

職員も住民も効果を実感できるDXの推進を目指して ～小規模自治体だからこそできるちょっと泥臭いDX推進～

北海道芽室町政策推進課政策調整係 主査
玉堀 雄一



1 はじめに

「いまいるところがあなたの芽室町役場」

芽室町DX推進ビジョンの基本理念です。

人口1万8,000人ほどの小規模自治体である芽室町では、令和5年度からDX専任担当が配置され、年度内に業務の棚卸、機運醸成を行い、DX推進ビジョンを策定しました。そして、令和5年度末から令和6年度にかけて「1係1DX」と題し、フレームワークの技術を用いて全ての係がなんらかのDXの取組みに着手しはじめています。こうした取組みに必要なデジタル環境の整備も同時に少しずつ進め、基本理念の実現に向かっていきます。

このような自治体DX推進計画「全体手順書」に記載の0～3段階の各ステップを、総務省の支援制度を活用しながら取り組んできました。本稿は、ツール導入の事例ではありません。

お伝えしたいのは、

- ・徹底的にアナログで議論して
- ・フレームワークを活用してまとめて
- ・オープンにしたら



全庁的に自分ごとになってきた！

という事例紹介です。

なお、事例発表の際用いた資料や文中に（資料あり）と記載のある資料は、右の二次元コードからご覧になれます。



小規模自治体が、限りある人材と時間でいかにして取り組んできたか、そのスケジュールや具体策について、令和6年9月の小規模自治体のDX推進研修で事例発表させていただいた内容に基づきお伝えします。

2 芽室町のDX推進体制

(1) 芽室町も人口減少局面

北海道東部、十勝平野にある町で、帯広市の西隣に位置します。約513km²の広大な土地の42%が農地であり、カロリーベースの食料自給率が1,100%を超える農業王国です。食品関連企業等も多く立地し、帯広市のベッドタウンとしての機能も相まって宅地造成も進みました。未合併町であり、市街地は比較的にコンパクトに中心部に集約、高校も公立、私立の2校があります。

そのような中、平成21年頃まで人口増加が続いておりましたが、その後は減少局面に入り、ゆるやかに人口減少が進んでいます。多くの自治体でも出生数の推移などで、減少局面を実感されているのではないのでしょうか。

(2) 広大な面積をどうカバーしていくか

一般行政職員が約190名。一人当たりのカバーすべき面積は約2.7km²となっており、単純計算でエスコンフィールド約54個分。これは類似団体で2番目に大きく、限られた職員でカバーしていくということも考えなくてはなりません。なお、組織は「課」制です。

(3) DX担当の状況は？

令和5年度から「専任担当」として、企画部門の政策推進課に担当課長（参事）と担当係長（＝私）が配置されました。情報システム担当は、総務部門にあり、システム管理や標準化・共通化対応を担っています。

皆さまの自治体ではいかがでしょうか？いわゆる「一人情シス」状態の自治体も多いかと思いますが、振り返ると、このように専念できる体制が整備されていることは取組みが進む大きな要因の一つであると思います。

もしも、私がもともと情シス担当で、従来の業務に加えてのDX推進ということであれ

ば、これからお話しする取組みは実現できなかったと思います。

このことは、全体手順書の推進体制の整備（ステップ2）にも記載があり、DX推進体制として、少なくとも誰かは専念できる状態になっていないとすれば、今一度、その体制を整えられないか、検討をおすすめします。

(4) トップによる強いメッセージ

2期目の現町長もその選挙公約の中でデジタル社会への対応について明記しています。このことは、一担当としても高い心理的安全性で取り組める要因になっていると思います。

3 業務棚卸から始めよ

DX推進にあたり「すべての業務の棚卸から始めよ!」というトップからのメッセージがありました。これは振り返ると大変重要なメッセージであったと思います。

芽室町では、「業務棚卸」に向けて三つの取組みを行っています。

一つ目は、全係へのヒアリング。二つ目は、業務委託による業務棚卸。そして、三つ目は、総務省の支援制度を活用したアドバイス支援や職員向け研修の実施です。

これらを含めて、令和6年12月にかけての取組みスケジュールをまとめました。(資料あり)

(1) まずは動く! 現場25係へのヒアリング

担当参事とともに、約半数に当たる25係にヒアリングを行いました。すると、多くの係がツールを入れる以前の課題意識を抱えていることがわかりました。DX推進の必要性を実感し、職場文化として根付かせることの重要性を認識しました。また、泥臭くもアナログな議論こそ大事と実感した第一歩でした。

(2) 業務委託による業務棚卸

次に業務委託として業務棚卸を実施しました。別事業で「自分ごと化会議」を実施していた一般社団法人構想日本に業務委託しました。

住民との接点の多い住民税務課、健康福祉課、高齢者支援課、子育て支援課から一つずつ、次の四業務をモデルケースに実施しました。

- ・ 住民窓口係：書かない窓口
- ・ 介護保険係：訪問調査、審査会業務
- ・ 障がい福祉係：日常生活用具の手続き
- ・ 児童係：会計年度任用職員が複数名所属

する児童クラブなどの勤怠管理事務

計6回の工程で、棚卸を行いました。DX担当としては、その後の業務棚卸を自分たちで行うため、なんとしてもノウハウを習得するという意気込みでした。現地対応の場面に密着し、職員との会話の展開や、業務の可視化の方法、そして、「自分ごと」として捉えてもらうための働きかけ方などを学びました。DX担当としての財産になることばかりでした。

(3) 支援制度をフル活用

【経営・財務マネジメント強化事業を活用したアドバイス支援】

ノウハウ・予算不足の中、支援制度として「経営・財務マネジメント強化事業」に申込みました。本事業では、山形巧哉さんにアドバイザーをお願いしました。

この事業は、支援回数も十分に確保されており、何をしてもよいかわからないという自治体の皆さまにもおすすめの制度ですが、あくまでも「支援」です。「どうしたらいいでしょうか?」という丸投げの質問では何も進みません。私自身も「自分たちの状況がこうだと思うので、こうした方向性でやっていきたいと思いますが、どう思いますか?」という聞き方を意識しています。

山形アドバイザーから、なるべく取組みをオープンにしようというアドバイスがありました。担当者がほぼ毎日ブログ形式で発信している自治体もあります。

その第一歩として、まずは「DX推進事業令和5年度の取組み」として、DX推進の大まかな方向性をまとめ、全体庁議で共有し、その後、庁内共有を図りました。(資料あり)

【地域情報化アドバイザー制度を活用した全職員向けBPR研修の実施】

次に、職員の階層に応じた（管理職と一般職に分けた）BPR研修を実施しました。この研修は「地域情報化アドバイザー制度」を活用し、講師は同じく山形さんをお願いしました。

この研修では、機運醸成と、次のステップとしてBPRの技術習得という二つの狙いをもちました。

機運醸成の研修としては、管理職と一般職に向けて、それぞれの目線に合わせて実施していただきました。

また、BPR研修は希望する職員に実施しました。ここでは「AsIs/ToBe」のフレームワークの手法を「理想のカレーライスをつくる」ことに例えてグループワークで学びました。

「あるべき姿」を先に描く「バックキャスト思考」はなかなか難しい考え方ですが、それをカレーライスに例え「現状のカレー」に対して、まずは「理想のカレー」（あるべき姿）を描く。そして、なぜそのカレーが良いのかを考える（目的）。そうすると、現状とあるべき姿との間のギャップが明確になる。このギャップが「問題」で、その問題を解決するために考えるべきタスクが「課題」であり、「課題」に対してやっとその解決策が「〇〇ツールを入れる」なのだということを学びました。それまでの自分は、いきなりフレームワークの欄外にある「解決策」ありきで物事を考えていたという気づきがありました。

この研修を通じて、芽室町では「AsIs/ToBe」のフレームワークを「カレーライスシート」と呼び、バックキャスト思考を身に着け、課題と問題に見える化していくために生かしていくことにしました。（資料あり）

4 ^{いち} ^{いち} 1係1DXの取り組みへ

これまでの準備期間を経て、芽室町では、全ての係が最低一つのDXに取り組む「1係1DX」という取り組みを始めました。

(1) 全ての係とのヒアリング（その1）

2月から動き始め、まず実施したのが、全ての係とのヒアリングです。

1課1時間とし、主に係長職に出席を依頼。負担感を考え、短時間集中でヒアリングを行いました。また、デジタルありきのヒアリングをしないことを心掛けました。

そして、ヒアリング事項を可視化すべく、まとめ作業にも注力しました。この作業は、あえて手作業でエクセルにまとめました。52係から全部で182個の項目があがりました。この内容は庁内でオープンにしています。

(2) カレーライスシートにまとめよう

ヒアリング（その1）の内容を参考にしながら、1係一つのカレーライスシートの提出を依頼しました。あえて3～4月を作成期間とすることで、異動した係長も異動先でカレー

ライスシートが待っていますので、しっかり考えてくれました。

結果、52係から60枚ほどのシートがあがってきました。

ただ、「あるべき姿」が単に現状の裏返し表現になってしまったり、「問題」「課題」の区別がつかないといった状況も明らかになり、修正作業が必要なシートもありました。

(3) 全ての係とのヒアリング（その2）

提出のあったカレーライスシートをもとに、改めて、全ての係とヒアリングを実施しました。ここでは、「問題」「課題」の整理や、「あるべき姿」の解像度を上げるなどの作業を一緒に行いました。

結果、少しずつ「自分ごと」として捉えている雰囲気を実感できるようになってきました。

ここまでの経過を経て、おおよそ1係1DXとして取り組むべき項目の可視化ができましたので、それぞれのカレーライスシートをもとにいよいよステップ3として、取組みを推進していくよう依頼を行いました。しかし、特別な解決策があるわけではありません。あくまでも業務の中の一つの改革としてDXを捉え、予算要求についても、実行計画に計上し、審査を経て予算要求につなげるという通常の流れどおりに進めています。

(4) カレーライスシートを俯瞰し、まとめる

カレーライスシートの解決への取組みを依頼したものの、なかなかすぐに解決というわけにはいきません。課題解決のためのツール不足も明らかになりました。

ヒアリングを重ねる中で、多くの部署の問題や課題に共通点があることがわかりました。そこで、改めてカレーライスシートを整理することに取り掛かりました。芽室町に適したツール選定にも役立てたいと考えました。

エクセルに分類をつけてまとめ、それをテキストマイニングに読み込ませて文字の大きさを可視化したり、関連性がある項目同士を線でつないでみたりと…オリジナルの内容ですが、こうした作業を行うことで、大きく八つの分類にまとめることができました。これを「1係1DX取組項目まとめシート」としました。（資料あり）

ここでもオープンにすることを大事にし

した。

結果として、庁内の横連携のきっかけができたほか、ホームページを経由して、芽室町の課題解決にマッチする事業者からの提案や、おかげさまでこうした機関誌や他自治体から問い合わせをいただく機会も増えてきました。

5 芽室町DX推進ビジョンを策定

1係1DXに先駆け、ビジョン策定にも同時に取り掛かりました。同時並行で取り組むことで、着手時点でビジョンに必要な方向性がある程度定めやすい状態にありました。

総合計画の実現を補完する手段としてのDX。芽室町では、地域に対し、新たな価値と豊かさを創造していくためのDXという部分を大事にし、基本理念「いまいるところがあなたの芽室町役場」が生まれました。また、カレライスシートで学んだ「バックキャスト思考」も取り入れ、農業王国らしく「未来を耕していく」というメッセージを込めました。

お伝えしたいことは、ビジョン等のその自治体がDXを通じて目指すべき方向性は絶対に定めるべきだということと、ビジョンのためのビジョンにならないよう、様々なDXの取組みと並行して策定作業を行うことです。

こうしてできた芽室町による、芽室町のためのビジョンがみちしるべとなります。私自身も、ビジョンをいつもそばに、日々取り組んでいます。(資料あり)

6 まとめ

(1) DよりもまずはXから取り組んでみよう

様々な部署の職員が日々の仕事を抱えながらも、DXの取組みを少しでも「自分ごと」として捉えることができるよう、アナログの対話を重視し、フレームワークという具体的な手法を用いて関わりました。また、できるだけオープンにすることにひと手間をかけることで起きた変化もお伝えできたかと思います。

なかなか普段の業務の中で「オープンにする＝発信」までできないと思いますが、「発信するまでが業務」と捉えてはいかがでしょうか。そこまでしてもオープンにすることのインパクトは大きいです。ぜひ、お試しください。

(2) とはいえ、Dは大事！ ～実際に表れてきた効果とこれからの歩み～

全体手順書のステップ0～2を整えて、ステップ3を迎えた芽室町では少しずつ成果が見えてきました。不足するツールを導入した結果、水を得た魚のように短期間で多くの部署で活用が進んだものもあります。

まさにタイトルのとおり、「職員も住民も効果を実感できる」に向かいはじめたところです。その様子は芽室町のホームページで少しずつ「オープン」にしていますので、ご覧いただければ幸いです。

7 さいごに

芽室町のDX推進は、とても高度なことをしているわけではないことを感じていただけたと思います。また、何もかもうまくいっているわけではなく、まだまだ根強い「アナログ思考」や「他人ごと」「縦割り」があり、これらに対峙しながら、少しずつ歩みを進めています。令和6年にはこれまでにないような失敗も経験しました。それでも少しずつ職員からの相談も増え、共創する場面も増え、じわじわきているという実感を得ています。

もし、こうした泥臭くアナログな手法が、自分の自治体にも合うやり方かもしれないと感じていただけたならば、ぜひまねしてください。DXは競争ではなく共創です。ぜひ、気軽にお問い合わせください！そして、北の大地、芽室町でお待ちしております！

著者略歴

玉堀 雄一（たまほり・ゆういち）

平成22年4月芽室町役場入庁。総務課総務係5年、商工観光課観光物産係5年、政策推進課広報広聴係3年を経て、令和5年4月から現職。課長職である上司と2名でDXを担当。

広報広聴係時代、コロナ禍で担当したLINE公式アカウントの構築をきっかけにデジタル活用を通じた行動変容や住民サービス向上に手ごたえを得る。DX担当後は、総務省の支援制度を活用するなど、予算がなくても「できることを“自分ごと”として」をモットーに日々、動き回っている。