

デジタル社会における給付事業のあり方 住民本位である行政サービス設計と、 マイナンバーカード利活用シーンの拡大に向けて



島村安俊

CONTENTS

- I はじめに
- II 自治体マイナポイント事業とは
- III 先行事例
- IV 自治体が目指すべき給付事業の未来像
- V 給付事業のデジタル化に向けたポイント
- VI 給付事業のデジタル化を支援する民間サービス
- VII おわりに

要約

- 1 技術進展によりデジタル化が目覚ましく広がる中、国民がデジタル社会の恩恵を受けられるように、自治体による行政サービスもデジタル化へ舵を切ることが求められている。デジタル社会のパスポートであるマイナンバーカードは、ほぼすべての国民が保有する状況となったが、日常生活や行政サービスに際して利便性を享受している国民は少ない。
- 2 一部の自治体では給付事業をデジタル化し、業務効率化とともに住民の利便性向上に寄与する取組が進められている。申請手続きや給付方法など、住民属性に応じて選択肢を広げる「住民本位である行政サービス」設計の考え方は、行政と住民が一体となった自治体DXにおいて重要である。
- 3 給付事業のデジタル化には、首長らのリーダーシップに基づく体制構築や自治体職員の意識醸成、そして民間サービスなどの活用が必要不可欠である。自治体DXの基盤となるマイナンバーカード利活用シーンを拡大する観点からも、段階的に行政サービスをデジタル化していくことが自治体には求められる。

I はじめに

技術の進展によって各種サービスのデジタル化が目覚ましく広がる中、国民がデジタル社会の恩恵を受けられるように、自治体による住民サービス（行政サービス）についてもデジタル化へ舵を切ることが求められている。

従来の行政手続き（書面、対面が原則）もまた、デジタル原則への適合が求められており、特に住民による申請手続きは、2025年度までに原則オンライン化する方針が掲げられている^{注1}。多岐にわたる申請手続きの中で、可及的速やかに対応が求められるものの一つに、給付金の支給申請手続きがある。昨今の物価高に伴う生活への影響を鑑みても、行政支援が必要な住民等に対する給付金は、迅速かつ確実に給付されることが重要である。しかしながら、従来の給付事業（現金給付、プレミアム付商品券など）のあり方・手続きでは、申込受付や審査をアナログで実施しているケースが多く、給付までに要する時間を短縮することは到底できない。

本稿では、マイナンバーカードとキャッシュレス決済サービスを組み合わせ、行政サービスのデジタル化（効率化）ならびに住民等の利便性向上に寄与している「自治体マイナポイント事業」に注目する。従来の給付事業と比較したメリットや先行事例を紹介するとともに、住民本位である行政サービスとして、自治体が目指すべき給付事業の未来像、ならびに実現に向けたポイントなどについて論じる。

II 自治体マイナポイント事業とは

自治体マイナポイント事業とは、自治体が発行する「マイナンバーカードを利活用したポイント給付施策」である。自治体が発定した給付条件に該当する住民や利用者を特定して、住民等が自ら選択したキャッシュレス決済サービスに、現金相当のポイントを給付するものである。

自治体マイナポイント事業は、各自治体が独自に実施する施策・事業として整理されるものであり、2022～2023年度には国の補助事業としても実施されていた。補助事業では、第2弾マイナポイント事務局を務めた一般社団法人キャッシュレス推進協議会が自治体マイナポイントマッチングポータル事務局を主幹しており、給付施策を実施したい自治体と、ポイント給付できるキャッシュレス決済サービス事業者（以下、「決済事業者」という）の双方が利用する共通プラットフォームが設置・提供されていた（図1）。

ポイント給付事業の実施に当たっては、住民等がポイントを受け取れるキャッシュレス決済サービスの選択肢を増やしておくことが望ましい。現金給付とは異なり、給付金を受け取る住民等が「キャッシュレス決済サービスを利用していること」が前提条件となるためである。キャッシュレス決済比率は着実に伸びており、生活の一部として認知されつつある一方で、決済サービスの種類は多く、住民等が利用しているキャッシュレス決済サービスは幾つかに分散している。そのためポイント給付事業は、複数の決済事業者と共同実施することが望ましく、そのマッチング相手となる決済事業者を探す場所が図1の中央に

ある「共通プラットフォーム」である。共通プラットフォームでは、決済事業者（決済サービス）の探索・マッチングのみならず、決済事業者との契約締結ほか、住民等からの申

込状況やポイント給付状況に関する各種データの一元管理、また決済事業者に対する委託業務完了報告や精算払いに至るまで、自治体マイナポイント事業を円滑に実施するための

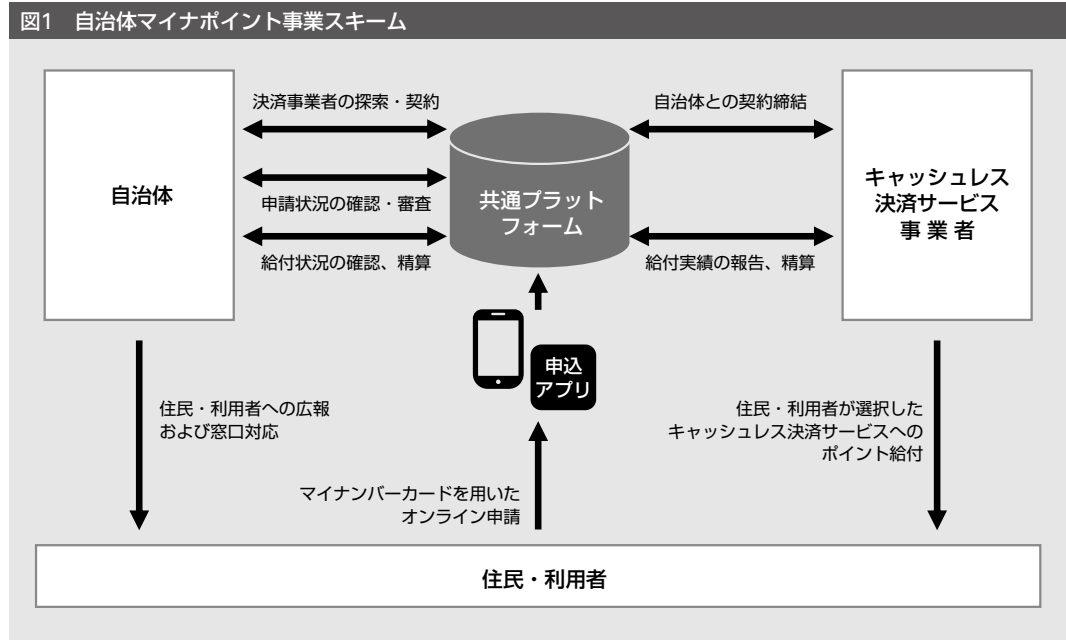
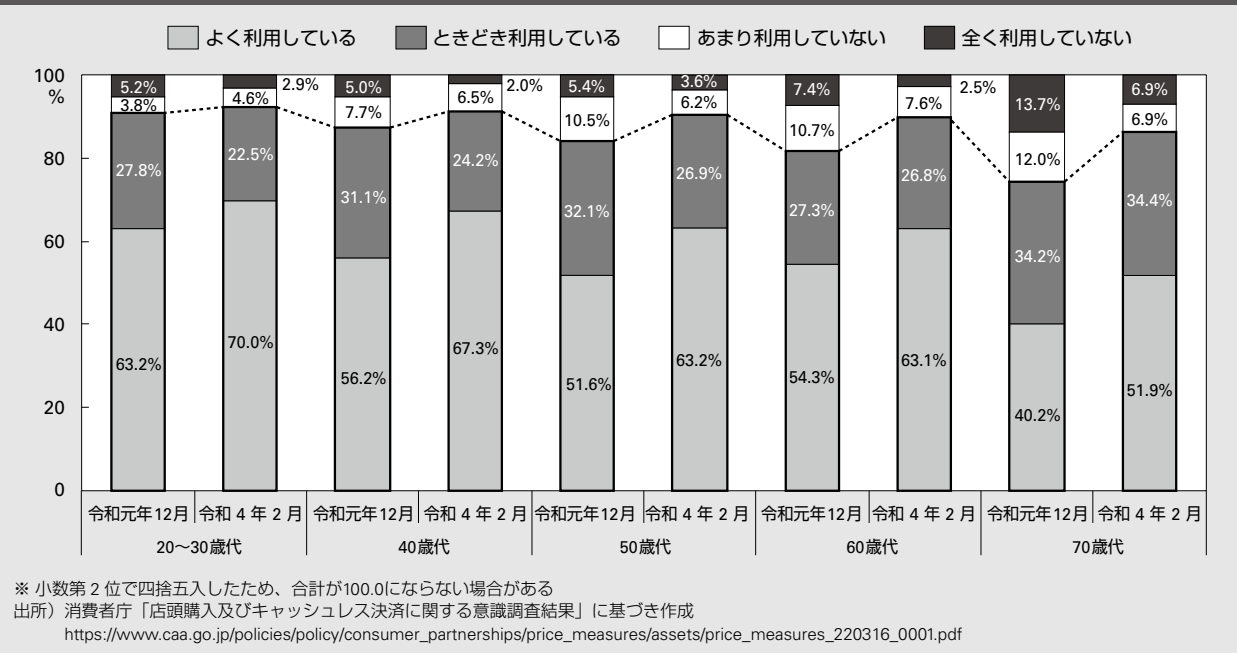


図2 キャッシュレス決済の利用率推移（年代別）



仕組みが設置・提供されていた。

行政サービスのデジタル化を推進するうえでは、住民等に「デジタル化を通じて生活が便利になること」を理解してもらうことが何より重要である。コロナ禍を受けて、接触感染防止の観点からキャッシュレス決済が一気に普及したことは記憶に新しい。キャッシュレス決済の利用率はいずれの年代でも伸びており、2022年（令和4年）2月段階では、70歳以上でも86.3%が「よく利用している」または「ときどき利用している」と回答する状況となっている（図2）。

ポイント給付はデジタル化の第一歩として、住民目線でも利便性を享受しやすい取組であり、ポストコロナの新しい生活様式にも対応した方法である。本章では、現金給付やプレミアム付商品券といった従来の給付事業と比べたメリットを、自治体職員と住民双方の目線から整理する。

1 自治体にとってのメリット

(1) 給付業務の効率化

自治体マイナポイント事業において、住民等の施策申込はマイナンバーカードをかざしてオンライン申請で完結する。自治体が受けつける申込情報は、すべて公的個人認証サービスによる電子的な本人確認が行われたうえでデータ化されている。そのため、書面の確認や不備対応、データへの打ち込みなどの業務が削減される。また給付条件に該当するかどうかの審査は、データ突き合わせによって効率的に実施することが可能である。

さらに、これまでは住民等の申込を受けつけてから審査していたところを、自治体マイナポイント事業では、給付対象者のみが申し

込める施策として設計することも可能であった。具体的には、住民等がマイナンバーカードをかざすと給付対象者のみに施策が表示される仕組みであり、申込情報はすべて給付条件に該当している（審査が完了している）状態であるため、自治体職員の受付・審査業務が大幅に効率化できる。

また、対象者へのポイント給付は、決済事業者が構築している仕組みを活用して行われる。給付対象者データは決済事業者に自動で連携されるため、自治体職員によるデータ連携などは不要となっている。

従来の給付施策から変更し、各種業務や手続きをデジタルに変革することは、初期の段階では試行錯誤する中でのチャレンジとなるため、準備段階では一時的に工数が増加する可能性が高い。しかしながら、申込受付開始以降はほぼすべての業務が自動化または効率化されるため、総合的に判断すると業務効率化に寄与する施策であると筆者は考える。

(2) コスト削減効果

オンライン申請とポイント給付の組み合わせにより、従来の給付事業と比べて各種コストの削減が期待できる。業務量を示す人的コスト・時間的コストへの削減効果は前項で説明したとおりだが、金銭的成本でも効果が表れやすい。たとえば、現金給付との比較では振込手数料の削減効果が大きく、プレミアム付商品券との比較では券面の印刷や保管、郵送などが不要になることの効果が大きい。このような金銭的成本削減効果を通じて、限られた予算の中で他事業への資金配分の余地が生まれることも考えられる。

その一方で、ポイント給付施策（自治体マ

イナポイント事業)の実施に当たり、新たに民間サービスなどを活用する際はサービス利用料や事務費が発生するため、金銭的コストの観点では、大きな変化がないケースや費用がかさむケースがあるかもしれない。そのような場合においても、コスト削減効果がないと決めつけるのではなく、費用(金銭的コスト)に限らない、人的コスト・時間的コストまで含めたトータルコスト観点から判断することが重要であると筆者は考える。

(3) 消費喚起および地域内の経済循環

現金給付は貯蓄に回る可能性が指摘される一方、キャッシュレス決済サービスへのポイント給付は、その特性としてポイントに有効期限が設定されていることが多く、消費に使用される可能性が高いと考えられている。また購買などにおけるポイント利用は実質的な割引に相当することから、消費を喚起する効果も期待できる。

また、キャッシュレスの特性を活かして、給付ポイントが利用できる店舗を地域や業種などで限定すれば、自治体内に所在する商店や事業所における購買などにつながるため、地域経済の振興促進や持続的な発展にも寄与する。

2 住民や利用者にとってのメリット

(1) 施策申込の簡素化

自治体マイナポイント事業では、住民等は、申請手続きから給付ポイントの受取までスマートフォン上にてワンストップで行える。従来の申請手続きでは、書面記入や準備をしたうえで来庁または郵送が必要だったが、マイナンバーカードを活用したオンライ

ン申請では手続き全体が簡素化され、また24時間いつでも申請可能になるため、時間的制約を取り払うことができる。

オンライン申請とポイント給付による手続きの簡素化は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」の下で推進される「行政手続きのデジタル完結」に資する取組である。マイナンバーカードが普及した今だからこそ、それを利活用するポイント給付(自治体マイナポイント事業)へ移行し、従来の申請手続きと比べた簡便さ、便利さを住民等が享受できるようになっている。

(2) 迅速な給付金の受取

給付金相当のポイントを、給付対象者は自ら選択したキャッシュレス決済サービスで受け取ることができる。最短でオンライン申請した当日に給付金(給付ポイント)を受け取れることも可能であり、現金給付やプレミアム付商品券と比べて給付までに要する時間が圧倒的に短いという特徴を持つ。

最近の経済対策における低所得世帯支援枠は、「物価高に最も切実に苦しんでいる低所得者に迅速に支援を届ける」ための給付金である。物価上昇や値上げが続く中、住民目線では「なるべく早く受け取りたい」ことは容易に想像でき、ポイント給付がもたらすスピード感や安心感は大きいと考えられる。

Ⅲ 先行事例

自治体マイナポイント事業は、2021年度にモデル事業(実証実験)として20自治体で38施策が総務省によって採択され、実施された。その後、2022~2023年度には自治体マイ

表1 マイナンバーカード交付枚数と増加率（令和4年度事業実施自治体〈22団体〉）

自治体名称	事業開始時点 (2022年10月末)		事業終了時点 (2023年3月末)		交付枚数 増加率*
	交付枚数	交付率	交付枚数	交付率	
香川県東かがわ市	13,808枚	47.6%	22,596枚	77.8%	63.6%
広島県福山市	218,372枚	47.1%	333,890枚	72.1%	52.9%
香川県さぬき市	24,346枚	52.3%	36,804枚	79.0%	51.2%
静岡県島田市	48,938枚	50.4%	73,338枚	75.6%	49.9%
岐阜県安八町	7,691枚	52.6%	11,167枚	76.4%	45.2%
山口県岩国市	70,828枚	54.3%	101,908枚	78.2%	43.9%
長野県松本市	109,612枚	46.3%	155,696枚	65.7%	42.0%
滋賀県米原市	22,140枚	58.1%	31,227枚	81.9%	41.0%
島根県安来市	19,441枚	52.4%	27,220枚	73.3%	40.0%
鳥取県	283,093枚	51.3%	394,186枚	71.4%	39.2%
香川県	482,650枚	50.0%	664,068枚	68.8%	37.6%
群馬県前橋市	171,886枚	51.6%	235,202枚	70.6%	36.8%
茨城県土浦市	71,451枚	50.6%	97,171枚	68.8%	36.0%
愛知県岩倉市	24,832枚	51.9%	33,715枚	70.5%	35.8%
大分県	581,944枚	51.4%	786,377枚	69.5%	35.1%
岡山県早島町	6,849枚	53.8%	9,227枚	72.5%	34.7%
兵庫県南あわじ市	25,703枚	56.1%	34,609枚	75.5%	34.6%
長野県立科町	3,788枚	54.3%	5,044枚	72.4%	33.2%
東京都八王子市	287,728枚	51.2%	382,650枚	68.1%	33.0%
兵庫県姫路市	286,575枚	54.0%	368,777枚	69.5%	28.7%
大阪府枚方市	203,983枚	51.3%	258,566枚	65.0%	26.8%
宮崎県西都市	19,292枚	66.1%	24,261枚	83.1%	25.8%

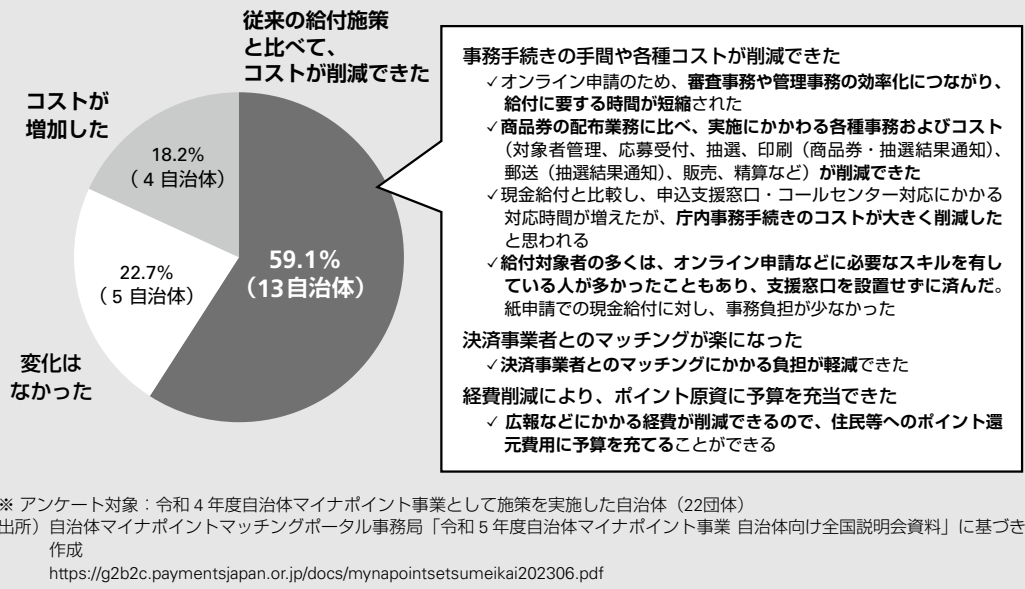
※ 太字は全国計の交付枚数増加率（31.1%）を上回ったものを示す。ただし交付枚数・交付率の増加要因は、自治体マイナポイント事業実施に伴う影響だけではない点に留意が必要
 出所）自治体マイナポイントマッチングポータル事務局「令和5年度自治体マイナポイント事業 自治体向け全国説明会資料」に基づき作成
<https://g2b2c.paymentsjapan.or.jp/docs/mynapointsetsumeikai202306.pdf>

ナポイントマッチングポータル事務局主幹の下で補助事業として、2022年度に22自治体で41施策が、2023年度には12自治体で17施策が実施された。当時は第2弾マイナポイント事業とともにマイナンバーカード普及を強く

後押しした効果が表れており、令和4年度事業期間（2022年10月末～2023年3月末）における交付枚数の増加率を確認すると、2022年度に施策実施した22自治体のうち19自治体が全国平均（31.1%）を上回っており、最大

図3 自治体マイナポイント事業を通じたコスト削減効果

現金やクーポンなど、従来の給付事業と比較し、自治体マイナポイントを導入したことによる「コスト面」の変化（自治体の事務費、手続きの煩雑さ、など）（1つだけ選択）



63.6%増加した自治体もあった（表1）。

また、前述したコスト削減効果も表れており、同事業を実施した22自治体に対して、自治体マイナポイントマッチングポータル事務局が実施したアンケート調査によると、約6割の自治体が「従来と比べて、コストが削減できた」と回答していた。回答した自治体からは、「オンライン申請のため、審査事務や管理事務の効率化につながり、給付に要する時間が短縮された」「商品券の配布業務に比べ、実施にかかわる各種事務およびコストが削減できた」、また「決済事業者とのマッチングにかかる負担が軽減できた」といった声が寄せられていた（図3）。

令和2年国勢調査によると、わが国の市町村の84.7%は人口10万人未満である^{注2}。少子高齢化が進む中、比較的人口規模の小さい自治体こそ、行政サービスのデジタル化に向け

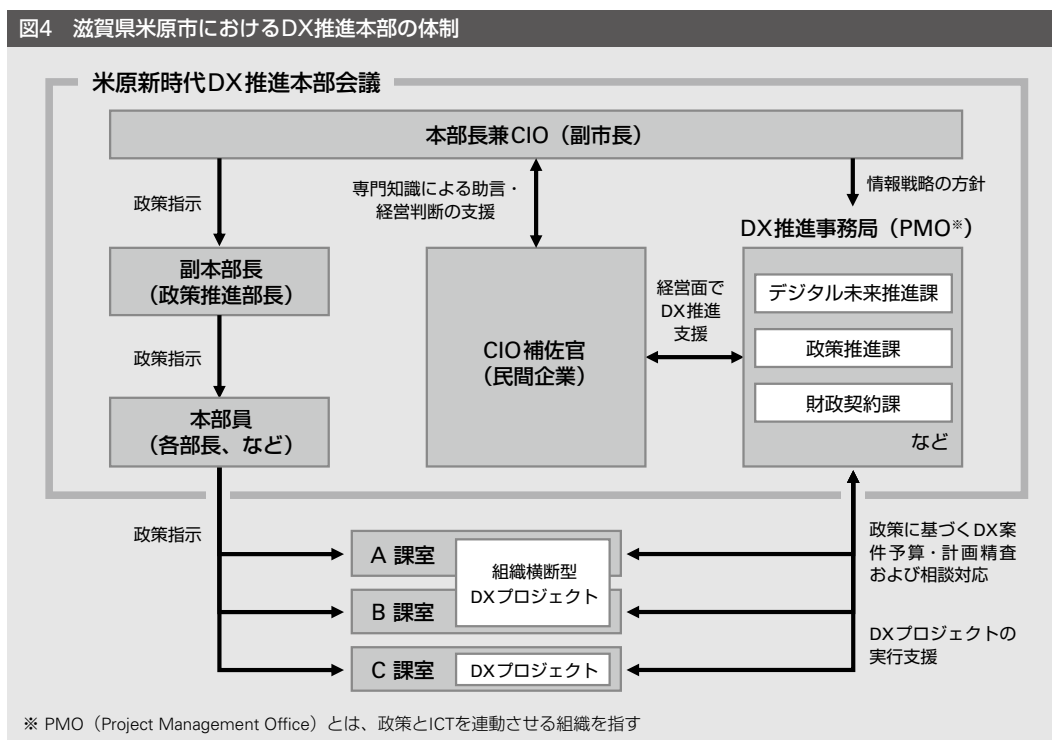
て、新たな取組にチャレンジする必要があると筆者は考えており、本章では滋賀県米原市と宮崎県西都市を先行事例として取り上げる。

1 米原市マイナポイント事業

米原市は人口4万人弱・世帯数約1.5万の自治体である。自治体として「米原市デジタルトランスフォーメーション推進方針（以下、「米原市DX推進方針」という）」を策定していたものの、マイナンバーカード交付率が伸び悩んでいたことを受けて、2022年度にすべての住民に1万円分のポイントを給付する施策を実施した。

米原市は、2021年7月に米原新時代DX推進本部を設置しており、副市長が本部長兼最高情報統括責任者（CIO）として、自治体DXや庁内連携、またシステム最適化などを

図4 滋賀県米原市におけるDX推進本部の体制



推進している。副本部長は庁内の政策推進部長が、また本部員として部長級が会議体に参加しており、全庁横断的なDX推進体制が敷かれていることが特徴である（図4）。

DXに関するノウハウ活用の観点から、施策提案や技術的支援などをCIO補佐官として民間企業に委託している。委託先である自治体DXに特化したコンサルティング会社が、DX推進本部会議の場で自治体マイナポイント事業の取組を詳細に紹介したことで、米原市マイナポイント事業の検討・実施判断が進められると同時に、本部員（部長級）にも同事業の狙い・進め方への理解を深めることができた。また、本部員を通じて、現場の各部署にも米原市マイナポイント事業実施が浸透し、庁内における相互理解・協力体制が醸成されたようである。

米原市マイナポイント事業の実施に向けて

は、マッチングする決済事業者に、米原市内でよく使われているキャッシュレス決済サービスやカード式電子マネーを選ぶことで、住民の利便性が高くなる施策設計が行われていた。その結果、世代を問わず多くの申込があり、マイナンバーカードを保有する住民にとっては、オンライン申請やポイント給付に触れるきっかけづくりになった。

本事業を通じて、米原市はマイナンバーカード普及率向上という目的を達成しており、2022年10月に58.1%だった交付率は、2023年2月に78.7%まで向上した。交付状況では、全国249位から全国50位（特別区・市では10位）に順位を上げた。また、自治体におけるキャッシュレス化も後押ししており、ある決済事業者の調査によると、米原市における自社サービスの利用者数・利用額が前年比で大幅に増加したという結果が表れた。つまり、

米原市マイナポイント事業を通じて、幅広い世代の住民等がポイント給付に触れ、キャッシュレス決済の利用機会を増やしたといえる。

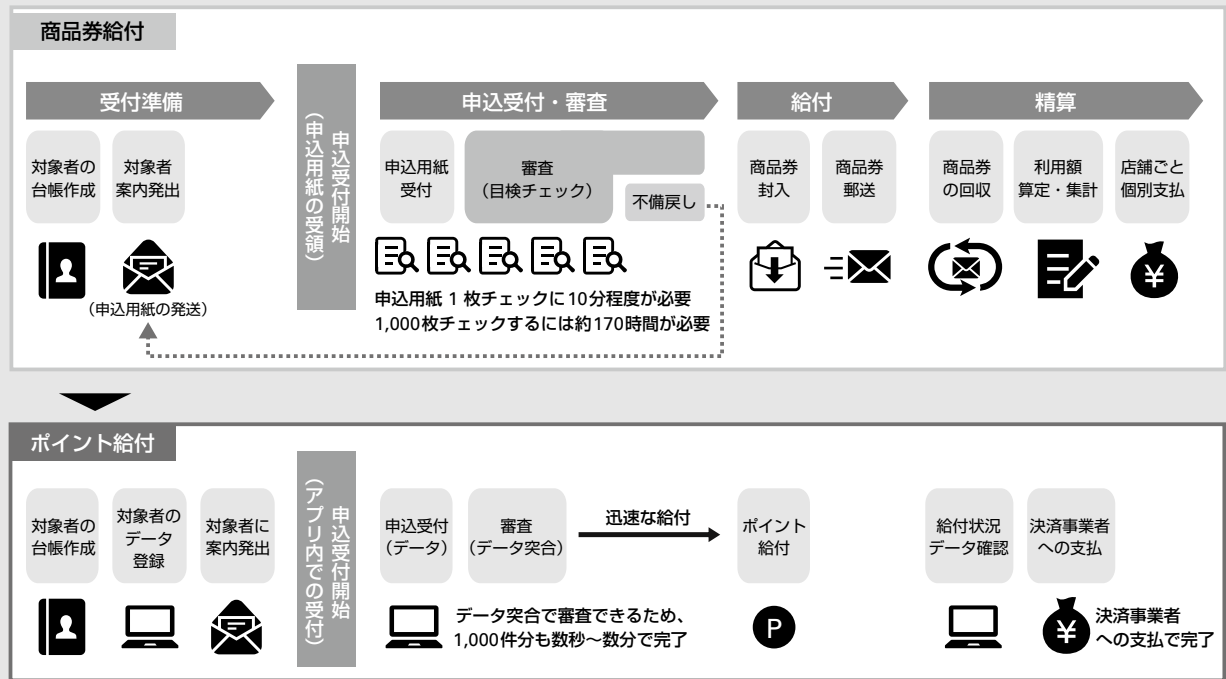
米原市は、2023年度にも自治体マイナポイント事業を実施しており、さらには2024年度以降から住民のボランティア参加や介護予防の観点で、他部署でもポイント給付をインセンティブとした施策や取組の検討を進めているようである。米原市ではDX推進方針の下、まずマイナンバーカード普及率の向上を目的として、米原市マイナポイント事業に取り組んだ。給付事業のデジタル化をマイナンバーカード普及策からスモールスタートさせた結果、普及率向上だけでなく業務効率化などを体験・実感できたことで、現在は、組織横断的に推進・浸透させるフェーズに移行し

ている。

2 西都市子育て世帯生活支援ポイント事業

西都市は、人口3万人弱・世帯数約1.4万の自治体である。2022年度に「西都市子育て世帯生活支援ポイント」が実施され、西都市に居住する中学生以下の子どもを持つ世帯主に、子ども1人当たり1万円分のポイントが給付された。これまでは商品券による給付を進めてきたが、審査や給付、また精算業務など、さまざまな局面で人手がかかる状況であった。人手不足が深刻化する中、地域のキャッシュレス化を推進することの必要性について、西都市と商工会議所とが共通認識を持っており、キャッシュレスとの親和性が比較的高いと考えられる子育て世帯に対する支援

図5 デジタル化がもたらす業務効率化（宮崎県西都市のケース）



を、自治体マイナポイント事業として実施することを決めた。

西都市は、施策申込情報のデータ化に伴う、確認・審査の時間短縮に大きな効果を実感していた。従来の商品券給付では、申込用紙の確認・審査を目視で行う必要があり、1件当たり約10分、1000件にもなると約170時間を費やしていたところ、申込情報がデータ化されたことで数秒から数分で完了させることが可能となった（図5）。

本事業が終了した2023年2月末のマイナンバーカード交付率を確認すると、全国平均は63.5%、西都市は80.7%であった。西都市の事業開始前の交付率は69.3%と全国平均よりも高かったが、それでも、キャッシュレス決済が浸透している子育て世帯を給付対象として実施することで、マイナンバーカードの普及とキャッシュレス化の推進を両輪で進められることにつながった。

なお、西都市はマイナンバーカードの受取が間に合わないなどの理由から、オンライン申請できない世帯主には相当金額の商品券を

給付していた。住民属性に基づく利便性向上ならびに自治体の業務効率化の双方をかなえるオンライン申請を主としつつも、対応できない住民へのセーフティネットを用意していた西都市の取組は、ポイント給付事業の先行的な事例といえるだろう。

Ⅳ 自治体が目指すべき 給付事業の未来像

従来、自治体による給付事業では、書類記入や押印を求める申請手続きが原則となっており、来庁もしくは郵送しなければならない。誰一人として取り残されないように、すべての住民が対応できる申請手続きを選択していることは十分に理解するが、それは一部住民の利便性を損なっていると捉えることもできる。たとえばオンライン申請に対応できる住民であっても、自治体側がオンライン申請方法を用意していない状態では書類記入や来庁を余儀なくされている。

行政サービスのデジタル化を推進するうえ

表2 住民の属性に合わせた申請手続・給付方法のあり方（案）

		キャッシュレス決済サービス利用状況	
		利用	未利用
マイナンバーカード保有状況	保有	① マイナンバーカードを用いてオンライン申請を受けつけ、ポイントで給付	② マイナンバーカードを用いてオンライン申請を受けつけ、公金受取口座へ振り込み
	未保有	③ 電子申請フォームを用意してオンライン申請は受けつけ、ポイントで給付	④ 従来の書類申請と併せて、③のオンライン申請も用意。ただし、給付は現金振り込み

では、住民等に「デジタル化を通じて生活が便利になること」を理解してもらうことが重要となる。そのため、申請手続きの受け皿や給付方法の選択肢を広げることで、すべての住民が対応できる環境（アクセシビリティ）を整えつつも、住民等の属性に合わせて利便性を高めることが目指すべき方向性と筆者は考えている（表2）。

マイナンバーカードを保有しており、キャッシュレス決済も利用している住民（表2①）には、自治体マイナポイント事業のような取組が最も適していると考えられる。その一方で、マイナンバーカードは保有しているがキャッシュレス決済を利用していない住民（表

2②）、または現金給付を希望する住民等には、マイナンバーカードに登録されている公金受取口座に給付する対応が最適だろう。

続いてマイナンバーカードを保有していない住民（表2③、④）には、電子申請フォームから申請させる方法や、QRコード（二次元バーコード）つきの申請書を郵送し、申請手続き自体をオンライン化するという方法が考えられる。これは住民目線で24時間いつでもどこでも申請できるメリットがあり、それ以上に、オンラインで申請状況をデータ管理できる業務効率化のメリットが非常に大きい。ただし、こうしたオンライン対応が難しい高齢者などに対応すべく、従来の申請手続

表3 申請手続きと給付方法の組み合わせがもたらす利便性（現金給付との比較）

（表2）あり方	申請手続き	給付方法	利便性の高さ		給付までのスピード
①	マイナンバーカード利用（オンライン）	ポイント	高	24時間いつでも申請できることに加え、マイナンバーカードを利活用することで、申請手続きタイミングで個人特定も可能となり、住民等にとって利便性は最も高い	最短 決済事業者の給付タイミングにもよるが、最短ケースでは、申請手続きした当日に給付ポイントを受け取ることができる
②	マイナンバーカード利用（オンライン）	現金（公金受取口座）	高	24時間いつでも申請できることに加え、マイナンバーカードを利活用することで、申請手続きタイミングで個人特定も可能となり、住民等にとって利便性は最も高い	短い 登録された公金受取口座を利用するため、従来の現金給付よりは振り込みに必要な時間は短くなるが、ポイント給付と比較すると時間を要する
③	電子申請フォームなど（オンライン）	ポイント	中	オンライン申請であるため書面記入や来庁・郵送といった手続きは簡略化されるが、個人特定するため、手続き完了には一定の時間を要する	最短 決済事業者の給付タイミングにもよるが、最短ケースでは、申請手続きした当日に給付ポイントを受け取ることができる
④	電子申請フォームなど（オンライン）	現金	中	オンライン申請であるため書面記入や来庁・郵送といった手続きは簡略化されるが、個人特定するため、手続き完了には一定の時間を要する	やや短 オンライン申請された情報に基づき照合審査するため時間を要してしまうが、従来の現金振込よりは早く受け取ることができる
④（従来型）	書類	現金	低	書類記入や準備、また押印などが必要となるうえ、来庁または郵送しなければならず時間も手間も要する	長 手書きされた申請書類の内容確認、また振込先口座の有効性確認などが発生するため、給付までに要する時間は最も長くなる

きや窓口支援などは一部必要になるだろう。住民等の属性を考慮して、給付事業のデジタル化をかなえる「住民本位である行政サービス」設計の考え方は重要であり、デジタル化を推進・浸透させていくうえで不可欠な要素であると筆者は考えている。

最初からオンライン申請に完全移行させるのではなく、従来の申請手続きも選択肢として残したうえで、まずはマイナンバーカード利活用に向けた環境を整備し、住民自身にその利便性を実感してもらうことが望ましい。給付事業を例に上げると、住民等は「申請手続きにおける利便性の高さ」と「給付までのスピード」を実感できると推察される(表3)。

このような体験は、マイナンバーカードのさらなる普及やキャッシュレス推進に寄与すると考えられ、今後の自治体DX推進の足掛かりとして重要な取組にもなる。

V 給付事業のデジタル化に向けたポイント

本章では、自治体マイナポイント事業を実施した自治体で見られる特徴に基づき、給付事業のデジタル化を検討・導入する際のポイントを整理する。

1 首長らのリーダーシップに基づく体制構築

はじめに、デジタル化は自治体機能が分権的な状態では進まない。デジタル化を進めるうえでは、首長のリーダーシップの下で全庁的・組織横断的に体制を構築することがポイントとなる。

本稿で取り上げた自治体マイナポイント事

業をはじめ、DXに先行的に取り組む自治体を確認すると、それぞれDX方針やビジョンを首長らが掲げたうえで、マイナンバーカードの普及やキャッシュレス化の推進といったさまざまな取組を一貫した視点で実施している傾向が見られる。自治体マイナポイント事業として施策実施した自治体においては、マイナンバーカード担当課やデジタル推進課の職員が主担当として事業をリードしていたが、彼らの上長(中間管理職)や首長が理解を示し、庁内連携などを支援また協力する体制が築かれていた。

行政サービスのデジタル化は、自治体が保有する各種データの共有・連携が求められるため、これまで以上に組織横断的な調整・連携が必要となる。首長らによるリーダーシップがポイントと述べたが、強いトップダウン型で推し進めてしまうと、従来の担当課室や担当職員に負担が集中しかねないとも筆者は考えている。米原市のようにDX推進を目的とした会議体の設置や、一部自治体で試行されているデジタル化に特化した部署の設置を通じて、庁内全体が自治体DXを共有し、支え合うことが求められる。

2 業務を変革・改革する意識の醸成(人材の育成)

前節では、デジタル化は組織大で取り組むものであるため、首長らのリーダーシップの下での体制構築が必要であると述べた。では、自治体職員に求められるものは何だろうか。

筆者は、従来のやり方や慣行にとらわれず、変革・改革しようとする意識が最も重要ではないかと考える。事実、現金給付やプレ

ミアム付商品券などでも、住民等に対する給付事業は実施可能である。そうしたときに、住民目線での利便性や自治体の業務効率化までを考慮して「どうにかして給付事業をデジタル化・効率化できないか」と自治体職員が自ら考えること、また、そうした検討や提案を歓迎する組織風土こそが自治体DX推進の土壌になるだろう。

現場の自治体職員には、各種業務や手続きを行う中で感じている困り事や課題があるだろう。そうした課題を解決するツールこそがデジタル技術である。最新のデジタル技術やサービスなどの情報や基礎知識と、現場で生じている課題を結びつける発想力ならびに外部人材や組織の活用に向けた提案力を持つ自治体職員こそが、自治体DXに必要な人材である。多くの自治体がこうした人材を育成することにより、自治体DXが加速すると考えられる。

3 外部人材や組織の活用

自治体DXやデジタル化を進めるに当たって、すべての自治体職員がデジタル人材になる必要は必ずしもない。もちろんデジタル人材として技術的対応ができるに越したことはないが、それは外部人材や組織の活用で代替することも可能である。株式会社グラファの「行政デジタル化実態調査レポート2023」によると、行政デジタル化を進めるには人材と予算が不足しており、特に人口規模が小さい自治体では人材不足が顕著に表れる傾向がうかがえる^{注3}。総務省が進める、地方公共団体のデジタル人材の確保に関する地方財政措置を活用し、CIO補佐官などの配置やDX推進リーダーの育成を進めることが重要だろ

う。前述した自治体マイナポイント事業を実施した自治体においても、総務省出向職員の存在や、民間企業出資のCIO補佐官の配置といった特徴が見られた。

なお自治体マイナポイント事業においては、第Ⅱ章で紹介した共通プラットフォームを提供している自治体マイナポイントマッチングポータル事務局（一般社団法人キャッシュレス推進協議会）のフォローが手厚かったおかげで、滞りなくポイント給付を実施できたとの声が複数の自治体から上がっていた。DX化がうたわれて以降、さまざまなシステムやサービスが存在している。行政サービスのデジタル化においては、民間サービスなどを活用するシーンも多いため、サービス提供者との連携を強めることも大事なポイントである。

4 マイナンバーカードの 交付率・携行率向上への 好循環を育む取組

2023年9月末にマイナポイント事業第2弾の申込受付が終了し、2024年3月時点で、マイナンバーカードの申請率は約79.8%、交付率は約78.6%まで伸びている^{注4}。松本剛明総務相（当時）は、2023年4月時点（申請率76.3%）で「ほぼすべての国民に行きわたらせる水準までは到達したと考えている」と評価していたが、自治体単位で見ると、その交付率に格差が生じていることもまた事実である。給付事業に限らず、行政サービスのデジタル化や自治体DXを推し進めるうえで、マイナンバーカードは多くの役割を果たすため、引き続き交付率のさらなる向上が求められる。

現在、その普及を妨げている理由の一つに、マイナンバーカードの利活用シーンが少ないことが挙げられる。日常生活や行政サービスに際して、マイナンバーカードの利便性を享受している国民は少なく、むしろ必要性や意義が分からないといった声が多いのが実態である。

そうした国民意識は、令和6年（2024年）能登半島地震の際に明らかになり、避難所におけるマイナンバーカード携行率は40～50%にとどまったことが浮き彫りになった。マイナンバーカードは、防災DXとして被災者支援業務にも活用できるが、先の能登半島地震が、災害時にマイナンバーカードがどのように役立つかについての理解が国民に十分に浸透していないことの証左となった。河野太郎デジタル相がオンライン会見で強調したように、マイナンバーカードの携行率を増やすために、利便性の情報発信は大前提としつつも、何よりマイナンバーカード利活用シーンを地道に積み上げていくことが、現在の政府や自治体には求められる³⁵。

本稿では、行政サービスのデジタル化に関する文脈で、マイナンバーカードを用いたオンライン申請に触れてきた。表2で示したとおり、保有していなくても申請手続き自体は行えるが、マイナンバーカードを用いることによる利便性の高さを、住民等を実感してもらえそうな仕組みづくりが喫緊の課題である。段階的にマイナンバーカード利活用シーンを増やすこと、その中で利便性を実感してもらうことが、マイナンバーカード普及に向けた好循環を育むと考えられる。

5 デジタル化による効果の定量化、定性評価

第II章で述べた自治体向け・住民向けの効果や成果を長期的な目線で測ること、また庁内で相互理解を醸成することも重要である。従来業務のデジタル化は求められてこそのいるが、どうしても準備や対応などには時間を要してしまう。たとえば業務効率化の観点では、デジタル化に移行する範囲やボリュームによっては、一時的に業務量が多くなることも想定される。マイナンバーカードを例に挙げると、直近の成果指標であった「普及率」に代わる「携行率」の言及もあったところだが、そうした定量指標にとどまらない「行政サービスのデジタル化・高度化」まで目を向け、中長期的な視点で業務効率化や利便性の向上を評価することが重要である。

これは自治体DXの文脈でも同様である。業務効率化や合理化によって生み出される時間やコスト削減効果が、行政サービスの質の向上や価値創造につながっている実態を定量的・定性的に評価することで、庁内のみならず、議会も含めた地域社会の理解を醸成していく必要があるだろう。

VI 給付事業のデジタル化を支援する民間サービス

先行事例として取り上げた自治体マイナポイント事業は、住民等の申込からポイントによる給付完了までを一気通貫でデジタル化する取組・事業であるが、自治体が給付事業のデジタル化に取り組む際には、部分的な導入から始める方法も一手である。本章では、自治体による給付事業において利用された実績

表4 給付事業のデジタル化を支援するサービスの一例

サービス名称	概要	運営主体	【参考】導入自治体
CONNECT-id	自治体などが設定した給付条件に該当する住民を、マイナンバーカードによる公的個人認証や台帳機能を組み合わせて特定し、迅速にポイント給付する一気通貫型サービス（自治体と決済事業者間の契約締結も含む）	一般社団法人 キャッシュレス 推進協議会	2022年度：22自治体* 2023年度：12自治体*
TRUSTDOCK	マイナンバーカードをはじめとする7つの公的身分証からデジタル身分証を作成し、本人確認が必要となる各種行政手続きなどにおいて、安全かつ利便性に優れたオンライン本人確認（eKYC / KYC）を実現するサービス	株式会社 TRUSTDOCK	東京都など複数自治体
xID （クロスアイディー）	公的個人認証サービスを用いてマイナンバーカードを連携した独自IDを生成することで、デジタル世界の利便性・本人性・安全性を同時に向上させ、行政手続きのオンライン申請をはじめとするさまざまなシーンに活用できるサービス	xID株式会社	全国400自治体 （2023年7月時点、 給付施策以外も含む）
えらべるPay	保有するポイントを、住民自らがコード決済で利用できるポイント（PayPayポイント、楽天ポイントなど）やECサイトで利用できるギフトコードなど、豊富なラインアップの中から選択・交換することが可能なサービス	株式会社ギフトィ	長崎県など複数自治体
LoGoフォーム	自治体職員が、電子申請や申込予約、アンケートなどのフォームを作成・集計、また一元管理できる「自治体専用デジタル化総合プラットフォーム」を提供するサービス	株式会社 トラストバンク	全国655自治体 （2024年2月2日時点、 給付施策以外も含む）

* 2022～2023年度の導入自治体数は、いずれも補助事業「自治体マイナポイント事業」の実施自治体である点に留意が必要
出所）公表情報に基づき作成




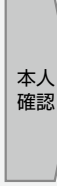
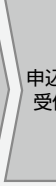
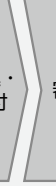

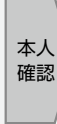

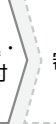
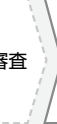
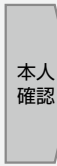

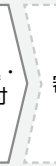



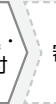





がある民間サービスを紹介する（表4）。

一般社団法人キャッシュレス推進協議会が提供する「CONNECT-id」は、2022～2023年度に実施された自治体マイナポイント事業と同様に、一気通貫型のスキームになっている。他方で、その他サービスは給付事業のデジタル化そのものを目的としたサービスではないが、部分的な導入、または複数サービス連携によって給付事業のデジタル化に利用することもできる。たとえば、株式会社TRUSTDOCKが提供するサービス「TRUSTDOCK」は、マイナンバーカードや運転免許証など7つの

公的身分証に対応した本人確認に特化しており、東京都の子供・子育て支援「018サポート」給付金において利用されている。またxID（クロスアイディー）株式会社はマイナンバーカードと連携した本人確認・本人認証ならびに「ID生成サービス（xID）」を提供しており、給付金相当ポイントの受取方法を住民等が自由に選択できる「えらべるPay」などと組み合わせて給付金事業が実施されているスキームも存在する。

このように、給付事業は4つのフェーズ（本人確認、申込・受付、審査、給付・受

表5 給付事業のデジタル化を支援するサービスの対応範囲

 対応  他サービスと連携が必要  非対応(またはアナログ対応)			
サービス名称	強み	弱み	給付事業フェーズ対応範囲
CONNECT-id	<ul style="list-style-type: none"> マイナンバーカードを用いた本人確認からポイント給付完了まで、一気通貫で給付事業を支援 給付対象者リストをあらかじめ登録しておくことで、自治体による審査業務が削減されるなど、業務効率化に寄与する独自機能が存在 	<ul style="list-style-type: none"> マイナンバーカードを保有している住民を対象とした施策しか実施することができない キャッシュレス決済を利用している住民を対象とした施策しか実施することができない(今後、現金給付を併用する予定有) 	   
TRUSTDOCK	<ul style="list-style-type: none"> 7つの公的身分証による本人確認に対応していることから、マイナンバーカードを保有していない住民も含めて、広く本人確認に利用することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 本人確認に特化しているため、給付事業へ導入するには他社サービスやシステムとの連携が必要 	   
xID (クロスアイディー)	<ul style="list-style-type: none"> 初回登録時以降は、生成されたID(xID)を使って電子認証・電子署名することで、本人確認や行政手続きをオンラインで完結することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 本人確認に特化しているため、給付事業へ導入するには他社サービスやシステムとの連携が必要 マイナンバーカードを保有している住民を対象とした施策しか実施することができない 	   
えらべるPay	<ul style="list-style-type: none"> ポイント給付はもちろん、給付対象者(住民等)に対して豊富なラインアップを提供できるため、利便性や満足度向上に寄与 	<ul style="list-style-type: none"> 給付に特化しているため、給付事業へ導入するには他社サービスやシステムとの連携が必要 	   
LoGoフォーム	<ul style="list-style-type: none"> 簡単に申請フォームを作成・公開できるほか、他サービスと連携した本人確認、また結果のリアルタイム集計・出力が可能 住民は電子申請や申込をオンラインで行えるため、利便性向上に寄与 	<ul style="list-style-type: none"> 申請(申込)フォーム作成に特化しているため、給付事業へ導入するには他社サービスやシステムとの連携が必要 	   

※本表は、給付事業のデジタル化を支援する観点で整理している点に留意が必要
出所) 公表情報に基づき作成

取)に分類することができるため、将来を見越してすべてをデジタル化するのか、はたまた部分的にデジタル技術・サービスを導入するのか、自治体は目的や予算などから検討する必要がある(表4、5)。

Ⅶ おわりに

マイナポイント事業の効果も大きく、ほぼすべての国民がマイナンバーカードを保有す

る状況となった。確定申告におけるマイナンバーカードの利用や、コンビニエンスストアにおける証明書発行、また一部病院では健康保険証として利用できるなど、少しずつ利用シーンは増えつつある。しかしながら、国民が「マイナンバーカードを持っているから生活が便利になった」と評価するレベルには遠く及ばず、ただ単に保有している／たまに利用するといった国民が大半を占めているのが実情である。

マイナンバーカードに格納されている電子証明書の有効期限は5年、カード本体の有効期限は10年である。つまり、現在の普及率を維持・向上させて、「デジタル社会のパスポート」として広く社会実装、また国民に受け入れられるようにするためには、更新時期を迎えるまでに国民が利便性や必要性を感じる行政サービスを打ち出していく必要がある。「デジタル社会の実現に向けた重点計画」などに基づき、国が主導するサービス拡充もさまざま予定されているが、それらはあくまで全国レベルで統一的に要件を規定できる範囲に限られる。それだけに頼ることなく、自治体が自ら行政サービスのデジタル化を進めて、住民等が利便性を享受できる環境を構築し、行政と住民が一体となった自治体DXが推進されることを期待したい。

少子高齢化による労働力不足への懸念から始まり、コロナ禍を経てわが国のデジタル化が加速する中、自治体のデジタル変革も待たなしである。住民だけでなく、自治体職員にとってのウェルビーイングも実現できるよう、まずは行政サービスのデジタル化から検討・導入する自治体が増えることが望ましいと筆者は考えている。

一つの転換期は、デジタル庁の「地方公共団体情報システム標準化基本方針」の下、2025年度に迫るガバメントクラウドを活用した標準準拠システムへの移行であろう。自治体と他の行政機関がクラウドサービスとして共同利用するガバメントクラウドの活用は、マイナンバー法に基づく行政機関間の情報連携・活用が期待されるため、より高度な行政サービスの提供が期待されている。これは2025年度におけるマイナンバーカードの普及

状況ならびに自治体DXの進展状況が、そのまま行政サービスの地域間格差をより拡大することにつながることを意味している。

マイナンバーカードやキャッシュレス決済の普及が進んできた中、本稿では「行政サービス（給付事業）のデジタル化」の先行事例である、自治体マイナポイント事業に触れた。同事業は臨時的な給付金に限らず、恒常的に自治体で実施している住民向けの給付、たとえば出産・子育て世帯に対するお祝い金や移住促進に向けた支援金などにも活かせるものである。第Ⅵ章で触れた民間サービスなどを活用して給付事業をデジタル化することは、住民目線ではマイナンバーカード利活用シーンの増加につながり、申請手続きの簡素化や迅速な給付金の受取といった経験を経て、マイナンバーカードの利便性が享受されると期待できる。デジタル化は一気に進められるものではないため、まずはデジタルやキャッシュレスなどへの適応度が高いと考えられる世代の住民等に向けた給付からシフトチェンジしてはどうだろうか。読者にとって、「住民本位である行政サービス」設計を考える一助となれば幸いである。

注

- 1 「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（2023年6月9日閣議決定）に基づき、自治体の行政手続き効率化、および国民の利便性向上を目的として、2025年度までに行政手続きのオンライン化が推進されている
- 2 令和2年国勢調査によると、全国1,719市町村のうち、人口10万人未満の市町村は1,456自治体（84.7%）であった
- 3 株式会社グラファターの「行政デジタル化実態調査レポート2023」（アンケート回答：477自治

体)では、デジタル化を進める際の障壁として「市内に最適な人材がない(31%)」「予算化が難しい(30%)」の回答が多かった。また人口規模が小さくなるにつれて、人材不足と予算化を懸念する自治体が増える傾向にあった

- 4 総務省が公表している「マイナンバーカードの申請・交付・保有状況」によると、令和6年3月24日時点で、人口に対する有効申請受付率は約79.8%（申請受付数：100,091,993）、交付率は約78.6%（交付枚数：98,536,535）となっている
- 5 2024年2月27日の閣議後オンライン会見にて、河野太郎デジタル相は能登半島地震の避難所で

2人に1人がマイナンバーカードを携行して避難していたと明らかにしたうえで「(マイナンバーカード機能の)スマートフォン搭載をはじめ、財布にカードを入れてもらい携行率を増やしていくことが重要だ」と発言した

著者

島村安俊（しまむらやすとし）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部シニアコンサルタント

専門は制度設計・政策立案支援、ならびに官公庁案件のPMO支援など