

平成30年5月25日

「この人に聞く」成熟社会と建築

齋藤 隆司（さいとう たかし）氏

プロフィール 1961年栃木県生まれ。
日本郵政(株)本社移転推進室室長。博士
(工学)，一級建築士。1986年郵政省
(現総務省)入省。1999年人事院行政



官在外研究員制度により，英レディング大学大学院客員研究員として英PFIを研究。2007年郵政民営化に伴い，日本郵政(株)CRE部門担当部長へ就任。翌年CRE部門次長，その後，不動産部門施設部次長，不動産部門不動産企画部付部長を経て，現職。CRE（企業保有不動産），建築生産システムなどを研究，2017年に博士（工学）論文「郵政建築における発注者の役割の変化に関する研究」をまとめる。また，この論文をベースとした「FM推進につながる発注者改革への提言」でJFMA賞功績賞を受賞。

日本郵政本社移転事業の責任者である齋藤隆司氏に，郵政におけるプロジェクトマネジメントの考え方，発注者のあり方，今後の展望について伺った。

■郵政（通信）建築とマネジメント能力

郵政には，郵便局や官舎，メルパルク，かんぼの宿，全国の研修施設等，様々な施設があつて，民営化以前はそれらすべての施設の企画，設計，建設，維持管理を行うのが，郵政省の建築部，施設部の役割でした。技術者自ら，建物の企画に合った土地を探してきて，そこに建物を建てて，その後の維持改修も行うという流れがしっかりとしていました。

郵政建築の歴史を見ると，明治時代から始まり，初期の時代は，設計者＝プロジェクトマネジャーとして土地を見つけ，設計も現場の監督もして一連の建設プロセスを設計者自ら行っていたのです。現場常駐の時代ですから，すべての建設プロセスに一貫して関わっているのです。次のプロジェクトに施工のノウハウなどを全部フィードバックできていました。昭和40年代くらいまでは，現場に行つて，設計図面に基づき，その

図面を現場でどう実現させるのか、詳細図や施工図も描いていました。

それが、高度成長期に物件が急増したことにより、職員1人当たりの業務量が増大して、とても現場常駐の体制は継続できなくなり、外部依存が増大します。さらに、1990年代にはWTOなどの国際化の影響もあり、また業務量も増大して、ますます外部化の傾向が強まっていき、常駐時代のフィードバック機能がだんだん失われてきて、監理も、指導監督型から自主管理確認型へと移行していきました。

こうして自主検査への移行が加速していく中で、郵政は重心をプロジェクトの川上段階へシフトしていきました。

組織構成も、それまでの設計、施工、設備といった職能的な組織構成から、プロジェクト管理などに主眼を置いた、横断的な組織に変更していき、そこで、専門性が徐々に失われていって、その結果、昔と比べて、全体として技術力の低下という問題が生じました。

従来は設計者が、すべてのフェーズに関与することで、発注者としての一貫したマネジメントを可能とされていたのですが、高度成長期以降、専門分化が進む中で、さらにマネジメント主体の川上志向に向かっていき、作り込みを積み上げた通信建築から、物を買ってくればよいという、買い取りの発想になってきました。こうなると、品質の確保がどうしても難しくなってしまう。つまり、一貫したマネジメント機能が欠落して品質の担い手がうまく機能しなくなった結果、根幹的なテーマである発注品質の確保ができないといった、現在の建設業と同じ問題が生じているとも言えます。その反省を踏まえると、今一度、プロジェクト全体を管理するプロジェクトマネジャーのありよう、個人の能力や知識の深さが求められてくる時代になっているのではないのでしょうか。

■発注者のあるべき姿

プロジェクトの体制を考えると、発注者、設計者、施工者、専門工事業者がいて、発注者を頂点に、設計者や施工者等が上下関係で組織を構築してきた時代から、それぞれがプロジェクトに全体的に参加して、それぞれの能力を発揮しないと、建築プロジェクト全体がまとまらない時代になってきています。特にBIMなどが導入されると、前倒しで決めなくてはいけないことが増えてきます。そうなるにつれてますます、発注者の求める建物に対する要求事項を明確にする、あるいは発注者の意思決定を早くしないと、様々なことが決まらずに進められない状況に陥ります。

大型プロジェクトでは、それぞれ役割分担も多様で、さらに様々な変

更が生じ、タイムリーに発注者側で決定すべき事項は多岐にわたります。そのため、最初に発注者としての要求条件を明確にしておいて、モノ決めの要として発注者側のプロジェクトマネジャーを配置して、一元的に管理していく形にすれば、これまでの各所責任者を20~30人集めて会議をしても時間がかかるわりにはモノ決めが進まないといった状態は大幅に軽減されるでしょう。郵政では老朽化郵便局の改修工事にプロジェクトマネジャーを設置していますが、今後はもっと他のプロジェクトにも拡大していかなければと考えています。まさに発注者の役割が、設計者や施工者と契約すれば、あとはお任せで建物ができていくような昔のような大旦那のままではなく、やはり発注者が建築のプロデューサー、プロジェクトの責任の一端を担う形になっているのです。

昔は、様々な問題が生じた際、例えば耐震偽装は設計者、談合は施工会社といった、生産者側に原因があることが多かったと思います。ただ最近の動向を見ていると、国立競技場などオリンピック関連施設、豊洲市場移転もそうですが、いったい誰が責任者なのか分からないという状況が生じるのは、まさに需要側である発注者の問題と言えます。

今まさに発注者が何を考え、どう決定するかが、プロジェクトを進めていく上で、より重要になってきているのです。やはり発注者は、何を建てたいか、何をしたいか、発注者としての考え、モノの進め方を明確にし、受注者も発注者の意向をきちんと確認して理解しないと、お互いが不幸になる時代になっています。先程の様々なプロジェクトの停滞はこれらのモノ決めができなかった結果の典型的なものと考えられます。

そしてさらに、これらの仕組みを補完するために、今後の検討課題として、実績を積んだ事業者に経験・スキルを活かしながら、継続的に事業参加してもらうパートナーリング*なども実現の可能性を探っていきたいと考えています。また、建築は、地域、社会に大きな影響を与えますので、都市景観、環境、公共性など十分に考慮していかなければなりませんし、コストとのバランスも調整しながら、シンボリックなものを建てようという従来からの発想も諦めずに活かしていきたいと思っています。

昨年、国土交通省官庁営繕部の「官公庁施設整備における発注者のあり方」が発表されましたが、多くの分野で発注者に着目した研究がなされています。我々も、日本建築学会で国土交通省、民間発注者、学識経験者の皆さんを交えて、発注者の役割をテーマに、研究を行っています。これは私の持論ですが、国土交通省官庁営繕部が発注者のモデルになってほしいと期待しているのです。英国でも同様の取組みで成功して

いますが、ベストプラクティスとなる発注者として、国交省官庁営繕部の事例を積極的に公開すれば、多くの民間発注者の参考となるベストプラクティスにつながるものと期待しています。

■日本郵政(株)本社，大手町へ

ご存知のように、元は郵政省でしたので、現在本社の場所は霞が関の「一団地官公庁施設」に指定されています。ここで建て替えようとしても、民間企業になったため、2階建といった簡易的な建物しか建てられない規制があります。また、民営化し本社機能が霞が関では足りなくなったことから、いくつか郵政所有物件の中で大手町に移転する計画になったのです。

元々、通信関連の様々な施設があつて、郵便局の敷地や建物の権利を持っていたので、それらを権利変換することで、財務省所有の物件と交換する形で段階的に調整を進め、それらの所有財産の整理をすっきりさせることも計画に含まれています。現在の本社社屋は改修され、行政機関が使用する予定です。

移転先の具体的な場所は、通信総合博物館，東京国際郵便局，関東郵政局，東京郵政局があつた場所で，関東郵政局は大宮に，東京郵政局は麻布，博物館は，郵政博物館として東京スカイツリータウンに既に移転しています。郵政に馴染み深い土地を再開発したのが，今回移転する「大手町プレイス」です。本年8月末に，日本郵政が大手町プレイス・ウエストタワーに引っ越し，9月3日から業務開始という段取りになっています。ただ，我々のグループは，現在の本社社屋の約3,000人以外に，周辺地区に分散して約3,000人，総勢約6,000人いますので，9月以降も継続的に引っ越して，11月末までにグループ全体の移転を完了する計画です。

大手町プレイスはイーストタワー，ウエストタワーの2棟で，イーストタワーは財務省所有になっていて，ウエストタワーは，郵政グループとNTTグループでシェアする形となります。この場所は，大手町，日本橋，神田の結節点に当たり，都市計画上，地域と地域を結ぶような役割を持つこととなります。そのため，ロビー（3階）より下層は，人と人を結ぶコンコースとして，大きな通過交通のためのプロムナードをつくっています。そして，震災対策も水没を想定した設備まで整備され万全となっています。

これからこの新しい環境で，専門性を伴った技術力の回復，プロジェクト全体を一貫してマネジメントできる能力を育成していき，発注者責

任を果たすための新たな手法も検討しながら、発注者本来のあるべき姿を目標に取り組んでいきたいと考えています。

*英国の戦略的パートナーリング。予備段階で選定された数社の事業者にスーパーマーケットなど同形態のプロジェクトを継続的に発注する手法。その事業で蓄積した経験やスキルを備えた習熟した事業者が、土地取得などの初段階から参加できるため、コストダウン、工期短縮などのメリットがある。