

# 令和元年度第2回自治体等FM連絡会議報告

いしはら こうじ  
石原 幸治

静岡県 行政経営課 主査

## 1 はじめに

令和元年度第2回自治体等FM連絡会議は、2月7日(金)東京都港区役所9階大会議室にて開催された。

昨今、公共セクターのFMにおいても、施設総量や保全のマネジメントに留まらず、ワークプレイスの改善やリース方式の活用など、より良い行政サービスを提供するための「公共空間の持ち方」が注目されている。

そこで今回は、既存のハコモノに捉われない自由な発想で公共FMに取り組んでおられる方々に講演をお願いした。大会テーマは、「新しい公共施設のカたち」とした。

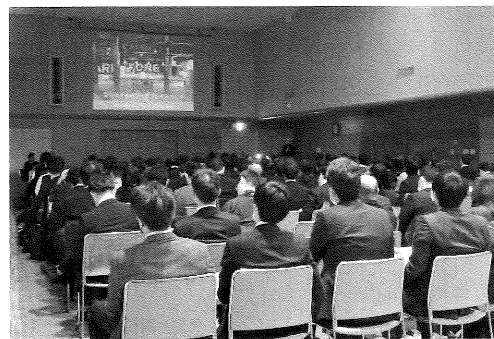


写真1 会場の様子

## 2 プログラム

### 講演1「自治体庁舎のワークプレイスづくり」

京都工芸繊維大学 教授 仲隆介氏

仲教授は、我が国でワークプレイスの重要性が認知されるはるか以前、1980年代から国内外で同

分野を研究されており、自治体関係では、愛媛県西予市役所や長崎県庁のワークプレイスづくりに携わられた。

講演では、生産性を高めるためのワークプレイスの重要性が説かれた。職場の生産性の低さについて、我々はその原因を職員個人の人質に求めがちである。しかし、実際には人間の行動は環境に強くコントロールされており、生産性を上げる行動(例えば他課間との自然なコミュニケーション)を促すような環境(ワークプレイス)を整えることができれば生産性は上がる。

実際のワークプレイスづくりにおいては、「プログラミング」が重要である。ここで言う「プログラミング」とは、設計前のプレデザインであり、執務内容や働き方を分析して、ワークプレイスに必要とされる機能を洗い出す作業のことである。昨今、民間企業も含め、大空間のフリーアドレスやイノベーションセンターなど、様々なオフィスが誕生しているが、それらが必ずしも成功していないのは、この「プログラミング」が疎かにされているからである。ワークプレイスに求められる機能は百者百様で、そこを使う組織の目的によって決まる。どこかの成功例が他でも有効というものではない。それ故現場との深い対話が必要であり、悩んで生み出す「プログラミング」という作業には大変な手間と時間がかかる。しかし、生産性の向上を目指す上では不可欠なプロセスとのことであった。



写真2 京都工芸繊維大学 仲隆介教授

最後に、印象的だったのは、仲教授の「施設は、「コスト」ではなく「投資」である」という言葉である。合理化・効率化によるコスト削減(インプットの最小化)には限界がある。必然、それ以上の生産性向上にはアウトプットを最大化しなければならないが、それを後押しするのがワークプレイスである。安易に「結局は職員の人質による」という言い訳をせず、ワークプレイスの役割を再認識し、これに適切な投資ができるよう、考え方を変えていきたい。

### 講演2「都城市中央地区～中心市街地中核施設の概要～」

都城市商工観光部商工政策課 課長 横山哲英氏

宮崎県都城市の中心市街地中核施設「Mallmall」は、倒産・閉店した大型スーパーをリノベーションした複合施設である。図書館を中心として、子育て支援施設、まちなか交流センターなど、市民ニーズの高い機能を集約し、平成30年4月にオープンした。

開館以来、市内外から利用者が押し寄せ、366日間で200万人の来館を達成。特に図書館の来館者は、旧施設が年間約17万人であったところ、295日間で100万人を超える盛況ぶりである。大型スーパーの建屋を活かした開放的な空間など、ハード面に目を奪われがちだが、このような華々しい

成果の裏には、市による様々な工夫と努力がある。

横山課長の講演で一貫して感じられたのは、「利用者目線」である。Mallmall内の主要な施設は基本的に365日開館しており、屋根つきの「まちなか広場」では年間300回以上のイベントが開催されている。この「いつ行っても何かやっているところ」は、駐車場から雨に濡れず移動できる構造上の工夫も相まって、コアターゲットである女性や子育て世代をうまく取り込んでいる。

さらに、特筆すべきは図書館の運営である。備品・家具は、調達からレイアウトに至るまで民間事業者任せられており、行政による調達では難しい統一感のある洗練された雰囲気づくりに成功している。また、この事業者が指定管理業務やカフェの運営、誘導業務も担うことで、利用者がエントランスをくぐって以降の「空間(雰囲気)の提供」「レファレンス等のサービスの提供」「飲食サービスの提供」が、連続的かつ調和したものになっている。この、「心地よさ」の演出が利用者増に寄与しているものと思われる。

一方で、維持管理費等のコスト面では若干不利なところもある。Mallmallは、大きい。大型スーパーの建屋を利用しているからであり、もちろん大きいからこそそのメリットもある。ただ、図書館部分で約8,000㎡という規模は、単純に市の人口に照らせば、やや過剰とも見える。

しかし、ここで忘れてならないのは、この事業の目的が「中心市街地活性化」にあるということである。その中核施設としてマグネットの役割を担うMallmallは、ソフト面の様々な工夫で施設を120%活用し、前述のような集客実績を得ている。さらに、別の補助事業と連動させることで、昨年度は周辺地域に23件の新規出店を実現するなど、相乗効果も出てきている。



写真3 都城市 横山哲英 商工政策課長

横山課長の講演には、公共施設にはセグメント分析的な視点だけでは見えてこない価値があるという、公共FMを考える上での重要な示唆があったように思う。我々は個別施設計画を策定しているが、施策の目的は必ずしも個別の施設に完結しないということを肝に銘じておきたい。

### 講演3 「民間手法を駆使した庁舎・学校整備と跡地活用」

高浜市監査委員事務局 事務局長 山本時雄氏

愛知県高浜市は、市役所本庁舎の耐震性能不足と、小学校の老朽化という二つの大きな課題の解決にあたり、民間のノウハウを大胆に活用している。特に、市役所本庁舎をリース方式で整備したことは、大変な反響を呼び、自治体における「公共空間の持ち方」に一石を投じた。

山本局長の言葉から伝わってきたのは、当時の「危機感」である。前述の二つの課題を同時に解決しなければならない。ない袖は振れない中、どんな手法を採り得るか。市長以下一丸となって考え、出した答えが「市役所本庁舎の保有形態の見直し(リース)によりコストを削減し、そこで得た財源により小学校を建て替える」という策であったという。市として譲れないのは市役所で提供している行政サービスの質であり、市役所というハコではない。このことに気づき、いち早く行動し

たのが高浜市であった。

本庁舎整備の目的がコスト削減にあったことから、現庁舎を耐震改修し、20年後に解体するまでの費用(33.2億円)を上限として提案公募した。立地については、現敷地での建替え、別の民有地への新設、既存民間建物の使用のいずれも容認した。建物に「シンボリック要素を求めない」というところにも市の覚悟が窺われる。

出来上がった庁舎は「シンプル」に尽きる。議場はフラットな会議室仕様であり、他の部屋とはパーテーションで区切られ、用途により自由に大きさを変えられる。庁内の会議はもとより、会議中でなければ市民が借りることもできる。随所にスペースを無駄にしない工夫が見られる。

市は、リース期間が満了する20年後の行政需要の変化も視野に入れている。即ち、今後は今回整備した庁舎さえ過剰になることも考えられ、それこそ現在直面している問題と同じことが繰り返されるかもしれない。そうさせないために庁舎をシンプルな構造として、20年後の様々な選択肢(施設の全部買取、一部買取一部貸付、他施設への移転等)を用意しているのである。



写真4 高浜市 山本時雄 監査委員事務局

本事業は、公共空間の持ち方として一つの理想型とも言えるが、言うまでもなく本庁舎のリースはハードルが高い。山本局長は、首長や議会はもとより、住民への説明の難しさを挙げる。起債や

リースの仕組みは市民にとって馴染みが薄い上に、セキュリティ上の不安も根強い。説明会のタイミングや対象者の範囲、説明の方法、回数などには特に気を遣ったとのことであった。

余談だが、山本局長は、「この市役所本庁舎整備においては、先の仲教授の講演にあった「プログラミング」を一切していない」と半ば自嘲気味に話された。庁舎の立地から執務室レイアウトに至るまで、多くを事業者の提案に委ねているからである。しかし、これは本事業の目的が、本庁舎整備におけるコストの削減と、それを財源とした小学校の建替え・複合化にあり、さらに言えば、これらを同時に達成することにあるからである。二つの講演から、何を目的にするかにより採るべき手段は変わるということが読み取れる。

### 3 おわりに

我々公務員は、元来、計画やマニュアルに則った定型的な仕事に慣れている。しかし、職員数の減とこれに伴う業務の効率化(特にICTの活用)が進む中、今後は公務員という「人」の仕事にも一層の知的生産性が求められるだろう。ここ数年で、自治体の現場でも急速にワークプレイスが注目されるようになった。担当レベルでは、この取り組みが知的生産性の向上に寄与するということは、「何となく分かるが説明しきれない」というのが本音で、予算折衝では苦労しているのではないだろうか。仲教授の話にもあったが、行政には「プログラミング」に金をかけるという思想がまだない。長崎県庁の事例は、この点で先進的であった。

ここで仮に、「公共サービスの質」＝「公共施設(質・量)」×「職員(質・量)」×「生産性」と考えてみる。施策の目的である左辺にサービスの質を据えれば、このような式が成り立つのではないだろうか。すると、生産現場であるワークプレイ

スの改善は、サービスの質に直結し、施設総量の適正化などとともに公共FMにおける重要なファクターと見ることが出来る。ハコに合わせて仕事を組み立てがちな我々にとって、これは喫緊の課題である。

私見だが、公共FMではハコについての議論が多いように思う。我々は現状、図らずも大量のハコを持ってしまっているの、これはある意味で当然である。しかし、今回の会議を通じておぼろげながら見えてきたのは、「ハコはあくまで手段でしかない」ということである。

先に述べた、「目的により採るべき手段は変わる」ということは、あまりに当たり前で議論の余地はない。しかし問題は、我々は往々にして、何が本当の目的であり、何が単に手段に過ぎないのかを取り違えることがあるということである。

行政職員として、施策の目的が何であるかを常に意識し、軸を持っておきたいと思う。適切に維持管理すべきはハコではなく、その先にあるサービスの質である。

次回は、令和2年7月2日(木)、3日(金)に、岩手県盛岡市の「プラザおでって」で開催される予定である。新幹事による新たな切り口に期待したい。

最後に、今回の講師の皆様、会場をご提供いただいた港区様、建築保全センター様、参加者の皆様、そして2年間苦楽を共にした幹事の皆様に感謝を申し上げ、結びとしたい。