

# Creative City

## 事例紹介

### Case Studies

---

#### I 「金沢市の都市再生への取組み」

水野雅男 有限会社 水野雅男地域計画事務所代表

“Challenge of Downtown Revitalization in Kanazawa”

Masao Mizuno

Director of the Masao Mizuno Regional Planning Office

---

#### II 「発信州 小布施」

セーラ・マリ・カミングス

株式会社 榭一市村酒造場 取締役

“Obuse・Nagano・Japan”

Sarah Marie Cummings

Managing Director of Masuichi-Ichimura Brewery

## ◆ 都市の再生



## 月尾 嘉男

総務省総務審議官（当時）

東京大学大学院新領域創成科学研究科

環境学専攻教授

1942年生まれ。東京大学工学部卒。専門はメディア産業政策。1998年3月～10月まで「東京魅力向上委員会」委員長。平成14年1月～平成15年3月まで総務審議官。主な著作に「サイバーメディア新思考経済」「サステナブル社会への筋道」など。

「クリエイティブ・シティ」というテーマは非常に重要なものです。日本政府もそれを認識していて、総理大臣の下に「都市再生戦略本部」を作り、日本の都市をいかに新しい時代に合わせるかを検討しています。ここでは、今都市の置かれている状況を数百年という時間の単位で振り返ってみます。

## 産業革命に翻弄された都市

現在の都市について、もしマイナス面があるとするれば、それは産業革命によって非常に大きく影響を受けたということだと思います。まず産業革命によって、都市に急激な集中が起こることによって、それ以前の都市の秩序というものが大きく破壊されました。そのための緊急対策として、世界の多くの都市が分離政策をとることになりました。これは東京で例えれば、仕事をする場所は丸の内や大手町などに集まっています。そしてものを作る場所は、東京の湾岸地帯に集まっています。多くの人が生活している場所はどこにあるかという、多摩ニュータウン、その他郊外に集まっているということです。かつて江戸時代には、あらゆる都市の機能が小さな範囲に固まって存在していたのに、それを分けてしまったわけです。これが今

## 産業革命に翻弄された都市

CITY tossed by ET REVOLUTION

■ 急激な集中 (rapid concentration)

→ 秩序の混乱 (confusion of order)

→ 分離の政策 (policy of isolation)

の都市が抱えている問題のひとつです。

それから、生産ということが都市の中に大量に侵入してくる現象も起きました。社会においては経済が重要ですから、生産を優先するためのさまざまなものが作られました。例えば東京湾の海岸を見てくださいとたいへん理解しやすいのですが、かつてあそこは潮干狩りをしたり、人々が海水浴をする場所でしたが、今やほとんどの海岸は工場によって埋めつくされています。唯一残っているのが、三番瀬だけになったということですが、このことを見ても、いかに生産を優先してきたかが理解いただけると思います。そのためにそこで生活する人々の生活環境が大きく破壊されたといえるでしょう。

それからもうひとつ、この産業革命というものは、別の側面から見ると、同じものを大量生産して、それを世界中に大量流通させる。それを人々が大量消費する。その結果、現在さらに大量廃棄という問題も抱えているわけです。つまり、「同じである」ということが社会の中で非常に重要な価値をもつということになったわけです。そのために、それ以前の都市がもっていたさまざまな違いや差異が無視されることになりました。

たいへん面白いエピソードがあります。1964年に東海道新幹線が完成したとき、そのすべての駅をまとめて、日本建築学会賞という日本では一番高いランクの賞を受賞しました。その賞が与えられた理由は、同じ具材を使って同じ設計ですべての駅を建てたということに対してとても高い評価を与えたからです。これが現在では逆に批判をされていて、いったい今自分が目の前にしている駅がどこの駅か、その建物だけからは識別できない、ということになってしまったのです。しかし、ほんの三十数年前には同一であることが社会では素晴らしいと思われていたのです。

さらにもっと重要なことは、過去の蓄積を次々と壊してきたということです。例えば東京というのは

**産業革命に翻弄された都市**  
CITY tossed by ET REVOLUTION

- 生産の拠点 (base of production)
- 生産の優先 (priority to industry)
- 生活の破壊 (destruction of living)

**産業革命に翻弄された都市**  
CITY tossed by ET REVOLUTION

- 画一の優位 (dominance of uniformity)
- 相違の無視 (neglect of difference)
- 蓄積の喪失 (loss of accumulation)

川や運河に恵まれた都市でした。しかし今、それをほとんど見ることができません。なぜでしょう。それは多くの運河が埋め立てられてしまったからです。主要な運河は、高速道路によって蓋をされてしまいました。それはやむを得ない面もありましたが、高速道路を作った1964年頃は、むしろ運河をつぶした方がいいといという判断さえあったのです。こうして産業革命の中で、数百年の間に東京が蓄積してきたものが簡単に失われていったのです。

### 産業革命から情報革命への転換

現在、その産業革命から今度は情報革命へと移行しようとしております。情報社会が社会にもたらしているものは何でしょう。ひとつは今までの集中から分散に向かいつつあるということです。1965年頃に、日本の3大都市圏には、1年間で70万人近い人々が集まるといことが起きています。70万人という数字は、東京では大したことではありませんが、高知県や鳥取県の人口とほぼ同じ規模です。つまり、ひとつの県の人口ほどの人々が、1年間で東京など大都市圏に移動していたのです。ところが、今や、東京も大阪も名古屋も、人口はむしろ分散しています。これを加速しているのが、ITです。ITは従来の電話とは違い、世界中同じ料金でいくらかでも情報のやりとりができます。その結果、例えば沖縄には、この3年間で約30の情報関係の企業が東京や大阪から移り、それらの企業が4000人の人々を新たにその地方で雇用するということが起きています。つまり、距離とか場所に影響されないITという新しい手段が、人口分散の新しい動きをしているのです。

それから工業生産を中心とする社会では、「大量」であることがたいへん重要でしたが、情報は「違う」ことに大きな意味があるのです。二番手の情報にはあまり価値がないということで、この情報社会を反映して、違うことに人々が大きな関心をもつように

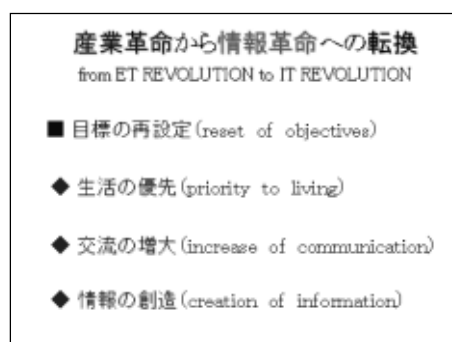
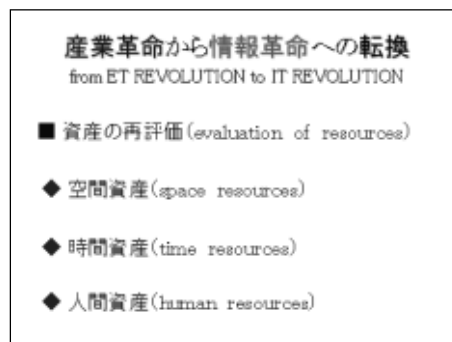


なりました。それから多くの人々の価値の中心が、生産から生活へ変化していることもあげられます。

こういった背景をふまえた上で、情報革命というものに対して、都市はいったい何をやるべきかということ、何点かお話しさせていただきます。まずひとつは、これまで都市が何とか維持してきた資産というものを、再評価することがたいへん重要ではないかと思えます。この再評価にはいろいろなものがあります。例えば建物や空間そのものの構造というものは、都市が維持してきた資産です。ほんのわずかですが、霞が関にも明治時代に作られた裁判所がそのまま使われていますし、地方でも長年続いてきた建物を上手に生かしていこうという動きがありますが、こうした空間に蓄積されてきたものを評価する。それから、時間の蓄積、これは別の言葉で言えば文化ということになりますが、そのそれぞれの都市の人々が長年語り継いできた、もしくは作り続けてきた文化を評価する。そしてもうひとつが、そこに生活する人々自体がたいへんな資産になるということだと思います。

では、都市の目標は何にしたらいいかということです。もちろん、生産も都市にとっては大事です。そして情報時代の産業は、都市で大きな力をもつ産業で、とくに生活の環境に変化を与えています。今、いくつかのビジネスが、海岸のそばの丸太小屋や地方の温泉のそばに移り、あるいは林の中に建物を建ててオフィスにする、というようなことが始まっています。なぜそうなるのかというと、情報を作り出す人々が好む環境というのは、決して無味乾燥な大都会の高層の建物の中ではなくて、自然環境であるとか歴史的な街並みが見えるというような環境をたいへん尊重する。そういう人々が情報産業という新しい産業の担い手であることを考えると、生活の環境を優先する。そしてそれが都市の新しい発展の原動力になるのです。

2番目は交流です。交流には情報のコミュニケー



ションも含まれていますが、情報を交流する、人が交流するということが実はたいへん重要なことになります。

それから、都市がやるべき最も重要なこととして、情報を創造することがあります。都市は文化というものを長年にわたって作ってきました。代表的なものはファッションです。パリのコレクション、ニューヨークのコレクション、ミラノのコレクション、東京のコレクションなど、ほとんどの新しいファッションは都市が作り出したものです。このようなものを今後も作っていくことが、都市の重要な役目になると思います。「クリエイティブ・シティ」は、普通に訳せば「創造する都市」ということですが、別の言葉で表現すると、都市が新しい社会で自立するというのを重要な目標として定めたタイトルだと思います。

### 情報革命に自立すべき都市

では、そのために何をやらなければならないかを、最後にお話しします。まずひとつは、都市が何とか現在まで維持してきた空間的な資産を新しい時代にうまく使うということです。例えば地方に行くと、古い建物が残っていますが、人の移動にともない、そういう建物が空き家になってしまうことが頻発しています。それをもう一度甦らせようという試みが盛んに行われています。敦賀という都市がありますが、そこはかつて日本海軍が使用していたレンガの建物がたくさん残っています。ほとんど使い道がないこの建物を美術館にしたり、コンサートホールとして使用することで町を新しく甦らせるようなことも行われております。こういうことを考えることも、情報時代には重要なことになります。

それから時間的に蓄積されてきたものを人々を引きつけるための重要な価値にすることも可能です。例えば細々と地域の人が維持してきたお祭りを、もっと人を引きつけるような資産に転換する、といったことで

情報革命に自立すべき都市  
CITY revived by IT REVOLUTION

- 資産の活用 (utilization of resources)
- ◆ 空間資産の転用 (diversion of space res.)
- ◆ 時間資産の再編 (edition of time res.)
- ◆ 人間資産の発見 (discovery of human res.)

す。つまりその地域に生活している人々が、都市というものの重要さを意識して、さまざまな活動をするということも重要ではないかと思います。

それからアトラクティブ、アトラクションなど、人を引きつけることもたいへん重要です。そのための工夫をすることが必要です。まず「旅情」としてみましたが、そこへ行きたくくなるような自然環境や歴史環境を使うということです。それから「事情」。これは、文化や伝統など、その地域が長年持ってきたものです。最後が「人情」。温かくもてなしてくれる人々がいる都市にぜひ行きたいとか、気分よく迎えてくれる旅館があるところに行きたいなどという人の情です。つまり空間、時間、人という都市が持っている資産を利用して、外部から人を引きつける、人を引きつければ結果として物も情報もお金も引きつけられるということになります。ですから外部の人を引きつけるために、いかに現在持っている資産を使うかということが重要です。

また、その魅力を発信しなければいけません。ただ密かに持っているだけでは、その価値はないに等しいのです。発信するにはさまざまな方法がありますが、マスメディアを通じて広く社会に素晴らしさを発信すれば、相手はその情報を引きつけて見てくれるという形の情報です。他にも個別に通信する方法があります。あの人はこの町に関心がありそうだといいところへ、どんどんその情報を送ってあげるのです。

最後はインタラクティブについてです。例えば外からその地域へ人が来た時に、町の人が無視するのではなく、いろいろな形でコミュニケーションをする。そういうことも都市というものを永続的に人を引きつける場所にしていく要因ではないか、と思います。

いま日本だけではなく、世界のさまざまな社会が産業革命から情報革命へと転化しています。都市も、さまざまな意味で転換すべき時にきていると思います。



# ◆ Regeneration of the City

**Yoshio Tsukio**

**Vice Minister for Policy Coordination, Ministry of  
Public Management, Home Affairs, Post & Telecommunications**

Creative City - Regeneration of Cities is a very important notion and in fact under the Prime Minister the new group has been organized to look at the strategic ways to regenerate cities. Therefore, I'd like to spend the next 20 minutes looking back on the evolution of cities.

Looking at the current cities, I think many of the negative aspects could be attributed to the industrial revolution. Because of the rapid concentration lots of existing orders were confused and as a result many of the cities took the policy of separation. In the case of Tokyo, working area is concentrated in Marunouchi and Otemachi districts. The manufacturing sectors are concentrated along the coast. And living area is in the suburbs, Tama New Town and other subdivisions. During the Edo period, all functions were concentrated in a small district but now we see the dispersion of functions to different places.

We now see the production being given precedence over everything else. If you can look at the coastal areas of Tokyo along the Bay of Tokyo, it used to be that people could go swimming or go shellfish gathering, whereas today Sanbansai is the only area where people can enjoy the leisure activities. The rest of the coastal areas are now packed with industrial complexes. As a result people's lifestyles and living environment were destroyed.

The industrial revolution also meant the dominance of mass production and uniformity, in other words, the same stuff being manufactured in large volume, being consumed in large volume, being discarded in large volume. In other words everyone now shares the same values and consequently various different characteristics that existed in different cities became neglected.

An anecdote. In 1964 Tokaido bullet train services commenced. The prestige prize of the Architectural Institute of Japan was presented to that bullet train system. The citation or the reason for that award was that exactly the same materials were used throughout that system. As a result today you don't know which station you're on because they

all look the same. In other words the differences became neglected and more importantly the accumulation of traditions were lost. For example, along the canals and rivers there were traditional lifestyles that existed but today they're all gone because of the canals and rivers are mostly covered up so as to build expressways. They cultural aspects that accumulated in former Tokyo during the Edo period over centuries were all lost. Today we are living in the period of transition from industrial revolution to information revolution or IT revolution and as a result we are seeing a shift from concentration to dispersion.

Decades ago 700,000 people moved to big three metropolitan areas in a year. For Tokyo, 700,000 people doesn't mean much but it is the same as the population of Kochi Prefecture moving to Tokyo in 12 months. However, Tokyo, Osaka, Nagoya today turned out that the population being dispersed as opposed to concentration. This is made possible thanks to the advancement of IT (Information Technology). Information Technology is distance free. Approximately 30 IT or communication related businesses moved to Okinawa hiring 4,000 people. They moved from Tokyo, Osaka and many other big cities to Okinawa providing IT services from Okinawa. Now people have come to realize that characteristics are important. The significance of information is that you have to be the first to provide them. You need to differentiate yourselves from others. And we are also seeing the shift from production to consumption or consumer's life.

What should the cities do as we move to the IT era, in this IT revolution. First the assets or resources need to be reevaluated. There are many things that need to be reevaluated, for example, space in office buildings and space structure itself is something that cities have maintained as assets. For example within the Kasumigaseki district, there are court buildings that were built during the Taisho era and I think it will be described in more detail when we hear the case study on Obuse we are now seeing the preserva-



tion of some old buildings. Giving more importance to time that could be regarded as culture, tradition, and other resources that are important are the human resources - people who live in cities.

What should be the objectives of the cities? Of course production is one important factor for cities. In this information era, industry will have significant roles to play but the living environment is the key factor that will attract businesses. Some of the businesses are moving to log cabins by the sea and some businesses have moved to renovate old and traditional buildings. Why? Because creativity will not emerge in a cut and dry urban environment, you have to be living in a rich natural and cultural environment, and they are the leaders of creativity. Therefore you have to give priority to the living environment.

The second factor that is important is the interaction and communication including the exchange of information - human communication - people meeting people. The most important function that cities need to provide is to create information, for example, the fashion Milan collection, Paris collection, New York collection. Most of this fashion has been created in sophisticated cities conventionally. We need to see more of such examples.

Creative Cities means cities that will create. It also means city will have to become autonomous, independent. What needs to be done to make this a reality. There are space resources that have been maintained by cities. We need to revitalize, we need to leverage on this space resources. When you go to rural communities you see many old and traditional buildings now being vacated and we are seeing an increase in cases of the movements to renovate them. For example in Tsuruga City in Fukui Prefecture there are movements to convert traditional buildings into concert halls or to museums. In this age of information we need to see more of such cases. We also need to convert the time honored traditions into new values, for example festivals could be revitalized to attract more people.

Lastly but not the least, human resources could be leveraged to attract more businesses and more people. In terms of attractiveness, as President Fujii said, attractiveness is important. The cities need to be attractive and need to at-

tract people and need to be charming. One is to create nostalgia or what I call the space attractiveness makes cities attractive so that people will come to and go back to their nostalgic days.

There is time attractiveness, and there is human attractiveness - the human hospitality. Space, time, human - these three factors that cities have could be used as factors to attract people from outside of the cities. How do you leverage on this existing resources would be an important challenge.

And you also need to disseminate information about those resources that you have. One approach would be to use the mass media. This is a full communication. The other is a more personalized communication. In other words you target potential customers.

The third form of communication is the interactive or word of mouth. When people visit you the resident shouldn't ignore those visitors but try to establish human communication. I think all those combined will make the cities more attractive. Not only in Japan but many countries and many cities are now shifting from the industrial age to the IT age. We're talking about a shift from the era that lasted for a couple hundred of years to a new paradigm.

Thank you.

# クリエイティブ・シティ

## 新たなパラダイムか、あるいは都市の発展か



### チャールズ・ランドリー

#### コメディア代表

1948年生まれ。文化企画コンサルタントのシンクタンク「コメディア」を1978年に設立。ヨーロッパを代表するシンクタンクとして世界35カ国で、文化活動を通しての市民、社会、経済の再活性プロジェクト、クオリティ・オブ・ライフ研究プロジェクト、文化産業、都市・地域活性化プロジェクトなど多数手掛ける。現在の関心は、クリエイティブ・シティに関する国際比較、創造性を喚起する都市環境、文化芸術が社会に及ぼす効果（インパクト）など多分野にわたる。ワシントンにある世界銀行で文化と都市戦略に関してアドバイスを行う。都市の文化戦略の国際的な権威。

ヘリコプターの視点から、「クリエイティブ・シティ」の考え方について話します。基本的には現在、都市を再生するためにはレパートリーがあると思っています。ここではハードの部分と都市の利用が焦点となります。通常は物理的なプランナーとエンジニアによって管理をされており、一方で文化の専門家は周辺に追いやられてしまう傾向があります。一般的に、都市がどういうとらえ方をされるかという、あたかも機械のように見なされます。生きた有機体ではなく、機械と見なされがちです。そしてしばしばトップダウンとボトムアップの両方を組み合わせるのではなく、トップダウンのみといった偏った形でとらえられています。

以上はこれまでの都市計画の状況ですが、それでは次のステップがあるのかという疑問があります。なぜクリエイティビティというものが中心的な課題となってきたのでしょうか。まず世界は今劇的に変化をしています。あたかもパラダイムシフトかのような改革が起きています。というのも、変化のスピード、そしてレベル、これは一つずつが起きているのではなく同時派生しているからです。そして重要な点として、いろいろなアイデアこそが今競争力の一つの武器となっています。

現在ビジネスもどんどん変わっています。かつて

オークションといえばどんどん値段が上がるのが普通でした。しかし今、逆オークションというのがあります。オークションによってどんどん値段が下がり、できるだけ低くするというものです。これは大きな変化だと言えます。そしてもちろん、社会、文化的な変化も起きています。アイデンティティが移り変わり、ライフスタイルも変わる。また民主主義も新たな豊かな形をとっている等々といった変化が起きています。

実は、この「クリエイティブ・シティ」という考え方は、失敗の結果として出てきたものです。都市の再生のための古いパラダイムは、すでに効果を持たなくなってきています。現在、新たな才能ある人たちを引きつけなくてはならなくなっています。そしてこういった人々は創造力やイマジネーションを發揮できるような環境を求めています。またハードのインフラ、例えば道路や建物といったハード、同時にソフトのインフラのための環境が必要であるという認識があります。またもう一つ理解しなくてはならないのは、こうした変化に対応する心の準備が必要です。「クリエイティブ・シティ」という考え方は、まさにこういった革新のための前提条件を作るものではないかと思います。

では、クリエイティビティとは何か。個人のクリエイティビティとは、横断的に考えることができ、いろいろなものを創造力を發揮しながら組み合わせるもの

です。また、組織のクリエイティビティは、そこで働いている人たちの能力を向上させ、チームワークを発揮するための能力です。ただ、都市のクリエイティビティはもっと難しいものです。そこには、いろいろな利害があり、いろいろな文化があり、そういった違いを乗り越えて一緒にやっていかななくてはならない。これは「クリエイティブ・シティ」を実現するためには大きなチャレンジともなるものです。

クリエイティビティの適切な定義とは、さまざまな分野にわたる当事者が一緒にやらなくてはならないという意味において、能力の限界で考え、ギリギリのところまで能力を発揮し、それを結集することではないでしょうか。全体を見て総合的に物事を考える。統合化された形で物事を考えるといったクリエイティビティの形が必要なのです。

さらに習慣、希望、そしてビジョンといった文化的知識を共有し合うことも重要です。そして、自分たちが大事と思い、価値あるものと思えるものについて協議し合う。そこから各都市の特異性、特殊性を特定することができるのです。それぞれの都市は他の都市との卓越化を図り、卓越化によって人々を引きつけようとしています。しかしその地元の文化の気質を尊重する必要があります。それによって文化は一つの土台となり、より強力なものとなります。しかし、例えば市民が参加することなく勝手に決められてしまった場合、それはあたかも防衛のための楯になってしまいます。ここで言う文化とは、いうなれば金とか石炭とか鉄などといったような原材料に取って代わるものではないでしょうか。まさに文化は、都市再生の原材料となり得るものです。

さて「クリエイティブ・シティ」となるためには発想や物事の考え方にも改革が必要です。そして無形のものや有形のもの、ソフトならびにハードのインフラ、といった両方の価値を認めなくてはなりません。さらに組織が機能する中で、個人がものを考え、計画し、そしてイメージーションを発揮しながら行動できるような条件が必要です。また、同時に「クリエイティブ・シティ」というのは、感情を伴うことを理解し、都市の見え方、感じ方にも感情が移入されなくてはなりません。つまり、別な言い方をすれば、美という要素を取り込まなくてはならないのです。

次にソフトインフラに焦点を当ててみましょう。個人と組織との間のアイデアの流れを指示し、促進するための人間同士のインタラクションが必要です。と同時に、いろいろな組織を横断的に共同でき、それぞれの組織を越えて仕事ができるようなネットワークが必要です。ここで重要なことは信頼関係です。また同時に、雰囲気とか感覚といった心理地理学なことも必要です。詳しいことについては、あえて説明しませんが、こういったことにも目を向けなくてはなりません。

また同時に、われわれは都市の倫理的な価値基盤を考えなくてはなりません。これは、都市の信頼や信用を確立するために必要です。お互い見知らぬ者同士が同じ都市にいる。そして、地域社会がどんどん細分化される中で相互の信頼を醸成させることは難しいことです。しかし、われわれは見知らぬ異邦人に対して価値を認めなくてはなりません。そして寛容性を育て、そして自己の才能を育むような可能性を残さなくてはなりません。つまり「クリエイティブ・シティ」は、コスモポリタンの展望が必要なのです。その中で多文化主義（multi-culturalism）ではなく、異文化主義（inter-culturalism）が中心となるべきでしょう。

多文化主義というのは、違いを見つけ、その違いを賞賛する。これは重要なことですが、それと同時に共有するものをインターカルチャリズムという形で賞賛しなくてはなりません。「クリエイティブ・シティ」とは例えば交通渋滞とか、高速道路を美しくするといった一見すると不可能のように見える問題に対し、イノベーションで解決策を見出すことができる場所なのです。そして、創造力を発揮し、いろいろな機会を見出すことができるのです。誰しもの凡人かもしれませんが、チャンスさえ与えられれば想像できないようなことも可能になることがわかつてと思います。

都市は過去において誕生し、そこから素晴らしいものが生まれていますが、その源泉は何かというと、当時の人々の態度や属性にあるのです。しかし、そういった中で流動性、柔軟性も必要です。われわれは型にはまった考え方から脱却しなくてはなりません。ですから「クリエイティブ・シティ」を作るためにはもちろん高度な技能をもった労働力と才能が必要です。オープンな法規制やインセンティブが必要です。バーミンガムなどがその恰好の例ではないでしょう

か。ダイナミックな考え方をもち、そして創造性をもち行動できる人たちが必要なのです。クリエイティブな人々というと芸術家ばかりと思いがちですが、しかしクリエイティブなビジネスマンや行政官という人々もいるわけです。アイデアをもった特定の人たちだけでなくさまざまな人々のクリエイティブが必要なのです。

しばしば独自性をもった、個性豊かな人たちがいます。時として非常に難しく、扱いにくい人たちかもしれませんが、そのような人たちも一緒にあって、うまく組織の中でやっていかなくてはならないのです。そのためには大きな知的インフラが必要です。強力な内部の結束と対外的なコミュニケーションが必要となります。また、ビジネスだけではなく、幅広い社会的な起業家精神の文化も必要です。従って「クリエイティブ・シティ」というのは、必ずしも快適な場所ではありません。ダイナミックであり、そしてある程度バランスや均衡がとれていますが、そこには緊張も伴っているのです。

「クリエイティブ・シティ」の本質はどういったものかということ、いろいろな才能をもった人々を育み、引きつけ、維持し、そして失敗も許すというものです。官僚制度においては、失敗をすれば昇進はできませんが、失敗こそ発明の母なりということもあるように、能力ある人があえてチャレンジして失敗したならば、昇進させるべきではないでしょうか。そういう意味で開かれた心が必要です。また、アイデンティティを持ち、地元の特性を反映するようなものであるべきでしょう。自らのローカルな特徴から生み出されるグローバルな志向をもつことが大切で、多様性、寛容性を受け入れ、イマジネーションを持って前進することが大切なのです。

クリエイティブなインフラには4つの要素があります。まず、私たちのアプローチです。東京の開発に対してアプローチはどういったもので、それに対して金沢のアプローチはどうか、といったものです。それから、精神的な側面があります。つまり、各都市が有するそれぞれの物語であり、そして多くの人たちにインスピレーションや希望を与えるものです。もちろん、いろいろなプログラム、プロジェクト、行動志向などがありますし、建物ですとか景観といった物理的な側

面もあります。

都市の再生というと、こうした物理的なものが最初に来てしまい、心や精神的なものが後に回ってしまいがちです。しかし、この順番は重要です。インフラというものは目に見えるものと目に見えないものの両方から構成されているからです。そして、そのインフラを都市の中に何らかの形で埋め込んでいかなければなりません。文化について考えることは、その都市が将来的に成功するための間隙を見出すことにつながることでと思います。

例えば文化産業が今急速に伸びていますが、日本においては、日本流、日本的でなくてはならないでしょう。そしてこういった文化的なリソースをいかに最大限活用するかも一つの手法です。過去、現在、未来を見渡し、独自性を発揮すること、そしてそれらを原材料として使うことが可能なのです。かつてわれわれが石炭や鉄を原材料として使ったように。それから、またコミュニケーションが必要です。もっと魅力的な建物を作り、都市の物語を語る。すなわちわれわれがどういった方向に向かっているのか、という物語が必要なのです。

文化産業を発展させていくためには、このような創造的な環境がたいへん重要なのです。これは場合によっては、建物の集合体であり、地域の場合もあるでしょう。これらの建物には、その場所ならではの特色を反映しなくてはなりません。どこにでもあるような建物であってはなりません。自分たちが自らを表現できると感じられるような環境であることが大切です。ところが私が仕事で関わった多くの都市は閉鎖的な考え方をもっているところが多かったように思います。また、そのような都市は、経済的にどんどん後退していていることがよくわかりました。

それからもう一つ、創造的な環境というものは、私たちが都市に望むような矛盾、新しいものと古いもの、畏敬の念を抱く、そしてインスピレーションをもち圧倒される、といったものと同時に、親近感をもてるようなものも必要です。つまりいわゆる都市の喧噪と同時にさまざまな可能性を探るために瞑想にふけることができるような側面も必要です。京都は、まさにその両方を兼ね備えた都市といえるでしょう。

こうした物理的に対照的な側面の必要性もふまえた

上で、人々が実際に交流し合う可能性を秘めた、都市デザインの重要性を理解しなくてはなりません。私たちはもっと伝統的な資産を活用し、その中に新しいものも取り込まなくてはならない。おそらく、ある程度コントロールされたカオスが必要でしょう。とくに空間、場所の中で若いイノベーションの精神をもった人たちが自由に行けるような場所が必要です。大都市の場合、これはなかなか難しい。価格が高くてなかなかアクセスできないということが多いでしょうから。

こういった都市のいろいろな面白いところとテクノパークを比較すると、その違いがわかるでしょう。テクノパークは、その革新性を発揮することができるでしょうが、それ以上にやはり都市の中心部では、もっとクリエイティビティを発揮できるでしょう。例えばアデレードなどはフェスティバルで有名ですが、これは文化というものがいかに豊かな対話を促進しうかの好例を示していると思います。

さてある都市は、常に物事を考えてばかりいる。しかし実行はしない。ないしは分析をしなかったり過去の経験を生かしてないという傾向があります。したがってそこで考えて計画をし、実施し、分析するという、これは一連の流れとしてとらえバランスをとらなくてはなりません。そしていろいろなレベルにおいて、われわれは介入することができるでしょう。これは実行のレベルですが、例えば見本市やセミナー等々特徴のあるイベントがあります。しかし、同時にいろいろなイニシアティブも必要で、いわゆる富の創造と社会の絆を同時に実現するようなものが必要です。

しかし、言うは易し行うは難しです。いろいろな階層のさまざまな立場の人たちが自分たちも関わっているという参加意識を引き出すためには、イニシアティブが必要です。そこで老若男女が参加し、積極的に再発見、再発明をすべきです。物理的な側面について重要なことは、日常生活でのデザインの水準を高めることです。例えば道路や地下鉄などのデザインの次元を高めるということです。

また、戦略的な介入というものが、互いが理解できる、いろいろなセクター間の相互理解を高めるための能力が必要です。型にはまった自らの組織だけの考え方を捨てなくてはなりません。そうしなければ、いろいろな利害関係者が共通の言葉で話し合いを

進めることはできないのです。また、自分たちの権限委譲をすることによって、より広い領域において影響力を発揮することができるのです。そして、そうすることによって都市というものを全体的にとらえることができるでしょう。

しかし、今現在、都市で常に考えなくてはならないのは、才能豊かな人たちをいかに引きつけるかということです。若い人たちが、自分たちが何かを作っているんだ、形づくっているんだと、創造主であり、町を自ら作っているんだ、という参画意識がもてるようにするため、やはり教育について考え直さなくてはなりません。他の都市には見つからない最高のものを追求するためには必要なことです。

この基調講演の結論ですが、まず人々が創造的に物事を考え、計画し、実行できるための条件、環境が必要であること。そしてハードとソフト両方のインフラを考えなくてはならないということ。そして、また単にコーディネーションではなく、法規制やインセンティブの調整を図ること。また経済、社会、文化的な戦略と都市デザインの調整を図ること。また商業的、非商業的な側面の調整も必要でしょう。こうしたことは、ある意味で公と民の公共益等に関する新しい契約方法ともいえるでしょう。

公的セクターおよび民間セクター、そしてコミュニティ等を考えた場合、現状では権限が分散されてしまっています。それゆえに、相乗効果が出てきません。統合する能力が発揮できないために、多くの機会が失われてしまっています。それを改善するためには、従来の考え方を捨てて、物事の考え方を変えなくてはなりません。また組織文化というものを考え直さなくてはなりません。そして都市開発の語りかけには、新しいインスピレーションをもたらすような言葉が必要でしょう。例えば「グラスの水が半分も入っている」というのか、あるいは「半分しか入っていない」というのか、というように、どちらかというところプラス思考が必要なのです。

私たちの都市の競争力に対する新しいルールとは、アイデアを常に動かしていくこと、個人におけるクリエイティビティを発揮させることです。そして都市のみにとどまらず、他とつながりをもてる能力が必要です。メディアの世界では、都市とは言うなればイメー

ジですが、都市は自ら自立すべきです。またそのためには強力なシンボルが必要です。それは建物かもしれませんが、その他いろいろなシンボルがあるでしょうが、そういったものを強調することが必要です。

またもう一つ競争力をもつためには、ネットワーキングの力が必要です。文化的豊かさ、さらにネットワークをまとめ、方向付けをするようなガバナンスも必要です。ですからお金だけではなくガバナンス、そしてデザイン感覚、エコロジーに対する意識も必要でしょう。また多様な言語で話せる都市ということが、とくにヨーロッパにおいては必要でしょう。都市は、まさにそういった点で今競争しています。

また成功する都市の特徴としては、慎重でありながらもリスクも犯しているということです。そして、1人だけのリーダーだけでなく、広い範囲にわたってリーダーシップがあるということです。そして、確固たるビジョンをもっています。彼らにはソ連のような5カ年計画はなくても、決意がある。そして、戦略的に原理原則や規律がありますが、戦術的には柔軟性をもっている。つまり政治的なサイクルを越えたものをもっているのです。

先を見通すということも必要でしょう。スペイン北部の港市、ビルバオには、「メトロポリ 30」という組織があります。社会的、そして経済的イノベーションを組み合わせた都市開発を実施しています。イノベーションといえば、えてして技術的、経済的な面だけを考えられがちで、政治的、文化的、社会的なものとは考えられていないのが現状です。

さて、しばしば都市は現実をとらえずに、妄想的なものを抱いてしまう。しかし自らを正直に見つめる必要があります。イメージではなく、現実は何かを直視しなくてはなりません。しかしここにはチャンスがあると思います。ですから、きちんとした目標のレベルを設定すれば、そしてそれに向かって一步一步前進することが可能なのです。そして戦略的な機会をとらえることさえできれば、理想は実現できるでしょう。例えばグラスゴーの降雨量が多いのですが、アイスランドはもっと降雨量が多い。するとグラスゴーは、アイスランドほどは降らないといった言い方をしてその都市を宣伝します。例えばアイスランドにとってのリビエラであると。つまりどのようなレベルの都市であっ

ても、こうした比較ができるわけです。創造力さえ発揮すればいいわけです。ですから、いろいろなものをイノベーションで結びつけることが必要でしょう。

例えばケミでは、雪がよく降ります。産業は発達していませんが、アイスホテル、アイスチャーチ、アイスレストランなど、氷ですべてを作るという機転を利かせたのです。

それから、これは古い製鉄所を利用したエムシャーパークですが、その歴史を振り返ることができません。また、ドイツのルール地方では、産業が斜陽化したことを利用して、環境を癒すという新しい産業を作りました。10カ年計画を立てていて、ここで現在5万人が働いています。これも公的セクターと民間セクターの連携による非常に珍しい運営方法です。

もう一つの例がロッテルダムです。ロッテルダムでは、かつてアイコン的な建物を中心に考えていましたが、海外から多くの人があるので、ここでも異文化主義をとるようになっていきます。すなわち小さなプロジェクトを集めてエラスムスというブランド名をつけて、エラスムス・プロジェクトを立ち上げました。エラスムスとは、寛容を唱えた有名な哲学者ですが、小さなプロジェクトでも、エラスムス・プロジェクトとしてまとめることによって、非常に大きなものであるという印象を与えることができます。

また多くの組織や個人が、自分の家や組織に人を招くプロジェクトがあります。これによって、観光客と住民の関係が深まることになり、それだけ包括的な経験になります。これはアデレードの町ですが、これは衰退しつつある町といわれています。しかし、その衰退を逆手にとって「スローシティ」ということができます。いいワインがあり、ゆとりのある生活がある。衰退しているからこそ、そういったゆとりが生まれるのです。それを長所に変えることができます。高齢者も多いので、今度は高齢者を再生や変化の担い手として活用することもできるのです。

さてビルバオを紹介しましょう。ビルバオは、もともと社会的なインフラ整備を考えました。次に町の魅力は何なのか、住民にとって魅力は何なのかということ考えたのです。しかし、今の戦略は、市民がもっと起業家精神をもってコスモポリタンな町づくりをするということに変更したものです。町の基本要素を再

生させるチャンスは1回しかない。そしてできれば世界一流の国際性をもたせる、ということでした。

都市のクリエイティブなインフラというのは、たいていの場合バラバラで、孤立した衛星のような形で、理想的な形は、このようなものです。というのも、連続性のある系、システムはシナジー効果を、そしてさらにスピノフを作っていくからです。したがって、協働作業と意志疎通が重要となります。

密接なコラボレーションが少ない場所には、革新性も生まれにくくなります。そこでカギになるのは、重層したネットワークをたくさん作れば、アイデアのクロスオーバー、フュージョンの中から、それだけ新たな発想が生まれる可能性も高まるのです。

それでは、リーダーシップに求められる資質は何かといえば、これは深い文化的な知識をもち、文化的なリテラシーをもっていること。そして、さまざまな付加価値を提供し、さらにはまた新たな価値観を生むことができることです。経済的な価値観と倫理的価値観、この両方をもったリーダーシップが必要なのです。もちろん、ハードの考え方とソフトの考え方、両方が必要であります。そして老若男女を問わず、いろいろな人の目を通して都市を見る能力も必要です。

リーダーシップのスタイルには2つあると思いますが、権力は手放して、クリエイティブな影響力を行使できるようにしようということを、私は提唱したいと思います。雁行型という言葉がありますが、一列の群れとなって皆同じ方向に飛んでいきますが、一番先頭にいるリーダーは実は毎回雁行型の飛行では交代しています。その時々で最もふさわしい鳥が一番前に飛んでいる、リーダーシップをとっているのです。そこで考えていただきたいのは、皆さんの都市には何人のリーダーがいるのか、そして本当は何人が必要なのか。10人なのか、100人なのか、1000人なのか。リーダーシップは共通項ということで、きちんと考えることが必要です。

都市には、さまざまなクリエイティブな階層があるということを念頭におき、これをきちんと連動させる必要があるのです。そこで市民のクリエイティビティに信頼を置くことが、創造的な問題解決であり、公共部門はより起業家精神をもつ、リスクを負うようになる、ということです。それでいながら説明責任の原則

はきちんと働いている。また民間部門のほうは、より広範な公益を追求することが自己利益にもつながるという環境です。

それは「クリエイティブ・シティ」の政策として、何ができるのか。どうしなくてはならないのか。ここでは、例えば文化的な長所というものをきちんと評価しなくてはなりません。そして全体の資産も考えなくてはならない。何よりも大切なのは、何が障害物になっているのかをきちんと精査をし、そしてこれを取り除いていくということです。

それからもう一つ大切なのは、触媒となるようなプロジェクトを立ち上げ、それをシンボルにしていくということです。では、これはどのようにやっていくのか。アドボカシー活動をすることです。そして勢いをつけていくということです。また、強力な提唱者、サポーターを探すこと。さらには、専門知識をもったキープレイヤーを10人が、10の組織を見つけること。さらにきちんと議論を取りまとめていくこと。そして、異なる分野の施策者たちに対して影響を与えるための戦略を練っていくこと。そして、報告書は詩的なものでなくてはならない。さらに行動にはドラマ性がなくてはならないということです。

そして、この道を行くだけの強い政治的な意思があるかどうかということ。もちろん、さまざまな難しい面もありますが、それはやるだけの価値があるということなのです。もちろんバランスをとることが必要です。故意に引き起こすのか、あるいは自然発生的に起こるのを待つのか。コントロールするということと、クリエイティブな自由性を与えるということ。また、公的な活動を通してクリエイティビティに対して、これを助成をしていくのか、あるいは投資をしていくのか。また、設備投資ということも重要です。人的資源あるいは活動が弱いのが従来の形でしたが、大切なことです。さらにはイニシアティブとして象徴的なものを重視するのか、それとも産業面だけを考えればいいのかということも、検討しなくてはなりません。

それから、いわゆるノーズ・オブ・エクセレンス、卓越した結節点であること、そういった何かある場所にシンボリックなものが集まっている形にするのか、それとも社会全体のための文化の発展を求めるといったことも考えなくてはならないのです。

# Creative City

## — A New Paradigm for City Development

**Charles Landry**  
Director of Comedia

It's a privilege to be able to speak to you today. I will give a helicopter view, an overall picture of the creative city idea and if there are any questions you want to ask as we move along, just ask them in the discussion session later.

Basically I think there is a city regeneration repertoire and what this usually does is to emphasize the hardware of the city and is a land-used focus. It is usually managed by physical planners and engineers. And cultural specialists are usually marginalized and usually the way cities are rethought is as if it is a machine rather than a living organism. Usually as well top-down rather than top-down and bottom-up together. Now that is okay as far as it goes but the question is "Is there a next step?"

Why must creativity move center stage? I think the world is changing dramatically and it feels like a paradigm shift. It feels this because the speed and level of changes are not happening one by one but simultaneously. And importantly, for example, ideas are now the new currency of competitiveness, and some global business dynamics are changing in ways that are a bit strange. Auctioneering normally is about raising the price up but you know about reverse auctioneering where you auction to lower the price to make it as low as possible. Now that is a dramatic change. And we, of course, know about the social and cultural shifts - shifts in identity, shifts in lifestyle, less deference, the idea that we want democracy enriched and so on.

The creative city idea is really a response to failure. The old paradigm of urban renewal seems to be increasingly less effective especially as there is now the need to attract talent, and those talented people demand an environment





that is imaginative and allows them to express their imagination. There is a recognition that they are hard infrastructures just roads, buildings, etc. and need to provide the supporting environment for the soft infrastructure which I will describe in a moment. We need to understand as well that we need to prepare the mental attitudes for change and I believe the creative city idea can create the preconditions for the innovations we need in urban development.

What is creativity? I think we know what individual creativity is - the capacity to think laterally, the capacity to bring desperate things together in imaginative ways. I think we understand that organizational creativity is about empowering the people who work with you and the capacity to work in teams. But urban creativity is much more difficult because there are different interests, different cultures who need to find ways of working together and this is the great challenge of the idea of the creative city.

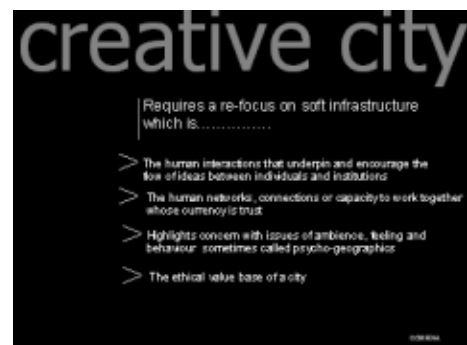
For me the best definition of creativity though, in the sense that we need to bring different parties together, is finding a way of thinking at the edge of our competence not in our own box but at the edge and boundary of the competence and bringing this together. Today a particular form of creativity is required which is a capacity to think holistically and in an integrated way. Cultural knowledge, of course, in all of this is essential and we know what that is the capacity to have shared habits, shared ambition and shared vision. The capacity to be able to negotiate what we think is important and valuable; to identify the unique and distinctive because all cities today are trying to make themselves different and distinctive so they can attract attention. But it is particularly important to go with the grain of that local culture because when we go with the grain of our culture, culture provides backbone and makes us feel



in a sense stronger. Whereas if change happens without us being consulted, without us being part of it, without being empowered in that process, it becomes a defensive shield. Culture in this sense is replacing the raw materials of gold, steel, and coal as the raw materials for urban regeneration.

Becoming a creative city requires a shift in thinking and in organizational culture. It requires us to value the intangible as well as the tangible; the soft as well as hard infrastructure; and it requires us to provide the conditions in the way our institutions work so that we as individuals can think, plan and act with imagination. Becoming a creative city therefore means that we also understand that city making is an emotional enterprise and that we need to implant this imagination into the way the city looks and the way it feels. And that means bringing issues like beauty back into our debate. It requires this focus on soft infrastructure, which is the human interactions that underpin the flow of ideas and exchange from which innovations occur. It is also the connections and networks and our capacity to work across departments and across institutions and to get beyond our boxes. Here the issue of trust is key. It highlights, of course, too, the issue of ambience - feeling - and also would I sometimes call psycho-geographics, which is a very complicated long English word which I will not explain.

It also requires us to look at the ethical value base of the city and these values are ones that need to engender urban trust, which is very difficult in a globalizing world where more people don't know each other in their cities as communities fragment and break up. It requires us to value the stranger and the unknown. It requires us to foster tolerance to allow talent to express itself and therefore requires a very strong cosmopolitan outlook. It focuses therefore



on inter-culturalism rather than multi-culturalism. Multi-culturalism is the celebration of difference, which is, of course, very important. But beyond that, we need to celebrate that which we actually share which is the idea of inter-culturalism. The creative city I think is a place which finds innovative solutions to seemingly intractable impossible problems like traffic jams as an example, or making highways look beautiful. It finds opportunities imaginatively. If the conditions are right in the work we've done, it is astonishing how ordinary people, and I think all of us are ordinary level, can make the extraordinary happen if given the chance. Because it is quite often the case that the attitudes and attributes that made the cities in the past heroic and great are often precisely those that will constrain them in the future where there is much a greater need for flexibility and fluidity. It requires also us to go beyond box-like thinking.

So a creative city must have obviously high skill and talent. It must have a regulatory and incentives regime that is open, and Birmingham in Britain I think is a city that is a bit like that.

It needs dynamic thinkers, creators and doers. Often we think that the creative people are only those people who work in the arts, but there are creative social workers, creative business people, the creative administrators. So it isn't only the person who has the idea who should be creative, it is also the administrator level 5, 6, 7 that needs to have that capacity, too.

But often the creative city has people who are Maverick personalities, perhaps a bit difficult, uncomfortable. But it is only these we need to find ways of allowing them to organize, to work well in an organizational context. Of course, it needs a large intellectual infrastructure and strong



communication internally and externally; and a broad culture of entrepreneurship, not only business entrepreneurship but also social entrepreneurship as well. And in the end the creative city is actually not always a comfortable place. It is dynamic and balanced in some way but there are often elements of tension.

So the creative city in essence must identify, nurture, attract, sustain talent and allow people to fail. Normally in bureaucracies if you fail, you don't get promotion. But often failure is the best teaching device, and people who have competently failed as distinct from incompetently failed, perhaps those should be the people who should be promoted. Therefore it is obviously an open-minded place. It is confident in its identity and reflecting that local distinctness. It, therefore, acts in a way that is locally derived from within itself but is globally oriented. And it is at ease with diversity and tolerant and, therefore, expresses those values that allow us to move forward with imagination.

Creative infrastructure has four elements. There is the mental dimension which is the way we think about things, our approach, what is the Tokyo approach to development for example as contrasted to the Kanazawa approach. There is the spiritual dimension in the sense of every city needs to tell a bigger story about itself that provides some sense of aspiration and inspiration. There is the programs and projects that are activity-based.

Finally the physical dimension - structures, buildings, landscapes. Normally, when you look at the regeneration, physical is on top and not the mental one that I have had. So the ordering here is quite important for me. So infrastructure is both visible and invisible. This needs to be implanted into the city in some way. Thinking culturally allows us to identify the unique potential future niches that

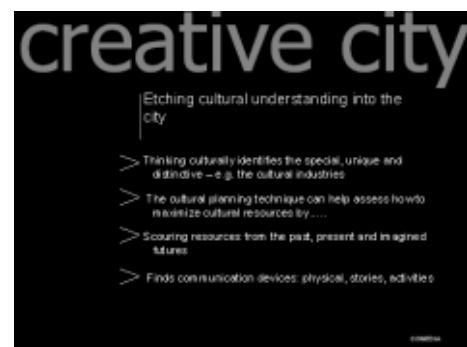


a city can have to become successful. One example, of course, is the massive growth of the cultural industries. But of course in Japan would have to be especially Japanese.

Cultural planning as a technique is one way of assessing how you maximize these cultural resources. By looking over the past, the present and imagined futures and bringing out these unique features that you can work with as raw materials in the same way as we used to work with coal and steel. It obviously finds ways of communicating this city. Physically, obviously through buildings that are ideally attractive, but also stories because what drives people is the story, the story of the city, a story of where we are going.

So this creative milieu, this creative environment, could be a cultural district remembering, of course, my colleague, Walter Santagata will speak about this later that the cultural industries are one of the fastest growing industries in the world. It could be a set of buildings, an area, and these buildings should reflect something that is very special about that place and not just look the same as everywhere else. It needs to have an environment which allows people to feel they can express themselves. And it is surprising that many of the cities I work with which are the opposite, which are very closed-minded, it is surprising how backward they seem to be going economically.

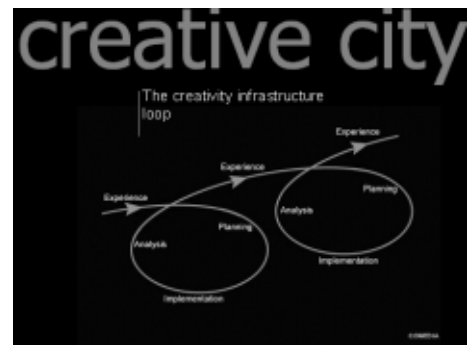
Importantly, too, the creative milieu is an environment which speaks to the contradictory things we like from a city. We like old things and new things. We like things that are awe-inspiring and make us feel overwhelmed, but we also want intimacy and fine-grained connectedness. We want urban buzz but also reflection possibilities. Interestingly Kyoto had a lot of this reflection possibilities and some urban buzz, too. But it is the physical fabric but also



the face to face possibilities. And once we look at this in this way, we need to understand the significance of urban design usually underestimated. We need to rework heritage in such a way that within the heritage the new is there as well. We probably need some controlled chaos and particularly places and spaces that allow young innovators where they can afford to be. Most of bigger cities find that very difficult because everything is too expensive.

If you compare these interesting areas in cities with techno-parks, you can see the difference. It is quite often you obviously can be innovative in a techno-park but I find you can be even more innovative in a city core. Of course this creative milieu has a rich discussion culture and Adelaide as an example has a festival of ideas but that is just a way of describing what a rich discussion culture could be.

Normally you find when you look at a city that some cities think all the time but don't implement or don't analyze and don't reflect on their experience. There needs to be a balance between thinking, planning, implementing, analyzing as a sort of continuous loop. There are lots of levels that we can intervene. This is the activity level and we know there are distinctive events, trade fairs, and seminars. But also particularly we need to find initiatives that combine wealth creation and social cohesion simultaneously, which is easy to say and very difficult to do. There needs to be initiatives that involve people from every level so they have that sense of empowerment to feel they can be involved. Here I believe the young as well as the old can be active agents of regeneration. There is the physical side which I think we all know about. The key point here is to raise the standards of design in the everyday experience on the street, subways, etc.



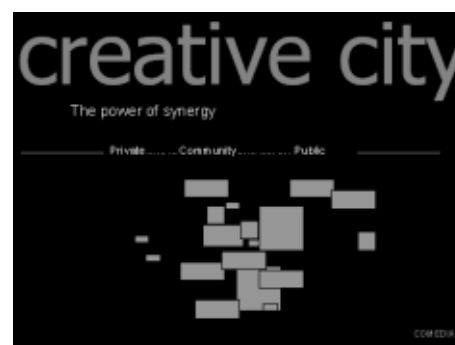
-

Then there are strategic interventions. Here I believe we need to build the capacity for mutual understanding between sectors, eradicating, demolishing this box-like thinking. To be able to develop a common language between interests so that one can actually jointly move forward. It often means in that process that we give away power but we gain much more influence over a much greater area and in that way we can understand urbanism as a holistic thing.

The key focus for city renewal nowadays always has to be focussed on talent. How do we raise the level of aspiration for the young to feel that they are makers, shapers and creators of their own cities. This often requires rethinking education and it requires many other things as well particularly associating with the best that you can find elsewhere.

So the conclusions of this section we need to create the conditions where people can think, plan and act creatively. We need to focus on hard and soft infrastructure. We need to orchestrate which is more than facilitate or coordinate the regulations and incentive regime. We need to orchestrate economic, social and cultural strategy with urban design and not see them as separate things. We need to find ways of orchestrating the commercial and the non-commercial, in a sense a new contract between the public and the private.

It is quite interesting, when we look at public, private and community, one can see this power is completely diffused and because it is so diffused, there is no power of synergy. And because there is no power of synergy, many opportunities are lost. So what this all requires is to get beyond an old way of thinking. This requires a mind set shift. It requires us to rethink organizational culture. It



requires us to develop a new inspirational language for discussing city development, and often this involves counter intuitive thinking. In my view it means thinking that the glass is half full rather than the glass is half empty. So to that extent it is a positive approach to alive. So as we know probably, the new rules of urban competitiveness are about mobilizing ideas and creative organizations and individuals. It's about this capacity for a city to connect well beyond itself. But to recognize in a media world that cities are also perceptions and images, but in this image making world the city needs to be true to itself and this requires it to communicate with very strong symbols and these symbols may be a building. So it is that shift of emphasis. The new language for competitive tools is really about networking capacity - cultural richness, the capacity to govern in a different way. That is probably worth more than 20 or 100 or 200 million dollars if we govern in a different way, in a collaborative way. Eco-awareness is the key, design awareness is the key, the capacity to speak different languages is the key, that is certainly in Europe how cities are competing.

So the characteristics of successful cities are they take measured risks. There is a widespread leadership rather than one leader. They know where they are going to, in essence they have a vision. They are determined but deterministic. They don't have a Soviet-five-year plan but they are still determined. They are strategically principled but tactically flexible because they need to be adaptable and they go beyond the political cycle. And they have a powerful agency to think ahead of the game. Bilbao, for example, has a public private agency called 'Metropoli-30' which is driving the development of that city and they balance social innovation with economic and technical inno-





vation. We tend to think of innovation only as economic and technical and not political, cultural and social. So we always need a reality check and too often what cities do is have a fantasy of themselves that is far beyond where they are. And one needs to establish a real baseline which is honest and true and distinguish between perception and image versus what is really happening. But I believe there is always an opportunity if we pitch at the right aspirational level. We need to move step by step but be strategically opportunistic and there is always a chance for a second tier, third tier, fourth tier city. Glasgow is raining a lot. Iceland rains even more, so Glasgow promotes itself to Iceland as the Riviera for Iceland. Even though it rains a lot but it rains more in Iceland. You get the general idea.

It recombines also activities in imaginative ways the whole movement to connect science and art together to create new innovations. Or also like snow in Kemi, it lost its industry but it is in the Arctic Circle so it built an industry on ice - ice hotels, ice churches, ice restaurants, etc.

Just a couple of examples here. Emscher Park. This is an old steel factory which changes colors overnight and you can wander around it and understand how the whole history worked. But at the same time the conception of this area, which is in the Rhur in Germany, was such that they use the industrial degradation to create a new industry of environmental healing. And that environmental healing industry now employs 50,000 people and they have a ten year program again with an unusual delivery vehicle that can actually deliver these programs by mixing together the public and private.

Rotterdam is another example that I find quite interesting. Here they used to focus on iconic buildings but because more and more people come from other counties,



they're focussing on inter-culturalism. And what they are doing there is taking lots of small projects but giving a brand called Erasmus, the philosopher of tolerance who came from Rotterdam. And by calling it Erasmus even though it's lots of small projects it feels very big because it brings these all together in a concept that it's promoted. So it's just an interesting idea of the way to make small things seem big. They have a city safari initiative when many organizations and individuals in the city are willing to invite visitors into their homes, into their organizations, so the connection between the tourists and the residents is far deeper and, therefore, there is a more holistic experience.

This is Adelaide as David knows it's a declining city. If you are a declining city you can also turn it into advantage. It is apparently a slow city, it has good wine, it has quality of life. If you are slow just make sure you are very good at being slow and you can probably earn income from that. It is also an older city. Again they could think of making the elderly as agents of regeneration. This is, of course, Bilbao and there are only two points I want to make about this, which is really first they focused initially on civic infrastructure, then moved to think about the attractiveness of the city and for the residents in phase two. But now their main focus of their strategy is to change the values of the citizens on the entrepreneurs to become more cosmopolitan outlook. As they said also we have only one chance to renew the civic fabric and a lifetime. At the minimum it should be an international class at its best world class. I think that the results are there for everybody to see.

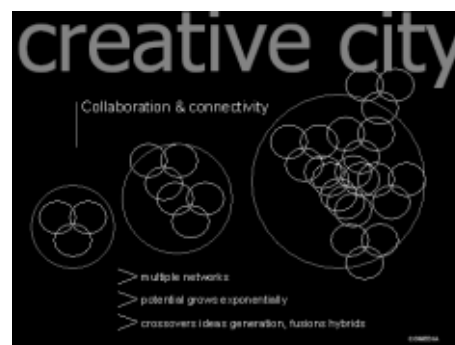
Most urban creative infrastructures are completely disconnected. They work in their isolated islands like disconnected satellites whereas they should be like this, because



a connected system creates the synergies and spin-offs which I think Walter will talk about in his cultural districts presentation later. Because collaboration and connectivity a key. Where there is less dense collaboration there is less innovation. So the key is to foster these multiple networks because the ideas cross over and from the ideas and fusions, new innovations occur.

So the qualities in leadership we need are slightly different from what we used to think. It implies deep cultural knowledge. It implies the capacity to add values economically to projects with adding an ethical value base. Again very easy to say and it looks good in English because add value, value sounds the same. Very difficult to do but that is the key task of the new leader I believe. Of course, to know about hardware and software thinking and to be able to see the city through the eyes of different people - the young, the old, women, men etc.

So there are two types of leadership style. I am saying that we need to trade power, give power away and have more creative influence because we are sharing power. And remember how geese fly, they fly in one line. They are always going in one direction but the goose is always changing, the one that is leading. And the one that is leading is always the right goose that is leading at that right moment. So leadership in this way is a renewable resource. And the question we need to always ask of our cities - how many leaders do we have and how many do we need - 10, 100, 1,000 or whatever. The strategic partnerships obviously, and we have seen very good examples in Kurakabe and Nagahama, for example, where the leadership in the partnership has gone beyond the lowest common denominator, where people have acted in their self-interest at the same time as in the general interest. But importantly a city needs



to work out where are the different creative classes and how can we ensure these different creative classes which are everywhere if we look hard enough. How can they work together. So the way forward I believe is civic creativity, which is imaginable problem solving where the public domain becomes more entrepreneurial and risk taking within an accountability framework. And the private sector sees that working for the broader public good is in their interest.

So what would your creative city policy be? Who would do it? What would you do? You would assess the cultural assets of the place. You would look at the informal and formal learning environment, assess the innovation capacity but particularly undertake an obstacle audit. The obstacle audit is the key thing when you are doing an analysis of the creative city. What are the obstacles because those are the things that need to be overcome and then identify the catalytic projects that express the essence of what you're trying to put across.

So how would you do it? Essentially it is about advocacy initially and momentum building. You would identify a series of champions and conductors, identify key players with very specialist knowledge who would work together but work beyond their own box. And you'd orchestrate this momentum and have a strategy of influence over the decision makers that are in all different spheres. And the way it would be presented and written should be more like poetry and it should be launched like a drama rather than a dull report.

So the key question is - is there a will to travel this road? Are the benefits worth it? Of course I believe they are. In the end what we have to do is have a balancing act between making it happen and letting it happen; between maintain-



ing control and creative freedom; between subsidizing creativity through public activity or investing in creativity in terms of industry; between focusing more on capital works or on human capital. And it is too often people build physical things and they have these containers, which are all physical, which have no content because the program of human capital and activity programs have not been developed.

So do we focus more to on initiatives that bring forward the symbolic importance of what a city is about or do we only talk about industrial things.

And finally do we have nodes of excellence or cultural development for all. And of course it is not an either/or situation, it's a both/and situation.

