

## 官庁営繕に期待すること



東京大学生産技術研究所教授

野城 智也

営繕部の前身である大蔵省営繕管財局など大蔵省傘下の営繕部局が手掛けたものである。官庁営繕部が、国土交通省の一部局になっていく転機は、当時の大蔵省大臣官房営繕課が、1946年に戦災復興院建築局営繕部に改組されたことであつたといつてよい。

爾来、官庁営繕部は、現存庁舎は太平洋戦争の戦禍を辛うじて被災を免れた老朽庁舎や、応急バラック建庁舎ばかりという状況を出発点に、庁舎の不燃化や合同化・団地化を推進してきた。1951年の「官庁営繕法」や、これを改正した1956年の「官公庁施設の建設等に関する法律（官公法）」は、庁舎を着々と新設・整備していく部局としての官庁営繕部の基本的なミッションを定義づけるものであつた。そして、そのミッションは、社会基盤整備を推進する旧建設省のなかにあつても何ら違和感のないものであつた。

だが、一方で、官庁営繕部は出身母体である旧大蔵省・財務省との提携関係も持ち続けた。それは、旧大蔵省管財局など、国有財産の管理部門との関係である。

旧大蔵省・財務省が所管してきた「国の庁舎等の使用調整等に関する特別措置法（庁舎法）」は、制定された1957年以降、官庁営繕の活動の方向づけをしてきたといつてよい。すなわち、耐火構造の高層な建物を建設することや、地震防災機能を発揮

するために必要な建物を整備することの法的根拠は、この庁舎法にあつた。また、旧大蔵省管財局が1957年に策定した「特定庁舎等特殊整備計画」に盛り込まれた、緊急性の高いものを優先する。

再配置により立体化の計画を主とする。といつ方針は、今日まで半世紀にわたり脈々と受け継がれている。官庁施設のプロパティ・マネジメントは、実は、官庁営繕部と旧大蔵省および財務省理財局の連携で過去半世紀なされてきたといつてもいい。

### プロパティ・マネジメントの担い手としての期待

今後の官庁営繕のあり方を考えるにあつて、このように官庁をまたがる形で形成されてきた官庁営繕部の組織のDNAが大きな意味を持つといわねばならない。といつのは、周知のように官庁施設のプロパティ・マネジメントを積極的に行つていくことが国として極めて重要になっているからである。

国土交通省では、保全関連技術および業務を体系化したストック・マネジメント技術を整備し、各省各庁が行つ保全業務の指導・支援に努めている。それゆえ、ストック・マネジメントという言葉の方が馴染みがあるであろうが、ここではあえて、より広義のプロパティ・マネジメントという言葉を使いたい。なぜなら、単に官庁施設

のストック量の増大と老朽化に対応していくに保全するののかという課題だけではなく、膨大な財政赤字、予想される大規模地震および行政需要の変化に対処・対応していくことも、官庁営繕には求められているからである。そのためには、俯瞰的・能動的なアプローチが必要であり、それらへの取組みは、むしろプロパティ・マネジメントと呼ぶ方がふさわしい。

### 霞が関地区再編成は官庁営繕のあり方のモデルになりうる

そのような意味で、現在進行しつつある、霞が関地区への官庁施設の再配置プロジェクトは、新たな官庁営繕のあり方を示す試金石になりうるように思う。

筆者が理解する限りでは、このプロジェクトは、都心地区に散在する中央官庁の施設を霞が関地区に機能集約し、その結果余剰した資産は売却などにより処分していくといつものである。これは、建物単体の保全といつ範囲を超えた、散在する施設の機能移転、受け入れる霞が関地区内での建物新築・増改築がワンセットになった大規模プロジェクトである。

このプロジェクトでは、官庁営繕には、財政当局をはじめとする関係者と能動的に對話連携していくことが求められる。といつのは、ともすれば、国有地を処分したり、「未消化」容積率の消化のみに関心が

### 独自の組織DNA

官庁組織にはDNAがあるらしい。そこで働く人々が入れ替わつていつても、その官庁組織に属する人々の思考方法や行動様式が脈々と継承されていくことが、決して珍しいことではないからである。

歴史をひもといてみると、大半の部局が旧内務省の系譜をひく国土交通省のなかにあつて、官庁営繕部は特異な系譜を持つ。といつのは、その起源を遡つていくと、1869年の大蔵省営繕司に辿り着くからである。いまでも霞が関・永田町地区で偉容を誇る、国会議事堂、旧総理官邸、財務省庁舎、文部科学省旧館などは、官庁

集まりがちであるが、それらと同等に、明治以来の長い時間をかけて形成してきた霞が関地区の集積性・一体性をさらに維持向上させることにより、例えば政府組織の大胆な再編成や機能変更付加ができるなど、次世代に対して空間利用上の選択肢を残していくことも極めて重要であるからである。しかしながら、官庁営繕が建築の専門集団として、積極的に関係者と対話をしていかなないと、軽視・無視されてしまうおそれもある。

いままでの官庁営繕の仕事は、「何を作るのか(what to build)」は既に決ましていることからスタートすることが多く、「いかに作るか(how to build)」に精力が注がれてきたと想像される。だが、霞が関地区への再配置プロジェクトでは、「何を作るのか(what to build)」への積極的な関与が求められていると見ていい。

官庁営繕部が監修する「公共建築工事標準仕様書、建築工事編」(旧名「建築工事共通仕様書」)は、民間工事でも用いられている「いかに作るか(how to build)」にかかわる経験知の体系化標準である。今後はこれに加えて官庁営繕部の主導により、「デザインフリーフ標準(仮称)」を、何を作るのか(what to build)に関する経験知の体系化標準として整備していくことが期待されることである。

### より良い行政サービスは長年の誤解を解くことから

もう一つ、官庁営繕に期待したいことがある。それは、官庁施設の質が、そこで創造され提供される行政サービスの質に大きくかかわるといふ認識のもとに、官庁施設の空間の質を上げていくということである。このことには、官庁施設を訪れる人々の利便性を高めることだけではなく、官庁施設で働く人々の生産性を上げることも含まれる。官庁施設の使い勝手の悪さのために各部局のコミュニケーションが悪く、縦割り行政の弊が増すなどということは、国民としては勘弁願いたいことである。

官庁施設の空間の質を上げていくためには、長年の間に形成され定着してしまっている二つの不幸な誤解を解いていく努力がなされなければならない。

第一の誤解は、工事予算と空間の質との間に強い正の相関があるという誤解である。しかし、例えば、官庁施設の空間の質を左右する一つの重要要素はその空間構成、平たくいえば、間取りにある。どんなに工事予算をつぎ込んで、未熟な空間構成計画である限り、その官庁施設の空間の質は向上のしようがない。逆に、予算制約があったとしても、空間構成計画を練りに練り上げていけば、それなりの空間の質をもった官庁施設を実現することも可能であり、是非、官庁営繕部がその好例を生み出

していただくことを期待したい。

第一の誤解は、官庁施設の性能の足らざるは、我慢をもって対処すべしという誤解である。最近では、省エネルギーのために、あるいは光熱費削減のために、空調の運転時間を制約するなど、執務環境の質を落とすことが、しばしば各官署で行われていると仄聞する。職員への啓発という意義がないわけではないが、エネルギー使用量のモニタリングやその解析に基づく空調運転の工夫など、既に確立された科学的手段を用いれば、執務環境の質を維持しつつ省エネルギーができることを、是非、官庁営繕部が実例をもって示していただきたいことである。

### 「戦略的調達」が重要

以上のように、長年の間にしみてしまった第一、第二の誤解を解くには、実例を示していくしかない。そのためには、プロジェクトの条件・目的に応じて適切な調達方式(契約発注方式)を用いていく政策を展開していくことが必要である。

具体的には、第一の誤解を解くには、プロポーザル方式などにより、力量のある設計者がその任にあたることのできるようにしていくかねばならない。また、第二の誤解を解くには、モニタリングやモニタリングなどを業務委託していくことを調達方

式のメニューに入れていかねばならない。

近年は、政府調達に関して、不祥事が相次いだために、契約発注の透明性が強く求められる。それは至極当然のことであるが、そのことが官庁営繕職員をして、定められた手順への適合性のみに関心をもちような萎縮を生んでいないか、いささか懸念する。そのために、例えば「モニタリング業務を委託することによって省エネルギーを実現する」といったような新たな調達方式のメニューを創造していくことに消極的になってしまったら、「最小のライフサイクルコストで、可能な限り質の高い行政サービスを提供する」という官庁営繕の本来の目的が損なわれてしまう。

官庁営繕部は、戦略的調達を展開していくだけの組織としてのDNAをもっているのであるから、是非、ここが切所とばかりに、腰を据え積極的に戦略的調達に取り組んでいただくことを希望したい。

### プロフィール

東京都生まれ。東京大学大学院工学系研究科博士課程修了(工学博士)。建設省建築研究所研究員、同主任研究員、武蔵工業大学建築学科助教授、東京大学工学系研究科社会基盤専攻助教授、東京大学生産技術研究所助教授を経て、平成13年より現職。平成19年より同副所長兼務。専門は建築生産、サステイナブルコンストラクション、プロジェクトのマネジメント。