

自治体DX調査特別委員会 研修会 報告書

墨田区議会基本条例（平成30年墨田区条例第46号）第23条第2項の規定により開催した自治体DX調査特別委員会における研修会について、下記のとおり報告する。

令和5年11月10日

墨田区議会議長
福田 はるみ 様

自治体DX調査特別委員長
たきざわ 正 宜

記

- 1 開催日時
令和5年10月16日（月） 午前10時15分から午後0時04分まで
- 2 開催場所
第2委員会室
- 3 出席委員氏名

たきざわ 正 宜	井 上 裕 幾	小 林 しょう
しみず 良 平	たかはしのりこ	桜 井 浩 之
村 本 ひろや	しもむら 緑	高 橋 正 利
あ べ きみこ		
- 4 特別出席者職氏名
議 長
福 田 はるみ
- 5 講師氏名
株式会社政策創造研究所代表取締役社長
吉 田 大 祐
- 6 目的
株式会社政策創造研究所代表取締役社長・吉田大祐氏から、自治体DXについての講義を受け、意見交換を行うことにより、調査事項に関する委員の見識・理解を深める。
- 7 講義の内容
「DX推進の意義と事例紹介」
ア DX推進の意義
イ DX関連の施策動向
ウ DXの取組事例
- 8 概要
別紙のとおり

研修会概要

1 自治体D Xについての講義等

株式会社政策創造研究所代表取締役社長・吉田大祐氏から、別添資料に基づき自治体D Xについての講義を受けた後、質疑応答及び意見交換を実施した。

<質疑及び意見交換の概要>

◎委員（小林しょう）

自治体D Xを推進するに当たって、D Xを推進する部門と業務部門がどう連携していくべきか、アドバイスがあればお願いします。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

単純に連携しましょうと言ってもなかなかうまくいきませんので、まずは仕組みづくりが大事だと思います。例えば、札幌市では、業務部門がD Xを推進する部門に相談しやすい仕組みとして、D Xコンシェルジュ制度というものがあります。

◎委員（しもむら 緑）

首長は、D Xに精通していなくても、ある程度のビジョンを持っていればリーダーシップを発揮できるものでしょうか。

それから、職員のD Xマインドを醸成していくためには、とにかく研修を積んでいく必要があるということでしたが、他の自治体における成功事例があれば教えてください。

また、全庁的な連携がうまく取れている自治体とそうではない自治体とでは、何が大きく違うのか、具体的にお伺いできればと思います。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

D Xはあくまでもビジョンを実現するための手段の一つですので、首長はD Xに精通していなくても、ある程度のビジョンがあれば問題ありません。ただ、アナログな施策だけではなく、デジタルな施策も発想できる柔軟なマインドが必要になります。首長の皆さんは様々な経歴やバックボーンを持っていますので、中にはデジタルに精通されていない方も少なからずいらっしゃると思います。そういった場合は、例えばC I O補佐官といった参謀役を置くというのは一つの方法だと思います。

いろいろな自治体の施政方針を見てみると、デジタルに関連したワードを多用しているところとそうではないところがあります。例えば、さいたま市の施政方針ではデジタルに関連したワードが散りばめられているんですが、妙高市の施政方針ではほとんど出てこない。これは良い悪いの話ではないんですが、やはりデジタルに精通している首長であるほうがリーダーシップを発揮しやすいという面はあります。

次に、職員のD Xマインドの醸成についてですが、要は意識改革が大切でして、ある施策なり事業なりを実施しようというときに、デジタルを活用すればこんなこともできるという気付きを得やすくするためには、やはり研修の積み重ねが大事だと思っています。D Xが進んでいる自治体では、管理職も含めてしっかりと研修をされているという印象があります。ただし、これはすぐに効果が現れるものではなくて、マインドが醸成されてきたなと感じるまでに大体5年は掛かりますので、地道に研修を積み重ねていただく必要があります。

それから、町内の連携体制についてですが、進んでいる自治体では、業務部門とD X部門の風通しがいいと感じます。D X部門の職員は、業務部門や業者とのミーティングでスケジュールがびっしり埋まっていて、オンタイム中はほとんど自席にいないことが多いです。

◎委員（しもむら 緑）

地方と都市部ではDX推進に係る課題は大きく異なってくると思いますが、国からやるように言われたことはやるしかなく、結局、継ぎはぎのような感じになってしまって、何が目的だったか分からなくなってしまうということがあると思うんです。墨田区がDXを進めていくに当たって、特にどういったことを中心に据えていけばいいのでしょうか。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

どういったまちづくりをしていくのかによって、必要な施策は変わってくるものだと思います。何年か墨田区に関わらせていただいて感じるのは、区民の皆さん、やはり防災・災害対策といったことに関心が高いということです。そうであれば、例えばデジタルを活用した防災・災害対策を中心に据えてDXを進めていくというのも一つあるだろうと思います。

2009年に発生した中越沖地震のとき、柏崎市では避難所に何がどれくらい必要なかを把握することがすごく難しかったという話を聞きます。例えば、健康情報をひも付けしたマイナンバーカードを活用できるようになれば、どの避難所にどのような救援物資が必要か、すぐに把握することが可能になります。

それから、り災証明の発行については、申請受付、現地調査、証明発行という一連の流れの中で、特に現地調査に係る職員の負担が大きく、当時、職員が十数人がかりでこれに当たっていたんですが、ほとんど寝ずに調査をしていたということです。今であれば、ドローンを使って調査をするなどデジタルを活用した事例がたくさんあります。

◎委員（高橋正利）

職員のDXマインドの醸成の観点から、本区のDX推進の進捗についてどのようにお感じでしょうか。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

昨年あたりから本格的に研修を進めていまして、大分マインドが変わってきていると感じています。あと二、三年ぐらい経つと目に見えて変わってくると思います。今は基礎体力づくりの段階といったところでしょうか。

◎委員（高橋正利）

9月議会の本会議で、「書かない窓口」の導入について区長に質問をしたところ、「新保健施設から取り組んでいく」といった答弁がありました。利用者数は本庁舎の窓口課のほうが多いと思うんです。利用者が多いところからDX化を進めていくというのが基本だと思うんですが、まずは新保健施設からといった感じで段階を踏んでいくほうがいいのでしょうか。

また、都市部のように人口が多い自治体では、何かトラブルがあった際の影響が大きくなるので、セキュリティ対策やシステム構築をしっかりと行わないといけないなど、「書かない窓口」の導入には注意すべき点が多いと思いますが、人口が多い自治体における導入事例、成功事例があったら教えてください。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

答弁の内容は把握していませんが、例えば窓口課は、春先などはものすごく忙しいですね。新保健施設の繁閑の具合が分かりませんが、そういったことも踏まえて考えているんだろうと思います。

人口が多い自治体における導入事例として、例えば政令市である浜松市が「書かない窓口」を導入して、住民サービス、職員の負荷軽減につながっていると報告されています。人口規模が大きいからやめたほうが良いということではなくて、人口規模が大きいからこそ、窓口体制やシステム設計、基幹系システムとのデータ連携、そういったところをしっかりと構築できれば大きな効果が期待できるのではないのでしょうか。

◎委員（高橋正利）

D Xが進んでいる自治体には首長の強力なリーダーシップがあったというお話がありましたけれども、本区の山本区長も、所信表明の中で「来させない・書かせない・待たせない窓口を目指す」と述べていましたので、今後、様々D X化が進められていくようになると思うんです。

D Xを進めていく中で墨田区らしさを出していくとすれば、どのようなことが考えられますでしょうか。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

柏崎市が3年前に新庁舎に移ったとき、極めてシンプルに「ペーパーレスを突き詰める」ということを掲げて、ペーパーレス会議ができるように全ての会議室に液晶モニターと床下電源、職員向けのW i - F iを整備したり、執務室でも気軽にペーパーレス会議ができるように貸出し用の液晶モニターを何台か用意したりしていました。

このようにテーマを絞って個性を出していくことはできると思いますが、地域性を出していくとなるとなかなか回答が難しいです。

◎委員（あべきみこ）

職員向けには研修を重ねていってということでしたが、地域の人たちにはどうアプローチしていくといいでしょうか。

墨田区では高齢化、核家族化が進んでいて、高齢者の単身世帯や夫婦だけの世帯が多い中で、機器の扱いにすごく慣れている人もいれば、アレルギーがあって触ろうともしない高齢者もいます。今は過渡期だと思うんです。もう少しすれば子どもの頃からスマートフォンやパソコンに触れている世代が社会の中心になってくると思うんですが、この過渡期におけるデジタルデバイド対策について、何か見解があればお聞かせください。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

大変申し訳ないんですが、今のところ妙案はないというのが正直なところですよ。

総務省の資料によると、60歳以下のインターネット普及率はほぼ100%で、そこから10歳ずつ上がっていくと、大体10%ずつ普及率が下がっていきます。おっしゃるとおり、まさに過渡期でして、あと10年もするとデジタルネイティブが社会の中心になっていくだろうと思います。

私の義母も最近ようやくスマートフォンにしたんですが、「とっつきにくい」と言ってあんまり使っていないんです。普段の生活の中で「なんだ、便利じゃないか」と思うことがあれば使うようになるだろうと思うんです。知り合いの株式投資をやっている高齢者の方は、「スマホがないとやっていけないよ」と言ってすごく使いこなしています。やはり便利さを感じてもらう機会をいかに創出していくかが大事なだろうと思います。

◎委員（村本ひろや）

A Iについてはテレビで取り上げられることも増えて、私もいろいろ勉強しているところなんですけど、まだ進化の途中なんだろうと思っています。A Iは、数値的な判断がすごく得意というのは分かりますが、例えばその判断に社会的思考や人権感覚といったものが含まれることについて、A Iを活用していったら本当にいいのだろうかなと思うんです。先ほど、保育園の選考でA Iを活用している事例を紹介していただきましたけれども、まさにそういったところから問題が出てくるのではないのでしょうか。

ネット上の情報にも偏りがあります。どこかの企業がA Iにツイッターを運用させてみたら、人権的に問題があるツイートをしてしまって、運用を中止したというニュースを見たことがあります。私も様々A I技術に触れることはあるので、確かにすばらしいと思うことは多々あるんですけれども、こういう部分はどんどん使っていこう、こういう部分での導入は問題があるといったバランス感と言うんですかね、その辺、何か考えがあればお聞かせください。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

さいたま市で生成系ＡＩの実証実験を実施したときのアンケート結果では、プロンプトと呼ばれる分野では、エクセルの関数をどうしたらいいか、あとは内製化といって簡単なアプリをつくるためのツールがあるんですが、その使い方といったところで割と役に立ったとあります。

生成系ＡＩに限らず、墨田区でも粗大ごみのＡＩチャットボットを導入していますけれども、ああいった割と簡単なやり取りであればＡＩを活用し得ると思うんです。しかし、やはり高度な判断を伴う問合せになると、ＡＩだけでは対応が難しくなってきます。

あと、著作権や個人情報の保護、それ以外にもいろんな法令が絡むものがありますが、その分野でのＡＩ活用は特に気を付けなくてははいけません。例えば、法律相談は弁護士法で弁護士しかできないことになっていますので、ＡＩに相談業務を任せてしまうと違法になるわけです。ＣｈａｔＧＰＴの利用規約にも、「法律相談には使わないでください」と記載があります。

さらに、グーグルなど大手検索サイトを運営している企業は、ＡＩを活用して検索ワードを収集、分析をしています。大分昔の話になりますが、米国の国防省が機密情報をグーグル翻訳にかけたところ、それが流出してしまったという事件もありました。

◎委員（村本ひろや）

少し前に銀行のシステムが原因不明のトラブルでダウンして、全国的な影響が発生しました。技術の進歩によってある程度はトラブル発生リスクを抑えられるのかもしれませんが、そうは言っても100%防ぐことはできないと思うんです。このことについて、何かお考えがあれば教えてください。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

リスクとコストは、トレードオフの関係にあります。リスクをゼロに近付けるためには膨大な費用が掛かりますので、どこで割り切るかということになります。

以前、国のシステムのコンサルティングをしていたんですが、ものすごくミッションクリティカルで、年間停止時間5分以内というシステムだったんです。そのシステムの導入コストは600億円でした。仮にトラブルが発生して停止してしまうと、莫大な賠償金を請求されるというシステムでしたので、ある程度のコストを掛けざるを得なかったんです。

要は、非常に難しいところですが、許容できるリスクをどこまでとするかの判断によると思います。

◎委員（桜井浩之）

お話の中で、自治体システムの平準化という言葉があったと思います。これはもともと自治体が開発してきたシステムについて、今までスタンドアローンだったものをネットワーク化して国との連携を強化していこうということだと思うんですが、このことについて地方自治体にはどういった影響があるのでしょうか。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

一つは、やはり費用の問題です。最初にシステムの移行費用が掛かることに加え、国としては運用・保守に係る費用の3割減を目標にしているにも関わらず、それも現行より高くなってしまいう見込みで、私が関わっている全ての自治体で同じ状況となっています。

もう一つは、業務の見直しが必要になってくるということです。国が定めた標準仕様に沿って各自治体は業務を進めていくことになっていきますが、帳票なども標準のものを使うことになっていきますので、例規の改正なども含めて業務を大きく見直していく必要があります。

◎委員（たかはしのりこ）

本区のＣＩＯ補佐官として、区に対してどのようなアドバイスをされているのか伺います。

また、札幌市ではD Xアドバイザーという立場だと思いますが、C I O補佐官との違いを教えてくださいませんか。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

墨田区における私の役割は、C I O補佐官として、いわゆるI C Tガバナンスということに関してコストや品質の適正化に向けてのアドバイスをしていくことです。他の自治体では、D Xアドバイザーとして、D Xやスマートシティ推進のための業務を行うことが中心となっています。

◎委員（たかはしのりこ）

本区では、D Xに関する計画や方針が行財政改革・行政情報化計画の中で示されているんですが、これを単独で策定している自治体もあると思います。本区でも単独の方針又は計画が必要ではないかと思うんですが、その必要性についてどうお考えでしょうか。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

各市区町村においては、地方創生総合戦略を改定する形で、デジタル田園都市国家構想総合戦略を勘案した総合戦略を策定することが努力義務とされています。これは努力義務ですが、墨田区でも策定するべきではないかと考えています。

地方創生総合戦略を見直すとなると、人口動態も含め、どのような地域課題があつて、どのような施策を展開していくかに主眼を置くことになると思いますので、地方創生総合戦略、若しくは現行の行財政改革・行政情報化計画の改定に合わせて、墨田区としても総合戦略を立てていく必要があるだろうと思います。

◎委員（たかはしのりこ）

今年の7月に、札幌市の自治体D Xの取組について視察をさせていただきました。墨田区とは自治体の規模が全然違うんですが、全職員のP Cにオフィス3 6 5を導入するなど、かなり進んでいる印象を受けました。

札幌市でも、業務部門の意識改革がすごく大変だったと聞きました。役所の中では特に意識改革がすごく重要なんだろうと思うんですが、墨田区でこれを更に推し進めていくためには、こういった取組が必要か教えていただければと思います。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

個人的には、I C T推進部門と行革部門が有機的に連携できる体制の構築が必要だろうと感じています。

札幌市では、スマートシティ推進部の中に窓口課に当たるセクションが置かれていて、有機的に連携させていこうという意思が感じられます。墨田区でもそこまでやるかどうかは置いておいて、体制の見直しということも一つ考えられると思います。

◎委員（しみず良平）

先ほど、デジタル技術を活用して人口減少への対策をという話がありましたが、今後、更にA I技術が進んでいくと、人手不足の解消につながると思う一方で、雇用が減っていくという可能性もあると思うんです。

このことも踏まえて、デジタル技術を活用した人口減少への対策というのは、具体的にどのようなことか教えてください。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

日本全体で人口が減っている中、各自治体が人口の取り合いをしている、いわばゼロサムゲームをしている状況です。

地方創成が成功していて、人口が明らかに増えている自治体の人口動態統計を検証してみると、ある自治体で人口が増えた要因は、別荘地があつたことだったんです。有名な別荘地があ

って、かつ交通利便性の高い自治体の人口が増えている。これは地方の話ですので、墨田区みたいな都市部ではまた状況が違ってくると思うんですが、人口動態統計といった様々なデータを検証していくといろいろ見えてくることがあるということです。

それから、雇用を増やすと付加価値が下がる、雇用を増やさずに付加価値を上げていくことで生活を豊かにしていくといった考え方があります。柏崎市ではIT産業振興にも関わらせてもらっていますが、雇用を増やすのか、付加価値を増やすのか、そのバランスについては常々悩んでいるところです。

◎委員（井上裕幾）

ほとんどの自治体がL GWAN－ASPでネットワークを構築していますが、そのネットワークを飛び越えていろいろ展開していくのはとても難しいと思います。他の自治体では、このことについてどのように向き合っているのでしょうか。業務効率化を含めてDXを進めていく中で、ここをうまく整理しておかないと大変なことになると思うんですが、ご見解をお聞かせいただけますでしょうか。

◎株式会社政策創造研究所代表取締役社長（吉田大祐）

ご存じのとおり、総務省が情報セキュリティポリシーガイドラインを作成してしまして、各自治体は基本的にそのガイドラインに沿って進めていく形になりますので、なかなか難しいところはあるんですけども、マイナンバー系とL GWAN系を分離することについて、マイナンバー系のほうはいろいろな方式が出てきていて、中にはコストがドラスティックに減る方式もありますので、様々検討の余地はあると思います。

L GWAN－ASPについては、千代田区がベータダッシュモデルを採用するなど、インターネット上のクラウドサービスを積極的に活用する事例もありますが、ベータやベータダッシュというのはマイナーなほうだと思います。マイクロソフト365もL GWAN－ASPに対応しているんですが、インターネット系で使えたほうが値段も安いし、自宅や出先などからでもアクセスしやすくなると思いますので、そういったベータ若しくはベータダッシュモデルを将来的に検討していくということもあり得ると思います。

◎委員長（たきざわ正宜）

～委員長あいさつ～

以上