

DX 推進に関する 調査及び研究報告書

令和4年12月

石巻市デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進本部
企画推進プロジェクトチーム

目次

1. はじめに	1
2. 調査及び研究について	2
3. プロジェクトチームの活動記録	3
4. プロジェクトチームの活動からの考察	13
5. 職員アンケート調査結果からの考察	21
6. 検討していくべき取組	55
7. 取組の実現にあたって	62
8. まとめ	64
【参考資料1】	
「文書管理規程のDXと電子決裁が実現する新しい働き方」(茨城県結城市)	65
【参考資料2】	
自治体セキュリティ対策の見直しのポイント(総務省)	85

1. はじめに

本報告書は「石巻市デジタル・トランスフォーメーション推進本部設置要綱」第9条第1項の規定に基づき設置されたワーキンググループ「企画推進プロジェクトチーム」(以下「プロジェクトチーム」とします。)が、同要綱第2条に掲げる事項(DXに係る基本的かつ総合的な施策の推進及び総合調整に関すること等)を調査及び研究した結果について、石巻市デジタル・トランスフォーメーション推進本部及び幹事会(以下「DX本部及び幹事会」とします。)に報告するために作成したものです。

DXは単なるデジタル化ではなく、市民や職員等、様々な利用者や受け手にとって「簡単、便利、分かりやすい」などの「最適」なサービスや仕事を、これまでの仕組やルールを大きく変革し、デジタル技術を活用しながら実現していくことです。

そのためには「ルールがこうだからできない」ではなく「ルールを変えてでも不便や非効率を解決していこう」という機運が職員や組織内に醸成されることが、DXを推進するための大きな原動力になるものと考えます。

この報告書には、プロジェクトチームの活動や令和4年9月に実施した職員アンケート調査結果からの考察、そして、これらの考察を踏まえて検討した、本市のDX推進のために必要と考えられる取組とその実現にあたっての考え方を取りまとめました。

これらの取組を1つずつ実現していくことで「不便や非効率は解決していける」との機運が組織及び職員1人1人の間で醸成され、そこから更なる「市民サービスの利便性向上」と「効率的・効果的な行財政運営」実現に向けた本市のDXが推進されていくことを希望します。

企画推進プロジェクトチームメンバー 同

2. 調査及び研究について

プロジェクトチームは、令和3年12月に策定した「石巻市デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進方針」（以下「推進方針」とします。）に基づく取組のうち、全国的に具体的な取組内容が国から示されている「マイナンバーカードを利用したマイナポータルぴったりサービスからの行政手続のオンライン化」や「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律に基づく基幹情報システムの標準化対応」などの取組以外で、本市が独自に取り組むべき内容をどのように推進していくかなど、DXに係る基本的かつ総合的な施策の推進及び総合調整に関する調査及び研究を行い、その結果をDX本部及び幹事会に報告することを目的に、令和4年3月に設置されました。

調査及び研究にあたり、プロジェクトチームでは、関係法律やDXについての理解を深める研修、最新のデジタル技術や先進事例を展示する「地域情報化推進フェア2022」の視察なども行い、また、会議形式についても集合形態の会議を効率化するため、試行的にデジタル技術を活用するなど、様々な活動を行ってきました。

活動の中で様々な議論を行ってきましたが「これから職員が減っていく中で、職員の事務負担を軽くしなければ、市民サービスの利便性向上のために新しい取組を考えたり、実行していくことはできないのではないか」との意見が出されたことを踏まえ、職員がどのようなことに負担を感じているか、どのようなことが業務効率化の障害となっているのかを把握し、把握した結果から、具体的に取組んでいく内容を検討していくため、令和4年9月にすべての職員を対象としたアンケート調査を実施しました。

以上の活動から、本報告書では「プロジェクトチームの活動からの考察」及び「職員アンケート調査結果からの考察」並びに2つの考察から検討した「検討していくべき取組」を調査及び研究の結果として取りまとめました。

3. プロジェクトチームの活動記録

石巻市デジタル・トランスフォーメーション推進本部

企画推進プロジェクトチームメンバー

No.	氏名	職	所属	備考
1	阿部 雄大	課長補佐	SDG s 移住定住推進課	リーダー
2	菊地 陽介	主 幹 兼 生涯学習係長	生涯学習課	
3	黒澤 由紀子	主 査	議会事務局	
4	嵯峨 由貴子	主 査	教育総務課	
5	高橋 仁志	SDG s 推進係長	SDG s 移住定住推進課	サブリーダー
6	高橋 真紀子	福祉総務係長	保健福祉総務課	
7	高橋 龍一	課長補佐	財政課	
8	武山 真利	課長補佐	子育て支援課	サブリーダー
9	日野 ゆかり	主 査	行政経営課	
10	保原 和成	主 幹 兼 用地管理係長	復興推進課	
11	南 俊輔	主 幹	納税課	
12	吉田 暁子	主 幹	稲井支所	

五十音順

活動概要

日付	内容	参加者等	詳細
R4.3.18	第1回チーム会議 【対面開催】	<ul style="list-style-type: none"> チームメンバー 事務局 	<p>研修</p> <p>① <u>チームのミッションの確認</u> ミッション：DX推進方針に掲げた取組事項を実務の視点で具体化していくこと</p> <p>② <u>プロジェクトチーム始動にあたっての研修</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 関係法律の理解を深める DXの理解を深める <p>(オンライン講演 (種子野気^{タネノ}仙沼市デジタル補佐官) の視聴)</p> <p>議論</p> <p>テーマ：どのように取組事項を具体化していくか</p>
R4.4.1	ソフトバンク株式会社への協力依頼	復興企画部長	石巻市と包括連携協定を締結するソフトバンク株式会社に対して、プロジェクトチームへのデジタル技術の活用に関する情報提供も含めた協力依頼

日付	内容	参加者等	詳細
R4.4.7	第2回チーム会議 【対面開催】	<ul style="list-style-type: none"> チームメンバー 事務局 	<p>議論</p> <p>テーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> ICT総合推進課の業務等の見える化について 民間知見の活用について 課題明確化のためのアンケートの手法について
R4.5.15	第3回チーム会議 【対面開催】	<ul style="list-style-type: none"> チームメンバー 事務局 	<p>事務連絡</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>DX推進方針 取組事項の具体化に向けた枠組について</u> <u>課題の明確化と解決策の検討についてのプロジェクトチーム活動スケジュールについて</u> <p>取組事項の具体化に向けた枠組案とチームのスケジュール案に対する意見交換</p> <p>議論</p> <p>テーマ：DX推進方針 取組事項別の課題の洗い出し</p>

日付	内容	参加者等	詳細
R4.6月～8月	<ul style="list-style-type: none"> ① ツールの調達・操作方法確認 ② アンケート案作成 ③ LoGoチャットの使用周知 	事務局	<ul style="list-style-type: none"> ① LoGoフォーム（アンケートでの使用ツール）とLoGoチャット（チームメンバーでのオンラインでの意見交換用）の無料トライアルの申込と操作方法の確認 ② これまでの議論を踏まえたアンケート案の作成 ③ チーム会議の効率化を目的に、LoGoチャットを使用することについて周知
R4.8.23～28	第4回チーム会議【LoGoチャット上での開催】	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームメンバー ・ 事務局 	<p>議論</p> <p>テーマ：職員アンケート案について</p>
R4.9.7～21	職員アンケート調査の実施	事務局	<ul style="list-style-type: none"> ① ほぼすべての職員（約1,400人）を対象にウェブ上の入力フォーム（LoGoフォーム）によるアンケート調査を実施 ② 回答率70.8%

日付	内容	参加者等	詳細
R4.11.1～2	地方情報化推進フェア2022参加	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームメンバー ・ 事務局 	<ul style="list-style-type: none"> ① 最新のデジタル技術の展示や先行自治体の事例発表が行われる地方公共団体情報システム機構主催の地方情報化推進フェア2022に参加 ② 場所：千葉市幕張メッセ
R4.11.17	第5回チーム会議【リーダー・サブリーダー会議】	<ul style="list-style-type: none"> ・ リーダー ・ サブリーダー ・ 事務局 	<p>議論</p> <p>報告書案や今後の方向性について</p>
R4.11.21～24	第6回チーム会議【LoGoチャット上での開催】	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームメンバー ・ 事務局 	<p>議論</p> <p>報告書案について</p>

チーム会議の詳細

第1回チーム会議【対面開催】（R4.3.18）

議論のテーマ	主な意見
どのように取組事項を具体化していくか	<p>① ICTに苦手意識がある職員がいることも踏まえ、庁内のニーズ把握も含め課題の明確化が必要。</p> <p>② 課題の明確化のために、職員の意見をアンケートという形で把握してはどうか。</p> <p>③ デジタル社会形成基本法で、地方公共団体は民間の知見を積極的に活用することが規定されていることを踏まえ、民間の知見を積極的に取り入れていくことが望ましい。</p> <p>④ 本市では様々な包括連携協定を締結しているので、ICT関連の企業、例えばソフトバンクに知見の提供について支援を求めることを検討してほしい。</p>

第2回チーム会議【対面開催】（R4.4.7）

議論のテーマ	主な意見
1. ICT総合推進課の業務等の見える化について	<p>① パソコンの使用やインターネットの使用等、職員として従うべき条例や規則、要綱等が何なのか、ルールがわからない。</p> <p>② 石巻市ではリモートワークできるのかできないのかわからない、できないのであればどうしてできないのか教えてほしい。</p> <p>③ ICTのことは苦手なので、ICT総合推進課に聞きづらい。</p>
2. 民間知見の活用について	<p>① 民間のほうが動きが早いし進んでいる、民間の仕事の仕方を教えてもらえれば業務改善に繋がるかも。</p> <p>② 前例にとらわれず、積極的にいいシステム等を取り入れて業務の効率化を図っていくことが大切。</p> <p>③ 他の自治体の成功事例・失敗事例について、過程を含め多く知りたい。</p> <p>④ 民間と役所は業務内容等で合わない部分が多い。</p> <p>⑤ 民間知見を活用することが目的となっはいけない。</p> <p>⑥ 今からやろうとしているアンケートなど、お試し利用があると良い。</p> <p>⑦ 『このようにしたい』に対して、『このような手法があるよ』等、民間からのアドバイスが欲しい。</p>
3. 課題明確化のためのアンケートについて	<p>必要性</p> <p>① 具体的な取組を検討するにしても、その取組の実施を担当課や担当職員が押し付けられたと感じないよう、アンケートで組織や職員がその取組を必要としていることの裏付けをとることが重要。</p> <p>② 具体的な取組は庁内の業務改善から始めるのと良いのではないが、職員の負担が軽くなれば、自然と市民サービス向上につながるのではないか。</p> <p>③ アンケートを実施することが目的ではない、ニーズを把握し、今後の検討のエビデンスとして利用すべき。</p> <p>④ 課題と課題解決のイメージをある程度想定し、その裏付けをアンケートで確認していくべきでは。</p>
	<p>手法</p> <p>① webを活用したアンケートとすべき。</p> <p>② 回答する職員に負担をかけないように、PCやスマホなどで回答できる仕組が良い。</p> <p>③ 簡単に集計結果が分かる仕組良い、そして、自由記載はAIで分析できるような仕組があると良い。</p> <p>④ 過去に当市に派遣されていた職員から、その職員の自治体で使用しているツールが便利だという話があった。無料のトライアルもあるようなので、他自治体も取り入れているツールならば分からないことがあっても聞けるので、他自治体が使用しているツール積極的に利用しても良いのではないか。</p> <p>⑤ 導入したツールは、アンケート以外にも庁内照会業務等において庁内各課に実証実験としてどんどん使ってもらってはどうか。</p>

第3回チーム会議【対面開催】（R4.5.15）

議論のテーマ	主な意見
1. DX推進方針 取組事項の具体化に向けた枠組について	① DX推進方針を具体化し実施まで持っていくための仕組や枠組を設けることは望ましいことである。
2. 課題の明確化と解決策の検討についてのプロジェクトチーム活動スケジュールについて	② 枠組は議会、総合計画実施計画、予算要求など要所のスケジュールも踏まえた内容とすべき。 ③ チームの活動スケジュールはイメージすることができた。
3. DX推進方針 取組事項別の課題（非効率なサービスや業務プロセス）の洗い出し	<p><u>市民サービスにおける非効率（抜粋）</u></p> <p>① <u>ホームページで必要な情報が探しにくいこと。</u> ② 申請書類が手書であり、窓口が変われば再び同じ内容を手書きする必要があること。 ③ 土日や夜間に手続ができないこと。 ④ <u>マイナンバーカードを使った具体的なサービスが示せていないこと（カードの普及率が向上しないのではないか）。</u> ⑤ <u>市民が使い慣れた手段（例えばLINEなど）の活用が不十分なこと。</u> ⑥ 事業の検討や成果の確認において、データ活用や指標の設定がしっかりできていないと推察されること。</p> <p><u>業務における非効率プロセス（抜粋）</u></p> <p>① <u>庁用自動車運転日誌に手書、押印しなければならないこと。</u> ② 外部機関等へのデータ送信や共有がメールのみであるため、直接データを持参する必要があること。 ③ <u>議案も含め会議資料が紙であること、また、資料作成までの印刷、丁合、平綴じなどの作業に時間がとられること。</u> ④ 会議録作成の際の作業（録音内容を文字起こしすること）に手間がかかること。 ⑤ グループウェアが使いにくい（ファイル管理で情報が探しにくい、個人の予定表がない、掲示板に掲載事項の処理状況や進捗が分からない）こと。 ⑥ 児童クラブではインターネット環境がなく、子育て支援課からの事務連絡は、FAXで送るか紙で送っていること。 ⑦ <u>市民や職員に簡単にアンケートできる仕組がないこと。</u></p>

第4回チーム会議【LoGoチャット上での開催】（R4.8.23～28）

議論のテーマ	主な意見
職員アンケート案について	<p>① 日ごろの業務について改善すべきと考えているものの、既存のルールや仕組が支障となって改善したくてもできないと考える職員もいると思うので、そのような職員を把握できるようにすべきではないか。</p> <p>② 労務職の職員等、パソコンが1人1台設置されていない部署の職員が回答しやすいような配慮が必要。</p> <p>③ 文書収発簿により整理を要する文書の基準がわからない（文書番号を付すべき文書の基準がわからない）ので、他の職員の考えも聞いてみたい。</p> <p>④ 改善すべき分野ごとの選択肢については、複数選択を可能とすると全て選択される可能性もあるので選択できる個数を制限したほうが、課題の明確化につながるのではないか。</p>

地方自治情報化推進フェア2022の視察@幕張メッセ (R4.11.1~2)

<p>受講したセミナー</p>	<p>① 株式会社Box Japan β時代のコンテンツ管理とは? ~ Content Cloud for Government ~</p> <p>② 株式会社アイネス 公共政策のデータトランスフォーメーションへ: 保育・教育・医療 ~半熟仮想(株) 成田悠輔氏によるご講演~</p> <p>③ アラクサラネットワークス株式会社 現場から見たネットワーク管理の重要性 (熊本県宇城市)</p> <p>④ 株式会社スカイコム 処分通知等の電子化「送付、受領、閲覧、検証」について~行政における文書電子化の進展にSkyPDFあり</p> <p>⑤ 株式会社内田洋行 文書管理規程のDXと電子決裁が実現する新しい働き方『チャレンジする市役所』を目指す結城市の取組み</p> <p>⑥ 総務省自治行政局 自治体DXの更なる推進について</p>
<p>視察したベンダーブース</p>	<p>以下のベンダーブースを中心に視察</p> <p>①文書管理・電子決裁に関するベンダーのブース</p> <p>②EBPMに関するベンダーのブース</p> <p>③窓口サービス向上に関するベンダーのブース</p>



11/1(火) 10:15-11:15 講演①
デジタル田園都市国家構想を推進するAIの最新動向
須藤 修 氏 (中央大学国際情報学部 教授)

11/1(火) 11:30-12:30 講演②
ITガバナンスとマネージメント
木村 昌宏 氏 (日経エレクトロニクス 編集長)

11/1(火) 14:00-15:30 パネルディスカッション
デジタル田園都市国家構想に向けた地方デジタル化戦略
井澤 誠 氏 (和歌山県 知事) 手塚 信也 氏 (慶応義塾大学 准教授) 西村 出 氏 (銀行情報システム本部 部長) 吉本 和彦 氏 (システム開発 [4]社 代表取締役)

幕張メッセへのアクセス



11/2(水) 10:15-11:00 トピックスセミナー①
自治体DXの更なる推進について
小牧 薫太郎 氏 (自治体DX推進計画の内幕など)

11/2(水) 11:00-11:45 トピックスセミナー②
デジタル社会のパスポート、マイナンバーカードの現在地と将来像
上飯塚 尚 氏 (自治体DX推進計画の内幕など)

11/2(水) 11:45-12:15 トピックスセミナー③
チーム愛媛で取り組む市町業務のDX ~審査業務の創的改善を目指した共通システムの開発~
山名 富士 氏 (審査業務の創的改善を目指した共通システムの開発)

11/2(水) 13:30-14:30 J-LISセミナー①
自治体基盤クラウドシステムで広がる行政サービス
LGWAN-ASPのご紹介

11/2(水) 15:00-16:00 J-LISセミナー②

来場登録案内

- 公式WEBサイトにアクセス
- 入場証(QRコード付)をA4カラーでプリントアウトして会場に持参
- 入場証をバッジホルダーに入れて入場

感染症対策にご協力をお願いいたします。

- マスクは必ず着用してください。
- 37.5℃以上の入場者がある場合は入場をお断りします。
- 手指消毒にご協力をお願いします。
- 会場内のソーシャルディスタンスにご協力ください。

LIVE配信企画
主催者が企画する講演やパネルディスカッション、出版者PR動画等を会場からLIVEでお届けします!

J-LISブース

- マイナンバーカード・公的個人認証
- 自治体クラウドシステム
- 自治体クラウドシステム (RCL)
- LGWAN-ASP
- マイナンバーカード申請補助

会場アンケートに答えてマイちゃんオリジナルA5ノート Getしよう!

◆主催: 地方公共団体情報システム機構 (J-LIS)
◆後援: 総務省、デジタル庁、全国知事会、全国都府県議会議長会、全国市長会、全国市議会議長会、全国町村会、全国町議会議長会、独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) ほか

フェアに関するお問い合わせ (11月4日まで) ☎ 0120-672-673 [9:30~17:30 土・日・祝日を除く]
推進フェア公式Webサイト <https://fair-j-lis.go.jp/> 登録の方法などはWebで!





第5回チーム会議（リーダー・サブリーダー）【対面開催】（R4.11.17）

議論のテーマ	主な意見
報告書案について	<ul style="list-style-type: none"> ① 考察を踏まえて取組内容につなげる流れは良いと感じた。 ② 報告書の内容がただ言いっ放しにならないよう、少しでも実現に向けてプロジェクトチームも引き続き関わっていく必要があると感じる。 ③ 取組内容に担当課を明記するかどうかは悩みどころではあるが、あえて取組内容には担当課を指定せず、一旦報告書を本部に提出し、担当課の選定過程にプロジェクトチームも必要に応じて関わっていけるようにしたほうが良いのではないかと。 ④ 本市のDX推進の最高情報統括責任者（CIO）である渡邊 副市長とプロジェクトチームで会話できる機会があるとよい。

第6回チーム会議【LoGoチャット上での開催】（R4.11.21～24）

議論のテーマ	主な意見
報告書案について	<ul style="list-style-type: none">① この報告書を実現するためには、職員の意識改革が必要であり、すべての課が自分事として取り組んでいけるような仕掛けが必要だと考える。例えば、報告書において取組の担当課は指定せず、この報告書を見て、課ごとに自分たちは何をすれば良いか考えさせるような仕掛けを入れて、担当課を決めてみても良いのではないかと考える。② ①の場合、旗振り役は、最高情報統括責任者（CIO）が望ましい。③ 報告書のページ数が多くなってしまったので、読む側の職員のことを考えた場合、伝えたい部分が伝わるように他自治体の資料などは巻末に配置すべきと考える。④ 報告書のタイトルをできるだけシンプルにすると伝わりやすいのではないかと考える。

4. プロジェクトチームの活動からの考察

プロジェクトチームでは、「プロジェクトチームの活動記録」のとおり職員アンケート調査の実施・結果分析に至るまで様々な形で活動してきました。

本考察では、プロジェクトチームでのこれまでの活動内容から得られた経験から、今後、組織として DX を推進していくにあたって必要と考えられる視点を 2 つ示します。

視点 1：自身の業務に関する基本的なルールや仕組を理解すること

プロジェクトチームの第 2 回会議では、デジタル技術や ICT と言った言葉になると途端に苦手意識を持つ職員が多いことや、そもそも ICT 総合推進課がどのようなことをしているのかわからないという意見もあり、「ICT 総合推進課の業務の見える化」というテーマで議論を行ったところ、次のような意見がありました。

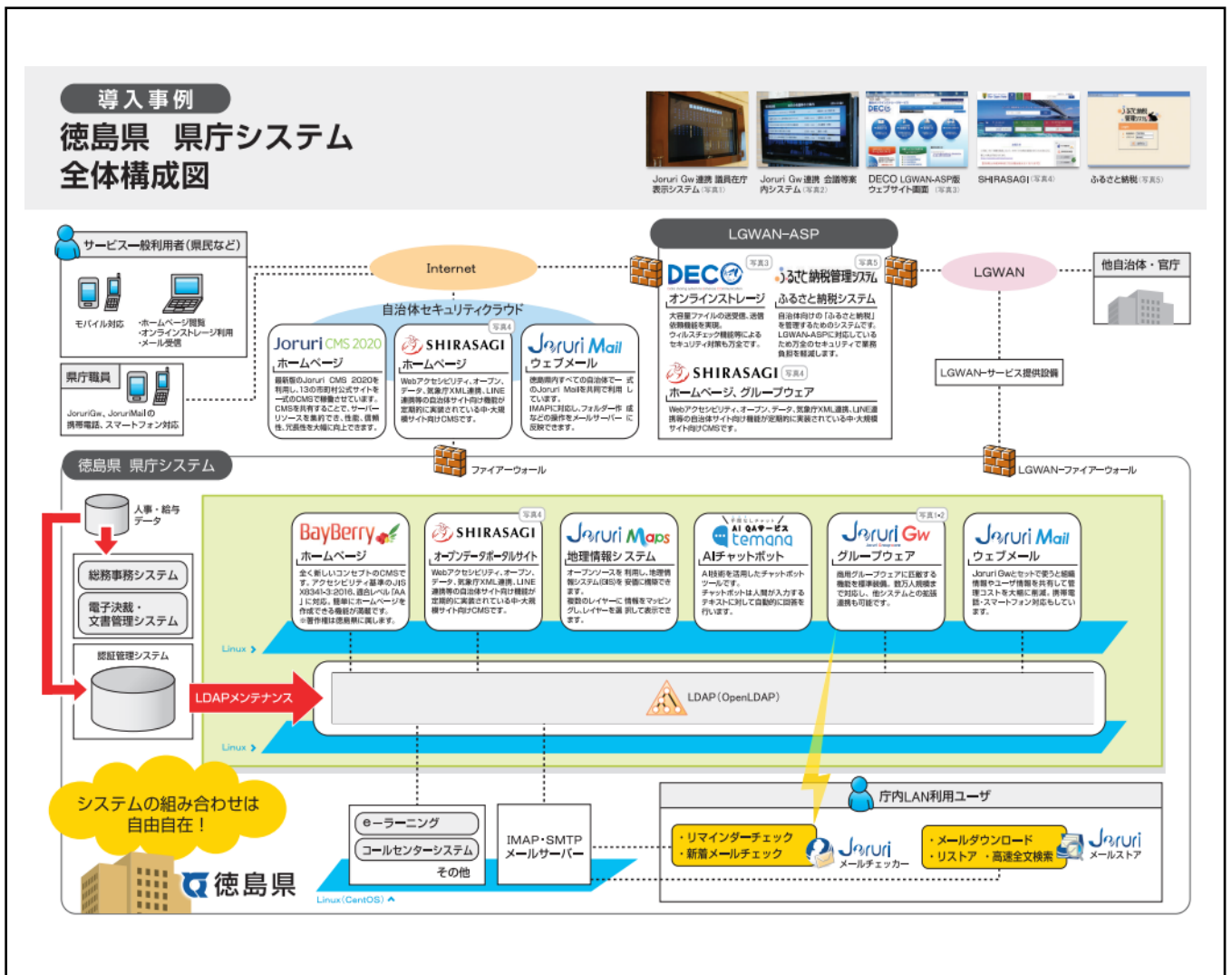
- ✓ パソコンやインターネットの使用等、職員として従うべき条例や規則、要綱等が何なのか、ルールがわからない。
- ✓ 石巻市ではリモートワークできるのかできないのかわからない、できないのであればどうしてできないのか教えてほしい。
- ✓ 困ったときに ICT 総合推進課の誰に聞いて良いかわからない。

また、自治体向けに国や先進自治体の取組や最新のデジタル技術を紹介する「地方自治情報化推進フェア 2022」に、チームメンバーと事務局職員が参加しましたが、参加したチームメンバーから、次のような意見がありました。

- ✓ それぞれのベンダーが提供するサービスはそれぞれが素晴らしいものであると感じることはできたが、結城市の電子決裁導入事例を見ると、システム導入よりも文書管理規程を改定し、これまでの仕事の流れを変えること自体にとっても苦労していたようだ。DX の実現には職員の意識改善が重要であると強く感じた。
- ✓ サービスを紹介するベンダーとの会話で、どのようなことに困っているのかについては、自身の業務での視点で会話することができたものの、クラウド利用の可否やネットワークのモデル（ α モデル？ β モデル？）がどういう状況なのかなどの話になると途端に会話が難しくなってしまった。
- ✓ さまざまなサービスの導入にあたっては、庁内のネットワークを担当する ICT 総合

推進課との相談になってくるものであると理解はしているが、自分たちがどのような環境下で業務を行っており、どのような制約があって、どのようなルールに従うべきなのかについては、最低限の情報は職員として持つておくべきものと強く感じた。

- ✓ 徳島県庁の展示において、県庁システムの全体構成図があり、とても分かりやすいものであったので、職員向けにこのような資料やシステム導入に向けた流れなどのマニュアルがあるとありがたいと感じた。
- ✓ 「セキュリティ対策」に関する多くの展示があることにも目が行き、個人情報やマイナンバーなど、我々が扱う重要な情報は多岐に及ぶためセキュリティに関する知識も重要であると認識させられた。



徳島県庁が公表していた県庁システム全体構成図

このような意見からも、今後、デジタル技術を活用しながら業務を行っていくためには、自らが置かれている業務環境、個人情報保護法、マイナンバー法、本市の情報セキュリティのルール等従うべき基本的なルールや仕組みを理解することが一層重要になってくるものと考えますので、職員が理解を深めることができるような研修や情報の提供が必要になると考えます。

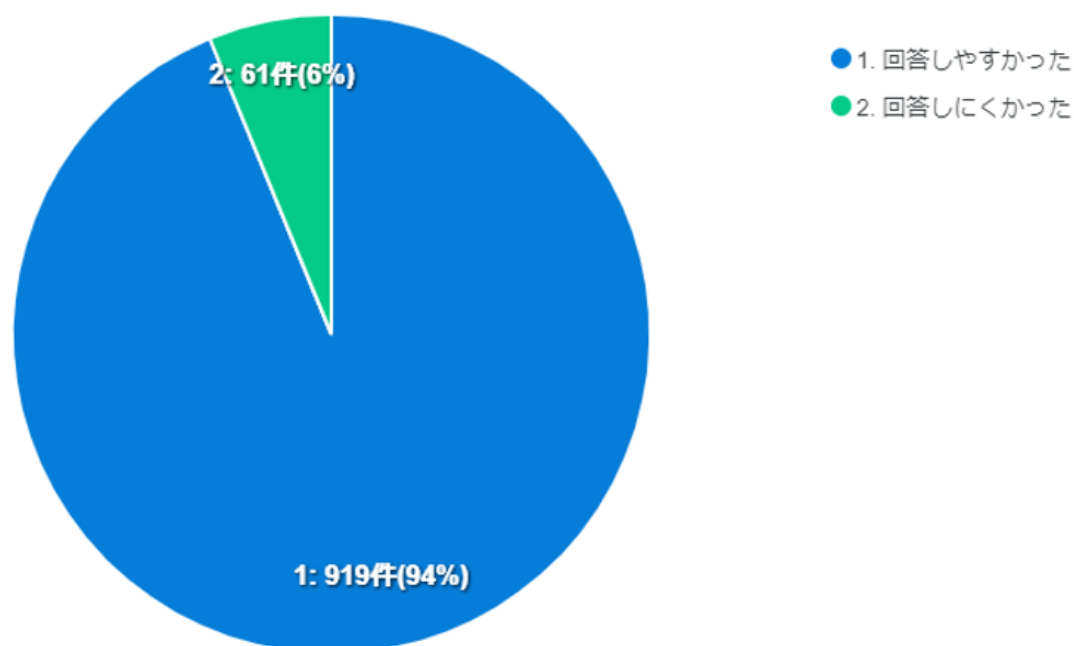
視点2：試してみること

① 職員アンケート調査に LoGo フォームを試してみた結果・・・

職員アンケート調査では、プロジェクトチームでの議論も踏まえ、デジタル技術を活用して回答者の入力負担の軽減と集計業務の効率化を図ることを目的に、ウェブ上の入力フォームを試してみることにし、多くの自治体で使用事例がある株式会社トラストバンクが実施していた LoGo フォームの無料トライアルを活用することとしました。

入力フォームをアンケート調査に導入してみたところ、回答結果については、紙のアンケートより回答しやすいとの声も多くあり、さらにはアンケートが終了した翌日には集計作業を完了することができ、試してみたことでその効果が実感できるものでした。

Q14 入力フォームでの回答について、紙のアンケートでの回答と比較した感想を教えてください。



アンケート手法に関する職員の感想

② プロジェクトチームの会議でチャットツールを試してみた結果・・・

LoGo フォームと同時に職員間のコミュニケーションツールとして使用できる LoGo チャットも無料トライアル可能であったことから、事務局の会議開催事務の効率化を目的にチームメンバー間のコミュニケーションツールとして試してみました。

プロジェクトチームの会議を開催するにあたっては、事務局において日程調整、会議場所の確保とセッティング、会議記録の作成など、様々な事務が発生するため、会議を1回開催するだけでも手間がかかっていましたが、職員アンケート調査票の内容を検討するにあたり、チームメンバーの意見を持ち寄る会議を LoGo チャット上で数日間開催したところ、なかなか普段の業務が忙しいチームメンバーからも自分のタイミングで発言をしてもらうことができ、さらには、チャット上の会話自体が議事録にもなり、意見の集約や会議開催事務の大幅な効率化が図られました。

The screenshot shows a chat interface with two messages. The first message is from Takahashi Ryuuichi (高橋 龍一) at 13:27, asking for clarification about the survey question Q18 and the importance of improvement awareness. The second message is from Abe Takahiro (阿部雄大) at 14:30, explaining the survey questions and the benefits of the chat tool. Both responses are in blue bubbles and include a 'Thank you' message. There are also small cartoon icons of a person with a hand on their forehead and a person with a hand on their chin, indicating a thoughtful or explanatory tone.

高 高橋 龍一
了解しました。よろしくお願ひします。
※大なり小なり何かしらの改善意識があることが前提でしょ。雄大リーダーの意見にあるとおり、それを拾い上げることが大事かと。
そもそも改善意識「0」の人がいるのなら、それはそれで組織として問題ありではないでしょうか？
全員既読 13:27

@高橋 龍一さん
そうなんですよね、改善意識がある職員の邪魔をしているルールや仕組の把握という前提なので、「0」の人がいると困るのですが、「0」の人がいるならばその状況も数字でオープンにできれば、別な意味での問題提起にも使える根拠になるのかななどの思いもありました。
全員既読 13:53
ありがとうございます。

阿 阿部雄大
Q18は確かにいないかもしれませんがね。
ただ、Q17とQ18を比較するために設定したのであれば、R17も必要ないのでは？
Q17の答えは、Q16で把握できるかもしれません。
全員既読 14:30

@阿部雄大さん
たしかにそうですね。Q18は仮定の話ですので、Q17と同じ時間になってしまう可能性もありますし、Q16だけの回答で、使いやすかったという職員の数が拾えれば、それで一定の目的は達成できると思います。
私としては、入力フォームの便利さをアンケートで実証して、そのまま無料トライアル期間に使用希望の課にお試し利用をしてもらう予定にしているのと、令和5年度から使用できるように総合計画の実施計画にも要求をあげたので、その後押しになる根拠にできればとも思っていました。
全員既読 14:51
ありがとうございます。引き続きアンケートの修正作業を続けます。

LoGo チャットでの会議の様子

何事もそうかもしれませんが、試してみてもわかることは多いと思います。

市役所の業務において「試してみる」ということはなかなか難しいところもあるかもしれませんが、デジタル技術の活用にあたっては、本格導入する前の実証実験などを通して効果を検証していくことも1つの手法だと考えますので、このような手法も積極的に取り入れていくべきと考えます。

③ 市民があまり試してみる機会がないもの・・・

プロジェクトチームの活動とは少し離れますが、市民にとって「試してみる」機会があまりないのが、マイナンバーカードだと感じています。

マイナンバーカードは、オンライン手続の実施による市民サービスの向上に重要な役割を果たす道具の1つになり、現在、全国の自治体がマイナンバーカードの普及に取り組む、本市でも普及に取り組んでいるところですが、本市での交付率は令和4年10月末現在で43.6%となっており、全国平均51.1%を下回っている状況です。

マイナンバーカード取得によりマイナポイントがもらえるなどの取組はあるものの、そもそも持っても使えるところが分からず、市民にはマイナンバーカードが身近な存在になっていないと感じます。

試してみて初めて、マイナンバーカードがどういうものなのか、設定した暗証番号はどの場面で使うのかなどが分かってくるものだと考えます。

現在、本市ではマイナンバーカードを利用することで、土・日曜日、祝日や夜間など市役所が開いていないときでも、コンビニに設置されたマルチコピー機から住民票の写しなどの証明書を簡単に取得できるコンビニ交付サービスを実施していますが、他の自治体では、さらに窓口での証明書取得よりも交付手数料を安くするというインセンティブを設け、意図的にコンビニ交付へ誘導を図っている自治体もあります。

住民登録・戸籍・証明

- 住民登録の届出
- 住民票の写し等の交付申請
- 戸籍の届出
- 戸籍謄抄本等の交付申請
- 戸籍・住民票等の各種証明書の郵便による請求
- 印鑑登録の申請
- 印鑑登録証明書の交付申請
- 特別永住者証明書の申請
- 住民基本台帳カード（住基カード）について
- 公的個人認証サービス（電子証明書）
- 各種届出・証明交付申請時の本人確認について
- 外国人住民にかかる制度変更について
- 住所の表示方法および住居表示変更証明書について
- 住民基本台帳の一部の写しの閲覧状況の公表について
- 本人通知制度について
- マイナンバー（個人番号）の通知について
- マイナンバー（個人番号）カードについて
- 改葬の許可申請の手続きについて
- 旧氏（旧姓）の併記について

マイナンバーカードで簡単・便利・お得にコンビニ交付！

明石市は、令和4年10月1日から、マイナンバーカードを利用して、全国のコンビニエンスストア等に設置されているマルチコピー機で各種証明書が取得できる、証明書コンビニ交付サービスを開始しました！

- 取得できる証明書・交付手数料・利用可能時間
- 利用できる店舗
- 利用できる方
- マルチコピー機の使い方
- 注意事項
- セキュリティ対策
- 関連リンク
- 問い合わせ先

取得できる証明書・交付手数料・利用可能時間

証明書の種類	交付手数料 (1通)	利用可能時間	利用できる方など
住民票の写し	100円 窓口より 200円お得	6時30分～23時 (12月29日～1月3日を除く) ※機器の障害や臨時のシステムメンテナンス等によりご利用いただけな場合があります。 システムメンテナンス日のご案内	<ul style="list-style-type: none"> 取得日現在、明石市に住民登録がある方 本人又は同一世帯員分のみ発行可能
印鑑登録証明書			<ul style="list-style-type: none"> 取得日現在、明石市で印鑑登録をされている方 本人のみ発行可能
所得・課税証明書			<ul style="list-style-type: none"> 課税年度の賦課期日（1月1日）及び取得日現在、明石市に住民登録がある方 本人分のみ発行可能 ※未申告や課税資料の提出のない方は取得できません。

明石市の事例（明石市ホームページより抜粋）

明石市の事例のように、マイナンバーカードを使えば、市役所に行かなくても、安く証明書が取れるということであれば、市民は必然的に窓口よりも、コンビニに足が向かうのではないかと推察できますし、その分、職員はコンビニでは対応できない難しい案件の処理を窓口で注力でき、さらには市民にとってもマイナンバーカードに触れる機会を多く創出できるものではないかと考えます。

この事例のように思い切った取組を試してみることも必要ではないでしょうか。

さらに、マイナンバーカードの普及だけでなく、今後、市民サービスの利便性向上の大きな柱となるオンライン手続についても、市民が試してみたいくなるような思い切った仕掛けを検討しながら、サービスの普及に取り組んでみることも必要ではないかと考えます。

5. 職員アンケート調査結果からの考察

1 アンケート調査の概要

(1) 調査手法

アンケート調査については、従来の手法であれば調査票を Word や Excel により作成し、紙またはデータで配付・回収し、そこから分析・検討が行われることとなりますが、チーム会議では次のような意見がありました。

✓ 職員が回答しやすい仕組みとして、他自治体が導入しているウェブ上の入力フォームをお試しで活用してはどうか。
✓ 集計作業が効率化する仕組みとして AI が活用できないか。
✓ アンケート調査をデジタル技術に職員が触れる機会にしたうえで、実証実験的な意味合いでも実施してはどうか。
✓ デジタル社会形成基本法に規定されている「民間知見の活用」を念頭に、本市と包括連携協定を締結するソフトバンク株式会社等に助言を求めてはどうか。

これらの意見を踏まえ、他自治体の事例やベンダー等から提供された資料等を精査し、職員アンケート調査については、次のツールを活用して実施しました。

実施ツール	株式会社トラストバンクのウェブ上の入力フォーム「LoGo フォーム」の無料トライアル（6 か月間）を活用 ※ 県内では、白石市、塩釜市、利府町、亶理町で導入実績あり
分析ツール	本市と包括連携協定を締結するソフトバンク株式会社のグループ会社である SB テクノロジー株式会社のアンケート分析ツール「CogEra（コゲラ）」の無料トライアルを活用

(2) 調査対象

各部、各総合支所、病院局、会計管理者、教育委員会、市議会事務局及びその他各行政委員会事務局に所属する職員のうち、病院、診療所等の医療職の職員、高等学校の教員及び会計年度任用職員を除く職員 1, 384 人

(3) 調査期間

令和 4 年 9 月 7 日（水）～ 21 日（水）

(4) 調査目的

職員が「非効率」と感じる「既存のルールや仕事の仕組」を把握すること

(5) 設問内容

設問番号	内容
Q1～Q6	回答者の属性を確認
Q7	市役所の既存の「ルールや仕事の仕組」が変われば、もっと効率的に業務を行うことができますか？
Q8	<u>市民等外部への対応</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択
Q9	<u>庁内における文書の取扱い</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択
Q10	<u>資料の作成やデータの取扱い</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択
Q11	<u>庁内での情報共有・職員間のコミュニケーション</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択
Q12	<u>庁内のデジタル化</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択
Q13～Q19	Web 上の入力フォームに関するアンケート

(6) 回答率

		対象職員数	回答件数	回答率
合計		1,384 人	980 件	70.8%
職種別内訳	事務職	802 人	668 件	83.3%
	技術職	454 人	272 件	59.9%
	労務職	128 人	40 件	31.3%

2 アンケート調査結果からの考察

今回の職員アンケート調査では、日ごろの業務において感じる様々な非効率について、自由記載も含めて職員の生の声を聞くことができました。

特に自由記載では、事務職、技術職、労務職などの職種や職務分野の垣根を超えて、組織を良い方向に向けていくための前向きな意見や提案、そして、苦勞していることなどの「本音」も記載いただき、大変有意義な調査であったと考えます。

アンケート調査結果を踏まえ、職員が非効率と感じるルールや仕組を解消するためにもどのようなことに取り組んでいかなければならないか、以下の設問に関して、回答結果を踏まえた取組の方向性についての考察を次ページから記載します。

設問	内容	考察
Q7	市役所の既存の「ルールや仕事の仕組」が変われば、もっと効率的に業務を行うことができますか？	考察 1
Q8	<u>市民等外部への対応</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択	考察 2
Q9	<u>庁内における文書の取扱い</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択	考察 3
Q10	<u>資料の作成やデータの取扱い</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択	考察 4
Q11	<u>庁内での情報共有・職員間のコミュニケーション</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択	考察 5
Q12	<u>庁内のデジタル化</u> に関して、ルールや仕組を変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択	考察 6

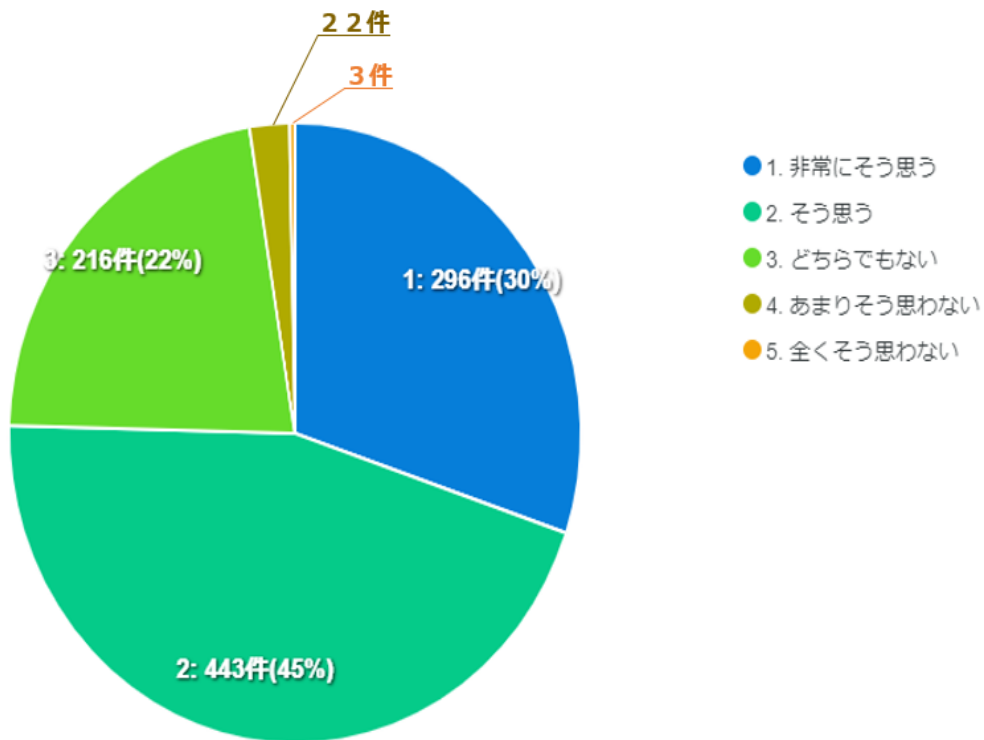
【考察 1】

Q7 市役所の既存の「ルールや仕事の仕組」が変われば、もっと効率的に業務を行うことができると思いますか？

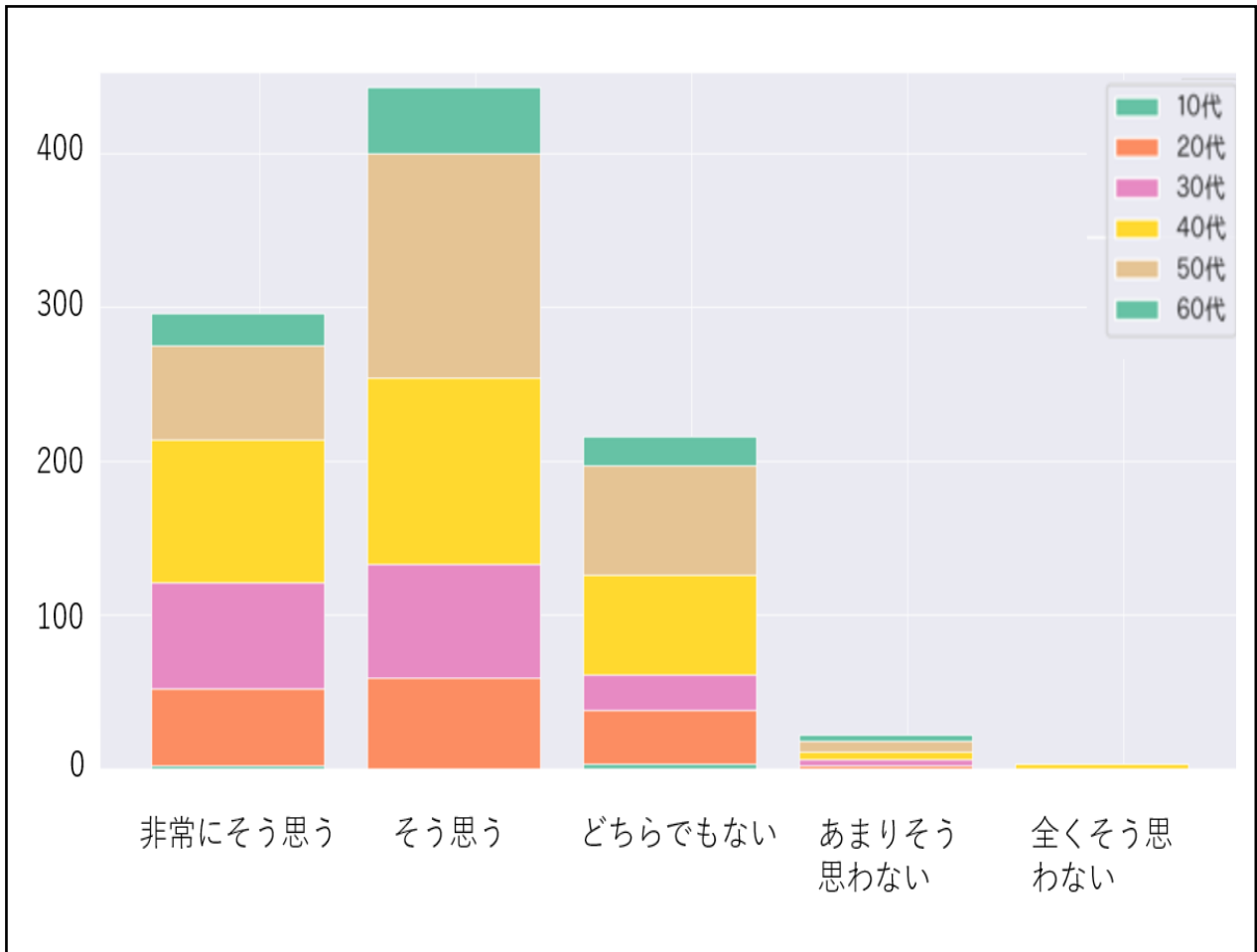
回答結果

回答した職員の75%が「非常にそう思う」または「そう思う」と回答しており、裏返せば、既存のルールや仕組が業務効率化の阻害要因と考える職員が多いということが推察できます。

Q7 市役所の既存の「ルールや仕事の仕組」が変われば、もっと効率的に業務を行うことができると思いますか？



さらに、年代別の職員数の違いはあるものの、「非常にそう思う」または「そう思う」の回答の多くを40代、50代が占めた結果となっており、意外なことに若い世代の職員よりもルールや仕組に慣れた年代の職員ほど、既存のルールや仕組が業務効率化の阻害要因と考えているようです。



回答結果を踏まえた取組の方向性に関する考察

令和3年9月に施行された「デジタル社会形成基本法」において、地方公共団体は、デジタル社会の形成に当たって、民間の知見を積極的に活用しながら、規制の見直し等デジタル社会の形成を阻害する要因の解消、行政運営の簡素化、効率化のための施策を行うものと規定されています。

第九条 **デジタル社会の形成に当たっては**、民間が主導的役割を担うことを原則とし、国及び**地方公共団体は、民間の知見を積極的に活用しながら、公正な競争の促進、規制の見直し等デジタル社会の形成を阻害する要因の解消**その他の民間の活力が十分に発揮されるための環境整備並びに公共サービス（公共サービス基本法（平成二十一年法律第四十号）第二条に規定する公共サービスをいう。第二十九条において同じ。）における国民の利便性の向上並びに**行政運営の簡素化、効率化及び透明性の向上並びに公正な給付と負担の確保のための環境整備を中心とした施策を行うものとする。**

「デジタル社会形成基本法」に基づき、本市においても、**規制の見直し等デジタル社会の形成を阻害する要因の解消**に取り組んでいかなければなりません。

今回のアンケート調査は、本市のDXを実現させるため、職員が「非効率」と感じる「既存のルールや仕事の仕組」を把握し、それらの解消に向けた取組を検討するために実施したものですので、「デジタル社会形成基本法」の趣旨に合致する取組と言えますが、それではどのような切り口から検討していけば良いのでしょうか。

国の規制改革に関する審議会「規制改革推進会議」では、令和2年7月2日に行った「規制改革に関する答申」と併せて提出した「デジタル時代の規制・制度のあり方」（以下「答申資料」とします。）で示された考え方が1つの参考になると考えましたので、その考え方を示しながら、阻害要因解決の切り口を考えていくこととします。

まず、答申資料では「デジタル時代の規制・制度見直しにあたって重視すべき視点」を次ページのように述べています。

(以下、答申資料の P8～抜粋)

① デジタル技術の現実の利活用を促し、イノベーションを促進する規制・制度

デジタル技術は現実の利活用を通してイノベーションが進み、そのことによって、技術はさらに進歩していく。**規制・制度は、新技術の現実の利活用を可能にし、イノベーションを促進するものでなければならない。**

従来の価値観に基づく規制・制度が、新たな技術の現実の利活用を阻害することのないよう、デジタル技術がもたらす付加価値やリアリティに重点を置いて、規制・制度のあり方を考えるべきである。

新たな技術が導入当初は負の側面をもたらすことも想定されるが、負の側面があるから認めないというのではなく、**見直しを適切に実施し、運用を改善し続ける中で規制・制度の完成度を高める**という視点も重要である。

また、新技術についてのエビデンスが存在しないために認められない、認められないからエビデンスが形成されない、という悪循環を打破する。

② デジタル技術の進歩に迅速・柔軟に対応できる規制・制度

デジタル技術の進歩速度は速い。これまで、規制・制度改革にあたって、立法事実の積み上げや関係者間の利害調整に多くの時間を費やしてきた結果、我が国はデジタル化に遅れをとるに至った。**デジタル時代には、規制・制度改革にスピードが求められる。**

新しい技術の活用による結果を見極めてから規制・制度を整えたのでは、制度ができたときには時代錯誤となる。

また、技術・事業環境の変化が早い分野では、**一旦整備された規制について、以前にも増して早期の見直しが求められる。硬直的な規制・制度では対応ができない。**

柔軟性のある規制・制度とし、データを活用した迅速な見直しを継続的に行い、より適切な**規制・制度としていく必要がある。**

(以下、答申資料の P10～抜粋)

(i) 物理的な書面の作成・交付が義務付けられている規制・制度は、オンラインでの作成・交付によって行うことができるよう、全面的にその必要性を厳しく再検証し、見直すべきである。

(ii) 書面作成が法令等で義務付けられていないとしても、交付・提出がオンライン化されていない場合や物理的な書面を前提に法的効果が付与される場合には、**事実上書面作成義務が課されているのと変わらない。**

特に国、地方公共団体の関与する行政関係書類については、デジタルガバメントの取組を推進し、書類手続の完全オンライン化を進めるべきである。また、オンライン化手続が導入されていても現実に利用が進まないものもある。

オンライン化にあたっては、物理的文書を単に電子媒体に置き換えるのではなく、デジタルでの処理・活用が進むよう、**デジタルを前提とした文書作成・提供がなされる必要がある。**

(iii) また、オンラインでの提出を前提として、書類作成・交付を義務付ける規制・制度について、**書類自体の必要性の検証、添付書類や記載事項の徹底した簡素化、事業所単位での書類作成の企業単位への変更など、全面的な見直しを行うべき**である。

例：行政機関向けの書面手続全般（署名・押印/添付書類）

(iv) 法令等によって民間事業者等に作成・保管が義務付けられている書類についても、同様に見直すべきである。

例：不動産取引における重要事項説明、定期建物賃貸借契約、介護事業の指定・報酬関連書類の提出

(v) 押印は、本人確認や文書の真正性担保のため、行政手続において広く求められてきた。

オンライン化を前提として、**本人確認のための押印については印鑑証明を求める場合など真に必要な場合、文書の真正性担保のための押印については、契約書等に限定すべき**であり、その場合であっても、電子署名等の他の代替手段によることを認めるべきである。

代替手段については、改ざん防止他の一定の条件の下幅広くデジタル技術での代替を認めるべきであり、従来型のＩＣチップやシステム等の利用を前提とせず、クラウド、ブロックチェーン等の利用を許容すべきである。

例：民事訴訟法、電子署名法の証拠に関する推定規定

(vi) 行政機関向けの手続については、社会全体として、デジタルガバメントの実現に向け、原則として、個人についてはマイナンバーカード、マイナポータルを活用すべきであり、法人については法人番号を活用すべきである。そのような観点から、マイナンバー制度の利用拡充や法人番号のあり方について検討が必要である。

答申資料に記載されたこれらの考え方を参考とすれば、デジタル技術の利活用を阻害しない形で、一旦整備された規制・制度にとらわれず、そして、デジタル技術導入による負の側面ばかりに着目せず、デジタル技術がもたらす付加価値に着目し適切な形に見直していく必要があります。

また、規制・制度見直しの具体的な取組の1つとして「書面規制の再検証と見直し」をあげていることから、我々の業務を効率化していくためにまず取り組んでいかなければならないことは、書面による取扱いをデジタル前提で見直していくことではないかと考えます。

本市における書面や押印の見直しについては「行政手続に関する押印、書面規制等の見直し指針」を策定し、条例等に基づく行政手続に関する押印の見直しを進めた結果、1,803件の書類等についての押印を廃止したところですが、内部事務手続等に関しては、押印が廃止されていません。

例えば、アンケート調査の設問「Q9：庁内における文書の取扱いに関して優先的に改善すべきと考える項目」では、一番多く選択されたのは「文書収発簿が紙で管理され、手書きしなければならないこと」でした。

ここに登場する「文書収発簿」については「石巻市文書取扱規程」に規定された文書処理に必要な帳簿ですが、この規程も押印は廃止されていませんので、「文書収発簿」は押印が必要な文書となっており、デジタル技術を活用して電子文書として取り扱おうとしても、押

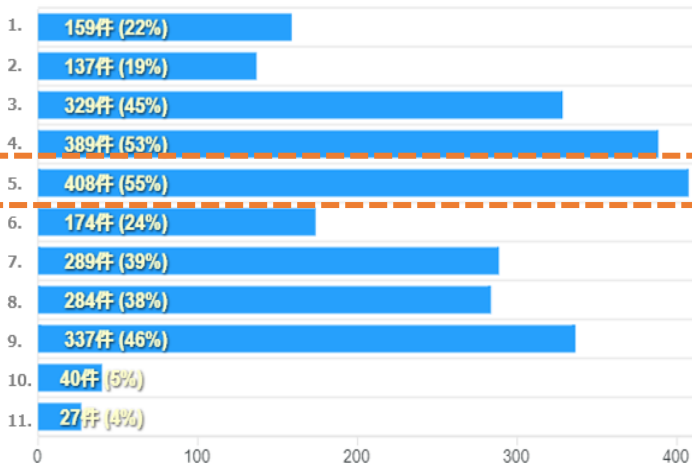
印が義務付けられているので、紙で取り扱わざるを得ないのです。

Q9 庁内における文書の取扱いに関すること（優先的に改善すべきと考える項目を最大5個まで選択可）

1. 文書の起案に使用する回議用紙に記載されている取扱いのうち、使用方法（何・通知等の運び方、浄書・校合はいつ使うのか）がわからないこと
2. 文書の起案に使用する回議用紙の段落を区切る線が使いづらいこと
3. 起案した文書について、特に他の課への合議時など回議の進捗状況がわからないこと
4. 書類の保管場所が少ないこと
5. 文書収発簿が紙で管理され、手書きしなければならないこと
6. 文書収発簿により整理すべき（文書番号を取得すべき）文書とそうでない文書の基準がわからないこと
7. 公用車の記録簿が紙で管理され、手書きしなければならないこと
8. データであれば電子メール等で提出できるのに、紙に手書きした書類を提出しなければならないこと
9. 市民向けの手続に関する書面や押印の廃止が進められてきたものの、庁内の手続に関するものは紙で押印されていること
10. その他 → 以下の自由記載に内容を入力してください
11. 特になし

5. 文書収発簿が紙で管理され、手書きしなければならないこと

選択肢別回答数



10.その他 自由記載（抜粋）

- ・ 庁内の押印が廃止されていない、課長の私印を求めるものがある
- ・ 手書きの書類が多すぎる、できることからデータ化を
- ・ 文書の起案、決裁、番号取得、管理等がシステム化されていない
- ・ 文書の取扱いマニュアルが探せない
- ・ 回議用紙がいまだに紙である、また、決裁に時間がかかる
- ・ 入札等の事務でいまだにFAXが使われている
- ・ 文書の収発や書き方の基本を理解していない職員が多い
- ・ 文書を誰が見たか、見てないか印影だけではわかりづらい
- ・ 毎日の保育記録等の事務と保育業務の両立が難しい、手書きでは訂正印などに手間がかかる
- ・ 委員会の機密文書の印刷に大量の紙が必要で、使用後はすべて破棄する必要がある
- ・ 電子メールすらない環境の施設がある
- ・ 郵便発送簿は途中で計算ミスがあるとすべて訂正が必要
- ・ アルコールチェックが手書き、氏名記載等が重複
- ・ 本庁と総合支所・支所など遠隔地間の決裁あり方
- ・ 5個以上チェックをつけたかった

※全ての回答は別冊のとおり

逆に、押印が廃止されれば「文書収発簿」を Word や Excel で管理していくこともできるようになると考えます。

また、同じ設問の選択肢で比較的多く選択された「公用車の手書きの記録簿」についても、他の自治体では、今回職員アンケート調査で使用した入力フォームを活用し、QR コードで自身のスマートフォンから入力できるようにしているようです。

このように内部手続における押印廃止により、デジタル技術を活用する可能性が大きく広がるものと考えられることから、職員が非効率と感じるルールや仕組を解消するためには、内部手続に関する押印廃止から取り組んでいく必要があると考えます。

【考察 2】

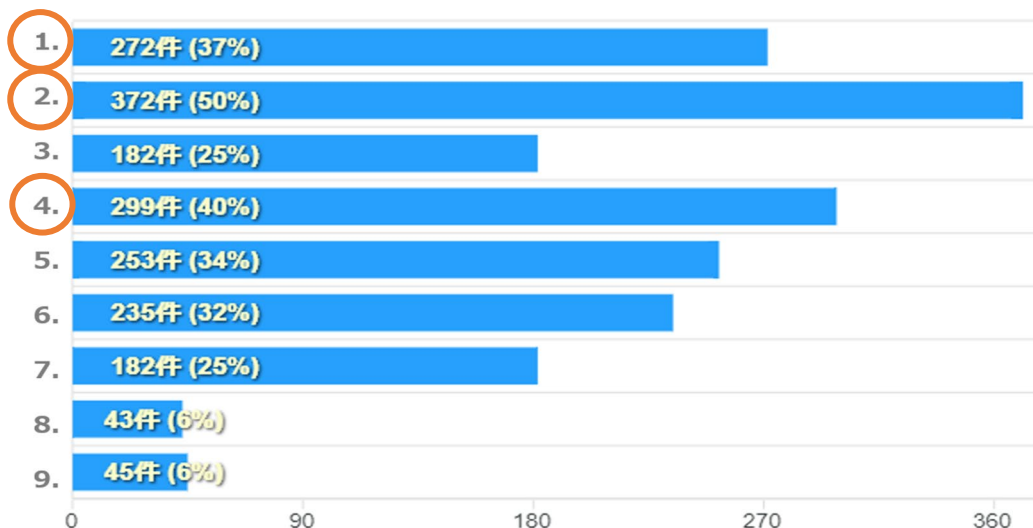
Q8 市民等外部への対応に関して、ルールや仕組みを変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択

回答結果

選択肢と回答結果は以下のとおりです。（多く選択された選択肢には下線や丸印を表示）

1. 日中の業務時間の多くが電話等の問合せ対応になってしまうこと
2. 手書きで提出された書類の記載間違いや添付書類の不足のチェックに時間を要してしまうこと
3. 施設やイベントの申込の手段が電話・紙・メールしかないこと
4. 情報発信手段である市のホームページが、文字が多かったり、情報が探しにくいなど、市民にとって使いづらい部分があること
5. 情報発信手段として、SNSがうまく活用できていないこと
6. 市民等外部の意識・意見等を簡単に調査・把握できる仕組みがないこと
7. 夜間や土日休日等に市民が手続できる仕組みがないこと
8. その他 → 以下の自由記載に内容を入力してください

選択肢別回答数



自由記載の回答については、大きく「市民に提供するサービス」と「市民対応業務」に分けることができ、代表的なものを次ページのとおり抜粋して掲載します。

「市民に提供するサービス」についての自由記載

1	石巻市のホームページの災害情報は見づらい。他の自治体では避難所開設状況や電車の運行状況等をまとめたポータルサイトを作成している。参考にしてはどうか。
2	一般的な問い合わせに対応する総合的かつ横断的な案内窓口がない。
3	時代の流れと一言で済ませずに、高齢者等、パソコンやスマートフォンの無い市民、操作が不慣れな市民への配慮が必要。
4	本人確認や添付資料の提出等を含め、来庁して行う手続が多く、「休みが取れなくて行けない」などのクレームがよくある。
5	押印不要にした施設(指定管理施設含む)の利用手続は、マイナンバーカードを活用し空き状況の確認、利用申請、支払いまでネットで完了出来るようにすべき。
6	従来やり方を変えることに対して市民の方から反発も考えられるので、十分な説明やフォローが必要。効率化への変化に二の足を踏むことも心配だ。いち担当だけではなく市全体として取組を進めてほしい。
7	市民の利便性を図るため改善すべきことも多いが、デジタル機器に操作が不慣れな方のことも考慮しながら改善していく必要がある。
8	SNSの発信情報が少ない。堅苦しい文章で発信をしているため興味も持たない。もっと気軽に職員が情報を発信出来る本市のSNSを作ってみてはどうか。決裁なども必要とせず、観光課等の若手職員等に「いしびょん」が発信と言う事で思ったことを自由に書かせてみてはどうか。発信の無いつまらないSNSなど誰も見ないのが本音。
9	施設使用料の支払い手段が窓口、現金のみである。
10	施設利用の予約等がオンラインでできない(公民館は手書き複写申請書)。
11	住民票の取得や住所異動等、職員の手を通さず市民完結で手続きが完了する手段が少ない。
12	即時性が求められるSNSにおいて、決裁により投稿まで時間を要してしまっている。

「市民対応業務」についての自由記載

1	事務職分野で専門知識を有する職員が少ない（異動スパンが2～3年のため業務をまわせるようになったタイミングで異動してしまう）。
2	日中に市民等外部に電話をしてもつながらず、仕事が滞ってしまう。
3	ホームページで確認できることについて、あるいは苦情含め色々ホームページからメールで問い合わせがあり、それらに全て対応するのは負担である。
4	工夫（例えば、課間での情報共有）すれば一括で手続可能な場合にも個別手続を要求し、類似書類を何度も書かせる等すること（例えば、市立小学校入学の際の小学校に関する書類と放課後児童クラブに関する書類）。
5	業務の性質上、原則対面での申請受付しかできないため、日中の業務時間の多くが窓口対応になってしまうことが課題。
6	特定の職員が不在時に対応できない案件がある。
7	行政に落ち度のないクレーム対処法、一般的・法的対処方法、対応時間などを含めたマニュアル、情報共有ルール、ナンバーディスプレイなどの仕組みが必要。

回答結果を踏まえた取組の方向性に関する考察

(1) 市民に提供するサービスについて

自由記載も含めて、総合的な窓口の必要性やホームページ・SNS による分かりやすい市民への情報提供の在り方を検討する必要性について意見があり、特に SNS での情報発信は SNS が持つ特性に対応する必要があるとの意見がありました。

市政情報の発信に関する取組については、「石巻市行財政改革プラン 2025」の取組項目として「市政情報の発信の強化・充実（秘書広報課）」が掲げられ、ホームページや市報などの広報の改善等に取り組むとされていますが、利用者がどのようなところに困っているのか、どうあれば探しやすいのかなど、アンケート調査等により利用者のニーズを把握する取組も取り入れることができれば、利用者目線での情報発信の強化・充実を図ることができるのではないかと考えます。

また、本市でも情報発信に活用している SNS ですが、その運用については、情報を受ける市民の立場を考えた戦略的な運用がなされているとはいえない状況になっていると考えます。

例えば Facebook については、公式のアカウントとして「石巻市」というアカウントのほかに「石巻市雄勝総合支所」「石巻市図書館」などが存在し、「石巻市」のアカウントからは雄勝の情報や図書館の情報が発信されないという状況となっています。

これを市報に例えれば「市報いしのまき」があるのに、さらに「市報雄勝」や「市報図書館」があるのと同じなのではないでしょうか。

雄勝だけ、図書館だけの情報が欲しい市民等であれば、このようなアカウントの在り方も良いのかもしれませんが、「石巻市」1つのアカウントが雄勝の情報も図書館の情報も含めていろいろな情報を発信するのが最適なのではないかと考えます。

逆に、本市の LINE の公式アカウントについては、防災情報しか発信していません。

市民が普段から使い慣れている LINE に発信する石巻市の情報を1つの分野だけに

限定してしまうことはもったいないのではないのでしょうか。

他の自治体の例を取り上げると、令和4年度に内閣官房が実施した夏のデジ田（デン）甲子園でエントリーがあった富山県魚津市の「LINE 公式アカウントを市のもう一つの窓口」の取組では、LINE 公式アカウント上で、「子育て支援情報」「新型コロナウイルス関連の情報」「ごみの分別情報」等の情報発信だけでなく、「道路の破損個所を市民が報告できる仕組」や「マイナンバーカードを使った本人確認とオンライン決済を組み合わせた証明書の発行手続」を実施しています。

本市の SNS やホームページについても、全体を俯瞰したうえで、市民の利便性が向上するような最適な形態で、戦略的に運用していくことが望ましいと考えます。

さらに、施設やイベント等の予約、施設使用料の決済などをオンラインでできる仕組についても積極的に検討し、できるところからできる範囲で導入していくことが望ましいと考えますが、オンライン化やデジタル化については、アンケート調査結果にもあったとおり、必ず、使い慣れない方や高齢の方の目線も忘れずに導入の検討に取り組んでいく必要があると考えます。

(2) 市民対応業務について

アンケート調査結果では、手書きの申請書類を取り扱う業務や、対面・電話等の対応で苦勞している職員が多いことが改めて分かります。

手書きの書類をデータ化する仕組みや市民が市役所に来なくても手続きができるオンライン化を進めていくことで、これらの課題の解決の一助となるのではないかと考えます。

本市では、条例等に基づく手続きのオンライン化を可能とする「石巻市行政手続等における情報通信の技術の利用に関する条例」が制定されており、さらには、各種手続に係る申請書等の押印の見直しを実施し、見直した申請書等の件数は令和4年度時点で1,803件となっていることから、行政手続のオンライン化を推進する素地は整っている状況です。

ただし、手続きをオンライン化していくにあたってはこれまでの仕事の仕組みを変えていかなければならないなど、クリアしていかなければならない様々な課題がありますが、その1つにインターネットの先で手続きをしている人が本当に本人なのか、つまり申請者の真正性の確認をしっかりとこなしていかなければならないという課題が挙げられます。

基本的には、マイナンバーカードの署名用電子証明書を申請書に付すことで本人確認ができることとなりますが、例えば、イベントの申込や無記名の市民意識調査などの軽微な手続等まで署名用電子証明書を求めるかどうかについても課題が残るところです。そのため、手続きのオンライン化を推進するにあたっては本人確認の考え方についても整理が必要と考えます。

また、推進方針の取組事項「セキュリティ対策の徹底」の考え方も踏まえ、取り扱う個人情報や特定個人情報に関して「個人情報保護法」や「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」を遵守した運用の徹底も必要になります。

個人情報保護法については、令和3年5月に成立したデジタル改革関連法の1つである「デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律（デジタル社会形成整備法）」において、個人情報保護法、行政機関個人情報保護法、独立行政法人等個人情報保護法の3本の法律が統合されました。

これは、社会全体のデジタル化に対応した「個人情報」と「データ流通」の両立が要請される中、団体ごとの個人情報保護条例の規定や運用に相違があり、データ流通の支障になることや求められる保護基準が団体ごとに異なることなどの課題に対応していくことが理由の1つとなっています。

地方公共団体の個人情報保護制度についても、統合後の法律において全国的な共通ルールが規定されていることから、DXを推進するうえで、全ての職員は改めて、個人情報の取扱いについて理解を深める必要があります。

加えて、情報セキュリティ（機密性・完全性・可用性を維持すること）対策についても、総務省が示す最新の「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」を踏まえ、「石巻市情報セキュリティポリシー」を適切に見直したうえで、改めて全ての職員に対して情報セキュリティに関する研修を継続的に実施し、当該ポリシーに基づくセキュリティ対策の徹底が職員に浸透、実施されていくよう取り組む必要があると考えます。

使用するツールという面では、オンライン手続の入力フォームをインターネット上で作成するにあたって、国ではマイナポータルのぴったりサービスの利用を推進しているところですが、イベントの申込や無記名の市民意識調査などの軽微な手続等についてもぴったりサービスの利用が適切かどうかについては疑義が残るところですので、手続のオンライン化にあたっては手続の程度に応じたツールを使い分ける必要がありますし、オンライン手続を実施する職員自身が操作しやすいツールを選択していくことも手続のオンライン化を推進する重要な要素になってくるものと考えます。

【考察3】

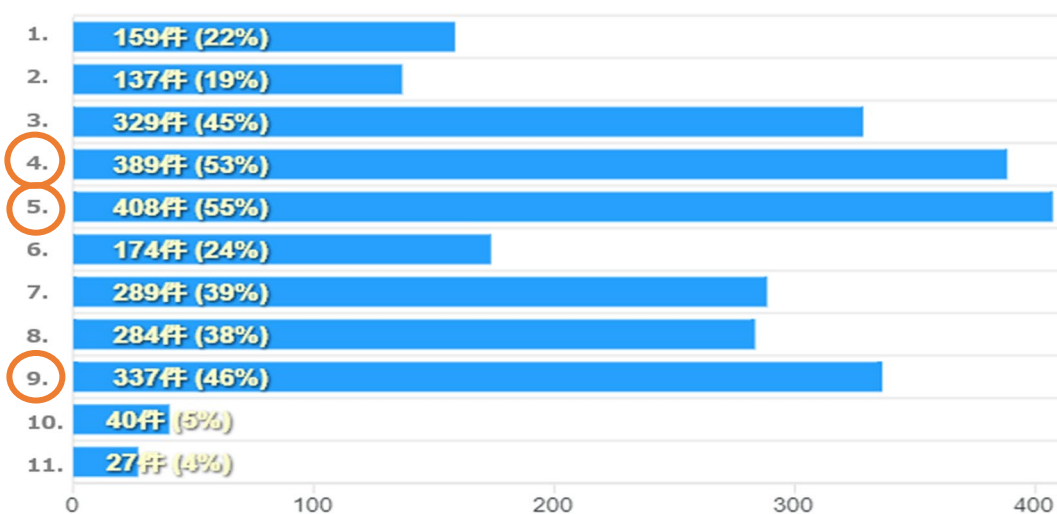
Q9 庁内における文書の取扱いに関して、ルールや仕組みを変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択

回答結果

選択肢と回答結果は以下のとおりです。（多く選択された選択肢には下線や丸印を表示）

1. 文書の起案に使用する回議用紙に記載されている取扱いのうち、使用方法（伺・通知等の運び方、浄書・校合はいつ使うのか）がわからないこと
2. 文書の起案に使用する回議用紙の段落を区切る線が使いづらいこと
3. 起案した文書について、特に他の課への合議時など回議の進捗状況がわからないこと
4. 書類の保管場所が少ないこと
5. 文書取発簿が紙で管理され、手書きしなければならないこと
6. 文書取発簿により整理すべき（文書番号を取得すべき）文書とそうでない文書の基準がわからないこと
7. 公用車の記録簿が紙で管理され、手書きしなければならないこと
8. データであれば電子メール等で提出できるのに、紙に手書きした書類を提出しなければならない場合があること
9. 市民向けの手続に関する書面や押印の廃止が進められてきたものの、庁内の手続に関する書面や押印の廃止が進んでいないこと
10. その他 → 以下の自由記載に内容を入力してください

選択肢別回答数



また、自由記載の回答については、代表的なものを次ページのとおりに抜粋して掲載します。

1	<p>① 回議用紙内に、総務課発送か主管課発送か選択する欄さえあれば、発送者の押印はいらない。</p> <p>② 保存年限が過ぎた文書をいつまでも捨てないこと。</p>
2	<p>① 完成書類や施工書類の提出がいまだに紙で行われていること。</p> <p>② 決裁の持ち回りだけで時間を要してしまうこと。</p>
3	<p>市民向けの押印廃止はある程度進捗はあるが、庁内では他課への申請で課長の私印を求めるものがあるなど、疑問がある押印手続もいまだ存在している。</p>
4	<p>文書の起案と管理がシステム化されていない。システム化されていれば、文書番号の取得から起案、進捗管理、目録と保存の管理ができるのではないか？</p>
5	<p>書庫内の書類が整理されておらず、保存年限を経過している文書まで保管されていること。</p>
6	<p>所属長が執務室とは別の建物に勤務しているため、決裁に時間がかかる。</p> <p>文書収発簿が別の建物にあるため、事務が非効率で、文書発送に日数を要する。</p> <p>例) 課長決裁⇒(起案者に文書返戻)⇒文書収発簿にて番号取得(決裁印モレの場合あり決裁印押印)⇒自席に戻り文書番号及び日付を入力し文書出力⇒公印押印⇒発送</p>
7	<p>① 文書主任が機能していない。</p> <p>② 文書保存の PDF 化・文書収発から保存までをシステム化すべき。</p> <p>③ 文書管理の研修・ルールの徹底が必要。</p>
8	<p>公用車記録簿に加え、アルコールチェックも手書きで氏名の記載等重複すること。</p>
9	<p>郵便発送簿が手書きで一度計算ミスするとそれ以降の差し引き残額をすべて直さなければならない。</p>
10	<p>選択が 5 個以内なので上から付けたが、意見としてはすべて当てはまる。</p>

回答結果を踏まえた取組の方向性に関する考察

文書の取扱いに関して職員が考える非効率については、選択肢と自由記載の回答結果から概ね次の5つの分野に大別することができます。

- ①手書き、押印の不便
- ②決裁書類の持ち運びの不便
- ③文書の保存・保管に関する不便
- ④文書を紙で取り扱わなくても済むような仕組みがないこと
- ⑤文書の取扱いに関するルールの不徹底、ルールに関する実務上のマニュアルがないこと

そして、これらの非効率を解決していくために、次のような取組が必要と考えます。

(1) 内部手続に関する規制の見直し

アンケート調査結果からの考察1でも述べたように紙によらない取扱いを可能とするために、まずは、押印の廃止に積極的に取り組んでいく必要があると考えます。

(2) 最適なデジタル技術の活用

電子決裁や文書の電子管理など、最適なシステムを導入していくことに尽きると考えますが、システムの選定にあたっては、文書作成ソフトの Word や表計算ソフトの Excel など、本市が導入している Microsoft Office については、今後、その販売形態がクラウドを利用した Office アプリケーションに移行していく流れとなっていることも念頭に置く必要があると考えます。

また、事務職の現場だけでなく保育現場においても、子どもの記録等を紙や手書きで行っていることも踏まえれば、保育に集中できるような文書事務の負担軽減を図るためにデジタル技術を活用していくべきと考えます。

(3) 電子決裁に係る例規上の措置

決裁を電子化する場合、当然に例規上の措置を講じる必要があると考えますが、本市において年次有給休暇等の休暇管理、時間外勤務命令や旅行命令等の職務管理について電子決裁を導入している庶務事務システムに関しては、次のとおり例規上の措置を講じていることから導入にあたっての参考になるものと考えます。

石巻市職員の勤務時間、休暇等に関する規則（抜粋）

第 19 条 年次有給休暇、病気休暇又は特別休暇（第 14 条第 1 項第 12 号の休暇を除く。）の承認を受けようとする職員は、石巻市庶務事務システム（電子計算組織を利用して職員の勤務管理等の事務を処理するシステムをいう。）により申請し、又は年次有給休暇届（様式第 2 号）、病気休暇申請書（様式第 3 号）又は特別休暇申請書（様式第 4 号）により、あらかじめ任命権者に申し出なければならない。ただし・・

石巻市職員の出勤記録等管理規程（抜粋）

第 1 条 この規程は、別に定めるもののほか、市長が任命する一般職の職員（以下「職員」という。）の出勤記録、出勤簿及びタイムカード（以下「出勤記録等」という。）の管理について必要な事項を定めるものとする。

2 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

(1) 出勤記録 石巻市庶務事務システム（電子計算組織を利用して職員の勤務管理等の事務を処理するシステムをいう。以下「システム」という。）を利用して行う職員の出勤、勤務の状況等に関する記録をいう。

また「地域情報化推進フェア 2022」を視察した際、茨城県結城市がプレゼンテーションにおいて電子決裁導入事例を紹介していたのですが、やはり、文書管理規程を改定することに力を入れていたようです。

なお、本報告書の巻末「参考資料 1」（65 ページ）に、結城市から提供いただいた「地域情報化推進フェア 2022」でのプレゼンテーション資料を掲載しています。

電子決裁導入にあたって取り組んだ実務視点での内容が掲載されており、今後の電子決裁検討にあたって参考になるものと考えますので、ご覧ください。

【考察4】

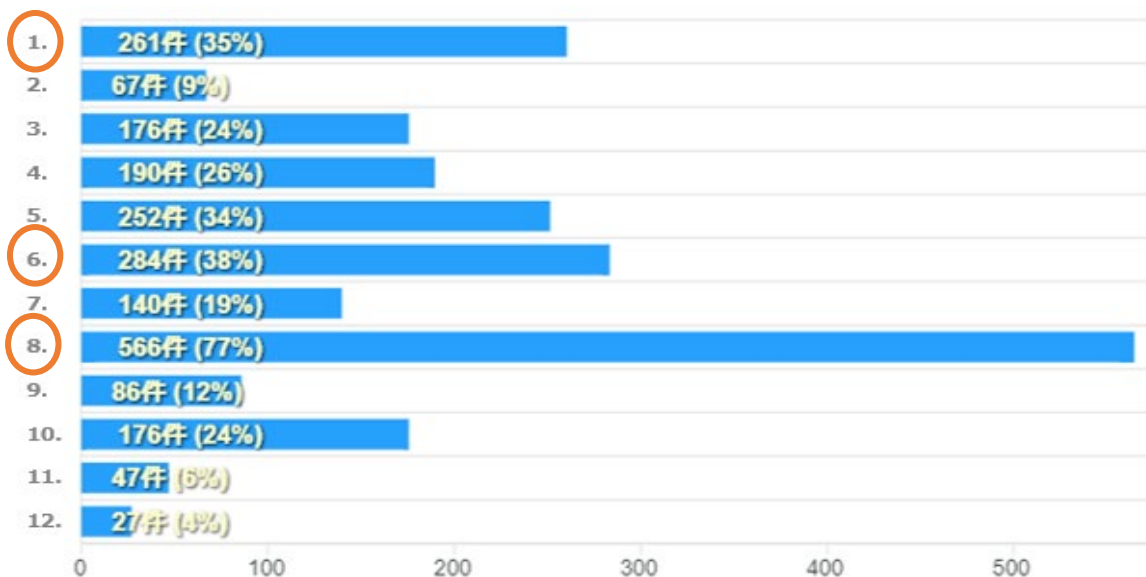
Q10 資料の作成やデータの取扱いに関して、ルールや仕組みを変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択

回答結果

選択肢と回答結果は以下のとおりです。（多く選択された選択肢には下線や丸印を表示）

1. 必要な資料作成を上司から求められ、具体的な内容やイメージが示されない時に限って、作成後の修正指示が多いこと
2. 資料等を作成する環境が不十分のため、自宅に仕事を持ち帰らざるを得ない時があること
3. 議案が紙であるため、印刷・丁合等の製本作業、配付、修正に時間がかかること
4. 庁議等の幹部職員の会議資料が紙であるため、印刷・丁合等の製本作業、配付、修正に時間がかかること
5. 一般職員の会議資料が紙であるため、印刷・丁合等の製本作業、配付、修正に時間がかかること
6. 会議等を録音し記録作成する際に、録音した内容を聞きながら文字に起こす必要があること
7. 外部との資料やデータのやり取りがメールでしかできないこと
8. 業務で使用する共有フォルダなど、データの保存ができない（「ディスクがいっぱいです」や「十分は領域がありません」と表示される）時があること
9. 業務で作成したデータをどこまで個人のパソコンやスマートフォンで取り扱ってよいかわからないこと
10. データを持ち運ぶなどの際に使用するUSBメモリなどの記録媒体の使用基準が明確になっていないこと
11. その他 → 以下の自由記載に内容を入力してください
12. 特になし

選択肢別回答数



自由記載の回答については、代表的なものを次ページのとおり抜粋して掲載します。

1	<p>① 総合計画や主要な施策など重複する内容の作業が多すぎることに。</p> <p>② 庁議資料は、担当課は原稿だけ提出し、印刷は政策企画課がするべき。</p>
2	<p>データの取扱いに関する基準が不明確であり、個々人での判断となっているため危険である。また、新規職員等にもセキュリティマネジメント等の研修がなく、OJTと言われても他職員が明るくないと基本が身に付かない。全体での方針や全職員を対象とした研修が必要。</p>
3	<p>パソコンの保存方法にルールがないため、データが共有フォルダではなく個人のフォルダ（デスクトップ含む）に保存されており、ルールが必要。</p>
4	<p>異動等で担当者が変わる為、フォルダのデータがたまっていく。何年まで削除してよいかなどわからず、ずっと残ったままになっていること。</p>
5	<p>同じ事業内容の説明が形を変えて提出することがあること。（予算要求資料、決算資料、主要な施策の概要説明書、総合計画実施計画など）</p>
6	<p>① 予算要求に係る資料等、同じような書類を何度も作成しなければならないこと。</p> <p>② 紙で資料を提出すると、修正があるたびに印刷しないといけないこと。</p>
7	<p>予算要求資料が紙ベースでの提出のため、修正に時間がかかる。</p>
8	<p>資料作成等に当たり、本庁各部署で保持している数値や統計データを行政内部で共有するようにしてほしい。（総合支所等の情報やデータは本庁担当部署へ集約される傾向にあるが、総合支所等は情報入手が難しい。）</p>
9	<p>① データの保存方法に関すること。</p> <p>各課のデータ保存について、ファイル名、フォルダの階層等のルールが無く、担当者それぞれの感覚で保存されているため、データを探すのに時間がかかり、積み重なると膨大な時間になってしまう。</p> <p>例えばファイル名に作成年月日を入れたり、必ず番号をふったりするなど、全庁的にある程度ルールを決めた方が良いと思う。</p> <p>② 資料作成に関すること。</p> <p>PowerPoint等の資料作成あたって、参考例やコツなど職員向けの研修が必要。</p>
10	<p>外部から受信したメールの添付ファイルが大きい時に、外部のダウンロードサイトがアクセス拒否されること。</p>

回答結果を踏まえた取組の方向性に関する考察

選択肢のうち、最も多く選択されたのは、「業務で使用する共有フォルダなど、データの保存ができない（「ディスクがいっぱいです」や「十分な領域がありません」と表示される）時があること」でした。

ファイルサーバーの容量が不足してしまうことが原因と考えられますが、保存データの容量を減らすため、日ごろから不要なファイルを削除するよう、グループウェアの掲示板や各課からのお知らせに記載し、注意喚起を行っているところです。

Q4	ファイルを保存しようすると「ディスクがいっぱいです」と表示され、保存できません。
A4	保存データが多すぎてディスク（データを記録するところ）の容量がひっ迫している状態です。日頃から不要なファイルを削除し、ゴミ箱を空にしておくようお願いします。

ICT 総合推進課からの注意喚起

仮にファイルサーバーの容量を増やしたとしても、根本的な解決にはならず、同じような状況にいずれはなってしまうことが想定されますので、職員は日ごろから不要なファイルを削除する必要がありますし、ICT 総合推進課においても、効果的な庁内に対するアナウンス方法を検討してみることも1つの方策ではないかと考えます。

2番目に多く選択されたのは、「会議等を録音し記録作成する際に、録音した内容を聞きながら文字に起こす必要があること」でしたが、「地域情報化推進フェア 2022」で出展していたベンダーに聞いたところ、「AIが発達したとはいえ、複数人で会話している場合で人物を特定し記録していく仕組みはまだ確立されていない。ただし、1対1で会話する場合などは、AIを活用した記録の手法もある。」とのことだったので、実証実験的にさまざまなサービスを利用し、実務に生かせるかどうかを検討してみることも1つの方法と考えます。

3番目に多く選択されたのは「必要な資料作成を上司から求められ、具体的な内容やイメージが示されない時に限って、作成後の修正指示が多いこと」でした。

上司の指示により資料を作成したものの、上司のイメージに資料が合わず修正により手戻りが発生した職員が選択したものだと考えますが、デジタル技術の活用とは全く視点が

違うこの選択肢が多く選ばれたということは、上司から指示された資料作成に業務時間の多くを費やし、苦勞しているたくさんの職員がいるということです。

部下に残業させて資料を作らせて手直しでまた残業させるなら、最初から自分で作ればいいのではないか、そんな風に考えた職員は少なくないはずです。

職員は、Word で単語 1 つ 1 つを組み合わせて文章を作成し、Excel で大量のデータが入力されたセル 1 つ 1 つに目を細め、そして、PowerPoint でどうしたら見やすくなるか試行錯誤をして資料を作ります。

管理職のみなさんから「資料をこうやって使いたいから、こんなイメージで作って欲しくないか」そんな一言があれば、もしかすると修正回数が少なくなるかもしれません。

「資料作成についての手間を少しでも減らしていこう」という雰囲気は組織内に広まるよう、管理職のみなさんが率先して資料作成の負担を減らすためのアイデアを出し、そのアイデアを実践してもらえたら、資料作成による部下の残業が減るかもしれません。

続いて、市議会における ICT 化の取組を踏まえ、令和 4 年第 4 回定例会から議案書をはじめとする資料はタブレット端末を用いて閲覧するため、当局からの資料は PDF で提出するよう「議会の会議における議案書等の取扱いに係る申入れ」がなされました。

今後は、庁内の電子化だけでなく市議会との関係においても電子化に対応していかなければなりません。すべての職員がタブレット端末を持つことは予算の制約上難しいものと考えられますが、例えば、議会に出席する幹部職員がタブレット端末を使用することで、議会対応だけでなく、庁議等の会議も効率化するのではないかと考えます。

資料を印刷し、丁合し、配付し、場合によっては修正や差替など、庁議等の運営の裏には多くの職員の労力と紙が消費されていることから、幹部職員が率先して電子化した資料を取り扱っていく意義と効果は大きいものと考えます。

【考察5】

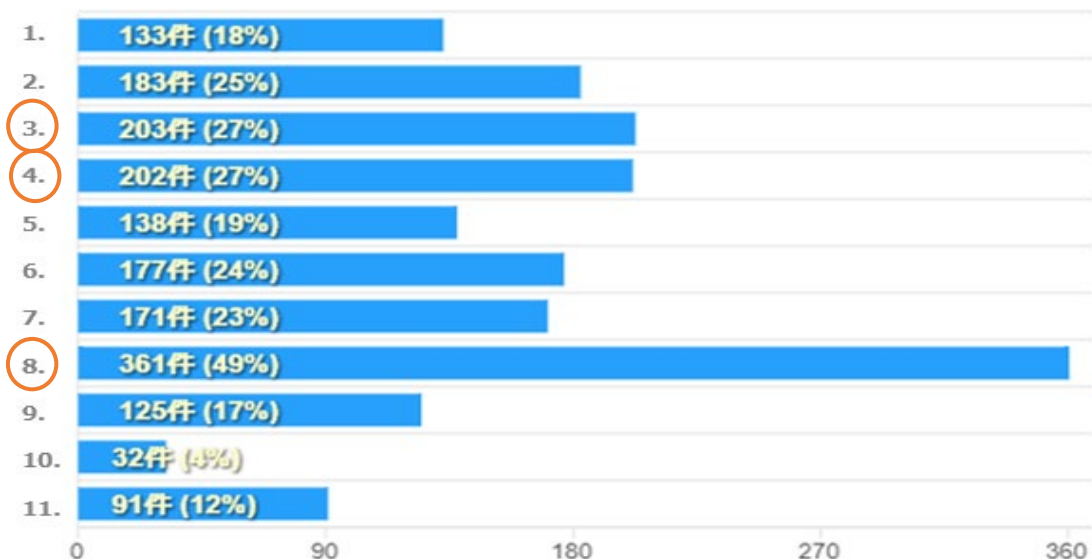
Q11 庁内での情報共有・職員間のコミュニケーションに関して、ルールや仕組みを変えても改善すべきと考える項目を5つ選択

回答結果

選択肢と回答結果は以下のとおりです。（多く選択された選択肢には下線や丸印を表示）

1. グループウェアでは課長以上しか個人の予定表がないこと
2. グループウェアの掲示板では掲載事項の処理状況や進捗がわからないこと
3. グループウェアの「ファイル管理」の掲載ルールがないため、各課での掲載の仕方が不統一で情報が見づらく探しづらいこと
4. 決裁取得の際、部長等の在籍状況がグループウェアではわからないこと
5. グループウェアの「各課からのお知らせ」が各課で自由に編集できないこと（ICT総合推進課に依頼しないと掲載や修正ができないこと）
6. 職員間の情報共有やコミュニケーションの手段が対面、電話、メールに限られていること
7. インターネット環境が整備されていない施設（放課後児童クラブ等）との書面のやりとりが未だにFAXで行われていること
8. 離れた庁舎や施設の複数の職員が打合せなどコミュニケーションをとる場合は、一堂に会して会議をするしかないこと
9. 職員向けに簡単にアンケート調査できる仕組みがないこと
10. その他 → 以下の自由記載に内容を入力してください

選択肢別回答数



自由記載の回答については、代表的なものを次ページのとおり抜粋して掲載します。

1	簡易チャットのようなもので職員間で相談ができる環境がないこと。
2	課によってはグループウェアとは別に予定を管理し、予定がわからないこと。
3	個人のスケジュールをグループウェアに掲載し、個別のアプリでの管理を禁止する。グループウェアを見て会議等の予定を立てることができるようにする。
4	① グループウェアは導入だけで、ルール化も研修も利活用についての提案やアナウンスが何もされていない。 ② 災対本部会議等、総合支所から本庁に行かなくても良い環境を整備すべき。
5	グループウェアの掲示板に投稿される内容が雑多で見づらいこと。
6	職員同士のコミュニケーションツールがメールや電話、対面に限られており、少ないこと。(選択肢にもありましたが、強く改善を希望するためこちらにも書かせていただきます。slack等導入希望。)
7	グループウェアで他課の予定を見ることができず、複数の課で打合せをする際に日程の調整がとりにくいこと。
8	課員が多い場合、グループウェアは活用できないこと。
9	業務用グループウェアとは別に、プライベートで関わっているイベント等の開催などを周知できるような個人用掲示板があると良い。
10	各小中学校はグループウェアを見ることができず、新たに書面やメールでのやりとりが必要であり、業務が非効率である。教育委員会は別な組織という考えではなく、石巻市として同様に改善していく必要がある。

回答結果を踏まえた取組の方向性に関する考察

選択肢のうち、最も多く選択されたのは「離れた庁舎や施設の複数の職員が打合せなどコミュニケーションをとる場合は、一堂に会して会議をするしかないこと」でした。本市は市域が554 km²と広大で、6 総合支所、4 支所、また、学校や保育所など、点在する庁舎や施設等において、「距離」が職員のコミュニケーションの障害となっていると感じる職員が多くいるという現状が分かります。

また、「職員間の情報共有やコミュニケーションの手段が対面、電話、メールに限られていること」を選択した職員も多く、自由記載でもメールや電話以外のコミュニケーションツールの導入を求める声がありました。

デジタル技術を活用して、距離や時間にとらわれない職員間のコミュニケーション手段が確立できれば、移動や時間調整に割く時間を他の業務に充てることができるはずです。

今回、プロジェクトチームでは LoGo チャットの無料トライアルを活用し、実際にチャット上で会議を行ってみましたが、時間にとらわれず意見を述べることができ、会議の開催についても全員がそろそろ日程を調整しなくても良いなどの利点を確認できました。

すでに先進自治体では業務にこのようなチャットツールを導入しているようです。

また、選択肢と自由記載も含め、多くの職員が現在のグループウェアがうまく活用されていないと感じています。

現在のグループウェアのアカウントは管理職以上にしか個人アカウントは付与されず、その他職員は各課に割り振られたアカウントの範囲でグループウェアを利用しているため、細かなスケジュール管理ができず、グループウェアとは別に各課で独自のスケジュール管理を行っている状況と推察されます。

さらに、グループウェアの掲示板やファイル管理についても、利用に関するルールが定められていない状況であるため、整備を進めていく必要があると考えます。

現在、職員は財務会計システムや人事評価システムなど様々なアカウントを利用していますが、コミュニケーションツールの導入やグループウェアの個人利用を行うことで管理するアカウントがさらに多くなってしまいます。

このような課題を解決するためには、シングルサインオン（SSO：Single Sign On）※など効率的なアカウント管理を行っていく必要があります。

※ シングルサインオン（SSO：Single Sign On）

1度のユーザー認証によって複数のシステム（業務アプリケーションやクラウドサービスなど）の利用が可能になる仕組みを指します。システムを利用する際、通常は利用者を特定するためにユーザー認証が行われます。

また、アンケートの自由記載では「業務用グループウェアとは別に、プライベートで関わっているイベント等の開催などを周知できるような個人用掲示板があると良い。」との意見もありました。

新型コロナウイルスの影響もあり、職員同士の業務外のコミュニケーション手段としての親睦会や職員厚生会の事業が軒並み実施されていない現状からすると、このような意見があっても自然ではないかと考えます。

意見にあったような仕組みについて、例えば、職員厚生会の事業で検討してみても良いかもしれせん。

【考察6】

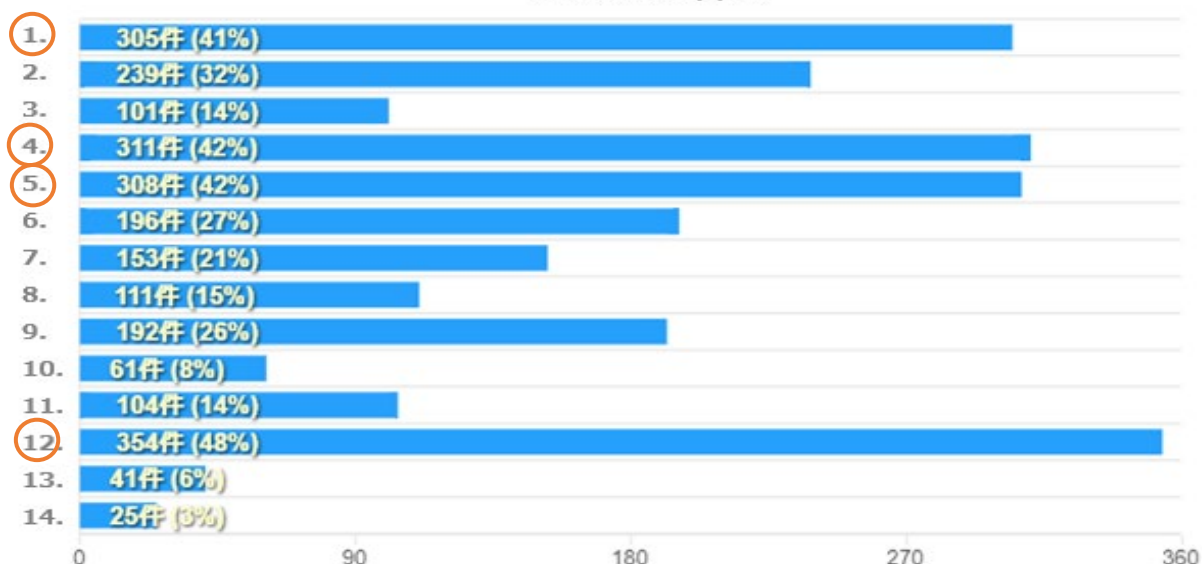
Q11 庁内のデジタル化に関して、ルールや仕組みを変えてでも改善すべきと考える項目を5つ選択

回答結果

選択肢と回答結果は以下のとおりです。(多く選択された選択肢には下線や丸印を表示)

1. 業務上で必要な情報がインターネットで見ることができない場合、どのようにすればよいかわからないこと
2. 本庁舎の一部の会議室でしかテレビ会議（オンライン会議）ができないこと
3. テレビ会議（オンライン会議）のやり方がわからないこと
4. 庁舎や施設において無線でインターネットできる環境がないこと
5. 在宅勤務（テレワーク）できる環境がないこと
6. 業務でタブレット端末を使用する機会が増えたが、業務用のタブレット端末がないこと
7. 職員が従うべき、パソコンやインターネットの利用などICT関係の基本的なルールがわからないこと
8. 個人のスマートフォンをどこまで業務で活用してよいかわからないこと
9. 業務用のスマートフォンが職員に配付されないこと
10. 個人情報や特定個人情報を取り扱うことについての基本的なルールがわからないこと
11. デジタル機器の調達など業者と契約する時に定めるべきルールや業者に求めるべきセキュリティ等の水準がわからないこと
12. PDFファイルが自由に編集・加工できないこと
13. その他 → 以下の自由記載に内容を入力してください
14. 特になし

選択肢別回答数



自由記載の回答については、代表的なものを次ページのとおり抜粋して掲載します。

1	小規模なオンライン会議に対応した、遮音された小規模な会議室がないこと。
2	庁内のセキュリティが強すぎるあまり、インターネットでの情報収集に支障が出ること。
3	業務の関係上、常時 iPad を使用し Facebook に情報を掲載していたが、iPad についてはソフトバンクからの借用であった。現在は個人のスマートフォンで撮った画像を市役所のパソコンへ送って掲載している状況にある。休日に行われていた行事の掲載は当日中に掲載していたが、現在はタイムリーな掲載はできていない。このことから、業務用のタブレット端末の配備をお願いしたい。
4	庁内のデジタル人材育成が進んでいないこと。
5	Zoom 会議のホスト契約を市でしてほしい。
6	① 随時使用できる区切られたオンラインミーティングスペース（ネット環境配備）がないこと。 ② 貸出用 iPad が必要台数整備されていないこと。（ICT 総合推進課での貸出が有期のもののようなので、今後に向けて整備してもいいのでは。ノート PC より Zoom ミーティング等で少人数ミーティングなどの際に利便性が高い。）
7	デジタル化を進めても利活用できない職員が多すぎること。
8	外部環境（自宅や個人スマートフォン）からグループウェアを確認できないこと。
9	市役所内の全ての業務においてデジタルツールを利用する前提で業務の流れやルールが作られていないこと。
10	外部での打ち合わせの際に必要な資料を紙でしか準備できないこと。（タブレットやノート PC があれば良い）

回答結果を踏まえた取組の方向性に関する考察

選択肢のうち、最も多く選択されたのは、「PDF ファイルが自由に編集・加工できないこと」でした。業務上様々な場面で PDF ファイルが使用されており、今後、市議会への議案書等の資料提出も踏まえ、PDF ファイルを効率的に扱うことができるようにする環境も備えていかなければならないものと考えます。

次に多く選択されたのは、「庁舎や施設において無線でインターネットできる環境がないこと」でした。国や県などが主催する会議の多くがオンラインにより開催されていることもあり、各課でのオンライン会議に対する需要が多くなっているということが分かります。

現在、業務用のパソコンではマイクとカメラを接続すればオンライン会議の実施は可能となっていますが、自由記載にもあるとおり、遮蔽された空間でオンライン会議を行いたいというのが実情のようで、当然、市民が多く出入りする窓口部門は会議に集中できる環境ではないと考えます。

また、本市と包括連携協定を締結するソフトバンク株式会社から通信機能付きの iPad が貸与されており、この iPad を活用してオンライン会議を実施している部署もありましたが、今後返却される予定となっています。

以上を踏まえれば、オンライン会議の実施環境を拡充することは急務と考えます。

続いて、「在宅勤務（テレワーク）できる環境がないこと」と「業務上で必要な情報がインターネットで見ることができない場合、どのようにすればよいかわからないこと」が多く選択されましたが、テレワークについては、総務省が策定した「自治体 DX 推進計画」においても自治体に取り組むべき重点事項として「テレワークの推進」が掲げられていることを踏まえ、実施の可否も含めた導入の可能性についての検討は実施していくべきものと考えます。

業務上閲覧可能なインターネット上のサイトについて、閲覧に制限がかけられているのはセキュリティ上の理由によるものですが、業務に必要なだから閲覧できるべきと考える職員の考えも理解できます。

とはいえ、我々が業務上扱う情報は個人情報や特定個人情報、プライバシーに関する情報など重要な情報が多くある中で、インターネットからの脅威に備えた対策を講じなければなりません。

自らの業務環境がどのようなネットワークで構成されているか、地方公共団体が求められているセキュリティ対策がどのようなものかなど、理解していない職員も多いと思います。

なお、本報告書の巻末「参考資料2」(85 ページ)に、総務省が作成した「自治体情報セキュリティ対策の見直しのポイント」を掲載しましたが、この資料を踏まえれば、効率性・利便性を高めるため、本市のようにインターネット接続系に業務端末が置かれる場合は、人的セキュリティ対策の実施を徹底していかなければならないのです。

このように、セキュリティ対策も含めて自分たちの組織の仕組みを理解するための職員研修も今後の DX 推進には必須になると考えます。

6. 検討していくべき取組

プロジェクトチームでは、これまで記載した「プロジェクトチームの活動からの考察」及び「職員アンケート調査結果からの考察」を踏まえ、市民サービスの利便性向上と効率的・効果的な行財政運営を実現するため、推進方針の取組期間である令和7年度まで、本市が検討していくべき取組を次の3つの分野ごとに選定しました。（詳細は次ページから記載）

- ① デジタル技術の活用等に関する取組
- ② ルール整備や職員のリテラシー向上に関する取組
- ③ 組織や人員体制の強化に関する取組

① デジタル技術の活用等に関する取組

市民の利便性向上や職員が抱える課題解決を実現するため、以下の取組の検討が必要と考えます。

No.	検討していくべき取組	検討の詳細
1	SNSを活用した効果的な情報発信の実施	<p>市民目線の情報発信を SNS で行うため、現在の庁内の SNS 運用状況を踏まえ、より効果的な情報発信の実施に向けた検討を行う。</p> <p>現在、防災情報の発信だけに限定されている LINE 公式アカウントの運用について、他自治体の活用事例も参考に、様々な情報発信や証明書等の発行手続等、市民の利便性向上に資する取組の実施に向けた検討を行う。</p>
2	マイナンバーカードを利用したオンライン申請を促進するためのインセンティブ※の導入	<p>マイナンバーカードを利用したオンライン申請を促進するため、例えば、オンラインで証明書等が取得できる場合に手数料や送料を限定的に窓口で取得するよりも安くするなど、市民が使ってみたくなるインセンティブの仕組の構築に向けた検討を行う。</p>
3	文書管理のデジタル化	<p>文書事務を効率化するため、文書管理（決裁・保管等）のデジタル化の実施に向けた検討を行う。</p>

※ インセンティブ：人々の意思決定や行動を変化させるような要因、報酬

No.	検討していくべき取組	検討の詳細
4	会議記録作成事務の効率化に関する手法の導入	録音した音声から会議記録を作成する事務を効率化するための手法の導入に向けた検討を行う。
5	資料作成に関わる職員の負担軽減に向けた各管理職の創意工夫	資料作成作業の手戻りを減らすため資料作成の完成イメージを具体的に部下に伝えるなど、資料作成に関わる職員の負担軽減を実現するための創意工夫を各管理職が検討を行い、日々の業務において、検討した内容の実践に努める。
6	庁議のデジタル化	庁議に関する事務を効率化するため、総合支所等の職員がオンラインで参加できる仕組みや資料のデジタル化等の実現に向けた検討を行う。
7	ファイルサーバー容量不足への対応	ファイルサーバーの容量不足により事務作業が止まってしまうことを回避するため、不要なファイルを削除するルール、定期的な庁内アナウンス等必要な取組の検討や必要に応じたファイルサーバーの増設等について検討を行う。
8	職員間の効率的なコミュニケーションの実現に向けたツールの運用や導入	離れた庁舎の職員間等、対面によらない会議や業務上のコミュニケーションを効率化するための最適なグループウェアの在り方やルール、チャットツールやオンライン会議を主催する機能の導入等、効果的なアカウント管理も踏まえた検討を行う。

No.	検討していくべき取組	検討の詳細
9	PDF ファイル編集サービスの導入	PDF ファイル編集に係る事務を効率化するため、PDF 編集サービスの導入について検討を行う。
10	インターネット環境の充実	オンライン会議等に対応するための庁内インターネット環境の充実に向けた検討を行う。
11	テレワーク導入の可能性の検討	子育て及び介護中の働き方への対応、新型コロナウイルス対策等を踏まえ、職員の勤務体系にテレワークを導入可能か検討を行う。
12	保育現場のデジタル化の実現に向けた検討	保育現場における業務効率化と職員の負担を軽減するため、事務作業等に係るデジタル化の検討を行う。
13	操作しやすい入力フォームの導入に向けた検討	国が推奨するマイナポータルのぴったりサービスを利用したオンライン手続以外の市民向けのアンケート調査やイベントの参加申込、庁内の照会業務等、簡易な手続に関する事務を効率化するための入力フォーム等の導入に向けた検討を行う。

② ルール整備や職員のリテラシー向上に関する取組

「① デジタル技術の活用等に関する取組」で示した取組の実現にあたって、それらの取組を職員が実施するための土台として、条例や各種規程も含めた必要なルールの整備と整備したルール等を職員が習得できる環境の構築も必要になると考えます。

以上から、検討していくべき取組と検討の詳細については以下のとおりです。

No.	検討していくべき取組	検討の詳細
1	内部手続に関する押印の廃止	内部手続に関する押印を原則廃止するための必要な検討を行う。 また、できるところから早急に押印を廃止していく。
2	情報セキュリティポリシーの改正	総務省が示す「地方公共団体情報セキュリティポリシーガイドライン」を踏まえ「石巻市情報セキュリティポリシー」改正に向けた検討を行う。
3	オンライン手続関連規程の整備	オンラインでの決済を導入し、市民サービス利便性を向上するための必要なルール整備として「石巻市行政手続等における情報通信の技術の利用に関する条例」改正に向けた検討を行う。
4	職員の ICT やセキュリティに関するリテラシー※向上に向けた研修等の実施	市役所のネットワークやシステムの仕組、インターネット閲覧ルール、個人情報・特定個人情報の取扱い等、職員が遵守すべきセキュリティ対策に関して、すべての職員が基本的事項を理解できるような情報提供の仕組や研修の実施に向けた検討を行う。

※ リテラシー：ある分野に関する知識や能力を活用する力

③ 組織や人員体制の強化に関する取組

①や②の取組を検討・実現していくためには、実務面での推進体制も重要になると考えます。

例えば、電子決裁や文書の電子化などに取り組むとなった場合、これまでの仕事の仕方が大幅に転換されるものであることから、単にデジタル技術の導入だけでなく、関係規程の見直し、全ての職員への研修の実施など、実務面での全庁的な調整事項が多くなることが想定されます。

全庁的な影響が多い取組になればなるほど、全体を俯瞰しないままバラバラにデジタル技術を導入することで、市民向けのサービスや求める業務効率化の効果に不整合が生まれる可能性もありますので、最適なデジタル技術の選定や実務面での調整事項など、全体を俯瞰したトータルでのコーディネートが重要になると考えます。

DX は単なるデジタル技術の導入ではなく、全体として仕組を変革して最適な市民サービスや業務効率化を目指すということからも、情報政策という視点だけでなく、政策調整や行政経営の視点から、統括的に全庁的な調整を行うことができる部署の設置と人員を配置しながら推進していくことが望ましいと考えます。

さらに、今後、職員の業務をデジタル技術で代替または補完すればするほど、比例して情報インフラの管理、セキュリティ対策、全職員への研修の実施、全庁的に共通する端末の管理等、安定した業務環境を維持していくための情報担当部門の人員体制の強化も必要になってくると考えます。

また人材という視点では、現在、デジタル人材の確保が官民間問わず全国的な課題となっている中で、本市においても特定の職員が情報部門に長く在籍することで培った経験から情報関係業務を支えている状況ですが、長期的な視点で情報関係業務に関する人材の育成や体制の在り方も考えていかなければならないと考えます。

以上から、検討していくべき取組と検討の詳細については次ページのとおりです。

No.	検討していくべき取組	検討の詳細
1	全庁的な調整・検討を行う部署設置	「市民サービス」と「業務効率化」の最適な在り方を DX 推進も含めて検討し、全庁的に調整する部署設置の検討を行う。
2	情報担当部門の体制強化	今後の DX の進展を踏まえ、安定した業務環境を維持していくため、情報担当部門の体制強化について検討を行う。
3	情報関係業務に携わる職員体制の確立	デジタル庁や地方公共団体情報システム機構との人事交流を検討するなど、デジタル人材や情報関係業務に従事する職員体制の在り方の検討を行う。

7. 取組の実現にあたって

本報告書で選定した「検討していくべき取組」については、情報担当部門である ICT 総合推進課だけが頑張れば実現できる取組もあるかもしれませんが、市役所の仕事の仕組を 180 度転換していく必要がある取組の実現にあたっては、職員 1 人 1 人がこれまでのルールや仕組を変えてでも取組を実現するという意識を持ち、そして、自らが何をなすべきか考えて行動していかなければ、実現は難しいと感じます。

以上を踏まえ、プロジェクトチームでは、取組の実現にあたって、次のような進め方が望ましいと考えました。

(1) 役割分担の明確化

「検討していくべき取組」の検討を具体的に進めていくにあたっては、担当課を明確にし、実務面での詳細な役割分担を調整していく必要があります。

通常であれば、本報告書において担当課の案を提示し、その案を踏まえて担当課を決定し、その担当課が先導役となって取組を検討していく流れになると考えますが、プロジェクトチームでは、これらの取組が職員の声から生まれたからこそ、職員自身の手で実現していかなければならない、つまり、担当課において「誰かにやらされる仕事」ではなく、「自ら取り組む仕事」の形にしていくことが重要と考え、役割分担の明確化について次のような案を提案します。

- ① 本市の情報化及び DX の推進を統括する最高情報統括責任者（CIO）が、全ての部署に対して、本報告書の内容を踏まえて「検討していくべき取組」を実現するために、または実現したあとに、自らの部署がどのようなことに取り組むか検討するよう指示する。
- ② 全ての部署が検討した取組内容を ICT 総合推進課において取りまとめ、プロジェクトチームの意見も踏まえ、役割分担の案を検討し DX 本部及び幹事会に報告する。
- ③ DX 本部及び幹事会は、報告された役割分担の案を検討し、決定する。

(2) 検討状況の進捗管理と事業化

役割分担が明確化された後は、DX 本部及び幹事会において「検討していくべき取組」の検討状況について進捗管理を行ったうえで、各取組を事業化する際には、その性質に応じて「石巻市総合計画基本計画実施計画」や「石巻市行財政改革推進プラン 2025」等の関連する計画に掲載し、実施していくべきと考えます。

(3) プロジェクトチームの関与

「検討していくべき取組」について、役割分担が明確化され、そして事業化されるまでの間、プロジェクトチームは、DX 本部及び幹事会からの要請に応じて、引き続き必要な調査及び研究を行っていく必要があると考えます。

8. まとめ

本報告書の策定にあたって実施した職員アンケート調査では、たくさんの提言や日ごろから苦勞していることなど、職員の様々な声を聞くことができました。

プロジェクトチームでは、職員全ての声を具体的な形で報告書に記載することはできませんでしたが、できる限りいただいた声を反映させ、実務の視点から、職員が感じる非効率を解消し、市民サービスの利便性向上や業務効率化に資すると考えられる取組を選定しました。

これらの取組が実現された場合、これまでとルールや仕組が変革されていくことになり、当然その際には、慣れない道具、慣れないルールや仕組に戸惑うなど困難に直面することもあるかもしれません。

しかし、このような困難を乗り越え対応していくため、職員1人1人も意識を変革していく必要があります。

「石巻市職員定員適正化計画」では、令和2年から令和7年にかけて222人の職員の削減が掲げられており、様々な部署では、人手が欲しいのに職員が配置されない現状が続いています。

このような現状を解決するためには、旧来のルールや仕組を変革し、時には「やめる勇気」も持ちながら、デジタル技術を積極的に活用していく変革に取り組む必要があります。

DXはデジタル技術の活用をきっかけとした組織変革です。

職員の声から生まれたこの報告書の内容を、職員自身の手で実現し、本市のDXを推進させましょう。