



ことば「デジタルトランスフォーメーション」

# 進む! 自治体デジタルトランスフォーメーション(DX)

株式会社富士通総研 公共政策研究センター長 若生幸也

わかお・たつや

2006年金沢大学法学部卒業、2008年東北大学公共政策大学院修了、同年富士通総研入社。2011～2013年に北海道大学公共政策大学院専任講師(出向)、2013年富士通総研復職。2020年より現職。東京大学先端科学技術研究センター客員研究員・北海道大学公共政策大学院研究員・関市まちづくり市民会議政策アドバイザー・北海道芽室町議会サポーターなどを兼務。専門は地域政策・自治体経営・規制改革。

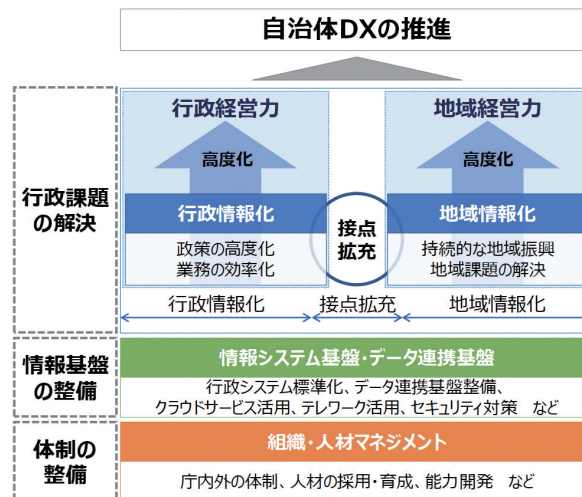
## 自治体にとっての デジタルトランスフォーメーション

財政制約・職員制約の中で、これまでとられてきた手段は、主に非正規職員の活用拡大や民間委託の拡大など「別の人」に頼る方法であった。これらの手段がとられた理由は、正規職員から非正規職員や民間委託への置換による費用対効果があったためである。一方、人口減少に伴う労働力人口の減少は民間委託の単価上昇を招いた。これまでの「別の人」に頼る手段が通用しなくなり、単価上昇のないデジタル化がにわかに注目された。総務省の「自治体戦略2040構想研究会」における基本的な問題意識も同様である。

加えて、コロナ禍での接触抑止を求められる状況下で直接相対しなければ手続が進まない窓口現場や特別定額給付金支給に関する混乱などの状況は、自治体デジタル化の必要性を多くの関係者に投げかけた。このような背景も踏まえ、2020(令和2)年12月に総務省から「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」(自治体DX推進計画)が公表され、自治体DXが自治体経営の中核に位置づけられた。

本来の自治体DXの全体像とは、図1のように位置づけられる。DXとは「デジタル」「トランスフォーメーション」であり、デジタルであろうがアナログであろうが「トランスフォーメーション」＝「変革」に結びつかなければ全く意味がない。筆者の定義であるが、自治体DXとは「徹底的にデジタル技術『も』使った行政経営力と地域経営力向上を目指した営み」と言える。

大きく分ければ業務の効率化で生み出した余力を政策の高度化(データ活用など)へ結びつける「行政情報化」と、地域課題の解決と持続的な地域振興を目指した「地域情報化」、行政と住民・事業者の間をつなぐ「接点拡充」に分けられる。それらを下支えするのが、システム標準化・テレ



【図1】自治体DXの全体像

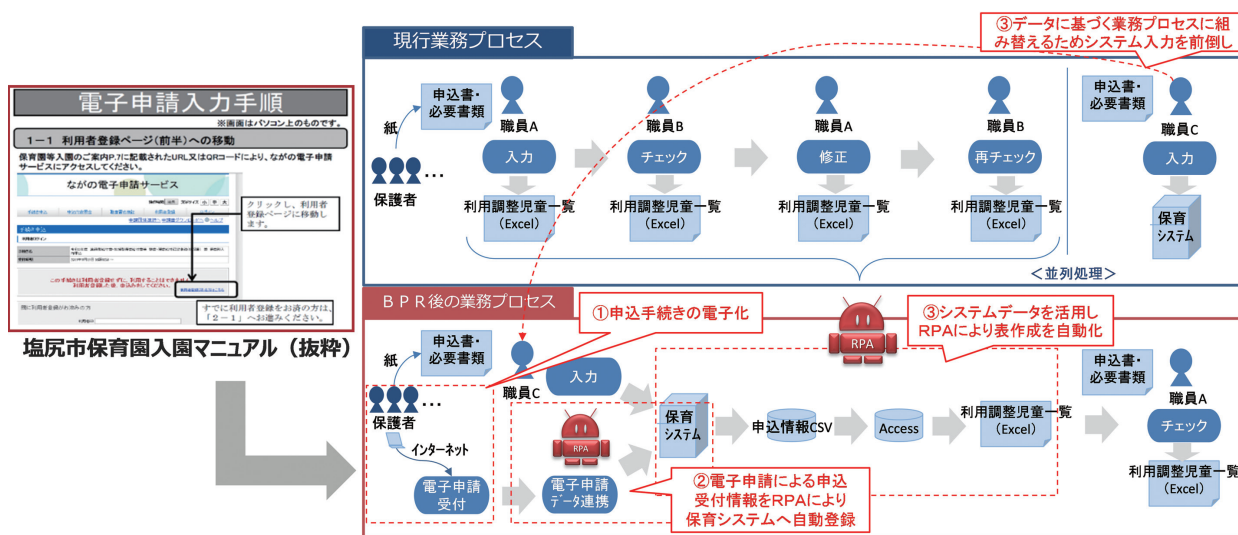
(筆者作成)

ワーク・セキュリティ対策などからなる「情報システム基盤・データ連携基盤」であり、基底に位置づけられるのは庁内外体制、人材の採用・育成、能力開発などからなる「組織・人材マネジメント」である。

本来の自治体DXの全体像と対応させると、総務省の自治体DX推進計画は「行政情報化」(ほとんど業務の効率化)や「接点拡充」、「情報システム基盤・データ連携基盤」、「組織・人材マネジメント」(一部)が中心である。各自治体は総務省の自治体DX推進計画のみに捉われず、本来の自治体DXの全体像を踏まえて、取り組むべき課題を明確化することが求められる。

## 自治体DXの先進事例

本稿では自治体DXの先進事例として2つを取り上げたい。1つ目は、本質的な目的を見定めて、業務の効率化を徹底した塩尻市「保育業務改革プロジェクト」である(弊社・富士通総研が支援)。2つ目は、市民一人ひとりの属性情報を踏まえ



【図2】塩尻市における保育業務プロセスの見直し

出典：塩尻市「保育業務改革プロジェクト」報告書（富士通総研支援）[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000611121.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000611121.pdf)

ターゲットを狙った広報という政策の高度化を目指した千葉県「あなたが使える制度お知らせサービス」である。

(1)塩尻市：保育業務改革プロジェクト\*

保育園受付窓口業務は、10月の入園申込開始から翌年2月の利用調整決定までが繁忙期となり、正規職員の超過勤務時間が増加し続けていた。加えて2019（令和元）年10月から施行される幼児教育・保育の無償化も控え、今後も増加する利用者に対応できない可能性も想定されたため、AIやRPA等のICT活用も視野に業務改革に取り組んだ。

塩尻市の業務改革のポイントは、①そもそも保護者はパソコンやスマートフォンを利用できる世代がほとんどであるため、電子申請を原則化し、実際に約99%が電子申請されている点にある。発生源の申込情報がデータであれば加工・組替も容易である。実際に、②申込情報のデータをRPAにより保育システムへ自動登録している。これまでは利用調整児童一覧を何度も目検した上で

\* [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000611121.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000611121.pdf)

最後に保育システムに登録していたが、システムチェックができる部分はシステムに任せ、本当に目検が必要な部分に絞って目検することにした。その上で、③利用調整AIに登録するための一覧表をRPAで作成した。

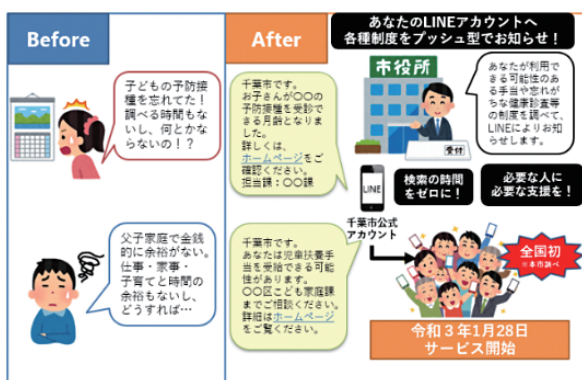
これらの業務改革の効果は、電子申請、RPAを活用した申請受付業務では業務量を約18%削減し、AIを活用した利用調整では業務量を約50%削減、対象とした業務プロセス全体の期間は約1か月短縮した。本質的な目的を見定めて、対象者が若年層に絞られるならば、恐れることなく原則電子申請化し、システムチェックに任せられる部分はシステムに任せ、真に人間でなければならない部分に注力するという基本原則を大切にDX事例である。この事例でも分かる通り、デジタル活用は本質ではなく、徹底的なアナログ業務改革がDX効果を最大化するために不可欠である。

(2)千葉県：あなたが使える制度お知らせサービス（略称：For You）

本サービスは、健康診査や子育て支援関連手続を中心に23制度の利用に関して、検索・問合せ



# 進む! 自治体デジタルトランスフォーメーション(DX)



(図3) あなたが使える制度お知らせサービスのイメージ図

出典: 千葉市ウェブサイト「あなたが使える制度お知らせサービス～For You～」  
<https://www.city.chiba.jp/somu/joho/kaikaku/oshiraseserviceforyou.html>

に係る市民負担を軽減するため、市が保有する住民情報を活用し、各制度の受給対象者となる可能性のある市民に対し個別にLINEで通知し、受給漏れを防ぐサービスである。

行政サービスは申請主義だと言われるが、例え申請主義は変えられなくとも、一人ひとりの市民に合わせて制度の認知度を高める手段として有効である。その上で、より各市民属性に応じ響きやすい表現にすると、制度利用を促す「ナッジ」的要素を組み込める可能性もあると言える。

## DXの基底に位置づけられる 組織・人材マネジメントの重要性

以上2つの自治体DX事例を挙げたが、決して自治体は総体としてデジタル技術に明るいわけではない。このような状況の中で、コロナ禍で民間需要が冷え込んでいることもあり、デジタルバブルに沸く自治体を新たなビジネスチャンスとして捉える民間事業者が急速に増加している。

この点で、これらの民間事業者や提供するサービスの「目利き」ができる「組織・人材マネジメント」の構築は極めて重要な課題である。これま

で一部の自治体では、CIO補佐監など外部人材を自治体組織内に取り込むことでデジタル技術の活用能力を高める努力を行ってきた。一方、CIO補佐監などはあくまで手を動かすわけではなくアドバイスが主であり、デジタル技術の活用能力を総体として高めるには限界があった。

このため、デジタル技術の活用能力の高低の軸とフルタイム・パートタイムの軸で、内部人材・外部人材の採用・育成や民間事業者との連携など多様な手段を組み合わせることで目利き能力を担保することが、今後の自治体DXの成否を決めると言える。

そしてDXでは「デジタル」という観点からデジタル技術に詳しい人材と「トランスフォーメーション」という観点から業務改革や政策の高度化に詳しい人材の両方が求められる。筆者自身は「トランスフォーメーション」には一定の知見を有するが、詳細な「デジタル」技術までを求められると心許ない。すなわち、ひとりで両方できる人材は皆無であり「組織体」に任せるという手法も考慮すべきである。

また、行政には公平性など独自の留意点がある。民間事業者の「デジタル目線」で「公平性など非効率なのでデジタル技術で全て解決すればよい」という考えが通用しない部分もある。自治体DXを推進する組織体として、できることは着実に半歩でも良くする姿勢が求められる。各課の負担となっている問題を取り除き、良くなっている実感を早期に持ってもらうことが自治体DX成功のカギである。私も微力ながら関わる自治体をご支援したい。