

総務委員会所管事務調査報告書

【はじめに】

デジタル技術の急速な発展と、コロナ禍などをきっかけとした社会情勢の目まぐるしい変化によって、私たちの生活様式だけでなく、行政のあり方にも大きな変革が迫られている。少子高齢化による人口減少、それに伴う人手不足、そして厳しい財政状況は、地方自治体にとって共通かつ喫緊の課題であり、同時に、多様化・高度化する行政サービスへの要求に応え続ける必要がある。

このような背景の中、本市では、これらの課題に対応するため、令和4年に「亀山市行政D X推進計画（以下、「推進計画」という。）」を策定し、デジタル技術を活用した行政サービスの向上と業務効率化に向け、各部署で様々な取組が進められている。

また、行政D Xの推進は単なるデジタル技術の導入に留まるものではなく、行政組織や業務プロセス、さらには職員の意識そのものを変革し、未来の亀山市を築き上げていくための重要な政策と位置づけられる。そのため、持続可能な行政D Xの推進体制を確立し、着実に実行していく必要がある。

以上のことから、総務委員会では、「行政D Xの推進」についてをテーマに設定し、デジタル技術の活用により、全ての市民の利便性を高め、より良い行政サービスが受けられる環境を整えるとともに、事務の効率化と業務の削減を通じて、職員の働き方改革につながるよう、調査研究を行った。その結果を以下のとおり報告する。

【現状把握】

当委員会では、行政D X推進について把握をするため、政策部、総務財政部及び市民文化部に対し、推進計画の進捗状況、行政D Xの推進に係る人材育成の取組、第3次亀山市行財政改革大綱における行政D Xの位置づけや進捗状況、各種証明書の交付実績、先進市事例などの資料を求め、聞き取りを行った。

1 推進計画の進捗状況について

（1）推進計画の概要について

推進計画は、デジタル社会の形成や官民データ活用の推進等に関し、市域の特性を生かした自主的な施策等を策定し実施するための分野別計画である。計画期間は令和4年度から令和8年度までである。

「人々の生活をより良い方向に変化させるため、利用者中心の行政サービスへ変革します」という基本理念の下に、「行政サービスのD X」「行政経営のD X」「市民・地域のD

X」の3つの基本方針を定め、24の重点施策を位置づけている。また、重点施策の具体化のための85の取組を実施計画として定めている。

重点施策の取組のうち、主な取組状況は以下のとおりである。

<行政サービスのDX>

・行政手続のオンライン化の推進

マイナンバーカードを活用したオンライン手続「ぴったりサービス」の利用可能手続きの拡充（合計20手続）。電子申請フォーム作成ツールを用いた検診申込やアンケートの作成（200件以上）。

・マイナンバーカードの普及促進

出張申請や夜間休日窓口の開設やクオカードの進呈などにより、マイナンバーカードの申請・交付率が向上、各種証明書のコンビニ交付についても年々増加している。

「書かない窓口」の一環として、本庁1階に窓口入力支援システムを2台導入し、申請書類を記入する際の来庁者負担軽減を図っている。

・情報発信の多様化

LINE公式アカウントを構築し、市の多様で効率的な情報発信に努めている。

・問合せの自動応答環境の整備

LINE公式アカウントを活用し、道路や公園の損傷等を通報できる仕組みを備えた。

・公金収納のデジタル化

固定資産税、都市計画税、軽自動車税について、納付書にQRコードを利用した電子納税を可能とした。

<行政経営のDX>

・情報システムの標準化・共通化の推進

市民課などの住民情報を管理するシステムを、国の示す標準準拠システムへの移行に向けて、標準仕様や現行システムとの比較分析、情報収集を行い、保守業者などと今後の方向性を検討した。

・タブレット端末の活用の推進

市幹部職員のタブレット端末・電子会議システムの活用を促進した。また、議会において、タブレット端末で活用可能な、チャット機能を備えたグループウェアシステムを導入した。

・AI・RPAの活用の拡充

一部の職員へ、実務を想定したRPAシナリオの作成研修を実施した。また生成AIに関するワーキンググループを設置し、実証実験を踏まえながら運用上のルールを検討している。

・テレワーク、ウェブ会議の推進

テレワークについては、試行運用を継続している。ウェブ会議については、専用のシステムを活用し、移動時間削減など職員の負担軽減や研修開催の効率化を図った。

・文書等のデジタル化の推進

職員が利用している文書管理システムに電子決裁の機能を導入し、可能な文書から実施している。

・内部情報系システムの充実と内部事務のデジタル化の推進

データセンター及び市庁舎において監視や保守を適切に実施し、システムの安定稼働を行った。また、ビジネスチャットツールの運用により、情報共有やコミュニケーションの活性化、円滑化を図った。さらには、例規集システムや、CADシステム等の運用によって業務効率化を図った。

・庁内無線LANの拡充

内部事務用のネットワーク無線LANを拡充し、効率的な働き方の環境整備を行った。

・学校・保育現場等のデジタル化の推進

GIGAスクール構想の推進により、校務用サーバーの更新を行い、情報教育環境の整備を進めた。また、児童・生徒の持ち帰り学習が増え、家庭学習におけるタブレット端末の活用が向上した。

<市民・地域のDX>

・オープンデータ化の推進

オープンデータを拡充したほか、市のオープンデータの公開を、自治体共同で公開しているカタログサイトへ移行したことにより、利便性を向上させた。

・Wi-Fi環境の整備

図書館の移転に合わせて館内利用フリーWi-Fiの整備を行い、図書館利用者の利便性の向上を図った。

・防災や被災者支援の仕組みの構築

迅速かつ的確な災害情報の収集及び伝達を図るため、防災情報伝達システムの整備の整備を行った。

(2) 推進計画の進捗の評価について

令和7年1月の政策部への聞き取りの時点で、実施計画に定める85の取組のうち、進捗評価「A 順調に進んだ」「B まずまず進んだ」を選択している取組は、全体の96%を占める。実施計画ベースでは、全体として概ね順調に進んでいるという結果である。

2 行政DXの推進に係る人材育成の取組について

本市では、行政DXを組織的に推進するために、職員一人ひとりが行政DXへの意識を高め、変革に積極的に取り組むという共通認識を持ち、職員全体の機運を醸成することを重視するなど、推進計画の中で、行政DXを推進するための人材の育成について、位置付けている。

また、行政DXを効率的に進めるためには、デジタル技術の特性を理解し、効果的に活用できる人材の育成が不可欠である。このため、亀山市では、地方公共団体情報システム機構が実施するeラーニングをはじめとしたオンライン研修などを積極的に活用し、職員自らが行政DXを推進するマインドセットを育み、デジタルリテラシーと情報セキュリティ意識の向上を図っている。

さらに、行政DX推進の核となる人材を育成するため、職員に対して情報処理技術者試験の受験を推奨している。

この方針に基づき、具体的には、令和6年度にITパスポート試験の内容を学ぶ研修を実施し、職員のIT基礎知識の底上げを図った。また、総務省自治行政局や個人情報保護委員会事務局が実施するマイナンバー制度に関する研修へ参加するなど、様々な研修の実施や参加促進を行っている。

こうした研修の年度別の実績については、令和4年度で延べ159名、令和5年度で延べ219名、令和6年度（令和7年1月末時点）で291名と上昇している。

3 第3次亀山市行財政改革大綱における行政DXの位置づけ・進捗状況について

（1）第3次亀山市行財政改革大綱について

第3次亀山市行財政改革大綱は、長期的に厳しい財政見通し、特に財政調整基金の減少を念頭に策定された。本大綱は、今後の人口減少社会に対応した方策を講じ、行財政運営の強化を図ることで、人的・財政的負担の軽減を主眼とし、持続可能な行政運営を目指すものとして、令和2年2月に策定され、計画期間は令和2年度から令和7年度までの6年間である。

本大綱の中でも、特に、業務生産性の向上と社会変化に対応した市民サービスの向上を図るため、行政システムの改革においては、AIやRPAなどのICT技術を積極的に導入し、効率的・効果的な行政サービスを提供する「スマート自治体」への転換を進めている。

（2）第3次亀山市行財政改革大綱後期実施計画について

第3次亀山市行財政改革大綱後期実施計画で定める78の具体的取組のうち、行政DX

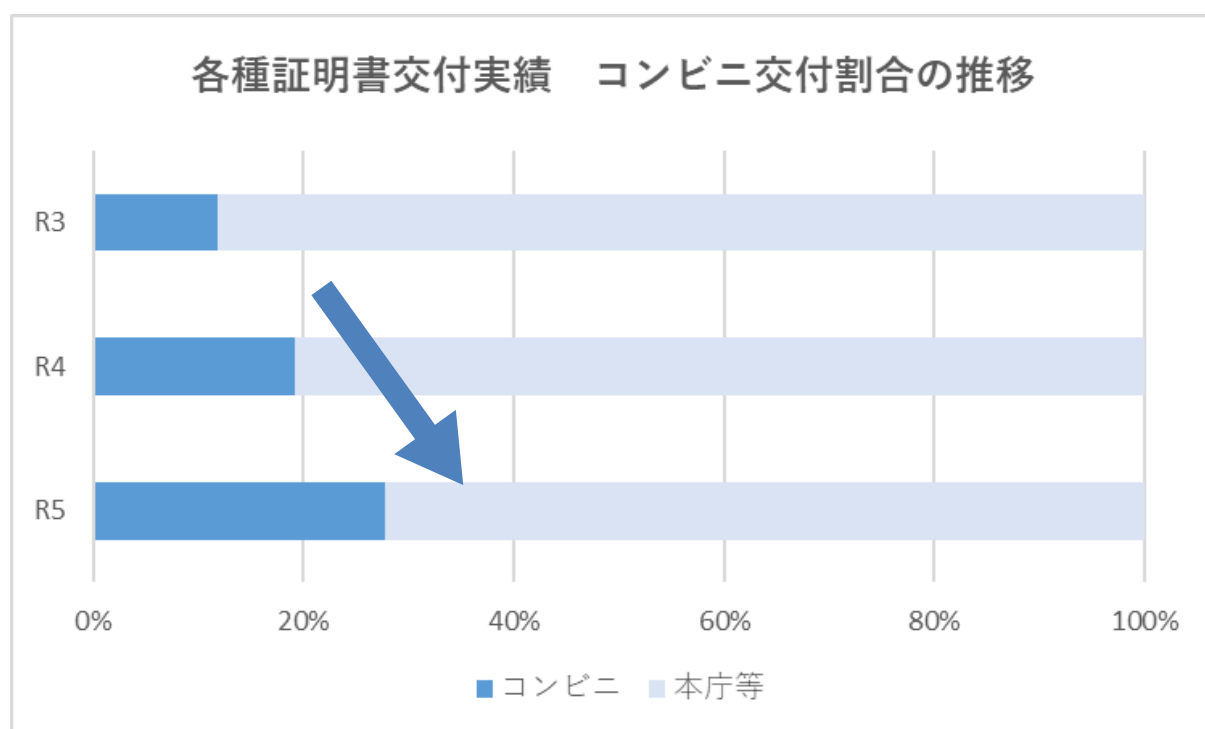
に関連するものは18項目あげられる。これらについては、令和5年度末時点で全く進んでいないものもあるが、約70%の進捗率である。

4 各種証明書交付実績（令和3年度から令和5年度まで）

総務財政部及び市民文化部より、各種証明書の交付実績として別表のとおり説明を受けた。

各種証明書交付実績	R3			R4			R5		
	全体	コンビニ	本庁等 (※)	全体	コンビニ	本庁等 (※)	全体	コンビニ	本庁等 (※)
住民票の写し	22,029	2,999	19,030	21,527	4,710	16,817	20,937	6,495	14,442
印鑑登録証明書	13,059	1,944	11,115	12,997	3,141	9,856	13,363	4,835	8,528
戸籍の全部事項証明書	5,267	371	4,896	5,543	647	4,896	6,722	1,222	5,500
戸籍の個人事項証明書	1,065	124	941	1,390	304	1,086	1,243	389	854
戸籍の附票の写し	1,206	51	1,155	1,274	67	1,207	1,545	113	1,432
所得証明書	2,543	167	2,376	2,404	305	2,099	2,180	443	1,737
課税証明書	4,493	199	4,294	4,228	327	3,901	4,466	537	3,929
合計	49,662	5,855	43,807	49,363	9,501	39,862	50,456	14,034	36,422

- ・本庁等（本庁・関支所・あいあい・加太出張所の合計）市民文化部提供資料を基に作成
- ・住民票の写しは、記載事項証明書及び広域交付住民票を除きます。（コンビニ交付サービス対象外のため）
- ・戸籍の全部事項証明書は、広域交付戸籍証明書を除きます。（コンビニ交付サービス対象外のため）
- ・公用・無料交付を除きます。



市民文化部提供資料を基に作成

5 近隣市の先進事例について

近隣市の先進事例について、政策部から提供を受けた内容は、次のとおりである。

・（三重県津市）電子入札システム導入事業

紙での入札・契約管理事務をデジタル化し、入札参加者の負担軽減と利便性向上を図る。

・（三重県鈴鹿市）母子健康手帳アプリを活用した伴走型相談支援サービス

母子健康手帳アプリを導入し、子育て家庭の負担軽減を図る。オンライン予約や質問票システムを活用し、きめ細やかな伴走型支援の実現を目指す。

・（三重県名張市）ICTを活用した字幕表示システム導入事業

字幕表示システムを活用し、聴覚障がい者や高齢者、外国人等との対応を円滑化する。窓口業務のサービス向上、情報提供機能の充実、対応時間の短縮等の負担軽減を図る。

・（三重県志摩市）窓口キャッシュレスサービス導入事業

住民サービスの利便性向上のため、窓口での支払いにキャッシュレス決済を導入し、行政手続きのデジタル化と住民の利便性向上を図る。

・（三重県伊賀市）公共施設予約のオンライン化

公共施設の予約管理、有料施設の電子決済、施設の施錠のデジタル化をオンライン化し、利用者および運営側の利便性向上と効率的な公共施設利用促進を図る。

・（愛知県名古屋市中区）ひきこもり支援におけるメタバースの活用（※）

インターネット上にメタバース空間を作成し、匿名性やオンライン参加の特性を活かして、ひきこもり状態にある本人やその家族への情報発信や支援につながる環境を構築する。

※本市においても、令和7年4月から同様の事業を開始している

・（愛知県一宮市）ウェブ口座振替受付サービス導入事業

PC やスマートフォンからいつでも口座振替の申込手続きが可能となるウェブ口座振替受付サービスを導入し、納付者の負担軽減と口座振替の推進を図る。

・（愛知県豊田市）kintone による手続き DX

kintone を活用し、紙や来庁が基本となっている申請手続き「スマート窓口（行かなくてよい・書かなくてよい・待たなくてよい窓口）」を実現する。

・（愛知県高浜市）町内会運営支援事業

町内会加入率低下に対し、地域のデジタル化を推進し、町内会の負担軽減や連絡手段の効率化のため、町内会運営支援システム（電子回覧板アプリ）を導入する。

・（愛知県日進市）電子請求システム導入事業

市の取引事業者向けに電子請求システムを導入し、支払関連業務のデジタル化を促進することで、行政サービスの利便性向上、ペーパーレス化、事業者の働き方改革・生産性向上を図る。

・(愛知県みよし市) 保育所 AI マッチング入所選考導入事業

保育所の入園選考事務に AI システムを導入し、受付から結果通知まで一括でデジタル処理を行うことで、保育士等の負担軽減と保護者の利便性向上を図る。

・(愛知県稲沢市) 遠隔相談システムの導入

出先機関に遠隔相談窓口を設置し、離れた場所からでも専門的な相談ができるシステムを構築することで、市民サービスの拡大を図る。

・(岐阜県本巣市) 水道スマートメーター導入事業

高齢化や積雪による検針困難、検針員不足解消のため、スマートメーターを設置する。水道使用量データのオンライン確認により、漏水早期発見や独居高齢者世帯の安否確認なども可能となる。

【亀山市職員組合との意見交換】

令和 7 年 7 月 11 日に亀山市職員組合と「行政 D X の推進」についてをテーマに、意見交換を行った。

《主な意見等》

○行政 D X の推進の考え方に対して

- ・現段階の職員の働き方の効率化は、D X というより単なる I T 化と考える。例えば、電子決裁の導入は、手法を変えたものであって、本来の業務は変わっていない。
- ・デジタル化の 1 歩手前で現行の業務の手順を見直し、改善の糸口を見つけることが重要である。
- ・D X と言われるようになり、全国的に D X の取組が進む中、多くの分野で効果が実証され、効率性も担保された D X の手法があるのではないかと。特に、ワークライフバランスの確立につながるようなものは、行政も取り入れていかなければならない。
- ・現場の業務実態に合わない仕組みは、手間等が増す可能性もある。導入段階での現場のヒアリングや、実際の亀山市のやり方に沿ったやり方なのかという柔軟性を確保していくことが必要ではないか。
- ・行政 D X を推進する中で、何を目指せば良いのか、職員の中でもばらつきがあり、ベクトルが違う方向に行ったり、方々にやることがちぐはぐになったりしていないか。
- ・行政サービスをもう少し向上させようという中で、全庁的に考えるような仕組みがあれば、集約ができて、どう改善していけば良いか、どう知識を持てば良いかが見えてくるのかと思うが、そういった発信があまりない。

○組織体制や人材育成の考え方に対して

- ・積極的に取り入れていくべき D X もあれば、自治体の実情に応じて導入を検討すべきも

のもあり、企画立案能力や、D X所管課のサポート体制が必要になってくるのではない
か。

- ・D X推進室は、従来の電子機器のメンテナンスなどの業務も一緒に抱えており、労力が必要と考える。その上でD Xも積極的に進めていこうと思うと、やはりその点でマンパワーが不足しているのではないか。
- ・一部の職員が精通した知識があるだけでは全体の底上げにはならない。すべての職員が最低限のI Tに関する知識を習得し、使いこなす能力を身に付けることが行政D X推進の土台となってくるのではないか。専門部署がそれを進め、職員一人ひとりが対応していくスキルを身につける必要がある。
- ・研修は、日々希望すれば十分受けられる環境であると思うが、D Xに関し、画期的なことを生み出すための研修はなかなか受けられていないと感じる。
- ・手段が変わっただけでは、行政サービスの向上や職員の働き方改革につながることはな
いため、事前に導入実績を検証した上で、現場の声をもとにブラッシュアップしていける
ような体制づくりを期待する。

○デジタル技術や情報セキュリティの考え方に対して

- ・D Xの推進にはセキュリティリスクを伴う場合もある。リスクに対する基準等が曖昧で
あると、導入にためらいが生じることもある。便利さとセキュリティリスクの両輪を明
確にしていく必要がある。
- ・電子決裁はスムーズに決裁が回る利点もあるが、紙での決裁と比べ、場合によっては少
し手間がかかる。
- ・オンライン申請や手続きについて、単純なものはLINEなどを用いるのも良いが、対
面で自治会長や市民との相談業務も多く、その辺りは単にオンライン化するのは難しい
ものもある。テレビ電話のような形で相談しながら申請することができれば、効率的に
なるのではないか。
- ・テレワークシステムについては、コロナ禍以降通常の業務に戻ってきている中、組合の
中ではテレワークをしたいという大きな意見はない状況である。
- ・出退勤システムについては、組合の方から導入を要望し、一時試行的に導入したことも
あったが、あまり実態になじまず、改善を要望している。

○その他

- ・亀山市の規模では、誰が担当か顔がわかり、距離が近くて直接たずねてしまう。わざわざ
チャットなどをする必要がないこともある。

【行政視察】

総務委員会では「行政DXの推進について」をテーマに、7月15日に、県内における行政DXの先進自治体である三重県桑名市と三重県志摩市を訪問し、行政視察を実施した。

1 三重県桑名市

・現状と主な取組

桑名市では、人口減少、少子高齢化などの社会課題の解決や社会の変革に対応するため、行政DXを推進し、将来にわたり快適で豊かな生活を送ることができるまちづくりが必要であることから、市長のトップダウンにより、市民サービス・まちづくり・行政運営においてデジタルファーストで取り組み、誰ひとり取り残さない、持続可能なまちづくりを推進することを令和3年2月に宣言した（桑名市デジタルファースト宣言）。

この宣言を皮切りに、桑名市では行政DXの推進体制が大きく見直され、様々な取組や事業が展開されている。

・スマートシティ推進課の設置

令和2年に現在のスマートシティ推進課の前身となるデジタル推進課を設置し、令和3年には当時4人だった課員を8人（内2人はこの分野のエキスパートとして市職員から募った）に増強した。また、令和5年には市長直轄の組織として、スマートシティ推進課が誕生し、さらに部長級職員としてデジタル最高責任者が設置された。

市長直轄となったことで、様々な施策を推進するために、他課との連携がしやすくなった。

ただし、当課の業務のスタンスは、推進の主体は各担当課であり、あくまでもフォローに徹するということだった。伴走型の業務支援を行うことにより、各担当課が主体となって取り組んだ成功体験を育むことができ、職員のモチベーションの向上とスキルアップに寄与している。

・生成AIやLoGo フォーム・kintone の利活用

生成AIについては、令和5年にガイドラインを策定し、セキュリティ、運用ルールを設定して、業務に利用している。日本初となる試みで、生成AIにより多度学園の校歌を作成するプロジェクトも実施されている。また、WEB フォーム作成ツールのLoGo フォームや、業務改善プラットフォームのkintoneなどのツールを使って、全庁的に多種多様な電子申請フォームや業務アプリが職員の手によって作成され、利用されている。作成されたフォームやアプリは、年々増加している。

2 三重県志摩市

・現状と主な取組

志摩市では、官民の連携により、様々な行政DXの推進を図っている。主な企業としては、

株式会社システナ、グーグルクラウドジャパン合同会社、ソフトバンク株式会社などであるが、これらの企業との連携により、システム整備の強化や、人材の確保などを行っている。また、職員のデジタルリテラシーやモチベーションの向上のため、庁内で様々な取組が展開されている。

- ・専門人材の確保

志摩市では、令和6年3月持続可能な地域づくりやSDGs目標の達成のために、株式会社システナと連携協定を締結した。

具体的には、市のDX推進に伴う市民サービスの向上、スマート行政に関する事項、生成AIやクラウドシステムを活用する上での自治体セキュリティの向上、市へのデジタル人材の派遣などを行うこととしている。

また、これらの連携事項の推進に必要な財源を確保するため、同年4月から「地域活性化起業人制度」を活用している。この協定により社員1名が同社から派遣され、総合政策課に所属している。

同様にソフトバンク株式会社からも社員1名が派遣され、同課に配置されており、DXのエキスパートとなる人材が合わせて2名、確保されている。

- ・Smart at 自治体DX

志摩市では、kintoneを活用した地方自治体向けセミオーダー型の業務パッケージサービス「Smart at 自治体DX」を導入した。

これにより、桑名市と同様に職員の内製により、公用車運行簿や避難所情報共有システムなどの業務アプリを作成している。また、今後は業者への委託により、公有財産台帳や道路占用台帳などの業務アプリの作成を検討している。

3 視察全体を通じて

今回の行政視察を通じ、両市ともにトップである市長が行政DXを推進するために組織としての立場とビジョンを明確にしており、そのための組織づくりやデジタル人材の育成をしていること、また、行政DX推進に係るエキスパートとなる人材の確保に力を入れていることが分かった。さらに、職員が自発的にDXに取り組めるような環境づくりや、モチベーションを維持・向上させるための取組があることが分かった。

両市とも人口減少社会を迎える中であるからこそ、行政DXの推進の取組への熱意と気概が伝わってきた。

これらの風土・環境づくりにより、デジタル技術の導入や業務プロセスの抜本的な見直しを行うことができ、行政サービスの向上やフロントヤード改革につながっていると感じた。

また、kintoneの活用は両市ともに行われており、作ったアプリが属人化するという課題があるものの、志摩市においては、その点を業務委託することでカバーしており、亀山市で

の研究も必要であると強く感じた。

行政DXを推進するにはお金がかかるという印象があるが、現在の推進体制の見直しも含め、基礎となる組織づくりや職員の知識レベルを向上させるための支援策、モチベーションの維持向上については、参考となる部分も非常に多く、本市においても積極的に検討していくべきである。

【検討結果のまとめ】

総務委員会として、調査・研究テーマに掲げた「行政DXの推進」について、現状把握、意見交換、行政視察を行い、協議を積み重ねて検討した結果の課題・問題点は、次のとおりである。

- 1 トップダウンによる強力なリーダーシップや、庁内全体を巻き込む推進力が不足しているため、職員が自分事として行政DXに取り組む風土や雰囲気が十分に醸成されておらず、行政DXによる行政サービスの向上には、更なる取組が必要である。
- 2 行政DXの推進を担当する部署が、従来の情報システムの保守管理業務と行政DXの推進を兼ねており、行政DXを推進するためのマンパワーが不足している。
- 3 行政DXに精通した外部企業や専門人材との恒常的な連携・交流が少なく、先進技術等に関する知見やノウハウ、フォローアップを十分に受けられる環境にない。
- 4 本年7月から生成AIの試行運用が始まっているが、このような技術の活用が一部の職員に留まっている。また、他市のような業務効率化アプリの内製化や、多様な活用事例の組織横断的な展開が進んでいない。

よって、総務委員会として、デジタル技術を活用し、全ての市民の利便性を高め、より良い行政サービスが受けられる環境を整えるとともに、事務の効率化と業務の削減により、職員の働き方改革につながるよう、「行政DXの推進」について、下記のとおり市長に提言する。

記

- 1 行政サービスや職員の働き方改革の向上につなげるため、トップダウンにより強力に行政DXを推進し、従来のIT化にとどまらない取組を進めること。また、管理部門と推進部門を設置するなど、本市の規模に合わせつつも、組織体制や事務分掌の見直しを図り、職員が成功体験を積み重ねられる風土・環境を醸成すること。
- 2 行政DXの推進に必要な予算とマンパワーの確保に努めること。特に、専門人材の確保やマンパワー不足を解消するため、行政DXに精通した企業等との連携による業務支援や人材支援の活用について、より具体的に研究を行うこと。
- 3 先進技術に関する知見やノウハウを継続的に取り入れ、行政DX推進の要となる若手職員やキーパーソンを計画的に育成すること。また、これまで以上に、職員自らが生成AIや業務改善プラットフォーム等を積極的に取り入れることができる環境を整備するとともに、これらを庁内で組織横断的に共有・展開できる仕組みを拡充させること。
- 4 次期推進計画においても、先進事例に倣うなど、行政サービスの向上や業務効率化を図ることができるよう、引き続き行政DXの推進に精力的に取り組むこと。