

# 三重県地方自治研究センター 2024年度定期総会開催

定期総会記念講演会

自治体DXの推進に求められるデジタル人材  
～住民サービス向上のために活躍する人材づくり～  
一般社団法人コード・フォー・ジャパン代表理事 関 治之氏



発行所  
三重県地方自治研究センター  
三重県津市栄町2丁目361番地  
(一助)三重県地方自治労働文化センター内  
TEL059-227-3298  
FAX059-227-3116  
E-mail : info@mie-jichiken.jp  
https://www.mie-jichiken.jp/



2024年6月3日(月)、三重県地方自治労働文化センターにおいて、2024年度三重県地方自治研究センター定期総会を開催しました。  
はじめに、当センター田中理事長が「人口減少、少子高齢化、グローバル化、デジタル化など時代のトレンドの中で地方自治体は様々な課題が差し迫っている。そのような中でも、地方自治に携わる皆様は多様な解決が困難である日々の課題に直面

されていることから、当センターでは皆様と連携を強化しながら課題解決に向かえるように今年度も取り組みたい。地方自治というのは住民の皆様の福祉の向上、そして町の持続可能な発展という大きな目標に向かって日々業務を行っている。その大きな目標に向かって貢献していきたい。2024年度については2023年度よりもさらにその役割を果たせるよう皆様の引き続きの支援、ご協力を賜りたい。」と挨拶。続いて自治労三重県本部の原田貴文中央執行委員長から、来賓を代表して祝辞とともに「自治体職員は公共サービスを支える仕事をしており、住民に喜ばれ自らの役に立っていると実感できるやりがいのある仕事をしたいと思うのが、現在は人員削減等により通常業務をこなすだけでも精一杯の状況で自治研活動を行う時間が無いという声もある。そのような状況を改善するため、労働組合としても自治研活動による賃金や労働の見直しや労使交渉による賃金や労働

条件の課題解決が必要と考えている。自治研における自治研活動の取り組みとして、昨年は自治労三重県本部において三重県地方自治研究集会を開催し、若年層の人材確保をテーマとして若手職員を中心としたワーキンググループが研究成果を発表した。今年度は全国集会開催の年となっており、10月4日・5日に島根県で開催されるので多くの方々に参加していただきたい。」と挨拶がありました。  
総会は議長に津市職員組合書記長の野口裕介氏が選出され、会員総数127名(団体・個人会員)中、当日出席者数33名、委任状45名、計78名の出席がありました。  
総会の議事では、事務局より報告を行い、2023年度事業報告・会計決算報告・会計監査報告が確認されました。続いて第1号議案2024年度活動方針(案)、第2号議案2024年度予算(案)の承認、第3号議案役員改選(案)の承認がされました。

## 2024年度 役員体制

- 理事長 田中 俊行 (前四日市市長)
- 副理事長 鈴木 健一 (伊勢市長)
- 〃 西田 健 (紀宝町長)
- 〃 酒井 俊典 (三重大学理事・副学長)
- 〃 小林慶太郎 (四日市大学副学長・教授)
- 〃 原田 貴文 (自治労三重県本部中央執行委員長)
- 専務理事(常勤) 藤森 久次 (自治労三重県本部特別執行委員)
- 理事 日沖 靖 (いなべ市長)
- 〃 前葉 泰幸 (津市長)
- 〃 北川 裕之 (名張市長)
- 〃 加藤 隆 (木曽岬町長)
- 〃 水谷 俊郎 (東員町長)
- 〃 諸岡 高幸 (菟野町長)
- 〃 矢野 純男 (朝日町長)
- 〃 城田 政幸 (川越町長)
- 〃 久保 行央 (多気町長)
- 〃 下村由美子 (明和町長)
- 〃 大森 正信 (大台町長)
- 〃 辻村 修一 (玉城町長)
- 〃 中村 忠彦 (度会町長)
- 〃 服部 吉人 (大紀町長)
- 〃 上村 久仁 (南伊勢町長)
- 〃 尾上 壽一 (紀北町長)
- 〃 大畑 覚 (御浜町長)
- 〃 小島 智子 (三重県議会議員)
- 〃 岩脇 圭一 (津市議会議員)
- 〃 橋本麻友美 (自治労三重県本部中央執行委員)
- 〃 長澤 和也 (三重県地方自治労働文化センター理事長)
- 〃 鳥羽 幸也 (三重県職員労働組合中央執行委員長)
- 監事 中村 進一 (フォーラム平和・三重幹事)
- 〃 早川ゆみこ (三重県職員労働組合書記次長)

定期総会記念講演会

# 「自治体DXの推進に求められるデジタル人材 住民サービス向上のために活躍する人材づくり」

一般社団法人コード・フォー・ジャパン代表理事 関 治之氏

定期総会終了後、総会記念講演会を開催しました。講師に一般社団法人コード・フォー・ジャパン代表理事 関 治之氏をお招きし、「自治体DXの推進に求められるデジタル人材」住民サービス向上のために活躍する人材づくり」と題し、ご講演いただきました。以下、要点をまとめます。

(文責：三重県地方自治研究センター)

## 1 自治体DXとは？

総務省の自治体DX推進計画において、自治体DXとは「自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービス化の更なる向上に繋げていく」と定義している。これは地方自治法第2条第14項「地方公共団体はその事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を上げるようにしなければならぬ」という規定に沿った活動はデジタル技術やデータを活用することによって可能であると言っているに過ぎないといった見方もできる。

これを踏まえた上で、そもそもDXとは何なのかを掘り下げていきたい。DXとはデジタル技術を使い、ビジネスモデルそのものを革新することであり、今までの事務作業を省

力化・省略化することや業務の質を上げることなどが目指すゴールとなる。これは今まで自治体として求められた能力とは異なるものであることがイメージできると思う。

DXを進める上で最も重要なことは、ユーザーを起点に考える、いわゆる市民目線で考えプロセス自体を変革する力を養うことである。行政は今までのやり方をベースに建て増し式で仕事をこなすことによってシステムが複雑化することが多い。DXでは元々何をやりたいのかという明確な目標を設定し、現状と目標の差をなくすための課題解決をする施策としての仕組みとシステムを構築する。その際、不必要なものを予め片付けておかなければ効率的にツールを利用することはできない。デジタルを利用することにより目の前の人にはすっきりとしたアウトプットを見ることができ、その裏側の段取りや準備をスキップすることはできない。そのためにも現場の知識は欠かせない。DXは専門部署に丸投げされることが多いが、「デジタル」と「X・トランスフォーメーション」を分けて考えた場合、デジタルではサービスをデザインする能力が求められる。一方、トランスフォーメーションに期待される行動は、ありたい姿を定義し、解決すべき課題を設定することであり、そのために求められる能力は、法律や条例への対応、利害関係者との合意形成など現場の人間の知識や能力で

あることから、本来丸投げできるものではない。このことから幹部は現場の人間が主体的に関われるように調整が必要である。

## 2 行政とサービスデザイン

DXのイメージを紹介したが、DXの推進にあたりサービスをどのようデザインすればよいかを考える。

そもそもデザインとは、既存の状況を改善して、望ましい状況に変えるための行動を考えているものであるといった広い定義でイメージしていただきたい。つまりサービスデザインとは既存のサービスをより良い状態にするために体系化された手法のことである。

サービスデザインは利用者と提供者の双方にとっての最適な価値を探ることが重要である。利用者にとって価値があることが前提とはいえ、そのみを考えて提供者が苦勞するやり方はバランスが取れていないと言

い難い。サービスデザインの特徴として「利用者中心であること」、「共創の意識があること」、「俯瞰的な視点であること」が挙げられるが、これを地方自治体に置き換えて考えると「市民目線でものごとを考えると」、「全て職員でやる」とはしない、「個別最適ではなく全体最適を考えると」と読み替えることができる。サービスデザインとは市民目線を持つという元々受け継がれてきた自治体職員の心構えをより具体化するための手法、方法論が確立されてきたものだと思ってい

### サービス設計12箇条

- 第1条 利用者のニーズから出発する
- 第2条 事実を詳細に把握する
- 第3条 エンドツーエンドで考える
- 第4条 全ての関係者に気を配る
- 第5条 サービスはシンプルにする
- 第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
- 第7条 利用者の日常体験に溶け込む
- 第8条 自分で作りすぎない
- 第9条 オープンにサービスを作る
- 第10条 何度も繰り返す
- 第11条 一遍にやらず、一貫してやる
- 第12条 システムではなくサービスを作る

政府CIOポータル 「サービスデザイン思考によるサービス・業務改革(BPR)を進めよう」より  
参考HP <https://cio.go.jp/node/2421>

ある程度体系化されており、複雑化、多様化している地域課題をこれまで以上に少ない資源での解決に適した手法と言えらる。従来のマンパワーや人海戦術によるサービスの質の向上ではなく、ICTを含めた仕組みで対応しながら、ありたい姿を探していきといったアプローチの手法である。

DXとサービスデザインの関係は「情報システム整備方針に定めるサービス設計12箇条(以下12箇条と言ふ)」で挙げられている。この12箇条については、サービスを進める上でこのような目線でできているか

を時々振り返っていただきたい。ここでサービスの良し悪しについて考える。悪いサービスは「わかりにくさ」や「使いづらさ」が原因に挙げられる。行政は悪い部分を対症療法的に解決してきたが、根本的な「わかりやすさ」、「使いやすさ」の向上はしてこなかった。これらは前例踏襲や事務の効率性、その組織の理論よりも優先順位が低いとされてきたためである。12箇条にもあるように利用者のニーズから出発することにより、「わかりやすさ」や「使いやすさ」を確保したやり方がサービスデザインであり、よいサービスと言える。

### 3 行政におけるサービスデザイン事例

前述の12箇条における「利用者のニーズから出発する」や「事実を詳細に把握する」とはどういうことかを事例とともに紹介する。

例えば、災害発生時の情報伝達において、「防災スピーカー」は雨天時に聞こえない可能性や、「災害は昼夜関係なく襲ってくる」、「メールやウェブサイトは気づかない・使えない可能性もある」という事実に対し、「誰でも使えて、確実に情報を届けられる手段はないだろうか」というニーズから出発した結果、オペレーターが管理パネルを入力することで、300箇所への発信が2分で可能となる固定電話とクラウドAPI電話を使用した緊急伝達システムが構築された。また、コロナ禍における企業向け保証付き融資の認定事務では、「融資ニーズの増加」といった事実情報に基づいて、「申請者の窓口滞在時間を最小にして目的を達成できる方法はないか」というニ

ズから出発した結果、オンラインを活用したスマート申請の仕組みが構築された。横浜市の事例では、以前は申請者の滞在時間が最大3時間、内部の事務処理も60分それぞれ必要であったが、オンラインへの対応後では、滞在時間は1〜2分、事務処理も10分という大幅な短縮が実現できた。

このように、重要なのは事実を詳細に把握することである。ワークフローを洗い出し、何が問題なのかを事実に基づき把握することで、マニュアルの改善、申請書の項目改善、オンライン化などの対策の方向性を考える。さらに具体的に業務のスタート位置や関係者の存在、問題の原因は何かを市民目線で確認することで不必要な書類や手続きを省略し、システムに落とし込む。

これらを実行せずに単に今までの複雑な処理をデジタル化しがちだ



が、そうではなく、市民の立場からシンプルで手間取らない手続きをワークフローとして最適化するためのBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を実行する必要がある。

### 4 BPRを推進するために

BPRを考える際に重要なのは、業務を二つに分けて考えることである。一つは入力や確認といった事務作業、いわゆるノンコア業務であり、もう一つは職員の判断や権限が必要なコア業務である。

ノンコア業務は「誰がしても結果は同じ」業務であり比較的「機械」に向いた業務であると言えるが、コア業務は「人間」しかすることができない。BPRを推進するには、現状のノンコア・コアの業務の差を調べ、ノンコア業務を減らすことでコア業務の時間を確保することが重要になる。

サービスデザインとBPRをうまく推進している事例として、窓口体験調査という業務改革手法がある。北見市や深谷市の自治体職員が「書かない窓口」というサービスを自ら生み出し、工夫して作り上げた手法である。

窓口体験調査とは、市民の立場になって窓口の申請処理を含めた一連の行動フローを自ら体験してみる調査である。その上で、BPRを行い、その一環として「書かない窓口」といったサービスを組み込んでいく。窓口業務が抱える課題を市役所全体で解決に導くことから利用者目線で持ちつつ課の垣根を越えた連携の熟成や職員の人材育成にもつなげることができ、近年、国の補助金の交付などによ

り同様のシステム導入が増えているが、よくありがちなのが導入してそれで終わりとするパターンである。何が課題なのか、ありたい姿は何か、どういう窓口にしたいのかをディスカッションし、あるべきワークフローも含めて考えなければならぬ。ツールありき、調達先行で進めた結果、課題解決につながっていないことがあるのでシステム導入時には改めて見直していただきたい。

### 5 いれからの管理職のありかた

DXを推進するには、既存業務の滞りない遂行と並行しながら、新たな仕組みを創造し構築する必要がある。それには大きな労力を伴うことから、現場職員が主体的に働くためのモチベーションの向上が求められる。

DXのように探索的な仕事には、未知なものを学び、仮説を考えて現場で試みる人のようなモチベーションを高く保ちながら仕事を楽しむ人材が求められる。これからの時代の管理職は、部下のモチベーションマネジメントが大事であり、モチベーションを下げないための仕組みを整えるべきである。

また、本当に解くべき課題を話し合い、ありたい姿をビジョンとしてグループで共有することも重要であり、実現には今までのルールを変えることが必要となるため、なぜ今までできなかったのか、なぜこのルールが存在するのかといったことまで踏み込んで考える必要がある。ありたい姿と現状のギャップを埋めるための方法をバックキャストで模索することや各自で考え上司が判断する報道相と言われるやり方から、グループで考え解決策を共に創

る共創型へ移行することも必要となる。正解がないという前提のもと、多様な発想力や多様性を活かしながら、現場のアイデアをどんどん拾い、それを活かすリーダーシップをぜひ発揮していただきたい。

### 6 官民連携による課題解決

最後に官民連携による課題解決について述べていく。今後、地域の課題はますます複雑化し、自治体だけで解決することは困難だと言わざるを得ない。つまり、30年来の課題であった行政への住民参加、官民連携を促していく必要がある。

現時点での一般的な住民参加の例としては、審議会への意見提出や、タウンミーティング、パブリックコメントのような仕組みを設けている。今後、適宜双方方向でやりとりが可能なオンラインツールも出てくる中でどう進めるべきかについて各所で考案されている。

OECDは市民参加プロセスのためのガイドラインを公表しており、設計・計画・実施・評価のための10のステップや市民参加の3段階のレベルなどを提示しているので参考にしていたいただきたい。

このガイドラインにオープンガ



バメントについて述べられている。オープンガバメントとは広報・情報収集・論点整理・合意形成のプロセスを繰り返して行うことにより、行政の取り組みをわかりやすく表現し、多様なステークホルダーに対して参加の機会を提供することで、行政と協働する人を増やし、住民からの信頼を向上させる方法とされている。これにはトップダウンとボトムアップ双方が必要であり、行政側からの情報発信や、課題を解決する協働の機会、参加し意見を言える機会を提供していくことと同時に、住民・民間企業・大学などの住民側も政策を理解し、主体的に課題解決のためのアイデアの提案や行動につなげていく。それが回り続けることで信頼が醸成され、よりよい地域を一体となつて目指していく。これが官民連携の目指すところとなる。

私が代表理事を務めるコード・フォー・ジャパンの「Make our City」プロジェクトでは、官民連携の仕組みを生み出していくことで、課題を解決したい、自分を始めたい、地域の中で何かを始めたいと思ったときに仲間を集めて、実際に小さく始めることでより広がりながら地域の中でサービスが作られるといったプロセスを進めており、豊岡や浜松などでのような環境づくりをしている。

また、何かを始めたいと思つたときに、なるべく手間をかけずに始められるための一助として「Decision」という、市民エンゲージメントツールを提供している。

市民参加や官民連携において、何かを始めたいと思つたときにその受け入れ口があるかが重要であり、市民と協働でそれを作っていくことも重要な考え方ではないかと考える。



2024年度総会で三重県地方自治研究センター専務理事に選任されました藤森久次です。自治研センターの研究には三重県職員労働組合の役員として間接的に関わっていた時期もありますが、昨年9月から常勤の理事として運営に携わってきました。よろしくお願ひします。

地方自治体の現場は、住民へのサービスの推進とその業務等に係る様々な課題に日々対応し、現在の職員数では十分な対応が難しい状況もあります。そのことには労働組合で人員確保の運動として取り組んできました。特に、自治体全体として対応せざるを得ない自然災害や新型コロナウイルス感染症などが起こった時に職員数の少なさを痛感してきました。

少子高齢社会が進展する中で住民サービスの多様化・複雑化などが重なり、職員一人ひとりの業務量は増加する一方です。当面、多くの地方自治体で共通する課題として①2025年度末までに20の基幹系業務システムの標準準拠システム移行への対応、②自然災害や感染症等のリスクへの備え、③団塊ジュニア世代が65歳以上となり高齢者人口の割合の最大化と生

産年齢人口の急減が同時進行で起こる2040年問題への対策、そして④職員の確保や離職の防止を含む自治体の住民サービスを担う環境整備などです。

様々な課題に対して、職場の具体的な課題を踏まえた調査・研究活動、政策提言活動を行っていくとともに、地方自治を専門とする研究者や大学等と連携してこれらの課題についての情報発信なども強めていきます。特に、WEB活用などを含め参加しやすい講演会やセミナーの開催を増やすほか、機関紙「地方自治みえ」やホームページの内容を充実していきたいと思ひます。

また、地方自治の確立、地方分権の推進に関する情報の収集・発信等も引き続き行っていきます。今年の通常国会に、「感染症のまん延や大規模な災害など国民の安全に重大な影響を及ぼす事態が発生した場合」に個別の法律に規定がなくても国が自治体に必要な指示ができるとする特例が盛り込まれた「地方自治法改正案」が政府から提案されています。この特例は、地方自治とは逆行する懸念が強く、自治体や議会、全国知事会などの団体からも慎重であるべき、対象を限定すべきなどの意見が国会等で表明されています。このような地方分権の推進、地方自治の確立に関する具体的な事例の動向を注視しつつ的確な情報発信に努めていきます。