

## 市川市における電子自治体への取り組み

市川市  
ダイレクト・ダイナミックス(1)

鞠子博則 市川市行政改革推進課長

text by Mariko Hironori

## 市川市ダイレクト・ダイナミックスの概要

自律経営体として機能する部が真に市民に対しての成果を上げるためには、地域自治体としてのポリシーに基づいた全庁統一の行政運営システムが必要だと考えている。市川市では市民ニーズの把握を起点とした行政運営システムを「市川市ダイレクト・ダイナミックス」と呼んでいる(資料1参照)。

これは情報技術をバックヤードに活用し、バランス・スコアカード(BSC)を経営フレーム・ワークとして組み込んだものである。総合計画における将来都市像を目指し、計画行政を実行する行政が、市民の生活者としての声を見落とさぬよう、たとえ小さな声であっても「気付き」として施策に反映していくというシステムである。

この原稿の執筆中に日本経済新聞社の

「全国自治体の電子化進ちょく度」ランキング(『日経グローバル』No.31 / 2005年7月4日)で、市川市が591市区中2年連続第1位と掲載されたが、評価された電子自治体を構築するための情報ツールや制度の導入の先にある全体像を今回と次回に渡って説明させていただく。今後改革に取り組む自治体がとるべきいくつかの道筋のうちの一つであると思う。

## 市民志向とは何か

市民志向、または市民満足度という言葉が世間にあふれている。ひとり歩きしているのでは危惧すら感じる。聴きごちの良い言葉だけに、それは何だと自問して明快な答えを出せるのだろうか。市民満足度は、市民が「こうあってほしい」といった要望に応える行動を自治体とったときに向上する。一方で自治体には中長期的な計画行

政を確実に達成するために「こうしたい」という思いもある。この思いの狭間で最適な施策を決定し実行していくこと、そのためにどのようなシステムを組み立てるのかということだろう。

市民と言っても今の時代では、それは一様ではない。行政サービスの受け手であるばかりでなく、納税者としての市民、政策形成への参画者、協働の担い手、有権者としての市民、通勤・通学者などさまざま。さらに市民には地域特性や国籍の違いがあるのである。ここで言いたいことは、市民を大衆として捉えれば良かった時代は終わり、市民を対象の問題ごとにセグメント化し、戦略的な分析を行わなければならない時代になったということである。その際の市民ニーズ収集では統計学的な要求を満たすばかりでなく、サイレント・マジョリティのニーズを取り込む配慮が必要となるであろう。

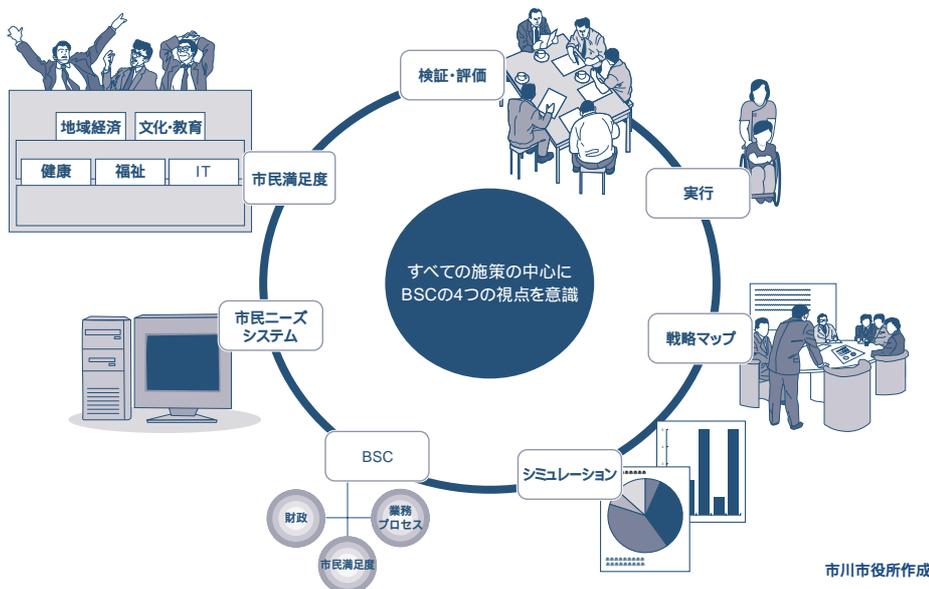
## 市民ニーズを把握する

市民ニーズの収集にはいくつかの仕掛けが必要である。市民と行政の接点にはさまざまなチャンネルが存在している。市民から能動的に行政へ発信されるもの、行政が業務活動の中で日々蓄積していくもの、行政が積極的に調査するものなどがある。

さらにニーズの形態もデジタル情報やアナログ情報などさまざま。これらを全て行政に寄せられた要望・意見として活用できるのではない、それを膨大な市民ニーズのデータベースとして活用できるのではない、こうした考えから市川市の市民ニーズ分析システムが構築されていった。

膨大なデータを分析するためには情報技

## 資料1 市川市ダイレクト・ダイナミックス



1 マズローの欲求5段階説：人の欲求は、生理的な欲求、安全を確保したいという欲求、帰属したいという欲求、尊敬されたいという欲求、自己実現への欲求、という段階で進むという説。

術の活用が不可欠であり、アナログ情報をいかに効率的にデジタル化することができるかが課題となる。この部分について当面は、広報紙等で寄せられる意見を委託業務としてデータセットしている。将来的には、平成18年度の供用開始を目的に設置を検討している自治体コールセンターで寄せられる音声情報を、直接市民ニーズのデータベースに取り込む予定である。さらに市民の属性に応じたセグメント化では、GIS(地理情報システム)を活用して市民に分かりやすく情報を公開していきたいと考えている。

## 市民ニーズを分類・分析する

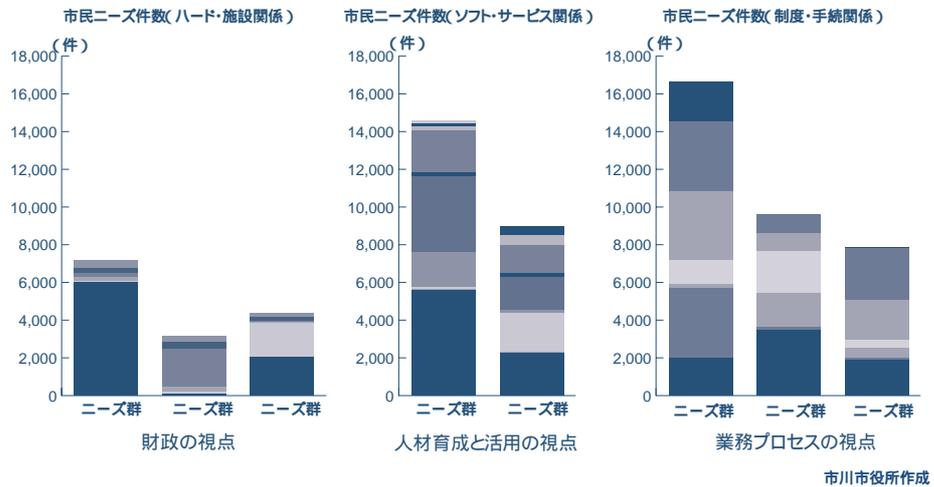
市民ニーズを行政側の「気付き」として活用するためには、分析の仕方にも工夫が必要であろう。市民ニーズの分類された内容が、行政のどのような対応を必要とするのかを明確にした方が分かりやすい。

分類の一例として資料2のように(1)施設・インフラなどハードに関するもの、(2)サービスや接遇などソフトに関するもの、(3)制度や手続きなどシステムに関するものと3区分している。各区分のニーズへの行政対応として(1)予算、(2)人材育成と活用、(3)業務プロセスが関連していると考えられる。

市民ニーズの分類と行政の対応関係を整理することで、財政的な制限要因を踏まえ行政の次の一手を起すことが可能になるのではないだろうか。こうした分類の仕方は固定的ではない。トライ&エラーを繰り返し、より良い分類を探すことも必要だ。時には走りながら修正していくという部分があっても良いと考えている。事例として予算の分類に「マズローの欲求5段階説<sup>1)</sup>」を用いている例も聞くが、優先度の分類では一つの視点であるかもしれない。

さらに、民間企業のマーケティング分析を活用することで、ある施策に対してある年代層がどのような考えを持っているのかといった、感性分析も可能になる。行政におけるマーケティング手法の活用はまだ黎明期にある。この分野の民間手法はさまざまな可能性を秘めている。学ぶべきものは多いはずだ。

### 資料2 市民満足度(市民ニーズ)



## 部の組織目標とバランス・スコアカード

市川市では戦略経営の前段として「問題」を認識するため、年度当初に課の「経営資源一覧」と部の「組織目標シート」を作成し、全ての部局で共有化している。

経営資源一覧では、課の全体業務をまず把握する。課の全体業務には、予算事業(予算見積の際の細事業)と事業予算はないが人件費で行われている業務を記入している。さらにその事業、業務を定型的、定型外業務の性質に区分するとともに、配賦している人の活動量を正職員、定数外職員に区分して記入する。

経営資源一覧は、課の所掌業務と経営資源(予算、人件費)の配賦状況を把握し、目的に沿った資源配分がなされているかを確認するために作成するものである。また、定型的業務については業務フローを作成し、市川市版ABCシステムに組みこんでいく。この市川市版ABCは、平成16年度までのバージョンを現在改定中であり、本号が発行される頃には全庁でリアルタイムな分析が行える

ツールとなっているはずである。経営資源一覧からABCシステムに繋がる流れは、課長のマネジメントを強力に支援するツールとなる。

次に組織目標シートは経営環境分析の手法であるSWOT<sup>2)</sup>を用いている。部内の内部環境と外部環境を把握することにより目標を達成する(課題を解決する)ために何をしなければならないのかを明確化する。つまり、経営戦略を策定するための入り口を担うことになる。

ここで特に重要なことは、外部環境の分析である。これは部の成長機会と脅威を把握するために、社会経済分析と市場環境分析の視点から整理する。具体的には、市民ニーズがどのように変化してきているのか。これからの自治体の役割は何か。(国・県・近隣市との関係も含めて)協働の対象の動向はどうか。といった視点でさらに、対象市民をサービスの受益者、納税者、市域での活動者等にセグメント化して検討していく。

こうした現状把握と問題の認識により、部が自律的に戦略計画を策定していく考え方である。バランス・スコアカードを用いた戦略の実行については、次回に説明したい。

1954年生まれ。1977年3月法政大学社会学部卒業。同年4月服飾デザイン関係に従事。社会工学的手法による社会の変化予測を服飾の流行予測への導入に取り組む。1978年4月市川市役所入所。福祉、税務部門を経て2001年4月企画部行政改革推進課民間委託推進特命担当就任。保育園等の民間委託に従事。2004年千葉商科大学商経学部講師を併任。専門課程行政学担当。2005年4月企画部行政改革推進課長。主な講演歴に「地方自治体と法制執務」(地方自治研究機構・岐阜県、2005年5月)、「指定管理者制度の事例研究」(日本経営者協会、2005年5月)、「市川市の行政改革 市川市の実践する人事制度改革について」(別府市、2004年4月)などがある。



2 SWOT: 企業の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)の4区分による評価をSWOT分析と言う。外部環境分析(機会/脅威)と内部環境分析(強み/弱み)に分け自社の経営環境を把握する。