要となった。

最初から専門家の意見を聞く気がなく、「変更不可能である理由」を整理して、ただそれを述べに来るような担当者は必ずいるものである。初期段階ではとくに起こりがちな状況とっていい。

だが、そこでの対応如何が次のステップにつながる。

まず、必要なことは言わねばならない。むしろ、感情から言ってはならない。ただでさえ先方は感情的になりがちな状況であり、かつ立場的には自分が上位にいる以上、逆に「自分の言うことが聞けないのか」的な発言は厳禁である。「なぜ変更したほうがいいのか」、その公的なメリットを平易に辛抱強く説明する努力が必要となる。

むしろ、当然だが本当に変更不可能な場合もある。その場合は、妥協点を見出すというのは好ましい考えでない。似ているようで異なるのは、妥協点ではなく、発想を転換し、前提条件を見直してでも、最善のポイントを見いだせるかどうかが重要だと思われる。互いに議論しながら新たな打開策を見出し得た場合、担当者には一つの達成感となり、デザイン専門家制度というシステムの評価につながっていく。

筆者の実体験を白状すると、実は感情からモノを言ったタイミングが実はあった。とある公園改修整備において、担当者が「もう決めてしまい予算がついてしまったので変更できない。このまま進めさせてほしい」の一点張りだったのだ。デザイン専門家制度が始まった、かなり初期の段階のことであり、ここで妥協しては制度自体が形骸化すると確信してかなり強く交渉した。感情的であったかもしれないと思う。幸いにも周囲に理解してくれる人たちがいたため、これが次へのステップにつながったと思うが、危うい状況であった。

偉そうなこと言っているけど、実際にはそんなものであ

る。

## 4. デザイン専門家会議の実際

### (1) 色彩検討

この制度のメニューに、塗装色の決定は相変わらず多い。たかが色決めと言えそうだが、辛抱強くこれに着きあってきた結果、少なくとも担当各課の信頼を得ることにつながったと思われる。

会話を積み重ねる。

実は、そのこと自体に意義がある。

外部から招かれた専門家という立場に変わりはないが、自分たちのつくった制度に誠意をもってつきあってくる専門家、という印象を持たれるには、それなりの時間と実績が必要となるのは当然のことである。

そして実際のところ、色彩検討も数が積み重なると、やはりそれなりの実績になり、担当者の「手応え」として残る。次第に、設計も相談するか、という雰囲気につながっていく。

青梅市が比較的短期間で制度が安定し、計画設計の調整が次々と議題に載るようになった理由はこの辺りにもあると思われる。

また、この「色決め」に、田中一雄委員（GKデザイン機構）と一緒に回ったことが何度かあった。担当者の目の前で議論をするのだが、かなり短期間で意見が合い、色彩が決定するというを示せたと思う。それを見て、デザインが単に個人の好みによって決まる、あやふやな概念であるという観点は相当に薄れたものと思える。

公共デザインは、本来観念的な要素であってもそれなりに論理的に説明できるものであり、色彩においては「この背景にこの色は合わない」という以上に、ほんのわずかなニュアンスまで議論できる。

最近では、幾人かの建築担当者は、「やっぱりこっちでしたね」と先回りして予測できるようになってきた。

いずれにしても、デザイン専門家が単に「自分の好み」をもって判断しているのではないと、青梅市側に認識を持たれたということが重要である。デザイン制度を制度として安定させるには、客観性、合理性が欠かせない。意見をやる際には、なぜそう考えるのかを可能な限り解説して申し述べることにしているのもそういう理由からである。

### (2) デザイン調整

現在でも色彩検討は続いているが、その一方で計画・設計・監理の調整が増えてきている。

設計完了前にマネジメントすることが重要である。こ

れまで、保育園や小学校の新築、改築などが協議されたが、いずれも設計図書がまとめられる前に図面検討が行われた。

実際に事業主体と管理者、設計者が一同に集まって現場で打合せすることが多いのも青梅市の特徴である。

例えばある保育園改築の場合、園長さんと設計者、青梅市の担当者、そしてデザイン専門家が建て替え前の保育園に集まり、顔を合わせて議論するのである。どのような運営がされているか、テーマカラーが何色なのかなど情報が寄せられ、設計図書のチェックが行われる。

もちろん、ある程度設計が進んだ段階で、関係者の意見調整がほぼ終わった状況なので根本的な変更はできないが、それでも屋根形状や素材を変更したり、意匠的な要素を調整することは十分にできる。園庭の配置計画や外構の素材、色彩も協議対象である。

設計が終わると、次は現場監理である。

工事開始後は、外壁の仕様や色彩の調整に何回か足を運ぶことになる。色見本から色彩をいくつか選びだし、カラーサンプルを作ってもらって、現場にモックアップした後にもまた見に行く。

現場にモックアップが並ぶのを、園長さんや担当の保育士なども同席し、どの色がいいかを議論する。

「この色はインパクトはあるが次第に飽きてくるかもしれない」「この色は落ち着いているが、保育園らしくない。もう少しアクセントを与えられないか」などを、実際に見て、一同で印象を語りながら議論するのである。

運営する保育園の皆さんや青梅市担当者らが、「自分たちが決めた」という手応えを持つことが重要である。また、適当にいい加減に決めない、という雰囲気作りが重要で、それが次の別の案件の議論につながっていく。

### (3) 他の自治体とのデザイン調整

青梅市のデザイン専門家制度の特長は、公共事業の計画・設計における調整が網羅的にこの制度で実行されていることであるということは既に述べた。

青梅市内に設置される東京都やJRなど、他の事業主体の物件も全て審議対象となる。都市計画課長以下、担当者の粘り強さで、事前相談が相当に定着しつつある。

JRの場合、最初の審議対象は青梅駅の塗り替えだったが、調整時間にほとんど余裕がなく、もう決定したいのだがという申し入れから始まった。

青梅市から「それでも審議させてほしい」と返答し、デザイン専門家に急ぎ連絡が入って、専門家代表の篠原修教授と筆者がスケジュールを調整し、現場に出向いた。試し塗りのサンプルもない、色見本帳だけの即日検討である。

結果的には、客観的に見て、当初JRが予定していた

色彩よりも好ましい結果が得られた。そのことは、担当者を通じて青梅市に伝えられた。

その後は、JR日向和田駅と宮ノ平駅の2駅が審議されたが、設計の初期段階から協議依頼をがあった。調整時間も十分取られた。

印象深かったのは、JR担当者自身がやりがいに感じてくれたらしく、「この色彩にJRマークのグリーンは合わない」といって、自ら本社に掛けあい、調整されたことである。JRマークがグリーンでない駅はかなり珍しいことだという。

### (4) LED照明規格化

青梅市では現在、街路照明のLED化を推進している。これについても、デザイン専門家会議を中心に議論が進められた。様々なメーカーから青梅市として「最適な」器具を選定するのに、まず各メーカーに公的な場でのプレゼンテーション参加を呼び掛けた。会議室に器具を並べると同時に、市役所の駐車場の照明に器具を取り付け、照明実験をおこなった。

このイベントには、各課誰でも参加できるものとした。会議室で、器具の評価をデザイン専門家が具体的に解説し、その後、夕暮れの駐車場で実際の明るさ、眩しさを確認し、皆で評点したのである。

その中で2社まで絞られた。うち1社は、価格的に最も安価ながら、器具の形が洗練されていて印象深かったが、雨仕舞いに問題があると思われた。我々は、メーカーの社長と市役所職員の見ている中で器具を解体し、どこから水が浸入するか、パッキンなどの形状とその勘合の何が問題なのかを具体的に解説して見せた。

結論から言うと、その2社を選定し、実験的に沿道に設置するものとした。その一方で、問題のメーカーには、抜本的解決の検討を迫った。

後にそのメーカーは、公約通りに改良品を提示してきた。我々が驚いたのは、外観の良さはそのままに、内部機構をすべて刷新してきたことだ。全く違う製品といていい。完成度がきわめて高く、外観品質も向上した。しかも価格は据え置きである。この企業姿勢には大いに感じるところがあった。

この製品は今後青梅市で主体的に使っていくことになろうと思われる。

## 5. まとめ

青梅市のデザイン専門家制度の実際を概覧した。

何らかのデータに基づく定量的なものというよりは、筆者の主観的要素の多い、定性的な報告になった。しかし、これが現場の生々しい直截的な雰囲気である。この

ことを伝えることが、デザインマネジメントという、人間が人間を調整する微妙なニュアンスを要する分野には不可欠なことであると考えた。

青梅市のこの制度の特徴は、青梅市内の公共事業について網羅的に審議対象とすることができることで、そこに至るまでに比較的短時間で制度が安定したのは、初動時の立ち上げ体制の充実であることは既に述べたが、その後に引き継がれた担当者たちの変わらぬ熱意、そして、関係各課の協力体制にも起因すると思われる。

青梅市の職員は、都市計画担当者のもとより、関係各課の皆々が実のところ、人間くさい愛嬌のある人たちが多い。そんな土地柄も反映しているかもしれない。

しかし一方でまた、今回の報告が全て、他の自治体で全く同じようなことをして同じように機能するとは限らない。初動体制を発案した青梅市課長（現在は建設部長）と同じ人間が一人としていないように、他の自治体でも個々に状況を考えて、土地柄や気候風土、文化に応じて体制を検討する必要がある。

何より、組織や体制は人間がつくり、人間が維持するのである。それがデザインマネジメントというものの実際であり、本質である。