

都市の未来を語る市長の会 (2023 年度後期)

自治体 DX

ー「デジタル化」から「デジタル・トランスフォーメーション」へー



2024 年 7 月
公益財団法人 日本都市センター

はしがき

超高齢社会・人口減少社会において、都市自治体の政策課題、住民ニーズは複雑多様化しております。都市自治体は、住民と協働しながら、限られた経営資源や財源を活用し、効率的かつ選択的にまちづくりを進めていく必要があります。このような環境において、都市自治体の最高責任者である市・区長のガバナンス能力が問われる時代を迎えています。

日本都市センターでは、呼びかけ人市・区長の発案により、問題意識の深化と情報共有を目的として、2005 年度から「国のかたちとコミュニティを考える市長の会」を開催してきました。2016 年度からは、広く地方自治・都市経営の課題を議論する場とするため「都市の未来を語る市長の会」に改称し、市区長間の自由闊達な意見交換を行っています。

本書は、2024 年 1 月 11 日に開催した「都市の未来を語る市長の会」（2023 年度後期）の内容を基に、当センターで編集し取りまとめたものです。

2024 年 7 月

公益財団法人 日本都市センター

呼びかけ人市長一覧

登別市長	小笠原 春一	一宮市長	中野 正康
花巻市長	上田 東一	いなべ市長	日沖 靖
松戸市長	本郷谷 健次	大東市長	東坂 浩一
流山市長	井崎 義治	川西市長	越田 謙治郎
調布市長	長友 貴樹	三豊市長	山下 昭史
熱海市長	齊藤 栄	福津市長	原崎 智仁
三島市長	豊岡 武士	多久市長	横尾 俊彦
伊豆市長	菊地 豊	菊池市長	江頭 実

※2024年1月現在

(敬称略・地方公共団体コード順)

目 次

はしがき	ii
呼びかけ人市長・区長一覧	iii
出席市長名簿	v

趣 旨 説 明	多 久 市 長	横尾 俊彦	1
基 調 講 演	一般社団法人コード・フォー・ジャパン	滋賀県日野町政策参与	
		東 健二郎	3
意 見 交 換			
進行・まとめ	伊 豆 市 長	菊地 豊	32

出席市長一覧

南陽市長	白岩 孝夫	中野市長	湯本 隆英
相馬市長	立谷 秀清	山県市長	林 宏優
龍ヶ崎市長	萩原 勇	伊豆市長	菊地 豊
行方市長	鈴木 周也	真庭市長	太田 昇
富岡市長	榎本 義法	浅口市長	栗山 康彦
稲城市長	高橋 勝浩	多久市長	横尾 俊彦
大月市長	小林 信保	南城市長	古謝 景春

(敬称略・地方公共団体コード順)

趣旨説明

趣旨説明

横尾俊彦 多久市長



通算 35 回目となる今回の「都市の未来を語る市長の会」のテーマは「自治体DXー「デジタル化」から「デジタル・トランスフォーメーション」へー」である。

DXについては、いわゆる紙の書類でやっていたものを電子化する「デジタイゼーション」、特定の業務プロセスをデジタルに置き換える「デジタルイゼーション」とどまることなく、従来の行政実務あるいは組織の在り方を根本的に考えながら創造していく、こういったいわゆる大変革に当たる「トランスフォーメーション」が重要になっていると強く認識をしている。

しかしながら、現状、日本ではまだ現段階においてこのトランスフォーメーションまでにはなかなか行き着いていない状況にあると思われる。

根本的に仕事の中身、やり方、あるいは法制度も含めた改革も含めて考えていかなければ、トランスフォーメーションは進まないのではないかという強い危機感を持っている。この後の講演と皆様のそれぞれの自治体の行政における御経験や感性を生かして、よりよい議論、また、充実した意見交換ができればと願っている。

前半は一般社団法人コード・フォー・ジャパンの東健二郎先生にご講演いただき、後半は菊地伊豆市長の司会によってデジタル化の先を見据えたトランスフォーメーションの在り方について意見交換を行い、議論を深めてまいりたい。

まだコロナも完全に冷めやらず、一方では能登半島地震に対する支援も力を合わせて行っていく必要がある。本会が首長同士のさらなるパートナーシップが深まる機会になれば幸いである。

基調講演 自治体 DX —「デジタル化」からデジタル・トランスフォーメーションへ—

東 健二郎ⁱ 一般社団法人コード・フォー・ジャパン
滋賀県日野町政策参与



○今、デジタル・トランスフォーメーションについて考える意味

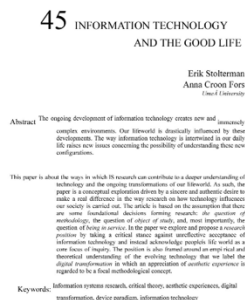
今日のテーマは、タイトルにもある「デジタル化」から「デジタル・トランスフォーメーション」への次の局面を見通していくべき時期が、2024年のこの年初にあるという時代認識を持ち、その主眼である変革の意味について取り上げるものである。

その際、地方分権改革の観点をベースにしながらその起点はどこか、そして、それがいつまで続くかというパースペクティブを持って、この2年ないし3年のタイムスパンだけでない過去と現在と未来をつなぐ視点というのを持つことが大切である。

ODX（デジタル・トランスフォーメーション）とは

改めて DX の定義から説明する。図表 1 は情報システムに関する論文の一節であり、Erik Stolterman ら（2004）¹は、DX という概念は、次のように理解されるべきだと述べている。

図表 1 デジタル・トランスフォーメーションとは



“The digital transformation can be understood as ①the changes that digital technology ②caused or influences ③in all aspects of human life.”(Erik Stoltermanら, 2004)

出典：Erik Stolterman ら（2004）より講演者作成

1 つは「changes」である。DX の「X」、つまりトランスフォーメーションがここに対応している。その「変化」が複数形であるのは、何か一つの正解があるのではなく、それぞれの変化がそれぞれ重要であることを示唆している。

2 点目は「caused or influences」である。デジタルテクノロジーが何らかの影響を与えるということを示しており、その影響の与え方に着目したものである。「cause」には直接的な影響関係、「influence」には間接的な影響による変化の双方が含まれている。

¹ Erik Stolterman, Anna Croon Fors 「Information Technology and The Good Life」 Information Systems Research 687-692, 2004。なお、和訳が関係団体において公開されているほか、2022 年に新たに公共 DX の定義を明確にした文書を公表している。
<https://www.dxlabs.jp/new-dx>（最終閲覧日：2024 年 5 月 24 日）

3つ目の「in all aspects of human life」は、われわれの暮らしや生活のあらゆる側面において変化が生じることを示している。

まとめると、DX とは、デジタル技術の進展が、直接的あるいは間接的な複数の経路を通じて、私たちの日常生活の様々な部分を変化させていくことを意味している。そして、住民の暮らしの様々な局面で起こることとして考えるものであって、何か一部だけが変化することはデジタル化と呼ばれるべき事柄であって、DX とは言えないものであることを主張していたものである。

○我が国が目指すデジタル社会

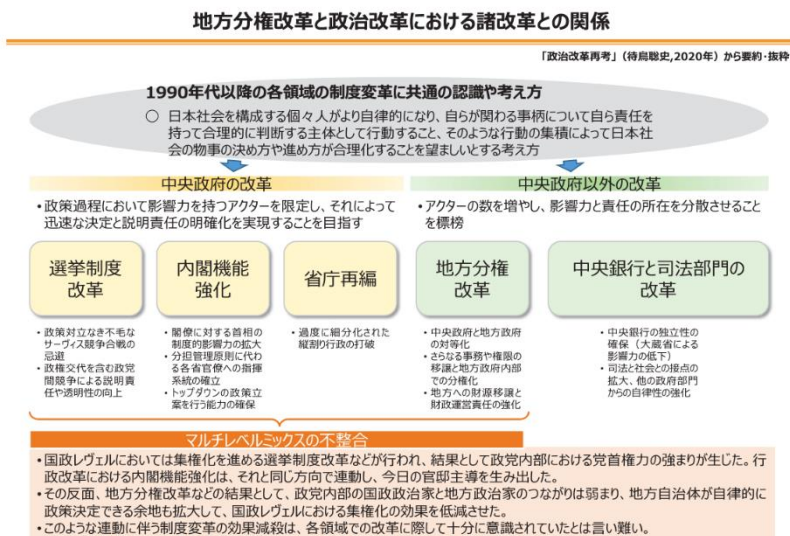
我が国のデジタル社会に対する認識を確認すると、デジタル社会形成基本法第一条において「デジタル社会の形成が、我が国の国際競争力の強化及び国民の利便性の向上に資するとともに、急速な少子高齢化の進展への対応その他の我が国が直面する課題を解決する上で極めて重要」としている。コロナ禍でのいわゆる「デジタル敗戦」が政治的な意味で基本法改正のトリガーになったことは確かであるが、それだけでなく、あくまでもコロナ禍によって顕在化した根本的な課題に対する解決策としてのデジタル社会の実現であり、これからの日本社会に対して新たな価値創造を行うために、デジタル社会の形成が極めて重要であると国は認識していることが分かる。

○行政のデジタル化とは一平成デモクラシーの土着化として捉えるー

その起点は「デジタル敗戦」よりずっと前であったと考えられる。我が国において 1990 年代から 2000 年代にかけて、いわゆる「平成デモクラシー」と呼ばれる選挙制度、内閣機能の強化、省庁再編など様々な改革が行われてきた（図表 2）。地方自治においても、第一次・第二次の地方分権改革が行われ、「統治機構改革」と呼ばれている様々な改革が 20 年・30 年経つ中で、それぞれの地域に根付き、アイデア

が生まれ形になっていく。こうしたプロセスを「土着化」と表現する議論²があるが、昨今のデジタル化の取組みはそうした文脈の中で捉えることができる。時を同じくして 2001 年に施行されたのが IT 基本法であり、デジタル社会形成基本法は、同法の後継であることから明らかにである。

図表 2 地方分権改革と政治改革における諸改革との関係



出典：総務省「デジタル時代の地方自治のあり方に関する研究会報告書」参考資料 47 頁
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/digitalage_chihojichitai/index.html（最終閲覧日：2024 年 4 月 11 日）

² 待鳥聡史『政治改革再考』（新潮社、2020）

○地方分権改革における不整合と不着手

国と地方の役割分担については、今般の地方制度調査会での論点の1つであり³、デジタル化との関係でも「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律」や個人情報保護法制で議論された問題として、国と地方の役割分担の再調整の問題がある。

これをどのように捉えればよいだろうか。首相官邸の機能を強化しようという「集権化」のベクトルと、地方分権改革で推進された「分権化」のベクトルとが、土着化の過程で様々な不整合を引き起こしている。その結果として、国と地方の役割分担を考え直す必要に迫られているのが現下の事態ではないだろうか。

また、地方分権改革の中では一貫して、各々の自治体のことは各々で決定するという意思決定メカニズムの構築が求められていたが、今日まで十分に構築されたとは言い難い。その不着手であった事柄を、今ここから改めて着手するために「自治体 DX」という呼び方がされていると私は考えている。具体的には、自治体 DX 推進計画等で謳われている標準化・データ連携・EBPM・組織のあり方といった事柄がそれにあたる。

現在、地方自治体側から見ると自治体 DX について国にやらされている認識を持っている部分があるかもしれない。また、地方分権を進めていく中で、本来地方自治体自らがやるべきだった部分を、国がいわば後押ししてくれている側面もある。しかし、国から押し付けられる形ではなく、本来は地方自治体側が主体的に考えなければならないことである。

³ 総務省地方制度調査会「ポストコロナの経済社会に対応する地方制度のあり方に関する答申（令和5年12月21日）」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000918277.pdf（最終閲覧日：2024年4月11日）

○自治体 DX に対する「国の配慮責任」－提案募集方式を例に－

「自治体 DX」の事柄に対して、地方自治体が主体的に考え実現する取り組みとして、地方分権改革における提案募集方式が挙げられる。国・地方双方の考え方やスタンスが分かる一例をご紹介します（図表 3）。

図表 3 提案募集方式における自治体 DX の一例

平成30（2018）年	令和5（2023）年
財政健全化比率の算定・報告業務	証明書の公用請求に係る公文書様式
【総務省第1次回答】 地方団体の責任で…公表するものであり、…算定するためのシステムの構築についても、地方団体の責任において行われるべき	【総務省第1次回答】 …請求様式については、各機関に委ねられているところだが、地方公共団体の負担軽減のため、関係機関と協議し、御提案を踏まえて必要な検討を行う…
【提案募集検討専門部会からの再検討の視点】 国が地方に対し報告を義務づけている業務であり、地方公共団体が負担のない形で整備することは、国の配慮責任ではないか	【対応方針・閣議決定】 …請求様式の標準化について検討し、令和5年度中に結論を得る。その結果に基づいて必要な措置を講ずる。

出典：講演者作成

地方公共団体の財政の健全化に関する法律（以下、「財政健全化法」という）に基づく政健全化比率の算定・報告業務については、市町村が作成し、都道府県が政令市を除く市町村の数字を確認した上で国に報告している。地方（市町村・都道府県）の中でも2段階の確認を行う事務負担はかなり大きく、体系的な対応を求める提案が2018年度になされた。総務省からは当初、自治事務である当該事務はシステムの構築も含めて地方団体の責任で行うべきだとする素っ気ない回答がなされたのに対して、提案募集検討専門部会では、自治事務であっても国が地方に対し報告を義務付けている事務であり、「国の配慮責任」として考えられることがあるのではないかという提言⁴がなされた。

⁴ 「第34回 地方分権改革有識者会議 第79回 提案募集検討専門部会 合同会議 議事録」（2018年）16頁。

この「国の配慮責任」という考え方は、自治体 DX のうち狭義の自治体 DX であるシステムの標準化にあたって、国が環境を用意したり、仕様をまとめたりするといったアーキテクチャ（仕組み）を作ることにつながっている考え方である。地方がそれぞれ独自性を発揮する上では、国がそのやり方を縛るべきでない領域も確かにあるが、そのベクトルが自由度を認める・認めないかはともかくとして、配慮すべき項目を、より広域的な存在・方法によって枠付けをすることもありうる。こうした考え方が、システムの標準化の話が出てくるより前に、地方からの分権改革の提案に対するやりとりの中から生まれてきた点は重要である。

その後 2023 年度には、証明書の公用請求に係る公文書様式に関する提案があった。住民票や戸籍といった公文書を各自治体が他の自治体宛に公用で請求する際、各自治体により書式等がバラバラであり、請求された側の自治体にとっては、どの項目を自分たちのシステムから抽出して提供するかが非常に大変な業務負担になっており、書式等の統一が課題となっているとされたものである。この課題について総務省は、大前提として各機関に委ねられているところとしつつ、地方自治体の負担軽減のため、関係機関と協議し、提案を踏まえて必要な検討を行うと回答し、閣議決定⁵にも請求様式の標準化について検討すると整理された。

これらの例から、これまで義務づけ・枠付けの解消や権限移譲という地方分権の名において争ってきた領域の戦い方を「自治体 DX」の観点からは変えなければならないことが分かる。地方自治体側も

<https://www.cao.go.jp/bunken-suishin/kaigi/doc/34gijiroku.pdf>（最終閲覧日：2024 年 4 月 11 日）

⁵「令和 5 年の地方からの提案等に関する対応方針」（2023 年 12 月 22 日）23 頁ほか。

https://www.cao.go.jp/bunken-suishin/doc/r05/k_tb_r5_honbun_1.pdf（最終閲覧日：2024 年 4 月 11 日）

自分たちがどういった意味において困っているかを、言いっぱなしにするのではなく、また国に対応を任せるのではなく、具体的に説明・提案・行動することであり、国もお互いに課題解決を行うべく、同じベクトルに向かっている変化を見過ごすべきではない。

○自動転記とワンソース・マルチユースの違いーデジタル化とDXー

しかしながら、ここで気を付けなければいけないのは、既存事務のデジタル化を提案するだけでは、DX と呼ぶには不適切であるということである。

先ほどの「財政健全化比率の算定・報告義務」においては、エクセルシート内の数字を転記する単純作業を各都道府県単位でも何十人が何百時間とかけて行っており、その解決策として転記作業の自動化が目標（図表 4）となった⁶。しかし、転記作業の自動化は単なるデジタル化であり DX とは言い難い。従前のやり方を本質的に変革し新しい仕組みを創造して初めて DX と呼べるようになる。

⁶ 平成 30 年地方分権改革に関する提案募集提案事項「内閣府と関係府省との間で調整を行う提案」別添 1 管理番号 57
https://www.cao.go.jp/bunken-suishin/teianbosyu/doc/tb_30_ichiran_unite1.pdf（最終閲覧日 2024 年 4 月 11 日）

図表 4 自動転記のイメージ

①普通交付税基礎数値

[illegible]

③健全化比率算定表 4 ⑩表

費目	消防費	市町村名		
1 施設整備事業（一般財源交付）消防防災設備整備補助金				
年度	区分	同筆帳簿	本人等支払分	本人等支払分
(1) 18年度	1. 市南支庁本部		7,647	0
	2. その他市町村	6,020	4,477	503
(2) 19年度	1. 市南支庁本部		7,775	0
	2. その他市町村	666	5,650	215
(3) 20年度	1. 市南支庁本部		7,792	0
	2. その他市町村	2,000	7,798	2,106
(4) 21年度	1. 市南支庁本部		8,843	0
	2. その他市町村		7,735	0
(5) 22年度	1. 市南支庁本部		8,888	0
	2. その他市町村	1,616	8,847	1,281
(6) 23年度	1. 市南支庁本部		8,655	0
	2. その他市町村		6,653	529
(7) 24年度	1. 市南支庁本部		8,673	42
	2. その他市町村	1,616	6,666	767
(8) 25年度	1. 市南支庁本部		7,792	0
	2. その他市町村		6,780	48
(9) 26年度	1. 市南支庁本部		6,780	0
	2. その他市町村		6,780	0
(10) 27年度	1. 市南支庁本部		6,780	0
	2. その他市町村		6,780	0
(11) 28年度	1. 市南支庁本部		6,780	0
	2. その他市町村	666	6,780	591
			(計)	6,990
（注）は、普通交付税（国庫支出金）等（国庫支出金）から（市町村）			消防費	6,990

健全化判断比率の算定表(4⑩表)は、普通交付税算定の基礎となる数値(地方債の同意等額等)から転記して作成している。

出典：内閣府「第 76 回提案募集検討専門部会」参考資料 1 提案地方公共団体提出資料【分割掲載】105 頁

https://www.cao.go.jp/bunken-suishin/kaigi/doc/teianbukai76sanko-shiryou01_18.pdf（最終閲覧日：2024年4月11日）

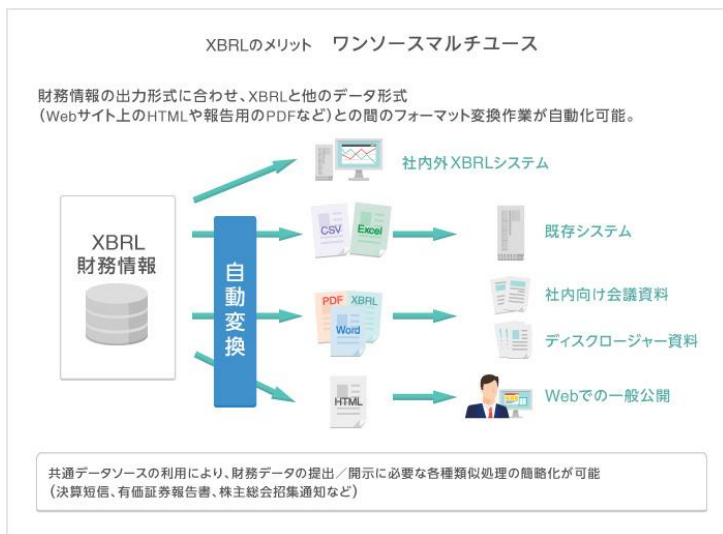
民間企業における類似例として、上場企業の財務情報の電子開示の仕組みを紹介する（図表 5）。XBRL⁷と呼ばれる共通言語を使用したデータソースの利用により、財務データの提出や開示に必要な各種類似処理の簡略化が可能になる仕組みである。

データのインプットからアウトプットまで一貫した業務プロセスの中で、経営判断のみならず、投資家・監査人・取引先・証券所といっ

⁷ 日本取引所グループ「適時開示情報のXBRL化」
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/disclosure/xbrl/02.html>（最終閲覧日：2024年4月11日）

たステークホルダー間にもタイムリーに同じデータが流通するアーキテクチャが構築され、それが活用される「ワンソース・マルチユース」によって資本市場の秩序が保たれている。

図表5 適時開示情報のXBRL化 メリット



出典：日本取引所グループ「適時開示情報のXBRL化」

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/disclosure/xbrl/02.html> (最終閲覧日 2024 年 4 月 11 日)

自治体 DX が目指す取組みは、こうした文脈で捉えられるべきものである。エクセルの自動化など、今の業務プロセスの効率化・省力化のみを考えるのではなく、前述の例で言えば「財政健全化比率の算定・報告義務」の基になっている「財政健全化法」の趣旨・目的を考え、それを達成するための仕組みをいかに構想するかが問われている。同種の領域において民間企業あるいは国際的には DX の取組みを行っているにも関わらず、自治体ではなぜできないのかが問われていることを自覚すべきだろう。

○職位ごとのデジタル化・DX の捉え方の違い一次の土着化の起点？

—

次に、現在のデジタル化・DX の取組みを職員がどのように捉えているかを確認する。図表 6 は、日本都市センターが都市自治体の職員向けに行ったアンケート⁸の結果である。

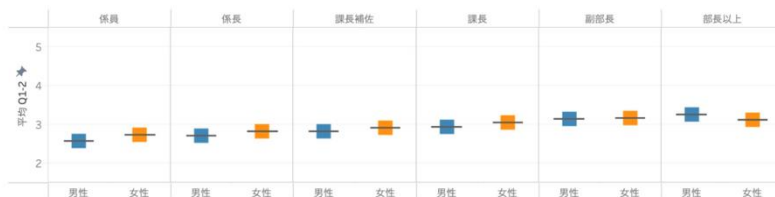
「デジタル化・DX に取り組んだ結果として業務フローや事務事業の見直しにつながっているか」という設問では、副部長・部長級以上の職員から肯定的な回答が多く見られた一方で、係員や係長・課長補佐では慎重な意見が多かった。

さらに、「デジタル化・DX への対応によって業務量が増加しているか」という設問では、係長や課長補佐が他の職位の職員に比べて負担を感じていることが明らかになった。

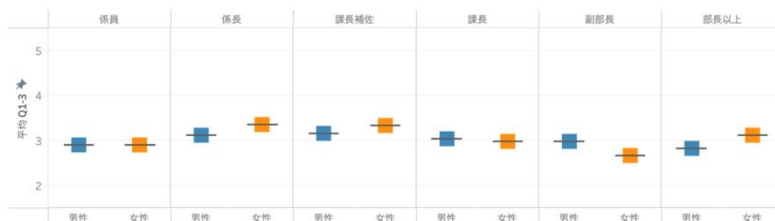
⁸ 日本都市センター（2024）「都市自治体のデジタル化・DX の実態に関するアンケート調査 資料編」<https://www.toshi.or.jp/publication/19089/>（最終閲覧日：2024 年 5 月 24 日）。有効回答数は 3,137 件である。

図表6 職位ごとのデジタル化・DXの捉え方の違い
(3が「どちらでもない」、5が最も肯定的な回答)

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



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



出典：都市センターアンケート結果を基に講演者作成

<https://www.toshi.or.jp/publication/19089/> (最終閲覧日：2024年5月24日)

このようなアンケート結果から注意が必要なことが2つある。1点目は、職員の職位によりDXに対する考え方や負担の感じ方に違いがあり、特に現場に近い職員の負担が増加していることが起因していることが示唆される。DXを進める際には職位による考え方・負担の違いを考慮し、首長として適切な対策を講じる必要があるのではないだろうか。

また、2点目として、他の回答を見るとデジタル化によって住民サービスを向上することについては共通して肯定的でありつつも、デジタル化は効率化の手段としてのみ捉える傾向が強い。現時点の取組みが、ツールを入れるデジタル化のみに近視眼的に注力して、デジタ

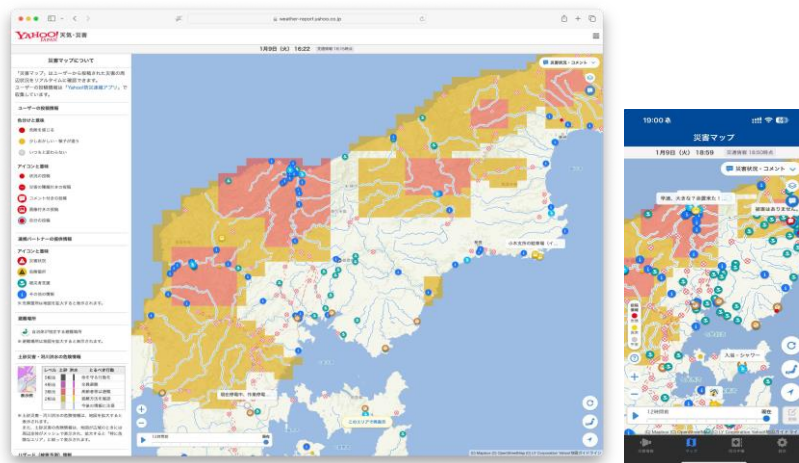
ル・トランスフォーメーションが中途半端になるのではないか。そして、こうした振る舞いが次の土着化の起点になっていないか注意して見ていく必要がある。

○2025 年の先を見据えるー「非平時」への対応を通じた進展ー

近い将来、システム標準化やガバメントクラウドへの移行など様々乗り越える見通しが立ったとして、「この後、どうするか?」ということがあるだろう。そのとき、次を見通すべき事柄は、現在の「非平時」に現れていると考えることができる。

具体例として、この元日に能登半島を襲った地震において、地方自治体に何ができたのかを考えてみよう。今なお（1月11日現在）集落の孤立が解消されていない地域がある中で、図表7のヤフーの災害マップを見ると、道路情報などが順次更新されている。

図表7 yahoo 災害マップ



出典：災害マップ（LINE ヤフー） [https:// weather-report.yahoo.co.jp/map/](https://weather-report.yahoo.co.jp/map/)（最終閲覧日：2024年1月9日）

このマップでは以前より各自治体から提供されている災害の各種データ・ハザードマップのデータが統合されて掲載されているほか、避難所や給水所等の情報が発災当時リアルタイムで更新されていた。道路の通行止めの情報についても、当初はトヨタなど自動車メーカーがプローブデータ⁹を出して公表していたが、関係団体が取りまとめて提供する仕組みが東日本大震災以来構築されてきている。

しかしながら、発災直後こそ必要な情報を提供するために、たくさんの人々が陰ながら努力しても時間がかかっている現実がある。より迅速に必要なサービスを提供するために「平時」の段階から仕組みを構築することで、今回のような大規模災害が発生した際に必要な情報が迅速に手に入り、首長が行う重要な意思決定にも役立てるようになるであろう。

また、こうした仕組みは防災やモビリティの分野に限られない。デジタル庁では、準公共分野という言い方で、防災のほかに子育てや教育、健康・医療・介護をはじめインフラなどでのデータの連携と活用を進めることとしている。その含意は、公共部門と民間部門が連携することで価値が提供できる領域であり、両部門を見通した DX が重要である。

○2025 年は重要なマイルストーンだが、通過点

経済産業省は、2018 年に公開した「DX レポート」¹⁰において、民間企業を含めた我が国の DX の遅れによりレガシー化した既存のシステムの刷新を推進できなかった場合、DX を実現できないだけではな

⁹ 走行する自動車に装備された様々なセンサーから得られるデータ

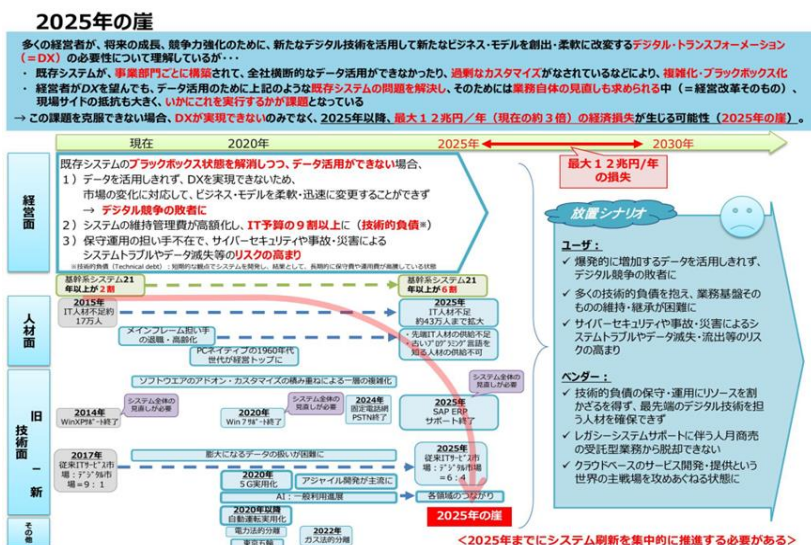
¹⁰ 経済産業省「DX レポート ～IT システム「2025 年の崖」克服と DX の本格的な展開～」
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html（最終閲覧日：2024 年 4 月 15 日）

く、2025 年以降、毎年最大 12 兆円の経済損失が生じる可能性を示した。

自治体の情報システムの標準化・共通化の期限が 2025 年度末に設定されるなど、自治体 DX に関する期限が 2025 年と言われているのは、DX の遅れによる巨額な経済損失が 2025 年以降に生じる可能性が想定される上で設定されたマイルストーンであるからである（図表 8）。

しかしながら、これはあくまでも目標を立てるためのものであって、現時点でも崖は生じている。2025 年から急に崖となるわけではなく、あくまでも通過点であることを理解しておく必要がある。

図表 8 2025 年の崖



出典：経済産業省「デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会」本文 27 頁

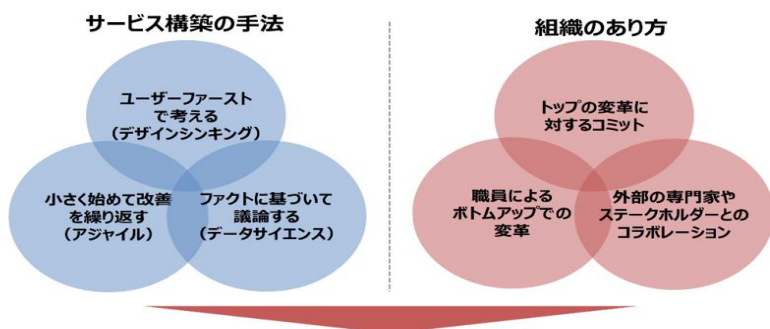
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html（最終閲覧日：2024 年 5 月 24 日）

デジタル庁の各種文書を確認すると、デジタル庁が発足した 2021 年をスタートとして、2030 年をターゲットに様々な分野でデジタル・ガバメントを目指すとしている。現在 2025 年を期限として行っている様々な取組みは、2025 年をもって一区切りとするのではなく、これまでの 100 年ないし 150 年の我が国の行政、公共分野にまつわる仕組みを変革していく 2030 年を見据えた取組みの端緒であるという理解が適切である。

ODX を進める上でのポイント

そうした DX をどのように進めるかは、シンプルに「サービスをいかに作るか」と「そのサービスをどのような組織で作るか」の 2 つの軸で考えることができる（図表 9）。これまではサービスの構築と組織のあり方の議論が分かれていたかもしれないが、両者が密接に連携し進めることが重要であり、これが今後の「平時」の視点である。

図表 9 デジタル・トランスフォーメーション 2 つの軸



誰のためのサービスか、既存の前提に縛られていないか、どうやったら実現可能か検討し、様々なステークホルダーを巻き込んで実現につなげる。

出典：経済産業省「行政デジタル化に関する政府全体の動向と経産省の取組」（2019）

https://www.meti.go.jp/policy/digital_transformation/asset/meti-dx/20190131/course01.pdf（最

終閲覧日：2024年3月25日）

図表 10 は、デジタル庁が作成したマイナンバーカードの利活用に関する全体像である。昨今、地方自治体において、カードの交付率の話ばかりが先行し、現場でどのように活用するのか、メリットがよくわからないという声も耳にする。数年前は確かに不明確なところもあったが、現在においては、マイナンバーカードが目指すサービスの仕組みはすでに公開されている。

全体像 社会的なインパクトをより大きくするための構造を捉え、政府として適切なアクションを取っていく。



- 19 -

ここには、マイナンバーカードが行政分野と民間事業・準公共分野でどういった利用シーンがあり、どのくらい使われるか、どういった進捗で進めていくか、利用者のメリットといったことが全体像として描かれている。個別の施策をいつの時点で打ち出すかはそのときの判断があるとは思われるが、サービスの現場である地方自治体が考えるべきは、マイナンバーカードのメリットの有無ではなく、どのように実装するかということである。

○「平時」のあるべきデータサイエンスサービス構築の手法として

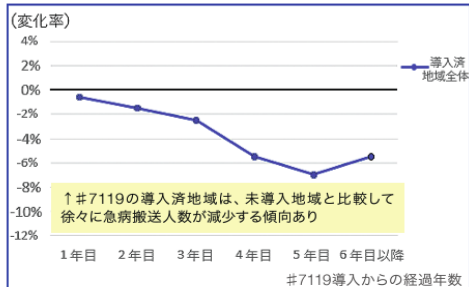
国は、EBPM の手法を用いた行政事業レビューを予算編成過程で積極的に活用し、事業の効果的・効率的な実施を目指している。例えば、令和 2 年度には「#7119（救急安心センター事業）の導入効果」について実際のデータに基づいた事業の効果を分析する実証的な研究を行うなどパイロットケースが生まれてきている（図表 11）。

図表 11 救急安心センター事業導入効果の把握・分析

【例】令和2年度には、「#7119（救急安心センター事業）の導入効果」について研究を行いました。

- ◆救急車を呼んだ方が良いか判断に迷うときに、専門家に電話相談できる「#7119」サービスについて、全国展開に向けて、導入の効果を検証しました。
- ◆総務省消防庁が保有するデータの定量的な分析やアンケート調査等により、導入済地域と未導入地域を比較・分析しました。
- ◆#7119の導入効果が確認されるとともに、今後の施策の展開に向けて、導入から日の浅い地域等では認知度の向上を図ることが重要、などの示唆が得られました。

10万人当たり急病救急搬送人員数に対する#7119導入の影響



出典：総務省「行政評価局パンフレット（2022年）」7頁

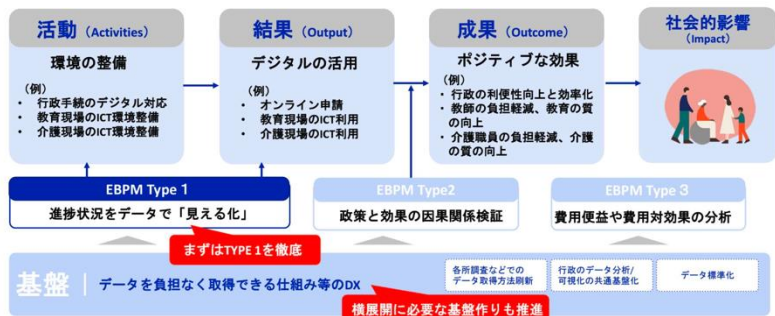
https://www.soumu.go.jp/menu_news/gyouseihyouka/index/index.html（最終閲覧日：2024年4月11日）

今後実際の予算の中に反映する仕組みが少しずつ形になってくると、地方自治体にも関係する。こうした仕組みによって精査された交付金の基準ができると、これまでは地方側が必要な予算を要望し、それに基づいて国が措置していた予算プロセスが、「地方の要望は本当のニーズなのか」ということをデータで勝負する時代がやってくるということである。

また、これまで国は事業評価に代表されるように、事後的に成果や

費用対効果を検証することを重視し、データを活用して政策の進捗状況を「見える化」することが不十分であった。これからは、利用者起点で施策を実施し、国民の納得と信頼を得ながら、事業の政策効果を向上させるため、進捗状況の「見える化」を行うこととそのためのデータの整備が必要だとした。これをまず手掛けるべき仕組みであるとして EBPM Type 1 としている。(図表 12)

図表 12 国の EBPM に関する取組み



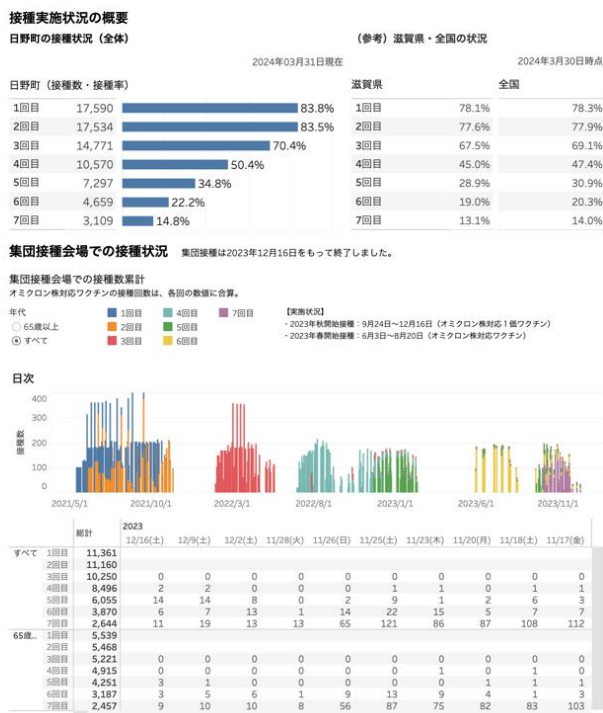
出典：第 2 回デジタル行財政改革会議資料「デジタル行財政改革のこれまでの取組等について」10 頁

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_gyozaiikaikaku/kaigi2/gijishidai2.html（最終閲覧日：2024年4月11日）

○滋賀県日野町での EBPM の取組み

EBPM Type1 のイメージを、滋賀県日野町の事例で紹介する。デジタル庁がワクチンの接種状況を公表していたものと同様に接種状況のダッシュボード（ワクチンメーター）を滋賀県日野町でも運用していた。デジタル庁のものとは違って、集団接種の日々のデータも加えてリアルタイムに自動連携したものを公表している（図表 13）。

図表 13 滋賀県日野町ワクチンメーター



出典：日野町「新型コロナウイルス感染症ワクチン接種状況について（日野町ワクチンメーター）」

<https://www.town.shiga-hino.lg.jp/0000005684.html>（最終閲覧日：2024年5月24日）

初期のバージョンは高齢者の接種率を特に表示させたり、ワクチンの供給量見通しを表示したりするなど、町民に必要な情報を提供してきた。

こうして、日々集団接種を行い、その結果を夕方に更新をすると、更新した途端に多くのアクセスがあり、役場ホームページのアクセス数でナンバーワンのコンテンツだった時期もある。これは一種の情報

公開であるが、さきほどの EBPM との関係で言えば、役場がきちんと対応していることをデータで示し、町民からもワクチンメーターへのアクセスという形で反応があるといった、双方のデータが可視化された仕組みになっている。

「やっている」ということを言葉だけでなくデータで示すことによって役場は信頼を獲得し、町民は安心する。結果として、接種率は国・滋賀県全体に比べて当初はビハインドしていたが、途中からは大幅に上回って推移するようになった。もちろん接種するかどうかは個人の選択ではあるが、こうした進捗状況をリアルタイムに公表して町民と共有することで、信頼と安心が生まれ、その成果として接種率に跳ね返ってくるということを役場側も実感できたと考えられる。

○不確実な状況に適応できる柔軟な組織をデザインする

次に、組織のあり方について、今般のコロナ禍のように不確実な状況に適応しなければならないことは様々な領域で起こってくる。その際に向けて組織のあり方をデザインすることが、デジタル・トランスフォーメーションの文脈でも地方分権改革の文脈でも問われている。

そうした意味でも、コロナ禍での経験をこうした文脈で考えることができる。滋賀県日野町では、京都工芸繊維大学とアメリカパーソンズ美術大学と共同研究を行い、コロナ禍でのワクチン接種サービスをどのように構築してきたかを調査し 10 の洞察と 3 つの提言にまとめた。

そのポイントは、「行政職員が自らの使命を再認識し、慣習化した組織体系や運用を見直す意識が重要」であり、そしてそうした活動を継続し続けることである（図表 14）。

図表 14 ワクチン集団接種に関する共同研究

行政職員が自らの使命を再認識し、慣習化した組織体系や運用を見直す意識が重要



京都工芸繊維大学・米パーソンズ美術大学・
日野町共同研究（2021～2022年）

日米のコロナ禍の行政サービスを対象とし、
日野町におけるワクチン集団接種サービスを
調査分析した結果から**10の洞察と3つの提言**
を発表



出典：京都工芸繊維大学・KYOTO Design Lab プレスリリースより講演者作成

<https://www.d-lab.kit.ac.jp/news-press-release/2022/service-blueprint/>（最終閲覧日：2024 年
5 月 24 日）

○滋賀県日野町での取組み－若手職員による将来に向けた活動－

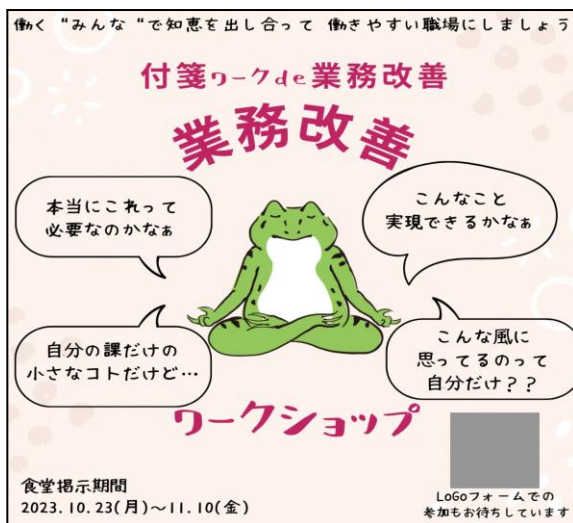
こうした研究も踏まえた事例を 2 つ紹介したい。まず、滋賀県日野町では「日野町働き方・業務改革推進本部」に所属横断・手挙げ方式で若手職員中心のワーキンググループ（以下、「WG」という）を設置した（図表 15）。

WG の説明会には、事務局の想定を超える職員の参加があったほか、他の市町村職員の協力も得ながら活動しており、議会の一般質問も数多く寄せられ関心の高さがうかがえる。

議会をはじめ町民から「何か言われるのではないか」という恐れによって、前例踏襲的な意思決定が定着することが共同研究の中でも指摘されていた。そして、その恐怖をいかに受け止めるかが重要であって、それには活動を広く公表し多様な利害関係者と一緒に考えていく関係性を作ることが提言されており、WG はそれに沿った活動であると言える。

そうした点でもすでに成果が出ているが、10年20年経ち、町の意思決定に重要な役割を果たす場面で大きな効果を生むはずである。

図表 15 滋賀県日野町でのワーキンググループ活動



出典：日野町資料

これは、単に若手職員のアイデアをもらおうという組織側のみの論理で成り立っているものではない。コロナ禍に遭遇した幹部職員が様々な意思決定を行ってきた根幹には、それまでの20年、30年の蓄積を活かしてきたことが共同研究の調査においても表れていた。若手職員が今後町の意思決定といった重要な役割を果たすための前段階として、「習慣化した組織体系や運用を見直す意識」を持って、今の組織が何を見直すべきかを考える場を組織の中に埋め込んでおくことは、次の人材がその中から生まれてくることを宣言していることにほかならない。

○兵庫県加古川市での取組み－既存の仕組みを換骨奪胎する－

また、コード・フォー・ジャパンが連携協定を提携している兵庫県加古川市では、DX 人材育成推進計画を策定し、人事部門が実施する「階層別研修」と企画部門が実施する「職員提案制度」と連携¹¹させるようになった。研修に参加する職員は、自分の職場の業務課題を持ち込み、その研修成果の中からスムーズに政策提案を行うことができるようになっている（図表 16）。

図表 16 兵庫県加古川市における事業立案と階層別研修の関係

	4月	5月	6月	7月	8月	9月
階層別研修（一般） ・職員によるボトムアップでの改革 ・ユーザーファーストで考える		5/19一般（2） 採用5年目（主事等） 【コトフォージ ヴァパン】	6/30一般（1） 採用3年目（書記等） 【コトフォージ ヴァパン】	Word・Excel講座（オンライン） 採用1・2年目（経験者採用除く） ※県市町村振興協会		
		5/26一般（3） 採用9年目（主査） ※SMARTY講義	一般（2）事後課題（グループ研修） ※Decidimを活用 【次長級職員と考える】			9/20一般（2） 事後課題 成果発表会
階層別研修（監督） ・マネジメント ・部下育成 ・一般研修結果を活用					8/29・30監督（1） 係長1年目 【コトフォージ ヴァパン】	
課題解決支援研修 ・各所属の課題を解決を支援	①4/25	②5/23	③6/27	④7/18	⑤8/22	⑥9/26 成果発表
職員提案			6/2 募集開始		8/31 提出バツ切	政策提案部会
施策展開プラン			5/30 各課へ通知	各部ヒアリング		判定結果通知

出典：加古川市資料

ここで注目すべきは、「DX 研修」と銘打った研修の枠組みを新たに作るのではなく、研修と予算編成のスケジュールを実務的に調整した

¹¹ 加古川市 DX 人材育成推進計画 4 頁。

<https://www.city.kakogawa.lg.jp/material/files/group/90/20240229soumu0103.pdf>（最終閲覧日：2024 年 4 月 15 日）

だけということである。ただし、既存の研修体系と事業立案が連携していないことで発生する職員・職場の課題を踏まえたものになっている。

職員にとっては、政策提案する経路を整理し、出口である政策を生み出すことを起点にすることで、一定の年次に到達した際に受講する階層別研修から新たに知見を得て実践することや、さらにインテンシブな実践型の事業支援を受けることができるなど、職員に応じた取り組み方が可能になった。

また、職場にとっては、さきほどのアンケート結果に現れているとおり、事業立案や人材育成に対する受け止め方が異なるため、「何のために職員を研修に出さないといけないのか」という面がなかったとは言えない。あるいは人事部門や企画部門が各所属にその狙いを浸透できていなかった面もあるだろう。両部門がスケジュールを合わせることで、研修や事業立案といった所管する制度の関係性が明確になり連携させる視点が生まれたものである。まったく新しい仕組みを一から作るのではなく、効果的に既存の仕組みを組み合わせる、いわば換骨奪胎した「新しい」仕組みとして組織に埋め込み直したものと言える。

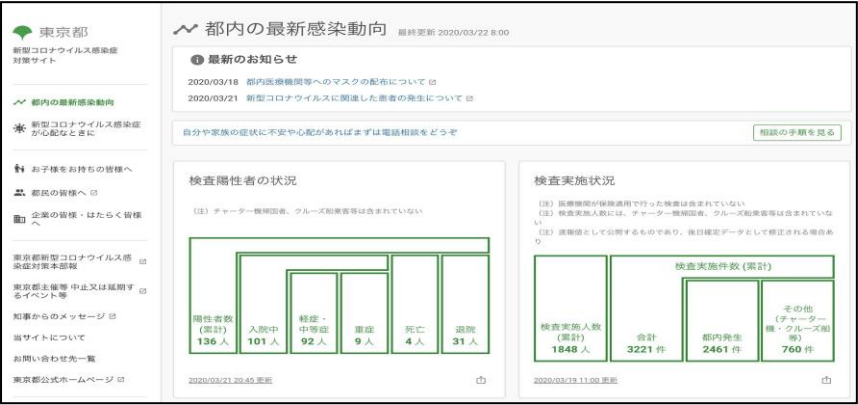
○デジタルが可能にする共創プラットフォームとしての行政－

図表 9 に示した組織のあり方に、「外部の専門家やステークホルダーとのコラボレーション」とあった。デジタルが可能にする新たな共創という意味で、新型コロナウイルスの感染症サイトを紹介する（図表 17・18）。

これは、コード・フォー・ジャパンが東京都と連携して構築したサイトについて、そのソースコードをオープンにして他の地方自治体も活用できるようにするとともに、オープンデータ項目定義書を作成し、総務省から自治体に展開した。この間に数多くの改善提案が寄せられるとともに、全国の地方自治体が刻々と変わる感染状況をタイムリー

に公表し、それによって住民の行動変容を促す基盤となるサービスとなった。

図表 17 東京都新型コロナウイルス感染症対策サイト



出典：東京都 <https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/11/04/06.html>（最終閲覧日：2024年3月25日）

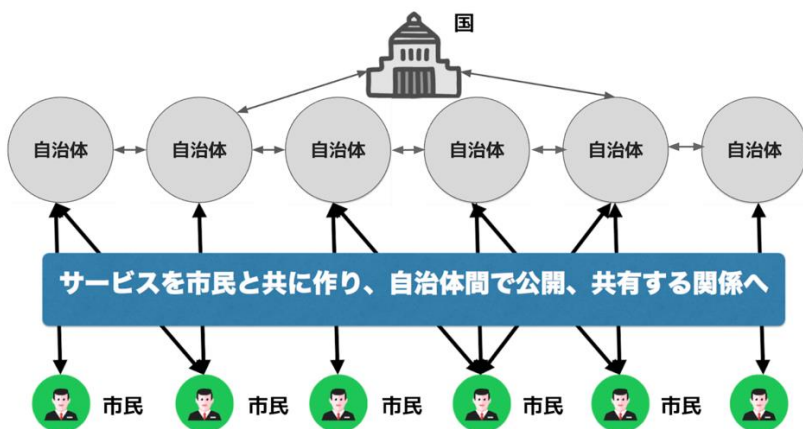
図表 18 オープンデータ項目定義書

</

出典：Code for Japan「新型コロナウイルス感染症対策のためのデータ公開支援」
<https://www.code4japan.org/case/stopcovid19>（最終閲覧日：2024年4月11日）

これからの地方自治体に求められる変革を考えれば、こうした事例を様々な自治体において可能にする仕組みを作ることが重要である。そのためには、デジタル技術はもちろんのこと、住民はもとより様々なステークホルダーと共創する意識が地方自治体や職員個人に根付き、それを実践することが求められる。それがプラットフォーマーとしての行政のあり方であり、自治体 DX が目指すところである（図表 19）。

図表 19 プラットフォーマーとしての行政



出典：講演者作成

○本日のまとめ

自治体 DX の目指すものとは、デジタル社会を実現し、コロナ禍で顕在化した課題解決と新たな価値創造、そしてそれを持続的に可能にするアーキテクチャの構築である。

これからの地方分権改革は、これまでの 20 年ないし 30 年間不着手であった事柄が、「自治体 DX」という名のもとに 2025 年以降に向かって、国・地方で行われようとしている。最初は小さな取組みかもし

れないが、組織・職員が自ら形にしていくことで、20 年ないし 30 年後には、新たな土着化、すなわちそれぞれの地域の新しい地方自治を作っていくことになるのではないだろうか。

ⁱ 東京大学法学部卒業後、民間企業勤務を経て、2007 年 4 月から 2020 年 3 月まで京都府職員。この間、内閣府地方分権改革推進室勤務（2014 年度）、京都大学公共政策大学院非常勤講師（2017～2019 年度、兼職）。2020 年 4 月より一般社団法人コード・フォー・ジャパンに参画、2021 年 4 月より日野町政策参与。この他、特定非営利活動法人 **Code for OSAKA** 副代表理事、京都精華大学メディア表現学部非常勤講師、武蔵野大学しあわせ研究所客員研究員、大阪大学社会ソリューションイニシアティブ招へい研究員なども務める。

意見交換

進行

菊地 豊 伊豆市長



○ 伊豆市長

皆さんが考えるDXに関する課題について、ぜひここで発表し、共有していただければと思う。

○ システム化はかなり進んできていると感じる。

他方、国のDXの進め方が非常に粗く、全国市長会などを通じて自治体の意見を反映できていないと感じる。もちろん、自治体の意見や

実態を聞いていると、推進が遅くなったり、困難事例が目立って進めにくくなったりするという事情もあるとは思う。しかし、今後本格的にDXを促進するならば、デジタル庁は全国市長会や全国町村会等を通じて意見や実態を共有する必要があるのではないかな。

自治体システム標準化に関してはランニングコストの問題もある。これについても、国が地方の予算規模や実態などを理解しないとうまく進まないのではないかなと思うが、国の進め方についてどう考えるか。

また、DXを住民の理解を得ながら、市役所全体で組織的にどう進めるべきかも課題である。住民の意識を変えながら実践していくにはどうしたらよいか、日野町の事例などもあれば教えてほしい。

○東講師

デジタル庁をはじめとした国との情報共有について、1点目は、デジタル庁に作られた、自治体からの派遣職員を中心とした「自治体リエゾンチーム」やシステム標準化移行支援として設置された「標準化リエゾン」といったリエゾンを活用してほしい。

もう1点は、Slackというコミュニケーションツール上に設置された「デジタル改革共創プラットフォーム」を活用してほしい。この共創プラットフォームでは、自治体や各府省の職員が様々なテーマについて、Slackを使って意見交換や情報収集を行っている。その中で、システム標準化や窓口のDX化（書かない窓口）など現在進められている取組みについて、自治体職員や府省の職員がアドバイザーになり、現場を伴走支援するという仕掛けを設けていることもある。

国にとっても、自治体からの提案・要望を電話や対面といった従来のツールで受けるより、Slackのようなチャットツールを使用する方がコミュニケーションの壁を感じづらく、意見がより伝わりやすい面もある。また、チャットツールを通じた現場職員とのコミュニケーション

ョンは、書き込みに対してスタンプで反応することができるなど、共感の輪が可視化されやすく、意見交換が活発になると考える。

システム標準化のランニングコストについてはポイントがある。

まず、ガバメントクラウド上にシステムを作っていくというのは、それぞれの領域を各地域のベンダーで作るということになっており、これではランニングコストを含めてメリットは出ない。

これは、行政だからそのような仕組みになったわけではなく、世界的にもオンプレミス方式からデータセンター方式、クラウド方式と変化する流れで起こった事象と同様である。それを変えるために、ビジネスモデルや、各ベンダーで働いているエンジニアのスキルセットをアップデートするための時間が必要だと思う。これは、地域のベンダーが、昔のやり方に固執するか新しいところにチャレンジするかに関わっている。それはベンダーだけではなく、自治体を含めてそこを切り替えていかなければならないだろう。

新しい取組みを進めるためには、住民の理解と組織の中の理解が何より重要である。描いたビジョンを共有し、変化に慣れていくしかない。その際、住民、とりわけ高齢者などのデジタルになじみのない人々に直接働きかけることも大切であるが、その家族や介護をする人、近隣住民、民生委員など、その住民の一手手前にいる人たちに働きかけることが重要である。

○ 自治体の長や職員がデジタル庁とコミュニケーションを交わして取組みを進めていくのが大事だと思う。長も変わっていかなくてはならない。

○ 本市では、ガバメントクラウド早期移行団体検証事業に応募している。将来的にランニングコストを3割削減できることから移行を始

めたのだが、開発に多額の費用がかかる見込みで、補助金の額も限られており、頭を悩ませている。

また、本市でもデジタル化を進めているが、結局アナログの事務・事業はなくなり、あと 10 年、15 年ほどはデジタルとアナログを併用していかなければならない。その間のコストがデジタル化によって回収できるのか疑問である。

○ 国はまず、しっかりとしたベースとなる一つのシステムを作って、それを全国の自治体が共有できるようにしてほしい。現状を変えるには、費用などの議論をするだけでは足りず、政治の世界で、国のあり方や、デジタル化のあり方を変えていく必要があるのではないかと。

○ 振り返ると、1990 年代の米国のクリントン政権が情報スーパーハイウェイ構想を始めた頃から、日本でも高度情報通信社会の構築が推進されてきた。しかし、現在日米のデジタル化の進展状況は大きく差が開いている。

現在も、マイナンバーカードや ICT 化を政府が必死に国民にお願いしてもなかなか普及しない。これは、国民がそもそも利便性を感じていないのか、あるいは国民が利便性を感じられるようなプラットフォームを国が作ってこなかったのか、あるいは両方が原因なのか。

○ 3 年前の新型コロナワクチンの集団接種において、本市では、LINE を利用して、予約状況を確認できるようにし、空いているところに予約を入れられるようにすることで、市民に情報を伝達し、それをうまく展開してきた。民間には、このようなサービスがいくらかもあると思う。

私は議員になったときに、自治体はガラパゴス化していて、対処するにはもう遅過ぎるのではないかと思った。前職の民間企業では、20

年前に既にデジタル化が進んでいた。民間企業に技術やノウハウがあるにもかかわらず、それを受け入れる国や都道府県、基礎自治体側のデジタル人材のレベルが不足しているのではないかと。デジタルは基本的にただの「箱」なので、自治体はマニュアルの再点検を進めるべきでないかと。国がいくら旗を振ってガバメントクラウドの活用を推進しても、自治体自らの手元のところが分からなければ、ブラックボックスのままになってしまう。それでは意味がないので対策を進めている。

国には、自治体のデジタル人材のレベルをカバーするような方策をとってもらい、民間との連携によってうまく展開させるほうが、自治体の動きは非常に早くなるのではないかと。

○ 日本における DX の問題点として、仕事のやり方を変えずにパソコンを導入しただけであるという点があり、真に DX を進めるには、仕事のやり方そのものを変えなくてはならないと（一般に・よく）指摘されることがある。自治体が仕事のやり方を変えて DX することで、民間企業と同様に相当作業を効率化できると考えるか。

○ 本市では、業務内容を適切に把握するところから DX をスタートさせた。

デジタル化に至る前の段階で、自分たちの仕事はどういうものかをアナログ的に見ることから始めなければ DX まで至らないと思う。前例踏襲が庁内意識として強く残っており、意識のところから変えなければ DX は実現しない。

○ 韓国などと比べても、日本のデジタル化はまだ遅れていると感じる。マイナンバーをもっと活用できれば、行政の仕事は削減されるのではないかと。

○ 国はDXを進めるように言う一方で、公的機関内、公的機関同士の情報共有に極めて慎重ではないか。DX推進を一番阻害しているのは国ではないかという気がする。機械やシステムを導入するだけで、2025年、2030年にDXを実現できるのか、強烈な不安を持っている。

もし、各市でDXが順調にいつているというような事例があれば、示してほしい。デジタル化によって利便性の高くなった社会に向かっているということが実感できれば、もう少し勇気を持って促進、投資できる気がする。

○ 住基、税、福祉のデータは各部署がそれぞれ管理しており、それを連携して使うことができない。組織内のデータ連携を実現できなければデータの利用やDXは真に成果を発揮できないと考える。こうした組織内での連携を改善すべきではないか。

○東講師

1つは、現在の基幹系システムでは、データ形式の差異により、情報連携が難しいということ。ガバメントクラウドによって連携ができるようにするために、今データの標準化を進めているところである。もう1つは、個人情報保護法の改正で個人情報保護のルールが共通化されたので、それに基づいたデータであれば連携は可能である。「どの領域の何の情報はどう連携するのか」という話が、システムの話なのか、匿名化された情報のやり取りで済むのかというのを分けて議論しないと、混乱を招くと思う。

課税情報に関しては、国税と地方税とに分かれているなどの理由から、まだ連携ができていないという実態が確かにある。この連携を進めるに当たっては、優先順位をつけ、優先度の高いものから進めていくことが必要である。

○ 本市は 2022 年度に文書決裁システムを導入した。本年度は、いわゆる書かない窓口の構築を進めているところであるが、やはり利便性がどのくらい上がるかを実感しない限りはなかなか先に進まないと思う。

また、市の職員を見ていると、スマホ世代の職員は柔軟に対応しているが、その職員数がまだ少ない。先ほどから話に出ているように、デジタル人材の拡充は大変重要だと考える。

○ 本市では、業務の見える化を、職員の意識醸成が十分できていないままに進めた。そうしたところ、職員によってフローの作り方がまちまちになり、フローの分析や修正に使えないものが出てきてしまった。先ほど、行政のガラパゴス化という少々強烈な表現もあったが、本市はそれに近い状況にあり、どのように意識を変えるかが課題になっている。

もう一点、本市では細かい業務改善の提案は多く上がってくるが、デジタル化に結びつくような改善の方法の提案がなく、何をしたらいいのか非常に困っている。

○ 市役所のデジタル化が遅れた理由として、庁内のデジタル化への抵抗があったと考える。事務手続きのデジタル化を進める際、手作業で行っていたものを機械で再現しようとするから極端なカスタマイズが必要になる。また、システムを入れ替えるにしても、OA 機器を使いこなせない人たちの意見を聞きながら進めなくてはならなかった。

現在本市では、基幹業務と、窓口のインターフェースの部分、そして、デスク周りの 3 つの分野に分けてデジタル化を考えている。この 3 つはそれぞれ別のことであるが、「デジタル化」と一括りにすると曖昧になってしまうため、分けて考えている。

○ 東京都では、元ヤフー株式会社取締役会長の宮坂学氏を副知事として任用し、デジタル化を進めている。宮坂氏は日本の基幹システムについてはほぼデジタル化が完了しており、問題があるのは窓口の作業を手作業でやっていることだという。そこを改善すればすぐ世界水準に追いついていくということを聞いて、非常に自信を持った。しかしながら、その窓口業務のデジタル化が非常に難しいと感じる。既に書かない窓口化が進められている自治体もある。しかし、窓口に来て用紙に記入するという作業をタブレットに置き換えただけであるパターンも少なくない。本人が簡単に入力できるインターフェースを作って、なおかつ窓口に来なくてもオンラインでできるようにすることが必要である。

○ これまでの国の方針は、GIGA スクール構想、ガバメントクラウド、基幹システムの標準化などややハード面に偏っている。ソフト面をもっと充足できるようにしなければならないが、そのための人材がいないことが問題だと考える。

これも東京都の事例であるが、東京都の 100%の出資により GovTech 東京という DX 専門組織を作って IT 人材を雇い、人材を市区町村で共同利用する取組みを始めた。これは、例えばある市で業務を IT 化・自動化したい場合に、職員では手に負えなければ、GovTech 東京から人材を派遣してもらって、一緒に開発をするという仕組みである。人材確保が非常に難しいので、こうした仕組みが他の道府県にもできると良いのではないか。

○ 国から「GAFA のようなナショナルベンダーを作る」というような発言が出ているが、実現するのか。GAFA に代わる国産ベンダーも含め、今どういう方向に国は向かいつつあるのか。

○東講師

いわゆるプラットフォーマーをどう育成するかという議論は、インターネット産業が生まれたときからずっと繰り返されてきて、ことごとく失敗してきた。

例えば、生成 AI を使ってみると、こなれた日本語でない出力がされるように、規模で戦う言語モデルは GAFA の勝ちとなっている。

しかし、それとは違う世界、例えばクラウド環境において、マシンパワーを消費するがレスポンスが遅い ChatGPT-4 よりも、軽くてレスポンスがいいものを使うユースケースを作るというように、戦う場所をきちんと定めて勝負しようという議論もある。

つまり、ハード・ソフトという構図ではなく、どう使うかという部分においては、これまでも日本が付加価値を生み出してきたことは事実である。おそらく答えはないと思うが、単に「GAFA に乗り込まれて蹂躪されている」という議論が果たして正しいのかは、よく考える必要がある。

○ 私が市長になった 2 年前から、本市では、書かせない・来させない窓口に取り組んでいる。例えば、住民票や印鑑証明は、コンビニや出張所で取得できる。コンビニでは 200 円で証明書が取得できるところ、市役所では 300 円かかる。それにもかかわらず、市民は市役所にやって来る。広報紙で周知してはいるものの、情報が市民に届かなければ利便性も伝わらない。

また、窓口を設定している機械にマイナンバーカードをタッチすれば申請書に名前や住所などが自動入力されるシステムを導入しているため、もう申請書に記入する必要がない。職員が外国人住民の名前のつづりを間違えることが減るという利点もある。しかし、本市でのマイナンバーカード取得率は現在 8 割ほどで、2 割の住民はまだ取得していない。

○ 業務の DX について、職員から意見を募集するが、意見が出てこない。日々の仕事が忙しすぎて、職員の DX に対する意識が醸成されない。仕事は減らず人員は減り続ける一方で、職員は更に疲弊している。

さらに、本市では、民間企業と ChatGPT を用いたシステムを開発したいと考えている。電話での質問に対して、ChatGPT が回答を出してくれるといったシステムを作ることができれば、受付の人員も不要になる。ただし、そうしたシステムの構築にどのぐらい（時間や予算が）かかるのかという問題もある。

最終的には職員の意識、人材が重要であるとする。職員の過度な負担を軽減するために、市民が便利になるためにどう進めていけば良いかを考えているところである。

○ 本市ではデジタル庁が作られてすぐに、DX 推進課を設置した。今は、国と市区町村、県がどういう形で連携できるかということも含め、デジタル・トランスフォーメーションの推進に関すること、行政サービスや庁内事務のデジタル化技術の導入についてどうあるべきかを盛んに議論している。また、人材を派遣してもらうなど、企業とも連携しながらどのような形で DX が実現できるかを議論している。

イニシャルコストやランニングコストをかけて、各市区町村が別々の企業に同じようなものを作らせるのはあまり好ましくないと思うので、自治体システムの標準化は必要だろうと考える。むしろそういったことをしなかったことによって、手間やコストがかかってしまうということになると、本末転倒である。そういったことも含めて、各市区町村の職員がもっと議論をしながら、デジタル化について技術者としてもっと真剣に考えていく人材を育てていかなければいけないと思う。

○ 本市でも、住民が窓口に来ないで済むように、各種支払いを自宅でできる仕組みを取り入れている。また、市内の 400 か所以上のバス停のどこからどこへ乗っても 100 円（市内在住・在学・在勤者、小学生、障害者（同伴者含む））という乗り合いタクシーのシステムを作っている。これを導入した当初は、アプリでの予約が 3 割、電話予約が 7 割であった。現在は、5 割ほどがアプリもしくは LINE での予約となってきた。さらに、ソフトバンクと連携し、各公民館や、今年からは各自宅などを回って、高齢者を対象にスマホ教室を開催し、電話予約でなくても乗り合いタクシーが利用できるような教育も実施している。

また、市内を通る鉄道は赤字ローカル線で非常に電車賃が高いため、通学定期代の補助もマイナンバーカードを持っていれば自宅で申請できるようにしている。このように、できることからどんどん進めている。

○ 先ほど、東京都で人材支援等のための法人を作ったという話や、都道府県単位で DX を進めれば良いのではないかという意見もあった。都道府県単位で、基礎自治体では集めにくいデジタルに強い人材を株式会社などの形態でプールするというやり方、それから、各市区町村から職員を出向させて、そこで議論させて課題を整理していくというようなやり方、両方あっても良いのかもしれないが、こういった手法についてはどのように考えるか。

○東講師

おそらく、両方必要である。会長を務めている大阪府のスマートシティ関係の補助金の審査会（大阪府スマートシティ戦略推進審査会）の例では、大阪府は GovTech 東京の枠組みとは少し違う形ではあるが、

LoGo チャットを共同調達して、スケールメリットの発揮やノウハウ・好事例の共有を図っている。

また、共同調達によって値段を下げるということだけでなく、調達の事務コスト、つまり職員が仕様書を書いて公告を出し、審査会にかける等の事務コストの削減も狙っている。細々した仕事を手離し、LoGo チャットなどをもっと使いこなすことに時間をかけることを狙っているものである。

そして、ツールを実際に使いこなし、行政課題の解決に当てることは、住民に最も身近な基礎自治体である市区町村しかできない。市区町村の担当者が事務仕事を離れ、きちんと隅々まで職員が使いこなせるようになるように注力をしてほしい。また、人材支援等のための組織の形態を会社・法人形態とするか否かは、それぞれの作り方・考え方次第なので、どちらもあり得る。デジタル庁や総務省も最終的には同じような考えを持っている。いずれにしても、各地域のやり方で、その形をしっかりと作ることが大切だと思う。

○ 一市区町村で集められる人材には限界がある。株式会社を地域につくり、ソフトを開発し、それを複数の市区町村が共有で使うことで、低コスト化していくべきである。また、地方にデジタル人材を持っておく必要もあると思う。

○ 先ほどの国の規制の話に関連して、税収や所得者の把握が大きなハードルとなっている。例えば、低所得者に交付金を支給するときに用いる対象者に関するデータの画一化がなされておらず、各自治体が非常に苦しんでいる。

○ 首都圏以外の地方もデジタル人材を確保する必要がある。そうしなければ、ますます東京あるいはその周辺にしか人が集まらなくなる。

農山村の場合、情報系の大学や大学院を出ても、その地域に情報系の就職口が全くないといった事態になりうる。こうした、日本の産業人材をどうすべきかという観点も重要なのではないか。大規模災害などを考慮しても、現在の日本の異常な都市集中については、もう一度ともに議論すべきであり、デジタル化についてもそういった観点が必要になると考える。

○伊豆市長

本会に参加する首長は、非常に先鋭的な方が多く、そうした方と議論できる場は有意義であった。我々是我々の立場で「ここを頑張ろう」ということを、私は今日、皆さんと共有できたと思う。我々も汗をかき、知恵を出していくということでしか、未来は開けない気がした。

本日はありがとうございました。

「国のかたちとコミュニティを考える市長の会」開催状況

回数	開催日	テーマ
第1回	2005年10月31日	国・都道府県・市町村の新しい関係を目指して 地域主権の確立とコミュニティ
第2回	2006年6月2日	コミュニティとの協働 人口減少時代の都市経営
第3回	2006年10月30日	簡素で効率的な行政運営の実現 職員の人事管理・人材育成
第4回	2007年8月28日	これからの自治体運営
第5回	2008年7月31日	基礎自治体のあり方 都市の環境政策
第6回	2008年11月18日	住民行政の対話のあり方 都市と過疎問題
第7回	2009年7月31日	基礎自治体の役割 職員の人事課題
第8回	2009年11月6日	地域医療の確保 長と議会のあり方
第9回	2010年8月2日	地域主権改革 効率的な行政運営
第10回	2010年11月9日	高齢者福祉のあり方 コミュニティの活性化
第11回	2011年5月12日	コミュニティの再生
第12回	2011年10月25日	災害時における都市同士の相互扶助
第13回	2012年4月24日	政策法務
第14回	2012年11月13日	二元代表制 広域的实施体制（国の出先機関改革）
第15回	2013年6月7日	子育て支援・少子化対策
第16回	2013年11月7日	生活困窮者支援と都市自治体の役割
第17回	2014年6月5日	社会保障・税番号制度（マイナンバー）

回数	開催日	テーマ
第 18 回	2014 年 11 月 11 日	自治体広報
第 19 回	2015 年 6 月 1 日	社会保障と受益者負担
第 20 回	2015 年 11 月 30 日	広域連携

「都市の未来を語る市長の会」開催状況

回数	開催日	テーマ
第 1 回	2016 年 6 月 22 日	地域包括ケアシステム
第 2 回	2016 年 11 月 24 日	観光立国 ー国際スポーツイベント開催を見据えてー
第 3 回	2017 年 7 月 5 日	超高齢社会のまちづくり ー健康・社会参加・交通をキーワードにー
第 4 回	2017 年 11 月 29 日	所有者不明の土地・空き家への対応策
第 5 回	2018 年 6 月 25 日	人工知能を活用した窓口業務の効率化
第 6 回	2018 年 11 月 5 日	憲法改正論議と都市自治体
第 7 回	2019 年 7 月 1 日	交通弱者対策（住民の移動手段の確保）
第 8 回	2019 年 10 月 28 日	SDGs への取組み ～プラスチックごみ問題～
第 9 回	2020 年 9 月 10 日	風水害と都市自治体（準備と避難）
第 10 回	2021 年 7 月 28 日	新型コロナウイルス感染症と都市自治体
第 11 回	2022 年 1 月 12 日	新型コロナウイルス感染症と都市自治体 ー行政・保健所・医療機関の連携を考えるー
第 12 回	2022 年 7 月 6 日	人口減少と都市自治体 ー都市の魅力向上を考えるー
第 13 回	2023 年 1 月 11 日	人口減少と都市自治体 ー世界の少子化対策から考えるー

回数	開催日	テーマ
第 14 回	2023 年 9 月 28 日	多文化共生の先を見据えたまちづくり ー人口減少と都市自治体ー
第 15 回	2024 年 1 月 11 日	自治体 DX ー「デジタル化」から「デジタル・トランスフォーメーション」へー

都市の未来を語る市長の会（2023 年度後期）

自治体 DX

ー「デジタル化」から「デジタル・トランスフォーメーション」へー

2024 年 7 月発行

編集・発行

公益財団法人日本都市センター

〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-4-1

TEL 03 (5216) 8771

E-Mail labo@toshi.or.jp

URL <https://www.toshi.or.jp>

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本書（稿）が出典であることを必ず明記してください。

This book is copyrighted and may not be copied or duplicated in any manner including printed or electronic media, regardless of whether for a fee or gratis without the prior written permission of the authors and Japan Municipal Research Center. Any quotation from this book requires indication of the source.