

住民起点の自治体 DX 実現に向けて

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
上級コンサルタント 石垣 悟

株式会社 野村総合研究所 事業 DX コンサルティング部
副主任コンサルタント 木下 正貴



1 はじめに

1) 自治体 DX の概要と昨今の政府動向

昨今、自治体におけるデジタルトランスフォーメーション（以下、自治体 DX）への問題意識は、一層の高まりを見せている。経済産業省の「DX レポート」において、デジタルトランスフォーメーション（DX）は、「組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化、“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革」と定義され、デジタルイゼーション（アナログデータのデジタルデータ化）や、デジタルライゼーション（個別の業務・製造プロセスのデジタル化）とは明確に区別されている。これを踏まえると、「自治体 DX」とは、自治体職員の個々の業務を単純に電子化、自動化するような取り組みを指すものではなく、デジタル技術を活用した自治体組織全体の業務改革や、住民に対する付加価値向上を見据えた公共サービスのデジタル化により、自治体の存在意義そのものを変革するような取り組みと捉えることができる。

自治体 DX 推進に関わる最近の主な政府の取り組みとしては、2019 年 12 月の「デジタル手続法」や、2020 年 12 月の「自治体 DX 推進計画」が挙げられる。デジタル手続法では、住民手続きオンライン化の基本三原則、①デジタルファースト（個々の手続き・サービスが一貫してデジタルで完結する）、②ワンストップ（1 度提出した情報は、2 度提出することを不要とする）、③コネクテッドワンストップ

（民間サービスを含め、複数の手続き・サービスをワンストップで実現する）が打ち出されている。また、自治体 DX 推進計画では、新設のデジタル庁の旗振りの下、自治体業務・システムの標準化やマイナンバー普及促進の構想が掲げられている。

一部の自治体業務については、既に国主導で業務プロセスやシステムの標準化検討が始まっている。具体的には、市町村事務のうち、住民基本台帳や地方税、年金、保険、児童手当等の業務を対象に、2022～2025 年度にかけて標準仕様の検討およびガバメントクラウドへの移行が順次予定されている。他方、国の支援が予定されていない他の業務については、各自治体はその自助努力で DX を推進していくことが期待される。

2) 自治体 DX が求められている背景

自治体 DX の要請が急速に強まっている要因としては、大きく三つの外部環境変化が考えられる。

1 点目は、中長期的に予想される職員の人手不足と、それによる 1 人当たりの業務負荷増大である。今後は生産年齢人口の減少に伴う税収減により、予算縮小と人件費削減、その結果としてのマンパワー不足が予想される。事実、総務省の推計^{*1}では、

※1 自治体戦略 2040 構想研究会第一次報告（2018 年 4 月） https://www.soumu.go.jp/main_content/000567449.pdf

人口構造の変化により、2040年までに自治体職員数が都道府県や特別区で約5%、その他市町村では約10～25%減少する見通しが立てられている。したがって、限られた人員で既存の住民サービスを従前通りの水準で維持していくには、職員業務のさらなる効率化が必須となる。

2点目は、直近のコロナ禍に伴う、半強制的な非対面・オンライン化の要請である。3密回避による感染リスク低減が突如求められるようになったことで、住民手続きのオンライン化や自治体職員の業務におけるテレワーク導入は、もはや中長期的な努力目標では済まなくなっている。

3点目は、昨今のデジタル技術の革新である。デジタル技術により、従来成し得なかった新たな付加価値を住民に提供できる可能性が見いだされたことで、住民サービス向上という自治体の本来のミッションをデジタル技術の力で実現するフェーズになったといえる。これまで、自治体業務の改革といえば、紙の電子化やシステム導入、RPA^{※2}による作業代替等、内部業務の断片的なデジタル化が中心であった。しかし、AIやクラウドといったデジタル技術の深化は、チャットボットやオンラインプラットフォーム等、自治体と住民の新たなタッチポイントを生み出し、公共サービスの自由度も民間企業同様、急速に拡大しつつある。民間企業や一部の先進的な自治体でこうしたサービスの高度化が進むことで、DXに対する関心や問題意識は今後、自治体全体で一層高まると予想される。

以上を踏まえると、これからの自治体には、予算削減やコロナ禍といった環境にも耐えうるよう、職員業務の効率化を図ることはもちろん、デジタル技術を活用した住民サービスの実装にも併せて取り組んでいくことが求められる。本稿では、デジタル技術を活用した業務効率化と住民サービスの実装を両

立する自治体DXの取り組みを加速させる上で、自治体がこれまで直面してきたハードルを再考するとともに、そのハードルを乗り越えるために今後押さえておくべきポイントを、民間企業におけるDX推進の検討プロセスや先進的な自治体事例を踏まえながら提示する。

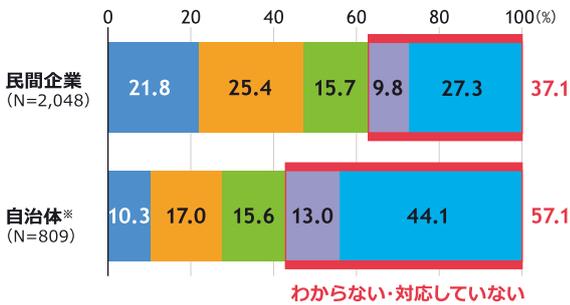
2 民間企業との比較に見る自治体DX推進のハードル

上述の外部環境変化もあり、自治体DXの機運はここ数年で急激に高まっている。しかし、現時点でもなお、自治体業務の変革は民間企業と比べた場合には十分に進展しているとは言い難く、改めてその要因を考える必要がある。まずは、民間企業と比べた場合に、自治体の業務変革の遅れを示す結果を一つ紹介したい。図表1は、弊社が2021年3月に実施したアンケート結果であり、全国で発令された1回目の緊急事態宣言時（2020年4～5月）と、11都府県で発令された2回目の緊急事態宣言時（2021年1～3月）で比較した際、この間に、所属組織で何かしらの業務変革が進んだかどうかを問うたものである。自身の所属組織において、コロナ禍に伴う対面業務や出社／登庁勤務の制限により、働き方の見直しが要請される中においても、管理職層からの指示や現場発意での活動が実施されず、現行業務のまま何ら変わっていない／変わったかどうかかわからないという回答が、民間企業の37.1%に対し、自治体では57.1%に達している。また、具体的な施策別に見ても、特に在宅勤務手当導入や通勤手当見

※2 Robotic Process Automationの略。これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンやAI、機械学習等を含む認知技術を活用し、代行・代替する取り組み

図表 1 コロナ禍を受けた、民間企業と自治体（都道府県および市区町村）における業務変革に向けた対応状況

Q 新型コロナウイルス感染拡大以降、あなたの勤務先は組織として変化に対応するためにどのように改善を行いましたか。最も近いものを一つお選びください。
(N=2,857)



※都道府県庁および市区町村役場

- トップマネジメントが指示を出し、制度やプロセス等が変革された
- 複数の部課室が調整を図りながら、現業の問題に対する改善案が検討され、実行に移された
- 各部課室において、担当者ベースで改善案が検討され、大きな投資を必要としない範囲で、実行に移された
- わからない
- 特に対応していない

出所) NRI 実施 Web アンケート (2021 年 3 月)

Q 2021年1~2月時点で、テレワーク等の柔軟な働き方以外の制度・運用の変更として、以下の中からあてはまるものをお知らせください。※ご自身が所属する部署に限らず、お勤め先全体での変更についてお答えください。(N=2,857)

変革内容	民間企業 (N=2,048)	自治体 (N=809)
在宅勤務手当制度の導入(通信環境整備支援など)	29.6%	8.2%
通勤手当の見直し(通勤費の実費精算など)	32.0%	3.0%
帰休日制度の導入	3.8%	1.6%
人事制度の見直し(ジョブ型評価への移行など)	7.5%	2.2%
時差通勤制度の導入(フレックス・スーパーフレックスを含む)	25.7%	23.9%
特別休暇制度の拡充(臨時休校等での育児対応など)	9.0%	10.3%
副業・兼業制度の導入	5.7%	0.6%
社内ファイルアクセス用のVPNや仮想デスクトップ等のITインフラの増強	28.5%	6.1%
タブレットやモバイルPC等の端末の配布	17.2%	9.8%
ZoomやTeamsといったWebコミュニケーション・コラボレーション手段の確保・増強	49.4%	22.1%
社内外文書の電子化	17.2%	4.1%
クラウドサービスなどの社外ソフトウェアの利用可能範囲の拡大	7.7%	2.2%
組織のダウンサイジング、最小単位化によるコミュニケーションの活性化	3.9%	1.5%
組織内の役割の再定義によるコミュニケーションの活性化	4.0%	1.9%
どれも該当せず、ほかの取り組みをしている	0.2%	0.0%
いずれも実施していない	22.7%	51.4%

直しといった制度面での変革、VPN^{※3}等のITインフラ増強、Zoom・Teamsといったオンラインツール導入といった面で、自治体が民間企業よりも顕著に遅れている現状が示唆される。

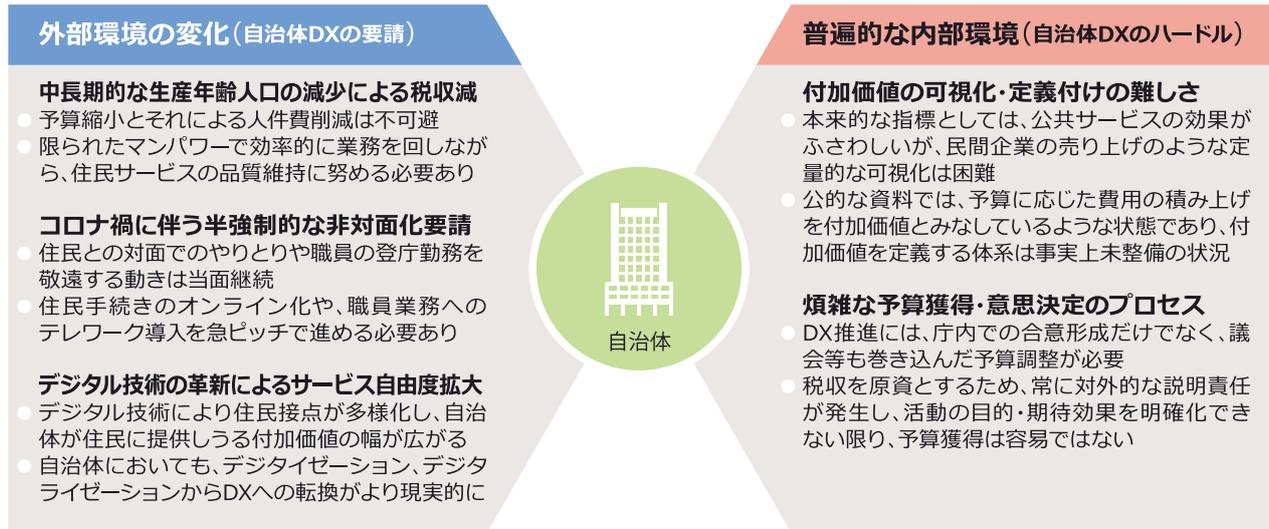
弊社は、自治体における業務変革の遅れには、大きく二つの内部環境、すなわち、民間企業との「付加価値の捉え方」および「予算獲得・意思決定の仕組み」の差異が関係すると見ており、自治体DX推進において乗り越えるべきハードルと考えている。

まず、一つ目の要素である、付加価値の捉え方について説明する。そもそもDXは、業務の生産性と不可分の関係にある。生産性とは、投入した工数(労働者数×労働時間)に対する付加価値の大きさを表す概念であり、組織の業務改革、顧客/住民への付加価値向上の両立を図るDXの取り組みは、まさに生産性向上の取り組みといえる。民間企業の場合、付加価値は売上高や生産額といった財務指標によって捉えられる。よって、生産性向上、すなわち売り上げ拡大と同時に業務効率化を含むコスト削減を図

ることで自社の利益拡大につながるため、DX推進のインセンティブが本質的に働きやすい。他方、自治体にとっての付加価値は、本来的には公共サービスが住民生活にもたらす効果である。しかし、これらは民間企業の売り上げのように容易に可視化できないこともあり、自治体の付加価値に関する考え方は体系的に整備されていないのが現状である。事実、内閣府の「国民経済計算推計手法解説書」において、民間企業の付加価値は売り上げ(生産額)から原材料費等の中間投入を除いた金額で定義され、企業努力で付加価値を増やせる構造となっている一方、国や地方自治体の付加価値は、中間投入を除く生産費用(雇用者報酬等)の積み上げによって定義されている。これはつまり、自治体は割り当てられた予算を消化すれば、その分だけ付加価値が出るという解釈となり、上述の本来的な付加価値の考え方に沿う

※3 Virtual Private Networkの略。通信事業者のネットワークやインターネットなどの公衆ネットワーク上でつくられる、仮想的な専用ネットワークの総称

図表 2 DX 推進に当たって自治体を取り巻く環境認識



出所) NRI 作成

ものではない。以上のような付加価値の捉えづらさは、自治体 DX の推進を困難にする要因の一つと考えられる。しかし、だからこそ、DX で目指す姿を表現するための重要業績評価指標 (KPI) や、公共サービスを通じた住民への提供価値を、まずは定性的な形でいいので検討し、活動の成果・ゴールを確認できる状況を意識的につくっていく必要がある。

次に、二つ目の要素である、予算獲得と意思決定の仕組みについて説明する。自治体ならではの意思決定プロセスとして、政策や業務の変革に着手する際、庁内組織における調整だけでなく、変革に必要な予算を議会に要求し、その承認を得る必要がある。この点において、企業組織内のみの合意形成でおおむね完結する民間企業とは、大きく性質が異なる。自治体の場合、どのような形で変革を推進するにせよ、その原資はほかならぬ税収であるため、上述のように予算要求という形で議会への説明責任が発生する。しかしながら、自治体 DX が最終的に住民サービスの向上にどう寄与するのか、説得力のある説明を与えることは容易ではない。それ故、公共インフラ整備のような住民サービスに直結すること

をうたいやすい投資が優先される傾向にある。自治体 DX が住民サービスの向上を見据えた活動であること、そして自治体 DX によって住民の暮らしに具体的にどのような便益がもたらされるのかを説明できれば、予算獲得や意思決定のハードルもクリアしやすくなると考えられる。しかしながら、こうした理論武装をするには、個々の自治体において、DX を通じて自組織および住民生活をどのように変えたのか、住民のどういった困り事を解消したいのか、といった DX 推進の目的をいま一度整理し、議会とも合意形成を図っていく必要がある。

第 1 章で述べた外部環境の変化により、自治体 DX は待ったなしの状況となっている一方、第 2 章で論じたような民間企業との組織体の違いに起因した普遍的ハードルが存在するという現状は、まさに自治体にとってジレンマといえる (図表 2)。第 3 章以降では、民間で DX 推進の際にしばしば用いられる検討のフレームワークや、先進的な自治体 DX 事例をひもといていき、それらを踏まえ、上述の生産性意識や意思決定の制約に風穴を開ける上で鍵となる考え方を示す。

3 自治体 DX 推進に向けた検討のフレームワーク

自治体 DX を推進していくためには、具体的に DX により実現したい住民への提供価値の明確化や、政策評価に寄与する KPI の設定、およびそれらに裏付けられた議会に対する政策効果の説明力をどのように担保していくのか、といったことが重要な要素となる。それらを実現していくに当たっては、以前から実践されてきた民間企業における BPR^{※4} の取り組みや、先進的な自治体の取り組みを踏まえつつ、自治体 DX を進めていくためのフレームワーク（図表3）と考え方の要点を以下に提示する。

フレームワークに沿ってポイントを説明したい。まず、「a. 目的・ゴール設定」では、DX の目的、ゴールを検討する際に DX のコアコンセプトであるデジタル技術を活用した「業務効率化」と「住民サービスの実装」の両面から検討する必要がある。また、特定組織における個別最適を実現するのであればその枠組みの中で検討を進めればよいが、住民目線でデジタルを活用した公共サービスの全体最適を実現するのであれば、庁内の横串機能をもつ DX 専門組織の設置と、デジタルの専門技術に知見のある人材が求められる。それなしには各検討プロセスにおいて、関係組織を巻き込んだ体系的な検討とならないばかりか、具体的な自治体 DX の実現においてデジタル技術をどのように活用すべきか判断できないからだ（本件については、「4 変革組織の機能整備」にて詳説する）。また、併せて、当初の段階から首長による DX 推進に向けたメッセージの発信や関係組織の巻き込みを行い、議会にも必要な情報共有を行うことで全庁的な改革にしていく必要がある。住民サービスの実装の検討をする際、窓口申請業務をオンライン化して、住民・職員双方の業務効率化を目指すのであれば、単に業務をオンライン化しただけで活用されなかったらその目的は達せられない。

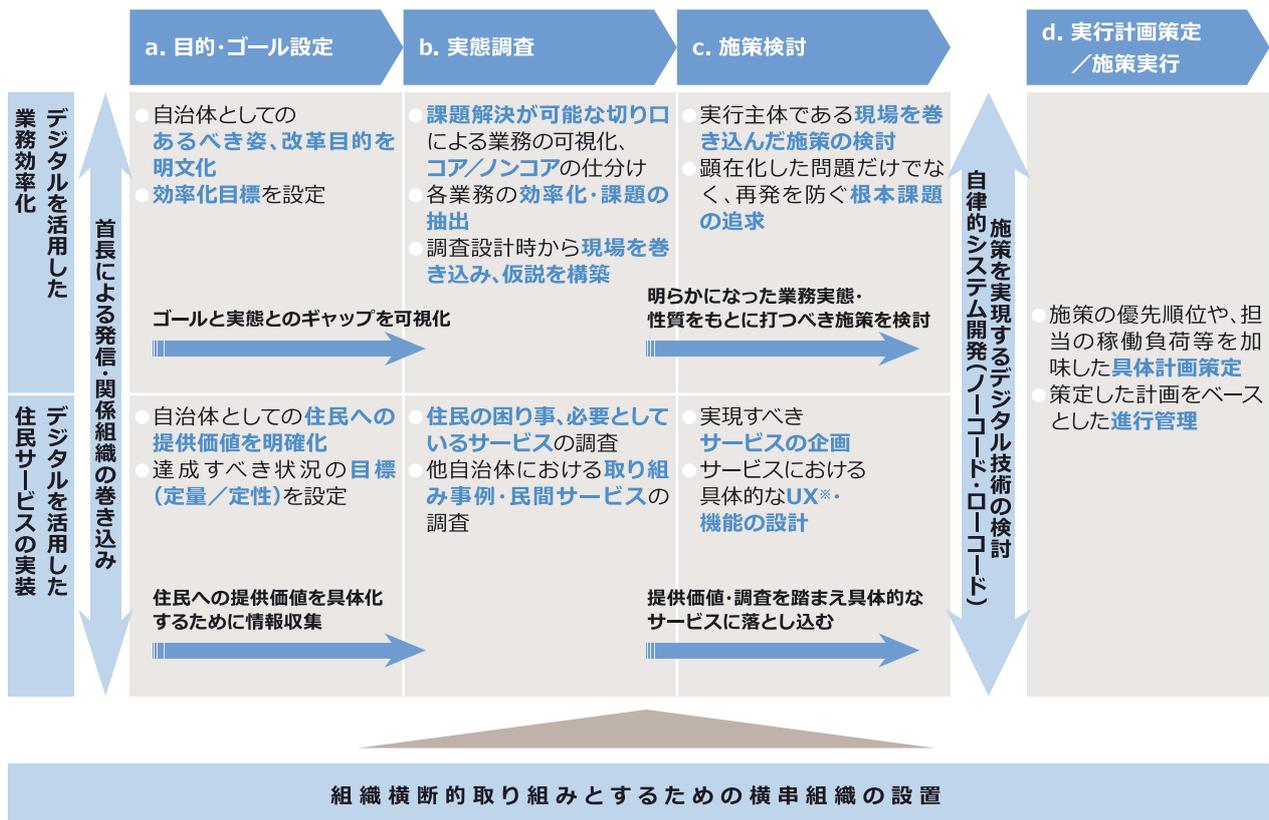
実際に住民にシステムを利用してもらうことが必要であり、「手続きのオンライン利用率」を KPI に設定しつつ、システムを住民に使ってもらうための具体的な取り組みにつなげていく必要がある。

次に「b. 実態調査」を行う必要がある。業務効率化に向けては、現状の庁内業務の棚卸しを行い、どのような性質の業務にどれくらいの時間を要しているのかを可視化する業務量調査を行うことで、効率化施策検討に向けた重要な材料とする。例えば、各業務が自治体としてのコア業務に該当するか、ノンコア業務に該当するかを仕分けることで、ノンコア業務を外部に切り出し、職員はコア業務に専念する、といった選択肢をもつことができる。業務量調査を行う上での設計段階で、現場職員を巻き込み業務課題における認識を合わせておくことで、その課題分析の切り口を踏まえた調査設計とすることが可能となる。住民サービスの実装においては、既に検討している住民への提供価値を実現するために、他自治体が行っていることを調査することや、実際に住民が必要としているサービスが何なのか調査し、住民のどんなニーズをデジタルで解決する必要があるか検討する必要がある。

さらに、「c. 施策検討」においては、業務効率化に向けた具体的な施策検討をする際、業務の削減だけでなく、複数組織に分散している類似業務の集約や、人員リソースの作業工数がばらついている状況を平準化する等、複数の観点から業務課題を解決するための手段を検討する。また、顕在化している問題をもぐらたたきのように解決するだけでなく、そういった問題が生じている構造そのものに対する

※4 Business Process Re-engineering の略。業務本来の目的に向かって既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセスの視点で、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインしなおすこと

図表3 自治体DX推進に向けた検討のフレームワーク



※ User Experience の略。使い勝手や操作感を意味するユーザビリティやユーザーインターフェース (UI) より広い概念であり、製品を所有したり、サービスに接したりする過程で得られる、満足感や喜びといった質的・精神的価値に重きを置く考え方(出所) NRI 作成

改善検討も行う。例えば、新規業務が発生した際に、それらを標準化するプロセスがないために業務品質が安定しない、人材リソースに対して業務量過多となっても業務内容の見直しが行われず、といったことがある場合、業務実態の可視化、および最適化を定期的実施するといった根本課題解決のための仕組みまで検討する必要がある。また、ITシステムの改修や、新規導入を行う場合、既に構築済みのITシステムの構造をベースとする必要があるため、特定のITベンダーへの依存が高まり、機動的なシステム改修の障害となる場合がある。そこで、昨今、注目されているETL(複数システムにおけるデータの、Extract:抽出、Transform:加工、Load:書き込み、といった処理を効率的に実行するためのデ

ジタル手法)をはじめとした特にプログラミングのスキルがない職員でも自律的にシステム構築をできる技術(ノーコード・ローコード)も活用し、各種デジタル技術それぞれにおける得意とする課題領域、開発プロセスといった特徴に応じて目的に合う最適な手段を選択する必要がある。住民サービスの実装においては、先に検討した住民への提供価値や住民ニーズ等をもとに、どのようなサービス設計としたらよいか企画を行い、その実現に必要な、デジタル技術の選定を行う必要がある。

最後に、「d. 実行計画策定/施策実行」において、検討した施策を計画に落とし込む。策定した施策の中には1年以上の時間を要するものもあることや、計画が予定通りにいかないこともあるため、計画の

図表 4 東広島市が提供する「市民ポータルサイト」のサービス概要



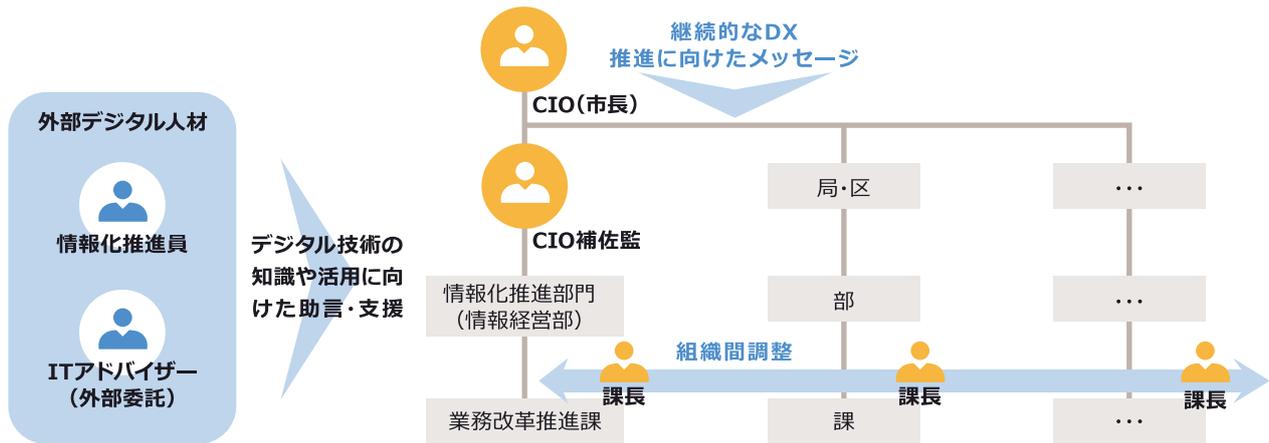
出所) 広島県東広島市

進行確認を定期的に行う必要がある。その中で DX の機運を損なわず、最後までやり切る推進力を維持するためには、自治体トップの役割が重要であり、仮にうまくいかなかった原因を自治体組織としてバックアップする余地があるとすれば、トップが必要な意思決定を適宜行えるように巻き込んでおく必要がある。

前述の自治体 DX を進める上での検討のフレームワークが重要であることを示す事例として、広島県東広島市における取り組みを紹介したい。東広島市では 2021 年 4 月に、市民がインターネット上から各種手続きや問い合わせをできる窓口「市民ポータルサイト」を開設した（図表 4）。住民は、ポータルサイト上で関心のある分野を登録することで、メールまたは LINE を通じて市のお知らせをプッシュ通知で取得できるほか、小中学校・幼稚園といった市立の教育機関との情報のやりとりや、地域のごみ収集日に関する事前通知を受け取ることができる。本ポータルサイトの構想に当たっては、住民

目線でコミュニケーション効率化を実現するという提供価値を明確化することから始まり、実際に存在している頻度の高いコミュニケーションの中で、効率化の余地が高いものは何か、という目線で、「市役所からの情報提供」「小中学校・幼稚園とのコミュニケーション」「ごみ収集日通知」の三つの分野をサービスの対象とした。小中学校・幼稚園とのコミュニケーションについては、先生方の本来業務である子供たちとのコミュニケーションに専念できるよう、その他のコミュニケーションを極力デジタルにより効率化する、という提供価値を明確化し、実際に利用価値のあるものとするためにユーザーである学校・幼稚園と丁寧な協議を行った。また、活用するデジタル技術においては、特定の IT ベンダーへの依存度が高くなることを避け、住民ニーズの変化に応じて自治体による自律的なシステム改修を可能とするために、ノーコード・ローコード開発によるサービスの実装を行った。全てのプロセスにおいて一貫しているのは住民目線という視点である。

図表 5 千葉市による「あなたが使える制度お知らせサービス ～ For You ～」のサービス企画に向けた推進体制



出所) 千葉市 HP 等より NRI 作成

4 変革組織の機能整備

第3章で述べた通り、DXを進めるに当たっては適切なフレームワークを活用しながら検討を進めていく必要があるが、現実的にはそれを実行するためのデジタル技術に関する専門知識や庁内横串機能が不足していることで、改革の推進力を損なっているケースがある。では、DX 専門組織において必要な体制づくりを具体的に見ていきたい。

既に全国の自治体において、DX 専門組織設置の動きが見られる。DX 専門組織は、もともと情報システム部門だった組織がそのミッションを担うことが多いが、DX を推進していくためには、複数の庁内外組織との難易度の高い調整や、デジタルを行政に活用するための企画といったことなどを実施していくために、強力な推進機能が必要となる。従来情報システム部門だった組織は、情報システムの発注や管理に関するノウハウはあるものの、組織横断で改革を推進するような経験が十分でないことが多く、苦勞も多いと聞く。DX 専門組織を真に自治体DX を実現する変革組織として戦力化するためには、それに必要な IT 投資予算はもちろん、課題抽出や分析、組織横断で業務要件の調整をしながらあるべ

き姿に向けて強かに組織を導いていくスキルのある人材の配置に加え、改革のミッションの明文化や、自治体の計画の中に具体的な成果を位置付けることによって庁内関連組織に協力を要請しやすい環境整備をすることも必要である。

DX 専門組織が庁内関連組織と調整を図りながら取り組んでいる事例として、千葉市における取り組みを紹介したい。千葉市は、LINE の市公式アカウントを友だち登録し、アカウント内から申し込み手続きをすると、市が保有する住民情報データから各住民が必要になると思われる情報を自動分析し、スマートフォンなどに通知する「あなたが使える制度お知らせサービス ～ For You ～」を2021年1月から開始した。子育てや福祉サービス等を必要とする住民ほど時間に余裕がないことが多く、制度にたどり着けない問題が以前から認識されていたため、その改善を行うことにより「行政手続に要する時間を市民のみなさんへお返す」ことが目的であった。通知の対象は、乳児の一般健診や各種がんの検診、上下水道料金の減免など23事業で、2019年

よるもの」などを中心に選定した。千葉市による本サービス実現の背景には、本サービスの構想アイデアだけでなく、デジタル人材活用を含めた組織・体制づくりがあった（図表5）。

本サービスの構想は、民間のIT企業出身である元市長の強い思いから始まったものであり、以前から業務のデジタル化を進めてきた庁内担当者に加え、最高情報責任者（CIO）補佐監や情報化推進員の配置、ITアドバイザーの委託等、外部のデジタル人材を登用することで、技術的なノウハウを得つつ、適切に検討のかじ取りができるよう体制構築を行った。民間企業においても、経営層が事業の理解はあっても、デジタルの知識が不足していることでDXが進まないという事例は少なくない。千葉市のように、デジタル知識が豊富な人材がDXの取り組みに参画することが重要である。また、組織横断的な取り組みを可能とするために、トップである市長から継続的に本検討の意義に関するメッセージを出してもらうとともに、各組織のキーパーソンと事前に入念な調整を行う等、DX専門組織の現場担当者が組織をまたいだ調整を行う際のハードルを下げるための体制構築を行ったことも成功の要因といえる。

なお、前述の東広島市においても、「市民ポータルサイト」の検討時に、組織・体制づくりの工夫を行っていた。DX推進において、庁内複数の関係組織を巻き込んだ横断的な取り組みをミッションとするDX推進監を設置、デジタルを活用したサービス企画の経験がある人材を登用した。組織横断的なサービス検討ができる組織・体制づくりを行ったのは、庁内の個別組織における個別最適の検討にとどまってしまうと住民目線で本当に実現してほしい政策とはならないことから、住民の目線から見てあるべき住民サービスを実現するためである。自治体だけでは不足するノウハウについては、専門のサービ

ス提供を行っている民間企業と積極的に連携しながらサービスの企画を行っている。

5 おわりに

自治体はこれまでDXの取り組みを積極的に進められずにきたが、デジタル技術の進化や、付加価値向上の重要性が増していることから今後はより積極的に取り組んでいく必要がある。2021年9月に予定されているデジタル庁の発足を起点として自治体DXの取り組みは一層加速するものと思われるが、国が取りまとめを行うのは全国レベルで統一的に要件を規定できる範囲の業務・システムに限られることから、それに該当しないものは自治体自身が自ら改革をしていくことが求められる。これまで自治体が独自の子育て支援制度を打ち出すなど自治体間の差別化は進められてきたが、公共サービスにおけるデジタル化の流れを受けて、自治体による政策の差別化はより加速するものと思われる。住民起点の自治体DXの推進に向けて、各自治体はそれを実現するための適切な検討のフレームワークの整備、およびそれを実現可能とするための組織・体制づくりを進めていく必要がある。それにより、自治体DXという取り組みが行政システムに基本実装されることで行政がその形を変え、自治体がより住民に求められる存在に変革することを期待したい。

●…… 筆者

石垣 悟 (いしがき さとる)

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

上級コンサルタント

専門は、業務改革・実行支援、政策立案
支援など

E-mail: s-ishigaki@nri.co.jp

●…… 筆者

木下 正貴 (きのした まさたか)

株式会社 野村総合研究所

事業 DX コンサルティング部

副主任コンサルタント

専門は、業務改革・実行支援、システム
導入支援など

E-mail: m4-kinoshita@nri.co.jp

10

NRI パブリック
マネジメントレビュー

**Public
Management
Review**

Vol.217
August 2021