

令和3年度自主研究事業 最終報告書

今後の自治体DXを考える

グループ構成員（氏名・所属課・派遣元）

管 理 者 : 向山 秀昭（企画課長）
リーダー : 青木 大 （企画G 愛知県大府市から派遣）
メンバー : 鈴木 充 （企画G 山形県置賜広域事務組合から派遣）
松原 輝 （企画G 熊本県菊池市から派遣）
大西 大輝（地域リーダー養成課 鳥取県から派遣）
友松 宏和（企画G 三重県四日市市から派遣）
近藤 正哉（企画G 兵庫県三田市から派遣）
佐々木 茜（地域リーダー養成課 栃木県から派遣）
伊藤 雄一（JOIN 山形県小国町から派遣）
門脇 知史（JOIN 宮崎県延岡市から派遣）

目次

第1章 序論	1
1 研究の背景	1
2 研究の目的	3
3 研究の枠組み・方法	4
第2章 「自治体DX」を推進する先進事例調査	5
1 自治体職員向け	5
2 地域住民向け	12
第3章 今後「自治体DX」を推進するための有効策の検討	17
1 仮説の検証	17
2 有効策の検討	18
第4章 まとめ	20
1 結論	20
2 今後の課題と展望	20

第1章 序論

本章では、国による政策動向などを踏まえ、本研究の目的と枠組み・方法を明確にする。

1 研究の背景

令和2年から流行している新型コロナウイルス感染症や地震・風水害も含めた緊急事態への対応の中で、行政のデジタル化の流れが急速に進行している。

これまでの日本では、IT¹の進歩とICT²の普及に伴い、従来の業務を効率化し、作業時間の短縮による従業員の残業時間を削減するなど、部分最適化による組織の生産性を向上させることを目的としたデジタル化が進められてきた。そのような中、平成16年（2004年）に、スウェーデンのウメオ大学教授であるエリック・ストルターマン氏が、『デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という。）』という概念を提唱した。その定義は、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」としている。

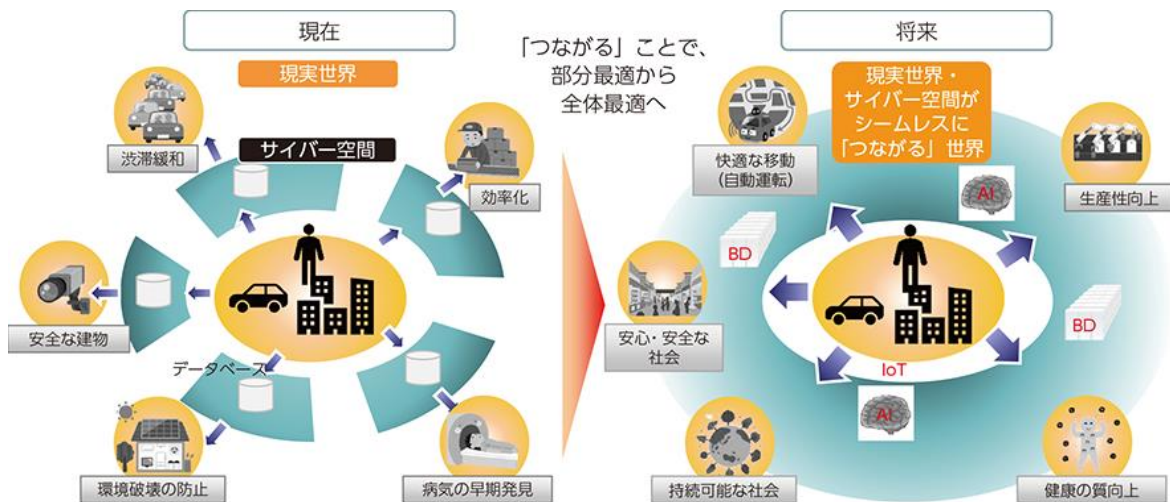


図1 現在と将来（出典：我が国のICTの現状に関する調査研究）

DXとは、業務効率化を目的としたデジタル化を手段として捉え、IT・ICTの能力を最大限に引き出し、社会・経済システムそのものを見直すことで、ビジネスモデルの変革を通して、社会制度や組織文化を変革することで新たな価値を生み出すものである。

現在、更なるITの発達や新型コロナウイルスの感染拡大などの社会事情を背景に、持続可能な社会を実現させる方法の1つとして、日本だけでなく世界的にDXが進められている。

¹ Information Technology（情報技術）の略で、PCのハードウェアやアプリケーション、OA機器、インターネットなどの通信技術、インフラといった、さまざまなものを含む。

² Information and Communication Technology（情報通信技術）の略で、通信技術を活用したコミュニケーションを指す。情報処理だけではなく、インターネットのような通信技術を利用した産業やサービスなどの総称。

また、日本におけるIT化³の推進は国が主導し、インターネットなどの高度情報通信ネットワークの整備や、データの活用に関する取組が行われてきた。これまでの取組については表1のとおりである。

(表1 日本におけるIT推進の取組)

年	施策	概要
平成12年	高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（IT基本法）	情報施策に対する国及び地方公共団体の責務を定めた
平成13年	e-Japan戦略	IT革命の遂行により日本が目指すべき社会像を具体的に提示するとともに、5年以内に世界最先端のIT国家とするという意欲的な目標を掲げた
平成18年	IT新改革戦略	いつでも、どこでも、だれでも、ITの恩恵を実感できる社会を実現することを狙いとした
平成21年	i-Japan戦略2015	国民の視点に立って、デジタル技術が水や空気のように当たり前に受け入れられるようなデジタル社会の実現を目指した
平成25年	世界最先端IT国家創造宣言	今後、5年程度の期間に、世界最高水準のIT利活用社会の実現とその成果を国際展開するという目標を掲げた
平成28年	官民データ活用推進基本法	データ利活用を通じた社会課題の解決を目指し、政府及び都道府県による官民データ活用推進基本計画の策定を求めた
平成30年	デジタル・ガバメント実行計画	ITの発達に伴い、あらゆる面でのITの利活用を推進し、行政サービスのデジタル化を目指した
令和元年	デジタル手続法	デジタル技術を活用した行政手続の利便性向上に向けて、行政手続をオンライン化するために定めた

国の施策によりIT化が推進された結果、日本のデジタルインフラは海外と比較しても普及が進んでおり、電子商取引の市場規模は年々拡大している。

しかし、社会的にIT化が急速に進んだことにより、企業ではIT人材が不足し、全体としてはIT化が進んでいるものの公的分野におけるIT化は必ずしも十分に進んでいない状況にある。スイスのビジネススクールIMDが公表している「世界デジタル競争力ランキング」

³ IT技術やデジタル技術を活用することで、アナログな作業やツールをデジタルに変換して、業務効率化やコスト削減を目指すこと。

では、政府や企業がどれだけ積極的にデジタル技術を活用しているかを示しており、令和3年の日本の総合順位は64カ国・地域のうち28位で、過去の調査での最低順位を更新している。

そのような中、平成16年に提唱されたDXの概念が少しずつ日本にも浸透してきた。経済産業省は平成30年9月に『DXレポート～ITシステム「2025年の壁」の克服とDXの本格的な展開～』で企業におけるDXの重要性をまとめ、同年12月には「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）Ver. 1.0」を作成している。これらは、日本の企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを把握し、サービスやビジネスモデルを変革することで、競争上の優位性を確立することを目指したものである。

新型コロナウイルス感染症の流行により、世界規模でのデジタル化⁴が加速する中、日本の企業が生き残っていくためには、デジタル技術を業務効率化のためのツールとして実装するのではなく、既成概念を変革しながら、新たな価値を創出するための取組を進めていく必要がある。

地方公共団体におけるデジタル化の取組は、1990年代後半からの20年以上にわたって、ITやICTを活用し、行政の情報化による事務・事業、組織の改革を推進してきている。

しかし、大規模災害や新型コロナウイルスなどへの地方公共団体の対応において、地域や組織間で横断的にデータが十分に活用されておらず、柔軟な対応ができない状況が顕在化し、煩雑な手続きや給付の遅れといった様々な課題が明らかとなった。そのほかにも少子高齢化、人口減少などの社会課題や、職員数の減少によるマンパワー不足などの課題も抱えている。住民ニーズも複雑化・多様化する中で、限られた資源を活用して、行政と民間が連携し、持続可能な地域づくりを共創していく必要がある。

これらを背景に日本では、これまで抱えてきた多くの課題解決と今後の経済成長を目指し、企業だけでなく地方公共団体のDX推進を始めた。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」を示し、デジタル庁の発足と地方公共団体の情報システムの全国規模でのクラウド移行に向けて動き出している。また、同年12月には「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」を策定し、地方公共団体に取り組むべき事項・内容を具体化した。デジタル社会構築に向けた取組を進めるにあたり、地方公共団体が足並みをそろえるための方針が示めされたことで、自治体DXの取組が全国に広がり始めている。

2 研究の目的

株式会社デジタルトランスフォーメーション研究所が全国の地方公共団体を対象として

⁴ デジタル技術を用いた単純な省人化、自動化、効率化、最適化。

実施した調査⁵によると、地方公共団体は民間企業のDX成熟度と比較して、半分以下の成熟度であり、自治体DXに向けた取組に未着手の地方公共団体が8割の状況にある。自治体DXにおいて先行する地方公共団体とその他の地方公共団体の設問の差を分析すると、「トップのコミットメント」「持続力」「事業への落とし込み」「ビジョンの共有」「推進体制」に差がある。また、業務に精通した人材と技術に精通した人材の融合や確保、システムやアプリといった標準化・共通化に関する取組が先行自治体でさえも進められていない状況にある。

これらを踏まえ、本研究では「自治体DX」を推進するための重要な要素が何であるのか、そしてどのような方策が有効であるのかを明らかにし、自治体DXを推進する地方公共団体の一助となることを目指す。最終的には自治体DXが推進されることにより、それぞれの地域で暮らす住民が、豊かで安心して生活できる環境づくりにつながることを目的として研究を実施する。

3 研究の枠組み・方法

研究を進めるに当たり、我々はDXが推進されることにより、住民の利便性向上と業務効率化を図ることができると考えた。総務省の自治体DX推進計画においても、自治体DXに求められることとして大きく分けて以下の2つが示された。

- ・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こと
- ・デジタル技術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向上につなげること

よって、本研究においては、今後の「自治体DX」を推進するための重要な要素について、自治体職員向け及び地域住民向けの2つの視点から仮説を立てた。立てた仮説は次のとおりである。

- ・自治体職員向け：推進体制の構築を行い組織的に取り組むことと、デジタル人材⁶を確保し、育成することが有効策である
- ・地域住民向け：住民の共感を得ることが大切であり、その住民の共感を得るためにはデジタルインセンティブ⁷を与えることが有効策である

これら2つの仮説を基に先進的な取組を行う地方公共団体に対して、意識醸成、方針策定、体制整備、財源の確保などについて事例調査を行った。そして、仮説の検証とともに今後「自治体DX」を推進するための有効策を検討した。調査地と選定理由は下記の表2の

⁵ 株式会社デジタルトランスフォーメーション研究所（2021）「自治体DXアンケート調査」。

⁶ ICT の知見を持った上で、自治体現場の実務に即して技術の導入の判断や助言を行うことができる人材。

⁷ 商品・サービスの認知度アップや集客などの目的で販促に活用される電子景品。主に、電子マネー・ギフトコード・ポイント還元などを指す。

とおりである。

(表2 調査地及び選定理由一覧)

視点	調査地名	選定理由
【内部視点】 自治体職員向け	福島県 磐梯町	庁内の全体的な業務の可視化を行い、業務の効率化を図るため、職員のデジタルリテラシー ⁸ を養成する取組を行っている。また、庁内でデジタル変革を図るための調整役となるデジタル変革戦略室を設置した。
	大阪府 四條畷市	市役所内の働き方改革を進めるに当たり、業務効率化やICT・IoTを推進している。ICT・IoT活用方針やロードマップの作成をはじめ、行政情報化推進委員会や各課にITリーダーを設置するなど組織的に取り組んでいる。
	愛媛県	愛媛県デジタル総合戦略を策定し、「行政のDX」「暮らしのDX」「産業のDX」という3つのビジョン・戦略を掲げ、「チーム愛媛」の体制で県内の市町と連携し、行政の効率化や県民生活の質の向上など様々な分野でのDXの推進に取り組んでいる。
【外部視点】 地域住民向け	北海道 北見市	住民サービスの向上を目的とした住民目線の窓口改革を進め、システムやデジタルツールを活用して記載台や印鑑を不要にし、窓口時間の短縮と分かりやすさを達成させる業務改善を実施した。
	宮城県 仙台市	国の動き等を踏まえていち早くDX推進計画を策定し、デジタル技術の活用により地域課題の解決を図る取組に着手している。
	福岡県 福岡市	国に先駆けてハンコレス化を進め、全国の政令指定都市に先駆けてコンビニでの証明書交付を実現するなど、早くからオンライン化に取り組んでいる。 令和2年11月には「DX戦略課」を設置し、全庁的なデジタル化に取り組み、行政手続きのオンライン化を進めている。

第2章 「自治体DX」を推進する先進事例調査

本章では、前章にて述べた2つの視点ごとの仮説を基に、事例調査を行った。

1 自治体職員向け

業務改善を目指す3事例から、DXを進めるための組織体制の構築や職員一人ひとりへの

⁸ 最新のテクノロジーを業務に活かす能力

推進方法について調査した。

(1) 福島県磐梯町

① 地域の概要

会津盆地北東部に位置し、町内の人口は3,353人（令和4年1月31日時点）である。令和2年3月「磐梯町総合計画」がスタートし、「自分たちの子や孫たちが暮らし続けたい魅力あるまちづくり」の実現に向け、各事業が進められている。

② 取組の概要

磐梯町役場では、全庁的に業務の可視化ができておらず、業務量がデータ化されていないという課題があった。また、職員のICT化に取り組むというデジタルリテラシーが備わっておらず、業務のデジタル化を進めることが難しいという現状があった。

そこで、磐梯町は、業務の可視化と職員のデジタルリテラシーの向上を目的に次の取組を行った。

(ア) デジタル変革戦略室の設置

磐梯町総合計画と磐梯町課設置条例に基づき、令和2年7月にデジタル変革戦略室（以下「戦略室」という。）を設置した。デジタル技術を前提とした組織運営（デジタル前提組織運営）や副業人材を積極的に活用した官民共創型組織である。

戦略室は、3年間（令和2年度から5年6月まで）の時限組織であり、その期間で、庁内のDXの推進を図る先導的な役割を担っている。具体的には、1年目に、課室と共働でDXの推進に向けた取組を行い、2年目には、課室をサポートする立場、3年目には課室が自走できる体制を構築することが求められている。

戦略室の主な役割は、DX推進事業を導入する際に課室と調整することである。そして、課室にDXを根付かせ、自走し、住民サービスへと展開させることが戦略室の最終的な目標となっている。

また、地域活性化起業人や地域おこし協力隊といった専門的な人材を配置した。この目的は二つあり、一つ目は専門家からデジタル技術の導入に関するノウハウを職員自ら吸収しレベルアップを図ることである。二つ目は「できない理由を探す体質からやれる理由を探す」風土を醸成することで、将来的に町自身で自走できる体制を構築することである。

(イ) 職員向けDX勉強会

職員のデジタルリテラシーの向上を図るため、「DXオンライン勉強会」を開催している。この勉強会は、令和元年の幹部職員向けの研修会を皮切りに、全職員を対象にした初期研修会、令和3年度からは、シリーズ化したオンライン勉強会を開催している。オンライン勉強会では、有志の職員10名ほどが参加している。初期研修では、まず、「DXはICT化することではなく、住民サービスのデザインを変えること」といった内容を職員に対し説明

し、「DXとは何か」を知ってもらう契機となる研修を開催し、段階的に意識変革を促している。

③ 狙う効果と取組内容

磐梯町のDX推進の取組として最も大きな成果と言えるのが、「オンライン議会」の実装に向けた実証実験の実施である。これまでも、磐梯町議会デジタル変革検討委員会においてオンライン化の検討が進められてきた。令和2年5月に委員長から「磐梯町議会のオンライン開催等に向けた提言書」が提出され、それを契機に、オンライン議会の実証実験がスタートした。災害時や感染症の蔓延など非常時に限り、オンライン議会を開催できるよう条例を改正した。

オンライン議会によって、タブレットを活用することでペーパーレスにもつながるなど、効率的な議会運営が可能となった。さらに、オンライン議会は町役場だけでなく、住民にとってもメリットがある。オンラインで議会が開催されることにより、議会・町政の情報を公開・共有しやすくなり、住民参加のハードルが低くなる。また、現在、町議員のなり手不足が深刻化するなかで、誰もが参加しやすい仕組みを整えば、多様な住民の意思をより議会に反映させることができる。現時点では、実証段階であるが、磐梯町では、少しずつデジタル変革が進んでいる。

また、オンライン議会の実証実験に要したタブレットの予算は全て町の一般財源を充当し、通信環境については、地方創生交付金（まち・ひと・しごと創生交付金）を活用した。

さらに、議会への説明についても、議員と対面のうえ、わかりやすく丁寧な説明を行って同意を得ながら進めた。また、町の政策方針においてもDXの推進を重点施策として位置づけることで、議員からの理解を得ることができた。

令和3年7月には磐梯町デジタル変革戦略（第2版）を策定した。この戦略は、町が抱える人口減少や高齢化といった課題に対し、行政運営の根本的な考え方や手法をリニューアルして解決にあたることを目的としている。さらに、「役場で行う会議の原則オンライン化」や「会議開催や通知のペーパーレス化」など、課室が取り組むデジタル変革について具体的に明記されている。

今後も引き続き、戦略室がサポート役となり、デジタル変革を推進していくこととしている。戦略室設置の集大成である令和4年度は、課室が自発的にデジタル変革に取り組み、自走できるようサポートに徹する予定である。

④ 仮説との比較

磐梯町では、戦略室を設置し、ICT化による庁内業務の抜本的な見直しを行った。見直しを行うに当たり、戦略室は各課室に見直しの必要性や方針を丁寧に説明し、各課室から徐々に理解を得ることで、職員がICT化に取り組みやすい環境づくりを行うことに徹してきた。また、DXを推進するためには、まずは職員のデジタルリテラシーを養成することが

重要であると考え、繰り返し、職員向けのDX勉強会を開催している。この勉強会は職員がDXに取り組むきっかけとなるとともに、DXを進めることでどのような恩恵が受けられるかを職員自身が考え、それを事業へと反映させる契機となっている。

これまで、戦略室は、課室がDXを進める中での相談や調整といったサポートを行い、徐々に課室がDXを自走できるよう後押しを行い、一定の成果が現れ始めている。このことから、磐梯町は、前述の仮説を証明し得るものと考えられる。

(2) 大阪府四條畷市

① 地域の概要

人口55,297人（令和3年4月末現在）、面積18.67km²を有し、市域の3分の2が生駒山地の一部となっており自然豊かである。大きく東部地域と西部地域に分かれており、西部地域にはJRが通っておりアクセスの良い住宅地となっている。

② 取組の概要

四條畷市では、現市長の下に進められてきた市役所の働き方改革や市民サービス向上を目的にDXが進められており、ICT・IoT⁹を活用した業務改善を行っている。保育所の入所選考のAI化、全国初の職員採用オンライン面接などのDXによる取組を進めるに当たっての大きな特徴は以下の4つである。

(ア) 「四條畷市ICT・IoT活用指針」の策定

平成30年度に総務省の「地域IoT実装のための計画策定・推進体制構築支援事業」を活用し、平成31年3月に「四條畷市ICT・IoT活用指針」を策定している。この指針は、第6次四條畷市総合計画の第5章を実現するための目標として位置づけられており、ICT・IoT化による市民サービスの向上という理念を掲げ、「子育て・教育現場へのICT活用」「迅速なサービス提供、行政手続きの利便性向上」「情報化推進体制の構築・事務効率化」の3つの重点目標を設定し、平成31年度から令和5年度までの活動指針を示している。また、令和元年6月に四條畷市ICT・IoT化推進ロードマップ（以下「ロードマップ」という。）を策定し、事業化までの具体的な取組方法と実績評価を示すことで、ICT・IoTの活用を進めている。

(イ) 組織体制

四條畷市行政情報推進基本要綱を定め、最高情報統括責任者（CIO）に市長、その直轄に情報通信技術活用推進統括者として電算主担課長を置いている。そして統括者のもとに、各課の関係課長で構成した行政情報化推進委員会が組織されており、行政の情報化の総合

⁹ Internet of Thingsの略で、日本語ではモノのインターネットと訳される。エアコンに通信機能を搭載し外出先から遠隔操作するなど、あらゆるモノをインターネットあるいはネットワークに接続する技術を指す。

的に推進するための協議を行っている。市長直轄に統括者を置くことで、意思決定の迅速化、情報共有の円滑化を図るための組織体制となっている。また、行政情報化の円滑な推進を図るため、各課にITリーダーを任命している。

(ウ) 職員に向けたICT推進の方法

新しいシステムを導入する場合は、各課のITリーダーに対して、システムの使用方法的説明などの研修を実施している。単に使用方法を説明するだけでなく、実際に操作してもらうことで、便利さを体感できるように意識して行われている。ITリーダーが全員参加できるように1項目の研修を3～4回実施し、研修内容に応じて全職員向けに行うなど、できるだけ多くの職員が参加できる工夫がされている。総務課の担当職員が研修の講師を務めるが、必要に応じて外部企業の職員と連携して研修を行っている。

また、働き方改革の取組の中で管理職研修に重点を置き、職員間のコミュニケーションや日々の業務管理の研修が行われ、職員の業務改善意識が醸成された。それに加え、平成30年の大阪北部地震の災害対応の際に白地図に被災状況を記すなどアナログな対応だったため情報が錯綜してしまった経験も踏まえ、ICT化の取組も強化されていった。

ICT化の研修だけでなく、職員自身の意識に変革があったことで新しい取組を円滑に行うことができている。

(エ) 四條畷市ICT・IoT化に向けた事業の採択方法

ロードマップに基づき提案された事業は、市長、副市長、教育長、各部局長で構成される行財政改革推進本部で、内容を確認し事業採択を行っている。事業は予算編成の時期に提案募集され、各課の担当が提案した事業についてプレゼンテーションを行う。職員の働き方または市民サービスの向上に寄与するための定量的な目標数値を掲げることができるか、情報セキュリティの観点から行政が保有する個人情報の安全性を担保できるかなどを念頭に置き、行財政改革推進本部で採択協議を行っている。採択された事業は、市の重点的な施策と位置付けられ、通常の財政部局の予算査定ではなく、採択された事業が実施できるよう予算配慮がなされる。なお、事業の進捗状況は四半期ごと、掲げた実績について半期ごとにロードマップで正確に管理・評価され、その結果について市のホームページで公表されている。

(オ) 財源の確保

ロードマップに基づき採択された事業に係る予算は主に一般財源を充当している。そのほか、企業が行う実証実験に協力する形で試行的に新システムを導入するなどの工夫がされており、費用を抑えてシステム導入を行うことが可能となっている。また、議会に対してもシステムを導入することでのメリットや、実際の使用方法などを丁寧に説明することを心がけている。

③ 狙う効果と取組内容

四條畷市では、様々な業務のICT化を進めたことで、時間外の勤務時間や日程調整時間の削減等の効果が出ている。

取組の1つとして、ビジネスチャットツール「LoGoチャット」の実証実験を行った。インターネット及びLGWANの双方で使えるため非常に使い勝手が良く、令和2年度は試行的に活用した。個別又は複数人にチャットを送ることができ、会議の出席確認などの集計や日程調整に割く時間が大幅に減少し、年間で1人当たり約147時間の削減が可能になったほか、無駄な会議やメール、時間外勤務の削減など職員のコスト削減に寄与していることが確認できたため、令和3年度からは本格導入している。財政面では、DXを推進することにより印刷代や時間外勤務手当が削減でき、予算の健全化にも大きく影響を与えている。

そのほか、オンラインでの住民票取得やLINEを活用した情報発信など、対住民サービスにおいても積極的にICT化を進めてきたことで、DXにも対応できる能力が職員にも備わってきた。例えば、職員採用試験においては、受験者の利便性向上のため、全国初となるオンライン面接を平成30年度から実施し、令和2年度からは1次選考においてビデオ面接を導入した。

ビデオ面接とは、市が指定した質問に対しての回答を本人が撮影し、その撮影したビデオを送ってもらうことで1次選考とするものである。ビデオ面接の導入により、新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言で職員の出勤が半減した際も、業務に大きな支障もなく対応することができた。2次面接はリアルタイムでのオンラインによるWeb面接を行い、最終面接は来庁による対面での面接を行っている。これにより、遠方からの申込者も増え、取組前に比べると申込者数が最大で60倍に増加する成果が出ている。

一方で、働き方改革やDXを進める上で必要と考えられる意識醸成については、今後も継続して行うことが必要不可欠であり、今後の課題でもある。DXに当たり、業務の見直しやシステム化をするため一時的に仕事に負荷がかかってしまい、どうしても悪い印象を持たせてしまうことがある。現場のやり方や意見を確認し、他市での導入事例の説明や、状況に応じてシステム構築を現課と一緒にを行うなど現場にあわせて丁寧な対応を心がけている。

④ 仮説との比較

四條畷市では、行政情報化推進委員会や行財政改革推進本部など横断的な組織を構築し、事業化に向けた検討を行うなど組織的な取組を行っている。

また、各課にITリーダーを設置し、その職員を中心に複数回の研修を行うだけでなく、必要に応じて全職員を対象とした研修を行うなど、デジタル人材の確保や育成に取り組んでいる。

以上のことから、四條畷市の取組は、仮説を証明し得るものと考えられる。

(3) 愛媛県

① 地域の概要

人口約132万人、面積約5,676km²で四国地域の北西に位置する県である。北側には瀬戸内海に面した平野が広がり、南側には西日本で最も高い石鎚山がそびえ、瀬戸内海・宇和海には200余りの島々があり、海・山両方の美しい自然に恵まれている。

② 取組の概要

愛媛県におけるDX推進の取組としては、主に以下の3点が挙げられる。

第1に、「愛媛県デジタル総合戦略（以下「総合戦略」という。）」である。ICTを「業務効率化の視点」、DXを「住民本位の視点」としてそれぞれの違いを区別した上で、「デジタルでつなぎ切り拓く、活力と安心感あふれる愛顔のえひめ」の実現を基本理念に掲げ、「県民本位」「市町との協働」「官民共創」という基本方針の下、急激な進化を続けるデジタル技術の積極的な活用を図り、「挑戦・連携・創造」の姿勢を堅持しながら、「オール愛媛」の体制で行政の効率化や県民生活の質の向上、地域経済の活性化など様々な分野においてDXに取り組むことを目指すものである。

総合戦略では、ビジョン・戦略として「行政のDX」「暮らしのDX」「産業のDX」という3つを示している。特に、「行政のDX」では、聖域なきDXの推進や働き方のニューノーマルなどを掲げ、行政組織の体制強化や事務の効率化、データの管理、市町とのDX推進に関する連携について位置付けている。

また、このようなビジョン・戦略を推進する基盤として、「官民共創デジタルプラットフォーム（エールラボえひめ）¹⁰」を設置している。

第2に、「担当課とDXを活用できる部署との密な連携」である。総合戦略に位置付けられている「聖域なきDXの推進」では、DXを行政全般に浸透させるために、県組織内に、最高デジタル責任者（CDO）となる副知事に加え、DXをけん引する専担部署としてデジタル戦略局（デジタルシフト推進課、スマート行政推進課）を新たに設置した。業務の可視化とBPR¹¹を推進した上で、ペーパーレス化に向けた押印・署名の段階的な見直しを行い、効果が実感できる取組を進めていくなど、既成概念にとらわれず、例外を設けずに行政のあらゆる仕組みを県民本位の視点で再構築することとしている。その体制を強固なものにするため、特別職としてCDO補佐官（民間企業の有識者）を採用している。

また、デジタルシフト推進課は、庁内の関係課がDXを推進しやすいよう次年度の予算編成に向けて当該関係課と綿密に協議しながら企画しつつ、財政部署に対して説明するな

¹⁰ 愛媛県におけるDX推進の実働部隊。WEBサイトによる情報発信に加え、対話を重視し取組を展開している。

¹¹ BusinessProcessRe-engineeringの略称。業務の効率化や生産性の向上を図るため、業務の流れや仕組みを全面的に見直し再構築すること。現状を肯定し改良する「改善」とどまらず、現状を否定し新たな世界を切り開く「改革」を目指すもの。

ど、丁寧な対応を心掛けている。

さらに、各職員がDXについてその趣旨を理解し、実行するための取組として、デジタルマーケティング（愛媛県版DMP¹²）を通じて得られたデータを関係課が活用できるようオープンにするとともに、各課に配置しているデジタルシフト推進員等に対する外部人材による研修を実施している。

なお、取組の一環として、スマート行政推進課では、フリーアドレスの導入や個別の打合せスペース確保などにより、新たな働き方改革に取り組んでいる。

第3に、「愛媛県・市町DX協働宣言」である。県と20市町では、共通する地域課題について、「チーム愛媛」で解決に取り組んできた実績や経験を有しており、DXの推進に当たっても、これまで蓄積してきた連携や協働のノウハウに加え、新たにデジタル上で構築する連携・協働のためのプラットフォーム等を効果的に活用し、県と市町が一体的に取り組むことで、全ての県民が時間・場所を問わずに最適な形で必要とする行政サービスを受けられることを目指す。そのことを外部に示すため、令和3年3月25日に「愛媛県・市町DX協働宣言」を行った。この宣言に基づく取組として、愛媛県・市町DX推進会議や市町に対する外部人材による研修、個別相談対応、都市部の企業等との橋渡しを行っている。

上記の取組を推進する上で必要となる財源については、地方創生交付金（まち・ひと・しごと創生交付金）や新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の活用によって確保している。

また、議会に対する説明の工夫として、外部の専門家を交えて議員を対象にした説明会や勉強会を行い、DXの重要性について理解を得られるように努めている。

③ 狙う効果と取組内容

総合戦略の効果は、DX推進の方向性の明確化である。これにより、愛媛県として、DXとICTの違いを明らかにした上で、住民本位のDX推進を図ることが庁内外に対して広く周知されることとなった。

「担当課とDXを活用できる部署との密な連携」の効果は、職員や組織の意識醸成である。デジタルシフト推進課が関係課と伴走してDXの取組を推進していることやデジタルシフト推進員等に対する外部人材による研修を行っていることにより、DX推進の意義を感じた職員が増え、相談が多くなっている。

「愛媛県・市町DX協働宣言」の効果は、各市町におけるDXの効果的な推進である。令和3年度は、県内の市町による別の市町への事例共有やDXを推進する先駆的な市町の支援を実施したことで、市町のDX推進に対する機運醸成が図られた。

¹² Data Management Platformの略称。愛媛県のデジタル施策に接触した利用者のログデータを一元管理し、広告配信等に生かすためのプラットフォーム。

④ 仮説との比較

愛媛県は、DX推進体制の構築を行い組織的に取り組むことについて、最高デジタル責任者（CDO）となる副知事に加え、DXをけん引する専担部署としてデジタル戦略局を新たに設置した。

また、デジタル人材を確保し、育成するということについて、特別職としてCDO補佐官（民間企業の有識者）を採用するとともに、各課に配置しているデジタルシフト推進員等に対する外部人材による研修の実施によってデジタル人材の育成を図っている。

以上のことから、愛媛県の取組は、仮説を証明し得るものと考えられる。

2 地域住民向け

住民の利便性向上を図る3事例から、住民目線での自治体DX推進について調査した。

(1) 北海道北見市

① 地域の概要

北海道の東部に位置し、人口114,435人（令和3年11月30日現在）の市である。面積は14,277.41km²で、北海道最大の面積を有している。石北峠からオホーツク海沿岸までの距離が約110kmにも及ぶため、地域ごとに商工業、サービス業、農漁業、観光業と分かれている。また、カーリングのまちとしても有名である。

② 取組の概要

北見市では、平成21年に作成した「北見市総合計画」の中で、市民サービスの向上を掲げ、税務3課の証明窓口一元化や窓口サービスの向上を目指してきた。平成24年に新人職員による窓口利用実験を実施したところ、①記載台の探索や混雑②申請書の探索③記入の多さと不明確さ④記載台と窓口の往復による時間のロス等といった問題が指摘され、住民目線での窓口改革を進めるきっかけとなった。平成25年には課長級の職員も参加する「ワンストップサービス推進会議」の立ち上げと、「北見市ワンストップサービス推進計画」の策定により、本格的な推進体制づくりが進むこととなり、様々な業務改善がなされた。その代表例が「書かない窓口」の実現である。

書かない窓口とは、窓口の職員が来庁者から本人確認書類を提示された後、聞き取りした情報をシステムで検索及び入力しながら、必要な証明書や届出内容をパソコン上で一緒に作成するというものである。また、ハンコレスの規則を整備したことで、来庁者はシステムから抽出された書類に署名するだけで完了する。書く工程が減ることで記載台の数も最低限に抑えられ、窓口に業務を一本化し、来庁者の手続きが簡素化された。

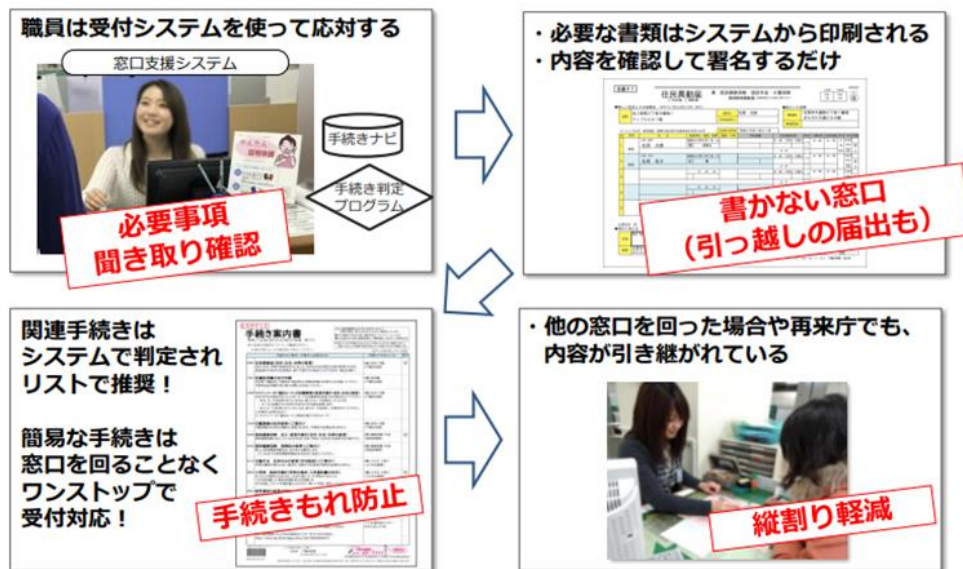


図2 書かない窓口

③ 狙う効果と取組内容

書かない窓口を実現するに当たり、北見市は株式会社北見コンピューター・ビジネスと協議を重ね、「窓口支援システム」を完成させた。このシステムでは、窓口の職員がシステムに入力すると、基礎情報は他課にも共有されるため、来庁者が他課で同じ情報を記載する必要はなく、再来庁時にも引き継がれている。また、関連手続きはシステムでリスト化されているため、特殊な手続き以外は原則として窓口のみで完結するワンストップサービスを実現することができている。そのため、簡易的な手続きであれば窓口のみの往訪で済んでしまうのである。職員側から見ても、窓口業務がシステムでリスト化されているため、業務年数に関係なく事務に従事できる仕組みができ上がっている。

また、北見市では単純作業を自動化するテクノロジーであるRPAを導入している。窓口支援システムで記載した情報により証明書等の発行事務や業務システムへの入力作業が発生するが、従来は人の手で入力作業が行われていた。RPAの導入により、証明書出力で発生する膨大な単純作業や業務システムへの転記作業等を自動化することで、ヒューマンエラーをなくし、業務時間の短縮を達成することができた。また、証明書等の受け渡しがスムーズとなり、来庁者の待ち時間を短縮させることにもつながった。

「窓口支援システム」の実現に至るまで、北見市総合計画や北見市行財政改革推進計画、北見市総合窓口基本計画等の策定により、ITの便益を最大限に活用した事務処理方法の見直しにより、市民サービスの向上と業務改善に取り組むことを明記し、議会に対して丁寧な説明を行いながら事業を進めてきた。そのため、事業過程では合併市町村補助金等の活用はあるものの、基本的には市の一般財源を充当して取り組んできたのである。

④ 仮説との比較

北見市の場合は、新人職員による窓口利用実験を実施したことが、住民目線での窓口改革を進めるきっかけとなっており、結果として業務の作業時間の短縮と職員誰しもが同じような作業を行える職員側のメリットにもつながっていった。最初から大きな成功を達成できたわけではなく、小さい成功の積み重ねにより「書かない窓口」を実現できたのである。「書かない窓口」も通過点に過ぎず、今後見据えるキャッシュレスや電子申請への対応でも、住民に対する満足度の高いサービスの実現に向けて動いているという。そのため、デジタルインセンティブがなくても、満足度の高いサービスを提供することができれば、自ずと住民からの共感を得ることができると考えられる。

そもそも北見市では「書かない窓口」の実現に当たり、システムの導入ではなく業務改善を意識している。システムの導入は予算さえ準備できれば導入できるものの、業務改善はそれまでの過程が大事である。DXで何ができるかを想像したときに、どうしてもシステムの導入やデジタル化を意識してしまうが、業務改善を考えていないシステムの導入やデジタル化は意味をなさないと担当者は述べる。システムの導入やデジタル化は手段であって、目的ではないことを捉えている北見市だからこそ、DXを進めることができている。

(2) 宮城県仙台市（青葉区宮城地区西部）

① 地域の概要

仙台市の中で、山形県と接する青葉区宮城地区西部は、豊かな自然環境と温泉等の観光資源に恵まれ、四季折々に市民が楽しめるリゾート地として親しまれている。

一方で、地域の人口は年々減少している。特に、若い子育て世代の流出が顕著であり、高齢化率は42%を超えている。また、農業従事者の減少も顕著であり、多くの農地が休耕地となり、有害鳥獣の増加の一因ともなっている。

② 取組の概要

仙台市はDX推進計画は令和3年6月に策定済である。市では、目指すまちの姿の実現に向けて、「まちのデジタル化」と「行政のデジタル化」を掲げ、全庁的に取り組んでいる。当調査では、住民の利便性向上を図る、まちのデジタル化を目指す取組に注目した。そのうち、青葉区宮城地区西部では、地域活性化をより推進しようと「電子回覧システム」の実証実験に取り組んでいる。

この取組は、ICTを活用し、市の広報紙や緊急情報・町内会のお知らせ等をアプリを使って配信する試みである。財源は一般財源である。令和3年度は8町内会で実施され、DX推進計画における「まちのデジタル化」の取組の一つとして位置付けられている。

③ 狙う効果と取組内容

中山間地で離れた家と家の中で回覧板を届ける住民の負担や、その回覧板の取りまとめ

作業を行う町内会の負担を軽減することが市の狙いである。当システムには配信した情報に対する既読機能や行事の出欠確認ができる回答機能がついている。アプリを活用することで、行政と町内会、住民とがインターネットを通じて、きめ細かに情報の発信・共有を図ることが可能になると期待されている。

デジタル化から取り残される人を出さないため、実証実験では町内会長らを中心に市がタブレットの使い方を教えるとともに貸与した。実証実験でアプリを使用している住民は「生活が便利になったという感覚がある。最初は難しいと思っていたが、使い方を教えてもらうことで少しずつ慣れてきた」と言う。実際に地域の集まりをオンラインで行うなど、これまでの対面のコミュニケーションを補完する手段として、実証実験から少しずつ行動変容が起きている。

今後は、安心・安全な生活を送ることのできる地域を目指し、当システムのほか、オンライン診療や小売業者等と連携した宅配サービスといった、より生活が便利になるような仕組みを検討していくとのことである。

④ 仮説との比較

仙台市は、様々な地域課題を抱える青葉区宮城地区西部で、従来から住民らとの対話を大切にしていた。町内会と市職員の間で良好な関係性ができており、住民と一体になって地域課題の解決に向けて取り組んできた。そのおかげで、市が新たな取組を始めようとした時に地域からは前向きな声が多かったという。先端技術を活用したまちのデジタル化の取組に当たっても同様であった。市職員は、新たな取組を導入する上で、タブレットを提供するというデジタルインセンティブよりも住民の共感を得てもらうことに力を注ぎ、何よりも地域住民が新しい技術を取り入れたサービスを気軽に最大限活用できるよう周知に努めた。実証実験では、地域住民から「表示される文字を大きくしてほしい。テレビ画面でも観られるようにしてほしい」などといった声を聴きながら、今後の本格導入に生かそうと励み、住民目線で試行錯誤を繰り返している。

(3) 福岡県福岡市

① 地域の概要

九州地方の行政・経済・交通の中心地として同地方最大の人口約162万人を擁する政令指定都市である。令和2年度の人口増加数・増加率は政令指定都市で第1位となっている。

② 取組の概要

福岡市は窓口に行かなくても手続きが完結する「ノンストップ行政」の実現に向け、国に先駆けて行政書類の押印廃止を進め、令和2年9月には市が単独で見直せる約3,800種類の書類について、ハンコレス化を実現した。また、全国の政令指定都市でいち早く、コン

ビニでの証明書（住民票の写し、印鑑証明書など）の交付を実現するなど、様々な形で行政手続きのオンライン化を進めてきた。

福岡市では、行政のデジタル化は全ての世代に利便をもたらすとして、令和2年11月にDX戦略課を設置し、全庁的なデジタル化及び住民サービス向上に努めている。

③ 狙う効果と取組内容

福岡市では「ノンストップ行政」の実現に向け、あらゆる手続きのオンライン化に取り組んでいる。以下、例を二つ挙げる。

（ア）引越しに伴う手続きのオンライン予約サービス

引越しに伴う手続きでは、住所や氏名など同様の内容を何度も記入しなければならず、手続き自体は複雑でないものの、3～4月は転入・転出手続きを行う人で窓口が混雑し、2時間にもわたる待ち時間が発生していた。

そこで福岡市では、予めPC・スマートフォンから必要な情報を事前入力できるようにし、来庁予約もできるようにした。これにより、区役所では本人確認のみで済むようになり、区役所での待ち時間や滞在時間が短縮され、コロナ禍においても密を避けて利用しやすい手続きとなった。

（イ）LINEを活用した行政サービス

福岡市では全国で初めて、LINEで粗大ごみの受付を行い、LINE Payで粗大ごみ処理手数料の支払いができる仕組みを取り入れた。家にいながら手続きが完了するため、コロナ禍でなるべく外出をしたくないという市民にも好評だった。

福岡市では、転入届など法律上の義務のある手続きもあるが、その一部にオンラインを取り入れるなど可能な限りオンライン化に努めている。今後もオンライン化を進め、令和4年度末で年間総処理件数の90%以上をオンライン化することを目標としている。

また、DXに関する専門的・技術的見地からの助言や支援を得るため、民間人材4名をDXデザイナーとして委嘱している。行政手続きをオンライン化する際には、DXデザイナーから、利用者の目線で使いやすくするための仕掛けや、システムを構築する上での注意点などのアドバイスをもらい、オンライン化の参考にしている。

<DXデザイナー>

西村 博之 氏	有限会社未来検索ブラジル取締役
東 宏一 氏	内閣官房 IT 総合戦略室政府 CIO 補佐官
肥後 彰秀 氏	株式会社 TRUSTDOCK 取締役
吉岡 泰之 氏	株式会社 gaz 代表取締役 CEO

DX推進に係る財源は主に一般財源である。事業によっては、デジタル田園都市国家構想推進交付金なども活用しながら取り組んでいる。議会、県ともにDX推進は必要との共通認識があるため、通常通り議会对応に当たっているとのことである。

④ 仮説との比較

福岡市では行政手続きのオンライン化に当たり、これまで行政が触れてこなかった画面のデザインや操作性などのUI（ユーザーインターフェース）の改善に焦点を当てている。

「水道の開始・中止」のオンライン申請では、従来パソコンでの申請を前提に作られていた電子申請システムを見直し、スマートフォンに最適化した画面表示、操作方法で申請が行えるようにする「モバイルファースト」の考え方を取り入れたことでオンラインの申請数は約2.5倍増加した。オンラインに対する抵抗感が強い高齢者に対しても、オンライン講座の実施や、高齢乗車券（70歳以上の市民に交通費12,000円の支援）の申請項目を簡素化するなど工夫を重ね、「やさしいデジタル化」に取り組む。

また、福岡市のLINE公式アカウントの友だち数は179万人を超え、全国自治体の中でトップを誇る。登録数がここまで多いのは、「市民の困り事や不便に感じていることを解決する」ことに徹してきたからである。福岡市LINE公式アカウントを友だち登録すると、利用者は防災、ごみ出し日、子育て、防犯・交通安全、イベントなど自分が選んだ情報を受け取ったり、子育て・引越など生活に関する身近な行政手続きを手軽に調べたりすることができる。いずれも「市民の声」を起点にしており、例えば、月に1度しかない「燃えないごみの日」をつい忘れてしまうという声に対して、ごみ出しの日に通知を受け取れる機能を搭載した。さらに、新型コロナウイルス感染症や特別定額給付金の支給に関する問合せ機能をいち早く整備し、九州地方で頻発する自然災害を受け、災害時に最新情報を居住地区ごとに通知する機能などを提供してきた。

このように福岡市では、デジタルインセンティブはないものの、日々変化する市民の困りごとを察知して、速やかに解決策を考えることの積み重ねにより市民にメリットを感じてもらえるように工夫しており、住民がサービスを利用する動機付けが行われているといえる。

第3章 今後「自治体DX」を推進するための有効策の検討

本章では、仮説の検証とともに今後「自治体DX」を推進するための有効策を2つの視点から検討した。

1 仮説の検証

(表3 仮説の検証)

視点	調査地名	仮説の検証
----	------	-------

【内部視点】 自治体職員向け	福島県 磐梯町	○	・デジタル変革戦略室を設置し、課室がデジタル化を図る上で調整役を担っている。 ・デジタル変革戦略室が中心となり、職員のデジタルリテラシーの向上を図るため、職員向けDX勉強会を開催している。
	大阪府 四條畷市	○	・行政情報化推進委員会や行財政改革推進本部などDXを推進する横断的な組織を構築している。 ・各課にITリーダーを設置し、その職員に対して新システムについて研修を行い、デジタル人材を育成している。
	愛媛県	○	・最高デジタル責任者（CDO）となる副知事に加え、DXをけん引する専担部署としてデジタル戦略局を新たに設置した。 ・特別職としてCDO補佐官（民間企業の有識者）を採用するとともに、各課に配置しているデジタルシフト推進員等に対する外部人材による研修を実施している。
【外部視点】 地域住民向け	北海道 北見市	△	デジタルインセンティブがなくても、窓口での時間短縮や書類の簡素化など、満足度の高いサービスを提供することができれば、自ずと住民からの共感を得ることができる。
	宮城県 仙台市	△	住民の共感を得ることが大切と考える一方で、その住民の共感を得るためにデジタルインセンティブを与えるのではなく、日頃から住民とのコミュニケーションを大切にしている。
	福岡県 福岡市	△	デジタルインセンティブはないものの、「モバイルファースト」の考え方に基づく電子申請の改善、市民の声を起点にしたLINEでの情報発信など、住民が利用する動機付けを行っていた。

(1) 自治体職員向け

各団体とも、組織体制の構築と、階層に関係ない幅広い職員に向けたDXに関する研修を行っている。それにより、業務改善意識などの醸成とDXの趣旨の理解を促している。我々の仮説が自治体職員向けのDX推進の重要な要素であるといえる。

(2) 地域住民向け

各団体とも、地域住民向けのDXを推進するために、住民の共感を得ることを大切にしていた一方で、デジタルインセンティブを与えていなかった。

2 有効策の検討

これらの調査を通じ、第1章で立てた仮説の有効性について考察を行う。

(1) 自治体職員向け：「推進体制の構築を行い組織的に取り組むことと、デジタル人材の確保・育成することが有効策である」

3事例を調査し、自治体職員向けにDXを推進するためには、最初から全庁的にDXを進めるのではなく、先行的にDXに取り組む部門をつくり、推進体制を構築した上で、徐々に全庁的に取り組むことが重要である。

また、調査自治体からは、職員のDXに対する意識を醸成するためには、職員一人ひとりが自身の業務にDXが必要であるとの意識をもってもらうための研修を行うこと、デジタル人材の確保・育成をすることが必要であるとの回答を得ることができた。調査した3事例では、委員会や推進室などの構築及び職員研修によるデジタル人材の育成を図っており、デジタル人材の確保については、外部人材の登用を行うことでより専門的な知識を取り入れつつも、職員の育成にも力を入れていた。これに加え、費用対効果を数字で示すなど職員の共感を得るための工夫がなされていた。

以上のことから、自治体職員向けにDXを推進するためには、推進体制を構築し組織的に取り組むことと、デジタル人材の確保・育成が有効であるといえる。

併せて、DXの利便性を身近に感じてもらうために、会議の紙資料を少なくしパソコンの画面を共有するなど、普段の業務の中でデータを使える機会と環境を増やし、職員の身近なところから改革を始めていくことで自治体DXを推進することができる。自治体DXを推進することで、業務の作業効率が上がり、職員一人ひとりに余裕が生まれ、生産性の向上だけでなく質の高い行政サービスを提供することが可能となる。

(2) 地域住民向け：「住民の共感を得ることが大切であり、その住民の共感を得るためにはデジタルインセンティブを与えることが有効策である」

3事例を調査し、地域住民向けにDXを推進するためには、住民の共感を得ることが重要であり、そのためにはデジタルインセンティブを与えることよりも、必要なサービスを住民目線でリ・デザインすることが大切であることが分かった。

調査した3事例では、システム導入時から住民目線での開発を重視し、導入後も試行錯誤を重ねている。自治体職員が住民目線でサービスを考えるためには、日頃から住民目線で業務に取り組むことが重要となる。北見市では、新規採用職員に、実際に窓口を利用してもらい、課題の洗い出しを行うことで、窓口改革を進めてきた。仙台市では職員が町内会に出向き、直接意見を聞き、新たなサービスを提供している。福岡市では、住民目線でシステム開発を行うため、民間事業者にはDXデザイナーを委嘱し、システム開発へのアドバイスをもらっている。

以上のことから、地域住民向けのDXを進めるには、デジタルインセンティブを与えることよりも、住民目線でのサービスデザインを行い、試行錯誤を繰り返しながら、住民に求められているものを開発することによって共感を得ることが重要である。

第4章 まとめ

1 結論

自治体DXを推進するためには、住民や職員から取組への理解や共感を得なければならない。そのためには、常識や前例を疑い、思考を止めずに、「そもそもこれは何を目的にしているのか」を話し合い、自分事化して既存のものを見直すことが大切である。

また、行政、民間事業者、地域住民といった地域のステークホルダーが垣根を越えて集まり、官民が一体となって既存の制度やサービスを見直しながら、アプリやシステム開発などが行われることで、地域のニーズに即したデジタル化が進められることになる。

自治体DXが推進されることにより、それぞれの地域で暮らす住民が、豊かで安心して生活できる環境づくりにつながると考えられる。

2 今後の課題と展望

IT・ICTを活用し、社会や文化が大きく変化することがDXであり、この変化に行政も遅れないように取組を進めていかなければならない。

国においては、令和3年9月にデジタル庁が発足し、自治体DXの取組は一層加速するものと思われる。自治体DXを進めるに当たっては、国に頼るだけではなく、それぞれの地方公共団体が自ら変革を進めていく必要があるが、各市町村のDX推進状況には差がある。

我々が調査した地方公共団体では、試行錯誤しながらも、既に次に向けての具体的な検討が行われていた。また、愛媛県のように、県が市町と連携してDX推進を図っていく姿勢も重要であると考えられる。

また、将来、地方公共団体は、更なる人口減少により今より少ない職員数で最大限の行政サービスを届けることが求められる。デジタル化によって少しずつ住民の利便性が向上しているが、理想はデジタルを活用して簡単に申請できるようになることではなく、住民が求めていなくても該当するサービスを自動で受けられる仕組みの構築であるかもしれない。

我々の今後の働き方としては、最小の費用で最大の効果を図ることを念頭に入れ、住民と職員がストレスフリーで過ごせるよう、互いが寄り添った形で進めていくことが大事である。デジタル技術を活用したあらゆる手段を尽くすことでより良い地域をつくり、住民福祉の増進につなげることが可能となる。