

第二次長浜市 DX 推進戦略 (案)

令和 9 年 ● 月

長 浜 市

目次

はじめに	2
第1章 第一次長浜市 DX 推進戦略の振り返り	3
1-1 第一次戦略で取り組んだこと	3
1-2 3つの発展軸への集約	6
1-3 総括	6
第2章 第二次戦略の基本的な考え方	8
2-1 計画の位置づけ	8
2-2 計画策定の背景	8
2-3 計画期間	9
2-4 基本姿勢	9
2-5 第一次戦略からの位置づけの転換	9
第3章 第二次戦略で目指す姿(ビジョン)	11
3-1 ビジョン	11
第4章 戦略の中核:生成 AI の組織基盤化	13
4-1 第一次戦略から第二次戦略への位置づけの転換	13
4-2 組織基盤化を進めるうえでの基本的な考え方	13
4-3 各分野への組み込み	14
第5章 分野別の目指す姿と施策	15
5-1 市民サービス	15
5-2 業務プロセス・働き方	18
5-3 基盤・セキュリティ	19
5-4 デジタル人材・組織文化	21
第6章 推進体制と進捗管理	25
6-1 推進体制	25
6-2 外部デジタル人材の戦略的活用	27
6-3 進捗管理	28

はじめに

国は、自治体 DX を「基盤の整備」から「基盤を活かした価値の創出」へと進める方針を示し、AI やデータの活用による行政運営の見直しや地域課題の解決を次の段階に掲げています。デジタル技術の進化と人口減少が同時に進むなかで、限られた人員により質の高い行政サービスを支え続けることは、全国の自治体に共通する課題となっています。

本市では、令和 5 年度からの 4 年間を計画期間とする第一次長浜市 DX 推進戦略(以下「第一次戦略」といいます。)に基づき、さまざまな DX 関連事業に取り組んできました。行政手続のオンライン化や来庁時の負担軽減が進み、地域でもデジタル活用の動きが広がりつつあるほか、庁内では紙・電話・対面が中心であった働き方に、チャットや電子決裁、生成 AI といった手段が加わり、デジタルを土台とした行政運営の足がかりができました。

一方で、人口減少と職員数の減少が進むなか、これまでと同じやり方で行政サービスの質を維持していくことは難しくなることから、これまで進めてきた変革(X)の取組を加速させていく時期を迎えています。

こうした認識のもと、第二次長浜市 DX 推進戦略(以下「第二次戦略」といいます。)は、市民や地域の暮らしを支えるため、職員一人ひとりがデジタルの力を活かして働き方を変えていく4年間と位置付けます。生成 AI やデータを業務に活かし、デジタル活用を個人の取組から組織共通の基盤へと引き上げることで、限られた人員でも質の高い行政サービスを支え、誰もが安心して暮らし、活動できるまちを目指します。

第1章 第一次長浜市 DX 推進戦略の振り返り

1-1 第一次戦略で取り組んだこと

第一次戦略期間(令和5年度～令和8年度)において、本市は市民サービスの向上と行政運営の効率化を両輪として、DX 関連事業を推進してきました。本節では、これらの取組を、全庁的な業務に影響を与えたシステムの導入と、各分野での取組に分けて整理し、それぞれの到達状況と残された発展余地を示します。

1-1-1 全庁的に影響を及ぼすシステムの導入

全庁に導入し、本市の業務基盤となった主要システムは、次のとおりです。いずれも業務の土台として定着し、着実な成果を上げています。汎用ツールを中心に、これらを「導入の段階」から「組織として使いこなす段階」へと進めていくことが、第二次戦略の共通のテーマとなります。

No.	取組	第一次での到達点 → 第二次での発展余地
①	行政手続の電子申請システム	オンライン化を概ね完了(928 件) → 利用率の向上、選びやすい利用導線の設計
②	ビジネスチャット	全庁導入完了、連絡基盤として定着 → 日常連絡の非同期化(電話・口頭からの移行)
③	電子決裁機能付き文書管理システム	決裁文書の電子化を概ね完了 → 財務会計調書など未対応文書の電子化
④	財務会計システムの刷新	新システムへ移行し安定稼働 → 他システムとの連携による事務効率化
⑤	全庁ネットワーク・無線 LAN	通信基盤を全面更新、印刷枚数を年間約 530 万ページ削減(約 42%減) → クラウド利用拡大に対応した通信環境の見直し
⑥	テレワーク環境	庁外から安全に接続できる基盤を整備 → モバイルワークなど活用の拡大

⑦	会議録作成支援システム	年間約 400 時間分の作成を支援 → 全庁的な利用促進、技術進化に応じた見直し
⑧	生成 AI	全職員が利用できる環境を整備 → 個人による活用から、組織共通の基盤として業務に組み込む段階へ
⑨	BI ツール	統計データの可視化・分析基盤を整備 → 活用部署の拡大、データに基づく政策立案や意思決定の浸透
⑩	AI-OCR	特定業務での入力作業を効率化 → 全庁的な活用に向けた周知・利用促進
⑪	RPA	対象業務を年々拡大し自動化を推進 → 生成 AI との役割分担・連携による高度化
⑫	自治体情報システム標準化対応 (基幹 20 業務)	対象 20 業務の移行を完了 → データ連携基盤の整備、業務改善への活用
⑬	仮想化サーバー基盤の更新	類型別に整理・運用できる構成へ刷新 → クラウドとの組み合わせを前提とした運用最適化

1-1-2 その他の取組(第一次戦略の施策分野別)

全庁的なシステムの導入のほか、第一次戦略の 4 つの施策分野に沿って、各所属では個別の業務領域で DX 関連事業を進めてきました。

① 市民サービスの利便性向上

来庁時の負担軽減と、来庁を必要としないオンラインサービスの拡充に取り組みました。マイナンバーカードを活用した「らくらく窓口証明書交付サービス」により窓口での待ち時間や書類の不備による手戻りを減らすとともに、文化・スポーツ施設等のオンライン予約や、地図情報を分かりやすく提供する公開 GIS「ながはまっぴ」など、生活の各場面でデジタルの選択肢を広げてきました。事業者向けにも、公金収納のキャッシュレス化や電子契約・電子請求を導入し、行政・事業者双方の事務負担を軽減しています。

オンライン化した行政手続のなかには、利用が広く定着したものもあります。こうした成果を他の分野にも広げ、「使われるサービス」へと育てていくことが、本分野の発展テーマです。

② 地域課題の解決

生活に密着した地域課題に対し、デジタル技術を活用した解決を図ってきました。自治会におけるデジタル機器の導入や回覧等のオンライン化により地域活動の担い手の負担軽減を後押しし、放課後児童クラブへの連絡アプリの導入では保護者との連絡や子どもの所在確認を円滑にしました。災害対応においても、災害対策本部の機器をデジタル化し、情報共有を迅速化しています。

いずれも、暮らしの現場でデジタルが役立つことを確かめられた取組であり、こうした成果を一部の地域・分野にとどめず、市内全体へと広げていくことが、本分野の発展テーマです。

③ 行政運営の効率化・デジタル化

業務領域ごとに、システムの導入・刷新を着実に進めてきました。人事給与システムの刷新や契約事務の電子化に加え、介護、国民健康保険、税務といった基幹業務の領域でもシステムを導入し、業務処理の高速化・省力化につなげました。

こうした取組により「D(デジタル化)」の土台は整ったことから、次の段階として、既存業務をそのままデジタルに置き換えるだけでなく、業務プロセスそのものの見直し(BPR)に組織横断で踏み込んでいくことが、本分野の発展テーマです。

④ DX 推進基盤の整備

第一次戦略では、個別システムの導入にとどまらず、それらを支える DX 推進基盤を、ハード・ソフト・人の三方向から計画的に整備してきました。基盤面では、仮想化サーバー基盤やネットワークの全面更新により全庁の情報基盤を刷新し、自治体情報システム標準化(基幹 20 業務)への移行を通じてガバメントクラウドを前提とした業務基盤への転換を進めています。人の面では、情報セキュリティや EBPM、生成 AI の活用に関する研修を展開するとともに、DX フェローの招聘により外部の専門的な知見を取り込む体制を整えました。あわせて、市民のデジタル活用を地域で支えるデジタルサポーターの養成にも取り組んでいます。

こうして整えた基盤を業務改善やデータ連携に活かし、積み上げた研修を職員の行動変容へとつなげていくことが、本分野の発展テーマです。

【分野横断】DX 実証実験プロジェクトの推進

第一次戦略の特徴的な取組として、新しい技術と地域課題を結びつける DX 実証実験を継続的に進めてきました。観光分野では二次交通の課題解決に向けた観光 MaaS が実証を経て本格運用へと移行し、就労支援の分野では女性向けのデジタル人材育成講座が本格事業化につながりました。後者の受講者には、就

労や起業、地域活動へと踏み出した方もいます。本格導入に至らなかったテーマについても、技術の成熟度や運用上の制約を見極める知見を蓄積することができました。

1-2 3つの発展軸への集約

第一次戦略の各事業に残された発展テーマには、個別事業の枠を超えて共通する課題があります。これらを分野横断的に捉え直すことで、第二次戦略で取り組むべき課題は、次の3点に集約されます。

No.	発展軸	課題の本質
①	「導入」から 「活用」への深化	整備した基盤の活用度合いを高めるとともに、利用実態を継続的に把握し、運用を改善し続ける段階へ移行すること (電子申請、生成 AI、BI ツール等)
②	「個別最適」から 「組織横断」への展開	一部の部署・職員にとどまる成果を、部署の壁を越えて全庁で共有・展開していくこと (ビジネスチャット、RPA、所属単位の BPR 等)
③	「研修」から 「行動変容」への発展	研修・育成の機会提供にとどまらず、その成果が日々の業務における行動変容として表れているかを可視化すること (生成 AI 研修、情報セキュリティ研修等)

1-3 総括

コロナ禍を契機に行政のデジタル化が急速に求められるようになったものの、当時の本市の取組は各課の個別対応にとどまり、全庁的な方針は定まっていませんでした。第一次戦略は、こうした取組を初めて全庁的に体系化し、組織全体で DX を推進する出発点となりました。

第一次戦略では、KPI による進捗管理よりも、まずは取組の幅を広げ、全庁的な実践を積み重ねることを重視しました。その結果、「全国自治体 DX 進捗度ランキング 2025(時事通信社)」で 72 位となるなど、本市の DX は着実に進展しました。

この間、デジタル行政推進局の新設、DX フェローの招聘、デジタル化推進基金の設置により推進体制を構築するとともに、全庁的なシステム基盤の整備や業務の電子化・省力化を進めました。これらの取組により、ツールやシステムを活用する環境、すなわち「D(デジタル化)」の土台が整いつつあります。

第一次戦略で明確になった課題と第二次戦略の位置づけ

前節で整理したとおり、各事業に残された発展余地は3つの発展軸に集約されます。いずれも、整備した基盤を組織として使いこなし、業務プロセスそのものの見直しにまで踏み込むこと、つまり「X(変革)」の加速を共通して求めるものです。

こうした課題を踏まえ、第二次戦略は、4年間の取組実績という確かな足場に立つ計画として、ビジョンとKPIを明確にしたうえで策定します。本章で整理した3つの発展軸は、次章以降で示すビジョンと施策体系を方向づける出発点となります。

第 2 章 第二次戦略の基本的な考え方

2-1 計画の位置づけ

本戦略は、本市の最上位計画である「長浜市総合計画」を上位計画とし、その実現をデジタルの面から支える分野別計画として位置づけます。

総合計画は、長期的な展望に立った「めざすまちの姿」を明らかにし、市政を総合的かつ計画的に運営するための指針として、本市において策定するすべての計画の基本となるものです。本戦略は、総合計画が示す方向性に沿って、デジタルによる行政運営の変革と市民サービスの向上を進めます。

なお、本戦略は、市長部局を主な対象とし、教育委員会など他の行政委員会に関わる取組については、市民サービスや地域課題への効果を踏まえ、必要に応じて連携することとします。

2-2 計画策定の背景

第二次戦略は、第一次戦略の期間中に大きく変化した国の動向、技術環境、社会・組織の状況を前提として策定し、第一次戦略の延長線上に立つのではなく、これらの変化を起点として組み直すことを基本の姿勢とします。本節では、それぞれの変化を整理します。

2-2-1 国の動向

国は、自治体 DX の方向性をより具体的に示す段階に入っています。総務省「自治体 DX 推進計画」やデジタル庁「重点計画」は、①AI を前提とした行政運営、②情報システムの標準化を起点とした共通基盤化、③ワンストップの実現といった方向性を掲げています。

基幹業務システムの標準化・ガバメントクラウドへの移行は、令和 7 年度末を目標時期として国全体で進められてきた取組であり、本市は対象 20 業務すべての移行を完了しました。

ただし、これらの実現は国のデジタル共通基盤やデータ連携の整備と歩調を合わせて進む部分も含まれるため、本市は自らの工夫で進められる領域に重点を置きながら、国の基盤整備の動向を見据えて段階的に対応していきます。

2-2-2 技術環境の変化

第一次戦略の期間中に最も大きく変化したのは、生成 AI をはじめとするデジタル技術の環境です。生成 AI の業務活用は民間企業を中心に急速に広がり、わずか数年で実用段階に入りました。第一次戦略の策定時点では想定されていなかった水準の技術が、既に行政実務にも組み込まれつつあります。

一方で、技術の進化は加速し、中長期的な見通しは立てにくくなっており、利用形態やコスト構造といった前提も流動的です。

このため第二次戦略は、技術の進化を取り込みながら柔軟に運用していくことを前提とした計画として位置づけます。

2-2-3 社会・組織の変化

社会・組織の変化もまた、第二次戦略の前提となります。以下の変化はいずれも計画期間中にさらに進行することが見込まれ、これらを踏まえて施策を構築します。

- **職員数の減少**:人口減少に伴い、将来的に職員数の確保が難しくなることが見込まれます。限られた職員数で質の高い行政サービスを維持していくことは、今後の本市にとって重要な課題です。
- **市民のデジタル活用の広がり**:デジタル機器やサービスの利用は世代を超えて広がり、行政サービスに対する期待水準も高まっています。そのため、市民の期待に応える水準へサービスの質を引き上げるとともに、デジタルに不慣れな市民が取り残されないよう、支援を継続していく必要があります。
- **働き方の多様化**:職員の働き方に対する価値観も、テレワークや柔軟な勤務形態への期待を含めて多様化しています。

2-3 計画期間

令和 9 年度から令和 12 年度までの 4 年間とします。

2-4 基本姿勢

第二次戦略は、4 年後の姿を見据えたバックキャスト思考に立ちます。現状の延長で施策を積み上げるのではなく、令和 12 年度末に実現したい本市の姿を描き、そこから逆算して施策を組み立てます。

あわせて、描いた姿の実現状況を把握できるよう、各施策には効果を測る指標(KPI)を性質に応じて設定し、進捗を検証します。

2-5 第一次戦略からの位置づけの転換

第一次戦略では、ツール・システムの整備を中心に着実な成果が生まれました。これを踏まえ、第二次戦略は、整備したデジタル基盤を土台として、業務プロセスと働き方の見直しを進める 4 年間と位置づけます。

この見直しの中核をなすのは、生成 AI をはじめとするデジタル技術を、個人の任意の活用にとどめず、組織として使いこなす基盤へ引き上げるという考え方であり、これを全分野に共通する基本姿勢として組み込みます。

第3章 第二次戦略で目指す姿(ビジョン)

3-1 ビジョン

行政の仕事を、デジタルで変える

-正確で迅速なサービスを、市民と地域に届ける長浜へ-

行政サービスでまず大切にすべきは、市民が必要とするサービスを、正確・迅速・公平に届けることです。第二次戦略は、市民にとっての利便性の向上を目標に置き、その手段としてデジタル技術を活用します。この実現に向けて、市民への提供価値、市民・地域への広がり、市役所の進化という3つの視点から、本戦略で目指す姿を示します。

① 市民への提供価値

デジタル化自体を目的とせず、市民が手続やサービスを利用する際の負担を減らすため、市民との接点において次の価値を大切にします。

価値	内容
負担の少なさ	手続にかかる市民の手間・時間・移動の負担を、できる限り小さくします。
たどり着きやすさ	必要な情報やサービスに、市民が迷わずたどり着けるようにします。
繰り返しの少なさ	一度伝えた情報を他の手続でも活用し、同じ入力を繰り返し求めないようにします。
公平さ	デジタルを使う人も使わない人も、行政サービスを公平に受けられるようにします。

② 市民・地域への広がり

デジタル化の効果を庁内にとどめず、市民の暮らしと地域の活動を支える環境づくりに向けて、次の価値を大切にします。

価値	内容
情報の共有しやすさ	行政と地域が、必要な情報を共有しやすくします。
活動の負担軽減	自治会や地域団体の事務にかかる負担を軽くします。
支援体制の充実	地域の担い手を増やし、身近な場でデジタルの相談ができる環境をつくりま す。
データの活用	行政が保有するデータを広く公開し、地域での活用を後押しします。

③ 市役所の進化

デジタル技術を、職員に取って代わるものではなく、職員の判断や対人対応を支えるものと位置づけ、個人の活用にとどめず組織として使いこなせるよう、次の価値を大切にします。

価値	内容
本来業務への注力	定型的な業務にかかる時間を抑え、判断・相談・企画・市民対応など、より付加 価値の高い業務に力を注げるようにします。
自ら改善できる力	職員が自ら業務の取り組み方を工夫し、見直していけるようにします。
情報へのアクセス	必要な情報に、職員が手間なくたどり着けるようにします。
部署を越えた連携	組織横断でつながり、成果を生み出せるようにします。

第4章 戦略の中核:生成 AI の組織基盤化

職員数の減少が見込まれるなか、生成 AI は、業務の省力化と職員の判断支援の両面で最も大きな効果が期待できる手段です。このため第二次戦略では、その組織基盤化を、全分野に共通する中核テーマとして位置づけます。

4-1 第一次戦略から第二次戦略への位置づけの転換

第一次戦略では、生成 AI は普及の初期段階にあったため「個人が任意で活用するツール」と位置づけていましたが、既に実用段階に入っていることから、その位置づけを「組織として利用する基盤」へと転換します。

観点	第一次戦略での位置づけ	第二次戦略での位置づけ
位置づけ	個人が任意で活用するツール	組織として利用する基盤
活用の広がり	活用する職員と活用しない職員で生産性に差が生じる	全職員が一定水準で活用できる状態を前提とする
施策の方向性	活用の啓発・利用環境の提供	業務プロセスに生成 AI が組み込まれ、職員をサポートする環境の整備
職員との関係	職員が任意で使うかどうかを選ぶ存在	職員の判断・対人対応を支える存在として、業務に溶け込む

4-2 組織基盤化を進めるうえでの基本的な考え方

生成 AI を組織として利用する基盤へと転換していくにあたっては、次の4つの考え方を基本とします。

(1) 業務プロセスへの組み込みを起点とすること

個人の利用を促す段階から、業務プロセスのなかに生成 AI を組み込む段階へと進めます。文書作成・要約・調査・データ分析といった業務領域において、生成 AI が標準的な作業環境の一部となり、職員の判断や対人対応をサポートする状態を目指します。また、AI が業務を完結させるのではなく、下処理や情報整理を担うことで、職員がより付加価値の高い業務に時間を充てられる環境を整えます。

（2）利用環境を組織として整えること

個々の職員の試行錯誤に委ねるだけでは、活用の広がりや質に部局間の差が生じるため、利用ルール、プロンプト共有、活用事例の水平展開といった仕組みを組織として整え、安定した利用環境を構築します。

（3）推進部局からの能動的な働きかけを重視すること

現場からの働きかけを待つのではなく、推進部局が各部局に能動的に働きかけ、各所属の業務に即した支援を行うことで、部局間の差を縮めます。

（4）適正な利用とセキュリティリスクへの対応を前提とすること

生成 AI は業務効率化の強力な手段である一方、機密情報・個人情報の漏洩や、誤った情報を生成するリスク（ハルシネーション）を伴います。こうしたリスクを組織として正しく認識し、利用ルールの整備と職員のリテラシー向上を通じて、人による確認と最終的な責任を前提とした安全な利活用を徹底します。

4-3 各分野への組み込み

生成 AI は、以下のとおり各分野の施策に組み込んで活用します。

分野	生成 AI 活用の方向性
市民サービス	定型業務への活用により、職員が窓口対応・電話対応・対面相談等の市民対応に充てる時間を確保
業務プロセス・働き方	文書作成、要約、議事録、企画立案、データ分析等の業務プロセスに組み込み、職員の判断や創造的業務に時間を充てられる環境を整備
基盤・セキュリティ	インシデント検知の補助、ログ分析、運用作業の効率化等のセキュリティ運用業務に活用し、職員の専門的判断を支援
デジタル人材・組織文化	研修教材の作成支援、習熟度確認、各課への活用支援等の人材育成業務に活用し、組織全体のリテラシー底上げを加速

第 5 章 分野別の目指す姿と施策

本戦略では、目指す姿の実現に向けて 4 つの分野で施策を展開します。各分野の施策は、第一次戦略で築いた基盤を最大限に活かし、職員一人ひとりが自らの業務として動かせる形で組み立て、4 年間で確かな成果につなげます。

No.	分野	内容
5-1	市民サービス	市民・地域との接点における行政手続・情報提供・支援
5-2	業務プロセス・働き方	庁内業務、組織コミュニケーション、働き方
5-3	基盤・セキュリティ	情報基盤の更新・運用、セキュリティ
5-4	デジタル人材・組織文化	人材育成、リテラシー、組織変革

5-1 市民サービス

5-1-1 第二次戦略で目指す姿

第一次戦略では、行政手続のオンライン化や、マイナンバーカードによる来庁時の負担軽減が進みましたが、手続ごとに利用率の差があり、整備した基盤を「使われるサービス」へ育てることが本分野の課題です。

そこで本戦略では、必要なサービスを正確・迅速・公平に届けるため、整えた基盤を活かし、「負担の少なさ・たどり着きやすさ・繰り返しの少なさ・公平さ」という価値を高めます。

また、既に整備したツールの活用と運用の工夫を中心に進めながら、デジタルがもたらす利便性を市民に実感してもらうことで、オンライン手続等の利用の広がりを後押しし、職員の業務効率化にもつなげます。

これを踏まえ、目指す姿は次のとおりとします。

- ・ オンライン手続きが、市民にとって便利で確実な選択肢として広く利用されている
- ・ 市民が、必要な情報やサービスに迷わずたどり着ける
- ・ 一度市民が伝えた情報を、行政側で可能な範囲で活かし、市民の手間を減らしている
- ・ デジタルに不慣れな市民も、地域の担い手と連携した支援を通じて、取り残されることなくサービスを利用できる
- ・ 定型業務に生成 AI を活用することで、職員が市民との対話に向き合う時間を確保している

5-1-2 主な取組

取組 1-1 オンライン手続きの利用率の引上げ

第一次戦略で、電子に適した行政手続きのオンライン化は概ね完了したことから、本戦略では、整備済みの基盤を活かし、利用率の引上げに重点を置きます。とりわけ利用が低位にとどまる手続は、フローの見直しや案内方法の工夫といった運用面の改善により、市民が選びやすい形に整えます。あわせて、部局間の利用率の差を解消するため、利用拡大につながった好事例を庁内で共有し、全庁的な底上げを図ります。また、手続の性質に応じて、公平性に配慮した運用を行うこととします。

取組 1-2 行かない・書かない窓口の推進

本戦略では、市民が窓口足運びを前提としない「行かない窓口」を基本の方向に据えます。マイナポータル活用等により、オンラインで完結できる手続は、自宅等から手続を終えられる形へ広げます。

一方、法令上、来庁や対面での確認が求められるなど、オンラインで完結できない手続は、来庁時の負担をできる限り小さくする「書かない窓口」を広げます。窓口予約を定着させて事前準備を促すことで処理時間を短縮し、混雑と待ち時間を緩和します。あわせて、マイナンバーカードや導入済みの業務システムを組み合わせ、書類への記入や情報の再提示にかかる負担を軽減します。

取組 1-3 キャッシュレス決済の利用促進

行政手続での支払いにおいて、市民がキャッシュレス決済という選択肢を取りやすくなるよう周知・案内を工夫し、市民の行動変容を促します。あわせて、現金の取扱いに伴うリスク等を軽減するため、キャッシュレス決済への移行を進め、現場で取り扱う現金を極小化していきます。

取組 1-4 地域と連携したデジタル活用支援の継続的拡充

地域の担い手や民間事業者等と連携したデジタルサポーターの養成・派遣体制を継続的に拡充するとともに、支援内容の充実を図ります。高齢者や障害のある方など、支援を必要とする方々への対応を重点化し、誰一人取り残さない取組を進めます。

取組 1-5 定型業務の自動化を通じた市民サービスの質の向上

文書作成・データ集計・調査等の定型業務に生成 AI や RPA 等を活用し、業務の自動化・省力化を進めます。これにより生み出された時間を、住民対応の質の向上や、政策立案・EBPM の推進、職員の能力開発など、専門性の求められる業務に充てることで、市民サービスの充実につなげます。

取組 1-6 自治会等の地域活動におけるデジタル活用支援

高齢化や担い手不足により事務負担が増している自治会・地域団体の運営を支えるため、デジタルツールの導入や活用方法に関する助言・支援を行います。導入後のフォローアップまで継続して支援することで、デ

デジタル化の定着を図り、持続可能な自治会運営につなげます。あわせて、行政と地域の間でやり取りする文書や情報の共有についても、デジタル化を進めます。

取組 1-7 オープンデータの公開拡大による地域づくりの支援

国が推進するオープンデータの取組を踏まえ、本市が保有する情報のうち公開に支障のないものについて、公開範囲を計画的に広げます。

また、地域課題の把握や地域での事業活動に活かせるデータを優先的に公開し、行政が保有するデータを地域と共有することで、データに基づく地域づくりを後押しします。

5-1-3 KPI

KPI	基準値	目標値 (R12)	備考
行政手続のオンライン利用率	41.6% ※R7 年度実績	50.3%	全行政手続の年間件数のうち、オンラインで受け付けた件数の割合
デジタルを活用したサービスに係る市民の満足度	2.99 ※R7 年度調査結果	3.13	市民意識調査における「ICT(情報通信技術)を活用した情報サービスの提供」の満足度の平均値 ※調査の設問名・設問文を見直した場合は、見直し後の設問による結果をもって計測する。
デジタルサポーター派遣回数	48 回 ※R7 年度実績	55 回	自治会等へのデジタルサポーターの派遣回数

5-2 業務プロセス・働き方

5-2-1 第二次戦略で目指す姿

第一次戦略では、ビジネスチャットや Web 会議、RPA、AI-OCR 等を導入し、庁内の業務効率化とコミュニケーションの基盤が整いつつありますが、ツールの活用度には、職員や部署によって差があり、導入した基盤を全庁的な業務の進め方へ定着させることが本分野の課題です。

そこで本戦略では、この基盤を最大限に活かし、既存ツールの活用と運用の工夫を通じて職員の業務負担を軽減し、より付加価値の高い業務に注力できる環境を目指します。職員一人ひとりの工夫と行動の積み重ねによって成果を生み出すことを基本姿勢とします。

これを踏まえ、目指す姿は次のとおりとします。

- 定型的・反復的な業務が自動化・効率化され、職員が企画・判断・対人業務に注力できている
- 部署や職位を越えた情報共有・コミュニケーションが円滑に行われている
- 紙と電子の二重処理が解消され、デジタルを前提とした業務プロセスが定着している
- 生成 AI が日常業務に組み込まれ、文書作成・調査・分析等の業務を支援している
- 多様な働き方を支える環境が整い、職員が能力を発揮しやすくなっている

5-2-2 主な取組

取組 2-1 ビジネスチャットを活用した組織コミュニケーションの変革

導入済みのビジネスチャットを、全庁的なコミュニケーション基盤として一層活用します。内線電話に頼ることの多かった職員間の連絡や情報共有のあり方を見直し、口頭でのやり取りを、必要に応じて記録に残る形へ切り替えます。また、部署・職位を越えた横断的なやり取りを促し、組織全体の意思疎通と意思決定の速度を高めます。

取組 2-2 書類・帳票のデジタル完結の推進

内部事務の電子化は第一次戦略期間中に概ね進みましたが、紙や押印を前提とした処理が一部に残っています。また、オンラインで受け付けた申請をいったん紙に出力し、改めて入力し直すといった、二重の作業も見られます。本戦略では、こうした業務フローを見直し、申請から処理までを一貫してデジタルで完結させることで、職員の処理負担を軽減します。

取組 2-3 生成 AI を活用した業務効率化

生成 AI を業務効率化の中心に据え、技術動向を踏まえながら、その時々で最適なツールを取り入れて活用を進めます。また、生成 AI を日常業務に組み込むことで、職員がより付加価値の高い企画・判断・対人業務に時間を充てられる環境を整えます。その際、効果の高い業務から優先的に取り組み、成功事例を全庁で共有することで、取組を部署横断的に広げます。

取組 2-4 多様な働き方を支える環境の整備

第一次戦略期間中に整備したテレワークや Web 会議等の環境を活かし、時間や場所にとらわれない働き方を支えます。育児・介護等の事情を抱える職員も含め、誰もが能力を発揮しやすい職場環境を整えます。

5-2-3 KPI

KPI	基準値	目標値(R12)	備考
ビジネスチャットの利用量	43 万件/年 ※R7 年度実績	70 万件/年	ビジネスチャットサービスのシステムから利用件数を取得
生成 AI の利用量	7億文字/年 ※R8 実績見込	12 億文字/年	生成 AI サービスのシステムから利用文字数を取得
テレワーク用端末の活用件数	1,278 件/年 ※R7 年度実績	2,600 件/年	端末の貸出回数

5-3 基盤・セキュリティ

5-3-1 第二次戦略で目指す姿

第一次戦略では、全庁ネットワークや無線 LAN を整備し、令和 8 年 3 月には自治体情報システム標準化(対象 20 業務)への対応を完了しました。第二次戦略では、これを土台として、業務を安定して継続できる状態を保つことに加え、市民サービスの質の向上と職員の働き方の見直しにつながる基盤づくりを進めます。

本戦略で「基盤」とは、職員が日々の業務を行う前提となり、停止すれば業務全体に支障が生じる仕組みを指し、ネットワーク・サーバー・端末に加え、クラウドサービスやビジネスチャット、生成 AI 等も含まれます。これらを安定して稼働させ、職員の誰もが必要なときに使える環境を整えます。

そのうえで、次の 4 つの状態を目指します。

No.	目指す状態	内容
①	場所に縛られない行政運営	職員が、庁舎の内外を問わず、安全な環境で必要な情報・システムにアクセスし、業務を遂行できる
②	AI を活用できる業務環境	職員が生成 AI 等を必要なときに使える環境を整え、日常業務に組み込める状態にある
③	データに基づく意思決定	職員がデータを活用した意思決定を行えるよう、その基盤となるデータの整備・技術的支援が整っている
④	サイバー攻撃に強い自治体	拡大する基盤の全体に横串を通し、高度化するサイバー攻撃に対応するため、国等との連携のもとで技術・体制・職員の意識の各面から対策を進める

5-3-2 主な取組

取組 3-1 ネットワーク基盤の更新

全庁ネットワークが計画期間中に更新時期を迎えるため、クラウドサービスの利用拡大やセキュリティ要件の変化を踏まえ、本市に適した方式を選定して計画的に更新します。

ネットワークの分離方式については、国が三層分離を前提とする α モデルのほか、その運用を見直した α' モデル、インターネット接続系を業務の中心に据える $\beta \cdot \beta'$ モデルを示しています。本市においても、国の動向と標準化対応の進捗を踏まえて方式を選定し、更新に反映します。

取組 3-2 サーバー基盤のあり方(オンプレミス・クラウド)の検討

第一次戦略期間中に更新した仮想化サーバー基盤について、計画期間中に次期更新に向けた方針判断が必要となります。そのため、ガバメントクラウドへ移行した標準化対象システム以外の基盤をどう構成するかについて、コスト・運用・セキュリティの観点からオンプレミスとクラウドの比較検討を行い、本市に適した基盤のあり方を判断します。

取組 3-3 業務効率化を支えるツール基盤の整備

生成 AI・ビジネスチャット・BI ツール等は、職員の業務の前提となる基盤の一部であることから、各ツールを常に良好な状態に保ち、職員が必要なときに利用できる環境を維持します。あわせて、標準化により整

備された基幹20業務のデータについて、適切な保全を継続するとともに、政策形成(EBPM)に活用できる形での整備を進めます。

取組 3-4 AI・クラウド時代に対応したセキュリティポリシーの再構築

生成AIの利用やクラウドサービスの活用など、第一次戦略期間中に大きく変化した利用環境を踏まえ、情報セキュリティポリシーを改定します。あわせて、ポリシーの定期的な見直しサイクルを確立します。

取組 3-5 新たなリスクに対応したセキュリティ意識の醸成

生成AIの利用やクラウドサービスの活用が広がるなか、職員一人ひとりが情報を適切に扱う意識を持つことは、これまで以上に重要となっています。このため、本市はこれまでも全職員を対象とした情報セキュリティ研修に取り組み、高い受講率を維持してきました。第二次戦略では、この取組を継続しつつ、AI・クラウド時代の新たなリスクに対応した内容へと研修を発展させ、変化する環境のなかでも職員が的確に判断・行動できる状態を目指します。

5-3-3 ロードマップ

基盤・セキュリティ分野は、計画的に進めることが求められます。各基盤の更新時期を見据え、そこから逆算した検討・判断の節目を以下に示します。

基盤更新の全体スケジュール

対象	R9	R10	R11	R12
ネットワーク基盤の更新	方式検討・方針決定	調達・更新着手	更新完了	運用最適化
サーバー基盤のあり方	比較検討	方針決定	更新対応	安定運用
セキュリティポリシーの再構築	改定	定期見直し	定期見直し	定期見直し

5-4 デジタル人材・組織文化

5-4-1 第一次戦略で到達した地点

第一次戦略期間を通じて、本市は人材育成と組織文化の両面で取組を積み重ねてきました。職員向けには、情報セキュリティから生成AIの活用まで、リテラシー向上のための各種研修を計画的に展開するとともに、DXフェローの招聘により外部の専門的な知見を取り込む体制を整えました。あわせて、市民側のデジタル活用を支える担い手として、デジタルサポーターの養成にも取り組みました。

このように、研修・育成の「機会」を計画的に提供する基盤は整いつつありますが、その成果を組織の力へと変えていくことが、本分野の出発点となる課題です。

5-4-2 第一次戦略で残された構造的な課題

研修・育成の機会を「組織の力」へと変えていくうえでは、機会の提供だけでは越えられない、次の2つの構造的な課題が残されています。

①学びの定着不足

研修・育成の機会は提供してきましたが、学んだ内容が日々の業務での実践に結びつきにくく、「研修は受けたが、業務では使えていない」という状態が依然として残っています。

②活用の偏り

デジタル活用の度合いには差が生じており、所属内では職員によって、全庁では部局によって、取組の進み方に開きが出ています。また、全庁の業務を支える基盤に関わる専門的な知識の蓄積も、一部の職員に偏る傾向にあります。いずれも、「特定の職員に活用が偏る」状態から「組織として使いこなす」状態への転換が課題です。

5-4-3 第二次戦略で目指す姿

研修・育成の機会を計画的に提供してきた第一次戦略での蓄積を踏まえ、第二次戦略では、その成果が日々の業務における行動変容として表れ、組織文化として定着する段階へと進みます。人材育成は、役割の異なる「一般職員」「DXリーダー」「管理職」「DX推進部門(デジタル行政推進課)」の各層に整理し、それぞれに応じて進めます。具体的には、次の姿を目指します。

区分	育成の方向性	目指す姿
① 一般職員	リテラシーの底上げと実践	・自らの業務に関係するデジタルツールを、必要な場面で迷わず使いこなしている ・生成 AI 等を活用し、日常的な文書作成やデータ集計を自ら効率化できている ・新たなツールに対しても、まず自ら試してみる姿勢が身についている
②DX リーダー	現場の推進役	・所属内のデジタル化の課題を自ら見つけ出し、改善の旗振り役となっている ・職員からの身近な相談に応じ、必要に応じてデジタル行政推進課につなぐ現場のハブとして機能している

③管理職	デジタルを前提としたマネジメント	・自ら率先してデジタルツールを使い、部下が挑戦しやすい環境をつくるロールモデルとなっている ・部門をまたぐ業務の流れを見直し、部局間で活用の差が生じないよう働きかけている ・AIの生成・自動化の結果を鵜呑みにせず、内容を確認・評価したうえで意思決定に活かしている
④DX推進部門 (デジタル行政推進課)	専門人材の育成	・ネットワーク・サーバー・ツールといった全庁の業務を支える基盤に精通し、その運用・活用を担えるスキルを備えている ・専門性を自課にとどめず、各部署の取組を全庁的な視点から束ね、支え、牽引できる

5-4-4 主な取組

取組 4-1 実践型の人材育成体系への転換【①一般職員】

一般職員に対しては、生成 AI やビジネスチャット、ノーコードツール、RPA 等、日々の業務で用いるデジタルツールの活用方法を学ぶ機会を提供し、デジタルを業務に取り入れる力を育てます。その際、単なる操作方法の習得にとどめず、自らの業務に当てはめて使いこなせるようにすることを重視します。

そのため、学んだことが業務で活かされる「実践型の育成」へと重心を移し、実際の業務場面を題材とした研修メニューを準備します。

取組 4-2 現場のデジタル化を担う体制の構築【②DX リーダー】

DX リーダーに対しては、業務プロセスそのものを見直す力を育成し、所属内の業務を組み替えながらデジタル化を進める推進役を育てます。また、単にツールを導入するのではなく、業務のやり方自体を設計し直せる視点を養うことを重視します。

このため、現場の推進役としての DX リーダーの役割を改めて整理し、所属内の課題発見と改善、職員からの相談対応や DX 推進部門への橋渡しといった機能を担える体制を構築します。

取組 4-3 組織変革の加速化【③管理職】

管理職においては、DX を組織として推進するための戦略的な視点を養い、まず自らの所管組織においてデジタルツールを活かした業務改革を進めて職員を牽引します。そのうえで、部門をまたぐ組織横断の取組へと広げ、業務改革をリードする責任が管理職にあることを明示し、求められる知識・行動を整理します。あわせて、AI の結果を鵜呑みにせず確認・評価する姿勢を、自ら率先して示します。

取組 4-4 全庁を支える専門人材の育成【④DX 推進部門】

デジタル行政推進課は、ネットワーク・サーバー・ツールといった全庁の業務を支える基盤を担う専門的な知識を備えることが求められます。同時に、この専門性を自課にとどめず、各部署の取組を全庁的な視点から束ね、牽引する役割を担います。

これを踏まえ、同課の職員の育成は、基盤の更新・見直しや生成 AI・データの活用といった実務そのものを学習機会として捉え、方式や仕様の検討から活用方法の設計に至る一連の過程を通して専門性を培います。また、各部局への伴走支援を重ねて現場の課題を把握し、関係性を築くことで、全庁を導く視点と推進役としての力を養います。

5-4-5 KPI

KPI	基準値	目標値(R12)	備考
DX 推進層(管理職・DX リーダー) 向け研修 実施回数	—	各層 年 1 回以上	
デジタルツールを自身の業務に活かしている職員の割合	11% ※R8 調査結果	20%	職員アンケートにおいて「デジタルツールを自身の業務に十分活かしている」と回答した職員の割合

第 6 章 推進体制と進捗管理

第 5 章までで示した目指す姿と施策を実効性のあるものとするためには、推進体制と進捗管理の仕組みを明確に整える必要があります。本章では、第二次戦略を運営していくための体制と、進捗を継続的に把握・改善していく仕組みを整理します。

6-1 推進体制

6-1-1 基本的な考え方

第二次戦略の推進は、全庁的な取組として位置づけ、デジタル行政推進課を中心としながら、全部局・全職員がそれぞれの立場で役割を果たすことを前提とします。第一次戦略期間に整備した DX リーダー制度等の体制を継承しつつ、第二次戦略で重視する組織横断の取組をリードする責任を管理職が担う観点を、推進体制にも反映させます。

6-1-2 全庁推進体制

主体	役割
CDO(最高デジタル責任者) CIO(情報化統括責任者) CISO(最高情報セキュリティ責任者) CAIO(最高 AI 責任者)	全庁的な状況や課題を踏まえて意思決定を行い、DX 推進の方向性を示す。 【主な役割】 戦略の最終的な意思決定、全庁的な方向付け、重大事項の判断、(うち、生成 AI の活用方針の決定・リスク管理は CAIO が統括)
デジタル行政推進課	各部局と連携し、全庁的な視点から DX の推進を統括する。 【主な役割】 戦略の総合調整、各部局の管理職及び DX リーダーとの連絡調整・伴走支援、意思決定層への進捗報告及び提案、生成 AI の組織基盤化、外部人材の活用、戦略の進捗管理

各部局の管理職	所管する部局の DX に責任を持ち、全庁的な方針に基づく取組を進める。 【主な役割】 所管分野における組織横断の取組のリード、部門内のデジタル活用支援、組織コミュニケーション改革の推進、デジタル行政推進課との連携及び全庁的な方針の部局内への展開、DX リーダーと連携した具体的な取組の実施
DX リーダー	所属内の課題やニーズを把握し、デジタル行政推進課と連携して解決を図る。 【主な役割】 各所属における DX の牽引役、デジタル行政推進課との連絡調整、現場ニーズの集約、活用事例の共有
全職員	日々の業務から課題を見つけ、DX リーダーや管理職と協力して業務改善に取り組む。 【主な役割】 業務に応じたデジタル活用、研修への参加、業務プロセス見直しへの主体的関与、業務で得た気づきや提案の共有

6-1-3 生成 AI 利活用を統括する体制の整備(CAIO)

生成 AI の利活用を全庁で推進し、リスクを適切に管理するため、その統括的役割を担う最高 AI 責任者 (CAIO) を位置づけます。本市では、既に CDO・CIO・CISO を担う副市長が CAIO を兼務することとし、生成 AI の活用方針の決定やリスク管理を統括します。また、各部署の長がそれぞれの現場で利活用を推し進め、CAIO はその取組を全庁的な方針のもとに統合し、組織としての一貫した推進へと導きます。こうした体制を、DX フェロー等の外部デジタル人材が専門的見地から支えることで、現場の利活用と全庁的な統括の双方を後押しします。これにより、生成 AI の導入を現場の利便性向上にとどめず、自治体経営の視点から着実に成果へとつなげていきます。

6-2 外部デジタル人材の戦略的活用

6-2-1 基本的な考え方

デジタル分野の技術は変化が速く、市の職員だけでは対応しきれない専門的な知見が求められる場合があります。外部デジタル人材は、こうした知見を市に提供するとともに、それが職員に引き継がれるよう支援し、職員の育成を支え、加速する役割を担います。

外部デジタル人材の活用にあたっては、役割と専門性に応じて重層的に組み合わせることを基本とします。経営・戦略レベルの助言を担う人材と、実務・技術レベルの支援を担う人材は、求められる専門性・関与度・契約形態が異なるため、それぞれの特性を踏まえて配置します。

6-2-2 外部デジタル人材の構成

第二次戦略期間における外部デジタル人材の活用は、次の 2 層で構成します。

区分	役割	主な活用領域
① 戦略助言層 (DX フェロー等)	CDO・CIO・CISO・CAIO への経営助言、戦略立案、推進体制づくりの支援、外部の知見を職員に引き継ぐこと	戦略・経営レベル全般、BPR、人材育成、ガバナンス
② 実務支援層 (デジタル専門人材)	実務レベルの技術支援、内製化の伴走、自動化シナリオ作成、データ分析支援	RPA・AI-OCR・Python・データ活用等の技術領域

6-2-3 活用領域

外部デジタル人材の活用領域は、次の 5 系統に整理します。

1. 経営・戦略支援(幹部への助言、戦略の進捗評価、推進体制に関する助言)
2. 業務改革支援(業務の進め方の見直し、業務単位での自動化支援)
3. 技術領域支援(AI・クラウド・データ・セキュリティ・RPA 等の調査・実装支援)
4. 人材育成支援(研修講師、OJT 伴走、職員の育成支援)
5. 先進事例の橋渡し(他自治体・民間事例の収集と庁内への展開)

6-3 進捗管理

6-3-1 基本的な考え方

第二次戦略では、各施策にその性質に応じた KPI を設定し、進捗を継続的に把握・改善していきます。第一次戦略では、KPI による客観的な検証よりも取組の幅を広げることが優先された面がありました。第二次戦略では、KPI を起点とした客観的な進捗管理を確立します。

進捗は、戦略全体は OODA ループで、個別の取組は PDCA サイクルで管理します。

6-3-2 PDCA サイクルの運用(個別の取組)

フェーズ	内容	主体
Plan(計画)	各取組の年度計画の策定、KPI の確認と必要に応じた見直し	各部局／デジタル行政推進課
Do(実行)	計画に沿った取組の実施	各部局・全職員
Check(点検・評価)	KPI 実績値の収集、達成状況の評価、職員アンケート等による実態把握	デジタル行政推進課
Action(改善)	評価結果を踏まえた見直し、次年度計画への反映	CDO・CIO・CISO・CAIO／デジタル行政推進課

6-3-3 OODA ループの運用(戦略全体)

計画期間中には、技術の進展や国の制度変更など、策定時には想定できない変化が生じます。こうした変化に対応するため、戦略全体の運営には OODA ループを用い、デジタル行政推進課が中心となって次の流れを回していきます。「うごく」で得られた結果は次の「みる」につながり、この循環を繰り返すことで、変化に的確に対応していきます。

段階	内容
みる(Observe)	技術動向、国の方針、他自治体の動きなどの変化を把握する
わかる(Orient)	その変化が戦略の取組にどう影響するかを整理する
きめる(Decide)	対応するかどうか、何を優先するかを判断する
うごく(Act)	取組の追加や見直しに反映する

6-3-4 進捗の検証

進捗状況は毎年度取りまとめ、デジタル行政推進本部幹事会及び同本部会議に報告します。把握はツールの利用状況等のデータを基本としますが、データだけでは捉えきれない職員の意識や働き方の変化については、計画期間の中間及び最終年度において、第一次戦略の最終年度(令和 8 年度)と同じ設計の職員アンケートを実施します。

用語集

用語	意味
AI-OCR	Artificial Intelligence - Optical Character Recognition(AI 光学的文字認識)。AI を用いて紙の書類等にかかれた文字を読み取り、データとして取り込む技術。
α (アルファ)モデル α' モデル	国が示す自治体のネットワーク分離方式のうち、三層分離を前提とするものが α モデル、その運用を見直したものが α' モデル。
β (ベータ)モデル β' モデル	国が示すネットワーク分離方式のうち、インターネット接続系を業務の中心に据えるもの。
BI ツール	Business Intelligence(ビジネスインテリジェンス)ツール。蓄積されたデータを集計・可視化し、分析を支援するツール。
BPR	Business Process Re-engineering(業務プロセス再構築)。既存業務をそのままデジタルに置き換えるのではなく、業務プロセスそのものを見直すこと。
CAIO	Chief AI Officer(最高 AI 責任者)。
CDO	Chief Digital Officer(最高デジタル責任者)。
CIO	Chief Information Officer(情報化統括責任者)。
CISO	Chief Information Security Officer(最高情報セキュリティ責任者)。
DX	Digital Transformation(デジタル・トランスフォーメーション)。デジタル技術の活用により、業務やサービスのあり方そのものを変革すること。
EBPM	Evidence-Based Policy Making(証拠に基づく政策立案)。データ等の客観的な根拠に基づいて政策を企画・立案する考え方。
GIS	Geographic Information System(地理情報システム)。地図上に各種の情報を重ねて表示・分析する仕組み。
KPI	Key Performance Indicator(重要業績評価指標)。施策の進捗や成果を測るために設定する数値指標。
MaaS(マース)	Mobility as a Service(サービスとしての移動)。複数の交通手段を一体的に検索・予約・決済できるサービス。

OODA ループ	Observe(観察)・Orient(状況判断)・Decide(意思決定)・Act(行動)の流れを繰り返し、変化に対応する思考法。
PDCA サイクル	Plan(計画)・Do(実行)・Check(点検・評価)・Action(改善)を繰り返す管理手法。
Python(パイソン)	データ分析や自動化処理等に用いられるプログラミング言語。
RPA	Robotic Process Automation(ロボットによる業務自動化)。パソコン上の定型的な作業を自動化するソフトウェア。
インシデント	情報セキュリティ上の事故や、その恐れのある事象。
オープンデータ	誰でも二次利用できる形で公開されるデータ。
オンプレミス	サーバー等の機器を自庁舎内に設置して運用する方式。クラウドと対比される。
ガバメントクラウド	国が整備し、国・地方自治体が共通で利用できるクラウド基盤。
クラウド・クラウドサービス	インターネット等を通じて外部の事業者が提供する情報システムやサービスを利用する形態。
ノーコードツール	プログラミングの知識を必要とせず、画面操作でアプリケーション等を作成できるツール。
ハルシネーション	生成 AI が誤った情報を生成するリスク。
プロンプト	生成 AI に対して与える指示文。
ワンスオンリー	一度提出した情報について、再度の提出を求めないという行政手続の考え方。