

**多摩市役所本庁舎建替基本構想策定有識者懇談会
提言書**

2023（令和5）年2月15日

目次

1	はじめに	1
2	有識者懇談会について	1
3	会議等経過	2
4	提言	3
	（1）将来の市民サービスのあり方について【基本構想2章～4章】	3
	（2）本庁舎の基本方針・備えるべき機能について【基本構想5章～6章】	4
	（3）本庁舎の整備方針（規模、位置など）について【基本構想7章～10章】	4
	（4）本庁舎建替えの実現に向けた基本構想以降の今後の取り組みについて	5
5	各委員の意見（「4 提言」のもとになった意見）	8
	（1）中林会長の意見	8
	（2）伊藤副会長の意見	13
	（3）小野委員の意見	17
	（4）倉斗委員の意見	22
	（5）高橋委員の意見	25
	【参考】各委員講演資料	30

1 はじめに

本提言書は、本庁舎の建替えに関し必要な事項について、有識者懇談会において議論した内容を取りまとめ、多摩市長に提言するものです。

2 有識者懇談会について

多摩市役所本庁舎建替基本構想の策定に当たり、多摩市役所本庁舎の建替えに伴う検討事項その他の必要な事項について識見を有する者の意見を求めるため、多摩市役所本庁舎建替基本構想策定有識者懇談会設置要綱に基づき、2021（令和3）年12月に、多摩市役所本庁舎建替基本構想策定有識者懇談会が設置されました。

委員構成は、以下のとおりです。

（50音順／敬称略）

分 野	氏 名	肩 書
地方自治制度	いとうまさつぐ 伊藤正次	東京都立大学 大学院法学政治学研究科・法学部 教授
働 き 方	おのあきこ 小野晶子	独立行政法人労働政策研究・研修機構 多様な人材部門 副統括研究員
街づくり・建築	くらかづりょうこ 倉斗綾子	千葉工業大学 創造工学部デザイン科学科 准教授
D X	たかはしくにお夫 高橋邦夫	総務省地域情報化アドバイザー 合同会社 KU コンサルティング代表社員
防 災	なかばやしいつき 中林一樹	東京都立大学 名誉教授 明治大学 研究・知財戦略機構 研究推進員

（委嘱期間：2021（令和3）年12月17日～2023（令和5）年3月31日）

3 会議等経過

有識者懇談会では、2021（令和3）年度から2022（令和4）年度にかけて6回の会議を開催しました。会議では、①時代の転換期であることを踏まえ「将来の市民サービスのあり方」を見据えて「本庁舎のあり方」を考えると、②そのために市民の意識・意向（市民アンケートや市民フォーラムなど）を十分に理解した上で、各委員が専門的な見地から意見を出し合い、基本構想の方向性を議論しました。

年度	回・開催日	主な内容
2021 （令和3） 年度	第1回 12月17日（金）	● 基本構想策定の検討の進め方について ● 本庁舎建替えの背景とこれまでの経過について ● 本庁舎の課題と建替えの必要性について ● 将来の市民サービスのあり方について
	第2回 2月21日（月）	● 「多摩市役所本庁舎建替についてのアンケート」について ● 将来の市民サービスのあり方について
2022 （令和4） 年度	第3回 5月30日（月）	● 「多摩市役所本庁舎建替についてのアンケート」の結果について ● 「将来の市民サービスの姿」と「本庁舎の基本機能」について ● 今後の懇談会等の進め方について
	第4回 8月8日（月）	● 第1回多摩市役所本庁舎建替についてのフォーラムの報告 ● 基本構想前半の骨子（案）について ● 基本構想後半の骨子（案）について
	第5回 10月31日（月）	● 第1回多摩市役所本庁舎建替についてのフォーラムの報告 ● 今後の予定について ● 基本構想（素案）について ● 提言書について
	第6回 1月30日（月）	● 基本構想（案）について ● 提言書（案）について

2022（令和4）年度には、市民と直接対話するため、多摩市役所本庁舎建替えについての市民フォーラムに参加しました。

年度	開催日		開催場所	参加委員
2022 （令和4） 年度	第1回	7月30日（土）	永山公民館 ベルブホール	中林会長、伊藤副会長、小野委員
		8月27日（土）	関戸公民館 大会議室	中林会長、倉斗委員、高橋委員
	第2回	11月26日（土）	永山公民館 ベルブホール	中林会長、倉斗委員、高橋委員
		11月27日（日）	関戸公民館 ヴィータホール	中林会長、伊藤副会長、小野委員

4 提言

本懇談会は、多摩市役所本庁舎建替基本構想の策定にあたり、建替えに伴い必要な事項について意見を述べるため設置されたものです。

第1回の懇談会では、市長から、このコロナ禍を経て、市役所を取り巻く状況は大きく変わり、市民の市役所に対する見方も変わってきていること、そうした中で、市役所本庁舎の建替えを検討するに際しては、これまで議論を重ねてきた経過は踏まえつつも、従来の発想を大きく転換した議論が必要であること、そのためには、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、デジタルトランスフォーメーションや職員の働き方改革、街づくりを踏まえた検討などが重要であり、それぞれの分野の有識者から、市役所本庁舎の建替えにあたってのポイントとなる点について、忌憚のない意見、提言を得たいということでありました。

こうしたことから、本懇談会では、まずは、人口減少や少子高齢社会が進行することのほか、行政のデジタル化なども飛躍的に進展することなどを念頭に、今後の市民サービスのあり方を議論し、それを踏まえて、本庁舎のあり方や、そこに求められる機能等についての検討を進めました。また、市民アンケートの結果や、市民フォーラムに各委員が参加して、市民の声を直接聴いたことなどを踏まえ、幅広い視点で自由な議論を行いました。

こうした経緯を踏まえ、各委員から出された意見をもとに、以下のとおり、提言します。今後の市の様々な検討における指針の一つとして活用されることを要望します。

（1）将来の市民サービスのあり方について【基本構想2章～4章】

- ① 市民にとって場所や時間の制約をいかに小さくするか（スペースフリー、タイムフリー）を考え、基本的な方向として「オンライン化により出向かずにサービスが受けられる市役所」、「身近な施設でサービスを受けられる地域密着型の市役所」を目指す。
- ② ①を実現するためには、本庁舎と出先機関の役割分担の設計が重要となる。本庁舎のヘッドクォーター（本部）としての機能強化について十分に検討するとともに市民に身近な施設でできるだけ多くの窓口サービスを提供していくことができるよう検討する。
- ③ オンラインサービスの利用が難しい市民に対し、サービス利用の「セーフティネット」を用意し、すべての人へのサービスのアクセスを確保し、誰も取り残さない市民サービスを実現する。
- ④ ポストコロナの働き方を十分に意識して、市民サービスの提供方法を検討し、職員

が地域の公共施設に出向いて業務を行うこと（アウトリーチ）を想定する。

- ⑤ 変容する社会を見据え、多様な働き方や価値観（ジェンダーフリー、エイジフリー、バリアフリー）に寄り添う市役所、様々な格差を埋めることを体現した庁舎とする。

（２）本庁舎の基本方針・備えるべき機能について【基本構想５章～６章】

- ① DXの進展により、職員が行わなくてよくなる業務やテレワークで対応できる業務が生じ、それに伴い本庁舎の一部のスペースは不要となる。また職員は、会議室や共用スペース、あるいは出先施設で業務ができるようになる。そのような業務の内容や実施場所の変化を考慮し検討する。
- ② 執務空間は、柔軟な働き方やリモート会議などに対応できるよう柔軟性の高い設えとするとともに、将来の執務環境の変化にも対応できるようレイアウト変更が可能なものにする。
- ③ これからの市民サービスでは、企業や市民の参画・協働が増え、市役所が課題の共有や協働の場所となる可能性があるため、多様な主体が共に仕事をすることを想定した空間づくりを検討する。
- ④ 被災時に確実に司令塔機能を果たすことができる本庁舎とする。支援物資の集配場所はアクセスなども考慮して主要幹線沿いを検討する。職員向け備蓄など、被災時の業務継続に向けた備えについて検討する。
- ⑤ デジタル空間が適しているサービスや業務もあるが、実空間には偶然の情報や出会い、そこから生まれるアイディアや発想がある。デジタル空間と実空間の両方で働く場所の価値をいかに高めるかに留意し、本庁舎のあり方を検討する。

（３）本庁舎の整備方針（規模、位置など）について【基本構想７章～１０章】

- ① DXの検討を進めながら、建設規模を精査する。従来のように、職員数から建設規模を単純に想定することが難しくなっている中で、信ぴょう性のある数値を算定することには限界があると考えられるが、逆に発想すれば、DX等の推進を図ることで、面積を抑制しクオリティを上げることもできる時代になっていくと言えるので、今後、柔軟に検討する。
- ② 建設位置の選定にあたっては、本庁舎に求められる「利便性」の内容が変化してき

ていることに十分に留意する。今後は「場所のアクセス性」よりも「サービスのアクセス性」の重要度が今後高まっていくことがポイントとなる。人口減少・少子高齢化などを見据え、次世代への負担に配慮した選択をする。

- ③ 災害時対応機能の強化は喫緊の課題である。社会情勢や市民ニーズを踏まえ、防災指令及び災害対応の拠点として適切な位置であること、災害時にも地盤など安全性が高く空間的にある程度の余裕がある土地であることも、建設位置の選定にあたり十分に配慮する。
- ④ 本懇談会としては、基本構想で掲げた5つの視点に基づく建設位置の評価については妥当であり、そのような中で、主に、事業費の抑制による次世代への負担軽減を図りながら市民サービスの維持・向上を目指すこと、首都直下地震の発生が迫る中、市民の生命と安全を守るため、確実に本庁舎の建替えを進め、災害対応指令拠点を整備することから、本庁舎の位置を現在地とすると判断したことは理解する。

市民フォーラムやパブリックコメントなどで寄せられた市民の声や市民の代表である市議会での議論を踏まえ、長年の懸案事項であった位置を決定し、着実に本庁舎の建替えを前に進めていく。

- ⑤ 事業手法や事業費については、建設規模等の検討と併せて、引き続き精査する。供用開始後の維持管理やエネルギーマネジメントなどにも十分に留意して、適切な事業手法や事業費削減の工夫、財源の検討などを確実に進める。

(4) 本庁舎建替えの実現に向けた基本構想以降の今後の取り組みについて

多摩市にとって、市役所本庁舎の建替えは、長年の課題です。この度、基本構想において、建替えの位置を定め、前に進めていこうと決断したことは、有識者懇談会としても尊重するものです。

いつ起こるかわからない災害に対応すべく、2030（令和12）年度の供用開始を目指し、今後、基本計画、設計へと着実に検討を具体化していくとともに、基本構想で取りまとめたビジョンや方向性を市職員が共有し、英知を結集して、よりよい市民サービス、よりよい多摩市役所の実現を是非目指していただきたいと思います。

今後の検討に向けて、特に留意すべき点について、以下にまとめます。参考にされるよう希望します。

- ① 4（2）④にあるとおり、災害時に市民を守るためには、本庁舎は確実に司令塔機能を果たし、情報の集約と共有、指揮命令をするとともに、災害対応の拠点として

機能すること、また、支援物資の集積・集配は主要幹線沿いに設けることが重要で、市民にも期待されている。

デジタル化で行政サービスを展開するにあたり、電気の確保については、災害時にも平時のサービスを止めないという意味でも大事である。そのために従来の石油を使用したディーゼルエンジンの発電機やガスを使用したガス発電機など、複数の電源を確保しておく必要がある。また、平時も使用することで、平時と災害時の2つのフェーズに備える「フェーズフリー」という考え方で、日常から災害時にも継続して使用できるようにしておくことが大事である。

これらの視点を外すことのないよう、専門家の意見なども聞きながら、業務継続が出来るための施設・設備を整備する。

- ② DX などソフト面（運営面）の取組や、駅近施設のあり方についても検討を進め、基本構想で定めた将来像の実現を目指す。
- ③ 庁舎の建て替えだけでなく、デジタル化の進展を見据えて従来の仕事の仕方を合わせて見直していく。DXの進展や国の動向など不透明な要素はあるが、できるところからの積極的に取り組む。
- ④ 市民サービスのあり方と職員の働き方を一体的に議論し、若い職員や、様々な職場の職員が、自分たちの仕事の仕方を良くするためどうしたらいいか、自分たちはどう働きたいのかなど、今後の庁舎を考えていくことが重要である。
- ⑤ 職員の働き方については、ABW※という業務を進めるのに最も適した場所で働けるように、設備・ルールを作る。集中して働きたい時、職員間のコラボレーションを図る時、市民など利用者と会話をする際などにそれぞれに適した空間・設備・そして職場を離れる職員との連絡手段などを整備する。それは庁舎移転で完成するものではなく、試行錯誤と最新の技術導入を試みながら常に最も良い仕組みにバージョンアップすることがポイントとなる。庁舎建設においては、完成形を求めるのではなく、柔軟性・拡張性を備えた空間設計を行う。
ABW：Activity Based Working の略。仕事の内容や目的に合わせて最も適した場所や時間を選択できる働き方のこと。
- ⑥ 本懇談会として、この基本構想では、庁舎のあり方だけではなく、多摩市の市民サービスのあり方・市役所の全体のあり方など、2030 年に向けて多摩市をどう変えていくかが謳われている点に大きな特徴があるので、今後も市民とこれらのビジョン、方向性を共有し、利用者である市民の声にしっかりと耳を傾けながら計画策定を進めることが重要である。

これまでの市民サービスの仕組みを大きく転換していくことになるため、その過

程で生じる課題を洗い出し、過渡的な対応を適切に講じ、市民の誰ひとりもがサービスから取り残されないような体制・仕組みの整備を行う。

- ⑦ 市では、議会とともに気候非常事態宣言をしており、2050年脱炭素社会の実現に寄与する環境にやさしい本庁舎を目指して、専門家の意見も聞きながら検討を進め、先導的な役割を果たす。

5 各委員の意見（「4 提言」のもとになった意見）

（1）中林会長の意見

■第1回懇談会（2021年12月17日開催）での講演の要旨とポイント

「多摩市役所庁舎のあり方」の検討について～防災の視点から～

<要旨>

1. 問題提起

①将来の姿勢をどうとらえるか

- ・新庁舎を検討する前提として、人口減少、高齢化がある。
- ・どの時点に合わせて庁舎の最適なサイズとか規模を考えるか。

②社会の情報技術の進化をどう想定するか

- ・本格的にD Xの時代に入っていく中で、どう考えるか。
- ・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図るべき。

③「維持管理しやすい」庁舎

- ・維持管理の費用削減も重要。

2. 防災の視点から

①東京都による被害想定

- ・多摩市の被害が最大としてなるのは、多摩直下地震である。
- ・実際に災害が起きたときに、盛土と切土の境界でライフラインが支障する可能性がある。

②災害時の行政機能の役割

- ・本庁舎というのは災害時の司令塔であり、対応するのは現場である。
- ・学校などの避難所が現場であり、両者が情報のやりとりをすることが肝要。
- ・司令塔として一番大事なのは情報の集約と共有、指示出しとなる。
- ・そのために必要なのが電力の確保が重要である。
- ・特に多摩ニュータウンでは、在宅避難が多くなる。学校は現場の情報拠点であると同時に“地域避難生活支援センター”となる。

③災害時の行政機能の配置

- ・支援物資について：尾根幹に直接アプローチできる場所で、大型のトラック、トレーラーで物を運んできたりするときに、ここで受け止めて、積み替えて、避難所に配分する。
- ・本庁舎にいろいろな支援物資その他を集めるわけではない。

④本庁舎の安全レベル

- ・新庁舎の位置は、地震にも強く、水害にも強い場所が基本。
- ・被災時の庁舎の業務機能は業務継続計画が作られているが、同時に日常業務もある。

⑤災害時のロジスティックス（備蓄）

- ・対応する職員が支障なく取り組めるよう備蓄やスペースを確保することが重要。

⑥重要業務継続に向けての対応

- ・災害時にどういう業務を行うかをまとめた、シャドウプラン（影の計画）を作成すべき。
- ・同時にそれは室内の安全化を継続するということで、内装の耐震化はもちろん、IT 機器の確保とかが重要。

＜お話のポイント＞

- ① 東京都による被害想定では、ニュータウンの非木造住宅のために被害は大きくないが、盛土と切土の境界付近でライフラインが支障する可能性がある。
- ② 被災時には本庁舎は司令塔機能を果たすが、対応するのは現場である。双方の情報共有が重要である。
- ③ 司令塔として重要なのは、情報の集約・共有と指示出しである。
- ④ 近年、司令塔として機能するために建物だけでなく、内装の耐震性や IT 機器の確保が重要である。またそのために電力の確保を工夫すべき。
- ⑤ 支援物資は、尾根幹に大型車がアクセスできる場所で集配すべき。本庁舎には、支援物資を集めるのは望ましくない。
- ⑥ 被災時、市役所は、通常業務に加えて災害対応業務を行う事が求められる。職員が存分に力を発揮するために、十分な備蓄を行う必要がある。
- ⑦ 被災時の対応を検討するためにシャドウプラン（影の計画）を作成すべきである。

■懇談会等での主な意見

(将来の市民サービスのあり方について)

- 将来、サービスがどこでも受けられるようなシステムを作ったときに、その中枢になるのが本庁舎。それは災害時で言えば司令塔だが、平時の行政運営でもそれが司令塔である。「場所の制約」をなくすと同時に、「時間の制約」をなくす視点も重要となる。
- どうしても情報化に対応できない人への対応や、例えば障害を負った方への支援などもDXに置き換えられない部分である。そういったところを見逃すことなく展開することが重要である。

(将来のサービス提供体制や仕事のやり方について)

- さまざまな公共施設を「現場」として多様なフロントをつくり、それらがネットワークでいつでもつながっている状況を作っていけるのではないか。
- デジタル化を前提にすると本庁舎のあり方は大きく変わるが、本庁舎のヘッドクォーターとしての機能の重要度は増す。
- 「司令塔」である本庁舎には、大事なサーバーと各業務の意思決定機能があり、それと駅近施設が常につながっている。これからの本庁舎は、「働く場としての本庁舎」というよりも「働きを支援する本庁舎」と捉えていく方向がよいのではないか。
- 本庁舎機能には「人」が重要。本庁舎と駅近施設の連携体制は、理想を求めれば人もお金も際限なく必要であり、一時的に人件費はかかるかもしれないが、DXの進展や行政機能等の変化に合わせて職員の質と量も変化していくので、落ち着くところへ収まるのではないか。

(DXの進め方について)

- 本庁舎が建つまでの間にソフト面の取組を試行錯誤しながらうまく仕上げ、2030年には完成したハードとうまくマッチングして全展開できる、といったプログラムが必要。
- 本庁舎、出張所の機能転換の展開プログラムが重要となる。基本構想の次の段階からそれが具体的に展開されると思うが、ぜひ事務局も頑張っていただきたい。
- すべてオンラインでつなぐことになれば、本庁舎の窓口業務と駅近の窓口業務を仕分けする必要はなくなる。市民に本庁舎に来てもらう必要がなくなった場合、本庁舎の窓口機能や相談機能のスペースがどれくらい必要なのかを考える必要がある。拠点の連携機能をいかに活用して展開できるようにするかが重要となる。

(防災拠点機能について)

- 災害時の職員のレスト機能として、福利厚生機能をもった空間形成をしてほしい。
- 小学校が地域の避難生活を支援する拠点センターになるとすると、それらが司令塔（本庁舎）とDXでつながっていることが重要になってくる。災害時の物資は、本庁舎では

なく、例えば尾根幹線のアクセスのよい公園等を集めて、それを地域センターと連携して地域でデリバリーするといった防災システムを描き直すことができるのではないか。平時と災害時のサービスをしっかり描いておくことが重要である。

- 支援物資が本庁舎に集まると捌けずに山積みになってしまうという光景を何度も見た。そうならないよう、事前に計画と体制を作っていく必要がある。
- 会議・打合せの大きい空間を災害時にどう使うかを考えていかなければならない。DXで本庁舎の空間のあり方が変わることに合わせて、災害時にはその空間をどのように使えるのかもしっかり議論しておく必要がある。平時の機能として拠点との連携機能が挙げられているが、災害時にも地域拠点とどのように連携して災害業務に対応するのかを検討しておく必要がある。
- 災害時のことを考えると、土地も建物もゆとりが必要。高層よりも中低層の方が使い勝手は良くなるし、設計の自由度もある。

（議会機能について）

- 議会は地域自治のシンボルでもあるので、議会機能をきちんと位置付けておくことが重要である。
- 災害時に議会スペースをどのように使うかを考え、空間設計を進める必要がある。発災直後はアナログでの対応も非常に大事になるので、実空間としての使いやすさや、用途を変えて使うということを想定しておくことは大事。

（建設位置について）

- 新庁舎の位置は、地震にも強く、水害にも強い場所が基本となる。
- 「場所のアクセス性」よりも「サービスのアクセス性」が重要になっていく。「利便性」という言葉ではなく、アクセス性を2つに分けて考えたことが、今回非常に重要な意味を持ったと思う。
- ハードの建築費用だけでなく、サービスを担保していく上でのソフト的な負担も含めて、後年度負担の抑制、費用の合理性の追求が求められる。そういった観点も入れたうえで場所の議論が必要。
- 便利な場所は地価が高く、余分なスペースを確保するのが難しい可能性もある。そうすると災害時には脆弱になる。

（今後に向けて）

- 「将来の市役所全体のサービス提供の姿」の図で、10年後にはどの辺りから始めて、20年後にはどこまで到達するとよいか、そういった姿が共有できれば、「庁舎建替え」と「行政機能の新しい展開」が一体となったプログラムとなり基本構想として展開しているのでは。

○今回の本庁舎建替えの構想は、建物の中身をそっくり現状のまま入れ替えるというのではなく、情報化社会に相応しい地域行政、地域サービスを踏まえたものである。本庁舎が建て替わる 7 年後に市民や職員が戸惑うことのないように、今から行政サービスのデジタル化に関わる設備を少しずつ整えていって慣れていくようにしなければならない。そのため、基本計画の段階では、建物以外の設備系、情報系を整備していくための費用の枠について、建築工事の財政計画と運用のプログラムとは別枠でつくる必要がある。

（２）伊藤副会長の意見

■第１回懇談会（2021年12月17日開催）での講演の要旨とポイント

『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』

<要旨>

１．デジタル化・DXに伴う市役所機能の変化

○行政サービスの提供・申請方法の変化

- ・今後自治体の各種申請手続きの様式等の標準化や、窓口のデジタル化、ワンストップ化が進む。近い将来には、市役所の窓口は大幅に縮小され、住民が市役所に出向く機会も大幅に減少する可能性がある。

○市役所内部の変化

- ・テレワークやWEB会議が普及し、オフィス改革やペーパーレス化の動きも起こっている。
- ・今後は、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、業務プロセスを改革する動きが起こると予想される。
- ・近い将来、一堂に会して意思決定したり企画を出し合ったりすることの必要性は低下している可能性がある。

○市役所に空間的に残される機能

- ・市役所に空間的に残される機能は大きく５つ。
 - １) 政策決定、緊急時参集（トップマネジメント機能）
 - ２) 企画立案・意思決定（face to face の議論がやりやすいため）
 - ３) 一部の相談業務（機密性が求められる個人情報に関わるものなど）
 - ４) 組織内コミュニケーション（OJT や能力育成の場として）
 - ５) アウトリーチのための待機場所（現場で仕事をする職員の待機や休憩、会議の場所）。
- ・デジタル化により市役所に職員を集める必要性は低下するかもしれないが、必要な行政機能はなくなるわけではない。むしろ本庁と出先の区別がなくなり、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のように意思決定し、業務遂行するかという課題が出てくる。

２．地方自治制度の展望

○国と地方の役割分担の見直し

- ・コロナ給付金の対応について、デジタル化の遅れが事務執行の失敗を招いた、国の権限を強化すべきと一部で提唱されているが、私は、国・自治体の人的リソースの不足が原

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。

○「地方自治」の意義そのものの再考

- ・超長期的には、デジタル化・DXにより多摩市の市民がどこからでも情報を取れるようになると、住所で区切られた自治体そのものの存在が薄れるという可能性はあり得る。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ることであり、その議論と完全に切り離して、行政サービスについてだけデジタル化・DXが進むのかどうかはまだ見通しは立たない。

＜お話のポイント＞

- ① デジタル化・DXに伴い、各種申請手続きの様式等の標準化や、窓口のデジタル化、ワンストップ化が進み、近い将来には、市役所の窓口は大幅に縮小され、住民が市役所に出向く機会も大幅に減少する可能性がある。
- ② 市役所内部でも、デジタル化を前提とした意思決定手続き等への移行や、業務プロセス改革の動きが起こり、近い将来には、一堂に会して意思決定したり企画を出し合ったりすることの必要性は低下している可能性がある。
- ③ これらの変化により、市役所に空間的に残される機能は大きく、政策決定、緊急時参集、企画立案・意思決定、一部の相談業務、組織内コミュニケーション、アウトリーチのための待機場所、の5つくらいとなる。
- ④ 本庁と出先の区別がなくなり、自宅で働く人も出てくるため、ある程度分散した空間の中でどのように意思決定し、業務遂行するかという課題が出てくる。
- ⑤ コロナ対応での「失敗」は、国の権限を強化することで解決できる問題ではなく、国・自治体を通じた人的リソースの不足が原因。
- ⑥ デジタル化・DXにより、住所で区切られた自治体そのものの存在が薄れるという可能性はあり得るが、デモクラシーの根幹に関わることであり、今後の見通しは不透明。

■懇談会等での主な意見

(将来の市民サービスのあり方について)

- 決定（公権力行使）に関わることは正規職員が判断しなければならない。このことが、デジタル化や手続きをタイムフリーにする際の制約になっている。今後の制度改革の進捗を見極める必要がある。公金のコンビニ収納もさらに広がっていく可能性があり、並行して状況を見ていく必要がある。
- 行政のデジタル化について、OS に当たる部分は今後中央集権的に標準化が進められ、各自治体では工夫する余地はない。一方、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は自治体の工夫のしどころであり、そこにリソースを振り向けていくことが今後は必要である。
- 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、これは多摩市のブランド力に関わる部分となる。
- 感染症対策などの観点から人が集まらないような空間設計を考えなければならない一方で、実空間で人が集まって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、どう空間設計を考えればよいか。
- 本庁舎の供用開始が 2030 年だとすると、多摩市の庁舎の建て替えに当たっても、SDGs が 1 つの重要な視点になるのではないか。

(将来のサービス提供体制や仕事のやり方について)

- 単に駅近の建物に窓口を置くだけではない、また地域支所を目指すものでもないという点がこの案のポイント。窓口の職員の数は、過渡期はもしかしたら多く必要かもしれないが、将来的に DX を進めていった後の人員配置では相当少ない。

(DX の進め方について)

- 職員の働き方のアンケートを実施し、現状の働き方への評価やデジタル化の影響等を調査してはどうか。AI,RPA による省力化の影響も考える必要がある。

(議会機能について)

- 議会のオンライン化や、デジタル化を前提とした議会の空間づくりを検討する必要がある。また、議会図書館と行政資料室の連携なども考えられる。
- 議会を見に来たい市民のための傍聴席も重要であるが、一方でハンディキャップがあり見に来れない方のためのデジタル技術を活用した仕組づくりも重要であり、実空間とデジタル空間の組合せが議会のあり方のベースになる。

(建設規模について)

- 本庁舎の規模に関連して職員数を明示的に算出することは難しい。超長期的に考えると日本の人口は減少するので、職員数も減少することが想定されるが、今は全国の地方公務員の数に底を打って若干増加している。一般論として職員数がすぐに減るということは恐らくないだろう。長期的には減少してくると思うが、ある程度はサービスを提供する主体の数を維持しつつ、推移していく。そこも含めて本庁舎の規模を考えていく必要がある。

(建設位置について)

- これから新しい土地を選定して購入して、という手続きが果たしてできるのかどうか、個人的には疑問があるところ。建物という意味でも提供するサービスという意味でもクオリティの高いものを追求する、そういう視点からも選定が必要なのではないか。

(今後に向けて)

- DXの動きは早く、国の動きも見通せないが、できるところから進めていくことが重要である。
- 本庁舎が新しくなったときの、駅近機能や地域機能のイメージをもう少し具体的に示せるとよい。現時点では難しくとも、何か工夫できることがあるかもしれない。

(3) 小野委員の意見

■第2回懇談会（2022年2月21日開催）での講演の要旨とポイント

『働き方の変容とこれからの就業環境』

<要旨>

1. 前提として

- ①多摩市の人口は減少し、職員数も減少する。
- ②生産年齢人口も減少するが、就業期間が延びることも想定される
- ③近年、人口は転入超過の傾向にあり、そのボリュームゾーンは生産年齢人口である。
- ④市民サービスの方向性：「超高齢社会への挑戦」「若者世代・子育て世代が幸せに暮らせるまちの基盤づくり」「市民・地域と行政との新たな協働の仕組みづくり」

2. 働き方と価値観の変容

- ①変化は外部環境の影響により外面が変わることであるが、変容は内面が変わることである。
- ②高度成長期は、団塊の世代が都市に流入、核家族化、モーレツな労働、性別分業ができた。
- ③バブル期には、都市のドーナツ化現象が生まれ、労働がお金に直結した。派遣労働が法制化され働き方が多様化した。
- ④バブルの崩壊により、倒産が多発、自治体も緊縮財政が強いられた。非正規雇用が拡大した。
- ⑤景気低迷期には、東日本大震災や団塊の世代の大量退職があり、同時にデジタル化も進んだ。
- ⑥プレコロナの時代となり、地方移住や働き方改革が行われ、テレワークが始まった。

3. テレワークで変わる働き方

- ①プレコロナの時代から、現場ではデジタル化の推進、働き方改革、テレワークの推奨など社会の動きはあったが、コロナ禍においてそれらが一気に進み、一般化するようになった。
- ②ポストコロナでは、テレワークを継続するための人事評価やテレワーク環境の整備等の工夫がおこなわれることでウェルビーイングの向上も期待される。
- ③フリーランスはオンラインで仕事と親和性が高く、活躍の場面が増える。

4. コロナ禍で変わる働き方とウェルビーイング

- ①在宅勤務によりワークライフバランスに良い効果が生まれ、男性の家事・育児時間が増

加するなど、性別の役割分担も変化し始めている。

- ②ただし、社会全体で見たときに、コロナ禍は、非正規雇用を直撃し、在宅が増えた家族のケア役割が増加するなど、女性のウェルビーイングの低下が懸念されている。

5. ポストコロナの働き方

- ①デジタル化は必ず進展し、定型業務は ICT により代替される。デジタル格差を埋めることが課題である。
- ②テレワークの進展は、郊外に位置する多摩市にとって有利なので、市役所でも着目すべき。
- ③働き方はさらに多様化するし、転職、複線型キャリアなど、キャリアのあり方自体が変化、個別化する。市役所での働き方もキャリアも変わっていくだろう。
- ④ノンプロフィットセクター（非営利部門）とプロフィットセクター（営利部門）の境界があいまいになり、多摩市として企業との協働はポイントとなる。

6. 新しい行政の機能的な庁舎とは

- ①庁舎としては、集中と分散を意識し、分散化をつなぐ高レベルのオンライン化が重要：司令塔と判断できるブランチの組み合わせが求められる。
- ②柔軟な労働時間や休業制度、テレワークなどの組織としての柔軟性と目的に合わせてレイアウトが変更できる施設の柔軟性が重要
- ③同時に多様な働き方、多様な価値観に寄り添う組織・施設にしてほしい。

<お話のポイント>

- ① ポストコロナの働き方は、デジタル化の進展（定型業務は ICT に代替）、テレワークの定着、個別キャリアの時代（パラレル型キャリア、複線型キャリアなど）、SDGs・ノンプロフィットセクター（非営利部門）とプロフィットセクター（営利部門）の協働がキーワードになる。
- ② テレワークを継続するための人事評価やテレワーク環境の整備等の工夫がおこなわれることでウェルビーイングの向上も期待される。
- ③ デジタル化は必ず進展し、定型業務は ICT により代替される。デジタル格差を埋めることが課題である。
- ④ プロフィットセクター（営利部門）とノンプロフィットセクター（非営利部門）の境界があいまいになり、多摩市として企業との協働はポイントとなる。
- ⑤ 庁舎としては、集中と分散を意識し、分散化をつなぐ高レベルのオンライン化が重要：司令塔と判断できるブランチ。
- ⑥ 柔軟な労働時間や休業制度、テレワークなどの組織としての柔軟性と目的に合わせてレイアウトが変更できる施設の柔軟性が重要。
- ⑦ 多様な働き方、多様な価値観に寄り添い、いかに格差を埋めるかを体現するような庁舎にすることで、メッセージ性が高まる。

■懇談会等での主な意見

(将来の市民サービスのあり方について)

- 市役所は、NPO、フリーランス、企業の方などいろいろな人材がいろいろな仕事をする場であるべき。コアは必要だが、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することを想定した空間とするのがよいのではないか。
- オンラインに不慣れでも、駅近の窓口に来さえすればサービスが受けられるというのは非常によい。

(将来のサービス提供体制や仕事のやり方について)

- 今後、人の配置や仕事内容が変わっていくので、制度も変わらなければならない。非正規と正規の壁を段階的になくしていく。短期的な成果ではなく、長期的な視野で、仕事の過程も評価していくような評価制度を作ることが必要。
- 窓口業務はITやDXによって大きく変わる。本庁舎の建替えは、職員の仕事の仕方、サービスのあり方自体を大きく変える1つの転換点。それに向かってソフトを変えることが大前提にある。本庁舎はヘッドクォーターの役割も重要だが、一方でアウトリーチで端末を持って職員が外に出て行って仕事ができるようにすることも考えるべきでは。
- 職員がアウトリーチで仕事をするとなると、骨休みしたり資料をまとめたりするためのコワーキングスペース、しかも市民も使えるようなコワーキングスペースが市内にたくさんあるとよい。働き方の変化をどう受け止めるかは庁舎だけの問題ではない。
- 7年後には職員の働き方も変わる。仕事の内容ややり方がどう変わるのか、職員は自分の働き方をどう変えたいのか、ワークショップ等で具体的に話し合ってほしい。職種別の議論が必要。よりフレキシブルな仕事のやり方をみんなで考えていくとよい。
- 本庁舎建替えまでの間に、DXなどソフト面の取組は進めていくべき。2030年に3拠点にしかアウトリーチができないというのは、少し遅いのではないか。

(防災指令拠点機能について)

- 災害時には外部から多くの人が市役所に入ってくるので、本庁舎の建替えには一定程度広い土地が必要ではないか。外から支援を受ける受容力を本庁舎も持つべきでは。

(議会機能について)

- 議会は民主主義の原点であり、本庁舎の中では最も重視しなければいけない機能だと思う。見に来たくなる、本庁舎に来て見てよかったなと思える議会であってほしい。

(建設位置について)

- フォーラムでレストランがあればよい、という意見が出ていた。市役所をわざわざ行く価値のある場所に変えるという発想も必要かもしれない。

○防災のことを考えると、建物は高層でないほうがよい。また災害時に混乱するような場所よりも、少し離れたところに司令塔を置くほうがよいのでは。小さく建てることはよいことだが、レストランやコンビニがあるとか、人が来やすい工夫があるとか、そういったことがないと職員の働き甲斐の面で心配。

（今後に向けて）

○7年後はすぐなので、駅近機能3拠点についても具体性を持った計画を作成すべき。

○本庁舎の建替は、多摩市全体の行政サービスのあり方を変える、1つのきっかけでしかない。行政サービスのやり方が緩やかに転換していくことを市民に示すとよい。

(4) 倉斗委員の意見

■第2回懇談会（2022年2月21日開催）での講演の要旨とポイント

『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～』

<要旨>

1. 市民にとって市役所ってどんな場所？：現状の市民ニーズ

- ①市民にとっての市役所は、年に数回、証明書の取得や申請・手続きに訪れる場所であり、所要時間の多くは待ち時間である。

2. 市民にとって市役所ってどんな場所？：将来の市民ニーズ

- ①DX化により、市民ニーズも大きく変化する。証明の取得や申請等の用件では来庁しなくなり、相談にくる場所となり滞在時間も増える。
- ②民間サービスと公共サービスの違いが曖昧になり、公共サービスは市民が共にサービスの提供側に参画できる共生型サービスになると考える。
- ③必要なサービスはネット上で受けられるとして、市役所や市民サービスの場が滞在型の居場所となる可能性もある。
- ④市が課題としていることが自然に目に入る環境があることが価値になる。課題の共有、協働の場所が市役所になる可能性。

3. 市役所が担う（期待される）役割とは？

- ①バーチャルな空間の方が適している場合もあるが、実空間には偶然の情報や出会い、そこから生まれるアイデアや発想がある。
- ②市民が用事を済ませることに加えて立ち寄りたくなるのは、マルシェやバブリックビューイングや市民の展示などであり、それが市役所の価値になり得る。

4. 「市役所」という実空間の価値を考える

- ①市役所に限らず、市民が集まるイベント等で市の施策（事例やアイデア）の説明を聞ける機会をつくることもひとつの価値である。
- ②例えば、庁内にコーヒースタンドのような場を設け、コーヒーを飲む間に、市の施策についての意見や感想を書いたりすることも考えられる。
- ③情報の発信の仕方ということを含めて、せっきや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つのあり方ではないか。

<お話のポイント>

- ① 必要なサービスはネット上で受けられるとして、市役所は滞在型の居場所となる可能性がある。
- ② 民間サービスと公共サービスの違いが曖昧になり、市民が共にサービスの提供側に参画できる共生型サービスになる。
- ③ 市の課題が自然に目に入る環境があることが価値になる。課題の共有、協働の場所が市役所になる可能性。
- ④ バーチャルな空間の方が適している場合もあるが、実空間には偶然の情報や出会い、そこから生まれるアイデアや発想がある。
- ⑤ 市民が用事を済ませることに加えて立ち寄りたくなるのは、マルシェやパブリックビューイングや市民作品の展示などであり、それが公共が提供する場所の価値になり得る。
- ⑥ 情報の発信の仕方ということを含めて、せっ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つのあり方ではないか。

■懇談会等での主な意見

(将来の市民サービスのあり方について)

- 自分が住むまちを豊かにしていくことへの価値は、モノ消費からコト消費、トキ消費へと価値観が変化し、またテレワークが浸透することでもさらに高まる可能性がある。ソーシャルキャピタル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。
- ふと横に誰かがいて、ちょっと教えてもらえ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、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を、デジタルの空間と実空間と両方で高めていくということが必要になる。
- 「市民サービス」という言葉について、ほかに適当な言葉があれば改めたほうがいい。行政はサービスをする側、市民はサービスを受ける側という考えを固めてしまうのではないか。

(将来のサービス提供体制や仕事のやり方について)

- 平常時と災害時の両方における、本庁舎と駅近機能の役割が整理されるとよい。
- 今の時点で DX がどこまでできるか検証してみてもよい。DX により人員体制も変わる。施設整備コストを抑制する方策として、施設の兼用、民間施設の利用も考えられる。

(DX の進め方について)

- 運用面、ソフト面についても、設計に先立ち議論しておいてほしい。その点も加味してスケジュールを立ててほしい。
- (将来、DX が進めば様々なことが展開できるといった記述があるが) DX は既に進んでいる。今やれないとすれば、それが技術的理由なのか、法的な理由なのかなどの議論を整理したほうがよい。DX がどうなっているかはある程度しか予測できないが、「こうしたい」という意思があれば、それを目指した建物を作っていくことになる。相談機能も対面で残したいと思えばそのための空間を作ることになる。「できるかどうか」と「やりたいかどうか」を分けて考える必要がある。

(防災指令拠点機能について)

- 震災の後、支援物資が役所に届いてしまって問題になっていた。有事のときのパターンも並行して設計の中で取り入れていくことが重要。

(建設規模について)

- 他市の事例については、窓口のシステムがワンストップなのかどうかなども気になる。大企業ほど在宅ワークを増やしているなどの状況もあり、人数規模イコール面積という考えが今後どうなるのか判断が難しい時期にある。あくまで参考値ということで掲載されていると理解する。
- DX が進む中で面積については信ぴょう性のある数字を提示するのが難しい。予算枠の中でどれだけクオリティの高い庁舎をつくれるかが問われるが、クオリティを下げて予算に合わせるのではなく、面積を減らすことでクオリティをあげることもできる時代になっていくと思うので、柔軟に捉えていくとよい。

(建設位置について)

- 場所のアクセス性の優先順位は低くなり、災害に強い場所が重要になるのではないかな。
- 視点が偏らないように様々な条件を並べて議論するのもよいが、市としてどういう場所に建てたいかを示してもよいのではないかな。

(今後に向けて)

- ビジョンを掲げること、それを市民にも浸透させることが重要。今後、社会状況等により計画どおりに進められないことがあったとしても、目指すゴールに向かっていくことを大事に進めていけば、ゴールにたどり着けると思う。

(5) 高橋委員の意見

■第2回懇談会（2022年2月21日開催）での講演の要旨とポイント

『DXで変える・変わる自治体の新しい仕事の仕方』

<要旨>

1. 自治体 DX 推進計画の対象期間等・自治体の取組内容

- ①コロナを契機として、日本がデジタル化に遅れていることからデジタル庁ができ、国としての保身とともに自治体 DX 推進計画を策定した。
- ②そのための推進方法としては、6つの重点取組事項があげられている。

2. 行政手続きのオンライン化が進むと

- ①国では役所に来なくてもサービスを受けられることをめざし、各自治体で整備したシステムの標準化、共通化に取り組んでいる。

3. AI・RPA の利用が促進されると

- ①これまで職員が行ってきた業務を電子化することができ、職員も窓口にいなくて良くなる。審査・入力業務要員のエリアが不要になる。
- ②書類の発送業務も不要になるが、入力エラー等のチェックのスペースが必要となるが、それはテレワークでの対応が可能となる。

3. 職員のテレワークが推進されると

- ①子育て・介護を抱える職員も対応できるようになる。支所や公民館などを活用することでセキュリティのリスクも回避できる。
- ②個人の席を設けなくても執務に影響を及ぼさない。

4. セキュリティ対策が徹底されると

- ①パソコンが一人一台となり、会議室や共用スペースでの利用が可能となるだけでなく、アウトリーチ型として、現場での作業も可能となる。

5. 未来永劫変わらないオフィスなどありえない！

- ①執務空間は、業務を進めると将来の執務環境の変化によりレイアウト変更の可能性が高まる。その結果、変化に柔軟に対応したオフィス環境に変える必要が出てくる。

6. 「フレキシブルな設え」を取り入れる

- ①会議も会議室だけでなく、身近な打合せスペースを利用したリモート会議が増える。
- ②そうした柔軟な業務に対応できるフレキシブルな設えが重要である。

7. 最新の庁内インフラで「あらゆる場所」で市民サービス向上

- ①本庁の整備と同時に出先施設を見直し、施設の有効活用を検討することであらゆる場所で業務ができるような工夫が必要である。

＜お話のポイント＞

- ① 国では役所に来なくてもサービスを受けられることをめざし、各自治体で整備したシステムの標準化、共通化に取り組んでいる。
- ② A I ・ R P A の利用が促進されると、これまで職員が行ってきた業務を電子化することができ、職員も窓口がいなくて良くなる。審査・入力業務要員のエリアが不要になる。
- ③ 書類の発送業務も不要になるが、入力エラー等のチェックのスペースが必要となるが、それはテレワークでの対応が可能となる。
- ④ テレワークが推進されると、子育て・介護を抱える職員も対応できるようになる。支所や公民館などを活用することでセキュリティのリスクも回避できる。
- ⑤ パソコンが一人一台となり、会議室や共用スペースでの利用が可能となるだけでなく、アウトリーチ型として、現場での作業も可能となる。
- ⑥ 執務空間は、業務を進めると将来の執務環境の変化によりレイアウト変更の可能性が高まる。
- ⑦ 会議も会議室だけでなく、身近な打合せスペースを利用したリモート会議が増える。その結果、柔軟な業務に対応できるフレキシブルな設えが重要
- ⑧ 本庁の整備と同時に出先施設を見直し、施設の有効活用を検討することであらゆる場所で業務ができるような工夫が必要である。

■懇談会等での主な意見

(将来の市民サービスのあり方について)

- デジタルデバイドに関心が集中しているが、デジタル化により社会参加の機会が広がる人もいる。デジタルは二極化するものではなく、みんなで多様化の実現に使うとよい。
- 相談業務などは、公民館など身近な場所で気軽に相談してもらい、アウトリーチに近い形のサービス提供が望ましいのではないかと。
- ひと昔前は、窓口を開けることがタイムフリーだったが、そうではない時代になってきた。窓口が開いていなくても、それに代わるサービスが充実してくれば、窓口の時間延長も必要ない。

(将来のサービス提供体制や仕事のやり方について)

- 住民、福祉に関する窓口だけでなく、あらゆる窓口サービスを駅近機能で提供していくという気持ちでやっていただきたい。
- オンライン申請ができない人をサポートする「デジタル版民生委員」のようなものも必要。何でも職員がやろうとすればコストがかかるが、デジタル化のメリットを生かし、外で働けない人などに仕事を依頼することで解決できるのではないかと。
- 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や翻訳は、もっと外に出せばいい。
- 市民サービスのあり方と職員の働き方は、一体に議論すべき。若い職員や、様々な職場の職員が混ざり合って、20年後の庁舎の考えていく場が必要ではないかと。
- 駅近・地域拠点とともに職員の増員は必要ない。施設の維持管理のために正規職員の配置は必要だが、サービスを提供するのは、通常本庁舎等で勤務する職員である。地域拠点には本庁舎の職員がアウトリーチで相談を受けるブースと本庁舎に居る職員と訪れた利用者となを繋ぐ仕組み（オンライン会議）があればよい。

(議会機能について)

- 議会機能のデジタル化についてはいろいろな人の意見が入るべき。障害のある方が傍聴に来なくても参加できる仕組み、そういった意味での開かれた議会を目指すべきでは。

(建設位置について)

- 場所を選ぶ要件は様々あるが、重みづけはあると思う。防災拠点機能や市民サービスの中核となる機能は、途絶えることがあってはいけなないので重みを置くべきではないかと。
- 駅前の市役所は確かに便利だが、その市役所に行った実感は乏しい。今回、市のサービスのあり方まで含めた基本構想を策定するので、本庁舎の場所についても、市全体の発展の中でどういう場所に建設すべきかを踏まえてほしい。例えば、駅から離れていても、駅から本庁舎までの間のまちの賑いを作れるような考え方もよいかもしれない。

(今後に向けて)

- 「庁舎の建て替えだけでなく、職員の考え方、仕事のやり方を合わせて見直していく」ことが一番大事。職員の意識改革なしで建替えは絶対に無理。
- 供用開始まであと7年しかないので、DX等のソフト面の取組については、今から手をつける必要がある。例えば、5年保存の文書ならば、再来年度の文書は新しい庁舎に保存するということになる。今からデジタル化に取り組み、新しい庁舎へ持っていくものを削減していく必要がある。オンライン申請についても、市民が慣れるための期間も必要なので、今から着手し、3拠点のあり方も見据えた取組を計画書に盛り込むべき。
- この基本構想では、庁舎のあり方だけではなく、多摩市の行政サービスのあり方、2030年に向けて多摩市がどう変わっていくということが謳われており、感心している。基本構想に掲げたビジョンはとてもよい。将来ほかの自治体の参考になるのではないか。

