

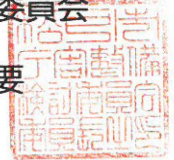
(写)

令和5年3月3日

松戸市長 本郷谷 健次 様

松戸市庁舎整備検討委員会

委員長 柳澤 要



松戸市庁舎整備検討委員会 答申書

松戸市庁舎整備検討委員会は、松戸市庁舎整備検討委員会条例第2条の規定に基づき、令和4年5月23日付け松総才第9号により諮問のあった事項について別紙のとおり答申します。

# 答 申 書

令和5年3月3日

松戸市庁舎整備検討委員会

#### 【検討の背景及び諮問内容】

松戸市の現庁舎は、老朽化や耐震性能の不足、施設の分散化や狭あい化など、市民が利用する施設として、また、職員の執務環境としても課題がある。さらには、大規模災害時の拠点施設としても十分な役割が果たせないことから、早急な整備（建て替え）が必要であることは、本委員会においても共有されたところである。

そのうえで、今般の新型コロナウイルスの感染拡大に伴う職員の働き方への影響、行政のデジタル化（行政DX）の進捗に伴う行政手続きと市民ニーズの変化、それを受け止める本庁と支所の役割の見直しの必要性などの諸課題を踏まえ、市庁舎の将来像について調査・審議することが、諮問の趣旨であった。

また、具体の諮問事項として、

- (1) 今後の行政サービスのあり方と職員の働き方の方向性に係る検討
- (2) 行政サービスを支えるハードとしての市役所機能の方向性に係る検討
- (3) 上記検討を踏まえた過去の委託調査（松戸市新庁舎必要面積算定業務）の時点修正

の3点が示された。

#### 【検討経過】

これら多くの課題に対する検討を行うべく、本委員会はこれまで11回にわたって議論を重ねてきたところである。主な検討の経過を以下に示す。

##### 【第1回】 令和4年5月23日

- ・「諮問書」について
- ・これまでの検討経過について

##### 【第2回】 令和4年7月5日

- ・「市庁舎の建替えの必要性について」
- ・「市民アンケートについて」

##### 【第3回】 令和4年7月11日

- ・「市庁舎の候補地の選定について」
- ・「本市デジタル化の進捗について」
- ・「市民アンケートについて」

##### 【第4回】 令和4年7月26日

- ・「窓口業務等について」
- ・「職員アンケートについて」
- ・「将来の機能配置等について」

【第5回】令和4年8月1日

- ・「防災機能について」

【第6回】令和4年8月19日

- ・「第1回から第5回のとりまとめについて」

【中間答申】令和4年9月1日

【第7回】令和4年10月28日

- ・「新庁舎必要面積算定の考え方」について
- ・「本庁と支所の役割分担」について

【第8回】令和4年11月14日

- ・「フリーアドレス」について
- ・「窓口利用状況調査」について
- ・「庁内ワーキンググループ検討結果」について
- ・「本庁と支所の役割分担（その2）」について

【第9回】令和4年12月22日

- ・「これまでの質問に対する回答」について
- ・「窓口利用状況調査（その2）」について
- ・「防災拠点機能の面積の考え方」について
- ・「最終答申に向けて」

【第10回】令和5年1月20日

- ・「答申に向けて（その2）」

【第11回】令和5年2月10日

- ・「答申（案）」について



【答申】

本委員会は、松戸市の現庁舎のおかれた状況を踏まえ、将来における不確実性を考慮しつつも、行政のデジタル化の進捗と、これに伴う職員の働き方の急速な変化を前提に、将来の市役所のあり方・機能について、各回議論を重ねてきたところである。

また、行政のデジタル化が進捗しても不変な機能、市役所の責務である災害対応拠点機能については、他市の事例、近年の災害対応の状況などを踏まえ議論を行ってきた。これらの議論を踏まえ、本委員会は以下のとおり答申する。

〈1. 今後の行政サービスのあり方と職員の働き方の方向性について〉

今後の行政サービスのあり方と職員の働き方については、「市民ニーズの観点」及び「職員の働き方の観点」双方からの検討が必要である。具体的には、市民ニーズの観点からは、手続きや相談のオンライン化により必要な行政サービスを時間と場所に左右されず受けられるとともに、本庁・支所の役割分担により身近な支所などでも行政サービスを受けられるようにすることで、市民の利便性を向上していくべきである。一方で、これらサービスを提供する職員の働き方の観点からは、オンライン・対面双方でのサービス提供に対応した多様な働き方を検討していくべきである。

行政のデジタル化については、国の動向を踏まえつつ、松戸市においても積極的に取り組んでおり、今年度から一部手続きのオンライン化が開始された。

今年度、無作為抽出の市民3,000名に対し実施した市民アンケート調査の結果、今後の手続きオンライン化の進展に伴い、約70%の市民が来庁不要となる一方で、約30%の市民は、引き続き来庁により職員と対面手続きを希望していることが明らかになった。

こうしたことから、市民ニーズの観点からは、市役所の窓口機能について、従来の対面型サービスに加え、手続きや相談などのオンラインサービスを充実させ、行政サービスの受け手である市民が、各々のライフステージ・ライフスタイルに応じて、サービス窓口を選択できるようにすべきである。その際には、高齢者、子ども、外国人、障害者など多様な方々に対して適切に対応できるよう、十分な配慮が必要であるのみならず、窓口での待ち時間を可能な限り短くする工夫も必要である。また、本庁と支所の役割については、職員で構成する庁内ワーキンググループにおいて、本庁には集約型窓口をおくとともに、支所等に窓口サービス機能を分散化し、市民が一か所で手続き等を完結できる方向を目指すべきとの検討結果が示された。今後、この考えを実現すべく、本庁と支所などとの適切な役割分担について、業務の現状把握等に基づく具体的な検討を実施していただきたい。

次に、オンライン化の進展等に伴い、行政サービスの多様化が想定される中、職員の働き方も多様化していかなければならない。行政のデジタル化に加え、コロナ禍での働き方の変化を踏まえ、ウィズコロナ・ポストコロナの様々な働き方について、窓口部門

とその他の部門の違いなどを考慮した最適な働き方を検討すべきである。業務内容に応じ、庁舎内に集中して業務に取り組める場を設けることや、職員同士の偶発的なコミュニケーションによる新たな気づきを得る場など、活動に合わせた場を用意し、仕事の納得感や満足度を向上させることや、職員のライフステージ・ライフスタイルに応じ、在宅ワーク・サテライトワーク・登庁が選択できる柔軟な働き方を実現するための職場環境や人事制度が求められる。

なお、職場環境や人事制度の導入に際しては、市役所業務の特性を踏まえ、十分な検証をおこなう必要がある。また、サテライトワークについて、現状は支所での勤務を想定しているところであるが、必要なセキュリティが確保されることを前提に、本庁舎・支所以外の公共施設等について、将来的には第三の執務空間とする可能性も考えられる。

## 〈2. 行政を支えるハードとしての市役所機能の方向性について〉

中間答申において、行政のデジタル化を踏まえた本庁の固有機能整理の必要性、「平時」と「有事」における庁舎レイアウトの可変性確保、市民利便性に資するよう関連性のある機能の集約と、部署間の配置について検証が必要であることを指摘した。

まず、本庁が備えるべき固有機能については、災害対応拠点機能、行政執務機能、議会機能等と整理した。

一方で、支所等も含めて全体として備えるべき市民サービスに関係する機能については、市民にとって身近な支所で、より充実したサービスを提供すべきである。また用務の合間や待ち合わせ等の際、来庁者が利用可能なスペースについても、市民利便性の観点から考慮することが望ましい。

「平時」の市役所業務に使用する執務スペースについては、可動式デスクや移動式間仕切りなどの工夫により、壁や間仕切りがない空間を基本とすることで、将来の市役所業務・組織の変化や、日々変化する行政ニーズにも柔軟に対応可能となるよう、可変的なレイアウトとすべきである。災害発生時等の「有事」においては、災害対策本部だけでなく会議室等のスペースを関係機関との連絡調整等の様々な対応スペースとして容易に転用可能となるようルール化を図るなど、今後の運用までを配慮し、配置等を検討すべきである。なお、検討にあたっては、非常用電源の配線、災害対応レベルに応じた供給先の設定、平時における可変性を確保するためのインターネット環境の整備等も同時に考慮すべきである。

「防災拠点としての本庁舎のあり方」に関しては、中間答申において、災害対策本部機能と避難場所は、機能を分けて配置すること、業務継続計画（BCP）に基づき、行政サービスを継続するための備え、および近隣施設との役割分担に係る検討が必要であることを指摘した。あわせて、災害対応に必要とされる諸室について、近年の災害対応事例や、先行自治体事例等を踏まえ、松戸市として必要と考える面積についても、個別に算定した。

まず、過去の震災では、他自治体において本庁舎内に市民が避難することにより災害発生後の業務に支障をきたした事例もあることから、災害対策本部機能と避難場所は、明確に区分して配置すべきである。しかしながら、現実的には一定数の避難者が本庁舎に向かうことも推測されることから、平時より、近隣の自主防災組織に対し、被災時の避難に関する情報発信の徹底、避難者の近隣指定避難所等への誘導など、ソフト面にも十分配慮いただきたい。

また、平時より自然採光、自然通風、雨水利用はもとより、太陽光発電等の再生可能エネルギーを活用しつつ、非常用電源、貯水槽、排水槽等に関しては、災害対応活動上必要とされる日数等を十分考慮した備えとするなど、複合的な対策を講じるべきある。加えて、被災時の活動人数や対応日数、及び災害対応拠点機能として必要な諸室の想定に基づく十分な電力等の確保が重要である。

さらに、万一の本庁舎被災時に備え、本庁舎とは別の敷地において代替庁舎機能を確保することが有効である。災害発生時の対策本部については、万一にも機能不全に陥ることのないよう、複数拠点化により相互バックアップを図ることも検討すべきである。例えば、平時より業務の特性に見合った場所に拠点を配置し、災害発生時には複数の拠点が相互に連携して対応するなど、実際の運用を踏まえた分散配置の可能性についても考慮することが望ましい。

各支所は現状、災害発生時には情報集約拠点機能としての役割を担うが、平時より支所において多くの市役所業務が行える環境が整備されれば、本庁舎被災時の重要業務の拠点として活用することも可能と考える。

「既存施設のあり方」については、著しく耐震性能が低い本館及び新館、施設として独立した機能を有している衛生会館及び中央保健福祉センター、耐震性能において現時点では一般的な使用が可能な議会棟及び別館、借上げ庁舎である京葉ガス第1・第2ビル及び竹ヶ花別館に分類し、今後の扱いを論点とした。

まず、本館及び新館については、現状の施設状況を踏まえると、今後継続的に使用していくことは難しいと考えられ、建て替えが妥当である。

次に、衛生会館及び中央保健福祉センターについては、「地域医療提供機能」「健康相談機能」など、施設として独立した機能を有していることなどを踏まえ、一定の改修等を前提とすれば、引き続き活用していくことは可能である。

議会棟及び別館は、老朽化に伴う改修の必要性はあるが、一定の耐震性はあることから、日常的には他の公共的用途などへの活用が可能である。

前述のように、災害発生時に複数拠点により相互バックアップを図る観点からは、例えば、庁舎の移転を検討する場合においては、跡地の利活用として議会棟、別館について必要な改修を行うなどして、日常的には市民利用に関する機能に活用しつつ、災害発生時には市民対応上のバックアップ機能を担うことも考えられる。

さらに、これからの市役所施設は空間的な可変性を有することが求められ、必要とな

る規模についても、市役所業務・組織の変化により変動していくことが考えられることから、当面の市役所機能の補完、規模変化の調整（バッファー）機能としての活用も可能である。

また、京葉ガス第1・第2ビル及び竹ヶ花別館は、現庁舎の狭あい化に伴う借上げとなっていることから、新庁舎にその機能を集約することが望ましい。

### 〈3. 新庁舎面積の考え方と過去の委託調査（必要面積算定業務）時点修正について〉

過去の委託調査（必要面積算定業務）では、現在の市役所業務の進め方や職員の働き方を前提に、文書量の削減等により約43,000㎡と算定した。

これに対し、今回の検討においては、既存施設として活用可能な衛生会館及び中央保健福祉センターの面積を減じた41,000㎡程度を上限面積とした。さらに、今般のコロナ禍を契機とした、手続きのオンライン化、本庁と支所の役割の見直し、職員の業務の進め方や働き方の変化などによる面積の低減も踏まえながらも、防災など必要となるスペースを考慮し、再算定した。

まず、行政サービスの受け手である市民は、各々のライフステージ・ライフスタイルに応じ、サービス窓口を選択できるようになることから、市民アンケート調査においても、対面での来庁希望者数は約3割程度まで減少する意向が示された。将来的にはさらなる減少も考えられるものの、将来の来庁者に関しては、現状の約30%を上限とし、必要窓口数を想定した。

窓口の形態については、他自治体の事例や庁内ワーキンググループの検討結果等を踏まえ、より市民の利便性に資する集約型の窓口サービスの提供に加え、バリアフリーに対応した窓口、オンライン相談やセキュリティの確保が求められる相談にも対応した相談スペースなどの整備が必要である。なお、市民の利便性にとっては、分かりやすく、シンプルなレイアウトとすることが望ましい。

また、職員も業務内容に応じ、在宅ワーク・サテライトワーク・登庁を選択できるようにすることを念頭に、今年度実施した職員アンケート調査の結果を踏まえ、執務スペース、会議室、更衣室・休憩室の面積を再算定した。

執務スペース等に関しては、災害発生時等の「有事」においてはすべての職員が出勤・業務を行う環境を整備しつつも、「平時」には多様な働き方により、少なくとも20%程度の職員は在宅ワークやサテライトワークを行うものと想定し、柔軟で可変的な執務環境を整備する。これにより生じたスペースは、例えば執務スペース以外の市民ニーズに対応した使い方などに活用することも考えられる。今後も引き続き、部門毎のフリーアドレス適否等も含め、モデルケースによる検証など積極的な取り組みが必要である。

また、現状十分なスペースが確保されていない職員の休憩室については、必要スペースを確保し、平時、有事双方で活用が可能とすることが必要である。

相談室・相談ブースの扱いについては、行政のデジタル化により来庁者数が約30%

に減少したとしても、対面相談がオンライン相談に切り替わる可能性を想定する必要があり、現時点においては、オンライン・対面の何れの場合でも、過去の委託調査（必要面積算定業務）と同等規模に設定した。

さらに、「各課特有諸室（専用スペース）」については、オンライン化の影響や、本庁舎内への設置必要性などについて、精査が必要である。書庫面積等の設定についても、電子決裁の進展を踏まえて可能な限り保存文書量を削減していく必要がある。

以上のとおり、本委員会での議論においては、再算定結果として約36,000～37,000㎡を、新庁舎の計画上の基準面積とした。

ただし、この基準面積については、従来の業務の進め方、職員の働き方を前提とした41,000㎡に対し、新たな市役所のあり方・機能を踏まえ様々な取り組みをおこなうことにより達成可能となる面積であることに留意し、今後も不断の取り組みが重要である。

#### 〈4. 今後の課題、必要となる検討、変動要素（リスク）への対応について〉

これまで、様々な検討内容と方向性等について申し述べてきたが、今後の検討課題としては、「新庁舎の検討と並行し今から検討を進める事項」「新庁舎整備に向け取り組むべき事項」「今後も継続的に取り組むべき事項」に大別されるものとする。

まず、「新庁舎の検討と並行し今から検討を進める事項」については、現在の松戸市の行政DXの取り組みの一つとして、現時点で170件以上の手続きが、スマートフォンや自宅のパソコンで申請可能となっており、今後も順次、様々な行政手続きについてオンライン申請が可能となる予定と聞いている。

職員の働き方に関しては、在宅ワーク、サテライトワーク、フリーアドレスの試行など、先進的な取り組みを参考とし、今から取り組みを開始すべきである。また、これに伴う在宅ワーク、サテライトワークの手順や内規の整理、見直しなどのルールの検討を進めるべきである。合わせて、既存施設内の各課特有諸室についても、整理が必要である。

次に、「新庁舎整備に向け取り組むべき事項」について、新庁舎の整備に併せ、現在本庁でのみ対応している市民サービスに関しても、支所レベルで市民ニーズが完結できるようにするため、本庁と支所の役割分担の見直しが必要である。

今回の答申では、本庁と支所の役割分担の見直しについて、その方向性を示した。今後も、個別業務まで掘り下げた全庁的な業務の見直しなどとともに、引き続き、市民ニーズに沿った利便性の向上、職員の働きやすい職場の構築に向け具体的な検討が必要である。

また、本庁舎の窓口については、市民アンケート結果や交通量調査、窓口状況調査の結果、庁内ワーキンググループの検討結果などを基に検討を行ったが、行政のデジタル化時代の市民ニーズに沿った利便性向上の観点から、現在、本庁において各部署に点在



している主な窓口を一か所に集約し、様々な市民の手続きに対応できる形態とすることが必要である。また、窓口を訪れる市民に対しては、オンライン化に不安を抱く方もいることから、こうした市民に対するサポート体制も同時に整備する必要があると考える。併せて、来庁者用や公用車用の駐車スペースの必要台数等も考慮したうえで配置を計画する必要がある。

なお、庁舎の移転を検討する場合においては、まちづくりや公共施設全体のあり方、地域のニーズなどの観点から、跡地の利活用についての検討も求められる。

次に、「今後も継続的に取り組むべき事項」について、職員の働き方の検討が必要である。

今回整理した新庁舎の整備の検討結果を実現するためには、職員の在宅ワークやサテライトワークを実現するための職場環境や人事制度が求められるが、これらの整備にあたっては、情報セキュリティへの配慮が重要となる。とりわけ、日常的に市民の個人情報を取り扱う業務に従事する職員については、現時点においては、在宅ワークは現実的ではなく、セキュリティ認証を行ったサテライトワークプレイスでの業務、本庁舎内での業務のどちらかを選択するなど、働き方について一定の制約が必要な状況となっている。国の動向や技術等の変化を踏まえ、今後も必要な対策についての取り組みを行うとともに、継続した検討が必要である。

#### 【結びに】

以上、将来の市役所のあり方・機能に係る本委員会の見解を申し述べたが、将来的には、市民が市役所に赴く必要がなくなる、あるいは、身近な公共空間で用務が完結するなど、市民にとっての市役所のあり方は変わってくる。他自治体における新庁舎の事例のほとんどは、必ずしもコロナ禍や行政のデジタル化を前提としたものとは言い難いが、松戸市における今回の取り組みについては、市民の利便性向上、職員の働き方改革、さらには今後の組織や業務のあり方まで踏み込んだ極めて先進的なものとなることを期待する。

社会情勢や技術は日々変化していく。今から様々な取り組みをおこなうとともに、新たな状況変化にも対応しつつ、今後も具体的なゴールイメージをもって進めていただくことをお願いし、本委員会の答申とする。