

対象プロジェクト名	地域再生支援プロジェクト
個別プロジェクト名	福島県喜多方市市立図書館・美術館 指定管理者導入可能性調査第三者 評価
資料名	簡易調査報告書
年度	2008年度
年月日	2009. 4.

喜多方市 御中

2009年4月 日

東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

今般、貴市よりの要請に基づいて、地域再生支援プログラム簡易調査を実施いたしましたので、下記によりご報告いたします。

#### 記

##### 1 調査対象

市立図書館、市立美術館の管理運営に関する検討結果（喜多方市美術館運営体制検討委員会報告書、図書館の民間委託等の推進に関する検討委員会報告書）

##### 2 調査項目

PPPの観点から潜在的な民間提案者に訴求することが可能かどうかの第三者評価

##### 3 調査期間 2009年3月～4月

##### 4 調査メンバー 担当教員根本祐二および参加院生

## 5 評価

### (1) 図書館の民間委託等の推進に関する検討委員会報告書

(ア)報告書は、目標とそれを達成する上での課題は整理されており、それぞれの認識も妥当である。

- ① 目標1 利用促進と活動内容の充実
  - 1. 課題1 祝日開館と開館時間の延長
  - 2. 課題2 司書の確保
  - 3. 課題3 資料費の増額
- ② 目標2 地域の特色を生かす
  - 1. 課題4 まちづくりを担う施設としての独自事業
  - 2. 課題5 視聴覚の整備
- ③ 目標3 新しい情報発信の場
  - 1. 課題6 図書館情報システムの拡張充実
  - 2. 課題7 未配架文献のデータベース化

(イ)しかしながら、公民連携の観点からみた問題点は多い。<sup>1</sup>

- ① 政策のプライオリティの明確化
  - 1. すべてが予算の増額を伴う課題であり、限られた財源の中では何らかの選択と集中が必要であると思われるが、優先順位が明記されていない。また、課題の中には、民が対応しやすいものと、官が対応すべきものがあるように見受けられる。
  - 2. まず、優先順位を明確化して、民が対応しやすい課題が優先されるという整理を行ったうえで、指定管理者を含む手法論を検討するのが筋であり、それに先立って、指定管理者制度導入の是非を判断できる状況にない。
  - 3. 現段階で、指定管理者の導入に意味があるとするれば、上記課題に明記されていない費用対効果の引き上げ、言い換えると費用の削減であると考えられる。この点は後述する。
- ② 施設のハード面の情報および課題の把握不足
  - 1. 民の視点から見た最大の課題は、耐震化を含む施設の老朽化、陳腐化である。予算の制約からか、メンテナンスも十分でなく、施設の魅力をさらに引き下げている。また、開架スペースが少ない一方閲覧室には余裕があるように見受けられ、レイアウトの工夫の余地も

---

<sup>1</sup> ここで言う公民連携の観点とは、将来、指定管理者等の公民連携手法の公募を行った際に、潜在的な提案者が参照する情報として不足なくかつ的確であるかどうかという観点である。後述の美術館も同様である。

少なくない。これらが課題として明記されていないことに大きな違和感がある。

2. 指定管理者は、施設の所有そのものは行わないものの、実際に施設内で事業を行う以上、施設についても大きな関心を抱かざるをえない。被災時の利用者の避難誘導、レイアウト変更など民がかかわるべき点は多く、その前提としての施設に関するハード的な情報と課題の把握は不可欠である。

③ 費用対効果と市民への情報公開

1. 報告書には、総費用 54,841 千円と貸出延人員 25,403 人という事実が掲載されているが、その自己評価が行われていない。
2. 貸出一人あたり総費用単価は 2,159 円である<sup>2</sup>。この数字を所与のものとするのではなく、まず冷静に自己評価する必要がある。財政負担の縮減を目的として総費用単価の早急な引き下げを最大の課題に位置づけるならば、指定管理者制度導入の意味はある。
3. 一方、施設が老朽化、陳腐化していること、近い将来、更新等を検討せざるを得ないことを勘案すると、たとえ指定管理者を導入しても改善の効果は限られている。中期的には、市民に更新投資負担も含めた費用対効果の情報を開示したうえで、廃止を含めた将来の施設のあり方を検討すべきであろう。<sup>3</sup>

④ 利用内容に関するデータ整備と潜在的な提案者を含めての情報公開

1. 指定管理者制度を導入し、単なる費用の削減だけでなく、市民へのサービスの質の向上を期待するのであれば、利用人員だけでなく、年齢別、性別、居住地別、利用時間帯別、利用頻度、貸し出し分野、書籍別貸し出し実績などに関するデータが必要である。これらが開示されることで、民間はより良い提案を行うことができる。

⑤ 観光資源としての位置づけの不足

1. 蔵、ラーメンなど豊富な地域資源に恵まれている喜多方市にとっては、図書館は観光客にも情報を提供できる観光施設として位置づけることもできると思われる。そうした観点を付加することがより良い提案を誘導することにつながると思われる。

(ウ)結論としては以下の通りである。

- ① 費用対効果の低さは早急に改善すべき課題である。このため、短期的（上

<sup>2</sup> 藤沢市 565 円 東京都杉並区 1584 円 ((株) ファイン・コラボレート研究所資料)

<sup>3</sup> 費用対効果の情報がない場合、施設は維持拡充すべきという市民意見が太宗を占めるのは当然である。だが、市民は、公共サービスには負担が伴うこと、負担は別の公共サービスのレベルを下げたり次世代への先送りにつながりうることを明確に認識した上で判断する必要がある、市は、その認識の機会を妨げないよう必要な情報を開示すべきであろう。

限3年程度)に指定管理者を導入し、経費節減を図ることは妥当な判断である。

- ② 上記の導入期間中に、政策のプライオリティ、老朽化対応、観光資源としての位置付け、費用対効果情報を開示したうえでの市民のニーズ把握等を含めて検討し、期間終了後に直ちに次のステップに移れるようにすることが必要である。

## (2) 美術館運営体制検討委員会報告書

(ア) 具体性に乏しいが、目標とそれを達成する上での課題は整理されている。

- ① ソフト面
  1. 魅力ある企画展開催
  2. 子供たちへの教育普及
  3. 作品の収集、調査研究
  4. 職員体制の充実
  5. 信用される美術館
- ② ハード面
  1. 施設の増設、拡充(展示室の増設)、作業用スペース
  2. 施設設備の改善(来館者用トイレ、空調)

(イ) 公民連携の観点からみた問題点は以下の通りである。

- ① 政策のプライオリティの明確化
  1. 図書館同様、ほとんどが予算の増額を伴う課題であり、限られた財源の中では何らかの選択と集中が必要であると思われるが、優先順位が明記されていない。また、課題の多くは、民の対応に限界があるものである。
- ② 常設展示スペースの確保、トイレの改善の実現性の検討
  1. 民の視点から見て、現在の最大の課題である常設展示スペースとトイレが課題として明記されていることは良い。しかし、どのように改善する予定なのか(あるいはしないのか)が不明であり、民としては最大の課題が解決しないハイリスクの状態では提案を求められることになる。
  2. 特に、スペースに関しては、現状のままであれば、民間事業者が運営して改善できる余地はほとんどなく、指定管理者を公募しても提案が出ないか、仮に提案されたとしても指摘された課題を解決できるような提案になるとは想定しがたい。
- ③ 周辺施設との一体運営の可能性の検討
  1. 上記の問題点を解決する方策の一つである周辺施設との一体運営の

可能性に関する検討結果が記されていない。

- ④ 費用対効果（利用者コスト 4,132 円／人 収入 280 円 もしくはこれに代わる指標）の自己評価と市民への情報公開
1. 費用対効果の数値が明記されていることは評価できる。
  2. しかしながら、まず必要なことは自己評価である。利用者コスト 4,132 円／人は、報告書中に言及されている他の美術館に比べて突出して高い水準ではないが、他の公共サービスに比べて、この水準の費用をかけても絶対に優先すべき水準なのかどうかの自己評価がまず必要ではないだろうか。
  3. 費用対効果の低さの原因は、美術館としての適正規模を下回る狭さにあり、指定管理者制度を導入しても改善は限られている。また、その制約を忌避して応募者が現れない可能性が高いと考える。

(ウ)結論としては以下の通りである。

- ① 図書館同様費用対効果の改善は早急に改善すべき課題であるが、スペースの制約から、短期的に指定管理者を導入して経費節減を図ることも困難ではないか。
- ② まず、市が、企画展か常設展かの政策のプライオリティを明確化するとともに、それを実現できるようなスペースを確保する必要がある。その際、費用対効果情報を開示したうえでの市民のニーズ把握等を含めて検討することが必要である。選択肢として、廃止（もしくはイベントスペース等への転用）を含むべきことは図書館同様である。

(3) 両者を合わせた結論としては以下の通りである。

(ア)上記の通り、いずれの報告書も、公民連携の観点からは問題が多い。その原因は、図書館、および美術館という個別施設単位の部分最適を求めていることにあるのではないだろうか。複数の公共施設、あるいは公共施設・サービス全体、ひいては、地域全体の観点からの全体最適を目指す発想への転換が必要であろう。

(イ)全体最適のヒント

- ① 遊休資産活用・統廃合
  1. 図書館は老朽化による更新、美術館はスペース不足解消というハード面の改善を行うとしても、現在と同一空間で考える必要はない。他の公共施設あるいは民間施設に機能を移転することも重要な選択肢である。

## 四万十市役所仮庁舎

- 庁舎建て替え期間中の仮庁舎
- 閉鎖したパチンコ店舗を借り受け
- 鏡張りの天井や壁、照明などは営業当時のまま
- 駅前、広い駐車場



### ② 民間視点での再生

1. 両報告書に共通している点であるが、主たる顧客イメージが市民であり観光客ではない。だが、年間 170 万人の観光客は大きな潜在的な顧客ではないだろうか。観光客を含めてもコンセプトが矛盾するとは限らない。市民である地域の子供たちに地域の歴史を傳承することと、地域外の観光客にとって地域を伝える魅力的な観光資源とすることは両立すると考える。

## 民間視点での再生例 千代田図書館

- 指定管理者。国、区の合同庁舎(PFI)の一体化。
- 22時までの開館、コンシェルジェサービス、貸し出しを重視しない、集客・イベントの開催。
- 戦災で焼け残った史料が地域資源。会費制ボランティア。



(出典) 同社のHP

2. どのような地域資源をどのように組み立てて地域の子供たちや観光客に伝えていくかは、地域外部の民間の知恵が生かせる領域である。その際は、図書館、美術館だけでなくすべての地域資源が有効に活

用されるよう包括的に進めるべきである。

③ 民間提案

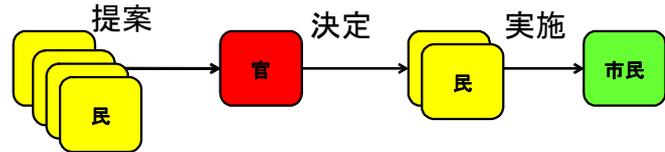
1. 包括的に進めるとしても、具体的にどのような施設・機能をどのように改善すれば良いかは明らかではない。しかし、その点は、逆に民間に提案してもらう方法もあるのではないだろうか。

民間提案例  
我孫子市提案型公共サービス民営化制度

- 自分が市役所に代わってサービスできると思う市民団体、民間が提案できる
- すべての事業が対象(これは民間にはできないと行政が決めてはならない)
- 知的所有権の高い提案者には**随意契約**が可能



市HP



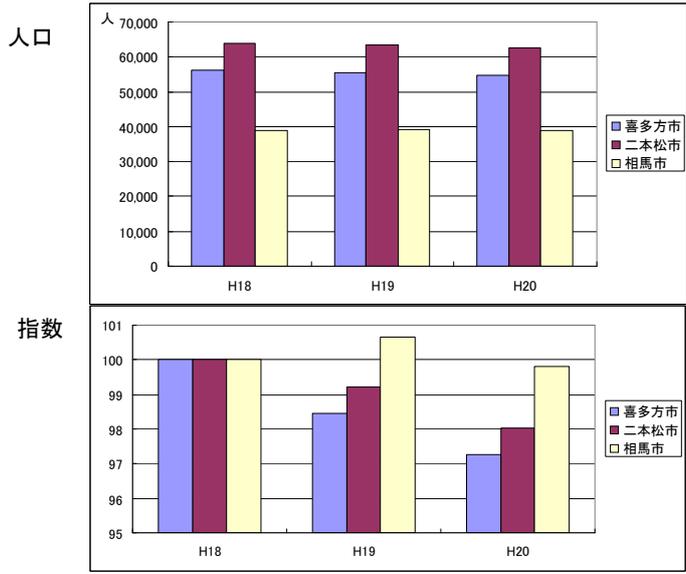
6 標準データ分析

本調査の前提として東洋大学方式による標準データ分析を行った。以下、特徴的な部分を抜粋する。

(1) 人口編

右図表は、定住人口の動きを示したものである。比較先は県内で同水準の人口規模を有する二本松市と相馬市を選択した。3市とも減少傾向にあるが、下の指数図をみると喜多方市の減少の程度がもっとも著しいことが分かる。

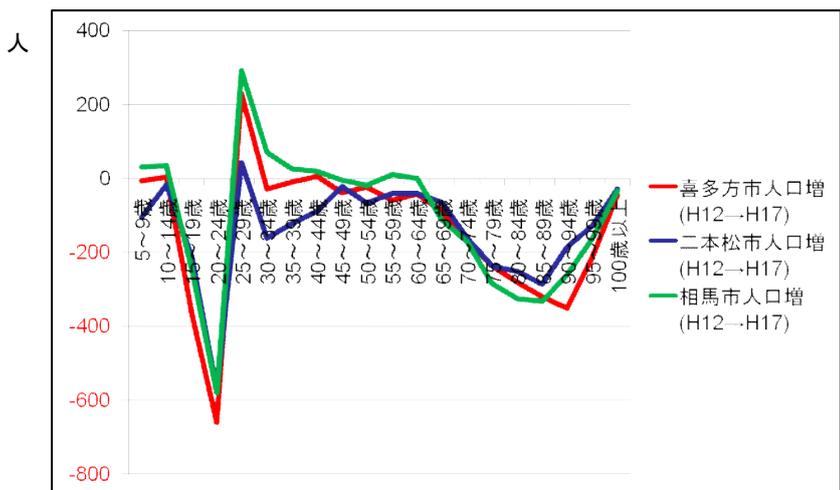
**定住人口推移(喜多方市、二本松市、相馬市)**



下図表は、3市の平成12年と平成17

年の5年間に世代人口の増減を示すコーホート分析である。これによると、3市とも15~19才、20~29才の高校・大学生期に大量に人口が転出し、その後若干戻る(厳密には転出者が転入するわけではなく、転勤者やIターン者も含まれる)傾向が共通しているが、二本松市には増加はない

**年齢別人口移動(H12→H17)**



一方、喜多方市、相馬市には25~29才の一次就職期に増加する傾向が見られる。これは、大学生期に市外に転出したものが卒業後就職を機に市内に戻ってきているものと推測され、「地元に戻る人が多い」とい感触を裏付けるものとなっている。

以上、定住人口に関する限り、全体としての減少が顕著な中、一次就職期での社会増加も

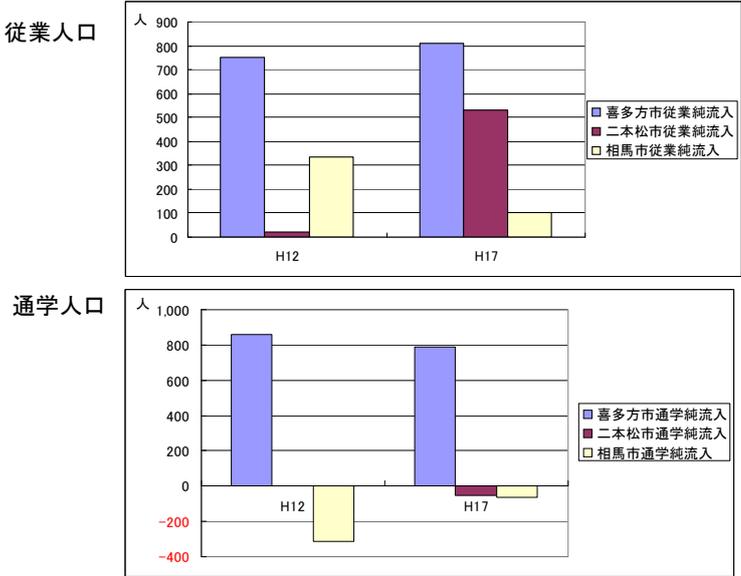
確かな特徴として捉えることができる。

右図は、国勢調査の従業通学別人口純流入を表したものである。前頁が定住人口の増減の分析であったのに対して、ここでは昼間人口の移動を分析する。

これによると、従業、通学とも喜多方市への純流入が大きいことが分かる。業務および教育の拠点性が現れているとも言える。

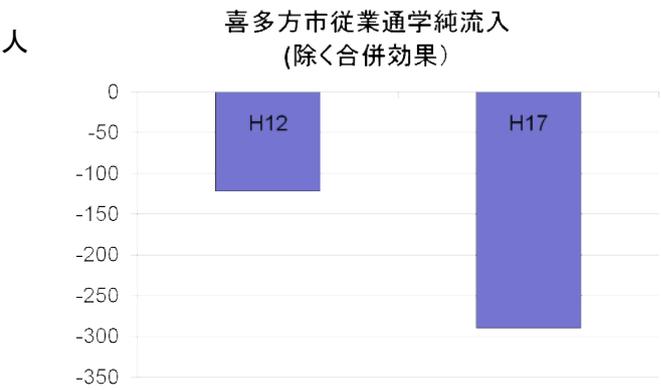
しかしながら、流入元の市町村が近接地域だとすれば、平成 18 年 1 月の市町村合併により、この純流入傾向が持続しているかどうか懸念される。

**従業通学別人口純流入(H7,H12,H17)**



右図は、市町村合併効果を除いた流出入のグラフである。これによると、一転して純流入はマイナスとなっている。このことは、旧喜多方市の拠点性がそれだけ大きく、合併および今後コンパクト化するにあたっての合理性を示すものである。

**その後の合併市町村からの流出入を除く**

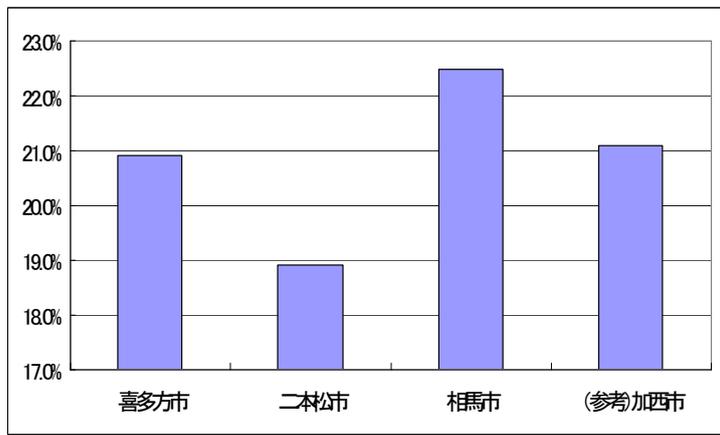


しかしながら、同時に新喜多方市以外との流出入は流出超過傾向が強まっていることが分かり、今後の大きな検討課題といえる。

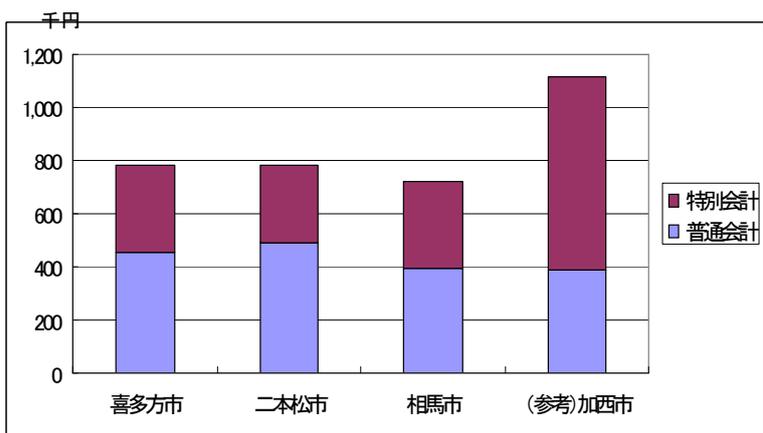
人の動きとしては、観光客の動きも重要である。市の統計では年間 170 万人が来訪するとされ、図書館、美術館を含めて市内の官民の施設にとっての大きな潜在的なユーザーとなるものと見られる。ただし、信頼性の高いデータが得られなかったことから今回はデータに基づく分析は行っていない。

(2) 行財政編

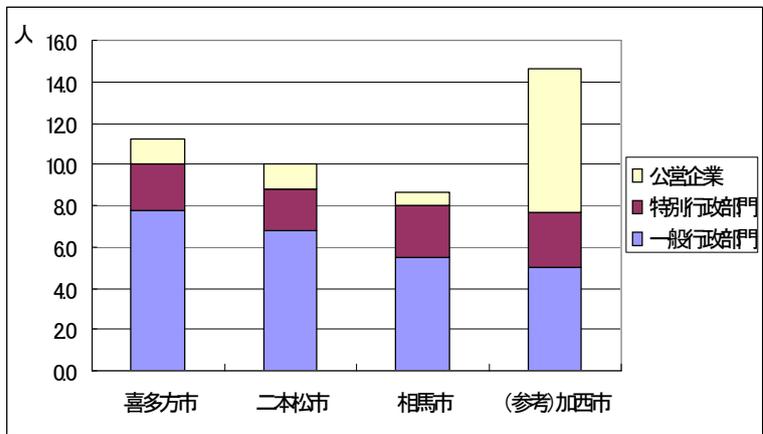
**実質公債費比率**



**人口一人あたり地方債残高**



**人口千人あたり職員数**



財政編は、実質公債費比率、人口一人あたり地方債残高、人口千人あたり職員数を比較する。比較対象は、前述の3市に加えて兵庫県加西市を取り上げる。同市は、本学が地域再生支援プログラムの本格調査を実施し、「一人あたり地方債残高を10年以内に半減させる」プランを提案した市であり、喜多方市とはほぼ同規模の人口であることから、参考として取り上げた。

実質公債費比率は20.9%であり絶対的にも相対的にも好ましい水準とはいえない。人口一人あたり地方債残高は、下水道事業会計の残高の異常値を持つ加西市は別として平均的な水準である。人口千人あたり職員数は、公営企業に大きな職員を抱える加西市に比べると良好であるが、二本松市、相馬市よりは高く、特に一般行政部門の職員数は相当に高い。

行財政ともに合併による悪化要因と推測されるが、理由を問わず行財政改革の一層の推進が必要であろう。

## 7 院生からの提案

以下、院生からの提案を示す。

- (1) 多様な意見をそのまま提供するため、互いの意見は一切すり合わせていない。相互に異なる見解が示されている可能性があるが、そのこと自体に意味があるという考え方である。
- (2) 図書館、美術館に限定していない。調査の初期段階で、「部分最適から全体最適」への発想の転換の必要性を認識したため、提案の範囲は限定せず、「喜多方の将来に必要なこと」という大きなテーマを設定した。

蔵田幸三 民間シンクタンク

2009年3月21日(土) 午前9:30から12:00まで、関心表明書に示された「喜多方市立美術館」と「喜多方市立図書館」を視察し、その場で担当者へのヒアリングを行った。その後、13:30から15:30まで、喜多方市保健センター(3階会議室)にて、白井市長はじめ関係部局の担当者との意見交換を行った。

本調査は、喜多方市の行政改革の方針が決まり、その手法として指定管理者制度を導入する、ということが決まった中で、行政内部で行った美術館と図書館の指定管理者制度導入の検討報告書を出発点に、現地調査とヒアリングを行い、各自のアイデア、問題意識のプレゼンテーション(図1参照)を行った。

図1 プレゼンテーション資料

## 喜多方市簡易調査に基づく提言・問題提起

喜多方市 簡易調査報告 2009年3月21日  
東洋大学大学院 蔵田幸三

### 1. 政策のたなおろし

市民ニーズの多様化・財政の逼迫の中で、「教育」「文化」「経済」「福祉」「公共事業」等の【選択が不可避】  
そのためには、①政策コストの算出と比較、②できなければ代替指標の提案をし、検討を進める必要がある。

### 2. 美術館の活用

建物・スペース・人員・予算等から、美術館のみの事業では発展は難しい。そこで、新しい機能で再生する。  
蔵の特徴を生かして、ワークショップやアトリエ、会員制のセミナー会場など「貸し蔵」として活用する。

### 3. 図書館の活用

フルラインの一般市民に対する図書館ニーズは、コスト(2,000円超/人)から考えて、存続は難しい。  
そこで、地域の産業や経営等の技術や情報を蓄積、編集、発信していくためのプラットフォームとして活用する。

### 4. 問題意識

- ① 蔵を建てられる【ビジネス】【産業】づくりをする＝産業クラスターにおける「生産要素」が不可欠
- ② 正しい情報を提供し、【市民に判断】してもらおう＝市民は数字・情報を示せば適切に検討するのが現実
- ③ 日本一に安住せず、開拓者精神でイノベーションを進める＝世界一を目指す開拓者精神が必要

## 1. 政策のたなおろし

図書館、美術館の指定管理者制度導入の是非やその活用方法を検討する、基本的なフレームワークについて提示する。

中央・地方の行政に対する市民のニーズは、急速に多様化・高度化してきている。例えば、図書館で言えば本の貸し出し、閲覧支援、図書の受け入れ処理といった定型業務だけでなく、調べたいテーマに関する書籍の推薦や調査計画の支援・サービス等を求める声が強くなってきている。それら多様な市民の要求・ニーズに応え続けることは、現実的・財政的に極めて困難である。

そこで、まずそれらの大枠について、地域主体とのコミュニケーションを通じて、「教育」「文化」「経済」「福祉」「公共事業」等のうち、どれを優先するのか、地域の合意として選択することが必要不可欠である。そのためには、選択するために比べられる共通指標を設定する必要があるが、その最も汎用性・効率性が高いのは、「政策コスト」であると思われる。投下しているコストを単純に利用者数で割った数字、もしくは全市民の人口で割った数字が、共通の比較項目となると考えられる。もし、そのような指標の算出が不可能な場合は、それに代替する指標を担当する部局から提示することを求めていく。そうすることで、分野が異なったり、目的や浸透段階が違ったりする場合でも、まずは共通の検討素材として提示することが可能となる。

## 2. 美術館の利用

現地視察・ヒアリング調査を通じて、建物・スペース・人員・予算等から、美術館のみの事業では発展は難しい。学芸員 1 名および学芸員補 3 名で実施できる企画展示の数や処理業務量には自ずと限界がある。

そこで、新しい機能で再生する。蔵の特徴を生かして、ワークショップやアトリエ、会員制のセミナー会場など「貸し蔵」として活用できると考える。これまでも蔵は優れた防音性能を有することから、外部とのコンタクトを遮断して、集中力を高めて作業をするための「作業空間」として、活用できると考えられる。(※この場合でも、正確な情報提供が前提条件となる。)

## 3. 図書館の利用

現状の市立図書館の形態＝フルラインを中心とする運営形態は、そのためのコスト(2,000 円超/人)から考えて、現状維持は困難であると考えられる。1.で述べたように、市民のニーズは多様化しており、それを制約された予算の中で対応するには、一定の限界がある。

そこで、地域の産業や経営等の技術や情報を蓄積、編集、発信していくためのプラットフォームとして活用することを提案する。従来型の広く薄くという生涯学習ではなく、自ら学ぶ意欲を有する事業者等を主要対象者と考えた、ビジネス支援サービスへの移行・転換していくことで、今後の市民の理解を得ていく最も合理的な選択肢であると考えられる。また、その発想を発展させて、図書館を 1 テーマの博物館・資料室として整備・拡充することも検討の価値があると思われる。

#### 4. 問題提起

以上のような提案に加えて、現地調査・ヒアリングを通じて感じたことを3点、問題提起したいと思う。

- ① 蔵を建てられる【ビジネス】【産業】づくりをする  
＝産業クラスターにおける「生産要素」が不可欠

蔵の再生について、内閣府の地方の元気再生事業等の外部資金を使って進めているが、蔵は建物＝入れ物であって、それだけでは少額の見学料を稼ぐだけの機能しかない。地域資源としての蔵は、日々の喜多方市民の仕事・生活の積み重ねの結果が、その形になったものであって、守るべきは蔵をつくりあげてきた喜多方市の文化・人材である。

そこで、喜多方市の持続的な発展を実現するためには、蔵を建てられるようなビジネスを創出していくことが、重要であることを指摘しておきたい。そのポイントとしては、現在、経済産業省などが進めている「産業クラスター政策」でも見られるように、収益を稼ぎ出すための「生産要素」を育成・成長させていくことが大切である。

- ② 正しい情報を提供し、【市民に判断】してもらう  
＝市民は数字・情報を示せば適切に検討するのが現実

複雑・多様化する政策判断を、市長・行政が専制的に行い、その妥当性が信頼されてきた時代は終わりつつある。最近では、市民参加のワークショップなどを開催すると、その分野で専門家として活躍しているプロフェッショナルが一市民として出席していて、行政職員よりも幅広い知識や技術を提供することも多い。

また、ある目的に対して効果のある政策の選択肢が複数あった場合、そのどちらを選択することが合理的であるかの判断は、極めて難易度の高い政策評価が必要とされる。現実には、限られた予算・時間・経歴（頻繁な公務員の人事ローテーション）では、多様な見識・関心を持つ市民の合意を取りつけることのできる評価・判断を行うことは、とても難しいと考えられる。

戦後の日本では、国の政策方針や産業の動向、同業他社の戦略等を参考に、ある程度の幅はあるが、多くの市民の支持を得られる選択肢・方向性を類推することが可能であったし、それが地域や産業、国の経済発展にとって有利に働いたとも見ることができる。しかし、高度に情報化が進み、社会の成熟が進む中で、そのような方向性すら見つけ出すことが困難な時代になりつつある。

したがって、市民に正しい情報を提供し、【市民に判断】してもらうというプロセスの重要性・有用性が高まる。わかりやすい数字やデータを示し、適切な課題を提示すれば、善良な市民は適切な検討を行い、妥当な答えを出すと考えられる。図書館も美術館もそのほかの政策課題に対しても、同じような考え方が当てはまると思われる。

- ③ 日本一に安住せず、開拓者精神でイノベーションを進める

＝世界一を目指す開拓者精神が必要

喜多方市の「藏」や「らーめん」というブランドは、すでに全国的な知名度を持っているため、それを守ることに、維持することの視点からの発想にとどまってしまう姿勢を感じた。日本一という極めて恵まれた位置にあることに満足し、それに安住してしまっているとしたら、喜多方市の将来に大きな懸念を抱かざるを得ない。現在のトップ・ランナーは、つねに他者からの注目と模倣に晒され、追随者は首位逆転のために日々技術開発に注力していることを看過してはならない。そのような市場環境は、レッドオーシャンの競争であり、激しい競争と利益率の減少というリスクから逃れることができない状況と言える。

そのレベルにとどまらず、日本一のブランドを気づいた先達者がそうであったように、開拓者の精神を忘れずに、イノベーションを継続することが必要不可欠である。日本一ではなく世界一を目指して、新しい市場を創出する戦略を堅持すべきである。そこには、他の競争者のいない、豊かな利潤をたたえるブルーオーシャンが待っているのである。喜多方の空と川の青さのように、次の世代へ「藏」と「夢」をつなぐために、創造的な挑戦を期待したい。

以上

藤木 秀明 民間シンクタンク

### (1) ”民”がつくる喜多方

・蔵のシンクタンクという動きは、素晴らしい。地域の将来を民が自分たちで考えることができる地域は珍しく、「言うは易しく行い難し」というのが、私の本業から感じたところである。こういう動きを今後も推奨・支援すべき。

・一方、将来像を考えるには情報が必要であり、既存の図書館の機能に加え、IT、行政統計の整備を行った地域の情報センター的な機能が望まれる。図書館は従来文教施設ととらえられてきたが、産業や経営のための情報もここに集めていく観点も入れていき、民が今後の地域の経営・戦略を考えるときの場としていけないか。

・今後の課題としては、「地方の元気再生事業」の元として東大の研究ストックがあり、この研究ストックを「食いつぶす」のみになることが懸念される。地域資源、強み、弱みが整理されているのであれば、先述の「蔵のシンクタンク」は「喜多方のシンクタンク」となるべきであり、その先の地域の経営

・戦略を具体的に考えられるような仕組みを地域の民が提言して市と共に実現していくことが喜多方の将来を考えていく上で重要であると思われる。

### (2) 市役所の移転

・市役所は万が一の災害発生時の対応の拠点となるものであり、最低限「壊れないこと（耐震基準は満たしていること）」は望まれる。周りの市・県・国の支援をあてにすることを前提に考えるべきではない。

・財政制約を考えれば市役所の建替えは難しい状況であれば、民が持つ資産で、活用されていないものを賃借するという発想も必要である。NTTと思われる建物が市内にあり、これは国の重要な通信インフラのため古いものであっても頑丈に作られているとされている。

・もしNTTの庁舎が十分に活用されていないのであれば、NTTと賃借の交渉（貸し手であるNTTとしては、維持管理費を賄えるメリットもあり）をし、防災担当など重要な部課だけでも移転することも十分に検討に値すると考える。

・なお、NTT以外にも文化会館、体育館、改築されたと思われる一部の学校など市役所と比べると比較的新しい市の既存の建物、スペースの活用は考えられないか。蔵の外見の旧法務局の買い取り、それが財政上困難であれば賃借する（民に購入してもらい長期リース契約で借りることも含め）スキームを検討されたい。

## 岡田 直晃 自治体

### 1. ラーメン一見客が街を荒らす

今や喜多方の代名詞となるほどになった「喜多方ラーメン」であるが、ラーメンだけ食べに来る人はいずれ街を荒らす。なりふり構わない路上駐車、ゴミのポイ捨てなどが深刻となる可能性がある。駐車場の確保など落ちるお金に対して、対策しなければならない費用の方が多くかかる。伊勢市（三重県）がこのような状況になっている。伊勢神宮を訪れる参拝客の駐車場確保に手を焼いており、宿泊などは隣接の鳥羽市、志摩市に行ってしまう。

また、ブランドを当てにして喜多方と全く関係のない企業の資本が流入し、蔵の景観をそこねかねない建物を建てるなどして環境を汚染する可能性がある。このような事例は湯布院（大分県由布市）で発生している。

### 2. 一蔵一客

蔵は私有であることから、所有者の生活の場となっており、観光客の侵入によりプライバシーが侵される。合掌造りの白川郷（岐阜県大野郡）で発生している。

そこで、蔵の所有者が自らの趣味をアピールできる舞台として（ジャズ喫茶等）、あるいは農産物の契約通信販売と結びつけた「貸蔵」などを紹介する仕組みを、地域の団体、不動産業者と共同で仕組みづくりをしていくことを提案する。

### 3. 図書館

指定管理者制度を検討する前に、図書館のあり方を検討すべき。あり方を検討すれば、必要なサービス、無くてよいサービスが見えてくる。すべてはそれからである。場所についても現状がよいとは限らず、美術館、文化ホールの近くに移転し、市外からの訪問者が喜多方の文化財、蔵、ラーメンの資料を調べられるようにすることも一例である。

### 4. 立体駐車場

現状においても1,000席以上のホールで約200台の駐車場では狭隘すぎる。除雪時においては、さらに駐車可能台数は少なくなることから、PPPでの立体駐車場の整備を提案する。その際景観には十分注意しなければならない。

### 5. 景観

街中に荒れ地が多く目についた。テントが破れ、割れた窓のビルが多く目につく。このような荒れた建物は人目が少ないことを意味し、犯罪やマナーの悪化を引き起こす（ニュ

ーヨークの「割れ窓理論」)。

古く狭い道路を歩いていたかと思うと、立派なインターロッキング舗装の歩道、電線地中化施工済道路に急に変わることがある。

蔵という景観を期待してくる観光客にとって、蔵が立ち並んでいない商店街にも一定のデザインコードがあってしかるべきである。大手チェーン店サイン等はコーポレートカラーを使用しない、もしくはトーンを落とすなどして、景観に配慮するよう条例化もしくは規約制定をしたい。猪苗代湖畔のセブンイレブンはコーポレートカラーを使用せず、茶色のサインを使用しており、蔵の引立つ景観まちづくりを行うべきである。

田中 政令 他大学職員

●図書館について

- ・図書館の設置・運営について、より明確なビジョンを市民とともに構築する必要がある。
- ・図書館サービスは、無料サービスである場合が多い。したがって、一方的に支出する構造となっている。また、市内のすべての利用対象者が均一な利便性に恵まれているとは限らない。この点を含め、受益と負担の観点から、利用料の設定などを検討することも必要である。
- ・指定管理者や民間活用は、大がかりとなるだけではなく収益が期待されなければ参画者を確保することが難しいと考えられる。
- ・司書の確保については、スポットで人材派遣や近郊大学への非常勤を依頼することはできないか。
- ・司書の自主的養成として、大学通信教育を活用するはできないか。比較的短期間かつ廉価で資格を取得することができると思われる。

●美術館について

- ・美術館の設置・運営について、より明確なビジョンを市民とともに構築する必要がある。
- ・美術館サービスは、利用料を徴収するものの多くの利用者が来館しなければ、支出が超過する可能性が高い。市民の利用のみで効率的な経営ができる可能性は低いと考えられる。
- ・指定管理者や民間活用は、大がかりとなるだけではなく収益が期待されなければ参画者を確保することが難しいと考えられる。

これらの点から、以下のとおり検討する必要がある。

1. 近隣自治体と共同し、広域制の共同経営を検討する。
2. 年収の高い職員と若手職員を入れ替える。
3. 派遣社員を活用する。
4. 大学通信教育を活用して資格を取得させる。
5. 利用料金の導入
6. 自前の設置・運営を廃止する。
7. 文化活動補助金制度の導入

## 喜多方市 観光（交流人口）促進のための提案

～観光客が“回遊”できるまちづくりを目指して～

### 【キーポイント】

1. 「団体」から「個人」へのシフト
2. 「ラーメン」プラス $\alpha$ を創る
3. ホスピタリティ・マインドの醸成
4. 観光行政の戦略的組織化

### 1. 「団体」から「個人」へのシフト

- 1) 旅行の形態が「団体」から「個人」へシフトしている。喜多方市のようなコンパクトな“まち”にとってはこの流れは好機である。
- 2) 喜多方中心エリアにおいては、例えば「パーク&ライド」を導入するなど、大型バス、自家用車の乗り入れを極力控える工夫を凝らし、その代わりに「中心エリア循環バス（レトロ調のボンネットバス）」、「レンタサイクル」、「ベロタクシー」といった移動手段を整備することで、観光客がまちを思い思いに散策できる環境を創り、中心エリアに観光客が回遊することでまちに“にぎわい・活気”を生み出すことが重要である。

### 2. 「ラーメン」プラス $\alpha$ を創る

- 1) 年間観光客が約170万人となっているが、「喜多方＝ラーメン」というほど、観光客の喜多方への訪問目的は「喜多方ラーメン」を食べることに集約されている。その結果、観光客の滞在時間も短く、経済効果も少ない。
- 2) ラーメン以外の“売り”を創ることが重要である。その有力な素材の一つとして「蔵」がある。喜多方市でも「蔵」を活用したまちづくりを標榜しており、市民も参画して一定の効果が現れてきているが、地元市民が持つ「蔵」（生活の場、一人前の男<家>の証）、と観光客がイメージする「蔵」（通り沿いにずらっと立ち並んでいる、蔵風レストラン、蔵風カフェ）には正直、相当の乖離があり「蔵」を観光素材として活用していくことには地元市民の側では必ずしも積極的ではない（「蔵」は観光素材としてよりは、地元住民の市民活動・交流の場として活用していくことの方がなじんでいるのではないかと考える）。
- 3) 喜多方は元来、「豊かな水」を利用した酒、醤油、そば、米といった産物が盛んであるので、ラーメン以外のプラス $\alpha$ としては、これらの地元産物を活かして例え

ば、「製造見学、製造体験」といったものを観光素材にうまく組み入れることが有効であると考える。

### 3. ホスピタリティ・マインドの醸成

- 1) 「個人」観光客の取り込みにおいては、まち全体が「ホスピタリティ・マインド」を持つことが重要になってくる。今年、喜多方市において「観光コンシェルジュ」人材を設けることとなり、「個人観光客」への対応強化の取組みの一環としては評価できる点であろう。喜多方市では、「観光コンシェルジュ」を市内のホテル、旅館に配置して宿泊客にきめ細かな対応をしていくことを計画しているということであるが、現在、市内宿泊施設数が少なく、また、日帰り客が中心の中ではせつかくの「観光コンシェルジュ」がコンスタントに稼働できる状況にはならない可能性が高い。従って、宿泊施設への配置の他に、喜多方駅、市内の要所等所にも「まちの観光案内所」を設置することでもっと積極的にまちの中に「観光コンシェルジュ＝観光ガイド」として配置していくことが必要であろう。

### 4. 観光行政の戦略的組織化

- 1) 観光活性化には非常に多岐にわたる分野を包含していく必要がある。一般的には、観光協会がその中心的役割を担うことになるが、多くの観光協会は法人格を持っておらず、また予算も少ない状況にあるため、観光活性化のための大胆な取り組みが行われていない。そこで、観光協会を「株式会社化」することを提案する。喜多方市をはじめ、地元の金融機関、企業、商店、運輸業者、宿泊業者、市民といった各利害関係者（ステークホルダー）が共同出資を行い、喜多方の観光に関する事業を観光協会に集約（一元化）組織化することで戦略的な観光事業展開を目指す。また、株式会社組織とすることで「経営」マインドを重視していくとともに、いわゆる「悪い意味での馴れ合い（ソフトバジェット）」を防ぎ、喜多方の経済にも確実に寄与する仕組みを作ることが重要であると考えられる。

(Ex. 株式会社組織の観光協会：北海道ニセコ町、南会津観光公社、南信州観光公社)

- 2) 現在、観光庁では「観光圏整備法（平成 20 年 7 月施行）」に基づき観光地が連携した「観光圏」の形成を推進している。喜多方市も「会津・米沢地域観光圏」に属しており、「会津・米沢観光圏整備計画」が策定されている。今後の観光政策は各自治体単位のみで行うのではなく、周辺地域と連携を図り「観光圏」として共同展開を行うことが重要になってくると考える。従って、喜多方市においても、会津若松市や米沢市といった地域との連携を図り、その中で喜多方の特長、個性を打ち出していくことが有効であろう。そのための具体的な方策としては、例えば郡山駅や会津若松駅にも喜多方観光案内所を設置することも一考であろう。東京方面からの観光客が喜多方を訪れる際には郡山、会津若松を経由することになるので、このよ

うな場所で喜多方の情報提供を行うことで例えば、会津若松のみの観光を予定していた人が喜多方まで足を伸ばすといったきっかけにもつながるはずである。複数の自治体で共同展開を行うことは自治体間の調整等においてなかなか難しい事項もあるかと思うが、これからは「観光圏」として各自治体が地域の特長、個性を広く相互補完しながら観光客に会津地域としての魅力を訴えていくことが非常に重要になってくるはずである。

#### 【参考】

①観光圏整備計画（会津・米沢地域観光圏）観光庁ホームページより

[http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/pdf/seibi\\_pdf09.pdf](http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/pdf/seibi_pdf09.pdf)

②会津・米沢地域観光圏（観光庁メールマガジン 第46号 2009年3月24日配信より抜粋）

「変わらぬぬくもり、変わる楽しみ ～会津・米沢 千の旅回廊～」

（福島県会津若松市、喜多方市、下郷町、南会津町、山形県米沢市）

会津・米沢地域観光圏は、福島県・山形県の3市2町で構成する観光圏です。当圏域には芽吹きの中、暑い夏、収穫の秋、雪深い冬といった特色ある自然環境及び風土を背景にしながら、古くは徳一大師による寺院建立、近世では上杉景勝公による治世など、共通の歴史的な繋がりのある地域でもあります。

キャッチフレーズ「変わらぬぬくもり、変わる楽しみ ～会津・米沢 千の旅回廊～」には、数多くの宿泊滞在メニューや観光ルートをその都度味わえる「楽しみ」と、そして何度きても変わることのないこの地域住人の「ぬくもり」を感じていただきたいという思いが込められております。

当圏域に来訪の際は、是非「頑固」で「粘り強」く「我慢強い」気質の人々が育んできた「自然」、「温泉」、「食」及び「歴史」等に触れてみてください。

藤塚 美帆子 本学スタッフ

## 喜多方市簡易調査報告

“ラーメンのまち” から “蔵とラーメンのまち” へ

2009年3月20日（金）、21日（土）に行われた喜多方市簡易調査に、僣越ながら私も同行させて頂き、素人目で一番目に付いたのは、魅力ある“蔵”を活かしきれていないという点であった。“喜多方といえばラーメン”という認識は皆に根付いているものの、“喜多方といえば蔵”というイメージが世に浸透していないのは、アピールの仕方が今一歩だからだろう。院生の発表にもあったように、喜多方ラーメンはいまや現地に行かなくとも食べられるようになり、今後ラーメンのイメージだけでは市の活性化は難しい。更なる喜多方の発展を促すものは、市の財産である“蔵”だと思う。市内を歩いてみて、蔵はあちこちにあるものの、観光客が気軽に入り易いところといっても、店やレストラン、カフェに留まっている。他市にはない独特のお洒落な外観で、確かに受けはするだろう。しかし、一箇所に集積しているわけではないので、ラーメンのイメージしか持っていない外部の者が、果たして一度行っただけで喜多方が蔵のまちであることを認識できるのだろうかと考えたとき、私は難しいと考えた。そこで、「ラーメンのまち」から“蔵とラーメンのまち”へ」という観点から、観光客や他市、そして市民へのアピールの為の、更なる蔵の活用について幾つか提案をしたい。

### ・ラーメン館

今でもラーメンを目当てに市に来る観光客が大半であると推測出来ることから、まずはラーメンを利用して蔵の存在をアピールすることが的確だと思う。“喜多方に行ったらまずここ”と、シンボルになるような蔵を使ったラーメンのエンターテイメント施設があればよいのではないか。市役所近くにラーメン記念館があるとのことだが、聞くところによると土産の販売等が主で、試食もあまり出来ないとのこと、市の魅力とラーメンを存分に味わう目的では使えないようだ。蔵を使ったラーメン館でイメージするのは、横浜にあるラーメン博物館のように、蔵の中に喜多方市の昔の町並み、文化を再現し、喜多方市の代表店数店舗を入れ、たっぷり一杯からでも、数店舗少量ずつ食べられるようにミニサイズも用意する。また、素人がラーメン作りを競い、ラーメン館各々の店主や観客達が採点する等のイベントを催しても盛り上がるだろう。喜多方には、「あそこに必ず行かなければ」と観光客の心を掻き立てるような建物がないように思うので、こういった蔵とラーメンと市の歴史、文化を融合させた施設の一つは必要である。

### ・図書館

市内を歩いていてふと疑問に思ったことが、運動施設等喜多方の蔵の外観を象った建物が多くある中、なぜ市のシンボルである市役所や図書館を蔵あるいは蔵風にしないのだろうかということだった。市役所は規模の面で既存の蔵を利用しては難しいだろうが、図書館であれば二つ程の蔵で間に合うかと思う。無機質で平凡な公立図書館が多い中、蔵を改装してつくった図書館は他のどの地にも類を見ないものであるし、実現できればこれ程魅力的で注目を集める図書館はない。老朽化が進んでいる図書館を、廃校になった校舎等を再活用するという平凡な使い道ではなく、喜多方にしか出来ない蔵を再活用しての図書館があればよいと思う。

余談だが、図書館を見学させて頂いた際、至る所の張り紙が破れているのが非常に気になった。サービス向上の足掛かりとして、些細な点にも配慮が欲しい。

#### ・映画館

蔵を利用してのカフェやレストランが点在しているのは度々見かけたが、大勢が一つの蔵に集まって何かを「楽しむ」施設はなかったように思う。老若男女問わず楽しめるものは何かないかと考えたとき、映画館がよいのではないかと思った。映画館とは言っても、新作の映画を流すのではなく、古いものから新しいもの、時代劇やドラマ、アニメでもよいだろう。市民だけでなく、フィルム好きの人が気軽に入り談笑できるような憩いの場になればよいと思う。

#### ・温泉・スパ・エステ

蔵を使った旅館という案は既に出ているようで、実現すれば私個人的にも行きたいと興味をそそられる。旅館だけではなく、喜多方は水が上質なので、蔵を利用し“喜多方の水”を使い、女性をターゲットに絞った温泉やスパ、エステもよいのではないか。喜多方は酒も名産の一つであるが、酒を使用した化粧水等の美容品は多く世に出回っているので、喜多方の水や酒を使用したエステ等は特に女性の関心を集めるのではないかと思う。

幾つか例を挙げてみたが、固定観念にとらわれない案をこの先取り入れていき、“ラーメンだけの喜多方”というイメージを脱し、“喜多方＝蔵とラーメン”という、ラーメンより先に蔵のイメージが先に出るようにアピールをして欲しいと思う。今回の調査で、幾度か蔵に入る機会を頂いたが、単に和風造りの建物の感覚ではなく、今までに感じたことのない独特の趣や安堵感を蔵から感じ、これからの活用次第で幾らでも喜多方の更なる発展が可能だと思った。蔵の活用は無限にあると思うので、現状に留まることなく、視野を広げ新たな蔵活用の可能性に挑戦して頂きたい。