

自治体DXのマネジメント手法

(市区町村におけるスマート自治体・DX推進
に関する調査研究最終報告書)

令和4年3月

一般財団法人 地方自治研究機構

自治体DXのマネジメント手法

(市区町村におけるスマート自治体・DX推進
に関する調査研究最終報告書)

令和4年3月

一般財団法人 地方自治研究機構

はじめに

令和3年5月12日に成立した「デジタル社会形成基本法（令和3年法律第35号）」では、デジタル社会の形成に関する基本理念として、「ゆとりと豊かさを実感できる国民生活の実現」、「活力ある地域社会の実現等」、「国民が安心して暮らせる社会の実現」、「利用の機会等の格差の是正」等が掲げられるとともに、地方公共団体は、基本理念にのっとり、国との適切な役割分担を踏まえて、その自治体の区域の特性をいかした自主的な施策を策定し実施する責務を有することとされました。

また、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、さらに令和3年7月には、同計画推進の手順書（「自治体DX全体手順書」等）を策定し、具体的な作業手順やスケジュール等が示されて、地方公共団体におけるデジタル・ガバメントへの対応が本格的に開始されたところです。

一方、自治体DXは、行政手続のオンライン化、基幹業務システムの標準化、業務プロセスの改革をはじめ、これらを進める自治体職員の人材育成、自治体組織のマネジメント、組織文化の在り方など広範囲に及ぶ改革であることが明らかになってきました。さらに、行政サービスの提供に際しては、住民目線に立って、国・地方公共団体・民間を含めたトータルデザインに配慮しつつ検討を進め、従来の自治体行政の枠を超えた取組が必要とされたところです。

そこで、本調査研究では、昨年度と今年度の2か年にわたり、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、公民連携、組織風土の醸成など、自治体DX実現に必要なマネジメント手法に焦点を当てて、調査・検討を行いました。本報告書は、その最終報告となるものです。

本研究の企画及び実施に当たりましては、研究委員会の委員長及び委員をはじめ、関係者の皆様から多くの御指導と御協力を頂きました。

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4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.....	5
4 調査研究計画及び調査研究委員会の実施.....	5
5 ヒアリング実施先一覧.....	7
第1章 改革の意義と戦略の必要性.....	11
1 自治体 DX の意義.....	13
2 取組事項.....	14
3 戦略の必要性、意義.....	15
4 戦略の要点.....	16
第2章 改革の気運の醸成.....	17
1 気運醸成の必要性.....	19
2 初動チームの編成.....	19
3 理解者・協力者の開拓.....	20
4 気運醸成の方法.....	21
第3章 基本方針・基本計画等の策定.....	23
1 基本方針の意義.....	25
2 基本方針の構成・留意点.....	25
3 基本方針の策定手順.....	25
4 基本計画・実施計画の策定.....	26
5 リアリティのある計画.....	26
6 ビジョン達成型アプローチの必要性.....	27
第4章 全庁推進体制の確立.....	29
1 全庁推進体制とは.....	31
2 改革推進チームの必要性.....	31
3 CIO の設置.....	31
4 改革推進チームの編成.....	32
5 全庁推進体制の確立.....	34

第5章 人材の育成	37
1 人材育成の考え方	39
2 人材モデルの設定	41
3 DX 推進部門の人材育成	44
4 管理職の人材育成	46
5 人材育成の方法	49
6 DX 人材の確保	52
7 デジタルデバイド対策	53
第6章 業務プロセスの改革	55
1 業務の棚卸し	57
2 業務プロセスの見える化	58
3 業務の見直し	63
4 デジタル改革関連6法への対応	66
5 行政サービスのトータルデザイン	70
第7章 住民視点からの課題の発見	71
1 サービスデザイン思考	73
2 検討のプロセス	75
第8章 業務のアウトソーシング（BPO）	79
1 基本的な考え方	81
2 委託の効果を高める方法	82
3 アウトソーシングの留意点	84
第9章 広域連携による改革の推進	87
1 広域連携の目的・意義	89
2 連携推進のプロセス	90
3 構成団体の規模について	95
4 連携組織のマネジメント	95
5 共同化に向けた作業	97
6 標準化と広域連携	106
第10章 公民連携による改革の推進	109

1 公民連携の目的と意義.....	111
2 連携の組織と役割分担.....	112
3 公民連携の進め方.....	114
4 連携の留意点.....	116
第11章 自治体DXの組織への定着.....	119
1 DXの定着の必要性.....	121
2 定着の方法.....	121
3 組織文化の課題と対応.....	122
第12章 デジタル社会への穏やかな移行.....	125
1 デジタル化の進行と不安.....	127
2 デジタル・インクルージョンの考え方.....	127
3 取り残さない取組.....	128
コラム・参考資料.....	133
コラム1 自治体DXの意義や重要性を自治体組織に浸透させる方法は？.....	136
コラム2 リソース不足に、どう対処すれば良いか？.....	139
コラム3 組織の壁を、どう乗り越えるか？.....	142
コラム4 人材育成について.....	144
コラム5 民間の力を借りるコツが？.....	145
コラム6 管理職や幹部職員は、DXにどう向き合うべきか？.....	147
コラム7 人事ローテーションについて.....	149
コラム8 外部人材の任用.....	151
コラム9 多様な人材に活躍してもらうために.....	153
令和3年度ヒアリング団体取組内容紹介.....	157
ヒアリングで得られた知識の概念化.....	173
調査研究委員会名簿.....	203

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組が進められて来た。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、新型コロナウイ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、一段と取組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。

同方針等に基づき、令和 3 年 5 月には改正 IT 基本法等関連 6 法が議決され、同年 9 月にはデジタル・ガバメント推進の司令塔としてデジタル庁が設置された。また、同年 12 月には、新しい実行計画として「デジタル社会の実現に向けた重点計画」が決定され、デジタル・ガバメントの推進に重点を置くことが改めて示されたところである。

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、行政の在り方、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・ガバメントへの取組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とされたところである。

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、これらの取組を進めるための、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言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。

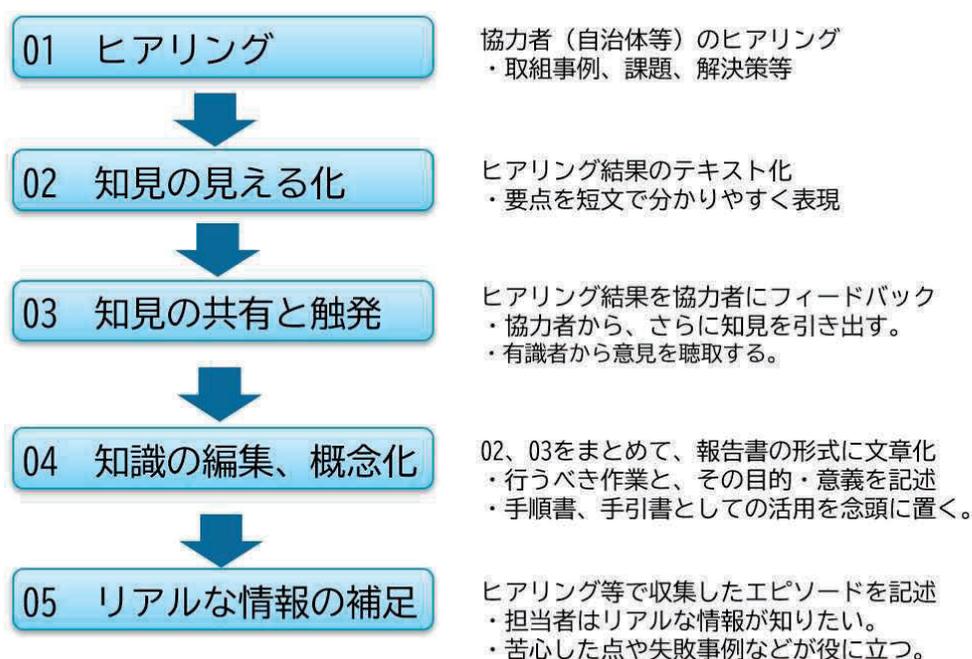
本報告書では、技術そのものには深くは触れず、技術導入により効果を上げるためのマネジメントやドライブの方法、組織や地域の課題解決のヒント等を取りまとめ、現場の担当者及び管理者の何れにも役立つ実践書として活用していただくことを目的としている。

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（市区町村）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。

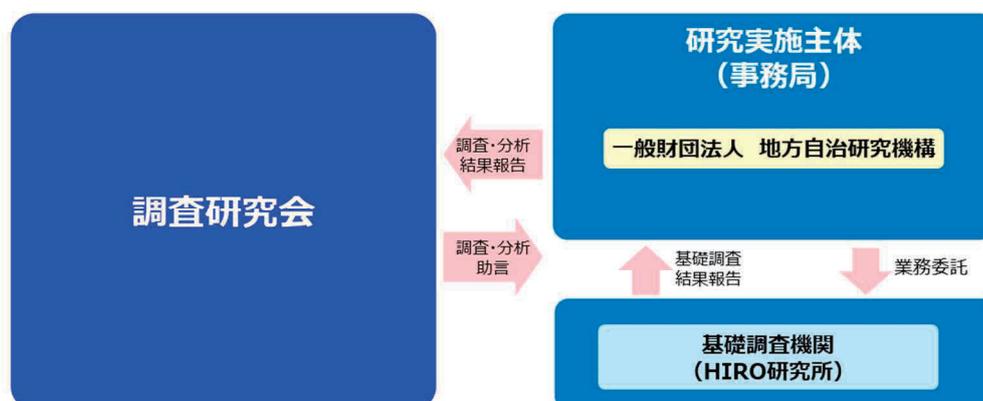
図表 序 - 1 調査研究の手法



3 調査研究の体制

学識有識者からなる調査研究会を設置し、調査結果・分析に関して審議を行った。

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の実施

(1) 令和2年度

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

図表 序 - 3 令和2年度調査研究計画

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：ルポール麴町

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

(2)令和3年度

以下の図表 序-4 に示す計画に基づき、調査研究を実施し、調査研究会を3回開催した。

図表 序-4 令和3年度調査研究計画

令和3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	
研究会			○				○		○				
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 10～12 全体の編集				▶									

【第1回研究会】

開催日時：令和3年6月18日（金）15：00～17：00

開催場所：全国町村会館及び Web 会議

内容：病児保育支援システム「あずかるこちゃん」の取組について
北海道森町の取組状況報告
調査研究企画書（案）の説明

【第2回研究会】

開催日時：令和3年12月1日（水）10：00～12：00

開催場所：全国都市会館及び Web 会議

内容：ヒアリング結果報告
ヒアリングで得られた知識
DX時代の組織マネジメント
金沢市の取組事例報告
報告書目次（案）の審議

【第3回研究会】

開催日時：令和4年2月10日（木）10：00～12：00

開催場所：全国町村会館及び Web 会議

内容：調査研究報告書（案）の審議

5 ヒアリング実施先一覧

(1)令和2年度

図表 序-5 令和2年度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

(2)令和3年度

【ヒアリングテーマ】 公民連携

図表 序 - 6 令和3年度ヒアリング実施先一覧

No.	団体名	ヒアリング実施日	ヒアリング内容
1	大津市	令和3年8月27日	①公募による実証実験 ②オープンデータを活用したアイデアソン、ハッカソン
2	加古川市	令和3年9月7日	①見守りカメラ ②参加型合意形成プラットフォーム Decidim
3	磐梯町	令和3年9月7日	①複業人材の公民連携 ②包括連携協定、官民共創認定プロジェクトによる実証実験
4	室蘭市	令和3年9月9日	①オープンデータの推進 ②Code for Muroran、室蘭工業大学との連携
5	花巻市	令和3年9月10日	①市内のDX推進の取組
6	会津若松市	令和3年9月17日	①スマートシティ推進とスーパーシティ構想
7	浪江町	令和3年9月24日	①民間企業との連携による町民へのタブレット端末配布とアプリ開発
8	西会津町	令和3年10月1日	①会津地域の業務標準化の推進 ②複業人材の活用
9	コネクテッド・インダストリーズ株式会社	令和3年6月18日 ※第1回研究会講演	①ICTによる病児保育の課題解決 病児保育支援システム「あずかるこちゃん」の取組
10	北海道森町	令和3年6月18日 ※第1回研究会講演	①地域を巻き込んだDX推進
11	金沢市	令和3年12月1日 ※第2回研究会講演	①デジタル戦略都市金沢の実現に向けて

自治体DXのマネジメント手法 (市区町村におけるスマート自治体・DX推進に関する調査研究最終報告書) 概要

1 報告書の趣旨

自治体DXを推進するためには、デジタル技術に加えて、技術を取り入れた改革を進める組織マネジメントが不可欠である。本報告書は、DX推進のマネジメント手法を取りまとめ、現場の担当者の手引書として活用していただくことを目的としている。

2 報告書の構成・概要

<p>序章 調査研究の概要 調査研究の背景・目的・手法等を概説</p>	<p>第8章 業務のアウトソーシング (BPO) DXに加えて委託化を推進し、職員は、職員でなければ出来ない業務にシフトさせる。効果的な委託の進め方等について記述</p>
<p>第1章 改革の意義と戦略の必要性 「デジタルの活用により、多様な幸せが実現できる社会」を、地域において実現することが自治体DXの意義。その実現には周到な戦略が不可欠であること、その概要等について記述</p>	<p>第9章 広域連携による改革の推進 広域連携の意義はスケールメリットによる経費節減に加えて、協働を通じて他団体の仕事の仕方、問題解決法、組織マネジメント等を知ることにより、職員が啓発され、各団体の改革が促進される効果も期待される。連携の推進手順や連携組織のマネジメント等について記述</p>
<p>第2章 改革の気運の醸成 気運の醸成とは、多くの職員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働き掛けること。その方法等を記述</p>	<p>第10章 公民連携による改革の推進 限られた資源でDXの成果を上げるためには、民間企業やNPO、大学、住民等との連携・協働が不可欠。そのための方法、課題、戦略、留意点・連携の効果等について記述</p>
<p>第3章 基本方針・基本計画等の策定 改革の理念・目的・ビジョン等を基本方針等に定め、公表することにより、ブレずにDXを推進する。その手順等を記述</p>	<p>第11章 自治体DXの組織への定着 DX推進において重要なのは、DXを一過性のもので終わらせないことである。自治体の組織文化にDXの遺伝子を定着させる方法等を記述</p>
<p>第4章 全庁推進体制の確立 DX推進のためには、全庁的マネジメント体制が不可欠。CIO、改革推進チームの役割、全庁推進体制の確立の方法等について記述</p>	<p>第12章 デジタル社会への穏やかな移行 国が掲げるデジタル社会のビジョンを実現する上で、「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」を進めることが重要。そのための課題や取組について記述</p>
<p>第5章 人材の育成 DX推進のために、職員を育てる人材マネジメントが必要。人材モデル設定の考え方、育成の方法、DX専門人材の確保等について記述</p>	<p>コラム、参考資料 自治体DXに関わる話題をコラムにして本文内に添付。報告書取りまとめに際し行った自治体ヒアリングの記録及びヒアリングで得られた知識について巻末に参考資料として添付</p>
<p>第6章 業務プロセスの改革 業務プロセスの見える化の工程、見直しの視点等について記述</p>	
<p>第7章 住民視点からの課題の発見 DX推進には、既存業務プロセスを見直すアプローチに加えて、住民の課題を的確に探り当て、徹底した利用者目線で最適な解決策を企画実行するサービスデザイン思考に基づいたアプローチが必要である。その考え方や検討の手法について記述</p>	

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。コロナ禍の対策において、問題点や課題が顕在化したことは残念なことではあったが、一方で我が国のデジタル化の現状を見つめ直し、社会全体のデジタル化を進めるきっかけとなったことを真摯に、かつ前向きに受け止め、着実な取組を図るべきである。

自治体のデジタル化については、令和2年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することができる。

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。

また、令和3年12月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画（以下「重点計画」という。）」において、デジタル社会の目指すビジョンの継承が確認されるとともに、目指す社会の姿を実現するために、①デジタル化による成長戦略、②医療・教育・防災・こども等の準公共分野のデジタル化、③デジタル化による地域の活性化、④誰一人取り残されないデジタル社会、⑤デジタル人材の育成・確保、⑥DFFT（データ流通戦略）の推進をはじめとする国際戦略を展開するとされたところである。

行政サービスのデジタル化については、国・地方公共団体・民間を通じたトータルデザインに配慮し、将来像の検討を進めるに当たっては、利用者目線を徹底することとされた。行政手続等におけるデータの連携を推進し、利用者の利便性を追求するとともに、行政事務を担う職員の負担軽減も目指すこと、また行政サービスと民間サービスの連携を進め、行政 DX を官民協創で進めるエコシステムの創出にも触れられている。トータルデザインに配慮し、自治体 DX を推進していくことが、改めて求められているのである。

自治体 DX を進めるに当たり、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、自治体組織の在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 の目指す目標に包含されるものとして、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 の取組の徹底（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、自治体の組織の在り方、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、既存の仕事の仕方を変えたくない、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。気が付いたら、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、緩やかな改革を求める声もある。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、期間が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となる。

(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、そうでない場合、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る、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ましく思わない保守的な職員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、こだわ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。

なお、総務省は、自治体 DX 推進計画の実施にあたり、令和3年7月、手順書を作成・公表している。手順書の構成は、「自治体 DX 全体手順書」、「自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書」、「自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書」、「自治体 DX 推進手順書参考事例集」（いずれも第 1.0 版）である。本報告書は、上記手順書と重複する部分もあるが、複数自治体による広域連携や民間事業者等との公民連携の取組の方法、自治体組織内部で理解と協力を得る方法等、視点の異なる面からのアプローチを試みており、併せて御覧いただき、改革推進の参考にさせていただければ幸いである。

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掛けることである。

自治体 DX は、手続のオンライン化や、システムの標準化などの個別の取組に止まらない、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 を進めるに当たり、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、意欲を持つ必要がある。自然に、そのような方向に向かえばよいのだが、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掛けねばならない。

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組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、す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、いさか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掛け、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、自発的な取組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、「〇〇研究会」や「〇〇勉強会」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、是非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よいだろう。

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 のポイントの一つなのである。

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。デジタル庁の設立やマイナンバーカードの普及促進など国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。

なお、最初は、親しい職員から理解者を増やしていくのが現実的だが、次の段階では、オープンにして広く呼び掛けることをお勧めしたい。特定のグループだけで集まっていると思われると広がらない。また、多様な意見、異論を排除しないことが大切である。同質の考え方の職員だけではなく、多様な考え方、違う角度からの意見が役に立つ。初動チームのメンバーに加えて、理解者・協力者にも、多様なメンバーの存在が不可欠である。

理解者・協力者を広げる方法は、まずは口コミ、人脈を辿ることが効果的だ。その際にカギとなるのは志の高さである。何のために自治体 DX を進めたいのか、自分の言葉で説明し、理解を

得る必要がある。単にコンピュータやICTを導入したいと言うのでは理解を得るのは難しい。将来を見据えて、自治体をどうしたいのか、我がまちをどう変えたいのかを、理を持って語る必要がある。

迂遠な仕事のようにだが、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ないのだ。

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、他市区町村の事例、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する。

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である。

(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である。

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掛けずに行う。

(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、あまりお金を掛けずに取り組むことが可能である。まずは検討してみたいかがであろうか。

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の実装段階を迎えても、継続的に進んでいく必要がある。

本報告書第11章でも述べるが、自治体DXに限らず、改革は一度で終わりになるものではなく継続することが必要である。それには、自治体の組織文化を変える必要がある。タテ割り意識や、出る杭は打たれる式の考え方を変えなければならないのだが、長年にわたり親しんだ文化は、簡単には変わらない。そのためには、日々の働き方、過ごし方を変えることが必要だ。オンライン化や標準化などの取組と併せて、職員の日常業務の改革改善にも目を配っていくべきである。

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、時間も掛かるため、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よいのだが、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かなりかねない。せっかくお金と時間を掛けるのだから、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が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、対象範囲、期待効果等を、住民、議会、職員、関係者等のステークホルダーに分かりやすく示し、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、最も適当で効率的なものを柔軟に選択すればよ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、現実に応じ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付け

官民データ活用推進基本法の基本計画として位置付ける。

5 リアリティのある計画

上記 2 にも述べたが、自治体 DX は、国から指示されたから進めるということではなく、自治体としての必要性に基づいて進めるものである。その意味から、基本計画などの計画は、地域の将来の姿を見据えて、住民サービスの在り方、まちの課題や解決イメージ、自治体組織の姿、職員の役割分担や働き方などを設計し直すものということができる。

国の重点計画や、自治体 DX 推進計画に示された方向性を、基本的なベクトルとして押さえつつも、自治体ごとの事情や当面する課題を的確に把握した上で、最も効果的かつ効率的で、同時

に住民の役に立ち、住民が受け入れ可能な計画を立案する必要がある。個々の自治体の状況、住民の ICT 利用環境、サービスを提供する自治体の組織や職員の状況等を適切に捉えたりアリティのある計画を策定し、実行する必要があることは言うまでもない。

一方、実施に当たってはスモールスタートとすることが現実的である。まずは、期限の定められている課題に人材や予算を集中し、取組を進める中でノウハウを蓄積し、次の展開に備えていく。その意味から、まずは、基幹業務システムの標準化と、これに伴う業務プロセスの見直しやガバメントクラウドの利用等、目標年次が迫りつつあるプロジェクトに取り組みつつ、自治体の当面する課題の棚卸と、解決への取組の検討を進めていくことをお勧めしたい。

6 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、解決する取組は、課題解決型のアプローチと呼ばれ、現実的な取組であるが、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組には、特にビジョンの共有が不可欠である。

Society5.0 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」において定義されている。

Society5.0 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組が期待される。

地域においても、未来社会のビジョン「地域版 Society5.0」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組は重要である。

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、効率性を見直しをはじめ、データの利活用、職員の働き方など、自治体行政全般に関する政策である。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」が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、一つには、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する政策であり、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なければ、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わ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 85% の 1,474 団体が CIO (Chief Information Officer) を設置しており、その約 8 割は市区町村長、副市区町村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 2 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 2 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、別に費用は掛からない。

しかし、CIO を設置していればよいのかというと、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組を進めるのだ。

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。自治体によっては、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。市区町村長や副市区町村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、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一つで、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 推進に当たり、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、各部門の取組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町村は 1,158 団体（66.5%）で、その内訳は、副市区町村長 4.7%、部局長級 28.8%、課長級 59.3%。また外部人材を任用しているのは 29 団体（2.5%）となっている。（総務省「地方自治情報管理概要」令和 2 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）を内外に分かりやすく示すため、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、それには、これらの部門に一步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。ゆえに、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組が必要なのだ。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、我がまち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。そのような取組が、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る、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、元気がよい、熱心な職員を選ぶとよい。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シティ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する政策であり、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、取組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ようように、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よい。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、戦略の最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 とは手順のオンライン化等の個別の政策にとどまらず、行政サービス全体の品質やプロセス、効率性を見直しをはじめ、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。現在の自治体 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。人材育成には相応の時間が掛かるため、即戦力を求めるためには、任期付職員の採用や、外部委託、複業人材の活用、民間企業との協働など、柔軟に人材確保を進めることも選択肢に含める必要がある。様々な形で外部人材の力を借りることは、加えて、一緒に働く自治体職員に好影響を及ぼすことも期待される。物事の捉え方、仕事への向き合い方など、自治体組織の中で働いているだけでは学べないことを、外部人材から学び取ることも可能であろう。

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。

なお、人材マネジメントにおいては、職員一人一人のスキルやマインドのマネジメントと業務を担当するチームのマネジメントの両方を念頭に、育成や配置を考える必要があることは言うま

でもない。個々の職員の能力、知識、経験、人脈等を組み合わせて、チームとしてのパフォーマンスを最大化することが必要だ。それには、職員の個性や相性にも配慮する必要もあるだろう。チームと言っても、自治体の規模によっては、その規模や人数が限られるかもしれない。しかし、庁内横断的な組織や、他の自治体、民間企業との連携など、組織の垣根を越えた連携によって、知恵と力を集め、パワーを高めることができる。多様な人材が参加する連携組織やコミュニティのパフォーマンスは、単一組織のそれを上回る可能性がある。多様性（ダイバーシティ）の力である。組織の規模を問わず、大いに活用することをお勧めしたい。なお、広域連携、公民連携については、本報告書の第9章及び第10章を参照願いたい。

(3) 育成の対象

このように考えると、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付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付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付く。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、長期間にわたる取組になること、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ティブな領域に手を付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

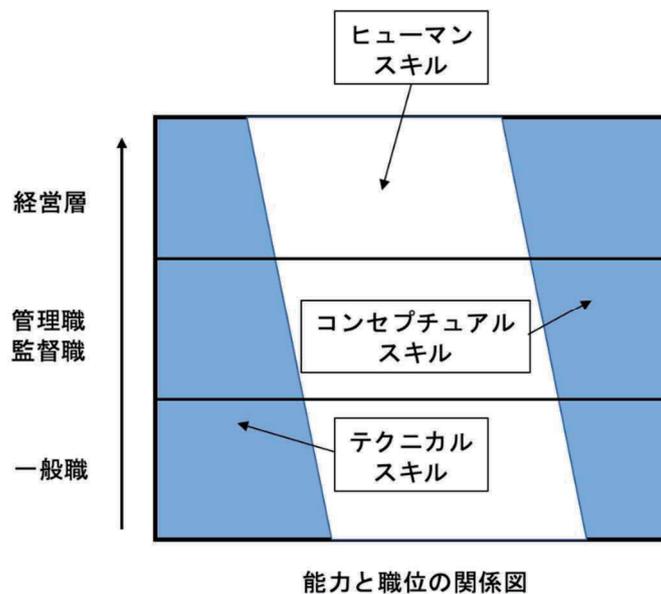
人材モデルとは、職員がそれぞれ業務を遂行する上で必要となる知識やスキルを明示し、具体的な人材像を示すことである。人材モデルを設定することにより、人的資産が見える化し、人材の育成や採用、配置、チーム編成、役割分担等を、適切かつ合目的に実施することが可能となる。

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付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付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



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、コンセプチュ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する (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、Web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一つだ。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（分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、組み合わせられ、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 DX 推進部門の人材育成

(1) 人材像のイメージ

特に重要な役割を担うのが、本章「1 人材育成の考え方」(3)育成の対象の5番目に示したDX 推進部門及び情報政策部門の職員である。当該部門の職員に望ましいと思われる人材像をイメージしてみると、次の3つの類型に整理することができる。

1番目は、「デジタル改革のディレクター」。そのイメージは、国の政策の動向、デジタル技術の概要や動向、技術を活用した業務サービス改革の事例や方法、データの活用方法等などに明るく、自団体の実情に合ったDXの方向性をスタッフとともに取りまとめ、チームの指揮を執ることが出来る人材である。

2番目は、「組織のまとめ役＝オーガナイザー」。イメージは、首長をはじめ、幹部職員から一般職員にまで、デジタル化と改革の必要性を分かりやすく説明し、理解者・協力者を増やし、自治体組織全体をDX推進モードに転換することができる人材である。あの人が言うのだから協力しようという気持ちにさせるソフトパワーを持つ人材とも言える。

3番目は、「人的ネットワークのハブ役」。そのイメージは、国や他自治体の職員、企業の技術者等、大学の研究者等と人的ネットワークを築き、課題の検討や解決方法について情報や助言、支援を求めることができる人材である。

以上の3つのイメージを兼ね備えた人物が、DX推進の実質的リーダーのポストに就いて欲しい職員の人材像である。しかし、現実には、上記類型の1つでも容易くはないと感じられると思われる。上記は、目標とすべき理想モデルとして示したもので、一人の人物が備える必要はなく、推進組織のチーム全体の総合力として備えられたら良いと言うべきものだ。いや、必ずしもその必要もなく、DX推進部門として、自治体組織全体で、さらには外部の専門家や技術者などの力を借りて、目標が達成できればそれで良いと思う。要点は、必要な場面で、誰かしらの力を借りることが出来るように準備をしておくことにある。なお、上記は実質的リーダー像で、そ

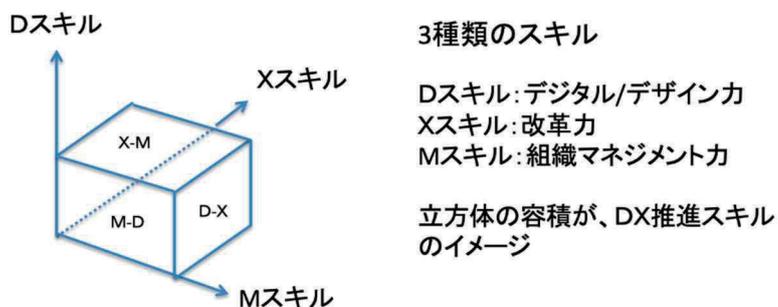
のほかにリーダーを補佐する有能なスタッフの存在が欠かせない。(実質的リーダーとは、役職に関わらず、実質的にエンジン役となる職員を指す。)

(2) 望ましいスキル

上記(1)に述べたような働きを可能とするスキルは、3種類に分解でき、Dのスキル、Xのスキル、Mのスキルで表すことができる。(図5-2)

Dのスキルは2種類ある。1つはデジタルのスキルで、様々なデジタル技術の概要・効果、利活用事例、留意点等に関する知識、データの取り扱いや利活用の方法等の知識、論理的思考力、分析力、推論の方法等、セキュリティや個人情報保護に関する知識等である。さらに、国等のデジタル政策に関する方針や計画等に関する知識、IT企業の動向等についての知識も不可欠だ。

図表 5-2 3種類のスキル



Dのスキルのもう1つは、デザインのスキルである。センスと言っても良いかもしれない。行政サービスの在り方、住民への提供方法、お知らせの仕方、分かりやすい伝え方などを構想し、改革・改善する能力に加えて、住民の声を丁寧に聴いて、課題を発見し、サービスに反映させる能力もここに含まれる。

Xのスキルとは、トランスフォーメーションのX、すなわち改革の構想と実行のスキルである。課題の本質を掴むスキル、解決策を構想する能力、突破力、破壊力、説得力、交渉力などが、これに当たる。突破力や破壊力というと、なんとなく乱暴なスキルのように思うかもしれない。改革は強引に進めるのではなく、丁寧に説明し、理解してもらい、細部まで納得してもらった上で進める必要がある。しかし、時には強く押す必要がある場合もある。そのようなシーンでも、出来る限りしこりを残さないようにすることが大切だ。それを可能にするのは人間力である。上から目線で話をしたのではうまくいかないことは言うまでもない。

Mのスキルとは、マネジメントのM、組織マネジメントのスキルである。自治体の内部・外部とのコミュニケーション、職員のコーチングやメンタリング、積極的な情報発信、住民や関係者の声を聞く傾聴等のスキル、プロジェクトの管理、トラブルへの対処、利害関係の調整、組織文化の構築や見直しなどに関する知識や能力がこれに当たる。そして、何と言っても困った時に相談する相手を知っていることも重要なスキルであり、そのような人材が頼りになるのである。

DとXとMの関係は、図表5-2のように、三次元でマッピングすることができる。個人の特性や得意不得意などにより、スキルの構成は変化する。図の立方体の容積が大きいほど、キャパシティが大きいということになるが、それぞれのバランスも重要だ。なお、上記(1)に述べた欲しい人材の1番目の「デジタル改革のディレクター」は、図のD-X面、2番目の「組織のまとめ役=オーガナイザー」はX-M面、3番目の「人的ネットワークのハブ役」はM-D面の面積が広いタイプと考えることができる。

本節に述べた人材像やスキルは、あくまでもモデルである。このようなスキルを持った職員を配置できることが望ましい、あるいは、そのような働きをしてもらいたいという希望を述べたものである。可能であれば、DX推進部門がチームとして、D-X-Mスキルの総和を最大化できるように、職員を配置することが望ましいというモデルなので念のため。配置する職員には、情報部門の職員のほか、企画、財政、人事、行革などの業務経験のある職員を含めると良い。人数には限りがあるが、多様性に富んだメンバーであるほど、良いパフォーマンスが期待できる。今まで役所がやってこなかった新たな取組には、多様な視点、役所的でない視点を取り入れることがポイントとなる。女性をメンバーに加えること。女性の役割は重要である。利用者の視点に立ったサービス設計や業務プロセスの見直し等に、女性の視点は欠かせない。

なお、職員の配置（人事）の権限は直接的には人事部門、さらには経営層に属していることは言うまでもないことだが、自治体DXを進めるためには人事異動について一定の配慮をしてもらうことが必要である。そのためには丁寧な説明を行い、理解してもらうことが必要だ。人事部門としては、DX以外にも重要な仕事はたくさんあり、DXだけ特別扱いすることはできないと思うに違いないし、一方的に要望するだけでは反発を受けることになる。くれぐれも丁寧に説明することと、現実的な解決案を示す必要がある。人材育成及び外部人材の力を借りる方法等については本章の後段に、また公民連携によるDX推進については第10章に記載したので参照されたい。

4 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。本章第1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付け、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

本章第2節において、ロバート・カッツのモデルを基に、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表5-3のようにまとめている。

図表 5-3 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）を基に作成

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、成果を上げることとされている。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

管理職が身に付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言える。ミンツバーク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。身に付けるには、ある程度時間を要するスキルもあると思われるが、すぐにできることは実行に移したい。

すぐにできることは、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、知識を身に付ける。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。

5 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いますが、是非この機会に、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付ける必要があるからだ。財政難の中で、内部に関す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、なるべくお金を掛けないように工夫しながら、人材育成に取り組むたい。

(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付ける実践的手法である。OJT のメリットは、何と云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、共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、情報化経費の削減にとどまらず、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ことでもある。なお、OJT は、実務知識やスキルを実践的に身に付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付けるには、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、本章第 1 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、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」と蔑ろにはしてはいけない。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付かないのである。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、先進的な取組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よい。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付けるだけで、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。

繰り返しになるが、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。

6 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掛かること、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】
-

(2) 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外部人材をいかにさせる環境の整備

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。

7 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行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、障害者や高齢者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組が不可欠である。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組には、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、在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よい。

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、どのようなサービスを、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な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ないので、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でなく、人件費が掛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。

条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。図表 6-1 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。一人でブレイ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。

(参考)

「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】

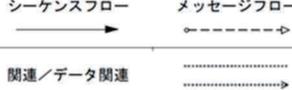
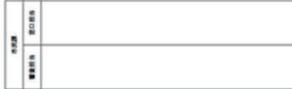
BPMN は複雑な業務プロセスをモデル図として可視化し、庁内の組織や部門等を跨いだ文書や情報のやり取り、意思決定プロセス等の順序やつながりなどの関係性を把握するためのビジネス・フレームワークである。

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えることができる。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。

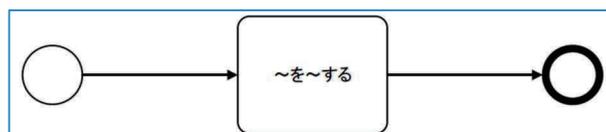
ここでは、BPMN のイメージを掴んでもらうために、その一部（主要な図形要素）を紹介する。

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 
接続 オブジェクト Connecting Objects	フローオブジェクト同士や、他の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 

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表 6-3 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 6-2 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

開始イベント	中間イベント		終了イベント
メッセージ開始 イベント 	メッセージ受信 中間イベント 	メッセージ送信 中間イベント 	メッセージ終了 イベント
タイマー開始 イベント 	タイマー 中間イベント 	-	-

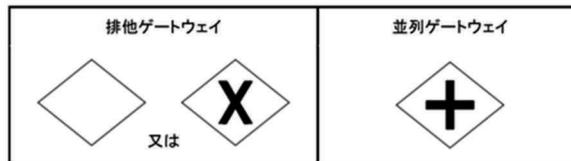
アクティビティには「タスク」と「サブプロセス」の2種類の図形要素が設定されている。タスクは作業の単位を、サブプロセスは主たる業務に付随する関連業務の複数のタスクを一つにまとめて表現するための図形である。

図表 6-5 タスク（左）とサブプロセス（右）

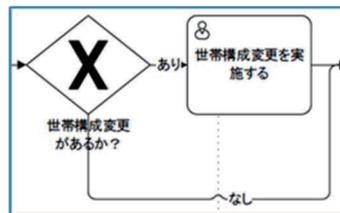


ゲートウェイは、業務フローの分岐や統合を示すもので、主に使用されるのは「排他ゲートウェイ」と「並列ゲートウェイ」である。排他ゲートウェイは、分岐の際に使用され、設定条件により、どちらかに作業が分岐することを示す。並列ゲートウェイは、分岐及び結合の両方で使用され、分岐時に使用される時には、分岐先のいずれの作業も実施されることを、結合時には、結合されるシーケンスフローが全て到着するまで先には進まないことを示す。

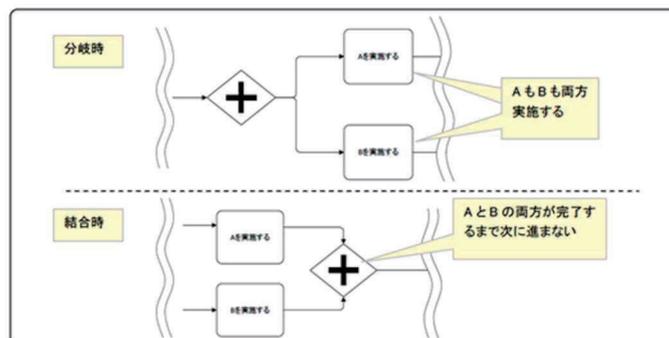
図表 6-6 ゲートウェイの種類



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、業務フローを分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である。

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。

(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、土日開庁の更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、問い掛けを行い、在るべき姿（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組により、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掛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

前述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」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。

4 デジタル改革関連 6 法への対応

令和 3 年 5 月 12 日、デジタル改革関連 6 法が可決・成立した。6 法とは、「デジタル社会形成基本法」、「デジタル庁設置法」、「デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律」、「公的給付の支給等の迅速かつ確実な実施のための預貯金口座の登録等に関する法律」、「預貯金者の意思に基づく個人番号の利用による預貯金口座の管理等に関する法律」、「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律」の 6 本の法律で、いずれも自治体あるいは地域住民に深い関わりがある。自治体として対応すべき事項を含め、考察する。

(1) 法律の概要

【デジタル社会形成基本法】

デジタル社会の形成に関し、基本理念や基本方針、国・自治体及び事業者の責務等について定めた「基本法」である。法の目的は、経済の持続的かつ健全な発展と国民の幸福な生活の実現に寄与すること、目標とする「デジタル社会」とは、インターネットなどの高度情報通信ネットワークを通じて、多様な情報や知識を入手、共有、発信、活用することにより、あらゆる分野における創造的かつ活力ある発展が可能となる社会と定義されている。

施策の策定に係る基本方針については、多様な主体による情報の円滑な流通を確保すること、アクセシビリティの確保、教育及び学習の振興、人材の育成、規制の見直し等による経済活動の促進等が規定されている。自治体行政に関わりの大きい部分としては、行政の情報システムの共同化・集約、マイナンバーの利用範囲の拡大、オープンデータの推進、サービスの多様化及び質の向上等が挙げられる。

【デジタル庁設置法】

これらの事務を迅速かつ重点的に遂行するためにデジタル庁を設置することが上記基本法で定められ、本法で詳細が規定されたもので、これを受けて、令和3年9月に設置された。デジタル庁が所掌する事務は、デジタル社会形成のための基本方針に関する企画立案及び総合調整に加えて、自治体に関わる部分では、マイナンバー制度に関する企画・運用、公的個人認証、データ標準化、自治体等が整備する情報システム整備・管理に関する基本方針の作成等である。

なお、デジタル庁は、国の各省庁が整備する情報システムについての予算計上、管理等も行うこととされた。これは、行政組織の縦割り等の課題を克服するための措置で、このような役割を持った組織を設置する自治体は増えている。DX推進課などの名称で、DX政策の立案、調整、気運醸成などがミッションとなる。DX推進には、しっかりとしたガバナンスと、それを支える体制づくりが不可欠なのである。

【デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律】

本法は、基本法に基づき、デジタル社会形成のために、関係する法律の条文を一括して改正するための法律で、自治体に大きく関わるのは、次の4点。

1点目は、個人情報保護制度の見直しで、その内容は2つ。1つは、個人情報保護法、行政機関個人情報保護法、独立行政法人等個人情報保護法の三本の法律を一本の法律に統合したこと、もう1つは、自治体の個人情報保護制度について、個人情報保護法に一本化したことである。自治体の個人情報保護（条例制定）の取組は国よりも早かった歴史的経緯があり、これまで自治体ごとに条例で規定してきたが、そのため自治体ごとに微妙な違いがあった。データの利活用や連携の視点から共通化を図るもので、個人情報の適正な保護とデータ流通の両立を図るための改正である。なお、制度全体の所管は、個人情報保護委員会に一元化される。

2点目は、マイナンバーの利用範囲の拡大等で、医師等の国家資格等関係事務を個人番号利用事務に加えること等である。

3点目は、マイナンバーカードに関することで、スマホに電子証明書の搭載を可能とし、スマホだけで手続を行うことが可能となる。また、マイナポータルで転出届、転入予約を行うことで、手続の時間短縮とワンストップ化を図ることも可能となる。

4点目は、押印の見直しと、書面による手続の見直し。押印については、戸籍法（第29条等）における届出の際、従前は届出者の署名と押印が必要だったものが、署名のみでよいこととなった。書面の見直しとは、当事者の承諾がある場合、書面に代わり電子ファイル等による提供を可能にするもの。

【公的給付の支給等の迅速かつ確実な実施のための預貯金口座の登録等に関する法律】

預貯金口座の情報を、マイナンバーとともにマイナポータルにあらかじめ登録し、本人同意の下に、行政機関等が当該口座情報の提供を受け、特定公的給付の支給のために管理できることとしたもの。なお、特定公的給付とは、国民生活等に重大な影響を及ぼす災害や感染症が発生した場合等に支給されるもので、迅速かつ円滑な支給を可能とするための措置。

【預貯金者の意思に基づく個人番号の利用による預貯金口座の管理等に関する法律】

預貯金口座へのマイナンバーの付番を、預貯金者の意思に基づき、預金保険機構を介することにより、複数の金融機関の預金口座に付番できるようになった。災害時や相続時に、金融機関から、預貯金に関する情報の提供を受ける仕組みの創設を図るのが趣旨。

【地方公共団体情報システムの標準化に関する法律】

上記基本法第29条に規定された「地方公共団体の情報システムの共同化又は集約」等を推進するために、自治体の基幹系情報システムについて、国が基準を策定し、当該基準に適合したシステムの利用を促進することにより、自治体の行政運営の効率化並びに住民の利便性の向上を進めることを目的とする法律。

自治体の業務の多くは、住民基本台帳法や地方税法などの法律に基づいて執行されるので、それらの業務の内容や事務執行のプロセスは、基本的に同じでよいはずだが、自治体ごとに微妙な違いがある。それは、事務の手順の細かな相違で、その僅かな違いゆえに、自治体ごとに個別の情報システムを整備導入していた。システムが異なるだけでなく、データ形式や文字コードなども異なり、これが自治体システムの整備運用経費の高止まりの要因となっていた。言ってみれば、特注のシステムを使い続けていたため、システム経費は高く、他社の製品に乗り換えるにもお金が掛かるという状態だった。お金が掛かるだけでなく、データの連携や共有の阻害要因ともなっていた。こうした事態から脱却するために、システムの共同化やクラウド化の動き（自治

体クラウドなどの)が、進められてきたが、自主的な取組には限界があり、時間も掛かるため、国が主導して標準化を進めることとなった。

本法第4条において、国は、自治体情報システム標準化の推進に関する施策を総合的に講ずることとされ、自治体は標準化を実施する責務を有することが規定された。政令により対象と定められた事務について、所管省庁が基準を策定し、自治体はその基準に適合したシステムを利用することが求められる。当該システムについては、国が整備する全国的なクラウド環境（ガバメントクラウド）において利用するよう努めることとされ、国は、標準化のために必要な財政措置を講ずるよう努めるものとされている。システムの機能の改変もしくは追加（いわゆるカスタマイズ）は、基本的に行わないこととなっている。

なお、具体的な標準化の手順等については、総務省から「自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書」が示されているので、参照されたい。

(2) 自治体の対応

【個人情報保護制度について】

今後、策定されるガイドラインに従って、条例を廃止し、法律により定められた共通ルールに移行する準備や手続を進める必要がある（公布後2年以内）。個人情報保護制度の趣旨は、適切な保護と、データの流通の両立にあり、基本的に、法の定める共通ルールを受容することとする。何らかの事情により独自の規律や手続を設けることについては、法律の範囲内で必要最小限度の保護措置に限る。当面は、ガイドラインの策定を待つことになるが、事前準備として、個人情報保護法と条例を比較し、過不足や相違点の洗い出しを行なっておく必要がある。なお、個人情報保護審議会等の役割も変化することになるので、留意が必要。

【情報システムの標準化・共通化】

地方公共団体情報システムの標準化に関する法律の成立により、自治体の基幹系業務（当面は住民記録や税等の17業務）について、令和7年度までに、国が整備するガバメントクラウド（Gov-Cloud）環境に構築される、標準化の基準に適合した情報システム（クラウド）利用する形態に移行することとなった。その経費については、国費（10/10）によりJ-LISに基金が造成され、当該基金から自治体に必要な経費が手当てされるスキームとなっており、令和2年度第3次補正予算において、「(仮称) Gov-Cloud」への移行に要する経費について措置がなされたところ。

今後、国（所管省庁）において、システムの標準仕様の策定及び調整（機能要件、データ要件、連携要件等）が行われ、その仕様に基づいて、ベンダー各社がシステム開発を行い、ガバメントクラウド上にクラウドサービスとして実装される。仕様が同じでも、画面遷移等は独自の工夫が施されることになるので、自治体は、その中から、最も適切と思われるクラウドを選定し、契約、移行を進めることになる。

自治体が、早めに行なっておくべき準備作業は、現行システムの分析調査と移行計画の策定である。現行システムの分析調査とは、17業務について、現在の業務プロセス（作業手順等）を、現場の職員へのヒアリング等により詳細に把握し、BPMN（ビジネス・プロセス・モデリング表記法）などの手法を用いて、記録すること。標準システムのプロセスも、基本的にBPMNを用いて整理されているので、移行の際に比較が容易である。

もう一つ大事なことは、移行のスケジュールの目安を立てることである。現行システムのリプレース時期を考えて、スケジュールを想定する。移行に要する期間は、従前のやり方よりはるかに短縮できるが、同時に移行する業務が多いので、余裕を持って考えたい。間もなくリプレースの時期が来てしまう場合には、現行システムのリース延長等を考えることも必要になるかもしれない。

各事業原課には、以上のような状況を説明し、次期リプレースは、基本的にノンカスタマイズで行かざるを得ない旨の説明をし、理解を得ておく必要がある。従来とは全く異なる方法で、情報システムの再構築を行うことになる訳だが、各事業原課とコミュニケーションを密にしながら、早期に準備を進め、適切に移行を完了していただきたい。

5 行政サービスのトータルデザイン

令和3年12月24日閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」において、国民に対する行政サービスのデジタル化の推進に当たり、国・地方公共団体・民間を通じたトータルデザインを志向し、実現することが大事だと述べられている。デザインとは政策設計の意で、重点計画には「品質・コスト・スピードを兼ね備えた行政サービスに向けて、アーキテクチャ設計の在り方を根本から見直す」とし、具体的には、自治体現場の課題を踏まえ、アプリケーション、情報連携基盤、ネットワークやクラウド等のインフラについて、トータルデザイン実現に向けた制度的・技術的検討を進めることとしている。

そのために、マイナポータルの抜本的改善の検討、ワンスオンリーを前提とした情報連携基盤の見直し、データを適切に管理するための仕組みの検討等を進めるとし、インフラの検討に当たっては、三層の対策の見直しを含めて、ガバメントクラウドの活用を前提とした新たなセキュリティの在り方について、常時診断・対応型のアーキテクチャの採用も見据えながら、国・地方を通じたネットワーク環境の検討を進めるとしている。これらのアーキテクチャの中心的役割を果たすのがガバメントクラウドであり、ガバメントクラウド上に構築される多様なサービスである。そのサービスは、自治体の現場で様々な課題を解決しようとする取組の中から創出される。利用者目線に立って行政サービスのトータルデザインが進められることが、行政に期待されている。

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る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。その取組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とは、令和3年12月24日、閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」において、国、地方公共団体、企業、国民等が皆で支え合うデジタル共生社会を実現するための具体的な施策の第1番目に示されている施策であり、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。

デジタル社会の実現に向けた重点計画において、デジタル社会の実現に向けての理念・原則の冒頭に掲げられた「誰一人取り残されないデジタル社会を実現するために、官民挙げて利用者視点でのサービスデザイン体制を確立していく」とされ、「特に、行政機関等には、各種サービスの検討段階から多種多様な利用者を想定したデザイン思考に基づく対応等が求められる。」と記されている。

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・フレームワークの一つとも言える。

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することができる。

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捉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性が生じた。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、自治体の取組に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なノウハウが「デジタル社会の実現に向けた重点計画」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、現場感到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、プロトタイプの実成とテストである。利用者のニーズを取り入れてサービスを設計した上で、更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、経費が掛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、時間が掛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である。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、名前を付け、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で、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くと効果的である。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はならない。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、更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、業務プロセス並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。是非とも挑戦されたい。

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（BPO：Business Process Outsourcing）については、これまでも様々な取組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。3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く、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、スキヤニング、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いかして、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、電話問合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、電話等による問合せへの対応は、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、入力作業やスキャン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と。事業者から多様な企画提案を出してもらい、検討してみてはいかがか。

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い、すなわち事業者にBPR（Business Process Reengineering）を提案・実施してもらおう方法である。

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、それらの情報を基に、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おう方法である。

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い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、準備を進める必要がある。

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事案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、サービスレベル合意書（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、是非忘れないでいただきたい。

アウトソーシングの留意点の最後に、委託発注者の責任について触れておきたい。

受託者の運用上のミスや不注意等が原因で、システム障害等が発生し、住民や利用者に不利益・不便が生じた場合や、セキュリティ事故が発生したような場合、直接の原因が受託者にあっても、サービス提供主体（発注者）が自治体であれば、自治体にも発注者としての責任があることは明らかである。

当該事業者を選定したのは自治体であり、適切な管理・運用がなされているかどうか評価・確認するのも自治体であり、それを怠ったという責は免れ得ない。そうならないように、日頃から、運用の状況をチェックし、サービス品質を確認しておく必要がある。とりわけ、平常時には使わない機能がいざという時にきちんと動作するか、職員が定期的に確認することが大事である。そのようなチェックを積み重ねることにより、受注者側の意識を高めることができる。また、万一事故等が発生した際に、自治体の責任者が、委託先のミスが原因なので、自分達も被害者であるかのように振る舞うことは、住民やサービス利用者の反発を招くことになるので念のため。

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、従来どおり広域連携とする。広域連携を進めるためには、相応の手間も掛かるが、メリットは大きい。是非、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掛かるが、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併せて享受することが可能となる。是非、この自治体DXの機会に、検討の俎上に上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
- 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に展開するなど、様々な取組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、是非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、一つには、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、先進団体の知見を基にイメージを整理してみることにする。

(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 声掛けの対象の選定
- 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一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、リプレー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理解が得られた段階をイメージするとよいであろう。

② 声掛けの対象の選定

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、連携を呼び掛ける必要がある。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ー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合せの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、ご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、一定の時間を掛けて、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、本音の話をするの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

基本方針案を基に、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、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必要があること。
- ・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、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いかして、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掛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（鹿児島県町村会では10万人程度以下）。

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人当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、本章「1 広域連携の目的・意義」に記載したような事業を行うことにより、更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」（平成30年3月30日）

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る、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掛かる。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）で描くことにより、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うまくいっている必要があることは言うまでもない。交流の段階で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、うまく調整出来た案が、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、うまくい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ー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ら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一つである。

(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く、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基に、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、時間や作業負荷が掛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な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よ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基に、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あるため、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。クラウド利用により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かさみ、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。

とはいつでも、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。その他、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、自動車で言えば、燃費や高速安定性、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、情報セキュリティ対策等について記述する。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、次期リプレースのために、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

(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よ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、事業者には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ときの文書である。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、提案書の提出に当たり、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、新旧システムの入替のタイミングが、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、これを基に、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、問題があれば対応する。稼働直後は、特に注意が必要であり、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。

安定稼働後も、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。

6 標準化と広域連携

国が主導する基幹業務システムの仕様の標準化やガバメントクラウドへの実装等を推進する取組と、従来から取り組まれてきた広域連携の取組の関係について整理することとしたい。

広域連携とは、複数の自治体が協働して情報交換を行い、また必要に応じて事務事業を共同で実施することであり、その効果は、①システム共同化（自治体クラウド等）による情報化経費の節減、②データのバックアップや非常時の業務継続支援、③情報収集能力の向上、④多様な人材との交流による人材育成効果、及びこれらの効果があいまって、⑤参加団体の改革に及び、経費節減などの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ことが期待される。

国主導の標準化等による効果は、ガバメントクラウドの利用とあいまって、クラウド移行による経費縮減効果を最大化するとともに、高度なセキュリティの確保や、国・地方を通じてのトータルデザインの実現など、多くの効果が期待されるが、自治体は、共同クラウド（自治体クラウド）等の取組を通じて培ってきた連携を更に発展させていくべきである。

広域連携を更に進める際の方向性としては、例えば、現在のところ標準化の対象となっていない業務システムについて、広域で連携して仕様統一の検討を進め、国やベンダーに提案する等、標準化への道筋を開くことが考えられる。必要なサービスがクラウドで、リーズナブルな経費で利用できるようになることは大歓迎であり、その先鞭を付けるのは大変に意義深い。

情報交換の観点では、もちろん共通の地域課題の解決方法等に関する情報交換が第一であるが、さらに、自治体組織にDXをどのように定着させるかという視点で課題を共有しアイデアを出し合うことをお勧めしたい。組織の常識や文化は、団体と比較してみても初めによく見えるものである。そのためには、本音ベースの情報交換が最も役に立つと思われる。

広域連携の効果は大変に大きい。従来課題となっていた、広域連携を進めるための業務負荷（会議のための旅費や移動時間等）もWeb会議システム等を活用することにより短縮・節減することが可能となっている。是非とも、これまでの連携の関係を大切にするとともに、更にその幅を広げて行くことが期待される。

第 10 章 公民連携による改革の推進

第10章 公民連携による改革の推進

1 公民連携の目的と意義

(1) 公民連携とは

公民連携とは、地域社会や自治体行政の課題を、自治体をはじめ、民間企業やNPO、大学等研究機関、住民団体、有識者などが、有機的に連携し、知恵と力を合わせて解決を図ること、また、その取組を指す。

(2) 公民連携の目的と意義

公民連携の目的は、民間事業者、民間団体等と行政の役割分担を最適化し、多様化する住民ニーズにきめ細かく応えるサービスが多様な提供主体により適切な形で提供され、社会経済情勢の変化にも対応し得る持続可能な地域社会を実現・維持することである。

従来、公民連携は、子育て支援や高齢者福祉などの分野をはじめ、多くの分野で取り組まれているが、自治体DXの分野においても、積極的な取組が必要かつ期待される。その理由は、第1に、自治体が活用できる資源（人材、予算、知識など）が限られていること、ゆえに力を借りる必要があること、第2に、多様な発想やアイデアを取り入れることにより、地域課題の解決や行政サービスの刷新を期せること、第3に、課題解決等のノウハウをいかして、新たなビジネスモデルの創出が期待されることである。

我が国は、少子高齢化などの課題先進国と言われる。正しく課題は多いが、課題は解決のためのアイデアの源泉でもある。課題を分析し、理解することにより、解決策を発見することが可能となる。課題先進国を解決先進国とするのである。行政と民間が協働して解決策を見出すことの意義は大きいと言える。それを実現できるのは地域の現場、すなわち自治体なのだ。その現場で、行政とコラボレーションすることは民間企業にとってメリットとなる。連携の接点は課題であり、課題を解決するアプローチに連携して取り組むことに意義があるのである。

従来、情報システムやサービスの調達において、発注者・受注者の立場で、民間企業の技術者等と自治体職員の協働は行われてきた。システムやサービスの仕様検討、実装、運用、更新など様々な場面で支援を受けていると思われる。しかし、その範囲は、あくまでシステムやサービスの提供が中心であろう。本報告書における公民連携は、住民や行政の課題解決を目的として多様な意見、アイデアを出し合い、調査や実証実験を行い、現実的な解決策を共に見出す取組を意味している。

(3) 公民連携のメリット

公民連携による自治体のメリットは、次の3点に整理できる。

1点目は、多様な視点・発想による課題解決である。課題解決に、自治体職員だけでは思い付かないような新しい発想、柔軟なアイデアを取り入れる（検討する）ことができること、特にデ

デジタル技術の活用という選択肢が加わることは大きなメリットである。また、従来、十分にできているとは言えなかったデータの活用についても、専門家の知見や助言を得ることにより、課題解決に役立てることが可能となり、エビデンスに基づいた的確な施策・事業を立案・実施することが可能となる。

2点目は、民間事業者やNPO等が主体となって進める課題解決である。自治体が公開したオープンデータを民間事業者等が活用して、地域住民等の役に立てる取組等、利用者の視点で、利用者ニーズを的確に捉え、地域課題の解決を一つ一つ進める取組は、公共サービスと民間サービスの隙間を埋める、新しい公共の形成ということができる。

3点目は、人材の育成である。民間事業者の社員やNPOの職員、大学の研究者などの外部人材と協働することにより、新しい物の見方、データの捉え方に触れ、学ぶことができる。自治体職員は、真面目で優秀だが、役所という文化の中で長年仕事をしているうちに、発想が固定化してくることは否めないであろう。公民連携により、多様な物の見方、発想に触れて頭を柔らかくするとともに、改めて知見を広めようという意識を高め、奮起する契機となることが期待できる。日常の業務の中では出会う機会の少ない先端的なコミュニティの人達と交流することにより触発され、仕事の仕方や働き方、課題への取り組み方、さらには組織文化やコミュニケーションの作法などを見直す絶好の機会となるとも思われる。また、別の見方をすれば、公民連携が契機となって、民間人材を職員として採用するということもあり得る。人材不足の中、多様な選択肢の一つとして検討対象となるであろう。

2 連携の組織と役割分担

(1) 連携の構成主体

公民連携を構成する主体は、自治体、民間事業者、NPO法人等、大学等研究機関、住民組織、有識者等々で、対象となる課題の解決に意欲のある法人・個人が自らの意思により参加する。各主体が連携に参加・協力する目的は、第1には課題の解決である。さらに、実際の課題の解決を通じて、自らの課題解決能力や発想力、技術力を磨き、実証すること、その結果、社会に貢献することである。第2は、多くの関係者との出会いである。多様な主体や人材との協働は、人的ネットワークを拡張するとともに、多様な情報や知識に接し、吸収するチャンスである。第3は、知見やノウハウ、新しいビジネスモデル、現場での研究データなど、協働を通じて得られる知的成果物の共有である。自治体や住民にとっては、限られたリソース（予算や人材）で、課題解決が最適かつ効率的な方法で実現できることが目的・目標であり、各主体のいずれにもメリットがある、互恵の関係であると言える。なお、公民連携によらずとも、DX推進は可能と思う自治体であっても、職員のマインドセット醸成やスキルの育成等、多くの効果が期待できるので、是非試行してみることをお勧めしたい。小規模なトライアルであれば、すぐにでも試みることができるであろう。

(2) 連携の役割分担

公民連携の構成主体の役割分担は、おおむね、次の通りである。

自治体（DX 推進部門）の役割は、課題や実証フィールドの提供及び調整役で、住民や事業原課と連携各主体を繋ぐインターフェースあるいはハブの役割、調整、課題の聴取、記録、情報共有、進行管理、庶務等である。なお、自治体の事業原課には、課題の掘り下げや、住民（団体）との調整役をお願いすることになる。

民間事業者（ICT ベンダー等）の役割として期待されるのは、技術や技術周りのアイデア、実証事業に関わる経費や人材の提供で、具体的には、技術の概要や使い方の説明・提案、データの利活用に関する提案、アプリ開発、実証実験システムやサービスの提供、ビジネスモデル（マネタイズ）の検討などである。

大学等の役割として期待されるのは、課題解決手法や知識、理論の提供である。場合によっては、調査や実験に際して、学生の協力を得られる可能性もある。研究対象となり、結果がまとまれば、発表してもらえるかもしれない。様々な形で情報発信がなされることにより、関連情報が集積し、それが、連携ネットワークを広げることにもつながる。

NPO 団体等の役割として期待されるのは、ソーシャルビジネスの担い手となることである。課題の中には、税で負担して対応すべき事業ではない性質のものもある。受益者に応分の負担を求めつつ、地域の課題として解決を図る必要があるものについては、新しい公共としての NPO や NGO に運営を任せるべきと言える。

住民団体とは、町内会・自治会などの地域コミュニティや、見守りや子育てなど特定の課題解決を目的とする住民組織等を指すが、その役割として期待されるのは、住民やサービス利用者に寄り添った共助である。

公民連携の主体として、フリーランスの技術者やワーカー、企業から副業を認められている複業人材等の参加を得ることも視野に入れておくとよい。多様な知識、アイデア、ノウハウ等は歓迎なのである。彼らに期待される役割は、自由な発想、多様な意見・提案、そして実行力である。

(3) 連携組織について

連携主体全体を束ねる組織体として、〇〇協議会のような組織を設ける場合もあるが、どうしても必要というわけではない。組織を設けることによって業務負担が増えることも勘案すべきである。必要なことは、情報共有や意見交換、役割分担、調整が円滑に、滞らないようにすることで、そのためには各構成主体が率直なコミュニケーションを心掛けることである。スケジュール管理やイベントの設定を行う事務局の役割が必要だ。これは、基本的に自治体の役割と言えるが、アイデアソンやハッカソンなどの実施や、アプリの仕様書の作成・開発など、手慣れた主体に任せる方が円滑に進むと思われる業務フェーズについては、都度話し合っ、役割分担を組み合わせるとよいのではないかと。

3 公民連携の進め方

(1) 連携の端緒

公民連携を行うためには、連携する主体との出会い、すなわち連携の端緒（糸口、きっかけ）が必要である。相手がいなければ連携できない。また、自治体と相手型双方にメリットがないと連携に至らない。公民連携を進めるきっかけは、おおむね次の3種類に整理することができる。

1番目は、旧知の、取引のある民間事業者等との日常的な情報交換や相談の中から、特定の課題解決の方法として検討が開始される場合である。既存システムやサービスの整備・運用を委託している事業者等とは、日常の業務の中で、次期更新や標準化、標準化と合わせて行うBPRなどについて種々情報交換をおこなっていることと思うが、その中で、新たな取組として、特定の課題の解決について公民連携により進める機運が高まるケースである。旧知の間柄ということで、信頼性は高いが、一方で、新しい知見が得られるかどうかは課題となる。十分に話し合っ、検討を深める必要がある。

2番目は、民間事業者から新しい技術やサービスについての提案を受けるケースである。こうした提案は、いわゆる技術シーズに基づく提案である場合が多く、自治体が抱えている課題の解決の役に立つ提案であれば良いが、そうでないと、目的と手段を取り違えることになってしまう。該当する事業の原課を含めて提案内容を聞き、検討する必要がある。なお、情報提供に来てくれることは歓迎すべきことであり、せっかくの機会なので、懸案事項について質問や相談をすると、お互いに有意義な出会いとなると思われる。

3番目は、自治体が、民間事業者等に対して情報提供を求めるケースである。待っているだけでは事態が変化しない。自ら求める必要があるのだ。これは、広くRFIを行うケースや、他自治体の事例等を参考に、特定の事業者情報提供を求めるケース、学識経験者に助言を求めるケースなどが想定される。大学等については、自治体と協力して地域課題の解決を目指す研究や活動を行うことについて、包括連携協定が締結済みである場合もあるので、調べてみることをお勧めする。（包括連携協定は連携の枠組みであって、個々の案件については、個別に連携の条件や経費負担、成果物の取扱いなど、具体的に相談し、関係者の誰もがメリットのあるように配慮が必要。）

なお、自治体トップと有識者の偶然の出会いが縁となって、複数の主体が参加する連携に発展したケースもある。また、デジタルとは関わりのなさそうな課題の検討が進められる中から、人的ネットワークを通じて、専門家を紹介され、連携に進んだケースなどもある。偶然のように思うが、自治体職員並びに関係者の熱意が、解決への道を拓いたと感じられる。しかし、熱意があっても、待っているだけでは、進まないの、解決すべき課題があり、連携を求めていることを伝える必要がある。民間事業者に情報提供（RFI）を求めるとか、有識者に相談するとか、国等

の助言を得るなど、自ら積極的に求めていく必要がある。なお、庁内の他の部門に、例えばスマートシティなどの政策課題検討のための連携組織が既に設置されている場合もあり、その組織を活用することができるかもしれない。地域課題解決のための連携の枠組みが、既に出来上がっている場合は、その枠組みを発展させる、すなわち、DXの要素を付け加えることにより、課題解決が進むことになる。まずは、庁内で情報収集してみることをお勧めする。縁は、自ら強く求める必要があるのだ。

(2) 連携推進の手順

前述のような取組の結果、連携の相手方（主体）となりそうな、協働してもらえそうな主体と出会う（見つける）ことができれば、次は連携に向けての検討の段階に進む。

繰り返しになるが、公民連携は、課題解決の有効な手段の一つである。自治体職員は、自分達だけでできるという思いもあるかもしれないし、手間が増えると思う気持ちもあるかもしれないが、是非検討することをお勧めしたい。その理由は、繰り返し述べているように、多様な主体の多様な人材が協働することにより、多様な知識、意見、アイデアの中から解決策を検討し、より望ましい解を得ることが可能となるからである。不足するリソース（人材や予算）の補填も期待できる。行政課題の解決に当たり、自治体は、是非公民連携を検討し、試してみるべきであり、その意味から、検討項目の一つとして組み込んでおきたい。

手順の1番目は、自治体内部における予備的検討である。検討すべき事項は、連携の必要性（有無）、対象となる課題や事業、連携の枠組み（構成主体）、連携の目的・目標、連携のメリット、連携期間、役割分担、経費の見込み、連携の条件等である。これらは、自治体として意思決定するために必要な事項であるが、連携の相手方との協議を経ないと決められない。しかし、可能であれば、協議に先立って、基本方針として、腹積もりを決めておきたい。それを、事前に、相手方との協議により変わるかもしれないと断った上で、上司に説明し、了解を得ておくこととしたい。なお、この上司とは、自治体ごとに事情が異なると思うので、適宜判断されたい。

手順の2番目は、連携主体（候補）との事前打ち合わせである。正式な協議の前に、事前の打ち合わせを行い、前述の検討項目について整理を行う。事前打ち合わせのポイントは、関係者それぞれが、出来ることと出来ないこと、目指すもの、期待するメリット等について率直に話し合い、合意可能な案として取りまとめることである。相手方から先に提案を貰っている場合には、それを出発点とする。そうでない場合には、自治体としての基本方針を示し、それをベースに議論を進める。自治体の留意すべき点は、公平性、公正性、透明性であり、公共事業を発注することになることが見込まれる場合には、有利な条件が示されたからと言って特定の事業者に決め打ちするのではなく、常に広く提案を求めることが必要であることで、この点について、事業者にも、事前

に説明しておくことが必要である。また、実証実験と本格事業実施は、必ずしも継続しない点も明らかにしておく。

手順の3番目は、連携主体の決定である。提案公募等の方法により、選定を行った上で、主体を決定する。具体的な方法については、各自治体の契約規則等を参照し、最適な方法を選ぶこととする。選定ができれば、提案書等に基づいて、連携の枠組み、進め方や役割分担等について協定書を作成し、合意する。

手順の4番目は、連携の枠組みの実装である。目的やスケジュール、役割分担などについて、実際に効率的に機能するよう、窓口や連絡方法、コミュニケーションツール、運用ルールなどを、構成主体がアイデアを持ち寄り、試行期間を経て、実装する。連絡やコミュニケーションは、シンプルで、出来る限りエラーや見落とし、解釈の違いなどが起きないように行うこととする。各主体の組織文化の違いにより、解釈や視点の異なる場合もあるかもしれないことを理解しておくことが大切である。分かりやすく、誤解が生じないように説明するとともに、きちんと話が伝わったかどうか確認する必要がある。なお、お金を掛けて立派なコミュニケーションツールを導入するのではなく、コミュニケーションのルールや作法をしっかりと決めて、守ることが重要なのだ。打合せの記録等は、必ずドキュメントを残し、後で、参照できるようにすることが必要だ。必要に応じて、コミュニケーションの繋ぎ役（司会役）を設けることも検討すると良いと思われる。連携を進めるうちに目的と手段を取り違えないように注意する必要がある。連携の目的は、あくまでも課題解決なのである。

手順の5番目は、連携の評価である。連携の成果、特に事業のアウトカムを、事前に設定した指標等により評価し、その結果に基づいて、次期の取組を継続若しくは修正する。期待した通りの結果が得られない場合には、その原因を参加主体が協力して究明し、解決方法を検討・模索する。DXに関わる事業は、簡単にクリアできるとは限らない。失敗したり行き詰まったりした局面で、その経験を次にいかせるかどうかにか成否が懸かっていると言っても過言ではない。トライアンドエラーを繰り返し、サービスやプロセスを磨くと言っても良いだろう。そのためには、折々で適切に評価を行い、結果を検証し、新たなアイデアを出し合って課題解決への挑戦を続けることが必要である。

4 連携の留意点

(1) 多様な意見を受け入れる柔軟性

連携に当たっては、知らないことは知らないと言い、知恵を求める姿勢が大事である。知らないことを恥じる必要はなく、お互いに教え合うことにより連携の効果が生まれる。また、異なる意見、アイデアを、奇抜な内容であると感じても、頭から排除することなく、尊重し、検討対象

とすることが必要である。多様な視点からの意見やアイデアには、ブレークスルーのための重要な要素が含まれている可能性がある。多様な意見や提案を受け入れる柔軟性を持つとともに、良いアイデアを見過ごさないよう注意したい。

(2) 公平性・公正性への配慮

連携に際しては、公平性や公正性など倫理面での注意が必要であり、職員の行動基準を作成し、遵守することが必要である。連携と契約行為は別々に取り扱うこととし、連携においては多様な提案を柔軟に受け入れる。契約行為に関しては、それぞれの規則に従って、厳正に取り扱うバランス感覚が必要である。倫理面での職員の行動基準を設ける必要がある。一方で、連携する民間事業者が、連携によって得た知見等をビジネスに活用することができる建付けでないと、無理が生じる。公民が win-win の関係であることが連携には必要なのだ。

(3) 連携人材の育成

公民連携が成功するかどうかは、人材の配置にある。課題解決に対する熱意と、コミュニケーション等のマネジメントのスキル、そして DX の知識やスキルを有する職員を配置することが必要である。特に、事業原課の職員と民間企業の社員の間をつなぐ役割を果たせる職員が重要である。

連携開始時には適切な人員配置がなされたとしても、同じ職員をいつまでも配置するわけにもいけないと思うので、後継者を育てなくてはならない。せっかくスタートさせた連携を中途半端に終わらせてはならない。計画的な人材育成は重要な課題である。このようなスキルを有する職員は、他の業務においても必ず活躍すると期待される。自治体の将来を担う職員になると思って育てることが必要なのだ。

第 11 章 自治体 DX の組織への定着

第 11 章 自治体 DX の組織への定着

1 DX の定着の必要性

自治体 DX を推進する上で重要なことは、改革を定着させることである。改革を定着させることは、改革を続けることだ。はじめに改革した姿が必ずしも最適とは限らない。また、住民ニーズや社会の状況は常に変化する。自然災害や感染症などの予期せぬ事態が起こるかもしれない。それらの変化に応じて、自治体は行政サービスのメニューや内容、提供方法等を柔軟に変え、地域社会の維持存続のために適切な施策を講じるとともに、効率性も高めていかなければならない。それには、自治体 DX を継続することが必要となる。そして、そこには、組織全体としての強い意志と、それを実行する組織体制が必要である。別の言い方をすれば、組織に改革の DNA を組み込んでおく必要がある。改革は、継続しないと途中で止まるだけではなく、油断すると改革前に戻ってしまう可能性もあることに留意したい。

DX が進んでいる自治体は、緊急時における対応能力も高いと思われる。業務遂行能力は、危機管理能力にも表れると言ってもよいであろう。逆の言い方もできる。危機管理能力の高い組織は、DX 対応能力も高いとすることができるのではないかと。組織のパフォーマンスと DX 対応力には相関性があると思われる。いずれも、既存の業務プロセスや枠組みに捉われない柔軟な対応を求められるからである。その意味からも、自治体組織に DX の定着を進めたいと願うものである。

2 定着の方法

DX を定着させるには、次の 3 つの方法をお勧めしたい。

1 番目は、本報告書「第 4 章 全庁体制の確立」に示した、全庁推進体制を当分の間継続することである。自治体 DX は、基幹システムの標準化やオンライン化推進の目標年次である令和 7 年度が一つの区切りと考えがちだが、そうではない。自治体全体の BPR、住民サービスの見直し、まちの活性化など、やらなければならない仕事はまだまだまだたくさん続いていく。仕事量に応じて推進組織の職員数の見直しを行う必要はあるが、基本的に手を緩めないことである。

2 番目は、職員の育成である。できる限り多くの職員を、BPR や課題解決のプロジェクトに参加させ、DX の考え方や方法、技術の可能性などを学ばせる。他の自治体職員や、民間企業社員、その他多様な人材との交流や協働を通じて、情報や知識を共有することの大切さ、共有の仕方などを身に付けさせる。また柔軟な発想を出し合い、アイデアを形にする方法を身に付けさせる。育成の対象のメインは若手職員だが、気持ちがフレッシュであれば、もちろん年齢にはこだわらない。

3番目は、職員の仕事の仕方、働き方を変えることである。まずは、基本的な仕事の作法、例えばコミュニケーションの方法・ルール・マナー、ファイルやデータの共有の方法、会議の進め方、文書の発議や決裁の方法、庁内での意見や提案の求め方、住民の声を聴く方法などを見直す。テレワークやモバイルワークの範囲を拡大し、多様な働き方を促進する。担当業務の定期的な見直しを、業務として定着させる。その他、DXが特別なことではなく、日常業務の一部となるようにすることが必要である。

3 組織文化の課題と対応

自治体における組織文化の課題として、よく指摘されるのは、組織の壁を乗り越えること、新しいことに積極的にチャレンジすること、その挑戦の過程で失敗することがあっても組織としてはそれを咎めることなく、経験に学び、経験をいかして、再度チャレンジすること、そのことを善とすることと言われる。これらが課題として取り上げられるのは、現状はそうではないということではないだろうか。

タテ割りについては、改めて説明するまでもないが、担当業務以外には進んで関わらない、自分の領分を守り他者を近づけない、口を出されるのを好まないなどの態度である。それで済んだ時代は良かったが、今は、関係する組織や団体と連携し、協働して進めるのでないと複雑化した課題を解決できない。最適解は得られないことは言うまでもない。

新しいことにチャレンジすることに慎重になってしまう状態は、事なかれ主義という言い方もできるかもしれない。そうした気風が組織にあるとすれば、その組織は停滞を余儀なくされるだろう。新しいことにはリスクもあるので、絶対に失敗しないかどうかは分からない。やり方も結果も分かっていることだけをやっている方が安全なので、危ない橋を渡りたくないということだろうが、それではDXは進まない。失敗を奨励するわけではないが、職員には失敗を恐れず挑戦してもらいたい。チャレンジの過程で失敗があっても、その失敗を咎めず、その経験をいかすことを善とすることを、組織文化の根底に置き、上司が、常々職員にそのことを説くべきではないだろうか。チャレンジ精神を、組織の価値観として掲げるのである。失敗してもリカバリーできるような条件下で、トライアンドエラーを繰り返すことによって、最適解を探す取組も可能である。具体的には、サービスデザインのプロセスの中で、サービスのプロトタイプを作成し、利用者の意見を繰り返し聴きながら、利便性や満足度を高める取組を紹介しているので第7章を参照されたい。

これらの課題を解決するためには、まず上記のように、組織のリーダーが掛け声を掛けることが大事だが、さらには、実務を通じ経験として積み重ねていく必要がある。特別なことではなく、普通のこととして行うことができるようにすること、すなわち身体化と言ってもよいであろう。具体的には、課題の解決を進める取組に職員を参加させ、また他の自治体や民間企業等とのコラボレーションを通じて、多様な考え方を受け入れる体験を通じて、組織文化の転換を図ることにつなげていくのだ。

もう一つ重要なことは、議会や住民に対し、チャレンジの目的や意義、リスクの可能性やリカバリーの方法などを詳細に説明し、理解を得る努力を進めることである。税により事業を行う以上、むやみに失敗することは許されない。しかし、最適解を得るために、チャレンジすること、試してみることは、トライアンドエラーに臨むことは必要なことである。当面する課題と解決方法をデータに基づいて詳細に説明し、また途中経過や評価を丁寧に報告し、十分な理解を得て事業に取り組むことにより、信頼関係の下に、組織文化への定着を図っていくのである。組織文化の変革が進まないと自治体 DX が定着しない。組織文化の変革が、自治体 DX の本質、本丸であると言っても過言ではないのである。

第 12 章 デジタル社会への穏やかな移行

第12章 デジタル社会への穏やかな移行

1 デジタル化の進行と不安

国は、2021年12月に決定した「デジタル社会の実現に向けた改革の重点計画」において、デジタル改革が目指すデジタル社会のビジョンとして「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」を掲げ、「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」を進めることとした。

「誰一人取り残されない」とは、公共政策の目標としては、至極当然で、改めて言うまでもないことのように思えるが、あえて掲げられた意味を考えてみたい。

来るべきデジタル社会に対して、希望や期待と同時に不安も抱いているという人は多いのではないだろうか。それは、デジタル化という社会変化から取り残されるのではないかという不安単にデジタル技術を使いこなすことができないことが心配だというだけではなく、社会の仕組み、働き方、生き方、人間関係などの変化から取り残されるのではないかという不安である。そうした不安を、多くの人が多少なりとも抱いているのではないだろうか。これは、自治体職員も例外ではないと思われる。デジタル社会における仕事や働き方、暮らし等がどうなるのか、種々想いを巡らせる職員も多いと思う。

デジタル化は我が国の社会・経済を取り巻く課題を解決するとともに、国際競争力を維持する面からも適切に対応していくべきであることは言うまでもないが、国として、また地域としてデジタルをどのように実装していくのかは、これから考え、取り組むべき課題である。その中で、これらの不安の緩和・解消に臨むことが最も優先されるべき課題の一つと言える。

2 デジタル・インクルージョンの考え方

その課題に臨むキーワードが「デジタル・インクルージョン」である。

前述の「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」において、デジタル社会を形成するための基本原則が示されている。それは、1)オープン・透明、2)公平・倫理、3)安全・安心、4)継続・安定・強靱、5)社会課題の解決、6)迅速・柔軟、7)包摂・多様性、8)浸透、9)新たな価値の創造、10)飛躍・国際貢献の10項目である。

「デジタル・インクルージョン」のインクルージョン (inclusion) の和訳は「包摂」で、上記基本原則の7番目に当たる。「包摂」とは、より大きなものに包み込まれるという意味だが、ここでは「社会的包摂」を指している。社会的に弱い立場にある人々を含め、全ての人々を、社会（地域社会）の一員として取り込み、共に支え合うべきだという考え方である「ソーシャル・インクルージョン」に基づくものだ。ソーシャル・インクルージョンとは、様々な人々が、それぞれの立場において社会参画できること、誰もが主役として活躍できることを意味しており、ダイバーシティ（多様性）とも相通じる考え方で、その意味から基本原則の7番目は「包摂・多様

性」となっている。こう考えると、デジタル・インクルージョンとは、多様な人々が共生できるデジタル社会を形成するための取組ということができる。

「包摂」の反対語は「分断」である。取り残される人々が生じることによって、社会には分断が生まれる。分断は、社会の機能不全を引き起こし、その影響は長期に及ぶと考えられる。分断が生じないよう、デジタル社会形成の過程で、手立てを講じていかなければならない。「誰一人取り残されない」という目標は、その取組の重要性を明確に示したものと言える。単に掛け声だけではない、政策全体を貫く基本的な考え方だということを認識する必要がある。

3 取り残さない取組

デジタル社会への移行に際し、誰一人取り残されないようにするためには、どのような取組が必要か、次の3つの視点で整理してみた。1番目は、サービス利用者側（国民、住民）の環境整備、2番目は、供給者側（公共分野/自治体）における取組、3番目はデジタル社会の共通基盤の構築である。なお、総合的・分野横断的な取組が必要であることは言うまでもない。

(1) 利用者側の環境整備（デジタルデバイドの緩和・解消）

【環境】

まず、地理的・経済的・身体的制約の有無にかかわらず、あらゆる人が必要な時に必要なだけデジタルを利用できる環境（アクセシビリティ）を確保することが必要だ。これらの事情等により生じている格差はデジタルデバイドと呼ばれ、以前から、その緩和・解消が課題となっている。最近では、高速・大容量をいかしたサービスが登場しているとともに、テレワークやオンライン授業の利用等も急増していることから、より適切な対応が望まれるところだ。経済的事情等により利用が困難な方への支援措置等も検討する必要がある。また、画面に表示される文字が読みにくいというのでは困る。利用者に優しい情報バリアフリー環境を整えることも大事だ。在住外国人も増加していることから、分かりやすい日本語の表現や、多言語による情報提供にも配慮が必要である。

【スキル】

デジタルを使いこなすスキルも課題である。将来的には、利用者が声に出したり、あるいは思い浮かべたりするだけで、最適な操作を選んでくれるような環境が実現することを期待するところだが、現状では、スマートフォンやタブレット端末、利用するサービスなどの基本的な使い方は、利用者に身に付けてもらう必要がある。操作スキルに関しては、デジタルの活用方法や、利用する際のリスクを学んでもらうために、身近な公共施設等で、スマートフォンやインターネットの利用法についての学習機会を設け、それを手伝う支援員、相談員を派遣するなどの取組を行っている自治体もある。また、ボランティア団体や携帯電話の販売店などが講座を開催しているケースもあるようだ。こうした取組については、総務省がデジタル活用支援員の制度をスタート

させており、活用が期待される。そのような機会に、SNSの使い方を覚えた高齢者等が、積極的に発信し、コミュニケーションの輪を広げている事例は数多くある。また、身体的制約等の理由により、機器の操作が困難な方にもデジタルを活用してもらえるように、サポート体制の整備も必要だ。こうした取組に、これまで以上に自治体も関わって行くことが必要なのである。なお、自分で操作することが難しい場合には、操作を代行するなどの支援や、そのためのルール作りに取り組んでいく必要もある。

(2) 供給者側（公共分野/自治体）における取組

【使いやすい、安定したデジタルサービス】

デジタル・インクルージョンの実現においては、上記のような利用者側の環境整備も大事だが、サービスを提供する側には、提供方法や、提供に使用するデジタル技術を改革・改善して、利用者側が機器操作を意識せずに、安全に利用することができるようにすることが求められている。これらは、「使いやすいUI（ユーザー・インターフェース）」とか、「UX（ユーザー・エクスペリエンス：利用者体験）に配慮したサービス」というように表現される。

デジタルサービスを提供する側に求められることは、まず、安全で安定したサービス提供だ。アクセス障害や情報事故等が頻繁に発生するというのは論外だが、その上で必要なことは、一言でいえば利用しやすいことである。サービス内容や利用条件が分かりにくい、説明が不親切、入力画面が分かりにくい、同じようなことを何回も入力させられる、手間や時間が掛かる、ログインが煩雑、アクセス待ちが長いというようなサービスは、もう利用したくないと思われても仕方がない。

将来的には、利用者が機器や画面の操作等を意識することなく、本人確認～利用可能なサービスの選択～条件等の確認～サービス提供～課金や決済等の一連の処理が短時間に可能になることが期待される。公共のオンラインサービスのアクセスサイトを一本化することや、関連するサービスを一度で済ませること、人工知能等のきめ細かいサポートを整えることも遠からず可能となるであろうし、そのような取組を進める必要がある。

【業務・サービスのDX】

供給者が、このようなサービスを実現するためには、デジタル技術の導入と併せて、サービス提供業務の改革、提供体制や組織、働き方などを総合的に改革するデジタル・トランスフォーメーション（DX）を進める必要がある。現状、窓口で、紙の申請書を書いてもらって受け付けている手続を、そのままデジタルに置き換えるだけでは不十分なのだ。業務システムの標準化・共同化などの取組も、経費節減や効率化の面もさることながら、利用者視点で、サービスの均質化、共通化を図るための取組であるとも言える。

【課題の発見と解決の取組】

地域には、様々な課題がある。まずは、顕在化している課題の解決に向けた取組が優先であるが、顕在化していない課題や住民ニーズを早期に発見し、予防若しくは解決に向けた取組をスタートさせることも大事だ。課題は、業務・サービスの提供プロセスの中にもある。それを発見するには UX（利用者体験）を聴取（ヒアリング）し、利用者の生の声から課題を抽出する。課題について、事業原課を含めた検討チームを編成し、解決策の検討を行う。課題抽出の観点、先に触れたデジタル社会を形成するための 10 の基本原則だ。中でも「包摂・多様性」の原則には十分な配慮が必要なのである。

【人材の確保・育成】

デジタル・トランスフォーメーション（DX）を進めるためには、デジタル技術を理解する人材の他に、デジタル社会に関して明確なビジョンを有し、自治体の業務・サービス、組織や仕事の仕方などのマネジメント、課題の発見や解決などの知識とスキルを備え、場面場面で適切なマッチングができる人材が必要だ。一人で、これら全てを備えるということではなく、連携する民間企業の社員や地域のスタートアップ、学生など多様な人材の力を借りて、チームで対応することが現実的であると同時に、自治体職員の成長にも繋がる。リモートワークで参加してもらうことにより、参加してもらう人材の幅も広がると同時に、就業機会の拡大にも繋がる。

既存自治体職員に対しては、デジタルに対応するための基礎的知識やスキルの研修を実施する。このような研修は定期的に行い、逐次知識やスキルをアップデートする必要がある。研修の科目としては、デジタル社会のビジョン、機器やアプリの基本操作、コミュニケーションツールの活用方法やルール、セキュリティに関する知識、BPR の手法、そもそもの業務知識、データの活用方法や知識、課題発見・解決に関する手法等が考えられる。職員は、デジタル・ガバメントの運用を担う必要があるのだ。なお、職員が、自ら進んで学ぶ必要があることは、言うまでもない。

(3) デジタル社会の共通基盤の構築

上記のような取組を進めて効果を上げていくために、国は、通信基盤、データ基盤、認証基盤などの整備・強化に向けた取組を進めている。通信基盤とは、5G 基地局の整備や、光回線の増強である。データ基盤とは、公的機関で登録・公開され、様々な場面で参照される、人、法人、土地、建物、資格等の基本データを社会の基盤となるデータベース（ベース・レジストリ）として整備・活用しようという取組だ。

認証基盤とは、マイナンバーによる情報連携や、マイナンバーカードに搭載された電子証明書を用いる公的個人認証サービスを、官民共通の、安全、確実かつ高速な認証基盤として活用するもので、今後、健康保険証や運転免許証との一体化により利便性が高まり、普及につながっていくことが期待される。認証基盤は、デジタル社会の基本であり、マイナンバーカードの普及率を

高めることが、住民の利便性と行政の効率性を高める鍵と言っても過言ではない。自治体としても、カードの普及や利用促進に、一層積極的に取り組むべきである。

デジタル技術の革新に伴う変化は、情報通信に関わる分野に限定されたものではなく、社会の仕組み、働き方、人間関係など社会全体に及ぶ。誰一人取り残すことのないよう、自治体として十分な配慮をする必要がある。

コラム・参考資料

コラム「自治体 DX のマネジメント」座談会

2022年1月25日（火）開催

自治体マネジメント研究会の委員である廣川聡美氏（HIRO 研究所代表、元 横須賀市副市長）、大高利夫氏（藤沢市情報システム課課長補佐、元 藤沢市総務部参事 兼 IT 推進課長）、本山政志氏（埼玉県町村会情報システム共同化推進室長、元 川口市次長 企画財政部情報政策課長）の三人が、「自治体 DX のマネジメント」について座談会を開催しました。その内容を9編のコラムとして掲載します。

なお、座談会の動画は当機構 YouTube チャンネルで御覧いただけます。

https://www.youtube.com/channel/UCX_Mlqfalo-N0lzAHhhuNw/featured



コラム1 自治体 DX の意義や重要性を自治体組織に浸透させる方法は？

(関連：第1章 改革の意義と戦略の重要性)

(廣川) どうも本日はお忙しいところ、ありがとうございます。最初のテーマは、自治体 DX の意義や重要性を自治体組織に浸透させる方法についてです。こんなことをするとよい、実際にこれをやったら効果があったというお話を是非お聞かせください。

(大高) 自治体 DX と聞いて、何をするのか分からないという話をよく聞きます。DX は目的ではなくて、日本が現在抱えている課題、一番の課題は少子高齢化ですが、これによって世の中がどういうふうになるのか、そこを考えて、今、行政が DX をやらなければいけないということを理解できるように説明することが重要だと思っています。国も自治体も真剣に取り組まなければいけない時期に来ている、もう遅いくらいだとの認識を持ってもらうことが大切だと思っています。

(本山) 今、大高さんがおっしゃっていたことも大事なところですが、私は、そこに行くまでの発想というか感覚が、役所の中に欠けているものも多いのかなと思っています。今はどこの自治体も、特に規模の小さい団体だと、お金が回らない。では、お金を回すためにどうするという話になったときに、行政経営の方法を見直さなきゃいけない。それが DX だと思っています。団体によって、環境や文化はいろいろ違うところもあると思いますが、今回のこの DX で全庁的な棚卸をやることによって、何年後にどうお金が掛かるのか、どこにどのぐらいのお金を掛ければいいのかという経営的発想を職員全員に持たせるというのが、私としては、まず入り口の部分なのかなというふうに感じています。

(廣川) DX の話をすると、それよりも地域の商店街の活性化とか、産業をどうするのが大事で、DX なんか後回しだと言う人も見受けられます。そういうときに、どう話をすれば良いでしょうか。

(大高) どうしても政策の即効性が求められることはあります。新たな取組を始めると、1年経ったけど成果が上がったのか？というふうに成果を求められてしまう。しかし、自治体 DX を推進するには、人の意識改革も含めて、成果が上がるまで時間が掛かる、中長期のビジョンを持つことが必要です。理解を得るためには、外部の有識者に来てもらって話をしてもらうことが有効です。そして、自治体内部でも、国全体の DX の動向について繰り返し、分かりやすく説明することが必要かなと感じています。

(本山) 自治体ごとに総合計画を策定し、その総合計画を基軸に、情報化計画を作って、中長期的な計画を立てる。そういう形で見える化をしていくことが非常に重要だと思います。一方、首

長からトップダウンでDX推進について号令を掛けてもらい、職員の理解を促すことも大事です。

(廣川) 大高さんからは、外部の人から言われれば受け入れやすい、あるいは国の意図を十分に説明すれば、というお話を承りましたし、本山さんからは計画を作って恣意的にならないように進めていかなければうまくいかないということをお話いただきましたけど、それでも分からない人がいたときに何か秘策がありますか。

(大高) これといった秘策はないんですけど、根気よくというのが根本になりますが、そもそも行政の職員、特に最近の職員は非常に保守的になっています。問題を起こさない、トラブルを起こさない、特に所属長の役割としては、部下を守って仕事をこれ以上増やさないという状況が現実存在します。そういう意味では、部課長の気持ちが変わってもらうにはトップダウンも必要です。職員も全員がということではなく、やる気のある職員をどうやって引っ張ってくるかがポイントです。少しずつでも成果を見せ、それを少しずつ広げていく。これがやっぱり認めてもらうための一つの施策じゃないかなというふうに思います。

(廣川) 人の問題もありますね。やる気のある職員の引っ張り方ってありますか？

(本山) 職員に必要なことは、専門的な知識ではなくて、ただやる気があるか、ないか、だと私は思っていて、以前の職場で、情報政策担当として職員を集めたときに、かなりやる気のある人間を集めて組織作りをしましたが、その組織作りは大成功しました。仕事ができる、システムが分かる職員は、その組織から、所属長が離さない。どうするかというと、仕事も全部持って異動してもらう。そのようにして、優秀かつ個性あふれる職員を集めて組織化したときに、すごくハマりましたよね。そういう人間を探すかどうかだと思う。仕事を自分で面白くできるような人間っているじゃないですか。どんな仕事でも。イベントでも何でもそうですけれど。そういう職員が集まったときには、すごくプラスになると私は思っています。そして、それを実行できる課長を探し、チームを編成させる。

(廣川) 個性的な職員がいて、うまく使う上司がポイントですよ。

(本山) 自分で言うのもなんですけど、私は猛獣使いと言われていましたから。

(一同) 爆笑。

(本山) でも、上司もやっぱりそういう人間じゃないと。私はその組織には行かないと思っていましたけど、無理やり就けられましたけど。そういう意味合いでは、ハマるとすごいパワーなんです。

(廣川) 藤沢市も同じですよ。

(大高) そうですね。やる気のある職員が自由に動けるような環境を作ってあげる。そういう度量のある所属長に恵まれた職員がやる気を持って、大変だと思うのではなくて、それが自分のやりがいだというふうに満足感に繋がるような働き方ができる職場環境ができるといいのかなと。

(本山) そうですよ。二刀流の大谷投手が年末に言っていたじゃないですか。いい環境があるから、ああいう成績が残せた。正に今、大高さんがおっしゃったように、そういう環境があるから、仕事がよい方向に回っていくのではないかなと。まず、環境を作るといふこと、そこが難しいんですけどね。

コラム2 リソース不足に、どう対処すれば良いか？

(関連：第4章 全庁推進体制の確立)

(廣川) 次の話題は、ヒト、モノ、カネなどのリソース不足への対応方法です。DXが必要だと言っても、その環境を作るリソースが十分でない時は、どうすればよいか。特にヒトとカネが厳しい中で、どんな工夫をされてきましたか。

(本山) 今の仕事は、町村の皆さんとの関わりが深いんですけれども、とにかく、まず金はないです。人もなかなか確保するのは難しい。先ほど大高さんがおっしゃったような外部の力をどうやって活用していくかっていうのも、力を入れなきゃいけないんですけれども、外部登用するお金もないというところもあるんです。今回の自治体 DX 推進手順書にも書いてあったように、県が基礎自治体の DX 推進に力を貸してもらえるとよいと考えています。アドバイザー的な人材を育成してほしいというお願いを県にしたところなんです。小規模団体では、自分のところで研修を開くことや、研修の講師を呼ぶことすらお金を掛けてできないですからね。

(大高) 今の本山さんのお話は、すごくいいなと思います。1,800自治体が個別に人材を確保するのは現実的じゃないです。これからは、広域でしっかりと共同で何かをやっていくというのが非常に重要じゃないかな。私も、数年前から隣の茅ヶ崎市、寒川町と2市1町で、自治体 DX ってまだ言葉はなかったですけど、Society5.0に向かってSDGsを実現するために、今、国は動いていますというような趣旨の説明会を、管理職以上の職員対象にやってきた。その成果が今、出てきていると感じています。そして、首長の施政方針の中に、デジタル市役所を目指すぞということを書いてもらって、上からトップダウンで進めるという気持ちになっていただく、それが非常に重要と感じています。

ヒト・モノ・カネのお金ですが、自治体 DX の取組についてなかなか予算計上ができません。即効性がないからかもしれませんが、長期的ビジョンでお金を投資するということの難しさを感じます。そうすると一気には進まないんで、小さな成功例を積み上げる形で、少しずつ進めていくことが現実的かもしれません。しかし、今回は、デジタル改革関連6法も含めて、2025年という目標の年次があります。そこに向けてやらなければいけない。スタートするのは、もう遅いぐらいだという意識を持ってもらって、具体的に来年は何をやる、その次は何がある、大きな予算を組んで確保するんだというようなビジョンをしっかりと作って、示していくことが非常に重要であると思います。

(廣川) ありがとうございます。いつも本山さんのお話を伺うと、財政課になかなか分かってもらえないという話が出ますけれど、財政課には財政課の論理というものがあるんですよね。その辺は何かいいアイデアありますか？

(本山) 私の関わっている自治体の一つでは、意識の高い首長が、「お金もないし、人も少ないけれど、まずやってみよう」ということで、DXを検討する庁内組織を作ったんです。そして外部人材を無償で派遣してくれる制度を使って、実施計画を策定したんですよ。トップダウン的なやり方が功を奏して、職員もうまい具合に確保できた。2人、3人というレベルなんですけれど。その組織ができて1年近くになります。

先週、その首長と話す機会があって、今後のことを聞いてみたら、「他の団体も、うちがやっていることを参考に、どんどん一緒にやればいいなと思ってやっている」という話をしてくれましたので、そういう声をどんどん出してくださいというお願いをしました。その首長がおっしゃっていたのが、マイナンバーカードの普及率です。「まず数字で目に見えるのが、マイナンバーカード普及率なので、とりあえず今、うち頑張っているんだよ」とのことでしたが、今年1月1日現在の総務省のデータを見ると、その自治体が、埼玉県でトップになったんですよ。

(廣川) すごいですね。

(本山) まず、マイナンバーカードの普及に力を入れてやるということです。そして、その普及率を県内の地図に落とし込んで、他の首長にも見せた。他の首長も、そういうものを見ると、危機感を持つかなという話なんです。リーダーシップをその自治体に発揮してもらって、他の団体も刺激をして、全体的にボトムアップできればよいと思います。

(大高) マイナンバーカードの普及については、国の統計が毎月、出ているわけですが、今毎月2%ぐらいずつ増加している。ただ、この増加率をずっと維持したとしても、令和4年度中に70~80%行くのかなあと。国の目標が達成できるかどうか微妙なところですよ。藤沢市は商業施設内にマイナンバー交付用の窓口を設けて、普及促進をしています。給付金の受付業務をやったときに窓口が非常に混雑をしたという反省から、マイナンバーカードの交付に関する事務は全部予約という形を徹底して、待たせずに、しかも、行政と違う時間帯の窓口が存在するということが、それなりの効果があるのかなと思っていて、そのような一つずつ積み上げていくことが必要かなと思っています。

(廣川) マイナンバーカードが普及することによって、役所の職員にどのような効果があるのかをよく分かっていないという気がするんですよ。

(本山) 役所の仕事は、心で仕事しなきゃいけない部分が大事だと思っているんです。AIやRPAなどコンピュータの仕組みを使って、やれることはシステムにやってもらい、その分、心で仕事しなきゃいけないところに職員が力を入れられるようにしましょうということ、首長さんが分かっている自治体は進むと思う。

DXの推進について浸透してない自治体がほとんどだと思うと、J-LISの吉本理事長がおっしゃっていました。自治体の3分の2が中小規模であり、そこに目線合わせてやってかなければいけないんだと、J-LISフェアでお話されていましたが、正にそこに人と金を投入してほしい。まず、そこからかなと私は思っているんです。

(廣川) 数でいうと約1,400~1,500自治体とかになりますね。

(本山) 町村だけで約920自治体ですかね。町に近い規模の市だってたくさんありますからね。

(廣川) 規模の問題だけでもないんでしょうけれど、やっぱり関係はありそうですね。

(本山) DXを推進するに当たって、外部の力を使うというのも非常に大事なことだと思います。ただそれにはお金が掛かります。そこで、例えば、自治体職員OBを教育してもらって、チームを作って全国に派遣するとよいのかなと思います。自治体の皆さんって、自治体経験者のアドバイスを受けたがるんです。

コラム3 組織の壁を、どう乗り越えるか？

(関連：第10章 公民連携による改革の推進)

(廣川) 昨年度は広域連携、今年度は公民連携の話を中心にヒアリングをしましたがけれど、そういうことを先進的におやりになっている自治体は、組織の文化や壁というのを軽々と乗り越えている。他からは分からない御苦労もあるのかもしれませんが、結果的に見たら軽々と乗り越えてすごくい効果を生んでいるように思える。組織の文化や壁を乗り越えていくためにはどのような方法があるでしょう。

(大高) 行政サービスが全部行政で完結するわけではない。民間サービスも同じです。DXという新しい取組の中で手間の掛かるところを省力化して、行政と民間と一緒に、新しい事業とかサービスを展開していく。特に、最近、過疎化が進んで、公共交通インフラがどんどんなくなっている。民間だけでは対応できないというようなところに対して行政と一緒にやることによって、対応を進める。予約などの手続に関しては行政側が行い、実際に車を走らせるのは民間企業にやってもらうというような形で、行政と地域の民間サービスとの垣根を越えて協働する。そういう声掛けができる人材、これは行政の中には、まだまだ少ないんだろうと思いますが、そういう人がいるところが実現できてるんだろうなと思っています。組織の垣根を越えて交渉ができる、行政の建物の外に出て働ける、そういう行動力のある職員を見付け出すのです。外で働くことが好きな職員がきつといますので、そういう人たちを積極的に活用していくことは、これから自治体DX行政の中だけでなく非常に重要ななと思っています。

(本山) おっしゃる通り。そして、そういう人材を援護してあげられるような上司が必要だと思う。そういう環境があるということが必要なかなって思います。私の時には、市長が、「やれない理由なんか考える必要はない。何かあったら私が責任取るからいいんだ」って言葉を掛けてくれた。それを聞いたら、責任を取らせないように仕事をしなければと思います。そういう環境を頂ければ、職員の士気が高まるし、仕事の幅も広がります。さらに、先ほど大高さんがおっしゃったように、企業や住民も巻き込んでDXが推進できたら最高です。

(廣川) よく、「公務員は民間の人と仲良くしてはいけない」と言う人がいるじゃないですか。その辺はどうですか。

(本山) 今でもそういう人が多いんですよ。民間の人と一緒に茶も飲めないという人もいます。悪さをしてはいけないですが、情報交換をする必要もあるし、いろいろ情報提供してもらえます。民間の方々の発想っていうのは、自治体に絶対に必要だと思う。

(廣川) そうですね。そこは大きなポイントですね。

(大高) 今の話、同感です。行政の職員が、民間企業と汚職だとかそういうような形でつながってはいけないということで、なかなか腹を割って話がしにくいということがあります。でも、発注者と受託者の関係だけかという、それだけではないと思います。アイデアを出し合ったりだとか、不平不満の情報を出したりだとか、ここを改善したらいいよねというものはそれぞれ持っていると思うんです。そうした課題を行政と一緒に解決していこうという win-win の関係を構築するためには、ドライな関係だけではできないのではないかと考えています。

そういう意味では、地域の事業では、住民、自治会や町内会の協力をしっかり得て事業を行うことが重要なので、コミュニケーションが非常に大切だと思います。我々もよく国の実証事業等を行ってきました。その際、地域住民の参加が必要な時に、話しやすい自治会をお願いして、協力をしてもらう。そのために、夜、説明会に行くとか、そういう地道なコミュニケーションを続けていくことによって新しい取組ができるんじゃないかなと感じます。

(廣川) 上司というか、組織全体がそういうことを奨励するような気風がないと、進めてよいか、よくないのか分からない感じになってしまいますよね。

(本山) そうですね。DX については、小さな団体だからこそ逆に、やりやすいんじゃないかなと思うところがあります。小さな団体やお金のない団体こそ取り組むべきだと思っているんですよ。それを分かっている自治体と、そうでない自治体のギャップがこれからどんどん出てきてしまうと思いますので、そこを J-LIS の吉本理事長が言われているように、小さな団体こそ、組織がまとまるということが非常に大事なのかなと思います。自治体ごとに置かれた環境は同じではないと思います。都会に近い小さな団体と、山の中にある小さな団体とは、行政経営の方法が違いますから、そこはそれぞれの DX があってよいと思う。その辺のところをきちんと見ながら、DX の推進をしていくことができる人材を作る取組を、国・県が着手すべきだと思います。

(廣川) 今の人口規模の話はすごく大事でもあるんですけど、こう在るべきという一つの理想像に、どうやって近づけていったらいいのか、何がポイントになると思いますか。

(大高) これからは、どんどん新しいサービス、新しい仕組みが出てきて、それを柔軟に受け入れる姿勢が非常に重要であると思います。知識技術は後からそれに対して付いてくるのかなと。まずはやってみる、触ってみる、こういう気持ちを持っていることが非常に大切で、新しいものに積極的に取り組むという気持ちというのは大切にしたいなと思っています。

そこで大事なのは新しいことだけをやっていけばいいのではなくて、やっぱり自分の本来業務とのバランスが大事です。本来やるべき仕事に取り組むつつ、新しいものに対する興味を持っていただく、そういう柔軟な職員が欲しいと感じています。

コラム4 人材育成について (関連：第5章 人材の育成)

(廣川) 次は、人材育成について。上司として、どういうふうにして部下を育てると良いのか、コツというか、気を付けている点はございますか。

(大高) 組織全体として自分の職場がまず何をしなければいけないか、本業はきちんと押さえる。その上で課題を解決するために新しい取組、新しいことにチャレンジしようという気持ちが大事。常に本業に追われているばかりの職員が多いというのが現状なので、いかに時間を生み出して、新しい取組を、自己研鑽をしながら取り組めるようにするか、その辺のバランスをとることが大切だと思います。

(本山) 1人の職員に、DXの仕事を集中すると負担が掛かり過ぎますから、2人ないし3人でチームを作らせて、そのチームが核となって、役所の中の組織横断的な体制を作ればよいと思う。横断的に横串を通せるようなチームを作って、このチームにある程度、権限を持たせる。

しかし、そうすると周囲の組織や職員から嫌味を言われることがあるかもしれない。先ほど話題にした自治体でも、他部署の人たちから、嫌味を言われたとのこと。「生意気言ってんじゃないというようなこと言われました」と。しかし、DXは、生意気なくらいでないと多分推進できないと思います。それには、上司の理解と後ろ盾が必要です。職員が、一人で負担を抱えてしまうとつらい思いをさせてしまうので、上司は配慮する必要があります。

加えて、上司は、経験と人脈で職員をサポートすることができます。人脈があれば、何か困ったことがあったときにすぐに聞くことができます。それが非常に役に立つ。民間の方々との付き合いもそうです。私が若い頃システムに関わってきた頃に担当だった民間の方々は、今は皆さん偉くなっている。何かあれば話を聞けるし、助けてくれます。なので、やっぱり民間の人たちとのコミュニケーションをとるということが大事だというのは、後々になると分かってくることなんですよね。

(大高) 非常に感じますね。民間企業を含めて、特定の業者ではなく、どこの人たちも本当に力を貸してくれる。そういうコミュニケーション、コミュニティを持っているということが強みになります。気軽に聞ける。そういう人脈を持つというのはすごく強い。非常に理解できます。

コラム5 民間の力を借りるコツが？

(関連：第10章 公民連携による改革の推進)

(廣川) 民間の人もそうですし、他の自治体の人もそうなんですが、うまくお付き合いするとうか、連携するコツみたいなのがありましたら教えてください。

(大高) 頼りすぎずにギブアンドテイクという形で、相談に乗ることもあれば、自分は今こんなことやっているという情報を提供するというような、付かず離れずくらいの関係がよいでしょう。いつでも連絡できる、このことは誰に聞けばいいかなというような形で声を掛けられるとよい。近くに寄ったときには顔が出せるところまで、関係ができていとよいです。

(本山) 役所の人間に多いパターンは、地元の業者さん、ITベンダーもそうですし、土木、建築、電気も、その人たちにやらせてあげているみたいな気分で仕事をしているんです。それは間違いです。そうじゃないんです。やってもらっているんですよ。そこを勘違いしないようにしなくてはいけない。先輩たちの中には、よく業者さんに対して、頭ごなしに言う人がいっぱいいたんですよ。

いやそれ違うでしょう。やってもらっているんじゃないんですかと。業者さんに文句言う前に、あなたが監督なんだったら、監督であるあなたが悪いんじゃないですかという話じゃないですか。入札で誰も取ってくれなかったら困るのは役所であり、住民なんだっていうところをきちっとわきまえて、仕事をしてもらおうということが大切だと思う。大高さんが先ほどおっしゃったギブアンドテイクのように、やはり、その役所の情報を提供して、行政の仕事をしっかりレクチャーをして、分かってもらった上でシステムを組めば、仕事がスムーズに進むのではないかな。私は若い頃から、そういうふうになるようになりました。そこがうまくいけば、民間の皆さんもすごい力を貸してくれると思います。

(廣川) ここで少し話がそれますが、今後、標準化が進んでいくと、元々の仕事の仕方を職員が分からなくなるんじゃないかっていう懸念もあると思うんです。そうなったらどうなるのか、そうならないような工夫はどうすればいいのか。アイデアがあったら教えてください。

(大高) 私は、標準化されたシステムになったからといって、行政側がそこに対してブラックボックスになって、分からないということにはならないと思っています。今は、かつてのように職員が自分たちでプログラムを作っていた時代ではなく、パッケージを上手に使って、業務を行っている時代です。そのパッケージそのものが標準仕様書にのっとっているという形に変わるだけです。その仕様書にのっとって提供されるパッケージを上手に使って自治体が業務を行っていく。パッケージそのものは確かにブラックボックス化すると思いますが、自分たちの手で改修するわけではないということを考えると、そこは視点が変わるだけであって、利用する側として

業務プロセスをしっかりと捉えていけば、私は全く業務に精通しない職員ばかりになるのではな
いかという懸念はないと思っています。

コラム6 管理職や幹部職員は、DXにどう向き合うべきか？

(関連：第11章 自治体DXの組織への定着)

(廣川) 話を先に進めます。最近よく相談を受けるのが、管理職をどうすればよいのかという相談です。お荷物になっているというニュアンスの相談です。同じようなことは、民間企業でもあるようです。年齢が高くなっていくと、なかなか世の中についていけなくなってくる。そうになると、なかなか困ったなということになってきて、DXといっても、まもなく定年だからあまり変えたくないと思う人もいるかもしれない。その辺はどのようにお考えになりますか。

(本山) おっしゃる通りで、管理職になればなるほど、今やらなくても、後の人がやればいいんじゃないかと言う人が増えてきてしまう。そこはもう、性格だと思うんですよ。なので、肝心の組織、DXを中心的にやっていかなきゃいけない組織に関しては、そういう人は絶対置いては駄目だと思います。それはもう人事の責任だと思う。人事課がアンテナを広げて、こういう人材がそこに必要ですと言う必要があります。そこは、人事を握る人たちにしっかり考えてもらう。あとは、首長さんが意識してもらうしかないと思います。

(廣川) 本山さんがおっしゃるのももっともだと思うのですが、人事って多分役所の中で一番コンサバなんですよね。そこを変えるというのは傍の人間からは難しい、至難の業だと思う。大高さん何か名案はありますか。

(大高) 所属長の意識改革が必要。保守的で失敗を恐れ、失敗をしないというのがまず大事だという管理職がいます。それを積極的に新しいものにトライする方向に変える。そのためには、人事評価の仕方を変えないといけなと思います。ミス マイナス評価にするのではなくて、積極的にトライしたことをしっかりと評価してあげる。そういうような評価の仕組み、組織全体の評価の仕方っていうのを変えないといけなかなと思っています。

失敗したことよりも、取り組んだことを前向きに評価する、そういうような積極的に推進できるような評価体制、人事そのものが、そういうようなアプローチに変わってもらえると、非常にやりやすいのかなと感じています。

現在、所属長には、業務量が多くて、これ以上職員に負担をかけたくない、仕事を増やしたくないって意識が非常にあります。そういう中で、負担増の原因を考えると、ミスを防止するためのチェックが負担になっている。二重三重にチェックをして、それに時間が掛かるなど、仕事のための仕事をしてるような感じが非常にあります。そういうようなところを打破するのがまさにDXなのかなというふうに思います。

(本山) 自治体の内部からは、そういう声は上がらないので、情報は外から入れるしかありません。先ほど言った、DXを推進するためのアドバイザーの育成みたいなのを国にやってもらっ

て、そういう人たちから、そこが大事なんだということを言っていないと、組織の中からは湧かないと思う。外からの声が非常に重要じゃないか。そういう発信をしていかないといけないんじゃないか。

(廣川) そうですね。DXを進めるに当たって、大事なのが、人事をどうするか、組織をどうするかという話で、それを合わせて考えていかないと、本音というか本性のところが変わっていかないかなど。そこが大きなポイントになるような気がします。

(廣川) そうは言っても、管理職にはスキルアップしてもらおうとか、知識のアップデートをしてもらおうとかしないといけないんですけど、何かこんなことをしたらいいなということとかありますかね。

(大高) 職員は、Word、ExcelなどのOfficeツールを使うのは当たり前という形になっています。それにプラスアルファで新しいWeb会議だとか、そういうようなものに対して、理解していない、できない人もやっぱり多数いると思います。そういう人たちに対して、今は、Web会議などは、ほとんど普及して定着しているものなんだということを積極的に研修・講習を行なって、体験させることが必要です。ほぼ定着している新しいものについては、当たり前に行えるようにする。それがやっぱり抵抗感をなくす上では重要です。

(本山) 自治体の職員は、地方公務員法をはじめ法令に従って仕事するわけじゃないですか。システムはあくまでも道具なので、法令をしっかり勉強した上で、道具の使い方を学ぶ。例えば、住民課に行って住民票出します。このボタンを押して、こうやってやるとこの紙が出てくるって、それだけだったら役所の職員じゃないです。仕事の根拠や意義を学ぶことが大事です。

今後、新規に採用する職員はデジタル技術を使うことが当たり前になってきているので、道具の使い方ではなくその意義を教えることが、より一層必要になると思います。

コラム7 人事ローテーションについて

(関連：第4章 全庁推進体制の確立)

(廣川) 次の話題ですが、先ほど、人事の話が出ましたが、よく話題になる人事ローテーションの話です。団体によって違うとは思いますが、2、3年で異動という団体が多いと思いますが、DX部門や情報部門の職員が2、3年で異動というのは困るというのが本音としてはあると思います。その辺はどのように思われますか。

(大高) そうですね。DX部門がどういう人事ローテーションがよいかというのは、まだ実は、見えていません。今までの情報システム部門は、ITに対するスキルを身に付けて、その上に立って仕事をすることが求められましたので、総合職的な形でいろいろな部門を経験するというよりも、専門人材に近い人材として、通常の人事ローテーションの2倍いてもらえるように、藤沢市では人事に話したり上司に話したりして、通常よりも長いスパンでの異動という形をとってきました。そうしないと、せっかく身につけたスキルをいかす時期が限られてしまいますので、そういう配慮は必要かと思います。ただ、これからのDXは移り変わりが激しいので、逆にその時その時に必要なスキルが変わってくる可能性が強いですね。そう考えたときに、スキルがあったり、その裏付けが必要だったりという部分もあるでしょうが、それと併せて、どんどん新しい分野にトライをする、目先を変えていくということで、人の入れ替えという部分も必要なのかなとも考えると、DXに対してのどういう人事ローテーションがよいかを決め付けるには、まだ早いかなという気もしています。

(廣川) 今、藤沢市ではどんな感じですか。

(大高) 現在の組織ができて間もなく1年ですが、割と経験値のある職員を集めています。やる気のある職員が集まっています。この人材をどういうスパンで入れ替えるのか、組織の再編と合わせて考えることになると思います。

スペシャルなプロジェクト組織として構築しましたが、今後、情報システム部門との関係の見直しだとか、そういうこともこれから進むのではないかなと思います。そもそも行革とDXの違いや、そういうところも含めて、行政がこれから新しい取組をする体制というものは、こういう形がいいのかなというのは、DXが軌道に乗ってきた時には組織の再編があるのではないかと考えています。

(本山) 編成したチームが、一過性のもので終わってしまっただけは何にもならない。小規模団体であれば、例えば3人でチームを作ったら、1人ずつ期間をずらして人事異動するしかないと思っています。私自身は、長い間、情報関係の仕事をしてきて、途中いろいろなことがありましたが、その経験をいかすことができていると思っています。

そうした中で、大事なことは、外部の情報、外部の力をどうやって取り入れていくかだと思う。役所のことだから契約、ちゃんとしたルールにのっとりつつ、長期的にものを見た外部の力を利用するっていうルール化をする必要があるんじゃないかなと思っている。

コラム8 外部人材の任用

(関連：第5章 人材の育成)

(廣川) 今日の話の中でポイントになってくるのは、どうやって外部の力を使えるのか、あるいは職員をうまく使えるのか。そこのコツというか、何かこうしたらいいんじゃないかというヒントがあるといいなと思うんですが。

(本山) 外部人材で適任者を見付けることができ、内部の意識の高い職員と組み合わせてチームを作ることができれば、役所の内部の人材育成がスピードアップすると思います。逆に言うと、外部の力を借りる期間が5年必要なのか10年必要なのかというのは、その期間に、役所の中の人材、若手を育成してもらい、人材を内製化することを、組み込んでおく必要があるんだと思う。

(廣川) 本山さんが部下だった人に、こんなふうにアドバイスしたというのが経験としてあれば。

(本山) 外部の有償の研修とか、ただで教えてくれるJ-LISもあれば、いろんな情報収集する場もあるじゃないですか。お金掛けてでも、その研修費用の予算を取って、どんどん勉強させました、みんなに。それぞれ勉強させた上で、それを持ち寄ってこういう考え方があると、議論をさせます。15人ほどの係ですが、1人ずつの担当ではなくて、先ほど言ったように3人ぐらいずつ、税のチーム、福祉のチームなど全員分けて、チーム体制で仕事をやってもらいます。必ず週に1回、月曜日に進捗報告のような話し合いをそれぞれの部隊からさせて情報共有をする。そういうやり方をしています。

(廣川) チームというのが一つのキーポイント？

(本山) キーポイントのような気がするんです。

(大高) 外部人材の使い方は難しいんですけど、先ほども言ったように、ITの業界は移り変わりが激しいので、その時に必要な人材というのは、職員として採用するよりも、外部の力を派遣や委託で確保した方が、その時に必要なスキルというのは明確になるのではないかと。

それで5年なら5年というスパンの中で、その成果を出してもらおうというやり方の方がよくて、専門職をきちんと採用してしまうと、30年から40年勤める中で、その人の処遇、その人の入ったときのスキルが、その20年後に生きてくるのかどうかはすごく難しい分野だと思いますので、外注に頼るといえるのは非常に有効なのではないかと思います。その時代その時代で、ITの言語も違うでしょうし、ネットワークスキルも変わるでしょう。必要な人材を上手にお金で解決す

るという言い方はおかしいのかもしれませんが、中で育てるよりは、外の人材を積極的に受け入れるということも必要だと思います。

それで現在、DXの人材については、複業も可ということで、例えば、週1日とか月何日という形で、民間企業の経験者が行政に対して率直に意見を言ってもらおうというアドバイザー的な人を実際に2人採用しました。そういうような意見を聞くための窓口を設けるっていうことが必要なかなと思ひまして、これからその人材をどうやっていかしていくかというものの課題です。

(本山) 大事ですね。その過程で、役所の人材が育てば、それにこしたことはない。外部の皆さんの力で、私が一番気にするのは、来てくれた人がいかに役所側の立場、立ち位置で仕事をしてくれるかどうか、そこだけをお願いしたいというところ。民間目線はありつつも、役所の立ち位置でという少し難しい要求ではありますが。

コラム9 多様な人材に活躍してもらうために

(関連：第11章 自治体DXの組織への定着)

(廣川) 二人の話の中ですごく重要だと思ったのは、多様な人材、いろいろな能力を持った人、あるいは本業以外にもいろいろなことができる人のことです。ヒアリングの中でもデザイン人材が重要だという声も聞きました。すごく大事なポイントだと思うんですね。そのあたりで何かお考えがあれば。

(大高) 多様な人材っていう部分では、これからどういう職種が必要なのかというのもどんどん変わると思います。働き方、仕事の仕方のビジョン、こういう流れでやるという従来の経験に捉われずに、新しい視点で、正にそういうデザインというのもあると思うんですね。仕事の仕方のデザイン、その辺を根本的に変えるということから、新しい風を吹き込めるような、アイデアを出してくれる人。こういう人が入るとすごく刺激になるなというふうには感じます。

(廣川) 女性からの視点も大事だと言われます。チームに女性はいますか。

(大高) 情報システム部門には、以前は全くいない時期もありました。今は、4人という形で定着してきていて、もう情報システム部門は男性でなければということはありません。昔は、徹夜が多くて大変だからなどいろいろなこと言われた時代もありますが、今は通常の職員として業務がこなせるような形になっています。

(廣川) 昔は3Kの代表みたいなところでした。

(大高) そうですね。

(廣川) 川口市はどんな感じですか。

(本山) 川口市は、私がいた時は、女性はいなかったですね。全体的にその当時は女性の採用が少なかったですからね。今はかなり多くなっています。

私の感覚としては、女性とか男性ということではなくて、まず自分がその仕事を楽しくすることができるかどうか。役所の中でもいろいろな業務があって、私もいろいろやらせていただきましたけれども、情報政策部署にしながらもイベント、お祭りの企画などを全部やらせてもらいました。いかに住民の皆さんに楽しんでもらうかという目線から考えると、住民の皆さんに楽しんでもらうためには「まず自分が楽しくなきゃ、楽しんでもらえないよな」という発想だったんですね。システムの仕事なんかもそうだと思うんですよ。

例を挙げて言うと、消防の指令台の入替えに関わらせてもらった時には、指令台の画面を見ながら、消防車がどこに走っているんだろう、どの道をどこからどういうふうに向かっているんだろうなと思って、一目で見えたら面白いなと。それが消防車、救急車の中全部同じ画面が見れたら面白いなという、消防の皆さんにはない発想がすごく大事だと思って、そういう仕事をやる中で、これ面白いなとか楽しくしようという気持ちを持って仕事をする。

基幹系の業務でも、住民票の発行でも何でもそうです。コンビニ交付だとかいろいろあるじゃないですか。ああいうのも多分、楽しみながらのアイデアだと思うんですよ。これだったら便利でいいじゃん、これだったら面白いよね。マイナンバーカード持ってこうやってどこでも証明書が取れたら面白いよねという発想だと思う。楽しみながら、その業務をやれるように人材を育てていく。また、そういう環境を作るといことも大事なかなと思います。

(廣川) DXは楽しくやらないとだめなんですね。

(本山) その通りですね。先ほどの財政の話ですけど、財政の担当の人って、人の揚げ足を取るようなことしか言わないじゃない。

(廣川) 分かります。私も財政課にいましたからね。

(本山) 財政課はそうですね。しょうがないんですよ、それが仕事だから。私もしょうがないとは思いますが。それには熱意で対応する。仕事を楽しんでやろうと思えば、こういう構想があるんです、こうなんですということが熱く語れるのかなと思います。

(廣川) ありがとうございます。最後に締めの一言を。全国の自治体の皆さんにメッセージをお願いします。

(大高) 自治体DXという、ある意味で大きなおもちやを与えられたと思うぐらい、本山さんがおっしゃるように、仕事を楽しむという形で夢を語れる場ができたのではないかなと思うぐらいの取組をしていただけるといいのかなと。

ただし、大事なのは日本の抱えている課題、少子高齢化、行政がそれによってどう変わらなければいけないかというのをちゃんと頭の中に置いて、住民の行政がこうなってほしいという思いを、満足させるための施策が打てるかどうか、そういう仕組みが作れるかどうか、それに懸かってくるのかなと思います。

住民は行政に来て何か手続をするのは、とにかく面倒くさいんですね。やりたくない、できれば行きたくない、その煩わしさを取り除いてあげるといのが自治体DXなのではないかなというふうに思っています。そのためにどんなことをやったらいいのかな、行政が楽になるためではなくて、住民が非常に良かったねと思えるようなことにつながる取組なのだということを理解し

て、取り組んでいけば、前向きになれるのではないかと思います。うまく自治体 DX が実現できるように頑張りたいと思います。

(本山) そもそもマイナンバーカードの普及の話は、コンビニで住民票が取れるから便利ですよという話ではなくて、マイナンバーカードを持てば、大高さんがさっき言ったように行政手続きが簡素化できる、簡単にできるようになる、住民票取らなくてもよいというところから始まったと思うんですよ。その原点をしっかりと見つめ直した上での DX をやっていきたいなっていうことが 1 点目です。

2 点目は、先ほどの仕事は楽しくやりたいよねという話で、便利にするためにどういうことやったらいんだろうねとみんなで考えるというのが、私は DX かなと思っています。みんなで知恵を絞って、経験をいかして、DX の推進ができればいいなと思うし、それに少しでも関わらせていただいて、楽しく仕事ができたらいいのかなと思っています。身近な自治体の皆さんをはじめ、みんなでそういう協力をさせていただいたら、楽しいのかな。いち早く、このコロナ禍を脱出して、風通しの良い仕事をやりたいと思っています。

(廣川) どうもありがとうございます。お二人の言葉を少しまとめさせていただくと、DX という機会に、DX を進めながら、そこにいろいろなアイデアを注入するという機会として捉えて、面白く、また楽しく、住民の役に立つ自治体づくりに取り組んでいこうということだと理解しました。長時間、どうもありがとうございました。

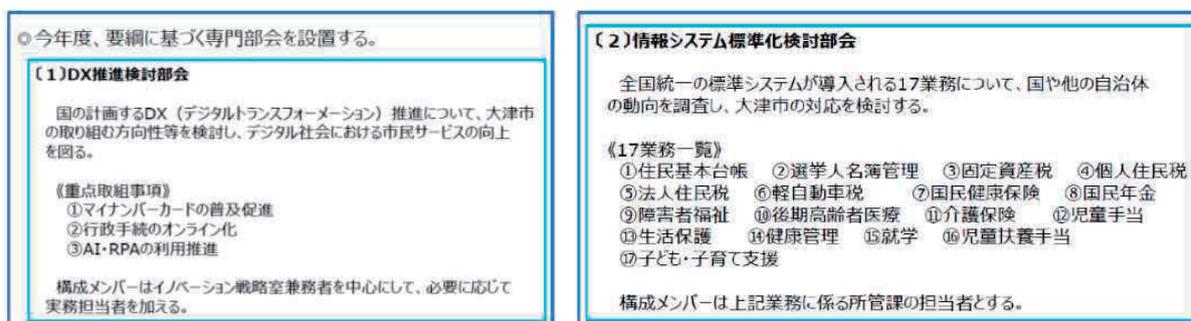
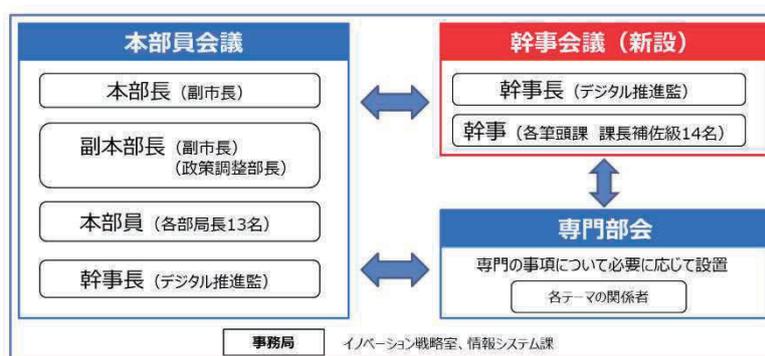
(二人) どうもありがとうございました。

令和3年度ヒアリング団体取組内容紹介

1 大津市 ①公募による実証実験 ②オープンデータを活用したアイデアソン、ハッカソン

大津市ではDX推進専門部署としてイノベーション戦略室を設置し、AIをはじめとした先進技術やICTを活用したまちづくりに取り組んでいる。担当部署だけでなく、庁内横断的な推進体制の構築にも力を入れており、デジタルイノベーション戦略本部員会議を設置していたが、より効率的、機動的にDXを推進するために幹事会議を新設した。

図表 参-1-1 大津市推進体制



出所：大津市ヒアリング提供資料

また、先端技術の導入を目的にICTやデータ分析の分野において通年で実証実験の提案を受け付けており、株式会社日立システムズ提案の「いじめ事案のAIによる分析と予測」、富士通株式会社提案の「EBPMにつながるデータ分式手法の確立」を実証実験として実施した。最小限の予算で先端技術を試すことができたほか、事業に参加した職員にとっては、庁外人材との交流によって知識や発想に触れることができたのは貴重な経験となった。

図表 参-1-2 大津市・富士通（株）データ分析実証実験

■プロジェクトの目的

実証実験を実施する全体目的	
地域経済の活性化やデータ活用による新たな価値の創出に貢献する	
大津市の目的	富士通の目的
<ul style="list-style-type: none"> ■データ分析を推進する <ul style="list-style-type: none"> ・子育て分野（女性活躍） ・人口動態（移住・定住） ・まちづくり等 ■データ処理・分析・活用またはそれに用いる各種ツールを検討評価する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ロジックモデルの検討からBIツール利用までの一貫した実証実験を行う ■市内データ活用に関して匿名加工ツールの実用性を評価する <ul style="list-style-type: none"> ・NESTGate匿名化ソリューション ・プライバシーリスク評価ツール ■自治体に最適なデータ分析環境モデルをつくる

出所：大津市ヒアリング資料

さらに、オープンデータの活用にも力を入れており、「行政の持つデータは市民のもの」という考えに基づき、積極的にデータを公開している。過去にはオープンデータを使って、アイデアソン・ハッカソンを開催し、民間エンジニアや大学と交流アプリの開発を行った。

図表 参-1-3 びわ湖大花火大会オープンデータ活用実証事業

びわ湖大花火大会オープンデータ活用実証事業とは

大津商工会議所と「Code for Shiga / Biwako」は、「びわ湖大花火大会」に関連する情報を「オープンデータ」として公開し、様々なアプリやWebサービスをどなたでも自由に使っていただく実験「びわ湖大花火大会オープンデータ活用実証事業」を実施しています。

本市も協力団体として、観光名所、観光案内所等のデータを提供しました。

大津市が提供したデータ

- ・大津市内の観光名所（施設名、概要文、住所、座標、アクセス、URL）
- ・大津市内の社寺（施設名、概要文、住所、座標、アクセス、電話番号、URL）
- ・大津市内の観光案内所（施設名、住所、座標、電話番号）

アプリの紹介

公開されたオープンデータを活用して、滋賀のクリエイターが様々なアプリを作成しました。



出所：大津市ホームページ

これらの成果は、当時のCIO補佐官がキーパーソンとなり、人脈を駆使して取組を進められたことが大きな要因である。

公民連携を進める上での注意点としては、行政と民間企業とでは事業や課題に対する考え方の違いがあるので、事業者に丸投げせず、DX推進担当部署が公民双方のマインドを持って各事業課とのマッチングをすることが重要であるとのこと。

2 加古川市 ①見守りカメラ ②参加型合意形成プラットフォーム Decidim

加古川市は刑法犯認知件数が高いという地域課題を公民連携によって解決しようと試み、通学路を中心に市内に1,475台の見守りカメラを設置した。このカメラの目的は監視ではなく、見守り（防犯）であり、その趣旨説明を住民や議会に対して丁寧に行った。連携相手の一つである警察とも画像データの提供に関するルール設定などで協議を重ねた。その結果、刑法犯認知件数を大幅に減少させることができた。

図表 参-2-1 見守りカメラ全景写真及び設置表示看板



出所：加古川市ホームページ

また、令和2年10月には、市民の声を政策に反映させることができるデジタルプラットフォーム Decidim を導入し、今まで行政に参加することが難しかった世代を巻き込む取組をしている。特に高校生など若い世代に、加古川市のまちづくりに興味を持ってもらうことで、進学などで転出してもしいずれは加古川市に戻ってきてもうきっかけになることを期待している。

図表 参-2-2 Decidim を活用した市複合施設の愛称募集



出所：加古川市市民参加型合意形成プラットフォームホームページ

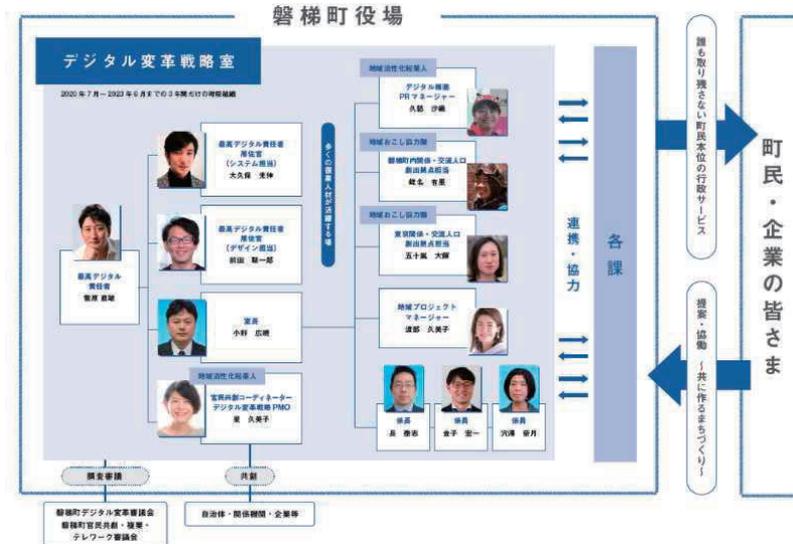
公民連携のポイントとしては、自治体職員は何でも自分でやろうと無理をしがちなので、うまくできないことを誤魔化さず、いろいろなステークホルダーとともに考えるということ。

3 磐梯町 ①複業人材の公民連携 ②包括連携協定、官民共創認定プロジェクトによる実証実験

磐梯町では3年間でDXを達成するという目標を定め、時限組織として「デジタル変革戦略室」を組織した。町長のリーダーシップと人脈により、CDO（最高デジタル責任者）の菅原氏を筆頭に多くの優秀な民間人材を登用して、一気にDXを進めている。

民間人材の多くが複業人材で、別の仕事を持っており、町の仕事は非常勤、オンライン対応となっている。多種多様な人材をCDOの人脈によって集められた一方、オンラインでのやり取りには意識共有などの難しさがあり、町のプロパー職員はコミュニケーションで工夫をしている。

図表 参-3-1 磐梯町のDX推進体制



出所：磐梯町役場ホームページ（以下、同じ）

また、包括連携協定に加えて、官民共創プロジェクト「ぼんだい宝ラボ」の取組では、「誰もが自分らしく生きられる共生社会の共創」をテーマに公民連携の取組を希望する個人、企業、団体を町が公認で応援する仕組みをつくっている。町はお金を掛けずに先端技術や町のPRなど大きな成果を得た。一方で、民間と行政では意識の乖離が大きく、「求めていること」と「やりたいこと」、「できること」のギャップを埋め、事業とのマッチングをすることが課題となっている。

図表 参-3-2 2020年に承認されたプロジェクト一覧

<2020年度に承認されたプロジェクト一例>

① リアルタイム議事録作成ツールで会議をスマート化

自治体のDXを進める磐梯町と株式会社オultzによる実証実験。磐梯町で実施されるオンライン審議会等でリアルタイム議事録作成ツール「AI GJIROKU (AI 議事録)」テスト導入し、会議等の記録が求められる自治体の業務効率化を図ります。

② ぼんだい日本酒アンバサダープロジェクト

首都圏を中心に、磐梯町や磐梯町の日本酒が好きな個人や店舗をアンバサダーとして認定し、アンバサダーの方々と共同で磐梯町の認知向上に取り組むプロジェクト。アンバサダーにはステッカー等の認定証を発行し共同で磐梯町のPRを行います。



③ ぼんだいジオビザプロジェクト

磐梯の食をきっかけに、人と人、人と地球のつながりを大切にしたいコミュニティと新たなカルチャーを発信していこうとするプロジェクトです。磐梯町や周辺地域の生産者と一緒に「ぼんだいジオビザ」をつくりながら、関係人口の増加を目指します。収穫体験やピザづくりなど、磐梯町の大自然でできる体験も多数開催。



4 室蘭市 ①オープンデータの推進 ②Code for Muroran、室蘭工業大学との連携

室蘭市では2012年に庁内でGIS（地理情報システム）の導入を検討した際に、市民にも公開した方がよいのではないかという意見が職員から出た。コストや運用の手間を考慮し、市民向けGIS整備ではなくデータの公開を検討していたところ、国のオープンデータ推進の方針と一致したため、オープンデータとして公開した。行政の保有するデータをオープンデータとして提供することで行政の透明性及び信頼性の向上、市民参加・官民協働による地域課題の解決につながることを見込んでいる。

図表 参-4-1 室蘭市オープンデータライブラリ

オープンデータダウンロード					
オープンデータのダウンロードは、下記の2通りの方法で可能です。					
<ul style="list-style-type: none"> ● 下記一覧からダウンロード ● ArcGIS Open Dataの室蘭市公式サイトからダウンロード ArcGIS Open Dataでは、Shape、CSV、KML、GeoJSON、ジオサービスが利用可能です。 ※ Internet Explorerには対応していません。 ArcGIS Open Dataの室蘭市公式サイトはこちら(外部サイトへリンク) 					
ジャンル	データ名	説明	フォーマット データサイズ	ライセンス	公開日
地図	都市計画現況 図平成12年版	都市計画現況図を1レイヤに統合してあります ページ下部の注意事項をご覧ください	Shape (ZIP:123MB)	CC BY	2013/12/11
地図	都市計画現況 図平成12年版 レイヤ別	都市計画現況図を分類ごとにレイヤを分けたもので す ページ下部の注意事項をご覧ください	Shape (ZIP:111MB) 説明 (CSV:1KB)	CC BY	2013/12/11

出所 室蘭市ホームページ

また、オープンガバメント推進協議会¹への参加によってスケールメリットをいかし、民間企業の実証実験で室蘭市のオープンデータを活用してもらったり、アーバンデータチャレンジへの参加をきっかけにCode for Muroranや民間エンジニア、大学と公民連携に取り組むなどコストを掛けずに積極的にオープンデータの活用を進めている。

一方で、市役所庁内ではオープンデータの問題・効果を理解している職員がまだまだ少ない。各課からデータ公開の提案があることが理想であるが、現状はICT推進課（電算所管課）がデータ所管課にニーズのあるデータの公開を働き掛けている。

オープンデータの公開やDXが進展することで仕事が楽になるなど、これから起きる変化に対して職員のマインドを変えていく必要があり、そのためにもオープンガバメント協議会や公民連携をととした外部との交流は良い経験となるとのこと。

¹ 産・官・学の連携の下、マイナンバー制度やビッグデータ・オープンデータの利活用推進に取り組んでいる。武雄市、千葉市、奈良市、福岡市が発足させ、室蘭市は平成26年度から参加。実証実験では他の自治体に波及できるものを協議会の中で横展開できるように働き掛けをしている。

5 花巻市 ①庁内の DX 推進の取組

花巻市では全国の他の自治体と同様に人口減少が大きな課題となっている。

人口減少に伴い、職員の減少が予想される中、職員のマインドチェンジと ICT の活用による業務効率化を進めている。

RPA、AI・OCR の導入では業務時間だけでなく、ヒューマンエラーを減らすという効果もあり、業務効率化につながっている。

RPA、AI・OCR の導入においては現場に抵抗感もあったが、各課に対してヒアリングと説明を丁寧に行い、どのように仕事を変えれば業務効率化できるかを PR した。ICT の導入ありきで各課に話をするのではなく、何が課題となっているか、その課題を解決する手段として ICT がどのように役立つか、目的を明確にして選択肢として提示することが大切である。

図表 参-5-1 RPA、AI・OCR の導入効果（1年当たり）

令和2年度に効率化に取り組んだ主な業務と削減時間の例			
業務名(手法)	従来の作業時間	削減時間	削減率
各課における報酬等支払伝票作成 (RPA)	全体299.9時間	全体249時間	平均84.2%
軽自動車税申告事務における車両の抹消 (RPA)	187.5時間	162時間	86.7%
軽自動車税申告事務における車両の登録 (RPA)	466.6時間	262時間	56.3%
財務会計システムへの債権者登録 (RPA)	250.0時間	183時間	73.3%
障がい者の日常生活具・補装具申請の入力 (RPA)	900.0時間	585時間	65.0%
保育所入所申込書の登録 (RPA、AI-OCR)	233.3時間	145時間	62.5%

出所：花巻市ホームページ

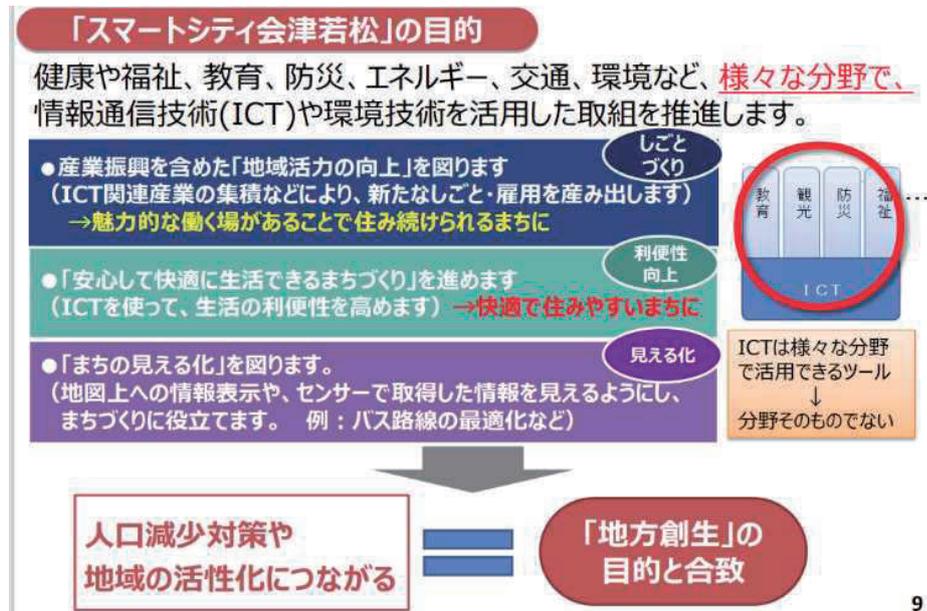
また、職員の働き方改革の一環でテレワークを実施するための第一歩として、庁内の Wi-Fi 化、ペーパーレス化に取り組んでいる。庁内どこでも仕事ができる、資料の印刷が必要ないという状況に慣れることで、テレワークの下地をつくり、さらにはコロナ対策の三密回避にも資するというところで職員の納得感をもって推進することができている。

今後は J-LIS の実証実験なども利用し、テレワークを推進していくことを検討している。業務内容によって実施できる部署は限られるものの、子育てや介護などの理由でテレワークを希望する職員は事前準備をすることにより実施可能な状況である。課題となるのは、勤務時間ではなく成果主義によって仕事を評価するなど公務員の仕事の在り方を本質的に見直し、制度と文化が変化することであると考えている。

6 会津若松市 ①スマートシティ推進とスーパーシティ構想

会津若松市ではICTをツールとして使い、人口減少対策や地域活性化という地域課題の解決を目指すスマートシティの取組を推進している。

図表 参-6-1 「スマートシティ会津若松」の目的と地方創生との関連

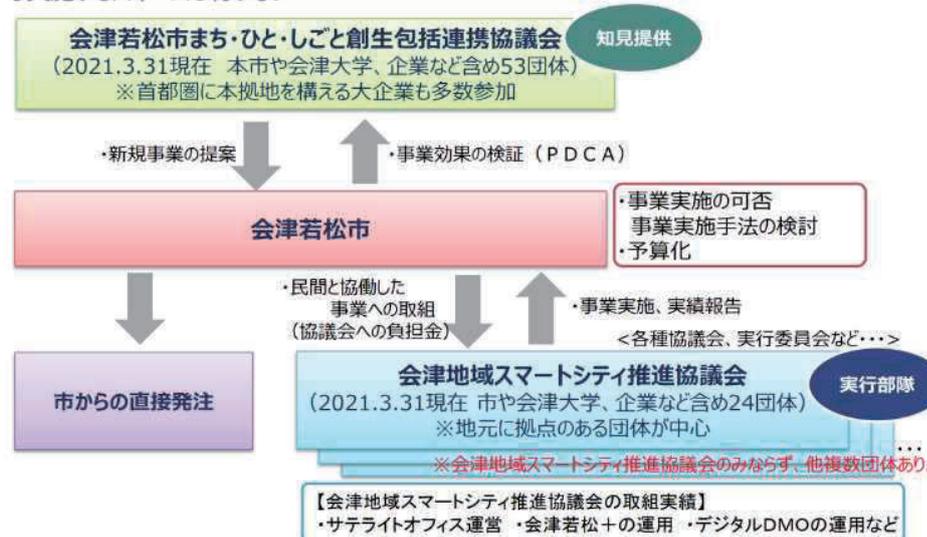


出所 会津若松市提供資料（以下、同じ）

会津大学や在京大手企業も含め多種多様な団体が参加する公民対等な協議会を目的に応じて複数設置し、公民連携の関係を構築しており、スマートシティの取組を推進している。

図表 参-6-2 産官学連携に当たっての複数の協議会の存在

・各団体が持つ専門的・先進的な知見から、事業提案を受けられる仕組みを構築
・事業実施にあたっては、市からの直接発注のほか、市が参画する外部団体で、事業内容を精査し実施するスキームも有する。



7 浪江町 ①民間企業との連携による町民へのタブレット端末配布とアプリ開発

福島県浪江町は2011年3月に発生した東日本大震災で甚大な被害を受け、町民の多くは全国各地に分かれての避難生活を強いられることとなっている。震災後、避難生活下で町民の絆の維持や町からの情報発信などが課題としてあり、2014年より住民にタブレット端末を配布することで解決を図った。

図表 参-7-1 タブレット端末配布事業の背景



出所：ヒアリング浪江町共有資料（以下、同じ）

先行して同様の事業を実施した近隣自治体へのヒアリングの結果、通信事業者に調達をお任せすると、テンプレート的なアプリケーションがプリインストールされている一般的なタブレットになるため、町民にとって必要な情報が伝わりにくい状況だったことが分かった。

そこで町民にとって必要な情報について、町民を交えてヒアリング、アイデアソン、ハッカソンを実施し、その結果を基に町民のニーズに合った町独自のアプリの開発を行った。

また、高齢者などタブレット端末の操作に不慣れな町民も多いことから、タブレット講習会の開催やコールセンターの設置など丁寧なサポート体制を構築した。

その結果、2019年3月にタブレット事業が終了し、タブレット端末代や通信費の補助がなくなった現在も避難者を中心に1,500人が自身のスマートフォンやパソコンを活用し、アプリケーションを利用している。

図表 参-7-2 町独自のアプリ開発



この事業の推進には国、県、民間企業（Code for Japan など）からの様々な立場の人が復興人材として多く携わったが、震災復興という目的のために一致団結できたところがポイントである。特に中心人物の Code for フェロウの吉永氏の存在が大きく、町職員も吉永氏の情熱に好影響を受けたとのこと。

8 西会津町 ①会津地域の業務標準化の推進 ②複業人材の活用

西会津町を含めた会津地域では、17市町村が所属する会津総合開発協議会（昭和45年結成）をはじめとした広域での連携組織がある。その実行部隊としてのコミュニティ「會津価値創造フォーラム」が機能している。広域でのコミュニティ活動をきっかけとして、会津地方振興局が連携して、市町村標準業務構築モデル事業を12市町村に展開した。ユニカミノルタ株式会社との実証実験で業務量調査を実施し、量的に見える化し、各市町村が比較検討できる状態とした。その結果を基に広域的な業務の標準化を進めている。さらに会津地方振興局主導で人生100年時代会津地域自治体広域連携指針が発表されるに至った。また、西会津町や磐梯町、柳津町では、先行して事例を作ることで他の自治体が取り組みやすくなる状況をつくっている。全て広域を前提とした取組である。

図表 参-8-1 「会津地方デジタル変革プロジェクトによる市町村標準業務構築モデル事業」取組内容



出所：総務省令和2年度自治体行政スマートプロジェクト（第三次補正予算関係）資料から抜粋

會津価値創造フォーラムの役割の一つとして、地域で活躍するキーパーソンへの支援がある。地域で様々な活動をする人は成果を上げると同時に足を引っ張られることが頻発する。このような状況においても、なお前進できるように広域での相互サポートが重要となる。人口減少時代、一つの市町村で人材を確保しようとしても難しい状況にある。公民連携で行政と関わる複業人材は、複数の市町村でシェアできる状態にすることが大切である。

図表 参-8-2 地域の多彩なメンバーによって運営される會津価値創造フォーラム



出所：會津価値創造フォーラムホームページから抜粋

一方で、外部人材に頼ってばかりではDX、さらには地域課題の解決は進まない。自治体職員が自ら考えて行動していくことが前提であり、今回実施した業務量調査では、結果を近隣市町村と比較したことで職員一人一人が自らの業務について考えるきっかけとなっている。

9 コネクテッド・インダストリーズ株式会社

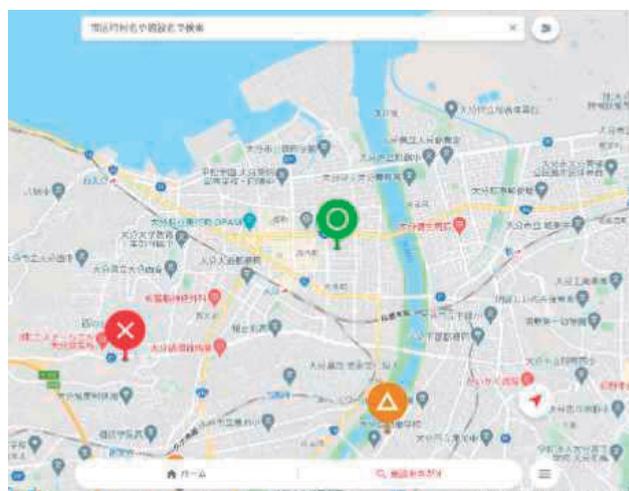
①ICT による病児保育の課題解決 病児保育支援システム「あずかるこちゃん」の取組

病児保育は、仕事が休めないなどの理由で病児をみることができない保護者に代わって一時的に子どもを預かってくれるサービスである。専門的な知識を持った保育士、看護師が子どもの病状に合わせて保育看護を提供している。

便利なサービスを低価格で提供しているにも関わらず、煩雑な手続、利便性や周知不足が原因となり利用率が低く、施設の経営にも影響が出ている。

そこでコネクテッド・インダストリーズ株式会社（以下、「CI Inc.」とする。）は DX によって解決を図った。病児保育支援システム「あずかるこちゃん」は 24 時間いつでも簡単にスマホから病児保育施設の検索・予約ができるサービスである。保護者はいつでも簡単に LINE や Web から病児保育を検索、予約が可能。病児保育室のスタッフにとっては、煩雑な事務作業から解放され保育に集中できる。さらに導入自治体では、地域にある全ての病児保育の情報を一元管理できるようになり、保護者のみならず、病児保育室、行政が三方よしの形で病児保育事業を行える。

図表 参-9-1 ICT による課題の解決



空き状況の
見える化

あずかるこちゃんの画面から
作成したイメージ図

出所：第1回研究会園田正樹氏提供資料（以下、同じ）

自治体との連携に際しては課題もある。自治体の DX の遅れや、仕様を満たせば質よりも価格だけで決定される一般競争入札という自治体で主流の契約方法などが原因でなかなか連携が進まないこともある。

図表 参 - 9 - 2 CI Inc.が考える行政との連携の課題

行政との課題

1. 市職員がITに関する知識が乏しい
2. 病児保育担当者が病児保育の課題を把握できていない
3. 市職員交代（通常2～3年）のたびに、説明が必要になる
4. 縦割りによる情報共有の不備が起きる
5. 入札により、仕様さえ満たせば質よりも価格だけで決定される
6. 年間予算とスケジュールが決まっており、導入後の広報連携・支援が進みづらい

そこで、CI Inc.では病児保育担当者に対してあずかるこちゃんのシステムや他自治体の病児保育事業の動向などの資料・情報の提供や自治体向け勉強会の開催など丁寧なサポートによってシステムの独自性をアピールし、随意契約やプロポーザルによる契約につなげている。その他にも、自治体との共同調査研究や連携協定など様々な契約方法で公民連携を進めている。

図表 参 - 9 - 3 様々な形で自治体との連携

自治体契約

2021年2月 **横須賀市**
東京大学と共同研究



2021年4月 **大分県**
連携協定と委託事業



2021年4月 **寒河江市**

2021年5月 **山形市**

連携協定

1. 病児保育に関する情報発信・普及啓発
2. 病児保育の広域化及びICT化の推進
3. 病児保育に関する調査・研究
4. その他、保育・育児環境の向上に資する取組、施策等

CI Inc.代表取締役であり、医師の園田正樹氏は今後、あずかるこちゃん得た成果を一時保育、学童保育、医療的ケア児、産後ケアなど行政の行う他の子育て支援事業へと横展開し、「社会の真ん中に子どもがいて、子育てをみんなでやっていける社会」を実現したいとのこと。

10 北海道森町 ①地域を巻き込んだ DX 推進

森町役場職員であった山形巧哉氏（現 一般社団法人 Code for Japan）は地元 roots に根ざし、地域を巻き込んだ DX に取り組んでいる。

自治体 DX は庁内全体の意識変革が必要とされる中、森町では 2013 年からパブリッククラウド、チャットツール、ファイルサーバーの導入や私物機器のテスト利用、ポータルサイトの UI を SNS のように変更するなど仕事のツールに新しいものを導入したり、職員のスキル向上のためにパソコンの設定を情報政策担当が行うのではなく、職員各自に責任を持って行わせることで ICT スキルやリテラシーの向上を図るなど人材育成の工夫を行ってきた。これらの取組は一定の成果をあげているものの、職員のマインドが大きく変化した実感はなかった。

効果があったのは、山形氏が町職員としてではなく、住民としてまちづくりに参加しようと個人的に始めた「IT っぽい活動」である IT ボランティア団体ハウモリであった。オープンソース化されたアプリのローカライズ、森町の古い写真をアーカイブ、小学校でのプログラミング教室など様々な活動を行ってきた。大人向けプログラミング講習会を開催すると ICT に興味のある町民が集い、自発的に活動が拡大する中でモリラボを設立し、現在は一般財団法人化もしている。さらに、総務省から IoT 推進ラボの認定を受けるなど、徐々に活動が認められ、町からもイベント開催のオファーが届くようになった。活動の認知度が上がることで町職員・町民の警戒感が薄れ、DX への理解が得られるようになってきた。

山形氏によると、DX は社会基盤であり、自治体 DX の推進においては、庁内そして地域全体で、とにかく ICT を使う文化を醸成し、少しずつでもみんなで取り組むことが重要であると感じているとのこと。

図表 参 - 10 - 1 地域を巻き込んだ DX の活動

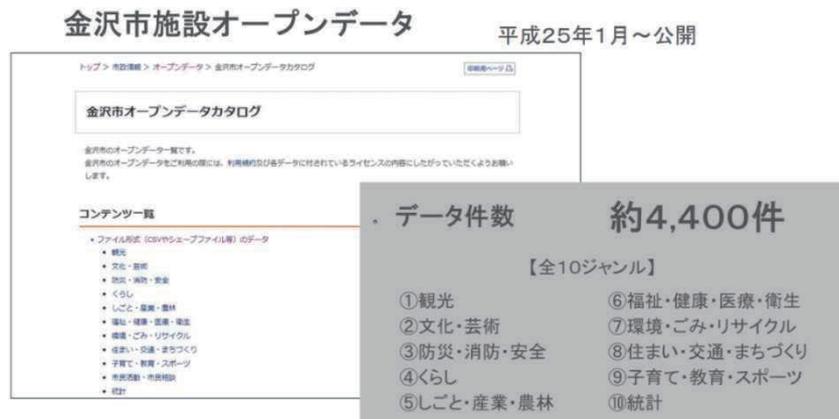


出所：第 1 回研究会山形巧哉氏提供資料

11 金沢市 ①デジタル戦略都市金沢の実現に向けて

金沢市では市長のトップダウンにより IT 活用を推進する過程で、公共データをオープンデータとして公開することとした。また、平成 24 年度、ICT 推進室を新設し、新規事業として金沢市公式アプリを開発するに当たり、市有施設データをオープンデータ化して公開することもきっかけとなった。さらに、IT とデザインの力で地域の問題解決を図る一般社団法人 Code for Kanazawa との協働により、オープンデータの活用促進と地域課題の解決を図っている。

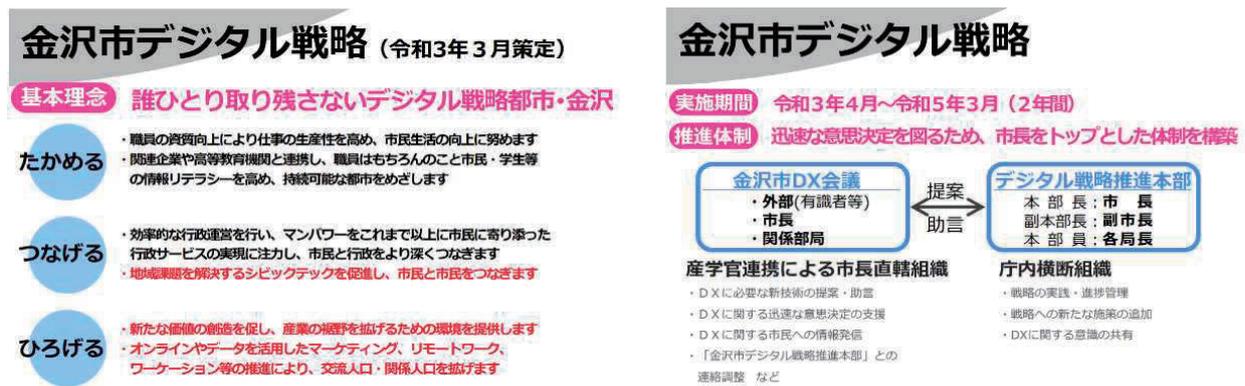
図表 参 - 11 - 1 金沢市オープンデータの公開内容



出所：第2回研究会金沢市提供資料（以下、同じ）

令和3年3月には「金沢市デジタル戦略」を策定し、2年間で集中的にデジタル化を実践することとした。基本理念として「誰ひとり取り残さなかデジタル戦略都市・金沢」を掲げ、「たかめる」、「つなげる」、「ひろげる」をキーワードとしている。このうち、「たかめる」では職員の資質向上が含まれている。行政のDXには業務プロセスの見直しとデジタル化の取組が不可欠であり、そのためには全庁的な情報リテラシーの向上が不可欠である。2年間掛けて全職員約2,000人を対象として、動画やテキストを用いた研修を実施する。また、デジタル化推進の中心となるリーダーの育成にも注力しており、各局から20名を選抜し、約半年間で約200時間のデジタル行政推進リーダー育成研修を実施した。将来的には100名のリーダーの育成を目指している。今後はこのリーダーたちがDXアドバイザー、DXスペシャリストへと成長することを期待している。

図表 参 - 11 - 2 金沢市デジタル戦略の基本理念及び推進体制

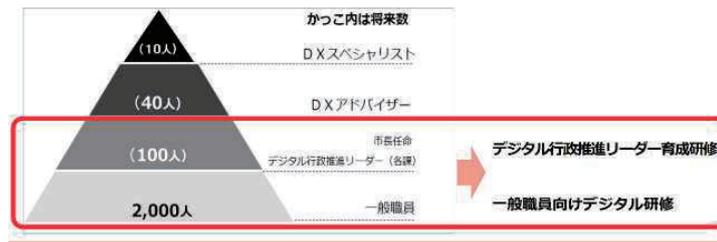


図表 参 - 11 - 3 デジタル人材育成の取組



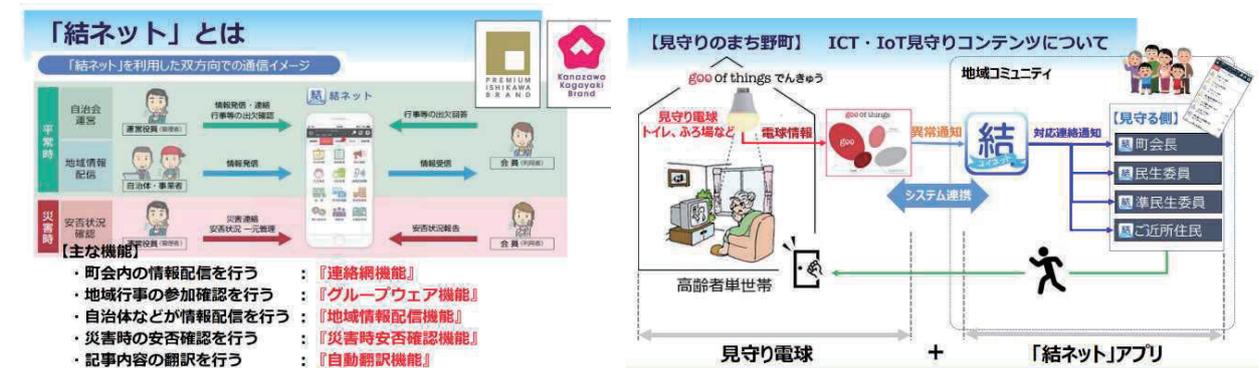
職員のデジタル人材の育成 「育成体系(将来のイメージ)」

行政DXを推進するため、キャリアモデルを明示



公民連携の実践として、町会役員の担い手不足や町会加入率の低下などの課題克服を図るため、若年層世代からのボトムアップでの提案もあり、ICTを活用した取組が進められている。金沢市と金沢市町会連合会、地元企業の三者で連携協定を締結し、地元企業が開発したアプリ「結ネット」の機能を活用し、情報共有や地域行事への住民の参画促進を図っている。また、「見守り電球」の利用状況を検知するサービスと連携させて高齢者単身世帯の異常を近隣住民など地域で見守る環境の構築に向けて、実証実験に取り組む町内会もある。

図表 参-11-4 ICTを活用した地域コミュニティの活性化



ヒアリングで得られた知識の概念化

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) R2

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。(時間と手間が掛かった)	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) R2

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) R2

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) R2

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) R2

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) R2

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) R2

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) R2

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掛かる。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) R2

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

02-07

トップのリーダーシップの必要性

- ・ DX 推進には、首長（トップ）の号令が不可欠。
- ・ 首長（トップ）の一言が、職員を変える。
- ・ 目的・目標等を明示し、熱い言葉で、職員を奮起させることが大事。
- ・ 実務は、CDO が、現場の職員と相談しながら方針や計画を策定し、進める。

(ヒアリングで得られた情報) R3

201	DX 推進の声かけは、首長若しくは幹部職員が行うべき。	室蘭市
205	上司の「責任を取るから進めろ」という一言が、職員の背中を押す。	室蘭市
506	DX 推進には、首長の強いリーダーシップ（号令）が不可欠。	磐梯町
507	DX 推進は、ボトムアップより、トップダウンの方が進めやすい。	磐梯町

520	現場の職員を DX に巻き込むには、それが業務であることを理解してもらうことが必要。	磐梯町
603	DX 推進には、目的、目標、課題を明確にすることが必要。加えて、リーダーの情熱も必要。	浪江町
130	職員に対し、首長から「失敗を恐れずチャレンジせよ」という後押しが必要。	会津若松市
131	自ら動く職員がいればよいが、そうとは限らない。首長が奨励することで、職員の意識を変える。	会津若松市
504	DX 推進は、パワフルな CDO が方針や計画を定め、現場の職員と相談しながら実装するとうまくいく。	磐梯町

02-08

推進組織に関して

- ・ DX 推進には、専従の担当組織が必要。
- ・ 担当組織には、分かりやすく、アピールする名称を付ける。
- ・ DX 推進組織は、庁内全体に働きかけと支援を継続的に実施する。

(ヒアリングで得られた情報) R3

21	DX 推進には、情報部門が事業原課の支援をしっかりと行う必要がある。	大津市
26	DX 推進部門の名称は、住民にとって分かりやすいものにするべき。	大津市
25	DX を進める現場（福祉などの）に、情報部門経験者などを配置する。	大津市
203	一般職員は DX に積極的でない。DX 推進担当部門が、継続的に、働きかけを行っていく必要がある。	室蘭市
202	DX 推進の受け皿となる庁内組織が必要。	室蘭市

02-09

庁内協力に関して

- ・ DX 推進部門だけでなく、職員全体が、横断的に協力して取り組むことが必要
- ・ 小規模団体は身軽な組織であることのメリットをいかすべき。

(ヒアリングで得られた情報) R3

215	事業原課の職員が自発的に DX 情報を収集してくれるように流れを作る。	室蘭市
-----	-------------------------------------	-----

417	小規模団体は、しがらみが少ない、意思決定が速い、身軽などの特徴があり、そこをうまく活用すべき。	西会津町
2	課題に対し、庁内横断的に取り組んでいる。	大津市
16	DX 推進チームの併任職員には、併任辞令を発令する。	大津市
18	DX 推進を進める庁内横断的な推進組織が必要。	大津市

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) R2

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よいのではないか。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) R2

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、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) R2

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付け、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

04-01

(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、評価の在り方、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) R2

165	自治体の人事方針で、スペシャリストを養成してき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在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	人材育成の在り方は、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よいが、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組が必要。それには、都道府県の働き掛けが必要。	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

04-02

スキル、マインド、多様性について

- ・ CX をサービスに取り入れるためには、デザイン人材が必要。（多様性の面からも）
- ・ スキルに加えて、マインド（思い）が大切。
- ・ 自治体業務全体を俯瞰する能力、習慣が必要。（全体最適化の観点）
- ・ キーパーソンは、積極的、前向きで、情報収集能力、課題解決力が求められる。
- ・ 首長（上司）が、職員の背中を押す一言が欲しい。

（ヒアリングで得られた情報）R3

701	人材育成研修においては、まず、基本となる目的や責任、権限などを教える必要がある。	花巻市
703	DX 推進は、技術から入るのではなく、課題や目的を明確にした上で、手段を考える。	花巻市
218	職員は、担当業務だけでなく、全体を俯瞰して、最適な解決策を探すべきであり、その訓練をする。	室蘭市
110	情報セキュリティ理解度チェックを、全職員対象に実施している。	会津若松市
519	DX にはデザインの発想、考え方が不可欠。	磐梯町
17	DX 推進のキーパーソンは、積極的、前向き、情報収集力、課題認識能力が必要。	大津市
410	多様な人材に活躍してもらうためには、多様性を認める柔軟さが不可欠。	西会津町
502	DX 推進チームに、デザイン担当を配置（採用）している。	磐梯町
702	DX 研修は、テクニックの科目はあるが、マインドの部分教える科目が無い。必要だ。	花巻市
205	上司の「責任を取るから進めろ」という一言が、職員の背中を押す。	室蘭市
130	職員に対し、首長から「失敗を恐れずチャレンジせよ」という後押しが必要。	会津若松市

123	DX 推進のバックには、市を良くしようという思いを共有する職員のネットワークが存在する。	会津若松市
520	現場の職員を DX に巻き込むには、それが業務であることを理解してもらうことが必要。	磐梯町
131	自ら動く職員がいればよいが、そうとは限らない。首長が奨励することで、職員の意識を変える。	会津若松市
215	事業原課の職員が自発的に DX 情報を収集してくれるように流れを作る。	室蘭市
124	DX 推進には、スキルに加えて、思いが大切である。	会津若松市

04-03

外部人材について

- ・ 外部人材により、組織が活性化、職員の意識が高まる、成長する。
- ・ 外部人材に活躍してもらうには、受け入れる側の柔軟性が必要。
- ・ 面白い仕事や現場に、有能な人材が集まる。（自己実現が可能な仕事等）
- ・ 外部人材の力を借りるには、多様な手段、方法がある。

(ヒアリングで得られた情報) R3

413	自治体のプロパーに外部人材が加わることで、チームが活性化する。	西会津町
409	人材不足を補うために、複業人材に活躍してもらうことも選択肢。	西会津町
414	有能な外部人材は、面白そうな仕事や現場に集まって来る。	西会津町
12	連携事業により、職員が新たな知識や発想を得ることができた。	大津市
408	外部人材に活躍してもらうためには、自治体側が多様な提案を受け入れる柔軟性がポイントとなる。	西会津町
602	公民連携により、必要な人材の手当てをしてもらった。	浪江町
213	外部の人材と交流することが職員の成長の役に立つ。	室蘭市
605	外部人材との協働により、職員の意識が高まる。奮起する。	浪江町

04-04

人材の育成方法について

- ・ スモールスタートで、課題解決の成功を体験することが、意識を変える。
- ・ チームによる課題解決作業や自主勉強会が育成に大きな効果がある。共に学び、教え合う。
- ・ 一度に全職員は難しい。まず2割を目標。30代後半～40代前半がターゲット。
- ・ 外部との連携により、職員の色を外に向ける。

(ヒアリングで得られた情報) R3

106	システム運用を内製化していたことが、DX人材の育成につながっている。	会津若松市
108	各課にITリーダーを配置し、育成している。	会津若松市
111	業務課題ごとに、部活動感覚で自発的に検討チームを設けて取り組んでいる。	会津若松市
307	職員は真面目で優秀だが、外部に目を向けることがなかった。成功事例が職員の意識に良い変化を与えている。	加古川市
308	連携に際しては、知らないことは知らないと言い、知恵を求めることが必要。	加古川市
309	全て自分で解決しようとするのではなく、教え合うようにする。	加古川市
207	大学との連携は、大学と自治体の双方にメリット。自治体職員の育成にも有効。	室蘭市
212	公民連携の課題は人材。後継者作りが必要。計画的に、人材育成取り組み必要がある。	室蘭市
214	公民連携等の取り組みに参加した体験が、積極的なマインドに変化するきっかけとなる。	室蘭市
412	スモールスタートでよいので、確実に実現を目指す。成功体験が職員の意識を高める。	西会津町
216	職員の意識を高めるには、こまめな情報提供など、草の根活動しか方法がない。	室蘭市
424	職員の意識改革は、全員一度に行うのは難しい。まずは20%が目標。	西会津町
517	職員向け勉強会は効果がある。意識のある職員に参加してもらう。	磐梯町
418	職員の意識改革は、小さなことでも実行して、成功体験を感じてもらうことが一番。	西会津町
13	連携事業に参加した職員は30代後半から40代前半。一定の業務経験のある若手～中堅職員を育てる。	大津市
24	デジタルデバイドは職員にも存在。職員の教育が不可欠。	大津市

04-05

人事制度について

- ・ DX部門の人事ローテーションは、長めに設定し、職員を育てる必要がある。
- ・ DXにより、職員を雑務から解放する。

- ・ 外部から人材を採用する方法は、公募以外にもある。柔軟に良い人材を選ぶ。
- ・ 庁内プロジェクトチームの職員には、併任辞令を発令し、活動しやすくする。

(ヒアリングで得られた情報) R3

311	職員を訓練し、デジタル人材を育てる。	加古川市
23	情報部門の人事ローテーションは長目に設定する必要がある。人材育成には時間がかかる。	大津市
133	職員の育成には時間がかかる。頻繁な人事異動は望ましくない。	会津若松市
423	職員を雑務から解放し、政策を考える仕事等にシフトする。	西会津町
503	DX 人材との出会いは、公募の他にもある。柔軟に、最適な人材を選べばよい。	磐梯町
16	DX 推進チームの併任職員には、併任辞令を発令する。	大津市
107	システムに詳しい職員が要所要所の管理職になっていることが強みである。	会津若松市

05 業務改革に関して

05-01

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) R2

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、事業者任せにしている。	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もないとなら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よく伝わらなかった。プロトタイプを示してもらったり、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ある業務を選定した。	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

05-02

課題発見について

- ・ 住民の中に入り、課題を発見し、解決策を探るアプローチが基本。
- ・ そのためには、住民への丁寧な説明、十分な意見交換、合意形成が必要。
- ・ 行政内部の課題抽出のために、職員との意見交換を実施。
- ・ 世界観やビジョンを示し、それに近づくアプローチも必要。
- ・ サービス設計においては、サービスデザインの考え方、手法が不可欠。

(ヒアリングで得られた情報) R3

112	課題を掘り起こし、その解決のために衆智を集めるというアプローチをとっている。	会津若松市
114	課題解決型（イシュードリブン）に加えて、ビジョン達成型の取り組みも併用する。	会津若松市
115	どういったまちにしたいかビジョンを明確に示すことが大事。	会津若松市
116	さらに、世界観（デジタル共助社会など）や、大切にしている価値観が示せるとさらによいと思う。	会津若松市
132	住民のニーズがあるサービスは支持される。	会津若松市
301	住民に関わる事業については、関係者への丁寧な説明を行い、合意形成を図ることが必要。（見守りカメラ等）	加古川市
302	DX は、使う人に合ったサービス設計が大事。	加古川市
303	DX は、ハード整備だけではなく、アプリとデータも大事。	加古川市
411	DX 推進にはビジョンが大事。どうしたいのかがはっきりしないと丸投げになり、失敗に終わる。	西会津町
421	CDO が管理職と、業務改革について意見交換を行っていることが、課題発見に役立っている。	西会津町
422	デジタル教室の取組が、住民の中に入る契機となり、課題発見の役に立っている。	西会津町
501	住民サービスのあり方を考える上で、デザイン思考は大事。	磐梯町
519	DX にはデザインの発想、考え方が不可欠。	磐梯町
1	庁内関係部署で課題の洗い出しを行うために EBPM の手法を用いた（子育て・女性活躍）。	大津市
317	DX を進めるためには何に困っているのか、何をしたいのかからスタートすべき。	加古川市

204	情報を公にすることに不安を感じる前に、リスクを事前に検証し、安心してオープンできるようにする。	室蘭市
-----	---	-----

05-03

業務プロセス改革について

- ・ 業務プロセス改革には、関係者すべての課題を洗い出し、適切な（バランスの取れた）解決策を立案・実現する必要がある。

（ヒアリングで得られた情報）R3

704	テレワークは、可能な仕事に限られている等により、制度が整っていない。今後の課題である。	花巻市
22	DXにより、原課の作業負担が減るように（原課にメリットがあるように）工夫することが大事。	大津市
217	DXは、関係者（住民、職員、経営者、納税者）の全てにメリットがあるように配慮することが不可欠。	室蘭市

06 広域連携について

06-01

連携のスタートアップ

- ・ 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ン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よいのではないか。

（ヒアリングで得られた情報）R2

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、社会変革の時期に当たることが、連携のきっかけになる（デジタル・ガバメントは、正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（今が正にその時期）。	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。地域により事情は異なるが、誰かがリーダーシップを発揮することが必要。	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、情報交換の呼び掛けから。	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、定期的を開催することから、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

06-02

連携の対象業務

- ・ 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）R2

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

06-03

連携方針の設定

- ・ 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) R2

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

06-04

連携のメリット

- ・ 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) R2

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、システム経費削減というよりも、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が大きいと思う。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。	鳥取県
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
----	--------------------------------	-----

06-05 庁内調整の方法、要点

(その1) 庁内の理解形成

- ・ 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) R2

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掛かることを、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組を進める。	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

06-05 庁内調整の方法、要点

（その2）当事者意識の醸成

- ・ 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）R2

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

06-05 庁内調整の方法、要点

（その3）庁内ネットワークの形成

- ・ 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）R2

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

06-06

連携参加団体の規模感等

- ・ 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) R2

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いかにさせる設定とする。	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。	鳥取県
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

06-07

連携組織の姿

- ・ 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) R2

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ると、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。県が果たしている役割が大きい。	鳥取県
50	共同化検討の案件ごとに部会を設置、県が検討経費の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）。案件ごとに異なるが、小規模団体にとって是有り難い対応と言える。小規模団体の支援が連携の重要なポイントになる。	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

06-08

連携組織に関わる各団体職員イメージ

- ・ 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）R2

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組を進める。	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

06-09

連携組織の運営体制

- ・ 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) R2

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 及び合同体制と打合せを行い、個別団体との打合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、事業者の三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

06-10

検討の進め方

- ・ 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) R2

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そろえる。	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、目標を分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、一つ一つ検討し、協議し、合意する、積み重ねが、結果につながった。	前橋市

06-11

連携ツール（ICT）

- ・ 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、Web 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）R2

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、議事録の作成に掛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

06-12

連携の展望

- ・ 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） R2

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、自治体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事。	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

06-13

広域連携の意義

- ・ 自治体間の広域連携は、気付きと改善改革のための示唆を与えてくれる。
- ・ 同時に、DX 推進担当者が共に学び、助け合う基盤（人的ネットワーク）となる。
- ・ 連携の意義の一つは、多様性の環境創出にある。多様性が相乗効果を生み出す。

（ヒアリングで得られた情報） R3

401	地域の人材不足を補うために、広域で連携して人材育成を進める。支え合う。	西会津町
402	広域で業務の比較をすることにより、気付きと改善が可能になる。	西会津町
403	連携の鍵となるのは人材。特に HUB の役割を果たしてくれる人がいるかどうか重要。	西会津町
404	頑張っている人を支える、支え合う体制を作ること、連携が加速する。	西会津町
405	成熟した組織の中では出る杭は打たれる。連携体制を分厚くして、圧を跳ね返すようにする。	西会津町
406	連携の意義は「多様性」にある。多様性が相乗効果を生み出す。多様性を大事にしたい。	西会津町
419	連携をうまく進めるために、取組に賛同するメンバーに根回しして、議論の道筋をつけてもらうことも必要。	西会津町
420	地域で活動している人たちは、同じような人たちとの情報交換の場（手段）を求めている。	西会津町

07 公民連携

07-01

連携の目的・目標

- ・ 連携の目的は、知恵と力を合わせて地域社会の課題を解決すること。
- ・ 連携により、多様な主体が、様々な知恵を出し合うことにより、課題解決を目指す。

(ヒアリングで得られた情報) R3

407	連携の接点は課題。課題を解決するアプローチに連携して取り組むこと。	西会津町
420	地域で活動している人たちは、同じような人たちとの情報交換の場（手段）を求めている。	西会津町
514	公民連携の範囲を、特定の課題に限定するのか、全てを対象とするのか決めておく必要がある。	磐梯町
20	アイデアソンやハッカソンなどの活動は、所期の目的を達成したら一旦フェードアウトする。	大津市
102	大きな構想に、復興という目標を掲げ、共有した。目標を共有することは大事。	会津若松市
105	多様な主体が関わることにより、多彩なマッチングが生じる可能性が高まる。そのことが人を呼ぶ。	会津若松市
118	公民連携のポイントは、多様な視点の導入にある。	会津若松市
5	公民連携は、現実には直面している課題の解決を目指すことから始めるべきだ。	大津市

07-02

連携のメリット

- ・ 職員が、新たな知識や発想を得られる。成長する。若手職員を育てる効果がある。
- ・ 課題解決の方法に、デジタルという新たな選択肢が加わる。
- ・ 連携に参加する自治体、企業、大学等のいずれにもメリットがある。
- ・ 地域産業の振興、自治体のデジタル人材にも効果がある。

(ヒアリングで得られた情報) R3

307	職員は真面目で優秀だが、外部に目を向けることがなかった。成功事例が職員の意識に良い変化を与えている。	加古川市
510	公民連携により、課題解決に自治体が知らない技術を導入できる。	磐梯町

512	公民連携で、自治体職員は、課題解決の方法や柔軟な発想法などを学ぶ。	磐梯町
605	外部人材との協働により、職員の意識が高まる。奮起する。	浪江町
11	専門家の知見と現場のデータにより、解決に向けた検討を具 体化する。そのツールがデジタル技術。	大津市
12	連携事業により、職員が新たな知識や発想を得ることができ た。	大津市
13	連携事業に参加した職員は 30 代後半から 40 代前半。一定の 業務経験のある若手～中堅職員を育てる。	大津市
122	自治体 DX の目標の一つとして地域の雇用の増加などがあ る。その側面にも留意する。	会津若松市
602	公民連携により、必要な人材の手当てをしてもらった。	浪江町
207	大学との連携は、大学と自治体の双方にメリット。自治体職 員の育成にも有効。	室蘭市
210	公民連携により、お金を掛けずにサービス提供が可能とな る。	室蘭市
211	複数自治体が協働して公民連携を行うことにより、アプリを 提供する事業者もユーザーを増やせる効果がある。	室蘭市
213	外部の人材と交流することが職員の成長の役に立つ。	室蘭市
214	公民連携等の取組に参加した体験が、積極的なマインドに変 化するきっかけとなる。	室蘭市

07-03

連携の組織

- ・ DX 以前に、地域課題を検討する場として、公民連携のテーブルを用意する。
- ・ 参加主体は、縁を大切に、声を掛ける。
- ・ 連携に当たっては、合意文書（協定書）を作成し、目的、役割分担などを定めておく。
- ・ 公民連携と広域連携（自治体）が連携すると、更に効果が高まる。

（ヒアリングで得られた情報） R3

209	大学とは、包括連携協定を締結している。	室蘭市
310	新しい取組に対する市内の抵抗は織り込んでおく。	加古川市
313	公民連携の大切さに、首長がコミットすることが大切。	加古川市

516	実証実験等で世話になることを心理的に負担に感じないで済むように、協定等で整理しておく。	磐梯町
3	協力企業への声掛けは人脈を活用した。選考は募集要領に基づいて行った。	大津市
15	事業者には、予算や契約方法などを率直に示して、提案をもらい、公正に調達を行う。	大津市
104	大きな構想（スーパーシティ）が、多くの主体が参加する呼び水となっている。	会津若松市
127	地域課題を協議するための組織を DX においても活用する。	会津若松市
128	DX より前に、公民連携の組織づくりを行うとよい。	会津若松市
129	デジタル以前に公民連携を開始。解決策の一つがデジタルと考えるのがよい。	会津若松市
206	複数自治体が協働して公民連携を行うことにより、より一層効果が高まる。	室蘭市

07-04

役割分担

- ・ 自治体 住民との I/F 役 として、課題の聴取、発掘を担当。フィールド提供、繋ぎ役。
- ・ 事業者 技術、技術周りのコーディネート、データの利活用、アプリ開発、マネタイズ。
- ・ 大 学 課題解決手法や知識、理論の提供。
- ・ 自治体内部 DX 推進部門の役割 原課職員と事業者、研究者等との繋ぎ役、調整役。

(ヒアリングで得られた情報) R3

405	自治体はマネタイズする立場ではない。それは事業者の役割。	加古川市
312	住民の参加（市民協働）は、公民連携の一つの形態。	加古川市
511	公民連携における自治体の役割は、住民とのインターフェース、課題の聴取等。	磐梯町
601	住民の課題を、ヒアリング、アイデアソン等を公民連携で実施し、明確にした。アプリは民間人材に任せた。	浪江町
7	連携の役割分担は、事業者は技術、原課は課題掘り下げ、情報部門は調整・マネジメント。	大津市
8	情報部門が、事業者と原課の間の調整の役を果たす。	大津市

9	技術回りのコーディネート、ワークショップのファシリテーション等は事業者任せ。	大津市
10	課題検討チームに、課題の専門家（学識経験者）を加える。（課題の内容に応じて）	大津市
19	DX 推進のキーパーソンは、民間企業の立場も理解できる、柔軟な人物が望ましい。（公民連携）	大津市
101	連携の役割分担：自治体は課題とフィールド、大学は知識、加えて企業の技術（ソリューション）	会津若松市
416	組織文化の違いをうまく超えるためには、中間につなぎ役が必要だ。	西会津町
208	オープンデータの取組では、自治体はオープンに専念。利活用は民に任せ。徹することが必要。	室蘭市
306	一社でマネタイズできないのなら、自治体がハブとなつてつなぐことは可能ではないか。	加古川市

07-05

連携に臨む姿勢

- ・ 連携の目的は課題の解決であることを理解し、知恵を出し合う。話を聴く。
- ・ 組織間のコミュニケーションは、理解が共有されているか、丁寧な確認が必要。

（ヒアリングで得られた情報） R3

308	連携に際しては、知らないことは知らないと言い、知恵を求めることが必要。	加古川市
505	公と民の目的、目標が異なると、連携の意義が失われる。課題解決の視点を保持することが大切。	磐梯町
509	コミュニケーションにおいて、話が正しく伝わったか、同じ理解かどうか、確認する必要がある。（連携）	磐梯町
515	実証実験と実運用では、経費や稼働などが異なる。良く検討した上で進める必要がある。（公民連携）	磐梯町
309	全て自分で解決しようとするのではなく、教え合うようにする。	加古川市

07-06

連携の進め方

- ・ スモールスタートで、徐々に展開。

- ・ 住民に分かりやすい技術、説明、解決方法を心掛ける。
- ・ 扱う課題が増えると、参加者（主体）が増え、成果も増える。
- ・ 成果が外部から評価されることにより、公民連携の取組が市内でも認められる。
- ・ 連携の取組には、意識の高いメンバーのリーダーシップが必要。

(ヒアリングで得られた情報) R3

311	職員を訓練し、デジタル人材を育てる。	加古川市
314	住民のリテラシーに合わせて、ローコードソリューションなど分かりやすい技術を用いるべき。	加古川市
315	自治体を動かすためには、成果を外部から評価してもらうことが必要。評価されることで前向きになれる。	加古川市
316	公民連携は、テーマを変えることで参加者が増えていく。参加者が増えると成果も増える。	加古川市
419	連携をうまく進めるために、取組に賛同するメンバーに根回しして、議論の道筋をつけてもらうことも必要。	西会津町
4	課題の解決方法について、連携企業から提案を受けた。	大津市
6	公民連携は、実証実験の形で、スモールスタートさせ、徐々に展開するべきだ。	大津市

07-07

公民連携の留意点

- ・ 公平性、バランスなど倫理面での注意が必要。行動基準を作成することが必要。
- ・ 連携と契約行為は別に取り扱う。（連携は協定等により行う）
- ・ 連携においては、多様な提案を柔軟に受け止める。
- ・ 民間事業者にもビジネス上のメリットが生じるよう（他でビジネス展開する等）配慮する。
- ・ それぞれの組織文化の違いを理解し、意思疎通のずれが生じないよう配慮が必要。
- ・ 連携の継続には、各主体の後継者育成が必要。

(ヒアリングで得られた情報) R3

304	連携する民間事業者がビジネスとして成立する建て付けでないと無理が生じる。	加古川市
103	IT企業の立地など、有利な条件を逃さず活用する。	会津若松市
14	自治体の仕事に慣れていない事業者は、原課と噛み合わない場合があり、情報部門のサポートが必要。	大津市

119	民間主体で回っている連携組織に、行政が関与する場合は、公平性に十分配慮すべき。	会津若松市
120	公民連携に対する行政の関わり方には、過度に頼られないようにバランス感覚が必要だ。	会津若松市
121	公民連携で、実際の事業を一部主体と共同で行う際には、契約面で配慮が必要。（別途契約とするなど）	会津若松市
408	外部人材に活躍してもらうためには、自治体側が多様な提案を受け入れる柔軟性がポイントとなる。	西会津町
508	オンライン（対面でも）でのコミュニケーションでは、意思疎通のズレが生じる。フォローアップが不可欠。	磐梯町
415	組織間の連携は、各組織の文化を引きずるとうまくいかない。緩やかな組織と軍隊型の組織は、文化が違う。	西会津町
212	公民連携の課題は人材。後継者作りが必要。計画的に、人材育成取り組む必要がある。	室蘭市
513	公民連携に倫理上の疑問を持つ職員もいる。考え方と行動の基準づくりが必要。	磐梯町

08 デジタル・インクルージョンについて

- ・ デジタル・インクルージョンとは、デジタル技術の利活用が困難な方々でも、技術を意識せずに、簡単にサービスを受け、効果を享受することができるように配慮すること。
- ・ 住民の中に入り、住民の声をよく聞いて、暮らしや地域の課題を発見、整理する取り組みを続け、その中から、住民の役に立つ、暮らしに直結した、使いやすいサービスやコンテンツが創出される。
- ・ その過程で、住民に、DXの趣旨や、技術の使い方について、丁寧に、分かりやすく説明し、また、根気強くサポートすることが大事。

(ヒアリングで得られた情報) R3

113	課題を整理する中で、地域住民のデジタルデバインド問題にも直面。丁寧なサポートにより利用率を上げる。	会津若松市
117	デジタル・インクルージョンには、生活に直結したサービスやコンテンツの出現が望まれる。	会津若松市
125	市民や議会にDXとは何かを理解してもらうことが不可欠。意思や意図をしっかりと説明する。	会津若松市

126	デジタルが便利だということを、説明し、使い方を教えることが不可欠。	会津若松市
604	端末やアプリの使い方の住民説明やサポートは、根気強く、丁寧に行った。	浪江町
606	高齢者向け講習会は、知りたいことを確認しながら、丁寧に対応している。	浪江町
314	住民のリテラシーに合わせて、ローコードソリューションなど分かりやすい技術を用いるべき。	加古川市
301	住民に関わる事業については、関係者への丁寧な説明を行い、合意形成を図ることが必要。（見守りカメラ等）	加古川市
422	デジタル教室の取組が、住民の中に入る契機となり、課題発見の役に立っている。	西会津町

調査研究委員会名簿

令和3年度 自治体マネジメント研究会

委員名簿

委員長	どい たくろう 土居 丈朗	慶應義塾大学 経済学部 教授
副委員長	おおすぎ さとる 大杉 覚	東京都立大学 法学部 教授
委員	にしお たかし 西尾 隆	国際基督教大学 教養学部 特任教授
	いなつぐ ひろあき 稲継 裕昭	早稲田大学 政治経済学術院 教授
	つかだ けいすけ 塚田 桂祐	流通経済大学 法学部 教授
	ひろかわ さとみ 廣川 聡美	HIRO 研究所 代表
	おおたか としお 大高 利夫	藤沢市 総務部情報システム課 課長補佐
	もとやま まさし 本山 政志	埼玉県町村会 情報システム共同化推進室長
	ひろさわ えいじ 廣澤 英治	一般財団法人 地方自治研究機構 常務理事
事務局	みやけ まさよし 三宅 正芳	一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部 部長
	うらふね としゆき 浦船 利幸	一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部 上席研究員
	おがわ だいすけ 小川 大介	一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部 室長
	たきもと ゆうた 滝本 祐太	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)

自治体 DX のマネジメント手法
(市区町村におけるスマート自治体・DX 推進
に関する調査研究最終報告書)

－令和 4 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)

リサイクル適性 (A)

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。