

平成 23 年度 第 2 回市川市市政戦略会議

1. 開催日時：平成 23 年 5 月 18 日（水）午後 3 時 30 分から午後 5 時 40 分
2. 場 所：市川市役所 第 3 庁舎 3 階 第 4-1 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・岡田 稔彦・小池 信行・秦泉寺 友紀
・鈴木 真理・田平 和精・平田 直・福井 茂子・森 和男
（欠席）青山 真士・中台 實・吉原 稔貴

市 川 市 勘 俊郎 （情報政策部次長）
新宅 直治 （市民部市民課長）
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）
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：（資料 1）第 1 回会議を受けた各委員からの意見・提案要旨一覧
（資料 2）第 1 回会議を受けた各委員からの質問一覧
（回答資料 1）平成 23 年度 戸籍住民基本台帳費《歳出予算》
（回答資料 2）住民票・戸籍証明書を郵便で申請する方法
（回答資料 3）市民課正規職員数の推移
（回答資料 4）近隣市の決算状況推移（平成 12 年度～21 年度）

【午後 3 時 30 分 開会】

栗林会長：前回の会議の際、窓口のあり方に関して事務局にご意見を提出するよう各委員に依頼したが、お忙しい中、9名の方から考え方のレポートを、また若干名の方から質問をお寄せいただいた。

資料2をご覧いただきたいのだが、第1回会議を受けて各委員からいろいろ質問をいただいております、それを事務局で一覧にさせていただいた。まず事務局及び所管から、この資料2に記載の質問に対する回答をしていただく。

小林行政改革推進課主幹：では、資料2の左側に記載のNo.1～13番までを情報政策部より、14～16番を市民部市民課より、17番から19番を事務局よりご回答させていただく。

筋情報政策部次長：1番目のICT投資の費用対効果について。初めに、前回の会議において、市川市のICT関連経費は約30億で総予算に占める割合が1.5%であること、その中で、職員による手作業に代わりコンピュータを使って仕事をする、いわゆるOA化で26億、87%を占めることとお話した。業務の効率化・改善を目的とする内部事務のIT化による費用対効果としては人員削減があるが、私からは情報政策の観点からご説明したい。

まず、費用対効果を測定するにあたり、新旧の事務フローを作る。手作業の仕事をコンピュータでやった場合どうなるかというフローを作って、一つ一つ効果の測定をしていく。例えば証明発行の場合、窓口では早くても10分かかったが、自動交付機だと2分弱、慣れてくると1分くらいで終わるといふものも効果として測定できる。あるいは電子決裁について、導入するまでは1つの決裁が完結するまでに平均1週間かかっていたところ、導入後は平均1日で終わる。さらには電子決裁化することによってペーパーレスが図られ、導入前後で紙が段ボール800箱分、320万円相当が減額され、文書を保管する費用も削減することができた。そういう効果の予測、評価をしてきた。

最近では、定額給付金、子ども手当、後期高齢者医療制度、住民基本台帳法改正といった制度改正が続いているが、いずれもコンピュータシステムで行うことを前提に法改正がされている。特に定額給付金はシステムの構築費用を国が補助することとされ、手法を選択する余地がなかった。そのため、費用対効果の測定はいかにしてそのシステムを安価で、あるいは適正な額で調達するかというところに絞られると思う。市川市では調達専門員という民間の経験者が予定金額や仕様書が適切かどうかを査定し、また可能な限り入札を行って費用を絞っている。

一方で、新サービスのICT化については約4億円、ICT関連経費に占める割合は13%となっている。この目的はサービスの拡充だ。いつでも、どこでも、だれでも、というユビキタスの考えを念頭において事業を展開しているが、この効果の測定はなかなか難しい

例えば駅に設置した自動交付機は、毎日朝6時半から夜11時まで住民票等の発行を行っているが、あれが有人窓口だったらとてつもない費用がかかる。自動交付機1台置いたほうが安い。ただ、そのサービスが果たして本当に住民に求められるサービスなのかどうかは、厳しく問われるところだと思っている。

そこで一番わかりやすい例は利用率になる。例えば施設予約。公民館、テニスコート、体育館といった施設の予約を、インターネットを利用して自宅からでもいつでも行える。この市民の利用率は60%で、効果があったと考えている。それから、図書貸出サービスもインターネットで行っているが、利用率が80%で、これも効果があったと考えている。それから電子入札は、工事に係わる部分だけではあるが、利用率が94%で、これも非常に効果があるといえる。

一方で、税の電子申告は利用率が6%くらい。これ効果が出たとは言いにいく、もっと伸ばしていかなければいけない。毎年3月の確定申告時の混乱を考えると、PRして伸ばしていかなければいけないと考えている。

そして証明書の自動交付機だが、利用率は13%。目標は30%と設定しておりまだ届いていないが、導入当初は1%にも満たなかった利用率が、ここ四、五年で13%まで上がってきた。今後も頑張って伸ばしていきたい。

また、国主導のe-ジャパン戦略として、全国の自治体での各種申請の50%以上をオンラインで行えるようにする電子申請の取り組みがある。千葉県の場合も県内43の自治体が参加して電子申請のシステムの共同利用を平成18年度からスタートしたが、残念ながら利用率が0.1%と伸び悩んだ。今では市川市は共同利用から脱退し、復活を前提に、本当に住民の方が必要と思われる電子申請のあり方を検討している。

以上のように、ICTのサービスの費用対効果は利用率で表すのが一番わかりやすいと思う。

利用率を別の視点から捉えると、まず自動交付機について。9時～17時という窓口での証明発行サービスを利用できない人たちのためのサービスとして自動交付機を設置したが、自動交付機総利用者数のうち平日9時～17時以外の利用者の割合が30%ある。また、これまで窓口がなかった駅や身近な公民館での利用者が40%いる。こうした割合には少し満足をしているところだ。

次にコンビニ交付について。これは市川市の行政サービスを市川市外の身近な生活動線の中で、例えば職場の前などのセブンイレブンで受けられるのが特色だが、コンビニ交付利用者のうち市外のコンビニの利用者が30%いる。また、平日9時～17時以外の利用は60%と、全体の半数以上を占める。この点も評価していいのではと考える。

そのほか、コンビニ交付や自動交付機というのは、休みをとらなくても証明書が取れるとか、窓口まで行くための交通費がかからないとか、短時間で取得することができるとか、数字に表れない価値もある。

栗林会長：大変詳細で非常によくわかるのだが、時間の関係があるので、この後の回答では要点をお話いただきたい。

筋情報政策部次長：では、2番目の他市町村のICTの予算について。平成21年度決算ベースで、船橋市は関連経費が13億7,500万円で総決算額に占める割合は約0.48%。松戸市は27億7,300万円で約1.1%。柏市は16億5,200万円で約0.84%。我孫子市は8億1,500万円で約1.37%。鎌ヶ谷市は6億500万円で約1.38%である。どこまでがIT関連経費なのかという判断が非常に難しいところであるし、5年ごとのリプレースの時期に重なると、市川市のように経費が上がってしまうので単純比較は難しいといえる。なお、これらは他市から厚意でいただいた数字であることをお含みいただきたい。

3番目、データのバックアップ体制について。データは毎日、磁気テープに正副保管している。また1週間に一度、契約事業者により外部保管をしている。保管場所は東京都内の海から離れた場所で津波の心配はない。何かあったときに1時間以内に市川市に届けることが契約の条件になっている。また年に1回、査察に行っており、正確に保管されているのかを確認している。

これは余談だが、住民記録の4情報(住所、氏名、性別、生年月日)は住基ネットで県と国のサーバに記録されている。南三陸町は東日本大震災に伴う津波で役場そのものがなくなってしまったが、住所、氏名、性別、生年月日という最低限の情報だけは守られた。

4番目、入札制度の電子化について。これは工事とそれに伴うコンサルを対象としたシステムである。平成18年4月にスタートした千葉県内の43団体が共同利用するシステムであり、利用率が94%と非常に高い。今年の4月からは新システムがスタートしており、入札参加資格の申請や測量コンサルタントにも対象を広げ、入札に係る情報提供等のサービスを開始している。

5番目の、コンビニで済ませられる手続として、住民票写しと印鑑証明の交付のほかにもどういうことが考えられるのか。ポイントは、コンビニ交付は住基カードを利用するので、法人は利用できないこと。また全国共通のシステムでなければいけないこと。市川市独自のほりきゅうマッサージ券や福祉タクシー券は、コンビニ交付には馴染みにくいと思う。今、考えているのは、年間で約7万5,000件ある固定資産税と市県民税の証明だ。それと年間約7万件ある戸籍の抄謄本についてもコンビニ交付を実現したいと思う。なお、軽自動車の証明も件数としては多いが、軽自動車の証明は事業者が取りに来る場合が多いので検討

はしていない。

6番目の、申請・印鑑登録関係をコンビニにシフトすることができないかということについて。結論から言うと、これらは処分行為に当たるのでそもそも委託ができない。行政自らがやらなければいけないと法で定められており、コンビニでの実施は無理だ。また、住基カードはあくまでも、法的に本人であることの証明ができるカードという位置付けであり、住基カードを使って児童手当や福祉関連サービス等の申請をコンビニの窓口で行うのは、今の法律ではできないと解釈されている。

7番目、コンビニ窓口の経費は、サービスが増えたに場合どうなるのかについて。まず単純に、新しいサービスが増えると、コンビニ会社に支払う手数料が増える。それと、新たなシステムを開発しなければいけないので、そのシステムの構築費用がかかる。証明の種類によってばらつきはあるが、1証明追加するのに必要なシステムの構築費用は1,000万円から2,000万円くらいではないかと考えている。

8番目、自動交付機のメンテナンスは毎日やっているのかについて。各窓口に置かれている自動交付機は毎朝、前日分の精算処理という作業を行っている。それと合わせて投入された現金を回収している。また、紙を補充したり、除湿器の水を捨てたりというメンテナンスを各窓口で行っている。一方、駅や商業施設に設置している自動交付機は、情報システム課に再任用職員を2名配置し、2日に一回、現金の回収やメンテナンスを行っている。

9番目、今現在自動交付機が23台あるが、9台を撤去する理由について。これは、コンビニ交付にシフトしていきたいのが理由である。自動交付機は5年のリース期間があるので、リース期間が切れる時期に合わせて、撤去しても問題ないか、不自由はないか、近所にセブンイレブンはあるかということをお案した上で、なるべく削減していくという方向で動いている。今年度中に14台になる予定だ。

10番目、コンビニのランニングコストが減少するのか。まずコンビニ交付については平成22年2月にスタートしており、3年間の費用負担の単価等が決定している。市川市の負担金は500万円、1枚当たりの発行手数料が120円、システム運用経費が約370万円となっている。3年後にその時点で参加の自治体間で再度調整するが、私たちは安くなると期待している。

11番目、コンビニ交付のメニュー拡大で、個人情報の漏えいが心配という質問だ。前提として、無責任な言い方かもしれないが、絶対に大丈夫という言い方はしない。コンビニ交付は、一般のインターネットの回線ではなくコンビニ交付だけの専用回線を引いており、電文がすべて暗号化されている。そのため、非常にセキュリティが高いと考えている。実際、そういったシステム上での情報漏えいの問題は余り起きなく、むしろアナログ的な問

題で情報が漏れることがある。例えば紙が詰まって、中途半端に印刷が途切れた紙をどうするのかという問題。これについては無効と押印し、来客者に渡すように指導している。セブンイレブンとしてもこのシステムには一切関知したくない、操作方法を聞かれても、できれば答えたくないという立場である。余りトラブルがないので、うまくいっているのではないかと思っている。これまで実際にあった情報漏えいは紙で打った書類を持ち帰り忘れてしまったなどのアナログ的な問題がほとんどであって、セキュリティを破られたとか、通信回線に侵入されたとかということは発生していない。絶対安心とは言わないが、可能な限りで努力しているというところだ。

12番目、計画停電中の窓口はどうだったのだというご質問について。残念ながら本庁舎では、計画停電中は窓口サービスが停止した。理由は、明かりがないので市民の方の安全確保が難しいという判断であったと聞いている。これについては、場所を絞って何とかサービス提供をすることができないかということを検討している。再び計画停電が行われることになったときまでには、少しだけでもサービス提供できるようにしたいと考えている。

最後に13番目、コンビニ交付は住基カードがあれば他市町村のコンビニで証明の交付が可能かというご質問。これは可能だ。実際に30%の方が他市町村のコンビニで市川市の住民票と印鑑証明を取得している。以上である。

新宅市民課長：続いて14番目、連絡所のうち国分だけが住民異動届と印鑑登録を行わないのはなぜかについて。窓口連絡所は、窓口が市役所だけだというのはサービスの平等性から問題があるということで各所に設置されたという経緯がある。国分の連絡所は地元の要望により昭和48年7月に設置され、当時は税や住民票の申請を連絡所で受け取って、本庁に戻って作成し、また連絡所へ持っていくという取次所のような役割だったとのことである。

ではなぜ住民異動届や印鑑登録ができないのかを確認したところ、住民記録を扱う入力サーバは、入出力端末の数が2桁、99台までしか設置できない事情が背景にある。あらゆるところで端末を制限台数まで設置して使用している状況である。国分連絡所までネットワーク回線を引いて端末を設置する経費がかかるということもあり、これまでやってこなかった。

それから、15番目の郵送依頼は高齢者でもできるかというご質問について。回答資料2の下に「以下の書類を市民課郵送担当に送付してください」と書いてある。ここを見てネットに感じたのは、ご質問が高齢者に限定されているということは、余り歩けないことを意識されてのご質問ではないかということ。そこで資料をご覧いただきたいが、同封書類の一番目が手数料の定額小為替だ。結局、郵便局へ行かなければ入手できない。それ以外はインターネットで取れる申請書に申請する本人の確認書類のコピー。免許証や、磁気カー

ドでも写真入りだと認めている。それから、代理人が申請する場合において必要な書類。要は委任状である。そして、切手を張りつけた封筒を同封するようにと書いてある。高齢者にかかわらず、郵送はこのような形で取り扱っている。

それから16番目、人件費、一般管理費、業務委託費等の概算をというご質問について。これは回答資料1に書いてある。住民記録に関する経費は戸籍住民基本台帳費という予算の中に入っており、給料、職員手当、共済費、賃金、旅費、需用費等とあるが、全体では総額で9億8,105万4千円である。給与等の人件費は88人分で約7億8,857万5千円となっている。以上である。

小林行政改革推進課主幹：最後に、事務局より質問の1,2番目の一部及び17番目から19番目について。

質問の1番目は回答資料3をご覧いただきたい。ここでは正規の職員数のみ計上している。本庁市民課、行徳支所市民課については課長以下課員全員の人数、それ以外のところについては市民課系業務の担当スタッフ数の推移を記載している。

2番目の市川市及び近隣市の歳入総額、人件費、扶助費等については回答資料4にまとめてある。これらは各自治体がインターネット等に公開している決算カードから抜き出した数字である。

続いて19番目。今回の窓口改善プロジェクトで使える予算というご質問だが、今後いただく答申を参考にさせていただいた上で案を練り、必要に応じて予算等に反映させていただくもので、現時点で予算が明確になっているわけではないことをご承知いただきたい。

最後に17番目、18番目のご質問だが、大変申し訳ないが、過去の経緯等で、記録等で確認ができていないためご提示できなかった。ご了承ください。以上である。

栗林会長：事務局から、各委員からの質問事項をご回答いただいた。一定の回答を得られたとは思いますが、追加でもう少し聞きたいこと、聞き忘れたことがあればご発言をお願いします。

田平委員：私が質問を出したわけではないが、回答資料4にある扶助費というのは、例えば委託費みたいなものだと考えるのか。

小林行政改革推進課主幹：扶助費は、例えば生活保護に対する経費などを指すものである。

田平委員：外部への委託料などは、どこに入るのか。

小林行政改革推進課主幹：この中には含まれていない。歳出総額の中に含まれている。

鈴木委員：今後、市民の満足度といったリサーチをすることは可能か。予算がこれから組まれるような話だったが、実際に検討していく上でリサーチが必要かと私は思うが。

小林行政改革推進課主幹：予算については査定があるので、この場でお約束はできないが、手段として、例えばeモニター制度など幾つかの手段を持っているので、実施はできると思う。

田口副会長：14番目の質問について、端末が99台しか設置できないというお話だった。これは実際に99台がフルに使われているから設置できないということだと思うが、今後、答申を受けて、何かあればアクションがあるということか。

新宅市民課長：99台というのはシステム上の定義の台数だと思う。だから、これが今後増やせるかどうかはわからない。

塩澤市民課副参事：24年7月から改正住民基本台帳法が施行されると、外国人登録が廃止になって日本人と同じ住民票に外国人も載ることになる。そこで市川市では、新しい住基のシステムを導入するというで準備を進めている。新しいシステムでは台数の定義というのはない。そのため、ある程度の台数の確保はできるが、住民異動を受ける、印鑑登録を行うということになるとそれなりの手続を踏むことになるため、職員数の問題も出てくる。あの地域の要望が高いということで市川駅に行政サービスセンターを開設したが、端末台数が増やせるからといって国分の窓口で異動手続もできるようになるかという、職員数削減という方向がある中、実現は難しいと思う。ニーズについても証明が主たる要望であると認識しているため、異動手続を直ちに始められる状況ではないと思っている。

田口副会長：では端末の数が制約されていることが主要な理由ではないということか。

塩澤市民課副参事：現状としては、市役所の中でも住民記録の端末が欲しいという要望が多く課から出ており、子ども手当や国民健康保険など住民記録を使う部署に端末を配置できていない。そのため、まず内部事務でどれくらい端末が必要かの積算をこれから行っていく。ただ、端末台数を増やすことによって新システムに負荷がかかり、証明発行や入力作業など住民基本台帳にかかわる事務の停滞が起こる可能性もあるので、そうした検証を行ったうえで設置台数を決めて運用を開始しようと考えている。

小池委員：1番目の費用対効果について。いろいろと細かいご説明があったが、若干我が耳を疑ったというか、費用対効果を測定するときに、利用率でしか出せないという感じで説明していたと記憶しているが、ICT投資の費用対効果の測定は非常に簡単だと思う。ICTを導入して事務を行ったコストと、導入せず別の方法で行ったときのコストを単純に比較すればいい話で、それがまさに費用対効果だと思う。事業仕分けのときも多分同じようなお話をしたと思うが、そういうことはされないのか。

筋情報政策部次長：行っている。

小池委員：であれば、それをお示しいただいたらわかりやすいと思うのだが。

田平委員：窓口の人数が何人減ったとか。

小池委員：人数というか、費用だ。

森委員：発行単価だろう。

筋情報政策部次長：発行単価について、自動交付機の場合、窓口で発行すると1枚731円かかる。一方、今現在自動交付機で発行すると約1,800円。そこで、先ほど私が利用率の目標が30%だというお話をしたのだが、これは、30%を超えると発行単価が逆転するということだ。現時点での発行単価などの話をするとコストがかかり過ぎだということになるが、発行単価は導入当初4万5,000円ぐらいだったのがものすごい勢いで減ってきて、今は1,800円にまで落ちてきた。23年度の想定では1,200円くらいとしている。

平田委員：4番目の電子入札に関して、公共工事は利用率が94%という話だったが、公共工事以外ほどのくらいなのか。県庁を含め県内のほとんどの自治体では入札要領や仕様書を市役所の窓口に取りに来なければならない。市川市はどうか。

筋情報政策部次長：所管が契約課なので余り詳しいことがよくわからないのだが、まず、工事以外はなぜやっていないのかということ、委託や賃借というのは原課で入札しているので、それを一つのシステムに括る必要はないのではないかと判断がされていると聞いている。また物品については余りにも細かいし商店主なども対象になってしまうので、システムの対象とするのは難しいのではないかとということだが、試行を検討している最中だと聞いている。

田平委員：回答資料3に市民課正規職員数の推移というのが書いてあるが、これだけIT化して、コンビニや自動交付機でも証明がとれるようになった。証明書の発行数等は全体としては右肩下がりである中で、機械で出しているのだから窓口の人数をどんどん減らしていくべきものだと民間企業の視点でなら考えるが、なぜ下がっていないのか。

小林行政改革推進課主幹：何点か要因はあるかと考えているが、証明が自動交付機等に移行することに並行して法改正等も別に行われており、これに伴って今までなかった新しい事務、例えば住民基本台帳カード等に関する事務等が増えていることもあろうかと考えている。ただ、年度ごとに増減要因は固有のものも含めてあると思うが、申し訳ないがこの場ですぐお答えできるものを持ち合わせていない。

田平委員：今の質問は少し反省している。各論に引きずり込まれると、それはもう個別のことを知っているのは所管で、その積み上げにはかなわない。如何にあるべきかという議論を我々はしなければいけない。

森委員：先ほどの単価の件で、窓口だと731円とのことだが、どういう算定か。

筋情報政策部次長：窓口のシステムは自動交付機と違い大型コンピュータである。そこで動いているシステムや窓口で使う消耗品、職員の人件費を按分している。職員の人件費はいろいろな考え方があがるが、1人生涯賃金を退職引当金まで含めて850万円で計算している。それで計算すると731円となる。

田平委員：窓口のほうが安くて、機械のほうが高いというのは解せない説明のように思うが、今の

計算だとそうなるのか。

筋情報政策部次長：繰り返しになるが、自動交付機は6時半から夜11時まで駅で稼働している。窓口は9時から17時まで、お客さん来庁していただき、待たせてしまっている。そういう違いにサービスの質的な向上を見出している。ただ、これは言い訳にも聞こえてしまうので、ぜひとも利用率30%を超えて、名実ともに窓口よりも安いと言えるようにしたい。

栗林会長：他にはないか。

筋情報政策部次長：先ほど市民課の人数がそれほど減っていないではないかという質問をいただいた。この資料を見たのは今日が初めてなのだが、平成16年と今とでは自動交付機の有無はあるが、平成16年の時点では市民課業務のシステム化はほとんど完成していた。現在市民課で動いているシステムは約30年前、1982年に入れたシステムだ。それ以前、住民票の写しは原本をコピーして交付していた。当時は、記憶ではあるが、市川市役所の職員は4,000人を超えていた。それが今では3,700人を切っている。そういうスケールで見ないと機械化のメリットは見出せないと思う。OA化が職員の人数を減らす最大の要因だが、平成16年と22年とではOA化がほぼ終わっているのだから、職員数はそうは変わらない。平成16年から取り組んでいるのはOA化ではなく、IT化、窓口以外のところでサービス展開するのが主であると認識している。

新宅市民課長：平成24年7月の住民基本台帳法改正により、外国人が日本人の市民と同じように住民票を持つ形になる。これまでの外国人登録制度では、例えば外国人が転出するだけでも、法務省や警察に関係する様々な仕事が山ほど発生する。これが住民票に移行することにより、日本国籍の市民と一緒に住民票が動く形になる。その部分におけるフォローリングをするセクションは残す可能性あるが、そういう要因により職員数を減少させる可能性もあるにはある。一方で今度は、外国人が各窓口へ出向くようになる。国分の連絡所にも行く可能性がある。ところが日本語を話せる方ばかりではない。そうすると結局、外国人対応ができるスタッフを配置しなければいけないということも考えられる。そういうことも検討しながら、情報政策部と平成24年7月に向けて住民記録系システムの再構築を揉んでいる。そこで、市政戦略会議の委員の皆様からいろいろとご提案いただき、それに合わせて何かいい方法を探っていきたいというのが我々の本音である。ひとつよろしくお願いをしたい。

栗林会長：それでは事務局のご説明と質疑を終了とさせていただきます、審議に移りたい。A3の資料1に各委員からのコメント要旨が委員ごとに1から9まで一覧として載っている。それでは、コメントいただいた方から少し内容を詳しく、1人5分ぐらいをめどにご意見を補足していただきたいと思う。

田平委員：順不同でいいのか。

栗林会長：No.1のコメントをいただいた方からお願いしたい。

青柳委員：〈資料1のNo.1について発言〉 専門の先生方が多くいらっしゃるの、こちらの会議に出てきてから私は勉強させていただくものが多く、他の委員ほどの文章は出していなかった。補足は特にない。

栗林会長：では次に、大矢野委員にご発言を。

大矢野委員：〈資料1のNo.2について発言〉 今回のお題をいただいたときに幾つかの疑問として、まず「市民に限定する」必要はあるのかと、「直接接する」ということに限定する必要があるのかというのが湧いた。「市川市民に限定する」ことへの疑問というのは、統計情報等からも明らかなおお、市川市は典型的なベッドタウンだ。若い世代が非常に多いという統計もある。そして非常に人口の流入が多い。そうすると、公共団体というのは第一次情報源というか、信頼できる情報を発行する機関、例えば住民票にしても、本当にここに住んでいるのだというお墨つきを与える機関なわけだが、例えば市川は他の都市に比べて安心だとか、原発事故による放射線はどれだけ来ているとか、それは本当に信用できるのかと問い合わせがあったときに、正しいお墨つきの情報を与える機関だとすると、今住んでいる市民に限定する必要があるというのは恐らくないだろうと思う。我々の大学でも、入学試験に合格して地方から出てくるはずの学生が、原発の事故等で東京は怖い、千葉は怖いと感じて結局来なかった。今から市民になろうとしていた学生に対して、ここは安全だよ、安全に暮らしているよと、自治体がウエルカムメッセージを出すべきではないかと私は思う。

もう一つ、「直接接する」ことに限定することの疑問というのは後でお話する。

これからの行政サービスの窓口は閑散とした窓口を目指すのがいいのでは、ということも前回の会議で話したが、半分意図的に誤解される話をしたわけで、私は電子政府というのはきちんとやるべきだと思っている。IT化すると人に優しくはないのではないかという意見があると思うが、これは大きな偏見だ。以前も言ったが、例えば配られた紙の文章がタッチパネルで見られるならば、小さな文字も大きく見える。あるいはもしITが使える高齢者がいたら、わざわざ出向く必要がなく、歩かずに済むというメリットもある。そういう幸せを追及するITというものを目指すべきだろうと思う。

先ほど決裁が5日かかっていたのが電子化されて1日で済むようになったという説明が筋次長からあったが、その残りの4日分を人に優しいサービスに割り当てればいい。何を言っているのかというと、今まで人がやるべきでないことを人がやってしまったところがあるのではないかということだ。これを徹底的に洗い出して、機械にできることは機械にやらせ、人でないといけないことを人がやれるように組織改革を行う必要があるということだ。

もう一つ、住民票の写しを効果的に発行するために住民カードを使うというのは、私は間違いの一つだろうと思う。住基カードを使うと住民票の写しが必要なくなるというサービスが正しいはず。紙の証明書をとるために電子証明を使うというのは変な話で、だからコストが上がるのだ。

これは舛次長もご存じだと思うが、どうして証明書の発行が市の窓口かコンビニである必要であって、家のプリンターではだめなのか。これは紙とインクに原因がある。偽造できない紙を使って、偽造できないインクを使う、それを確保するためにあのシステムが必要なのだ。セキュリティとかいう話もあるが、専用回線が安心だというのは、僕は全然信用できない。そう考えると、今は過渡期なのではないことだと思うが、コンビニエンスストアに配置しなくても、自分の家で電子申請ができる。しかもそれは住民票を最初から必要としないというシステムを開発するべきだろうと思う。

ここで1つ提案だが、前回報告をいただいた窓口業務で、業務の種類が百二十幾つあるというような説明があったと思うが、そのうちどれだけの交付書類が、住基ネットというか電子認証によって作成できるのかということの本気で考えてみるべきで、もし何らかの障壁でそれができないのであれば、それをできるように努力するべきだと思う。その結果、人件費が浮いたら窓口業務の人を減らすことになるかもしれないし、もしくは今まで予算の制約上回せなかった、人に対してサービスを向けなければいけないところに人員をさらに割り当てられるようになる。少なくとも人間が処理する必要がないことは全部機械にやらせるということが、まず一つ正しいのではないかと思う。

もう一つ、東南海地震への備えという話があるが、東日本大震災発生時、家族と連絡をとるときに携帯電話などの通話サービスは全部とまった。辛うじて公衆電話が生きていたが、携帯電話の普及によって公衆電話はすごく減っていて、使えた人はごく僅かだった。でも電子メールは生きていた。30分後や1時間かかったかもしれないけれども、とにかく届いた。子が父に「学校で待っているからね」とメールし、「では学校に迎えに行くね」と父が子にメールする。私の親戚はそういうふうには学校を避難所にして、とにかく学校で落ち合おうということになっていたと思う。こういうことができたのは、東京が被災していなかったから。つまりITの拠点がつぶれていないので、混雑はしたけれどもどうにかなった。だけれども、東南海地震は東京が被災する可能性がある。そのときに、例えばうちの子供はどうなっているのだろうと思い、市川市に問い合わせしてみた。そうすると、「長男は千葉商大で保護されていて、次男は何とか小学校で保護されているので、お宅の家族の人は大丈夫ですよ」と。逆に言うとそこにつけ込むような振り込め詐欺が来たときに、「いや、市役所でこう言っているからうちの子供は大丈夫。そこは信用できますよ」というような体

制がとれるかという話だ。

手前味噌だが、市川市と千葉商大とでどこでも市長室という通信実験をやったことがあった。あれは市長室と大学を使って行政の授業をやるというものだったが、それは表向きのこと。50%ぐらいの割合で、本当は災害対策のネットワークをつくろうと僕は思っていた。つまり何か災害が起こったときに、都内を経由するインターネット回線は全部被災してしまったという前提のもと、内部のLANをつながって直接つなげようというものだ。被災状況によってはどこが生き残るかわからないが、生き残ったところがヘッドクォーターになって、避難所に対してすべて指示を行き渡らせるというようなことができるための施設の設置が、我々がやっているいろいろな実験の一つなのだが、特に災害に対応するために避難所との連携というのを、ITは最近非常にお金かからなくなってきたので、そういった非常に安いコストで避難所の連携というものを図る必要があるのではなかろうかと思う。

栗林会長：岡田委員は前回ご欠席だったが、何かご意見があれば。

岡田委員：前回欠席をさせていただき、資料には目を通したが、時間が全然なかったものだから余り詳しくないのだが、ただ皆さんのご意見を聞きながら勉強したいなと思っている。私としては、今持っている意見としては資料1の1番のご意見に近いということだけ表明をさせていただきたいと思う。もう少し議論が深まったところでさらに発言をさせていただきたいと思う。

栗林会長：小池委員、次をお願いしたい。

小池委員：〈資料1のNo.3について発言〉市のICT投資額30億円のうち、庁内のOA化が26億円であるのに対し、市民サービスが4億円しかないことに非常にショックを受けた。本来なら市民サービスが、市がやらなければいけないことのトッププライオリティになるべきだと思っていて、実際に行われているICT化は市民のためではなく市役所のためなのだと思え取れてしまう。それを180度転換して、市民の立場から、要望、希望、事情を第一義として、市民が求めるサービスとは何なのか、それを経済効率性の一番高い方法で行なうにはどうしたらいいのかということを経典的な考え方している。

その前提条件として、例えば東日本大震災での津波のとき、1人1台携帯端末を持っていて、津波がどのときに、どの場所で、どうなっているのだということを知らせることができたら、あの災害で亡くなった方の数は絶対減っているはず。これが究極的な住民サービスだと私は思っている。そのためのネットワークはどうするかという問題はいろいろあるが、すなわち最終的な市民サービスというのは、1人1台端末を持っていて、いつでも、どこでも、だれでも使えるようになっているのが最終的な形であるべきだと思っている。

もう一つ、TMO講座のときに、市川市が目指している情報通信のあり方、もしくは市民サービスのあり方とは何なのかと、情報政策部の方に聞いたのだがお答えがなかった。日本の全自治体の中でも市川市は非常にICTの投資が先行していて、すごく評判はいいのだが、その市川市でさえ最終的にどういうサービスをどう住民に提供したいかというビジョンが無いのだと知ってびっくりした。そこで、どの時点で、どのような着地点を設定したらいいのかを明確に持とうと提案する。

ここで私が申し上げているのは、いつでも、どこでも、だれでも、ということ。大矢野委員のお話のとおり、もう紙なんか要らないのだ。1人1台携帯端末を持っていて、それに情報を自分で入れる、極端に言えば入れる必要もない。そして何かの申請をするときはそこから別の申請先に情報が行けばそれで済むということにすると、情報のコストは限りなく下がったり、行政にかかわる時間が減っていったりする。その分を、端末を使った行政手続ができない人もいるので、よりヒューマンチックな対応に人を回す。端末を使った手続ができる人はどんどん情報化、機械化すればいい。お年寄りの方でそういうのが使えないとか、私は教えてもらいながら学びたい、お話をしたいというのであれば、その方のためのサービスを提供できるような仕組みにすればいい。それが最終的な着地点とした。

もう一つ、またびっくりしたのだが、工程として何年かけて何をする、第1ステップが何、第2ステップが何、第3ステップが何というのが余りないのではないかと感じた。お持ちなのかもしれないが、そういうものをつくるべきだということで、工程表を提出した資料には書かせていただいた。

繰り返しになるが、最終的に住民本位のサービスをいかに効率的に提供できるようにするか、というビジョンをぜひ市川市で持っていただきたい。そのための予算とか人員配置とか、いろいろなりソース配分もあると思うが、日本で最先端の住民サービスが提供できる市に市川市がなるのだと。それを市川市が実現することによって、ほかの市や県にも広がり、日本の住民サービスは良くなると思っている。これが、本当は市川市にやってほしいと、やれるのではないかと私が個人的に思っていることなので、前向きに考えていただきたいと思う。

栗林会長：それでは引き続いて秦泉寺委員。

秦泉寺委員：〈資料1のNo.4について発言〉 私自身はアナログ型人間なので、大矢野委員のお話を聞いて、IT化のもたらす未来にそういう可能性もあるのかと非常に勉強になった。ただ、私が把握している範囲で言うと、コンビニ交付を考えた場合、コンビニ交付を進めていくことに関しては、そういう方向性もあるのだろうと理解はしているが、市が担う仕事全体を考えたとき、また市の税収の落ち込みも指摘されている中で、果たして全体の中での優先

順位がどの程度になるのだろうかというのを、少し遠くから見て考える視点も必要ではないかと私自身は考えている。たとえばより切実に困っている人たちがいるはずで、たとえばひとり親家庭の支援であるとか、虐待を受けている子供に対する支援が今どうなっているのかといったこともある。IT化を将来的に進めていくことによって、その業務の人手は掛からなくなる。そして余剰となった人的な資源というのを人に優しいほうに使っていく、そういう方向性も将来的にはすばらしいと思うが、現状を考えたとき、市が担っている仕事全体の中での優先順位を、一度考え直すという視点もあっていいのではないかと思う。

栗林会長：次に、鈴木委員。

鈴木委員：〈資料1のNo.5について発言〉そこにあるとおり、数点上げさせていただいた。私が市民に直接接する市の窓口のあり方で重要と考えたのは、目的の明確化だ。窓口とは一体どういうものであるのか。私は究極の目的として、市民の方の満足度を上げるということ、イコール市川市民の方が市川市の窓口をきっかけに、市川市をさらに好きになってもらったり、そういったことによって市川市が人気になって、住民増加や街の活性化につながったりすること、あとは他市との差別化を図っていくことが必要と思う。

それに即して、思いつきではあるが、こんなことができるのではないかと資料を書かせていただいた。まず一つとして、目的と少しかぶる部分はあるが、窓口のコンセプトを持つべきではないかと思っている。窓口にはいろんな市民の方がいらっしゃるが、直接市民の方と関われる部分なので、ホスピタリティーも提供することも可能かと思っている。

二つ目として、私一個人の考えとしては、窓口を閑散化するというお話もあって、それはそれで手続がスムーズになっていいと思うが、仮にホスピタリティーや温かさをコンセプトにした場合、人が介する窓口として、もう少し温かみを出すこともできるかと思う。例えばコストがかからない部分としては、笑顔で接客をして、「ほかに何か困っていることありませんか」とか「聞きたいことはありませんか」と聞いてみたり、わかりやすいという点を追求して、広告であったりとか、説明資料を工夫したりということも、お金をかけないで短期的にできる改善策かと思っている。市民にとっては、単純な手続のためだけとはいえ、窓口に行くことに時間と労力とお金をかけて行っているからこそ、何かそこから生み出すことができたなら、本当にその街に住んでいて素晴らしい、楽しいと思えることの一つになるのではないか。

三つ目としては窓口を告知媒体として活用するということ。私は携帯電話の会社に勤務しているが、窓口はお客様と直接、唯一接する場所だ。窓口は代理店が担っているので自分たちの会社でやっているわけではないが、それでもやはり重要な接点、コンタクトポイ

ントになっている。だから、十分にその機会を生かすべきだと思う。広報紙等で紹介している内容の告知も考えられるし、eモニを紹介するとか、あるいは市の会議で市民意見を募集しても応募が少ないこともあると思うが、そういったときでも窓口を告知媒体として活用することが可能なのではないかと思っている。市川市は取り組んでいることが多いが、市民の方が自分から積極的に市の情報を取りに行くということは、個人的な感覚だと余りないのかと思っているので、市からプッシュしていくのならば、窓口を告知媒体として使うことが有用だと思う。

四つ目として、これは別の切り口となるが、私が保育園の入園を申請するとき、本庁舎まで足を運ばなければいけなかった。遠くの方だとすごく不便という感もあった。そこで、保育園の入園手続のように申込が一時的に集中するような手続は、一定期間だけで構わないので、その担当の職員を多くの窓口配置したら市民の方の満足度も上がるのかと思う。

次に五つ目として、市民の意見を今まで調査したことがないという話だったが、今後、中長期的に窓口をどうしていくかを考える上でも、コストの切り口とかだけではなく、やはり満足度のリサーチをかけたほうがいいのではないかと思っている。

六つ目と七つ目は書いてあるとおりで、特に七つ目のオンライン化、IT化といったところでは大矢野委員の意見と重なる部分だが、そういうことも積極的にやっていったほうがいいかと思う。

栗林会長：続いて森委員にお願いします。

森委員：〈資料1のNo.8について発言〉 今回の市の窓口のあり方というテーマについて、一つは今後の財政緊縮化ということ、もう一つは、携帯電話の普及など市民のライフスタイルの変化に即した、新しい形の市民サービス、窓口サービスを提供すること、この二つがテーマだと考えた。

現状、本庁でも機械でできることを人の手で行っている。届け出とか登録とか、対面できないとできない業務が約15万件、機械で、ICTでできる仕事は約65万件あると、前回会議の説明で伺った。その中で、機械できるのだったら何も人手と重複する必要はない。例えば本庁において職員が対応しておきながら自動交付機も置くというようなことをしない。どちらかに線引きをしていくべきだ。自動交付機とコンビニというのも重複している。対面形式でなければいけない事務と、機械でもできる事務に分けて、機械でできるものは順次そちらのほうにシフトしていくべきだ。イメージしているのは、銀行のCD機だ。CD機が導入される前、客は通帳と印鑑を持って窓口で並んで順番を待った。預金をおろすにも預けるにも待つということは常識だった。CD機導入に際し、行員がやってくれるか

ら楽だ、自分で機械のボタンを押すなんてややこしいことはまっぴらだと、抵抗もかなりあった。アレルギーがあった。しかし、何年かかけて窓口の人が無理やりというか、待っている人を無理やり機械の前へ連れて行って、指で押させながら徐々に慣れさせていったとのこと。今ではもう通帳と印鑑を持って行く人は多分ほとんどいないだろうし、銀行も拒否するだろう。皆がCD機を使えるようになってきている。だから、市の窓口業務でも機械のできるものは、一定の猶予期間はもちろん必要だと思うが、本庁に自動交付機を何台か並べて、そちらに利用者を誘導させ利用方法を指導していったらという形にする。市役所まで来なくても、コンビニという手近なところでも手続できるようになっているのだから、皆そちらにシフトできると思う。単純に考えると、窓口業務の恐らく7割か8割は機械にシフトできる。その分の全ての職員などを減らせられると言うつもりはないが、かなり効率化できる。そして鈴木委員のお話のように、人でないとできない仕事、福祉とかケアとか、そちらのほうに回せられるのではないかなと考える。

問題点は三つある。一つは、市川市は自動交付機を住基カードでしか使えないということ。前回会議の資料を見ると、市民カードや証明書発行カードでも対応している市が近隣にある。このICT化の推進が住基カードの普及とパッケージであることがネックになっているならば、それを避けるために扱えるカードの種類をもう少し増やす。大矢野委員の話のように交付という手続自体を撤廃できたら一番いいのだが、過渡期としては、住基カードでしか対応できないということではなく、そちらのほうも検討いただければと思う。

二つ目の問題点はセキュリティーだ。コンビニ交付は専用回線を使っていると伺ったが、やはり公式文書の発行だから、民間企業が絡むことによって、専用回線以外の部分での個人情報漏えいや紛失はあり得ないのかどうか。そこは慎重にご検討いただきたいと思う。

それと三つ目は、窓口での申請項目が120件ほどあると前回のご説明であったが、恐らくそういうことが市の組織体系の細分化、縦割りにつながっていつているのではないかとイメージを持っている。だから、それをできるだけ整理統合していく。このシステムに絡めてそういうことが可能であればと考える。

栗林会長：福井委員、ご意見があれば。

福井委員：私も前回の会議のときにいろいろ説明を伺い、何か質問があったらということで、メモ程度で質問を提出させていただいたが、先程の説明でだいぶ質問に答えていただけた。

一般市民から見れば安心安全に生活できることが大事で、その意味で市役所に来て接することで安心感が得られる窓口の意義はとても重要だと思うし、確かにICTの世の中になって、いろいろなことが文明の利器で進んでいくのは大変結構だが、まだまだそれに対応できない一般市民がたくさんいると思う。私も一生懸命パソコンをやっているが、な

かなか余り思わしく進まない。人と人の対話の中からのいろいろ理解させてもらっている部分も多いし、高齢者の方たちと接していても、パソコンやっている方、電子メールで申請するということが考えつかない方が多い。そういう方たちにとっては、窓口でいろいろ話すことによって、いい生活が送れているなという安心感も出てくるし、そういう面も特に考えながら進めていただければいいかと思う。

市役所の窓口の内容の多さには本当に大変だと思った。以前は多分、窓口の後ろに大きな棚があって、申請があれば一々棚から書類を出して開けて、中を見ていた記憶があるのだが、今はそれが全然なくて、すっきりとしている。それだけ能率的に事務が進んでいるということとはよくわかるのだが、やはり顔と顔と接することも少し大事にしていっていただきたいと思っている。

栗林会長：平田委員、ご意見をお願いします。

平田委員：〈資料1のNo.7について発言〉 杉並区に住んでいるが、私の知る限り、住民票や印鑑証明といったものは十数年前から駅構内のコンビニでカードでとれる体制になっているので、365日、24時間いつでも取れる。だから、個人的には区役所の窓口に行くことがそもそもほとんどないので、あまり市役所の窓口のことを深く考えたことがなかった。もともと銀行員だったので、窓口のあり方を考える場合、窓口の事務処理に対する、来庁される市民の方々の満足度がどうかを重要と考える。それは機械であろうが対面サービスであろうがどれくらい満足度が高いかが重要。いくらICTの追求といっても、究極の目標は市民の満足度を高めるためだ。なぜかという市民税でICT化もするわけで、行政や職員が自己満足に陥っては本末転倒だという気がする。究極の窓口のあり方というのは、正確で迅速な事務処理、これに尽きるのではないかと、思う。これこそが最大の行政サービスと私は考える。

もう一つは、鈴木委員の話にもあったが、とにかく行政サービスを提供する側の市役所の職員が自己満足してはいけないと思うので、来庁される市民の方の窓口の処理に対する満足度がどうかを、市役所としては常時把握する必要がある。不満足な部分とか、苦情とか不満の声がどうなっているのかとか、その辺をきめ細かくつぶしていけば、自ずと満足度は高まる。限りなく100%に近づけられる。それが最大の市民サービスだと私は思う。

民間の銀行と市役所の窓口を同一扱すべきではないが、金融機関の場合は年に1回、金融庁の指導もあってCS調査、顧客満足度調査を必ずやっている。それは個人の顧客であっても、ホールセール、企業であっても、両方必ずやっている。金融機関の窓口は利用者のためにあるという観点から実施している。例えば千葉銀行でも覆面調査員をお願いして、毎年全店に覆面調査員が行って来店客に成りすまし、細かいことや難しいことを聞いたり、

商品のリスク度等について確認したりしている。それに的確に答えられないような窓口担当者であれば、もっと改善するように研修するように指摘するなど、きめ細かくやっている。民間と市役所とを同一扱いすることはできないが、つまるところは、窓口のあり方はそういうことではないかと思う。

それからもう一つ申し上げたいのは、今回の東日本大震災で市川市も液状化現象が起こったと思うが、そのときに大きな問題になったのは、建物が傾いたり、隆起や陥没、泥水の噴き出しなどのほかに、災害弱者というか、お年寄りや子どもなど、自分でどう判断して、どこに逃げたらいいかわからないような人、自分では動けない人、そういう人たちの対策だ。阪神淡路大震災のときもそうだったが、よく公助と共助と自助ということが言われる。阪神淡路大震災のときを調べてみると、公助によって命が助けられたということは限りなく少なかった。今回の東日本大震災の場合もそうだ。自衛隊が10万人規模で動員されて行ったのは人を助けるためではほとんどなかった。自衛隊の派遣には手続きが必要なので、地震発生からある程度時間が経過している。遺体を捜索するためというのが実態で、自衛隊はほとんど人を助けられなかった。だから公助は生命を守るという意味では非常に限界があるといえる。阪神淡路大震災のときは助かった人の70%から80%、ほとんどの人が自助で助かった。残りの2割が共助である。お隣さんとか近所づき合いを普段からしている、町内会で避難訓練を常時している、そういうことが生命を守るということでは非常に重要だということだ。だから今、自治体においては災害のときの助け合いを含めた総合的な防災対策が喫緊の課題だと思う。

今回の大震災の発生で経済活動が停滞して、企業業績が悪化するのは間違いない。税金も当然減るといって考えると、こういう局面の中でICTの投資を続けていっていいものか、と考える。ICT投資を止めろという意味ではなく、やや抑えめにして、その代わりに自助や共助を高めるようなこと、例えば地域コミュニティの活動の支援を強化するなど、自助や共助をサポートすることにお金をもっと注ぎ込むべきではないか、ということである。今は、一時的にICTを抑えてそういうことに予算を回す必要がある局面ではないか。

市川市の場合は液状化が大きな問題になったので、その対策をどうするか、市民の財産と生命を守るということと考えれば、市民税をそういう方向にもっと注ぎ込むべき時期ではないかという気がする。

栗林会長：では田平委員、お願いします。

田平委員：〈資料1のNo.6について発言〉

〈意見の総括〉

- (1) この13年間、市川市では行政窓口のIT化投資が進められたにもかかわらず、行政窓口の職員の数が実質的にはほとんど減少していないようだ。
- (2) IT投資を生かした業務効率化・経費節約とともに、本来行政がやる必要のない、または民間の方が更に効率良いサービス提供が可能な分野での過剰な行政サービスを見直し、行政の総コストを抑制し、行政サービスの質の向上を追求することが、市川市政の方向性であり、市民の求める正義だと考える。

《本件に対する意見》

- (3) 少子高齢化の中で、将来の税収減が明確になった今日、行政窓口の担当者の総労務費、これは正職員プラス臨時職員、委託の合計だ。その半減化を目指した実行計画を策定し、2年以内に実現すべきであると考え。
- (4) その実現手段としては、以下の改善策が考えられる。
 - ①市川市が行政改革で、窓口職員数を半減させる事を内外に宣言し、市民にも覚悟を促す。
 - ②人手に頼る仕事を温存したい職員の抵抗を排し、出来ない理由を一々聞かないで、自動交付機で発行可能な証明書類を増加させる。
 - ③窓口利用、イコールこれは市職員の対応が必要、ということは労務費が発生するわけだ。その費用を、自動交付機利用の場合の約2倍にする、3倍でもいいかもしれない。銀行も振込は窓口よりITでやると安い。そのような費用見直し施策を通じて、交付機利用のインセンティブを増加させる。
 - ④窓口で長時間待ったり、手続き費用が高いなどと不平を言う市民には、自動交付機の利用をお勧めする職員を配置する。
 - ⑤本法が弱者にやさしくないとのクレームには、行政の節約アンド効率化推進による市民サービスの質の向上には、市民の側も努力と協力が必要ですよとの説明を繰り返す。弱者を人質に取って、職員の既得権擁護に走るのは問題だ。
- (5) 積上げ方式を採用すれば、組織の再構築はできない。出来ない理由を聞かず「この人数でやれるように工夫せよ。出来なければ、民間の場合は「お前この職場を去るのか」という言い方になる」というくらいの厳しい命令で窓口業務の改善を推進すべきと考える。「執念無き者は困難から発想し、執念有る者は可能性から発想する」とは、あの松下幸之助氏がよく言われた言葉だ。こういう改革をしようとするとき予想される職員組合の抵抗に対しては、労使交渉を例えばテレビ市川で中継するなどのことをやって、常識を超えたごり押し防止を考えるべきだ。
- (6) 先程も述べたが、過去の税収増加時代に安易に、拡大させた市民サービスを見直し、

行政の業務を真に行政が担うべきサービスに絞り込み、高給取りの正規職員数を削減し、小さくて小回りの利く行政府を目指すのが、正しい市政戦略だと考える。

ちょっと脱線するが、私は市の窓口に時々行く。すると、対応の良い人と悪い人がわかる。対応の良い人は委託の職員。威張っていてほとんど仕事していないのが正規の職員。申しわけないが、これは事実だ。実態はそうだと、委託の職員もそう言っている。

《市長が裁可された提言の実行の保証措置》

(7)過去の行政主催の審議会・戦略会議は意見を出すだけにとどまり、後の実行とフォローは、行政職員にお任せしていた。この方式を踏襲すれば、「ご意見は承った。貴重なご指摘ありがとうございます。」と言いながら、提言を棚上げにして、何も改善されない事も懸念される。例えば市川駅行政サービスセンターでは、当時の千葉光行市長の指示を職員組合が無視して、はねつけた。結局、私が行ったときには、委託の人が来ていて、それ以外に正規の職員も来ていて、客3名に職員が計20名いる事態になっていた。一体何なんだ、これとは感じた。市民の目からすると馬鹿馬鹿しい。もし本件所管の行政幹部が、行政トップが採決した提言実施を、抵抗勢力の圧力の前にためらう場合は、私たち戦略会議委員の有志が「こういうやり方をすればできる」との実地指導を行って良いと考える。私は環境審議会の副会長も仰せつかっているが、実際に環境審議会で違反しているところの企業に行って実地指導をした。

《意見の理由》

なぜこういう意見を言うか。市川市の職員の評判について、真剣に頑張っておられる職員の方は怒らないでいただきたい。これが正直な話だ。

- (1)市川市の平成23年度一般会計予算1300億円の中で、正プラス臨時職員プラス外郭団体の労務費・経費に加えて、委託費などを加算すると500億円、約4割がかかっていると聞き及ぶ。そしてこの労務費の中で、清掃等の直接サービス提供の現業職員の占める割合は僅少と聞いている。要するに間接経費、もちろん必要なものもあるけれど、それが500億円。
- (2)従って、集めた税金の4割が、途中でタックスイーターに食われ、真水で6割しか事業費にならないという実態がある。しかしこれは、市川市だけではない。先進的事例を除けば、日本の行政は概ねこのレベルであろう。
- (3)市民は市職員を敵に回したくないので、通常は露骨に言わないが、民間人同士の話合いの中での行政職員の仕事ぶりは、例えば失敗しない秘訣は何もしないことだ。だから何もしない。責任最少主義、税金泥棒、公務員天国、労働者のユートピアとため息

交じりに語られることが多く、民間並みの節約と効率の原則を働かせれば2分の1から3分の1位の定員で出来るだろうと言われている。もちろん使命感を持ち、必死に仕事に取り組む一部の職員はおられ、その活躍は我々の希望である。この部屋におられる職員の方々だと私は思っている。

(4)行政は、地域独占で市場競争原理から隔絶された組織なので、いい加減な仕事をしていたら、例えば私どものようにライバル競合に敗北し、企業組織がつぶれ、社員が路頭に迷うという民間の危機感を根底にした自己改革意欲が働かない組織である。

(5)また、目標成果未達でもほとんど降格されず、よほど悪いことをしない限り解雇されないという身分保障もあり、職員組合の力が強く、行政職員の平均年収が800万円で、全国の市町村、これはベストというかワーストいうか、第4位というのが新聞に出ている。マクドナルドのみなし店長事件の判例では、年収700万円以上は見なし管理職とされている。ということは、年収700万円以上の職員を管理職と見なさずに、ヒラ職員として残業費を支払うこと自体、私は疑問を持っている。

《目指すべき市政ビジョン》

ビジョンというのは、実現可能な夢を立てること。その実現方法を探るのが戦略である。つまりビジョンというのは、例えば5年後にこうありたいという夢を描く。それと現実とのギャップをどうやって埋めていくかということ。それをどう攻めるのか。これが戦略だ。

(6)少子高齢化、原発事故処理、大震災の懸念等、不安要因が山積する今日、市川市は職員の多能化・1人2役等の追求で縦割り組織の弊害を抑制し、小さくて小回りの利く行政府を目指した行動計画を策定し、実行に移すべきだ。さもないと外環道路完成時に必要な公共事業、下水道その他で当市は赤字財政に陥ることがはっきりしている。

(7)市職員の人事評価の厳格化。「じんざい」という言葉をあえて4つに分けると、改革を進め組織の宝になる「人財」、言えばその範囲で動く「人材」、居るだけで何も働かない「人在」、足を引っ張って組織の害悪になる「人罪」。職員をこれらに峻別するべきだ。真面目に働かなくても給与・賞与にあまり差がつかないということは、悪貨が良貨を駆逐するのと同じで、真面目で優秀な職員が居なくなる。こういう現状を改革し、職員間に競争を促して、問題職員、「人在」「人罪」の降格・降給の実施により組織に緊張感を持たせ、市役所の労働生産性を向上させるべきだ。

非常に厳しい言い方をしたが、私は今の日本の現状に危機感を覚え、そしてこの日本経済がおかしくなっていくときに自分たちも恐慌に巻き込まれることで、自分の会社の社員、あるいはその家族に苦しい思いをさせたくないという思いがある。何とか今のうちに

行政のほうも改革していただいて、日本経済が沈没せず金がずっと回り続ける世の中であってほしいとお話した。

栗林会長：これで以上となる。

田口副会長：私はまとめの立場だが、私なりの意見を述べさせていただくと、市役所は市民に対して民間では行わない様々なサービスを提供する場である。そういう場のことを、私はいつもプラットフォームと言っている。プラットフォームの点検が今回の諮問という認識に立ち、そのプラットフォームをどうするか。例えばITを使って、1人1台端末を持ってサービス提供するのか、本当に実現できるのか。そういったことを検討するのも今回の会議なのかと思っている。

いろいろな話を各委員からいただいたが、最終的に何を目標にするかということ、きれいごとだが、笑顔を交わして市民に安心感を与える、そういうことをどの場で提供できるのか、そういう良い市民サービスを提供できる場をどうやって設けるかというのが、我々に与えられた課題なのかと思っている。皆さんの意見を取りまとめながら、こういうことを検討していきたいと思う。

栗林会長：今後の答申のとりまとめの方向性だが、各委員に考えたことを何なりと言っていたきたいということで、きょうはいろんな議論が多岐多様に出ているわけだが、ただ市長への答申としては、ある一定の方向性で取りまとめなければならない。そこでまず、大きな柱をいくつか立てたい。例えばICTを推進すべきなのかどうかというような論点。これは無条件で一番に来る。例えば秦泉寺委員の意見も、ICTの推進自体を反対するとまでは言わずとも、見直すべきことは見直すべきというようなことだと思し、福井委員も、時代の流れがICTの推進に向いているが、その流れに乗らない方も大勢いるという意見もある。当戦略会議としては、ICTを今後どういう方向に持っていくかということは非常に重要な答申の柱になると思う。それがまず1点。

それとキーワードとして満足度がある。平たい意味での「満足」の定義は非常に合理的でわかりやすい。ただ、福井委員のお話にあるような「満足」の定義もあってしかるべきではないかと思う。地方行政での市の窓口は、行政と市民の触れ合いの場であって、そこには事務的なこと以外の満足度というのがあってもいいのではないかという議論は当然あってしかるべきだ。ただ、わかりきっていることだが予算がない。だから限られた予算をいかに、どこに配分すべきかを考え、その中においてICTの推進にどの程度割くべきかというような方向性に行くわけだ。

栗林会長：もうすぐ時間だが、今日は恐縮だが5分だけ延長をさせていただきたいと思う。

今回の日程をお諮りするが、事務局との打ち合わせの中で、6月は市議会の開催で手が回らないとのこと。したがって7月ということになるが、6月をスキップする分、7月に2回やりたい。そこで私と副会長とで申し合わせたところ、事務局の同意も得られたので、7月はず、原則どおり第3水曜日の20日に開催するのと、もう一回はイレギュラーで恐縮だが、5日の火曜日の同時刻より開催させていただきたいと思う。

栗林会長：ところで、次回の会議までかなり期間があるので、答申のとりまとめとして、再度ご意見を寄せていただきたい。今日、フリートキングの中でICT関連の意見が多かったので、ICTの活用に関してどうすべきなのかという方向性をテーマにしたい。賛成なのか、反対なのか、見直すべきなのか。またそこから、満足度との兼ね合いとか予算との兼ね合いという話題も出てくる。

それと、あと2つぐらい柱が欲しいのだが、小池委員、ICT以外で答申の大きな柱として何か考えられないか。

小池委員：ICTについても答申の対象期間というか、目標年度のようなものは設定しないか。例えば来年、3年後、5年後には窓口を完全ICT化すべきと市長に提言するのか。ICT化は来年までに実施するというのは無理なので。

栗林会長：ICTを推進すべきかどうかという議論の中で、ショートターム、ロングターム、ミドルタームといった期間設定の課題も出てくる。そういったことも含めてぜひご意見を寄せていただいて、答申に盛り込んでいきたいと思う。

小池委員：しかし、それでは何か議論がかみ合わないような気がする。期間を短期と設定するのなら、短期では窓口業務は当然に残るのだから、ICTを進めることよりも、現行の窓口がどうあるべきかという議論にいつてしまう。

田平委員：ICTを進めるのは当たり前。それによる業務の効率化はもう変えられない流れではないか。その上で、窓口に来た人たちに対し、努力して市民満足度を高めればいいのであって、ICTを今さらやめるとか後ろ向きになるという議論はおかしいと思う。

栗林会長：私自身も自然な流れとしてそういう方向へ向かっているという認識のもとで、当会議としてどういう答申を出すかを導いていきたいと考えている。

それでは、ICTをメインに置く。そしてその周辺に全ての問題がぶら下がっているわけだ。したがって、ICTというものを例えば山に例えたら、その山をぜひ皆さん一周してもらって、ご自分の立ち位置、各人のご専門の立ち位置からICTを眺めていただいて、事務局あてコメントを寄せていただきたいと会長としてご依頼申し上げる。そして、次回は継続審議としてその辺をまとめていって、取りまとめる方向で考えたい。寄せていただ

いた意見は議事録に残すので、委員としてこの場でしっかりと発言していただきたい。
それでは今日の会議は以上で終了する。

【午後 5 時 40 分閉会】