

## 第 2 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 4 年 2 月 21 日（月）16:00～18:15

場 所：永山公民館 4 階集会室

出席委員：中林一樹会長、伊藤正次副会長、小野晶子委員、倉斗綾子委員（Web 参加）、高橋邦夫委員

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

傍聴者：4 名

議事次第：配布資料「第 2 回多摩市庁舎建替基本構想策定有識者懇談会次第」のとおり

### 1. 開会

事務局 第 2 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. 前回の懇談会の要点記録（案）の確認

事務局 要点記録の確認

### 3. 「多摩市役所本庁舎建替についてのアンケート」について

事務局 第 1 回懇談会等での委員のご意見を踏まえてアンケートの設問について、読みやすく、答えやすい調査票とするために修正を行った。

2 ページ目の質問 1。こちらで新しい市役所の方向性について、もともとのアンケートの内容では選択肢を 17 個用意していた。これについて、市民サービスと本庁舎の機能の 2 グループに分けて、各々選択肢を 8 つまでとして答えやすいように、わかりやすいように整理した。

3 ページ目の質問 2 では本庁舎を訪れた用件について、もともと過去 1 年間に訪れたことを聞いていたが、より多くの人に答えてもらうために、過去 3 年間に訪れたことを聞くことに変えた。

そのほか、質問の順番の変更、文言を精査して、読みやすく答えやすくなるように調査票を変更した。

アンケートについては、2 月 4 日に無作為抽出した 1200 人の市民に発送した。今月 24 日が締め切りであり、次回懇談会では集計結果を報告する予定である。

会 長 もう既にアンケート票は送付済みであるが、何かご意見はあるか。まだ回答はないか。いつまでか。

事務局 今 300 人を少し超える返信がある。督促の葉書を発送した。集計はもう少し待って欲しい。

委員 今回は内容も精査して、こういう形で抽出配布したという報告で楽しみに回答を待ちたいが、今後の参考として私どもも研究等でアンケートを取るときに、被験者方々からオンラインアンケートにしてほしいという意見も出てくる。スマホ等でできるような形のアンケートの配布方法を行うと、回答者の属性も恐らく変わってくるし、電車の中でも簡単に回答ができるような形になるので回答率も上がることと、予算的に郵送代がかからないこともあるので、今後こういった市民へのアンケートの方法も検討してはどうか。

会長 今返ってきている中で、今回は一応紙を配るのだが、回答は回答用紙を WEB でクリックして回答できるというシステムも入れている。WEB 回答はどれぐらいか。

事務局 100 人ほどである。

会長 3 分の 1 の 100 ぐらいが WEB とのことである。全体にアンケートがスマートフォンになるともう少し WEB での回答がもらいやすくなるかと思うが、紙のままの調査票みたいになってしまうと、選択肢を読むのに、スマホだとスクロールしていかないといけないので、全体を見られないというところがちょっと難しい。パソコンだったら見られるかもしれないが。その辺、少し WEB アンケートを工夫していくということで検討をお願いします。

今後 10 年間、完成するまでにこのような意向調査の形でそういう機会が発生する可能性が高いと思うので、そのときに活かしていただきたい。

それでは、アンケートについては以上にする。

#### 4. 将来の市民サービスのあり方について

事務局 それでは、今回市役所本庁舎の建て替えを検討するに当たり、まずは本庁舎に必要な機能を検討して、その上で本庁舎の建て替え規模とか、場所等のあり方、こういったことを検討するという流れで考えている。

また、本庁舎に必要な機能については、長く本庁舎を使用することを踏まえて、将来を展望して検討する必要があるということを前回の懇談会で説明をした。懇談会の皆様には将来を展望して、本庁舎建て替えを検討するに当たってのポイントとなる事項についてお話をお願いしている。

前回は会長と副会長にお話をいただいた。今回は残りの 3 名の委員にお願い

する。委員からは、本日のために資料を作成していただいた。それぞれのお話の際にはそちらをご覧いただきたい。

話が終わった後に、意見交換をさせていただきたい。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。

#### 「働き方の変容とこれからの就業環境」

委員 今日「働き方の変容とこれからの就業環境」ということで話をさせていただく。

建築家ではないので施設そのものをどういうふうに設計したらいいかということなどは難しいが、その中で働く人たちとか、施設を利用する人たちという、ソフト面がどのように変わっていくかということについて少し皆様とビジョンを合わすことによってどういう建物がいいのかということが想像できたらよいと思い今日話をさせていただく。

厚生労働省の研究所で労働政策の研究をしているが、特に非正規で働く方、それと、長年、学生のころから興味を持ってやっているのはお金をもらわないで働くボランティアの人たち、あるいはNPOというところに興味を持って研究をしている。今日お話しするのはその2点が混じったような話になると思う。

前提として、前回の懇談会で多摩市が今どういう状況にあるのかという話があった。これから30年後どうなるのかという人口構成の図が示されたが、その中で前提として、今から30年後に人口は2万人減であり、そうなると市職員も今よりは減るであろうという形を示された。

そして、人口構成も高齢人口、65歳以上の人口が40%を超える。生産年齢人口が48.7%ということで、50%を切るというような推計を示された。

ただし、高齢は65歳以上になっているが、65歳の方は今元気で、人生100年といわれ、65歳で区切っているのかという疑問がある。この切り方で生産年齢人口が変わってくるので、その時代に、今から30年後になったら、もしかしたら私もまだ働いていると思うので、まだ生産年齢人口にいるかもしれない。その辺はこういうふうな人口構成であるという形である。

人口移動についての話もあった。非常に明るい話で、多摩市のアドバンテージだと思って聞いていたが、2013年あたりから転入超過の傾向にあると。しかもそのボリュームゾーンは20代～40代の生産年齢の人たちであるという非常に明るいデータも併せて示された。

そして、市民サービスの方向性としては3つ示されていて、超高齢社会への挑戦、これは日本全国どこもそうだが、多摩市でも該当する。そのアドバンテージとして、転入超過もあり、その人たちが幸せに暮らせるまちの基盤を作ろうと

いう前向きな方向性が示された。3番目、市民・地域と行政との新たな協働の仕組みづくりということで、非常にこれはユニークで先進的だなと聞いていた。やはりこれからの行政というのは行政だけがやるわけではなくて、いろいろな人たちを巻き込んで協働という形でまちを盛り上げていくというのが未来的で理想的ではないかと思った。

これから話すのは、働き方と価値観の変容ということで、変容という言葉であるが、変容と変化というのはちょっと違う。変容というのは中身が変わっていくことを示す。変化というのはどちらかというと外面的に変わるということがあって、突然に変化が訪れる。今我々が直面しているコロナなど、非常に変化がある時代になっているが、変化があって、その影響を受けて中身が変わっていった変容になる。

変容というのは必ず前兆がある。その前兆を捉えるために少しこのような図にしてみた。高度成長期から未来に向けて2ページにわたって、私がポイントだなと思うキーワードを挙げてある。

まず高度成長期だが、これは団塊の世代というのがキーワードになる。その人たちが地方から都市へ、いわゆる集団就職、あるいは出稼ぎという形で、多くの人たちが東京に来た。そのときにいわゆる多摩の団地であったりニュータウンであったりというのができ始めた。核家族化とか、男性がモーレツに働くというようなのがその時代あった。女性も主婦パートというのがこの頃にでき始めるという時代である。性別役割分業というのができ始めた。

そういう時代からバブル期に入り、地価が高騰していくと、ドーナツ化現象が進み、そして通勤ラッシュが非常に激化していく。恐らく多摩から都心に通う人たちもものすごいラッシュの中で通勤されていたのではないかと。働くということが、いわゆるお金に直結するような時代になってくる。この時代はものすごい勢いで働いた。いわゆるお金の価値というのがものすごく重要視される時代でもあった。

そして男女雇用機会均等法が1985年にできて、女性の総合職が登場した。私もそのころ企業に新卒で総合職として就職した。今の職の前の仕事である。そのときに、こんなにみんなモーレツに働くというのを経験して、男の人でもこれでは体がもたない。その中に入って、私も働いて、これはダメだと思って、働くということをもう一度真正面から勉強しようと思って仕事を辞めて今のこのフィールドで労働について研究をするようになった。

そのときに、派遣労働の法制化があり、フリーターが発生する。これは何の反動かというところ、モーレツに働くことの反動で、自分らしくとか、自由に働きたいという反動が特に若者の中で起こった。そしてそういうドラマができ、自由業やフリーターは、最初はすごくポジティブに捉えられた。

そして、1991年にバブルが崩壊するわけだが、そのときにそこからの20年が前の時代の引き波というような形の時代に突入した。倒産があって、リストラがあって、自治体も緊縮財政を強いられるということがあった。日本的雇用が崩壊したと言われ始め、成果主義制度が導入されるというのもこの時期になる。いわゆる固定給をいかにして削減するかというようなことを企業がこぞって考えるというような時代になった。

就職氷河期、ちょうどこの団塊の世代の子どもたちが就職氷河期にみんな突入する。そして非正規雇用が拡大し、不本意でパートになるというような問題が大きく労働問題の中では取り上げられるようになった。派遣労働が正社員に代替されるのではないか、そういう警鐘もあった。

そして、阪神淡路大震災がこのときにあった。非常に不安定な時期というのがこの不況期、1990年代前半から2000年代前半ぐらいまで日本を覆うことになる。

この時期は、私は経済の踊り場というふうに思っている。何に価値を置いていいのかわからない。何か次の時代が変わる前には必ず踊り場に立つ時代というのがあって、ダイエットもそうだが、必ず停滞する時期が来る。その時期に体の中は何をやっているかという、体の中の組織を作っている。体の中の組織、日本の中の働く組織をみんな変えて次の時代に合ったシステムに組み替えて前に進むというようなことを一生懸命この時期にやっていた。

次に景気低迷期に入る。ここでも先程のバブル崩壊の不況期からようやく立ち上がれると思ったときにリーマンショックが起こったり、あるいは東日本大震災が起こったりという不測の事態が起こる。上がっては下がり、上がっては下がりというのを繰り返す時代が来る。このころ何がトピックであったかという、団塊世代が大量退職するということが起こった。定年退職後の継続就業、再雇用というものがこの時代から開始された。

同時に、ブラック企業とか、過労死の問題、職場のメンタルヘルスの問題というのはこの時代に非常に言われるようになった。そして同時にデジタル化も大幅に進んでいく。Google、Amazon、SNSが普及する。

そして、プレコロナの時代、ウイズコロナの時代ということに入って行くのであるが、1つこの中で働き方改革というものがやはりかなり大きいファクターだったのだろうと思っている。かなり労働時間が削減され、働き方というものについても1度立ち返って考えてみよう、働く人だけでなく、会社自身が積極的に考えなければならない時代になったということが非常に大きい。

このプレコロナ、ウイズコロナ、ポストコロナ、未来というところにいるいろいろキーワードがあるが、少しかいつまんで話したい。

何と言ってもテレワークがウイズコロナの時代に大きな働き方の変革、変化

して変容させるというようなことになっていくと思っている。私の所属している研究所でコロナ禍での働き方という大規模調査をやり、いろいろな事実というか、事象分析が行われている。「コロナ禍における個人と企業の変容」と書かれている書籍をぜひお読みいただきたい。

その中で、テレワークで今後変わっていくのか、テレワークは継続するのかというような話書かれている。実はテレワークというのは、この絵にあるように、今非常に回り始めているが、実はもう 1970 年代からテレワークというのはいろいろあり、特にアメリカで。SOHO (Small Office Home Office) であったり、マルチワークであったりという形で、職場にいないで、いろいろなところで、自分の好きなところで働けるというのが 1 つの定義であった。それとワークライフバランスというものがつながって、働きながら生活も豊かにするというようなものがテレワークであるというようなことで推進はされていたが、実のところうまく推進ができていなかった。それがすべてのキーが揃って、オンラインとか、デジタル化も揃って、コロナかという 1 つの一撃があっぐと進み始めた、回り始めたというのが私はテレワークだと思っている。

現場に行かなければどうにもならないという仕事は当然あるが、テレワークというのは恐らく、多くのデスクワークはテレワークで対応できるのではないかと考えている。

テレワーク継続の鍵としては、定着している職場では仕事の評価基準が明確であるが、ある意味怠業を防ぐような、どうしても怠け癖があるので、それを怠けさせないような何か防ぐようなシステムを作っている会社ではテレワークが継続していこうという事である。

あるいは日本的雇用制度はテレワークを阻害しないという実証も出ている。これはいわゆるジョブ型という職種別に評価をするような職種であればテレワークというのは馴染みやすい。いわゆる日本的雇用型の会社の中ではテレワークというのはそぐわないのではないかとされていたが、実はそうではないということが実証されている。

では何がテレワークの鍵になるのか。さっきの評価基準の 1 つ、その下にあるように、周辺環境を整えるということが重要だと。住宅、ICT 環境と書いているが、例えば同居家族が大勢家の中にいてテレワークができないというのも 1 つの阻害条件になるので、それをいかにその壁を超えていくかということが重要になってくる。

そして、フリーランスは特にオンラインの効果が高いと書かれている。これは特にフリーランスは助成金の対象外で非常に打撃を受けたが、生き残ったフリーランスは、どうクリアしたかという分析して、それはやはりオンライン化と濃密に関係がある。オンライン化を進めたフリーランスは増収しているし、生き残

ってもいるという検証が出ている。

コロナ禍で変わる働き方とウェルビーイングということで、これはワークライフバランスとの関係であるが、テレワークで働く人たちの満足度や生活満足度は上がっている。ワークライフバランスの実現度に正の効果があった。特に男性に。在宅勤務がニューノーマルになった男性に関しては生活時間の中で家事・育児時間が大幅に増加したという事実がある。これは継続してテレワーク、在宅勤務をやっている人であって、緊急事態宣言のときに在宅ワークになって、それ以降やめた人は全く育児・家事時間というのは変わっていないけれども、継続して在宅勤務をしている人は育児・家事時間というのが増加して、ワークライフバランスの実現に貢献しているとのことである。

そして、フリーランスに関してもオンライン、デジタル化の実施を行ったことによってウェルビーイングが非常に高まっているという事実も出ている。

一方、コロナ禍で変わる働き方に関しては課題も出ており、特に女性のウェルビーイングというのが低下している。ジェンダー格差の拡大が懸念されるというのも非常に警鐘をされているところでもある。

そして、在宅勤務になると労働時間が曖昧になったり、長時間労働になったりするリスクというのも必ずあるので、この辺もどうするかが課題であると思われる。

そして、ポストコロナの働き方、今のところを踏まえて、今後30年を見たときに、どのようになっていくかという、想像めいた話であるが、まずデジタル化は必ず進展していくし、定型業務はICTによって代替される。いわゆる窓口業務のようなものは必ず代替されるであろうということは想像がつく。

その中で、デジタル格差をいかに埋めるかが非常に大きな問題になってくる。アクセスができない人とか、そういう人たちが必ず一定数出てくるので、そういう人たちをいかに減らすか、が大きな課題になってくるのではないかと思う。

寄り添うということは非常に重要であるが、私はどちらかというところをなくすように攻めの姿勢でデジタル化を進めていただきたいと思う。非常にご高齢でICTに馴染みのない人たちに今からやれというのは無理であるが、今できる人たちは、ちょっと慣れていなくてもできるように教育して未来につなげていくという攻めの姿勢というのが非常に重要になってくると思う。

また、テレワークの定着、これは行政の職員もそうだが、多摩市に住んでいる市民もみんな恐らく都心まで混むので、テレワークする人たちの率というのは高いと思う。テレワークを定着させる、というところに着目してもらい職員の配置や、評価システムの適正化をお願いしたい。

そして、自宅の就業環境の整備であるが、先ほど同居家族があつて部屋が狭いからテレワークできないということなら、サテライトオフィスとかコワーキング

グスペースを駅の近くに作って、職員も多摩市民もみんなそこで使える人は使えるようにするというようなことも必要ではないかと思われる。

そして個別キャリアの時代である。フリーランスが増えて、1つの自分のキャリアのドメインだけでなく、パラレル型、複線型のキャリアが進行していくと、いうことが増えていくと思われる。兼業、副業というのも規制が緩和されると思われるので、1人がTwitterのアカウントが10個ぐらい持てるような形で、いろいろなキャリアで、いろいろな面を持ちながら働いていく世の中になっていくのだろうと私は想像している。

最後、4つ目であるが、SDGs、ノンプロフィット×プロフィットの協働ということで書いているが、信用というものが非常に重みを置く時代になってくる。企業は選ばれるために、選ばれる存在を目指すということになるので、消費者は何を企業がやるかというのを見る時代になる。社会貢献活動であるとか、企業がこぞって入ってくる時代になる。プロフィットとノンプロフィットの垣根が薄くなっていく時代になっていくと思われる。そこをうまく多摩市が使って、企業と協働するような形で何かいい市民サービスが見いだせるというのが1つ考えられるのではないかと思う。

最後に、それを踏まえた新しい行政の機能的な庁舎とはということで、集中と分散を意識したらどうか。いわゆる司令塔的なものと判断できるブランチというのがあって、司令塔というのはあくまでも小さいものであるけれども、緊急的なときには集中した中央になる。それ以外のときは分散したところで判断できるというような形。当然小さな行政になるので、共助、協働というのが必須になってくる。そして分散をつなぐ高レベルのオンライン化というのは必須になってくると思われる。

2つ目、柔軟性を取り入れるということで、組織はどんどん柔軟になっていくだろう。そしてそれに合わせて施設も柔軟でなければならない。目的に合わせてレイアウトが簡単に変えられたり、それには余裕や余白、遊びというものが施設に必要なようになってきたりするだろうと思う。

多様性と寄り添う、これは最後の最後であるが、本当に多様な時代になってくる。多様な働き方、多様な価値観ということになって、ジェンダーフリーだったり、エイジフリーだったり、バリアフリーであったりということになってくる。これは逆に言えばいかに格差を埋めるか、ということを実現するような庁舎にすることだと思う。そこに関しての攻めの姿勢を実現できる、見せられるような施設であってほしいなと思う。

一番象徴的なものはトイレだと思っていて、ジェンダーフリーのトレイとか、バリアフリーのトイレは当たり前だが、そういうありきたりではない、考えられるようなトイレをデザインしたものがこの庁舎の中に1つあることによってす



ごいメッセージ性が高まるのではないか。  
少し長くなったが、ここで報告を終わる。

「これからの『市役所』を考える ～市民ニーズ・街づくりの観点から～」

委員 私は専門的な部分では庁舎建築は詳しくないが、コミュニティとか市民ニーズというようなまちづくりの観点から今後の市庁舎がどうあるべきか、お話ししたい。

まず自己紹介であるが、出身は建築学科で、東京都立大学、八王子に通っていた。現在は千葉工業大学でデザイン科学科というところでデザイン全般の研究をしている。人の行動や振る舞いに着眼して空間をデザインしたり、コトをデザイン、イベントをデザインしたりということをやっているが、特に最近では人口減少時代に入っていく中で、減らし方のデザインとか、コミュニティのデザインということを研究室の活動の中でやっている。

減らし方のデザインというのは、我々モノづくり、建築にしても、工業デザインにしてもモノを量産する時代に学んできた世代であるが、これからは人々が幸せになる減らし方を考えるということも1つのあり方かなと思っている。

今日は特に太線で書いたようなコミュニティとか場の愛着づくりという視点から市役所がどのように作られていくべきかを、話させていただく。

まず、市民にとって市役所とはどんな場所なのかということである。現状の市民のニーズというものを考えてみると、まずどのぐらいの頻度で行くところなのか、それから何をしに行くところなのか、どのぐらい滞在するのかということをちょっと思い出していただきたい。

私自身のことで言うと、例えば仕事の関係で来庁するという、建築職の方で確認申請に来るということでなければ、多くの人は年に1回行くか行かないか、多くても5回ぐらいなのではないか。

また、何をしに行くところかという、多くは証明書、印鑑証明とか住民票の取得、そして申請や手続き、または子育ての相談かと思う。

どのぐらい滞在するのかという、多くの人を利用する証明書の発行となると、発行手続きというのは本当に短時間で、最近はかなりDXというか、デジタル化で発行までもそんなに待たされることは減ってきたが、滞在している時間の多くは待ち時間なのではないかというイメージもある。

これはネットで探してみつけた他市で行われたアンケート調査の結果だが、来庁用件を市民にきいてみると、やはり戸籍や住民票、印鑑証明というのが61%と圧倒的多数で、その次に、医療、国民年金などの相談ということで、半分以上の人は証明書をもらいに來るのが来庁用件ということがわかる。

この何をしに行くかのメインの用件が今後 DX 化されていくというか、既にマイナンバーもだいぶ浸透して、コンビニ等でもこういったものができるようになってきている。すると、証明書をもらいに行くというような用件では庁舎に行かなくて済むようになってくる。その結果、頻度、滞在時間、待ち時間もなくなっていく。庁舎での待ち時間がなくなると、多くの市民にとって庁舎は何のための場所になるかという、相談に来る方々の場所になると思う。これは窓口業務に関してであるが、そうすると、証明書発行や申請に関する人たち以上に、来る頻度も滞在時間も長くなっていくことが予想できる。

このように DX 化によってそもそも市庁舎に来る市民のニーズというものがゆっくりと大きく変わっていくということを想像したときに、市役所が担う、またはこれから期待される役割や、市民に対する新たな公共のサービスがどのようなになっていくのかということを考えていく必要がある。

例えば、人口が減少し、財政が縮小していく時代で、社会における公共もしくは公共サービスというものがどうなっていくかという問いを投げかけた学生たちの1つの回答だが、私はすごく共感して多用しているものである。

つまり、公共サービスは公共の施設に関してもそうだが、その多くが若い人たちにとっては民間サービスと区別がつかなくなっている。例えば学校教育施設と言っても私立の学校もあるとなると、多くの学生とか若い人は、公共サービスと民間サービスの違いがよくわからなくなっている。そんなに公共施設に関してお金がない、財政がひっ迫していくということであれば、民間にまかせればいいのではないかみたいな意見も若干あるわけである。

じゃあ公共サービスというのはこれからどうなるべきなのかということを考えたときに、民間サービスはお金を払えば受け身で与えられるサービスだが、これからの公共サービスはお金を払えば受けられるという受け身のサービスではなくて、市民たちが自ら参加してサービスの提供側にも、受ける側にもなれるような、行政と市民が共に進めていける共生型のサービスになっていくのではないか。そうになったら楽しいのではないかというような答えがあった。

それは私ももしかしたらそうかもしれないと思っていて、市民が行政に参加していくというような形がこれからの公共サービスなのかもしれないと考えている。

そのときにどういうところに市民が参加してくるかという、まちやコミュニティを作っていくところが主になるのかと思う。そうすると市役所というものも共生の拠点、つまりコミュニティづくりの拠点としての位置づけというのが新しくニーズとして出てくるのではないかと考えた。

この共生の拠点ということで考えると、どんなことが役所の機能として出てくるのかということで整理してみた。まず情報の共有。何かの用事があって立ち

寄ったり、これから市役所に新たなサービスが加わったときに、滞在型の居場所としての市役所というあり方がもしあった場合、市民が来庁したときに市の状況がわかるとか、市が今課題として掲げていることが自然と目に入ってくるような環境や空間があるということがまず 1 つの価値になってくるのではないかと思う。

よく行政の方々と情報発信について、例えば市民に情報発信したかと聞くと、公共施設、公民館やいろいろなところにチラシを貼ったとか、置いたとか、それから市のホームページで発表したというような回答をもらう。しかし、逆に市民の側からこの情報を知っていたかを聞くと、そんなの聞いていないという話になる。なぜ知らないかという、多くの働いている世代、現役世代の方々は公共施設をほとんど使っていないとか、市のホームページなんて台風とか地震とか何かなかったら開かないということで、発信されているかもしれないが、それはキャッチされていない情報だったりする。そういったときに、実際の空間の中に目に留まるところに何か情報があるということは 1 つの価値になってくる。

ちなみに、情報発信について、最近はホームページをわざわざ見に行かない。そこで情報発信を SNS、Twitter であったり Instagram であったり使っている行政が増えてきている。そういった自治体の情報というのを SNS でフォローしてチェックしているかということや学生に聞いてみると、学生たちの多くが、自分の住んでいる自治体や自分の地元自治体の Twitter とか SNS はフォローしない、と回答する。なぜかを聞くと、自分が例えば多摩市に住んでいて、多摩市の Twitter をフォローすると第三者にとっては、自分が何をフォローしているかという履歴を見るだけで、この人は多分多摩市の人だなということが情報としてわかってしまうので、個人情報になるので自分が住んでいるとか、自分のゆかりのある自治体のページはフォローできないというような答えもある。なので、情報発信の仕方というのも我々は発信する側の考え方と、実際にキャッチしてほしい人たちのキャッチの仕方にずれがあるのかもしれないと思う。

それから、参加型、市民が行政に参加していく形になると、先ほど相談の機能が重要視されるのではないかという話をしたが、協働の場所、課題を共有する場所がもしかしたら市役所に出てくるのかもしれないと思う。会議室みたいなものも当然あるが、もっと開かれた、市民たちが自主的に活動できるような場所というのが市役所の中に内在されてもいいと考える。

さらに DX 化、デジタル化というとオンラインである。バーチャル空間ということになるが、一方で、市役所をこれから建てるということになるとオンサイト、フィジカルな空間ということになる。我々建築をやっている人間もそうだが、実空間の方、フィジカルな空間の価値というのを改めて考えてみないと、オンラインでもできることはこれから確実にオンラインに置き換わっていくと思われ、

そうした方が地球環境的にもやさしいかもしれないと思う。やはり実空間でなくてはならないこと、実空間だからこそこできることというのを、今後は庁舎建築に限らず多くの施設で改めて考えてみるということが必要になってくるだろうと思う。

バーチャル空間で見ると、人間が対応するわけではないので、オンデマンドで24時間いつでも取れる、対応時間に関しても自分で操作をするので、待たされることもなくなる。それから、適切な情報にうまく進め、アクセスしていければ適切な情報を間違いなくキャッチできる。それから、パソコンで、1人でやることなので、プライバシーとかセキュリティという意味で通りすがりの人に情報を聞かれてしまうこともなくなる。

というふうにある機能、サービスに対して確実にやろうとするともしかしたらデジタルな空間、オンラインの空間の方が確実にできると思う。だからサービスに求められる価値というのは。もしかするとバーチャルな空間の方が適しているかもしれない。

それに対して、実空間、オンサイトの空間というのは、待ち時間があつたり、それから予期せぬ情報に、先ほどの掲示板のように探そうと思った情報ではないが、行ってみたらこんなポスターがあつたというふうに偶然出会ったり、それから、たまたま市庁舎に行って自分の用事を済ませに行ったときにすごく久しぶりに誰かと会ったりというふうな、自分が予定したり計画していたことではない偶発的なことというのが起こるのがオンサイトの1つの価値になる。そうしたところから生まれるさまざまなアイデアや発想というのは実はたくさんあるので、こちら側の価値というのを庁舎という建築に求めると、どういったことが必要になるのかというのを考えてみるのも1つのあり方かなと思う。

その次に、情報空間、オンライン空間と実空間の適切な機能配置をした上で、実空間の価値というのを新庁舎にどうやって実現していくかというふうに、こういった価値というのが庁舎の中にどうやって起こるのかを考えてみるというのも1つ。そのために必要となる立地条件や敷地の広さ、空間構成を考えるとということが1つのあり方ではないかと思う。

市民が立ち寄りたくなる役所とは、実空間が用事を済ませに行く場所ではなくて、用事を済ませに行ったついでに何か価値が生まれる場所とすると、行きたくなるような、ちょっと市役所に行ってみようと思うものが新たに加わることになるのか、と考え、少しそういった事例を紹介する。

最近ではよくいろいろな自治体で、市役所という実空間の中で、例えば市民のマルシェを開くというような事例最近では出てきている。練馬区役所のマルシェのポスターだが、こんなことが定期的で開催されていると、別に証明書を取るだけではなくて、何となく立ち寄る場所の1つの候補として役所が出てくる。

それから、これは大学のある習志野市の新しく建った市役所で、2、3年前にグッドデザイン賞を受賞した新庁舎であるが、ここは敷地が傾斜しているので、エントランス階が2階と1階にある。ちょっと坂状になっているので、1階と2階をつなぐ緩い階段がこうした階段状のホールとしても使えるように設計されている。甲子園に習志野高校が行ったときにはパブリックビューイングをやったり、吹奏楽部が非常に有名な地域であるが、吹奏楽部の演奏会を市民が聞きに来たりというように市役所が使われている。

ここは普段は1階と2階のエントランスをつなぐ階段なので、通り抜けが可能で自由に立ち入ることができるため、こういった場所があることで市民が来やすい役所になり、この2階にはちょっとしたレストラン、食堂が入っていて、そこも自由に市民が使えるようになっている。

特にイベントがあるから来るというところもあるのだが、この階段下のフロア、は普段は書道展みたいな展示がされるということもあり、何もイベントがないときにはテーブルと椅子が配置してある場所で、ちょっと休憩室のように使える場所になっている。

こちら側の階段下のところには情報公開の行政の発行している資料が自由に手に取って見られるような空間になっているので、ちょっとした待ち時間や散歩の途中で立ち寄った人たちがそういうのを見る機会にもなっている。こういったことが実空間の1つの価値になり得ると思った。

これは市役所の話ではないが、我々が大学で地域の人たちと一緒にやっているまちを活性化するためのアートイベントを開いたときに、行政の若い担当者の方がベニヤ板で作ったような掲示板を作ってきて、今公共施設の再編をやらうとしているというお話を、行政の説明会ではなく公園で開かれているアートイベントで立ち寄った子ども連れの若い夫婦に一生懸命説明していた。ここで聞いている人たちも、こういうふうに公園のアートイベントでコーヒーでも飲みながら立ち寄ったときに行政の公共施設再編の話を知るとは思っていないのであるが、そこで偶然聞いたことで、初めて知ったとか、そういうことをしようとしているのか、と若い世代の人たちにも、情報が浸透していく場面を見た。これが実空間の1つの価値と思う。

最後に余談であるが、大学院の授業の中で、行政の情報をどのように市民に浸透させるか、また合意形成をどう図るかというような課題に対して、1つの学生の回答であるが、例えば、コーヒーが自動で出てくるような機械を置いた場所を作ってあげて、ここは2人同時にコップを出さないとコーヒーが入れられないが、2人同時にやれば無料でコーヒーが出という仕組みにしたときに、そこに立ち寄った人たちが、コーヒーがドリップされている間に、今市でいろいろ検討されている課題を見ることができるとか、そこに意見をすることができるという

ような仕組みを作ってはどうかというような提案である。

コーヒーが飲めるからと思って立ち寄るが、そこで行政の今課題になっていることを知ることができて、併せて、例えば台紙、紙で、それに付箋紙みたいなものがついていて、ここに自分のアイデアとか意見、感想を書いて、コーヒー代の代わりに意見を提出して下さい。とあったら、意見を出そうとするのではないか。それをお互いに見ることが楽しみになるような場所を作ったらどうかというような学生の提案である。実現は難しいかもしれないが、こういうふうにしたらもっと行政のことや市の課題を若い人たちも考える機会になるという意味で彼らは提案している。

情報の発信の仕方ということを含めて、せつかく市役所という実空間を作るので、実空間の価値をどのように高めて市民を巻き込む場所にできるのかを新たに考えていくのが1つのあり方かなと思う。

#### 「DXで変える・変わる自治体の新しい仕事の仕方」

委員 私は29年間区役所職員をやっていた。総務省や文部科学省のアドバイザーをやっており、テレワークマネージャーもしていることでこの場にいると考えている。そもそものきっかけとして、豊島区役所は2015年に新しい庁舎を建てた。庁舎移転の際に、情報システム課長だったのだが、区長から、新しい庁舎にふさわしい新しい働き方を実現してくれ、という依頼を受けた。そこで当時の自治体としては珍しい全フロアに無線LANを設置し、それから来訪者用のWi-Fiを提供、当時としてはまだ珍しいテレワークを導入して、基礎自治体としては初めてテレワーク協会から表彰を受けた。そういった独自の取り組みを認められて総務省のアドバイザーになった。

4年に区役所を辞めて、フリーのコンサルタントとなり、今はアドバイザー事業を中心にいろいろな自治体の手伝いをしているのでそれらを踏まえた発表したい。

本業である総務省の地域情報化で言うと、デジタルガバメント実行計画を国が作ったときに、総務省では同じタイミングで自治体DX推進計画を作った。その背景としては、デジタルガバメント実行計画の目標が「誰一人取り残さない、人にやさしいデジタル化の実現」となっており、国がいくら頑張っても国民の実感として湧かないのではないかと。国民に最も身近な、基礎自治体がデジタル化に取り組まなければいけないということから、総務省が自治体DX推進計画を作ったと聞いている。

ここで重点取組事項としている6つの事項が挙げられている。この6つの事項を自治体に取り組んでいくとどのように変わっていくかについて、その視点

から今日は庁舎というのはどうあるべきかをお話ししたい。

私は 6 つの重点取組項目のうちで一番ポイントとなるのは行政手続きのオンライン化だと思う。これまで各委員の発表もまさにその点を踏まえて発表していたのではないと思う。

行政手続きのオンライン化によって役所に来なくてもサービスを受けられるというところがキーポイントである。そのためにマイナンバーカードを普及させたり、手続きのオンライン化を進めるためにはシステムがそれに沿っていないと、進まないということで、システムの標準化、共通化に取り組んでいる。

こういったものができ上がると、手続きはデジタルでやってくる。要は紙でもらっている申請書というのがデジタルに変わると AI（人工知能）とか RPA（Robotic Process Automation）が判断できる。AI が判断して、OK となったものに対して RPA がシステムに入力することができるようになることで、AI とか RPA の利用が促進される。ここから先は、職員も窓口にいなくていいではないか。究極を言えば本庁舎の中にいなくていい。

テレワークは間違いなく自治体においても普及させなければいけないと思っているが、自治体におけるテレワークは、自宅勤務、在宅勤務ではない。アウトリーチという形で職員がもっと現場に出て、共生とか協働に取り組むときに、手ぶらで行くわけではないし、紙の資料を持っていっても予想外の反応があったときに何もできないということになり兼ねない。テレワークというのは自分が普段使っているパソコンを外に持ち出して、まちの人たちと一緒に働く働き方ができるようにするためのツールではないかと思っている。

そのためには当然セキュリティが同時に重要ということで、この 6 つのものが結びつくと勝手に考えた。

その上で、庁舎建設のインパクトということだが、行政手続きのオンライン化が進む（総務省は 31 の子育てとか介護という手続きしか挙げていないが、先進自治体では対象を拡大して、すべての申請のデジタル化を進めている）と、窓口はもう要らないのではないか。要らないとは言わないまでも、そこに職員がずっと座っている必要はない。職員が窓口から解放される。勤務場所が選べるようになる、というインパクトがあると思われる。

そして、AI・RPA の利用が促進され、申請もデジタル化すると、これまでは紙で出てきたものを仕方なく人間がそれを読み解いて、この人に受給資格があるのかどうかとか、この人は 10 万円をもらえる資格があるのかどうかをチェックしていたが、そういったものも要らなくなる。すべて AI が判断して、RPA がその入力をしていくようになれば、職員はその仕事からも離れられる。

どういうインパクトがあるのかというと、第二線と呼ばれるカウンターの後ろに職員が座っていて、その人たちが審査業務とか入力業務とかしているが、そ

ういった要員が不要になる。

また、保育園の入園申請とか、年に1回の手当の受給申請とか、そういった作業のために今は共同の作業場所がある。大きな部屋をある一定期間借りて、そこに職員が詰め込んで作業をしているが、そういったものも不要になる。それよりもこれからはAIが判断した結果、RPAが入力してエラーになったもの、こういったものを確認するためのブースが必要になる。みんなで作業する場所よりは、個別集中型の、じっくりと中身をチェックできるような、そういった個別ブースが必要になってくる。

そして、これらが進んで、職員はテレワークできるようになる。当然子育て、介護を抱える職員が職場外で働ける多様化という面でもテレワークは重要だが、私の場合には公務員のテレワークはアウトリーチ型業務という考え方である。職員がもっと住民に歩み寄る形になる、新たなサービス形態ができるようになる。そのときの庁舎建設のインパクトは、個人用の席は設けなくてもいい。朝来たらすぐに外に出ていけばいいし、逆に言うと朝来なくてもそのまま外で働いて、必要なときだけ庁舎にやってくる形の働き方に変わるということである。

このときに、実際にはこの次のセキュリティが関係してくる。機微な情報をどこでも扱っていいというわけにはいかない。民間企業のようにコワーキングスペースとか喫茶店とかで大事な書類を開けて作業をするわけにはいかないの、重要になるのが支所とか公民館などの公共施設、これをサテライトオフィスとして活用すればいいのではないか。これまで行政はどちらかというとならフシリティマネジメントで、サテライトオフィスの縮小、削減をした。その結果、そこにいる人員は非常に少ない。その余剰スペースを使うことでテレワークはより進み、小さい子どもがいたり、大家族だったり、家で集中するのは難しい状況も解決されると思う。

最後に、セキュリティ対策は大事である。総務省は平成27年に日本年金機構の大量の情報漏洩事件から、自治体職員に対してインターネットと分離して働く働き方になっている。それが今見直されている。文部科学省はいち早く今般のギガスクールへの取り組みを踏まえてゼロトラストを進めている。学校という閉じられた空間だけで授業は成り立たないので、校外学習とか、入院先の病院で子どもたちが学習できるようにと考えると、セキュリティというものは認証型の技術が進むようになってくる。これを考えると、庁舎建設のインパクトとしては、パソコン一人一台となり、会議室とか共用エリアでの使用が盛んになってくる。どこに持ってきても、自分の仕事ができるようになる。

一方で、機微情報の漏洩が怖い。本庁舎とかサテライトオフィスと言われている支所、公民館については民間企業と同じようなゾーニングを考えた方がいい。今はすべてがオープンで、カウンター越しにいろいろな情報が見えてしまっ



いるが、それを防ぐという仕組みが必要だと思う。カウンターを減らしていけば、必然的に壁は増えていくと思う。

自治体 DX 推進計画の 5 年間で過ぎると、これだけでも庁舎に対するインパクトは変わってくる。そう考えると、さらに 5 年後の 10 年後は誰も見据えることができない。実際に豊島区役所ができてから 7 年経過するが、その 7 年の間に当初の原形をとどめないレイアウトが変更になっている。当初は一生懸命私も考えてフリーアドレスにふさわしい機の配置とかを考えたが、ここで例に挙げている竣工時はまさに当時の豊島区役所だ。フリーアドレス制、天板式の机とキャスター付き袖机で職員がどこでも働ける働き方だったのが、今回私がお見せした 5 年後を考えると、もっと柔軟な働き方、民間企業のフリーアドレスに近い、係で固まる必要もないので打合せ場所をもっと増やす、そういった働き方になると思う。

さらに最近のトレンドかもしれないが、職員がカウンターに座ってお客さんを待つという働き方ではなくなってきた。どうしても自分では申請入力ができない人が役所に来たときに、わざわざカウンターに座っている必要はなくて、職員がタブレットを持って出て、次はここを押してくださいという働き方に変わっていくのではないかと考えている。窓口自体の面積が増えているのは、カウンターが減った分、じっくり話を聞く仕組みを作るための工夫である。このように、先が見えないことを考えると、柔軟な庁舎、柔軟なオフィス環境、そういったものを取り組んでいくことが大事だと思う。

例えば、会議スペースを考えたときに、ひと昔前の豊島区役所ができた当時は会議室をたくさん作った方がいいという考えであった。そこにディスプレイを備えつけてとか、そこにホワイトボードをつけてとかいうのは豊島区役所建設当初の会議室である。今は会議室までの移動の時間とか、会場での事前準備というのは無駄ということで、すぐに始められて柔軟な発想ができるようなコミュニケーションのあり方ということを考え、職場の中に、打ち合わせスペースをたくさん作った方がいいと考えられている。

また先ほど職員が集中できる環境を作った方がいいという話をしたが、集中できる環境というと、最近エキナカにあるような閉じられた空間みたいなことを考えるが、果たして高いお金をかけて立派なのを入れなくても、移動式のパーティションを組み立てて囲うだけでも集中スペースができるのではないかと。職場の中の窓口から離れた場所、カウンターをなくした閉じられた空間ができたならセキュリティゾーンというものを設けて、そこで働けばわざわざ囲まなくとも集中できる。

これからは本庁舎の整備と同時に、出先施設の見直し、あり方というもの考えていただきたい。ファシリティマネジメントの考え方が変わったと言ったが、

これまでは床面積をどう削減するかであったが、これからは持っている施設の有効活用が重要。本庁舎もちろん、役所がどんなにぎわいを創出するか、どんな民間企業とタイアップするかということも考える。施設の有効利用、特に出先とか支所とか公民館に役所と同じようなサービス、本庁舎と同じようなサービスを可能として、職員のアウトリーチで対応する。支所や公民館に職員を増員する必要はない。本庁舎の職員が出先でもそのサービスが提供できるような仕組み、デジタルデバインドは本庁舎に来させるのではなくて、身近な場所で担当職員がそちらに出向いて、アウトリーチで相談をしたり、入力をしたり、申請をしたりという形ができれば、ワクチン接種の順番待ちで大騒ぎしたようなこともだんだん解消されてくるのではないか。役所はインターネットと分離したネットワークを持っているというのは非常に強みである。インターネットはセキュリティに難があるので、強みであるデータ系ネットワークというものを使って新しいデジタル時代の施設のあり方を考える。私は多摩市の市役所の建て替えはとても大事な話だと思っている一方で、同時に考えたいのは、駅近くにある（永山や聖蹟桜ヶ丘にあるような）出先施設、そこでのサービスの充実というものを考えていくとこの庁舎の建て替えはどうあるべきかも見えてくると思う。

会 長 大変興味深いお話を 3 名の委員からいただいた。今日の話はどうも我々委員間の議論というより、行政と対話した方がいいのではないかという気もする。まず市長さんから話をしてもらった方がいい。市長さんに聞いていただいたが、私が聞かせていただいた要点をキーワードで整理すると、共通していたのはデジタルとサービスということ。デジタルというのは時間も空間もフリーにし、バリアをなくす。そのメリットとデメリットがあるが、デジタルには否応なくどう対応するかを考えないと、これからの検討は進まないというのが共通した話と思う。

もう 1 つ、面白いのは、ノンプロフィットとプロフィットの境がなくなること。新しい公民共助ともいうべき話だった。公は公共ということだが、民は民間企業が公共パートナーとして地域運営をしていくということと市民の役割という話だった。

また、公共サービスというものも共生型サービスになっていく。もし形容詞をつけるなら公民共生型のサービスで、特にこの民は恐らく市民であろう。行政と市民が共生していくようなサービスのあり方、市民はサービスを享受しにいくというよりも、これからは出す側の市民もいるという共生ということがあって、そこにデジタルが入ってくるというのが今日 3 人の先生からいただいたお話で、そうかと思った点である。ご質問を含めてざっくばらんにコメントをお願いします。

市長 今会長がまとめていただいたとおりに思う。私から働き方改革ということで、これはまさに委員から最初に話があった通り、市役所だけではなくて、世の中全体が今変わっていく中で、恐らく役所というのはその象徴で、霞ヶ関なんかは部屋で仕事をしている。国会への対応に追われている様なんていうのは本当にアナログだと私は思う。

一方、言われたとおり、デジタルとか ICT、AI、こうしたものを使いこなす中で、仕事の内容として変わるものと、なかなか変えられないものがある。私も市長として 10 年間やってきて、確かにたまにしか来ない方、つまり申請手続きや、証明書を取得に来る、そういう方もいるが、一方で、本当に困りごとを抱えている人はシンプルな問題ではなく、かなり複合型の中で起きていることが、特にコロナ禍の中でそうした事例が増えてきている。

そうすると、行政というのは 1 つのセクションだけではなくて、例えばシングルの人もいれば、家族もいるし、その抱える課題がかなり多様化している。そのときにはチームで対応することが必要。ここが厄介なのは、チームで対応するときに、行政は縦割りのため、子ども青少年であったり、健康福祉部であったり、住宅問題は都市整備部だったりになる。そういうときに働き方改革の中で、ICT をどこまで活用していけるのか。単純な相談業務はそれでかなりの部分はカットできると思うが、残された部分についてはいろいろな対応が必要であるが、先ほど委員からお話があったようなご提案は、恐らく多摩市が一番苦労していることではないか。職員が 1 日でも隔離されたところにおいて、誰にも見られていないところになると、相手方によってはなかなか対応が難しくなる。私もいわゆるオープンスペースの中で相談を受け、場合によってはチームで対応することが必要かなと思ったりする。多様な働き方によって対応できる部分と、市役所は相談機能がメインであるというところで、どのようにしていったらいいのか。漠とした話であるが、AI、ICT が普及する中で、最後はここで、10 年後だけではなくて、建物そのものは 30 年後、40 年後にも対応していかなければならないので、そうしたところで、お話し頂いた委員の話を伺いたい。

もう 1 つ、2 番目の話の中で、公共のあり方というところで議論があったが、納税した人だけが対象ではなくて、納税しない人、特に高齢化が進んでいくと年金オンリーの人が増えて、また、自営業の人を含めて必ずしもすべての人が課税されて納税しているという状況ではないので、そういう意味では公共のあり方という中で、民間と公がどう違うのかという話もあった。一方、今公共セクターの重要性が高まっているように思う。コロナ禍の中で格差がかなり広がってきている中で、行政のやらなければならないことが増えて、一方で、公民連携とか、行政だけでは対応が難しく、民間の力を含めてやっていくことが必要になっ

ている。多摩市でも「しごと・くらしサポートステーション」というところは民間の事業者に委ねることによって従来の行政では対応できないところも対応できるようになってきている。ただやはり今までの考え方を超えて、公民連携をどう進めていったらいいのか。もちろん制度とかは分かるが、そういうところで何か一つ委員からご示唆いただければと思う。

委員 1つアウトリーチというのがかなり重要なキーワードになるのだろうと思っているが、私の中ではプロジェクトチーム制という形で書いているが、縦割り行政、厚労省なんかの形に持っていき、机がひたすら縦に並んでいて、そのトップに課長がいて、みんな座っていて、資料だ、何だとうわーっとなって、混乱しているというのが今現状である。

そうではなく、一人一台のパソコンを持って外に出ることによって実は一人だが、いろいろな分散しているところにアメーバ式につながっているというのが、多分それが実態だと思う。例えば、何か相談事を受けたときに、この相談で1つのチームを立ち上げる。誰々さんと、誰々さんと、誰々さんという形で、そこでパソコン内で資料を共有して仕事がされるということだと思う。

そうなってくると、既存の縦型の島というのが要らなくなると思う。どこでも仕事ができるということになるのであるが、ここで1つ非常に重要なのが、できる人に仕事が集中するということになる。仕事が非常に偏る。やらない人はひたすら暇で、やる人にどんどん仕事が行くということになると過重になる。

机が並んでいるときというのは評価も簡単である。あいつは頑張っていると目に見えて、その人が頑張っているかどうかというのが評価できるが、テレワークというのは見えない中で評価しなければいけないことになって、その評価項目というのは非常に重要ということが起こっている。企業とかも今人事評価制度を変えていくかということを考えている。過重労働、労働時間が過重労働にならない、家に持ち帰って何時まで仕事をやっているかということもちゃんと評価ができるようにならないと、幸せなデジタル化、幸せなテレワークというのは生まれないと思う。

委員 アウトリーチという言葉は必ずしも相手のところに行くというわけではなくて、例えば公民館まで、一番身近な施設に来てもらって、そこで話をする。役所の側としては1人かもしれないが、パソコンを通していろいろなプレイヤーを呼び出すことができるので、そうやって相手の身近な場所で気軽に相談してもらおう、そういったものがアウトリーチに近いと思っている。

デジタルについては、これまでデジタルデバイドを作らない施策に集中している。他方、これまでは社会に出られなかった人、例えば障害のために外に出ら

れない人とか、ひとり親のご家庭でお子さんが小さいから働くことができない人、こういう人たちに職を与えたり、社会参加の機会を与えたりするのもデジタルだったらできると思う。そういった意味でデジタルというのは二極化するものではなく、みんなで多様化の実現に使ってもらえるといいのではないか。

市長 公共サービスのあり方で、納税していない市民も結構多いので、公共サービスのあり方で、私も共生型サービスというのは理解しているが、民間サービスと公共サービスの違いが確かに曖昧になっているというところについては、私はこのコロナ禍を通して、感じている。公共サービスとしてしっかり担っている部分と、それから、公民連携で担うべき部分、それから純粋に民間で担っていく、こうしたところが責任主体を明確にしていく必要があると思っており、そのあたりでは学生さんとの対話の中で生まれた新たな公共サービスの役割というところであった。まちづくりの拠点という中で市役所が開かれた場所にあった方がいいのか、実空間という中ではなく、ネット上の方が公共性は豊かになるのではないかという話もあった。公共サービスのあり方というのが、私はこれから貧困と格差が広がっていく中で、特に子どもたちとか、あるいは今回ワクチン接種で言うと5歳から11歳の子どものところをどうしようかというのは政府も二転三転しているので、いろいろなことについてすべて行政の窓口で対応しなければならぬことが増えている。そういう意味では、公共サービスのあり方の検討、命を守るとか、そういう部分ではかなり明確にしていかなければならない部分と、一方民間と連携して本当に公民連携で豊かにしていく部分と、それから民間の純粋なサービスでやっていく部分の仕分けをしながら情報の共有と市役所のあり方を考えていく必要があるのかと思うので、ご見解を聞かせていただきたい。

委員 今日、話をさせていただいた視点は市役所という場所が市民にとってどう見えていく場所になるのかという観点で話をしたのが、もちろん公共でなくて、行政でなくてはできない貧困家庭に関してとか、命を救うような話というのは当然これからも維持されるべきであり、公共は公共であるべき部分というのは守るべきだと感じている。

今日の共生という話は、まちづくりとか市民サービスの中でも、学生との話の中なので、パッと市役所に行ってすることとして思いつくようなレベルでの話をさせていただいた。学生たちがパッと思いつく公共サービスとは何かというところで言わせていただくと、例えばごみ収集とか、公立の学校、図書館、公民館というような利用する施設である。それから消防署とか警察署というものが思い起こされるが、実はもっと見えていないというか、本人たちが気づいていな

いようなレベルのところでも当然命を守るような仕事というのはたくさんあり、そういうことが今回コロナを通じてより明確に輪郭を持って出てきたと思う。

今日の、庁舎を市民と行政の共生する場所にしたらどうか、というのは、その中でも学生たちが思いつくようなレベルの話というか、まちづくりがもっと市民に対して身近なものになることを将来的に考えていったときに、その拠点として市役所が機能するのではないかという意味でお話した。

今までもボランティアとかNPOというのはあり、まちづくりとか行政がやる仕事を手伝うようなことは多分にあるが、それをみんながやるわけではないし、ボランティアありきで物事を決めていくということは当然できない。ただ、今物事の価値がモノ消費からコト消費へと言われているが、それが次第にトキ消費という、人々の時間をどこに使っていくか、に価値がだんだんと動いていったときに、自分たちの住んでいるまちや界限というのを豊かにしていくということへの価値というのは我々が想像している以上に高まっていっていると思う。そのときに行政がやる仕事だからということではなくて、自分たちが過ごす界限を豊かにするために働こうという、時間を使ってもいいという人たちって結構いると思うし、今DX化が進んで、通勤ということがなくなって、地元で仕事をしていくという人がだんだんと増えていったときに、そういった価値はどんどんと高まっていくのではないかと思う。

そうすると、ソーシャルキャピタルみたいな社会的関係資本を作っていく中でも市役所というのは拠点としての価値を高め得る場所になるのではないかという意味で今日話をした。

官民連携という話になると、民間に完全にやってもらうとか、民間の仕事にしてもらうという話ではなく、公共施設であることは変わりなくて、そこを民間に手伝ってもらうということだと思う。そうしたら、それは公共であって、民間も運営主体として関わってきて手伝ってくれるんだけど、そこに市民も参加できてというような形で官民連携が進んでいくということが理想形なのかなと思っている。

利用者である市民が、サービスを受けるだけになってしまうというようなあり方はこれからの公共としてはなかなか難しいのかなと思っているので、納税者とか納税者でないということではなくて、自分たちの地元はどう関わっていくかという視点で今日は話をした。

副会長 3人の報告は大変勉強になった。ちょっと時間が限られているので、私の方から質問、コメント的なものを3点ほどする。

1点目は、デジタル化が進むことによって、特に市役所の職員の働き方が大きく変わるということをどう捉えるか、である。庁舎をこれからどのように設計し

ていくかというときに、多摩市の職員の方々が現状の働き方、特にコロナの影響を受けて、あるいはデジタル化の影響を受けてどう捉えているか。実際にどう評価しているかというような現状の評価が必要ではないか、という印象を持った。この懇談会でやるのか、それとも市でやるのか、というのはあるが、いずれは庁舎の構想に向けて職員の働き方に関するアンケートなり、そういった調査をすると非常に参考になるのではないかと思う。

というのも、デジタル化が進むことで働き方が大きく変わり、テレワークも在宅勤務もできるようになって、WEB会議もできるようになった。ある種どこでも働けるというような状況がある一方で、他方でAIやRPAの活用が進むと、非正規職員、非常勤の職員の働き方、省力化が進むかもしれない。それはある種小さな市役所になっていくということもあるが、これがどういうインパクトをもたらすのかということも考えなければいけないと思う。

2点目は、実空間としての庁舎をどう捉えるかということである。さきほどの話では、集中と分散という話があった。本庁舎を魅力ある実空間としていくというのは非常に重要で、これは一種の多摩市のブランド力に関わる部分だと思う。市民との共生というところで言うと、厚生労働省的には重層的支援体制と言っているが、小さな地域の単位で住民の方々に対してさまざまな支援をしていく、医療、福祉、介護、住宅というような支援をしていくときには出先の実空間でさまざまな支援を提供するというような必要性が出てくる。

そのときに職員の方はパソコンなりデバイスを持って現場で動いていくということの重要性というのは恐らく高まると思う。実空間としての本庁舎と出先の役割分担は、今回の話で重要だと改めて認識した。

3点目は、いわゆるオフィス改革に関わるところで、コロナの前からオフィスの空間の新しい設計というのが始まっているが、コロナでどう変わるのか。あるいは将来的にはコロナが落ち着いたのを見据えて、今の状況のままでいいということもあるのか、新しい感染症が発生したときにどうするのかというのはあるが、かなりオープンな空間で、物理的に席や机を共用している状況が、感染症対策の観点からどうかという問題が出てくる。今民間ではいろいろ工夫されていると思うが、そこにどこまでフォーカスを当てるか。コロナによってデジタル化が進んで空間の使い方も変わってきたが、これから新しく空間設計する際にどう感染症対策を行うか、あるいは今の段階で人が集まらないようにするという設計を考えなければいけない。しかし、むしろ実空間で人が集まり、交流して何かイノベーションが起きるということを期待するときに、どのように転換をしたらいいのかというのは関心を持った。最後のところでもし何か見解があれば教えていただきたい。

委員 市役所の職員向けに調査をするというのは非常にいいアイデアだと私は思う。今大きな変化が起こっていて、働き方が変容するという本当に岐路というか、分岐点にいる。それを認識できるという稀な時代に我々入るわけで、どちらに踏み出すかという非常に重要な調査になるので、ぜひやっていただきたい。特に若い職員の意見は重要だと思う。若い人はなかなか言いづらいところがあるので、若い人たちはこれから先長くこの庁舎を作っていくという、多摩市に携わられる人たちなので、その人たちの声を聞きたい。

正規が代替されるのではないかという話もある。恐らくそうなると思うし、多様化も進んでいくと思う。私は決して悪いことではないと思っていて、コアは必ず絶対に必要である。けれども、市役所は、いろいろな人材がいろいろな仕事をすべきだと思う、フリーランスも含めて、出向も含めて。企業から来る人も、ほかの自治体から来る人も、NPOの人もあるだろうし、いろいろな多様な人たちが1つのプロジェクトに関わって1つの市の仕事をしていくということは非常に重要だと思う。コアは必要だけれども、もっと多様な人たちで多様なフォーメーションで仕事をしていくというようなことを想定された空間がいいと思う。

オフィス改革の話、私は全然門外漢だが、1つ私が思ったのは、先ほどの話でパタパタと畳めるような、パーテーション、あれは非常にいいと思って、業者に頼まなくても、高いお金をかけなくても自分たちで発想して、簡単に自分たちでできるというようなものが非常にいいと私は思う。そういうアイデアを出していただきたいというのが1つ。

ただ、うちの研究所もそうだが、非常に広いところにみんなパーテーションを立てて、結構一人のエリアは広いが、本当に床までぐちゃぐちゃにして、人の方まで侵食してくる人もいる。自由空間っていいように思うけれども、管理する人がいなければ、こういうふうにする人が出てくる。だから、それはもし柔軟なことをやろうと思うのであれば、それをと管理する人がいないと私はいけないと思っている。

最後、共生の話があったが、これは東日本大震災の教訓で、立ち上がりが早かったのは新たな共生がもともとしっかりやっていた自治体であった。災害は必ず来るものと考えるのであれば、常時から密接に市民との共生、協働ということをやっておくというのは非常に重要なことである。

委員 非正規の話であるが、デジタル化が進むと、今の事務補助と言われている人たちは要らなくなる。正規の職員がマンパワーを発揮すればそれでいい。その代わりに、逆にクラウドソーシング（不特定多数の人に業務を発注すること）のように、例えばちょっとしたデザインを作ってもらうとか、翻訳してもらうとか、そういった部分でのお仕事はもっともっと外に出せばいい。わざわざ職員が苦手



な挿絵を作ったりしなくていい。そういう働き方に変われば、いろいろな仕事が世間にも出ると思う。

会 長 今役所が閉鎖的になってしまって、全部引っ張ってしまうのだが、クラウドとか、頭に入れておいて、ネットワークだけ作っておいて、仕事をどんどん回してやってもらうという、そういう発想でよいか。

委 員 そもそも契約のやり方というのを変えてほしいなと思っている。仕事を頼むというのは委託方式だけでなくいい。

委 員 共生の拠点として市役所だけでなく、各地域にもという話があったが、まさにそのとおりだなと思う。コミュニティの単位でという話になると徒歩圏の場所というのが拠点になるという状況が今もあるが、市役所が今後市民との協働の拠点になるというようなレベルにまでなれるのであれば、そのときは本当に役所の職員の方と市民が協働でという形になっていくのかなとイメージしている。

それから、私も空間の研究をしているので同じように思っていたが、空間の本当の価値とは何かということを考えていったときにも、働く役所の職員の方々の中でも在宅とか離れたところでオンラインで働くという形が可能になっていくと思うが、一方で実空間でふと横を見れば仕事をしている人たちがいるような環境の中でしか享受できないようなメリットというのも同時に考えていく必要があると思う。

例えば役所の中ならば、異動とかで新しい部署に入るということも数年に1度あるが、そういった中で本当にバラバラな場所で、それぞれ好きな場所で仕事ができるのかと考えると、やはり好きな場所でやることで集中力が上がって効率が上がるという場面もあれば、ふと横に誰かがいて、ちょっとここ教えてもらえるかということができる関係性の場所で効率が上がるというタイミングもあると思うので、そのあたりはしっかりといろいろなシチュエーションを考えながら働く場所の価値というのを、デジタルの空間と実空間と両方で高めていくことが必要になると思って聞いていた。

会 長 今日は、デジタルの話がポイントということで、しかもデジタルを前提にすると役所の本庁舎のあり方とこれからの行政サービスというのはずいぶん変わってしまうことが明らかになってきた。でも本庁舎のヘッドクォーターとしての役割は必ず必要となる。そこが機能していないとネットワーク型の行政展開になってもが機能しないので、本庁舎というのは機能性、逆に重要度は増すのだろう

と思う。ただ、行政のデジタル化でサービスする場がたくさんあればいいのかというそうではないかもしれないということが1つの課題であると思う。

職員として就労はどこで行うかという、基本的には現場主義、市民の近くで行うというフロント主義ということが1つの可能性になってくる。その現場の就労・労働の多様化であるが、場合によると本当に一人のところまで出かける現場から、さまざまな公共施設、多摩市の場合には学校が余ってきているということもあり、そういうところを行政サービスの現場として、多様なフロントをつくり、それがDXのネットワークでいつもつながっているというような状況が作っていけないのではないかと、私も思った。

もう一つとして、そういうネットワーク型の働き方で、本当にうまくずっと機能するかという課題もある。それは、職員間の信頼関係というのをどう作るかということではないか。今までだと5時過ぎたら懇親会をやるとか、そういうアナログ的なところでかなり信頼関係ができていた。コロナでテレワークしているのは、コロナの前に信頼関係を作っている人たちだからテレワークで働けているのではないかと思う。だから、これから新入社員で入った人はテレワークでいきなりずっと孤立で耐えられるか。もう辞めるといような人がかなり出る可能性もある。職員間の信頼関係をどう築きながら多様な環境で仕事をしていくのかという、ソフトの意味での自治体の働き方のあり方というのが大きな課題ともなろう。ただ単に働き方の場所を変えるだけで済まない、働き方の結果としての行政サービスのクオリティを上げるための職員間の信頼関係をどう作るか、役割分担をどうするかということも重要性が増していると思った。

その辺の課題をいかにこなすかということで、新しい本庁と多様なフロントを活用するという行政の場のあり方と、行政サービスの提供のあり方につなげていけないのではないか。大きなハードとソフトの関係性を考える必要があるという新庁舎と行政展開のデザインの骨子が、今日は3人の委員のお話を中心にして、私にはイメージとして共有できたような気がする。

個人的な勝手なまとめかもしれないが、今日は本当に有意義な話し合いをさせていただいた。感謝する。

## 5. その他

事務局 さまざまなご意見が出されたので、いろいろポイントになることがある。少し事務局でも整理をさせていただく。次回、第3回の懇談会でもう少しご議論いただいて、また市民アンケートの結果と合わせて本庁舎に求められる機能はどういうものなのかを議論いただきたい。

第3回については、日程がまだ調整中であるが、5月に開催したいので、各委員の皆様には日程調整のご協力をお願いしたい。決まり次第、改めてお知らせ

せする。

以上