

# 和地ひとみレポート No.441

東大和市議会 総務委員会で渋谷区の“DX化”について視察

## “ありがたい姿”を実現するためのデジタル化



### ■市議会総務委員会の所管事務調査

…東大和市議会には「総務委員会」、「厚生文教委員会」、「建設環境委員会」の3つの常任委員会があります。この常任委員会とは『地方公共団体の議会が、当該地方公共団体の一定の部門（≒所管）の事務に関する調査及び議案、陳情等の審査を行わせるため、条例により定められた常設する委員会』で、東大和市議会の各常任委員会の所管する部門は以下の通りです。

#### 【東大和市議会 常任委員会】

委員会	所管
総務	・シティプロモーション ・ふるさと納税 ・市民協働 ・デジタル化 ・防災防犯 ・総合計画など市政全般 など
厚生文教	・子育て支援 ・国民健康保険 ・福祉関連 ・学校教育 ・社会教育 など
建設環境	・観光、産業振興 ・環境（廃棄物処理等を含む） ・都市建設（道路・公園等） ・農業関連 など

…前述の通り、各委員会の所管する部門に関連する新設条例の議案や陳情などについては、本会議での審議の前に、常任委員会でもより丁寧に審査を行います。また、各委員会のメンバーについては、市議会議員の任期4年間で前半、後半に分けた2年ごとに変更。…そして、各常任委員会は所管する事務の中で、タイムリーな課題や、東大和市にとって重要と考えられるテーマを設定し、所属委員で2年の任期の間、調査研究を行う“所管事務調査”を行っています。

…今任期の後半2年間、私は総務委員会の委員長を務めさせていただいていますが、この総務委員会では、「市の防災及び防犯対策のうち総務部の所管に関することについて」と、「行政のデジタル化について」について所管事務調査を行っています。

…1件目の「市の防災及び防犯対策のうち総務部の所管に関することについて」については、年4回開かれる市議会定例会の会期中に開催する総務委員会の中で、前回の委員会との間に発生した市内の火災や事故、事件などの状況報告を受けたうえで、質疑や意見交換などを実施するというもの。

…2件目の「行政のデジタル化について」。以前から遅れていると言われている行政のデジタル化ですが、コロナ禍によりその重要性が増していることを受けて、今回の総務委員会ではこのテーマをとりあげることとなりました。

…具体的には、東大和市のデジタル化をどのように進めるのか等、市の考えや計画を確認するとともに、先進自治体の例などを調査研究。最終的には、これらの調査研究から得られたことを基に、行政への提言を含めた調査報告書を作成します。

### ■渋谷区の実践を調査

…各委員会では、所管事務調査項目の先進自治体の視察を通常は行いますが、コロナ禍になって以来、他自治体への視察は実施できずにいました。…視察では、実際の現場などを確認できるほか、担当職員の方による“現場の声”を聴くことができることが何よりの収穫。その取組みを進めるうえで気を付けるべきポイントや、東大和市で見落とされていた課題など、表にはなかなか出てこない情報を得られることも多々あります。

…総務委員会の所管事務調査「行政のデジタル化について」については、首都圏の自治体に先進的な取組みを行っているところが多いのですが、その中でも、様々なメディアで取り上げられている渋谷区の視察を予定。コロナ禍で実現までに1年以上かかりましたが、この度、視察することが出来ました。

### ■なぜ、渋谷区か

…なぜ、渋谷区を視察先として選んだのか。それは、渋谷区副区長が様々なメディアなどでデジタル化についての考え方や進め方のポイントなどについて語られているのを見て興味関心を持ったから。渋谷区と東大和市では、財政規模も置かれている環境も違いますが、デジタル化を進めるうえで、組織として必要なこと、大切なことは同じだと考えたからです。…渋谷区の実践の概要や成果、考え方などについては前述の副区長のメディアでの発言や動画などでのプレゼンテーションで確認していたため、今回の視察では、以下の質問事項や視察の目的などを事前に渋谷区の担当者に提出しての視察としました。

#### 【渋谷区に提出した視察項目など】

- ① デジタル化を進める組織体制について
  - スタート時点から現時点まで組織体制が変化してきた場合の変遷など
  - 外部のプロフェッショナルの活用の有無（任期付職員の活用を含む）
  - 特定の職員に特別なスキルを付けさせるための対応の有無
- ② デジタル化推進の変遷について
  - 全体的な取組みについての目標やビジョンの設定について
  - 進めるに当たって重要視した点
  - 各フェーズの設定方法と期間の設定方法
- ③ 効果測定について
  - KPI(重要業績評価指標)など具体的指標の設定方法と計測方法

(裏面に続く)

#### ④実現した効果について

- ➡行政サービスの向上(区民、市民が享受したもの)
- ➡業務効率アップの効果(職員が享受したもの、働き方改革を実現したもの)
- ➡そのほかの効果について

#### ～視察目的について～

東大和市のデジタル化はスタートしたばかりで、DX(デジタルによって何かが変わる)ということまでには至っていません。担当職員も「デジタル化に取り組む目的」や「実現した先の風景」を具体的に(もしくは自分のものとして)つかめていない中で業務にあたっているように感じます。

よって、先進自治体の“特化した個別の事業例”を勉強させていただき、全体的にデジタル化(DX)を推進、実現してきた具体的な取組を段階ごとに学ばせていただければと思っています。よろしくお願いたします。

### ■新庁舎移転を機に“ありたい姿”を模索

…今回の視察項目は“DX(デジタルトランスフォーメーション)”についてですが、視察で明確になったことは、「デジタル化」が目的ではなく、「ありたい姿」を実現するためのツールがデジタル化であるということ。当然のことといえば当然ですが、渋谷区の視察で、あらためて再認識しました。

…渋谷区のデジタル化は新庁舎建設を機にスタートしたとのこと。旧区役所は昭和39年(1964年)に建てられ、東日本大震災でもダメージを受けたため、平成31年(2019年)に新庁舎に引っ越しました。(この新庁舎についても渋谷区は敷地を民間マンションに定期借地するなどして、区からの建築費用ゼロで実現したことが話題になりました)

…そして平成26年(2014年)から新庁舎での“ありたい姿”を具現化するための検討をスタート。1年目は各課から若手・ベテラン・男性・女性・管理職・職員組合員をバランスよく選出したワーキンググループで意見を出し合い進めていたそうですが、合意形成のプロセスが曖昧だったため課題だけが棚上げに。

…また、別に各課から選出したベテランメンバーで、専門性の高い議論も試みたそうですが、個別最適を払拭できず、各課の業務を優先してしまい折り合いをつけることが困難に。結局、議論が硬直化してしまったそうです。…翌年には、第二次検討体制として部長級を中心とした検討部会により縦割りを崩し事業を推進しようとしたとのことですが、具体的な議論が起きにくく、柔軟なアイデアが生まれづらい雰囲気となり、結果、1年目のボトムアップ、2年目のトップダウンもうまくいかなかったとのことでした。

### ■民間出身の区長誕生から

…2015年、現在の区長と副区長が誕生。区長、副区長共に初の民間出身者で、職員たちは意思決定の速さと、直接職員に発せられる一貫したメッセージに驚いたとのこと。この年の12月からタスクフォース型(問題の解決や企画の開発などを行うために一時的に構成され

たグループ)を、区長や副区長が指名した職員により、複数のチームを結成。テーマに応じて適宜連携するだけでなく、チームを柔軟に新設・廃止することにより課題への綿密かつ迅速な対応が可能になったとのこと。さらに、民間企業の知見や推進力の活用とともに、民間企業のオフィス事例も見学したとのこと。

…そして「バックキャスト」により、未来志向、自由な発想で考えた“ありたい姿”の具現化に取り組んだとのこと。この「バックキャスト」とは“ありたい姿”を実現するためには「何が必要か」などを“ありたい姿から逆算で考える方法”。

…行政では現状の課題からどんな改善ができるかを考えて、改善策を積み上げていく考え方＝フォアキャストの考え方が往々にして多くなります。しかし、DX推進などの未来のことは不確実性が高く、正解が存在しない課題やテーマなので、まずは未来のゴールを描くことから逆算する方法が適していると言われていきます。渋谷区の職員は、新区長から示されたことで、バックキャストという考え方を知ることが出来たとのことでした。

### ■職員の意識改革と効果

…また、新庁舎＝新しいワークスタイルを渋谷区では掲げ、職員の意識改革のために区長、副区長が研修を実施。なぜ、新しいワークスタイルを実現すべきかを直接語るとともに、仮庁舎の一部には新しい庁舎と同じオフィスを設置し、職員にトライアルで使用してもらって検討をしたほか、新しくDX化されたワークスタイルでの職員の1日の業務の流れの例を示すなど、職員がイメージしやすいような取組も実施。

…その効果もあってか、今では多くの職員の意識改革を実感する場面があるとのこと。さらに区民サービスの向上も実現しているとのこと。

…また、デジタル化の効果としてすぐに思い浮かぶのがペーパーレス化。渋谷区では旧庁舎当時は約2,100万枚/年の印刷・コピーをしていたものが、2021年には約806万/年に減少。そのほか、電子決済に100%変更したことで意思決定が約40%早くなるという効果も。しかし、本当の効果は“PCなどではなく、職員にしかできない仕事に職員が集中出来る”ことにより、“より良い街にすること”の実現だとのことでした。

### ■東大和市も“ありたい姿”を明確に

…東大和市では『第五次情報化推進計画』にそって、デジタル化を進めており、7月1日からは民間事業者から専門的な知識と経験による支援を受けるための支援事業者の選定を実施しています。その民間事業者に支援を受ける際には、東大和市は、デジタル化によって実現したい“ありたい姿”を伝える必要があるのでは。

…渋谷区のような大きな予算をデジタル化に使えなくとも、取組み方は参考にできるはず。今回の視察で得たことを市にきちんと報告したいと思います。

市政、議会について「自然体」「ざっくばらん」にレポート。駅前配布するレポートは毎回、最新号です。

【プロフィール】「私たちの身近にある市政、市議会。伝えることがスタートだと思います。」

1970年 東京都北区生まれ。父の転勤で1歳から群馬県で育つ。幼稚園からカギっ子。リーダーシップを発揮し、小学校で児童会長、中学校でも生徒会長を務める。大好きな音楽を究めようと武蔵野音楽大学に進学、卒業。卒業後は群馬の山あいの小学校で臨時教諭として担任を2年勤め、新しい試みで授業を活性化させ「元気印の先生」として保護者・生徒から親しまれた。/「学校」の外の一般社会で挑戦しようとベンチャー企業の(株)シートゥーネットワーク(※スーパーマーケットを経営。店頭公開から一部上場、外資系企業に転換)に社長秘書として入社。のち店舗現場に異動、同社で初の女性店長となる。月刊誌『日経WOMAN』のベンチャー企業で活躍する女性特集で取り上げられる。その後、人材開発部長を拝命。/『人を活かす』経営を学ぶため一念発起しカナダに留学。外から見た日本の将来に、漠然とした不安を感じる。帰国後は、不動産投資会社にて企画業務、税理士対応、広報、社員研修、組織活性化などに従事。2011年4月、初当選。現在3期目。顔の見える議員として、日々奮闘中。



東大和市 市議会議員  
和地 ひとみ

■ 連絡先 和地 ひとみ事務所 HP: <http://www.wachi1103.jp>  
✉ [wachi\\_hitomi@cocoa.ocn.ne.jp](mailto:wachi_hitomi@cocoa.ocn.ne.jp) 【電話・FAX】 042-516-8546  
〒207-0005 東大和市高木3-274-2-102