

第11回 松戸市庁舎整備検討委員会

日 時：令和5年2月10日（金） 10時 から

形 式：オンライン会議

傍聴場所：松戸市役所 新館5階 市民サロン

次 第

1. 開会
2. 定数報告及び議題等について
3. 公開・非公開、撮影の許可の確認
4. 議題1：「答申（案）」について
5. その他
6. 閉会

資料一覧

資料1 「答申（案）」

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

令和5年2月10日

答 申 書

令和5年3月 日

松戸市庁舎整備検討委員会

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

【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、施設の分散化や狭隘化などの課題があり、市民が利用する施設として、また、職員の執務環境として不十分であり、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、そして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」

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

【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回のとりのまとめについて」

【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

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

【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。

〈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」「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、市民においては、手続き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ことなどにより、市民の利便性が向上される一方で、これらサービスを提供する職員については、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と指摘したところである。

行政のデジタル化については、国の定めたスケジュールに沿って、松戸市においても積極的な取り組みを継続しているところである。

市民ニーズに関しては、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」の結果から、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、引き続き30%は、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された。

こうしたことから、市役所の窓口機能としては、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やライフスタイルに応じて、これまでの対面型窓口サービスに加え、オンラインによる手続きや相談など、自由にサービス窓口を選択可能とすべきものとする。また、職員で構成する「庁内ワーキンググループ」においても、対面で行う手続きに関し、本庁においては集約型窓口を、同時に支所等に窓口サービス機能を分散化し、市民が手続き等を完結できる方向を目指すべき旨の検討結果であったことなどを踏まえ、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、職員の働き方に関しては、中間答申において、行政のデジタル化、ウィズコロナ・ポストコロナの様々な働き方について、窓口部門と管理部門など職種の違いを考慮した形で最適な働き方を検討すべきと指摘したところである。

前述の通り市民が行政サービスを受ける手段の多様化が想定される中、職員もまた、自らの業務内容、個々のライフステージ・属性に応じ、テレワーク・サテライトワーク・登庁を自由に選択可能となる執務形態を構築する方向を志向すべきと料する。

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

なお、サテライトワークについて、現状は支所での勤務までを想定しているところであるが、本庁・支所以外の公共施設について、将来的には第三の執務空間としての可能性も考えられるものと思料する。

〈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」「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指摘をしたところである。

まず、本庁の固有機能については、災害対応拠点機能、行政執務機能、議会機能等とした。

一方で、市民サービスに関係する機能については、今後も身近な支所でサービスを提供する方向で検討を進めていただきたい。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していただきたい。

「平時」の市役所業務に使用する執務室については、オープンスペースとすることで、行政組織の改編などの将来変化や、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。さらに会議室等のスペースについては、「有事」である災害発生時において、災害対策本部や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、今後の配置等検討にあたり運用までを配慮した計画としていただきたい。

「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ところである。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、個別に算定したところである。

まず、過去の震災において、本庁舎内に市民が避難することにより災害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、その後の行政サービス提供に支障をきたさぬよう、明確に区分して配置するべきものとする。一方で、現実的には一定数の避難者が本庁舎に向かうことも想定される。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、被災に伴うライフライン途絶時においても、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とともに、被災時の活動人数や対応日数、およ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

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

ある。

さらに、万一の本庁舎被災時に備え、代替庁舎機能の確保を想定すべきである。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が望ましく、例えば、平時より「窓口業務」「オフィス業務」を業務の特性に見合った場所にそれぞれ配置し、災害発生時には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についても、現庁舎敷地以外にも活用しうる市有地がある場合には、考慮することが望ましい。また、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、今後の行政のデジタル化の進展に合わせ、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、本庁被災時の重要業務の事務拠点として支所を活用することも可能と料する。

「既存施設のあり方」については、本館・新館のあり方、衛生会館およ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市役所敷地内の議会棟・別館、京葉ガス第1・第2ビル及び竹ヶ花別館に関し、今後の扱いを論点とした。

まず、本館・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、建て替えが妥当と考える。

次に、衛生会館、中央保健福祉センターについては、「地域医療提供体制」「市民健康関連事業」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と考える。

議会棟・別館については、前述の通り、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、行政のデジタル化の進展に伴う市役所業務・組織の変化により変動していくことが考えられる。議会棟および別館は、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、日常的な業務を前提とすれば、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、他の公共的用途に活用可能である。

一方、平成27年3月に公表された、政府の「首都直下地震緊急対策推進基本計画」における首都直下型地震の30年以内の発生確率は70%であり、大規模災害時は、本庁舎が災害対策本部となることから、万一にも機能不全に陥ることのないよう分散配置し、複数拠点により相互バックアップを図ることが望ましい。

庁舎の移転を想定した場合においては、万一の地震による直接の被害や二次災害などのリスクの観点から、災害対応拠点としての役割を果たせるよう、議会棟、別館について必要な改修実施を行うなどして災害対応上のバックアップ機能を担うことも考えられる。

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妥当と考える。

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

〈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㎡と算定したものである。

これに対し、今回の検討においては、この結果から既存施設として活用可能な中央保健福祉センター、及び衛生会館の面積を減じた41,000㎡程度を上限面積としたうえで、今般のコロナ禍や、これを契機に急速に進展しているデジタル化に伴う今後の行政手続きの変化等を前提に、防災など必要となるスペースを考慮しつつも、今後の手続きのオンライン化、本庁と支所の業務見直し、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、再算定をおこなった。

前述の通り、将来の市役所における行政サービスについては、行政のデジタル化を背景に、その機能のオンライン、本庁、支所への再配置が進展することを想定している。これにより、行政サービスの受け手である市民は個々のライフステージ・ライフスタイルに応じ、自由にサービス窓口を選択可能となることから、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。こうした結果を踏まえ、将来の来庁者に関しては、現状の約30%とし、必要窓口数の想定を行った。

なお、窓口の形態については、他市事例や職員による庁内ワーキンググループの検討結果等を踏まえ、本庁にあっては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が適当であると思料する。

また、職員の働き方においても、市民への行政サービス提供の多様化を踏まえ、職員も自らの業務内容に応じテレワーク・サテライトワーク・登庁を自由に選択可能となる執務形態を構築していく必要がある。今年度において、職員に対し実施した「職員アンケート調査」において、約70%の職員が、環境が整った際にはテレワークを希望する結果となった。この結果を受け、現状の業務を整理したうえで、庶務・計画・組織管理・審査といった、「内勤」業務従事者について、テレワーク・サテライトワークに移行すること、窓口業務従事者においても、オンライン手続きの増に伴い、その処理を行う内勤業務に移行することを想定し、執務室、会議室、更衣室・休憩室の面積が再算定された。

このうち執務室に関しては、すべての職員が出勤・業務を行う環境を整備しつつも、多様な働き方により20%程度の職員はテレワークやサテライトワークを行うことが可能となるものと想定し、例えば執務室以外の市民ニーズに対応した使い方などにも活用するなど、柔軟で可変的な執務環境とする方向性を示した。この方向性に沿って、新庁舎の検討と並行し、今から検討を進めるべきと思料する。今後も引き続き、職種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を期待する。

また、現状十分とは言えない職員の休憩室については、必要数を確保し平時、有事

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

双方で活用が可能とする方向で設定されたが、必要かつ妥当と史料する。

一方で、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、相談関係スペースは令和元年度調査と同等規模に設定することが妥当と判断した。

さらに、現在の各課業務上、庁内に必要とされている「各課特有諸室（各課専用スペース）」については、各事業におけるデジタル化の影響や、庁内への設置必要性などについて、今後各課に確認するなどし、面積について精査の必要があるほか、電子決裁の進展を踏まえた、保存文書の削減量の設定についても、実績を踏まえ精査を行い、書庫面積等を設定いただきたい。

以上のとおり、本委員会での議論においては、今年度において一定の方向付けがなされた内容、さらに詳細検討を行っていく事項が存在するものの、一定の条件を置いた中で、新庁舎の必要面積の再算定（修正）を行い、再算定結果としては約36,000㎡～37,000㎡を、新庁舎の計画上の基準面積としたものである。

ただし、この基準面積については、これまで申し述べたとおり、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。

〈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、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。今後も市民サービスの向上に向け、より一層の取り組みを期待する。

次に、新庁舎の整備に併せ、現在本庁でのみしか対応できていない市民サービスについても、支所レベルで市民ニーズが完結できるようにするため、行政のデジタル化の進展に併せた本庁と支所の業務分担の再構築が必要である。

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、個別具体の業務までの掘り下げなどによる全庁的な業務の見直し、委託化などとともに、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、庁内ワークショッ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

※本内容は、委員会の審議によって今後変更が生じる場合があります。

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となると考える。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、来庁者が利用する車や公用車の駐車スペースなどの必要台数等も考慮したうえで配置計画を設定する必要がある。

次に、継続的な取り組みとして、職員の働き方の検討が必要と考える。

今回整理した新庁舎の整備の検討結果を実現するには職員のテレワークやサテライトワーク環境の早急な整備、検証が必要となるが、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、自宅におけるテレワーク勤務は現実的ではなく、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。国の動向を踏まえ、今後も必要な対策についての取り組みを期待するとともに、継続した検討をお願いしたい。

【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、他自治体における新庁舎の事例のほとんどが、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中、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。

市長にあっては、強いリーダーシップの下、こうした取り組みを早急に進めていただくよう切にお願いし、本委員会の答申とする。