

第4章 事例紹介

この章では、電子自治体の実現を目指し、積極的な取り組みを行っている地方自治体等の実践事例を紹介する。

第1節 カスタマーサービスセンター(Customer Service Center)

◆ スリーリバーズ・ディストリクト・カウンスル (Three rivers District Council)

1 概要

スリーリバーズ・ディストリクト・カウンスル（以下、「スリーリバーズ」と記述）は、人口約9万人の小さな都市で、ロンドンの北西ハートフォードシャー（Hertfordshire）¹に位置し、緑豊かな地域である。交通機関はよく発達しており、電車の便も良い。環状道路である M25 にも近く、ロンドンの中心部から車で約2時間。また、街の名のとおり3本の川が流れている。

スリーリバーズの職員は約300名。議員数は48名で20選挙区から選出されている。現在の支配政党は、自由民主党である。

同カウンスルは、政府のパスファインダー事業の指定を受けており、現在、その実践を学ぶため数多くの自治体が視察に訪れている。



スリーリバーズ・ディストリクト・カウンスル

¹ ハートフォードシャーは、10のディストリクト、パリッシュによって構成される3層制のカウンティである。

2 カスタマーサービスセンター導入の経緯

同自治体における電子自治体の取り組みテーマは、「コールセンター」及び「フロントオフィス（住民サービス業務：コールセンター及びワンストップ・ショップ）とバックオフィス（内部管理業務）との連携」である。

「コールセンター」とは、電話受付サービスセンターのことである。従来、住民からの問い合わせについては、各部局担当に電話が転送されていたが、コールセンターの機能は、電話交換手とは異なり、スタッフは全ての住民からの問い合わせに的確なアドバイスを行うものである。いわゆる第一線の業務であり、住民のサービス及びアクセスの向上を目指すものである。

コールセンターの導入は、事務総長であるアラスター・ロバートソン氏の発案である。1997年当時、カウンスル内のコンピューターシステムは、かなり古く、電話のシステムについてもお粗末なものであった。そのため、住民からの苦情に絶えず頭を悩ませていた。一方、銀行や保険会社等、民間部門においてはそれぞれコールセンターがあり、効率的な仕事をしている。ロバートソン氏は、このシステムを導入すべく、コンピューター会社に相談したが、システムの複雑なため膨大な経費がかかるという回答だった。

その後、ロバートソン氏は出張先のオーストラリア（シドニー）で捜し求めていたシステムに出会った。それは、非常にシンプルなシステムで、スリーリバーズでも導入出来るシステムであった。早速、このアイデアを持ち帰り、検討を行った。そして、1998年に全てのコンピューターシステムを更新し、顧客管理システムを導入し、まず、コールセンターを立ち上げ、その後、ワンストップ・ショップを立ち上げた。

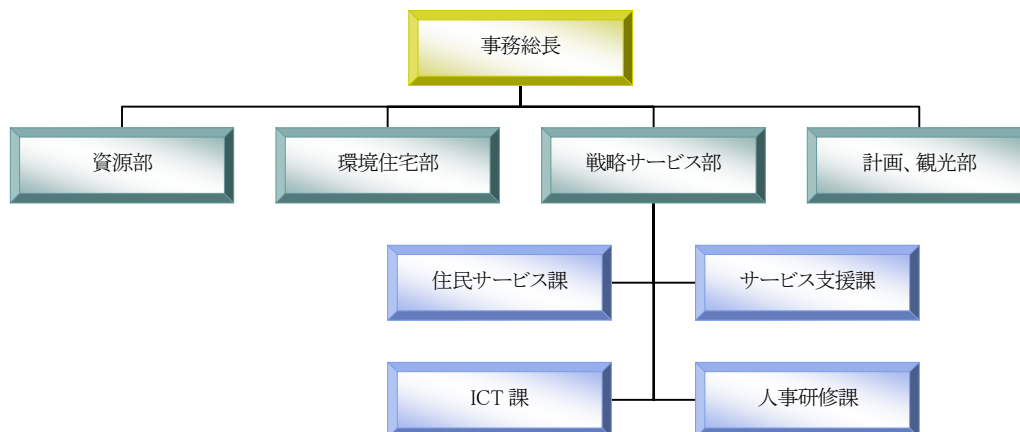


ワンストップ・ショップ

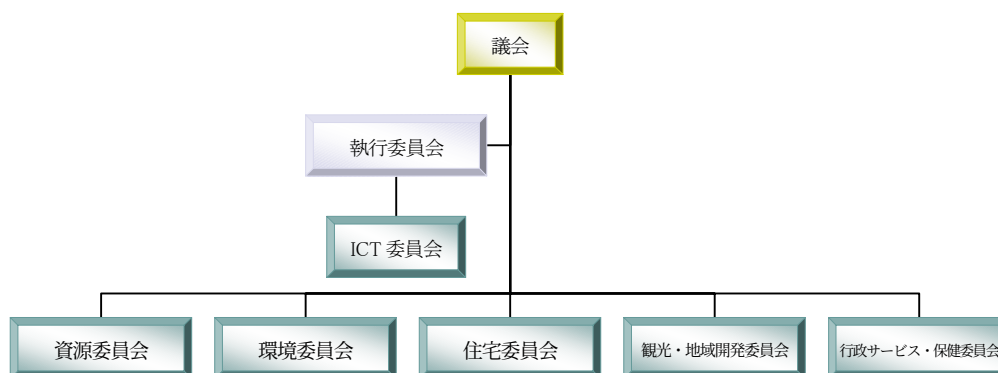
3 電子自治体事業のサポート体制

スリーリバーズの電子自治体事業は、戦略サービス部の4部門によってサポートされて

いる。



議会における体制は、次のとおりである。



- ◆ 議員 48 名で議会を構成（年 6 回本会議を開催）
- ◆ 執行委員会 10 名（月 1 回委員会を開催）
- ◆ ICT 委員会（ICT 関係の専門家によって構成される）

4 電子自治体にかかる歳出予算

スリーリバーズ全体の資本支出は 1,000 万ポンド、経常支出は 4,000 万ポンドであるが、電子自治体にかかる主な支出は、以下のとおりである。

- ◆ カスタマーサービスセンターの開発 450 万ポンド
- ◆ システムの入替 179 万ポンド
- ◆ ハードウェア/ソフトウェア更新 10 万ポンド
- ◆ 新規開発 10 万ポンド
- ◆ IT 関係予算（毎年） 100 万ポンド

また、政府からパスファインダー事業のため 85 万ポンド、セミナー実施のため 5 万ポ

ンドの補助金を受けている。なお、IEG 声明書の提出によって、2002 年度及び 2003 年度にそれぞれ 20 万ポンドの補助金を受ける予定である（この資金はペーパーレス化及びウェブ開発に利用する予定）。

5 コールセンタースタッフの採用及びトレーニング

コールセンターが成功した秘訣は、カスタマーサービスに焦点を当てた人事を行い、マネジメントがしっかりしていたことである。

このプロジェクトの検討に際しては、スタッフの代表者を決め、スタッフ全員を巻き込んだプロジェクトとした。約 300 名の全スタッフを 15 名程度の小グループに分け、グループの会合を開き、提案を吸収した。

コールセンタースタッフの採用については、今のスタッフを解雇しないという前提で全て新規に採用した。

採用されたスタッフは、統合した技術を必要とするため、IT 及び接客に関するトレーニングに力を入れ、何度も繰り返し行った。

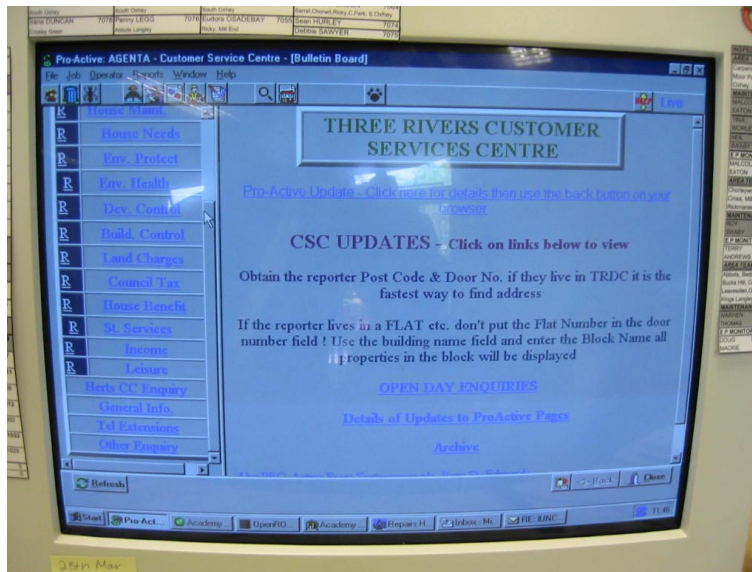
スリーリバーズでは、電子自治体の実現を最優先課題としているため、全スタッフに対し、カウンシルの全ての情報を公表することにより、スタッフ一人ひとりがこのプロジェクトの一部を担っているという認識を持たせている。

カウンシルだけで賄えないことは公共部門、民間部門を問わず、専門家の意見や政府から提供された優秀な実践事例（ベストプラクティス）も積極的に取り入れている。

6 照会管理システム

カスタマーサービスセンターにおいては、均一化した質の高い回答が要求されるため、スタッフのレベルの統一化が必要である。そのため、まず質問のマニュアル（テキスト）を作成し、システム(Inquiry Management System)開発業務を入札にかけた。

導入されたシステムは、バックオフィスに可能な限り業務を回さないで、フロントオフィスで解決するのが狙いである。スタッフが電話を受けると会話が全て録音され、その結果、どのように解決したか、全て記録として保存される。ただし、現在、システム導入当時の技術水準では、フロントオフィスとバックオフィスの情報をリンクすることが出来なかったため、細かい内容についてはバックオフィスに問い合わせる必要がある。パスファインダー事業の予算で、この問題を解決するシステムを再構築する予定である。



照会管理システム（Inquiry Management System）の画面

7 コールセンターのメリット

（１） 住民のアクセスの向上

問い合わせに対し、受付したスタッフが最後まで応対し、質の高いサービスを迅速に提供できる。

（２） スタッフの業務効率の向上

そのコールセンター導入に際して、サービスのプロセスの再評価から検討を開始し、窓口（フロントオフィス）と各部局（バックオフィス）の業務分担の徹底的な見直しを行った。その結果、多数の問い合わせを1人で応対できる、また、フロントオフィスで出来ることは、出来る限りフロントオフィスで処理するという決断を下した。

現在、問い合わせの60%は、コールセンターまたはワンストップ・ショップでさばっている。その結果、バックオフィスへのたらい回しが殆どなくなった。

また、問い合わせの大半が土地資産に関係したものが多く、専用のデータベースが導入されている。郵便番号等を入力すると、その建物等の情報が現れる。

その他、環境関係（ごみの収集、リサイクルなど）、税金、建築許可、選挙、公営住宅の修理等の質問にも答えている。なお、毎回記録をとっているため、問い合わせのタイプの分析も行われている。

8 住民満足度の向上

コールセンターの導入により、カウンスルのイメージが向上した。サービス開始時の住

民満足度は90%であった。3年経過した現在、数値は多少下降したが、これは住民の期待度及び要求度がより一層増したためである。

問い合わせ量は、コールセンター開始前に比べて25～30%増加しているが、これは住民がアクセスし易くなった証拠である。しかし、コールセンターの重要なポイントは、生身の人間が応対するという点である。いわゆる思いやりのある応対が出来ることである。

最近の9ヶ月間の調査によると、90～95%の電話が15秒以内に応答出来ている。また、応答できなかった電話は1%に満たない。これは民間部門のコールセンターのレベルに匹敵するかそれ以上である。



コールセンタースタッフ

9 今後の展開

インターネットのウェブサービスをインタラクティブ（双方向的）なものにし、他都市や利害関係団体（警察、社会福祉団体等）とのリンクを行い、住民に対し、窓口を一本化したポータルサイトを開発する。また、ペーパーレス化し、文書はすべて電子化する予定である。

電子自治体実現に向け各地方自治体が様々な取り組みを行っている中、スリーリバーズのカスタマーサービスに焦点を当てた取り組みは非常に興味深いものであった。

スリーリバーズのコンピューター普及率が現在60%（英国平均は約40%なので決して低くはない）、また国全体のインフラ整備が成熟していない今、コールセンター導入はタイムリーな選択だったのではないだろうか。

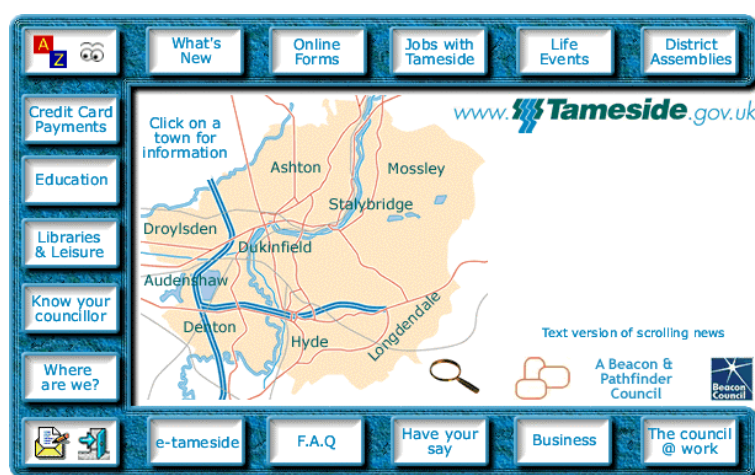
今後、フロントオフィスとバックオフィスの業務の連携システムの構築及びウェブサイトのインタラクティブ化（双方向化）によって、より住民サービスとスタッフの業務効率の向上が図られていくと思われる。

第2節 多機能ウェブサイト(transactional website)

- ◆ テームサイド・メトロポリタン・バラ・カウンシル (Tameside Metropolitan Borough Council)

1 概要

テームサイド・メトロポリタン・バラ・カウンシル（以下、「テームサイド」とする。）は、人口21万6,431人、面積1万323ヘクタールの都市である。



テームサイドのウェブサイト(www.tameside.gov.uk)から引用

2 多機能ウェブサイトの開発

テームサイドのウェブサイトは、過去2年間に数々の賞を受賞し、電子自治体の先進都市としての評判を得ている。

情報技術管理者会(SOCITM)は、「地方自治体で初めての業務処理可能なウェブサイトである。」と紹介している。

過去2年間にテームサイドが受賞した数多くの電子自治体に関する賞を次に掲げる。

- ◆ 2000年6月に公共サービス提供の質を高めるための地方自治体協議会(LGA)のウェブサイト賞(Website Award)を受賞。
- ◆ 2000年7月に最優秀IT利用公共部門として、マイクロソフト社のデジタル英国賞(Microsoft Digital Britain Award)を受賞。
- ◆ 2000年9月に最優秀公共部門として、地方自治体事務総長会(SOLACE)他からIT優秀賞を受賞。
- ◆ 2001年2月に「利用しやすいサービス(Accessible Services)」、「安全な地域社会(Community Safety)」及び「環境サービス(Environment services)」に対するビーコン・カウンシルのステイタスを授与。

- ◆ 2001年5月にイングランドの最優秀地方公共団体ウェブサイトとして、公共情報ネットワーク最優秀団体／情報技術管理者会(SOCITM)賞を受賞。

また、チームサイドは、電子自治体の支援環境の創設を奨励するマネジメント賞を受賞している。

3 電子チームサイド(e-Tameside)



電子チームサイドのウェブサイト(www.tameside.gov.uk/etameside/index.html)から引用

チームサイドは、中小・零細企業のための ICT の利用促進及び意識を向上させるため、電子ビジネス支援サービスを行っている。

チームサイドにある図書館、学校、カレッジ、ボランティア組織や企業全体について、地域の ICT のアクセスポイントを確保するために追加資金が投入され、これらは、現在、開発中のカウンシルのブロードバンド・ネットワークと連携される。また、このネットワーク上でラーンダイレクトセンター(Learn Direct centre)の利用が開始される。

就職を希望するチームサイドの住民は、全て欧州コンピューター利用許可証(European Computer Driving License: ECDL)の基準資格を持つべきであるという公約がなされており、この資格に関する年少者向けの取り組みが、既に小学校で実施されている。

また、住民に対し、インターネットを基盤とした個人用ポータルサイトによる学習環境を提供するためのチームサイド・パスポート(Tameside passport)を開発するために追加資金が利用されている。

チームサイドは、ウェブサイトで成功を収めた結果、電子化されたサービスの提供について、パスファインダーの役割を担っている。

電子チームサイド戦略(e-Tameside strategy)の実施及び開発の目標は次のとおりである。

- ◆ 住民、企業及び他の組織のために、ICT を利用する機会を与えること。
- ◆ ICT スキルを身につけることによって、より高収入を得ることが出来る労働者を育

成すること。

- ◆ 生徒の ICT スキルを上達させるために、学校、カレッジ及びその他の学習センターに適切なハードウェアやソフトウェアを整備すること。
- ◆ 国のカリキュラムによる ICT 教育をより効果的に行うため訓練を受けた教師あるいは指導者を学校に配置すること。
- ◆ 数学の基礎知識、読み書き能力等のレベルを向上させること。
- ◆ ICT を利用している企業の競争力を更に高めること。
- ◆ 自宅、図書館、学校及び職場のアクセスポイントを通じ、学習、サービス及び情報の提供に対するアクセスを改善すること。
- ◆ 生涯学習に対し、更に住民を巻き込むこと。
- ◆ ICT の利用により、公共サービスの質を改善すること。
- ◆ ICT の利用により、更に ICT 事業の開発に地域社会を巻き込むこと。

4 重要な成功要素

実践的な電子自治体事業に取り組むため、いかに明確なビジョン、強力なリーダーシップ及び十分なマネジメントが事前に必要であるか。また、電子自治体に適した環境を整備するためには、重要な要素を組み合わせた取り組みが必要であることを明らかにしている。チームサイドの調査では、特に次の要素が重要であると説明を受けた。

- ◆ 地域社会のリーダーシップについての明確なビジョンを確立すること。
- ◆ 変革のために必要な組織的能力を開発すること。
- ◆ 組織の最高責任者によるリーダーシップを保証すること。

第3節 スマートカード(Smart Card)

◆ サウサンプトン・シティー・カOUNシル(Southampton City Council)

1 概要

サウサンプトン・シティー・カOUNシル（以下、「サウサンプトン」と記述）は、人口21万4,859人、面積4,884ヘクタールのユニタリーの町である。



サウサンプトン・シティー・カOUNシル

2 スマートカード事業導入の経緯

パスファインダー自治体の指定を受けたサウサンプトンは、2000年の情報技術優秀賞(IT Excellence Awards, 2000)を受賞した「スマートシティーズ(Smart Cities)」というスマートカード事業で、欧州連合(EU)の情報社会技術(Information Society Technologies Programme)事業を通じ、220万ポンドの資金を受け、ヨーロッパのスマートカード事業の先駆者的役割を果たしている。

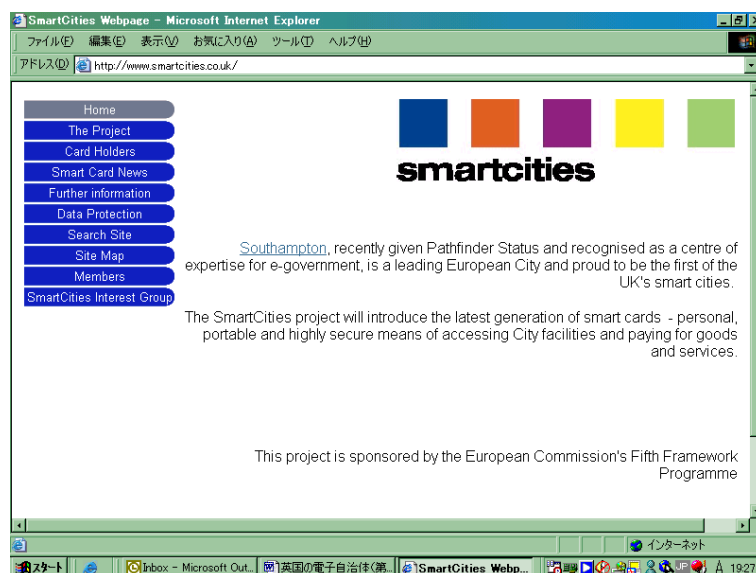
3 スマートカード事業概要

「スマートシティーズ」は、サウサンプトンに在勤在住の人々が利用できる住民カードを実現するための事業である。このカードは、公共部門及び民間部門による複数の機能とサービスが提供され、利用者は様々なサービスを利用することが出来る。

「スマートシティーズ」は、スマートカードの利用環境から多くの利益を享受するため、複数の取扱いに対応し、機能的なスマートカードの計画を行うことを目指している。また、このスキームによって集められたカード利用者の情報を幅広い目的に利用することを目

指している。

スマートカードの利用者は、ポータブルリーダー（携帯読取装置）、キオスク、インターネット、そして、カードによって商品やサービスに支払いが出来る電子財布(e-purse)設備を経由してサービスを利用できる。現在、2万5,000人の大学生がこのカードを所有している。



スマートシティーズのウェブサイト(www.smartcities.co.uk/)から引用

このカードの利用者は、マイクロチップ技術を利用することによって、バスの乗車運賃やレジャー施設の利用料金の支払いが可能である。また、このサービスは利用者の必要に応じて追加することが出来る。このスキームは、サウサンプトンの在勤在住者に多くの機会を提供すると共に、今後、生涯学習活動等にも利用される見込みである。

サウサンプトンは、カード会社とパートナーシップを設立したことにより、例えば、学校の食堂におけるキャッシュレス化が実現されている。また、生徒が注文したデータは保護者に報告されると共に、健康に良い食事をとっている生徒に対しては賞が与えられる。更に、このカードによって、学校の出欠席が監視され、同時に他の報奨制度とも連動している。なお、生徒はこのカードを身分証明書として利用することも出来る。

この事業は、サービスの利用し易さの拡大、より良い情報を通じた都市計画及び公共サービスの改善を図るものである。

住民サービスの連携及び近代化の実現のために重要な要素は技術的基盤であり、信頼性の高い処理業務を行うために設置されたサービスポイント（キオスク、図書館、自宅のパソコンあるいはデジタルテレビ等）を支えるインフラストラクチャーである。

また、認証基盤(Public Key Infrastructure)や電子認証発行サービスの開発は、住宅管理（住宅手当を含む）、カウンスiltaックス、各種手当、計画、あるいは電子投票等、バックオフィスの業務を統合するために重要な要素である。公開性やアクセシビリティを向上させるほど、更に洗練されたセキュリティが必要となる。サービスを電子的に提供可能にすることで、公共サービスを他のサービス提供機関と連携すること、そして住民に信

頼性のある情報の利用を可能にするためには、しっかりとしたセキュリティ管理が必要である。

サウサンプトンの技術的解決策は、電子自治体の実現が社会の利益(societal benefits)を湧き出させるものであり、広い意味で、技術的インフラストラクチャーの整備により、カウンシルが地域のリーダーシップの役割を果たすことができるものである。

サウサンプトンの ICT 戦略では、「市全体にわたる安全で近代的な通信インフラストラクチャーの整備が、ビジネスの強化、経済的繁栄の増進、内部投資の奨励及び新たな職業を生み出す。」と主張している。

4 今後の展開

サウサンプトンは、現在、スマートカードの様々な利用方法について調査しており、今後、非居住者に対するサービスの利用を拡大する予定である。

第4節 デジタルテレビ(Digital TV)

◆ ハートフォードシャー・カウンティ・カウンシル(Hertfordshire County Council)

1 概要

ハートフォードシャー・カウンティ・カウンシル（以下、「ハートフォードシャー」とする。）は、人口 102 万 4,800 人、面積 16 万 4,306 ヘクタールの県である。

このケーススタディーは、ハートフォードシャーの取り組み、パートナーシップ、デジタルテレビ・サービスの開始を目的とした開発及び経験に関してその詳細を説明する。

この事例は、デジタルテレビの有効性とこの方法によって習得された経験を示している。

また、情報マネジメントへの有効な取り組みが、地方自治体による多様化したチャンネルサービス提供戦略の成功を支えていることが示されている。

2 デジタルテレビ・サービスの導入

ハートフォードシャー・カウンティ・カウンシルは、2001 年 12 月にデジタルテレビによる情報提供サービスを開始した。そして、更に質の高いサービスや住民の要求の増加に対応するためカウンシルは、電子的なサービスの提供のためのビジョン「ハーツ・コネクト(Herts connect)」を発表した。

ハーツ・コネクトは、1999 年 3 月に公表された政府の政策報告書「政府の近代化(Modernising Government)」に基づき住民に質の高いサービスの利用を促すことを目標にした事業の概略文書である。

3 ハーツ・コネクト・ゲートウェイ(Herts connect gateway)

カウンシルは、60名のスタッフを配置した住民サービスセンター（コールセンター）とウェブ及び双方向性デジタルテレビの幅広いチャンネルを通じて、住民にサービス提供を可能としたウェブサイトによるコネクト・ゲートウェイ事業を立ち上げた。

ハーツ・コネクト・ゲートウェイの多様な業務処理サービスは、次のサービスを展開している。

- ◆ 住民サービスセンター（1999年10月）
- ◆ ウェブサイト（2000年9月）
- ◆ デジタルテレビ試行サービス（2001年12月）

また、これら3つのサービスに併せて、電話による問い合わせサービスの対応時間を月曜日から金曜日は8時から20時、土曜日は9時から16時まで延長時間により、住民に対するサービスの提供を改善している。

ハーツダイレクト・ウェブサイト(Herts Direct website)とデジタルテレビ・サービスは、ウェブサイト開設以来、利用者に多種多様な業務（電子メールによる対応を除く）について、年中無休（1日24時間週7日体制）のサービスを提供している。



ハーツダイレクトのウェブサイト(www.hertsdirect.org/)から引用

4 重要な成功要素

(1) 情報マネジメント

住民サービス（コールセンター）のスタッフは、住民からの問い合わせに回答するため集中化された共同情報データベース「インフォベース(InfoBase)」を利用している。

(2) デジタルテレビを選択した理由

現在、住民は図書館のパソコンを利用し、無料でインターネットにアクセスすることが可能であるが、利用時間は開館時間内に限られてしまうために全ての人が利用することは不可能である。

カウンシルの実施した調査によると、TV 番組「ビッグブラザー(Big Brother)」の視聴者投票の 35%以上がデジタルテレビ(2002 年 9 月 17 日現在、デジタルテレビの世帯普及率は 40%)によるものであり、今後、デジタルテレビが幅広く様々な家庭に浸透し、機能的にも更に魅力的なチャンネルになることが見込まれるためデジタルテレビによる情報提供を開始した。

(3) デジタル技術

双方向性デジタルテレビは、大きく衛星放送と有線(ケーブル)放送の2種類に分類される。それぞれのサービスにメリット、デメリットはあるものの、地方自治体は、衛星放送用受信アンテナを利用すれば何処でも受信出来、全国放映が可能な衛星放送より、むしろ映画館で上映するように放送地域を限定し、地域情報を提供する有線放送に好意を示している。有線放送は、採算が取れる見込みのない遠隔村等へのサービスの拡張が困難であるという点はあるが、衛星放送は、地方自治体では賄いきれないほど費用がかかるということが大きな理由の一つである。

ハートフォードシャーのデジタルテレビ・サービスの実験的取り組みは、NTL²とのパートナーシップにより実現されている。

(4) パートナーシップ

ハートフォードシャーのゲートウェイの技術的インフラストラクチャーは、NTL とのパートナーシップにより、以下の手順により設計された。

- ◆ 多様な情報提供を実現するための設計を行うために専門のデジタルテレビ設計会社と協働した。
- ◆ NTL はプロジェクト・アドバイザーと連絡を密にするとともにプロセスの全体像を理解してもらうため、情報内容供給者に役立つ講座を実施した。
- ◆ 開発は NTL の開発者用ウェブサイトを利用した。

デジタルテレビ・サービスの開発は、2001 年 8 月末に開始され、サービスの提供は、2001 年 12 月 10 日に開始された。

² NTL はハートフォードシャー唯一の有線放送供給者であり、地方公共団体と協働することに力を入れている。

(5) デジタルテレビの設計

① 技術的検討事項

- ◆ 読みやすいフォント（最大 20 ポイント）に自動的に変換すること。
- ◆ 低解像度の画面に起きるちらつきを防ぐために、画面デザインのカラーの明暗、彩度のバランスに注意を払うこと。
- ◆ リモートコントロールにより簡単な操作とすること。
- ◆ デジタルテレビの画素は楕円形のため歪が生じやすい。そのため正確な画像補正を行うこと。

② デジタルテレビの内容

- ◆ プライバシーを侵害する個人情報やデリケートな内容は放映しないこと。
- ◆ 長文は読み難いため、要約版を利用すること。
- ◆ 簡潔な言語を使用すること。
- ◆ 画面構成は、操作性を考慮すること。

(6) 経験から得たこと

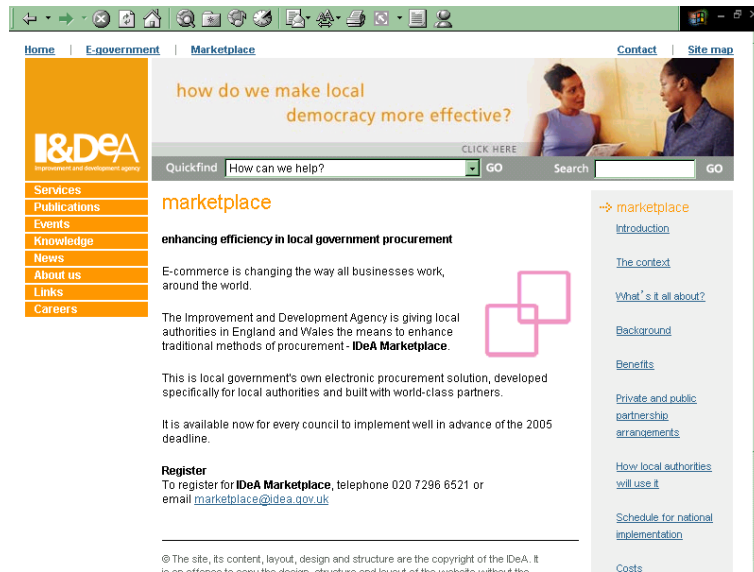
- ◆ デジタルテレビの技術はきわめて単純であること。
- ◆ 莫大な費用をかける必要はないこと。
- ◆ 専門家と協働すること。
- ◆ 通信媒体に関する設計及び開発が重要であること。
- ◆ 1 日 24 時間週 7 日体制による年中無休の運営が不可欠の要素であること。
- ◆ 住民の期待度は相当高いこと。
- ◆ 住民の反応をモニターするための住民代表グループを編成すること。
- ◆ デジタルテレビを活用したパートナーシップを促進すること。

第 5 節 電子調達(e-procurement)

- ◆ 地方自治体改善開発機構(Implement & Development Agency: I&DeA)

1 概要

地方自治体改善開発機構（以下、「I&DeA」と記述）の事業であるマーケットプレイス(marketplace)は、イングランド及びウェールズの地方自治体にオンラインで共同物品購入等を行うための電子調達システムを提供するためのツールキットである。



I&DeA のマーケットプレイスのウェブサイト (www.idea.gov.uk/marketplace/) から引用

2 事業の詳細

マーケットプレイスは、地方自治体の業務処理時間を 70%短縮し、商品やサービスの平均価格を最高 8 %下げることが期待されている。

I&DeA の商業部門(Trading arm)であるインフォメーション・ハウス(Information House)は、マーケットプレイス実現のため、パブリック・プライベート・パートナーシップ(Public Private Partnership: PPP)を設立し、2002 年 1 月に電子自治体事業を促進するパートナー及びプラットフォーム供給者として選ばれており、この事業を推進している。

マーケットプレイスは、オンラインにより、地方自治体の全ての調達業務に対し、電子的取引環境と電子調達システムを提供するものであり、全ての商品やサービスの注文を行うための効率的なシステムを提供する電子調達のためのツールキットである。

マーケットプレイスは、現在、利用している業者や中小企業を基にカウンシル独自の取引業者名簿を作成することが出来、カウンシルの担当者あるいは取引業者がインターネットにアクセスすれば、マーケットプレイスを利用することが出来る。

また、指定取引業者は、マーケットプレイス上で注文、注文の更新、仕様書の確認、見積書の作成、カウンシルからの情報や提案等の要望に対応することが出来る。

しかしながら、マーケットプレイスはインターネットへアクセスが出来ない地方の零細企業を除外するものではなく、従来どおり、ファックスや郵便等による取引は継続することが出来る。システム利用者は、複数の商品やサービスを選択、保存、削除が簡単に操作出来る「買い物籠 (shopping basket)」機能によって、取引業者にアクセス出来る。

また、地方公共団体は、部門毎に決済権限を与えることによって、システム利用者の支出を管理することが可能である。

3 I&DeA の展開

マーケットプレイスは、実施に係るシステム構築事業やコンサルティング・サービスも含み、システム管理者、責任者、利用者及び取引業者に対する総合的な研修も実施している。

マーケットプレイスは、2002 年 3 月に初めて地方自治体に導入され、研修を受けた担当者が配置され、システムの微調整は 3 週間足らずで行われる。

4 事業の利益

- ◆ 業務処理の平均コストを最高 30%まで削減できる。
- ◆ 新しい地域や国の枠組みの協定から供給者自身の加工時間の短縮及び地方自治体の共同購買力の利用により、商品やサービスの平均価格を最高 8 %節約することが可能である。
- ◆ マーケットプレイスは、取り扱いが簡単なオンライン取引環境で利用可能である。

第5章 電子自治体の課題

監査委員会(Audit Commission)の電子政府プロジェクトチームが実施した調査結果¹をまとめた報告書に基づき、電子自治体の課題について説明する。

この調査は、次の3つのポイントに焦点をあて、2段階に分けて実施された。第1段階では①及び②、第2段階では③を中心に電子自治体を実現するための重要な成功要素を明らかにした。

- ① 電子自治体の重要性
- ② 電子自治体を実現させるための地方自治体の位置づけ
- ③ 地方自治体の進捗状況

調査方法は、監査委員会が調査会社 MORI (Market & Opinion Research International) に委託し、2001年9月19日から同年10月25日までにイングランドの地方自治体62団体の179人の地方自治体職員²に対し、電話調査を行った。

また、地方自治体の訪問調査³を実施し、議員、地方自治体職員及び地域住民⁴に対し、インタビューを行い、その調査報告書を研究チームが分析した。

研究チームは、監査及び検査を担当する地方自治体改善開発機構(I&DeA)、地方自治体協議会(LGA)及び中央政府の関係省庁とともに議論を行い、電子自治体問題について調査した記事あるいは発表された様々な報告書等を参考にして調査結果を導き出し、地方自治体の事務担当者を含めた幅広いネットワークからその見解を探った。

第1節 電子自治体の重要性

1 地域住民の視点からの考察

住民が公共サービスに何を望んでいるか、また、電子自治体を望んでいるか。

住民は、公共サービスの利用と自治体に対するコンタクトが容易になると感じていると同時に、5分の2以上が民間部門と公共部門におけるサービスの実質的な差は無く、期待も高いと考えている。しかし、住民は公共サービスが更に利用しやすくなることを望んでいる。

公共サービスの最も改善すべき点についての質問に対し、47%の人々が週末や夕方に利

¹ 「地方自治体と電子政府～これまでの調査(Council and E-government～Research So Far)」2002年2月発表、「媒体を超えたメッセージ～電子政府を通じた地方自治体サービスの改善(Message Beyond the Medium～Improving Local Government Services Through E-government)」2002年7月19日発表」

² 各々の地方自治体の事務総長(Chief Executive)、電子自治体推進代表者、あるいは電子自治体関連部局の担当者を対象にインタビューを実施した。

³ 3～4日間の調査を6地方自治体、1日の調査を7地方自治体に対して実施した。

⁴ 2地方自治体において、4つの住民代表グループがインタビューに応じた。

用できるようになることを選択している。

人々は、一般的に直接、顔をあわせて行うコミュニケーション（フェイス・トゥー・フェイス コミュニケーション）や電話による接触を好んでいると言われる。コミュニケーションの方法の最近の傾向について、オンライン調査を行ったところ、アンケート回答者の47%がフェイス・トゥー・フェイス、36%が電話を好んでいる。

また、地域住民に対し、将来どのような形で地方自治体にコンタクトすることを好むかを調査したところ、73%の回答者が電話による手段を選択し、続いて15%がフェイス・トゥー・フェイスを選択している。地域住民は、公共サービスに更に敏感に反応することを望んでいる。

訪問調査をしたA自治体の住民は、「地方自治体の担当者に事前にアポイントを取らずに手紙を書いたり電話をかけたとしても、彼らは取り合ってくれない。」と述べ、同じく、C自治体の住民は、「直接、担当者と交渉しなければならない事は、物事の流れとして分からないわけではないが、とても苛立たしい経験であった。」と述べている。人々の期待は、コンタクトの方法よりも、むしろコンタクトの質に集中しているようである。

また、C自治体の住民は、「公共サービスを利用するために、地方自治体とコンタクトすることは十分容易であると感じているが、何か行動を起こすためにコンタクトをとることは別問題である。」と述べている。

電子自治体は、それ自体意味のあるものではないが、有益性が問題になった時、初めて本当に便利であるかどうか議論される。より便利な時間や場所で、よりに迅速に、より容易に情報を入手することが出来れば、住民の時間も節約される。

そういった点から、電子自治体は直接住民に意味のあるものではないと言われながらも、電子自治体の実現によって、公共サービスの提供が改善及び促進されることは間違いない。

2 政府の視点からの考察

1999年3月に発表された政府の政策報告書「政府の近代化（Modernising Government）」及び2001年12月に発表された政策報告書「強力な地方のリーダーシップを、質の高い公共サービスを（Strong Local Leadership, Quality Public Service）」の中で、「新技術は、地域住民と地方自治体との関係を変革するための可能性を持っている。」と新技術の提供する可能性、サービスアクセスの改善、更なる効果的処理の実施、住民への情報提供、地方自治体の活動への住民参加の増進及び住民ニーズの統合に関する概要が述べられている。

また、政府は、地方自治体が住民の期待の高まりに応えるため、これらの機会を利用する必要性を明らかにしており、この最も重要な住民のニーズが政府の4つの指導原則（P4参照）を支えている。

3 地方自治体の視点からの考察

A 自治体の IT 担当部長は、「真に検討すべき課題は、ICT についてではなく、いかにサービスの焦点を住民に合わせるかということである。つまり、地方自治体と住民間の新たな関係についてである。」と述べている。

監査委員会と MORI の実施した調査結果では、電子自治体は幅広い地方自治体の近代化の課題を統合するものであるという地方自治体の認識が強く示された。

地方自治体の事務総長の 80% 以上は、電子自治体は近代化への課題を解決するために必要不可欠なものあるいはとても重要なものと見ている。また、電子自治体推進代表者の 75% 以上が、電子自治体の戦略の重要な目的として、サービスが改善されるあるいは更に身近なものになると見ている。

第2節 電子自治体の現状

住民の公共サービスへの期待は、ますます高まってきている。しかしながら、電子自治体がこれらのサービスをどのように提供し、改善し得るかについてはほとんど知られてない。このことについて政府と地方自治体は、住民に更に良く理解してもらう必要がある。

政府は、電子自治体を地方自治体単独の課題ではなく、新技術を利用するための全体的な枠組みであると認識している。

2001 年の新地方自治体ネットワークのレポートによると、「2005 年までに限られた地方自治体はサービスを身近に提供させる重要な改善がなされ、地方自治体の半数は目標が達成できるという楽天的考えを持っている。」という報告がなされている。

1 地方自治体の今後のビジョン

地方自治体は、サービスの近代化及び改善という多くの取り組みの局面に立たされている。また、サービスの継続的な改善を果たすことが求められていることは、ベスト・バリュ制度によって、地方自治体に課せられた最も重要な課題でもある。

前述したように、電子自治体が住民に焦点を合わせたサービスを提供するために必要不可欠な要素であることは、ベスト・バリューの考え方と一致しており、中央政府及び地方自治体に共通した捉え方であることは明らかである。

電子自治体の課題は、地方自治体自身への挑戦でもあるが、複数部門にわたる多様な活動を統合する必要があるため、幅広い解釈をされる傾向がある。

地方自治体職員は、電子自治体を成功へ導くための主要な障害として、①通信技術のスキル及び知識不足、②上級職員や議員との交渉に時間を取られることに苦勞していることを挙げている。新技術を採用しないということは、おそらく電子自治体がもたらす可能性や利益を理解しないことと同じぐらい大きな危険を冒すことである。

政府は、2000 年の歳出展望(Spending Review 2000)で、2005 年の目標を達成するため、

地方自治体を支援するための資金として3億5,000万ポンドを支出する発表をした。

2001年度には25のパスファインダー事業を支えるために2,500万ポンドの資金が割り振られ、この差額は398の地方自治体に対し、2001年度と2002年度に各年20万ポンドが補助金として、割り振られる。

また、追加資金が節約投資事業（ISB）⁵やビーコン・カウンシルのような政府の事業計画を通して得られることになった。

資金の利用を承認するために、政府は各地方自治体にIEG声明書の提出を求め、この作成に際し、地方自治体を支援するためのガイドラインを発表している。

MORIの調査報告書によると、回答者の78%は2005年の目標を達成することに自信を感じている。地方自治体の大半は、今後3年～4年の間に電子自治体戦略を実現するための実施計画を策定中である。加えて、インタビューを受けた45%の人々は、他の同レベルの地方自治体と比べ、その自治体はかなり進んでいると言っている。電子自治体の実現に向け、各地方自治体は大変自信に満ちており楽天的であることが窺える。

A自治体のリーダーは、「時代はまさに大胆さと想像力が求められている」、B自治体のICT代表者は、「もし、今までのように何かが起こってから、行動を起こすとしたら、我々は過去において失敗していただろう。」、また、監査委員会の検査員は、「地方自治体は開かれており、サービス提供の改善について抜本的な解決策を考えようとしている。」と述べている。

2 成功を支えるものは何かを認識すること

地方自治体内及び地方自治体間における電子自治体の課題は、基本的な変革とスタッフの理解を必要とするということについて圧倒的な同意がある。インタビューを受けた90%以上の人々が、電子自治体事業の成功は、再構築している業務や事業に対するスタッフの意識に委ねられ、全ての職員が改革の必要性を理解していなければ事業は成功しない。また、上級管理職の雇用も重要な要因であることがわかった。

C自治体の民間企業のパートナーは、「過去及び現在の職員の個人的な熱意によって、電子自治体の計画が推進されている。」、A自治体のICT管理者は、「事務総長が電子自治体のビジョンを運営し、マネジメントチーム関係者をまとめている」と述べた。

地方自治体は、これらの活動を推進する要素や地域住民のための利益が最も重要であることに對し、強い同意を示している。

3 地域住民のニーズの理解

地方自治体は、地域住民のニーズを正確に把握する必要がある。12月に実施したワーク

⁵ 財務省と首相府による共同事業として1999年度より開始された補助金で、公的機関のベンチャーキャピタルの役割を果たしている。

ショップの参加者は、「住民の意見が無視されるのであれば、専門家の会議は無駄なものである。」と述べている。

ベスト・バリュー制度は、地方自治体が住民に対し、もっと協議すること及び住民のニーズを捉えることを奨励している。地方自治体が、電子自治体の恩恵及び地方自治体の取り組みについては、住民に協議することが出来るようなプロセスが必要である。いくつかの地方自治体は、既にこれを認識しており実施している。

D自治体の管理職は、「我々が、いかに有意義な方法で住民の期待に近づけるか不安である。また、住民の期待と新技術をどのようにバランスをとるかは難しい。」と述べている。

しかしながら、地方自治体の楽天的な証言の背景とは裏腹に、ほとんどの電子自治体事業は始まったばかりで、まだ利益を得ている地方自治体はほとんどみられていない。

いくつかの地方自治体においては、地方自治体間のリーダーとして、実際の取り組み以上に先進都市として頻繁に引き合いに出されているようであるが、調査結果によると、電子自治体戦略を実現するための事業の50%以上は、過去1年間に着手したばかりであることが明らかになっている。

全電子自治体推進代表者(e-champions)に対し、今までに最も成功した事業について質問をしたが、回答の18%は「何も無い。」ということであった。

C自治体の事務総長補佐は、「この変革の効果を予期するには未だ早すぎる。」、A自治体のICT部長は、「最も大きな取り組みは、会話ベースから行動ベースに移り変わることである。」と述べている。

現在、地方自治体において進行中の事業の多くは、具体的な計画の準備やウェブサイト（オンライン上で支払いやいくつかのサービスを可能とする）の開発に多く焦点が絞られているようである。

第3節 電子自治体の促進を阻む地方自治体内部の障壁

電子政府構想は、国民全体、中央政府及び地方自治体にとっても同様に新たな領域である。地方自治体は、サービスを利用する者及び国民全体の理解だけでなく、新技術によって与えられる機会を上手に利用する必要がある。しかしながら、地方自治体内部にその前進を阻む付加的な障壁が存在している。

- ① 変革過程をマネジメントする能力
- ② ICTスキル及び職員の知識不足

1 地方自治体内における認識のギャップ

地方自治体は、地域住民のニーズが優先して取り組むべき課題であるということを認識するとともに、電子自治体が重要課題であり、電子自治体を実現させるためには、既存サービスのオンライン化だけでなく、根本的変革が必要であると理解している。

しかしながら、電子化の進展速度は遅く、地方自治体はこの進展を妨害している障害を共有している。

2 変革の難解さの認識

地方自治体は、電子自治体を成功させるために根本的な変革が必要であることには同意しているが、調査結果によると、その取り組み内容はウェブサイト開発に関連した事業が30%以上を示しており、いくつかの地方自治体が複数の業務処理を可能とするウェブサイトの開発を進めているだけで、多くは未だ利用者へのサービス情報の提供に留まっている。

既存事業でコンタクトセンターあるいはワンストップ・ショップのような住民の利用しやすさに関連した事業は、わずか6%だけであったが、このタイプの事業が、唯一、地方自治体のサービスを変革し、改善するための方法を提供するものと考えられる。

調査によると、いくつかの地方自治体は、電子自治体を実現するための変革に何が必要であるか明確でなく、中心となるサービス改善のために電子自治体は重要ではないという考えを持つ地方自治体さえ存在した。

調査チームが訪問した地方自治体の中で、電子自治体の目的を達成するために、変革のための優先事項を明確に計画に取り込んでいる地方自治体は、1団体だけであった。

C自治体の事務総長は、「我々が取り組もうとしている事業について、十分な計画がなされていない。」、B自治体の上級管理職員は、「我々が取り組んでいることは何故取り組まれているかということについて、職員の全体的な認識が欠けている。」、また、監査委員会の検査員は、「改善された公的アクセス及び住民サービスのビジョンが明確でなかった。」と述べている。

事業がどのように為されるべきか、また住民は何を望んでいるかについての理解と知識に大きなギャップがあるため、住民と連携する方法について更なる調査が必要とされる。

地方自治体は、電子自治体を成功させるために根本的な変革が必要であるということには同意しているが、変革が実施されている既存の電子自治体事業は殆どない。

地方自治体を変革しなければならないことは何かについて、きちんと理解されているかどうか重要な問題である。

3 優先事項の設定

殆どの地方自治体は、電子自治体事業を重要視しているが、いくつかの地方自治体は、中央政府あるいは他の地方自治体とともに何をすべきか、実際問題として何が低い優先順位なのかを理解することに苦労しているようである。

MORI の調査結果によると、事務総長の90%以上が「電子自治体戦略は、地方自治体全体に貢献する」と感じている一方、ほぼ60%が「他にもっと重要な優先事項がある。」と答えている。

B自治体の事務総長は、「電子自治体は、住民の関心事ではなく、議員の関心事でもな

い。」と述べている。

いくつかの地方自治体は、作成した IEG 声明書の範囲で優先事項に同意しているが、個々の事業の実施については曖昧な部分がある。そして、これは職員の信念の欠如あるいは不明瞭な責任体制によって示されている。

E 自治体の監査管理者は、「事業に優先順位がない。過去、地方自治体は事業に優先順位を付けず、数多くの事業を実施しようとしていた。」、F 自治体の事務職員は、「電子政府の課題と短期間に議員の見解をうまく噛み合わせることが困難なことがわかった。最初の 1 年間の事業だけが明確にされ、今すぐ役立つものや簡単に出来ることが基本になっている。」、「電子自治体の作業は、日常業務と一緒に行うものではない。また、職員が他の業務に加えて、電子自治体事業の作業に携わることは難しいことが分かった。」、B 自治体の住民代表グループのスタッフは、「現在、電子自治体のビジョンは共通なものではない。IEG 声明書は作成されたが、誰がそれを知っているのか。誰もその存在やそれが何処で手に入るのかについて、職員にきちんと話をしていない。」、F 自治体の事務職員は、「我々は、ここで変革が起こり得るということを全く信じていないし、今までも自治体内部において大きな変革は全く見られていない。」と述べている。⁶

インタビューを受けた何人かの議員と事務職員は、ニーズを満たすために中核となるサービスの提供を実現するには、資金不足による困難があると見ている。

4 サービス提供に対する現実的な期待

多くの地方自治体は、未だ計画段階であるという事実にもかかわらず、政府の目標を達成することについて自信を持っていることは既に述べた。しかしながら、地方自治体は電子自治体を実現する自治体自身の能力について不安を抱いている。

MORI の調査によると、地方自治体の事務総長と電子自治体推進代表者の約 40%は電子政府の協議事項は単独で取り組むには範囲が広過ぎること、また、61%は費用がかかり過ぎると考えている。

監査委員会は、ベスト・バリューで好成績を収めている地方自治体の中から 4 つの重要な成功のための要素を発見した。①問題を認識しており、変革を快く行うこと、②問題は何かということに焦点を合わせていること、③実績と改善を実現するための組織と能力、④日常的なマネジメントの中にベスト・バリューを取り込むことである。

監査委員会は、これらの要素は、「様々な地方自治体が直面している潜在的な問題を明確にすること。また、これらの要素を分析することによって、いくつかの地方自治体は、他の地方自治体と比べ、なぜ実績が良いのかを調査することが出来る。」と報告している。

電子自治体が公共サービスの改善を推進する上で、その重要な成功のための要素は、ベスト・バリューの要素とかけ離れているものではない。

電子自治体で成功している地方自治体は、特有の理解力があり、重要な要素が何である

⁶ 監査委員会現地調査より引用。

かを明確にすることによって、現在、努力している地方自治体が本気で取り組まなければならない課題を見出すためのモデルとなる。

第4節 今後の展開

電子自治体は、近代化されたサービスの改善とその実現を促進するためのひとつのツールであり、地方自治体は、電子自治体を成功させるために、サービスの提供方法を根本的に変革する必要があることを認識している。

2001年7月に、監査委員会が発表した「今、変革を：地方公共サービスを改善するためのマネジメント変革（Change here: Managing change to improve Local services）」の中で、組織の変革を成功させるための要素として次の4つを挙げている。

- ◆ 成功し得る取り組みを理解し、地方の問題に焦点を合わせること。
- ◆ リーダーシップと地方のオーナーシップ（主体性）を確立すること。
- ◆ 実現するための能力を高め、外部からの援助を利用すること。
- ◆ 業務計画をマネジメントすること。

これらの包括的要素は、電子自治体によってもたらされるマネジメントの変革に関連している。

ICTの利用により、地方の優先事項をどのように実現することが出来るか理解に苦しんでいる地方自治体を励ますため、取り組まなければならない課題は多く存在しているが、ICT及び自治体の業務の両方に十分な知識を持っている住民は稀であり、特に多くの議員はICTに確信を抱いていない。

取り組みに戸惑いを感じている地方自治体は、政府の2005年の目標を達成するために力を注いでいるが、多くは既存のサービスの問題を解決しないまま進められており、これらの地方自治体に共通して言えることは、従来のサービスを改善せずにアクセスのみを改善しようとしていることである。

現在、この報告書では地方自治体の業績とその進展に焦点を合わせているが、地方自治体は単独で電子自治体事業を進めるべきではないし、実際問題として不可能であると思われる。

最近の政策報告書「強力なリーダーシップを～質の高い公共サービスを(Strong Leadership~Quality Public Services)」の中においても、電子政府構想は単なる地方自治体のビジョンではなく、中央政府と地方自治体間のパートナーシップを基盤としたビジョンであることを明らかにしている。

今後、以下の課題に取り組む必要がある。

- ◆ 取り組みに対し戸惑いを感じている地方自治体の意識改革を行うこと。
- ◆ 現在、積極的な取り組みを行っている地方自治体の電子自治体事業を成功に導くこと。
- ◆ 建前の目標ではなく、政策の精神の実現を目指すこと。
- ◆ 長期事業に対する資金調達を行うための経済戦略を策定すること。

おわりに

現在、電子政府の実現は、世界的な情報化先進諸国における政府の重点施策となっていることは明白である。あらゆる業務処理の基礎となる共通データベースの構築と ICT を基盤とするネットワークシステムの連携により、全ての公共サービスが統合される。この統合システムの確立により、重複した事務処理の簡素化、事務処理時間の短縮等が可能となり、結果的に住民に対するサービスが向上する。更に、電子政府の実現はビジネスに与える影響も絶大であり、様々なビジネスチャンスの可能性により、地域経済の活性化も期待されている。

中央政府は、電子政府事業の国全体の枠組みを構築することにより、インフラストラクチャーの整備、技術的基準や標準の設定、パートナーシップの支援及び財源の配分等、電子自治体を実現するための環境整備を行う役割を担っている。

一方、地方自治体では、国の枠組みの範囲内において、電子自治体の実現を目指すと同時に、いかに費用対効果と住民満足度の双方を満たすサービスの提供を実現するかが求められている。

地方自治体において、優先して取り組むべき事項は、地域によって多少異なるが目指す目標や検討を要する課題等は共通性があると思われる。電子自治体実現のためには、地方自治体の明確なビジョン、リーダーシップ、職員の意識改革、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（業務手順の再構築）、職員及び住民の情報リテラシーの向上、セキュリティの保障、パートナーシップ、あるいはインフラストラクチャーの整備等の重要な要素があり、各地方自治体が目標を達成するためには、全ての要素を組織全体の課題として捉え、トップマネジメントの指揮及び責任において、徹底した取り組みを行う必要があろう。また、提供するサービスのコンテンツやチャンネルは、各地方自治体に委ねられているため、住民（顧客）ニーズを正確に把握し、それに見合ったチャンネルを効果的に利用することが求められるだろう。

2005 年 12 月末に電子政府の実現目標を掲げる英国にとっては、これからが正念場と言えよう。2002 年 11 月に発表された「電子自治体のための国家戦略」に基づき、地方自治体が電子自治体実現に向け、どのような取り組みを行っていくか、今後の動向が楽しみである。

参考資料 1

電子自治体のための国家戦略に関する協議書の概要 (e-gov@local～Towards a national strategy for local e-government)

1 趣旨

電子自治体の実現は、行政サービスの質や組織に変革をもたらすための絶好の機会であり、大きな試みである。既に地方自治体においては、情報公開、説明義務の徹底、事務の包括化を行い、住民に、身近で便利で反応が良く、かつ費用対効果の高いサービスを提供し、情報化時代における地域社会をリードする能力を高めている。

地方自治体だけで電子政府を実現させることは困難なため、政府は、最新の政策報告書「強力な地方のリーダーシップを～質の高い公共サービスを（Strong Local Leadership～Quality Public Services）」において、国と地方自治体のパートナーシップを基盤とした地方行政サービスの構想を発表している。この構想を実現するため、電子自治体は必要不可欠な存在である。

電子自治体は、政府、地方自治体、ボランティア組織或いはプライベートセクター全てがサービスの提供主体であり、住民及び地域社会の全てのニーズに対応するサービスの構築を可能とし、政府との連携を実現させることが出来る。また、個人あるいは地域社会に対し、全ての公共サービスの提供の改善を実現することにより、現代の科学技術がもたらす利益を得る機会を与えることが出来る。

これを実現させるためには、電子自治体に対する共通理解が必要であり、明確な基準の枠組み、期待、インフラストラクチャー及び支援によって、地方自治体の革新及び情報供給を充実させることが出来る。

この協議書は、電子自治体のモデル、効果的に電子自治体の実現を促進するための枠組みを提示したものである。

2 電子自治体の導入及び重要性

電子政府は、公共サービスの質及び費用対効果、利用しやすさ（アクセシビリティ）を一新させ、住民及び市民と公共部門間の関係に新しい活力を与えることを促進するため、情報が持つ能力及び ICT を利用することを意味する。

電子政府は単なる技術、インターネット及びサービスの提供ではなく、住民を中心として、公共サービスの情報公開、提供及び民主的責任を確立することである。政府及び地方自治体は、2005 年までに全ての公共サービスを電子化し、全ての人がインターネットによる公共サービスの利用を可能とすることを目標としている。

この国家戦略の目的は、電子自治体のビジョンを明らかにすることにより、電子自治体の実現を促進することである。協議内容については、次のとおりである。

- ◆ 電子自治体のビジョン
- ◆ 電子自治体を構成する基礎的要素

- ◆ 個々の要素の分析、新規開発に対する優先事項の確認
- ◆ 地方レベルにおいて国及び地方自治体が連携するための機会と優先事項
- ◆ 科学技術、政策基準及びインフラストラクチャー（社会基盤）の国の枠組み、パートナーシップの協定、地方自治体及びパートナーへの支援・指導に必要とされる支援体制
- ◆ この戦略を実現するための投資金及びその取り扱い

3 電子自治体のビジョン

このビジョンは、最新の地方自治体に関する政策報告書「強力な地方のリーダーシップを～質の高い公共サービスを（Strong Local Leadership～Quality Public Services）」を基に作成した。

これは、地域社会のリーダーシップの強化及び公共サービスの質の改善の2つの目標について示している。これら2つの目標を支えるため、政策報告書では、国の事業評価、基準及び優先事項の範囲内において、地方公共サービス等の柔軟性及び自由裁量権の提供、中央政府と地方自治体間の新たな関係を提案している。

政策報告書に盛り込まれたこの提案及びこの戦略の草案は、地方自治体に住民に焦点を合わせたサービスの実現、更にその効果的な方法を発見するため、次に掲げる政府の公共サービス改革の4つの原則を適用し、地方自治体が地域社会をリードするための枠組みを提供するものである。

- ◆ 国の標準及び責務の明確化～目標に対する実績を明確にすることによって、国民は地方自治体等の提供するサービスを比較することが出来る。
- ◆ 権限委譲～地方自治体のリーダーに対し、公共サービスの提供に対する義務履行能力と責任を与える。また、地方の人々のニーズに合わせたサービスを展開・計画するため、サービス供給者及び第一線従事者に権限を委譲する。
- ◆ 柔軟性～サービスを改善するための新たな活動の重要性を認める。
- ◆ 選択の機会～公共サービスの全ての消費者を対象とする。

この政策報告書は、電子政府がこのビジョンを実現するために大きな可能性を秘めていることを認識している。電子自治体の実現は、地方公共サービスを更に身近で、便利に、反応良く及び費用対効果を高める。また、これらのサービスを提供する組織を更に公開し、権限を与え、包括的に地域社会をリードするための支援を行うものである。

この目標を達成するため、地方公共サービスは、将来次のように大きく様変わりする。

- ◆ 住民の理解しやすい方法でサービスが提供される。
- ◆ 住民に一番便利な時間及び場所でサービスが利用できる。
- ◆ サービスの電子化の実現・支援が、より迅速で信頼性のある価値の高いサービスの提供を促進する。
- ◆ 地方のパートナーシップが国のインフラストラクチャーと連携することによって、適切な共同サービスが実現される。
- ◆ シームレスな（継ぎ目のない）サービスの提供が、住民のニーズを満たし、情報の共有化が図られる。

- ◆ 情報公開と説明義務により、情報が自由に簡単に利用出来るようになる。苦情等についても迅速かつ効率的な応答が容易となり、住民は積極的に地方の政策決定に参加することが可能となる。
- ◆ 電子サービス及び情報の効果的な普及促進、そしてインターネットを含む科学技術が利用できる。これらの7つの要素は、電子自治体を実現させるための試金石である。

4 電子自治体の実現

地方自治体は、公共サービスの重要な情報提供者として、さまざまな地方組織との連携が容易であり、電子自治体を実現に導く重要な役割を担っている。

政策報告書で明らかにしたように、地方自治体は固有の役割及び地域社会から民主的に選出された代表者としての責務を負っているため、全ての地方公共サービスに対して連携が可能である。

政府は、地方公共サービスの提供に対し、連携した政策の優先事項を明らかにするため、全国に設立された地域戦略的パートナーシップ（Local Strategic Partnerships）を調査する必要がある。

国の優先事項及び基準の枠組みの範囲内において、地方自治体及び地域戦略的パートナーシップは、サービスの改善、責任及びリーダーシップを果たすことが出来る効果的な場所、地域社会の優先事項及びニーズを満たすためにサービスの連携を行う方法を決定する。

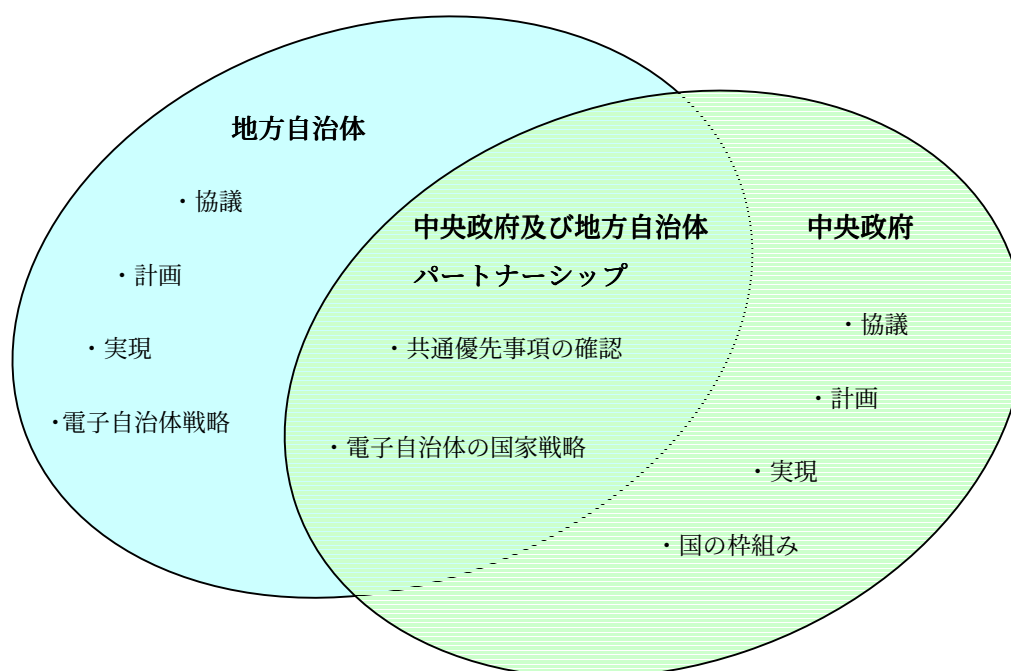
電子自治体を実現させるための中央政府の役割は、環境整備を図り、次に掲げる事項を開発することである。

- ◆ 地方公共サービス提供の優先事項
- ◆ 電子自治体を実現するための政策
- ◆ 戦略的電子計画及びその実現のための枠組み
- ◆ 電子自治体の共通モデル
- ◆ 通信及び共通したサービスを提供するための技術的基準
- ◆ 国家全体のインフラストラクチャー
- ◆ パートナーシップ支援のための枠組み
- ◆ 財源の分配

全ての環境を政府が整備することは困難であることは明白である。そのため、地方自治体改善開発機構（I&DeA）及び情報科学技術経営協会（SOCIIM）等の組織、或いは公共部門の代表としての役割を担っているパースペクティブ事業者がそれを補佐する。

しかしながら、政府は全ての取り組みが首尾一貫し、包括的になされ、電子自治体の利益を実現することを保証する責務がある。地方自治体、中央政府及び両者のパートナーシップは、次の図表に要約される。

図1 中央政府と地方自治体の関係



2001 年 7 月、イングランドの全地方自治体は、IEG 声明書を作成し、政府に提出した。各地方自治体及び実行計画を支援するパートナーシップは 2002 年度及び 2003 年度に渡り、総額 2 億ポンド以上の資金を利用することが出来る。

IEG 声明書によって、地方自治体におけるサービスの電子化が平均 29%実現（自己評価）されているという報告がなされている（2001 年 7 月現在）。

政府は、IEG 声明書を基礎として、地方自治体のサービスが 2003 年 3 月までに 45%、2004 年 3 月までに 73%、そして 2005 年末までに 100%電子化されることを期待している。

現段階では、実現には未だ程遠い数値であるが、政府の関係当局及び各関係機関に設定した 2002 年末までに 25%を電子化するという中間目標を既に上回っている。

前述した内容は、パスファインダー事業に参加している地方自治体の取り組み及び資金投資の結果、サービスの提供の可能性を支える優れた地方自治体の実践及び地方自治体の革新が広範囲にわたることを表している。

しかし、多くの地方自治体は、電子自治体事業を幅広い近代化の課題の実現のために必要不可欠なものとして、目を向けるようになって来たばかりである。多くの場合、公共サービスの利用しやすさの審査及び住民サービスの基準を達成するためのベストバリューによって進展が促進されたものである。

電子自治体の新たな戦略の重要なポイントは、次の 3 つの基礎的要素のモデルである。

- ◆ 電子組織
- ◆ 連携～優先事項
- ◆ 国の枠組み

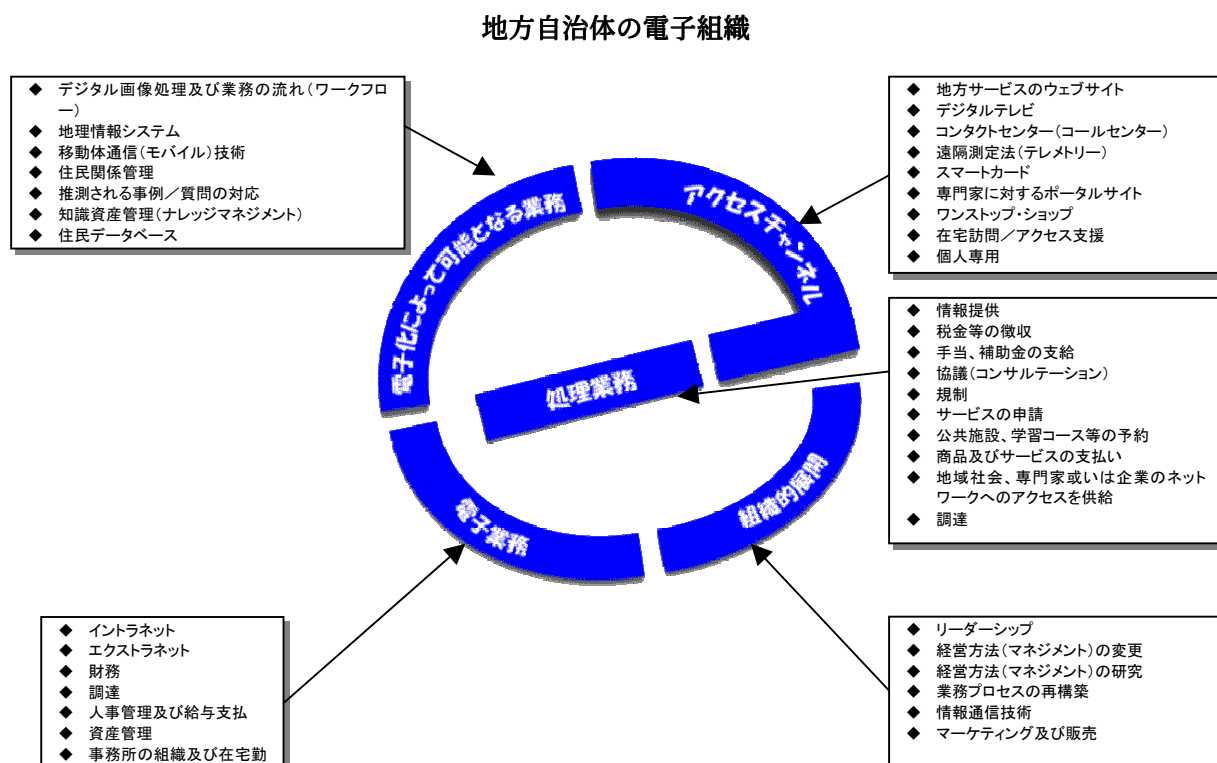
電子自治体のモデルの中心は電子組織である。電子組織の基礎的要素は、5 つのテーマ（オンライン処理、アクセスチャネル、電子化によって可能となる業務、電子的業務及び組織開発）にグループ

分けされる。

住民の視点では、公共サービスの成果は、地方自治体及び他のサービス提供者の日々の処理によって積み重ねられるものである。

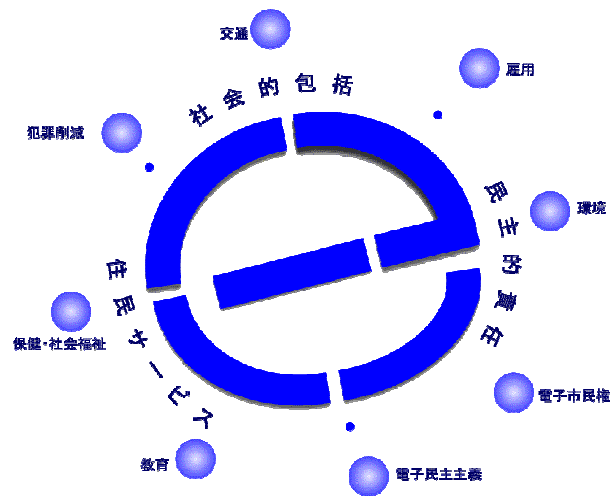
以下の事項を分析することにより、住民の視点からこのモデルを完成させることが出来る。

- ◆ 各種手当及び補助金の支給等、電子化可能な事務の処理によって、優先すべきサービスがどのように実現されるか。
- ◆ デジタルテレビあるいはワンストップ・ショップ等、電子化された情報のアクセスチャネルを通じていかに処理が行われるか。
- ◆ 住民関係管理及び地理情報システム等、効果的に統合された情報マネジメントの促進を可能とする技術により、どのようにアクセスチャネルを支援できるか。
- ◆ イン트라ネット、財政システム及び電子調達等、中心となる処理及び業務の流れを電子化することによって、どのようにサービスの提供を支援できるか。
- ◆ 変革を管理、リードするための能力及び主要なプロセスを再構築することを含め、組織的なリーダーシップ及び能力によってどのように成功を導けるか。



組織の視点から見ると、各テーマは相互に関係があり、全体の範囲内で各々の領域における展開が必要である。個々の基礎的要素は、組織全体に対する重要性は同様ではなく、全てを取り入れる必要性もない。リーダー、マネジャー及び各組織の電子自治体戦略担当者が、5つのテーマを横断的に指揮し、個々の基礎的要素の利用について意思決定を行うことが重要である。

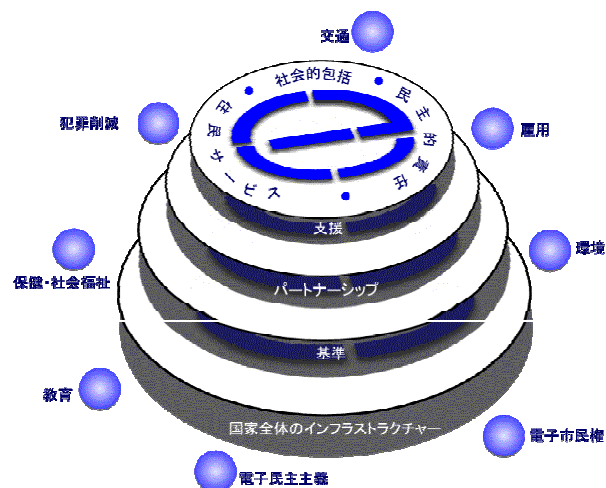
サービスの優先事項



サービスの優先事項に対し、電子市民権及び電子民主主義を付け加えたが、電子市民権は、地方の住民により多くの権限あるいはスキルを与えることであり、電子化された情報へアクセスするために必要な信頼性、機会の確保を指す。電子民主主義に関しては、地方及び国政選挙において電子的に投票するための能力だけでなく、地域社会の計画、協議において住民との契約を促進するために関連した技術及びインターネットの利用も含んでいる。

地方自治体は、単独で電子自治体を構築することは不可能である。それゆえ政府は、パートナーシップの協定及び支援組織、基準、インフラストラクチャーの国家的枠組みの範囲内で優先事項及び電子組織を配置するモデルを提案している。

国の枠組みにおける地方自治体の電子組織



この電子自治体のモデルは、包括的な戦略全体へのアクセス、情報マネジメント及びサービスの分野における開発を計画すること、また、地方組織のリーダー、マネージャー及び電子自治体戦略担当者に対し、電子自治体の全体像を認識させることを促進するものである。

このモデルは、国家レベルにおける支援のための開発及び既存事業の優先事項を示すものである。

【新規事業例】

この協議書により、9つの重要な領域における提供業務を提案する。

- ◆ 第1段階：パスファインダーが、現在取り組んでいる事業
- ◆ 第2段階：地方自治体が取り組みを調査している事業
- ◆ 第3段階：協議過程から生み出される事業

テーマ	基礎的要素	段階
情報にアクセスするための経路	・ スマートカード	1
	・ 個人専用にあつらえられた特定地域サービス用ウェブサイト	1
	・ デジタルテレビ	1
	・ 家庭、ウェブサイト、サービスの提供のための移動体通信技術	2
	・ 遠隔測定法（例：遠隔操作、リアルタイム操作等）	2
電子化が可能なもの	・ 住民関係管理	1
	・ ナレッジマネジメント（知識管理）	2
	・ 業務プロセス	2
電子業務	・ 電子調達	1

電子自治体は、サービスの提供及び行政手続の合理化によって、大きな節約をもたらし、更に費用対効果の高い、より良いサービスを提供できるものである。

地方自治体は、これらの利益を享受するために必要な投資コストを25億ポンドと見積っている。

政府は、地方の組織が国家事業及びインフラストラクチャー開発の事業結果と他に共同調達及び共同開発の機会を利用することによって、この投資額が縮小されることを期待している。

2000年歳出展望（Spending Review 2000）において、電子政府実現資金のために10億ポンドが配当され、そのうち地方自治体オンライン事業を行うために3億5,000万ポンドが充てられ、既にパスファインダー事業に2,500万ポンドの資金を割り当て、電子自治体実現計画に対する支援を発表した。

政府は、現在、情報マネジメント或いはサービスの提供に対し、共同した取り組みを展開するため、地方自治体のパートナーシップの提案を検討している。この協議書の中で、地方自治体オンライン事業における数多くの可能性を秘めた国家プロジェクトを確認し、関係者の意見を求め、以下のとおりの財源配当を提案した。

(単位：百万ポンド)

	2001/02	2003/03	2003/04	計
パスファインダー事業及び優秀な実践の普及	25	1	1	27
国家プロジェクト		25	55	80
技術／社会的基盤		6	10	16
優先すべきサービスの処理		14	15	29
予備事業		5	30	35
パートナーシップ		25	50	75
パートナーシップ事業		24	49	73
パートナーシップに対する可能な支援		1	1	2
地方自治体の IEG 計画の支援		80	80	160
支援及び能力の構築		2	2	4
予備費		2	2	4
計	25	135	190	350

政府全体の歳出計画は、現在、2002 年の歳出展望¹を通じて査定されている（歳出残額は翌年に繰り越される。）。

¹ 2002 年の歳出展望によると、政府は、電子自治体事業推進のために 2003 年度に 2,500 万ポンド、2004 年度に 1 億 8,900 万ポンド、2005 年度に 1 億 700 万ポンドの追加財政支援を行う見込みである。

参考文献及び資料等

参考文献及び資料名	発行年月日	発行者
Modernising Government	1999 年 3 月	Cabinet Office
e-government ～ A strategic framework for public services in the information Age	2000 年 4 月	Cabinet Office
Implementing e-government ～ Guidelines for local government	2000 年 4 月	Central IT Unit
e-Government ～ Delivering Local Government Online Milestones and resources for the 2005 Targets	2001 年 2 月	DETR
e-Government ～ Local Targets for Electronic Service Delivery (Central Local Liaison Group)	2001 年 2 月	DETR
Implementing Electronic Government (IEG) Statement Guidance	2001 年 7 月 6 日	DETR
Modern Council, Modern Services - Access for all	2001 年 8 月 28 日	DETR
Council and E-government ～ Research So Far…	2002 年 2 月	Audit Commission
Special Grant Report (No.97)	2002 年 3 月 26 日	DTLR
egov@local ～ Towards a national strategy for local e-government (A consulting paper)	2002 年 4 月 8 日	DTLR
2002 Spending Review	2002 年 7 月 15 日	HM Treasury
In the service of democracy a consultation paper on a plicy for electronic democracy	2002 年 7 月 16 日	Cabinet Office
Implementing Electronic Government Statements 2002 Guidance Notes	2002 年 7 月 19 日	Office of the Deputy Prime Minister
Message Beyond the Medium ～ Improving Local Government Services Through E-government	2002 年 7 月 19 日	Audit Commission
National Strategy for Local e-Government	2002 年 11 月 27 日	Office of the Deputy Prime Minister
自治体の IT 革命	2000 年 4 月	榎並利博著
電子政府（デジタルガバメント）	2000 年 5 月	日立総合計画研究所 白井均、城野敬子、石井恭子著
電子自治体 2003 年ネット革命で役所が消える	2000 年 5 月	日本総合研究所 井熊 均著
電子政府のことがよくわかる	2000 年 12 月	富士総合研究所著
電子自治体 ビジネスモデル	2001 年 6 月	日本総合研究所 井熊 均著

参考ウェブサイト

組織名	ウェブサイト
Office of the Deputy Prime Minister	http://www.odpm.gov.uk/
Office of the e-Envoy	http://www.e-envoy.gov.uk/oeo/oeo.nsf/sections/index/\$file/index.htm
Cabinet Office	http://www.cabinet-office.gov.uk/
10 Downing Street	http://www.number-10.gov.uk/output/Page1.asp
Her Majesty's Stationery Office	http://www.hmsso.gov.uk/
HM Treasury	http://www.hm-treasury.gov.uk/index.cfm
UK National Audit Office	http://www.nao.gov.uk/
Audit Commission	http://www.audit-commission.gov.uk/
Society of local authority chief executives and senior managers	http://www.solace.org.uk/index.htm
Local Government Association	http://www.lga.gov.uk/
Society of Information Technology Management	http://www.socitm.gov.uk/Public/default.htm
Improvement and Development Agency	http://www.idea.gov.uk/
Electoral Commission	http://www.electoralcommission.org.uk/
UK Online	http://www.ukonline.gov.uk/Home/HOHome/1,1031,~801b22~fs~en,00.html
Institute of Public Finance	http://www.ipf.co.uk/egovernment/
Promoting Electronic Government	http://www.peg.org.uk/
Information for local government from central government	http://www.info4local.gov.uk/
Local Government Online	http://www.lgolpathfinder.gov.uk/
e-Government @ Local	http://www.localgov.gov.uk/
MORI	http://www.mori.com/
Three Rivers District Council	http://www.3rivers.gov.uk/
Tameside Metropolitan Borough Council	http://www.tameside.gov.uk/
Southampton City Council	http://www.southampton.gov.uk/
HertsDirect	http://www.hertsdirect.org/
首相官邸ホームページ	http://www.kantei.go.jp/
総務省	http://www.soumu.go.jp/
株式会社 NTT データ	http://e-public.inforum.nttdata.co.jp/

なお、このレポートはロンドン事務所所長補佐 丸尾 好文が調査、執筆したものである。