

第9章

DXに関する都市自治体の職員個人の声

東京大学大学院法学政治学研究科 教授 **金井 利之**

はじめに

日本都市センターの調査研究の定型であるが、本調査研究でも自治体に対するアンケート調査を行った。しかし、通常は、こうしたアンケート調査は、自治体の特定所管部局（例えば、DX推進担当課など）を窓口として投げかけ、組織としての回答を得るものである。必要に応じて、関係課に照会をかけたたり、組織全体としての決裁を得ることもあろう。このため、こうしたアンケート調査は、自治体の公式見解を収集することに適している。

しかし、今回の調査研究では、組織の公式見解のみならず、職員個人を対象としてアンケート調査（【市区職員】調査）を行った（詳細は第10章を参照）。第1に、DXは、結局、全ての職員に関わることであるから、組織の公式見解だけでは自治体の実情は捉えられない。第2に、こうした個人対象調査が、デジタル手法によって、個々人に接近することが、少なくとも紙ベースの調査票・記入・回収よりは容易になった。調査においても、デジタル化の「恩恵」を活かそうという試みでもある。

もっとも、デジタル手法によるアンケート調査には、デジタルに親近する対象者が過剰に反映される可能性はあろう。その意味で、回収された調査結果の代表性・信頼性には疑義があるかもしれないし、それを集計・分析することにも限界があろう。そこで、本章では、個人アンケートの自由記述欄を素材として、自治体職員の個人レベルでの生の声を明らかにしてみたい。

こうした職員の声は、実際に自治体DXを進める推進力であり、抵抗力であるからである。そして、それは数ではなく、様々な意見の広がりや外延として把握するものである。表出された声が多いか、大きいかではなく、自治体職員がどのように認識しているのかである。また、それはサイレント・マジョリティかもしれないし、

少なくとも小さくても影響を持たないとは限らないからである。

【市区職員】調査は、職員個人が、回答フォームによって行う。日本都市センターから、「依頼状」と「ご協力をお願い」を送付し、各自治体の企画課に庁内での周知を依頼した。つまり、職員個人は、企画課からの連絡に気付けば、アンケートに回答することができる。回答フォームの画面は、以下の図9-1のようなものである。

図9-1 回答フォーム画面

[左:1頁(画面)目・右:4頁(画面)目]

画面上で操作するときには4頁あり、必須項目を入力していかないと、次の頁には遷移しない構造である。択一式の回答には10分程度要するとされている。

自由記述欄は最後の頁にあるため、順次・逐一、択一式の必須項目の回答をしなければ、自由記述ができる状態にまで到達しない。

アンケート回答者 3,137 人のうち、自由記述を回答した人数は、合計で 325 人であるが、「なし」や「ありません」などの回答が 14 件あったので、それを除くと 311 人である。アンケートに回答すること自体だけでなく、さらに、自由記述を記入するのは大きな負担である。したがって、回答した職員は、DX などについて、強い関心がある、又は、余剰時間があると思われる。しかし、昨今の多忙の状況からすると、後者の可能性は低く、前者の可能性が高い。つまり、一言何か言いたいという、課題意識又は提案・意見若しくは苦情・不満を持つ職員といえよう。

このような課題意識などを強く持ち、あえて、時間費用を掛けて無償で意見・提案などを提出する職員の声は、情報フィードバックとして重要である。こうした現場の声を、迅速かつ柔軟に咀嚼し、政策やアーキテクチャの改善に繋げられるかどうかは、短いフィードバックをすることができるかどうかは、DX にとって重要であろう。もちろん、職員意見は相互に矛盾する分布もあり、全ての声を聞いても、全てを活かすことはできない。また、声を上げていない大多数の職員、つまりサイレントマジョリティへの配慮も必要である。しかし、強い関心と問題意識を持つ、いろいろな意味で積極的な職員の声は貴重である。

国の制度設計、ベンダーのシステム開発、自治体レベルでのシステム発注など、いずれも現場で利用する業務職員や、住民と接触する第一線職員の意向を反映すべきである。もちろん、全ての人を満足させることはできないから、何を選択しても必ず不満は出るだろう。しかし、そのことは、現場の声を聞かないで良いということにはならない。国は制度設計において、自治体の声を集めているだろう。しかし、それは、公式の自治体代表の役付職員に限られるかもしれない。あるいは、デジタル界隈のレジェンド・有名・積極的職

員かもしれない¹。しかし、こうした火中の栗のように弾けた職員だけで、行政の現場は回っているわけではないのである。職員個人アンケートは、弾けてはいないが、マグマのように蓄積し、ときに噴火を待つ職員の地中エネルギーを探索するものである。

こうした「自由記述欄」の分析はなかなか難しいものである。しばしば、分析者が「面白い」「取り上げるに値する」意見を、専門判断的に選択することがなされる。しかし、本論では、全ての自由記述意見をそのまま、何も引かず何も足さず、取り上げることにした。したがって、同種の意見があってもまとめることはしていない。意見の整理は、いわゆる KJ 法に近いものである。その意味では筆者の思考的バイアスからは逃れられていないかもしれない。グループ化して見出しが付けられているが、もとの自由記述も、原則として、そのまま本章では再現している。また、グループ間の関係性は、必ずしも分析していない。

なお、日本都市センターの用字用語法に従った、微修正をした箇所はある。また、同一者の自由記述を、文章単位で分割していることはある。さらに、その関係で、適宜、接続詞などを削除したり、必要な情報を補足することもある。文章単位で分割することによ

1 例えば、「行政デジタル改革共創会議」、通称「デッカイギ」なるものがある。サイトによれば、「現在、国と全国の地方自治体による行政デジタル改革の取組みが進んでおり、これには国と自治体の双方向の情報共有や協働、意識合わせ、地域連携が欠かせません。公的機関の情報システム調達先が国内大手ベンダーや地元ベンダーのみならず、クラウドベンダーやベンチャー企業と広がる中で、事業者もより自治体との連携が不可欠になっています。(改行)また、国と自治体が情報共有や議論をするためのオンラインプラットフォーム『デジタル改革共創プラットフォーム』が Slack で運用されていますが、国、自治体、事業者など複数のステークホルダーが協働する行政デジタル改革は、相互信頼に基づく情報交換なしに進めることはできません。そこで、ステークホルダー相互の信頼醸成を図るため、『デジタル改革共創プラットフォーム』の参加者にも呼び掛け、情報共有や議論をする交流の場としてのイベントを開催します」とのことである。2024年1月5日6日には、「行政デジタル改革共創会議 in 羽田～火中の栗拾いツアー2024～(略称：羽田デッカイギ)」なるものが、400人規模で開催された。

り、同一者の文脈が失われる可能性は否定できないが、基本的には、同一者が複数の論点を指摘しているとして分割したものである。本章は、同一者がどのような意見の組み合わせを内在的連関のもとで主張しているかではなく、自治体職員の個体群が、どのような意見の広がりをもっているのかに焦点を当てている。

1 DXの目的

(1) 目的の重要性

ア 目的論

DXの目的について問う声がある。「何のために行うのか、よく考えて欲しい」「デジタル化はなんとなく意識できても、「なにをもってDXなのか」は私以外にも多くの職員が理解しきれていないと思います」「デジタル化・DXという言葉だけが一人歩きしており、大半が本質を理解していない」「デジタル化は、手法であるのに、目的化してしまっている場合がある」「DXという言葉が独り歩きしている。問題解決をしなければならないことは何なのか、それを解決する手段を考える時に選択肢の一つとして●●という手法。この手法がデジタル技術を使ったものであればDX」。

イ 運命論・俯瞰論

反対に、目的に関して思考停止して、「DX化は……一概に良いとは思っていない。だが、時代はDX化に進んでいく」という運命論もある。

また、幅広に捉える俯瞰の声もある。「アナログの特徴の1つを捉え、『融通が利く』と評価するか『うやむやにする悪しき慣習』と評価するかによって、DXについての印象が異なる気がします。今までのやり方を肯定したい感情というか」「デジタル人材不足、

高齢化社会とデジタル化が、DX化を迫られる自治体の現在の環境を規定している。社会全体にデジタル人材は足りないが、高齢化が進行している」。

(2) DXへの期待

ア 待望論

DXを待望してきた声がある。「90年代から情報化について興味を持ち業務に生かそうと研究してきたが、ようやくデジタルの素養や環境が醸成されAIなどの知見を含め、自治体にもDXという段階が来たものだと思う。これをうまく進めないと人口減少社会の住民福祉は成し遂げられないと思う」。

イ 将来論

DXによる将来を描く声がある。「将来的には仮想現実の中のデジタルシティの中で各種分析情報をもとに政策立案検討していく時代がくるのだと思う」「ChatGPT、AIを活用した業務効率化については最重要・緊急課題として取り組む必要があると考えています。ゆくゆくは、議会の質問や回答にも(コソリと)使われていくと思っています」「手続き等システム関係をすべて紐付けし、来庁しなくてもすべての手続きが完了できるようになれば、理想的だと思う」「地区計画等の地域づくりへの住民参加への技術の活用を切望する」。

ウ 具体論

様々な具体的要望の声がある。「総合窓口や納税以外でも電子決済やキャッシュレス決済を導入してほしい」「法務局の土地異動情報を固定資産税課税台帳に自動的に取り込んで修正できるようになれば、手入力作業が大幅に軽減されると思うのですが」「公共施設

のシステム予約の拡充」「選挙に関する事務について、デジタル化すべきだと思うため、早急に検討していただきたい」「ジェネレーティブ AI の活用検討」「ChatGPT などを利用した政策の企画・立案方法。上記の分野の AI を上手に利用したいが、ノウハウや AI の日本語対応が未熟なので、活用方法などの研究や成果を知りたい」「デジタル選挙、ネット上での窓口の集約、市町村の役場の集約しデジタル化」「市役所の完全ペーパーレス化について（窓口に来られる書類は全部スキャンしてデータ化）」「用地取得事例のデータベース化」「自治体が目指すべきデータ集積方法やそのデータを活用した EBPM の実践について」「無人窓口」などを期待する声がある。

エ 悲観論

しかし、冷めた声もある。「とはいえ、自治体の IT 化は望み薄だと思っています」「使い方ですら間違っているので今のままでは不味すぎる」「DX をデジタル化としか理解していない限り、DX どころかデジタル化（最低限のデータベース化）すらできない」。

(3) 展望の不在・希求

ア 展望不在

DX の目的という点から、DX がどのような結果をもたらすかが見えないという声がある。「デジタル化・DX について、知識がなくピンとこない」「学校施設の営繕業務担当のため、デジタル化・DX のイメージがつきにくいです」。

イ 展望希求

そのため、DX 後の展望やイメージを求め、メリットを確信したいという声がある。「事業分野ごとのイメージ共有」「デジタル化の

具体的な将来像を明確にする必要がある」「事例を通して、デジタル化の先の具体的なイメージができるとういと思います。今取り組んでいるデジタル化の取組が、業務の見直し、改善、効率化、そしてサービスの向上につながって行くのか、確信が持てるような情報提供、アドバイスがいただけるとよいと思います」「ただ急いで何でも『デジタル化すること』自体を目的とするのではなく、デジタル化を進めた結果として、それがちゃんと事務の効率化、費用負担の軽減、市民サービスの向上等、何らかのメリットにつながることを期待できるのかどうかを慎重に検証した上で進めて欲しい」「デジタル化・DXの推進をすることがゴールではなく、その先にある国民生活の向上や、職場改善につながることを期待しています」「ChatGPT等のAIが今後の日本社会に与える影響と自治体でそれらが活用できるか知りたい」「DXの先を見据えて、より具体的な方向性を示さないと、現在の表面的なモノであれば失敗を繰り返すことになる」「震災時等非常時対策に係るデジタル化の実装について検討してほしい」。

(4) 業務負担

ア 業務削減論

(ア) 期待論

DXでは業務軽減への期待の声がある。「CHATGPTのような最先端AIサービス利用による業務改善方法」「DX化による業務量の軽減」「契約業務のAI化(各方面(民間含め)で相当な業務量削減につながるかと考える)」「行政のことなので『人間の頭で考えている』ということを重要視して、AIの活用など生産性を高めることの優先順位を下げそうですが、個人的にはAIの活用による業務効率化を実現し『本当に自分たちが時間を割くべきことは何か』(議員な

ら、質問の文章よりも何を質問するか、現場視察など）を考える状況にできればと思っています」。

（イ）削減期待発信論

「単にアナログをデジタルに変換するだけにとらえている節があり、業務効率化（目的）に対する手段としてのデジタル化が大事であることを主眼に、事例を交えて効果検証の仕方（時間や費用削減のカウント法、市民へのインパクトの測定方法）や庁内理解を深める手法を発信していただきたい」という声もある。

イ 業務削減懐疑論

（ア）未体感論

業務削減・効率化などを体感できないという声もある。「そこそこデジタル化が進んできているのに、業務量・内容にそれに見合った変化や利点がないのは、今の時点ではまだ成功していないということなのだろうなと思う」「申請・届け出業務（これまで紙の図面を用いて図書内の細かい内容の審査を行ってきたもの）をデジタル化（電子申請化）した場合の、行政側のメリットはどのようなものがあるのか知りたい（現状電子申請化を実践しているが、審査を紙で行っている（現状のPCでの画面内での審査は困難）ため、受付後行政側で印刷、審査、決裁、再度電子化して、副本の返却を行っている状況であり、単純に紙の消費量や1申請に対する業務量の増加しており、電子化による業務の効率化を体感できていない）」。

（イ）懐疑論

推進期待と未体感の乖離から、「デジタル化・DXすることにより、どれだけの効果があるのかぜひ教えて下さい（費用や業務量の削減など）」「EBPMに基づく公共政策立案までの時間をデジタル化・

DXでどれだけ短縮できるのか。実際、公共政策立案までには様々なステークホルダーが関わり、時間がかかっている」「住民の利便性向上のために寄与している広報等をDX化している例を論点として、効果的か否かを見つめ直し、どのような媒体、方法が効率的かつ効果的なのかを論じてほしいです」。

そもそも、業務削減を目的とせず、「システム導入によって、事務が減ると言うのは、昭和のコンピュータ導入の考え方にすぎない、新たな行政価値の創造にこそ意味があると思う」という声もある。

ウ 業務増加論

(ア) 経験論

これまでの新技術導入の経験から、業務負担は減らないという声もある。「DX化しても、現時点では自治体職員の業務が軽減することは全く考えられないと思っています」「デジタル化の進展に伴う業務量の削減が多く期待されているところですが、現状を見ると、パソコン普及に伴って所掌業務の幅が広がり、かえって業務量が増えたように、期待されているほどの業務削減には貢献しないものと考えます」「現状、デジタル化しなければというのが先にあり、業務量が増してしまっており、デジタル化の恩恵を全く感じられない」「DXを進めているのに土曜開庁は継続しており、減る兆しは見えない」「デジタル化DX化が進むことにより、むしろ業務量増や費用増が生じる可能性について」。

「デジタル化しても仕事は増やされ人員は削られるので楽になるとは思えない」「運用開始してみたところが、かえって事務処理上の手間暇が増大し、必要な労力や時間の確保が困難となり、それがお客様の待ち時間の増加という市民サービスの低下につながるようでは本末転倒です」「デジタル化・DX化を進める事で業務量が増

える事も考えられる」。

(イ) 似非業務削減

「上司の指示で業務時間が減るかのように見える資料を作成してシステムやアプリを導入しますが、導入後に効果を測定することが非常に難しく、正当な評価を得ずに業務時間が削減したかのような仮説が独り歩きしてしまいます」という声がある。

(ウ) 対策期待論

それゆえ、DX原因の業務増加への対策に期待する声がある。「パソコンができて、まったく業務量が減らず、むしろ多くなった。同じことが起きると思うと精神的にしんどいので、これを解決することも検討してほしい」「デジタル化が業務にならないように、導入方法のアドバイスを積極的にしていただきたい」「形だけDX化して、現場の職員の負担が増大してしまうような状況が防げる研究に期待します」。

(エ) デバイド由来負担論

負担増の理由はデジタル・デバイドにも求められる。「職員、会計年度職員、市民などスキルがばらついてる中で進められているDXに対しては負担でしかない」「マイナンバーカード取得を促した結果、カードを作った方がほぼ高齢者で、暗証番号を忘れたり操作ミスでロックされた、ポイントのつけ方や使い方がわからないという相談やクレームが増加していることを実感している。国が打ち出すのは簡単だが、自治体が大変な思いをしている。今後益々高齢化していくのに、デジタル化を進めても市民がついてこれるのか、喜ぶのか、その対応やクレームで自治体の業務量が増えることがとても不安である」「デジタル化も必要だと思うが、住民すべてが利用

できる環境にないためアナログと併用する必要もあり、あまり業務が削減するとは思えない」「また、全てデジタル化すれば効率的だが、アナログとの併用となれば業務は増えるばかりと思う。誰も見捨てないのはハードルが高い」。

(オ) 無関係論

デジタル化と業務削減は関係がないという声もある。「デジタル化による業務量削減ではなく、増加している現状を解消してもらえるように啓発が必要だと感じます」。

エ 職員厚生～健康・ワークライフバランス・収入～

(ア) 健康不安

新技術にはつきものであるが、「モニターと紙媒体を比較した際の事務作業者の肉体への負荷増大（デジタル化により、モニターを見つめる時間が大半になるが、近眼・老眼の加速、肩こり・首こり・腰痛など故障が増えることが考えられる）」「デジタル化による健康面への悪影響」「どこでも業務ができることで、逆に休息の場がなくなると考える人がどれほどいるかなど」という健康不安の声がある。

(イ) ワークライフバランス

「DXの導入促進に伴うワークライフバランスの向上」への期待の声もあるが、「新しいことを取り入れたり、学ぶ気持ちはあるが、適切に研修や人の配置がされないとワークライフバランスと逆行しそう」という声もある。

(ウ) 収入

また、「それをやったら所得は増えるんでしょうか？仕事なんか

より問題は使えるお金が増えるのかです。全てはお金。お金のために仕事してるんだから具体的に新しいことをやったらお金がこんだけ増えるというのを知りたい」という声もあった。

(5) 費用対効果

ア 比較論

費用対効果を比較で明らかにしたいという声がある。「アナログとデジタル化後の維持費等、保管性、利用効率性の比較」「分野ごとのデジタル技術導入に伴う費用対効果 (B / C)」。

イ 高価格論

「予算ありきなのは理解するが、DXを後退するような政策はやめてほしい」という費用をあまり重視しない声もある。

しかし、「AI・RPAなど、性能や速度が高機能であっても価格が下がらなければ費用対効果がでない」「費用面の課題解決方法」「AIやRPA等の導入費用が高額なため、費用対効果を考えると、デジタル化がすべて優位になるわけではないため、効果的な活用方法について熟考が必要となりますが、便利なツールを求める声は大きいため、難しい現状があります」という声もある。

ウ 維持更新費用

「システムがあっても、きちんとデータ入力を行い更新を続けないと、意味がないものになると思うのですが、業務として最低限の情報入力等をどの職員も行うようにするにはそうすればよいか。(これくらいよいだろうで、やってない人、周囲も巻き込む人が多すぎます)」。

(6) 目的喪失

ア 自己目的化

DXが自己目的化しているという声がある。「デジタル化・DXは、業務改善や何かしらのニーズがあってその解決方法として取り入れるものだと思っていますが、昨今のデジタル化・DXは、それを取り入れること自体が目的となっているように見受けられます。そのため、これを前面に出して取り組むのは好きではありません。取り組みの事例としてデジタル化・DXに向いていない業務等についても併せて紹介していただきたい」。

「根本的に知識や技術の全てが何かの役に立つ、より良いものを作るためにはならなければ何の意味もないものだと思っています。本市では、デジタル化だけが目的となっているように感じますし、職員の中には（特に上の年齢層においては）看過している様子が見受けられます。デジタル化もDXも業務を効率化したうえで、何かの目的達成のためにあるというところについて、職員の共通認識が醸成されない中で事が進んでいることに危機感を感じています」。

イ 見せかけ

自己目的化を超えて、見せかけが目的となっているとの声もある。「昨年まで所属していた前部署にて、マイナンバー関連システム等、国のシステムと自治体システムの連携がし難いせいで、DXとは名ばかりで、デジタルに見せかけたアナログ（一件ずつでないデータDLできない、複数データDLに日数がかかる、DLデータがそのまま自治体の基幹系システムに取り込めない（国の度重なるレイアウト変更で対応が困難なため）ことにより、自治体職員の業務はメール受信、手動入力というデジに見せかけたアナログ手法を強いられる形になる）等の問題があると認識しております」。

ウ 対策

自己目的化しない対策を求める声がある。「本当の DX による関連業務の低減方法（見せかけの DX による業務の二重化の避け方）」

「DX 化した個別の事業・手続きを、関与しない第三者から効果測定してもらい効果を判断することができると思う。また、そのような手法があれば各自治体で形だけでない効果的な DX 化が進むと思います」。

(7) 運用課題

ア トラブル対応

DX の運用で危惧される声はトラブル対応である。「システムトラブルがあったりすると果たしてどこまでデジタル化すべきなのかを考える」「システムの不具合等によるサービス停止のリスク」

「デジタルに頼りすぎて、万一、システムダウンなどの事態が生じたときに、業務が停滞することで市民サービスの生活に影響を及ぼすことが想定される。代替方法などを検討していくことも大切だと思う」。

イ 文書管理

DX に伴うデータ・文書管理も課題という声がある。「デジタル化と文書管理（決裁ルール等）や各種法令に基づく個人情報取扱いの関係性が不明確と感ずるため明確に示してほしい」。

「デジタル化したり文書ファイル等のデータとして作成されたりした公文書の保管について、公文書廃棄に批判が集まる中で、データ保存の容量やデータの消滅、記録メディアの時間経過による移り変わりを見越した公文書データ保存のための技術の開発・運用についての議論が行われるべきと思っている」「電子媒体におけるデータ管理の安全性、及びデータの漏洩、及び喪失した場合のリスク（一

一般的に保存媒体のコンパクト化が進むに伴い、長期保存が困難になると言われています（例：石板>紙>電子媒体）。また管理ソフトやOSのバージョンアップや、これに伴いデータ移行にかかるコスト等の経済面への影響」「情報保存の安全性と保障（紙ベースでの保存に対する安全性の担保）」。

ウ 情報セキュリティ課題

情報セキュリティに関する声がある。「役所内ではデジタル管理部門がやたらセキュリティを連呼して、非効率な運用をしよう」「現在の個人情報の状況と課題」「技術的な問題も大事だが、行政において、情報セキュリティとITによる業務改善とのジレンマが一番のネックだと思っているので、その解消について何か共有いただければ」「① security（ウイルス対策ソフトなど）、②マイナンバーカードの活用」「デジタル化で生じるセキュリティリスクとその被害について」。

安全対策のために不便となっている仕組みを問う声もある。「税務など自治体内での隔離システムにおけるDXの推進」「三層分離の見直し」「自治体が使用するパソコンは外部との連絡にわざわざ専用のブラウザを開いたり、データを無害化しているが、最先端の技術の導入を検討するより、毎日使うパソコンの環境を改善してほしい」「LGWAN-ASPサービスを利用することでの経費の増加を抑えるにはβダッシュモデルへの移行が必要となるが、外部監査のハードルが高く、体力のある自治体以外はクラウドサービスの恩恵を受けがたい状況である。この分野に関する課題解決の研究事業を実施していただきたいと存じます」。

エ デジタル化に対する留意事項

(ア) 職場内

「デジタル化になった職場環境で危惧されること：デジタルだけでは相手に気持ちを伝えるのは難しい。テレワークが可能になり、職場の人と話さなくて良い環境で、市民の心の声に気づくことができない職員が増えているように感じる」「市民対応のデジタル化は重要ですが、課内で個人の仕事の量、進み具合、完成度等の共有がしにくいのではと、懸念する」「デジタル化で業務をこなす時間を節減しつつ、デジタル化をする前提ルールを忘れないように、書物、紙資料、電子媒体を用いた対面研修や意見交換（アナログ対応）を欠かさないようにすることが重要だと思います（知識や運用のスキル維持・向上）」。

(イ) 対住民

「妊娠届や各種給付のように、法令上は単なる手続きでありながら、実際には相談支援の入り口となる業務について、デジタル化により、自ら相談・支援をもとめない住民との貴重なアクセス機会を喪失することなく、住民の利便性の向上を図るにはどのような方法があるのか、福祉保健医療分野での展望について検討いただきたい（例えば、妊娠届では電子申請を可能としながら、一方、妊娠届出時に窓口で職員と面談を行うことが出産子育て給付金の条件となっており、行政側からすると、単に業務量が2倍になっている）」。

2 DXの行政的前提

(1) デジタル意識

ア 意識改革の必要性

意識の低さを指摘して、意識改革を求める声がある。「担当職員

は日々の業務に追われ、ITに関する情報不足の影響で、デジタル化による業務改善に対する意識が非常に低い。まずは、意識改革が必要だと考えています」「消極的な職場における導入への機運の高め方」「DXに関する自治体の意識改革」「そもそも、デジタル化を否定的に見ている職員が多いので、意識改善を図る研修を実施してほしい。」「業務の本質を理解していない前例踏襲型の低能な職員が変化を恐れてDX推進を拒んでいる印象があるため、このような職員の意識改善方法やどのように組織的に対応すべきか検討してもらいたい」「管理職の意識調査と意識改革」「デジタル化に抵抗がある年代への意識改革」。

「本市の実態として、データ化、電子化が進んでおらず、紙を重要視したり、データ化を行って効率化を図る意識が希薄であると感じるため、DX以前の段階にあると感じています。情報部門や一部の前向きな職員だけがDXを自分事としてとらえているように感じるため、残念に思っています。他の団体も実態はそのような段階ではないでしょうか。そのため、データ化や電子化はコツを掴めば難しいことではない、そのコツはこのようなものです、というような平易な表現で底上げを図れるような取組みも考えていただけたらありがたいと思います」。

イ 諦め

もっとも意識改革には諦めの声もある。「デジタル化等に対する職員の意識の低さが大きな課題だと感じている。義務教育において、すべての児童・生徒がタブレットを用いた授業を受けた経験を有する年代が、自治体職員の大半を占めるようになるまでは、自治体のデジタル化は大きな進展は望めないと考える」。

(2) デジタル用語普及

英語系を中心とするデジタル用語自体の敷居を指摘する声がある。「スマホの普及から DX を推進するのは良いが、使われる単語からして調べていかななくてはならない」「カタカナ語や英字の略語が多く、理解できない。極力、日本語で表現すべきである」「最初 DX を知った時、DX でデジタル・トランスフォーメーションと読むことに驚いた」「専門用語の解説を付してほしい。(説明や設問の意味が分からない)」「カタカナ言葉やアルファベット表記で分かりづらい。可能な限り日本語で表現してもらいたい」「専門用語が多すぎるため、上記に掲げる研修の前段階が必要。理解できないものは切り捨てたまま、押し進められているように感じる」「Q8 (*筆者注：アンケート質問事項) の研修名称に専門用語が多くあり、初心者には研修内容が分かりにくい」「言葉になじみがないので、不安に感じることもある。住民の方への周知方法の工夫についても検討してほしい²⁾」などの切実な声がある。

「ローコード・ノーコード等のようなデジタル用語を当たり前のように使用するため、無駄にデジタルアレルギーを作ってしまうと思います。もっと知らない者にも優しく伝える努力が必要なのではと思います。公務員であっても得手不得手があるので、使用者等に理解してもらおうという根本的な姿勢がデジタル技術を推進する側に欠けているのではないかと思います。使用者側・推進していかなければならない者に対して、丁寧な説明を実施し、そこから始めて使用者側から考えられる課題・デメリットを解決していかなければ良いものはいえないと考えられます」。

2 いかに、行政役所用語を使うことが一般住民には難解であるかを我が事として自治体職員が理解する契機になれば、こうした事態も無駄ではない。同様に、職員による日本語の利用が日本語の苦手な人(外国人など)に難解である、ことへの理解に繋がれば無駄ではない。

(3) デジタル人的能力基盤

ア 総論～デジタル能力の低さとデジタル・デバイド～

(ア) 役所内デジタル・デバイド

人的基盤を問う声がある。「技術論ではなく、人員配置に関する提言」を求め、「DXも所詮は人ありきであるため、ダメな人が取り組むと改悪の一途になる」とする。それは、「デジタル人材の育成、職員のデジタルスキルの底上げ・デジタルディバイドの解消」「公務員のデジタルに対するレベルが低すぎる。そもそもショートカットキーを知らないレベル。そこから叩き上げなければいけない。メールですらメモ代わりに使う。個人メールを付与した意味がない」である。

(イ) 組織体制

組織体制に関する声がある。「職員の付け焼刃的なリスキリングと外部委託による数名の専門家の導入では、全庁的なDX化は絶対に進まないと実感として思っています。システムの思考ができる人材がプロパーとして多くの課に配属されていくことではじめて、システム化にとどまらない事務の破壊的な見直しと、他職員へのDX的な考え方の波及が進んでいくと思います」「若い世代を中心としたチームで、専門家（若い人）も交えて検討してほしい」「会計年度任用職員を含むデジタル格差に対する方策」「技術職のDX推進」「DXに対する職場間や対人関係での温度差を埋めていく手法を知りたい」「職場内のデジタルディバイドの解消」という声がある。

イ できる職員／できない職員

(ア) できる職員に業務集中

「職員によってシステム系の知識に差がありすぎて、わかる人に業務が集中してしまっている現状」「わかる人間に通常業務プラス

αで仕事を集中させるため、デジタル化・DXに取り組みたいと思えない」「推進の旗振りをする担当者や所管部署では益々知識が向上するだろう」「行政は、業務効率化や情報管理によるコスト管理・リスク管理に疎く、興味のある職員が趣味の延長で進めている傾向が高いと思います」「複数課にまたがるシステムの統合・再構築に携わりましたが、再構築のタイミングでたまたまシステム所管課に配属された職員の中で一番パソコンに詳しくそうな人間がよくわからないまま一人で仕様を書かされる、という非常に場当たりの・職員ガチャ的な状況でした」。

(イ) できない職員の不安

「ITリテラシーについても、スマホやPC操作の知識はあっても業務システムの維持管理にまでの知識はない職員が多数であると思います」「後からついて行く職員には十分な時間は与えてもらえないだろう。生まれつきスマホのある世代と無かった世代とのギャップは埋められるのか」「デジタル化やDXに対し、どの程度の知識を持っていなければならぬのかが不安」「50代ではデジタル化・DXに、知識の理解や作業スキルの向上など、ついていくのがやっと」。

ウ DX人材採用

(ア) IT職

現在の職員にデジタル能力が不足しているから、デジタル人材を採用するという声がある。「情報部門に登用している外部人材（IT業界経験者）の状況」を知りたい。「どの自治体でも、技術職としてDX人材をプロパー採用する必要があり、制度化の必要があると強く感じています」「IT人材の不足が叫ばれている昨今、横並びの給与が原則の行政が一定の能力あるエンジニア相当の人材を確保

することは困難になっている。かといって自団体内で育てるということにも前向きではないようだ。ついでには地方自治体で「IT職」というような職種を設けることの効果や影響について研究等して頂けると良いかと思えます」。

(イ) 民間DX人材不足

しかし、より根本的な疑問の声もある。「いつまで経っても本当のDX人材がぜんぜん増えない理由について研究してもらいたいです。日本語を母国語としている限り無理なんじゃないかと思っているんですが、どうでしょうか」。

エ 研修

(ア) 意識啓発研修

「デジタル化によって、現在の業務がどれだけ改善されるかといった基本的な概念を伝える研修が必要だと考えます」「職員に対し研修を実施してほしいです」。

(イ) 継続的フォロー

「デジタル化ありきで進んでおり、窓口対応（現場）の職員のフォロー（研修等）が足りないと感じる」「高齢職員のDXに対する取組みが非常に重い。これに対して意識啓発の研修を取り組んでいることと思うが、受講から受講後の報告書提出が完了すれば、研修前と全く同じ意識に戻ってしまう。これは特定の職員がというのものもあるだろうが、加齢による抵抗感も強いだろう。したがって、意識啓発（スタートアップ）だけでなく、継続確認をするためのプログラムが必要だと感じる（単発ではなく長期、複数回）上役の意識が変わらなければ、全く無意味な取組みと思う」「EBPMが叫ばれて久しいが、ビックデータ等をどう入手するのかがよくわかっていない

ので、どのような手法が身近に存在するのかを知りたい」。

(ウ) 研修の前提

上記の用語問題の延長であるが、研修自体が何であるかが理解できないという声がある。「専門用語が多すぎるため、上記に掲げる研修の前段階が必要。理解できないものは切り捨てたまま、推し進められているように感じる」「Q8の研修名称に専門用語が多くあり、初心者には研修内容が分かりにくい」という声がある。

オ 試験

(ア) 研修成果確認

能力実証や動機付けには試験・検定が必要という声もある。「G検定やDX検定へのチャレンジを通じて職員の知識やスキルを磨くことが人材育成の近道だと思います」「職員間の基礎知識の差が大きいため、デジタル化以前の問題。必要最低限のデジタル系知識を自治体職員の必須能力とし、各自治体へ通知を行い、テストを行って必要最低限の知識を持たない職員に対する教育を行うべき」。

「予算と人手が足りないこと、職員全体の基礎的スキル不足が、DX推進のいちばんの障害になっている。デジタルスキルの習得は、現在個人の自主性に任されてしまっている状態であるが、組織的に全員参加研修（実習を伴うもの）をするか、採用試験において、一定程度以上のデジタルスキルを求めるくらいにしないと、先に進めない」。

(イ) 資格試験

「一般事務職であっても最小限のデジタルスキルを持ってもらわないと、特定の職員に負担が集中する。自治体職員向けの基本的なデジタルリテラシー、知識、スキルをレベリングするような資格試

験を作り、既存人材に一定レベルの資格取得を義務化し、底上げを計ることが不可欠。人材が増えることも見える化ができる。経営層は職員の知識向上なくDXの真の進展はありえないとことを理解してほしい」。

カ 恒常的技能学習（リスキリング）

（ア）陳腐化

デジタル技術の進展は急速だから、職員が能力向上をしても、すぐに陳腐化してしまう。このことは、職員の能力開発への意欲を削ぐ。「デジタル化やDXについて学んだことがAIによってすぐに自動化されるのであれば学んだ時間と労力が無駄になると思う」「2000年ごろまではデジタル技術の習得に積極的であったが、ライン等の普及が始まるころは、ついていけなくなった。高齢者等への対策が必要だと思います」。

（イ）地道

技術進展が急速だとしても地道に前進しなければ、全く能力向上しないので、地道に努力する意欲を示すこともある。「DXにかかるリスキリングの体系的・集中的な研修受講の環境整備促進」、「まずはエクセルを極めるべき」「デジタル化、DX化について、年代等により様々な段階の人たちがいると思いますが、自分にとっては、エクセル、ワード以外にアプリをもっと身近に活用できる知識と意識が必要だと思います」がある。

キ 職場間デジタル・デバインド

デジタル・デバインドは、職員個人間だけではなく、職場間でも生じていると指摘する声がある。「出先機関等の正規職員がいない若しくは少ない部署へのデジタル化の普及の程度」「デジタル人材が

希薄な自治体にもメリットが行き届く DX 化にしてほしいと期待します」「機器やシステム関連の維持管理、更新などにかかる予算や人手について。特に学校のように地理的に小規模で独立した所属では知識や経験の偏りが大きくなりがちだと思います」。

(4) デジタル物的基盤整備

ア 機器

(ア) 端末・回線

「電子車検証が導入されたが、それを確認できる端末の予算がないため端末の整備ができていない。設備整備への予算等の補助があればと思う」「そもそも業務で用いるパソコン等のデジタル機器の性能が低すぎてまともにデジタル化・DX が進むとは思っていない」

「職員が使用している PC のスペックとモニターのサイズ」「デジタル化の際に適切な作業環境が確保されているか。具体的には、充分な大きさのディスプレイが配備されているか。デジタル化を推し進めるに当たり、ディスプレイはまさにデジタルの机上（デスクトップ）だが、私の職場では、小さな画面での作業を強いることになんらの議論もされていない。私見だが、デジタル化を妨げている、紙が減らない要因の一つはチープな作業環境にあると思っている」。

「当市はデジタル化推進係なるものを設置し進めようとしているが、実態は職員分の端末・回線を準備しておらず、出勤時は争奪戦が起きるため、職員は出勤時間を繰り上げ、サービス残業が起きている。個人の時間を削ってでも早めに出勤出来る職員はまだしも、時差出勤や育児時間を取得している職員は出勤時に端末が無い、又は回線不足で繋がらないという状況が頻繁に起きている。デジタル化を推進するのは結構なことだが、まずは端末・回線の整備を行ってからではないか」。

「意識が低い DX 担当部署の底上げ、サーバーの増強・回線の増

強をどのように促せるのか?」「サーバーの保存容量(1名あたり1GB以下)やPCスペックが低すぎて、根本的にデジタル化に向いていない構造になっている問題」「庁内のDXのネットワーク基盤が脆弱でスムーズに接続できる環境の確立がスムーズなDXの導入には、優先課題の第一ではないか、と考えます」「回線強度と回線速度の強化(光ファイバー通信機能の大幅な機能更新)」「せっかくデジタル化しても端末の処理(回線)が遅かったり使いづらかったりして結果あまり時間的にも変わらない可能性もあるのではないか」。

(イ) 窓口機械

「マルチコピー機を各窓口を設置してほしい。現状は市が発行している印鑑登録証がないと市の窓口で印鑑証明書は取得できないため、マイナンバーカードだけ持ってきたお客様に交付ができない」。

イ 運用

(ア) データ管理

「デジタル化に対応するためのそもそもの基盤がないように感じる。市の業務内で共有データのフォルダ整理さえ統一できていない状況で管理職の危機感や認識が薄いと感じている。担当者レベルではここがこうなればという意見を持っている人がいるのに、そもそもそういったことをするための基準等が整備できていないため活用できていない」。

(イ) ソフトの古さ

「本市では、エクセルの古い代替ソフトしか入っていない業務端末を一部で使用している。各自治体に使用ソフトについて調査をし、全国的な動向を教えてほしい」。

ウ 予算措置

これらは予算化の問題だという声がある。「デジタル化・DXを進めるための投資予算が必要な場合でも、具体的な効果が見えないと予算化が難しい面がある」「事業のデジタル化に係る予算要求を行ったところ、不採択になったことがありました。他自治体では広く導入されているシステムではありますが、高額だったためか不採択となり、デジタル化に後れを取っていると感じています。このような調査は昨今広く行われている印象がありますが、デジタル化・DXの推進力を弱める要因として、財政的な側面について掘り下げようとしているものが少ないように感じますので、そのような側面についても検討いただければ幸いです。また、現場の自治体職員としては、デジタル化が進まない影響で職務に取り組む意欲の低下を招いていると感じます。職員の離職にも相関が表れてくるのではないかと危惧しています」。

「業務改善にデジタル機器の導入が必要であっても、予算の承認がされず、DXの推進が出来ない。タブレット端末やスマートフォンの導入に、財政部局が消極的で、事務改善を妨げている」「DX化のためのソフト・ハード整備のための予算額（ディスプレイ配置、サーバー費、システム改修費）」「デジタル化にかかる経費の問題が悩ましい。国からの補助の確約の上での検討になると思う」。

エ その他

「デジタル化で増える電気使用量、及びその補填のための発電方法」「操作や画面の読み取りに困難を抱える視覚障害などを持つ職員（見えづらさを感じる高齢職員も含む）へのUIの改善、アクセシビリティについての配慮の必要性など」。

(5) 同時改革

ア 関連業務

「よりよいDX、デジタル化のためにサービスやシステムを導入する上で、選定方法や決定方法が従来の規定に沿ってしか判断しえない場合には、どんないいサービスも導入されず、職員や利用者双方にとって使いにくいシステム、サービスばかり導入することに繋がり逆効果を生んでいる（幻滅）。デジタル化のためには、デジタルとは直接関係ない組織内の既存の規定や考え方、方法から改めていかないといけないと感じます」。

「窓口業務で様々な申請を受けるが、①住民から紙媒体の申請書を受け付けて、②紙媒体の申請書の確認、③データの入力、④そのデータの入力内容の確認、を行っているが、紙媒体とデータが混在することで、無駄な手間が多くあるように感じる。この問題をいつか改善できるとよい」。

イ 出納・人事・文書

「今後もデジタル化は進めていかなければならないと思いますが、旧来の財務システムが今のご時世に合っていないように思います。数百円を支払うために学校が窓口に来たり等、お金の面でのDXが必要に感じます」「電子マネー等での支払い方法を全庁共通で導入してほしい」。

「また、出勤簿はいまだにハンコを使っており、年休や時間外の管理も紙とハンコでしている。こういった、基本的なことを改善することもできない現実に目を向けてほしい」「職員（福利厚生など）へのデジタル化が遅れている。いまだに出勤簿を押印したり、休日に入庁するのに宿直で氏名を手書きする。時間外勤務も手書きかタイムカード。まったく昭和の時代から変わっていない」。

「市民にとって便利になっても、職員の事務が変わっていない」。

電子申請をしても、保管は紙でということで申請書を印刷するなど。やるなら職員側の電子保管まで含めて検討すべき。抜本的なシステム改修や事務の変更が必要だと思う。システムもそこまで追いついていない」。

「デジタル社会における地方公務員制度について（職員の働き方改革、ワークライフバランス向上に取り組む上で、地方公務員制度や、制度を踏まえた服務規程等が、デジタルを活用した人的リソースの有効活用の障壁となっているのではと思う）」。

（6）守旧文化

ア 踏襲主義

同時改革を困難にするのが、変化への抵抗が強い職員文化だという声がある。「公務員の文化・慣習・法制度がデジタル化・DXの壁になっていると感じます」「当組織において、なかなかDXが進みません。新システムの導入を検討すると、既存の事務作業を前提に導入しようとするため、新しいシステムを導入しようとしても、一定の勢力に邪魔をされうまくいきません。システムに合わせて事務作業を変更していくことがDX導入の近道のような気がするのですが、どうしても『踏襲主義』が邪魔をして進めることができない。『このままだと大変だけど、今までこうやってきたし、やり方を変えてまで変更する必要ないよね』という職場に蔓延している雰囲気は本当に邪魔をしています。うまくいえませんが、このような『踏襲主義』とか『ことなかれ主義』のようなものを無くしていかなければデジタル化・DX化は進んでいかないと思うのです。愚痴でした」。

「業務用PCがデスクトップすぎて会議をするにも全て紙資料を使う文化が定着しすぎている。Web会議も消極的で効率が悪い。新しいことに取り組まない文化が根付きすぎていてやらないことが正しい様な雰囲気が強い。意識を根底から覆して貰えるような取組に

期待したい」。

「年長者のシステム（あるいは手法を変えること）に対する抵抗が強すぎる」「現実には、目先の仕事の処理にはデジタル化やDXは面倒だと言って敬遠する職員が大半に見える」。

イ 不学嫌進

「ただの愚痴にお付き合いください。基幹システムこそRPAやAIの導入を推進することで業務時間を削減できるのに、対応していない古いソフトウェアを使っている場合がある。新しいソフトウェアの導入には予算が必要だが、それを確保するだけの根拠もなく、八方塞がりの現状。料金の納付書の発行もいまだに一件ずつ手入力で行っているのは非効率的すぎるし、職員の時間や給料がもったいない。せっかくチャットアプリやクラウドアプリを導入しても利用しようとチャレンジする職員が少なく、もったいない。アプリ導入後、職員全体が慣れるまではメール禁止とかExcel照会回答禁止とか、それくらいの改革をしなければ、そもそも新たな学びを嫌う公務員のデジタルリテラシーは向上しない。ITパスポートなど、各種資格保持者には手当等の優遇措置を与えるのでも良いと思う。とにかく、根本的な問題として公務員は新たな学びをせず進化を嫌う人種であることを理解してもらった方がよい。いくら法律やアプリ等のハードを揃えても、利用する人間がいないのでは意味がない。その上で、研修受講者や有資格者には手当支給などのメリットを提示して自発的な勉強をするキッカケを与えてほしい。クラウド、チャット、RPA、便利なものはどんどん使っていき、生産的な仕事に集中したい。また選挙応援と同じ感覚で、庁内にて副業的に他業務を自由に募集応募できる仕組みなど、なんらか刺激を与えたほうがよい。だから、なんとか『公務員よ、いい加減に勉強しろ！今までのツケが回ってきてるぞ！』とわたしたちのお尻をたたいて

ください」。

ウ マインドセット

「デジタル化・DXの有無にかかわらず、職員が前向きに・主体的に・積極的に自身の業務を進めるとともに継続的改善・改革に挑めるマインドセットが重要であると考えます。これがないといくらデジタル化だDX推進だといっても『使うシステムが変わっただけ』で単発の打ち上げ花火に終わってしまいます」。

3 DXと移行管理

(1) 移行手法

DXに向けて変化するための具体的手法を求める声がある。「DX化を進める為の有効な手順」「業務改善の見える化の導入スキーム」「末端の職員まで自治体のデジタル化・DX普及促進が安易にできる方法」「研修等で知識をインプットしても、実際にDXを業務に落とし込むアウトプットが難しいと感じている」「システムとして過去の形式に捕らわれず直感的に利用しやすいものにするよう努力すべきであると思う」「また、捨てるべき業務を捨てなければならないと感じる。それが難しい」「DXを進めることによる効果についての客観的なデータが無い中で推進を行っていると感じている。明確な目標や数値の設定、その管理といった観点での業務に自治体は慣れていないので、指標や効果については明確にわかるようにしてもらえると助かります」。

(2) 追加費用

ア 過渡的追加費用

DXへの移行時には「過渡期の事務量の増加」があるという声がある

ある。「最初は苦勞するもの、若いうちの苦勞は買ってでもしろという、他人が楽そうにしているのが許せないといった感情がDXのみならず日本全体に蔓延しており、意識改革が急務だと感じる」「実際にシステムを利用することで、従来よりも業務処理に時間がかかってしまっている事実もある。ただし、これはシステムを利用することが定着すれば解決すると思う。定着にもものすごく時間がかかりそう」。

イ 全体費用

追加費用は過渡的ならば、「DX・デジタル化への対応にかかる業務量や事務作業の増加がいつ頃に解消されそうか」という声が生じる。そのうえで、「新たな仕組みを導入するということは、通常業務に加えてデジタル化への対応という大きな負担の上積みを強いられるわけですから、やるからには行政、市民の両者にとって確かなメリットが得られるデジタル化であって欲しいと思います」という声がある。

(3) 移行資源不足

ア 移行費用と移行資源の比較

移行費用がかかるとして、それを賄う資源が不足しているという声がある。「デジタル化・DXを進めるマンパワーが全く足りない」「人員不足への対応」「自治体現場が疲弊しており、デジタル化に取り組む余力とメリットがない（業務を効率化しても人員削減が別業務への対応を求められるため）ことを、自治体上層部や世間が認識していないことが問題。行政がいまだに無駄なことばかりしているといった間違ったイメージが先行していることも問題だと思う」「デジタル化を進めたいが、自分の仕事で手一杯」「各自治体がデジタル化に対する予算措置をどれだけ積極的に行っているのか」「税

システムの標準化を円滑に進める方法、そのためのマンパワーの確保」である。

イ 守旧文化・部署間関係との関連

移行資源不足は、部署間関係と守旧文化から発生するという声がある。「担当職員は DX の推進の必要性を強く感じていても、過去の慣習等からなかなか提案を受け入れられず、DX 推進をするための予算や人員も割り当てられず、DX が進まないと感じています」。

(4) 移行速度

ア 迅速論

迅速な移行を望む声がある。「組織内におけるデジタル化及び DX の重要度、優先度を更に高める必要があると思う」「書類や事務文書決裁、紙媒体の電子化など始められることはたくさんあるのに、何も進んでいない、進めていない」「自治体のデジタル化は、数十年単位で遅れており、早急なデジタル化が必要と思います」「段階的ではなく一気に DX 化し、問答無用で進められる（かつ取りこぼした職員・住民が発生しないような救済措置も設ける）ことが可能な手法を検討してほしい」。

イ 拙速論

拙速を戒める声もある。「導入を急ぐことは大事ですが、導入による効果や波及する業務への影響の精査・連絡調整、本番移行前の検証体制、導入後の維持管理はどうなるか、本当に必要な導入か否かなど、多方面に渡り十分に検討を重ねたり、加えて、システムエラー対応も含めた職員のスキル育成・向上など、課題は多く見受けられると思います」「デジタル化って本当にそんなに急いでやることですか？（移行・維持にかかるコスト、全職員と住民の理解及び

習得までの時間等不安がたくさん)」「急ぎすぎて検討が十分にされていないまま進んでいる気がする。きちんと検討してほしい」。

ウ 「改善」と「見切り発車」

見せかけの「改善」と「見切り発車」への懸念の声がある。「これまでのこの手の『改善』実績からすると、『デジタル化・DXをすること』や、『これまでの仕組みを何か変化させること』が目的になっており、現場のニーズに応えることを念頭に置いていないため、大多数が望まない形でトップダウン式に導入されてしまったり、担当者の調整に時間をとられ現場が試行できる時間がほとんど与えられないまま見切り発車で運用が始まったりすることで、問題解決に寄与しないばかりか、却って余計な負担が増えることが懸念される」。

「デジタル化やDXの取組みについては、見切り発車的な部分が多いように感じます。今までの事務処理のルールをどのように変化(廃止)するのか明確でなかったりしているため混乱を招いている状況であり、結果として無駄な労力を費やし業務量が増していると思われます」。

「特に『うちの課はDXを実施している』という名のもとに見切り発進することにより、後々様々な問題を抱えて、最終的にシステム費と人件費の無駄遣いで使えないものが生まれることだけは避けなければならないと思います」。

(5) デジタル・アナログ並行状態

ア 懸念論(二重業務負担論)

デジタル・アナログ並行状態を懸念する声がある。「完全デジタル化しているように見えて、アナログ文化が残っていることによる二重化が顕著となっており、これが業務を倍増させている。完全にデジタル化することができれば、様々な部分で効果的になってくる

と考える」。

「現在、デジタルとアナログが2重になっており、業務も費用も倉庫も2倍になっている状況であるが、これが、どのようにどの時期から本格的に業務量等が1以下になっていくのか、見通しがあるのかないのか?」「DXを進めるにあたり、今までのやり方とデジタルなやり方が混在する状態が最も業務負荷が高くなると思っています」「日々の業務+デジタル化が求められているため、現場の職員は疲弊している」。

「現在はデジタル過渡期であるため、AI-RPAもその一つであるが、アナログ(紙)をデジタル化する方法(OCR等)に関する基本的な知識が職員に必要なになっている。・・・が、職員はそれぞれアナログかデジタルのどちらかを得意としており、このデジタル過渡期に対応できる人材が不足していると感じている」。

イ 一律移行論

その観点から一律デジタル移行を求める声がある。「現状のデジタル化推進の状況はアナログを残しつつの業務になっており効率化が進んだとは思えない。全員が移行していい考えや無駄になり得る業務を削る努力を全力で推進してこそなし得る課題だと思います」

「デジタルを扱えない方々の声を優先している限り永久にデジタル化は不可能だと思います。どこかの段階でアナログを廃止して完全デジタルに移行する必要があると思いますが、他自治体や市民の方々がどうお考えなのか気になります。デジタルとアナログの両立は、人員が不足するので不可能です」。

また、部分的DX化の進展が全体的DX化への足枷となるという不安の声もある。「DX化できる業務から導入したことで、後々全体のDX化により、当初導入したものが無駄又は支障になるかもしれないという不安を払しょくできる情報がほしいです」。

ウ デジタル増殖論

デジタルとアナログの並行だけでなく、デジタルとデジタルも複数並立状態になっていることを指摘する声もある。「増え続ける情報システムに対して、一つの事象につきシステムごとに複数回入力を行うことで、現在業務量が多くかつ入力ミスも増えています。インプットのインターフェイスを共通化しリレーショナルな管理ができるような、表面上ではないDXに期待しています」。

エ 並立状態前提論

(ア) 両立論

並立状態を前提とする両立への声もある。「既存技術との共存・併用について検討したい」「デジタル化・DXを推進すべきと思うが、現在の手法との両立期間が必ず必要となり、一時的に業務量等が増加する不安が払しょくできない。そこをどのように解決・改善するかや、一時的な期間をどの程度設定するかなどの検討が必要と考える」。

「どれだけデジタル化を進めたとしても、デジタルとアナログを両立させなければならないのであれば、最初からそれを効率よくできるような取組みや手法を考えるべきではないかと思う。個人的な経験として、100%デジタルだったらどれだけ楽か、と言う業務もやはりそういう訳にはいかず、ジレンマを感じたことがある」。

(イ) 業務切り分け

業務によっては、全てはデジタル化すべきでないという声がある。「本当にパソコンが必要な業務との切り分けが必要。ひたすらPDFを作る官庁のような仕事なら無駄」。

(6) 遡及問題

移行管理は過去の蓄積データ・資料との関係でも声として上がっている。「未来への DX だけでなく、過去のデータの本当のデジタル化を行う必要があると感じています。過去の書類に対してスキャンし画像保存してデータ化と現状なっていますが検索や二次利用ができないので、もったいないと感じています。しかしながら、過去のデータをデジタルに変換することは、膨大な時間と労力が必要で、手が出せません」「既存業務のデジタル化についてはとても魅力を感じるが、最初のハードル（コストが高い等）が高く動きづらい（古い文書を電子媒体で保存する等）」「役所で保有してる資料のデジタル化と検索できる紐づけをきちんとすることなしに自治体のデジタル化はあり得ないと思う」。

4 DX と住民

(1) 住民に対する説明責任

自治体は、DX に関しても、まず住民に対する説明責任があるという声がある。「自治体業務には住民に寄り添ってデジタル化しなくてはならない業務系統と自治体（公共物管理者）として法に基づいて管理している範囲を明確にして示すためのデジタル化をすべき系統とがあり、デジタル化により自治体ができること、管理しているところを対外的に「見える化」することが必要である。「自治体のデジタル化は自治体ができることを明確化して住民と共有していくことだと思う。自治体はここまでしかできないからあとは自己責任、自助努力でお願いしますというのをはっきりさせることなのだと考えている」。

さらに、「職場内のデジタルディバイドが解消していかないと、住民に対しても説明責任が果たせない」。

(2) 住民ニーズ

ア ニーズの把握

現状はニーズが掴めていない、それゆえ、ニーズを掴みたいという声がある。「デジタル化・DXに関する住民ニーズのつかみ方（自治体で共通の事業があるため、他の自治体の住民ニーズのつかみ方の取組みを知ることができたらと思いました）」「住民の意識の変化と方向性について」「オンライン申請の実装ばかり急いで、申請のしやすさ（申請フォームへのアクセスしやすさ、回答項目のわかりやすさや手軽さなど）まで考えられておらず、結局お金だけかけて使われないものが出来上がっている」。

イ ニーズの不在

そもそも、住民にはニーズがないという声もある。「DXについては、ごく一部の市民以外は求めている、というより忌避されていると思います。人は変わりたがりません。」「（住民サービスの視点から）100% デジタルという未来はこの先当分来ないと考えている。平等と言う観点から自治体はデジタルだけではなく、紙媒体などのアナログでしか対応できない方にどう寄り添っていくかという課題が付いて回る。」「地元（お年寄りを中心に）からのある種の拒絶反応や頭ごなしの否定が一定数見受けられるので、どうすれば電子申請等を活用できるようになるか」「高齢化社会においてデジタル化・DXは馴染むものなのか？従来のやり方も残さなければならぬのであれば、職員の手間が増えるだけでも思える」。

ウ ニーズの創出

行政が住民ニーズを掘り起こすという声もある。「住民のDXに関する意識向上手法」「分野ごとのDX手法の紹介、全国共通の業務標準化の仕組みづくり、住民ニーズの掘り起こし」「行政のDX

がどれだけ住民へ恩恵があるのかその広報。」「公務における（特に住民手続きに係る）デジタル化は従来のアナログな手続を残した上で行うことが多いため、なかなか効率化に繋がらない。市民の意識啓発も必要と考える」。しかし、「それを突破するためには多大な労力が必要です」「農業に従事される市民から申請を受ける業務であるが、市民がまったくデジタル化などに興味がない。このような場合でもデジタル化を進められるような事例はあるのでしょうか」。

エ ニーズの差異（多様性）

「一口に住民といっても様々すぎて、イメージができない。子育て世代やそれ以下であればデジタル化ニーズは高いと思うが、高齢者はデジタルニーズがないように思う。もちろん、DX と高齢者との親和性はある程度あることはわかるが、それに関しては、労力の増加も予想される」。

(3) 住民デジタル能力～デジタル・デバイド論～

DX 化とは、サービスの受け手である住民に、一定の能力を要求する。そこからデジタル・デバイド論が登場する。能力のなさがニーズ（＝デバイド対策又はアナログ並立）を構成するとも言えるし、能力のなさがニーズの不在を意味するともいえる。自治体職員は、潜在的に全ての住民を悉皆的に相手にする関係で、住民のなかのデジタル・デバイドに敏感のようである。一部の先進的な技能者のみと向き合えば済む、新技術導入時の先発自治体の状態ではない。なお、デジタル・デバイドは、住民・職員に共通する指摘でもある。「世代によるデジタルデバイドを強く感じている」「デジタル化を拒絶する市民、職員をどう扱うか」との声がある。

ア 懸念

「デジタル化したことでどれだけの高齢者が情報から取り残されてしまうのかについて」「住民のなかでも職員のなかでもデジタルデバインドが広がっている。誰一人取りこぼさないことが必要とされる自治体において、格差を産み出すような事業はどうなのか、疑問がある」。

そこから、デジタル化は行政内部優先の声もある。「自治体は、すべての市民が対応できる方法を用いる必要があり、現在の高齢者にスマートフォンやPCからの申請等を強要することは不可能である。については、まずは市民相手のDXではなく、庁内のシステム改良、導入により、庁内の事務作業の削減を図ることが現実的と考える」。

イ 対策～デジタル・アナログ並立状態～

「時代はDX化に進んでいくため取り残されていく住民が出てくる事も考えてほしい。慎重に、かつ取りこぼしの住民が出ないようDX化を進めていただきたい」「高齢者を中心としたデジタル弱者に対する支援など、格差を埋めるような対策が求められていると思う」「住民はデジタル化に対しての格差がある。・高齢者や貧困者に情報を広めるためにはデジタル化だけでは不十分。・アナログな住民を吸い上げる工夫が必要。・高齢者にとってはスマホの起動すら複雑と考える人が多い」「住民その他、自治体のデジタル化・DXにアクセスすることが困難な方や、そもそもこれ等を希望しない方々に対する説明やフォローについて、お考えになっていますか？全ての高齢者がこれに当たるとは言いませんが、一定数以上デジタル化に拒否反応を示す方々も存在します」「DXに対する住民の意向。デジタル・デバインド市民への対応」「うちの地域は4割が高齢者なのでデジタル化しても難民が多く、あまり効果が得られないのではと思ってしまう。市民が平等にサービスを受けられるのが心配」。

そのため、「デジタル格差のため住民サービスのデジタル一本化が当面できない問題」が不可避とされる。「誰一人取り残さない、高齢者に対する、デジタル化・DXへの対応」「市民サービスに関する業務のデジタル化・DXについて、住民の一部でもついていくのが難しい状況が生じているのであれば、従来の対応も残さざるを得ないことが想定され、業務量の改善がどこまで進むのか不透明な点がある」。

このような声があるがゆえに、「情報弱者を置いてきぼりにしないことを意識付けする研修」という声もある。

ウ デジタル化を前提にした支援

「DXが進んで行くことで取り残される住民はどのような人たちか。その人たちに対する支援のあり方など」「市民（特に高齢者等）が行政サービスのデジタル化に順応していただけるか・・・」。

「デジタル技術は日々変化しており、システム等も数年単位で一新されるが、高齢者等、システムの移り変わりへの対応が難しい市民の切り捨てにならないか。また、そのサポートをどうするか。さらには、サポートにかかる経費を考えた際、デジタル化が不要である業務の検討（デジタルは道具であり、アナログで廉価に同じ結果が得られるのであれば、デジタル化をする必要性はない）」。

エ 社会経済的デバイド

デジタル・デバイドは、住民のデジタル技能の習熟に起因するだけではない。「高価な機器を所持しなくても良くて、複雑でなく情報を広められるような手法が必要と考えます」「貧困者に情報を広めるためにはデジタル化だけでは不十分」「貧困者にとって機器は高価である」「貧困世帯や高齢者のみ世帯、携帯電話不感エリアのデジタルデバイド対策」。

オ 時間進展

時間の進展による影響に関する声もある。「技術の進化は速く、今は問題ない世代でも高齢者になったときについていけないかもしれない。ついていけるような進め方、手法を考えていただきたい」

「高齢者はデジタルツールを使えない、といわれて久しい。今の60代はガラケーやWindows95が出始めた頃の働き盛り30~40代であり、本当にそうなのだろうか、今の高齢者も十分デジタルツールを使えるのではないかと思っている。データでこの辺の裏付けができると、自治体の鉛のように重たい腰も上がるのではないかとと思っている」。

カ 住民との協力

自治体は住民と近接しており、デジタル化においても住民(団体)との協力に関して、「地域住民の理解・協力」「自治会の方が理解しやすい取組み」という声がある。

「地域ボランティアは高齢化が進み、十年前と同じ顔ぶれが多い。保守的で変化を好まないが自治体への協力意識がとても高い。団塊の世代以下の高齢者は、自治体のデジタル化・DXには興味が高く、行政サービスの効率化には興味があるが地域ボランティアには興味が薄い世代である。また、後期高齢者世代は、電子マネーの利用が難しく、電子マネーを活用した行政サービスの恩恵が受けられないとの声もあった。また、無料wi-fiの普及を進めるなど低所得者や高齢者がデジタル化・DXのサービスを十分活用できる環境を整える必要がある。特に、IT弱者を切り捨てず上手に事を運べば、高齢者の見守り等やこれからの自治活動の便利ツールになると思います」。

5 DX と自治体組織

(1) 自治体内階層制

ア 指揮命令

(ア) トップの意向

「デジタル技術の理解のあるトップが最も必要」「現場職員の改善意欲をつぶさないための上司の理解も必要であり、改善意識のない職員に意識付けするためにも、DXの推進にはある程度トップダウンが必要と感じている。そのための効果的な方法についての情報を共有いただけたらありがたいと思います」。

(イ) 組織的強制

「この数年、人間の意識はそう簡単には変わることがないと痛感しているため、今後、職場（上司）の理解を得られることはないだろうと考えている。強制されないと動かない職員が多数いるため、DXないしは業務改善を推進するのであれば、強制するほかないと思う」「自治体はデジタル化等に関しては遅れていると思うので、多少強引にでもすすめるべきだと思う」「職員全員へのデジタル知識の強制を感じる」。

イ 上意下達の弊害

(ア) 弊害

「窓口業務が必須である部署を除き、大方の部署ではテレワークがおそらく可能であると思うのに、なかなか実現しない。本市としては、テレワークの実証実験を市幹部職においてのみ行ったことに起因するのではないかと考える。普段から実務を行う現場職員が対象に入っていない中で行う実証実験に、何の意味があるのかわからない。幹部レベルで行った実証実験の結果をもとに導入したシステ

ムが、現場ですこぶる不評である現実があるので、実証実験を年功序列で行う慣習をやめることがDX化よりも先決であると考え。そこを含めてのDXマインドというのであれば、きわめて積極的に推進したいと思う。

「これまでのこの手の『改善』実績からすると、『デジタル化・DXをすること』や、『これまでの仕組みを何か変化させること』が目的になっており、現場のニーズに応えることを念頭に置いていないため、大多数が望まない形でトップダウン式に導入されてしまったり」という声がある。

(イ) 分散型自律組織

DAO (Decentralized Autonomous Organization : 分散型自律組織) への関心もあり、「貴センターにDAOの行政システム等への活用方法を研究して欲しい」という声もあった。

ウ 管理職層

(ア) 意識

「政策を決定、推進する人達がそもそもデジタル化、DX化を良いと思っていないように見える。そこが1番の課題だと思う」「職員に啓発・啓蒙していただくだけではなく、担当業務の遂行を承認し、改善・改革を後押しし、責任 (responsibility) を全うする経営層・上層部・組織全体の意思・行動も必要であり、ボトムアップ・トップダウンの相互作用による行動⇔承認の善循環が肝要です」「忌避感を持っている職員が管理職に多いため、説明に多大な時間を要する」。

管理職の意識を変えるための方策についての声もある。「DXを推し進める上でひとつの弊害になると思われるのが、業務を管轄する管理職世代の一部にデジタルへのアレルギーがある方がいらっ

しやることかと想定します。分かりやすい説明やDXの成功例のシェア等を通じて、推進のハードルを少しでも下げることが必要かと考えます」「財政が豊かでなく、田舎で今後働き手が減少する見込みの強い自治体こそDXの推進が急務であると考えているが、容易に想像されるとおり、そういった自治体こそ、そもそも推進する部署への人的配置等が弱いなど導入に積極性がない状況がある。これはデジタル分野の重要性についての上層部の認識不足に起因しているのではと考えるが、この論点について自治体の経営側に働きかける強い動きが欲しい」。

(イ) 能力

「トップや上位者が掛け声だけでなく、自らも運用できるほどになってもらわないと進まない」「管理職や年配の職員において、情報関係の用語そのものを知らなかったり、それゆえか学ぼうとする意識すらないことがハッキリと見てとれる人が多い。当市は、ボトムアップ式的意思決定の事例は多くないと考えており、その層の意識改革がなされなければ、デジタル化の推進は遠い未来のことになるように思う」「上位の管理職の方々が、理解した上で導入できるのか、導入したとしても、紙や対面といったアナログ対応しかできない様な気がする」「上司がDXに無知であるためレクに時間かかる」。

(2) 自治体部署間関係

役所内には様々な部署がある。役所は、一般に全庁を相手にする管理部門と、個別業務を担って対外作用を行う所管部門がある。前者のなかには、財務、人事、企画などがあるが、情報システム系(情報化・DX担当部署)もその一種であろう。後者には、福祉、土木、教育、市民、税務などいろいろな部署がある。DXといってもそれ

それぞれの部署から見える風景は異なる。

ア DX 担当課

「仕様につき相談できるデジタル系の課も、一般職の職員数人と外部の CIO 補佐監一人で運営されており、……システムの最適化・DX 化に本気で取り組むには非常に心もとない体制です」「全庁的な情報システムのルールが妨げになって、DX の推進が出来ない」「HP 内の検索もしてくれないチャットボットを HP に入れただけで、AI と言ってしまふ恥ずかしい DX 担当部局に現時点での AI とは何かを教えない」「DX 担当はテレワークなど在宅勤務で上手くやり取りができないことが多い」「DX 推進の課はいろいろ考えてくれているようだが、その熱意や、実際にどうしたらよいか、といった部分が原課までおいてこないため、具体的にどう良くなるのか・何を改善するのか・どういった手法があるのか、が伝わってこない。それにより、職場全体・上司達も『なんだか大変そう』『原課の負担が増える』等の意見により積極的になっていないのが実情」。

「情報システム部門と事業課の庁内協働がうまくいっていないため、組織マネジメントの観点からどのようなプロジェクト体制を組むのがよいか、モデルやパターンを示し、各自治体のプロジェクトスタート前の検討に役立つ情報が欲しい」「デジタル化を推し進めるのはいいと思いますが、デジタル化を推進している部署と他の部署が連携をとっているか疑問です」「（*筆者注：消防部門職員として）押印を廃止しないことや電子申請を導入しない理由を担当部署に問い合わせても、消防庁の方針など関係ないと言われた」。

イ 他管理系担当課

法規・人事・財務に関する声がある。「情報保護の観点からシステムを監査する法規担当の課からはシステムの利便性を著しく損な

う前時代的なセキュリティ対策を押し付けられる現状」「人事がとて DX に注力しているとは思えない」「職員の出勤表をシステム導入して管理できるようにしたのに、まだエクセルでの勤務時間記入を別で求めたり、出張旅費申請をシステム上で行っているのに、紙の申請も求めたりと単純に業務が 2 倍になっていることも多々あります。例えば旅費申請に関しては、課内の電子決裁ルートだけでなく他部署にまたがる決裁ルートを作成するだけで事足りると感じます」「一例を上げれば、電子請求書の受領すら一切認めない環境があり、その理由が『紙じゃないから』で何も進まない。こうした状況を改善するためのエネルギーがもったいなくて先に進まない」。

ウ 各所管課

(ア) 所管課対応

「所属によってデジタル関係そのものに関する情報格差が酷く、職員へ十分な周知や認知がされないままに DX 化を進められ」る。

「数年で所属が変わる自治体ならではの問題なのかもしれないですが、担当者が必要な情報・知識を持っていないことが多いのも問題だと思いました。DX 化の推進は必要なことだとは思いますが、一部だけで急激に進められることのデメリットが大きすぎるなと思います」「当市は担当課にデジタル化を任せるスタイルです。デジタル推進課等が主体的に進める自治体とでは、どちらの取組みが市民の利便性を含めうまくいっているのでしょうか」。

(イ) 全庁連携

「庁内のデジタル化の推進について、部分的に仕事の押し付け合いがあり、協力体制がない側面がある」「あとせっかくやるのであれば情報があちこちにあるのではなく、一本化できるようなシステムに仕上げられたら全員が納得してそこに向かえるんじゃないかと

考えます。困難なのは重々承知していますが・・・」「各課のデータを突合できれば他課でもスムーズにできる業務もあるにも関わらず、各課バラバラでデータ管理を行っているため効率が悪い。DXを活用すればスムーズな業務を行なえると思う」「営繕・公共施設の維持保全として共有すべきデータベース」。

(3) 自治体と事業者

ア デジタル事業者依存

(ア) 費用増加

デジタル事業者への不信の声はある。「一部のベンダーのさじ加減で決まってしまうDXの状況を打破できるのか」「そうしたこと(* 筆者注：職場内のデジタル・デバイド)が『コンサル、ベンダーの言いなり化』を招き、上手くいかない要因となる。そして、多額の予算が費消され、効率化のために取り入れたことが『失敗』と判断される」「自治体が安易に、既存の大手企業のシステムを最適化することなく利用することによる事務作業の増加。また、保守サービス等を外部に依存することによる費用の増加(他社に依頼ができない、などの理由で言われた価格で契約するしかないなど)」。

(イ) 連携の必要性

連携を求める声もある。「デジタル化・DXの推進は自治体の自力だけでは無理で、外部との連携が必要だと考える」「トラステクノ社のロゴフォームの全自治体導入(ガバメントクラウド化)」「建設部門のデジタル化は内部業務のデジタル化というよりも、業者と連携してBIM・CIMを活用していくなど、外部との連携が多いと考えますが、懸念事項として①地方自治体レベルの工事では受注者に高度なシステムの導入を求めることが難しい、②自治体職員自身がBIM・CIMに触れる機会が無く活用方法が分からない、という

ことが挙げられると思います。今後、BIM・CIMに法令を遵守できているかどうかのチェックを行えるAIのようなものが搭載されれば、建設業や申請処理部門の人員が大幅に削減でき、人的ミスも減ると予想されますが、それまでの期間のBIM・CIMの活用やその他ICTの活用について先進事例や知見があれば広くご紹介いただけると嬉しいです」「建築業界のDXやデジタル化は民間では進んでいるが役所内では用語も知らない職員がいるため、役所全体で取り組む必要がある」。

(ウ) システム開発・発注

システム開発・発注の改善への声がある。「そもそもシステム業者も抜本的に開発しようという意識がないのでは？金額も高く、導入できない」「システムを構築すればするほどかかるコストの低減、行政での統一的システムの開発による操作パフォーマンスとコストパフォーマンスの向上、システムが複雑化した際の操作スピードの向上及びインターフェイスの簡素化（飲食業界における注文用タブレットのような直感的操作感で使えるインターフェイスの開発）」。

「業者からのシステム等の提案は玉石混交状態で、所属自治体や業務に最適なシステムを選択するのに躊躇する。最適なシステムを導入するための支援（助言）があればと考える」。「本当に使いやすいシステム開発をするためのUIについて（システムの基本構造も含めて）」「自治体の職員主導によるシステム開発の必要性」「職員開発システムのメリデメと今後の利活用方針について」という声もある。

「入札制度のデメリットについて言及をお願いしたいです。民間事業者は独自の価値、ノウハウや技術で差別化しているのに、仕様書上同じものとして入札により金額だけで調達する仕組みはDX化を阻害する要因ではないかと考えています。唯一のものは唯一のも

のとして認め、それを自治体が目利きして契約できるようにすべきではないかと思っています。検討のキーワードになれば幸いです」。

イ 一般事業者

「事業所（特に中小企業）のデジタル化が進む方法が知りたい。現状ではメールチェックが月に1～2回という事業所もある」。

(4) 自治体間関係

自治体間関係に関する声は、後述する国との関係や、情報収集とも関わっている。「渋谷区のICT改革ノウハウを他市区町村に共有してほしい」「自治体業務の大半はどこ自治体でも同様の事務処理をしているため、各自治体が共通で活用できるような具体的な業務に対するDXの提案をしてほしい」「市町村単位でのデジタル化の広域化」「内部事務については、都道府県との協力分担体制、制度的に保障された財源措置」。

6 DXに関する自治体と国の関係

(1) 国主導への期待

ア 指導性

「人員削減で業務に追われる中で、職員にデジタル化を推進させるのは無理があります。国からの働きかけと、専門業者の協力あって初めてできることだと思います」「どの自治体にも、DX推進に意義を見出せない、ネガティブな思考の職員が存在するのは現実であり、仕方がない面もある。国等中央部より、日本全体として取り組まなければ、生き残れないといった発信を強化していただき、取り組む事がむしろ普通といった状況が作り上げられて欲しいと感じて

いる」「国が本気になって DX を進めようとしていることが感じられない」「ある程度の強制力をもって上から言われないと DX 等の取組みは進展しないように思う」「国主導でのデジタル化・DX について」という声がある。

イ 統一化・一元化

「市などの自治体ごとにすべきことと、国や都道府県で共通で行うべきことを整理し、自治体ごとに共通の課題であれば、システムの共同調達等を行い、できるだけ無駄を省けるような業務を増やせるよう検討を進めていただきたいです」「中途半端な DX 化は事務作業がおかしくなるだけの無駄遣いなので、前例踏襲型の役所のデジタル化にはモデルを示して右へ倣えで統一規格で広めていくのがよいのかもしれませんが」「戸籍、住民票、課税など、どこの自治体でも同じものは窓口含め国で一元化した方が効率が良いと思う」「経理・納税等の基本的な手続きは全国の自治体で行っているにも関わらず、各々の自治体でやり方が異なっている」「特色的・独自の事業以外は、全自治体で共有すべきと考える」「全国的な統一した展開」「データ連携のための標準化」「システム等全国一律にしていることが望まれる」という声がある。

ウ 配布

「共通の事務にあつては、全国で利用できるシステムの開発を国が行ってはどうか」「国民ひとりひとりに、タブレットと電話番号、マイナンバーを配布する。インターネットも、個人を特定する」「デジタル上、氏名で使用できる漢字の標準化に踏み込むこと」「法律で定められた行政への申請、変更等の様式などは全国の市町村で統一したフォームを作って、頒布してもらいたい。また、手続きに際しての市民からの問い合わせに回答してくれるチャット GPT のよ

うなものも全国の市町村に頒布してもらいたい」「法律で規定する許認可、届出などは国が一律でシステムを作るべき。基礎自治体には運営費の請求をしても良いと思う」。

(2) 国への要望

広い意味では、「デジタル化が、地方行政の益となるような施策を出してほしい」という声である。

ア 法制整備

「国がDXを理解していないのに自治体の仕事を変えられるはずがない。住民票や戸籍、登記簿という物理前提の立証の上に世の中を成り立たせている現状から、全ての法律根拠における事実と存在の立証を最もシンプルな形態でデジタルに置くことを目指さなければ何も変わらない。現状は昭和の時代の発想延長でデジタル化を進めているにすぎない。せめて全ての生活手続きと自治体の仕事がスマホかタブレットで完結することを早急に実現してほしい」「法律を変更しないと着手できないものが山ほどある」。

「単にシステムを導入すれば済むだけではなく、関連の法令や規則についての整合性を取りながらDX化を検討していく必要があります。そのあたりを先進事例など、情報を共有できる機会があると大変助かる場所であると思います」「現行法制、規則がデジタル化を阻害している又はそれらがデジタル化に適合しないことについての網羅的な調査研究」「データの取得や活用の際の法制度上の障壁（個人情報保護等）」という声がある。

イ 財源問題

「予算の確保」「自治体のデジタル化については、本来は国が主導の上、十分な補助金を出すべきだと思う」「デジタル化には高額

な費用がかかるため、デジタル化を推進するための国の補助金や交付金を継続して欲しい」。

ウ 慣例改善

「国や県の慣例がデジタル化を妨げているように感じます。一例ですが、マイナンバーカードの普及により、住所異動時には転出証明書を省略した住基ネットワークを活用した手続きが主流になりつつありますが、職務上移転の多い自衛隊員及び警察官からは、職場からの指定とのことで未だに紙の証明書の発行を求められます。自衛隊や県警側から住基ネットワークを活用した住所異動を推進していただきたいです」。

「市・県・国と一気通貫したシステム構築について何卒ご検討ください。窓口で市民から要望を聞き取り、国・県へ申請するに際し、短い期間で大量の紙出力を求められるケースがまだまだあり、業務量増大・慢性的残業のもとになっています」。

エ 国主導への懸念

「また、国が現場の業務を十分把握しないまま開発を進めようとしたシステムに、自治体が乗れない（不要な書類を作成することが業務主流となり、必要な業務に手が回らなくなる公算が高い）などの問題もあるように思います。自治体の現状を認識し、スピードだけを重視したお粗末なものではなく、DX化による業務効率の向上やコスト減が真に図れるよう、必要なすり合わせを実施して施行していただかなければ、コストに見合う新のDX化は難しいように感じます」。

7 DXと情報収集

(1) 収集要望

ア 先進事例

デジタルに限らないが、自治体職員は他自治体などの「先進事例」などの情報を求める傾向がある。この情報収集を国に期待するならば、第6節と重なる。「日本国外を問わず、デジタル化・DXの取組の効果を調査研究いただけると幸いです」「自治体のデジタル化・DXの取組事例」「他自治体や民間企業の先進事例を集めて当市でどのようなデジタル化・DX化が図れるか提言を伺いたい」「本調査結果を、地域別、人口規模別などで、集計し、結果をフィードバックしてほしいです」「省庁の先進的なデジタル化やDX事例についても知りたい」「先行自治体の費用対効果について」「自治体におけるテレワークの導入状況」を求める声がある。

情報収集は、「最適解を全国の自治体で情報共有できないのは、非効率の極みであると考える」や「DX導入による業務効率化事例の共有」「優れた成果の横展開に向けた研究」「全国の自治体の優良な取組事例の横展開に資する事例の研究・調査及び情報提供」「高齢者への具体的な対応法、事例などの提示」など、優良事例を求める声につながる。

イ 失敗事例・格付

反対に、「DXをして失敗した事例とその原因について。導入レベル別DX事例紹介。DX vs. 従来の業務手法。デジタルディバイドの是正について（職員・住民の両方の観点から）。いますぐできるDX事例紹介」「失敗例とその考察」という声もある。

さらに、「デジタル化出来ていない自治体を調査し、ランク付けやクラス分け、その他先進事例を紹介してほしい」などのランク付

けや、「先行事例紹介に留まらず、うまく行っている仕組みをそのまま真似できたり、導入できるように支援するような、全国にまたがる仕組みづくりを行っていきたい」。

「国交省レベルでは ICT 建機（MG 建機や MC 建機）の導入が相当進んでいるのに対し、地方自治体（特に市役所レベル）での浸透は全くと言っていいほど進んでいません。しかし、市役所レベルでも何百という災害現場の発生や河川海洋など、人が入っていけない現場での活用の余地は十分あります。国交省がそういった建設 DX や ICT 機器の導入を図っていつているのはいいのですが、それを市町村レベルに落とし込むよう推進していつてほしいため、他自治体での導入実績や、導入レベルなどを調査及び情報共有していただきたいです」。

（2）収集費用

情報を要望しつつも、自治体職員は情報収集に駆り出される業務費用に苦しむジレンマがある。「様々な機関からのアンケート廃止」

「県を通じて届く、多数の『国からの調査依頼文書』について、デジタル技術を活用して改善がされると良いと思います。市区町村はそのような“調査依頼文書”に（受託事務費も無く）かなりの労務を強いられていると思います。調査研究をぜひともお願いします」

「効率化することは重要であると考えるが、このアンケートさえもマンパワーの無さにより、苦しい状況にあります。」

なお、昨今のジェンダー多様性問題から、「性別を聞くのはいかがが」「このような匿名のアンケートでいまだに性別を聞くのはやめたほうが良いか」という声もある。もっとも、一見すると LGBTQ 配慮に見える意見ながら、男女性別による異同を隠蔽することが、男女格差を不可視化させてきたこともあり、悩ましいだろう。

おわりに

以上が、日本都市センターの職員個人アンケート（【市区職員】調査）で得られた自由記述の全体像である。その意見に軽重はないが、住民におけるデジタル・デバイド対策など、通常指摘されていることは、自治体職員にとっても大きな関心である。同時に、実際に業務を担う点からは、過重・追加・二重の業務負担や、情報セキュリティ対策の煩わさ（業務負担追加）、デジタル物的基盤の脆弱性と予算措置問題、職員間・自治体部署間・上下間・世代間での様々な能力・意識の差異に起因する不信感と期待が、課題意識として特徴的であろう。

職員各人が想定するDXの中身が多種多様なゆえに、期待と不安が混在して、それがさらに不信感や期待と繋がっている。職員個人は、自らの業務負担と能力開発に関する自己利益に敏感であり、自治体内の他の上司・同僚・他部署職員や事業者・国という他者への不満・非難と責任転嫁、これらの他者への依存・要求が、苦情と課題提起・提案とない交ぜとなっている。

かろうじて、住民全員にサービスを提供しなければならないという都市自治体職員としての矜持と動機が、僅かにこうした不満と他責と依存を押しとどめている。このようななかで、自治体DXが進められていくので、様々な摩擦が生じるであろう。

【追記】 本稿執筆過程において、2024年2月27日に、地方財務協会・地方行政研究会（会長：小早川光郎東京大学名誉教授（後藤・安田記念東京都市研究所理事長））で報告する機会を得た。出席各位から極めて貴重な示唆や助言を頂いた。ここに記して謝意を表したい。