

議題5 施策例以外で取り組むべき案件について

皆様からのご意見をお願いいたします。

□ 前 提

- ① DXとは、これまで長く続いた従来の仕事を進める仕組みや仕事の価値を見直し、行政事務全体を対象にして、事業化推進プロセスの上流工程（構想段階）から、デジタル技術を積極的に利用した新しい実現化方策を開発する行為である。印西市のDX事業が印西市にとって利するものにするためには、事業に着手する前に、事業の方向性（運用構想）、運用面での要求事項（運用要求）、技術面での要求事項（要求性能）、時期の実現性、経済的実現性（経費見積）を明らかにしておく必要がある。
- ② 印西市は長年に渡って業務の効率化に努め、職員の省人化・省力化に取り組んでいる。一部の業務については部外力活用に頼りつつも、日々、目の前にある従来の仕事を進める仕組みの中で、多岐にわたる、多様かつ膨大な仕事に黙々と励んでいる。したがって、現有の仕事を進める仕組みや仕事自体を否定した上で、代替策の考案に時間とエネルギーを割くことは困難である。
- ③ 行政事務のDXの要求を固めようとすれば、まずは対象とする、さらに関連する、様々な業務の内容や処理要領（業務体系・作業プロセス・多様な慣行を含む）を整理し、把握しておかなければならない。ここでは現有の仕事を進める仕組みや仕事自体を否定するものではない。
- ④ 事業化のライフサイクルを「構想段階」「確定段階」「導入段階」「運用段階」の4つに分類するとすれば、行政事務におけるDXの場合、構想段階で策定する運用構想、さらには確定段階で策定する運用要求、要求性能の一部を手掛けようとすれば、様々な課題を抱える現場における行政事務に精通した知見と実経験でしか獲得できない豊富なスキルを有する実践経験者の力が必要不可欠となる。
- ⑤ 人生の中で元気で体力があり、高い業務処理能力を発揮して仕事に取り組むことのできる年代（20代～50代前半）の日本における人口は、どうあっても長期に渡ってシュリンクしていく情勢である。となれば、そう遠くない将来、印西市も職員数の減少を余儀なくされる。
- ⑥ 印西市が積極的に何らかのデジタル化を進めても、それを受け入れることに消極的な年代（60代以上）の人口比率が、今後とも長期に渡って増

加する傾向にある。その中には、DXの恩恵を受けたくない市民も、ある程度の規模で存在するだろう。印西市からすれば、社会的包摂や社会的厚生観点から、こうした事態を放置するのではなく、彼らのために何らかの手立てを考えなければならない。

□ 論点と取り組むべき案件

① 「DXの運用構想、運用要求、要求性能の策定を手掛けるのは誰か」

職員の定員については、中長期的な業務見積を基に、決定しているはずである。しかも、総務省を中核において、自治体では定員の適正化に対する取り組みが積極的になされている(総務省ウェブサイト:「地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会」)。以上のことから、自治体に対して常に職員の削減圧力がかけられているのは容易に推察できる。

職場に定員削減という空気が横溢する中、今やらなければならない、正確に仕上げなければならない目の前の仕事に、責任をもって専念するという意識が、職員の頭にあるとすれば、今の仕事をこなす上で、余計な事に時間を割くのは得策ではないと判断するだろう。多くの職員は、とにかく周囲の目を気にして行動する、上司の自分を見る目を気にして行動すると仮定すれば、運用構想等の立案よりも、目の前に並んでいる仕事を優先すると考えるのが合理的である。

さらに働き方改革の推進が彼らの意識を後押しする。そうすると、現役職員に対し、現状を引きずらない斬新なアイデアの捻出やコンピュータとインターネットを活用した要求事項の案出を求めても、望ましい回答は期待できないだろう。

また、企業の力を借りようとしても現場経験が乏しければ、業務分析するにあたって、彼らは現場の機微を押さえることができず、事業化推進プロセスの上流工程の要求事項をまとめていくことは困難である。たとえ、実務経験の豊富な人材を揃えたとしても、そうした人材が営利団体である企業に帰属する会社員である以上、設計結果は、自治体に利するものよりも所属する企業の業績にプラスになるものを選択してしまう。もちろん、顧客である自治体の現状における実務上の問題を客観的に指摘する、現状

を厳しく批判することも期待できまい。

以上のことから、組織のガバナンスや彼らの負っている職責を考えれば、現役の自治体職員あるいは企業が、有効な運用構想等を案出するのは限界がある、そう結論づけられるのである。そうなると、D Xの要求仕様の淵源づくりを担うのは、やはり、組織に属さない現場経験豊富な元行政職員となるのではないか。O B / O Gの活用は教育の世界では既に取り入れられている。

1つ目の案件は、事業を成功裏に収めるためには、従来からのフレームワークではない「D Xの事業化を具体的に推進するための体制」を明らかにすることであろう。

- ② 「D Xの波に乗れなかった市民に対し、印西市はどのような手立てを講じるべきなのか。」

行政サービスは、全ての納税者つまり市民にとって、利用できる権利の対象である。そうした行政サービスにデジタル化が組み込まれ、利便性や迅速性が向上したとしても、一部の市民に関連機器の操作や処理手順の理解が得られず、受け入れ難いのであれば、印西市とすれば、何らかの救済策・解決策を案出しなければならない。弱者救済も自治体にとっては、公益性を確保するための重要な目標である。

2つ目の案件は、D Xの設計の中にデジタル弱者を救済する方策を盛り込むことである。すべての市民が分け隔てなく、優れた行政サービスを利用できるためには、企業に提案を要請し、その回答を審査する形で対応できると考える。

- ③ 「調達業務におけるD Xは、日本の行政にとって喫緊の課題であり、しかも高いパフォーマンスの得られる領域ではないか。」

全国の自治体は、外郭団体を含めると膨大な数の組織が存在しており、日夜、公共に係る任務に取り組んでいる。こうした任務を実質的に支えているのが調達業務である。この調達業務については、納税者である市民に

対するアカウンタビリティが求められているところであるが、官製談合など調達に関するトラブルも毎日のようにメディアで取り上げられている。

自治体の業務には、定型的なものと非定型なものに分けられるとすれば、調達については、前者に位置づけられよう。より良い調達を実現しようとするれば、厳格な管理の下で適正な積算、適正な業者選定、適正な事務手続が求められるのは言うまでもない。

調達業務は、予定価格の算定（適正価格の積算）、契約手続、監督・検査が3本柱であるが、いずれも計画的に、適宜適切に処理できるよう、厳格な規則や標準の手順書に基づき、作業を行うことになるので、他団体との協同が可能となる（既に一部の物品については、共同調達が実現している）ので、仮に印西市が着手されていないのであれば、DX事業の一環として、近隣あの自治体（白井市・船橋市・佐倉市など、更には千葉県）と一緒にスタートアップすることも考えられよう。

3つ目の案件は、調達業務を独立させて、調達に係るリスクを回避し、調達業務の処理を定型化（書式の統一）による自動処理を実現させ、①と同様、専門家を投入し、関連情報の共通データベースを用いた作業（エビデンスの強化）を、複数の自治体が一体となって効率的に実現するというものである。