

東温市デジタル化マスタープラン

～モノの改革、仕組みの改革、そして心の改革を通じた行政 DX プラン～

令和3年3月
(令和4年3月改訂)
愛媛県 東温市

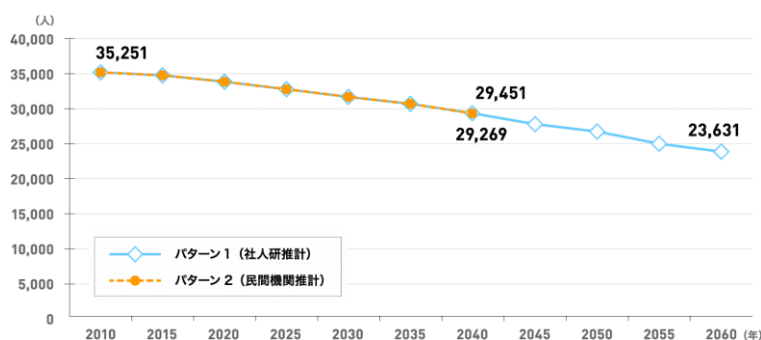
目次

第1章 基本的な考え方	1
1. マスタープラン策定の趣旨	1
2. 国の動向・県の動向	3
3. 本マスタープランの位置づけ	7
4. 計画の期間	8
第2章 現状把握と課題抽出	9
1. 調査の全体像	9
2. 現状把握	
職員アンケート・市民アンケートの結果概要	10
3. 検討すべき課題の抽出	
職員ヒアリングから明らかになった検討課題	16
第3章 目標と施策	21
1. 全体目標	21
2. 目指すべき将来像	22
3. 基本目標と施策方針	24
基本目標1 組織一体となった課題解決体制の実現	24
方針1 DX 専門人材の設置と体制の整備	24
方針2 タテ・ヨコの連携をDXで強化	25
方針3 知識・経験・ノウハウを過去～未来へ繋げていく	27
基本目標2 業務の効率化・最適化	28
方針1 デジタル環境の整備	28
方針2 10年後の将来像をイメージしたうえでのデジタル化の推進	29
方針3 業務プロセス見直しと電子化	30
方針4 いつでも、どこでも、誰とでも働ける	31
基本目標3 市民サービスの向上	32
方針1 オールオンライン化	32
方針2 一度出した資料の二度出し不要	33
方針3 市民・事業者とのコミュニケーションの円滑化	34
4. 進捗管理及び検証方法	35
5. 今後のスケジュール	35

第1章 基本的な考え方

1 マスタープラン策定の趣旨

全国で少子高齢化や人口減少の影響が顕在化する中、本市の人口も平成21年以降は減少傾向にあり、住民基本台帳によると令和2年は33,496人となっています。国立社会保障・人口問題研究所(以下「社人研」という。)の推計によると、令和22年に29,451人、令和42年には23,631人と予測されています。



この予測どおり人口減少が続いた場合、税収が減少する一方で社会保障費やインフラ費は増大することが見込まれるため、「東温市まち・ひと・しごと創生総合戦略」に掲げる重点施策の着実な実施など、将来に向けた有効な対策を打たなければ、本市においても行政サービスの維持が困難な状態に陥ることが危惧されます。

折しも、Society5.0に代表されるように、IoTやAI等の大幅な技術発展により、これまでの物理的、時間的制約や人的リソースの限界を超えて、より効率的で高度な業務を遂行することが可能になっています。さらに、新型コロナウイルスの感染拡大によって、テレワークなどの多様な働き方が普及し、人々のライフスタイルやビジネススタイルも大幅に変化してきました。

国においては、令和元年に全国の自治体に対し「スマート自治体」への転換を提唱し、令和3年秋までにデジタル庁を開設、令和8年度までに自治体DXを推進するという方針を打ち出しています。また、愛媛県においても、令和5年度までを計画期間とした「愛媛県デジタル総合戦略」を策定するなど、日本全体において、DXの考え方によって従来の行政サービスのあり方を根本から見直し、変革していくことが求められています。

これらの社会的要請を受け、東温市の行政推進の各分野において、デジタル技術の積極的な導入を核としたDX^{*1}を計画的に推進するため、東温市デジタル化マスタープラン(以下「本マスタープラン」)を策定します。

*1)DX: デジタルトランスフォーメーションの略。本市においては、デジタル技術の導入等をきっかけとしながら、現状の業務を最適化することで行政サービスの提供価値を高めていくための抜本的な業務改革として定義する。

東温市をとりまく環境

【既に見えている課題】

- ◎少子高齢化の進行、生産人口の減少
 - ・ 限られた職員数、労働力
 - ・ 税収の減少
 - ・ 社会保障費やインフラ維持費の増加
- ⇒特に地方自治体においては、
今後行政サービス水準の維持が困難に

【新たな動き】

- ◎新型コロナによる「生活様式の変化」
 - ・ 感染症対策と仕事の両立
 - ・ 市民の生活スタイルやビジネススタイルの変化

DXの推進・スマート自治体への転換

- ・ デジタル化を取り入れた新しい働き方で、業務を効率化、最適化し仕事の価値を向上させる
- ・ 時間的、物理的制約を超えて住民サービスの質を向上させながら、より付加価値の高い業務へ取り組んでいくことができる

【県の動き】

- ・ 愛媛県デジタル総合戦略策定、県内市町村との連携強化

【国の動き】

- ・ 「スマート自治体」への転換を促進
- ・ 自治体DXを強力的に推進
- ・ デジタル庁の創設

2 国の動向・県の動向

(1) 国の動向

総務省が管轄する「スマート自治体研究会」は、令和元年に「スマート自治体への転換」を提唱しました。そこでは、スマート自治体の実現に向けた3原則が提示されています。

■ 総務省「スマート自治体研究会報告書（令和元年5月）」より抜粋

原則①：行政手続きを紙から電子へ

住民はわざわざ窓口に来なくても目的が達成できる。自治体職員は紙媒体での書類をいちいちシステムに入力しなくてよくなる。

原則②：行政アプリケーションを自前調達式からサービス利用式へ

各自治体が個別にシステムを構築するのではなく、既にクラウド上にあるサービスを利用することで様々な負担を軽減する。

原則③：自治体もベンダも、守りの分野から攻めの分野へ

システムの構築や保守管理などは省力化し、AI・RPA等のICT活用という攻めの分野に集中して人やお金を投資する。

さらに令和2年12月には、政府において「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が決定され、目指すべきデジタル社会のビジョンとして「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～」が示されました。

このビジョンの実現のためには、住民に身近な行政を担う地方自治体の役割は極めて重要であるとされ、さらに踏み込んだ方針が提示されています。ここでは、今まで以上に国が主導的に役割を果たしつつ、自治体全体として、足並みを揃えて取り組んでいくことが求められています。

また、総務省より提示された「自治体DX推進計画概要」においては、令和8年3月までを計画対象期間として、「(仮称)Gov-Cloud」の活用と、それに向けた自治体内での組織体制の整備やデジタル人材の確保などが求められています。特に、これまで各自治体が個別にシステム整備等を進めていたことによる非効率性や、自治体による対応のばらつきを防ぐために、主要システムについては国が標準仕様を提示し、各自治体はその標準仕様に合わせて業務をリデザインすることが求められています。

国が挙げる「重点取り組み事項」は以下のとおりとなっています。

■総務省「自治体DX推進計画（令和2年12月）」より抜粋

① 自治体の情報システムの標準化・共通化

目標時期を2025年度とし、「(仮称)Gov-Cloud」の活用に向けた検討を踏まえ、基幹系17業務システムについて国の策定する標準仕様に準拠したシステムへ移行
※17業務内訳：児童手当、選挙人名簿管理、固定資産税、個人住民税、法人住民税、軽自動車税、就学、国民健康保険、国民年金、障害者福祉、後期高齢者医療、介護保険、生活保護、健康管理、児童扶養手当、子ども・子育て支援

② マイナンバーカードの普及促進

2022年度末までにほとんどの住民がマイナンバーカードを保有していることを目指し、交付円滑化計画に基づき、申請を促進するとともに交付体制を充実

③ 自治体の行政手続のオンライン化

2022年度末を目指して、主に住民がマイナンバーカードを用いて申請を行うことが想定される手続(31手続)について、マイナポータルからマイナンバーカードを用いてオンライン手続を可能に

※子育て(15手続)、介護(11手続)、被災者支援(罹災証明書)、自動車保有(4手続)の計31手続

④ 自治体のAI・RPAの利用推進

①、③による業務見直し等を契機に、AI・RPA導入ガイドブックを参考に、AIやRPAを導入・活用を推進

⑤ テレワークの推進

テレワーク導入事例やセキュリティポリシーガイドライン等を参考にテレワークの導入・活用を推進。①、③による業務見直し等に合わせ、対象業務を拡大

⑥ セキュリティ対策の徹底

改定セキュリティポリシーガイドラインを踏まえ、適切にセキュリティポリシーの見直しを行い、セキュリティ対策を徹底

(2) 県の動向

少子高齢化が進行する中で、地域コミュニティの存続が危機に陥っていることは、地方自治体共通の課題とも言えます。その中で愛媛県としても、これからの時代にふさわしい強靱な社会経済モデルを作り上げるため、令和3年3月に「愛媛県デジタル総合戦略」を策定しています。

この戦略では、令和3年度から5年度まで(3年間)のデジタル化の進展を計画し、さらに令和6年度以降はその成果・評価をもとに継続的にデジタル化を進展していくものとしています。そのデジタル化の3つの柱は以下のとおりとなっています。



■ 愛媛県デジタル総合戦略本部

「愛媛県デジタル総合戦略（仮称）骨子案（令和2年11月）」から抜粋

① 行政のDX：県民本位のスマート愛媛

- ・ 時間、場所を問わずに行政サービスが最適な形で受けられる
- ・ 県庁にとどまらず、市役所・町役場などの業務が、誰一人取り残さない県民本位の形に再構築されている

② 暮らしのDX：安心・安全のデジタル共生社会

- ・ 防災、防犯、教育、子育て、妊活婚活、医療、福祉、地域交通など、県民の生活のいたるところ、様々なライフステージに応じて、デジタル技術を活用しながら安全安心に暮らせる毎日を実現する

③ 産業のDX：「オール愛媛」による産業のDX

- ・ 県の強みである農林水産業のスマート化、県のものづくり産業のスマート化など、県の特性や強みを生かしつつ、県外企業や個人とも連携して、愛媛県全体の産業を強化発展していく

本マスタープランでは、「①行政のDX」に該当する課題、方針及び施策を中心に整理しますが、「②暮らしのDX」「③産業のDX」についても、全国・愛媛県全体の方針や取組状況を把握しながら、本マスタープランの発展版として次年度以降計画を立て、乗り遅れることなく推進していく必要があります。

(3) 国や県の動向から、東温市に求められるもの

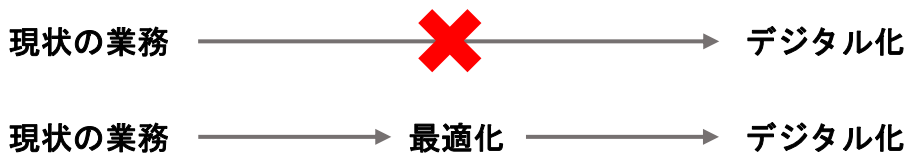
国や県も含め、日本全国の地方自治体において行政サービスのDXが進んでいく流れに歩調を合わせ、本市においても以下の3つのポイントの着実な実践が求められます。

① システムの標準化

システム更新時期（5年程度）を踏まえつつ、各自治体が個別にシステムを構築、導入するのでなく、国が指導する標準仕様書に基づいた、全国的サービスを導入していく。

② 業務プロセスの最適化

最適化されたシステム導入を前提に、そのシステムに合わせた業務プロセスの再構築が必要。そのために、現時点で現状の業務プロセスを洗い出し、どうすれば標準システムに沿って業務を最適化できるかを検討していく。



③ DX・デジタル化をリードする組織体制の整備

個別最適ではなく全体最適の視点で、また、国、県及び周辺自治体の動きと歩調を合わせながら、デジタル化を含めた東温市のDXを推進していくために専門部署や人材など、組織体制を整備する。

一方、ペーパーレス化やリモートワークへの対応、高度化・細分化が進む個別業務の効率化・省力化（基礎的なICT環境の強化やAI・RPAの導入等を含む。）など、標準化への対応だけでは対処しきれない個別具体的な課題は多数あることから、本マスタープランで定める方針に基づき、各担当部署がきめ細やかなDX施策を立案し、効果が高いと認められるものから積極的に着手・導入していく観点も重要となります。

3 本マスタープランの位置づけ

本市では、少子高齢化・人口減少という局面に対応し、「元気な東温市」を将来的に維持していくことを目的として、「第2期東温市まち・ひと・しごと創生総合戦略(以下、「第2期総合戦略」)を令和2年3月に策定し、これに基づき様々な地方創生施策に取り組んでいます。

第2期総合戦略においては、以下2項目(施策番号13,19)においてデジタル化に関連する施策を掲げています。また、この2項目に限らず、デジタル化による業務効率化や行政サービスの向上は、産業育成や市民の生活利便性の向上にもつながり、様々な面で東温市の価値や生産力、魅力の向上に貢献します。

本マスタープランは、第2期総合戦略で目指す本市における地方創生の実現に向け、特にデジタル化分野における課題と基本目標、これに基づく方針や施策を具体的に示すものです。

また、本マスタープランは、官民データ活用推進基本法(平成28年法律第103号)第9条第3項に規定する市町村官民データ活用推進計画として位置付けます。

■ 第2期総合戦略から抜粋

基本目標1 誰もが安心して働ける、多様で魅力的な仕事の場をつくる

3. 新たな価値をつくる

3-2 多様な働き方の追求と生産性の向上

【施策名】

ワーク・ライフ・バランス、働き方の見直し支援(施策番号13)

【施策の概要】

子育て、介護、療養など、個々の家庭や生活に合わせた多様性の認められる職場環境づくりを啓発するとともに、行政においても率先して働き方の見直しと業務の効率化を進め、それらの取り組みを発表します。

基本目標2 住みよさを全国に広くアピールし、新しい人の流れをつくる

1. 移住・定住を応援する

1-4 AI・IoTを活用した行政サービスの向上・効率化

【施策名】

AI・IoTの研究と計画的な導入(施策番号19)

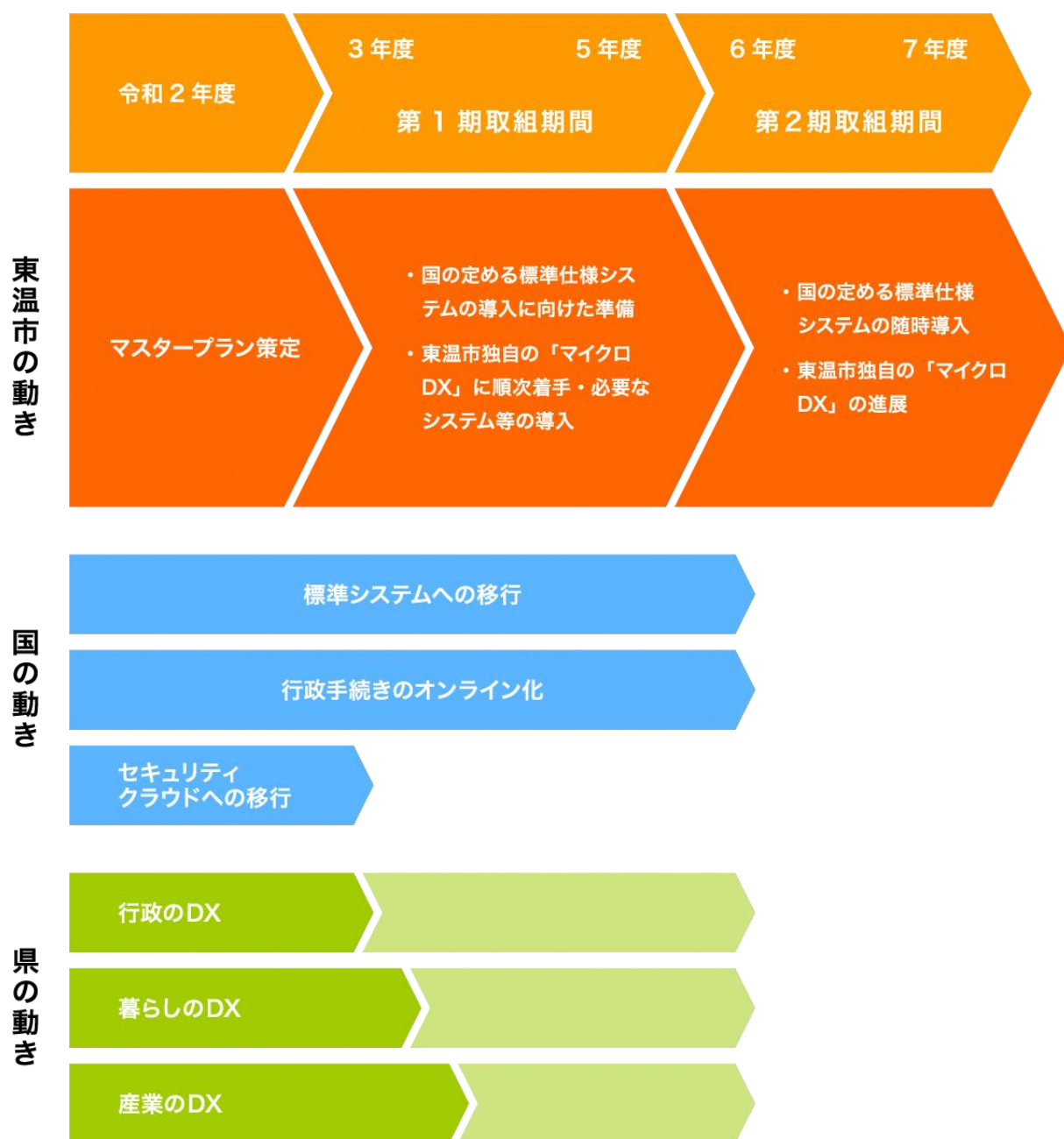
【施策の概要】

AI・ICT・IoTなど情報技術に関する研修・研究を進め、Society5.0の実現も視野に入れながら、計画的に導入を進めます。この計画の中で、今後危惧される市民生活上の課題への対応も検討します。

4 計画の期間

本計画の期間は、令和3年度から7年度までの5年間とします。令和5年度までを第1期取組期間、令和6・7年度を第2期取組期間と位置づけ、国全体で進む自治体DX推進計画の動きや、愛媛県のデジタル総合戦略の進展状況と歩調を合わせながら推進していきます。

なお、社会経済状況の変化や各施策の進捗状況の確認、効果の検証を行いながら、計画期間内においても必要に応じて見直していきます。



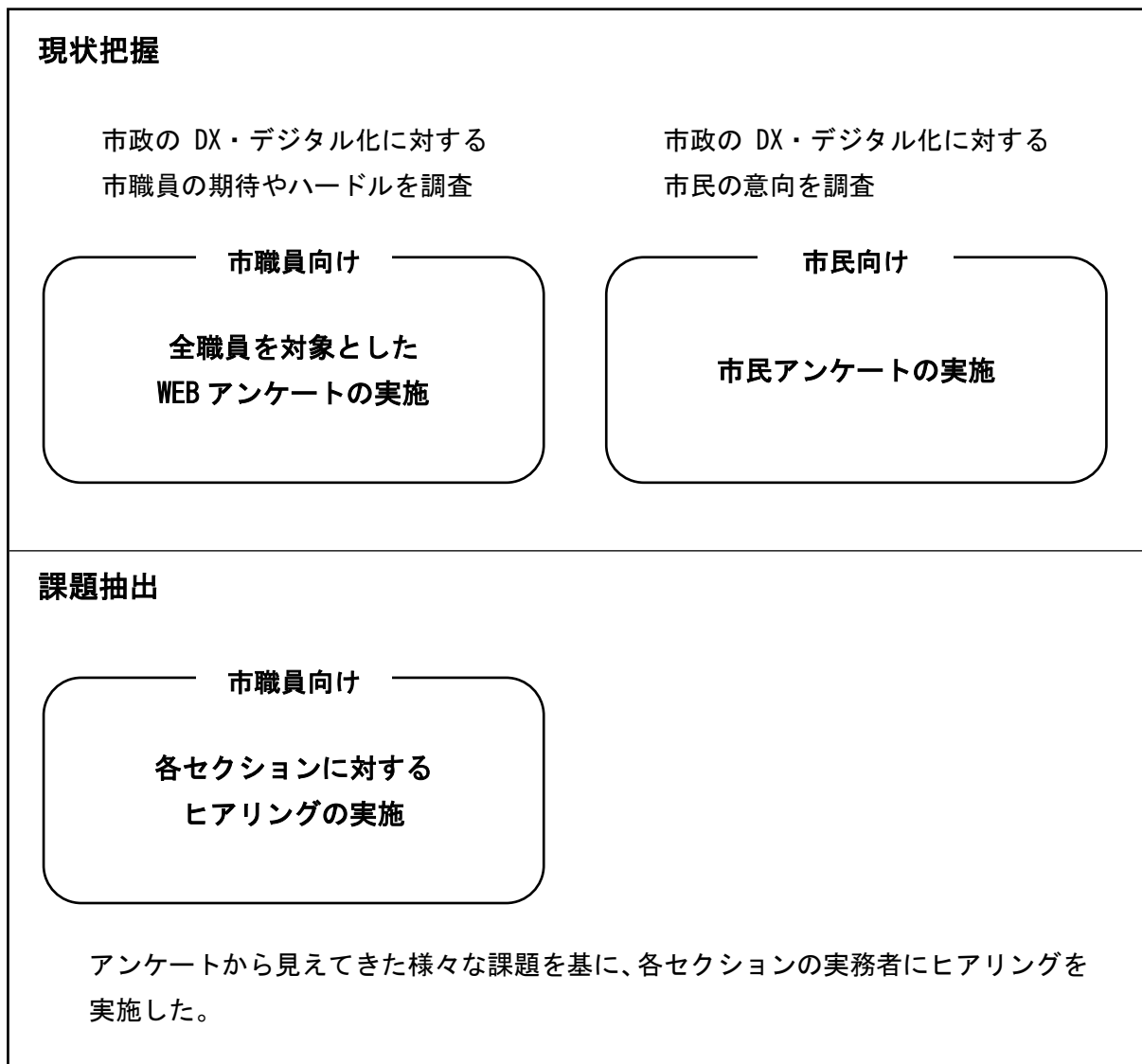
第2章 現状把握と課題抽出

1 調査の全体像

DX・デジタル化の観点から本市の現状を把握するため、市職員を対象としたデジタル化に関するアンケート調査を実施し、これを基にした各担当課の実務者へのヒアリングにより、課題の抽出を図りました。

また、デジタル化に対する市民の意向を把握するため、市民を対象としたアンケート調査を実施しました。

■調査の全体像

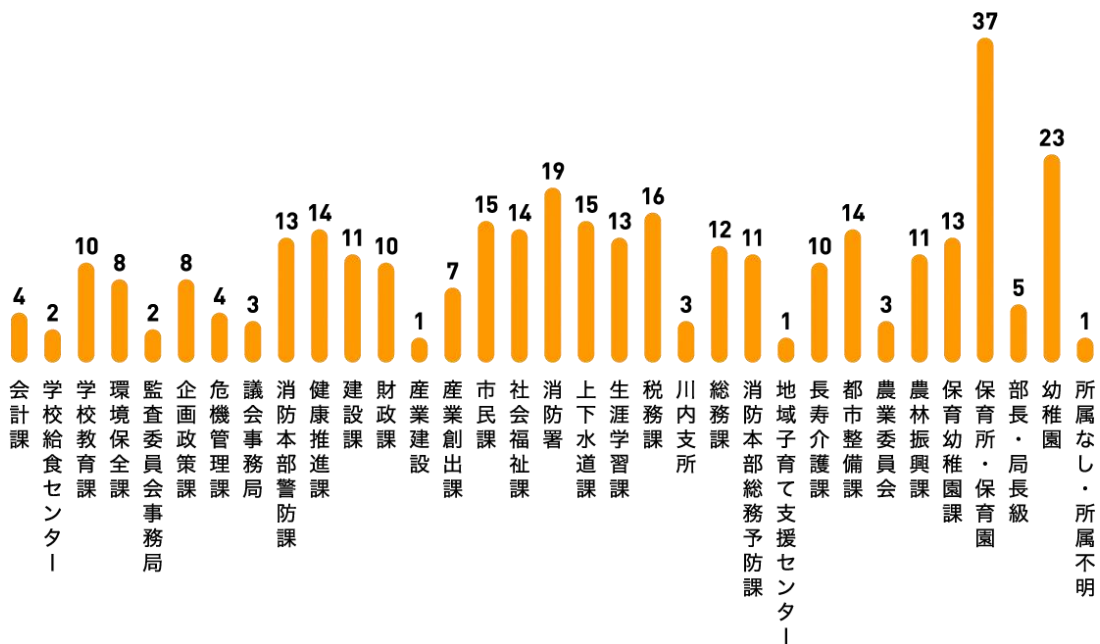


2 現状把握

(1) 職員アンケートの結果概要

調査回答者：東温市職員 333名
 調査時期：2020年10月19日～30日
 調査方法：WEBによるアンケート調査
 調査項目

- ・ 専門業務における課題の認識について
- ・ 庁内業務における課題の認識について
- ・ 庁内外コミュニケーションにおける課題の認識について
- ・ 現状のネットワークに対する課題の認識について
- ・ リモートワークの実施可能性について など



① 専門業務について

- ・ 部署によってばらつきはあるが、回答者全体の59%が「自分が担当する専門業務において、無駄や非効率が発生している」と回答。そのうち84%が「今の業務はデジタル化により改善できる」と回答した。
- ・ 中でも「環境保全課」「産業創出課」「市民課」「社会福祉課／長寿介護課」「地域子育て支援センター／保育幼稚園課」が「無駄や非効率が発生している」という回答が多かった。
- ・ 具体的な改善方策としては、
 - ✓ 市民や企業からの問い合わせや申請を電子化すれば、その後の処理や保管、各種照会がスムーズになる。
 - ✓ 電子申請ができるようになれば、市民も“平日昼間”という時間内に窓口に来る必要がなく、何度も来庁しなければいけないということがなくなる。
 - ✓ 市民への通知を郵送だけに頼っているが、メールやSNSなどのメディアも活用できればスピードも上がり、また開封確認なども容易になって連絡ミスが減る。
 - ✓ コロナ対策もあり、市民の健康情報管理をデジタル化できるとメリットが大きいなどの意見が挙がった。

② 庁内業務について

- ・ 起案、決裁、庁内調査・照会及び回答、財務処理、人事関係手続、会議関係等の庁内業務において、無駄や非効率が生じていた。デジタル化によりそれらの問題が改善できそうな部分はあるか、という問いに対しては、回答者全体の91%が、「(一部でも)デジタル化により改善できる」と回答した。
- ・ 具体的な改善方策としては、
 - ✓ 出退勤管理をデジタル化し、職員の勤務状況を簡単に把握できるようにする
 - ✓ 庁内の様々な申請をデジタル化し電子決裁を導入することで、決裁のスピードが大きく向上する(同時に、電子決裁に最適化された決裁フローを考えたい)
 - ✓ オンライン会議など会議をデジタル化することで、移動時間や参加者の日程調整、会議室の確保等にかかっている時間を削減し、かつ紙資料を廃止することで準備や印刷に膨大な手間と時間がかかっているのを改善できる

- ✓ 出先機関と本庁とのやり取りがあると、それだけで本庁と何度も往復しなければいけないことになる。出先機関にいたまま業務が遂行できるような環境を整えてほしい
などの意見が挙げられた。

③ 庁内外とのコミュニケーションや現状のシステムについて

- ・ 特に外部とのやり取りについて、現状のシステムやVDIでは不便なことが多いという指摘が多く上がった。
 - ✓ メール添付容量が小さいため、一度に多くの資料をやり取りできない
 - ✓ 外部からの資料を無害化や、こちらの資料を外部にメール送付するに当たっての庁内承認に時間がかかり過ぎる
などの意見が挙げられた。
- ・ インターネット系ネットワークと、庁内で業務をするネットワークが分断されていることが、業務上の大きな手間になっているという意見が多く上がった。
 - ✓ 資料作成に当たり、インターネットで確認した情報やデータをそのまま移せないため、印刷して再度手で打ち直すなどのことが多い
などの意見が挙げられた。

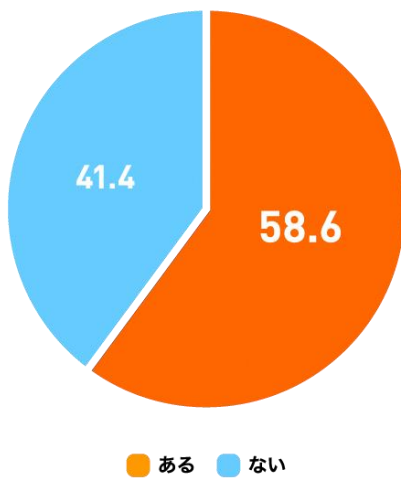
④ リモートワークについて

- ・ 窓口業務や、救急・保育の現場など、直接市民と向き合う業務が多く、また個人情報の扱いが多いなどの理由から、リモートワークの導入は市の業務には向いていない、という回答が多く見られた。
- ・ 一方で、それ以外の業務（企画書作成や各種申請審査など）については導入可能ではないか、という積極的な意見も一定数見られた。また導入することで、ちょっとしたことでの休日出勤が減ることが期待できる、育児や介護をしなければならない職員も業務を続けられる、などの意見も挙げられた。
- ・ 「導入できない」と決めつけるのではなく、「どうしたら導入できるか」考えるべき、という意見もあった。リモートワークを可能にするための電子決裁導入や業務フローの見直しを行うべきという指摘があった。
- ・ また、「リモートワーク」というほど大袈裟なものでもなくても、たとえば出先でメールチェックや返信ができる、いろんなところとオンラインで会議や研修ができ

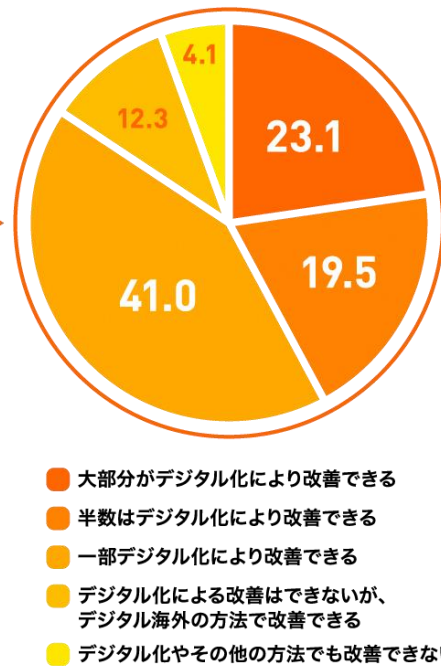
る、現場の情報をリアルタイムで本庁に届けられる、などのことが可能になるだけで、大きな業務改善につながるという意見も多く見られた。

■参考データ

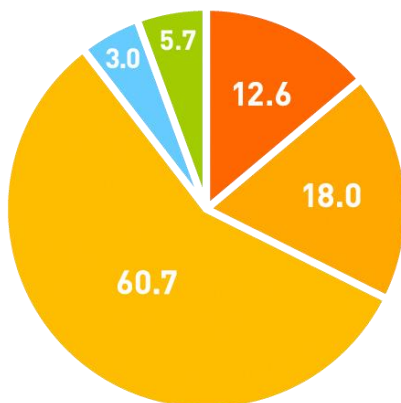
Q 担当する専門業務において、現代社会が求めるニーズやスピード感に対応できていない、又は無駄、非効率が生じているものはありますか？



Q 具体的に記載した業務について、デジタル化により改善できそうな部分はありますか？



Q 庁内業務（例：起案、決裁（回議、合議等）、庁内調査・照会及び回答、財務処理、人事関係手続（各種手当、人事評価等）、会議関係（日程調整、資料作成等）等）において、現代社会が求める



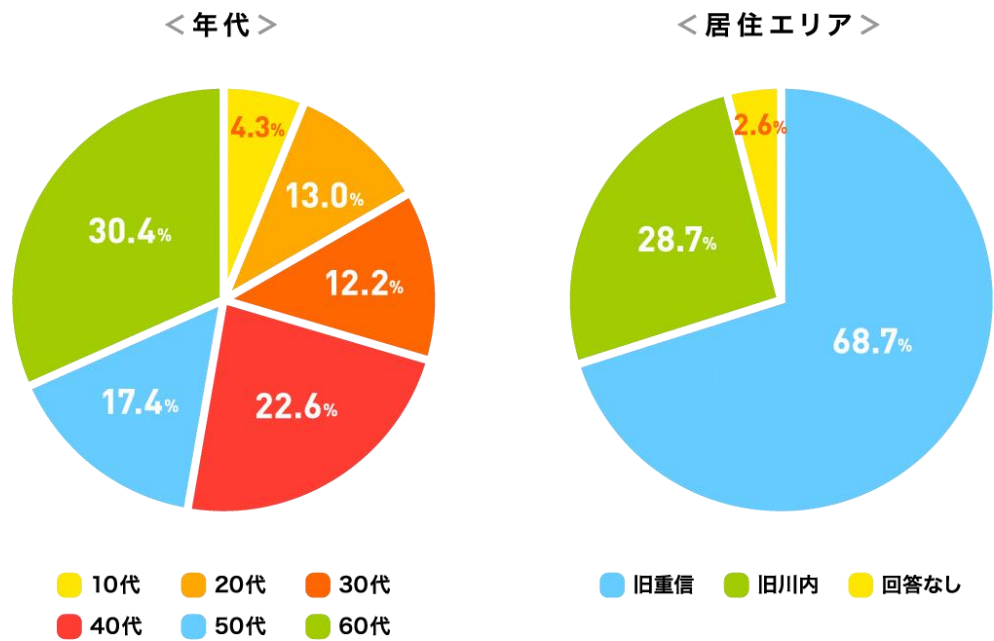
- 大部分がデジタル化により改善できる
- 半数はデジタル化により改善できる
- 一部デジタル化により改善できる
- デジタル化による改善はできないが、デジタル海外の方法で改善できる
- デジタル化やその他の方法でも改善できない

(2) 市民アンケートの結果概要

調査回答者：東温市民 115名
 調査時期：2020年11月
 調査方法：アンケート用紙を用いた自筆回答

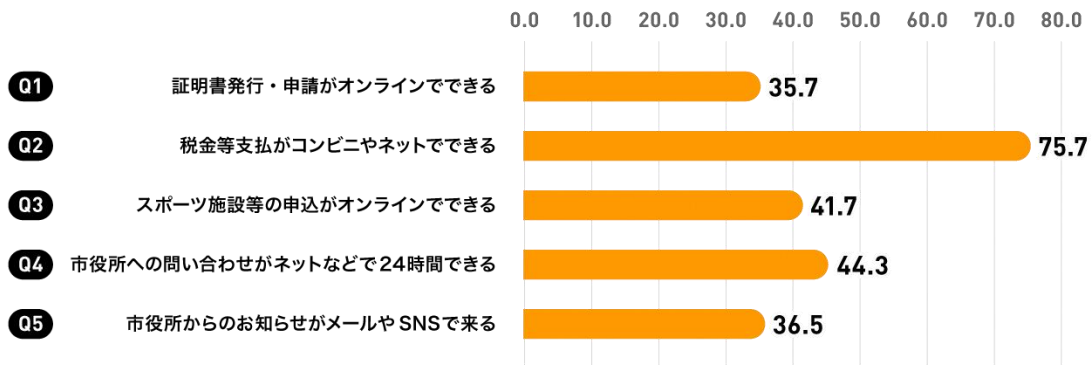
項目

- ・ 現状の行政サービスに対する不満や要望
- ・ 特に「納税、支払い」等についての要望
- ・ 特に「市からのお知らせ」についての要望 など



- 部署によってばらつきはあるが、回答者全体の59%が「自分が担当する専門業務において、無駄や非効率が発生している」と回答。そのうち84%が「今の業務はデジタル化により改善できる」と回答した。
- それ以外にも、「証明書発行・申請がオンラインでできる」「スポーツ施設等の申込がオンラインでできる」「市役所への問い合わせがネットでできる」「市役所からのお知らせがメールやSNSで来る」などの要望が40%前後となった、市への申請や申込、問い合わせをいつでもどこでもオンラインでできるようにしたいという要望は広く存在することが分かった。
- また、「市からのお知らせ」については、LINEなどのSNSツールでほしいという要望が多かった。普段から市のHPをチェックすることも少ないので、重要事項がLINEなどで簡単に通知されたりアクセスできたりすることを求める声が多く見られた。

■ 参考データ



3 検討すべき課題の抽出

職員ヒアリングから明らかになった検討課題

職員ヒアリングから見えてきた問題と、その解決に向けて検討すべき課題（アクション）を抽出しました。

ここで抽出した検討課題は、デジタル技術の導入に限定されるものではなく、デジタル技術の導入を通じた業務変革（DX）に関係するものを広く抽出しています。この検討課題と後述の将来像を踏まえ、具体的な施策を立案していくことになります。

調査回答者：東温市職員 各部署 2名～3名をヒアリング

調査時期：2020年12月14日～24日

調査方法：対面によるヒアリング（一部の専門技術者はリモートで参加）

ヒアリング項目

- ・ 職員アンケートに対する回答について、より詳細な状況確認
- ・ 非効率作業の洗い出し、DX化の可能性について
- ・ デジタル化に向けての障壁について

① 共通の検討課題

■業務推進

- ・ 担当者個人ではなく、グループ（チーム）で業務を遂行するという認識への転換
 - ✓ 業務上の経験やノウハウが十分に引き継がれていない場合がある
 - ✓ 業務の高度化・細分化により、担当者個人への属人化が進み、連携性が弱い
- ・ 決裁の手順、書類の取扱い等、事務処理の進め方の抜本的な見直し
 - ✓ 決裁に時間がかかり過ぎ、進捗状況も把握しにくい
 - ✓ 出先機関からの移動が非効率を生んでいる
 - ✓ 決裁書類の扱い等、事務処理の進め方の再検討することで、意思決定を迅速化し、市民・事業者へのサービスを向上できる余地が大きい
- ・ 会議の日程調整等、組織内の手続きや調整の簡素化・省力化
 - ✓ 会議が多すぎる、調整に時間を取られ過ぎる
 - ✓ 内部手続をもっと簡素化できる余地がある
- ・ 採用試験関連のデジタル化・オンライン化
 - ✓ 採用試験への応募が紙ベースであり、現代的とは言えない
 - ✓ デジタルを活用した職場環境や職務のPRなど、応募促進策を検討する必要がある

- DX やデジタル技術に関する相談窓口の設置、研修や意識啓発
 - ✓ デジタル化に対する基礎的知識や技術に関し、職員間の差が大きい

■業務環境

- デジタルデバイスやネット環境の再設計
 - ✓ VDI のレスポンスや信頼性が低すぎる
 - ✓ PC 等のデジタルデバイスの絶対数が不足している
 - ✓ 現行の業務用PC やネット環境では対応できない業務が生じている
 - ✓ オンライン会議に対応可能なデジタルデバイスやネット環境が不足している
- コスト効率のいいネットワークの導入
 - ✓ 自前で構築するシステムで計画しても、実現性の低いスペック、コストとなる場合がある
 - ✓ モバイル契約による接続が多く、コスト的に高額なネットワークインフラになりつつある。スピードとコスト感のバランスなど、判断基準を設ける必要がある
- 現場や出先機関と事務局間のコミュニケーションの円滑化
 - ✓ サービスを提供している出先機関と統括する事務局の間において、認識の相違が見られる
- リモートワークの導入可能業務の絞り込みと制度設計、環境整備
 - ✓ リモートワークを実施しようとしても、現在はそのための制度と環境がない

■市民サービス

- 補助金申請等の市民・事業者等の手続きの簡素化、ペーパーレス化
 - ✓ 市役所に何度も足を運ばなければならないことが通例となっている
- コンビニ決済やクレジット決済、キャッシュレス化等のニーズへの対応等、
 - ✓ 収納業務の見直しとデジタル化
市民からのニーズがあるが、対応に遅れが生じている
- 複数課関係事務における説明の整合性の確保するための情報共有体制の構築
 - ✓ 転入者への各種説明など各部署がそれぞれの立場で説明する場面において、庁内の連携をさらに図る必要がある

② 各専門分野における検討課題

■会計・監査・財政

- ・ 財務会計処理（調定、負担行為、支出命令等）の電子化
- ・ 財務会計書類の電子化に合わせた監査方法等の見直し

■学校教育・学校給食

- ・ 採用試験関連のオンライン化
- ・ 給食センターの地産地消等の取組を他部署との共有、発信

■保育・幼稚園

- ・ 入所希望者がオンラインで相談や申請できる仕組みの導入
- ・ 保育支援システム導入後、現場の意見を踏まえた定期的な改善・改修
- ・ シフト調整等、現場の個別課題の解決に民間サービスを活用

■環境保全

- ・ 問合せ対応、市民からの報告（ごみの分別や不法投棄の通報など）等への対応について、LINE等の民間サービスを活用
- ・ 政策的に取り組むべき、新エネルギー推進等の新規施策を研究・企画する人的・時間的資源を確保するための業務効率化

■総務・企画政策

- ・ 採用試験関連のオンライン化と職場PR
- ・ 政策立案と連動した人事体制の構築
- ・ 係長級のマネジメントスキルの向上のための研修
- ・ リモートワークの導入に係る労務管理上の制度設計
- ・ 各種会議の見直し指針の作成

■危機管理

- ・ 災害対応時、長期間対応に当たる職員の体調管理等のため、リモートワーク技術の活用
- ・ 避難情報発信や避難所開設時における庁内の連携・連絡体制の改善

■建設・都市整備・上下水道

- ・ 事務所と現場との情報共有の仕組みを導入
- ・ 若手技術職員を対象とした問題解決力や計画立案能力向上のための研修
- ・ スマートメーターの導入

■市民課

- ・ 国が推進する標準化システム導入への対応
- ・ 窓口混雑期への対応やコンビニ交付の利用率向上、オンライン申請への対応

■川内支所

- ・ デジタルに関する知見を持つ職員の配置

■消防

- ・ 特殊な勤務形態を踏まえた、決裁のプロセスの迅速化に向けた創意工夫や見直し
- ・ 消防署庁舎において、WEB 会議等に対応できる環境を整備(PC、ネット環境)

■農林振興

- ・ 業務の属人化を改善するための具体的な対応策を計画
- ・ 農家の立場から見て分かりやすく使いやすいデジタル技術の導入

■産業創出・地域振興

- ・ 観光政策の費用対効果を図るため、観光入込客数の推移を確認、検証できる仕組みを導入
- ・ デジタルマーケティングに係る技術面の向上のための専門人材の導入
- ・ デジタル地域ポイント等を活用した市民活動・地域経済の活性化

■健康推進

- ・ 一括、大量、ルーティン業務に対する自動処理（RPA 等）の導入
- ・ 業務の固定化を防ぎ、絶えず改善を図る環境づくりのため、PC 操作等に長けた事務職員との人材交流を促進

■生涯学習

- ・ 施設の利用申請におけるオンライン活用の拡大
(予約だけでなく、利用者登録、支払までをオンライン化する等)

■社会福祉課

- ・ 業務が専門的かつ細分化していることによる属人化を改善するためデジタル技術の活用

■長寿介護課

- ・ 介護認定申請において、申請、調査、認定の各段階のデジタル化

■税務課

- ・ 大量、一括型の事務処理のシステム化

■議会事務局

- ・ 議会出席者全員へのタブレット端末等の貸与
- ・ 紙資料のデジタル化等、議員との情報共有におけるデジタル技術の活用

第3章 目標と施策

① 全体目標

モノの改革、仕組みの改革、そして心の改革を通じた
行政DXプランの実施に向けて

デジタル化への一連の取組を通じて、業務の効率化と市民サービスの向上を
図るとともに、横の連携を強化する仕組みをつくり、
市民に一体的なサービスを提供するオール東温の市政推進体制を実現する



2 目指すべき将来像

本マスタープランでは、第2期総合戦略15頁に掲げる施策立案の方針に基づき、第2章までに整理した検討課題だけでなく、現状を踏み越えた「あるべき将来像」から、今やるべきことを逆算する「バックキャストिंग」により施策を立案します。

下記は、デジタル化が進んだ近未来の東温市役所の日常を、架空の物語として表現したものです。(記載の組織・制度改革やデジタル技術はイメージしやすいよう例示したものであり、全てを導入する趣旨ではありません。)

～令和7年、デジタル化が進んだ東温市役所の職場像

高橋係長のとある1日～

令和7年の東温市。東温市役所企画政策課に所属する高橋係長は、いつものように朝8時15分に市役所本庁舎に着くと、行き交う職員に元気に挨拶しながら、今日の仕事先である建設課の執務室に到着した。今日の最初の仕事は、建設課が進める事業の進捗状況を詳細に聴き取ることだ。

高橋は一番奥のデスクを選ぶと、座ることなくパソコンを開き、システムにログインした。数年前にフリーアドレスの環境となり、本庁舎内では業務用のセキュリティの高いWi-Fiが使用でき、パソコンにログインすれば出勤管理ができるようになっている。タイムカードは昨年撤去された。

最近では紙の資料を印刷することもほとんどないので、執務室内は整然としているが、全ての窓口にはマイナンバーカードに対応するタブレット端末が置かれ、よくある申請はその場で完結し、即座にデータベースと連携するようになっている。来庁者の手元のスマホでも、ほとんどの手続きが可能だ。

以前より職員の数は少し減ったが、デジタル化の一環で業務のやり方を見直し、効率化しているので、議論したり検討したりする時間は増えた。所々に置かれたミーティング・チェアでは、異なる課の職員同士が情報交換している姿が見える。

10時に聴き取りを終えると、自動で文字起こしされたパソコン上の議事録から要点をデータベースに記録し、そのまま課長に速報を転送すると、次に聴き取る税務課に歩きだした。

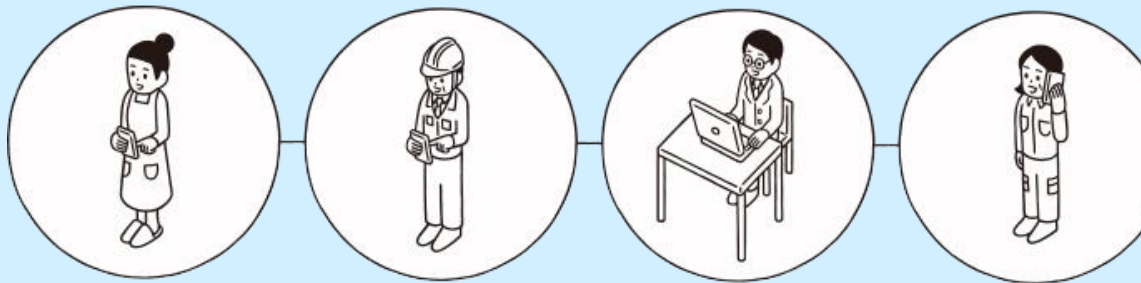
午後2時。高橋は、環境保全課の執務室にいた。一昨年から始まったプロジェクト担当係長制の一環で、高橋は業務時間の2割を、環境保全課の新規プロジェクトの担当係長としての業務に充てている。



午後4時。企画政策課の執務室に戻った高橋は、異なる部署から集まったメンバーでしっかりと議論して仕上げた新規プロジェクトの素案を、環境保全課の課長補佐から市長まで全ての上司にチャットツール上で即座に共有した。

決裁前の共有段階だから、誰かが承認しないと上に上がらないということはない。明日にはこの素案に対するそれぞれからの意見がチャットツールで返ってくることだろう。意見を聴きたいから総務部長にも共有しておこう。そういえば、あれだけいっぱいだった会議が最近は少ない。

それでも、職員全員が目指す目標、課としての目標、プロジェクトとしての目標は、以前よりも明確に共有できている。その目標に向けて皆が適材適所、流動性を持ったチームとして動いているから、職員それぞれの個性が発揮されて結果が出るのが、なんだか連帯感も感じられて嬉しい。



以前のように、若手職員の顔と名前が一致しないということもなくなった。上下なく意見が言えて、いつでも連携できる状態だ。

午後5時15分。企画政策課に戻っていた高橋は、明日の予定を確認すると、パソコンをログオフした。

急を要するメールは係長用に配布されているスマホからも確認できるし、いざというときはリモートワークも可能だが、今日は家族の誕生日。早く帰って市内のレストランに行くでしょう。

3 基本目標と施策方針

基本目標1 組織一体となった課題解決体制の実現

組織全体の統括的な方針によるDXだけでなく、ヨコ（部署間）の連携組織を構築し、現場に根差したきめ細やかなDXの推進による課題解決を図ります。

方針1 DX 専門人材の設置と体制の整備

CIO(Chief Information Officer)*をトップに据えたDX推進担当部署を創出しトップダウンによるスピーディーな体制を作ると共に、民間から専門的な知識をもった外部人材をCIO補佐に据え民間のノウハウを積極的に取り込んだDX推進体制を構築します。

*CIO(Chief Information Officer)：日本語では「最高情報責任者」「情報システム担当役員」「情報戦略統括役員」などと訳される。企業や行政機関等といった組織において情報化戦略を立案、実行する責任者のこと

【具体的な施策】

1-1-1

CIO(市長又は副市長を想定)をトップに据え、DX推進担当部署を設置する。

- ✓ トップダウンによるスピーディーな推進体制を構築する。

1-1-2

民間から専門的な知識を持ったCIO補佐人材を招聘し、積極的に外部のノウハウを取り込む。

1-1-3

内部でデジタル人材を育成する。

- ✓ 全職員を対象として、DXの考え方及び個別のデジタル技術に関する定期的な研修を実施する。
- ✓ 内部でデジタル化に関する専門的知識・技術を持つ人材を育成する。

方針2 タテ・ヨコの連携をDXで強化

デジタル技術を活用することで、タテ（上司・部下の関係）のコミュニケーションや意思決定を活発・迅速化するのはもちろんのこと、ヨコ（部署間の関係）のコミュニケーションや意思決定も今まで以上にスムーズに行える環境を作ります。これによって縦割りを排し、部署や立場を超えてオール東温で課題やサービス提供に向き合える環境を作ります。

【具体的な施策】

1-2-1

各部署にDX担当者を設置し、各部署の細かな課題の発見と解決を行うとともにDX作業プロセスの浸透を図る。

1-2-2

DX推進部署と、各部署のDX担当で構成する東温市DX会議(仮称)を設置し、タテとヨコの連携を図る。

*参考：次頁 組織構造案

1-2-3

課題が近いセクションを集めたDX横断プロジェクトを随時発足する。

例：電子マネー・コンビニ決済等

■組織構造案

- ・国や県からのDXに向けたシステムの導入調整と、市内部における細やかなDXを行う体制づくりを目指します。
- ・東温市DX会議では、CIOをトップとして国や県の動向を共有するとともに、部署内DX担当者を通して各部署の取組状況を共有し、PDCAサイクルを回しながら一体的なDXを推進します。
- ・タブレット端末によるペーパーレス化や共有する書類の簡素化など、DXを先導するに相応しい開催手法を採用し、継続的に集まり議論を深めていく会議とします。



方針3 知識・経験・ノウハウを過去～未来へ繋げていく

業務が属人化しがちなことで、実務の知識・経験・ノウハウが十分に引き継がれなかったという状況を解消します。これらを情報化、蓄積し、データベースとして整理することで、引継ぎの円滑化、市民サービス提供の安定化を行います。

【具体的な施策】

1-3-1

各部署の作業マニュアル（東温市作業 Wiki）を作成する。

- ✓ 各部署が行っている作業のマニュアルをデジタル上で作成するなど、知識・経験・ノウハウが十分に引き継がれ、担当者の経験年数に関係なく、一定以上のパフォーマンスが発揮できる仕組みを作る。

1-3-2

市職員全員が入ることができる情報共有システム（チャットツール）を作成し、気軽な相談をいつでも、迅速にやり取りできる情報網を構築する。

- ✓ 市職員のコミュニケーションの活性化とノウハウの伝達のため、いつでも気軽に質問や返答ができる情報共有ツール（チャットツール）を導入する。

1-3-3

業務プロセスを可視化する。

- ✓ 過去の業務プロセスの蓄積と可視化を行う。ただし、個人情報を含む情報の解禁範囲や、組織として前例踏襲に陥らないよう、十分留意して運用する。

1-3-4

部署内の DX を表彰する仕組みを作る。

- ✓ 部署内で行われた DX に関し、東温市 DX 会議にて審査を行い、優秀な DX 事例については各年度で表彰を行う。表彰された DX 事例を各部署にも広げ、東温市における DX の PDCA を回していく。

基本目標2 業務の効率化・最適化

デジタル技術の導入によって業務の効率化を図り、無駄をなくすことでより価値の高い市民サービスに時間と人のリソースが投下できるような最適化を実現します。

方針1 デジタル環境の整備

デジタル化の大前提として、PC等のデジタルデバイスの整備とネット環境の再設計を行います。

【具体的な施策】

2-1-1

PC・デジタルデバイスの台数、スペックを見直す。

- ✓ DXの実現のために最低限必要となるデジタルデバイスの台数、スペックが確保されるよう、本庁、出先を問わず、デジタルデバイスの再整備を行う。

2-1-2

ネットワーク環境を整備する。

- ✓ 庁舎内の執務エリア、会議室など、出先機関等のWi-Fi環境の整備を行い、どこでも作業やオンライン会議ができる環境を整備する。

2-1-3

VDIシステムを改善・改修する。

- ✓ 重い、固まるなど、信頼性の不足しているVDIの改善・改修を行う。

2-1-4

情報セキュリティ対策に留意し整備を行う。

- ✓ セキュリティと利便性を両立したシステムの導入・改修を行う。
DX推進担当部署で常に最新の情報をチェックし、緊急性の高いものに関しては随時危険性を判断し、素早く対応を行う。

方針2 10年後の将来像をイメージしたうえでのデジタル化の推進

「いま大丈夫か」ではなく、「将来もこのままで大丈夫か」の視点で、積極的に業務改善やデジタル化を推進します。

【具体的な施策】

2-2-1

国の標準化ソフトに合わせた業務の標準化・BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を実施する。

- ✓ 標準化の前提として、業務のあり方や進め方を根本から見直し、合理性のない業務手順の刷新等に取り組む。
- ✓ サービス提供側の合理化・省力化だけではなく、それが将来に向けた持続可能な住民サービスの維持・向上に繋がる取組であるかを東温市DX会議（仮称）で客観的に検証し、絶えず改善を行う。

2-2-2

民間サービスを活用した各部署における「マイクロDX」を推進する。

- ✓ 国の標準化システムでは対応できない各部署における個別具体の業務において、DXの考え方を踏まえた効率化を図る。
例：スマートフォンアプリを活用したスケジュール管理や、RPAツールの活用など

方針3 業務プロセス見直しと電子化

電子決裁等の導入により、業務が円滑でスピーディーに進む環境を作ります。また、現状の業務プロセスの最適化を図ったうえで、AI・RPAなどの最新デジタル技術の導入を検討します。

【具体的な施策】

2-3-1

文書を電子化する。

- ✓ 紙が中心の現在の状況を改善するため、様々な紙文書を電子化し、保管量を圧縮するとともに検索性を高める。また、素早く必要な文書を取り出すことができる環境を整備する。

2-3-2

電子決裁を導入し、定期的に見直す。

- ✓ 決裁過程を可視化し、意思決定の精度向上と迅速化を進める。
- ✓ 計画的に電子決裁を導入し、決裁の遅延や決裁のための移動を削減する。

2-3-3

条例、規則、要綱、運用規程、マニュアル等を見直す。

- ✓ 押印の見直しをはじめ、オンライン申請等への対応を図る上で障壁となるルールの見直しを進める。

2-3-4

自動化技術を適所で活用する。

- ✓ 2-2-1におけるBPRによる検証を前提として、AI・RPA*などの自動化技術の導入を検討する。

*RPA導入に関しては、自動化される反作用としての担当職員の業務に対する知識不足や、その結果としての住民に対する対応力の低下等が起こらないよう、業務本来の趣旨・目的を十分に理解した上で自動化する仕組みが求められる。

*AI、RPAに関しては低コストで専門知識が多くななくても使えるものが多いため、積極的なトライ&エラーを行う。

方針4 いつでも、どこでも、誰とでも働ける

リモートワークやオンライン会議の導入により、業務のための移動や準備、各種調整を低減します。また、職員個々のライフスタイルの多様化にも対応し、働き方改革を進めます。

【具体的な施策】

2-4-1

遠隔オンライン会議・研修の環境を整備する。

- ✓ 遠隔オンライン会議・研修を行うためのデジタル機材の整備とともに、アカウントの発行、利用の手引きなどの作成を行う。

2-4-2

リモートワークの環境整備や啓蒙に取り組む。

- ✓ 一定のリモートワーク環境は公務の職場であっても求められるとの認識のもと、可能な限りその環境を整備するとともに、労務管理面の整理を行い、多様性を認め合う働き方を実現する機会とする。

2-4-3

業務用高速Wi-Fiとフリーアドレスの導入を検討する。

- ✓ フリーアドレスの導入検討をはじめ、ヨコの連携を強化し、変化が急速で高度化が進む業務課題に対し、流動性を持ったチームとして対処できるようにする。

2-4-4

業務用のスマートフォンを適所に導入する。

- ✓ いつでもどこでも、手元でレスポンスのよい対応を行うためにスマートフォン型の端末を活用した業務の検討を行う。また、外部でのメールの確認環境を整備（スマートフォンでの確認環境）し、業務の迅速化を図る。

基本目標3 市民サービスの向上

現状のサービスの維持はもちろんのこと、そこにデジタル技術が介在することにより、オンラインでのサービス提供やデータ連携が実現し、今まで以上に市民サービスの利便性が向上する状況を目指します。

市民生活におけるデジタル技術の普及状況や利用状況、各種民間サービス機関の動向を踏まえ、行政サービスの提供においても、対面による窓口サービス中心からオンラインサービス中心への転換については、慎重に検討を進める必要があります。

方針1 オールオンライン化

マイナンバーを活用した申請など、様々な手続のオンライン化への対応準備を進めます。

また、各種申請や書類の取得、相談などに際し、様々な接点や民間のサービスを活用し、市役所に来なくても手続きができる仕組みを構築します。

【具体的な施策】

3-1-1

オンライン申請が可能な手続数を増やす。

- ✓ 市民が市役所に訪れることがなく、市への様々な申請がオンラインでできるよう、準備を進める。対面での確認が必要な業務もオンラインで対応ができるなど、移動・対面を要しない制度を構築する。

3-1-2

オンライン相談窓口を設置する。

- ✓ 市のWEBサイト、SNS（LINE、FB等）を活用し、市に対して様々な相談ができる窓口を設置する。テキストのやり取りによる相談や、オンライン会議機能を使った音声による相談など、問合せの内容に応じた相談の入り口を持つことで、市民からの悩みや相談にきめ細かく対応できる体制を作る。

3-1-3

オンライン決済が可能な手続を増やす。

- ✓ 市の様々な支払いに関して、クレジットカード決済やコンビニ決済など様々な決済バリエーションを用意する。支払いが発生する各部署で横断したプロジェクトを作り、統合的に対応する。

3-1-4

デジタルデバイスに適切に対応する。

- ✓ 民間との連携により、市民がデジタル化のメリットを実感しながら、サービスを積極的に使いこなしていくための各種取組を計画的に実施する。
- ✓ 手続きにおいては音声入力、テレビ電話などの技術を活用し、高齢者や障がい者も簡易に手続きが済む方法を検討し、誰一人取り残すことのない対応に努める。

方針2 一度出した資料の二度出し不要

似たような資料を何度も出さなければいけない、という状況を改善し、市民の手間を極力省いていきます。そのための庁内連携の強化、情報共有などを進めます。並行して、個人情報に鑑みたうえでのビジネスフローの見直しやセキュリティのチェックはしっかりと検討を行います。

【具体的な施策】

3-2-1

申請書類を可能な限り共有する。

- ✓ 申請に必要な情報をデータ化し、可能な限り共有する。

3-2-2

ヨコの連携により申請フローを見直す。

- ✓ 申請プロセスの見直しやヨコの部署との連携を図り、いくつかの部署を巡らなくても対応できるよう調整する。

方針3 市民・事業者とのコミュニケーションの円滑化

デジタル技術を活用した市民・事業者との双方向のコミュニケーションを行うことによって、問い合わせや要望に対してスピーディーな対応を実現するとともに、よりきめ細やかな情報配信を行います。

【具体的な施策】

3-3-1

デジタル手段での市民コミュニケーションの活発化を図る。

(東温市公式LINE、Twitter、メルマガ等)

- ✓ 市民とのデジタル領域での接点を増やし、市の情報配信力を向上させるとともに、災害時など緊急性の高い情報配信にも活用し、市民の安全と安心を創出する。

3-3-2

WEBサイトを定期的に見直し、改修する。

- ✓ 各課が管理するホームページを放置せず、小規模改修は毎年、中規模改修は2～3年に1回、大規模改修(サイト内コンテンツの廃止統合又は大幅な入れ替え等)は5～6年に1回行う。オンライン申請等への対応のための改修については本マスタープラン策定後速やかに検討する。サイト全体の廃止統合又は入れ替えについては、8～10年を目安として検討する。

4 進捗管理及び検証方法

【全庁的な DX の進捗状況の測るための指標】

本マスタープランで設定する目標の達成状況については、DX 推進担当部署において以下を参考に指標を設定し、定期的に効果測定を行います。

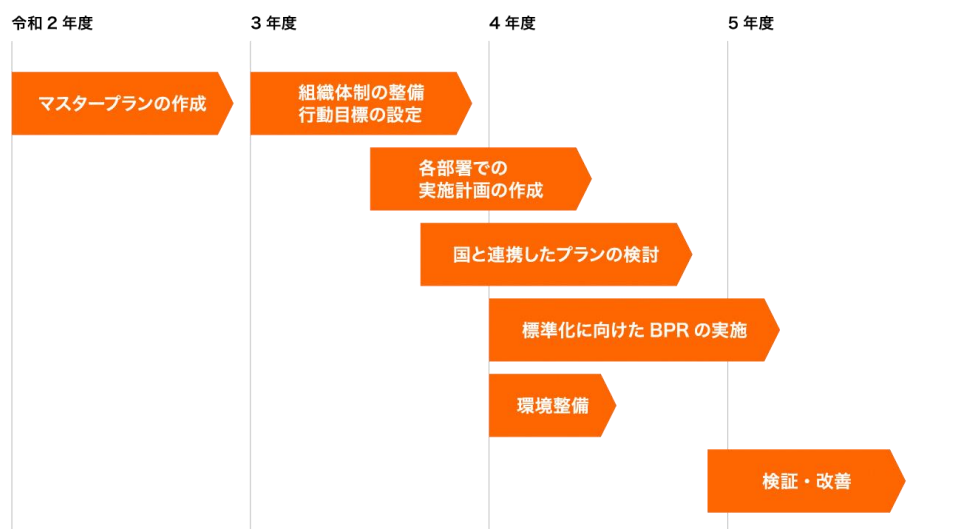
- ・オンラインでの対応率
 - ✓ オンライン申請
 - ✓ オンライン相談 etc
- ・リモートワーク実施延べ人数
- ・職員一人当たりの超過勤務時間数
- ・業務アンケートの結果
- ・出先機関と市役所の移動回数

【各専門部署での DX の進捗を図るための行動目標の設定】

本マスタープラン策定後、第2章で抽出した検討課題や本マスタープランの目標・方針を踏まえ、各部署の DX 担当者が中心となり行動目標を立て、進捗を図ります。

また、DX 推進担当部署においては、各課の行動目標設定に当たり適切な助言、指導を行うとともに、東温市 DX 会議（仮称）において適切に進捗状況を把握し、市全体の DX を総合的に推進します。

5 今後のスケジュール





東温市デジタル化マスタープラン

令和3年度～令和7年度

令和3年3月

(令和4年3月改訂)

東温市 総務部 企画政策課

〒791-0292 愛媛県東温市見奈良530番地1