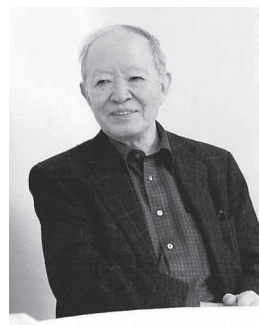


総合調整型都市づくりの開始
6 大事業、開発コントロール
平成 21 年 12 月 10 日



講師

田村明

パネリスト

入江昭明

加川浩

コーディネーター

国吉直行

鈴木伸治

国吉：田村さんは体調があまりよくなく、本日はお招きしない予定でしたが、この講義のお話したところ「自分が出なければ、だめだ。体調は悪くても頭は元気ですから」とのお言葉をいただき、今日の講義が実現できました。本日は「横浜都市デザイン連続講座」の第1回目として、田村明さんが横浜市で活動をスタートした当時の話をお伺いします。また本日は、当時のメンバーの方にもお越しいただきました。ご紹介します。

入江さんは企画調整室設立当初の調整課長です。企画調整室全体を事務的な面でサポートし、人事や財政などをご担当されました。実は当時、役所内では田村さんの活動に対して、反発も一部にありましたが、入江さんはそれを融和する役割でもありました。当然、ご苦労もあつたことと思います。そのような背景を含めて、今日は当時の体制なども伺いたいと思います。

加川さんは、田村明さんが横浜市に入庁以前に所属されていた「環境開発センター」という民間のコンサルタントに所属されていたこともあり、今日も横浜の都市づくりに関わる仕事をされています。加川さんと田村明さんは、環境開発センターと一緒に活動されており、本日は環境開発センターとして、横浜へのプランを作られた背景等をお伺いします。

はじめに鈴木先生から、環境開発センターと六大事業の関係についてご説明いただけます。

鈴木：田村さんが環境開発センターで手がけられた横浜市の将来計画に関する基礎調査は中間報告書と最終報告書があり、中間報告書が昭和39年の8月に出ています。そして最終報告書は、その後の六大事業へつながります。ちなみに田村さんが入庁された切っ掛けは、六大事業を実現させるため、鳴海さんと飛鳥田市長から声がかかったと聞いております。

この基礎調査の中に横浜の都市づくりを決定づける図も出ているので、田村さんから調査の背景等についてお話をいただきたいと思います。

例えば都心部では、横浜駅と関内地区の間にあつた高島埠頭、三菱の造船所、当時の国鉄の貨物ヤード等一帯の再開発計画を環境開発センターが提案され

ました。これは横浜駅周辺と関内周辺の二つに分かれた都市を一体化する提案です。先駆的と思われるのは、港湾物流の変化に関しても、詳しい調査をもとに港の変化を予測されていることです。

さらに、この提案は東京湾全体の港の将来についても視野に入れたスケールの大きい提案だつたと思います。提案では、東京湾全体のヘッドクォーターになるような場所を横浜の都心部に作る、また新しい業務地区とその業務地区のセンターの提案、海辺の空間を市民に開放することも重要な提案であつたと思います。

また、シビックセンター区域を新港埠頭の先端に作り、伊勢佐木町と馬車道の軸が新港埠頭に抜ける提案、大栈橋の外国客船埠頭区域、山下公園周辺を国際文化センター地区等にするとといった提案もみられます。その他に、この報告書の中には、ベイブリッジのパス図もあり、大きな客船がベイブリッジの下を通る様子が描かれていました。高速道路の提案では、根岸の八幡橋あたりにトラックターミナルをつくり、東名高速と根岸湾をつなげる提案もあり、これは横浜の港の物流を全国へつなげる案であると考えられます。港北ニュータウンでは、既にニュータウンの開発を横浜市で議論されていたようですが、具体的な計画はこの報告書で初めて提案されています。金沢地先の埋め立は、実際と全く異なる提案ですが、南側はレクリエーションゾーン、北側は根岸湾に隣接する工業地域として計画されています。地下鉄計画の路線図では図面上に「至新宿」と記載があり、この地下鉄が環状ルートを基調として既存の鉄道交通網を組み合わせた広域なネットワークの構想がされていました。また報告書の中では「住宅都市」「工業都市」「港湾都市」の開発を無秩序に進めては互いが干渉する問題が生じることを指摘しており、総合的な計画の必要性を促しています。それらを踏まえて、この報告書では横浜が中核的な機能を持ち「国際文化管理都市」を展開するとご提案されおり、1965年以降の横浜の都市づくりの骨格、メインコンセプトであると言っても過言ではないと思います。この講義では田村さんが環境開発センターで六大事業等を手がけられた経緯

や、浅田さんの考え方、横浜の状況等をお話いただきたいと思います。

戦後、接收時期の横浜のイメージ

田村：まず、横浜市について、皆さんはどのようなイメージですか？横浜を悪いイメージと思う人はいますか？みんな（会場の受講生）、良いイメージを持つてるのかな。僕が横浜に関わり始めた昭和30年代は、滅多滅多な状況でした。「横浜」と言えば「あんなところ住むもんじゃないよ」と言われる程でした。私は東横線の「都立大学」というところに住んでいたのですが、東横線に乗る機会が多かったのですが、当時は「横浜まで行くやつは柄が悪い」と思われていました。「横浜の奴の中には『飲んだくれ』みたいなものも乗っている」とまで言われていたものです。

その原因は当時、進駐軍が横浜の街を大きく占領していたからです。横浜は米軍の街だったのです。ですから、東横線で横浜まで電車に乗る人は、「米軍の街に行く人」というイメージで「ろくでもない」と思われていました。

戦後の横浜は、中心部が戦災の焼野原となり、そこに米軍が占拠している街でした。この辺（「北仲通」周辺等）にはフェンスが建っていて、フェンスの中は米軍の接收地なので、日本人は中へ入れないんです。当時の山下公園も日本人は入れず、また大栈橋も入れませんでした。関内周辺は、どこも行くことができない状態だったのです。

また関内周辺は、高潮で水が上がってくると、街全体が水でじゃぶじゃぶになるような街で、さらに桜木町の駅前には日雇い労働者で溢れていました。当時の造船業は船を造る度に労働者を集め、「仕事があるぞ」と人をかき集めている有様だったのです。そんな人たちが集まる街であったので、横浜はイメージの悪い街でした。

さらに当時の横浜には、何があるのかという、何も無い。貿易をみても、当時は横浜（関内周辺）で店なんか出来ないし（接收されているため）、港湾貨物はアメリカ軍の貨物で占有されていました。その一方で高

度成長期に差し掛かる当時は東京のベッドタウンとして、市内の人口は急増していました。ですから、横浜は都心の開発が置き去りにされたまま、郊外の地域ばかりに骨格もないまま乱開発が頻発していました。

飛鳥田一雄市政の誕生

1963年に飛鳥田一雄という人が市長になりました。この飛鳥田市長の登場によって横浜は大きく変わります。

飛鳥田市長は横浜の現状を問題視し、「このまちづくりをどうしていくか」と議論されたんです。飛鳥田市長のもと、横浜の都市計画が再考されました。でも、従来からの方式では使い物にならないし、役所も古い体制でした。この問題を解決させるには、新しいことを考え出さなければならなかったのです。

当時、僕は民間の地域開発コンサルタントの事務所（環境開発センター）として、事業を始めたばかりの頃でした。浅田孝さんを中心に、3人ぐらいでスタートを切ったころです。私はそれまでに国の役人を経験し、また民間の大会社（日本生命）にも勤めました。役所や民間の大手企業の大きな組織を経験し、そして一転してたった3人の事務所へ飛び込んだのです。環境開発センターはスタッフが多い時でも10人ぐらいしかいない。加川君なんかは、その時に入って来たスタッフです。そこへ、市長になったばかりの飛鳥田さんが「横浜の都市を何とかできないか」と頼んできたのです。

そして僕は「横浜をどうするべきか」と考えました。当時は東大の都市工が設立された頃で、そこでは各地の調査報告や総合計画を作っていましたが、何一つ実現はせずにいました。ただ厚みだけがあるような総合計画がつくられていたのです。既に作られていた横浜の総合計画も同じで、厚みはあるけど実現性に欠けるものでした。飛鳥田市長は今までと同じ提案ではだめで、この厚みばかりの総合計画は白紙にしなければいけないと考えていました。

しかし総合計画を作るには、データを集めるが大変で、そのようなことはしてられません。要するに横

浜市は「何をすればいいのか」、これをはつきりさせるのが、コンサルタントの役割なのです。だから紙をたくさん使った厚みがあるレポートでは、このぐらいの厚さのレポートなら100万円かな、このぐらいなら300万かなと、厚みで換算され、調査費を取れてしまっていたのです。でも厚いレポートなんて、誰も読みませんよね。レポートは読ませなきゃいけないし、読ませるだけでもだめで、私たちコンサルタントは「やらせなきゃいけない」のです。「やらせる」ためには、実現できなきゃいけない。

そういうことを考えると、私たちの提案は始まりませんでした。ところが当時はそういうコンサルタントがありません。大学の研究室に研究を委託すると、報告書としては質が高い内容ができますが、あくまで調査研究なんです。調査が目的であって、「問題点をつかみましたよ」「問題をちよつと指摘しました」という内容です。ましてや、この調査から問題の改善等を実行に移すことはやりません。だから報告書は、とても厚いものでした。

報告書で言うだけじゃなくて、実行できるものを提案しなきゃいかんとなったのです。でも、実際には「どのように提案するか」と困りまして、「あーでもない、こーでもない」と色々考えました。そこで編み出されたのが、浅田さんが言う「プロジェクト方式」なのです。当時の報告書や提案は、厚さがあって、しかも1行も読まれずにいました。書いた人間だけが読むようなもので、書いた人間だけが自分で書いて自分で喜んでいて感じでしょ。そうじゃないことをやらなきゃいけないのです。

新たな都市計画の方法

「プロジェクト方式」は特別なプロジェクトを起こすことで、世の中を変え、動かしていく、というものです。僕はプロジェクト方式を打ち出し、「横浜は問題が山積みだ」と改めて現状を意識しました。

最初の取り組みは、横浜を「歴史から見る」ということです。今年は150周年(2009年12月)ですが、実は150年という数は友好条約を結んだ年を起点にして

いますが、当時は横浜の歴史や開港についてあまり知られていなかった。何となく、「開港」と言っているだけでした。だから、歴史からきちんと押さえ、横浜の発祥や、どういう経緯をたどってきたのか知らなければならぬのです。

横浜の文化の始まりは、文明開化です。開港後、明治の日本は「横浜に行かなきゃ、新しいことは手に入られない」と、横浜には地方から多くの人々がやってきたわけです。しかし、第一次世界大戦後の不況で横浜財閥は没落しちゃうし、さらに関東大震災によって街は消えてしまう程、大きな被害を受けました。関東大震災から復興するのは昭和5年くらいの1930年。でもその後、第二次世界大戦で再び壊滅的に打撃を受け、横浜の街は至る所が焼けちゃうのです。しかも、横浜の場合は焼けたことに加えて米軍に街を占領された。そして高度成長期には郊外で宅地開発がどんどん進行してる。だから、三重苦、四重苦、五重苦、六重苦で横浜は、あちこちが痛いんです。

このような歴史を辿った横浜はどうするのか。1960年代、市内には人口が急増し、都市の整備も追いつかない状況でした。都市は住民が増えると、保育園や学校、病院等を作んなきゃいかん。あれも、これも、作んなきゃいかん、という状況になります。作んなきゃいかんけれど、人口が日増しに急増し、しかも設備投資のお金(資金)がない。そう言っている間も、郊外部はどんどん開発され、しつちやかめつちやかでした。

六大事業

「プロジェクト方式」では6つの事業に取り組みました。「都心部強化事業」は、横浜の都心においては人間を中心に考えて、さらに横浜の心臓部を強化する取り組みです。その中心が、「みなとみらい」です。「港北ニュータウン計画」は新しい宅地開発の必要があるけれど、その開発に対して「横浜式」の新しい提案をする計画です。どうせ開発するのなら、虫食いみたいに開発するんじゃなくて、きちんと計画をもって開発をするという方式です。「富岡・金沢地先埋立計画」、これは事業資金もつくらなければならず、ドイツから

お金を借りて、埋め立てをすることになったんです。この計画はそれまでの一般的な埋め立てではなく、新しい取組として埋め立て地を利用して色々な事業を回していく計画です。この計画の一つは、横浜の都心に位置していた三菱重工業の土地を再開発し、三菱重工業には金沢の埋め立て地へ移転をしてもらう計画でもあるのです。三菱重工業の跡地の再開発も単なる埋立事業ではなく、都心部を強化する材料に使い、横浜に無くなっちゃったような横浜らしさを復活させる計画として取組みました。

ベイブリッジ

「ベイブリッジ」が完成したのは1989年ですが、40年前から構想されています。しかもベイブリッジのみ単発の提案じゃなくて、もっと全体のスケールのなかでの横浜の位置づけを再考し、横浜の都心部である関内をバイパスしているんです。

横浜の都心部の主要道路は国道16号ですが、当時は横浜港からのコンテナ車も関内を通る16号を通過する状態でした。もちろん渋滞等の問題も生じていました。その対応策として、横浜港からの新たなルートが考えられ、さらにこのルートの一部を横浜のシンボリックな存在とさせる計画へと展開させました。

街にはシンボルが必要です。「ここは横浜だぞ」というのが、なければいけない。そういうシンボルをこしらせるべく「ベイブリッジ」が生まれました。

横浜という暖簾

横浜の都市は、文明開化から始まり、そして京浜工業地帯がつくれ、日本の工業の生産を担った。その一方で、戦後の住宅乱開発もあった。都市計画は、歴史の良いとこだけ取り出して、悪いところは抑えてこしらせるような方法では、いかんのです。

1960年代の当時の横浜は「文明開化の都市」を謳いつつも、その中身は何もなく、まるで品物がないお店のような状態でした。そこで、「横浜」という「暖簾(ブランド)」の効果が効くうちに、その暖簾を使って

街をより良くしていこうと、なったんです。

例えば外債については、当時は国の政策で外債を促す方針だったので、外債を借りてくれるのは国の政策としても大いに賛成を受けました。だからこの外債を使って、富岡・金沢の埋め立てを進め、そして三菱重工にその埋め立て地へ移転をしてもらいました。後に、その跡地は「みなとみらい」へと発展し、このように外債を捉えることから始まり、一つの事業を動かすことで、次から次へとつながっていったわけです。

そういう戦略を考える中でつくり出されたのが六大事業なのです。また六大事業はお互いのプロジェクトが密接に関係がある計画です。

予算と権限と工夫

この計画に、もう一つ重要なことは、お金と権限です。「お金が無い」「権限が無い」という状況では、何もできないと役人は思っている。僕も最初の仕事は国の役人だったから、そのことはよくわかる。でも僕らは自治体だから、お金はやり方次第なんです。今は民間の活力の利用が言われていますが、当時の行政は「民間を活用なんてとんでもない、民間の奴らなんて入れるな」というのが常識でした。このように「民」と「官」は離れていたんです。しかし僕は民間の会社で、不動産投資も手掛けていたので、民間会社を利用する前提として、多少は儲けさせなければいけないと考えていました。企業には安定的な利潤が必要だから適度に儲けさせて、その資源を利用しながら、さらに大きな事業へ発展させようと試みました。

例えば横浜スタジアムですが、もとは横浜市営の野球場だったんです。それを株式会社として、市民のお金を集めて、横浜スタジアムが完成したのです。市民のお金で完成したのです。でも実は大蔵省はうるさいことを言って「市民のお金でやらせたら危ない、危ないから市のお金をもっと入れてくれ」と懸念していました。みんな頭が古いんです。そのうちPFIなんているのが急に出てきて、新しい事業を民間主導で運営するなんて、言っているんですよ。僕も中央官庁をいくつか見ているから大体わかる。「これやったか

ら補助金はいくら出ますから」ということと言って補助金もらう。本当に必要かは別として、補助金を得ることが先行して、本来やるべきことがわからない状況です。そういう状況を多く見てきました。もちろん使うべきところには、大いに使っていていいです。使うべきなんです。でも「補助金あるからやる」というのは話が逆です。

横浜市は「権力がない」「財力がない」と言っただけで、方法を工夫すれば可能なんです。それまでの役所は「規定に書いてあるから、やります」「中央官庁がいうから従います」という体質でしたが、それでは何もできません。自分の知恵で、自分の働きで、お金が取れそうなところから回って、それをかき集めて実行する。そして主体性を持つ。そういう力を横浜市に付けさせるために、このプロジェクト方式というのは意味があるんです。

縦割り組織

僕は中央官庁や大組織などの強い縦割りを経験した。それを突破する話は、今日はしませんけど、縦割り組織を変えることは重要なことの一つでもあるんです。つまり「総合的にやれよ」なんて、いくら言っても役人は聞いちゃいません。まあ一回は一応聞いているかな。二回目はまあまあ。三回目は、よっぽど自分に得しそうなやるんです。「得ならやる」「得でも、大したことでないなら、やらない」「損なことはやらない」「やらないと困る場合は、やってみよう」というのが当時の役所の体質。僕は、こういう体質がよくわかっているからこそ、そのように言わせちゃだめだと思っていたのです。例えば、担当者に会って言うでしょ「横浜がいろんな問題を抱えていることは、みなさんよくわかっておられる。だから、この計画をやりましょう。これで横浜市が活性化するんです」と。すると、若い人は勢いづきますよ。しかし、局長らは、「私はもうそろそろ定年だ。退職金をもらいたいし、余計な仕事を俺にさせな」と、縮こまってしまうんです。部長も同じ。課長クラスでも一部にみられました。しかし係長になると、「これから何十年も横浜市に勤めなきゃいかん。

だから、局長や部長のように、ちんたらやっっていくのは嫌だ。だから、やろう。面白そうだ」というのも出てきました。議会も「都市計画をやるというのは、大いにいいじゃないか。やりなさい」と、賛成なんです。ただ、実際には相手と交渉しなければならないですし、お金も、権限も、何もありません。それでも、相手の交渉は勝たなければならないのです。実際に相手を動かすって言うのは大変なものだったのです。

総合計画の本来の意味

私が入庁する前の横浜市は都市としてのプランなんて無く、要するに考えが無い状況でした。当時、総合計画を作り出す場合は、大学の研究室に委託でしたし、そもそも「総合計画」という「物」はあるんだけど、「考え」は何もない。

そこで、飛鳥田さんが市長となってから、横浜は大きく変わろうとしたんです。「横浜は『こうさせなきゃいけない』』というものを考えようとしたのです。そこで、どのような方式でやるのがいいのか、総合計画を作るのならば中身があるものにしようとしたのです。

鈴木：中間の報告書の段階で、「関内から横浜へ、それから新横浜への都市軸を作るんだ」というご提案をされていました。このような計画から具体的にみないとみらい21の計画が出ていたと思うんですが、その考え方について浅田さんや、いろんな方のご意見もあつたと思いますがいかがでしょうか。

田村：六大事業で、みたとみらいのような都心部強化は、三菱重工業と旧国鉄が主体となっています。みたとみらいは、もともと都市の一番外側に位置づけられ、当時の都心は関内周辺だけを指していました。関内の外側に旧国鉄と三菱重工業があるという位置づけで、その先に横浜駅が開発されました。関内の外側とされた旧国鉄と三菱重工業は、横浜駅周辺と関内周辺に挟まれた形になり、その挟まれた位置関係を新しい力として、横浜駅周辺、関内周辺、三菱と旧国鉄を含めた新しい可能性がありました。そこで「この三

つをつなげて、都心の基礎になるものを作ろうじゃないか」という考えが発せられたわけですね。この時代は「三菱と旧国鉄を何とかしなきゃいけない」と考えつつも、今日にみられるような工場等の再生等は前例がない時代です。昭和30年代の工業用地は「これから発展する」という時期です。ですから、工場跡地の再生なんて考えられない時代で、工業は勢いよくやっている頃でした。ですから神戸の知人に「田村さんは三菱に文句言われなかったのですか」と言われてしまいました。だから、今の状態と当時は全く異なり、工場用地が余っているっていうことは無いんです。

「前例のない事を、どうやってやるか」と考え、悩みました。関内と横浜駅周辺を結びつけるということで、まず「海沿い」を活かす方法を考えました。そして造船所の『『ドッグ』を使わせてもらおう』という発想が生まれたのです。そして、この新たな開発によって、関内と横浜駅周辺をつなげ、これらを一体的な都心にするための絵(図面)を描いたのです。当時は誰も考えつかないものでした。

当時の横浜市の考えは「あそこの三菱等の工場一帯が無くなればいいかな」という程度の考えでした。

国吉：そこで、金沢区に移転することを組み合わせて、移転にあたって実現性ある提案がされたのですね。

田村：単に「移転してくれ」と言うより、得られた資金(外債)をもとに、そのお金を使いながら、事業を展開させる提案でしたので、個々の事業がつながっていくのです。

鈴木：そのような背景を踏まえると、当時ではこの提案がとても画期的なものであったと改めて実感します。飛鳥田市長は社会党ですから、旧国鉄の労働組合をバックボーンにし、工場労働者等を擁護する立場にありながら、工場移転を思い切った提案されたと考えられます。

このような提案に対して、横浜市はどのように捉えられたのでしょうか。入江さんや、加川さんは当時、どのような関わり方だったのでしょうか

加川：当時は環境開発センターのアルバイトだったのですが、絵(図面)はずいぶん書きましたね。でも、わけが分からずなのです。特に詳細な説明もなく「描いとけ」と言うんです。浅田孝さんは建築デザイナーですから、かつこいいか、どうかで判断するんです。徹夜で書いてもダメって言えども。そういうことの連続でした。当時は横浜市の仕事だけではなくて、「こどもの国」とか「香川県」の仕事もしていたので、僕は田村さんから頼まれた絵(図面)は片手間に描く時間があったときに描いていたと思います。

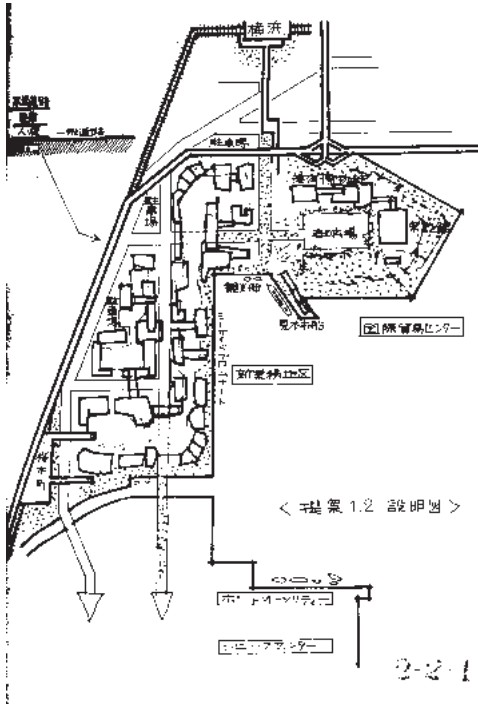
入江：描いておくことに意味があるんですよ(笑)。

加川：ものすごくリアルな絵(図面)を描いた覚えもあります。航空写真に合成したり、そういう方法でも描きました。それらの提案の中で浅田さんが「描けないうら」と言った絵(図面)は、高島ヤードと新港をつなぐ計画です。一部の道路が90度に曲がるんです。それでは既存の道路がうまくつながらないし、その90度を「どうやってつなぐんだ」と、そればかり気にしていました。それと「埋め立てたらだめ。埋め立てたら、誰だつてできちゃう。埋め立てないで、この線形をうまくスマートに作りなさい」と言われ、描いても描いても、嫌になるぐらい難しいところでした。当時の環境開発センターには、黒川紀章さんとか、菊竹さんとか、大高さんも出入りされていて、みな「この道路かつこ悪いね」と言うのです。そんな中で、私はとにかく描いていました。

一方で浅田さんは国際港湾学会で発行したレポートを取り寄せ、港湾のことをものすごく勉強していましたね。それで「ニューヨークには『ポートオーソリティ』があり、港湾機能の必要なくなった埠頭をつないで「こんなことやっているんだ」ということを話されていたのを覚えています。ポートオーソリティって今から四十何年前ですよ。「日本で作るとしたら横浜でやるべきだ」と言っていたのを覚えています。

鈴木：最近、横浜港ハブ港化についてニュースが出ていますが、当時すでに同じ議論をしたのですね。興

図1:都心部強化提案図
出典=『横浜の都市づくり—市民がつくる横浜の未来—』、
昭和40年、横浜市



に聞いたら、「それはわかってるだろ、平面・断面・立面を描けばいいんだ。だから3人」って言われました。でも田村さんは、その平面・断面・立面の担当ではないんです。

都心臨海部の「クサビ(関内地区と横浜駅周辺をつなぐ計画)や柄」というのは田村さんの発想です。

国吉：最終的なプレゼンテーションの絵(図面)はどなたが手掛けられたのですか？

加川：高山研究室の人たち等がチョコチョコと描いていたと思います。

鈴木：田村さんのレポートを読んでいると、殆どのレポートは田村さんが一人で書かれていたのかと思うのですがいかがでしょうか。

加川：納期が近づいてくると、田村さんがレポートを全部ばばと書いていっちゃうんです。本当にすごい。その字は解読できませんけど、印刷屋だけが分かる字です。

田村さんのレポートの構成の仕組みはマトリックスなんです。縦軸横軸の内容を決めて、それぞれ述べることを組み立てる。その表を頭の中で作るということが重要で、それができると「1-1-1」「1-1-2」という感じで物事を順序だてて整理する。それができるまでは何もやらない。また田村さんの指示は、僕には「絵(図面)を描け」と言い、「文章書いてもいい」とは言わないんです。浅田さんもレポート等の文章の指示はしませんでした。

1964年に浅田さんが「三公の原則」という論文を発表され、「公平の原則」「公共優先の原則」「公開の原則」というのを述べているんです。四十数年前に。恐らく、この提言は革新市政にフィットしたかもしれません。浅田さんは三公の原則をそれほど強く訴えてはいないのですが、そこから派生して、色々な提言を述べていました。

鈴木：このレポート(中間報告書)は、港の変化を読み

味深いです。

加川：浅田さんから見せてもらうアメリカの事例はともかっこいいんです。それを参考にしてみました。高島ヤードは45度傾いているし、格好悪くてアメリカのようにならないのです。僕が図面を描いたのは事実なのですが、実は意味は理解できずに無我夢中で描いていた。【図1】

浅田さんはとても格好を気にする人でした。例えば、当時の役所のレポートはB版でしたが、浅田さんは「B版なんてだめだ。国際的には通用しないからA版でやりなさい」と言う程、格好を大事にしていました。そこで役所へA版のレポートを持っていくと役所は「A版は収まりにくいからB版にしてくれ」とそういうやりとりを覚えています。

当時、田村さんが環境開発センターの部長でしたが、環境開発センターには部長という呼び方は無くて、「田村さん」なんです。しかも、当時のスタッフは3人しかいませんでした。何で3人なんですかと浅田さん

きつたということと、当時は第三セクターという考えは無かったと思いますが、会社を作ってプロジェクトを推進するということが提案されていたと思います。その発想にはどのような背景があるのでしょうか。

加川：浅田さんは、民間デベロッパーと行政は担当を峻別して、「企業的なことは行政で担当せず外注しなさい」と主張して、行政(プロジェクトの中心)は少数精鋭で実行させるという考えでした。ただし担当者や知事等がたった一人で何百万人の市民の責任を追うのは無理だから、プロジェクトや参事官制度を作って、コントロールするという方法を提案されています。そんな話も四十数年前の提案なのです。

田村：僕は「第三セクター」という言葉は使わないけれど、僕自身は官庁にも、民間にもいたので、その考えは僕も持っていました。でも「第三セクター」って言っていること自体、何が「第三なんだ」と疑問です。一般的に第三セクターの位置付は「第一が官庁」「第二が民間」、そして「第三」という位置なのです。僕は、「第三」という発想自体がおかしいと文句をつけていました。官庁も民間も一緒にやるっていうことは当たり前であって、一緒にやらないといけないのです。「第三セクター」を否定しているのではなく、「いわゆる第三セクター」と言っている連中の考え方に僕は疑問を持っていたのです。

鈴木：昭和39年8月の中間報告書には総合計画課長の和田さんの記名があり、当時の市役所でもこの報告書について議論があったのでは、と考えられますがいかがでしょうか。

田村：当時、総合計画課というのがあり、その課長が和田さんでした。彼は優秀な文学者のような方で、飛鳥田さんが「和田君は文学者だからね」あるいは「哲学者だから、よく勉強しているんだ」と話していました。実務の内容は分かりません。

入江：和田さんの影響力はあまりなかったと思いま

すね。当時、私は市役所におりましたが、街づくりへの具体的な戦略を聞いたことはありません。

横浜は関東大震災で壊滅的な被害を受け、震災復興がなされました。しかし、それは戦後のモータリゼーションの時代に適応できるものではなかったんです。その後、戦後戦災復興というのがありましたが、「震災復興で街の整備をやった地区は戦災復興はやっちゃいけない」ということになったんです。そういうことで横浜の戦災復興は極めて小規模で虫食い状態にとどまったんです。そこで国からの補助金が無いからといってあきらめるのではなく、しっかりした都市計画を持って準備しておくべきだったんです。

ところが、当時の横浜市にはそうした都市計画もなく、田村さんのようなプランナーも実践家もいませんでした。後になって国は、戦災復興関連事業とか都市改造事業とかたちで事業範囲の拡大を追認するわけですが、横浜市がもつとしっかりした都市計画を持っていたら街づくりは大きく前進したと思います。震災・戦災・接収を横浜の3重苦といい、これに人口急増を加えての4重苦を横浜の街づくりの遅れの原因だと言う人が多いなかで「米軍に接収されている期間に米軍の力を利用して、なんで都市計画をやらなかったんだ」という批判もありました。もし、接収期間に都市計画が存在したならば、おそらく米軍は協力したと思います。ところが、都市計画はなく、結果として決定的に都市基盤の整備が遅れてしまいました。

ですから、浅田さんや田村さんから大事業などのプロジェクトが提案され、私は「あぁいいことだ」と思いましたよ。本当に。これこそ横浜にとって必要な施策だと思いました。しかも、田村さんがスタートを切ってくれたことが、今日のこの街を作り上げたと思います。もしも、田村さんが、言いつばなしだったら、恐ろしい結果になったと思いますよ。田村さんが自ら実践家として横浜市に入ってこられて、影響力を行使された。これが実ったということだと思います。

特に高速道路網では、横浜の都心部である桜木町から、関内にかけての高速道路の地下化は田村さん一人ががんばったんです。当時の横浜市の道路局は、建設省の出先機関としての役割しか果たさなかった。

その中で田村さんがとても苦労されたのは高速道路であり、最終的には建設省を説得できたことは、大したものだと思います。もしも、あの高速道路の計画が実現せずにいたら、大通り公園の上に高架の高速道路ができていたのです。そんな街となってしまうと、横浜は惨憺たるものであったと思います。

その高速道路については後日談もあるんです。私が中区役所の区長の頃の話です。

首都高速神奈川1号横羽線は、市役所から石川町にかけて半地下から地上に上がり、掘割川の高架へつなげられています。しかし、この高架をめぐって地元の商店街が猛烈な反対運動をしたんです。地元からは「なんで、あそこまで半地下で来て、我々の元町では高架を設置するのか。元町は裏方に山手の丘を抱えている。表に高架の道路を作ったら、周囲から圧迫された街になって、大気汚染もひどい状況になる」という意見が上がりました。

「なぜ元町周辺も地下にできなかつたのか」というと、高速道路局の言い分は「関内は目抜きだ」とのことです。その他は地下にできないと言うのです。すると地元から「じゃあうちは場末か」、という声が上がリ、収拾がつかなくなつたんです。

そこで道路局長が「この状況では工事ができない。力を貸してくれ」と私のもとへやって来ました。この混乱の中に私が入りまして、いろいろと折衝をやつたのです。まず、その発言をした高速道路の担当者には担当から外れてもらいました。その上で、街を発展させる方法の再検討をし、事態を収めたのです。この再検討については後に田村さんの指導もありました。

再検討の内容は、元町と中華街の位置関係です。当時、中華街に来て「元町はどこでしょうか」と聞く人、また元町に来て「中華街はどこでしょうか」というお客さんも非常に多かつたのです。ですから、元町と中華街は街の発展を一緒に考えていく必要があつたのです。

そこで私は「高速道路が高架となつた場合には、そこに川をまたぐ歩行者専用の橋を3本架けます」と提案しました。その橋を起点に中華街の方から見れば、「この橋を渡つたら元町に行く」、また元町から中華街

の方をみると「橋の先に中華街がある」などと、双方の位置関係が理解しやすくなります。この提案が非常に的を得て、地元は納得しました。

さらに、横浜市は建設費を一銭も出さず、全部首都高が負担するという結論をまとめて、道路局長に引き継いだんです。その後、私は人事異動で高速道路の件から遠ざかりました。後で聞いた話では、結局、全部横浜市がお金を負担したと聞きました。とても、がつくりしました。

田村さんは、そのような費用負担等の話にはシビアで、第三セクターをうまく利用する等の方法を用いて、市民の税金はできるだけ使わない方法でプロジェクトを実行させていたのです。もちろん、苦労は計り知れないですが、私はそのような田村さんの意向をもって、費用負担についても取り組んだので、横浜市が費用負担したことは残念に思っています。

鈴木：田村さんが市役所に入られたときに、実は入江さんが田村さんの給料を決めたと聞いていますが、いかがでしょうか。

入江：どういうわけか、私が決めたのです。田村さんが入庁された当時、私は人事係長でしたから。

ある日、飛鳥田さんのプレーンの一人である鳴海さんが私のところへ来て、「これから企画調整室をつくる」と言い、「企画調整部長に田村さんという人を持つてくるから、あなたが田村さんの給料を決める」と言われたんです。さあ、突然言われても田村さんがどういう方か私も存じ上げなかつたですし、しかも計画局から田村さんの論文とか著書をたくさんに持ってこられたんです。でも私には読み込む時間は無く、目を通す程度で給料を決めさせていただきました。「もうちよつと出してよかつたんじゃないか」と後で言われたこともありました。

また、田村さんが企画調整室の企画調整部長になつたことで、全国から「田村さんの下で横浜市で働きたい」という人が多く集まつたんです。さらに外国からも田村さんを慕つて横浜市への入庁を希望する人もいたのです。岩崎駿介さんも、まさしくそうです

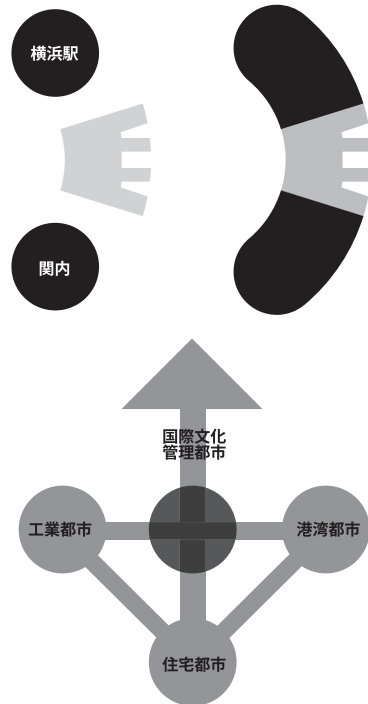
図2：上＝中心地区整備計画ダイアグラム
 図3：下＝都市づくりの目標ダイアグラム
 出典＝『横浜の都市づくりー市民がつくる横浜の未来ー』、
 昭和40年、横浜市

よね。また、東大の池田君とか、岸田君とか、そうそうたる連中が横浜にやってきて、「国家公務員にはなりたくない。横浜市の自治政府で仕事をやりたい」と言うのです。田村さんの方針に影響されて横浜へやって来るのです。その度に、私は給料を決めるわけです。その池田君や岸田君の恩師である、当時の企画調整局には東大の都市工学科の助手であった内藤惇之さんがいて、内藤さんのお給料は横浜市のそれまでの基準でした。しかし、池田君や岸田君の給料は私が決めたので、内藤さんの給料の方が安かったのです。生徒であった彼らの方が給料が高いなんて、それはおかしいですよね。内藤さんの給料の基準は、東大の助手の経験があるので、例えば横浜市立大学の助手になれば同じ教育職として、それまでの経歴の換算は100%の評価なのですが、教員職から行政となると、過去の実績も3割しか換算されないのです。そのように給料は矛盾だらけだった。そういうところを、私は「えいや」（徹底的に）で常識的な判断をしていきました。このような方法も、田村さんという改革的な存在があったからこそ、私も実行できたのだと思います。

また、企画調整室が発足時、田村さんのチームを支えるために「これだ」と思う職員を「一本釣り（推薦）」しろと言われました。そして、それらの上に田村さんという組織の「浮き（釣り道具に例え、組織のトップ）」を乗せたわけです。その後、3ヶ月経って、私自身も田村さんの下で働くことになったわけです。

鈴木：田村さんが横浜市に入られた時と、入る前後の高速道地下化のプロジェクトについてのお話が出てきたので、65年の話からその後について、図を少し準備しましたので、お見せしたいと思います。

実際に提案された報告書では、1965年に市から新しい構想として「横浜の都市づくり」が出され、グラフィックデザインは粟津潔さんが担当されています。その中で「横浜駅周辺と関内を一体化する」【図2】で、こちらは六大事業の図です。このようなダイアグラム等を用い、また具体的な方針を上げ、市民に非常にわかりやすくプロジェクトが伝えられました。一部の断面図の表現には当時のニューヨークのプランに少し



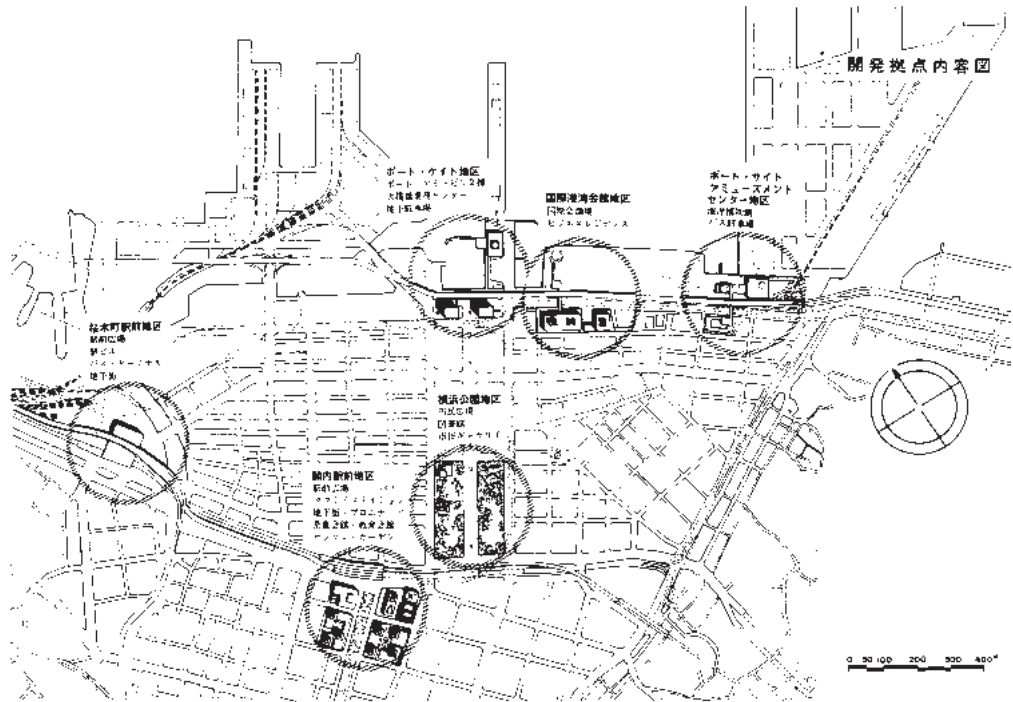
似たような表現もみられ、影響もあるのではと思います。また、あるページには「市長への手紙」という市民からの声が掲載され、そのページの後に「横浜の都市づくりの目標」が掲げられています。「横浜の都市づくりの目標」では工業都市、港湾都市と住宅地、そして国際文化管理都市のダイアグラム【図3】が出てきます。当初、田村さんのイメージでは三角錐だったというお話を聞きましたけれども、最終的にはこういう形で、市民に発表されました。

田村：実はこれは三角錐なんだ。平面で表しているから、このように見えます。でも、立体に起こせば三角錐になっていますね。

鈴木：その後も環境開発センターでは様々な計画を立案しています。その中から興味深い図をピックアップしてお見せしたいと思います。

まずは「みなとみらい」は水面下での折衝ということで、都心部の活性化・再開発の検討調査を環境開

図4：開発拠点内容図
出典＝『横浜都心部再開発基本構造報告書』、昭和41年、株式会社環境開発センター



総合調整型都市づくりの開始
6 大事業 開発コントロール

発センターで担当されています。中でも非常に興味深いと思ったのは、田村さんが横浜市に入られる以前の図から見つけました。この図では「プロムナードを作りましょう」というものを示しています【図4】。中華街、元町がポイントとして示され、プロムナードは元町の前田橋から山下公園へ抜けるルート、日本大通りから山下公園へのルート、また馬車道や伊勢佐木なども示されています。この図は、後の横浜市内で実行される都心プロジェクトのひな型のように提示され、報告書の中では「ヒューマンスケール計画」として提案されているのです。

もう一つ、興味深いと思った提案は、日本大通りと象の鼻パークの間を抜きたかったという点です。日本大通りと象の鼻パークの間には超高層のビルが計画されていますが、象の鼻と日本大通りをつなげる提案がなされていました。他には山下公園が1.5倍ぐらいに拡張する市の埋め立て計画もみられますが、この計画はその後適正化されています。また、後に国吉さんが関わられる「産貿センター」周辺プランや、ま

た今の教育文化センター周辺のプラン等、戦略的なスタディがなされます。

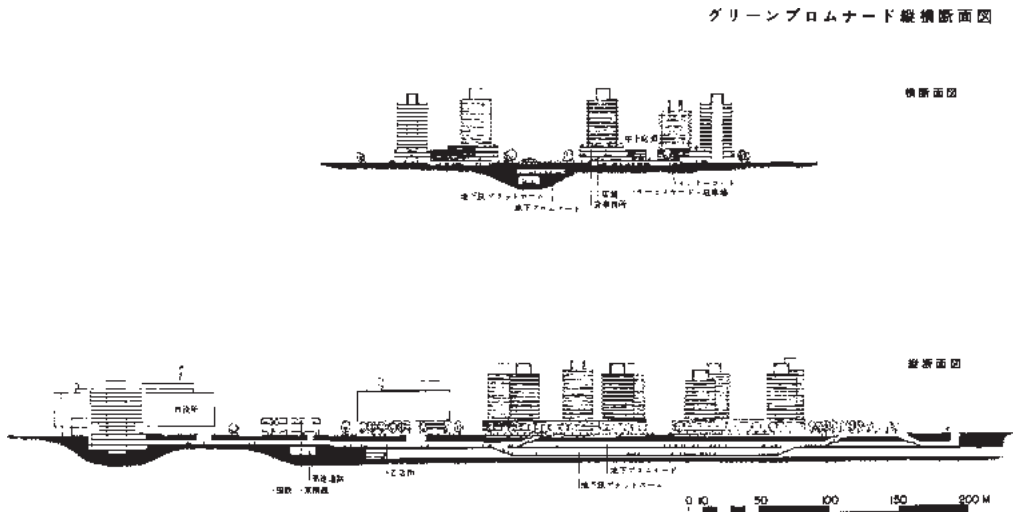
また、この図に描かれたプランは後の「グリーンプロムナード計画」【図5】となったと考えられます。現在の地下鉄と大通公園の断面図で、吉田川へ計画される図です。また、大通り公園周辺には住宅供給の再開発について提案もされています。この提案がなされた頃に、田村さんが横浜市に入庁されています。

田村さんが入庁直前に高速道路の高架が都市計画で決定され、それを入庁直後に精力的に取り組みながら高速道路の高架の計画を大きく変更されました。このような流れで、横浜都心部のまちづくりが進んでいきました。このような大事業の提案など、環境開発センターでされた仕事について、田村さんはどのようなお考えだったのでしょうか。

田村：環境開発センターから横浜市へ様々な提案をしたのですが、「そんなのできるもんか」と言われつつも、他にも色々な計画を提案したわけです。その中

図5：グリーンプロムナード縦横断面図

出典＝『横浜市閩内・石川町駅周辺地区における開発について』、昭和41年、横浜市建築局・日本住宅公団関東支所計画部



で「六大事業を本気でやろうよ」と、それまでのように『誰かがやる』というのではなく、市が自ら実行しなければならないと考えたのです。そこで、この計画を推進する機構として、また市が自ら実行するため、組織（企画局）が必要であると横浜市は考え、環境開発センターにいた僕は、その相談を受けました。

ちなみに、その組織として「企画局」という名称が上げられていたのです。でも「企画局」なんて弱い言葉ではだめです。この計画は実現しないとイケませんから、『実践』等という具体的な言葉を使わないといけません。役所からは「言葉はあらゆる意味を含んでいますから「調整」という字はいかがですか」と提案があり、『企画「調整」局』という名称が決まりました。

「企画調整局」として議会を通ったのですが、誰を中心に運営するのかという問題が浮上したのです。

当時、僕は横浜市へ入庁する気は毛頭なかったのですが、計画した人間が実践することが重要だと思っていましたし、この六大事業は実践しなければ、意味がないのです。このような理由で僕は横浜市に入庁

し、六大事業を開始させたのです。

今では、一般的に多くのプランナーがいます。でも、僕のように、計画をつくり、同時にそれを実践するために役所に入って、そして実践させちゃったという人は、いないんです。残念ながら。なかには、行政に入ってちょこちょこお手伝いしたという人は若干いますが、僕のように横浜市の中核に入り込んで、実際にやり遂げちゃったという人は、あまりいないと思う。僕はとても有難い経験ができた実感しています。

企画調整室の内部

企画調整局というのは、結局のところ「企画調整部」という組織なので、企画課と調整課がありました。ところが企画課に調整課の仕事、調整課に企画課の仕事をさせてしまったのです。これは人事の都合なのですが、企画調整局の人員を確保する際に「こういう人がいるから」「その人がふさわしいから」と集め、

「細かいことはいいから」と人員の確保を先行したのです。でも偶然にも、企画課・調整課の課長はその職務に向いていたんです。やらせてみたら、非常にうまく行っちゃったんです。

それ以降、企画課・調整課という二つの課で進めました。さらに、その全体をサポートするために、人事の係長をしていたベテランの入江さんが課長昇格となった事を切っ掛けに企画調整局に来てもらいました。企画調整室は様々な部署と関係を持っていないと仕事が進められないので、入江さんを「じゃあ連れてきちゃおう」ということになって来てもらったのです。

企画調整局の組織は、企画と調整をつくり、そして入江さんには人事の立場で庁内の諸問題や特に人事問題を手掛けてもらい庁内を全体的に把握できる体制をつくりました。新人も採用しましたし、私の給料も企画調整局で決めました。

横浜市入庁前の活動

僕は市に入る前に何をしたかという、当時は大阪万博とか、いろんなことやっていたから、決して行政に向いている人間ではなかったと思うんです。でも国家公務員の試験を受けた際は成績優秀でしたし、国家公務員として勤めていた頃は職務をきちんとやりました。でも横浜市へ入庁することに対して、役人の仕事に改めて就くことに違和感がありました。

でも僕はプランナーとしての実践も長かったし、コンサルタントでもあった。ですから、市役所の勤務もプランナーの仕事の一つとして、5年くらい勤めてもいいんじゃないかなと思いました。そして何よりも、この計画を軌道に乗せなきゃいかんという強い思いがあったのです。僕が横浜市に入庁するにあたっては、それが切っ掛けとなりました。

鈴木：浅田さんから横浜市へ「行け」というようなサジェスションがあったのでしょうか。

田村：浅田さんには悪いけど、本当の事をお話します。浅田さんは僕が横浜市に入庁した理由を必ず「俺が

行かせてやったんだ」と言い、また「俺が飛鳥田に話をつけて行かせたんだ」という話になっちゃうんです。このように話す浅田さんのお話は面白いので、僕が敢えて「違います」と否定するのつまらないですし、「ああ、そうですね」と聞く方が楽しくていいかなと思っています。

加川：田村さんが横浜市の職員となった後は、例えば「この辺も、こんなふうに描いてみよう」とか「ここにも何かあるかもしれない」とか、発注者としての指示を受けました。当時の図面は手描きで、おそらくスクリーントーンが市販されるようになった頃です。ですので、改めて見てみたら、けばけばしい様な、今では描かれないような図面を描いていました。

鈴木：浅田さんのプランには、軸や広場などが頻繁に提案されているのです。香川県にも「石の広場」をつくっていますが、このようなプランが後に日本大通りの軸線や、緑の軸線構想に発展したと思うのですが、浅田さんは当時どのような考えだったのでしょうか。

加川：どうですかね。浅田さん自身は丹下研究室ですからね。広島で手掛けた計画は、浅田さんが「軸」を意識される切っ掛けとなったと思います。でも、あの頃の「軸」は、浅田さんの意識というよりも、丹下さんが「軸」をシンボライズする形として強く意識していたと思います。

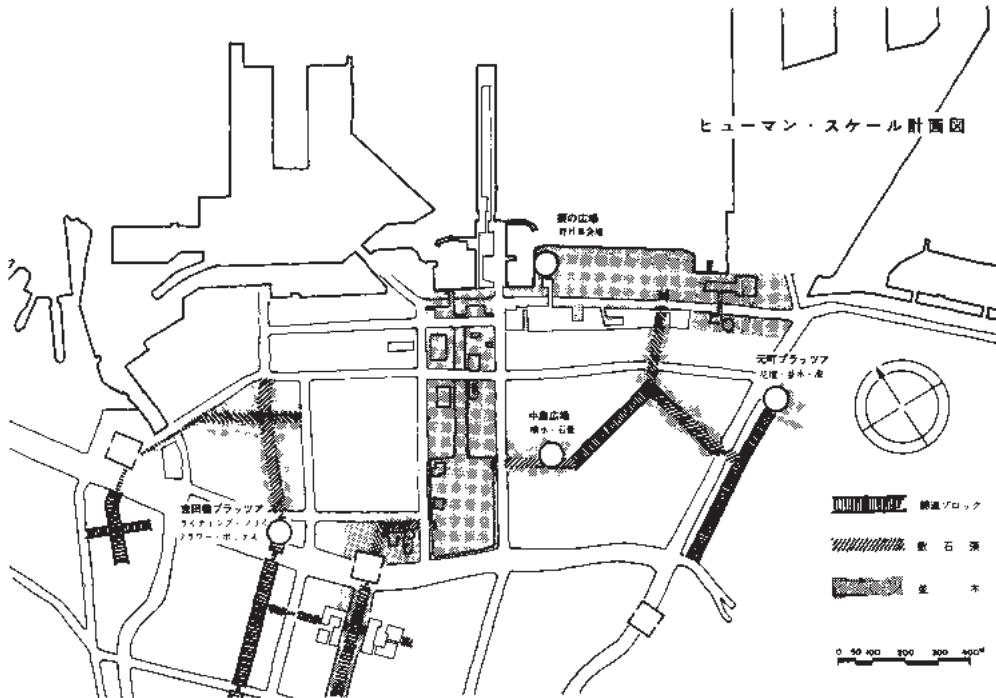
田村：でも浅田さんは、軸が好きなんですよ。だから真つ直ぐに線を伸ばすのです。特に建物も直線を好んでいました。横浜の計画も「真つ直ぐ海に行く道がないといかんね」と、なんでも直角でしたし、その真つすく先に海に行きあたるような計画でした。これが大好きなんです。

それが軸であると言われると、軸であるかもしれないけれど、でも浅田さんの考えの中で軸を強調したかは、わからない。

鈴木：日本大通りと象の鼻パークの間に建っていた

図6：ヒューマン・スケール計画図

出典＝『横浜都心部再開発基本構造報告書』、昭和41年、株式会社環境開発センター



東西上屋倉庫を撤去して、日本大通りと象の鼻周辺を軸でつなげるといった構想は、浅田さんから発せられたのでしょうか。

田村：東西上屋倉庫の撤去は、僕が横浜市に関わる当初から考えていました。「何を差し置いても、東西上屋倉庫を撤去せねばいかん。そして『象の鼻（棧橋）』を出さなきゃいかん」という考えがあったのです。

鈴木：そのような背景を伺いますと、2009年に象の鼻パークがオープンし、その時の構想が実現したことは、すごく感慨深く思っています。

加川：東西上屋倉庫も文化財だと言う人もいて、一部から抵抗されたんですけどね。

鈴木：このヒューマンスケール計画【図6】は、馬車道、伊勢佐木、中華街などプロムナードのもとであると思うのですが、これについてはいかがでしょうか。

加川：この図面は、田村さんから言われるままに描いていました。プロムナードの案内タイルのディテールまで構想が進むと、田村さんから粟津さんへ指示されたんじゃないですか。

田村：僕がディテールやったのはタイル絵だね。タイル絵は僕がディテールまでやった珍しい例です。

鈴木：その後、71年に都市デザイン担当が設置されましたが、設置に対してビジョンを共有されていたと思うのですがいかがでしょうか。

田村：飛鳥田さんは歩行者空間を旗印に掲げていました。道路というものは、車が多く行き交う幹線道路のようなものじゃなくて、例えば飛鳥田さんの提案される「お買いもの道路」のような、人間が親しむことができるソフトな意味の道路が必要なんだと言っていた。

景観問題を考慮して道路を地下等へ下げちゃう方法や、また人間が実際に快適に使えるような歩行者

空間をどうやって増やすか等、歩行者空間について様々な検討がなされました。たくさん書類もつくりました。都心プロムナード構想のヒントは、飛鳥田さんの「お買いもの道路」であると思います。浅田さんはどちらかという「軸」を重視しているので、「お買いもの道路」よりも、直線で「ビシッ」とおさめたいと思うんです。

加川：「ヒューマンスケール計画」は大通公園の計画と絡んでいましたよね。

田村：大通公園の構想は、僕が入庁する前に提案したものです。これについては、浅田さんは特に何も言っていなかったな。

加川：大通り公園については、浅田さんからは「ハルプリンを勉強するように」と言われたのは覚えているんですが、計画についての指示はなかったように思います。

国吉：緑の軸線構想と、大通公園の構想はどちらが先なんですか

田村：言葉の綾だね。どちらが「先」とは、はっきりしないですね。

鈴木：「緑の軸線構想」と「大通公園の構想」の計画より以前に、「都心軸線構想」という構想が報告書の中に発案されますが、この二つの構想の根源であると思うのです。「都心軸線構想」から「緑の軸線構想」へ切り替わった切っ掛け等があるのでしょうか

田村：「緑の軸線構想」は僕が変えたと思います。

国吉：都市デザインチームが1971年にできて、「都心の軸線」みたいなものを岩崎さんと一緒にもう一回作り直そうとしたんですけど、結果的に「ヒューマンスケール計画」をトレースしたようになりました。僕たちは「ヒューマンスケール計画」を参考とせず、僕らなり

に街を検証したんです。すると「ヒューマンスケール計画」のような軸になり、ゼロから街を検証したにも関わらず、結果は同じような計画となったのです。

例えば「元町」と中華街を結ぶ「南門シルクロード（南門通り）」では、当時は「通り」らしい様相ではありませんでした。そこで、都市軸として街と街、また歩行者の軸をつなぐ方法をデザインチームでは検証したのです。そうすると、やっぱり「ヒューマンスケール計画」と同じような構想になったのです。

鈴木：田村さんが入庁される前の昭和41年の報告書「横浜市関内・石川町周辺地区における開発について」では、地下鉄や大通り公園のような施設を作る構想が提案されています。これが後の「都心軸線構想」と「緑の軸線構想」に発展していると考えられますが、いかがでしょうか。

加川：具体的な計画を進めたのは、田村さんが役所に入られてからです。僕は環境開発センターでの作業で、このプロジェクトの提案書を田村さんの遠隔操縦で作成したことを覚えています。

田村：大通公園とか、緑の軸線とかの構想は僕が入る前からあったんです。僕は横浜市に入庁して、高速道路の地下化などをやり、一方の市民の空間として「緑の軸線」や「大通公園」をあげて、市民生活を向上させる提案をしたのです。

これは僕が言い出しつぺですが、僕が発案して、僕が実行するよりも、第三者の提案に対して「この提案がいい。採用しよう」という立場の方が、客観的に判断しているようで、この方がいいと思うでしょ。だから、「大通り公園」等の計画が環境開発センターから提案されたことに一つの意味を持っているんです。「都心軸線構想」と「緑の軸線構想」は僕が市に入る前から構想し、「緑の軸線」や「大通公園」は僕が実は提案者でもあるのです。でも、あくまでも「『企画調整部長』が言っている」というのではないのです。このような方法は、役所で計画を実施する場合に重要なことです。第三者が発案するのが重要で、逆に、発案者が役所の

職員であると「あいつが言った」と言われ、しがらみ等もあって、実行しにくい。そもそも、関心を持ってもらえない。でも、第三者の提案であれば、役所としては精査する立場であり、ふさわしい提案であれば実行に移しやすい。「これはすごい計画だ」と、盛り上げることもできるのです。

でも、このような方法で進めるのは、簡単なことではなかったです。行政は既に決定されている計画を簡単には変更できないのです。「そんなの、やらなければいいじゃないですか」と、言われてしまいます。

鈴木：この一連で驚くのは、高架での高速道路計画が既に計画決定されていた大通り公園に対して、市が発注者として地下鉄を大通り公園の地下へ設置するスタディを進めていることです。これは当時の行政の常識では考えられないような行為であると思います。

この背景には、六大事業の構想を含めて、環境開発センターに横浜の都心の将来像を任せる、また田村さんに横浜の将来像を任せようという考えを持つ人が行政にいたことで実現をしたと思います。その実態についていかがでしょうか。

田村：でも、その実態は市長以外、なかなか理解を得られなかったのです。

鈴木：やはりトップの決断・方針だったんですか。

田村：トップの方針ですが、でもトップの2番目の人は僕の構想には基本的に反対でした。でも最後は仲良くなりましたよ。

しかし、反対するような人の意見に流されてしまったら、従来通りの役所のしがらみに固められてしまったと思います。僕は、そのような「しがらみ」等に左右される事態から脱しなきゃいけないと思ったんです。

国吉：入江さんは、当時についていかがでしょうか

入江：今日は話題に上がらなかったのですが、六大事業の一つである港北ニュータウンについてです。これ

は田村さんが考案した開発手法なんです。例えば、多摩ニュータウンは新住宅市街地法を用いた開発なので、開発地域を一斉に開発して、一斉に住民が入居したので、一斉に高齢化が進み、一斉にゴーストタウン化しています。一方で港北ニュータウンの場合は、地主の権利を残しつつ区画整理を実施したので、地域の社会的な変化のペースもゆっくりであると思います。もちろん、開発には時間が掛かりました。でも横浜では市街化区域と調整区域の線引き等の工夫をしているので、地域を一斉に開発する住宅地開発はせず、土地の利用は幅を設けています。ですから地域が一斉にゴーストタウンになることはないんです。

国吉：横浜市は、港北ニュータウンの開発面積のうち34.5%しか買っていないんです。残りは公団に買ってもらい、また一部は地主が所有したままです。土地全てを購入せず、さらに一部の土地を所有者が保有していることが、ゴーストタウンを避けられた大きな要因でもあると思います。

田村：港北ニュータウンの開発当時、農政局が地主に対して強い力を持っており、当時の担当者は協力してくれました。でも、その担当者自身が計画をし、ニュータウンの開発を手掛けたのではなく、誰かが計画をして「私に指示をくれれば、私はしやりきりにやり遂げますよ」という立場でした。計画が発足された以上は「その先は私が担当させていただきます」また「言われれば引き受けるという以上、何が何でもやっちゃう」というタイプの人は仕事師のなかに多いんです。港北ニュータウンの開発は大場さんがそのように、力をとても発揮してくれました。

鈴木：1958年の国際港都開発計画で『港北特殊開発地域』計画が発案されています。住宅開発の計画のようですか、その後に検討したようにも見られませんでした。環境開発センターが六大事業の提案をされたのが昭和40年の12月で「港北ニュータウンの開発プラン」です。その計画の発表直後に港北ニュータウンは検討が始まり、この開発は六大事業の中でも進行

田村明

廣瀬良一

加川浩

岩崎駿介

国吉直行

国吉直行

国吉直行

内藤博之

小澤恵一

西脇敏夫

が早かったと思います。このような流れについて、いかがでしょうか。

田村: 港北ニュータウンの開発が早く進んだ理由は、開発地域内に市営住宅を作る計画を入れちゃったんですよ。なので、その計画と同時に土地が動き出しちゃったんです。だから早く処理をしないと、このままでは市営住宅をはじめとして、地域が一斉に開発されてしまう。このような状況で、どのように対処するか悩みました。

ところがこの市営住宅の計画は建築局の市営住宅担当が土地を探している状況で、また土地価格を決めかけている段階でした。そこまで進んでいる話があるから、私達も計画を抽象的なことは言えない。だから、市営住宅をできるだけ、奥に奥に中に入れちゃうという戦略でやったんです。

国吉: 今日一日では語りきれないと思いますので、続きは気候がよくなった頃にしましょう。質問など、いかがですか。

質問: 田村さんが思い描いていた計画が長い年月をかけて形が見えてきたと思いますが、田村さん自身が一番気に入っている部分と、一番気に入っていない部分があれば教えていただけないでしょうか。

田村: 「気に入る・気に入らない」というのは、その時々で物事も、感覚も変わるので、一概に言いにくいですね。とても気に入ったからって、有頂天になってはだめなんです。「気に入る」基準が其々の時点で違うものなので、はっきりと言えないものですね。

でもあえて言えば、企画調整局という組織です。今では無くなってしまっただけけれど、これは自治体や中央官庁が持つシステムとして珍しい組織です。少なくとも他の自治体では、僕のところでやったような企画調整局はないと思います。その後も。その当時の自治体を考えると、横浜市が一番進んでいたと思います。でも、その「一番を続けられたか」というと続けられておらず、「横浜市なんて」と言われるようになってしまった。でも

当時は、少なくとも私から見ても「一番」であつたと思いますし、また多くの方々から褒められたものでした。

例えば今日の話の中にはなかつたけど、「アーバンデザイン」というシステムは他の自治体では、当時ではありえない制度です。国もそのような機関は持っていないんです。その中で、横浜市が最も先進的にやれたことは誇るべきことであると思います。だからそれが一番評価すべきことかな。

でも、当時に限らず今も、このような組織は理解されにくいと思います。企画調整局のシステムは水準が非常に高いです。企画調整局で提案された計画は、実際にアーバンデザインへ展開しました。

僕は地方自治の在り方を示したという自負を持っています。

国吉: 当時の横浜の都市計画はとても遅れていて、しかも縦割り行政でした。でも縦割り行政であつたため、外部の専門家を介入しやすい状況でもあつたと思います。でも、今は状況が多層化・複雑化しているから、それらをスパッとつなぐ提案はしにくいという状況の差はありますよね。

田村: いや、複雑だからこそ、効果を発揮するのだと思いますよ。そもそも企画調整局の「調整」とは、どんな意味を差すのかということ、調整っていう字はA(調べる)とB(整える)が相反していて、AとBがお互いにやり合っている。でも、AとBがやり合ってるなんて、そんなもの適当にあしらえばいいのです。大事なことは要するに「何をやりたいか」ということです。

例えば、「俺は月に行きたいんだ」という提案に対して、検討した結果、「月に行くことが望ましい」とします。結果が提示されると、次は実行のための方法を「どういうことを、備えていったらいい」等と考察します。すると、徐々にその実行のための「基準」、「月へ行く基準」がはっきり見えてくる。

ですから、ただ闇雲に「複雑だから大変だ大変だ」と言っただけ始まらない。いつも世の中は「大変」なのです。また、「大変」ってことは、進歩しているってことなんです。大変だから面白いのです。大変だから創造性

があるのです。複雑だからこそ、益々面白くなるのです。

質問：田村さんら企画調整局が当時の役所内において、細かい動き等も把握されていた事、組織を作られた事、さらにそれを「どのように、つなぐか」と検討し、指示されていたことは特に興味深かったです。現在の「都市デザイン室」は、田村先生のそのような活動から展開した部署なのですが、この展開について詳しくお話しただけないでしょうか。

田村：企画調整局に任された仕事は、メインは六大事業というプロジェクトを推進することです。それから二番目は土地利用のコントロール。これは、建物を建てるようなことと異なって、成果物が明瞭に見えにくいけれど、横浜市都市計画において重要なプロジェクトでした。三番目はいわゆる「アーバンデザイン」で、1番から3番までのプロジェクトを3本柱にして企画調整局は展開しました。この3本柱がうまく絡み合ってきたことでプロジェクトは成功へ導かれたわけです。

質問：プロジェクトを動かす際、どうやって人を動かしていったのでしょうか。またどのような組織を作られたのでしょうか。

田村：組織というのは、例えば「企画活動調整局」という組織を作ったとしても、その組織に適した人間がいなければ機能を果たせません。その組織に該当する人間をどうするかということ、とても難しい。しかも「企画調整局」は前代未聞の組織ですから、適合する人間であるかという判断基準もないのです。

適する人間というのは、プロジェクトを実行するうちに育つと思います。実際に何かものごとを動かすために、過去の事例の話の聞いたり、本を読んだりして学ぶことはすべきことですが、それだけでは人間は育たないんです。

何かやってみて、失敗があつて、そういう衝突があつてこそ人間は形成されると思います。或いは、その動きや活動のなかで、自分自身やプロジェクトを考

え直してみても、「やっぱりこうなんだ!」と再考してみる。すると、答えは違うところ、思わぬところから出てくるのです。そういうことによって人間は育っていく。

だから企画調整局っていうのは、人間を育てるシステムでもあつたのです。「調整」って言っても初めから調整できるわけじゃない。初めは能力なんてないんです。でも「それを、みんなで作って行くんだ」という強い意志をもつシステムであつたと思うんです。

国吉：企画調整室は過渡的、暫定的、実験的な段階が一番面白く機能していたんじゃないかなとも思います。

田村：確立すると、権威になってしまうこともありますからね。

国吉：そのように権威になる前の段階で、右往左往している状態が一番元気があつたのかもしれないですね。

田村：色々突つかかってくる奴は、たくさんいた。変な意味で言うと、ある種の役職、権力を握っていてとなると、ゴマをする奴が多くなっちゃうんだよね。でも、ゴマするなんて面白くない。自分の意見を持って、僕の提案にも「その提案は問題です」と指摘する奴の方がよっぽど面白いし、素質を持っている。ゴマすりなら、目的へ向かっていないのと同じ。

ただ、そのやり方は、「上手にやった方がいいですよ」とか、相手をきちんと見て、そこで人間同士が「やりあう」、上手に「やりあう」ことが大事なのです。その「やりあう」ことで、お互いの価値を認め合い、「あいつは反対したけど、良いこと言ってるなあ」と、相手の考え方を、みんなが理解できれば、進むべきこと、組織、そして人間同士が広がっていくと思うのです。これは素晴らしいことです。

質問：「若手は元気があるから、若手を刺激してやっっていく」という方法のお話がありましたが、僕が感じるのは、国吉さんから「当時、やっていた」世代が今も元気があり、反対に今の若い世代こそ元気がないと思うのです。

田村: 国吉くんらが今も元気なのは、それは実践したからなのです。「元気がない」というのは実践が足らんのだよ。元気がない人たちは「実践するんだったら、誰か何か御馳走出してくれないかな」と思っている。そんな考えでは、何もできないのです。「自分で考えて、自分から動く」というやつがある程度の人数、或いは半分くらいでもいれば、全体的に元気になってくるかもしれないですね。

質問: 当時、六大事業を考えた際、新横浜の位置づけは、どのようなものだったのでしょうか。

田村: 僕の本にも書いているのですが、しかるべき色んな都市計画を新横浜でやっているんです。細かいことだけど、例えば新横浜周辺では区画整理を実施しました。国鉄は当時、田んぼばかりの何にもない地域に新横浜の駅を作ったんです。何もない地域であつたから、しかるべき区画整理を実施できたとも思います。

当初提案された区画整理は、この地域を将来的に都心化させるにあたって問題ある計画でした。そこで、幾つかの提案を加えました。

例えば歩道は壁面線後退によって、歩道幅を確保しました。でも実は壁面線後退は法的な規制ではないので、強制力はないのですが、基準として新横浜周辺に壁面線後退の基準を制定したのです。ですから当初の区画整理を実施していたら、新横浜周辺は街として収集つかない状態になっていたと思います。新横浜においても色んなことをやりました。

もっと広域的に言うと、例えば「首都圏の中の中心になるような場所はどこだ」という委員会等で、私は「地域の認知度をある程度上げなければいかん」と議論をしたのです。あれこれ、あれこれ、多くの議論をしましたが、細かいことに捉われていたら進みません。

ポイントは「どっから動いていくか」なんです。状況を見極めて、動かすべきところから手をつけなければなりません。でもその場合、陥りやすいのが「こつちが動けそう」「簡単だから、やれそう」と言って、簡単な方をやりたがってしまうのです。特に役人はそのような傾向がみられます。

都市計画は「やれそう」だから実施するのではない。「やるべき」だからこそ、実施するのです。「やるべき」というのが、基準なのです。

一方で「やるべきこと」は、実施に向けて大きなエネルギーが必要になり、その必要なエネルギーを作り出すことが、担う人を作り出すことが、「面白く」もあり、「難しく」もあり、さらに「挑戦をしていく」のです。このようなことを見つけて、若い人にやってもらいたいですね。

難しいことなんて、山ほどありますよ。私は22世紀に向けて本を書いています。僕が以前に出版した本では36項目か48項目ぐらいの都市問題を提示しています。その一つでも問題をきちんと解決できればすごいもんです。でも、そういうところから、みんな逃げている。逃げないということです。

入江: 田村さんの本に書かれていることの一つに「中期5カ年計画」が上げられています。その当時は非常に変化の激しい時代でしたので中期の5か年計画を作ってもあまり意味がなく、田村さんもあまり「意味がないだろう」と感じていたと思います。ですから、実はやる気が引けていたのです。

でも、実施してよかったと思う計画は、横浜の西口の新田間川の埋め立てについてです。その計画は、新田間川を埋め立ててそこにビルを建てるというもののなのですが、実は裏には大きな利権があつたんです。その計画を、なんとしても止めなくては横浜駅の西口は乱開発が大きく進んでしまいます。そこで「中期5か年計画」を用いて、この計画を「認めない」という方針を固めたかったのです。既に出されている建設計画案を「これはやらない」という計画案に乗せるのは、ちよつとイレギュラーな方法だったんですけどね。私も、とても脅かされましたが、でも「中期5か年計画」が実行でき、その埋め立てを避けられました。

田村: そうですね。少しイレギュラーだったかもしれませんが。これを動かしていたのは、僕が動かした財界のトップです。横浜の財界じゃなく、日本の財界のトップと、官界のトップと、学会のトップ等、多くの財界の

トップが動きました。

当時、僕らはとても騒いだものでした。だけど「騒ぐ」ように動くことで、物事は大きく動かすことができると。一方で物事は動き出すと、一部に「俺は知ったこっちゃないよ」という、やっかいな変な連中が出てきて、計画の進行を妨げることもあるのです。だから最初の段階で徹底的に抑えていないといけないのです。軟弱なことを言っていたら、だめなんです。「戦い」と言えば「戦い」ですが、それは大変なことでした。そんなこと、あまり書くことではないので、事実として今度の本に多少書いておきました。

実行するには、相手が強そうだからと言って逃げるのではなく、強そうだからこそ、大物だからこそ、自分の力をいっぱい込めて叩いて、主張するのです。挑戦するのです。そのようにして僕は横浜市の自主性を示し、横浜市を確立させたのです。

国吉：伺いたいお話は尽きることがないのですが、暖かな陽気となった頃にまたご講義いただけるものと希望しております。今日は体調がすぐれない中、誠にありがとうございました。

田村：年だからと言っても、誰だってやらなきゃいけないことがあるんです。若い人は何でもできるんですよ。年をとってしまつて、やりたくてもできないのは、本当に悲しいことです。僕よりも若くして死んじゃった人も、たくさんいます。僕は幸いにも、生きているから話だけはできる。でも、「やる」ことはできない。でも皆さんには無限の可能性がある。その中で、自分で、自身の考えをやつていかれるわけです。「大きい」「小さい」なんていうことは関係ないのです。人生の限られた中で、できることを全力です。「坂の上の雲」(司馬遼太郎)のように大きな、でかいことに限らず、「坂の下」だつていいんです。

僕からの質問です。みなさんが取り組んだ活動で苦労したことなどの話を聞かせてほしいと思っています。

国吉：鈴木ゼミの学生から今日の感想は？

学生：田村先生の本「都市横浜をつくる」を読み、さらに今日のお話を伺ったことで、改めて田村先生の本を読み進めて都市だけでなく、田村先生のお考え、活動を学んでいきたいと強く思いました。僕も将来、是非、横浜市の都市デザインというものをやっていきたいと感じました。

国吉：そうですね。学生のみなさん、本日お集まりのみなさん、これからも励んで行きたいと思います。今日はありがとうございました。

——田村明先生は、この講義の約1ヶ月後、2010年1月25日に永眠されました。貴重なお話を伺う機会を与えてくれた事に感謝すると共に、先生のご冥福をお祈りいたします。また、この講義録については、国吉直之、鈴木伸治両名の責任のもと校正を行い、掲載させていただきました。——

田村明

廣瀬良一

加川浩

岩崎駿介

国吉直行

国吉直行

国吉直行

内藤博之

小澤恵一

西脇敏夫