

# 「地方創生×デジタル化」を 先導するシンボリックな拠点づくり



中村祐美子



木村勇太

## CONTENTS

- I 地域DXを実現するうえでの公共施設のあるべき姿とは
- II デジタル先導拠点としての鶴岡市新庁舎開所のねらい
- III デジタル化による市民窓口サービスと働き方改革の推進
- IV 遠隔行政サービスを利用した地域拠点の利活用による市民生活の質的な維持
- V 課題と今後の展望

## 要 約

- 1 昨今の公共施設、特に地方自治体では、人口減少や既存インフラの老朽化に伴い、各拠点の維持が難しくなっている。しかしながら、そのような状況下においても、自治体サービスは全拠点一律のサービスを提供せねばならず、さらに地域ごとにさまざまな住民のニーズがあり、変わりゆくニーズにも柔軟に対応していかなければならない。
- 2 持続可能な公共サービスの提供体制を確保するために、以前よりコンパクトながら、さまざまな公共機能を併せ持った施設の重要性が増してきている。本論考では、そのような公共施設のあり方を、「3C（Compact Crossover Conversion）実現モデル」として紹介する。
- 3 山形県鶴岡市では、多岐にわたる分野でデジタル化を推進してきたが、その中でも特に鶴岡市朝日庁舎を地域DX推進の先導拠点として、各施策を先行で実証実験する場として検討・実践してきた。
- 4 朝日庁舎だけではなく、出張所と庁舎をつなぐ遠隔行政サービスの取り組みも実施した。高齢者が多く、移動が困難な山間部においても、同等の市民サービスを提供できるようになったことは大きな成果と考える。
- 5 本施策は、将来の職員不足に伴う地域拠点職員の中央拠点への集約を実現できる可能性を示唆する。朝日庁舎での実証実験結果を他拠点・他地域へ展開し、市民に対してのウェルビーイング・コミュニティが実現できる庁舎空間を引き続き目指していく。

## I 地域DXを実現するうえでの 公共施設のあるべき姿とは

### 1 公共施設を取り巻く環境・ 課題意識

高度経済成長期に集中的に整備された庁舎、学校、公民館などの公共施設が、一斉に更新時期を迎えている。築30年以上の施設が全体の大きな割合を占め、安全性の確保や維持管理が難しくなっている。公共施設の維持のために、耐久年数に応じて建て替えや大規模改修を行わないといけないが、資材、労務コストの上昇により、建築費が高騰しており、莫大な費用が必要となると試算されている。

特に地方自治体では、人口減少、少子高齢化の進行により利用者が減少し、学校施設などが過剰になってしまうが、逆に高齢者向けの福祉施設などの需要が高まるなど、必要な施設やサービスへのニーズの変化が起きている。また、統廃合や人口減少によって使われなくなった施設が未活用状態で残され、維持管理のコストやその有効活用も課題となっている。

そのような状況下においても、自治体サービスは国の方針に従い、最新のサービスを全拠点一律に提供せねばならず、かつ地域ごとのさまざまな住民ニーズに応じていく必要がある。今後はそのような地域課題を解決できる公共施設が求められている

### 2 3C実現モデルの重要性

公共サービスは、人口減少、高齢化社会においても、一律のサービスを提供することが求められる。持続可能な公共サービスの提供

体制を確保するために、床面積を減らすことで建築・維持コスト減を実現しつつ、複数の機能を持つ施設の重要性が増してきている。たとえば、今まではバラバラに存在していた庁舎と公民館などを、建て替えのタイミングで一つの建物に集約して建設・維持管理コストの削減を実現する一方で、市民にとっては一つの建物に公共機能がまとまっていることから利便性の向上が可能となる。

人口減少に伴い、職員不足の課題がより顕在化されてくると考えられるため、施設の建て替えのタイミングに合わせて複数拠点を集約することで、できる限り各施設の職員数を少なく、かつ市民サービスを維持・向上できる公共施設環境へと刷新するのが良策と考える。

このような公共施設建て替え（Conversion）のタイミングで、いままでよりコンパクト（Compact）ながら、複数の公共機能を併せ持つ（Crossover）公共施設のあり方を、「3C（Compact Crossover Conversion）実現モデル」の例として紹介する。「3C実現モデル」は神尾氏らが提唱した、社会インフラ再設計のモデルである<sup>※1</sup>。3C実現モデルは、今後の地方自治体の公共施設の課題を解決する一つの対策案となるのではないだろうか。

## II デジタル先導拠点としての 鶴岡市新庁舎開所のねらい

### 1 地域DX推進の先導拠点としての 新朝日庁舎のねらいと経緯

山形県鶴岡市は、第一論考で述べたような研究開発・高等教育機関が多く存在する以外に、面積が広い土地としても特徴的な都市で

図1 新朝日庁舎外観



出所) 鶴岡市提供

ある。2005年10月1日、旧鶴岡市が、周辺の藤島町、羽黒町、櫛引町、朝日村、温海町の5町村と新設合併し、新たな鶴岡市が発足した。この平成の大合併により、鶴岡市は東北地方で最も広い面積の自治体となった。

旧町役場、村役場の施設も残っており、それらは本庁以外の庁舎としての機能を持ちつつ公共サービスを提供していたが、合併で市域が広大になったため、庁舎間の距離が離れてしまっているという鶴岡市特有の課題があった。

また、施設の老朽化により、旧朝日村役場である朝日庁舎は建て替えを検討するタイミングとなっていた（朝日庁舎は2025年6月に新庁舎が開所し、移転済みである）。

そこで鶴岡市デジタル化戦略の推進において検討されてきた、デジタル技術を活用した

窓口サービスのデジタル化やスマート市役所の施策を先行実施する拠点として、朝日庁舎を位置づけた。移転のタイミングで、この朝日庁舎で先導的にデジタル化施策を実践し、その成果を市全体に波及させるための拠点とした。実際には、移転前の旧朝日庁舎時代からDX推進の施策は実践されてきた。

朝日庁舎は、単なる建物の老朽化による建て替えを超えて、鶴岡市地域におけるDX実現効果の可視化の先導拠点として機能している（図1）。

## 2 新朝日庁舎の庁舎空間と機能の特徴

### (1) 市民向け庁舎空間と機能

旧朝日庁舎は、市役所の公共用機能のみを持った施設であったが、新朝日庁舎は朝日庁

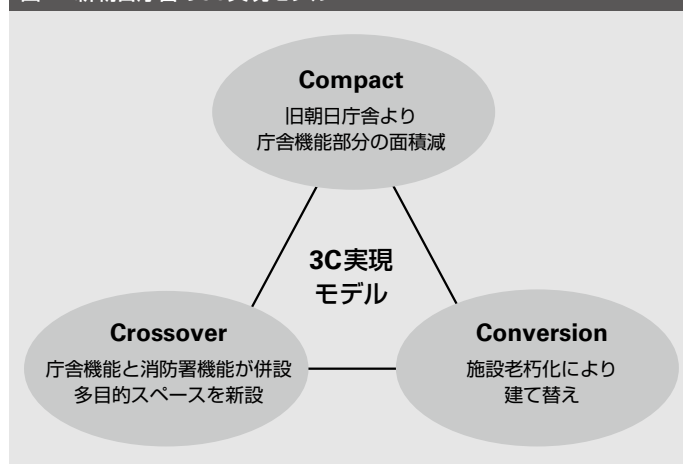
舎と消防署朝日分署を合築し、災害時の連携強化が図られている。また、消防署以外にも、市民の利便性向上と交流を目的とした多目的スペースを新たに設置した。多目的スペースは、市民がさまざまな場面で利用できるスペースであり、Wi-Fi、自動販売機、セブン銀行ATMなども設置した。多目的スペースの前はバスロータリーとなる予定であり、バス待合所にも利用できるように設計されている。朝日地域の魅力や生活情報を発信する拠点としての役割も期待されており、今後は、観光客や地域の高齢者など、多様な人々が情報にアクセスし交流できる場として期待されている。

新朝日庁舎は建物の敷地面積としては旧庁舎より広いが、旧庁舎の4階建てから新庁舎は2階建てとなったこと、また、消防署と合築することになったことから、旧朝日庁舎機能部分の面積はむしろ減っている。つまり、新朝日庁舎の施設は、昨今の公共施設を取り巻く課題の解決策である「3C実現モデル」をまさに実践したものである（図2）。

## （2）市民向けの公共機能

新朝日庁舎では窓口対応や申請、交付といった住民接点の業務改革を行うとともに、本庁舎やほかの地域庁舎への横展開の可能性を

図2 新朝日庁舎の3C実現モデル



探ることを目的として、市民窓口のデジタル化の取り組みを先行して実施した。住民接点（チャンネル）の多様化および充実を図ることで、市民の利便性向上や手続きの効率化だけでなく、「誰一人取り残されない」行政サービスを目指した。具体的には、「市民窓口実証用端末」の設置と「書かない窓口」の設置である。

市民窓口実証用端末として、ATM端末およびキオスク端末を設置し、ATM端末からはマイナンバー保険証利用の申し込み、キオスク端末からは各種証明書の取得をセルフサービスで実施できるようにした。書かない窓口としては、市民窓口に申請用タブレットを設置し、職員がヒアリングをしながらタブレ

図3 新朝日庁舎へ設置したセブン銀行ATM、キオスク端末、書かない窓口



ットに入力を行えるようにした。

市民が庁舎で行う手続きは、住民票の写しや印鑑登録証明書の取得など、これまでの生活の中で何度か経験していて独力で実施できる手続きから、児童手当の受給申請や家族の死亡時に行う一連の手続きなど減多に経験することがなく、独力での実施が困難な手続きまで多岐にわたっている。

これらのチャネルの導入により、独力で実施可能な手続きはセルフサービスで職員に頼らずに実施できるようになった。その結果、独力で実施が困難な手続きについては、本取り組みによって創出される職員の余裕時間を利用して、職員による手続き支援を実施できる環境が整った(図3)。

### (3) 職員の庁舎空間の改善

スマート市役所の推進のため、新朝日庁舎は職員の環境改善にも取り組んでいる。書類の電子化で紙・ファイル類を大幅に削減し、ゆとりある執務環境を実現した。文書を電子化したことにより、打ち合わせもペーパーレスでの実施が容易になり、打ち合わせ後の資料共有がスムーズにできるようになった。当然、打ち合わせもペーパーレスとなり、継続した紙の削減にもつながっている。

オンライン会議も有効活用が進んでいる。鶴岡市は市域が広大であるため庁舎間の距離が離れており、以前は職員間の打ち合わせの際には車で拠点間を移動しなければならなかったが、オンラインにしたことで移動せずに行えるようになった。結果、時間とコストの削減を実現できている。

また、新庁舎移転に当たり、一人一席の決められた固定席から脱却し、複数人で共用す

る什器に変更し、グループアドレスを導入した。これにより、職員は担当グループ内で自由に席を選べるようになり、部門や職員間のコミュニケーションが活性化し、協働しやすい環境を構築している。また、固定席だとどうしても自分の荷物を置いてしまいがちであるが、固定席ではないことにより、各職員が環境美化を継続して意識することにもつながっている。

## 3 デジタル先導拠点「新朝日庁舎」での地域DX先行プロジェクト

デジタル化戦略推進を先導するため、「スマート市役所推進プロジェクト」のタスクフォースに旧朝日庁舎の各組織から職員が参画し、鶴岡市のデジタル化戦略の各施策を旧朝日庁舎で先行実践する準備を進めてきた。移転後もデジタル化戦略推進室スタッフが配置されており、鶴岡市内におけるデジタル化先導拠点としての地位を確立している。

新朝日庁舎では、市役所全体への波及をねらうスマート市役所推進プロジェクトのモデルとして、窓口サービス改革や職員の働き方改革を実施している。

## Ⅲ デジタル化による市民窓口サービスと働き方改革の推進

本章では、鶴岡市が掲げたデジタル化構想について、具体的に朝日庁舎でどのように取り組みを推進してきたか、その経緯について論じる。

# 1 市民窓口サービス改革の推進

## (1) 対象手続きの選定

### および実装方法の検討

前章で触れた市民窓口実証用端末については、ATM端末とキオスク端末を導入するため、実現方法や業務運用の検討は不要であった。一方、書かない窓口の設置については、「どのような手続きを対象にするのか」「どのようにしてシステム実装するのか」を検討する必要があった。

書かない窓口の実現に向けては、どの行政手続きを対象とするのかの選定から始め、まず直近一年間に朝日庁舎で実施された手続きの件数実績を洗い出した。また、実現方式についてもすでに鶴岡市のぴったりサービスで実装されている機能を利用すれば追加のコストをかけずに実装できるため、これを採用した。その結果、ぴったりサービスで実装されており、かつ手続きの件数実績も多い証明書発行と児童手当関連の手続きを選定した。

## (2) 業務フローの検討

従来は紙媒体で行っていた各種手続きを、タブレット端末を用いて電子的に行うために、変更となる業務フローの特定や条例などの変更の必要性について課題の洗い出しを行った。具体的には、選定した手続きごとに、Excelのワークシート上に一行ずつ業務内容を記載した。自治体職員は数年ごとでの部署の異動が多いため、異動の際の業務引き継ぎを行う要領で、ワークシートに記載した。そのうえで、各業務のどの部分がタブレットによる電子化の影響を受けるのか、それによって変更が必要となる業務内容について整理した。さらに、デジタル化に伴い発生し得る課

題を抽出し、これらの課題解決に向けて必要となる関係者や調整事項についても、併せて洗い出した。

その結果、朝日庁舎で受領する手続きではあるが、本庁舎との連携が必要であったり、押印省略の是非について確認が必要であったりするなど、調整事項が複数あるということが分かった。しかし、ワークシートの完成により、必要な調整などの作業が明らかになるとともに、それぞれの作業の状況や調整結果の証跡を残しながら、それらを一つずつ着実に解消していくことができた。

## (3) 実装後の実績と見えてきた課題

新庁舎設立に先立ち、2024年12月より旧朝日庁舎で書かない申請の運用を開始することが可能となった。タブレットに対応した手続きのうち、2024年12月から2025年3月に書かない申請で受領した割合は27.1%に上り、順調な滑り出しといえた。しかし、運用をしていく中で、従来の紙での手続きよりも職員の業務負荷が2つの要因によって大きくなっていることが明らかになった。

1つ目は職員が入力し、内容を確認しているため、結果として一人の市民の申請に対する職員の対応時間が、紙での申請よりも増えていることである。今後は、独力で実施できる市民とサポートが必要な市民で窓口を分けるなどの工夫が必要であると考えます。

2つ目は、現状、タブレットから申請されたデータが基幹システムに自動で連携されない状態になっているため、タブレットから申請のあった内容を一度紙に印刷した後、職員が手動で基幹システムに入力し直していることである。そのため、従来の紙で受領した業

務フローと比較して、申請内容を紙に印刷するという手間が増えている。ただし、タブレットはマイナポータルの仕組みを利用しており、自治体システム標準化に伴い、タブレットから申請した内容を基幹システムへ自動連携させ、紙ではなくデータで処理できるよう、書かない窓口としての業務フローの整理とフロントヤードの全体のあり方の検討が必要である。

このような課題を踏まえ、特に職員の業務フローを中心に、見直しや改善を図る必要性が明らかになった。しかしながら、本活動を通じて、書かない窓口を推進するための手法（手続きの選定、業務の整理方法）を確立することができた。この手法を用いることで、朝日庁舎内のほかの手続きへの拡大や本庁舎をはじめとした他庁舎への横展開を進めていく。

## 2 職員の働き方改革の推進

行政や市民の変化に柔軟に対応するために、新朝日庁舎では、フレキシブルで変化に対応できる庁舎空間の実現を目的に検討を進めてきた。旧朝日庁舎は古くからの庁舎であり、働き方改革を進めるには、大量のドキュメントという量的な課題と、職員の意識改革という質的な課題の両面に対応する必要がある。

### (1) ペーパーレス化に向けた活動

職員の働き方改革推進において、まずは旧

朝日庁舎に大量にあったドキュメント類をどうするべきかから検討をスタートさせた。検討の段階から、新庁舎の面積が狭くなるのでそのままでは移転できないことが分かっていたため、大量の紙を減らすにはどうしたらいいかが最優先課題となっていた。

庁舎移転で廃棄しなければならないドキュメント類を把握するため、2023年度にファイルメーター（FM）<sup>※2</sup>調査を行った。各執務室フロアだけではなく、旧朝日庁舎の地下書庫に保管されているドキュメント類も含めて全量をすべて算出した結果、半分以上のドキュメントを破棄しなければならない試算結果となった。誰が保管したか分からない過去から保管されているドキュメント類が大量に存在されていたが、公共機関のため公文書に関してはルールに沿った保存期間を守らねばならず、簡単には破棄できないことが課題であった。

公文書において、「原本保存が必須のもの」「PDFがあれば破棄してよいもの」「破棄可能なもの」を分類し、2024年度の約1年間をかけてスマート市役所推進プロジェクトのタスクフォースメンバーが朝日庁舎職員を先導し、書類の捨て捨て運動を推進した。最初は何の棚もドキュメントの山であったオフィスが、タスクフォースメンバーの声かけにより、引っ越し前には各棚から本当に必要なドキュメントを除いてすべて廃棄することができた。タスクフォース体制がうまく機能した成果であったといえよう（図4）。

### (2) フリーアドレス化の検討

ペーパーレス化と並行して、フレキシブルな庁舎空間の実現としてフリーアドレス化を検討してきた。フリーアドレス化で実現する

図4 ペーパーレス化による環境美化の実現



文書などが机にあふれた  
手狭な執務環境

文書などの電子化を率先し、  
ゆとりある執務環境を実現

出所) 鶴岡市「スマート市役所を推進する新朝日庁舎の取組」より抜粋

のは、場所を選択できることによる業務効率向上、他拠点間とのコミュニケーション機会の増加、将来的な可変性の実現が挙げられる。特に鶴岡市は拠点間の距離が遠く、打ち合わせなどで他拠点へ訪問するだけで時間を取られてしまうため、誰でも作業できるコワーキングスペースはニーズとして存在していた。また、今後の庁舎の活用のあり方が変わり、庁舎の職員配置数に変更になっても柔軟に変更できるレイアウトであることも、庁舎空間の什器選定に求められていた要素である。

フリーアドレスを前提に什器や電話環境などのICT機器を検討し、柔軟な庁舎を実現することで、窓口だけではなく、庁舎空間においても地方DXのモデルケースとしてデジタル化を推進してきたが、実際には、体制面や職員の意識改革のハードルが高かった。電話や什器導入に際して、スマート市役所推進プロジェクトのタスクフォースメンバーで検討している過程で、本所と他庁舎との設備のマッチングや互換性などの課題も浮き彫りとなり、新設の組織横断のDX推進体制ではすべてを統括できない点に課題があった。

検討の結果として、什器としては今後の変化に対応するものを導入するが、フリーアドレスにおいてはグループアドレスまでを導入範囲として進める方向で合意した（図5）。

### （3）拠点間空間接続の実現

鶴岡市は拠点間の距離の課題を解決すべく、拠点間でのコミュニケーションが取れる手段が必要となっていた。今回の取り組みにおいて、特に会議が多い本庁と朝日庁舎それぞれに、オンライン会議の手段としてZoomRoomsを導入した。

図5 グループアドレス化による職員連携の促進



職員と机が固定化し、  
日常のコミュニケーション  
範囲も限定的に

4人で1つの机を共有する  
グループアドレスで  
職員間連携が促進

出所) 鶴岡市「スマート市役所を推進する新朝日庁舎の取組」より抜粋

図6 会議のオンライン化



会議のオンライン化により、時間や距離の制約から解放

出所) 鶴岡市「スマート市役所を推進する新朝日庁舎の取組」より抜粋

地方自治体において、各ユーザーのPC端末にZoomを導入してオンライン会議をするのはLGWANの環境制約上、難しい場合が多いが、会議室に設置するZoomRoomsであれば、ユーザー端末の環境制約を意識することなく利用できる。

本施策は新庁舎移転前から実行し、特にDX先導拠点である朝日庁舎と本庁メンバー双方が参画するスマート市役所推進プロジェクトの会議において、有効に活用されてきた（図6）。

#### (4) 新庁舎移転後の職員の反応

2025年6月に新朝日庁舎が開所し、新庁舎ではデジタル化設備の準備が完了した。環境美化を継続するために、特に内部の会議はペーパーレスでやろうという意識改革が進んでいるとの声が上がっているが、一方、庁舎外との会議は依然として紙を印刷して実施している状況である。また、ペーパーレス化、グループアドレス化により、「机の上をきれいにしよう」という意識が全員に浸透し、その状態はキープできている。ただし、グループアドレス化によるコミュニケーションの向上という点では、まだ特に恩恵は得られていないようである。

デジタル先導拠点である朝日庁舎においては職員の意識改革は進んでいるものの、職員の行動変容や活用の定着は道半ばであり、環境整備から活用促進のフェーズへの移行が次なる課題となっている。利活用を推進し、その結果を他拠点・他地域へ展開することで、今後とも全市民に対してのウェルビーイング・コミュニティが実現できる庁舎空間を目指していく。

## IV 遠隔行政サービスを利用した 地域拠点の利活用による 市民生活の質的な維持

### 1 遠隔行政サービスのねらい

庁舎以外の小規模な出張所（特に山間部の朝日庁舎南出張所など）で行う市民の書類申請手続きにおいて記載漏れや間違いがあると、庁舎から移動して出張所へ渡さなければならないなど、職員・市民の双方にとって大きな負担となっていた。朝日庁舎南出張所は

朝日庁舎から12km以上離れており、雪が積もる冬季は車で片道25分ほどかかる。高齢の住民が多い地域のため、市民の庁舎間の移動は大きな負担となっていた。

鶴岡市は市域が非常に広く、庁舎間の移動に時間と費用がかかるため、対面以外で効率的にコミュニケーションできる仕組みの検討が必要であった。

## 2 朝日庁舎南出張所における 実証・実装と効果検証

市民の書類申請対応を、別の庁舎の職員がZoomと書画カメラを組み合わせてオンライン上からサポートする仕組みは2021年度に構築され、本格的な実証実験も2022年度よりスタートしている。

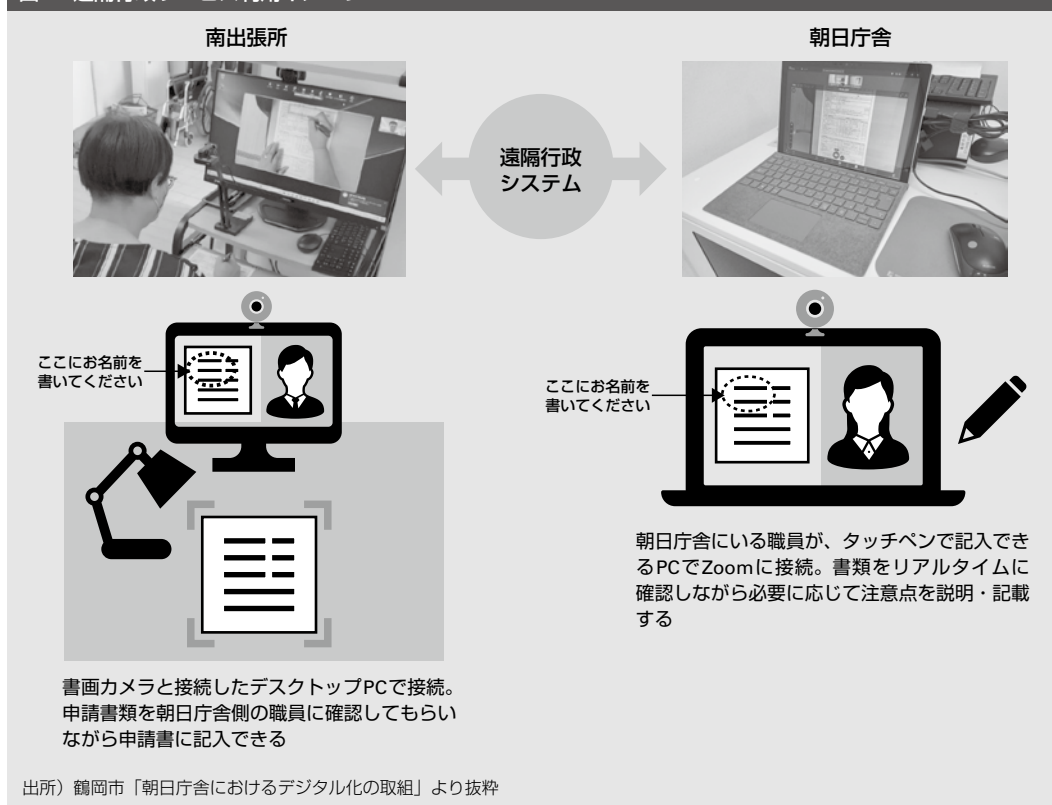
南出張所には書画カメラとPCを設置し、市民が来所した際に、申請書類を書画カメラで写し、朝日庁舎ではタッチペンで記入できるPCで職員がZoomに接続する。書類を書画カメラでリアルタイムに投影しながら手続きを行い、必要に応じて職員がタッチペンで書類の記載方法を説明し、遠隔から記入サポートを行う仕組みを構築した（図7）。

Zoomを用いた遠隔行政サービスにより、庁舎間の移動の手間やコストを低減しつつ、書画カメラで書類をリアルタイムに共有できるため、遠隔の職員でもスムーズに間違いなく申請書類の確認・対応が行えるようになり、職員・市民双方の負担の軽減も実現した。

また、地域で暮らす、特に移動が困難な市民にとって、身近な出張所で質の高い行政サービスを受けられるようになり、利便性が向上した。

朝日庁舎と南出張所間の遠隔行政サービス

図7 遠隔行政サービス利用イメージ



について利用者にアンケートを行っているが、利用者の大多数から高評価を得ており、「実際に画面で見られるので分かりやすく助かる」「便利になったので今後もぜひ続けてほしい」という声が届いている。具体的には、利用者の9割以上が60歳以上の高齢者であり、高齢者から新サービスが「利用しやすい」と評価されていることは、デジタル施策がどのような人にも受け入れやすい仕組みとなっているという点において、十分な成果を上げているといえるだろう。

### 3 実証実験結果の鶴岡市での横展開

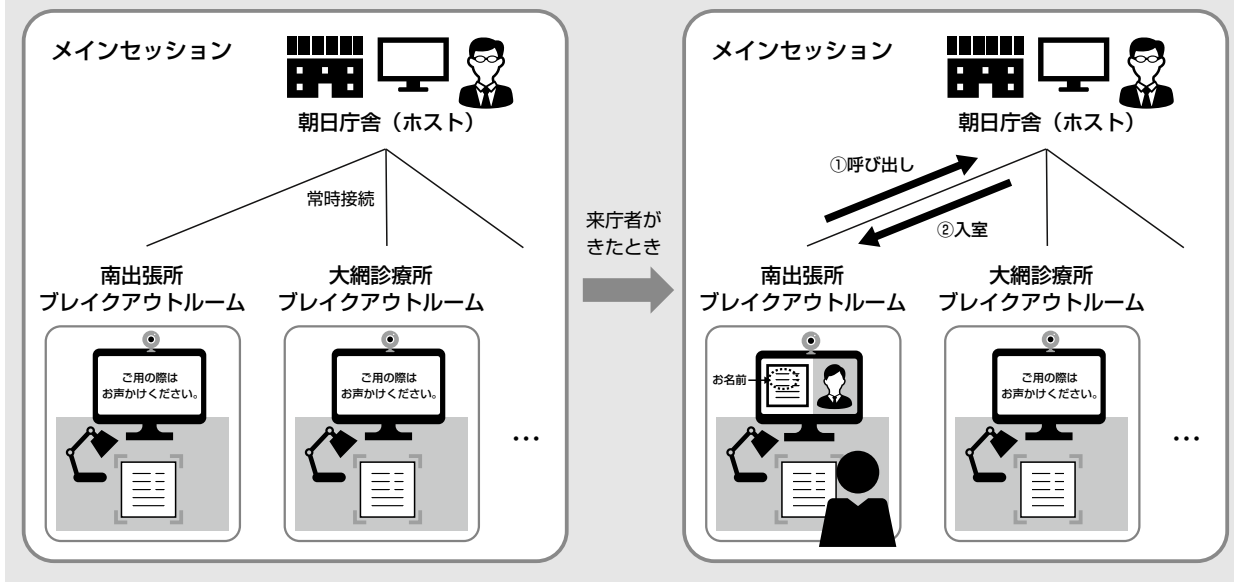
朝日庁舎と南出張所間での遠隔行政サービスの実証実験結果を基に、2024年度には同様

の仕組みを用いて朝日庁舎と大網診療所間にサービス拡大した。

朝日庁舎と南出張所間だけで遠隔行政サービスを提供している際は1対1だったのだが、朝日庁舎で対応する拠点が2カ所になると構成を変える必要性があった。もちろんZoom会議としては複数人が同時に参加することは可能だが、朝日庁舎、南出張所、大網診療所の3拠点が同時に参加してしまうと、南出張所、大網診療所の市民側にも声が聞こえてしまうので、野村総合研究所（NRI）の支援の下、Zoomのブレイクアウトルーム機能を用いて、問い合わせ窓口間の声を届かないようにする工夫を行った（図8）。

朝日庁舎と南出張所間で実現した遠隔行政サービスを同市内で横展開できたことは、鶴

図8 朝日庁舎⇔南出張所・大網診療所間遠隔行政サービス構成イメージ



岡市においてデジタル技術を自ら実施し活用する流れを实践できたという点において、一定の成果を上げたといえる。

## V 課題と今後の展望

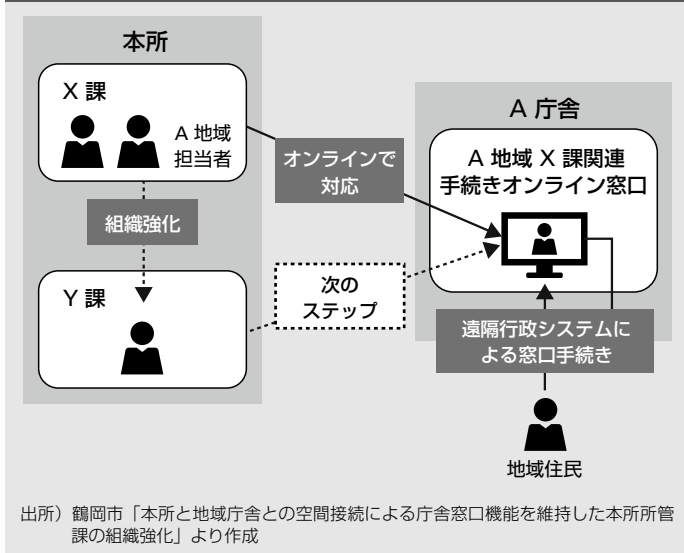
朝日庁舎と南出張所・大網診療所間で実現できた遠隔行政サービスは、今後、さらなる

地域DXへの活用が期待されている。朝日庁舎、南出張所、大網診療所はいずれも山間部に位置する庁舎・出張所である。人口減少に伴い、山間部の庁舎まで職員を配置し切れなくなってくると、年間申請がまれなケースまで山間部の庁舎職員が対応するのはより難しくなる。

遠隔行政サービスは、専門性の高い職員が本庁にしながら市内のどの拠点からでもサービスを提供できる可能性を持っている。このようなサービスが全サービスに普及すれば、本庁から遠いところに住んでいる市民も複雑な補助金申請や許認可手続きについて、専門職員がリアルタイムで書類を確認することで、遠隔で正確なサポートを享受できるようになる。こうした遠隔行政サービスの普及により、将来の職員不足に伴う地域拠点職員の中央拠点への集約を実現できるのではないだろうか(図9)。

朝日庁舎は、行政サービスの効率化と質の

図9 将来の職員不足に向けた遠隔行政サービス活用イメージ



向上を図るために、デジタル化を積極的に活用した行政運営モデルを先導的に実践する拠点として整備された。鶴岡市において行政サービス改革が実現できたのは、この朝日庁舎という「地方創生×デジタル化」による行政サービス高度化を象徴する拠点があったからにはかならない。

今回、ATMやタブレット端末、ZoomRoomsなどのデジタル基盤を整備することで、従来の業務プロセスを抜本的に見直すことができた。既存施設のままでは業務改革の実行やデジタル化の活用が難しいため、新庁舎建設というタイミングを活かして、行政サービス改善に必要な環境を包括的に設計できたことは大きな意義がある。また、「新しい庁舎になるのだから、自分たちの働き方も変えよう」という前向きな意識改革が職員の間に生まれ、デジタル化の推進を後押しした。

今後は、こうした取り組みをさらに深化させ、3C実現モデルを実践した朝日庁舎が、

鶴岡市における持続的な行政サービス改革と地域創生を支えるデジタル化の先導拠点として機能し続けることが期待される。

#### 注

- 1 神尾文彦、稲垣博信、北崎朋希『社会インフラ次なる転換——市場と雇用を作る、新たな再設計とは』東洋経済新報社、2011年
- 2 紙を積み上げたときの高さ。1 m = 1 FM (1 FM は約10,000枚)

#### 著者

中村祐美子（なかむらゆみこ）

野村総合研究所（NRI）デジタルワークプレイス事業企画部 エキスパート

専門はデジタルワークプレイス分野の導入支援、業務適用、活用推進など

木村勇太（きむらゆうた）

野村総合研究所（NRI）社会ITコンサルティング部  
シニアシステムコンサルタント

専門は自治体DX推進、社会・公共分野のシステム化構想策定、調達支援、PMO支援など