

# 「スマート市役所」を目指した「戦略的なデジタル化の推進」

## はじめに

スマートと聞くと、「すらり」としている」などの意味が頭に浮かぶが、「機敏に」、「賢く」、「洗練された」などの意味も持つ。現在、日常生活における様々な情報取得や手続、購入などは、ほとんどがスマートフォンで可能であり、さらに、電子マネーやキャッシュレス決済により、支払いが完結している。ともに、「機敏に」、「賢く」、「洗練された」対応である。

これらの社会動向と現在の市町村の業務運用を比較し、デジタル化の推進を冷静に進めていかななくてはならない。

各地方自治体では、令和二年十二月に閣議決定された「デジタル・ガバメント実行計画」を受け、重点的に取り組むべき事項・内容の具体化と、国の支援策等がとりまとめられた「自治体デジタル・トランスフォーメーション推進計画」を基本とし、デジタル社会の構築に向けた取組を着実に進めていくことが求められている。また、重点取組事項とし、「自治体情報システムの標準化・共通化」、「マイナンバーカードの普及促進」、「行政手続のオンライン化」、「AI・RPAの利用促進」、「テレワークの推進」、「セキュリティ対策の徹底」の6項目が掲げられているが、どれもが、多くのステークホルダーの関与と

様々な課題があり、一筋縄ではいかないものばかりである。特に、「自治体情報システムの標準化・共通化」は、令和七年度中に、住民基本台帳や個人住民税などの二十業務を、国が用意するガバメントクラウド上で運用するもので、国の示した標準仕様で構築した標準準拠システムへの移行について、原則、全ての地方自治体が対応するものである。

前提として、管理する住民情報は、徹底的なセキュリティ対策が必要となるが、地方自治体の枠を越えて活動する住民や企業の利便性を考慮すると、団体ごとに規格等が異なると利便性の妨げとなり、又、今後の更なる社会全体のデジタル化を進める観点からも、標準的機能を各自治体で利用することが望まれるものである。これらが、達成されることにより、近い将来、「あらゆる手続が役所に行かずにできる」、「必要な給付が迅速に行われる」ことや、補助金等においてもデータを駆使してニーズに即したプッシュ型のサービスを簡単に実現するなど、利用者目線の改革を進めていくことが可能となり、最終的には、窓口での手続や証明書発行を必要としない新たな役所を創造することを思い描きながら、着実に取組を進めていかなければならない。

スク・課題管理表、アセスメント・行動計画など、ツールとの関係性を理解したうえで、個人でも関連するツールを作成できる、もしくは、規模や重要度により、必要性を判断できるレベルに到達することを目標としている。

結果として、感覚でしかないが、それぞれの作業の抜け漏れが減少、さらに、システム事業者等との打合せが迅速となり、また、担当職員が、「プロジェクトマネジメント」について、一定のレベルで理解していることから、コンサルタント事業者は、プロジェクト管理を優先した作業から、より高度な取組の検討や、課題の整理に臨める状況となり、相乗効果を生んでいると実感している。

なお、様々な関係者と関与し、課題解決を基本とした取組を進めていくデジタル化の推進は、特に、ステークホルダーマネジメントが重要となる。今までは、利害関係者の管理が主眼であったが、今後は、利害関係者に、いかに協力者になつてもらえるか、また、協力者になつてもらうために、効果等の説明を適切に行う事に、力を注ぎ戦略的に推進する必要がある。

## 「デジタル」の業務プロセス

令和二年七月、「経済財政運営と改革の基本方針2020」において、デジタルニューディールとし、「次世代型行政サービスの強力な推進」における、デジタル・ガバメント実行計画の見直しや、行政手続の抜本的なオンライン化、ワンストップ・ワンズオンリー化などが掲げられた。本市では、これらを踏まえ、今までのシステム化や業務の効率化とは、異なる根本的な

専門家が読み解く

自治体の今



松戸市 総務部  
情報政策課 デジタル戦略担当室長  
(兼 情報政策課専門監)

黒澤 聡史

くろさわ さとし ●  
平成9年度入庁。システム部門においては、メインフレームの運用から、オープンシステムへの移行、プライベートクラウドの導入、庁内システムの新規導入やリプレイスなどに従事し、各種データ連携やプロジェクト管理に精通。また、定額給付金作業や、社会保障・税番号制度の導入も担当し、システム経費の精査にも携わっている。

また、各地方自治体のデジタル担当職員や情報システム担当職員は、既に導入のシステムの運用や保守対応に上乗せし、新たな取組の準備、関係事業者との打合せが必要となり、さらにその負担は増している。

本市においても、「スマート市役所」を目指す取組等を、大局的な視点で組織行動を計画・遂行する方策となる「戦略的」な対応を意識し、可能な限り、効率的且つ効果的に進め始めるため、多少でも、県内各市町村のご担当者の方の参考になれば幸いです。

## 「プロジェクトマネジメント」の重要性

本市では、平成十九年度に住民基本台帳や個人住民税等の住民系基幹システムをホストコンピュータから、オープン系パッケージシステムに移行した。さらに、平成二十六年には、平

変化が開始する想定と、改善ではなく改革の意識をもち、令和二年九月より、今後のデジタル化の方針を検討するため、各部の担当者を集めた検討協議を開始した。

また、令和二年十二月に「自治体デジタル・トランスフォーメーション推進計画」が通知され、国の動向を踏まえた計画的な取組を行うことが明確に示されたため、全庁的な方針を作成することとし、令和三年七月に「松戸市行政デジタル化ビジョン」を策定している。

ビジョンの作成の過程においては、全所属に対し、職員の意見を聴くための、アンケートを実施したのだが、この中で、新たな発見となったのが、約62%が、自治体DXやスマート自治体という用語の印象に対し、「良い印象」または「概ね良い印象」をもっており、約68%が、「デジタル化の推進に取り組んでいくべき」だと、回答していた。つまり、7割程度の職員は、現状に満足しておらず、危機感を感じ、デジタル化を進めることには、賛成しているものであった。

また、アンケートの意見を集約すると、市民・企業等団体からの申請について、紙の申請書を削減し、手入力を減らすことを目的とした電子化の推進等の「市民サービス」に係るもの、電子決裁や勤怠関連のシステム化整備を早期に進め、不要な時間の削減、ペーパーレス化などの「行政運営」に係るもの、デジタルを活用した防災関係や安全・安心なまち、デジタルデバインドの対策推進などの「社会基盤」に係るもの3つに分類された。

ビジョンで設定した基本方針は、これらの3

つの分野でバランスよく進めていくことを意識し、「はなれていても つながる スマート市役所」、「はやい シンプル セキユア スマート行政」、「安全・安心・便利・快適 スマートシティ」としており、どれかが飛びぬけても、どれかが未対策でも適切な効果は発揮しないと考えている。

### 「ハブ」機能としての役割の重要性

自治体DXを推進する市町村の役割として、最も重要なのは、様々な部分での「ハブ」という考え方だと思っている。住民と役所と職員の「接点」をデジタル化により、いかに「機敏に」、「賢く」、「洗練された」、「心地良い状態」を創り出すことができるかを考えなければならぬ。

本市の取組のひとつとして、令和三年二月より、「総合案内AIチャットボット」が稼働しているが、市民から問合せの多い質問をAIが回答、もしくは、公式ホームページの情報に紐づけるものである。本来であれば、住民が、庁舎の窓口に来る、電話問合せをする、ホームページを検索し、回答を探すものであるが、公式ホームページのフローティング、LINEのリッチメニューなどの入り口から、アプリを利用でき、事前に設定した約2千のQAにより、最適な案内や回答を行っている。このサービスは、窓口や電話以外の接点を新たに増やしたもので、さらに24時間365日の稼働により、休日という接点の溝を埋めるものもある。また、自治体専用のシステムであり、同じエンジンを使用しているため、多

仮想空間上の庁舎で、職員のアバターによる説明も含め、十分に実施可能となる。すでに、韓国ソウルでは、2023年中に、これらの公共サービスを実現するとの、報道がされている。

よって、地方自治体のデジタル化の取組もこの様な先の可能性を踏まえ、後々、効果的な機能とするために、無駄を防ぎ、優先度を明確にしたうえで、可能な限りトータルコストの想定と削減を見据えた対応を考えなくてはならない。

今後の展望として、主なものを3点挙げると、まず、二つ目として、市民との様々なやりとりをデジタルで完結するための、適切な技術の活用と導入、広域化や先を行く民間企業のデジタル化と併合できる社会基盤化が必ず必要となる。

その為には、住民情報を管理するシステムが、高いセキュリティを担保された形で、全体集中化が必要となるが、これについては、現在、国と各市町村で令和七年度中の対応を目指す「ガバメントクラウド」を活用した住民基本台帳や個人住民税などの二十業務の標準化・共通化が、間違いなく鍵となる。よって、本市も、様々な課題はあるが、期間内での対応を目指していかなくてはならない。

二つ目として、手続のために、住民が、窓口に来庁することは、「原則ない」という方向性を基本とし、「Web API」、厳格な「本人確認」、申請の改ざん防止が必要な各種認証局による「電子署名」、オンラインで完結するための各種デジタル帳票等の「電子交付」等を標準機能とした「オンライン申請基盤」が不可欠とな

くの地方自治体が活用すればするほど、標準化された質問に対する回答データが利用でき、学習スピードも増していく。なお、現在、市町村の公式ホームページは、職員でも、短時間で求める内容にたどり着くことが難しく、それを適切に検索するツールとしても活用されており、現時点では、月約6千件の質問に対応し、住民と職員の中間の「ハブ」として、機能している。

もうひとつの取組として、令和四年四月に、「デジタルデバイス等に関する協定」をソフトバンク株式会社と締結した。既にスマートフォンは、社会と住民をつなぐ「ハブ」とし確立されており、さらに、地方自治体でも、オンライン手続を原則とし、拡充していく中で、情報格差を無くすため、「スマートフォンを持っている市民は、さらに活用できるように」、「スマートフォンを持っていない市民には、その必要性を感じ、所持することに」つなげることを目的としたものである。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症が終息しない現状では、感染リスクにより、集合型の講座の実施は困難なため、他の方策により、継続的且つ費用対効果のある取組を模索していた中、ソフトバンク株式会社の協力により、市内のショップを活用した、個別講座の実施が可能となったものである。

この取組の検討にあたり、意識した「接点」としては、スマートフォンの利用者は、機器の購入や通信サービスの申込、機種の変更や契約の見直しで、ほとんどの場合、ショップを訪れる。また、本市では、多くのショップが駅の近く

ると思われる。

住民のみならず、事業者の対応も含め、各業務における申請手続を、オンライン化もしくはオンラインと窓口の並行化を図り、併せて、それに基づく、業務フローを整備していく。また、早い段階で、新たに発生する手続は、オンラインを基本とした業務構築を原則とし、新たな役所の機能の創造を早めに積み上げていく必要がある。

三つ目として、職員のデジタル人材の育成である。前提として、刻々と変動する状況の中で、コミュニケーション能力が重要となるが、変化への適応、事業者・職員の共感を得るマインドなどを磨くこと、様々なデータを分析・活用し、計画から導入、見直しまで、見据えることのできるデータアナリティクス、プロジェクトマネジメント、運用設計などのスキルを獲得すること、市町村の職員としての、政策対応や行政運営の調整、適切な予算の獲得などのナレッジをバランスよく保持している職員を少しでも早く、多く、育成しなければならない。

また、人材育成を開始する前に、整理が必要な点としては、デジタル化を戦略的に実行する検討体制を整備し、それぞれのレベルに応じた役割を明確化することである。さらに、体制の区分に対する必要な技術の定義より、習得すべき必要な要素を整理し、新規採用や、管理職や所属長の昇格等のアクションポイントも活用し研修などを実施し、ひとまず、期間を設定のうえ、人事部門との連携も行いながら、「デジタル化人材育成方針」等の策定が必要である。

や、ショッピングモールなどに立地している。さらに、受講後に、スマホを利用したいと思った場合には、購入も可能であり、「Android」と「iOS」という二つの操作が異なるプラットフォームの利用方法を日々、教えているショップのスマホアドバイザーが講師となる。

結果的な部分もあるが、駅の近くという場所やスマートフォンという機能、アドバイザーの対応等の面で、住民に対し、「洗練された」心地良い状態」を創り出す「ハブ」がショップであり、感染症対策や機器の購入、複数回の受講やスキルアップも「機敏に」、「賢く」対応が可能な取組となっている。

### 今後の展望

現時点でも、デジタル技術については、新たなテクノロジーや技術が生まれ、日々、進化し続けている。特に、今後、地方自治体にも影響があるものとしては、新しいビジネスや取引・情報提供活動の場となる仮想空間の「メタバース」、唯一無二のしるしをもったデータの箱となる「NFT」、個々のユーザ端末がデータを直接やりとりし、新たなインターネットの世界を創り出す「Web3」が挙げられる。

また、この3つの基盤機能と、さらに、取引履歴データなどを暗号化技術によって、極めて改ざんが困難な共有型の分散型データベースが構築可能となる「ブロックチェーン」により、例えば、住民のIDを作成・管理することができれば、デジタル住民票の写しやデジタル印鑑証明の発行、デジタル投票が、実際の庁舎ではない

2050年には、人口が25%減少するといわれる中、業務は複雑性を増すが、市町村の職員の増員は、難しい状況である。さらに、職員は、高齢者や子ども等に対する手厚い対応や政策立案に力を注ぐ必要がある、なお一層、効率的に事務を実施し、リソースの余剰を生み出すため、データやAI等のデジタルを徹底的に活用する必要がある。

今後は、サーバやシステムが価値を持つのではなく、多角的な様々なデータと、それを操れる職員が紛れもない価値となってくる。

### 最後に

本稿執筆時点(8月中旬現在)では、国において、近々、「自治体デジタル・トランスフォーメーション推進計画」が見直されるといわれている。コロナ禍において、生活様式や社会基盤が大きく変化する中、自治体のDXの推進内容も定期的に見直すことは、重要であると思われる。

本市も、変更内容を踏まえ、さらに、整備した体制や、実行した取組と効果を明確にし、「松戸市行政デジタル化ビジョン」のブラッシュアップを検討のうえ、市民と職員に分かりやすい説明を心掛けていきたい。

また、昨今のデジタル化の推進は、「改善」ではなく、「改革」である。技術の進化に伴い、種々のサービスに対する住民のニーズも大きく変化しており、より高度なものや利便性の高いものが強く望まれているため、地方自治体では非常に難しいことであるが、一歩二歩進んだ取組にも挑んでいかなくてはならない。