

## 西宮市ヒアリング（システムの自己開発、職員研修の強化他）

日時：2005年8月11日（木）14：00～16：00

場所：西宮市役所

相手先：西宮市 情報政策部 部長 吉田稔

課長 久保田邦夫

当方：総務省 佐々木事務官、村上事務官

L A S D E C 配島

P M O 渡邊、中田、平野

以下敬称略

（村上）

今回、自治体E  
A事業ということ  
で、EA事業とい  
う言葉がそもそも  
どうかという議論  
もあるかと思いま  
すけれども、組織  
横断的な自治体の  
業務改革につな  
がる設計手法等  
のようなものを平成



17年度事業として総務省では策定することを予定しています。

主な論点として3つほどあると考えております。まず1つ目としましては、自治体のトップが理解できること。当然そのトップに説明するのは職員でございますので、職員も理解できたうえでトップの理解が得られるような、そういったものを策定していきたいと考えています。当然トップに理解していただけずに実際の行政に活かすということはなかなか実際の現場では難しいと考えておりますので、協力を得られるような内容を策定したい

と考えております。具体的には、業務改革と言ったときに、行政のスリム化とか言われますが、業務は効率化するという側面と、一方で対住民サービスを考えた際に、住民の目から見て、行政のサービスの向上という2つの側面があると思います。先ほど申し上げました、自治体トップが理解できるという観点ですと、特に住民サービスの向上という点は、説明をしていく上で不可欠であると考えております。ですからアウトプットとしましては、住民サービスの向上が目に見えるような形でわかる、こういったものを策定していきたいというのが1点目でございます。

2点目でございますけれども、具体的には業務改革、制度改革につながるものにしていきたいと考えております。システム改革という切り口もございませけれども、それは引いては業務改革、制度改革につながっていくものであるべきだと考えております。今回考えておりますのは、システムに関係している業務に限らず、自治体の既存の業務はいろいろあると思いますので、現存の業務全体を見直すようなシステム、切り口として業務全体を見直すような、そういったものを考えております。業務を実際に見直すなかで、当然現行の業務というのは条例や法律や制度、さまざまな制度の縛りがあるなかで、手順を踏んで手続きを行っているという側面がございますので、そもそも条例ですとか制度を見直すような、そういったきっかけになればというのも考えております。業務制度改革といったときに、当然内部の業務だけではなく、住民から見たときに市民の窓口サービス、こちらも向上するような、そういったものに成果として繋げていければと考えております。

3点目でございますけれども、組織全体の、全体というところまでが全体かというのはかなり難しいのですけれども、組織を通じた業務改革であるべきだという考えでございます。組織の縦割りを打破するツールにしたいと考えております。いままで自治体の業務は、私も一度福島県のほうに出向してありまして、その経験から、経験は2年弱しかなかったものですから正確かどうかはわからないのですけれども、自治体の業務の組織横断的なものという、財政ですとか、人事ですとか、そういったものが組織横断的に行われているという認識があるのですが、その総合政策について、組織横断的という認識がまだ自治体のほうにはなかなかなくて、情報政策論はどうしても情報政策という特殊な、ある意味その自治体の中で特殊な特化したものというような認識が中にはあるような印象を私は受けたものですから、今回このE A事業、E A事業という言葉はどうかということはありませんけれども、そういった設計手法を通じて、組織の縦割りを打破するためのツール、情報政策部門が他の部門とかかわり合いながら業務改革を組織全体として行えるようなツールに

していければと考えております。

今回ヒアリング項目ということで、いろいろと聞きたい内容があったのですが、特に情報政策部門は今のお話と関連しますと、全庁的に改革を行う場合に、どのような形でどのように原課の部署と意思疎通を行ったり、こういったメンバー構成で行政改革、業務改革といった検討を進めていったのか、実際の経験等を踏まえましてお話をおうかがいできればと考えております。簡単ではございますが、今回の自治体 E A 事業を進めるにあたって、実施すべき点というのを 3 点ほど考えてございまして、特にきょうはこの 3 点について西宮市のお考え、経験等をおうかがいできればと思っています。

(吉田)

それでは簡単にプレゼンを。ただいまの話を意識して、また、これのために用意したわけではありませんが、主に震災復興からの情報化の観点から、西宮市の情報化の概要を見ていただいたらいいかと思えます。

ご存じのように阪神大震災から丸 10 年経ちました。神戸市・芦屋市とともに壊滅的に被害を受けたわけですが、建物等物理的な部分でダメージを受けたことはもちろんのこと、財政状況においても、破綻に追い込まれるくらいひどい目にあいました。かつて、西宮市は芦屋市とともに不交付団体の自治体であったわけですが、このように予算規模を見ていただいてもわかりますように、対震災年度と比較するとマイナス 850 億前後減の状態が続いているわけで、もちろん税収がないということも含めて、この間に今までの基金すべてを取り崩すことになり、今では交付団体になっています。いわゆる企業でいう倒産寸前であり、情報化においても新規施策はまったく認められない、そういう状況下で西宮市はどのように情報化を進めてきたかということをお話します。

しかし、このように暗い話ばかりでもなく喜ぶべき大きな光があります。1 つは震災前を大幅に超える人口増ということで、当市は震災の年をさかのぼること、20 年以上前から 40 万人以上の人口を、増えもせず減りもせずということで維持していました。ここで見ていただいたらわかるように、震災後の激減時で約 4 万人減っています。それが、右肩上がりでどんどん増えつづけ、ついにこの 4 月に尼崎市を抜いて、阪神間で、最も人口の多い自治体になったわけです。今まで西宮とか芦屋に住みたいと思っていた人々が、地価が高い、家賃が高いということで、住めなかったわけです。どうしてかということ、神戸 - 大阪へ 15 分程度で行けるという立地条件に、文教住宅都市として非常に住みやすい、住

みたいまちだということで憧れておられたのです。それが、この震災によって地価や家賃は下落、だれでも住めるようになってきたことで、どんどん人が入ってきました。特に25～39歳ぐらいの若い世代が非常に多く、普通は少子高齢化と言われるように、高齢者の占める割合が高いわけですが、西宮市の場合、人口は尼崎市を超えているが、有権者は尼崎市のほうが多いというように、他市と違い若い人が多く、特に子どもがたくさんおり、活気があるわけです。このグラフを見ていただいたらわかるように、だいたい1人世帯から3人世帯が大幅に増えたわけですね。これにより校舎がないとか、学校が子どもを受け入れられないという状況が続いていて、最近ニュースで取り上げられたりして、よく教育委員会の職員がマスコミに出ています。これはうれしい話か、自治体として財政的に苦しい話が議論のあるところですが、人が増えるということは良いことだと考えております。

2つ目は、e-都市ランキングをはじめ、情報化における全国的な評価が高いということです。我々の情報化のスタンスは、震災以降の4年間は一時的に丸投げしたという経緯はありますが、限りなく自己開発型です。ですから、e-都市ランキングの話でいうと、いろいろな評価の基準がありますが、いちばん大事な費用対効果ということが評価されていない。一般にお金があって、人がいて、余裕があれば何でもできるわけですが、我々はそのところを限りなく手作りで行っているわけです。例えば、ここにある(財)地方自治情報センター(以下「LASDEC」という。)の表彰状を見ていただいたらわかるように、自治体の優秀情報処理システム賞の数というのは日本一を誇っているわけで、それもほとんど手作りのシステムです。

この部分でも昔からLASDECに、他市はお金を使ってシステム開発を業務委託する、それを我々と同様の表彰をすることはおかしいのでは、と冗談半分でよく言ったものですが、最近このシステム表彰はなくなってしまい、団体表彰のみに変わりました。同じように、日経パソコンのe-都市ランキングにも言えるのですが、評価のいちばん大事なところは、顧客満足度と費用対効果ではないかと思えます。我々のスタンスは、後でもいいですが、限りなく住民のためになる、住民に使ってもらえる、そして、喜んでもらえる自治体情報化でなければならないとずっと謳ってきたわけです。そういう意味で、我々は自己開発能力を駆使して、逆にメーカーとシンクタンクをコンサルするぐらいの優秀な職員、スタッフを揃えて今後とも取り組んでいきたいと考えています。そうは言っても、現実にはなかなかうまくいきませんが、ここに来てそういうものを確立していくということ、現

在、模索中です。

以上、前置きはこれくらいにして、西宮市の情報システムの概要を見ていただきます。西宮市は1961年12月に情報化、その当時は電算化という言葉でしたが、スタートしています。電算導入においては、大阪市に次いで京都市とともに2番目に古い自治体でしたが、どういうわけか西宮市だけが電算化が進んでいったのです。今お見せしているのは、現行オンラインの仕組みが中心なわけですが、当時はバッチ処理でして、なんでもかんでも業務量の多い行政事務については電算処理していったわけです。そんなことで、昭和40年代には、電算化において、西の西宮市、東の中野区と、よく言われました。その後、新たな電算導入自治体が我々を超えていくわけですが、昭和50年代の前半から中盤にかけて、電算化はオンラインシステムに変わっていき、その当時、東は船橋市、西は倉敷市が、情報化先進自治体と言われたものです。

震災後には、Web系を含めたネットワークシステムやオープン系の仕組みが主流になり、どんどん仕組みが変わり、電子自治体という言葉で標榜されるようになっておりますが、最近では東は横須賀市、西は再び西宮市と言われています。ただ、本市が横須賀市、三鷹市や市川市などの情報化先進自治体と典型的に違うのは、トップダウンではなく、ボトムアップで取り組んできたことです。金も人もないから何もできないではなく、ないときは知恵を出すということで、独自でいろいろな仕組みをつくっていくことを実践したわけです。西宮の場合も、あの震災を受ける前までは財政的にも余裕があり、それなりに予算はつき、特に安全対策、そういう保険の部分でも、自由にとれました。しかし、そのことが震災のときに幸いし、まさか使うとは思っても見なかった安全対策が大いに役立ったのです。今になって思うと単なる保険で金食い虫と言われた安全対策が非常に重要で、やっていた良かったなあと実感したわけです。

ここにあります行政情報システムでは、自治体業務のほとんどの業務を情報処理しています。中でも、被災者支援を中核とする震災業務支援システム、これはどこにもない、日本で唯一のシステムです。

この他にはGIS（地理情報システム）を活用していることがあげられ、特に震災以降、西宮市の情報システムの特徴になっています。

それから、86年ぐらいから、地域情報化ということで、その当時の通産省のニューメディアコミュニティ構想に企画サイドが飛び乗って、三セクでそれを事業化しようと考え

ていくわけです。当時の企画部門が考えた地域情報化は業者主導で、これからはパソコン通信、地域データベース、ケーブルテレビ事業が主流になると考え、これらをベースに地域情報化を推進したわけです。そのとき、私は馬鹿な考えだ、時期尚早だ、税金の無駄遣いだから即刻やめるべきだ、今なら遅くないから勇気ある撤退をするべきだと提言した経緯があります。もちろん、大目玉を食らい、嫌味も言われました。しかし、民間業者を巻き込んだこの事業も結局は事業化できずに、仕方なく一セクで西宮市情報センターという箱物を作らざるを得なくなり、パソコン通信等をメインとして、95年まで金食い虫のレッテルを張られながら事業運営をしていくわけです。

その情報センターに、95年4月1日の人事異動で私は転任することになったのです。そうならば、以前の考え方も変えて、ここを日本一の地域情報化拠点施設として機能させるべく、職員は3分の1、嘱託も3分の1となる中で、通常業務は3倍くらい拡充し、新たな事業、ホームページの運用管理やWeb関連のシステム開発を行いました。その結果、ここでの4年間で情報センターは、当市の地域情報化推進施設として、ネットワーク基地局としてなくてはならない施設になりました。

5年ぶりに三度、本庁情報システム部門に引き戻されたときに、従前より、情報化部門のヘソは2つ要らない、1つでなくてはいけないと提唱していたことが、ついに念願かなって、情報化部門の一元化が15年かけて実現したわけです。併せて、パソコン通信も13年で終焉させたのです。

情報化において、一般にはインフラ整備から入るところが多いのですが、当市は中身がなければ箱物は一切つくらない、金がかかる、無駄なことは絶対しない、これを徹底してきました。そういう意味で、情報センターでのノウハウを駆使して、庁内で自前のコンテンツ作りを優先させてきたわけですが、それも目途が立ち、残る課題は、後回しにしていたインフラ整備となりました。当市は阪神間で、パソコン配備、地域公共ネットワーク網構築などのインフラ整備がもっとも遅れ、他市に先を越されていましたが、ここでついに、地域イントラネット基盤施設整備事業を中心にしたインフラ整備をオール西宮市として取り組んだのです。

実のある高速ネットワーク網をつくるのが大事であって、それによってどれだけ今の仕事が効率的あるいは飛躍的に住民支援と住民サービスの向上につながるかを視野に入れて計画したわけで、現実にこのような形で地域公共ネットワークを媒体として、従来の行政情報及び地域情報システムに教育情報システムを統合的に管理する大規模な西宮市総合

行政情報システムを構築したのです。中でも最も効果が上がっているのは教育情報システムでして、子どものための情報教育の基盤整備がほぼ完璧にできたので、後は先生方がいかに子供のために頑張るかにかかっています。ここがいちばん大事なところですよ。

この間ずっと我々自身、自力で開発してきて、今日、E Aの話が出てくるわけですが、技術やノウハウは先輩から受け継いできていますが、懇切丁寧に教えてもらうということではなくて、自らが現場主管課に入って業務と電算技術をミックスして、最適なシステムをつくっていくということを学んできたわけです。ですから、こういうきれいな言葉や話ではなくてもっとどろどろした形で実力を身に付けていくことが優先され、開発を重ねていったわけです。このE Aの前段の話として、システム開発等において、誰でもが使える、誰もが同じようにプログラミングできることを目指し、構造化とか、標準化することなどが良いとされ、それが最適なやり方だということで評価され、定着しました。しかし、果たしてそうだったかなということは今になって思います。誰でもできるかもしれないが、本当に考えて、より良いもっとすごいシステム開発を可能にする真の実力がついたかどうかという意味では大いに問題があるといわざるを得ません。今 2007 年問題で、我々が当事者になるわけですが、そのような中で本当に実力を持った人たちが消えていく中では、この資産が非常に大きな資産で、これらはやっぱりある程度継承すべきではないかと思っています。当市もこのような形でやってきましたが、徐々に事業規模も大きくなり、すべて自己運用、自己開発できない状況になり、まずはデータエントリーとオペレーション業務が業者に委託され、さらに震災後にはバッチ業務、運用業務及び開発業務もアウトソーシングするという形態に移行してきました。この時期にシステム開発までも丸投げしたことが、職員のスキルを奈落のそこに落とし入れ、トラブルを多発させるという大きなツケが回ってきたのです。その結果、三度呼び戻されることになったのです。

次に、阪神大震災における被災者支援を中核とする震災業務支援システムの概要を簡単に説明します。これらの開発は、震災直後の復旧作業で、かろうじて日常業務システムが動くということを確認して取り組んだのです。ここで特に重要なのが、1.被災者支援、2.避難所関連、3.緊急物資関連の3つのシステム、これは被災者にとって最も緊急に必要な仕組みです。例えば、被災者支援システムをオンラインシステムとして、被災者証明書や第一次義援金をはじめとして、震災事務事業という被災者支援に対する、想像を絶するような仕事を職員自らが電算化していったわけです。そして、今なお災害援護金貸付業務や犠牲者・遺族管理システムなどが動いているわけです。

西宮市の情報化の特色というのは、昔から大量事務処理をどんどん電算化し、それらの情報を共有化して、いろいろな部門で役立てるという方針で進めていきましたが、昭和50年代にバッチからオンラインに変わるときに、宛名データベースというすべての業務を串刺しにするキーを考えたのです。即ち、当市の行政情報システムは宛名リンク番号をキーに横断的に連携しており、リアルタイムで更新され、統合的に管理され、さらに位置座標までも取得しているわけです。ですから、権限があれば、セキュリティを確保した上でどこからでも参照できます。一般にはマルチベンダーで、その上独自システムが導入され、まったく連携が取れない自治体情報化が多い中で、この考え方は絶大な効果・威力を發揮しており、我々のシステムの根幹の部分に当たり、恐らくここまでやっているところは非常に少ないと思います。

このことから、震災直後、住民情報データベースを立ち上げて、被災状況を朝から晩まで入力し続けることにより、被災者データベースができあがり、それがすぐさまGISをもって被災状況のシミュレーションにつながったのです。

ここで阪神大震災での被災状況を見ていただきますが、全半壊家屋のデータベースから、被災状況を街区別にランキングしていますが、北部地域はあまり人が住んでいないし、山地ばかりで被害が少ないことが一目瞭然です。問題は南部地域で、非常に被害が大きく、ほとんど全滅を意味する真赤な状態になっています。こういう分析作業を、全壊で帰るところもなく、役所に泊まりきりの中、夜中の仕事として最新のデータベースができあがるたびに行っていました。

被災地域をGISで見ると、淡路島から神戸、三宮、灘、東灘、西宮と、国道2号線、43号線沿いが特にひどい状況でした。100%全滅した町というのは古い共同住宅（長屋式）が非常に多い場所で、ほとんど1階が形をとどめていなくて、この町内だけでも百数十名の方々が瞬間的に圧死しているという状況です。

隣の町では古い家、屋根の重たい家などが非常に多かったので、そういったものがぐしゃっと潰れて瓦礫の山になっているわけです。

次に、西宮市南部地域がどのように復旧復興してきたかを見る際に、先ほどの倒壊家屋などを町界レベルで更地にした状況を説明しますと、21町がほとんど全滅で全部更地、半分以上更地が約240町あります。南部には約400町あって、人の住んでいないところが76町ありますが、ほとんどの町で半分以上家が潰れて更地になっています。そういった倒壊家屋の構造種別を見ると、ほとんど木造主体ということになるわけです。それが



ようやく震災復興住宅という形で、木造一辺倒から構造種別が、鉄骨、プレハブとかツーバイフォーといった家に様変わりしました。

このように現場で使える、役に立つGISを構築していたおかげでこの大震災において、威力を発揮したのです。その基盤は前述の宛名データベースになるわけで、あらゆる住所にX座標及びY座標の座標軸をもっており、各種分析がすぐさま実行できるのです。

ここで、危機管理時における総括をします。第一に、危機存亡時に適応したシステム開発をできるシステム管理者及び構築できる職員が存在することが必須で、まず人間がありき。第二に、そういうことを協力支援してもらえる環境が即刻整うことが必要で、人的ネットワークの大切さを痛感しました。このときは我々の考えどおり、すべてオーケーしてもらいましたが、それは被災者のために、住民支援のためなら、何でも協力しますということに対応していただいたわけで、日頃の人間関係がここで機能したということです。

その大前提に、電算システムが復旧していることが不可欠であり、日常業務がかるうじて動いたことで対応できたので、危機管理において情報システムを利用することが如何に重要かということを再認識したわけです。

日々の自治体情報化推進にも、このように信念をもってやれば何ら問題はないと思いますが、95年4月、私は震災業務支援システム構築半ばで西宮市情報センターに転任させられました。たまたま、ここが地域情報化推進部門でしたので、ある程度震災業務の応援や後方支援はできましたが、新たな震災支援業務には関わることではできませんでした。そこで、西宮市情報センターでの震災後の情報化事業に特化した、システム開発経緯とその背景の実際を見ていただきます。

西宮市は被災者支援のために震災業務支援システムを構築しましたが、他市では民間等を活用して、ホームページを立ち上げ、世界に被災状況を配信し、それなりの効果があったと聞いていましたので、当市も転任後すぐさまホームページの開設を当局に対して申し入れましたが、こんな大混乱時にとんでもないと拒否されたのです。それなら自助努力でやりますと、以降、独自にやりだしたのです。

転任直後には、応急仮設住宅や仮設庁舎などの画像情報（地図）の提供とE-MAILサービスを無料で開始し、97年3月にはインターネットにおける「WWWサーバー」と「ホームページ」を自前で立ち上げ、98年4月より都市計画情報サイトを開設して、用途地域図等、GISを活用した全国でも例のない照会システムを開発・導入し、10月からは全国初のWebGIS（インターネットと地図情報システム）を活用した「地図案内サー

ビス（道知る兵衛）」を開発・稼働しました。

引き続き、情報の発信・提供及び共有化の重要性がますます要求される中で、99年4月よりWeb（インターネット）技術を多用した西宮市選挙開票管理（開票集計・速報表示）システムを開発し、統一地方選挙、国政選挙（衆議院選挙）などあらゆる選挙で順調に稼働しています。7月からは西宮市議会のホームページを開設し、開かれた議会を目指し、県内で初めて「西宮市議会会議録検索システム」を稼働させ、情報公開も意識した、より幅広い情報の提供に努めてきました。9月には地方分権が進展する中で、市民への情報提供、行政の説明責任が一層求められていることから、行政の法的根拠である条例、規則などを積極的に情報発信する、「西宮市例規集検索システム」を開設しました。

また、インターネットによる介護情報提供サービスとして、誰もが利用できるホームページ「高齢者あんしんネット西宮」を2000年9月から開設し、この間に、庁内においては4月からはWeb技術を駆使したグループウェアを中核とするイントラネットシステムで、認証の後の基本メニューから、各種サービスが起動できる「統合OAネットワークシステム」も稼働させ、2001年4月からは、先の「統合OAネットワークシステム」を活用した庁内の横断的なシステムとして、福祉・防災・消防の各部局が連携し、住民、とりわけ災害弱者の緊急時及び災害時支援を主目的に、Web仕様の「地域安心ネットワークシステム」を構築・稼働させるとともに2002年4月には統合型GISの最たる「行政地図配信」を構築しました。さらに、2003年度には国の100%交付金事業に応募・採択され、GISや映像を活用して、心身の健康づくりのためのウォーキングルートやバリアフリー整備状況を迅速に検索できる、市民の方々の健康づくりや障害のある人の外出等を支援する市民参画・協働システムである、心と身（からだ）の健歩マップ「ちずナビ隊」を開発・稼働させました。

一方、一人一台のパソコン配備や地域イントラなどのインフラの整備状況は、物理的に経費が発生するため意図的に後回しにし、金のかからないコンテンツの自己開発を優先してきた経緯があったため、インフラ整備においては近隣他都市に大きく遅れをとっていましたが、2003年度の地域イントラ基盤施設整備事業の完成により、一挙に遅れを取り戻し、2004年度には従来の基幹系行政情報システムと地域公共ネットワークを活用した地域情報システム及び教育情報システムが連携した西宮市総合行政情報システムが完成しました。このように市民のニーズを的確につかみ、誰にもわかりやすい形で情報を提供することを主眼に震災復興からの情報化への積極的な取り組みを実施してきました。

ところで、2004年は大雨・洪水や台風が多発し、阪神大震災に匹敵する新潟県中越地震も発生し、全国に大きな被害をもたらしました。当市においても台風23号で甚大な被害を被り、二度と使いたくなかった被災者支援システムを10年振りに稼働させることになりましたが、10年の歳月は担当者も変わり、意識も変わり、実体験が風化している現状を垣間見、愕然としました。

その3日後の10月23日に新潟県中越地震が発生し、我々は阪神大震災からの対応を踏まえて、すぐさま被災地災害対策本部へ電話とメールで経験談からのIT支援の申込みを行うとともに担当からの具体的な被災者支援業務の重要性を報告させ、メールでの各種資料の送付を行い、被災者支援システムの提供提言を申し入れました。

また、福岡県の西方沖地震の時は、福岡市の情報担当の方と面識があったので、直接電話をし、ITを活用できるということで使ってみたいという話しになりましたが、玄海島の200世帯だけの対応は手作業で十分なので、これらのシステムを今後に生かすという返事がすぐに返ってきました。

ところで、去年12月末にホームページを大リニューアルしましたが、それが今回のe-都市ランキング全国一位に繋がっていくわけです。当市のホームページの変遷を簡単に述べると、97年3月28日に独断でつくった西宮市情報センターのホームページがスタートです。3サイトからスタートして、第二世代、第三世代、そして、今の第四世代と引き継がれました。第二世代では「日経インターネットアワード2000」で表彰を受けるわけですが、この間、どんどんサイトが増えていって54サイトになり、86サイトになり、100を超え、第三世代へと進化していきます。使いやすくてつくったこの第三世代の評価が芳しくなかったのが、全庁あげての大リニューアルに取組み、業界標準手法も考慮しながらホームページ運用管理システムの一環として生まれ変わったのです。私がここで言いたいのは、ランキング1位を誇示することではなく、素直に喜んでいる理由があるからです。それは、思っても見なかった各現場の人達から、よかった、誇りに思う、情報部門が頑張っているというメールを多数いただいたからです。もちろん市長には大変喜んでいただきましたが、その一方で我々団塊の世代とか50代以上の人はまだまだITアレルギーというのがあって、反応は冷ややかでした。そこがまさにEAを含めて、やっぱり癌になっているように思います。しかし、これから若い世代が台頭してくると、こういうものが有効に活用されるのではないかと思います。

次に、地域情報化の取組みの背景と実践について、報告します。

企画部門が考え、失敗した地域情報化施策、中でも金食い虫でお荷物となり、手放した西宮市情報センターでしたが、赴任した以上、発想を変え、それらからの脱却を図ろうということで、市・市民にとって役に立つ情報センターの確立を目指そうと考えたのです。そのためにも古くなったサーバーとか既存資産を有効活用する一方で、業者に委託していたインストラクター、大学の先生のコンサル業務も全廃し、現行職員の養成、スキルアップによって、お金をかけない事業の実施やシステム開発など多面的な展開を図って、自助努力によって自主事業として実績を積んでいきました。これも後の話にも通じることで、戦略として考えたのですが、それまでの庁内でのITの評価というのは、使ってやっていくから、道具に過ぎないという意識がスタッフ部門で圧倒的に強く、ほとんど評価されていませんでした。それを十分認識していたので、外的な、全国的な評価を得ることにより、庁内の情報化意識を高揚させることを考えたのです。だから、あえて人員削減と経費節減に対して挑戦したのです。即ち、他市ではできないかもしれないが、まったく経費をかけず、自己開発能力を駆使して先進的、独創的なシステム開発を行い、絶大な成果を出したのです。このような地域情報化での最新技術・資産を再び本庁での行政情報システムにも反映させるということ、この後やるわけです。

未曾有の阪神大震災から丸 10 年が経過しました。震災後の危機的な財政事情の中、自前のできる事についてはこのように全力で取り組んできて、成果を収めてきましたが、ITを駆使した電子政府、電子自治体の構築に向けての取組み等々、課題は山積です。残念ながら赤字再建団体転落寸前の危機的な状況下の我が市では新規施策の財源は全く見込めず、限界を感じざるを得ないのが本音です。しかし、電子自治体の実現を目指した全庁的な情報化推進体制や組織の拡充がなされ、少しは前進しましたが、上層部の意識はまだまだ低いのが実情です

このような中、当市も自己開発かアウトソーシングか、レガシー脱却か連携かという次世代情報化における根幹的な、避けて通れないテーマにぶち当たるわけです。これには自治体の規模、情報化の進展度、情報化のスタンス等により千差万別で、ここでは詳細は語り尽くせませんが、当市は自己開発型の利点を活用し、他市では真似のできないような手法で、大幅な移行経費や開発経費をかけずに取組んで行く予定です。また、汎用Webシステムの対応についても重要なテーマであると認識しており、これは共同アウトソーシング事業の話に繋がっていくわけです。

当市の情報化を視察にこられる自治体には、我々のシステムをすべてお見せしていますが、この中には自治体協働の名の下にシステム提供の事例もあります。ASPであれば簡単に対応できるのですが、各自治体の中での活用ではSI業者を活用する必要がでてきます。この場合、自治体はもとより、システムノウハウをSI業者が取得できるわけで、彼らは柵から牡丹餅で大いに喜んでいるはずですが、しかし、今後は破格値であっても一定の対価を要求することも検討して行かなければならないと考えています。

余談になりますが、先日の電子自治体システム検討委員会での共同アウトソーシング事業での開発事例発表やこれまでの開発システムがいったいどれだけ汎用的に使われるものなのか、また、ほとんど使われていない現実が続くなら、厳しい発言になりますが、無駄な投資ではないかという疑問を感じます。つまり、システム開発等において、丸投げ方式で受託する民間業者がユーザの立場に立って、本当にいいものをつくれるとは思えないので、これからは民間業者をコンサル・指導できるような立場の自治体が参画することにより、即役立つものがつくれると思います。しかし、機器類、回線を含むインフラ整備などは我々にはできないことですので、当然、専門の業者に任せるべきです。

次に、電子自治体実現に向けて、即ち、自治体情報化推進における課題・問題点及びアプローチについて考えますと、すぐに口に出るのが、お金がない、トップの理解がないという言葉です。しかし、それは口実であって、実はスタッフ部門がITを活用した自治体経営ができないからで、彼らこそ本来持っておかなければならない情報リテラシーが欠落しているからです。さらに、住民サービスへの意識が欠如し、公僕というスタンスを忘れていています。併せて、わが町への愛着、誇りが無いと同時に仕事に関して、アイデアと発想、やる気と情熱がないからです。つまり、役人は変革を望まない、新しいことをやらない、やりたくない、変えたくないということで、できない理由ばかりを並べるわけです。それならば、これらを逆手にとれば何でもできるのではないのでしょうか。つまり、課題はいくらでも見つけられるのであって、一つひとつの課題を前向きに考え、必要があれば組織、制度を変える。最近富に、制度改革、業務改革と言われていますが、意識の改革、業務の改革、組織も人事制度も見直す。まさに、変革の先に進化があると考えられるわけです。

情報化を推進する上で、高度化、効率化、簡素化プラス合理化(3K+1G)がなかったら絶対だめですが、その背景は住民サービス第一義であることです。だからこの3Kというのは、職員の自己満足につながる部分も結構あり、自分たちの仕事さえ楽しになったら良

いというようなことになりかねません。そこには徹底した人員削減と経費節減と最大限の事務の効率化を図らないといけないわけで、それを住民サービスが第一義という考えのもとに進めるのです。それには、世の中の潮流であるIT化の流れを活用し、庁内上層部の意識を高揚させ、トップダウンで進められれば言うことなしです。また、権限を持ち、強力なリーダーシップが発揮できるキーパーソン、即ち、CIOとかCIO補佐官とかの人材登用・設置も重要なことです。あわせて、常に費用対効果を考え、徹底した経費削減に努め、実際に運用に入れば、体制を簡素化し、教育を充実させて、人材を育成し、危機管理を意識した万全な安全対策とセキュリティを確保しなければなりません。

私をもっとも言いたいのは住民と地域のための情報化です。従来の行政情報システムというのは根幹の住民サービスですが、インターネットの爆発的な普及により、ネットワーク社会が飛躍的に進展し、そういったものを活用することによって、さらなる住民サービスの向上に繋がります。そして、庁内におけるイントラネットでは、やる気さえあれば、住民支援のサービスに大いに威力を発揮させることができ、そのあとに情報の共有化や内部事務の効率化・高度化・簡素化が図られるわけです。併せて、市内企業の育成のための産業支援も心がけ、地元を活性化させることも忘れてはなりません。

今や、どこの自治体も財政難であり、単独での取組みも困難になりつつあることから、今後はIDCを活用した共同アウトソーシング事業やASPの導入等の検討も重要ですし、自治体間での広域連携や産・官・学の連携も必要になってくると思われま

最後に、我々が提言・実践しているのは自治体協働で、これは当市の本当に役に立って、使ってもらえる汎用Webシステムを他の自治体に使用許諾、システム提供している事例をさらに拡充・頒布することです。具体的な事例として、京都府八幡市や和歌山県和歌山市などに、当市の代表的なWebGISである地図案内サービス「道知る兵衛」を無償で貸与し、稼働していることです。このほかにも全国から問合せが多々ありますが、進展しているのは大阪府下「道知る兵衛」、大阪府和泉市や熊取町などです。いずれも、「道知る兵衛」のロゴと西宮市から使用許諾を得ているという断り書きを入れてもらうだけで使用できます。最近では国や民間等各方面からシステム開放とかの要望もあることから、積極的な展開を図ることを考えています。

住民の期待にこたえられるような、魅力ある行政情報及び地域情報サービスの創出のために、総論としてまとめて見ると、積極的な行政情報の電子化及びその総合的な利活用

による行政事務の簡素化・高度化・効率化を推進し、住民に対しては、更なる質の高い行政サービスの向上が実現できるような行政の情報化を目指す、ただ、阪神間で唯一人口が増えているという現実を見ますと、今や、住民が自治体を選ぶ都市間競争の時代であり、これらに打ち勝つ努力が必要となります。それには、魅力ある、住みたい、住み続けたい、誇れるまちの創造が不可欠であり、その手段としてITを有効活用することです。

これらを具体的に実践するには、人財育成（人事制度の見直しと意識改革）、行財政改革（意識改革と業務改革）、行政経営改革（組織改革と人事制度の見直し）をトップの先導で果たすことです。まさに変革の先に進化があるのです。

「真の住民のための情報化」とは、住民サービスが第一義であり、これを徹底しないとだめです。しかも、西宮市情報センターで昔使った言葉ですが、「情豊通心」、心の通った豊かな情報を常に発信し、絶えず費用対効果を意識して先進的・独創的システムの開発に努めることにより、限りなく住民（顧客）満足度100%へ近づくのです。

即ち、住民のための、正しい情報化を、そして我々の行政方針である、「心かよう、開かれた電子自治体の実現に向けて」取り組んでいます。

とりあえずこのあたりでお話を終わって質問をお受けします。

（平野）

2点だけお願いします。

勉強不足のところもあるのですが、GIS、地理情報というものをつくった原点というのが、やはり我々からすると非常に大変だろうなという感想を持つのですが、実際どのように予算取りされたのかというのが1点と、2点目は、費用対効果を重視するというのは非常に私どもにおいては重視するということなのですが、そのほかに目標として顧客満足度100%というお話がありましたが、顧客満足度をはかる指標としては西宮市さんとしては何をいちばん重視されているのかを教えていただければと思います。

（吉田）

1点目の予算取りの問題については、GISを非常に難しく考えており、実はそんなものではなく、我々が昔にCOBOLやアセンブラで作ってきた汎用機システムに比べたら格段にやさしい仕組みです。例えば、WebGISについて考えてみると、エンジンの問題、OSの問題、データベースの問題、活用する地図データ等、これらを揃え

てから、システム開発にいたるわけです。当然これらを民間業者に丸投げすると、目をむくほど経費がかさむわけで、このあたりでGISが金食い虫といわれる所以ですが、我々は持ち前の自己開発能力により、当初から での必要最小限の経費はともかく、システム開発にはまったく経費をかけていないのが実態です。そして、今やOSもLinux、データベースもPostgreを採用し、エンジンまでもフリーで対応することを研究しており、更なる経費削減の努力をしています。

この間、GISに関しては地図データの更新費用に毎年数百万をかけているだけで、システム開発経費は一切計上せず、全て自己開発・自助努力で対応してきました。

2点目の費用対効果及び顧客満足度についてですが、その尺度は非常に難しいと思います。先ほども触れましたが、自己開発であることから開発経費については、ほとんどかけていないことから費用対効果は100%達成していると確信しています。また、顧客満足度に関しては、Webを活用した住民サービスを基調とするシステム開発であり、Webシステムへのアクセス件数を活用件数と認識することと、他の自治体でのシステム採用や外部の評価を重視しており、いずれも一定の評価を得ていると思います。

住民及び地域のためになる、お金をかけない、真の自治体GISを構築したいのなら、わが西宮市に相談してください。今のところこれしか無いでしょう。

従前から、GISはユーザの知識が乏しいため、業者の言いなりになり、多大な経費をつぎ込まれる事例が多いことから、金食い虫というレッテルが貼られ、なかなか普及・拡充しないのが現状です。私から言わせれば、航測会社は地図データを作成・整備することはプロであって信頼できるでしょうが、彼らがGISを駆使した行政情報システム開発するという点に関してはまったく素人であり、いいものが作れるとは到底思われません。

最近、従来のスタンドアロン型のGISからWebシステムに移行する自治体が増えてきていますが、その際に、知識のないユーザはほとんどだまされるわけです。GISに、現行運用経費など、それ相当の経費をつぎ込んでいますと、その経費の範囲の中で移行してあげましょうという誘いに乗って、ユーザは得をしたと錯覚し、喜んで発注・移行作業を実施している自治体が多いわけです。ここで考えなければならないのは、現行運用経費の中で随契処理でき、新たなシステム開発費を計上しなくても済むことから、経費削減と錯覚し、業者任せで労力的にも楽に移行できることを理由に自己満足しているだけです。

それは職員の怠慢であると共に業者の戦略でもあり、ぼったくりにまんまと乗っかってしまっていますが、そういうのが日常茶飯事なのです。ここが重要であり、先進自治体な



どを大いに参考にしながら、精査していたらもっともっと安く、いいシステム導入につながるわけです。

(村上)

当方にて事前に整理させていただきましたヒアリングシートに沿ってご質問させていただきたいと思います。これまでのお話の中でお聞きしたものと重複している部分もあるかと思いますが宜しくお願いたします。

市政にかかわる問題意識ということで抽象的なのですけれども、例えばいまのお話ではいろいろなコンテンツをつくるという、そもそも住民にとってこういうものが必要ではないかということの発想といいますが、今お話を聞いていますとボトムアップということですので、職員の方々が自ら考えて発想されてこういったものをつくられてきたというお話でしたので、そもそも、どのような問題意識をもって普段取り組まれているのでしょうか。そもそも発想ですとか、お話の中ではわが町に対する情熱とか、誇りとか、愛着とかそういうものが大切であるとのことですが。それについてはいかがでしょうか。

(吉田)

私は生まれも育ちも西宮です。ただ、西宮市では、5割から6割近くの職員が市外の人間です。これを否定はしませんが、もっと西宮市民の職員の比率を上げてほしいと思うわけです。それも西宮市に愛着を持ち、誇りを持っている人を採用しないといけないと思います。現実には、単に西宮市を経済基盤として捉えているだけで、西宮市のことをわかっていない人たちが、机上論で西宮市の将来を担う総合計画や実施計画とかを決定して行くわけです。これがすべてではないのですが、西宮市をよく知っている、西宮市に思いのある方々がそういうものに携わっていることが重要だと思うわけです。ですから、どんなセクションに配置されようと、職員として自分の仕事に対して情熱を持っていたら何でもできると思うわけです。私の場合、新人で電子計算課に配属され、いきなり主要なシステム開発を任され、開発が終わると、5年で転任、行った先は現業部門ということで、その後は現業・現場と電算部門を行き来したわけです。その時の経験を少しお話しします。当時、現場部門であった税金の滞納整理の仕事が中心の収税課に転任したときは、滞納整理事務は大量処理であるにもかかわらず、手作業が主であり、電算化が最も遅れていた職場でした。そこで、電算化できることは徹底的に電算化し、事務の迅速化・合理化を進めていったの

です。その際に、滞納整理事務の主である税金の徴収業務に関して、担当者個人の徴収状況成績表を作り、お互い徴収率を競い合ったのです。で、しのぎを削ることによって、2年後には徴収率県下トップになりました。もちろん、その背景にはITを有効活用した効果もあるわけです。

(村上)

話がそれてしまうかもしれませんが、人材が大切だというお話が非常にありまして、人材育成について具体的にどういった方法といたしますか、手法といたしますか、その部分を教えていただけますか。

(吉田)

これも一般的にあてはまらないかもしれませんが。西宮市の場合は職員がみずから開発できるスキルを持つことを前提に教育してきましたが、その伝統は守っていきたいと思っています。しかし、これから先の情報化のロードマップを想定すると、従来の考え方に固執するべきではないとも考えています。ただ、当市の場合、従来の伝統も守り、震災後の増大する多種多様な業務や新たな手法に柔軟に対応するためには後継者及び人材育成の問題が緊急を要する重要な課題であると認識し、積極的且つ真剣に取り組んでいます。その方法として考えたのが、震災直後の緊急時・混乱下に数名の職員で被災者支援を中核とする震災業務支援システムを構築し、絶大な効果を発揮した経験です。つまり、少数精鋭主義を貫き、目にかなった人材を登用し、年齢の問題、男女の問題、学歴の問題などにとらわれず、頑張る職員をどんどん引き上げることに心がけています。そのためには、中途半端な情報化推進はできません。まずこの危機的な財政難において、予算は減らす、職員を減員する、仕事は山盛りするという方針で、当局と対峙し、経費削減はもちろん、この2年間で職員6人減らすことにより、若手の登用も果たし、人材育成を具体的に実践してきました。この時代に、庁内で、このような主張をするセクションはまったくありません。

(村上)

1人の職員が同じ仕事を何年間くらいのスパンでやられていますか。

(吉田)

人事権は課長が持っていますが、一般には2年を目処に向き不向きを考えて、運用型か開発型かを見極めてローテーションを考えてきました。しかし、最近では運用を限りなくアウトソーシングしだしていることから、職員の資質とスキルを早めに見極め、可能性のある職員を厳しく育てることにより、少数精鋭職場の方向に向かっていきます。ですから、専門的にもなり、長期在課者も増えつつあります。そして、日常業務の中で、情報化部門に興味・センスがあり、頑張ってくれそうな人材の発掘にも管理職が努力し、ピンポイントあるいは一本釣りで引っ張ってくることも重要です。

(村上)

そうしないと難しいですよね、育成というのは。

(吉田)

そうです。それを実現するための人事課に対する対抗条件が人を減らすということになるわけです。この2年間で6人減、即ち、10人出して4人の要求しかしていないわけで、最低でも3倍業務をこなしてもらわないと困るわけです。さらに、若い人でもできる職員は内部昇格させるとかも必須になってくるわけです。結局、震災直後の危機管理下において、業務がスムーズに運ぶためには、仕事ができる人のところへ業務を集中させる以外に方法はなかったわけです。特にこの分野は特殊化・専門化しており、一般行政職とは異なる部分が多いことから、職員の適材適所を見極めて、早い時期に対応できるようにしなければならない。それが効率的な人材育成につながると思うわけです。

(渡辺)

今の人材育成のところは非常にさまざまなシステム、非常に大きなシステムをおつくりになっておられるわけですが、新しい技術とかそういったものをどんどん取り入れていらっしゃるように思えるのですけれども、そういった部分というのはやはり独学でやられるのでしょうか。

(吉田)

基本的に独学です。もともと我々はホストオンリーで、95年3月31日までは汎用機のシステムばかりをやっていました。その間に私は2度現場部門を経験し、現課長は新卒から

25年間在籍したのち、現場部門を経て戻ってきました。当時のシステム開発全盛期の汎用機での一からたたき上げてきた経験というものは、ものすごく貴重なノウハウであり、今でも役に立っています。しかし、95年4月に外郭団体である西宮市情報センターに転任し、地域情報化の仕事、主にインターネットブームを反映したWebの仕組みに遭遇するわけです。ここでの経験、Webシステムをどんどん開発することにより、転任という災いが転じて福となり、そこでの成果を持って、ここ本庁へ5年ぶりに三度戻ってきたわけです。そして、ここにいる当時の職員は、オープンシステムとかWeb系の仕組みをまったく知らなかったんで、そこでのノウハウや成果物を彼らに強制的に勉強させ、吸収・同化させていったのです。

(渡辺)

もう1つ人材育成に関して。先ほど問題点のところでしょうか、これは一般の職員の方ということなのかよくわからないのですけれども、情報リテラシーがちょっと足りないのではないかというようなことをおっしゃっていたかと思うのですが。

(吉田)

特に問題があるのは、スタッフ部門といわれるところの情報リテラシー欠落が甚だしいことです。相変わらずアナログ優先の世界から抜け切れないわけです。

(渡辺)

それに対する何か対策といいますか、アイデアといいますか、そういったものがあれば教えていただきたいのですが。

(吉田)

そういうところに対してのIT活用の重要性や意識付けが進まなかったんで、外的評価を得ることにより、内部の意識改革をもくろんでいったわけです。例えばe-都市ランキング全国1位とか、総務大臣表彰の受賞など数多くの受賞暦を重ねることにより、いやでも認めざるを得ない状況を作っていたわけです。それが、最近ようやく進展しましたので、確固たるものにしようと、この4月の人事異動でうちのベテランの課長補佐を企画のスタッフ部門に投入するということをやりました。ITを単なる道具としての位置づけで

はなく、重要なツール、武器として有効活用できるような体制にはなっただけです。

(中田)

先ほど拝見した資料の中にE Aに関する提言の最後にいただけるような文字がございましたので、それにつながる質問ということで1点だけ。

個々の問題に対してITを活用して住民サービス第一にいろいろなシステムを作り上げていらっしゃるわけですが、個別の問題にどうITで対応していくかという、具体的な問題解決方策と合わせて、最初のほうで見せていただいた、全庁システムマップみたいな、全体を見る視点とといいますか、個別問題に対して個別のシステムでどんどん具体的に解決していくという視点と、全体のなかで、いまどこがどうなっているのか全体を見る視点と、この兼ね合いに関してどのようにお考えなのか。情報がないとやっぱりだめなのか、それは庁内で適宜役割分担ができるという話なのか。

(吉田)

大きな問題として、情報化の拠点(へそ)を統合する問題提起をずっと言い続けて、統合するのに15年もかかり、無駄な事業を終焉させるのに13年もかかりました。しかし、部門間の問題は既得権益的にやり放題で、問題提起しても聞き入れられないのが実態でした。それが、震災後の危機的な財政状況下において、背に腹はかえられない事態になり、この数年間でようやく、情報政策部が主導して、情報化部門の統合化、情報化予算の精査、システム開発の総合コンサル・指導、さらに運用経費までのチェックなど、大幅な経費削減に取り組まなければならない状況になってきました。まだまだ軌道には乗っていませんが、我々が関ることにより、はっきりとした成果が現れています。本当に今まで業者の言いなりになり、莫大な経費をつぎ込んできたことの馬鹿らしさとその責任は一体誰が取るのかと。

他部門ではっきりしていることは、現場は知ったかぶりをしているが、システムのことにはわからないので業者の言いなりでずっと開発・運用してきているのが現状です。しかし、新たなWebシステムの開発に当たって、我々がコンサルしてわかったことは、現場にスキルがないため、うちの職員が仕様書をほとんど作る羽目になっていることです。結局、我々が徹底的なヒアリングをすることにより、業者はタジタジとなり、今までと立場が主客転倒するわけです。そうすることにより、限りなく我々の言い値で対応させる、そこま

で至らなくても、どこよりも安い金額で受託させるように指導・監督しています。

我々が開発したシステムでトラブルが発生すれば、当然市の責任ですが、業者が失敗したものであっても、市民からすれば役所の責任であり、謝るのは市なのです。

(村上)

業者委託をしないで自己開発で何でもかんでも自己開発するわけではないというお話があって、実際にどのように委託するのか、仕様書をどう書くかというのに自治体職員が自分達で考えなければいけないことだと思うのですが、西宮市の場合は今お話を聞いてみますと、蓄積があって、吉田部長も、相当人的資源も育成されていますし、ご自身ということもありますので、蓄積があるのでそういったものが書けるという印象を受けました。

本E A事業で各自治体、職員たちがある程度仕様を書けるような設計処方みたいなものを示せたらいいと考えていまして、例えばそもそもこの部分を業者に委託するとか、この部分とどこの部分はデータベースとして保有する部分と、システムを構築する部分をどういうふうに切り分けて、どういうふうに発注していくかということをわかりやすく、自治体の方々にお示しできるものが何かいい方法としてないかと考えていまして、その点について何か手法の示し方といたしますか、自治体の職員にはこういう形で示すとわかりやすいとか、そういった話をおうかがいできればと思いますが。

(吉田)

難しい話ですね。長崎県が努力して、いろいろ問題意識を持たせて職員が仕様書的なものまで作り、浸透させてきていると言うことを聞いておりますが、非常にすばらしいと思います。西宮市の場合たまたま、スタート時点から自己開発が当たり前という考えからですから、そのようなことは逆にできないとおかしいわけです。今では最低でも仕様書だけは作成できる職員になるような教育体制を恒常化していて、そのほかにもIT研修制度やメーカー研修も完備されており、後は職員のやる気にかかるわけですが、ちょっと過保護すぎるのではないかと思います。ぼくはこの恵まれている環境がかえって逆効果になっているのではないかと、最近特に感じています。よし悪しは別として、かつての教育は獅子の子落としのごとく、谷底に突き落とされて自分の好きなようにやれと、ただ、わからなかったら聞きにこいというスタイルでした。ですからおのずと必死になり、電算化の専門的なところは先輩にわかるまで教わり、システムの業務内容がわからなければ現場に入っ

で実務を覚えていくということをやってきたわけです。先ほど言ったように構造化の問題とかE Aの問題も、これが果たして、どこまで役に立つものができるのかと不安に思うわけですが、やる以上単なる報告書に終わるのではなくて、ある程度概要設計ぐらいまでつくれるような、価値ある成果物にしてもらわないと困ります。莫大な経費をかけてやるのですから、単なる机上論ではなく、実践に即したものを期待しておきます。

(村上)

今、一応政府としてはE Aという言葉は使ってないのですが、最適化の方針を出してまして、逆に自治体の職員が、あれと同じものを今我々がつくったとしても、自治体の職員はあれを読んでもわからないし、自分たちで発注仕様書を書けるような、そういったことはないという問題意識がありまして、そこをいまのガイドラインについてどうかという話をおうかがいできればと思ったのですが。

(吉田)

ぼくはそこのところを読んでいないので、正しいコメントできませんが、やっぱり我々情報部門の職員は、現場の仕事をもっと知るべきです。一般的には、大上段に構えて仕事をし過ぎていますし、業者が主導権を握っているケースが多いので、そういうスタンスだったらいいシステムは絶対できません。お互いやる気があるなら、自らが現場に入って、生の声を吸収・租借して、その仕事を理解して、そして現場の人のためにどれだけ役に立ち、それが住民サービスの向上にどれだけ貢献できるかを明確にして取組まなければならないと思います。当市の情報化のスタンスは一にも二にも住民サービス第一義で、いわゆる資料出しだけの机上論のスタッフ部門の仕事は慎重に対応し、市民と直結する業務等に携わっている方々の仕事が本当に良くなる情報化だったら喜んで引き受けるよう指導しています。スタッフ部門での施策・事業等を考えるとき、コンサルや学識経験者に専門家の意見としてのお墨付きをいただくための参考資料を打ち出すために、ITに頼るという場合が結構ありますが、馬鹿げたことだといつも反論しています。職員は、行政事務のプロでなければならない、スタッフ部門はなおさらであり、彼らが行政の専門家として、新たな施策・事業などの方向付けをするために、その一助としてITを有効活用し、自らが決定・判断するためのIT支援なら喜んで協力できますが、コンサルや学識経験者の判断を仰ぐための資料出しを行い、しかも彼らにコンサル料を支払うなんてとんでもないことだ

と思います。

(村上)

用意してきた質問ですが、関係者とのコミュニケーション、自治体トップとのコミュニケーション、議会とのコミュニケーションという、今外的評価も非常にされていますし、ある意味軌道に乗っていて、情報化部門も非常に高い自治体だと思います。そういった意味では自治体トップですとか議会とのコミュニケーションですとか、あるいは財政部局とも、先ほどのお話でも補正予算を一声でもらってきてしまう、まさに実績があってできる話かと思いますので、今後、他の自治体、まったくそういった実績や蓄積のない自治体が、自治体トップ、議会、財政部局に理解を得ていくためにはどういったことが必要かというところを教えていただきたいと思ひまして。立ち上げ当初の話ですとか、そういったことをおうかがいできればと思うのですが。

(吉田)

わからなければ聞くという姿勢が絶対必要です。当市の情報化も今では形的には成功したかもしれませんが、いろいろな失敗を経てきているわけで、そのつど分析し、失敗を重く受け止め、二度と失敗しないようにどうして失敗したかを報告しています。例えば、昭和50年代のGIS(当時はUIS)や昭和60年代の地域情報化は、いずれも大失敗でした。しかし、その失敗に気がついて、なぜ失敗したのかを分析し、止めるなり、大幅な軌道修正をするなりして、価値あるものにしてきたわけです。そこで、後発自治体は我々の失敗談を参考にすれば、その間違いのところを避けて通れるし、学習機能が働いていいものができるはずなのです。しかし、そのところは業者やシンクタンクの机上論の施策に言い含められ、結果、失敗を繰り返しているのが実態だと思います。やはり実際にやってきたところの本音の意見を聞くことが大事で、それを忘れたらだめです。

このようなことを言うと、彼らは決まって西宮市は「吉田」が居たから出来ただけで、居なくなれば全滅しますと言います。我々はそのようなことを言われるのは承知の上で、人材育成及び後継者育成に努力しているわけです。吉田クローンは出来ないにしても、それに近づけることは十分可能であり、絶えず主導権は市側が持ち続けることが重要であり、当市の人材のノウハウは既に我々を越えていると信じています。足りないのは実践を踏まえた経験、これはほとんどありませんので、絶えず壁にぶつかるのです。要は西宮市のた



めに、住民のために、住民のための正しい情報化の実現のためにやる気と情熱を持って、如何に頑張ってくれるかにかかっています。しかしながら、世の中のほとんどの自治体はそういうわけには行きませんし、落ちこぼれの自治体もたくさんあるわけですから、そういったところこそ、的確なアドバイスとかコンサルというのが大事になってくるわけです。その際、今までと同じように安易にコンサル業者、メーカー、シンクタンクや学識経験者などに頼ることをさせてはいけません。代わりに、実践を踏まえた行政情報システムのプロである行政マン（キーパーソンは全国的にも数少ないですが）に国がお墨付きを与えて、投入することができるような仕組みを、総務省やLASDECにも言い続けてきました。以前より、ITサポートを目的として、総務省はLASDEC経由で、経産省はニューメディア開発協会経由で地域情報化診断員として、度々全国展開させていただいておりますが、正式な肩書をいただけていないことから、庁内での批判もあり、気兼ねしながら対応しているところもあります。こういうことが実現し、気軽にサポートできるようになれば、自治体協働という名の元に本当に喜ばれると思いますので、ぜひ実現して欲しいものです。併せて、次代を担う人材を育成できるような組織・機関の設置などが、今後重要なことだと思います。

（村上）

総務省も、我々も異動が早いですから。

（吉田）

そうです。いつも仕切り直しになります。この機に是非お願いします。

議会とのコンセンサスについてですが、先生方がよそでいいシステムを見て、いい情報を知ったというときに必ず問い合わせがくるわけです。情報化に関して言えば、ほとんど建設的な意見であり、費用対効果の部分でまったく問題がなければ、全部できると回答します。ところが、いざ担当部署に問い合わせすると、すぐにはできません、お金がかかります、大変ですのでじっくり調査・研究しますので、時間をくださいと消極的な回答に終始するわけです。我々はできる、担当部門は消極的と相反するわけですが、これを積み重ねていくと、やらざるを得なくなる。だからそういうことで実現してきた事例も結構あります。ということで、当市の議会は強力な情報化応援団だと常々思っています。

職員のパソコンを電源オンすると、「NAIS - NET（ナイスネット）」と呼ばれる

「統合OAネットワークシステム」が立ち上がります。これは本来、私が半年遅れて戻ってきたとしたら、影も形もありません。その当時、日立、富士通、NECなどのグループウェアの採用を計画した予算を計上していたのですが、契約行為を行っていませんでしたので、私の作ったこのシステムを提唱したわけです。職員や業者と対応等議論しましたが、私をまったく論破できず、相手方は白旗を上げたわけですが、当然のことでした。最新のWebシステムであり、自在に拡張でき、しかも無料ということですから、戦いにならなかったわけです。相当額の予算を返上したことは言うまでもありません。財政難の折、大変な貢献をしたのですが、大きな問題点もあります。つまり、何でもかんでも私のほうで開発してしまうと、評価がないまま、それが当たり前のようになり、ありがたみがまったく無くなるということです。これではやる気がそがれるだけで、悩ましい限りです。こういったところに光を当てないとトラブルが続出するかもしれません。例えば、システム開発における職員固有の著作権の問題など、出てきそうです。

(渡辺)

こういったものをつくる、あるいは設計するといったときの、情報政策部といいますか、情報関係の職員は何名ぐらいいらっしゃるのですか。ずいぶん少なくしているというか。

(久保田)

部長も入れて20名です。

(吉田)

そのうち開発できる人というのは数人ですよ。

(渡辺)

そうするとかなりご負担になるのかと思うのですが。

(吉田)

できる人はしんどいですね。そのほか、運用で対応している職員が半分ぐらいです。

(久保田)

人材育成にも関係しますが、職員そのものがやっぱり自分でやらないと覚えません。一部の業務は職員がすべての運用管理を行うようにしています。特に、運用そのものについて、ホストの運用を全部やらせ、修正依頼も自分自身でやる形にしています。そのほうが覚える。やっぱり経験した方が覚えられるということです。

我々の時代というか、我々の世代までなのですが、開発が実際、数年から十何年くらいの間、続きました。それが部長のときはバッチのシステムであって、我々のときはオンラインのシステムだったわけです。すべてを情報部門でやってきたわけです。今の主要な基幹業務を全部、情報部門で運用しているわけです。運用管理をしているから、どんなシステムがどういうふうに動いているのかという知識が全部、情報部門に集約されているのです、要は一元化されています。だからこそ、個別の問題があったらどこで対応できるか。全体的に見たらこれがどういうことなのかというのが情報部門で把握できる。だからそこで提案も返せる形になります。

(渡辺)

そういったものがそろっていない自治体が多いのかなという気もしているのですが。

(久保田)

いまのWeb系システムの前、クライアントサーバーの時代には民間がシステムを分散しました。その時にはじめたところは結構システムが分散して、原課が直接導入して、それぞれのシステムを運用管理しているところがばらばらというのも1つの問題だと思います。今回のこのEAに期待したいのは、そういうものを一元化できることです。

(渡辺)

知識の一元化といったところで、そういったノウハウ、例えばコミュニケーションをするためのツールとしてのドキュメントであるとか、そういった参考になるようなものがあれば教えていただければありがたいと思っているのですが。

(吉田)

だれもがそれにあてはまるかどうかというのは、疑問だけれども、我々はこういうふうやってきたということは言えます。

(久保田)

自治体の職員が仕様書を書けないといけないと思っています。避けているだけだと思います。わからないというのはいいいわけで、みんなができる範囲の仕様を書くというところから始めればいいと思うのですが、なかなかそれを書いてくれないのはありますね。こっちでやってしまうと、書いてもらえるから、よけいにやってくれないというジレンマがあります。

(吉田)

だからぼくのスタンスは、運用のみの保守型職員は要らない。開発型職員は運用・保守なんか朝飯前です。よくある話で、職員がかわって、仕事がスムーズに動いたという話があるが、情報化部門も同様で、実際の話、トップ(課長)が変わると、とたんに自己開発型から業者丸投げ型に変わってしまったわけです。役所の仕事というのは、ある程度関連性を持っており、いろいろな職場を経験してきた人であれば、どこでも問題なくこなせると思われているし、実際そうだと思います。しかし、IT関連を全然知らない管理職に情報化の仕事に関らないかと聞いたら、全員拒絶反応で、今更やらされれば、ノイローゼになるのがおちだと返ってきました。ここ数年来、6月病(6月市会を前に登庁拒否)というのが多発しており、より専門的な知識が要求される我が部門においては、このようなことを十分認識して、人事異動及び人材育成に対応して行かなければなりません。

そういう意味で、先ほどもお話したように、きっちりした成果を出すためにも同じ意識、考えの下、少数精鋭で一体となって進めていけば良いと確信しています。

(平野)

システムの開発をなさる上では、色々な方がシステムを開発なされて、設計とか開発の仕様書って手順ですか、標準手順というものを設定されているものですか。ドキュメントであるのですか。こういう帳票をつくりなさいとか、こういうシステム関連図をつくりなさいとか。

(久保田)

ホスト系のものは結構ありますが、これからの開発はWeb系に変わってきていますの

で、Web系はこれからというところです。

(吉田)

現行の代表的なWeb系システムについてはほとんど私が構築してきました。それを引き継いで、今の職員が新しい仕組みをどんどんつくれるようになるために、自分で勉強しています。

(久保田)

ホスト系ではプログラムの修正に対して仕様書のメンテナンスが追いつかないという問題があったために、標準化を進めるところにいきました。プログラミングを標準化して、ソースプログラムそのものを仕様書化するというのが標準化の最初の発想でした。

(平野)

ガイドラインでわれわれがつくろうとしているのは標準化がどこまでいけるかという話だと思うので、少し参考に勉強させていただければと思います。

(吉田)

ぼくらがやってきたときは、現場との聞き取り調査からスタートするわけですよ。仕様書の前段階として、条件書的なものをもらって、それをフローに落として、そのフローもゼネフロから、ブロックへ、そしてディテールへと、ある程度細かくそれをつくっていくわけです。そのときに、条件書から仕様書及びフローに完璧に落とすことが出来るかが生命線になるのです。我々の時代は、詳細で完璧なフローチャートができあがったあとにコーディングに入っていたのです。今は構造化手法により、大きく変わっていますが、頭の中ではこのやり方を踏襲しており、30年前に開発した大規模な業務システムを、その過程までも覚えているわけです。その当時の大規模システムの中には、その後それ以上のシステムに作り替えられず、今なお動いているものあるわけです。ですから、自己開発のレガシー、汎用機システムにも捨てがたいところはまだあるわけで、その手法は変わっておらず、今風に言うとアナログE Aといえるかもしれません。

ですから、今回の事業において単なる報告書作成としての成果物ではなく、自治体の人口規模やシステム規模、さらに開発手法など、それぞれ環境も違うわけですが、本当に参

考になり、自治体情報化職員に使ってもらえる、役に立つものには是非していただきたい。  
そのための協力は惜しみませんので、よろしくお願いします。

(平野)

完成品になるまでいろいろプロセスがあって、失敗作もあったりいろいろとあったと思うので、そのノウハウが少しでも吸収できれば、きっとすばらしい成果物になるのだらうなと思います。

(吉田)

一般的な自治体は限りなく業者委託です。そういう状況をも踏まえて、その人たちにとって、役に立つものは何かということも必要かもしれません。しかし、本来はこうすべきだ、こうあるべきだという提案、例えば長崎県がやっているように、我々の問題は我々自らが考え、実践している事例なども紹介するなど、しっかり銘記していただいて、少なくとも業者の言いなりにならないレベルには引き上げて欲しいものです。

(村上)

業務に関していちばん詳しいのは、職員が詳しい、業務の内容そのものですね。

(吉田)

現場の人の意見をきちんと電算職員が把握するということが大事ですから。

(久保田)

情報システムについては、現場の意見を把握して、対応していかないと問題が出る人が多いと思います。

(吉田)

だんだんそうなっている。私が三度目戻ってきたとき、大半の職員が運用だけしかできないから、トラブルがあっても原因がわからないので、すぐに対応できない。はじめに引き継いだときはわかっているが、人が変わっていくと形だけの運用しか出来なくなる。こんな職員はそれこそ要りません。そこで、これではいけないと職員の研修ルームをつく

って、もう一度自分の与えられている仕事を再確認させ、完全に理解させることを強制的にやりました。

(渡辺)

自分たちの業務は自分たちがわかるべきという、まさにそのとおりだと思いますが、例えば自分たちのことは自分たちでわかるということで、何かそういった、ご自分たちで考えてディスカッションして改善がうまくいった事例であるとか、ITを含めても含めなくても結構ですけども。例えば窓口の待ち時間が少なくなるといったような、そういった具体的な事例等がございましたら教えていただければ。

(吉田)

最近の例としては総合窓口制みたいなのをつくってものすごく喜ばれています。結構組合とかの批判もありましたが、やってみればものすごく市民から喜ばれています。例えば、市民が転入できたときには、今までだったら市民課へ行って、国保へ行って、年金へ行って、等々たらい回しにされた経緯がありましたが、総合窓口を置くことで処理は一気通貫で流れ、全部解決しました。

いろいろな自治体が既にはじめていると思いますけど、西宮市も遅ればせながら去年実施したのですが、すごい成果がありました。しかもそれをサポートする案内人はOBの窓口経験者に来ていただいたことで、仕事がわかっているので、市民から聞かれたときすぐさま処理できる。しかも、彼らは親切・丁寧で非常に評価が高いし、彼ら自身もやりがいがあると生き生きしておられます。

(渡辺)

反対にあったといまおっしゃられましたけれども、それを説得するために何かやられたことはございませんか。

(吉田)

単純に言うと、住民サービスにつながるのか、職員に負荷がかかり過ぎるのではないのか、要は住民サービスの向上を取るか労働強化を取るかがせめぎあいになったようですが、もちろん住民サービスの向上につながるということでスタートしました。この間、震災によ

る劣悪な庁舎環境の中で、反対意見も多々ありましたが、その反対を押し切ってやったところ、市民にとっては非常によかったということになりました。

同様に、サービスセンターでの市民課業務の時間延長も大変評価されております。

情報化部門は縁の下の力持ちですから、現場がやりたいということであればどんなことでも協力しますというスタンスです。当然住民サービスにつながることを前提とします。

一方、震災後の4年間に、他部門では復旧・復興のドサクサにまぎれて、業者の言いなりになり、でたらめな理由ばかりを並べて、無駄な、やってはならないシステム導入を果たしたところが結構ありました。ITが万能ではありません。そうすることにより、かえって煩雑になり、機械のお守りに終始し、仕事が進まないということになっています。住民との対話、足で稼ぐなど現場に応じた仕事をするのが先決であり、ITを使うのはそのあとの話であり、費用対効果を十分調査し、無駄なことはしないようにするべきです。ですから、このような金食い虫の、無駄な不良システム群を徹底的に精査することで、少しでも行財政改善に寄与すればいいのですが。

これに反して、当市のグループウェアを基調とする統合OAネットワークシステムは自己開発であります。この中のメール機能は「パソコン通信 情報倉庫にしのみや」で13年間培ってきたノウハウをそのまま利活用し、システムの有効活用と経費削減に大いに貢献しています。

(渡辺)

そうですね。

(吉田)

株式会社西宮市情報センターというものが作ればいくらかでも利益を上げるのですが。民間業者と相対することになるかもしれないが、SI業務や力仕事は業者に任せることも可能であり、すみわけはできるし、共存の選択肢はいくらでもあります。そこで、実力を認めていただいて、国から各種行政情報システムを我々に直接発注してもらえたら、ありがたい話だし、汎用システムとして破格値で利活用でき、他の自治体にも喜ばれます。

(村上)

いま正規のガイドラインというものが一応出ていまして、それに対する批判とか、ここ



をこうしたらいいとか、そういったご意見をぜひいただければ柔軟に動いていますので。

(渡辺)

総合行政情報システムのなかで、宛名データベースの問題が非常に重要だとおうかがいしたのですが、通常こういった統合データベースといいますが、そういったものをつくるというのは非常に難しいとされているんですけど。

(吉田)

まったく難しくない。簡単そのもの。どうして難しいのかと思いますけどね。市民が必ず持っているのは宛名(住所、氏名等)です。72年ぐらいに住民番号、世帯番号を業務の共通のキーとして、管理していくことを考えましたが、時期尚早で、それは挫折しました。しかし、80年代初めバッチからオンラインに移行する際に、行政情報の仕事を横断的かつ効率的に運用しようとするれば、宛名を業務串刺しキーにすることが最善だと考え、ここに宛名データベースが生まれたのです。そして、行政情報システムの中での基幹処理業務として、宛名管理システムが日々稼働しているわけです。通常、転入、転出、転居などの住民異動が市民課と国保と税部門等で日々リアルタイムに更新処理され、いつでも最新の状態になっています。

(渡辺)

つまりそれは最初にそういう思想があってやったからうまくいっているのかなというふうに私は理解したんですけど。例えばばらばらでパッケージが導入されているといった状況がたぶん自治体さんでは多いのかなと。

(吉田)

それは業者の言いなりになっているのであり、自分たちの、まさに自治体の情報システムを考えると、全体構想を頭に入れておればそんなことはまずないわけです。しかし、言われるようにそんなこと考えようとする自治体はほとんどないので、業者の提案するパッケージシステムをそのまま採用してしまうわけでしょう。そうではなく、我々がパッケージを導入すると仮定しても、基幹業務の住民情報システムと連携できないなら、門前払いです。極論すれば、我々のこの考え方が汎用機であろうが、レガシー脱却しようが、自

治体情報化の根幹を成すもので、宛名データベースは、これからのレガシーからオープンシステム移行時での統合データベースとなりうるものです。このようにすべての行政情報システムを統合管理する宛名データベースの重要性を言い続けてきたわけです。

(中田)

他の自治体とのシステム共同利用の取組みというところでは、例えば「道知る兵衛」について西宮市さんは共同利用(A S P)を提案されたのに対して、実際には「各団体にシステムを持ち帰ってカスタマイズする」という形になりましたが。

(吉田)

当方からはA S Pでの使い方を提案したのですが、それでいくと、地図案内でしか使われないので、それではもったいないからと、A S Pはノーとなったのです。A S Pなら当市ですべて面倒見ますので、運用経費的なものを要求できたのですが、相手の職員が賢かったわけです。「道知る兵衛」は単なる地図案内システムではなく、役所内のどこの部署でも有用に使えるから、八幡市さんは持ってかえられたのです。

(中田)

西宮さんとしては、共同利用することには異論がなく、システム的には共同利用に対応できるようになっているのでしょうか。団体毎にデータアクセス範囲を限定する等。

(吉田)

現在の「道知る兵衛」は他市で既に導入されている実績がありますが、共同利用に関しても、地図さえあれば問題ありません。ただ、大きく考えて、全国版「道知る兵衛」というのができれば、使い道はグローバルに広がるので、現在検討しています。国土地理院が作成した2500分の1の数値地図を購入して、各種GISでの使用が許可されれば、広く展開できるのではないかと考えていますが、問題点もこれから出てくると思います。これは、現在のものと比べるとデータの関係から若干検索精度が落ちます。即ち、何番何号という住居表示検索が、その上の街区検索で動くことになります。大阪府の「道知る兵衛」はそういうものです。もう完成していますが、Web上では未だオープンしていません。大阪府は、府下の地図データとして都市計画基本図を持っており、その地図が使用可能な

ら。府下の「道知る兵衛」はできます。ところが問題は、精度が非常に悪いと聞いています。即ち、航測作業規定にのっとった都市計画基本図でありながら、GISでは使えるようなものではなく、SI業者は苦労したと聞いております。それ故、西宮市のように詳細で精度の高い仕掛けができていません。

(渡辺)

ほかに「道知る兵衛」を導入されているところといたしますと、和歌山市さんと京都府の八幡市と大阪府とほかには。

(吉田)

和泉市。

大阪府IDCのサンプルサイト見てみましょう。地図がうまく整備できてないところもありますが、仕組みはでき上がっています。大阪府の「道知る兵衛」を利用すれば、ASPとしての形態になるのですが、和泉市は単独で使用許諾を結んでいます。和泉市の意図は自分のところのデータ整備をもっとやって。西宮市の「道知る兵衛」みたいに精度の高いものをつくりたい、という考えです。他にも導入希望や問合せが全国規模であります。既存業者に抵抗・洗脳され、なかなか決断できない自治体もあるようです。

西宮市が開発した全国初の各種汎用WebGISも、民間業者に真似をされ、同様のシステムが既得権を武器に導入されている事例がでてきています。もちろん、いずれもシステム性能は当市よりもはるかに劣りますが。

(中田)

座標データとか地図データは民間のものを活用しているのですか。

(吉田)

地図データというのは、基本的に自分のところで地図を持っていたら、それを使う。都市計画部門がしっかりしていれば、必ず2500分の1の統計図を持っているので、有効活用できます。

今回の共同アウトソーシングの話で考えているのは、被災者支援システムです。これは絶対必要なシステムだと思いますね。それ以外に単純に分けたら「道知る兵衛」から用途

地域図から、統合型GISの行政地図配信、これは浦安市とバッティングするかもしれませんが。それから地域安心ネットなど色々あります。

地域安心ネットを活用した危機管理の話をしめると、今回台風23号でほとんど全滅した地域があったわけです。そこは武庫川という川沿いのこの場所ですけども、ここが氾濫して3メートルほど水没したのです。このような危険場所を事前に特定して、この地域にどれだけの災害弱者が居住されているかを瞬時に検索表示することができます。だから時々刻々変化する災害情報をにらみながら、このようなシミュレーションを行い、事前に避難勧告や避難指示を出すわけですが、今回はすばやい対応で強制退去をさせ、全員無事だったのです。この地域安心ネットワークシステムは緊急時・災害時に本当に役に立つわけです。これこそが自治体にしかできない真の住民支援のサービスだと思います。

(中田)

このシステムのほうは、共同利用のサーバーで動いているシステムのなかで、複数の団体がアクセスして、使い分けて、災害専用のシステムとして使うような構成になっているのですか。

(吉田)

汎用的に使える仕組みだということがはっきりしていますので、システム規模を判断して、環境設定すれば使えるようになります。これを今後どうするかは選択肢は多々ありますが、カスタマイズするとか、標準化するとか、その段階でお金をもらったらいいます。今後は汎用システムとして、Web対応が必須です。もともと被災者支援システムは、当時の環境からしてホストでしか開発できなかった。しかも、市民40万人全員が被災者でした。

(渡辺)

いま動いている被災者支援システム、それから安心ネット、それから道知る兵衛、これは現在ホストではなくて。

(吉田)

被災者支援システムの方はホストとWebと両方動いています。今回の台風23号から

Web対応に作り替えているわけです。

(渡辺)

といいますと、何らかのアプリケーションサーバーみたいなものを使っておられるとか。ホストがあって、インターフェースをWebで準備していると。

(吉田)

データベースはホストからすぐ持ってくる。お話したように、行政情報データベースは統合管理されていますので、該当地域を指定したらすっと抜き出せるわけです。条件さえ確定すればすぐに被災者データベースができます。

ここで、Web版被災者支援システムを見ていただきます。例えば、証明書発行、西宮太郎と決定したら、ここで被災者証明書が発行できます。被災状況等新規・更新処理を行うと履歴が変更され、自動的に更新されとか、照会検索系では、GISとも連動させているから、現場の地図表示も瞬時に出てくる。このように、10年前の被災者支援システムを最新のWebでの汎用システムとして開発したのです。このシステムを利用して欲しかったわけです。

(中田)

GISとの連動というのは基本思想としてある。

(吉田)

当然ですね。

(中田)

GIS自体は、GISのエンジン部分を西宮さんがつくられた。

(吉田)

システムは自己開発ですがそれを動かすエンジンは既存のエンジンを利用しています。GISのエンジンについても、フリーのエンジンを探したり、検証したり、開発することにもチャレンジしてきましたが、今のところ限界があります。これらが出来れば、即ち、

OS、データベース及びエンジンのすべてがフリーで揃い、理想的な状況になります。

実は去年の台風 23 号のときに、災害緊急情報の発信で「道知る兵衛」を使って、通行止め、浸水箇所を瞬時に地図表示する仕組みを掲載したところ、通常の 3 倍以上の方々が同時にアクセスしてきて、耐え切れず「道知る兵衛」そのものがシステムダウンしたのです。そういうことなどを踏まえて、今後のGISのシステム拡充を踏まえて、次期のエンジンの検討などにも取り掛かっています。

(中田)

国際航業のほうで浦安でやったときに、GISエンジンのインターフェースのところは、国際標準といったものになっていなくて、個別にインターフェースに合わせていかないといけないという話だったんですけども。

(吉田)

我々はシステムを 100%自己開発しており、そのものを全部開放するわけですから、何の問題もありません。

従前のWebGISの機能については、エンジンに依存していた部分が多かったけれども、最近では、データベース側で今まで以上の機能を持てるようになってきているので、そういう仕組みにしておけばほとんどクリアできるのです。当初はエンジンに機能依存・特化して、ゴリゴリとコーディングしていたわけで、我々はWebGISにかけては、先駆者であり、すべて先進的・独創的なスタンスで持って、自己開発をしてきており、行政情報システムにおけるGISの活用においては、そのノウハウ・センスなど、ほとんどの部分で業者等をはるかに超えていると自負しています。これらを更に進化させるためにも、次世代GISにチャレンジしているのです。

(中田)

GISエンジンが担っていた機能を。

(吉田)

GISのエンジンは描画の仕組みとかそういうところだけに依存させるのです。限りなく単純にしておく。

(中田)

座標計算はGISエンジンで行いますが、実際の生データ自体は既存のデータベースを使って管理するということですか。

(吉田)

そのあたりが、航測会社を始め、業者は全然知らない。要は良いエンジンがあったとしても、それをうまく使いこなせない。そこで、エンジンの提供を受けて、我々がシステムをつかって業者に教示する、逆コンサルしているわけです。実際、自治体OAフェアでも、数日で本番のシステムを立ち上げ、デモサイトを開設してあげたが、彼らはただ驚くばかりでした。具体的には、庁内における「行政地図配信システム」、インターネット上でも「用途地域図照会システム」や「道知る兵衛」など、朝飯前です。こういったことが、業者に頼ると莫大な経費をかけられて、ぼったくられるわけです。

(中田)

著作権について。

(吉田)

一般的には、エンジン部分についての経費は要ります。しかし、システムすべてがうちの著作権ですから、自在に活用でき、いずれにしても破格値で導入できるのです。

(佐々木)

いまご紹介いただいたシステム以外に、ぜひこのシステムは共同化に向いているのではないかというものがあつたらいろいろ教えていただきたいんですけれども。

(吉田)

いくらでもいいわけですが、民間に頼むことを考えれば極端に安いと思います。

たまたま去年、最初に話があったときは、当市の被災者支援システムのオープン化予算として、1,800万円程度でやってくれと言われました。終始、いくらでもいいですよ、と言われるとおりにしましょうというスタイルです。

西宮市の被災者支援を中核とする震災業務支援システムは8つのカテゴリーがあります。その中枢の被災者支援システムのところは、GISと合わせるというよりも、色々な支援業務があり、震災直後にすぐ必要なのが、被災者証明書及び義援金の交付とか、避難所関連、その後には倒壊家屋とか、仮設住宅管理システムなどが必要になります。それを一挙に震災業務支援システムとしての総合システムとしてやるのか、オプションとして整理し、段階的に組み合わせるようになるかなど検討は要ります。ここでは必要不可欠な被災者支援システムを意識しており、これならすぐに対応できます。GIS連動であれば、別途エンジン及び地図データの確保も必要になってきますので、準備期間が要るでしょう。

GISに限ると、繰り返しになりますが、「道知る兵衛」、「用途地域図照会システム」、「地域安心ネット」等々、当市のWebGISはどこの自治体にでもすぐに使えて、役に立つ汎用的なもので、やる気のある自治体なら、皆ほしい仕組みだと思います。

(中田)

共同アウトソーシングのライブラリーの活用について、ご意見をください。

(吉田)

我々のWeb上での各種システムは、限りなく自己開発・運用であり、運用上での情報収集や情報提供等々について、いつでもすぐさま職員が反映させています。

(中田)

そういったときに、西宮さんのいまの震災支援とかが、ライブラリーにのったときに、ほかの団体さんの作業というのは、ほかの団体さんが自分たちで保守していく事業所をみつけないといけないという条件になるだろうということですよ。

(吉田)

だから、それをどうするかという問題が1つあります。SI作業というのは必ず必要になってきますが、その際に民間の業者が我々のノウハウを自然発生的にとってしまうことになります。で、そのノウハウ取得を持って、いくばくかのお金を西宮市がもらえるということが発生してくる可能性はあります。もう1つは、西宮市に作業を頼むという方法もあります。



(中田)

そのほうが、作業に応じてやってあげるとは。

(吉田)

ただ、そういうことを言うてくるというか、そういう自治体が出てくるということは、それなりに知識があるということです。

だからASPでやってもらおうと、西宮市が全部対応できます。そういうのを、自治体の元締めであるべきLASDECのサーバーでやるといいですね。

(中田)

全国センターが全国センターのサービスとしてやるのだったら別ですけど。

(吉田)

この絡みについては、今のところ金食い虫と評判の悪いLGWANで、県と業者で考えている各種メニューがあるようですが、一向に進展していません。今度、無駄なことになる前に、こういう汎用的なシステムについては、率先して導入することも、LGWANに寄与する要因になると思います。現実には、お金だけ負担して、ほとんど利用価値がないため、高い買い物になっています。

(中田)

ASP事業社自体はいろいろ立ち上がってきていますが、基本サービスとしてはそんなにないですね。

(吉田)

再三繰り返しになりますが、うちの仕組みは汎用的であり、どこの自治体でも使えるものであり、金儲けだけが信条の、ユーザに使ってもらえないような業者のパッケージを持ってきて、お茶を濁してはだめだと言いつけています。

1つは、去年時間切れで間に合わなかった被災者支援システムをどのように進めてもらうかです。それ以外にトータルのGISの仕組みやGISを絡めたWebシステムが何

種類がありますが、それらもどう検討・対応していただくかということもあります。

統合型GISなどの同様システムでは採択されないと思いますので、もう少し変わった形で、例えば緊急時・災害時の安心、安全というようなテーマで考えるといったことも必要ではないでしょうか。それから庁内の情報の共有化、事務の効率化・簡素化という意味では、グループウェア機能を備えた「統合OAネットワークシステム」も、完全Webシステムとして利用価値は十分あります。これらはほとんどがLASDECで優秀情報処理システム賞を受賞しています。いずれのシステムも住民情報を基盤としており、GISと連動させることも可能です。例えば、選挙での投開票所検索とか、防災や安心安全の絡みでは、直近の交番や管轄の交番検索、避難所検索など、あらゆる角度からくまなく地図検索表示できます。

「高齢者安心ネット西宮」は介護サービス事業者の検索システムですが、これは広域的に使うともっと有意義に使えます。西宮市の近隣、神戸市、芦屋市、宝塚市、尼崎市などの事業者も取り入れたら、現在1,000強のサービス事業者数になり、選択肢が増え、要援護者や家族が、要援護者の症状に応じて、どこのサービス事業者が向いているか、サービス事業者の空き情報や待機情報とかも検索でき、大いに利活用されています。

以上、まとめ方はいろいろあると思いますが、まさに住民サービス第一の役に立つシステムを優先するべきだと思います。

(渡辺)

細かい話で恐縮ですけれども、「道知る兵衛」なんですけれども、これGISエンジン自体は、現在使っているものとまた別のものを入れ換えることというのは。

(吉田)

他のエンジンでの検証もしておりますが、全然問題ありません。完成システムを提供するわけで、SI業者に技量があれば他のエンジンに載せ変えることも可能ですが、今稼働しているエンジンだと100%動作保証できます。

それから他のエンジンを採用すれば動作確認が今まで以上に発生します。

(渡辺)

そうですね。それからもう1点なのですが、現在動いている環境といたしますか、OSは

何か、例えば特定のWindows 2000 じゃないといけないとか。

(吉田)

これも問題ありません。現在はWindows、Linux 併用、当初はUNIX も使い、データベースもアクセスを使ったこともありましたが、今はがらりと環境が変わりました。

(渡辺)

これはJava か何かで書かれているという理解でよろしいのでしょうか。

(吉田)

ASP も使えば、色々混合ですね。ただし、次期エンジンの検証では、高速描画と多重処理が問題なくクリアできる仕様を考えています。

(中田)

先ほどの契約関係の話に戻ってしまうのですけれども、いま和歌山市さんとかでは使用許諾の契約でされているのですか。

(吉田)

そうです。

(中田)

例えばLASDEC のライブラリーに載せるといった場合には何らかのそういう契約というのは通常の契約となるのでしょうか。

(吉田)

そのあたりをどうするかを考えていきたいと思います。我々の汎用システムをLASDEC の仕様に基づいて、オープンソースとしてライブラリー登録すれば、使用自治体とLASDEC の間で自由に活用していただいて良いと考えております。ただ、先ほどの話にもありましたように、その間の各種諸作業に関して、LASDEC とどのように取決めを

するかだと思えます。我々のシステムは他の事例とは違って、業者が介在しておらず、自己開発ゆえ、その著作権は 100%西宮市にありますので、使用に当たっては何等問題ないと思えます。しかし、メンテナンス等、今後の運用をどのようにするか決めておく必要があるでしょう。当市の場合は絶えずシステム拡充する予定があるので、我々が対応することもやぶさかではありません。

話のポイントが変わるかもしれませんが、ただ、広い意味で今回の E A の話に少し通じるかもしれませんので、お話しすると、我々は何が何でも自己開発すべきだという意識は現在持っていません。1 つの戦略として、例え業者が開発した製品でも安くて良いものであれば、そういう業者の製品を有効活用するという方針です。さらに、人材育成において、自前の職員の養成も必要であると認識していますが、経験として、民間業者の若くて給料の安い人材の中で、やる気のある人材を見つけて教育するという事も並行してやってきましたが、これもものすごい戦力になっています。具体的な事例を挙げますと、運用 S E として業務委託した人材を、その資質を見込んで G I S の担当も兼務させたところ、G I S の知識はゼロからのスタートでしたが、今や 200 の力を持っているわけです。それには、通常業務以外に一からマンツーマンで教えたわけですが、もともと I T のスキルがあり、知識欲旺盛なことから、貪欲にチャレンジしてくるわけです。少しずつわかってくると、さらに興味がわいてきて、ひとり立ちし、どんどん新しいことが出来るようになったのです。それはもう我々にとっても本人にとっても大変な資産になっているわけです。

こういう経験・実践例も役に立つのではないかと思います。

先進自治体の多くはトップダウンで、キーパーソンが存在し、開発・運用も業者委託を基本とするアウトソーシング型であり、今後の方向性であろうと思えます。もちろん、それぞれの自治体の民間業者への関り方、影響力は千差万別で、詳細わかりませんが、当市の場合も自己開発型から何でもあり型に、将来は他の自治体と同じような手法をとらざるを得ないと考えています。即ち、安くてよい物はよく吟味して活用することも重要で、これも自然の流れだと思えるわけです。しかし、職員の人材育成を継続して行い、少数精鋭主義で、従来方式を少しでも踏襲（自己開発出来るものはする）しながら、我々が絶えず主導権を握ったうえで情報化推進に、まい進したいものです。

（村上）

お金のない自治体がいま多いですから、どちらがモデルケースになるかといえば、お金

のないという意味では、たしかに。人材育成は1年2年で簡単にできるものではなくて、今回の成果物ということで、こういう手法でやったらという意味では、ある程度アウトソーシングの仕方ですとか、そういった部分の話になってくると、アウトソーシングしている団体が参考になると。どちらも参考にして取り入れなきゃいけない。

(吉田)

そして、総務省(LASDEC経由でもよい)が間に入って、コーディネートしていく、つまり国がバックアップするということができたら、自治体は本当に喜ぶだろうと思います。先にもお話ししたように、その手法はいくつかあるでしょうが、全国に何人存在するかは不明だが、民間業者と対等以上に戦え、実践論を展開できる先進自治体職員を総合ITアドバイザーとして派遣して、対応するという事などは価値があると思います。その際に、国が認定し、お墨付きを与える、権限を与えることが大変重要だと思います。以前、経産省の外郭団体であるニューメディア開発協会の地域情報化診断員として、地方の自治体に地域情報化コンサルのために派遣されたことがありましたが、それはもうひどいものでした。その自治体に関するシンクタンクがまとめた報告書の中身が、5年以上も前の考え方を正当化したあきれたもので、他の診断員も同様の見解でした。お金も払いながらこの程度ですかと言いたいし、現実それがまかり通っているわけです。今回のEA事業の提案書もどうですかね。

(久保田)

EA事業の範囲は決められますか。

(村上)

対象となる業務の範囲は公募の段階で示しておりまして、住民基本台帳とか、そういう意味ですよ。抽象的な業務の範囲を示していますので、個別の業務に落としていったときに、あと「等」とつけていますので、いろいろ範囲が。

(吉田)

それが結果的にどこまで、さっき冒頭で言ったように、基本設計とか、概要設計までつくれるというふうに、そういうものになり得るものまでつくってもらえるのでしょうか。

これで大丈夫かなと疑いたくなります。そこをきっちりチェックすることは考えておかないといけないと思います。

(久保田)

例えば、内部管理では文書管理、ワークフローは必須じゃないかと思います。

電子決裁の部分がないと、効率化とは言えないのではないかと感じました。あと成果物ですけれど、ドキュメントが大量にあっても、あとあとメンテナンスするのが大変になりますので、そこを何とかうまくまとめてもらえないかと、希望したいと思います。

(村上)

業務の範囲でいまお話しになった、内部管理ですと文書管理のワークフローが欠けていると。

(吉田)

そこは中枢の部分で、落としたらだめですね。

(村上)

そういう話を聞きたいと思って。

(久保田)

あと、内部管理では職員ポータルなどがベースにないとうまくまとまらないのではないかと思います。つまり、人事異動に関しては、職員認証基盤というようなところですべて管理してしまうことで、システムの運用・保守が大きく違ってきます。

(吉田)

そこまで考えてるいいところは少ないですよ。組織と人事と財務と、ここを一気通貫で考えないと。

(久保田)

将来的に自治体に有効なことといえば、公募の中にもありましたが、政策評価の部分だ

と思います。実施計画から予算編成に入って、決算からちゃんとした評価まですべて連携できることによって、はじめて定量的、定性的に公表できる効果的な評価ができるようになります。これからの行政にとって、重要な部分だと思います。

(吉田)

それが提案では欠落しています。

(村上)

あと基幹業務ですと、具体的にこの業務が欠けているとか。

(久保田)

戸籍と戸籍の附票です。附票の主な役割は住基と戸籍のつなぎです。ほかにも、在外選挙人名簿等の役割もありますが、住基と戸籍の関連付けで考えれば、住基ネットがありますので、これを戸籍事務で利用することによって、附票の管理をなくすことができないかというようなことです。理想モデルとしてはそういう発想が出てきてもいいと思います。あと、基幹業務で気になっているのは、一部地方単独制度の部分が業務に含まれていないかということです。

(村上)

地方単独というのは。

(久保田)

例えば、乳幼児医療などが、地方単独制度であると思いますが、これは都道府県単位に実施していると思いますが、都道府県ごとに制度や運用が異なります。そのような業務を入れるべきか入れざるべきかを判断してもらう必要があります。入れるのだったら、全部網羅できる形で入れてもらいたいと思います。

(村上)

今回3つの自治体でそれぞれ調査するのですけれども、成果物としては1つを目指しているのですよ、標準化したものということで。いま標準化というなかで、いま乳幼児医療

ですと、やっている団体もありやってない団体もありますし、やり方も違うということで、入れるか入れないかがかなり難しい、そもそも標準化できないかも。

(吉田)

ほとんどがやっていると思います。

(村上)

実際そのものがありますよね。本当に1団体、2団体しかやっていないものと、地方単独といいつつも、どここの団体もやっているようなものもありますので。

(久保田)

逆に、大規模、中規模、小規模という区分けをしていますが、乳幼児医療などはほとんどの都道府県で実施されているが、制度・運用の差があり、受給資格では、所得制限をかける、かけないとか、給付方法にも違いがあります。

このような業務を対象に入れるのか入れないか、きっちり判断してもらわないといけません。そして、対象とするなら、すべての自治体を網羅しなければいけないので、3団体だけ、その地域だけでは、偏ってしまう可能性があります。

(吉田)

3団体以外にも情報を収集して、もっといいものをつくるという、そういうことだと思います。

(村上)

そうですね。提案書の中にはありましたね、そういう話。

(吉田)

自治体には情報格差がありますので、先進自治体はともかく、該当職員がどれだけ認識してはっきりした提言ができるかということが、大変重要になってくるわけで、そこに尽きると思います。あの提案書を見る限り、よくもなく悪くもないような無難なものをつくってくる程度に思います。これだけのお金を出し、そうそうたる業者が名を連ねているの



ですから、素晴らしいものでないと納得いきませんので、尻をたたってください。

(村上)

そうですね。

(久保田)

成果物についても、リンク付けができると、どこか制度が変わったとき、その影響が一目で分かるようなものが作れないかと思います。あれだけのお金をかけるのであれば、そこまでシステム化できるのではないのでしょうか。

(吉田)

こんなに金がかかるのかと、もうびっくりしました。

(村上)

それなりの成果物になるように進捗管理をしないと・・・。

(吉田)

見たとたん、こんな膨大なものと、積むだけにならないように。読まないものなら、要らないのでは。

(村上)

見せ方も大切だと思いますし。

(吉田)

なるほどと思えるような、仕掛けも要ります。

(久保田)

そういうトップに説明できるような、と先ほどおっしゃっていましたが、トップに対しては、定量的な効果が目に見えると早いのですが、これだけコスト削減になりますとか、これだけ人も減りますということだと、それはものすごくわかりやすい。

あともう1つは、利用者の時間短縮になる。どれだけスピードアップされるかというように、効果が見えるものができあがるかどうかいうところではないでしょうか。

(吉田)

先ほど言ったように、お金をかけてよかったというのは執務時間延長の問題、通勤帰りに各種証明書がとれるとかで、思いのほか利用客が多いことと、総合窓口の絡みも、市民から非常に評判が良く、職員の反対を押し切ってでも、やってよかったと喜んでいるわけです。いずれも住民サービスの向上につながっています。市川市みたいに、市長自らが先頭切って、どんどんやれと言ってくれたらできるけれども、一般的にはITには消極的な首長がほとんどですからね。それに近づくにはやっぱりこういう手法を使ってやれば、このような成果がはっきり出ますと、堂々と実証報告できるぐらいのものをつくらないといけないのでは。

(村上)

ご指摘を踏まえまして。また今後ともご意見等ちょうだいできる機会があれば。こういった対面の場だけでなくも言っていただければと思います。

どうもありがとうございました。