

平成 23 年度 第 3 回市川市市政戦略会議

1. 開催日時：平成 23 年 7 月 5 日（水）午後 3 時 30 分から午後 5 時 30 分
2. 場 所：市川教育会館 3 階 多目的ホール

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・鈴木 真理

・田平 和精・平田 直・福井 茂子・森 和男・吉原 稔貴

(欠席) 岡田 稔彦・秦泉寺 友紀・中台 實

市 川 市 塩澤 宏 (市民部市民課副参事)

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)

中川 和昭 (市民部市川駅行政サービスセンター主幹)

守屋 光智 (行徳支所市民課長)

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：【資料 1】「市民と直接接する市の窓口のあり方について」答申の構成(案)
【資料 2】「市民と直接接する市の窓口のあり方について」答申の概要(案)

【午後 3 時 30 分 開会】

栗林会長：前回、ICTに関する具体的な意見の提出を各委員に依頼し、7名の委員よりいただいた。その意見をベースに、6月28日に私と田口副会長、事務局で打ち合わせをして、答申の骨格案を作成した。骨格なので、【資料1】をご覧のとおり中身はまだほとんど入っていない。今日は、この答申の概要の中身を審議し、答申の構成、ひな形等についてもご意見をいただく。

今後の予定としては、今日の審議結果を受けて成文化した答申案を作成し、次回7月20日の会議で審議する。その審議結果を受けて答申案を修正し、8月25日に市長に答申する。

それでは、事務局より資料について説明願いたい。

阿部行政改革推進課主任：（【資料1】および【資料2】について以下のとおり説明した。）

【資料2】

＜窓口の運用において意識すべき3つの要素＞

厳しい財政状況の中でも市民にご満足いただける市政を続けていくための提言をしていくという市政戦略会議のコンセプトのもと、各委員よりいただいた数多くの意見や提案の中から「低コスト」「高度な利便性」「十分な市民満足度」の3つの要素を見出した。

＜短・中期的にとるべき戦略＞

行政に早期に成果を出してもらうことを狙い、各委員からの意見や提案のうち、比較的短い期間で取り組めるものを盛り込んだ。「1. 窓口・自動交付機の適正配置」「2. 窓口等で提供するサービスや情報の充実」「3. 窓口の改善による効率化と品質向上」の3つの柱で構成している。

＜長期的な戦略に向けた検討＞

各委員からの意見や提案のうち、短・中期的には実現の難しい取り組みを取り上げる。

＜附帯意見＞

提言に含めることのできない意見や提案についても、行政側が今後の窓口の業務改善や改革に取り組んでいく際の参考となるよう、附帯意見として答申に盛り込ませていただく。

以上が答申（案）の骨格の概要となる。

【資料1】

＜答申書の構成＞

1. 答申書の冒頭には市政戦略会議を代表して栗林会長のお言葉を掲載する。
2. 答申書の目次
3. 市の窓口を取り巻く環境について

ここでプロローグとして市民による窓口の利用状況や情報通信技術、ICTの導入等に関するこれまでの審議内容や、本市の窓口の状況に対する各委員の見解等について記述する。

4. 窓口の運用において意識すべき3つの要素

「低コスト」、「高度な利便性」、「十分な市民満足度」の3つの要素に係る記述を入れる。「コスト」、「利便性」、「市民満足度」という3つの要素は、行政経営において常に意識すべきものであるが、特に窓口に関しては、以下のような認識をもって、その改革・運用に当たるべきであるといった内容としている。

その3つの要素に係る住民系窓口に特化した視点での捉え方を記述する。

「低コスト」・・・市民サービスの向上を進めながら、なおかつ、これまで以上に低コストでの窓口運用体制を早急に確立すべきである。

「高度な利便性」・・・窓口は、ささやかだが直感的に「便利か否か」を市民が感じる場である。多機能かつ気軽に利用できる窓口を目指すべきである。

「十分な市民満足度」・・・接遇の良さ、わかりやすさ、利便性はもちろんのこと、市政に対する市民の理解を十分に得ることによる市民満足度の向上を目指すべきである。

といった趣旨でそれぞれを記述する。

5. 短・中期的にとるべき戦略

3つの柱についてこちらで記述する。

市川市は前章に掲げた3つの要素を十分に認識し、その効果を早期に発揮して市民に還元すべきである。そこでその実現に資するため、3つの柱から構成される、市川市が短・中期的に取り組むべき戦略を提言するというものである。

まず1つ目の柱として、「5.1 窓口・自動交付機の適正配置」。

ここでは、多様なルートによって市民に提供されている住民系のサービスについて、その利用者が老若男女いることと、本市が有するICTインフラのさらなる活用の2つのポイントに注目しながら、コストの低下と利便性の維持・向上とを両立させるために、窓口や自動交付機等の配置の適正化を進めるべきという、ハードに着目をした提言を取りまとめるもの。

提案する取り組み例として、各委員の皆様よりいただいている意見、提案のうち、この柱に該当するものを、「A. 自動交付機やコンビニ交付の利用の更なる促進」と「B. 窓口や自動交付機の配置の適正化」の2つのテーマに分けて例示する。

2つ目の柱は、「5.2 窓口等で提供するサービスや情報の充実」。

窓口・自動交付機等の配置の適正化とあわせて、それぞれの多機能化にも取り組むことと、窓口を市民が市政に触れる貴重な機会ととらえ、市民に積極的にPRして市政の情報や市民参加促進のためのプロモーションの場として有効に活用すべきだという趣旨である。

提案する取り組み例のテーマは、「C. 自動交付機・コンビニ交付の取り扱いメニューの拡充」と「D. 市民との接点としての窓口等の有効活用」の2つとしている。

3つ目の柱は、「5.3 窓口の改善による効率化と品質向上」。

住民系窓口が公式WEBサイトと並び、利用者数や利用件数の点では、市役所最大の市民との接点との1つであると捉えて、窓口業務を改善することによる効果や市役所内外に与える影響の大きさを認識した上で、窓口業務の実施プロセスの改善による品質向上と効率化を進めるべきであるという趣旨である。

提案する取り組み例のテーマは、「E. アウトソーシングの推進と人材の有効活用」と「F. 市民満足度の把握～改善とそのサイクルの確立」の2つとしている。

6. 長期的な戦略に向けた検討

ここで窓口のあり方に関する長期的な展望を取り上げたいと考えている。

その趣旨は、市民の人口構造の変化、ICTの進展、地方分権、国での検討が進められている社会保障・税番号制度の将来的な導入等を視野に入れながら、現在提供しているサービスや業務を抜本的に変える、長期的な視野に立った戦略を検討するとともに、市民福祉の増進と行政実務の効率化の取り組み上必要な場合は、国や県に対して強く要望を行うべきである、といったものである。

こちらの章においても、皆様からいただいた意見、提案に基づき、提案する取り組み例を記述する。

7番目に附帯意見を掲載し、その後、市政戦略会議の委員名簿と、最後に本諮問事項に係る審議を行ったこれまでの会議開催状況を添えて答申書を締めくくる構成になっている。

栗林会長：まず、答申の概要のほうを見ていただきたい。概ね事務局から報告があったところだが、大前提となる窓口の運用において意識すべき3つの要素、「低コスト」、「高度な利便性」、「十分な市民満足度」ということ、これがまずありきである。

この3つのありきをベースとして、短・中期的という表現がよいかということもご意見いただく。

行政では、中期的といった場合には、3年から5年ぐらいを想定しているということであり、私としては3年も5年も待てないという気持ちがあつて、短期の「短」というものも

入れようと考えた。ただ、予算編成の仕組みから、今年からやるということは不可能なので、短・中期的という表現とした。

短・中期的には実行可能性が非常に低いと思われることであっても、長期的に当然準備しておくべきだというような意味合いで、長期的な戦略も盛り込みたい。

長期的な戦略には国そのものの制度の改善が必要であるなど、市川市だけでは実現できないようなことも含まれているが、将来に備えて市としても準備をしておくべきであろうということである。

皆さんから寄せられた意見は、事務局と正副会長は全部目を通させていただいている。中には、例えば今議論されている社会保障と税の一体改革をとりあげた意見もあった。それについては先日、国の方針が明らかにされたが、いわゆる玉虫色の何とも情けない内容であり、税と社会保障の一体化は、今のところ全くできそうにないという印象である。

最後の附帯意見については、短・中期的な項目にも該当しないし、長期的にも提言しづらいけれども、それ以外の意見として審議会でこういう様々な意見があったとして、ぜひ盛り込みたいと思う。

附帯意見は、行政にとって厳しい内容になるものを盛り込まなければ意味がないと思うが、答申は委員の皆さんの名前で発表するものなので、皆さんの了解を得た上で、載せるということにしたいと思う。

それでは、一人5分程度で、今日の答申の概要に関して率直なコメント、これも盛り込んでほしいというようなこと、これは違うのではないかというようなことを、発言していただきたい。

田平委員：これだけは入れてほしいなということをもまず申し上げる。

【資料2】の大きな3つの柱、「低コスト」、「高度な利便性」、そして「十分な市民満足度」とあるが、この3つ目の「十分な市民満足度」というところを労働生産性と市民満足度の両立と書いていただきたい。

短・中期的にとるべき戦略のほうに、窓口の改善による効率化と品質向上、「効率化」という言葉が入っている。

「十分な市民満足度」とあると、どうしてもお金が出ていく方向にいくのではないかな。ないしは、現状を是とするような、IT弱者を盾にとって現状の窓口の人数を減らさないという抵抗のもとになってはいけないので、労働生産性と市民満足度の両立と書いていただきたい。

もう一点、長期的な戦略に向けた検討について、最初に書いてあることについては、全く異論はないが、もう一つ、この窓口の改革の水平展開というようなことを入れていただ

きたい。組織において、問題点や事故や災害が発生した際には、その改善をすぐやらなければならない。その後に、類似問題はないのか、類似の潜在危険はないのかを全部探し出し、その改善をどんどんやっていくことにより組織の効率や生存力が向上する。

改革の水平展開、一点突破、全面展開という言葉を入れて、単に窓口だけの改革だけではなく、「低コスト」、「高度な利便性」、労働生産性の3つの柱ですべての事業を見直すべきであると答申に盛り込んでいただきたい。

平田委員：私が今まで主張したことは、この【資料2】の答申の概要に概ね入っているように思うので、基本的にはこれで結構。

窓口等で提供するサービスや情報の充実ということも大きな項目に入っているので、個人的には非常に満足している。

ただ、ICT活用の方向性を1つのテーマにして、会長から各委員に意見を求められていたので、ICT活用について、今までどおりなのか、見直すのか、少々抑えるのか、もっと活用の場を広げるのか、などについて大きな方向性を戦略会議としてどこかに示したほうがよいのではないか。

ICT活用についての議論が方針の概要ないし【資料1】の答申の構成に余り明確に載せられていないような印象がある。

福井委員：私は、市役所最大の窓口、市民との接点が一番大切であるという認識から、市民が使いやすい窓口にしてほしいということを切望した。

ICTに関しては、必要なものはどんどん取り入れていくことが大事だと思う。

ただ、多くの市民が使いこなせるかどうか心配なので、そういう面でのフォローも考えに入れていただきたいと思う。行政の窓口と市民との接点を本当に一生懸命考えていただきたい。

吉原委員：前回の議事録を読ませていただいた中で、まずICTの活用をどんどん進めるべきだという意見と、それと同時にICTを進めていくに当たって、本当に利便性が上がっているのか、満足度が上がっているのか、という問いかけが出されていた。

ICTを進めていく上では、常にモニターしていくべきで、「5.3 窓口の改善による効率化と品質向上」の「F」になるが、市民満足度の把握～改善とそのサイクルの確立がICTにとって一番大事なのではないか。

技術的な進捗も大事だが、それが市民に本当に伝わったのか、市民の生活はそれによってよくなったのかをチェックをする部署が独立してあるべきではないか。ある1つの部署で、一生懸命その情報をぐるぐる回していてもだめだと思う。

大企業の場合は、お客様サービス係というのは完全に独立して、全体に対してこういう

意見があるよということを超法規的に指図できる、もしくはフィードバックできるような仕組みになっているはずである。

そこで、ここの「F」の部分についての表現がもうちょっと強くてもよいのではないか。そうすることによってICTの進捗が担保されるのではないか。

せっかく自動交付機が増えても、パソコンでサービスができるようになっても、結局それが使われているかどうかのチェックがされないと、どこかにストレスがたまっていってしまうのではないかなと感じた。

例えば、私のストレスは何かと言うと、市役所でこういうサービスがあるのかなと思って市のWEBサイトでキーワードを入れて検索すると出てこないこと。

つまりパソコンの検索は、はっきり言って全く役に立っていないということである。そういう指摘をしたときに、私たち市民としてはそれをどこに言ったらよいのかもわからない。

そういう指摘を受け取る、お客様サービス係的な独立した部署に、民間の企業のお客様サービスに関する専門家の方を据えて、企業目線で、そのサービスの技能向上もしくは改善に資していくようなことができたら、ここに書かれているすべての答申が非常によい方向に進んでいくのではないかなと感じた。

森 委員：私も今回の答申の概要には、考えていたことが大体盛り込まれた。

今回のこの窓口のあり方についての市からの問題提起のポイントは、コストダウンということが前提にあったと思うが、そういう意味で、今後、連絡所の廃止・整理統合とか人員の削減とかいう踏み込んだ意見を入れていただいたと思う。

ただ、この連絡所を廃止するとかいうことになると、極めて不便をこうむる住民もいるので、整理統合についての基準、コストブレイクダウンの比較など、十分に説得力のある情報の公開が市民の理解を得るキーワードだと思う。

2つ目は、ICTに転換するということであれば、明確に方向転換をしていただきたい。中途半端に従来の形とICTを足して2で割るというような効率の悪いことはやめていただきたいと思う。

3つ目、今のことと若干反するが、ICTに対応しづらい人に対して十分なセーフティネットを構築することが必要だと思う。必ずしも、これは従来の体制を残してほしいということではなく、別の形でそういう方々へのサービス低下にならないような方策を検討していただきたい。

また、コンビニ交付も含め、従来、普及率が恐らく6%ぐらいと聞いているが、なぜこんなに普及しないのかという原因追究も含めて、その方針を立てる以上は目標数値を設定

していただきたい。

必ず1年後、3年後、5年後には、その数値を達成するように権限と責任を明確にして対応していただきたいと思う。

最後に、経費削減について、【資料2】の3の「E. アウトソーシングの推進と人材の有効活用」とあるが、これは正職員の削減だけでなく、当然ながら派遣社員、業務委託を含めた総経費の削減にどれだけ効果が出たのかというのを明確にしていきたい。

鈴木委員：まず【資料1】に関して、資料の構成部分で気になった点がある。資料の構成部分について、いろいろと入れられているが、そもそも窓口のあり方について検討するに至った背景とか経緯のようなものもあったほうがよいと思う。そもそも窓口のあり方についての検討を、なぜ今この時期にやるのかについて、触れたほうがわかりやすいと思う。

あとは、目的を入れたほうがよいと思う。すごくいろいろな意見がある中で、概要をまとめているが、なぜ低コストにするのか、利便性を高めるのか、十分な満足度を得るのかといった目的を入れたほうがよいと思う。

市民の満足度を上げることの目的としては、長く住んでもらう、他所から転入してもらうなどいろいろとあると思う。コストについても、ここで費用削減してほかのところに投資するなどがあると思うので、そういった目的をしっかりと入れたほうがよいと思う。また、時間軸も入れたほうがよいと思う。

次に、2つ目の観点として、【資料2】になる。短・中期にとるべき戦略の「B」の部分。KPI、基準値、どこまでの数字になったら、例えばやめるであるとか、設置するであるとか、具体的な数値とラインを決めることが必要になってくるかと思うので、それについても盛り込んだほうがよいと考える。

3点目として、「5.2 窓口で提供するサービスや情報の充実」について、市政のPRや市民参加促進のためのプロモーションの場として活用するということだが、「D」の①のところで情報提供については触れられているが、さらに浸透するという意味合いも入れていただきたい。

4点目として、「F」の③について、満足度は、一定のラインをKPI化していくことが必要になってくる。仕分けの際にもよいのか悪いのかという指標を決めることが重要だと思う。

5点目に長期的な戦略について、事業仕分けで電子自治体の先駆的な取り組みでもあった情報プラザ窓口について廃止することに決まったが、プロダクトアウト的、技術的な考え方から発信してしまうと情報プラザ窓口の二の舞になってしまう。

マーケットインの考え方で、十分に市民のニーズを把握するというのと、技術的な部

分での両輪を組んでいくことが重要になってくるかと思う。

小池委員：答申の概要（案）としては、全部きちんとまとまっていると思う。ただ、逆にまとまり過ぎていると感じる。もう少しICTのポイントが入った内容になっているのかと思っていましたが、余りにも諮問事項に非常に素直に沿った内容になっていて、そういう意味ですばらしいと思う反面、がっかりというか……極端に申し上げると、せっかく市政戦略会議を組んで議論したにもかかわらず、こういう内容であれば、戦略会議でなくても書けたのではないかと思う。

鈴木委員の意見と若干重複するが、問題意識と目的がきちんと書かれていないと、何のための答申なのか非常に疑問に思う。

例えば3つの要素として、低コスト、利便性、市民満足度云々と書かれているが、現在どういう問題があって、どのような施策をやることによって、どのようにすべきなのかということが指標として、例えばコストなどは具体的な数値化、2割削減とか、そういうことを書くべき。

あとは、時期を明確にすること。短・中長期という形ではなくて、やはりいつまでにと書かないと、結局は逃げられてしまう。先ほど見本で示された平成16年に作った答申を見て思ったが、この答申を出した後に、どのくらい実際に実現されたのかを見たいと思った。そうでないと、何のため答申（案）を出すのかわからない。

もう一つ、東北の地震復興に政府や各会社に取り組んでおり、私もその中に入っている。そこでは、いかにICTを利活用するかということが、真剣に議論されている。先ほどからデジタル・ディバイドというか、ICTを使えない方云々という話も出ているが、東北地方で今、震災に遭った方たちにでさえ、ICTは絶対的に入っていく。それなのに、市川というある意味恵まれてICTのインフラが整っているところにもかかわらず、この窓口業務だけに特化したような形で答申を書いてよいのかという疑問が若干ある。そういう意味で、もう少しとんがった答申を出してもよいのではないかと感じている。

大矢野委員：個人的には、これでICTの利活用と言われると不満が残る。まず原則としては、人間が行う必要のない仕事は、機械にやらせるべきで、浮いた時間で人ではないとできない、例えば本当に困っている人を助けるなどの仕事に割り振るべき。

ICTを利用すると全てよくなるのかというと、ICTのサービスというのは、ほとんど駄目だ。いろいろなところでいろいろなサービスが出てくるが、ほとんど消えていく。

ということは、ICT化すればよいというものではなくて、その中で使いやすいサービスをどうやって見つけていくかということのほうが重要となる。

ICTを推進したら使いにくくなってしまったというのは、ICTの問題ではなくて、

ICTの導入に失敗したと考えるべきだと思う。そういった意味で、余計なことはしてはいけない。必要と思われるものだけICT化していても十分アドバンテージがあるだろうと思う。

万人に使いやすいサービスというのはこの世に存在しない。例えば、銀行のATMをイメージされる方が多いと思うが、駅の自動改札機のイメージでよいと思う。

駅には十幾つ自動改札機があるが、あれを全部人間がやっていたら大変なコストになるはず。だからといって、完全に無人化してしまうと、カード読めませんでしたとか、精算し忘れしましたとかいう人達が立ち往生してしまうので、一人は人間がいるべき。

それでも、10人中9人分削減することにより、浮いたコストをほかのサービスに振り分けることができる。減らせということであって、ゼロにしろという意味では全くない。

答申(案)を読んだ印象は2つある。1つは、残念ながらスピード感が感じられない。ICTというのはドッグイヤーと呼ばれるぐらいなので、3年とか5年ぐらいすると様変わりする。ICTの利活用を、長期的な視点で5年後にという話になってしまうと、もう世の中変わってしまうので、目標を立てないほうがよいということになってしまう。

恐らく長期のところに入っているのだと思うが、住基ネットを使ったときにどれだけ窓口が整理されるか。

例えば犬の登録、大型ごみ処理販売、市立霊園利用申請などは窓口に行く必要はないのではないかと。これらは、国などと絡む必要もないので、ICT化は市のタイミングでやれる。

例えば住所変更したときに銀行の登録住所も自動的に変えるなどという話は、相手がある話であり、やりたいこととやれることというのは別である。

やりたいことの中ですぐやれることを短期に持ってきて、なかなか難しいものを長期に持ってくるわけなので、その洗い出しというのは最初の数カ月でやるべきことだと思う。

それともう一つは、市川市はICT先進自治体、日本で1位とか2位とかいうところにある。ICTに関する施策はどこかで検討されているはずなので、我々が今わざわざ書く必要がないのではないかとこのところが気になる。

特に、自動交付機、コンビニ交付というのは、紙の証明書を出すという仕組みなので、個人的には筋としては余りよくないものだと思う。しかし、あったほうが便利だという人たちもいる。

まだまだ紙の証明書を要求する部署というのはあるので、これはほうっておいても市はやるだろう。我々が別にここで言う必要はないのではないかと。

ただ、コンビニ交付サービスを拡充するとしても、コンビニのお兄さんたちは公務員ではないので、おのずとサービスの幅として限界がある。

だから、例えば住基ネットを本当に使うのであれば、例えばパスポートの申請というのは住民票、もしくは住基カードでよい。住民票を取りに行かずに住基カードを持っていけば、コストが幾ら減るというのではなくて、コストがゼロになるという話をしているわけだ。

基本的に今の窓口業務の中でICTに置きかえられるものの洗い出しを早急にやるべき。その上で、短期、中期、長期というランクづけをやっていくべきだ。

それをやらないと、答申としてはまとまったものにはならないと思う。

青山委員：私は10年前から市川市の行政におけるICTのあり方についてかかわってきた。

情報プラザを8年前に立ち上げた時点から、恐らくICTということを考えて概要をまとめるといったら、こういうところに行き着いてしまう。

情報政策部門で6年前か8年前にも恐らく似たようなものをまとめているはずだ。

ICTから見た公共性から戻ってこういう形になったのだらうと思うが、ここに来るまでのエッセンスが非常に重要だと思っており、背景と経緯をどう捉えるかが非常に大きいポイントかと思う。

もう一つは、市川市もかなりいろんなことチャレンジしてきている。例えばネットテレビを使ったワンストップサービス。お年寄りなどキーボードが打てない方には、窓口の市の職員が代わりに打ってあげるといことも情報プラザを基点に既にやっていた。

ただ、失敗している。情報プラザに市民がほとんどこなかった。

今はブロードバンド化されて、各家庭でパソコンがストレスなく見られる環境が整っている。わざわざ交通費を使わなくても、家庭と市が繋がっているいろいろなことがやりとりできる。

当時は、肝心の市民が使ってくれなかったので全然ナレッジしない。それで失敗してしまったという経緯もある。

ところが、実際に成功させている国はある。韓国だ。韓国は、もう十何年前に経済破綻した時に、IMFからお金を借りて真っ先に行ったのがICTへの投資であった。それしか選択肢がなかったからかもしれないが、国を挙げて行った。

恐らく、取り組みのペースとしては、市川市と韓国の江南区とはほとんど同時スタートであったが、歴然と差がついた。それは、やはり取り込む環境をバックアップする体制が違う。残念ながら、市川市は一生懸命取り込んだが、庁内も、県、国としても風通しも悪く、普及体制も、応援もなかった。

同じことをやるのはもう無駄。環境も変わっている。しかし、失敗した負の財産を持っているのだから、それは絶対にもう一回見直すべきだ。

長期的な戦略に向けた検討では、海外の成功事例を効率よくよいところだけを取りして、市川市における電子行政のあるべき姿を出すことも考えられる。そういった情報の収集、共有化も行うべきである。

青柳委員：概要としてはわかりやすい。

自動交付機の利用率が30%を超えると価格が逆転するということがあったので、その30%という数値目標と期限を設定してどんどん推進するべきだと思う。

連絡所の廃止も視野に入れてと書いてあるが、国分窓口連絡所が住まいに近いので利用している。窓口の職員の対応も感じがよく、処理も非常に早い。周囲の人は利用している。あの地域は、市南部と比べて高齢者の割合が多いのかと思う。経済的なこともあるだろうが、いろいろ勘案して検討していただきたい。

公式WEBサイトのナビゲーション機能の強化と書いてあるが、他市の公式WEBサイトを見ると、例えば京都は、パープルサンガのページに飛んでいけた。市のページからあっちこっちに飛んでいけるということがすごく魅力的だと感じた。

窓口の改善による「品質向上と効率化」という言葉があるが、非常に画期的な言葉であると感じた。これはぜひとも載せていただきたいと思う。

ICTはこのまま今まで進んできたようにどんどん進めていくべきだと思う。

【資料1】の長期的な戦略に向けた検討で提案する取り組み例として、市民一人一人が「携帯端末」を常時所持して、電子上で完了させる手法や、各種手続の申請など、家にいながらできるようになれば大変便利だと思う。こういう希望的な前向きの明るい未来を目指す一面も盛り込んでいただきたい。

田口副会長：事務局と正副会長で検討して、こういう案を作らせていただいた。今後検討している盛り込んでいく。

例えば鈴木委員が言われたように、経緯などは構成上メインになると感じている。

吉原委員が言われたICTのモニタリングについても盛り込んでいければと思っている。

栗林会長：皆様の意見を整理させていただく。

まず、一般論として、多くの市民の方が思うこととして、想定できるのが、市役所、行政もお金がなくなってきた。ICT化すると節約ができる。ところが、ICT化すると苦手な人もいるので、満足度が減ってしまう。

一般的にそんな図式があるというような流れの中で、いや、そうとも言えないという意見が出ている。

本分野の専門家として小池委員と大矢野委員にコメントをいただいているが、まずこのICTを今後どうするのかということの方向性について、戦略会議として一致を見た意見

として、ぜひ答申に盛り込みたい。

例えば、大矢野委員のコメントにあったが、アイテムごとにICT化するものとしないうちでランク付けすべきだと。これはもっともな意見なので、各委員の意見もぜひ伺いたい。何でもICT化すればよいわけではなくて、しても駄目なものがあるのだというような強い意見であった。

ICT化すると効果が見込めるものと見込めないものの洗い出しを一番にやるべきであると答申に盛り込むかどうか。

長期意見に関しては【資料1】にある程度出ているが、その他として、ICTへの投資を継続してよいのかという疑問を投げかけたような意見が複数の委員から出ている。

予算が限られているのだから、コストをかける優先順位が当然あるべきで、今現在の利便性でもう十二分なので、これ以上ICT推進に投資する必要はないという意見を寄せた委員もいる。

防災のように優先的なものに予算を振り向けるべきで、ICTの投資はもうやらなくてよいのではないかという意見も出ている。

この答申に盛り込むICTの方向性について意見をぜひ伺いたい。

大矢野委員：市川市のICT関連経費が約30億、総予算に占める割合が1.5%。でも、その中でOA化というものが26億で87%、いわゆる僕らが意識しているICTというのは残りの13%だ。

これをまとめて話をしている。市川市のいわゆる電算系、古いシステムが足を引っ張っているのではないかと思う。これは契約を見直すだけでも割と効果がある。

なぜこれを疑っているかという、何かの端末数の上限が99台に決められているという話があった。これは昔の端末の概念であり、その理論的な説明を受けていない。

また、通信回線については、専用線は非常にコストが高い。今のサービスを変えずに、契約を見直すだけで、上手くいくとインターネットのサービス形態でインターネットの技術をそのまま外部のLANで使ってコストを下げるといった方法もある。

もう一つ、レガシーシステムの見直し。これは、全体のサービスに影響を与えない。ICT関連経費の87%を、新しい技術を使って削減していくという項目を入れていただきたいと思う。

小池委員：この市の窓口のあり方というテーマと、そのICTの利活用ということと一緒に考えているので、議論が必ずしも絡み合わない。

自治体のサービスは、あくまでもICTの利活用の1つの側面でしかない。ICTは、自治体サービスだけではなく、経済の発展、医療、教育、エネルギー、といったすべてのバックボーンとして使われなければいけないことを基本認識として持つておくべきだと思

う。

それを基本に考えているとICTへの投資はこれ以上しなくてよいという考えではなく、これからはあらゆる分野で強化しなければいけない。それが前提にあって、それを使いながら住民サービスなり、窓口の行政なりをどう良くしていくのかという考え方で整理したほうがよいと思う。議論がかみ合っていないので整理すべき。

栗林会長：今後、リンクさせていきたい。

田平委員：我が国は、今、本当に情けないことに税収と同じぐらいの借金をして国の予算を賄っている。

人類の文明の進歩においては、常に新兵器を活用した組織、民族、文明が発展し、世界を支配し、主導してきた。新兵器導入が遅れたり、嫌がったりした民族、文明は滅びている。

自分も、11年前はITディバイドだったが、教えればできる。

銀行は今ほとんどATMになっている。銀行の支店長に聞いたところ、今、窓口とATMの手数料の比率は3倍とのことである。3倍も料金高かったら窓口には行かなくなる。

市も窓口と自動交付機の発行手数料の比率を2倍、3倍にするべき。ITが使えない人には教える体制を整えて、ITでできることは全部IT化する。ITでできないことだけを窓口でやる。それくらい過激にやらなければいけない。毒にならないものは薬にもならない。我々は、薬をやろうとしているのだから、少し辛口なことでも言わないと駄目なのではないかと思う。

栗林会長：このIT、ICTの推進強化は、当然あるべしと。ただ、やみくもにやるのではなくて、大矢野委員的に言えば、選んでやるべきだということ。大矢野委員よろしいか。

大矢野委員：はい。

栗林会長：IT、ICTは推進強化すべきであるというのがまずあって、但し、限られた予算なのだから、最も効果が出るようにその中身を精査すべきであるという方向で、反対意見を含め、忌憚なき意見を伺う。

福井委員：ICTを利用すればいろんな分野でもっと広く情報が得られるのではないかなと思う。しかし、それを一人でも多くの市民に広めていくにはどうしたらよいのか。

情報プラザを市民が利用することを望んでいたとのことだが、一般市民にはあまり周知がなかった。情報プラザに行くといろいろ教えてもらえるというのは、確かにわかっていたが、何をどのように教えてもらえるのかという、一歩突っ込んだ周知がなかったことが残念だった。

本当に情報を得られれば、もっと市民に知ってもらいたいという気持ちは強い。

栗林会長：残された時間、【資料1】の雛形や項目、これに関する審議を取りまとめたいと思う。

先ほど鈴木委員から、問題意識をぜひ書くべきだとの意見があった。私も同感なのでぜひ追加したいと思う。

なぜ、今、この市民と直接接する市の窓口のあり方について、市長が答申したのか、どういう問題があるのか、ということはぜひ追加したいと思う。

また、1ページの「3. 市の窓口を取り巻く環境について」のところを膨らませて、項目を立て、ICTについて項目を独立して立てるかどうかはともかく、冒頭にもなるので、詳しく触れたい。そこでの内容、文案は次回までにお示しするが、今までどおり、推進強化すべきだけれども、中身については選んでやるべきという方向性で書くことになる。

次に、この3つの要素のところでも田平委員から冒頭意見が出ているのでお諮りしたい。

「低コスト」、「高度な利便性」に関しては異議のないところであったが、この「十分な市民満足度」については、「十分な市民満足度」を得るためには、当然コストがかかるわけだからこの表現はおかしいという指摘が田平委員よりあった。労働生産性というキーワードが出ているが、いかがか。議論の上で変えるのであれば、変えるということがよいと思うが。

田平委員：労働生産性と市民満足度の両立というと、きついような感じがするのであれば、先ほど青柳委員の意見に品質向上というのは行政にしてはすごくよい言葉だとあったので、効率化と品質向上でもよいと思う。効率化と品質向上でいかがか。

栗林会長：こんな言葉がよいとか、こんなニュアンスとか、ご意見をいただきたい。

田口副会長：この3つを検討したときは、先ほどの労働生産性は「低コスト」のところ含まれるということは一切考慮していなかった。効率化と品質向上でもよいのではないか。

小池委員：ただ、それは後のまとめ方の問題だと思う。費用と利便性と満足という3つの視点でみた際に、相反するものがあつた場合、どのように考えたらよいのかということで、効率性という言葉が入れられたのだと思う。

その相反する云々というのを逆に入れてはいけないと思う。見方、ポイントとして3つ挙げたのだから、見方が3つあります、でよい。相反するものがあつた場合、どちらに重きを置いて判断するかは後の整理の仕方だと思う。見方、ポイントを整理するという意味ではシンプルにやったほうがよい。何が書かれているかわからないということではいけない。

田平委員：ごく一部の少数の大声を上げるクレーマーに行政の人はたじろいでしまう。それで、私どもはアンケートをとって、行政の人に渡して、これだけ大多数の人が賛成しているのだから、自信を持ってやりなさいと告げている。

貴重なご意見ありがとうございました。承りました。だけれども、大部分は賛成してい

ますよ。というようにやればよいのだが、クレームにたじろぐ人が結構いる。

市民満足度も必要だが、効率も必要なので、この言葉はやっぱり非常に重要なのではないかなと思う。市民満足度にはコストがあるよと。無限にコストをかけてはいけないということだ。

鈴木委員：効率化となってくるとコストの部分になると思うので、「低コスト」のところに効率化、低コストで効率化などと、言い方でまとめるのがよいと思う。

「高度な利便性」、十分な満足度については、「高度な」というとどこまでが高度かというのがあるし、十分など言ったところで、言葉だけがちょっと躍ってしまっている感じになるので、ポイント、わかりやすさというところであれば、利便性の向上、満足度の向上、「低コスト」より効率化というような形でシンプルにしたほうがよいと思う。

青山委員：この3つの要素は絡み合っている。「低コスト」、「高度な利便性」、「十分な市民満足度」という部分を概要として見せるのであれば、絡め合ったイメージよりも、ネットワークのようなイメージのほうがよい。

そうすると「低コスト」と「十分な市民満足度」のかかわり合いも見える。言葉だけが単独で走ってしまうと、細分化されたいろんな見方になってしまう。

栗林会長：シンプルがよいということももつともである。例えば鈴木委員の意見を反映させると、低コスト、利便性、満足度もしくは市民満足度となる。

田平委員が主張する効率化というのは「低コスト」とリンクしている話なので、「低コスト」の中に文言として盛り込むとすると、品質向上ということをどこかに盛り込むかということになる。

田平委員はタイトルに効率化、品質向上という文字は必要か。

田平委員：満足度でなくて、納得度ではいかがか。市民納得度。満足には限界がない。

納得というのは、例えば、100円ショップで物買ってすぐ壊れても腹は立たないが、1,000円、3,000円した物が壊れたら、腹が立つ。その費用対効果だ。安い物は、まあこんなものだろうと思えるが、高い物には品質、機能を要求する。

満足ではなく納得度ということではいかがか。言葉にこだわりたい。

栗林会長：言葉には当然こだわるべき。納得度という言葉ではいかがか。

吉原委員：田平委員の意見はよくわかるが、市民サービスは商売ではないので、物を買ったときの納得度と同じレベルで本当に測ってしまってよいのか疑問である。

やはり満足度のほうがわかりやすいのではないかと思う。

田平委員：窓口の人数を減らすべきだという方向で考えたときに、市民に十分などという表現では、窓口の人を削減しないという、論理的抵抗のもとに使われるのではないかということを中心

配している。

吉原委員：なるほど。

田平委員：やはり満足というのは怖い。これはひとり歩きする。

栗林会長：これに関しては、今ちょっと議論をいただいたので、次回までに十分考えさせていただきたい。

田平委員：わかりました。

栗林会長：もう一回審議があるので、次回継続ということにさせていただく。

ただ、もともとベースには民間でできないことを最優先して税金でやるのが行政であるという考え方がある。

ところが、予算が枯渇してきたので、民間の市場原理的な手法で行政も経営せざるを得ない。ちょうど両方のニーズがコンフリクトとしているようなところがあるので、両方の意見が当然出る。

田平委員の意見はよくわかるし、この厳しい中で当然そういった方向に行くべきだが、やはり民間の市場経済と行政は最終的にはイコールにはならない。民間の手法を取り込んで効率化すべきであることは絶対間違いないが、ベースにはやはり民間でできないことを最優先して税金でやるのが行政であるということであろう。

田平委員：民間でできないことを行政がやるのだが、そのときに、これは近代経済学ミルトン・フリードマンが言って、サッチャー改革、レーガン改革、小泉改革もそうだったように、自分の金を自分のために使うときは節約も効率も考える。その反対、人様のお金を集めてきて人様のために使うときには、節約も、効率の原則も働かない。それではまずい。

栗林会長：この部分は次回への継続とさせていただく。

次にこの【資料1】の短・中期的にとるべき戦略の骨子だ。

大きく3つ、「5.1 窓口・自動交付機の適正配置」、「5.2 窓口等で提供するサービスや情報の充実」、「5.3 窓口の改善による効率化と品質向上」が挙げられている。これについてはおおよそ異論のないところであったが、もう一本立てたほうがよい、ここをこう変えたほうがよいというようなご意見があれば伺いたい。

大矢野委員：何がICT化できるのかというブラッシュアップを最初にやるべきである。その上で、できそうなもの、できなさそうなもの、難しいもので短期、中期、長期と分ける。それをやらずに短期、中期、長期の振り分けやコストの計算はできないと思う。

窓口をすっきりさせるのであれば、窓口業務にICTを導入したときのシミュレーションを最初にやるべきだと思う。

吉原委員：大変に賛成だ。ATMも最初のころに比べたらできる内容が凄く増えている。操作がで

きない人には窓口の方が丁寧に教えてくれて、繰り返しやっているうちにできるようになっていった。その結果として無人店舗が増えた。

こういうサービスがどんどん増えて、そこでそれを教えてくれる人がいて、しかもそれを使わなければいけない環境をつくっていけば、自動的に人のいない出張所等が増えていって、結果的にコストダウンにつながっていく。

そのためには大矢野委員の意見のように、できることを誰かがちゃんとした市民の感覚で、これとこれはやらせてくれと市に対して言っていくべき。

この諮問を市長が出してきた一番の理由は、市庁舎内からはそういう提案が出てこないからだと思う。これは、市民の目線で、しかも専門家の目線で出てくることなので、こういうことこそ一番先端に持ってきて答申に盛り込んでいただきたいと思う。

小池委員：窓口業務云々の話とICTの話が混在しているように思う。全体の討論の中で、窓口業務に特化して基本方針として進めるのか、もしくはもう少しICTの色を出して進めるのか、そこを明確にしていきたい。

大矢野委員のこのコメントについて、明確にしたほうがよいと思うのは、窓口サービスをICT化できる、できないという判断をしたほうがよいということなのか、市が提供するいろいろなサービス、窓口業務だけではなくて、もっと幅広い投資というところも含めて言いたいのがわからない。どちらなのか。

大矢野委員：よくある間違いとして、悪い仕組みを高度にIT化してもよくなることはない。これは、縦割りの行政システムをそのままICT化してはいけないということである。窓口業務だけのIT化というのは、その縦割りシステムの口のところの電子化なので、避けなければいけない。バックオフィス、ユーザーに接するところだけを吸い上げてバックオフィスを変えろという方向にもっと持っていかなければいけないのでだが、そこまで言うこの答申のタイトルからどんどん離れていってしまうと考えている。

栗林会長：小池委員が再三主張されていることは、フォーカスが曖昧であるということだと思う。

ICTの議論をするのか、窓口の議論をするのかということ。ただ、両者は当然重なっているので、窓口のあり方を議論する場合に、ICTの議論というのは避けて通れない。

双方にウエートをかけて、ストーリー性を持って結びつけるということが必要だと思う。

よろしければ、概ねこの答申の雛形で、この3つの基礎的な意見の後に、超短期、直ちに行うべきことというような位置付けで大矢野委員の意見を入れたらどうかと思うが、いかがか。

平田委員：大矢野委員の意見に反対ではないが、ブラッシュアップとか洗い出しの作業を最初に行うべきだとのことだが、専門家から見てどのくらいの作業期間がかかるのか。実際に市役

所が担当部署でやるとしたら、本当に大矢野委員が言われるような短い期間でできるのかどうか。

その辺の期間がどのぐらいかを大矢野委員に伺いたい。

栗林会長：具体的な業務を想定するとどうなるか。

大矢野委員：意見はいろいろ違うと思うが、例えばネットを使ってお金を払えるようにすること、その払った人の確認を住基ネットでやること、カードその他でお金をえるようにすることをやると、結構な部分はけると思う。

例えば、大型ごみを取りに来てくださいという依頼は、住所と時間の指定と、支払いができればよい。

システムとしては、表層としてたくさん出てきているだけの話なので、法律、業務に詳しい人がいれば、多分2カ月、3カ月ぐらいでやるべきである。

逆に言うと1年以上かけて要求の獲得をしなければいけないぐらいだったら避けたほうがよい。

短く済ませる方法というのは、特にお金の支払いだと思う。

栗林会長：直接的な諮問内容は窓口のあり方についてである。窓口、ここでは市民課業務に限定すると大矢野委員のICT化のアイテムはどんなイメージなのか。大矢野委員は電子政府を想定されているようだが、そこまで広げないで、市民課の業務に限定したICT化のブラッシュアップとなると、どんなイメージなのか。そういうことができるのか。

大矢野委員：例えば、今、市川市でやっている、テニスコートの予約と同じ仕組みは結構使えると思う。あれに理論的に類似するものを洗い出す作業というのを最初にやるとよいと思う。

犬の登録は窓口に行って、何匹飼いますと書いて、印鑑を押して出せば終わり、お金の支払いも要らないと思う。これはネットで済むことである。

必要になるのは、ユーザーのパソコンで住基カードを読むリーダーと、それをバックエンドで認証するサーバーになるが、それがどれぐらいやりやすいかということである。

もし、同じようなことでそれにカード機能その他連携とれるのであれば、雑多なサービス、例えば大型ごみの処理券販売などにも適用できる。

田平委員：この1の「A」のところにどういう言葉を入れたらよいのだろうか。それを提案していただきたい。

大矢野委員：即答はできない。

栗林会長：それでは、ちょっと盛り込んでいただくということにしたいと思う。

窓口の業務、市民課の業務は、我々はもう外観している。それを視野に入れたブラッシュアップということになると思う。ICTというのはすべての業務に関連しており、広がって

しまうので、原則として諮問内容に限定された、窓口のあり方に関するところでのこの議論とすればつながると思う。

小池委員：その際に、窓口でなかったら何でやるかというところが、今、ここへ出ているのは、自動交付機だけである。本当は自宅でPCとか携帯でやる等ということもあるが、そこまで広げると検討するのに時間かかると思うので、窓口でやるか、自動交付機でやるか、そこだけに限定してもよいと思う。

栗林会長：しいて言えば、プラスアルファも少しはあってもよいのかと思う。

長期戦略に関して、5ページに若干出ているが、長期戦略はないほうがよいというような意見も、載せたほうがよいというような意見もあるかと思う。

附帯意見については絶対載せたいと思う。

吉原委員：小池委員の意見のとおり、今すぐできるのは窓口と自動交付機しかないと思うが、その次の段階として、長期ではなくて中・長期的な視点として、先ほどの大矢野委員の意見にあったネットを使って支払いができるようにということも含めて検討していくべきだというようなことを盛り込むとよいのではないかなと思う。

青山委員：過去の事例では、当時の情報システム部が窓口をやろうとしたから失敗している。過去の失敗も財産なので、市民部と情報政策部とでぜひ意見交換をしていただきたい。

森委員：縦割りのサイクル化した仕事をICTに乗せるという作業は大変な話になる。やはり原点は、事務作業の徹底的な合理化だということを盛り込んでいただきたい。

業務の内容は職員の方が一番わかっているので、やっている本人がどうやったら簡素化できるのかという視点で物を考える意識革命を徹底することが必要だと思う。

鈴木委員：資料上の問題だが、3ページと4ページの部分でちょっと気になった点がある。提案する取り組み例というところで、中身をもう少し具体的にブレイクダウンをしていったほうがよいと思う。

3ページで言うと、その取り組み例の中で、「C」、1番、発行できる証明の種類を拡充であれば、どういったものが考えられるのか。②の部分も、どういったものが考えられるかというのも入れたほうがよいと思う。

例えば、保育園や幼稚園の申請をする際に、子供を連れながら市役所まで何度か足を運ばなくてはいけないというのは大変なことなので、本庁以外でも手続きができればよいなという思いもあった。こういったことが実際に検討可能かということも具体的にしたいほうがよいと思う。

4ページの窓口の改善による効率化と品質向上の中に、満足度を把握し、改善してサイクルを回していくということが書いてあるが、何をもちて品質向上というのかが、欠け

ていると思う。具体的にしていく上で、どういったことをやっていくのかということをお早急アンケートなどで実データとして採ったほうがよいと思っている。

栗林会長：具体的なアイデアがある程度そろったほうがよいと思う。市民との接点としての窓口の有効活用に3点挙がっているが、ほかにはないか。

「E」のアウトソーシングの推進と人材の有効活用についても、何点か挙がっているが、若干弱いと思っている。

田平委員：まず、時間軸、スピード感について。時間軸区切って、いつまでに誰が何をやるというようなことを入れたい。

もう一点、事務作業の効率化を長期的な戦略に向けた検討の中に盛り込むとよいと思う。

最後に、基本的にこの改革がうまくいくかいかないというのは、課長クラスにかかっている。課長クラスに意識付けをして、この改革に協力しようというように盛り上げていただきたい。

栗林会長：スピード感、いわゆる行程表をとということかと思う。リミットを示すことはできないが、おおよそいつまでに何をやるというようなこと。全項目に対して言うことはできないが、スピード感、行程表的なことを盛り込みたいと思う。

もう一点、改革の問題についても盛り込みたい。

田口副会長：確かに課長クラスの意識改革は大事だと思う。組織というのは各部所の長の意思決定の努力が重要だと思う。その意思決定のトレーニングをすることは非常に大事なことだと思う。それを踏まえて答申をまとめたいと思う。

小池委員：この答申の目玉について、会長、副会長にお考えがあれば伺いたい。我々市政戦略会議が答申を出して公開された際に、目玉があったほうがよいと思う。

栗林会長：目玉はあったほうがよい。必要である。それも、今後ある程度お示ししたいと思う。

事務局から何かあれば補足を。

伊藤行政改革推進課長：本日の審議をもとに、事務局で早急に内容をまとめさせていただく。但し、表題が窓口のあり方についてということなので、市全体のICTについてというのはなかなか盛り込みづらいということをご理解いただきたい。

栗林会長：今の件については、私も言及したが、今回は窓口業務に限定したところでICTということにする。

それでは、終了とする。

【午後5時30分閉会】