

市区町村名	愛媛県鬼北町	担当部署	総務財政課
		電話番号	(0895) 45 -1111

1 取組事例名

55年目のリ・クリエイト（再創造）

2 取組期間

平成25年度～平成27年度（ハード）
（ソフト継続中）

3 取組概要

鬼北町庁舎は、築55年を経過し、必要な耐震性能を満すため、また、町民目線の庁舎としてやさしい空間の形成を図るため大規模な改修に取り組みました。この庁舎改修という50年に一度の大事業（ハード）に併せて、建物や執務環境だけでなく、職員の働き方（ソフト）も見直そうと様々な職員の意識改革に取り組んだ「55年目のリ・クリエイト（再創造）」活動を報告します。

4 背景・目的

戦後、特に昭和の大合併時に多くの庁舎が建築され、平成の大合併により当時建築された庁舎の耐震性能や現代機能が満たされていないことが問われ、解体の道へと歩む庁舎が数多くあります。当庁舎も例外ではなく、新庁舎建築か保存活用かの選択の中で、日本の近代建築を牽引した著名な建築家「アントニン・レーモンド」の事務所が設計した建物であるという歴史的価値を付加し、登録有形文化財として保存改修後、庁舎として使う道を選択しました。

庁舎の歴史と共に歩んだ昭和30年代から長きにわたり培ってきた地方自治に携わる業務手法は、幾度も改革を重ねた言わば集大成といえます。しかし、庁舎の再生に併せて、新たな民間の最新技術や発想を取り入れれば、更に新たな視線での業務見直しや環境整備も出来るのではないかと職員自らがこの機会に働らき方を見直そうとする動きが芽生えたのです。

5 取組の具体的内容

庁舎の保存再生に関しては、機能向上と利活用を前提に、歴史的文化的検証と耐震診断及び耐震改修の観点から調査研究し改修基本計画の方針を学術的に行うことを目的に日本建築学会四国支部に再生計画の策定を委託しました。これにより組織された「鬼北町庁舎再生検討委員会」は、建築史、構造、地盤、建物の各調査を曲田清維（愛媛大学副学長・・・当時）、藤岡洋保（東京工業大学大学院教授・・・当時）、西澤英和（関西大学教授）ら錚々たるメンバーで構成され、専門調査及び策定を行い、平成22年9月から5回の委員会を開催し、庁舎再生に関わる歴史的、構造的、計画的観点からの報告を頂きました。

報告結果により、庁舎改修（ハード）に具体的に取り組む事となり、昭和33年に当庁舎の設計を担当したレーモンド設計事務所に改修工事の設計を委託。その後、増築部分の設計と工事に関する監修を役割とし、学識経験者等で組織する庁舎設計監修委員会を設置し、程よい緊張関係の中で庁舎再生事業が動き始めたのです。

さて、庁舎改修事業を単に建物の改修だけでなく、職員の意識改革も同時に遂行する業務として収拾の道を探ることは、多様な価値観と意見が混在する中で、容易なことではありませんでした。そこで、この解決

のために志を一にする他の職員の協力を仰ぎ、庁舎改修に伴う機能整備や業務の効率化を図ることを目的に「行政サービス向上プロジェクトチーム」(以下、PT)を立ち上げることにしたのです。この組織は、庁舎改修後も20年以上の勤続年数を有する40歳以下の者で、行政経験を10年以上有し、前例踏襲にとられない建設的な意見を持ち、執務の効率向上に真摯に取り組める者8名を推薦し、町長の任命を受け構成しました。

このPTの結成により庁舎の改修事業と併せて職員の意識改革(ソフト)に向ける動きが大きく躍動することになったのです。PT活動の詳細については、今回は触れませんが、庁舎改修に関してもPTのアイデアが数多く取り込まれています。それは、ファシリティマネジメントも含め、民間企業の視点から見た建物に対する考え方から始まり、町民目線での庁舎のあり方、職員としてのあるべき姿等を計6回の会議を重ね検討しました。例えば、職員は動かずお客様が動く動線で設計されていた従来の庁舎内環境と職員配置を大幅に見直し、お客様は動かず職員が次々と交代して接客するワンストップサービスの提供が実現できるよう設計の根本を見直しました。

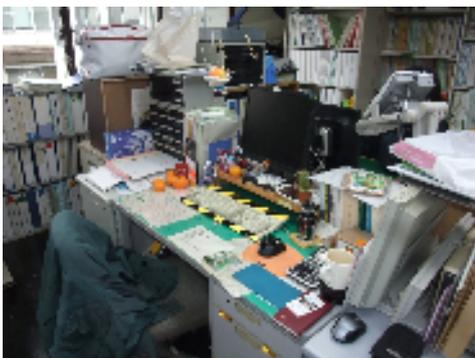
また、民間企業や他の自治体庁舎等を視察し、面積の有効活用として一人に一つ置いていたゴミ箱もフロアに一つに集約、同様にコピー機もフロア1台、プリンターも約半数に減らしました。

そのほか、以前は自分の机だと縄張り意識を持ち、結果、私物もデスクの上や引き出しに持ち込んでいた執務環境を一掃しようと、シンクライアント環境のパソコンで、フリーアドレス可能、かつ、引き出しを無くしたデスクへと変更しました。

また、手の届く所に書類を置く事により、天井近くまでそびえ立っていた多くの書棚は、通風、採光を遮断し、庁舎全体を暗くしていましたが、書類の整理を呼びかけ、現年分と前年分の必要最小限の書類しか置かない、つまりは収納できない環境を作りました。

このような様々な取り組みは、個人のモラルや上司の指導により改善すれば良いという意見もありましたが、今までで出来なかったことならこれからも出来ない可能性がある、であるなら「物理的な仕掛け」を作ることによってその改善に繋がるようにしていくしかないメンバーの強く固い意志でやり遂げていったのです。

Before



After



6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

（ハード）

古いものを価値あるものへ（文化財という価値を付加）

お客様目線の改修とワンストップサービスの実現化

物理的仕掛けによる執務環境の見直し

（ソフト）

縦割り組織の壁を越えたヨコ串のプロジェクト化

民間企業の支援、考え方の積極的な受け入れ

7 取組の効果・費用

一時は取り壊し、新たな場所に新庁舎を建築する案も出ていましたが、昨今の新庁舎建築事情を見ると町の規模でも10億は下らない費用が必要になると思われれます。併せて、新庁舎を建設した場合、土地の取得費、旧庁舎の取り壊し費用、さらには取り壊し後の更地の活用問題等も発生することとなります。

今回の文化財となった既存庁舎を保存改修したことは、文化遺産として町民の誇りとなる建物として子々孫々継承され一世紀の歩みを期す正に「町の宝」として歴史に刻まれることになった事と併せ、「業務用不動産（土地、建物、構築物、設備等）すべてを経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法」と定義付けされているファシリティマネジメントに沿ったものであり、規模の小さな自治体にとって、老朽化した今後の庁舎のあり方を示唆する内容であったのではないかと思います。（本庁改修事業費 382,756千円）

また、改修後は屋上に設置していた室外機等の撤去により約5t、整理した書類により本庁から移動させた書類約10tの計15tもの軽量化を図り、建物への負荷を軽減させることが実現でき、より長期間建物を使用することが可能となりました。

なお、ソフトにおける費用として、人件費がありますが、PTの会議は、勤務時間内は勿論、時間外に及ぶことや、時間外にて会議を行ったことも度々ありましたが、時間外に行ったものについては、ボランティアにて取り組んでいます。

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

（ハード）

文化財となった庁舎の改修は、可能な限りオリジナルの部材や意匠は保存することが前提でした。それは歴史的建造物の保存活用は、更地に新築とは違うやり方であり、既存のもの、先人のやったことに敬意を払うことから、既存のものに継承する価値を見て、それを継承しながら環境形成をすることだからです。その実現に向け、施主、施工業者、設計事務所、庁舎設計監修委員の4者にて、毎週工程会議を行い、文化財の価値を損なわない保存改修工事を実現しました。

（ソフト）

意匠を保存する改修工事ということは、むやみに庁舎の形を変えられないということです。床面積も増やすことができない限られたキャパシティの中で、行政サービスの更なる向上目指し、提供するためにはどうすればいいのか。その解決のため、PT会議の中で幾度も設計事務所に同席いただき、PTの提案をダイレクトに伝え、設計に反映させる方法をとりました。

9 今後の予定・構想

鬼北町庁舎は見事に再生され、建物は有形レガシー（遺産）となりました。次は職員が行政サービスのプロフェッショナルとして無形のレガシーを創造しようと日々励んでいます。

今後の取組みとして、重要文化財等を巡る建築物見学コースのツアーが実現できればという構想があります。県内には、内子町の内子座（2015 重要文化財指定）、八幡浜市の日土小学校（2012 重要文化財指定）等文化財の建築物があることから、建築物を巡るツアーを旅行会社と企画し、道の駅の利用と合わせ、多くの集客効果を見込める一つの手法になるのではないかと考えています。

10 他団体へのアドバイス

当改修に関わった藤岡東京工業大学名誉教授は、当庁舎の保存活用について、その「価値」は「自明」ではなく「発見」するものと仰っています。

当たり前と思っていることから発見できることはもっと沢山あるのかもしれない。

この建物を使うということを出発点にして事務のあり方を考え直すきっかけとなった事もその一つだと思えます。

それと、一人で大きな壁は乗り越えられません。何度も心が折れそうになったとき、救ってくれたのは同じ志を持つ仲間でした。

11 取組について記載したホームページ

現在作成中です。（事例応募時点）

市区町村名	愛媛県鬼北町	担当部署	総務財政課
		電話番号	(0895) 45 -1111

1 取組事例名

55年目のリ・クリエイト（再創造）

2 取組期間

平成25年度～平成27年度（ハード）
（ソフト継続中）

3 取組概要

鬼北町庁舎は、築55年を経過し、必要な耐震性能を満すため、また、町民目線の庁舎としてやさしい空間の形成を図るため大規模な改修に取り組みました。この庁舎改修という50年に一度の大事業（ハード）に併せて、建物や執務環境だけでなく、職員の働き方（ソフト）も見直そうと様々な職員の意識改革に取り組んだ「55年目のリ・クリエイト（再創造）」活動を報告します。

4 背景・目的

戦後、特に昭和の大合併時に多くの庁舎が建築され、平成の大合併により当時建築された庁舎の耐震性能や現代機能が満たされていないことが問われ、解体の道へと歩む庁舎が数多くあります。当庁舎も例外ではなく、新庁舎建築か保存活用かの選択の中で、日本の近代建築を牽引した著名な建築家「アントニン・レーモンド」の事務所が設計した建物であるという歴史的価値を付加し、登録有形文化財として保存改修後、庁舎として使う道を選択しました。

庁舎の歴史と共に歩んだ昭和30年代から長きにわたり培ってきた地方自治に携わる業務手法は、幾度も改革を重ねた言わば集大成といえます。しかし、庁舎の再生に併せて、新たな民間の最新技術や発想を取り入れれば、更に新たな視線での業務見直しや環境整備も出来るのではないかと職員自らがこの機会に働らき方を見直そうとする動きが芽生えたのです。

5 取組の具体的内容

庁舎の保存再生に関しては、機能向上と利活用を前提に、歴史的文化的検証と耐震診断及び耐震改修の観点から調査研究し改修基本計画の方針を学術的に行うことを目的に日本建築学会四国支部に再生計画の策定を委託しました。これにより組織された「鬼北町庁舎再生検討委員会」は、建築史、構造、地盤、建物の各調査を曲田清維（愛媛大学副学長・・・当時）、藤岡洋保（東京工業大学大学院教授・・・当時）、西澤英和（関西大学教授）ら錚々たるメンバーで構成され、専門調査及び策定を行い、平成22年9月から5回の委員会を開催し、庁舎再生に関わる歴史的、構造的、計画的観点からの報告を頂きました。

報告結果により、庁舎改修（ハード）に具体的に取り組む事となり、昭和33年に当庁舎の設計を担当したレーモンド設計事務所に改修工事の設計を委託。その後、増築部分の設計と工事に関する監修を役割とし、学識経験者等で組織する庁舎設計監修委員会を設置し、程よい緊張関係の中で庁舎再生事業が動き始めたのです。

さて、庁舎改修事業を単に建物の改修だけでなく、職員の意識改革も同時に遂行する業務として収拾の道を探ることは、多様な価値観と意見が混在する中で、容易なことではありませんでした。そこで、この解決

のために志を一にする他の職員の協力を仰ぎ、庁舎改修に伴う機能整備や業務の効率化を図ることを目的に「行政サービス向上プロジェクトチーム」(以下、PT)を立ち上げることとしたのです。この組織は、庁舎改修後も20年以上の勤続年数を有する40歳以下の者で、行政経験を10年以上有し、前例踏襲にとられない建設的な意見を持ち、執務の効率向上に真摯に取り組める者8名を推薦し、町長の任命を受け構成しました。

このPTの結成により庁舎の改修事業と併せて職員の意識改革(ソフト)に向ける動きが大きく躍動することになったのです。PT活動の詳細については、今回は触れませんが、庁舎改修に関してもPTのアイデアが数多く取り込まれています。それは、ファシリティマネジメントも含め、民間企業の視点から見た建物に対する考え方から始まり、町民目線での庁舎のあり方、職員としてのあるべき姿等を計6回の会議を重ね検討しました。例えば、職員は動かずお客様が動く動線で設計されていた従来の庁舎内環境と職員配置を大幅に見直し、お客様は動かず職員が次々と交代して接客するワンストップサービスの提供が実現できるよう設計の根本を見直しました。

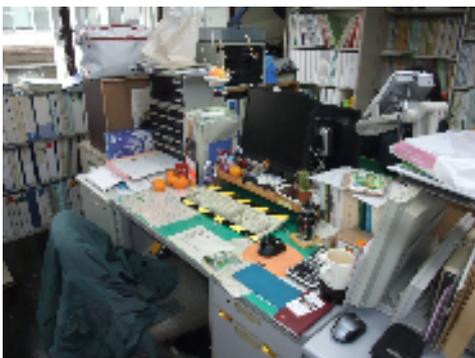
また、民間企業や他の自治体庁舎等を視察し、面積の有効活用として一人に一つ置いていたゴミ箱もフロアに一つに集約、同様にコピー機もフロア1台、プリンターも約半数に減らしました。

そのほか、以前は自分の机だと縄張り意識を持ち、結果、私物もデスクの上や引き出しに持ち込んでいた執務環境を一掃しようと、シンクライアント環境のパソコンで、フリーアドレス可能、かつ、引き出しを無くしたデスクへと変更しました。

また、手の届く所に書類を置く事により、天井近くまでそびえ立っていた多くの書棚は、通風、採光を遮断し、庁舎全体を暗くしていましたが、書類の整理を呼びかけ、現年分と前年分の必要最小限の書類しか置かない、つまりは収納できない環境を作りました。

このような様々な取り組みは、個人のモラルや上司の指導により改善すれば良いという意見もありましたが、今までで出来なかったことならこれからも出来ない可能性がある、であるなら「物理的な仕掛け」を作ることによってその改善に繋がるようにしていくしかないメンバーの強く固い意志でやり遂げていったのです。

Before



After



6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

（ハード）

古いものを価値あるものへ（文化財という価値を付加）

お客様目線の改修とワンストップサービスの実現化

物理的仕掛けによる執務環境の見直し

（ソフト）

縦割り組織の壁を越えたヨコ串のプロジェクト化

民間企業の支援、考え方の積極的な受け入れ

7 取組の効果・費用

一時は取り壊し、新たな場所に新庁舎を建築する案も出ていましたが、昨今の新庁舎建築事情を見ると町の規模でも10億は下らない費用が必要になると思われます。併せて、新庁舎を建設した場合、土地の取得費、旧庁舎の取り壊し費用、さらには取り壊し後の更地の活用問題等も発生することとなります。

今回の文化財となった既存庁舎を保存改修したことは、文化遺産として町民の誇りとなる建物として子々孫々継承され一世紀の歩みを期す正に「町の宝」として歴史に刻まれることになった事と併せ、「業務用不動産（土地、建物、構築物、設備等）すべてを経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法」と定義付けされているファシリティマネジメントに沿ったものであり、規模の小さな自治体にとって、老朽化した今後の庁舎のあり方を示唆する内容であったのではないかと思います。（本庁改修事業費 382,756千円）

また、改修後は屋上に設置していた室外機等の撤去により約5t、整理した書類により本庁から移動させた書類約10tの計15tもの軽量化を図り、建物への負荷を軽減させることが実現でき、より長期間建物を使用することが可能となりました。

なお、ソフトにおける費用として、人件費がありますが、PTの会議は、勤務時間内は勿論、時間外に及ぶことや、時間外にて会議を行ったことも度々ありましたが、時間外に行ったものについては、ボランティアにて取り組んでいます。

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

（ハード）

文化財となった庁舎の改修は、可能な限りオリジナルの部材や意匠は保存することが前提でした。それは歴史的建造物の保存活用は、更地に新築とは違うやり方であり、既存のもの、先人のやったことに敬意を払うことから、既存のものに継承する価値を見て、それを継承しながら環境形成をすることだからです。その実現に向け、施主、施工業者、設計事務所、庁舎設計監修委員の4者にて、毎週工程会議を行い、文化財の価値を損なわない保存改修工事を実現しました。

（ソフト）

意匠を保存する改修工事ということは、むやみに庁舎の形を変えられないということです。床面積も増やすことができない限られたキャパシティの中で、行政サービスの更なる向上目指し、提供するためにはどうすればいいのか。その解決のため、PT会議の中で幾度も設計事務所に同席いただき、PTの提案をダイレクトに伝え、設計に反映させる方法をとりました。

9 今後の予定・構想

鬼北町庁舎は見事に再生され、建物は有形レガシー（遺産）となりました。次は職員が行政サービスのプロフェッショナルとして無形のレガシーを創造しようと日々励んでいます。

今後の取組みとして、重要文化財等を巡る建築物見学コースのツアーが実現できればという構想があります。県内には、内子町の内子座（2015 重要文化財指定）、八幡浜市の日土小学校（2012 重要文化財指定）等文化財の建築物があることから、建築物を巡るツアーを旅行会社と企画し、道の駅の利用と合わせ、多くの集客効果を見込める一つの手法になるのではないかと考えています。

10 他団体へのアドバイス

当改修に関わった藤岡東京工業大学名誉教授は、当庁舎の保存活用について、その「価値」は「自明」ではなく「発見」するものと仰っています。

当たり前と思っていることから発見できることはもっと沢山あるのかもしれない。

この建物を使うということを出発点にして事務のあり方を考え直すきっかけとなった事もその一つだと思えます。

それと、一人で大きな壁は乗り越えられません。何度も心が折れそうになったとき、救ってくれたのは同じ志を持つ仲間でした。

11 取組について記載したホームページ

現在作成中です。（事例応募時点）