

# 自治体 DX をより加速するために何をすべきか

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
副主任コンサルタント 芦田 萌子

株式会社 野村総合研究所 社会 IT コンサルティング部  
上級システムコンサルタント・グループマネージャ 渋田 裕司



## 1 はじめに

地方自治体、特に基礎自治体である市区町村が提供する行政サービスは、直接、住民や企業から申請・届け出や相談を受けることを前提としているものが多く、サービスの提供にあたり対面での対応を要することから、自治体職員、住民等の双方にとって時間や労力を要する現状となっている。また、課税業務などの自治体の内部業務においては、大量の資料をもとに業務を行っており、非常に多くの労力を要している。

このうち、住民情報系業務（住民基本台帳、住民税、国民健康保険、介護保険や福祉系業務等の住民情報を直接的に扱う業務）や、内部業務（財務会計、文書管理、人事業務等の住民情報を直接的に扱わない業務）については、これまでもシステム化することで、業務効率化を図ってきたところである。しかし、従来のシステム化による業務効率化には限界が見え始めており、一部の自治体においては、住民や企業からの申請・届け出をオンライン化することや、既にシステム化している業務について、デジタルデータと情報通信技術（以下、「デジタル技術」という）を活用することで、さらなる業務の効率化、高度化を目指す取り組みが始められている。さらに、先駆的な取り組みをしている自治体では、市町村が管理する河川の監視、災害時の被災状況の把握や、インフラ管理といった、これまでシステム化の対象とはされていなかった業務についても、デジタル技術を

用いることで効率化、高度化を実現しようとしている。NRI では、このようなデジタル技術を用いた自治体業務の効率化、高度化の取り組みを、自治体デジタルトランスフォーメーション（DX）と呼ぶことにしている。具体的な自治体 DX の取り組みには、図表 1 のようなものがある。

自治体 DX の取り組みについては、国の支援などもあり着実に進んでいるように捉えられていたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、その取り組みのスピードをより加速させることの必要性が明らかになった。このことは、2020 年 7 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2020（骨太方針 2020）」や「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画（IT 新戦略）」においても指摘されている。さらに、菅政権では、コロナ禍において行政のデジタル化が遅れていることを最重要課題の一つとして捉えており、デジタル庁を設置し、わが国のデジタル化を強力に推し進めようとしている。この流れにより、自治体を含めた行政分野のデジタル化が一気に加速することが想定される。

本稿では、先行している自治体の事例も参考に、自治体 DX の取り組みを進めるうえでの課題を整理し、その取り組みをより加速させるための対策を提示する。

図表 1 自治体 DX の取り組みの例

自治体DXの例	利用技術	概要
行政手続のオンライン化	マイナポータル、独自の電子申請システム	住民が役場の窓口に出向くことなく、オンラインで各種届け出・申請することを可能とする。
住民からの届け出書等の読み取り、システム入力の自動化	AI-OCR、RPA	住民からの届け出書等をAI-OCRで読み取ったうえで、住民情報系システムにRPAで自動的に入力する。
住民からの問い合わせ対応の自動化	チャットボット	行政サービスの内容や、それに関わる届け出等の手続き情報を学習させたチャットボットにより、住民からの問い合わせへの対応を自動化する。
ノウハウや経験を必要とする職員業務の自動化	AI	児童と保育所のマッチングや電話に出る可能性の高い滞納者の抽出といった、従来は、職員のノウハウや経験により実施していた職員業務をAIにより代行、自動化する。
住民属性に応じた行政サービス情報のPUSH型発信	マイナポータル、LINE等のコミュニケーションツール、独自アプリ	居住地、年齢や家族構成等を登録することで、居住している地域の防災・防犯情報、ごみ収集情報といった生活情報や、幼児がいる場合に子育て情報を発信する等、個人属性に合わせた行政サービス情報をPUSH型で配信する。
防災業務、見守り業務の効率化、高度化	センサー、都市OS	水位センサーで検知した河川の水位データや、BLEセンサーで検知した見守りタグを保持する人物の位置情報を、GIS上に表示する等により、視覚的に確認できるようにすることで、防災業務や見守り業務を効率化、高度化する。
インフラ管理業務、災害時業務の効率化、高度化	ドローン、地中レーダー	橋や土砂災害現場など、人が立ち入りにくい場所をドローンで撮影しその映像を確認することで、職員の安全を確保しつつインフラ管理業務や災害時業務を効率化、高度化する。また、地中レーダーを搭載した車両を走らせながら地中の空洞を検知することで、道路業務を効率化する。

出所) NRI 作成

## 2 自治体 DX のこれまでの歩みと現状

### 1) これまでの取り組み

わが国では、長く続く少子高齢化により、生産年齢人口が減少し続けており、今後、自治体においても職員の確保が難しくなってくることが想定される。そのような状況のなか、総務省の「自治体戦略2040 構想研究会」の第2次報告(2018年7月)では、「全ての自治体において、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約される。このことを前提に、既存の制度・業務を大胆に再構築する必要がある」と報告されている。さらに、同報告書においては「このような環境変化に対応して、自治体が住民サービスを持続的、かつ、安定的に提供していくためには、AI(人工知能)やロボティクスによって処理することができる事務作業は全てAI・ロボティクスに任せ、職員は職員でなければならない業務に特化することが必要である」と提言している。

自治体 DX のうち、行政手続きのオンライン化の

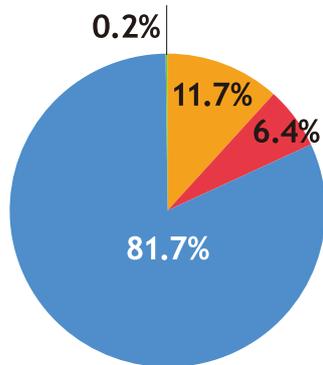
取り組みの歴史は古く、「e-Japan 戦略」(2001年1月22日)において、2003年までに国が提供する実質的に全ての行政手続きをインターネット経由で可能とし、自治体が扱う手続きのオンライン化についても、その取り組みを支援する、とされたことに始まり、「電子自治体推進指針」(2003年8月)、「電子自治体オンライン利用促進指針」(2006年7月)といった指針が順次示され、国としてもその取り組みを後押しし続けてきていた。

このような背景もあり、「オンライン利用促進対象手続に係るオンライン利用率は平成17(2005)年度においては11.3%であったが、平成29(2017)年度における利用率は52.4%となった<sup>※1</sup>」と、着実に拡大してきている。

※1 「地方公共団体におけるオンライン利用促進指針」 [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000696376.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000696376.pdf)

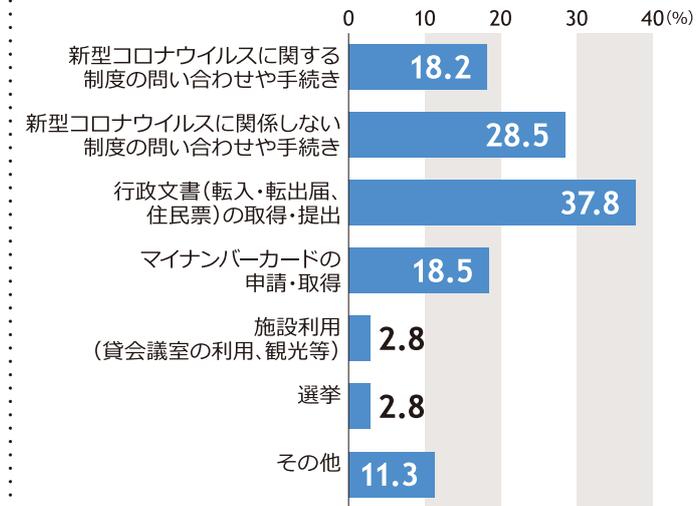
図表 2 緊急事態宣言発令中に役所に訪問した人の割合とその理由

緊急事態宣言発令中に役所に訪問しましたか。  
役所に勤務されている方は、  
役所の業務以外の訪問についてお答えください。  
(単一回答、N=3,098)



- 訪問する必要があり、緊急事態宣言発令中に訪問した
- 訪問する必要はあったが、訪問を緊急事態宣言後に延期した
- 訪問する必要がなかったため訪問していない
- その他

緊急事態宣言発令中における役所への訪問理由についてお伺いします。  
役所に勤務されている方は、役所の業務以外の訪問について  
お答えください。  
(複数回答、緊急事態宣言発令中に役所に訪問した人 N=362)



出所)「情報通信サービスに関するアンケート調査」(2020年7月NRI実施)

さらに、オンライン化の取り組みを促進するべく、国において2018年5月に「地方公共団体におけるオンライン利用促進指針」を定め、その取り組みの後押しをしてきたところである。

行政手続きのオンライン化以外の自治体DXの取り組みについても、2018年9月に総務省内に設置された「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」(以下、「スマート自治体研究会」という)にて、スマート自治体を実現するための方策が示され、自治体に対してその取り組みを強く促し始めていたところであった。

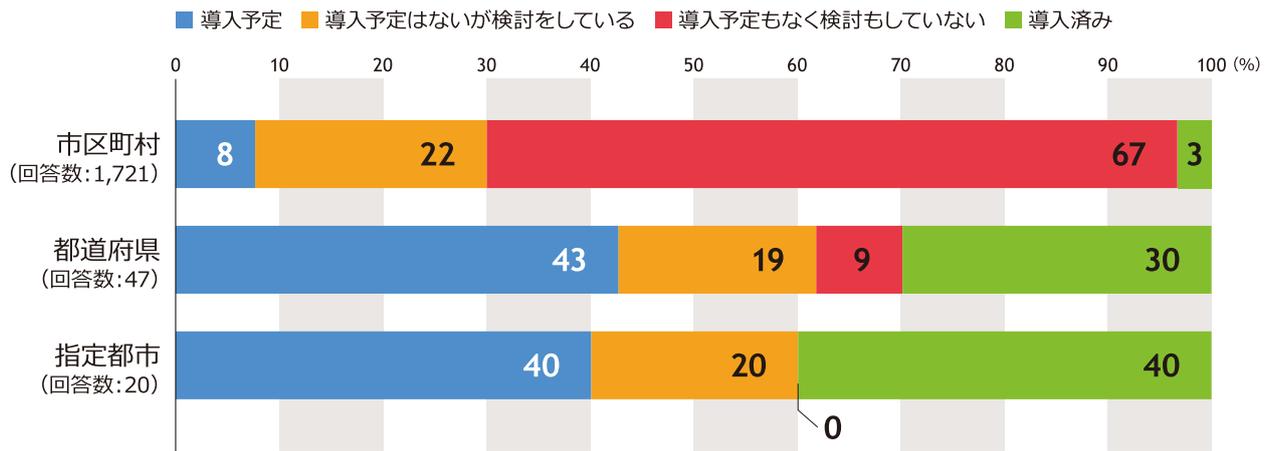
## 2) 新型コロナウイルス感染症の拡大で明らかとなった自治体DXの取り組みの現状

2020年2月ごろから新型コロナウイルス感染症が拡大し、人々は生活様式・働き方を一気に変容していったが、それに対して、自治体はその変容に対応し切れていないことが明らかとなった。NRIが

2020年7月に実施した「情報通信サービスに関するアンケート」調査では、それまでは外出してさまざまな人と交流することが当たり前だった人々の生活様式が、2020年4月の緊急事態宣言を契機に、極力外出しない、人と接触しない生活様式へと変容していったなかでも、行政手続きを行うために役所に出向く人が一定数存在していたことが分かっている(図表2)。その理由としては、「行政文書(転入・転出届、住民票)の取得・提出」、および「新型コロナウイルスに関係しない制度の問い合わせや手続き」が約3分の2を占めており、行政手続きオンライン化の取り組みが足りていないことを示唆している。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大後は、国から矢継ぎ早に特別定額給付金、持続化給付金などさまざまな経済対策が打ち出された。さらに、事業者に対する独自の経済対策を実施する自治体も多く

図表3 自治体のRPAの導入状況



注) 数値 (%) は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない  
 出所) 総務省「地方自治体におけるAI・RPAの実証実験・導入状況等調査」(2018年11月実施)よりNRI作成  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000624150.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000624150.pdf)

経済対策に関する業務を通常業務に加えて実施していたことから、職員の労務環境はさらに過酷なものとなっていた。このような自治体職員の長時間労働に対しては、RPA (Robotic Process Automation) による業務効率化が期待されていたが、2018年の総務省の調査によると約3分の2の自治体(都道府県や指定都市を除く)がRPAの導入予定もなく検討もしていない状況であった(図表3)。

このように、新型コロナウイルス感染症の拡大により、申請・届け出のオンライン化や、RPAによる業務効率化といった自治体DXの取り組みが足りていないことが浮き彫りになっており、自治体においては、より一層その取り組みを加速させることが求められている。

### 3 ウイズコロナ、アフターコロナの生活様式・働き方に有用な自治体DXの好事例

既に先駆的自治体においては、自治体DXに積極的に取り組んでいる状況であるが、本章では、ウィズコロナ、アフターコロナの生活様式・働き方に有

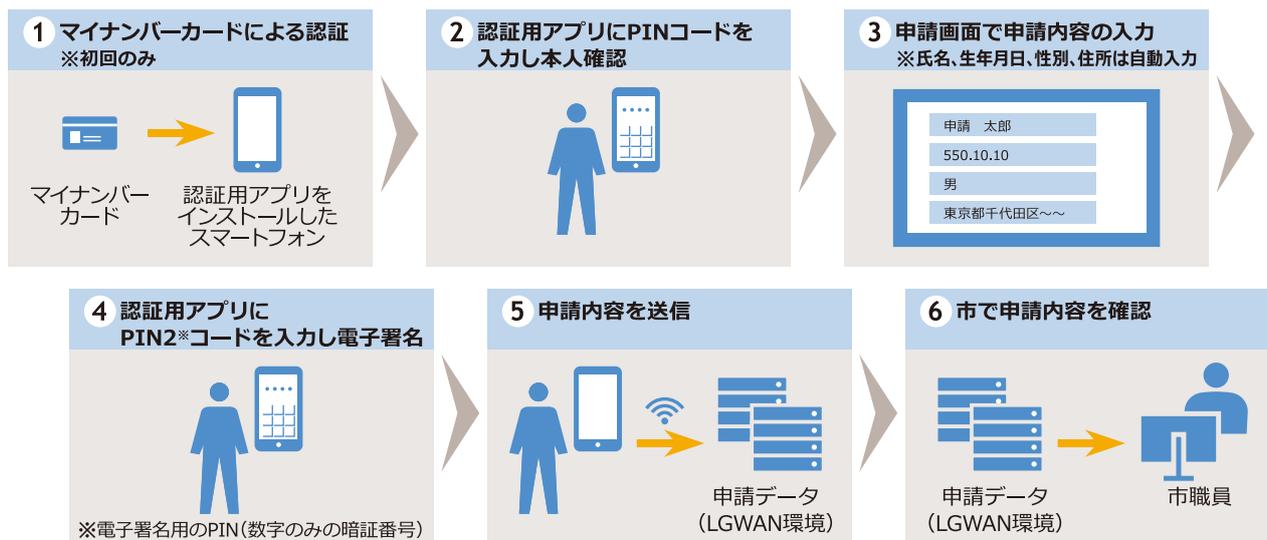
用だと考えられる事例を紹介する。

#### 1) 加賀市電子申請システム

石川県加賀市では、新たな電子申請システムを2020年8月に導入した。多くの自治体がこれまで導入してきた従来の電子申請システムでは、自治体がICTベンダーにシステム化業務を委託し、委託契約において電子申請の対象とした申請・届け出を対象にオンライン化を実現することが一般的であった。そのため、自治体がもつ全ての申請・届け出をオンライン化することは難しく、一部の申請・届け出にとどまっていた。このことから、住民にとって何の申請・届け出がオンライン化されているのかわかりにくく、結果として必ずしも利用が進んでいないという問題があった。この問題に対して、加賀市が導入した電子申請システムでは、専用ツールを利用して、職員自身が電子申請の入力フォームを作成し公開することが可能となっており、予算措置等を行うことなく、電子申請の対象とする申請・届け出を拡充しやすくしている。

また、マイナンバー法に規定された業務に関する

図表 4 加賀市電子申請システムの仕組み



出所) xID 株式会社プレスリリースより NRI 作成 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000017.000037505.html>

申請・届け出は、厳密な本人確認が必須であることから、マイナンバーカードに搭載された電子証明書による本人認証が可能であるマイナポータルによる電子申請が主流となっているが、利用可能な申請・届け出が限定的であるうえにマイナンバーカードやカードリーダーの所持が必須であることから利便性に課題があった。この課題に対しては、自身のスマートフォンに認証用アプリをインストールしマイナンバーカードで認証することで、以後、マイナンバーカードを携帯しなくてもPIN（数字のみの暗証番号）の入力や生体認証のみで本人証明が可能となっており、住民の利便性を向上させることを可能としている。2020年10月時点では、国保被保険者の人間ドック助成申請のみが当該電子申請システムの対象となっているが、今後、対象手続きを適宜追加するとしている。国では、マイナンバーカードと運転免許証や健康保険証とを一体化することを検討しており、この政策が実現すると多くの国民がマイナンバーカードを所持する時代が来ることも想定される。今回、加賀市が導入した電子申請システムは、このようなわが国全体の流れを見越した、先駆的な

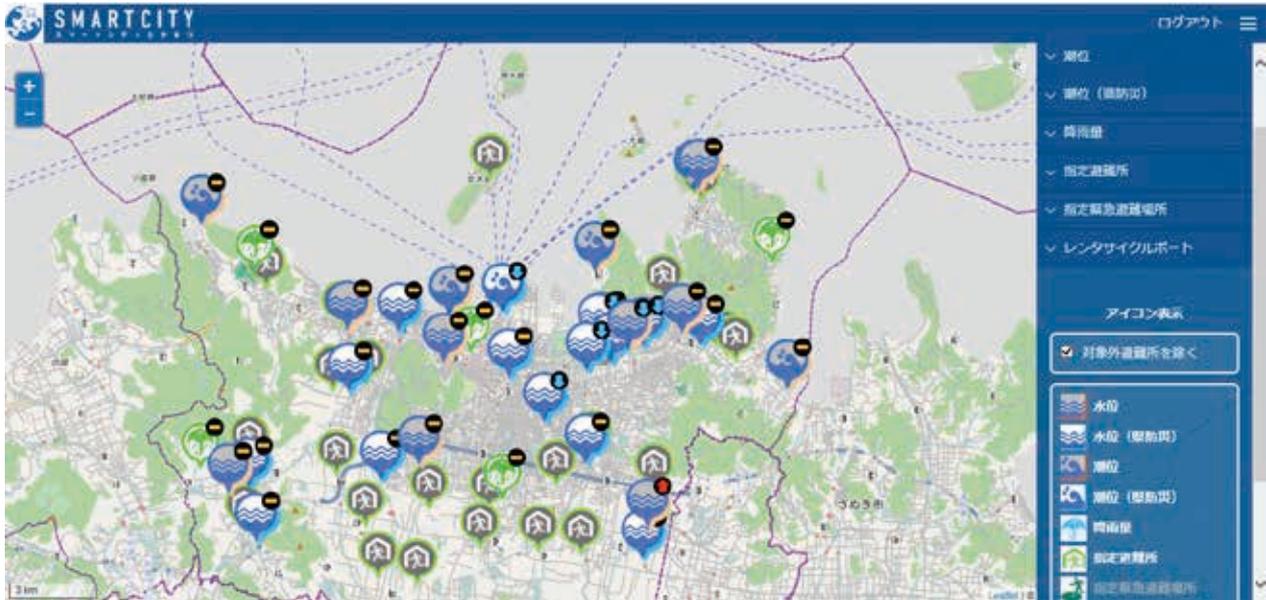
取り組みといえる。

## 2) 高松市防災ダッシュボード

高松市では、2017年に防災分野でのスマートシティの取り組みとして、河川や護岸に設置した水位センサーや避難所の所在地等のオープンデータを、地理情報システム（GIS）上にマッシュアップ（複数のデータやサービスを組み合わせる新しいサービスをつくりだす）して表示するダッシュボード（複数の情報を一覧表示できる画面）を構築した。

このダッシュボードを導入する以前は、大雨時等において、頻繁に氾濫する河川を監視するために職員を派遣する必要があったが、同ダッシュボード導入後は、庁舎内でリアルタイムに水位情報を確認することができるため、職員を派遣する必要がなくなり、大雨時の職員の働き方を見直すことが可能となった。また、同ダッシュボードと同様の情報は高松市のオープンデータサイトにてインターネット上に公開されているため、地域の住民もその情報を確認することができ、住民のQOL向上にも役立っている。2020年からは、近隣の香川県観音寺市、同

図表5 高松市防災ダッシュボードの画面



出所) 高松市「スマートシティ実現に向けた高松市の取組～データ利活用で未来のまちづくり～」

<https://www.city.takamatsu.kagawa.jp/kurashi/shinotorikumi/machidukuri/smartcity/index.files/jigyougaiyou20190410.pdf>

綾川町が同ダッシュボードの共同利用を開始し、より広域な取り組みへと進化している。

同ダッシュボードは、例えば避難行動要支援者名簿に掲載された高齢者や障害者等の情報も GIS 上に表示するよう機能追加を行うことで、救護を必要とする人に直接支援をすることが可能になる等、さらなる住民の QOL 向上につながる行政サービス高度化の基盤となり得ると思われる。また、防災分野だけではなく、例えば見守り分野として GPS 機器を所有した認知症の人の所在地の検出に活用するなど、他分野での新たなサービス実現の基盤にもなり得ると思われる。

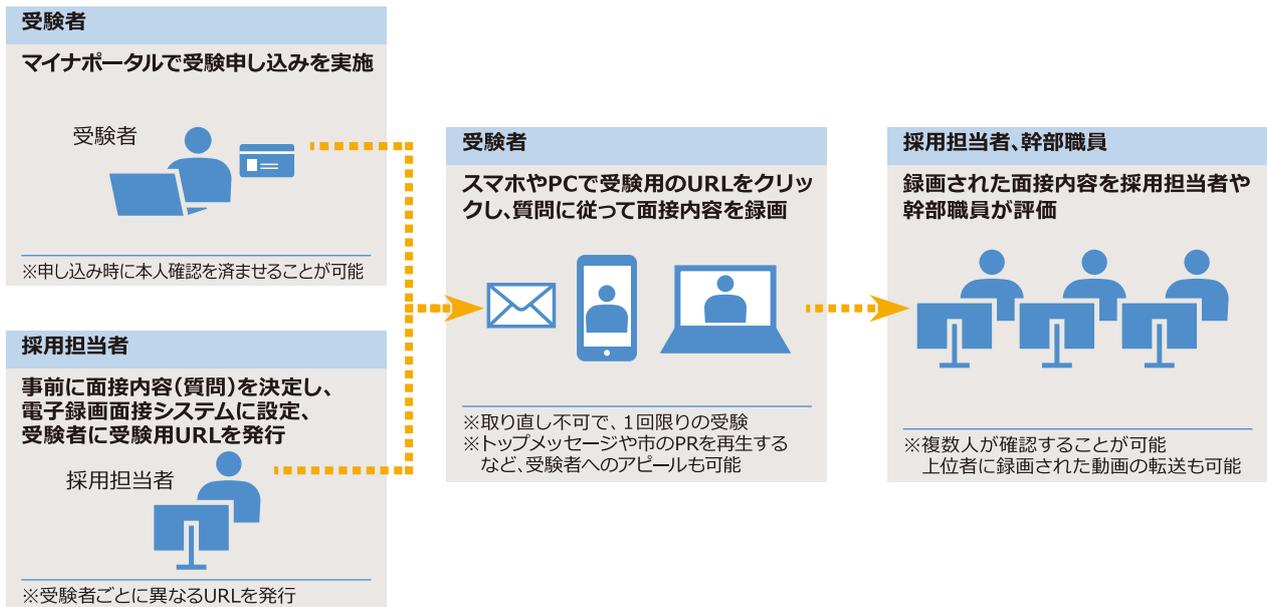
### 3) 都城市電子録画面接

宮崎県都城市では、従来、毎年の職員採用面接を年2回実施しており、いずれも会場は市役所の庁舎となっていた。そのため、およそ4割を占める県外からの受験者が試験途中で辞退するケースが多く見られていた。また、首都圏に在住しUターンを望む

受験者にとっても、旅費、時間や体力面で重い負担となっていた。こうした背景から、都城市では、都城市へ来ることなく、面接ができる電子録画面接システムを2020年から導入した。当該電子録画面接システムは、市側が面接内容(質問)を事前に設定し、受験者ごとに異なる受験用URLを発行する。受験者はカメラ付きのPCやスマホでURLをクリックし、表示される質問に沿って回答するが、この際、電子録画面接システムは受験者が回答の様子を録画している。その後、採用担当者や採用に携わる幹部職員が録画の内容を確認し受験者を評価する仕組みとなっている。この仕組みにより、受験者はどこにいても面接試験を受験することが可能となる。また、採用側も時間にとらわれずに評価活動を行うことが可能となる。なお、テレビ会議等によるリアルタイムの面接ではなく、録画にした理由としては、通信障害等により面接にトラブルが発生する可能性等があったためである。

当該システムの導入により、都城市にとっては、

図表 6 都城市電子録画面接の概要



出所)「都城市地域 IoT 実装ビジョン～本気で挑戦!日本一の市役所!～」 [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000689755.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000689755.pdf)、タレント株式会社資料より NRI 作成

人材確保と面接官となる幹部職員の日程調整の効率化を期待している。

この取り組みは、コロナ禍において県をまたがった移動を自粛せざるを得ないなか、また、公共交通機関で長時間、長距離の移動に不安を感じる人が多くなったなか、採用面接の際に多くの辞退者が出ることに危機感を感じる地方部の自治体に対する、ウィズコロナ、アフターコロナ時代の採用面接のあり方の一つとして大きなポテンシャルを有している。

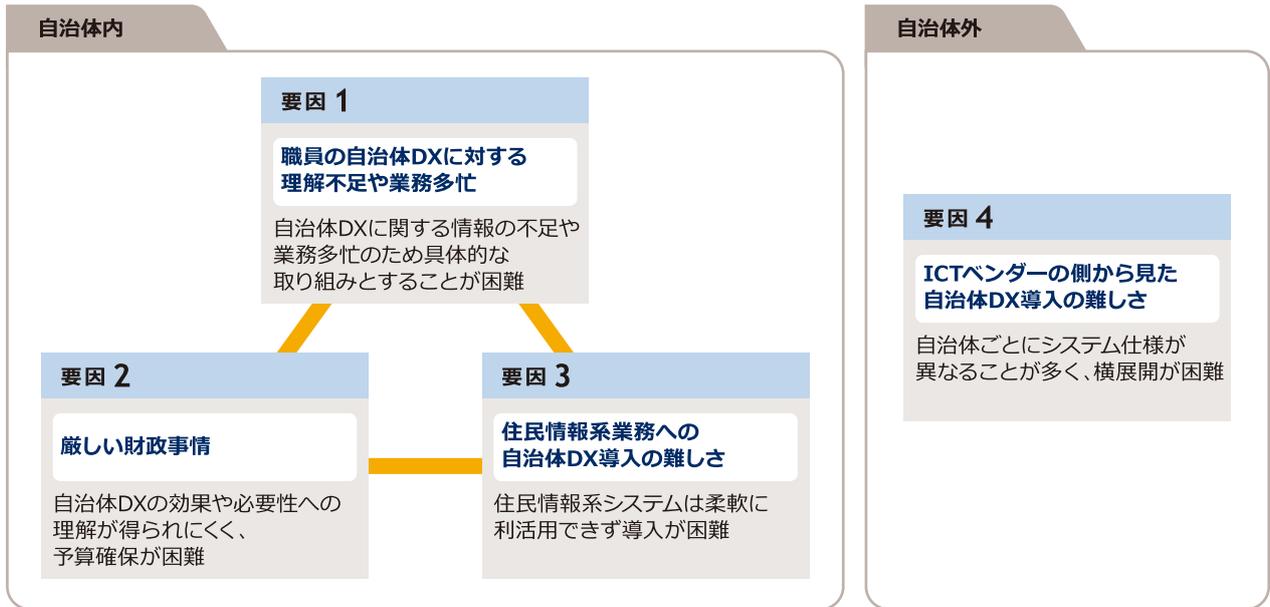
#### 4 自治体 DX の推進を阻害する要因

自治体 DX が今後さらに必要とされる一方で、これまでに幾度となく自治体 DX を推進する機運があったものの進んでいない。本章では、自治体 DX を推進する際に自治体内外で生じている阻害要因について整理する。

#### 1) 要因 1 | 職員の自治体 DX に対する理解不足や業務多忙

企画部門や情報政策部門等が自治体 DX を推進しようとした際にぶち当たる壁として「現場から自治体 DX に対する要望があがってこない」「現場が自治体 DX に無関心」というものがある。先に述べたとおり、自治体 DX とは、デジタル技術を用いて、これまでシステム化の対象とされていなかった業務の効率化、高度化や、新たな住民サービスを実現しようとする取り組みであり、従来のシステム化の範囲や分野にとらわれることなく、全庁を巻き込んだ体制にて検討することが重要である。全庁的にアンケートやヒアリングを実施し、各部局でどのような自治体 DX が考えられるかについて意見を求め、それをもとに取り組みを進めようとする自治体もあるが、往々にしてこれといったアイデアが出てこないことが多い。その理由は、職員が「自治体 DX とは何か」「自治体 DX で一体何ができるのか」といった情報を十分に知らないまま検討をしているためで

図表 7 自治体 DX の推進を阻害する主な要因



出所) NRI 作成

ある。従来のシステム化とは関係ない部局の職員は「自治体 DX は自分の業務には関係がない」と思い込んでしまうことが多く、またそうでない部局の職員は従来のシステム化の範囲や分野内での思考にとどまることが多い。その結果として、具体的なアイデアが生まれず取り組みが頓挫してしまう。

また、自治体 DX が組織のミッションとして与えられていないことが多く、そのような状況では、通常業務で忙しい職員に対して、自主的な取り組みとして自治体 DX への理解を深める活動や、自治体 DX を導入することの検討を期待するのは難しいのではないだろうか。

## 2) 要因 2 | 厳しい財政事情

「予算確保が困難」との予想から、自治体 DX の有効性や可能性を検討する前から諦めてしまっている自治体が多い。自治体 DX は、住民サービスの向上やさらなる業務の効率化、高度化など、新たな価値を生み出す可能性をもっている一方で、それ自体

がなくとも現状の業務に支障をきたすことはない。そのため、財政事情が厳しい自治体では、不要不急の施策と判断され予算が充てられないと考えられる。特に、首長や幹部層が自治体 DX の重要性を認識していない場合は、いくら現場発信で自治体 DX を進めようとしても、財政部門や議会等に必要性を理解してもらえず、取り組みが頓挫してしまう。

## 3) 要因 3 | 住民情報系業務への自治体 DX 導入の難しさ

住民情報系業務に自治体 DX を導入する場合は特有の課題が発生する。すなわち、「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」（総務省、2018年9月25日改定）に基づく自治体ネットワークの3層分離により、住民情報系システムが扱っているデータが他から完全に分離されたネットワーク上に存在することや、扱う情報の機微性からデータを自治体の外部で扱いにくいこと等である。

住民情報系業務は、住民等から申請・届け出を受け取るものが多くオンライン化の余地が多いが、住民情報系システムは他のネットワークから分離されていることから、電子申請システムで受け付けたデータをそのまま利用することができず、職員の業務効率化を阻む要因となっている。さらに、電子申請システムが、住民情報系システムがもつデータを利用することができないため、民間の Web サイトでは当たり前のように実現できている「画面に表示された現在の登録内容を確認しながら、変更内容を入力する」といった機能が実現できず、住民の利便性が向上しないばかりか、誤った申請をそのまま受け付けてしまう原因にもなっている。

また、住民情報系業務には、職員の経験等で実施している業務が多く、そのような業務には AI を活用する余地が大きい。自治体のネットワーク上にオンプレミス（ソフトウェアやサーバー等を自治体が所有し自治体の設備で運用すること）で AI を実装する必要があり、機器等の購入のために費用が高くなる傾向になるほか、ICT ベンダーが自治体拠点で作業をする必要があることから、特に地方部においては対応できる社に限られてくるといった課題がある。このような課題に対して、ICT ベンダーのクラウドサービス上の AI を活用するといった対応も考えられるが、自治体外部にデータを持ち出すために個人情報が含まれたデータを匿名化処理する必要があり、個人を特定する業務に活用できないという新たな課題が発生してしまう。

#### 4) 要因 4 | ICT ベンダーの側から見た自治体 DX 導入の難しさ

ICT ベンダーの立場からは、自治体ごとに住民情報系システムが異なっていることが自治体 DX を広めるうえでの課題となっている。例えば、ある自治

体に導入した RPA の仕組みであっても、他の自治体に横展開する場合は、データ項目や画面が異なっていることからカスタマイズが必須となってしまう。近年では ICT ベンダーにおいても人材不足が顕著になってきており、横展開にあたって、従来のように個々の自治体に対して個別の対応をすることが困難になってきている。

## 5 自治体 DX の取り組みを加速するための 方策の提案

前章に示したように自治体 DX の推進は容易ではない。自治体 DX は、企業における DX 推進と同様、「変革」を伴うことから、組織のトップである首長が理解を示し、全職員が自分ごととして捉えることが重要である。そのため、本章では、自治体 DX に係る組織風土をいかに醸成するか、その方策について提案する。

なお、住民情報系業務に適用する際のシステム上の課題については、国において自治体情報セキュリティ対策の見直しや情報システムの標準化の検討が行われているため、そちらを参照されたい。

### 1) トップのコミットメント

自治体 DX を、全庁を巻き込んで推進するには、自治体 DX に関する首長の理解が必須である。全庁として自治体 DX を推進するとの首長の指針を明らかにすることで、全職員にとってのミッションとするとともに、自治体 DX を共通言語化することができる。

首長が自治体 DX について理解がない場合は、現場からのボトムアップ型で自治体 DX を推進することとなる。この場合は、自治体の課題に対する自治体 DX の有効性や必要性を、他自治体での取り組み

図表 8 自治体 DX の取り組みを加速するための組織風土の醸成

	首長	推進の核となる部署(企画部門、情報政策部門等)
検討準備	<b>1 トップのコミットメント</b> 自治体DXの推進にあたっての職員・議員の指針となるよう、「全庁として自治体DXを推し進める」というトップの意思を示す  推進の核となる部署が自治体DXを推進するための組織風土の醸成にあたって必要なサポートを行う	首長に自治体DXの必要性を理解してもらうための働きかけを行う
		<b>2 現場の意識醸成</b> 自治体DXの必要性・重要性について職員に理解してもらい、自治体DXを推進するための組織風土を醸成する <b>ステップ 1</b> 知る・興味をもつ ●自治体DXとは何か、について職員に知ってもらう ●自治体DXが自身の業務に関係することを理解してもらい、自治体DXでできることに興味をもってもらう <b>ステップ 2</b> 自身の業務にとって必要と思う ●自治体DXによってどのように自身の業務が効率化できるのか、住民へのサービスが拡充できるのかについて、自分ごととして考えてもらう ●自身の業務に自治体DXを用いる必要性を認識してもらう
策定画	推進の核となる部署が導入計画を策定するにあたって必要なサポートを行う	自治体の課題を解決するに適したサービス・製品について情報を収集し、実現性や費用・効果を踏まえた導入計画を策定する

出所) NRI 作成

事例と得られた具体的な効果を用いて、推進の意欲をもつ職員から首長に説明することが望ましい。また、首長が掲げる重点施策に対して自治体 DX がどのように寄与するかを示すことも有効である。

首長が先頭を切って指針を策定するトップダウン型で推進する場合は、指針を具体的に推し進めるための核となる部局を定めることが重要となる。企画部門や情報政策部門が担う、または新設する等が考えられるが、職員の自治体 DX に係る意識を醸成するとともに計画策定を任せられる部局であることが望ましい。また、体制の構築と同時に、職員が起こすべきアクションまで明確にすると、自治体 DX の推進をより加速できる。例えば千葉県市川市では、2020 年 4 月に定めた「市川市 DX 憲章」において、具体的な取り組みをするうえでの指針（職員のマイルドや、施策の方針等）を明確に示している。また、ある市では首長主導で全業務の棚卸・分析を行い、デジタル技術が適する業務の優先度付けまでを一気に行うことで、その後の進め方を具体化しはじめて

いる。

## 2) 現場の意識醸成

職員によって自治体 DX に対する理解度が異なり、意欲的な職員もいれば、自身の業務に全く関係がないと捉えている職員もいる。自治体 DX は、従来のシステム化の範囲にとらわれない検討が重要であるため、従来のシステム化に係る検討の登場人物だけでは自治体 DX の効果を十分に得ることはできない。全ての職員が自分に関係するものと理解して取り組むことで、より幅広い分野で可能性がある検討を進められ、自治体 DX の効果を最大限にできる。そのため、現場の意識醸成が必要不可欠であり、推進の核となる部局が中心となって、職員の理解の段階に応じたアプローチを実施することが望ましい。

なお、指定都市等の組織が大きい自治体や、自治体 DX に対して全く知識のない職員が多い自治体等

局に先行的にアプローチをしつつ、徐々に全体を巻き込んでいく方法が有効である。

### (ア) ステップ1 | 知る・興味をもつ

自治体 DX に係る知識がない職員に対しては、まず自治体 DX によって何が実現できるのかを知り、興味をもってもらうことが重要である。このためには、農業、税務、医療・介護、観光等のさまざまな分野での自治体 DX の取り組み事例や成果を、推進の核となる部局から職員に情報提供することが望ましい。自分の業務にも関係すると分かれば、自治体 DX について自分ごととして捉えるようになると期待できる。情報提供にあたっては、ICT 地域活性化ポータル(総務省)や「地方自治体における AI・ロボティクスの活用事例」(総務省)<sup>※2</sup>等が参考となる。

### (イ) ステップ2 | 自身の業務にとって必要と思う

次のステップは、自治体 DX に対して職員が当事者意識をもつための取り組みである。デジタル技術は、具体的な事例があると活用のアイデアが生まれやすい特性がある。そのため、分野に限らずさまざまな事例を職員に提示し、職員自らに検討をしてもらう仕組みをつくることが重要となる。例えばある市では、防災ダッシュボードを事例として示したところ職員から、災害弱者の所在や交通規制の状況、交通機関の運行状況の見える化等でも使えないかとのアイデアが集まった。別の市では RPA の適用事例に対して、他部局から自身の業務の効率化への活用アイデアが多く集まった。

また、原課職員を主体としたワークショップを開催し、職員自らの業務上の課題等に対してブレインストーミングをすることも一案である。

開催にあたっては議論を先導する役割として外部有識者(総務省地域情報化アドバイザー等)の活用も有効である。

## 6 おわりに

自治体 DX は、これまで多くの自治体がその必要性を認識しつつも着手できていなかった。多くの職員が目前の業務に忙殺され、新たな取り組みに対して理解するだけの余裕がなく、それゆえ自治体 DX が業務にもたらすであろう価値まで考えが及ばないためである。自治体 DX は、企画部門や情報政策部門が中心となって推進されることが多いが、業務の効率化や住民サービスの拡充に向けた動きをするには職員の理解と協力が必須である。企画部門のもつ計画策定力や、情報政策部門のもつ技術のノウハウ、職員がもつそれぞれの業務に関する知識があわさったときに、真の自治体 DX が成立する。

一方で、自治体 DX を検討する際にはデジタルデバイドを有する住民への対応についても配慮した制度設計が必要である。アナログとデジタルを共存させつつ、場合によっては自治体 DX によって効率化され生み出された職員の時間と労力を、デバイドを有する住民への対応に充てることで、高齢者や障害者にとっても住みよいまちづくりを目指すことが望まれる。

高齢化や人口減少を筆頭に、自治体が抱える数多くの課題を解決する一つ的手段として自治体 DX が多くの自治体で検討、導入され、住民だけでなく職員にとっても「良い自治体」となることを期待したい。

※2 「地方自治体における AI・ロボティクスの活用事例」[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000595981.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000595981.pdf)

●…… 筆者

芦田 萌子 (あしだ もえこ)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

副主任コンサルタント

専門は、国や地方自治体のデータ利活用

支援、情報アクセシビリティ政策等

E-mail: m-ashida@nri.co.jp

●…… 筆者

渋谷 裕司 (しぶた ゆうじ)

株式会社 野村総合研究所

社会 IT コンサルティング部

上級システムコンサルタント・グループマ

ネージャ

専門は、国や地方自治体における業務改革、

IT 導入の要件定義、調達支援、PMO 支援

など

E-mail: y-shibuta@nri.co.jp