

大府市議会

議長 早川 高光 様

大府市議会総務委員会

委員長 鷹羽 琴 美

報 告 書

～大府市における人に優しいデジタル化について～

令和5年3月

大府市議会 総務委員会

1 はじめに

当委員会は、令和4年6月16日、本市におけるICT化やDX（デジタルトランスフォーメーション）に関する取組の現状及び課題を把握し、今後の行政運営に生かすため、所管事務調査として「大府市における人に優しいデジタル化について」の調査を行うことに決定し、以降、閉会中を中心に調査を行ってきた。

このたび、調査研究の成果を取りまとめたので、その内容を以下のとおり報告する。

2 調査研究テーマの選定理由

今の日本には、団塊の世代が後期高齢者となり、超高齢社会となることで医療や介護などの社会保障費の増大が懸念される2025年問題、そして、その子どもである団塊ジュニア世代が65歳から70歳となり、更に高齢化が進むことで起こる2040年問題が迫りつつある。

国立社会保障・人口問題研究所の2018年3月推計によると、大府市における後期高齢者人口（75歳以上）は2025年が12,577人、2030年は13,081人で、2035年に一旦減少するが2040年には再び増加に転じ、2045年に14,207人となる。一方、高齢者人口（65歳以上）は、2040年が25,794人に対して2045年が27,284人となっており、いずれも全国よりピークが遅れてくるものの、確実に高齢化による社会問題に直面する。

このような人口構造の変化により、2040年には高齢者1人を1.5人の現役世代が支えなければならず、現役世代の急減による、マンパワー不足は、人材確保をより困難にする。

さらに、コロナ禍においては、テレワークやオンライン会議など、デジタル技術が積極的に活用される場面が増えた一方で、そこに対応できない人々の存在も顕在化されたことから、同時に、「誰一人取り残さない」ための視点も、その重要度が大きい増したと考えるべきである。

国においては、令和3年9月1日、菅前総理の目玉政策の一つとして、デジタル庁が創設され、デジタル社会の目指すべきビジョンとして「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～」を掲げている。

自治体においても、今後、人材確保が困難になってくると思われるが、多様で複雑化する市民ニーズに応え、よりよい行政サービスを提供し続けるために大府市として、どのようにICT化やDXの推進を図っていくかを研究することとし、当委員会の調査研究テーマを「大府市における人に優しいデジタル化について」とした。

3 調査研究の概要

(1) デジタル戦略室との勉強会

調査研究を行うに当たり、まずは本市におけるデジタル化の取組や課題について学ぶため、デジタル戦略室の職員を講師とした勉強会を実施した。

① デジタル化・DXを巡る環境

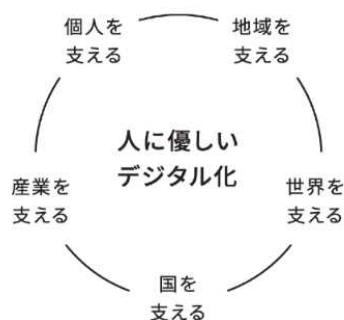
- ・DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、「デジタルでガラッと変わる・変革すること（なお、本報告書では、デジタル技術を使いこなし、変革が起こせる人を「DX人材」という。）。
- ・社会の変化は、これまでの予想より、大きく、早い。
- ・デジタル技術の進歩で、これまで使えなかった分野でも、幅広く、採算に合うようになってきた。
- ・デジタル化は、産業、地域、行政など広範囲の課題解決に効果が及ぶ。

② 国の動き

- ・令和2年12月「自治体DX推進計画」策定
- ・令和3年12月「デジタル社会の実現に向けた重点計画」策定
- ・令和4年6月「デジタル田園都市国家構想基本方針」策定

デジタル化により目指す社会とは・・・

「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」



出典：デジタル庁ホームページ「デジタルにより目指す社会」から

③ 本市の取組

- ・令和3年3月「大府市情報化基本計画」策定
計画期間：令和3年度～令和12年度
基本理念：未来につながるスマートシティ「おおぶ」
基本目的
 - ・市民サービスの利便性向上
 - ・地域の活性化
 - ・行政事務の最適化

勉強会後の委員意見交換会では、「取組を推進するに当たり、デジタル戦略室以外の関連部署や関係者をいかに巻き込み、やる気にさせるかが課題である」、「縦割りではなく横断的に取り組む必要がある」、また、「令和7年度までに自治体の情報システムの標準化・共通化を図ることは大変な作業であるため、デジタル人材の採用と育成、外部人材の活用等、マンパワー強化が必要」との意見が出た。

(2) 研修会

自治体DXについて理解を深めるため、経済産業局情報通信政策推進監の中谷純之氏を講師に迎え、「“日日翻訳”、イノベーション及びプロセスのデジタル化の重要性」をテーマとした研修会を実施した。

現在主流となっているシステムやソフトウェアの開発手法の一つであるアジャイル（「俊敏な」「すばやい」という意味の英単語で、仕様や設計の変更があることを前提に開発を進めていき、運用しながらすり合わせや検証を重ねていくこと）開発に用いられているビジネス戦略理論のOODAループ（ウーダループ＝Observe（観察）、Orient（状況判断）、Decide（意思決定）、Act（実行））の重要性や、日日翻訳（日本語を別の日本語に翻訳すること＝業務の見直し）、阻害要因ごとの対応（階層、階級等）、リスク対策の考え方等について、御教示いただいた。

研修会後の委員意見交換会では、「市民サービスの向上の観点から、デジタルイゼーション（デジタル化）及びデジタルライゼーション（プロセスのデジタル化）をどう活用するかを考える上で、顕在化していない潜在的ニーズにも目を向ける必要がある」、「人に優しいデジタル化とは、社会の価値創出のために組織を変革することである」、「ミドルオフィスにおいては『日日翻訳』を行った上で、速やかにデジタルイゼーションを実施し、デジタルライゼーション、そしてDXにつなげていく」等の意見が出た。

(3) 行政視察

① 静岡県袋井市「ICT人材の育成（スマート自治体戦略プロジェクト）について」

袋井市では、「人口減少による職員数減」、「財政の硬直化」、「税収減」等、今後の自治体の課題を解決するには人材育成が必要と考え、「スマート自治体」の実現に向けてBPR（Business Process Re-engineeringの略。業務本来の目的に向かって既存の業務の構造を抜本的に見直し、業務の流れを最適化する観点から再構築すること）研修を導入している。研修受講生によるプレゼンテーションで提案された事業は、幹部職員を含む研修成果報告会での意見を踏ま

え、実用化につながったものもある。

視察後の委員意見交換会では、袋井市がBPR研修共同事務局を計20人の体制で取り組んでいたことから、「本市で同様の研修を実施する際は、デジタル戦略室の体制だけでは人手不足であり、秘書人事課と連携して行う必要があると感じた」といった意見や、「業務フロー図を作成して、課題を見つけられる人材が求められているため、『そもそもなぜこの業務をしているのか』を考えられる人材を育成するプログラムが必要である」といった意見が出た。

② 東京都町田市「まちドアの活用について」

町田市では、「できることからDXをはじめる“e-まち”実現プロジェクト」と題し、「来る手間、書く手間、二度手間をなくす」として、「オンライン行政サービス」、「キャッシュレス決済」、「スマートシティなどの施策」など、「町田市版DX」を推進している。オンライン行政手続ポータルサイト「まちだスマートシティドア（通称：まちドア）」は、ウェブブラウザ、LINEアプリ、メタバーズの三つから利用できる。



視察後の委員意見交換会では、「まちドアのようなオンライン申請ができる行政手続を見やすくまとめたポータルサイトを開設できるとよい」、「『できることからDXをはじめる』と掲げている一方、利用件数の多さという顕在ニーズも判断基準としている点は、市民の利便性に対する強い向上意識を感じた」、「一つのアクセス方法ではなく、年代や個人の好みなどで様々な選択ができるよう、デジタルを利用することがよいと感じた」等の意見が出た。

③ 茨城県つくば市「自治体DXの取組及びつくばスーパーサイエンスシティ構想について」

つくば市では、自治体DXについて、限られた人員・財源で生活の質、子育て環境、健康づくり等の向上を図る必要があるため、データ利活用やデータの活用能力のある人材育成に取り組んでいる。「つくば市スーパーサイエンスシティ構想」は、市中心部と郊外との2極化や地域交通、同時期に老朽化を迎える公共施設などの課題を抱える中で、国家戦略特区のもと、インターネット投票やモビリティ、ロボット活用等の様々な実証実験が行われている。

視察後の委員意見交換会では、「職層に応じた研修は人事研修として参加を必須にすることや、価値を見出されずに庁内に埋もれているデータを、必要に

応じて限定共有できるよう整備することは良い施策だと思った」、「国家戦略特区に採択された理由について、構想を練る際に業者任せにせず、自分たちで立案したからだと分析していたが、クリエイティブな職員がいることはすばらしく、本市にもそのような人材が必要である」との意見が出た。

(4) 情報交換会

① 自治区長

地域で活躍いただいている自治区長の皆さんに、携帯電話の機種やアプリ等の使用状況、コロナ禍で開催されたオンライン区長会議の感想、自治区での業務の中で負担を感じるもの等について、意見を伺った。

オンライン会議については「自治区でもできる」、「情報のやりとりは問題ない」、「家事をしながらでも会議ができて助かる」といった前向きな意見があった一方で、「臨場感がない」、「役員は前期高齢者が多く、どうやったらいいかわからない」、「ゆっくり顔を合わせて話がしたい」等の慎重な意見も出た。

情報交換会後の委員意見交換会では、『20代の班長は資料をデータでやりとりしたい一方で、パソコンが使えず役員ができないからという理由で、自治会をやめる高齢者もいる』という区長の発言から、世代間のデジタルデバインド（情報格差）がいまだに大きい現状が各自治区の運営面でも顕著であるとわかった、「自治区の業務に関する課題の中には、デジタル技術の活用で軽減、解消できるものも十分あると考えられるが、それを実際に進めていくには『誰一人取り残さない』ための長期的な視点から、デジタルデバインドに対する配慮と世代交代に伴う緩やかな状況変化を踏まえた段階的な対応が必要不可欠である」等の意見が出た。

② 一般社団法人 愛知情報教育支援協会

「人に優しいデジタル化」について委員の共通理解を図るために、障がい者及びその家族への情報技術支援の活動をしている愛知情報教育支援協会代表理事の岡田浩氏と情報交換会を実施した。

障がい者支援という視点から、また、本職である勤務先のDX担当技術者としての視点から、「人に優しいデジタル化 誰一人取り残されないデジタル技術の活用 情報技術者から見たデジタル化の課題と対策」について、お話を伺った。



取り残された状態になるのは、デジタルに慣れていない人と、傷病等、身体的な理由により自分では機器や端末等の操作ができない人である。前者に対しては、「直感的に操作できる“覚えなくてもいい”デジタル化」が必要であり、後者には、新たな視点で個人の特性に合わせたシステムが必要となる。そのためには、コーディネートができる人材と、アジャイル思考で継続的に新技術を検討し、問題を解決できる人材を活用・育成して、取り残されている人とつなぐ仕組みが重要であることを御教示いただいた。

情報交換会後の委員意見交換会では、「つながる、つなげるということについて興味深く聞き、『人に優しいデジタル化』に生かせると思った」、「困っている当事者は、どういうデジタル技術があるかわからないし、デジタル技術で課題解決できる人材は当事者が何を困っているかわからないため、アジャイル思考で実証実験しながら改善していくこと、現場の声をつなげていくことが重要と感じた」、「課題に気付くことがスタート地点である。年々課題は変わっていくため、変化に対応するためにもDXチームが必要となる」等の意見が出た。

③ 協和工業株式会社

企業活動の観点から、人に優しいデジタル化について考察するため、「NKS（※1）全体最適化 ～入口から出口まで～ T P S（※2）（カイゼン）と I T（ユニケージ（※3））の融合実践による変革の道のり」と題して、お話を伺った。

機能しないことはやめる、価値を生まないことはやめるという視点で現行システムを見直し、現場改善、システム開発、I T人材育成を推進するため、有限会社ユニバーサル・シェル・プログラミング研究所と連携し、ユニケージ開発手法を用いた伴走型支援を受けながら、DX化に取り組んでいる。

業務をデジタル化・自動化する前に、まずは業務の棚卸し（正常と異常の見極め）によってシンプルにして異常を取り除き、標準化（この人しかわからないという業務の属人化の排除）してから業務をシステムとしてデジタル化・自動化すべきであることや、見える化されたデータから改善すべき点に気付く人材、目的と手段を理解し、自ら考え実践できる人材を育成することの大切さ、また、I T人材である前に、NKSを理解し、実践できることが必要であると伺った。

※1 NKSとは、New Kyowa Systemの略。工程の入口から出口までを最適化する協和工業(株)の独自の取組。
※2 T P Sとは、Toyota Production Systemの略。トヨタ生産方式。
※3 ユニケージとは、有限会社ユニバーサル・シェル・プログラミング研究所が考案した業務システム用の商品開発手法。

情報交換会後の委員意見交換会では、「自分の仕事しか見えていないと部分的にしか改善できないが、全体を見ることができれば無駄なデジタル化はしなくて済む。袋井市で聞いたBPRと重なる部分があると感じた」、「市民や全職員に目指す姿の共有（見える化）をすることが重要である」等の意見が出た。



4 今後、本市に求められること

誰一人取り残さない「大府市における人に優しいデジタル化」を実現するために、以下のとおり提言する。

(1) 「取り残される人」＝「デジタル弱者」は今後も増え続けることを認識する

取り残される人とは、まずデジタルが苦手な人、慣れていない人が挙げられる。必ずしも高齢者に限った話ではなく、スマートフォン世代の若者の中には、パソコンの操作を苦手とする者が少なくないとの指摘もある。最近では、公衆電話の掛け方を知らない子どももいるなど、ある世代では常識だった物事が、別の世代には通じないといことは往々にしてある。世代によって「当たり前」が「当たり前でない」という格差は常に存在することを認識しなければならない。

また、外国人も言葉の壁によって、取り残される可能性がある。さらに、傷病等、身体的理由により自分では機器や端末が操作できない人も取り残されてしまうし、それは加齢による身体機能の低下でも同様に起こり得る。こうした様々な特性が理由となり、デジタルから取り残されてしまう人、すなわちデジタル弱者が存在しているが、デジタル弱者は2025年、2040年に向かって増え続ける可能性があるということを認識すべきである。

(2) 「誰一人取り残さない」ために、障壁がどこにあるのかを意識する

デジタル弱者にとっての障壁は、デジタルで構築された行政側に存在する。「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」を実現するためには、今後も最新のデジタル技術によって行政側に生じる障壁を取り除き、「誰ひとり取り残さない」ことを大前提として、新たなデジタル弱者を生み出さないよう意識することが必要である。

(3) 人に優しいデジタル化を進める人＝DX人材の育成と市役所全体のDX人材化

「誰一人取り残さない」ためには、様々な障壁を取り除き、「いつでも、どこでも、誰にでも」対応できるデジタル化が求められる。これを追求し続けるためのDX人材を確保し、誰もが「私にとって優しい」と感じるデジタル化を実現することが、社会全体を支えるマンパワーそのものの数的減衰、及び社会全体の質的变化によって生じる2025年問題、2040年問題という危機的な社会課題を乗り越え、本市が未来にわたって持続可能なまちであり続けるために不可欠である。

また、情報格差に対する課題意識の不足から問題に気付くことができず、適切に対応できていないことで、市側がデジタル弱者を生み出してしまう可能性がある。それを改善するには、自ら課題に気付き、デジタルを駆使して解決につながるDX人材を確保、育成し、最終的に市役所全体をDX人材化していくことが目指すべき姿と考える。

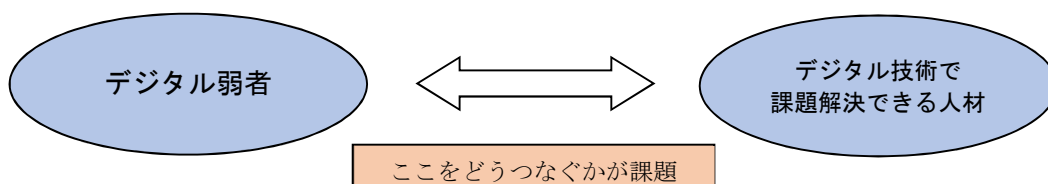
① アジャイル思考で課題解決できるDX人材の育成

デジタル技術の進化スピードは著しく、人それぞれのライフステージの変化や時代の変遷等により、いつ、誰が、どのような形で新たなデジタル弱者になるかもわからない。こうした背景を前提に、年々変化していく行政課題と向き合うためには、最新のデジタル技術の動向を常に注視する高いアンテナを持ちつつ、OODAの連続で対応していかなければならない。

現状の情報格差への配慮や目配りはもちろんのこと、課題に気付き、スピード感をもって、常に試行錯誤しながら誰もが「私にとって」使い勝手がよいと感じられるデジタル化を継続的に検討し続けることができるDX人材の育成が必要である。

② 新たなコーディネートのための人材育成と仕組みづくり

デジタル弱者への対応として、デジタルが苦手な人には操作しやすい直感的なデバイスの仕様が要求されるが、その実現には、アジャイル思考を實踐できるDX人材が必要である。また、市販されている汎用の機器や端末等が使えない人に対しては、新たな視点で個別に対応したシステム開発が必要だが、デジタル弱者にとってはデジタル技術で何ができるかはわからず、技術者側もそうした現場にどのような困難があるかは見えないという構造的なジレンマが存在することから、前者と後者のつなぎ役が求められる。



デジタル弱者の特性ごとに異なる課題を解決するには、市役所の各部署が多様なデジタル弱者の存在と個別の課題を把握し、「デジタル技術で課題解決できる人材」につなぐ必要がある。そのためには、デジタルに関する技術的助言を行える担当部署と各部署との連携を含め、「デジタル技術で課題解決できる人材」の活用をコーディネートできる人材の育成と仕組みづくりが不可欠である。

③ デジタル戦略室の移管と体制強化

アジャイル思考で課題を見つけ、解決し、必要なコーディネートを行えるDX人材が全庁にいきわたるまでの経過的な措置として、現在は総務部に置かれているデジタル戦略の部署を企画部門等に移管し、行政データの積極的活用によるEBPM（Evidence Based Policy Makingの略。根拠に基づく政策立案）により、市役所全体のDX人材化を推進していくことも一案と考える。

また、デジタルに関する専門的な知識を持ち、行政とは異なった視点で課題を捉え、市側の障壁を取り除くことができる外部人材の積極的な活用を含め、デジタル戦略室の体制を強化することも必要である。

(4) いつでもどこでも誰にでも使えるデジタル環境の整備

行政サービスのデジタル化を進めるに当たり、操作手順が単純で、考えたり覚えたりする必要がなく、直感的に操作できるシステムが求められる。同時に、誰もがデジタルの恩恵を享受できるよう、アクセスのしやすさや使いやすさをアジャイル思考で常にスピード感をもって構築し続け、デジタルデバイドを生み出さない大府市独自の人に優しいデジタル化の促進につなげていく必要がある。

目指すべき自治体DXとは、高齢者も、障がい者も、外国人も、デジタルが苦手な人も、行政サービスを利用する誰もが、デジタルであることを全く意識することなく、デジタル化された様々な手続をスムーズに行えることである。

そのためにまずは、プロセスのデジタル化の一部として、市民にとっての利便性向上を図るため、行政サービスのオンライン申請を更に推進し、それぞれの手続が総覧でき、直接アクセスできるわかりやすいポータルサイトを新たに構築するという方策もある。また、データ利活用のための環境整備として、庁内の利用価値のあるデータを精査し、公開できるものはオープンデータ化し、公開できなくても庁内で共有できるものはポータル上に集約することも、自治体DXの第一歩であるプロセスのデジタル化の一つである。

5 おわりに

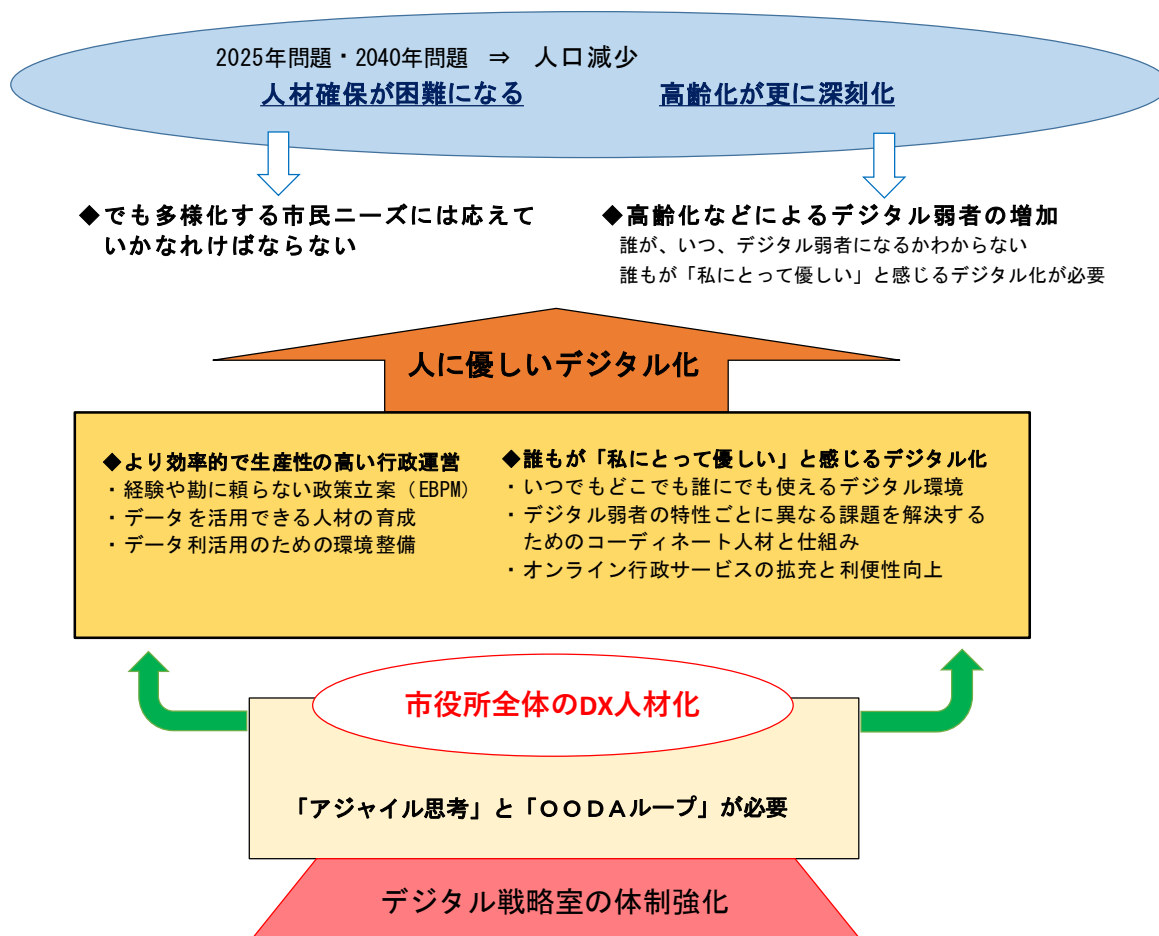
人に優しいデジタル化について論じてきたが、デジタル化は手段であって目的で

はない。従来のアナログの手段を全て否定するのではなく、紙媒体の選択肢など他の方法を残しておくという柔軟性も必要であり、人と人とのリアルなコミュニケーションの大切さも変わらない。

行政サービスにおいても、目指すべきは「誰一人取り残されない」ことであり、その手段としての「人に優しいデジタル化」であるが、現状としてデジタル化の波に乗っていない人、そもそも乗る気がない人もいる。しかし、そうした人たちをも巻き込んで、誰もが「私にとって優しい」と感じるデジタル化を推進することこそが「誰一人取り残さない」ことであり、この点で行政がまずガラッと変革しなければならない。

本報告書の内容について十分に検討され、本市においても、デジタルの恩恵が「いつでも、どこでも、誰にでも」享受されるものとなり、誰一人取り残さない人に優しいデジタル化が実現されることを大いに期待している。

最後に、当委員会の調査研究活動に御協力いただいた全ての方々に心より深く感謝を申し上げ、本報告書の結びとする。



前提として

- (1) 「取り残される人」＝「デジタル弱者」は今後も増え続けることを認識する
- (2) 「誰一人取り残さない」ために、障壁がどこにあるのかを意識する

調査研究の経過

- (1) 令和4年6月2日（木） 総務委員意見交換会
 - ・ 1年間の活動の流れについて、委員間で情報を共有した。
- (2) 令和4年6月16日（木） 総務委員会
 - ・ 所管事務調査として「大府市における人に優しいデジタル化について」の調査を行うことに決定した。
- (3) 令和4年7月26日（火） 総務委員勉強会・意見交換会（委員派遣）
 - ・ デジタル戦略室長を講師とした勉強会を行い、本市の人に優しいデジタル化についての現状、課題等について、委員間で認識を共有した。
- (4) 令和4年8月2日（火） 総務委員意見交換会
 - ・ 今後のテーマ活動についての協議
- (5) 令和4年9月30日（金） 総務委員研修会（委員派遣）
 - ・ 愛知県経済産業局 情報通信政策推進監 中谷純之氏を講師とした研修会の実施
- (6) 令和4年10月17日（月） 総務委員意見交換会
 - ・ 研修会を終えて、委員間で意見交換を行った。
 - ・ 今後のテーマ活動についての協議
- (7) 令和4年10月31日（月）～11月2日（水） 総務委員行政視察（委員派遣）
 - ① 静岡県袋井市「ICT人材の育成（スマート自治体戦略プロジェクト）について」
 - ② 東京都町田市「まちドアの活用について」
 - ③ 茨城県つくば市「自治体DXの取組及びつくばスーパーサイエンスシティ構想について」
- (8) 令和4年11月16日（水） 総務委員情報交換会（委員派遣）
 - ・ 自治区長と「大府市における人に優しいデジタル化について」、情報交換を行った。
- (9) 令和4年11月17日（木） 総務委員意見交換会
 - ・ 視察後の意見交換を行い、委員間で先進地での取組について議論を行った。

- (10) 令和4年11月22日(火) テーマ活動全体会議
- ・ テーマ活動に関する中間報告を委員長から行い、報告内容に対し、委員外議員から質疑や意見をいただいた。
- (11) 令和4年12月1日(木) 総務委員意見交換会
- ・ テーマ活動全体会議において委員外議員からいただいた質疑や意見について、委員間で意見交換を行い、報告書の内容について検討した。
- (12) 令和4年12月9日(金) 総務委員情報交換会(委員派遣)
- ・ 一般社団法人 愛知情報教育支援協会 代表理事 岡田浩氏と「大府市における人に優しいデジタル化について」、情報交換を行った。
- (13) 令和4年12月13日(火) 総務委員意見交換会
- ・ 委員間で意見交換を行い、報告書の内容について検討した。
- (14) 令和4年12月20日(火) 総務委員情報交換会(委員派遣)
- ・ 協和工業株式会社と「大府市における人に優しいデジタル化について」、情報交換を行った。
- (15) 令和4年12月21日(水) 総務委員意見交換会
- ・ 委員間で意見交換を行い、報告書の内容について検討した。
- (16) 令和5年1月13日(金) 総務委員会意見交換会
- ・ 委員間で意見交換を行い、報告書の内容について検討した。
- (17) 令和5年1月27日(金) 総務委員意見交換会
- ・ 委員間で意見交換を行い、報告書の内容について検討した。
- (18) 令和5年2月8日(水) 総務委員意見交換会
- ・ 委員間で意見交換を行い、報告書の内容について検討した。
- (19) 令和5年2月24日(金) 総務委員意見交換会
- ・ 委員間で意見交換を行い、報告書の内容について検討した。
- (20) 令和5年2月24日(金) 総務委員会
- ・ 報告書の内容を決定し、本会議で報告することとした。

総務委員会委員名簿

(令和4年5月13日～令和5年4月30日)

| 役職名 | 氏名 | 所属会派 |
|------|-------|--------|
| 委員長 | 鷹羽 琴美 | 自民クラブ |
| 副委員長 | 宮下 真悟 | 無所属クラブ |
| 委員 | 鷹羽富美子 | 風民の会 |
| 委員 | 野北 孝治 | 市民クラブ |
| 委員 | 森山 守 | 無会派クラブ |
| 委員 | 山本 正和 | 自民クラブ |
| 委員 | 早川 高光 | 自民クラブ |

(備考)

正副委員長のほかは、議席番号順