

東京大学公共政策大学院 ERES公開セミナー2016

公共施設のリノベーション

2017年2月16日 東京大学本郷キャンパス福武ラーニングシアター

講演要旨

はじめに

2017年2月16日（木）、東京大学公共政策大学院は、東京大学福武ホール福武ラーニングシアターにおいて『公共施設のリノベーション』と題するセミナーを開催した。

高度成長期の人口増に伴って大量に整備された公共施設の老朽化が進む中、各地方自治体は今後の人口構成の変化や財政状況の見通し等を踏まえながら、公共施設の再編・統廃合・長寿命化などを総合的・計画的に管理するいわゆる「公共施設マネジメント」に取り組み始めている。

総務省によれば、今年度末までにほぼ全ての自治体において『公共施設等総合管理計画』の策定が完了する予定であり、今後各自治体はそれぞれの計画を遂行すべく具体的な事業に取り組んでいくことになる。

しかし、これまでもっぱら公共施設の整備拡充を進めてきた自治体にとっては、逆に公共施設の再編や統廃合の経験は乏しいため、その具体的な進め方に不安を覚えているところも少なくないものと思われる。

そこで本セミナーでは、公共施設マネジメントの具体的な手法のひとつとして、特に既存の公共施設を用途転用して利活用を図る「公共施設のリノベーション」にフォーカスして、その先駆的な取り組み事例に学びながら、公共施設をリノベーションすることの意義や可能性、課題について議論を深めていきたいと考えた。

※本セミナーは、寄付講座「不動産証券化の明日を拓く（三井不動産）」の研究・交流活動の一環として行われたものである。



小山裕二郎氏



大西正泰氏



寺沢弘樹氏

講演 I

『リノベーションによる旧市庁舎の有効活用
～立川市子ども未来センター』

小山裕二郎氏（立川市産業文化スポーツ部地域文化課主任）



立川子ども未来センター

立川市は東京都のほぼ中央、多摩地域の中心部にあって、面積24.36km²、人口約18万人、予算規模は約700億円程度の自治体である。多摩地域の交通の要衝で、立川駅の一日の平均乗降者数は163,903人とJR東日本管内1,605駅中第16位、中央線では新宿駅に次いで第2位である。

立川市子ども未来センターは、旧第2市庁舎をリノベーションしたもので、2012年12月25日にオープン（翌年3月20日全面オープン）した。鉄骨鉄筋コンクリート造（増設したテラス部分が鉄骨造）地下1階・地上2階建ての建物で、改修工事費は約8億円であった。

立川市の旧市庁舎は第1庁舎と第2庁舎に分かれており、第1庁舎は1958年竣工ということで耐震性に問題があったが、2011年の東日本大震災の前年に新市庁舎に移転して第1庁舎は取り壊しを終えていた。第2庁舎は1970年の竣工で、こちらはIs値が0.7程度あったので、避難所としての機能も有するように耐震補強して再利用することとした。

当時立川市には約1,300人の職員がおり、そのうち約1,000人が旧市庁舎を含む周辺に勤務していた。千人規模の事業所かつ多くの人々が往来する市役所が移転するということが、地域住民や商店街の間では周辺地域のにぎわいが失われてしまうのではないかという強い危機感があった。そこで、新庁舎移転と並行して、地域住民や関係者等を交えた検討委員会をつくり、旧市庁舎の活用について協議を進めてきた。そのような協議を重ね、2009年に現在の立川市子ども未来センターのコンセプト等を決定

したが、並行して「旧庁舎周辺地域グランドデザイン」という、旧市庁舎地域を含めた周辺地域のまちづくり計画を策定した。また、民間事業者から事業提案を受ける方針を決定し、旧庁舎等施設活用事業として進めてきたところである。

「旧庁舎周辺グランドデザイン」は、旧市庁舎のある地域からJR西国立駅にかけてのエリアのまちづくりを今後5年から25年程度のスパンで総合的に考えていこうというもので、期間によってステージ1とステージ2に分かれている。ステージ1の部分で既存の旧市庁舎と市民会館をリノベーションして活用する。ステージ2では、市民会館の北側の国有地取得を前提として周辺地域のまちづくりを進めていく予定である。

子ども未来センターの指定管理期間を11年4カ月と長期に設定しているのは、グランドデザインの期間設定を考慮しているとともに、施設の改修工事とその後の施設の指定管理を包括した協定を民間事業者と締結する事業であるため、民間事業者の事業参画によるメリットを向上させるねらいがあった。

子ども未来センターの事業スキームは、市庁舎移転後の地域活性化を図るため、民間事業者から提案を公募したPPP事業であり、指定管理者制度を活用している。特に民間資金を活用しているわけではないが、市と事業者間で①旧市庁舎と市民会館の改修工事契約、②子ども未来センターの11年4カ月の指定管理協定、③市民会館の10年4カ月の指定管理協定、を同時に締結している。

事業者選定については、公募型プロポーザル形式とし、発注方式は性能発注型の設計施工一括方式を採用し、民間の自由な発想を重視して、事業者のプロポーザルの段階では細かく市が指定せず、民間活力を十分発揮できる手法をとった。加えて、外部の有識者等で構成する審査委員会を設置し、公開プレゼンテーション、ヒアリングを行って採点した。3グループの応募があったが、審査の結果、合人社計画研究所グループを優先交渉権者に決定した。

合人社計画研究所グループは、9社のコンソーシアムで構成されており、各社の役割分担は別表のとおりである。施設オープンまでの取り組みとしては、市民対象説明会を4回開催したほか、地元商店会、自治会には別途説明を行うなど、丁寧な対応を心がけた。特に、民間提案のにぎわい創出機能である「立川まんがぱーく」については地域住民や周辺商店街をはじめとした関係団体の理解を得るのに苦心したが、オープン後は徐々に受け入れられており、いまでは立川駅南口の名物施設のひとつとなっている。

また、コンソーシアムのうち市民活動支援業務を担当する(株)Studio-L(代表：山崎亮氏)には、子ども未来センターのオープン前から、ここで活動したい市民活動団体にヒアリングやワークショップを実施してもらった。そのため、そうした市民活動団体の方々が施設のオープニングイベントに主体的に参加していただくことができ、ハード面の整備だけでなくソフト面の仕掛けを同時に進めることができた。

子ども未来センターのコンセプトは、「未来へつながる活動への支援機能を有する複合施設」であり、具体的には、①子育て・教育支援、②文化芸術活動支援、③市民活動支援、④にぎわい創出、⑤行政窓口、の5つの機能を有している。

地階は文化芸術活動支援ということで、スタジオ、アトリエ、ギャラリーなどを配置している。スタジオはダンスなどにも利用でき、稼働率は約90%と人気がある。1階部分が子育て・教育支援機能と行政窓口機能となっており、子ども家庭支援センター、一時預かり所、子育てひろばなどが配置されている。2階はにぎわい創出機能として「立川まんがばーく」、市民活動支援機能として協働事務室を配置している。

「立川まんがばーく」は指定管理者の自主事業で、市のお金は一切入っておらず、内装も運営も全て民間事業者によってもらっている。毎年3月に開催される「まんがまつり」など漫画というコンテンツを主軸としたさまざまなイベントも開催されている。また、芝部広場で毎月一回、日曜日の昼にフリーマーケットや大道芸などのイベント「まんがばーく大市」を開催している。漫画の描き方教室といったソフトプログラムも定期的実施されているが、これらのイベントは指定管理者が仕様に基づいて実施しているものである。近年メディアで取り上げられることも多く人気が高い。平日でも100人以上、土日は多い時で1日5～600人の来場がある。漫画喫茶とは違い、オープンスペースが大半を占め、大人と子どもと一緒に楽しめるしつらえになっている。

協働事務室にはStudio-Lのコーディネーター3名が常駐して市民活動の支援を行っている。また、かつて旧第1庁舎と市議会議事堂のあったあたりは芝生広場として整備し、屋外演劇やフリーマーケット、ワークショップなど、さまざまなイベントを開催する場として利用されている。市民活動支援については登録制となっており、登録をすると子ども未来センターの各施設や設備を無料で利用できる。Wi-Fi完備でロッカーや郵便受けもあって事務所としても使えるようになっているが、登録条件として子ども未来センターで定期的に活動してにぎわいを生み出すことをお願いしている。ただ単に施設を用意して自由に使ってくださいというだけでなく、活動の支援をする、充実した施設を自由に無料で利用できる、などのメリットを提示することで貴重な人材や団体が集まってくるという仕組みになっている。

市民活動団体は市内の方に限っていないので、市外の方で定期的に活動していただいている団体もある。未来センターが魅力のある施設だということで、そういった市外の方々にも来ていただいてにぎわいを生み出すような活動をしていただいているが、市民だけでなくいろいろな方に門戸を開くことでさまざまな活動が生み出されていることは興味深く感じている。市民活動支援事業は2015年度実績で、登録団体数59団体、コミュニティプログラム実施回数267件、参加者数6,642人となっている。

また、芝生広場では隔月第一水曜日の夜に「オトナリ at たちかわ」というフリーライブイベントを実施している。このイベントは南口の居酒屋さんなど飲食店と提携して、フリーライブに行ったというリストバンドをお店で提示するとワンドリンクサービスや割引などの特典が受けられるというものである。

2013年には「公共領域のための空間・建築・施設」の分野でグッドデザイン賞を受賞した。施設来場者数は年年増加しており、民間事業者の提案時の目標（市民会館と合わせて年間70万人）を2014年度に達成し、地域のにぎわいづくりに貢献できていると認識している。

公共施設のリノベーションという点に関しては、この施設はグッドデザイン賞を受賞しており、利用者の満足度も高いことから成功事例と言えると思うが、重要なのはどのような人に来てもらい、この施設で活動をしていただくかということだと思う。ハード面をリノベーションするだけでなく、利用者にとって魅力的な施設にすること、さらにその人達を使いやすいように行政側が民間のノウハウを活用しながらコーディネートすることによって、さまざまな活動が生まれたりにぎわいが創出されたりといった当初のねらいがある程度達成できている。

なお、立川市には「たちかわ創造舎」という廃校となった小学校の活用事例もある。こちらは主に3つの事業～インキュベーション事業・フィルムコミッション事業・サイクルステーション事業～というユニークな事業を民間事業者が展開している。特にフィルムコミッション事業についてはドラマの撮影などの引き合いが多く、年間2,000万円以上の収入を上げている。管理費を抑制しながら廃校を活用する好事例として併せて紹介させていただく。

講演Ⅱ

『遊んだ資産で”カザアナアケル” —嫉妬と公平、そしてワクワクのはざまから—』

大西正泰氏（一般社団法人ソシオデザイン代表理事）

上勝町は人口1,617人の四国で一番小さな町であり、最近有名になった神山町とは山ひとつ隔てて隣接している。上勝町は「いろどり」といういわゆる「葉っぱビジネス」と、日本で最初にゼロ・ウェイスト宣言＝ごみをゼロにしようという宣言をした町として全国的に知られている。「いろどり」事業は上勝町が1986年にスタートさせたもので、当時JAの営農指導員だった横石知二さんという方が、日本料理に添えられる季節の葉や花などのいわゆる「つまもの」をビジネスにすることを思いついたことから始まった。現在では、参加されている農家は180弱、平均年齢70歳、約330種類の葉っぱをPOSシステムによって注文があれば即出荷できるという体制となっている。年商2億6,000万円をつまもの市場の約7～8割のシェアをこの町だけで握っており、世帯当たり売り上げ1,000万円以上という方も少なくない。

にもかかわらず、上勝町の人口減少は止まらない。「いろどり」はまちづくりの成功事例と言われるが、これは産業づくりの成功事例であってもまちづくりの成功事例とは言えないのではないか。では、ほんとうのまちづくり—上勝町が生き残るためにはどうすればよいのかというのが、この町に関わるようになって以来の私自身の問題意識である。上勝町には毎年3,000人弱の人々が視察に訪れるのだが、いったい何を学んで帰られるのか。成功したとはいっても産業としては非常に小さい。これをまちづくりの成功事例としてそれぞれの地域に持ち帰ってほんとうによいのだろうか疑問に思う。

もうひとつは財政の問題で、上勝町は人口1,600人の規模で年間約30億円を使っている。町民ひとりあたり約170万円を使っていることになるが、東京都は都民ひとりあたり約50万円。つまり、我々は東京や大都市の人のお金を使って、皆さんの3倍近いお金を使って、いわば過疎を残そうとしているわけだが、これはどうなのか。ほんとうに残す意味があるかという問いにどう答えるのか。結局のところまちづくりというのは、やや言い方は悪いが「儲かる自治体」になることであり、少なくとも国（あるいは都市部）の財政的支援から自立できるかどうかということなのだろうと思っている。私が町から依頼されているのは、起業家を育てること、つまり仕事を創って雇用を生み出して人口を増やすということである。2012年にこの町に入って約5年というところだが、その間に空き交番をリノベしたシェアハウス、古民家や商店をリノベしたシェアカフェやシェアバー（日替わり交代制の飲食店）、カヤック、ゲストハウス、フィジー留学といったことを手がけてきた。

このような私の活動のきっかけとなっているのが、本日も紹介する「落合複合住宅」の事例である。これは廃校となった小学校を2億円ほどかけてリノベーションして2001年にオープンさせたもので、文部科学省の「廃校リニューアル50選」にも選出されている。



落合複合住宅

1階は貸し事務所が5室で、地元企業、第三セクター、NPO法人、徳島大学のサテライトオフィス「上勝学舎」などが入居している。2階と3階は賃貸住宅が8室あり、移住者の方が入居している。地元産の杉材を使ってきれいにリフォームされており、ほぼ満室となっている。このように、移住者の人と地元の人がここに集まれるという仕組みになっていてこれは当時としては非常にユニークな取り組みであったといえよう。こうしたリノベーションは今では当たり前に行われるようになったが、当時としては非常に珍しいケースだったようで、小学校に文部科学省の補助金が入っていたた

めに、目的外使用の場合は補助金を返還せよと言われて、国・県との協議に苦労したそうだ。

実は、上勝町では公共施設のリノベーションにかなり早くから取り組んでいてほぼやり尽くしており、福原小学校は養護老人ホームに転用して、その後さらに町営住宅に転用したし、傍示小学校も町営住宅に、旭小学校は自然教育センターという体験型の宿泊・学習施設にそれぞれリノベーションしている。さらに、現在稼働中の小学校に至っては将来住宅に転用しやすいようにあらかじめ設計されているとのことである。

こうしたリノベーション事例がなぜ職住一体型のデザインなのかということ、「地域資源を活用し、職を創り、住める地方を創造する」という町の基本理念があり、それが小学校のリノベーションにもきっちり反映されているからだ。2012年にはこの理念を具現化するための組織として一般社団法人地職住推進機構が設立された。この機構といろどり、私たちソシオデザインが一緒になって、移住促進、住環境づくり、社会起業家人材育成、起業家育成という4つの事業を走らせていて、その中で起業家の活動の場や移住者の住居としてリノベーションを活用するという図式となっている。現在町内で約20ほどの事業が立ち上がってきている。

隣の神山町もそうだが、全国のほとんどのまちづくりの成功例は実は偶然の産物である。神山町で言えば、「青い目のアリス人形」をアメリカに里帰りさせるという思いつきからいろいろなことが派生的につながって今日の姿になっている。私自身はこれをもう少し科学的に、まちづくりのロジックを解明できないだろうかと考えている。

ひとつめに考えたことは、過疎という状況をどう定義するかということで、サードプレイスという考え方に着目した。まちにはファーストプレイス（家）とセカンドプレイス（職場や学校）があって、その中間にカフェとか居酒屋といったサードプレイスがあってこれでワンセットになっている。で、過疎というのはサードプレイスがない状態なのだ。人口が減っていくとカフェや居酒屋がなくなってサードプレイスが減っていくからだ。元々硬直しやすい保守的な田舎で家と職場だけになっていくとどうなるかということ、もうご想像のとおりでどんどん閉鎖的になっていって、職場とそれに連なる家というようにコミュニティが分断されていってさらに保守的になる。この構造を壊す、風穴をあけるためには、人と人を結びつける連結器、あるいは新しいことを生み出す孵化器だったりという風通しの良い場所、サードプレイスを意図的に作り出す必要がある。落合複合住宅はたぶんそんな役割を担っていたのではないかと私は位置づけている。

一方、人の行動原理という視点で見ると、人間の心には安心・好奇心・野心という大きく3つのカテゴリーがあるのではないかと考えている。この3つは一人一人の心の中であって、状況に応じてどれかが強く前面に出てくるのだけれど、やはりそれぞれの固有のキャラクターとしてどれかが強いのだろうと思う。そこで、安心が主たる行動原理になっているタイプを「農耕系」、好奇心が主たる行動原理になっているタイプを「遊牧系」、野心が主たる行動原理になっているタイプを「狩猟系」と名付けてみた。

農耕系の人というのはリスクヘッジができて安心・安全を求める人達で数の上ではもっとも多いのだが、このタイプは基本的に外へ出ていかない。一方、遊牧系の人ワクワクを求めて、狩猟系の人成長を求めてそれぞれに外に出て行く。となると、過疎の田舎に残るのは農耕系の人ばかりとなってますます安全・安心志向が強まって、行政の政策も住民に対して手厚くリスクを回避するという方向にシフトする。なので、過疎の状態を打破するためには狩猟系（成長したい人）や遊牧系（ワクワクしたい人）を呼び込まなければならないのだが、安定志向に支配された過疎地にはそういう人達を惹きつける魅力がない。

だから私たちは遊休化した公共不動産や民間不動産をサードプレイスにし、ワクワクして成長できるような場所にリノベーションしていくというふうに考えたのだ。とはいえ、上勝町ではもう公共不動産はやり尽くされているので、最近では民間の遊休不動産を動かしている。例えば築百年以上の古民家を改装した映像会社、20代の若い夫婦が始めたカフェ、築70年の古民家を改装したイタリアンレストランとゲストハウス、地ビール工場とレストランといったかたちで、次々と新しい動き、うねりが起こり始めている。

このように、リノベーションが低コストである程度できるというのがわかってくると、新しい動きがどんどん出てくる。これまでにIターン者・Uターン者による起業が20近く立ち上がってきているが、これは人口1,600人・高齢化率51%の町としてはかなりすごいことではないかと思っている。これはやはり、風穴を通して自発的な発生を促す、目的付けをすることで外からの流れを呼び込む、そのためにリノベーションを仕組みの中に組み込む、ということが非常にだいじなことなのだと考えている。

上勝町にとってリノベーションというのはなんらかのかたちで新しく入ってきた人のためにやるべきものだと考えている。それも、当初は住むところと働くところをひとつにするというコンセプトだったのが、今ではもっと進んで、外から入ってくる人と地元の人が混ざる状態をどれだけ作り出せるかというところに来ているし、リノベーションの対象は公共不動産、民間不動産を問わずという状況になってきている。

ディスカッション

コメンテーター 寺沢弘樹氏（日本PFI・PPP協会業務部長）

【寺沢】公共施設のリノベーションというテーマでは、さきほどご説明のあった立川市の事例のほかに有名な例として、富山県の氷見市役所がある。ここは県立高校の校舎の一部と二棟の体育館を市役所の庁舎にリノベーションしたものであり、建築としても非常に優れた工夫が随所になされているものである。また、リノベーションに際しては市民や職員のワークショップを何度も開催してその成果を設計に反映させたとのことである。ただ、個人的には、そうした優れた設計や工夫に職員の方々の働き方がかならずしも対応できていないのではないかと、言い方を変えるとモノとコトが一

致していないのではないかという印象を受けた。

それと、公共施設のリノベーションについては、民間施設から公共施設へのリノベ、あるいは公共施設から民間施設へのリノベという事例は多いのだが、立川市の例や氷見市の事例のような、公共施設をリノベーションして公共施設として再度使うという事例は意外なほど少ない。これはなぜかという、ひとつにはたまたま低利用の施設があって、そこに新たなニーズがあって、さらに耐震性をクリアできるという条件が重なるという、偶発的あるいは消去法的なかたちでしか、公共施設から公共施設へのリノベという選択肢が出てこないからであろう。また、制度的には設置根拠の問題がある。公民館法に基づく公民館、図書館法に基づく図書館といった既成概念、さらにはそれに付随する既得権益、あるいは役所の縦割り意識といった諸要因が、当初の用途を変更して新しい用途にリノベーションするという動きにつながらないのだろう。

さらに言えば、PPPやPFIなど民間の力を活用するということが非常に重要になってきているにもかかわらず、その考え方が極めて狭いというか限定的にとらえられているのではないか。要はハコものを作るということでしか、民間の資金やノウハウを使うことが想定されていない。自治体経営、つまりこの町をこれからどうしていこうかという経営的・戦略的視点から考えれば、民間と連携する方法はもっといろいろと考えられるはずなのに、どうもそこが思考停止に陥っているように見受けられる。



宮地東小学校

そうした中で、私は現在熊本県八代市のアドバイザーをしているのだが、ここに興味深い事例がある。山奥の廃小学校（宮地東小）を福岡市で居酒屋をされているオーナーに貸し付けていて、ふだんは体験型の宿泊施設ということで使っているのだが、これが一言で言うと「ユルい」。どのぐらいユルいかというと、例えばこの間やっていたのは、婚活パーティー。さらにここは理科室がバーになっていて、ふだんは平日の昼間などは地域の人たちが集会したりということに使えるのだが、夜になるとバー

になってお酒が飲める。またポールダンスとか福岡から寿司の職人を連れてきたりとか、公共施設ではふつうできないようなイベントを頻繁に開催している。これもリノベーションであり、PPP/PFIである。しかもこの山奥の学校から月に15万円もの賃料が八代市に支払われている。少し発想を変えて、行政財産を普通財産とするだけでこれだけ自由なことができるようになる。今まで学校だったものをリノベーションする、それもただの集会施設ではなく地域の人達がいろいろなかたちで自由に使えるようなかたちにリノベーションされている。これは公共施設という「ハコ」をリノベーションするのではなくて、「コト」をリノベーションしていると言うことができるだろう。

もうひとつご紹介したいのが神奈川県小田原市の事例。ここでは公共施設マネジメントを議論する過程で、副市長をヘッドに各施設の所管課が抱えている課題の中で民間と連携してできそうなことをとにかく上げてきなさいとあって、現在7つのプロジェクトが上がってきている。それを私がアドバイザーに入って一緒に議論しながら、ひとつひとつできることからカタチにしていこうということをやっている。そのうちのひとつとして、マイナンバー制度になって住民票の発行をコンビニでできるようになると、支所や出張所が要らなくなるのでこれらを廃止して跡地をどう使おうかということも議論している。ただ売却するのではなく、どうやってこの町の未来のために活用していくかということを一生涯懸念考えている。ここでは「ハコもの」から議論を始めるのではなくて、現在の経営状態を考えた中で、なにをどのように変えていけば小田原市がいい生き方ができるのかということを考えながらやっている。

この会議のおもしろいところは部長さんクラスも参加しているのだけど、皆さん他人ごとではなくて自分ごととして考えていて、皆が楽しそうに、ポジティブに取り組んでおられる。たぶんこれが「コト」をリノベーションすることなんだろうなと思う。これまで行政はどうしてもまじめに総合計画、基本計画、実施計画を立てて、ひとつひとつ法律と照らし合わせて、さらに議会や住民の理解を得られるように…と考えてきたのだが、そうではなくて、今抱えている課題はなんだろう、それに対して自分たちになにができるんだろう、という考え方をして、少しずつ変えていく。

それが小山さんや大西さんのお話にある「コト」なのだと思う。要は、どちらの事例も「コト」がおもしろいわけだ。立川市でいえば、ただのハコではなくて、漫画が読めたりイベントがあったりと、そこにある「コト」がおもしろいから人が集まる。そのように「コト」から始める、「コト」から変えていくというのが今求められていて、リノベーションというのは単に「ハコ」を変えるのではなく「コト」を変えていくことなのだと思う。

【司会】小山さん・大西さんのお話からは、まさに単なる施設のリノベーションではなく、いろいろな仕組みや仕掛けを組み込むことで活性化していくということで、もはやリノベーションというのは手法ではなく考え方、コンセプトなのだなと実感した。寺沢さんから改めてお二方にお聞きしたいということがあればどうぞ。

【寺沢】お二方とも「コト」をおもしろくしたいという熱意を強く感じたのだが、周囲の理解を得るのは容易ではないように思うがどうだろうか。

【小山】子ども未来センターの市民活動支援の例で言うと、通常公共施設というのは市内の市民団体の利用が市外の市民団体よりも優先するのだが、子ども未来センターでは活動団体として登録していただくと、市外の団体も市内の団体と同様に利用できるようになる。行政が自らできることは限られていても、そうやって多様な団体が活動しやすいような環境づくりを支援することによって、「コト」のリノベーションが促進されるのではないかと考えている。また、私自身は、そういった方々と直接お会いしてお話をさせていただくようにしている。自分自身は行政職員として種々の制約がかかるけれど、私自身がおもしろいと思うこと、ワクワクするようなことを一緒にやっていただけそうな人や団体を見つけて、そういう人達にこういう制度や施設があって行政としてはこういう支援ができますよ、といったことを助言するというのを常々心がけている。

【大西】私自身は行政職員ではないので、基本的には仕事だと思って割り切っている。ゴールが決まっているのでゴールに最短で向かうことを最優先に考えている。弊社は上勝町から仕事を請けており、上勝町に在住もしているが、町内の人間関係から一定の距離を置いて外部から課題解決するのが自分の役割だと考えているからだ。まちづくりをやる以上、必ずしも全ての住民から好かれる事業ばかりはできないし、必ずしも仲がいいからまちづくりがうまくいくというものではないし、仲が悪くなくても前に進んでいくというのが普通の姿だと思っている。

【司会】仲がいい、悪いという話でいうと、行政区域の中で地区がいくつかに分かれている場合、例えば自分のところにこういう施設が欲しいだとか、逆に嫌悪施設は要らないだとかという話になりがちだが、その点リノベーションはもともとある施設を変更するかたちなので、例えばここに何か新しい施設をつくる、あるいはこの施設は廃止するというより合意形成がやりやすいのではないかと考えるのだが。

【小山】それはあると思う。廃校施設活用の場合でも、やはり地元の方々には思い入れがあってなんとか残したいという思いがあったし、子ども未来センターの場合も市役所の行政の窓口がなくなるというのは地域住民の方にとって不安があった。そういった地域住民の方々の声を聞きながら、じゃあ、ほんとうに有効活用するには市全体としてどのように取り組んでいくかということ、地域の方々と一体となって考えるというのは重要なことだと思う。同時に、広域行政という視点から考えて、周辺の市町村まで含めた広域的な公共施設の配置について、地域住民の方々に加えて周辺の行政区の方々とも議論をしていく必要があるとも考えている。

【大西】たしかにリノベーションはやりやすい部分は非常にあると思う。例えば学校などはやはり地域住民の方に思い出があるので、当然対話を重ねながら合意形成していく必要があるだろう。ただ、私のやり方は、枯れ切った公共施設を手掛けるということがおもしろいと思っている。誰もが「もうあれは朽ちていくだけだ」と、ほったらかしになっている施設であれば自由にやらせてもらうことができる。そういう施設にはもう利害関係者もないので、それをリノベすると「あんなボロボロの建物がこんなに変わるの？」ということになる。そんな感じで少しずついろんな案件を進めて行くと「大西がやりたいのはこういうことなんだな」と理解されるように変わってく

る。

【寺沢】 みなさんの取り組みにしても、私が紹介した宮地東小学校もそうなのだが、リノベーション後の用途がとんがっている。それが魅力であり、だから皆が利用したいと思うわけだ。住民の意見を広く聞く、有識者委員会だとか住民の声だとか議会だとか、みんなの声を聞けば聞くほどどこにでもある総花的で魅力のないものになっていく。それではせっかくリノベーションしてもつまらないから誰も利用しない、となってしまうがちなので、やはり「とんがる」というのが大きなキーワードなのかなと思っている。一方で、とんがると理解を得にくいという相反する話もあるなかで、どうやってとんがれたのかをお聞きしたい。

【小山】 子ども未来センターの場合、やはり民間の力を活用したことが大きい。民間の力を活用すると一言で言ってもいろいろなものがあるって、指定管理者制度を活用してもなかなかうまくいかないという事例もある中で、やはり漫画というコンテンツを軸とした施設を受容できたことは大きいと思う。立川には元々サブカルチャーやアニメを文化として受け入れる素地があったが、そこに漫画というコンテンツを持つてくるという発想を持った民間事業者がいて、さらにStudio-Lさんのような市民活動団体の活動を促進する力のある事業者がいた。そういう意味ではどこと一緒に組んでやるかということに尽きるのだが、そういう相手を行政側が自分たちで汗をかいて探すというのが非常に重要だと思う。

【司会】 漫画については当初は反対もあったということだが。

【小山】 やはり漫画喫茶などのイメージが強かったのだと思うが、オープン後にはかなりの反響があってメディアでも取り上げられたりしているうちに反対の声は徐々に収まっていった印象がある。こちらもオープニングイベントに市民の方々を招待したりした。また指定管理者である施設の館長が周辺住民の方と協調していこうということで、町や商店街の会合などに積極的に関わっていただいている。そういうところも子ども未来センターの強みではないかと思っている。

【司会】 とんがっているという点では上勝町は「いろどり」にせよ「ゼロ・ウェイスト」にせよ、行政自身が元々かなりとんがっているように見受けられるが。

【大西】 行政の側もオンリーワンを志向している。しかし、それでもなかなか「とんがる」ことというのは周囲には理解されにくい。ずっと言い続けて、だいたい2年ぐらい遅れて、ようやくみなさんに理解してもらっている感じだ。

【司会】 今回、寺沢さんから「コトのリノベーション」という言い方をさせていただいて非常に共感した。結局、「ハコ」をリノベーションすることが大事なのではなく、町として何が欲しいのか、何をしたいのかという中で、それを実現するために、たまたまそういう「ハコ」がそこにあって、じゃあこれを使ってみようかというような流れで行くというのがすごく腑に落ちた。これは、いま取り組まれている公共施設等総合管理計画を考える上でも同じではないか。老朽化して使われなくなった公共施設をどうするんだという「ハコ」からスタートするのではなくて、行政はどうあるべきか、住民に対して何を提供するのか、というところからスタートする。だから必ずしもリノベーションにこだわる必要もなく、もし新しく作る必要があれば作ればいわけ

だが、いずれにしても発想の起点が違う。宮地東小学校の事例についても、普通財産にするだけでこれだけ使い途の自由度が高まるのだから。

【寺沢】宮地東小学校は山奥であることをうまく活かしている。今、宿泊が一番多いのが、吹奏楽とかバンドの練習だそうだ。音を気にせず24時間使えるから。あとコスプレパーティとかバイクツーリングのイベントとか、自由な発想で活用が検討されている。よく地域コミュニティと言うけど、地域だけがコミュニティじゃない。コスプレとかバイクとか、そういうコミュニティもあって、それらが輻輳しているのが今の世の中だと思う。公共施設等総合管理計画でも、よくハコとサービスを分けて考えましようと言うが、その公共施設等総合管理計画には行政が持っている公共施設しかプロットされていない。しかもそれを総量で何%減らしましようといったことしか記載されていないが、たぶんそれでは未来はない。行政が本来やるべきことについて考えられていないからだ。この町をどうしようとかということをほんとうに議論していたら、計画はできたけどどう進めていいかわからない、なんてことは起きないはずだし、そのときに「コト」のリノベーションというのはすごくいいヒントになるのではないかと感じる。

【質問①】リノベーションについて行政職員の発想は固く動きが鈍いので、企業などノウハウを持っているところに丸投げでお願いするということはどうなのだろうか。また、リノベーションを進めて行く上でなにをすればよいのかという点についてアドバイスをいただきたい。

【寺沢】公共施設等総合管理計画に関しては、どこの自治体も新しいものは作るべきでないというようなことを言っているが、ほんとうだろうか。投資すべきものには投資するというのが経営ではないか。「コト」を起点に発想した結果としてほんとうにそういう用途のものがハコとして必要であれば、それは作るべきだろうと思うし、むしろ必要なものには投資をするという中で、リノベーションということ、あるものをどう使うかということが価値を持つのだと思う。公共施設に限らず、空き家、空き地、シャッターの下りた商店街など、使われないストックが町中にたくさんある。例えば、商店街の空き店舗をリノベーションしてそこに行政が自ら入居するということだっただけで考えられるはずだ。リノベーションを本気で進めたいというのであれば、まずは行政がそこで自分たちで事業を行うということを考えてみたらどうか。行政が他人ごとではなくて自分ごととして町に出て行く、町の中に拠点を構える、そういった発想の転換のきっかけとしてリノベーションという手法は意味があるのだと思う。

【質問②】大西さんのお話では、「農耕系」の人達の中に「狩猟系」や「遊牧系」の人を呼び込むことで活性化を図ろうということだが、当の「農耕系」の人達は実は変化を望んでいないのではないか。だとすれば、まちづくりとは誰のためにやるのか、誰が決めるのか、ということについてご意見をお聞きしたい。

【大西】私自身はまちづくりに関して「幸福度係数を高める」ということをひとつの基準にしているが、なにを幸せと感じるかも人それぞれに異なる。だから自分は住民の方々に丹念にヒアリングしていきながら、さまざまなアイデアを選択肢として提案し、それを実際にやって見せる。例えば安全・安心ならこういうまちづくりが考えら

れるけど、おもしろい町にしたいのならこういうまちづくりもありますよ、というように気長にやっけていく中で承認を受けていく。ひとつひとつ問いながら、その中から実際にやってみることを通じて対話をし、承認を受けていくという方法で進めていくしかないと思う。

【司会】シェアカフェだとか、さまざまな取り組みをされているのは、とにかくやっけて見せる、形にして見せるということ、つまり手数（てかず）を多く出していくということか。

【大西】そうだ。住民との接触頻度を高めて、実際にやっけて見せて、どれがいいか？みたいな感じでやるしかもう方法がない。しかもそれをテンポよくやっけていく必要がある。いちいち稟議に諮ってといった感じではスピード感に欠ける。失敗してもいいから、やることで問いかけていく。だから私は小さいことしかやっけていない。小さなことで承認を得て合意形成をしていくということだ。

【司会】子ども未来センターで、オープン前に市民団体を集めてワークショップをやったりして、オープンのときには市民団体が揃っけていてすぐに活動できるようにしたというお話も、やっけて見せるという点で共通するものがあるように思うが。

【小山】行政がただハコだけ作っけて「どうぞご自由にお使っけてください」というのではなく、市民が事前にコミットして施設を「自分ごと」化していくことで、市民の側にもある種の責任感というか、この施設を一緒に育てていこうという感覚が生まれてくるように思う。

【司会】誰のためのまちづくりか、誰が決めるのか、というのは非常に重い質問だが、結局のところそれは住民が決めるのだとすれば、手数（てかず）を多く打つ、住民の目に見えるようにかたちにして見せていくという中で、住民が個別にジャッジしていくことの積み重ねとして、まちはつくられていくということなのかもしれない。

【質問③】公共の不動産を売るべきなのか、貸すべきなのか、持ち続けるべきなのかということについてご意見、アドバイスをいただきたい。

【寺沢】それこそが、まさに本日議論してきた「まちの生き方」の問題そのものである。これまではそういう判断を感覚的にやっけてきたが、これからは、まず公共施設等総合管理計画で問われているような、固定資産台帳を作ったり減価償却を見込んだりといったかたちできちんとしたデータを持った上で、執行部と議会がきちんと議論して決めていかなければならない。もちろんその案は「こういう手法を使えば他の公共サービスを削らずに将来に持って行けます」といったリアルなものでなければならぬし、それは公共施設等総合管理計画を作ったから出てくるというものではない。私はそれが二代表制だと思っている。住民の声を聞く必要がないと言っけていないが、住民が持っている情報の中で判断できる範囲、住民が活動できる範囲と、行政が判断する範囲、経営する範囲というのは自ずから違っけてくるわけで、現実にはそのあたりがごちゃごちゃになっているのではないかとっけている。そうではなくて、きちんとしたデータをもとにしっかりと道筋を示して、そのうえでまちの生き方を判断する。それが自治体の生き方、経営だと思っけて。

【司会】経済成長期、人口増大期に公共施設を増やしていくというのはそれほど難し

いことではなかったが、逆にいまあるものをなくしていくという方向で住民の合意を得ていくというのはとても困難なことだと思うが、だからこそさまざまな手法を駆使してやっていかなければならない。そんな中、今日の議論で見えてきたのは、ひとつは手数（てかず）をたくさん出して実際にやって見せていく中で、「自分ごと」として合意形成を進めていくこと、もうひとつはデータを踏まえたリアルな「コト」起点の議論の中から「まちの生き方」を決めていくということではないだろうか。

本日はたいへんすばらしいお話をお伺いすることができた。登壇者の皆様に心より感謝申し上げる。

セミナーを終えて

人口減少を前提とした公共施設マネジメントはどうしても「後ろ向き」の話になりがちだ。特に住民にとっては、今まで見慣れてきた、使い慣れてきた公共施設が廃止されることは不安であり、ともすればその不安が廃止反対の声へと転化しかねない。その点、公共施設のリノベーションは、元々ある施設の用途を転換するものなので、単純に廃止するよりは住民の不安は薄まるものと考えられる。

同時に、リノベーションにはふたつの「見せる」効果がある。例えば、廃高校をリノベした氷見市役所や、閉鎖された民間の商業施設や工場をリノベした栃木市役所や山梨市役所などに見られるように、リノベーションした施設に行政が自ら入居するという事を通じて、財政健全化に向けた行政の決意を住民に「見せる」ことができる。また、立川市の子ども未来センターや上勝町の落合複合住宅などは、リノベーションによって新たな用途（立川市であれば子育てや住民活動、上勝町であれば移住・起業）を施設に吹き込むことで、行政のビジョンや方向性を住民に「見せる」ことにつながっている。

本日の議論で登壇者の方々がおっしゃっていたように、リノベーションとは目的ではなく手段・手法であり、さらに言えば考え方でありコンセプトである。重要なことは、「コト」を起点に行政・住民が「自分ごと」として「まちの生き方」を議論していくことなのである。

（文責・東京大学公共政策大学院 特任教授 辻田昌弘）