

**デジタル行財政改革 課題発掘対話（第6回）
「国・地方を通じたDXの推進」に係る討議資料**

＜自治体情シス職員からの声＞

- ・複数課にシステムがまたがるもの、DX推進や各種施策で「デジタル」が関係するものは全て情シスが対応せざるを得ない。
- ・結果としてほぼ全てのシステムの調達・保守管理、トラブル発生の復旧対応を担っている（ガバクラ・標準化システム移行に関しても庁内での事務分担が心配）。
- ・ゼロ情シス（片手間情シス）の自治体もあり、他の業務も担当している中で対応しきれない。
- ・国から寄せられる各種調査も負担になっている。
- ・国から手順書等は示してもらっているが、多忙で各ドキュメントを読んだり、改革を実行するリソースを捻出できない。
- ・仮に勉強しても全体に展開する時間もなく、魅力的なサービスがあっても予算のルールによりすぐに導入できない。
- ・他の部署のDXスキルが低いいため、デジ田交付金の活用等、新しくデジタル技術で取り組みたいことを相談されるものの、「あとは任せる」と放任されてしまう。

1. 業務負荷の負担・課題

- ✓情シス担当に「デジタル」やシステムに関する業務が集中している。
- ✓多忙でデジタル改革のリソースが確保できない。

2. デジタル人材のスキル課題

- ✓知識が無いためベンダーに丸投げせざるを得ない。
- ✓ICT系のスキルを習得しても、自治体の中ではキャリア形成できない。

3. 組織的なリテラシーの課題

- ✓情シス以外の職員（各原課）のシステム等に関わるデジタルスキルやDXに対する意識が不足している

<自治体情シス職員からの声>

- 広域などでリソースシェア、ナレッジシェアを進めるような動きを国でももっと進めてほしい
- 外部人材派遣では**自分の責任の下で業務を回していくような人材をもっとアサインしてほしい**。（現場で相談に乗ってくれるなど、リーダーシップを発揮する指揮官的な人材が必要）
- **自治体組織内での情報システムの業務のプライオリティを上げる**とともに、専門キャリアを築けるキャリア整備を進めて欲しい。
- 何でも情シス任せにならないように**原課側におけるリテラシー向上、オーナーシップを持ってもらう取組を進めてほしい**。
デジタル化を実行するための予算として、新しい技術を試験的に導入するものなど、**情シス業務に必要な予算の枠組みを整備して欲しい**。
- **自治体のデジタル化に必要とされる人員数・スキル・キャリア形成のモデルについて、自治体の規模毎に整理してほしい**
- **直近の問題点を現場から拾える仕組みをデジタル庁に作ってほしい**
- 住民票のコンビニ交付、ガバクラの接続環境の整備などは、**予算も国が一括して確保しインフラとして整備してほしい**。
- 自治体で**共通的に必要となるシステム整備**においては、国が**リファレンスモデルを用意し、財政支援を含めて一括して提供してほしい**
- 国の各省庁から出されている調査を減らし、現場職員の負担を減らしてほしい

1. 組織・人的支援

- ✓ 広域での人的シェアの仕組み、即戦力人材の派遣、自治体デジタル人材の配置モデルなどの提示を進めてほしい。
- ✓ 情シス以外の部署のデジタルリテラシーの向上に関する施策を進めて欲しい。

2. システム整備・予算支援

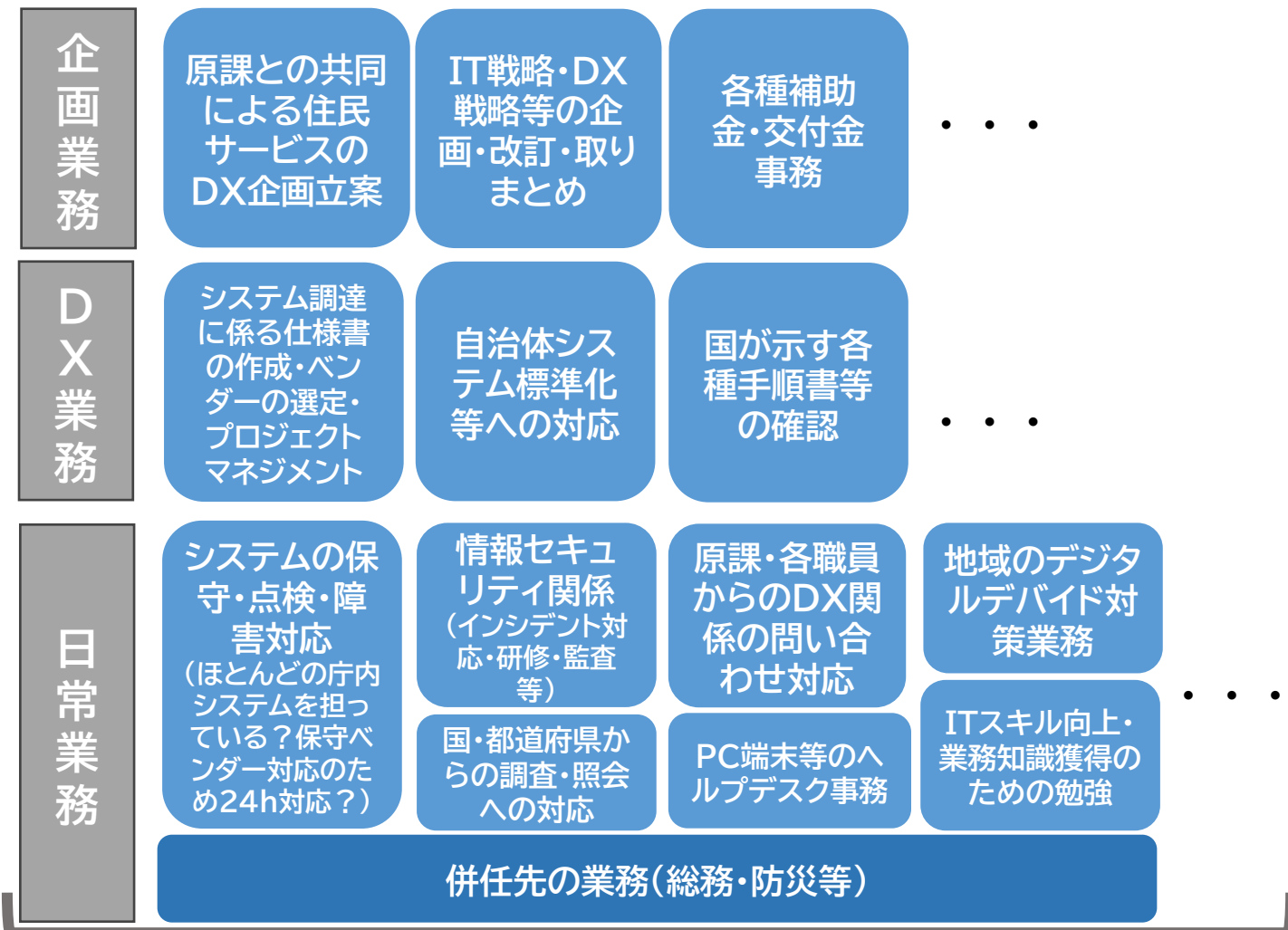
- ✓ インフラ的なシステムについては国が費用負担・システム整備も含めて進めて欲しい。
- ✓ アプリの共通化についてはリファレンスモデルと財政補助セットで行って欲しい。

3. 事務業務負荷低減

- ✓ 各種調査依頼等、国からの事務作業負担を減らし、業務に集中出来る環境を整備して欲しい。

市区町村情報システム担当課職員の業務（イメージ）と課題認識

<担当職員が1人(いわゆる「ひとり情シス」)である市区町村の場合(例)>



課題認識

①業務負担の軽減、②人材リソースの確保の双方の観点から、今後の対応・目指すべき姿について議論・検討を行うことが必要。

①デジタル化を通じて現状の行政サービスの水準を維持・向上し、②現場の職員がより高度なITの知見を深め、更なるサービス向上に注力できる環境を目指す必要がある。

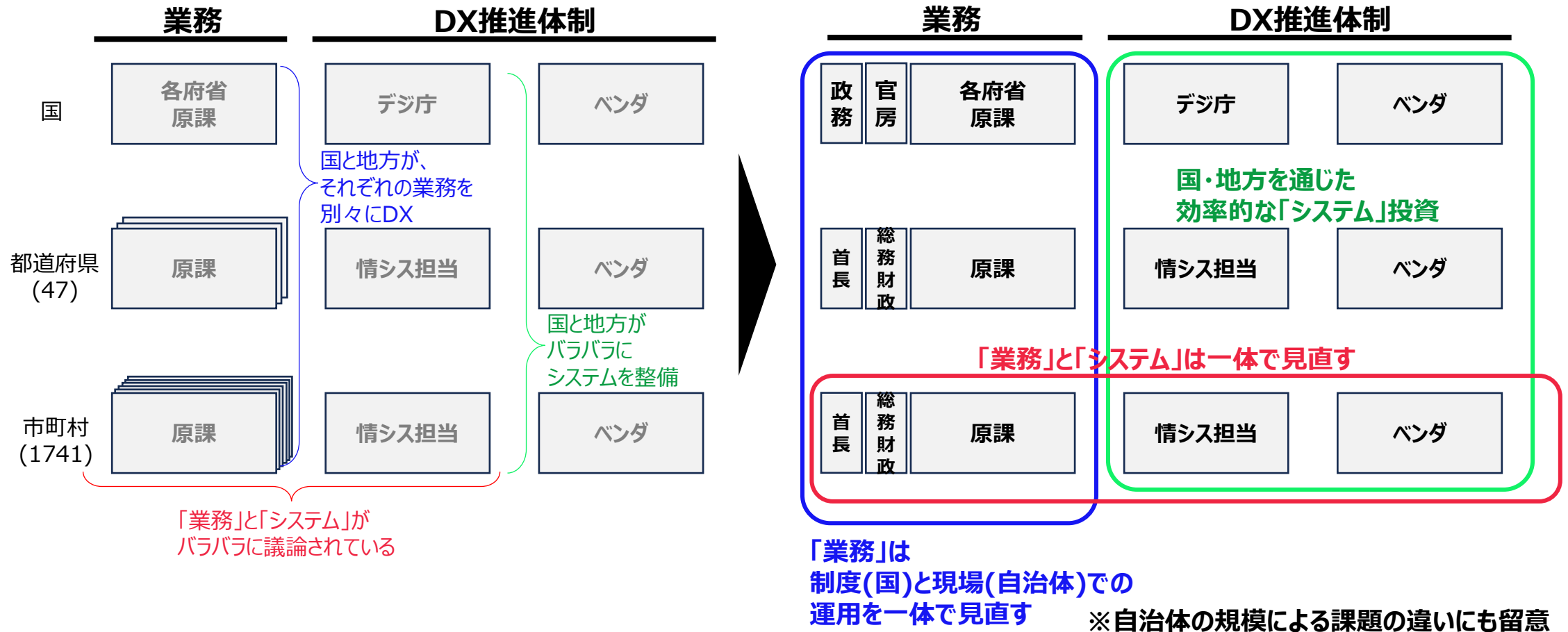


本日の論点

■問題意識

1. 自治体デジタル化が全国的に大きく進まない理由は何か？
2. デジタル化の取組は相当程度進展したが、自治体の職員の負担感は思ったよりも減らず、国民がサービス向上を十分に実感できていないのは何故か？

■「国・地方を通じたDXの推進」体制の現状と課題（イメージ）



国・地方を通じた業務とシステムの現状と今後の方向性の案（イメージ）

現状（イメージ）

今後の方向性（イメージ）

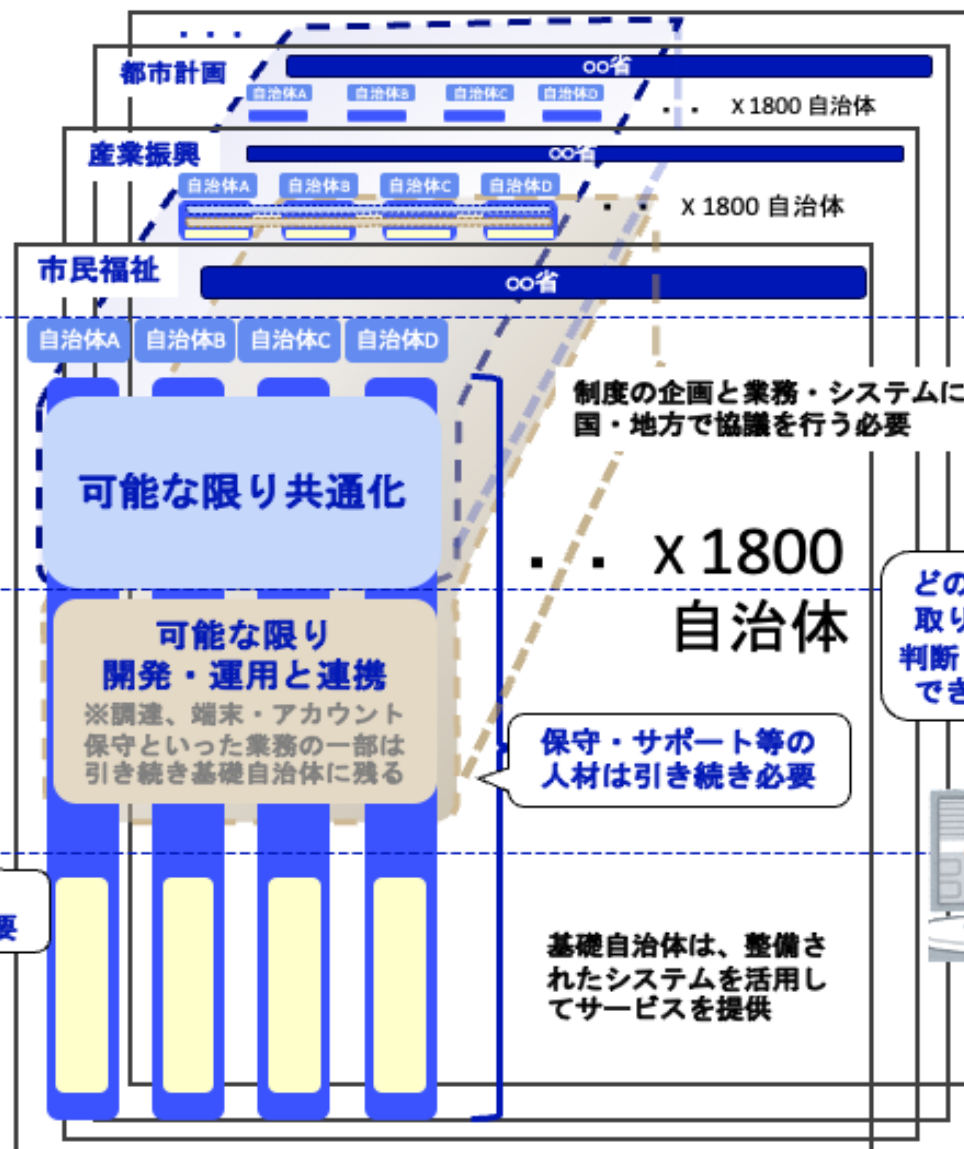
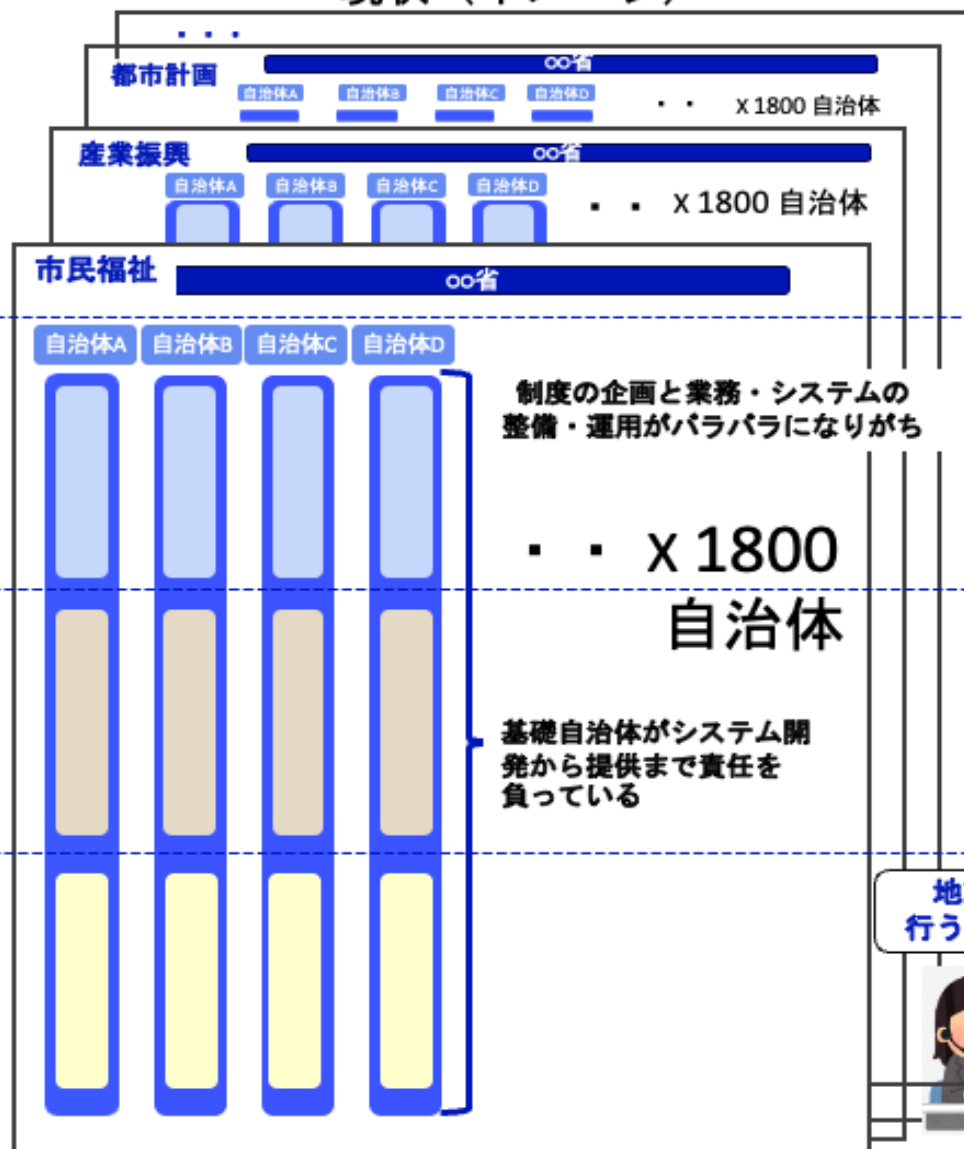
※あくまでシステム構成の観点から概念的に検討したもの

制度企画

開発・運用

保守・サポート

システムの利用



地方でDXを行う人材が必要

どの分野からDXに取り組むべきかを判断し、実際に調整できる人材も必要



少ない基礎自治体の情シス人員で全てをカバー

国・都道府県・市町村の新たな連携と協力が必要

第4回 デジタル行財政改革会議資料（抜粋）

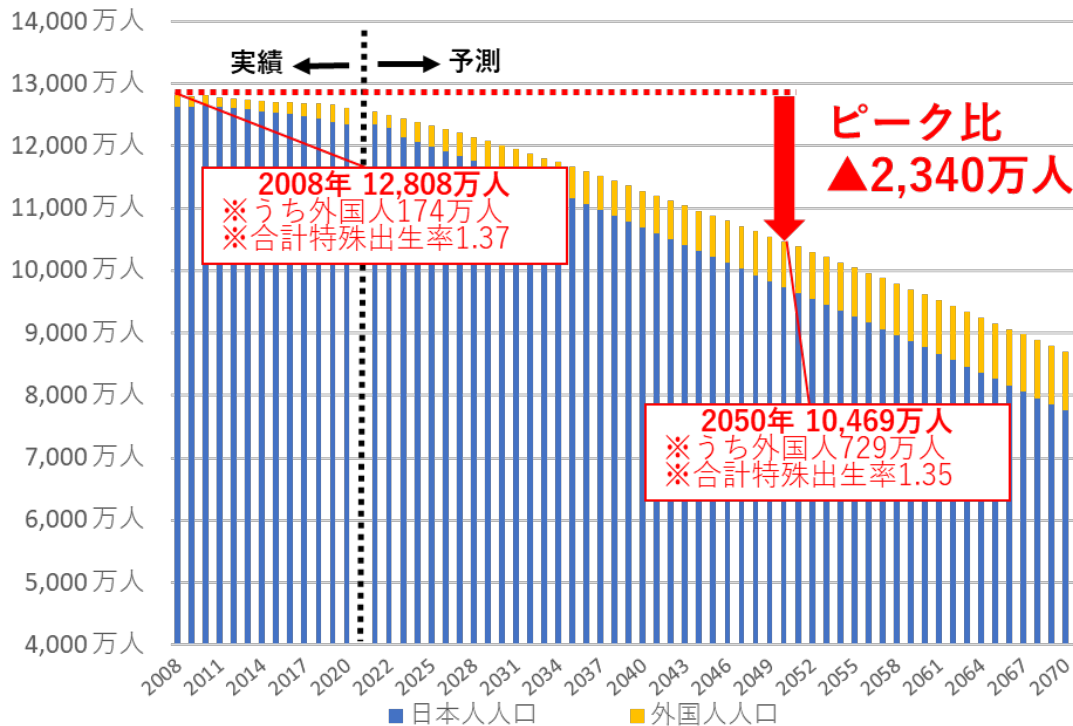
急激な人口減少／少子高齢化 総人口、生産年齢人口の見通し

○日本は、既に2008年をピークに総人口の減少に直面。2050年には約10,469万人となり、ピーク時の2008年から約2,340万人減少する見込み

○15歳から64歳までの人口である、生産年齢人口は、2022年の7,421万人から2050年には5,540万人と1,881万人の減少(25%減少)

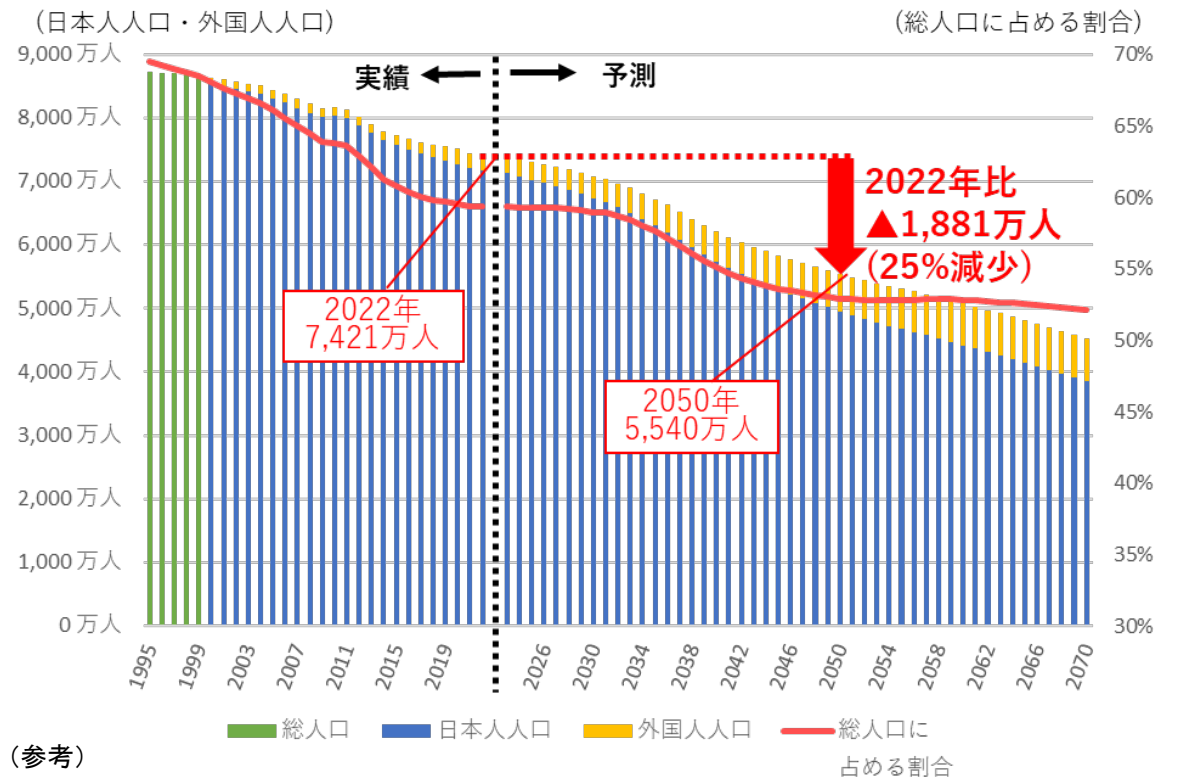
○長期的には人口減少に歯止めをかける取組が必要となる中、中期的に2050年などを見据えた場合、人口減少を所与とした対策が必要

《総人口の推移》



(出所) 総務省「人口推計(国勢調査結果による補間補正人口)」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」、厚生労働省「人口動態統計」を基に事務局作成
※総人口：10月1日現在の日本における外国人を含む

《生産年齢人口の推移》



(参考)

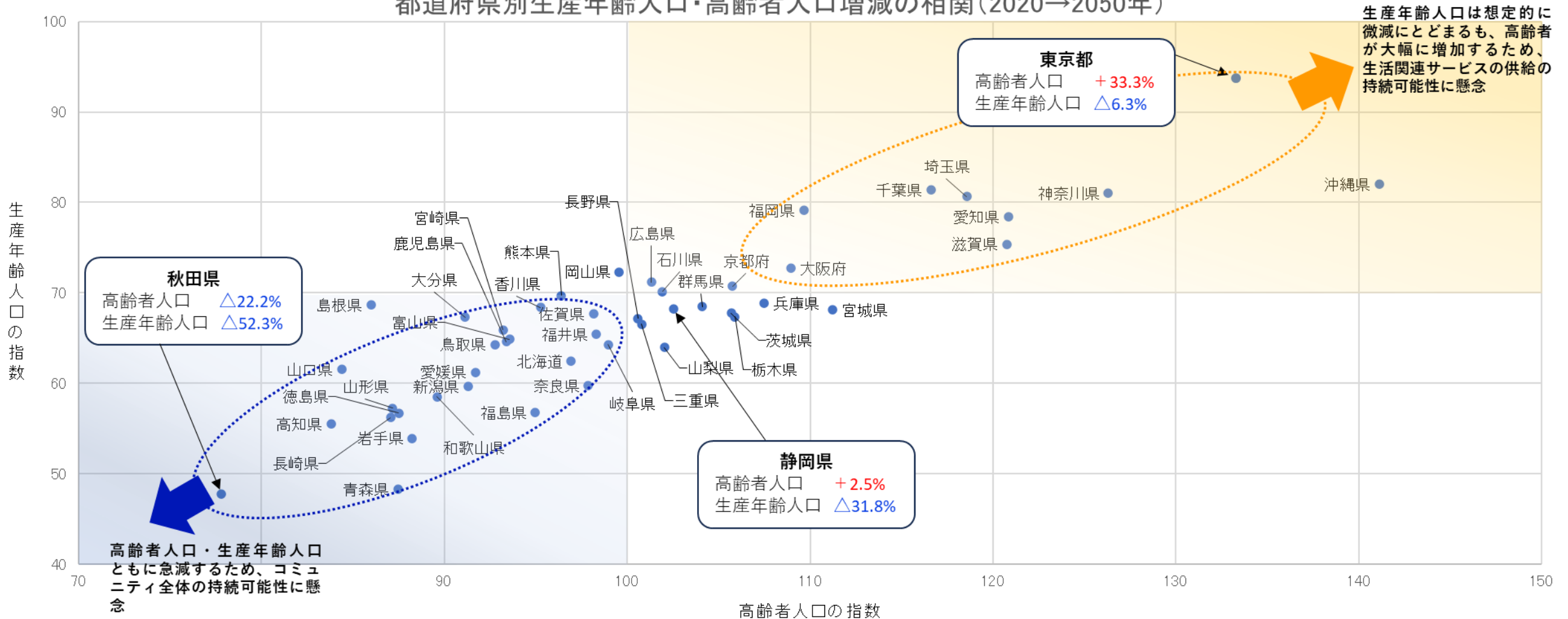
- ・65~74歳人口は、2022年:1687万人→2050年:1455万人へと減少。
- ・15歳~74歳人口全体を合算した場合には、2022年の9108万人から2050年には6995万人へと、23%減少となる見込み。

(出所) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」を基に事務局作成
※生産年齢人口：15~64歳人口 ※1990~1999年は日本人・外国人を合計した生産年齢人口

急激な人口減少／少子高齢化【都市部・地方部の課題の二極化】

- 都市部では、生産年齢人口の減少が限定的な一方、高齢者人口の増加が著しい。急増する高齢者に対応した公共サービスの構築が急務
- 地方部では、生産年齢人口・高齢者人口ともに加速度的に減少。コミュニティの存続に懸念

都道府県別生産年齢人口・高齢者人口増減の相関(2020→2050年)



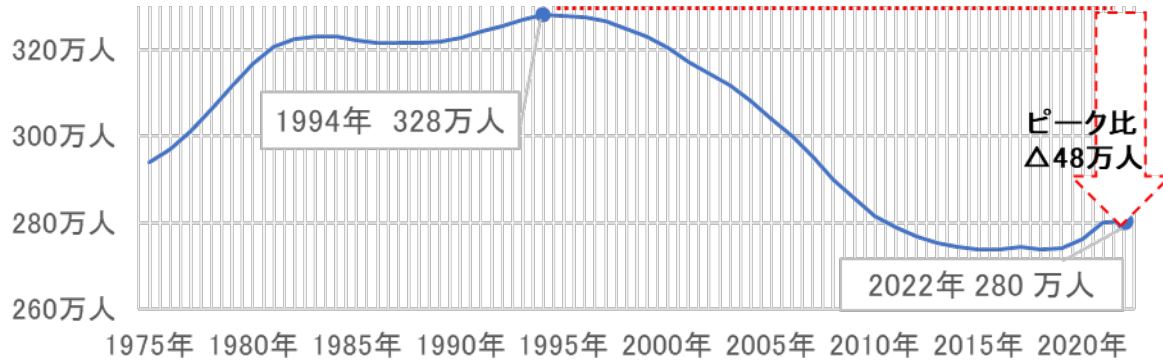
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来人口推計(令和5年推計)」を基に事務局作成

公共サービスの持続可能性への懸念 ①地方公共団体の職員数

○ 地方公共団体の職員数は、業務の効率化等によりピーク時から減少

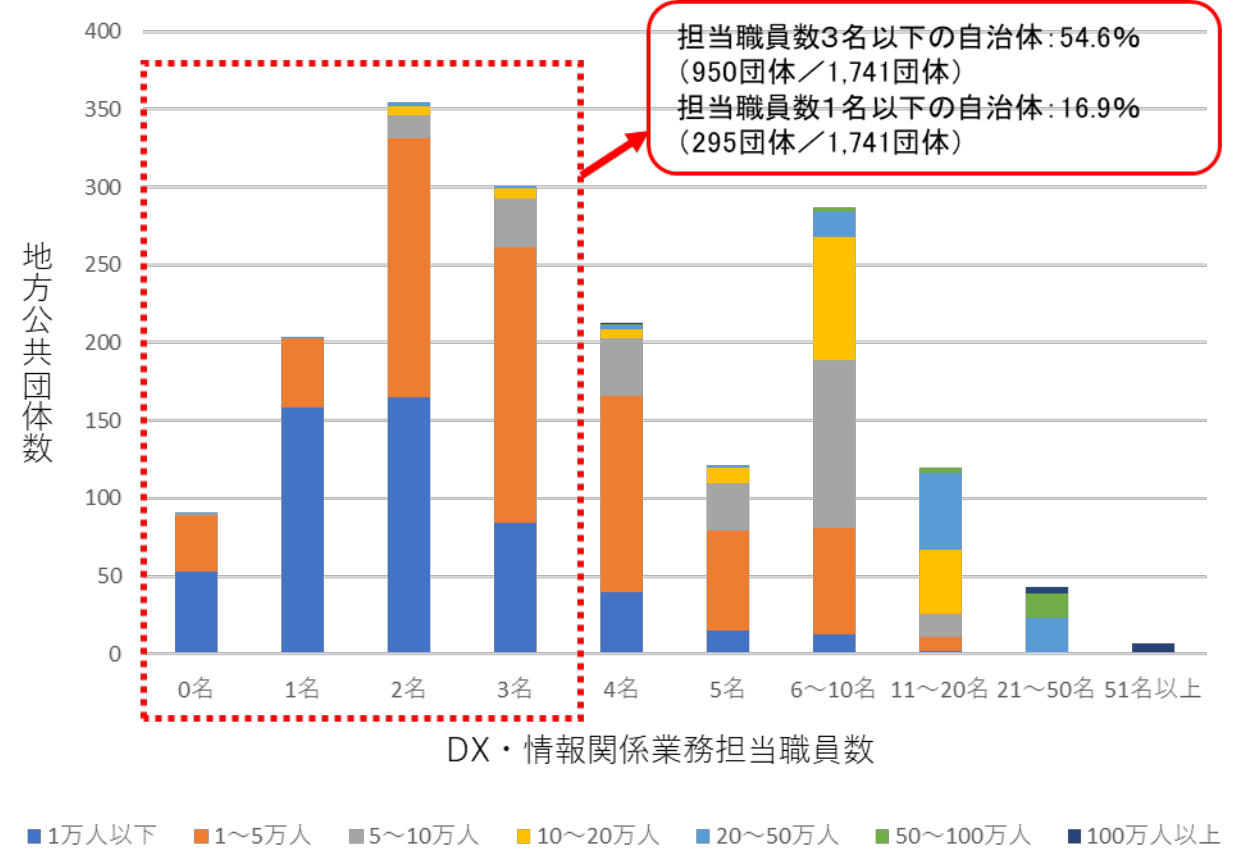
○ デジタル化による更なる業務効率化も、3名以下の自治体が55%（1名以下の自治体は17%）であり、課題

《地方公共団体（都道府県・市町村）職員総数の推移》



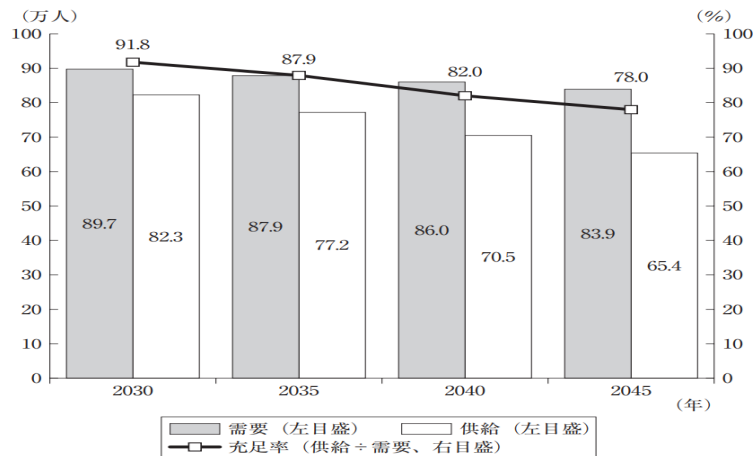
(出所) 総務省「令和4年地方公共団体定員管理調査結果」を基に事務局作成

《（人口規模別）DX・情報関係業務担当職員数》



(出所) 総務省「自治体DX・情報化推進概要（令和4年度版）」を基に事務局作成

《地方公務員不足の将来推計（市町村・普通会計）》



(出所) 株式会社日本総合研究所「地方公務員は足りているか—地方自治体の人手不足の現状把握と課題—（2021年）」

(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「人口推計」等より作成

なぜ今、デジタル行財政改革なのか？

- ◆ 急激な人口減少社会に対応するため、利用者起点で我が国の行財政のあり方を見直し、デジタルを最大限に活用して公共サービス等の維持・強化と地域経済活性化を図り、社会変革を実現することが必要。
- ◆ これにより、一人ひとりの可能性を引き出し、新たな価値と多様な選択肢が生まれる豊かな社会を目指す。

デジタル行財政改革の基本的考え方

1. 地域を支える公共サービスに関し、システムの統一・共通化等で現場負担を減らすとともに、デジタルの力も活用してサービスの質も向上。
2. あわせて、デジタル活用を阻害している規制・制度の徹底的な見直しを進め、社会変革を起動。
3. EBPMの手法も活用し、KPIや政策効果の「見える化」を進め、予算事業を不断に見直し、これらによって、デジタルの力を活用して、豊かな社会・経済、持続可能な行財政基盤等を確立する。

デジタルの恩恵がどこでも実感できる社会へ

デジタル行財政改革の当面の取組の方向性

- 昨年末の「中間とりまとめ」で決定した各分野の改革を継続・深化。地方自治体で先導的なプロジェクトに取り組むとともに、国・地方が協力・連携して全国でデジタル基盤を効率的に整備。EBPMの確立・展開等にも取り組む

利用者起点での各分野における改革

- (教育) GIGA端末の共同調達方式導入、校務での押印・FAXの原則廃止、オンライン教育の活用促進
- (交通) 従来の自家用有償旅客運送制度の大幅改善
- (介護) 介護テクノロジーの活用促進等
- (子育て・児童福祉) プッシュ型子育て支援、保育DX、相談業務DX等
- (防災) 災害時の情報共有体制強化、住家の被害認定調査のデジタル化
- (スタートアップ) 地域の社会課題解決のためのスタートアップの活用

特に深化すべき改革

- (教育) GIGA端末の共同調達に関する都道府県の体制整備、校務DXを通じた教員負担軽減策の具体化、デジタル教材の活用拡大の方策、教育現場での民間人材の活用、EBPMに向けた教育データ利活用促進
- (交通) タクシー事業者以外の者がライドシェア事業を行うことを位置づける法律制度の議論、自動運転の審査に必要な手続の透明性・公平性を確保するための方策、事故責任論検討会での一定の結論
- (介護) 介護事業所の経営の協働化・大規模化の方策
- (スタートアップ) 地域の社会課題解決のためのスタートアップの活用

地方自治体で取り組む先導的プロジェクト

- 将来的に全国・広域での共通・統一的なデジタル基盤になりうる仕組みを整備する地方自治体の先導的な取組を支援。
- デジタル行財政改革の基本的な考え方に沿った社会変革につながる取組について、国が方向性を示す。

国・地方が協力・連携してデジタル基盤の効率的な整備を行うための取組

- 地域を支える公共サービス等に関し、システムの統一・共通化等で現場負担を削減し、デジタルの力も活用してサービスの質も向上
- 小規模自治体・地域におけるデジタル人材不足への対応
- 各府省業務・サービスのDXの加速化

デジタル変革を促すEBPMの確立・展開

- 中長期の成果目標を設定し、政策の進捗をデータ等でモニタリングしながら持続的に効果を高めるEBPMの取組を推進
- 教育、介護のほか、交通などの他分野でのKPIの設定、政策「見える化」ダッシュボードの対象拡大

地方自治体で取り組む先導的プロジェクト案

デジタル行財政改革の先導的プロジェクトのポイント

1. 共通的なデジタル基盤の構築に向けた先導的プロジェクトに一番乗りで取り組む、**意欲ある自治体によるもの**
2. デジタル技術を活用して、幅広い自治体（約1,800）に対して広められるような**性を備えた行政サービス基盤**を構築するもの
3. 新たな技術などの採用を含め、**デジタル行財政改革会議・関係省庁・デジタル庁と連携して継続的に構築・改善**に取り組もうとしているもの

展開方策

※中間とりまとめを踏まえ、デジ田交付金TYPESを活用
将来的に、国や地方における統一的・標準的なデジタル基盤として活用されることを見据え、各関係省庁と連携して、

- ・ 国による統一基盤の構築
- ・ 全国・広域で使用できるSaaSの整備や標準仕様の策定
- ・ DMP（デジタルマーケットプレイス）との連携

といった取組を通じ、より広域への展開につなげていく。

分野	現状と課題	取組のポイント
子育て	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「保活」に係る保護者の負担大 ・ 給付・監査業務に係る保育士や自治体職員の負担大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保活に係る一連の手のオンライン・ワンストップ化の実現 ・ 保育業務（給付・監査）のオンライン・ワンストップ化の実現
福祉相談	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福祉相談の相談内容が多様化・複雑化 ・ 相談者に関わる時間の確保 ・ 紙中心の業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ AI文字起こしなどのデジタル技術を駆使した相談支援員の負担軽減 ・ 相談記録プラットフォーム(SaaS提供)のプロトタイプ整備
介護	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護分野におけるKPIの検討が進展 ・ 開発メーカーと介護現場との乖離から技術開発と導入が遅滞 ・ 要介護認定事務等のプロセスがアナログで負担大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発メーカーと介護現場の協働による介護現場の生産性向上・計測システムの導入（新技術の効果測定、KPIの把握・実現に貢献） ・ 要介護認定に関する自治体業務等のデジタル完結
交通・観光	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民の生活圏ベースでの交通サービス提供が不十分 ・ 移動需要のデータに基づく交通サービスの柔軟な設計が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広域での多様な移動需要に対応する新サービス（広域自治体と民間プラットフォーマーの連携） ・ 大規模なマイカー活用と既存交通資産の採算性あるエリアへの集中（自治体主導による、新たな78条2号ビジネスの確立）
教育	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育DXに係るKPIの検討が進展 ・ GIGA端末を活用したこども主体の学びへの転換 ・ オンライン教育を活用した多様な学びへの転換 	<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル教材・学習データを活かした主体的学びの実現（各授業コマでデジタル教材等を共通に利用できる環境整備） ・ 多様な人材の活用に向けたオンライン授業本格展開を支えるソリューションパッケージの実現（専門人材リストの作成・共有など）
防災	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災経験から得られるデジタル上の中長期的な課題や教訓を生かした防災サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 災害対応の経験を踏まえたデジタル活用の高度化

国・地方が協力・連携してデジタル基盤の効率的な整備を行うための取組①

基本的な考え方

○ 急激な人口減少社会において現場の負担を軽減

- ◆ 急激な少子高齢化により、生産年齢人口も減少

※ 2020年：約7,500万人から2050年：約5,500万人へと約2,000万人の減少

- ◆ 人口減少社会における公共サービスのあり方について検討し、個人情報を保護しつつ、利用者起点で分野や領域を超えたデータを有効活用することや、人材などの供給リソースを需要側の要請に的確に活用することなどにより、公共サービスの質を維持・向上することが必要ではないか。

○ 社会・経済の変化、多様な生活様式に柔軟に対応した公共サービスの維持・強化

- ◆ 教育・交通・介護などの分野の改革の成果を踏まえ、国・地方が連携し、デジタルの力を最大限に活用し、公共サービスの維持・強化を図ることが必要ではないか。

- ◆ 多様な生活や働き方が広がる中、自治体間の移動に伴う不便さや、独自様式等による国民・事業者の効率性の低下を克服していくことが必要ではないか。

- ◆ マイナンバー、マイナンバーカードの更なる利用に加え、業務アプリ、認証機能、ベースレジストリなどの共通的な整備・利用により現場のサービスをよりプッシュ型に切り替えていくとともに、迅速できめ細かな公共サービスを実現するべきではないか。

○ 国・地方を通じたデジタル基盤への投資のトータルコストの最小化

- ◆ より良い行政サービスを低コストで国民に提供するために、また、トータルコストの最小化の観点から、デジタル化も活用して行政の効率化を進め、その成果を国民に実感してもらうために可視化する必要があるのではないか。

- ◆ 現在、地方公共団体の基幹業務システムの標準化が進められているが、依然として、一定程度業務が類似するシステムを自治体ごとに個別に開発・運用している状況がある中、可能な限り国・地方を通じたより大きな単位でデジタル基盤を統一化・共通化することが必要ではないか。

- ◆ 個々の基礎自治体における開発・運用経費、調達事務、制度改正への対応等、現場の負担を軽減し、トータルコストの最小化を図ることが必要ではないか。

- デジタル重点計画において国・地方双方のシステム経費の削減目標が決定（参考1）

国・地方が協力・連携してデジタル基盤の効率的な整備を行うための取組②

利用者起点で行うDXのための国・都道府県・市町村の新たな連携の在り方

- ◆ 国、都道府県、市町村の役割を明確化し、新たな連携と協力の在り方を模索してはどうか。
- ◆ その際には、我が国の行政事務は、国が制度の企画立案を行っているものであっても、暮らしの現場でそれを支えているのは基礎自治体である場合が多く、制度を所管する各省庁も検討に参画していくことが必要ではないか。
- ◆ また、現在行われている取組を検証しつつ、今後の取組についても国・地方の協力の下で投資対効果を最大化する必要があるのではないか。

地方公共団体情報システムの標準化・ ガバメントクラウドへの移行

(標準化対象20業務の例)

- ・住民基本台帳
- ・戸籍
- ・国民健康保険
- ・生活保護
- ・個人住民税
- ・選挙人名簿管理

デジタル行財政改革で取り組んでいる 各分野の改革の実装

(改革を進める分野)

- ・教育
- ・交通
- ・介護
- ・子育て
- ・福祉相談
- ・防災

国・地方が連携・協力し 整備するSaaS

(国・地方が連携・協力し整備するSaaSの例)

- ・VRS
- ・給付SaaS
- ・窓口DXSaaS

新たな連携を検討する上で前提とすべき視点 (参考2を参照)

(1) システムの所有から利用への転換 (SaaS (Software as a Service) 利用)

- ◆ サーバーやソフトウェアをすべて自前で調達・管理する方法から、クラウドに提供された機能を利用者が選んで利用するSaaS型に積極的に転換し、システム調達・管理・運用に係る負担の軽減と行政の効率化を図ることが重要。

(2) デジタル公共インフラ (DPI (Digital Public Infrastructure)) の着実な整備と徹底した活用

- ◆ マイナカード、GビズIDといった認証基盤やそれに伴う個人事業主の扱いの整理、ベースレジストリなど国が自治体や民間と共通で活用する機能はデジタル公共インフラ (DPI) として整備してきており、引き続きこれを拡充するとともに、その徹底した利活用を進めていくことが重要。

国・地方が協力・連携してデジタル基盤の効率的な整備を行うための取組③

今後検討を深める論点と進め方（案）

以下の論点について、地方三団体の意見を聞きながら基本的な方針をまとめることとしてはどうか。

1. まず、検討の土台となる以下の論点について検討

- 人口減少を踏まえた、国・地方の業務効率化とデジタル活用による公共サービスの質の向上
 - 国・地方のDXにおける連携と役割分担の考え方
- ※ 上記の検討に当たっては、以下のような具体の取組を通じて検討を深めることが必要
- ・ 地方公共団体情報システムの標準化・ガバメントクラウド移行の着実な進捗に関する評価の共有
 - ・ デジタル行財政改革で取り組んでいる教育、介護などのデジタル化の取組
 - ・ 国・地方一体となって整備を開始しているSaaSの普及や他の分野への展開



2. 次に、国・地方間でDXに関する情報共有や連携を強化するための方策を検討

- 国・地方の連絡協議の枠組みの在り方
- 地方におけるデジタル人材確保の支援策



3. これらを踏まえ、利用者起点でのDXを進めるために以下の論点について議論を深めていく

- 共通化すべき業務・システムの基準
- 国と地方の費用負担の基本的考え方（国・地方を通じたトータルコストの最小化等）、利用料支払いの仕組みの在り方

今後のスケジュール（案）

- 2月下旬～
 - ～6月メド
- ： 国・地方DXを推進するための課題発掘対話、関係省庁・地方3団体間と様々なレベルで意見交換
- ： 基本方針の決定

(参考 1) 関連の閣議決定等

○ デジタル社会の実現に向けた重点計画（令和5年6月9日閣議決定）（抄）

（1）国の情報システムの刷新

① 情報システム整備方針の策定と一元的なプロジェクト監理の実施等 イ 一元的なプロジェクト監理と情報システム関係予算の一括計上

2020年度（令和2年度）時点での政府情報システムの運用等経費及び整備経費のうちのシステム改修に係る経費計約5,400億円を、2025年度（令和7年度）までに3割削減することを目指す。そのため、必要最小限のコストでデジタル化の効果を最大化するシステム改革を推進し、コスト構造の最適化を図る。具体的には、早期に各システムの整備状況及びコスト構造の確認・分析を踏まえたコスト削減方策を策定し、その実施を徹底し、削減効果を定量的に把握する。特に、効果的な取組の推進の観点から、運用等経費1億円以上の政府情報システムについて重点的に取り組むこととし、各府省は、コスト削減に向けた取組及び当該取組による削減効果等を各システムのプロジェクト計画書において明らかにする。

② 国の情報システムの整備・管理

デジタル庁は、国民・事業者の利便性の向上を図るため、国の情報システムの統括・監理等により、国の情報システムの統合・共通化を促進し、民間システムとの連携を容易にしつつ、利用者目線での行政サービスの改革と情報システムの改革を一体的に推進する。また、各府省庁の情報システムに関する情報（契約額、プロジェクトの進捗等）を集約し、データの分析・利活用を行い、国の情報システムの統括・監理の実効性の確保を図る。

（2）地方の情報システムの刷新

標準化対象事務に関する情報システムの運用経費等については、標準準拠システムへの移行完了後に、2018年度（平成30年度）比で少なくとも3割の削減を目指すこととし、国は、デジタル3原則に基づくBPRを含めた業務全体の運用費用の適正化のため、当該目標の実現に向けた環境を整備する。

(※) デジタル庁予算について（抄）（令和5年12月22日 財務省・デジタル庁）

デジタル社会の実現に向けた重点計画（以下、重点計画）に定められている政府情報システムの運用等経費等の3割削減目標に加え、デジタル庁一括計上予算において新たなシステムを整備する際は、デジタル庁は、利便性の向上・運用経費の削減・行政の効率化を図りつつ、システム予算の投資対効果を可視化する仕組みを検討し、重点計画の次期改定に反映する。

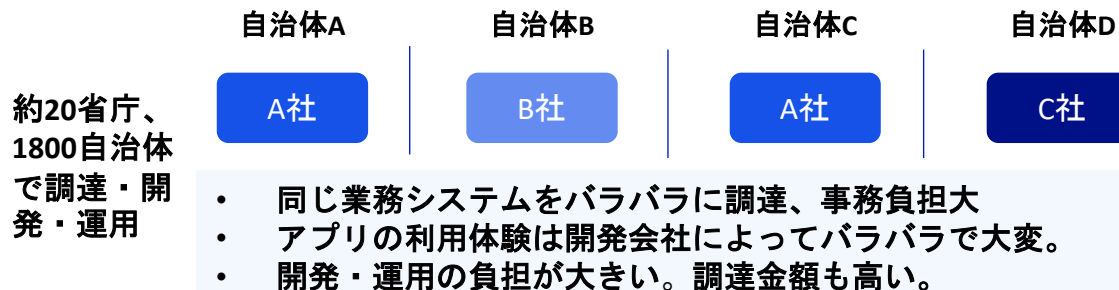
○ 国の情報システム予算の推移

2020年度（令和2年度）決算	：	7,250億円（運用等経費 5,192億円、整備経費2,058億円）
2023年度（令和5年度）補正後予算	：	12,865億円（運用等経費 5,853億円、整備経費4,806億円、その他 2,206億円）

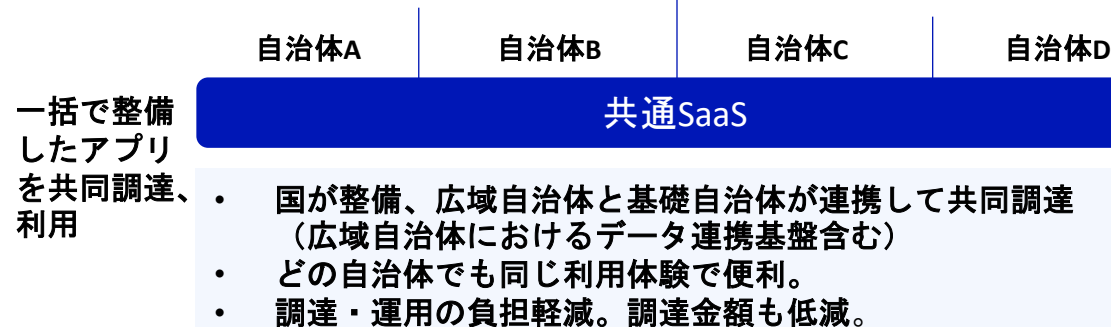
(参考2) 国・地方における徹底したシステム共通化・連携によるサービス価値向上とコスト最適化

業務アプリ

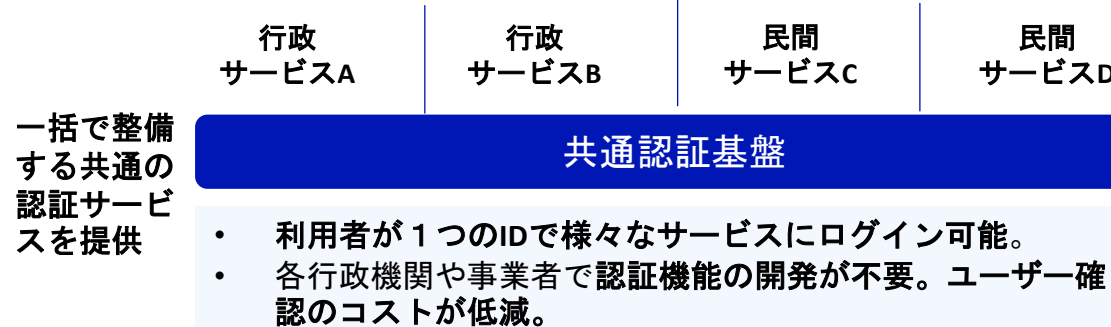
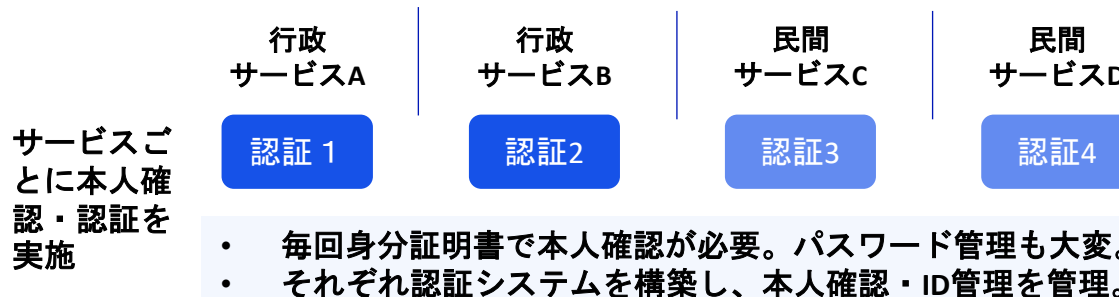
バラバラな状態



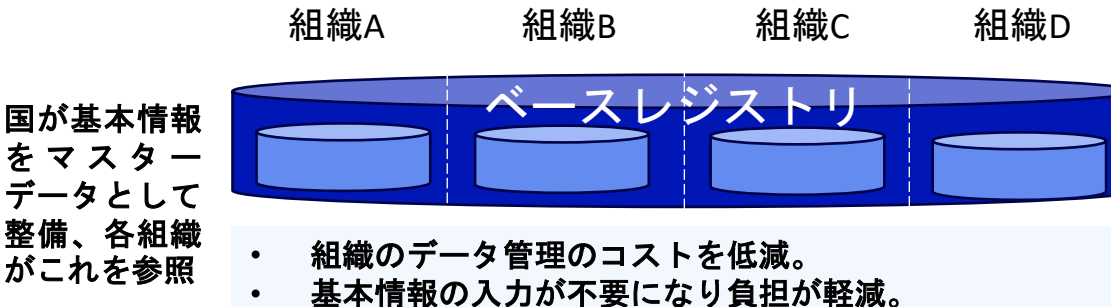
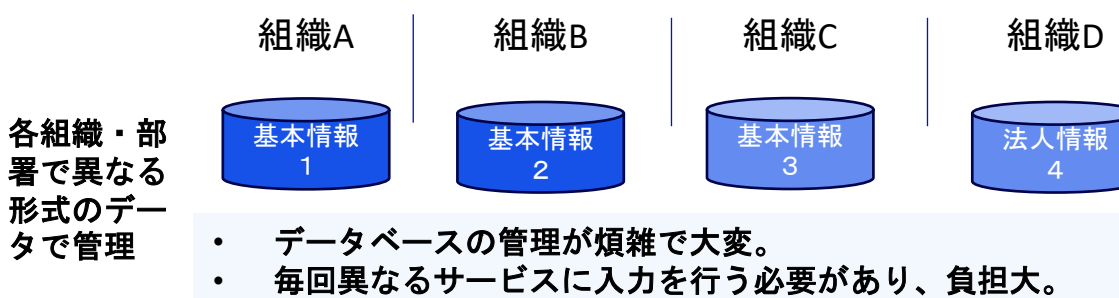
最適化された状態



認証



（ベースレジストリ）データ



デジタル行財政改革会議構成員コメント（抜粋）

【参考】これまでのデジタル行財政改革会議（第1～4回）における構成員のご意見（抜粋）

<第1回(令和5年10月11日)>

- ・人口減少社会においては、AIやデジタルを使って近くの人々の能力を拡張してエンパワーすることと、遠くの人とも人の温もりも含めてうまく連携して、お互いが共に進化していくような「共進化モデル」への移行が必要。
このモデルの実現のためには、国民から見たときに市町村、県、国というように遠くになっていくと、役割分担が変わるので、どこに何の業務をやらせるべきなのかということ自体を一度組み直す必要がある。【上野山構成員】
- ・人口減少が今後進む中で、これまで住民に提供してきたサービスが維持できなくなるという危機が迫っているというのが現状。
人材不足など、供給サイドの課題も顕著で、こうした課題をデジタルの力でどう解決するかというのが地域の持続可能性に直結する。地域課題解決や市民サービスの向上という観点では、これまで各自治体がデジタルの活用も含めて独自の取組を行ってきた。一方で、各自治体がばらばらにベンダーなどに発注して仕組みを作って、各ベンダーも自治体サイドに売り込んでおり、共通的な事項までばらばらに投資しているというのが現状で、非効率。
あるサービスがどの自治体も等しく享受すべきというものであれば、それは国主導で統一・共通化・共同調達などによってコスト削減したほうが良い。良いものをみんなで使うという仕組みに変えていかなければいけない。【佐藤構成員】
- ・ITシステムは生き物であるため、作ったら終わりではなくて、運用し続けなくてはならない。設計する上で、ポリシーを作る公務員に加えて、専門知識を持った民間のデジタル人材の登用が必要。
政策や制度が改善されても、それを運用する人のスキル不足等の部分が解決されない限り、いつまでもDXは起こらない。公務員と民間デジタル人材のチームを組み、政策・制度を正しく運用できる人材を揃えるというところから、行財政改革を進めていってほしい。【南構成員】
- ・デジタル行財政改革を進めるために必要な人材、ジョブを集めたユニットとはどういうものが標準であり、どういったものを作って、そこにどういった人材をあちこちから集めて掛け合わせることができるか、それをどううまく運用していけばいいのかということについても、議論を進めていければいい。【宍戸構成員】

<第2回(令和5年11月22日)>

・様々な政策分野で公的サービスをデジタル化して生産性向上・サービスの質の向上を目指すというのは賛成だが、それぞれかなり投資が必要。自治体単位でもかなりの金額が必要なので、その部分について自治体独自でやってくださいと言われると、統一的にできず、自治体間格差が必ず出てくる。何が日本国民であれば等しく享受できるデジタルサービス(=ユニバーサルサービス)なのかというところがしっかりと判断されて、そして財政的な手当てがされなければ、ばらばらになってしまう。【佐藤構成員】

・デジタル庁ができてから、情報システムの調達改革が行われているが、これは土木などで行われているように積算の仕組みに標準化を入れるとか、調達を安くする工夫というのがある。東京都で既にそのような試みもあるが、ぜひ参考にして政府として支援していくのが理想。【瀧構成員】

・第33次地方制度調査会の答申においては、より質の高い行政サービスを持続可能な形で提供していくために、デジタル技術を活用し、自治体と住民との接点や内部事務、意思形成における業務改革を進めるべきである、デジタル技術の性質を踏まえ共通基盤・共通機能を広域・全国的に整備し、重複投資を回避しながら全体的な最適化を図るべきである、人材確保も含めて自治体相互や国と自治体の間での連携・協力が求められるとされている。

地方制度の分野でも、デジタル技術活用についての国の役割を明確化するとともに、自治体が準公共サービスとデジタル空間との接点としての役割を担われることを意識して、現場の声に耳を傾け、共通の基盤や機能に関する連携・協力の枠組が構築されていくものと思う。こうした地方制度改革とデジタル改革が有機的に連携して進められることを期待。【宍戸構成員】

<第3回(令和5年12月20日)>

・市町村においては非常にデジタル人材が小規模市町村ほど不足しているという状況。また、DX化に当たって各政策分野において国・地方のデジタル共通基盤整備が必要となるが、全国的に実装すべきデジタルサービスを定めるには、自治体の現場目線、利用者目線でのニーズや課題の把握が不可欠である。

デジタル人材が自治体のDXを現場に出て支援しつつ、その情報をフィードバック・集約して全国的に実装すべきデジタルサービス(=ユニバーサルサービス)を確定していく何らかの仕組みが必要であり、かつ、確定したものについては財源確保が必要。

支援人材の採用ノウハウもなかなかない市町村も多いので、デジタル庁で一括採用するのが効率的。また、現在の地方自治制度を前提にすると、採用された支援人材は都道府県単位でチームを組んで、各市町村を巡回してサポートしていく仕組みが機能的ではないか。そうすることで全国から情報が集まり、それを全体として集約して国の制度改正に反映する。そういう議論と決定の場が必ず必要になってくる。【佐藤構成員】

・公共分野のデジタル人材について、例えば2030年ぐらいにどれぐらいのスキル、あるいは人員の数が足りなくなるのか。そこからバックキャストでの取組と人材の拡充策を検討していただく段階に入っているのではないか。【宍戸構成員】

・自治体DXについて、積極的に業務委託型、副業型の民間のデジタル人材を活用している一部の自治体ではDXが進んでいる。ただ、全ての自治体がそのような人材採用や登用のノウハウを持っている訳でもないし、そういうサポートをするスタッフがいる訳でもない。デジタル庁を中心とした国が主導する一括採用、そして採用後のデジタル人材の活躍の支援を国主導でぜひ行っていただきたい。デジタル人材の採用は民間企業でも大変難しい。トップ企業でも難しい。それを各自治体が各々の力でやるのはほぼ不可能に近い。これを一括で採用する、活躍を支援する、そして何よりも失敗例、成功例のような情報を徹底的に共有化する。これを是非公的セクターで行なってほしい。【南構成員】

資料 4

上野山構成員提出資料

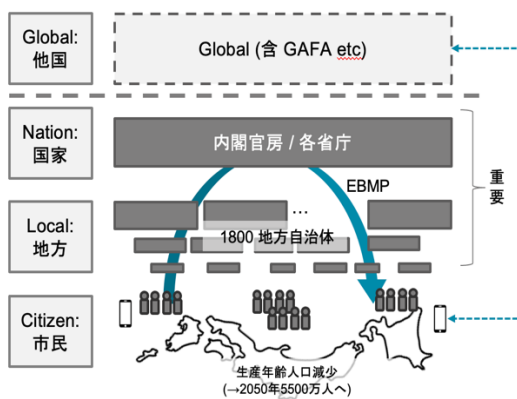
第4回 デジタル行財政改革会議 コメント

AI時代を見据えた国/地方/準公共のデジタル基盤整備の統一・共同化

令和 6 年 2 月 22 日 株式会社 PKSHA Technology
代表取締役 上野山 勝也

1) デジタル基盤整備 は、人口減少下故の「業務効率化」に留まる話ではなく 「デジタル時代に適合する形への行政システムの進化(GX)」に関わる 重要施策

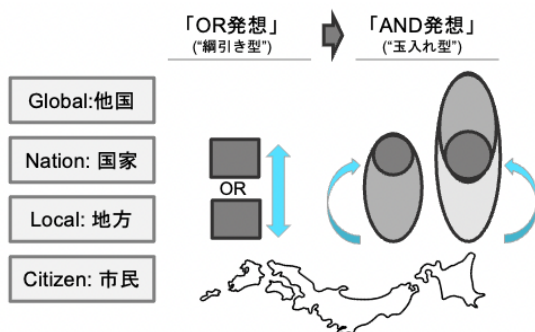
俯瞰的認識 (デジタル化の文脈で、今世界で起きていること/今後起きること)



- ・人口減少、特に地方の人が減り続ける (生産年齢人口 2050 年 5500 万人)
- ・市民の声の見える化が容易に (EBPM)
- ・市民と Global が徐々に直接接続+AI 進化
- ・デジタル時代の行政の役割の再定義
- ・Global への健全な抑止も必要

→ デジタル時代の行政サービスの役割定義が重要、対 Global への健全な抑止も必要

2) 設計思想：“デジタル公共財”ならではの特性を理解しソフトウェア設計の定石に則る



特性 1： デジタル財は、空間を超えて、共有/コピー可能

- 地方 or 中央の「綱引き型(OR 発想)」から、良いものを持ち寄り共有する「玉入れ型(AND 発想)」へ
- 例
 - 地方: 市民ニーズの汲み上げ
 - 中央: 企画+ソースコード提供

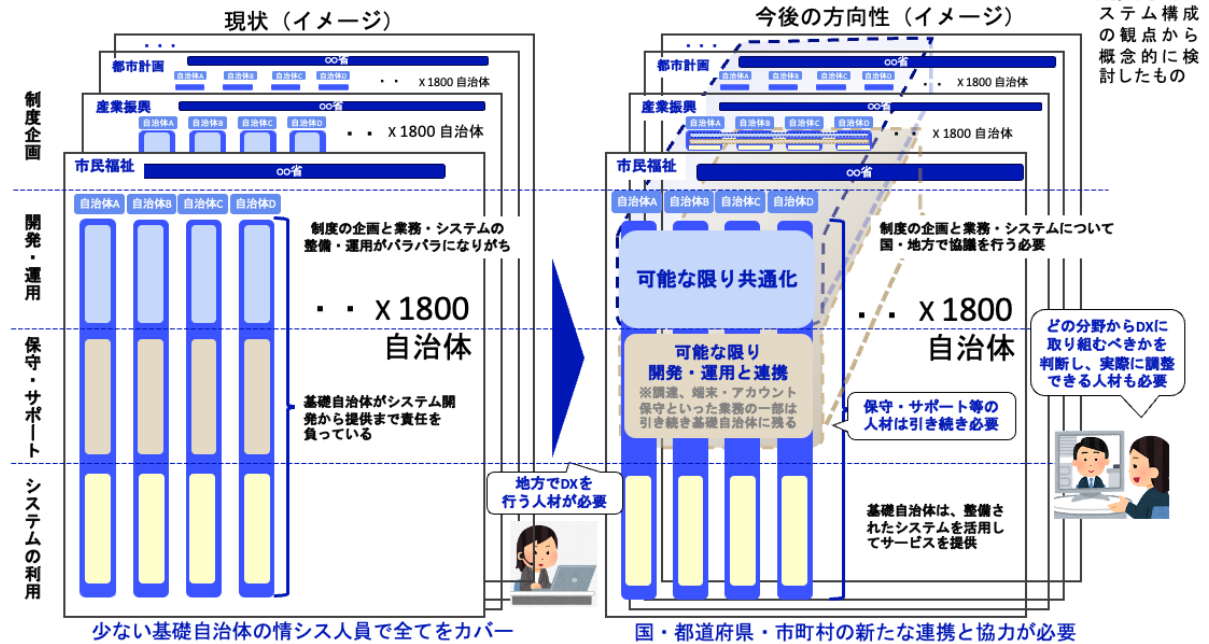
特性 2： デジタルに関する高度な知識は偏在し、集中する特性を持つ

- 高度デジタル人材は限定的であり、1800 地方自治体に点在させるのは現実的でない
- 近未来、ソフトウェアは AI 化するが、AI(知的処理モジュール)の一定の集中は不可避
 - 設計/実装 → 但し創った後に 1800 箇所にも共有可能 (“知識集約型社会”)

3) 実現方法：中央でシステムを企画し、企画書に留まらず、ソフトウェア（ソースコードや API 経由）を地方に配る形で、市民の利便性を高める。

- 1800 個バラバラのシステムを創る合理性はなく、可能な限り共通化
- 市民接点部分は一定の地域個別性を許容しつつ、良い事例を全国展開も一案

国・地方を通じた業務とシステムの現状と今後の方向性の案（イメージ）



→ デジタル公共基盤整備は、デジタル/AI 時代への行政サービス革新の一丁目一番地

以上

資料 5

佐藤構成員提出資料

【人口減少のもと地方が直面している課題】

- 人口規模が小さくなるほど、サービス業（医療・教育・福祉・交通など）の経営が困難になり、維持が難しくなる。（需要サイド）
- 少子高齢化や働き方改革等の影響から、各種サービス業において人手不足が深刻な状況になっている。（供給サイド）
- 需要・供給双方の面で、行政サービス・都市機能を維持することが困難に。
- 地方の持続可能性の危機への対応として、デジタルの力を徹底的に活かし、①行政の効率化、②地方創生・地域活性化を進めることが喫緊の課題。

➡ 持続可能な地域づくりのために国・地方のデジタル化を国の基本方針としてしっかりと位置づけるべき。各種政策立案・予算編成等においても「デジタルファースト」の考えをベースとしてはどうか。

2. 地方行政におけるデジタル化のポイント

- ①基幹システム標準化等によるデジタル基盤コストの最小化。ユニバーサルサービスとしてのデジタル実装。（→第1回発言・第2回提出資料）
- ②地方自治体のデジタル人材支援体制の構築と地方行政のデジタル化・デジタル活用に関する情報収集・集約。（→第3回提出資料）
- ③課題発掘から国による制度化・システム共通化・全国自治体のデジタル実装につながる政策立案サイクルの確立。（→第3回提出資料）
- ▶ ④個人のライフステージに関わる分野（妊娠・出生、母子保健、保育、義務教育、税制、健康管理、婚姻、医療、介護、死亡等）については、マイナンバーを最大限活用し、利便性向上と個人自身によるライフログ管理を実現。
- ▶ ⑤各政策分野での政策立案段階におけるデジタルの組み込みと、デジタル以外の要素も含めた効果最大化のための政策立案の確立（次ページ）

3. 各分野の政策立案におけるデジタルの組み込み

- ・国の政策立案の段階で、全国的なデジタル実装・標準化を念頭に置くべきものかを検討する体制づくりが必要。
- ・デジタルファーストを前提として、デジタル以外の部分（物理的な整備や人材育成）についても連動した政策立案を行い、相乗効果によって成果の最大化を目指すべき。

【例①教育】

一人一台端末→さらに教育効果を高める電子黒板やAIドリルソフトなどの導入支援、
教員の指導力向上支援や授業の位置づけの変化

【例②公共交通】

自動運転・Maasの推進→既存インフラの活用・交通結節点の整備への支援（バス待ち環境整備・
デジタルサイネージ・新たな鉄道駅の設置等）

【例③介護】

介護事業所へのITシステムの導入→現場で働く方の理解・納得と生産性向上・仕事の魅力向上支援

【例④防災】

防災デジタルプラットフォームの構築→大規模災害時の全国支援体制のネットワーク化もセットに

資料 6

宍戸構成員提出資料

第4回デジタル行財政改革会議における意見

2024年2月22日

宍戸 常寿

- 1 デジタル行財政改革の前提となる現状認識、基本的考え方のうち「地域を支える公共サービスに関し、システムの統一・共通化等で現場負担を減らすとともに、デジタルの力も活用してサービスの質も向上。」は、第32次・第33次地方制度調査会での審議・答申とも軌を一にするものであると考える。

「利用者起点」での行政サービスのあり方の見直しも、デジタル臨時行政調査会以来のテーマであり、それが貫徹されることを強く希望する。

- 2 「利用者」という場合、全国で事業活動を展開する企業、スタートアップ、デジタル企業だけでなく、準公共分野を始め自治体とともに地域の住民の生活を支える様々な主体、そして究極的には国民であり住民でもある個人の視点が、複合的に考慮される必要がある。

国が地方と協力・連携して整備を進めるデジタル基盤についていえば、現場で住民に向き合って業務を遂行するために同基盤に関わる地方公共団体の職員もまた、「利用者」としての側面を有する。基盤整備に当たって、職員にとって利便性を高め、かつ、職員が仕様の変更などに対応できるような環境整備もまた、国に求められるものとする。

- 3 デジタル行財政改革に当たっては、国民であり住民でもある個人に対して公共サービスの供給により奉仕すべきであるという点で、国も地方も同じ方向を向くべきであるという観点から、地方自治を前提としつつ、新たな役割分担と協力・連携のあり方を定めるべきである。

この観点から、同基盤の整備を国の役割とすること、同時にこの基盤整備の目的は、地方公共団体が行政サービスを維持し、求められる自主性をより発揮することを可能にすることにありその逆ではないこと、このために国が従来の6団体との協議等にとどまらず、多層的に地方と連携・協力すべきこと等の方向性を、デジタル行財政改革会議において確立すべきである。そして、この点で国と基礎自治体の間で期待される都道府県の役割などをはじめ、デジタル社会のインフラとしての地方制度の具体的なあり方について、適切な場で地方公共団体を交えて検討を進めるべきものとする。

- 4 デジタル行財政改革の推進に当たっては、現実のコストや人の手当についても、国が合理的なロードマップを提示して、地方公共団体や関連する主体の予期を形成し、予測をもって効率的・合理的な行動ができるようにすることが必要である。

特にデジタル基盤の整備やE B P Mの深化の過程では、既存の業務処理、政策形成・評価過程との調整のために、一時的にであれ新たな現場負担が発生することは不可避であるところ、デジタル人材に限らず、社会全体として公務に従事する者の数を増やすなどして、計画的・効率的にこのような負担を処理し、最終的な現場負担の軽減によるデジタル化の恩恵が実感できるようにすることが肝要と考える。また、デジタル行財政改革のための各種の費用負担については、屢々見られるように、システム構築だけでなく、以後毎年度継続的に発生する運用の負担についても、あらかじめ適切な配分を明示すべきものとする。

以上

資料 7

瀧構成員提出資料

1. 「公共セクターの人事部」の欠如

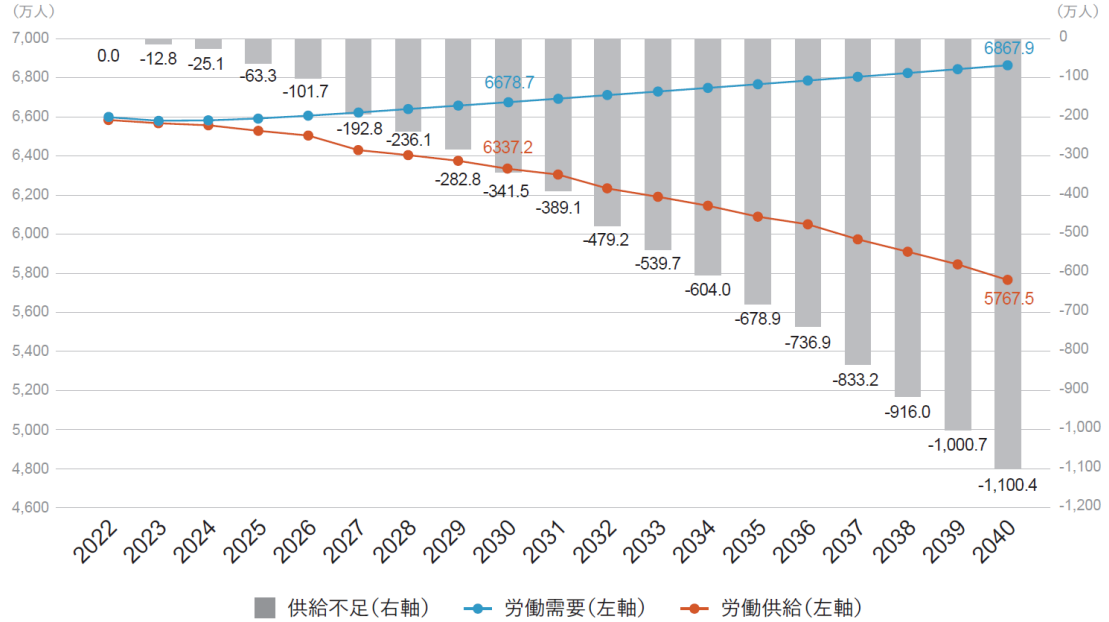
- 人手不足問題は「賃上げ」で解消されるものではない。日本の生産年齢人口は王道の解決（シニア、女性、外国人）を踏まえてもなお有限であり、産業間の人材の取り合い、派生需要、売り手市場をカバーした全体戦略が欠如している
 - 社人研・人事院のリソースの一部を司令塔とするべきではないか
 - 新卒採用（初任給大幅増）・公務員試験（応募急減）は、近未来の日本の姿
 - 個別政策を足し上げれば人口が二億人くらい必要になるのでは。それを軽視して賃上げ・DXと唱えていると、他人ごとのニュアンスが出てしまう。
多能工化、自動化、ジョブシェア、ムダ取りをより進めない限り解決はない
 - 自らがムダを創出する側になっていないかは要確認（次頁参照）
- 「〇〇業界はもう成り立たなくなる」「安全面からこれ以上は人を減らせない」は今後あらゆる業界から出てくる要望。その中で、俸給や公的価格の制約がある領域は特に打ち手が制限されることとなる。また、安全性を人間で担保するタイプの仕事は、これからの経済成長の担い手の仕事と重なっていない
- 災害で行われるトリアージの責任は政治にしか負えないように、人手不足に伴う事業のトリアージにも政治の役割が必要
- あらゆる人は今後「作業」ではなく、「仕事」をするために働くことになる

2. 政府・自治体 DX の要諦は 棚卸し／BPR／式年遷宮

- ① デジタル化は業務の棚卸しと要件定義ができないと、絶対にうまくいかない。逆に要件定義ができれば、エンジニアリング経験がなくてもプロダクトを統率できる¹
 - ② 棚卸をしたうえで、デジタル前提での作業省略領域を特定し BPRを行う
 - ③ 国民視点で機能が変わらなくても、システム内部構造の定期的な整理（リファクタリング≡式年遷宮）が、低廉化とこれからの政策提供のために重要
- 自治体間での人材シェアのためには業務の標準化・統一化が必須。標準仕様を義務規定として捉えるよりは、見直しの契機として捉えることが標準化の要諦
 - 中央政府は一元化される政府機能の担い手となり、ウェルビーイングや簡単ではない政策調整ほど地方政府の役割となる
 - 大企業が変わりづらいことと同様に、大規模自治体ほど難易度が高まる論点も
 - 都道府県のレイヤーをどうするかが、リファクタリング上の重点テーマと思料
 - 上記が揃うことで「運用経費 3 割減」「プッシュ型行政」「包括的 BPO」「セキュリティの統一な強化」といった世界が見えてくる

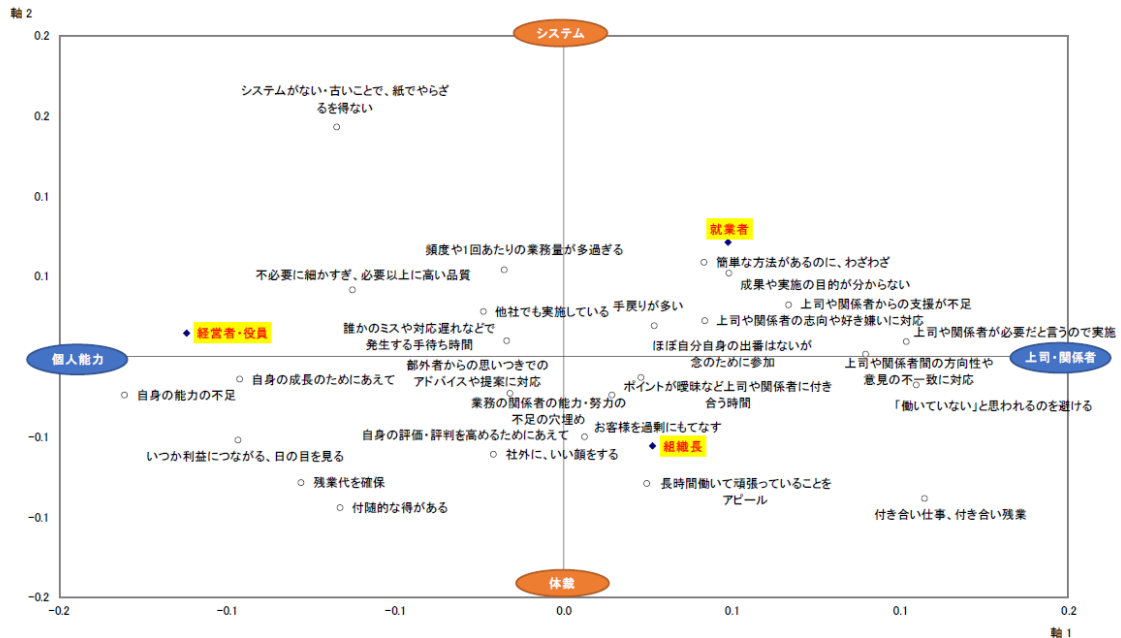
¹ 『財務官僚から PdM へ。プロダクトづくりに携わって、はじめて見えた世界』マネーフォワード社 Fin 研公式 Note

図1 労働需給シミュレーション



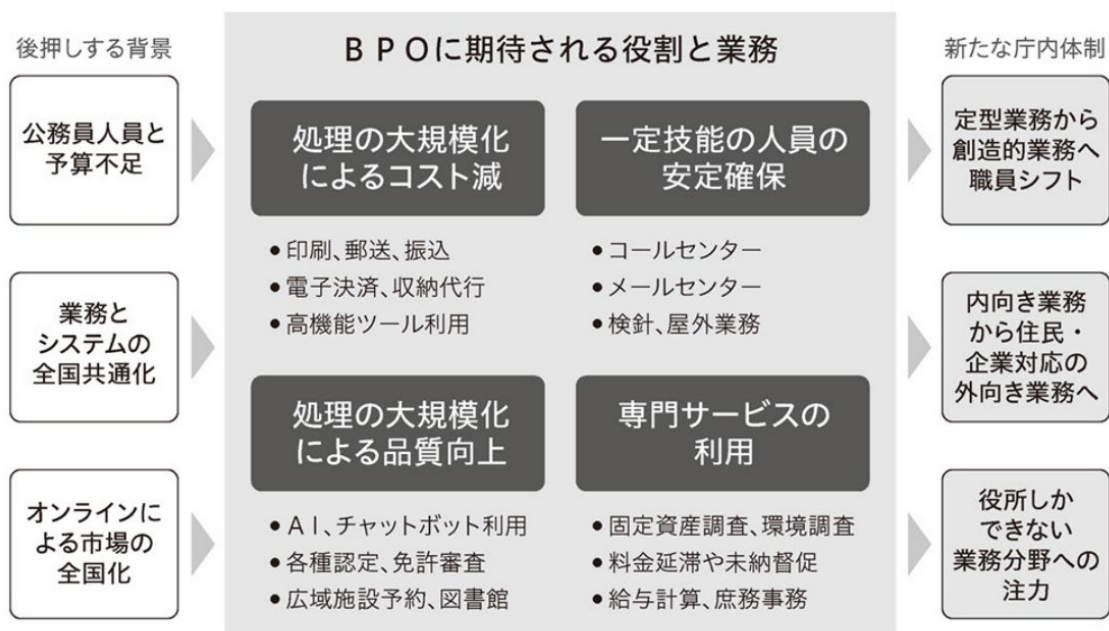
(出所) リクルートワークス研究所『未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる』(2023年3月発行)より引用

図2 経営者・役員、組織長、就業者が感じているムダの種類



(出所) リクルートワークス研究所『「企業のムダ調査」エグゼクティブサマリー』(2023年4月発行)より引用

図3 BPOに期待される役割と業務



(出所) 三木浩平・吉本明平 (2023) 『こうすればうまく進む 自治体システム標準化&ガバメントクラウド』、ぎょうせい、p187 より画像引用

資料 8

南構成員提出資料

第4回デジタル行財政改革会議 発言要旨

令和6年2月22日

ビジョナル株式会社 代表取締役社長

南 壮一郎

公的機関におけるデジタル人材の採用は、デジタル庁が中心となって一括で進めることが必要。繰り返しになるが、デジタル・トランスフォーメーションの推進は急務であるものの、デジタル人材の採用難度は高く、各地方公共団体がそれぞれに採用活動を行うのは非効率である。

また現在、ライドシェアに関する議論も進んでいるが、デジタル領域に限らず、こうした先端的な領域で政策や事業を推進するうえでは、高度な専門知識を持った人材が今後ますます必要とされると考える。公的機関でこうした高度人材を採用していくうえでは、専門の採用担当者、すなわち「リクルーター」を配置し、民間企業と同様、能動的に採用活動を行うことが採用成功のポイントとなる。

リクルーターは、採用戦略の策定から募集要項の作成、面接、内定後のフォローまで、採用プロセス全般を効果的に進める役割を担う。

また自組織内での採用にとどまらず、関連団体や地域企業に対しても採用に関する知見を提供することで、地域全体の採用力の向上に貢献することも期待される。これにより、高度人材の採用がさらに促進される好循環が生まれると考えられる。

リクルーターを配置する際には、単に人事部門の一員としてではなく、たとえば首長直下の参与とするなど、組織横断的な権限を持つ特別職として位置づけることが望ましい。このような配置により、リクルーターは各組織の現状や目指すべき方向性を深く理解し、より効果的な採用活動を実施することが可能になる。組織全体の採用戦略を見渡しながら、最適な人材を見つけ出し、採用するためには、このような広範な視野と権限が必要である。

一方、特に地方公共団体において、リクルーターの役割を担う人材が活躍している事例は、現時点で広く共有はされていないと認識している。そのため、そうした事例をゼロから作り上げる、実証から始めることが必要であれば、私たちも全面協力したいと考えている。

一般企業では既に採用が経営課題と位置づけられており、国や自治体においても同様の認識が必要。人材の採用と配置は、組織の未来を左右する重要な決定であり、これを効率的かつ戦略的に行うことで、官民間問わず人材の流動化が促進されることが期待される。

以上