

ボルチモア市経済戦略計画

—ボルチモア市の強みを活かした都市建設—

平尾光司

資料紹介

ボルチモア市経済成長戦略計画

1. はじめに

本資料は2002年に策定されたボルチモア市の経済発展計画（Baltimore City-Economic Growth Strategy - Building on Strength）の翻訳紹介である。

紹介にあたってまずボルチモア市の概要と本資料の背景を述べる。

ボルチモア市は首都ワシントンとフィラデラフィア市の中間に位置し、市内人口64万人、大都市圏人口、200万人のアメリカ第6位の大都市である。

1979年に川崎市と姉妹都市となって各面で永年の交流が続いている。川崎市とは重工業を中心に発展した臨海工業都市としての共通点が多い。

都市の競争力と成長力の強化の戦略展開にボルチモア市の経済計画は参考になるところが多く翻訳紹介を試みた。計画書は図表を使わずに、写真、イラストをふんだんに利用して一般市民に親しみ、理解しやすいように工夫されているが、紙面の制約で割愛し本文のみの紹介とした。

（ボルチモアの歴史と現況－本計画の背景）

ボルチモアの歴史は17世紀にイギリスの植民地として入植に遡る。チェサピーク湾の最奥部にある天然の良港で18世紀にはタバコ、農産物の輸出港として発展した。特に19世紀にはいと中西部と直結するオハイオ・ボルチモア鉄道の建設によってニューヨークとならぶ貿易港としての地位を確保した。

さらに、19世紀後半には後背地の石炭、鉄鋼石の資源を利用した鉄鋼、造船、機械、食品加工、化学を中心に重工業が発展した。

また、市街地は1904年の大火で中心部が全焼したあとに、石造を原則とする建築基準の強化と区画整理によって市街地が整備され、現在も残る重厚な景観の町並みが形成された。

第2次大戦中から1950年代にかけては軍需産業、鉄鋼、造船、石油精製が発展・繁栄した。しかし、60年代に入ると重工業特に鉄鋼業の衰退がはじまり、南部からのアフロ・アメリカンの流入による市内住宅地のスラム化、臨海工業地帯と港湾地域の公害の深刻化、郊外へのスプロールによる中心商業地の衰退などアメリカ大都市問題の縮図となった。

このような重工業の衰退と都市環境の悪化から市の人口は60年代以降減少を続け、ピーク年の1960年の94万人から2003年には64万人と大きく減少した。

これはボルチモア市の行政区域内の人口であり、都心空洞化とドーナツ化現象を反映しており周辺地域も含めた大ボルチモア圏人口は200万人を越えている。

中心部および臨海部の衰退に対して市、民間経済団体である大ボルチモア地域連合会、およびRouse&Comapanyなど地元民間デベロッパーの協力による都市再開発が1960年代後半から進められた。

最初の再開発は60年代後半に完成したダウントウンの業務地区のチャールス・センターであった。オフィスセンターの開発として成功例となった。

つづいて荒廃した港湾地区のウオーターフロント（インナー・ハーバー、ボルチモア港の最奥部）が再開発の対象となった。インナー・ハーバー地区は1965年にマスタープランが策定されて以来、ハーバープレイスと呼ばれるショッピングセンター、水族館、美術館などの文化施設、観光施設、ホテル、コンベンション・センター、オフィスビル、高層住宅、海浜公園、科学博物館などが40年の年月をかけて整備された。その結果、この地区は年間の2000万人の観光客を集めて「ボルチモアの奇跡」と称され、アメリカにおけるウオーターフロントのもっとも成功した例と評価されている。我々の実査時点（2004年10月）でも新コンベンションセンターと隣接する高級ホテル（ヒルトン750室、フォーシーズン300室）建設計画が発表されており持続的な都市機能の集積・高度化が依然として続いている。

ボルチモアの次の発展プロジェクトは市内の西部地区でメリーランド大学、東部地区でジョンズ・ホプキンス大学を中核とした大規模なバイオ・サイエンスパークの建設である。両大学ともにバイオ・メディカルの研究では世界的水準にある。また国立衛生研究所とも近く産学官協同によるバイオ産業クラスターが形成されている。バイオ研究の政府資金の最大の受け入れ都市の一つであり、バイオ産業の首都を目指している。

しかし、市内にはスラム地域、衰退地域も広がっており、それらの地域における所得格差、高失業率、低進学率など市全体としては活性化には課題が多い。その課題に答える戦略として本計画が策定された。

計画作成は都市計画の専門コンサルタントであるMcdearmon Associatesとジョンズ・ホプキンス大学政策研究所が担当した。計画作成へのアドバイザー委員会を設置した。メンバーはボルチモア市政府から副市長2名、メリーランド州から経済局長、学界からはジョンズ・ホプキンス大学学長、民間経済団体からは大ボルチモア協議会2名、ボルチモア科学技術会議、第3セクターからはボルチモア開発公社2名、市民組織からはボルチモア・ダウントウン協力会など、民間企業経営者3名、法律専門家から構成されていた。

2. ボルチモア市の総合計画

(Baltimore City-Economic Growth Strategy Building on Strength) の概要

2002年のオマリー現市長によって市の経済発展の基本計画書が策定された。(数値目標は設定されていない)

- (1) ボルチモアのビジョンー経済の発展、人材開発、安全・清潔の3本柱によってボルチモア市の経済繁栄と成長を達成する。
- (2) そのために、グローバルな知識社会における都市間競争でボルチモアに人的資本、民間投資を呼び込むための戦略を策定する。
- (3) この戦略実行のために市政府と民間企業、大学、NPO、住民組織、病院、などがそれぞれの責任を分担して協力する。

・計画の7つの基本原則

- ① 住民と企業のための富を創造する
- ② 市民のクオリティ・オブライフの向上
- ③ ボルチモアの強みを活かす
- ④ リスク引き受け能力の強化ー慎重になりすぎ無作為になるリスクの回避
- ⑤ 高邁な目標ー2流都市意識、負け犬根性から脱却してアメリカの大都市で総合力トップクラスを目指す
- ⑥ 変化に耐えて受け入れる能力・精神の養成、前例主義の脱却
- ⑦ 優先順位の明確化ー戦略分野に市の予算、人材の集中配分

3. 計画の戦略ーボルチモアの強みのある地域資産の活用強化

① ジョンズ・ホプキンス大学

同大学はアメリカの名門大学であり、医学部 理工学部を中心にボルチモア市に50億ドルの経済効果、37,000人の雇用をもたらしている。バイオ産業の研究センターであり、現在バイオリサーチ・パーク建設中。

② インナーハーバーとウオター・フロント地区

アメリカでもっとも成功した港湾の再開発で観光地域になっている。この地区を観光地からコンベンション・センター、高級住宅地域、ショッピング地区として総合開発をすすめる。

③ メリーランド大学の活用

メリーランド大学は医学部、看護科、世界初の歯学部など優れた医学関連の研究施設の利用。バイオリサーチ・パーク建設中

④ 市内の14の大学の資源

アメリカの都市の中で高等教育機関がそろっている。学生数は10万人を越えている。ボルチモアの労働力の質の向上と関連産業の発展

- ⑤ 市内中心部（Mt.Vernon地区）の文化施設
 - 劇場、オペラハウス、美術館、などを有するMt.Vernon文化地区の整備
- ⑥ 都市内の交通機関の整備
 - ワシントン－ボルチモア空港の整備、港の能力向上、鉄道網の拡充 交通局を創設。地域交通プランの推進で地区の鉄道利用者数を2020年には倍増させる。ニューヨーク、ワシントンへの時間短縮
- ⑦ 新産業クラスターの形成・既存産業、企業の引きとめ
 - バイオ・医療産業、観光業、ニッチ型のハイテク産業の誘致・育成を図るとともに既存企業の流出の防止策
 - Baltimore Development Corporation（BDC）の活用
 - 5万人を雇用するNPOの支援
 - デジタル通信網の能力向上。「バイオ・遺伝子の首都」とよばれるボルチモアの地位の一層の強化。
- ⑧ ボルチモアの行政の効率の向上
 - 担当部局間の協力の強化、許認可事務の効率化
 - このために市長直轄の組織 Mayor's Development Group, Economic Development Subcabinetなどを設置。
 - また、市の行政サービスのモニタリングのためCitiStatを開始。2週間ごとに市の行政サービスの分析、報告、改善のサイクルを実施。

4. 地域開発の仕組みとイノベーションの取組み

- ① 州政府、市政府、民間組織との多様な連携
 - ・メリーランド州政府は産業・経済発展局を通じて州全体の開発政策を立案、インフラ整備、企業誘致のインセンティブ税制優遇措置、補助金供与、州立ベンチャーキャピタルの設立などを担当
 - ・ボルチモア市は市の長期計画策定、市内の用途地域、都市環境整備を担当。
 - ・ボルチモア経済開発公社（Baltimore Development Corporation）
 - 同公社は1991年に市における3つの経済開発組織を統合して設立された。ボルチモア市によって認可されたNPOである。
 - 市内の既存企業活動支援と新企業誘致にはたす役割は多面にわたっており、その主な機能を紹介すれば以下のようなものがある。
 - 民間企業と市の関連部局との窓口、立地情報サービスの提供、新規開発プロジェクトの支援、市有地の開発利用計画、市営工業団地の建設、既存工場用地（brown field）の再利用（汚染土壌除去、整地）への低利融資と補助金の供与、インキュベーション・センターの建設
 - ・大ボルチモア地域経済連合会（The Economic Alliance of Greater Baltimore）
 - 本連合会はメリーランド州、ボルチモア市、周辺5郡の行政組織と民間企業に

大学、NPOが参加した地域開発協議会であり1997年に結成された。

この組織の理事会は州の産業・経済発展局長、ボルチモア市長や民間企業、大学の代表者から構成され名実ともに官・民・学のパートナーシップを形成して新企業の誘致、既存企業の成長支援、新産業育成のための地域戦略を立てている。具体的な活動としては大学と協力して新規立地企業に対する人材の斡旋・人材教育の実施、公的支援に加えて民間企業からの支援のパッケージ（private incentives）の提供。

なお、当地域の商工会議所は大ボルチモア地域経済連合会の地域にワシントンDCを含んだ地域で活動している有力組織である。

② 民間のリーダーシップとビジョナリーの存在

市の開発政策を推進するにあたって民間がリーダーシップをとっているが民間経済人の中にビジョンを持ったビジョナリーといわれるリーダーの存在と果たしている役割がおおきい。アメリカでは政治家、自治体の職員には任期があるが民間人で先見性、ビジネス経験を有するリーダーは永年にわたってコミットして指導性を発揮しているケースが多い。

ボルチモアの場合一人はインナーハーバーの開発を成功に導いた地元の不動産デベロッパーであるRouse&Coの創業者、James Rouse氏であり、いま一人は鉄鋼・造船の経営者であるWalter Sondheim氏である。Rouse氏はアメリカの大都市の再開発の手法としてウオターフロント開発を適用して成功をおさめた。ボルチモア郊外のニュータウン、コロンビアはアメリカのもっとも成功したニュータウン開発と評価されている。

Sondheim氏は60年代に経営していた鉄鋼・造船業を処分してボルチモアの地域経済活動に専念して90歳を超えたいまも大ボルチモア地域経済連合会の顧問をつとめており、ボルチモア発展の伝説的人物（legend）と尊敬されている。

② イノベーションの仕組み－インキュベーションの強化

ボルチモア市は新産業の戦略的重点をバイオ産業においている。

前述したように医学、バイオ研究で全米トップクラスのジョンズ・ホプキンス、メリーランド両大学を擁している強みをもっている。また、国立衛生研究所、国立食品・薬品研究所が近接している有利性も有している。

しかし、これまでは両大学ともに産学協同の志向が弱く、地域に有力ベンチャーキャピタルが存在していないためにリスクキャピタルの供給が不足していた。このハンディキャップにもかかわらず、前述のようにバイオ産業の集積では、ボストン、シリコンバレーに次ぐアメリカ3番目の地位を占めてきた。ボルチモアはトップの座を目指すべく人材の養成（バイオの研究者だけでなく特殊な作業員も含めて）とバイオ・インキュベーション施設の建設を進めている。

一つはジョンズ・ホプキンス大学医学部に隣接するライフサイエンスパーク「East Baltimore Life Science and Technology Park」である。このインキュベーション施設は建設費8億ドルを投資して2百万平方フィートの床面積を有して主に遺伝子分析のベンチャー企業を入居させる。一つはメリーランド大学医学部に隣接した「UMB Bio Park」は建設費3億ドルをかけて72万平方

フィートの床面積となる。

より小規模である「Silver Spring Innovation Center」も建設中である。このインキュベーション施設は2万平方フィートで14のスタートアップ企業の入居が予定されている。

なお、大ボルチモア圏には13のインキュベーターが存在し2001年にメリーランド・インキュベーション協会（MBIA）を結成して情報、経験、問題解決ノウハウ、テナント企業支援について意見交換を活発におこなっている。

序文

ボルチモア市の経済成長戦略はボルチモア市の経済成長の力強いビジョンを明確にし、それを達成するための道筋を明らかにしている。それは経済発展についてのこれまでの定義を拡張し、ボルチモア市の成長と市への民間投資を促進させるための努力に市政府を含む全ての関連諸組織を参加させている。この報告は市政府とその他関連組織のための将来への青写真として作られていて、具体的な実施計画ではない。むしろ、経済発展戦略の重要な要素を強調して、戦略を実行する取り組みの最優先事項を示している。

直接的または間接的に市政府の管理下にある相当数の物的社会資本は経済成長を維持するために利用されることができ、戦略上重要な都市資産を構成しているが、市政府だけでは市の経済を発展させることはできない。経済的繁栄の強力なサイクルを創造するためには民間企業部門や大学、病院、非営利団体などの市政府とともに働く住民組織の蓄積されたエネルギーや資源、経験、決意、優れた能力が求められるであろう。

この報告は5つの部分で構成されている。それぞれの部分は戦略の基本的で相互に関連した構成要素を説明している。この報告は成長戦略の全般的な目的とビジョンを明確にすることからはじめている。加えて、この報告の中に含まれている諸勧告と清潔で安全な市街地と労働力水準の向上に焦点を合わせた付随する戦略の間の重要な関係について述べている。

目次

第1章 なぜ成長戦略が必要か？

- ・我々のビジョン
- ・3脚の椅子（経済成長と繁栄を支える3本の柱）
- ・清潔で安全な都市
- ・労働力の水準向上と公立学校教育の強化

第2章 基本原則

6つの基本原則がこの戦略の策定のベースになっている。それは市政府のボルチモア市の全域を通じる成長の機会についての判断に基づいている。この基本原則は成長戦略の実行に伴う困難な意思決定に当たった判断基準となる。

その基本原則は以下の6つである。

- (1) 住民と企業にとっての豊かさの創造
- (2) 生活の質の向上（クオリティ・オブ・ライフ）

- (3) ボルチモアの有する強みのうえに戦略を構築
- (4) 高い目標のリスクに挑戦する
- (5) 高い期待・目標の設定
- (6) 変化への積極的な対応
- (6) 優先順位の明確化

第3章 ボルチモアの独自性のある資源の活用

この章ではボルチモアの有する強みを明らかにする。そして、ボルチモアの有する最良の資産とそれを活用した発展の機会を特定して雇用の創造と維持、民間投資の拡大、市の財政基盤の強化の方向を明確にする。

それぞれの資源についてその強みを生かす戦略を具体的に説明する。その資源には以下に列挙する。

- (1) ジョンズ・ホプキンス大学
- (2) インナーハーバーとウオターフロントの近隣地区
- (3) メリーランド大学ボルチモアキャンパスと医学研究所
- (4) 大学クラスター（総合大学と単科大学の集積）
- (5) マウント・バーノン/ミッドタウン文化地区
- (6) 都市間交通のインフラ
- (7) 東海岸諸都市・ワシントンDCへの交通アクセスの改善
- (8) 産業クラスターの存在

第4章 住み、働くのに望ましい都市：生活の質の向上の目標と都市インフラの改良

都市、大都市圏、州をとはずそれぞれの地域レベルで経済発展の実現にとって生活の場の『質』がますます重要になってきたことを認識するにいたっている。ボルチモアは現状から脱却するためには近隣地区の改良、クオリティ・オブ・ライフの向上、インフラの改良のための戦略的な投資へ資源の集中をする必要がある。

投資によってこれらの分野を改善すれば潜在的な都市資産を強化して民間部門の投資を増加させるであろう。この章は2つの部分から構成されている。

- (1) 近隣地区への投資
 - (2) 市内諸地区の質の向上への投資
 - ・商業地区の再活性化
 - ・Main Streets（中心街区）
 - ・Gateways地区（市への入口地区）
 - ・公園とリクリエーション施設
- 芸術・文化・エンターテイメント施設の拡大

第5章 経済発展のための市政府の組織の改革

時間がかかり煩雑な許認可の手続きは民間デベロッパーに不満を蓄積させて民間投資の機会を逃がしてしまう。

この章ではより効率的で即応し責任をとるために市の行政組織をどのように改革するかを検討する。

- (1) 市の組織間の連携強化
- (2) 市の資本政策の改善と創造的な資金調達的方式
- (3) CitiStat - 市の行政サービス実行モニタリング・評価システム
- (4) 市の行政サービス効率化への障壁の撤去

第1章 なぜ成長戦略が必要か

第1節 まえがき

「目標を持たなければ目標には辿り着かない。」ヨギ・ベラ（元ニューヨーク・ヤンキース捕手）

未来指向型の多くのアメリカの都市は、芸術文化の中心、エンターテインメント、イノベーション、専門化した財やサービスを創造するという歴史的な都市の役割を再発見し、強化することにより、都市の経済の再活性化を享受している。学生、単身者、若い夫婦、子育ての終わった中高年など違った世代が、良い生活環境や多様な年齢層の居住、雇用機会のある都市の中心部へと引き寄せられている。さらに、成功、繁栄している諸都市は、自分たちのグローバル化した、知識経済時代における役割を認識している。人材と投資を求めてボルチモアと競争している都市を含めて多くの都市は、都市環境の向上に投資することを熟練した労働力、新規投資、質の高い雇用を引きつける戦略の中心にすべきだという認識を持っている。ボルチモアは、今や多くのアメリカの都市と同じように、経済の回復を経験しているが、1990年代には市の財政均衡回復に最重要の目標が置かれたために都市生活環境の悪化を改善する十分な投資がなされてこなかった。

ボルチモアは今その代償を支払っている。いくつかのボルチモア市の近隣地区は、中高所得住民を引きつけており、活発な投資が行なわれているものの多くの近隣地区では、衰退を続けているか明るい未来の展望が見えていない。非常に有能なアメリカ黒人の中流階層は都市を離れて郊外に脱出して生活している。ボルチモアの成人労働力の57%は正式な学歴を持っていない（アメリカ全体では11%）。高卒学歴を有している労働力は27%に過ぎない。さらに、高卒以上の学歴の卒業証書を持っている労働力はたった16%しかいない。そして、インナーハーバー地区やウォーターフロントの周辺では新規プロジェクトへの投資が活発に行なわれているが他の多くの地域では投資の減少を経験している。過去2年間で、オマーリー市長の下でボルチモアは誇りを取り戻し、ボルチモアの近隣住区や商業地区の市場の信頼を取り戻すように、努力することによってこの衰退から回復する重要な進展をみせてきた。しかしながら、ボルチモアが、民間、住民、都市開発業者（民間デベロッパー）、市議員たちが長期的な見通しの投資を確信するまでは、アメリカの大都市の1つとしてその潜在的な可能性を十分に実現できない。この経済成長戦略計画の目的は、ボルチモアの未来に対してビジョンを明確にして、具体的な計画を設定し、行動の優先順位を策定し、そのビジョンを達成するための投資政策をより明確にすることによってボルチモアの将来に対して信念と自信を取り戻すことである。この経済発展計画は、稀少な人的、資本的資源をどのように活用しなければならないのか、またどのように基本政策を高成長に結びつけていかなければならないのかという政策選択を説明している。

第2節 Our Vision（ボルチモアの未来ビジョン）

ボルチモアをアメリカの最も繁栄した都市の1つとして理想的な姿を想像してみよう。以下は近未来の理想的なボルチモアの具体的な姿を描いたものである。

『民間投資が住宅地域、商店街、オフィス街において大変活発であり、公衆安全やゴミ問題が遠い記憶に消えていきつつある。ボルチモアの歴史的地域、緑豊かな街路樹に沿った大通り、大きな公園、活気のあるウォーターフロント、豊かな人種の多様性などのボルチモアの魅力に惹かれて新しい転入者が住みつき、企業の進出も活発である。元気な子供や若者は世界で最も優れた教育を提供する公立学校で学んでいる。数多くの大小様々なバイオインダストリーの企業が、ボルチモアの北にあるジョンズ・ホプキンス大学の医学部キャンパスやメリーランド大学の周囲に設立されたサイエンスパークで成長・繁栄している。ヒッポドローム芸術劇場周辺の活気に満ちた通りは、学生や医療・バイオ専門家、芸術愛好家たちで溢れかえっている。市内の活気ある数多くの近隣住区からやって来るサイクリングを楽しむ人々やジョギング、ウォーキングをする人々が、公共の緑の遊歩道、巨大な都市公園システムを結び付けている散歩道、15マイルある海岸の公共プロムナードに溢れている。ボルチモアのマイノリティの商店街はアメリカの最も活気のある場所の1つで、ボルチモアの繁栄する多民族コミュニティは毎年、数多くの移民を引き付けている。インナーハーバー以外の地域でも観光客やコンベンション参加者は、バラエティーに富んだ文化的で、歴史的なレクリエーションとエンターテインメントを楽しむことが出来る。』

第3節 経済の成長と繁栄を支える三本の軸

この経済発展計画は何よりもまず、経済成長を達成する経済開発を計画の中核として重点的に取り扱う。しかし、経済成長の実現には経済開発と同時に犯罪減少、教育改善、労働訓練を実行する必要がある。成長戦略は3つの軸を表しているが、それぞれ違った要素を持っていて、それぞれ同様に重要であり、長期経済成長と繁栄を達成する構成要素である。1つの軸であるこの計画の焦点は、健全な近隣住宅地域、雇用増加、そして生活のクオリティ（質）である。2つ目の軸は水準の高い公立学校と熟練技能を持つ労働力である。

3つ目の軸は公衆安全と清潔な都市環境である。したがって、経済成長戦略作成にはボルチモアの犯罪を減らし、きれいな道路、公立学校の改善、そして総合的な労働力の質の向上のシステムを市の行政の一体とみなして考察するべきだ。

第4節 清潔で安全な都市

持続的で市全体に拡がる成長は、公衆安全、犯罪予防がすべてのボルチモア都市近隣地区で回復された時のみ可能になる。この戦略計画において、犯罪を減らし、麻薬中毒を削減する取組みにおいて、市政府が思い切った努力を強化することを勧告している。

Baltimore Risingのような地域社会における相談やモニタリングプログラムというようなプログラムは犯罪に巻き込まれるリスクのある青少年に対して向けられていて、犯罪に走る行動にかわる青少年の活動機会（クラブ・スポーツ活動）を供給することを目的としている。このような計画に対する継続的な投資は、この戦略計画の基礎となる主要な勧告を実現するためには不可欠

である。

治安やごみ問題などに根本から取組み解決しない限りこの経済戦略計画をうまく達成することを望むことはできない。過去2年間でボルチモアは以前と比較すればずっと清潔な都市になった。住宅地域における清掃強化や下水処理地域の再編成によってより効果的な下水処理を進めた成果が上がり、ボルチモアではごみ問題に取り組む大きな進展がみられた。CitiSat（市の行政モニター・苦情処理プログラム）は汚れた路地やごみ収集などについて市民のたまっていた苦情を減らすのに大きく役に立った。

ボルチモア市役所は、住宅近隣地区の清掃を支援を続け高レベルの下水処理などの公衆衛生施設を維持する。

第5節 労働力の質的水準向上

イ. 基本課題

ある特定地域の繁栄を測る最も重要な指標は、多くの雇用機会を生み出し、その雇用機会に適切な労働力を供給する能力である。労働市場と経済のトレンドは、より技術に主導され、過去とまったく違った種類の熟練労働能力のセットに依存する方向に向かっている。ボルチモアの経済発展の実現には知識経済の時代の要求に対して対応できる労働力の確保が決定的に重要になる。

ボルチモア市長の直轄の雇用開発局はボルチモア労働力投資協議会と協力してすべてのレベルにおけるボルチモアの労働力問題に取り組む戦略を作成した。

この戦略は、労働力の技能強化とニューエコノミーの雇用を創出することを目的としている。

ロ. 基礎学力と進学・卒業水準の向上

アメリカ全体では成人労働者の教育水準は過去30年間でかなり上昇している。現在ではアメリカ人労働者で高卒未満の学歴者はわずか11%である。不幸にもボルチモアははるかに平均を下回っており、25歳以上の労働者で57%が正式な学歴を持っておらず、27%は高卒資格が最高の学歴で、高卒以上の資格を有するのはわずか16%である。メリーランド州経済協議会（MBR - Maryland Business Roundtable）による最近の「雇用における必要な教育水準」についての評価調査はボルチモア市内の企業は従業員の基礎的学力の欠如に非常に懸念しており、半数以上の企業が市内で事業をするために必要な水準の能力を有する労働力の不足を感じている。

したがって、ボルチモア市の「労働力-経済成長戦略」の非常に重要なポイントは成人の基礎教育の機会を抜本的に増やすことである。オンライン教育とキャリアセンターでの教室でインストラクターによって実施されている両方の一般教育開発計画（GED）は地域社会全体の全ての市民に対して学識能力の向上と必要な資格の取得を保障することを可能にしなければならない。それと同時に、中学生の退学を阻止する努力をすることとより効果的なFUTUREプログラムのような中途退学防止計画を拡大実施することがきわめて重要である。卒業証書なしで学校を去っていった学校と縁が切れた多くの若者たち（大量の学校にも行かず、働いてもいない。ニート）のためのより多い復学の機会もまたボルチモア市の若者と比較的若い成人の学力向上のための全体的な教育計画に含まれてはならない。これらの計画が短期・中期的な能力の不足に有効な働きかけができるが、他方では準学士と学士の資格取得、特に数学や科学、技術の分野で必要としているボルチモア市民の数を促進するための努力が関連機関の協力によって行われなければな

らない。そして、市民とボルチモア市内とその周辺にある高等教育機関と結びつけるためのより大きい連携により安い費用での大学入学を可能にすることが必要である。

これは単なる社会政策以上に重要な意味がある。ノースイースタン大学の労働市場研究センターとジョーンズホプキンス大学のサー・レヴィタンセンターが行った調査報告『挑戦と政策選択、メリーランド州とボルチモア圏の16～24歳の成人の間の労働市場の状態』によると1999年から2000年の期間にボルチモアの高卒資格を持たない若年層の50%以上が何らかの職を手にすることができたという。この調査は高卒資格を持たない労働者の生涯所得（76万9千ドル）と高卒以上の資格を有する人の生涯所得（312万2千ドル）を比較して、学歴の差による所得格差を明らかにしている。そしてこの教育と所得の相関関係は経済に重要な波及効果をもたらす。この調査によると、高卒未満の人と高卒者の生涯所得を比較すると40万ドル以上の差があり、そしてこれは市にとって税収減少と消費支出減少の両方を意味している。

要約すれば、既存の労働力と将来の労働力の学力の向上に焦点を合わせた教育投資は長期的見返りをもたらす賢明な投資と見なすべきということである。

ハ、技術能力の向上

I Tは労働力に革命的变化をもたらした。ほとんどの労働者は今日基本的なコンピュータの能力を持っていないなければならない。現在、ボルチモアの影響のある重要な産業（規模、事業所数、賃金所得に基づく）であるヘルスケアサービス、ライフサイエンス、金融サービス、技術、すべてコンピュータの利用に大きく依存している。このメリーランド経済協議会の調査は、ボルチモア市における企業の47%は従業員がコンピュータの能力を持っていることを期待している。この比率はアメリカ全体の労働力市場の需要と一致しているし、疑いなくニューエコノミーの発展と共に需要の成長が見込まれる。オマリー市長は、デジタルデバイドのギャップを埋めることを、市の政府としての優先順位にしている。

ボルチモアの『デジタルハーバー戦略』を推進することによって市長は、市民がコンピュータを使いこなせるようになることを保証する道を開いた。これを組織として実現するために、すべての公立学校の学生にコンピュータコースを履修を必修にして、コンピュータコースの単位取得を高校生が卒業の条件として、卒業時にはコンピュータを使えるということを要求するだろう。

利用しやすく、通学しやすいコンピュータ教室の設置が、ボルチモア市内の「ワンストップ・キャリアセンター職業訓練・紹介所」で現在実施されている。これらのコンピュータ学習システムが、また市のいろいろな地域において利用できるようにすべきであって、成人労働力と同じように若者、老人、失業者すべての人々にいつでも無料で勉強できるようにすべきである。

加えて、新規労働者、既存の労働者にI T分野における正規の訓練の質を高め、拡大させる用意をすべきで、我々の労働力開発の重要な部分をしめる。ボルチモアは幸運にもこの分野で連邦政府から重要な二つの資金援助を受けている（メトロ技術基金—Metro Tech fund2020万ドル、大ボルチモア地域技術訓練プログラム250万ドル）それは、雇用する企業が自社の新入社員や現職の労働者の技術能力を向上する努力を助けるものである。そして、このようなチャンスを活かしてまたこのような資金を維持することの必要性を強調したい。技術能力の高い労働力を確保することは経済発展の必須条件である。

ニ、新規労働者と将来の労働者に必要な専門技術の向上

既存産業、成長産業および新産業からの期待に答えることのできる能力のある労働者の予備軍を養成すること以上に、経済の発展に労働力の開発が必要なことはない。学校教育におけるそのような労働力養成プログラムの重要性を強調してボルチモア労働力投資委員会は、ボルチモア市の高校における労働プログラムを強化することと、キャリア教育の市内高校のネットワークの改善を強く主張している。現在、ボルチモアにはキャリア・コネクションという、すでにすばらしい仕組みを持っている。この基礎の上に、現在の市と民間のパートナーシップを拡大することによって、また、経済界からの各種の諮問委員会を強化することによって、学校に対してカリキュラムの設定や、学力の基準を設定に経済界からの意見・要望が直接的に反映されることを推奨する。

同時に、ボルチモアの就学していない若者を学校に呼び戻す努力をする必要がある。このような若者は基本的学力を欠いていて、今日に労働市場における職業上に要求される能力に大きな限界を持つ。このような若者はニューエコノミーの時代に新しい仕事が要求する技術的な能力を身につけずに経済的に自立することは難しい。

ボルチモア市の青年労働者局は、数百万ドルの予算を持ち数千人の不就学の若者たちに対して、新しいキャリア開発と職業訓練を受けるチャンスを与えることとなるプログラムを提供している。このプログラムを継続するための資金確保は必要であり、その資金が有効に使用されて学力向上、雇用増加につながるよう努力すべきである。

労働力の生涯教育もまた現在の労働者の技能を常に向上させる必要性に対応する戦略を含んでいなければならない。

今日の仕事の要求する能力水準は、速いスピードで変化しており、新しい必要性に対応するため、労働者に新しい技術を学ぶことを要求している。現職の労働者の技能を改善することは、多くの利益を経済にもたらしている。

高等教育を受け、専門技術を持った労働力の存在は、企業を誘致し、成長を実現して、繁栄させるための地域の能力においてもっとも重要な要因の1つである。したがって、最も重要な都市資産である人的資産は、市の経済成長戦略の中心におかれなくてはならない。多面的で広範囲な労働力政策の設定が望ましい。それは、教育や工業技術、新規、現在、未来の労働力、新規労働力と将来労働力のために教育、専門技術訓練、職種特定技能向上への大規模な投資の必要性を示唆している。

市域外の職場を結びつける交通網の整備は、調査することが必要である。周辺地域との連携を強化し、行政区域を越えた労働力政策の地域協力は地域労働システムを築いて大ボルチモア地域の労働力基盤を強化することを約束する。企業と労働者に対して、全面的で簡単で便利なアクセスが可能な多様な雇用関連サービスは労働システムが効果的、効率的に機能するための重要な側面である。

ホ、公立学校の改善

公立学校の教育の質の低下はアメリカを通じて、子供のある家族が都市中心部を離れていく大きな理由の一つである。子供が学齢期に達すると、多くの家族は郊外に引越しをする。ボルチモアは幸運なことに、公立学校以外に私立と教区立（キリスト教系）の学校システムが整っている、

しかしボルチモアが居住基盤を築き上げたいと望むのであれば、多額の資金を公立学校システムに投資し続けるべきだ。メリーランド州教育局によるボルチモア市の高校中退学率は、州平均の3倍で、しかも悪化する傾向にある。1997年から教育委員会は、学力向上の努力を証明するために、様々な調査に基づいた効果的な実習を確認し、実行するため、積極的に活動している。教育委員会の新メンバーは、メリーランド州教育局といくつかの全国組織と整合した基準とカリキュラムを承認して数多くのアメリカ全国で実施されてきた教育改善モデルと持続的な学生の学力向上のための戦略を実施してきた。ボルチモア市の一年生は過去30年間で初めて、読解力と算数で全国平均より優れた成績を取めた。1997年以来ボルチモア市の学校はメリーランド州学校評価制度で評価が上がった。学校にコンピュータを支給するために、300万ドルを越える公的と私的な資金を拠出した。この資金でたった2年の間にコンピュータを11人に1台という比率を7人に1台という比率に改善した。ボルチモア市の2つの公立学校—ボルチモア市立大学とボルチモア工科大学—は全国ブルーリボンスクール（コンピュータ教育の模範校）に表彰された。

ボルチモアの公立学校システム局は公立教育システムの根本的な再構築に努力している。～幼稚園から8年生（中学2年生）を通してより一貫した教育を提供するために、いくつかの学校を再編成すること、限られた資本と学校事務管理の人員を共同利用すること、大規模で非個人的なマンモス学区を小さな学校区域に細区分すること、ボルチモアの9つの大きな学校区をより小さな高等学校区に再編成して、特別教育プログラムを再計画すること～に向かって取り組んでいる。ボルチモアの高等学校区の青写真は基本計画の調査を利用して、9つの学校区をもっと小さな学校区に変換する枠組みを提案している。つづいて、2002年2月にはボルチモア地域にあるビル・メリンダゲイツ基金と8つの慈善基金が9つの成績の低レベルな高等学校を再編成するために、その地域に2,000万ドルを提供した。高等学校を対象にすることは教育をきちんと受けていなくて高校生への教育向上と、もうすぐ成人人口になる世代たちの学力向上のためになるという二重の利益になるだろう。

本計画は学校システムを改善するための方法を推奨することが目標ではないがこの計画では経済発展への毎日の取り組みの中で、地域の公立学校の質を高めることの重要性を強調しておく。ボルチモア市は全日制の幼稚園プログラム（109から215まで）、ボルチモアライジング（400人の子供が参加する）、Futureなどの放課後課外教育（540万ドルを調達済み）など多様な教育の機会の選択の可能性を高めるために、地域の若者に対して資金と時間を投資し続けるべきである。

第2章 本計画の基本原則

＜基本原則は自明のように見えるかもしれない、しかしそれでも基本原則はボルチモア市が市の業務を実行し、優先事項を設定し、資源配分の決定にあたって重要な変化を示している。基本原則はオマリー市長の市政府の基本的価値感を明らかにしている。したがってこの基本原則はあらゆる市の機関によって戦略実行を導く基準になる。＞

第1節 住民と企業のための豊かさの創造

“人民の政府は人民のために組織され、人民によって作られ、人民に対して責任を負っている”

ダニエル＝ウェブスター

成長しているボルチモア市の経済はボルチモア市民と市内の企業にとって、高収入の仕事や投資機会の増加、不動産価値の向上によって莫大な財産を生み出すことになろう。これらの機会が全市民にとって等しく提供されることが市政府にとってきわめて重要なことである。これは改善された公立学校や職業訓練、マイノリティグループの経営する中小企業成長に対する支援などを通じた市民に対する投資によってのみ達成される。

ミルケン研究所の最近の研究によると、経済成長はマイノリティグループの中小企業の参加とこれら企業への資本供給なしに持続させることはできないという。この研究は中小企業の雇用創出と中小企業の資本へのアクセス（調達）の間に、特にマイノリティ地域社会に、深刻なミスマッチがあり、このミスマッチを解消することが21世紀で最大の経済政策の挑戦であると明確に示している。

市は予算による財とサービスの購入に際して中小企業や女性企業の十分に公正な参加を奨励することで平等な企業の機会を促進することがボルチモア市の政策である。市政府はボルチモア市で事業をしているマイノリティの経営する企業が増加するように市のコミットメントを監視するためにマイノリティの経営する中小企業発展のための局長クラスの協議組織を既に創設している。

第2節 生活の「質」の向上

“本当に住民から求められている物は何か。それは便利さである。然りである。生活の悪化がないことである。勿論である。しかし、全ての中で理想的に求められているのは濃密な家族生活と計算ずくめの社会生活との間にある快適な休息時間と空間であろう。”

ジョセフ＝エプスタイン

経済成長戦略計画の重要な目的は市内の暮らしやすさと生活の質(クオリティ・オブ・ライフ)を向上させることである。企業の立地を決定するにあたって決定要因としてその地域の生活の質が低コストに取って代わった。今日、企業は人々の創造力や独創性、ノウハウ、スキル、専門知識が知識経済を牽引していると認識している。知識労働者を自社に引き付けて、留まらせて、育成することはグローバル経済で成功して、競争していくために不可欠である。知識労働者と彼らを雇用する企業は高水準の生活で都市と地方に住むことを決める自由または能力があるので、ますます移動性を高めている。

全米を通して賢い都市は公園や文化施設、輸送機関、ウォーターフロント、工業地域の浄化、歴史的住宅地など郊外地域から自分の都市を差別化する要素に再投資している。ボルチモアが造り上げてきた市の大通りや公共スペース、公園、オープンスペース、港湾、歴史的建造物、連帯意識の高い住宅地といった質の高い都市環境はボルチモアに独特の都市特性を与えている。これらが創造的に活用されるならば、ボルチモアについての世界のイメージを高め、その競争力を強化するだろう。

第3節 ボルチモアの強みを活かした都市づくり

成長戦略計画を作成する基本的な方法は2つある。1番目のより伝統的な方法は地域社会のニーズや欠陥、問題に焦点をあてることから始まる。この問題対応型の方法は過去に失敗している。それとは対照的に、2番目の方法は、その地域の能力と資産を評価することから始める。そしてこの方法は市場指向型と内部資源活用による成長戦略の作成を迫及する。本計画はこの2番目の方法を採用している。

強みを活かした計画作成は市の住民や労働力の能力、大学・研究機関などの水準、自然資源の独自性、人工的環境および歴史的財産に焦点を当てている。

ボルチモア市は多くの重要な強みを有しているが、この戦略はセクションIIで特別で戦略上重要な12の資産を特定している。しかしながら、強さを構築する基本原則はこれらの財産だけに限られるべきではない。ボルチモア市の特徴を形作っている、例えばチャールズビレッジにあるビクトリア・ロウハウス“ペインテッドレディス”やオリバーにあるワックス博物館のグレートブラックス、またはハムデンの有名な「34番通りの奇跡」、これらの外観は小さいものの公共と民間の投資が資源を有効に利用した例となっている。

第4節 大きいリスクに挑戦する

“より遠くへ行く危険を冒す人だけが自分がどのくらい遠くへ行けるのかを知ることができる。”

T. S.エリオット

財務アナリスト、法律専門家、都市計画家の役割はあらゆる戦略の実行に関連して考えられるリスクについて都市計画立案者に警告することである。しかしながら、市の指導者の役割は大胆な行動が必要な時に慎重に行動しすぎるリスクと戦略実行のリスクとのバランスをとることである。競争優位の追求におけるリスクをほとんど冒していない都市は本当の利益をほとんど実現していない。行動をする前にあらゆる保障を求める人に成功は訪れない。全ての中で最大のリスクは慎重になりすぎてリスクを取らないことである。この基本原則は市政府の至るところで大小を問わず政策決定を下すさいに適用されなければならない。

第5節 高い目標

“私達の大部分にとっての大きな危険は目標を高く設定してそれを達成できないことではなく、目標を低く設定しすぎて、それを達成することである。”

ミケランジェロ

オマリー市長は、十分すぎるほど長い間、多くの人々がボルチモアの直面している問題は手に負えないものと考えていたことを認識している。市の指導者たちは戦うことを諦めて、管理された衰退の時期を過ごしていた。ボルチモアを「アメリカで最も偉大な都市」と名づけることで、オマリー市長はあるべき指導者として市民の期待感を起こした。ボルチモアは消極的な失敗の文化と決別するだろう、そして失敗の文化は長い間この都市をとらえて離さなかった。

第6節 変化に立ち向かう

“愚行の定義は何度も何度も同じことを繰り返し、違った結果を期待することである。”

ベンジャミン＝フランクリン

「それは試みたがうまくいかなかった」「このようにしてこれまでやってきた」「それはすでに実行している」「既にやっている」「方法を変えることはできない」

これら典型的な官僚の発言は発展や良い計画、変化への努力を破壊する最も有力なものの一つであることを表している。変化が本来的に良いものだと考えることは誤った考えであるが市の指導者や経営者、労働者は依然として新しいアイデアに対してオープンな気持ちを向けていなくてはならない。

第7節 優先事項を設定する

“運命とは機会の問題ではなく、選択の問題である。” ジェニング＝ブライアント

かつてある賢い人が「金はもう無くなった。だから今は知恵を絞るべきだ」と言った。ボルチモア市政府は限られた資源をソルトシェイカー（塩振り掛け器）のように広く薄いばら撒きを続ければ重要な影響力は創り出せない。必要とされる生活の質の改善には受け身で限られた方法でもまたは我々の資源の大部分を大きな挑戦とニーズに集中させることでも達成できない。しかしながら、組織の改革によって民間市場の可能性を解き放つ環境の創出に影響を与えるために限られた資源を戦略的に分配することが可能になるであろう。増加した投資と強みのある地域に集中された資源は民間部門の信頼と投資の向上や生活水準と将来の見通しの改善という結果となり、最終的には人口増加をもたらすであろう。これは財政の安定化や労働力の質の向上、住宅地域の環境改善、そして企業の脱出防止、企業成長、企業誘致をもたらすであろう。

第3章 ボルチモアの優位性のある都市資源の強化・活用

はじめに

大都市は典型的に、自然環境、建築様式、歴史的建造物、文化、制度、公共運輸システム、公園、近隣地区など、都市を独特なものにさせているものによって明確に特徴づけられている。ボルチモアは市の経済をしっかりと安定させることが出来る素晴らしい資産を有している。経済成長や発展の基礎はこれらの都市資産であり、それは、他の都市や周辺地域に比較して区別された強みの決定的なポイントである。現在まで、ボルチモアは、これらの重要で他の都市から羨ましがられる資産をボルチモアの発展のために十分に活用してこなかった。これらの資産に対する市の援助は、2つの形からなる。ボルチモア市が提供できる資金以外の財源を有効活用することであり一つは健全な周辺環境に投資することでこれらの資産の成長・発展を認め、その結果市の総合的な経済発展に貢献する。それぞれの市の主要資産は以下で紹介される。そしてそれぞれの資産に優先順位を決めた行動の設定へと進む。そしてこれらの資産を活用する計画と具体案を紹介することとする。

資産1. ジョンズ・ホプキンス大学医学部

大学は最も総合的で経済発展戦略の成功の重要な構成要素である。シリコンバレー、ボストン、シアトル、オースチン、ダーラムなどアメリカの最も成功したハイテク地域はいずれも大学のホームタウンである。これらの都市は産学連携を促進することによって大学をうまく利用しており、

学生と優秀な研究者を引きつけイノベーションを促進しそして新規ビジネス・産業を創造している。ジョンズ・ホプキンス大学は、アメリカで初の研究大学で連邦研究基金から毎年870百万ドル以上もの高額な資金を受入れている。

(2番目に大きいミシガン大学のほぼ2倍である)。ジョンズ・ホプキンス大学は、メリーランドで一番大きい民間雇用機関である。37,000人以上の雇用している。そのうち、ボルチモア市内の雇用が43%を占める。ジョンズ・ホプキンス大学は50億ドルの経済効果を発生させている。大学の関連機関であるスペース・テレスコープやケネディークリーチャーなどはいくつもの世界で最も優れた研究員を市に引き付けている。ジョンズ・ホプキンス病院は世界でもっとも優れた医療・健康管理センターである。しかしながら、この資産をボルチモア地域の利益に推進するようにジョンホプキンスの周辺地域では、優良環境は創造されてこなかった。全国的な研究で明らかになったことは、大学との協力関係を発展させたい研究開発型企業は大学との相乗効果を生むためにまた、直接の協力関係の改善や大学施設の利用、教授との連携のためにオフィスをキャンパス内に設置するか、キャンパスの近くに設置を希望している。

○優先行動の指針

イ. ボルチモア東部の開発計画

ボルチモアは荒廃したジョンズ・ホプキンスの近隣地域、ジョンホプキンスメディカルセンターの周りの出入り口の再開発に確実に積極的に取り組まなければならない。また、民間開発(新住宅、200万平方フィートのバイオテクノロジー研究地区)に隣接する土地の区画整理を実施し、その地域の生活環境の質を向上させ東ボルチモアの経済を健全化させなければならない。

ロ. 国立衛生研究所 (NIH)

ボルチモア市は現在、国立薬害研究所や国立老化研究所のある効率の悪い、古くなった施設に変わってジョンホプキンス、ベイビューキャンパスに新しく55万平方フィートのバイオテクノロジー研究施設の建設を積極的支援している。

資産2: メリーランド大学ボルチモアキャンパス (UMB)、メリーランド大学医学部 (UMMS)

ボルチモア市はメリーランド大学医学部のホームタウンであり、メリーランド大学は薬学、看護、歯学、法学、製薬そして社会学を含む多くの大学院プログラムを展開している。大学周辺のある地区では過去に衰退している一方で、ボルチモア西部全体を再開発する計画は、UMABとUMMSの影響力を保持して、活用するように設計される。その計画は新しい居住に適した住宅、小売店舗、新キャンパス、ヒポドローム芸術劇場の建設を含み、計画は進行中である。メリーランド大学は成長の最高の機会を実現する中心的な影響力がある

○優先行動の指針

※ボルチモア市西部地区再開発計画 (West Side Initiative)

西部地区再開発の未来図は活気があり、活動的で、市街近隣は高密度住宅地区とオフィス・商混合地域を中心としている。商業・オフィス地域の開発は歴史上重要な建築構造や活気に満ちた街路風景を取り込んでいる。この計画は、メリーランド大学のボルチモアキャンパスやマウント

バーノン、中央商業地区の特色を活かすかたちで作成された。6年戦略計画は1800戸の住宅建設に加えて、エンターテインメントや新しい小売り店舗の250,000平方フィートや遠距離通信や情報通信、ヘルスケア、医療研究、大学施設を目的に置いた400,000平方フィートの新しいオフィススペースが中心である。

現在、開発は進行中で、完成したものと進行中のもの両方に非常に多額の投資が実行された。明確な計画があり、勢いがある。2001年に水族館とスチュアートビルディングがオープンした。センターポイント地区はまもなく起工式が行なわれる。レキシントンマーケットは、修復されている、そしてヒッポドローム芸術劇場が完成すればボルチモアで素晴らしいブロードウェイショーが上演されることになろう。このダウントウン地域を再開発するため、多額の投資を続けなければならない。

土地買収－Local Assembly

センターポイント地区や芸術劇場を中心に西部地区にこの勢いで建設を続けるために、ボルチモア市はリパティとEutawストリートの間で、レキシントン通りの北と南の市の所有地を増やす必要がある。土地買収に必要な様々な資金調達の方法を検討すべきである。だ。

資産3. インナーハーバー地区と近接したウォーターフロント地区

ボルチモアのインナーハーバー地区や海岸地区、及び隣接した地区は、民間投資や新しい移住者や旅行者の引き付けて都市の基本収入を拡大することに対してもっとも大きな可能性があることを象徴する。今後数年間で16億ドルの民間投資が、およそ30の開発プロジェクトに予定されている。これらは、フェデラル・ヒルのタウンホーム、カントン丘陵地区の住宅地開発、ボルチモア港の眺望の良い五つ星のリッツ・カールトンホテル、フェルスポイントにあるAクラスのオフィスビル、インナーハーバー東部、カントンからロカストポイントに続く新しく拡張された美術館を含む。インナーハーバーもまた、都市のもっとも歴史的で価値があり、人気のある地区（カントン、フェルスポイント、リトルイタリー、オッターバイン、フェデラルヒル）の多くによって囲まれている。

○優先行動の指針

●マスタープランを更新すること

ボルチモア市は、歩行者や自動車の交通の流れ、町の中心部や近隣地区、公共の場や都市の基本設計とのつながりに関連する問題を解決するためにマスタープランをインナーハーバーや他の海岸地区エリアについて更新するべきである。近接したウォーターフロント地区の開発は、一番利用するためもっとも確保するべきである。インナーハーバーやウォーターフロント地区、近接した地区は、問題や機会の独特な案を統一された遺産として考えられるべきである。インナーハーバーの優れた計画は更新され、保護する予定である。そしてその計画では、一般の人々のアクセスの良さの基本的価値や質の高い基本設計、質の高いオープンスペース、土地利用の多様性が保持される。

●インナーハーバーの活用と維持

インナーハーバーや海岸地区や取り囲んでいる近隣地区は、よく管理・企画された1つの統一

された資産として扱われるべきである。ボルチモア市政府は、どのようにこの財産の管理を向上することができるかどうかと検討しているグレーターボルチモア委員会からの勧告を受けることを期待している。

●遊歩道を完成すること

ウォーターフロント地区は、2004年に完成した遊歩道によって居住者や観光客に楽しみ易く便利なものとなるだろう。その遊歩道はグウィン丘陵歩道やジョーンズ丘陵歩道などの延長であり、そしてそれらは、インナーハーバーと多くの近隣地区との間のつながりを強めるだろう。

●マリーナマスタープラン

ボルチモア市政府は、ハーバースタープランを作成し、すでに始められたマリーナマスタープランの訂正を仕上げるべきである。そしてそれは、この貴重な財産の環境の健康状態を保護すると同時に、住宅地やオフィス、レジャーの場の使用を貿易港としての利用とのバランスの取れた利用を確保すべきである。

●港の使用を保護すること

港湾使用委員会を通して、ボルチモア市は、将来性のある海上交通の利用を保護するための港湾事務所やメリーランド州運輸局（MDOT）と協力すべきである。

資産4 大学クラスター（総合大学と単科大学の集積）

ボルチモア市内では10万人以上の学生が、市内にある23の四年生大学とコミュニティカレッジ（短大に相当）で学んでいる。その中には14の高度な教育を受けられる機関が含まれている。大学や短大のキャンパスは近隣住民が高水準の経済的繁栄を得る為には必要不可欠なものとなっている。現実にはキャンパスは、雇用創出、学生、市街からの訪問者の拠点であるばかりではなく絶え間ない建設活動の中核部分を担っている。

事実上ほとんどのボルチモア市内にある大学では、研究、文化、居住・スポーツ施設の分野において投資を行っている。例えば、モルガン州立大学では、州が校舎や寮の新設やリノベーションのために2億ドル以上を、そしてごく最近では新たに3,200万ドルを劇場に投資した。州立の都市型大学として設立されているモルガン州立大学は、北東ボルチモア地域そして、都市全体にとって重要な中核を担う存在とされている。マウントバーノンにおいては、ピーボディ音楽大学は、近隣住区を巻き込む形で2,400万ドルをかけてキャンパスのリノベーションを行っている。新たな校舎の建設及びリノベーション、修繕がコペン州立大学においても計画されている。4,000人の学生と113名の教員を擁するコペン州立大学は西ボルチモアにおける強さの源泉とみなされている。ボルトンヒルとリザボアヒルにおいてはメリーランド芸術大学が使われていなかった建物を修復し、1,200万ドルでブラウンセンターを建設した。このセンターはキャンパスの新しい活動拠点であるとともに、技術とデザインの分野で卓越した成長を見せているボルチモアのシンボルとなることが約束されている。

ボルチモア市は、キャンパスとその近隣住民とビジネス街の間で相互作用を促進させながら、個々のキャンパスの強みを大いに利用すべきである。

資産5 マウント・バーノン/ミッドタウン文化地区

マウントバーノン/ミッドタウン地区はアメリカ国内の都市のなかでも、古い歴史を誇り、建築史上でも有名な建造物を有する所で、都市資源も豊富な地区の一つである。ここは、マウントバーノン広場ワシントン記念碑、ウオルターアート博物館、中央劇場、メリーランド芸術大学、ピーボディ音楽大学、リリックオペラハウス、マイヤーホフ音楽劇場、ボルチモア大学、大聖堂、ペン駅アエゴン保険の本社、エノックプラット図書館の拠点施設、そして多くの金融法律、その他のプロフェッショナルサービスを提供する会社の拠点である。

またこの地域は、歴史的な価値を持ち、魅力的な連棟式の歴史的な建造物、アパートメントも提供しており、市の歴史的建築物遺産の観光企画の中核的な存在である。2000年1月にマウントバーノン文化地区計画が発表され、これに伴い文化施設、文化財団、そして政府の代理機関から成り立っているマウントバーノン文化域内連携委員会は“キャンパス”を改善しようと計画している。各文化機関は、設備の更新中であるが、これは10年間でリノベーションや新たな建設のために総額2億4千万ドルが投入される予定である。

北マウントバーノンは、ペン駅周辺の地域であり、芸術の中心地として頭角を現してきているが、最近、この地域が芸術と娯楽の地域として州から税の優遇措置の指定を受けたことから、この地域はいっそう地域の特性が強まってきた。チャールズ劇場やエブリマン劇場が集結しているこの地域は、市の管理下にある再開発可能な数多くの資産を所有しており、大きな潜在能力を秘めている。

優先行動の指針

●治安維持

この資産の潜在能力を維持し強化する為には、市は治安をよくする努力を続けていかななくてはならない。

●交通機関

交通機関関連会社は、市内の一方通行の道路に集中している通勤混雑を減少させるべきである。そして、駐車場や、公的交通機関の環境の改善に努めるべきである。

●街路の改善と案内標識

市は、地区全体に、新しい歩行者用信号機や歩道、歩行者用休憩施設（ベンチなど）、歩行者用案内標識などの公的なインフラ整備を進めて欲しいとしているマウントバーノン文化協会の要望に賛助する意向を示している。

●マウントバーノンを囲む周辺地域の強化

最後に、活性化している地域の隣接地は、活性化が遅れている地域を強い地域に取り込む事によって、地域全体の強化を目指す市の組織から特別な関心を持たれている。これらの活動は、最初に、ボルトンヒルの強さを維持し、次に（特に活性化の必要な地域である）リザボアヒルの再活性化および強化への投資に焦点をあてている。

資産6 都市間交通のインフラ

ボルチモアは幸運にも、人々の移動や貨物輸送のための強い都市間の交通機関のインフラが整

備されている。それらには、ボルチモアワシントン国際空港、港、アムトラックのベン駅、MARC鉄道、州際高速自動車道が含まれている。このインフラは東海岸沿いの主要都市、そして、国内あるいは海外へむけて、迅速で、便利な交通を促進している。これらの資産はビジネス、生活の質、および地方の観光業、コンベンション産業を継続、成長、さらに生産性を向上させる上で、枢要なものである。

ボルチモアワシントン国際空港は国内第28番目の大きさを誇り、二番目に急速な成長をみせている空港である。メリーランド州は最近、ここ6年間の間に、ボルチモアワシントン国際空港拡大のための18億ドル規模の設備拡張計画を発表した。それは駐車場設備の新設、より大きなコンコース、歩く歩道、空港に行き来しやすくするための様々な道路、鉄道の改善である。新しい国際線はグローバルな航空輸送事業の拡大のさきがけとなることが期待されている。

ボルチモア港は、トン単位で計った取扱量で見れば国内第16番目の大きさを誇っている。実際問題、過去15年間、港の貨物取扱高が減少を続けていたけれども、最近では再起をみせているのである。現在、自動車の輸出入では東海岸の55%を取り扱い、また東海岸で、ニューヨーク、ジャクソンビルに次ぐ三番目に大きな自動車やトラックの貿易港である

アムトラック・ベン駅

年間90万人以上の乗降客を有するボルチモアのベン駅は国内第7番目の旅客鉄道のハブである。(ここより大きなハブとしては、ニューヨーク、フィラデルフィア、ワシントン、シカゴ、ニューワーク、ロサンジェルスのみがあげられる。)

アムトラックのニューヨーク-ワシントン線は毎日121便分の乗客を運んでおり、国内で最も便数の多い線である。アムトラックは最近、高速サービスのアセラ特急サービスを始めた。これによれば、ボルチモアからニューヨークのベン駅まで2時間15分以内となる。

市は、鉄道の駅を交通戦略上の主要な構成要素であるということに焦点をあてるべきである。また地方においては交通網の連絡をより良くすること、さらに駐車場の増加、治安の向上をとともに図ることによって、鉄道の駅の持つハブ機能を活性化すべきである。

優先行動の指針

●経済開発をベースとした交通戦略

市長の創設した交通局は交通計画の立直しの第一歩であり、経済の成長と、繁栄を第一義的な物として実施する最初のステップでもある。次の段階としては、地域の交通戦略を作り出す事である。ボルチモアの大量輸送の現状は互いに分断され、かつ無調整の状態、まったく稼働していない。ボルチモア地域は交通指導委員会を持っているが、この委員会は、十分な関心を過去に受けていなかった為に、その結果として効果的でない計画やあるいは、計画自体が実行されなかったこともあった。

この状況は経済開発に対して多大なマイナスの影響を与えてきた。なぜならばこの状況は、市内の労働者が近隣住区で仕事につこうとする際に通勤にかなりの程度制限を加えることになったり、あるいは企業が交通のもっと便利な都市の郊外に立地することを促し、さらには市内の交通渋滞や駐車場の不足を作り出してしまったからである。

市は、州や国から必要な建設資金を得られる様な地域の交通戦略を追求すべきだ。交通戦略は、固定軌道交通システム（例えばメトロ、ライトレールやヒストリックトロリーバスといったシステム）の拡張を含むべきである。そのシステムにはカントン地域からダウントウンを通して、西ボルチモアまで東西の連絡網を含むこととする。

●ボルチモア地域鉄道システム計画

2020年までに日々の乗降客数を倍にしようとするメリーランド州の目標に促された、ボルチモア地域鉄道システム計画（試案）は、メトロサブウェイ、ライトレール及びマーケットレインを、ボルチモア地域全域でここ40年の中で初めて計画する最初の総合的な努力である。メリーランド州交通管理局はボルチモア地区で鉄道輸送を拡張する為の指針として使える様な計画を立てている。このプランはボルチモア地域における鉄道ネットワークを2倍以上にすることで、総延長網を43マイルから95マイルへ広げ、駅の数も55から112駅に拡張するものである。これを他の都市と比較してみると、例えばワシントンのメトロシステムは、全長106マイルで85の駅でできている。

新しい計画では、駅の徒歩圏内の就業人口を22万7500から32万5000に増加させることによって、ボルチモアのダウントウンと郊外の両地域で雇用機会を改善するであろう。さらに付け加えれば、新しい鉄道網はカムデン駅、レキシントンマーケット、チャールズセンター、ボルチモアワシントン国際空港、そして駅各拠点間の輸送力を多いに高めるであろう。また、その新しい計画は、ホプキンスの北に位置に計画されているバイオテックパークにおいては複合一貫輸送を提供するであろう。

資産7 東海岸諸都市・ワシントンDCへの近接

ボルチモア周辺の三分の一の人口に対し終日電車サービスが提供されている為、ボルチモア市はワシントン特別区、ニューヨーク、そして中西部の市場に対し迅速にアクセスしたい企業にとって理想的な立地条件を備えている。

市のダウントウンと産業集積エリア（キャロルカムデン、カントン、ローカスト）は、高速道路網であるルート95、893、70へのアクセスに非常に優れている。

優先行動の指針

必要とされる立地に十分な開発可能な用地の不足している事が、ボルチモア市における事業計画と住宅投資の際の最大の障害である。企業はしばしばボルチモア市内における事業の拡張を検討するが、市内に即利用可能な、あるいは適当な用地が不足しているため郊外への立地を選択する。

市は開発計画地に隣接するオフィス及び新しい住居の建設に対しては、厳しい街区別の用途指定を行っているが、この事はこれらの資産を最大限に利用する機会を大きく阻害する最大の要因である。

市は相当な規模の土地取得のための基金を創設しなければならない。この基金は、TIF（一定期間、土地評価と税を一定とし、再開発を容易にさせる）、スマートグロウスプログラムあるい

は108条ファンドに近いものであり、キャロルカムデン産業地区、フェアフィールド産業地区、荒廃工業地域など選別された特定地域にしぼって、よりいっそう強力に土地集約を進めることを可能とするものである。

● インターステイトの高速道路網へのアクセスの改善

双方向出入り可能なインターチェンジをワシントン通りとインターステート95の交点に建設する事は、130万平方フィートのモンゴメリパークビジネスセンターと500エーカーのキャロルカムデン地域で行われている建設ラッシュをひき続き支える効果を果たすであろう。

資産 8 産業クラスター（旅行業、健康管理、ライフサイエンス、テクノロジー、ニッチ産業、金融サービス、流通サービス）

ボルチモアはまた、金融・ヘルスケア・教育といったような強い産業資産の拠点となっている。これらの産業にとっては、ボルチモア市内の多種多様な産業をサポートするビジネス環境や、質の高い生活環境の創造は最も利益をもたらすことになる。

優先行動の指針

● 企業の流出防止と誘致活動の強化

民間企業の流失を防ぐ努力と、既存企業のニーズをサポートし、成長を助長する組織内のシステムを構築する事へ、努力の焦点を当てるべきである。

これら既存企業は、経済開発のためのマーケティングやサービスの中にあって最高の優先度が与えられるべきだ。なぜならば、これらは市の潜在成長の最大の資産であるということは明白であるからである。一般に、市からのサポートを受けて満足している企業が立地している市は、その企業の成長から市自体の経済成長の実現と、新しいビジネスを誘引する機会を持つ。ボルチモア市は現存する企業と良い関係を打ち立て、ビジネスのニーズを理解するという責任を持ちつつ、企業流出防止と、成長努力をフルにサポートすべきである。最も良い企業流出防止プログラムには、市長、高度な専門スタッフ、市と産業に関する詳細なデータと情報、質の高いウェブサイト、強力な企業誘致のための訪問プログラム、そしてその成果を計る質の高いシステムといったものが含まれる。これら一つ一つは、企業がボルチモア市に留まることを促進させるプログラムの一部を成すものである。

過去数年において、ボルチモア開発公社（市の経済開発を担当している）はこのプログラムを自らの使命の根幹部分と位置づけ、次の様な多大な努力を始めている。それは、高度な専門家を採用したり、データベースとウェブサイトの初期段階の計画から実行までを含むものである。こうした努力はいっそう推し進められ、さらに強固にされなければならない。すべての市の組織はボルチモア開発公社のプログラムの努力を完全にサポートしなければならない。その企業流出防止のための活動がどのようになされたかという努力を記録し、定期的にそれを報告し、最後に政策決定の際に利用されるべきである。

もう一つの重要な企業の拠点をどこに置くかという意思決定は、訓練を受けた労働者が雇用可能かどうかということに依存する。市長の雇用開発局とボルチモア訓練教育公社は、会社が必要

とする労働者を探し教育訓練することで企業をサポートしているが、その活動には以下の事が含まれている。近隣住区を基盤とするキャリアセンターの創設、雇用の障壁を取り除くサポート（例えばアルコール、麻薬の乱用や文盲など）、職業技能訓練を施し、特別にアレンジされた職業訓練を行い特殊な得難い職に労働者をトレーニングすることである。

●非営利組織（NPO）の活動

非営利団体は、経済の繁栄や成長の主要な源泉である。非営利団体の重要性はより多くの人々に知られるべきである。非営利団体は5万人以上の常用雇用を市内の住民にもたらし、法人税収と固定資産税収の主要な税収の1つであり、市内住民への様々なサービスとプログラムを提供し、ボルチモア市内のより質の高い生活に貢献している。非営利団体の雇用者は他の産業セクターよりも高い比率で市内に住む。そのため、非営利団体からより多くの資産税や法人税を得られるだろう。非営利団体は、ビジネスの活動をその立地により周辺地域に刺激を与えるのみならず、非営利団体の雇用者が住む周辺地域を活性化する。

●新通信インフラの整備

今日また近い将来において（少なくとも無線コミュニケーションが完成するまで）すべての企業は都市の物理的な通信インフラにますます依存するようになってきている。多くの大量に情報を処理するユーザーの中には、金融機関のみならずIT関連企業も含まれているが、彼らはブロードバンド、デジタルスイッチ、デジタル交換施設を必要としている。こうしたユーザーは一般的に1つの供給者だけでは満足せず、たくさんの供給者からの過剰とも言えるサービスを必要としている。そうした提供者には地方の地域電話会社、競争的な地域の電話交換会社、ケーブルテレビ会社、場合によっては電力会社も含まれている。ボルチモア市の企業の拡張に 대응する能力や将来の計画は、電話インフラ網の場所と能力に関する情報が乏しいことによって阻害されている。

フィラデルフィアや、オークランド、サンディエゴなどの都市は、光ファイバーのインフラ網をすでに設立した。一方ボルチモアはいかなるサービスがどの場所で可能なのかという事を、企業と不動産デベロッパーに伝える事が出来なければならない。光ファイバーの容量は、光ファイバー設置に伴う街路の再構築プロジェクトが費用の問題や無用な混乱を引き起こさないような形で、将来の通信容量拡張に対応できるように十分に分析されるべきだ。

●バイオテクノロジー

バイオテクノロジー産業はメリーランド州全体を通じて高成長を実現している。ボルチモアは特に連邦政府の研究機関、いわゆるゲノムバイオキャピタル“Genome BioCapital”（遺伝子関連研究のバイオ産業の首都）と称されている。これは政府の主要な研究機関が存在する為にメリーランド州はアメリカ国内で三番目に大きなバイオテクノロジーの拠点になっているからである。

ボルチモアはこの産業の一大中心地であり、ジョンズホプキンス大学（国内最大の国の研究資金を得ている大学である）が立地し、また、メリーランド大学は180名以上の医学博士や研究博士号を持つ研究者を擁している。バイオテックの産業は、ユニークな労働力を開発する機会を与

えている。なぜならば多くの企業は高度に訓練を受けた労働者と信頼の厚い専門技術者を求めているからである。ボルチモアはこのブームとなっている産業に対して東ボルチモアの開発のビジョンを実現化する形で投資すべきである。

●観光産業

新しいアフロアメリカン文化博物館が出来た事に加え、これまで人気のあったメリーランド科学センター、ボルチモアにある国立水族館、ボルチモア動物園、アメリカビジョナリー芸術博物館、ワックス黒人博物館などの施設が拡張されており、市のコンベンションと観光産業は急速な拡大を続けている。ボルチモア市は、インナーハーバーを訪れる人やコンベンションに來た人達をマウントバーノン、ペンシルバニア通り、史跡ジョンズタウンというようなインナーハーバーの外にある、近隣の歴史的な地区に人々を紹介する案内センターを7月には着工する。さらに、現存のコンベンションセンターを最大限利用するためには、ボルチモアはもう1つのコンベンションセンターを擁する新しい別のホテルの建築を働きかけるべきである。新しいホテルはより多くのコンベンション・展示市を催すためにはどうしても必要な施設であり、これができればインナーハーバー、ダウントウン、ウェストサイド、さらに歴史的な近隣住区などの、市の重要な資産を24時間都市とすることができる。

第4章 住み、働くのに望ましい都市：生活の質の向上の目標と都市インフラの改良

第1節 はじめに

1980年代と1990年代の間ボルチモア市から記録的な数の住民が流出している中で、悪化した生活の質を向上させたり、投資を誘致するような都市基盤インフラを改善する方向ではなく、ボルチモア市は縮小財政均衡へと政策をシフトしてしまった。もし市がこうした下落傾向から抜け出すとすれば、単なる縮小財政均衡の政策を捨て、市の将来に向けての長期的な戦略的な投資へと再シフトするような政策へ転換を始めることが必要である。犯罪、麻薬中毒、荒廃した住宅、そして公共の学校はボルチモアの最も懸念とされている生活の質の問題である。最初のステップはこれらの問題に焦点を当てる事ではあるが、これらを単独の問題として扱うべきではなく、総合的かつ統合された経済戦略の中核をなすものとして考えるべきである。

<歴史的価値と購入可能な住宅を提供する近隣住区で構成される都市>

歴史的な建物やその近隣住区は、ボルチモアに新しく住民を引きつける為に決定的に重要な要素である。アッシュボーンやローランド公園や、マーブルヒルの様なユニークな歴史的構造物やその近隣住区の存在は、ボルチモア市をしてその他の全米の都市との間で際立った差別化をさせている。良好に維持された歴史的な家、強力な町内会、そして、繁栄を続ける商店街に恵まれた上記の地域は、高いレベルの生活の質を住民へ提供している。これらの近隣住区はボルチモア市に住民を留まらせ、また惹きつけるための主要な資源となっている。

ちょうど昨年、オマリー市長はメリーランド都市生活協議会に不動産業界とコミュニティのリーダーを多く招いた。メリーランド都市生活協議会の使命は、ボルチモア市内の居住に喜びを示

す様々な住宅所有者と借家居住者にとって魅力的な街であるということを確認させようとするものである。これまでのところ、この委員会は、ボルチモア市内の不動産の市場が活況を呈し、市内の生活は第一次住宅取得者にとって魅力的なものであり続けるための機会と手段を提供する事に焦点を当てている。2002年の秋、本成長戦略に組み込まれる最終報告の発表が期待されている。

メリーランド州内で最大の歴史的な資産を抱えるボルチモア市の近隣住区は、歴史的地域の建造物の復興や再利用プロジェクトに、州や連邦の減税措置を最大に適用することが可能となっている。ボルチモアの全米に知れ渡った経済的開発のサクセスストーリーの多くは、時代に取り残され廃れた建造物の創造的な再利用法の発見が中心になっている。

(これにはカムデンヤード倉庫、火力発電所、カントン製缶業跡地、ジョンフォールパレーにある歴史的工場群、都市内ホームステッドプログラムを含む。) これらのタイプのプロジェクトは居住者をひきつけるだけでなく、フェデラルヒル、カントン アンドフェルポイントのような周辺地区の再活性化を触発することに大いに成功した。

しかしながら、人口減少は多くのボルチモアの近隣住区に損失をもたらしている。1950年からボルチモア市は人口の3分の1を失った。未だに転出した住民がかつて住んでいた大部分の家が残っている。ボルチモア市住宅・地域開発部の2001年の調査によって14,000の無人で住めない住宅と、4,000の居住可能で無人の住宅、合計市全体を通して18,000の無人の住宅があることがわかった。大部分のこれらの無人の建物は、タウンハウスや長屋である。

ボルチモアの無人の住居の大部分が市の内円部に集積を形成している。これらの地域は一般的に言えば、住宅市場としては価格が低落している地域であり、これらの地域は物理的、社会的状況で見れば非常に荒んだ状況である。しかしながら、以下のようなことは明白になってきた。それは、内円部の問題のあるコミュニティに焦点を当て続けなくてはならないが、市は伝統的に安定的な地域が、なんらかの市によるサポートなしにいつまでも強いコミュニティを維持する事はできなくなったことが明確になった。

数は多いとは言えないが、かなりの数にのぼるボルチモアの無人で荒廃した建物が、また地域の孤立した問題が、誰の注意を引く事もなく広がり、コミュニティの自治体としての信頼感が弱まっている地域に存在している。そして、そのことが脆弱な不動産市場を生み、最後には全く投資から見放されるものになってしまう。

第2節 近隣住区への投資

プロジェクト5,000は市長の市全域に渡るコミュニティの開発を促進させるイニシャティブ(市が主導する事業)のひとつである。市全体の民間の法律事務所とタイトル(不動産の権利保全)会社を使って市長は住宅・地域開発部に2003年末までに5,000の市内にある無人の資産を特定化し、それらの資産の権利保全を先駆けて行うことを求めた。市内で不動産投資に興味を示すデベロッパーに対して土地の集約と、再配分をすることが目標である。これらの仕事の中には、コミュニティと協同しながら問題物件を特定化したり、連邦住宅・都市開発省やボルチモア市住宅開発公社と協同して多くの見捨てられた建物の権利を買い上げたり、(しばしば、それらは近隣のボルチモア全体の中でも目障りになるような放置された不動産である)、建物の担保評価額

が資産の市場価値より上回っている様な不動産（担保割れ不動産）の最終処理を行うことなどを含む。

異なったタイプの地域に対しては、異なったレベルの配慮と様々な道具立てが必要であることを認識した上で、都市計画局は住宅・地域開発部と協調してその地域の健全性を評価する仕事に着手し、次の4つのカテゴリーに分ける事とした。

1) 保存 2) 再開発 3) 安定化 4) 再投資である。

●保存地域

“保存”に属する近隣住区（ハンティングトンリッジとマウントワシントンなど）は高い持ち家率と高い不動産価値を持つ健全かつ魅力的な地域を代表している。住宅資産はよくメンテナンスされており、空室率が高いものや放棄された状態のものは非常に少ない。その結果として、これらの地域は相対的に不動産市場において行政の介入の必要をあまり感じていない。これらの地域は既に繁栄しており公共投資に関しては、より良い公的なインフラと公園を除き最低限しか必要としない。

●再開発地域

保存地域とは対照的な地域は再開発地域（カールトンリッジおよびミドルイーストなど）である。これらの地域は住居資産において相当程度廃墟化が進んでおり、結果として見捨てられた建物や遊休地が集中する事になってしまった。伝統的な市場の力はこれらの区域で働いていないのみならず、すぐには市場のメカニズムを呼び戻す事はできないであろう。そのため、再開発地域の目標は戦略化しようとしている地域を安定化させ、過剰な空室や無人住居地域を除き、そして、レクリエーションや小売り雇用進センターなどの新しい未利用地の利用方法を探るべきである。この目的のためボルチモア市は次の様な戦略とプログラムに取りかかる。

●荒廃住宅区域の完全撤去

再開発地域の放棄された住居に住む事によって引き起こされる荒廃を知れば、大胆な完全撤去が必要とされることは明白である。区画単位での完全撤去は再開発地域の集合住宅の住民にとって唯一の納得できる戦術である。なぜならば、撤去に伴う単位当たりのコストを大幅に引き下げ、再利用に適した空地が結果として出現する。住宅・地域開発部は歯抜け状態になる形で撤去する事は避け、空室率が70%を超える地域では1ブロック単位での完全撤去を進めるであろう。

●各地区に点在している公共住宅の修復

2,872戸に及ぶ公共住宅のストックは無視され、多くの近隣住区に多大なる悪影響を及ぼしてきた。現在では45%の部屋がうまっているが、多くは長い間空室であったところである。ボルチモア市住宅開発公社は公的住宅の部屋ごとに査定を行っている。この査定はボルチモア市住宅開発公社がどの家を再入居させるか、どれを取り壊すか、どれを現状維持させるか、他の用途に変換するかを決定する事を可能にさせる。他の用途とは、自己所有の公的住宅にするか、利益を目的としない原価ベースでの提供の自宅保有、あるいは、その他のコミュニティの強化に繋がる利

用方法である。ボルチモア市住宅開発公社の一番優先度の高いものは、既に居住されていて、活性化を見ている建物の修復にある。またそうした優先整備はブッチャーヒルやシャープレーデンホールのような安定化地域と再投資地域に見られる再開発物件に重点が置かれている。

さらに1,500戸の公的住宅の提供を目指し、現在空室ではあるが、将来には利用することが可能となるような物件については、資金の限界はあるにせよ必要なものとして整備・修復させられる。280戸を限度として、需要者の関心（現在既におよそ100人の住居人が何らかの興味を示している。）と、費用の負担能力に応じて販売されることになっている。ボルチモア市住宅開発公社は、コミュニティをベースとしたグループや、非営利もしくは営利の事業体と密な連絡を取りながら修復プロジェクトを進めていく。それは新たな利用に向けてすべきだとされる物件をコミュニティの開発プランを強化する方法で、処分するためである。以上をまとめてみれば、ボルチモア市住宅開発公社の目標はこの地域の住区を生産的な利用もしくは区画整理するかを峻別する事である。

●従来型公共住宅の再建

ボルチモア市住宅開発公社は今後も連邦公共住宅再生プログラムによる開発に焦点を当て続けるだろう。昨年（2001年）、ヘリテイジクロッシングで建設は開始した。ブロードウエイホームとフラッグハウスコートは今年の夏に建設を始めるだろう。これらの3つの再開発プロジェクトでは市の直接の投資が1億8千4百万ドルに達しており、これまでの成果（プレザントビュー公園を含む）と合わせて、ファイアットストリートコリドア ビジネスパークの様な主要な経済開発プロジェクトを促進させた。さらに、ブロードウエイ地域における土地交換によってできたホピキンス・メディカルセンターが、ジョン・ホプキンス大学の東ボルチモアキャンパスの開発を可能とさせた。

連邦公共住宅再生プログラムによるプロジェクト以外にも、新たに2,000戸の低層、高齢者、ファミリー用の公共住宅をおよそ2億ドルかけて以下の7つの住宅開発計画が決定されている。7つの地域とはクレアモント住宅投資パートナーシッププログラム（フリーダムビレッジ）、ドンネル、チェリーヒル、ウエストポート、および拡張ポート（マウントウイナズ）、マックカル住宅投資パートナーシッププログラム（低層用）である。これらの地域全体の計画を行う事を通じて、公営住宅及び近隣の住民を増やし、将来の再活性化への具体的取組の計画を提供する。

●連邦地域活性化基金と住宅投資パートナーシッププログラムの資金提供による安価な住宅

再開発地域における非常に重要な活動は連邦地域活性化基金と住宅投資パートナーシッププログラムの援助でしばしば促進されてきた。連邦地域活性化基金からの資金は幅広い社会サービスと建設事業を可能にさせている。とりわけそのなかでも、新しい住宅の建設と住宅保有者あるいは貸借人の現存する住宅のリフォーム、公園のような公共施設、コミュニティセンター、道路のインフラ整備、ホームレスのためのシェルターの向上のような公共施設の開発が大事である。連邦地域活性化資金は地域の再開発を実行する数十もの非営利団体や、政府の機関に対し、資金面においてサポートしている。

住宅・地域開発部は住宅投資パートナーシッププログラムというファンドを利用する。このフ

ァンドは、高級ではないが清潔な、かつ安全で安価な住宅の建設の際に不足資金を提供する役割を果たす。これによって、低所得者もしくは低所得の家族が賃貸もしくは自家保有で住めるように機会を与える。

計画された再開発地域において物理的かつ社会的なニーズ及び基金の法的な規制条件のもとで、市、州、地方政府はこうした地域に絶えず関わり、これら基金の大多数をこうした地域に振り向けるであろう。

これ以外のカテゴリーの住宅地区で対策がとられてこなかった地区は、安定化地区と再投資地区とである。これらの2つの地域における課題は似た様なものであるが、投資抑制や回収の程度と、住宅ストックの状況において異なるだけである。

●安定化地域

グレートローラビルやアッシュボーンのような安定化地域に分類される地域はたいてい市の外郭ベルト地域に建設された。これらの地域は保存地区と同じくらいの自宅所有率と保存地区と同じくらい低い空室率を有する。しかしながら、これらの地域の住宅価格の統計的中位値は、様々な事情を反映して保存地区より明らかに低い。多くのケースの場合では不動産市場は、住宅の間が分散し互いに離れてしまっているこの地域では弱いものがあり、最初から存在した地域問題が大きさには伝えられているため、低い不動産評価に甘んじている。

また、多くの安定化地域の住宅は、住宅市場の現代の標準レベルまでに維持されず、またリフォームもされていなかった。これらの地区は買い上げや、住宅基準の強化、選択的な地域解体の様な公的介入の必要がある。

●再投資地区

再投資のカテゴリーに属するゴヴァンズやローズモントの様な地域は、現在岐路に立たされている。これらの地域は適度な不動産価値があり、自家所有率は平均で、しかしそれは再開発地区ほどひどくはないが相当な空室率をかかえている。自治体の干渉なしには、これらの地域は空室率が上昇するであろう。家の側面に庭を造らせる戦略（隣家との間に庭をつくり良好な住宅環境を造る）のような的をしばった介入によってこれらの地域が安定した地域に変換することを可能とさせるのである。

これらの中間レベル地域が、新たに浮上してきた問題に打ち勝つ為には、市が援助すべきであることは言を待たない。

安定化した地域において再投資すべき地域を設定できなかったとすれば、それは、非常にネガティブなメッセージを送る事になり、スパイラル的に下降することの始まりになるかもしれない。これらの地域の場合の目的は、以下のような手段を使ってこの悪化へ介入し阻止することになるべきである。

●良好な地域を形成する為の自治体のイニシャティブ

このイニシャティブはボルチモアの中流の所得層で構成される地域の力に基づき、近隣住区向けの投資を促進させることを意図している。その結果としてボルチモア市の近隣住区の多くは、

現在の状態を維持したり、自分達が新たに住むであろう地域に時間と努力とお金を喜んで投資する新しい住民を惹き付ける競争に成功することができる。信頼を回復すること、コミュニティの誇りを増すこと、市民の参加を促すこと、地域の立て直しを図ること、自家保有を増やすこと、そして住宅の価値を上昇させることを目的とした、注意深く地域の実情に合わせた地域への介入を図る事に焦点をおくアプローチがとられた。

今日まで、良好な地域形成のための取り組みは以下のボルチモアに隣接している以下の6つの地域で行われてきた。1) パターソン公園、2) ベレアエディソン 3) リザポアヒル 4) ガーウインオックス 5) 南モンダミンそして 6) ミッドタウン

これらの地域への資金の提供、訓練及び技術的なサポートの提供は、革新的なローンプログラムの実行、近隣住民のプライドを上げるプロジェクト、福祉サービス、最後に個々の地域に合わせたマーケティングをすることを容易にした。

市の意向としては、既に確立された上記のプログラムの中に、これまで取り込まれた7つの地域を超えて他の再投資と安定化地域をエドナー公園を皮切りとして含めるつもりである。

●近隣住区の保存

「健全近隣住区の推進計画」に見られるように、この地域の保存アプローチは不動産市場を強め、住宅ストックの物理的な価値向上をさせようとしている。この地域の保存アプローチは、住民による日々の投資行動を変化させたり、住民のコミュニティへの参加を促進させ、社会的紐帯を強めることによって、その地域への市場の信頼度を上げることに焦点が置かれている。このプログラムを広い意味で支えている要素は以下の通りである。

住宅基準の強化の条例、マーケティング、コミュニティ組織化、土地建物の収容及び再生の為の融資プログラム、土地取得機能、(土地の売買の際の介入、土地建物の維持管理、計画に基づいた建物の処分などの土地保有)から成り立っている。

●近隣住区保全の為の手段と戦略プログラム

健全で安全な近隣住区及び、その保全政策は、結果としてそれぞれの個々の地域の特殊なニーズに応え、住民の資産を増し、建物の価値を引き上げ、市場の信頼を取り戻し、社会的平等と社会的な繋がりを促進させる総合的なプログラムに統合されている。このようなプログラムの主要な構成要素は以下のようなものを含むが、それだけに限定されない。

●土地取得、住宅リフォームためのローンプログラム

一戸建て住宅を適度に維持し、改良を行うように自宅所有者に促す為には土地取得、リフォームのための銀行ローン確立することが必要である。この銀行融資は一世帯住居の物理的な環境を改善しようと思い、住宅の市場価格を10%引き上げることを同意する住民に利用可能となる。(市場価格に連動した固定資産税の引き上げを認めることを意味している)

●住宅基準遵守に関する強化された条項

家の補修をすることによって、現在の住民が住宅基準を遵守させようとする努力の一環として住宅・地域開発部は、安定化地域、再投資地域における住宅基準遵守の監視を強化する。潜在的な資源となりうる不動産を持った所有者が特定化された場合には、135日の措置がとられる。特に現場では90日間の住宅改善命令措置を指示して、もし所有者が何も行動をとらなかった場合では45日後に法廷に持ち込める。

●住宅の買い上げ

市による住宅改善命令や住宅に関する法廷の判決に従わず、もし、不良住宅資産に関してなんらの改善や解決がなされなかった場合、住宅・地域開発部は他の第三者による再修復の妥当性を判断して当該財産が住宅として適正かどうかを決定する。再生するに相応しいと考えられた住宅については市にスラム化を防ぐために与えられた強制収用権の発動によって接収される。

収用には即時収用は6ヶ月程度と考えられる。収用された期間においてその財産の適当と思える買い手を見つけるよう近隣住民と共に努力をする。購入し、再開発しようとする個人の場合もあれば、住宅を修復後に転売しようとするデベロッパー会社の場合もある。

●選別的な更地化政策

近隣住区を“安定化”させるの中で、もしその住宅が経済性の観点からあまりにも荒廃していると考えられた場合には市はそれらを更地にしてしまう。土地収用権の発動によってその更地は収用され、隣接するオーナーの側地として売るか、新しい建設用の土地として売るかである。ごく稀なケースにおいてはその不良の地域の全区画を取り壊すかもしれない。

第3節 都市施設の質の向上への投資

●近隣商業地区

市内の近隣商業と小売商店の能力を高めようとする試みにおいて、市長は商業地域活性化部のサービスの多様化とサービスを提供するシステムを強化することに注力してきた。この部の使命は、消費者へのサービスをよりよいものにする為にビジネス地域を再活性化させることである。このことは、集積に伴うビジネス連携が強化されることで実行され、結果として商業地域の利益を増加する。地域発展の為に市長の優先事項の一つは、市全域に質の高い食料雑貨店を増やすことである。例えば食料雑貨店のようなサービスに容易にアクセスできることは、良質な地域を作り上げるための要である。市はすでにウエイブリ、ガバンス、チェリーヒル及び港湾内東地区に地方の企業に対し食料雑貨店の建設と再出店を要請している。

ボルチモア市中小企業センターは、研究活動や自動化に注力しているほか、民間と公共部門をつなぐ技術的なサービスを提供している。背景をなす考え方は、企業家精神の発揮による産業の開発、現存企業の市外流出の防止、近隣商業の活性化に必要な資源の供給である。

●メインストリートプログラム

市の成功したメインストリートプログラムは拡張されるべきである。全米メインストリート・ナショナルトラスト協会（歴史的に見て価値のある大通りを保存しようとする全米協会）の開発

したモデルを基礎としたボルチモア・メインストリートの整備計画には、地元のニーズと機会に合わせた総合的な戦略に基づいて、7つの地区が指定され、商業地区に援助とサポートが行われている。

7つの地域は、1) ベレアエディソン 2) ウエイブリ 3) ペンシルバニア通り 4) フェデラルヒル 5) ハンプデン 6) モニュメント街 7) ワシントン通りである。

初期段階での成果としては(1) 1,100万ドルの民間投資の実施(29:1 私的と公的の割合)の投資は48の建設の投資、正面入り口の改良、またいくつかの地域では歩道に街灯を設置した。魅力的で活力に満ちている商業ショッピング地区はボルチモア市の質の高い生活を高めている。メインストリートの地域社会は、資金、経済成長、商業活性化の基金の為の優先的な顧慮を与えられるべきである。市はメインストリート・プランとして、可能なときはいつでも空室もしくは荒廃した資産を取得する為に土地収用権を使用すべきである。未来のメインストリートは市の他の計画地区と強みのある地区に建設されるべきである。

●ゲートウェイ(市の入口)

ボルチモア市が市外の人に与える第一印象は、市への入口となるゲートウェイであり、人々が移動する際に通過する外環道である。ボルチモアのメインのゲートウェイの多くは洗練されておらず愛想の良くないものと特徴づけることができ、誇りに満ちた活力に溢れた市に入ると印象を与えるものではない。こうしたゲートウェイを活性化することは、この街を訪れる人の印象だけでなく、ボルチモアの市民の信頼回復の一助となるであろう。

ゲートウェイの改良には、通りや橋の整備に始まり魅力的なシンボルマークや垂れ幕の設定まで含むべきである。更に、訪問者が市に到着次第公共の交通機関従業員やタクシー運転手、レンタカー業者、観光センターのインフォメーションカウンター、空港や鉄道駅などでより良い顧客サービスが受けられるよう配慮がなされなければならない。「市長がイニシャティブをとる魅力あるゲートウェイ作戦」では、ゲートウェイを目に映る重要な市のイメージアップ作戦として位置づけている。ゲートウェイ作戦の実行は加速するべきである。現在確認されているゲートウェイに加えて、ボルチモア市はボルチモアワシントン国際空港からのアプローチとペン駅正面の広場の景観の改良にも直ちに取りかかるのである。このほかアムトラック鉄道と州際高速道路95沿いの近隣住区の価値を高めることを目指す戦略もとるべきである。

2002年春、市はボルチモアゲートウェイの目に見える形での以下のような改良に着手する予定である。これは、清掃、道路補修、道路の標識線の書き換え、樹木や花の植栽、空家の板張り、落書き落とし、繁茂した木の伐採、朽ちた看板の取り替えである。さらに以下のような主要なゲートウェイを組織的に再構築することも必要である。(パークハイツアヴェニュー、ライスターズタウン通り、プラスキー高速道路、ベレア通り、ヨーク通り、フレドリック街、ウイルキンス通り、ワシントン通り、ラッセル通り、ホーキンスポイント通り、ノース通り、イースタン通り、ボストン通り、ペンシルバニア通り、ゲイ通り、ハノーバー通り、ルート40ウエスト、リバティハイツ通り)

●学校

学校は学期中、夜間、週末、夏期休暇を通じて、子供および家族に奉仕する健康で繁栄する地域の中心であるべきである。図書館とレクリエーション施設が併設され、近隣住民の為に集会場所が提供できるということは、学校が近隣住区社会に果たす重要な役割を強めることになる。学校建設のプログラムは以下に述べるようにアトランタをモデルとして、ほかの地域共同体の地域開発と上手に調整をはかってゆくべきである。アトランタでは新設校、YMCA、レクリエーションや娯楽施設の設置が、取り残され荒廃した公共住宅を生き生きとした経済的に多様性を持つ共同体に変革させることに役だっている例がある。さらに、最先端の学校と新設住宅の併設が、あらゆる収入レベルの家族にとって主要な魅力あるものと映っている。

ボルチモアでは、連邦公共住宅再生プログラム用地に隣接する区画が新校舎建設用地として計画されている。州がこのような全市にわたる建設計画や、より小規模な地域に根ざした学校を拡張する計画をサポートすることは必須条件である。そのことが、他の地域社会の投資を誘引することになる。

●公園とレクリエーション施設

ボルチモアの公園は、規模において、大は700エーカーの森林から、小は街の中の区画に設置されているものまで多岐にわたり、多様な公園を提供している。住民はドルイドヒル公園でテニスをし、シルバーン植物園の森林でハイキングし、パターソン公園でバゴダによじ上ることができる。かつては全米の最良の公園システムの一つと評価されていたが、ボルチモア公園は多年にわたり、維持管理の遅れが大きな弊害を生んでいつ。

ボルチモアの公園システムは、磨き直しが必要な宝石である。1900年ごろは、予算をかけた公園システムは、全米の市長の羨望的であった。しかしながら、1998年には一人当たりの公園とレクリエーション設備にかかる資金の投入が、ボルチモアより低い都市は全米トップ25都市のうち5都市しかない状態である。都市全体の面積のうち、ボルチモアは9.8%を公園と公開空地に割いている。一方、ニューヨーク市は26%、サンフランシスコ市は25%、ボストン市は16%、ミネアポリス市は16%、ポートランド市は16%、サンディエゴ市は17%、そしてシンシナティ市は15%と、より多くの面積を公園に割いている。ボルチモアの公園は、近隣住区と、および公園同士がうまく接続されていない。幹線道路から外れた小径は都市を縦断するものに限られている一方、ウォーキング、ジョギング、サイクリング、インラインスケートをするには街路や歩道の状況は劣悪すぎる。

州では最近ボルチモアの公園予算を増額した。これに加え、ボルチモア市の公園計画は、健全な近隣プログラム、メインストリートプログラムなどの市が主導するプログラム、あるいは他の活性化プログラムとともに、計画段階で連携させるべきである。

多くの都市は多目的自転車道と、遊歩道が近隣住区と雇用センターをつなぐことの重要性を認識している。ボルチモアの主要な公園を遊歩道と緑地帯で連結するという、オルムステッド兄弟のビジョンを実行に移す機会が存在する。緑地帯と遊歩道のシステムは現存する鉄道、高速道路、公共施設の通行権を利用して設置可能である。ボルチモアの緑地帯は隣接するコミュニティを市の都市資源やアメニティ施設と結びつける素晴らしい機会をもたらす。鉄道を2マイル延長する

コストとほぼ同額程度で設置可能である緑地帯と遊歩道は経済的にも安価なものであり、市の公園システムの魅力を高める。

市の最西端において二つの緑地帯と遊歩道が建設中である。グインストリーム溪谷からパタプスコ河に至る14マイルのグインフォール小径は30の地域を2,000エーカーの公園と湾の中心部とを連結することになる。市の中心を南北に縦貫するジョンズフォール小径は湾の中心からローランド湖（ボルチモア郡の市の境を少し超えたところに位置する）にまで達している。長期の計画では市の東に位置するヘリングラン公園とモーガン州立大学の間を結ぶ緑地帯も検討されている。

●芸術、文化、スポーツ、エンターテイメント

ボルチモアは都市のクオリティ・オブ・ライフにとって重要である芸術、文化、スポーツ都市資産のストックにおいて、全米のトップの都市の一つとしてしばしばランクされている。文化的なコミュニティは以下のような多種多様な施設で構成されている。それらは、マウントバーノン（前述）、ボルチモア美術館、ビジョナリーアート美術館、鉄道博物館、アートスケープ祭りなどである。オリオールパーク、ラベンズスタジアムは（カムデンヤードに位置する）は野球、アメリカンフットボールの試合を行う競技場のモデルとなっている。ここは、オリオールズ（野球）とレイベンズ（アメリカンフットボール）のホームスタジアムであり、観光サービス業、小売業を支えている。

ボルチモアの文化とエンターテイメント資産は、シンフォニーホールや美術館などの公の催しや行事に供される施設に限られる訳ではなく、レストラン、カフェ、ブックストア、屋外フェスティバルといったよりフォーマルでないが活気に富む施設を含んでいる。これらすべては創造性とイノベーションを促す役割を果たす有形資産である。

この勢いを持続させる為に、市ではボルチモア交響楽団とリリックそしてウォルターアート美術館に投資を行うほか、以下の文化施設の拡張をサポートしている。それらはボルチモア水族館、メリーランドサイエンスセンター、ボルチモア動物園、ワックス黒人博物館、アメリカビジョナリーアート美術館である。これに加え、市はインナーハーバー地区に立地予定の新しいアフロアメリカン文化博物館の用地を提供する用意がある。

第5章 経済発展のための市政府の組織の改革

ボルチモアにおいては、市の組織は、いつも共通の市のゴールに向かって互いに調整されたシステムのもとで機能していたというわけではなく、個々別々に独立した存在としてそれぞれの組織の担当課題に対してのみ注力してきた。そのため、こうした市の組織の在り方によってボルチモア市はこれまで損害を被ってきた。典型的なケースとしては、他の市の組織に対し、絶えず強請したり、しつこく相手に頼み込むことが、彼らを開発行為に協力させる為に必要な事であるとされて来た。しかし、このアプローチは不満を招き、消費者サービスを貧弱なものにした。大ボルチモア委員会による市内の認可業務に対する評価によれば、市役所の内部の人間でさえ、認可プロセスを円滑に潜り抜けることが出来ないほどに混乱しており、官僚制の迷路に陥っていると

酷評されている。開発を行おうとする際、正しい道筋や組織的に整然としたサポートが全くない状態の中で、様々な市の組織から許認可を得なければならないのである。

優先行動の指針

第1節 市の組織間の連携強化

このレポートは、都市資産として高く評価される地域へ投資を行う際の、戦略のアウトラインを示したものである。また、この戦略的な投資は、特定の地域に絞り込んだ上で、ターゲットとされた地域コミュニティを活性化する対策の一部でもある。これらの地域への投資の際、近隣、ゲートウェイ、犯罪の低下などに特に貢献する関連投資なくしては、こうした投資は有効な成果を生まないであろう。成長戦略の主要な目標の一つは、都市資源を特定化することの重要性を強調することであるが、経済成長をサポートする上で、強力な市の行政組織間の協力の問題も重要である。

クリーブランドとポートランドにおける市の組織間の目標達成に向け成功をもたらした行政組織の協力・調整のモデルは、市の組織間で協力し合う仕組みとして、ボルチモア市の開発戦略の件の中で重要な位置をしめることになるものであろう。また、同時に、ボルチモア市の意思決定プロセスを効率的で、効果的な市の諸組織の間での協力、体制に基づくものとする。我々は既に以下のような市の組織間の協力関係を促すような仕組みを一部構築している。

●市長直属の開発グループ

このグループは、経済開発と地区の活性化担当副市長を議長として、ボルチモア開発公社、ボルチモア市住宅・地域開発公社、法務局、計画局、交通局、公共事業局などの市の組織のトップをメンバーとしている。隔週ごとに新しい開発の提案を検討し、開発政策を提案し、市の諸組織が経済成長を促進させる上でのイニシアティブを担う役割を確実に果たさせるようにモニターしている。

●市長直属の経済開発協議会

経済開発に関わる問題に特化した市長直属の協議会が定期的に開催されている。

●近隣住区協議会

市の部局の代表者で構成されたグループが、近隣住区 アクションプランを、市内の個々の近隣住区の為に、各近隣住区の協力の下に作成する。参加者は、ボルチモア市住宅・地域開発部、計画局、近隣住区所管市長室、ボルチモア開発公社、交通局、ボルチモア市公共職業局、警察、リクリエーション・公園局、および教育局の幹部である。個々の近隣住区協議会はそれぞれの近隣住区 アクションプランを市長に提出している。

●市の組織間のワーキンググループ

このグループは各都市資産ごとに組織されており、西側地区、東ボルチモア開発、フラッグハウス、連邦公共住宅再生プログラム地域再開発を含む市内各地域において、計画の調整を果たし、

都市開発計画を実行する。

以上に紹介したボルチモア市の経済開発活動をより良く組織化しようとしたすべての方法は、市の各部局間の協働関係を制度化し、開発プロセスの現場におけるより明白な規則を確立することに大いに寄与するものである。

経済成長戦略諮問委員会は地域をベースにした市の組織間のワーキンググループを発足させるよう提案を行った。このワーキンググループは以下の諸点において責任を持つものとする。開発に対し積極的に取り組む戦略の策定、枢要な市の組織と開発地の関係者を参加させ、土地の売却を進め、それによって混乱や計画の遅れを阻止し、さらには計画の成功を確実にさせる市役所内部で計画推進者として働くことである。

こうしたアプローチは官僚制の中で新たに一つの階層を作るのではなく、市の組織の間の調整をより効果的に確実にすることを意図されている。

●CitiStat（都市統計収集・行政サービス実行モニタリング・評価システム・開示システム）

CitiStat（都市統計収集・行政サービス実行モニタリング・評価システム・開示システム）はボルチモア市の長期ビジョンを作成する上できわめて重要な構成要素である。市役所による行政効率を向上させるには市役所が活動する方法を改善することが必要である。CitiStatは、市役所の行政効率を測定し、適時に変化できるようなメカニズムを、創出することによって地方政府が行うことに変化を与える。CitiStatは行政の効果を測定し、管理者の説明責任を明確にする。それも、年次、四半期、あるいは月次ではなく、隔週ベースで測定する。

CitiStatは次の4つのシステムで構成されている。

- a) 正確で適時の情報
- b) 資金、人員の迅速な配置
- c) 効果的な戦術と戦略
- d) 厳格な行政効果測定とフォローアップ

隔週ごとに、CitiStatに属する市の組織や諸機関は以下の情報を提供しなければならない。

行政の効果とサービスを示す指標についての詳細な情報

この数値情報の中には、苦情、遅れ、スケジュール外の退出などに加え、パフォーマンスの数値の中には、麻薬治療患者の回復後の麻薬依存からの脱出率がどの程度維持されているか、どれだけの期間で道路の破損への苦情が減少するか、なども含まれている。

コンピュータの地図の上にこうした情報が詳しくプロットされ、政策決定者やマネジャーが場所を特定化し、その問題に対処する戦略を策定する。

CitiStat会議は成功の為のヒントを分かち合うと同時に、最高の成果を出したところに対して表彰する。CitiStatは行政サービスの遅延や責任回避という蔓延・常態化している官僚文化を自己責任と説明責任を明らかにする技術によって監視される業務環境へと変えるものである。

これはまた、ごく一部のの人に情報を提供するのではなく、多くの部門責任者に提供する。そし

て、情報を共有することによって、より素早く市民に対してより良いサービスを提供出来るよう
市政府を変革することを可能とさせるのである。

第2節 資本政策の改善と創造的な資金調達的方式

2002年度の承認された市の投資予算は、4億1千6百万ドルにのぼる。資本増強プログラム予
算は市の経済開発と、近隣住区の活性化を物理的な面で達成する為の資金面での目標であり、実
際の資金投入計画を表すものである。この予算がその本来の機能を十分に発揮させる為の一つの
「大胆な」試みがなされた。それは市長自らがイニシャティブを発揮して2004、2005年度の市の
負債を最大限にまで増加させ、その結果として毎年1千5百万ドルの資金を近隣住区、雇用創出、
そして学校教育改善への投資増額が可能になった。

第4節 効率化への障壁の撤去

●官僚制度の弊害の除去

市の各組織・職員はグローバル市場での都市間競争の激化を認識し、住民・企業を定着させるとともに、新しい住民、職場、資本を誘致すること、また、市の成功を促進させる意思決定や投資の必要性を認識するように、思考の枠組みを再構築すべきである。

市の組織は行政の内部プロセスと、外的プロセスを常に改善し、開発について不必要な、あるいは表面上だけの手続きをなくし、審査評価の期間を短縮し、行政審査結果の透明性と想定可能性を導入することを目標としなければならない。

各部門の管理責任者は、次のプロセスを、可能な限り、円滑にするとともに機械化もはかるべきであろう。

- a) 認可業務
- b) 開発の効果測定
- c) 土地利用規定
- d) 開発に関する許可書、工事許可書
- e) 関連公共事業の契約

●効果測定

これまで述べた戦略が成功する為には、責任体制をとることと途中経過を頻繁に測定することがぜひとも必要である。効果測定はプロジェクトの目標焦点をずらさず、目標の達成にとって最も大事なことである。市は次のような経済成長に関するいくつかの指標を開発するべきである。

- 1) 各部署の行政サービス活動を再構築し、市の経済発展という目標に合わせて、市の他の組織との協力をはかる能力をベースとする毎年の評価
- 2) こうした戦略を実行する際に、その進展を評価する内部の指標
- 3) 市全体の望ましい経済活動の指標

内部評価指標は、都市開発を成功に導くような活動と行政サービス投入を主にベースとした指標であるべきである。都市開発戦略の成果の測定は毎年実施されるべきでありその評価項目とし

ては、次のような項目を含むべきである。それは、自家保有率、空家率、人口の成長率、雇用の増加率、税収額、住宅の平均価格、企業および住民の満足率調査、教育水準、そしてクオリティ・オブ・ライフの都市ランキングである。

以上

後記

本資料は都市政策研究センターの国際比較研究プロジェクトの現地調査としてボルチモア市訪問の際にボルチモア市市長室 Bishop市長特別補佐官より提供と説明を受けたものである。計画内容については下記の関係者からも説明をうけた。記して謝意を表したい。

ボルチモア市開発公社	Amato 経済局長
ボルチモア市姉妹都市プログラム室	Orlinsky 主事
メリーランド州経済・産業局	Melissaratos 局長
ボルチモア地域経済連合会	Sondheim 名誉顧問 Fry 理事長
メリーランド大学	Shaab 事業開発局長
Parter International	Alan Parter

本資料の下訳は平尾ゼミ 関口慶一、関晴康、酒井千晶、小山光由樹、
望月ゼミ 真田博幸、佐藤藍、堀内優子、芳賀良定
の8名が担当して平尾が全体の編集、訳語、文章の統一を図った。