



電子協働都市の 実現に向けて —札幌市の電子自治 体構築の取組み—

札幌市
企画調整局情報化推進部 IT 推進課

瀬川 誠
makoto.segawa@city.sapporo.jp

◆ 札幌市 IT 経営戦略 ◆

平成 13 年 3 月、札幌市は IT を活用した経営改革を進めていくため「札幌市 IT 経営戦略」（以下本稿において「経営戦略」という）を策定・公表した。この経営戦略は、市民サービスの向上・行政改革・産業振興という 3 つの政策の柱のもとに、10 のビジョンを掲げ、平成 16 年度までの間、集中的に経営改革を進めていこうというものである（図-1 参照）。

経営戦略のベースとなっているのは平成 9 年 12 月に策定・公表した「情報結縁都市」を基本コンセプトとする「札幌市情報化構想」である。これは都市におけるさまざまな活動（市民活動、企業活動、行政活動）を「情報」というキーワードで関連づけ、つなげていこうというもので、高度情報化社会における一つのあるべき都市の姿を提示したものである。

経営戦略は、単なる自治体の IT 化事業の実施計画ではなく、IT を活用した自治体経営改革のための戦略である。すなわち、自治体の IT 化事業を積み上げた投資計画ではなく、あるべき都市像を実現するために必要な特定政策課題を抽出し、それを解決するためのビジョンを提示し、さらにそのビジョンを実現していくために必要な事業を配置していくという発想で構成されている。その意味で、この戦略は本市の IT 投資・IT 関連事業のすべてを網羅しているものではない（経営戦略の詳細は、札幌市のホームページで公開している。<http://www.city.sapporo.jp/johoo/itkeiei/>）。

「電子自治体」というとまず思い浮かぶのが、申請等のオンライン化や行政内部のさまざまな事務手続の電子化である。確かに、国の動きに連動してそうした取組みを着実に進めていくことは重要なことであり、現在、札幌市でも経営戦略上の事業として、庁内の事務手続の簡素合理化や各部局が保有するさまざまなデータの全庁共有化を図っていくため、基幹となる文書等の内部システムの構築を進める一方、電子申請や電子調達など市民・企業向けシステムの導入に向けて準備を進めているが、以下では、経営戦略上の事業のうち特に札幌市において特徴的だと思われる取組みについて、その概要を紹介させていただく。

◆ 自治体 CRM の展開 ◆

「お役所仕事」という言葉がネガティブな意味で語られていること自体、役所で働いている者として恥ずかし

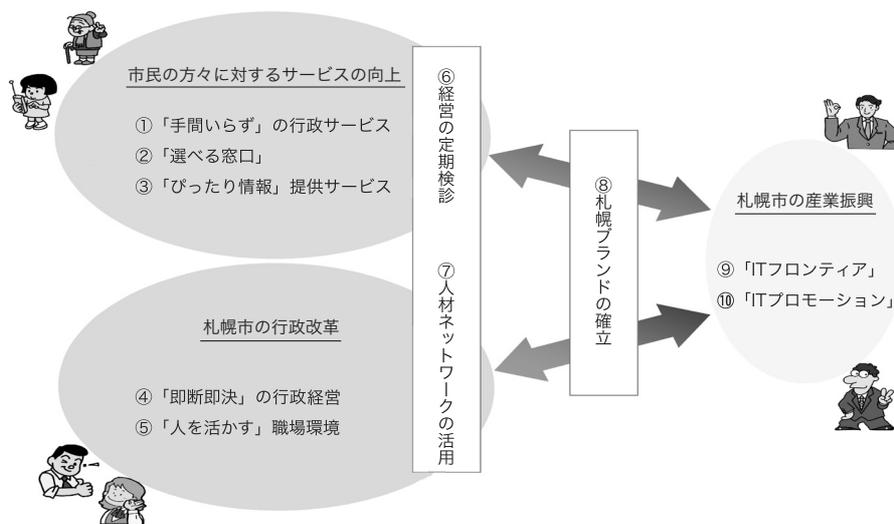


図-1 札幌市 IT 経営戦略（平成 13 年 3 月策定）～達成すべき 10 のビジョン～

いことである。しかし、行政が「権力的な執行機関」から「総合的な住民サービス機関」へとイメージを変貌させている現在にあってもなお、遅い・閉鎖的・不便という役所のイメージは払拭されていない。サービス機関という面では行政は民間事業者と何ら変わるところがなく、民間事業者と同じ経営手法を確立していくことが求められているのである。

こうした問題意識の下で、経営戦略では自治体の経営改革の進め方として「CRM」（Customer Relationship Management）という経営手法をバックボーンに据えた。これは 1990 年代の後半から民間で採用されてきた IT を高度に活用する経営手法であるが、その顧客指向のベクトルはまさに札幌市のめざす「市民本位の都市経営」と一致している。

札幌市では平成 14 年 5 月に「札幌市都市経営基本方針」を市民に公表し、「行政と市民・企業との協働都市」をあるべき都市経営の姿として明らかにした。これは、従来のように行政が主体となってニーズを把握し、政策を立案し、事業を遂行していくのではなく、行政を地域社会の一構成員として位置づけ直し、同じく地域社会を構成する市民や企業とともに、政策をつくり、役割を分かち合いながら事業を遂行していこうというものであり、行政と市民・企業の関係性を変えていこうというものである。

しかし、この協働都市の理念を実現していくためには、

まず行政が住民のパートナーとしてふさわしい存在になること、つまり行政が住民から信頼される存在になることが必要である。そのためには、徹底した情報公開・情報提供を行うこと、すなわち透明度の高い行政運営をしていくことと、住民の声に真摯に耳を傾け、それを政策等にフィードバックしていく仕組みが確立され、十分機能していることが必要である。そうした基本的行為をしっかりと積み重ねていくことで、はじめて住民の行政に対する信頼感、住民の役割意識が醸成されてくると考えられる。

そして、その中心的役割を果たすものとして、札幌市では、平成 14 年度からコールセンター事業に取り組むことにした。札幌市のコールセンターは、いわば市民からの各種問合せに一元的に対応する「総合案内的」なコールセンターとしてスタートすることになっている。まず、平成 14 年 12 月から市民モニタを対象として実証実験を開始し、翌年 1 月から 3 つの区の区民を対象として試行運用を開始した。この試行の結果、FAQ（Frequently Asked Question. よくある質問・Q&A 集）が十分蓄積されていないために問合せに対する回答保留時間が目標よりも長いなどの課題も残されているが、問合せの 95% がコールセンター内で確実に処理され、利用者の 9 割以上から高い評価を得ている。この結果を踏まえて、平成 15 年度からは対象をすべての市民に拡大して試行運用をさらに継続しているところである（コールセンターの概要に

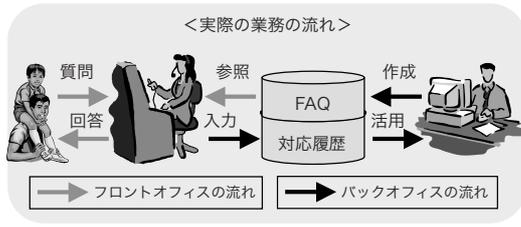


◆市場調査に基づく目的設定

- ▶土日夜間の開設でサービス機会を拡大
- ▶問合せ先を迷わせず“たらい回し”を防止
- ▶電話中心のサービスでデジタルデバйд対策
- ▶市民ニーズをマーケティング施策に反映
- ▶庁内の顧客対応ナレッジを一元管理・共有

◆運営方法・チャネル

- ▶札幌に誘致したコールセンター群の活用により産業振興との相乗効果を実現
- ▶アウトソーシングにより土日休日を含む朝8時～夜9時まで安価で良質のオペレーションを実現
- ▶電話・FAX・Emailのマルチチャネル・コンタクトにより選べる自由を実現
- ▶1次回答率80%、平均回答時間5分のサービスレベルを設定・公表



◆事業の流れ

- ▶平成14年12月から市民モニタによる実験開始
- ▶平成15年1月から3区民を対象に試行実施開始
- ▶平成15年度から試行実施の対象を全市民に拡大

今後は

- ・電話予約やイベント対応などの新規サービスの提供も検討
- ・分散するフロント業務の集約化、一元管理に向けた検討
- ・集約した市民の声の庁内フィードバックシステムの検討

図-2 札幌市コールセンターの概要

については、図-2 参照)。

今後は、こうした試行運用の検証をしながら、市民の求める新たなサービスの提供や、コールセンターで集約された住民の声が政策にしっかりとフィードバックされるよう、行政内部のシステムや体制を見直していく必要があると考えている。

自治体 CRM の展開は、コールセンターを中核として、住民に的確で正確な情報を提供し、その声をよく聞き、ニーズを把握し、それを適切に政策等に反映させていくという自治体としての基本的行為をする段階（信頼づくり・声を活かす段階）で終わることなく、最終的には住民が政策の舵取りをする真の意味での「住民自治の実現」を目指して進んでいかなければならない。その最終の段階が「協働都市」のあるべき姿だと思っている。

◆ IC カードの普及振興 ◆

札幌市の特徴的な取組みとしては IC カードの普及振興も挙げられる。札幌市は、IC カードを高度情報化社会におけるキーデバイスであると捉え、平成 11 年度から行政分野だけでなく地域社会のさまざまな分野における IC カードの活用可能性を探るため先駆的に実験に取り組んできた（これらの実験の主体は、国の各省庁または関

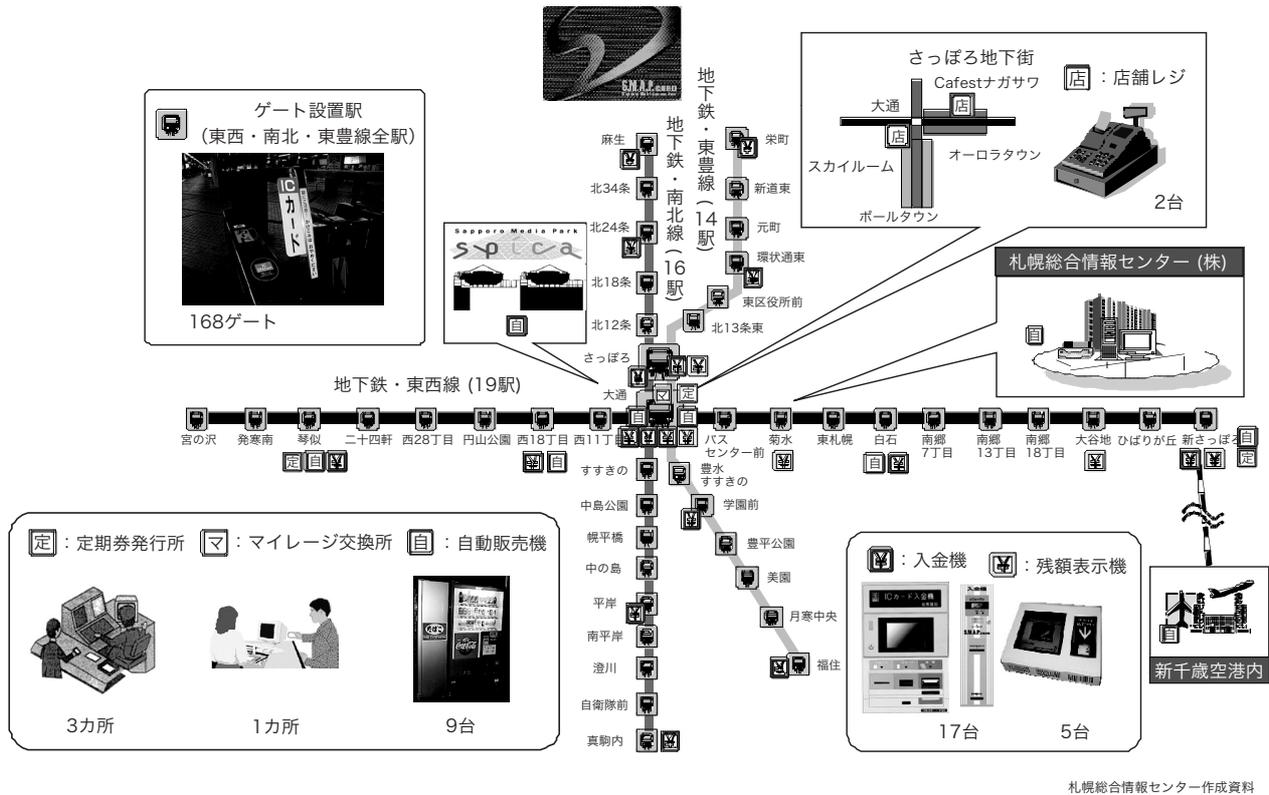
連の外郭団体であるが、札幌市はいずれも実験フィールド提供自治体として実験に協力してきたところである）。

札幌における実験は、2 種類の IC カードを使用して行われている。

一つは、「S.M.A.P(スマップ)カード」による実験である。これはタイプ C と呼ばれる IC カードであり、金銭的価値（バリュー）をカードにダウンロードをして使用するプリペイドタイプのいわゆる電子マネーカードである。

平成 11 年度から、総務省（通信・放送機構）や国土交通省の実験として、主として市営地下鉄の乗車サービスでの活用が進められている。実験は札幌市の地下鉄 3 路線のうち東西線における主要駅の改札機を IC カード対応とすることから始まったが、その後の実験拡大により、平成 14 年 5 月からは地下鉄全路線・全駅で IC カードが使用できる環境が整備されている（図-3 参照）。そして、平成 15 年 1 月から 3 月までの間、国土交通省関連の新たな実験として、このカードを使用したポストペイ方式の地下鉄乗車サービス（乗車した実績に応じ月ごとに事後決済が行われるもの）の試行も行われている。

なお、この IC カードは、地下鉄の乗車だけではなく、地下鉄駅構内などに設置されている自動販売機や市内の地下街の個店などでも使用できるようになっており、将来は、交通系サービスを中核にしながら、札幌という大都市地域において、特定事業者に限定されることなく、



札幌総合情報センター作成資料

図-3 S.M.A.P カードの実験フィールド

さらには行政・民間の別なく、日常のさまざまな小額決済のシーンにおいて活用していただき、市民生活の利便性の向上につなげていきたいと考えている。同時に、交通系サービスの全国的なシームレスな提供に向けて、他の交通事業者や交通系 IC カードとの連携も模索していく必要があると考えている。

他の一つは、「サッポロシティカード」による実験である。これは平成 15 年度に全国で一斉に交付されることになっている「住民基本台帳カード」と同じタイプ B と呼ばれるマルチアプリケーションタイプの IC カードである。

平成 13 年度の経済産業省の「IT 装備都市研究事業」で使用されたカードであり、当初は、本市単独事業である 70 歳以上の高齢者に交付する公共交通機関無料乗車証（敬老優待乗車証）としての活用や、公共スポーツ施設等の予約サービスなど行政サービスの分野での実験であった。その後、平成 14 年 10 月からは、経済産業省の事業として、民間事業者のサービス・アプリケーションも IC カードに搭載するという、いわば官・民の境目の

ない IC カードとしての運用実験へと拡充されている。

さらに、平成 14 年度は、この実験と並行して、経済産業省の「コミュニティ・データ・センター（CDC）事業」も行われた。これは、1つのデータ・センター組織の下で、機器等の共同利用によるコストシェアを図りつつ、行政・民間のさまざまなサービスを連携して提供していこうというものである。札幌市としては、この事業を通じ、これまでの実験成果等も踏まえ、サッポロシティカードによる行政・民間のサービス提供のあるべき運営体制や運営手法を検討していくことにしている。具体的には、地元信販会社等と連携して、このカードを媒体とし、商品や役務の購入に対し一定のポイントを付与し、そのポイントを行政・民間のさまざまな財・役務あるいは NPO の発行する地域通貨と交換するというサービスを CDC が提供していこうというものである（図-4 参照）。実験としては小規模なかたちで行われたが、将来的には、NPO 活動やコミュニティ活動、ボランティア活動などの非営利活動と商取引などの営利活動を、ポイント交換という形態でシームレスにつなげていくことをねらいとし

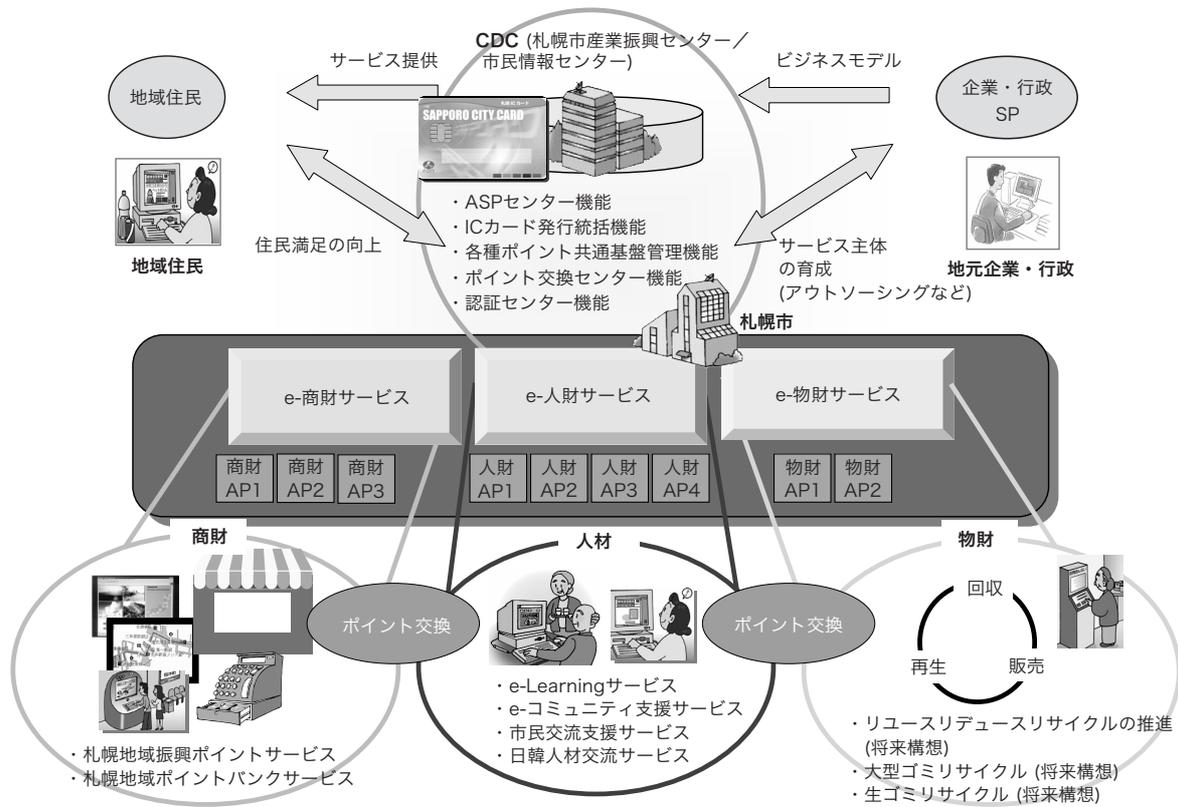


図4 札幌コミュニティ・データ・センター事業 (ポイント交換システムによる新しいかたちの地域振興の実験)

ている。その意味で、これは協働型社会において展開されるべき新しい地域経済システムの構築を目指すものであり、新しいタイプの地域経済活性化施策として位置づけられるものであるといえよう。

以上のように、これまで札幌では2種類のタイプの異なるICカードによるさまざまな実験が行われてきた。そして、平成15年度は、住民基本台帳ネットワークの第2次運用として、各市町村において住民基本台帳カードも発行される予定である。

今後、ICカードは、全国的に、行政の分野だけでなく、金融やクレジット等さまざまな分野で普及していくと思われる。社会には、行政や民間事業者が特定のサービスまたは関連する複数のサービスを提供するために発行する多種多様なICカードが流通することになるだろう。そして、さらに将来の社会をイメージしていくと、最終的には、個々の住民がその保有するICカードの中から任意で選択したカードに、行政・民間の別なくさまざまなサービス・アプリケーションを、簡単な手続(たとえ

ば街角に設置するダウンロード装置等)で搭載することができるようになる時代がくるのではないかと考えている。私は、このような住民の選択権の幅広い確保とサービス享受の容易性ということも、ICカードが社会に定着していくうえでの大切な要素だと思うのである。

ICカードは、行政におけるサービス向上や事務の効率化のためだけでなく、民間の分野で活用することにより地域の経済やコミュニティの振興にも資するものである。その意味で、行政サービスという枠にとらわれることなく、地元の企業やNPO、コミュニティ団体など一体となって地域全体で活用していくという視点を忘れてはいけないと思う。同時に、近隣市町村との連携など広域的な視点も必要であろう。

今後も札幌市は、これまでの実験を礎として、さらにさまざまな先駆的な取組みを通じて、ICカードを地域にしっかりと根付かせていくための牽引役になりたいと考えている。

(平成15年4月11日受付)

