

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	東京都渋谷区（人口 224, 533 人）
視察日時	令和 4 年 5 月 17 日（火） 午前 <u>午後</u> 1 時 0 0 分 ～ 午前 <u>午後</u> 2 時 3 0 分
視察項目	・ DX 推進とテレワーク

◎視察概要

視察項目 ・ DX 推進とテレワーク

◎渋谷区 デジタルサービス部長・ICT センター長(統括課長)：伊橋 雄大 部長
渋谷区 デジタルサービス部 デジタルサービス推進担当：宝田 英之 課長
渋谷区 デジタルサービス部 ICT センター ICT 第一係：喜多 英利 係長

(1) 説明要旨

渋谷区 デジタルサービス部長・ICT センター長(統括課長)：伊橋 雄大 部長

・渋谷区の概要について

渋谷区は、東京 23 区の西南に位置する。

現在、駅周辺が「100 年に一度」と言われる 2027 年までの予定で再開発中。

ビルも多いが明治神宮、代々木公園など、渋谷区は約 15km² のうちの 1 割が緑地と緑被率が多い自治体でもある。

住民登録は約 23 万人。そのうち外国人の住民の方が 1 万人近く。

世帯数は約 14 万戸。

財政規模は、一般会計で約 1,000 億円。令和 2 年度は過去最高で 1,000 億円超。

23 区では、法人税、固定資産税は都の税収。よって、区では個人住民税が基本的な収入源。

特別会計は、国保会計、介護会計、後期高齢者の 3 会計。

職員数は、去年 4 月で 2,000 人ほど。その他に会計年度任用職員が勤務する。

・まず、「目的・方向性・手段」を考える

「DX 推進」や「テレワーク」を進めるには、「目的」、「方向性」、「手段」を

考えることが大事。そのためのまずは職員の意識改革に取り組んだ。

新庁舎を建設時に、「どういった執務環境で、どのように働いて、どのように区民の方に行政サービスを提供して行くのか」など3年後、5年後、10年後の「ありたい姿」を考え、そこからバックキャストイングして、「ありたい姿とのギャップをどのように埋めていくか」を考え、ワークショップ、講師を招いての講演会などを通し随時検討してきた。

・「ありたい姿」の検討プロセス

先進的なIT企業だけではなく色々な民間企業のオフィスを見学し、様々なデータや情報を収集するなど試行錯誤し、最終的には主に若手職員を中心にして庁内組織横断型に色々な取り組みをした。

更に、現状分析をし、「どのような役所を作ったら良いか」「どういう働き方が求められるのか」といったことを、若手中心に、ワークショップやブレインストーミングを行った。

その結果、新庁舎に向けて、新しいワークスタイルのコンセプトということで「ワクワクつながりワクワクみだす」というスローガン、ステートメントを職員に発信し、マインドチェンジ、意識改革を進めた。

・DXはパソコンを配るだけではまったく定着しない

ツールやパソコンの配布だけでは、働き方は変わらない。まず、意識を変えるところを最初に着手して、それからツールや、環境面を変化させた。

・庁舎のあり方を考える

新庁舎を作る時に、「どう働くべきなのか」といったことを徹底的に研究、ディスカッションをして、「イノベーションを促すような新しいワーキングプレイス、働く場所」を目的とした。

働き方を変えるためには、今までのような、高いキャビネットがあり、隣の係が何をやっているか分からない環境ではうまくいかない、という考えの元、今後は、組織の壁を越えて、コミュニケーションをよくし、どんな課題があっても複数の課、係と共同して課題を解決して行くことが必要。そのためには、見通しの良い開けたオフィス空間が必要と考え、互いの状況が見えるようなフロア、高さ150cmより高いものは置かないというルールを作り、庁舎の端から端まで見通せる空間を作った。

・「部長室」の廃止

当時、部長は個室にいて、職員とのコミュニケーションはなかったため抵抗する者もいた。

新しいオフィスでは、部長こそ現場に出て職員の働き方を見るべきだということで廃止した。今は、部長も課長も皆同じフロア、見えるところにいる。

・ミーティングブース

庁舎のあちこちにファミレスのようなミーティングブースがある。一人一台配ったパソコンは、無線環境でどこでも繋がるので、打ち合わせがある時には、このミーティングブースで打ち合わせをするといったことが常態化している。

・フリーアドレス

フロアには十人掛けの机に椅子とディスプレイが置かれていて、各人が好きな場所に座って、パソコンとこのディスプレイを使うことによって、2画面で、操作・作業をすることが可能だ。執務フロアの各机には引き出しがなく、私物を置くことができない。よって、フリーアドレス、グループアドレスができるようになっていく。

ただ、フリーアドレスにすることではなく、どこでも働きやすい場所で働くということが目的だ。よって、毎日各人が全く違うところに着席するわけではなく、だいたい各人がいつも同じところに座ってはいるが、例えば、「今月は課長補佐と話すことの多い仕事があるから課長補佐のそばで仕事をする」、「たまたま今日は、テレワークしている者の席が空いているからそこで集まって会議をする」など、緩やかなグループアドレス、だいたいこのあたりいるというのがわかるような固定化しない働く場所が作られている。

・ワークラウンジと IP 電話

どのフロアにも、食事をしたり、会議をしたりできるスペースがある。高さを変えられるテーブルがあって、打ち合わせをすることができる。

これは、どのフロアでも関係がなく、例えば、「9階の人が8階に行って、ちょっと仕事をする」とか、「2階の人が3階に行って仕事をする」などということも、問題なくできるようになっています。「課」、「部」などのテリトリーがなく、自由に使える。

どこでも仕事ができるように、各自のパソコンは IP 電話も兼ね、skype ソフトが入っていて、電話の代わりになる。電話用のヘッドセットも一人一台配布しており、パソコン本体だけで、どこでも電話をかけたり、受けたりすることができるので、どこでも働くことができる。

ワークラウンジは、フロアごとに趣が違い、テーブルを置いてあるフロアもあれば、ソファが置いてあるフロアもある。働く場所を能動的に変えて、新しい発想や新しいコミュニケーションが生まれるような仕掛けになっている。

ちょっとした休憩ができる、「オフィスグリコ」もあり各自がお金を払ってお

菓子を購入でき、いつでも熱湯が出るコーヒーマーカーなども置いてある。このワークラウンジは、他のフロアの職員が来ることもあり、違う課の声が聞こえてくることによって、新しい刺激、新しいイノベーション、きっかけが生まれる場所にもなっている。

・パーソナルロッカー

引き出しがない机なので、職員一人一個のパーソナルロッカーを置き、交換便や郵便はこの中にポストのように入れられる。

また、一人一つ、モバイルバッグを配っており、これにパソコンとか筆記用具などを入れてそのままロッカーに入れられる形になっている。

これによって机はどこにでも座れ、ロッカーの高さも 150cm になっているので、そこに人が集まることでちょっとした立ち話ができる。職員一人一台配っているパソコンはモバイル型で、持ち運びしやすさを前提に機種選定した。

・3つのテレワーク

①「モバイル型テレワーク」

都庁や他の区役所などに出張する機会や、中央図書館とか渋谷図書館に行 っ て調べ物をして、そこで仕事をする機会もある。「場所を変えて働くモバイル型のテレワーク」を指す。

②「サテライト・オフィス型テレワーク」

職員が出勤をしてくる東京と隣接している、千葉、神奈川、埼玉などの駅周辺、駅地下などには、民間のサテライト・オフィスがあり、そちらと契約を結び、職員は、職員証（IC カード）を見せることによって、無料で民間のおしゃれなコワーキングスペースを使うことができる。「駅のそばの民間サテライト・オフィスを使うテレワーク」を指す。

③「在宅勤務テレワーク」

今、一番多いテレワーク。「完全自宅テレワーク」を指す。

この仕組みを入れた時には、あまり進まなかったが、平成 31 年 4 月、この庁舎に移ってきた頃に新型コロナの影響が出始めた。その時、区長から「積極的にテレワーク、在宅勤務をするように」と、出勤抑制指示がありましたが、渋谷区の場合はスムーズに在宅勤務に移行することができなかった。在宅勤務の場合、7 時間 45 分の勤務時間があり、通常は、8 時半から 17 時 15 分までという勤務ですが、フレックスタイムの導入をしており、朝 5 時から夜 22 時までの間で 7 時間 45 分働くということにしている。最低でも 2 時間は、続けて働くことになっているが、例えば、朝早く起きて働いて途中、子供の世話をする、介護する、買い物に行くなどして、また帰ってきてから続きの仕事をする、といったことも認めている。回数制限もなく、所属長の判

断、もしくは自分の判断で、いつでも在宅勤務できるようになっている。

・出勤も「5パターン」

朝7時半から働いて16時15分に終わる人、8時から、8時半から、9時から、9時半からの人、と、この5パターンぐらいが主な形で、なるべく勤務時間をずらして、昼時間、出勤時間をずらし、密にならないように進めている。

それだけではなく、朝活、夕活、子育て、介護などにも対応した、多様な働き方を容易にして、なるべく多くの職員が自ら選択できるような働き方、ワークスタイルの選択肢を増やしている。

・コミュニケーション不全対策

勤務場所も時間もバラバラだと、どうしても心配なのがコミュニケーション不全であり、対策として様々なツールを使用している。組織を越えて時間や場所を超えて、コミュニケーションをするために使用しているのがビジネス・チャットで、マイクロソフト社のチームズを選択した。チャットベースで、職員間、または組織を超えて対話や、ファイルの共有もできる。リアルタイムに音声通話とか、顔を見ながら通話することもできるもの。

昔は、文章を作って、それを上司が手直しをしてと、していたが、今は、ワードで文章を作って、クラウドにアップロードして、同時に複数人が編集をし、そのまま完結するといった形もとれる。会議は、ビデオ会議を録画や文字起こしすることもできる。会議に参加できなかった人も、後から録画したものをクラウド上で見ることが可能だ。同じ時間、同じ場所に集まらなくても、情報共有ができる。

・アウトルックでのスケジュール、公用車、会議室などの管理・運用

また、マイクロソフト社のアウトルックも入れていて、メールやスケジュール管理している。ここに原則、すべてのスケジュールを入れるようにルール化しており、他の職員のスケジュールを誰でも見ることができる。

以前会議を開催するには、係員と係長が関係する課長・部長に電話をして、空いている日の候補をいくつか選び、それを人数分だけ調整し、空いている日を決めて、ようやく会議の招集をし、それでも途中で都合が悪くなったら、また会議の日程を変更して…と、していた。

しかし、今はアウトルックを見れば、メンバーの空いている時間がすぐわかる。また、会議室の空き状況もわかるので簡単に会議の招集ができる。タブレット端末、プロジェクターなどのICT機材も、アウトルックから予約でき、さらに公用車、自転車なども、このアウトルックで予約・管理できる。

その結果、こういったものに関わる人のコストを減らすことが可能となった。

・モバイルPCとセキュリティ

平成31年に、パソコンを新しくして、マイクロソフト社の surface pro6 を選定。キーボードを取り外してタブレットとしても使え、小型でモバイルバッグやロッカーにも入り持ち帰りにも適している。庁舎のなかは無線ランがほぼすべての執務エリアについていてパソコンがどのフロアでも使える。執務席で仕事をしていて、そのままパソコンを会議室に持って行ってもネットワークにつながっている。また、電話の機能もあるので、どこに行っても電話を受ける掛けることができる。画面が13インチと、少し小さめなので、24インチの大きなディスプレイを全ての席に付けてあり、「パソコンの画面ではアウトルックでスケジュールを見ながら、大きな画面でエクセルの表を開いて作業する」といった2画面での作業ができる。

また、モバイルWi-Fiルーターを配り強力的に暗号化した形で、安全に、情報漏洩しない形で、役所のなかにログインすることができる。パソコンを持って帰っても、自宅のネットワーク、ネットカフェのネットワークなどの区役所が設定したこのルーター以外のネットワークでは、ICT基盤には一切繋がらず、また、このパソコンは区役所にしか繋がらない。パソコン自体は使うときには、パスワードと顔の認証が必要なため、仮に落としたり盗まれたりしても他人はログインすることはできず、データも非常に強力的に暗号化されているのでセキュリティは万全だ。

また、BYOD—「bring your home device」—を導入して、個人のスマートフォンで、アウトルックやメール、チャットが使える。これは、強制ではなくて、使いたい人だけが使う形になっているが、自分の私物のスマホを使えるということは、スマホの2台持ちをしなくていいので非常に便利なため、実際は管理職ほぼ全員が使っている。

例えば、緊急事態が発生したとき、地震、災害があったときには、管理職はスケジュールの確認もできて、非常に便利なチームズのチャットで連絡をとっている。ちなみに、私物のスマホを使用するセキュリティの問題は、MDMという管理ソフトが入っており、もしもスマホを落としたり盗まれたりしても、申告があればICTセンターからのコマンドでスマホの中のスケジュール、チャットは遠隔で消すことができる。

・ファシリティ

机とかロッカーなどの環境と、持ち運びできるモバイルPCなどを組み合わせ、かつての机の上に、本、書類、電話があってパソコンも動かすことができなくて、場所と時間にしばられ、同じ時間、同じ場所に集まって、同じ電話を取らなければいけないというような環境を変化させた。机の周りにあったものが担

っていた部分をクラウドに移行している。

データやコミュニケーションもクラウドを経由するので、それによって、人間はどこに行っても働くことができる。

・紙・消耗品・公用車の減量と業務のアウトソーシング

役所の中はすべてクラウドを経由してパソコンの中だけで情報共有しているので印刷することが少なくなり、複合機の台数も印刷回数も随分減った。消耗品も以前は各自が机に持っていたものをフロアーカ所にまとめ、どうしても必要な場合にはそこから各自が使用するという形にしている。

また、印刷はフロアにだいたい2～3台の複合機があり、印刷したい時には各自のICカードをかざして印刷するので「誰が」「いつ」「何を」「何枚」印刷したかということがすべて記録に残る。これによって文房具購入費が減り、各自の机にこれらが無くても充分仕事ができるということが実証されている。

庁内の交換便や消耗品の購入、人事系の休暇届や育休届などを全部アウトソースして民間の事業者の方に庁舎に在中してもらい、管理を任せ、職員は本来の職員のやるべき仕事に集中している。

公用車、自転車も以前は各課で持っていたので相当な台数があったが、これを減らして全部共有化してアウトロックで管理をしている。

旧庁舎から仮庁舎へ、そして新庁舎へということで、3年間で2回の引っ越しのタイミングで、目標を定めて文書削減活動を行い、結果的に2017年には一人当たり7.5fm（紙を積み上げると7.5m）に達するぐらいの保管場所がありました。移転直後には、3.2fmと、54%削減、また、印刷枚数も、ほぼ半減した。

・電子決済

文書管理や電子決済も導入し、電子決済は23区のなかでは遅い導入だが、例外なくすべての決済は電子化しようと取り組み、現在はほぼ100%。

また、財務会計システムと文書管理システムをシームレスに繋ぎ、例えば、課長が決算したら、そのまま支出・支払いにデータが流れていく。

・会議

ルールを決めて、クラウド・ストレージなどを使って紙を使わない会議を行い、また、会議室で密になることを避けるために、庁舎の中でもオンライン会議を行うといったことも進めています。

・コールセンターの役割増

庁舎の移転とともにコールセンターを導入し、それまで掛かってきた電話を担当に引き継ぐだけだったものを、例えば「粗大ごみの曜日は何曜日です」など

の「個人情報に関係しないもの」は、コールセンターの方で応答する。これで掛かってくる電話の約3割はコールセンターの方で前捌きされ、その分職員にかかってくる負担が減少した。

・意識改革のためには

組織風土、カルチャーの変化は、ボトムアップでは難しく、渋谷区では、区長、副区長から、「こういう改革をするんだ」という熱いトップ・メッセージを出した。区長が自らの言葉で、特に若い職員に向けて、「どうしていきたいのか」を、何度もワークショップを開催して、伝え続けて、意識を変えた。ボトムアップだけでもダメ、トップダウンだけでもダメで、両方うまく組み合わせながら、まずマインドを変えて、そしてファシリティを変え、最後にデジタルツールを投入して、ようやく完成した」と、思っている。

(2) 主な質疑応答

◎ 工藤委員長

職員全員にパソコンを配る前に検討会議が進んでいたのか？

その後に、コロナで緊急事態宣言が出たときに、すでにパソコンを配っており、DX化してあったので、在宅のテレワークがうまくいったということか？

◎ 伊橋デジタルサービス部長

左様である。

◎ 工藤委員長

職員同士のコミュニケーション不全に対しては、チャットツールを使って乗り越えられたということか？

◎ 伊橋デジタルサービス部長

問題が全くないかというところでもなく、やはりリアルの対面のコミュニケーションに勝るものはないですが、今、我々も試行錯誤の段階。テレワークが続くことでコミュニケーションの行き違い・思い違い・勘違いなどは起こる。これから工夫しながら克服していく。

◎ 工藤委員長

①2,000名の職員の内、どのくらいの割合の方がテレワークをしているのか？

②テレワークと棲み分けについて。

例えば、窓口業務などのテレワークは難しいと思うが、どのような業務の何割ぐらいがテレワークできているのか？

④ 伊橋デジタルサービス部長

①一カ月間で、200人ちょっと。1人で何回もやる人もいれば、一カ月に1回しかやらない人もいるが、全体で一割。2,000人の中でアクティブにテレワークを取り入れている職員が200人程度。新型コロナの感染拡大期で、テレワークを積極推進した時でも、300人ぐらい。

②窓口業務が主体の住民戸籍課・税務課・保育園などは、どうしてもテレワークが不可能。よって、部署によってはテレワークがほとんど進まないところもある。

一方、ICT部門・経営企画・総務・人事などは、テレワークが進んでいる。ICTセンターでは多いときは半分の職員がテレワークしていますが、部署によってばらつきがある。部署毎の可否はすべて所属長に任せ。よって、特に私たちの方で、回数制限や部署の制限などは設けていない。

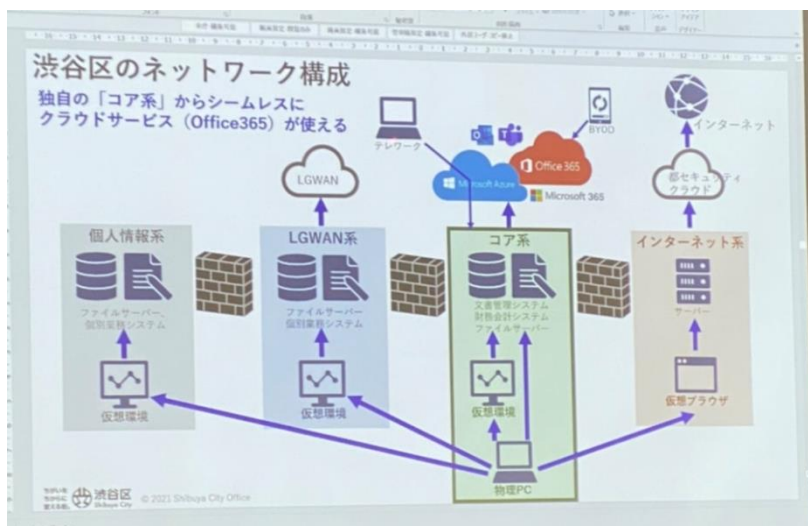
人事課が、テレワーク実施マニュアルを作成した。前日までにテレワーク申請を職員システムに登録をして課長が承認するという手続きで、普通の休暇と同じように事前申請をして、また何をやったのかを報告する、というマニュアルである。

④ 工藤委員長

セキュリティは充分強化して対応していると思うが、VPNを利用しているか？また、LGWAN系を使っている在宅ワークも可能か？

④ 伊橋デジタルサービス部長

シン・テレワークシステムは、渋谷区は導入していない。在宅では、VPNで庁舎の中に入り、一旦、庁舎のサーバーを経由してLGWAN系のサービスを使うことも可能だが、使っている職員はあまりいない。



総務省の「自治体の情報セキュリティ強靱化」では、「『インターネット接続系』と、『LGWAN系』と、『個人番号利用事務系』の三つのセグメントに分けるように」とし、「それぞれの系ごとにパソコンを置きなさい、もしくは、インターネットに関しては、仮想系で繋げて良いが『LGWAN系』、『個人番号利用事務系』に関しては基本的に分けるように」というモデルケースを示している。

よって、普通の自治体はこの LGWAN 接続系に物理パソコンを配置して、LGWAN を利用して普段の業務を行っているものが多いかと思う。インターネット使用時には、仮想環境（SBC もしくは VDI）でインターネットを見る形が基本だと思う。

だが渋谷区の場合は、三つではなく四つのセグメントに分けている。インターネット系、LGWAN系、個人情報系に加えて、コア系という独自のセグメントを作っており、ここに物理 PC を配置している。

コア系とは専用線で、マイクロソフト社のアジュールとかオフィス 365 といったクラウドサービスに繋がっている。職員はこの物理パソコンから、チームズやアウトルックを使っている。インターネット、LGWAN、個人情報は、全て仮想環境 VDI など繋がっている。テレワークの場合は、VPN を張ってこのコア系に入る。庁舎にいるのとほぼ同じで、コア系から更に VDI で LGWAN 系に入って仕事をするのが可能となる。一部テレワークで、個人情報系のマイナンバーを頻繁に使っているところに関しては、基本的には使えない設定にしているが使おうと思えば可能ではある。

一方、BYOD に関しては、通常のインターネット接続でクラウドのチームズやアウトルックを使うところまでは可能で、中には一切入ってこれないという関係になっている。

◎ 近藤副委員長

業務の効率化が図られた部分や、メンタルの部分で職員さんに良い影響や、何かプラスになった指標は？

① 伊橋デジタルサービス部長

子育てをしている女性職員からは、「以前では、育休を続けたり、もしくは、離職しなければならなかった状況下でも仕事ができるようになった。朝早く起きて子供を保育園に入れて、その後、仕事に戻るといったことができるようになったので、助かる」との声もある。

毎年実施の職員の満足度アンケートでは、68%以上が「満足している」。総務・企画部門・技術職の職員にとっては、「どこでも働ける」「意思決定が速くなる」という点で評価が高い。

ただ、年代が高い職員にとっては、仕事の仕方が激変したことへの不満や、50歳代では、未だに「skype、IP電話は利用しづらい」との声もある。

2021年1月、コロナ禍で、平均200人、最大300人ほどの利用だが、「月間に一回でも行ったユニーク数」で見ると、全職員2,000人中（対面サービスが多い職員は1,000人程度）822人が使用した。

「ワークライフ・バランスの満足度」は、5点満点で3.9点。「どこでも働ける」「時間や場所を選んで働ける」など、98%の職員が「集中できる」「非常に効果があった」と、肯定的。

ペーパーレスについても、紙を編綴する・配る・回収する・保管するなどの作業がなくなり、効果は大きい。コストだけではなく、時間・労力がかなり減少した。意思決定にかかる時間は、以前は、係員から区長まで上げるのに7.4日掛かっていたものが、4割程度減っている。

◎ 近藤副委員長

テレワーク時の勤務時間は、どうやって把握しているのか？

① 伊橋デジタルサービス部長

出張と同じ自己申告である。チャットで始業時に「働きます」、終わったら「業務終了しました」と、報告する。

「どうやって監視するのか」という質問を受けることもあるが、結局目の前にいるから監視できているわけでもないのだから、成果、結果で人を評価することになる。ソフトやカメラで監視も可能だが、それでは互いに働きづらくなる。ただ、ログを全部取っているのだから、パソコンを使った、どんなソフトを使った、どういうメールをしたか、などは、後から全てのログが確認できる。

◎ 関口委員

- ①職員の人事異動などで、課題や問題点は？
- ②年齢の高い職員に対する教育は、どのようにされているのか？

① 伊橋デジタルサービス部長

①人事異動に関しては、DXが入ったことでの変化はない。ただ、ICTセンターは、大幅に人数が増えている。平成31年の段階では、5・6人でしたが、今27人ほどと増強はしている。現在、来年に向けて、人材マネジメントやタレント・マッチングのシステムの導入に向けて取り組んでいる。職員の行動特性をすべて入れて、AIでマッチングをして適性配置する人材のタレント・才能のマネジメントとマッチングといったことを導入しようとしている。

②年配職員の教育は、4年前のICT基盤作成時に、働き方は激変した際にIP電話の使い方、パソコンの使い方をはじめ、トータル200回以上の集合研修、または、ハンズオン研修（講師がいて、触ってみて動かしてみよう）という研修を丹念に行った。また、動画を作成してシェアし、各係にICT推進委員を作って各係にいる苦手な方や年配の方に教える、という地道な取り組みをしている。やはり、配っただけでは絶対使われないため、地道な定着活動といったものは必須だ。

◎ 山之内委員

こうした庁内の改革であったり、デジタル化であったりが市民サービスの向上に繋がったか？従来よりも市民サービスがアップした部分で、特徴的なものは？

① 伊橋デジタルサービス部長

なぜ職員の働き方を変えるのかということ、ここで浮いた時間・能力を区民に還元してこそ、ということに取り組んでいる。

DXでいえば、例えば、福祉総合窓口では、来庁者の要件を聞いて、タブレットに入力すると、関係所管に繋がり、お待たせしないで対応できる仕組みを作った。建築系では、都市計画図などを印刷することなく、デジタル表示で説明することも可能となった。ラインを使って、来庁することなく住民票の写しの請求、税の証明書、犬の登録などの申請ができるようになっている。子育て関係では、ネウボラ・センターという妊娠期から18歳まで切れ目なく支援をするための設備があるが、こちらで今後、デジタルコミュニケーション・プラットフォームを作りまして、パーソナライズ化された個人に特化したサービスを提

供して行きたい、と思っている。今、子育てに関する課題は、非常に複雑化、多様化していて、一つの部署だけでは解決できないような問題がある。発達相談、貧困問題など、そういったものを一つのプラットフォームで対応していこうと考えている。

(3) 参考なる点及び課題

【参考】

- ・役所内の DX 化や職員さんの働き方改革等により、目的である住民サービスの向上にどのようにつながるのか、その目的をしっかりと見定めて進めた姿勢
- ・DX の推進と庁舎とは非常に近くに位置し、お互いに影響を与えること
- ・渋谷区では『どう働くべきなのか』『どうありたいのか』を念頭に、庁舎建設時における執務環境の整備には相当の研究を積み、その研究を通し職員の意識改革を行ったこと
- ・旧庁舎から仮庁舎へ、そして新庁舎へ、3年間で2回の引っ越し、そのタイミングで目標を定めて文書削減活動を行い、結果的に54%削減、また、印刷枚数も、ほぼ半減しさせることに成功
- ・アウトLOOKでのスケジュール管理による、公用車、会議室などの管理・運用の迅速化
- ・職員の行動特性からAIでマッチングをして適性配置する人材のタレント・才能のマネジメントとマッチングと行うアプリの導入を検討

【課題】

- ・働き方の多様化による、職員同士のコミュニケーション不全に対して試行錯誤の段階であり、課題である。

◎視察成果による当局への提言または要望等

渋谷区役所において「DX 推移とテレワークについて」行政視察を実施させて頂き、この取組みの特徴は、令和元年の新庁舎移転に合わせて「誰もこない庁舎」を目指し、5年前の仮庁舎の頃からバックキャストによる「ありたい姿の具体化」へ。若手職員を中心にワークスタイルコンセプトの作成を行い、その後に全職員の意識を変え、オープンオフィス、フリーやグループアドレス等の導入を行いました。パーソナルロッカー、ワークラウンジ等、他の部門の職員とのコミュニケーションを立ち話し等で促す取組みに実施した事、職員が中心で仕事の意識変えが出来た事で促進されたと考える。その後は、全職員（約2,000名）にMicrosoft Surface Pro6を導入し、モバイルノートPCの活用で、デジタル改革の部分での業務改革を行った。また、生産性の

向上やミーティングブースを設置して、そこで業務を実施させる、働きやすい場所で働く様に、フロア、所属部署、業務関係なく、ゆるやかな働きになる様に促した取組みも実施可能となった。

この様に DX 推進とは、単なるシステムの構築や ICT 機器、PC、タブレットの導入とその運用ではなく、机やロッカー等の働き場所の変革も必要であるが、まず、職員や議員の働き方に対する、意識変革が最初に必要だと考える。是非、本市においても、新庁舎建設に合わせ、DX 推移に必要な ICT 機器の導入と、意識改革等の対応で出来る事から、これら取組みを実施して頂きたいと考える。

また、テレワークの活用は、モバイル型テレワーク、サセライト型テレワークと、在宅型テレワークも実施していた。特に在宅型テレワークの勤務体系は新型コロナウイルス感染が拡大した事で徐々に増えて行ったとの事である。尚、在宅勤務での課題となるコミュニケーションの欠如対策としては、Microsoft Teams（ビジネスチャット）、Outlook（メール、スケジュール管理等）を活用していた。更に BYOD（個人のスマホやタブレットの利用）の活用も行っている。このテレワークの導入で、働き方に变革がおき、時間や場所に拘らない業務が遂行出来る。渋谷区では現在月間 200 名（最大月間 300 名）が実施して、前日までの申請で、業務制限は行っていない。

この様にテレワークの活用は、職員の勤務体系が変わり自宅等（区役所以外）からの業務が実施可能となった。この事はコロナ禍での緊急事態宣言発出の際の在宅勤務や、大規模災害発生の際の区役所に出勤出来ない場合でも業務遂行が可能となった、先進自治体の業務改革と運用であると考えます。また、全国の自治体においても目標となる最先端の取組みである。更に言えば、将来の自治体の理想形であるとも考えます。但し、導入には ICT 機器の活用も必須であり、やはり DX 推移において、本市での導入には段階的に進め、市長によるトップダウンが必要であると感じた。「ありたい姿の具体化」への考えを明確にして、そこで導入する DX 推移とテレワーク（行政改革）の効果により、浮いた時間を市民サービスの向上に繋げる事が一番大事であると考えます。

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	愛知県大府市（人口 89,157 人）
視察日時	令和 4 年 5 月 18 日（水） 午前・午後 10 時 30 分 ～ 午前・午後 11 時 30 分
視察項目	・ DAIWA 防災学習センターについて

◎視察概要

視察項目 ・ DAIWA 防災学習センターについて

◎DAIWA 防災学習センター(大府市防災学習センター)

伴 則幸 所長

久野 敦規 様

(2) 説明要旨

正式名称：大府市防災学習センター

愛称：DAIWA 防災学習センター

所管：市民協働部・危機管理課

開館：令和 3 年 9 月 1 日（市制 50 周年）

施設概要

所在：愛知県大府市明成町四丁目 37 番地の 1

敷地面積：4,887 m²

建築面積：鉄骨造平屋建て 1,020 m²

防災学習センター 420 m²

大府市消防署共長出張所 600 m²

職員体制：正職再任用職員 1、会計年度任用職員 2（常時 2～3 名勤務）

事業費(概算)：924 百万円（土地取得費含む）

内 展示関係 100 百万円（展示整備業務委託）

展示内容

- ① 火災コーナー：火災報知器、消火栓、消防服の試着コーナー
過去の市内外の大規模火災等のスライド展示等
- ② 防災学習コーナー：座学、各種実験映像等の放映、
写真パネル 防災グッズの展示
- ③ 防災 Q&Aコーナー：タブレット端末によるクイズ
- ④ 地震ライブステージ：2D映像、各種震災写真パネル展示
- ⑤ 水害ライブステージ：2000年発生 of 東海豪雨映像、同写真パネル展示
- ⑥ 大府のへそ(丸形モニター)：震度分布、液状化予測、東海豪雨浸水実績、
洪水ハザード ため池ハザード各種地図のスラ
イド
- ⑦ 地震体験コーナー：振動実験ルーム、震度5～6を想定
- ⑧ 水害体験コーナー：水圧体験車、冠水路歩行体験

ネーミングライツ

相手方：大和機工株式会社（大府市梶田町）

期間：令和2年9月1日～令和12年8月31日（10年間）

料金：年間60万円

地震体験コーナー

じ しん

地震ライブステージ



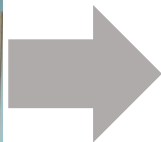
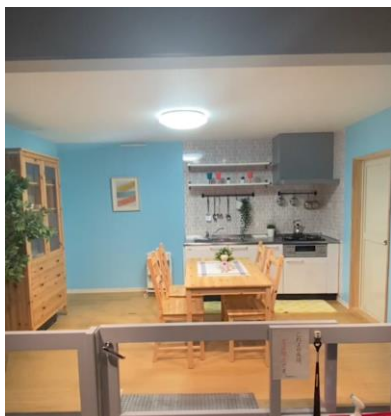
ある家族に突然おそってくる地震。その場にいるかのような目線の映像で地震の恐怖を体験し、地震前の備えは万全だったか一緒にふりかえります。

じ しん たい けん
地震体験コーナー

しん どう じっ けん
● 振動実験ルーム

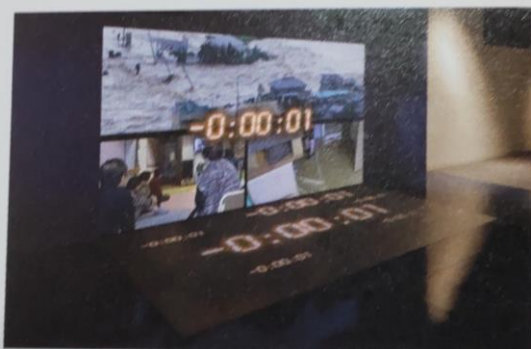


巨大地震により目の前で部屋がはげしく揺れるようすを見ることで、地震のこわさをリアルに体感します。家具固定などの大切さや地震に備えてできることを学びます。



水害体験コーナー


すい がい
水害ライブステージ



大雨による水害が発生する前後で変化するようすを迫力のある2面映像と音で体験。命を守る行動を「立ち退き避難」と「屋内安全確保」の対比とともにご覧いただけます。

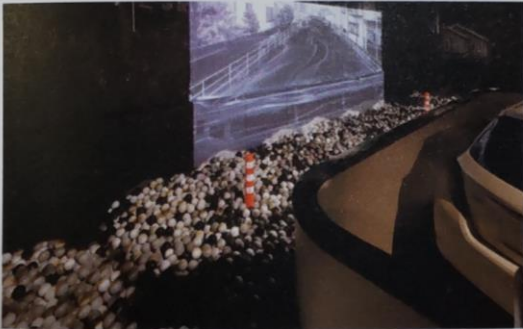
すい がい たい けん
水害体験コーナー

すい あつ たい けん しゃ
●水圧体験車



冠水した道路で止まってしまった車から脱出できるのか?水位が上がり水圧で重くなるドアを体験します。

かん すい どう ろ ほ こう たい けん
●冠水道路歩行体験



冠水し、足元が見えない道路を歩く疑似体験。ふたのあいたマンホール、側溝など見えない危険があることを学びます。

【参考】

- ・体験・体感（感覚に訴えるという意味を含む）と身近な事例（過去の災害、近隣で発生した災害など）の共有することにおいては、自主防災組織、学校等での訓練や防災教育に生かすことができる

【課題】

- ・施設建設費や体験機器等の維持管理費など予算的な観点からは、本市において直ちに同様の施設の設立を推進することは現実的ではないと思われる。

◎視察成果による当局への提言または要望等

愛知県大府市において「DAIWA 防災学習センター」について行政視察を実施させて頂きました。この施設の特徴は、大府市市政 50 周年記念に合わせ、大府市消防署共長出張所に併設して開館された。また、2000 年（平成 12 年）の東海豪雨洪水浸水被害を受け、体験と学習で、その教訓を後世に伝えるための目的と、今後発生予測される、南海トラフ巨大地震対策を学ぶ為に作られた。総工費約 9 億 2,400 万円（消防署含む）、正規職員 1 名、再任用職員 1 名、会計任用職員 2 名（常時 2～3 名勤務）、展示関係で年間委託事業費約 100 万円の運用施設となる。また、ネーミングライツを導入し令和 2 年 9 月より 10 年間、年間 60 万円（合計 600 万円）の歳入がある。また、この施設では DVD 放映による「火災ライブステージ」、「地震ライブステージ」を災害体験を拝聴させて頂きました。ある家族に突然起こる地震災害の備えと対策について、また、大雨洪水の事前と事後対策を学びました。それぞれクイズ形式も取入れられた、大人でも子供でも分かり易い内容となっている。また、「地震体験 振動実験ルーム」では、イス、テーブル、家具、ガスコンのある部屋で、震度 5 強の揺れを体感し、家具固定の大切さを学びました。ただ固定するだけでなく、ツッパリ棒は固定位置があり、ガスコン口には地震後には近づかない事を学びました。その後は「水害体験 水圧体験車と冠水歩行体験」を行いました。水圧体験車では、約 60cm の冠水で自動車のドアが開かなくなり、社外に避難出来なくなる仮想体験と、社内に緊急脱出用ハンマーを常備する事を学び、冠水歩行体験では、冠水し、足元が見えない道路を歩く場合は、マンホールや側溝があり、非常に危なく危険である疑似体験を受ける事が出来ました。

この様に DAIWA 防災学習センターで様々な体験を通し感じた事は、まずもって、この疑似体験と体感とは災害への備えと、被災後の対応として経験し頂き、災害に対して学習する事がとても大事であると考えます。本市でも自主防災組織や自治会、町会、各種様々な団体がありますが、そこで実施されている避難訓練と同様にこの体験と訓練、学習は必要であると考えます。また、大府市でもコロナ前までは実施していたとの事ですが、近隣の小学校 4 年生を対象とした防災教育もとても大事であると思います。課題は施設建設費や体験機器等の維持管理費との費用対効果が課題であります。この「体験と体感」の出来る防災訓練は、とても大事で必要であると考えます。本市においてもこの様な施設の建設は現時点では費用対効果を考慮すると難しいと考えるが、なるべく費用をかけずに特に「水害被害」と「土石災害」にポイントを絞った、桐生市の発生予測の出来る災害と対策に対してだけは、その細かな防災教職は必要と考えます。この事は直ぐに対策が必要な事だと考え、その対応を要望とする。

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	愛知県大府市（人口 89,157 人）
視察日時	令和 4 年 5 月 18 日（水） 午前 <u>午後</u> 2 時 0 0 分 ~ 午前 <u>午後</u> 3 時 3 0 分
視察項目	・ RPA について

◎視察概要

視察項目 ・ RPA について

◎総務部 デジタル戦略室：新見 清和 室長
柴田 武 主査
総務部 税務課 市民税係：大島 透 係長

（１）説明要旨

総務部デジタル戦略室 新見室長：

・ RPA とは

「Robotic Process Automation」の略で、パソコン上の操作を記録して、人の代わりに作業をするソフトウェアのことであり、パソコンでの事務作業をロボットが代行するため、コスト削減、品質向上、業務スピードの向上が図れる。人間が実行していた単純作業をロボットが行うことによって、そこに掛かっていた時間を削減することができ、さらに人間が行うことで発生する入力ミスなどのヒューマンエラーを事前に防ぐことが可能になる。

・ RPA 作成までの流れ ①「アイデアシートでの業務洗い出し」

ステップの一つ目として、原課の職員が RPA アイデアシートを利用して、対象業務の洗い出しを行う。事務フローなど対象の事務の全体像をこれで把握し、どのようなシステム・データ・ファイル名を使っているか、などを把握する。

・ RPA 作成までの流れ ②「RPA 化できる業務の選定」

RPA といっても、出来ることは単純作業に限られている。

事務フローを見て、一から十まで全部システム化するわけではなくて、「この事務フローのどの部分を RPA 化したらいいか」を考え、デジタル戦略室が RPA 化の可能な業務を選定する。

・ RPA 作成までの流れ ③「詳細な業務の確認」

デジタル戦略室が原課に業務を詳細にヒアリングして、事務フローを変えることができるか、もっと単純な省力化ができるか、などを確認する。

・ RPA 作成までの流れ ④「ロボット作成・実行と原課職員の確認」

大府市では、「ツールの作成、システムの作成、ロボットの作成といったことは、なるべく情報部門が担う」との考えの元、デジタル戦略室の職員がロボット（RPA で作ったソフトのこと）の作成を行い、原課で行うことはない。

大府市が導入している RPA ソフトはシンクロイドだが、他市においてはウィンアクターも多い。また、情報部門ではなく、原課の職員が作っている他市もある。大府市では、原課の職員が行うのは、RPA のロボットが正しく動くかといった結果確認のみであり、確認が終われば正式稼働される。

・ 導入事例

1) 税務課

市民税・特別徴収異動届出書—入力業務、個人番号系の業務。事業所から提出された異動届出書のデータを、複数のシステムに入力する。

2) 子ども未来課

他団体への所得照会業務として、番号連携サーバーで、他団体に所得照会を行って、結果を Excel、PDF 等に保存する。

3) 健康増進課

新型コロナワクチン接種履歴取得業務。取得業務として、国が作成した LGWAN 上のシステム VRS に対して、対象者のワクチン接種履歴を検索し、結果を取得する。

・ どの部分をロボット化したか

複数のシステムへの入力作業をなど、あくまで単純作業ロボットに変更しています。チェック等については、従来通り職員が行う。

・各業務効果

全体としての削時間は、849 時間(年間)だが、RPA 化の途中なものもあり本年度末年度末には更に効果が期待される。

現状の代表的な例として、以下が挙げられる。

- 1) 特別徴収異動届書の入力
一ヶ月に 2,100 分かかっていたものが、1,020 分と半減。
- 2) 所得照会業務
一年間に 44,450 分だったものが、8,790 分に減少。

・その他の効果

①事務フローの見直しによって、業務のスリム化が可能に。

普段、事務フローを見直す機会はなかなかないが、RPA 化する際に事務フローの洗い出しをして、スリム化できるところをチェックすることで効率化に繋がる。

②単純作業をロボット化して、市民への対応に時間が割ける。

業務時間内に単純作業をロボット化しているだが、この部分が一番大きな効果である。複雑な条件下で計算するところまでを自動化しようとする、RPA の範疇を超え、システムの導入・改修などのレベルになる。

(2) 主な質疑応答

◎ 工藤委員長

市役所内の業務には、RPA 化の可能性はあるものは、まだあるか？

◎ 総務部デジタル戦略室 新見室長

まだまだ可能性がある。

市役所のネットワークには個人番号系のネットワークと、行政が使っている LGWAN 系のネットワークの 2 種類があり、令和元年度に稼働した時には、個人番号系の方で、RPA を導入した。

LGWAN 系の方も、昨年度から変更しているので、人事系の業務などで今後 PRA が使えるものが出てくると考えている。

◎ 工藤委員長

情報化の基本計画はあるか？

RPA 化すると新しい内容が増えると思うが、基本計画での位置づけ関連性は？

④ 総務部デジタル戦略室 新見室長

本市の情報化基本計画は、総合計画の下位計画として、2021年度から2030年度の計画期間になっており、官民データ活用推進基本法に基づく、「市町村官民データ活用推進計画」としても位置付けるものとしている。

1) 基本目的

市民サービスの利便性の向上、行政事務の最適化

2) 方針

サービスデザイン思考に基づくシステムの構築、積極的なICTの利活用

⑤ 近藤副委員長

基本的にロボットを情報システム部門の職員が作成するという一方で、作業は難しいものかと思うが、担当する方は元々プロパーなのか、新しく外部から採用されたのか？

④ 総務部デジタル戦略室 新見室長

現在いる5人中3人が、元々SEとして働いていて大府市役所に入ってきたが、特にそういった職員を個別に募集しているわけではなく、通常の人事異動により現況となっている。理系数学科だが、入庁して情報部門に配属になり、そこで初めてキーボードに触った方。ただ、配属された職員の傾向を見ると理系の人材が多い。

⑤ 関口委員

①単純作業をロボット化し、市民への対応に時間が割けるようになったということで、できた時間は今後どのように活用していくのか？

②RPA導入するまでに、どのぐらいの時間が掛かったのか？

④

① 総務部 税務課 大島 透 市民税係長

我々の部署を例に挙げると窓口では外国人の方が増えているため、窓口で外国語の案内などに時間を有効活用して、市民サービスの向上に繋がっているような状況である。

② 総務部デジタル戦略室 新見室長

RPAの導入には、プロポーザルを行っている。シンクロイド・ウィンアクター・富士通のソフトなど検討し、決定するまで3ヶ月程。

また、現在、1つのロボット作成に、1週間から2週間ほど要する。

③ 工藤委員長

RPAが自動入力するところを、もう少し詳しく説明を。

④ 総務部デジタル戦略室 新見室長

税務申告を例に、以前は同じデータの入力を複数のシステムにしていた。元になるエクセルデータを見ながら、複数回、手入力していましたが、今はその転記する作業をロボット化している。エクセルのデータ件数が、何十、何百件とあるので、1件ごとに最初の1行目を読み込んで、その住民番号からその人のファイルを呼び出して画面を開き、エクセル、その他の項目を転記して、更新を自動でしていく」という形になった。時間外にスタート、職員はそのまま帰宅となり朝にはできている。

⑤ 大府市議会事務局 鈴置 繁雄 事務局長

電算担当として、入庁した方。まず、電算の仕事を理解すると、わかりやすい。

例えば、税の申告について。

【 昔の作業 】

まず紙に書かれている申告内容が入力できる状態かチェック

→大量の紙データをパンチャーという作業で、手入力

→整合性があるかどうかの確認

→他のシステムに入力する

【 今の作業 】

まず紙に書かれている申告内容が入力できる状態かチェック

→RPAが入力

オンライン画面で入力したときにエラーになるようだと、RPAはエラーを出して、そこで止まるため、必ず元のデータをエラーにならないデータにすることが必要。

⑥ 総務部デジタル戦略室 新見室長

紙のデータを、まずデジタルデータ化するために、AIOCRがあり、少々崩れた文字でも、90%、95%程度の精度で正しく読み取りできる。その後に、職員がチェックし、チェックが終わったデータを、自動入力するのがRPA。

RPAは、あくまで入力担当者であり、デジタルデータ化や確認などの一連の作業は変わらず存在する。

◎ 大尾市議会 総務委員会 鷹羽 琴美 総務委員長
プロポーザルで導入したということだが、なぜシンクロイドに決めたのか？

Ⓐ 総務部デジタル戦略室 新見室長
精度が高い、コストが安いという2点、情報部門が責任を持って運用し、情報部門の仕事として目標があり選択した。

◎ 山之内委員
①導入費用は、どのくらいか？
②庁内のあらゆる部署が可能性を見出していくことが重要であると考えますが、アイデアシート提出のための啓発内容、全庁的に理解を広げるための努力には、どのようなものがあるか？

Ⓐ 総務部デジタル戦略室 新見室長
①1ライセンスで年間90万円程の費用で、1ライセンスでいくつロボットを作ることが可能、という契約である。

②全庁への展開とか啓発は、各課に情報化推進委員という職員を設置して、それぞれの部門の情報の窓口となり、デジタル戦略室とのやり取りをしている。
情報推進委員を対象に、毎年5月に情報化推進会議を全庁的に開き、RPA や AIOCR の研修を実施して、周知している。今年で3回目、浸透してきていると思っている。

(3) 参考なる点及び課題

【参考】

・効率化により生じた時間をどのように市民サービス向上に充てるのか考える姿勢。

RPA については、数ある情報化施策のうちの一つとして位置づけ、このツールを使って効率化できた時間を、どのように他の市民サービス向上に使うか、を考えていくことが重要である。

・情報化推進委員の設置

全庁への展開や啓発は、各課に情報化推進委員という職員を設置して、それぞれの部門の情報の窓口となり、デジタル戦略室とのやり取りを行っている

・ICT を活用した、効率的な働き方を実現することで、事務フローの最適化を意識しつつ、RPA や AIOCR を活用して事務の省力化を図ること

【課題】

・RPA や AIOCR を導入して、事務の効率化を進めており、ロボットは基本的に情報システム部門の職員が作成している、という現状の中、それぞれの部署で行う業務において、協力ができる部分やロボットができる部分を検討して、事務の効率化を推進することが課題である。

・「うちの部署は、あまり関係ない」というような部署に対しても、「いや可能性はある」と考える機運の醸成が課題である。

◎視察成果による当局への提言または要望等

愛知県大府市において「RPA について」行政視察を実施させて頂きました。この RPA の取組みは、令和元年より 17 業務での実現化を行い、令和 4 年度には新たに 4 業務を追加運用予定となるとの事でした。この RPA とは、PC 上の操作をロボットが記録して、人の代わりに作業（自動実行）するソフトウェアの事であり、PC 入力当の単純な事務作業をロボットが代行するので、コスト削減と品質向上で業務スピードが格段にアップとなりヒューマンエラーも回避出来る。その作成までの流れは、まず、RPA アイデアシートを利用して大府市情報化基本計画を基に毎年 6 月から 7 月に対象業務を洗い出し、その後にデジタル戦略室が詳細を確認して、可能業務かを選定する。可能な場合はデジタル戦略室で SynchRoid（シンクロイド：RPA ソフトウェア）を利用してロボット（業務プロセス）を作成、実行して、最終結果は原課職員が確認する流れである。この流れの中でのポイントは原課職員が毎年、自分の課の業務において、単純作業で時間の必要とする業務の洗い出しを行い、その事務フローまで作成する事がポイントと考える。RPA の導入となると、プログラムの勉強やシステム化の実施を行い、ロボット操作のプロセスを組んで行く様な、理数系のとても難しい業務を行うといったイメージがあるが、大府市の RPA 運用の特徴としては、原課職員の仕事としては「単純な業務の洗い出し」だけ行えばよいので、RPA 運用のハードルがとても下がると考える。その後の細かい作業は全てデジタル戦略室で対応し、RPA 実行後の結果のみ確認すれば良いので、RPA 運用を原課職員に全て対応させる自治体と運用方法は違う。その結果として、令和元年より 17 業務での職員の業務時間で 849 時間の削減効果に繋がった。

この様に大府市の RPA の取組みについて現場で実業等を確認させて頂き、まずは職員の業務で 849 時間の削減効果の出来た事とまた、成果としては業務フローの見直しにより、業務がスリム化出来た事、更にその浮いた 849 時間を市民サービスと対応の時間が割ける様になった事であると考えます。その RPA 化が可能な業務を洗い出し、選定する各部署における「情報化推進員」の役割が重要であると考えますが、本市においても是非、DX 推進の中で、RPA 導入ま

での様々な課題をクリアして頂き、業務改善を意識して、AI-OCR からでも早急に導入して行きたいと要望する。

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	静岡県静岡市（人口 704, 989 人）
視察日時	令和 4 年 5 月 19 日（木） 午前・午後 10 時 00 分 ～ 午前・午後 11 時 00 分
視察項目	・「静岡市デジタル化推進プラン」について

◎視察概要

視察項目 ・「静岡市デジタル化推進プラン」について

◎静岡市 企画局 デジタル総括監：澤山 義典 様

静岡市 企画局 デジタル推進課：久保田 敦之 課長

静岡市 企画局 デジタル推進課 地域デジタル推進係：長島 治雄 係長
石垣 篤 主任主事

（１）説明要旨

企画局 デジタル総括監 澤山 義典 様

・静岡市のデジタル推進の概要

企画局の中にデジタル化推進課とシステム管理課という 2 課があり、この 2 課でデジタル部門をけん引している。元々あったデジタル部門は、役所の中を向いていたが、地域に広めなくてはならないということで、2 課に分けた経緯がある。その時に、総務局にあった部署を、企画局に移した。

現在、デジタル化推進課には、地域デジタル化推進係とデジタル市役所推進係がある。もう一つの、システム管理課にはシステム係とセキュリティ係がある。

2 課で、総勢 30 名。

今回の説明は、デジタル化推進課の地域デジタル化推進係係長から。

地域デジタル推進係 長島 治雄 係長

・静岡市について

宝島社の本では、若者世代、子育て世代、シニア世代から「住みたい」と言っ
ていただいている静岡市、大きめの都市部門では、一位である。駅から市役所ま
で、コンパクトになっていて、商店街も栄えており分散していなく、コンパクト
シティとなっている。この関係での視察も多い。

日本の真ん中、西日本と東日本の間ということで、全国のマーケティングした
い会社が、まず調査する都市でもある。

立地も、東京から 150 キロ。新幹線で一時間程。名古屋からも一時間程度。

8割が山間地で、残り2割の平地に 70 万人が住んでいる。地価が高いので、
近隣他市に家を建てて、静岡市で働く人も多い。そこそこ都会で、自然も多く、
平坦である。

山に向かってなだらかに上がっていく土地で、坂がなく、自転車が多い。高校
生ならば、10 km、15 km、普通に自転車通学している。シェアサイクル事業もし
ていて、市内に 142 ポート設置している。

気候が良く城下町であったので、市民の人柄ものんびりしていて、その点、県内
他市とは気風が違う。

観光名所、名産品も複数ある。

産業構造もバランスがよく、総生産額、総出荷額も県内一。全国の平均と一緒
で、バランスが取れている。

特徴としては、「タミヤ」「バンダイ」などがあり、プラモデル出荷が全国一位
となっている。食品製造業では、缶詰の会社が多く、自動車部品メーカーや物流
会社も存在する。

静岡市役所では、プラモデル化計画もあり、シティプロモーションとして、組
み立て前のプラモデルのような形のポストや駅前看板などを設置している。

・なぜ今デジタル化なのか

一つには、デジタル活用をすると社会コストが削減されるということ。時間・
金銭的成本を下げるのが可能。

一例だが、バスや、車に乗って役所に手続きに行くということを考えると、移
動時間や待ち時間という時間的コスト、また、交通費やガソリン代の金銭的コス
トも掛かる、更には、心理的・身体的なコストも掛かることになる。デジタル化
が進んで、役所に行かなくてもすべて手続きが済むのなら、こういった社会コス
トが削減できる。

二つ目に、国のデジタル田園都市国家構想実現会議などでも言われているが、
市民が“便利である”と感じるために、質的に豊かな暮らしを実現するという点
である。

それ以外にも、静岡市では SDGs に積極的に取り組んでいるがアジアで唯一の

ハブ都市に選定されている。市長が国連に行って、スピーチをしたりもしている。この持続可能性の向上という点もあると思う。

更には、イノベーション、革新です。

企業を超えて、働く団体を超えて、共創して新しいものを作り上げていく。これらの目標を、デジタルを使って実現していくということだと考える。

総務省で、以前、「自治体戦略 2040 構想研究会」という「2040 年に自治体はなるのか」を検討しましょう、という取り組みがあった。令和 2 年に、その第二次報告書が出て、そのなかでは、「2040 年になると、労働人口が極端に減ってしまう」と、あった。

労働者の絶対量が減るということは、役所で働く人たちも減るということになる、それでありながら、役所の機能は維持しなければいけない、と考えた。

従来の半分の職員でも、自治体が本来担う機能を発揮できる仕組みが必要になる。すべての自治体で、デジタル、AI などに、それで可能な業務は任せる、人が本来やるべき企画、あるいは、人と人との対面業務を、半分になった職員がしっかりやらなくてはいけない、と考えている。いわゆるスマート自治体を目指すことが必要になってくる。自治体、行政だけではなくて、全社会的な話である。

昔、よく、「AI が発達すると、今まで人がやっていた業務が全部ロボットに置き換わる」という話があった。仕事が無くなってしまおうというような否定的な説明も存在した。

だが、よくよく考えるとそうではなくて、基本的人口が減っていく、それでも社会、経済などを維持するために、デジタル技術を活用しなくてはならない、ということだと思う。

なので、これからデジタル活用を業務、事業、施策のなかに入れていかなくてはならない。そこで、静岡市では、本年 2 月にデジタル化推進プランを策定した。

・デジタル化推進プラン策定の経緯

本市では、内部の業務に関する情報化の計画はあったが、あくまで内向きの計画であった。コロナ禍の影響が非常に大きく、それを機に社会生活がトランスフォーメーションされてしまった状況だ。

行かない営業活動や、店に買いに行かない消費、ご飯を食べに行かないというところで、新しい生活様式に社会が変わってきた。デジタルを使った変化である。そこには「抜本変革して、これからの仕事のあり方、業務のあり方を変えていかなくてははいけない」という問題意識があった。デジタルでは、データの活用が非常に大事であり、国でも、デジタル・ガバメント実行計画ができ、地方公共団体にも、「そういった計画を作成せよ」という要請がある。また、地方創生の観点からも、デジタル田園都市国家構想が出てきた。こういった社会環境の変化も

あり、内向きの計画ではなく外も含めた全体計画を作る必要があると考えた。

・二つの指針

一つは、これまでの紙を基盤とした行政手続の事務から変換して、デジタルデータを基盤とした業務方法へと変革することで、住民サービスの利便性や、職務の業務効率化を図るなどする行政のデジタル化であり、今まで継続してきた推進計画のバージョンアップ。

二つ目に、デジタルリユースやデータ活用で、様々な関係者の方と一緒に持続可能な都市の発展を目指す、いわゆるスマートシティへの取り組みや、中小企業がDXをして事業計画を図り、挑戦してもらえような静岡市全体での取り組みをしていく地域のデジタル化がある。

・法律などの位置付け

国より示された自治体DX推進計画のなかの全体方針に位置付けている。同時に、官民データ活用推進基本法第9条に基づく、本市の官民データ活用推進計画に位置付けています。

・プラン策定の考え方

このような行政の計画は、一回作ると長くそのままということがありますが、この分野は変化が速いので順次見直しをする。第4次総合計画終期の2030年の目指す姿から、逆算して、社会情勢から速やかな対応が必要な施策を体系づけて整理、プラン策定する。

・目指す姿

これは国の目指すところと同じく、誰もがデジタル化による豊かさを享受できる地域社会の実現だ。SDGs「誰一人取り残さない」という考え方である。

・2030年の目指す姿

行政のデジタル化、地域のデジタル化という2本柱のなかで、行政のデジタル化では、市民の利便性の向上（オンラインで役所に行かなくても済むなど）行政サービスの充実や、市民の方が真に必要な情報提供を実現する。また、行政運営の効率化と生産性の向上ということで、私たちの働き方改革によりサービス提供を継続するということだ。

一方、地域のデジタル化では、大学などと連携で地域課題を解決するなど、新たな価値を生むまちづくりを推進し、そのために必要なデータを拡充、一緒に価値を創造するために、肩書きを超えてみんなで取り組むまちづくりをしていく。

またデジタル格差の表れやすい中小企業や高齢者へも、しっかり支援をして

いく。また昨年度、ようやく光ファイバー網が、全市に行き渡った。これらの格差の解消が必要であり、そういった活動を支えるのが、人材だ。しっかりと職員の確保と、育成、教育という観点でのギガスクールや、それ以外にも、デジタル人材を育成するための事業が必要かもしれない、というのが2030年の目指す姿である。

・主要な取り組み事例

デジタル申請の拡充、マイナンバーカードの普及などがある。

また、業務の課題から、デジタル技術を使えばどう解決できるのかと考えている。デジタル技術だけでなく、新たな技術、新たなサービスがあったときに大事なのは、変革することであり昔からやってきた業務改革と同様である。

・デジタル人材

これから必要になるのは、課題を理解していて「それならデジタルをこうはめれば解決する」と考えられる人、コンサルティングできる人だ。

では、その人たちを、どうやったら確保、育成できるかというのは、我々も、まだ答えは持ち合わせていない。

しかし、個人的には、これまでは情報部門の人間は「パソコンに詳しい人」でした。これからは、「全体を見渡せて、かつ、しっかりと個別のところで活躍できる能力を身につけた人材がデジタルを担当する」というようなジョブローテーションも必要ではないかと考えている。

・RPAについて

紙のデータをシステムに入力する作業にRPAを使用している。デジタルデータでも、基幹系システムと呼ばれる住民情報が入ったシステムは、市民の電子申請とは繋がられない。よって、結局一回紙に打ち出して、再度入力するといったことになる。その部分は、本来であれば全部デジタルで行いたいが、業務の中に一回紙に印刷したり、手入力する必要があるのが今の実態である。それを「ロボットで代替できないか」と考えるのが、本市のRPAだ。

例として、交通費の計算では、かつては人事課担当者が申請を確認し、通勤距離を計測して入力していた。今はgoogleマップから距離を測定して、自動入力となっている。

・デジタル機器の導入

静岡市は、静岡の他に、電車で30分の清水庁舎と区役所と庁舎が3つ存在するが、それらのどこでも自分の仕事ができる、コミュニケーションできる環境としてサテライトオフィスを用意した。

また、コロナ禍でも業務が止まらないように、WEB 会議（Zoom）その需要が増えたので、それに対応した専用の端末を用意した。

さらに外でも働けるように、外からでも庁内のシステムに入れるように、決済業務などもできるような端末を配布した。自宅からでも働けるような端末の整備も進めている。これは、自宅から自分のパソコンでシステムに入ることになる。機構の実証実験に参加していて、600 台を希望者に配布しているところである。

また、紙資料がなくても会議ができるように、無線 LAN 整備も進めている。

・議会運営

コロナになってしまった議員が質問をする際に、テレビ会議システムを使用した。議会機能の継続は大切なので、政務と分けた公務用として議員にタブレット端末を配布して事務局から配布する資料を紙ではなく電子化している。

情報提供、連絡などは、チャットツールを使っていこうと考えており、その場合、市役所側もそれに対応しなくてはいけないので、同じく幹部職員にタブレット端末を配布していき、今年の 11 月議会から一部対応を開始する。

・2030 年までのプランのための体制

副市長を会長とした、静岡市デジタル化推進統括会議を設置。その下に、局次長級職員による静岡市デジタル化推進調整会議を設置。また、すべての課に、情報化推進員を配置し、推進委員の研修などをしながら、デジタル化を進めている。

セキュリティについても、内部監査員ということで、各課の職員が他の課のセキュリティを監査するようにしている。他市と比べると、まだまだデジタル化も、スマートシティも進んでいるとは言えない状況だが、後発のメリットもあり、他市の成功例などを見ながら進めていきたいと考えている。

・スマート区役所プロジェクト

実際に事業を担当する職員一人ひとりが、課題を持って取り組むことが、非常に大事であり、スマート区役所プロジェクトを区役所自らが立ち上げてくれているのはありがたい。我々はいわゆるコンサルタント役として、助言や紹介をしたり相談を受けたりする“御用聞き”的な役割で各課に確認しながらデジタル化を進めていきたいと考えている。

(2) 主な質疑応答

④ 工藤委員長

職員に対してのパソコン及びタブレットの支給実態は？

④ デジタル総括監 澤山 様

正規職員には、Windows PC 端末を必ず一台支給、会計年度任用職員には全員分は無いが必要に応じて配布している。タブレットは、まだ配布はない。

◎ 工藤委員長

① デジタルが苦手な世代、職員への対応は？

② 職員の意識改革が計画の策定に際して一番重要だと思うが、その点、計画策定するに際して大変だったことは？

Ⓐ デジタル総括監 澤山 様

① 内部向けの研修は、かつてはパソコン研修をやっていたが、今はやっていない。苦手な職員には、「ついてきてください」という形であり、特にその方を対象とした研修は基本的には行っていない。個々の職員の意識に任せている。

逆に、デジタル人材の育成においては、人事部が行っている、入職年数に応じて必ず行う研修のなかで、デジタルの研修をすることを今後の検討課題として考えられる。

また、共助の考え方、互いに教え合うことも大切であり、その点では、リーダー的な存在の育成も、来年度の目標として考えている。

② 策定自体に、大きな問題はなかった。我々だけがやるのではなく、財政部門、企画部門も一緒になってデジタル化に取り組むことで、庁内全体の意識が上がっていくと考えている。

◎ 近藤副委員長

情報化推進員には、どのような人材を任命しているのか？

Ⓐ デジタル総括監 澤山 様

基本的には、各課のなかで選んでいる。かつては、情報部門のパソコンに詳しい職員が、各課に配置されていったという形だったと思う。今は、それを変革し、今後は企画的な部署の経験者がやるべきではないか、と考えている。

今求められているのはプログラマー的な素養ではなく、その上の「課題を見つけて、それをどうやったらデジタルで解決できるか」を考える人材である。ツールの使い方は後からいくらでも覚えられるので、しっかりと意識を持っている人が必要だと考えている。

◎ 近藤副委員長

議会議案書のデジタル化は、どのような進捗か？

① デジタル総括監 澤山 様

現状は、議員諸氏と話し合っている段階で、令和5年の6月ごろから議案書も電子化していく話になっている。

また、現在職員は聞き取り時に、他の庁舎から移動してきているが、往復一時間の移動は時間も経費もコストが掛かるため、WEB会議でできないかと若手議員と話すこともある。

② 山之内委員

推進員を中心としながら、「この部分はRPAでできる」というような、各課、各係の業務実態の洗い出しは、全庁的におこなっているのか？

① デジタル総括監 澤山 様

そこまではできていない。まず、各課が企画課に予算要求し、その後、財政課で算定する。その中に今までは私たちは入っていなかった。しかし、去年から、デジタルに関わるところは私たちも加わるようになった。

また、行政改革とデジタルはほぼイコールなので、今年度から総務課の行政改革のヒアリングに、昨年度から、総合計画の計画にも関わるようになった。

そういったなかで、各課からヒアリングをしているような現状である。だが本来、私たちの課は“御用聞き”のような役割のため、時間を見つけて自ら各課、各係に訊き進める活動が求められていると思う。今はその前段階の、話し合えるアナログな人間関係作りをやっているところである。

(3) 参考なる点及び課題

【参考】

- ・行政改革とデジタルはほぼイコール。
- ・デジタルが不得手な年代、職員に対する強気な姿勢と丁寧な研修制度。
- ・デジタル人材育成のための研修。

人事部が行っている入職年数に応じて必ず行う研修のなかで行うことを検討する。

【課題】

- ・デジタル人材の育成。

各課、各係の業務実態の洗い出しを全庁的におこなうためには、課題を理解していて、デジタルをどのように使えば解決すると考えられる人、コンサルティングできる人が必要となる。確保、育成が課題である。

◎視察成果による当局への提言または要望等

静岡県静岡市において「静岡市デジタル化推進プラン」について行政視察を実施させて頂きました。この「静岡市デジタル化推進プラン」とは、令和4年2月に策定され、計画期間は令和3年度(2021年度)から令和12年度(2030年度)と10年間となり、計画の実施では「行政のデジタル化」「地域のデジタル化」という2本の目標を定め、それを実現するための「デジタル人材の確保と育成」という共通政策を掲げ、その業務のデジタル化遂行の為に逆算方式(バックキャスト)で目指す姿を目視出来る計画となっている。策定前では、副市長を会長に「静岡市デジタル化推進統括会議」を設置し、「デジタル化推進調整会議」を開催し調査や研究を行った。策定後はデジタル統括官を筆頭にデジタル化推進課の職員30名で業務遂行を行っている。策定の背景としては、静岡市を取巻く社会環境の変化、新型コロナウイルスの感染拡大を契機に「新しい生活様式」の推奨や、国における急速なデジタル化の推進等、これまでと異なる大きな変革の時期を迎えている。この様な状況で、静岡市の地域の持つ「データの利活用」に着眼した様々な業種との協働の動きは、とても大事な流れであると考えます。また、ここ最近のデジタル技術の急速な進展と普及による大規模な社会変革に対応する為、「推進プラン」として方向性や指針を定める事が必要であると考えます。

本市においても同様で、DX推進を実行する中で、しっかりとしたプロセスを組み、この様な計画やプランを策定する事が、最初に必要だと考える。また、その策定では、本市の桐生市第六次総合計画の下位計画に位置づける必要があり、長期複数年の計画期間が予測される中で、デジタルの変革はとても期間が短い為、常に新しい仕組みや技術が取り入れられる事が出来る様な、PDCAサイクルをしっかりと注視して、半年で見直しが出来て、計画の変更の出来る様な仕組みを構築する事を要望します。

また、「デジタル化推進プラン」は、国から地方公共団体に努力義務で要請のあった「自治体DX推進計画」の策定は、本市でも早急に必要だと考える。その中で、非常に参考となる計画であるので、是非とも当局の行政視察先としても研修に行って頂きたい。更に国の新たな成長戦略の柱となる、デジタル技術の活用による地方活性化パッケージとしての「デジタル田園都市国家構想」に参画する事も当局へ要望致します。最後に、DX推進の中で、この計画やプランの策定では、実施業務を把握している「情報化推進委員」の選定と、「デジタル人材の確保と育成や教育」は必須であるとも考えるので、その人員確保と常に研修を実施して頂きたい。また、その為には本市の「DX推進室」に「デジタル化推進計画やプラン」を策定する為の、人員拡大を要望致します。