

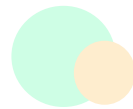
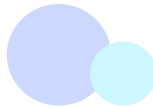
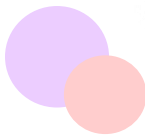
松阪市 DX 基本方針

～やさしい DX の実現のために～

松阪市 DX 推進チーム

目次

I	松阪市が目指す“やさしいDX”とは	1
II	松阪市やさしいDXに必要なこと	2
III	松阪市やさしいDXが大切にしたい5つの視点	3
IV	松阪市やさしいDXの3つの枠組み	5
	1 市民が利便性を実感できるDX	6
	2 職員が働きやすさを実感できるDX	13
	3 松阪市の魅力を感じることができるDX	21
V	松阪市がもっと選ばれるDXを展開	26
VI	松阪市やさしいDXにもBPRの視点	27
VII	松阪市やさしいDXの推進体制	28
VIII	終わりに	29
	用語解説	30



I 松阪市が目指す“やさしいDX”とは

デジタルトランスフォーメーション（DX）¹は、私たちの生活様式や価値観、社会の仕組みを大きく変えようとしています。

いま、多くの企業がDXを経営の柱に据え、多くの自治体がDXを政策の基本に置き、サービスの見直しや業務の効率化などの経営改善に取り組んでいます。すでに、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延は、オンライン購入やキャッシュレス決済*、テレワーク*やオンライン会議など、私たちのこれまでの生活や仕事のスタイルを変え、今ではそれらがあたりまえになりつつあります。

DXは、スウェーデンのストルターマン（ウメオ大学教授）が最初に提唱した概念で「ITの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」だとされ、企業や自治体によってさまざまに定義づけられています。

松阪市においても、社会に変革をもたらすDXに果敢に挑戦していきませんが、便益を受ける人が一部に偏ってしまったり、安全性が担保できない仕組みとなってしまったりは意味がありません。

そこで、松阪市では、DXを次のように定義します。

市民のだれもが「簡単に、安心して」行政サービスを利用できる
職員のだれもが「容易に、効率的に」仕事ができる
松阪市に関心を持つ人・初めて訪れる人も「便利で、魅力」を実感できる
“やさしいDX”

そして、徹底的に市民の目線にこだわってDXを推進し、市民のだれもが“便利になった”“市役所は生まれかわった”と思えるよう、一方で、私たち職員も“仕事が楽しくなった”“市民のために変えていこう”と思えるよう、すべての市民が松阪市の住民であることに喜びを感じ、すべての職員が松阪市で働けることに誇りを持てるDXを目指していきます。

¹デジタル・トランスフォーメーション（DX） デジタル技術の進展や制度の変革が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること。Digital Transformationと表記するが、TransformationのTransは交差するという意味があるため、交差を「X」で表す「DX」が用いられている。

II “松阪市やさしいDX”に必要なこと

松阪市は、これまでも「おくやみコーナー」や「書かない窓口」「キャッシュレス決済」など、さまざまな行政手続きの見直しに取り組んできましたが、

簡単な申請なのに、いちいち市役所へ行かなければならないの？

松阪市に転入してきたけど、どこに何があるかさっぱり分からない

市庁舎がいっぱい分かれてて、よく分からんしすごく面倒

車いすでは、市役所で働けやん言われたけど…

キャリアアップの制度もイマイチ充実してないし、働きにくいし…

なんで課と課のやり取りに「紙」が必要なの？

などの指摘もあります。

国の統計によれば、今や国民の約7割がスマホを所有している²のですから、スマホから行政手続きができれば便利になるのはあたりまえです。しかし、行政は“スマホを持たない人へのサービスはどうする？”“スマホ申請と窓口申請が可能になれば、かえって仕事が増える”と考えてしまいがちです。

私たちが優先すべきなのは、利便性を追求することです。なぜなら、多くの市民が利便性を享受することができれば、それは必ず、窓口対応の減少や“紙”の申請書の減少、入力事務の減少など、行政事務の簡素化とコスト削減につながるからです。

ただし、スマホを持たない人やオンライン申請ができない人に対するフォローが必要であることは言うまでもありません。

そして、行政事務の簡素化やコスト削減が実現できれば、職員は市民の多くの声に向き合う時間が生まれ、行政サービスの改善につなげることができます。また、社会の変化に応じて生じる行政課題へいち早く対応することができます。

松阪市が掲げる“やさしいDX”に取り組んでいくことは、市民と職員の双方に利益を与え、両者がより幸せになれる、言わばWin-Winのチャレンジなのです。

松阪市やさしいDXを推進するために必要なことは、

変化を恐れずにチャレンジしつづけること

です。

²令和2年総務省通信利用動向調査（令和3年6月18日公表）

Ⅲ “松阪市やさしい DX” が大切にしたい5つの視点

“松阪市やさしい DX” を推進するためには、変化を恐れずにチャレンジしつづけることが重要です。

ただし、それには重要な条件があります。第一に、費用対効果を見極めるということです。税を投入してデジタル技術を導入するのですから、導入や運用にかかる経費を上回る効果が見込まれるものを選択していく必要があります。そのためには、職員の人件費や市民側の効用についても数値化し、その取組により発生する費用と得られる効果を精緻に数値化し、コストパフォーマンスを可視化していきます。

第二に、情報セキュリティ対策の強化です。デジタル技術の進展は、われわれの社会生活に大きな利益をもたらしますが、同時に、情報漏洩リスクやサイバー攻撃など、さまざまなセキュリティリスクも高まっています。DX を安全に推進していくためにもデジタルリスクに対するマネジメントを強化していきます。

これらの条件を踏まえたうえで、“松阪市やさしい DX” に取り組んでいくために必要な視点を5つに整理しています。

(1) 徹底的に市民目線な DX

▶▶▶ だれもが便利になった！と実感 ◀◀◀

DX を推進するうえでもっとも大切なことは「市民目線」。市民のだれもが“便利になった” “市役所がよくなった” と思えるようにならないと意味がありません。

“これから松阪市はどう変わっていくんだろう！” と期待されるようなチャレンジを続けていきます。

(2) だれもが恩恵のある DX

▶▶▶ 誰ひとり取り残されない ◀◀◀

若い人やスマホを持っている人など特定の人だけが恩恵を受けるような結果になってはいけません。デジタル技術への関心、年齢、障がいの有無、経済状況などに関わらず、だれもがDXの恩恵を受けることができるようにしていきます。

(3) 絶対的に省力化する DX

▶▶▶ 職員のだれもが事務負担が減った！と実感 ◀◀◀

デジタル技術を用いることで事務が省力化できるのであれば、躊躇なくこれを導入し、さらには、事務手続きの電子化やペーパーレス化などを徹底することで、コスト削減にも取り組んでいかなければなりません。

日常業務においてもこれまでの仕事のやり方にとらわれることなく、常に見直し・改善を図り、組織の生産性を上げていきます。

(4) 常に改善する DX

▶▶▶ こたえはつねにその先にある ◀◀◀

デジタル技術の進化、新しい生活様式など、私たちを取り巻く環境に合わせて行政サービスに求められるものも変化しています。社会の動向を敏感に捉え、絶えず最適な方法はなにかを追求しながら、既成概念にとられずに「挑戦する」姿勢を続けていきます。

(5) 新しい価値を創造する DX

▶▶▶ DX の可能性は∞無限大∞ ◀◀◀

DX は、市民生活を便利にし、市の事務負担を軽減しますが、それだけではありません。DX によって、いままで不可能だったことができるようになり、農林水産業や介護などデジタルと直接関係のない分野にも恩恵を与えようとしています。常に最新のデジタル技術に注目し、松阪市に取り入れることでこれまで以上の価値を生み出すことができるものはコスト意識をもって導入を検討していきます。



IV “松阪市やさしいDX”の3つの枠組み

(1) 市民が利便性を実感できるDX

行政手続きは、オンラインでできるのは当たり前。もちろん市の窓口でもできるけど、手続き時間は大幅に短縮。手続きの方法や情報入手の手段など、さまざまな選択肢を提供。

だれもが便利になったと実感できるDXを推進します。

- 1 さまざまな手続きをオンライン化
- 2 疑問はオンラインで解決
- 3 だれもがDXの恩恵を
- 4 地域の防災も地域の活動もまとめてデジタルでサポート
- 5 市役所は申請の場所から集いの場所へ

(2) 職員が働きやすさを実感できるDX

ペーパーレス化やデジタルツールを駆使して生産性を飛躍的に向上。キャビネットも不要で庁舎は快適。デジタルと制度の見直して多様な働き方を実現。

職員みんなが働きやすさを実感できるDXを推進します。

- 1 職員間のすべての手続きをオンライン化
- 2 すべての書類をペーパーレス化
- 3 しごとのやり方と発想を変える
- 4 多様な働き方を実現する
- 5 古い庁舎も使い方次第で快適に

(3) 松阪市の魅力を感じることができDX

暮らしが便利になるのは当たり前。子育ても便利。観光で訪れても便利。松阪市で働いても便利。どこに住んでも便利。市民はもちろん、移住しても旅行しても企業のみなさんも。

松阪市の魅力を実感できるDXを推進します。

- 1 ☆松阪市☆ いいんじゃない!!
- 2 こどもたちの未来にやさしい教育
- 3 商店街もデジタル化
- 4 企業の行政手続きもオンライン化
- 5 新しい価値の創造

I-1 さまざまな手続きをオンライン化

VISION

- 24 時間いつでもどこからでも、市役所へ行くことなく、スマホやパソコンからさまざまな申請や手続きが簡単に完了。
- マイナンバーカードがあれば、オンライン上で本人確認ができるので、さらに手続き可能な範囲が拡大。

POINT

- ✓ スマホやパソコンから簡単アクセス、簡単申請
- ✓ マイナンバーカードがあればもっと便利
- ✓ オンライン申請ができない人や苦手な人もお近くの公共施設で簡単申請
- ✓ 市役所での待ち時間ゼロ、市役所までの移動時間もゼロ

CASE

○ オンライン申請 **Impact**

自宅で手続きや申請が簡単にできる。マイナンバーカードがあれば、オンライン申請可能な手続きはさらに増える。

○ オンライン決済

手数料や使用料などが必要なものも、オンライン申請と同時にキャッシュレス決済も完了。

○ オンライン相談

近くの公共施設から、遠隔相談システムで担当職員と対面感覚で相談も可能。

○ スマホやパソコンを持たない人でも大丈夫 [I-3]

市民センターや公民館に Wi-Fi 環境を整備し、職員らが申請をサポート。

I
MPACT

松阪市が令和3年度に実施した市民意識調査によれば、全体の60%の方がオンライン申請を「利用したい」と回答。オンライン申請に対する市民の期待は高い！

◎オンライン申請なら、**時間効率が大幅UP**

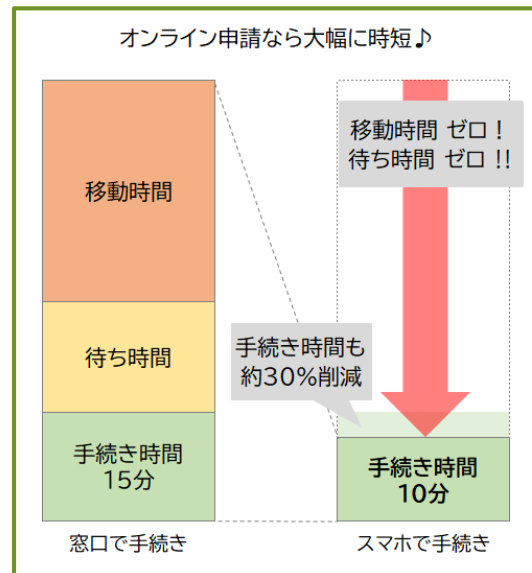
そもそも市役所に来庁する必要がないので

- ▶市役所までの移動時間ゼロ！
- ▶市役所での待ち時間もゼロ！

◎オンライン申請なら、**手続き時間も短縮**

窓口での手続き時間よりもオンライン申請なら平均約10分程度で手続きを済ませることが可能³。

- ▶手続き時間 約30%短縮！

◎オンライン申請は、**行政コストも削減**

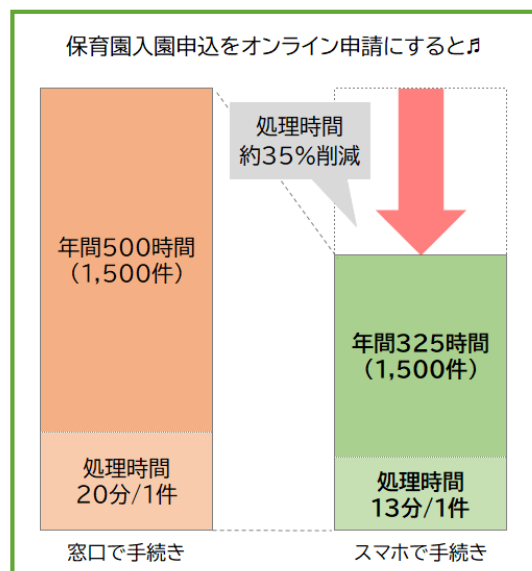
たとえば、保育園の入園申込の手続きは、年間1,500件程度あり、これを1件ごとに入力処理。年間約500時間にも。

これがオンライン申請であれば、一括して事務処理ができるので、

- ▶年間の時間コスト 約35%削減！

なお、市全体でオンライン申請の対象となる手続きは約422,000件あり⁴、これらがすべてオンライン手続きとなれば、

- ▶年間の事務時間 約49,230時間削減！
- ▶人件費換算で、約1億3780万円削減！



³ 松阪市の行政手続きオンライン調査ヒアリング結果による

⁴ 同上

1-2 疑問はオンラインで解決

VISION

- 市役所へ行かなくても、市役所へ電話しなくても、スマホやパソコンから疑問を解消。
- マイナンバーカードを活用して、必要な人に必要な情報をタイムリーに提供。

POINT

- ✓ 知りたいこと、聞きたいことはスマホから
- ✓ AI*を使えば、イベント情報や専門情報もタイムリーに発信
- ✓ マイナンバーカードがあれば、特定の人に必要な情報を必要な時期に情報提供
- ✓ 行政の地図情報も Web 上に公開すれば、だれもが自由に利用可能

CASE

○ AI チャットボット

市ホームページに AI チャットボットを搭載。さまざまな問い合わせに人工知能ロボットが職員に代わって回答。

○ AI 情報アプリ

さまざまなジャンルのイベント情報や生活情報を AI がタイムリーに提供。普段の生活に必要な情報も週末のお出かけ情報も見逃さない。

○ プッシュ通知*

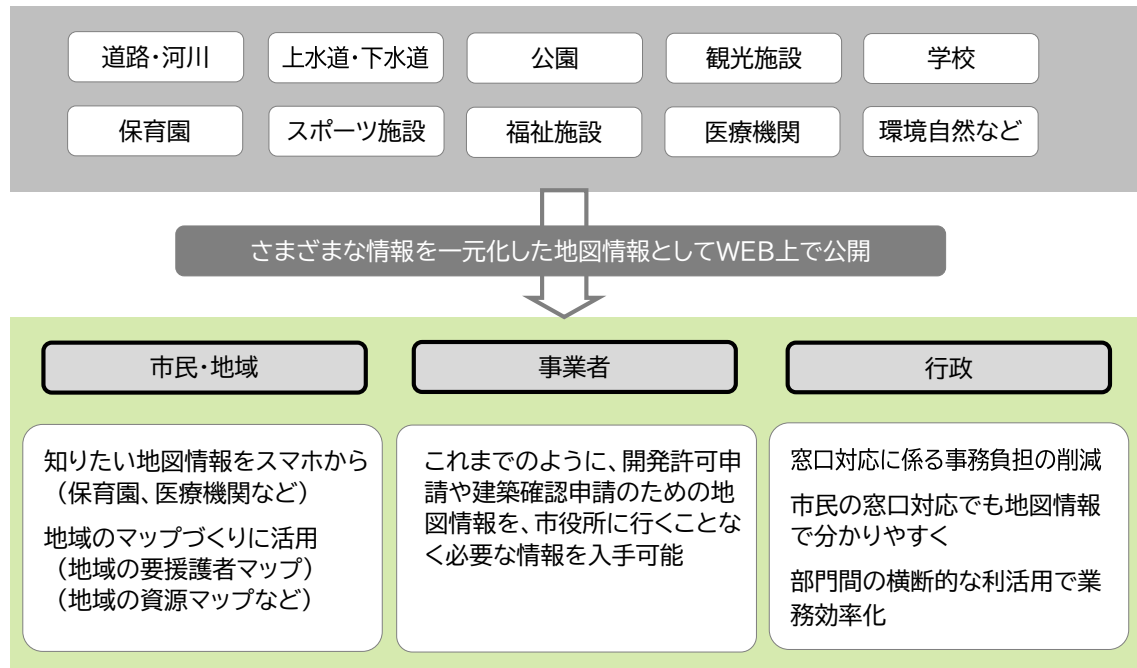
マイナンバーカードの公的個人認証機能を活用して、例えば、子どもの予防接種や健診情報など必要な方に必要な情報を必要なタイミングで提供。

○ 公開型 GIS **Impact**

学校や保育園、医療機関、道路や下水道などさまざまな市が保有する施設情報を地図情報として Web 上に公開。情報の加工が容易なのでさまざまな使い方ができる。

IMPACT

松阪市の各組織が保有している施設情報や地図情報は市民のみさんの共有資産。この情報資産を広く公開することでさまざまな効果が生まれます。



◎ 公開型 GIS で もっと便利に

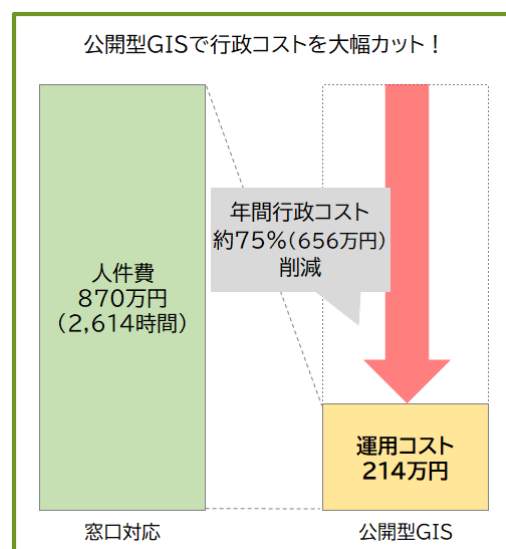
- ▶ GIS 中の施設情報から、利用予約なども可能に
- ▶ 地図情報は自由に加工できる。オープンデータ*としての活用で新しいサービスやビジネスのきっかけに
- ▶ 緊急時に必要な避難場所や浸水区域などの情報も GIS で一目瞭然

◎ 公開型 GIS も 行政コストを大幅削減

窓口での地図情報に関する問い合わせや請求は年間約 22,000 件。対応に要した時間は 2,614 時間にも。これを職員の人件費に換算すると約 870 万円！

公開型 GIS の運用コストと窓口対応に係る人件費との差で、

- ▶ 年間 約 75% 削減！



I-3 だれもが DX の恩恵を

VISION

- スマホやパソコンが苦手でも、持っていないくても、近くの公民館等からさまざまな行政手続きがオンラインで可能。
- 市職員は、地域の DX アドバイザー。申請の方法など分からないことは職員がサポート。

POINT

- ✓ スマホやパソコンが苦手な方、持っていない方でも近くの公民館等に行けば行政手続きができる
- ✓ 公民館等にも市庁舎と同等の通信環境を整備
- ✓ 操作に不慣れでも職員がアドバイス
- ✓ オンライン申請も多言語に対応

CASE

○ 公民館 Wi-Fi

公民館に Wi-Fi 環境を整備。自宅に通信環境がない方も、近くの公民館などからオンライン申請が可能。

○ DX アドバイザー

市の職員は全員が DX アドバイザー。近くの公共施設の職員がオンライン申請をサポート。

○ スマホ教室 [I-4]

今後、対象手続きが増えていくオンライン手続きの申請の方法や地域のデジタル化など、公民館等でスマホ教室を開催し、地域のデジタル化をサポート。

○ 多言語 AI 翻訳ツール

AI によるオンライン通訳など、さまざまな言語に対応。

I-4 地域の防災も地域の活動もまとめてデジタルでサポート

VISION

- 万一の災害時も、避難所の状況など必要な情報や知りたい情報をリアルタイムで発信。
- 地域のさまざまな活動もデジタル技術でサポート。

POINT

- ✓ 災害時に必要な情報をスマホからすぐに見ることができる
- ✓ 避難所までの経路や危険箇所など、防災情報は“視覚的”が効果的
- ✓ 地域活動のデジタル化は地域の課題の解消にも貢献

CASE

○ 災害情報ダッシュボード

避難所情報や避難経路の被害状況など関係機関と情報共有を行うとともに、リアルタイムで地域に発信。

○ プッシュ型避難誘導

台風や地震などの緊急時に避難情報をプッシュ通知。どこで災害に遭遇しても、最も近い避難場所までのルートを表示して危険箇所を回避。

○ 地域の電子回覧板

地域の回覧板や寄り合いも電子化で負担軽減。アンケート機能や安否確認機能のほか、地域交通の予約やオンライン診療などにも。

○ 地域の電子化サポート [I-3]

電子回覧板のほか、GISでのマップづくり、オンライン申請、スマホの操作方法など、地域の電子化を職員がサポート。

I-5 市役所は申請の場所から集いの場所へ

VISION

- DXの推進で、市庁舎は広々としたオープンな空間を実現。市役所は申請のためだけの場所ではなく、人々の集いのための空間へ。
- 各課の窓口だけが申請の場所ではない。どこにいても、複数の手続きを完了することができる。

POINT

- ✓ 市庁舎に空間が生まれれば、新たな価値が生まれる
- ✓ 分庁舎でありながら、1か所ですべての手続きを完了することも可能
- ✓ 待ち時間の間に、ほかの手続きも可能
- ✓ 子ども連れの方も障がいのある方も高齢者も、安心してゆっくり手続きできる

CASE

○ どこでもカンタン受付

松阪市は分庁舎。でも、手続きのためにあちこち行かなくても大丈夫。担当職員がパソコンを持って入れ替わり対応。

○ ロビーは憩いのスペース

広々としたロビーは、市民の憩いの場所に。地域のイベント情報などを展示したり交流のスペースとして自由に活用いただける空間を設置。

○ キッズスペース

小さなお子さま連れでも安心して手続きができるよう保育士のいるキッズスペースを整備。

○ オンライン手続き予約 [I-1]

長時間になりそうな手続きも事前に予約しておくことで、待ち時間なくスムーズに手続き可能。

2-1 職員間のすべての手続きをオンライン化

VISION

- 電子決裁システムやペーパーレス会議システムに加えて、オンライン申請ツールを活用して庁内手続きをすべて電子化。
- オンライン化とペーパーレス化で職員一人ひとりの負担を軽減し、市全体の生産性を向上。

POINT

- ✓ 市役所内部の手続きでオンライン化できないものはない
- ✓ 庁内手続きも情報共有もすべてオンライン化
- ✓ オンライン化と文書の電子化で業務の時間効率が大幅に UP

CASE

○ オンライン手続き

電子決裁や電子申請を開始して5年が経過。いまだ一部に残る紙による手続きをすべてオンライン化。

○ 書面での提出の禁止 [2-2]

職員間や各課の間の書面での提出行為をすべて禁止。紙で保存する文化は一掃。

○ ナレッジ共有

業務の知識の更新や IT ツールの使い方、業務マニュアル、職員用の FAQ など、ナレッジ管理システムでだれでも正確な情報を共有。

2-2 すべての書類をペーパーレス化

VISION

- ペーパーレス化を進めれば、パソコンひとつで仕事ができるようになり、仕事をする場所も選ばない。
- ペーパーレス化は空間創出の第一歩。ロッカーもキャビネットもなくなれば、仕事がしやすくなるだけでなく、新たな価値を生み出すこともできる。

POINT

- ✓ ペーパーレス化は時間コスト、移動コスト、印刷コストなどあらゆるコストを削減
- ✓ パソコン+書類 → パソコンだけの仕事スタイルへ
- ✓ ペーパーレス化は新たな時間と空間を生む

CASE

○ 書類はすべて電子化 **Impact**

すべての書類をペーパーレス化することで、業務効率が格段に向上。加えて、狭あいな庁舎内も新たな空間を創出。

○ 電子化データの共有

電子化したデータは、システムから閲覧可能。

○ 業務スタイルを変化 [2-3]

パソコンからさまざまな電子データにアクセスできるようになれば、業務スタイルやテレワークの幅も格段に拡大。

○ 新たな空間を有効利用 [2-5]

ペーパーレス化で新たに生まれた空間とオフィス什器を刷新することで、働きやすい空間を創出。

IMPACT

松阪市は、平成 28 年に電子決裁システム、ペーパーレス会議システム、ワークフローシステムなどを導入し、電子自治体としての取組を積極的に推進。今後はさらに、各部門が保存している申請書や契約書などもペーパーレス化。

現在の本庁舎の文書量

- 書庫 約 1,598 個 (880mm×880mm 換算)
- 収納文書 約 33,864,000 枚 (A4 用紙換算)

◎ ペーパーレス化は **新たな空間を生み出す!**

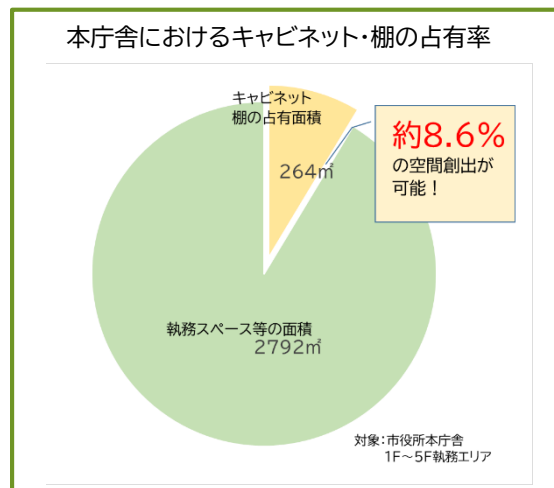
文書をすべてペーパーレス化すると、書庫が不要になり、約 264m²以上の空間（本庁舎の床面積の 8.6%）が新たに！

- ▶ 5 階正庁 (204.4m²) の 1.3 倍の空間を創出



新たに生まれた空間は、

- ・地域の交流スペースやキッズスペースに [1-5]
- ・オフィスは、書庫のない広々とした空間へ
- ・オフィスにミーティングスペースを整備 [2-5]



◎ ペーパーレス化で、**紙を持たない文化を**

- ▶ 場所を選ばないフリーアドレス*など、動きやすい環境を実現 [2-4]
- ▶ 文書の紛失リスクの回避
- ▶ 環境への配慮によるカーボンニュートラルへの貢献 など

◎ ペーパーレス化は **コストも削減**

- ▶ A4 用紙や書庫の購入コストや印刷コストだけで約 8,300 万円削減⁵

これに、保存用ファイルなどの購入費用、文書の廃棄に係るコスト、文書を検索する時間コストなどを含めれば、相当のコスト削減を実現！

⁵ A4 用紙 1 枚あたり 0.52 円、印刷単価 0.594 円、書庫 1 個あたり 28,400 円で計算

2-3 しごとのやり方と発想を変える

VISION

- さまざまなデジタルツールや AI 技術の導入で業務を省力化。
- デジタル技術の導入とあわせて、既存の業務フローを根本的に見直し。業務が完結するまでの時間を数秒でも短縮。

POINT

- ✓ 生産性の向上のためのデジタル技術 ただし、デジタル技術に頼るだけでなく、既存の業務フローも抜本的に見直し
- ✓ すべての職員がこれまでの業務プロセスを見直す
- ✓ DX は時間を創出。職員の業務を作業から思考・創造へシフト
- ✓ 強靱な情報セキュリティを確保

CASE

○ AI・RPA*の導入 **Impact**

単純な作業はロボットのほうが間違わない。ロボットに作業ルールを覚えこませ、職員にかわって業務を迅速かつ正確に自動処理。

○ 基幹業務もリモートアクセス

現場から社内システムにリモートアクセス。その場で最新情報の確認や報告書の作成、申請受付なども可能。

○ DX な職員育成

DX は、とにかく変化を求めていくこと。すべての職員が変化を恐れなければ、あらゆることが実現できる。

○ 情報セキュリティの強化 [I-1] [II-4]

手続きのオンライン化、ペーパーレス化、リモートアクセスなど、すべては情報セキュリティの担保が前提。

IMPACT

行政の業務はシステムへの入力作業が多く、これに多くの時間が奪われています。作業の内容が一定のものは職員からロボット（RPA）へ転換。

RPA が想定する業務

- ▷ 国民健康保険の各種申請や保険証印刷
- ▷ 保育園入園にあたっての申請書や口座情報の入力
- ▷ 住民税の各種届出や指定条件に該当する対象者への単純入力

◎ RPA は、コストを大幅削減

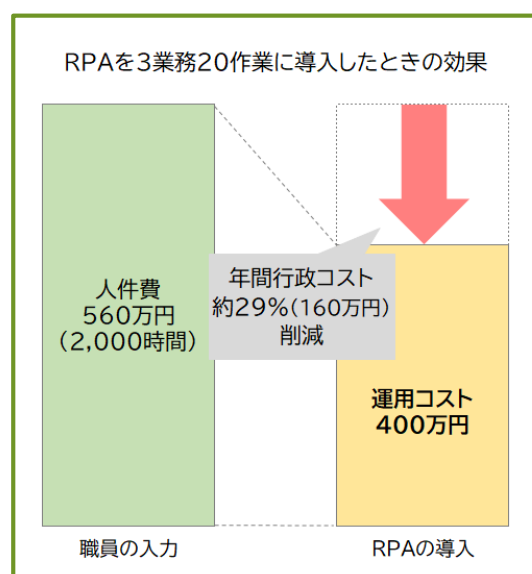
上記の代表的な 3 業務について、現在は入力作業だけで年間約 2,000 時間！

これが、RPA の導入で、

- ▶ 年間入力作業 0 時間！

入力作業に係る時間を人件費に換算すると約 560 万円。RPA の導入コスト約 400 万円を差し引いても年間 160 万円のコスト効果。

- ▶ 年間約 29% のコスト削減！



◎ PRA をさらに拡大

- ▶ OCR*と組み合わせてさらに効率 UP！
- ▶ 対象業務を 3 業務以外にもどんどん適用

◎ RPA は、ほかにもこんな効果が！

- ▶ シナリオ作成時に業務フローが可視化されるため、業務改善にも貢献
- ▶ 入力ミスの心配なし。ミスの許されない作業の職員の精神的負担が軽減
- ▶ 職員の業務を、市民サービスの向上や新規事業の創出など高付加価値業務に転換できる
- ▶ 人手不足を解消

2-4 多様な働き方を実現する

VISION

- DX の推進は、働く場所を制限しないので、効率的な働き方ができる。育児や介護との両立も可能。
- DX の推進は、働く空間が広がるので、車いすなど体にハンディキャップのある職員も働きやすい。

POINT

- ✓ パソコンとネットワーク環境があれば、どこでも働ける
- ✓ 育児や介護等で時間に制約があっても働ける
- ✓ 職場への復帰支援で安心して働ける
- ✓ DX の推進と既存の勤務体系の見直しでフレキシブルに働ける

CASE

○ 場所を選ばない働き方 **Impact**

テレワークやサテライトオフィス、フリーアドレスなど、場所に制限されずにその日の業務内容に応じて最適な執務空間で勤務。

○ 働きやすさのための制度設計

在宅勤務と庁舎勤務を組み合わせたり、育児や介護で時間の制約がある職員でも始業時間や終業時間をライフスタイルに合わせて自由に設定。働きやすい環境を整備するためにつねに制度の見直しを。

○ 車いすでも働ける

障がいを持つすべての方が平等で働きやすい柔軟な勤務体系と職場環境を構築。

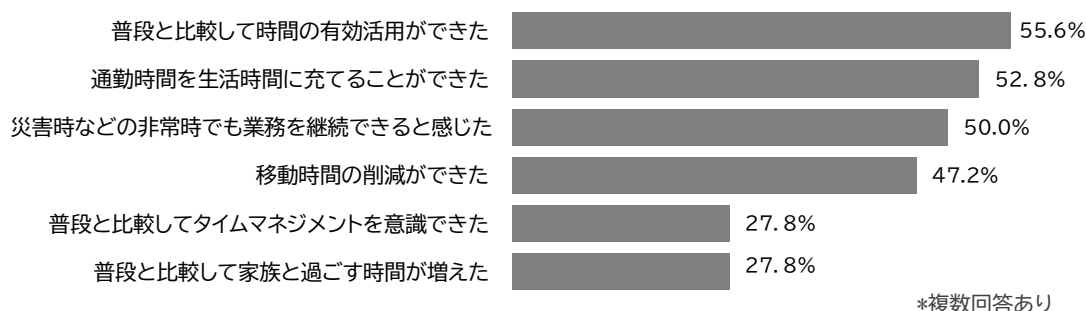
○ スマホ内線化

自分のスマホを内線電話として活用することで、どこにいても職場電話の発信・着信を可能に。

IMPACT

多様な働き方のひとつとして、令和2年2月頃から、テレワークが全国的に一気に広がり、松阪市においても、同年4月からテレワークを導入しています。

実際にテレワークを経験した職員は、次のように感じています。



◎ テレワークによる生産性をさらに UP させるために

- ▶ チャットツール*（職員同士が離れていてもすぐに連絡できる）
- ▶ オンライン会議システム（どこにいてもすぐに始められる）
- ▶ スマホ内線化（庁舎にいなくても庁舎の電話を受けられる）
- ▶ 文書読み上げツール等の障がい者のためのツール（多様な働く機会を提供できる）

◎ テレワークと柔軟な制度で

▶ ワークライフバランスの向上

時間の有効活用で、仕事と家庭生活の両方をうまく調和させることが可能に！
家族と過ごす時間を増やすことができたり、趣味の時間などを増やすことができたり！

★ ワークライフバランスの実現で、生産性も効率性も一気に UP ★

▶ 育児や介護などとの両立

出産や育児、介護や病気を理由に仕事の幅を小さくするのはもったいない！
テレワークと少しの制度の見直しで“育児や介護”と“仕事”の両立は可能！

★ 自分の生活に合わせた自分らしい仕事のスタイルを実現 ★

◎ テレワークはさまざまなメリットが！

- ▶ 場所や時間に制限されない働き方の実現で、多様な人材を確保できる
- ▶ オフィスに全員が揃わなくてもプロジェクトの実行が可能に
- ▶ 予期せぬ災害時や非常時でも業務可能で、市民生活をストップさせない

2-5 古い庁舎も使い方次第で快適に

VISION

- DXの推進で大量の書庫が不要になり、オフィススペースが拡大。空いた空間と時間を有効に活用。
- 事務も簡素、空間も簡素、デジタル機器も必要最小限。従来のスタイルから脱却し、とにかくスリムに。

POINT

- ✓ そもそも紙を使わないのだから引き出しのある机は不要、机も椅子もシンプルに
- ✓ 会議室よりもミーティングスペース
- ✓ 既存施設も使い方次第で生産性向上
- ✓ 空間が生まれれば窓口も自由にレイアウト可能

CASE

○ オフィスの什器も一新

机も椅子も簡易なもので十分。情報共有しやすくなるし、レイアウトの変更も自由に行える。

○ ミーティングスペースの確保

わざわざ会議室を予約する時間がムダ。すぐにミーティングができるようミーティングスペースを整備。

○ ホワイトボードウォール

会議室の壁はシートを貼るだけでホワイトボード化。壁にマーカーやマグネットが使える、プロジェクトから投影も可能。わざわざ機材を用意する必要なし。

○ 貴重な会議室は会議のために

「会議室が取れなくて困る」それは、会議室の約38%は会議以外で使用しているから。少人数ならミーティングスペース、大人数は会議室、作業は庁舎外で生産性向上。

3-1 ☆松阪市☆ いいんじゃない!!

VISION

- 日経「テレワークに適した自治体」東海4県で5位!⁶ 通信環境や設備等の増強で選ばれる自治体へ。
- 費用をかけずにちょっと試せる「ワーケーション」や「貸しオフィス」で、新しい働き方を創出。

POINT

- ✓ 地域 BWA*回線を増強し、無料 Wi-Fi スポットを強化
- ✓ 通信環境を整備すれば、オフィススペースとして提供可能
- ✓ 大阪・名古屋からのアクセス良さと自然環境を生かしたワークライフバランスの向上も
- ✓ 専用サイトでバーチャルに PR し、利用予約から決済まで一括手続き

CASE

○ 通信環境の強化

地域 BWA 回線を増強し、通信環境を強化。無料アクセスポイントを増設し、市内主要部のどこでもつながる環境を構築。

○ ワケーション環境の整備

公共施設や空き店舗をワークスペースとして活用し、気軽にワーケーションを体験できるプログラムを展開。

○ 空き家オフィス

空き家の通信環境を整備し、サテライトオフィスとして提供したり、空き家バンクと連動して移住も完全サポート。

⁶日本経済新聞社が人口10万人以上の285市区を対象に、テレワークに適した環境が整っているかどうかを分析・採点した調査結果で、詳細は26頁参照。

3-2 こどもたちの未来にやさしい教育

VISION

- 日経「子育てしやすい街ランキング」東海4県で6位！⁷ つねに新しい取組で選ばれる松阪市へ。
- iPadの機能をフルに活用。楽しく便利に学習して学力向上。特長あるデジタル教育で選ばれる松阪市へ。

POINT

- ✓ デジタルツールで保護者はもとより、保育士や学校の負担を軽減
- ✓ 学習管理システムやe-ラーニングで個々の特性に応じたデジタル教育
- ✓ AIでだれもが取り残されないための教育
- ✓ デジタル教育は、未来のDX人材を育成

CASE

○ デジタルで保育士負担を軽減

午睡チェックや体温測定などをデジタル化。保護者のスマホと連携すれば、安心を提供。また、おむつサブスクなどの定額サービスの利用で保育士や保護者の負担も軽減。

○ AI教育

AIドリルで児童・生徒の理解度に応じた教育支援。プログラミング教育はもちろん、専用アプリで得意な生徒には高度な技術を、苦手な生徒には手厚く支援。

○ 遠隔教育

遠隔教育システムで、国内外の学校と提携したオンライン交流や社会教育施設のバーチャル見学、病気療養児童への学習支援も可能。

○ 連絡アプリ

保護者との連絡やアンケートなどをアプリで共有。保育士や教師、保護者の負担を軽減。

⁷日本経済新聞社等が全国160自治体を対象に調査したもので、待機児童数、病児・病後児保育施設や学童保育の充実度などを分析・調査したもので、詳細は26頁参照。

3-3 商店街もデジタル化

VISION

- 観光客が求めているのは、Wi-Fi 環境とキャッシュレス。
- 地域ポイントやプレミアム付き商品券もデジタル化。電子マネーとの相互利用で利便性を向上。

POINT

- ✓ 観光客が歩いて移動する駅周辺は、Wi-Fi 環境とキャッシュレス決済が必須
- ✓ 商店街コミュニティを SNS で発信
- ✓ 商店街アプリなどのデジタルツールで人の流れを
- ✓ 地域ポイントも地域商品券もデジタル化

CASE

○ 無料 Wi-Fi スポットを強化

地域 BWA 回線によるアクセスポイントを增強するだけで無料 Wi-Fi スポットを簡単に拡大。

○ SNS シティプロモーション

商店街の魅力はその街の歴史やストーリーが詰まっていること。商店街の魅力を SNS やアプリで発信。

○ デジタル地域ポイント

市のボランティアポイントなどを一元化してデジタル化。商店街アプリと連動してポイント利用とボランティア活動を促進。

○ デジタル化の支援

キャッシュレスの導入から情報発信まで、商店街のデジタル化を支援。

3-4 企業の行政手続きもオンライン化

VISION

- 企業にとってはあたりまえの、オンライン提出や書面のデジタル化などは対応可能で事業者の負担を軽減。
- 企業の生産性向上のためのデジタル化を後押し。

POINT

- ✓ 企業の申請・提出はオンライン化で、市役所へ行かずにすべて完結
- ✓ 紙での手続きも OK ただし、企業の負担軽減の見直しを
- ✓ 企業のデジタル化をサポート
- ✓ 行政のデジタル化で企業のテレワークを後押し

CASE

○ 契約関連手続きもオンライン

事業者と交わす契約書や消耗品等の請求書など、書面でのやりとりを廃止しオンラインで完結。

○ 各種申請や届出・報告もオンライン

郵送や FAX での提出に限定している事業者等からの届出や報告等をすべて電子化。

○ 入札システムの共通化

自治体間で異なる入札参加資格審査を周辺自治体とデジタルで共通化し、事業者の書類作成における負担を軽減。

○ デジタルマッチング

コスト負担の問題や専門担当者の不在などの理由から進まない中小事業者のデジタル化を、専門家とのマッチング等でデジタル実装を後押し。

3-5 新しい価値の創造

VISION

- 地域社会を構成するあらゆる主体がそれぞれ持つ力を発揮し、既存の仕組みやルールにこだわらない知恵と工夫で課題を解決。
- 地域の医療も産業も…、デジタル技術を活用した都市との融合で、生まれ育ったまちでいつまでも働き続けられる環境へ。

POINT

- ✓ デジタル技術の恩恵をさまざまな分野に
- ✓ 先進技術の積極的な展開
- ✓ 市内全域のどこにいても、デジタル化を最大限に享受できる環境整備
- ✓ デジタル技術が、SDGs やカーボンニュートラルなどさまざまな課題に対応

CASE

○ スマート交通

デマンドタクシー等地域公共交通の運用や予約にデジタルツールを導入するとともに、自動運転等技術等、民間事業者との連携を模索しながら交通弱者の課題を解決。

○ スマート医療・スマートヘルス

遠隔医療技術により、地方にしながら最先端の治療が受けられるとともに、ウェアラブル端末*等のデジタル技術で健康寿命を延伸。

○ スマート農林水産業

センサー等を用いたハウス管理や遠隔監視システムによる鳥獣害対策等、従事者の負担を軽減しながら、生産性を向上。

○ ローカル5G*

超高速・超低遅延・多数同時接続が可能な5Gによる通信環境とデジタル技術で産業の効率化やドローン*の活用等、都市の魅力を地方へ波及。

V 松阪市がもっと選ばれる DX を展開

日本経済新聞社の「テレワークに適した環境が整う自治体」や「共働き子育てしやすい街ランキング」では、いずれも上位に選出。通信環境の整備、多様な制度の構築など DX を推進して多様な選択肢を提供し、選ばれる松阪市へ。

◎テレワークに適した環境が整う自治体（人口 10 万人以上の 285 自治体対象）

順位	全国	総合点	順位	東海 4 県	総合点
1	滋賀県 彦根市	35.25	1	静岡県 沼津市	32.00
2	山形県 酒田市	34.00	2	静岡県 富士市	31.50
3	山梨県 甲府市	32.50	3	岐阜県 多治見市	30.75
5	青森県 弘前市	32.00	4	三重県 桑名市	30.25
7	宮城県 石巻市	31.75	5	三重県 松阪市	29.50
8	富山県 富山市	31.50	5	愛知県 名古屋市	29.50
10	栃木県 宇都宮市	31.25	7	三重県 四日市市	29.00
	山形県 鶴岡市		8	三重県 伊勢市	27.75
14	茨城県 つくば市	31.00	9	岐阜県 岐阜市	27.50
15	岐阜県 多治見市	30.75		静岡県 掛川市	27.50
17	福井県 福井市	30.50	11	静岡県 富士宮市	27.25
18	三重県 桑名市	30.25	12	静岡県 静岡市	27.00
20	秋田県 秋田市	30.00	13	岐阜県 大垣市	26.25
21	三重県 松阪市	29.50			
	愛知県 名古屋市				
	青森県 青森市				
	宮城県 大崎市				
	福島県 会津若松市				
	長野県 長野市				

(注) 総合点は 40 点満点。住宅面積、域内通信速度、人口あたりの公衆無線 LAN スポット数と貸しオフィス数の 4 項目を指数化して算出。通信速度は複数項目の平均点を採用。(日本経済新聞「データで読む地域再生」2021 年 9 月 3 日より抜粋)

◎共働き子育てしやすい街ランキング（全国主要都市 160 自治体対象）

順位	全国	得点	順位	東海 4 県	得点
1	千葉県 松戸市	83	1	愛知県 豊橋市	69
2	栃木県 宇都宮市	81	2	愛知県 豊田市	68
3	千葉県 浦安市	78	3	静岡県 静岡市	67
5	東京都 福生市	76	4	三重県 四日市市	66
	福岡県 北九州市		5	愛知県 一宮市	64
8	東京都 青梅市	74	6	三重県 松阪市	63
	大分県 大分市			岐阜県 大垣市	
11	東京都 荒川区	71	8	岐阜県 岐阜市	60
	東京都 板橋区		9	静岡県 浜松市	54
13	神奈川県 大和市	70		愛知県 名古屋市	
14	愛知県 豊橋市	69	11	三重県 鈴鹿市	51
15	千葉県 流山市	68			
17	東京都 豊島区	67			
	静岡県 静岡市				
21	東京都 中野区	66			
	三重県 四日市市				
23	東京都 新宿区	64			
	東京都 葛飾区				
	神奈川県 川崎市				
	福井県 福井市				
	愛知県 一宮市				
	長崎県 長崎市				
29	群馬県 高崎市	63			
	東京都 品川区				
	東京都 江戸川区				
	岐阜県 大垣市				
	三重県 松阪市				
	香川県 高松市				

(注) 『日経 xwoman』と日本経済新聞社が全国 160 自治体を対象に調査。「待機児童数」「病児・病後児保育施設の充実度」「学童保育の充実度」「移住する子育て世帯への支援策」「親のメンタルケアなど子育てをサポートするサービス」などの観点から計 43 項目で採点し、合計 100 点満点でランキング。(日経 BP 2021 年 12 月 20 日より抜粋)

VI 松阪市やさしいDXにもBPR*の視点

“松阪市やさしいDX”では、デジタル技術を中心とした先進的な行政サービスに挑戦していきますが、同時に、これまでの窓口対応などの行政サービスについても、より利便性の高いものへと再構築（BPR）していくことも重要です。

例えば、オンライン申請やオンライン相談ができる手続きが増えれば、市民の利便性は向上し、職員の事務負担も縮小できます。もちろん、窓口における申請や相談にも対面ならではの多くのメリットがありますが、手続きによっては複数の窓口の移動や待ち時間が発生するなど、これまでどおりの窓口サービスでは、市民にとっての利便性の向上は望めません。

DXの視点は、市民の利便性の向上のために複数の選択肢があるべきで、その場合においても行政コストの縮小を同時に実現していくことが求められ、その際にBPRの視点が重要になってきます。

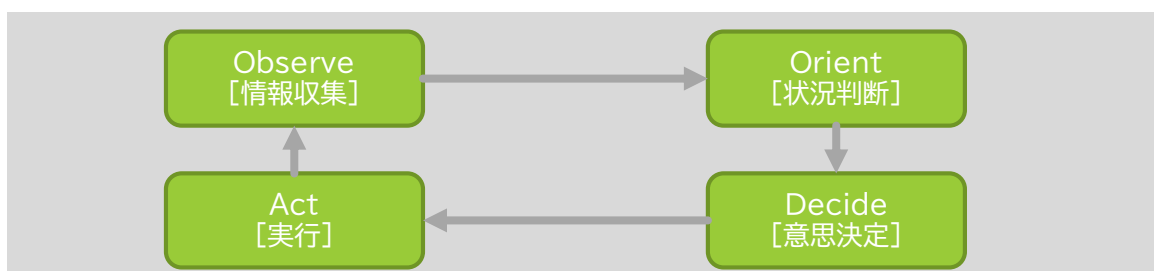
BPRは単なる業務改善ではなく、現行の手法や手順に囚われずに根本的なところから見直し、新しくデザインしていくということです。例えば、従来の窓口での申請では、オンライン申請にはない細やかな対応が最大の強みですが、一方で、窓口での待ち時間が発生したり、行政の側もデータ入力や文書の保管などに相当の事務負担がかかり、利用者と職員の双方にとって負担となっていました。これを、デジタル技術の導入で、窓口での待ち時間を小さくしたり、職員の側においても入力事務などを省力化できれば、市民と職員のそれぞれにメリットとなります。

デジタル技術の導入とBPRを組み合わせることで、市民がどのような手続きを選択したとしても利便性を享受することができ、同時に職員の負担軽減等による行政コストを縮小することもできる、そのような両立を目指していくものが“松阪市やさしいDX”です。

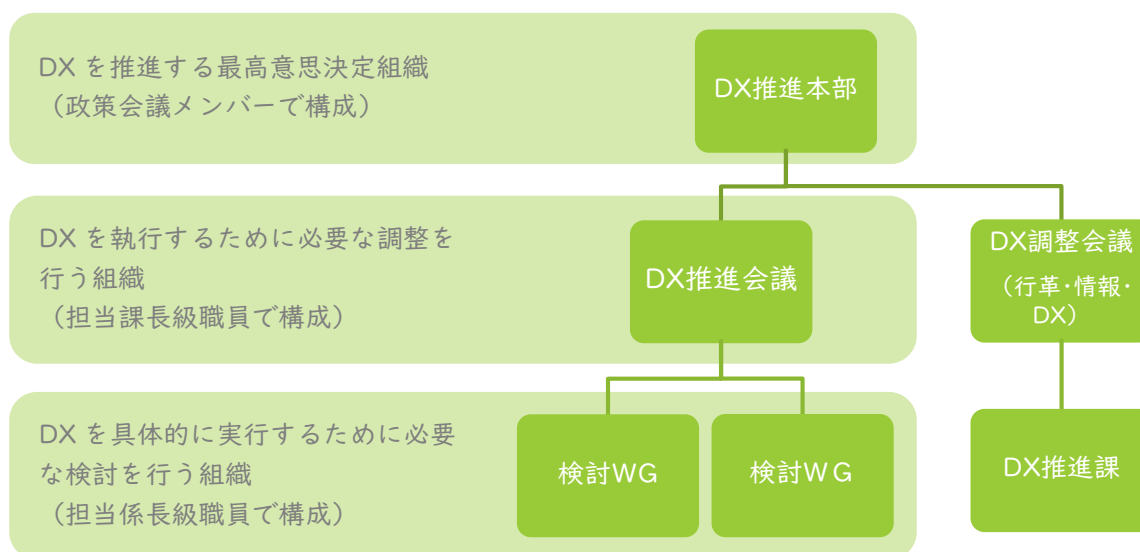
また、「Ⅲ 松阪市やさしいDXが大切にしたい5つの視点」の「(4)常に改善するDX」で述べたように、日進月歩のデジタル技術へ臨機に対応していくため、時勢を深く観測し、素早い状況判断や、時には手法の変更といった柔軟な対応が必要になります。

そのため、わたしたちは常に現状を深く観察し、OODAループ*による点検を定期的を実施し、市民と行政の双方が利益を享受できる最適な手法を選択し続けていきます。

- OODAループ -



Ⅶ 松阪市やさしいDXの推進体制



DX 推進本部

政策会議メンバーで構成する最高意思決定機関。松阪市DXの方向性を決める。

DX 推進会議

課長級職員で構成し、各担当課間の取組や調整、職員への指示を行う。

DX 検討WG

係長級職員で構成し、それぞれの現場視点でDXを推進し、実施を主導する。

DX 調整会議

行革部門、情報部門、DX部門で構成し、事務局的作用を担う。

DX 推進課

DXに関わる事務をつかさどる。

◎ DXを推進する人材の育成

松阪市“やさしいDX”を推進していくためには、すべての職員が主体的にDXに関わっていく必要があります。

また、つねにBPRを進めていくうえでも職員の情報収集能力や分析能力を高め、マネジメントのできる人材を育成していかなければなりません。

多様な研修制度を用意し、専門的業務に対する知識を深め、さまざまな課題に素早く対応できる能力を開発し、市民の期待に応えられる人材の育成を進めていきます。

VIII 終わりに

DXが進んだ将来では、行政の役割や市民サービスは大きく変わっていきます。

たとえば、市庁舎は、市民のみなさまからの申請を受け付けるのが主な役割となっていますが、DXの推進により、オンラインでも対面でもそれぞれの方々にあった形でサービスを提供できるようになれば、場所としての市庁舎が持つ機能や意味は変わってきます。

オンライン手続きが増え、ペーパーレス化が進めば、各課のフロアにスペースができ、ロビーも広く取ることができます。ロビーを市民が自由に使える空間とすれば、地域活動や市民同士の交流などさまざまな利用が考えられ、市役所は申請から交流の場所へ生まれ変わることもできます。

<< 市庁舎が変わる >>

《オフィススペース》

コミュニケーション活性化
書類不要！ PCさえあれば、だれでもどこでも働ける!!
職員の数と同じだけの机も不要



《ロビースペース》

市庁舎のロビーは市民の交流の場所！
ここで申請手続きも可能！
(職員が端末を持ってきて手続き完了)



* 株式会社オカムラ HP 納入事例（市川市 第一庁舎）より引用

DXの目的は、スウェーデンのストルターマンが最初に提唱したように「人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」に尽きます。

そのために、松阪市“やさしいDX”を推進していくうえで、最も重要なことは、常に変化を求めていくことです。今までになかったような新しい選択肢や価値を増やすことで、市民や地域の活動の可能性を広げるような、やさしく魅力ある松阪市の実現を目指していきます。

用語解説

用語	用語解説	掲載ページ
AI	「Artificial Intelligence」の略。「人工知能」と訳され、コンピュータが人間のように過去の事例から学習・分析し、それらをもとに推測する機能を持つもの。	8
BPR	「Business Process Re-engineering」の略。サービス向上や業務の効率化を図るため、慣例や前例などにとらわれることなく、既存の組織や制度を抜本的に見直し、業務フローや情報システムを再構築し、改善する考え方。	27
BWA	「Broadband Wireless Access」の略。無線で高速なデータ通信を行う規格のひとつ。	21
OCR	「Optical Character Reader」の略。画像データの文字部分を認識し、文字データ（CSV 等）に変換する光学文字認識機能。	17
OODA ループ	観察（Observe）、情勢判断（Orient）、意思決定（Decide）、行動（Act）の頭文字を取った言葉でウーダーループと呼ぶ。常に現状を観察し、素早く臨機応変に対応することで、問題解決やサービス向上が期待できる考え方。	27
RPA	「Robotic Process Automation」の略。ソフトウェアロボットが事前に作成したシナリオに基づきプログラムを実行する仕組み。	16
5G	第5世代移動通信システムのことで、超高速、超低遅延、多数同時接続を実現する新しい移動通信システム。通信事業者が整備するキャリア 5G と、自治体や企業が主体となり独自に 5G システムを構築できるローカル 5G の制度がある。	25
ウェアラブル端末	腕や頭部などの身体に装着して利用する ICT 端末のことで、端末に搭載されたセンサーを通じて装着している人の生体情報を取得・送信することができる。	25
オープンデータ	国や地方公共団体などが保有するデータを、誰もがインターネット等を通じて容易に利用できるデータ形式で公開する取組。	9
キャッシュレス決済	クレジットカードや二次元バーコードにより、現金によらずに支払いを完了すること。	1
チャットツール	ここでは、業務利用を目的として開発されたセキュリティ性の高いコミュニケーションツールのこと。	19
テレワーク	tele（離れたところ）と work（働く）を合わせた造語。情報通信技術を活用して、在宅勤務やサテライト勤務など、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方。	1
ドローン	遠隔操作又は自動操縦により飛行させることができる小型の無人飛行機。	25
プッシュ通知	一人ひとりに合った行政機関などからのお知らせを表示するサービス。	8
フリーアドレス	オフィスの中で固定席を持たずに、ノートパソコンなどを活用して自分の好きな席で働けるスタイルのこと。なお、フリーアドレスは和製英語。	15

- 松阪市 DX 推進チーム -

総務部	財務課	田中 広毅
	市民税課	松岡 貴広
環境生活部	戸籍住民課	小林 勇人
健康福祉部	障がい福祉課	前川 幸康
	保険年金課	鈴木 悠太
	子ども未来課	西 貴人
産業文化部	企業誘致連携課	道明 里紗
建設部	建設保全課	秋田 桃子
教育委員会事務局	教育総務課	南 明子
市民病院事務局	経営管理課	西崎 正徳

令和 4 年 3 月