

# 都市機能施設の効果的な 整備・運営に向けた手引き

-2023(令和5)年6月版-





# 都市機能施設の効果的な 整備・運営に向けた手引き

-2023(令和5)年6月版-

# 目次

<b>序章 はじめに</b>		
<a href="#">手引きの目的</a>		6
<a href="#">手引きの位置づけ</a>		7
<a href="#">手引きの構成</a>		8
<a href="#">都市機能施設とは？</a>		9
<a href="#">関係法令及び参考資料等</a>		10
<b>第1章 都市機能施設の概要</b>		
<b><a href="#">1.1 都市機能施設と国の取組み</a></b>		14
<a href="#">都市再生整備計画、立地適正化計画、まちづくりDX</a>		14
<b><a href="#">1.2 都市機能施設の現状</a></b>		
<a href="#">都市機能施設とPPP+P (People)</a>		16
<b><a href="#">1.3 都市機能施設の特徴</a></b>		18
<a href="#">教育文化施設の現状</a>		20
<a href="#">施設整備の起点となる動機例</a>		24
<a href="#">各事例の現状効果と今後の挑戦</a>		26
<a href="#">想定される職員の困りごと、主な工夫例一覧</a>		28
<b><a href="#">1.4 本手引きの更新方法</a></b>		30
<a href="#">コラム（座談会: 使いやすい手引きとは？）</a>		32
<b>第2章 ケーススタディの実施～PPP+P(People)事例を中心に～</b>		
<b><a href="#">2.1 ケーススタディの対象一覧</a></b>		38
<b><a href="#">2.2 ケーススタディの見方</a></b>		40

## 第3章 都市機能施設の整備運営に係る工夫例

<b>3.1 主な工夫例（事業発案から事業運営に至るまで）</b>	106
<b>3.2 初期段階</b>	
<u>ポイント1「PPP+Pに対する首長/職員の意識改革」</u>	110
<u>ポイント2「整備プロセス自体の文化事業化、完全公開型審査」</u>	112
<b>3.3 構想段階</b>	
<u>ポイント3「エリア単位の庁内チームの組成」</u>	114
<u>ポイント4「庁内公募による担当職員の配置」</u>	116
<u>ポイント5「基本構想段階から具体的なアクティビティを検討」</u>	118
<u>ポイント6「PFI/PPP導入可能性調査の実施,多様な対話の取込み」</u>	120
<b>3.4 設計段階</b>	
<u>ポイント7「“プロポーザル方式の提案内容を固定化させないこと”に関する共通認識」</u>	124
<b>3.5 施工段階</b>	
<u>ポイント8「開業前のイベント実施による機運醸成等」</u>	128
<b>3.6 運営段階</b>	
<u>ポイント9「事業歳入の活用、オペレーションボードの設定」</u>	130
<u>ポイント10「多機能の複合施設における連携イベントの実施」</u>	132
<b>3.7 事例の語り部（ヒアリング対応者）一覧</b>	134
<b>3.8 参考情報</b>	136
<b>3.9 用語集</b>	137

# 手引きの目的

都市の居住環境の向上等のため、これまで都市再生整備計画による高次都市施設や立地適正化計画による誘導施設をはじめ、市民のコミュニティ形成や交流、生涯学習、居場所、文化芸術、健康医療福祉、子育て、行政サービス等の拠点となる施設（「都市機能施設」と総称）が整備され、都市に必要な装置として多くの機能を担っている。

こうした都市機能施設は、単機能による新規建設から**多機能複合化・既存ストックの活用**など**施設の形態が多様化**しているほか、整備運営方法も**自治体単独による取組から官民連携による取組が増加**するなど、社会情勢の変化とともに、求められる役割・機能や整備運営手法等が複雑化、多様化している。

しかしながら、都市機能施設の効果的な整備・運営は、これまで全国の地方公共団体において見られるものの、それらのノウハウが体系的にまとまったものがなく、実務担当者をはじめとする関係者にとっては、必ずしも実施に向けた手がかかりや知見が十分に備わっていない状況にある。

都市機能施設の効果的な整備・運営に向けた手引き（以下、「本手引き」）は、多様な\*PPP/PFI事業の導入が想定される都市機能施設について、基本的な考え方を整理し、事業発案段階～運営段階に至るまでのポイントや対応が必要となる事項等について具体的に解説することにより、**地方公共団体等が都市機能施設の効果的な整備・運営に対する理解を深め、効果的な都市機能施設の整備・運営の検討及び実施に役立てることを目的とするものである。**

\*PPP/PFI... **Public-Private Partnership**：パブリックプライベートパートナーシップとは、官と民がパートナーを組んで行う事業手法

**Private Finance Initiative**：プライベート・ファイナンス・イニシアティブとは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力、技術的能力を活用して行う手法

# 手引きの位置づけ

本手引きは、都市機能施設の効果的な整備・運営に向けた事業プロセスについて解説するものである。

国及び地方公共団体等が都市機能施設のPPP/PFI事業等を実施する場合、都市再生特別措置法第46条に基づく**市町村が都市再生整備計画を作成し、都市再生整備計画に基づき実施される事業等の費用に充当するために、多様な事業メニューの組合せ・活用を行うことができる。**

都市再生整備計画の活用例は「都市再生整備計画を活用したまちづくり事例集（平成22年3月）」にまとめられているものの、近年では令和2年の都市再生特別措置法の改正により、まちなかウォークラブル推進事業等が創設され、都市再生整備計画の事業メニューが幅広く拡充されたため都市機能施設のあり方についてより柔軟かつ多様な検討が可能となり、その有りようは変化している。また、都市再生整備計画事業評価の枠組みについては、「都市再生整備計画事行等評価の手引き」（令和4年5月）にまとめられている。

本手引きは、これらの法令等を踏まえつつ、**都市機能施設の効果的な整備・運営に当たっての実務上の工夫例を体系的に整理するとともに、都市機能施設の概要や効果について解説**するものである。

地方公共団体の職員が、都市機能施設の整備・運営事業を検討するに当たっては、本手引きを参考にいただき、都市機能施設の効果的な整備・運営に対する理解を深めるとともに、都市機能施設分類や庁内組織体制等に応じて、よりよい都市機能サービスが継続して提供されるよう柔軟に運用することが望まれる。

# 手引きの構成

## 序章 はじめに

本手引きの目的・位置づけ、都市機能施設の概要等を示す。

## 第1章 都市機能施設の概要

都市機能施設に関する国の取組、本手引きにおける都市機能施設の範囲及び各施設の特徴を整理するとともに、まちづくりDX等の動向を解説する。

## 第2章 ケーススタディの実施～PPP+P (People) 事例を中心に～

全国の都市機能施設において、都市の居住環境等の向上を目指し、住民等を核としたPPP+P (people) 事例のケーススタディを行う。

## 第3章 都市機能施設の整備・運営における主な工夫例

ケーススタディ分析を踏まえて、効果的な都市機能施設の事業プロセスにおいて特に重要となる工夫例を解説する。

# 都市機能施設とは？



- 都市機能施設とは、**都市の居住環境の向上等のための機能を備えた施設**であり、都市再生整備計画による高次施設や立地適正化計画による誘導施設、市民のコミュニティ形成や交流、生涯学習、居場所、文化芸術、健康医療福祉、子育て、行政サービス等の拠点となる施設である。
- 都市再生整備計画の事業メニューを活用することにより、公共が所有する都市機能施設において、**利用者ニーズを取り入れた、質の高いサービス・機能**の提供に寄与することが期待される。

## 効果的な都市機能施設とは？

- 多様な人材・関係人口が集う、交流する施設
- 居心地が良く歩きたくなるまちなか形成に寄与する施設
- 日常的にイベントが生まれ、高齢者などの交流も生まれる施設
- 都市機能施設の整備プロセスにおいて住民や地域関係者が関わることができ、新しいアイデアに基づき試行錯誤・挑戦を繰り返すことができるイノベーション要素をもつ施設
- 供用開始後も新たなコミュニティ形成の促進、生活の質やウェルビーイングを向上する観点で運営がなされている施設
- デジタルトランスフォーメーションを取り入れ、施設の利用者・運営者にとって体験価値が向上する施設 等



図表1 都市再生整備計画の事業を活用した都市機能施設例

# 関係法令及び参考資料等

図表2 関係法令

参照した法令
都市計画法（昭和43年6月15日法律第100号）
都市再生特別措置法（平成14年法律第22号）
都市再生推進事業制度要綱
建築基準法（昭和25年5月24日法律第201号）
地方自治法（昭和22年4月17日法律第67号）
都市公園法（昭和31年4月20日法律第79号）
教育基本法（平成18年12月22日法律第120号）
社会教育法（昭和24年6月10日法律第207号）
博物館法（昭和26年12月1日法律第285号）
劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成24年法律第49号）
文化芸術基本法（平成29年6月23日法律第73号）
スポーツ基本法（平成23年6月24日法律第78号）

# 都市機能施設とは？

図表3 参考資料等

参照した資料等
都市再生基本方針（平成26年8月1日）
立地適正化計画概要パンフレット（平成26年8月1日）
立地適正化計画作成の手引き（令和5年3月）
都市再生整備計画を活用したまちづくり実例集（平成22年3月）
都市再生整備計画事業実施地区における継続的な効果維持の優良取組事例
官民連携による街路空間再構築・利活用の事例集（平成30年3月）
都市再生整備計画事業等 評価の手引き（令和4年5月）
PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン（平成13年内閣府）
VFM（Value For Money）に関するガイドライン（平成 25年内閣府）
契約に関するガイドライン - PFI 事業契約における留意事項について - （平成15年内閣府）
モニタリングに関するガイドライン（平成15年内閣府）



# 第1章

## 都市機能施設の概要

# 1.1 都市機能施設と国の取組み

## 都市再生整備計画、立地適正化計画、まちづくりDX



- 都市機能施設の目的は、地域課題解決や居住環境の向上の実現
- 人口減少下時代においては都市機能施設の効果的な整備・運営が重要
- 多様な人々のライフスタイルに合わせた人間中心のまちづくりDX

### (1) 都市再生整備計画制度の設立背景及び目的～住民の居住環境の向上～

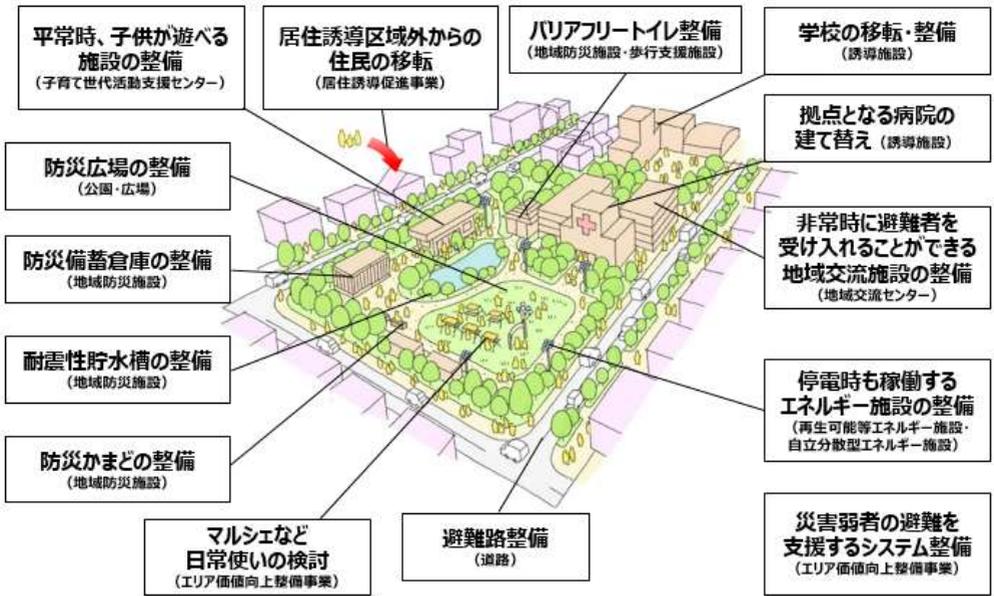
戦後以降、急激な都市化による人口集中は経済成長をもたらす一方、人口過密による住環境の悪化や環境問題を引き起こされる中、地域住民の生活の質を向上する等の目的で、地域の歴史・文化・自然環境等の特性を活かした個性あふれるまちづくりを実施すべく、平成16年度に創設されたまちづくり交付金制度（現：都市再生整備計画）が創設された。本制度によって、従来の支援メニューが固定化されている補助事業に比べ、どの事業にいくら国費を充当するか市町村が柔軟に決めることができ、また、事前審査よりも事後評価を重視する等、市町村の自主性・裁量性が大幅に向上した。そのため、本制度を通じて、市町村等が、より地域の創意工夫を活かした総合的・一体的なまちづくりを進めることが可能となった。

これらの一体的なまちづくりにでは、人口減少、高齢化、コミュニティ構成員数の減少等の日々変化する社会情勢に応じ、地域課題の解決や地域住民の住居環境の向上の実現に向けた質の高い柔軟な公共サービスや機能を提供する都市機能施設の整備・運営が一層求められている。

### (2) 立地適正化計画制度の背景と概要

特に、人口が減少に転じ民間の投資意欲が弱くなる中では、将来の都市像を明示し、財政・金融・税制等の経済的インセンティブにより、計画的な時間軸の中で、コンパクトシティに向けて誘導を図ることが重要となっている。立地適正化計画は、計画制度と財政・金融・税制等による支援措置とを結びつける役割を果たすものであり、都市計画法に基づく都市計画に加えて、広義の都市計画制度である立地適正化計画を活用することが望まれる。

立地適正化計画においては、都市全体を見渡しながらか居住や都市機能を誘導する区域を設定するとともに、これらを誘導するための施策等を記載することとなる。立地適正化計画に基づく取組等に対し集中的に支援するために、都市構造再編集集中支援事業が令和2年度に創設された。



図表4 まちの拠点の活性化・強靱化を図る都市再生整備計画関連事業の活用例

### (3) 人間中心まちづくりを促進する「まちづくりDX」

また、様々な人々のライフスタイルや価値観に応じて、多様な選択肢を提供することが求められている。その観点も踏まえ、まちづくりDX（デジタルトランスフォーメーション）では、「人間中心のまちづくり」を目指してITやデジタルツイン技術等を活用し、まちづくりに関する空間的、時間的、関係的制約を外す等、従来の仕組みを変革する理念を掲げている。これらの理念を現場に浸透させる上で、地方公共団体、まちづくり団体、住民等が共に主体性を発揮することが重要となる。

## 1.2 都市機能施設の現状

### 都市機能施設とPPP+P (People)



- 都市機能施設の範囲は、幅広い施設が対象となるため、各施設の特徴を理解することが必要
- 対象施設の設置目的、事業内容、収益構造、運営形態などが異なるため、事業評価による分析が重要
- 多様な主体の参画による公共空間の形成、PPP+P (People) の実践へ

#### (1) 都市機能施設とは？

都市機能施設は、都市の居住環境の向上等のための機能を備えた施設であり、主な施設例として医療施設、社会福祉施設、教育文化施設、子育て支援施設等がある。地域コミュニティの拠点としての役割などの多面的な効果をもつ。

これらの都市機能施設は、設置分類として、国による設置基準があるもの（役場、学校等）と設置基準はないものがあり、後者については、地方公共団体において必要性を判断し設置されている。また、都市機能施設の中で、利用者から利用料金を徴収する施設（公民館、道の駅、商業施設、体育館等）と利用料金を徴収しない施設（役場、学校、図書館等）にも分類される。運営分類としては、都市機能施設の整備・運営は行政の直営によってなされる場合もあれば、民間ノウハウを活用するPPP/PFI事業として実施される場合も考えられる。

#### (2) 都市機能施設の特徴を踏まえた事業評価

いずれの分類の場合においても、後述するPPP+P (People) の観点でヒトの活動に着目し、多様な主体の参画による都市機能施設のあり方を考慮するとともに、都市機能施設の施設毎の特徴をまず理解する必要がある。例として、施設の利用料金有無、収益性の高低、教育普及、集客方法の違い（イベントプログラム内容等）によって事業形態等は異なることから、対象となる都市機能施設に係るビジネスデューデリジェンス（事業評価）※をしっかりと実施して分析をすることが重要となる。

※ p.137用語解説参照

### (3) 多様な主体の参画による公共空間の形成

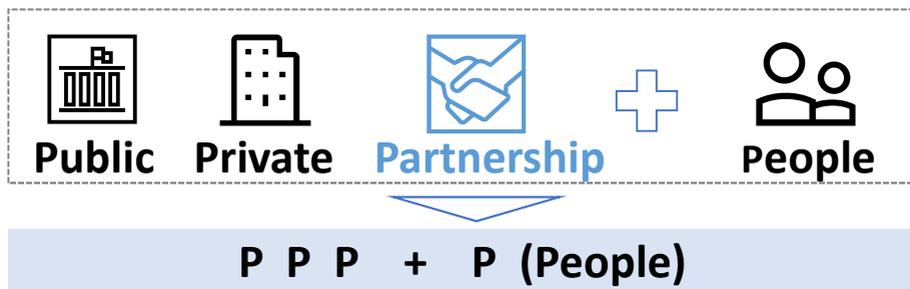
近年、都市機能施設は、求められる公共サービスや機能の範囲が拡大する一方、行政の経営資源の限界等により、行政のみでは対応できる範囲は限られる。そのため、求められる公共サービスと提供できる範囲に乖離が生じる可能性があり、乖離を埋めるため、従来の官民二元論の行政から民間への一方通行ではなく、多様な主体の参画・活動により公共空間を形成することが重要となる。それらの多種多様の活動を通じて、行政及び民間のやりとりは双方向となり、行政の透明性、説明責任の確保が期待される。

### (4) ヒトを核としたPPP+P(People)の実践へ

これらの多様な主体の参画による公共空間の形成を想定し、本手引きでは、仕組みや事業スキーム面での工夫が注目される傾向のある官民連携（PPP, Public Private Partnership）の取組の中で展開される人々の日常的な活動に焦点を当て、従来のPPPにヒトを加えた「PPP+P（People）」と呼称する。

地方公共団体等が、主体的に、住民の居住環境の向上の実現に向けた質の高い柔軟な公共サービスを提供する都市機能施設を整備・運営するため、まずは、前述の「人間中心まちづくりを促進するまちづくりDX」「多様な主体の参画による公共空間の形成」「PPP+P（People）」に対する理解を深めることが布石となる。

本手引き2章・3章では、PPP+P（People）関連事例や主な工夫点を紹介し、全国の地方公共団体・職員の各取組への理解を深め、新たなチャレンジ・実践に役立てるものとする。



図表5 多様な主体の参画による公共空間の形成におけるPPP+P(People)

## 1.3 都市機能施設の特徴

### (1) 教育文化施設の特徴～社会教育施設～

社会教育施設には、社会教育法上で明記されている図書館、博物館、公民館だけでなく、社会教育行政所管の青少年教育施設、女性教育施設、生涯学習センター等も含まれる。博物館の中には、自然科学・歴史民俗に関する博物館だけでなく、美術館、動物園、水族館、科学館、植物園なども含まれる。社会教育施設も広義には、上記の施設に加え、文化会館やカルチャーセンター、スポーツセンターなど他の行政や民間が管理する施設も含まれることがある。

社会教育施設は全世代に向け学習やスポーツ、趣味を楽しむ機会が提供されているが、青少年及び成人に対して行われる教育活動を提供する観点から、事業内容としては、文化的教養を高めるような環境の醸成、生涯学習の振興への寄与、学校教育との連携の確保、家庭教育の向上への寄与、学校、家庭及び地域住民及びその他の関係者相互間の連携及び協力の促進に資する事業を提供するものである。

このような社会教育施設は、一般的には維持管理・運営にかかる経費を当該施設の利用収入だけでまかなうのは困難であるものの、近年、地方創生の一環として、新たな収益化の仕組みにつなぐ上で、観光や産業との連携をとる動きもでてきている。連携を促進するため、公民館・図書館・博物館・青少年施設等の社会教育施設の所管を、対象施設が所在する地方の実情等を踏まえて、当該地方にとってより効果的と判断される場合には、従来の教育委員会から首長部局への移管が可能となるほか、コンセッション事業の導入検討なども全国各地に広がっている。事業内容によっては、一定数の来館者を見込むことができる施設であることから、民間の付帯事業や周辺施設への経済波及効果も含めた検討により、財政負担の縮減を目指すことが可能になる。

**地域活性化**  
(経済波及効果)  
(地域課題の解決)  
**都市機能施設**  
(賑わい創出)  
(財政負担の縮減)

社会教育施設は本体事業と付帯的事业が相互に関連することによって、施設単体のみならず、地域活性化の核となるポテンシャルを有している

図表6 都市機能施設のポテンシャル

## 観光業との親和性

図書館、美術館、博物館は、書籍、地域の歴史民俗、美術、自然科学等の資料を保存・展示する等の機能が備わっていると同時に、観光業と密接に関係しているという特徴がある。公共部門が必要とする本体事業について、魅力ある企画内容や営業活動を行うなど、「質・サービス」を重視しつつ、付帯的事業と連関しあうことで施設全体の振興、来館者数の増加という相乗効果が生じうる。

このような相乗効果は、地域住民だけでなく観光客が訪れる要因となる。図書館・美術館・博物館は、その存在により賑わいが創出され、周辺地域には経済波及効果をもたらし、地域活性化を促進するといった可能性を持つ。

## (2) 文化施設の特徴～文化施設～

文化施設とは、劇場や音楽堂等が含まれ、文化芸術の創造、交流、発信の拠点や住民の身近な文化芸術活動の場として、公共等が設置しているものである。国は、文化芸術振興基本法に基づき、文化芸術の振興を図るための総合的な施策を実施し、地方公共団体では、文化振興に係る条例等に基づき、地域において必要な文化芸術に係る施策を実行している。

他方、文化施設における公共の財政負担の縮減や経営健全化を実現するためには、多数の来館者を呼び込むためのプログラムの企画や稼働率の向上のための各種利用団体の誘致活動が重要となる。陳腐化しないイベントプログラムの企画や誘致により安定性のある本体事業の運営を実現することや、情報発信力の一層の強化が求められる。それらを民間ノウハウの活用や地域住民の参画により補完・拡充することにより、財政負担の縮減に加え、地域に歓迎される文化施設の整備・運営の実現が期待される。

また、文化施設では、劇場や音楽堂等のホールが固定席であることによるキャパシティの制約や、公共目的での優先確保等さまざまな要因によって、文化施設単体で収益を十分に得ることに一定の限界があるとともに、施設の維持管理・運営にかかる全ての経費を当該施設の利用料金のみで回収することは困難である。そのため、文化施設の事業を組み立てる上で、①本体事業による収益増、②付帯的事業の実施、③公共によるサービス対価※の支払い等の検討が求められる場合が多いところも特徴である。

※ p.137用語解説参照

## 教育文化施設の現状

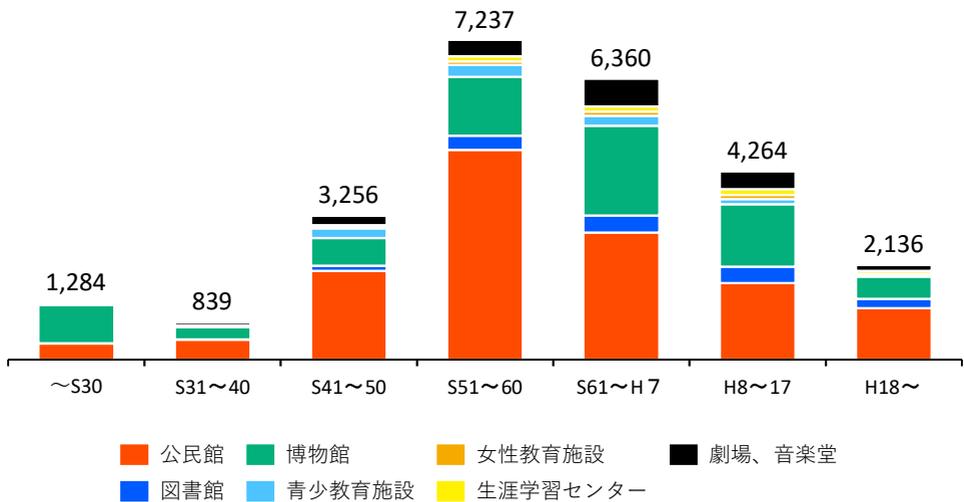
### (1) 費用の増大・利用需要の変化

多くの教育文化施設は、他の公共施設・インフラと同様、図表5に示すとおり、昭和50年から60年代に設置された施設が多く、今後、老朽化の進展が予想されることから、維持管理費や更新費等が急速に増大すると見込まれている。

また、地方公共団体においては、今後人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくことが予想される。

### (2) 公共施設等総合管理計画

地方公共団体においては、厳しい財政状況の中、今後人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくことが予想されることを踏まえ、長期的な視点をもって更新・統廃合・長寿命化など、公共施設等の総合的・計画的な管理を推進するため、「公共施設等総合管理計画」や「個別施設毎の長寿命化計画（個別施設計画）」の策定が求められている。



図表7 都市機能施設の類型別件数

- ・「公民館」・「博物館」には、それぞれ「公民館類似施設」・「博物館類似施設」を含む。
- ・平成23年度以前の「劇場・音楽堂等」は、「文化会館」として調査している。

出典：平成30年度社会教育調査より作成

### (3) 教育文化施設の複合化、再編の流れ

平成の大合併などに伴う、教育文化施設の削減・集約化は2000年代から見られ、下表8が示す通り、特に公民館・青少年施設については大きく減少している。他方、図書館やいわゆるミュージアム（博物館・博物館相当施設を総称）は、観光との結びつきの背景等もあり、全国的には設置数は微増傾向にある。

教育文化施設のハード面を見ると、前頁で確認した「個別施設計画」の策定が令和2年度までに確実に行うこととされており、予防保全に基づくメンテナンスサイクルを徹底・推進し、中長期のトータルコストを抑制するための取組が望ましいとされている。そのため、自治体においては、今後とも公共施設再編の実行段階の中で、地域の実態を踏まえた複合化の検討・取組の重要度が増すとともに、施設の機能・規模・配置面からの中長期的な展望が必要不可欠となる。

教育文化施設整備のソフト面では、施設が有する機能に着目すると、設置数の減少傾向にある公民館・青少年施設などが担っていた住民向けサービス・機能は、コミュニティ活動を行う図書館や、住民参加拠点となる文化ホールなど、複合化という形で内包される例や、新しい形として住民に対して継続的に提供される取り組み例も出ている。中長期の視点を持った都市機能施設の整備・運営において、住民等の地域ニーズの変化に対応する機能、施設複合化といった再編が求められている。

図表8 教育文化施設数の推移

区分	公民館 (類似施設)	図書館	博物館	博物館 類似施設	青少年 教育施設	女性 教育施設	社会 教育施設	劇場・ 音楽堂等	生涯学習 センター
平成11年度	19,062	2,592	1,045	4,064	1,263	207	46,554	1,751	-
平成14年度	18,119	2,742	1,120	4,243	1,305	196	47,321	1,832	-
平成17年度	18,182	2,979	1,196	4,418	1,320	183	48,055	1,885	-
平成20年度	16,566	3,165	1,248	4,527	1,129	380	47,925	1,893	384
平成23年度	15,399	3,274	1,262	4,485	1,048	375	47,571	1,866	409
平成27年度	14,841	3,331	1,256	4,434	941	367	47,536	1,851	449
平成30年度	14,281	3,360	1,286	4,452	891	358	46,981	1,827	478
令和3年度	13,798	3,400	1,306	4,465	840	358	45,680	1,832	496

- 平成20年度より都道府県・市町村首長部局所管の図書館同種施設、独立行政法人及び都道府県・市町村首長部局所管の青少年教育施設及び女性教育施設を調査対象に追加している。
- 平成23年度以前の「劇場・音楽堂等」は、「文化会館」として調査している。

出典：令和3年度社会教育統計(中間報告、令和4年7月)より作成

#### (4) 多様な再編方法

前頁で触れたように、ハードとしての施設の再編・複合化が進められる一方で、各々の施設においても、コミュニティ活動を行うためのスペースを併設した図書館や、館外の施設や人々にもアウトリーチをしてより地域と密接な取り組みを模索する美術館など、従来のような一義的な館の在り方に縛られない取り組みや新たな地域住民との関わり方を行う施設が生まれている。

地方自治体の文化振興担当者を対象にした調査結果（図表9）が示すように、他の行政分野との連携に意欲的な自治体が多く見られ、都市機能施設には「ハコモノ」としてだけでなく、多様な資源・プレーヤーとつながる「交流媒体」としての役割がこれまで以上に期待されている状況となっている。

これらの多様な連携を受け止める整備の方法としては、施設レベルでの複合化（特定の機能を持った複数の施設の複合化）やエリアレベルでの集約、転用、民間施設活用等の様々な公共施設の再編方法（図表10）が考えられるとともに、単なるハード面での再編のみならず、各施設のソフト面での取組、機能について、より住民に親しまれ、住民が参画しやすくなる工夫を施すことも重要となる。

図表9 連携を強化した行政分野（複数回答，％）

	有効 回答数	観光	まちづくり	国際交流、 多文化共生	福祉	教育	産業	その他
全体	583	45.8	36	26.2	28	46.1	18.5	6
都道府県	39	71.8	46.2	43.6	64.1	53.8	43.6	10.3
政令市	17	94.1	70.6	76.5	76.5	82.4	52.9	-
市区町村	527	42.3	34.2	23.3	23.7	44.4	15.6	5.9
20万人以上	79	63.3	41.8	45.6	39.2	55.7	31.6	8.9
5～20万人未満	181	47.5	43.6	26	30.9	49.2	18.8	7.2
1～5万人未満	164	35.4	26.8	18.3	13.4	35.4	7.3	3.7
1万人未満	103	28.2	23.3	9.7	15.5	41.7	10.7	4.9

- ・ 1,645の地方公共団体の文化振興担当者（都道府県47、政令市20、市区町村1,578）へ質問
- ・ 計画中、意向のあるものを含む。

出典：一般財団法人地域創造「2019年度地域の公立文化施設実態調査（令和2年5月）」報告書より抜粋



図表10 公共施設の再編方法

## 【事例】都城市立図書館（中心市街地中核施設「Mallmall（まるまる）」内）

～市民の表現の場としての図書館（集約・複合化・転用・民間施設の活用等の多様な組み合わせ）～

2018年に開館した中心市街地の旧ショッピングモールを転用・再生した図書館であり、現在、多い時で一日1万人の利用者数を誇る（旧図書館の利用者数は一日700人程度であった）。複数機能の集約化の一環として中心市街地に移転したこともあり、日常的には勉強スペースとして高校生による利用が盛んになるとともに、保健センターに隣接することもあり、家族連れの利用なども見られるようになった。

隣接する広場空間では指定管理者によるイベントが年間200回計画（※コロナ禍により一部中止）されているほか、市内高校生の企画したイベントの発表の場やこども向けの空間、まちの歴史を地図や模型を通して視覚化したスペースを備えるなど、市民の表現のための空間が複数設置されている。

周辺の商店街と連携したイベントによるまちづくりの波及効果や、エリアマネジメント機能、また隣接するホテル（民間施設）の宿泊者による図書館の利用促進など来街者の取り込みなどが検討されており、本の貸し出しや調べ物のサポートなどの機能を越えた取り組みを展開している。

## （5）地域の魅力づくりとDX～手段が目的化しないよう取組む意志・動機～

近年、国は「デジタル田園都市国家構想」を推進し、地域の豊かさ・魅力づくりを目指す一環で、地域におけるDXの取組を支援している。デジタル時代に見合ったインフラと公共サービスの基盤を整え、産業や暮らしの変革を起こす事業に対して交付金が付与される。

デジタルツールを用いることでより多くの人々が整備・運営プロセスへの参画が可能になるとともに、その導入や整備を巡り、公共サービスとはどうあるべきかという議論が伴う。デジタルを使う手段が目的化しないよう、試行錯誤を重ねながら、目的である地域の魅力づくりや地域課題解決につながることが望まれる。

DXの対象としては、インフラやライフラインはもとより、暮らしを支えるサービスも含まれるため、前述のように、施設整備検討の対象と重なる。地域の豊かさを実現するDXを効果的に取込む上では、地方公共団体が、施設整備・運営の検討プロセスにおいて、地域の資源・ヒトに着目し、地域ニーズや課題の実態を踏まえ、地域課題解決に向けた施設（ソフト面含む）の可能性を最大限に追求する意思・動機を持つことが最初の一步となる。

## 施設整備の起点となる動機例

### (1) 施設整備・運営に至る多様な動機

都市の居住環境向上の実現に向けて、都市機能施設の整備・運営主体が、現状の都市環境/都市機能施設の特徴や課題を自分事として捉えて進めていく際にいくつかの動機例が考えられる。例えば、「新たな利用者を増やす」「周辺の人の流れを変えたい」「自ら考え、行動する人を育成したい」「より居心地よい場に向けた〇〇」等がある。



図表11 都市機能施設整備・運営における動機

## (2) PPP+P (People)の視点で継続的チャレンジを図る事例を抽出

本手引きにおいては、全国の都市機能施設において、都市の居住環境向上を目指し、住民を核としたPPP+P (People) に関して高い視座を持ち、地域環境の課題を深く掘り下げるとともに、失敗や苦労を繰り返しながらも継続的に新しいことにチャレンジを図る事例のケーススタディを行う。[ケーススタディの対象事例はp.30を参照](#)



各事例の現状効果・今後の挑戦

現状効果

今後の挑戦



新たな利用者を  
増やしたい



周辺の人の流れを  
変えたい

事例
<a href="#">弘前れんが倉庫美術館</a>
<a href="#">せんだいメディアテーク等</a>
<a href="#">分じろう・十じろう</a>
<a href="#">みるる・くるる</a>
<a href="#">太田市美術館・図書館</a>
<a href="#">石川県立図書館</a>
<a href="#">武蔵野プレイス</a>
<a href="#">大蓮公園</a>
<a href="#">エンクロス</a>
<a href="#">ユクサおおすみ海の学校</a>

- ・文化財一体的利活用による弘前文化の醸成
- ・地域に根差したアート展示の展開等

- ・利用者年間約100万人
- ・街の風景、訪れる人の属性の変化)

- ・中心市街地、各集落における活動するひとの増加等

- ・利用者年間約40万人
- ・商店街との導線のつながり、飲食店等の開店

- ・利用者年間約30万人
- ・建築・美術に興味を持つ来街者の登場

- ・利用者は開業後3か月で36万人
- ・元々図書館に来ていなかった層の呼込

- ・利用者年間約150万人
- ・駅や駅前広場との一体的な整備

- ・自発的な市民活動・地域内外の認知度向上

- ・市民の愛着・市民活動の拠点として定着

- ・全国的なメディア露出による市のPR効果に貢献

※上記内容の更新方法は、[p.30を参照](#)





自ら考え、行動する人  
を育成したい

より居心地よい場  
に向けた〇〇

・ 交流人口の増加、回遊性の向上等

・ メディアリテラシーや  
公共空間リテラシーを育む等

・ 市民主体のまちづくり、  
新たなイベントの創出

・ 地元住民/団体主による運営等

・ 施設周辺の市街地における店舗  
や市民と連携したイベント実施

・ 来館者の急増に  
対応可能な体制構築

・ 利用者の増加に対応し、より一層の  
空間の居心地の良さの実現を追求

・ 泉ヶ丘駅前地域全体の  
活性化

・ 持続的な事業体制の構築

・ 周辺整備を含めた観光地づくり、  
宿泊利用の促進、まちづくり協議会との連携

## 想定される職員の困りごと、主な工夫例一覧

職員の困りごと例	主な工夫例 (3章を参照下さい)
<p>(若手職員) PPP+P (people) に私は共感するが、庁内全体では浸透していないので動きづらく困る。</p>	<p><a href="#">PPP+P(people)に対する首長/職員の意識改革</a> p.110参照</p>
<p>(中堅職員) 住民をパートナーと捉えて一緒に考えながら整備するプロセスのイメージが分からず何から手を付けて良いか分からない。</p>	<p><a href="#">整備プロセス自体の文化事業化、完全公開型審査</a> p.112参照</p>
<p>(企画系職員) 全庁的に取り組まないといけない課題があるが、チームをどのように組成すると良いか。</p>	<p><a href="#">エリア単位の庁内チームの組成</a> p.114参照</p>
<p>(幹部職員) モチベーションの高い職員を配置する方法を探している。</p>	<p><a href="#">庁内公募による担当職員の配置</a> p.116参照</p>
<p>(技術系職員) 空間整備の経験がないため、空間の整備条件をどのように設定していくと良いか分からない。</p>	<p><a href="#">基本構想段階から具体的なアクティビティを検討</a> p.118参照</p>
<p>(企画系職員) 民間活力導入を初めて行うので庁内リソースだけで進めていくことに不安がある。</p>	<p><a href="#">PPP/PFI導入可能性調査の実施、多様な対話の取込み</a> p.120参照</p>
<p>(技術系職員) 多様な使い手・機能が入る空間を設計する際に、どのような空間設計の進め方が良いのか分からず悩んでいる。</p>	<p><a href="#">“プロポーザル方式の提案内容を固定化させない”ことを共通認識化</a> p.124参照</p>
<p>(企画系職員) 供用開始後に全く利用されないか不安である。開館前に行うべきことはあるか。</p>	<p><a href="#">開業前のイベント実施による機運醸成等</a> p.128参照</p>
<p>(企画系職員) 人事異動等があるので、担当者が変わると運営体制が維持されない不安がある。</p>	<p><a href="#">事業に伴う歳入の活用、オペレーションボードの設置</a> p.130参照</p>
<p>(企画系職員) 多機能を有機的に結びつける複合施設のミッションを運営期間中も持続できる仕組みを考えたい。</p>	<p><a href="#">多機能の複合施設における連携イベントの実施</a> p.132参照</p>

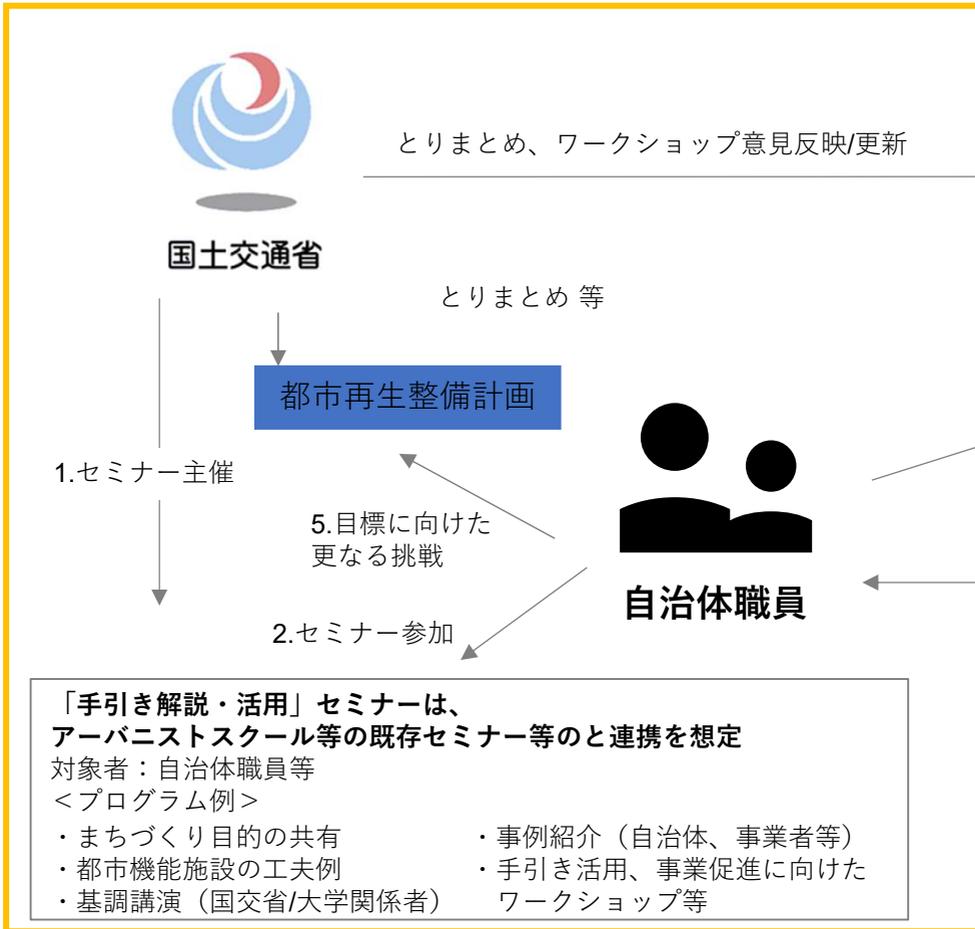
## 工夫に向けた、職員の最初の一步（例）

- 庁内で理念・目的を共有化するためのワークショップや首長交えた先進事例の視察等を実施する。
- 供用開始に先駆けた地域住民等の意識醸成を図るための取組を展開する。
- 自分ごととして住民が共に考える上で「知る」機会を提供することに協力的な有識者を配置する。
- 計画のプロセスにより多くの人に参画してもらえるよう、専門家の協力も得ながら、審査の全面公開など発信力のある設計競技に挑戦する。
- 目的を持ち、目的に沿った庁内横断的チームの組成をし、目的を確認しながら構想の策定を行う。
- 庁内公募で選定されたチームメンバーがプロジェクトに注力して関与できる環境となる様、管理職職員は庁内で合意形成を図る。
- 職員自身が目指すべき新施設の判断軸、利用者アクティビティを明確化する。
- 構想立案から関わる施設運営の専門職員が、前例のない施設の具体的なイメージを探するため、海外研修制度を活用して参考事例を視察する。
- 導入可能性調査の結果を踏まえ、事業化に向けて、外部コンサルタントに委託するとともに、国制度も活用するため、都市計画事業を所管する都市計画課と調整して実施する。
- 事業を前に進める上で、市民や各分野の有識者で検討委員会を組織し、様々な意見を取り入れながら施設コンセプト等の検討を実施する。
- プロポーザル方式の提案内容にの意見を積極的に取り入れるワークショップを設計者と連携して実施する。
- 既存施設の仕様に設計案が縛られないよう企画系所管課が中心となって利用者ニーズを把握し技術系所管課と連携する形で実施する。
- 建物に対する住民参画やイベント活動を中心市街地活性化推進室がサポートした市民グループと設計者が連携して実施する。
- 持続的な活動のための事業に伴う歳入の活用により財源を獲得する。
- 公園の活用方針や事業企画を協議する場として関係者間の調整を行う（公園）運営方針検討委員会の設置する。
- 複合施設の運営において、各機能の垣根を越えて、施設で働くそれぞれの機能が連携したイベントを実施する。
- 複数課調整をスムーズにするため窓口となる所管課に予算権限を集約する。
- 住民意見及び職員回答内容の完全公開を館長が主体となって実施する。

# 1.4 手引きの更新方法

## (1) 陳腐化させないための更新

本手引きの内容を陳腐化させないように、事例の都市機能施設の進捗状況にあわせ、本手引きの内容を追加・更新できる仕組みを取り入れる。手引き関連のセミナー、ワークショップ等を開催する予定である。セミナー等に参加する職員同士の交流を促し、都市再生整備計画の目標に向けた更なる挑戦に向けたヒントを得られる仕組みを検討中である。



## (2) 使いやすい手引きとするためのフィードバック方法

上記のセミナー等に参加する自治体職員等が手引き利用や都市再生整備計画申請プロセス等に関するフィードバックを行い反映するプロセスを予定している。手引きに関する最新情報については、国交省ウェブサイト等に今後掲載する予定である。





## コラム（座談会: 使いやすい手引きとは?）

職員にとって、より使いやすい手引きとするための工夫について、令和5年3月16日にオンライン  
※本座談会は、現場の担当者の実感したことを率直に述べていただくという主旨から、発言内容をそのまま掲載しております



都城市立図書館  
館長  
井上康志

宮崎県庁OBとして都城市立図書館の構想段階の検討委員として参加。ライフワークとして行政と民間の間の支援を行うNPOを20年間主催し、まちづくりに従事。



石川県立図書館  
県民文化スポーツ部  
文化振興課 専門員\*  
嘉門佳顕

\*役職はインタビュー当時のもの

建築設計事務所などでの職務経験を経て入庁。行政職として新しい石川県立図書館の基本構想策定、建築、展示、家具、サインなどハード面全般の計画・整備を担当。

### Q. 使いやすい手引きとするためのアイディア

**（事務局）** 職員にとって使いやすい手引きにしていくため、アイディアがあれば教えてください。

**（井上）** 私も行政の現役時代、沢山の手引きを作りました。しかし、大抵、手引きは出来上がると棚に並び、表紙だけが見えている状態（笑）そういうものが結構多いんですね。だから使い回せるような仕掛けは必要になります。そもそも、手引きの事例として選ばれると、その瞬間に陳腐化していくようなことも多いので、手引きも事例対象となる施設も進行中として更新できる仕組みができるとういのではないかと常々思っています。そういう意味で、表紙にも未完である様な表現を入れておけると良いのではないのでしょうか。

**（嘉門）** なるほどと思いながら伺いました。職員の立場で、手引きにおいて何を真っ先に知りたいかという、当時、新しい図書館の基本構想を考えることになった際には、「そのノウハウを一番生々しく知っている方はどこにいるか」ということです。先例の視察へ行った時に、井上さんのように当時のご担当者がそのまま運営者としてなおも関わっていて、いろいろと詳しくお話を伺えれば一番ありがたいのですが、たいていは異動してますから、整備中の現場の情報にたどり着くのは困難です。手引きにおいて、当時整備を担当していた方、いわば「語り部」がどこにいるのか分かることが、最も有難い情報だと思います。もちろん手引きである以上、一般化され、ある程度抽象化された文言が並ぶことは仕方がないと思う一方、個別具体的な課題をどう解決したのか、当時の生々しい状況を踏まえつつ語れる方にアドレスできることも、手引きにある内容が鮮度を保ち、有益でありつづける上でポイントだと思います。

〃開催の形式で座談会を実施した。

す。各担当者の個人的な見解であり、組織を代表したものではありません。

**(事務局)** 行政の担当者が変わり、事例として良くとりあげられているものでも、本当にそれがスムーズにできたのか、誰がどういう役割をして何を担当していたかみたいなどころまでは確認することが難しいと理解します。色々な段階での語り部が手引きを通してお話を伺える等して、深く理解できるということもありそうですね。自治体の担当者の名前を普通は書かないですが、後ろ側にこの事例については誰がヒアリング担当したが、実名をいれるのは如何でしょうか。

**(井上)** ぜひそれを取組めると良いと思いますし、このような手引きを作るプロセス、事務局側の記録等も公開することで、職員も作る背景が分かり、手に取りやすくなると思います。

**(事務局)** 作るプロセス自体も公表ということですね。

**(嘉門)** 「語り部」の情報を入れることには別のメリットもあります。一つの自治体では、一般的には同一の用途の公共建築の整備は建替のサイクル、50年以上に1度しかありません。誰にとっても初めてのことです。多くは建築のことが全く分からない行政職員が担当するわけですから、何を調べて、何から着手すべきか全くわからない。「語り部」の方々からの情報があることで、やみくもな調査が省けて、議論すべきことに時間が割けます。道筋が明確になることで庁内の議論がより有意義になり、生産性が高まります。例えば、建築の設計事務所って、「組織系とアトリエ系があって」みたいなカタログづくりから始まるわけです。そのために公開情報で実績を確かめることにはなりますが、実績はあてになりません。有益な情報とは、設計・監理を実際に担当した者が誰か、そしてその手腕です。職員とのコミュニケーションがどう進められ、信頼関係をどう築いたかなど、現場で担当した方しか知り得ない生々しい情報を得る方が、「看板」だけで判断するよりも有益です。

**(井上)** 同感です。

**(事務局)** 語り部の情報をいれて、設計者が設計した空間が評価されてる声を含めて語られている手引きであり、セミナー形態なのか何かしら、この手引きを読むだけでなく情報共有される機会があり、データは蓄積されて定期的にアップデートされる仕組みが重要であるとお話を伺いながら感じます。

**(井上)** ある自治体からの首長からも図書館整備に関する相談があり、そもそもPFIとは何か、そういうところから入ることもあるので、その中で手引きは重要な位置づけになると思います。今度は石川県立図書館にぜひ視察に行きたいと思います。

**(嘉門)** 私も都城市立図書館をぜひ訪れてみたいと思っていたのでぜひお願いします。



## コラム（座談会の前段内容の続きを掲載）

### Q. 都市再生整備計画の活用

（嘉門） 図書館は都市再生整備計画事業の対象施設に含まれていませんが、館内の文化交流機能（ラーニングスペースや研修室、体験スペース等）を対象に助成を得ました。

（井上） 大型店の跡地などを活用した図書館などの複合的機能やまちなか広場整備を都市再生整備計画事業で行いました。（令和元年「コンパクトなまちづくり大賞」受賞）

### Q. 現在の都市機能施設の利用状況

（嘉門） 文化交流機能はもちろん、周辺の緑地・広場整備も含めて、普段図書館に来ない層を呼び込むために、様々なイベントを開催しており、開館半年で約60万人の来館者を記録しています。

（井上） 年間約100万人の利用があり、中高生の利用も多いです。図書館の利用者である学生と、隣接する中心市街地中核施設Mall mall 内の保健センターの利用者である子育て世代との間の交流なども見られるようになっていきます。

### Q. 都市機能施設の整備・運営における大事なポイント

（嘉門） 基本構想の段階から「多くの人に来る図書館にすること」が至上命題でしたが、どうしたらいいのか、当初は手探りの状態でした。当館は複合施設ではなく、単一機能の図書館ですから、交流機能を大きく持つことは運営にとっても大きな挑戦です。職員で手分けして海外を含めて約200件の図書館の視察を行い、リアリティを感じながらひとつひとつ具体化していきました。最終的には、図書館の枠を超えて、自然と人が集う施設が実現できたように感じています。



整備の過程では、たまたま私は建築のバックグラウンドを持っていましたから、図書館建築がもつ人を集める力、そのポテンシャルをつぶさないように心がけ、周囲にひたすら「こんな例がある」と語っていました。また、プロポーザル案は審査のためのもので、設計案ではありません。

設計に着手した段階から、改めてさまざまな方々、外部のアドバイザー、営繕課の技術職員、実際に運営する司書、プロとして関わるみんなから忌憚なく意見を出してもらい、丁寧に合意形成を進めていったつもりです。結果、設計はプロポーザル案とは大きく変わっていますが、それはむしろ自然なプロセスです。「押しつけられた」という感覚が残ったままでは、いい運営ができません。



**(井上)** 当初は、整備のメイン施設は隣接する屋根付きの広場であり、そこからまちなかへ人を流そうという考え方であったため、想定以上の利用状況です。一方で、市民の居場所をつくろうという考えは最初からあり、指定管理者にも約1年半前からデザイン監修にも携わっていただいたことで、最終的には設計案も大きく変化しました。

快適な利用にもつながるところで、従来図書館は教育委員会の所管ですが、商工系の一般部局で事業発注をしていることも影響しています。図書に関する機能と利用者への配慮をバランスし、開架は16万冊（蔵書：45万冊）に抑えるなど、限られたスペースの中で、利用者の利便性に配慮しています。

**(嘉門)** 都城市立図書館もシステム担当の職員が視察させていただきました。検索機や貸出機がある台が、日本で屈指のスマートなデザインで、当館でも大いに参考にさせていただきました。また、当館の所管がこの機に教育委員会から文化振興課に移ったという点も、重なる部分があると感じます。

## Q. 都市機能施設の整備・運営する中で感じた今後に向けた課題

**(嘉門)** 備品に該当する家具や什器は都市再生整備計画事業の対象外ではありますが、公共施設において、家具や什器の質が居心地の良さを高め、快適な空間をつくる上で、かなり貢献していると実感しています。とても大事な要素であるにもかかわらず、過小評価されていますね。現状では家具や備品の財源確保するハードルが高く、実現においてはとても苦労しました。

**(井上)** 家具について、同感です。指定管理者に委託し、海外製などグレードの高いものを設置しており、日々の手入れもあるが、現在でも状態が良く、居心地がよい空間づくりにつながっており、市民にも高く評価されています。



## 第2章

# ケーススタディの実施 ～PPP + P(People)事例を中心に～

## 2.1 ケーススタディの対象一覧

### (1) PPP+P事例

本章では全国の都市機能施設において、都市の居住環境向上を目指し、住民を核としたPPP+P (people) に関して高い視座を持ち、地域環境の課題を深く掘り下げるとともに、失敗や苦労を繰り返しながらも継続的に新しいことにチャレンジを図る事例のケーススタディを行う。対象は以下の通り。

#	自治体	人口※	施設名等
1	青森県弘前市	約16万人	弘前れんが倉庫美術館
2	宮城県仙台市	約109万人	せんだいメディアテーク
3	新潟県十日町市	約5万人	分じろう・十じろう
4	栃木県那須塩原市	約11万人	那須塩原市図書館（みるる） 那須塩原市まちなか交流センター（くるる）
5	群馬県太田市	約22万人	太田市美術館・図書館
6	石川県（金沢市）	約111万人 （約46万人）	石川県立図書館
7	東京都武蔵野市	約15万人	武蔵野市立ひと・まち・情報創造館 武蔵野プレイス
8	大阪府堺市	約82万人	大蓮公園
9	宮崎県延岡市	約12万人	エンクロス
10	鹿児島県鹿屋市	約10万人	ユクサおおすみ海の学校

※人口は2023年1月時点

## (2) 事例対象の更新

ケーススタディの対象は、今後の新たな事業計画の状況に応じて、手引き関連のセミナー等の開催における対話を通じて、追加・変更となる可能性がある。  
[ケーススタディの対象事例はp.30を参照](#)

施設機能	手法
美術館、スタジオ、市民ギャラリー、ライブラリーなど	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( 定期借地 ), 直営
図書館、ギャラリー、シアター、生涯学習・市民活動支援	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( 指定管理 ), 直営
市民活動支援	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( 指定管理 ), 直営
図書館、市民活動支援	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( ), 直営
美術館、図書館	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( ), 直営
図書館、文化交流機能、公文書館機能	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( ), 直営
図書館、生涯学習支援・市民活動支援・青少年活動支援	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( 指定管理 ), 直営
公園、私設図書館等	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( 指定管理 ), 直営
市民活動支援、図書スペース	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( 指定管理 ), 直営
民間宿泊施設	PFI (BTO BOT RO Park-PFI) PPP ( 貸付 ), 直営

## 2.2 ケーススタディの見方

### (1) 2章ケーススタディでは体系的に整理

2章のケーススタディは1事例毎の分析内容を6ページにまとめている。P.1～p.2にて対象施設の事業効果、今後の挑戦内容、場所・面積・スケジュールを記載。P.3～p.4にて施設の内観や詳細イメージを記載している。P.5～p.6はヒトモノカネによる[分析フレーム \(p.42\)](#)により主な特徴を整理している。

## 2章

p.1～p.2

**せんだいメディアテーク(概要)**  
図書館イベントスペース、ギャラリー等の複合施設

**場所・面積・発注者等の情報を記載**

**事業全体のスケジュールを記載**

**背景・目的、事業効果、今後の調整について記載**

**ヒトモノカネによる詳細分析**

施設の内観等、詳細イメージを次項に記載

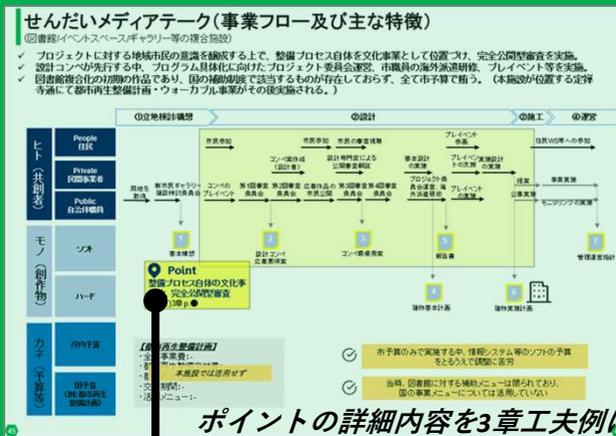
p.3～p.4

**せんだいメディアテーク(概要)**  
図書館イベントスペース、ギャラリー等の複合施設

市民図書館  
カフェ  
オープンスクエア  
スタジオ

## (2) 3章にて工夫例を詳細説明

2章ケーススタディに記載している主な特徴のうち、ポイントとして抽出している内容の詳細については、3章において主な工夫例にて記載している。



p.5~p.6

ポイントの詳細内容を3章工夫例にて記載

## 3章

### 3章 都市再生整備計画の監修運営における工夫例

#### 工夫例① 知覚プロセス自体の文化事業、完全公開審査

工夫例として記載している点として「知」機会を提供することに地方自治体も配慮する。

知覚のプロセスにより多くの市民に参加していただくよう、専門家の協力も得ながら、審査の公正な実施を図る設計競技を実施する。

(1) 設計コンペのプロセス・住民の「知る」機会

都市再生整備計画の設計については、どのように実地者が設計案を考え、また設計者が計画を提案して決定されているのか、住民にとっては馴染みのないものである。住民の関心を集める機会の一つになっていると考えられる。そのため、これらの設計運営プロセスを広く公開することは、実際に知覚を促す重要な役割が必ずしも期待できず、知覚がなかなか進まない。知覚を進めるためには、知覚に関する機会をもっと多く提供し、知覚を進めること、公開審査に関する機会をもっと多く提供することを目指す。

せんだいメディアテークでは、設計コンペのプロセスを完全公開とすることにより、住民がプロジェクトの進捗や設計内容等について知る機会を得、住民が地域に与えられる都市再生整備計画に関して自分ごと化して関心を持っていく機会づくりを実現した。

審査委員 (候補者)	専門委員 (候補者)
市長 橋本 洋	市長 橋本 洋
副市長 山本 隆	副市長 山本 隆
委員 長谷川 浩二	委員 長谷川 浩二
委員 長谷川 浩二	委員 長谷川 浩二
委員 長谷川 浩二	委員 長谷川 浩二
委員 長谷川 浩二	委員 長谷川 浩二
委員 長谷川 浩二	委員 長谷川 浩二
委員 長谷川 浩二	委員 長谷川 浩二
委員 長谷川 浩二	委員 長谷川 浩二

表7 基本構想・基本計画の検討内容について

(2) 応募要項における公開審査の明記

せんだいメディアテークの設計コンペに係る応募要項では、審査を公開することになった際の発着や審査方法について以下の通り記述している。

設計競技におけるコンパニオンは、建設現場としての役割、施設利用などとして活用されることにより、建設現場の設計競技が、第三者の立場である建築家あるいは設計家の選定を補助するものである。コンパニオンは設計競技のコンペに参加するのではなく、その結果に基づき、審査員と同等の権利を有するものとする。以下通り、審査要項としての方針を明らかにした。

- 審査方法について
  - 建築の専門知識や経験の豊富な専門家をそのものとして評価する。審査員は審査員として構成する。
  - 知覚の機会を確保し、コンペによって審査員が知覚を促すことにより、その「知る」機会をもっと多く提供することを目指す。
  - 審査員は審査員として、知覚を促す機会を確保する機会をもっと多く提供することを目指す。

(3) 設計競技の審査の実践の中身

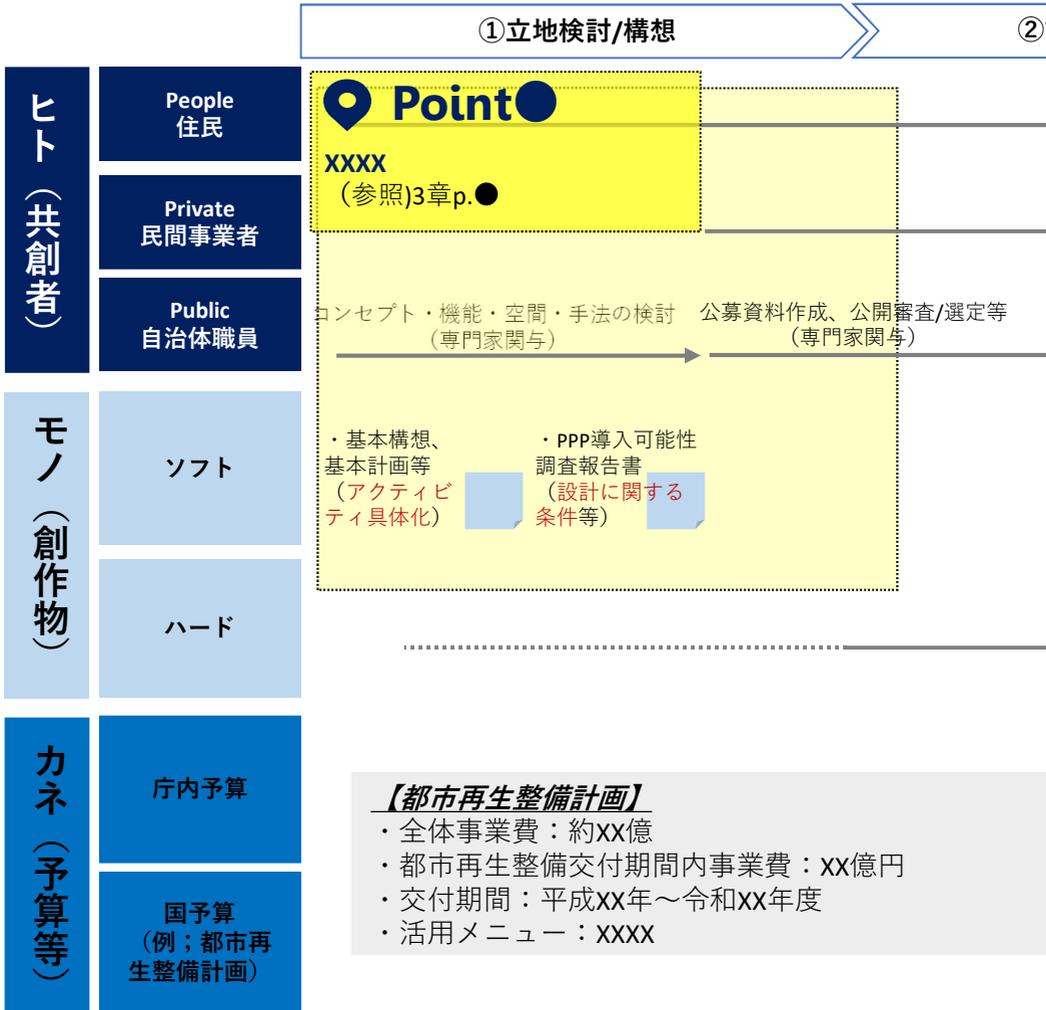
せんだいメディアテークの設計競技では審査員もTVでライブ中継することにより、市民の関心が高くなり、応募作品の質が向上することにもなり、作品の質をシャッフルする審査員が、ある意味で市民にも審査員が求められるようになった。

設計競技の公開審査

## 2.3 ケーススタディ分析フレーム

### (1) ヒトモノカネの視点から体系的に分析

ケーススタディを分析する際のフレームは以下のとおりである。各都市機能施設整備・運営プロセス「①立地検討/構想」「②設計」「③施工」「④運営」の各段階において、ヒトモノカネがどの様に展開しているかを体系的に整理している。



## (2) 主な工夫例 (3章記載)

対象事例のケーススタディにおいて、主な工夫例として抽出した内容については「Point」の部分に明記している。これらのPointについては、個別に3章で主な工夫例としてまとめており、詳細内容を確認することができる。

WS・実証への参加、企画、運営



事業提案・落札・事業実施



モニタリングの実施  
(専門家関与)



モニタリング  
報告書



基本設計・  
実施設計



施工

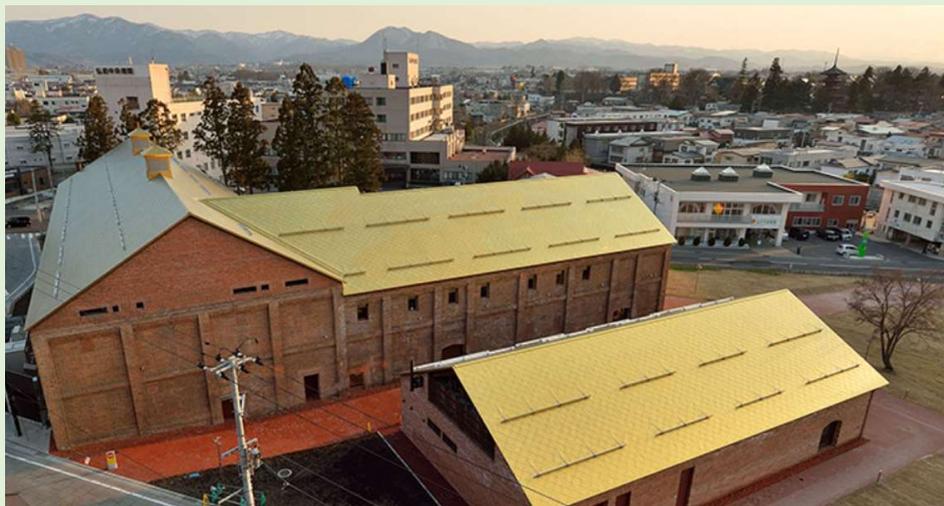


XXの工夫により国予算の確保

は、各検討段階におけるアウトプットイメージ例

# 弘前れんが倉庫美術館（概要）

（美術館、市民活動交流）



（出典：弘前れんが倉庫美術館ウェブサイト）

## 事業背景

- ・ 奈良美智氏の個展が開催されたことで、煉瓦倉庫をアートスペースとして活用すべきと地元の経済・文化団体や多くの市民から切望。
- ・ 煉瓦倉庫と隣接する緑地を新たな賑わい・交流拠点とすべく、市が土地を取得した平成27年度以降本格的な整備事業が計画・推進された。

## 事業目的

- ・ ①中心市街地における交流人口の増加、回遊性の向上による賑わい創出
- ・ ②市民主体の生涯学習と地域文化の振興による市民生活の一層の充実と文化芸術活動の充実
- ・ ③地域に根差したアートや、現在進行形のアートを発信し、活力と創造力にあふれた弘前文化の醸成を推進

## 現状効果

- ・ 近代産業遺産の利活用による弘前文化の醸成
- ・ 地域に根差したアート展示の展開等



## 今後の挑戦

- ・ 周辺の変化（交流人口の増加、回遊性の向上等）



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



施設類型	文化施設
場所	弘前市大宇吉野町2-1 (吉野町煉瓦倉庫)
施設機能	展示室、スタジオ、市民ギャラリー、ライブラリーなど
延床面積	3,089.50㎡
発注者	弘前市
事業者	弘前芸術創造株式会社

事業スケジュール	
平成 25 年度	「駅前広場(ＪＲ弘前駅・弘南鉄道大鰐線中央弘前駅)周辺地域活性化基本構想」を策定
平成 26 年度	「弘前市経営計画(計画期間：平成 26 年度～平成 29 年度)」を策定 地元の経済・文化団体から美術館設置に関する要望書の提出
平成 27 年度	「弘前市都市計画マスタープラン」、「弘前市中心市街地活性化基本計画」「弘南鉄道大鰐線中央弘前駅前広場周辺活用計画」を策定 土地と建物が弘前市の所有物となる 弘前市吉野町煉瓦倉庫・緑地整備検討委員会で利活用を検討
平成 28 年度	基本計画書を策定 PFI法に基づく特定事業の選定、事業者選定に係る募集要項等を公表 市主催の住民説明会を開催 事業者の審査・決定
平成 29 年度	事業者とPFI事業契約締結 (設計・建築期間：約2年8ヶ月、開館準備期間：2年7ヶ月) 事業者による記者会見
令和 2 年 2 月	整備工事の竣工
令和 2 年 4 月	運営開始(新型コロナウイルスの影響により4月の開館を延期し、6月より弘前市民、青森県民を対象としたプレオープンを実施)
令和 2 年 7 月	グランドオープン

# 弘前れんが倉庫美術館（概要）

（美術館、市民活動交流）



近代産業遺産を活用した美術館外観 撮影：畠山直哉



美術館における地域に根差したアート展示風景  
「もしもし、奈良さんの展示会はできませんか？」展示風景  
撮影：長谷川正之 Artwork: ©Yoshitomo Nara



奈良美智《A to Z Memorial Dog》2007年 で来館者をお出迎え©Yoshitomo Nara  
撮影：畠山直哉



美術館との相乗効果を生み出すカフェ内観（附帯事業）  
撮影：小山田邦哉

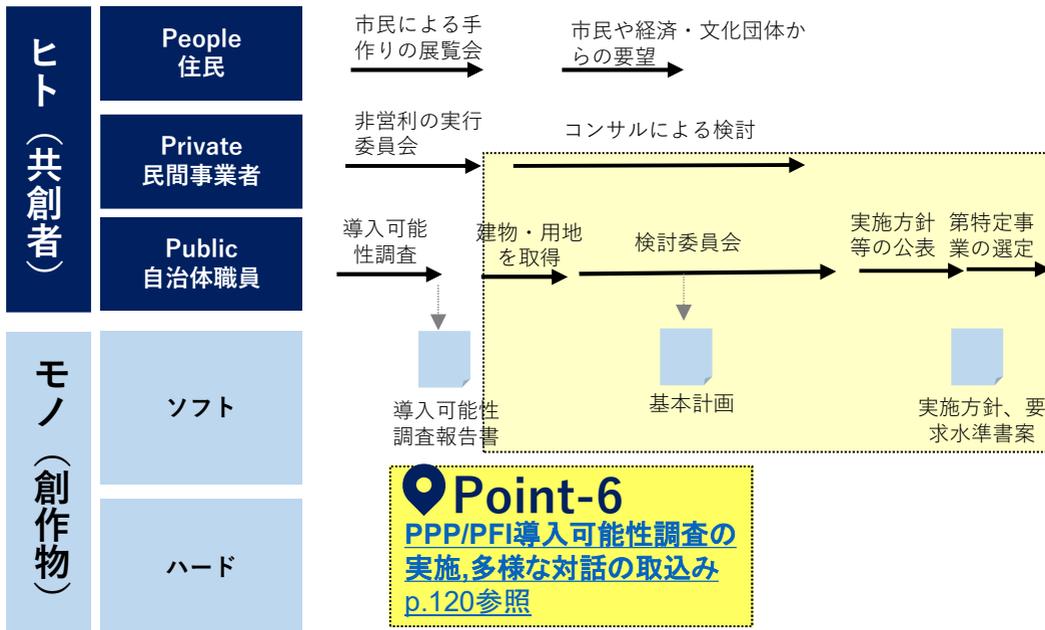
（出典：弘前市提供）

# 弘前れんが倉庫美術館（事業プロセス）

（美術館、市民活動交流）

- ✓ 市の歴史的建造物を活用したいという住民等の要望に行政が応える形
- ✓ 導入可能性調査でのサウンディング調査を通じ、市の目指すアウトカ
- ✓ 都市再生整備計画と地方再生コンパクトシティモデル都市選定と組み

## ①立地検討/構想

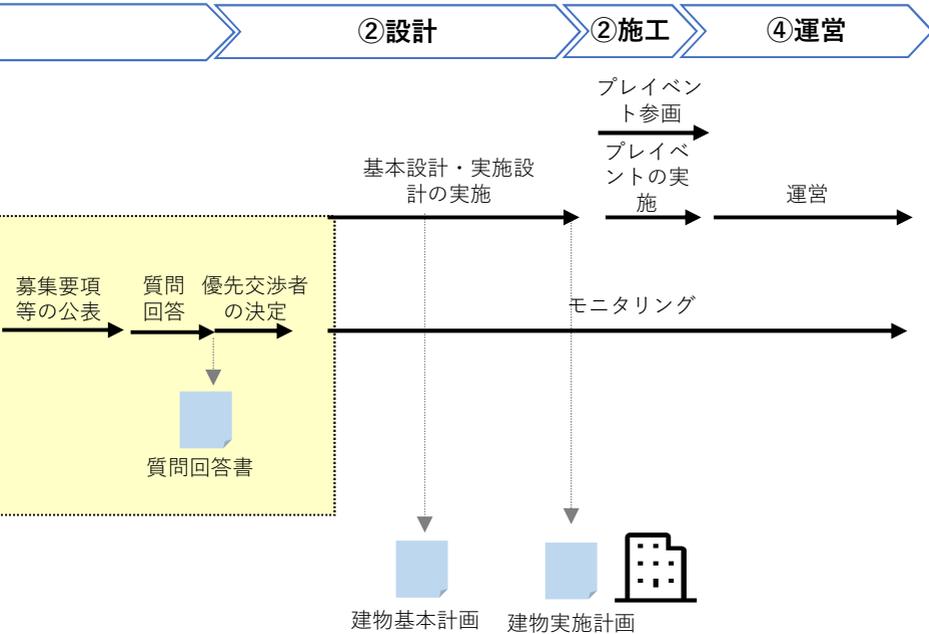


### 【都市再生整備計画】

- ・ 交付対象事業費：約41.3億円
- ・ うち吉野町緑地周辺整備事業費：約27.5億円
- ・ 交付期間：平成27年～令和2年度
- ・ 活用メニュー：道路、公園、地域生活基盤施設、高質空間形成施設、既存建造物活用事業（中心拠点誘導施設、高次都市施設）

# 及び主な工夫点)

で事業が開始、コンセプト段階から市民委員の意見を取り入れる。  
ムに対する事業者のアウトプットやシーズを具体的に確認。  
合わせ、ソフト・ハード事業に対応。



都市再生整備計画と  
地方再生コンパクトシティモデル都市選定を活用



事業者提案を踏まえ、美術館に地域交流機能も付加

# せんだいメディアテーク（概要）

（図書館、市民活動支援）



（出典：せんだいメディアテークウェブサイト）

## 事業背景・目的

- 市民ギャラリー、市民図書館などの機能を「メディアテーク」の名の下に一体化し、単なる複合施設にとどまらない21世紀にふさわしい生涯学習推進の市民施設を建設するもの。
- メディアテークは、美術や映像文化の活動拠点であると同時に、全ての人がさまざまなメディアを通じて自由に情報のやりとりができるようお手伝いすること。

## 現状効果

・利用者の増加  
（年間約100万人）



・周辺の変化（街の風景、訪れる人の属性の変化）



## 今後の挑戦

・自ら考え、行動する人を育成したい（メディアリテラシーや公共空間リテラシーを育む等）



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



施設類型	文化施設
場所	仙台市青葉区春日町（定禅寺通）
施設機能	図書館をはじめイベントスペース、ギャラリー、スタジオなどからなる。
延床面積	約21,500㎡ 地下2階 地上7階
発注者	仙台市
事業者	設計：株式会社 伊東豊雄建築設計事務所 運営：財団法人仙台市市民文化事業団（指定管理者）

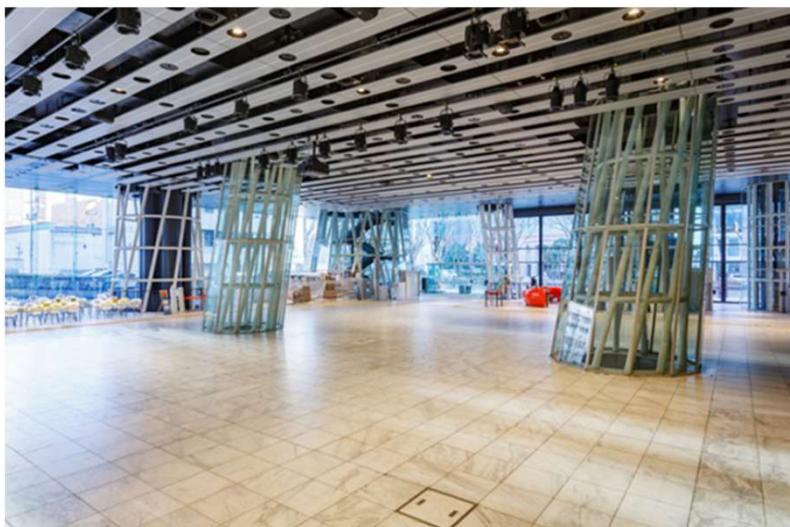
事業スケジュール	
1989年	県芸術協会が大型ギャラリーを中心とした美術館建設の陳情書を提出
1992年	定禅寺通交通局跡地に新市民ギャラリーの建設方針が決定。新市民ギャラリーを青葉区図書館（現市民図書館）との併設にする方針を決定。
1993年	「新市民ギャラリー建設検討委員会」が建設基本構想の提言を市長へ提出。
1994年	市民ギャラリー計画につき市民各層からの意見を聞く。定禅寺通街づくり協議会から、新市民ギャラリーなどの建設について陳情書が提出される。市民ギャラリーなどの計画について、市民懇談会（わいわいトーク）の開催と市民アイデア募集を実施。設計協議開始
1995年	設計競技の選定。基本設計着手。第1回メディアテーク・プロジェクト検討委員会。
1996年	<b>実施設計着手。</b> プロジェクト検討委員会報告書提出。メディアテーク利用団体などヒアリングの実施。外部専門家によるメディア事業検討のためのプロジェクトチーム開始。プレイベント実施。
1997年	プロジェクトチーム運営、プレイベント実施。建築工事施工業者決定。
1998年	プロジェクトチーム運営、プレイベント実施。メディアテークホームページ試行開始。
1999年	プロジェクトチーム運営、プレイベント実施。仙台ひと・まち交流財団にメディアテーク準備室設置プレイベント実施。

# せんだいメディアテーク（概要）

（図書館、市民活動支援）



市民図書館



オープンスクエア



カフェ



スタジオa

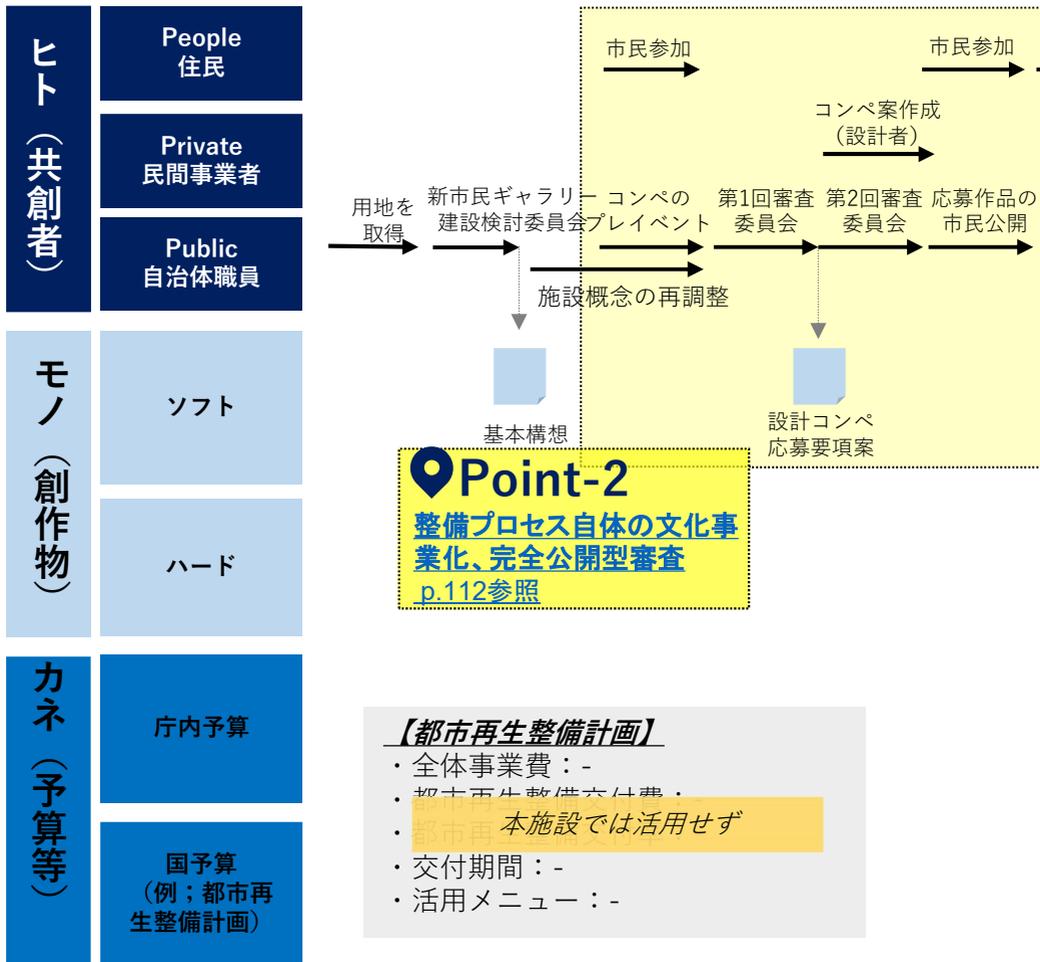
(出典：仙台市提供)

# せんだいメディアテーク（事業プロセ

（図書館、市民活動支援）

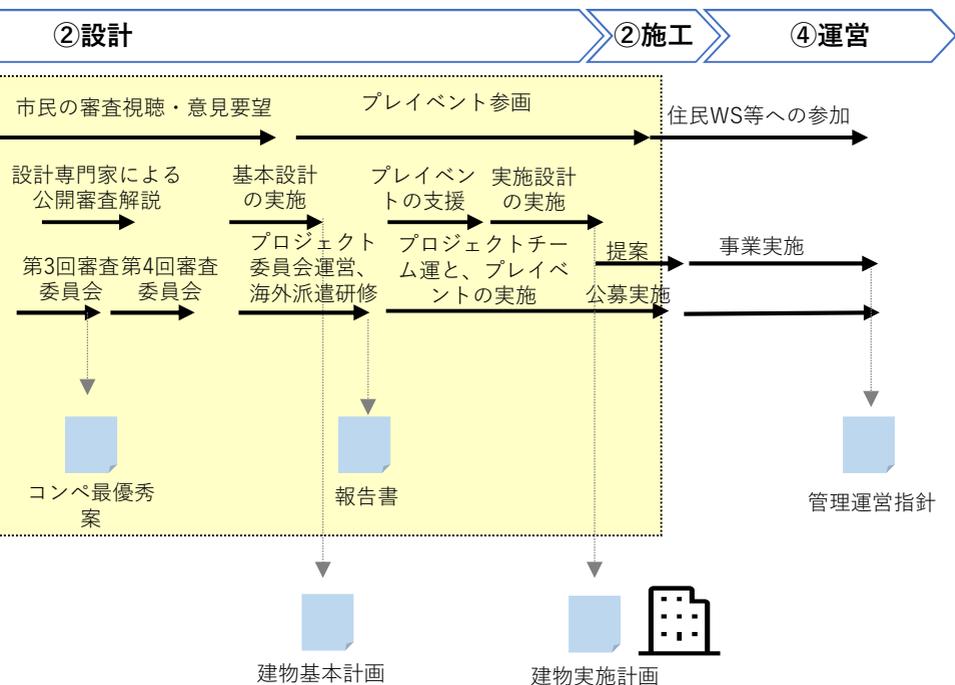
- ✓ プロジェクトに対する地域市民の意識を醸成する上で、整備プロセス
- ✓ 設計コンペが先行する中、プログラム具体化に向けたプロジェクト委
- ✓ 初期の図書館複合化事業であり、国の補助制度で該当するものが存在  
再生整備計画・ウォークابل事業がその後実施される。）

## ①立地検討/構想



# スにおける主な工夫点)

自体を文化事業として位置づけ、完全公開型審査を実施。  
 員会運営、市職員の海外派遣研修、プレイベント等を実施。  
 しておらず、全て市予算で賄う。(本施設が位置する定禅寺通にて都市



文化事業としてのメディア活用についての庁内の理解が進まず、情報システム等のソフトの予算をとるうえで調整に苦労



メディアテークのような施設を想定する補助メニューは存在せず、国の事業メニューについては活用していない

# 十日町市市民交流センター・活動セン (市民活動支援)



(出典：十日町市ウェブサイト)

## 事業背景

- ・ 少子高齢化、空き家、空き地の増加、商業機能の低下などの課題を解決するため、「まちなか」のにぎわい創出に向けた取り組みをスタート。
- ・ 「まちなかステージづくり」では、『活動する人を増やす』事の達成を目指し、勉強会や市民ワークショップを実施し、2つの施設に反映。

## 事業目的

- ・ 市民主体のまちづくり、活動をする人を増やす等

## 現状効果

- ・ 市民主体のまちづくり、新たなイベントの創出



## 今後の挑戦

- ・ 周辺の変化  
(中心市街地、各集落における活動するひとの増加等)



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



# ター「分じろう・十じろう」 (概要)

施設類型	文化施設
場所	新潟県十日町市本町2-226-1 (分じろう) / 3-6-4 (十じろう)
施設概要	市民活動と交流のための施設
延床面積	分じろう：1,876.71㎡ 十じろう：821.11㎡
発注者	十日町市
事業者	設計：青木淳建築計画事務所 運営：特定非営利活動法人 市民活動ネットワークひとサポ (指定管理者)

事業スケジュール	
平成24年度	都市再生整備計画開始 (地方都市リノベーション事業)
平成25年	十日町市中心市街地活性化基本計画の目標である「活動する人を増やす」「訪れる人を増やす」ために、市民活動と交流を促進させる二つの拠点施設を整備することとなった
平成25年8月	市民活動センター等の整備に係る活用計画策定業務プロポーザルにより コミュニティデザイン専門家を選定
平成26年度	市民意見を取り入れた設計プロポーザル実施。 空き店舗をリノベーションし、十日町分室を開設。 基本計画の策定。
平成27年度	施設オープンに向け、「まちなかステージ応援団」結成。 施設着工のタイミングで、設計段階で使用していた「ブンシツ」を閉鎖し、現場事務所に「ブンシツ2」を開設。
平成28年4月	竣工
平成28年6月	「分じろう」「十じろう」がオープン

凡例

 都市再生整備計画の交付期間

# 十日町市市民交流センター・活動セン (市民活動支援)



分じろう（文化・歴史コーナーの外観）



分じろう（和室）

# ター「分じろう・十じろう」 (概要)



分じろう (文化・歴史コーナーの内観：火焰型土器展示)



十じろう (作業スペース)

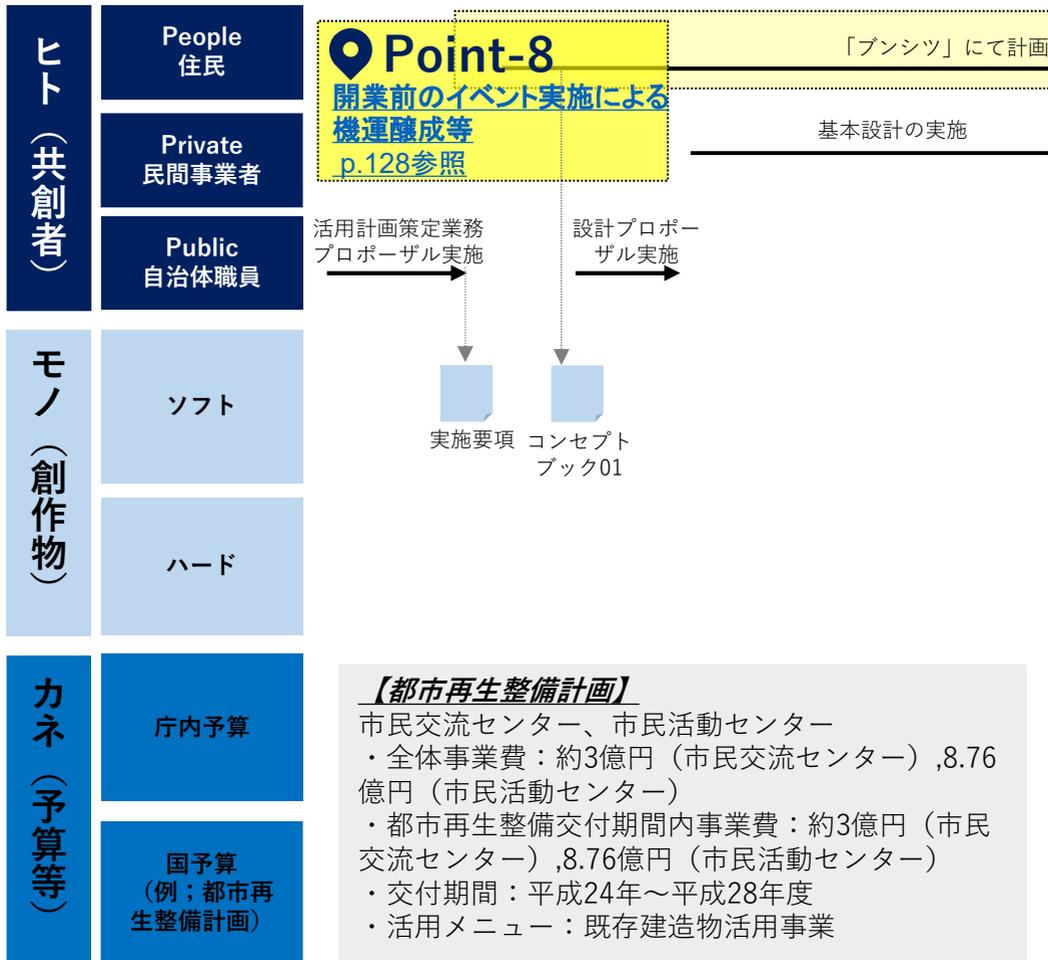
(出典：分じろう・十じろうウェブサイト)

# 十日町市市民交流センター・活動セン

(市民活動支援)

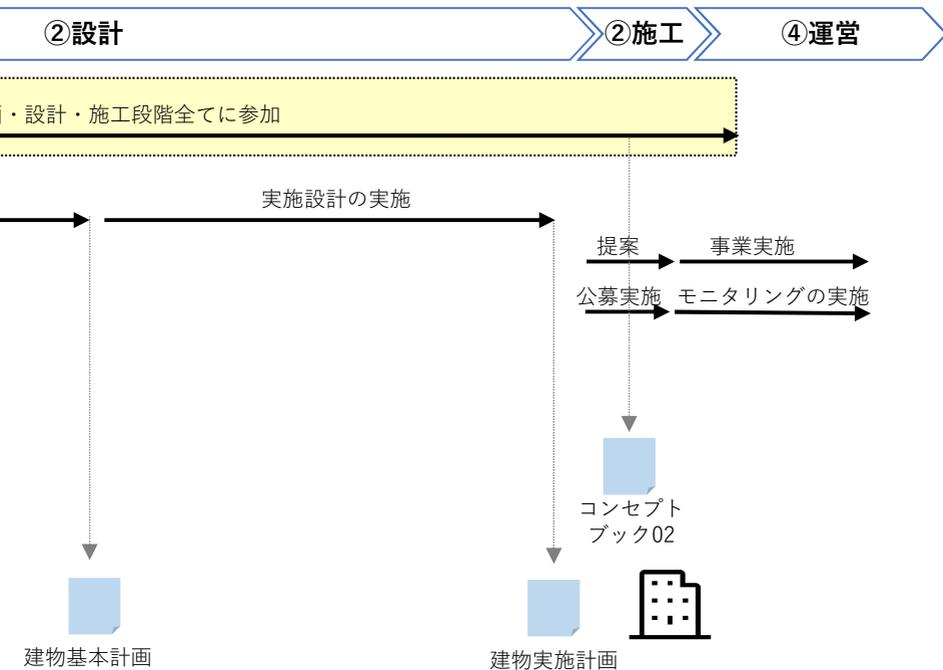
- ✓ 施設設計者公募を市民が主体となり作成し、施工中も市民の意見を取
- ✓ 市民自らが「まちの担い手」になるため、デザインやファシリテーシ
- ✓ 市民の意見を反映した設計プロポから運営まで約2年。都市再生整備

## ①立地検討/構想



# ター「分じろう・十じろう」

り入れるWS（日曜大工教室）やプレイイベント等を開催。  
ヨンスキルを取得するための「デザイン勉強会」も開催。  
計画については、ソフト・ハード事業を活用。



市民の自主的な活動が活発に展開される仕組みづくりをソフト事業において展開



ソフト事業により、市民ファシリテーターを育成

# 那須塩原市図書館「みるる」等（概要）

（図書館、市民活動支援）



（出典：那須塩原市提供）

## 事業背景

- 空き家等の増加、人口減少と高齢化が進む中、コンパクトで持続可能な都市構造に転換させるため駅を中心とした地域交流を促進し中心市街地活性化等を実現すべく、駅前図書館及びまちなか交流センター等を整備

## 事業目的

- 住民と観光客、及び異業種間の新たな交流、商店街の駅周辺の再興

## 現状効果

- 利用者の増加  
（年間約40万人）



- 周辺の変化（駅前と商店街との導線のつながり、飲食店等の開店）



## 今後の挑戦

- 地元住民/団体が主となった運営等



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



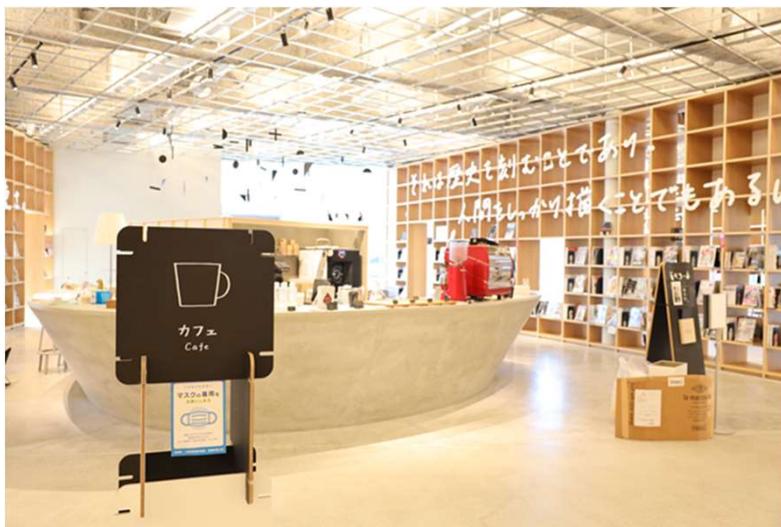
施設類型		文化施設	
場所	栃木県那須塩原市本町（黒磯駅前）		
施設概要	みるる：図書館 くるる：交流センター		
延床面積	みるる：約5,000㎡（地上2階） くるる：約1,300㎡（地上1階）		
発注者	那須塩原市		
民間事業者	みるる設計：UAO くるる設計：フジワラテッペイアーキテクツラボ+針谷将史		
事業スケジュール			
平成16年	黒磯市中心市街地活性化基本計画		
平成19年	黒磯駅前活性化委員会（若手経営者主体の組織）発足		
平成23年	「黒磯駅前広場整備基本計画」の検討		
平成26年	都市再生整備計画事業開始。えきっぷくろいそ（市民有志の組織）のワークショップを計5回開催したのち、市民投票を実施。		
平成27年	駅前図書館等基本設計・実施設計業務委託に係る公募プロポーザル実施。		
平成28年	みるる、くるる基本設計・実施設計着手。		
平成29年	みるる、くるる着工。「まちなか交流センター管理運営方針」策定。「黒磯本通り周辺街なみ環境整備方針」策定。「第2次那須塩原市総合計画」策定。		
平成31年	くるる完工。まちなか交流センター管理運営方針改定。		
令和1年7月	くるる開館。		
令和2年1月	みるる完工。図書館運営業務委託に係る公募プロポーザル実施。		
令和2年9月	みるる開館。		
令和3年	まちなか交流センター一部事務委託公募プロポーザル実施。		

# 那須塩原市図書館「みるる」等（概要）

（図書館、市民活動支援）



みるる（那須塩原市図書館）内観



みるる（那須塩原市図書館）カフェ



くるる（那須塩原市まちなか交流センター）内観



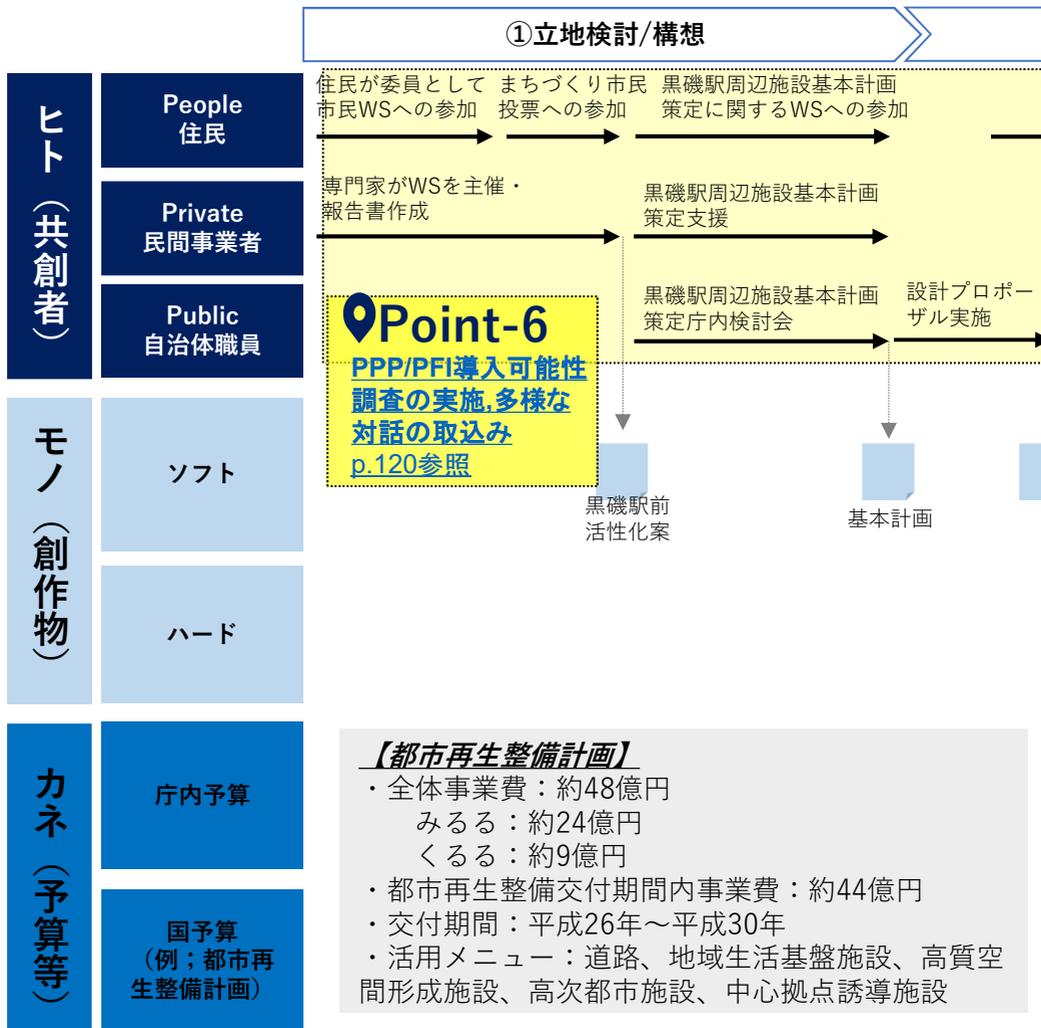
くるる（那須塩原市まちなか交流センター）イベント風景

（出典：那須塩原市提供）

# 那須塩原市図書館「みるる」等（事業）

（図書館、市民活動支援）

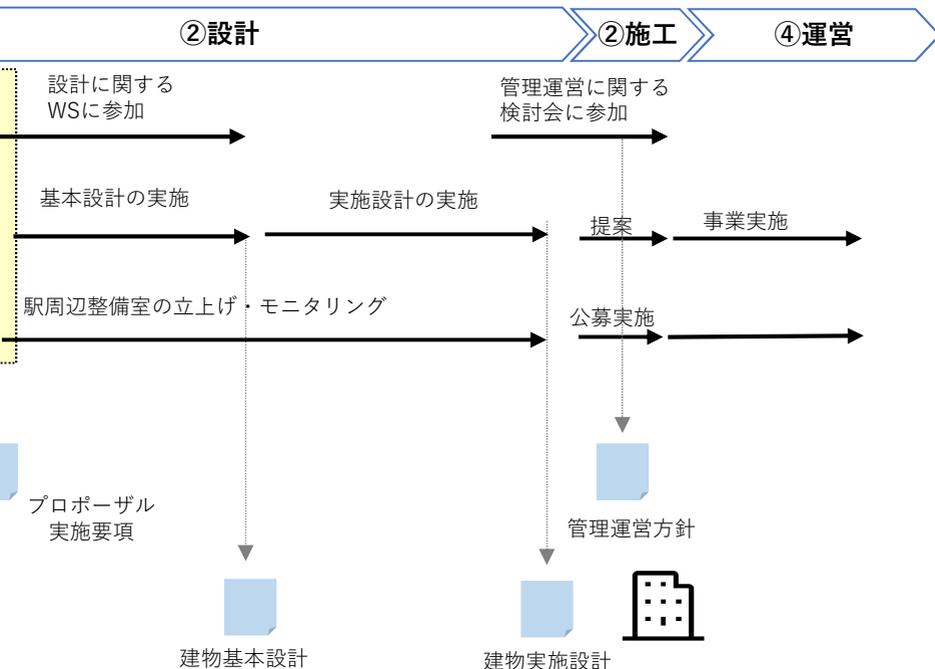
- ✓ 黒磯駅前の賑わいを再生するためのまちづくりの取組として事業を実施
- ✓ 市民参加型のまちづくりを目的とし、図書館や交流センターの建設に果を参考に、図書館や交流センターのコンセプトを検討。
- ✓ 都市再生整備計画については、ソフト事業・ハード事業を活用。



# プロセスにおける主な工夫点)

施。

当たっては、コンセプト検討の段階で住民WSを実施。また市民投票の結果



✓ 都市再生整備計画を活用して駅前広場と図書館を一体的に整備  
一体性を生むため実施設計段階でデザインを何度か修正

✓ 施設の規模・機能等に関して、住民・設計者との調整を  
繰り返し実施

【自治体職員からの制度に関する提案意見】  
現制度に対する提案：柔軟な期間の設定（5年以上など）

※上記提案内容の更新方法は、[p.30](#)を参照



# 太田市美術館・図書館（概要）

（美術館、図書館）



（出典：太田市美術館ウェブサイト）

## 事業背景・目的

- ・ 太田市が購入した太田駅旧北口ロータリー跡地を文化交流施設として整備することで、駅前に人々の流れを呼び戻し、駅前や中心市街地を魅力あるものに育てていくためのきっかけづくりとして構想
- ・ 太田市が抱えている都市課題の解決に向けて「ものづくり」を通して生まれてきた市民の創造性を今後まちづくりに生かしていくための拠点となることを目指す。

## 現状効果

・ 利用者の増加  
（年間約30万人）



・ 周辺の変化  
（建築・美術に興味を持つ人が訪れる等、訪れる人の属性が変化）



## 今後の挑戦

・ 施設周辺の市街地における店舗や市民と連携したイベント実施



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



施設類型	文化施設
場所	群馬県太田市東本町16-30
施設概要	【文化複合施設】 美術館や図書館としての機能を備えた複合施設
延床面積	3,152㎡
発注者	太田市
事業者	設計：平田晃久建築設計事務所 運営：太田市（直営）

事業スケジュール	
平成25年5月	市が太田駅旧北口ロータリー跡地を購入し、文化交流施設として整備することが示される
平成25年11月	太田駅北口の賑わい創出に係る市民アンケート実施
平成26年1月	（仮称）太田駅北口駅前文化交流施設整備基本方針策定
平成26年3月	（仮称）太田駅北口駅前文化交流施設設計者選定プロポーザル実施
平成26年5月	市民ワークショップ（設計）開催（～3月 計7回）
平成26年10月	基本設計完了。管理運営計画策定事業者選定プロポーザル実施
平成27年3月	実施設計完了。管理運営基本計画策定
平成27年5月	市民ワークショップ（運営）開催（～11月 計3回）
平成27年7月	着工
平成27年11月	イベント実施
平成27年12月	収書支援事業者選定プロポーザル実施
平成28年3月	管理運営実施計画策定。カフェ・ショップ出店者選定プロポーザル実施
平成28年9月	太田市美術館・図書館条例の制度
平成28年11月	工事完了
平成29年4月	グランドオープン

# 太田市美術館・図書館（概要）

（美術館、図書館）



様々な方向から気軽に入ることができる建築デザイン



美術館：建築物の特徴を活かした展示  
（開館3周年記念展「HOME/TOWN」 撮影：吉江淳）



図書館：館内壁面への図書の配架



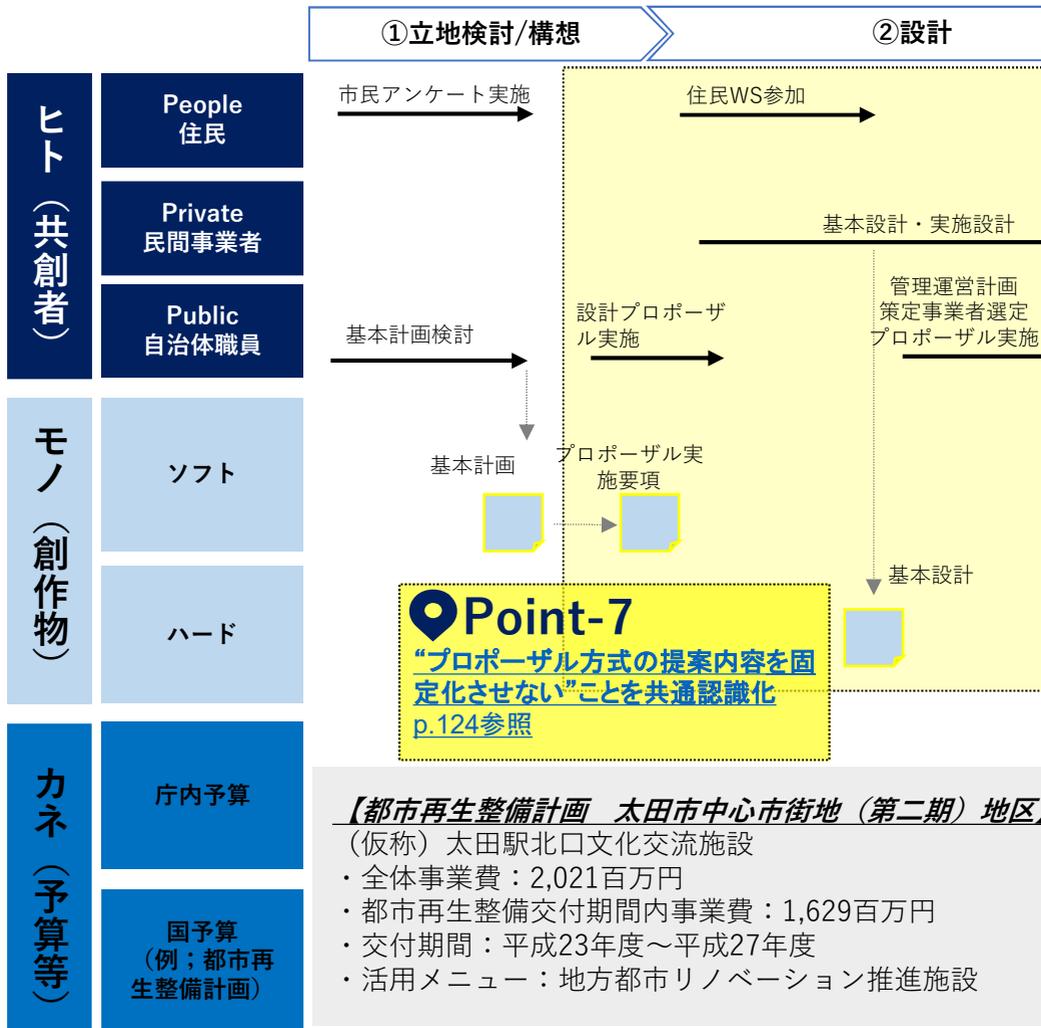
商店等で展開する「まちじゅう図書館」の運営会議を館内で実施

(出典：太田市提供)

# 太田市美術館・図書館（事業プロセス）

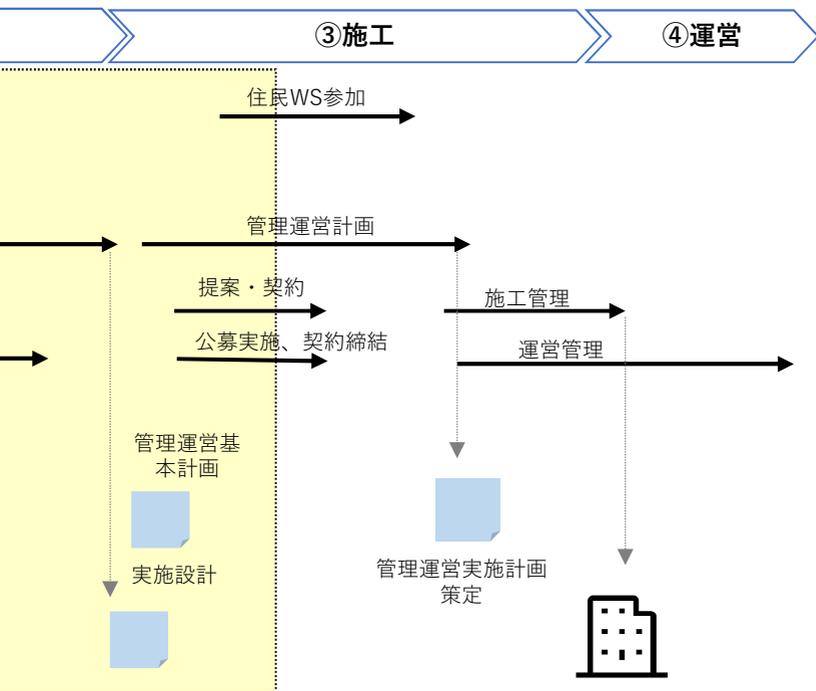
（美術館、図書館）

- ✓ 住民ワークショップにおける意見を設計に反映させることを条件とし
- ✓ 実施設計においても、運営計画策定段階での考え方の意見を可能な限
- ✓ 都市再生整備計画における地方都市リノベーション推進施設として整



# における主な工夫点)

て、設計プロポーザルを実施し、住民意見を基本設計に反映。  
り反映。  
備し、事業費の一部について国費を交付。



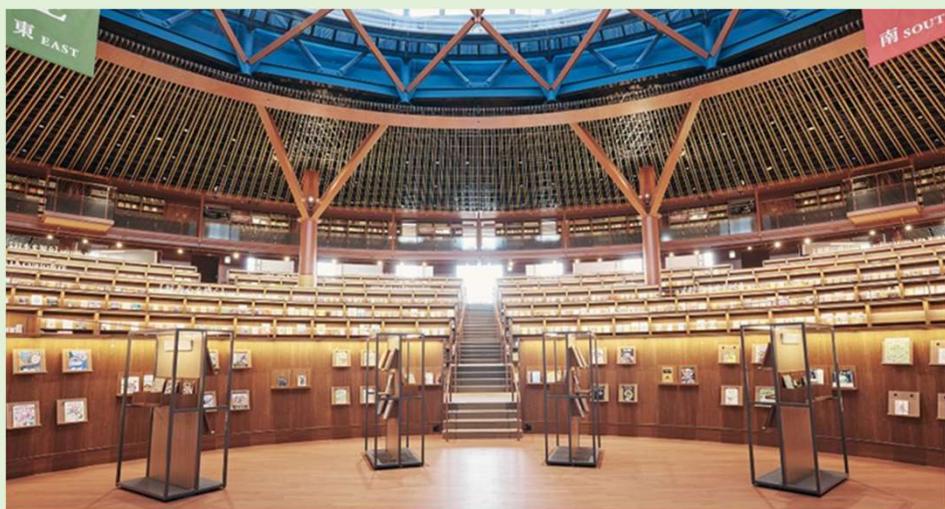
市長の選挙公約の中で本事業に関しても言及をしていたこと、また都市再生整備計画制度の活用により国負担も一定を見込めたため、市内における予算調整は比較的スムーズであった



交付にあたり登録博物館の資格が必要であったため、学芸員を配置

# 石川県立図書館（概要）

（図書館、文化交流機能）



（出典：石川県立図書館ウェブサイト）

## 事業背景・目的

- ・ 老朽化が進んだ県立図書館の建て替えにあたり、より敷地が十分にアクセスが良好な金沢大学工学部跡地に移転・建替することが決定。
- ・ 県民の多様な文化活動・文化交流の場となるため、図書の貸出や閲覧機能だけではなく、公文書館機能・文化交流機能を一体的に備えた図書館を目指す。

## 現状効果

- ・ 利用者の増加  
（開館後半年で約60万人）
- ・ 周辺の変化  
（元々図書館に来ていなかった層を呼び込む等、訪れる人の属性が変化）



## 今後の挑戦

- ・ 来館者の急増に対応可能な体制構築



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



施設類型	文化施設
場所	石川県金沢市小立野2-43-1
施設概要	【図書館・交流施設】 図書館をはじめ文化交流機能を備えた複合機能施設
延床面積	22,720㎡
発注者	石川県
事業者	設計：環境デザイン研究所 運営：石川県

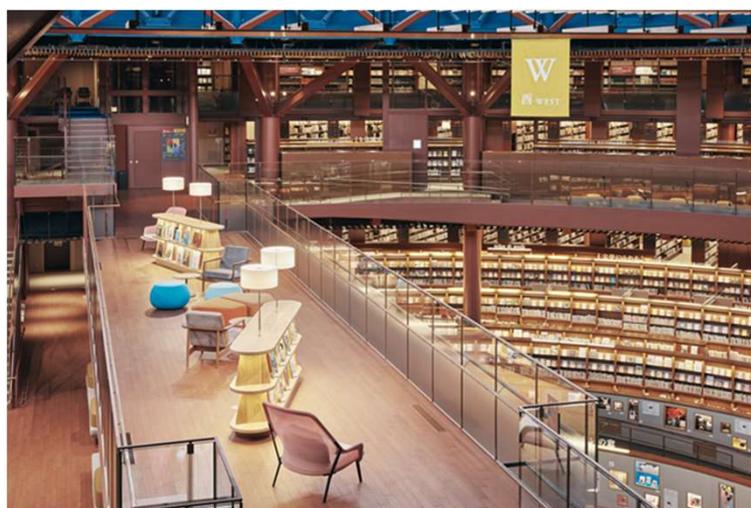
事業スケジュール	
平成28年8月	新石川県立図書館基本構想検討委員会設立
平成29年2月-3月	パブリックコメント実施
平成29年3月	新石川県立図書館基本構想
平成29年度～	基本設計
平成30年度～	実施設計
令和元年度	着工、展示設計
令和2年度	YouTubeチャンネル開設、サイン計画・家具計画
令和3年10月	本多町の県立図書館閉館
令和3年12月	竣工
令和4年4月	石川県図書館条例改廃、県立図書館が石川県教育委員会から知事部局（県民文化スポーツ部）へと移管
令和4年7月	新県立図書館開館

# 石川県立図書館（概要）

（図書館、文化交流機能）



窓の形をした書架やデジタルウィンドウで本を紹介



空中に浮いた空間で特別な読書体験を味わえる閲覧席



デジタルアートにより図書館の100万冊の蔵書の世界を表現



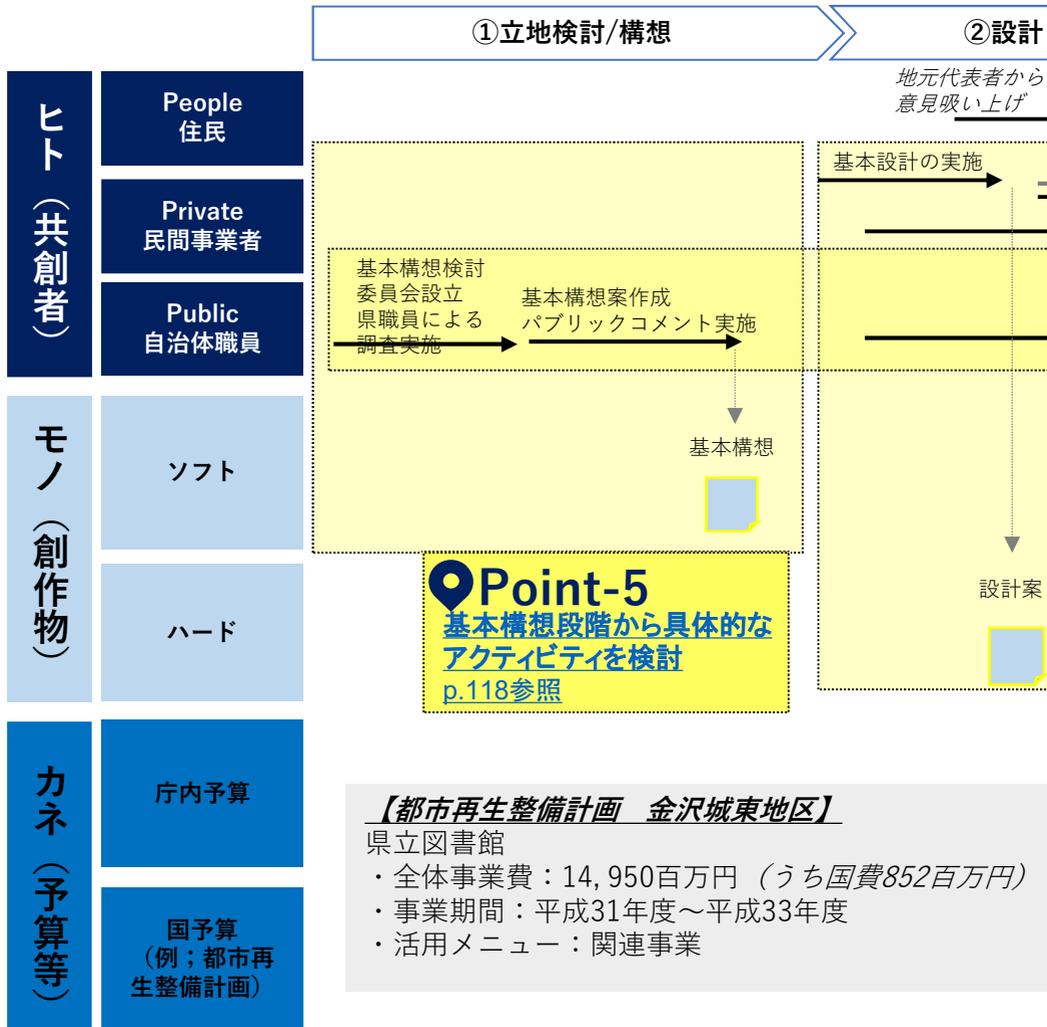
親子で楽しみながら本に触れることのできるこどもエリア

(出典：石川県提供)

# 石川県立図書館（事業プロセスにお

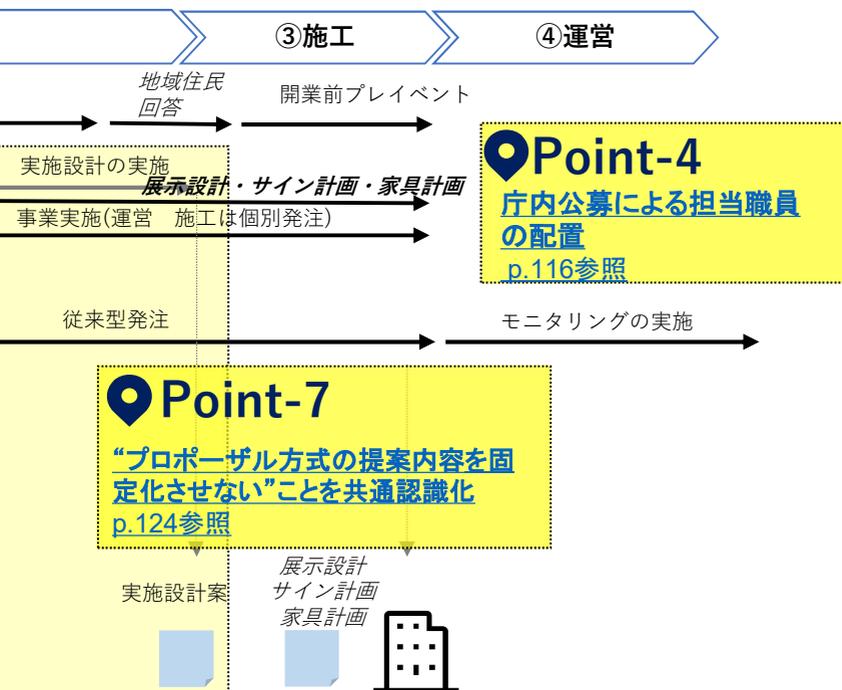
（図書館、文化交流機能）

- ✓ 庁内公募により担当職員を決定し、設計協議・運営ルールづくりなど
- ✓ 基本構想の中で、新施設における具体的なアクティビティを想定し、
- ✓ プロポーザル案をそのまま設計に反映せず、設計者と粘り強く協議・
- ✓ 石川県・金沢市の連携により、都市再生整備計画の関連事業として位



# ける主な工夫点)

に積極的に参画。  
アクティビティに即した施設機能を計画。  
調整を行い、県の考えるコンセプトを設計に反映。  
置づけ。



【自治体職員からの制度に関する提案意見】  
現状、家具・椅子等は補助/交付金対象外であるが、  
空間の質を向上させる観点で制度の改善を希望

※上記提案内容の更新方法は、[p.30](#)を参照



# 武蔵野市立ひと・まち・情報創造館

(図書館、生涯学習支援・市民活動支援・青少年活動支援)



(出典：武蔵野市提供)

## 事業背景・目的

- 「武蔵境のまちづくりの推進」の一環として、西部図書館を移転拡充し、図書館機能をはじめとして「生涯学習支援」「市民活動支援」「青少年活動支援」等の機能を併せ持った複合機能施設という方向づけのもとに設置。
- ”気づき”から始まる「アクションの連鎖」が起これる「機会」と「場」を提供し、支援していくことを目指す。

## 現状効果

- ・利用者の増加  
(年間約150万人)
- ・周辺の変化  
(駅や駅前広場の一体的な整備による街の風景の変化)



## 今後の挑戦

- ・利用者の増加に対応し、より一層の空間の居心地の良さの実現を追求していく



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



# 武蔵野プレイス（概要）

凡例

都市再生整備計画の交付期間

施設類型		文化施設
場所	武蔵野市境南町2-3-18（JR武蔵境駅前）	
施設概要	【地域交流施設】 図書館をはじめ生涯学習支援・市民活動支援・青少年活動支援の4つの機能を備えた複合機能施設	
延床面積	9,809.76㎡	
発注者	武蔵野市	
事業者	設計：有限会社kwhgアーキテクト 運営：公益財団法人武蔵野文化生涯学習事業団（指定管理者）	
事業スケジュール		
昭和48年	東京食糧事務所長に土地払い下げの要望書提出	
平成10年度	食糧庁に「跡地利用計画」を提出。市による跡地取得が完了	
平成11年度	「武蔵野市中心市街地活性化基本計画」を策定	
平成12年度	「新公共施設基本計画策定委員会」を設置	
平成13年度	「市第三期長期計画第二次調整計画」において、「武蔵境のまちづくりの推進」の一環として、「武蔵境の地区図書館をはじめとした、知・文化・自然・青少年をテーマとする文化施設の建設を進める」として施設を位置づけ	
平成15年度	武蔵境新公共施設設計プロポーザルを実施	
平成16年度	「農水省跡地利用施設建設基本計画策定委員会」を設置	
平成17年度	「市第四期基本構想・長期計画」において、「知的創造拠点として図書館機能を中心とした『新公共施設』を建設し、多世代にわたる利用と広域的な市民活動の場とする」として施設の整備を位置づけ	
平成18年度	「武蔵野プレイス（仮称）専門会議」を設置	
平成19年度	「武蔵野プレイス（仮称）管理運営基本方針」を策定	
平成20年度	「市第四期長期計画・調整計画」においてこの地域のまちづくりの核として施設を位置づけ。施設名称を公募、「武蔵野市立ひと・まち・情報創造館 武蔵野プレイス」と決定 平成21年1月建設工事着手	
平成21年度	「ひと・まち・情報創造館 武蔵野プレイス管理運営指針」を策定。 平成22年3月「武蔵野市立武蔵野プレイス条例」制定	
平成22年度	平成23年1月末竣工	
平成23年7月	運営開始	

# 武蔵野市立ひと・まち・情報創造館

(図書館、生涯学習支援・市民活動支援・青少年活動支援)



施設の各フロアに展開する図書館



青少年の活動や交流ができるフロア

# 武蔵野プレイス（概要）



市民活動や情報提供・相談業務を行う専用フロア



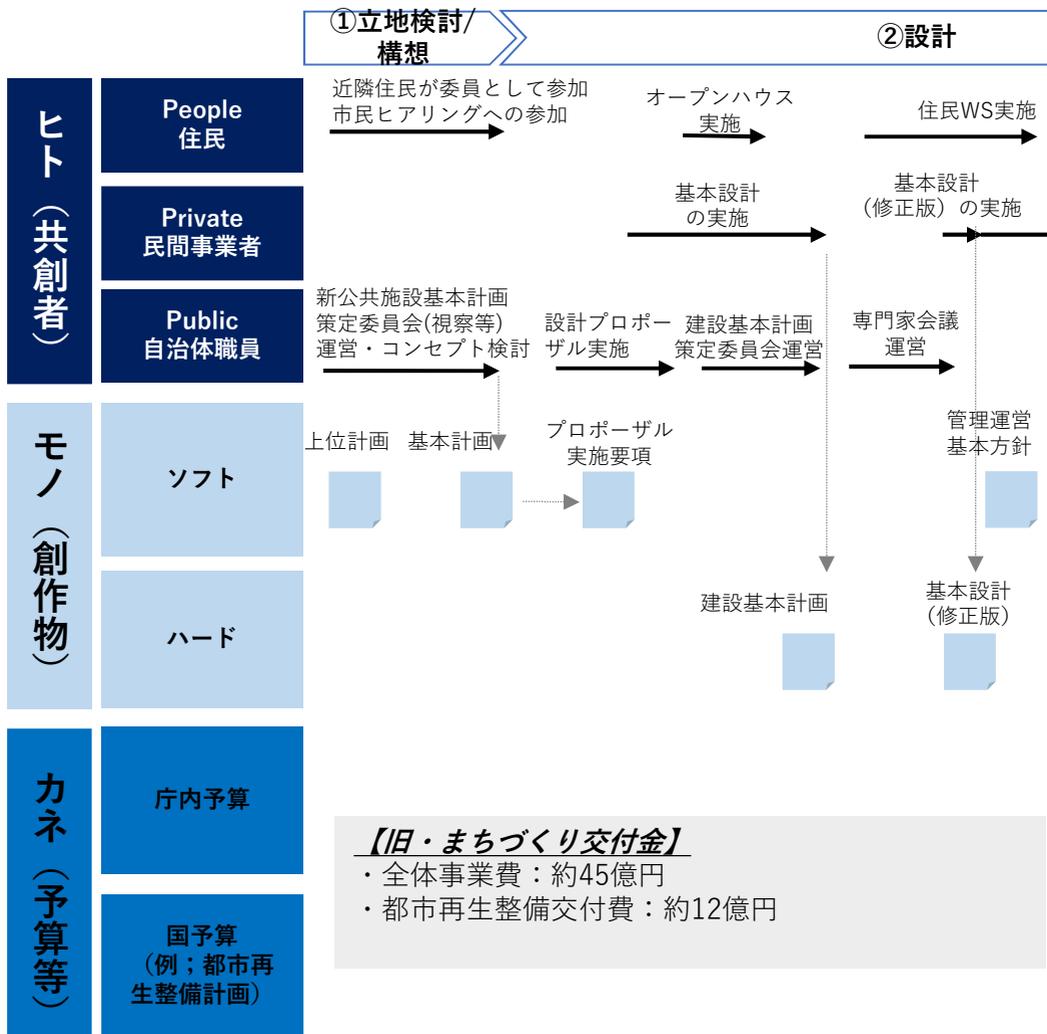
生涯学習支援機能として書斎的な空間（ワーキングデスク）を提供

（出典：武蔵野プレイスウェブサイト）

# 武蔵野市立ひと・まち・情報 創造館

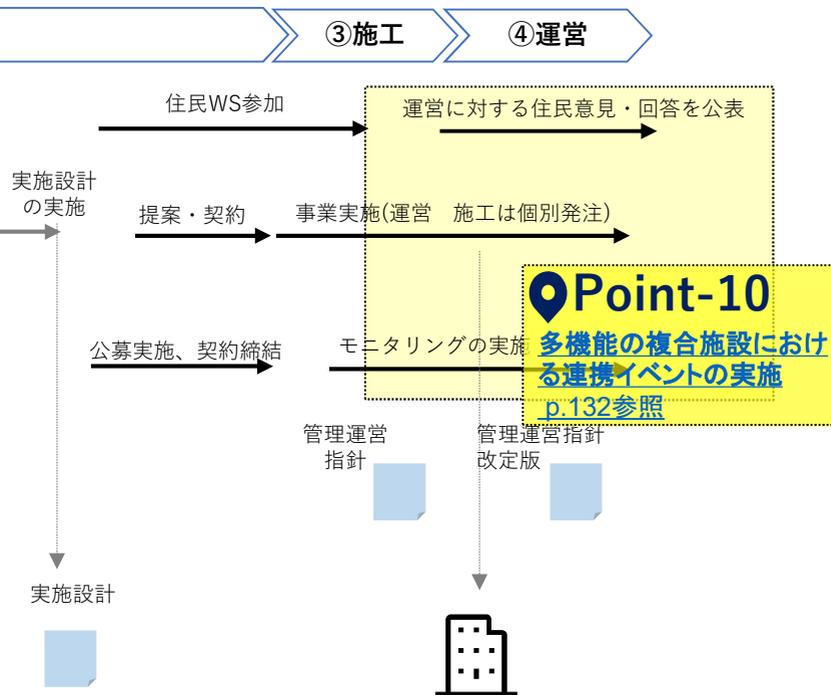
(図書館、生涯学習支援・市民活動支援・青少年活動支援)

- ✓ 設計段階で住民WS等により住民意見を聴取。新施設の設計に住民意見
- ✓ 複合施設の運営にあたり縦割り組織の脱却を目指して、複合機能の連
- ✓ 施設周辺の広場整備と併せて旧まちづくり交付金を活用。一般財源に



# 武蔵野プレイス

を盛り込む。  
携イベントを積極的に実施。  
よる歳出を最小限に抑制。。



一般財源をなるべく使わずに整備することを優先。  
・総事業費としては約45億円 (図書館前の広場の土地購入も合わせると約70億円)  
・内、まちづくり交付金で約12億円、市債で約23億円、公共施設整備の基金で約26億円を充当し、一般財源は約10億円に抑制することを実現



# 大蓮公園（概要）

（市民活動拠点/カフェ併設型の私設図書館等/公園）



（出典：大蓮公園ウェブサイト）

## 事業背景・目的

- 市民活動が展開されている大蓮公園においてPark-PFIの手法を活用し、公園内にある建築家の榎文彦氏が設計した旧泉北すえむら資料館の施設転用や新たな施設整備、維持管理などを行う事業。
- 本公園全体を地域住民や泉ヶ丘駅前地域を訪れる来街者の憩いや集いの場としていくことで、泉ヶ丘駅前地域のエリア価値の向上や交流人口の増加につなげ、泉ヶ丘駅前地域全体の活性化につなげる。

## 現状効果

- 自発的な市民活動・地域内外の認知度向上



## 今後の挑戦

- 泉ヶ丘駅前地域全体の活性化



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



施設類型	公園
場所	大阪府堺市南区若松台2-5
施設概要	【公募対象公園施設】①私設図書館 ②カフェ ③バーベキュー施設 ④キャンプサイト ⑤プロジェクト案内・住環境サポート拠点 【特定公園施設】①駐車場 ②自転車コース ③公園エントランス
面積	・公募対象公園施設 2,148㎡ ・特定公園施設 1,975㎡
発注者	堺市
事業者	南海グループ公園管理団体 代表法人：南海不動産株式会社 構成法人：南海ビルサービス株式会社、有限会社華まる園

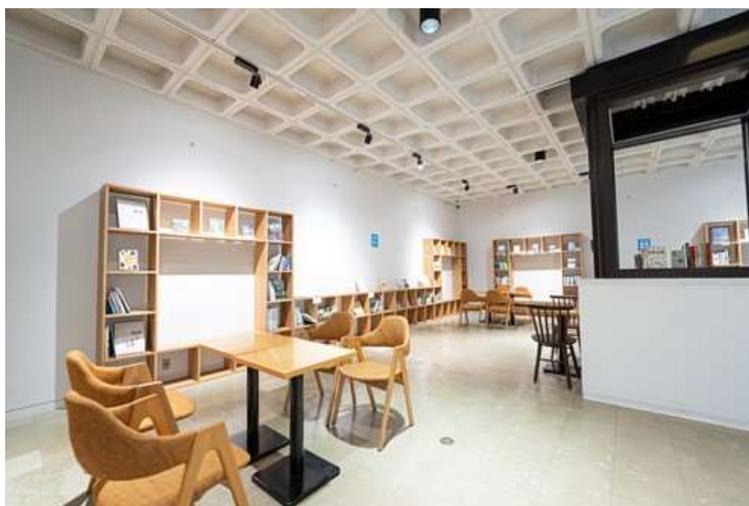
事業スケジュール	
昭和 45年	公園の造成に着手。大阪府立泉北考古博物館（設計：槇文彦）が公園内に開館。泉北ニュータウンの開発に伴い、出土した須恵器などを収集・保管・展示
昭和 50年	公園の造成が完了
平成 20年8月	「堺市泉北ニュータウン再生指針策定懇話会」の設置
平成 22年3月	「泉北ニュータウン再生指針」の策定
平成 22年4月	泉北考古資料館が、大阪府から堺市に移管され、堺市立泉北すえむら資料館に改名
平成 28年	老朽化を理由に、泉北すえむら資料館が閉館。
平成 30年11月	Park-PFIの公募設置等指針 公表
平成 31年1月	公募設置等計画の受付
平成 31年3月	設置等予定者の選定・通知
令和元年 7月	公募設置等計画の認定、公示、基本協定等の締結
令和元年 8月	整備工事着手
令和2年 8月	全面開業 泉北すえむら資料館は、カフェ併設型の私設図書館等として活用

# 大蓮公園（概要）

（市民活動拠点/カフェ併設型の私設図書館等/公園）



旧泉北すえむら資料館の建物を活用したカフェ（公募対象公園施設）



市民団体が運営する私設図書館（公募対象公園施設）



自転車コース（特定公園施設）



プロジェクト案内・住環境サポート拠点（公募対象公園施設）

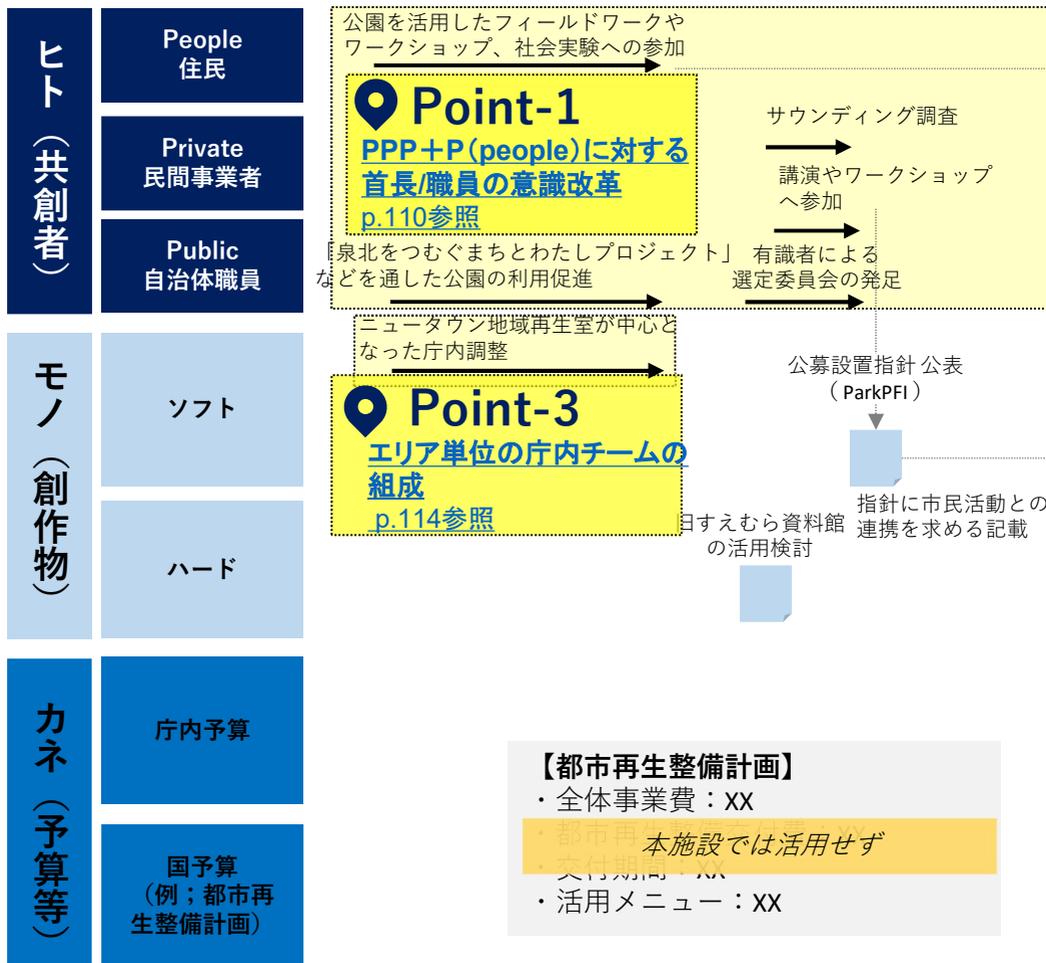
（出典：大蓮公園ウェブサイト）

# 大蓮公園（事業プロセス及び主な工夫）

（市民活動拠点/カフェ併設型の私設図書館等/公園）

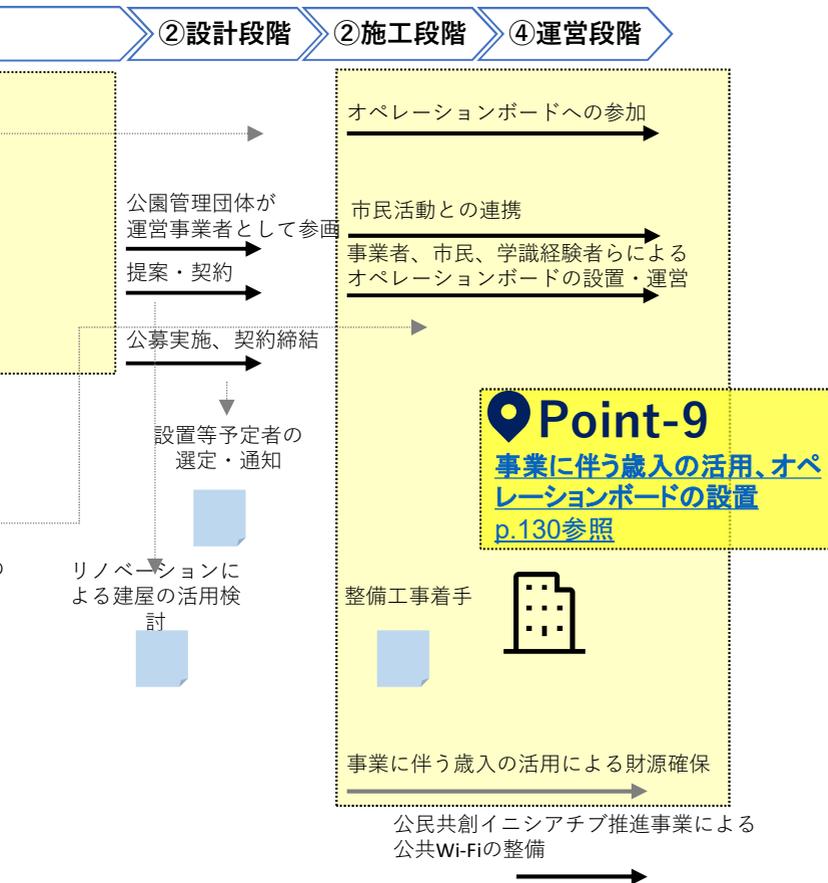
- ✓ ニュータウン地域の魅力向上を図るためのプロジェクトなどを通して
- ✓ 事業者へ公園の賑わい創出を促進するような市民活動との積極的な連携
- ✓ 事業に伴う歳入の活用や関係者によるオペレーションボードの実施など

## ①立地検討/構想段階



# 点)

、公園の利用を促進する取組みに地域住民の参画を促した  
携を働きかけ  
どを行う



# エンクロス（概要）

（市民活動支援、図書スペース）



（出典：延岡市提供）

## 事業背景・目的

- 全国的に大型商業施設の郊外進出による中心市街地の空洞化が課題となっている中、JR延岡駅周辺も同様な状況となっていることから、賑わいを取り戻すため、商業再生の切り口ではなく、市民活動を通じて人が集まる駅前複合施設づくりが模索された。
- 一貫したデザイン監修のもとでJR延岡駅舎や駅前広場、陸橋連絡路、複合施設など複数の事業者が一体となり、8年以上の長期にわたり駅周辺全体の再整備を計画・実行した。
- 駅前に市民活動の場を生み出し、複合施設の賑わいが駅から続く中心市街地まで広がるようにする。

## 現状効果

- 市民の愛着・市民活動の拠点として定着



## 今後の挑戦

- 持続的な事業体制の構築



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



施設類型	文化施設
場所	宮城県延岡市幸町3丁目4 2 6 6 番地 5
施設概要	【駅前複合施設】道路休憩施設、地域振興施設
延床面積	1,659.54㎡
発注者	延岡市
事業者	設計：有限会社 乾久美子建築設計事務所 運営：カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（指定管理者）

### 事業スケジュール

平成 17 年度	「第5次延岡長期総合計画」を策定
平成 21 年度	「新生のべおかプロジェクト」を策定 延岡駅周辺活性化の基本構想をまとめる
平成 23 年度	延岡駅周辺整備デザイン監修者プロポーザルを実施。乾久美子氏が最優秀賞に選ばれる。 第1~5回「延岡・駅まち市民ワークショップ」（全5回）、事業者との意見交換会を開催
平成 24 年度	「延岡駅周辺整備基本計画」を策定
平成 25 年度	設計開始（設計期間：平成25年3月~平成28年3月）
平成 26 年度	都市再生整備計画（延岡駅周辺地区）を策定 複合施設の連携民間事業者プロポーザルを実施
平成 27 年度	「延岡市駅前複合施設条例」制定
平成 28 年度	施工開始（施工期間：平成28年11月~平成30年3月）
平成 30 年度	「エンクロス」グランドオープン

# エンクロス（概要）

（市民活動支援、図書スペース）



図書スペース



市民活動スペース



イベントの様子（ドイツクリスマスマーケットin延岡2022）



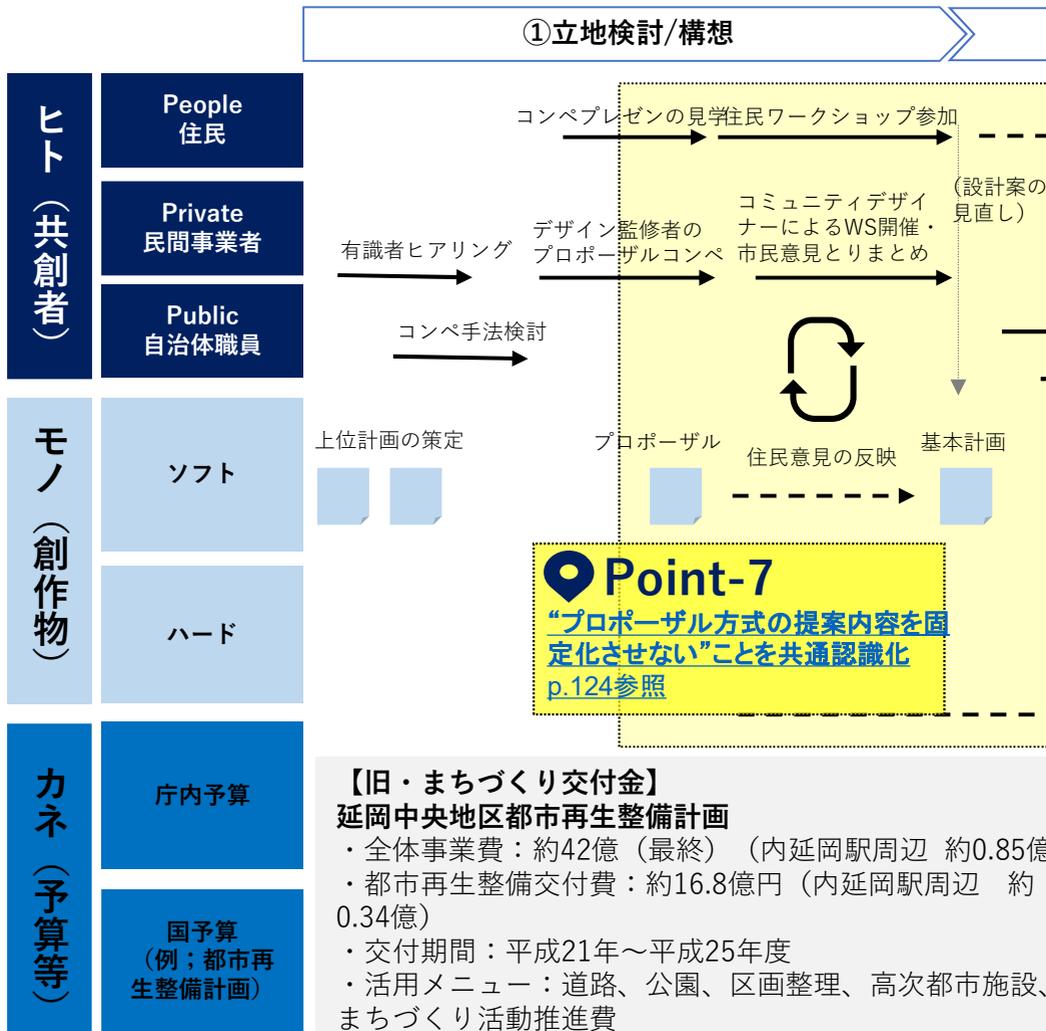
市民活動の様子

（出典：エンクロスウェブサイト、延岡市提供）

# エンクロス（事業プロセス及び主な工

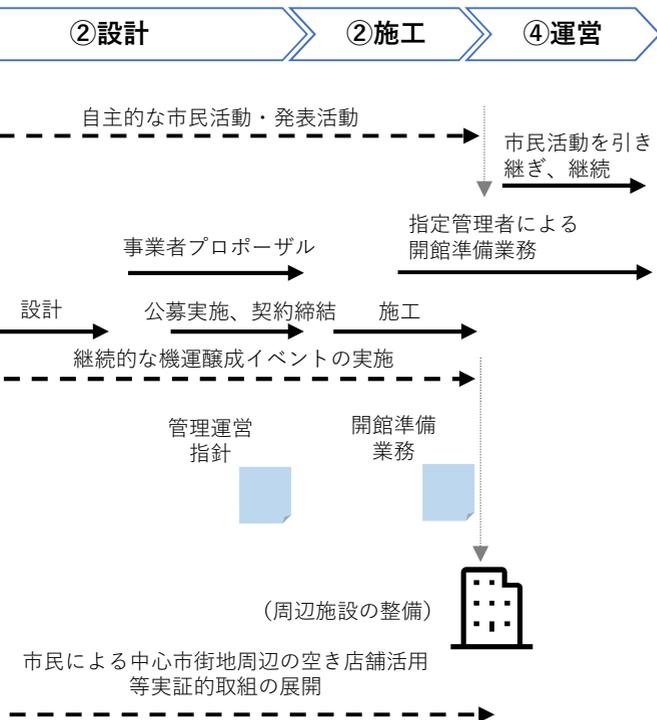
（市民活動支援、図書スペース）

- ✓ 初期段階から市民の委員会が検討を重ね、村づくりの計画図（グラン
- ✓ デザイン監修者を設置し、8年以上にわたり延岡市の駅周辺整備を一



# 夫点)

ドデザイン) を作成。  
体的に実行。



## 【都市再生整備計画】 延岡駅周辺地区都市再生整備計画

- ・全体事業費：約37億（最終）
- ・都市再生整備交付費：約14.8億円
- ・交付期間：平成26年～平成30年度
- ・活用メニュー：道路、高次都市施設、地域生活基盤施設、高質空間形成施設、事業活用調査、まちづくり活動推進事業

# ユクサおおすみ海の学校（概要）

## （民間宿泊施設）



（出典：ユクサおおすみ海の学校ウェブサイト）

### 事業背景・目的

- ・ 鹿屋市から公募を経て、閉校となった旧菅原小学校の跡地を民間事業者が借り受け宿泊施設及び観光拠点施設として整備した公民連携事業。
- ・ 国、県、市の事業を活用をしたほか、金融機関からの融資を主体とし、民間都市開発推進機構のまち再生出資やクラウドファンディングを活用して資金調達をした。
- ・ 地域の過疎化が進む中、ロケーションを活かし地域の魅力を発信することで来訪者の増加や人々の交流による地域活性化が期待されている。
- ・ 小学校だった歴史を活かし、子供や大人が楽しみながら学ぶ場を提供することにより県外、国外へ地域の魅力を発信。

### 現状効果

- ・ コロナ禍の開業となった一方で、ファミリー層やキャンプブームなどに対応し、全国的なメディア露出による市のPR効果に貢献



### 今後の挑戦

- ・ 周辺整備を含めた観光地づくり
- ・ 宿泊利用の促進（学校・個人・企業・インバウンド等）
- ・ まちづくり協議会との連携



上記内容の更新  
方法は、[p.30](#)を参照



施設類型	文化施設
場所	鹿児島県鹿屋市
施設概要	体験型宿泊施設
延床面積	1,724 m <sup>2</sup>
発注者	鹿屋市（施設所有者）
事業者	株式会社Katasudde（リノベーション・施設運用）

### 事業スケジュール

平成25年3月	鹿屋市立菅原小学校閉校
平成28年2月	鹿屋市が小学校跡地利活用事業の公募実施
平成28年5-7月	小学校跡地利活用事業の事業者選定
平成29年2月	地域再生計画の認定 地方創生拠点整備交付金交付決定（体験型スローストリズム拠点整備事業）
平成29年度	旧菅原小学校の貸付開始 旧菅原小学校校舎基本性能回復工事（国 1/2, 市 1/2負担） 周辺整備事業（サイクリングロード・駐車場・遊歩道等） 基本設計、実施設計
平成30年3月	着工（県）
平成30年3月	民間都市再生整備事業計画が認定 MINTO機構による出資（優先株式の取得）
平成30年7月	施設オープン

# ユクサおおすみ海の学校（概要）

（民間宿泊施設）



チョコレート販売・カフェ



シェアオフィス



桜島や開聞岳の景色を眺めるカヤックツアー



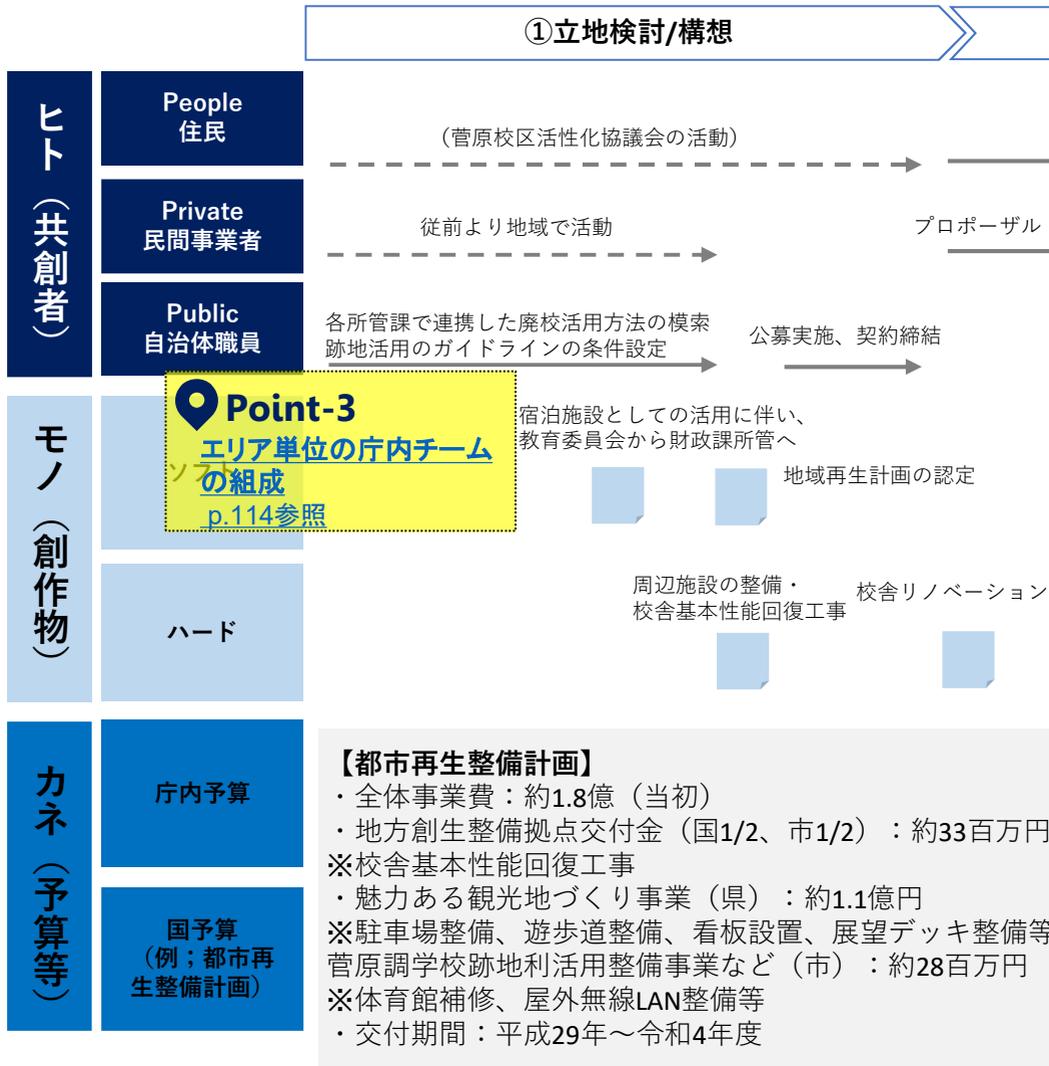
ツリーハウス

(出典：ユクサおおすみ海の学校ウェブサイト)

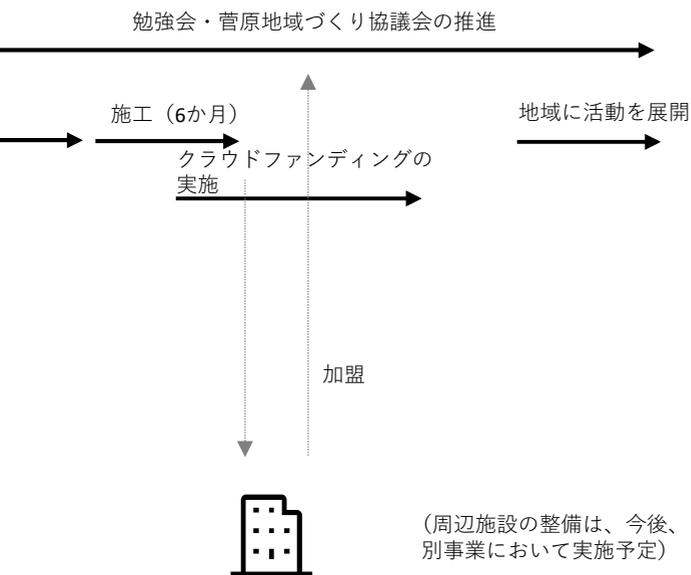
# ユクサおおすみ海の学校（事業プロセ

（民間宿泊施設）

- ✓ 地域住民と連携した運営を目指した取り組み
- ✓ 民間事業者が企画・設計から運営まで一貫して担う体制



# ス及び主な工夫点)



公社基本性能回復工事のうち  
約半分程度を市と国で負担  
(菅原小学校跡地活用整備事業)

貸付の工夫として、土地貸付料は有料、建物貸付料は無償  
(議会承認を得る必要)

優先株式の取得によるMINTO機構の出資  
(15百万円)



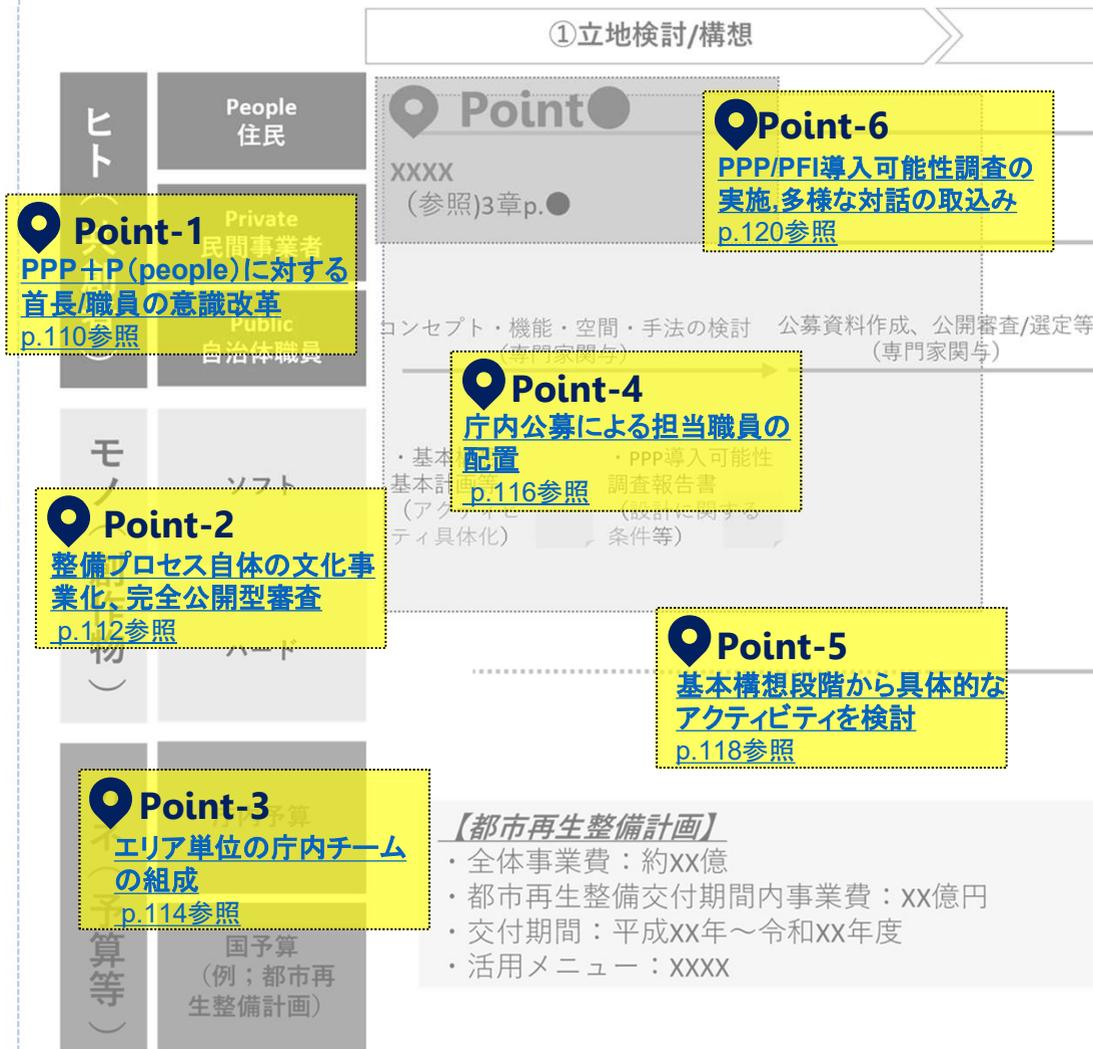
## 第3章

# 都市機能施設の 整備・運営における 主な工夫例

## 3.1 主な工夫例 事業発案～運営

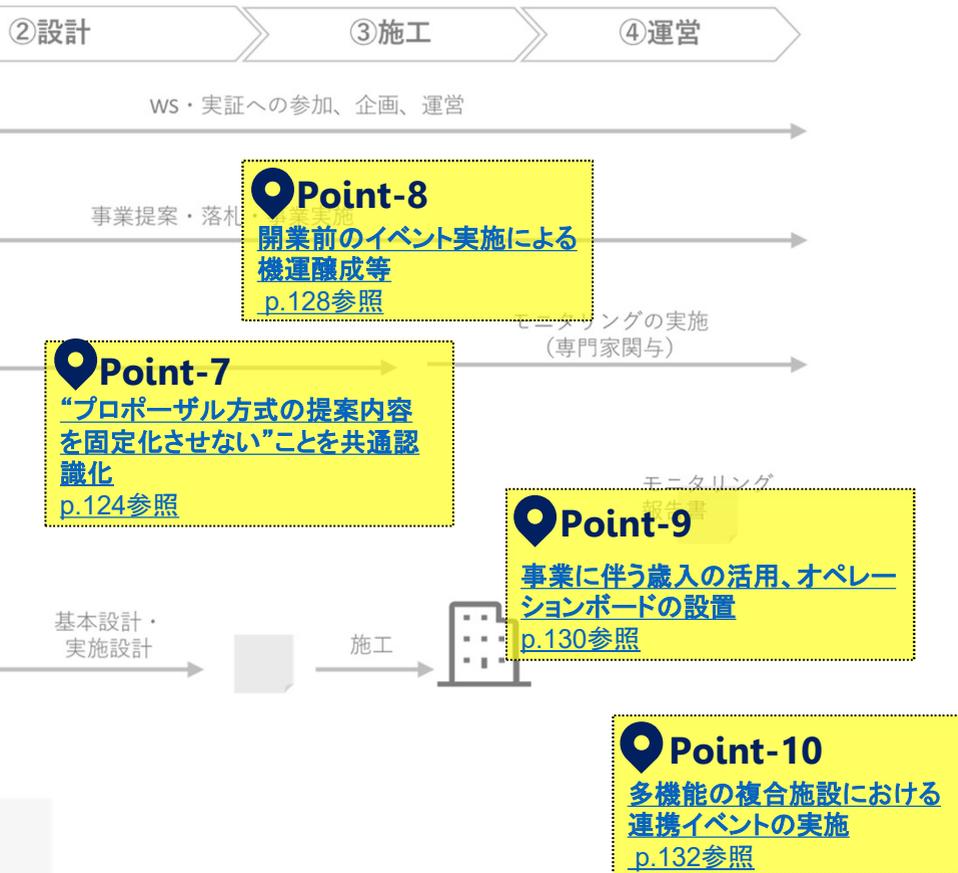
### (1) 2章の工夫例を抽出

事業発案から運営までの主な工夫例として、2章のケーススタディから抽出した内容を以下にプロット。



## (2) 2章の工夫例を抽出

工夫例は、手引き関連のセミナー等の開催における対話を通じて、追加・変更となる可能性がある。 [ケーススタディ対象追記方法は、p.30を参照](#)



XXの工夫により国予算の確保

は、各検討段階におけるアウトプットイメージ例

## < 主な工夫例に関する一覧概要 >

主な工夫例	
1	<a href="#">PPP+P(people)に対する首長/職員の意識改革</a> <a href="#">p.110参照</a>
2	<a href="#">整備プロセス自体の文化事業化、完全公開型審査</a> <a href="#">p.112参照</a>
3	<a href="#">エリア単位の庁内チームの組成</a> <a href="#">p.114参照</a>
4	<a href="#">庁内公募による担当職員の配置</a> <a href="#">p.116参照</a>
5	<a href="#">基本構想段階から具体的なアクティビティを検討</a> <a href="#">p.118参照</a>
6	<a href="#">PPP/PFI導入可能性調査の実施,多様な対話の取込み</a> <a href="#">p.120参照</a>
7	<a href="#">“プロポーザル方式の提案内容を固定化させない”ことを共通認識化</a> <a href="#">p.124参照</a>
8	<a href="#">開業前のイベント実施による機運醸成等</a> <a href="#">p.128参照</a>
9	<a href="#">事業に伴う歳入の活用、オペレーションボードの設置</a> <a href="#">p.130参照</a>
10	<a href="#">多機能の複合施設における連携イベントの実施</a> <a href="#">p.132参照</a>

## 工夫に向けた、職員の最初の一步

- 庁内で理念・目的を共有化するためのワークショップや首長交えた先進事例の視察等を実施する。
- 供用開始に先駆けた地域住民等の意識醸成を図るための取組を展開する。
- 自分ごととして住民が共に考える上で「知る」機会を提供することに協力的な有識者を配置する。
- 計画のプロセスにより多くの人に参画してもらえよう、専門家の協力も得ながら、審査の全面公開など発信力のある設計競技に挑戦する。
- 目的を持ち、目的に沿った庁内横断的チームの組成をし、目的を確認しながら構想の策定を行う。
- 庁内公募で選定されたチームメンバーがプロジェクトに注力して関与できる環境となる様、管理職職員は庁内で合意形成を図る。
- 職員自身が目指すべき新施設の判断軸、利用者アクティビティを明確化する。
- 構想立案から関わる施設運営の専門職員が、前例のない施設の具体的なイメージを探すため、海外研修制度を活用して参考事例を視察する。
- 導入可能性調査の結果を踏まえ、事業化に向けて、外部コンサルタントに委託するとともに、国制度も活用するため、都市計画事業を所管する都市計画課と調整して実施する。
- 事業を前に進める上で、市民や各分野の有識者で検討委員会を組織し、様々な意見を取り入れながら施設コンセプト等の検討を実施する。
- プロポーザル方式の提案内容にの意見を積極的に取り入れるワークショップを設計者と連携して実施する。
- 既存施設の仕様に設計案が縛られないよう企画系所管課が中心となって利用者ニーズを把握し技術系所管課と連携する形で実施する。
- 建物に対する住民参画やプレイベント活動を中心市街地活性化推進室がサポートした市民グループと設計者が連携して実施する。
- 持続的な活動のための事業に伴う歳入の活用により財源を獲得する。
- 公園の活用方針や事業企画を協議する場として関係者間の調整を行う（公園）運営方針検討委員会の設置する。
- 複合施設の運営において、各機能の垣根を越えて、施設で働くそれぞれの機能が連携したイベントを実施する。
- 複数課調整をスムーズにするため窓口となる所管課に予算権限を集約する。
- 住民意見及び職員回答内容の完全公開を館長が主体となって実施する。

## 3.2 初期段階

### 工夫例1 PPP+P (people) に対する首長/職員の意識改革



#### 工夫例1に向けた職員の最初の一步 (例)

- 庁内で理念・目的を共有化するためのワークショップや首長交えた先進事例の視察等を実施する。
- 供用開始に先駆けた地域住民等の意識醸成を図るための取組を展開する。

#### (1) 都市機能施設の整備を通じて、何を実現するのか、どのような地域課題を解決をするのかの、理念や目的を明確化することが重要

新たに都市機能施設の整備等を行うために基本構想、基本計画を策定する場合には、一般的に以下の項目を検討する必要がある。

図表12 基本構想・基本計画の検討内容について

	基本構想	基本計画
検討内容	①施設の目的 ②施設の必要性 ③事業用地 ④事業のコンセプト ⑤需要予測、概略規模	①具体的な必要機能 ②施設構成 ③ゾーニング、動線 ④概略事業費 ⑤基本計画図 ⑥運営方針

この段階においては、事業手法よりも先に、自治体職員が自ら高い視座を持ち、「賑わいのある施設にしたい」「教育普及の拠点としたい」「自ら考え行動する人を育成したい」等の目的を明確化することが重要である。そのため、職員自身が、類似施設への視察に行く事や、関連セミナー等に参加することによる既存事例等の情報収集を行い、関連ワークショップへの参加や交流により、施設整備・運営に関する考え方等を持ち、基本構想等に反映することが望ましい。

## (2) 地域住民・都市機能施設利用者への理念等の浸透

都市機能施設の整備等において、PPP/PFIは事業目的を実現するための官民連携手法のひとつに過ぎない。事業の発注者となる地方公共団体は、1章で示す、人々の日常的な活動に焦点をあてるPPP+P (People)の観点を重視し、事業目的を明確化することは、民間事業者に対し、よりよい提案を引き出すためのメッセージになり、実現可能性の高い民間事業者の選別にもつながる。

また、都市機能施設を整備する目的に立ち返ったとき、その利用者である地域住民等の利用需要を把握することは必要不可欠である。都市機能施設で行われる活動が地域住民等の需要と乖離した「ハコモノ」となることを回避する上でも、民間事業者の事業への参画判断においても一定の住民等の利用需要の存在が重要な要素となる。

施設がより多くの人に利用され、地域住民等の生活に寄与する都市機能施設となるためには、施設と利用者の双方向の関係性も重要である。利用者の需要を丁寧に吸い上げ施設の提供するサービスに反映することももちろんであるが、利用者自らが主体的に関わることでサービスをよりよくしたり、自発的な住民活動の契機となることもありえる。地域住民等の積極的な利用から派生する取り組みによって、都市機能施設は活性化され、理念や目的が最大化されることが期待される。

### 【事例】大蓮公園

#### 初期段階：泉北ニュータウン地域における市民活動

大蓮公園は、泉ヶ丘駅から400mという利便性の高い場所にあり、本公園の芝生広場では、平成26年度より組織化された市民活動である「泉北をつむぐまちとわたしプロジェクト」に参画する市民の主催により、公園の新たな使い方を提案するイベント等が開催されるなど、Park-PFIによる管理運営事業の実施前より、公園利用の促進に関する市民活動などが行われていた。

## 工夫例2 整備プロセス自体の文化事業、完全公開型審査



### 工夫例2に向けた職員の最初の一步（例）

- 自分ごととして住民が共に考える上で「知る」機会を提供することに協力的な有識者を配置する。
- 計画のプロセスにより多くの人に参画してもらえるよう、専門家の協力も得ながら、審査の全面公開など発信力のある設計競技に挑戦する。

### (1) 設計コンペのプロセス×住民の「知る」機会

都市機能施設の設計については、どのように発注者が設計条件を考え、また設計者が設計案を提案して選定されているのか、住民にとっては馴染みのないものである場合、住民の関心度合が低くなる要因の一つになっていると考えられる。そのため、これらの設計選定プロセスを広く公開することにより、実際に施設を利用する住民等がまずは施設を「知る」きっかけをつくり、施設への関心を高め、ひいては施設に対する関与度を向上させ、愛着をもつきっかけに繋げるため、公募選定に関して公開型で取り組むことが望ましい。

せんだいメディアテークでは、設計コンペのプロセスを完全公開型とすることにより、住民がプロジェクトの概要や設計条件等について知る機会を設け、住民が地域に作られる都市機能施設に関して自分ごと化して共に考えていく環境づくりを実践した。

#### 審査委員（敬称略）

委員長 磯崎 新  
副委員長 山口勝弘  
委員 月尾嘉男  
委員 藤森照信  
委員 菅野 實

#### 専門委員（敬称略）

澤井 清  
新田 秀樹  
小野田泰明  
**審査ライブ**  
**中継コメンテーター**  
石山 修武  
結城 登美雄



図表13 基本構想・基本計画の検討内容について

出典：（仮称）仙台メディアテーク設計競技記録

## (2) 応募要領における公開審査の明記

せんだいメディアテークの設計コンペに係る応募要領では、審査を公開するにあたっての背景や審査方法について以下の通り明記している。

公共建築におけるコンペティションは、建設主体者としての行政体、施設利用者としての市民それぞれに対して、建築デザインや施設内容の専門家が、第三者の立場である建築家あるいは設計案の選定を補佐するものである。・・・「(仮称)仙台メディアテーク」のコンペにおいては、そうした現状に一石を投じ、審査を透明で公正なものとするため、以下の通り、審査委員会としての考え方を明示したい。

### 1. 審査方法について

- 提案の内容やその建築的な解決の意図をそのものとして評価するため、審査委員会は専門家だけで構成する。
- 複数の優秀案を選び、インタビューによって基本設計の担当者を決定するが、ここではその「案」を創出した建築家が「人」として推薦されることになる。
- 審査は公開するものとし、特に最終段階では審査の様子をビデオによりライブ放送することも考えている。

## (3) 設計競技の審査の実況中継

せんだいメディアテークの設計競技では審査風景をTVにてライブ中継することにより、市民の視聴が可能となり、応募作品の質が問われることはもとより、作品の質をジャッジする審査員が、ある意味で市民などにも審査される構図となった。



図表14 設計競技の公開審査

## 3.3 構想段階

### 工夫例3 「エリア単位の庁内チームの組成」



#### 工夫例3に向けた職員の最初の一步（例）

- 目的を持ち、目的に沿った庁内横断的チームの組成をし、目的を確認しながら構想の策定を行う。

#### (1) 目的を持った庁内横断的なプロジェクトチームの組成

都市機能施設の整備は、主として建築・土木系の部局や、機能面での個々の所管課での対応が一般的である。一方で、地域課題・住民ニーズへの対応や、地域への波及という視点から考えると、単なるハード事業ではなく、より包括的な枠組みで捉え直していく必要があると考えられる。

いわゆる「縦割り」的な担当部局単位での制約から、特に庁内調整などに苦勞する場面は多く想定される。そこで、明確な目的をもった首長部局等の中でチームを組成することは有効な手立ての一つである。

庁内での位置づけと並行して検討しなければいけないのは、目的推進のための理想的なチーム像やそのチームが効果的に機能するための仕組みである。住民ニーズや地域課題に取り組むプロジェクトチームのあり方を考えたときに、例えば、庁内での専任・兼任スタッフの公募や（[p.116の工夫例4を参照](#)）、各部局から独立した立場で自由な発想で事業計画の策定から実施まで取組む責任を明確化した専任の担当者の配置、適切なアドバイザーの委嘱や、プロジェクト推進にあたって関係部局との調整・課題検証の会議など、円滑化に向けた体制づくりもあわせて考える必要がある。

#### 【事例】エンクロス

#### 構想段階：中心市街地活性化推進室の組成

既存施設の仕様に設計案が縛られないよう同室内には、商業やまちづくりなどソフト事業を担当する職員と、建築・都市計画・土木などハード整備を担当する職員の双方が連携して事業に当たった。

## (2) 適切なプロジェクトの単位とは

鹿屋市（ユクサおおすみ海の学校）では、廃校利活用という手法に着目したチームの立ち上げが行われ、堺市では、ニュータウン地域の再生というエリアに着目したチーム組成が行われている。それぞれ解決すべき地域課題を明確化することによって、課題に対応した取組みを展開・促進している。成果責任を問う横断的なプロジェクトチームが取り組むべき課題の設定は、チームの組成とともに重要なことである。

### **【事例】ユクサおおすみ海の学校（旧菅原小学校）**

#### **構想段階：廃校利活用の検討チームの組成**

市の複数の廃校（学校跡地）の利活用を巡って、所管を教育委員会から財政課に移し、行政財産活用のための推進室を組成し、集中的に検討した。活用方針の検討や貸付のスキームづくりなどを経て、現在では、民間団体・事業者において宿泊施設・スポーツ施設・農産物の生産等に活用されている。

### **【事例】大蓮公園**

#### **構想段階：エリア単位のチームの組成**

泉北ニュータウン地域の計画、企画調整などを所管する組織として平成22年度に「ニュータウン地域再生室」が組成された。堺市では大阪府やUR都市機構等の公的団体と連携し、「泉北ニュータウン再生府市等連携協議会」を設立し、同協議会では、泉北ニュータウンの玄関口である泉ヶ丘駅前地域の活性化に向け、将来像や取組方針を示す「泉ヶ丘駅前地域活性化ビジョン」を平成27年に改訂した。本ビジョンでは、大蓮公園一帯を「パークライフコア」と位置づけ、「駅前から連続する賑わいを大蓮公園等につなげ、芝生広場等を市民が積極的に活用し、新たな価値とライフスタイルを創造・発信する拠点」と定めた。

大蓮公園におけるPark-PFIによる管理運営事業の実施にあたっては、同室が中心となり公園部局をはじめとする関係部局との調整を行い、公園を活用したフィールドワークやワークショップなどのソフト事業を担当する職員と施設整備などのハード事業を担当する職員との連携を図り、本事業を推進した。

## 工夫例4 「公募による担当職員の配置」



### 工夫例4に向けた最初の一步（例）

- 庁内公募で選定されたチームメンバーがプロジェクトに注力して関与できる環境となるよう、管理職職員は庁内で合意形成を図る。

### (1) より高い専門性・モチベーション等を有した職員を公募により配置

施設整備に向けた様々な状況への対応が必要となることから、行政職員は、より高い専門性やモチベーションを持って業務にあたるのが望ましい。このため、従来型の定期異動による職員配置ではなく、庁内公募によって上記の素養を備えた職員を配置することが考えられる。

石川県立図書館では、担当職員を庁内公募し、応募者から選抜してプロジェクトチームを組成している（なお、プロジェクトチームの組成の詳細については、[p.114の工夫例3を参照](#)）。

### 【事例】石川県立図書館

担当職員を公募し、応募者から選抜してプロジェクトチームを組成。事業に対する熱い想いを持った職員等が集まることで、より良い空間づくりというミッションが共有化され、事業推進に貢献した。

“自治体が自ら主体的にプロジェクトに希望を持ち、可能制を矮小化せず、デザインの力が最大限の効果を発揮するよう努力する。その意志とチームワークがあれば、どの自治体でも、既存の制度の下であっても凡庸に陥ることなく、社会に歓迎される公共図書館を生み出す可能性はあるはず”出典：石川県提供資料「自治体ができること」



出典：石川県立図書館HP

## 【事例】石川県立図書館

庁内公募によって配置された担当職員により、国内外の先進事例視察を基に将来の図書館のビジョンを構築。このビジョンを踏まえ、プロポーザルで提出された案について、質を高める事を追求しつづけ、中長期間においてより良い設計になるよう関係各位との調整を粘り強く実施。

加えて、ビジョンを基に作成された運営方針を踏まえて図書館に関する条例も改廃。教育委員会所管から知事直轄に組織変更して、他の行政職員も巻き込みながら運営ルールにつくりくに注力した。

### 基本計画段階

担当職員により  
先進事例の視察  
を実施

将来の図書館の  
ビジョンを明確  
化

### 設計・施工段階

ビジョンを踏ま  
えて、担当職員  
によりプロポー  
ザル案の変更に  
向けた調整を実  
施

### 運営段階

運営方針を踏ま  
えて、条例の改  
廃・組織変更

他職員を巻き込  
みながら運営  
ルール作成

## <図書館の質を高める設計変更、丁寧な対話による調整の実施>

“図書館は、一つのデザインコンセプトを具現化して成り立つものではない。図書館は本来自由であり、だれをも受け入れ、多様な価値観を受け止める施設だ。・・・立場によって、優先することは異なる。相反する意見を、一つのデザインに昇華させるには、関係者間の丁寧な対話による密度の高い調整が必要不可欠だった。”（設計調整の詳細は[p.124の工夫例7を参照](#)）出典：石川提供資料「自治体ができること」

## <可能性を引き出すルールの改変>

“図書館の役割をこれまでの本の閲覧・貸出機能から拡大する・・・県全体で意思統一を図るため、石川県立図書館条例を新設することとし、その他、図書館に関する6つの条例を改廃した。条例の改廃により、これまで教育委員会が所管していた図書館は知事直轄となり、知事の下、観光部局など他部局と連携したイベントや事業が柔軟に実施できるようになった。条例の新設・改廃は、県民の代表である議会の議決が必要であり、詳細な説明が求められる。・・・調整をはじめてから制定に至るまでは約5年という長い期間を要した。・・・条例の策定にこだわったのは・・・掲げた方針を継続するためであり・・・県執行部側のひとりよがりにならないよう、議会と十分に議論するためでもあった”

出典：石川県提供資料「自治体ができること」

## ポイント5 「基本構想段階から具体的なアクティビティを検討」



### 工夫例5に向けた職員の最初の一步（例）

- 職員自身が目指すべき新施設の判断軸、利用者アクティビティを明確化する。
- 構想立案から関わる施設運営の専門職員が、前例のない施設の具体的なイメージを探するため、海外研修制度を活用して参考事例を視察する。

### (1) 利用者によるアクティビティの具体化

利用者起点の施設整備を実現するため、基本構想段階から利用者のアクティビティを明確にイメージして設計に反映させていく必要がある。

石川県立図書館では、基本構想に個別のアクティビティ例を整理し、機能の検討に活用している。

### 【事例】石川県立図書館

利用者視点での図書館でのアクティビティをイメージし、これらのアクティビティから必要となる機能を抽出することで、「県民の多様な文化活動・文化交流の場」という基本コンセプトを導いた。



出典：新石川県立図書館基本構想

## (2) 先進事例研究によるアクティビティ具体化の判断基準づくり

新施設における利用者のアクティビティの具体化に向けては、ベンチマークとなる国内外の先進事例を研究すること等により、施設の望ましい利活用のあり方についての判断基準を職員自身が養うことが有効である。

石川県立図書館やせんだいメディアテークでは、国内外の先進事例調査や研修を実施することで、前述の判断基準を職員間で共有している。

### 【事例】石川県立図書館

海外6カ国45館の図書館を含む約200館を職員が現地視察し、あるべき図書館の姿、ハード及びソフトの両面から追求した。それにより、それらの目指すべき判断基準を県職員自らが持つことで、ありたいアクティビティの具体化を基本構想段階から明確化することに寄与している。

### 【事例】せんだいメディアテーク

短期海外派遣研修制度（年間5名派遣）により、市職員により海外における活動や事業等の先進事例の現地視察を実施し、新施設整備や公共事業のあり方等の政策課題検討に活用。仙台市における短期海外派遣研修制度の要項は以下の通り。

- ・内容／ 市政にフィードバックが可能な内容で、1ヶ月未満、予算の範囲（外国旅費110万円）内で、自主企画する。（企画が趣旨に合致すると認められる旅行会社主催の団体への参加も可）
- ・応募資格／ 勤務成績が優秀で、心身ともに健全であり、かつ研修の目的を達成できるもの
- ・その他／ 条例により旅費を支給、交通機関・訪問先の手配は研修生が自ら行う、帰国後1ヶ月以内に研修報告書（復命書）を提出
- ・応募手続き／ 派遣研修申込書、海外派遣研修企画書（応募動・テーマ・市政への反映の方法）、所属長推薦書を、総務局人事部職員研修所に提出。
- ・応募後の流れ／書類選考→面接選考→各種手続き→実施計画起案→旅費支給→派遣”

出典：せんだいメディアテークウェブサイト

## 工夫例6 「PPP/PFI導入可能性調査の実施,多様な対話の取込み」



### 工夫例6に向けた職員の最初の一步（例）

- 導入可能性調査の結果を踏まえ、事業化に向けて、外部コンサルタントに委託するとともに、国制度も活用するため、都市計画事業を所管する都市計画課と調整して実施する。
- 事業を前に進める上で、市民や各分野の有識者で検討委員会を組織し、様々な意見を取り入れながら施設コンセプト等の検討を実施する。（その他、ハード、ソフト事業所管課（都市整備課・商工観光課・生涯学習課）が一体となって市民WSの実施等もある）

### (1) 導入可能性調査※の全体像

一般的にプロジェクトの実現可能性を事前に調査・検討することを指し、PPP/PFIに優位性が認められる可能性がある事業について調査を実施し、最適な事業手法や基本スキームを検討し、定性的かつ定量的（VFM※等）に評価するプロセスのことをいう。

図表15 PPP/PFI導入可能性調査実施段階における主な検討内容

導入可能性調査	
検討内容	① 基本構想、基本計画における施設整備概要の確認 ② 事業の組立（バンドリングの有効性に係る検証等） ③ 事業スキーム（期間、業務範囲、リスク分担等） ④ 市場調査（ヒアリング等） ⑤ 事業手法評価（VFM等の評価を含む）

### (2) 導入可能性調査の主体

多くの PPP/PFIは、公共が直接事業を実施する従来型手法とは異なり、長期間の委託契約の締結を前提とする。従って、導入の検討に際しては、専門的な外部コンサルタントを活用するなどにより、導入可能性調査等を実施し、どのような手法により実施することが最も効率的か、どのような事業条件（業務分担、リスク分担等）とするべきかなど詳細に検討することが一般的である。

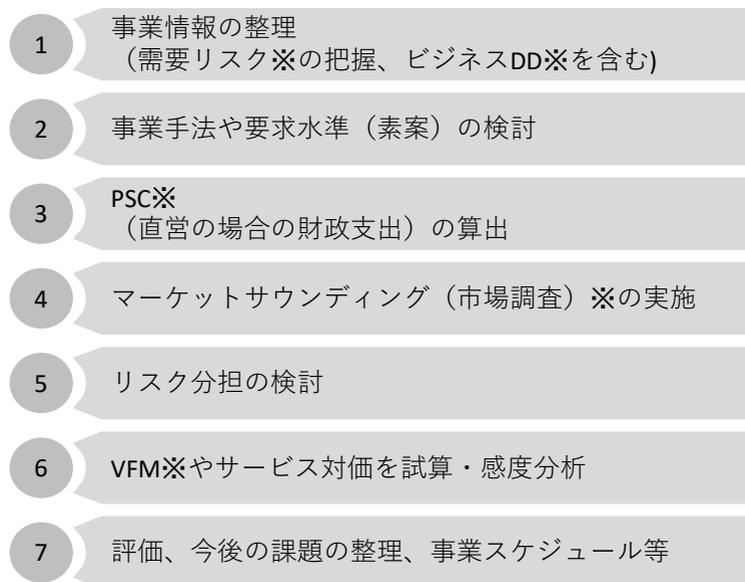
※ p.137用語解説参照

### (3) 導入可能性調査により可能となる定量評価

こうした調査を通じて、民間事業者に委託する業務の内容や負担させるリスクの内容を定めることによって、定量的な評価を行うことができる。なお、詳細な検討において設定する数値は、業務分担、リスク分担、要求水準等を反映したものであり、必ずしも公表されている「PPP/PFI手法簡易定量評価調書」を用いた簡易な検討において設定した数値と一致しないことも往々にして起こりうる。

### (4) 導入可能性調査の流れ

導入可能性調査は、事業情報の整理から始まり、公共側の要求水準を整理したうえで、民間ヒアリングを行いながらVFMや運営権対価を算出し、今後の事業実施に向けた課題やスケジュールを整理するという流れが一般的である。



図表16 導入可能性調査の流れ (例)

※ p.137用語解説参照

### **(5) 弘前れんが倉庫美術館における導入可能性調査の実施経緯**

弘前市では、JR弘前駅と弘前公園の中間に位置し、遊休施設となっていた吉野町煉瓦倉庫を活用した美術館構想をもともと持ち合わせていたが、耐震工事費が巨額となるため、一度は事業化を断念していた。しかし、市出身の奈良美智氏がこの煉瓦倉庫で展覧会を開催し、アートに対する市民の機運が再興したため、市でも改めて利活用に関する検討を行った。その中で、国交省の先導的官民連携支援事業を活用して「弘前市景観・観光資源の再生・利活用事業可能性調査」を実施し、事業手法の検討を行った。

### **(6) 弘前れんが倉庫美術館のFSでの主な効果**

PFI手法が望ましいとする上記調査の結果を踏まえ、市は外部のコンサルタントに委託し、マーケットサウンディングをしていく中で、デベロッパーや美術館の運営事業者と対話し事業への意向確認を行った。その中で複数社が参画意向を示したため、PFI手法にて具体化することになった。初めて作る美術館の検討に際してPFI/PPPを検討する中で、最初は美術館運営を行える事業者が存在するのか不安を持っていたがサウンディング調査等を通じて不安を解消した。

### **(7) 弘前れんが倉庫美術館の定量分析に用いた費用の算出プロセス**

用地費や建物購入費は不動産鑑定価格を参考に算出した。整備費については、基本計画書の策定後、施設整備内容の大筋が決まったため、市担当者が県内他美術館の建設費を参考に概算費用を算出した。建築設計費や外構整備費等についても、当市の設計実績を参考に概算費用を算出した。

また、事業費については、上記のうち、設計費を除いた建設費等と15年間の指定管理料の約40億円の債務負担行為を設定した。

## (6) 多様な対話の取込み

吉野町煉瓦倉庫の利活用に当たり、美術やまちづくりに関する有識者、地元町会や公募市民で構成する吉野町煉瓦倉庫・緑地整備検討委員会を設置し、幅広い分野から施設コンセプトや導入機能、事業スキームなどについて意見交換を行った。また、事業者の選定時においても、競争的対話を実施し、築100年の建築物の改修や美術館運営など高度な技術と専門知識を有する本事業について理解促進を図り、市と事業応募者の双方が納得のできる提案の実現を目指した。

### 【事例】みるる（那須塩原市図書館）等への市民投票、WSによる対話

那須塩原市では、まちなかの活性化を目指し策定された黒磯駅周辺地区都市再生整備計画に対し、広く市民の声を集めて、望まれるまちの形を模索していくことを目的に市民投票を実施した。

市民は、「駅前図書館」「交流センター」「まちなか環境」「空き家活用」に4つのテーマに分類された、黒磯駅前活性化（案）の24項目それぞれに対して投票する。

#### 「住民参画ワークショップを実施」

第1回WS(2014年7月25日)：“黒磯駅前を活性化するためのアイデア出しを実施。また、本事業に中心的に関わる市民組織の名称を「えきつぶくろいそ」と命名”

第2回WS(2014年8月26日)：“まちへの提案の整理を行った。将来の黒磯駅前のあり方について、新設される図書館の活用や空き家の活用などの視点から10のアイデアを提案”

第3回WS(2014年9月20日)：“えきつぶくろいそのこれまでの取り組みの成果を発表し、それに対してまちなか再生専門家からアドバイス”

第4回WS(2014年10月17日)：“専門家からの意見を踏まえて、黒磯駅前の活性化のアイデアを再検討し、24項目の投票項目をまとめた”

第5回WS(2014年12月5日)：“市民投票に幅広い市民からの参加が得られるよう、投票に向けたアプローチを整理”

## 3.4 設計段階

### 工夫例7 「“プロポーザル方式の提案内容を固定化させない” ことを共通認識化」



#### 工夫例7に向けた職員の最初の一步（例）

- プロポーザル方式の提案内容に利用者起点、運営者起点の意見を積極的に取り入れる場づくりを発注者が意識的に行う。
- 既存施設の仕様に設計案が縛られないよう企画政策課（企画系所管課）が中心となって利用者ニーズを把握し文化施設建設課（技術系所管課）と連携する形で実施する。

#### (1) プロポーザル方式の提案内容への利用者・運営者起点の意見の取り入れ

施設設計において実際に施設を利用する市民や施設利用に関して先進的な知見を有する有識者等の意見を取り入れる機会を設けることは、施設の利便性向上や施設整備に伴う機運醸成に繋がるため、積極的に取り組むことが望ましい。

石川県立図書館、太田市美術館・図書館（次頁）では、主に設計段階において利用者視点や運営側視点を踏まえて関係者との対話の場を積極的に設けて丁寧な調整を図ることで、設計会社からの提案時のプロポーザルをより良くしていく環境を整えている。（石川県立図書館では、有識者の力も借りながら、設計者/運営者/利用者の視点から多角的に協議、調整を実施するとともに、デザインポリシーを持って展開する上で展示設計、家具計画、サイン計画をそれぞれ別途に進め、それらを調整して統合的に成り立たせる工夫をしている。）

延岡市エンクロスでは、利用者である地域住民等の意見を反映する中で、容積率の見直しが行われ、デザイン監修者のプロポーザルの平屋構造から現在の2階建てとして整備されることとなった。エンクロスの整備に当たっては、設計案への反映だけでなく、初期段階から住民主体による市民活動のあり方の模索にも精力的に取り組む、竣工前から市民活動のイメージやそれを行う空間を考えるワークショップを実施している。建設段階においては、部分的な引き渡しの際に、住民見学の機会なども設けられたほか、順次供用開始される中で、施設の使い勝手や活動を円滑に進めるためのワークショップが開催され、現在の住民利用に活かされている。

## 【事例】エンクロス（延岡市）

基本計画段階：市民ワークショップの実施

設計段階：住民ワークショップ（全5回）の開催と設計案への反映

### 平成22年（2010年）度までの様々な検討

- ・ 中心市街地活性化懇談会（平成20年度）
- ・ 市民ワークショップ（平成21年度：計4回実施）のべ120人参加
- ・ 専門家会議（平成21年度：計3回実施）
- ・ 市民参加のまちづくりについて考えるワークショップ（平成22年8月）のべ70人参加
- ・ まちづくりシンポジウム（平成22年12月）のべ200人参加

### 平成23年度「延岡駅周辺整備基本計画」策定 延岡駅周辺整備デザイン監修者プロポーザル

### 延岡駅周辺整備基本計画の策定【平成24年（2012年）5月】

- ・ 平成23年度駅まち市民ワークショップ（5回）※のべ400人参加

- 第1回：キックオフ・みんなで考えよう駅まちの未来
- 第2回：延岡の魅力と課題、どんな活動がしたいか
- 第3回：市民活動（プログラム）は駅周辺のどの場所できそうか
- 第4回：「駅まち」で「自分ができること」は？
- 第5回：これからの市民活動のキャッチコピー

- ・ 駅まち市民ワークショップ報告会（平成25年2月）※約90人参加
- ・ プラットフォーム準備会（平成25年2月）※約60人参加

### 延岡駅周辺整備周辺整備事業【平成26年度～平成30年度】

（順次供用開始と並行して実施）

- ・ ワークショップ（H28.12.7、H29.1.26）のべ80人参加
- ▶ 施設概要の情報共有、使い勝手のヒアリング等
- ・ ワークショップ（H29.4.27、5.25、6.22）のべ120人参加
- ▶ 活動に必要なモノ、コト（ルール）等
- ・ 市民報告会（H29.11.12）約70人参加

## 【事例】石川県立図書館

### 専門家により構成される委員会設置

設計段階において行政側にアドバイスを行う立場として、建築学、図書館学などの学識者から構成される委員会を設置。当該委員会は、全員が集まる委員会以外にも、不定期で各委員に個別相談できる体制を構築しており、各委員は、第三者的な立場から長期的視野、運営側の意見を踏まえ、設計者案をより良くするための生産的な助言を必要に応じて行った。設計案を多角的な視点から専門的な知見を活かしつつ検証することは、開館後の円滑な運営を行う上で不可欠である。

<自分たちの手で守り育てる組織づくり>

“アドバイザリー会議を設置し、設計案の段階で第三者の有識者による検証を定期的  
的に実施・・・案を時に大幅に変更、ブラッシュアップをし続けた。

“「本と出会う12テーマ」を創出、各テーマに中分類・小分類を新設し、7万冊を700に分類。各テーマの代表的な本を「本と出会いの窓」で世界感とともに紹介するべく、展示設計者と何度も議論を重ねた。各司書が一つの棚を担当し、大閲覧空間の中心は自分達が作るという機運が次第に醸成され、熱を帯びた。”出典：石川県立図書館提供資料「自治体ができること」

## (2) 既存施設の仕様に縛られない行政側の体制

多様な利用者ニーズに応えるために、既存施設の仕様に縛られない柔軟な発想や外部の意見を取り入れるための検討体制を行政側で整備する必要がある。

太田市美術館・図書館では、企画系所管課が、市民とのハブ役となり、技術系所管課と連携により設計協議を推進することで、ハードに対して市民意見等を取込んだソフト要素も柔軟に展開した。

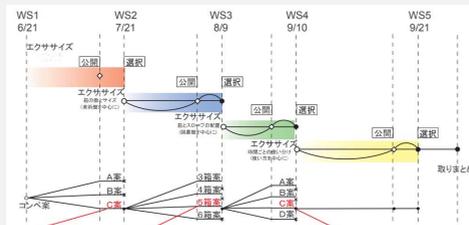
## 【事例】太田市美術館・図書館

基本計画段階：利用者へのアンケートの実施

設計段階：住民ワークショップ（全5回）の開催

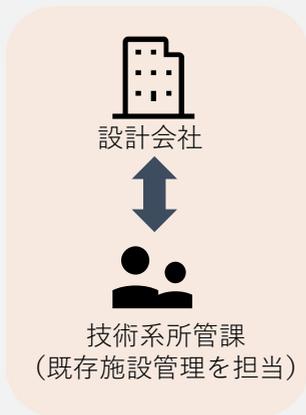
専門家の監修のもと、諸室のゾーニングなど毎回明確なテーマを決めて住民と議論し、複数の検討案から1つの案を決定していった。議論の内容や決定事項はウェブサイトや公共施設の展示スペースで公開。

（住民・専門家の意見の取り入れを条件の一つとして設計者を公募）



出典：（仮称）太田駅北口駅前文化交流施設 実施設計概要

### < 従前の設計推進体制 >



### < 太田市の設計推進体制 >

（企画系所管課と技術系所管課が連携して設計協議を実施）



## 3.5 施工段階

### 工夫例8 「開業前のイベント実施による機運醸成等」



#### 工夫例8に向けた職員の最初の一步（例）

- 建物に対する住民参画やプレイベント活動を中心市街地活性化推進室がサポートし市民グループと設計者と連携して実施

#### (1) 住民を巻き込んだ多様なイベントづくり

建物が住民に広く利用されるようにするため、建物に対する使い手の関心を高めるプレイベント活動の企画・実施がポイントとなる。十日町市分じろう（十日町市民交流センター）では、多くの住民を巻き込み、多様なプレイベントを実施した。

#### 【事例】分じろう（十日町市民交流センター）開業前のイベント等

“市民の意見を聞く場として青木淳建築計画事務所 十日町分室、通称「ブンシツ」をオープン... 市民主催のイベントが次々と開催され、いつしか市民の交流の場となった”

“2015年6月、施設の整備工事が着手されるタイミングで、空き店舗を改修した「ブンシツ」を閉鎖し、工事施工者の協力により現場事務所の1階を「ブンシツ2」として開設した。工事期間中も市民の意見を取り入れる場、市民が活動する場として利用されて行くことになる”

“施設の完成前から活動が発展していき、設計には多くの活動イメージが反映された”

“市民と一緒に施設を使いやすい空間にするため、日曜大工教室ワークショップを開催”

“市民も施設の工事に関わる機会づくりとして、「泥団子づくり」ワークショップを開催”



出典：十日町まちなかステージづくりの取り組みについて等

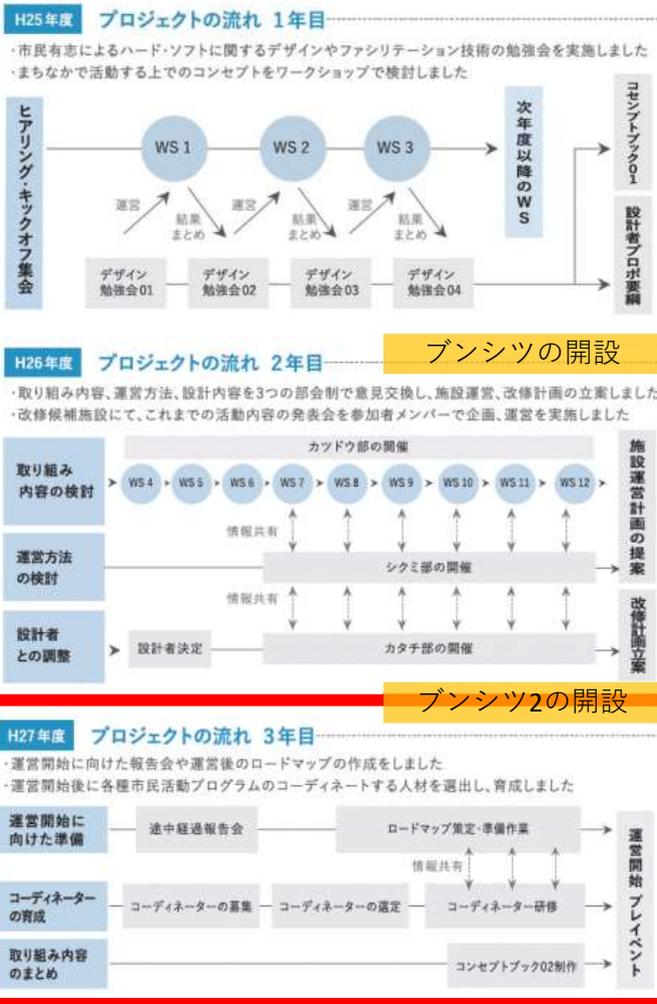
## (2) 勉強会や意見交換の場づくり

左記のイベント活動を含めて、住民の主体的な参画を促し、まちの担い手の育成につなげるためのデザイン勉強会や、ワークショップを3か年かけて実施した。

構想

設計

施工



出典：十日町市まちなかコンセプトブック02 抜粋

## 3.6 運営段階

### 工夫例9 「事業に伴う歳入の活用、オペレーションボードの設置」



#### 工夫に向けた職員の最初の一步（例）

- 持続的な活動のための事業に伴う歳入の活用により財源を獲得する。
- 公園の活用方針や事業企画を協議する場として関係者間の調整を行う（公園）運営方針検討委員会の設置する。

#### (1) 自立的な仕組みこそが持続的な仕組み

都市機能施設も一つの建築物である以上、修繕や場合によっては機能向上の機会が定期的に必要である。多くの場合は、維持管理・運営期間との兼ね合いなどで大規模修繕などが計画されており、予算確保もしっかりと行われているが、柔軟な対応は難しいという側面がある。

これに対して、大蓮公園では、Park-PFI制度の活用などを通じて、公募対象公園施設の設置と特定公園施設の整備・改修等を一体的に行う者を公募することで、事業に伴う歳入を施設維持管理に充て、柔軟な運営が可能となっている。

#### (2) 住民・行政の対話の場

運営段階において、自発的な住民意見の表明・反映を行える仕組みとして、学識経験者が参加する運営方針検討委員会の設置などは、より利用者ニーズを踏まえた機動的な組織とするためにも効果的であると考えられる（例：大蓮公園等）。建設的な議論の場とするためにも、利用者である住民と事業者が協働し、公園の利用促進や賑わい創出を生み出すための、情報交換や行動の基点として検討委員会が機能することが期待される。

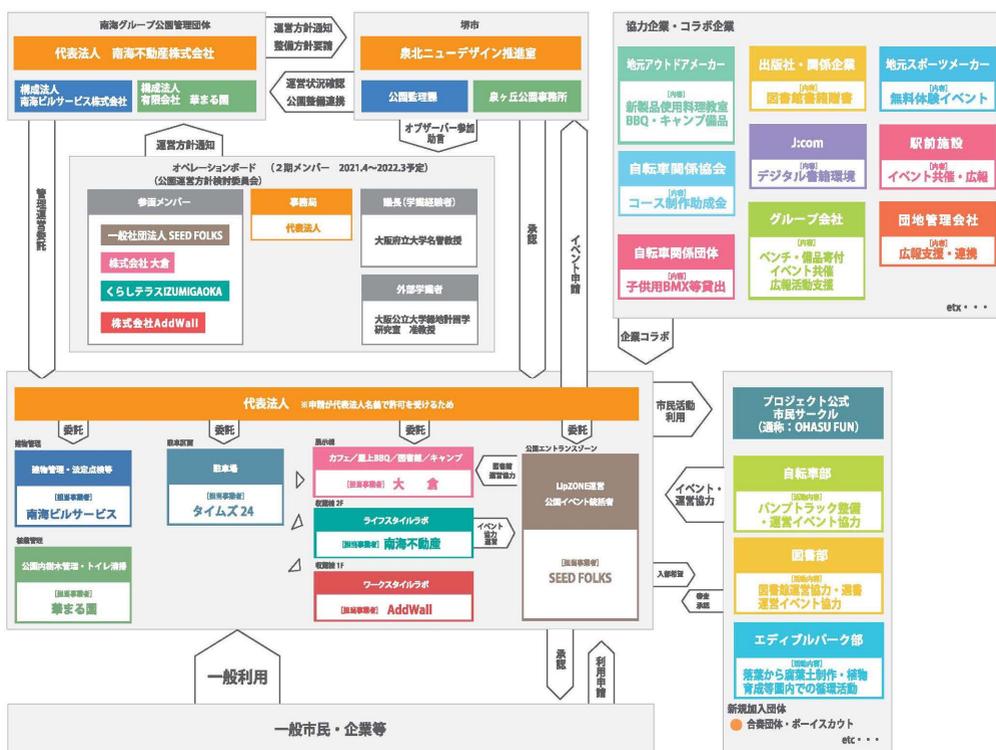
## 【事例】大蓮公園

### 運営段階：事業に伴う歳入の活用・オペレーションボードの設置

Park-PFI制度を通じ、事業に伴う歳入を施設の維持管理や公園の機能向上などに活用した。

学識経験者・市民・事業者が参加する公園運営方針検討委員会（オペレーションボード）を組成し、公園の活用方針や事業企画を協議する場として関係者間の調整を円滑に行っている。

市はオブザーバーとして参加し、協議内容を速やかに庁内関係部署間で情報共有し、対応方針を検討する流れが構築されている。



図表17 マネジメント体制図

出典：南海グループ公園管理団体代表法人 南海不動産株式会社作成資料(2022年)より

## 3.6 運営段階

### 工夫例10「多機能の複合施設における連携イベントの実施」



#### 工夫例10に向けた職員の最初の一步（例）

- ❑ 複合施設の運営において、各機能の垣根を越えて、それぞれの機能が連携したイベントを実施する。
- ❑ 複数課の調整をスムーズにするため窓口となる所管課に予算権限を集約
- ❑ 住民意見及び職員回答内容の完全公開を館長が主体となって実施する。

#### (1) 多機能の複合施設における連携イベントの実施

複数の機能が存在する複合施設では、利用者に対する継ぎ目のないサービスを提供するために、運営場面において施設の各機能同士の円滑な連携が必要となる。

武蔵野プレイスでは、複合施設全体で開催するイベントを館内複数機能間の職員同士の意識醸成にも活用している。

#### 【事例】武蔵野プレイス

武蔵野プレイスを構成する図書館・生涯学習支援・市民活動支援・青少年活動支援の各機能の垣根を越えて、施設で働くそれぞれの機能が連携を図り、年1回「プレイス・フェスタ」を開催。プレイス館内の4つの機能が一つのチームとして主体となり、連携をする機会をイベントを通じて設けることで、市民だけでなく各職員にとっても複数の機能が一体となって武蔵野プレイスが運営されていることを再認識できる機会となっている。



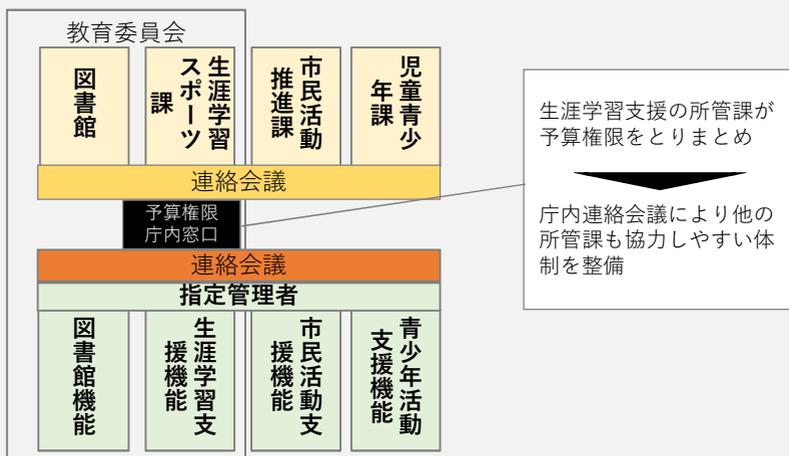
出典：武蔵野プレイスHP

## (2) 各所管課が連携しやすい体制の整備

複数機能が存在する複合施設においては、所管課も複数存在する。各所管課が円滑に連携を行うためには、庁内及び事業者との連携体制の整備が必要となる。武蔵野プレイスでは、庁内での予算権限と事業者への指定管理委託を行う窓口を一元化し、各所管課と指定管理者が参加する庁内連絡会議を実施する等、運営場面で連携しやすい体制を整えている。

### 【事例】武蔵野プレイス

図書館・生涯学習支援・市民活動支援・青少年活動支援の4つの機能のうち、生涯学習支援の所管課が予算権限をとりまとめ、4つの所管課と指定管理者が庁内連絡会議によって情報連携を実施している。



<庁内体制イメージ図>

出典：ヒアリング内容からPwC作成

## (3) 住民意見及び職員回答内容の完全公開

武蔵野プレイスが主催する「プレイス・フェスタ」の際に公開の場で利用者懇談会を実施。1階には「市民の声」コーナーを設定し、要望等に対し、回答も掲示して処理経過も全て公開。開館当初は匂いや音の大きさからカフェを潰して勉強机を増やしてほしい等の様々な要望も出ていた中、新たな「利用者の声」については、所管課とも確認しながら運営側の思いを伝え、結果として否定的な声が減っていくだけでなく賛成意見も散見されるようになるなど、武蔵野プレイスの理念やミッションを市民と共有する仕掛けとして機能している。

## 3.7 事例の語り部（ヒアリング対応者）

本手引きの事例や座談会等においてご協力頂いた全国の「語り部」は以下のとおり。

#	自治体	施設名等
1	青森県 弘前市	弘前れんが倉庫 美術館
2	宮城県 仙台市	せんだいメディアテーク
3	新潟県 十日町市	分じろう・十じろう
4	栃木県 那須塩原市	那須塩原市図書館（みるる）・ 那須塩原市まちなか交流センター（くるる）
5	群馬県 太田市	太田市美術館・図書館
6	石川県	石川県立図書館
7	東京都 武蔵野市	武蔵野市立ひと・まち・情報 創造館 武蔵野プレイス
8	大阪府 堺市	大蓮公園
9	宮城県 延岡市	エンクロス
10	宮城県 都城市	都城市立図書館「Mallmall（まるまる）」
11	鹿児島県 鹿屋市	ユクサおおすみ海の学校

語り部（ヒアリング対応者）	
竹内良定（都市整備部都市計画課美術館周辺活性化室 主幹） 成田麗子（都市整備部都市計画課美術館周辺活性化室 主査） 三上洋祐（都市整備部都市計画課事務係 技師）	
佐藤泰美（仙台市元職員） 天野美紀（せんだいメディアテーク企画・活動支援室長）	
山崎智志（都市計画課都市計画係 主任） 大島満（NPO法人市民活動ネットワークひとさぼ事務局長）	
那須塩原市図書館みるる管理係 係長 那須塩原市まちなか交流センターくるる 館長 ほか1名 元都市整備課駅周辺整備室 室長 ほか2名 都市整備課都市整備係 主事	
富岡義雅（都市政策部都市計画 課長） 久保田康弘（都市政策部都市計画課 係長） 小林茂之（太田市美術館・図書館館長補佐）	
中森嘉秀（県民文化スポーツ部文化振興課 課長補佐） 西村太一（石川県立図書館経営管理課 担当課長） 嘉門佳顕（県民文化スポーツ部文化振興課 専門員）	
前田洋一（武蔵野市元職員、武蔵野プレイス元館長） 平之内智生（武蔵野プレイス館長、公財武蔵野文化生涯学習事業団常務理事・生涯学習事業部長） 坂本聡（武蔵野プレイス副館長、公財武蔵野文化生涯学習事業団生涯学習事業部参事） 大久保尚子（教育委員会教育部生涯学習スポーツ課 課長補佐）	
泉北ニューデザイン推進室 堺市元職員（当時担当者）	
羽田克広（商業・駅まち振興課 課長）	
井上康志（都城市立図書館 館長）	
総務部 財政課 財産管理係	

## 3.8 参考情報

### 参考情報

#### <都市再生に関する情報>

国交省ウェブサイト ([https://www.mlit.go.jp/toshi/crd\\_machi\\_tk\\_000012.html](https://www.mlit.go.jp/toshi/crd_machi_tk_000012.html)) に以下の情報が一括して掲載

- [都市再生整備事業の概要](#)
- [社会資本整備交付金等](#)
- [都市構造再編集中支援事業](#)
- [都市構造再編集中支援事業補助交付要綱](#)
- [都市構造再編集中支援事業費補助交付申請等要項](#)
- [都市再生整備計画事業評価の手引き](#)
- [地方再生のモデル都市](#)
- [コンパクトなまちづくり推進協議会](#)

#### <PPP/PFIに関するガイドライン>

内閣府ウェブサイト (<http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/guideline.html>) に以下のガイドラインが一括して掲載

- [PFI事業実施プロセスに関するガイドライン](#)
- [PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン](#)
- [VFM \(Value For Money\) に関するガイドライン](#)
- [契約に関するガイドライン - PFI事業実施契約における留意事項について](#)
- [モニタリングに関するガイドライン](#)
- [公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン](#)
- [スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業活用ガイドライン](#)

## 3.9 用語集

### 参考情報

#### サービス対価

…要求された水準（内容・質）の公共サービスが提供された時に管理者等からPFI事業者や運営権者（混合型の場合）に支払われる対価をいう。

#### 需要リスク

…その事業の需要に関するリスク。本手引きでは、都市機能施設への来場者数・来館者数の不確実性をいう。事業毎にその性質・内容やリスクの要因が異なることから、ビジネスデューデリジェンスをしっかりと行うことが求められる。

#### 庁内体制

…事業の導入に向けて組成される担当者、庁内の部署間での役割分担、連携等のことをいう。

#### 導入可能性調査（フィジビリティスタディ（feasibility study）略称：F/S）

…事業の実現可能性を事前に調査し検討することをいう。事業情報の整理から始まり、公共側の要求水準を整理したうえで、民間ヒアリングを行いながらVFMや運営権対価を算出し定量的な評価を行うとともに、今後の事業実施に向けた課題やスケジュールなどの定性的評価も踏まえて評価する。

#### ビジネスデューデリジェンス（DD）

…事業の導入を検討する際に、事業が市場全体の中でどのような位置にいて、入場者数や来館者数をどの程度見込むことができるのか等、事業のポテンシャル（潜在能力）を測るプロセスをいう。

#### マーケットサウンディング

…事業の実施前に、対象事業に関心を有する民間事業者から、公共が意見を聴取することをいう。公共は必要に応じて、聴取した意見を実施方針等に反映するかどうかを検討することが、競争環境を醸成するうえで重要となる。

#### モニタリング

…民間事業者が定められた業務を確実に、要求水準書に規定された要求水準を達成していることを確認するプロセスをいう。民間事業者の財務諸表等の分析を通じて民間事業者の財務状況を監視し、事業の円滑な実施を担保しようとするものを財務モニタリング、民間事業者が行うモニタリングを「セルフモニタリング」、地方公共団体が行うモニタリングを「モニタリング」という。

#### LCC（Life Cycle Cost）

…ライフサイクルコスト。プロジェクトにおいて、計画から、施設の設計、建設、維持管理、運営、修繕、事業終了までの事業全体にわたり必要なコストをいう。

#### PFI-LCC

…PPP/PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた見込公的財務負担額の現在価値をいう。

#### PSC（Public Sector Comparator）

…公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値をいう。提案されたPFI事業が従来型の公共事業に比べ、VFMが得られるかの評価を行う際に使用される。

#### SPC（Special Purpose Company）

…ある特別の事業を行うために設立された事業会社をいう。PFIでは、公募提案する共同企業体（コンソーシアム）が、新会社を設立して、建設・運営・管理にあたることが多い。

#### VFM（Value For Money）

…支払い(Money)に対して最も価値の高いサービス(Value)を供給するという考え方のことである。「VFMが生じる」ということは、「公共がサービスを直接提供するよりも、民間に委ねた方が効率的」であることを示しており、同一水準のサービスをより安く、同一価格でより上質のサービスを期待することができる。

本事例集に関する問い合わせ先

国土交通省 都市局 都市計画課

〒100-8918

東京都千代田区霞が関2-1-3

Tel : 03-5253-8111 (内線 32686)

委託者  
受託者

国土交通省都市局  
PwCアドバイザリー合同会社

本報告書は、PwCアドバイザリー合同会社が国土交通省との間で締結した委託契約書に基づき作成したものです。

PwCアドバイザリー合同会社の作業は、本報告書に記載された特定の手続や分析に限定されており、委託契約終了日までに入手した情報にのみ基づいて実施しております。従って、令和5年3月以降に環境や状況の変化があったとしても、本報告書に記載されている内容には反映されておりません。また、PwCアドバイザリー合同会社は、第三者に対していかなる契約上またはその他の責任を負うものではありません。



