

## 第10章

# アンケート調査結果の分析 —組織・部署・職員間のギャップに 着目して

公益財団法人日本都市センター 研究員 田井 浩人

## はじめに

前章までの議論からもわかるように、自治体のデジタル化や DX と関連する論点は非常に多岐にわたっている。その中で、研究会としてとりあげる論点を選定し、議論を深めていくためには、まずは現場の実態を詳細に把握し、そこから帰納的に焦点を絞っていくことが必要ではないか。こうした問題意識に基づき、日本都市センターでは、都市自治体のデジタル化や DX の実態を探るためのアンケート調査を実施した。本章では、その調査結果の分析を行う。

ただ、現場の実態を様々な角度から把握する必要があったことから、調査の設計も半ば不可避免的に大部のものになった。後に詳細を説明するが、本章では、調査から得られたデータの一部を用いて、組織・部署・職員間の比較を中心に分析を行うこととしたい。

また、紙幅の関係上、本報告書とは別途に「資料編」を作成し、調査概要の詳細と全設問の単純集計の結果を掲載している。当該資料は日本都市センターのホームページ上で公開している<sup>1</sup>。

## 1 調査の概要

現在急速に進行しているデジタル化や DX に対する自治体の対応状況を多角的に把握するために、次の3種類のアンケートを実施した。

1 つ目は、全国の 815 市区（792 市及び 23 特別区）の情報化・DX 担当部署を対象に、自治体のデジタル化・DX 全般に関して尋ねたものである（以下、「【DX 担当部署】調査」と呼ぶ）。

---

1 トップページ<研究成果・刊行物<報告書<都市自治体のデジタル化・DX の実態に関するアンケート調査 資料編（調査の概要及び単純集計結果の一覧）（<https://www.toshi.or.jp/publication/19089/>）2024 年 4 月公開予定。

2 つ目は、同じく 815 市区の人事担当課を対象に、主としてデジタル人材の確保・育成に関する現状や課題を明らかにするために実施した調査である（以下、「【人事課】調査」と呼ぶ）。

3 つ目は、全国の市区職員に対してデジタル化・DX に対する現状認識や考え方について尋ねた個人レベルの意識調査である<sup>2</sup>（以下、「【市区職員】調査」と呼ぶ）。

なお、厳密には、「デジタル化」と「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」は異なる概念として区別されることも多い。しかし、回答のしやすさを考慮したこともあり、今回の調査では「デジタル化・DX」と一括りにしたうえで、それを「自治体の行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術や AI 等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上につなげていくこと」と定義している<sup>3</sup>。

調査期間について、【DX 担当部署】調査と【人事課】調査は、2023 年 3 月 8 日から 4 月 7 日までの 1 か月間であり、【市区職員】調査は 3 月 8 日から 3 月 31 日までの 24 日間である。また、各調査の回収結果は表 10-1 のとおりである。その他の調査方法や回答自治体／回答者の内訳、用語の定義等については、冒頭で言及した「資料編」を参照していただきたい。

---

2 815 市区の企画担当課に庁内での案内を依頼し、オンラインフォーム上で回答を収集した。全国の市区に依頼を行った点では悉皆調査ともいえるが、実際に案内がどの程度なされたか、またどのような方法でなされたのかは不明である。そのため、回収したサンプルの代表性が十分に担保されているとは言い切れず、結果の解釈には一定の留意が必要である（実際に、例えば回答者の性別は男性の割合が 72.9% と非常に高い）。とはいえ、このテーマに関して職員個人レベルのデータを全国規模で収集した調査は、管見の限り本調査が初出であり、貴重な資料であるといえる。

3 総務省が 2023 年 12 月に公表した「自治体 DX 推進計画【第 2.2 版】」2 頁の記述を参考にした。なお、こうした定義や用法は、他の各章と必ずしも一致しているわけではない。参照、[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000927228.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000927228.pdf)（最終閲覧日：2024 年 2 月 15 日）。

表 10-1 回収結果の一覧<sup>4</sup>

【DX 担当部署】調査	回収数	回収率
	233	28.6%
【人事課】調査	回収数	回収率
	237	29.1%
【市区職員】調査 <sup>5</sup>	有効回答数	有効回答率
	3,137	93.4%

出所：アンケート調査データより筆者作成。以下の図表も同様。

## 2 分析の視点

次節からは、これら 3 種類の調査から得られたデータを用いて分析を行っていく。その際には、以下の 2 つの視点を設定することで分析の焦点を定めた。

第 1 に、「計画の整備状況」などの外形的・客観的な指標ではなく、例えば「情報システムの標準化の影響についてどのように考えているか」といった、自治体（職員）の認識、期待、予測、評価等を中心に検討を行う。現時点では、自治体のデジタル化・DX の今後の見通しや着地点には不鮮明な部分も多く、そこに一定の見通しをつけていくうえでも、現場の認識や意識を明らかにすることは重要だからである。また、各種の施策や取組みの進捗状況等については、国の調査をはじめとした既存の調査からもある程度の実態を把握することができるが、一方で、組織や職員の認識に関する調査は相対的に希少であり、その部分を広くカバーしている点が本調査の 1 つ

4 本章では、パーセンテージは小数第 2 位を四捨五入した数値を記載している。そのため、一部の設問では合計値が 100% となっていないものがある。

5 【市区職員】調査に関しては、脚注 2 で述べた方法で実施したため、調査票の配布数及び回収率については算出することができない。ここでは、回答総数 (n=3,357) から不適正な回答や無回答を含む回答を除外した有効回答数とその割合を掲載している。

の特徴でもある。

第2に、回答結果の一般的な傾向を分析するというよりは、比較の観点から、①組織、②部署、③職員間の相違に着目して分析を進めていく<sup>6</sup>。具体的には、①は自治体の人口規模による比較、②は情報課・DX担当部署と人事担当課との比較、③は職員の年代による比較を行う。現在、主に国が音頭をとる形でデジタル化・DXが精力的に推進されているが、自治体（職員）の側の認識や意識は必ずしも一枚岩ではない可能性がある。仮に自治体間／内部で足並みが揃っていない実態があるとなれば、それが改革の制約要因となったり、意図せざる弊害をもたらす原因となる危険は少なくない。その相違の内実を明らかにする作業が不可欠であろう。

以上の視点に基づき、デジタル化・DXをめぐる自治体の内外で生じている認識・意識の“ギャップ”や“ズレ”を明らかにすることが本章の目的である。

### 3 自治体の人口規模による比較

はじめに、自治体の人口規模の違いによって、デジタル化・DXに対する認識がどのように異なるのかを検討する。もっとも、デジタル化・DXの範疇に含まれる具体的な施策・取り組みには様々なものがある。ここでは、その中でも全国の自治体において、現在共通して取り組みが進められている、情報システムの標準化システムへの移行（以下、「システム標準化」と呼ぶ）をめぐる議論を主にとりあげる<sup>7</sup>。

分析に使用するののは、【DX担当部署】調査のデータである。

6 ただし、当然ながら分析の過程で全体の傾向について言及をすることはある。

7 2021年9月1日に施行された「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律」8条1項において、自治体が利用する情報システムは、国が定める標準化基準に適合することが義務づけられている。

2020年の国勢調査時点の人口に基づき、回答自治体を、その人口規模に応じて「5万人未満」「5～20万人未満」「20万人以上」の3つのカテゴリに区分した<sup>8</sup>。「5万人未満」は69市（回答全体の29.6%）、「5～20万人未満」は109市区（同46.8%）、「20万人以上」は55市区（同23.6%）がそれぞれ該当した。

### （1）システム標準化への期待

まず着目するのは、システム標準化によってどのような効果（効用）が期待できるのかという点に関する、自治体の側の認識である。これまで、国はシステム標準化により期待される効果として、①事務・業務負担の軽減、②開発・改修費用の削減、③ベンダー・ロックインの解消、④全国的な制度改正への対応の迅速化、⑤行政サービスの質・住民の利便性の向上などを掲げてきた<sup>9</sup>。

そこで、本調査では、これら5つの効果に対する自治体の認識を、「全く期待していない」から「とても期待している」までの5段階で尋ねた。その回答結果を自治体の人口規模別に整理したものが図10-1である。

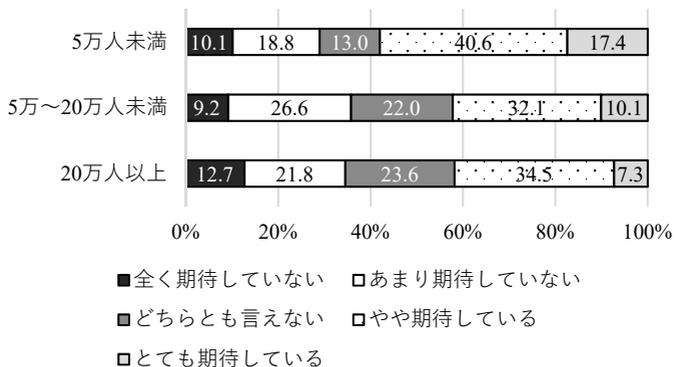
---

8 カテゴリ化の方法に関して統一的な決まりはないが、ここでは回答自治体の人口規模の分布を考慮しつつ、現在の市制要件である人口5万人、及び中核市要件である人口20万人を基準として区分した。

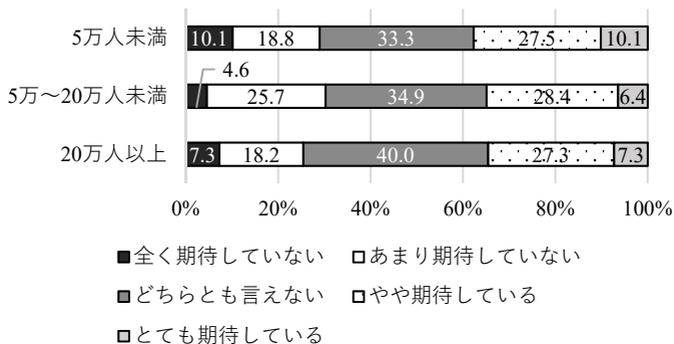
9 例えば、2022年10月7日に閣議決定された「地方公共団体情報システム標準化基本針」1-6頁などを参照。[https://www.digital.go.jp/policies/local\\_governments](https://www.digital.go.jp/policies/local_governments)（最終閲覧日：2024年2月10日）。

図 10-1 システム標準化による効果への期待

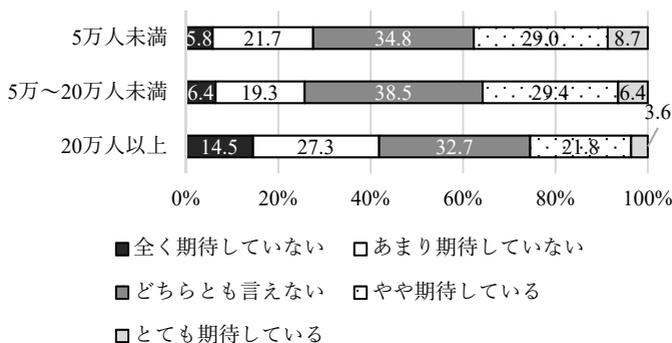
《①事務・業務負担の軽減》



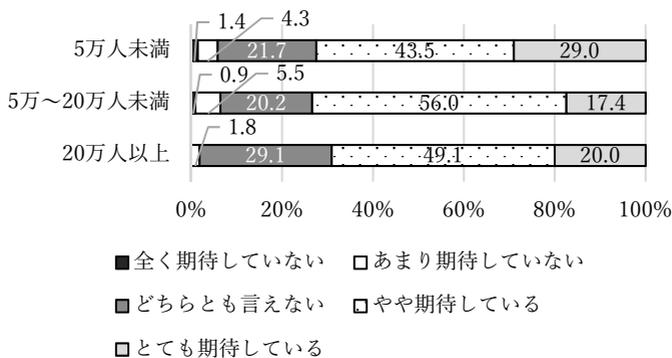
《②開発・改修費用の削減》



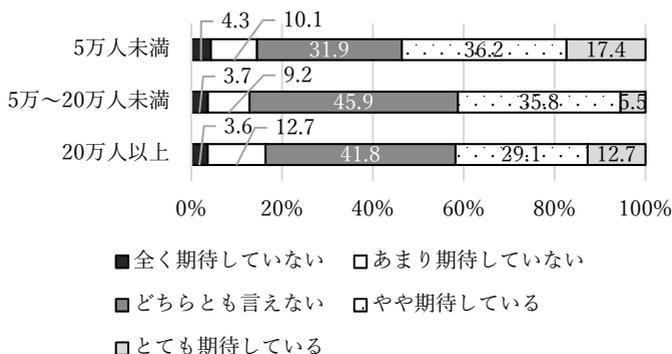
### 《③ベンダー・ロックインの解消》



### 《④全国的な制度改革への対応の迅速化》



《⑤行政サービスの質・住民の利便性の向上》



「(全く/あまり) 期待していない」と「(とても/やや) 期待している」の割合を比べると、④全国的な制度改正への対応の迅速化に対しては、大多数の自治体が期待を寄せていることがわかる。また、⑤行政サービスの質・住民の利便性の向上に関しても、「期待していない」の割合に比べて、「期待している」の割合が高いが、一方で「どちらとも言えない」を回答した自治体も多い。これは、②開発・改修費用の削減や、③ベンダー・ロックインの解消についても同様であり、(少なくとも調査時点では) まだ今後の見通しが不透明であることを示唆している。全体的に、上記の④と⑤以外の項目では、期待している/期待していない割合は、おおよそ拮抗している。自治体の側は、システム標準化に対して、それなりに慎重な見方をとっていることがうかがえる。

人口規模別に比較すると、「5万人未満」の自治体において、①事務・業務負担の軽減や、⑤行政サービス・住民の利便性の向上への期待が相対的に高い。また、「20万人以上」の自治体では、③ベンダー・ロックインの解消について、より悲観的な認識が示されている。それ以外は、人口規模による目立った違いは確認されなかつ

た。

## (2) システム標準化の課題・懸念点

自治体のシステム標準化には上記のような効果を期待する向きもある一方で、システムの移行経費の問題をはじめとして様々な課題や懸念の声があるのも事実である。そこで、調査では「情報システムの標準化・共通化を進めるうえでの課題や懸念される点（今後の見込み・予想も含む）」として、貴市区のお考えにあてはまるものを全て選択してください」という質問を設け、以下の7点について該当するか否かを尋ねた。

- ①独自施策システムや標準化対象外機能等の実装が困難になる恐れ
- ②業務を担える人材がない又は不足している
- ③システム移行にかかる財源確保が困難（現在の補助上限額<sup>10</sup>では不足）
- ④国の補助期間の終了後に安定的な財源を確保することが困難
- ⑤情報システムの運用経費等の削減効果が十分ではない可能性
- ⑥システム調達における大手ベンダーの寡占（地元事業者が排除されてしまう）
- ⑦デジタル人材の地域外への流出

図 10-2 は、自治体の人口規模別に各項目の選択率を示したものである。③移行経費の財源や、⑤経費削減効果に関する項目では、いずれのカテゴリでも選択率が6割を上回っており、人口規模の

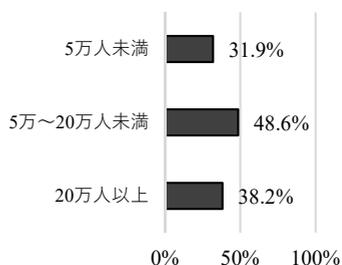
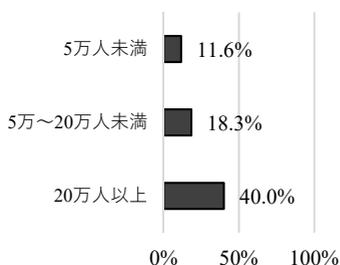
---

10 調査時点は2023年3月～4月であることに留意する必要がある。2023年11月29日に成立した令和5年度補正予算において、新たに5,163億円が追加計上され、補正後の総額は6,988億円となっている。

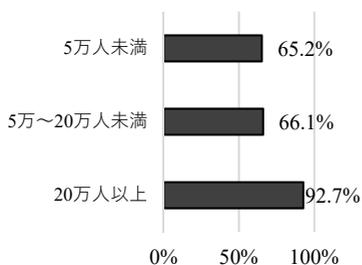
大小に関わらず多くの自治体に共通した課題であることが読み取れる。他方、⑥大手ベンダーによる市場寡占に対する懸念は少なく、⑦人材の流出に至っては、それを懸念する声はほぼ皆無である。

図 10-2 システム標準化の課題・懸念点

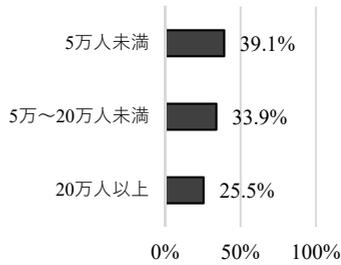
《①独自施策システムや標準化対象外 機能等の実装が困難になる恐れ》 《②業務を担う人材がない・不足》



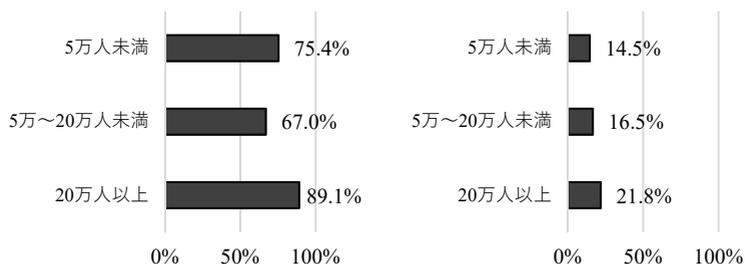
《③移行にかかる財源確保が困難》



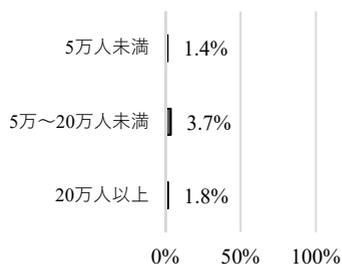
《④補助期間の終了後の財源確保が困難》



《⑤運用経費等の削減効果が十分でない恐れ》 《⑥大手ベンダーの市場寡占》



《⑦デジタル人材の流出》

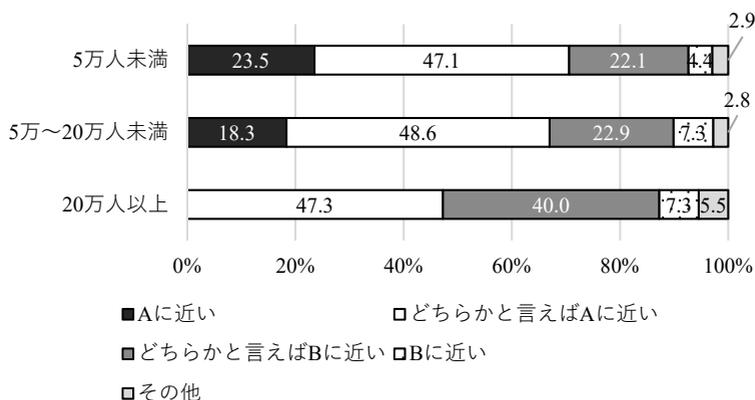


また、人口規模別の比較からは、①独自施策システム・標準化対象外機能等の実装と、③移行経費の財源に関して、人口規模が大きくなるほど、比例して選択率も高くなる傾向がある。また、「20万人以上」の市区では、先にも言及した③移行経費の確保と⑤経費削減効果への不安が、共通した課題として認知されているようである。反対に、④補助期間終了後の安定的な財源確保については、小規模な市区であるほど、それを課題として捉えている傾向がある。

### (3) 国と自治体の役割分担に対する考え方

最後に、システム標準化の問題を敷衍する形で、自治体のデジタル化・DX に関する改革や施策全般について、国と自治体の関係や役割分担に関して、自治体の側がどのように考えているのかを検討してみたい。調査では、「(A) 国が主導して全国統一的な基準やプロセスをできるだけ詳細に策定することが望ましい」「(B) 国による関与は最低限のものに留めたいうえで各自治体の主体性に委ねることが望ましい」という 2 つの相対立する見解を提示し、いずれの立場により近いかを回答してもらった (図 10-3)。

図 10-3 国と自治体との役割分担に対する考え方<sup>11</sup>



「(どちらかと言えば) A に近い」と回答した自治体は、人口が「5 万人未満」で 70.6%、「5 ～ 20 万人」で 66.9%、「人口 20 万人以上」で 47.3% であり、人口 20 万人以下の自治体とそれ以上の自治体との間で明確な傾向の違いが表れる結果となった。なお、「20 万人以

11 パーセンテージは欠損値 (NA=1) を除外して算出している。なお、こうした特段の断りのない限り、各分析のサンプルサイズは、表 10-1 及び 250 頁に記載の回収数/有効回答数のとおりである。

上」の市区で「Aに近い」という回答はゼロであった。

この設問のみから解釈することには限界もあるが、自治体のデジタル化・DXをめぐる国と自治体の役割分担については、市区という大枠の中でも、中核市や政令市、特別区等の大規模自治体<sup>12</sup>とそれ以外の自治体との間で、それぞれの考え方はかなり異なっている可能性がある。

## 4 DX 担当部署と人事課との比較

自治体間のみならず、自治体の内部においても、意識や認識のズレが存在している可能性がある。この点を明らかにするために、本節では部署間、次節では年代間の比較を行う。

今回実施した【DX 担当部署】調査と【人事課】調査では、調査票の一部に同一の設問を設け、各部署の見解に基づいて回答するよう求めている。設問の内容は、庁内における人材の充足状況や質に関するものである<sup>13</sup>。調査票の回収は別々に行ったため、両方の調査に回答した 161 市区の個票から新たにデータセットを構築して分析を実施した。

### (1) デジタル人材の確保

デジタル化・DX の推進にあたって、いわゆるデジタル人材<sup>14</sup>の

12 念のため付言しておく、中核市と特別区の一部では、人口が 20 万人を下回っている自治体もある。

13 このように、調査ではデジタル化・DX に関する人材の問題をとりあげている。第 1 章でも述べられているように、この点については、日本都市センターにおいて別途に調査研究を進めており、2024 年度末にその成果を公表する予定である。

14 今回の調査では、デジタル人材を「組織の中でデジタル化・DX の推進を中心的に担う人材で、主として常勤かつ任期の定めのない形態で任用されている職員（例：DX 推進部署の職員、情報主管課の職員、各事業所管課でデジタル化・DX 対応を担う職員等）」と定義し、CIO 補佐官等のいわゆる外部デジタル人材と区別している。

確保が全国的に大きな課題となっている。そこで、各自治体におけるデジタル人材の充足状況について、①人員数と②必要なスキルという2つの側面から、庁内の実態を尋ねた。

図10-4 人員・スキルの充足状況<sup>15</sup>

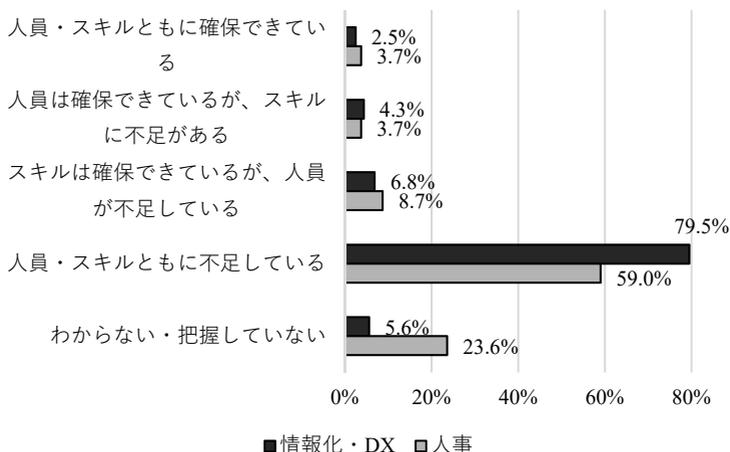


図10-4を見ると、いずれの調査においても「人員・スキルともに不足している」という回答が圧倒的に多く、自治体の現場では人材（人的資源）の不足が深刻な課題として認識されている実態がうかがえる。それ以外の選択肢への回答状況に関しても、両部署の回答は概ね類似した分布となっている。加えて、個々の自治体における部署間の回答の一致率（同一の選択肢を回答した割合）を計算したところ、その割合は57.3%（90市区）と過半数に達していた。したがって、デジタル人材の充足状況に関しては、DX担当部署と人事課との間で大きな認識の隔たりは生じていないと推察できる。

もともと、【人事課】調査では「わからない・把握していない」

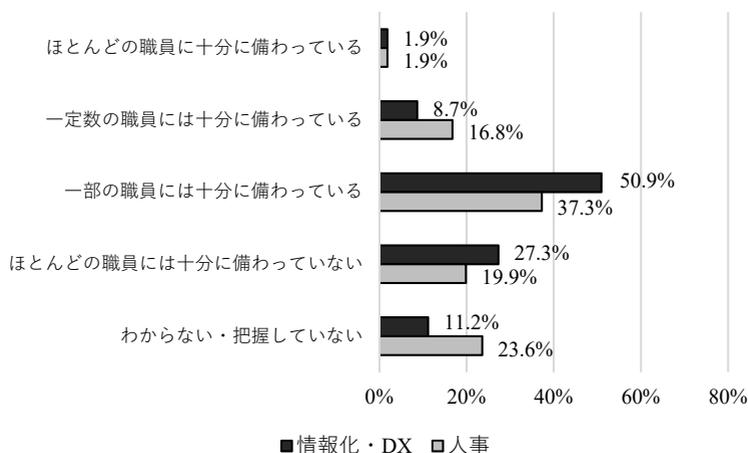
15 パーセンテージは欠損値（各調査ともにNA=2）を除外して算出。

という回答が全体の約4分の1を占めている。所管部署の方が相対的に現場の実態を熟知しているのは当然といえば当然だが、デジタル人材の確保が全庁的な対応を要する課題であるとすれば、やや不安が残る結果ではある。

## (2) 職員の知識・リテラシーの水準

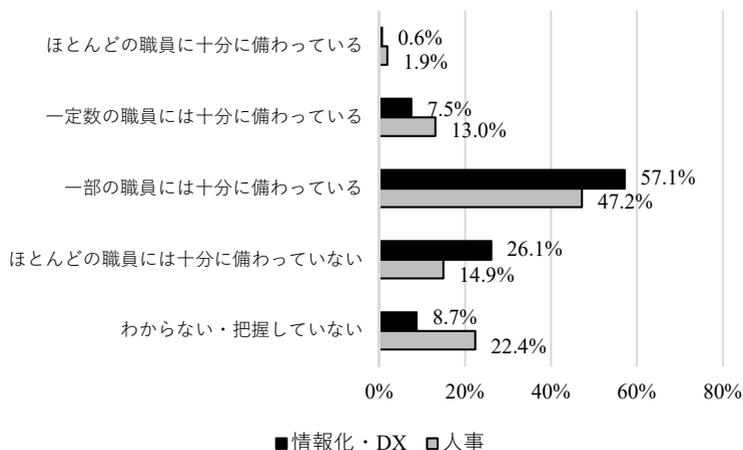
次に、対象をデジタル人材に限定せず、デジタル化・DXに関する知識やリテラシーが、庁内の職員全体にどの程度備わっているかを尋ねた。設問は「デジタル化・DXの推進に関する職員の知識やリテラシーの水準について、貴市区の全般的な状況として最も近いものを選択してください」である。対象を《幹部職員・管理職》とそれ以外の《一般職員》とに分けたうえで、現状に対する認識を尋ねた(図10-5)。

図10-5 職員の知識・リテラシーの水準  
《幹部職員・管理職》<sup>16</sup>



16 パーセンテージは欠損値(【人事課】調査でNA=1)を除外して算出。

《一般職員》<sup>17</sup>



職員の知識・リテラシーの水準に関しては、《幹部職員・管理職》と《一般職員》の両方で「一部の職員には十分に備わっている」が最多となっている<sup>18</sup>。「ほとんど／一定数の職員には十分に備わっている」と回答した割合は、最も高い組み合わせ（【人事課】調査×《幹部職員・管理職》）の場合でも、「一部の職員には十分に備わっている」の2分の1程度に留まっている。

一方、部署間での回答を比べると、【人事課】調査では、「一定数の職員には十分に備わっている」と「ほとんどの職員には十分に備わっていない」の割合は、《幹部職員・管理職》と《一般職員》のいずれにおいても同程度である。これに対して、【DX担当部署】調

17 パーセンテージは欠損値（【人事課】調査でNA=1）を除外して算出。

18 調査では、職員の知識・リテラシーに加えて、デジタル化・DX推進への意欲についても同様の形式で尋ねている。紙幅の都合上、記載は割愛するが、その結果はここでの分析結果と概ね同様であった。

査では、「ほとんどの職員には十分に備わっていない」の割合が、「一定数の職員には十分に備わっている」の割合と比べて、約3倍から3.5倍も高い。両部署の間で一定の認識は共有されつつも、DX担当部署の方がより厳しい評価を下していることがうかがえる<sup>19</sup>。なお、【人事課】調査において「わからない・把握していない」の回答割合が高い点は、先の設問と同様である。

## 5 職員の年代による比較

最後に、【市区職員】調査のデータを用いて、職員の年代によってデジタル化・DXに対する意識にどのような違いが現れるのかを検討する。

回答の内訳は、「20代以下」が463人(回答全体の14.8%)、「30代」が923人(同29.4%)、「40代」が849人(同27.1%)、「50代以上」が902人(同28.8%)であった。20代以下の職員の回答数が相対的に少ないが、各年代とも一定量の回答を収集できている。

また、年代のほかに回答に影響を及ぼす可能性がある要因として、「性別」と「主な業務内容」について分布を確認しておこう。性別に関しては、20代以下の職員では男性の割合が約60%、それ以外の年代では75%前後であり、全体的に男性の回答者が女性よりもかなり多いが、年代間の偏りはそれほど大きくはない。

---

19 以上の分析は、あくまで全体の回答傾向に基づくものであり、個々の自治体内部における部署間の相違が直接扱われているわけではないことに注意してほしい。この点を検討するためには、「わからない・把握していない」を除く4つの選択肢を、便宜的に間隔尺度とみなしたうえで、部署間の相関関係を分析する方法などが考えられる。実際に分析を行うと、《幹部職員・管理職》では $r=0.42$  ( $p<0.01$ ,  $n=109$ )、《一般職員》では $r=0.34$  ( $p<0.01$ ,  $n=114$ ) となり、《幹部職員・管理職》に関しては中程度の正の相関関係、《一般職員》に関しては弱い正の相関関係があることが示されている。

次に、主な業務内容として、DX 関連業務<sup>20</sup>を担当している職員の割合は、各年代ともに約 25～30%と同程度であった。以下の分析結果に対して、性別や業務内容の違いが大きな影響を及ぼしている可能性は低いと考えられる。

表 10-2 回答者の内訳

		年齢			
		20 代以下	30 代	40 代	50 代以上
回答数	n	463	923	849	902
	%	14.8	29.4	27.1	28.8
性別：男性	n	275	671	640	700
	%	59.4	72.7	75.4	77.6
主な業務内容 ：DX 関連	n	115	218	268	257
	%	24.8	23.6	31.6	28.5

### (1) デジタル化・DX の推進に対する考え方

調査では、「あなたの所属する自治体において、今後、デジタル化・DX をどのように進めるべきだと思いますか」という設問に対して、「積極的に進めるべき」から「これ以上進めなくてよい」の 6 段階で自治体のデジタル化・DX（の推進）に対する考え方を尋ねた。その結果を年代別に示したものが図 10-6 である。

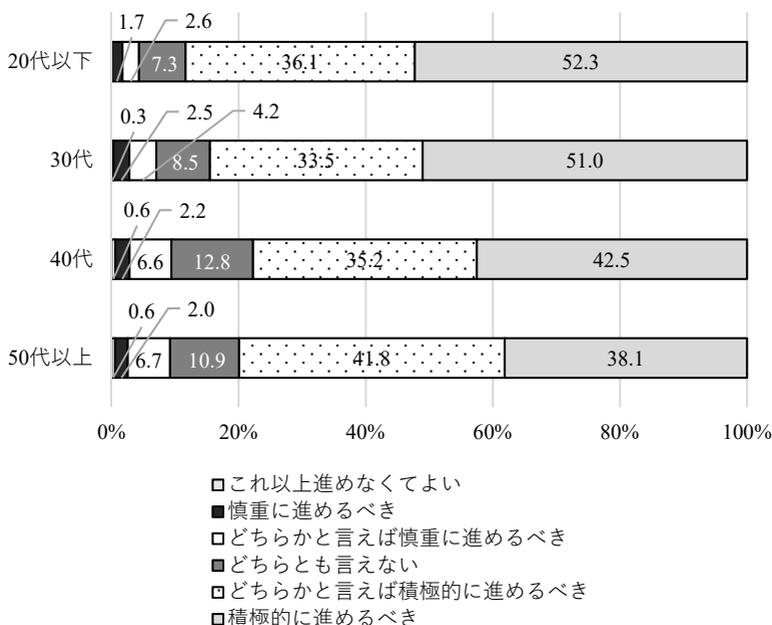
いずれの年代においても、「積極的に進めるべき」「どちらかと言えば積極的に進めるべき」という回答が 8 割弱を超えており、回答者の大半がデジタル化・DX の推進に積極的な態度を表明している

20 「現在の主な業務内容」を尋ねた設問において、「組織又は地域全体のデジタル化・DX の取組・推進に関する業務」「デジタル化・DX に関連する個別の政策・施策・事務事業の企画や実施等に関する業務」「庁内の情報システムの管理や情報セキュリティ等に関する業務」「オープンデータの整備や官民のデータ分析等に関する業務」を選択肢として設けており、それらを「DX 関連業務」として整理した。

ことがわかる<sup>21</sup>。

各年代の回答を比較すると、「(どちらかと言えば)積極的に進めるべき」の合計割合は、20代以下と30代で約9割であるのに対して、40代と50代以上で約8割と10ポイント程度の開きがある。30代以下の若い職員ほど、デジタル化・DXにより積極的な姿勢を示す傾向があるといえる。

図 10-6 デジタル化・DX をどのように進めていくべきか



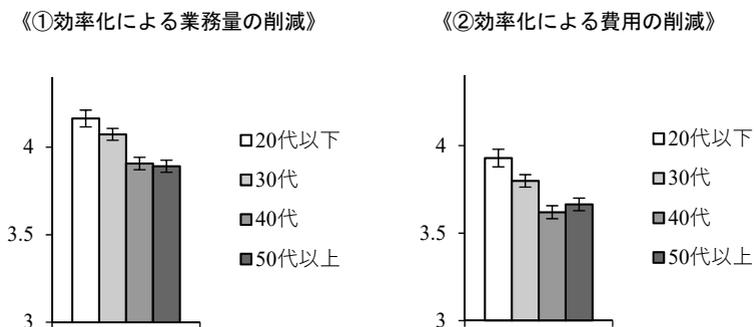
21 もっとも、この結果から、(年代を問わず)実際に多くの職員はデジタル化・DXに前向きであるとまでは断言できない。「デジタル化やDXに積極的な職員だからこそ、調査にも積極的に協力をいただいた」という可能性、つまり回答者の構成に一定のバイアスが存在していることを意味しているとも考えられるからである。脚注2も参照。

## (2) 「デジタル化・DXによる成果」の実現可能性

デジタル化・DXの進展による成果として、①業務・事業の効率化による業務量の削減、②業務・事業の効率化による費用の削減、③働きやすい職場環境の実現、④組織の文化や伝統、慣習の刷新、⑤住民サービスの質の向上、⑥従来手法では解決困難な地域課題の解決、⑦住民参加・協働の拡充の7点を挙げ、それぞれの実現可能性をどの程度見積もっているのかを尋ねた。選択肢は、「(1) 全く期待していない」から「(5) とても期待している」までの5段階のリッカート尺度で設計されている。

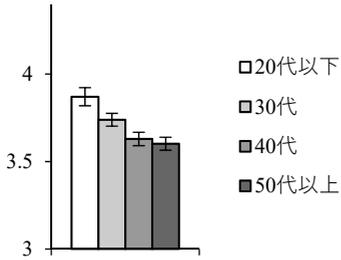
ここでの分析を含めて、以降の分析では、各年代ごとに回答の平均値（最小1、最大5）を算出した（図10-7）。そのうえで、Welchの一元配置分散分析を実施し、年代間の平均値に統計的に有意な差が生じているのかを検証した。

図10-7 デジタル化・DXによる成果の実現可能性<sup>22</sup>

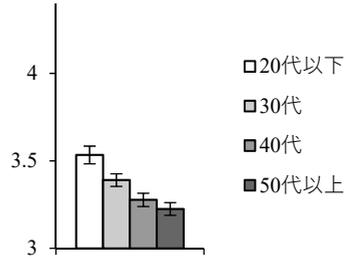


22 図中のエラーバーは標準誤差を示す。以下も同様。

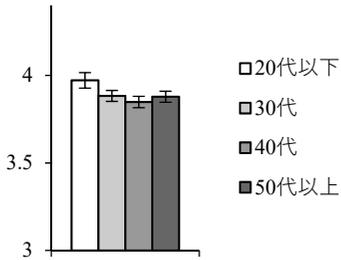
《③働きやすい職場環境の実現》



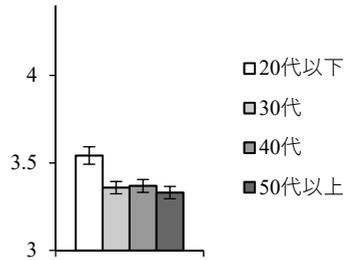
《④組織の文化や伝統、慣習の刷新》



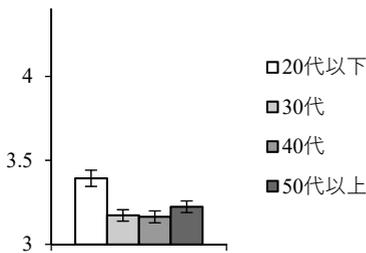
《⑤住民サービスの質の向上》



《⑥従来手法では解決困難な地域課題の解決》



《⑦住民参加・協働の拡充》



まず全般的な部分について見ていくと、①業務・事業の効率化による業務量の削減と、⑤住民サービスの質の向上は、回答全体の平均値が約4.0と非常に高い期待が寄せられていた。他方で、④組織の文化や伝統、慣習の刷新、⑥従来手法では解決困難な地域課題の解決、⑦住民参加・協働の拡充に関しては、デジタル化・DXが進展した場合でも、それらが実現する可能性はさほど高くないと考えられている、あるいは、そもそもあまり重要視されていない傾向<sup>23</sup>があるようである。

年代ごとの違いに着目すると、分散分析の結果は、⑤住民サービスの質の向上のみ有意差が認められなかったものの、それ以外の項目では年代間で有意な差が存在していることが確認された。図10-7からは、いずれの項目でも、基本的には30代以下の職員の方が、40代以上の職員と比べて、それらの実現可能性をより高く見積もっていることがわかる<sup>24</sup>。

### (3) 職場や地域の現状に対する認識

ここまで、自治体のデジタル化・DXに対する職員の積極性や将来的な期待（実現可能性に対する予測）について分析してきた。だが、そうしたこと以前に、そもそも個々の職員の間では、現在の職場や地域に対する現状認識が異なっている、つまり、見えている「現実」それ自体にズレがある可能性がある。そこで、下記の5点について、「(1) 全くそう思わない」から「(5) ととてもそう思う」までの5段階で評価を求めた。

---

23 調査では、同一の項目に対して、それらを「どの程度重視しているか」についても尋ねている。その結果はここでの分析結果と概ね類似していた。

24 具体的にどの年代間で有意な差があるのかを検証するためには、多重比較と呼ばれる分析を実施する必要がある。記述が煩雑になるため省略したが、全般的には20代以下・30代と40代・50代以上の間で有意差が多く確認された。以下の分析においても、結果を解釈する際には、こうした多重比較の結果を念頭に置きつつ記述を行っている。

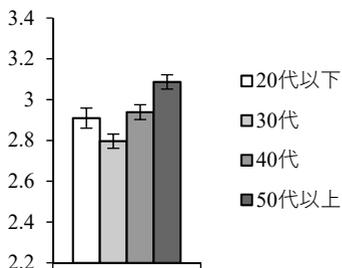
- ①現在の職場は、デジタル化・DXに積極的に取り組んでいる
- ②現在の職場では、デジタル化・DXに取り組んだ結果として、業務フローや事務事業の見直しにつながっている
- ③現在の職場では、デジタル化・DXへの対応によって、従来よりも業務量が増加している
- ④現在の職場では、デジタル化・DXに取り組む際に、住民の意見やニーズを十分に汲み取っている
- ⑤地域の課題解決のためにデジタル技術やデータを活用する取組に対する住民のニーズは高い

その分析の結果を図 10-8 に示している。各年代間の平均値の差は、すべての項目において有意であった。全般的に、20代以下の若い職員ほど、現状に対する楽観的・肯定的な認識がなされている。もっとも、①取組みの積極さや、②業務の見直し・改善に関しては、50代以上のベテラン層において回答の平均値が最も高くなっている。⑤住民ニーズに関しては、40代以上と比べて、30代以下の職員はより高いニーズがあると考えている一方、③業務量の増加は、むしろ40代以上の職員にとって切実な問題として捉えられているようである。

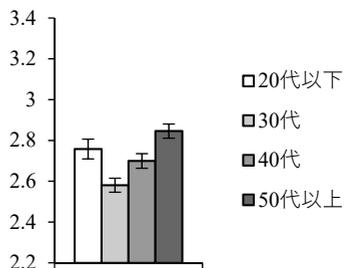
なお、いずれの年代においても、①取組みの積極性に対する評価と比べて、②業務の見直し・改善に対する評価は芳しくない。また、⑤住民ニーズはそれなりに高いと認識されている一方で、④住民の意見やニーズを十分に汲み取っているかという質問に対しては、各年代とも厳しい評価を下している。

図10-8 職場や地域の現状に対する認識

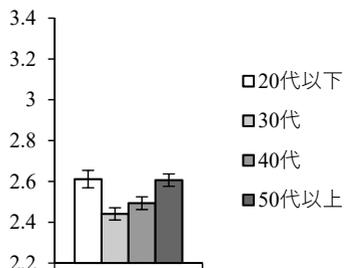
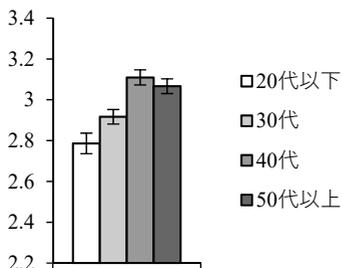
《①デジタル化・DXに積極的に取り組んでいる》



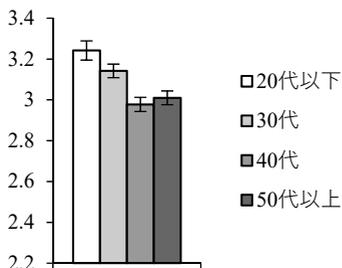
《②業務フローや事務事業の見直しにつながっている》



《③従来よりも業務量が増加している》《④住民の意見・ニーズを汲み取っている》



《⑤デジタル技術やデータの活用に対する住民ニーズは高い》

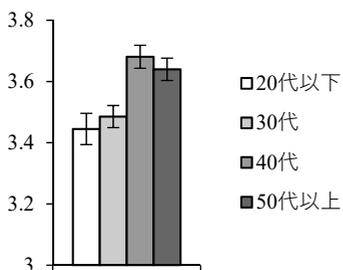


#### (4) デジタル化・DXの進展に伴う不安

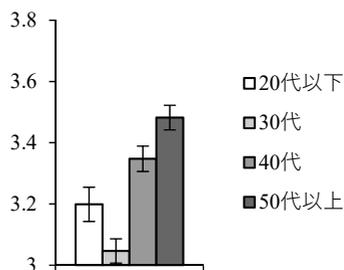
最後は、デジタル化・DXの進展に伴う職員たちの不安である。デジタル化・DXへの取組みが今後本格化していく過程で生じうる事態として、①業務量や事務作業の増加、②デジタル関連の知識・スキルの学び直し（リスキリング）の要請、③組織や職場のデジタル・デバイドの拡大、④住民からの問合せやクレームの増加の4点を挙げ、それぞれどの程度の不安を感じているかを、「(1) 全く不安はない」から「(5) とても不安だ」までの5段階で尋ねた。

図 10-9 デジタル化・DXの進展に伴う不安

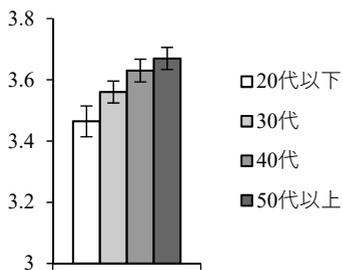
《①業務量や事務作業の増加》



《②学び直し（リスキリング）の要請》



《③組織・職場のデジタル・デバイドの拡大》



《④問合せやクレームの増加》

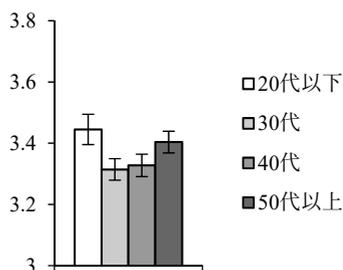


図10-9によると、全体としては、①業務量や事務作業の増加と、③庁内のデジタル・デバイドの拡大に対して相対的に強い不安があるという結果であった。

年代別にみると、④住民からの問合せやクレームの増加のみ、年代間に有意な差は認められなかった。その他の3項目に対してより強い不安を感じているのは、やはり40代以上の比較的年齢層の高い職員である。特に50代以上では、②リスクリングの要請が高まることに対する不安が、他の年代と比べて強く表れている。

## おわりに

以上、本章では組織の内外における認識・意識のギャップに着目し、自治体間・部署間・職員間の相違を中心に検討した。

個別の分析結果を再掲することはしないが、自治体のデジタル化・DXをめぐる諸側面について、程度の差はあれ、異なる主体間で様々なギャップや距離感、温度差が存在していることが浮き彫りとなった。その一方、例えばデジタル人材の充足状況に対する危機感のように、認識が一定程度共通している／共有されている部分があることも同時に明らかとなった。全般的には、デジタル化・DXに対する自治体の側の期待や必要性の認識はそれなりに高いものの、そこに付随する様々な変化や影響、また先行きの不透明さに対する不安がないまぜになっているというのが、今日の現場の実態であろう。

もっとも、このように認識や意識のギャップが生じていること自体は必ずしも問題ではない。多様な意見や考え方はあってよいし、むしろその方が健全である。それを常にどこかに統一しなければならないというわけではないだろう。重要なことは、「どこが共通していて、どこが違っているのか」を知ることである。そして、異な

る部分については意見を交換して相互理解を深め、必要に応じて互いに歩み寄っていくことである。今回実施したような調査は、そうした建設的な対話をはじめるための1つの手がかりを与えてくれるだろう。