

令和5年度 政策課題セミナー実施報告書

令和6年2月13日
ふくしま自治研修センター
政策支援部

【政策課題セミナーについて】

- ・ 当センターでは、県内地方公共団体等にとって、タイムリーな行政課題や関心の高いテーマについて情報提供を行っています。
- ・ 令和5年度は、県内地方公共団体に実施したアンケート結果を踏まえ、「自治体に求められている行政DXとは」をテーマにセミナーを開催しました。

【開催実績】

- 開催日時
 - ・ 令和5年11月9日(木) 13:30～15:30
- 開催方法
 - ・ オンライン (Zoom)
- 講演
 - ・ 「自治体に求められているDXとは ～地域での実践を通じて～」
- 講師
 - ・ 西会津町最高デジタル責任者 (CDO) 藤井 靖史 氏
- 参加者数
 - ・ 98人

【講演概要】

- DX (デジタルトランスフォーメーション) とは?
 - ・ DXについてよくある勘違いは、DXをICT活用と考えていることであり、ICT活用をDXに置き換えて理解している自治体もある。
 - ・ DXとは、経済産業省によると、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とされている。
 - ※ 経済産業省：「DX推進指標」とそのガイダンス (令和元年7月)。

- ・ 端的に言えば「ユーザー視点にたち、働き方改革を行うこと」であるが、多くの場合、データとデジタル技術を活用することを目的にしてしまう問題がある。
- ・ デジタル技術はあくまで道具であり、手段であるため、道具を目指すのではなく、ビジョンや哲学を実現するために道具を使う必要がある。
- ・ 手段が目的化していないかどうかを確認するのがDXとして重要なことであり、非効率性を何とかするというのが最初に行わなければならないことである。
- ・ ようやくデジタル庁も、幸福度に寄与するためにデジタルという道具を使うということに気づいたところ。
- ・ 何のために仕事をしているのかを答えられるのが大事である。
- ・ 磐梯町では、「自分たちの子や孫たちが暮らし続けたい魅力あるまちづくり」にするために、デジタル技術を使って組織を再構築している。

○ デジタル人材の不足について

- ・ デジタル人材は、職員全員であり、庁内で使われているデジタルツールを普通に使える人材のことである。デジタルツールを使うのに専門知識は不要であり、デジタルに関することだから総務課ということではなく、各課が自分ごととして取り組むことが必要なことである。
- ・ 知識がないと交渉力が弱くなってしまうので、複数のセカンドオピニオンが大事である。
- ・ デジタルに詳しいことが大事なのでなく、住民ニーズがわかって、合意形成がとれるかが大事なことである。
- ・ デジタル専門人材は、大学や民間IT企業出身者等の教育コストの高い人材のことであり、ひとつの自治体で確保するのは大変であるため、自治体間でシェアしていく必要がある。

○ 自分ごとになると進む事例

- ・ 西会津町の診療所では、電子カルテを導入しているが、最初、先生は前向きでなかった。
しかし、未来世代のことを考えると今のままではよくないと考えてくれたことにより、一気に導入が進んだ。

○ 働き方がどのように古いのか事例

- ・ 米軍では、ソマリア紛争で多くの米兵が命を落としたことをきっかけに、

現場に権限を移譲し、ピラミッド型からネットワーク型へ変更した。

- ・ ネットワーク型では、プロジェクト管理ツールを活用し、全ての情報量をログデータとして残し、上司が情報を取りに行くという流れになる。
- ・ デジタルを導入することを目的としておらず、組織をどうするかと考えた時に、どうにかできるのはデジタル機器しかなかったということである。
日本の場合は、運用の改善が抜けて機器だけ導入されるという状況になってしまうことがある。

○ 働き方がどのように変化するのか？

- ・ PDCAは、状況が変わりやすい時代において、プランが無意味になる問題があり、プランを立てること自体が難しく、自治体の施策がずれる原因でもある。
- ・ OODA（ウーダ）ループで、高速回転させていく中で解像度を上げることができ、施策を行いやすくなる。

DXのXの部分の話であり、多くの自治体でこの手法を取り入れる時代になった。

※ OODA（ウーダ）ループとは、Observe（みる） Orient（わかる） Decide（きめる） Action（うごく）の頭文字をとったもの。

○ 地域での実践（OODAループ）

- ・ 西会津町では、「デジタルよろず相談室」や「デジタル教室」を開催しているが、多くの自治体が行っているスマートフォンの使い方を教える場ではなく、高齢者から話が聞ける貴重な場として捉えている。
- ・ 「みる」、「わかる」の精度を上げ、高齢者の困っていることを把握し、施策に反映させるために行っているのも、事業者に委託するのではなく、職員自らが教材を作って教えている。
- ・ 相談を聞いていると、ギガ容量の多いプランを契約しているせいで月額料金が低いということがあるが、そこから見えてくる課題は、交渉力の弱さであり、町として、この部分をフォローする施策を考えるなど。
- ・ ユーザー視点で考え、「みる」、「わかる」の解像度を高くすることにより、効果がある施策を行えるということ。
- ・ 西会津町の奥側地区では、地域活動に若者が顔を出したくないことや、高齢化が進んでいることにより、担い手不足という状況になっていた。

そこで、地域活動の再構築のため、集落の人口構成比をデータで見てもらう機会をつくり、問題を実感してもらったことにより、若者を中心とし

た新しい団体を作り、それを長老達がフォローすることになった。

- ・ こういう事例は、多くの自治体で失敗事例としてあるが、一度失敗してやめるのではなく、回転数を上げていかないと、うまくはいかない。

○ 地域での実践（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）

- ・ 例えると、業務量調査という健康診断をした結果、課題という異常が見つかった場合は、精密検査という業務把握を必要とし、業務改革という治療が必要となることがあるというもの。
- ・ 西会津町では、業務量調査の結果、タイムカードに時間がかかっていることがわかった。それは、アナログであるタイムカードをデジタルであるエクセルに入力するといったアナログとデジタルを併用することが業務量増加の原因であった。
- ・ 業務量調査で異常が見つかった場合でも、ユーザー視点に立つと必要なことかもしれないので、何のために行うのかということをよく考えておく必要がある。

○ 地域での実践（データを見る）

- ・ 職員の人口構成比データを見るだけでも、わかってくることが色々ある。例えば、若者と高齢者の中間層が少なく、ウィークポイントであるため、中間層を守らなければ組織として機能しづらくなるということ。是非、自分の自治体のデータも見てもらいたい。
- ・ 人口構成比が逆三角形へなったということは、前と同じことが絶対にできないということであり、未来をつくるべき世代を助ける施策を作っていく必要がある。
- ・ 日本の人口が破局的に減少することになるため、デジタルで便利になるという考え方から、子供達に引き継ぐために、生き残りをかけてという話になる。

○ 地域での実践（小さな自治体での実践）

- ・ デジタルの恩恵というのは、非同期型で仕事を行えることであり、プロジェクト管理ツールなどを使いながら、お互いに時間がある時に対応ができる。
- ・ リアルタイムで行う同期型は贅沢な時間の使い方になるので、プロジェクト管理ツールを使って圧縮させ、余った時間は、実際に会って雑談などをする時間に使う。

- ・ 今の大学生は、プロジェクト管理ツールを使っているが、自治体に就職した瞬間、急に電話とメールに戻り、戸惑うということが起き、若手が辞めてしまう原因にもなる。

○ 地域での実践（世界との15年の差を埋める）

- ・ 日本のDXは、15年遅れており、そこをまず、キャッチアップするべきである。
- ・ 情報をただ発信するのが「Web 1.0」、ユーザー参加型が「Web 2.0」であるが、自治体は、「Web 1.0」のスタイルであるため、住民同士が助け合う「Web 2.0」のスタイルにするべきである。
- ・ 自治体は、情報受信の力も大切であり、今までは、大きな声を中心に動いてきたが、デジタルを使えば小さな声も聞けるようになる。
- ・ 約1,700の自治体がバラバラのシステムを使っているというのは、日本くらいであり、多くの国のシステムは、1つから3つであるため、共同利用によるデジタルの恩恵があるということになる。
デジタル庁には、解決に向けて頑張ってもらいたい。
- ・ 西会津町では、政策へ若者に参加してもらうため、Web上でブレインストーミング、共創、実装ができる「decidim」を活用して小さな声、声なき声を集めている。

○ 職員政策能力研修

- ・ 西会津町で職員政策能力研修を行っているが、デジタル技術のための研修ではなく、「ファシリテーション」、「プロジェクトマネジメント」、「マーケティング」といった自治体に求められている能力を身につけるための研修であり、結果的にデジタル技術も活用するというものである。

○ まとめ（自治体に求められているDXとは）

- ・ ICTを使うことを目的化せず、ユーザー視点にたち、働き方改革をすること。
- ・ 最も重要なのは、ミッション・ビジョンの確認であり、何のために行っているかを考えること。
- ・ 課題の洗い出しができていないか、実施できる体制にあるか、専門家頼みになっていないかを考えることも重要。
- ・ このままで子供達の世代が世界で生き残れるのかをOODAループやWeb 2.0をヒントに確認する必要がある。

【質疑応答】

- ・ 別紙のとおり。
※ 政策課題セミナー終了後の質疑応答も含む。

【参加者の感想（アンケート結果より一部抜粋）】

- ・ 非常に興味を持って受講でき、DXの取組による業務改革を積極的かつ早急に進めていく必要性を痛感しました。
- ・ 様々なデジタル推進が、地方行政にとってメリットが多いことが分かったため、今後、業務を行う中でいかしていきたいと思います。
- ・ 非常に参考になったため、より多くの職員に聞いてほしい内容でした。
- ・ 単なるDXではなく、DXに係る体制や組織構築を聴くことができ、とても有意義でした。藤井講師が話されていた、デジタル技術を使うことが目的化しないように、今後の業務を考える上で参考にさせていただきます。
- ・ 「職員全員がDX人材」、「デジタルはあくまで道具」等、DXを進めていくにあたり全職員が意識すべき大切な考えを、とても分かりやすくお示しいただきました。
- ・ DXの進展には専門的知識は不要と藤井講師が説明されていたが、まさにその通りで、使う側の間が常に業務をアップデートしないと実現しないものであり、年代問わず変化に柔軟になるこのことが自治体DXの肝だと感じました。
- ・ 働き方改革や、そもそも人がいなくなることを考えると、非同期型で職場環境を整えていくことが大事だと思いました。次の世代が働きやすい環境を作るという方針を打ち出すのも必要なことかもしれません。
- ・ デジタル技術を使うことに主眼を置くのではなく、地域の課題に向き合うことが大事だということだったので、現在、うまく把握できていない地域課題の把握、整理、解決への思考方法を学びたいです。
- ・ 遠方の市町村にとって参加しやすいオンラインでの開催は、ありがたかったです。

【参考】

- ・ 総務省HP（下記URL参照）に、「自治体DX推進」に関する様々な情報が掲載されております。

https://www.soumu.go.jp/denshijiti/index_00001.html

【質疑応答】

NO.	質問内容	回答内容
1	DXによる業務の効率化について、一職員が日々の業務において取り組めるような内容やツールの使い方があればお教えいただきたいです。	ChatGPTが代表的なツールにはなるが、「技術はいつも本質を問うてくる」という側面があります。 議会での質問をAIに考えてもらい、その回答を役場側でもAIで答えるということがあったが、そうすると議会とは、そもそも何なのかということに行き着いてしまうため、便利なツールではあるが、どうあるべきかということが問われています。 西会津町でもChatGPTを学びたいかといったアンケートをしたところ、結構な割合で勉強したいという人がいました。ChatGPTに関するe-ラーニングツールがたくさんあるので、集合方式ではなく、各個人が勉強することが大事であり、教わるのではなく、自学自習するように勉強の仕方を変えないと個々のスキルは向上しないうです。 日々の業務で取り組めるツールは、kintoneを使った業務効率化ツールがあります。エクセルでは、入力したあとに検算するなどの問題がありますが、kintoneだとシステム上でシステム化されているのでよいです。
2	法令上の手続きを電子化し、関係事業者からの申請や報告などを電子データでやり取りしたいと考えています。手続きなどを電子化する際に、事業者などへ周知する内容や方法として注意したほうが良い点や盛り込むべき内容についてご教授をお願いします。	法令上の手続きだと、法令上の様々な課題があると思うので一概には言えないですが、事例として、会津振興局で取り組んだ際に話がでていたのは建築等の事業者登録や入札資格等の確認が各自自治体ごとに手続きがあるという課題があったため、フォームに入力してもらい、電子データでリアルタイムで広域で管理できる仕組みを検討していました。その中で課題となっていたのは、そうすると様々な地域から様々な事業者が登録をして参加するようになるので地元の事業者にとって非常に不利になるということでプロジェクトが止まったことがあります。実はツールの問題ではなく合意形成の問題であったということであり、合意形成をしながら進めることが大事であるということです。
3	行政DXについては、大きく分けて住民向け（届出書・申請書の簡素化など）と職員向け（事務の簡素化・ペーパーレス等）のものがあると思うが、主に職員向けのDXを推進するにあたり、自分も含め、公務員は特に現状のやり方を変更するという点に対して抵抗感を持ちがちであると感じている。効果的な取組方法や事例があればご教示願いたい。	DXで全てを変革しなければならないことはなく、業務量調査をし、どこを変えなければならないポイントかを把握しながらやっていくことが大事であり、次の世代が困らないように、近い将来を想像する力が必要です。 自分の仕事の仕方を変えるのは大変ではあるが、世代交代を見据えながら動けると良いです。
4	以前、他部署の作業効率改善活動をした際に「自分の仕事はこれ以上改善できないよ」、「今忙しいから〜」と言われ、門前払いされるのがよくありました。そういう所こそ、しっかりと作業棚卸をすると改善箇所が見つかるものと思っていますが、こういった時に協力してもらうためには、どうしたら良いでしょうか。（所属長から担当に改善の指示はあるものの、担当が上記のような形で協力してもらえません）	同じような状況が全国的にあります。特に東北地域はその傾向にあります。 棚卸してできない理由はいくつかあるのですが、最悪のパターンですと「これまでの仕事のやり方が悪かったことが明らかになる」、「ひまなのがバるる」ことを避けたいといった感情的なところもあります。こうなると手出しができません（この件に関係している時間をもったいなく、それは上長がやるべき仕事になります）。打ち手としては、新しい担当になったりするタイミングを待つことになります。 （そこまでひどくない理由であれば）重要なこととしては、自分ごとになってもらえるかどうかのポイントになります。こういった改善はやり続けることが重要で最初からうまくいきません。だれから強要されたものは長続きしない（1回適当にやってみてダメだったという実績が盾になるのでさらに状況がむずかしくなります） 自分ごととして捉えてもらえるように、ワークショップ等を開催してその人から「やりたい」と言ってもらえることを目標にしたりします。
5	DXについては、今すぐにも実施しなければ立ちいかない事と認識しているが、一方では、組織の情報漏洩を危惧し、業務使用のPCはオンラインで使用しない（契約通信社からの助言）など制約が多い。理想的な形だと、今回の講師先生のお話を聞いていたが、実際には「うちでは無理だな」などリアルな問題が浮き彫りになった。何とかしたいが、何から動けばよいのかご指導あれば。	LGWANの課題だと思います。こちらに関してはテレワークの事例がでてきたので動けるところがあるかと思えます。 さらに、情報漏洩を危惧しないといけないデータとそうでないもので具体的に考えている必要があると思います。窓口であったり秘匿性の高い情報があると思いますが、商工とか外の方々と頻りにやりとりをするような部署では、そのようなデータを使わずに仕事ができるかと思えます。 おすすめはベンチャー企業との協働プロジェクトをやってみる事です。今時の働き方を間近で体験することができます。
6	西会津町と磐梯町の藤井先生の雇用形態、勤務日数など教えてもらいたい。	西会津町は雇用形態は町の非常勤特別職です。週に3日ですがオンラインも可能です。磐梯町は、ほんだい振興公社の副理事長なので、企業の副理事長として役員報酬をもらっています。
7	「デジタル人材は職員全員。困るのはツールを使ってくれない職員、仕事が倍になってしまう」という状況がまさにあると感じますが、これを解決していく方策や事例がありましたらご教示願います。	まさにこれです。私自身も不思議なのですが、普通の会社でこのツールを使うとなれば皆が使います（使わないという選択肢がない）。なぜ自治体は個人の嗜好が尊重されるのでしょうか？ 個人であればその嗜好は尊重されるべきですが、組織人としては別だと思っています。