

## 第 1 回多摩市役所本庁舎建替基本構想策定有識者懇談会 要点記録（案）

日 時：令和 3 年 12 月 17 日（月）16:00～18:30

場 所：多摩市役所本庁舎 3 階 301・302 会議室

出席委員：伊藤政次委員、小野晶子委員、倉斗綾子委員（Web 参加）、中林一樹委員

事務局：阿部市長、榎本施設政策担当部長、内田資産活用担当課長、平澤資産活用担当主査、水野主事

傍聴者：7 名

議事次第：配布資料「第 1 回第多摩市役所本庁舎建替基構想策定有識者懇談会次第」のとおり

## 1. 開会

事務局 第 1 回多摩市役所本庁舎建替基本構想策定有識者懇談会を開会する。

資料の確認

## 2. 委嘱状の交付

事務局 委嘱状の交付

## 3. 市長挨拶

市長 多摩市は、本年 11 月 1 日に市制施行 50 年を迎えた。また、多摩市内、永山団地があるが、多摩ニュータウンがまちびらきしてから数えても 50 年ということになる。11 月 1 日が市制施行 50 年を迎えた、つまり多摩村、多摩町から多摩市になった。

実はこの本庁舎は市制施行よりも前から建っていた建物で、もともとは学校の校舎として使おうということで建てられた建物と、それから、その後建てられたものと 2 つある。この土地というのはもともと多摩村時代に古くから小学校もあった土地であり、当時多摩村の役場もここにあった。その後、多摩ニュータウンが造成され、一気に 15 万人近くの市民を有するまちになった。

一方、本庁舎については、築 60 年を迎えようとし、老朽化も進行している。またこの間、東日本大震災も経験し、これから先起こるであろう地球温暖化、気候危機など、あらゆる災害、そしてまた災害だけでなく、今回新型コロナウイルス感染症というのものにも見舞われた。そういうときに市役所が市民の命を守る災害時の拠点という、その災害の言葉の意味する中身が新型コロナウイルス感染症でさらに広がったのではないか。

私どもとしては、市民サービスを低下させないためにも本庁舎の建て替えが必要であって、本庁舎のあり方について市民の皆さんと一緒に考え、基本構想を来年度にまとめていきたいと思っている。

これまでは本庁舎そのものは市民サービスを主に提供する場であることを前提にいろいろ議論してきた。市民からするとこの本庁舎だけでなく、聖蹟桜ヶ丘と多摩センターに出張所があり、永山と関戸に公民館もある。消費者相談センターは永山に置かれている。多摩市は高低差がある丘陵地帯のまちでもある。そこに北側のほうには京王本線が走り、真ん中のところには京王相模原線、小田急多摩線が走り、永山、多摩センター、小田急では唐木田と

いう駅もある。こうした中でほぼ中心に位置するのが現在の多摩市役所である。

この中で、これまでいろいろなサービスも提供してきたが、コロナ禍を通して行政も企業も学校も、オンライン申請やWEB会議、一気にコロナを通してデジタル化への対応を迫られるということになった。非接触で、本庁舎に直接来なくても申請ができる、手続きができる、あるいは押印を廃止する、そんな動きの中で、市民の皆さんも市役所に寄せる期待と見える光景も変わってきたのではないかな。

私たちも建て替えに当たっては、これまでも度重ねて議論を重ねてきたが、改めて大きな、それこそ発想の転換が必要になってくると思う。

将来を見据えた市民サービスの方向性や、司令塔としての防災拠点のあり方、庁舎機能のデジタルトランスフォーメーションを念頭にした市民サービスの向上や、特に私たち自身の働き方改革、これまでのような働き方のありようについても、今度庁舎を建てるに当たっては、そうしたことも検証していかなければならない。市のまちづくりを踏まえた検討も重要だと思っている。

今回、有識者の皆さんにご参加いただいたのは、それぞれの分野で見識がある、また経験がある先生方から、これからの市役所の建て替えについてのポイントとなる点についてご提言、ご意見をいただき、そして基本構想をまとめるとともに、市民ともキャッチボールをし、市議会ともしっかりこれを共有しながら前へ進めていくということが大事だと思っている。

ぜひ限られた時間の中ではあるが、先生方のお時間とお力をお借りしながらこの議論を前に進めていきたい。

#### 4. 委員自己紹介

各委員から自己紹介

#### 5. 会長・副会長の選出

事務局 それでは、会長・副会長の選出である。どなたか自薦または他薦はあるか。

委員全員の賛成により、中林委員を会長に選任した

事務局 続いて、副会長の選出ということであるが、どなたかご推薦があるか。

委員全員の賛成により、伊藤委員を副会長に選任した

#### 6. 会議運営に関する事項の確認について

事務局 資料3の説明を行った

会長 今日傍聴者の方にはたくさん来ていただいているが、スコミその他の場合の対応について、その他のところで事前に申し入れがあった場合に会議の冒頭で皆さんにお諮りした上でどうするかを決める。そこが通常の会議の公開と違うかもしれないが、何かご質問とかご意見はあるか。

一同異議なし

会 長 それでは、もし何かあれば協議しながら進めさせていただく。

資料 3 を決定した

7. 基本構想策定の検討の進め方について
8. 本庁舎建て替えの背景とこれまでの経過について
9. 本庁舎の課題と建て替えの必要性について

会 長 それでは、次第 7、8、9 は、関連するので、続けて説明してもらいたい。

事務局 資料 4、1. 基本構想の位置づけと想定スケジュールについて。

基本構想では将来を見据えて、新庁舎の基本理念・基本方針、想定規模や建て替え場所等のあり方、建設スケジュール、事業費、財源及び事業計画等、事業全体の枠の方針を示す。基本構想策定後は新庁舎の空間的イメージを検討して、基本計画を策定する。その後、新庁舎の工事発注の為の検討を行い、基本設計・実施設計、建設工事、供用開始の流れとなる。スケジュールの通り今年度から、基本構想の策定に着手して令和 11 年度、2029 年に建て替え工事が完了することを目指している。

次に基本構想策定の体制と有識者懇談会の流れを説明する。基本構想策定の体制については、市が本懇談会から提言を頂きながら、市民と市議会とともに市の経営層で構成する策定委員会で基本構想を作り上げていきたい。本庁舎の建て替えの検討は将来を展望して行う必要がある。そのため本懇談会から建て替えにあたって論点・ポイントになることなどについて、提言を頂きながら効果的な検討を行っていきたい。また、委員には、基本構想の策定過程で市民との懇談の場（フォーラム）で専門的な立場から、説明や意見交換をお願いしたい。有識者懇談会の流れでは、本懇談会の全 6 回の開催スケジュール案では、今年度は今回を含め、2 回開催する。2 回ともに主として、将来の市民サービスのあり方について、皆様からご意見を頂きたい。策定過程における市民参加は、第 1 回懇談会終了後、市民アンケートを実施したい。

また、来年度は第 3 回と第 5 回の懇談会の後にフォーラムを開催する予定。フォーラムのテーマについては、第 3 回の後に行うものは「将来の市民サービスのあり方」などについて、第 5 回の後について基本構想の素案についてのパブリックコメントも併せて行いたいと考えている。

次に基本構想に係る上位計画・関連計画について、本庁舎の建て替えに関するところを抜粋している。上位計画・関連計画については、本懇談会において閲覧用資料として用意してある。

続いて、本庁舎建て替えの背景とこれまでの経過について、資料 5 の 1 ページ目を参照。現本庁舎の概要について書いてある。左上の案内図の通り、多摩市役所本庁舎は多摩市のほぼ中央に位置している。本庁舎へのアクセスは聖蹟桜ヶ丘駅、永山駅、多摩センター駅からそれぞれバスで 10 分程度になる。聖蹟桜ヶ丘駅、多摩センター駅には、市役所の出張所がある。多摩市役所本庁舎の配置図では、本庁舎 A 棟・B 棟はじめとする 7 つの庁舎の配置を示している。基本構想でいう「本庁舎」はこれら 7 つの庁舎のことを示している。本庁舎の中では B 棟が一番古く、令和 11 年度、2029 年度には築 60 年を迎える。

次に2ページ目にこれまでの主な経過を示している。平成7年に本庁舎の耐震診断を行い、耐震安全性に疑問ありの結果が出て、今日に至るまでの経過である。この間、学識経験者や市民にも、意見をいただいた。平成28年4月には、無作為抽出した1000人の市民を対象とする多摩市役所庁舎の在り方についてのアンケートを実施した。また、平成20年10月と平成28年11月には、学識経験者と市民の方を委員に入れた委員会から報告書を受領した。

平成28年11月の時の委員会からの報告書では、基本的な考えとしては、庁舎に必要な機能、庁舎の建て替えによる波及効果の両面から考え、本庁舎に必要な機能、本庁舎の建て替え規模、本庁舎の位置の3つについて、同時並行で検討を行った。本庁舎は市民サービスを受ける場所、職員が執務する場所ということを前提に検討をしたが、この前提で重要となる本庁舎の位置はまだ決まっていない。そして今回、基本構想策定にあたり、令和3年7月に決定した策定方針についての基本的な考え方については、行政のデジタル化により、行政手続きオンライン化、テレワーク等が可能となり、市民は本庁舎に行かなくても、市民サービスを受けることができ、職員は本庁舎に登庁しなくても勤務することが可能になった。これまでの発想の転換が必要になるというところである。今回の基本構想では、本庁舎に必要な機能を検討した上で、本庁舎の建て替え規模と本庁舎の場所のあり方を検討していきたい。本庁舎に必要な機能については、市民サービスの方向性、危機管理における司令塔としての防災拠点のあり方、庁内機能DXを念頭に行政サービスの向上や働き方改革の促進、環境への配慮の視点から検討して行きたい。これを行う前提として将来を展望することが重要と考えている。

次に3ページ目に本庁舎を取り巻く状況の変化をまとめている。1つ目は気候変動による広域かつ、甚大な災害について。本庁舎については、国の指針により、非常用発電機燃料を72時間分、備蓄することになっている。しかし、昨今の台風被害は停電解消までに72時間を超える場合があり、気候変動による災害が想定を上回る状況被害となっている。

2つ目は新型コロナウイルス感染症による人と人との接触機会の低減についてである。コロナ禍リスクに対応してテレワーク、Web会議、行政サービスの電子申請が拡大して、本庁舎が必ずしも市民サービスを受けたり、職員をこれまでのように集中して配置したりする場所ではなくなっている。

3つ目は行政のデジタル化の進展について、コロナ禍の中の対応を契機として、社会全体においてデジタル技術の活用が重要となっている。国が策定した自治体DX推進計画では、制度や組織の在り方等をデジタル化に合わせて、変革していくことが求められている。

本庁舎の課題と建て替えの必要性について、資料6に現本庁舎の課題と建て替えの必要性をまとめている。災害時の対応に関する課題については、本庁舎、国が定める基準(IS値0.9以上)を満たしていない。そのため、耐震強度が不足している。また、非常用発電機については、国が定める連続72時間以上運転可能な燃料の備蓄ができる設備が無い。また、庁舎の老朽化・狭隘化等への対応に関する課題については、本庁舎B棟が令和11年度に築60年となり、鉄筋コンクリート造りの建築物の一般的な耐用年数を上回る。狭隘化により、相談スペース等が十分に確保されていないこと、また、バリアフリーについても課題がある。デジタル化やDXなどへの対応に関する課題については、今後、DXの推進や職員の働き方の変化に対して現本庁舎では、レイアウト等の柔軟な対応することに限界がある。地球温暖化対

策への対応では、現本庁舎での省エネルギーや再生可能エネルギーについて、建物が古く十分な効果を発揮することが難しい状況である。これらの課題を解決するためには本庁舎の建て替えること以外には根本的な解決が困難であると考えている。

会 長 資料4のスケジュールのところ、基本構想の以降、5年以降のスケジュールというのはほぼこれで行くという提案だと考えてよいか。

事務局 令和11年度が築60年となる。それ以降、コストアップするという点が1つ。防災拠点となるためのIS値が基準を満たしていないという点があるので、ここを目指して検討を進めていきたいと考えている。令和5、6年で基本計画、7、8年で基本設計、実施設計というところを目指していきたいと考えている。

ただ、社会状況の変化がかなり激しいので、基本構想をまとめた後については、少し柔軟に対応していきたい。

会 長 一応ゴールとしては、期限としては令和11年度中に工事を終えて、できれば令和12年度に新庁舎でという対応にしたいということで受け止めておく。

副会長 コメントであるが、資料6で最後に地球温暖化対策ということが出てくる。最近SDGsということで、2030年、ちょうど令和11年度に近いが、庁舎が出すCO<sub>2</sub>は、古ければ古いほど効率が悪いということで、最近海外、ヨーロッパ等で、まず公的な建物から脱炭素という方向性を強めるという動きがある。多摩市の庁舎の建て替えに当たっても1つ重要な視点になるのではないかと。

会 長 まさにSDGsは2030年をゴールにした国際的指標ということになるので、単に庁舎の建て替えだけでなく、行政のあり方も含めて、この建て替えに伴う新しい行政のあり方へ転換をすることで、多摩市のSDGsはどれくらい達成できたのか、成果を上げたのか、そうしたことをきちんと評価していけるようにこの10年間を通してしっかりと進行管理をしながら見守っていくということが大事なのでは、という指摘である。我々の任務は最初の2年間だが、それも含めて基本構想として位置づけができれば思う。

委 員 今回の庁舎の建て替えに関して、財政を考慮して官民連携は考えの中にあるか。

事務局 財政のところでは、まず建て替えに関する基金を設置している。基金は、今約33億円積み増しをしている。一般的には建て替えについてはこの後、起債、借金をすることになる。起債は概ね事業費の3割から5割程度が望ましいと言われている。現在は平成28年の報告書で、概ね事業費を100億円と想定している。33億円に今3割は達成しているが、後年度負担を考えまして、さらに積み立てをしていきたいと考えている。

また、PFIについては、基本構想をまとめる際にメリット、デメリット、決定をするわけではないが、ご議論いただきたい。

委員 もし可能性を探るといことが考えているのであれば、当然検討の結果、PFI等を導入するという選択肢も出てくるが、そうすると若干このスケジュールが厳しい感じがする。そのあたりはどうか。

事務局 基本構想については、市役所本庁舎の建て替えの位置がまだ決まっていない。位置については、基本構想の中で決める自治体も、次の基本計画をまとめる際になるべく早いうちに決めている自治体もある。

今の時点では、基本構想については本庁舎に求められる機能、あり方というところをしっかりと考えてまとめていきたいので、位置については基本構想をまとめた以降に決めていきたい。PFIの採否は、その後の検討になると考えている。

会長 このスケジュールで、PFIも含めていい提案というのをやるのか、庁舎だけで行くのか、それによって多分コンペの内容とか審査のあり方とか全部変わってくる。恐らく基本構想では両案併記みたいな形になって、基本計画に下駄を預けることになる。建て替え全体を公だけで、市だけで展開するのか、そうではない形もあり得る。その辺は基本構想の中で大きな課題なので、また検討の場を作っていただきたい。

それから、新しい市庁舎の場所についても、過去どういう議論がされてきたかということもあるので、それらを踏まえた上で懇談会としては、提言という形で1つの方向性が出せばいいと思っている。

委員 これまでいろいろ懇談会、有識者の懇談会、アンケートも取っており、そういったこれまでの経緯を踏まえてどのように考えていくかということは必要だと思う。少なくとも資料5の4つのトピックは非常に重要なことで、これは基本として建て替えの中で実現していかなければいけないことだと思っている。

1つ、私は働き方を専門にしているということもあり、庁舎で働く当事者は市の職員あり、オフィスはどういう形にしたらより力を発揮できて、より働きやすく、より気持ちよく幸せな気持ちで働けるかということが市民サービスにもつながっていく。市庁舎で働く方が、ここの市役所で働けてよかったとか、働いて楽しいとか、幸せだと思うようなものというのを空間として作らなくてはいけない。

テレワークをいくらしたからと言って、やはり集うことは必要なので、そこが今までの机の配置とは違うやり方での集い方というのが、オフィス空間全体が変わってくるが、そういうことも含めて職員の働き方についての議論がもし何か方向性としてあったならば教えて欲しい。

事務局 2点あったかと思う。

まず1点目は、まさしく我々職員が働く場所としての市役所本庁舎というところで、いかに効率よく仕事をするかによって、我々自身のモチベーションのアップにもつながり、それが市民のサービスにもつながっていくということが重要な点である。今回の建て替えを契

機に、我々市職員の意識改革というところについても進めていくことを考えている。建物だけではなくて、我々の働き方もここで改善をして、それをいかに市民サービスに結びつけるかということもぜひともこの建て替えの基本構想のスタートに当たって進めていきたい。

もう1点のテレワークという点では、我々もパソコンを持ってきて、以前では机でなければ仕事ができなかった。逆に言うと場所にとらわれていたというところがある。電子化を進めていくと場所にとらわれない働き方ができるのではないか。そのとき、例えばテレワークということで、市内の公共施設があるので、本庁舎で働いている者がそういうところに行って、そこで仕事をするというような新たな働き方というところがある。逆にそれをどのように市民サービスとか行政の効率化というところに結びつけるところがあるのかということも併せて追記をしていきたい。

委員　ハードが変わればソフトが変わる。ずいぶん働き方とか未来は変わっていると思うので、ぜひ未来を見据えた働き方にマッチした建物を作っていただきたい。

会長　私はもう1つテレワークという言葉に代表されるのは、市民の日常生活の中での働き方、ワークライフバランスと言うが、ワークの部分がずいぶん変わってきた。ニュータウンもベッドタウンだと言われていた時代から、ずいぶん働き方自体が変わる。市民のライフスタイルが変わることによって、それにふさわしい行政サービスというのはどう変わっていくのか。その点も読めないが、方向としてはそういうことをしっかりと考えておく必要がある。〇〇委員には行政としてのワークの話と、市民全体がワークライフバランス的には生活スタイルが新しい働き方によって市民がどう変わっていくか、そこもぜひアドバイスいただきたい。方向性はこの方向だ、そこをしっかりと基本構想懇談会としては出せたらいいと思う。

委員　併せて、先ほど私の質問の回答の中でも基金ということがあって、残りは借金という話だが、今後の人口推計を見てもそんなにこれから明るい財政にないという時代、無い袖は振れないという財政状況で、かつ働き方が変わっていく中で、より市民の目線に立った役所のあり方がこれから必要になってくる。

もしかすると職員も自宅で働くとなると、庁舎の面積もこれまでとはだいぶ大きく変わってくるし、一方で市民の方々は地元にいる時間が長くなるので、結構、市民活動が活発になるという話も出ている。そうすると、役所のフリースペースのような場所で市民の方が市の活動をサポートして一緒にやっていくような未来も描けるので、そうした未来志向の空間づくりということができるといい。

会長　私もまさにそういう世界を描かないといけないのではないかと、思っているもので、ぜひよろしくお願ひしたい。

先ほど公共施設という話があったが、支所を含めて、行政する場をどのように分散するかということは、要するに本庁と支所との関係プラス、さらにもっといろいろな展開があり、新しい行政の展開、空間的な展開の仕方がいかようにもできて、それをサポートするのがIT

技術だと思うので、そうした点も含めてまた〇〇委員にも今後の行政展開はどうか、本庁本丸式ではないのかもしれないということで話をしたい。

## 10. 将来の市民サービスのあり方について

会 長 次に次第 10、将来の市民サービスのあり方について事務局に説明をお願いしたい。

事 務 局 今回、市役所本庁舎を建て替えにあたり、まずは本庁舎に必要な機能、これを検討してそのうえで、本庁舎の建て替え事項、将来の市民サービスのあり方を検討するという流れで進めていきたい。そこで、将来の展望するための資料として、資料 7 に将来の多摩市の人口推計を用意している。また、年明け 1 月に市民アンケートを実施して、将来の市民サービス等についての意識調査をする予定である。

また、各委員にはそれぞれ 15 分～20 分程度お話をいただき、その後にその内容について、意見交換をお願いしたい。また、その際には市側からも必要に応じて、質問することをお許しいただきたい。

それでは、資料の説明をする。資料 7 を参照。1 ページ目、国の人口推計をご覧ください。人口動態における課題の通り 3 点の課題が明らかになっている。将来的には多摩市の人口は大幅に減少することになっている。2015 年の 146 千人から、2065 年（令和 47 年）100 千人まで減少する想定になっている。高齢化が急速に加速して、2065 年の高齢化率は 39.1%まで上昇する。年少・生産年齢人口は 2015 年に比較して 2065 年には、約 4 割減少する。また、2019 年の多摩市の合計特殊出生率は 1.15 と全国平均の 1.36 を大きく下回る水準になっている。多摩市の目指すべき将来の方向として、若い世代の流入と出生数の増加、健康街づくりの更なる推進により、2065 年の人口を国の推計より、10 千人以上多い 113 千人としている。将来展望人口は実線が多摩市の推計、点線が国の推計になる。どちらも人口は減少しているが、多摩市の推計は緩やかになっている。2065 年には、国の推計と約 1.4 万人の開きがでている。人口構成割合では、2065 年には高齢化率は 38.2%であるが、国の推計の 39.1%より低い水準となる。

コロナ禍での多摩市の転入数・転出数の確認をした。多摩市の転入数・転出数の推移を見ると、令和 2 年度まで転入数・転出数ともに概ね減少傾向が続いている。近年も概ね減少傾向となっている。その中で、令和 2 年について転入数は 2015 年から 2019 年の 5 か年の平均より、90.5%の数になり、同じく転出数は 95.1%の数になり、平均より減少している。年齢別社会移動を見ると平成 29 年、平成 30 年、令和 5 年のそれぞれの転入数と転出数になっている。年齢階級別に示したものになるが、20 歳代前半から 40 歳代前半の人は転入数と転出数ともに多いことが分かる。緊急事態宣言は 4 月 7 日から 5 月 25 日まで発令され、各企業とも対応を検討していた時期となる。また、学校も登校が控えられるなど、翌年の入学のための転居も抑制されていた可能性がある。左下のグラフは過去 5 年間の多摩市の人口の推移である。日本人については、2019 年から微減傾向が継続している。外国人は、2020 年まで増加傾向だったが、令和 3 年は減少している。

次に資料 8 の市民アンケートの案を説明する。はじめのページでは、調査の概要の通り、アンケートの対象者は市内在住の 18 歳以上の市民 1200 人である。住民基本台帳から抽出を



行う。アンケート調査を郵送配布・郵送回収であるが、回収率を上げるため Web でも回答できるようにする。調査の目的は近年のデジタル化の進展等を踏まえて、市民が求める行政サービスの方法や方向性等のニーズ、市役所本庁舎に求める機能に関する意識を把握して将来の本庁舎のあるべき姿、必要な機能を検討する素材としている。

調査票では、質問 1 は新しい市役所本庁舎に求める機能について、重要なものすべて選択してもらう。防災・手続き・相談・環境などについてどのようなことが重要と考えるかを把握する。質問 2 はコロナ禍の 1 年間の市役所本庁舎と出張所を訪れる回数を質問している。質問 3 では本庁舎に訪れた用件を質問している。質問 4 では、質問 2 で 1 回も来庁しなかった人に来庁しなかった理由を聞いている。本庁舎に来庁しなくても、公式 HP とか、アプリなどの代替手段で用を済ませたかどうかを確認するものである。質問 5 では、コロナ禍前と現在とで本庁舎への来庁頻度に変化があったか確認している。質問 6 ではこれまでに手続きや相談などで本庁舎や出張所以外の公共施設などの利用経験を聞いている。その他の公共施設等の利用状況から現状で市民に身近なサービスがどの程度できているかこれを確認したいと考えている。質問 7 については、市役所に関係する要件について手続きと相談、それぞれをどのような方法で将来は行いたいかを聞いている。質問 8 では、多摩市で利用できるインターネット手続きの利用経験などについて、質問 9 と 10 ではパソコンやスマートフォンの利用状況などを聞いている。それ以降については、年齢・居住地について質問している。

委員 アンケートに関して実施することに関してはいいと思うが、質問 1 で新しい市役所庁舎に求める機能が選択肢になっているが、その後の質問にあるように、市役所というのは多くの市民の方はほとんど使われない場所なので、アンケートで取るのであれば、質問 1 に関しては検証型の質問にしたほうがよい。というのは、現状の市役所についての課題であったり、要望であったりというような形で聞いてみてはどうか。

それから、ニーズの部分を知るといのはなかなかアンケートでは難しいものと思うが、役所に必要な機能と言われてもなかなか想像が広がらないと思うので、むしろサービスとしてどんなことを期待するかというような、もう少し大きな視点で聞いて、それを市役所の今回の新しい市役所に何が組み込めようかという議論に持っていけるようにできるといい。

委員 アンケート調査について、まずはテクニカルなところで、少し書き込んだりしているものを提出する。

3 ページでコロナ禍について、訪れたこととか書いてあるが、コロナ禍というのは非常時なので、非常時にどのくらい来たかというのをベースに、要はこれが分析の横軸になってくると思うが、それを非常時の設定にしておいていいのかなというのは疑問に思う。

後ろのほうで、平時に比べて、どのくらい増えたか減ったかということを質問 5 のところで聞いているが、これはコロナ禍と現在というよりも、今現在とコロナ禍の時のことを聞きたいのかと思うが、調査目的のところには特にコロナ禍のことは何も書かれていないので、コロナ禍の状況を把握したいのか、市役所の機能としてどのくらい来ているかというのをシンプルに知りたいのか、どちらか明確にして少し変えたほうが今後出てくるアウトプットでは使いやすいのではないかと。

会 長     そこは一番私も課題かなと思い、質問 5 をここに入れたほうがいいのか、あるいは質問 2 の後に入れたほうがいいのか考えていた。

いずれにしても 17 の選択肢から好きなだけ選べと言われても、読んでいくと途中でくたびれてしまうので、大きく 2 つぐらいに分けた方が良いでしょう。

選択肢は 5 つぐらいが良い。

もう 1 点、資料 7 の右上のグラフが、よく見ると大規模マンション開発というのは 2 つともニュータウンの中の建て替え事業と思われる。これを見ると、やっぱりニュータウンは魅力がある。

平成 27 年以降転出超過だったものが、それ以降は転入超過になっている。その背景には何かあるか。

転入超過が続くということは非常に多摩市としてのいい。新しい行政展開とか庁舎のあり方を含めて、あるいは市民活動がいろいろあって、そういうことがこういう背景にあるとしたら、市民活動の場をいろいろなところを作る。庁舎の中にも作るということも重要な課題になるのではないかな。

#### 「多摩市役所庁舎のあり方の検討について」

会 長     私は「多摩市役所庁舎のあり方の検討について」ということで資料を用意した。

新庁舎を検討する前提として、10 年後、20 年後、40 年後、少なくとも 10 年後、今より人口が減ると言われている中で、さらに高齢化が進んで、減少が現実のものになっていく中で、どのようにダウンサイジングしていく社会に対して庁舎のあり方を考えていくのか。難しい問題ではあるが、今はそれを考えざるを得ない。どの時点に合わせて最適なサイズ、規模を考えるのかも考えておかなければいけない。

それから 2 番目、本格的にデジタルトランスフォーメーションの時代に入っていく中で、行政側のやり方も変わるし、市民側から行政へ関わる関わり方も大きく変わる。技術の変更に伴う庁舎のハードのレベルアップを柔軟に対応する仕組みを考える必要がある。

それから、市民意向調査は、現状に対する不満でもいいので、なるべく若い人にとって行政とは何か、そこをぜひフォローできると良い。

2 の機能的・効果的な新しい庁舎と財源、これからは民間の施設の活用や維持管理にお金がかからないようにすることも大事になる。

そういう中に、東京都の被害想定で被害が最大として想定されている地震が多摩直下地震となっている。全体に丘陵地が多いため、区部の下町に比べると被害の発生率は低いと言える。しかし建物の揺れによる被害がやや多いような数字になっている。これは多摩市自体全体で非木造の割合が多いのはニュータウンで、非木造の建物が多いことが被害を減らすことにもつながっている。

実際に災害が起きたときに、この被害想定だけでは想定し得ない現象も起こり得る。その 1 つはライフラインの問題が大きな課題である。

多摩ニュータウンというのは丘陵地に大規模に造成しているもので、一番深いところは40m近い盛土、谷を埋めているところがある。造成の境目で地盤の揺れ方が違うところでライフラインがずれて切れてしまう可能性がある。特にニュータウン地域も、建物は大丈夫でもライフラインの影響はかなり出る可能性がある。

それから、木造建物の揺れによる被害、火災による被害、液状化による被害というのは聖蹟を中心とする北西側の一般市街地のほうで発生するのと、多摩ニュータウンで言えば谷筋の区画整理、ここは地盤的には地震で揺れやすいということで、そういう被災地にどのように行政は対応するのか。

よく本庁舎というのは災害時の司令塔だというのが、逆に司令塔ということは、そこで現場対応するわけではない。対応する現場は、ニュータウンで被災すればニュータウンの中となり、ライフラインが止まって避難生活で大変になっている方がたくさんいれば、ニュータウンの中でどう対応するか、それに対する指示というのが司令塔としての役割である。一般市街地での被害に対して、被災地に対しての対応、避難所その他での対応に対する指示なので、いわゆる本丸だからここに全部持ってくる、兵隊も全部集めてしまうという話ではないというのが1つ。

司令塔として一番大事なのは情報の集約と共有と、そしてそこから双方向で指示を出して情報を集めてということの繰り返しなので、災害時に情報がどのように集められるか、その機能をしっかり堅持していく、途絶えることなく対応していくことが何よりも重要。対策本部が立ち上がって、そこで対策を決めて指示していく業務になる。

そのために必要なのが機器と、電気がないと手も足も出ないということになる。先ほど72時間という話があったが、最低72時間として、現実には継続するということが大事。何時間というよりも、使った分を上回る燃料を確保する。それからもう1つやるべきこととしては、情報の発信で、市民に伝えるためにもマスコミ対応についても考えておく。

現場対応としては、直後で言うと避難場所や避難所が中心になるが避難所に来ている人だけに対応する場所ではない。特に多摩ニュータウンだと、在宅避難という形で、学校に入りきれない人や学校に行きたくないという人たちにもいろいろな生活サービスをしなければいけない。学校というのはそういう意味で地域の現場の情報拠点であると同時に、避難所というよりも地域避難生活支援センターである。地域避難生活の拠点センター、地域の拠点センター、そういう位置づけで、そこと司令塔としての本庁舎とがしっかりとつながっているということがより重要である。

そういう中で、緊急物資の問題とかがあがるが、尾根幹に直接アプローチできる場所で、大型のトラック、トレーラーで物資を運んできるときに、ここで受け止めて、ここである意味では積み替えて、それぞれの避難所その他を支援するということができて、物は最小限に効率よく動かし、かつそれを本庁舎の司令塔としてはきちんと共有しながら管理していくということが重要。そういうことを含めると、本庁舎はどこにあってもいいと考えるが、必ずしも本庁舎に支援物資その他を集めるわけではない。

そういうことを前提に本庁舎に何が求められるかという、今回、本庁舎の建て替えを全体にすると、地震にも強く、水害にも強い場所というところに建てるのが大事。そういう意味ではニュータウンの中は一様ではないので盛り土では切り土に比較して6割ぐらい揺れ

方が増幅する。そういう意味では切り山のところ、丘陵そのものに直結するような場所にあるのが地震に対してのリスク軽減につながる。それから、風水害のリスクもない場所というのが大前提。

それから、どういう業務機能をやるのかというのは BCP という形で災害時の重要業務に対しての業務継続計画が作られているが、それは実は防災計画としての BCP しか作られていないケースが多いが、同時に、日常業務で継続しなければいけない重要業務もある。サービスが継続できるように考えて検討しておく必要がある。防災業務は圧倒的に増えるが、それらに十分対応できるようにということになる。

もう 1 つ、そういう非常事態に対応する職員のためのロジスティックスを確保しておくような準備が非常に重要。すると、災害時用の空間というのがたくさん必要になるが、逆に言うと、災害時にどういう業務をやっていくのか。その業務をどのように展開してやるのか。例えば会議室、パーテーション、あるいは可動で、しばらく机は片づけて別の用途に使う。そういう災害時を想定した活動計画、それに合わせた空間計画をここでシャドウプランを考えておくことが重要になる。

同時にそれは室内の安全化を継続するということなので、内装の耐震化はもちろん、IT の耐震化というのはすごく大事。

最後のところは、本庁舎だけではなくて、その他の公共施設との関連性が全部あって、本庁舎だけでなく、災害の対応をきちんとやっておくことが本庁舎の司令塔としての役割を現実に動かすためには重要である。

#### 「デジタル化・DX に伴う市役所機能の変化と地方自治制度の展望について」

副会長 「デジタル化・DX に伴う市役所機能の変化と地方自治制度の展望について」ということでお話する。

私の話は多摩市に固有ではなく、今後の行政や自治制度のあり方について少し考えているところをお話する。

最初に、行政サービスの提供や申請方法の変化について。現在も既に電子化、デジタル化が行われており、市民の方が行政から情報を引き出す、あるいは行政側から市民に対して情報提供するという点についてかなりデジタル化が進んできている。各種の情報については既に役所に直接出向かなくても情報収集が可能になっている。

他方で、自治体から市民に対して情報提供していくときに、今までは広報紙でお知らせするというのが非常に重要な手段だった。個別に配布することで、自治会・町内会で回覧板を回したり新聞に折り込みを入れたりするという形で配布しているが、特に自治会・町内会も担い手不足で機能が低下してきている。新聞も紙で読んでいる人はかなり減ってきている。紙による広報という情報提供手段はかなり変わらざるを得ない。

現状今ここまで来ているが、今後、国の自治体 DX 推進計画が策定され、デジタル庁やデジタル臨調も設置され、デジタル化が加速することが予想される。自治体に対する申請について、直接デバイスから入力することや、自治体と住民の情報も Web 上でやりとりを行

い、将来的にはクラウド化が進んでいくということが想定されている。

それに伴って、現在自治体ごとのばらばらな各種の申請手続きの様式、書式等は標準化をするということが進められている。そして、窓口も、物理的にもデジタル上もワンストップ化することが求められ、ポータルのようなものを作っていくということになる。そうすると、直接市役所の窓口に出向くということはほぼなくなる可能性があり、窓口は大幅に縮小されることが想定される。住民が市役所に出向く機会も大幅に減少すると考えられる。さらに市役所の内部の変化も起こると想定される。

現状でも既にコロナ禍でテレワークや Web 会議が普及しているし、一部の行政機関、自治体ではオフィス改革も行われている。総務省の行政管理局では、フリーアドレスを導入し、どのフロアでも仕事ができるように無線 LAN を導入して、職員がタブレットで仕事を行い、さらに強力にペーパーレス化を進める動きが起こっている。

こうした方向からは、恐らくはデジタル化を前提とした意思決定手続き等への移行が行われるだろう。

デジタル化時代の行政文書の管理のあり方についても昨今取りまとめがなされ、文書管理全般もデジタル化を見据えて変えていこうということが進められている。そうしたことを前提として、仕事の仕方、業務プロセスを改革する動きが今後起こってくるだろう。

Web 会議は普通に行うようになってきているので、みんなが一堂に会して意思決定したり企画を出し合ったりするということの必要性は低下していく可能性がある。

そうすると、市役所に空間的に残される機能は大きく 5 つぐらいかと思われる。

1 つは、政策決定機能である。市長と幹部で意思決定するのはさすがにオンラインではなかなか難しい。これは平時のときの意思決定と、それから、緊急時に参集するということがあり、トップマネジメントとしては市役所という物理的な空間で行うということが前提になるだろう。

次は、企画立案や意思決定である。Web 会議やハイブリッドの方式で代替できる部分があるが、基本的には face to face の関係で議論したほうがやりやすいという側面がある。そうした企画立案を市役所の中の会議室やオフィスで行うということは残るだろう。

3 番目に、市民との関係での相談業務である。今 AI のチャットボットでいろいろできるが、対面で行うものはどうしても残るし、残したほうが望ましいというものがある。機密性が求められる個人情報に関わる事柄について、対応する必要だろう。

4 番目に、日本の職場組織ではチームで仕事をし、その組織の中で仕事を覚えていき、定期的に人事異動していく慣行がある。そこで仕事の仕方を実地で覚えるというときにオンラインや Web 上ではかなり厳しい。そうした職員の能力形成を保障する空間としての役所というのはある程度物理的に存在しなければならない。

5 番目に、現場に行って仕事をする職員が、待機したり、会議を開いたりする場所が必要になってくる。保健福祉や地域振興、防災、インフラの維持管理、あるいは各種の検査・監督業務に携わる人たちの場というのは必要だろう。

ただ、デジタル化によって市役所に職員を集める必要性というのは低下するかもしれない。特に窓口業務などは低下するが、必要な行政機能自体がなくなるわけではない。むしろ本庁と出先という区別はなくなるかもしれない。自宅で働く人もいるので、ある程度分散した空

間の中でどうやって意思決定をするか、あるいは業務を遂行するかという課題が出てくる。

地方自治制度の展望として、今の国のほうで国と地方の役割分担の見直しを目指して総務省にも研究会が設置されている。そこではコロナ対応における給付金の問題等、デジタル化の遅れがこうした事務の執行の失敗を招いたのではないかとということで、自治体に任せられない部分について、国が直接行う、あるいは指示を強化するという動きが一部提唱されている。私は個人的には、特に人的リソースが国も自治体も足りていないことがこうした事態の原因であり、国の権限を強化しても現場が動かないということは当然あり得ると考えている。

さらに超長期的には、デジタル化が進むといつでもどこでも行政にアクセスできるということなので、多摩市の市民が遠方で働いている場合に、全部統一してどこからでも情報を取れるようにすればよいということになって、住所で区切られた自治体そのものの存在自体が薄れてくるという可能性があり得る。ただ他方で、これは納税に対するサービスというデモクラシーの根幹に関わっており、そこを完全に切り離して行政サービスだけをどこでも提供できるデジタル化、DXが進むのかどうかというのはまだ見通しは立たない。

委員 先ほど会長の有事のときのプランを考えておくというお話があったが、私も本当に建物を建てる側の人間としてそういったことは役所の中でとても重要なことだと思っており、それがスムーズに動くためには有事になる前の日常の中での運用がキーになってくるのではないか。

DXについては非常に興味深く、研究の中で学校の職員室の研究をしているが、ギガスクールが始まって、先生方がタブレットを持ってというような時代になってきて、ちゃんと調べてみると、私たちが当たり前と思っていたことが、実はそれは役所や学校というような行政の機関の中ではまだまだ当たり前ではなくて、例えばWi-Fiが自由に使えることも非常にハードルが高いということがわかってきた。恐らく我々も含めて、市民も、驚くことがあるかと思うので、そういった部分を1つ1つ見直す必要があるのでは。

会長 それでは、行政側から質問はあるか。

市長 3・11東日本大震災以降、行政の役割が大きくなった。災害にプラスして、今回の感染症対策というものもある。人と人が接触することを遮断する、ソーシャルディスタンス。ただ、否応なく日本国民全員がトレーニングされたように思う。人と人が接触しないために広がったのが1つはキャッシュレス。つまりコインとか紙幣を交換しない。スーパーその他でも非常にこの1年間で進みました。一気に進んだ。市役所もそういう機器を入れた。もちろん紙幣でもやり取りできるが、キャッシュレスにも対応できるように。

そうしたことを含めて、いくつか質問したい。会長に、災害時の中で、特に地震、水害だけでなく、感染症を含めて、今回アメリカで起きたような竜巻にはかなり大変かと思うが、非常事態ということ想定すると、今年オリンピック、パラリンピックが開催できたが、スポーツ競技、学校の運動、これらは、今は規制がある。かなりこれからは災害という中に感染症だけでなく、猛暑、あるいは水害も単に河川氾濫だけでなく、局所的な集中豪雨を含めて、

言ってみればインフラがズタズタになる。こうしたこともあるので、改めて災害時における必要な点をお聞きしたい。

それから、この2年間で中央集権がかなり進んだように見える。地方自治体にとっては法定受託事務と自治事務があるが、今回の特別給金を含め、本来は自治事務なのだから地方自治体に委ねるべきだったと思う。恐らくデジタル化が進んでいったときに、逆にコミュニティとか地域よっての特性がかなり色濃く強く出てくるのではないか。一方、制度として全国一律でやる業務と、地域ごとでしっかり色を出していくものと大きく分かれてくるのではないか。基本的な申請事項、転出、転居を含めて、今なかなかすべて電子申請でできないものがあるが、そうしたことはどんどんこの20年、30年でしっかりできるようになると思う。一方で、地域には農業であったり、あるいは地方の自治体、多摩市の場合どうしてもニュータウンを含め居住というのが前提になっている。一方で昼間もここで生活する人が現に増えている。そうした中で、コミュニティのあり方、冒頭会長からご指摘のように、これからの市役所の中にさらにもっと市民の活動とか、NPOを含めて、そうしたものが必要になる。それがハードの部分とバーチャル上と両方必要なのかなと思う。そんなことについてお伺いしたい。

会 長 災害時をどう想定するか、そういう状況の中にあっても市役所として司令塔としてどう対応していくのかということが冷静に判断できて対応していけるということを前提にすると、一番大きな影響を与えるのは多分ライフラインが止まったときに、役所の建物はあがあるが、それが機能不全を起こすようなことがあってはいけない。全部備蓄でという発想もあるが、備蓄よりも、電気で言えば、例えば自家発電を通常使うやり方がある。それは中圧ガスを使ってガスタービンで発電をする。実はライフラインで一時的に末端は止めるが、中圧ガスを止めるという事態はなくて、ガスを供給してもらうことでその発電が常時、非常時用ではなくて、常時使うことでコストを下げっていく。

備蓄というか、72時間というのは従来の発想で、むしろ災害時に従来の外部電源、外部依存から自立型にするということを当たり前にしてしまうことが本当は一番災害に強くなるのではないか。

自動的に損害状況をサーチして、一旦止めるんだけど、自動的に回復させるような技術が出てきているので、そういう装置にすることで、安全を確保しながらリカバリーがすぐできるような形でライフラインの環境を整えればどんな災害に対しても多分司令塔機能は発揮できるのではないか。

副 会 長 現在デジタル化・標準化が求められているのは、一方では中央集権的な動きというふうにも理解できる。標準的な業務について自治体が工夫することというのは実はそんなになくて、今までデファクトのスタンダードみたいなものがなかったことが、効率性を損なう状況になったのではないか。

恐らくパソコンで言うところのOSの部分、システムを動かす部分で自治体で工夫する余地はそれほどなくて、どこにいても同じようなサービスが求められるものについては、かなり標準化が進んでいくだろう。

ただ、他方で、コミュニティとの関わり方とか、地域においてどのように将来像を描くかとか、住民の方に対して将来を見据えたサービスのあり方をどう考えるかといったところは、自治体やそれぞれの地域の工夫のしどころだと思うので、むしろその部分にリソースを振り向けていくことが今後は必要になってくるのだろう。今までのように、全部一緒に自治体が独自にやるというよりも、うまくメリハリをつけて切り分けをするということが今後求められるのではないか。

会 長 今、東日本大震災の福島からの原発で住民は散り散りになってしまっていて、その状況が10年続いて、公的にも完全に二重生活となっている。

都市と地方と両方正しく使っていく。正しく使い分けられる、ふるさと納税のような仕組みを前提にしていくと、どちらで納税するか、半分ずつみたいなお話も場合によってはあり得る。そういうことを思い描くにしても、それで本庁舎をどうするという話にはなかなか結びつけるのは難しいが、将来のキャパを睨んで、そのときに無駄になって維持費が大変だということを極力避けるような庁舎計画を考えるのが今やる基本的な方向ではないか。それを定めつつ、状況に合わせて、ちょっとここは行き過ぎたから戻す、ここはもっとやってもいいというところが出てきて、塩梅しながら基本設計にたどり着いて建てるということになるのではないか。

行政需要が減ったときにその床が無駄になるのではなくて、それが市民に開放されて、市民がそれを使って新しいパフォーマンスが生まれてくれば、それはいいことだろうと思うので、将来的にどう利用するかも変わっていく可能性があるということを考えて設計する。非常にやわらかい空間設計というか、そんな概念で庁舎の空間を見ていけるといいのかなという感じだ。

委 員 1つ防災に関して、災害が起こった後の自治体がやらなければいけない被災者に対する働きかけの1つにキャッシュフォーワーク (cash for work) という考え方がある。災害復興、復旧過程において被災した市民を自治体が雇って災害復興をやっていくというやり方である。これに関して、例えばハリケーンカトリーナで被災した際のニューオーリンズでは、地域の人たちを雇って復興過程でその人たちの失業率を止める試みをやっている。

国が一気に災害が起こったときにお金を拠出して何かやるというようなことが本当の大規模災害とか、今回のようなコロナのようなことで補助金を出すとか、東北の震災のときの緊急雇用創出事業があった。例えば先ほど話があった竜巻のような局地的被害が起こったとして、それが多摩市だけだった場合に、そこで災害に遭った方、そこで被災されて失業した人をどうすればいいのか。国ではなくて、多摩市だけで何か助けなければいけないといったときに、やはりキャッシュフォーワークという考え方は非常に重要になってくる。

市役所で増えるのは書類業務である。ニューオーリンズのときも書類業務が増えて、被災申請であったり、被災者の人が出してくる申請書を入力したり裁定したりという作業が必要になってくる。都市型の災害には事務作業の人が必ず多く必要になってくる。だから、被災者を雇い入れて、その人たちが働ける空間が1つ必要。それが意味実質的にその空間が必要なのか、いわゆる5G、6Gを含めたデジタル化で対応する。それが起こってからやるので



はなくて、キャッシュフローワークという1つのことが理念としてあって働き方をつなげていくのと、何となく事象が起こるから対処的に行うというのとはちょっとやり方が違う。その辺を含めた理念が先にあるので本庁舎の建て替え工事というのが私はあったほうがすごく有機的な、ハードが変わってソフトも変わるというようなものにつながっていくのではないかと。

会 長 それを本庁舎でやれと言っているわけではないと思う。本庁舎に来られない人が大勢いる。むしろ地域にそういう申請を含めて、在宅の被災者がいっぱいいる。そういう人たちがせめて近くの学校でやってくれたら行ける。だからさっきの学校のあり方の中に、もう1つシャドウプランを考えると、体育館は寝る場所に使うが、教室もこれから子どもが減る時代で空き教室等がたくさんあるのであれば、活用できる。公民館、その他の公共施設、そういうランチとして使える場所に配置をして、被災者の移動距離を最小限、ワンストップでサービスが受けられるように、そのデジタル技術があればすごく早く対応ができるのではないかと。そういうことの拠点としての本庁舎、災害対応は現場でやるのが一番被災者にとっては大事なことなのではないかと。

委員のお話のとおり、そういうビジョンがあった上で、だからこれぐらいの庁舎でいいという話というのがきちんと出せるかどうかはそういう体制が作れるかどうかにもかかっている。

事務局 次回についても、会議時間は2時間とさせていただいて3名の委員に、お話をいただきたい。今日のお話も含めて、最後に総括してご質問をさせていただきたい。

## 11. その他

事務局 次回の日程につきましては、2月21日、月曜日、午後4時から

また、来年度懇談会を全4回開くが、フォーラムで市民との意見交換もしていきたい。その際にも委員のご協力をいただきたい。

以上