
第15回本庁舎等整備委員会 資料

令和5年（2023年）10月

施設整備方針（新築と改修の比較）

床耐荷重

- 既存施設は事務用途であり、図書館と比べて床耐荷重が小さい。
- 書架を設置する場合には、耐荷重を増やす方法は小梁（こばり）を増やす、柱を補強するなどが考えられるが、その場合には建物全体の重量が増えるため、それを支える地中の杭も補強する必要があると考えられる。

現況

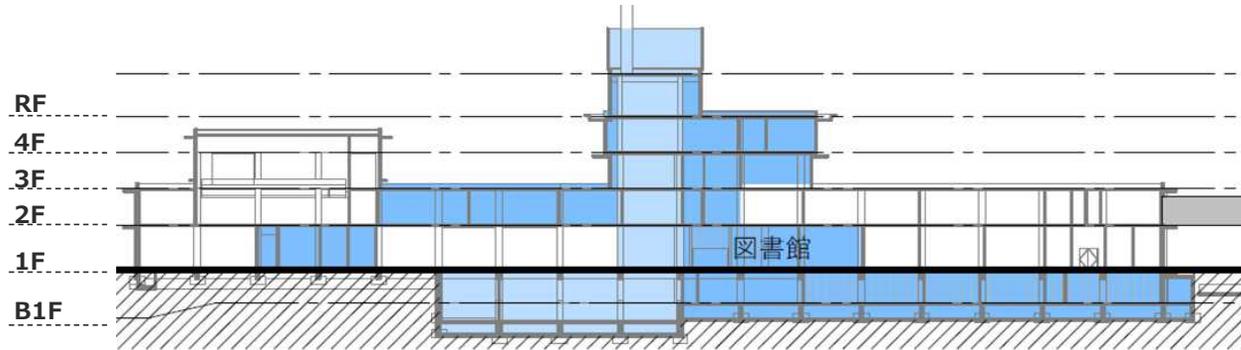
• 300kg / m²と推定
(一般的な事務所)

一般的な開架書架（6段）の場合、800kg / m²が必要である。
現況の床(300kg / m²)では3段程度の書架しか設置できない。

開架書架スペース

• 800kg / m²

※なお、閉架書架（6段程度）では、1,200kg / m²が必要である。

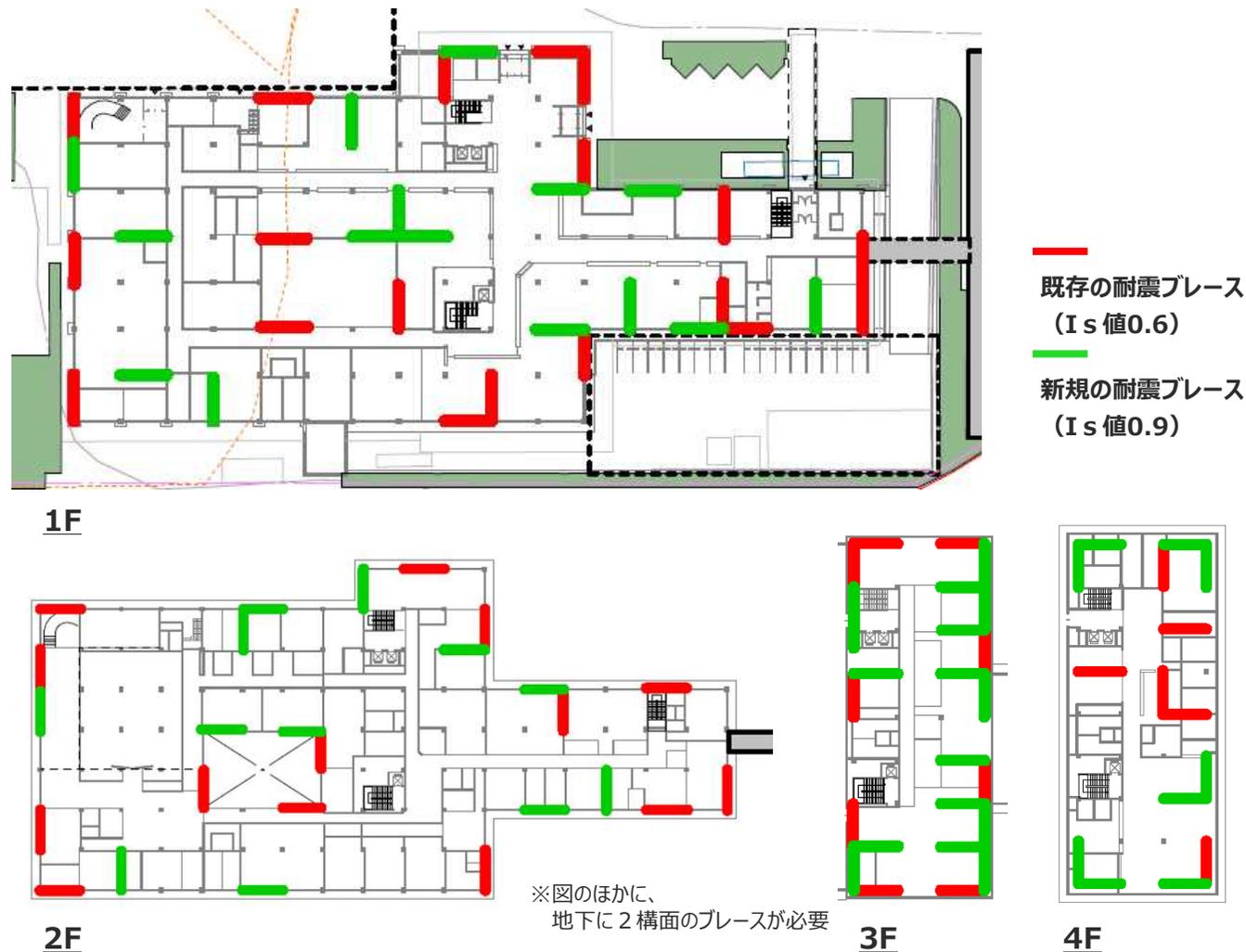


■ 断面イメージ図

書架スペースを2倍程度と想定して簡易にゾーニングをすると、図書機能が5層（B1F～4F）となり、公共機能の延床面積が約8,390m²から約11,190m²程度まで増加します。

耐震性の向上に伴う空間の自由度の低下

- 既存施設の耐震性能はIs値0.6である。
- 施設全体を災害時の拠点として活用することを想定しているため、Is値0.9とすることを予定している。
- そのためには、新規に53構面の耐震補強ブレースが必要である。
- 耐震補強した場合、耐震補強ブレースが増えることから、大きな空間をつくれず、有効に使用できる空間が少なくなる。
- 耐震補強ブレースの他に、耐震壁などがあるため、空間の自由度は低下する。



耐震補強により使用できる空間が少なくなることや空間が分断されることから、建物の使い勝手が低下すると想定されます。

工事費

- 新築案の概算額は約136億円。一方、改修案の概算額は約164億円 + α 。
- 改修費は平成27年度に実施された「本庁舎機能更新に係る基礎調査報告書（平成28年3月策定）」を参考とし、物価上昇率を見込んだ。ただし過去調査は市庁舎として継続利用することを検討したものであり、図書館など他用途への変更を想定していない。

■ 新築案

単位：百万円

項目	概算
解体費	1,015
建設工事費	12,673
合計	13,688

※全体施設面積：13,160㎡

※重要度係数：1.5

※公共と民間の割合：約6:4

※ZEB：ZEBready（50%）を想定

■ 改修案

単位：百万円

項目	概算	備考
改修費	13,000	平成28年から令和5年の物価上昇率を見込んだ。
増築費	2,380	鉄骨2階増築部分3,400㎡
BCP対策費	1,043	平成28年から令和5年の物価上昇率を見込んだ。
合計	16,423	
上記に含まれないが費用がかかる事項		事務所用途から図書館用途への床荷重増加への対応工事費 経年劣化によるコンクリート中性化対策工事費 BCP対策費に関連する敷地外周部増杭のための埋蔵文化財調査費 ZEB対応費用 など

新築案は、改修案と比べて工事費が減少します。

事業者ヒアリング結果

- 新築と既存施設の活用について、ヒアリングをしたところ、既存施設の活用については、懸念する意見が多い。

分類	意見
工事の難易度・リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 既存活用をするならば、耐震性について懸念がある。 • 既存活用となると事業規模が小さいことに加え、建築的な制約が大きい。また、耐震補強しても10～20年もつかどうかで、事業期間に影響してくる。新築の方が可能性はある。 • 既存活用は、工事規模が縮小されること、将来的に欠陥が発見された場合に瑕疵担保責任に関してトラブルが想定されることから、望ましくない。 • 建物について不明な点が多く、新築の方が望ましい。修繕リスクを回避できれば既存活用も検討可能。 • 耐震補強工事の施工を他社が実施しているため、瑕疵担保責任などの問題が生じる可能性があり、既存活用は望ましくない。 • 既存の建物の情報が少ないため、検討してみないと、既存活用の可否は分からない。新築は、埋蔵文化財や高さ制限が要因となり、難しくなる可能性はある。
事業の自由度・事業性	<ul style="list-style-type: none"> • 図書館等の公共施設であれば、リノベーション（既存活用）でも馴染むかもしれないが、民間収益施設については、リノベーションは馴染まない。既存活用は、費用は抑えられるが、期待したものが出来ない可能性が高い。 • 建物の区画割、設備スペック等の面でハードルが高いため、既存活用となった場合の事業参画については明言できない。新築の方が事業機会はあると考えている。 • 投資額を小さくするという意味では、既存活用の可能性もあるが、利便性の低い施設になる懸念がある。また、事業規模が小さすぎると、当社も含め事業者が参入するインセンティブが働かなくなる。 • 既存活用は実績がないため、新築の方が望ましい。 • 民間事業は新築を前提としたい。 • 既存活用は難しいと感じているが、現状の工事費の高騰や埋蔵文化財の可能性を考慮すると、検討する必要があると考えている。その場合には、現庁舎を除いてどの程度の建蔽率が残っているかが事業の成立性に影響する。 • 事業の効率性という面では、ホテルなど様々な用途を入れようとすると、形が合わず、レンタル比（賃貸できる面積割合）が下がってしまう懸念があるため、新築の方が望ましい。また、長期的に考えると、光熱費などのランニングコストについても懸念がある。

新築と既存施設の活用に関する比較表

	新築	既存施設の活用
床耐荷重	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 適正な床耐荷重の施設整備が可能。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 埋蔵文化財の存在に対する調査、検討が必要。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般的な開架書架（6段）の場合、800kg/m²が必要であり、既存施設の床では3段程度の書架しか設置できない。 床耐荷重を増やす工事（梁の増設等）は建物重量の増加につながり、杭の補強が必要となるため、埋蔵文化財の存在に対する調査、検討が必要。
空間の自由度	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自由度の高い空間の設計が可能。 風致地区条例に適した周囲の規範となる施設整備が可能。 ユニバーサルデザインへの対応が容易。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> Is値を0.9とするためには耐震補強が必要であり、多くのブレースを設置することとなる。結果としてビジョンで目指す複合化のあり方（一体的・融合）を実現することが困難となる。 多くのブレースを設置し、空間の自由度が低下すると、将来的に施設の使い方を柔軟に変更することができなくなり、多様な市民ニーズに応じた施設利用が困難となる。 ユニバーサルデザインへの対応が十分にできない可能性がある。
コンクリートの劣化（中性化）	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当面の間コンクリート劣化の懸念はない。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後50年間（2080年まで）使用すると想定した場合、築100年以上となる。 2016年の劣化調査では、「築65年（2034年）時点でコンクリートの中性化による重篤な問題が発生することはない」とされているが、その後の劣化状況しだいでは重篤な問題が発生するリスクや対策が必要となる可能性がある。
外観の保存・景観	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たな都市景観を形成できる 御成山（の稜線）の眺望が改善する <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の外観はなくなる。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の外観を維持できる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。

新築と既存施設の活用に関する比較表

	新築	既存施設の活用
環境性能 ZEB	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 建物配置や構造、外皮性能から検討できるため、ZEBなどの環境性能の高い施設を目指しやすい。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現時点では、国内において事例が少なくアピールできる可能性がある。 (本事業実施時にアピールできるかは不透明) <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 改修による事例はあるものの、新築に比べてより高い性能を目指しづらい。 設備更新には新築と比較して工期および費用がかかる可能性がある。
災害リスク	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 造成や1FL（床高）を高くすることが可能であり、浸水のリスクを軽減できる。 レッドゾーンを踏まえた施設配置が容易。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 周辺の建築物よりも高くランドマークになり避難しやすい。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 1FL（床高）の変更は容易ではないため、浸水への対策が取りづらい。
建築計画	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 用途に合わせて天井高やゾーニングを検討できるため、施設全体として一体的な計画とできる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 屋上や3階、4階からの眺望を得られる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存施設の天井高やゾーニングに制約があり、増築部分との一体的な計画となりづらい。
施設整備費	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 概算で約136億円と算定され、改修に比べて大幅に事業費を抑制可能。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 概算で約164億円と算定され、新築に比べて大幅に事業費がかかる。 床荷重増加への対応、ZEB対応費、事前に把握できない不具合による工事費増など、更なる整備費増加のリスクが非常に大きい。
事業者ヒアリング	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 肯定的な意見が多い。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 	<p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 否定的な意見が多く、参画意欲の低下につながる可能性がある。

新築と既存施設の活用のまとめ

既存施設の活用と新築の比較について、全体を一体的な空間とする市庁舎現在地のビジョン“ひらいて むすんで 知恵うむ ふみくら”を実現するうえでの、ポイントをまとめた。

1 床耐荷重

既存施設を活用した場合、書架スペースを2倍程度と想定して簡易にゾーニングをすると、図書機能が5層（B1F～4F）となり、公共機能の延床面積が約8,390㎡から約11,190㎡程度まで増加します。

2 耐震性と空間の自由度の低下

既存施設を活用した場合、耐震補強により使用できる空間が少なくなることや空間が分断されることから、建物の使い勝手が低下すると想定されます。

3 工事費

新築案は改修案と比べて工事費が減少します。

4 事業者ヒアリング結果

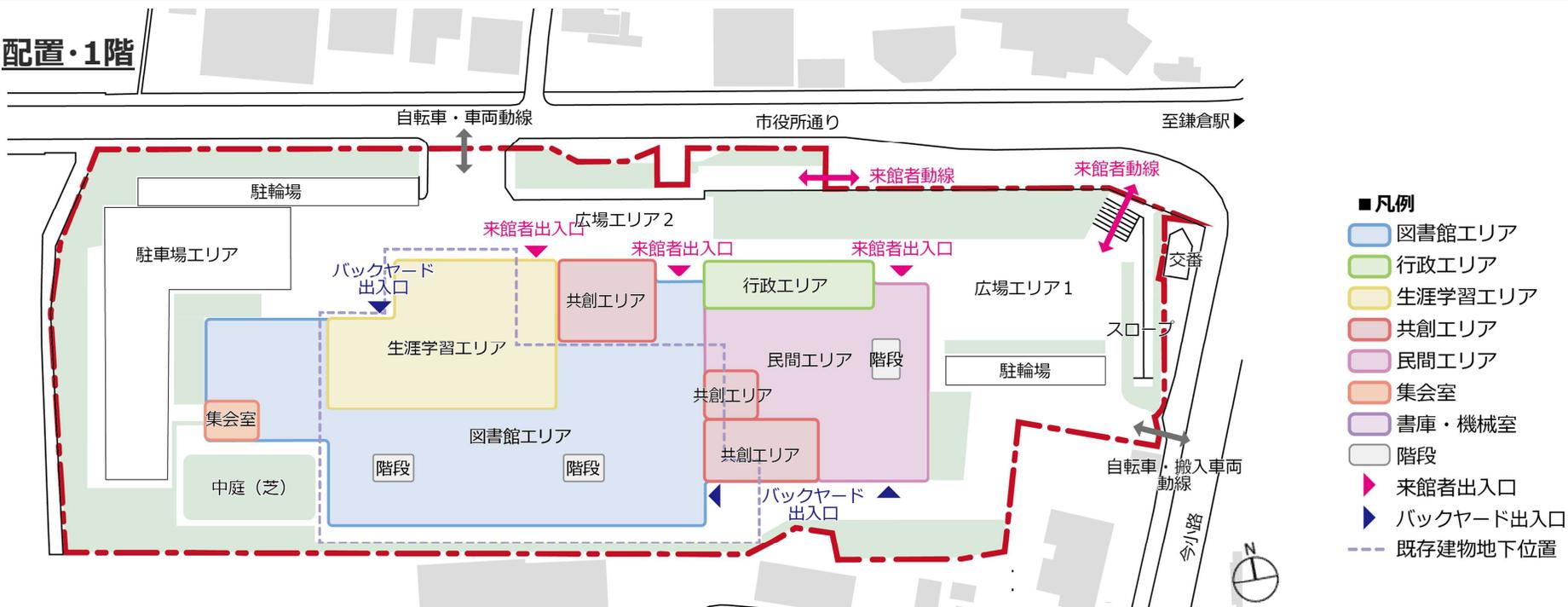
新築と既存施設の活用について、ヒアリングをしたところ、既存施設の活用については、懸念する意見が多い。

新築に優位性があると考えるが、既存施設を活用する民間提案の可能性は残す。

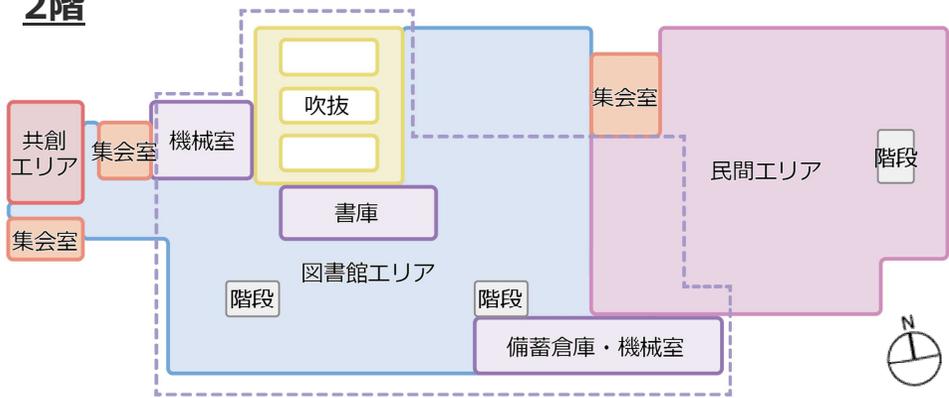
施設計画

モデルプラン

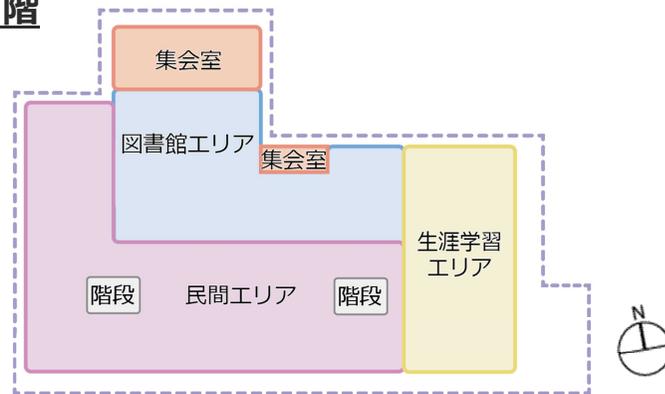
配置・1階



2階



地下1階



※現時点でのモデルプランであり、決定事項ではありません

事業者ヒアリングの結果概要

ヒアリング結果の概要～関心

- 17社にヒアリングを実施した。
- 数多くの企業が関心を示しており、事業条件が合えば官民連携事業として成立する可能性は十分にある。

■ 本事業への関心（1社は無回答）

関心がある	条件次第では関心がある	現時点では判断できない	あまり関心がない
7社	8社	1社	0社

※1社無回答

■ 担いうる業務（複数回答可）

統括マネジメント業務	設計業務	建設業務	民間施設の開発業務	運営プロデュース業務（事業企画等）	運営業務（生涯学習センター）	運営業務（NPOセンター）	維持管理業務	その他
10社	9社	9社	11社	6社	1社	1社	3社	1社

■ 導入可能性のある民間機能（複数回答可）

飲食	物販	サービス	宿泊	オフィス	福祉	医療	その他
13社	11社	8社	11社	11社	8社	7社	5社

ヒアリング結果の概要～望ましい事業手法

- 「PFI（BTO）＋行政財産の貸付」、「PFI(BTO)+区分所有」、「借地＋リース」という回答が多い。
- 建設会社はPFI方式、デベロッパーはリース方式を選択する傾向にある。
- 各社の事業形態に応じた回答と言える。各手法のメリット・デメリットを検討する際、業種ごとの考え方に配慮する必要がある。

■ 望ましい事業手法（新築の場合）（複数回答可）

PFI（BTO）＋ 行政財産の貸付	PFI（BTO）＋ 区分所有	借地＋ リース	借地＋ 区分所有 (公共床買取方式)
9社	8社	9社	5社

事業費

施設整備費

- 施設整備費の概算結果は以下の通り。対象地の工事の難易度を見込んだ概算。
- 官民連携事業では、建設工事費、舞台設備工事費、外構工事費、家具・備品費について削減率10%を見込んだ。
- 埋蔵文化財包蔵地に対する地下部の難易度を見込んだ概算。

単位：億円

項目	内容	費用	
		従来型	官民連携事業
建設工事費	建築工事、給排水衛生設備工事、空気調和設備工事、電気設備工事、昇降機設備工事	115.2	103.7
うち公共施設	—	(78.3)	(70.5)
うち民間施設	—	(36.9)	(33.3)
舞台設備工事費	舞台機構工事、舞台照明工事、舞台音響工事	4.8	4.3
外構工事費	舗装工事、排水工事、困障工事、植栽工事、屋外設備工事	6.7	6.0
うち公共施設	—	(5.2)	(4.6)
うち民間施設	—	(1.5)	(1.4)
建設工事費小計		126.7	114.0
既存建物解体工事費		10.2	10.2
調査・設計費	基本設計・実施設計・設計意図伝達業務・設計監理費	7.2	7.2
家具・備品費（図書館管理システム費含む）	図書館、ホール、集会関係の備品更新費	7.7	6.9
図書館引越費	書籍の移設（書架等は新規、既存書架の廃棄処分費は見込まず）	1.3	1.3
合計	—	153.1	139.6
公共施設整備費（合計－民間施設工事費）	—	114.7	104.9 (対従来型91.5%)

※仮設庁舎の整備費は含まない

管理運営費

- 維持管理費・運営費の概算結果は以下の通り。官民連携事業では指定管理部分でのコスト削減を見込む。
- この他、事業スキームによっては、床賃料や借地料が発生する。

単位：千円

大項目	小項目	費用		
		全て直営の場合		一部指定管理の場合
図書館・窓口 運営費	人件費	158,400	直営を維持 →	158,400
	事務費	35,700		35,700
	事業費	4,000		4,000
	資料購入費	26,000		26,000
	小計	224,100		224,100
生涯学習・NPOセンター・共創機能 運営費	人件費	167,648	指定管理へ →	147,548
	事務費	33,530		14,755
	事業費	17,000		14,450
	小計	218,178		176,753
施設全体 維持管理費	維持管理費	118,057	→	106,251
	修繕費	5,779		5,779
	小計	123,836		112,030
一般管理費		0		28,300
消費税		24,007		23,524
合計		590,121		564,707 (対直営95.7%)

事業手法の評価

新築で官民複合施設を整備する事業手法

- 官民複合施設を新築する際の手法として、以下の4つの手法が考えられる。
- 大規模な民間施設を含む複合施設を、従来型（市発注・地方債調達）で整備することは実現性が低いため、本事業では従来型との比較（いわゆるVFM）ではなく、以下4つの官民連携事業を比較する。

【パターン①】 PFI (BTO) + 行政財産の貸付	【パターン②】 PFI (BTO) + 区分所有	【パターン③】 借地+リース	【パターン④】 借地+区分所有（公共床買取方式）
<ul style="list-style-type: none"> 鎌倉市が、SPCに「設計、施工、運営、維持管理」を一括で発注し、SPCが建物を整備後、市に建物全体を譲渡。その後、市が民間に床を貸し付ける方式。 	<ul style="list-style-type: none"> 鎌倉市が、SPCに「設計、施工、運営、維持管理」を一括で発注し、SPCが建物を整備後、市に公共施設部分のみを譲渡する方式。 民間との区分所有となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者が施設全体を整備。市が所有する土地に定期借地権を設定する。 公共施設部分は、市がリース契約または定期借家契約により利用。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者が施設全体を整備。市が所有する土地に定期借地権を設定する。 公共施設部分は、市が買い取り、区分所有とする。

←: お金 ←: サービス ↔: 契約

事業手法の定性評価

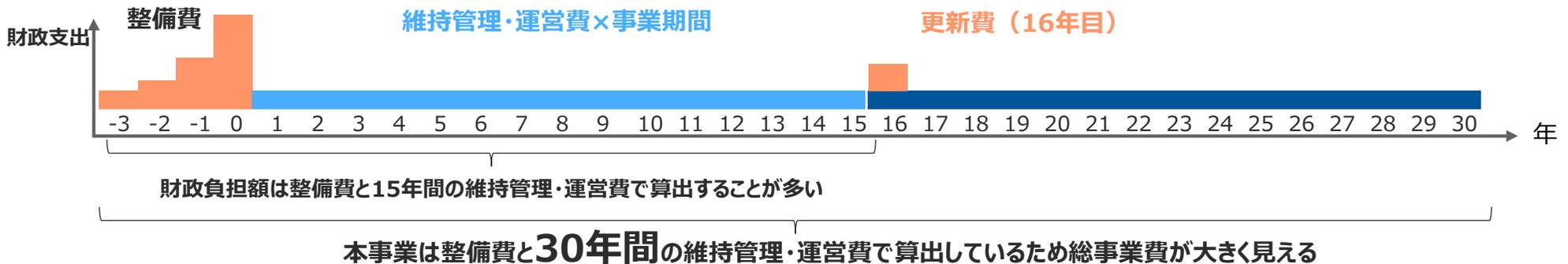
- 本事業の特徴を踏まえ、パターン③リースが最も有力、次いでパターン①PFI+行政財産の貸付が有力と考えられる。
- 民間事業者のヒアリングでは、区分所有の選択肢もあると回答を得たものの、区分所有は官民の融合を妨げるため、本事業のビジョンを実現するための事業手法としては不適當。

	パターン① PFI+行政財産の貸付	パターン② PFI+区分所有	パターン③ 借地+リース	パターン④ 借地+区分所有（公共床 買取方式）
官民が融合した空間や利用形態の実現	<ul style="list-style-type: none"> • 官民が融合した施設計画やサービス計画をSPCが策定し、整備することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> • 官民が融合した施設計画やサービス計画は成立しがたい 	<ul style="list-style-type: none"> • 官民が融合した施設計画やサービス計画を民間が策定し、整備することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> • 官民が融合した施設計画やサービス計画は成立しがたい
導入可能な民間機能の幅	<ul style="list-style-type: none"> • 説明責任はより求められるが、導入可能な民間機能の幅は広い 	<ul style="list-style-type: none"> • 説明責任はより求められるが、導入可能な民間機能の幅は広い 	<ul style="list-style-type: none"> • 導入可能な民間機能の幅は広い 	<ul style="list-style-type: none"> • 導入可能な民間機能の幅は広い
民間部分の撤退リスク	<ul style="list-style-type: none"> • テナント撤退リスクを市または代表企業が負う必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> • 代表企業等が撤退リスクを負えるかが論点（負えない場合は入札不調の可能性） 	<ul style="list-style-type: none"> • 市は撤退リスクの負担なし • デベロッパー等はテナント撤退リスクを負える 	<ul style="list-style-type: none"> • 市は撤退リスクの負担なし • デベロッパー等はテナント撤退リスクを負える

事業手法の定量評価（長期の財政負担額）の前提条件

- パターン②パターン④については、官民の融合を妨げることから、定量評価の検討から外すこととする。
- ③リース方式と他の方式を同じ条件で比較するため、事業期間を30年間としている点に注意が必要。事業期間15年を見込むことが多い他のPFI事業と比べて、総事業費が大きく見える。
- 16年目には更新費（施設修繕等）を見込む。

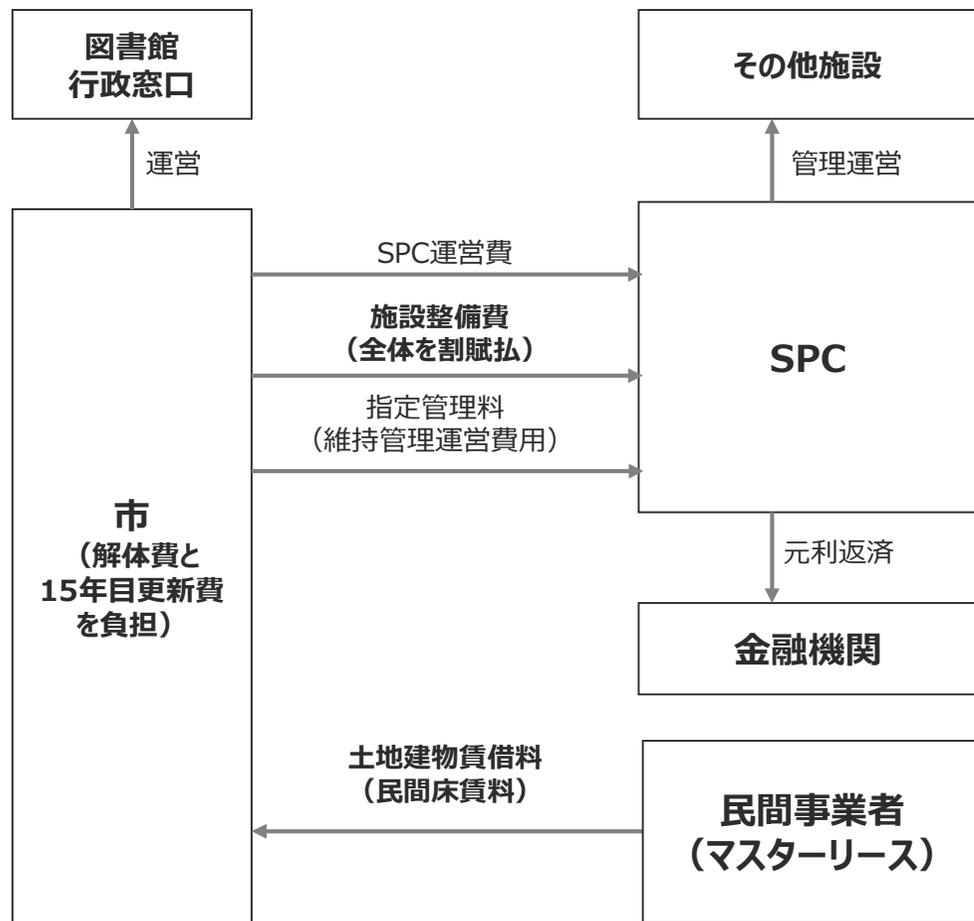
項目	条件
対象	新築するケースのうち、以下のパターンを対象とする ①PFI(BTO)+貸付、③借地+リース
事業期間	設計：2年 施工：3年 管理運営：30年
解体費	既存施設解体費を事業費算定に含める、いずれのパターンでも市が実施とする（起債償還額は非算定）
更新費	15年目に更新費を見込む、いずれのパターンでも市が実施とする（起債償還額は非算定）
E-IRR（出資額に対するリターンの割合）	パターン①：3.0% パターン③：6.2%
割引率	2.08%
VFM	本事業は従来型での施設整備が想定されないため、VFMは算定しない



パターン① PFI (BTO) + 貸付

- 施設整備 + 30年間の管理運営に係る市の財政負担額を以下の通り算出した。

単位：百万円

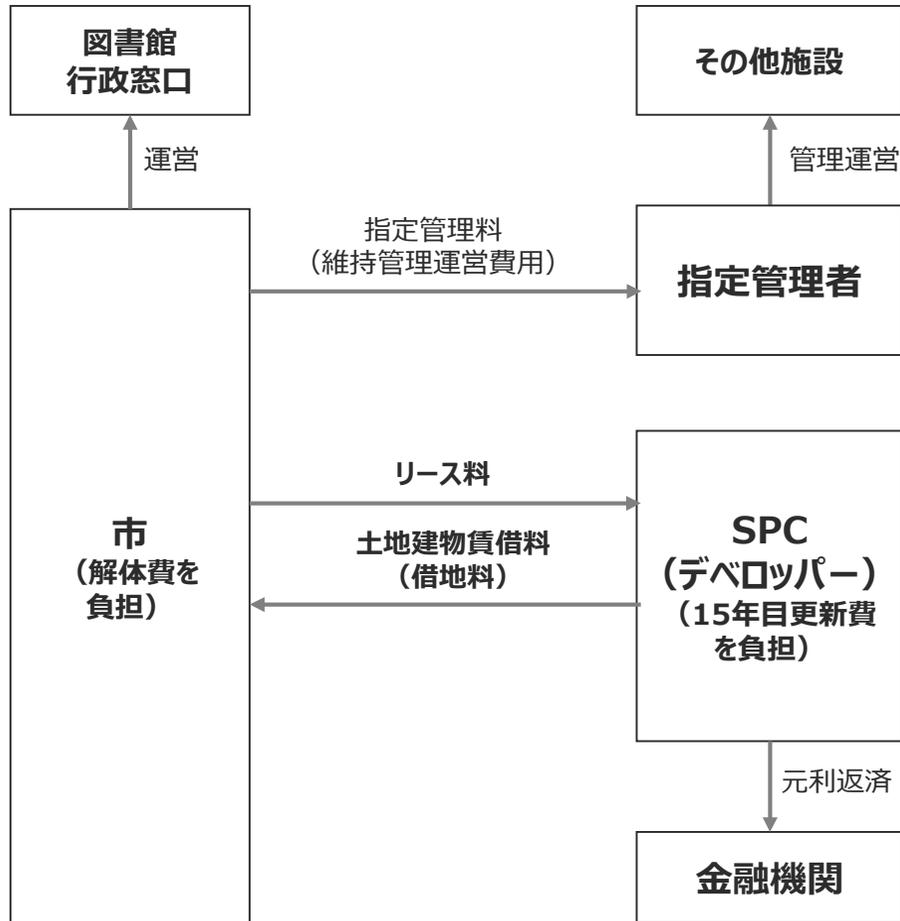


	①PFI(BTO) +貸付
①歳入	5,003
地方債	0
土地建物賃貸料	4,900
その他収入	102
法人市民税	1
公租公課 (固都税)	0
②歳出	34,903
公債費 (元利)	0
施設整備費 (割賦元利)	15,160
施設整備費 (出来高払)	1,935
リース料	0
施設運営費 (直営)	6,920
指定管理料	10,385
SPC経費	426
コンサルティング費	77
③市負担額 (② - ①)	29,900
④市負担額現在価値	24,268

パターン③ 借地+リース

- 施設整備+30年間の管理運営に係る市の財政負担額を以下の通り算出した。

単位：百万円



	③借地+リース
①歳入	5,241
地方債	0
土地建物賃貸料	2,830
その他収入	102
法人市民税	19
公租公課（固都税）	2,290
②歳出	39,310
公債費（元利）	0
施設整備費（割賦元利）	0
施設整備費（出来高払）	1,015
リース料	23,637
施設運営費（直営）	6,920
指定管理料	7,661
SPC経費	0
コンサルティング費	77
③市負担額（②－①）	34,069
④市負担額現在価値	26,130
パターン①に対する割合	108%

定量評価（長期の財政負担額）の結果

- 2つの手法の比較は以下の通り。

単位：百万円

	①PFI(BTO) +貸付	③借地 +リース
①歳入	5,003	5,241
地方債	0	0
土地建物賃貸料	4,900	2,830
その他収入	102	102
法人市民税	1	19
公租公課（固都税）	0	2,290
②歳出	34,903	39,310
公債費（元利）	0	0
施設整備費（割賦元利）	15,160	0
施設整備費（出来高払）	1,935	1,015
リース料	0	23,637
施設運営費（直営）	6,920	6,920
指定管理料	10,385	7,661
SPC経費	426	0
コンサルティング費	77	77
③市負担額（②－①）	29,900	34,069
④市負担額現在価値	24,268	26,130
パターン①に対する割合	100%	108%

事業手法の総合評価

■ 本事業の特徴

- 基本構想に示す通り、本事業は、最先端の共生共創のまちづくりを民間機能の力も活かしてけん引し、まちや社会にいきる知恵を共創する拠点となることを目指し、『ひらいて むすんで 知恵うむ“ふみくら”』をビジョンとしている。
- 施設構成としては多種多様な機能を持つ複合施設であり、ハード・ソフトの両面において、全ての機能が融合し相乗効果を上げることを目指している。
- これらを本事業の最も重要な点として認識したうえで、事業手法を評価する。

事業手法の総合評価

■ 総合評価

- 4つの事業手法は、施設の所有形態によって大別され、それによって官民の施設が融合できるかどうかの影響を受ける。また、民間施設の運営は公共施設とは異なり、市況に影響される側面があることから、民間がどの程度リスクを負担できるかも論点である。
- パターン①とパターン③の2パターンは、市または民間が施設全体を所有していることから、建築計画の自由度が高く、官民が融合した施設を実現できる。一方、パターン②とパターン④は、いずれも区分所有となることから、公共施設部分と民間施設部分は床・壁・天井によって明確に分離する必要があり、融合した空間は実現できない。
- したがって、本事業の特徴を踏まえるとパターン①とパターン③が適当と言える。
- パターン①の場合、市が貸主、民間が借主（テナント）であるため、仮に事業環境が悪化した際は民間が撤退するリスクがある。その場合、市が新たにテナントを探索するのは困難である。なお、パターン③では、民間がそのリスクを負うこととなる。
- 対策として、PFI事業の代表企業等と長期マスターリース契約の締結や、撤退時にテナント探索を義務付けるなどの工夫が考えられる。この場合、PFI事業者がこれらの事業条件等を受け入れられるかどうか論点となる。
- 定量評価では、パターン①の財政負担額に対して、パターン③は約8%の増加である。これは民間がリスクを負うが故の金利差や求めるリターン差の影響している。パターン②とパターン④は、財政負担額は小さいが、前述のとおり本事業には不適と考えられる。

以上を踏まえ、現時点ではパターン①を最有力候補とし、パターン③を次の候補とする。

引き続き市の負担するリスクや財政負担を最小限に抑える工夫を検討するとともに、その工夫について民間事業者との対話を継続することとする。

提供サービスの概要

“ふみくら”が提供するサービス

- ・ 以降は各機能（ひらく・むすぶ・知恵うむ・日常生活を支える）の方針と提供サービスを整理する。

<p>ひらく ～正確で多様な知識を知る～</p>	<p>① 正確で多様な知識の収集とネットワーク化に取り組み、広く市民に提供する</p> <ul style="list-style-type: none">・ 書籍や歴史文化資料の収集・充実・ 資料等の公開・提供・ 市内にいける豊富な知識・知恵（場・資料・人）の集積・可視化・ 歴史・文化・観光情報の収集と発信・ 様々なテーマのプログラム（講座やワークショップ）の実施 など
<p>むすぶ ～能動的に活動し活発に交流する～</p>	<p>② 活動の様子と成果を公開し交流を生むことで、多様な市民・団体を結びつける</p> <ul style="list-style-type: none">・ 様々な活動（市民、地域、個人、団体、企業など）の場の提供・ 活動のネットワーク化・ 活動に参加するきっかけづくり・ 多様な主体が活動できる共創スペースの運営 など
<p>知恵うむ ～新しい知恵を創造する～</p>	<p>③ 絶え間なく『もの』『こと』を創造し、そこで生まれる知恵を蓄積し共有する</p> <ul style="list-style-type: none">・ ひらく・むすぶから生まれた知恵をデジタル上に集積し可視化・ 社会課題を解決し、暮らしを豊かにする新たなサービスやプロジェクトを創出するための支援・ 地域活動や起業などの意識醸成 など
<p>日常生活を支える</p>	<p>④ 様々な主体と連携して市民の日常生活を支える</p> <p>⑤ 全ての活動の基盤となる情報リテラシーの向上を支援する</p> <ul style="list-style-type: none">・ 一人ひとりに寄り添った相談や支援・ 社会的包摂（ソーシャル・インクルージョン）に取り組むNPO等との連携・ 情報リテラシーに関する研修、講座の開催・ デジタルを体験する・楽しむ機会の提供・ 行政手続きに関する支援・ 災害時の対応 など

「ひらく」に関わるサービス

- ①知識を収集し、②その知識をネットワーク化したうえで、③市民に提供する。
- 収集する情報の種類、ネットワーク化の方法、提供の方法を検討する必要がある。

【基本方針】

正確で多様な知識の収集とネットワーク化に取り組み、広く市民に提供する

サービスの全体像	
知識の収集	現中央図書館が保管する書籍や歴史文化資料の継承
	新たな蔵書の収集
	Web上の情報の収集
	多様な地域情報の収集（人物・活動・ニュース等）
知識のネットワーク化	資料のネットワーク化
	多様な地域情報のネットワーク化
知識の提供	資料の提供と資料の使い方の伝達・支援
	情報を収集する環境の提供
	人的ネットワークの提供
	知識に基づく学びのプログラムの提供

「知識の収集」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
現中央図書館が保管する書籍や歴史文化資料の継承	<ul style="list-style-type: none">中央図書館が保管している郷土資料、近代史資料、16mmフィルム等を確実に継承する。地域資料や近代史資料のデジタルアーカイブ化を充実させる。
新たな資料の収集	<ul style="list-style-type: none">市民ニーズに応える蔵書量を確保する。選書方法の多様化に努める。市民ニーズへの対応、地域課題の解決、多言語資料など、地域に根差した方針に基づき資料を収集する。司書教諭との意見交換、学校図書館の見学、YA世代や子育て世代との意見交換等に取り組み、若い世代のニーズを把握し選書に活かす。メディアの多様性に配慮する。大活字本、AV資料、朗読CD、デジター図書、LLブック、マルチメディアデジター、電子書籍など多様な形態の資料を収集する。
Web上の情報の収集	<ul style="list-style-type: none">新聞、百科事典、電子ジャーナルなどデータベースを充実させる。日常生活や健康、教育・学習等に役立つウェブサイトやアプリケーションを把握し整理する。
多様な地域情報の収集（人物・活動・ニュース等）	<ul style="list-style-type: none">鎌倉を取り扱う様々なメディア（フリーペーパー、ウェブマガジン等）を把握し整理する。物理的に資料化されているものを収集する。地域内の様々なコミュニティと定期的に情報共有し、ニュースやイベント情報、地域課題を把握し整理する。地域の個人や組織が所有している貴重資料を把握し整理する。行政ならではの歴史・文化・観光情報を収集する。

「知識のネットワーク化」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
資料のネットワーク化	<ul style="list-style-type: none">郷土資料や近代史資料のデータベース高度化。資料データの整備。ネットワークの基盤となるICタグの導入。デジタルアーカイブのより一層の公開。議会図書室や総務課行政資料コーナー、市内公共施設の図書コーナーなど、市が保有する資料データベースを統合一覧・検索できるようにする。
多様な地域情報のネットワーク化	<ul style="list-style-type: none">地域情報の体系化とデータベース化を行い、市民が一覧・検索しやすい仕組みを構築する。歴史・文化・観光情報の電子化、体系化を行う。

「知識の市民への提供」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
資料の積極的な提供	<ul style="list-style-type: none"> • 可能な限り開架を増やす。閲覧スペースなど他のスペースとのバランスに配慮する。 • 利用者のプライバシー配慮や利便性向上のためセルフ貸出機を充実させ利用率を上げる。 • 新たな資料との出会いにつながるような企画・展示を強化する。 • インターネット配信サービスの導入検討に取り組む。 • 図書館ウェブサイトの更新、SNSの有効活用、地域情報誌への掲載など、様々なチャネルで情報発信する。 • 宅配、webサービス、電子書籍など非来館型のサービスを充実させることで、図書館サービスのアクセス性を高める。 • 児童コーナー、YAコーナー、認知症コーナーなど、属性別・テーマ別の配架や空間デザインを行い、利用者にとっての快適性や分かりやすさの向上を図る。
資料の使い方の伝達・支援	<ul style="list-style-type: none"> • 鎌倉を調べるためのツールとなる資料を作成する。 • レファレンス事例の一般公開を一層進める。類縁機関への照会を積極的に行う。 • データアナリティクス、統計分析など情報処理・分析のスキルを図書館スタッフが習得する（あるいは外部連携）。庁内でノウハウを共有しEBPMを推進する。 • オンラインレファレンスサービスの導入。
情報を収集する環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> • ブックリストやパスファインダー（テーマ別調べ方案内）の一層の充実。 • Wi-fi整備、タブレット貸出など、情報通信環境を整備する。 • AIプロンプトの習得など先端技術を活用した情報収集スキルを図書館スタッフが習得する（あるいは外部連携）。
多様な地域情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 鎌倉の歴史・文化・観光情報やシビックプライドにつながるまちの情報を発信する。 • 地域内の様々なコミュニティと気軽にコミュニケーションを取れる関係を構築し、つながりたい人をつなげられるようにする。
知識に基づく学びのプログラムの提供	<ul style="list-style-type: none"> • 鎌倉ならではの講座を企画・提供する。 • 専門機関や大学との連携により専門性の高いプログラムを企画・提供する。 • 専門的な知識やスキルを持つ市民と連携して、市民が講座等を提供する機会を創出する。 • ホールやロビー空間など様々なスペースを活用する。

「むすぶ」に関わるサービス

- ①活動する場を提供し、②その活動の内容や成果を公開し、③さらに活動する人や団体の交流を促す。
- どのような場をどのような方針で提供するのか。活動の公開方法、交流を促進する方法を検討する必要がある。
- なお市民の日常的な「ものづくり」は、本項における市民活動の一部とする（次頁のものづくりは、一定の期間を必要とするものづくりプロジェクトを指すこととする）

【基本方針】

活動の様子と成果を公開し交流を生むことで、多様な市民・団体・大学等をつなげる

サービスの全体像	
活動の場の提供	日常的な憩い・活動の場の提供
	市民活動やNPO活動を行える場と設備の提供
	市民活動やNPO活動への助言や情報提供
活動の公開	市民活動やNPO活動の一覧化と展示
	館外で行われている市民活動やNPO活動の情報収集と展示
交流の促進	活動する市民・団体・大学等が交流するイベント等の開催
	活動の成果を公に発表する場と機会の提供
	活動に参加していない人が参加するきっかけづくり

「活動の場の提供」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
日常的な憩い・活動の場の提供	<ul style="list-style-type: none"> 誰でも自由にリラックスして過ごせるロビー空間を提供する。 ユース世代が優先的に使用でき、読書、学習、憩いなど自由な過ごし方ができるスペースを提供する。 日常的な憩いの場は、飲食や談話などに強い制約は設けず自由度の高いスペースとして管理、提供する。
市民活動やNPO活動を行える場と設備の提供	<ul style="list-style-type: none"> 様々な市民活動を行うことができる集会室の貸室を行う。特段の優先枠は想定せず、誰でも自由に予約、使用できるスペースとして管理、提供する。 NPOが優先的に使用可能な会議スペースを導入する。空き時間は一般利用にも積極的に提供する。 貸室のコマ割り工夫、オンライン予約や空室案内サービス等を導入することにより、利用者の満足度を高めるとともに稼働率を高め、数多くの団体が利用できるようにする。 防音設備、調理機器、音響設備の設置等、多様な利用形態や利用ニーズに応じた設備を導入する。 3Dプリンターなど多様な創作が行える先端設備を導入するとともに、ものづくりイベントの開催や、設備の使用方法を教えるなどして市民活動を促す。
市民活動やNPO活動への助言や情報提供	<ul style="list-style-type: none"> 図書館と連携して市民活動団体やNPOへ必要な情報提供を行う。 市民活動団体と定期的にコミュニケーションを取り、活動の内容とニーズを把握する。 市民活動の内容の改善、情報発信力の向上などに資する情報を能動的に提供する。 NPOと定期的にコミュニケーションを取り、活動の内容とニーズを把握する。 NPO活動に対する相談窓口を設け、活動内容に関する相談の受付と必要な情報の提供を行う。コーディネーターを配置し、活動の実務（契約、資金調達等）の伴走支援を行う。

「活動の公開」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
市民活動やNPO活動の一覧化と展示	<ul style="list-style-type: none">市民活動を行う団体概要や活動内容をアーカイブ化・データベース化し、市民が一覧・検索しやすい仕組みを構築する。NPOの団体概要や活動内容をアーカイブ化・データベース化し、市民が一覧・検索しやすい仕組みを構築する。施設内およびウェブ上で、市民活動やNPOの活動内容を展示・発信する。オープンスペースや視認性の高い集会室等での活動を促すことにより、市民活動やNPO活動が施設利用者の目に留まるようにする。歴史・文化・観光や防災に関する市民活動やNPOの活動結果を発信する。
館外で行われている市民活動やNPO活動の情報収集と展示	<ul style="list-style-type: none">本施設を利用しない市民活動団体に対して情報提供を呼び掛ける。市内の様々な主体と連携して、市内の多様な市民活動団体の情報を収集する。市内のNPOの概要や活動内容を網羅的に収集する。市民活動団体の情報収集とネットワーク化を支援するサポーターを組織化する。これらの情報を施設内およびウェブ上で、展示・発信する。

「交流の促進」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
活動する市民・団体が交流するイベント等の開催	<ul style="list-style-type: none">• テーマ型のイベントを開催し、同一テーマについて活動する市民や団体の交流を促す。• テーマ横断型のイベントを開催し、多様な市民や団体の交流を促す。• 有識者や市外の活動団体とのネットワークを構築し、イベント等に誘致する。• NPOの懇談の場（利用登録団体懇話会等）を開催する。• 市民発意のイベント開催を支援する。• 自由に使えるオープンスペースを設置し自然発生的なコミュニケーションを生む。• SNS等を活用してウェブ上でのコミュニティ形成を行う。
活動の成果を公に発表する場と機会の提供	<ul style="list-style-type: none">• 活動の成果を発表する場としてホールとギャラリーを提供する。ロビー空間や外部空間なども積極的に活用する。• 市民やNPOが主体的に使用可能な展示スペースを整備・運営する。展示方法やデザインについて助言・支援する。• 施設内のイベントスペースを活用して発表の機会を設定する。• 市内の様々なスペースを活用して活動の成果を発表する。• 市外において活動の成果を発表する機会を探索し、積極的に参加する。• ウェブ上での成果発表を支援する。• 様々な形態での成果発表を電子的にアーカイブする。
活動に参加していない人が参加するきっかけづくり	<ul style="list-style-type: none">• 市民活動やNPOに関心を持つ市民の相談窓口を施設およびウェブ上に設置し運営する。• 市民活動やNPO活動の様子が見えるようにする。• 年に1回～数回、市民活動を発信する比較的規模の大きいイベントを開催する。• 年に1回～数回、NPO活動を発信する比較的規模の大きいイベントを開催する。

「知恵うむ」に関わるサービス

- 本項では「もの」や「こと」を創造することを、「プロジェクト」と呼ぶこととする。短時間で終わるものづくりやイベントではなく、一定の期間（最低でも1カ月程度のイメージ）を必要とするものづくりやことづくりを指す。
- ①プロジェクトの立ち上げから社会実装までをサポートすること、②その内容を記録し公開すること、③プロジェクトに関わりたいと思う人を増やし育てることに取り組む。
- それぞれ、どのような方針で取り組み、どのような方法論があるのか検討する。

【基本方針】

絶え間なく『もの』と『こと』を創造し、そこで生まれる知恵を蓄積し共有する

サービスの全体像	
もの・こと・ひと づくり	産官学民とのネットワークづくり・コミュニケーション
	プロジェクトの立ち上げ支援（情報提供・呼びかけ）
	プロジェクト用スペースの提供
	プロジェクトへの伴走支援（助言・ネットワーク提供・資金調達支援）
	起業家精神を育てるプログラム提供
知恵の蓄積 と共有	プロジェクトの記録とアーカイブ
	プロジェクトの結果の公開・展示

「もの・こと・ひとづくり」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
産官学民とのネットワークづくり・コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> • まちづくりに関心を持つ個人・団体・企業・大学等とのネットワークを構築する。 • 定期的な意見交換、まちづくりや旬なテーマに関するセミナーへの参加、積極的な情報発信などを行う。 • 鎌倉市のまちづくりに関係する主体との定期的な情報交換の場を設置する（例：協議会）。 • 多様な主体と共同して、地域課題の調査・研究・解決を目的とした組織の立ち上げを検討する（例：アーバンデザインセンター、リビングラボ）。
プロジェクトの立ち上げ支援（情報提供・呼びかけ）	<ul style="list-style-type: none"> • 地域の魅力向上や課題解決に資するもの・ことづくりに関するプロジェクトを立ち上げることを呼びかける。 • プロジェクトの立ち上げに参考となるイベントを開催する（例：セミナー、シンポジウム）。 • プロジェクトの立ち上げに参考となる情報を施設内およびウェブ上で発信する（例：参考事例、参考図書、有識者、旬なテーマの概説）。 • 類似した取り組みを行う市内の団体や大学等を紹介する。
プロジェクトの場の提供と伴走支援	<ul style="list-style-type: none"> • 具体的なプロジェクトや組織（NPO、企業）を立ち上げようとする主体に対して、一定期間利用できる場を提供する。 • プロジェクトや組織の立ち上げに必要な情報を提供する。 • 様々な分野の専門家や専門サービスを紹介する（例：弁護士、税理士、コンサルタント、起業家、研究者） • 資金調達の相談に応じ、必要に応じて専門機関を紹介する（例：金融機関、クラウドファンディング） • プロジェクトや組織に関連する市の部署を紹介する。
起業家精神を育てるプログラム提供	<ul style="list-style-type: none"> • 若年層向けに創造性を高める教育プログラムを企画、提供する。 • 最先端の技術・概念等を取り扱う専門家によるセミナーやシンポジウムを開催する。 • 地域課題と様々なアイデアや資金を結びつける場を企画、提供する（例：ピッチコンテスト、プレゼンテーションイベント）。

「知恵の蓄積と共有」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
プロジェクトの記録とアーカイブ	<ul style="list-style-type: none">• 本施設が関わるプロジェクトや組織の立ち上げに関する取組を随時リアルタイムに記録する。• 一定程度の記録が蓄積されたのち、内容を整理しアーカイブする。• 制作物は一定期間実物を保存し、その後電子的にアーカイブする。電子的制作物もアーカイブする。
プロジェクトの結果の公開・展示	<ul style="list-style-type: none">• 本施設が関わるプロジェクトや組織の立ち上げに関する取組を公開する。• 活動の成果について定期的に展示し公開する。• 活動記録のアーカイブをウェブ上で公開する。

「日常生活を支える」に関わるサービス

- ①日常生活に寄り添いサービスを提供するとともに、②災害に備えて平時からの防災・減災対策に取り組む。また、③前頁までのサービスの基盤となる情報リテラシーの向上を支援する。
- それぞれサービス提供の基本的な方針を検討する。

【基本方針】

様々な主体と連携して市民の日常生活を支える
全ての活動の基盤となる情報リテラシーの向上を支援する

サービスの全体像	
日常生活 への寄り添い	日常生活に必要な情報や資料の提供
	行政サービス（手続き）とよろず相談
	社会包摂に取り組むNPO等との連携
防災	備蓄倉庫や重機等の管理
	防災情報提供体制の充実と訓練の実施
	災害時の対応（帰宅困難者、災害対応に係る地域拠点）
情報 リテラシーの 向上支援	情報リテラシーに関する研修や講座の開催
	端末の貸し出し

「日常生活への寄り添い」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
日常生活に必要な情報や資料の提供	<ul style="list-style-type: none">• 図書館と連携して、特に日常生活に身近な情報については情報や資料を取りまとめ、容易にアクセスできる環境を提供する。• NPOと連携して、気軽なコミュニケーションを求める方に対応する。• 時事ニュースや生活に身近な情報を定常的に表示する。
行政サービスとよろず相談	<ul style="list-style-type: none">• 行政手続きについては、市民が自らタブレットや自動書類発行機などを操作して、簡便かつ短時間で用を済ませられる環境を提供する。• スタッフを配置し、操作方法が分からない利用者を支援する。• 本庁舎のみ取り扱える行政手続きについては、その旨を市民に案内する。• 現本庁舎の「くらしと福祉の窓口」のように、様々な生活の困りごとに対する対面型の相談サービスを提供する。• 必要に応じて本庁舎とオンライン接続し、本庁舎の職員による相談サービスを受けられる環境を提供する。
社会包摂に取り組むNPO等との連携	<ul style="list-style-type: none">• 社会包摂的な活動を行うNPOとの連携体制を構築する。• NPOや本庁舎と連携しながら、社会的マイノリティ、貧困、孤独など複雑な困りごとに対する相談サービスを提供する。

「防災」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
備蓄倉庫や重機等の管理	<ul style="list-style-type: none">• 備蓄倉庫に配備する備蓄品を管理する。• 本施設敷地内に配備する重機や土嚢等を管理する。
防災情報提供体制の充実と訓練の実施	<ul style="list-style-type: none">• 定期的に避難訓練を行う。• 防災に関するイベントを開催し、市民の防災意識の向上を支援する。
災害時の対応（帰宅困難者、災害対応に係る地域拠点）	<ul style="list-style-type: none">• 災害時には鎌倉地域の拠点として施設運営する。災害対応の地域拠点とする。• 帰宅困難者への対応を行う。

「情報リテラシーの向上支援」に関わるサービスについて

項目	基本計画への記載事項案
研修や講座の開催	<ul style="list-style-type: none">• 民間企業や大学と連携して、情報リテラシーに関する講座を定期的を開催する。• 地元企業向けに、情報リテラシーに関する研修サービスを提供する。• 図書館が中心となって、最先端のメディア情報技術や概念を調査・把握し、その概要を情報発信する。
端末の貸し出し	<ul style="list-style-type: none">• 無線の情報通信環境を提供する（例：Wi-fi、5G、6G）。• タブレットやPCなどの端末の貸し出しサービスを提供する。

用語集

アーバンデザインセンター	行政都市計画や市民まちづくりの枠組みを超え、地域に係る各主体が連携し、都市デザインの専門家が客観的立場から携わる新たな形のまちづくり組織や拠点
国立国会図書館デジタル化資料送信サービス	国立国会図書館のデジタル化資料のうち、絶版等の理由で入手が困難な資料を全国の公共図書館、大学図書館等の館内で利用できるサービス
重要度係数	建物の設計時に地震力を割り増す係数
ソーシャルインクルージョン	社会的に全体を包み込むこと、つまり誰も排除されず、全員が社会に参画する機会を持つこと
データアナリティクス	あらゆるデータ利用をサポートするためのデータ管理方法であり、また意思決定、ビジネス・プロセス、成果の向上を推進するためのデータ分析方法
デイジー図書	デジタル録音図書の国際標準規格。視覚障害等により、普通の印刷物を読むことが困難な方々のために、カセットテープに代わるもの
ピッチコンテスト	スタートアップ等の起業家や事業立案者を対象に、アクセラレーター（スタートアップ等をサポートする人、団体）や投資家などの審査員に対して自らの事業計画をプレゼンテーションするイベント
ブレース	四角形に組まれた骨組みに対角線状に入れた補強材
マスターリース	不動産を一括で賃貸借すること
マルチメディアデイジー	視覚に障害のある方はもちろん、加齢などにより文字が見えにくい方、発達障害のある方など活字による読書が困難な方に対し、文字や音声、画像を同時に再生できるデジタル録音図書

用語集

類縁機関	図書・雑誌やビデオ・CDなど各種資料を所蔵し、公開している機関
AIプロンプト	コンピュータやAIに対してユーザーが入力する命令や指示のこと
E-IRR	Equity Internal Rate of Returnの略で、投資家にとっての自己出資金に対する内部収益率のこと。出資金の現在価値と将来の配当金等の現在価値が等しくなるような割引率。
ICタグ	接触させずに電波によってデータの記憶や読み取りが可能な、情報を記録するICチップと、無線通信用のアンテナを組み合わせた小さなタグのこと
Is値	耐震診断により、建物の耐震性能を示す指標
LLブック	スウェーデン語のレットラストの略で、「やさしく読みやすい本」を意味する。
PFI	公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方
YA（ヤングアダルト）	子どもと大人の間の世代
ZEB	先進的な建築設計によるエネルギー負荷の抑制やパッシブ技術（自然エネルギーを利用する技術）の採用による自然エネルギーの積極的な活用、高効率な設備システムの導入等により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギー化を実現した上で、再生可能エネルギーを導入することにより、エネルギー自立度を極力高め、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した建築物
ZEBready	『ZEB』を見据えた先進建築物として、エネルギー消費量を50%以上削減できる建築物
16mmフィルム	主に動画撮影用に使われるフィルムの規格