

小樽市

自治体DXに関する全体方針（案）

令和5年●月

小樽市総務部デジタル推進室

目次

1 はじめに	1
(1) 自治体DXの背景.....	1
(2) 小樽市の状況.....	4
(3) 自治体DXを推進する上での考え方.....	5
(4) 本方針の位置付け.....	6
2 自治体DXに向けての基本的方向性	7
(1) 市民の利便性向上.....	7
(2) 職員の生産性向上.....	7
(3) 情報セキュリティ対策の強化.....	8
3 取組事項	9
(1) 手続等のオンライン化・窓口改革.....	9
(2) 情報発信・情報公開.....	11
(3) マイナンバーカードの普及促進.....	12
(4) デジタルデバイス対策.....	12
(5) 自治体情報システムの標準化・共通化.....	13
(6) AI・RPAの利用促進.....	14
(7) 知識・課題の共有促進.....	15
(8) ペーパーレス化に向けた取組.....	16
(9) 柔軟な働き方の推進.....	17
(10) セキュリティ対策の徹底.....	18
4 推進体制	19
(1) 推進体制の整備.....	19
(2) 人材の確保・育成.....	19
5 参考	20
(1) 用語集.....	20
(2) 「サービス設計 12 箇条」.....	24

1 はじめに

(1) 自治体DXの背景

情報通信技術の急速な発展やスマートフォンの普及、新型コロナウイルス感染症の拡大防止対策として、様々な場面でオンラインによるサービスの提供やテレワーク等の導入が進められ、ライフスタイルにも急激な変化が生じています。新型コロナウイルスへの対応においては、地域・組織間でデータの横断的な活用が十分にできていないことなど様々な課題が明らかになりました。このため、こうしたデジタル化の遅れに対して迅速に対処するとともに、「新たな日常」の原動力として、制度や組織の在り方等をデジタル化¹に合わせて変革していく、言わば社会全体のデジタル・トランスフォーメーション（DX²）を推進していくことが求められています。

国は、令和2年12月に「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を策定し、目指すべきビジョンを次のように示しました。

デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会 ～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～

同時に、「サービス設計 12 箇条」に基づくサービスデザイン思考³の導入・展開や業務改革の徹底による利用者中心の行政サービス改革を目指した、自治体関連の施策を含む「デジタル・ガバメント実行計画」も策定されました。

◆ 「サービス設計 12 箇条」… 各条文の内容については、p24 参照

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⁴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

¹ アナログをデジタルへ変換すること。または、デジタル技術やデータを元に新たな取組を行うこと。

² Digital Transformation の略。デジタルと変革を意味するトランスフォーメーションによりつくられた造語で、進化したデジタル技術を社会に浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。英語圏では Trans を X と略すことが一般的なため、略称は「DX」が使われている。

³ サービスを利用する際の利用者の一連の行動に着目し、サービス全体を設計する考え方のこと。例えば市役所との接点だけを見るのではなく、サービス利用前の利用者の行動から、サービス利用後の行動までを含む利用者から見たエンドツーエンドをサービスの範囲として捉え、利用者がその手続を利用しようとした背景や、手続を利用するに至るまでの過程、利用後の行動までを一連の流れとして捉え、利用者の心理や行動等を含めた体験全体を最良とすることを目標にしてサービス全体を設計する。

⁴ 端から端まで。個々のサービス等のみを切り取って検討するのではなく、サービス等を受ける必要が生じたときから提供後までの間のこと。

- 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 情報システムではなくサービスを作る

あわせて、自治体における施策を効果的に実行していくためには、国が主導的に役割を果たしつつ、自治体全体として足並みをそろえて取り組む必要があることから、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するとともに、総務省及び関係省庁による支援策等を取りまとめた「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」（以下「自治体DX推進計画」という。）が策定され、各自治体において、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ます。

◆自治体DX推進計画（2.0版）に掲載されている取組事項（市関係分）

【推進体制の構築】

- 1 組織体制の整備
- 2 デジタル人材の確保・育成
- 3 計画的な取組

【重点取組事項】

- 1 自治体の情報システムの標準化・共通化
- 2 マイナンバーカード⁵の普及促進
- 3 自治体の行政手続のオンライン化
- 4 自治体のAI⁶・RPA⁷の利用推進
- 5 テレワークの推進
- 6 セキュリティ対策の徹底

【自治体DXの取組とあわせて取り組むデジタル社会の実現に向けた取組】

- 1 デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデジタル実装の取組の推進・地域社会のデジタル化

⁵ 顔写真、氏名、生年月日、性別、個人番号が記載されており、本人確認書類として利用できるほか、税・社会保障・災害対策の法令で定められた手続を行う際の番号確認に利用できるカードのこと。

⁶ Artificial Intelligence（アーティフィシャル・インテリジェンス）の略。人工的な方法による学習、推論、判断等の知的な機能の実現及び人工的な方法により実現した当該機能の活用に関する技術のこと。人工知能。

⁷ Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略。人間が行ってきた作業を代行・代替するプログラムのこと。

- 2 デジタルデバイド⁸対策
- 3 デジタル原則⁹に基づく条例等の規則の点検・見直し

【必要に応じ実施を検討する取組】

- 1 B P R¹⁰の取組の徹底
- 2 オープンデータ¹¹の推進 ・官民データ活用の推進

この自治体DX推進計画では、自治体に次のようなことを求めています。

自治体においては、まずは、

- ・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A I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の更なる向上に繋げていく
- ことが求められる。

このことから、単に業務手順をデジタル化することや重点取組事項を進めることに留まらず、住民目線での取組を行う必要があります。

⁸ インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる人と利用できない人との間に生じる格差のこと。

⁹ デジタル臨時行政調査会が策定した共通の指針となる構造改革のための5つのデジタル原則で、(1) デジタル完結・自動化 (2) 機動的で柔軟なガバナンス (3) 官民連携 (4) 相互運用性の確保 (5) 共通基盤の利用 のこと。

¹⁰ Business Process Reengineering (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) の略。ルールや業務内容を抜本的に見直し、全面的に改善すること。業務改革。

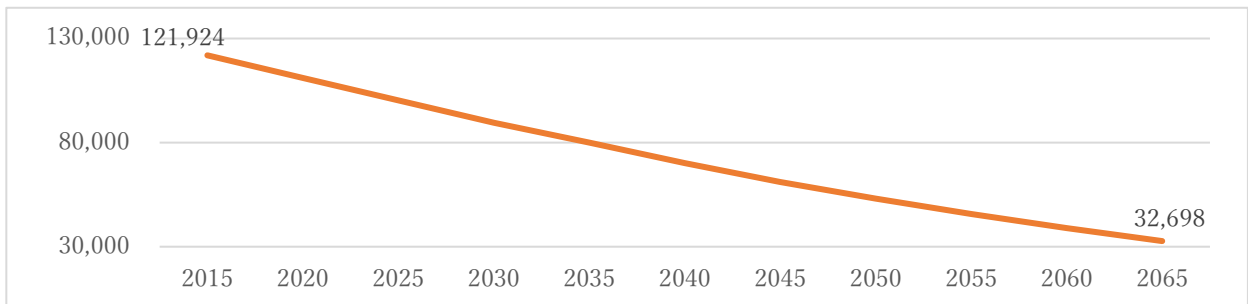
¹¹ 機械判読に適したデータ形式で、二次利用が可能な利用ルールで公開されたデータのこと。

(2) 小樽市の状況

平成 13 年から市内 LAN¹²の運用を開始し、セキュリティを確保したネットワーク環境の整備や職員への端末配布、基幹系業務のオープンシステム化¹³などのデジタル化を進めてきたほか、新型コロナウイルス感染症への対策を含めて、一部窓口のキャッシュレス¹⁴決済やオンライン会議システム¹⁵の導入、テレワーク¹⁶の試行などを行ってきました。また、情報発信については、ホームページの公開や各種 SNS¹⁷を活用しています。

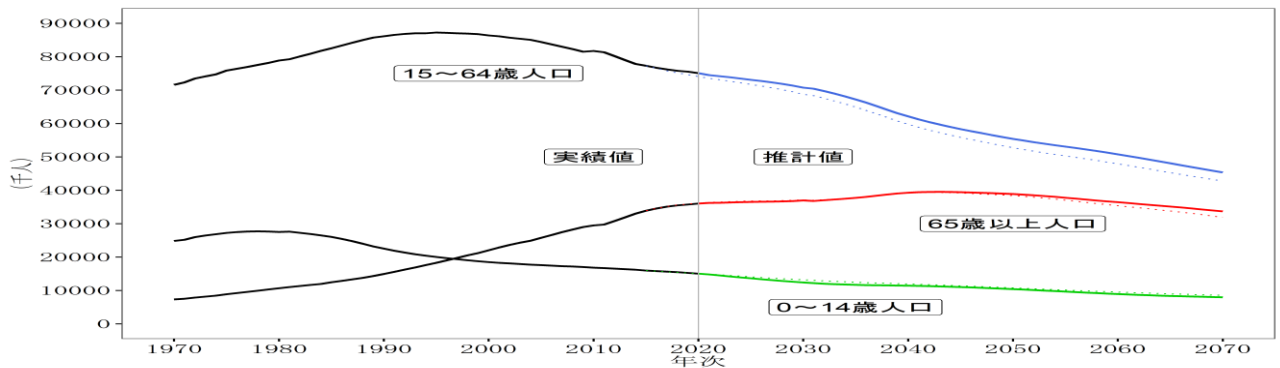
市民ニーズは複雑・多様化し、職員が対応すべき課題も多くなってきており、職員一人ひとりにかかる業務量も増加が想定されますが、本市の人口は年間 2 千人程度減少しているほか、国全体では、生産年齢人口（15～64 歳）が大幅に減少することが見込まれる中、今までどおりの職員数で業務を続けることは難しい状況です。このため、業務の見直し、効率化のほか、効果的な情報発信も検討する必要があります。

小樽市の人口推計



出典：小樽市人口ビジョン（令和 2 年改訂版）市独自推計

日本の人口推計



破線は前回中位推計。

出典：国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（令和 5 年推計）

図 1-3 年齢 3 区分別人口の推移 — 出生中位(死亡中位)推計 —

- ¹² Local Area Network（ローカル・エリア・ネットワーク）の略。市内などに閉じたネットワークのこと。
- ¹³ オープン標準に準拠したソフトウェアや、それを使用しているシステムに置き換えること。
- ¹⁴ お札や小銭などの現金を使用しないこと。クレジットカード、電子マネーやQRコード決済などの手段がある。
- ¹⁵ インターネットなどを介して、パソコンなどを用いて相手と映像や音声のやりとりや資料の共有ができるものこと。
- ¹⁶ ICT²³を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方のこと。自宅や別のオフィスを利用するなど、様々な形がある。
- ¹⁷ Social Networking Service（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の略。登録された利用者同士が交流できる Web サイトの会員制サービスのこと。本市では Twitter、Instagram、Facebook、LINE を活用している。

(3) 自治体DXを推進する上での考え方

これまで見たように、自治体においても行政サービスの向上、業務生産性の向上のためのデジタル技術の活用による変革が求められており、自治体がDXを推進していくことは、時代の要請となっています。また、DXとは、これまでの業務を単にデジタル化するだけではなく、業務の在り方までを変革していくものです。このため、次の3項目を意識して取組を進めます。

- ① UI¹⁸/UX¹⁹を含め、市民（利用者）目線で考える
- ② 全庁的な捉え方で課題を考える
- ③ デジタルファースト²⁰を前提に、業務プロセスの見直しを行う

デジタル技術は急速に発展しており、常に新たなデジタルツールが生み出され、改善されてきている状況です。このため、デジタル技術の業務への活用にあたっては、下記のデジタル化の3つの形も踏まえながら、最初から綿密にあらゆることを計画して取り組むのではなく、できることから何度でもトライアンドエラーを繰り返し、市民ニーズに見合った行政サービスの提供を目指します。

デジタル化の3つの形

	デジタイゼーション	デジタライゼーション	DX
内容	アナログ・物理データのデジタルデータ化	個別の業務・製造プロセスのデジタル化	変革による価値創造
(例)	申請書のOCR ²¹ 処理	手続のオンライン化	プッシュ型 ²² による情報提供

また、ICT²³の活用による職員の業務効率化、生産性向上を推進するとともに、社会環境の変化への対応に向けて、サービスデザイン思考の視点を持って行政サービスにおける市民の利便性の向上を図り、更なる市民福祉の向上を目指します。

¹⁸ User Interface（ユーザー・インターフェイス）の略。ユーザーとサービスの接点のこと。サイトのデザインや文字のフォント、画像、動画など、ユーザーとの接点全てが該当する。

¹⁹ User Experience（ユーザー・エクスペリエンス）の略。ユーザーが製品やサービスを通じて得られる体験のこと。UIの質やデザインが優れていれば、ユーザーはより良質のUXを得ることができる。

²⁰ 個々の手続やサービスが、オンライン上で完結できるよう優先していくこと。

²¹ Optical Character Reader（オプティカル・キャラクター・リーダー）の略。画像やPDFデータのテキスト部分を認識し、文字データに変換する機能のこと。

²² 利用者の操作などによらず、提供側から能動的にアプローチするもの。例えば、利用者の属性や興味関心に合わせてSNSなどで情報提供を行うこと。

²³ Information and Communication Technology（インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー）の略。通信を使ってデジタル化された情報をやり取りする技術のこと。

(4) 本方針の位置付け

本方針は、令和3年7月に国が示した自治体DX推進手順書²⁴における自治体DX推進のための「全体方針」として位置付けます。

²⁴ 自治体DX推進計画を踏まえて自治体が着実にDXに取り組めるよう、総務省が策定したもの。全体手順書、標準化・共通化に係る手順書、行政手続のオンライン化に係る手順書、参考事例集で構成される。

2 自治体DXに向けての基本的方向性

自治体DX推進計画に掲げる重点取組事項を含む取組を推進することは時代の要請でもあり、これを基本に置きつつ、向かうべき小樽市像を、市民側の外部目線と職員側の内部目線で整理しました。また、それを支えるセキュリティについても示します。

(1) 市民の利便性向上

市に関係する手続や問合せなどは、基本的に開庁時間に市役所に出向いて行うこととなるため、対応が難しい市民も多くいます。このため、時間や場所に関わらず手続が行えるほか、必要な情報を受け取れる市役所を住民目線で推進します。具体的には、スマートフォンで完結できる仕組みを目指します。このとき、EBPM²⁵を意識し、デジタル化が目的とならないように注意して行います。

一方で、デジタル技術への対応が難しい方もいることから、全てをデジタル化するのではなく、対面による窓口対応なども考慮していきます。

《主な取組事項》

- ◆手続等のオンライン化や窓口改革などに努めます
- ◆SNSの更なる活用など、情報発信や情報公開に努めます
- ◆マイナンバーカードの普及促進に努めます
- ◆デジタルデバイド対策に努めます

(2) 職員の生産性向上

現状の仕事の進め方は、デジタル技術が発達する前のやり方を踏襲しているものも多くあります。このため、BPR（業務改革）に取り組むことを前提にデジタルで完結することを基本として、職員が、自席に固定されず、紙に囲まれず、効率的で多様な働き方に対応している市役所を推進します。具体的には、ペーパーレス²⁶な職場環境を目指します。

《主な取組事項》

- ◆自治体情報システムの標準化・共通化を着実に進めます
- ◆AI・RPAの利用を促進します
- ◆BPR（業務改革）に努めます
- ◆庁内チャット²⁷等による横のコミュニケーションを促進させ、知識・課題の共有に努めます
- ◆ペーパーレス化に向けて、会議の在り方や電子決裁などの導入を検討します
- ◆テレワークなど柔軟な働き方を検討します

²⁵ Evidence-based policy making（エビデンス・ベースド・ポリシー・メーカー）の略。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で、合理的根拠に基づくものとする。

²⁶ 紙の利用を減らし、電子化してデータとして利活用すること。文書検索や再利用が容易になるほか、コスト削減の効果が見込める。

²⁷ コンピューターネットワーク上で、二人以上の相手とリアルタイムで短いメッセージをやり取りするシステムやサービスのこと。場所や時間を選ばずにメールよりも手軽に利用でき、スピーディーな連絡や情報共有を行えるため、ビジネスチャットを導入する企業が増えている。

(3) 情報セキュリティ対策の強化

セキュリティ3要素（機密性²⁸、完全性²⁹、可用性³⁰）に留意し、デジタル社会に対応した情報セキュリティの更なる強化に努め、常に安全な行政サービスの提供が可能な環境を目指します。

《主な取組事項》

- ◆セキュリティ対策の徹底に努めます

²⁸ 許可された者だけが情報にアクセスできるようにすること。

²⁹ 保有する情報が正確であり、完全である状態を保持すること。

³⁰ 許可された者が必要なときにいつでも情報にアクセスできるようにすること。

3 取組事項

ここでは、第2章の主な取組事項について、その背景と今後5年程度の間想定される取組について、おおよその時期を含め整理しました。具体的な対象やスケジュールなどについては、主にデジタル推進室と関係部署で連携をとりながら検討します。

(1) 手続等のオンライン化・窓口改革

デジタル手続法³¹において、行政のあらゆるサービスを最初から最後までデジタルで完結させるために不可欠な「デジタル3原則³²」が明確化され、国の行政手続のオンライン化実施が原則とされるとともに、自治体においても行政手続のオンライン化に取り組むことが努力義務とされました。

本市においても、マイナポータル³³のぴったりサービス³⁴からマイナンバーカードを用いた転出届・転入予約、自治体DX推進計画において特に国民の利便性向上に資するとされた手続³⁵などのオンライン化、住民票などのコンビニ交付³⁶や一部窓口でのキャッシュレス決済も開始したところで

す。

自治体情報システムの標準化においては、ぴったりサービスやコンビニ交付との連携が想定されているため、標準化などに合わせ手続オンライン化やコンビニ交付の拡充を検討するほか、このほかの行政手続などについても全庁的な洗い出しを行い、可能なものから積極的にオンライン化を推進していきます。また、市民の利便性を向上させる「書かない窓口³⁷」など新たな取組を行っている自治体もあることから、関係部署において窓口の在り方を検討し可能な部分から実施するほか、手続オンライン化と連動する手数料などのキャッシュレス化を含めて、本市の窓口改革を目指します。

³¹ 情報通信技術を活用した行政の推進等に関する法律のこと。情報通信技術を活用した行政の推進の基本原則や行政手続の原則オンライン化のために必要な事項を定めている。

³² デジタル手続法が定める基本原則のこと。①デジタルファースト(個々の手続・サービスがデジタルで完結する)、②ワンスオンリー(一度提出した情報は、二度提出することを不要とする)、③コネクテッド・ワンストップ(民間サービスを含め、複数の手続・サービスをワンストップで実現する)。

³³ インターネット上で、子育てや介護などの行政手続の検索やオンラインでの申請などができること。行政機関等が保有する自分の情報を確認することや、行政機関等からのお知らせ内容を確認することもできる。一部機能の利用にはマイナンバーカードが必要。

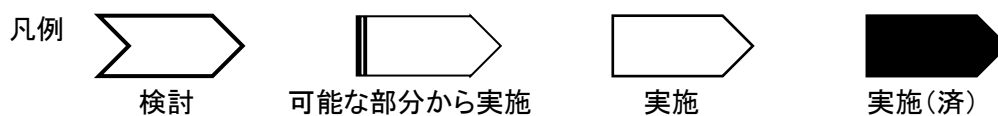
³⁴ マイナポータルで利用できるサービスのこと。自治体が提供している行政サービスについて、オンラインで手続の検索や書類作成、電子申請ができる。

³⁵ デジタル社会の実現に向けた重点計画において、マイナポータルからマイナンバーカードを用いたオンライン手続を可能にすると記載されたもの。市区町村対象手続は、子育て・介護・被災者支援関係の27手続。本市では事務を行っていない2手続を除いて公開済み。

³⁶ マイナンバーカードを利用して、住民票の写し等をコンビニエンスストアで取得できるサービスのこと。本市では、住民票の写しと印鑑登録証明書が対応している。

³⁷ 住民票などの証明書の申請や、転入、転出といった住民異動の手続の際に、手書きしている申請書などを「書かない」ようにすることで、手続が簡単になるサービスのこと。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
転出届・転入予約	実施					
国民の利便性向上 手続オンライン化		一部実施 ・子育て ・介護 ・消防	標準化等に伴う拡充検討	可能な部分から実施		
その他オンライン 申請	採用試験	名義後援	対象手続の洗い出し	可能な部分から実施		
コンビニ交付	住民票 印鑑証明	標準化等に伴う拡充検討		可能な部分から実施		
キャッシュレス (窓口)	戸籍住民課 各サービスセンター 市民税課 総合博物館	拡充検討	可能な部分から実施			
キャッシュレス (オンライン)		手続オンライン化と連動し検討		可能な部分から実施		
窓口改革		在り方を検討				可能な部分から実施



(2) 情報発信・情報公開

市政情報については、広報おたるや公式ホームページにより情報発信しているほか、各種SNSも活用しています。社会のデジタル化に伴い、情報やデータは知恵・価値・競争力の源泉となり、その活用により、市民のより豊かな暮らしや事業者が活動しやすい環境の実現につながっていきます。

このため、データを市民や事業者が容易に活用できるよう、市が保有するデータをデジタル化し、GIS³⁸として公開することやオープンデータ化など積極的な公開に取り組むほか、市民からの問合せ等に対し、24時間自動で答える仕組み（チャットボット³⁹）を導入することで、時間の制約を受けない情報提供の環境を作り、市民の利便性の向上を目指します。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
公開型 GIS	システム統合・公開に向けた検討					
		・道路台帳	一部実施			
			可能な部分から実施			
オープンデータ	一部実施					
		・統計書	可能な部分から実施			
			可能な部分から実施			
チャットボット	検討	システム構築	実施			

³⁸ Geographic Information System（ジオグラフィック・インフォメーション・システム）の略。地理的位置を手がかりに、位置に関する情報を持ったデータ（空間データ）を総合的に管理・加工し、視覚的に表示し、高度な分析や迅速な判断を可能にする技術のこと。地理情報システム。

³⁹ 「チャット」と「ボット」を組み合わせた造語で、会話形式で自動的に返答を行うシステムのこと。「ボット」はロボットの略。QAをあらかじめ準備し質問に対して一番近そうなものをAIで判断して返答を行うものや、大量のテキストデータを自然言語処理して、まるで人間のように自然に答える「生成系AI」を搭載したものもあるが、回答が不正確な場合もある。

(3) マイナンバーカードの普及促進

マイナンバーカードは、オンラインで確実な本人確認及び電子署名⁴⁰を行うことができ、今後のデジタル社会の基盤となるものです。国は、様々な施策を講じてマイナンバーカードの普及を進め、令和5年6月末時点で全国民に対する保有枚数の割合は約70%となっています。マイナンバーカードの健康保険証との一体化やスマートフォンへの機能（電子証明書）搭載など、今後もマイナンバー制度⁴¹の活用が進められる見込みです。

本市でも夜間開庁や出張窓口などによりマイナンバーカードの普及促進に努めてきたところであり、今後においても、国の動向を見ながら対応を進めます。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
マイナンバーカードの普及促進	重点的な普及促進	国の動向を見ながら対応				

(4) デジタルデバイド対策

デジタルデバイドとはインターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる人と利用できない人との間に生じる格差のことです。自治体DXに関する取組に当たって、年齢、障害の有無、性別、国籍等にかかわらず、誰も取り残さないとの観点を踏まえ進めていくことが重要です。

近年はスマートフォンも普及してきていますが、高齢者などの中には使用方法がわからず利活用が進んでいない状況も見られることから、シニアスマホ教室などを実施していますが、これからもスマートフォンの利用促進に関する教室や相談会などの取組について、他自治体の事例なども参考に検討するほか、民間事業者などとの連携を検討します。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
デジタルデバイド対策	スマホ教室試行	シニアスマホ教室	高齢層を含むスマホ教室の検討			
		民間事業者との連携				

⁴⁰ 紙媒体で行っている署名・捺印の代わりに、電子上の契約書や文書に電子的に署名することで、その文書が正式なもので改ざんされていないことを証明するもの。

⁴¹ 行政を効率化し、国民の利便性を高め、公平・公正な社会を実現する社会基盤のこと。社会保障、税、災害対策の分野で効率的に情報を管理し、複数の機関が保有する個人の情報が同一人の情報であることを確認するために活用される。行政機関の情報連携により、各種の行政手続における添付書類の省略などが可能となる。

(5) 自治体情報システムの標準化・共通化

地方公共団体情報システムの標準化に関する法律において、標準化対象の事務処理に係る情報システムは、国が定める標準化基準に適合しなければならないこととされています。さらには、自治体は、国による全国的なクラウド活用の環境の整備状況を踏まえつつ、当該環境においてクラウドを活用して情報システムを利用するよう努めることとされており、現在デジタル庁を中心として「ガバメントクラウド⁴²」の構築に向けて取組が進められています。

自治体DX推進計画では、標準準拠システム⁴³への移行の目標時期を令和7年度としています。このため、本市においても、国の定める目標時期に向けて、標準準拠システムの導入やクラウド⁴⁴活用の検討を進めることで、情報システムの調達や維持管理・法令改正対応等の業務の簡素化を目指していきます。また、Fit & Gap分析⁴⁵を行うほか、標準準拠システムに沿った標準の業務フローを参考に見直しを進め、更なる業務の効率化に努めます。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
情報システムの標準化・共通化	仕様書確認 Fit&Gap分析		仕様決定	システム構築	実施	

⁴² デジタル社会の実現に向けた重点計画等の政府方針に基づき、デジタル庁が提供する複数のクラウドサービス(IaaS、PaaS、SaaS)の利用環境のこと。原則、標準化・共通化された自治体情報システムはガバメントクラウドに構築する。

⁴³ 地方公共団体情報システムの標準化に関する法律に規定する標準化基準に適合する基幹業務システムのこと。各自治体が抱える制度改正時の改修に係る負担軽減や円滑なクラウド利用などを目指している。

⁴⁴ ユーザーがインフラやソフトウェアを持たなくても、インターネットを通じて、サービスを必要な時に必要な分だけ利用する考え方・仕組みのこと。

⁴⁵ システムが備える機能と業務との間で「合う部分(フィット)」と「異なっている部分(ギャップ)」を調べること。

(6) AI・RPAの利用促進

人的資源を本来注力すべき業務に振り向け、限られた経営資源の中で持続可能な行政サービスを提供し続けていくため、AIやRPAなどのデジタル技術を積極的に活用すべきとされており、本市でもRPAを導入しています。また、AI・RPAの活用においては、既存の業務プロセスを前提とするのではなく、業務そのものの必要性の検討や業務プロセスの徹底した見直し（BPR）を行うことが重要とされており、これまでも業務量調査や業務改善調査を行ってきました。

このため、職員でなくても処理可能なノンコア業務⁴⁶の在り方を見直すほか、可能な部分から業務改善を推進していきます。また、これまでも事務処理に課題を持つ部署と連携して業務のRPA化を行ってきていますが、まだ一部の部署における活用に留まっている状況のため、業務内容の確認などを通じ、業務効率化の効果が見込まれる業務についてAI・RPA等のツールの有効活用を推進するほか、事業者との協働によるRPAのシナリオ作成を継続することで職員の能力を向上させ、職員によるシナリオ作成を推進できる体制の構築を目指します。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
AI・RPAの 利用促進	一部実施					
	業務のRPA化の推進					
	職員によるシナリオ作成の推進					
BPR	業務改善調査	業務改善調査	業務フローの見直し・課題把握			
	可能な部分から業務改善の推進					

⁴⁶ マニュアル化されているなど、正職員の判断を要しない業務のこと。専門性が不要で定型的なものはデジタル化による効率化が期待できる。

(7) 知識・課題の共有促進

現在の行政課題は複雑・多様化してきており、一つの部署だけでは解決できないものも多くなっていますが、行政組織も専門化が進み、他部署の業務や課題などの把握が難しくなりつつあります。このため、庁内ポータルサイト再構築に合わせ、各部署の業務内容や課題などを情報発信できるページを導入し、庁内で共有できる仕組みを構築します。

また、課題やその解決方法の検討などは、基本的には対面での会議などで進めてきましたが、メンバーのスケジュール調整などの準備作業が必要になり、手間がかかっていました。情報共有などは口頭や文書、メールでなされることが多く、必要な情報が一つの場所に集約されないなど課題もあるため、庁内チャットによるオンライン上でコミュニケーションをとれる仕組みを導入することで打合せなどで使用する情報や検討事項を集約し、簡単な打合せなどの置き換えを進めます。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
各部署の業務内容等の共有		ポータルサイト構築	各部署での情報発信・課題共有			
コミュニケーションツール ⁴⁷ の導入		Teams構築	庁内チャットでの情報共有			

⁴⁷ 意思の疎通や情報共有を目的に使われるツールのこと。近年では、電話やメールに代わって、手軽に情報共有が可能なチャットなどビジネスに特化したものが増えている。

(8) ペーパーレス化に向けた取組

現在、本市における行政文書は紙媒体を正本としていますが、その管理や保存に多くの労力と場所を要し、環境的な負荷もかかるという課題があります。国は行政文書を電子的に管理することを原則とする方針を打ち出しており、本市においても、答弁調整のペーパーレス化を試行しているほか、ペーパーレス会議システムを導入したところです。

今後においては、ペーパーレス会議システムの積極的な活用を推進するほか、より適切かつ効率的に文書管理業務を行うために、電子データの適正な処理及び管理の方法を確立し、文書の電子化を推進します。

あわせて、意思決定の迅速化及び効率化を図るために、電子決裁⁴⁹や電子入札⁵⁰・電子契約⁵¹の導入についても検討していきます。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
電子決裁・ 文書管理システム		課題抽出・仕様検討			システム構築	実施
電子入札・ 電子契約		課題抽出・仕様検討			システム構築	実施
ペーパーレス会議	試行		一部実施			
		可能な部分から実施				

⁴⁹ 従来、紙の申請書類等に押印することで決裁としていた作業を、書類の作成から申請・回覧・承認・決裁までをシステムで完結させること。

⁵⁰ 従来の入札までの一連の行為について、インターネットを介して行う仕組みのこと。時間や場所の制約が少なくなる。

⁵¹ 紙に押印して取り交わしていた契約書を、電子データに電子署名を行うことで締結する契約方法のこと。

(9) 柔軟な働き方の推進

職員が生き生きと活躍できるためには、生活と仕事のバランスを取りつつ十分に能力を発揮でき、あわせて職員一人ひとりの強みが生かせる仕事環境の整備について検討する必要があります。在宅勤務をはじめとしたテレワークは、ICTの活用により時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方の一つとされ、限定的な試行をしてきました。引き続き、テレワークを実現するICT利活用に係る検証や対象業務の洗い出し等を実施し、導入に向けた検討を進めていきます。

また、職員が使用する端末は持ち運ぶことを想定しておらず、会議や打合せなどを効率的に行う環境にはなっていないため、使用端末のタブレット化や執務環境の無線化について、会議等が多い職場からの導入を検討します。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
テレワーク	部署限定試行	部門限定試行	拡充や本格実施を検討			
タブレット		二役・部長職	会議等が多い職場への拡充を検討			
			可能な部分から実施			
無線化	委員会室等	部長室・議場等	会議等が多い職場への拡充を検討			
			可能な部分から実施			

(10) セキュリティ対策の徹底

I C Tの利活用を推進する上では、様々なツールの利用やインターネット経由でのオンライン申請等、これまで以上にセキュリティを意識した対応が不可欠となります。

このため、「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」や最新のサイバーセキュリティ⁵²技術の動向を踏まえ、適切に情報セキュリティポリシー⁵³の見直しを行い、市が保有する情報システム及び情報資産に関するセキュリティ対策の徹底に努めます。

	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
セキュリティ対策	セキュリティポリシーの見直し、対策の推進					

⁵² データやネットワーク・コンピュータなどのデジタル環境を、外部からの攻撃やその他の脅威から守ること。

⁵³ 企業や組織において実施する情報セキュリティ対策の方針や行動指針のこと。本市では、情報セキュリティに関する規則と情報セキュリティ対策要綱などから構成される。

4 推進体制

(1) 推進体制の整備

D Xに関する取組は特定の部署のみが推進するものではないため、C I O⁵⁴たる副市長を本部長とした全庁を横断的に組織する「デジタル行政推進本部」が中心となり、本方針の推進及び全体的な取組状況のとりまとめを行います。また、若手職員で構成する分科会において、将来の市役所業務について、部署や所管業務を超えて検討を進めます。

あわせて、各部署におけるデジタル化推進に関する相談窓口をデジタル推進室に設け伴走支援を行っていますが、これを継続するほか、現場におけるデジタル化を推進するため、デジタル活用・意識向上に向けた各種取組を主導する（仮称）デジタル推進リーダーの配置を検討します。

(2) 人材の確保・育成

○ 外部人材の活用

全庁的なI C Tの活用に関しては人材の確保が課題であり、内部の人材だけでは十分な能力や経験を持つ職員を各部門にデジタル人材として配置することは難しい状況があります。

そのため、C I Oへのアドバイザーとして外部の専門人材を活用し、本方針で掲げる基本方針の実現に向けた取組を進めていきます。また、I C Tの知見を有する外部専門人材による庁内のデジタル化支援に努めます。

○ 人材の育成

市役所が取り組むデジタル化を効果的・効率的に行うためには、デジタル推進室の職員のみならず、全ての職員が既存の業務を見直すための考え方やデジタル技術に関する知識・スキルが必要です。このため、必要な知識・スキルの習得に向けた研修を実施するとともに、庁内で成功事例を生み出し、横展開していく等の取組により、デジタル化へ対応できる人材を着実に増やし、全体の底上げを目指します。

⁵⁴ Chief Information Officer（チーフ・インフォメーション・オフィサー）の略。最高情報責任者のこと。本市では副市長が務める。

5 参考

(1) 用語集

- AI** Artificial Intelligence (アーティフィシャル・インテリジェンス) の略。人工的な方法による学習、推論、判断等の知的な機能の実現及び人工的な方法により実現した当該機能の活用に関する技術のこと。人工知能。
- BPR** Business Process Reengineering (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) の略。ルールや業務内容を抜本的に見直し、全面的に改善すること。業務改革。
- CIO** Chief Information Officer (チーフ・インフォメーション・オフィサー) の略。最高情報責任者のこと。本市では副市長が務める。
- DX** Digital Transformation の略。デジタル (Digital) と変革を意味するトランスフォーメーション (Transformation) によりつくられた造語で、進化したデジタル技術を社会に浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。英語圏では「Trans」を「X」と略することが一般的なため、略称は「DX」が使われている。
- EBPM** Evidence-based policy making (エビデンス・ベースド・ポリシー・メイキング) の略。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で、合理的根拠に基づくものとする。
- FIT&GAP分析** システムが備える機能と業務との間で「合う部分 (フィット)」と「異なっている部分 (ギャップ)」を調べる。
- GIS** Geographic Information System (ジオグラフィック・インフォメーション・システム) の略。地理的位置を手がかりに、位置に関する情報を持ったデータ (空間データ) を総合的に管理・加工し、視覚的に表示し、高度な分析や迅速な判断を可能にする技術のこと。地理情報システム。
- ICT** Information and Communication Technology (インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー) の略。通信を使ってデジタル化された情報をやり取りする技術のこと。
- LAN** Local Area Network (ローカル・エリア・ネットワーク) の略。庁内などに閉じたネットワークのこと。
- OCR** Optical Character Reader (オプティカル・キャラクター・リーダー) の略。画像やPDFデータのテキスト部分を認識し、文字データに変換する機能のこと。
- RPA** Robotic Process Automation (ロボティック・プロセス・オートメーション) の略。人間が行ってきた作業を代行・代替するプログラムのこと。
- SNS** Social Networking Service (ソーシャル・ネットワーキング・サービス) の略。登録された利用者同士が交流できる Web サイトの会員制サービスのこと。本市では Twitter、Instagram、Facebook、LINE を活用している。
- UI** User Interface (ユーザー・インターフェイス) の略。ユーザーとサービスの接点のこと。サイトのデザインや文字のフォント、画像、動画など、ユーザーとの接点全てが該当する。

UX User Experience（ユーザー・エクスペリエンス）の略。ユーザーが製品やサービスを通じて得られる体験のこと。UIの質やデザインが優れていれば、ユーザーはより良質のUXを得ることができる。

エンドツーエンド 端から端まで。個々のサービス等のみを切り取って検討するのではなく、サービス等を受ける必要が生じたときから提供後までの間のこと。

オープンシステム化 オープン標準に準拠したソフトウェアや、それを使用しているシステムに置き換えること。

オープンデータ 機械判読に適したデータ形式で、二次利用が可能な利用ルールで公開されたデータのこと。

オンライン会議システム インターネットなどを介して、パソコンなどを用いて相手と映像や音声のやりとりや資料の共有ができるシステムのこと。

書かない窓口 住民票などの証明書の申請や、転入、転出といった住民異動の手続の際に、手書きしている申請書などを「書かない」ようにすることで、手続が簡単になるサービスのこと。

ガバメントクラウド デジタル社会の実現に向けた重点計画等の政府方針に基づき、デジタル庁が提供する複数のクラウドサービス（IaaS、PaaS、SaaS）の利用環境のこと。原則、標準化・共通化された自治体情報システムはガバメントクラウドに構築する。

可用性 許可された者が必要なときにいつでも情報にアクセスできるようにすること。

完全性 保有する情報が正確であり、完全である状態を保持すること。

機密性 許可された者だけが情報にアクセスできるようにすること。

キャッシュレス お札や小銭などの現金を使用しないこと。クレジットカード、電子マネーやQRコード決済などの手段がある。

クラウド ユーザーがインフラやソフトウェアを持たなくても、インターネットを通じて、サービスを必要な時に必要な分だけ利用する考え方・仕組みのこと。

コミュニケーションツール 意思の疎通や情報共有を目的に使われるツールのこと。近年では、電話やメールに代わって、手軽に情報共有が可能なチャットなどビジネスに特化したものが増えている。

コンビニ交付 マイナンバーカードを利用して、住民票の写し等をコンビニエンスストアで取得できるサービスのこと。本市では、住民票の写しと印鑑登録証明書が対応している。

サービスデザイン思考 サービスを利用する際の利用者の一連の行動に着目し、サービス全体を設計する考え方のこと。例えば市役所との接点だけをサービスとして見るのではなく、サービス利用前の利用者の行動から、サービス利用後の行動までを含む利用者から見たエンドツーエンドをサービスの範囲として捉え、利用者がその手続を利用しようとした背景や、手続を利用するに至るまでの過程、利用後の行動までを一連の流れとして捉え、利用者の心理や行動等を含めた体験全体を最良とすることを目標にしてサービス全体を設計する。

サイバーセキュリティ データやネットワーク・コンピュータなどのデジタル環境を、外部からの攻撃やその他の脅威から守ること。

自治体DX推進手順書 自治体DX推進計画を踏まえて自治体が着実にDXに取り組めるよう、総務省が策定したもの。全体手順書、標準化・共通化に係る手順書、行政手続のオンライン化に係る手順書、参考事例集で構成される。

情報セキュリティポリシー 企業や組織において実施する情報セキュリティ対策の方針や行動指針のこと。本市では、情報セキュリティに関する規則と情報セキュリティ対策要綱などから構成される。

チャット コンピューターネットワーク上で、二人以上の相手とリアルタイムで短いメッセージをやり取りするシステムやサービスのこと。場所や時間を選ばずにメールよりも手軽に利用でき、スピーディーな連絡や情報共有を行えるため、ビジネスチャットを導入する企業が増えている。

チャットボット 「チャット」と「ボット」を組み合わせた造語で、会話形式で自動的に返答を行うシステムのこと。「ボット」はロボットの略。QAをあらかじめ準備し、質問に対して一番近そうなものをAIで判断して返答を行うものや、大量のテキストデータを自然言語処理して、まるで人間のように自然に答える「生成系AI」を搭載したものもあるが、回答が不正確な場合もある。

デジタル化 アナログをデジタルへ変換すること。または、デジタル技術やデータを元に新たな取組を行うこと。

デジタル原則 デジタル臨時行政調査会が策定した共通の指針となる構造改革のための5つのデジタル原則で、(1) デジタル完結・自動化 (2) 機動的で柔軟なガバナンス (3) 官民連携 (4) 相互運用性の確保 (5) 共通基盤の利用のこと。

デジタル3原則 デジタル手続法が定める基本原則のこと。①デジタルファースト（個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する）、②ワンスオンリー（一度提出した情報は、二度提出することを不要とする）、③コネクテッド・ワンストップ（民間サービスを含め、複数の手続・サービスをワンストップで実現する）。

デジタル手続法 情報通信技術を活用した行政の推進等に関する法律のこと。情報通信技術を活用した行政の推進の基本原則や行政手続の原則オンライン化のために必要な事項を定めている。

デジタルデバイド インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる人と利用できない人との間に生じる格差のこと。

デジタルファースト 個々の手続やサービスがオンライン上で完結できるよう優先していくこと。

デジタル臨時行政調査会 デジタル改革、規制改革、行政改革に係る横断的課題を一体的に検討し実行する、デジタル庁に設置された組織のこと。デジタル原則に照らした規制の一括見直しプランや地方公共団体におけるアナログ規制の点検・見直しマニュアルが発出されている。

電子契約 紙に押印して取り交わしていた契約書を、電子データに電子署名を行うことで締結する契約方法のこと。

電子決裁 従来、紙の申請書類等に押印することで決裁としていた作業を、書類の作成から申請・回覧・承認・決裁までをシステムで完結させること。

電子署名 紙媒体で行っている署名・捺印の代わりに、電子上の契約書や文書に電子的に署名することで、その文書が正式なもので改ざんされていないことを証明するもの。

電子入札 従来の入開札までの一連の行為について、インターネットを介して行う仕組みのこと。時間や場所の制約が少なくなる。

テレワーク ICTを利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方のこと。自宅や別のオフィスを利用するなど、様々な形がある。

特に国民の利便性向上に資する手続 デジタル社会の実現に向けた重点計画において、マイナポータルからマイナンバーカードを用いたオンライン手続を可能にすると記載されたもの。市区町村対象手続は、子育て・介護・被災者支援関係の27手続。本市では事務を行っていない2手続を除いて公開済み。

ノンコア業務 マニュアル化されているなど、正職員の判断を要しない業務のこと。専門性が不要で定型的なものはデジタル化による効率化が期待できる。

ぴったりサービス マイナポータルで利用できるサービスのこと。自治体が提供している行政サービスについて、オンラインで手続の検索や書類作成、電子申請ができる。

プッシュ型 利用者の操作などによらず、提供側から能動的にアプローチするもの。例えば、利用者の属性や興味関心に合わせてSNSなどで情報提供を行うこと。

標準準拠システム 地方公共団体情報システムの標準化に関する法律に規定する標準化基準に適合する基幹業務システムのこと。各自治体が抱える制度改正時の改修に係る負担軽減や円滑なクラウド利用などを目指している。

ペーパーレス 紙の利用を減らし、電子化してデータとして利活用すること。文書検索や再利用が容易になるほか、コスト削減の効果が見込める

マイナポータル インターネット上で子育てや介護などの行政手続の検索、オンラインでの申請などができるところのこと。行政機関等が保有する自分の情報を確認することや、行政機関等からのお知らせ内容を確認することもできる。一部機能の利用にはマイナンバーカードが必要。

マイナンバーカード 顔写真、氏名、生年月日、性別、個人番号が記載されており、本人確認書類として利用できるほか、税・社会保障・災害対策の法令で定められた手続を行う際の番号確認に利用できるカードのこと。

マイナンバー制度 行政を効率化し、国民の利便性を高め、公平・公正な社会を実現する社会基盤のこと。社会保障、税、災害対策の分野で効率的に情報を管理し、複数の機関が保有する個人の情報が同一人の情報であることを確認するために活用される。行政機関の情報連携により、各種の行政手続における添付書類の省略などが可能となる。

(2)「サービス設計 12 箇条」

本方針の 1 ページから 2 ページにかけて記載している「サービス設計 12 箇条」の本文の内容を示します。

第 1 条 利用者のニーズから出発する

提供者の視点ではなく、利用者の視点に立って、何が必要なのかを考える。様々な利用者がある場合には、それぞれの利用者像を想定し、様々な立場から検討する。サービス提供側の職員も重要な利用者として考える。ニーズを把握するだけでなく、分析によって利用者が抱える課題・問題を浮き彫りにし、サービスの向上につなげる。

第 2 条 事実を詳細に把握する

実態の十分な分析を伴わない思い込みや仮説に基づいてサービスを設計するのではなく、現場では何が起きているのか、事実に基づいて細かな粒度で一つ一つ徹底的に実態を把握し、課題の可視化と因果関係の整理を行った上のサービスの検討に反映する。データに基づく定量的な分析も重要である。

第 3 条 エンドツーエンドで考える

利用者のニーズの分析に当たっては、個々のサービスや手続のみを切り取って検討するのではなく、サービスを受ける必要が生じたときからサービスの提供後までエンドツーエンドの、他の行政機関や民間企業が担うサービスの利用まで含めた利用者の行動全体を一連の流れとして考える。

第 4 条 全ての関係者に気を配る

サービスは様々な関係者によって成り立っている。利用者だけでなく、全ての関係者についてどのような影響が発生するかを分析し、Win-Win を目指す。また、デジタル機器が使えない人も、デジタル技術を活用することによって便益を享受できるような仕組みを考える。

第 5 条 サービスはシンプルにする

利用者が容易に理解でき、かつ、容易に利用できるようにシンプルに設計する。初めて利用する人やデジタル技術に詳しくない人でも、複雑なマニュアルに頼らずとも、自力でサービスを利用して完結できる状態を目指す。また、行政が提供する情報や、利用者に提出や入力を求める情報は、真に必要なものに限定する。

第 6 条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める

サービスには一貫してデジタル技術を用い、利用者が受ける便益を向上させる。技術の進展に対応するため、I o T (Internet of Things) や A I (Artificial Intelligence) などの新技術の導入についても積極的に検討する。これまでデジタル以外の手段で提供してきたものであっても、業務の見直しによるデジタルへの移行の可能性を検討し、サービスの改善を図る。また、情報セキュリティ対策とプライバシーの確保はサービスの価値を向上させるための手段であることを認識した上で、デジタル技術の活用によってサービスをセキュアに構築する。

第7条 利用者の日常体験に溶け込む

サービスの利用費用を低減し、より多くの場面で利用者にサービスを届けるために、既存の民間サービスに融合された形で行政サービスの提供を行うなど、利用者が日常的に多くの接点を持つサービスやプラットフォームとともにサービスが提供されるような設計を心掛ける。

第8条 自分で作りすぎない

サービスを一から自分で作るのではなく、既存の情報システムの再利用やそこで得られたノウハウの活用、クラウドサービス等の民間サービスの利用を検討する。また、サービスによって実現したい状態は、既存の民間サービスで達成できないか等、行政自らがサービスを作る必要性についても検討する。過剰な機能や独自技術の活用を避け、API連携等によってほかで利用されることを考慮し、共有できるものとするよう心掛ける。

第9条 オープンにサービスを作る

サービスの質を向上させるために、サービス設計時には利用者や関係者を検討に巻き込み、意見を取り入れる。検討経緯や決定理由、サービス開始後の提供状況や品質等の状況について、可能な限り公開する。

第10条 何度も繰り返す

試行的にサービスの提供や業務を実施し、利用者や関係者からの意見を踏まえてサービスの見直しを行うなど、何度も確認と改善のプロセスを繰り返しながら品質を向上させる。サービス開始後も、継続的に利用者や関係者からの意見を収集し、常に改善を図る。

第11条 一遍にやらず、一貫してやる

困難なプロジェクトであればあるほど、全てを一度に実施しようとしてはならない。まずビジョンを明確にした上で、優先順位や実現可能性を考えて段階的に実施する。成功や失敗、それによる軌道修正を積み重ねながら一貫性をもって取り組む。

第12条 情報システムではなくサービスを作る

サービスによって利用者が見る便益を第一に考え、実現手段である情報システム化に固執しない。全てを情報システムで実現するのではなく、必要に応じて人手によるサービス等を組み合わせることによって、最良のサービスを利用者に提供することが目的である。

小樽市 自治体 DX に関する全体方針
令和 5 年〇月発行

- 発行 小樽市
- 編集 小樽市総務部デジタル推進室
〒047-8660
小樽市花園 2 丁目 12 番 1 号
TEL 0134-32-4111 内線 471