

令和 5 年度補正予算

地域デジタル基盤活用推進事業(推進体制構築)

推進体制構築に必要な要件に関する報告書

(公開版)

令和7年3月

本事業の位置づけ

1. 事業の目的

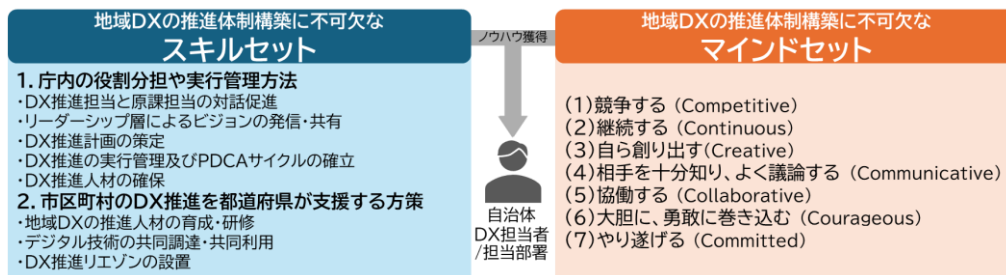
急速な人口減少・少子高齢化が進行する中、地域社会の生産性や利便性を飛躍的に高めるデジタル技術は、地方が直面する社会課題の解決の切り札となるだけではなく、新しい付加価値を生み出す源泉となる。このため、地方公共団体等においてもデジタル技術の活用(デジタルトランスフォーメーション、以下「DX」)に対する関心は高まってきているものの、持続的なDXの推進体制がなく、新たに構築するには人材不足等によって、これを実現することが難しい場合が少なくない。地域DXの取組は、極めて多くの業務に関係する取組を短期間で行うことが求められるが、その進捗は自治体、特に市町村により大きな差があり、現に、未だ約半数の地方公共団体では地域課題解決のためにデジタル技術を導入した事例がない状況にある。このような現状を踏まえると、デジタル化による恩恵を、全国に広げるためには、まず、都道府県と市町村の連携による地域DXに係る広範な推進体制構築を支援することが必要であり、そのような体制が既にある場合はデジタル技術実装のための具体的な検討を支援することも有用である。併せて、その成果・ノウハウを広く共有することで、デジタル技術を活用した地域課題解決の取組の促進を全国的に加速させていく必要がある。

以上を踏まえ、本事業では、都道府県および市町村への伴走支援を通じて、地域DX推進における地方公共団体の課題を明らかにし、地域 DX 推進に必要な要件を検討した。さらに、事業終了後も地域DXの取り組みを継続的に主導できる人材の育成を目的とし、地方公共団体職員等が知見やノウハウを習得できる機会を提供した。

2. 推進体制構築に必要な要件を検討する観点

本事業での伴走支援を通じて明らかになった観点の一つとして、地域における DX 推進体制の構築に際して必要な「スキルセット」と「マインドセット」があることが挙げられる。「スキルセット」とは、地方公共団体における DX 推進担当者が有する知識・技術、ならびに当該部署における体制面での工夫等を指すものである。一方、「マインドセット」とは、DX 推進に取り組む担当者および担当部署の考え方、姿勢、意欲等、内面的な要素を意味する。

伴走支援を通じて、地方公共団体が地域 DX を自立的かつ持続的に推進していくために、DX 推進のキーパーソンとなる人材が、これら両面にわたる資質を備えることが求められ、それらを所属部署や庁内全体へ波及・定着させることが重要であることが明らかになった。



図・地域 DX の推進体制構築に不可欠なスキルセット・マインドセット

地域DXの推進体制構築に不可欠なスキルセット

1. 庁内の役割分担や実行管理方法

(1) DX推進担当と原課担当の対話促進

地域社会DXの実現には、DX推進担当(企画部門や情報政策部門)と、各行政分野を所掌する原課担当との継続的な対話と協働が不可欠であることが見出された。DX推進担当は、単に技術的な支援を行うのではなく、原課の現場課題を丁寧にヒアリングし、住民接点に立脚したニーズとデジタル起点のシーズとを擦り合わせる「調整者」としての役割を果たすことが求められる。原課では業務の省力化・効率化が主たる課題として認識されることが多いが、そこにDX推進担当がデジタル技術の特性である「時間・空間を超える力」や「個別最適化」の視点を導入することで、住民起点の新たなサービス創出につなげることができる場合があることが示された。

また、原課の中からデジタルネイティブ世代や転職者など、変革への意欲と資質を持つ人材を見出し活用することが、庁内変革の推進力となる場合があることも明らかとなった。逆に、DX推進担当が必ずしも専門知識やシーズを持ち合わせていない場合でも、原課との対話を通じて優先課題を明らかにし、「裨益性」「難易度」「緊急性」といった簡易なフレームを用いて施策の優先順位を可視化し、外部専門家の知見を活用しながら解決策を導き出すといった、実効的なプロセスも有効であることが見出された。

さらに、課題や解決策が抽象的な段階にある場合でも、行政事務プロセスを一つひとつ紙に書き出し共有することで、共通処理要素や標準化の可能性を発見できた事例や、窓口業務について職員が住民役を演じるロールプレイを通じて、利用者目線での改革の方向性に気づき、庁内で合意形成を図ることができた事例も存在した。こうした丁寧なプロセスこそが、庁内の分断を乗り越えた一体的なDX推進につながることで、本事業の中から見いだされた。

【本事業における実践例】

- ・ 首長のトップダウンにより、庁内各課より選抜した若手職員を中心に、副首長をトップとするDX研究チームを発足し、デジタル技術活用の調査・研究を進める方針を表明。DX推進のための地方公共団体の会議体を再構築し、実効性のあるPDCA体制を確立した。さらに、副首長をはじめとする幹部職員のリーダーシップのもと、研究チームと企画課を推進事務局とした組織で地域DXを推進し、身近な課題解決の取り組みを通じた成功体験を積み上げながら、最終的には各人の所属する原課において優先課題の抽出や予算化等を実行できる体制を実現した。これらの取り組みを通じて、幹部職員から構成員へ対してミッションや期待を明確に伝えることで、継続的なDX推進につながることを期待される。

(2) リーダーシップ層によるビジョンの発信・共有

地域社会DXを実装に結びつけるには、DX推進担当と原課が協働して考案したソリューションを、単なる現場の取り組みに留めることなく、組織としての意思決定に昇華させる必要がある。そのためには、企画部門や財政部門を早期から巻き込み、施策の整合性や財源確保の視点を取り入れつつ、首長や幹部層の合意形成を図ることが極めて重要である。あわせて、組織全体での支援体制を構築し、実行に向けた後押しを得るための基盤を整えることが求められる。

その際、導入するソリューションの費用対効果を可視化し、説得力ある形で提示することが不可欠である。自治体DXにおいては、例えばオンライン申請や窓口ワンストップ化によって住民の移動コストや時間的負担がどれほど削減されるかを定量的に算出する手法が確立されつつある。一方で、地域社会DXのように、生産性や住民満足度の向上、地域ブランド力の醸成といった効果は中長期にわたって現れるため、従来型の財政指標に即した効果測定だけでは十分とは言えない。こうした文脈では、インプットとアウトカムの因果関係を整理したロジックモデルや、目指す地域像に対するソリューションの貢献度を視覚的に示すツールなどが有効であり、「どういう地域でありたいか」という上流のビジョンと結びつけて語る必要がある。

このように、単なる施策単体としてではなく、地域全体の価値創造やビジョン実現の手段として位置づけることで、首長や幹部層はそれを自らの言葉で発信し、全庁にわたる共通認識として浸透させることが可能となる。特に幹部層の中には、従来の業務慣行が否定されることへの不安や、デジタルに対する漠然とした忌避感を抱く者も存在する。そのため、幹部職員向けにノーコードツールなどを体験できる研修を実施したり、同規模の他自治体の成功事例とのベンチマークを行ったりするなど、多角的なアプローチによってリテラシーとマインドセットの涵養を図ることも併せて重要である。結果として、幹部層自身がDXを自分ごととして捉え、現場を牽引する「語り部」となることが、DX推進の鍵となる。

【本事業における実践例】

- ・ ある地方公共団体では「総合計画基本構想」においてICTを活用したスマートシティを推進する方針が掲げられているが、具体的な内容や実施方針が定まっていない状況であった。市民力・民間力により DX を推進するという首長の意向を踏まえ、住民向けワークショップや住民アンケート、移動通信データを用いたインサイト調査等を実施し、スマートシティに対する住民のニーズや課題を把握することに注力した。その結果を踏まえて、スマートシティビジョンを策定し、令和 7 年度にはビジョンの具現化を担う官民連携組織の立ち上げを行うことを庁内調整し完了した。

(3) DX推進計画の策定

地域社会DXを持続的かつ効果的に推進するためには、戦略的に設計されたDX推進計画の策定が不可欠である。この計画は単なる施策の羅列ではなく、住民にとって「どのような地域でありたいか」「どのような地域を創っていききたいか」といったビジョンを明確に描いたうえで、その実現に向けた手段として構成される必要がある。いわば、総合計画や地域振興計画と整合を取りつつ、デジタルの力で未来像を具現化するための「実行計画」でなけれ

ばならない。

したがって、DX推進計画は、原課が希望する施策をばらばらに記述し、所謂「ホッチキスで綴じただけ」の総花的な計画では意味をなさない。提示される各施策は、一定の目的を達成するために一貫した方針のもとで体系化されていることが求められ、それらの間に有機的な連関があることが重要である。

また、計画に盛り込まれる施策は、即効性のあるものから効果の発現に時間を要するものまで多様であり、限られた人的・財政的リソースのなかで、どの施策を優先し、どこに重点配分するか判断が不可欠となる。とりわけ、人口減少や生産年齢人口の縮小といった構造的課題を見据えたうえで、地域コミュニティの維持や産業基盤の強化につながる施策を見極める必要がある。

このように戦略的かつ相互に連動した計画である以上、特定のプロジェクトが遅れた場合、他の施策にまで影響を及ぼす可能性がある。そのため、各施策には「誰が」「いつまでに」「何を」「どの水準まで」実行するのかを明示した、工程管理可能な内容とし、単年度予算主義との整合を図りつつも、複数年度にわたる責任ある計画管理が求められる。また、策定された計画は、単なる宣言的な文書に留めず、首長や幹部層の関与のもと、組織的な拘束力を伴う意思決定として位置付けることが望ましい。

このような実効性のあるDX推進計画を策定することによって、行政組織内に明確な方向性と共通理解が生まれ、計画の実行段階においても一貫した推進体制が構築される。DXは「変革」であるがゆえに、計画段階での精緻な設計と、全庁的な合意形成がその成否を左右する鍵となる。

(4) DX推進の実行管理及びPDCAサイクルの確立

地域社会DXの取組を成功に導くには、計画段階で満足するのではなく、実装後の「実行管理」と「PDCAサイクル」の確立が不可欠である。デジタルソリューションは、導入しただけでは意味をなさず、実際に住民に使われ、地域課題の解決に資することで初めて価値が生まれる。従って、ソリューションの効果を見極め、改善につなげる仕組みづくりが要となる。

まず重要なのは、ソリューションの「利用実績」や「効果発現」の状況を把握するための指標(KPI)の事前設定である。オンライン申請の件数、窓口滞在時間の変化、住民満足度など、定量・定性両面の評価を行える指標を定め、定期的なモニタリングを行うことで、計画と実態のギャップを可視化できる。特に、導入後に住民の利用が伸びない場合、UI・UXの改善や周知不足の見直しが必要となる。

実際、そもそもソリューションそのものが住民に知られていない、あるいは使い方が分かりづらいといった課題も多く見受けられる。そのため、チラシやポータルサイト、SNS、窓口案内など多様な広報手段を工夫し、サービスの存在と利用方法をわかりやすく伝える取組が欠かせない。住民がアクセスしやすいよう、「3クリック以内で手続き完了」など、UI・UXに徹底的にこだわる設計も重要である。こうした設計思想を行政職員自身が理解・共有し、住民の立場に立ったサービスづくりに反映する意識が求められる。

また、実行段階における原課とDX推進担当の連携も重要である。現場の課題や利用状

況を常時把握し、改善点を柔軟に反映するため、日常的な情報共有体制と課題発見・改善提案を繰り返す機能的な協働関係が必要だ。場合によっては、ユーザー(住民)視点でのテストやロールプレイングも有効な手段となる。

さらに、PDCAサイクルを回すことは、単にKPIを管理するだけでなく、「なぜこの施策を行うのか」「どのような成果を目指すのか」といった根本の目的に立ち返るプロセスでもある。評価に基づいて施策を柔軟に見直し、地域にとって本当に必要な形に育て直す姿勢が、持続可能なDX推進には欠かせない。

【本事業における実践例】

- ・ 今後4年間の地域DX推進指針を示す「〇〇市/町/村地域DX推進ロードマップ」を策定し、今後の地域DXの推進を牽引していく役割として、庁内各原課の係長以上より地域DX推進リーダーを49人選出した。その後、各原課の意見を反映させるため、各原課の地域DX推進リーダー主導で3回の合意形成を行い、地域情報化推進本部会議で首長を含めた合意形成を経て、議会に提出・承認された。原課との合意形成により現場の課題に即した計画となり、首長・幹部職員との合意形成を通じてトップダウンで実行できる状態を作ることができ、今後実効性が高いロードマップを策定することができた。
- ・ さらに、地域DX推進ロードマップの実装に向けて、部門間の連携を強化するため、地域情報化推進本部会議の下にワーキンググループを設置し、デジタル推進課を「ハブ」とする体制を構築した。
- ・ これらの取り組みを通じて、デジタル推進課がソリューション導入に向けた計画策定や合意形成を行うノウハウを獲得するとともに、原課のDX推進リーダーも積極的に検討に参加する体制を構築できた。

(5) DX推進人材の確保

地域社会DXを進めるうえで、多くの地方公共団体が課題として挙げるのが「人材不足」である。しかし、本事業の実績からは、DX推進役が必ずしも高度なデジタル知識や専門的スキルを有している必要はないことが示唆された。全国共通の傾向として、DX推進を担う上で最も重要なのは、ICTに関する専門性よりも、課題設定能力や庁内外との調整・合意形成力といった行政運営に関する基礎力であるという点であった。

具体的には、民間資格である「DX推進アドバイザー認定試験」程度の素養、すなわち、ICT関連の基礎用語や一般的なITシステムの仕組みを理解し、外部専門家との会話において共通言語として対応できる程度の知識があれば十分とされる。それ以上に重要なのは、現場の課題を的確に把握・整理し、優先順位を立て、行政としての実現可能性を見据えた打ち手を構想できるスキルである。

また、行政の制度設計、予算・財政プロセス、条例プロセスといった自治体固有のガバナンス手続に精通していることは、デジタル技術を具体の施策に落とし込む上で不可欠な素養となる。加えて、住民や民間企業、NPO、教育機関など多様なステークホルダーとの協議を行い、意見を吸い上げながら着実にプロジェクトを前進させる対話力・調整力も重視である

ことがモデル事業より示唆された。

したがって、DX人材の確保とは、必ずしも新たな専門人材の外部登用や、高度IT人材の配置のみを意味するものではない。むしろ、既存の自治体職員の中から、問題解決志向と対話能力を有し、デジタルについて一定の学習意欲を持つ人材を発掘・育成することも、実効性のあるアプローチの1つであると言える。ごく限られた学習機会であっても、その人材が庁内外のハブとして機能し、地域社会DXの中核を担うことが十分に可能であることが、本事業の結果から示唆される。

【本事業における実践例】

- ・ 行政マネジメントとデジタル技術の双方に精通したリーダー的人材は、デジタル推進担当課に配置されることが多い。一方で、一部の地方公共団体では、各部門の若手職員や中堅～幹部職員にもDX推進をリードする人材を配置・育成し、幹部職員のデジタル忌避感を払拭し、理解を深める取り組みを実施した事例も見られた。各部門に設置されたDX推進リーダーが課題を持ち寄り、DXの知見やノウハウを各部門に普及させることで、より実態に即したDX推進が可能になる。

2. 市区町村のDX推進を都道府県が支援する方策

(1)地域DXの推進人材の育成・研修

都道府県は、広域自治体としての役割を活かし、市区町村におけるDX推進を担う人材の育成に積極的に関与することが求められる。多くの市区町村では、専任のDX担当者が不在、あるいはICTに関する専門知識が乏しいケースが見られるため、都道府県が体系的な研修プログラムや人材育成の場を提供することで、基礎的なICTリテラシーから実践的なプロジェクト推進力までを涵養できる。

また、実際の課題解決を通じて学ぶOJT型研修や、ノーコードツール・サービスデザイン等のワークショップも有効である。特に、行政プロセスに精通しつつデジタル実装を推進できる「中核人材」の発掘と育成は、各自治体の自走力向上に直結する。都道府県として、市区町村間のベストプラクティスを共有したり、リーダー層向けの啓発プログラムを行ったりすることで、組織全体としてのDXリテラシー醸成も促進される。

【本事業における実践例】

- ・ 各原課においてノーコードアプリによる業務効率化を推進しようとする機運が生じたことを契機として、県が予めプリセットしたノーコードアプリ実装研修を市/町/村専用にアレンジし実施するなど、県が準備した広域用プログラムを市/町/村が積極的に活用し、各原課での主体的なDXの取り組みを創出する事例が生まれた。

(2)デジタル技術の共同調達・共同利用

市区町村におけるデジタル実装は、規模の小さな自治体ほど導入コストや運用人員の面で大きな負担となる。そこで、都道府県が中心となって、デジタル技術やシステムの共同調達・共同利用を推進することが効果的である。特に、データ連携基盤やオンライン申請システム、AIチャットボット等の汎用的なソリューションは、標準仕様をベースに複数自治体で導

入すればコストの削減と運用の安定化が期待できる。

また、都道府県が共通的なユースケースを整理し、事業者との調整やライセンス契約、セキュリティ要件のとりまとめを行うことで、各市町村の導入ハードルを大きく下げることができる。加えて、共同利用により得られたデータを分析・活用する仕組みを設計することで、広域的な行政戦略の高度化にも資する。将来的には、県内全体を通じた「地域OS」のような統合的な情報基盤の構築を視野に入れるべきである。

【本事業における実践例】

- ・ 複数の県において、「データ連携基盤に関する状況把握及び『共同利用ビジョン』の策定について」(令和6年5月 10 日デジタル庁事務連絡)に基づき、データ連携基盤の活用状況やデータ活用に関する課題・ニーズの把握を行う取り組みが行われた。ある県では、策定にあたって、データ利活用に関する市町村の実態を把握し、データ連携基盤の導入を検討する6分野の絞り込みを行った。その上で、県と市町村によりデータ連携基盤の共同利用ビジョンについて合意し、基盤上で実現する具体的なサービスイメージやデータ連携の在り方について方針を整理するとともに、首長のトップダウン・リーダーシップのもと、令和7年度初頭から推進する体制を構築した。

(3) DX推進リエゾンの設置

市区町村におけるDX推進の進捗や課題は多様であり、都道府県として一律の支援では対応が難しい。そのため、個別自治体の状況をきめ細かく把握し、必要な支援を橋渡しする「DX推進リエゾン(連絡調整担当)」の設置が有効である。リエゾンは、都道府県職員や外部の支援専門人材が担い、市町村との信頼関係を築きながら、プロジェクトの企画段階から実装・運用までを伴走的に支援する。

また、複数市町村で共通する課題を整理し、モデル事業の実施や支援策の集約にも貢献できる。リエゾンの知見は県内全体に水平展開され、市町村相互の学び合いの機会も創出される。加えて、県と市町村間の情報格差を埋める役割も果たし、双方向的な連携体制の中核となる。都道府県は、このリエゾン体制を継続的かつ制度的に維持することで、全体としてのDX推進力を底上げしていくことが期待される。

【本事業における実践例】

- ・ 多くの地域において、本事業を通じて県と市町村の直接対話が強化され、相互理解を深める体制が構築できた。特に、県職員は市町村におけるDXの状況について正確に認識することが難しく、県と市町村の連携体制を強化するイメージを持てない状況である自治体が多かった。本事業を通じて、支援地域である市町村との接点が生まれたことや、県が主導となり市町村の状況把握を行う活動が各地で行われたことで、現状の全体像を初めて把握し、地域社会DX推進に向けたナレッジ・リソースの効果的な活用が可能になった。
- ・ コミュニティ配送に関する実証実験の結果を振り返り、配送DXに関する地域独自のモデルを定義するとともに、次年度以降の中長期の配送DX計画における検証ポイントを含む、計画素案の取りまとめを行なった。その上で、県DX推進課と課題認識や

計画素案を共有し、配送DXと紐づく地域課題は、1つの市町村だけではなく近隣市町村も同様に抱えていることを認識した。そこで、周辺市町村で同様の課題が発生する前に解決を図るため、配送DXの伴走支援を通じて先行して実証実施した市町村が獲得したノウハウや成果を横展開すること、また配送・公共交通の課題を地域全体の問題と捉え周辺地域に情報共有し対応方針を検討するため、物流・人流サービスに関する勉強会の設立に向けた協議を県主催で開始した。複数地域に共通する課題について、単一市町村で解決するのではなく、県が取りまとめ複数市町村で解決を図る好事例となった。

地域DXの推進体制構築に不可欠なマインドセット

1. 地域DX推進の七ヶ条

(1)競争する（Competitive）

地域社会DXの推進体制には、健全な競争の視点を組み込むことが求められる。競争と聞くと自治体間の優劣を競うニュアンスを想起させるが、本稿でいう「競争する」とは他地域や他組織の取組を参考にし、自らの水準を高め続けようとする前向きな姿勢を指す。各自治体がそれぞれ独自の取り組みを進める中で、相互にベストプラクティスを共有し、良質なサービス提供に向けて切磋琢磨する環境を整えることが重要である。

例えば、近隣自治体や類似規模の自治体同士でDXの進展状況を定期的に比較・検証する仕組みを設ければ、自らの弱点や改善点が可視化され、さらなる向上心が醸成される。競争の視点を取り入れることにより、DX推進体制は惰性に陥らず常に進化を続け、住民サービスの質の向上や行政運営の効率化につながる。

職員の個人レベルにおいても「競争する」ことを駆り立てる意識付けが有効と思われる。例えば、DX推進係として任命されたものの、当初は極めて後ろ向きの姿勢を示していた職員が、本事業を契機として意識を大きく転換させた事例がある。当該職員は、ベンダーが運営するショールームを訪問し、農業用ドローンなどの最先端技術に直接触れることで、デジタル技術の有効性と可能性を実感し、前向きな意識変容が生じた。その後、自ら先進自治体への視察を積極的に企画・実施し、得られた知見を基にソリューション計画を立案、最終的にはその内容が市の具体的施策として採用された。このように、自地域の現状を客観的に捉え、他地域との差異やギャップを正確に認識することが、DX推進に向けた第一歩となる好例である。

もっとも、競争の強調は慎重に扱う必要がある。過度な競争意識は他自治体との協調を阻害し、地域全体としての連携を損なう恐れがあるためである。そのため、競争する視点を導入する際には、単なる順位付けではなく「学び合い」に重点を置くことが肝要となる。自治体間で成果を競い合うだけでなく、互いの成功事例や失敗経験から教訓を引き出し、共通の課題に対処する知見を蓄積する。このようにして競争と協調のバランスを適切に保つことが、地域社会DX推進体制における競争力強化の真の狙いである。DXの分野でも他地域に負けないサービスを提供しようという気概が組織内に根付けば、職員一人ひとりのモチベーション向上にもつながり、結果として地域住民への価値提供が最大化される。

【本事業における実践例】

- ・ 「自治体DX全体手順書」(第 3.0 版、令和6年4月 24 日総務省)や「自治体デジタルトランスフォーメーション(DX)推進計画」などを参考に作成したベンチマーク指標を用いたアセスメントを管内全市町村に展開し、進展に応じ更新した指標をリアルタイムで可視化、県が市町村に対して対話やハンズオン支援する材料とするとともに、各市町村においても県内での相対的な立ち位置を客観的に把握し、DX 推進をたゆまなく進めようとする動機を植え付けるツールとして運用を開始した。

- ・ 地方公共団体においては、定期的な人事異動によりデジタル施策の継続性が損なわれやすいという課題が存在する。これを克服するため、ある市町村では、部局をまたぐ異動があった場合でも、少なくとも3年間は異動先においてDX推進を担う体制とすることや、デジタル関連の研修受講歴や職務歴を人事記録として明示的に残す方針を定めている。さらに、デジタル領域への貢献を正に評価するため、処遇面での優遇措置を講じることも検討されている。こうした取組により、デジタルネイティブ世代に該当する若手職員や転職者の意欲と創意を的確に引き出し、彼らの提案をDX推進施策集に反映させた事例が確認されている。

(2)継続する (Continuous)

DX推進体制を構築・運用する上では、「継続する」姿勢が極めて重要である。デジタル技術や社会ニーズは日々変化しており、一度策定した計画や体制も状況に応じて更新し続ける必要がある。DXはしばしば一過性のプロジェクトと誤解されがちだが、真のDXとは業務やサービスを不断に見直し、改善を積み重ねていく継続的プロセスである。したがって、推進体制自体も短期的な成果にとどまらず、中長期的視点で息長く運用される仕組みでなければならない。例えば、DX推進に関する庁内委員会やワーキンググループを一時的な設置ではなく常設の組織として位置づけ、定期的に進捗を評価し課題を洗い出す場を設定することが有効であろう。

また、そもそも「継続する」その第一歩として、小さなところから踏み出すという姿勢が極めて重要となる。

ある自治体においては、DXを「高度で難解な取組」として捉え、大規模な施策を一気に実現しなければならないという焦燥感から思考停止に陥り、具体的な行動に踏み出せない状況が見られた。一方で、同様の課題を抱えつつも、地域課題をゼロベースで網羅的に洗い出し、外部が提示した「緊急性」「裨益性」「難易度」の三軸に基づくフレームワークを活用して、それらの課題を当該自治体でコントロール可能か否か、また直ちに着手すべきか否かを分類・整理する作業を実施した自治体もあった。このプロセスを経て、DX推進係として配属された職員が自ら実装計画を立案し、町としての方針決定にまで至ったという事例が確認されている。こうしたアプローチは、限られた体制でも着実に前進を図るうえで有効であり、実務的示唆に富むものである。

また、人事異動や選挙によるリーダーの交代といった組織の変化にも耐えうる体制であることが望ましい。継続性を担保するためには、DX推進のビジョンやロードマップを明文化し、組織として共有することが重要である。そうすることで、担当者が替わっても理念や方向性が受け継がれ、取り組みが途切れずに前進し続ける。さらに、進捗状況のモニタリングとフィードバックの仕組み、いわゆるPDCAサイクルを確立し、毎年の予算編成や事業評価の中にDX推進状況の点検を組み込むことで、継続的な改善を図ることができる。継続する意思と仕組みを備えた推進体制こそが、時代の変化に柔軟に適応しながらDXの効果を最大化していく原動力となる。

【本事業における実践例】

- ・ いわゆる国民健康保険業務など、市町村が担う統計事務に関しても、DXによる業務改善の余地が示された好例がある。通常であれば各市町村それぞれで年報集計に1カ月程度を要する作業を、県が主導する形で大幅に省力化する可能性を見出した事例がある。当初はシステム改修を伴う大規模な運用更改を想定していたが、統計業務の正確性と効率性を同時に確保するためには、既存プロセスを一から精査することが肝要であると判断された。その結果、基礎データを整理するエクセルシートについて、禁則処理や確認方法といった基本的な構造を見直すことで十分に対応可能であることが判明し、早期かつ実践的な運用改善が実現できる見込みである。このように、必ずしも大掛かりな改革ではなく、既存資源の見直しと工夫によってDXの成果を生み出すことができることを示す好例である。

(3)自ら創り出す(Creative)

DXの本質は、従来には存在しなかった新たな価値を創出する点にある。このため、推進体制においても「創造する」姿勢、すなわち既成概念にとらわれず、柔軟に発想する文化を醸成することが極めて重要である。行政組織においては、しばしば前例踏襲や法令順守が優先される結果、斬新なアイデアが生まれにくい風土が指摘されており、その克服が求められる。

一方で、地域住民や関係者にアイデア創出を委ねようとしても、住民自身が「このような地域でありたい」という将来像を明確に持ち、その実現に向けて現状の課題を正しく特定し、そのギャップを埋めるための具体的なサービスや機能の構想までを描くことは容易ではない。したがって、議論を具体化・深化させる起点としては、行政職員が仮説を構築し、一定の検討を加えた上で、ビジョンやたたき台を提示することが必要である。その上で、住民をはじめとするステークホルダーとともにイメージを共有し、具体的なサービス内容や実装方法について協議を重ねていくプロセスが求められる。

すなわち、行政職員自身が当事者意識を持ち、自らがDXの全体像を構想する姿勢が極めて重要である。他者に依存することなく、自らの仮説と構想を起点として議論と共創を誘発し、地域に最適なデジタル施策の具体化へとつなげていくことが、創造的な推進体制の根幹となる。

また、こうした行政職員が日々の実践に対して達成感ややりがいを実感できるような環境づくりも重要である。その一環として、マスコミ等による報道を通じて取り組みを広く発信し、社会的評価や共感を得ることで職員を励ます、いわば「Cheer-up(励まし)」の仕掛けを意図的に活用することが有効である。あわせて、首長や幹部職員からの労いの言葉や感謝の表明といった外部からのポジティブなフィードバックの機会を設けることにより、職員のモチベーションの向上を促すことも、一つの有効な方策として考えられる。

【本事業における実践例】

- ・ ある地方公共団体では、防災・見守り、交通、産業といった分野ごとにDX推進計画が策定されていたが、実行段階においては進捗が思わしくない状況が続いていた。そうした中、伴走支援事業者からの助言を受け、担当職員が自ら優先順位を定めた

社会課題解決の方針と、それに対する具体的なソリューションのイメージを示したペーパーを作成。これをもとに関係住民と膝詰めで議論を重ねた結果、意思決定が加速し、計画の実行につながったという事例が見られた。

(4)相手を十分知り、よく議論する (Communicative)

「議論する」、すなわち関係者間で十分にコミュニケーションを図ることは、DX推進体制における不可欠な要素である。デジタル化は技術部門だけで完結するものではなく、行政の各部局や現場職員、さらには住民・事業者など多様な主体との対話を通じて進める必要がある。DXで解決すべき地域課題の本質を見極めるには、机上の計画では不十分であり、現場の声を丁寧にすくい上げ、相互理解を深めるプロセスが重要である。実際、「課題の本質を理解せずにデジタル技術を導入しても効果は限定的」との指摘もあるところ、DXの真価は関係者との対話のなかでこそ発揮されるものと考えられる。

まず庁内では、縦割りを超えた議論の場を設け、福祉・教育・防災など多分野に関係するDXの意義や方向性について共通認識を醸成することが重要である。現場の業務課題を持ち寄り、それに対しデジタル技術で何が解決できるかを検討することで、職員全体がDXの目的と手段に対する理解を深める。新たな取り組みに対する懸念や抵抗感も議論の中で可視化され、丁寧な説明や対応につながることで、推進の円滑化が図られる。

また、行政内部だけでなく、地域住民や事業者との対話も欠かせない。パブリックコメントや座談会などを通じて、行政サービスのデジタル化に対する住民の要望や懸念を直接聞き取り、それを施策に反映することで、住民の信頼と理解を得ることができる。地域の産学官金と課題を共有し合うことで、官民双方の視点を活かした共通の基盤が形成され、取り組みの実効性が高まる。

このように、DX推進体制には多様な関係者との継続的なコミュニケーションが不可欠である。十分な議論を経て策定された施策は関係者の納得感が高く、実行段階での協力も得やすくなる。一方、対話を欠いた施策は現場に受け入れられず、形骸化するリスクを孕む。「議論する」ことこそ、DXの成否を左右する鍵となる。

【本事業における実践例】

- ・ 小規模自治体における人的リソースの不足が課題となっており、県からの積極的な支援が強く求められている地域があった。しかし、これまで県と市町村との連携は十分とは言えず、とりわけ地域社会DXの分野では、支援体制の構築が急務となっていた。こうした状況を受け、県は各市町村の地域社会DXの実情を正確に把握するため、現場訪問を重ね、地域ごとの課題や実践の把握に努めた。中でも、ある市町村における校務DXの取り組みに注目し、詳細な議論と検証を通じて、校務DXの鍵は市町村ごとに異なる校務事務のプロセスと帳票類の標準化であるという課題を明確化した。これを踏まえ、システム移行を検討している複数の市町と連携しながら、県主導で県域における校務の標準化検討を開始することとした。その成果をもとに「校務標準化ガイドライン」を策定し、県内市町村に共有することで、次世代型校務支援システムの共同調達・共同利用の促進に向けた取組を県主導で進め、教員の校務負担を軽

減し、県全体として学校教育の質の向上を実現することを目指している。

- ・ ある県において職員向けに実施されたサービスデザイン研修では、紙媒体からデジタルへの移行にあたり、ただの業務効率化ではなく、利用者と情報提供者の双方にとって価値のあるサービスとは何かを出発点とした検討を進めた。地図アプリやデジタルクーポンといった具体的な仕組みの検討にあたり、地域の金融機関や産業界と連携しながら、住民参加型の対話を重ねることで、新しい発想を育て、構想に厚みを加えていった。このように「デザイン思考」に基づき、受け手のニーズを起点とした議論を丁寧に重ねることが、創造的で実効性の高いDXを実現する鍵となっている。

(5)協働する (Collaborative)

「協働する」とは、組織内外の多様な主体が互いに力を合わせてDXを推進することである。地域社会DXが対象とする課題は複雑化・多様化しており、一つの部署や自治体だけで完結するものは少ない。したがって、DX推進体制では組織の垣根を越えた協働の仕組みを構築する必要がある。庁内では、情報政策部門と各現業部門とが密接に連携し、技術と行政実務の知見を融合させてプロジェクトを遂行する体制を整える。横断的な協働により、現場ニーズに即した的確なデジタル化が実現し、施策の効果も高まる。

自治体間の協働もまた重要である。特に小規模自治体においては、単独で高度なDXを進めるには人材や予算の制約が大きい場合があるため、都道府県と市町村、あるいは複数の市町村同士で連携し、リソースや知見を共有する取り組みが効果を発揮する。例えば、システムの共同調達・共同利用など自治体間で取組を連携して進めることの有効性が指摘されるほか、都道府県が市町村を支援する人材プール機能を設けるなど、デジタル人材を広域で確保・融通する仕組みづくりも推進されつつある。こうした自治体間で協働する仕組みがあれば、一つの自治体が単独では対処しきれない課題にも広域的な視点で取り組むことができ、地域全体としてのDXが底上げされる。

さらに、官民の協働もDX推進体制にとって不可欠である。民間企業やスタートアップが持つ最新技術やノウハウを活用し、行政サービスの革新につなげるには、民間とのパートナーシップ構築が鍵となる。自治体が課題を提示し、民間側がソリューションを提案するオープンな場を設ければ、双方の知見を結集した創意工夫が生まれるだろう。大学や研究機関との協働も、エビデンスに基づく政策立案や人材育成の面で効果を発揮する。これら官民・産学官の協働によって、多角的な視点からDXの取り組みを支えるエコシステムが形成される。推進体制には、こうした多様な主体とのネットワークを築き、共通のゴールに向かって協働できる柔軟性と調整力が求められる。協働する姿勢が根付いた組織では、課題が生じても相互に補完し合い、困難を乗り越える力が格段に強まることが期待される。

(6)大胆に、勇敢に巻き込む(Courageous)

「Courageous」とは、勇気を持って挑戦する姿勢である。DXを推進する過程では、従来の慣習や前例にとらわれない大胆な意思決定が求められる場面が多々ある。とりわけ行政組織ではリスク回避的な風土が根強く、新しい技術導入や業務改革には慎重になりがちで

ある。しかし人口減少や財政制約など困難な状況を打開するには、従来通りの延長線上ではなく思い切った施策が必要である。

特に、デジタルの担い手とユーザーの両方を兼ねる住民・地場産業等県全体のステークホルダーを巻き込むことが肝要である。一例として、ある自治体ではデジタル公共財提供の「第三軸」として、官民連携の推進体制を構築し、ボトムアップ型・草の根型でデジタル推進を図る萌芽的な取組がなされた。具体的には、メタバース空間構築に必要なゲーミングPCを配備したデジタル拠点を整備し、地場産業が企画・提供するコンテンツを用いながら、高校生をはじめとする地域を担う若者の高度デジタル技術に対する素養を高めるとともに、デジタル推進員として任命し、高齢者等にスマートフォンをはじめとするデジタルの使い方を指導する役割を担ってもらうといった施策の展開は、着目に値する。

大胆な挑戦には失敗のリスクも伴うが、小規模な実証実験(PoC)を重ねて改善点を洗い出し、本格導入につなげていく「スモールスタート・アジャイル」の手法を取ればリスクは抑えられる。仮に失敗があっても次に活かす寛容さと学習姿勢を組織内に醸成することが、DX推進文化の成熟につながる。「まず一歩踏み出す」勇気を組織全体で称賛し支えることで、職員一人ひとりが主体的にDXに挑戦できる環境を整えることが重要である。

【本事業における実践例】

- ・ 伴走支援を通じて、スマートシティ推進協議会を設置し、多様な企業を巻き込んだワーキンググループを形成。行政がマッチングを主導し、観光・インフラ・ヘルスケアなど複数分野で地域課題解決型のプロジェクトを始動する取り組みが見られた。
- ・ 農業×教育×デジタルを掛け合わせたGXワーキンググループを立ち上げ、スマート農業にカーボンクレジットとNFTを組み合わせた新たな収益モデルを検討した。県内外の横展開も視野に入れた先進的な取り組みにより、地域間競争力の強化とデジタルによる付加価値創出を目指している。

(7)やり遂げる (Committed)

いかに優れた計画や体制を整えても、それを最後まで「やり遂げる」継続的な意思と責任感がなければ、DXは絵に描いた餅に終わりかねない。「やり遂げる」とは、DX推進の目標達成に向けて組織が一丸となり、困難に直面しても粘り強く取り組みを完遂する姿勢を意味する。DXは往々にして初期段階では注目されるものの、時間の経過とともに優先度が下がったり、担当者が替わることで熱意が失われたりしがちである。

これを防ぐためには、推進体制内に明確な責任とコミットメントを位置づけ、各施策にオーナーシップを持たせることが重要だ。例えば、DX推進計画における各施策について責任者を定め、その者が成果に責任を負う体制を築けば、計画倒れを防ぎ実行力を高めることができる。

また、首長や幹部職員による強力なコミットメントの表明も組織の士気を高める上で有効である。リーダーシップ層がDX推進を優先課題として明言し、その達成に向けた資源配分や制度改革を断行する覚悟を示せば、現場職員も安心して取り組みに邁進できる。併せて、進行中の取組について定期的に成果を発信し、組織内外に進捗を共有することも、最後ま

でやり遂げるためのプレッシャーとモチベーションの源泉となる。途中経過の評価や成功事例の表彰などを通じて、組織全体に「最後までやり抜く」文化を根付かせる工夫も効果的だろう。DX推進体制が一度掲げた目標をやり遂げる覚悟を持って臨むとき、初めて改革は定着し、地域社会にも持続的な価値がもたらされる。

2. 小括

以上、「Competitive」から「Committed」まで7つの観点から、地域社会DX推進体制構築の要諦を概観した。これらは互いに独立した要素ではなく、相互に関連し合い、補完し合う関係にある。例えば、現場で十分に議論し協働することで生まれた創意（「Communicative」と「Collaborative」による「Creative」）が、組織内に競争心を喚起し（Competitive）、それを支えるリーダーの勇気ある決断（Courageous）と揺るぎないコミットメント（Committed）が、取組の継続性（Continuous）を担保するといった具合である。DX推進体制を構築する担当者は、これら7つの視点をバランス良く体制設計に織り込み、かつ自らの組織の実情に合わせて発展させていくことが求められる。

地域社会DXは、行政だけでなく住民や民間も巻き込んだ地域ぐるみの変革である。その推進には、単一のアプローチでは不十分であり、人・組織・文化に及ぶ包括的な取組が必要となる。本稿で述べた7つの要諦は、そうした包括的取組の指針となるものであり、これらの視点を念頭に置いてDX推進体制の構築・運営に取り組むことが重要である。そうすることで、デジタル技術の潜在力を最大限に引き出し、地域課題の解決と住民福祉の向上につながる真のDXを実現できるだろう。