

横須賀市ヒアリング（市職員によるレガシーシステムの見直し 他）

日時：2005年8月8日（月）14：00～17：00

場所：横須賀市役所

相手先：横須賀市 企画調整部 情報政策担当部長 廣川聡美
横須賀市 企画調整部 情報政策課 主査 小貫和昭

当方：総務省 細田課長補佐

L A S D E C 中山

P M O 渡辺、中田、弓崎

収集事例：市職員によるレガシーシステムの見直し 他

以下敬称略

（廣川）

そもそも、情報政策、情報化というのが、自治体の政策にどのように役に立つのかというあたりが、理解に差があるところだろうと思っています。これは、職員も首長も、一体何の役に立つんだよ、そんなので票になるのか。というところは物凄く不明瞭なところで、中には一定の理解がある人は、業務の簡略化することに役立つんじゃないかとか、人的資源を削れるんじゃないかという理解している人もいますけれども、本当に何に役立つのかというところの理解というのはまだというのが、現状だろうと思いますね。



それは、いろんな言い方があるんでしょうが、私の方では、「街づくりの政策のために、役立てるんだよ。」ということを言っています。

電子自治体の目的を何なのかという話をいろんな方にする時に、最初に一つ言っているんですけど、「都市の競争力を高めるために、役立てるんですよ。」それは、結局都市間競争に勝つために役立てるんですよ。もちろん、これだけでできるわけではなく、他にいろいろしなければならぬんですけど、「都市の競争力を高める3つの戦略」というのがあっ

て、これも他にもあるのかもしれませんが、今のところ私のところでは
知恵の共有、いわゆるインテリジェンス

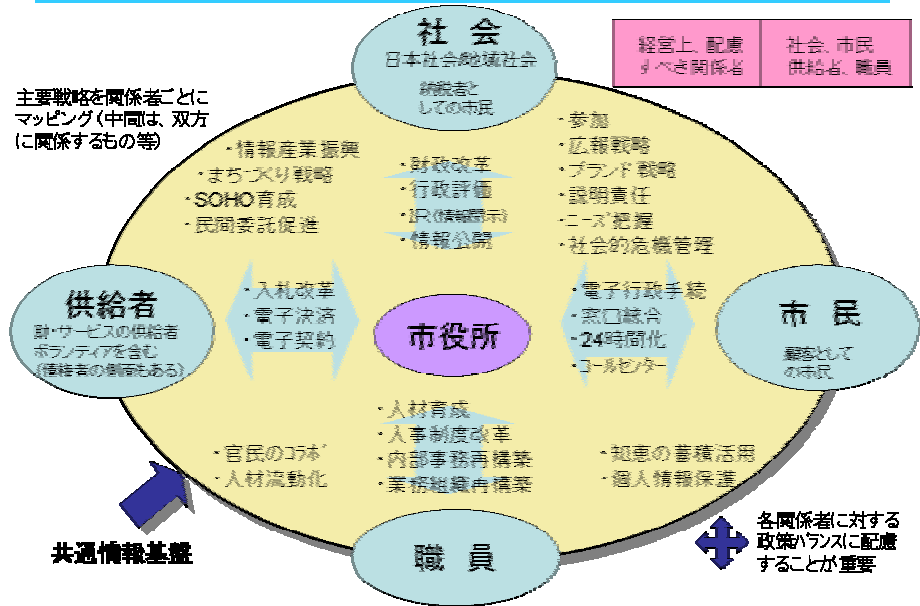
サービスを統合する、個別バラバラなものを統合的、一体的に最適化する
人と人をつなぐ

この3つを、戦略をベースに情報化政策を、都市の競争力を高めるために使って行こうではないかと。このように考えています。

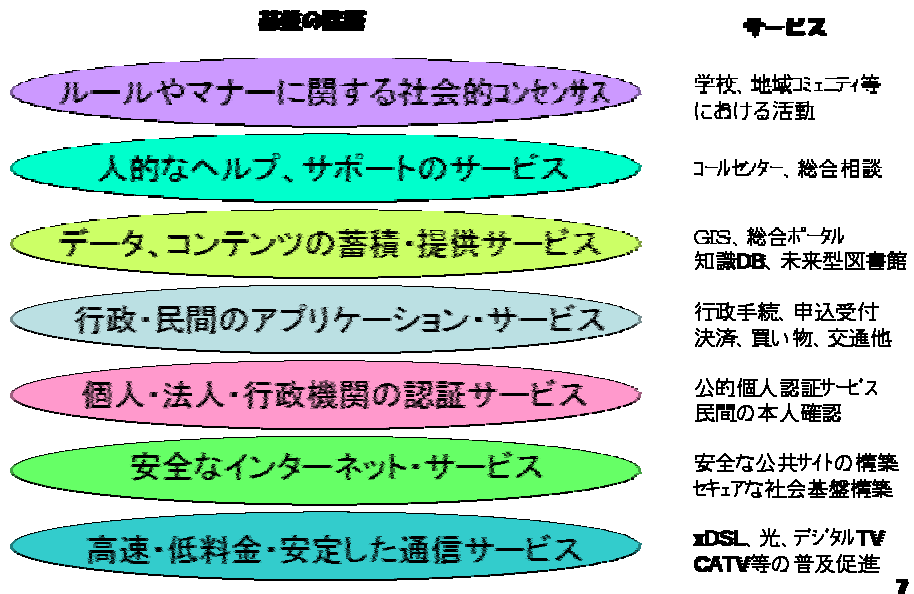
「電子自治体戦略の留意点」として、3つ「役所の都合より、市民の都合」、「市民に技術を意識させない」、「費用、効果、リスクをきちんと評価」としているのですが、当たり前前のことで、なかなか役所の都合が優先されてしまったり、市民に端末をあるいは技術を意識させるものが導入されてきたし、費用対効果や、セキュリティなどのリスクがきちっと評価できてきたのかということ、非常に悩ましいところだろうなと思っています。

この図（ITを活用した経営戦略マップ）を見ていただきたいんですけど「戦略マップ」でして、I

ITを活用した経営戦略マップ



共通情報基盤の構造



Tを活用して経営戦略をどう進めるかというのを、バランス・スコア・カードを使って、ここにある4者のステークホルダーを相手にどういう戦略を展開するのかというマッピングをしてみました。細かい話は置いておきますけれど、

それを実現するために、「共通の情報基盤」(共通情報基盤の構造)がいるんですよ。

住基ネットですとか、自分のところの通信ネットワークですとか、お金をかけてやってきたんですけど、それは一体なんのためだったのかというためのモデルが、これなんですね。まだ欠けているのは、上流の方ですね。データとかコンテンツは、一応はやってい

ますけど、まだまだですし、人的なヘルプ・サポートは手をつけ始めているところですし、一番上位のところは、どうやっていいのか暗中模索の状況です。しかし、こういうものが整っていかないと、なかなか成熟した情報施策を展開していけないと思うんですね。

この図(市役所の競争力とは)みていただきますと、「市役所の競争力」はどこで発揮できるのか?という話なんですけれども、東大の藤本先生の著書に触発されて作成しました。

表の競争力と裏の競争力をバランスよく配置する必要があります。そして裏のところにITを使うんですよと私も話しています。ホームページにつ

市役所の競争力とは(窓口部門)

表の競争力(直接、市民に見える部分)

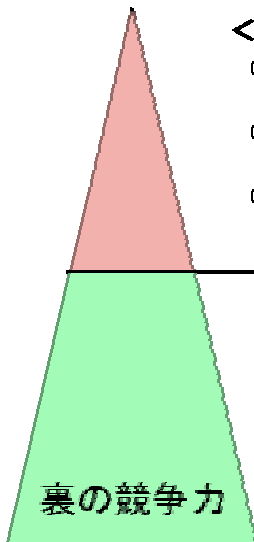
<例>

- ①職員……明朗な態度や挨拶、清潔な身なり
丁寧で分かりやすい説明、
- ②庁舎……清潔な庁舎、分かりやすい窓口配置
分かりやすい案内表示
- ③サービス……短い待ち時間、注文のし易さ
安い手数料、夜間・休日の取り扱い

(競争力を維持するための内面的部分)

<例>

- ①速くて正確な事務処理
- ②個人情報の安全管理
- ③職員間の情報や知恵の共有
- ④少数精鋭による経費節減
- ⑤仕事に対する職員の意欲、責任感、プライド



市役所の競争力とは(ホームページ部門)

表の競争力(直接、市民に見える部分)

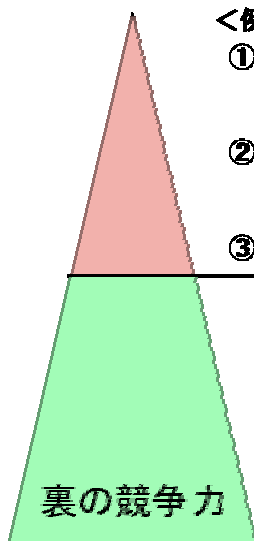
<例>

- ①デザイン……分かりやすい構成・操作環境
快適な検索環境、軽いデータ容量
誰でも見やすいデザイン
- ②内容……市民ニーズに沿った情報提供
誰にでも分かりやすい平易な説明
(希望者に対して)個別化された情報提供
- ③応答……質問等に対する迅速な回答(応答)

(競争力を維持するための内面的部分)

<例>

- ①頻繁な情報更新
- ②個人情報の安全管理
- ③サイトの24H、365日安定稼働
- ④全システムの安全な運用
- ⑤職員の情報発信意識、情報管理意識



いても、然りなんですね。ただ、市役所の現場はどうかというと、表の競争力の方も今ひとつというところが、山ほどあるんですよ。明朗な態度や挨拶も十分にできているのか？というの、非常に悩ましいところです。こういうことを、キチンとやりながら競争力を高めて、お客さん呼び込んでいかないといけないんだろうなと思うんですね。資料の最初の能書きのところを、お話ししましたが、こういうことを踏まえながら、いただいた質問事項にお答えをしていきたいと思えます。

市政に係る問題意識

・日頃、市政に対してどのような問題意識を持っているか？

3点挙げてみますけれども、

まず、政策全体を、誰が最適化、把握をしているのが大きな問題だと思っています。これは、そういうふうに言うと、市長がやるのが当然だろうということになるんですが、基本的なところはもちろん市長が把握をするんですけど、細かいところの調整まで市長がやるのは無理ですから、だれがどうやっていくのかということ、なかなか難しいところがあります。今まで、できているかということ、どうもちゃんとできていなのではないのでしょうか。予算をどう作っているかということ、各部局から上がってくる予算要求を財政課が査定する方法で作成している。これは、どこでも同じだと思うんです。

本当は、それではダメなんです。トップがキチンと方針を決めて、どこに資源を投入するか、何をやるんだ、何を切るんだ、というものが無いといけません。ところが、そこがはっきりしたことになっていない。どうするかということ、費目ごとに去年より予算が落ち込むのはまずいから、中味はいまいち練れていないけれど、去年なみにしておこうか、ちょっと微増にしておこうかという形で、形で動いてしまっているというのがこれまでのやり方じゃないかという気がしています。

ところが、市民ニーズをキチンと捉えられているのかという疑問がある。もちろん、アンケートや調査もやりますし、5年先10年先がどうだという推計もやりますけれども、しかし、ミス・マッチが生じている気がしてならない。

特に、電子化政策の話になると、私どもも自ら反省しているんですけども、良かれと思ってお金をかけてやっているものが、市民が喜んでくれているかということ、そうでもないケースが多い気がしてならない。

たとえば、電子申請なるものが、どれだけ役に立つのかということが、どうもよく分からないというのが正直なところです。おそらく、国や都道府県の電子申請はそういうことを業としておやりになる方を相手にしているので、特許の申請とかですね、物凄く役に立つと思うんですね。頻繁にやりますし、やることがメリットがある。

それは、いいと思うんですが、一般の地域住民が、市役所に用事があるのは多くて3年に1

回なんです。電子申請にすると役所の方は便利だと思うんですが、市民の方からすれば3年に1回役所に行って時間をつぶすことと、それをネットでやることによって、システムをつくるためにどれくらいのお金がかかるのか、情報漏えいリスクはどうかキチンと議論をする必要があります。こういう点は非常に悩ましいところがあって、そういうことを短期的にどうか、長期的にどうかという戦略を組みあわせながら、総合的なものとしてセットできるかどうかこれがこれからの問題だろうと思っています。

そういう考えのもとに、自治体業務の見直しをしていく必要がある。

これも、掛け声としては随分前から言われているんですが、業務の徹底的な棚卸がいるんですよ。ついつい、組織ができると存続させるために、いるのかいないのか分からないような業務まで新しく作り出して予算を獲得し、予算を獲得したということで自然と増殖を始めて今日に至っているんですけども、どうしても減らさなければいけない。

どうやって、やるのかといえば、考えず人員を10%カットするかトップダウンでやるしかできないんですよ。コンサルタントに頼んで1年ぐらい業務量をみてからやるという方法もありますが、これは大変な手間とお金がかかりますから、目標を10%でも20%でもいいですから決めて、やるという方式をとるのが妥当なんだと思います。

要らないものは止めると言った時に、いろいろな軋みが出てくるでしょう。議員の先生から言われて仕方なく事業をやっているが、止めたいかという時に、どうやって行くかという、情報を明るみに出していくというのが手法なんじゃないかな。予算要求を、ネットで全部オープンにするとかですね。一部やっているところがあるんですが、どこまでやるのかという議論はあるが、少なくとも予算案として上がったものは、どういう査定の方なのかというあたりは、議会に出すのだからネットにも出していいんだと思うんですけど、そうした時に、何が問題かという、いろんなことがあるんですけども、一つは人材の育成だと思うんです。2:6:2の法則というのがありますけれど、底上げをどうするかという話と、もう一つはトップレベルのチームをどうやって作るのか。という話ですね。合わせて、やらなければいけないのかなあと思います。

人材育成をやる時に、一番いいやり方は、すごく上手くやっている人、熱心に取り組んでいる人の行動パターンを真似するというのがいいと思うんですね。どうやって、皆が理解するようにするか。一緒に働いてみないと分からないというのはあるんですが、部署が違って一緒に仕事ができるような、垣根を越えて、いわゆるプロジェクト・チームなんですけれども、そういうところで優秀な見込みがある職員を育てるしかないんだろうなあと思うんですね。

民間では、職員のWEBサイトを作らせるというのがあります。私が直接お世話になったのは、日本コムシスの潮田さんです。かつてNTT東日本の法人営業本部におられた時に社員の一人一人のイントラネットWEBサイトを立ち上げて、今日どういう仕事をしたのか、これからどうするのか、今日はどういう人であったのか、アップするようにした。それが、簡単にできるツールのようなものを作って、今でいえば、ブログのようなものですよ。

それを、皆が共有することによって、あの人はこういうことをやっているんだ。ということを開く試みをやられていますけれど、私どものところでも、やってみたいと思っていますが、まだ、そこまでいっていません。

ITスキルというのは、すごく大事です。なぜかというと、まず、コンサルの人達に、馬鹿にされないようにするために必要です。私たちが最初は、某外資系コンサルの持ってくる企画書を見ると、何でこんなに話がきちんと整理されているんだろうなあ。と言って驚いたんですけど、今はどうということはないか、やればできるなということになりました。パワーポイントも、最初見せられた時はびっくりしたじゃないですが、今では陳腐化してますけど。基本スキルは重要で、それを十分身につけている職員が私どもでは、2割ぐらいはいる。それらの職員は、民間部門の企画部門ぐらいの人材育成はできていると思う。



他の自治体や民間企業の失敗事例が、一番の参考。

ついこの間の、羽田空港の管制システムが落ちた話は、すごく参考になりました。日本航空の事故というかミスが多いですね。私は、うちの職員に「気づき」が大事だよとよく話をしていますが、そこが大事。畑村先生の「失敗学のすすめ」、是非学会に入りたいと思っているんですけど、失敗の教訓が共有できてゆくということはずごく大事だと思うんですけど、しかし失敗したということを表に出したがるものから、自治体間で共有するということと言っても、仲の良い仲間の間では共有しているんですけどね。生々しいことは、外には言ってくれるなという話がありますが、教訓として得られたものを共有してゆく仕組みは大事です。

私どもでも、事故にはなっていないが危なかった事例はけっこうありましてね。ある情報システムが真夜中にトラブルになって、誰も気づかなかったということがあり、今、原因

究明の最中ですが。単純なことなんですよね。何が単純かという、何かおかしいと思っ
ていることを口出して言えば、7割ぐらい解決するんじゃないかなと思います。

私は、その時々話題を拾ってきて、職員に話しをするようにしています。

経済学部出身なんですけど、昔授業でやったことを今現実のおきている事象と絡めるとあ
らためて理解できるようになる。

たとえば、「限界効用逓減の法則」というのがある。いくらやって、きりが無いものがあり
ます。セキュリティなんて、その最たるものなんですよね。もちろん、代替するとい
うことがあるんですよ。一つのことを突き詰めていっても、最終的にお金がかかるだけ
でしょうがない。やり方を変えなさいと。目の向け方を変えてやらないと、変わらない
じゃないですか。役所の仕事というのは、そういう仕事結構多いんですよ。福祉が
そう。いくらお金をつぎ込んでも、効果が思うように出ない場合には、切り口をガラ
ッと変えてしまわないとダメなんじゃないのかという気がしてならない。

そういう意味では、面白かったのは、体に障害のある方の話なんですけど、パソコン
で画像をつくる技術を学んで、今度は高齢者の方に教えて、結局すごい人数になっ
て映画をつくり始めているという話です。

障害者の方に対する政策でも、介護や看護に集中しがちじゃないですか。そうじゃ
なくて自分で自立してゆくためのお手伝いをし、喜んでもらえるということをあ
ちこちで聞きますけれど、本当にそうだと思います。

「課題の把握・解決」に係わる情報の活用

これは、まだまだ途上でして、どれくらいできているかという悩ましいんですが、こ
こでいう情報というのは、インテリジェンスという理解をしていますが、まずは
統計情報を収集して重ね合わせすることを、うちの職員に指示をしました。た
とえば、ワンストップ・サービスと言っているけれども、必要なのはどうい
う事例なのか調べる。それは、どれくらいニーズがあるのか？たとえば、住
民票の写しを取りに来て、その時に納税証明書も必要でという具合にセッ
トで証明書を取るケースが多いのかということは、今までの統計では分
からない。窓口が別だから。どうやって調べるかという、同じ日に来て
もらったら同じじゃないかとかですね、類推しようとしているんですけれど、
引越しの日にという、もっともなんですけど、どれくらいどうなのかとい
うのは分からないという気がしてならない。では、引越しの率がどの
くらいあるのかという、それこそ物凄いレアなケースであつたんなら、
そこに多額のお金をつぎ込んでも意味がないのかもしれない。

それだったら、人が面倒をみてやった方が、よっぽど安いかもしれない。実態が
どうなのかということ考えた上で、政策を打たないと物凄く無駄なことを
することになってしまわないかと思えます。

それから、やっている最中なんですけど、GISにいろんな住民データをマッピングすることを試んでいます。年齢階層、所得層、子供の数のようなものを、GISにマッピングしてゆくと、どの地区でどのような行政ニーズがあるのか？将来的に生まれるのか？ということはある程度予測ができるんじゃないかなあと思うんですよ。公共施設の配置などを考えるべきじゃないかと思うんです。コンビニ業界では、当たり前のように以前からやっているんですが、なかなか役所では、そういう話にはなっていない。学校の統廃合も、そろそろ、横須賀でもそういう時期に入っていて、子供達が皆成長して、そろそろ孫ができるんじゃないかという住宅団地がドーンとあるんですよ。多摩ニュータウンも、最近若い人がいるという話をニュースで見ましたけど、大学の在学中に多摩ニュータウンの出来はじめた頃で、ニュータウンの調査に回ったことがあって、ずっとこの先どうなるんだろうなあと気になっていたんですけど、いろんな変遷が遂げていて、面白いんですけど、いよいよ本格的な見直しをしなければならぬ時期に来ているんだという気がしてなりません。

もう一つは、近々9月20日からですが、コールセンターをオープンします。

コールセンターは、電話で市民からの質問にお答えするというもの。コールセンターについては、札幌が先行していて、今年の4月にオープンして、あといくつかやるという話を聞いているが、上手くいっているというところもあれば、苦労されているという話も聞いています。

コールセンターを使うと、課題の把握ができると思う。なぜかということ、質問がどこに集中しているかということが分かると、もしかすると説明が悪いのではないかな。政策が偏っているのではないかな。手続きに問題があるのではないかな。など課題把握の糸口になるのではないかと思います。

それから、進んでもう少し先を考えていきたいのは、ちょっとしたアンケートみたいなことを実施するということがあると思うんですね。

何かについて質問があったら、その時に「ところでお客様が、この政策についてどうお考えですか。」、どう考えているかと漠然と聞いても分かりにくいですから、設問を上手くやらなければならないが、そこで一言聞いて、あるいはご利用になったときの感想はどうかとか、聞き方が難しいが、分かりやすい回答が返ってくる聞き方をして、アンケートをとれるんだろうと思っています。

・「課題の解決にかかわる情報の活用」

それから、「課題の解決にかかわる情報の活用」という点ですが、これは悩ましいことなんですけれども、一つ考えたのは「情報をオープンにする」ということです。

後でホームページを見ていただきたいんですけども、ホームページのなかに市民から寄せられた要望事項とか提案あるいは単なる質問もあるのですが、それに対する市側の回答と合わせて示したものをネットで上げています。これは単なるFAQではなく、具体的に

こういう質問があって、こう答えたという記録なんですね。窓口になっている市民部から話が上がってきて、ネットで公開するかどうかで結構もめたんです。何でもめたかということ、後で読み返してみると余り適切な答えではなかった。確かに、答えていることはもっともだが、もっとやさしい言い方があるのではないのか。そういうものが多かった。前の市長から、それはそうなんだろうけども、既に出したものだから、出そう、恥ずかしかったら、次回から直して出すべきだと指示があって公開することになりました。おそらく、そういうことが大切だと思います。

道路の問題なども同じですが、何でこんなに車が通らない道路をつくったのかという疑問が湧いてくるような道路があります。

そういうものをどうするのかということですが、考えてみれば今日インターチェンジで何台通過したのかというのを出せばいいんですよ。その方が簡単ですし、分かりやすい評価です。そういうことをやればいいんですよ。

今、出先いわゆる支所と言われているところが9箇所あり、それから出張所クラスのところは3箇所ある。支所と言われるところは、もともと70~80年前に合併した旧町村役場。後からできた出張所3箇所は駅につくっている。

その窓口で、申請を何件取り扱ったのかということを見ると、先ほど降りていただいた駅の後ろ側のデパートに出張所があるんですが、その取扱い数量は全体の半分ぐらいあり、絶対的に多い。半分は言い過ぎかもしれない。正確な数字は忘れましたが、かなりの数。小さなところは、もうやめてもよいのではないかという数になってきている。

そうすると、証明一件のために一体いくら使っているのかというのは、直ぐに数値はでる。施設の運営のために、人が何人貼り付いていて、いくらお金がかかっているのかは直ぐに出ますから、試算をすると一番利用の少ないところで、3千円、4千円かかっている。いいかげんにしてくださいよということになる。そういうことを、出すともめごとになるが、しかしいいかげんに直しましょうよ、体質を変えましょうよという話をしなければならない。それであれば、やめてしまえばよいではないか、あるいは統廃合すればよいではないかと思われると思いますが、ところがそこには住民の人たちがいますので、なかなかそう簡単にはいかないが、しかし、長い目でみれば、縮小しなければならない時期にきている。そういうことを進めるためにはイントラネットが何かで件数を出してしまわなければいけないのかと考えているわけです。

とにかく、オープンにしていくことを考えているわけです。

・今までご自身で対応してきた中で、情報を活用した課題の把握やその解決の事例はあるか？

一つは、メインフレームの見直しを行った。見直しというのは、オープン系のシステムへ

の移行です。移行の作業は今年で終わりなのですが、来年度の中ごろにはメインフレームを捨てることになり、完全なオープン系のシステムになります。移行する前のことですが、「メインフレームがオーバースペックではないか。」とっていました。ベンダーの人は、どこのベンダーも同じことを言うんでしょうけれども、ピーク時に使えなくなったら混乱しますよ、課税計算の時に止まってしまったらどうするんですか。間違ったらどうするんですか。と言って脅かすんですよ。それは困るなといって、ずっと何十年もそうしてきたんです。

そうしたら、どれくらいの利用状況なのかということ、ディスクの利用状況はどうかということ瞬間的な利用状況を含めて解析できるソフトがあって、コンサルティング込みで導入しました。少しお金はかかりました。1年かけて値段は7百万円くらいだったと思います。

その結果、なんと、「2ランク下のマシンで十分。」と言われて、次の年からリースの切り替え時期だったので、代えて年間1億円安くなった。それは、ビックリしました。

その1億円の結果をふまえて、財政課に次の年からメインフレームを取り替えるからという説明をした。「大丈夫か。」というものですから、「1億円安くしたではないか、信用しろ。」と言って、信用してくれた。もちろん、乗り換えのための経費はかかります、「レガシーの再構築」が可能になった。

レガシーの再構築そのものについては不安でした。何が不安かということ、機能的にオープン系のサーバーで連携がとれるかどうか、ハード的なものとソフトが分散されるので連携がとれるのかというのが不安でしたが、調査をして成功事例もありましたから、できると判断しました。

もう一つは、せっかくオープン系にするんで、マルチベンダーにしなければ意味がない。そこができれば、メインフレームの調達と同じように、すべて1社に任せなければならなくなると思うんですね。そこで考えて、システムインテグレーターに調整役を任せてやろうということで、そこと一緒になって仕様書を作った。

把握やその解決方策の検討」の結果を、関係者にどのように伝えているか？ また、伝える際の「常套手段（お決まりの表現方

いろんな事例だとか、全国のランキングなどをみて、問題があるな、ここが課題だなというようなことを、私の方で把握をすると、まずは担当者に話しをする。話の仕方が難しい。他所の人から追求されると、プライドが傷ついたりすることもある。自分で暖めていたことだったりすると、前から俺も考えていたんだという話になる。その話の仕方に注意しながら、自分で気づいてもらうように仕向けてゆくことが大切。

「どうしたらいいかな」という問いかけのように、話をしながらその関係職員を巻き込んで、自分のこととしてとらえてもらえるように仕向けていく、議論に参加してもらうことが大切。

それと、トップダウンを併用するのがよいと思う。結局は、上から言われてやるということだけでは上手く行かないんですが、自分の課題だと捉えて自分から発案して上にあげて、うまくいって上から誉められると一番いい。

財政課にはこういうふうに言うと理解してもらえるぞ。こういうふうに説明したらいいんじゃないかということをおもが助言をする。財政課にもっていく説明ペーパーとか、トップに上げたり、議会に持っていく場合も、こういうふうに説明したらいいんじゃないかと助言する。こちらが書いてもっていくと、プライドが傷つきますから、なるべく自分たちに考えてもらって、絵にするのを手伝うとか、という形にする。上司には、あらかじめ言っておくんですよ。耳打ちして、こういう話があってよさそうなので、話が上がってきたら誉めてください。と言っておいて、そこ部長もよかったなという気持ちになって、自分のこととして捉えるようになる。

それを、頭ごなしに、おまえら何も考えていないんじゃないかという、そこで話が壊れる。私も若いうちは、そういう調子でやっていたが、上手く行かないことが分かってきたので、少し変わっていかねければと思った。

しかし、職員の中には、やはり否定的な意見もある。そもそも変えたくないという人たちが確実にいます。それは、コンピュータが分からないというのではなく、どうも面白くないということかもしれない。そもそも、自分が信念をもってやってきたことが、明日から変わってしまうことに、理解ができない。それは、乗り越えなければならない。

そうはいつでも、そんなに難しいものではない。そんなに大きく変わるわけではないのだけれど、情報部門が言っていることはカタカナが一杯あって、よく分からないとか言われる。そのため、うちでは一般に使われるもの以外は、カタカナを使うなど言っている。これが、結構大変。日常の何をして、次に何をしてというものすごく具体的なフローの話をしなければいけなくなる。後でE Aの話になって話をしますが、同じルーチンでも、ルーチンという一言でくくってしまうルーチンがある、たとえば「住民票の写しを発行する」どこでも、同じようにやっていると思うでしょう。

違うんですね。書式が違う。どこで書くか。書く項目。省略してあるところがある。判子があるか、いらぬか。判子があるところもある。私どもは、省略しているが、まだ必要なところもある。それを、窓口を持っていく。受けた職員がどうやって対応するのか。渡すときに、お金はどうやって支払うのか。

細かく分けてゆくと、何十という項目に分かれていく。こうした解析をちゃんとやってみると、たいしてちゃんとはやっていないんですが、先ほど言った9つの支所が、いくつかのやり方に分かれる。人によって、やり方が違う場合もある。たいした違いではないが、きちんと作業ルーチンができていないわけではない。結果は同じなんです、リスクが発生

する原因になっていないか。いろんな業務を検証する必要があるのではないかと思うんです。

少し話がそれますが、私の友達がやっている医療の個人情報保護のNPO団体がある。その話を聞いてみると、窓口でお客さんの質問に対して、どう答えるか。病院の総合窓口での答え方、各ナースセンターでの答え方、ドクターの答え方、という解析をしてゆくと、当然レベルが異なるが、同じ病院の中で微妙に異なっている。結構違う。そういうことを議論すると、どちらが良いかということが明確に分かるという。議論の種としては、このレベルなんですよ。EAの話は、全体から考えようというやり方ですから、現場の実態とはものすごいギャップがある。そこを埋めないと、何だか分からない。私たちは、その中間にいるため、両方の話は、話としては分かる。

また、伝える際の「常套手段(お決まりの表現方法や図表など)」のようなものはあるか？

説明のための常套手段という点ですが、特別なものは特にはないのですが。

いかに、現状分析ができるのか。あるべき姿、本当の意味でのToBeというのではなく、できそうなあるべき姿というのを示して上げられるか、どうかということだと思う。

そのことによる改善の効果を、図表やグラフを使って数字で示すというのが重要だと思う。

トップへのアプローチは、先ほどから少し話しをしておりますが、関係部局間の調整を十分にやってから、トップに上げる。かつては、そうではなかった。10年前は誰も聞いてくれなかった。課長になるちょっと前でしたから、役所に中で自分の意見を聞いてくれるのは自分の上司くらいのもんですから、他に持って行っても何を言っているんだと言われて、しかたなく事あるごとに直訴に行ったが、すごく嫌われた。市長が、話をよく聞いてくれて、分かったからやってみろ、多少波風がたったら、俺に任せておけと腹をくくってくれたので、できた。しかし、そういうやり方ばかりをやっていたのでは、上手いかわいなので、最近は少し学習をして、事前調整に時間をかけてやるようになった。調整は特に費用対効果、リスク、調達方法が3つがポイントだと思う。

費用対効果を算出するのは難しいが、数字がとれるものは、時間はストップウォッチで測って、どれぐらいの時間が短くなるのかとか、紙の枚数はどうかとか、人件費はどうかと

か、ということをやります。

また、リスクの話をしてします。変えることによるリスクとか、セキュリティ・リスクとかを聞きます。

調達方法は、最近はかなり確立されてきているので、基本的にはキチンと総合加点方式のコンペをやって決める。そういう点では、非常に分かり易くなっている。問題は、その前段の仕様書の書き方とか、今までのところは私どもがすべて目を配ってこれた訳ではない。主管部局が、ベンダーの仕様書を写して出しているところもある。この点には今度作る予算から手をつけて行こうという体制をとろうとしています。そのためには、ガバナンスが必要。今までの予算編成の段階で、財政課と私どもと一緒に関係部のヒヤリングをして、妥当性について意見を財政課に出しているが、詳細なところまでは詰め切れていない。財政課が情報の意見と異なる査定をしてしまったケースもある。今度からは、それではダメ。やるということで、なおかつ情報課経由で、トップダウンで節減するからと言います。

相談するとか何とか言うよりも、黙って節減するんです。黙って節減するには、どうやってやるかということ、いろんなやり方がある。たとえば、似たようなシステム、福祉系のシステムは似たようなシステムが一杯あるんですよ。児童手当、児童扶養手当とか、そのようなシステムはまとめて一つにしようとか、どこかで良いASPがあれば使うとか、そのような選択肢を用意していくつか組み合わせてやることで、たぶん3割～2割ぐらいは減らせるのではないかと思っている。

次に、パッケージの活用ですね。庁内にはパッケージを活用しろと言っていますし、ベンダーにはうちでカスタマイズしたものをパッケージ化してくれと言っています。うちで作っている税務と年金関係のところを契約してくれているベンダーがパッケージを持っているんですが、まったく横須賀風のカスタマイズではなくて、その中間のもので、それが新しいパッケージです。

さらに、税法改正による変更もパッケージに含んでもらうようにしている。うちは新たに金を払わない。そういう契約条件で応札したところがありましたので、契約しています。税法改正については、メインフレームの時代には毎年1000万円ぐらいかかっていたと思うが、それがまったく金がかからなくてできるようになった。

費用対効果と、リスクと調達方法を説明した上で、「電子市役所推進本部会議」という組織があるんですが、そこでオーソライズを図っています。この会議をいきなり開催するのではなく、その下に担当者級の会議があり、課長級の会議があり、持ち上げて、会議を行っています。

トップに対しては、当たり前なのですが、説明の仕方が各部局とは違います。各部局に持っていく時には、業務が削減されてこれだけ効率がよくなる、楽になるという話の仕方をするんですけど、トップに持っていくときは、市役所の職員が楽になるということはどうでもよくて、「市民のためにどれだけ役に立つか。」「行革にどのように役に立つか。」という視点で話をします。首長にしてみれば、議会に説明できなければ意味がない、如何

に自分のところの職員が楽になるということはなんということではなくて、やればいだけのことですから、誰に対して資料なのかを考えて資料を書けよと職員に言っていますけれど、そこはポイントになるんだろうと思う。

トップとのコミュニケーションですけれども、トップがITをどのように活用しようと考えているかという点ですが、3点あります。

一点目が、サービスの高度化を内部で支えるツール。これは、住民がITを意識しないようにすることが大切です。最初の段階では、いろいろ道具を使ってやることで考えてやってきました。携帯で住民票の予約をするというのを、9月1日から稼働します。携帯での住民票の予約というのは、所詮紙でもらいますから、どこかで必ずどこかの窓口に来てもらわなければならないわけで、申請書を書いて出して、しばらく待っていただくわけです。たぶんその待ち時間を削れば良いのではないかと。如何にこのプロセスを簡略化するかということで、うちのホームページから予約してもらえば、移動時間を考慮して、予約してから30分後ぐらいには発行できるということにしました。

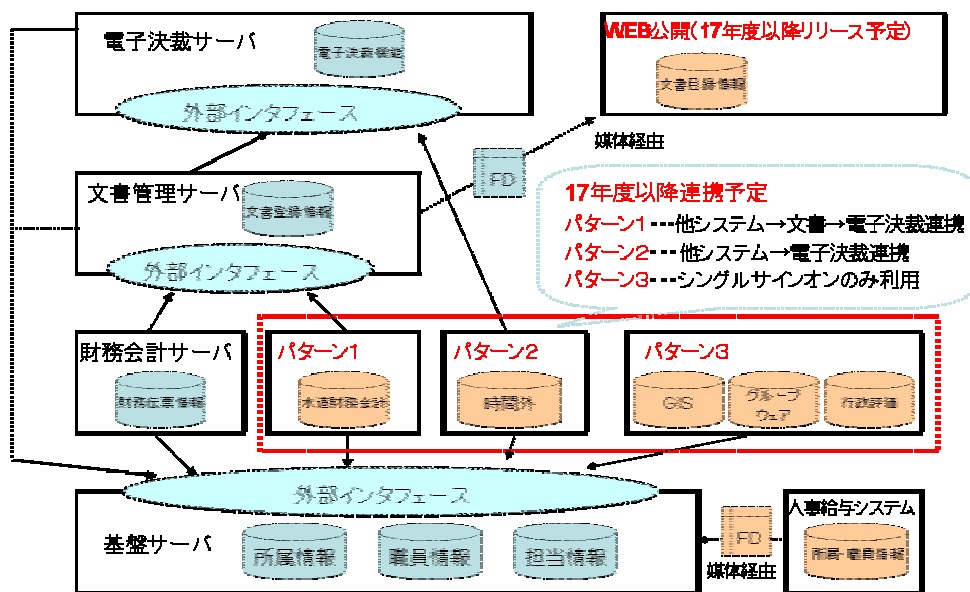
あるいは、ネットで電子入札ができます。などいろいろやってきたんですが、考えてみると電話一本で頼めるというのが、一番いいじゃないですか。ですから、これからは電話でできるものは、電話でしようと考えている。もちろん、何でもかんでも電話でよいというわけではないんですが、可能なものについては、そうしていきたいと考えている。

次に、戦略的広報のツールというのを考えています。

「戦略的広報」というのは、後でGISサイトの話をしますが、コールセンターもそうですが、行政の情報だけではなくて民間の情報が出せる。少なくとも、見かけ上は同じように見えるようにしよう

と。
下の図（統合システムでのシステム間連携イメージ）を見ていただくと、いろいろな情報が出るようになっていきます。

統合システムでのシステム間連携イメージ



もちろん、出元が違いますし、このサーバーそのものは民間のレンタル・サーバーですから、役所の方からそのまま出ていくわけではないんですが、役所の情報と病院の情報、商店街の情報のようなものが、見かけ上は同じサイトで見えるようになっています。

なぜ、こんなことをやろうとしているのかというと、お客さんに、如何に来てもらえるようにするか、役所の情報もいいんだけど、民間と一緒にやろうということによってやっています。

事務方からトップには、どのように理解を得ているか。理解の得やすいツボのようなところはどこか？

代わり映えしないことなんですけど、成功事例があるものは、その分析結果の話をする。無いものは、費用対効果、リスクの綿密な資料をつくる。最後は殺し文句を言うんですよ。経営者として、こういうふうに住民にいうと、絶対アピールできますからと言うんです。いきなり言っても信用してくれませんから、どうするかというと、どんな小さなことでもいいから改善事例をつくる。成功事例、改善事例をつくるのが大切。どうやって、成功事例をつくるかということ、何でもいいんですが「新聞に書いてもらう。」たとえば、横須賀では全国で初めてこんなことをしたということ、新聞は書いてくれますから、新聞に取り上げられると経営者は喜ぶんですよ。効果が顕著だと、もっと喜ぶんですけどね。そういうことを、少しずつ積み重ねて行く。積み重ねていながら、学会などの大会などの際に話す機会をもらって話していくと、そのうち大きな舞台で話ができるようになる。そういうところで話をすると視察が増えてきたりする。そうすると、議会にも認めてもらえるようになり、いいプラスのスパイラルになる。外部の評価を得るとというのが、トップの信頼の得る最大の要因になる。もっとも、評判倒れではだめですが。(笑)

また、自分のところの議員や職員に分かってもらえないと、何やっているんだということになります。特に、情報は一番分かりにくいところなので、今までいろんなことをちゃんとやってきているが、まだ進んでいないように思われている。よく議会で言われました。「なんか、毎年お金を使っているんなことをやっている。やっているのは分かる。どうも新聞にも書かれているから、それなりにやっているんだろうな。けども、自分たちが住民の立場としてみると、それほど何が良くなったという実感がない。」とずっと言われている。そのたび、私どもはさっきの基盤整備の図を掲げて、そう言っても安心してやりとりができなければ、そういうことはできないんです。基盤整備には、時間もかかるし、お金もかかるんですよと説明してきているんですが、いつまでもそういう説明はできない。実感をしてもらうために、どうするのかというと、よく説明をしながらこういうことをやっています、やっているんですよ、でも皆さんに実感してもらうためには、たとえば今度は電話でやるようにします、とかですね。

是非意見を聞かせてくださいよ。というように、いわゆる「広く聞く」ということを合わ

せてやりながら、どこが一番のツボだ。つまり、痒いところに手が届くようになるポイントになるのかということを考えていくことが必要です。

先ほど話をしましたが、いろんな電子申請がありますけれど、国とか県はどちらかという
と事業者向けが多いと思うんですが、市はほとんどが一般住民向け。事業者向けはほとん
どない。横須賀市は、建築の許認可を扱っているから、そこそこあるんですが、それがあ
るところは、ある程度の規模以上です。保健所もそうです。そういうところを除くと、ほ
とんどが住民向け。では、どういうことをするのか？という、そこは、電子に拘らなく
てもいいんじゃないかと思います。正直なところ。田舎を馬鹿にしているわけではないが、
本当に地方の小さな村の役場の人たちの話を聞いてみると、どこの家の誰が役場の職員か
知っている。証明などは頼んでおけば、夜持ってきて来てくれて、それで何も支障がない。そ
こに電子申請で手続きといっても、そこまでしなくてもいいんじゃないかということにな
る。それは、使い分けだと思う。どうしても、電子でやった方がいいものと、そうでもな
いものと分けて考えることが大切なのではないか。

議会とのコミュニケーション

- ・情報化施策の重要性、費用対効果について執行部から議会へはどのように説明をし、
理解を得ているか。

議会は、粘り強く説明するということになるのですが。。。

同時に、日ごろから議員との意見交換・情報交換をしっかりとっておくことも大事です。
事あるごとに、今度こういうことをやろうと思っているんですが、どうですかね。とか。
その時に、いろんな意見が議員にはあります。あらかじめ話を聞いておくと、ものすごく
役に立つ。この間も、面白かったのは、施設の利用予約の話です。施設の利用予約という
のは、一人で使う施設というのは、実はあまりない。テニスでも、何人かで行うが、施設
の予約を行う場合にどうするかというと、今まではテニスコートというのは、抽選日に来
てもらってくじを引いてもらう。そのため、グループの人たちが、何日には必ず集まれと
言って、仕事を休んで来るわけです。それを携帯電話で予約できるようにするんですけど
ね。そのときに、ある人から話があったんですけど、2箇所だけは先行して出来ていた。
その2箇所は、既存のグループがなくて、当時新しくできたテニスコートだった。そのテ
ニスコートを管理しているところは、古いところはいろいろ難しいから新しいところだけ
始めてくれというんですよ。何でかという、既得権とかがあって。それが悩ましい。
動員できるかできないか。動員に駆り出された人たちと、実際に使う人達が違うケースも
あるんですよ。おじいちゃん、おばあちゃんなど、どう考えてもテニスをしないと思われ
る人達が抽選に来たケースがあったらしいんですよ。そこが、やり方が変わった。ところ

が、今回は、これらの2つを含めて、全部で35施設をネットでやろうという話になって。そうすると、野球場も加わる。野球は最低9名ですけれど、当然最低2チーム。自分たちのやっている野球の大会を、きちんと良い日程で設定しようと思えば、たくさんのメンバーシップカードを集めなければならない。ところが、既にやっているようなところの人達は、一杯カードを持っているわけで、そのカードをスムーズに移行したいと思っているわけなんです。一回チャラにしてくださいと言ったら、大変な顔をして、そんなことを言わないで、前のカードを移行してくださいということになる。如何に、既得権益をチャラにするのかというのは、物凄く大事なんですよ。

EA の活用

- ・ 市政に係る課題の把握やその解決方策の検討に、現在、政府が行っている EA を活用できるかどうか？ 活用することが困難なところはどこか？
- ・ 活用が不可能若しくは困難である場合、政府 EA のどこをどのように修正すべきか？

EA は考え方としては理解できる。ただ、実際に適用するには、ハードルが高いだらうと思う。なぜかという、いろんな階層があるじゃないですか、政策レベルからシステムのレベルまで、あれをすべて理解している人はいないのではないかと。いないというのは、失礼ですが、そんなにはいない。じゃあ、自分はどこを理解しなければならないのか。人によって分けてやらないとダメだと思う。その団体で、何のためにEAをやるのかという目的を、きちんとした上で、EAじゃなくてもいい、名前は何でもいいんですが、要するに全体のことをきちんと見ながら調整ができて、そういうことをきちんと理解したうえで、システムに反映できるかということが、何人かが理解できていて、後理解できた人達が作成したミッションに従って多くの人達が動けるかが一番の問題。何が問題かということ、理解が足りない、人がいない。

ただ、そういうと話が進みませんから、どうやればよいかということ。まず、そういうことをやろうというものの考え方を普及するための少し時間をかけて、EAと言わないで、別のタイトルを考えて、何をやるんだということを明確に分かるようなネーミングにし直してやっていくことが必要なのではないかと私は思っています。

その時、現場レベルで誰が何をやるのかというあたりを、どこか課題なのかということ、そうたくさん事例はいりませんから、1つでも2つでもかまいませんから、自治体が共通でやっているような業務の、どこのやり方はどうなんだ、どこが微妙にちがうのか示して、どれが一番いいのかという議論をして、そこで皆が議論してどれが一番いいのかという実習をするのが一番いいのではないと思う。実習の結果できた本当の意味での現場レベルの業務手順というのは、作るにはこうやってやるんだというのが見えることが一番重要。なぜかという、最終的に落とし込んで行くときのミッションが見えていないとい

けなくて、上の方が話しをしても下の方が何を言っているか分からない。

最終的には、業務をきちんと無駄のない美しい姿に変えて行こうというのが最終的な姿ではないですか。それができないと、いくら上が立派なことを言っても形にならない。そのところを、何をすればいいんだということを見えるようにしてやるのが一番大事なのではないかと思います。

上の方には、号令のかけ方を教えてやればよい。こうやって、こうやればよいということをお教えすればよい。号令のかけ方には、もちろん高邁なこともいくつか言うでしょうけれども、むしろ自分のところの自治体の部課長とか、担当者に具体的に明日何をしなさいという分かりやすいことを示すことが一番ではないかと思う。

(小貫)

EAについては、我々もよく話をしますが、EAを口にした途端に全庁じゅうの思考が止まる。「そういうものがあるんだ、それをやればいいんだ。すばらしい策があるんだ。よかった。よかった。」と、皆考えることを全て止めてしまうんじゃないかと思っている。そもそもネーミングが悪いというのはあるんですが、アナウンスすべきこっちは懐疑的に考えている。ただ、ポートフォリオなどというのは、分かる人には分かりやすく面白いなあと思っています。

(廣川)

今、何とかしなければならぬと思っているのは、うちの市役所のなかで言えば、集合研修にすべての部課長がきていて、人件費がいくらになるのか。次に、やめろとは言わないけれど、行政評価。要するに、形が先に行ってしまうと上手くいっていないですよ。本音のところ、何をするのか。形はいいから、使わなければならないところは何なのか。それをやるのが、一番大切なのではない。EAというは、これでいいんだということ、すごく具体的に判り易く示してゆくのがすごく大事なんだと思う。というのは、ある程度、自治体も努力していかなければならないが、やれる外的状況を整えることが重要。やれる外的条件とは、例えばシステムで言えば、基盤となるところを、どこのベンダーのものを買っても自然となっている。たとえば、シングルサインオンだとかね。ワークフローとかいうものの、標準化できて共通的なものになっている。いずれ、メインフレームからオープン系のものに移行するとか、あるいは今使っているものが、移行すればあとは今使っているデータが使える状況になってしまう。というような道具立てをまず用意してしまうというのが、一つの方法なのではないかという気がします。

特に政府のEAの話で言えば、組織の壁を乗り越えてリーダーシップを発揮できるかがポイントだと思う。

人事のシステムをみましたが、あれじゃダメでしょう。なぜかというとな本当の意味で最適化できていない。全部の省庁を全部同じシステムを使えというのは、信じられない。あ

り得ない。あれならば、個別でやっていた方がよい。現場を一杯抱えているところと本省と、同じシステムでやれというのは、あり得ない。それこそ、全体最適になっていない例の最たるものだと思う。そういうことを、誰が差配するのかというあたりが大きなポイントだと思う。市役所も、そうなんです。市役所は、今までダメだったんですが、これから彼らが口を出せるようになれば、変えることができるかもしれないんですけども。誰が、口を出せばよいんでしょうね。

(小貫)

いつも、二人で言っていることは、全体最適化と言った時の全体をきちっと定義しないと、何の話をしているのか分からなくなってしまう。市役所といわれても、いろんな業務をやっている、システムの話ではないのですが絶対二律背反の部局があるわけで、病院部局と国保担当部局ではまったく違うことを考える。人を呼びたい部局と、ごみを処理する部局は、やっぱり正反対のことを考える。それらを全部ひっくるめて全体と言われても困ってしまう。今回、全体の最適化を図ろうと言っているのは、このところですよ、という定義をきちっとすることが大事だと思う。

先ほどの話も、国家公務員という話で括ってしまうと、無理があるのではないかと。

(廣川)

全体の話になると、地方として言わなければならないのは、国と市町村と通じるデータ交換というのがあるじゃないですか、どこが最適化していなければならないのか。国だけが最適化していればいいのかというと、そうじゃないだろうと。だから、「トータルでどうかというは誰が見るんですか？」というがきっとあるのではないのかということなんです。2年前、健康保険法の改正がありましたよね。あれで、少し規則をいじったのですが、もちろん利用者のことを考えて、所得階層に応じて傾斜を作ったんです。それは、しょうがないとは思いますが、ただそのために横須賀市役所で、システム改修費として5千万円かかった。そうすると、全国でベースでみるとえらいお金がかかって、そのお金が法改正で反映されるお金と比べたら、どうなんですかね。それは、誰かが考えてくれないと困るなと。この話は、あちこちで言っているんですけど。

(小貫)

中央の方では歳入不足だから、たとえば年金についても歳入の伸び率が下がっているからどうしよう。保険料の額を上げようという策を考える。しかし、このことは試算する人が今までの納付率に増額分を掛けて試算をされているとしか思えない。でも、現場としては、増額すれば滞納者がどれだけ増えるかと考えるので、なにをどうすると、どこに跳ねるといいうことを真剣に考える時期にきているのではないかと。

今までは公平性のことだけでよかった。50円の滞納者がいたら、1万円でも2万円でも

コストをかけてきた。しかし、一般の市民の人は、そんなことは望んでいなくて、50円のために1万円も払わなくていいよと思っているはず。

最近、横須賀市で全庁を上げて問題になったのは、市立の建物の横にくっついている駐車場からお金をとるべきだ。受益者負担だから。ただ、そのためには、ゲートをつけて、料金機をつけて、年間1千万円の歳入をあげるのに、3千万円だか4千万円だかの費用がかかるのでどうしましょう？人のことを、笑えないのですけれど、どうしたものかなと。

誰かが、一段か二段高いところの位置にいて、鳥の目を持っていて、ここで言っていることと、ここで言っていることが合っていないし、それでやるとお金かかるからと言う人が必要で、誰がそれを担うのか、担えるのか？が難しい。

お前らが本当に鳥なのかと言われると、鳥になる訓練を受けたことがないので、きっと違うのではないのかなあ、しかし、背伸びをするぐらいの努力はしているから、相対評価で僕らがやるのが良いのかなあと。

(廣川)

人事、財政に話なんですけど、私ももともと財政課にいたことがあるので、彼らのものの考え方というのはよく分かるんですよ。ただ、何とも言えないのが、財政課というのはその年その年の予算をつくるのが主要命題なものですから、全体が見えているようで、見えていないものがある。その時に、歳入の予測と、借りられるとするとどれぐらい借りられるのかというのを考えて規模を決めてしまって、そこから落とし込んでいきますから、逆な発想をする訳なんですよ。

問題は、いったい何が必要で、集中して投資しなければならないのかということをもう一度発想の転換をしなければならないのだと思うんですね。そういう話をよくするんですけど、なにしろ多忙なんですね。何であんなに多忙なんでしょうかね。余り人のことは言えないんですが。

もうちょっと、財政課の仕事を減らせるようにして、今財務会計システムができて手計算のようなものは無くなったが、作る資料は相変わらず変わっていないんですよ。課で分担して作っている資料を精査していると、作業にかかっている時間が非常に多いんですよ。そうじゃなくて、政策をつくることをちゃんとやろうよと言っているんです。そういうところをもう一度立て直しをしなければならないと思っています。トップが、一人で全部やりきれないですから。

近い将来ですね、どういう政策に力を入れてゆくべきか。所得階層や年齢階層で割を食うところがあって、そこにどう説明してできるのかという調査機能をきちんと果たせるのかというところを、そういう視点から問い直さなければならないと、心底そう思っています。人事については、チームのコンピテンシーをどう高めることができるのかというチーム編成を真面目にやらなければならない。人のことを言えないんですが、私がそういうことを言うといつも言われるですよ。お前は、いつも気に入った職員ばかり引っ張って、ムダな

職員を他にやるもんだから、そうなるんだと怒られているんですけど、天にツバするような話をいつもしているんですけど。

そうは言っても、人事の全体最適を誰がどうやって見るのかは、何とも言えない。キャリア・マネジメントみたいなことを部長のサブみたいな人で、キャリア・マネージャーというんでしょうか。そのような人がチャンと機能していったら、量の拡大という人間は考えると言うじゃないですか。つい此間、先々週佐世保にゆくチャンスがあってジャパネットタカタに行って社長に会ってきたんですよ。すごかったですね。社長の話もよかったです。社内に入りますと、若い社員が多いんですが、ものすごく丁寧に挨拶するんですよ。ようこそいらっしゃいました、こんにちはと言ってにこやかに挨拶するんですよ。そのことを社長に話をしたんですよ。すべての社員が声をかけあって、冗談を言える関係なんだよと。それで思いだしたのは、3ヶ月前に「IIJ」に行ったんですよ。あそこの若い人達は本当に鈴木社長のことを父親のように慕って、鈴木社長が通ると、こうなんです、こんな面白いことがあったんですよと気軽に話かけてくるんですよ。鈴木社長は、自分の息子や娘に話をするようにコミュニケーションできている。聞いてみると、成果主義でお金で差をつけるとかいうんじゃない。本当に大事なことは、良いことも悪いことも上司がちゃんと見ていることがモチベーションになるんだ。その話を鈴木社長としていて、ジャパネットタカタに行って、まったく同じだなあと感激したんです。

わが市役所も、成果主義をとり入れようとしています。成果主義は手法であって、モチベーションが上がればいいわけで、やる気が出れば良い訳ですから、如何にやる気を出すかが大事なのに、道具の話ばかりをしている。どうも本当にやらなければならないことは何なのかということを見落としてしまっているのではないかと。

私たちは、どうしているかということ、情報部門からあちこちの部門に人事異動があると、行った連中を、忍者用語でいうと草として常につながりを持っている。今風にいうとアソシエイトというんでしょうか。彼らが、問題がありそうだとか、こういうことがあるということが、この口コミで伝わって、次どうしようか、問題が起きそうだとということになると、ここは考えておいた方が良いねと、皆で集まって議論するようになる。常に、情報レベルは、そのメンバーのなかで保ってしまっていて、そういうことが上手く機能していくことが本当の意味で役にたつことではないのかなと思っています。

(小貫)

うちの市役所のひとつの自慢として、イントラの中に、他の部署の悪口を言っているというコーナーが設けられているんです。行政管理課が運営しているサイトですが、他の部局からみて、「あれはひどい直すべきだ」というと、指摘された方が市民からの意見と同じで回答をしなければならない。木で鼻を括ったような回答が多いんですが、「ああ、そうですね。気が付きませんでした。直します。」と言って、いくつか直ったものがあるって、それが堂々とできるというのでなかなか良いなと思っています。その中の意見で、「市役所は

マスコミ発表をガンガンする。しかし、それを、当の市役所に勤めている人間は知らん。やっている部局ばかりが発表して、朝刊を開くとうちの役所はこんなことをやるんだ。隣の人からきかれても知らないのは恥ずかしい。情報共有すべきだ。」という提案がとある部局からありまして、うちの課のWEBマスターが、それならその仕組みをイントラの中に作ろうと、作ったんです。今まで、報道投げ込みは、普通のワードの決まったフォーマットがあるだけで、そのフォーマットでコピーして各マスコミに配るというものだったんですが、それをイントラの中のシステムで入れるようにしよう。出てくるフォーマットは一緒、報道機関にすることは一緒、紙を配る。イントラの中のシステムで打っているの、そのまんま自動的にホームページに飛んで、自動的にイントラネットに飛んで、このような形になっています。だから、庁内のプレス発表した部局に負担かけないで、イントラに一枚これを嘔ますことで、そのまんまホームページに載ります、庁内の情報共有もできます。情報共有に努めましょうという意識があって、言い出す場があって、素直に聞いて、簡単に実現できる技術者がいた、という結果としてこんなものができた。これが、最近のうちのちょっとした自慢です。

(細田)

システム改革の住民サービス面での成果をあらわすのに適切な指標は何だと思いますか。

(廣川)

業務系で言えば、待ち時間がどれくらい減るかということで作るのがいいんじゃないですかね。情報システムはシステムですけど、職員の働き方をどう設計するか。ということとセットじゃないですか。大きな役所もあれば、小さな役所もあって、誰が申請を受けて端末を叩いて、実際のお金をどうするかとかいう話を、如何にスピードを早くできるかということをやればいいのか。

チーム毎に分けて、チーム毎に何分かかっているか。時間を計って競わせてはどうかというのをやっているんです。時間が早ければいいというもんじゃないという反応もあるんですが、そういうのが分かり易くて大事なのではないか。

(小貫)

住民票の窓口では、普通の整理券方式の機械を導入したんです。それまでは、とにかく並んでくださいとしていた。簡単な住民票の写しの交付でその人の事務で30秒で済む人もいれば、内縁の妻と離婚することになったんだが戸籍上はまだ子供がいて云々とかいって、お互いに何をしたいのか分からないような人まで、全部同じレベルに並んでいる。役所的には、皆住民票関係のお客様だったのを、整理券方式の3つか4つの窓口に分けて、住民票関係、戸籍関係、番号順に呼んでいって、少しでも時間がかかるとしたら別の窓口で対応することとして、窓口はルーティーンで流れるものしか受けない。今まで、平均1

時間半待ちだったものが、平均10分待ちになった、ということを知ったことがある。

(廣川)

メインフレームの話は、もう私どもが胸を張って言えることですから、横須賀では、こういう風にやったと言ってもらって、皆さんが試していただければよいと思う。