

平成 23 年度 第 4 回市川市市政戦略会議

1. 開催日時：平成 23 年 7 月 20 日（水）午後 3 時 30 分から午後 5 時 45 分
2. 場 所：市川役所本庁舎 3 階 第 5 委員会室
3. 出席者：（敬称略、50 音順）
 - 会 長 栗林 隆
 - 副 会 長 田口 安克
 - 委 員 青柳 圭子・大矢野 潤・青山 真士・小池 信行・秦泉寺 友紀
・鈴木 真理・田平 和精・福井 茂子・森 和男・吉原 稔貴
（欠席）岡田 稔彦・中台 實・平田 直

 - 市 川 市 吉見 茂樹 （市民部大柏出張所長）
齋藤 清治 （市民部市川駅行政サービスセンター所長）
守屋 光智 （行徳支所市民課長）
相田 光康 （行徳支所南行徳市民センター所長）

伊藤 博 （企画部行政改革推進課長）
小林 茂雄 （企画部行政改革推進課主幹）
植松 美穂子 （企画部行政改革推進課主査）
阿部 保昭 （企画部行政改革推進課主任）
吉岡 茂幸 （企画部行政改革推進課主任）
4. 提出資料：「市民と直接接する市の窓口のあり方について」答申（案）

【午後 3 時 30 分 開会】

栗林会長：今日は、答申前最後の会議となる。最終的な概ねの着地点を決めたい。

答申案は、前回の会議で提示された資料に、前回の審議の内容を盛り込んで、正副会長と事務局とでまとめたものである。まず、前回の鈴木委員からの指摘を受け、3 ページに本答申の背景及び目的、それと概況をコンパクトにまとめたが、この部分に関してご意見を伺う。

田平委員：この内容でよろしいと思う。

(他に発言する者なし)

栗林会長：ではもう一点、窓口に関して市民と直接接する市の窓口ということで議論してきたが、それは、市民課の窓口、住民系窓口を想定して議論してきた。ところが、小池委員から会議に先立ち、住民系窓口とその他の窓口は全く役割が違うのだから分けるべきだという意見を頂いた。

小池委員：窓口業務のうちの定型業務と非定型業務を混同して議論しているように思っている。それぞれを単純に例えれば、定型は証明書の発行で非定型は相談である。答申書案の中に、窓口業務は市の顔、市民との接点だという論調で書かれているが、定型業務は市民からすれば、なるべく早く、なるべく安くやってもらえばよいものであって、市民との接点と捉えるべきではない。接点というのは人と人の接点であって、きちんと対応すべき窓口。定型業務としての接点はなるべく簡単にすべきだ。そのあたりで意見が噛み合っていない気がする。

栗林会長：非定型業務の窓口に関しては、私も庁舎入口にある受付を、単なる受付ではなくていろんな相談ができる窓口なら良いのではと考える部分もある。後ほどまた取り上げたい。

栗林会長：それでは5 ページ以降の具体的な内容に入っていきたい。正副会長と事務局との調整により、「低コスト」「利便性」「市民満足度」のそれぞれに、「追求」「適度」「標準的」という言葉を入れてご提案している。前回の会議で、小池委員から目玉は何かと指摘をいただいていたのだが、それはやはり「低コストの追求」になる。

しかし、コストと利便性・市民満足度にはトレードオフの関係があり、低コストを追求すれば利便性や市民満足度は下がる。そこで、低コストの追求と利便性・市民満足度とのバランスのとり方として、利便性は適度なレベルの維持、市民満足度も標準的なレベルの維持を目標とする。ここで言う標準的というのは、理論的にはナショナルミニマム水準ということだ。まずこの3つの言葉についてどうか。ご同意いただけるか。

鈴木委員：すごく言葉を選ばれたのだらうと感じたが、適度で標準的なレベルを目標にするならば、あえてこの答申に入れる必要はないのではないかと疑問に思った。例えば市民満足度であれば、「標準的な」という表現ではなく「不満の解消」のように、現状よりも満足度を上げるような表現の仕方もたくさんあると思う。今のレベルを維持していく、もしくはマイナスのレベルにある現状を標準的に上げていくという趣旨ならば、答申に盛り込む必要はないのではないか。

栗林会長：低コストの追求を第一義にするとやはり、利便性や市民満足度がどうなるのかを考えざるを得ない。しかし、利便性や市民満足度は重要な尺度だが、市川市におけるそれが現在どういう位置にあるかという評価自体はすごく難しい。そのような中でコストを下げているという趣旨であるから、ナショナルミニマム的なレベルを目指す、ということだ。

吉原委員：低コストを目指すときにイメージする利便性や市民満足度の位置は、非常に大事な尺度だと思うので、「適度な」とか「標準的な」という表現はあいまいではあるが、「十分」とか「最善」ということではない位置をイメージさせるという意味で、非常に適切な表現ではないかと思う。

栗林会長：他に意見はないか。

(発言する者なし)

栗林会長：それでは、概ねご了解を得られたとさせていただきます。

栗林会長：次に6ページ。『短・中期的にとるべき戦略』である。『2.1窓口・自動交付機の適正配置』について、ご意見等あればうかがいたい。

田平委員：文章の最後、「有人窓口を拠点として存続させるべきである」というのは、どう解釈されるのか。

阿部行政改革推進課主任：自動交付機やコンビニ交付に徐々に利用者をシフトさせていく取り組みの一方で、様々な利用者がいることを考慮すれば、有人窓口も存続させなければならない。しかし、ただ存続させるのではなく、例えば市役所の本庁舎や行徳支所のように複数の機能を有する施設を、住民系業務以外のサービスも含めた行政のあらゆる手続きが行えるサービス拠点として位置付け、その中の一つとして住民系業務の有人窓口を存続させるという考え方になる。

栗林会長：補足すると、本庁舎以外の定型業務の有人窓口は必ずしも全部存続させなくてもよいのではないかということだ。定型業務に関しては自動交付機やコンビニ交付で大方できるわけだから、有人の窓口をたくさん置かなくてもいいのではないか。どこを残すべきかという議論はしなかったが、例えで言うと、本庁舎・支所・市川駅行政サービスセンターを拠

点として残す、ということ。行政に言うべきことは、今ある有人の窓口や施設をすべて一から検証して、要不要をぜひ検討してほしい。拠点だけしっかりと残せばいいのではないかということだ。

田平委員：会長の意見には賛成だが、文章からは、有人窓口は1カ所もつぶしてはいけないと読みとれてしまう。

栗林会長：文章が趣旨と異なるので、訂正したい。

大矢野委員：前回の会議で会長より提案するよう求められていたことについて申し上げたい。事務局に送った文章の一部を読み上げると、「これらの手続を市民にとってはワンストップで、かつ可能な限り、在宅、コンビニ、自動交付機で行うこと。市役所にとっては効率的に処理するために、窓口の総合化とICTの活用を提案する。注意点として、ここでのICTの活用の根拠は、利便性と費用対効果の向上である。機械ができる仕事は機械に任せ、本当に人の手を必要とするものに人的資源を再配置するというねらいであり、やみくもなICT化による市民サービスの低下、費用の増加は、本提言の趣旨に反するということを注記しておく。」この内容を多分使ってもらったのだと思うが、拠点にしようとは思っていない。

この提案の中に窓口の総合化というキーワードも入っている。まず、払った税金は効果的に使ってもらいたいので安価にやってもらったほうがいい。そして、小池委員の言う定型業務で役所に行かなくても済むものはそのようにしてほしい。これがICT化だ。ただ、どうしても役所に行かなければいけない用件もある。それは1ヶ所行けばそこですべて済むようにしてほしい。この取り組みが総合窓口、より具体的なイメージはワンストップだ。

例えば、来庁した用件にチェックを入れてもらえば、チェックの入った項目の関係書類を全部その窓口でそろえてもらえる。この窓口の総合化というのが、業務の洗い出しの一つの指針になるのではないか。これが、もしかすると、適度な利便性とか標準的な市民満足度を具体的に担保する1つの指針になるかと思った。ただ、中期で闇雲にICT化して結果的にサービスが低くなってしまうのは意味がない。

栗林会長：大矢野委員の意見は、専門の立場から非常に鋭いものがある。ただ、行政がその意見を取り入れて期限と実施内容を示すのは非常に難しいという印象を受けている。窓口の総合化はとてもいいと思うが、市政戦略会議としてそうしたほうが良いのだと言い切れないのではないかと現段階では思っている。そこでこうした意見は、長期的な展望あるいは附帯意見として入れたいと思う。

業務の洗い出しが必要ということが6ページの2.1に入っているが、この場所に入ることによってよろしいか。

大矢野委員：ここでいいと思う。

栗林会長：まず業務の洗い出しを行って、ICT化して効果のするものはICT化を推進し、効果のでないものはやらないということが第一歩だ。そして、短中期的に取り組めることを盛り込みながら、その延長線上に窓口の総合化やワンストップということが入ってくる。

田平委員：軍艦が大砲を打つとき、逆風が吹いていれば、目標に命中にさせるために仰角を上げなければいけない。あるいは、pH5の酸性の水を中和してpH7の中性にするとき、中性の水を入れたら時間がかかる。アルカリ性の水を入れて中和させるのが一番いい。市政戦略会議も同様で、行政内に改革への抵抗の風が吹いている、ないし慣性の法則で旧態依然たる業務をやっているときに、比較的強い言葉で、少し言い過ぎなくらいの主張をすれば、行政経営会議で中和されてちょうど良くなる。この答申では少し強い主張、あるいは理想的なことを入れたほうがいいと思う。大矢野委員の意見はかなりの部分を採用する方向で検討すべきではないか。

吉原委員：基本的には大矢野委員のせりふをそのまま書かれたとおりに入れればよろしいのではないかと思う。ただし有人窓口を拠点として存続させるべきであるという点。ここは、大矢野委員が前回の会議で、鉄道の自動改札機でも不具合等の対応のために有人の窓口を1ヶ所置いているように、有人による補助は必要だろうという趣旨のことを言っていて、私も有人窓口を補助的な位置付けで存続させることはいいと思った。ただ、大矢野委員の話をうかがっていたら、もっと壮大なストーリーだったので、その点は少し調整したほうが良いとも思った。

田口副会長：今の話、確かに正副会長と事務局とで協議調整した際にもいろいろ意見があった。この章は短中期的としているので、あくまでも短中期的に取り組めることを取り上げるべきであり、ワンストップは長期的なほうに取り上げるべきとしたところだ。

森委員：窓口のあり方はどうあるべきかというテーマで1項目独立して、入れたほうがわかりやすいという感じがする。どの窓口をどう整理統合するかは市に委ねるが、不要な窓口は廃止し、残す窓口は総合窓口にするというように、窓口のあり方を明確に定義したほうが良いと思う。

栗林会長：少し整理したい。住民系サービスの定型業務の窓口に関しては、自動交付機やコンビニ交付にシフトすることによって現状の人件費の削減を図る。これは低コストの追求そのものだ。したがって、市内各所にある窓口の統廃合も当然視野に入れるべきである。少し文言は書き直すが、そこはよろしいか。

福井委員：結構だと思う。

(他に発言する者なし)

栗林会長：それと大矢野委員の意見だが、実施できればいいと思うのだが、法令の整備等いろいろ

な問題があり、短中期的には実現が難しい。これをどこにどう盛り込むか。

大矢野委員：6ページの上から5行目に「工程」という言葉が入っているが、私の文章では「行程」と書いた。つまり、目標を遠くに定めておいて、目標がぶれないように進めていけばよい、例えば北極星をじっと見ながら北海道に行くようなイメージだ。洗い出しは短中期にやって、実行するのは長期でやるべきもの。もちろん、遠い目標は役所に行かなくても済むようなシステムだが、いろんな障壁があるので、できることとできないことを短期のうちに整理しようということしか書いていない。

栗林会長：そうすると、『2.1窓口・自動交付機の適正配置』の表現をもう少し改めるか。まずは短期的にICT効果の業務の洗い出しを行うべきだということ。そして有人窓口に関しては、先ほど私が申し上げた趣旨にする。

それと、ワンストップとか総合窓口ということについては、10ページの長期的展望の⑤に窓口のワンストップ化があるが、ここに大矢野委員の意見を大々的に盛り込むか。

小池委員：短、中、長期で、この3つの視点に基づいてどういう方向性に行くかというのが書かれていない。今の話の方向性でいうと、定型業務は限りなくコストを下げた利便性を追求する。非定型業務については、最終的にはワンストップか窓口の総合化だ。長期的にはそういう方向に持っていきこうというのをどこかに書いた上で、短中期に何をやるかを書くとうわかりやすい。コスト低減と利便性追求のどちらに持っていきたいのか、その流れがわからない。コスト追求という話ならば、それをもう少し前面に出したほうが良いと思う。

栗林会長：最初の方で、短中期の取り組みと長期の目指すべき方向を概要として書いておいて、その次の章から中身の各論に触れていくという構成がよろしいか。

小池委員：そのほうがわかりやすいと思う。

吉原委員：先ほどの大矢野委員の北極星の例えが、非常に良いと思う。つまり、長期的スパンで考えるべきことから書いて、それから短期的な取り組みを書くように、逆に遠くから近づいていく。例えば、10ページに5つ、長期的な取り組み例が書いてある。こういうことを本文の最初のほうに持ってきて、これらの実現のために短中期的にやることを後に続ける。そうすれば、市長にとっては政策を立案しやすいし動かしやすいのではないか。有人窓口を拠点として存続させるべきであるという表現を先にしてしまうと、全く何も変わらないのではないかというイメージになってしまう。

栗林会長：北極星の議論になったが、確かに目指す方向というのは必要だ。そうすると、戦略会議が提案する北極星が何かは、今の大矢野委員が言うようなことで概ねよろしいのか。

(「異議なし」と呼ぶ者あり)

大矢野委員：僕がここで言っている北極星は、低コスト、総合窓口、ICTの活用だ。

吉原委員：ICTを盲目的に追い求めるのではないということも一言添えると非常によろしい。

小池委員：長期とは、どのくらいの期間をイメージしているか。

栗林会長：それは漠然としていて、行政のスパンでいくとやはり5年より先というイメージになる。

小池委員：それなら、大矢野委員の提案は長期ではなくて、短中期が適切かと思う。6ページの『2. 短・中期的にとるべき戦略』の中にワンストップサービスや総合窓口を入れるべきではないか。そしてその延長上にある、役所に行かなくていい状態が長期、早ければ10年後だ。すべてがオンラインでできているとか、端末機を全員が持っていて、全部その中でやれる。これらは究極的だが、東日本大震災でその可能性が広がったと思う。まだ漠としたところでもいいだろうが、大矢野委員の提案は短中期、5年ぐらいでも不可能でないと思う。『2. 短中期的にとるべき戦略』の中に入れれば、非常に収まりがいいのではないか。

大矢野委員：ただ、例えば引っ越しをして転入届を出すと、自動的に警察の運転免許のデータベースが書き直ってくれるといいなと思うが、そうすると、これは市の中でおさまる話ではなくなる。10年で出来るかと言われると、それは警察次第だろうし、法律の問題もあるだろうから、どうしても長期的展望に入れざるを得ないのではないかと思う。

栗林会長：つまり大矢野委員の提案には、市川市という一地方公共団体としてできることとできないことの両方が含まれている。吉原委員が言ったように、大矢野委員の提案を分解すると見えづらくなってしまう部分があるが、ある程度は分けざるを得ないということだ。事務局との打ち合わせでも、市が独自にできることは当然提言していきたいが、国が動かなければできないことには踏み込めないのではないかという議論も出たところだ。

青山委員：『3. 長期的な戦略に向けた検討』の最後に、広域的な対応が有効な場合は国や県に対して強く要望を行うべきという文言が入っている。住民異動が多い地域にとってはそういうことが非常に重要だ。

栗林会長：いい意見がたくさんでてきている。それではこれらをどうまとめるか。

田口副会長：まず、5ページの3つの要素と6ページ以降の具体的な戦略の提案との間に方向性を記述するのはいかがか。全体的な方向性として、大矢野委員の提案のようなことを盛り込む。

田平委員：いいのではないか。

栗林会長：では冒頭で方向性を示す。ただ、長期的な方向性の中には当市が独自にできることとできないことがある。そこで法整備等も見据え、国や県に働きかけなければいけないことも整理して盛り込む。それが北極星だとすれば、市独自にできることが少しでも進む。

このような構成は、具体的には次のようなイメージになる。まず、住民票や印鑑証明といった定型業務に関してはコンビニ等で簡単にとれるわけであるから、窓口は大幅に縮小すべきということになる。本庁以外の窓口の統廃合も積極的に検討すべきである。そして

浮いた予算や人員をワンストップ化、総合窓口に移す、ということになる。この総合窓口で、相談等の非定型業務に対応する。大体そういう方向性ということではよろしいか。

田平委員：よろしいのだが、浮いたお金をそこに使うと言及すべきではない。統合してもっとお金を浮かせるべきだ。

栗林会長：では、そういう方向性にしていきたい。

次に、6ページ下の提案する取り組み例に移るが、いかがだろうか。

田平委員：A①『発行手数料の一層の差別化』だが、例えば銀行の窓口並みの1対3程度を目標にするなど、具体的な数値を入れたらどうかと思う。

森委員：この箇所のことで一つ確認したい。4ページに、法人など第三者が大量の申請を行うとあるが、これはどういうことなのか。

小林行政改革推進課主幹：住民票は、法上は何人でも取ることができる。例えば金融機関が債務者の居住確認をするため住民票の申請をすることが非常に頻繁にある。その場合、単純に機械的な判断で交付できるものではなく、ケースにより住民票の記載事項が変わるので機械的な判断が非常に難しい。いわゆる第三者申請というような証明も大量にあって、それはなかなかICT化にはなじまない。

森委員：その件数は全体に対してどのくらいの比率になるか。

小林行政改革推進課主幹：今は数字を持っていないので答えかねる。

森委員：第三者申請が大量にあるなか、安い手数料のまま、1,800円のコストがかかる自動交付機での交付割合を30%以上にしていこうとしている。もし民間が業としてやるのであれば、コストに見合う、適正な手数料を取る。そういうことを1項目入れてはどうか。

小池委員：交付割合30%というのが1つの目安だが、現状が住基カードの加入率20%に対し自動交付機等での交付割合が10%だとすると、単純比例した場合、交付割合を30%に上げるために、住基カードの加入率を60%にする必要がある。しかしこれはあり得ない。だから、住基カード以外の本人証明書でコンビニ交付ができるようになればよい。6ページのA②～④というのは、端的に言うと住基カードを広めようということだが、住基カードをよりどころにするのではなくて、もっといろんな方法で自動交付機もしくはコンビニ交付がやれるような方法を考えないと、30%は超えないのではないかと思う。

田平委員：それならば、また少し戻るが4ページの下から8行目。『一方、自動交付機での証明書発行単価は1枚当たり約1,800円程度で、有人の窓口の731円と比較して、まだ2倍以上の開きがある』のところに『としているが、これは業務改革あるいは効率化に前向きでなかった時代の結果の数字である』と挿入していただきたい。真剣にコストダウンを考えないからこういう数字になった。先ほど言ったように、窓口に行けば自動交付機の3倍の手数料

をとられるとなったら、水が低きに流れるように利用者が自動交付機に流れる。

栗林会長：そう思う。

小池委員：しかしコストダウンと、利用率を上げて単価を下げることは別の話だと思う。

田平委員：市民はコストに非常にシビアだから、窓口に行けば高いが、自動交付機やコンビニなら3分の1の値段で取得できるとなれば、絶対もそちらに流れる。

小池委員：私が言っているのは、利用率を上げるために住基カードを増やせばよいというものではなく、住基カード以外の本人証明書を使えるようにしたらいいのではないかとということ。

田平委員：それは非常にハードルが高くないか。

小池委員：1つの案だ。逆に手数料の比率を1対3にするというのは、自動交付機に行けない方にとって、例えば自動交付機なら250円なのに有人の窓口だと750円も取られるというのは住民サービスの後退だ。

田平委員：有人の窓口のある場所には必ず自動交付機があるはず。JRの自動改札の例のように、自動交付機が使えない場合だけ有人の窓口に行けばよく、また自動交付機を使えるように教える人を配置しておけばよいのではないか。

森委員：法人による取得割合が、例えば10%なり20%を占めているとすれば、残りの80%の中だけで全体での交付割合を30%まで上げなければならない。これはかなり至難の技になる。

青山委員：ただ、このタイトルが短・中期的となっているわけで、現に住基カードの発行は始まっているのだから、30%は無理だとしても、あと5%、10%上げようというのなら、それはそれでいいのではないか。

栗林会長：整理をしたい。Aのところは、自動交付機での交付割合を上げるという視点から①～④の項目を並べているのだが、田平委員の提案は、①の発行手数料は差別化の程度を数字ではっきり出すべきであるということ。これについて賛成と反対の意見を伺いたい。銀行程度に、というような表現にするというのはわかりやすい。強い反対意見がなければ採用したいと思う。

(「異議なし」と呼ぶ者あり)

栗林会長：では、盛り込むことにしたい。Aのところはいろいろ議論あると思うが、他はいかがか。

森委員：小池委員の言うように、住基カードは発行開始から7年、8年と経っているのに、全国的にも4%ぐらいしか普及していない。住基カードの普及を主にするのか、ICT化を主にするのかという点では、我々は当然後者のほうだ。それならば、自動交付機やコンビニ交付の交付割合を上げるためには住基カードにこだわらず、例えば他の自治体のように住民カードのようなものを発行してもよろしいのではないか。

栗林会長：議論のあるところだが、できれば印鑑登録証を住基カードと一本にしたい。と

というのは、カード発行が重複しているのがコストがかかっているだけでなく、このような問題も起きている。すなわち、印鑑登録の手続きを行うと印鑑登録証が発行される。ところがその際、印鑑登録証を住基カードとの統合型で発行することにしたときには、手続きに必要な書類が3つもあるとのことだ。これは当然直さなければいけない。そういう手続きの煩雑さをシンプルにすると同時に、複数のカードの発行は非常にコストがかかって煩雑なので、住基カードというものが国の制度としてある以上、住基カード1本で極力いろんなことができるようにしたいということだ。

田口副会長：運転免許証などの本人確認ができる証明を使えたら確かに利便性は高くなるが、運用面のコストも割高になる可能性が高い。それともう一点。今般、社会保障・税番号大綱が国で策定された。これによれば、新たな制度で使用される本人確認のためのカードは、現行の住基カードを改良したものが考えられると述べられている。そこで、長期的な戦略でも触れさせていただいているように、社会保障・税番号制度をこの件とリンクさせたい。

栗林会長：いずれにしても、住基カードの利用を広げたいということで、Aの項目を立てた。では、Aに関して他に強い意見がなければBに関してご意見をいただきたい。Bの柱となるのは、④で本庁以外の有人窓口の取扱業務や運用方法の再検討に触れていることだ。

田平委員：いいのではないかな。

(他に発言する者なし)

栗林会長：それでは続いて、8ページの『2.2窓口等で提供する情報やサービスの充実』に移るが、ご意見はあるか。

小池委員：ここで言いたいのは、コスト、利便性、市民満足度の観点でいうと、何になるのか。

栗林会長：その3つというのはお互いにトレードオフの関係にあると思う。その3つのバランスをコスト面からいかに見ていくかということだ。

小池委員：申し上げたいのは、窓口業務というのは何なのだろうかということだ。一般的に市民が来る窓口業務というのは定型業務で、なるべく簡単に、安く、早くできたらそれでいい。それが利便性であり、市民満足度だと思う。ところがここで書かれていることは市民との接点としての窓口の有効活用だ。極端に言うと、これは大きなお世話だ。来庁した市民の待ち時間を活用してとあるが、市民は基本的には待ちたくない。だから、どういう視点によって書かれているかがよくわからない。

吉原委員：それは、自動交付機をもっと普及させたい、住基カードをもっと普及させたいと市が思っても、はっきり言ってほとんどの市民の人はそれに興味がない。仮にワンストップ化とか総合窓口化が行えたとしても、それを市民に知らせないとその利便性が全然伝わらない。

だから、そこはパブリックリレーションズでPRをしていかないと、せっかくこういうことを提言しても絵に描いた餅に終わってしまう。例え世界一素晴らしいシステムを構築しても、市民がついてこなかったら終わりだ。だから、例えばコンビニ交付の取り扱いメニューを拡充したことや、コンビニ交付で行えることのPRをもっと強くしていくということを項目立てすることは、表現がこれでいいかどうかは少しわからないが、非常に重要ではないか。PRと改革、改善というのは両輪であって、同じぐらい力を入れていかないといけないのではないかと思う。

青山委員：私もその意見に賛成だ。中期的と言っても5年程度と長いから、その期間を市民にナレッジさせていくために有効に使うという位置付けで、いい項目だと考える。

栗林会長：市政PRは非常に重要だ。現状は残念ながら、PRを行っても効果は低調なことが多く、本市も広報紙やWEBを通じて市政情報を発信しているところだが、一般市民はたぶんそれほど興味がない。何でもそうだが、政府広報というのは確かに難しい。

吉原委員：だから、広報しながら、田平委員の提案のように手数料に格差をつけて、それで市民にメリットを体感してもらえるような戦略をとって進めていかないといけない。もちろん、それとは別に良いシステムをつくらなければいけないが。

栗林会長：例えば、ずっと窓口になれ親しんでいる市民が来庁して、いつも300円だったのが、今月から500円になったとする。そこで、窓口のそばにある自動交付機を使うと半額以下、3分の1で証明書が受け取れるということをその場でPRする、というイメージか。一人一人の市民にこうしてやっていくと、だんだん浸透するかもしれない。

吉原委員：それがいいのではないか。広報にも毎掲載せて、ケーブルテレビの広報番組でも、コンビニ交付というのはこういうことをやってやるのですよというようなPRを繰り返していくと、いつの間にか見た人が増えていくのではないか。そういうふうにしてハードルを少しずつ下げていく努力はしていかないといけない。

田平委員：あとは口コミでもどんどん広がっていく。

吉原委員：特に手数料というのは一番効くと思う。

栗林会長：2.2に関しては、鈴木委員からも事前にいろいろとコメントいただいている。

鈴木委員：この部分は市全体に対する市民の満足度向上につながるものと思っている。市民の満足度と言ったときに、それは窓口だけの満足度を指すわけではなく、市の政策全部含めての満足度だと思う。低コストにも関わってくることだが、市でPRしていることがなかなか浸透しないなか、窓口で時間とコストがどうしてもかかってしまうのなら、それを有効に使うべきだ。この窓口を積極的に活用して、マーケティングで言うところのプロモーションを行い、全市政に関することも含めて全部市民に伝えて、市民とのリレーションシップ

をとっていくことが重要かと思う。だから、一概に市民が求めていることとは関係がないから要らないとは言えないと思っている。

小池委員：しかし、市民は1人当たり年1.1回しか証明書を取得していないのが現実だ。それなのに、何を窓口でPRするのか。1人当たり年1回しか利用しないという現実に沿って、一人一人の市民の行動とか感情とかを汲みながら考えたほうがよいのではないかと思う。

鈴木委員：そういう部分で言うと、例えば市川市で配信している情報配信サービスがある。震災の情報とか、放射線量とか、そういった情報も流しているが、広報を見て、そこに掲載されている二次元バーコードを読み込んで登録する方も少ないと思う。その点、窓口なら登録の仕方も直接教えてあげることができると思う。それにe-モニターにも積極的に市民の方に参加してもらって、市をより良くしていくことは重要だと思う。それについても窓口で何かやってあげてもいいのかなと思っている。

栗林会長：整理すると、窓口を完全に廃止することはないが、縮小することはあり得る。その上で、窓口慣れしている人は窓口に来るので、そしたら、自動交付機のほうが安いこと、コンビニも利用できることをPRする。年に1回しか来ない人もいるからこういうことを地道にやっていって、周知していこうというようなことだ。

青柳委員：証明の取得が年に1回あるかないかでも、人生長いから、トータルで考えればその機会が少ないわけでもない。

秦泉寺委員：ただ、市民にとっての切実さという尺度で考えると、いかなる市民にとってもそれほど切実な問題ではないということもある面では事実だと思う。良いことはどんどんやっていこうということには異を唱えることは全くないし、『市民と直接接する市民の窓口のあり方』というテーマにも固有の重要性があることに全く異を唱えるものではないが、その外側に危機管理や福祉などいろんな問題が山積みされていて、しかも予算も限られているということであれば、附帯意見にはなるだろうが、市政全体の中でのバランスということも少し視野に入れてもいいのではないかと考える。

栗林会長：それではまとめたい。いわゆる定型業務の窓口は今後減らす方向にしたいが、必ず残るわけだから、そこで窓口に来た人に対して、市政に関するPRを行う。こうした有効活用の仕方は当答申の全体の方向性に矛盾しないと思う。そういうことで概ねコンセンサスも得られていると思うが、よろしいか。

(「異議なし」と呼ぶ者あり)

栗林会長：では、次の項目、9ページの『2. 3、窓口の改善による効率化と品質向上』に移りたい。ここで、住民系窓口は市役所の顔であるというような表現が出てくる。この表現につ

いて、そもそも市民が市役所に行くといえば、例え証明交付が年 1.1 回だとしてもなお、その行き先の大半は住民系窓口だ。その点で、市役所の顔という表現は妥当だと思う。

田平委員：提案をしたい。9 ページ 7 行目の『品質向上に努めるべきである』の後、『具体的な目標として、窓口総費用を 2 年で 2 割削減、5 年で 5 割削減するぐらいのスピード感で臨むべきである』と入れてはいかがか。かなりきついかもかもしれないが、これくらいのことを言わないと動かないだろう。ただ、市がその半分でも目標に据えれば成果だと思う。方法としては、極力 ICT 化に比重をかけていくというのが 1 つと、委託とかそういう人たちは市の正規職員の半分以下の年収で働いていると聞いており、そちらのほうに比重を移していくのも可能だ。これは不可能な数字でも何でもないと思う。

栗林会長：今の提案はいかがか。当市の財政は非常に厳しいものがあって、低コストの追求もこの答申のメインピックスである。具体的な数字目標を挙げるという提案だ。

青山委員：具体的な数値はわからない部分もあるが、目標数値を入れるのはいいと思う。

田平委員：私は行政と 10 年の付き合いがあるが、なかなか動いてくれない。動かなくとも給料は減らないし左遷もされない。会社もつぶれないからだ。だから、市政戦略会議で強いことを申し上げて、半分に値切られてもそれは成果だ。2 年で 2 割、5 年で 5 割も削減できたらいいのではないかと、強いことを言わないといけない。

吉原委員：大震災の関係で、現在は電力不足から節電が当たり前になっているが、大震災がある前から、どこの企業でも電気を消しなさいと社員に対して教えて歩いていた。それは電気料金の節約が目的ではなく、電気代を節約する精神を植えつけるための訓練だった。これは静岡銀行がかなり早い時点で始めていた。田平委員の提案のように、数値を見せることはイメージさせるということで、効果がある程度期待できるのではないか。それも、今回は窓口に関する答申だが、市政の他のいろいろなことに対しても同じイメージが必要だということを知らしめる 1 つの具体的な表現として入れてもいいのではないかなと思う。

栗林会長：3 ページに書いてあるが、市の財政は今後、毎年 100 億財源不足と推計されている。これを比例配分的に今回の窓口業務のコストにリンクさせ、どれぐらいのコストダウンが必要かを算出して答申に盛り込むのがよろしいか。

吉原委員：入れていただくといいと思う。震災後、商店や飲食店の売り上げは激減しているから、さらに税収は減る方向だと見たほうがいい。だから、予想されている 100 億という数字が元でいいので、具体的な数字を入れていただくのがよろしいのではないかな。

栗林会長：では検討させていただく。いずれにしても厳しいコメントをここに盛り込むということは合意できているようなので、具体的な数字は中期財政見通しを根拠に算出し、それを目標というかたちで答申に盛り込むこととしたい。続いて、具体的な提案する取り組み例、E と F があるが、ご意見はあるか。

青山委員：これは答申に書かなくていいことだが、先ほど効率化の話があったが、Fのモニタリングの中で、効率化の程度を定量的に測る方式か何かがあるのであれば知りたい。アンケートをとったとしても、どんな指標で前年度と比較したかがわからなくてはならない。その辺の共通認識は持っていたほうがいいかと思う。

栗林会長：他にいかがか。

大矢野委員：自動交付機がキーワードになっているが、そもそも自動交付機ではどのくらいのことができるのか。専用機を置くというのは非常にコストが高いわけで、住民票の写しの発行件数が頭打ちになるのはわかっているのだから、例えば、適しているかどうかは別にして、花火の席取りだとか、市の提供しているサービスを受けるための端末としてどれくらい使えるのか。それと、私は在外研究員として4、5年、海外に出させていただいたことがあったが、アメリカに行ったときには余り英語が得意ではなく、英語が怖かった。そのとき、ネットで何らかのサービスが受けられるのは非常に助かった。ゆっくりと自分のペースで読めるからだ。そこで、例えば自動交付機で外国語が表示できて、中国人、韓国人、英語圏の人がその端末でサービスを受けられるのならば、有人の窓口に行かなくて済む分、コストが落ちるのではないかと思う。サービスの幅を広げる可能性がどれくらいあるのか。サービスを広げることによる有人のサービスの削減幅がどのくらいあるのかというのが、1つの検討課題としてあるのではないかと思う。

具体的にはEの①について、『自動交付機・コンビニ交付への利用者のシフトに合わせた窓口の縮小』となっているが、そのシフトする業務が住民票の写しだけだと規模が小さいのではないか。外国人登録の関係などはどうか。

青山委員：市川市の人口に占める外国人の割合は3%近くになってきている。3%というのはばかにできない数字だ。中期か長期かはわからないが、外国人関係のビジョンも必要だ。特に行徳地域は外国人の住民がすごく多く、特にインドの方が多くなってきている。

それに、彼らの中には文字が読めない方もいる。そこで、各国の人に合わせたサポーターがいて、そういう方が行政手続きに来た場合は通訳してあげている。市川はこれからもっとたくさん外国の方が増えてくる地域なので、窓口業務としては、そういった点もエッセンスに入れていたほうがいいかという気がする。

小池委員：自動交付機の話題に関連して。答申案では自動交付機を活用しようというのが1つの流れになっていながら、市では、自動交付機が余り使われてこなかったし、コンビニ交付に重心を移したいから、設置台数を23台から14台に減らそうとしている。このようなことになっているのは、窓口と自動交付機とコンビニとの全部を含めたコストや利便性の全体像が見えていないからで、その方向性をきちんと出せていないからではないか。ここで今議論しているのは、窓口の数は減らさなければいけないし、雇用形態も変えてコストを下

げなければいけないが、質も下げてはいけないということだ。かつ自動交付機は増やし、窓口は縮小していいだろうということ。でも、全体のコストを見たときにどうなのか。全体を通してどこでも見ていない。

田平委員：利用率が低下した窓口を縮小すること自体は良いのではないか。

小池委員：自動交付機は余り利用されないから1枚当たり1,800円もかかっている。かたや窓口だと731円。自動交付機は窓口の倍以上のコストがかかっている。市は、余り使われず、コストもかかっている自動交付機を23台から14台に減らそうとしている。このまま利用率が上がらないかもしれないのに、並行して窓口の数も減らそうとする。要は、全体のコストがどうなるかを見極めながら、窓口と自動交付機とコンビニ交付の適正配分を考えなければ、結局は信用・サービスの低下になってしまうということ。全体のバランスを見て、そういうことを考えるべきというのが書かれていない。

田平委員：それは当然、市が決断するときにはバランスを考えるはず。要するに、利用率が低ければそれだけ支持がないということなのだから、その店は畳めということ。自動交付機は機能が限定されているが、コンビニの交付機は多機能で、設置箇所も増えている。利用率がある程度高いところに焦点を絞って利用率の低いところをカットするのは、一般企業ではやっていることだ。

小池委員：ということは、コンビニ交付を進めるが自動交付機は縮小するということか。

田平委員：そうではなく、利用率によって判断すべきことだ。

小池委員：利用率によって全体のコストがどうなるのかが見えていない。どこをどう上げるかというのわからない。

吉原委員：見えていないのだが、だからといって窓口を減らしてしまっていていいのかどうかを議論してしまうと何も変わらない。だから、とにかく窓口を減らして自動交付機やコンビニ交付へシフトするという方向性、つまり北極星をはっきりとさせることが大事なのだ。それに向けて進むとき、進路が多少ぶれざるを得ないことがあっても、それは軌道修正しながら行けばいい。市政戦略会議のような会議は、私たちが委員でなくなっても、恐らく毎年続いていくだろうから、そこで修正すればよい。だから、今のような答申のスタイルで余り間違っていないと思う。

小池委員：そこで窓口のコストを2年で2割、5年で5割下げるということだが、住民系業務全体の費用とするほうがよいのではないか。窓口の話だけではないということだ。

吉原委員：確かにそのほうが良い表現だと思う。

栗林会長：Fのほうはいかがか。

吉原委員：よろしいと思う。

(他に発言する者なし)

栗林会長：それでは、10ページの『3. 長期的な戦略に向けた検討』に移りたい。まず長期のほうだが、『提案する検討事項の例』として①～⑤までである。そのうち、『⑤窓口のワンストップ化』に関して、行政改革推進課長から発言がある。

伊藤行革推進課長：窓口のワンストップ化については何名かの委員よりご提案をいただいている。市ではワンストップ化の検討を10年以上前から行ってきたが、近隣の市ではワンストップ化で全業務に対応しているところはない。1カ所の窓口の後ろに関係課を全部配置して対応している市はあるが、本市の場合、関係課を全て1階に集めることが物理的に難しい。そのため、来庁された方が本庁内で用を満たせるという点で、広い意味でのワンストップ化になっているという判断で一応とまっている。それから、一人の職員が何でも知っているということはありません、市民のもっと詳しく聞きたいという要望に一つの窓口で応えるのは難しい。そのため、はじめから専門の部署で対応したほうが結果的には早く用が済んでしまうということもある。短中期的にはワンストップ化するのが難しいため、長期的な戦略に向けた検討の章で取り上げさせていただいたところだ。

栗林会長：事務局からワンストップ化についての見解をいただいた。

長期的戦略についてご意見をいただきたい。まず、青山委員は、長期のところでは国や県に働きかけることを入れるべきだという意見であったが。

青山委員：過去の話になるが、総務省の設置した会議に前CIOが名を連ねていた。これは総務省が市川市の取り組みに注目していたからで、国や県に対するパイプを市川市は持っているわけだ。だからそういうパイプを活かしたほうがよいと思う。

それとワンストップについて。私が個人的に周囲から聞く「たらい回し」と言われているのは、その職員にはわからないからどこそこに行ってくれということ。でも私の考えるワンストップはコンシェルジュ的なもので、「こういうことは、ここへ行ってからここへ行くといいですよ」というナビゲートをするところ。私はどちらかというとコンシェルジュ的なワンストップを考えていたので、少し概念が違ったと感じている。

大矢野委員：ワンストップが難しいのは当然承知の上だ。ワンストップでやるとさばけないから、効率的に業務をこなす体制を作った結果が、今の細分化された業務なのだから、それをもう一回まとめれば当然効率は落ちる。人間がさばく仕事の幅には当然限界があるので、ここにICTを使おうという話になってくるわけだ。例えば住民票の写しが必要な場合というのは、本人が本当にそこに住んでいるかどうかの確認が必要な場合だ。例えば銀行に行くときに銀行で住基カードを提示できれば、住民票をとる必要がなくなる。そうすれば市役所に何回も足を運ぶ必要がなくなる。さっきも言ったが、転入してきたときに警察のデータベースが自動的に書き直るようになれば、それがワンストップだ。ただ、そんな都

合のいい手段は存在しないので、できることとできないことを洗い出していこうということだ。ICTの利活用は、ワンストップ化には絶対欠かせない。私としては、ワンストップ化ではなく窓口の総合化がよいと思う。

栗林会長：本件について、何か意見はあるか。

田平委員：総合窓口化でいいと思う。

栗林会長：総合窓口という言葉が、より適切であるということだ。

大矢野委員：例えば引っ越しという1つの用件を果たすためには、転出入、転校、運転免許証、公共料金、大型ごみ回収の依頼、犬の登録などさまざまな手続きが必要になる。このとき住民が支払うコストは、実際に費やす時間、休業を埋め合わせるための労働など、単純な手続き費用よりも大きい。これらの手続きをワンストップで、かつ可能な限り在宅、コンビニ、自動交付で行えること、また市役所にとっては効率的に処理するため、窓口の総合化とICTの活用を提案するものだ。あくまで住民の立場からの提案であって、発行単価が1,800円か700円かという話ではなく、手続きのために仕事を1日休んでいるのだから、その対価はもう少し大きいということを前面に出していただきたい。ただ、もちろん総合窓口化するのは難しいのはわかっているので、どのくらいの知恵が出せるかということにかかってくる。キーワードとしてはICTぐらいしか思い浮かばないが、取り組む価値はあると思う。

栗林会長：総合窓口に関しては市としても十年来、意識しているが、とても小さな町役場ならともかく、本市の規模ではワンフロアでできないというのが、市としての結論に近いようだが。

大矢野委員：その意味でやはり長期の取り組みになるのだと思うが、ネットで済むことはネットで済ませられるようにすれば、そのネットのWEBページが総合窓口だと言えるようになる。

栗林会長：それもICT化ということだ。

小池委員：長期的には窓口のワンストップ化というよりも、ICTを活用した住民サービスのワンストップ化というのが、大矢野委員が本当は言いたいことだと思う。この答申案の表現だと『窓口の』となっているから、先ほどの話になってしまうのではないかと思う。

栗林会長：それは、いわゆる電子政府ということか。それとも全然違う概念か。

小池委員：電子政府のワンストップ化、まさに韓国がやっていることだ。

栗林会長：では長期戦略という視点から、⑤はどういう言葉にするのが適切か。

大矢野委員：『電子行政の追求』になるか。『電子政府』というのはなぜか嫌われている。

栗林会長：『電子行政の追求』という言葉が出たが、それは③と④もその一部ではないか。そのため、③と④を『電子行政の追求』でひっくるめて、長期的にはそういう方向を目指すということにする。では、有人の窓口はどうしたらよろしいか。

青山委員：総合窓口がコンシェルジュ的などころということで、住民サービスについてアンケート

をとるのはいかがか。アナログの接し方というのは大きい。

青柳委員：青山委員の提案にある『窓口のコンシェルジュ』というのは、すごく響きが柔らかくて、そこに行けば聞きやすい、何とかしてくれる、というようなイメージの良さがあります。

秦泉寺委員：私としては例え市役所の方の感じが悪いとか、当たりが厳しいとかいうことがあったとしても、必要な情報を出し、きちんと仕事をしていただければ特に問題はないと考える。必要以上に優しくても、感じが良くても、きちんとした情報を出さなかったり、仕事が違う方向に行ってしまうたりしていたら困ったことだから、過剰には当たりとか優しさとかいうものを追求しなくてもよいのではないかと思う。

福井委員：住基カードを十分にPRし、利用する市民が多くなれば、コストも安くなってゆく。一方でITに慣れない人や、初めて市の窓口に来られた方々には、親切な温かい窓口での対応が重要だ。満足して帰っていただけるということが大切なことと思う。

鈴木委員：11ページの『4. 附帯意見』の最後にある『窓口のコンセプトを設定すべきである』に係ってくることだが、窓口という市民との接点を生かすに当たっては、市川市の窓口というのは「親切・丁寧・わかりやすい」であるとかそういったことが、市川市に住んでいること自体の市民満足度を上げていくということに対してすごく重要だと思う。だから長期的戦略のところ⑥として入れるかどうかはわからないが、親切、丁寧に接するとか、高齢者に優しいとか、そういったことはあるのだと思う。

吉原委員：窓口を自動交付機に置き換えて、そこを無人化していきたい部分も場所によっては出てくると思う。消費者金融のCD機の中には、その場所は無人でありながら、遠隔操作でスタッフが対応するところもあり、そういう方法もいい。いろいろな場面にQ&Aがあるが、Q&Aの一番よくないところは、Qを答える側が作ってしまっているの、したい質問にあったQが見つからないということがよくある。だから、自分の質問に対してリアルタイムに答えてくれる相手がいてくれさえすれば、その場に人がいなくてもいいということもある。そういう形で、自動交付機の普及に漏れなく対応していくということもよろしいのではないか。

小池委員：最初からこの諮問のタイトルに疑問があったのだが、例えば墨田区というのは、区民に来てもらう区役所を目指しているとはっきり言っている。今の窓口の議論は、市民に市役所に来てもらうのか、家にいながらにして相談や手続が全部できる状態を目指そうとしているのかがわからない。市川市がどちらなのだと。

栗林会長：それでは、11ページの『4. 附帯意見』についてご意見をいただきたい。

田平委員：下から3つ目は、私の意見であり、もし賛同いただけたらこういう表現にしていきたいと思います。『「歳入に見合った歳出」を徹底しなければならない中』の次に、『言葉の性格上、

費用アップにつながりやすい』を入れていただき、文章の最後に、『納得度とは、費用対効果を勘案する性格を有している』と入れていただきたい。要は、税収増の時代に行政が本来やる必要のないサービスまで抱え込んでしまった。今度は民間にそういうサービスをどんどん返す時代だということだ。

栗林会長：強い反対がなければ入れたいと思うが、いかがか。

（「異議なし」と呼ぶ者あり）

栗林会長：では、そのとおり入れさせていただく。

森委員：から2番目の人件費の縮減を目指した計画をつくるという項目だが、正職員だけではなくて、いわゆる臨時職員や業務委託費も含めた総合的な経費削減目標という形で表現してはどうか。

栗林会長：私もそのほうがいいと思う。このことに関してご意見がなければそのようにしたい。

それと上から3番目の窓口の手数料を2倍、3倍にするというのは本文で入れようということになっているので、附帯意見からは外す。

森委員：それと、上から4番目の専門的な部署を設置するについてはどうか。客観的な評価というのは必要だとは思いますが、組織ではなく、第三者的な、いわゆる市民による評価委員会のような形もあると思う。

吉原委員：不確かな部分もあり、外したほうがよろしいのではないか。

栗林会長：それでは、外すということによろしいか。

（「異議なし」と呼ぶ者あり）

栗林会長：では、これは外す。逆に、ぜひこういったことを追加してほしいということはないか。

秦泉寺委員：最後の、『市川市としての窓口のコンセプトを設定すべきである』は、長期的戦略にあった窓口のワンストップ化に含まれることとはまた別の話か。

鈴木委員：ここの部分は小池委員の意見をずばり意味していて、市川市の窓口をどういう方向性を持っていくかということをはっきりさせたいということ。コンセプトと言ってもいろいろな定義があるので、それを決めないことには手段等が全く見えない。だからまず、そういったことを決めるべきではないかということだ。

栗林会長：先ほど小池委員から、市民に来てもらう市役所にすべきかそうでないのか、というお話があった。この文章で言うコンセプトとは、そのようなことだ。

青山委員：今までの議論を振り返ると、コンセプトというのいろいろなことが考えられる。例えば『市川市』を主語にして窓口のコンセプトを考えると、これからも問題が発生する度にサービスなどが変わっていくから、そのことを市民に日々ナレッジしていくようなイメージもあるかもしれない。

栗林会長：ここの部分は正副会長で文言等を検討させていただきたい。

栗林会長：最後、全体を総括してどうしても言い残したいことはないか。

(発言する者なし)

栗林会長：では今後の取り扱いについて。本日の多くの議論を踏まえ、正副会長と事務局とで時間をかけて文言等の修正を行わせていただきたい。日程としては今日が答申前最後の会議であるので、この後の作業は正副会長に任せていただきたい。このことに同意していただけるか。

(「異議なし」と呼ぶ者あり)

栗林会長：では皆様の了解をいただいたので、一任させていただき、本日は閉会とする。

【午後 5 時 45 分 閉会】