

続・

情報化は行政に質的 飛躍をもたらすか

情報化フォローアップ研究会編



KAWASAKI CITY

川 崎 市

総合企画局都市政策部

目次

プロローグ～本当にあったこわい話	1
第1章 情報化フォローアップ研究に際して	2
1 経緯	2
2 フォローアップ研究会の目的	2
3 再提案に際して	3
第2章 庁内情報化の進展	5
1 イン트라ネット	5
2 インターネット	7
インターネット広聴システム	8
第3章 先進自治体調査レポート	10
1 横須賀市	10
2 藤沢市	12
第4章 フォローアップ研究会としての再提案	15
1 再提案に際して	15
2 行政内部の情報化の推進	15
3 市民への情報提供	24
4 市民ニーズの情報収集・蓄積・分析	29
5 電子会議の可能性	36
第5章 おわりに～残された課題	40
1 セキュリティ	40
2 イン트라ネットの活用	41
3 視点の転換	42
4 市民参加	43
5 目黒のサンマ	44
担当者から	46
研修経過	46
情報化フォローアップ研究会組織	47
代表的な編集後記～2年間情報化の研究会に携わっての感想	48

プロローグ〜本当にあったこわい話

福祉事務所に勤務する A の仕事は、ケースワーカーで仕事にも熱心にとりこんでいた。ケースワーカーの日常業務として保護世帯のケース記録を書かねばならなかったが、A はひどい悪筆であった。そのため、かなり気を遣って書いても、A の字は他人からはほとんど読んでもらえなかった。

A は、25 歳と比較的若くパソコンにも精通していたため、かねがねケース記録や所内の文書はワープロ化しようと思っていた。ワープロ化してしまえば、データベース化も簡単であり、クライアントの動きや、それに対応する社会資源を簡単に検索でき、ケースのニーズに迅速に対応でき、あまつさえ、同じような書類を何回も書いたり、転記したりする手間も減らせると考えたからである。そこで、50 歳近い S 係長に相談したところ、言下に「ダメ」といわれてしまった。理由は、「ワープロなんかにしたら、フロッピーか何かですぐに記録が外部に持ち出されてしまうだろう。我々は守秘義務があるから、そんなことをして良いわけがない」ということであった。しかし、そういう係長自身、ケースファイルの整理が悪く一度ならず紛失しかかったことがあった。A は納得でないと食い下がったが、結局認められなかった。A は現在も汚い字でケース記録を書いているが、たびたび係長に呼ばれ、「これは何て書いてあるんだ」と聞かれている。

あなたならどうしますか。

第1章 情報化フォローアップ研究に際して

1 経緯

この研究会は、平成9年度の政策課題研究Aチームの研究成果をより実用性の高いものにする、つまりフォローアップするために設置された。

Aチームは、「情報化は行政に質的飛躍をもたらすか」という課題のもとに、情報通信機器を活用した市民と行政の情報・意見の共有化の面から、施策形成への市民参加の可能性について検討した。Aチーム内で検討するばかりでなく、関係課や他都市へのヒアリング等も行い、最終的に情報化に応じた2段階の提案をまとめた。

1段階目は、「今すぐ出来る情報化」とし、提案時点から1～2年内の情報環境で実現が可能なものとした。2段階目は、庁内の情報化がさらに進展した時点を想定し、「市民による行政施策提案システム」を提案した。

最初の「今すぐできる情報化」では、各局一台程度のパソコンによるネットワーク環境を前提とし、①職員の意識改革、②庁内連絡の実現、③各局ホームページ、④「市長への手紙」の電子メール受付、⑤市民電子メールグループの5つを提案した。なお、⑤の市民電子メールグループは、メールによる市の情報配信サービスを行うものである。

また、「市民による行政施策提案システム」は、①Webmasterシステム、②自由電子会議室、③施策別電子会議室の設置を提案した。

2 フォローアップ研究会の目的

しかし、前回のAチームの提案については、第1段階の提案は既に実現されつつある一方、バーチャルな組織と市民参加を指向した第2段階については、実際の情報関連部門から見ると、短期的なスパンでの施策化は難しいとの評価もあった。実際、インターネットやイントラネットが稼動する等、第1段階の提案が現実化されつつある一方、第2段階の提案については、その前提である1人1台パソコンの配備は程遠く、Webmasterシステムなどは、遥か地平の彼方に霞んでいる。

そこで、この第1段階の提案と第2段階の提案の乖離を埋め、現状で利用可能なシステムを用いつつ、Aチームのめざした「情報化による迅速で的確な市民ニーズへの対応」を図るという点を検討する必要がある。そのため、前回の研究報告を前提に、現状でのより高い実効性をめざし、関係担当部局サイドの参加も仰いだ組織で検証を行うことが必要であった。

以上から、情報化フォローアップ研究会を発足させ、活動目的を次のように設定した。

- ・ Aチーム研究報告の検証…主に提案内容について、組織や費用の面で実現性、現状の庁内体制への適応、導入効果等
- ・ 検証の結果を基に、必要な手直しを行った上の具体的な提案
- ・ 部局や職務の異なる職員間の情報化に関する認識・意見の交流

なお、関連部局の担当課は、総務局行政情報課、システム企画課、市民局区政課、広報相談課とした。

3 再提案に際して

(1) A チームのめざしたもの

A チームのめざしたものは、「行政の市民ニーズへの迅速かつ的確な対応」であった。そのために示した方向性は、一言でいえば「行政窓口の一元化」といい。この前提となるのが行政の情報化で、それを活用して「行政の市民ニーズへの迅速かつ的確な対応」を進めていった結果が、「市民が行政に参加する協働のシステム」であり、提案には、「Webmaster システム」としてまとめている。再提案を前に、この点について若干述べ、A チームが行政の情報化をどう捉えたかを明らかにした上、再提案へとつなげたい。

(2) 情報化の必要性

多様化・複雑化する市民ニーズに対応するため、行政は複雑化するとともにその規模を拡大してきた。行政の持つ行政資源についての情報は膨大になり、行政組織内部でさえその共有化はほとんど不可能になっている。一方で、行政にもたらされる市民ニーズの情報もますます増加し続けており、それを整理・統合・分析することも困難な状況となっている。このため、行政は膨大な量の行政資源の情報と、市民ニーズについての情報を保有しながら、相互を十分に効率的にマッチングさせるには至っていない。結局、市民と接する第一線が、担当職員や組織が持つ限られた情報で精一杯努力して、市民ニーズを行政資源に対症療法的にマッチングさせることを繰り返すことになる。即ち、トータルな組織としての戦略的対応がなされないまま、個々の市民サービスの窓口である第一線が戦術的な対応のみをしているのである。

言換えれば、市民サービスを商うものとして、顧客ニーズを販売現場から汲み取るシステムなしに、サービスという商品を販売しようとしているものである。こういった状況で「売り上げを伸ばす」、即ち、「行政サービスを質・量ともに向上させる」ことができるとは考えにくい。もし、これが民間の市場にさらされるのであれば、規制緩和やメガコンペティションなどの厳しい市場原理が働き、すぐに淘汰の対象となりかねない。

こういった事態を回避するために導入されてきたものが「情報化」というコンセプトである。これは、単なるハードのみの問題にとどまるものではない。いかにして組織として情報を収集・共有・分析して的確にニーズに対応するか、即ち「情報収集→分析→決断→行動→効果測定（情報収集）→フィードバック」という一連の流れを効率化するソリューション（解決手段）なのである。そして、情報通信技術の進展が、規模が拡大し複雑化・高度化した組織や制度において、効率的な情報化を可能にしつつあるのだ。

市場社会では既にこういった手法が取り入れられている。情報を活用したマーケティングに成功した企業は、景気が低迷する中で、ひとり増収増益を享受している。こういった企業が早くから全社的な体制で情報化に取り組んでいたことはいまでもない。国際社会においては、国をあげての情報化に先んじた米国のみで空前の株価の上昇が続いているといえようか。

(3) 再提案の必要性

翻って、「行政は」、「川崎市は」どうであろうかと研究した結果が前回の A チームの報告である。市民ニーズに「迅速かつ的確に」対応するためには、行政内部で情報が共有され「行

政窓口が一元化」されていることが必要になる。また、市民ニーズを的確に把握するためにも、その情報が集約される「一元化された行政窓口」が必要となる。しかし、複雑化・高度化した現代の行政において「一元化された行政窓口」の実現は、情報通信技術の進展を抜きにしては語れない。つまり、A チームの課題であった「情報化は行政に質的飛躍をもたらすか」といったことへの一つの解が、「行政窓口の一元化」であったといっている。そしてそこにいたるための視点として、①行政内部での情報の共有化、②市民と行政の情報の共有化（＝市民への情報提供と市民からのニーズ把握）、③行政への市民参加の 3 点を検討し、報告書の提案に至ったのである。

平成 9 年度に行った政策課題研究 A チームは、すぐに実現できるもの、それぞれの段階において実現できるものと区分けをして提案を行った。当然それなりの手応えを持った提案であった。しかし、A チームの提案の前提としたものは、「情報通信技術の進展」であったわけで、「本市における近未来の情報装備」は必要十分条件とはしていなかった。そういった点では、第 1 の提案である「いますぐできる情報化」と、第 2 の提案である“Webmaster システム”の間に距離があり、提案が「本市の情報化施策で実現可能なもの」となるには不十分であった点も否めない。関係各課をはじめ多くの方々から、実現性や効果について疑問の声が上がったとしても不思議はない。

そこでフォローアップ研究会では、A チームの提案を検証し直し、情報化施策の主管課であるシステム企画課をはじめ多くの関係課のオブザーバーに意見を求めながら、「本市における実効性」を前提とした再提案を行うことになった。

しかし、情報通信技術の進展は著しい。コンピュータの価格性能比は 18 か月で 2 倍になるともいわれている。3 年で 4 倍、6 年で 16 倍、12 年もすれば、 $16 \times 16 = 256$ 倍だ。前回の提案から 1 年経過し、本市の情報環境も変化し、情報化先進他都市の状況も変化してきている。このため、本市の情報化の現状と先進他都市の状況を踏まえた上で、A チームの報告書を検証し、再提案につなげていきたい。

第2章 庁内情報化の進展

1 イン트라ネット

(1) イン트라ネット整備の状況と将来計画

平成 11 年 1 月から、庁内各課に配備する OA パソコンをネットワーク化したインターネット・イントラネットシステムが稼動している。このネットワーク上では、インターネット上のさまざまな情報の閲覧や庁外との情報流通が可能になるほか、庁内向けの電子メール、電子掲示板、電子会議室や各課による庁内ホームページの開設等、庁内情報共有化のための機能を順次展開している。現状では、システム企画課からの計画配備により各局に 1 台ずつ設置した OA パソコンなどでネットワーク接続しての利用となっている。平成 12 年 1 月にも計画配備を行って、本庁各部に 1～2 台程度の環境を整備する。さらに今後は計画配備を継続するとともに、既存の OA パソコンなどの接続を促進してネットワークの拡充を図り、平成 13 年度中には全庁全課に最低各 1 台のパソコン環境整備を計画している。

① ネットワーク基盤

- ・平成 10 年度……庁内電話回線を利用した接続を開始
- ・平成 11 年度……電話回線を拡張
- ・平成 12 年度……第 2 庁舎、第 3 庁舎の OA 系 LAN 整備
- ・平成 13 年度……本庁舎の OA 系 LAN 整備、下水道光ファイバー網の行政利用開始

② 接続パソコン累計数

- ・平成 10 年度…… 18 台（本庁各局に各 1 台計画配備分）
- ・平成 11 年度…… 100 台（本庁各部に各 1～2 台、区役所に各 1 台）
- ・平成 12 年度…… 500 台（本庁、事業所に順次配備、既存パソコンの接続を促進）
- ・平成 13 年度……1000 台（全庁全課に最低各 1 台）

③ 接続方針

- ・このネットワークに接続できるパソコンは、原則的に川崎市 OA 機器管理要綱に基づき導入されたパソコン（OA パソコン）と、電子計算組織運営委員会で審議・業務計画決定されたパソコン（業務系パソコン）とする。
- ・OA パソコンはイントラネット接続を行うことを原則とし、すでに各課に導入済みの OA パソコンについても業務の状況に応じて順次接続する。
- ・業務系パソコンや財務端末は、安全性に関する問題（技術面、情報面の両面）を解決後に接続する方向で検討する。
- ・ネットワーク接続できない点において、ワープロ専用機は情報共有、情報流通の道具として適さない。よって、各局各課においても今後は新規、置換ともワープロ導入は行わず、代わりにイントラネット接続が可能な OA パソコンを導入する。

(2) イン트라ネットを利用したシステムの状況と将来計画

① すでに稼動しているシステム

a) 電子メール

電話、文書、FAX などで行っている情報交換を電子上で行う機能。電子メールのアドレス

を必要とする課は、所定の様式で申請すれば課専用のアドレスを取得する。

b) 庁内ホームページ

全課（課相当の組織を含む。）分のホームページを用意してある。当初は課名と「事務分掌」のみ掲載されているので、今後とも各課独自の情報を順次追加して掲載内容の充実を図る。

c) 庁内へのお知らせ

庁内向けの掲示板機能。庁内ホームページに掲載する情報から一部の情報を特に抽出し、タイトルだけを一括掲示する。

d) ホームページ検索

庁内向けホームページについての検索機能。全庁に跨る膨大なホームページ情報からキーワードによる迅速な情報検索ができる。

e) 時事ニュースの提供（総合企画局企画推進課）

紙媒体で提供されていた時事通信社のニュース、情報が局担当課のパソコンから利用できる。

f) 会議室の予約（総務局庁舎管理課）

本庁会議室の空き状況の検索が行えるようになる。平成 11 年度中に、画面からの予約受付を行う予定。

②今後導入が予定されているシステム

a) 統計情報検索（総合企画局統計情報課）

市行政に関する各種統計情報をイントラネット上に提供。

b) 鉄道運賃計算

ネットワーク対応版のソフトウェアによる鉄道運賃の計算機能をイントラネット上に提供。

c) 電子掲示板

全庁的なお知らせ等を掲載できる機能。イントラネットに関する質問回答も掲載予定。

d) 電子会議室

各課(人)が呼びかけを書き込み、それに対しての意見等を順次書き込む形で討論・会議する機能。

e) 川崎市ホームページへの更新

イントラネットを通じて、各課から直接に川崎市ホームページへ情報の登録や更新等を行う。

f) 議会会議録検索（議会事務局議事課）

市議会の会議録をデータベース化し、キーワードや時系列による自動検索もイントラネット上に提供する予定。

＊各システムに関する操作方法等については、担当者説明会を随時開催する。

③将来への展望

a) 行政情報の電子化

行政内部の情報資源について電子化を図り、情報の共有化や市民への情報提供を行う。

(例)統計情報、議会会議録、例規集、地図情報、各種刊行物、事業概要、事業計画等

a) OA 化の推進

庁内の共通的な事務のシステム化を図る。

(例)各種事務連絡、照会・回答、幹部職員の日程予約等

b) 文書管理システムの構築

文書管理システム（電子決裁システム）を構築し、意思決定の迅速化・電子市役所の実現をめざす。

2 インターネット

(1) インターネットの状況と将来計画

市のインターネット利用は、平成 8 年 7 月 1 日から、通信放送機構・川崎リサーチセンターの設備を利用した「川崎市ホームページ」の 3 年間の実験事業として始まった。この実験は、川崎市のアピール「川崎に来てもらう・川崎を知ってもらう」及び地域ネットワークの支援「市民・地域からの情報発信」の 2 つをテーマにしたものであった。アクセスは実験開始から飛躍的に増え続かず月別に見ると平成 11 年 1 月には 40 万件にまで達した。

この 3 年間の実験では、本市のアピールに関しては当初の目標は達したが、地域ネットワークの支援では、個人情報や公平性の点で行政として行うには限界があることが明らかになった。

そして、平成 11 年度からの本格稼働に向け、インターネットサーバを自己導入し、平成 11 年 1 月には各局でインターネットの利用が可能になった。

なお、現在は同時期に稼働開始したイントラネットと連動したシステムとなっている。

(2) インターネットを利用したシステムの状況と将来計画

実験結果を踏まえ、今後は次のことを主眼に運営していくこととなっている。

- ・ 双方向性を活かした情報受発信

電子メール等利用

- ・ 市の広報の補完する手段としての位置づけ

市の広報部門との連携

- ・ 電子市役所実現の一環としての整備

申請用紙のホームページ登録等各種手続への利用

- ・ 庁内ネットワークとの連携及び各課からの情報発信

各課にネットワークの必要性を認識してもらい、課から直接の情報発信を促進する。

- ・ 検索機能の充実

文字列・分野別検索の導入等

- ・ 情報弱者や障害者への対応

インターネットを利用していない市民の利用も考慮し、FAX・電話・街頭 端末による情報提供や、障害者に対応したページ作成、多国語対応等

- ・ 緊急時での有効な広報通信手段とする

災害時の安否確認等

- ・ セキュリティの確保

ハード面でのセキュリティ対策及び職員の意識高揚

- ・ 個人情報の保護

個人情報の提供に十分配慮する

以上に基づき、平成 11 年 4 月から、インターネット情報の FAX 及び電話音声による提供、さらに市最新情報の電子メール配信等のサービスが始まっている。

3 インターネット広聴システム

A チームの報告書では、「(市民のからの) 電子メールによる意見集約」として、「市長への手紙の電子メール受付」を提案していたが、平成 11 年度から「いんたあねっと広聴」がスタートした。

この「いんたあねっと広聴」はインターネットを利用して、市民から市政についての意見を電子メールで受け付けるもので、平成 10 年 5 月から試験的に運用されていたが、平成 11 年 4 月 1 日をもって本格的に運用される運びとなった。URL は、<http://www.city.kawasaki.jp/25/25kotyo/home/koe.htm> で、川崎市のホームページ(図 3-1)に表示してある「市民の声」をクリックすると広聴のページ(図 3-2)を表示する。ここの電子メールのアドレスをクリックすると、koutyo@city.kawasaki.jp に電子メールを送信できるようになっている。

電子メールの受付から処理は次のような流れになっている。

①受付(広聴相談課)

市民からの電子メールを市民局広聴相談課で受け付け。サンキューメールが自動送信される。

(受け付けた電子メールには原則として、回答しない。)

↓

②振り分け(広聴相談課)

市民局で担当各課に振り分け、受け付けた電子メールと添付ファイル化した処理帳票をイントラネットで各課宛てに配信。

↓

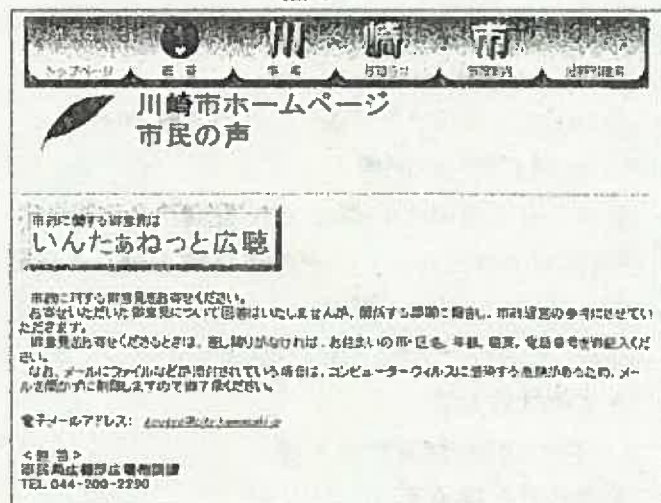
③回答の可否の判断(担当課)

担当課で、電子メールと処理帳票をプリントアウトし、決裁区分、回答の可否等の取り扱いを判断する。

図 3-1



図 3-2



↓
<担当課で回答しない場合>

④-1-1 供覧処理（担当課）

プリントアウトした処理帳票で供覧の決裁処理をした後、ハードコピーされた処理帳票を広聴相談課に送付。

↓
④-1-2 集約管理（広聴相談課）

担当課から送付された処理帳票を課内で供覧した後、集約・保管。保管はあくまでも紙ベースで行われる。

<担当課で回答する場合>

④-2-1 決済処理（担当課）

プリントアウトした処理帳票に回答を記載し決済処理した後、ハードコピーされた処理帳票及び回答文の入ったフロッピーディスクを広聴相談課に送付。（*事案により、担当課が直接市民に電話・面談・文書・電子メール等で回答を行うことができる）

↓
④-2-2 メール送信（広聴相談課）

担当課から送付された処理帳票及びフロッピーディスクで回答文が送付された場合はそれをプリントアウトしたもので決済を受ける。その後、回答が紙情報の場合はそれをもとにテキスト入力を行いメールに変換（フロッピーがワープロ専用機の場合、そのファイルをメール送信できる形態に変換処理）を行った後、市民に送信する。送信後、回答帳票を集約・保管。保管はあくまでも紙ベースが基本になる。

第3章 先進自治体調査レポート

1 横須賀市

(1) よこすか情報フロンティアプラン

横須賀市では現在情報化基本計画である「よこすか情報フロンティアプラン」に基づき、情報化が進められている。横須賀市のめざす「情報フロンティア都市」とは情報が集積し交流する都市、情報を創り出し発信する都市、情報を軽やかに利用できる都市であり、そのためには市民・産業・行政が一体となって、課題に対し取り組んでいく必要があると考えられている。プランには3つの柱として、行政の情報化、市民の情報化支援、産業の情報化支援が掲げられ、それは市民及び職員に対しての目標を明確化すると共に実現に向けての宣言・呼びかけの意味が込められている。

(2) 情報政策の考え方

横須賀市の情報政策は、市役所（行政）は「情報産業」であるという、大胆な発想が大前提になっている。これは情報化においては、ただ漫然と構えているだけではなく、あらゆる方策を打ち出していかなければならないという、民間企業的思考の必要性を述べているものである。

情報化は総合政策であり、情報システムのハード部分を整備していくだけでは決して機能しない。それらはあくまでも市役所を変革するための「道具」「武器」にすぎず、効果を出すには組織改革や人事制度改革などの施策と総合的に組み合わせて、全庁的に取り組むことが必要である。そして市役所を変革することが、ひいては市民サービスの向上につながることであり、市民と行政の協働の前提となる情報共有化を推進し、小さな組織と経費で良質な行政サービスを提供することにつながると、横須賀市は考えている。

(3) 人材育成

横須賀市では ア) 職員全体の情報化の基礎的能力を高める、イ) 情報化推進リーダーとなる人材を発掘育成し、情報主幹組織をはじめ、庁内各組織に配置する、という基本方針に従って独自の研修制度を構築している。

情報化リーダー養成を目的に行われている「電腦仕事人養成塾」は、パソコン

の操作習得だけではなく、情報機器をどのように利用するのかを考え、実践し、業務間連携の核となることができ、そして市役所内のネットワークを市民対応にも活用できる職員の養成を目的にしている。研修の対象者は係長以下の職員で、平成10年度までの3年間で130人がすでに受講している。そして研修の内容としてはパソコン操作を始め、企画書作成技法、プレゼン技法、ホームページ作成技法、ネチケットなどの習得である。

また、平成10年度からは養成塾業生を対象に、データベース管理者養成を目的とした「電腦マスター塾」も始まっている。

さらに、管理職を対象とした「電腦管理職講座」は機器操作よりも、電腦仕事をいかに

横須賀市の情報化研修体系平成10.7現在

上級	電腦職員養成講座	情報政策課
	ホームページ作成研修	
中級	財務会計システム研修	人事課
	WORD/EXCEL研修	
	グループウェア研修 (PC入門研修含む)	情報政策課
初級	新規採用職員PC研修	人事課

使いこなすかに研修の主眼がおかれており、平成 10 年度は募集 30 人に対し 80 人の応募があった。このことは、パソコンアレルギーを抱きがちな管理職世代においても、情報化に対する意識改革が進んでいることが伺いとることができる。

電腦仕事人達が作成した個人の旅行記やピラなどのホームページがしばしばネット上に公開されているが、そうした時として遊び心も加味した試みの一つひとつが、市役所全体の情報リテラシーを向上させていることは注目に値するものである。

(4) グループウェアの効果

横須賀市の情報化において、平成 9 年 8 月にいち早く稼動したグループウェアは、本格的情報共有システム導入への「架け橋」として位置付けられている。現在市職員約 1,800 人にメールアカウントが付与され、約 800 台のパソコンを交代で使用している。

グループウェアは電子メール、電子掲示板を始め、多くの役割を果たしているが、情報伝達の迅速化、職場風土の改善、事務経費の節減などのはっきりした効果を見ることが出来る。しかし、その中でも最も顕著な効果として、庁内のペーパーレス化を挙げることができる。以前は 140 部をコピーして各課に配布されていた「今日の新聞」が、スキャナーで電子化することにより、電子掲示板に直ちに掲載されるようになった。また、同様に以前は紙媒体で各課に配布されていた人事異動の内示情報も、各課あてにメールを送ることによって瞬時に閲覧できるようになった。現状では依然としてプリントアウトによる回覧を余儀なくされている課もあるが、市役所全体として年間約 75 万枚の節減を実現することに成功した。

(5) その他の主なシステムの状況

横須賀市は平成 10 年財務会計システムを稼動させた。すでに本市を初め多くの自治体において財務会計システムは導入されているが、横須賀市のシステムの大きな特徴は電子決裁の方式が採用されているところにある。主査、課長などのそれぞれの段階において「決裁」の欄をクリックするだけで決裁が完了し、次の段階に進み、また何か問題があれば「やめる」をクリックして前の段階に差し戻すこともできるわけである。そのため決裁過程がネット上で簡単に確認することが可能であり、一連の事務処理の迅速化が計れるわけである。さらに、請求書等の添付書類はスキャナーによって電子化し、徹底したペーパーレスを実現することもできた。

また、横須賀市は平成 11 年 4 月に公文書管理データベースを稼動させる予定である。このシステムの最大の長所は職員間の情報共有が促進されることにある。財務会計システム同様電子決裁の方式を原則とするが、それが困難な場合は例外として紙ベースでの決裁も認められている。従前との大きな考え方の違いは文書綴り単位の管理から、1 決裁単位の管理に変わることであり、どちらの場合でも電子目録が作成されることになる。また綴りの概念も「現物の綴り」から「仮の綴り」に変わることになる。つまりはある一つの文書が検索のキーワードのよっていろいろなグループに分類されるということである。それにより、データを閲覧することも、またそれを加工して使用することも容易にできるわけである。

(6)ゲリラ的情報化推進

横須賀市では情報化推進メニューとして図の7つの項目を掲げ、それを推進するためにはヒト、モノ、カネ、情報の確保と活用が不可欠であると考えている。

そして、横須賀市の情報化推進を語る場合、「ゲリラ的」というキーワードが重要な意味を持っている。「ゲリラ的」とはすなわち、情報化推進担当者による地道な草の根活動とすることができる。例として、情報化になかなか興味を示さない課のホーム

【推進戦略メニュー】

- A 情報化に対する理解形成
- B 情報化計画の立案とオーソライズ
- C 必要なシステムの整備、運用
- D 人材育成
- E 組織・制度の変革
- F スケジュール
- G 財源計画

ページを強引に情報化推進担当者が作ることによって有用性を認識させたり、また、情報化の正規な推進組織作りが難航した場合には、取りあえずインフォーマルな組織を作ることによって理解者の拡大を図ることなどが挙げられる。さらに、市役所トップの推進者を味方につけることも情報化推進には不可欠であるが、パソコンに触ったこともない助役にどうにかEメールを利用させることにより情報化の可能性を知ってもらうなどの努力も、横須賀市では実践している。この「ゲリラ的」手法の是非は別にして、財政事情が厳しくインフラ整備が遅々と進まず、また情報化への理解が依然として浸透していない状況下では、これもひとつのユニークな方法として注目することができる。

2 藤沢市

昨年度に引き続き、今年もメンバーを変えて藤沢市に調査に行った。何故再び藤沢市に行くのかという問いに対して、藤沢市は情報化が進んでいるからだという回答がすぐに得られるのであるが、藤沢市にはそれ以上の魅力がある。それは、他の自治体に先行して行っている施策に対し、絶対的な自信を持ちながらも、謙虚な姿勢でよりサービスを向上させようという心構えが、担当者の対応から見て取れるからである。こういった姿勢は、同じ行政職員として見習うべきことであろう。

今回は、昨年度に報告書に書いた内容との重複を避け、前回とは違った視点から報告させていただく。

(1)藤沢市地域情報化計画

藤沢市では、平成8年3月に「藤沢市地域情報化基本計画」(以下「基本計画」という。)を策定し、情報化を推進している。策定から約3年が経過した現在、中・長期的に推進する計画については官民共同で進めるものもあるため、予定通りに行われそうもないものもある。そのため、市の総合計画の見直しに伴い、この基本計画についても見直しを検討している。なお、年間の情報化予算は17~18億円である。

基本計画の柱は「保健・医療・福祉」、「都市づくり・環境」、「情報基盤・防災」、「産業・消費生活」、「教育・文化」、「市民自治・コミュニティ活動・国際交流」といった6つの分野に分かれ、ネットワークの整備・構築を行っている。しかし、現在のところは各システムごとにネットワークが立ち上がっているため、それぞれのシステムを統合化することが今後の課題となっている。

(2) 庁内情報環境

庁内 LAN に接続しているパソコンは 200 台で 1 課 1 台の環境は実現している。しかし、総務・企画部門においては 1 人 1 台の環境が実現している。その他、スタンドアローンのパソコンは 300 台、インターネット端末は 60 台ほどある。川崎市もそうであるが、今後はこういったスタンドアローンのパソコンを有効活用していくことが課題となっている。また、インターネット、イントラネットのネットワークが別々になっているため、財政担当部署から統合化を迫られている状況である。最後に、OA の統合化は平成 11 年度からイントラネット系として 2～3 億円をかけて開発を行う予定である。

(3) インターネット事業及びプロバイダー事業

インターネットの市民への普及策として、プロバイダー事業を行っている。藤沢市民であれば、入会金は 0 円、月々 500 円で利用が可能である。藤沢市内の法人は市民の 1.5 倍で、藤沢市外の住民、法人はそれぞれ藤沢市内の 2 倍の料金体系となっている。

プロバイダー事業を始めたコンセプトは、阪神・淡路大震災の例を見ても明らかのように有事に有効なネットワークであったことと、有事に備えて市民のボランティア体制を日ごろから準備しておくことの 2 点からなる。

また、もう 1 つの市民への普及策として、街頭端末を設置していく意向を持っている。現在は、市内の 3 図書館にしか設置されていないが、タッチパネル方式の端末を今後増やしていく予定である。

(4) 庁内のホームページの運営

ホームページの運営では、1 課 1 ホームページをめざしている。現在は、各課で作成しているものはまだまだ少なく、HTML の作成ができる部署から始めている。更新については、基本的なものは各課職員が、高度な技術を要するものは委託により作成している。市政広報誌のホームページ掲載は、広報誌作成委託先からフロッピーの提供を受けて作成している。なお、FTP については、各課で行える環境を整えてある。今後は、ホームページのレイアウトの標準化や運営管理体制（リンクのルールなど）や職員の研修などを進めていく予定である。

(5) 市民電子会議室

インターネットを活用した市民参加の 1 つのシステムが、「藤沢市市民電子会議室 電縁都市ふじさわ」である。その目的は、市民参加における参加者の形骸化の克服や、市民の自主的な暮らし、まちづくりの推進のため、インターネットを使い時間、場所に制約されない体制を作ることである。

主な機能としては、みんなで意見を言いあう「衆会室」とホームページのような情報を提示する「電言板」があり、この 2 つが常に連動している。つまり、「衆会室」でかわされた議論は「編集長」によって編集され、「電言板」に掲示されるのである。また、「電言板」に掲示された情報をもとに意見をかわすことも可能となっている。「編集長」は現在のところ、湘南藤沢キャンパスの慶応の学生が中心であるが、今後は一般市民を中心にしたい意向を持

っている。

参加者は、30～40 代が中心で、今までに拾えなかった年代層の意見を拾えるようになった。誹謗中傷的な意見は本名主義のため少ない。(現在までに 2 件しかない。) 市民提案のコーナーでは環境問題に対する市民の参加が多い。また、市民エリアでは主婦による参加が盛況である。その他、個人情報保護に関することもよく議論されるが、藤沢市の場合は公開を前提としているため参加の際にこのことを明示し条例外としている。

今後の課題としては、使用しているソフトによる誤動作等のため参加者の拡大が思うようにいかないでこれに対応すること(マイクロソフト社のインターネットエクスプローラー3.0 以下では閲覧不能)、現状オフラインでの意見の作成ができないためこれに対応すること(OCN の設定で開発してしまったため利用者から電話代の負担が厳しいとの意見が出されている)、ファイヤーウォールの設定があるパソコン環境では利用できないためこれに対応すること(事実上、会社のパソコンからの参加ができない)、といったことが挙げられている。現在では、これらの課題に対する新規の開発を行っている最中で、早ければ平成 11 年 4 月から新しいシステムが稼働する予定である。最後に、この市民電子会議室による市民参加の一定の効果は得られたと藤沢市では評価している。

第4章 フォローアップ研究会としての再提案

1 再提案に際して

本市の情報化の現況を前提として、「迅速で的確な市民ニーズへの対応」を指向した上で「実効性のある」再提案を行うため、前回のAチームの提案を次の点から検証した。

第1章でも述べたが、平成9年度のAチーム提案は、①行政内部での情報の共有化、②市民と行政の情報の共有化（＝市民への情報提供と市民からのニーズ把握）、③行政への市民参加の3点からのアプローチとなっていた。しかし、本市の情報化の現況を前提とした上、組織改革や新たな予算措置を必要としないという条件が与えられたため、再提案のアプローチは、更に絞り込まなければならなかった。

そのため今回の再提案では、③行政への市民参加から①行政内部の情報化に力点が移されている。また、②市民と行政の情報の共有化についても、前回の報告書では、行政への市民参加の前提として情報化による行政のリアルタイムでの情報開示を論じたが、今回の再提案は、市民への情報提供及び市民からの（ニーズとしての）情報提供（＝広聴、市民モニター制度）に絞って論じている。いずれにせよ、指向したものは「迅速で的確な市民ニーズへの対応」であり、そのために所与の条件下で本市の情報システム（ハード・ソフトを含む）の効率を最大限に活用する方策について検討した。その結果、提案の内容は、おおまかに次のような構成になった。

第1に行政内部の情報化であるが、これには大きく分けて2つの方向に別れる。1つは、行政内部の情報リテラシーの向上を図るもので、もう1つは、現状で配備されている情報ツールの活用を図るものである。

第2に市民への情報提供（行政からの情報発信）についてで、これは現状の情報システムを活用して、市民への情報提供の迅速化を図るものである。

第3に市民からの情報収集についてで、これも現状の情報システムを活用して、市民ニーズの収集・分析の迅速化を図っている。

第4に電子会議室について論じている。前回の報告書では、市民の行政参加をもたらすための一つの大きな構成要素となっていたが、電子会議室の運営（管理）の問題、そこで醸成されたニーズの代表性の問題、なによりまして施策への反映可能性の問題などから電子会議室の可能性についての提案に止まっている。

2 行政内部の情報化の推進

(1) 情報リテラシーの向上のために

－地方分権と情報化－

地方分権整備法案が平成11年3月26日に閣議決定された。この法案が国会に提出され、成立すれば平成12年4月から施行され、国と地方の新たな関係が始まる。今、分権型社会において求められる自治体の職員としては、これまでのように上からの法令や通達に

	実施主体	研修区分	研修名
政策 研 修	職員研修所	階層別研修	新規採用職員研修
			吏員研修1A
			吏員研修2A
			新任係長研修
			新任課長研修
		特別研修	政策法務研修
			政策形成まちづくり研修
			政策課題研修
			政策形成研修指導者研修
政策 研 究	都市政策研究室		政策課題研究

従って間違いなく事務を処理していくような事務処理型の職員ではなく、政策の立案能力を持ち、企画・計画から実施・フォローまで完結できる能力を身につけ、分権型社会に求められることが求められる。川崎市の職員研修計画において、あるべき職員像として「分権型自治体を担う、総合的な政策形成能力を身につけた職員」定義している。また、求められる研修内容として「政策形成研修の強化」が挙げられている。さらに、研修にあたって「外部の講師に頼ることなく、職員を講師、研修指導者として育成し、積極的に活用する」ことの必要性を掲げている。職員研修所における政策形成に関する研修としては、新規採用研修におけるワークショップ、吏員研修における政策形成研修、さらに新任係長研修、新任課長研修、政策法務研修、政策形成研修など階層・職種に応じ多岐にわたり行われ、平成 8 年度の修了者は 3,055 人となっている。職員研修所以外でも総合企画局が実施している政策課題研究などがある。分権関係の催しとしては自治体フォーラムなどがあり、分権の PR 誌としては「分権事始め in かわさき」が発行されている。

分権型社会を担う職員像がいろいろと論じられているが、その根底には市民から情報を収集し、市民ニーズを的確に判断し、政策遂行部門に的確に伝達するという情報リテラシーが必要となることはいうまでもない。しかし、情報リテラシーの向上策としての情報化に係る研修及び庁内 OA 化に係る PR・啓発活動は分権のそれと比べて、かなり弱いといえる。総務局情報管理部、総合企画局統計情報課など情報機器の操作ができないと日常の業務に支障をきたすような職場においては、内部講師により研修を行っているが操作（またはプログラミング）の研修が主となり、情報の活用などの分野まではなかなか手がまわらないのが現状である。しかし、イントラネットシステムが稼動した現在では、職員の情報リテラシーの向上は必須であり、分権の研修と同様に指導者の養成をし、できるだけ多くの職員に研修を行っていくことが全体として情報化が高い効果を生むのではないかと考えられる。つぎに、職員の情報リテラシーを向上させるため方策について提案を示す。

①職員の情報化への意識を高める方策

a) 庁内情報化 PR 誌「いんとらニュース」発刊

OA 推進の庁内紙的な役割を果たすもので、内容は、FAQ、用語解説、操作説明的なもの、イントラネット上のトピック、他都市をはじめ外部の情報などで、はじめは紙と HTML で提供する。ただし紙媒体のものは意図的にイントラネットを参照したくなるような仕組みにしておく。（次ページ参照）

b) 封筒・刊行物への URL 掲載

市のホームページを積極的に PR するために封筒には市のホームページの URL を記載する。また、職員の名刺には課のメールアドレスを刷り込むようアドバイスする。

c) インターネットイメージキャラクタ

インターネットイメージキャラクタをつくり川崎市のホームページのガイダンスをさせる。また、URL を印刷物に掲載するときは併せてのせるようにする。

いんとらニュース (SAMPLE)

ハイライト:

- ・創刊にあたり
- ・コンピュータウィルスにご注意!
- ・図解! あなたの身近のOA機器
- ・ホームページ作成講座



いんとらくん

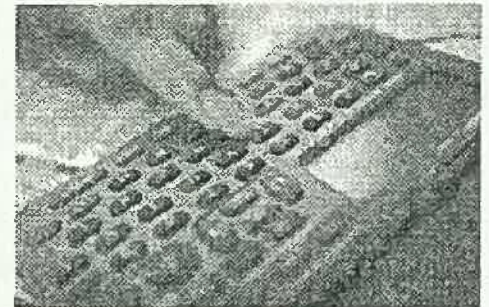
目次:

創刊にあたり	1
コンピュータウィルスにご注意!	1
OA攻略用語	2
図解! あなたの身近のOA機器	2
うちの家のパソコン、インターネットにつなげるの?	3
ホームページ作成講座 その1	4

1 創刊にあたり

21世紀を目前に控えた今日、時代は大きな転換期にさしかかっています。戦後一貫して伸び続けてきた人口の増加が鈍り、少子・高齢化が急速に進行する中、グローバル化の一層の進展、地球環境問題の顕在化など経済社会情勢は大きく変化しつつあります。

今や、飛躍的な進歩を続ける情報通信技術は、産業構造や個人のライフスタイルなどを変化させるものとして、また、大都市の抱える課題を解決する一つの手段として大きな期待がかけられています。情報化の進展は、産業経済の分野のみならず、社会全般や個人の生活、文化にまで広く浸透してきております。地方公共団体が、まちづくりを進めるうえで、情報化を推進する目的は、情報を含めたひと・ものの交流によって地域の活性化や市民生活の豊かさを図ることと言えます。川崎市においても、行政内部の情報化による事務の効率化はもとより、行政サービスの高度化や、地域情報化をいかに



進めるかが重要な課題となっています。川崎市でも、平成9年7月に「川崎市情報化基本計画」を策定し、地域、行政両面の現状や課題に対応した情報化を計画的かつ総合的に進めています。平成11年1月からはインターネット・イントラネットシステムが稼動し、行政内部の情報化も着々と進行しているなかで、みなさんの職場の情報化を支援するPR紙として本誌を刊行することになりました。

コンピュータウィルスにご注意!

昨年夏に台湾で確認されたコンピュータウィルス「チェルノブイリ」(略号PE_CIHまたは単にCIH)が危険日と言われていた26日、全国的に発作を起こした。このウィルスの主なトラブルは①起動できない。②ソフトやハードディスクに記憶させていたデータが壊れたり、消えたりしている。③ソフトから「初期化をやり直してください。」とい

うメッセージがでた。指示に従って再初期化したことによりデータが消えた。④ハードディスクが見つかりません」のメッセージが出てしまい、使いものにならないなど。これらはまだ軽い方で中にはマザーボードのパーツが破壊され、ハードの交換を余儀なくされたユーザーもいるという。差出人不明メールの添付ファイルなどは要注意!

d) 職員間のメーリングリストの発足

現在本市に配備されているパソコンは非常に少ない。後段ではその活用法を述べているが、いくら「イントラを使え」といっても肝心の装置が側になければ使おうにも使いようがない。「笛吹けども踊らず」である。一方でパソコンを所有し、インターネットを始める職員は確実に増加している。しかし、悲しいかな職場のハードの台数が乏しいことから、パソコンを所有しているというメリットを業務に活かすことができない。庁内の情報化を進展させるためには、職員の情報化が不可欠であり、そのためにはこういった先べんをつけている職員に、ある種のメリットを提供することも必要であろう。

そこで庁内の情報化が進展するまでの期間限定とした上で、職員限定のメーリングリストを立ちあげる。参加者を限定するのは、共通のテーマを見つけやすくするためであり、セキュリティの観点からではない。既存のイントラネット端末はもちろんだが、職員個人が所有するメールアドレスも登録できるようにしておく。庁内イントラネットを使うことが問題であれば、民間のメールサーバを利用してもよい。(実際利用料がほとんど無料のものもある。)

メーリングリストは、局や部など組織で限定したもの、福利厚生、研修制度などテーマで限定したものにするとよい。あまり関係のない情報が飛び交うと不要な情報の量が多くなり、ジャンクメールと変わりなくなってしまうからである。職員が自分の必要性に応じて、それぞれのメーリングリストを選択できるようにしておけばよい。メーリングリストの担当課(者)を決めておき、定期的に情報を発信するのもよいだろう。

但し、セキュリティが保証されるものではないので、一般に公開されても問題にならない情報を流す。セキュリティを必要としないような情報でも、それを必要とする職員に公開され共有されることで、利用価値が高まるのだ。また、メールの内容については、あまり規制せず、利用者同士が自由に情報を交換できるものにしておくことが大切だ。

こうすることでメールを使える職員間にネットワークが形成され情報の共有化が進展する。また、各自が所有するパソコンのメールホルダーにはメールが情報として蓄積されることになり「検索」も可能になる。例えば、メールのやり取りの中で、在宅福祉サービスに関する支援施策についてのお知らせがあれば、後日その情報が必要になった職員は、「在宅福祉」というキーワードで検索することが可能になる。こういったメーリングリストにより、電子メールを使える職員は、その業務にそのメリットを活かすことが可能になる。職員が自己の情報リテラシーを向上させることで「メリット」を享受できることが可能になり、ひいては職員ひとり一人の情報化への意識がいくらかでも高まることが期待できる。

②研修制度

a) 研修内容の見直し

職員は効率的な行政運営により市民サービスを向上させるため、イントラネットが職員全体のものであるという認識に立ち、積極的に利用・活用するよう努めなければならない。そのため、全ての職員を対象に研修を行う必要がある一方、予算的な問題から、全ての職員が過不足なく十分な研修を受けることもまた難しい状況にある。このため、業務から必要とされる能力を明確にした上で、メリハリをつけた研修システムを形成していく必要がある。即

ち、業務の核となる職員の情報リテラシーを徹底的に引き出すような指導者研修と、基本的なパソコン能力を養成する速成研修の 2 種類の研修を設けるのである。以下に例を示しておく。

研修例

講座名	対象者	主な内容
新規採用職員研修	新規採用職員	HTML
超速 WORD/EXCEL	募集 (500 名くらい)	WORD/EXCEL (マクロ中心)
超速インターネット	募集 (500 名くらい)	HTML
指導者研修	募集 (50 名くらい)	WORD/EXCEL
		ACCESS
		ネットワーク
新任課長・係長研修	新任課長・係長	Power Point

b) 自主研修制度の充実

人員の手当てがなく予算もないという条件下で、組織の情報リテラシーを向上させようとするれば、最後は、職員ひとり一人の自助努力に頼る他ないだろう。

そのためには、職員のやる気を引き出すしかない。先に述べたように、職員の情報化に向けての意識を高め、情報ツールを利用する職員に具体的な情報化のメリットを示した上で、やってみようかという気になった職員を、具体的な研修へと結び付ける手段を用意しておくことが必要である。せめて情報化にかかわる自主研修制度を充実させておく必要があるだろう。

予算の都合がつかないというのであれば、タイアップ研修などが可能ではないだろうか。例えば、事前に職員アンケートを実施し、研修受講の希望、日程、費用等について調べておき、周辺の PC スクールに対して職員向けの団体割引コースの設定を交渉するのだ。研修内容についても職員にあった内容になるようチェックしておけば受講する側も安心して申し込める。研修で使うテキストなどは簡易印刷して共通化したものを作成しておき、PC スクール側に提供してもよいだろう。

こういった方法により、予算措置を伴わずに、自主研修を望む職員向けに、いくらかでも安い価格で川崎市の冠コースが提供できるはずである。

③情報化のための人材活用

a) 情報系人材活用のメリット

私物の持ち込みは別にして、庁内に配備されているパソコンは非常に少ない。平成 9 年度の調査では本庁内で一人あたり 0.13 台であった。その後パソコンの導入が進んでいるとはいえ、リース期間が 5 年であること、業務専用端末が含まれていることを考慮すると、現在標準となっている Windows パソコンはどれほど配備されているであろうか。

この現状で未だ端末が少ない庁内 LAN を充分活用していくためには、職員全体がコンピュータリテラシーを身につけていることが必要になる。具体的には、Windows やそのアプリケーション、メールの送受信方法など端末を中心とした Windows パソコンの使い方を職

員が習熟していなければならない。

しかしマニュアルを読みながら独習する人や、自ら優良のパソコン教室に通う人は少ない。また、職員にもれなく研修を実施するには費用がかかりすぎる上、研修を受けた人が日常的にパソコンを利用していないと操作法そのものを忘れてしまうおそれがある。また、パソコンは日進月歩で技術革新がなされているため少し前の研修であれば、研修内容そのものがパソコンの標準とずれてしまうことがある。結局、端末操作を前にして、ネットワークの担当課に使い方を問い合わせることになる。しかし、担当課ではユーザサポートの機能を果たすほどの人員が配置されていない。さらに、今後パソコンの導入が進んだ場合、こういったユーザサポートが増加していけば、ネットワーク担当課が機能しなくなるおそれもある。では、費用をかけずパソコンの使い方のサポートをするにはどうしたら良いか。庁内の既存の人材を活用するのがもっとも簡単な解決方法である。パソコンを使うなら、習熟している職員に聞くのがてっとり早いということになる。

b) 電腦サポーター制度

冒頭の「本当にあったこわい話」でも述べたが、実はパソコン系の人材は各職場にかなりの数が潜在している。最近入庁してきた新卒の方などは、就職活動や卒論などでパソコンやインターネットを使いこなしていた方も多いはずだ。パソコン系人材の職員に占める割合はかなり高いと思われる。しかし、ハードの普及が伴わないことや、手書き絶対主義やワープロ専用機の文書に合わせざるを得ないことから、せっかく身につけた技能を既存の業務や文書作成に十分に活かすことができないでいるはずだ。こういったパソコン系人材を発掘し、端末をはじめとするパソコン周りで、ユーザサポートして活用する「電腦サポーター」制度を創設する。これには次のようなメリットがある。

- ・パソコンの操作やトラブルについて、担当課のユーザサポートが不要になる。また、問い合わせがある場合も専門知識を有した職員からの問い合わせになるため、やはり担当課の労力は軽減される。また、マニュアルや手引き書も簡易なもので済むようになる。
- ・使い方の説明が、その場でできるため非常にわかりやすく、誰もがパソコン端末を使えるようになる。
- ・パソコン系人材を端末の管理に活用すれば、担当課の職員が端末のバージョンアップのたびに庁内を歩き回るなどの管理コストを削減できる。
- ・標準的なアプリケーションを導入し業務で活用する場合、初歩的な研修は不要になる。
- ・パソコン系は常に最新の情報に敏感になっているため、新しいアプリケーションが導入される場合でもすぐにサポートできる。
- ・せっかく自分で努力してコンピュータリテラシーを身につけたにもかかわらず、それを活かす機会に恵まれないパソコン系人材のやる気を引き出す。

c) 「電腦サポーター」制度実施にむけてのステップ

ここでいう「電腦サポーター」の役割と性格は次のようなものになる。

- ・パソコンや端末の使い方を他の職員に教える。
- ・担当課のネットワークやパソコンの管理に協力する。
- ・庁内の情報化の調査に協力する（庁内情報化モニター）。

- ・スキルアップと知識のレベルの統一のために研究会に参加する。
- ・庁内のパソコンボランティアとして位置付ける。
- ・庁内情報化が進展するまでの暫定措置又は実験として期間限定とする

実施に向けては、次のようなステップが考えられる。

ステップ1：パソコン系人材調査

庁内のコンピュータリテラシーの実態を把握すると同時に、ボランティアでパソコン端末のサポートをする「電腦サポーター」を引き受けても良いという有志を募る。取り扱い、あくまで個人の自発にもとづく参加とする。なお、この時点で「電腦サポーター」の役割と位置づけは明確にしておく必要がある。調査においては、その人のパソコンレベルを把握する項目（使えるアプリケーション、ホームページやパソコン所有の有無など）を設けておく。

ステップ2：「電腦サポーター」登録

使えるアプリケーションやパソコンレベルに応じて、あらかじめ「電腦サポーター」をグループ分けしておく。例えば、ワープロサポーター、ワークシートサポーター、ホームページ作成サポーターなどが考えられる。「電腦サポーター」応募者は、その自己申告により各グループに振り分ける。この場合重複しても良い。また、特にスキルの高い人を選んで、端末の管理に協力してもらう「端末サポーター」を設ける。

ステップ3：名簿の配付とユーザサポート

「電腦サポーター」名簿を各職場に配付し、ボランティアユーザサポート名簿として、端末やパソコンの周りに置く。操作方法が分からない人は、その名簿のから手の空いているユーザサポートを探し、サポートを受けるようにすれば通常のユーザサポートを受けるのと変わらなくなる。

ステップ4：研究会の実施

ネットワーク担当課主催のメーリングリストなどを活用して、「電腦サポーター」の研究会を実施する。端末の取り扱いや、サポートに際しての注意事項、よくある質問などについて情報交換をしたり研究を行う。また、サポーターが各職場に万遍なく散らばっていれば、庁内の情報化の状況についてアンケートを実施することも可能だろう。研究結果については、できれば報告書にまとめたい。特にFAQなどは、すぐにWeb上で掲示できるようになるはずだ。

また、サポーター所属の協力を得て、年数回のオフライン会議を実施する。電腦サポーターの人数が多い場合は、所属別や、グループ別に分けて実施しても良いだろう。

ステップ5：電腦サポーターの更新

ボランティアで行うため、協力できなくなったり、アプリケーションが新しくなったりすることもあるため、サポーターについては、随時申し込みと脱退を受け付け常に更新するようにしておく。端末周りに配布された名簿については、Web上に最新の名簿を掲示したり、各職場のサポーターに更新を依頼するなどして随時修正しておけば問題ない。また、名ばかりのサポーターについても登録を見直すようにしておく。

(2) 既存の情報システムの活用

① イン트라ネット活用法

a) なぜイントラネットが必要なのか

現在急速に普及しているインターネット技術を庁内の情報ネットワークに活用したものが、イントラネットであるが、専用のシステムを構築せずに気軽に接続、拡張出来るところにイントラネットのメリットがある。

これを利用して、ホームページで情報の受発信、電子メールを利用して情報の伝達が容易に可能となる。

定型的な業務システムとしての使い方よりも、日々行われている業務の補助的部分をカバーする役割をイントラネットが担うと考える。

庁内の情報の共有、情報の蓄積は細かい面で業務の簡素化につながり、本来の業務により多くの労力を発揮することが出来る。

b) イン트라ネット活用の課題

各局一台パソコンが、イントラネットに繋がったが、イントラネットのホームページを見た職員はごくわずかである。また、唯一のネットワークパソコンをスタンドアロンパソコン的に使用をしているのでは、全く無意味な話である。多くの人が見て、利用して初めて情報の共有、蓄積が可能となる。

現在各部署、各個人の蓄積しているデータや情報をイントラネットサーバに蓄積していくためには、情報の電子化が必要であり、ある時点で大量の紙媒体のデータを一気に電子化するためには、多大な労力が必要である。ネットワークが身近な物になる前に、紙の媒体から逐次、電子化し情報をサーバに蓄積させる必要がある。

研究会の打合わせの中で、「将来増えるであろうネットワークパソコンの台数論にとられないイントラネットの使い方を考えた方が良い」との発言もあったが、やはりイントラネットの活用法を考える時、どうしても台数論にとらわれてしまう。

5年後には、係に2～3台は導入される予定とのことであるが、そのような受け身の姿勢では、情報ネットワークは広がらない。

各局、各課がイントラネットの必要性を感じなければ、端末は予算化されない訳だが、そのためには職員がイントラネットを認知し、必要性を感じ、端末を要求しなければならない。

c) イン트라ネットの使い方

イントラネットの活用法を考えるとベースになっているインターネットに目を向けてみる。

最近、パソコン雑誌でも特集が組まれ、新聞でも話題になっている「リナックス (Linux)」というパソコンの基本ソフト(OS)がある。フィンランドの大学生がユニックスライクなシステム環境をめざして作った基本ソフトで、インターネットを使ってフリーソフトとして配布されたものが、世界中のプログラマーがボランティアで改良、強化し、ついにはパソコンの機種を選ばない強力なOSとなり、正式に自社のパソコン用OSとして採用するメーカーまで登場し、商業ベースのOSの足元をおびやかしている。

庁内のイントラネットでこういった考え方を利用出来るのではないだろうか。一つの懸案

事項をイントラネット上に投げかけ、縦の組織を乗り越えた、柔軟な横の繋がりで多方面の庁内の専門家がネットワーク上で意見を出し合い、政策としてまとめていく。ネットワークのメリットである、双方向性、公開性、即時性、蓄積性を最大限に生かして、各自の自由な時間のなかで議論を進めていく。縦割り社会にイントラネットを利用した横の繋がりが出来、マトリックス組織ができ、人事の効率的な活用が情報網の整備で可能となる。そのままインターネットに公開すれば、市民の意見も聞くことが可能である。もっともそのためには、職員の身近にネットワークパソコンが必要となる。

とにかく、素晴らしいハイウェーが出来てもそこに走る車がなければ流通もない。新たな発想を持った人々が使って、新たなイントラネットの使い方が生まれる。これだけ世界的にインターネットが発展した理由もここにある。

横須賀市で、情報化研修の修了者が作った職員録の検索システムを見せてもらったが、ネットワーク上で実際に使用しているのを目にして、研修の成果が形として現われていることに驚いた。これも研修終了後に実践出来る場があって発揮出来るものなのではないだろうか。

②各局 1 台パソコンを利用した庁内連絡の実現

平成 10 年 7 月から、各局に 1 台のパソコンが設置され、今年の 1 月からは、それぞれが、ネットワークでつながった形、イントラネットが実現している。平成 9 年度研究チーム A では、今すぐできる情報化として、イントラネットシステムに基づき、各局 1 台のパソコンを使った庁内連絡を提案した。しかし、イントラネット実現から 3 か月が経った現在、パソコンを使った庁内連絡は、ほとんどなされていないといってよい。なぜなのだろうか。

1 つには、局に 1 台という、限られた台数では、使用者、使用目的などがある程度限定しなければ、有効利用がしにくい、それがあいまいだからであるということが考えられる。局によっては、設置されたパソコンの近くに座っている職員が、たまたま通じている人で、ある特定の業務のためだけに、使用されているかもしれない。それならまだよいほうで、パソコンが近くにあるものの、使い方がわからず、全く使用されないことも、ないとはいえない。

そこで、パソコンによる庁内連絡の実現という視点から、各局の庶務が活用できるような仕組み作りの推進を提案したい。従来行っている文書による連絡を、電子メールで行うのである。これは、前の報告書でも提案しているところであるが、その仕組みを、各担当者任せではなく、全庁的なルールとしてしまうのである。この場合、紙媒体から徐々に移行ということではなく、局を横断する連絡に関しては、一挙に電子メールに移してしまったほうがよい。なぜなら、旧来の方法を選択できる形をとると、情報が入り乱れるだけでなく、新しい手法がなかなか進んで行かないことが考えられるからである。この効果に関しては、情報伝達のスピードを担当者が体感するにとどまらず、コピー代の削減、ペーパーレス化の推進など、定量効果としても、見る事ができる。

このような電子メールでの庁内連絡を協力的に推進していくためには、やはりトップの理解が必要である。そのために、イントラネットを使って、トップが興味を持ち、有効活用できるような仕組みを作ることも重要である。

今後、各局 1 台から、各課 1 台、各係 1 台と、台数が増え、ネットワークが広がってい

った場合も、現在の各局 1 台から、枝が広がった形と考え、段階に応じた、情報伝達のルールを作って行けばよい。

③各局 1 ホームページ

現在、ホームページの作成は、作るのが初めて、あるいは機械がないという場合を除き、行政情報課への依頼の形から、徐々に所管課による作成の方向へと進んできている。(4 月からはシステム企画課が管理)つまり、各所管課が持つ情報を、ホームページで提供するか、どういう形で行うかについては、所管課に任されることになる。

しかし、だからといって、この局のホームページは鮮度が高いがここは低い、という状況を防がなければならない。そのためには、各局ともホームページ作成にやっきとなって取り組むような仕組みが必要である。この仕組みについては、局単位、課単位など、それぞれ考えることができるが、局単位で行ったほうが、局全体である程度の統一性を保つことができ、また、局長などが関わってくることから、トップの理解も得ることができる。局単位で取り組むためには、各局に「ホームページ作成委員会」のようなものを作り、毎月「ホームページコンテスト」を実施する。そして、トップから表彰などの形で評価されるような仕組みをつくれば、各局が競って良いホームページを作るようになるのではないか。

キーワードは「オーソライズド」!

一部の人が好きでやっているのは
情報化は進んでいる。

3 市民への情報提供

(1)同報メール利用

①新たな情報発信手段、電子メール

現在、行政情報を市民に向けて発信する方法は、PR 誌、郵便物、FAX 等が使われている。これらの方法は、受け取る相手が全市民か特定者等により、様々な使い分けを行っている。これ以外の発信方法として、民間企業、国、個人等で近年利用されているインターネット利用型の電子メールである。この発信手段は、手軽でランニングコストがかからないため民間企業ではいち早く導入されている。

現在情報発信に利用しているメディアと電子メールについて考察してみると次表のようになる。

メディアによる評価

メディア	原稿作成	発送準備	発送費用	即時性	保存性	対象
PR 誌	要時間	要時間	印刷代	遅	可	制限無
郵便	普通	要時間	コピー・切手代	普通	可	制限有
FAX	普通	要時間	電話料	瞬時	可	制限有
電子メール	普通	短時間	なし	瞬時	可	制限有

電子メールのメリットは、一つ目に通信費の軽減である。電子メールを利用し発信する場合、送る相手の件数にかかわらず同じ電話料金で送信できてしまう(同報メール機能)。しかし、郵送や FAX と違い、受け取る側で、通信費用が発生するという双方の負担となり、今までの情報提供に対する考え方を変え、多少の受益者負担の理解も必要である。

二つ目に資料印刷費等発送に要する費用がほとんどかからないことである。電子メールを使う場合、原稿作成をパソコン内のワープロソフトで行ない、印刷することなくそのまま

パソコンからパソコンへ送ることができるのである。通常郵送で送付する場合、送付件数分の枚数を印刷しなければならない。

三つ目に原稿作成から発送までの事務量の大幅な低減を図ることができることである。通常郵送の場合は、送付用資料の印刷、帳合、袋詰、切手貼、宛名書等送付件数に比例して事務量も増加するものである。また、発送後の訂正は非常に大変なものである。電子メールを使った場合は、この殆どの作業は必要なくなり、訂正等送り直しが簡単にできてしまう。新たに発生するものとしては、宛名書きに相当する送付先の管理が必要となる。しかし、この事務量としては、特に多いものではなく、市販の電子メール同報配信ソフト等を使うことで簡単に管理することが可能である。

四つ目に大きなメリットとして、双方向性であること。例えば、講習会の参加の有無を相手から発信してもらい容易に確認ができ、集計も可能である。相手が受け取ったかの確認も可能である。他の使い方としては、アンケートとしても容易に利用できる。

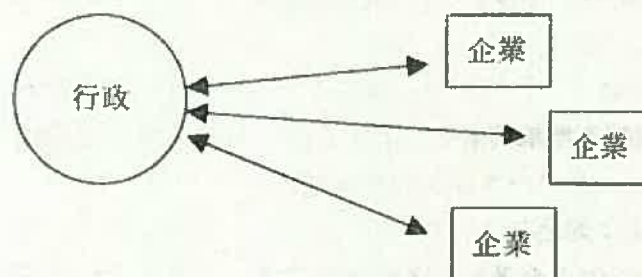
この様に、電子メール利用による情報発信は、コスト削減の昨今に大きな期待が持てる情報発信の一つと言える。

②電子メールを利用する上での問題点

情報発信の手段としては、非常に有効な電子メールであるが、これを利用するには、FAX同様ある程度の設備投資が必要となり、万人誰もが利用できないという欠点がある。受け取る装置いわゆるインターネットパソコン等を持つ者だけの特定した情報提供になってしまうのである。しかし、この弱点はある特定した使い方に限定した情報提供を考え、より多くの効果が期待できるものに絞り電子メールを利用することで解消され、電子メールの有効性を妨げるものではない。利用方法として次の提案をする。

③企業限定同報メールシステムの提案

受け取り限定の使い方として、受け取り装置の環境の整った、企業向け情報サービスが考えられる。



消防局予防部保安課では、郵送料の予算に限りがあるため計画的な年間行事に対しての通知等コンビナート地域の危険物等を保有する事業所宛てに案内等を年数回のみの送付となっている。この場合、受け取り側は限定された事業所となっており、電子メールを利用した企業限定同報メールシステムでの効果が期待できる。(市内における危険物保有事業所9社中、6社が電子メール受け取り可：67%の普及率)

また、現状では、毎年決まったもののみの案内だったものが電子メールを利用することに

より、軽微なお知らせ、法令改正による関係者への広報、事故速報、調査依頼等、数多くの情報提供サービスが可能となる。当然、これにかかる費用は特に予算取りする必要がなく、今ある「イントラ環境」で十分可能である。

以下に限定型電子メールの効果をまとめると

- ・低コスト（作成から発送まで）、事務の簡素化に有効
- ・講習会の案内に伴う参加者の有無の確認及び問い合わせが容易（情報の収集）
- ・確実な情報伝達（受け取りの確認が容易、確実性、正確性が増す）
- ・発送先の変更等システムの管理が容易
- ・提供される情報が相手のニーズに合致
（不要な情報提供が減少：ダイレクトメール方式）

（参考）

1) 電子メールを使った情報提供に関する聞き取り調査（コンビナート地区企業限定）

- ・インターネットへの接続について
9社中6社（67％）が接続している。
- ・インターネットへの接続をしている企業で、電子メールについて
6社中すべて利用している。（100％）
- ・電子メールによる案内や調査依頼について
9社中8社、特に問題ない（89％）
講習会費用等金銭にかかわるもの等内容によっては、正式文章等必要
- ・電子メールによる行政情報サービスについて
是非とも実現してほしい
サービスが開始されたら設備投資を直ぐに行なう

2) 中小企業の情報化の現状と今後の展望

- ・中業企業のコンピュータ活用はどのくらい進んでいるか
平成10年6月：地元中小企業の「情報通信機器」に対する意識調査
（川崎信用金庫）
パソコン72.4％、オフコン22.8％、インターネット利用23.6％
平成7年11月：川崎市地域情報化に関する調査（事業所）川崎市総務局
パソコン47.1％、インターネット利用6.8％
- ・ネットワーク化、ウェブ対応について
平成10年6月：地元中小企業の「情報通信機器」に対する意識調査
（川崎信用金庫）
インターネット利用23.6％

（2）市政だよりのホームページ化

①市政だよりの現状

a) 市政だよりの発行と配布

市政だよりは、毎月2回（1日と21日）、毎回44万5千部発行している。

1日に配布されるものは政策情報紙の位置付けで、市版7ページ、区版1ページの計8ページで構成されており、自治会や町内会を通じて配布されている。21日に配布されるものはイベントや催し物中心の紙面で、4ページで構成されており、各新聞に折り込まれて配布されている。その他、市役所関係135か所、それ以外の公共機関等109か所にも置いてあるため、これらの場所に行って直接入手することも可能である。

b) 市政だよりへの掲載

市政だよりに掲載するには次のような手順による。

(例) 8月1日号に掲載するまでのフロー

イ6月23日前後までに依頼課が原稿を作成し提出する。

ロ7月10日までに広報課が紙面に掲載するための原稿を作成する。

ハ7月10日にレイアウト委託業者に原稿を提出する。

ニ7月12日完成したレイアウトを印刷業者に渡す。

ホ7月14日に初校完成。依頼課あて校正依頼。レイアウト業者にも渡す。

ヘ7月15日に校正された原稿を取りまとめ印刷業者に渡す。

ト7月17日2校完成。広報課で文字校正を行いその日中に印刷業者へ戻す。

チ7月19日3校完成。色校正及び最終確認を行う。レイアウト業者、印刷業者、広報課が立会う。

リ7月22日前後最終確定。その後印刷を行う。

ヌ7月26日市政だより完成。自治会、町内会に配布を依頼する。

ル8月1日各家庭へ。

c) 何故、掲載までに時間がかかってしまうのか

最も大きな理由は、依頼課の校正及び印刷、レイアウトの調整に時間がかかってしまうからである。特に1日号に限って論ずると、1ページながら区版だけで7種類(7ページ)あることになり、全体で14ページを作成しなければならない。

また、広報課が原稿を作成するのも紙面のスペースの関係からで、紙面に余裕さえあれば依頼課が作成した原稿をそのまま使うことができるのであるが、そうするともっと紙面が増えてしまう。紙媒体で広報活動を行う上でのこうしたジレンマは、永久について回る宿命なのかもしれない。

②市政だよりをホームページに載せることのメリット

a) より多くの人々(市民だけではない)の閲覧が可能に

市政だよりをホームページに載せることによって、紙媒体だけでは情報の入手が困難である近隣自治体の住民などにも川崎市の情報を広くPRすることができる。また、川崎市に在勤の人々は、最寄りの公共機関等まで取りに行かなければならなかったが、自宅や職場からのパソコンにより情報が入手できることによって、より多くの人々の閲覧が可能となる。さらに、市政だよりが配布されない世帯への対応が可能になるというメリットが挙げられる。これは、現在1日号、21日号いずれも86%という世帯配布率であるが、残りの14%の補完になる可能性があることを示している。

b) データベースとしての効果

現在の市政だよりは、自治会等を通じて各戸に配布される場合と、新聞に折り込まれる場合があるのは前述したとおりであるが、どちらもさっと読まれた後は、広告と一緒に処分されてしまう確率が高い。よって、読み手にとって過去に重要な情報が掲載されていたことを覚えていたとしても、再度読み返したい時にはそのものがないという経験をした人は非常に多くいるのではないだろうか。ホームページに掲載すれば、過去の情報もある一定期間であればいつでも閲覧が可能であり、大量に保存するとかサーバー「紙」を保存する必要もなくなるのである。

③市政だよりをホームページに掲載する上での問題点

a) レイアウト上の問題

一般的な情報をホームページに掲載する場合は、ホームページ運営担当部署において、提出されたワープロ文書を HTML に変換するだけの作業で済んでしまう。しかし、市政だよりの文面をそのままホームページに掲載するためには、幾つかの課題がある。まず、原稿の文面が最終確定するのは、配布の 10 日前程で、最終確定した文面は幾度となく校正が行われているため、電子媒体による原稿が存在しない。よって、ホームページに掲載するためには、原稿を新規に打ち直す作業が発生してしまう。その後、ホームページの表示画面が紙面のレイアウトと同様にはいかないため、ホームページ掲載用にレイアウトを組み直さなければならない。また、原稿を 1 から作成し直すため校正作業も必要になり、市政だよりのホームページ掲載が紙面での市民への配布以降になってしまう可能性が高く、インターネットの持つ即時性を活かすことができなくなってしまうといった問題がある。

b) 誰が作成するのか

紙媒体である市政だよりは、市民局広報課の職員によって作成されている。しかし、新規事業としてホームページに掲載するために、広報課の職員の労力を期待するのはいろいろな意味で難しい。また、川崎市ホームページの所管である総務局システム企画課においても、この業務を請け負った場合は、この作業に忙殺され本来の業務ができなくなってしまうおそれがある。

「では、誰が？」となった場合に最有力なのは、市政だよりの印刷会社への業務委託である。1 年間毎月 2 回の発行で、概算額約 600 万～800 万円で業務を受注できるとのことである。この金額が高いか、安いかの判断は各自に委ねるとして、これをきっかけとして今後は市民サービス向上のため、市政だよりのホームページ掲載を対象とした専任もしくは兼任の職員の確保を進める必要がある。

④インターネット版「市政だより」の提案

a) インターネット版「市政だより」とは

これは、川崎市ホームページ内に「市政だより」という項目を設定し、この中に、趣味、(生涯)学習、健康・福祉、生活環境、イベント、施設の予定などといったジャンル別のメニューを作成し、情報を発信したい各課にて情報の原稿作成、入力を行ってもらうものであ

る。この方法で情報の提供が可能になれば、実際の市政だよりでは紙面の関係で削除されたり、掲載量を減らされたりした各課で作成した文面がそのまま掲載されることになり、各課の意向が活かされることになる。もちろん、提出期限などもなく突発的な出来事にも臨機応変に対応が可能である。

また、通常のホームページと異なる点は、各課から出された情報を整理・編集する作業が必要であるという点である。つまり、各課が入力した情報の入力先が間違っていた場合の訂正や、入力しようとした情報がどのメニューにも属さない場合において、新たな標題を付けてメニューとして提示するといった作業が必要となり、インターネット版「市政だより」の編集者が必要になってくるのである。その編集者を誰が担うにしろ、このホームページが随時更新される掲示板又は川崎市役所の月間スケジュール表としての位置付けを確立すれば、インターネット版「市政だより」のメリットは大きいと言える。

b) インターネット版「市政だより」への掲載

インターネット版「市政だより」に掲載するには次のような手順による。

(例) 8月1日に情報発信を行いたい場合のフロー

イ 7月28日までに各課で原稿を作成し決裁を得る。(各局(室)区庶務担当合議)

ロ 7月29日に掲載情報の内部決裁後、各課が情報の入力を行う。この時点で、掲載したい情報の項目がなければ、インターネット版「市政だより」の所管課に作成を依頼する。

ハ 7月30日にインターネット版「市政だより」の所管課が内容を確認(うまく入力されているかどうか等)する。

ニ 8月1日情報発信開始

最後に、市政だよりの欄外でも構わないので、川崎市ホームページのURLを毎号掲載し、情報の相互利用を図る必要もあるだろう。

4 市民ニーズの情報収集・蓄積・分析

(1) インターネット広聴の活用

① インターネット広聴の有効性

行政の役割は、市民ニーズに迅速かつ的確に対応することである。この点で、爆発的に普及するインターネットを用いた市民広聴システムは、他の広聴システムに対し処理効率が高く非常に優位な点が多い。インターネットを使える市民が行政に意見を述べる場合を考えると手順は次のようになる。「意見を思い付く→テキストに落とす→メールを送る」これだけである。

この場合、インターネットによる広聴システムは市民にとって次のようなメリットがある。

・ 行政に意見を述べる市民が深夜・早朝など時間帯に制限されない。(最大のメリット)

←メールはいつでも送信できる。実際試験的に行われたメールの受付では、夜間の時間帯が多かった。

・ 郵送や電話に比べ市民側の費用負担が少ない。

- ←メールの送信の通信費のみ（1回10円以下）
- ・郵送に比べ手間がかからない。
 - ←封筒と便箋を探し字を書くか、又は、ワープロで作成した文書をプリントアウトした上で、郵便ポストに投函する必要もない。
- ・電話に比べ時間を拘束されない。
 - ←用件を話している間、電話に拘束されてしまう。
- ・記録が残る。
 - ←送信したメールは、市民の手元にテキストとして残っており、かつ、送信した日時分秒まで記録されているため、行政がどのような処理をしたか照会しやすい。
- ・意見を述べるまでのハードルが低い。
 - ←手紙に比べ書きやすく、電話に比べ出しやすい。

一方、これを受ける行政にも次のようなメリットがある。

- ・市民からの意見をデータベース化できる。（最大のメリット）
 - ←メールはそのまま処理できる。
- ・各課が同時に参照できる。
 - ←データベース化またはメールのグループ配信の利用。
- ・市民への一次対応が迅速にできる。
 - ←返信の自動送信。試験的行われたメールへの回答では、対応処理の時間が短縮された。
- ・回答費用が少なくてすむ。
 - ←郵送料や電話料に比べて通信コストが安い。
- ・電話に比べ拘束されない。
 - ←電話で回答する場合のように、その市民のみの対応に拘束されない。

しかし、インターネットを用いた行政サービスについては、常にインターネットの利用者が少ないという点がデメリットとしてよく指摘される。確かに、1998年2月時点のインターネットの利用人口は、8%程度*にすぎなかった。しかし、インターネットの利用人口は急速に増加し続けている。実際、1998年10月の調査では、インターネットの利用経験は34%、利用者は23%という結果となっている。** また、試験的に行われた電子メールの受付でも、件数は増加傾向を示していた。

人口の8%を少ないとみるか、多いとみるかは別にして、インターネットの急速な増加により、利用者が少ないというデメリットは数年の内に解消されるに違いない。

*全国のインターネット利用者推定数 1009.7万人(1998年2月調査～「インターネット白書'98」(インプレス発行) <http://www.iaj.or.jp/iwb/98/>)／全国推計人口 12,632万人(総務庁統計局統計センター<http://www.stat.go.jp/05k2.htm>)

**株式会社ビデオリサーチ 1998年調査から。満13歳～59歳対象。(http://www.videor.co.jp/inf/990113.html)

②現行広聴システムの課題

第2章の「情報化の現状」でみたように本市においても市民からの電子メールを受け付

けるインターネット広聴がスタートした。先にこのシステムの特徴は、インターネットのメリットである迅速性を活かそうとしている点に特徴がある。例えば、受け付けたメールに対して、メールを受け付けた旨の自動返信を行うようになっており、市民は自分の意見が行政に届いたことを即座に知ることができる。また、「原則として回答しない」としているが、回答する場合の処理についても、担当課が直接回答することや、回答手段についても電話やFAXでの回答を予定しており、弾力的な運用をすることで、市民のメールに対して、現状で可能な限り迅速な対応ができるよう工夫されている。

「原則として回答しない」と表示されていることの是非は別にして、市民からの電子メールを、広聴として正式に受け付けるようになったことは川崎市として広聴の情報化として大きな前進であったといえよう。広聴の情報化として大きな前進であるこのシステムだが、このシステムを今後行政全体として活用していくため、2つの課題が残されている。

a) データベース化

1 つは、市民からの電子メールや（回答した場合は、）行政の回答についてデータベース化し、行政内部で共有化を図ることである。こうすることで、行政内部で、組織としての知識の共有が図られ、市民意見の蓄積をもとに、市民ニーズを的確に把握することが可能となる。いわゆる行政のナレッジ・マネジメントというべきものに一歩近づくことが可能となるわけだ。データベース化により問い合わせが類型化できるため、回答処理にかかる時間が短縮でき、さらにFAQ（よくある質問と回答集）を作成することも可能となる。また、データベースを参照することで、担当者や回答部署によって回答のニュアンスが生じ、市民に混乱を招くという事態もなくなる。

b) 帳票の電子化

もう 1 つは、電子情報が一度、紙情報＝帳票に変換されて処理されてしまう点である。市民の電子メールは一度紙に印刷された上担当部署で決裁される。回答は帳票に筆記用具又はワープロで作成された上再び電子メール化して市民に送られる。これでは、せっかく迅速な対応をしようとしても、2度3度と手間がかかっており非常に効率が悪い。1日数件の処理ならまだしも、今後増大していくことを視野に入れると、電子情報を電子情報として処理するというやり方に変えていく必要がある。

③広聴システム改善への実施ステップ

a) データベース化実現の方法

データベース化は、比較的簡単である。方法はいろいろと考えられるが、基本はデータのテキスト化にある。一度テキスト化されてしまえば、ほとんどのデータベースソフトへ対応が可能になる。単純なデータベースの例としては、1つの市民意見とそれに対する回答を1つのテキストファイルにしておき、ファイルの検索ソフトなり、全文検索ソフトなりを導入して、あるキーワードで検索できるようにしておけばよい。こうすれば、専門的なデータベースシステムを導入しなくとも簡易なもので済み*、イントラネット上からも簡単に検索が可能になる。テキスト化されたデータを、読み込み専用のフォルダに全て放り込んでおけばいい。データの集約は、電子メールの受付窓口となる担当課で、通常の手順の中で行える

はずだ。

1つのデータには、意見が寄せられた日、意見文、回答日、担当課、回答内容などキーワードになりうる項目を決めておけば、検索もしやすい。例えば、「1999年7月から12月まで、産業支援」という項目で回答したものを検索できる。

では、市民意見と担当課の回答をテキスト化するにはどうしたらよいか。答えは簡単で、パソコン又はワープロで文書を作成し、テキスト形式で保存しさえすれば良い。現在庁内で使われているほとんどのワープロ専用機には、この機能が装備されているので、ハード面についてはほとんど問題はない。

*但し、インターネットが更に普及し、電子メールで寄せられる市民の意見が1日30件近くなったら、専門的なデータベースシステムが必要だろう。もっともこの場合は、組織そのものも見直しが必要となるかもしれない。

b) 情報化を阻害する要因の排除～罫線撲滅運動

データベース化自体はたやすいのだが、問題は別のところにある。帳票形式の体裁を整えるために使われる罫線や倍角文字などである。特に罫線入りの文書はワープロでは作成しにくく、また、特定の帳票が規定されている場合、それにあわせて印字するといった労力を強いられる。そのため、データベースを前提とした場合、文書からこういった形式を排除していくことがどうしても必要になる。そのためには、手書き文書を前提とした罫線入りの帳票（様式1など）から、罫線がないワープロを前提とした帳票への転換が必要となる。この見直しが行われればデータベース化もたやすい。また、それによって得られるメリットは計り知れないのだ。

例えば、罫線がないワープロを前提とした帳票が庁内で使えるようにした時点で、帳票の電子化が可能になる。全ての文書が罫線なしのワープロで作成されるということは、その文書を、たやすくテキスト化＝電子情報化できるということだ。原本性の問題から決裁印が押された紙ベースの帳票は必要とされるかもしれないが、そのために必要となる文書は単にプリントアウトするだけでいい。文書は作成された段階で電子化されている。このため、インターネット上にそのデータを書き込んでしまえば、そのまま関係各課や市民宛てのメールに送信できるばかりでなく、データベース化が可能になるのだ。

(2) インターネットを用いた市政モニターの可能性

①有効性

広聴の目的は、市民意見を聴取し市民ニーズをつかんだ上、施策に反映させることにある。情報化や国際化により社会情勢が急速に変化しつつある今、市民ニーズも多様化し、その変化も早くなっている。それだけに、市民ニーズの施策への反映は、これまで以上に迅速かつ的確であることが行政に求められている。アンケートの実施から、分析結果の発表まで1年あまりもかかるようなアンケートやモニターは、変化する市民ニーズを的確に把握する時期を逸してしまうおそれがある。

そのため、市民アンケートにインターネットを用いることが有効になってくる。この場合、従来の制度に比べて次のようなメリットがある。

・低コストである。

←郵送料、謝礼、データ集計用入力手数料、データ集計費用等が著しく低減できる。

- ・タイムリーかつ頻繁にモニターできる。

←ダイオキシンなど時事にかなった調査を即座に実施でき、予算上の制約をあまり受けない。

- ・レスポンスが早い（回答～データ処理）

←モニター対象者などに瞬時に電子メールで連絡がつき、アンケート実施から回答の収集までの実施期間が短い。しかも、電子データでの回答になるため、データ処理がリアルタイムで行うことが可能になるなど、アンケート実施から分析結果がでるまでの時間が短縮される。

- ・サンプルが多い

←予算的な制約がほとんどないこと、紙データの回答を電子データに加工する過程がないためデータ入力の手数がかからないことなどからサンプル数を可能な限り多くできる。

- ・集計結果を市民にすぐ提示できる

←集計データが電子情報化されているため、即座に HTML 形式でインターネット上に掲載することで市民に遅滞なく提示することができる。いったん紙情報である報告書等になおし提示する場合に比べ提示までの時間がかからない。

②課題

しかし、インターネットでアンケートやモニターを実施する場合、その意見が市民意見を本当に代表するものかどうかという代表性が問題にされる。つまり、インターネットを使う人は特殊な人であって、特定の考え方や嗜好をもっているのではないかという指摘である。

確かに、インターネット上で「あなたはパソコンを持っていますか」というアンケートを実施して、99%が「はい」と答えたことで、市民の99%がパソコンを保有しているとはいえない。しかし、質問項目の設定の仕方と、サンプル数の拡大とサンプル抽出方法によってこういった問題は軽減でき、市民ニーズを把握する上で参考となる程度には「確からしさ」を持ちうると考えられる。ただ、現時点では通常の手法によるアンケートやモニターと平行して実施し、回答結果を比較して検証していくことは必要であろう。もっとも、今後インターネットを利用する人口が増えてくるにつれ、こういったアンケートの偏りが問題とならなくなってくる日も近いに違いない。

③実施ステップ

インターネットによる回答の偏りを避け、また、市民へのなりすましや一人が複数回の回答をすることを避けるため次の方法をとる。

- ・募集

市政だよりやインターネットにより対象者を募集する。応募に際しては、住所、氏名、年齢、メール ID など基本的な事項を明記してもらう。この際、住所や氏名の重複をチェックし、1人に1つのアンケート用 ID を割り当てる。募集期間は限定せず随時受け付け処理するようにすると、サンプル数が常に増大し、また、抽出サンプルが更新されるようになる。

・登録

応募してきた方に対し、アンケートに答えるためのIDを郵送で送り、市内在住・在勤者であることの確認を取る。

・アンケートの実施

インターネットのWEB上にアンケートを掲示するとともに、アンケートまたはモニター登録者に対しアンケートの実施をメールで告知し回答してもらう。

・抽出

この段階で、アンケートに答えてもらった方の基本属性は既に判明しているため、アンケートの回答の偏りを無くするため、任意抽出を行う。全市を対象にしたものなら住所地や年齢などを人口比や年齢構成にもとづいて必要数を抽出するといったことも可能になる。

・集計と公表

Webサイト上のソフトにより集計を実施する。いずれにせよ電子データなので集計・解析は楽であろう。結果はWeb上で即座に公表する。

(3)再提案としてのWebmasterシステム

①A.チーム報告書の概要

Aチームの提案したWebmasterシステムは、ネット上での市としての窓口の一元化を図り、従来のようないわゆる「たらい回し」を解消しようとするものである。そのため、Webmasterには、「行政情報に精通した責任のある者」を想定している。

電子メール等で送られてくる問い合わせや政策提案、意見、苦情その他をWebmasterで一括して処理し、その後の迅速な対応とFAQ的な庁内データベース構築していくことで、より市民に密着した行政サービスを実現することが可能となる。

Webmasterは、「行政情報データベースを管理し行政情報を集約的に把握している決定権限がある者」としている。これはWebmaster自身が直接的な判断により、受け付けた市民意見に対して対応することを意味しており、従来の決裁過程の煩雑さを解消し、市民の意見に対して迅速に対応することが出来るような仕組みを想定している。例えば、単純なイベント等の問い合わせにはその場で回答し、根拠のない誹謗中傷には「No」と言い、クレームであれば担当セクションの対応を担保し、施策への意見であれば自由電子会議室で他の市民の意見を聞くようにするといった対応をしていく。

Aチームでは、このシステムを政策提案の窓口としての位置付けを特に重視しており、Webmasterと市民電子会議室の連携こそが報告書の核として据えられている。

市民からWebmasterに寄せられた政策提案は市民電子会議室に振り分られる。市民電子会議室では、市民間で議論され、政策として提案されることになる。提案された意見は施策別電子会議室で市民にフィードバックされながら具現化されていく。さらにその施策が事業化された後も電子会議室上にフィードバックされることになる。これにより政策提案から事業化までの一連のプロセスを市民の目に見えるように透明化することができる。

②フォローアップ研究会としての再提案

Webmasterシステムは受付窓口であるWebmasterの他に、常設市民会議室、施策別市

民会議室、バーチャルプロジェクトチームの“3点セット”と庁内の既存組織との連携によって構成されるため、現状の組織構成では、「決定権限のある回答者」たる Webmaster を組織の一部として構成することは非常に困難である。

そこで、フォローアップ研究会としては、現状で実現可能な提案という趣旨を考慮し、電子会議室との連携部分は今回は考えず、受付窓口の一本化と迅速な対応をめざし、Webmaster を部局の一組織としてではなく、各局の庶務、企画部門を中心とした職員の兼務によるプロジェクトチーム的なグループとして構成することを提案する。Webmaster を各局の庶務、企画部門としたのは、各局に配備されたイントラネット端末が庶務、企画部門を中心に配備されているためである。また、電子メールの内容による振り分けを考えた場合には、各局の庶務、企画部門に直接的に配信することが最も効率的な方法であると考えられる。

今回の Webmaster システムでは、受付から回答までの処理を全てイントラネット上で完結させることをめざしている。これは運用が始まったばかりの庁内イントラネット利用の提案でもある。

また、Webmaster で受け付けたメールを内容別に分類してデータベース登録し、市民からの問い合わせ等の FAQ 化を図る。こうすることで、典型的な質問や問い合わせなどについては可能な限り迅速にかつ正確に処理できることが可能となる。ここで蓄積する Webmaster データベースは庁内イントラネットに接続され、庁内のイントラネット端末からアクセスできるようにし（参照のみ）、庁内の情報共有化を図る。そのため、イントラネット上にデータベース蓄積用のデータベースサーバの新規設置が必要となる。

なお Webmaster は、前述のように各局の庶務・企画部門に Webmaster 担当を兼務で配置してもらい、市の Webmaster 宛てに送信されたメールを同報配信するような仕組みを想定しており、処理過程については、通常の電話による照会や広聴相談課を経由した各局庶務・企画部門への照会をイントラネット経由にしたものを前提とする。

③Webmaster といんたぁねっと広聴の違い

今回提案した Webmaster によく似た仕組みとして、現在市民局の広聴相談課で行われているいんたぁねっと広聴がある。この違いについて別表に示す。

表よりわかるように、Webmaster は仮想的なグループを構成し、同じ内容を同時に受信し、担当局が直接処理するのに対し、いんたぁねっと広聴は窓口である広聴相談課が担当局に照会し、担当局から直接あるいは広聴相談課を経由して回答することになる。すなわち、どちらも結果として担当局が回答することには変わりないが、広聴相談課を経由するかしないかの違いとなる。

表 Webmaster システムといんたぁねっと広聴の違い

	Webmaster システム	いんたぁねっと広聴
受 付 窓 口	Webmaster のメールアドレス	市民局広聴相談課
内 容 に よ る 振 分	同報メールにより 各局 Webmaster に配信	1)送信元にお礼文送信 2)プリントアウトし課長決裁 (局長まで供覧)

		3)調査・照会 4)関係局へ配信
配 信 方 法	庁内イントラネット (メール)	同 左
関係局による処理	1)メール受信 2)調査・検討 3)回答案作成	同 左
回 答 方 法	Webmasterとして直接回答 (FAQ データベースに登録)	1)軽易なものは課長決裁により 直接回答(局長まで供覧) 2)1)以外は広聴相談課に回答・報告
市民局広聴相談課 による回答処理	な し	1)各局より報告受理(局長まで供覧) 2)メールで回答 3)メール処理管理

5 電子会議の可能性

(1) Aチームの報告に対する評価

既に藤沢市において実現されている電子会議室だが、川崎市での実現を考えた場合、厳しいという意見が多数あった。

- ・議論が逸れたときに、それは違うと言える勇気を行政がもてるのかどうか
- ・従来の区民懇話会よりさらに幅広い参加層を取り込むことができる
- ・電子会議室で意見の集約をするのは難しい

などの意見があったが、現実はこの政策を施策として考えていく場合、問題となるのが予算と効果の問題だと思われる。つまり、実績がない試みであるから、実施する場合の条件としては

- ① 市長の政治的判断
- ② 外的要件
- ③ 市民意識の高揚・要求

などが必要だと思われる。この政策をそれなりにスタッフを揃えてやると、人件費その他で少なく見積もっても1億円は必要になると思われ、そこに投じただけの効果があるかどうか疑問である。逆に区民懇話会なども確定的な効果を予定しているといった類の事業ではない(市民の市政参加事業というのは全てそうだと思うが)という考え方で、電子会議室がそれらと比較考慮しながら、代替的に導入を行うという方法も考えられる。

また職員の拒否反応も強いと思われる。昨年のAチームの報告書は電子会議室がかなり、政策、施策、実行段階に影響してくる、最終型とも思われる理想的な姿を提示しているが、今の技術状況、職員の電子システムの運用力、市民の発案力、そして市民と行政案の関係の未熟さを考えると、予算を別にしても時期尚早である。

藤沢市がある程度、この市民会議室を成功できたのは外的要因が強いと思われる(慶応義塾大学の協力など)。

ただし、未来を志向する自治体における、行政と市民の融合を果たすために電子会議室のような新たなコミュニケーション手段を導入することについては、決して反対というわけではなく、初期導入としてどのような形があるかが問題と言える。

(2)再提案としての電子会議室

まず問題を整理すると、昨年の A チームの報告書は長期的な政策立案であった。しかし今回の研究会では、簡易導入するような形にまとめることに主眼をおいている。

もともと A チームの電子会議室に関する報告書には費用対効果という議論が抜け落ちている。この辺りは選挙事務費を費用対効果で算出していないのと同じことであり、民主主義の魂的なものであり、費用対効果の評価がしにくいということでもある。ただし、選挙やそれに類する民主的制度は市民のオーソライズがあり、電子会議室はそれがいないため、ここで電子会議室の初期導入時を無理なく行うには、費用対効果を考えながら、関係各位の同意を得ていく必要性が生じる。

つまり、電子会議室は、今まで参加し得なかった様々な層に対し、参加を可能にする手段を与える。これは量においても質においても、今までの市民参加制度に比べ多くのアドバンテージがある。ただ、実績もなく民主主義の根幹にも関わるわけであり、非常に投資的であり、そのためには、経費をかけずに実績を残すことで無理なく導入していく必要があるということである。

①費用対効果を考えた導入方法

以下、費用対効果を考えながら、いかに電子会議室のエッセンスを醸成していくかを考えてみる。

a) スクラップアンドビルドの手法を用いる

既存の市民参加制度としての各種委員会、フォーラム等の代替として、可能なところから導入していく。一気に総取り替えるのではなく、既存システムとの併用も考えられる。

また藤沢市では市長への手紙のような制度はなく、それを電子会議室で代替させており、非常に建設的な方法とも言える。このへんは明確なポリシーを持ちながら運営することで可能となるだろう。

b) 大型政策に付随的に生じさせる

市が立案する大型政策に付随的に生じさせるというもの。政策の宣伝、理解・関心を深める、実際市民からの良い意見をもらう、などの効果が得られるだろう。

大きな政策では、かならずアカウンタビリティにある程度の経費を割かなければいけない。政策説明会などを開く代わりに、ということであるから、これもスクラップアンドビルドの要素がある。実際、自ら作り出した政策という意識が市民の中に生じさせれば、それに関するアカウンタビリティの経費は減り、導入時の抵抗も少なくなり、かなり効果的だと思う。

c) 市のホームページにリンクを貼る

川崎市行政に対する市民の電子会議室というのはすでにいくつか生じているところであるが、それに川崎市として公認という形でリンクを貼り、川崎市自前の会議室を設けないことで、初期導入費・管理費などを節約する。これであれば、日々更新的なインターネットの世界でも行政の遅々とした対応で時代遅れとなることなく、常に時代についていくことができるというメリットもあり、また市民に会議室を任せるということでより民主的であるともいえる。

実務上はやはりリンクの認定には、学識経験者などの委員会を開き、そこでの協議で承認を与えるという方法を取るべきである。

この方法は「管理を放棄することで実を得る」わけであり、会議室が暴走することもありえる。こまめな会議室チェックと、必要であれば早急にリンクを切る思い切った実行が必要である。そのためには理由を公開すること、また初めからポリシーを明確にし市民の同意を得ることなどが必要であろう。特にアカウント管理の問題はあとで論じるが、非常に慎重に扱うべきである。

②電子会議室導入に際しての問題点

a) アカウント管理の問題

昨年のサッカーワールドカップ開催時、日本の試合が行われていた当時、インターネット上とニフティサーブ上のそれに関する会議室は異様な盛り上がりを見せていたが、両者においては明らかに違う態様を見せていた。

インターネット上では、非常に攻撃的な意見が多く、されにそれぞれ個人個人がバラバラであり、独りよがりでお互いの意見を尊重できないような傾向が見受けられた。

対してニフティサーブの場合、確かに攻撃的な発言というものもあったが、それに倍にして冷静な発言がそれらを否定していくという動きが生じていた。自己組織化が見受けられるのである。

この違いは、ニフティサーブがコメントリンク形式を取って構造的な議論のやりとりができるためという理由もあるが、主な原因はアカウント管理のやり方によると思われる。インターネット上では本人を識別するようなアカウント管理は行われない。よってそれぞれはどんな形であれ、自分のした発言への責任感、反論に対し反駁する義務感というものを全く持っていなかった。ふりかえってニフティサーブの場合、確かにはっきりした個人までは特定できないが、アカウントは公開であり、その意味でニフティ内で行った発言はどのような会議室でもついて回るのであり、ある程度責任感が生じる。よって反対意見に対する反駁でも理性的な対応を迫られる。二重登録といった態様に出ることもあるが、明らかに例外的であり、非常に手間が掛かり、発見もされやすい。その意味で完全な匿名性を確保していると言うわけでもない。

つまりインターネット上では透明人間のような行動をとりがちである。藤沢市でそういったすさんだ発言が少ないのは、アカウント管理を確実にし、しかも本名表明が原則であるからだろう。その代わり特別に活性化しないというデメリットも生じている。

もちろん、匿名性のメリット（選挙の秘密性と同じ意味で）もあるわけで、この中葉をどのようにとらえるかが大きな鍵になろう。

b) 実施結果の蓄積、フィードバックの問題

明確な組織を作って事業を行う場合、それは実施結果の評価をフィードバックするシステムが構築しにくいと思われる。これは上記に示した「大型店に付随的に生じさせる」方法と「市のホームページにリンクを貼る」方法にあてはまる。特に前者などは、それによって得られたものの蓄積、うまくいかなかった事例など、どのように蓄積して次回の事業に生かすか。それができなければ一歩も前に進めないという状態になってしまう。

c) 市民電子会議室に対する市政について

近年のインターネットの普及により、インターネットが民主主義のあり方を大きく変えるのではないのか、といった文章が最近よく見られる。これには、

- i) 議会制民主主義を直接民主主義の代替措置と考えている人たちにとっては、インターネットが直接民主主義を可能にする（またはそれに近づける）道具として
- ii) 民主主義というものがもともとコミュニティ、つまり個々人のつながりを基盤と考えている人たちにとっては、それに変革を加えつつあるインターネットが民主主義の姿をも変貌させる道具として考えているからである。

藤沢市は特例としても、インターネットで市民と行政の距離を近づける試みは多くの自治体で行われ、試行錯誤を繰り返している。川崎市としてもインターネットを市民と融合をはかる道具としてとらえ明確に、そして早急に定義付けを行うべきであろう。そのためには小規模でも早急に実現化できる上記に示したような事業を積極的に展開すべきである。

第5章 おわりに～残された課題

これまでの各章にわたって本市の情報化を進展させる方策について述べてきた。この提案をまとめるに際しては様々な議論がなされたが、その過程で提案としてはまとめられなかったいくつかの課題が残された。最後にこれらの課題を示し、今後の更なる研究につなげたい。

1 セキュリティ

(1)信頼

冒頭の例え話にあるように、行政の情報化を論じる際に必ず問題とされるものにセキュリティ（安全性）がある。情報化を推進しようとする側は、必ず「その管理方法は100%安全なの？」と尋ねられる。答えは“NO”である。尋ねられた方は、せいぜい「ファイヤーウォールがどうこう」とか「いや暗号化できるので云々」などと言い出し、相手から「良く分からないけど結局駄目なんだね」などと駄目押しをされてしまう。こうなるとコンピュータそのものが魔女狩りの対象となって、もはや情報化などとはいってられない。そこいらじゅうに垂れ流されている紙情報のセキュリティは問題にされず、電子情報化しようとするどとたんにセキュリティが取り上げられるのも奇妙ではある。

庁内の文書を見れば、実際にワープロで印刷されたものが主流を占めており（特に正式な文書として扱われるものにこの傾向が強い）、ワープロ専用機の文書フロッピーは、職員の引き出しの中に（もちろん鍵がかけられることは当然だが）氾濫している。そして、パソコンと違いこれらのフロッピーにセキュリティはかけられていないのだ。印刷された帳票の回覧や関係者への配布に際しては、セキュリティは問題にされず、場合によっては「文書とともに回答はフロッピーで提出して下さい」などと依頼文書が送付されることすらある。これが、パソコンであれば、機器の持つパスワードや、暗号化ソフトの導入により自分以外の者がそれを見ることは、少なくとも難しくはなる。

だからパソコンや電子帳票化する方が良いとはいわない。情報化のセキュリティをいうのであれば、それをきっかけとして、庁内の情報管理をもう一度見直すことも必要ではないかと考えるのである。

(2)情報の保護レベルを明確にすること

前段の話しの前提は、職場のスタンドアロンのパソコンやイントラネットである。これはあくまでも閉じたネットワークの話であるので、通常のセキュリティシステムを構築しておき、利用者のIDチェックなど、不正の発生を未然に防ぐチェック機能が付されている。つまり情報自体のセキュリティレベルはある程度管理されている。

しかし、外部に接続するインターネットになると、問題は深刻である。インターネットに接続する本市のサーバ自体にはまだセキュリティが設定されているから良いが、外部と電子メールをやり取りする場合のセキュリティは非常に低い。「ほとんどない」といいいいかもしれない。通常のメールでのやりとりは、悪意あるインターネットサーバ管理者がいたとすると、内容は簡単に盗み見られてしまう。最近標準的に使われているものには、メールを暗号化する機能が備わっているものもあるが、その機能を使わなければ盗み読まれる可能性は非常に高いのだ。もっとも暗号化したとしても完全とはいえず、ときどき「セキュリテ

「ホール」が見つかったというニュースが流れる。セキュリティを高めようとすれば、コストは高くなり、利用者を限定せざるを得ない。「情報化による市民との双方向のやりとり」から逆行することになる。しかし、この報告書でも述べてきたように、電子メールを使った市民との情報のやりとりは非常に利便性が高い。そこでセキュリティを維持しながらも利便性を両立させることが課題となる。

個人情報には確かに保護されるべきものであるが、自分に必要な情報が欲しい場合、連絡先くらいは明らかにしてもらい必要があるだろう。また、行政の情報も一般に公開されることが前提であるものは、それほどセキュリティをやかましくいう必要はないだろう。つまり、電子メールという利便性の高いツールを利用するとき、そのリスクを市民・行政がきちんと認識し、保護する情報、保護しない情報のリスク負担を明確にしておく必要があるだろう。何を基準とするかは今後の課題である。

2 イン트라ネットの活用

(1) 個人パソコンの問題

このフォローアップ研究会では、イントラネットの活用法について考えることが課題の1つであった。単純に考えれば、イントラネットが活用されるということは、イントラネットの利用者数とその利用時間が増えるということではあるまいか。即ち、

〔イントラネット活用量＝端末台数×利用者数×1人当たり平均利用時間〕
と考えることができる。

本市におけるイントラネット活用の最大のボトルネックは現在のところ端末の台数である。単純に考えて、職員1人で1日1時間づつ端末を使うとなると、勤務時間が7時間30分として1日7.5人しか使えないことになる。こういった状況で「各課のホームページを作りたい」といえば、今度はそのためだけに端末が占有されてしまう。日常業務を考えてみて欲しい。文書作成でワープロを何時間使用していることか。こういった状況で情報化を声高に叫び、イントラネットの活用を描いたとしても画餅に過ぎないといっている言い過ぎか。

この辺りネックは、イントラネットの管理者も分かっているのに、「正式に業務で配備されたパソコンについてはイントラネットに接続させますよ」と甘くささやいている。しかし、正式に業務として導入されているパソコンがいったい何台あることか。そもそもワープロ専用機すら個人で持ち込んでなんとか間に合わせてきたのが本音のところではないだろうか。いくら端末は増えますよといっても、焼け石に水。本当に業務で活用するならば、「正式ではないパソコン」を前提とせざるを得ないのではないだろうか。

だから「個人パソコンをイントラネットに接続させよ」ということではない。何を基準にして「正式なパソコン」と「そうでないもの」を判断するかということだ。誰が使うか分からないが、とりあえず担当課が決まっていれば配備場所が特定されているものが正式なものなのか。正式なものであれば「安全な」パソコンだといえるのであろうか。

一方で個人でパソコンを職場に持ち込む職員は確実に増えている。「趣味」ではない。業務で必要になるから持ち込んでいるのだ。自前で通信費用とプロバイダの費用を負担して、業務でメールをやり取りし、インターネットで情報を集めている。そういう職員は「安全ではない」職員なのだろうか。

人が利用するシステムである以上、人への信頼なくして100%完全に安全といえるような

システムは不可能だろう。イントラネットもそれを使う人への信頼が前提となるのではないだろうか。人への信頼なくして情報化、ネットワーク化、ひいては情報の共有化など問題外である。予算もない、組織変革も伴わないで本市の情報化の推進をするならば、建て前論で時間を無駄にしているときではない。まず人への信頼を前提として、それを最大限活かす情報化のあり方を考えてはいかがだろうか。

古来の名将曰く「人は城、人は石垣、人は堀」。

(2)管理者と利用者

〔イントラネット活用量＝端末台数×利用者数×1人当たり平均利用時間〕

であり、端末台数が少ないということであれば、利用者数及び利用時間を増加させることが、イントラネットの活用につながるはずだ。

しかし、イントラネットを管理する側からいえば、端末は管理者によって把握されており、定まった使用目的、定まった使用方法で使われていることが望ましい。それが一番問題が発生せず、管理者側の手間も省け、安心していただけるからだ。規則は厳格であればあるほど管理しやすい。なぜなら、パンピーは何をするかわからず、問題が発生したときだけシステム管理者に泣きついてくるからだ。おまけに、「職場では使える人がいない」「設置するスペースがない」などと文句ばかり言ったあげく、いざ配備すると「あれはできないのか」「これはどうやって使うのか」とマニュアルを見れば解かりそうなことを頻繁に問い合わせてきて担当課は仕事にならない。「奴等の自由にさせるな。」

一方、使う側からいえば、なるべく個人専用に近く、自分が自由にカスタマイズして使えることが望ましい。管理が厳格であればあるほど、使い方が限定されていればいるほどイントラネットは使いにくい。何だってこんなに管理が厳格になっているのだ。おまけに職場ではパソコンの操作について散々質問されたあげく、自分が端末を使う頃には既に就業時間を過ぎている。「うるさいことばかりいう奴等に誰が協力するものか」

あくまでフィクションであるとしておくが、管理者と利用者の信頼関係を構築することでこういった問題も回避されるのではないだろうか。庁内の情報化を進展させたいのは、担当課だけではないはずだ。情報化の目的を明確にした上で、本音で議論すべきときがきている。管理者と利用者の信頼関係が構築されれば、もっとイントラネットは活用され、情報化も進展するはずだ。

3 視点の転換

情報化を持ち出すと、必ず採算性が問題にされる。当たり前の話しではある。しかし現在の手書き帳票を中心とした文書処理の視点から採算性を見るのであれば、情報化の採算性は非常に悪くなる。

確かに、手書きを前提とした帳票であれば、項目ごとに区切られた罫線付きの帳票が見栄えも良いし、また実際に必要だろう。しかし、庁内の文書は、ほとんどがワープロで作成されているのではないだろうか。提案の中に「罫線撲滅運動」を挙げたが、ワープロやパソコンを使って、こういうお仕着せの罫線入り帳票に文書を作成しなければならないとなるとかなり手間がかかる。わざわざ罫線に合わせて印字するという無駄な労力が必要となり、ひどい場合には一度印刷してから、罫線の枠内に貼りあわせ、再びコピーをとったりしている。

また、特定のワープロ専用機で、罫線を使って帳票の書式が作られていると、他の機種やパソコンとの互換性が悪くなり、一度作成した文書を非常に苦勞してその罫線に合わせることになる。だったら手書きにすればいいのだが、一度慣れたワープロは手放せなくなるのか、何故か庁内のほとんどの文書はワープロで作成されている。

罫線さえなくし、文字数、行数、フォントといったものを規定しておけば、通常のワープロでほとんど同じような形式の文書が作成できる。また、異機種間やワープロ専用機とパソコン間のデータのやりとりも簡単に行える。なにより罫線がなくとも印刷はきれいで、誰もその文書を読みにくいとは思わないはずである。

全てをそういう形態の帳票に統一することはない。ワープロ用の罫線なしの帳票形式を決めて、従来の帳票との混在を認めればよい。たったこれだけのことで、帳表作成に関わる時間とコストは大きく変わってくる。

以上は、一つの例である。予算と人手が若干いるので提案には入れなかったが、例えば基本文書集や、正式な文書の校正に使える辞書ファイルなどを作成して庁内に配布すれば、職員が文書作成に費やす時間は大幅に短縮できるだろう。

このように情報化の採算性は、従来の視点ではなく、情報化の視点から論じられることが必要だと思うのだが。

視点の転換は、ハードがなくともすぐにでき、それによってもたらされる効果はおそらく大きいものになるはずだ。試しに罫線を止めてみては如何だろう。

4 市民参加

前回の A チームの報告書では電子会議室を通じての行政への市民参加の可能性について論じた。今回も電子会議室における市民参加の可能性について論じた訳だが、ここで様々な課題が提起された。

(1) 電子会議室を行政が提供した場合

行政が提供するものであるから電子会議室は誰もが利用できるものでなければならない。発言もまた自由であり、その発言は個人情報保護条例によって保護される。その結果、電子会議室上で民法 90 条に反するような発言や、他人の誹謗中傷が行われた場合、その書き込みを不穏当であるとして削除できないという問題が発生する。その会議室の管理者が行政で、発言の掲示前に削除した場合など事前検閲になってしまうというのである。いや行政が誰かに管理を委託したとしても同様の問題は発生する。それならと、事前に不穏当なことは掲示しないという利用規約を定め、利用者はそれに従うと約束しておく。そうだとすると、不穏当かそうでないかを何をもって、誰が判断するのかという問題に突き当たる。

「いやインターネットは自由な社会だから利用者相互の判断でやってもらうのだ」と開き直り、原則にもどって「何でもあり」とする。今度は、そこに明らかに社会常識的に不穏当な書き込みがなされた場合、そしてそれにより何らかの問題が発生した場合、「一体誰が責任をとるのだ」という問題が発生する。「書き込みをした人でしょう」と行政は澄ましていられない。「行政としてこのような利用を放置した責任をどうとるのか」と管理者責任を問われることが予想されるからだ。

結果として、「民間が自主的に運営する電子会議室でやってもらうのが一番問題が少ない」ということになる。

(2) 施策反映の問題

民間が運営するにしろ、行政が運営するにしろ、とりあえず施策について議論をする電子会議室が開設されたとする。会議室への参加者は1,000人に達し、様々な議論がなされ行政へのニーズが醸成されたとする。しかし、これは本当に市民のニーズを代表するものといえるのか。インターネットを使えない人がいるではないか。ある特定の人だけの意見なのではないか。

議論によって醸成されたはずの市民ニーズは、結局行政にとって参考程度にしかならない。いや、ある特定の電子会議室のみでの議論を行政が施策の参考にしていいのか。もしかすると特定のオピニオンリーダーが発生していて、会議室の議論がそちらに偏ったものになっているかもしれない。こういうシナリオを描くと、電子会議室の意見を施策に反映することなどほとんど不可能になってくる。

結局、行政が実施したアンケートの集計結果こそが、市民ニーズとして参考されるべきものとなる。配布に対して回答率が20%であり、しかも行政のアンケートに解答するという特定の属性を既に有するものであるかも知れないのである。

5 目黒のサンマ

唐突だが、「目黒のサンマ」という斬を御存じだろうか。

ひょんなことから目黒の漁師の家でサンマの塩焼きを食べた殿様がその旬の味が忘れられなくなり、ついには病気になってしまう。心配した家来が聞くと「サンマ」が食べたいという。家来は日本橋の魚河岸に急ぎ、最高に活きのいいサンマを買ってくる。しかし、いざ調理する段になってどう調理するかが問題になる。「小骨などが喉に刺さっては大変だ」「油が多くては健康によくなかろう」などといって小骨を抜いたり蒸したりして調理する。そのうちサンマは、サンマだか何だかすっかり分からないものになってしまう。味も素っ気もない澄まし汁のようなサンマを、家来はおそるおそる殿様に差し出す。

殿様：「これはサンマか」家来：「サンマでございます」殿様は期待して食べるが、旬の塩焼きと比べ少しも美味しくない。「どこのサンマだ」「日本橋の魚河岸でございます」「うーん、サンマは目黒に限る」（おあとがよろしいようで）。

行政は「市民ニーズに迅速かつ的確に対応する」ために今も全力で様々な施策に取り組んでいます。そして、様々な施策の遂行に当たって、行政は自己の価値判断を問われます。施策の目的は何かということです。

「目黒のサンマ」であれば、「旨いサンマ」を食べたい相手に、それを提供することが家来の業務目的となります。「したら」どうしよう、「すれば」どうしようと針小棒大にリスクを図り、「食べても毒にはならないサンマ」を食べさせても、相手の満足は得られません。相手が「旨いサンマ」を食べたければ、これが一番旨いと判断した方法で調理し、その理由を説明し、それを食べる際の注意を伝え、旨いサンマと引き換えに小骨がささるリスクもあると相手に納得してもらいます。

つまり、行政としての価値判断である施策の目的とそれに伴う相手のリスクを明確にするべきなのです。自己の価値判断を示すことせず、あれも問題これも問題とリスクを回避す

ることばかり考えていては、せっかくの施策の目的すら曖昧になってしまいます。「旨いサ
ンマ」はどこかに消え失せて、少しも美味しくない料理ができあがります。

今回の研究会では、いくつかの提案を行っています。提案のいくつかは（あるいは全て
かもしれませんが）一見突飛に思えるかもしれませんが、しかし、所与の条件で情報化を推進
するための方策を見つけるべく研究会内部でもがいた結果です。「これが旨い」と判断して
作った料理ではあります。食べて頂けるか否かはお客様の判断です。

いずれにせよ「行政の情報化」は本市にとって大きい課題です。その目的とそれに伴う
リスクを明確にして初めて「情報化」は進展するでしょう。

ルビコンの川を渡るか否か。渡れば後戻りは出来ません。渡らねばエジプトにはたどり
着けないのです。

【担当者から】

研修担当としては報告書がまとまりほっと一息というところだが、担当者としての課題も残った。

まず、この研究会が庁内で十分に認知されてはいない。一般的に研究会とはこういうものなのかもしれないが、情報化に限って考えると、定量効果を示しにくいこと、他の分野と比べまだ優先順位が低いこと等の理由から、職員の参加に職場の理解が得られないこともある。情報分野に詳しいところを見せても、職場ではオタク的に見られるだけというのでは、職員の意欲にも影響するだろう。また、研究成果の扱われ方も、参加者の研究熱意を左右すると思われる。

しかし、情報部門でない職員も参加するこのような研究会は、今後ますます必要性が高まっていくはずだ。最近クライアント・サーバ型が主流になり、システム構築もパッケージソフトを活用出来るなど、それほど専門的な知識を必要とされなくなっている。一方で、一般職員のコンピュータに関する知識も高まってきており、業務部門からの情報化推進、つまりエンドユーザが主体となったシステム構築が可能になってきているからだ。今後、このような形の研究会は数多く形成されていくだろう。

□研究経過

- 平成 10 年 11 月 19 日 第 1 回
研究会の設立、研究会の方向性
- 12 月 2 日 第 2 回
A チーム 9 年度研究報告の提案検討(1)
- 12 月 18 日 第 3 回
A チーム 9 年度研究報告の提案検討(2)
- 平成 11 年 1 月 13 日 第 4 回
A チーム 9 年度研究報告の提案検討(3)
- 1 月 27 日 第 5 回
A チーム 9 年度研究報告の検討結果整理、報告書構成の検討
- 2 月 4 日 他都市視察
横須賀市情報政策課及び藤沢市市民提案課
- 2 月 10 日 第 6 回
視察報告、提案内容の検討
- 2 月 24 日 第 7 回
報告書作成に関する作業分担
研究発表形式の検討

■ 3月10日 第8回
各自分担内容に関する意見交換(1)

■ 3月24日 第9回
各自分担内容に関する意見交換(2)

■ 4月7日 第10回
報告書案の検討(1)

■ 4月21日 第11回
報告書案の検討(2)

□情報化フォローアップ研究会組織（所属は平成11年5月1日現在）

1 研究員

浅川 紀子 経済局農業振興センター農業振興課
伊藤 和良 総合企画局都市政策部
今村 健二 財政局税務部収納対策課
○川村 真一 経済局産業政策部企画課
熊谷 淳史 消防局警防部指令課
佐伯 和彦 健康福祉局総務部企画課
◎三枝 正孝 総合企画局企画部企画推進課
竹山 一久 消防局警防部指令課
土谷 豊 総合企画局都市政策部統計情報課
西之坊行宏 総務局情報管理部システム企画課
長谷川智巳 総務局情報管理部システム企画課
刈崎 浩二 消防局（自治省消防庁派遣）

2 オブザーバー参加者（提案内容関係課）

鈴木 毅 総務局情報管理部行政情報課
若松 秀樹 総務局情報管理部システム企画課
河野 正夫 市民局地域生活部区政課
児平 幸久 市民局広報部広聴相談課

（◎…リーダー、○…サブリーダー）

【代表的な編集後記～2年間情報化の研究会に携わっての感想】

2年間という期間、川崎市における情報化についていろいろと調査・研究してきました。

そこで、報告書とは離れて一個人としての感想を述べてみたいと思います。興味がありましたら、是非お付き合いください。なお、一部報告書と逆行することも述べますが、全く気になさらないでください。

まず第1の感想は、「情報化」の効果を万人に分かるように表現するのは難しいということです。「情報化」を提案する側の職員の多くは、日ごろから個人的にパソコン等を利用して、身をもって効果がわかっているのですが、あまり「情報化」のことがわかっていない方々に効果をうまく説明するのは本当に骨が折れる作業です。いざ言葉で表現しようとする、業務の時間短縮やペーパレス化などありきたりのことしか思い浮かばないんですよね。話が脱線しますが、これは男女の恋愛と一緒にかなと思うんです。愛と違って言葉にならないじゃないですか。ありきたりの言葉では本心がうまく伝わらず、相手をつなぎとめておくのは難しいですよね。それと一緒に、定量効果をうまく示せないのが「情報化」なのかなと。ですから、誰が聞いても納得する定量効果をいかにうまく表現するかが「情報化」を進める上での重要なポイントであると思うんです。そのためにも、日ごろから「情報化」に対する職員全体の共通認識を高めておく必要があるのではないのでしょうか。恋愛でも日ごろからの意思疎通が2人の危機や困難を乗り切ったりしますものね。

(とはいっても、恋愛に関してはダメなものはダメなんですけれどね。)

第2の感想は、個人パソコンを職場に持ち込むことの功罪についてです。功については今更述べるまでもないと思いますので、罪のみについて述べたいと思います。まず、業務を個人的に電算化したとして、パソコンを持ち込んだ人はいいいのですが、後任者にはその作業は引き継ぎません。個人パソコンは当然のことながらその個人に一生ついてまわりますし、後任者が、パソコンを持っていて職場に持ち込める環境にある可能性もかなり低いと思われます。また、そもそもないはずであるパソコンが職場にあるため、予算要求時の志気にも影響しかねません。これは、予算がつかなくても個人パソコンがあるから業務に支障はきたさないという気持ちを生む原因になるからです。さらに、個人パソコンはあくまでも個人パソコンであって、就業時間内に操作をしていたところで、周りから見れば仕事をしているのか遊んでいるのかわからないという点があります。自分が使い慣れたパソコンで煩雑な業務を簡素化したい気持ちは良くわかりますが、ここはグッとこらえてOAパソコンを備品として予算要求してみてはいかがでしょうか。業務の効率化や後任者への引継ぎができるなど、一石何鳥かのメリットは必ずあるはずです。

続いて、情報化推進担当部署の心意気について述べたいと思います。まあこれも良く言われていることですが、情報化を進めていく上で情報化推進担当と各担当課にはまだまだ温度差があるようです。情報化推進担当部署から見ると「各担当課が協力してくれない」となり、各担当課から見ると「情報化推進担当部署が勝手に進めている」というように両者にはへだたりがあります。みなさんも御存じのように、情報化を推進する上では両者の協力は不可欠ですから、ここはやはり情報化推進担当部署が明確な計画を全庁に示し、計画を理解していただいた上で全課の協力体制を確立しなければならないと思います。ここでみなさんに是非述べておきたいのは、次のような考えを持った職員が情報化推進担当部署にいるということ

です。それは、「何年後かのよりよい情報環境の構築のために、我々が捨石になろう。」というものです。人間は物欲の強い動物ですから、自分の行動を正当化しようとしたり、見返りを要求してしまいがちです。しかし、情報化推進担当部署にはこういった考えの職員がいるのです。こういう人物が本市の情報化について真剣に考えている限り、必ずや本市の情報化は進展すると思います。みなさんの御協力をお願いします。(全く関係ないのですが、私はかなりの感激屋なのでこれを述べた方のお名前の一文字を子供の名前に頂きました。ただ、消化器系がやたらと弱いところは似ないで欲しいと思っています。)

次に、「情報化」を待っているだけではなく自らの手でつかんだ好例について述べます。御存じの方もいらっしゃるでしょうが、総合企画局統計情報課は約1人に1台の環境で、全てのパソコンがネットワークに接続されておりたいへん機能的です。これは、統計情報課の職員が機器の必要性を組合にも局庶務にも財政にも説き、不退転の覚悟で行動を起こした結果であると思われます。もちろん、都市政策部長や総合企画局長らのご尽力の賜物でもあるのですが、こうした方々を動かしたのは統計情報課職員の熱意だったのではないのでしょうか。こうした熱意が予算獲得につながり、1人1台の環境を実現し、職員の情報リテラシーの向上や業務の効率化を生んでいるのだと思います。これも第1の恋愛の話にも通じるのですが、待つだけじゃだめだということなんです。待っているだけでは何も得られません。自ら働きかけて、自らの手で勝ち取らなければならないんです。そういった熱意は必ず報われるはずです。統計情報課のこのシステムは、今や川崎市インターネット・イントラネットシステムとも接続し、今後の統計データのイントラネットでの活用など新たなデータの利用方法についても研究を進めているようです。ちょっとうらやましいですね。

最後になりますが、業務調書の提出や財政に交渉してもパソコンなどの機器を導入することは難しいと考えている方がたくさんいるという感想を持ちました。どうも業務調書に対してアレルギーを持つ方がいるらしく、どうせダメなのだから提案及び要求をしないという方が多く見うけられるのです。また、そういう方に限って業務調書を作成した経験がなく、「何を根拠に？」と疑ってしまいたくさえます。私から言わせていただければ、その先入観は捨てた方がいいと思います。本当に必要であれば4つ目の話のように機器は導入されるし、そのチャンスをつぶすのはもったいないとしか言いようがありません。やってみなければわからないではないですか。情報化推進担当には3つ目の話で述べたような職員もおりますし、きっと力になってくれるはずです。今年のプロ野球のペナントレースの前半を見てください。セの阪神もパのダイエーも頑張っているではないですか。(まあ、どちらも落ちる要素はたくさんありますが...) 何事もやってみなければわからないんです。機器が必要であれば、どうか導入計画をたてて、調書を提出してみてください。

つらつらと思ったことを述べてきましたが、これを書いている私の立場がとっても愉快で、職場が情報化推進担当部署であり、この研究会とは二律背反の関係だったのです。2つの身分を持ち常に心は幽体離脱状態でしたが、そうしたジレンマとももうすぐ「さよなら」ですね。そして、私が本当に言いたかったことは、情報化推進担当部署だけではなく、全ての課で「情報化」について考えていこうということなんです。職場環境の向上とより高度な市民サービスの実現をめざしてみんなで頑張っていこうじゃありませんか。

