

令和元年度第2回千葉市行政改革推進委員会議事録

1 開催日時

令和2年2月17日（火）10時00分～12時05分

2 開催場所

千葉市議会棟 第2委員会室

3 出席者

(1) 委員

芳賀 宏江 [(元)横浜市西区長] (会長)
川島 宏一 [筑波大学システム情報系 教授] (副会長)
里見 加寿代 [株式会社千葉銀行 事務サービス部 部長]
庄司 昌彦 [武蔵大学社会学部 教授]
関 治之 [(一社)コード・フォー・ジャパン 代表理事]
村上 文洋 [株式会社三菱総合研究所 主席研究員]

※沼尾波子委員は欠席

(2) 事務局

鈴木副市長、山田総務局長、川口総合政策局長、山田総務局次長、
松島情報経営部長、堺政策企画課長、
長峯業務改革推進課長、大宮行政改革担当課長

4 議題

- (1) 各委員事例発表
- (2) 今後の進め方

5 議事の概要

- (1) 各委員事例発表
村上委員、川島委員、里見委員がそれぞれ事例発表を行い、意見交換が行われた。
- (2) 今後の進め方
事務局より今後の進め方について説明があった。

6 会議の経過

(大宮行政改革担当課長)

本日はお忙しい中、ご出席いただきまして誠にありがとうございます。行政改革担当課長の大宮でございます。議題に入るまでの間、進行を務めさせていただきますので、よろしくお願ひします。なお、本日でございますが、沼尾委員につきましては、本日も欠席のご連絡をいただいておりますので、ご報告させていただきます。

本会議につきましては、千葉県情報公開条例第 25 条の規定に基づきまして、公開といたしますが、傍聴者の方におかれましては、静粛に傍聴していただくほか、お配りしている傍聴要領をお守りいただきますようお願いいたします。

まず初めに、お手元の資料の確認をさせていただきたいと思ひます。

データで使用いたしますのは、次第と 3 番目の発表となります、資料 1-3 です。あと、お手元にお配りさせていただいておりますが、2 番目にご発表いただく川島先生の資料でございます。

それでは、会議に入ります。以降の進行につきましては芳賀会長にお願いしたいと存じます。よろしくお願ひいたします。

(芳賀会長)

おはようございます。会長を仰せつかっております芳賀でございます。よろしくお願ひいたします。それでは次第に基づきまして議題の 1 から入りたいと思ひます。本日は委員からの事例発表ということに時間を充てたいと思っております。すでに事務局のほうからお話いただいておりますが、本日は委員の中から、村上委員、川島副会長、里見委員にご発表いただきたいと思いますと思っております。

当委員会の調査審議テーマ「将来を見据えた行政運営のあり方について」、それぞれの委員の皆様の日頃からお考えになっておられるご見解、また経験に基づきました見識等を、この場におきましてご披露いただければと考えております。

時間があまり無い委員会でございますので、委員の皆様におかれましては恐縮ですが、15 分程度でお話をいただきまして、それ以降 20 分程度をそれぞれの委員の皆様からの質疑応答を行い、3 名様からの発表が終わりましたら、残った時間でディスカッションし、内容を深めていきたいと思っております。それでは早速ですが、村上委員からよろしくお願ひいたします。

(村上委員)

おはようございます。資料、終わった後に電子ファイルで配っていただく予定にしております。15 分ぐらいでご説明します。今日いらっしゃる方はもうご承知の方も多いかと思ひますので、復習の意味を込めてご説明したいと思ひます。

多分この曲線も皆さんご覧になったことあると思ひますので、これは何だか分かる方手をあげただけですか。1 名、2 名、3 名、4 名、5 名、市役所の方が若干少ないですね。

はい、じゃあ川島さんお願ひします。

(川島委員)

人口じゃないですか。

(村上委員)

はい、そうですね。これ、東大で前お話したときは、ビットコインの価格ですか、とか、あと原油価格の推移ですか言う人もいて、なかなか面白かったんですけど、国土交通省が発表した長期スパンで見た人口推移がこちらになります。今ちょうど、このあたりですね。短いスパンで見ると、こういう感じで緩やかに増えて、緩やかに減っていくので、あんまり危機感を感じないんですけど、千年スパンで見ると、今いかに我々がかつて経験したことが無い時期を迎えようとしているかということが分かります。しかも、人口減少がそのうち止まるだろうと思ってる人が多いのですが、これは止まらないのです。出生率が今のままでいくと、人口はゼロになるということ。このことに対して、もっと皆で危機感を持つべきでないかなと思います。

これ都市部は大丈夫だとか、東京都はしばらく大丈夫だとか言う人もいるんですけど、早晚東京も千葉も人口は減り、最終的にはゼロになる。ゼロにならなくても、今の半分になってしまったとき、いまの日本という社会システムを維持できるかどうかということを真剣に考えなければいけないということなのです。

何で人口が減り始めているかという、出生率が下がっているからですね。出生率というのは、1人の女性が生涯のうちで生む子供の数の平均値になります。戦後すぐは4.3人。だから、5人兄弟、6人兄弟が当たり前だったのが、ぐっと減って、丙午の年を挟んで、また戻って2.14人。1973年に2.14人を下回ったのですが、当時は2.14人を下回ると、日本の人口は減ると言われてました。今は医療技術が進んだので、2.07人ですが、要は50年ぐらい前から日本の人口が減るということは分かっていたのです。

それでも医療技術が進み、寿命が長くなり、しばらくは増え続けてきたのだけれども、ここに来て減少傾向になっている。じゃあなぜ出生率が下がっているのか。

これは結婚している夫婦の子供の数ですけど、やっぱり4.27人ぐらいだったのが、ずっと2.2人ぐらいで推移してきています。最近1.94人、2人を下回りましたが、だいたい2人前後であると。

じゃ何で結婚した子供の数が2人ぐらいなのに出生率が下がっているかという、未婚率が圧倒的に増えているんですね。70年のときには、男性1.7%、女性3.3%だったのが、今男性23.4%、女性が14.1%まで増えている。だから、これからの少子化対策としては、今子供が2人の家を3人にするとか、あるいはゼロの人や不妊治療で苦しんでいる人に支援するとか、色々あると思いますし、結婚したことの無い人には結婚する機会を、或いは結婚しなくても子供を産み育てたいという人に対して対応していくということも考えられるかもしれません。

どの国も同じような傾向があります。出生率がずっと下がっていく。ただ、一部の国に関しては、最近また出生率が回復しているのもみられます。どの国が増えているのかというと、フランス、スウェーデン、アメリカ、イギリス、これらの国々は、一時期下がったんですけど、今2人近くまで持ち直してきています。アジア諸国は、軒並み1.4以下です。中国も一人っ子政策で、これから人口が大幅減少となる。

だから、出生率が向上している国々の施策を参考にして、日本も出生率を上げていかなければいけないと思います。一例ですけれども、フランスは1980年には婚外子、いわゆるそのシングルマザー、シングルファーザーの子供の割合が11.4%だったのが、2006年には50.5%に急増しています。移民の問題とか、色々事情はあります。あとフランスの場合は、両親と一緒に暮らしていても、形式的な婚姻届を出さないというケースがあるので、婚外子が多く見えます。

これに対して日本は2.1%です。これからは、結婚しなかったり、離婚して、シングルファーザー、シングルマザーで子供を育てるといった人も増えていくと思いますので、そう人たちへの対策も重要にな

ってきます。

次にスウェーデンの場合は、子供が病院で生まれると、手続きは全部病院がしてくれます。両親と子供が家に帰ってくると、地域の自治体から、こんな感じの段ボール箱が届いていて、すぐ必要になるもの、産着だったり、ミルクだったり、そういうものが全部セットで入っています。この箱の蓋を反対向きにひっくり返すと、簡易ベビーベッドとなる、このような箱を自宅に届ける取組みをしています。しかも、「私たち（自治体名）は、あなたのお子さんの誕生を心から歓迎しますと、地域のみんなでお子さんを育てていきましょう」というメッセージカードも入ってるんですね。

初めて子供が生まれて、不安を感じている両親が、地域を頼ってもいいんだという気づきにもなりません。

このように色々な政策を打ち出して、出生率を上げるというのが、日本の最大の命題になります。とにかく国全体として、少子化対策を急がないといけない。これで人口減少を食い止めるとというのが、今日本が直面してる最大の課題です。

先ほど申しましたように、黙っていても人口は横ばいになりません。しかも、仮に今すぐ2.07人に出生率が回復したとしても、子供を産む適齢期の女性の数が減っているのです、しばらくは人口が減り続けることになります。だから1日も早く出生率を2.07人以上に戻す必要があります、その時期が遅くなればなるほど、総人口が横ばいになるのが、8,000万人ぐらいなのか、或いはもっと減って6,000万人でくらないのか、さらにそれ以下なのかが決まってきます。このような状況に、いま日本はあるわけです。

少子化対策とは、効果が出るまで時間がかかるものなのです。今すぐ2.07人に出生率が回復しても、効果が出るのは10年後20年後、或いは50年後かもしれない。

それで、AIやIoT、こういった使える新しい技術を総動員して、社会全体の生産性を、例えば今の1割とかではなくて、今の、1.5倍とか2倍とか3倍とか、飛躍的に生産性を上げることで、時間を稼ぐ必要があります。このままでいくと、日本という国は50年後に駄目になるかもしれない、もう持たないかもしれない。でも、このような技術を使って、社会全体の生産性が飛躍的に向上すれば、あと100年は持ちこたえられるかもしれない。その間に少子化対策の効果を発現させる。つまり技術活用とは、日本が立ち行かなくなるまでの時間を少しでも先延ばしするための、時間を稼ぐための手段であると私は考えています。

まとめますと、日本の課題の1番目は、人口減少を食い止める出生率をとにかく2.07人以上にする。そして、2番目は、出生率が2.07以上になってもしばらくは人口減少が続くということです。

そこでやることは二つです。

一つ目は、人口減少を前提とした社会制度への転換です。年金だったり医療だったり、社会インフラの維持管理だとか、議論すべきことは色々あります。

二つ目は、社会全体の生産性を、今の2倍だとか3倍に上げていかなければならないということです。じゃあ、どのように変えていくのか、民間公共ともに、データ活用というのがキーワードになってきます。

皆さんご承知のように、データは新しい石油であると言われていています。有効活用すれば貴重な資源になるけど、眠っているままでは価値が無いものという意味です。眠っている石油をちゃんと使えるようにすることでエンジンを動かし、車を走らせることができる。これで始めて世の中の役に立ちます。データも同じですね。ローデータ（Raw Data）を活用可能にして、それによってサービスが生まれるといった考え方が必要です。

では、行政サービスをどう変えていくのか。よく電子行政イコール手続のオンライン化と言われます

けど、私は手続きのオンライン化という狭い範囲で電子行政をとらえるべきではないと思っています。
キーワード三つあります。「予測予防」、「マスから個」、「民間サービスの活用」。

「予測予防」の事例ですが、こちらは有名な犯罪予測サービスで「プレポル」です。アメリカの地震学者が考案したもので、今日この後どこでどんな犯罪が起きるかというのを、過去の犯罪データを基に分析して、例えばここで何時にひったくりが起ころ、だからここを重点的にパトロールすることで、犯罪発生件数を減らすというものです。実際に、これはサービス化されていて、アメリカの多くの警察、或いはヨーロッパ、アジアなんかでも、この会社とは別ですが同様のサービスが導入されてますし、日本でも京都府警が数年前に同様のサービスを導入してますし、去年から、神奈川県警がこのサービスの開発に着手していて、あと1年ぐらいで全国の都道府県警に導入されると思います。

これは、新人のタクシーの運転手でも、お客さんを効率的に拾えるようにするサービスです。過去のお客さんの乗車実績とか、天気とかイベント情報とか曜日とか時間、そのような情報を基に、どこに行けばお客さんを拾いやすいかというのをマップに示して、そこに車を持っていくことで、自動車の実車率を高め、運転士の生産性向上や、CO2の削減につなげます。

フィンランドのエネヴォというサービスは、ごみの収集箱にセンサーをつけて、どのごみがいっぱいになるかを予測して、毎日収集ルートを変えます。こちらもイベント情報だったり、天気だったり色々な情報をもとに、どのごみ収集箱が、いついっぱいになるかを予測します。

それから、ローソンでは、100項目のパラメーターを基に、今日何を幾つ発注すれば良いかを予測して、欠品や売り残りを防止することを、AIを導入してやっています。

一方で、三重県伊勢市にある「苺びや」という個人店舗でも、毎日のお客さんの動向とか、曜日とか、天気とか、周辺の宿泊施設の予約状況などを基に、どの商品が明日の何時に幾つ売れるか予測して、それに合わせて従業員の配置とか、材料の発注をしています。ローソンのような大きい会社だけではなく、こういう個人店舗、つまり現場に一番近いところが、このような新しい技術を使えば、生産性を飛躍的に高められ、給料を上げて労働時間を減らすということができているんですね。

次に「マスから個」の事例です。これは自動車保険の例ですけど、保険料は通常、統計データを基に、50代は事故が少ないから安くする、20代は逆なので高くするといったようにしていますけれども、20代でも安全運転する人はいますし、一方で最近では50代であっても危ない運転をする人はいると思います。

この機械を車に取り付けると、その車が、何時にどこを時速何キロで走って、どこでアクセル踏んで、どこでブレーキをかけているのか、車1台1台の走行状況が全部分かるようになります。これを基に安全運転をしている車の保険料を安くする。危険な運転をしている車は、例え運転者が50代であっても保険料を高くするというものです。つまり技術が進展したことにより、個々の状況を把握して、それに応じたサービスができるようになってきているんですね。

次に「民間サービスの活用」の事例です。

家計簿アプリ「Zaim」。これは有名なもので、ご存知の方もいらっしゃると思いますが、全国で今800万人がダウンロードしています。「Zaim」の社員が一生懸命頑張って、全国の自治体のウェブサイトの情報を探して、自治体の給付金や控除に関する情報を集めて、「Zaim」の利用者に提供しています。

千葉市などが推進しているオープンガバメント推進協議会では、自治体の給付金や控除に関する情報のオープンデータフォーマットを作って皆で使おうと、呼びかけていますので、このような活動が広がれば、Zaimのようなサービスが増えると思います。

なぜ、こういうことが必要かという、自治体のウェブサイト情報が載っていても誰も見ないから

です。特にスマホ対応ができてないウェブサイトは、どんどん見られなくなっている。一方で、この Zaim のような家計簿アプリは毎日使います。レシートを写真で撮ると、いつ、何を、幾らで買ったかを、全部自動で読み込んでくれるし、銀行やクレジットカードの情報もオンラインで持ってくる。こういう毎日使うサービスを使っていると、ある時「Zaim」から、「あなたの住んでいる自治体で、あなたの世帯年収で、あなたのお子さんの年齢だと、このような給付金が貰えるので、自治体に一度問い合わせしてみてもいいですか」と教えてくれるんですね。そこで初めて自治体のウェブサイトを見に行くと、貰えるかもしれないので申請したところ、お金が貰える。だから、自治体が直接情報提供するのではなく、このようなサービスを経由して情報を提供するのが、これからの主流になると思います。

先日、千葉市長とお話した時も、Yahoo!防災速報を経由して、住民に情報を届けるのが効果的であるとおっしゃっていましたし、千葉市はこういう取組を始めていらっしゃると思いますが、これはもっともっと広げていくべきであると考えます。

こちらは、アメリカの飲食店を紹介する「yelp」というサービスです。サンフランシスコ市の保健所が保有している飲食店の衛生検査データを、保健所から「yelp」に依頼して掲載してもらいました。飲食店の衛生検査の結果が保健所のウェブサイトに載っていても、誰も見ないと思います。飲食店を探す時に誰もが利用するサービスに、衛生検査の結果が載っていれば、このお店は安心だとか、この店は衛生上ちょっと好ましくないといったように、ユーザーが判断材料にすることができるということです。

ここで言いたいことは、自前主義をやめようということです。

役所は色々と自分で作りたがります。観光アプリとか子育てアプリとか。しかし、世の中には、人々が日常的によく使っている民間のサイトやサービスがたくさんあります。役所が自前でサイトやサービスを作って提供するのではなく、人々によく使われている民間サービスに、いかに役所のデータを載せてもらうか、サービスを繋いでもらうかをこれからは考える必要がある。こんなふうに発想を変えていくべきだと思います。

ちょうど千葉市が実施している「ちばレポ」なんかはこのパターンです。みんなが使うサービスとしてクラウドで提供して、その一つを千葉市が使っています。すでに千葉市では、民間サービスを活用するという発想になりつつあるので、もっともっと推進するといいいのではないかと思います。

以上です。どうもありがとうございました。

(芳賀会長)

どうもありがとうございました。それでは今の発表、ご意見に対しまして、それぞれ質問またご意見等がございましたらお願いしたいと思います。

(川島委員)

人口問題は、色々な考え方があると思います。現在は 65 歳以上人口比率が増えて、子供が生まれにくい、女性も少ないということで、全体的な年齢別人口構成の変動期にあると思います。一つの考え方として、現在、人口全体が減っていますが、あと何十年かすれば、ある段階になると人口規模の減少は続きますが、人口規模は小さいながらも、人口構成、バランスが徐々に改善される可能性もあるのではないかと思います。その辺のシミュレーションはどうなっているのでしょうか。

(村上委員)

高齢化による人口構成、バランスの問題と少子化は別の問題で、出生率が上がらない限り、少子化は

続いていきます。

(川島委員)

人口規模を維持できるようなところまでいった段階で、全体の人口構成については緩やかに回復するのではないですか。

(村上委員)

回復しないです。人口構成、バランスの問題と出生率が回復するかは別の問題で、人口がある程度減ったら、出生率が人口を維持できる水準に自動的に戻ることはありません。

(川島委員)

あと何十年かして、もし出生率が人口維持のレベルまで戻ったとすれば、全体の人口構成はバランスする方向に向かうと思います。お示しいただいたグラフの線形を見ると減少していくように思いますけど、問題の本質は数じゃなくて、人口構成ですよ？

(村上委員)

数だと思います。数を維持するために、出生率をとにかく 2.07 人まで戻さないと、数は減り続けるんです。2.07 人に戻すのは相当大変です。現在 1.43 人ぐらいです。それを過去 50 年かけても全然戻せていないものを、本当に今後 5 年 10 年で 2.07 人まで上げていけるのかどうか。2.07 人まで上がったとしても、しばらく人口は減り続けるんです。

(川島委員)

問題の本質はバランスの問題だと思います。

なぜかという、社会システムというのは、基本的に支える支えられる、助ける助けられるという支援する側とされる側とがバランスして維持されると考えると、結局人口構成の問題だからです。

(村上委員)

バランスも必要です。でも人口が減り続けていったらバランスも何も無い。

(川島委員)

減り続けるのであればコンパクトの社会にすれば良いと思う。

(村上委員)

コンパクトとは言っても、どんどん減り続けてしまう。そのまま減るとゼロになってしまいます。

(川島委員)

そこは人口構成バランスを守るこそ重要です。もちろん、ゼロになることは無いのですから。

(村上委員)

ゼロになるんです。

(川島委員)

2.07人を維持できなければですね。

(村上委員)

2.07人を維持するのは相当大変です。そんな簡単には2.07人には戻らない。

(川島委員)

あとは社会移動の問題ですね。

(村上委員)

ある市の総合計画には、東京から人を呼び込めば良いと書かれているのですが、東京も人口が減っていきます。日本全体で規模が小さくなる中で、小さくなるパイの奪い合いをしても問題は解決しません。

海外からの社会移動、外国から人を呼び込むということはある程度得る対策かもしれませんが、国内で人口が移動したとしても全体が減り続けるだけです。

(川島委員)

国籍がどうであろうと、そこで生産消費する年齢階層のバランスの問題だと私は思います。

(村上委員)

外国人労働者の受け入れも、いまの200万人を400万人にしていこうという規模の話です。数千万人減っていく中では焼け石に水だと思います。

(川島委員)

これはミクロのデータの問題ですけど、ミクロに見ると相当な勢いで外国人が増えていることもあります。そこはだから、自治体ごとの具体的な施策のあり方によって、今後の人口バランスが変わってくるなという気がします。

(村上委員)

私の知るある市では、これから一万人くらい人口が減るんですけど、外国人労働者は千人位増えるという見込みです。全然規模が違うんです。おっしゃるように数字できちんと見てみて、足りない9,000人をどうするのかという議論をしないといけないと思います。

(川島委員)

日本全体で見るとその通りですね。リアルなデータを見ると分かることなので、そこは千葉市を単位としたしっかりとしたミクロ分析が必要だと思います。

(芳賀会長)

人口論になってしまうと幅が広がってきてしまいますね。今ご意見のありましたように千葉市という枠組みで考えるのか、日本全体で考えるのか、そして移民等の問題も含めグローバルに考えるかという

いろな論点があるかと思います。ここまでは、本日の話の前提となる部分ということで、色々な論点があったと思うんですが、関委員はいかがですか。

(関委員)

予防・予測に関しては、行政を行っていくうえで必要なと思っています。

例えば、自治体の業務の中で、実際に AI を活用したというか、データを活用して予測をするみたいのところだと、事例としてはどういうものがあるかと、お伺いしたいです。

(村上委員)

大阪府箕面市が、学校の情報を活用して、子供の貧困予備層を早めに察知してケアをすることを、すでにやっています。成績が好ましくない子をあらかじめケアをする。また、成績が上位の子は、成績が落ちると目立つからケアをすることができる。だけど、成績が中位の上にいる子が、中位の下に落ちるといのは意外と目立たない。箕面市では学校以外が保有する情報も使いたいけれど制限があるため、出欠や成績など、学校が有する情報だけをもとに、家庭に何か問題がありそうな子を察知して、早めにケアをするという取組をしています。

それから、プライバシーの問題があって、まだ実現されてはいませんが、生活保護になりそうな家庭を察知して、早めにケアをするといったように、ある状態になってしまう前に手を打つということは、必要だと思います。

(関委員)

データを活用していこうとすると必ず出てくるのが、目的外利用の課題ですね。そこについてどうするかというのは、一つの論点かなと思います。

(庄司委員)

AI や IoT など、使える技術を総動員して時間を稼ぐというお話がありました。ここですけど、実は AI や IoT などの ICT 投資をしても、その効果が現れるにはものすごく時間がかかるという、生産性パラドックスという大変有名な理論があります。AI を導入すれば、すぐに時間稼ぎができるかということ、実は導入自体に時間がかかってしまうということがあります。

だからやらなくていいというのではなく、だから直ちにやらなくてはいけないという話になると思うんですが、じゃあ ICT の効果が現れるための時間を、どうしたら短くできるかと言うと、恐らくそれは仕事のやり方を変えるということだと思います。行政手続を電子化しても、それを使う人が全然いなければ、結局、効率化は進まないという話が分かりやすいと思います。みんながちゃんとそれを使うようになれば、無駄な業務が無くなったりして、徐々に組織の中に効果が波及していくことになりますので、使える技術を総動員して、仕事のやり方を変えて、時間を稼ぐということかだと思います。

その仕事のやり方というのは、市役所の中だけ変えても仕方なくて、例えば、医療とか介護とかで言えば、組織を跨いでどのように情報連携をしていくのかといったことです。また、町内自治会との情報共有、災害が起きたときにどうするのかといった、組織を跨いだ仕事の仕方をどのように変えていくのか、こういう点が一番着手しづらいと思います。恐らく地域の実態を考えると、このような部分を変えていかないと、ICT の効果は本当に出にくいと思います。

(村上委員)

おっしゃる通りで、組織間の情報連携というのがすごく難しいですね。組織の中だけですと、問題に直面してるところが結構早く解決策を出していたりします。例えば飲食店が人手不足なので、自分のスマホから注文したりして生産性を上げるのも当たり前だし、アマゾンみたいに倉庫を自動化して、物流を効率化していくわけです。今回の新型コロナウイルスの関係で、テレワークを進めるとか、単なる報告、連絡だけの会議を減らすとか、こういうことが、逆に課題解決が進むタイミングなのかなと思います。

(里見委員)

コスト削減というお話が先ほどあったと思うんですけども、今後、AIとかシステムだとかを利用することによって、かなりコストがかかると思います。一つの自治体だけでは負担が大きいとも思います。システム利用に関して複数の市、あるいは県が共同しながら開発している事例というものはあるのでしょうか。

(村上委員)

「ちばレポ」は、千葉市と幾つかの自治体で作ったものを、さらに活用していこうとしていますし、三菱総研が提供しているAIスタッフというチャットボットも、何十、何百の自治体で共同利用するという前提で開発したものです。

コストの話で興味深いのは、この伊勢市の「ゑびや」さんという飲食店の事例です。こちらに前職がIT企業のエンジニアだった方がいて、AIにしてもデータ活用にしても、クラウドで安く使える環境があるので、それを活用して自分たちで開発して、そのシステムを周辺の店にも提供しています。今後は、大手のベンダーよりも、小規模であっても現場に近いところが、現場の感覚を生かしてサービスを作って横に広げていくということが、増えてくるのではないかと思います。

(庄司委員)

その話で、ちょっと気になったのが自前主義からの脱却という話があったじゃないですか。お話を伺っていると確かにそうだなと思うんですけども、一方で、「ゑびや」さんの事例のように、やはり現場のことは大手ベンダーよりも現場の人の方が分かっているのだから、現場に近いところで開発をしたほうが良いという考え方もあるわけです。本当の自前主義と、この自前主義との関係を、どう整理するか、間違いないようにするかというところが大事なかなと思います。むしろこれは関さんに聞いたほうが良いかもしれませんね。

(関委員)

まさにすごい大事なところだと思います。

自前主義からの脱却のところ、多分一番大きいのはユーザーインターフェースのところだと思います。多くの人に届けなきゃいけない情報にもかかわらず、自治体のホームページに掲載されているだけとか、わざわざアプリをダウンロードしてインストールしなくちゃいけないとかですね。

そのような手間をかけさせる時点で、もう届けられる人々の数が減ってしまう、という論点が一つですね。多くの人に届ける必要があるのであれば、このように沢山のユーザーがいるところに載せなければいけないという話と、あとは複合的に連携する場合のものがあるので、そういったところは全部自分

でやるのは厳しいねということで、最近の IT 用語で言うとマイクロサービスと言われてますけれども、サービス自体を色々な他の外部のサービスと繋げられるように考えることが大事だと思います。

その上で自治体にしかできないようなところは、しっかり開発をする。あとそもそも何を解決しなきゃいけないとか、課題の主導権みたいなものは、当然現場が一番分かっているので、現場の人達が重要だと思います。サービス設計は、やはりちゃんと自分たちで考えたほうがいいと思います。

(村上委員)

サービスの提供先が住民なのか、職員なのかによるのかなと思います。いま関さんがおっしゃったように、多くの住民に情報を届けるんだったら、住民が毎日使っているサービスが良いし、行政職員とか内部向けだったら、インターフェースにある程度慣れれば良いと思いますので、それはやっぱり誰向けのサービスなのかによって変えてもいいかもしれないですね。

ただ、さっきおっしゃったように、内部向けであっても、10、20 あるいは 100 の自治体が共同利用するための内部向けサービスということで考えた方がいいと思います。

(芳賀会長)

委員の皆さんのご発言が一巡したところで、千葉市の方から何か、いまの村上委員の発表に対して質問とかございましたらお受けしますが、いかがですか。

(総務局長)

総務局の山田でございます。

私は過去 10 年ほど、少子化対策に携わってきました。子育て支援や待機児童対策などに取り組んでおりましたが、出生率に変化は見られませんでした。このため、目的に対して手段が違うのではないかと思ったことがあります。人口減少や少子化の課題を解決するということに対し、ICT 化を進める、先端技術を活用していくという手段は有効なのかどうか、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

(村上委員)

少子化という課題に対して、ICT はあまり使えないと思います。少子化対策は少子化対策だと思うんですね。ただ、例えばスウェーデンとかフランスとかイギリスとかがやってる少子化対策は、お金を払うとか、保育所を充実させるとか、あまり ICT に関係のないことだと思いますけど、ただ、それらを実施したとしても施策の効果が現れるのには時間がかかるので、その間を持ちこたえるために日本の生産性を向上させる、そのための ICT ではないかと考えます。だから、おっしゃるとおり、少子化対策は ICT で解決できるようなものではないと思います。以前、大学の授業で、このテーマで学生に検討してもらったときも、マッチングアプリを作るといったようなアイデアしか出てきませんでした。そういう問題とは違うのだと思います。

(川島委員)

少子化に ICT は、すぐには効果が出ないと思うのですが、データを分析すると分かることがあります。

子育て世代の流入促進のために、子供支援とかネウボラとか、こういうことをやっても、データ上ほとんど子育て世代は反応しません。では効果があるものは何かというと、結局は良い住宅を建てることなのです。

利便性の良い駅のそばに、子育て世代向けの良い住宅を建てるのです。そうするとどんどん流入してきます。少子化対策と言うと、どうしても子育て中のお母さんのストレス軽減とか、ネウボラの総合窓口とか、世帯に対する金銭的保護とか、保育待機児童対策だと思ってしまいますけど、もし、目的変数の子供を増やすのであれば、住宅を建てることです。如実に効きます。データを見るというのはそういうことで、頭の中の内観を取り払ってくれます。これをやると目的だけに効果のあるプロットとなる変数が出てきますので、そういう風にEBPMをやっていたきたいと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。今の総務局長さんからお話がありました通り、本当にエンゼルプランの昔からというか、少子化に関してはずっと課題のまま変わらないなと思います。

ここまでのお話の中で、特にこのような指摘が無かったということで、この論点をちょっとご念頭に入れていただければと思うのですが、今の出生率の各国比較のデータの中からも、これは文化と言いますか家族制度が、女性の出生に対するインセンティブを抑えているのではないかということが読み取れるのではないのでしょうか。

ネウボラという話もありましたけど、北欧やフランスで出生率を回復していることの多くは、いわゆる子育てに対する手厚い支援ということと同時に、家族制度、社会的な意識、いわゆる社会環境というか、政策以前の社会的な雰囲気と言いましょか、そういうものが少子化対策には大きな影響を与えるんじゃないかなと思います。

これは行政とかが直接手を挙げてやる話ではないのかもしれませんが、少子化のお話を伺うときに、その話はいつも念頭に置きながら議論していかなきゃいけないかなと思いました。

それでは、村上委員のお話に関しましては、ここで区切らせていただきまして、次は川島副会長の方から、事例発表をお願いしたいと思います。

(川島委員)

それではデータの価値を活かしたこれからの行政のあり方、シェアリング・フォー・コークリエイションというタイトルでお話します。ローマ時代の哲学者のウァロの「神は田園をつくり人間は都市をつくった」という有名な言葉があります。全世界には色々な都市があります。パリとかニューヨークとか東京とか、それぞれ非常に魅力的ですけれども、人間とは集まって住んで都市をつくるという動物で、都市こそが人間の最大の創造物だと考えられます。人間が集積する結果、新たな文化が起こり、新たな生産が起こり、新たな価値が生まれるということがポイントです。

スライド1枚目の、左側はドイツのハンブルクの古い地図です。これまでは都市をつくるということは、道路を造る、公園を造る、住宅を建てる、下水道を造る、交通を円滑に処理する、エネルギーを効率的に流すといった話を中心でした。これからは実際そういった経済活動が行われているその基盤となるインフラ、そのインフラを計画して作っている行政の皆さんとか議会、さらにその下にある知識、データ、情報、それらによって、そこに住み働き学び、あるいはそこで憩い合っていると皆さんがより合理的で、より納得いく決定ができて欲しいという視点から、インフラに立ち返り、それが経済活動を起こすというふうに逆算して私は都市を見えています。これからの都市のつくり方というのは、インフラの物理的なレイヤーではなくて、その下にある議会がどう決めているのか、さらに議会を構成している議員の方々は、財政的な現状の中で、市民の満足度を最大に高める政策をパッケージとしてどのように練っていきけるのか、いくべきなのかということが課題だと思います。

行政が抱えている問題については色々な見方がありますが、私は、行政を、色々な情報とか資源とか問題に対して反応している一つのシステムと見ています。つまり、外部とのやりとりを通して意思決定をしたり、許認可したり、補助金つけたり、そんなことするシステムのことですね。行政システムそれ自身は、判断をするために必要な知識の管理システム、あるいは人を育成している人材育成システムとしての性格も有しています。現状では財政ひっ迫の中で社会ニーズの変化に対応できていないことがやっぱり一番大きな課題で、その結果として、市民とか企業の行政サービスに対する満足度が必ずしも高まらないという状況にあると思っています。

それでこれに対する回答の仕方も色々あるんですけども、一つは組織経営的に言えば、経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報を、いかに合理的に組み合わせて市民の満足の最大化につなげていくかということです。ご承知のように財政的に厳しいですから、人をふやせない、モノも増やせないとなると、情報をどう生かすのかということに、一番自由度が残っていると私は思っています。使われてないこの資源をいかに使って社会のニーズに対応していくかというのが、私の問題意識の根本にあります。

こちらは 2009 年のデータですけども、均質なサービスよりも、利用者のニーズに応じたサービスの提供に、政府は注力すべきと考えている市民の割合が、世界の中で日本は非常に多く 7 割くらいとなっています。つまり、金太郎飴的な公共サービスはやめてくださいと市民は言っているのです。ところが横軸を見ると、利用者のニーズに応じたきめの細かい公共サービスの提供について、市民がどう評価しているかと言うと、シンガポールとか右側にいくほど高くなっていますが日本はそうっていない。

このことから、日本では、市民は自分に合った公共サービスが欲しいのに、自分の声を聞いて自分にカスタマイズされた公共サービスが提供されていないじゃないか、というふうに考えているということが読み取れます。

この調査時点から 10 年ぐらい経過していますが、ピンポイントでその人に合った公共サービスの提供を、技術的には、今はよりできるようになっているのに、出来ていないのではないかと私は思います。その原因はどこにあるかといえば、行政の縦割りです。今までの行政サービスというものは、組織と予算と業務の仕組みの中で、そのサービスの適用対象として該当する人には提供されますが、新しいニーズが行政の縦割りの狭間に出てくるとか、その両方にまたがる領域に出てきたとき、この縦割りの壁の中で融通を効かせることが非常に苦手です。

例えば、すぐに組織が反応するような柔軟な市場メカニズムの中では、それに対してまごまごしていると組織が潰れてしまうので迅速に反応しますが、残念ながら行政は、議会や会計年度があり、定められたスケジュールでしか動けない制約があり、しかも競争の脅威にさらされていないので、ニーズに対する柔軟な反応が難しい。

それから、縦割りというのは本庁内だけではなくて、本庁と区役所、民間と行政、それと日本と諸外国の国際的な壁もあります。それから縦割りサイロの中を縦に見た場合に、色々なデータとかテクノロジーの変化に対して、行政の業務プロセスとかマネジメントのルールとか、その上位にある条例とかが、すぐに反応しないのです。これ、民間のスタートアップの場合、すぐに反応してそのニーズを掴んでいけば、それに対する利益が生まれますから動きは早いです。とにかくニーズがあって、それに対して採算性があるならば、そこにリソースを投入して、それに対する投資を巻き込んでいきます。それが行政の場合は残念ながら、年度ごとに税金が入って、年度ごとに予算を組んでという仕組みなので反応しないですね。

この縦割りのサイロの壁と縦の階層性の壁をぶち破る唯一の方法は、やはりもっとビジョンドリブンにすることです。なぜならばニーズが変わったときに、人々は既存のルールの中で反応しない。ただそ

の既存のルールを超えた、本当の市民サービスとして何をすべきかを考えて、その困っている人に対応をする。既存の縦割りの役割分担ルールに従うことよりも、このようなビジョンに対して、その人が評価されるっていう前提を作るべきです。

例えば、東京ディズニーランドは、顧客が満足して安全に楽しんでいただくという運営姿勢（ビジョン）だと思います。東日本大震災が起こったときに、園内の売店のスタッフが何をやったかという、既存のルールが無い中、顧客に無料でぬいぐるみを配って、帽子にして使ってください、安全に逃げてくださいということをやりました。顧客のためにです。顧客のためにやるというのは実はそういうことで、私は、原則とビジョンがあればできるのだと思います。

じゃ、なぜ、そのビジョンが必要かと言うと、日本の高齢者や人口の問題とか行き詰まっている状態の中で、今は、データの話や、世界中でGAFAsが多くの企業価値を持っているとか、SDGsとかESGとか、色々なことが言われています。それぞれの所得の格差も激しくなり、国がそれぞれ自国主義になりつつある。僕は千葉市のことをよく知っている訳ではなく、つくば市で取り組んだことを、少しだけモディファイしているだけなのですが、じゃあ、千葉市が目指すビジョンは何かと言うと、多くの人それぞれが、生きている証であるその知恵と資源を自ら持ち寄って問題解決できるような共創型の社会だと思います。同時にある程度の成長をする。ここで言う成長とは貨幣換算だけではないです。自分にとっての豊かさと言いますか、感覚的な納得感的な満足が高まっているということ。そして、包摂というのは、自分ではどうしようもない環境の中で恵まれない立場にある人、たまたまチャンスに恵まれなかった人、たまたま不幸だった人達と、そういった方々も含めて、包摂できるような社会を、デジタルを生かして作らなくてはいけないと思います。

このために、共創型の社会と言いますが、実は一番困っている人が声を上げられなかったり、それに対するサービスも受けられていなかったりと、最初の段階からサービスを受けられていない。最初の段階から、本当に困っている人を助けることが出来るのか。そのためには、ニーズから実際のサービス要求が上がってきて、そのニーズを知ってる人が、公共サービスをコークリエイト（共創）するという流れ、この共創のメカニズムが動かない限り、包摂と成長は、同時には実現できないと思ってます。これを実現するためには、問題がどこでどういうふうになっているかということ、できるだけデータで共有することが必要です。リアルな事実をしっかりと共有できるようなデータ共有が不可欠で、このためには、大学とか企業とかは、色々な主体が情報を共有の動きを支援するべきだと思っています。

しかし、実際には色々な問題に対して、データはなかなか共有されてないですね。例えば子供の貧困。税に関する共有されない中で、どうやって貧困世帯の子供に対する教育施策を実施するのでしょうか。いまは分析できていないですよ。このようなことを少しずつ分析していくべきだと思っています。

私がつくば市で取り組んでいることについてお話しすると、職員それぞれに民間レベルの規律を導入することです。つまり、自分達がニーズに対して反応しなければ、所属する組織が存在できなくなるという規律を導入することです。どういうことかと言いますと、民間は血眼になって色々な技術を開発し、最新のモノを作っている。このような技術とかノウハウを取り入れていって、職員が反応を示し、これは面白いなという好奇心が芽生えて、そこからやる気を持って、どんどん既存の業務を変えていく。このように職員を刺激するという仕組みを、つくば市で取り組んでいこうとしています。

ただ、これやるのはいいんですけど、必ず地方税法の問題とか個人情報問題とかに直面するんですね。つまり情報活用の負の側面とぶつかるわけです。このような中で、僕が一つ考えていることについてお話しすると、茅方程式っていう有名な恒等式があります。これは地球温暖化の方程式ですけど、右側のGDPを増やすとCO2が増えます。基本的には、石油を燃やせばCO2が増えてしまいます。これにつ

いて、茅先生がどのように言っているかという、それらの間にこの2つの項を入れるんです。一つは、エネルギー当たりのCO₂の発生量を抑えるという項。再生可能エネルギー、太陽光とかを導入しようという話ですね。それから、もう一つは、エネルギーとGDPの比について、GDPを生み出すエネルギーをできるだけ抑えるために、省エネ技術を開発していく。つまり、省エネ技術と再生可能エネルギーを使えば、GDPを上げて、CO₂を下げることにすら可能かもしれないということを示唆しています。

これをデジタル社会に当てはめるとどうなるかと言いますと、CO₂に匹敵するのがデータの漏えい等のリスクだとします。次に、右側がGDP成長だとすると、この間に二つの項を置いて、1データあたりのリスクをできるだけ抑えて、データの流通が増えてもリスクを抑えるということと、その生産性とGDPの関係の効率性を上げていく。この二点を可能な限り良いものにできれば、先ほどのGDPとCO₂の関係のように、GDPが上がってもリスクは下げられる。このような論理をもって、私は色々と取り組んでいます。

こここのところ、一定のデータを流通させるために、直面するリスクを抑えるということと、一定のGDPを稼ぐために必要とされるデータの流通量をできるだけ増やしていくということに取り組んでいます。いま私が考えていることは、このAの部分、そのリスクを抑えてデータを流通させる、それからBの部分、効率よくデータを活用する技術、それからCの部分は、意味のあるデータの流通量を増やす。データ自体の量を増やすということですけども、まずはデータのリスクを抑えるために限定共有をする。これは、庄司さんも取り組まれていますけれども、自分の個人的な所得とか病気とかの情報はオープンにしたくないものですが、一方でバスの時刻表のように、完全にオープンなデータもあります。

例えば、私が、所得と学校成績との関係を分析したいのでデータを貸してくださいと言ったとして、私はこういう目的で、個人の特定には使いませんから分析させてくださいと言います。パーソナルデータは、匿名化するというだけでも、普通はすぐにはオープンにはならないです。でも、私が研究のために使わせてくださいって提供されることもあります。このようなことも色々な分野であるので、その都度リターンを返していったって、データ活用への理解が広がっていくということがあって欲しいなと思います。例えば、医療データとか犯罪データとかでも、その活用が始まっているので、そういう点を、自治体の中でも組み入れて欲しいなと思っています。

それから、効率よくデータを活用するという意味では、先ほどの村上さんの議論にもありましたとおり、どのデータを、何のために、どう使うかっていう目論見を持つべきです。つまり、何でもかんでもデータを使って試しにやってみようというよりも、やはりあるべき姿と、課題のある状態とのギャップを、どう埋めていくかということです。これ、アイディアソンとかハッカソンとか色々ありますが、これもある種、一定のやり方があって、あるべき状態と今の状態をできるだけ客観的に5W1Hで正確に表現する必要があります。

そうすると何が見えてくるかと言うと、あるべき状態を定量化して、現在の状態とのギャップを見ると問題の度合いを定量的に測れるモノサシが出てきて、ギャップの裏にあるWHYを考えて、そのWHYの向きをどうやって逆転させるかによって、このあるべき姿と現状のギャップを埋めるというロジックが出てくるのです。これは取り組んでいるうちに、だんだん分かってくるんですけども、このような問題解決のロジックづくりに取り組んでいると、色々なパターンのモデルが出てきます。特に、データを使って市民が助け合って課題を解決する、価値を生み出すということについて、基本的なモデルや論理があります。

例えば、ある公共サービスを提供するために、行政職員などが遠くから来るには時間がかかるから、近くの市民に問題解決して欲しいというものがあります。このパターンの典型的な例は市民の協力によ

って心肺停止傷病者近くの AED を急搬送し人命を救う例です。心配停止後、AED 適用までの時間が 1 分経過するごとに人間の生存率は約 10% ずつ低下して行きますが、救急車による AED 搬送を待っていると、AED の現場到着まで全国平均 8.6 分、自治体によっては 10 分以上かかってしまうので、救命に間に合わないのですが、発生現場近くの AED を市民が持ってきてくれば、心肺停止発生後 3 分ぐらいで AED を適用し命を助けることができます。でも、このときに何が問題かという、AED が現場近くにあっても実際にその場所を知っていて急搬送できる人や、近くの AED の傍で働いている人が、いま、どこで AED を必要としている人が倒れているのかという情報を、得られていないということです。問題は、心肺停止傷病者の発生位置情報が、近くの AED の場所を知っていて、かつそれを急搬送できる人に伝わっていない、これだけです。

消防本部の救急センターに入る 119 番通報による発生位置情報が、発生位置近傍の AED の近くにいる人に伝わったならば、心肺停止発生後から AED 適用までの時間が短くなります。問題はどこにあるかという、AED の位置（緯度、経度）と、人が倒れている所の位置（緯度、経度）が短時間のうちに一致しないことです。これを 5 分以内に一致させる。これをデータで表現する。倒れている人は動かさない、AED を最短最速で動かす。つまり AED のそばにいる人間に発生現場まで急行してもらうことです。

以上申し上げたことは、問題解決のための一つの論理構築の例ですが、問題となっている事象を記述する論理を常に磨いていけば、ほとんどの問題はデータで表現できて、解決できる可能性が出てきます。お金が幾らでもかけられるならば、解決することができるかもしれない。そうでないならば、問題を解決可能なサイズに収めていく、地区を限定する、ある人口の範囲に限定するというにすれば、解決は可能性が高まります。

それから、ある事象を解決するだけでなく、解決するパターンも色々と見えてきています。これ学生さんと一緒に取り組んでいるのですが、色々な解決事例があって、色々な分野のデータを使っていて、分野ごとにデータの提供主体は誰で、どのようにデータを利活用しているか、ということ細かく事例を蓄積・分析していくと、では、観光の分野で取り組むとき、必要な情報はどこにあつて、どのようにデータの分析をしたらいいのか、といったことを横断的に取り組んでいます。

もう一つは、やはりデータの量を徹底的に増やす必要がある、これは先ほどの限定的に共有しようということの大前提として、自治体のデータをもっともっと提供して欲しいと思います。

ただ、データを出せばいいというのではなく、ある程度持続的に循環するエコシステムになってほしいと思います。ずっと行政にデータによる問題解決を推進してほしいとは言えません。行政は、まずビジョンを提示して、問題解決のために関係者が寄り集まって議論する「場」、これは空間的な場所のことですけれども、この「場」を設置して、社会実装までやり抜く事例を作らなければいけないと思います。やり抜く事例を示すためには、旗艦プロジェクトに政策資源を総動員することが必要です。その「場」では色々な失敗が発生しますので、必ずフィードバックする。また、できるだけオープンデータ化し、さらには、データ活用による色々な正と負の側面をしっかりと学んでバランスよく制御することが必要だと思っています。

こういうことをする上で、職員のスキルアップをどのようにしていくかについてですが、私がポイントだと思うのは、公共サービスを実施する段階の前に、公共サービスを企画、計画、設計する段階があります。その段階から市民の声を入れるということです。設計し終わってから実施の段階になって一緒に汗をかきましようではなくて、プラン、デザイン、デリバリーとありますが、プラン、デザインの段階から声を聞くということです。そうすることによって、最も効率のいいサービスをデザインすることができるだろうと言われています。

これは、2009年にノーベル経済学賞を取ったエレノア・オストロムが言っていることですが、共有財産というのがありますよね。例えば牧草地とか、或いは地下資源とか、海洋の水産資源とか、このようなものを、野放図に放っておくと何が起るかという、ほとんどの場合には、完全に枯渇してしまうのです。乱獲されてしまって、何も無くなってしまうのですが、このエレノア・オストロムは、世界中の共有財産（コモンズ）を調べた結果、コモンズが共有するコミュニティによって、ほぼ持続的に維持されてるパターンが色々あることが分かりました。この結果から得られた共通の原則を6つぐらい挙げているのですけれども、その筆頭に上がるのが、人々がルールづくりに参加するということです。これは決定的に重要で、公共サービスをデザインするときに、こういう対象に対して、こういう基準で、この水準のサービスを提供しますと言ったルールづくりの段階でユーザーである市民が主体的に参加するということですね。

それから、他者がルールを守っていることを、人々が互いに観察できること。誰かがズルができれば誰もルールを遵守しなくなります。違反者がいたら罰することについて、生ぬるいことは言うてはいけません。政治的に票で生きている人はぬるくなりがちですが公正に罰することが必要です。

それから、ここまではデータのことはばかり言うてきましたけど、最近組織経営において重要だと言われているのが「両利きの経営」と言われているものです。

企業は成長しても、突然潰れてしまったりします。ところが、世界中の企業を調べると、イノベーションを起こして、その後少し減退期を経て、再びイノベーションを起こしているといった企業がいくつもあります。これらの企業を分析すると何が分かるかと言うと、自社の能力を拡大して、新しいマーケットに出て行くこと、そのような新しい「知の探索」をするという機能を有しているということです。そして「知の深化」、すなわち、いままでやっている仕事をさらに早く、さらに良く、さらに安価にといったことですが、この両方をバランスよく実施できるかということがポイントです。探索ばかりやっていると儲からなくなってしまいますし、知の深化ばかりやっていると、これはイノベーションのジレンマと言われるものですが、自分が成功モデルであるゆえに、新しい変化に対応できなくなります。過去に、撮影するとすぐに紙で写真が出てくるカメラがありましたけど、デジカメが普及した際に変化に対応できず、この企業は衰退してしまいました。そういうことがあるので、必ず知の探索には、組織全体として進化していくために、ある程度の比重、ある程度の時間をかけなければいけないと思います。この両利きの状態をどう言ったバランスで持たせるのかということが非常に重要です。ここから幾つかスライドを用意してありますが、時間が無いので飛ばします。

当委員会では、論点として事務局から三つ提示していただいています。最初に、新たな公共私協力の協力関係を構築する役割を担うために、どのように変わらなければならないかについてです。千葉市長さんは非常に明快な方ですから、ビジョンがあって、それを提示して、市民によく理解していただいて、企業にもよく理解していただいている。私は、新しい社会ニーズが起こって変化したときに、どんどん探索していった新しい価値を生み出していくには、専任の組織が必要だと思います。これが無いので、多くの場合、既存の関係各課の考えに引きずられてしまう。私が佐賀県庁である程度の変化を起こすことができたのはなぜかといえば、私が特定の任期で、誰に何を言われても、何をしようとも、徹底的に合理的にやれると専任の立場にあったからです。権限を持っていたんです。報酬もついていたんです。責任、権限、報酬がパッケージで与えられて、絶対に走れ、ということになれば、人間やります。生ぬるい組織になっているからやらないんです。あなたはこれをやってください。これがミッションです、闘いなさいと言われれば、人間は走ります。そう言った状況を作れば人間は甘えることができないのです。

それから論点の2は、限られた資源の中でどのように行政サービスを提供し続けていくのか。先ほど

お話ししましたように、基本的にデータが新しい問題に対して色々な知恵を寄せる触媒になりますので、データの公開と共有、民間との対話は徹底してやる。企業の新しい技術を見れば、やはり職員の方々は刺激を受けますので、それを取り込んでいけるような、そういうシステムをつくるべきだと思います。

最後は、職員にどのような役割能力が期待されるかですけれども、先ほども触れましたが、制度設計の段階とか実施の段階で、ユーザーである市民と「一緒に考える」ことが重要です。多くの場合、行政が誤解しているのは、行政職員は、毎年これやってください、KPI はこれですと言うと、PDCA で取り組んで、それで仕事をしていると思っています。それは違います。PDCA で回せている業務は仕事の一部分です。大切なのは、その PDCA をやる中で新しいニーズや状況変化に対して、その年度内で既存の業務をフレキシブルにどう変えていくかを考えることが、全体業務時間の 2, 3 割を占めなければならないということです。PDCA が対象としている既存業務は大きな部分ではありますが、これはあくまで部分です。そののちをしっかりと理解して、既存業務を新陳代謝させて、新規業務を設計実施するという役割や能力をしっかりと持たせなければいけない。そして職員には、この項目で評価する、これでやった職員にはきちんと報酬を与えるということを明示するべきです。自治体によっては、挑戦的な業務取組みに対する人事加点制度も導入しているところもあります。でしゃばったことをやる人間を評価する。こうすると実際には軋轢が起きます。失敗も起こります。でも、そんなことは当たり前です。それを乗り越えることで、ある程度の確率の中で新しい公共サービスが出てくるのです。

つまり、無謬主義とか縦割り主義は無くして、限られた資源で最大の市民満足を提供できるサービスを作ろうと思えば、ある程度トライアンドエラーも仕方なしという前提で、対話しながら新しいサービスを作っていくことが重要であり、そのためにデジタル技術やデータの活用が重要であると考えます。

(芳賀会長)

はい、ありがとうございました。

それでは委員の皆様からのご意見、ご質問をお願いしたいと思います。

(関委員)

特に最後の部分は、まさにその通りだなというふうに思いました。これは、情報共有と言いますか、実際にビジョンが大事という点に関する他国の事例、専任組織についても事例がいくつかあるので、シェアさせていただきます。

まず、専任組織はすごい大事だと思っています。

例えばニューヨーク市ですが、市長室の直下に、サービスデザインを活用して職員の業務を変えていくこと、組織を横串にして取り組むことを推進する組織があります。例えば、ホームレスをゼロにするとかの具体的なアジェンダを作って、そこをどのように現場から変えていくかということ、プロフェッショナルで、サービスデザインが得意な人材を外部職員として雇って取り組んでいて、実際に色々な成果が出てきています。

先ほど、川島委員のご発言でありましたように、まさに家を建てて、そこに住まわせることが、一番効果があるということであったりなど、フェーズを区切って、どのボリュームゾーンの、どのような人に対して、どのような施策を打つのが一番効果があるのかといったことを、横串で数値も含めて把握するようなことは、既存のスキル設定ではなかなか難しいので、やはり専門的なミッションを背負った人を配置して、そして、ビジョンを明確に出していくことが大事ななと思いました。

あと、実際に市民と一緒に考えるようなこと、我々も市民側に立って色々取り組んでいますけど、非

常に難しいなということを感じています。そもそも興味が無い人達が多かったりもしますし、結構外に出て行く必要もありますので、そのような場づくりというものを、どのように実施していくのかというところは、これまでに無い工夫が必要なのかなと思っております。

一つ台湾の面白い事例があります。台湾ではvTaiwan(ブイタイワン)というシステムがありまして、現状の条例とか法律とかが、いまの時代に合っていないと思ったら、誰でも改正を提案ができるのです。例えばウーバーのときに、政府が無理に条例を押しつけようとしたら、かなり反対が起きて、それをどうやって解決しようかという時に、この条例のこの部分が不適切だといって、オンラインで割と細かく修正の提案ができたのです。こうあるべきみたいな提案ができて、それに対して、色々な専門家などもコメントを入れられて、その提案への賛同が5,000票以上集まると、実際に立法院の中で議論しなくては行けないという、いくつかのプロセスを区切って実行しています。そのようなITシステムを提供しているんですけども、実はそれだけではありません。パーティシペーション・オフィサーという、その地域に色々と説明をしたり、このツールを使って論点整理をしたりなど、そのようなことをする専門職員を雇ってと言いますか、ボランティアだったりするんですけど、このようなチームを組織して、各地を回って、色々な意見を集めて、最終的にそれを可視化しているのです。

そして、この部分は取り入れるけれども、この部分は取り入れないといった、細かい議論がきちんとできるようなプラットフォームを持っているのです。このようなプラットフォームを、日本でも幾つかの団体とかがやろうとしてるんですけど、なかなか実際に取り入れているところはありません。そろそろオンラインで、人々からアイデアを募って、それをちゃんとオンライン上でも議論が消化できて、さらにその議論が議会や色々な場へも提供されていく、こういった部分まで含めてできないかなと思っています。そういうのができたら素晴らしいなと思っています。そのときに台湾の大臣に聞いたのですが、何が重要かという、アジェンダパワーが大事なのだそうです。結局、このアジェンダセッティングパワーで、最終的にこの取組が本当に公式なルールに繋がっていると、ここを出した意見等がきちんと採用されるということに、確信が持てないと参加する人はいないと言っていました。例えば、パブリックコメントとかも、意見を出すのはいいけど、その後どうなるのかがよく分からないから、なかなか参加する意欲が起きないのだと思います。このため、しっかりしたプロセスをちゃんと定義して、これが新しい形の参加であるということ、実行できると良いのではないかと思います。

(村上委員)

いま関さんが言われたこととの関係で、私もそうだなと思ひまして、これは古い事例になるんですけど、藤沢市が市民電子会議室を設置しました。そのとき、藤沢市は市民自治基本条例を作って、市民からの提案が議会まで反映される流れをきちんと定めたうえで、そのうちの一つの手段として市民電子会議室を位置付けていました。これは提案内容に興味があるか無いかで、議論の盛り上がりが違うのです。

例えば、市民プールの跡地利用といった市民の関心が高いテーマの場合は、みんな一生懸命議論するということもありました。関委員がおっしゃるように、ツールを作るだけではダメでして、それが公式なルールに繋がっていくことが法的に担保されていることも重要かと思います。

(庄司委員)

川島さんのお話は、どちらかというと行政の中の方が、どういうふうに考えていくかということだったと思うのですが、やはり色々なところで強調されていたのは、市民と一緒に作るのか、一緒に考えるのかといった部分だったと思います。

私も少し事例を中心にご紹介しようと思います。静岡県の掛川市は、私が長い間研究対象として見させていただいていたのですが、市民総代会地区集会という取組がありまして、これは公民の教科書にも載っていると同市の方に聞いたことがあります。これは、市長と市の幹部の方々が地区ごとを回って、その地区の方々と年1回、その地区の問題について話し合う会議を行うというものです。私、何度か見学したことがあるのですが、例えば、新幹線の騒音が説明された基準音よりも大きいとか、市全体ではイノシシの数は減っているけどこの地区では増えているとか、話し合われていました。地区の代表の方、もうご高齢の方々ですから、エクセルとかを使ってはいないんですけど、ちゃんと数字を調べたうえで発言しているんです。これってすごいことだと思います。こういったことは、やはり自分達ごととして一緒に考えていくという点で、課題に対する自分達意識がとても強いなと思います。

私は、このようなことが好きでずっと研究をしているんですけど、この話をベースに持ちつつ別の事例をご紹介します。

デンマークのコペンハーゲンでも、似たようなことやっていました。こちらの事例ですと、多数決は絶対にしないというんですね。もう時間がかかってもいいから、ずっと話し合う、全員が同意するまで話し合うと言うんです。それは大変効率が悪いのではないですかと質問をすると、そうなんだけれども、決定してしまえば全員が合意しているため、あとから文句は出ない。だから、執行は大変スピーディーにできるということを説明してくれました。

だから、その長い交渉、打ち合わせ、対話を通じて、自分達ごとにするためのプロセスを共有しているということです。それもすごい素晴らしいことだと思ったんですが、やっぱり対話とか、共に何かをするというのは、ものすごく労力かかるし、時間もかかるということです。ワークショップをやりました、説明会をやりました、アイデアソンをやりましたというのは、1回だけやっても絶対にそれはできなくて、やっぱり地道に何年もやっているからこそ、一緒にやっているという意識ができるのだと思います。あと、その 이슈に関しては、色々と苦勞するのですが、やはり長く時間をかけてやるからこそ合意出来るというのがあると思います。ここ最近は、対話というと華やかなイベントを一回やりましたということになりがちですけど、そこは、かなり泥臭いプロセスが必要だなと、オンラインもオフラインも使って、ということだと思います。

(川島委員)

どこかの自治体にやっていただきたいなとずっと思っておりました事例をご紹介しますと、ユーチューブというサイトで、イギリスの前の政権のときに、イギリスの自治体協会が提供していたものです。いまは政権が変わり無くなってしまったのですが、これは、それぞれの自治体の来年度の予算原案がこうなっているということを、議会にかける前に個別のプロジェクトの内容まで、全部含めて公開しているものです。

例えば、教育、子育て支援、高齢者支援、公共住宅といった部門が分かれています、これに対して市民は、子育て支援の予算を積み増して、高齢者支援は減額したいといった意思表示ができるのです。これで何が起こるかと言いますと、もともとの財政局の原案に対する市民の意見全体を集積されるんです。要するに行政が想定しているニーズと、どれほどのずれがあるのかが測れるのです。もちろん誰もが参加するわけではありません。僕がイギリスのレッドブリッジという自治体に調査に行ったときに聞いた話ですが、市民全体の7~8%しか参加しなかったそうです。ただ興味深かったのは、市民の7~8%の反応の中で見られる原案からの修正の方向性というのが、実際に議会で出てくる修正の方向と一致するのだそうです。サンプルが全体を物語るということがあるんです。

だから、非常に面白いなと思いました。ただ、これデータ分析的に言いますと、実は非常に可能性のある未来を語っていて、こういった予算・決算関連データは時系列的に 30 年前からのデータを出せるのです。やろうと思えば、地区別にも全部出せるんです。道路の路線別にどうなってるかも全部出せるんです。データを作ることは大変ですけども。そうすると何が起こるかと言いますと、うちの小学校区の小学校にはエアコンが設置されていないけど、隣の学区には設置されているとか。また、うちの学区は学業成績が良くなったから、もう教材に対する投資はいらないので、次はエアコンに投資してくださいとか。つまり、市民が具体的な事実に基づいて、合理的に次に必要な公共サービスに内容を具体的に提案できる可能性があり得るんです。

すると、市民の生の声がより聴きやすくなり、この結果何が起こるかと言いますと、なかなか削減することのできなかつた不要になりつつあるけれども特定の団体と結びついているようなサービスを切ることができるのです。行政の一番の問題は、新陳代謝ができていないことです。既存の団体に対する補助金があって、それを廃止しようとするとうちの団体から何か言われるのではないかと、そういうことばかりあって、全てにノーと言えないのです。だから、合理的なノーと言う根拠を作らないと、いつまでたっても財政ひっ迫は収まらないのです。

例えば、選挙区と道路予算の関係と言うのは、世界的にも結構如実に関係性が見られます。統計的には建設大臣がいる地域とか、総理大臣がいる地域とか道路は、予算が手厚くなっています。如実に出てくるんです。でも、そんなことはできなくなるんです。これまでできなかった合理的な意思決定ができるようになる。道路整備に対する予算配分のように政治的にバイアスがかかる恐れのある予算は、最終的に議会判断に委ねてはいけない可能性があります。選挙で選ばれた人間による賛否の数で決められる問題と、そうでない問題があります。民主主義というのは完全ではないので、合理的であって本当に満足上げるのは必ずしも民主的多数決でない場合があるので、そういった点についてはデータに基づいて合理的に考える必要があると思います。

(芳賀会長)

はい、ありがとうございました。

川島委員は前回のご発言からも、今回の千葉市が示した審議テーマに対しても答えを持っているなど思っていたのですが、今日はそれをデータ等で根拠をお示しいただいて非常に納得するところがありました。私の感想ですが、AI とかオープンデータ、それ以前にデジタル社会の大きな変化の中で、よく聞く言葉としてフェーズが変わった、という表現をよく耳にしますが、何かフェーズが変わってきてるんだなと感じました。

しかしながら今回、それぞれ委員さんからも出ておられますとおり、既存の自治体が動く基本のシステムは、やはり地方自治法とか税法といった法律体系に基づいていることから、それらとどう調整を図るのかは難しいことです。私が横浜市に入庁したころは革新自治体と言われていた頃でしたが、(人口の急増期にあつて) 目前の課題には既存の制度や法律では対応できない。また市民参加というか広報公聴を超えて市民や当事者の意見等を聞いて、しかもそれらと議会とどう合わせていくのか、など活発に議論を進めたものでしたが、その頃のことを思い出させられました。

フェーズが大きく変わっていく中、新しい広報公聴などを自治体としてどう受け止めるのか、変わっていくとしたら何を変え、何を守るのかをきちんと考えていく時期にきているのではないかと思います。聞きかせていただきました。

このようなお話は、これからの議論の中で、行きつ戻りつしながら深めていくことになろうかと思

ます。それでは、最後になりましたが、里見委員からお願いいたします。

(里見委員)

はい。千葉銀行の業務改革の推進状況についてご説明させていただきます。

金融機関を取り巻く環境は、マイナス金利の長期化や少子高齢化の進展、事業者の新規参入などにより、今後も厳しい状況が続くと見込まれます。10年20年後も安定した成長を続けていくためには、抜本的な業務改革により、生産性を高めていく必要があります。業務改革は、より少ない人員で業務運営が可能な体制を構築して、成長分野に人員再配置するために実施しており、職員に求められるスキルも変わってきています。

まず、2ページをご覧ください。

当行では、店頭・店内業務、融資業務、本部業務の効率化により、880人分の業務量を削減した上で、削減した人員のうち600人を、営業や本部での成長分野に再配置して営業力を強化する方針を打ち出しており、順次実現しております。また、業務量を削減することで、より少ない人員での業務運営が可能な体制の構築も進めております。一方、再配置により、職員に求められる役割やスキルも大きく変化するため、キャリアチェンジを円滑に進めることが重要となります。

すでに実施しておりますが、キャリアデザイン研修では、銀行を取り巻く環境の変化の中で、当行が目指す姿や、業務改革の説明等により、主に若手職員の意識改革を促しており、結果として自分も変わらなければならないという意識醸成に繋がっております。

役員が講師となって、こうした考えを様々な階層の行員に、自らの言葉で伝えてきました。説明を始めた頃は、色々な反応をする職員もいましたが、今ではこうした経営の考え方は、必要不可欠なものとして、理解を得られていると考えております。

次に、システム化による業務改革について説明させていただきます。3ページをご覧ください。

まず、店頭、店内での業務改革についてです。現在、急速に進むキャッシュレス化、ペーパーレス化は、銀行業務を大きく変えることとなります。お客様のスマートフォン等のモバイル端末を活用して、銀行の取引を行うことで、銀行の窓口へ来店する機会が減少しています。このような環境変化の中で、営業店は事務手続きを提供する場から、金融に関わる幅広い相談を行う場に変化しています。行員が幅広い相談業務に特化するには、事務手続きをパートタイマーが担えるように、徹底的な見直しが必要となります。

次に、4ページをご覧ください。現在、店頭店内業務では、シンプル化、本部集中化、システム化を柱として、抜本的な見直しを行っております。

シンプル化では、営業店から業務改革のアイデアを集約し、複雑化、非効率化した業務の抜本的な見直しを行っております。こうしたアイデアを施策として実現させて、さらにその施策を実際の利用者である営業店の現場目線で厳しく評価し、次の改善に繋げています。

本部集中化では、これまで大量の定型事務の集中化に加え、営業店ごとに存在する少量多品種の事務についても、新たに設置するサポートオフィスに集約することで、営業店が少人数でオペレーションできる体制としていきます。

システム化では、窓口受け付けシステム、「TSUBASA Smile」(ツバサ・スマイル)と呼んでいるのですが、これを新たに開発しました。これによりナビゲーション機能や、定型的判断の自動化などが備わり、パートタイマーでも容易に複雑な処理を行うことができるようにしました。

次に5ページをご覧ください。

このツバサ・スマイルは、当行、第四銀行、中国銀行の3行が共同で開発した窓口受付システムです。例えば、現状新規口座開設の手続きは、処理が複雑で行員か、ベテランのパートタイマーでないと取り扱いきれない状況ですが、ツバサ・スマイルではお客様と対面しながら、画面のボタンを押していくだけで、手続きが完結する仕組みとしました。これまで行員が判断していた処理についてもシステム対応するほか、入力漏れ、入力相違等もシステム制御をすることで、経験の浅いパートタイマーでもスムーズに処理することが可能となります。

昨年4月から一部店舗において、新規口座開設や住所変更など、複数の取引で試行を開始し、2019年度後半から来年度にかけて、対象取引を拡大し、全店展開をしていきます。

ちなみに取引時間を測定したところ、お客様の来店時間は通常の帳票扱いと比較して、20分程度短縮される結果が出ました。また処理結果を電子で記録しますので、お客様退店後の事務処理で、用紙を綴ったり送付したりするなどの処理が削減され、効果が図られています。

次に6ページをご覧ください。

融資業務に関しましても、これまでは営業活動、審査、融資実行が、それぞれ別々のシステムで行われていたほか、一部の業務がシステム化されずに、紙やエクセルシートを使うなど、非効率な事務が残っていました。こうした状況を踏まえ、2019年度後半から来年度にかけて、新たに融資システムを刷新し、一連の業務を一気通貫で行えるようにします。また、融資の実行に関しては、営業店ごとに事務担当を配置していましたが、今後は県内2ヶ所に融資事務センターを設置して集約することで、営業店の事務を削減していきます。

次に7ページをご覧ください。

事務人員の削減では、第四銀行との事務共同化も大きな役割を果たしています。2018年2月以来、事務制度改廃や事務センターの共同化などを順次進めてきました。同年3月より開始した送金業務の共同化の試行では、パートタイマーを中心に20名以上削減するなど、大きな効果を上げており、昨年3月から本番運用に移行しています。

このような事務共同化の順調な進捗を受けて、第四銀行側は入力端末の増設とともに、オペレーターの育成などを進めており、当行から委託する事務量が増加しても十分対応可能な体制を構築いたしました。今後は共同化を本格稼働させ、対象業務の拡大を図るとともに、他のアライアンス行への展開も検討していきます。

次に8ページをご覧ください。

業務効率化を通じて、付加価値の高い業務への人員再配置に努めて参りました。すでに一部営業店の融資、内部事務は、事務センターに集約済みですが、今後も集約する営業店を増やすことで、さらに営業店事務の負担軽減を実現していきます。

2017年度から2年半で、都内店や本部の営業推進部門等を中心に、約260人の再配置を行いました。今年度は法人営業や、本部の営業企画部門の他、アライアンス行との連携強化を進めるグループ会社等への戦略的な再配置を加速させていきます。

さらに本部業務においては、RPAやAIの活用を拡大するなど、デジタル戦略を進化させ徹底的に効率化していきます。

なお、昨年7月よりフレックス制を導入しているほか、業務用端末の更改に合わせたテレワークの順次拡大を予定しており、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を実現できる環境の整備を進めています。抜本的な業務改革と人員再配置を同時進行させるため、職員のキャリアチェンジをしっかりとサポートしていきます。

資料はございませんが、他行との提携戦略について、簡単にご説明させていただきます。

連携の目的は、地域金融機関として、地元のお客様の利益、サービス向上に資する取組をスピーディーに実行することです。そのためにできることはないかという点を常に念頭に置き、経営統合によらない、地銀連携での枠組みを進化させています。当行は現在、広域ではツバサ・アライアンス、首都圏では千葉・武蔵野アライアンスと、千葉・横浜パートナーシップによる業務提携をしております。

まず、ツバサ・アライアンスは、それぞれの営業地域で高いシェアを有する有力な地域金融機関9行、当行と第四、中国、伊予、東邦、北洋、北越、武蔵野、滋賀が参加し、システム共同化、営業面での協力、事務共同化等、連携範囲は拡大しています。特にシステム共同化によるコスト削減を中心として連携効果が拡大しています。

次に、千葉・武蔵野アライアンスでは、埼玉県を地盤とする武蔵野銀行と、具体的な効果が見込めるものから、スピード感を持って取り組んでいます。東京都内を中心とした共同営業では、昨年10月に池袋支店を共同店舗としてオープンしました。同じ場所に、共同で拠点を設置するという形からさらに踏み込み、銀行代理業を活用した新たな店舗形態を実現しています。

次に、千葉・横浜パートナーシップを昨年7月にスタートさせました。当行と横浜銀行は、営業部門を軸としたお客様のための連携として、両行のノウハウ、地域情報の相互活用、共有を通じて、より付加価値の高いサービスを提供していくことを目的としております。

ちなみにツバサ・アライアンス各行と共同で、デジタル通帳の運用を昨年2月から開始しました。このデジタル通帳は、お客様の利便性向上に繋がるとともに、銀行にとっても通帳発行費用、印紙税などの圧縮、さらに通帳レスが進むことで、ATMの小型化等にも繋がります。今後も共通基盤を活用し、さらに非対面サービスの拡充を図っていきます。業務の効率化やデジタル化は今後も当行が持続的に成長していくために必要な取組の一つです。また、本日説明できなかった取組もありますが、課題はまだまだございます。

最後になりますが、地方銀行に残りに残るもの、譲れないものとは、やはりフェイストゥフェイスの営業人員であると、頭取は申しております。人工知能が進化しても、中小企業の業務内容を診断することはできません。対個人でもご高齢のお客様で、認知症の可能性もあるかもしれないような場合に、どのように丁寧に対応するか。まだまだレベルを上げていかなければならない仕事があります。そこに集中するために、協力できるところは協力して、コストを削減していかなければならないとも申しております。業務改革によって、高い生産性を実現するとともに、お客様との接点を増やし、高度なサービスを提供できるように努力しております。以上です。

(芳賀委員)

はい、ありがとうございました。

今の里見委員の発表に関しまして、ご質問等ございましたらお願いいたします。

(川島委員)

内部のこの業務改革を進める部署についてですが、やはり専門部署があったのでしょうか。この変革のための、これだけをやるという組織に、何人体制で配置されていたのかを知りたいのですが。

(里見委員)

この業務だけ専門というのはおりませんでして、他業務を兼ねております。

先ほど、アライアンスのお話をしたんですけど、3つにアライアンスが分かれておりますので、アライアンス担当は設置されているのですが、事務の中でも店頭の部分と融資の部分と、あと後方事務など色々なものを兼務しながらやっておりますので、正確な人数が何人というのは、難しいところです。

(関委員)

このプレゼンテーションの中で、事務手続きからコンサルティングへという点がありまして、まさにこれは自治体の中でもその窓口とか、求められてくることかなと思います。実際には、やはり現場の業務を変えたくないとかですね、または、部門を跨ると、部門間の調整がそれまでやっていたのとは全く違うことになっていくとかですね、業務が変わることに対する抵抗っていうのが、どれぐらいあったかっていうことと、それをどのように乗り越えたのかお伺いしたいと思います。

(里見委員)

冒頭に、キャリアデザイン研修という話をしたんですが、2018年のときにコース制というのを廃止しました。当行では総合職と、一般職とは言わないのですが、自分は営業には出ず、窓口業務をしますという職と、大きく二つに分かれておりました。後者をCコースと呼んでいるのですが、このように職を分けていて、Cコースを選んだ行員の中でも、この業務は合うのではないかという行員がいたりしましたので、そういう行員のスキルを發揮させていくために、コースによる業務制限を撤廃しすべて総合職にしました。

その総合職も、転居を伴うのは困るという行員もいますので、普通の総合職と、特定のエリアに限定したエリア総合職の二つに分かれました。その時に、今度は何でもやるんだよというところの中で、店舗の中で働いていた特に若手の女性行員が、もうこれはイコール営業に出なくてはいけないという不安感から拒否反応を起こしました。当行は、他の業種に比べれば、離職率が低かったと思いますが、やはり色々な改革が進んでいることもありますので、以前に比べると退職の人数、離職率がちょっと上がってきております。営業になると目標が大きくなり、数字に追われてしまう、一人で外に出なくちゃいけない等、色々と不安の声がありました。でも、これらはいきなりやるんじゃないよということで、キャリアデザイン研修の中で、不足している一つ一つのスキルについては、研修を少しずつ受けていって、知識を身に付けましょうと。本部でも色々な研修やりますから、皆さんのことをフォローしますよ、と。

窓口をやっているからセールスはできるけども、外に営業に出るのは不安と言う、特に女性行員が多いのです。しかし、外に行っても中にいても、セールスすることには変わらないのです。それでも外に出るということには拒否反応がありますから、一人で外に出ることの不安をやわらげるために、上司との同行訪問から始めて、少しずつ、一つ一つ丁寧に、研修を踏まえながらやっています。これには、やはり2年くらいかかっていますね。やっと考え方に変化がみられるようになりましたが、まだまだ、セールスや、外に出るのに抵抗感のある行員もいます。業務については本部の企画業務ですとか、本部集中した事務においてパートさんの指揮を執る業務、効率化の推進を行う業務もあるとか、何ができるのかということを対話しながら、丁寧に説明をし、意識改革に取り組んでいます。

(関委員)

ありがとうございます。わかりました。

(村上委員)

どうもありがとうございました。

お話しいただいた内容は、千葉市に限らず、すごく行政に参考になる点がたくさんあると思いました。例えば、窓口は事務手続きからコンサルティングや相談の場へというような、まさに役所もそうになっていくんじゃないかなと思います。また、基幹系システムの共同利用については、最終的に9行ぐらいで実施するというので、これも、いま庄司委員が標準化の検討の座長という大変な仕事をしていらっしゃるの参考になると思うのですが、自治体クラウドという共同化の動きも何年も前からやってるんですけど、そこで問題になるのがカスタマイズですね。

共同化する部分がある一方、自治体の意向によりカスタマイズする部分がどんどん増えてしまい、その結果、共同化のメリットが減ってしまうことがあります。お話しいただいた中で、システム化の検討を具体的に検討されているのは、第四銀行と中国銀行との3行ぐらいでしたでしょうか。このカスタマイズの度合いとかは、どんな感じかなとちょっと教えてもらえればと思います。

(里見委員)

TSUBASA アライアンスは9行で、実は最初から9行で始まったのではなくて、少しずつ参加行が増えていったという形でございます。いずれの銀行もシステム更改をするときには、色々と考えなくては行けませんので、その検討の中で受け入れ可能な点があるならば、TSUBASA アライアンスに参加するという形で、全員が一緒というわけではございません。全員の賛同を待たず同意した銀行で走り出し、後から試みに参加する後乗りも自由にはしています。開発する内容によっては参加行が違ったりします。

(村上委員)

ある程度、カスタマイズは認めてるんですね。

(里見委員)

そうですね、やはりシステムのなところは、開発や維持管理にコストがかかりますので、共同開発して経費を抑えています。

(庄司委員)

いま話題になっているキャリア支援とかキャリアチェンジとかというところが、とても大事だと思います。私はさっき仕事のやり方を変えていくというふうに言いましたけれども、やはりICTを組織の中に入れて、そうなったときに、組織としてはいいんだけど、個人の中でどう理解、納得して、折り合いをつけていくかみたいなことがあり、個人の立場では、本当に大問題になるわけですね。

私がお手伝いしている自治体でも、残業がすごく多いと問題になっていたので、RPAの導入についてIT化の計画の中に入れてたんだけど、いざそうになると、今度は人減らしだということで、ものすごい抵抗にあっていました。だって残業が問題だと言っていたじゃないですかと言うんですけど、そこには結びつかないのです。先ほどお話しいただいたように、窓口で事務手続きを正確に、丁寧に、確実にやる仕事をしてきた人を、人と話してコンサルするという全然違う仕事に振り向けていくというのは、それは確かに大変なことですね。

その中で、やはり先ほどおっしゃったように、いきなり一人で行って顧客と話をしただけではなくて、こういうルートがありますし、本当にまさにキャリアプラン、キャリアデザインがこのようになっています。

って、ここだったらどうですかみたいところで、相当色々な道筋で考えていかないといけないのだらうと思います。あとやっぱり評価する側ですね。何を評価していくのかということも同時に考えていかないといけないのだらうと思います。

ちょっと別の話かもしれませんが、以前、東京都が IT 職というものを作りました。あれもやっぱり IT やりたくて入庁したのに全然違う現場に行って、こんなはずではなかったという人がいるし、専門性も高まるということで、一つ参考となる事例だと思います。そういう IT のための職種のようなもの、何をどう創設していくかということも大事だと思います。

それから、キャリアデザインというか、もうワークライフデザインみたいな話になってくると思うんですね。私は、地域の金融機関の方には残業を減らして、別に仕事じゃなくていいんですけども、やはりその地域の活動の中にどんどん入っていただけたらいいなと思うわけです。町内会であったり、色々な地域の活動の中に、地元の金融が分かる人がいてくださると、すごくいいと思うんです。そのことに加わることが仕事目線でなくても、きっと本業に役に立つこともあると思います。そういうあり方を目指すという話があっていいと思いますし、これは市役所に置き換えても言えることですよ。

そういうキャリアデザインもそうですし、ワークライフデザインもどうしていくのか、どういう制度を整えていくのかということも、色々学べるお話だなと思いました。

(村上委員)

庄司さんのお話にあった人減らしの件ですけど、現在は人が減る局面で、生産年齢人口が 2015 年に 7,600 万人だったのが、2060 年には 4,400 万人になる。あと約 40 年後に、約 3,000 万人以上、生産年齢人口が日本全体で減ります。そうすると、人減らしじゃなくて、減る人に対してどう対応するかという考え方になってきます。過去には中央省庁にも、1 日につきタイピング数はいくつまでみたいなことがありましたが、今は人にしかできないことを人がやり、人じゃなくてもできることは全部機械にやらせるということは、少しずつ労働組合も意識し始めているように思います。

(芳賀会長)

ありがとうございました。

私からもお聞きしたいのですが、先ほどキャリアデザインの中で、行員の方の職を総合職に一本化し、その中でエリア職と総合職とを分けたということでした。あとパートタイマーの方を戦力化していくという話がありましたが、このあたり、どんな方向性で考えていらっしゃるのか教えていただければと思います。

(里見委員)

パートタイマーの方は職員ではなく、臨時的に雇っているという形になります。パートタイマーの方には、定型的な事務をスピーディーに正確にやっていただくことをお願いしています。

これまでの銀行の窓口は、高いカウンターと低いカウンター、言い換えますとクイックカウンターと、少し時間のかかる対応を要するカウンターの二つに分けておりました。

これまでパートタイマーの方には、例えば納税だったり、入出金だったり、時間を要さないような業務を任せていたのですが、今後はシステム化を進めて、相談業務と言いますか、お通帳の新規の作成だったり諸届ですね、住所変更や通帳を失くしてしまったことへの対応とか、そういった業務も今後はパートタイマーの方にもこれらの事務手続きを担っていただくということを考えております。

いきなりこれをやってくださいと言いますと、時給が上がらないのに何でこんなに難しい業務をさせるのかという声も、実はありました。そのため、そこは丁寧に、いま行員はこういう状況にあって、高度な専門業務や提案業務に力を入れる時代になっていること、だからこそ、パートタイマーの方の力が本当に必要ですということを、丁寧に説明をして、少しずつ理解を得て、パートタイマーの方に業務を担ってもらえるように、システム化を進め時間をかけて移行していきます。

(芳賀会長)

ありがとうございました。それでは、今日の3人の委員の皆様からのお話が終わりまして、せっかく少しお時間もありますので、それぞれ出てきた話も踏まえ、今回のこの委員会に諮られております調査審議テーマに沿いまして、意見をいただけたらと思います。よろしく願いいたします。三つの論点がありますが、なかなか幅が広過ぎて、どこにどうやって集約していくのか、戸惑う部分もありますね。

(鈴木副市長)

ありがとうございます。

千葉市はかつて政権交代があり、その後は職員の意識も、取り組んできたことも、相当な変化を経てきております。この点について、前回千葉市の現状という形でのご説明をさせていただいたわけですが、例えば、財政健全化に向けて具体的に取り組んできて、将来的にどう見てるかなど、もう少し踏み込んだ部分について、さらにご説明をしておくと、委員の皆様がさらに議論を深めていただけるのかなというふうに、今日のお話を伺っていて感じた次第でございます。

次回は、委員の皆様のご発表のお時間とあわせて、私どもの取組の、もうちょっと細かな部分についても、情報提供させていただく時間を設けさせていただければと思っております。

(芳賀委員)

ありがとうございます。やはり、せっかくのこういった場でございますので、行政側と委員とのやり取りも重要な議論になりますので、ぜひよろしくお願ひしたいと思ひます。

(関委員)

私もそのことを感じております。市の皆さんと委員の、お互いの交流が欲しいなという、ここでの議論をお聞きになり、どう思われたかという点をお願ひしたいなと思ひます。

(松島情報経営部長)

今日はどうもありがとうございます。全体通じて、やっぱりこれからの職員には民間の方とかと共同で仕事をするとすることが必要になってくると感じられました。しかし、例えば、関委員のご発言で触れられたvTaiwanですとか、川島委員のお話にあったユーチューズについてですが、デジタルを活用した市民意見の収集となりますと、行政としてはどうしてもデジタルを利用できない市民の方のことが頭に浮かんでしまいます。

将来像としてはすごく良いものであるなと思うのですが、現状からそこに至るまでの間に、デジタル・ディバイドに対してどのように考えるべきか、参考となるような一例がありましたら教えていただきたいなと思ひます。

もう一つ、逆に我々職員の側からみて、その共創の現場とか拝見させていただいて、どうしても

職員個人のパーソナリティによって上手く動いているような事例が多いように感じられるのです。各委員さんのご発表からですと、これからというのは、やっぱり職員個々にそういった能力が求められているのではないかと感じられました。そのような中で、能力のあるごく一部の職員のパーソナリティが担っている部分を上手く全体に展開していくうえで、何か好事例があるようであれば、お話をお聞かせいただきたいと思います。

(関委員)

ありがとうございます。まさに各地の共創の現場では、確かに職員のパーソナリティに依存しているものってかなり大きいなと、いまのご質問を受けて改めて感じた次第です。

台湾の事例をもうちょっとご紹介すると、オードリー・タンと言うすごい大臣がおります。この方のオフィスには、パーティシペーション・オフィサーという、先ほども申しあげたようなそういう役割の人がいるんです。まさに市民参加をミッションにした職員ですけど、これはフルタイムじゃない人達もいます。市民から登用した人もいますし、職員の中にもそういう役割を持っている人もいます。

ここではアナログも含めて地域に出向いてですね、例えば町内会みたいな場所で、意見を募ったりとか、あと議会みたいなところを撮影してオンライン中継をして、別の場所で中継会を開催し、内容説明をしたりするのです。この議会では、こういうこと話してるんだよとか、そういう形で、繋げる部分が人が担っているという感じです。最終的には、オンラインで意見を集約したりします。これは、ちばレポのように、電話で受けた事案をシステムに入力しているイメージです。アナログで入ってきた情報も含めてオンラインに入れていくし、そのオンラインのところでは何が起きてるかということ、ちゃんと説明しに行くのです。こういう役割があったりしますので、もしかしたら専任でというのは難しいかもしれないですけど、各部署でサウンディングをするような役割とか説明をしていくこととか、市民協働に関する何か責任を持たせるということは、手法の一つとして考えられるのではないかと思います。

職員の中には、実際に地域に出向いて行って目覚める人が結構いるものです。我々のコミュニティの中でも、やはり1回参加してみると、すごくポジティブな人たちに色々な意見を貰えて良かったと言ってくれる職員もおります。このため、大事なものは能力よりも、オープンマインドになってもらう場所とか、きっかけみたいな、そういったものがいっぱいあると、総体としてのボリュームが増えていくのかなと思います。当然、向き不向きはあるので、全員がそうであるべきだとは思いませんけれども。

(川島委員)

情報経営部長がお話されたデジタル・ディバイドについて、よく議論になるのですが、冷静に考えると、これはデータのバイアスをどう処理するかという問題ではないかなと思います。若い人からだけデジタルデバイスを通してデータが出てくるとすれば、それには若者からの意見としてバイアスがかかっているから、私はそれはそれでいいと思います。それこそが若者のデータです。

若者世代からだけでなく、他の世代からのデータも他の手段を使って収集すればいいんです。要するに問題は、全体の意見をできるだけ正確に把握するということです。サンプリングの問題なのです。チャンネルによって反応の良さが異なるならば、ITではなく訪問して聞けばいいじゃないですか、とか、紙に書いてもらえばいいじゃないですか、ということを積極的にやればいいと思います。

そこで、ITイコール他の人がついてこられないから、ディバイドがあるので導入できないではなくて、多くの人に意見を聞くことが、妥当で合理的な結果として説明力があるかどうかということですから、お年寄りへの対応をどうするのがあっても、そこで議論を止めないようにしてほしいと思います。IT

を活用することで、今まで参加できなかった若者からの意見が増えるならば、全体としての参加率が上がるので、それは良いことだと思います。データにバイアスがあつていいんです。そこに対してさらにバランスをとる工夫をすればいいのだと思います。

次に、パーソナリティ問題についてですが、これは根深く人事制度に関わることだと思います。内部業務が好きな人、それから税務が好きな人、土地の収用が好きな人、それから税の督促、現場に行つて取り立てるとかですけども、こういう業務も好きな人はいるかもしれません。また、一つの自治体だけでなくで共同で実施したりしている業務もありますので、色々な工夫が出来ると思います。

パーソナリティ問題というのは人事制度の問題であつて、私は、年功序列型のシステムに対して、相当のフレキシビリティを持たせることが必要だと思います。自分は偉くなる必要はない、ずっとこういう生活がしたいんです、ずっとこの業務をやりたいですよと言う人がいても当然良いわけです。そういうことが、職員個人人の適性とか、意欲とか、そういうものに対して、きめ細かくその人の能力を生かすということに繋がります。あたかも多くの人間が、より良い給料、より良いポジションを目指してるんだという観点は捨てたほうが良いと思います。もう別に僕は給料いらない、お金あるから、という人はいます。それに、僕はパートタイムで良いですよ、他の仕事がありますから、そういう人もたくさんいるんです。その人が、本当にやりたいことをやってもらえるような人事システムにすることが、結果として市民との共創にやりがいを持つ職員がのびのび働ける環境づくりにつながると思いますし、大切なのではないかと認識しています。

(庄司委員)

デジタル・ディバイド問題と、パーソナリティ問題について、それぞれ分けてお話しします。

ディバイド問題は、誰がツールを使うかということをもっと現実的に考えるといいと思うんです。

つまり、高齢者全員が1人で使えるようになるというのは現実的ではないと思います。使える人が使うということで、どれだけ業務が効率化するかということを見て、それでもいいからやろうという判断があると思います。それから、高齢者は使えなくていいんだけど、高齢者に接する人がすごく高度にIT武装するみたいなこともあると思うんですね。

つまり、例えば、避難所のリーダーみたいな人は使えるようにしておきましょうとか、あるいは民生委員は、色々なデータで支援できるようにしときましょうとか、それによって、ちゃんとその高齢者の状態や福祉が改善するのであれば、それはそれで良いということですね。何かすごく単純化して考えがちですけども、現実的にその情報の伝達とか人間関係とかも考えながら対応する必要があると思います。

それから、パーソナリティ問題のことについてですけど、確かに実際すぐれた事例を見ると、個人に依存してるものは多いです。それに対する教科書的な答えは、人が変わってもいいように組織化しましょう、ルール化しましょう、ということになると思います。それはそれでできるのであればやったほうがいいと思います。ただ、そうすると、大体最初の人を作った時の勢いは失われてしまいがちです。だから、どこかで上手くいった事例を、こちらでもできるかもしれないと横展開しようとするのが難しいですね。上手くいかないことが多いと思います。

それに対する答えにはならないのですが、パーソナリティ問題に関しては、やっぱり個人プレーみたいなものはあるということを前提としつつ、しかし、みんなやはり変化し続けなければいけない、学び続けなければいけないのだということについて、これからの社会においては、もう仕方ないことだと思います。もう、大卒で身に着けたスキルで一生を生きていけるような世界でもないのだから、変化する部分

について学び続けるということを前提にする。ただ、そうだとしても、適性とか関心とかはありますから、色々な道があるということを前提にして、変化し続けること、学び続けることの仕組みを充実していったほうがいいのではないかなと思います。

何歳になっても道を変えたりとか、また新しいことを学んだりとかができるということですね。そういう面を充実しておく、変化に対応しやすい組織になるのではないかなと思います。

(芳賀委員)

ありがとうございました。それでは議題1は終わりにいたしまして、議題2、今後の進め方ということで、事務局からご説明をお願いいたします。

(山田総務局次長)

どうもありがとうございました。

次回の委員会は、3月25日水曜日の午後3時半より開会を予定しています。次回においては、庄司委員、関委員、そして本日ご欠席ですが沼尾委員にご発表をお願いできればと考えております。あまり時間が無いところではございますが、事前にご相談などもさせていただければと考えております。よろしくをお願いいたします。

(芳賀会長)

それでは次回は、庄司委員、関委員、沼尾委員に発表いただきたいと思っております。

今回も幅広いお話になりましたが、コンテンツといいますか、色々な論点をいただいたなと思われるご報告だったと思います。本日ご発表いただいた3名の委員の皆様には感謝申し上げるとともに、また次回に向けまして、どうぞよろしくお願ひしたいと思ひます。他に何か事務局、委員の皆様から、何かございますか。

(村上委員)

次回、財政健全化とそれからこれまでの取り組みについてご紹介いただけるということですので、できれば事前に資料を共有いただくと効率的に進められるかなと思います。よろしくお願ひします。

(鈴木副市長)

その辺は対応いたします。

(芳賀委員)

それでは、これを持ちまして終了といたします。