市区町村におけるスマート自治体の円滑な実現に関する調査研究
～自治体 DX のマネジメント手法～
報告書

令和３年３月

一般財団法人　地方自治研究機構

市区町村におけるスマート自治体の円滑な実現に関する調査研究
～自治体 DX のマネジメント手法～
報告書

令和３年３月

一般財団法人　地方自治研究機構

はじめに

令和元年に施行されたデジタル手続法により、行政手続はオンラインを原則化（地方公共団体は努力義務）することとされ、また、全国の市区町村でも AI・RPA の活用による業務処理自動化の取組等も行われつつあります。

さらに、総務省は、令和２年１２月２５日に「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」を策定し、政府が取り組んでいるデジタル庁創設の動きに合わせ、地方公共団体におけるデジタル・ガバメントへの対応は喫緊の課題となっています。

一方で、実際に行政手続のオンライン化や AI・RPA の導入など、自治体 DX・スマート自治体の実現に際しては、ヒト、モノ、カネの不足、すなわち専門人材の不足、財政負担の問題、導入に際して何を調べればよいのか分からない状況にあり、実際に導入している自治体は限られています。

そこで、本調査研究では、業務の改革と標準化の手法、財政負担を軽減する共同化・広域連携の手法、人材育成、組織風土の醸成など、自治体 DX・スマート自治体実現に必要なマネジメントに焦点を当てて、調査・検討を行いました。

本年度の本研究の企画及び実施に当たりましては、コロナ禍の大変困難な状況の中、研究委員会の委員長及び委員を始め、関係者の皆様から多くの御指導と御協力をいただきました。

また、本研究は、一般財団法人　全国市町村振興協会の助成金を受けて、当機構が行ったものであり、ここに謝意を表する次第です。

本報告書が広く地方公共団体の施策展開の一助となれば大変幸いです。

令和 3 年 3 月

一般財団法人　地方自治研究機構

理 事 長　　井　上　源　三

目次

序章　調査研究の概要 1

1　調査研究の背景・目的 3
2　調査研究の流れと全体像 4
3　調査研究の体制 4
4　調査研究計画及び調査研究委員会実施 5
5　ヒアリング実施先一覧 6

第１章　改革の意義と戦略の必要性 7

1　自治体 DX の意義 9
2　取組事項 10
3　戦略の必要性、意義 10
4　戦略の要点 11

第２章　改革の気運の醸成 13

1　気運醸成の必要性 15
2　初動チームの編成 15
3　理解者・協力者の開拓 16
4　気運醸成の方法 16

第３章　基本方針・基本計画等の策定 19

1　基本方針の意義 21
2　基本方針の構成・留意点 21
3　基本方針の策定手順 21
4　基本計画・実施計画の策定 22
5　ビジョン達成型アプローチの必要性 22

第４章　全庁推進体制の確立 25

1　全庁推進体制とは 27
2　改革推進チームの必要性 27
3　CIO の設置 27
4　改革推進チームの編成 28
5　全庁推進体制の確立 30

第５章　人材の育成 33

１　人材育成の考え方 35
２　人材モデルの設定 37
３　管理職の人材育成 39
４　人材育成の方法 42
５　DX 人材の確保 45
６　デジタルデバイド対策 46

第６章　業務プロセスの改革 49

１　業務の棚卸し 51
２　業務プロセスの見える化 52
３　業務の見直し 57

第７章　住民視点からの課題の発見 61

１　サービスデザイン思考 63
２　検討のプロセス 65

第８章　業務のアウトソーシング（BPO） 69

１　基本的な考え方 71
２　委託の効果を高める方法 72
３　アウトソーシングの留意点 73

第９章　広域連携による改革の推進 75

１　広域連携の目的・意義 77
２　連携推進のプロセス 78
３　構成団体の規模について 82
４　連携組織のマネジメント 83
５　共同化に向けた作業 84

参考資料 95

調査研究委員会名簿 113

序章　調査研究の概要

序章　調査研究の概要

１　調査研究の背景・目的

デジタル化の流れが、急速に進行している。行政においてもデジタル化の重要性が認識され、国においては、平成 29 年には「デジタル･ガバメント推進方針」が、同 30 年には、同じく「実行計画」が取りまとめられ、実現に向けた様々な取り組みが進められてきた。令和元年にはデジタル手続法（「情報通信技術を活用した行政の推進等に関する法律」）が施行され、行政手続きのオンライン化が原則とされたところである。

令和２年には、新型コロナウィルス感染症対応や地震・風水害も含めた災害への対応も踏まえて、推進方針の見直しが行われ、一段と取り組みを加速するとともに、データの蓄積や利活用に基づく不断の行政サービス品質の向上を図るため、令和２年 12 月に、「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」及び「デジタル･ガバメント実行計画（2020 版）」が閣議決定された。同方針には、デジタル社会の将来像、IT 基本法の見直しの考え方に加えて、デジタル･ガバメント推進の司令塔となるデジタル庁（仮称）設置の考え方が示されている。

デジタル･ガバメントとは、「行政のデジタル化を進め、それを契機に、行政サービスの内容や提供方法、行政のあり方、行政組織の文化や風土、業務の流れ、職員の働き方などを刷新して、人口減少や少子高齢化など様々な問題に柔軟に対応できる行政（ガバメント）に変革すること」であり、さらに「社会的課題を解決し、経済の活性化を実現すること」である。簡潔に、「デジタル技術を梃子として用い、行政サービスや組織の刷新を進めること」とも言える。

地方公共団体においても、デジタル･ガバメントへの取り組みは喫緊の課題である。平成 30 年に取りまとめられた「自治体戦略 2040 構想」において、高齢者人口がピークを迎える 2040 年頃までの自治体行政の課題が抽出され、諸課題を乗り越えるための方策として、スマート自治体への転換等が示されたところであり、マイナンバーカードの普及やオンライン手続の推進をはじめ、ICT を活用した業務改革、すなわち自治体 DX を一層加速させる必要がある。

自治体 DX を推進するためには、先進技術、技術を取り扱う能力、技術を取り入れた改革を進めるための組織マネジメントの３つが不可欠である。しかしながら、自治体の規模等によっては、これらの取り組みを進めるための、ヒト、モノ、カネなどの経営リソースが不足し、また、ICT に関する専門知識や、業務改革の手法などのノウハウも十分に蓄積されているとはいえないのが実情と思量される。また、改革推進には組織内の保守的な考え方を転換するための戦略も必要である。

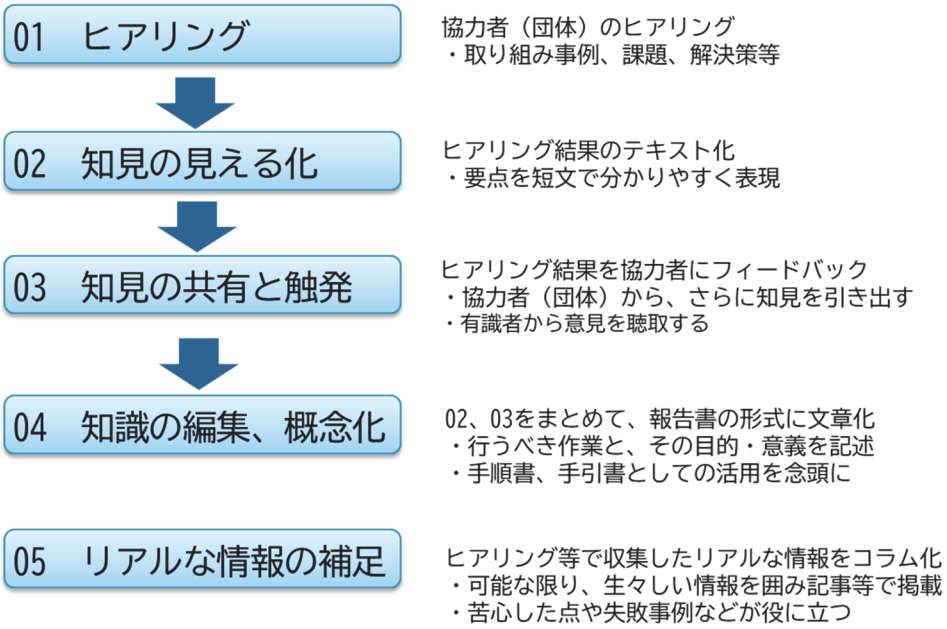
本報告書では、技術そのものには深くは触れず、技術導入により効果を上げるためのマネジメントやドライブの方法、組織や地域の課題解決のヒント等を取りまとめ、現場の担当者及び管理者の何れにも役立つ実践書として活用していただくことを目的としている。

なお、本報告書における改革のスコープは、第一義的に自治体組織（市町村役場）における業務に関する課題の解決に関することとし、関連して「まちの課題」や「住民の課題」を解決するための業務を対象とする。

２　調査研究の流れと全体像

本調査研究の調査研究項目は、図表　序- １に示すとおりである。

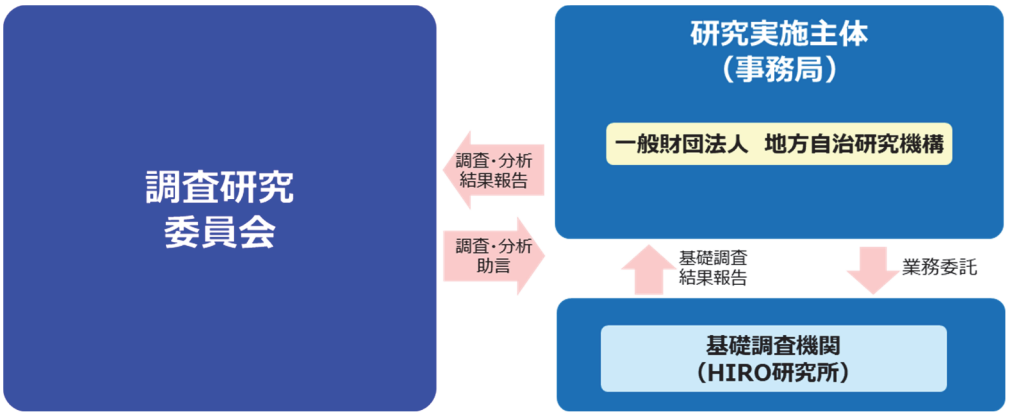
図表　序- １　調査研究の手法



３　調査研究の体制

学識有識者からなる調査研究委員会を設置し、調査結果・分析に関して議論審議を行い実施した。

図表　序- ２ 調査研究の体制図



４　調査研究計画及び調査研究委員会実施

以下の図表 序―３に示す計画に基づき、調査研究を実施し、調査研究委員会を３回開催した。

図表　序- 3　調査研究計画

令和2年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
委員会			○					○		○		
ヒアリング調査												
知見の見える化、共有												
追加意見等聴取												
報告書作成 01～09												

【第１回調査研究委員会】

開催日時：令和２年６月３日（水）15：00～17：00

開催場所：ルポール麹町

内容：調査研究企画書（案）の審議

　　藤沢市の取組状況報告

【第２回調査研究委員会】

開催日時：令和２年 11 月 13 日（金）10：00～12：00

開催場所：全国町村会館

内容：事例ヒアリング報告

　　埼玉県町村会の取組事例報告

　　報告書の構成（案）の審議

【第３回調査研究委員会】

開催日時：令和３年１月 26 日（火）10：00～12：00

開催場所：オンライン開催

内容：調査研究報告書（案）の審議

５　ヒアリング実施先一覧

No	自治体名	テーマ	内容
1	群馬県前橋市・高崎市・伊勢崎市	広域連携	中核市におけるクラウド・RPA 導入
2	東京都立川市・三鷹市・日野市	広域連携	遠隔自治体における自治体クラウドの導入
3	神奈川県町村情報システム共同事業組合	広域連携	小規模自治体における自治体クラウドの導入
4	神奈川県横須賀市	改革推進	ICT 人材の確保、育成
5	岐阜県恵那市	改革推進	スマートシティ情報化推進計画策定
6	鳥取県自治体 ICT 共同化推進協議会	広域連携	県単位のクラウド・県内イントラの導入
7	福岡県宇美町・志免町・須恵町	コロナ後の対応	クラウド導入・災害連携協定
8	佐賀県教育委員会	コロナ後の対応	オンライン講義
9	熊本県宇城市	改革推進	小規模団体における RPA の導入
１０	鹿児島県自治体情報処理連絡協議会	広域連携	県域を越えたシステムの共同調達

第１章　改革の意義と戦略の必要性

第１章　改革の意義と戦略の必要性

１　自治体 DX の意義

令和２年 12 月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針（以下、「改革基本方針」という)」において、デジタル社会の目指すビジョンが、「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人にやさしいデジタル化」と示され、その実現のために、デジタル技術の活用を進め、制度や組織の在り方等をデジタル化に合わせて変革していく、言わば社会全体のデジタル・トランスフォーメーション（DX)」を進めて行くこととされた。

これは、今般の新型コロナウイルス感染症対策において、行政の情報システムが、国民が安心して簡単に利用する視点で十分に構築されていなかったことや、情報システムや業務プロセスがバラバラで、地域・組織間で横断的なデータの活用ができないことなど、様々な課題が明らかになったこと等を踏まえたものである。

自治体のデジタル化については、同 12 月、「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画（以下、「自治体 DX 推進計画」という）が、総務省において取りまとめられ、上記ビジョン実現のために、住民に身近な行政を担う自治体、とりわけ市区町村の役割は極めて大きく、その役割を果たすことが自治体 DX の意義であるとされたところである。すなわち、自治体 DX とは、上記ビジョンを地域社会において実装し、それを持続的に機能させることということができる。

また、自治体 DX の基本的方向性として、

・行政サービスの電子化を進め、住民の利便性を向上させること
・既存業務の効率化を図り、職員を行政サービスの更なる向上に振り向けること
・データ活用により、行政の効率化・高度化を図るとともに、民間のビジネスなど新たな価値創出につなげること

などが示されている。

ここで、重要なことは、デジタル化は目的ではなく手段に過ぎないということである。デジタル化とは、単に ICT を導入することではなく、同時に、業務・サービス、仕事の仕方、自治体組織のあり方までを変革するための手段であり、そうでないと本当の意味で役に立たないことである。技術導入が引き金になって、自然と変わるものもあれば、意識して変えようとしなければ変わらないものもある。意識して変えるためには、目的と目標、手順、推進体制等をまとめた戦略が必要である。技術導入には経費が必要であり、それを無駄にしないためには、自治体が、それぞれの実情に応じて戦略を立案し、実行する必要があるのだ。

なお、従前から自治体経営改革の目標とされてきた「スマート自治体」については、自治体 DX の目指す目標に包摂されるものとして、引き続き早期実現を目指していくべきものと受け止められる。

２　取組事項

自治体 DX 推進計画には、以下の項目が示されている。

[重点取組事項]

(1)　自治体の情報システムの標準化・共通化

(2)　マイナンバーカードの普及促進

(3)　自治体の行政手続のオンライン化

(4)　自治体の AI・RPA の利用促進

(5)　テレワークの推進

(6)　セキュリティ対策の徹底

[自治体 DX の取組と併せて取り組むべき事項]

(1)　地域社会のデジタル化

(2)　デジタルデバイド対策

[その他]

(1)　BPR の取り組みの徹底（書面・押印・対面の見直し）

(2)　オープンデータの推進

(3)　官民データ活用推進計画策定の推進

（これらの具体的内容及び国の支援策等については、自治体 DX 推進計画（３取組事項）を参照いただきたい。）

以上が、自治体 DX 推進計画に示されている取組事項であるが、これらの取組みを進める上で、避けて通ることができないのが、自治体の組織のあり方、マネジメントの方法、職員のスキルや働き方等々などの見直しと改革である。自治体 DX の入口は、上記重点取組事項等に示されたシステムの実装等であるが、改革の本丸は、変革に抗する守旧体質であり、変えたくない、変わりたくないという気持ちである。デジタル技術により、業務・サービスの提供方法や働き方の形を変えることを通じて、マインドセットを変え、本当の意味で生産性を高めることが真の狙いである。気がついたら、また元に戻っていたということの無いようにしたい。停滞や後戻りのないように、さらに DX が持続するような仕組みを組み込む必要がある。担当者は、そのことを理解した上で、取り組むべきである。

３　戦略の必要性、意義

行政組織を動かすためには、何を、何故、どうやって、いつまでに、どう変えるべきか？予算はどの程度必要で、費用対効果はどうなのか等々を、丁寧に説明し、合意を得る必要がある。国の方針だからというだけでは、関係者の納得が得られない場合もあり得る。自らの自治体がどう

いう状況で、何故 DX が必要なのか、どういう点を変革する必要があるのか、国のビジョンはビジョンとして、個別自治体の実情に応じたビジョンを描くことが必要なのだ。

また、いわゆる抵抗勢力が存在する可能性もある。改革を推進するには、説明すべき事項、説明の方法や、実施体制、理解形成の方法などを、推進の役割を担う関係者が共有し、同じ方向を向いて、協力すること、協力を得ることが不可欠であり、そのためには戦略が必要である。

戦略が必要な理由は、次の３点である。

(1) 自治体 DX は、システムの導入に止まらず、自治体の業務・サービス・組織・職員の育成・働き方など、広く全般に関わる改革であり、対象も自治体組織全般にわたること、また関係者も多く、期間も長期にわたることから、推進に当たっては、目的や実現ビジョン、対象業務、推進体制や手順、財源等についての基本的な考え方を戦略として整理し、本格的に、腰を据えて取り組む必要があること。

なお、具体的な取組事項やスケジュールについては、「(仮称) 自治体 DX 推進計画（官民データ活用推進基本計画)」として、別途定めることとし、戦略は全体像や進め方を共有するためのものである。

(2) 国の財政支援措置や人的支援制度の活用方法や、民間事業者（人材）の力を借りる方法、他自治体とのコラボなど、考えられる限りの経営リソース調達方法を調べ、持ち駒として用意しておく必要があること。

(3) DX 推進についての理解と組織的な意思決定が、比較的容易に得られる場合は、問題ないが、そうで無い場合、理解者の獲得や共通理解の形成等の、いわゆる改革の機運を醸成することから進める必要があり、そうした場合には、一層綿密な戦略が必要となる。また、現状を変えることを好もしく思わない、いわゆる抵抗勢力が存在する場合には、なんとか考えを変えてもらうための戦略が必要である。いずれの場合にも、分かりやすい説明を、丁寧に行うことが第一であるが、状況に応じて、マインドに訴える等の心理作戦が必要となる場合も想定され、柔軟な戦略を用意しておく必要があること。

４　戦略の要点

戦略は、立派な計画書や報告書である必要はなく、今後、自治体 DX を推進する上で、必要な事項を書き出して、ペーパーとして残し、推進チームのメンバーが共有・参照するとともに、迷ったり悩んだりした際の道標として使用するものである。ブレないようにするためのものではあるが、拘り続けるものではなく、必要に応じて柔軟に見直すべきものであると言える。

内容（要点）としては、自治体 DX の目的、ビジョン、実施体制、基本方針（対象事業、範囲、スケジュール等）等に加えて、理解者の獲得方法や全庁の理解形成の方法等、必要と思われる事項を盛り込み、随時見直しや追加を行うこととする。

繰り返しになるが、国が決めたから、あるいは首長の指示があったから、自治体 DX に取り組むのではない。我がまちをどうするのか、どう変える必要があるのか、そこからスタートするのでなければ、形だけの改革となってしまう。実りのあるものとするためには、表裏合わせた戦略が必要なのだ。

第２章　改革の気運の醸成

第２章　改革の気運の醸成

１　気運醸成の必要性

改革の気運の醸成とは、自治体組織において、職員の多くが、改革に積極的に取り組もうという共通意識を持つように、働きかけることである。

自治体 DX は、手続きのオンライン化や、システムの標準化などの個別の取り組みに止まらない、自治体行政全般にわたる改革であり、組織を挙げて取り組む必要がある。特定の部門、一部の担当者だけが努力すればできるというものではない。また、改革は内発的なものでなければ根付かない。上から言われてやるというのでは、形だけの、その場限りの改革になってしまう。自治体 DX を進めるにあたり、職員の多くが、改革が、真に必要な状況だということを理解し、自ら積極的に取り組もうという意識、意欲を持ってもらう必要がある。自然に、そのような方向に向かえば良いのだが、なかなか、そうはいかない。自治体の状況や将来の見通し、改革の必要性、DX の意義、方法などを丁寧に説明し、理解を得るよう、粘り強く働きかけねばならない。

では、どういう状態になれば、気運が醸成されたと言えるか、当面は、幹部職員等に理解を広げ、自治体 DX 推進についての基本方針の庁内合意を得ることを目標とし、引き続き、大多数の職員の理解を得るよう努めることとする。

なお、小規模団体においては、日々の業務・サービスに追われて、DX まで手が回らないという実情があるかと思うが、人口減少・少子高齢化が進行する中で、行政ニーズはますます拡大する一方で、職員数減少も見込まれ、改革に要する準備期間を考えれば、今こそ舵を切るべき時期であることを職員に説明し、理解を得ることが必要だ。20 年、30 年先を見通して、早期に手を打つことが、現在の職員の責務なのである。

２　初動チームの編成

自治体 DX 推進についての方針が組織決定され、推進体制が整った形でスタートできるのが望ましいが、最初の段階では、庁内の理解が進まず、十分なリソースが手当されない状態で、取り組みを開始せざるを得ないという場合も想定される。国からの通知等を受けて、上司から検討するように指示があった場合でも、直ぐには、十分な推進体制が編成されるとは限らない。自治体 DX は、少数の職員（１人という場合も）で担うには、いささか荷が重い仕事と言える。そこで、初期の段階では、DX の必要性を理解し、その意義に共感した職員が中心となって、意欲ある職員に声をかけ、初動チームを編成することをお勧めする。改革は、上から言われて取り組むものではなく、内発的に、ボトムアップで進められるところに意義がある。

初動チームとは、いわば「言い出しっぺ」のチームであり、自発的に改革についての勉強会を行うことから始め、小さなことでも、できることから、改善改革のアイデアを提案する等の活動を進める。同時に、庁内の理解者・協力者を増やし、改革のエンジンを始動する「キックスター

ター」としての重要な役割を果たすのだ。言われてやるのではなく、自発的な取り組みが、全庁職員のロールモデルとなるようにするのである。

自発的にとはいっても、非公認の存在では動きにくいので、当面は、「○○研究会」や「○○勉強会」などの名称を付けて、存在と活動を認めてもらうことにしたい。なお、このようなチームは、正式な推進体制が整った後も、実施面での具体的な検討や、小規模なトライアルを行う際などに、柔軟に対応してもらえる組織として、大いに頼りになるので、ぜひとも編成しておきたいところだ。

メンバーは、情報、行革、財政、企画、事業原課など、自治体 DX と関わりの深い部門の中から、若手で、フットワークが軽く、気心の知れた職員を選んで依頼すると良いだろう。

初動チームの活動は、まず勉強会を開いて、知識や情報を共有すること、続いて共通業務（会議や決裁など）や担当業務の課題の洗い出し（見える化)、改善策の検討を行う。国の政策や他自治体の先進事例の調査なども併せて行いたい。この過程で、庁内の職員だけでなく他の自治体職員や、民間企業の社員等との情報交換の機会を作ると、より一層知見が広まる。これらの活動は、遠回りのように思えるが、絶対に無駄にはならない。役所的な発想を改めるのも DX のポイントの１つなのである。

３　理解者・協力者の開拓

DX 担当者及び初動チームが中心となって、同僚、関係部課の職員等に、改革の必要性や内容等について説明し、理解と協力の輪を広げる。デジタル･ガバメントとか DX という用語が出てくるだけで、難しいという先入観を抱いてしまう職員もいるかもしれない。関わりたくないと思う職員もいるかもしれない。できるだけ多くの職員に理解してもらい、自分のこととして受け止め、一緒に改革に取り組んでもらうようにする必要がある。

と言っても、誰彼となく、DX の話をするという訳にもいかないであろう。まずは、親しい友人や同期、話を聞いてくれる職員、信頼できる上司などから、少しずつ理解者・協力者を増やしていくことをお勧めする。国のデジタル庁設立の動きなどが報道されることにより、以前より DX の話を聞いてもらえる環境は整ってきている。理を尽くせば、必ず味方になってもらえるであろう。

迂遠な仕事のようだが、改革を成功させるためには、このプロセスは重要である。先々、DX のプロセスに入った際に、業務やサービスのフローの変更が必要になる。その調整を、円滑に進めることができるかどうか、快く協力を得られるかどうかは、この段階で、丁寧な説明を行い、理解が得られているかどうかにかかっている。職制を通じて、トップダウンで指示があれば、そのとおりになるというものでも無いのだ。

４　気運醸成の方法

庁内の環境が整ってきた段階で、気運を高める作戦を考え、実行する。

気運醸成の方法としては、以下の３ステップが考えられる。

(1)　情報提供（共有）により意識を高める

(2)　職員の（個人の）デジタルスキルをアップする

(3)　共通業務にデジタルを取り入れる

(1)　情報提供（共有）により意識を高める

・　職員向け研修　　国や都道府県職員、有識者等による講演会等開催

・　日々の情報提供　　ニュース、他都市の事例、セキュリティ情報等の共有

庁内グループウェアやウェブサービス等により共有。

なお、全庁に、一律に情報提供しても、読み飛ばされる可能性が高いので、読んでもらえる相手を選んで、メールで送付することや、重要な情報については、後日フォロー（説明）するなどの気遣いが必要。

(2)　職員の（個人の）デジタルスキルをアップする

・　スマホの上手な使い方

・　動画の作成やアップの方法

・　ウェブ会議システムの使い方、参加方法（会議のマナー含む）

・　翻訳アプリなどの使い方

・　PC の基本的使い方を再履修（キーボードタッチ、オフィスソフト等）

・　メールやチャットの上手な使い方（メール文章の書き方等）

若手職員が普通にできることを、全職員ができるようにする。苦手意識を減らすことが大事。

苦手意識が、デジタル嫌いの要因となっている場合がある。便利だということが分かると協力者になってくれる。

なお、既存のリソースを活用し、できるだけお金や手間をかけずに行う。

(3)　共通業務にデジタルを取り入れる

・　会議のデジタル化、ペーパーレス化、ウェブ会議

・　動画による庁内情報共有

・　住民や観光客向け動画配信

これらは、スキルさえあれば、あまりお金をかけずに取り組むことが可能である。

まずは検討してみてはいかがであろうか。

なお、あまり急がず、徐々に浸透を図ることがポイントである。

気運の醸成は、これで終わりということがない。DX 実装段階を迎えても、継続的に行っていくこととしたい。

第３章　基本方針・基本計画等の策定

第３章　基本方針・基本計画等の策定

１　基本方針の意義

基本方針とは、自治体としての、DX 推進の基本的方向性を定めるもので、途中でブレないで推進するために必要である。DX は、範囲が広く、ステークホルダーが多く、時間もかかるため、改革を進める過程で、様々な意見（異見）が出てくる可能性がある。人事異動等により、担当職員や関係者が入れ替わることもあり得る。人が入れ替わったとしても、政策は引き継いでくれれば良いのだが、時によって温度差が生じてしまう場合がある。

その他にも、環境が変化する要因は考えられる。社会経済状況の変化や、技術革新などには柔軟に対応すべきであるが、改革を望まない勢力によるブレーキや、横槍が入らないようにしておきたい。そのために、基本的な考え方を基本方針として定めて、公表しておく。これが、基本方針の意義である。

２　基本方針の構成・留意点

改革の理念、目的、目標年次、目指すべきまちのビジョン、取組方針、推進体制の方針などを、簡潔に分かりやすく記述する。

特に、理念や目的、ビジョン等については、自治体の現状と、それをどう変えたいのか方向性を、しっかり示す必要がある。再三、述べているように、国が指針を示しているからという理由で、自治体 DX を提案しても、受け入れられる可能性は少ない。我がまちで、なぜ DX が必要なのか、どういう効果があるのか、費用対効果はどうなのか、住民にとってのメリットは何か等々を明確に説明できなければ、進めることはできない。

なお、これらの基本方針については、総合計画などの上位計画との整合を図ることはもちろん、首長のマニフェスト等を意識して作成することが必要であることは言うまでもない。

３　基本方針の策定手順

DX 担当部署が中心となって、初動チーム等の力を借りて、原案を作成し、庁内の理解者・協力者や、関係する部局職員の意見を、できるだけ多く聴取し、取り入れるべき意見は取り入れ、ボトムアップで、しっかり段階を踏んで積み上げる。文書としてのボリュームが多い必要はないが、多くの職員が策定に関与すること、議論に参加することが大事なのだ。改革は、内発的なものでなければ根付かない。上から言われてやるのでは、形だけのものにしかなりかねない。せっかくお金と時間をかけてやるのだから、効果を挙げなければ申し訳が立たない。

案を策定したら、管理者、幹部に説明し、手続きを踏んでオーソライズする。また、決裁文書の形式で首長の決裁を得た後、公表することとする。

４　基本計画・実施計画の策定

DX 推進のためには、基本方針に加えて、基本計画・実施計画を策定し、改革の考え方と、実施すべき事業、実現方法等を計画に位置付ける必要がある。デジタル化は、事務のやり方を変えるだけのことなので、計画など必要ないという意見があるかもしれないが、そうではない。

自治体 DX は、システムの導入に止まらず、自治体の業務・サービス・組織・職員の育成・働き方、生産性の向上など、広く全般に関わる改革であり、対象も自治体組織全般にわたること、また関係者も多く、期間の長期にわたることから、推進に当たっては、目的や実現ビジョン等についての基本的な考え方と、実施すべき施策・事業を計画として取りまとめる必要がある。

計画策定の目的・意義は、次の３点である。

(1)　改革の目的・目標の明確化

計画策定の目的・意義は、改革の趣旨、概要、期待効果、対象範囲等を、住民、議会、職員、関係者等のステークホルダーに、わかりやすく示し、理解と協力を得ることである。計画をセットすることは、後でブレないようにする効果もある。関係者が、人事異動等で入れ替わっても、方向性が変わってしまわないようにしなければならない。なお、個別の施策や事業、実装する仕組みやシステムなどは、もっとも適当で効率的なものを、柔軟に選択すれば良いのは、もちろんである。

(2)　問題の抽出と課題の特定

計画策定のプロセスを通じて、業務・サービスの問題点、住民の直面している問題等を発見し、その原因を調べ、課題を特定する。また、課題の優先順位付けも実施する。

同時に、自団体の強みや弱み、可能性やリスクを直視し、現実に即した解決策を立案するとともに、関係者で共有する。

遠回りのように思えるが、職員が、問題点を掘り起こし、課題を発見し、解決策を立案するプロセスが重要である。改革を継続するためには、このプロセスを省略してはいけない。

(3)　官民データ活用推進基本計画として位置づけ

官民データ活用推進基本法の基本計画として位置づける。

５　ビジョン達成型アプローチの必要性

改革には、課題（イシュー）解決型のアプローチとビジョン達成型のアプローチがある。

既存業務・サービスの見直しや、住民ニーズを発見し、解決する取り組みは、課題解決型のアプローチと呼ばれ、現実的な取り組みであるが、飛躍的なイノベーションにはつながりにくい。

課題解決型のアプローチと並行して、都市のビジョンを描き、これを達成するタイプのアプローチも重要である。これまで取り組まれていない政策分野の取り組みには、特にビジョンの共有が不可欠である。

Society 5.0は、国が示している未来社会のビジョンで、「サイバー空間（仮想空間）」とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）」と内閣府の「第５期科学技術基本計画」にて定義されている。

Society 5.0の社会では、IoTやAI、データを高度に活用することにより、持続可能な産業化の推進や人手不足の解消を目指す。また、食品の増産やロスの削減、温室効果ガス排出量の抑制、高齢化の進行に伴う医療や介護などの課題への対応、地域間格差の是正などの取り組みが期待される。

地域においても、未来社会のビジョン「地域版ソサエティ5.0」を描いて、エネルギーやエコ、モビリティ、産業振興などの分野で、政策を立案し、また民間との協業を模索していく取り組みは重要である。

第４章　全庁推進体制の確立

第４章　全庁推進体制の確立

１　全庁推進体制とは

自治体 DX、デジタル・ガバメントの推進は、手続きのオンライン化等の個別の政策に止まらず、行政サービス全体の品質やプロセス、効率性の見直しをはじめ、データの利活用、職員の働き方など、自治体行政全般に関る政策である。広範囲に及ぶこと、既存の仕事の進め方を根本から変革することが必要となるため、相当に骨の折れる仕事になること等を考えると、その推進に当たっては、情報部門だけではなく、改革の対象業務の所管部門、行革、財政、人事など関連部門が協働する部局横断的な推進体制を確立することが不可欠である。

DX 推進体制の構築については、総務省の自治体 DX 推進計画において、「首長、CIO、CIO 補佐官等を含めた全庁的なマネジメント体制の構築」の必要であることが第一番目に指摘されているところである。本章では、その指摘を踏まえつつ、全庁の推進体制について考察する。

２　改革推進チームの必要性

自治体 DX は、ICT を活用するという点から、情報部門が主な担当とみなされるが、情報部門だけで改革を主導するのは難しいものがある。その理由は、1 つには、どこか特定の部局だけが関わる政策ではなく、濃淡や順番はあるものの、自治体の全ての部局に関る政策であり、取り組まなければならない改革であるからだ。それぞれの部局が当事者意識を持って、自分たちが中心となって改革を進めるのでないと、実のあるものとはならないのである。

もう一つの理由は、既存の情報部門は、自治体組織全体のマネジメントに関るポジションにはないという点だ。情報部門の実情は、人的リソースが不足している中で、ルーチン業務に忙殺され、また仕事の重要性の割には、正当に評価されていないと感じられている場合もあるかもしれない。しかし、デジタル技術を活用する仕事であることを考えれば、情報部門が大きく関与する必要があることは明らかだ。そこで必要なことは、情報部門の役割を再定義し、分担を明確化するとともに、関係部門とのコラボ体制を目に見える形で設置することである。

３　CIO の設置

市区町村では、約 86%の 1,494 団体が CIO を設置しており、その約 8 割は首長、副首長が兼務している状況である（総務省「地方自治情報管理概要」令和元年度）。（残り 2 割は部課長級職員。外部人材を CIO に任命しているのは 1 団体のみ。）重要な政策を、速やかに進めるためには、リーダーが号令をかけることは大事なことで、未設置であれば、設置することをお勧めする。兼務であれば、別に費用はかからない。

しかし、CIO は、設置していれば良いのかというと、そうではない。大事なことは、CIO が、その役割を理解し、CIO として発言、行動してくれることだ。CIO の役割は、デジタル改革の意義、重要性を、職員に説き、推進方法を示し、必要なリソース（予算や人など）の手当てに尽力

し、実施に際しては陣頭指揮を執ることである。リーダーが熱く語り、自ら先頭に立つ。その姿を目の当たりにすることによって、職員は真剣に受け止め、自らのこととして取り組みを進めるのだ。

これまでの「情報化」のフェーズから「デジタル改革」のフェーズに切り替わり、部分的な情報化ではなく、組織全体のデジタル改革が求められる中で、経営層のリーダーシップが強く求められていることは、改めて指摘するまでもない。さらに、トップダウンの指示と、ボトムアップの動きが、うまく噛み合うことも不可欠である。もしかすると、改革に抵抗する、あるいは指示をスルーする勢力も存在するかもしれないが、それを正しい方向に導くには、力技も必要なのだ。

そこで、重要なのが CIO の補佐をする職員（チーム）の存在である。首長や副首長の仕事の範囲は広く、特にこの分野だけに深く関わるのは難しい。多忙な CIO に、手際良くレクチャーを行い、CIO の発言や指示の案の意図、内容、効果を説明し、理解してもらうことがその役割の 1 つで、実質的な推進役（チーム）ということができる。現在、その任に当たっているのは、情報部門（の管理職等）が多いと思われるが、DX 推進にあたり、その（チームの）役割を見直してみる必要があるのではないだろうか。すなわち、CIO の発言や指示の内容をこれまで以上に具体的で詳細なものにすること、そのタイミングや順序を戦略的にプログラムすること、各部門の取り組み状況の報告を求めること等を助言する役割を付加することなどである。

CIO を補佐するチームのリーダー、若しくは CIO に技術的助言を行う専門職を、CIO 補佐官として設置しているケースも増えている。CIO 補佐官を設置している市区町村は 1,174 団体（67.4%）で、その内訳は、副市長 5.1%、部局長級 28.9%、課長級 58.9%。また外部人材を任用しているのは 26 団体（2.2%）となっている。（総務省「地方自治情報管理概要」令和元年度）

CDO（Chief Digital Officer）の設置も検討に値する。CDO とは、最高デジタル責任者のことで（CDO には、最高データ責任者の意味もある）、設置の趣旨・目的は CIO と同様と思うが、組織内外に対するメッセージ性をより強く示すことになる。ネーミングはどうあれ、組織としてのガバナンスを働かせるためには、CIO、CDO 及びこれを補佐するチームがしっかりと機能することが必要だ。改めて現状を見直してみたいところだ。

４　改革推進チームの編成

改革推進チームは、担当組織（部署）と、庁内の関係部門職員（情報、行革、財政、人事など関連部門）で構成されるプロジェクトチーム（政策チーム）、及びワーキンググループ（作業チーム）で構成する。それぞれの役割は、次のとおり。

(1)　担当組織（部署）の設置

予算管理や議会説明などの面からも、担当組織（課・室をイメージ）を決める必要がある。いずれにしても情報部門が関わることになるが、できれば、既存の情報システム部門とは別組

織として立ち上げるのが望ましい。その理由は、仕事の内容、役割が異なるからである。具体的には、既存の情報部門の組織を次の３つの役割に分離拡張する。

１番目は、情報基盤やネットワークを支える役割で、これは既存の情報システム部門の役割を受け継ぐ組織。２番目は、オンライン化や作業の自動化等を進める役割の組織。これは、事業原課と協力して、DX 推進に取り組むもので、既存の役割の延長若しくは拡大版と言える。３番目は、自治体組織全体が新しいサービスの提供や課題解決・ビジョン実現を、企画・推進する役割で、この組織のメンバーには、情報部門だけではなく、改革の対象業務の所管部門、行革、財政、人事など関連部門の職員を配置することが望ましい。３つの内、２番目と３番目の役割を担う組織が、自治体 DX の担当組織ということになる。政策面を担うのが３番目、実務面が２番目の組織だ。

限られた職員数の中で新しい組織を設置するのは難しい状況であると思われるが、既存職員数の中で工夫してやりくりすること等を検討してみることをお勧めする。なお、担当組織には、分かりやすい、アピールする名称を付け、役割分担（事務分掌）を明確化するとともに、機動力のある職員を配置したい。分かりやすい名称をつけるのは、取り組み姿勢（本気度）を内外にわかりやすく示すためで、これは案外効果的である。

(2)　プロジェクトチーム（PT）　の設置

自治体 DX を組織全体で進めるためには、前節の担当組織の他に、企画、財政、行革、人事、総務、産業振興、情報部門等との密接な連携が必要となる。そのために、プロジェクトチーム（PT）　を設置することをお勧めする。

先行してパイロット事業等を実施する場合には、その事業を担当する原課にも参加を求めるべきである。PT 設置の理由は、既存の業務プロセスを根本的に見直す必要があるためで、それには、これらの部門に、一歩踏み込んで、積極的に協力してもらうことが不可欠である。故に、PT のメンバーとして参加してもらうのだ。既存の規則や慣行と、どう整合を取るかではなく、規則や慣行をどのように見直すか、あるいは柔軟に解釈するかという視点に立った取り組みが必要なのだ。そのためには、仲間に引き入れることが一番だ。どうしたら可能になるか衆知を集めること、共に知恵を絞ること、メンバーが持つスキルやネットワークを活用することが PT に期待することである。

なお、PT は、正式な設置以前に、自然発生的な勉強会として立ち上げることが可能だ。意欲ある若手の管理監督職が自主的に集まって、自治体 DX やスマート自治体、デジタル・ガバメントについて学び、我が街をどうするか議論を始めておくことで、リードタイムを短くすることができる。そのような取り組みが、組織全体の機運を盛り上げるきっかけとなると思われる。

(3)　ワーキンググループ（WG）の設置

上記 PT に加えて、若手職員による全庁的ワーキンググループを編成することをお勧めする。WG の役割は、業務プロセスの見える化や見直しをはじめ、特定の課題解決など改革の作業をパイロット的に進め、ノウハウやスキルを身に付け、改革本番に役立てるとともに、全庁職員に伝えてもらうことである。改革は一度で終わりではなく、永続的かつ日常的に、当たり前のように実施する必要があり、そのためには職員が職員を育てる循環の輪を形成していく必要がある。また、このような WG の仕事を通じて培った能力とネットワークは、他の困難な仕事においても必ず役に立つ。

WG のメンバーは、所属にはあまりこだわらず、元気が良い、熱心な職員を選ぶと良い。なお、WG メンバーは、所属の原課の期待も大きく、様々な仕事を任されていると考えられる。WG の活動が加わることにより、気持ちの上でキャパを超えることにならないように、十分な配慮をするとともに、原課の仕事よりも WG の仕事を優先せざるを得ない場面も想定して、併任辞令を発令するなどの配慮をする必要がある。

5　全庁推進体制の確立

(1)　推進本部会議等の設置

デジタル改革は、どこか特定の部局だけが関わる政策ではなく、順序や濃淡はあるが、自治体の全ての部局に関る政策であり、取り組まなければならない改革である。住民と直接に接するサービスフロント部門だけでなく、間接部門も例外ではない。組織全体としての生産性を高めることが求められているのだ。

そのためには、これまで述べてきた CIO の設置、改革推進チームの編成などと併せ、全部局が参加する推進体制を確立することが必要である。と言っても、新たな組織を設けるということではなく、部長会議などの幹部会議を、「デジタル改革推進本部」などの形で位置付けることで対応できる。幹部会議の回数を増やす必要もなく、定例会議の終了後に、少し時間をもらって、DX やデジタル・ガバメントの意義、国の政策動向や計画、取り組み方法等を説明することから始める。まず、部局のリーダーに当事者意識を持ってもらうことが大事なのだ。

推進本部の役割は、３つ。１番目は、理解形成と機運の醸成、２番目は、基本方針や計画等の審議・決定、３番目は、推進情報、課題及び解決策（案）の報告・承認である。CIO を座長とし、座長から、組織を挙げて推進する必要があること等を発言してもらう。この時、座長（CIO）には、用意した原稿を読み上げるのではなく、できる限り自分の言葉で発信してもらえるように、しっかりと事前レクをする。発言してもらう内容は、誰にも分かりやすい内容とすることも大事だ。専門用語は極力使わないこととしたい。人間は、よく分からないことには、積極的にはなれない。逆に、十分に理解できれば、自信となり、やがて人に教えたくなるものだ。時間が掛かるかもしれないが、理解者を増やす努力を続けたい。

興味を持つ幹部には、ウェブ会議の使い方、動画の作り方や送り方、チャットの使い方などを覚えてもらう機会を設けると良い。これらのツールは、世代を超えたコミュニケーションツールとして、幹部職員が、業務に加えて個人的にも役立ててもらうことができれば、デジタル技術を我がコトと捉えてくれるのではないだろうか。

(2)　DX 推進担当職員の設置

各部課に、DX 推進担当職員を選任、配置することも必要である。これまでも、情報化推進担当者などの名称で、同様に配置を行ってきた自治体もあると思われるが、目前のデジタル改革は、前述のように、自治体の業務、サービス、働き方など全般にわたるものなので、この機会に改めて選任し直すとともに、説明会や研修を開催して、理解を深める必要がある。

DX 推進担当職員には、まずは改革の機運情勢の動きの、原課側のハブとなってもらうとともに、その課の所管事業が改革対象となった場合には、WG メンバーとして参加してもらうことになる。DX の現場への参加を通じて、ノウハウとスキル、そしてマインドを受け継いでもらい、それが、やがては全職員に広がることを期するのである。繰り返しになるが、改革は永く続ける必要がある。そのためには、改革の DNA を、組織全体に、しっかりと行き渡らせることが大切だ。そうでないと、いつの間にか改革前に戻ってしまうおそれもある。そのための組織づくりと、人づくりは、戦略の再重点課題の一つである。

第５章　人材の育成

第５章　人材の育成

１　人材育成の考え方

(1)　人材育成の目的

人材育成の目的は、言うまでもなく自治体 DX、デジタル・ガバメントの推進だが、自治体 DX とは手続きのオンライン化等の個別の政策に止まらず、行政サービス全体の品質やプロセス、効率性の見直しをはじめ、データの利活用、職員の働き方など、自治体行政全般に関わる政策である。特定の業務に ICT を導入し、業務フローを見直したら完了するというものではなく、次々に評価・改革を繰り返し、改革を一時的なものではなく、常態として定着させる必要がある。でないと、いつの間にか、元に戻ってしまう。何故かと言うと、変えない方が楽だからだ。そうならないようにするために、改革の DNA を、職員の意識にビルトインする必要がある。人材育成の目的は、自治体 DX の推進であると同時に、維持継続でもあるのだ。

(2)　人材マネジメントの重要性

人口減少・少子高齢化に伴って、今後行政ニーズが増加する一方、職員数の増を期待することは難しい。ICT を活用して業務の機械化・自動化等を進め、生産性を高めるとともに、職員は職員でなければ出来ない業務やサービスにシフトする必要がある。そうしないと、地域社会が安定的に持続できないということにもなりかねない。職員は、これまで以上に専門性の高い仕事を、濃い密度で担当することが求められる。

そこで大事になるのが、人材マネジメントだ。目前の自治体 DX、さらに 10 年、20 年先の将来の役割シフトを見据えて、職員のキャリアパスを描き、育てていくことが必要になる。組織として、人材マネジメントの重要性を深く意識して、研修の機会を増やし、予算を手当てする等の配慮が必要だ。また、人事異動の仕組みやローテーションなども、見直す時期が来ている。

同時に、職員も、自分のなりたい姿、やりたい仕事を、しっかりと目標に据えて、自分のキャリアを形成していくことが求められる。本を読んだり、気になった事柄を調べたりして自ら学ぶこと、自分に投資をすることによって、自らのキャリアを切り開いて行くべき時なのだ。人生は長い。役所だけのキャリアを描く時代ではないのだ。

(3)　育成の対象

そのように考えると、育成の対象は、必然的に全職員ということになる。もちろん、一度に全職員を対象に育成事業を行うのは、物理的に不可能なので、当面の改革を進めるために必要な人材の確保から始めて、順次進めるのが現実的だ。また、全職員が対象と言っても、全てに高度な技能が必要というわけではない。多くの職員には、ICT を上手に利活用できる能力、賢いユーザーとしての能力が求められているのだ。自治体 DX 推進においては、もちろん技術に

明るい人材も必要であるが、大事なのは、全職員が、管理職も含めて、一定の知識、スキル、マインドを持つことなのである。

育成対象は、次の５つのセグメントに分けることができる。

１番目のセグメントは、全職員（一般職員）。自治体の職員として仕事をするために、必須の知識やスキルを身につけておく必要がある。

２番目は、業務に ICT やデータ、特に個人情報等を取り扱う所属の職員で、業務知識やシステムの操作・運用スキルが必要となる。

３番目は、管理監督職員で、求められるのはマネジメントスキル。

４番目は、自治体 DX を中心になって進めるプロジェクトチーム （PT）、ワーキンググループ（WG）のメンバーで、とりわけ課題解決のスキルが求められる。

５番目は、DX 推進部門及び情報政策部門の職員で、全体を戦略的にマネージする能力と、ICT に関する一定の知識が必要である。

なお、ICT に関する高度な専門的知識を身につけた人材の確保については、総務省の自治体 DX 推進計画を参照されたい。

(4)　育成事業の所管

DX 推進のための人材育成なので、DX 推進組織（担当部署）が設置（決定）されているのであれば、その部署が、未設置であれば、情報部門、人事（研修）部門、行革部門等が共同で担当する。ICT の研修だから情報部門に任せるべきだという声が出そうだが、内容としては、業務・サービスの見直し、課題解決、マネジメント手法などの領域を学ぶ研修や実習が中心となるので、DX を推進する部署の関係者がコラボして、知恵を出し合い、手探りで進める必要があるのだ。

(5)　人材育成の戦略

このように考えると、人材育成には戦略的なアプローチが必要であることに気がつく。戦略的なアプローチとは、目的達成のための方法や手順を練って、慎重に取り組むことである。その理由は、長期間にわたる取り組みになること、自治体組織全体に関わること、一定の投資が必要となること、さらに言えば、人事という、組織の最もコンサバな領域に手をつけることになるからだ。人材育成戦略（計画）として、目的や内容を丁寧に説明し、オーソライズを得ておく必要がある。

2　人材モデルの設定

(1)　人材モデル

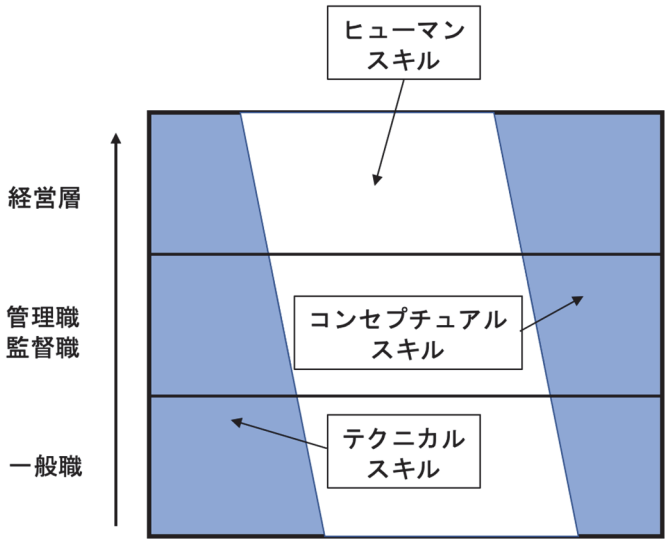
人材モデルとは、職員が、それぞれ業務を遂行する上で必要となる知識やスキルを明示し、具体的な人材像を示すことである。人材モデルを設定することにより、人的資産を見える化し、人材の育成や採用、配置、チーム編成、役割分担等を、適切かつ合目的に実施することが可能となる。

人材モデルは、職員として身に付けるべきスキルのモデルとして、自治体ごとに、実情に合わせて設定し、これをベースに育成計画を策定することをお勧めしたい。実情とは、自治体の規模や、財政状況、活用できる経営リソース、DX の機運などである。なお、モデルは、あくまでも参照とすべきモデルであって、全ての職員が、これらのスキルの全てを身につけなければならないというものではない。自治体として重要と判断したスキルを優先的に身につけるように研修計画等を策定し、習得を促すとともに、部署やチームのメンバーが、それぞれの得意とするスキルを発揮することにより、チームとしてのパフォーマンスを高めるように導く、そのためのモデルとして活用すべきものである。なお、モデルの設定に当たっては、前節に述べた 5 つのセグメント及び次項「スキルと職位の関係」を参考にされたい。

(2)　スキルと職位の関係

職員に必要なスキルは、職位によっても変化する。図 5-1 は、米国の経営学者ロバート・カッツ（元ハーバード大学教授）の示した、能力と職位の関係図である。カッツによると、スキルは「テクニカルスキル（専門能力）」、「ヒューマンスキル（人間理解能力）」、「コンセプチュアルスキル（概念化能力）」の 3 つに分類される。

図表 5- 1　能力と職位の関係図



能力と職位の関係図

出典：ロバート・カッツ「Skills of effective administrator」（1955）をもとに作成

テクニカルスキルとは、業務を遂行する上で、前提として持っている必要のあるスキルで、自治体では業務知識や処理能力、業務システムの操作能力、情報システムやサービスの整備・調達・運用に関する能力等が、これに該当する。ヒューマンスキルとは、コミュニケーション力や交渉力、実行力等であり、コンセプチュアルスキルとは、物事を概念化・抽象化し、問題を論理的に解決する能力等である。これらのスキルは一般職員と管理職などの職位に応じて、必要性が変化する。これは、職位に応じて役割が替わるためである。

一般職は、業務を遂行するために必要なテクニカルスキルの割合が多く、管理職など職位が上がるに従って、コンセプチャアルスキルの割合が増加する。しかし、コミュニケーション力などのヒューマンスキルは、どのポジションにおいても同じ割合で必要とされる。定番であるカッツの理論を借りて、DX 推進に必要なスキルを整理してみよう。

① テクニカルスキル

自治体職員に必要なテクニカルスキルについて、以下に挙げる。まず共通のスキルは、一般的な PC 操作（Office、メール、チャット、Web 会議等々）、共通事務アプリ（グループウェア等）操作、情報セキュリティや個人情報保護に関する法令規則等の知識・具体的スキル、データの取り扱いに関する知識・スキル等々で、これらは全職員（セグメント１）が対象となる。

次に、担当業務に関する法令等の知識、業務遂行能力、業務システム等の操作スキル、業務に必要な情報やデータを収集し、整理、取り扱う能力を挙げることができる。特に、特定個人情報、個人情報の取り扱いについて、十分な理解が求められる。これは、特定の業務を担当する職員が該当します（セグメント２）。

また、情報部門においては、情報システムやサービスの整備・調達・運用に関する能力、プラットフォーム、ネットワーク、データベース等に関わる技術知識、セキュリティ技術とリスクに関する知識、標準化などの情報、最新技術や国の政策の動向などの知識なども求められる。（セグメント５の内、情報部門）

② ヒューマンスキル

ヒューマンスキルについては、まずコミュニケーションスキルが挙げられる。コミュニケーションとは、分かりやすい言葉を選んで、冷静かつ丁寧な会話ができることはもちろんだが、加えて、相手の心理や性格を把握し、人と人の間で適切な意思疎通を図る方法やテクニックなど総合的な能力を意味している。会話には、対面だけでなく、メール、チャット、ウェブ会議、SNS などの操作スキル、マナー、文章力等も含まれる。

インタビュー（ヒアリング）のスキルも大事だ。課題を解決するためには、それに直面している住民や職員等の当事者から詳しく事情を聴き（デプス・インタビューなど）、真の課題を明らかにすることが必要で、そのためには、相手が話しやすくなるように、質問したり、話題の整理をしたり、頷いたりすることが大事だ。積極的傾聴のスキルという言い方もできる。

交渉のスキルも重要なスキルの１つだ。交渉力とは、相手との間に、何か問題が発生している場合に、妥協点や合意点を見つける能力で、合意形成能力とも言える。自治体 DX の推進においては、交渉は、対外的な場面だけではなく、むしろ組織内部の交渉や調整に時間とエネルギーが必要になることが多いかもしれない。DX を推進する際には、特に求められるスキルの１つである。

リーダーシップも大切なスキルだ。リーダーシップは、上位の職位だけに必要なスキルではなく、PT や WG の DX 推進活動や、部門内部での業務遂行のシーンにおいても、職位に関わらず発揮が期待されるスキルである。これらの他、プレゼンテーションのスキル（わかりやすく説明する能力、説得力）や、自らのモチベーションをコントロールするスキルなども必要となる。

③　コンセプチュアルスキル

コンセプチュアルスキルとは、トラブルや不調、非効率など、業務やサービスの具体的な事象に関する情報や知識、データを収集、分析して、問題の本質を見極め、その解決策を探し出す能力ということができる。情報やデータを収集すると言っても、やみくもに集めても仕方がない。原因と思われることを推定し、仮説を立てて、それを検証するために必要なデータを集めて、因果関係があるかどうか分析し、違っていれば、また新たな仮説を検証するというようなアプローチを取って、問題の解決を図るスキルだ。

コンセプチュアルスキルには、様々な手法が考えられ、提案されているが、基本となるものは論理的思考（ロジカルシンキング）である。思考とは、情報を加工して、意味を作り出す、あるいは探し出すことだが、加工するためには、その材料である情報が言語化される必要がある。言語化された情報が、概念としてまとめられ、組み合わされ、整理されることにより、役に立つ知識、すなわち判断の材料となるのだ。思考法としては、その他、クリティカルシンキング（批判的思考）やラテラルシンキング（水平思考）などがある。また、コンセプチュアルスキルを形成する資質としては、１つの課題に対して複数の角度から思考的アプローチをする多面的視野、臨機応変に対応できる柔軟性、違った価値観を受け入れる受容性、知的好奇心、洞察力などを挙げることができる。

３　管理職の人材育成

(1)　管理職の人材育成の必要性

人材育成というと、新人や若い職員を育てることを念頭に置いてしまいがちだが、自治体 DX を進めるためには、職員全体を対象とする必要がある。中でも、組織のマネジメントを行う管理（監督）職員の育成（というよりも「育ち」）は非常に大事だ。前節で述べた３番目のセグメントである管理（監督）職は、DX という大きな変化に柔軟に対応して、新しい知識、ノウハウやスキルを率先して身につけ、マネジメントの方法も、フレキシブルに変化させる必要

がある。既存の経験（成功体験）やスキルだけでは、DX を乗り越えることはできない。ましてや部署や部門の指揮を執るには、知識やスキルのアップデートが不可欠である。

(2)　管理監督職（マネージャー）の役割

前項において、ロバート・カッツのモデルを元に、自治体職員のスキルと職位の関係について考察した。カッツによると、スキルは「テクニカルスキル（専門能力)」、「ヒューマンスキル（人間理解能力)」、「コンセプチュアルスキル（概念化能力)」の３つに分類され、一般職員と管理職などの職位に応じて、３つのスキルの必要な割合が変化する。一般職員は、テクニカルスキルの比重が高いが、管理職はコンセプチュアルスキルがより多く求められる。それは、チームのリーダーとして、チームを導き、様々な課題を解決しなければならないからだ。

DX 人材の育成というと、主としてテクニカルな仕事を担当する若手職員の育成に目が向かいがちで、それはもちろん大事なのだが、一方で、課長や課長補佐などの、現場を束ね、仕切る立場の職員に、しっかり役割を果たしてもらうことも大事だ。そのために、まず、その役割を定義し、具体的な目標として示すことが必要なのである。

経営学者のヘンリー・ミンツバーグ（カナダ、マギル大学）は、実践を重視し、独創的なマネージャーの育成プログラムを立ち上げたことで知られているが、著書「マネージャーの実像」(2011)において、マネージャーの役割モデルを図のようにまとめている。

図表 5- 2　マネージャーの役割モデル

仕事の基本設定・スケジュールの設定		
	対内部	対外部
情報の次元	コミュニケーションの役割 ・モニタリング活動 ・情報中枢	コミュニケーションの役割 ・スポークスパーソン活動 ・情報中枢、情報拡散活動
	コントロールの役割 ・戦略等の設定　・職務の委任（組織内分権） ・戦術（選択肢）の選定　・リソースの分配 ・中間目標の設定　など	
人間の次元	内部の人々を導く役割 ・メンバーのエネルギー活性化 ・メンバーの成長の後押し ・チームの構築・維持 ・組織文化の構築・維持	外部の人々と関わる役割 ・人的ネットワークづくり ・組織の代表 ・情報発信、説得 ・内部への情報伝達 ・緩衝装置
行動の次元	内部で物事を実行する役割 ・プロジェクトのマネジメント ・トラブルへの対処	対外的な取引を行う役割 ・同盟関係の構築 ・交渉

出典：ヘンリー・ミンツバーグ「マネージャーの実像」（2011）をもとに作成

ミンツバーグによると、マネージャーの役割は、仕事の基本設定とスケジュールの設定を行うことに加えて、「情報」、「人間」、「行動」の３つの次元で、マネジメント対象組織の内部・外部に関与する（影響を与える）ことにより、成果をあげることだ。ここで、仕事の基本設定とは、仕事を進める上で、重視する価値、目的や目標と、それらを実現するための戦略（道筋）等の枠組みを決めること、また、スケジュールの設定とは、ゴールまでの具体的な手順、工程表を明らかにすることを意味している。

マネジメントの次元とは、関与のタッチポイント（接点）の次元ということもできる。

１番目の「情報の次元」とは、仕事に関わる情報を収集・整理・伝達することにより、組織内外に影響を与え、仕事を進めることである。対内部では、モニタリングや情報センターとしての役割と同時に、戦略や戦術、組織の運営指針などの基本情報を決定することにより、仕事を円滑に進める。対外部ではスポークスパーソンとして、情報の発信拡散を行う役割が挙げられる。

２番目の「人間の次元」とは、チームのメンバーのモチベーションを高め、メンターの役割を果たすこと等により、人間力を発揮して仕事を進めることで、組織外部の関係者とも積極的に関わり、ネットワークを作ることにより、仕事を円滑に進める。

３番目の「行動の次元」とは、トラブルや難しい対外交渉時など、ここという時に、マネージャー自身が自ら行動し、対処することだ。

なお、対内部の内部とは、マネージャーが責任を持つ組織（チーム）の内部の意味で、マネージャーの職位により異なる。自治体で言えば、部や課・係ということもあれば、自治体組織全体ということもあるだろう。同様に外部とは、他部局ということもあれば、他自治体や民間企業等ということもある。マネジメントを行う組織の内部、外部の意だ。

(3)　管理職に必要なスキル

前項にまとめた役割を果たすために必要なスキルは、次の 4 種類に分けられる。

１番目は、マネージャー個人の活動についてのスキルだ。時間の使い方、内省や思考の習慣、ストレスや感情の処理、キャリアの形成についての前向きな考え方などを挙げることができる。

２番目は、対人関係のスキル。職員のメンタリング（対話による助言）、コーチング（最大限、能力を発揮させるための指導）、やる気の喚起など対個人のリーダーシップ、チームづくり、会議の運営やファシリテーションなどの対グループのリーダーシップ、さらに価値観や美意識の共有など、組織文化の構築に向けたリーダーシップなども大事だ。また、管理面では、表のコントロールの役割に示した事項等を行うスキル、さらには人的ネットワークの構築、宣伝、根回しなどのスキルも必要である。

３番目は、情報に関するスキル。話を聞く（聞き出す）スキル、スピーチやプレゼン、文書の作成、論理的思考、情報やデータの適切な取扱い、処理、分析、検索、発信のスキル、PC やインターネットの基本操作、セキュリティに関する意識、知識などが挙げられる。

４番目は、行動に関するスキルで、計画や戦略、ビジョンの作成のほか、プロジェクトの管理、危機管理、交渉、変化への対応など、前例の無いことに柔軟に対応するスキルが求められる。

(4)　管理職が直ちに実践すべきこと

管理職が身につけるべきスキル等については、研修で学ぶことができるものもあるが、その多くは実践を通じて自らが身につけて行くものであるといえる。ミンツバーグの示した役割モデルは、そのための参照モデルというべきものである。身につけるには、ある程度時間を要するスキルもあると思われるが、直ぐにできることは実行に移したい。

直ぐにできることは、次の３点である。

１点目は、自治体 DX の意義を理解すること。自治体 DX とは、ICT 導入を契機に業務やサービスのプロセスを改革すること、さらには自治体経営を改革することであることを認識することだ。ICT は手段であり、改革すべきは業務やサービスであること、ICT を導入するだけでは十分な効果が望めないことを、しっかりと認識する必要がある。

２点目は、自分が、改革の担い手であることをしっかり認識すること。人口減少や少子高齢化等の動向から、改革は待ったなしである。その主たる担い手は各事業原課であり、その先頭に立つのは管理職である。事業原課が、最も業務に精通していること、故に当該業務の課題や問題点、解決策に最も近いことが、その理由である。DX 担当部門、行革部門や情報部門は、改革の旗振りや取りまとめ、専門的助言、調整等を行うのが仕事であり、中心になって DX を進めるべきは事業原課であることは疑いの余地がない。このことを認識すると同時に、所属職員にもその考えを伝え、待ちの姿勢ではなく、攻めの姿勢で、改革に取り組むべきで、そのマネジメントをするのが管理職なのである。

３点目は、職員に範を示すこと。管理職が、自ら率先して、自治体 DX についての情報収集を行い、集めた情報を職員と共有するのである。ICT の利活用動向や、他自治体の改革改善の事例等の情報を、国のサイトや、ニュースサイト等を定期的にチェックし、情報収集を行う。また、関係の書籍や雑誌を読み、知識を身につける。取得した情報や知識を、所属職員と共有し、担当業務に適用可能か検討を行う。こうした行動を管理者が自ら率先して行うことにより、職員に範を示すことが、改革意識を盛り上げることに寄与するのである。

4　人材育成の方法

(1)　人材育成計画の必要性

人材育成に関して、制度、体系や計画を策定し、取り組んでいる自治体は多いと思う。その中に、ICT スキルの研修についても、一定程度盛り込まれているとは思うが、ぜひこの機会に、DX に関するスキルまでをスコープに入れて体系やメニューを作成されることをお勧めする。というのは、DX スキルは、これまで述べて来たように、情報部門など特定の部門だけに求められるスキルではなく、管理職も含めた全職員が一定レベルの知識やスキルを身につける必要があるからだ。財政難の中で、内部に関る予算は控えめにせざるを得ないところではあるが、人材は大切な経営資源であり、同時に伸び代が期待できる資源でもある。財源の弾力性は

期待薄だが、人材は伸ばせるのだ。まずは目標と計画を定め、公的な研修メニューを活用するなど、なるべくお金をかけないように工夫しながら、人材育成に取り組みたい。

(2)　育成の方法

人材育成の方法は、大別して、OJT、OFF-JT、SD の３種類の手法がある。

１番目の OJT とは On the Job Training、すなわち、日々の業務に取り組む中で、上司や先輩に教えてもらいながら仕事を身につける実践的手法である。OJT のメリットは、何と言っても実践的に鍛えられることである。実際の業務の執行、課題解決を行う中で、その場で生じた疑問や迷いに、その場で答えを出さざるを得ない訳で、具体性があり、直ちに結果が見えることが第一のメリットである。OJT には、教える側も学び、ともに成長するというメリットもある。日々の業務でも、事業評価や政策評価を行う場面や、業務の見直しや改革を行う場面に参加することは、体験する内容が異なり、より濃い経験を積むことができる。課題解決の PT や WG に参加することは、人材育成の絶好のチャンスともなるだろう。また、広域で連携して標準化や共同化の検討等を行う場合には、他団体の仕事の仕方、考え方に触れることができ、一層多くの経験を積み、成長することが可能となる。広域連携のメリットは、業務の見直し、情報化経費の節減に止まらず、他自治体の職員との情報交換や共同作業を通じて、人材育成にも大いに役立つ。なお、OJT は、実務知識やスキルを実践的に身につけるには非常に有効だが、体系的な知識、関連分野を含めた幅広い知識を身につけるには、次に述べる OFF-JT や、自ら学ぶ SD が不可欠である。

２番目の OFF-JT（Off the Job Training）は、職場とは異なる場所で行う授業形式の座学研修である。外部講師を招いて行う場合と、外部の研修に職員を派遣する場合がある。OFF-JT には、一定の職位・経験年数の職員を対象とする階層型研修と、特定の部門に配属された職員等を対象とする特別型研修があり、前節で説明したセグメント１（全職員）を対象とする研修（ICT 基本スキル）、同じくセグメント３（管理職）を対象とする研修（マネジメントスキル）は、階層型の座学研修（実習を含む）で実施するのが適当である。

また、特別型研修としては、情報部門に配属された職員等（セグメント５）を対象とする研修や、特定の課題解決を目的とするチーム（セグメント４）を対象とする研修が挙げられる。これらは、J-LIS が主催する研修講座などから、該当の研修メニューを選んで計画的に受講させる。J-LIS の研修は、令和２年度は、全てリモートによる受講が可能となっている。また、自治大学校や市町村アカデミーにおいても研修プログラムが用意されている。総務省の地域情報化アドバイザーや J-LIS の地方支援アドバイザーの活用も検討対象である。さらに専門性が高い研修としては、情報処理推進機構（IPA）が実施する研修や、情報通信研究機構（NICT）のサイバーセキュリティセンターが実施する実践的サイバー防御演習などの研修が用意されている。さらに、企業や新聞社などが開催する研修もある。中には無償で受講できる講座もある

ので、活用を検討すると良いであろう。マネジメントや DX に関する研修は、民間企業を対象としていても、自治体職員の役に立つものも多い。

なお、専門的な技術スキルについては、個々の自治体の ICT 環境等により、要求される知識やスキルが異なるため、ここでは論じない。技術スキル等については、IPA が作成している IT スキル標準（ITSS）等を参照いただくこととして、本報告書のスコープからは除外することとする。

参考

ITSS（IT スキル標準）　IPA（情報処理推進機構）ホームページ

https://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download.html

３番目の SD（Self Development）は自己啓発、すなわち自習である。「なんだ、自習か」と蔑ろにしてはいけない。OJT で教わっても、座学で学んでも、結局は自習しなければ身につかないのである。SD の方法としては、J-LIS のリモート学習などが役に立つが、何よりも、日々、国の関係府省のサイトや J-LIS のサイト、新聞社などのサイトをチェックし、技術や制度、先進的な取り組みの事例等に目を通すことが一番だ。新聞社などの企業が主催する有料講座の中には、自腹でお金を払っても、聞く価値のある講座も多い。自治体が、職員に、自腹で研修に行くように勧めるわけにはいかないかもしれないが、紹介することは可能である。

できれば、まとまった書籍を通読すると良い。そうして入手した情報は、チームで共有する。情報は独り占めにしないことだ。チームのメンバーが同じように共有する習慣をつけるだけで、情報量は何倍にも増える。そのことが DX の役に立つのである。日々の習慣を変えることが、職場風土を変革する入口になるのだ。

参考

BPMN 利用ガイド　J-LIS（地方公共団体情報システム機構）

https://www.j-lis.go.jp/data/open/cnt/3/1518/1/2_guide.pdf

(3)　継続的な人材育成

人材育成は、ひとまずは、自治体 DX を推進するために必要なレベルに達することを目標とするが、目標達成後も、継続する必要がある。その理由は、３つある。１番目は、自治体 DX は、一過性の、一度で完了するというものではないこと。２番目は、技術革新や活用環境の変化、さらには住民ニーズの変化に応じて、スキルや知識をアップデートする必要があること。３番目は、手を緩めると、改革が後退してしまう、元に戻ってしまう可能性があることだ。

自治体 DX は、一過性の、一度で完了するというものではない。社会の変化、住民ニーズの変化に伴って、業務・サービスや仕事の仕方も変えていかねばならない。変わらなければ後退する。地域福祉を維持することが難しくなる。変革を継続すること、そのためには、人材育成

を継続することが不可欠なのだ。スキルや知識の評価とアップデート、さらにレベルアップを繰り返し、社会の変化やテクノロジーの刷新に遅れないようにすることが求められる。

５　DX 人材の確保

(1)　外部専門人材の任用

人材育成の考え方・方法等について記してきたところであるが、人材育成には一定の時間がかかること、専門性の高い技術的知識の習得は、一般事務職員には難度が高いと思われることから、外部のデジタル専門人材を任用することも視野に入る。しかし、ICT 技術者は、民間企業においても不足が指摘されており、良い人材を確保するためには、採用方法や処遇について配慮が必要となる。

この点について、総務省の自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画では、以下のように述べられている。（総務省「自治体 DX 推進計画」P.7～P.8）

（以下、総務省「自治体 DX 推進計画」から引用）

自治体が外部の専門人材をCIO補佐官等として任用する場合、職務の内容や量に応じて、任期付職員や特別職非常勤職員として任用することが考えられる。これらの任用形態については、いずれも、

・ 民間企業との雇用関係を継続し、従業員としての地位を保有したまま任用すること
・ 民間水準を考慮して給与を設定すること

が可能である。（任期付職員については、所属する民間企業から給与その他の報酬を得てその業務に従事することは、地方公務員法第38条による制限を受ける。）

自治体は、DXの推進体制を検討するに当たり、CIO補佐官等について内部に適切な人材がいない場合には、国の支援等も活用して、外部専門人材の活用を積極的に検討する。その際は、CIO補佐官等に求める業務の内容や量によっては、限られた人材を有効活用する観点からも、他の団体との兼務等を前提とした任用も検討することが望ましい。

国の主な支援策等①の具体的な運用は今後示す予定であるが、都道府県においては、市区町村の人材確保のための支援が期待される。

また、情報化担当職員等に対する研修等を通じて、内部人材の育成を進めることが望ましい。

加えて、都道府県や指定都市・中核市等の比較的人口規模の大きな自治体は、庁内研修の講師となることも含め、必要に応じて各自治体を支援することが望ましい。

【国の主な支援策等】

① 総務省及び今後設置されるデジタル庁並びに都道府県は連携して、市区町村において複数市区町村での兼務を含め、デジタル人材のCIO補佐官等としての任用等が推進されるように、支援の仕組みを構築する。【総務省・内閣官房】

② 総務省及び今後設置されるデジタル庁は連携して、自治体職員との対話や研修、人事交流等を通じて自治体のデジタル人材育成に寄与する。【総務省・内閣官房】

③ 新たに、市町村がCIO補佐官等として、外部人材を任用等する場合（特別職非常勤職員として任用する場合及び外部に業務委託する場合）の経費について所要の財政措置（特別交付税（措置率0.5））を講じる。【総務省】

⑵　外部専門人材任用の留意点

外部専門人材の任用に当たっては、以下のような点に留意する必要がある。

① 期待する役割の明確化

募集・採用に際しては、どういう役割を果たしてもらうことを期待するのかを明示し、それに相応しい知識やスキル、経験を有する人材を任用することとする。とにかく自治体 DX を進めて欲しいというような漠然とした指示や依頼をするのではなく、可能な限り具体的な役割を定義すべきである。

CIO、CIO 補佐官、推進チームのリーダー、助言者等々の役割によって人材像は異なる。管理職であれば、デジタル技術だけでなく、マネジメントスキルも必要となる。自治体の業務についての知識や現場経験もあった方が良いと思われる。任用実績のある団体から、情報を得ることをお勧めしたい。

② 外部人材を生かせる環境の整備

任用した外部人材に、十分に活躍してもらうためには、それを可能にする環境を整える必要がある。環境とは、受け入れる組織の環境である。お手並み拝見という感じで、冷ややかに見るのを止めねばならない。意地悪などは論外である。既存組織に馴染んでもらうというよりも、既存組織の働き方や旧来の慣行は、この際改めるべきである。そのために採用したことを忘れてはならない。当該職員の上司も同僚も、この点に、十分に配慮すべきである。

６　デジタルデバイド対策

デジタル・ガバメント実行計画（令和 2 年 12 月 25 日閣議決定）において、「デジタル化は、（中略）ユニバーサルデザインを考慮した設計等を前提とした人に優しいデジタル化である必要がある。」とされ、また、「年齢、障害の有無、性別、国籍、経済的な理由等にかかわ

らず、誰も取り残さない形で、全ての国民にデジタル化の恩恵を広くいきわたらせていく環境の整備に取り組むことが必要である。」とされたところである。コンピュータを使いこなす能力を身に付けなくても、音声で簡単に操作することができるようにすることで、デジタルデバイドの是正を図る方向に発想の転換を図っていこうというものである。

デジタルデバイド対策は、地域住民に対してきめ細かな支援を行うことはもちろん、自治体職員に対しても取組を進めることが重要である。機器やソフトの操作方法の学習支援などの従来型の対策に加えて、障害者や高齢の職員のアクセシビリティを高めるための技術の活用を検討すること等が必要となる。自治体 DX を着実に推進するためには、自治体組織の内部においても、誰一人取り残さない取り組みが不可欠である。そうしないと、組織内で分断が発生するおそれもある。新しい働き方への不安が、改革のブレーキになる可能性は否定できないのだ。こうした観点からも、デジタルデバイド対策への取り組みには、くれぐれも留意したいところである。

第６章　業務プロセスの改革

第６章　業務プロセスの改革

１　業務の棚卸し

業務を改革するためには、まず、現状を明らかにすることから始める必要がある。現状をありのままに捉え、あるべき姿と比較することにより、見直しの方針、方策が見えて来る。

現状把握は、業務の棚卸しを行い、業務に関する情報を整理することから始める。棚卸しの対象は全業務だが、手始めに特定の部局で試験的に行ってみて、必要十分なやり方を決める。過去に行っているのであれば、その結果をアップデートすることでも良い。

業務は、共通業務（財務会計、文書管理、庶務、人事給与等）と個別業務に分け、事務分掌規則等の順番により整理する。業務名、業務の目的、業務の概要、根拠法令、業務の対象者、対象者数を調べる。誰に対して、どういうサービスを、どのように提供する事業なのか、対象者は何人位なのかなどを確認し、記述する。同時に、予算決算額、担当職員数（工数)、作業時間数、時間外勤務時間数等を、季節による変化等も含めて調べる。コンピュータシステム導入済みの業務は、その経費や利用状況についても整理する。なお、業務の棚卸しは、従前、行革などの際に、行った記録があると思うので、それをベースに、必要に応じて項目を加減すると良いであろう。なお、業務の棚卸しは、改革の全体像を俯瞰するためのもので、過度に精密な結果を求めるものでは無いので、念のため。

棚卸し結果に記載する予算決算額には、当該業務に関わる事業費だけでなく、職員人件費も加算する。業務に関する経費には、直接の事業費だけなく、人件費がかかることを忘れてはいけない。人件費は、自治体ごとに平均額が算出されていて、通常それを使う。

次に、評価の状況を調べる。評価の状況とは、これまでに、政策施策評価若しくは事務事業評価の対象となった実績があれば、その評価を、未実施であれば、今後実施する際に使うべき評価指標を把握しておくこととしたい。（評価は後で行うこととして、ここでは目検討を付けておく程度で先に進むこととする。）改革を意義あるものとするためには、効果測定が不可欠だ。指標には、待ち時間や、一定時間内の処理数値、処理や手続きの回数、サービス提供時間、障害発生時の復旧時間などの数値が計測できるものと、住民満足度や好感度などインタビューにより一定の段階評価ができるものがあり、測定方法は様々である。なお、主要な評価指標のことを「KPI（Key Performance Indicator)」と呼ぶ。評価指標は、事業のフォローアップに必要となるので、ピッタリのものが見当たらないかもしれないが、できる限り当該業務の効果が反映される指標を探しておきたいところである。なお、予算決算額や、評価の状況を調査するのは、改革を優先的に進める事業を選定する際の目安とすることが目的である。費用対効果の大きいものから先行させるべきであることは言うまでもない。

２　業務プロセスの見える化

次に、業務プロセスの分析を行うために、まず、プロセスの見える化を行う。対象とする業務は、棚卸ししたリストの中から選定する。初めは、効果の大きそうな業務、問題のありそうな業務を選ぶことにする。（あるいは、システム更新の対象となる業務から選択するのも、合理性がある。）改革を進める以上は、早く効果を目に見えるものにしたいところである。なお、見える化とは、業務や戦略などの活動実態を具体化し、客観的に捉えられるようにすることで、トヨタの改善活動において登場した言葉である。

業務プロセスの分析を行うためには、どういう手順で業務を行っているのか、作業内容を一つ一つ言語化することによって、誰にでも分かるように表現する必要がある。

(1)　見える化の工程

プロセスの見える化の工程は、概略、次のとおりである。

①　作業手順の分解

作業（タスク）の内容を、業務担当者から聴取し（あるいは担当者が自身で)、作業の順番に分解して、短文（基本的構文）で表記できる程度の粒度で、記述（言語化）する。

②　作業手順の図化

記述した作業内容を、図形と矢印を用いて、図化する。

件により分岐等がある場合は、その旨を記述する。

③　図の確認

記述した図を、業務担当者と共有し、モレやミスがないか確認する。

完成したプロセス図が、検討のベースになる。

業務プロセスを図化するとは、一連の業務の流れ（プロセス）を、個々の単位作業（タスク）に分解し、タスクを、あらかじめ決められた図形と矢印で、業務の流れ（ワークフロー）として記述（言語化）するもので、業務フロー図と呼ばれる。一定の約束事により図を描くことで、図は共通言語となる。図を読むことで、業務の流れを理解・共有することができるのだ。さらに、図として表現することにより、重複や手戻り、無駄や無理を直感的に発見することが容易になる。

(2)　作業手順の分解方法

作業手順を分解するには、機能分析表（DMM：Diamond Mandara Matrix）などの手法を用いる。DMM は「マンダラート」とも呼ばれ、アイデア発想の技法としても用いられる。

DMM について

DMM は、業務を構成する「機能」の階層構造を示す表である。図のように、９個のマス（3 マス×3 マス）を１つの単位として、中心のマスは、分析対象とする業務名を示し、そのマスを囲む８つのマスは、その業務を構成する「機能」を示す。分析作業においては、対象業務を、８ つの機能に分解し、周囲のマスに記入する。８つでは少ないように思えるが、やってみるとなかなか埋まらない。それでもできる限り８つのマスを埋めてみる。次は、周囲の８つのマスに記入された機能を、それぞれ中心のマスに記入した表を作成し、さらに８つの機能に細分化する。これもできる限り８つのマスを埋めるようにする。これらの作業を、グループで行うことにより、知恵を集め、モレなく、同じような粒度で、機能に分解することができる。

なお、DMM は、アイデア発想のツールとしても役立つ。１人でブレーンストーミングを行うには最適な道具である。ポイントは、関連するアイデア（あるいはキーワードなど）を、無理にでも８つ捻り出すことで、最初は大変かもしれないが、慣れると便利な道具になる。

図表 6- 1　機能分析のイメージ

（総務省ホームページ　https://www.soumu.go.jp/denshijiti/system_tebiki/hyouki/gyomu/2a-2-dmm.html　）

(3)　業務フロー図の記述方法

業務フロー図の記述方法は複数あるが、お勧めは「BPMN（Business Process Model and Notation）＝ビジネスプロセス・モデリング表記法」だ。BPMN は、国際規格 ISO/IEC19510 を取得しており、将来的に、この分野の表記法は BPMN に統一される見込みで、事実上の標準となっている。総務省の「電子自治体の取組を加速するための 10 の指針」（平成 26 年３月）においても活用を推奨されているところである。

BPMN の表記法については、J-LIS の「地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド」（平成 27 年３月）に詳しく書かれているので、参照されたい。

「地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド」（平成 27 年３月）

地方公共団体情報システム機構 https://www.j-lis.go.jp/data/open/cnt/3/1518/1/2_guide.pdf

BPMN について

BPMN は、複雑な業務プロセスを、モデル図として可視化し、庁内の組織や部門等を跨いだ文書や情報のやり取り、意思決定プロセス等の順序やつながりなどの関係性を把握するためのビジネス・フレームワークである。

ちなみに、ビジネス・フレームワークとは、アイデア発想や業務分析などを行う際に便利な思考法をまとめたもので、多くの種類がある。手順に沿って思考し、書き出すことで、効率的にアイデアをまとめたり、分析を行ったりできる、いわば定番の思考法ということができる。業務プロセスの表記法としては、他に、QC 工程図等があるが、前述のとおり、BPMN は国際規格を取得している。標準化された表記法を採用すべきであることは言うまでもない。

BPMN は、記号（図形）と矢印を組み合わせて、業務の流れを表記するもので、記号の一覧表を見ると、一見難しく思えるが、よく使う記号は限られており、基本的な約束事を覚えれば理解、作成することができるもので、自治体の事務職員でも、短期間で習得が可能である。（実際に取り組んでいる自治体がある。）関係職員が、同じ表記法をベースに議論することにより、効率よく分析を進めることが可能となる。

ここでは、BPMN のイメージを掴んでもらうために、その一部（主要な図形要素）を紹介する。

図表 6- 2　BPMN の図形要素分類

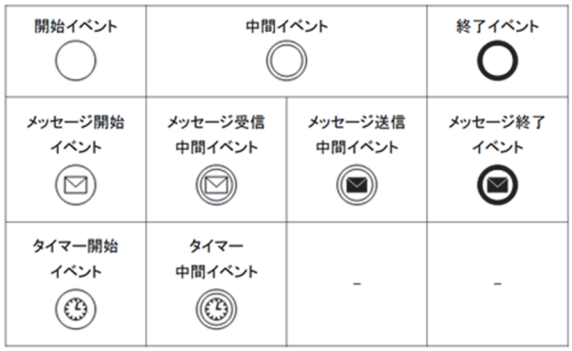
分類	説明	主な図形要素
フローオブジェクト Flow Objects	業務フローの振る舞いを表現する主要な要素	イベント　アクティビティ　ゲートウェイ
データ Data	業務フローにおけるデータを表す要素	データオブジェクト　データストア（Data Store）
接続オブジェクト Connecting Objects	フローオブジェクト同士や、その他オブジェクトを接続するための要素	シーケンスフロー　メッセージフロー 関連／データ関連
スイムレーン Swimlanes	各要素を組織、役割等でグルーピングするための要素	プール、レーン
成果物 Artifacts	追加的な情報を表すための情報	グループ　注釈（テキスト）

最上段のフローオブジェクトは、業務フローの最も主要な要素を示す図形である。業務の開始・終了等を示すイベント、作業の内容を示すアクティビティ、業務の分岐を示すゲートウェイにより構成される。最もシンプルな例が図で、左側のイベント（円）が業務開始を、中央のアクティビティ（四角形）が作業内容を、右側のイベント（太線の円）が業務終了を、それぞれ意味している。アクティビティの四角形の中には、「タスク（作業）内容」を記載する。

図表 6- 3　BPMN による業務フロー図の簡単な例

イベントやアクティビティなどの図形には、図表６－３に示した基本図形に加えて、詳しい属性や内容を表現するための図形が用意されている。イベントを例にとると、業務が開始する条件やタイミングなどの属性を示す図形である。図表６－４の、メッセージ開始イベントとは、窓口での申請書の受付や、メールの受信などのトリガーにより業務開始となることを示している。また、タイマー開始イベントとは、一定の時間が来ると業務が開始されることを示す図形である。

図表 6- 4　イベントの主な図形要素

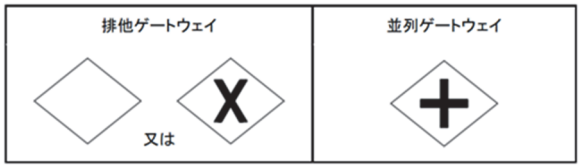


アクティビティには「タスク」と「サブプロセス」の２種類の図形要素が設定されている。タスクは作業の単位を、サブプロセスは主たる業務に付随する関連業務の複数のタスクを１つにまとめて表現するための図形である。

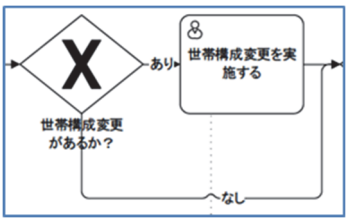
図表 6- 5　タスク（左）とサブプロセス（右）

ゲートウェイは、業務フローの分岐や統合を示すもので、主に使用されるのは「排他ゲートウェイ」と「並列ゲートウェイ」である。排他ゲートウェイは、分岐の際に使用され、設定条件により、どちらかに作業が分岐することを示す。並列ゲートウェイは、分岐及び結合の両方で使用され、分岐時に使用される時には、分岐先のいずれの作業も実施されることを、結合時には、結合されるシーケンスフローが全て到着するまで先には進まないことを示す。

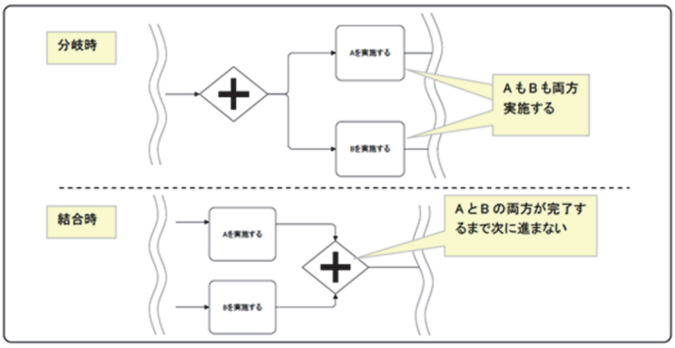
図表 6- 6　ゲートウェイの種類



図表 6- 7 排他ゲートウェイの使用方法



図表 6- 8 並列ゲートウェイの使用方法



図表６－２に戻って、データオブジェクトとは、取り扱うデータを示し、データストアとは蓄積されたデータ群、すなわちデータベースを指している。接続オブジェクトとは、業務やメッセージの流れを示すもの、スイムレーンとは、業務を行う組織や役割を示すもの、成果物とは、関連する情報を追記して、業務フローをわかりやすくするためのものである。BPMN の詳細説明は、J-LIS の利用ガイドを参考にして、記述方法を学んでいただき、業務プロセスの見える化を進めることをお勧めする。

なお、業務改革に取り組む際に、はじめに BPMN の表記法の研修を実施し、職員が BPMN に慣れた上で、対象業務のプロセス図の作成を行うことにより、当該業務プロセスの見える化が円滑に進んだことに加えて、職員のスキルが向上した結果、他の業務の改革もスムーズに進み始めている自治体もある。BPMN は、数日の研修で習得が可能で、BPMN を学ぶことにより、職員がこれまで以上に論理的に議論を進めることが可能となったとのことで、周り道のようではあるが、人材育成から始めるべきであるという思いを強くしたところである。

BPMN の図表の出典

「地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド」（平成 27 年 3 月）

地方公共団体情報システム機構

https://www.j-lis.go.jp/data/open/cnt/3/1518/1/2_guide.pdf

３　業務の見直し

見える化や課題の発見が進んだら、次は業務の見直しを行う。見直しの段階では、ギアを入れ替える必要がある。見える化では、現状を詳細に把握、記述することに集中したが、見直しは、それを一度壊して、組み立て直すつもりで臨む必要がある。部分的に手を加えることで済まそうとは思わず、ゼロベースで見直すことが必要なのだ。なお、見直しの結果、費用対効果等も考慮した上で、部分修正することはやぶさかではない。

(1)　見直しの視点

見直しの視点は、次の３つである。

１番目は、業務の根本的見直し。業務そのものを廃止できないか、やめられないか、あるいは全体を委託できないか、民営化できないかという視点で見直す。また、別の事業や業務で代替できないかという視点でも、真剣に考えてみる必要がある。特に、自治体の独自事業については、時間の経過によって、その必要性に変化がないかなど、しっかりと見直すべきだ。

２番目は、自治体 DX の視点である。

総務省の自治体 DX 推進計画に示されている重点取組事項は、以下のとおり。ここでは、自治体の取組方針について引用する。

（総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」から引用）

---

(1)　自治体の情報システムの標準化・共通化

自治体は、目標時期を 2025 年度とし、「(仮称)Gov-Cloud」の活用に向けた検討を踏まえ、基幹系 17 業務システムについて国の策定する標準仕様に準拠したシステムへの移行に対応するための準備を始める必要がある。 _

情報システムの標準化・共通化は、基幹系システム全体の再構築が必要となり、検討開始から運用に至るまでには相当の期間を要すると考えられるため、各自治体においては、早期から全庁的・横断的な推進体制を整え、現行のシステムの調査や、スケジュール策定をはじめとして計画的な導入に向けた検討を行うことが求められる。

また、標準準拠システムへの移行に向けた具体的な検討の段階においては、国の策定する標準仕様に基づいて、例えば、様式や帳票などに関して条例・規則等の見直しの検討が必要となる場合があるほか、標準準拠システムを前提とした業務プロセスの見直しも必要となる。特に、2022 年度末を目指して、マイナンバーカードを用いたオンライン手続を可能にする旨が言及されている点等も考慮し、情報システムの標準化・共通化を単なるシステム更改にとどめることなく、行政手続のオンライン化を前提とした業務プ

ロセスの見直　しや、AI・RPA 活用を通じ、自治体の DX により住民サービスの向上や職員負担の軽減といった UX 改革の実現につなげることが重要である。

さらに、システム導入やデータ移行に当たっては、文字情報基盤への対応に伴う他システムへの影響確認や、「(仮称)Gov-Cloud」への移行など、これまでのシステム更改における作業に加えて標準化・共通化することに伴う作業が発生することに留意して作業工程を検討することが求められる。

(2)　マイナンバーカードの普及促進

マイナンバーカードは、オンラインで確実に本人確認ができ、デジタル社会の基盤となるものであり、マイナンバーカード交付円滑化計画に基づき、出張申請受付などの積極的な実施により申請を促進するとともに、臨時交付窓口の開設、土日開庁のさらなる実施などにより交付体制を充実させる。

(3)　自治体の行政手続のオンライン化

デジタル化による利便性の向上を国民が早期に享受できるよう、2022 年度末を目指して、原則、全自治体で、特に国民の利便性向上に資する手続について、マイナポータルからマイナンバーカードを用いてオンライン手続を可能にする。

具体的には、以下の 31 手続を対象として、積極的・集中的にマイナポータルを活用したオンライン化を進める。

（注）デジタル・ガバメント実行計画における「地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続」のうち、住民がマイナンバーカードを用いて申請を行うことが想定される手続から選定

さらに、上記以外の各種行政手続についても、「地方公共団体におけるオンライン利用促進指針」を踏まえ、積極的にオンライン化を進める。

（留意事項）

電子申請の受付等に利用するシステムは、将来的にはマイナポータルの活用を前提に検討を進めることとするが、当面の間は、以下の役割分担を踏まえ、オンライン化を進める。

(4)　自治体の AI・RPA の利用促進

自治体は国の作成する AI・RPA 導入ガイドブックを参考に、AI や RPA の導入・活用を進める。また、こうした最先端の技術の導入については、データの集積による機能の向上や導入費用の負担軽減の観点から、複数団体による共同利用を検討する。都道府県は AI・RPA を含めたデジタル技術の市区町村のニーズを踏まえ、共同利用を支援する。

(5)　テレワークの推進

自治体は、国が提供するテレワーク導入事例や「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」等を参考に、テレワーク導入・活用に積極的に取り組む。また、自治体の情報システムの標準化・共通化や行政手続のオンライン化による業務見直し等の進捗に合わせ、テレワーク対象業務の拡大に取り組む。

(6)　セキュリティ対策の徹底

改定後の「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」を踏まえ、適切に各自治体の情報セキュリティポリシーの見直しを行い、情報セキュリティ対策の徹底に取り組む。

自治体情報セキュリティクラウドについて、2022 年度末までに、都道府県の主導により、総務省が設定した高いセキュリティレベル（標準要件）を満たす民間のクラウドサービス利用型への移行を行う。調達に当たっては、複数の都道府県での共同調達を積極的に検討する。

その他として

・　BPR の取組の徹底（書面･押印・対面の見直し）
・　オープンデータの推進
・　官民データ活用推進基本計画策定の推進

が示されている。

なお、それぞれの取組事項に対する国の支援措置等について示されているので、同計画を参照されたい。

３番目は、業務・サービスのプロセスの改革・改善の視点である。

プロセスの見える化により明らかになった現状（As Is）のプロセスに、ムリやムダはないか、重複や手戻りがないかなどを徹底的に見直す。先に述べた BPMN 図をベースに、担当職員やサービスの申請・受給者ほか関係者から、実際の利用状況等を含めてヒアリングを実施し、作業手順ごとに、詳細な検討を行う。なぜ、そうしているのか、根拠は何か、他に方法はないのか、問いかけを行い、あるべき姿（To Be モデル）を描く。

業務・サービスの見直しは、標準化されたシステムにおけるプロセスと比較することによっても可能である。また、後述する広域連携の取り組みにより、他の自治体のプロセスとの比較

検討をすることによっても明らかになる。多様な手段の中から、最も負荷のかからない、効率的な方法を選択して、改革を進めることをお勧めしたい。

(2)　見直しの実施

上記の視点に基づいて、業務の見直しを行う。

見直し及び実装については、本報告書の第９章「広域連携による改革の推進」、第９章５節「共同化に向けた作業」を参照されたい。上記は、広域連携における見直しのプロセスであるが、単独での取組も、共同作業を除くと、ほとんど変わらない。

第７章　住民視点からの課題の発見

第７章　住民視点からの課題の発見

１　サービスデザイン思考

自治体 DX 推進には、既存業務プロセスを見直しするアプローチに加えて、顧客である住民のニーズを深掘りして、的確に課題を探り当てるとともに、多様なアイデアを組み合わせて、最も効果的かつ適切なサービス（解決策）を企画・実行する必要がある。その取り組みの基本とすべきなのがサービスデザイン思考である。

サービスデザイン思考は、令和２年 12 月 25 日、閣議決定された「デジタル・ガバメント実行計画（2020 改定版）」において、冒頭に示されている考え方である「利用者中心の行政サービス改革」を実現するための政策・施策の基本的な思考法であり、平成 30 年１月 16 日、e ガバメント閣僚会議において決定された「デジタル・ガバメント実行計画（初版）」から受け継がれている政策の基本姿勢である。

デジタル・ガバメント実行計画は、官民データ活用推進基本法及びデジタル・ガバメント推進基本方針に示された方向性を具体化するための計画で、その中で、これまでの取り組みの成果を踏まえつつ、さらに一層の改革を進めるために、サービスデザイン思考を導入し、利用者中心の行政サービス改革を推進することとしている。また、行政手続のフロント部分だけでなく、サービスを受ける必要が生じた時から、サービスの完了までのエンドツーエンドにわたる利便性の向上に向けた取組や、利用者の行動様式を踏まえたサービス提供のあり方に係る検討を実施し、一連のサービス全体を通じ、利用者にとって最良となるサービスの実現を目指すこととした。

サービスデザイン思考とは、サービスを利用者の視点でデザインすること、又はデザインし直すことで、マーケティングの考え方、手法の一つである。前述の BPMN 等と同じビジネス・フレームワークの１つとも言える。

ここで使われているサービスの意味は、役務を提供するということに限定されず、モノの提供も含めた便益の提供をサービスと捉えている。デザインという言葉からは、工業デザインやグラフィックデザインなどを思い浮かべるが、「企画、計画、設計」などの意味もあり、サービスデザインとは、サービスに関する企画、設計や問題解決のプロセスということができる。

市場経済の発達に伴って、モノからサービスへのシフトが起きた。モノはサービス提供のツールととらえられるようになったのである。また、顧客の志向に合わせて品質をデザインする必要が生じた。そこで、顧客の志向を見極める手法としてサービスデザイン思考が考え出されたのである。

行政サービスも同様で、介護や保育、教育などのソフト事業はもちろん、道路をはじめとする公共施設などのハードも、整備運用を含めてサービスを提供していると捉えることができる。行政サービスにおいても、サービスデザイン思考の考え方を取り入れ、従来の、提供側の発想によ

る“お仕着せ型”のサービスから、住民ニーズをしっかりと捉えた、真に役に立つサービスに刷新すべきなのだ。

住民視点のサービスに改めるべきだという認識は、以前から関係者が共有し、努力が続けられて来たところではあるが、未だ道半ばの感がある。マイナンバー制度などの基盤が整い、データの活用や連携の環境が整備されて来た今こそ、自治体は、既存の業務や組織を大きく見直し、住民のニーズを的確に把握するとともに、最も効果的かつ合理的な方法で満たすようにサービスの内容や提供方法を刷新する必要がある。自治体にもマーケティングの発想が必要なのだ。サービスデザイン思考は、自治体の取り組みには、必須の考え方である。

サービスデザイン思考により、サービスを考える、あるいは見直す際の、具体的ノウハウが、デジタル・ガバメント実行計画において「サービス設計 12 箇条」として示されている。その第１条はサービスデザイン思考の考え方の基本である「ユーザー重視」、第 2 条は同じく「ファクト重視」の姿勢だ。サービス設計 12 箇条は、利用者のニーズを詳細に聴取し、事実に基づいて課題を可視化すること、利用者の行動全体を一連の流れと捉えることなど、非常に具体的で、現場感に満ちた分かりやすい内容であり、自治体行政においても、常に参照したい心得である。

サービス設計 12 箇条（デジタル・ガバメント実行計画）

第 1 条　利用者のニーズから出発する
第 2 条　事実を詳細に把握する
第 3 条　エンドツーエンドで考える
第 4 条　全ての関係者に気を配る
第 5 条　サービスはシンプルにする
第 6 条　デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
第 7 条　利用者の日常体験に溶け込む
第 8 条　自分で作りすぎない
第 9 条　オープンにサービスを作る
第 10 条　何度も繰り返す
第 11 条　一編にやらず、一貫してやる
第 12 条　情報システムではなくサービスを作る

サービスデザイン思考の、もう一つの大きな特徴は、プロトタイプの作成とテストである。利用者のニーズを取り入れてサービスを設計した上で、さらに本格的に作り上げる前にプロトタイプ環境でテストし、本当にニーズを満たすことができるのか、過剰ではないのか、経費がかかりすぎるのではないかなどをチェックし、利用者と提供者の双方が納得してはじめて本格的に供用することにすれば、手戻りも失敗も最少化することができる。住民にとって良いサービスであっ

ても、お金や、職員の手間、時間がかかり過ぎるのでは長続きしない。こういった点も、設計段階で十分配慮するとともに、プロトタイプにより確認しながら先に進めることにより、無駄や手戻りを防ぐのである。

２　検討のプロセス

サービスデザイン思考に基づいたサービス刷新の検討の流れは、大きく次の４つのフェーズになる。すなわち、(1)問題（ニーズ）の発見、(2)ワークショップ等による解決策のアイデア創出、(3)プロトタイプ（サービスの仮モデル）作成とテスト、(4)本格的なサービス提供の準備の４つのフェーズで、それぞれの段階で、種々のマーケティング手法を駆使する。

検討には、自治体の関係部局職員（推進チームのメンバー等）、地域企業の関係者、ICT 技術者、関係団体職員など、対象のサービスに関わる全てのステークホルダーに参加してもらうのがベスト。さらに、分野は違うが面白い意見を出せる人材を加えておくことができると、より効果的である。多彩な人材の参加が、多様なアイデア創出に繋がるのだ。

(1)　ニーズの発見

プロセスの第一段階は、住民ニーズの発見である。そのための手法として、「ペルソナ・マーケティング」や「カスタマー・ジャーニー」がある。

①　ペルソナ・マーケティング

ペルソナとは、提供するサービスの、典型的な対象者（顧客）像のこと。例えば、ひとり親支援事業を例にとると、「ひとり親」という大きなセグメントで捉えるのでは幅が広過ぎ、対象者像が鮮明にならない（顔が見えない）ので、対象者を代表する「モデル」を設定してみる。実在の対象者を念頭におきつつ、モデル候補となりうるサンプルを複数抽出し、協力を依頼してインタビュー等を行い、モデル像を詳細に設定する。サンプルの抽出に当たっては、匿名化処理したデータの活用も考えられる。

ペルソナには、年齢、職業、家族構成、日常的な要望や行動パターン、抱えている問題、将来の夢、コミュニティへの帰属意識などを詳細に記述化する。ペルソナは最終的に一人に絞り込み、当該ペルソナを念頭にサービス（刷新策）のアイデアを検討する。ペルソナのイメージをできる限り具体的にするために、名前をつけ、顔写真も用意する。そうすることにより、検討スタッフの想像力が活性化され、アイデアが浮かぶ。また、イメージを共有することにより、議論のブレを防止することができる。さらに、ペルソナにシンパシーを感じることにより、スタッフがイノベーションへの意欲を維持できる効果もある。元々は、商品のターゲットとなるユーザーのイメージを明確にして、商品の魅力を最大化するための手法だが、自治体のサービスに活用することが可能である。

② カスタマー・ジャーニー（マップ）

カスタマー・ジャーニーは、同じくマーケティングの手法で、前述のペルソナ・マーケティングと組み合わせて行うと効果的である。ペルソナが、問題解決（ゴール）に至るプロセスを旅に見立て、行く先々で起きる事象や、その結果生じる感情、期待などをインタビューや観察に基づいて、ビジュアル的にまとめ、問題解決のアイデアに繋げるマーケティング手法だ。

例えば、前述のひとり親のケースでは、保育所の申込、ハローワークの訪問、住居の賃貸、児童手当の申請、子供に関する相談など、実際に歩いて回る旅（ジャーニー）が必要で、その旅程を大きな紙などに整理したものをカスタマー・ジャーニー・マップと呼ぶ。

カスタマー・ジャーニー・マップの作成に当たっては、まずペルソナ候補に詳細なインタビュー（デプス・インタビュー）を行い、ペルソナを設定する。次に、ペルソナの行動や思考等について整理するために、フレームワーク（思考の枠組み）を設定する。フレームワークとは、整理のための表で、横軸にはペルソナの行動をフェーズごとに（おおむね時系列で)、例えば「認知」「興味・関心」「比較・検討」「行動」のように記入する。縦軸は、「接触ポイント（場所)」「行動内容」「思考（気分)」のように設定する。接触ポイントとは、ペルソナとサービスの接点（自治体窓口やウェブサイトなど)、行動内容とは、ウェブ検索、相談、申込みなどの行動の具体的内容と成否、思考とは、行動の結果感じたこと（「嬉しかった」、「難しかった」、「気分が落ち込んだ」などの）を記載する。この表（フレームワーク）を順次埋めていくことにより、課題が明確化されていく。

(2) アイデアの創出

課題が明確になったら、次は、解決策の検討を行う。解決策発想の原点は、ペルソナの行動や思考、感情である。どうすればペルソナが抱えている問題が解決し、その先の夢に向かって歩むことができるのか、そのために自治体や関係者のできることは何かという視点でアイデア出しをする。アイデア出しは、ブレインストーミング（ブレスト）の形式で、グループで行う。

アイデアは大きめの付箋用紙に１件１枚で記入し、フレームに貼付していく。アイデアは、できれば絵（スケッチ）で表現すると効果的である。文字よりも絵の方が直感的に理解しやすく、イメージが伝わりやすいという特性があるからだ。

ブレストで大量に出されたアイデアの中から賛同意見の多いものを投票等で選び、いくつか（4～5 程度）選定し、アイデアごとにグループ討議を行い、深掘りする。ブレストにおいては、他のメンバーの意見の否定や批判をしてならない。否定されると思うと、思考が自由に広

がらないからだ。この段階は、質より量を重視する。他のメンバーのアイデアに触発されて、さらに良いアイデアが浮かべばしめたものだ。

アイデアの深掘りが済んだら、グループごとに発表を行い、アイデアを全員が共有する。最後に、全体を整理し、レビューを行う。ペルソナの行動や思考に対して、適切な（有用かつ実現性が高い）解決策が提示されているかどうか議論し、マップとして完成させる。

(3)　プロトタイプの作成とテスト

次に、多くの支持を得たアイデアのプロトタイプを（まず、図上で）作成し、先に述べたような視点で検証を行い、必要に応じてプロトタイプを修正した上で、本格的なサービス提供の準備の段階に進む。

プロトタイプの作成に関して、民間企業の協力など、技術的な支援を得ることが可能であれば、実証実験の形で検証を行い、その結果を、関係者に評価してもらい、次期プロトタイプに反映させるという手順で、精度を高めていく。この段階で、サービスの利用者、提供者など、できるだけ多くの関係者の意見を聴取し、役に立つ、使いやすいサービスを目指すことが大事である。

(4)　本格的なサービス提供に向けて

アイデアを、サービスの形で実装するためには、既存のサービスであれば、当該サービス（業務）のプロセスの見直しや追加などを考える必要がある。また、新しいサービスが求められるのであれば、そのプロトタイプを練り上げ、効果を（費用も含めて）説明できるようにする必要がある。

費用対効果を見定めた上で、実施計画にまとめ、組織内の意思決定（合意）を得て、さらに予算化等を経て、実装に着手する。実装に当たっても、同じように、トライアル＆エラーを繰り返しながら、業務プロセスならびにシステムの最適な実装を目指す。費用面では、国の支援制度等で、活用可能な制度があれば、チャレンジしてみることをお勧めする。

チャレンジには、苦労や困難も伴うが、得るものも大きい。その経験は、他の業務改革を進める上で、あるいは他の難しい行政課題の解決にも、必ずや役に立つと思う。ぜひとも挑戦されたい。

第８章　業務のアウトソーシング（BPO）

第８章　業務のアウトソーシング（BPO）

１　基本的な考え方

アウトソーシングについては、これまでも様々な取り組みが進められてきたところであるが、自治体 DX の文脈において、もう一度、捉え直してみる必要がある。

人口減少・少子高齢化への対応として、定型的業務や窓口業務、人事管理事務等の庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、アウトソーシング（業務委託）を進めることにより、職員は職員が行うべき業務に専念し、仕事の精度と生産性を高めることが、改めて、求められている。民間ができることは民間に任せ、行政は、行政でしか出来ないことを行うことにより、行政需要の拡大と職員数の減少に対応するのである。さらに、アウトソーシングの推進は、公的サービスの産業化により、地域産業の活性化を促す意義もある。

職員が行うべき業務とは、「法令の規定により自治体が自ら実行すべきものとされている業務（住民情報関連業務や税など）」、「相当程度の裁量（公共の福祉に照らした判断等）を行使することが必要な業務」、「自治体の行う統治作用に深く関わる業務」などである。三番目の統治作用に深く関わる業務とは、「重要な政策の立案や決定など、自治体としての意思の形成に深く関わる業務」、「住民の権利義務に深く関わる業務」、「利害対立が激しく、公平な審査・判断が必要とされる業務」がこれに該当する。

しかし、これらの業務のプロセス中には、定型的なプロセスや補助的なプロセスも含まれ、民間委託が可能なものも存在する。委託の対象とすべきかどうかは、業務名だけで判断するのではなく、業務をプロセスに分解して、見える化し、個々のプロセスごとに可否を検討する必要がある。

民間企業では、利益に直結する仕事をコア業務、コア業務を支援する仕事や、利益には直接関わらない仕事をノンコア業務と呼び、ノンコア業務は外部委託の検討対象となる。目的は、人的リソースをコア業務に集中させることにより、利益を最大化させることだ。

さらに、ノンコア業務だけではなく、高度に専門性の高い業務もアウトソーシングの検討対象になる。法律に関する助言や情報通信技術に関する助言、データの解析、マーケティング、人材育成、専門的な調査、その他特殊な技術や能力を必要とする業務は、その業務そのものがコア業務である企業は別だが、そうでない場合には内製化するよりも外部に委託する方が合理的であり、従来からアウトソーシングされてきた。

このような人材を雇用するのは難しいことに加えて、たとえ雇用できても、長期間にわたって知識や能力を維持することは難しい、遠からず陳腐化するので、必要な時に、必要なだけアウトソーシングする方が合理的なのだ。このことは、別の見方をすれば、専門家をシェアしているということも言える。必要な時に、必要な分だけ使うというのは、クラウドサービスと同じである。

アウトソーシングも、クラウドと同様に、数量がまとまるほど、割り勘効果が働き、単価を引き下げることができる。これらは、自治体においても同様の考え方が当てはまると言えるだろう。

アウトソーシングの対象になると思われる自治体業務は以下のとおり。

・窓口業務（住民記録や戸籍、国保等の各種申請届出の受付、証明書等の作成・引き渡し、端末操作、その他の事実上の行為又は補助的業務等）
・情報システム（システムの設計・開発・運用、コンサルティング等）
・データ処理（データ入力、スキャニング、データクリーニング、集計・分析等）
・印刷（帳票設計・デザイン、データ管理、仕分け、封入・梱包、発送等）
・問合せ対応（コールセンター運用、問合せ記録作成・管理等）
・調査（各種専門的調査、分析等）
・広報（ホームページ作成・運用、広報紙等編集・作成等）
・財務会計（入出力端末の操作、資料作成等）
・人事管理（採用関係事務、研修の計画・実施、出退勤や各種手当の管理等）
・総務（備品、車両、施設管理、各種庶務事務等）
・専門性の高い業務（法律、監査、セキュリティ、リスク管理等）など

これらの業務は、既に民間委託をしているものもあると思うが、正規職員あるいは非常勤職員や臨時職員が担当している業務と併せて、一度、全体的に見直してみる必要がある。

見直しの視点は、①現行の委託業務の他にも委託可能な（委託した方が良い）業務があるのではないかという視点、②現行よりも効果的・効率的な委託手法があるのではないかという視点、③委託事業者の専門的能力を活かして、職員が行うよりもサービス品質を高めることができるのではないかという視点の３点である。

２　委託の効果を高める方法

発注方法等を種々工夫することにより、委託を効果的・効率的に行うことが可能となる。ここでは、次の５つの手法について述べる。

１番目は、複数の業務中の同種の業務プロセス、例えば窓口における住民からの各種申請・届出の受付、確認・入力作業、電話問い合わせ対応などの定型業務を集約して、民間事業者に委託する方法である。郵送やネットによる申請・届出や、電話等による問い合わせへの対応は、バックヤードで行うことにより、窓口の職員は、職員でなければ対応できない業務、対面での対応や個別の相談が必要な顧客への対応に集中することができる。

２番目は、一連の業務を一括して委託発注する方法。例えば、納税通知書などの文書の印刷、封入、仕分け、郵便局への持ち込み等の一連の業務を一括で委託することを考えてみると、まず、自前でプリンターや封入装置などの機器類を整備・運用する必要がなくなる。また、これら

の業務は、定型的で単純な業務のように思うが、実際には、印刷後に送付リストから外れたことが分かって引き抜きを行う場合や、送付先に応じて異なる部数の帳票や文書を封入する必要がある場合など、きめ細かい、慎重な作業が求められる。誤封入や誤発送が発生するのはこのプロセスで、手慣れた専門事業者に一括委託することにより、職員はこれらの作業から解放され、本来業務に集中することが可能になる。

３番目は、複数の自治体が共同で、同種の業務を委託発注する方法である。自治体クラウドを採用している場合はもちろん、単独クラウドの場合においても同じだが、例えば申請書類のフォームを共通化することにより、入力作業やスキャニング等を共同で発注する事が可能になる。また、前述の印刷に関しても同様で、出力フォームを共通化・標準化することにより、受発注者双方に規模のメリットが生じ、より一層経費を縮減する事が可能となる。

４番目は、事業者が受託可能な複数の業務を包括的に発注する方法である。例えば、窓口業務に加えて、電話交換、庁舎案内、施設管理、清掃、警備などの業務をまとめて委託することで、規模のメリットにより、単価を引き下げる事が可能となる。契約手続きを簡略化できることや、事業者との連絡窓口を一本化できるなどのメリットもある。地域の中小事業者への配慮から、小分けにして発注している場合があるかもしれないが、合計すると高いものになっているかもしれない。地域企業への配慮という点では、共同企業体方式など工夫の余地があり、結果として地域の雇用を創出する効果もあるのではないか。事業者から多様な企画提案を出してもらい、検討してみては如何か。

５番目は、委託事業者の募集に当たって、当該業務に関する詳細な情報を公開し、業務を「見える化」することにより、事業者側から効率的な業務フローを提案してもらう、すなわち事業者に BPR を提案・実施してもらう方法である。

業務に関する詳細情報とは、業務処理の統計情報（曜日別・時間帯別処理件数等）、処理に時間を要する案件の割合、外国語対応の件数、利用できるリソース（施設スペースや備品、情報システム等）で、それらの情報を元に、事業者から、最適な作業フロー、最も効率的な人員配置を提案してもらう方法である。

以上をまとめると、業務プロセスの「見える化」「標準化」「共通化」を図るとともに、発注単位を大きくして、スケールメリットを生かすことが効果を高めるポイントである。これらの手法は、組み合わせることが可能で、さらに、複数年次契約とすることにより、単年度経費を抑えることもできるだろう。

３　アウトソーシングの留意点

業務を委託するに当たっては、「適切な事業者選定」「リスクの軽減」「サービス品質の担保」が重要なポイントになる。

適切な事業者選定を行うためには、発注者である自治体から十分な情報提供・意思表示を行うとともに、事業者から広く積極的な情報提供を受け、委託の方法や規模などを検討し、準備を進める事が必要である。

事業者選定に当たっては、一般競争入札が原則であるが、案件・内容に応じて、総合評価競争入札方式やプロポーザル方式を活用する。事業者の業務処理能力、提案力、経営の安定性などを、しっかりと見極めた上で、価格面の提案と併せて比較検討する必要がある。

リスクの軽減については、まずリスクの洗い出しを行う。リスクは、委託事業者の不法行為等によるリスク、個人情報の保護に関するリスク、事業者の経営リスク、緊急時の事業継続に関するリスクなどが挙げられる。委託事業者の行為により、住民等に損害が生じた場合に、自治体に損害賠償を求められる可能性があるが、契約段階において、そうした場合に、事業者に求償できるように定めておく必要がある。また、再委託に関して、その範囲や、手続き等について定めるとともに、再委託先の不法行為等による損害賠償責任の所在についても明確にしておく必要がある。

個人情報の保護については、法令及びマニュアルの遵守や、定期的に手順を確認すること、研修を実施することなどを契約書に盛り込む。守秘義務の遵守についても同様である。業務上知り得た個人情報等の秘密の情報に関しては、契約終了後や当該職員の退職後も秘密を保持することを義務付ける守秘義務契約を、事業者と従業者との間で締結することを求める。

特に、最近、個人情報の漏洩や窃取などの治安が増加していることから、受託事業者に対する作業手順の確認や検査などを、定期的に実施し、不正やミスが起きないように監督を徹底する責任がある。

サービス品質の担保は、自治体職員の適切な管理の実行と、サービス・レベル・アグリーメント（SLA）の設定と遵守により行う。法令により、自治体が自ら実行することとされている、審査や判断などの業務については、正規職員が適切に管理を行う。また、委託業務に関して不測の事態が発生した場合にも、当然に臨機応変の対応を行う。サービス・レベルに関しては、定期的にモニタリングを実施し、合意されたサービス水準が、安全確実に提供されているかどうか確認する。モニタリングは、担当職員への聞き取り、現場での観察、利用者アンケート等、複数の方法を組み合わせて行うこととする。

なお、モニタリングは、あくまでもサービス・レベルが達成されているかどうかという点について行うもので、達成手法について（役所的な発想で）事業者のノウハウの発揮や、効率的な業務執行を阻害することのないよう心がける必要がある。また、モニタリングの結果に応じて、インセンティブやペナルティを付与することも、検討の余地がある。

業務のアウトソーシングは、委託の高度化、効率化が目的であることはもちろんであるが、委託可能な業務は委託し、職員はコア業務に集中し、知識やノウハウを磨き上げ、サービス・レベルを上げ続けていく。そのことが、アウトソーシングの本来の目的であることを、是非忘れないで頂きたい。

第９章　広域連携による改革の推進

第９章　広域連携による改革の推進

１　広域連携の目的・意義

広域連携とは、複数の自治体が、協働して情報交換を行い、さらに事務事業を共同で実施することである。広域とは、近隣自治体で連携するイメージもあるが、情報通信の分野においては、必ずしも地理的に近くである必然はない。むしろ、団体規模や社会経済環境が似通っているとか、DX に関する考え方・ポリシーを共有している等のシンパシーを有する団体が、コラボするケースも増えており、広域というより複数（あるいは多数）団体の連携という方が適切かもしれないが、ここでは、従来とおり広域連携とする。広域連携を進めるためには、相応の手間もかかるが、メリットは大きい。ぜひ、先行している団体の知恵を借りて、広域連携に取り組むこととしたい。

広域連携の意義は、第一にはスケールメリットによる経費節減であるが、さらに次のような意義、効果が期待できる。連携や共同化を進めるためには、相応の手間と時間がかかるが、その効果ははるかに大きい。

とりわけ小規模団体においては、大きな効果が見込まれる。広域で連携することにより、小規模団体のメリット（意思決定が迅速、小回りが効く、風通しが良いなどの）に加えて、スケールメリットも合わせて享受することが可能となる。ぜひ、この自治体 DX の機械に、検討の俎上にあげてみることをお勧めしたい。

(1)　経費の節減

システム共同化、共同運用、共同調達等により、スケールメリットにより経費を節減する。

① 共通するシステムやサービスを共同整備、共同利用することによるシステム整備費、運用経費の節減。なお、共同化の対象については、今後、国が標準仕様を定めたシステムの実装状況（ベンダー等の準備状況）を確認の上、改めて検討する。

② 共通する業務やサービスを標準化して、共同で外部委託（事務処理センター等への）することによる、職員人件費の節減。

③ 端末等の物品や、印刷等のサービスを共同調達することによる、関係経費の節減。

(2)　危機管理能力の強化

参加団体のデータバックアップや、非常時の業務支援、相互の業務委託・受託などにより、災害時等の危機管理能力を高める。

(3)　情報収集能力等の強化

参加自治体をはじめ、関係する企業・団体等から得られる情報を共有することにより、全体としての情報収集能力を高める。

(4)　人材の育成

情報交換、合同研修、共同作業等への参加を通じて人材育成を行う。

人材育成研修等の実施規模を大きくすることにより、交流機会が広がり、交換する情報量の増大や研修経費の割り勘効果等が期待される。

(5)　参加団体の改革

連携による交流がきっかけとなって、連携に参加している他団体の仕事の仕方、業務フロー、マネジメントの方法、職場風土等を知ることによって、職員が啓発され、得た知識経験を自団体に持ち帰ることにより、各団体の改革が促進される

広域連携の効果は、経費の節減など目に見える効果から、仕事のマネジメントの方法の習得など、言語化されにくいことまで、広範囲に及ぶ効果が期待できる。しかし、連携の効果を十分に得るためには、連携の意義をしっかりと認識し、連携に主体的に参加し、その達成（実現）に必要な措置を戦略的に講じなければならない。連携に参加しさえすれば、自然に（受動的に）効果を得られるというのではなく、連携事項を追加・多重化して効果を高めることや、他団体から学んだノウハウを真似して自団体で展開するなど、様々な取り組みを複合的に実施することが必要なのである。

国によるシステム仕様の標準化が進み、サービスがクラウドで提供されるようになると広域連携は不要になるのではないかとの懸念があるかもしれない。しかし、全てのシステムやサービスが標準化されるわけではないことに加えて、上記（２）～（５）のメリットは変わらないことから、ぜひ広域連携を検討することをお勧めしたい。

２　連携推進のプロセス

広域連携の有効性や、具体的効果等について、総務省から提示され、明らかになっているところだが、実施に自治体クラウドに参加している団体は、未だ限定的である。

その原因は、１つには、どの団体と、どのように話を進めれば良いのか分からないというものであろうと思われるし、また、どの程度の仕事量になるものか検討がつかないということもあると思う。そこで、推進手順や要点、うまく進める秘訣等について、先進団体の知見を元にイメージを整理してみることとする。

(1)　推進手順

広域連携のプロセスの概略は次のとおり。

①　団体内における発案

②　声かけの対象の選定

③　事務レベルの情報交換

④　各団体の内部説明・意思決定

⑤　参加団体の基本合意

⑥　連携推進のための事務局の設置

①　団体内における発案

情報化経費の削減や、事務負担の軽減などの課題に対する１つの解決方法として、広域連携の手法を意識し、検討を開始するのがスタートである。タイミングとしては、次期のシステム更新について考え始める時期で、早ければ早いほど良い。できれば、リプレイスが終了して新システムの運用が開始された直後から、スタートすることが望ましい。

検討体制は、情報部門を中心に、企画や財政、行革などの部門が協力することにより、円滑な推進が期待できる。最初の段階で、可能な限り協力者を確保しておきたい。広域連携は、連携することが目的ではなく、それぞれの団体の業務・サービス改革であり、経費の節減が目的である。その意味からも、全庁体制で臨むべきである。

団体内部で、連携の必要性等について一定の理解が得られた段階で、連携先を探す準備に取り掛かる。ここで一定の理解とは、自治体ごとに異なるが、例えばDX推進を所管する部門（情報部門等）が所属する部の部長の了解が得られた段階をイメージすると良いであろう。

②　声かけの対象の選定

連携するためには、連携の対象、参加団体が必要である。そのためには、連携したいと思う団体に対し、連携を呼びかける必要がある。既存の自治体クラウドの構成団体を見ると、近隣の団体、同程度の規模の団体、既存の共同電算処理から移行したケース、同じベンダーのPKGを利用している団体同士の連携などが多いことが分かる。同じような時期にリプレイスの時期を迎える団体が声を掛け合って連携をスタートさせた例もある。クラウド環境下では、必ずしも近隣である必要はなく、遠隔地での連携も進められている。ただ、地理的に近いことで、連携の対象業務が広げられる可能性はあるので、候補には加えておくべきであろう。

連携のメンバーは、何よりも、連携についての考え方、価値観を共有することができること、連携することで相互に効果が見込めること、端的に言えばポリシーが一致することが一番重要である。そうした意味から、従前から交流があり、お互いに、考え方や取組内容について知っている団体同士の組み合わせが、成功率が高いと言える。必ずしも、そのような団体が存在するとは限らないが、いずれにしても日頃からアンテナを高くして、他の自治体の動向に気を配っておきたいところである。なお、既存の連携グループに参加を希望するという選択肢も、もちろんあり、様々な可能性を含めて検討することが大事である。

対象団体の候補が絞れた段階で、組織内で説明を行い、同意（連携についての意見交換を行うことの同意）を得て、対象団体と内々に意見交換を行う。（なお、団体間で、担当職員同士が旧知の間柄であるような場合は、手順を省略して、極く内々の情報交換を行い、感触を得ることも可である。）

③　事務レベルの情報交換

対象団体の情報部門等にアクセスし、連携に関する意見交換を行いたい旨を申し入れ、相互の業務・システムの状況や当面する課題、連携についての考え方や見通し等について、率直な意見交換を行う。このプロセスにおいて、一定の時間をかけて、本音の話ができる関係を築いておくことが必要である。連携を進める中で、カスタマイズの是非や経費負担（按分等）に関する調整等を行う必要が出てくる。そうした時には、本音の話をすることが解決を早めてくれる。そのために最も役に立つのは率直な意見交換ができる関係を築いておくことであるが、それには親睦を深める機会も大事な役割を果たしてくれる。

事務レベルの情報交換を進める中で、お互いの意向、要望を反映させる形で、連携を行うことができそうであれば、協力して、連携の基本方針案を作成する。この基本方針案は、事務担当者が、各団体に持ち帰って、説明を行うための案で、それぞれに異なる説明を行うことのないように文書としてまとめるものである。

基本方針案の内容は、連携の目的・目標、連携範囲、構成団体、連携主体、運営経費、費用対効果等々についての基本的な考え方を整理したもの。なお、各団体の担当者は、話し合いの経過を、逐次、上司に報告するとともに、組織としての方向性を確認し、基本方針案と団体の考え方に齟齬がないようにしておくことは言うまでもない。

なお、ここで注意したいのは、参加団体が、同じようにメリットがあることを冷静に見極めることだ。団体間のバランスが悪いと、うまくいかない可能性が高い。連携が進んだとしても、長続きしないことにもなりかねない。

④　各団体の内部説明・意思決定

基本方針案をもとに、内部説明を行う。内部説明の鍵となるのは、連携（共同化、標準化）対象業務の事業原課である。いずれにしても、業務フローや仕事の流れに関して、何らかの変更を伴うことになるためで、理解を得るために、説明を尽くす必要がある。説明のポイント（文脈）は以下の 5 つである。

・情報化経費の節減は、財政事情から、喫緊の課題であること。
・それには、共同利用（広域連携）が有効であること。
・標準化されたシステムを、原則、ノンカスタマイズで使用することが必要であること。
・業務フローや帳票等を変更する必要があること。
・連携に当たっては、事業原課職員の協力をお願いしたいこと。

同時に、連携の目的・目標、連携範囲、構成団体、連携主体、運営経費、費用対効果（見込み）等々について、可能な限り丁寧に説明を行い、団体としての基本的な意思決定を得る。

⑤　参加団体の基本合意

以上のような手順で、各団体の方向性が一致した段階で、参加団体間で連携を進めることの基本合意を行う。基本合意の内容は、連携の参加メンバー、推進基本方針、運営方法の考え方、連携対象業務、意思決定の方法、検討経費の分担方法等で、詳細については、協力して詰めていくこととする。基本合意の方法は、基本方針を記した文書に、然るべき役職者が署名を行う等で十分と考えられる。（形式よりも中身を重視）

なお、このようなタイミングで、幹部同士が顔を合わせる会合等がある場合には、連携について議題（話題）とし、話し合ってもらうと円滑に進む。幹部に限定せず、多様な職位の職員が交流の機会を持つことは連携を促進するために有用であり、意識して、機会を設けると効果的である。

⑥　連携推進のための事務局の設置

連携をスムーズに進めるためには事務局の設置が必要である。

事務局の役割は３つある。１つは、連携（予定）団体間の連絡調整、もう１つは団体内部の連絡調整、もう１つは、実装段階におけるシステム（サービス）事業者と自治体の連絡調整だ。

広域連携を手際良く、効率的に進めるためには、何よりも参加（予定）団体の積極的な協力が必要となるが、連絡調整等の役割分担と、分担のルール等を決める必要がある。これは難しいことではなく、関係者が、話し合って、簡略かつ公平なルールを作成し、参加メンバーがそれを遵守することで済む。できる限り、事務負担を減らす工夫も必要だ。情報共有のアプリ（Web サービスなどの）を活用することや、事務は関係者で手分けして行うこととし、できるだけ事務局の仕事は作らないようにする等の配慮が必要だ。

なお、この段階から、連携の仕組みについて検討しておく必要がある。地方自治法に基づく連携の枠組みを以下の表に示すが、これらの他、法に基づかない連携の枠組み（事実上の協議会、任意組織による協力、自主的な協定等）を選択することもできる。手続きや、経費、事務負担等を考慮して、合理的な選択をされたい。

地方自治法に基づく広域連携の仕組み

・法人の設立を要しない簡便な仕組み

共同処理制度	制度の概要
連携協約	地方公共団体が、連携して事務を処理するに当たっての基本的な方針及び役割分担を定めるための制度。
協議会	地方公共団体が、共同して管理執行、連絡調整、計画作

	成を行うための制度。
機関等の共同設置	地方公共団体の委員会又は委員、行政機関、長の内部組織等を、複数の地方公共団体が共同で設置する制度。
事務の委託	地方公共団体の事務の一部の管理・執行を、他の地方公共団体に委ねる制度。
事務の代替執行	地方公共団体の事務の一部の管理・執行を当該地方公共団体の名において、他の地方公共団体に行わせる制度。

・別法人の設立を要する仕組み

共同処理制度	制度の概要
一部事務組合	地方公共団体が、その事務の一部を共同して処理するために設ける特別地方公共団体。
広域連合	地方公共団体が、広域に渡処理することが適当であると認められる事務を処理するために設ける特別地方公共団体。国又は都道府県から直接に権限や事務の委譲を受けることができる。

参考資料（連携に関する調査結果）

総務省「地方公共団体間の事務の共同処理の状況調」

平成 30 年 7 月 1 日現在（令和 2 年 9 月 30 日差し替え）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000598974.pdf

３　構成団体の規模について

広域連携の参加団体は、同じような（一定の範囲内の）人口規模の団体とするのが合理的である。（規模に大きな違いがあると、参加団体の全てが、最適なシステムを選択することが難しくなる可能性がある。）

(1)　連携の主目的は、共通のシステムやサービスを、足並みを揃えて導入、活用することによるスケールメリットを生かして、経費を節減することにある。

(2)　スケールメリットを最大化するためには、標準化された（同じ）システムやサービスを、原則カスタマイズせずに使うことが必要である。

(3)　しかし、小規模団体では必要とされないが、大規模団体では求められる機能がある（バッチ機能など）。

(4)　不要な機能が含まれたシステムは、小規模団体にとっては最適とは言えない。不要な機能に経費をかけることになるからである。

(5)　このため、大規模団体と小規模団体が混在する場合、機能要件を絞り切ることが難しくなるため、一定規模以下の団体を参加の目安としている連携主体もある（鹿児島県町村会 10 万人程度以下）。

総務省調査では、人口規模 10 万人以下の団体（市区町村）は 1,454 団体で、全体（1,741）の 84%である。

中でも、人口規模２万人以下の団体の、住民１人あたり情報システム経費は、２万人以上の団体の経費の約 2.5～3.0 倍となっており、速やかに広域連携に参加し、経費節減を進める必要がある。併せて、「１　広域連携の意義について」に記載したような事業を行うことにより、さらにその効果を拡大することが求められる。

（出典：総務省　「市区町村における情報システム経費の調査」（2018/3/30）

４　連携組織のマネジメント

複数の自治体が連携・協力して、共同でのシステム導入、システムの共同化、業務の委託等を行う場合には、個々の自治体内部の調整に加えて、連携参加団体が、連携を成功させ、さらに維持、強化、発展させようとする意識を形成、共有する必要がある。そのためには、重層的な仕掛けとマネジメントが不可欠である。

マネジメントの要点は、次の 3 点に集約できる。

(1)　標準化、共同化作業の円滑な推進（プロジェクトマネジメント）

(2)　組織レベルのコミュニケーション活性化

(3)　知見の概念化、共有、発信

(1)　標準化、共同化作業の円滑な推進

連携の主要な目的である業務・サービスの共同化等を進めるためには、業務やサービスのプロセスの標準化・共通化が不可欠である。これを進めるには、参加団体の職員（事業原課や情報部門等の職員）が、業務・サービスのプロセスを、細部にわたって、検証し、同じやり方に統一する必要がある。

新しい業務やサービスの場合には、比較的容易だが、既存の業務・サービスの場合には、プロセスを変更する必要があり、どのように統一するのか（どのクラウドサービスやパッケージを選ぶか）は、話し合いによって決める事になる。（総務省の標準仕様により開発されたシステムの場合においても、若干の差異が生じるものと想定される。）

この作業には、相応の時間と手間がかかる。また、参加者も多くなることが予測され、会議の設営（日程調整、会議室の予約等）、会議の司会・運営、議事録の作成やフィードバック、全体の進行（工程）管理、決定事項のフォローなどの、いわゆるプロジェクトマネジメントを、適切に実施する必要がある。

専任の PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）役を設けることができると良いが、そのための予算を確保することは厳しいと思われるので、参加団体の誰かが、あるいは交代で、その役を果たすことになるであろう。

そのような場合に、プロジェクト管理用アプリ（ITS：Issue Tracking System　課題管理システム）が役に立っている。業務プロセスを検討するWGの参加者（自治体職員及び事業者等）にITSの使い方を覚えてもらうとともに、議事録は、発言の要点をポストイットに記載し、共有することとするなど、議事進行や記録の作成方法を簡略化することにより、会議に関わる負担を軽減する。懸案事項の管理もアプリ上で行うことにより、ガラス張りになって、持ち越しや引き伸ばしが減少する。ITSを使い、議事録は、ポストイットに図（ポンチ絵）で描くことによって、プロジェクトマネジメントに関わる経費や手間を大幅に減らし、共同化を推進できている団体がある。

(2)　組織レベルのコミュニケーション活性化

連携を円滑に進めるためには、参加団体間のコミュニケーションが上手くいっている必要があることは言うまでもない。交流の段階は、あまり問題は発生しないが、経費負担の調整や、業務プロセスの変更に関する合意など、クリティカルな局面では、ベースとなるコミュニケーションが不安定だと、フリクションが生じる場合があるかもしれない。職員レベルで、上手く調整できた案が、上司に受け入れてもらえないということになっては困る。

組織間のコミュニケーションを活性化するために、職位ごとの職員交流を意識的に進めて、上手く行っている事例がある。担当者同士は、頻繁に会議があるが、所属長クラス、部門長クラス、さらに経営層についても、節目節目に、連絡会を開催することにより、顔の見える関係を作っておく必要がある。そうした機会を設け、その際に、推進状況についてレクを行うと同時に、職位に相応しい役割を演じてもらうことにより、自分のこととして捉えてもらうようにするのである。

(3)　知見の概念化、共有、発信

業務・サービスのプロセスの比較検討や、標準化・共同化を進めていく中で、自治体ごとの仕事の進め方、職員の共通意識、問題解決手法、人材育成方策、さらに、リーダーシップの方法や交渉術など言語化されにくい暗黙知に属する情報（インテリジェンス）について、可能な限り概念化し、共有することにより、お互いの知見を広げることとしたい。また、その中で、広く発信が可能な情報については、発信を行うことにより、参加自治体のイメージアップを図ると同時に、職員のモチベーションを高めることに、大いに役立つと思われる。

5　共同化に向けた作業

共同化に向けた作業は、基本的には、個別自治体のシステムの導入あるいはリプレイスの作業と変わらない。異なるのは、業務や処理のプロセスを統一する（揃える）作業が加わる点である。自治体の業務やサービスの多くは、法令に基づいて行われており、基本的には同様のプロセスで実施・提供されているはずであるが、事務処理の詳細部分では差異が生じている場合もあ

る。その違いを見える化し、最も合理的な（最適な）プロセスに改める必要がある。共同化には、この作業が不可欠である。

なお、現在、総務省により進められているシステム仕様の標準化が進み、基幹系のシステムへの実装が進めば、各団体は、現行の業務プロセスを、標準化されたシステムのプロセスに合わせる作業を行えば済むことになる。しかし、現行業務との違いを明らかにし、差分を埋める工程は、手順としては大きくは変わらないので、本報告書では、これまでのやり方（概略）を示すこととする。

作業は、各団体が事前に行う現状把握と、共同で行う共同化（標準化）作業に区分できる。

作業は、いずれも、情報部門の他、対象業務の担当部門（事業原課）の職員を加えて実施する。共同作業の場所は、参加団体の会議室等を持ち回りで行うのが良い。出張できる人数は限られるが、自庁内であれば、多くの職員が参加することができる。できるだけ多くの、可能であれば、関係職員全員が関われるようにすることにより、改革への意識が高まる。また、議論や作業をともにすることにより、相互理解が深まり、仕事の仕方を見習うなど、良い影響が期待できる。他の自治体職員の仕事振りに学ぶことは多い。これも広域連携のメリットの１つである。

（共同化作業の概略）

---

1. 現行の業務・システムの実態把握（各団体で事前に行う作業）

(1) 資料収集

はじめに、対象となる業務の現状把握を行う。現状把握は、現行業務及びシステムに関するドキュメント類を集めて、机の上に並べることから始める。業務に関しては、関係法令・規則、申請書等の帳票、職員の事務分担表、業務プロセス図等々を、システムに関しては要件定義書、契約書、システム設計書等々で、あるものは全て並べてみる。また、当該業務の目的、内容、効果、対象件数（人数）、担当職員（正規、臨時）数、時間外勤務時間数等についても再確認し、情報共有する。日頃、仕事に追われていると、振り返る機会がないが、この際、改めて基本に立ち返ってみるべきだ。この辺りの作業は、事前に、個々の自治体で済ませておきたい。

(2) 業務プロセスの見える化

続いて、集めたドキュメント類を材料に、原課職員の話を聞き、業務の流れとシステムの機能を整理・確認する。業務の流れ（プロセス）とは、職員が手作業で行う部分とシステムが行う部分を加えた全体像のこと。手作業で行う部分とは、例えば窓口で職員が対面で受付を行い、受け付けた申請書類の必要項目を端末に入力する作業や、申請者の資格情報を別システムにより確認する作業などのことで、一連の業務は、職員の手作業とシステムの機能の実行の両方により完結している。

なお、これを最初から最後まで（エンドツーエンドで）デジタル化することにより、行政の効率化、利便性の向上、スピードアップを図ろうというのがデジタル・ガバメントの考え方である。それには、オンラインでの受付、添付書類の撤廃、ワンストップでの処理などを進めるとともに、業務・システムの改革を行い、業務をデジタルで完結させることが重要な要件となる。

業務の流れ（業務プロセス）を確認するためには、業務プロセス図を作成するのが有効である。業務プロセスを図化することにより、作業の重複や手戻りなどがないか、簡略化できる部分がないかなどを見える化できる。既存のものがあれば良いが、無ければ、この機会に作成する。業務プロセス図の書き方には、いろいろな手法があるが、BPMN は国際標準の表記法であり、分かりやすく簡単に作成することが出来、かつ目的に応じて表記の粒度を分けることができること、システム開発工程との連続性確保が可能であることから注目されている。

なお、BPMN については、本報告書の「第 6 章　業務プロセス改革」に概要を記述したほか、詳細については、J-LIS が「地方公共団体における情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド」（平成 27 年 3 月）を作成しているので、参照されたい。

(3)　課題の抽出

業務改革を進める上で、最も大切なプロセスが課題の抽出である。課題を正しく把握することができれば、適切な解決策を得ることができる。

課題を抽出するために、原課の担当職員にヒアリングを行う。ヒアリングには、できる限り担当している職員全員に参加してもらう。ヒアリングは、まず業務プロセス図をもとに、業務の流れを確認することから始める。プロセス図の表記が違っていないか、表記以外の作業や処理はないか、時間や作業負荷がかかるのはどの部分か、作業ミスが多く発生するのはどこかなどを聴取する。

また、システムに必要な機能は備わっているか、現行システムへの不満なところは、手作業で行っている部分をシステム化できそうな部分は無いかなどの質問も行う。同時に、処理件数や担当職員数、時間外勤務時間数、維持管理に関する問題点、維持コストなどを調べる。

また、カスタマイズを行なっている部分に関しては、カスタマイズの内容、理由、必要性などを聴取する。さらに、現行ベンダーのサポート体制、障害発生頻度・件数、障害発生時の対応状況、職員とのコミュニケーションが良好かどうかなどの点も尋ねる。ヒアリング結果は、同種の内容のものをまとめ、項目ごとに整理して、課題として取りまとめる。なお、現行システムでカスタマイズ対応している機能に関しては、標準化された共同システムにおいて、どのようになるのかは、この時点では未知数であることを良く説明しておきたい。（できるだけカスタマイズは行わない。）

2. 現行の業務・システムの実態把握（その 2）（共同作業）

前節で見える化作業を行なった現行の業務・システムについて、参加団体において、どの程度差異があるか、その状況を整理・確認する。BPMN などの、共通の手法でプロセス図が記述されていると、この作業が容易となる。

3. 業務 AP に関する情報収集、方針決定（共同作業）

(1) RFI

現行の業務・システムの実態と課題を把握したところで、次期の業務 AP（アプリケーション）に関する情報収集を行う。業務 AP の選択肢としては、パッケージ製品（オンプレミス、単独クラウドでの利用）、クラウド（ASP、SAAS 等の単独利用）、自治体クラウド（共同クラウドの利用）の 3 種類の可能性があるが、国が進めている標準化の動向や、費用対効果を考えると、自治体クラウド（共同クラウド）を選択すべきである。なお、標準仕様が実装されたシステムが普及した段階では、その中から業務 AP、若しくはクラウドサービスを選択すべきであることは言うまでもない。（基本はクラウド）

情報収集は、展示会や広告、ベンダーの Web サイトなどの情報収集、他自治体からの情報収集を行うとともに、RFI（Request For Information：情報提供依頼書）を作成し、クラウドサービスやパッケージ製品等を提供しているベンダー等に対し、情報を提供してもらうよう依頼すると同時に、ホームページで（連名で）公表する。

RFI で提供してもらう情報の内容は、ベンダーの基本情報、製品の基本情報や特徴、導入実績等々である。なお、RFI は入り口の段階なので、ベンダーの過大な負担になるような詳細な情報を求めることはせず、情報提供のハードルを下げた方が、幅広く多くの情報が収集できる。RFI を行うことにより、その後も、ベンダーから様々な提案を受けることが期待される。

(2) パッケージ製品等（クラウドサービスを含む）の分析評価

次に、RFI 等により得られた情報をもとに、次期システムとして採用の可能性のあるパッケージ製品等の候補を複数（出来れば 3 点以上）選択し、現行の業務・システムと比較し、当該パッケージ製品等を利用して業務を実施することが可能かどうか分析評価を行う。このうち、製品の機能評価には、Fit & Gap（フィット＆ギャップ）分析という手法を使う。

Fit は「適合」、Gap は「不適合」の意味で、評価対象のパッケージ製品等と、業務プロセスにおいて、必要とする機能が適合しているか否かを分析する作業のことである。Fit & Gap 分析においては、業務フローに沿って、機能ごとに適合/ 不適合の仕分け判定を行う。この分析作業において、先に作成した業務フロー図と、抽出した課題が役に立つ。Fit &

Gap 分析に際しては、ベンダーの協力が得られるのであれば、デモ機を持ち込んでもらい、画面遷移等が確認できるように依頼する。

Fit & Gap 分析は、2 つのステップに分けて行う。ステップ 1 では、現行要件・仕様（課題の解決策を含む To-Be モデル）に対して、パッケージ標準機能で実現が可能かどうか確認する。また、当該パッケージ製品に置き換えることで、関係システムとのインターフェース（I/F）に影響が生じるかどうかの確認も行う。I/F の変更を関係システム側で許容できない場合には、当該パッケージ製品に I/F 機能を付加、若しくはカスタマイズする必要が出て来るため、その製品の評価は下げざるを得ない。なお、参加団体の現行の業務・システムと比較して、親和性が高い製品が選択の対象となるのは言うまでもない。

次に、ステップ 2 では、ステップ 1 で不適合（実現不可能）となった要件・仕様に対して、業務継続性の観点から、機能追加の要否と、その手段を検討する。業務継続性の観点とは、現行業務で行っていたサービスを、アドオンやカスタマイズを行ってまで継続して実装するかどうか、その必要があるか判断するということである。

パッケージ製品の標準機能で実現不可能な機能に関しては、以下の 4 つの対処法がある。

① パッケージ標準機能に合わせて、現行の業務フローを変更、
② パッケージが提供する機能を用いた開発（比較的簡易な設定変更等）で実現、
③ アドオン開発（独自の追加開発）で実現、
④ 原課職員の運用対処（手作業や外部 PC を用いる作業等）により実現、

パッケージ製品を利用することによる効果は、可能な限りパッケージ標準機能に手を加えず、業務フロー等を変更することで最大化することができる。上記分類では原則①まで、やむを得ない場合は①＋②までとし、③は経費が嵩み、パッケージ製品を選ぶメリットが失われるため、行わないこととする。④に関してはシステム改修経費を抑えることは可能である一方、職員に負荷がかかるため、RPA の利用など、別の解決方法を考える必要がある。

パッケージ製品等の評価に当たっては、上述のような Fit & Gap 分析による製品機能の評価に加えて、製品の今後のバージョンアップ計画（現製品のバージョンをいつ頃まで保守する予定か)、製品が提供する機能を用いたカスタマイズが可能な範囲、他のパッケージ製品との連携の容易性など、製品の運用・保守の観点からの評価も必要だ。また、製品を供給する事業者としての能力、すなわち技術力や営業サポート力、法改正への対応、製品の利用実績等についても評価しておく必要がある。

また、クラウドサービスの利用に当たっては、ネットワークに関する検討（経費面、セキュリティ面等の）が必要である。クラウド利用による経費を減らせる一方で、通信費が増えることも見込んでおかなければならない。また、自治体クラウド（共同クラウド）を目指す場合には、参加自治体全てが Fit & Gap 分析を行い、評価と業務フローの見直しを行う必要

があり、効果の大きい分、導入に当たっては相応の汗を流す必要があることを理解しておきたい。

(3)　パッケージ製品等の確定

Fit & Gap 分析等による評価結果を点数化し、採用するパッケージ製品を決定する。同時に、パッケージ製品に合わせて業務フローの変更等も決める必要がある。決定に当たっては、前項で述べたように基本的にパッケージ製品を標準機能のみ、すなわちノンカスタマイズで使うことを原則とする。カスタマイズを行うと、導入時だけでなく将来に渡って、法制度改正時やリプレイス時に経費が嵩み、パッケージ製品を使うメリットが減少、若しくは無くなってしまう。

このことを、この時点で、原課の職員によく理解してもらい、納得してもらうことが必要だ。特に、現行の業務・システムで（カスタマイズ等により）備わっていた機能が、新システムでは提供されない場合は、その理由をよく説明する必要がある。

とはいっても、やむを得ない場合もあるかもしれない。ノンカスタマイズを基本としつつ、費用対効果について十分に検討し、最適な判断を行うこととする。いずれにしても、後になって追加の要望が出たりすることのないように、丁寧に説明し、しっかり意思統一を図る必要がある。

(4)　要件定義

要件定義とは、業務システムに必要な機能や性能を明らかにすることで、業務要件、機能要件及び非機能要件をまとめて定義（記述）した文書を要件定義書と呼ぶ。要件定義を行うのは、納入事業者（のエンジニア）に、正確に要件を伝えることが主目的であるが、後になって、発注者側がぶれるのを防ぐためでもある。原課からのカスタマイズ要望や、業務フローの変更、運用上の課題などを調整し、合意形成を行なった結果をドキュメントとして整理する。詳細設計や開発の段階を迎えると、往々にして様々な追加要望が出てくる。ここで、しっかり決めておく必要があるのだ。

なお、国が作成する標準仕様に基づくシステムの場合、要件定義の大部分は、標準仕様に基づくこととすれば済む事になる。

【業務要件】

業務要件とは、情報システムを活用した業務の内容を具体的に明示することで、業務実施手順、実施体制、業務フロー、入出力情報項目、処理件数、利用者数、利用時間、繁忙期、業務の実施場所、業務に必要な物品などのリソース等を記述する。また、システム化の範囲及び手作業による業務の範囲、業務の継続の方針、セキュリティ対策の基本的な考え方についても記述する。

【機能要件】

機能要件とは、読んで字のごとく「実装、搭載すべき機能」のことで、業務を実行するために必要な機能、システムの振る舞いを、具体的に記述する。

項目としては、①機能に関する事項として、処理内容、入出力情報、入出力の方法等、②画面に関する事項として、画面一覧、画面概要、画面入出力イメージ、画面遷移の基本的考え方、画面入出力要件、画面設計要件等を記述する。また、③帳票に関する事項として、帳票一覧、帳票出力イメージ、帳票入出力要件、帳票設計要件等を、④情報・データに関する事項として、取り扱う情報やデータの一覧、処理要件、データ構造等を記述する。この他、連携する他の情報システムとのインターフェース、送受信データ、送受信条件等を記述する。

【非機能要件】

非機能要件とは、システムの性能や特性のことで、車で言えば、燃費とか高速安定性、走行安全性などのことである。

項目としては、①ユーザービリティ及びアクセシビリティに関する事項として、情報システムの利用者の種類、特性及び利用において配慮すべき事項等を、②システム方式に関する事項として、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク等の情報システムの構成に関する全体の方針を記述する。③規模に関する事項としては、システムの規模について、機器数、設置場所、データ量、処理件数、利用者数等について記述する。データ量に関しては、将来見込み（システムのライフサイクル期間における）も記載する。④性能に関する事項として、システムの応答時間等を、⑤信頼性に関する事項としては、稼働率を記述する。

これらの他、システムの性能や機能の拡張性について、将来の OS やミドルウェアのバージョンアップ時におけるシステム改修の許容度（上位互換性）について記述する。また、ベンダーロックインの解消等を図るため、システムを構成する端末製品等については市場において容易に取得できる標準的技術又は製品を用いることを明記する。さらに、システム運用の継続性の観点から、障害時や災害時に求められる必要最低限の機能、標準復旧時間等について、情報セキュリティ対策について記述する。また、新システムへのデータ移行手順や、職員に対する教育研修に関する事項、移行後の運用・保守に関する事項、環境性能等についても盛り込む。

これらの要件に関しては、過度にならない、必要十分な程度の要件とすることが大切だ。高度な性能や保守対応を求めれば、その分対価が高くなる。また、要件定義書は、一度作ったら変えないということではなく、新技術や新提案の登場、法制度の改正、予算措置の状況、経費の見通し等により、適宜見直しを行い、原課や関係者と必要な調整を行なった上で、柔軟に改訂することで、より効果的・効率的なシステムとするよう努める必要がある。

なお、見直しの都度、要件定義書のバージョン管理を適切に実施することが大事だ。（実装後の運用段階においても、次期リプレイスのために、バージョン管理を継続することをお勧めする。）

4. 調達手続き

(1) 調達計画の策定

調達計画とは、調達の対象、調達単位、実施時期、スケジュール等を取りまとめたドキュメントである。調達単位とは、端末やネットワーク等のハードウェアやソフトウェア、PMOや設計は分離発注なのか一括発注するのかなどを整理すること。これは、自治体ごとに契約規則やガイドラインに定められていると思う。

なお、共同で調達する場合、組合などの法人格を有する主体においては、その主体が調達するが、任意の協議会の場合には、同時に（同時進行で）調達手続きを行い、別々に契約を行う（従って、支払いも別々）ことになる。あらかじめ、経費の按分方法を決めておく必要がある。

次に、契約方式について検討し、調達計画に盛り込む。契約方式は、一般競争入札により行うことが原則であるが、例外的に随意契約に寄らざるを得ない場合には、企画競争又は公募を行うことにより、透明性・競争性を担保する必要があるが、ソフトウェア開発等（クラウドサービスの提供を含む）に関しては、品質確保の観点から、総合評価落札方式若しくは公募型プロポーザル（企画競争）方式によることとされている。（政府調達標準ガイドライン）

また、調達スケジュールに関しては、手続きに要する期間を考慮し、逆算してスケジュールを定める必要があることに注意されたい。なお、調達手続きの前提として、予算措置が必要であることは言うまでもないので、念のため。

(2) 調達仕様書の作成

調達仕様書は、事業者に調達案件の概要等について示し、入札や企画競争に参加を求めるための文書である。記載する事項は、対象システム、調達単位、契約期間、スケジュール、調達方式、作業内容、満たすべき要件、遵守事項など。入札参加要件や入札制限等についても記載する。個人情報保護の観点から、再委託の制限や機密保持に関しては、しっかりと記述することが必要である。

(3) 提案依頼書（RFP）の作成と送付

総合評価落札方式又はプロポーザル方式により調達を実施する際には、調達仕様書に加えて提案依頼書（RFP）を作成する。RFP には、提案書の記載要領、具体的な提案依頼内容（要件定義書の内容等）、提出期限や提出方法、提案の評価基準、審査方法等を記載する。

RFP は上記調達仕様書とともに、RFI に応じてくれた事業者をはじめ、できるだけ多くの事業者に送付し、提案を依頼する。

(4)　提案の審査、事業者の選定

事業者から提出された提案書の審査に当たっては、審査委員として、当該業務に精通した関係職員、情報環境に詳しい職員等に加えて、専門的な知見を有する外部有識者等の参加を得ることも検討する。審査に当たっては、あらかじめ定めた評価基準及び審査方法に基づき、要件定義書の内容を的確に理解した提案かどうか、また、実現性のある提案かどうか等について評価を行う。

なお、提案書の提出にあたり、事業者からプレゼンテーションなどの形式で説明を受けるが、その際には、現場で指揮を執る事業者側リーダー（予定者）には必ず出席してもらい、質疑応答を行なって、技術力やコミュニケーション能力等について見極め、評価に反映させることをお勧めする。

(5)　契約

契約書は、各自治体の様式によるが、損害賠償、契約変更手続、契約解除等に関する条項を記載しておくことが必要である。特に、損害賠償に関しては、事業者による契約の履行が不可能となった場合の影響が大きいことを踏まえ、損害賠償の範囲を記載しておく。

クラウドサービス等の契約の場合には、サービス利用契約書に加えて、サービスレベル合意書（SLA）を締結する。SLA は、サービス品質、性能、サービスサポート（ヘルプデスク）、サービス評価方法などの運営ルールを定めたもので、測定可能かつ達成可能な数値を、委託者・受託者双方合意の上で取り決める。

SLA の例としては、サービス提供時間、処理完了までの時間、稼働率、同時接続可能数、バックアップに要する時間、不正アクセスを検出するまでの時間、ヘルプデスクの受付時間、同解決率、障害対応時間、復旧までの時間などが挙げられる。

また、再委託に関しては、その必要性、合理性等について厳格に審査し、必要と思われる場合に限り承認することとする。個人情報（特に特定個人情報）を取り扱う場合に関しては、特段の注意が必要である。

5.　設計・開発

(1)　要件定義の内容の調整と確定

使用するパッケージソフトウェアやクラウドサービスの確定、受注事業者の提案等を踏まえて、要件定義の内容を調整し、確定させる。同時に、業務フロー図などの関連するドキュメントを忘れずに修正し、一致させるようにする。

(2)　開発プロジェクトのマネジメント

契約した設計・開発事業者とともに、開発プロジェクトの実施計画書を作成し、これに基づいて進捗管理を行う。実施計画書には、作業項目、作業内容、開発手法、開発環境、成果物、体制、役割分担、スケジュール等を記載する。スケジュールは、WBS（作業分解図）などにより、可能な限り詳細に計画する。既存システムを更新する場合には、対象システムによっては、利用者への影響を考慮して、新旧システムの入れ替えのタイミングが、年末年始や連休などの休業日に限られる場合もあり、基本的に遅れることは許されない。

工程管理は、工程の節目節目で、事業者から必要なレビューを受けることにより行う。関係者が情報を共有し、作業等に問題が発生した場合には、早期に解決を図る。リスク管理の対応手順については、あらかじめ決めておくことをお勧めする。

(3)　新システムの稼働

開発が順調に推移したら、新システムの稼働（更新の場合は移行）の準備を行う。移行するのは、システムとデータで、それぞれの移行の方法、環境、段取り等を記載した移行計画書案の作成を事業者に求め、これをもとに、リスクを最小限にできるよう調整を行う。システムのテスト（単体テスト、関連システムとの連携テスト）や、職員の操作研修等を行い、さらに本番環境に近いデータによる受入れテストを実施した後に、移行の判定を行う。

(4)　運用と見直し

稼働後は、定期的に運用状況をチェックし、問題があれば対応します。稼働直後は、特に注意が必要ですので、障害等に即応できる体制をとっておく。一方で、新システムの業務フロー図、業務手順書（確定版）を作成する。これらは、次期更新の際に必要となるので、都度、最新のバージョンに更新することとする。

安定稼動後も、定期的に、対象システムによるサービスの利用者（住民等）や関係者、担当職員等から問題点や改善要望等を聴取し、検討課題として捉え、可能なものは、次期システムに反映させることとする。

参考資料

ヒアリングで得られた知識の概念化（広域連携）

01　連携のスタートアップ

（リード）
これまでの広域連携の背景には、団体間の既存の交流チャネルや歴史が存在する。
システムの更新予定が同時期であるとか、既存ベンダーや利用アプリが同じ等の共通する話題があると進みやすい。
しかし、連携の協議等を進める時期は、社会変革の時期、すなわち今がその時だ。
広域連携ありきでなく、定期的な情報交換等から始めて、相互理解を深めるのが良いのではないか。

（ヒアリングで得られた情報）

1	連携交流を進めるには、はじめは、職員の合同勉強会などから段階的・計画的に進める。	三鷹市
2	システム更新時期が一緒などの共通課題があることが、連携のきっかけとなる。	三鷹市
3	マイナンバー制度などの大きな制度の導入や、社会変革の時期にあたることが、連携のきっかけになる（デジタル・ガバメントは、まさしくそれに該当する）。	三鷹市
21	共同化や標準化発議のタイミングは、経済社会制度の大規模な変更・改正などの時期（今がまさにその時期）。	三鷹市
48	県が市町村に声をかけることが、連携や共同化推進の端緒となった。	鳥取県
103	ボトムアップ型（担当者発議）で広域連携をうまく進めることができた。	前橋市
104	連携のきっかけは、情報交換の呼びかけから。	前橋市
139	連携のきっかけとなったのは、情報交換（相談）から。	前橋市
140	情報交換を、定期的に開催することから、共通の課題の発見、検討に進展した。	前橋市
141	システムのベンダーが同じだったので、話が進んだ。	前橋市

02　連携の対象業務

（リード）
共同化等の検討対象となる業務は、住民記録や税等の基幹系に加えて、財務会計や文書管理等の内部事務系も含まれる。
標準化、共通化されたシステムであれば、さらに災害時の相互支援（協定締結）や、共同事務センターとして外出しすることも可能。

（ヒアリングで得られた情報）

37	共同化の対象範囲は、共通する全ての業務の中から、共同化によりメリットを生じるものとする	三鷹市
38	共同化の対象には、内部事務系も含まれる	三鷹市
88	広域連携の対象は、基幹システムの共同化に止まらず、内部事務（財務会計など）、データバックアップなど、拡大が可能。多いほど、効果が出る。	鹿児島町村会
169	コロナ対応を機に、システム運用に関する相互応援協定を締結。（災害時等も想定）	宇美町
170	応援の内容は、他の団体の事務指導を行うこと。他団体の事務処理を直接行うわけではない。災害等の際に、不慣れな職員が行うシステム操作等を指導するというもの。	宇美町
171	支援内容は、申請や届出の受理等についての審査の際に助言を行うというもの。決定や判断は、あくまでも当該団体が行う。	宇美町

03　連携方針の設定

（リード）
連携の基本方針を決めて、共有すべき。
基本方針とは、ノンカスタマイズの原則、共同利用（連携）の年限、次期更新時のデータ移行の方法、連携する業務の対象範囲等。

（ヒアリングで得られた情報）

106	自治体クラウドとして、共同で10年間利用することを約束。	前橋市
107	システムは、原則、ノンカスタマイズ。	前橋市
108	中間標準レイアウトによるデータ移行。（次回更新時）	前橋市
109	帳票の標準化、プリントは共同で外部委託。	前橋市
168	システムは、基本的にノンカスタマイズ。（一部、バッチ処理等あり）	宇美町
89	共同利用の標準システムは、基本的にカスタマイズは行わない。（DB等の根幹部分は絶対に変えない）	鹿児島町村会
147	WGには、ベンダーを変更することを前提に説明した。（抵抗が予想されたので）。	前橋市
149	システム更新時には、ベンダーを変える前提で進める必要がある。（スケジュール的にも、それを前提にすべき）	前橋市

04　連携のメリット

（リード）
広域連携のメリットは、システム共同化のコストメリットに加えて、事務の共同処理や委託、職員の育成にもつながる可能性がある。
（システム仕様の標準化が進むことと、広域連携の推進は別次元）

（ヒアリングで得られた情報）

44	共同作業、情報交流を通じて、新たな気づき、アイデアを得ることができる。	三鷹市
45	連携協議の作業は、職員の人材育成の機会になる。	三鷹市
53	小規模団体の連携のメリットは、システム経費削減もあるが、帳票印刷の作業が（委託により）なくなるといったことのメリットも大きいと思う。業務や作業の負担をどれだけ減らせるかがポイント。その延長が事務処理センター構想につながる。	米子市
15	連携の取り組みに参加することが、各内部組織の意識レベルを高める効果を有している。	三鷹市
17	情報化担当者だけでなく、事業原課の職員が、情報交換に参加する機会を増やすことで、新しい発見がある。	三鷹市
18	他組織と交わることで、自組織の長所、短所、課題が見えてくる。	三鷹市

05　庁内調整の方法、要点

05-01　庁内の理解形成

（リード）
連携の意義や必要性、費用対効果等を庁内で説明し、理解が共有され、組織としての意思決定がなされることが連携の前提。
連携には、既存業務の改革を伴うこと、そのために職員に一定の業務負荷がかかること等を庁内でよく説明し、理解を得ておくことが不可欠。
首長など経営層の理解に加えて、事業原課の職員に浸透する必要がある。
各々の団体の内部調整、気運の醸成が重要課題。うまく進めないと、挫折（脱落）してしまう。

（ヒアリングで得られた情報）

5	首長同士の話し合いを成功させるには、担当レベルの検討状況や考え方を、各団体内部で随時報告し、共有しておく。	三鷹市
6	連携の前提となるのは、情報化に関する国や他自治体の動きや政策の方向性など各組織内で共有し、経営層にまで考え方が浸透していること。	三鷹市

7	連携の前提となるのは、業務の標準化や共同化がコスト削減につながるという共通理解を、各組織内で共有できていること。	三鷹市
8	共同化、標準化を進めるには、既存の業務サービスのフローを変える必要があること、そのためには手間や時間がかかることを、事業原課が理解していること。	三鷹市
9	連携参加団体の事業原課が、共同化・標準化の必要性についての認識を共有していること。	三鷹市
11	連携をスムーズに進めるには、まず組織としての意思を確立する。	三鷹市
25	改革の足を引っ張られないように、組織内部で、十分な説明を尽くす。	三鷹市
26	改革の目的、趣旨内容等の説明の際には、聴く相手に合わせ、分かりやすく説明する。	三鷹市
148	現場の抵抗を、どう説得するかがポイント。	前橋市
159	庁内体制は、情報担当部長が集約している。	前橋市
14	他自治体との連携以前に、内部組織ごとの意識レベルを高める取り組みを進める。	三鷹市
137	多くの自治体が、連携の機運を形成する段階で挫折してしまっている。	前橋市
138	挫折の理由は、庁内でのポジション（バックオフィスの役割）によるところが多い。	前橋市

05-02 当事者意識の醸成

（リード）
改革の必要性や意義を、職員の各層が十分に理解し、当事者意識を持つ（我がこととして理解する）必要がある。
そのための説明方法、説明資料の作り方など、分かりやすくする工夫が必要。

（ヒアリングで得られた情報）

12	経営層の理解者（庁内推進者）は複数存在するのが望ましい	三鷹市
13	関係職員の全てが、それぞれの局面でキーパーソン となる意識を持つ（持たせる）ことが成功要因となる	三鷹市

19	標準化、共同化、デジタル・ガバメント推進は、組織の改革、働き方の改革でもあるとの意識を共有する	三鷹市
24	改革の目的、趣旨、内容について、各管理職がよく理解し、率先して取り組む	三鷹市

05-03　庁内ネットワークの形成

（リード）

財政、企画、行革等の部門を味方に引き込み、共同で推進する。（チームを編成）
情報部門を含めた役割分担を整理する。

（ヒアリングで得られた情報）

30	財政部門等の理解を得るには、丁寧な説明が大事だが、加えて、推進組織のメンバーに組み入れ、推進パートナーとして位置付け、当事者意識を持たせる	三鷹市
105	情報部門のあるべき姿＝システム運用は業務委託し、職員は、ICT ガバナンスや新規分野で貢献。	前橋市

06　連携参加団体の規模感等

（リード）

団体の規模は（少なくとも、最初の段階は）同程度であることが望ましい。
　共同運用等開始後は、システム仕様や参加条件が適合すれば、参加可能である。

（ヒアリングで得られた情報）

40	連携参加団体の人口規模は同程度が好ましい（対象者数や事務量、経費等の面で）。	三鷹市
42	後から連携に参加を希望する団体には、同じシステムを使ってもらい、既存メンバーも含めてスケールメリットを生かせる設定とする。	三鷹市
46	後から参加する団体の規模が既存団体より小さい場合にはシステム対応が可能と思われるが、大きい場合は詳細な検討を行う。	三鷹市
52	共同化は、町村同士で集まっても、（ある程度の規模とならないと）経費の削減は難しい。クリティカルマスがあるのではないか。	米子市
96	標準化と言っても、規模により必要な機能に違いはある。大規模には必要でも、小規模団体には不要な機能があり、全て一緒というのは合理的とは言えない。	鹿児島町村会
97	人口 20～30 万人以上、以下で、必要な機能（仕様）が分かれるのではないか。	鹿児島町村会

146	人口規模の小さい団体は、（中核市規模の共同化の枠組みに）参加のメリットを感じられないのではないか。	前橋市

07　連携組織の姿
（リード）
連携組織は、「任意の協議組織」が適当と考えられる。
経費や人的負担は、相談してバランス良く決める。

（ヒアリングで得られた情報）

31	連携組織は、組合、法定協議会などが選択可能だが、運営コストや手間を考えて、できるだけ負担の少ない任意協議会選定が合理的。	三鷹市
32	連携組織の運営の手間やコストは、参加団体でバランス良く分担する。	三鷹市
41	事業者との契約は、それぞれの自治体が個別に行うなど、柔軟な対応が可能。	三鷹市
49	連携のための協議組織は、任意の協議会とし、さらに市町村から県に事務委託としたことにより連携が強固になった。	鳥取県
50	共同化検討の案件ごとに部会を設置、県が構築・運用経費の1/2を負担している例が多い（他の負担割合の部会もある）。	鳥取県
121	参加団体は、条件の合致した団体に、当面は固定。	前橋市
166	広域連携の運営組織は、任意の協議会。	宇美町
167	連携や共同化の経費は、均等分割にしている。（規模が同程度）	宇美町

08　連携組織に関わる各団体職員イメージ
（リード）
　現場の実務担当者から部門長、必要な場面では経営層までの職員が、連携に参加することにより、真の意味での連携が進むとともに、職員の意識レベルも高まる。

（ヒアリングで得られた情報）

14	他自治体との連携以前に、内部組織ごとの意識レベルを高める取り組みを進める。	三鷹市
16	組織の各職位の職員が、関係自治体との情報交換に参加できる機会を増やす。	三鷹市
22	現場で実務を担当している職員に、他自治体職員との交流機会を意識して設ける。	三鷹市

36	業務フロー見直し等の重要課題は、各団体の事業原課の参加も得て、徹底的に議論することにより解決する。	三鷹市
59	広域連携の検討参加メンバーは、初期段階は情報部門でスタートし、具体的にスキーム（対象業務等）が決まったら、事業原課が入流というのがスムーズ。	米子市
60	広域連携の事務局は、広域担当部署と情報部門が担当し、業務を検討する部会のメンバーには、事業原課＋情報部門職員が参加している。	米子市

09　連携組織の運営体制

（リード）

参加団体が協議して、しっかりした事務局体制を確立し、リーダーシップを発揮して、調整や進捗管理を行うことが不可欠である。

検討・調整・調達・運営の段階ごとに、各団体の関係職員による WG を設置。
連絡窓口を一本化することにより、手戻りや重複を回避する。

（ヒアリングで得られた情報）

58	広域連携を進める上での配慮すべきこと。リーダー：合併ではなく、対等な立場であること。メンバー：効果的な業務は何かを意識して、対象業務を選定するなど、前向きに参加すること。	米子市
90	共同事業の運営主体がポリシーを明確に示し、賛同した自治体が参加するというのが原則。	鹿児島町村会
91	運営主体（情報センター）がリーダーシップを発揮し、自治体職員に作業を依頼している。	鹿児島町村会
111	参加団体の事業原課職員による合同 WG を編成し、共同利用体制を構築した。	前橋市
112	参加団体の全体を指揮する組織として、共同利用事業 PMO を設置し、事業全体の調整やリスク管理などのプロジェクトマネジメントを担当。	前橋市
113	各自治体の情報部門は、業務内・業務間の調整や、進捗管理などの PM を担当。	前橋市
114	事業者は、協議会 PMO 及び合同体制と打ち合わせを行い、個別団体との打ち合わせは行わないように、窓口を一本化した。（手戻りや重複を避けるため）	前橋市
115	事業実施の 4 つのフェーズに合わせて、体制を整えた。（体制を変化させた）	前橋市
116	構想計画段階では、協議会事務局を核とした、合同 ICT ガバナンス執行体制。	前橋市

117	調達段階では、業務 WG 体制。	前橋市
118	構築段階では、WG、協議会事務局、事業者の３者による共同運用体制。	前橋市
119	運用保守段階では、次期を念頭に、合同 SLM 委員会を設置予定。	前橋市

10　検討の進め方

（リード）

検討の進め方のルールを作成し、参加団体がこれを遵守することが不可欠。

参加団体職員が、それぞれ納得するまで議論し、その結果を積み上げるプロセスが大事だ。

（ヒアリングで得られた情報）

34	連携協議のスケジュールに合わせて、団体内の意思決定が進められるよう各団体が足並みを揃える	三鷹市
35	連携協議のスケジュールを各団体は遵守する	三鷹市
94	共同化等推進の考え方や推進状況の情報発信することにより、連携の輪が広がる。発信は重要である。	鹿児島町村会
95	自治体クラウド等の導入に際しては、参加メンバーが納得するまで議論して決めるべきである。	鹿児島町村会
133	業務 WG が事業者と実施する機能検証作業について、その方法（確認のサイクル）をルール化し、徹底することとした。（機能検証サイクルのモジュール化）	前橋市
134	業務 WG の活動において、機能検証サイクルのモジュール化と、「ヒアリング」及び「ふりかえり」のフェーズの採用は有効である。（確認のサイクル）	前橋市
154	現場の反乱（抵抗）の前に、目標をわかりやすく伝えることが狙い。（言った、言わないをなくす。）	前橋市
155	主体である事業主管課に対して、進め方を丁寧に説明した。	前橋市
156	マネジメントにおいては、常に最悪の事態を想定して進める必要がある。	前橋市
120	連携参加団体が、１つ１つ検討し、協議し、合意する、積み重ねが、結果に繋がった。	前橋市

11　連携ツール（ICT）
（リード）
　コミュニケーションツールを活用して、プロジェクトマネジメントを行うことにより、情報が共有、見える化され、議事録の作成や確認などの時間が短縮されて、生産性が高まる。
　今後は、ウェブ会議なども、積極的に活用すべきである。

（ヒアリングで得られた情報）

23	情報交換や共同作業は、ライブで集まるのが効果的だが、リモートでも可能	三鷹市
33	連携組織の運営は、ICT を利用して、効率的に行う	三鷹市
110	連携組織の情報共有と運営効率化のために、課題管理システム（ITS:issue tracking system）を導入し、役に立った。	前橋市
129	業務 WG（33 グループ）の活動を進める上で、ITS（プロジェクト管理用アプリ）が非常に役に立った。（特にポンチ絵を用いるのが、分かりやすくて効果的）	前橋市
130	協議会 ITS に事業者も参加してもらうことで、共通のコミュニケーションツールとして活用できた。	前橋市
131	業務 WG（及び事業者）に対して、対面で、丁寧な説明を実施。その際に、短文と図を用いた説明資料を取り入れることをルール化した。（ITS とともに）	前橋市
132	業務 WG が事業者と実施するディスカッションの共通ルール（議事録の取り扱い方などの）を決めて、徹底することとした。（ディスカッションルールの徹底）	前橋市
151	ITS によって、懸案事項がガラス張りになった。	前橋市
152	ITS によって、議事録の作成にかけるコストも削減できた。	前橋市
153	議事録は、付箋（ポストイット）に書いたものだけとした（ドライなマネジメント）。（WG にも、事業者にも同様）	前橋市

12　連携の展望

（リード）
自治体クラウドがゴールではない。
コストメリットを追求するとともに、不断の見直しを行う必要がある。
共同事務処理センターに業務を切り出すことも有効

（ヒアリングで得られた情報）

39	共同化・標準化の取り組みには、終わりがなく、不断の見直しを行う	三鷹市

47	共同化を実現しても、さらに将来的に連携をどう進めるのか、ロードマップを描くこと	三鷹市
51	共同化は、最終的には自治体クラウドだが、途中いくつかステップがあるだろう。 集まりやすい団体が塊を作り、塊同士が連携するイメージ	鳥取県 米子市
54	現在、ほとんどの自治体が単独クラウドなので、ベンダークラウドに移行しても大きな削減は見込めない。 別の見直しが必要である。残りは、人件費をどう削減するか。その意味から、事務処理センターを発想。	鳥取県 米子市
135	広域連携の今後のビジョンは、組織文化の違いをネットワークにより乗り越えて、人を繋げて仕事をすること。	前橋市

55	事務処理センターに切り出す業務の具体的イメージは、証明交付、税（滞納整理含む）、監査事務、土木（積算）、消費生活、生活保護、情報公開、個人情報保護（審査会）、職員研修、観光、その他内部事務等々。	米子市
56	事務処理センターに切り出す業務のイメージ（性質）は、定型業務、スケールメリットが見込める業務、専門知識を要する業務等が適当ではないか。	米子市
57	町村は、件数が少ない事務に対しても、職員を配置する必要がある。それを事務処理センターが代行（受託）することにより、経費削減が可能と見込んでいる。	米子市

ヒアリングで得られた知識の概念化（広域連携を除く）

01 推進戦略に関して

01-01

現在の役所の庁内手続は、デジタル時代に相応しいとは思えないが、改革を円滑に進めるためには、無視もできない。うまくやることも必要である。

（ヒアリングで得られた情報）

72	計画策定そのものに抵抗や妨害があったわけではないが、庁内合意や決裁、議会報告などの手続面で、伝統的な進め方を遵守するよう求められた。（時間と手間がかかった）	恵那市
73	デジタル時代にふさわしい進め方を確立する必要がある。	恵那市
74	議会報告を、適切に行なったこともあり、議員は好意的に受け止めてくれた。	恵那市

01-02

実証実験などのパイロット事業の実施が、改革に対する職員の意識と意欲を高める。（積極的に参加させるべき）

（ヒアリングで得られた情報）

79	RPA の実験導入が、職員の意識向上に役立った。（クラウドサービスを活用して）自分達で作ってみようという気運の高まりにつながった。（自分達で作ることはさておいて、気運の高まりにつながったことはよかった。）	恵那市
80	RPA について検討したことが、ICT による業務改革の方法や費用対効果について、議論するきっかけになった。	恵那市

01-03

組織内外の人的ネットワークを広げ、活用することを職員に奨励すべきだ。

（ヒアリングで得られた情報）

83	人的ネットワークを広げ、活用することにより、効率的、効果的に改革を推進できる。	恵那市
84	先進団体の職員などとの出会い、交流機会を人的ネットワークづくりに活用することが大事。	恵那市
85	人的ネットワークの拡張を、組織的に奨励することが大事だ。	恵那市
87	別事業で、企業と知り合えたことがきっかけとなって、情報が得られるようになった。	恵那市

02　推進体制に関して

02-01

（計画策定等には）部局横断的な、若手職員によるワーキンググループ （WG）を編成し、取り組むべきである。ポイントは「部局横断」「若手職員」。

（ヒアリングで得られた情報）

64	情報化計画づくりは、情報部門＋企画部門＋各部署の担当者を集めてチームを編成して行なった。	恵那市
65	計画策定チームのメンバーは、実際に働く（動きの良い）職員を（指名して）選定する。	恵那市
66	計画策定チームの事務局は、ICT に詳しい情報部門と、計画づくりに詳しい企画部門が合同で担当。	恵那市

02-02

CIO を設置するとともに、これを補佐するチームが必要。

（ヒアリングで得られた情報）

67	CIO は副市長。補佐する職員が必要。	恵那市

02-03

外部の専門家を、いろいろな場面で、活用する。

（ヒアリングで得られた情報）

68	外部の専門家による諮問組織（ICT 活用推進委員会）を設けている。	恵那市
71	ワークショップの専門家に依頼し、SWOT 分析の手法を教えてもらったことが役に立った。	恵那市

02-04

改革のエンジン役には、財政や企画部門経験者を加える。

（ヒアリングで得られた情報）

69	エンジン役となる職員が存在。財政部門の経験者。キーパーソン は必要。	恵那市
61	改革のエンジン役としては、財政や企画部門経験者が向いているように感じられる。	恵那市

02-05
事業原課の職員を、初期段階から、上手に巻き込み、意見を聴くことが大事だ。

（ヒアリングで得られた情報）

75	計画段階から、事業原課の職員に参加してもらうことで、実施段階でも協力が得られる。	恵那市
76	計画づくりに参加する事業原課担当者に負荷がかかる。体制を整えて、大勢の職員を巻き込んでやることが重要だ。	恵那市

02-06
情報化教育推進のためには、体制強化、人材育成等が必要である。

（ヒアリングで得られた情報）

160	情報化教育を推進するためには、教育委員会の組織体制、人材配置が重要である。	佐賀県
161	教育委員会にも CIO の設置が必要ではないか？	佐賀県
164	学校を超えて、情報交換などの横のつながりを持つことが必要だ。	佐賀県

03　情報化計画に関して
03-01
情報化推進には、計画策定が不可欠。計画がなければ進まない。総合計画に位置付けることも必要。
（ヒアリングで得られた情報）

62	情報化を進めるためには、計画の策定が必須。計画がなかったことで、予算化が認められなかったことから、しっかりした計画が必要だと気がついた。計画策定後は、スムーズに進んだ。	恵那市
63	総合計画にも ICT 分野についての言及があった方が良いのではないか。各論は情報化計画に記載。	恵那市

03-02
計画策定は、職員参加で進めることにより、周知を集めるとともに、職員の意識を高め、また人材育成にも役立つ。

（ヒアリングで得られた情報）

70	計画づくりに、職員に主体的に参加してもらうために、ワークショップの手法を用いた。	恵那市
71	ワークショップの専門家に依頼し、SWOT 分析の手法を教えてもらったことが役に立った。	恵那市

77	計画づくりに参加することで、事業原課のやりたいこともできることがポイント。参加意欲が高まる。話し合って、より良い方向の計画を作るという共通マインドが大事。	恵那市
81	情報化計画は、多くの人（職員）の参加を得て策定することが大事。プロセスが重要だ。	恵那市
82	多くの職員が参加して策定した計画は、スムーズに実施できる。	恵那市

03-03

情報化計画はビジョンと位置付け、詳細は年度予算で措置することにより、柔軟に対応する。

（ヒアリングで得られた情報）

20	中長期の情報化計画は、政策の方向性を示すビジョンと位置づけ、個別施策は年度予算で措置することで柔軟に対応できる	三鷹市

04　人材育成に関して

（DX 人材に関わらず）人材の育成について、根本的に見直す時期だ。職員像、採用方法、育成方法、評価のあり方、キャリアパス、人事ローテーションなどを含めて、見直すべきだ。

（ヒアリングで得られた情報）

165	自治体の人事方針で、スペシャリストを養成して来たことが情報化推進の原動力となった。長期にわたり情報担当を勤めている職員が多い。	宇美町
172	人事ローテーションが長いことは、エキスパート養成には役に立つが、管理職になるようなキャリアを積んでいない面もある。キャリアパスを考える必要がある。	宇美町
173	人材育成の面から、人事ローテーションのあり方を考えるべきである。	宇美町
174	退職後のキャリアを考える面からも、人材育成や、人事制度について見直す必要があると思う。	宇美町
175	人材育成のあり方は、団体の規模（職員数）によっても、異なるのではないか。規模が大きな団体は、スペシャリスト養成で良いが、小規模団体では幹部の養成も必要。	宇美町
198	宇城市では、情報技術者を（2 名）（数年前から）採用している。民間企業からの出向も受けている。	宇城市
136	ICT を活用し、職員は本来やるべき仕事にシフトさせるべき。	前橋市

157	職員の人材育成が課題と認識している。	前橋市
158	（デジタル化という）発想の転換期に、職員を、その現場に関わらせることが、（人材育成のために）大切と考えている。	前橋市
162	共通の校務支援システムを使うようにすることで、自治体ごとの温度差を少なくする取り組みが必要。それには、都道府県の働きかけが必要。	佐賀県
163	教育委員会と首長部局の情報部門の交流や情報共有が必要。	佐賀県

05　業務改革に関して

RPA について

RPA は業務改革の手段であって、目的ではない。

業務の見直しを行い、業務フロー全体を考えた上で、効果が見込める場合に限り導入を検討するべきである。

業務改革や意識改革のきっかけとして役に立つ。（導入するかどうかは別）

RPA をブラックボックス化させないようにする必要がある。

（ヒアリングで得られた情報）

176	RPA は業務改革の手段であって、目的ではない。	宇城市
177	周辺団体が導入しているからとか、首長が指示したからという理由で RPA を導入するのは勧めない。	宇城市
178	RPA の導入により、新たな作業が生じてしまっては無駄になる。	宇城市
179	部分的に RPA を導入しても、業務全体の効率化が図れない場合がある。	宇城市
180	RPA 導入をきっかけに、業務改善の意識向上につながっている効果はある。	宇城市
181	RPA というよりも、業務改革の視点で、業務を見直すことが必要である。	宇城市
182	RPA について説明することで、業務改革の話をするきっかけが作れる効果はある。	宇城市
183	RPA 導入を最初に考えるのではなく、業務分析から行うべきである。	宇城市
184	RPA のシナリオ作成は、職員ではなく、事業者に任せることとしている。	宇城市
185	最初に RPA 導入を提案したのは企画部門、結果として、あまりうまく行かなかった。	宇城市

186	RPA は、業務をある程度一括して導入するのでないと効果が薄いことが分かった。	宇城市
187	フローの一部に手作業の部分が入る業務には向いていない。	宇城市
188	職員の意向が、RPA の開発委託事業者にうまく伝わらなかった。プロトタイプを示してもらうなど、認識のギャップを埋める工夫が必要。	宇城市
189	今後は、RPA というよりも、ペーパーレス化の推進など、業務改革の提案をしてもらえるよう、職員の意識と行動を変える必要がある。	宇城市
190	RPA 導入対象には、やる気のある担当者がいる業務を選定した。	宇城市
191	RPA 導入に先立って、職員が、業務の棚卸し、フローの作成等を行った。	宇城市
192	業務棚卸しの中で、業務の無駄が見えてきた。	宇城市
193	情報部門が事業原課にヒアリングを行い、業務フローの検証を行なって、改革の方向性を考えることが必要である。事業原課では見えないことがある。	宇城市
194	RPA というより、システム回収で対応する方が効率的な場合もあり、それは情報部門が考えるのが妥当。	宇城市
195	RPA は、システム改修で対応できない場合の最終的な手段。	宇城市
196	RPA にロジックを持たせると、ブラックボックス化するおそれがあり、したくない。	宇城市

調査研究委員会名簿

「自治体マネジメント研究会」委員会

委員名簿

委員長	土居（どい） 丈朗（たけろう）	慶應義塾大学　経済学部　教授
副委員長	大杉（おおすぎ） 覚（さとる）	東京都立大学　法学部　教授
委員	西尾（にしお） 隆（たかし）	国際基督教大学　教養学部　特任教授
	稲継（いなつぐ） 裕昭（ひろあき）	早稲田大学　政治経済学術院　教授
	塚田（つかだ） 桂祐（けいすけ）	流通経済大学　法学部　教授
	廣川（ひろかわ） 聡美（さとみ）	HIRO 研究所　代表
	大高（おおたか） 利夫（としお）	藤沢市　総務部 IT 推進課　参与
	本山（もとやま） 政志（まさし）	埼玉県町村会　情報システム共同推進室　室長
	廣澤（ひろさわ） 英治（えいじ）	一般財団法人地方自治研究機構　常務理事
事務局	三宅（みやけ） 正芳（まさよし）	一般財団法人地方自治研究機構　調査研究部　部長
	渡辺（わたなべ） 道治（みちはる）	一般財団法人地方自治研究機構　調査研究部　上席研究員
	小川（おがわ） 大介（だいすけ）	一般財団法人地方自治研究機構　調査研究部　室長
	齋藤（さいとう） 圭介（けいすけ）	一般財団法人地方自治研究機構　調査研究部　研究員

（順不同　敬称略）

市区町村におけるスマート自治体の円滑な実現に関する調査研究
～自治体 DX のマネジメント手法～
－令和 3 年 3 月発行－

一般財団法人　地方自治研究機構
〒104-0061
東京都中央区銀座 7-14-16　太陽銀座ビル 2 階
電話 03-5148-0661（代表）