IT化、周回遅れからどう変える

グローカルインタビュー

千葉市長

熊谷 俊人 氏

くまがい・としひと　1978年生まれの36歳。奈良県出身。2001年早稲田大学政治経済学部卒、NTTコミュニケーションズ入社。07年千葉市議選に当選。09年千葉市長選に当選。政令指定都市では歴代最年少となる31歳の若さで市長に就任した。現在２期目。趣味は社会人になってから始めた登山。1500～2000m級の山に登ることが多い。好きな山は日光男体山。「いろいろ思い悩むことがあっても山に登るとちっぽけだなと感じる」

ITは世の中の競争力の第１条件
業務を標準化しカスタマイズ回避

千葉市がIT（情報技術）の分野で新たな施策を相次ぎ打ち出している。ビッグデータ・オープンデータを活用した行政サービスや庁内システムの抜本的な見直しが進行中だ。自治体にとって懸案のマイナンバー制度への対応も着々と進める。かつてはIT化に遅れているといわれた千葉市だが、今ではフロントランナーと目されるようになった。「ITは世の中における競争力の第一条件」と話す熊谷俊人市長に聞いた。

Q 市民が公園や道路などの不具合を見つけたら、スマートフォンで撮影して通報できる「ちばレポ」の運用を９月から本格的に始めた。その狙いと手ごたえは。

A 第一に市民サービスの向上だ。通報は24時間受け付けるし、市民は修繕の進捗状況をネットで確認できる。第二に業務改革。電話で連絡があった不具合も同じシステムに入力して管理する。不具合を一元的に把握でき、修繕の管理システムとしても生きてくる。第三が市民の意識改革だ。街づくりへの参加を今の時代にあった形で促し、96万人の市民の力を活用する。最初の１カ月で約1100人がリポーターとして登録してくれ、出足はいい。３年で5000人に登録してもらうのが目標だ。今後は市民がリポートして市民が直すというフェーズまで入ろうと思っている。

課題はこのシステムを使い続けてもらうことだ。最初は新しい取り組みに関心をもっている人たちが利用してくれるが、そうでない人にも便利なツールだということを知ってもらう必要がある。そのためにいろいろと仕掛けている。たとえばサッカーチームのジェフユナイテッド市原・千葉を応援するため「まちの中のジェフを探せ」というテーマで投稿を募った。ジェフを感じるようなものを投稿してもらえば、面白いコンテンツができると考えた。あるいは道路の照明は行政が人海戦術でチェ

禁複製・無断転載

市民が不具合を見つけたらスマホで通報でき、対応状況もネットで確認できる

ックしているが、年に１回は市民に呼びかけて１週間ぐらいかけてチェックしてもらうことも考えている。市による集中的な見回りが不要になるのでそれで何百万円か浮く。逆に市民からテーマを提案してもらうことも考えている。

ちばレポはオープンガバメントの一環と位置づけているが、これからどんどん処理が進んでいくとビッグデータになる。修繕にどのくらいの資材を使ったとか、通報からどのくらい時間がかかったとか、土木事務所の業務処理の傾向とかがデータ化されていく。それを分析していくと次の業務改善の種が出てくる。施策立案にも関係してくる。

行政には議会から「これやったらどうだ」という提案が山のように来る。だからデータを分析して、何をすべきで、どこに集中すべきか、自分たちであまりマーケティングをする環境にはない。現場の人がまずビッグデータというものを頭に入れ、仕事をしていくなかで「これってビッグデータで解決できないか」と考えてもらうことが大事だ。いま、東大の研究員に千葉市が持っているデータを分析してもらっていて、それなりの中間報告もあがってきている。現場の人たちの意識を変え、データ分析のレベルを上げていく。

Q 庁内にあるシステムを2018年度までに段階的に見直し、年間の維持管理費を約13億円削減する計画に取り組んでいる。システムの変更について庁内の反応はどうか。

A 基幹系システムは標準的なオープンシステムに転換し、個別業務システムはクラウドを活用した統合サーバーに集約する。小回りがきくシステムにするのが狙いだ。そうしないと改修するときにコストと時間がかかってしまう。随時直せるようにスリム化されたシステムにすることが大切だ。システムを見直す際に重要なのは極力、カスタマイズをしないこと。そのためには業務を標準化し、パッケージ化されたシステムに業務を寄せていくことが必要だ。その業務はシステムに乗らないから、業務そのものを変えろという話になる。これは口を酸っぱくして言っている。いままでのプロセスが最適とは限らないという認識を職員にもってもらわないといけない。

ただ、これは難しい。職員にするとそれがどれだけの意義があるのか分かりにくい。今まで問題なくやってきてるし、なぜシステムに合わせないといけないのか、となる。行政は少しでも業務を変えて独自色を出したがるし、議会や市民も独自性を求める。基本的に統合システムを導入すると今まで慣れ親しんだ仕事のやり方を変えることになるので現場からいい評判が出ることはない。私もNTTコミュニケーションズにいた時にシステム統合のプロセスに関する仕事をしていたが、現場から不評だった。例えば従来のシステムは右上に閉じるボタンがあったのに、新しいシステムでは左上になっていて違和感がある。でも、それを心地よいシステムにしていたら全部カスタマイズになってしまい、コストが高くつく。

IT政策は10年計画で取り組め

Q 反対を押し切って実行するにはどうすればいいのか。

A 組織的なリーダーシップが必要だ。システムの見直しは各部門に協力を求めないといけないからIT部門に力がないとできない。私が市長になる前の千葉市はIT部門が弱かった。課レベルの組織しかなかった。課レベルでは相手が

禁複製・無断転載

IT化を推進する組織を格上げし、CIO補佐監も置いた（総務局情報経営部）

言うことを聞かないから絶対無理。だから総務局に情報経営部をつくった。市全体に関与できるレベルで推進していくためだ。IT部門をその地位まで引き上げてきたことが大きい。さらに私がCIO（最高情報責任者）になり、総務局にラインで常勤職のCIO補佐監を置いた。こうした体制にしたことでようやく話が進むようになってきた。

IT政策は10年計画。中長期的な視点を持って優先順位を高めてやらないと、いつまでたっても進まない。市長になって１期目の最初からこだわった施策の姿が２期目の最後のあたりになってようやく見えてくる。実際には千葉市議の時から言っていたから10年越しになる。千葉市はIT化で２周遅れていた分、クラウドとかタブレットとか環境が劇的に変わった段階でシステムの見直しができるので、ある意味では良かったともいえる。これから２年ぐらいでシステムは最新のものに変わり、職員の仕事の環境は大きく変わるだろう。その時に本当の意味で職員の意識が変わると思う。

マイナンバー制度にも独自サービス盛り込む

Q 社会保障や税の分野で効率的に情報を管理するマイナンバー制度が導入され、来年10月には国民に番号が通知される。自治体では準備の遅れが目立つが、千葉市はどうか。

A かなりきついスケジュールだが、千葉市はそこまでするのか、というぐらい研究し、取り組んでいる。制度への対応だけでなく、独自のサービスも議論している。カードは印鑑登録や国民保険の情報も入ったマルチカードにするとか、条例を定めてこういうものに活用するとか、プッシュ型の情報提供に使おうとか。それでコスト的にどうなのか、採用した方がいいのか、ハードルはどのくらい高いのかということも整理している。マイナンバー制度が始まると自治体の競争力に差が出てくる。差が出てくれないと困る。ITは世の中における競争力の第一条件だ。そこまでいったらマイナンバー制度は成功ということだろう。

銀行が支店を減らしてATMに代えてきたのと同じように、自治体も機械的に完結する事務を増やしていかないといけない。市民カードを持っている人もいれば、マイナンバーカードを持っている人もいる。そんな状況が続けば２つのシステムと業務が残り、コスト削減にはつながらない。だからマイナンバーカードが普及したら「住民票は窓口ではなく、コンビニの機械で取得してください」という話になるかもしれない。ただ、それが許されるのかどうか。IT弱者をどうするのかという議論も必ず出てくる。行政のコストを示して市民と議論し、その判断を仰ぐしかない。マイナンバーでは国民も試されると思う。

質問を終えて▶▶

今の時代、自治体でも民間企業でもITの重要性を否定するトップはいないだろう。だが、理屈で分かっていることと皮膚感覚で理解していることは違う。大学卒業後にIT系企業に勤務し、事業統合プロジェクトからウェブマーケティング、セキュリティー対策まで幅広く経験した熊谷市長が後者であることは間違いない。千葉市がITで先行するようになったのは、何よりITの重要性を訴え、強力に推進してきたトップのリーダーシップが大きい。

人口減少時代を迎え、自治体の間でも競争意識は強くなっている。補助金のような従来手法も大切だが、他の自治体との差異化はしにくい。ITのように新たな競争力の切り口を探ることも重要になってくる。（千葉支局長　**清水　省吾**）

禁複製・無断転載