

## エグゼクティブサマリー

### 第1章 自治体DXとガバナンスの変容

東京都立大学法学部 教授 大杉 寛

デジタル時代の到来に即応した行政のデジタル化・DXの推進が喫緊の課題となるなか、都市自治体はデジタル社会に向き合い、明確な理念に基づく確固とした姿勢のもと、主体的にデジタル化・DX推進に取り組むことが求められている。本章では、今日までの国・自治体によるデジタル化・DX推進に向けた政策展開のあゆみを振り返ったうえで、都市自治体が考慮すべき課題群や確認されるべき基本的な論点はなにか、本研究会で多角的に検討してきた点を紹介する。また、その成果を取りまとめた第2章以下の本報告書の内容と構成について、論点との関係を示しながら全体像を明らかにする。

### 第2章 デジタル社会における地方自治の新たな可能性

京都大学法学系（大学院法学研究科）教授 原田 大樹

本章では、AIが行政機関における人間の意思決定やその実施を補助する状況において、デジタル技術の投入が地方自治行政上の課題を解決できる可能性があるかを検討する。第1に、規制・給付行政の実現を図るための人的資源の不足への対応として、不利益処分については、行政調査を行うかの判断にあたり、AIによるスコアリングを活用する可能性がある。また、申請に対する処分については、プッシュ型給付への活用が期待できる。第2に、裁量が認められる行政上の決定との関係では、考慮事項の発見・考慮のそれぞれについて、デジタル技術を活用して、従来考慮しにくかった事情の発見や個別事情の考慮が実現できる可能性がある。第3に、行政の人的資源配分との関係では、AIが行政決定をする時代においても、

政策立案・対人サービスのみならず、行政活動全般に人間による監視やAIとの相互学習のプロセスが必要である。

### 第3章 税務行政の電子化・デジタル化と地方自治体

東洋大学国際学部 教授 沼尾 波子

本章では地方税務行政のデジタル化の動向を整理し、成果と課題について考察した。税務行政の分野では、デジタル化を通じて、課税・徴収事務の効率化・高度化、納税者の利便性向上、事業者のデジタル化促進が期待されている。実際には、AIやRPAの導入が業務の効率化に資する面もあるが、中には一律・機械的な処理に馴染まない業務もある。また、税務行政の標準化・共通化はベンダーロックインの改善が期待される反面で、カスタマイズ等が必要な場合もあり、その整理と検討が必要である。eLTAXを通じた情報連携と共通納税システムは、事業者や金融機関の利便性向上に寄与し、電子納税の割合は年々増大しているが、地方税の課税権や費用等の面で留意が必要であることを論じた。

### 第4章 自治体DXに対応した組織・職員のあり方

早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継 裕昭

日本の自治体は、事務分掌条例及び事務分掌規則により、各単位の所掌範囲が明確に定められ、その範囲内で注力する体制が目指されてきた。だが、同時に組織の慣性をもたらし、変革への柔軟な対応が難しい。DXという新しい仕事のやり方への対応も、従来組織はすぐには対応できていない。とりわけ業務負担増になることから現場での抵抗は強い。そのような中で、BPRを進め、スモールスタートをすることがポイントとなる。

## 第5章 自治体DXとデータ利活用・EBPM

CocreCo コンサルティング合同会社 代表 原 秀樹  
(元姫路市政策局デジタル情報室 主幹)

デジタル技術の進展と社会経済環境の変化に伴い、行政はデータ駆動型の経営へと転換する必要性に直面しており、データ利活用、EBPM(証拠に基づく政策立案)の推進は益々重要性が増している。本章では、自治体情報システムの標準化や行政手続のオンライン化を含む、全国の自治体が取り組む自治体DXとの関連性に焦点を当て、デジタル人材の育成や自治体間でのベストプラクティスの共有を促進する「データ分析基盤」の必要性にも触れる。このような「データ利活用・EBPM」の取組みは、住民と行政との間の透明性と信頼を築き、より持続可能な地域社会の実現に向けた重要なステップであることを提示する。

## 第6章 デジタル社会における住民自治

一般社団法人コード・フォー・ジャパン 東 健二郎

デジタル社会における住民自治とは、デジタル技術を活用した非同期のコミュニケーションを活発化させつつ、あくまでも対面でのコミュニケーションを参加のプロセスの軸に置くことで、住民と自治体との間のエンゲージメントを高める諸活動とそのための仕組み(アーキテクチャー)である。オフライン・対面の融合による参加プロセスの設計をデジタルがどのように果たしてきたかについて、これまで取組みやアンケート調査の結果も参照しつつ、コロナ禍を経て活用が進むデジタルプラットフォームについて紹介する。そして、コロナ禍を経てさらに顕在化した課題解決のための行動変容の重要性と、それを持続的に可能にするアーキテクチャーを構想する。

## 第7章 住民と行政の共創のあり方—シビックテックの10年

一般社団法人コード・フォー・ジャパン 東 健二郎

地域課題解決を自治体ともに行う主体としてコミュニティを捉える視点（共創）が機能し発展してきた領域において、デジタルの活用がこの関係性をどのように捉えようとしてきたか。これをデジタルの側から説明する言葉の1つが「シビックテック」である。シビックテックが組織として活動をし始めたのが2013年であり、10年が経過した。この10年の歩みを振り返りつつデジタルと共創のあり方について、オープンガバメントとオープンガバナンスの関係に留意しながら検討し、共創が強く言われるからこそオープンガバメントへ再帰し行政の透明性を一層進めなければならない。

## 第8章 <講演録>標準化時代の事業者との関係性

一般財団法人全国地域情報化推進協会

企画部担当部長 吉本 明平

本章では、デジタル社会における自治体と事業者の関係について、第8回研究会のゲストスピーカーとしてお招きした吉本明平氏による講演の内容と意見交換の様子をまとめている。2040年にかけて自治体の職員数が半減していくなか、自前主義から脱却し、全国的なサービス展開を効率的に行っていくために、自治体の業務システムの標準化が求められている。しかし、システムが標準化され、また多くの自治体がガバメントクラウドに移行すると、従来の調達手法は成り立たなくなる。事業者の側もビジネスモデルを転換し、標準化時代に即した新たな自治体と事業者の関係を構築していかなければならない。

## 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

本章では、職員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。課題意識のある職員はDXに関わって、自己の負担軽減を重視し、その反面で多方面の他者への不信・批判と依存・要望や提案が見られるが、住民のデジタル・デバインドへの配慮という、住民にもっとも身近な自治体としての最低限の矜持も示している。

## 第10章 アンケート調査結果の分析

### ——組織・部署・職員間のギャップに着目して

公益財団法人日本都市センター 研究員 田井 浩人

日本都市センターでは、都市自治体のデジタル化やDXの実態を多角的に探索するために、全国815市区の①情報課・DX担当部署、②人事担当課、③職員個人に対する3種類のアンケート調査を実施した。本章は、同調査から得られたデータの分析を通じて、組織・部署・職員間といった、自治体の内外において生じている認識や意識のギャップを明らかにすることを目的としている。分析の結果、自治体のデジタル化・DXをめぐる諸側面について、異なる主体間で認識が一定程度共通している部分もある一方で、様々なギャップや距離感、温度差が存在している現状が明らかとなった。