

# 自治体DXを実現するために ～担当になったらやるべきこと～



株式会社グラファァー DXアドバイザー  
池永 知史

## はじめに

新型コロナウイルス感染症拡大を機に、行政分野でデジタル化・DX（デジタルトランスフォーメーション）を実現することの社会的要請は一層高まっており、様々な市町村において「デジタル推進課」などのDX実現をミッションとした部署が新設されています。しかし、公務員削減に伴い一人あたりの業務負担が増す中、DXをどのように進めてよいか分からない、ITツールを導入したが効果が実感できないと感じている方もいるのではないのでしょうか。

筆者の所属する株式会社グラファァーでは、手続案内システムやオンライン申請システムなどのSaaS製品の提供を通じて、市民・職員の利用性向上を支援しています。

本研修では、様々な地方自治体の行政デジタル化の取組を推進してきた筆者の経験を踏まえて、自治体DXの担当職員になった時に取り組むべき行動指針について考えていきます。

## 1 知っておきたいSaaS製品の特徴

近年では既存のSaaS製品を活用して行政分野のDXを実現している事例も増えており、SaaS製品の特徴を理解しておくことはDX担当職員にとって必要不可欠であるといえます。そのため、まずはSaaS製品の特徴について簡潔に整理します。

SaaS製品の特徴は、システムを個別に開発して自ら「所有」するのではなく、既に完成されているシステムを「利用」する点にあります。コロナ禍に伴い会議をWEBで行うにあたり、Zoomのライセンスを購入して利用する、というのでもSaaS活用の一例です。SaaS製品は既に構築済みのシステムであるため、必要なシステムを迅速かつ安価で利用することが可能です。

一方で、複数の利用者が共同で利用しているシステムのため、個別の開発要望が必ずしも実現できない点には注意が必要です。ただし、事業者は自社の製品が解約されないように機能のアップデートを定期的に行っている

図1 汎用的な行政手続案内システム「Graffer手続きガイド」



す。そのため、SaaS製品を適切に選定することで、最新のニーズに合ったシステムを利用し続けることが可能です。このようなSaaS製品の登場により、自分たちの業務に合ったシステムを開発するのではなく、システムに合わせて自分たちの業務を変革することで、業務の効率化や行政サービスの向上を実現する、という事例が増加しつつあります。

## 2 失敗しやすいDXの進め方

DXを実現するためには、「どのシステムを使うか」「どんな機能を持ったシステムを開発するか」も重要ですが、システムを調達する前に「なぜDXを行う必要があるのか」「どのように取組を進めるのか」を明確にしておかないと、取組が失敗に終わる危険性が高いといえます。そこで、自治体DXプロジェクトが思うように進みづらくなるポイントをいくつか紹介します。

### ①効果の出にくい取組から始めてしまう

DXの取組は多種多様なものがありますが、取組を始める順番を間違えると効果が発揮されません。

行政手続デジタル化の分野を例にとると、「①情報発信」「②手続き・相談」「③業務改革」「④データ利活用」の順番で取り組むことが重要です。例えば、データ基盤をいきなり構築しても、日常業務がデジタルで完結していないと、データの入力の手作業で行う必要があるため、入力作業にかえて時間が取られて

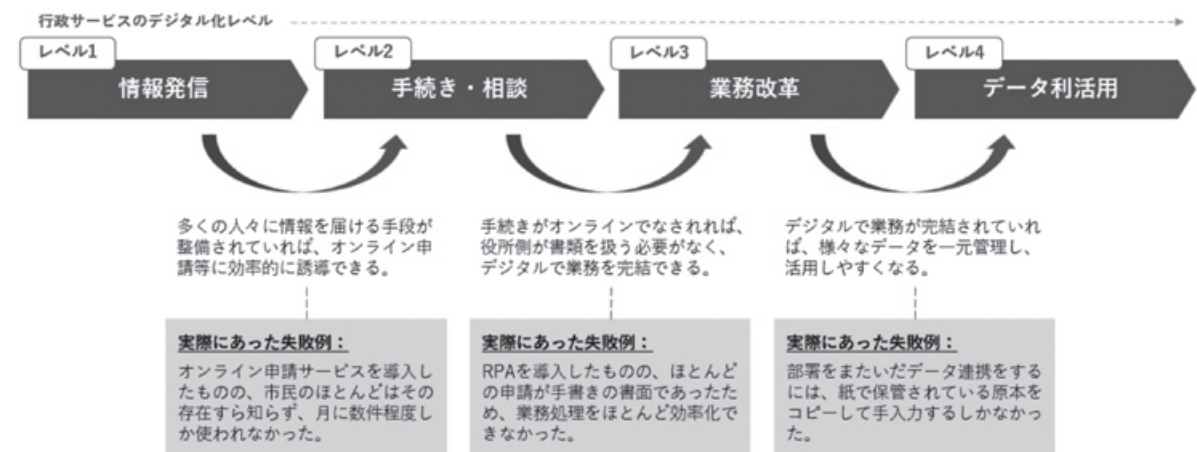
しまいます。申請データをシステムに取り込むためのRPAをいきなり導入しても、申請の大半が窓口での紙による申請であれば、業務処理の効率化にはつながりません。オンライン申請システムを導入しても、オンライン申請ができるという事実を市民が認知していないと、オンライン申請の件数は増加しません。例えば、横浜市では、転出届がオンラインで完結できる事実を認知してもらうよう、公式LINEで周知するとともに、市営地下鉄の広告で引越し窓口の混雑予想を掲載するなど、多くの人が認知しやすい媒体を活用してオンライン申請をPRしました。

流行りのキーワードや最先端の技術トレンドなどに惑わされるのではなく、行政サービスの利用者である一市民の目線に立って「この取組は本当に役に立つものになるのか」を考えた上で、取組の優先度を定めることが重要です。

### ②関係者間で対立構造が生まれる

企画部門が新しい取組を提案しても、関係する別の部署は現状の仕事のやり方を変えると業務負担が増えることを懸念する、というように、新規事業の賛成派VS否定派という対立構造が生まれると、新しい取組はなかなか進みません。特に、近年ではオンライン申請の拡充を検討する自治体も増えていますが、新たにオンライン申請を導入するとなると手続所管課の業務フローも必然的に見直す必要が出てくるため、様々な立場の関係者の理解

図2 行政手続デジタル化の取組順番の考え方と失敗例



を得て目線を合わせる事が重要です。そのためには、企画段階において、市民利便性の向上・職員の業務負担軽減など、企画部門以外でも共感しやすい目的を設定することが重要です。また、プロジェクトの推進段階では、まず一部の関係者で成功事例を作って他の関係者と共有する、現場目線で取組が進められるよう主任・主事クラスでワーキングチームを組織するなど、自治体ごとに様々な工夫がなされています（詳細な事例はぜひ当社WEBサイトをご参照ください）。

### ③単にアナログをデジタルに変えただけ

これまで紙で取り扱っていたものを単に電子化することは「デジタイゼーション」であり、狭義のデジタルトランスフォーメーションとは異なります。経済産業省の「DXレポート2」では、DXは、「組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化、“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革」と定義されています。自治体DXとは市民や職員にとっての「価値を創出する」ことが重要であり、デジタルツールはそのための一つの手段にすぎません。

例えば、オンライン申請の導入にあたり陥りやすい発想として、「紙の様式をそのままオンライン化してしまう」というものがあります。オンライン申請では窓口での申請と異なり職員が市民と対面で会話する機会がないため、難解な専門用語が含まれていたり回答する内容に迷う項目があっても職員が市民に補足説明をすることができません。そのため、「どのように申請項目を入力してよいか分からない」という電話での問い合わせが増えたり、誤った内容で申請をするケースが多発して内容の確認・訂正に時間がかかるなど、手続に要する時間がかえって増えてしまう危険性があります。

新たに導入するデジタルツールが効果を発揮するためには、利用者視点で使いやすいものにする事が重要です。例えば、オンライン申請を新たに導入する際は、下記のような点に留意した上で、申請者が自力で迷わず申

請できる状態を実現することが重要です。

1. 「正しい・厳密な表現」にこだわりすぎない
2. 遠回しな表現をしない
3. 項目は最小限にする
4. 添付書類は最小限にする
5. 曖昧な文言を使わない
6. 利用者に考えさせない

### ④システム導入がゴールになっている

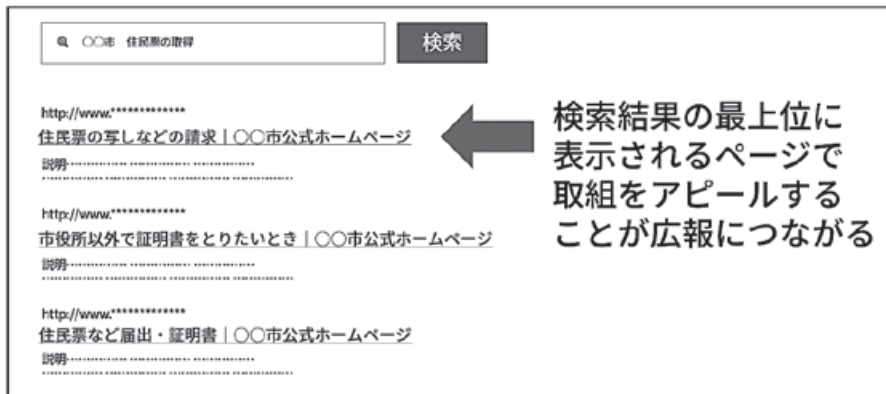
システム導入がゴールになってしまうと、時間の経過とともにシステムが陳腐化してしまい、また以前の不便な状態に戻ってしまう危険があります。システム導入をゴールとせず、システム導入後も継続的に改善活動を続けることが、DXを有効なものにするためには重要です。

自社製品の話になってしまいますが、Grafferスマート申請では、電子申請の完了画面で利用者アンケートを表示しており、5段階評価で満足度を入力するとともに自由記述でコメントを投稿することができ、その内容を参考にシステムの改善を行っています。また、コメントは自治体職員も確認することが可能です。利用者アンケートの平均点やコメントの内容といったデータに基づき改善点が明確になるので、取るべきアクションも明確になります。システム導入や初回りリリースをゴールとするのではなく、まずは小さく始めてみて、改善要望を集めながら少しずつ改善していく、という考え方が重要です。

また、オンライン申請のように市民に利用してもらうデジタルツールにおいては、利用者に認知してもらうための広報活動を行うことも重要です。電子申請のアンケートコメントに度々寄せられる改善要望の一つに、「電子申請のページを見つけづらかった」というものがあります。このようなコメントが寄せられる手続のページを検索してみると、ページの一番下にオンライン申請の案内が文字だけで小さく書かれている、検索結果の上位に表示されない、などの傾向が見られます。広報施策というと、広報誌や公式SNSで取組事例を発信することがイメージしやすいかもしれ



図3 オンライン申請を認知してもらうための広報活動の考え方



ませんが、自治体のホームページで掲載している内容を工夫することも認知度向上のための施策としては非常に有効です。というのも、lg.jpなどの公共団体ドメインのホームページは信頼性が非常に高く、「〇〇市 住民票」などと検索エンジンで検索をすると、検索結果の最上位にはほぼ確実に自治体のホームページが表示されます。Googleなどでキーワード検索をして必要な情報を知ろうとする利用者が多数派であると仮定すると、ホームページの掲載内容を改善することは利用者視点に立った効果的な施策であるといえます。

また、特定のターゲットに絞って広報施策を展開することも有効です。例えば、ある自治体では、オンライン申請で転出届が提出できることを地方公務員に紙で周知しました。地方公務員は人事異動に伴い引越す人が一定数おり、なおかつマイナンバーカードを所持している割合が一般市民と比較しても高いため、取組を認知した人のうち実際にオンライン申請を使う人の割合（CVR:コンバージョン率）が不特定多数の市民に広報するよりも高く見込まれます。実際に、この取組によりオンライン申請による転出届の件数は増加しました。

新たなシステムを導入することは、DXを実現する上でのあくまでスタート地点です。継続的に改善する仕組みを組織内で実践することが重要であり、またシステム自体も継続的に改善されるものを選定することでDXを後押しできると考えています。

### 3 おわりに

本稿で紹介した失敗しやすい進め方に共通するのは、いずれも利用者目線が欠落している点にあります。「デジタル・ガバメント実行計画」（平成30年1月16日eガバメント閣僚会議決定）では、利用者中心の行政サー

ビスを提供しプロジェクトを成功に導くために必要となるノウハウが「サービス設計12箇条」として示されています。その第1条には「利用者のニーズから出発する」とあるように、自治体DXを進める上でまず始めるべきことは、価値を届けたい「利用者」を具体的に定義することであると考えています（例えば、子育て中の共働き世帯、窓口業務で日々忙しい職員など）。それができることで、どういったデジタルツールが自分たちの自治体に必要なのか、どんな自治体の取組を参考にすればよいのか、庁内でどういった関係者を巻き込む必要があるのか、等が具体的にイメージできてくるのではないかと思います。

筆者は行政で活用しやすいサービスを提供する民間事業者の立場から、また一市民の立場から、行政サービスが利用者・職員双方にとってより便利になるための取組を、自治体の職員の皆様と二人三脚になって進めていきたいと考えています。

自治体DXを実現するために担当になったらやるべきこと

特集／研修紹介

#### 著者略歴

池永 知史（いけなが・ともふみ）

大手建設コンサルタント会社で地方自治体における公共施設に関する維持管理計画の策定、公共施設マネジメントシステムの導入提案などに従事。その後、スマートタウン向けスマホアプリの導入提案・カスタマーサポートに従事した経験を経て株式会社グラファーに入社。自治体へのDX推進・システム導入提案を多数担当。