

## 第3章 自治体の情報化

### 自治体の「IT 利活用」のポイント

#### アンケート調査より

- IT 投資の目的と効果は、「業務のスピードアップ、効率化」が最も多く、効果も出ていた。
- CIO に求められる能力としては、「情報セキュリティと情報保全に関する知識」であるが、実現度はやや低かった。
- CIO（相当役）は、主に庁内より、「総務・人事・財務関連部門」または、「経営企画関連部門」から選任されている。

#### ヒアリング調査より

- 自治体の CIO は IT に関する専門的な知識や技術を持っているわけではないが、CIO のリーダーシップによって実施計画が庁内に浸透し、庁内全体で情報共有が図られている。
- 住民サービスの向上への取り組みとしては、コールセンター、電子申請、施設予約システムなどがあり、それぞれの自治体ごとに特徴的であった。
- IT 教育については、一般職員への IT 研修は主に庁内で、IT 部門職員への教育は外部で行われていた。庁内研修では庁内の集合研修用 PC の数に限りがあるため、受講希望者は多いが全員が受講できるわけではなく、e-ラーニング等でカバーされていた。

## 1. 電子自治体の施策の変遷

### 1.1 行政情報化の経緯

行政の情報化は、昭和 30 年代にまず大都市圏ではじまった。昭和 40 年代に入ると、多くの地方公共団体において電子計算機の活用が積極的に行われるようになり、事務処理の迅速化、効率化に大きく貢献することとなった。また、税務事務における事務処理システムの開発や、市町村における住民記録システムの実施、財団法人地方自治情報センターの発足等、現在の地方行政の実務で用いられている各種の情報処理システムや仕組みの基本が構築された。

昭和 50 年代には、我が国の経済構造変化とともに国・地方を通じて財政悪化が深刻化したことを背景に、情報化が全国の地方公共団体で推進された。特に、事務処理の合理化、効率的な事務処理機器、特に電子計算機の導入利用が積極的に推し進められた。また、内部事務の効率化にとどまらず、住民に対する行政サービスの向上に直接利用されるようになった。

昭和 60 年代になり、庁内 LAN 等の情報通信ネットワークの整備が進むとともに、衛星通信、CATV、IC カード等の新しいメディアを活用した地域情報化施策が進展した。

### 1.2 電子自治体の推進

2003 年 7 月に策定された「e-Japan 戦略」では、医療、行政サービス等の 7 分野で IT の利活用に向けた先導的な取り組みを推進した。電子政府、電子自治体はいずれの戦略においても、重

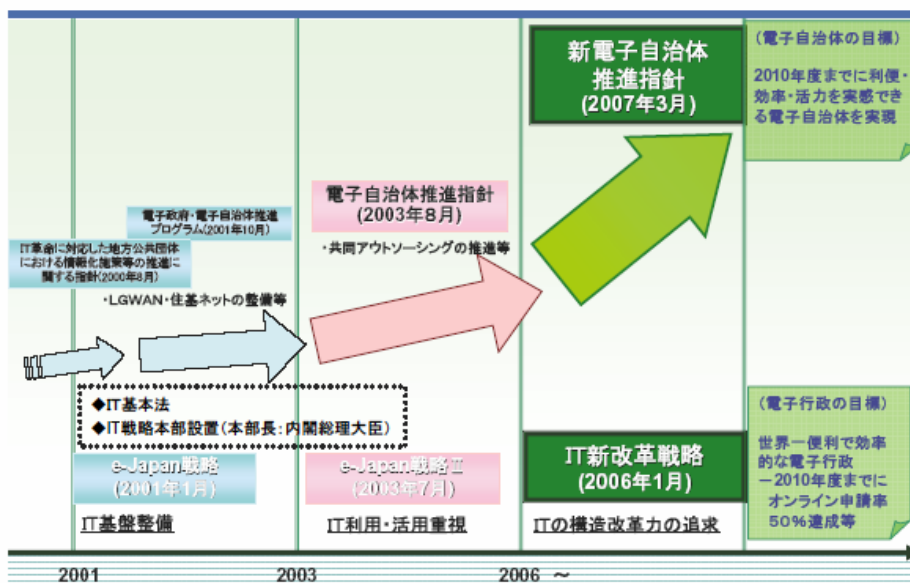
点分野の一つとして位置づけられた。

これらの戦略を受け、総務省においても、2001年10月に「電子政府・電子自治体推進プログラム」を、2003年8月には「電子自治体推進指針」を策定し、電子自治体の基盤整備、行政サービスの向上、行政の効率化、情報セキュリティの確保に向けた各種の施策を講じてきた結果、各団体におけるIT基盤であるホームページや市内LAN、また、LGWANや住民基本台帳ネットワーク、公的個人認証などの全国的な電子自治体構築計画の策定などの市内推進体制が強化されてきた。また、多くの地方公共団体で電子申請、電子入札などの行政サービスのオンライン化が実現し、共同アウトソーシングによる業務・システムの効率化に向けた取り組みも展開されている。

### 1.3 現在の取り組み

平成18年、政府は新たなIT国家戦略として「IT新改革戦略」を定め、これまでのIT政策の成果や課題を踏まえ、ITの利活用で世界を先導するとともに、少子高齢化や環境問題、安全・安心の確保など、我が国が直面するさまざまな社会的課題に対し、ITによる構造改革を推進していくことを示した。また、2007年7月には、「重点計画-2007」を発表した。この計画では、IT新改革戦略の政策を推進するための施策が盛り込まれており、より具体的な推進手順が示されている。

総務省では、2007年3月に「新電子自治体推進指針」を策定し、「2010年度までに利便・効率・活力を実感できる電子自治体を実現」すべく、電子自治体の推進に取り組んでいる。



我が国のIT戦略と電子自治体推進指針の展開

出典：新電子自治体推進指針（総務省、平成19年3月）

## 2. 自治体の IT 利活用

### 2.1 IT 利活用ステージ分析（アンケート結果より）

自治体版 IT 利活用ステージは、主に自治体経営という視点から当財団で独自に作成したものである。第2章の企業版の評価項目と同じく「組織形態」、「人材、評価制度」等を用いているが、企業における「顧客」を自治体版では「住民」と読み替えている。

#### (1) IT 利活用ステージ

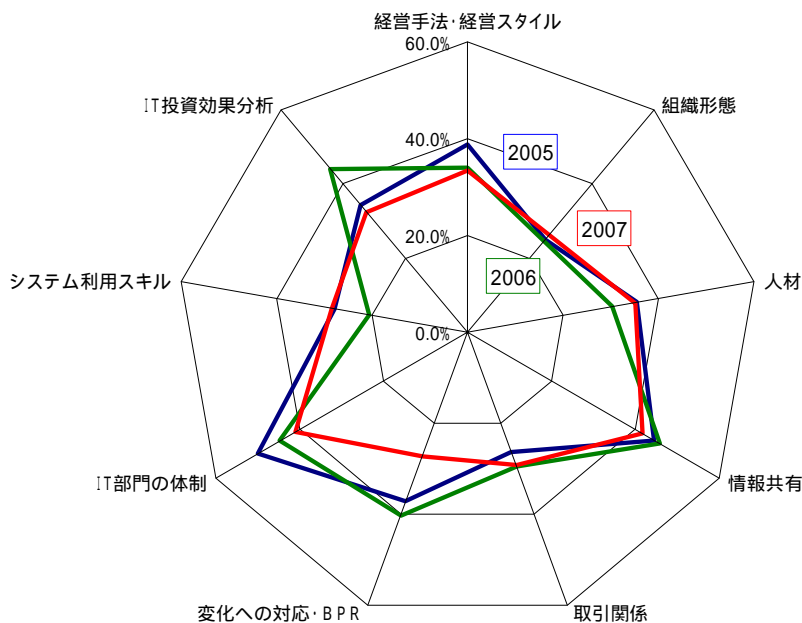
IT 利活用ステージ分析結果

・ 関西の自治体

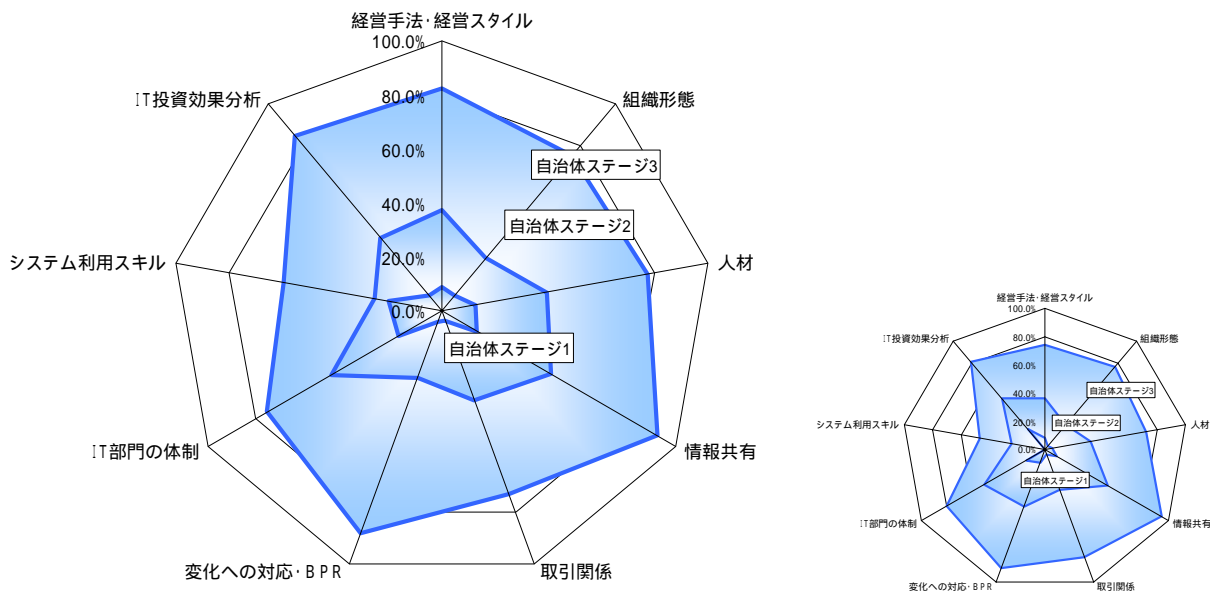
	自治体数（割合％）		
	2005年	2006年	2007年
ステージ3以上（組織全体最適化）	17 (13.1)	13 (11.6)	16 (14.4)
ステージ2（部門内最適化）	71 (54.6)	72 (64.3)	55 (49.5)
ステージ1（IT初期段階）	42 (32.3)	27 (24.1)	40 (36.0)
合計	130 (100.0)	112 (100.0)	111 (100.0)

自治体の2007年度IT利活用ステージでは、2006年度よりステージ3以上の自治体が微増したが、その一方でステージ1の自治体が約10%ポイント増加した、という結果となった。これは市町村合併が進んだことによる影響だと考えられる。

図表3-2-1-1. IT 利活用ステージチャート図（調査年度別平均値）



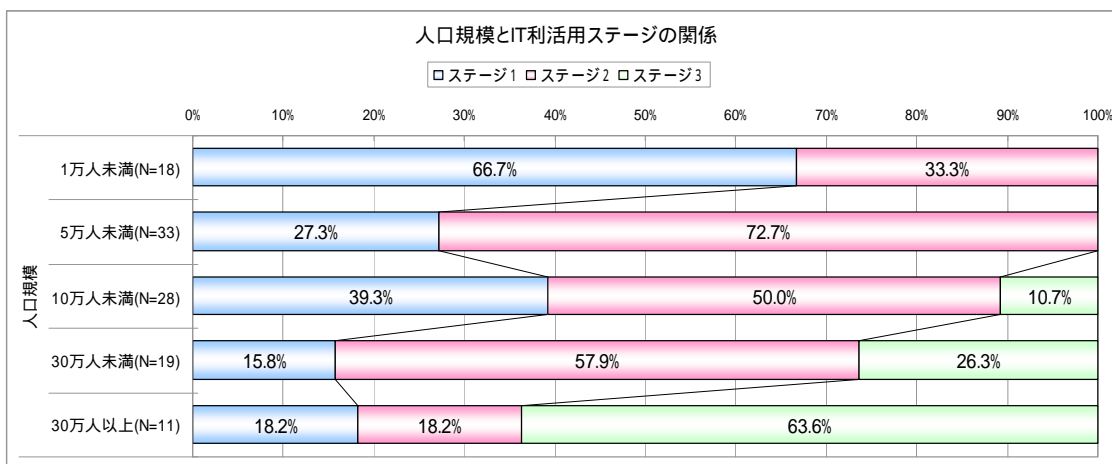
図表3-2-1-2. ステージ別チャート (ステージ別平均値、右は平成18年度)



図表3-2-1-1は、2005年度から2007年度までの3年間のIT利活用ステージ分析で用いた得点配分を、項目別平均点でそれぞれ表したものである。自治体は合併の影響もあり、調査年度によって異なる結果となっている。特に「IT部門の体制」と「変化への対応・BPR」の達成度は、年度を追うに従って下降する結果となった。

図表3-2-1-2でステージ別の平均点分布を見ると、ステージ2とステージ3で開きが大きい項目は、「組織形態」と「変化への対応・BPR」であることが分かる。

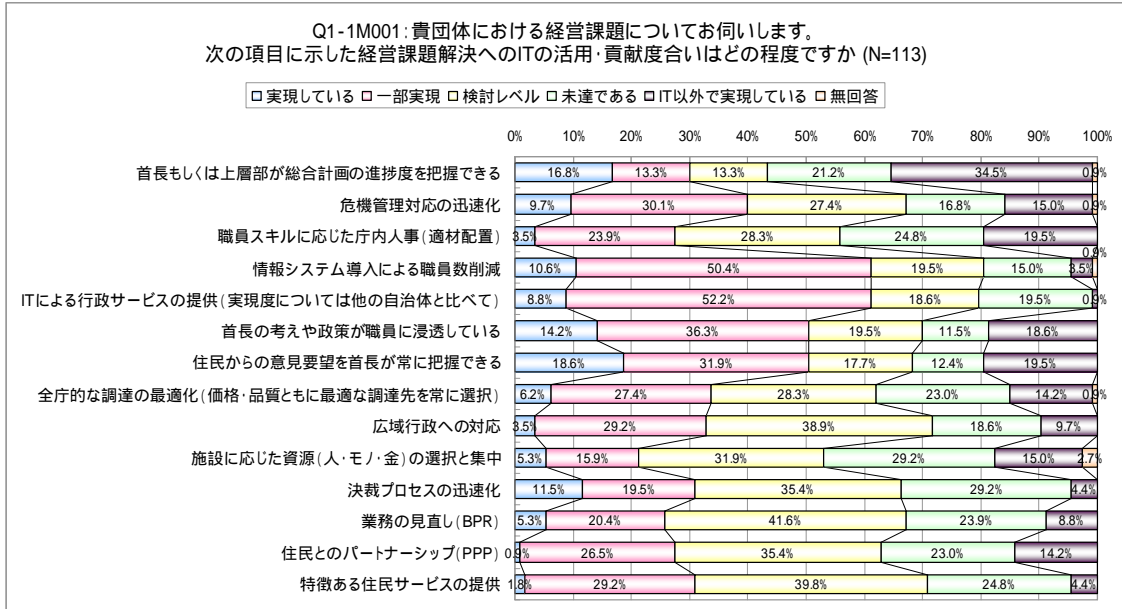
図表3-2-1-3. 人口規模とIT利活用ステージ



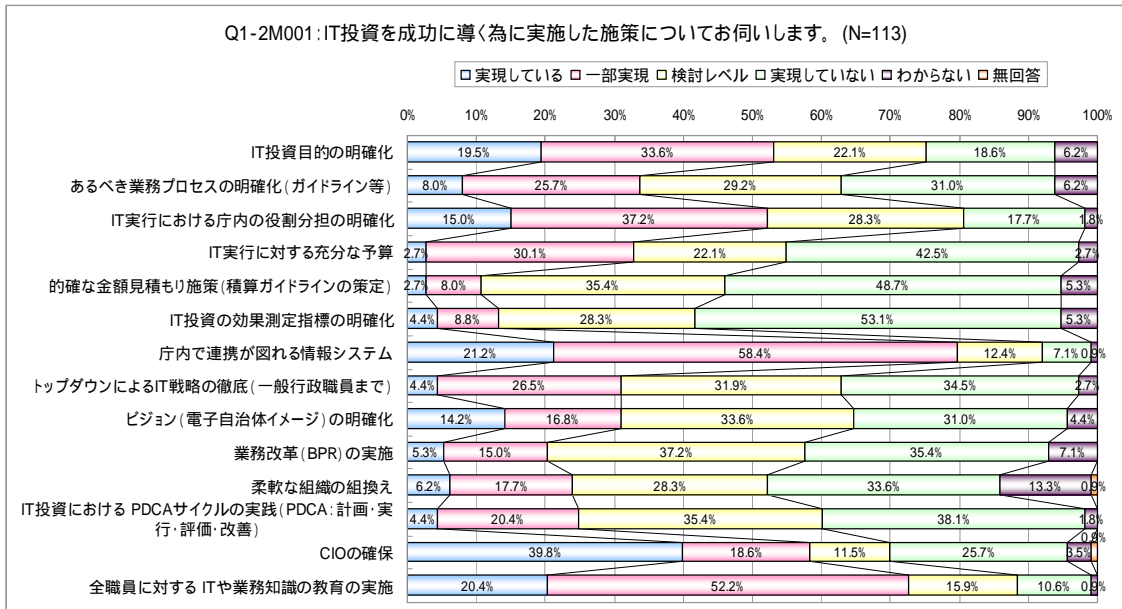
人口規模別のIT利活用ステージは、概ね、人口規模が大きい自治体ほど高い、という結果であった。

## (2) 自治体経営とIT

図表3-2-1-4. 経営課題



図表3-2-1-5. IT投資を成功に導くために実施した施策

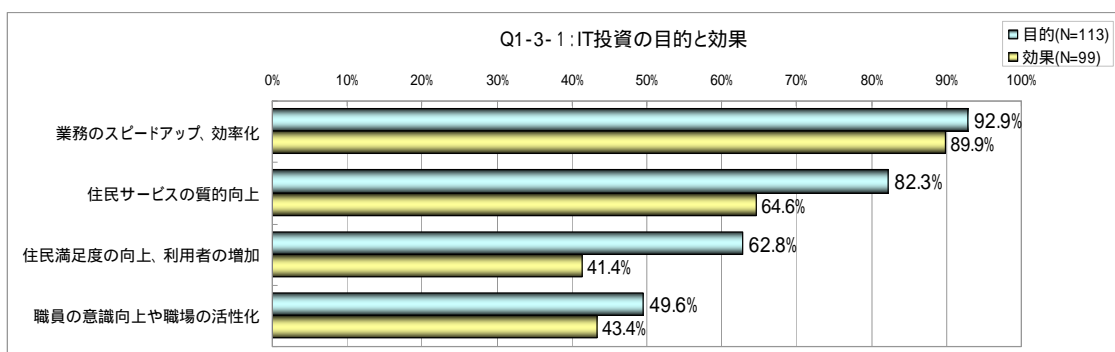


自治体における経営課題解決へのIT活用では、「住民からの意見要望を首長が常に把握できる」(18.6%)、「首長もしくは上層部が総合計画の進捗度を把握できる」(16.8%)という、ITを活用した情報把握が行われていることが分かる。一方で、「住民とのパートナーシップ」「人員整理・

雇用調整」といった項目は、IT 以外で実現されているとの回答であった。

また、IT 投資を成功に導くために実施した施策としては、「CIO の確保」(39.8%)、「全職員に対する IT や業務知識の教育の実施」(20.4%)、「IT 投資目的の明確化」(18.9%) という結果であった。

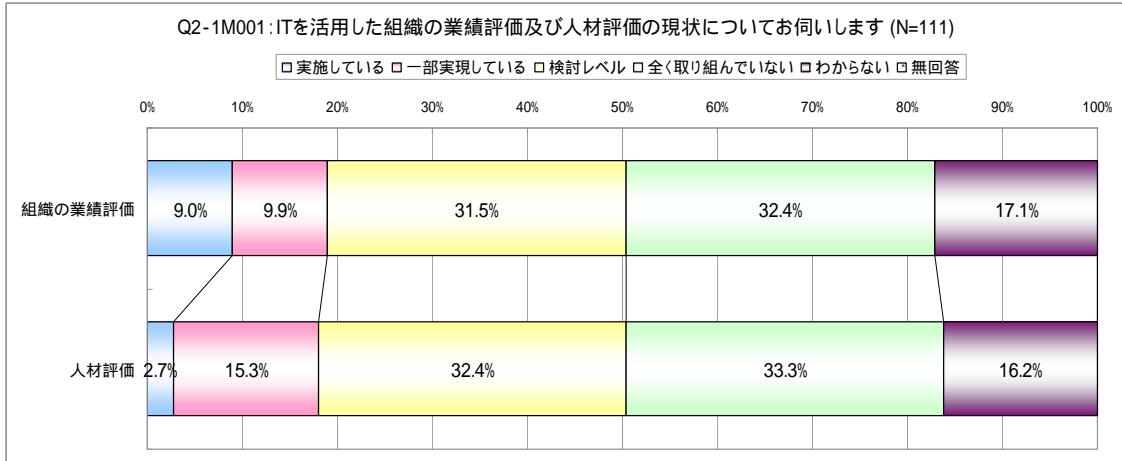
図表 3 - 2 - 1 - 6 . IT 投資の目的と効果



IT 投資の目的と効果に関する回答では、「業務のスピードアップ、効率化」が最も多く、効果も出ていた。一方で、次に目的とする回答が多かった「住民サービスの質的向上」(82.3%) については、効果があったとの回答は64.6%にとどまった。

### (3) 組織の業績評価と人材評価

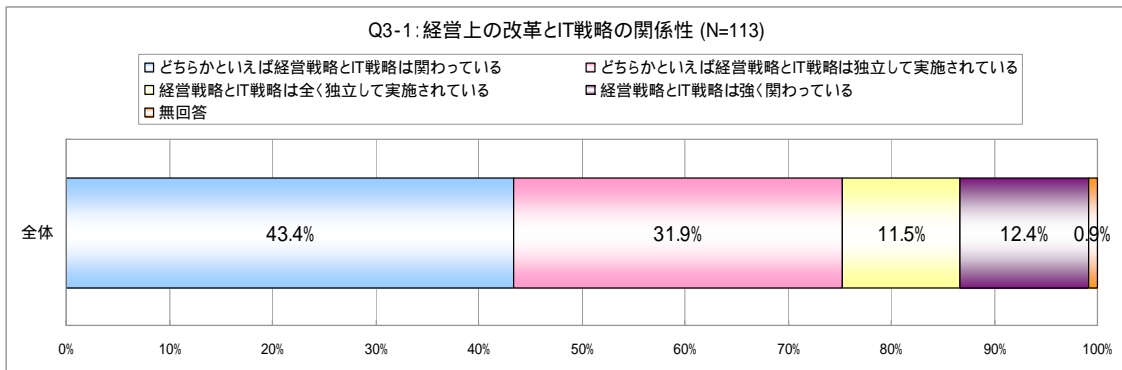
図表3-2-1-7. ITを活用した組織の業績評価及び人材評価の現状



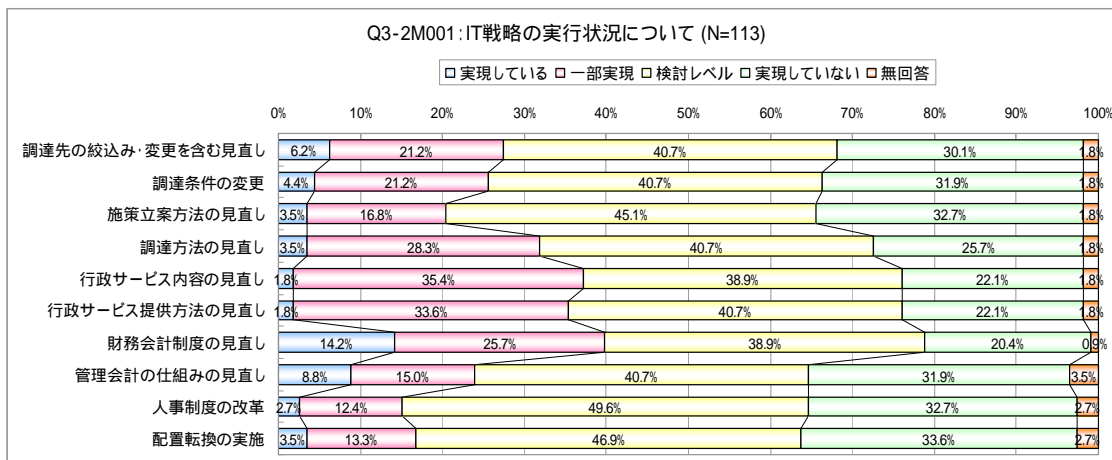
ITを活用した組織の業績評価と人材評価では、実施しているという回答が、業績評価は8.8%、人材評価は2.7%にとどまった。まだまだ進んでいないという現状である。

### (4) 革新的なIT導入

図表3-2-1-8. 自治体経営上の改革とIT戦略の関係性



図表 3 - 2 - 1 - 9 . IT 戦略の実行状況



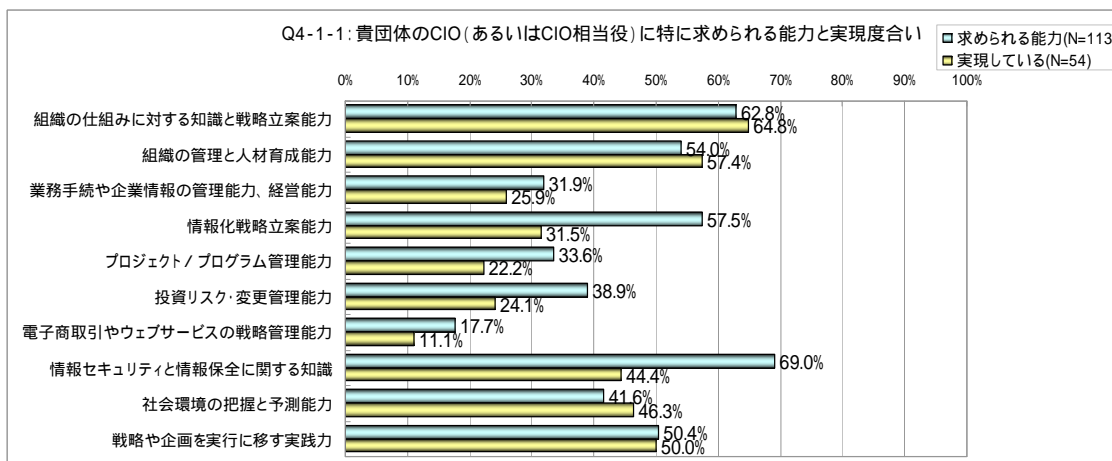
自治体経営上の改革とIT戦略の関連は、「どちらかと言えば関わっている」が43.4%で最も多い回答であった。次いで「強く関わっている」が12.4%であった。

IT戦略の実行状況では、実現しているとの回答が、「財務会計制度の見直し」(14.2%)で最も進んでいた。次いで「管理会計の仕組みの見直し」(8.8%)であった。一部実現まで含めると、「財務会計制度の見直し」(39.7%)、「行政サービス内容の見直し」(37.2%)が進んでいる。

## 2.2 CIOの能力と支援組織

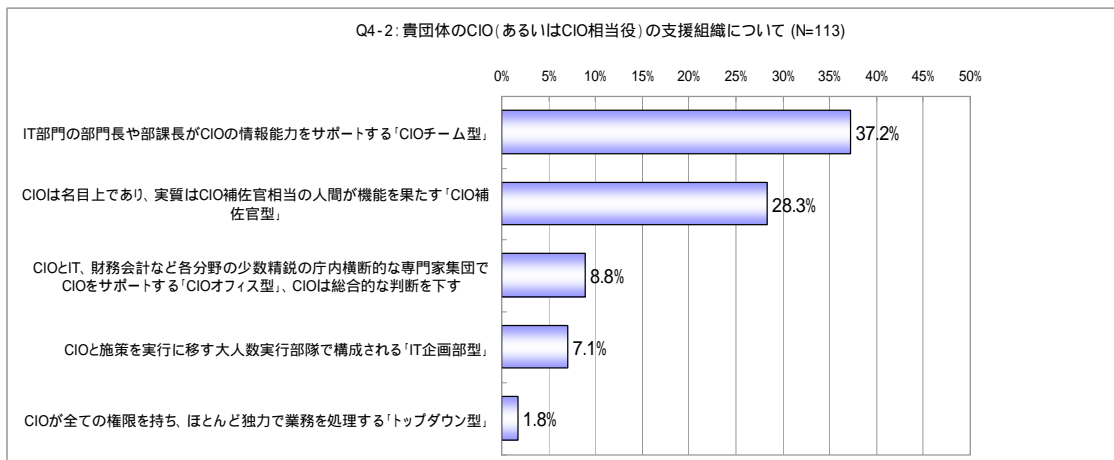
アンケートでは、自治体のCIOについて、CIO(あるいはCIO相当役)が何を求められ、どのような組織体制のもとで業務が遂行されているかを知るために、その能力(求められるもの、実現しているもの)、支援組織体系、キャリアパスの3点から質問している。

図表 3 - 2 - 2 - 1 . CIOあるいはCIO補佐官(CIO相当役)の人物像





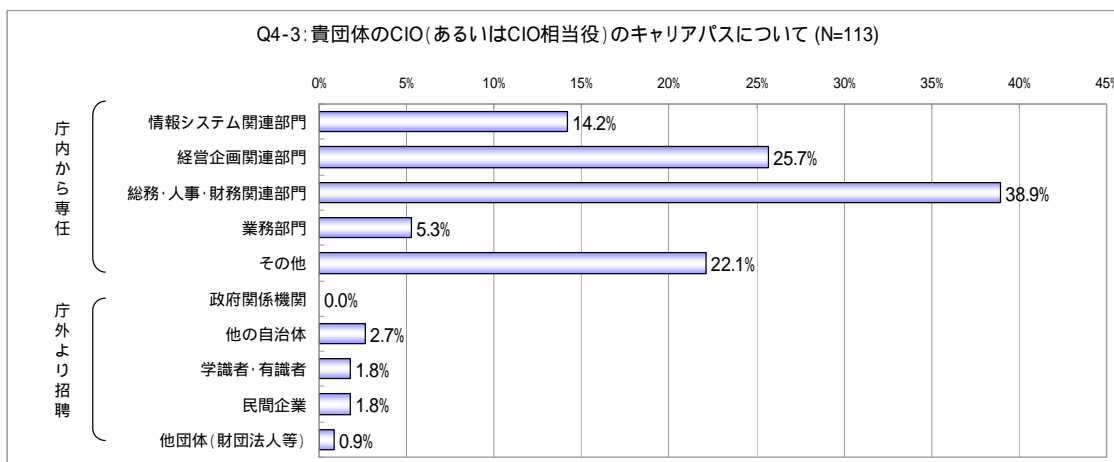
図表3 - 2 - 2 - 2 . CIO あるいは CIO 補佐官 ( CIO 相当役 ) の支援組織



CIO に求められる能力としては、「情報セキュリティと情報保全に関する知識」(69.0%)であり、次いで「組織の仕組みに対する知識と戦略立案能力」(62.8%)であった。実現している能力としては「情報セキュリティと情報保全に関する知識」は44.4%にとどまった。

CIO の支援組織は、「CIO チーム型」(37.2%)が最も多く、これは上場企業と同じ結果であった。「トップダウン型」は1.8%にとどまった。

図表3 - 2 - 2 - 3 . CIO あるいは CIO 補佐官 ( CIO 相当役 ) のキャリアパス

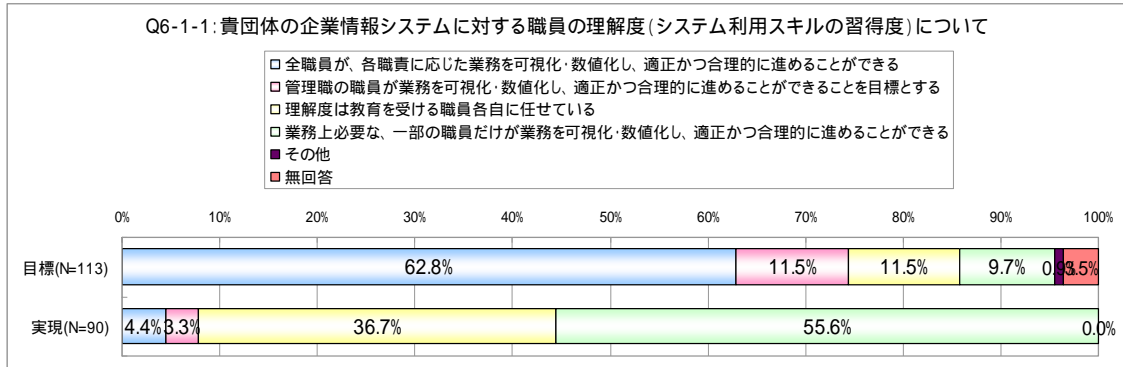


CIO (相当役) のキャリアパスとしては、「総務・人事・財務関連部門」(38.9%)が最も多く、次いで「経営企画関連部門」(25.7%)という結果であり、庁外から選出は7%程度という結果であった。

## 2.3 IT教育

### (1) 職員の情報システム利用スキルについて

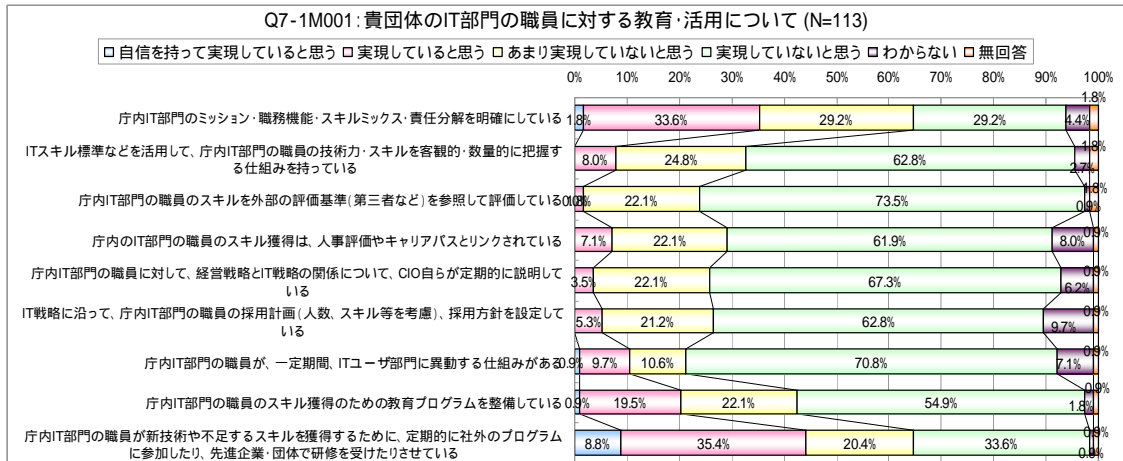
図表3-2-3-1. 組織の情報システムに対する職員の理解度における目標



情報システムに対する職員の理解度は、目標としては「全職員が、各職責に応じた業務を可視化・数値化し、適正かつ合理的に進めることができる」(62.8%)が最も多い回答であったが、その実現度は4.4%であった。

### (2) IT人材について

図表3-2-3-2. IT部門の職員に対する教育・活用について



IT部門の職員に対する教育・活用としては、実現しているとの回答が「定期的に社外のプログラムに参加したり、企業・団体で研修を受けたりさせている」が8.8%で、その他は低調な結果とであった。

## 2.4 関西自治体の業務システム導入率

全国的に見た関西の自治体の情報化の進展具合は、総務省及び財団法人地方自治情報センターが実施した平成18年度「業務システムの導入及び運用に要する経費等の調査」より測ることができる。この調査では、調査対象システムは28あり、それぞれについて各自治体がシステム化されているかどうかを答える形式となっている。

図3-2-4-1より、関西の自治体はほとんどのシステムについて、全国比よりも導入が進んでおり、情報化について先進的な取り組みを行っている自治体が多いことが分かる。特に関西地域で導入が進んでいるシステムは、「文書管理」、「施設予約」、「図書館」、「土木積算」等であり、逆に関西地域での導入が遅れているシステムは、「電子申請」、「電子申告」、「公有財産管理」、「公営住宅管理」等である。

全体的に、関西地域のITを活用した住民サービスや業務効率化は進んでいると言える結果であった。

図3-2-4-1. 関西自治体のシステム導入状況

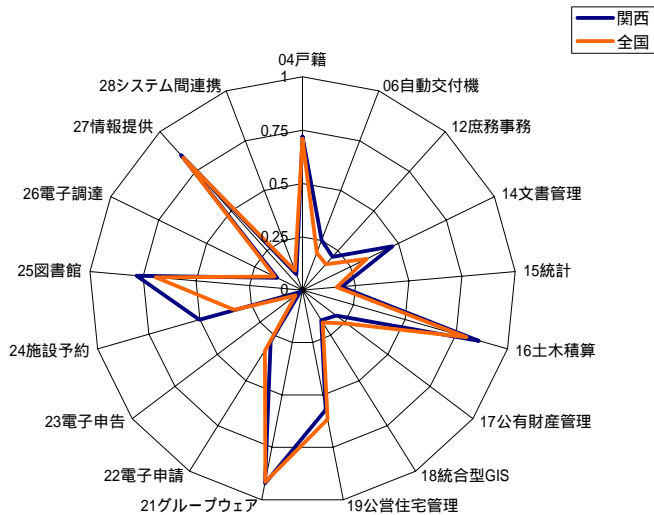
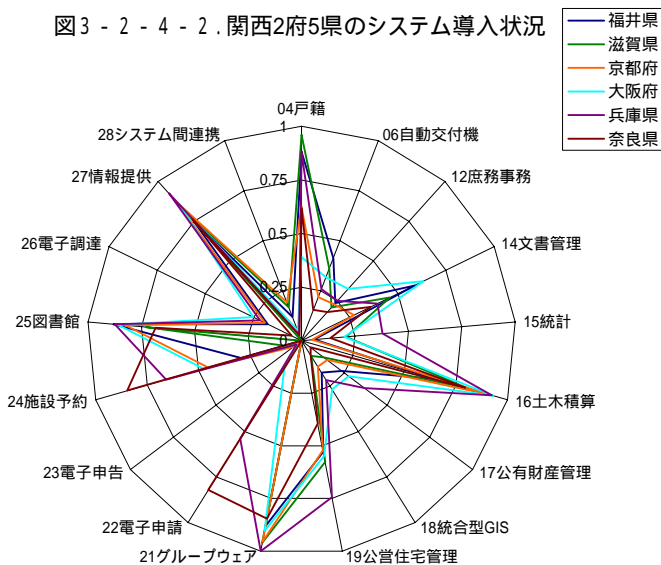


図3-2-4-2. 関西2府5県のシステム導入状況



(出典：平成18年度「業務システムの導入及び運用に要する経費等の調査」)

## 2.5 自治体の「IT 利活用」ヒアリング調査結果

---

### (1) CIO(相当役)と支援組織体制

自治体の CIO は首長もしくは副首長が務めており、CIO をトップに、各部局長で構成する会議体によって、施策の策定や進捗状況の把握が行われていた。CIO 自身は IT に関する専門的な知識や技術を持っているわけではないが、総合的な施策を進めるポストにある。このような会議体制をとることにより、CIO のリーダーシップによって実施計画が庁内に浸透し、また、庁内全体で情報の共有化が図られている。

その一方で、具体的な施策実行のための IT 業務を請け負う情報化推進課等の部局は、必要なシステムの開発・保守・運用や、情報化施策全体の調整を担当し、CIO をトップとした会議の支援を行っている。民間枠として IT 経験者を数名採用している自治体も見受けられた。

### (2) 電子決裁等の導入による組織のフラット化

ほとんどのヒアリング対象自治体で、申請・決裁の電子化が行われていた。電子決裁・文書管理システム導入の効果としては、申請書類作成の手間が減ったことと、決裁が迅速になったことであった。申請書類が紙媒体であったときは、係長、課長、部長、局長、首長と順番に回していかなければならなかったが、システム導入後は、パソコンでアクセスするだけで、決裁することができる。また、進捗を見ることができるので、滞りがあってもすぐに見つけて決裁を促し、先に上にあげて決裁する「代決」も円滑にできるようになっており、スムーズな業務の遂行が実現している。

### (3) 庁内ポータルサイトの活用による情報共有

庁議での首長の発言などを庁内のポータルサイトにアップし、全職員に伝える一方で、各部局で進められている総合計画の進捗情報などは、担当部署が同様に庁内ポータルに掲載し、庁内で情報共有されていた。これにより、首長の考えや政策が職員に浸透し、また、市長や上層部が進捗情報を常に把握可能となり、同時に庁内通知等はペーパーレス化が図られている。

また、住民の声とそれに対する各部署の回答内容が、データベース化され、閲覧できるようになっており、これを見ながら職員が回答することで、回答レベルを揃える目的でも活用されていた。

### (4) 事業評価、人材評価システムの導入状況

京都市では、事業評価システムとして、担当職員が庁内ポータルから入力した事業計画を、部長が承認と進捗状況の確認ができ、毎年の事務事業評価のデータとしても活用されて、市民への情報公開システムに連動していた。

人事評価システムでは、枚方市で、管理職以上級について目標管理システムを導入していた。庁内ポータル内にそれぞれに目標を掲げ、目標に対する達成を評価している。仕事の効率をどう上げるのか、住民サービスをどのように展開するのかといった目標を公表することで、モチベーションを高める効果がある。このシステムを順次一般職員にまで広げていく予定ということであった。

### (5) 市民サービスの向上に向けた取り組み

住民サービスは、それぞれの自治体ごとに特徴的であった。

まず京都市では2006年1月よりコールセンターを導入し、住民とのコミュニケーションを高めている。2006年度の問い合わせ実績は38,910件（電話30,998件、FAX4,076件、メール3,836件）であり、内容は意見・要望の他、時期によっては苦情が殺到することもあり、京都市ならではの観光情報の問い合わせも多い。集まった意見・要望・苦情はすべていったん広報課でまとめられ、原本と一緒に市長や各局に回されて、次の基本方針や施策の立案に活かされている。その他、2007年度に導入したグーグルマップを利用した京都市関連の施設情報の提供や、携帯向けサイトでの観光情報の提供、市バス・地下鉄などの運行情報の提供も、市民からの評判が高い。

堺市では従来から、市民への情報提供やサービス提供を充実されるため、ホームページの運営に注力している。最近、採用したコンテンツでよく活用されているものに、地図情報を提供する「e 地図帳」などがある。その一方で、大阪電子自治体推進協議会による大阪府域市町村の共同システムとして導入した電子申請受付システムは、利用があまり進んでいないのが実情であり、広く周知したいと考えている。

枚方市では会議の議事録やお知らせ、防災情報を載せたGIS情報提供のほかに、スポーツ施設・生涯学習センター・防災センターなどの施設の空き情報の確認や予約が行える「施設予約システム」を導入している。これにより市民は抽選のためにわざわざ施設に出向く必要がなくなり、自宅にいながら24時間施設予約が行えるようになった。インターネットから予約した場合は、クレジットカードで利用料の支払いが行えるなど、サービスが進んでいる。また、抽選時の職員の負担が軽減されるというメリットも生まれている。

宝塚市でも、枚方市と同様の施設予約システムが稼働しており、公民館へもインターネット予約をはじめ、サービスの拡大を図る考えである。また、評判がいいサービスにもうひとつ、メールによる情報提供がある。メールを受信するには登録が必要で、希望する市民だけが受け取れる。イベント情報をお知らせするメール、防犯・防災情報を流す「安心メール」、男女共同参画センターからのメールマガジンなどがあり、中でも特に登録者数が増えているものに「ごみの日メール」がある。宝塚市ではゴミの細かな分別を市民に協力してもらっているが、ゴミの種類によって出す日が地域ごとに異なるので、ホームページ上で掲示すると同時に、希望者には「ごみの日メール」を送信してお知らせしている。新聞等に取り上げられたこともあって、2007年9月から始めて数カ月で、すでに登録者数は

約 1,100 名になっている。

## **( 6 ) IT 教育**

一般職員への IT 研修は、主に庁内で取り組まれている。ただし、PC を触りながらの講習形式であるため、受講希望者は多いが、受講できるのは年間でも限られた人数である。これを補うために、庁内 LAN を利用した e-ラーニングシステムを導入し、同様のコンテンツをいつでも学べるようになっている。また、各部局が自前で講師を立てて自主研修を行っている自治体や、庁内各部に情報化推進支援員を置き、幅広くサポートする体制をとっている自治体もあった。

IT 部門職員への教育は、外部研修を含め数ヶ月間、基本的なプログラム作成やシステム管理といった研修を受け。その後 2 年間で研修期間と位置付けるため、他部署よりも長く職員が在籍する自治体がある一方で、人事異動により担当者のスキルアップがうまくいっていないという意見も聞かれた。

今後自治体では効率化のためにシステム開発・管理のアウトソーシングが進むと考えられる。しかし、そうであっても現場で実際に業務を行うために、IT 部門職員の IT 知識やスキルは必要である。それを危惧して IT スペシャリスト養成プログラムの実施を検討している自治体もあった。

## **( 7 ) 関西自治体における情報化推進の特徴**

関西には、高い問題意識を持って個性的に IT 化を推進している自治体が数多く存在し、それが強みだと考えられる。しかも、力点の置き方がそれぞれ違うので、連携し、先進自治体が牽引することで、関西自治体の情報化は、全国の自治体をリードすることも可能となるのではないだろうか。