

柏市DX推進ガイドライン

2022 ▶ 2025

柏市企画部DX推進課 2022.4

DX(ディーエックス)

「デジタル・トランスフォーメーション Digital Transformation」の略称。

デジタル技術を日常のなかに浸透させることにより、
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。

市長メッセージ

DX

「市民の皆様の生活をサポートし、住んでよかった、これからも住み続けたいと思える柏市にする」この強い思いを実現するために、DXによって現状を変えていくことは、柏市にとって急務です。「つながる市役所」と「業務改革・効率化・価値創造」を将来像に掲げ、DXを推進してまいります。



人口縮減時代においても、市民生活を支える

柏市の将来人口推計では2025年をピークに人口減少に転じるとされています。この人口縮減時代においては、自治体職員も減少が見込まれます。しかし、そのような状況でも「市民の皆様の生活を支えていく」という柏市職員の使命は変わりません。

その使命を果たし、市民の皆様にもこれからも「柏市に住んでよかった、これからも住み続けたい」と思っていただくためにはデジタル技術を活用し現状をより良い方向へ変えていくこと、つまりDXが欠かせません。スマートフォン、SNS、キャッシュレス決済などのデジタル技術は、日常生活に浸透し、私にとっても欠かせないものとなっています。それらを活用し、市民の皆様にとって住みやすいまちづくりを進めます。

柏市DX推進ガイドラインについて

本ガイドラインは、市民の皆様にも「柏市がどのような将来像を描き、どのようにDXを進めていくのか」を分かりやすくお示しするために策定しました。変化のスピードが速いデジタル社会において、有効な施策が実行できるよう柔軟に対応してまいります。

社会は急速にデジタル化が進んでいます。
企業がデジタル技術を活用した新しいサービスの提供等、DXを推し進めているなか、国や地方自治体にもDX推進が求められています。

社会の動向

- 新型コロナウイルス感染症対策で浮き彫りになった「デジタル敗戦」
- 日常に浸透したデジタル技術 SNS、キャッシュレス決済、テレワーク、クラウド、ビッグデータ・・・
- 民間企業におけるDXの重要性 DXに活路を見出す企業、企業の運命を握るDXの成否
- 人口縮減時代へのパラダイム転換 労働力の絶対量の不足・経営資源の制約を前提に制度・業務を再構築
- スマート自治体への転換 半分の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体

(参考)自治体戦略2040構想研究会第二次報告

国の動向

- デジタル庁、デジタル改革関連法、デジタルガバメント実行計画
- 「自治体DX推進計画（総務省／令和2年12月25日）」の策定
 - ▶ 地方自治体
 - 使命が明確に提示された
 - 6つの重点取組事項への取組が必要

柏市がどのような将来像を描き、どのようにDXを進めていくのかを
市民の皆様に分かりやすく示すため、柏市DX推進ガイドラインを策定しました。

柏市職員は、あらゆる政策・施策について職員が共通したビジョンや考え方をもち、DX推進にあたっての行動変容の指針とするために本ガイドラインを活用します。

自治体に求められているもの

- 着実なDX推進と、それによる事務の効率化とサービスの向上

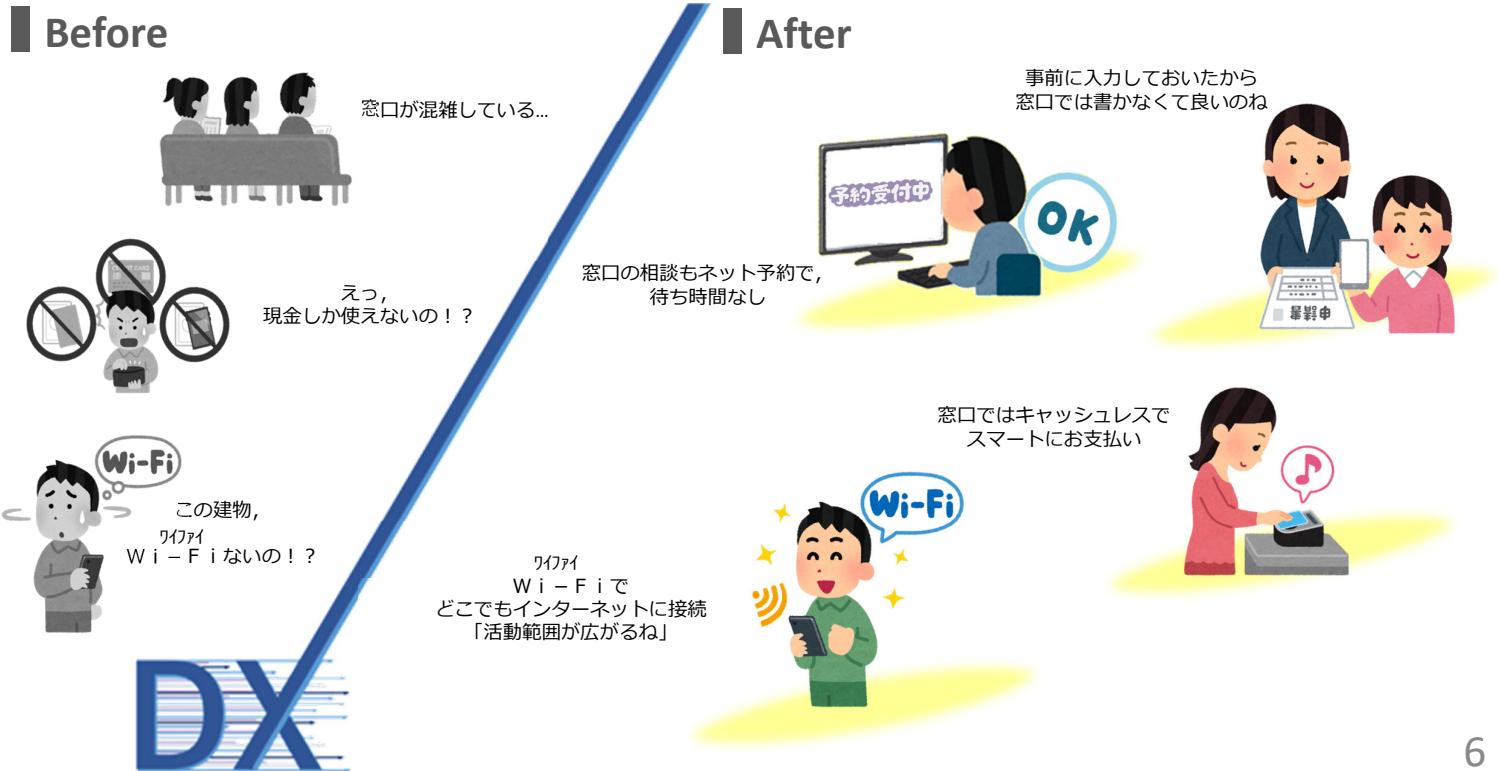
共通したビジョンや考え方の必要性

- DX推進にあたっては何を目的として推進するのかの観点が重要、よくある誤りに陥らないようにすること
 - ・ 目的と手段の混同（デジタル化やデジタルツール導入が目的⇒×、デジタル化やデジタルツールは手段⇒○）
 - ・ 活用されないデジタルツール（導入したが認知されていない、使い方が分からない、余計な作業が増えたなど）
- 不確実性が高まる社会情勢においても、時勢に応じた機動的な政策・施策を実行すること
 - ・ 少子高齢化による福祉関連経費増加、税収の減少傾向などの予算の制約
 - ・ 自然災害や感染症対策など先行き不透明で変化の大きな時代



DX推進により目指す柏市の将来像を「つながる市役所」「業務改革・効率化・価値創造」とします。また、それらを実現するための具体的施策やベースとなる視点を示します。

将来のビジョン ● 理想像 ● あるべき姿	1 つながる市役所 市民のみならず企業・団体が時間や場所を問わずつながることができ、困ったときに頼ることができる市役所。安心感のある暮らしを提供する市役所。 ■ 使いやすい・分かりやすいデジタルサービスを使って必要なサービスを気軽に享受できること	2 業務改革・効率化・価値創造 業務の効率化や簡素化を徹底し、人的資源を行政サービスに振り分け、新たな価値を市民に還元する市役所。 ■ コスト削減や働き方改革がなされ、安定的・持続可能な行政運営がなされること		
	具体的な施策例	4 事務の効率化・簡素化 5 多様な働き方 6 新しい価値の提供		
ベースとなる4つの視点 ● 基本的な考え方	人にやさしいデジタル化 デジタルデバйд対策（情報格差解消）の視点	情報セキュリティ 個人情報を守り、安心安全を追求する視点	職員の行動変容 前例にとらわれず業務改革する視点	業務継続 市民生活を支えるために業務継続性を維持する視点



時代のニーズに合わせ、日常生活に浸透したデジタルツールを利活用し、「つながる市役所」を実感できる設備・サービスを整えてまいります。

民間事業者によって実現され、すでに日常生活に浸透しているデジタルツールのなかには、市役所で取り入れれば市民のみなさまの利便性が高まるものがたくさんあります。

「アナログ市役所」から脱却した「つながる市役所」実現のための施策例

1 待ち時間・申請書等記載不要のスマート窓口

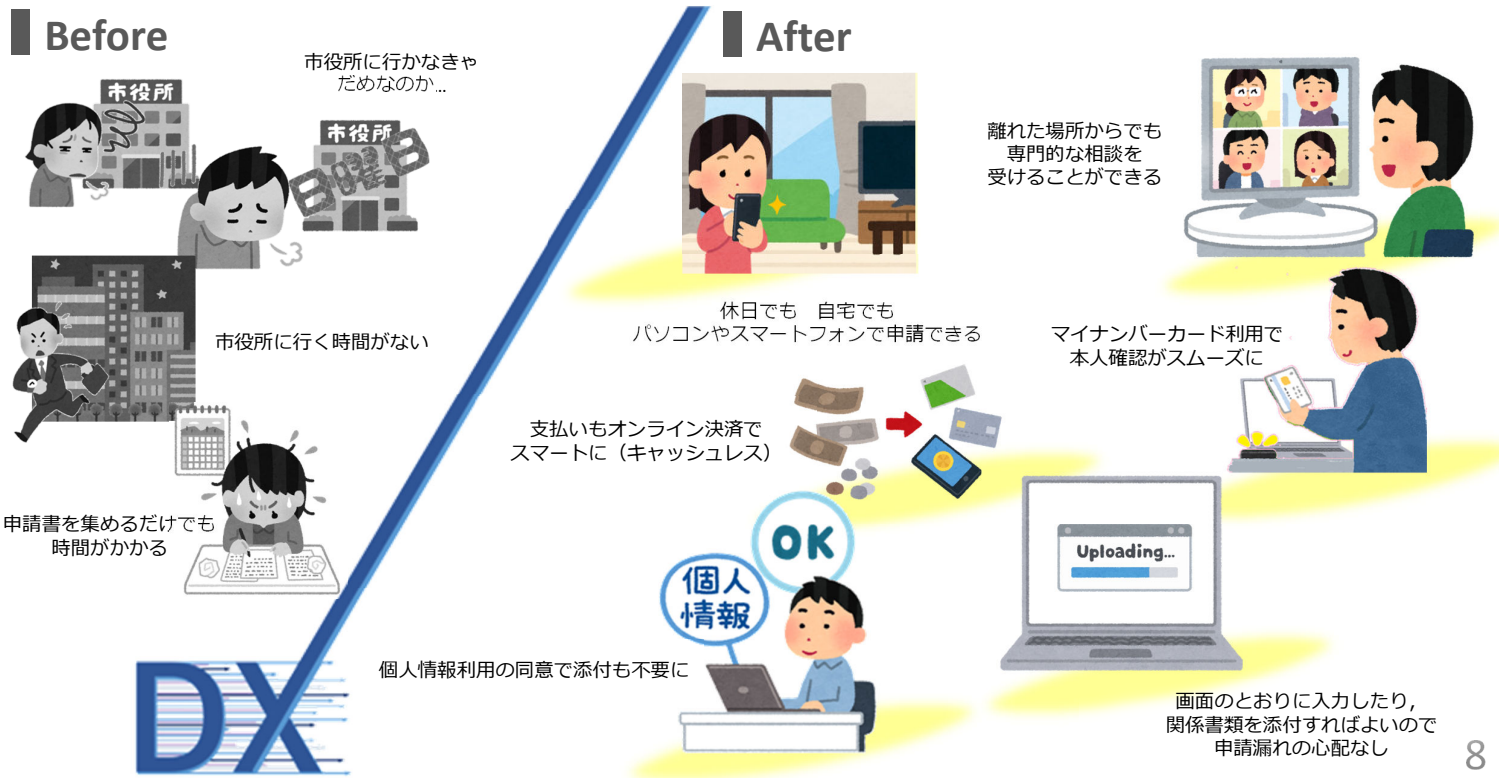
- ネット予約、情報の事前入力による申請書等の記載時間省略により、よりスムーズに手続き可能なスマートな窓口を実現していく

2 現金不要のキャッシュレス窓口

- 証明書等の発行手数料など支払いが必要な窓口^{ワイファイ}にキャッシュレス決済端末を設置し、現金でなくても支払可能な窓口を実現していく

3 公共施設への^{ワイファイ}Wi-Fi（インターネット）環境整備

- 公共施設に^{ワイファイ}Wi-Fi環境を整備し、市民の文化活動をサポートするとともに、災害時も活用できるようにしていく



市民のみなさま、企業・団体が、時間や場所にとらわれず市役所とつながり、申請・届出ができる行政手続のオンライン化、相談窓口のオンライン化を進めます。

今や多くの民間事業者のサービスは、インターネット回線に接続したパソコンやスマートフォンから行うことができる（オンライン化されている）のが当たり前の時代になりました。

いつでもどこでも「つながる市役所」実現のための施策例

1 行政手続のオンライン化

- 市民のみなさまの目線に立ったサービスの流れを実現していく
 - ・ ワンスオンリー：一度提出した情報は再提出不要とすることで、申請にかかる手間を減らしていく
 - ・ コネクテッドワンストップ：複数のサービスをどこでも1ヶ所で申請可能とすることで、申請者が移動する手間を減らしていく
- マイナンバーカードを利活用することで、必要事項の入力の手間を省いたり、本人確認のための書類を不要としていく
- マイナンバーカードを使った本人確認、オンライン決済、などオンラインで手続が完結するツールを選択し利便性を向上させていく
- イベント申込やアンケートなど、押印や厳格な本人確認が不要な手続をオンライン化していく
- 施設や図書の予約など、件数が多い手続をオンライン化していく

2 相談窓口のオンライン化

- 対面による窓口のほか、オンラインでも対応・相談できるよう環境を整備していく



市民のみなさまがデジタル社会の恩恵を感じることができ、地域のつながりが深まるよう、デジタル化施策を進めてまいります。

デジタルツールに慣れ親しんでいる方、これからデジタルツールを使えるようになりたいとお考えの方、それぞれのニーズをくみ取り、だれもが必要な情報やサービスにつながるができるよう進めていきます。

だれもが「つながる市役所」実現のための施策例

1 SNSでつながる行政サービス, 利用できるサービスの自動通知 (プッシュ型通知), AIチャットボット

- 今や多くの方が気軽に利用しているLINEやTwitterといったSNSを入口とするなど行政サービスを身近なものにしていく
- 利用者の属性にもとづいて行政サービスを自動通知によりご案内することにより、サービスを調べる手間をなくしていく
- AI (人工知能) を活用した自動問合せ対応システム (AIチャットボット) により、市民のみなさまが知りたいことがあったときに気軽に質問しすぐに回答が得られるようにしていく

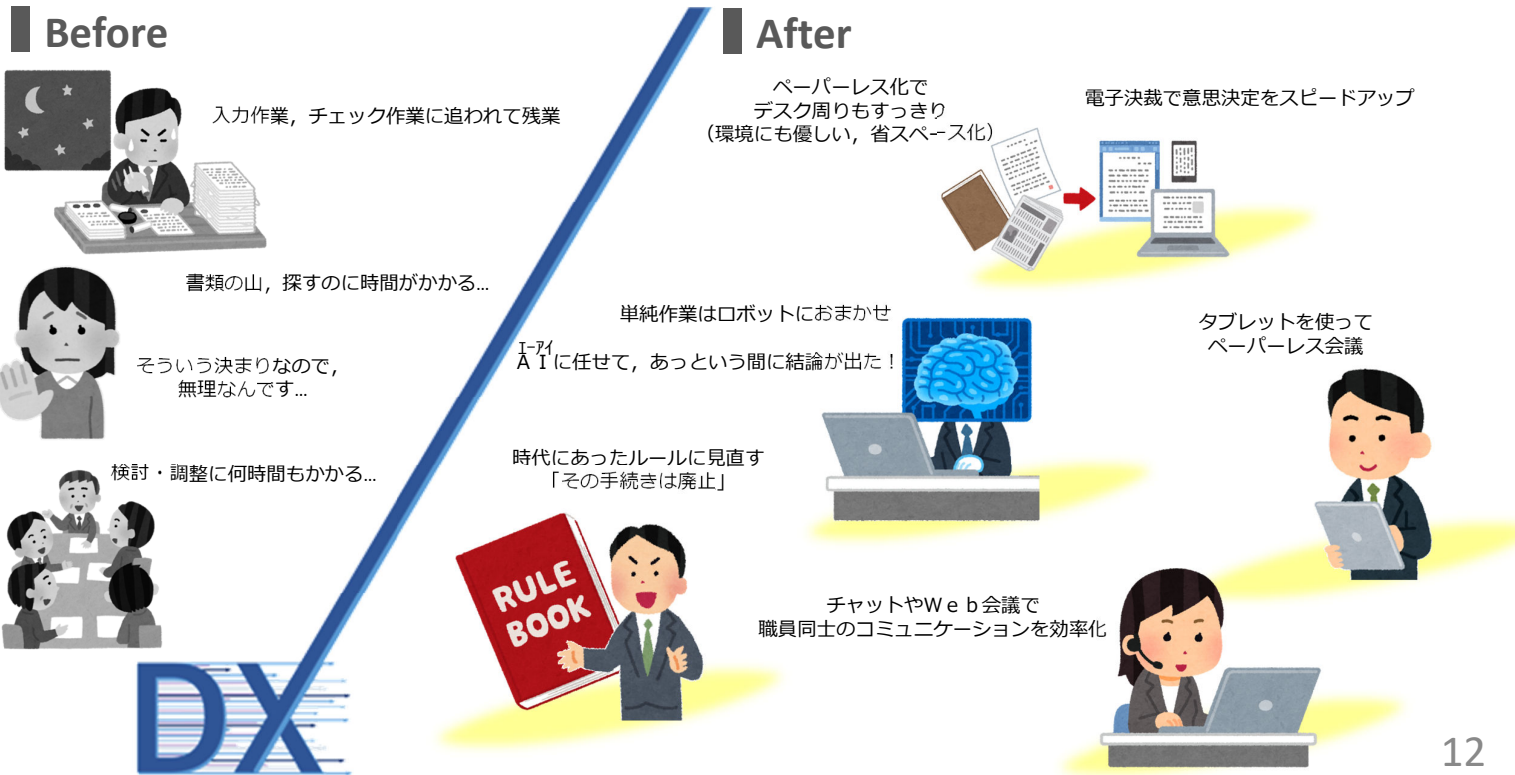
2 オープンデータ・地図情報の公開

- パソコンやタブレット等からいつでも閲覧できるようオープンデータや地図情報を公開し、市民や事業者が来庁する手間を減らしていく

3 市民・地域のデジタル化サポート

- だれもがスマートフォンやパソコンを使い、デジタル化の恩恵を受けることができるよう、国のデジタル活用支援などを利用し、市民や地域のデジタル化をサポートしていく

4 GIGAスクール構想に基づくICTの効果的な活用の推進



前例にとらわれない見直しを進め, あらゆる業務のペーパーレス化とデジタルツールの利活用を行うことで, 行政事務を効率化・簡素化します。

効率化・簡素化とは, 処理の時間を減らす(時短), 誰でも簡単に処理できるようにする(簡略), 処理自体をなくす(廃止), 業務の一部を外部の専門組織に委ねる(外注)などを進めることです。

業務手法・ルールの見直し

- 1 前例踏襲なし, ルールから変える(ゼロベース)
- 2 業務の標準化, ノウハウや手順のマニュアル化

ペーパーレス(紙からデジタルへ)

- 1 押印・書面・対面主義からの脱却
- 2 庁内文書の電子化, 意思決定の電子化

- コスト削減(紙・ファイル購入費, 印刷費, ごみ処分費, 保管スペース費用)
- 時短(書類を整理する・探す・運ぶ時間)
- 公文書の一元管理と情報公開の効率化

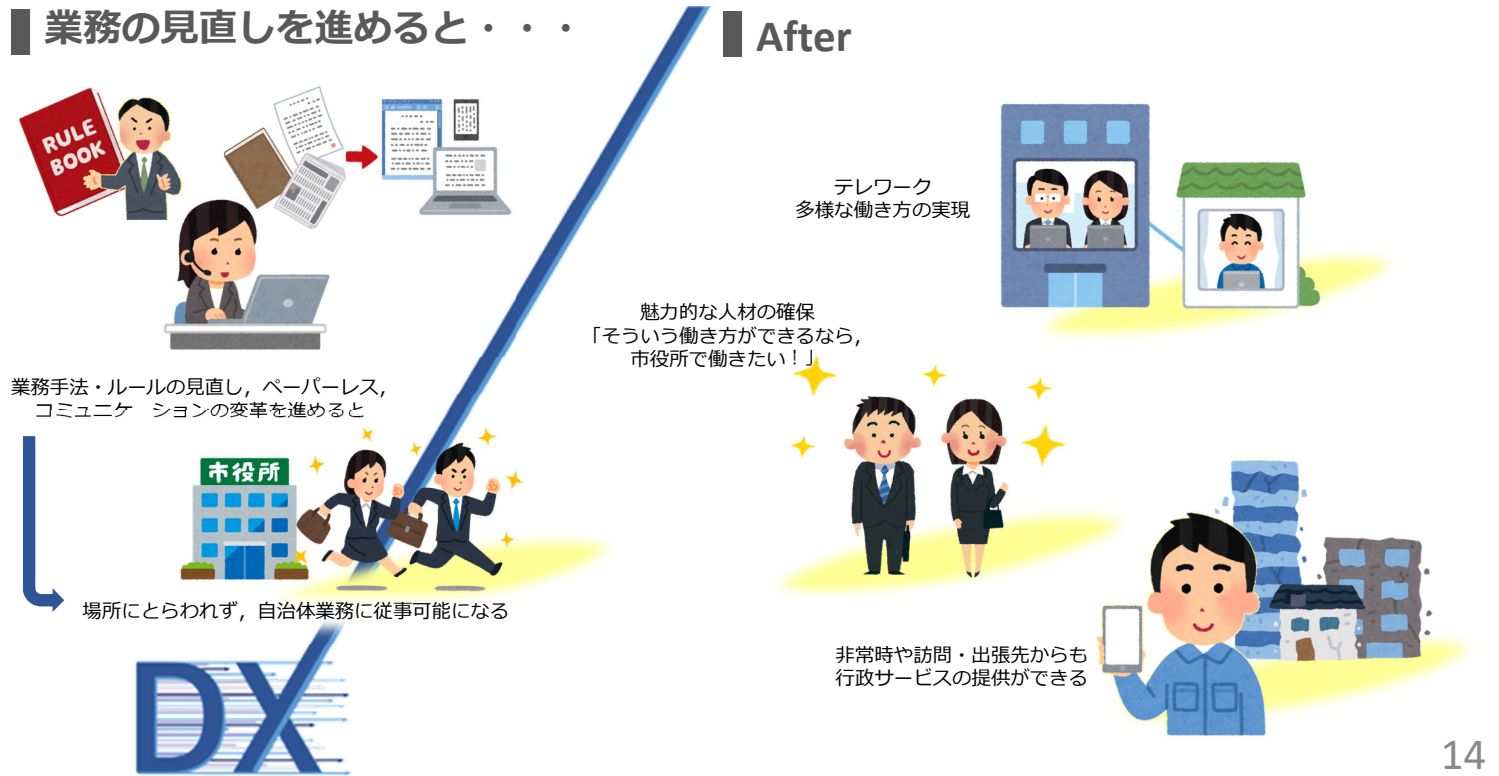
コミュニケーションの変革(対面・電話からデジタルへ)

1 職員の意識改革

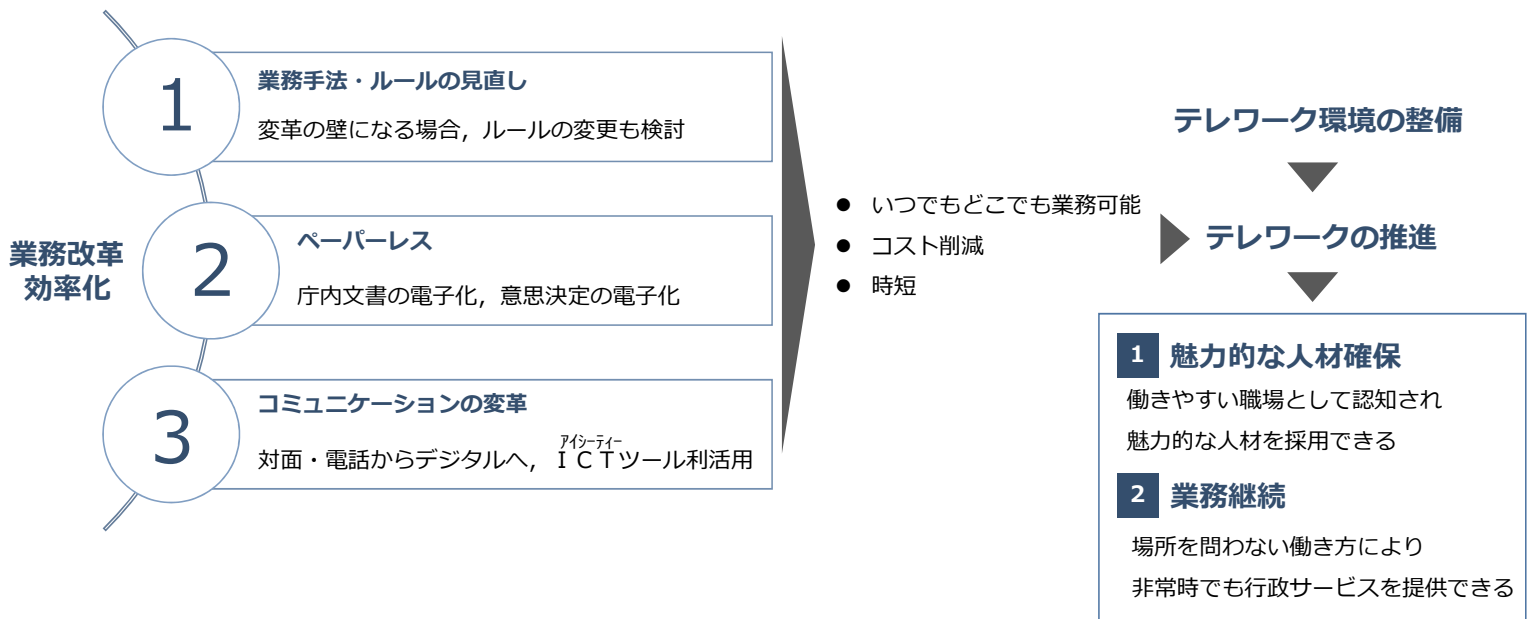
- これまで対面や電話で行っていたやり取りをデジタル化, 効率的なコミュニケーションの徹底

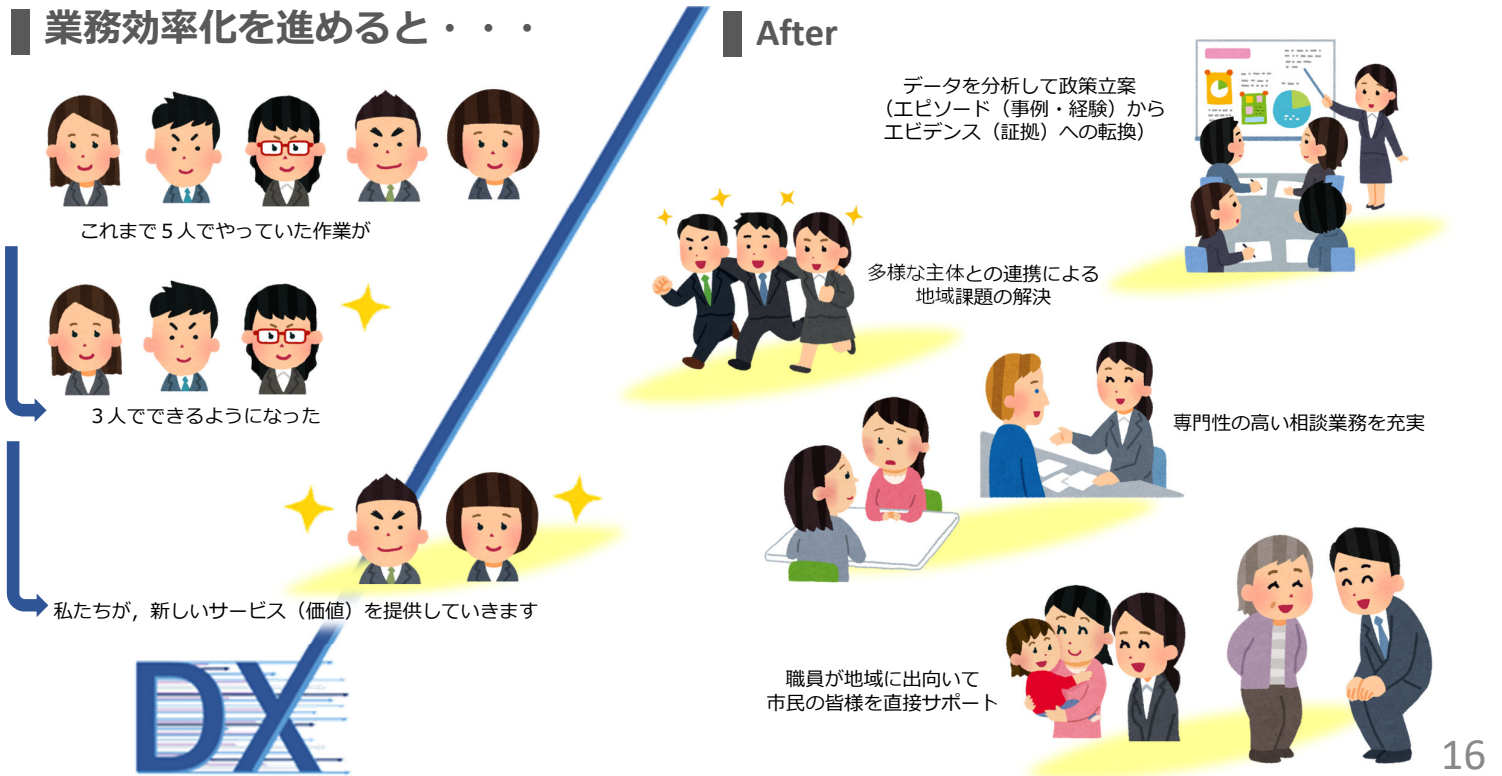
2 クラウド型サービスを中心としたデジタルツールの利活用

- コミュニケーション(チャット・Web会議), 情報共有, ファイル共有, 在籍・スケジュール管理などのツール
- AI(人工知能), RPA(パソコン上の操作を自動化する技術)



コスト削減や時短だけでなく、テレワークの推進により、多様な働き方を実現し、魅力的な人材の確保や安定的な業務継続につなげていきます。





業務の効率化・簡素化により生み出す人的資源や時間を、市民の皆様・地域に寄り添ったサービス提供や専門性の高い仕事、または企業や市民団体との連携事業などに振り分けていきます。

人的資源を振り分けるもの

1 市民・地域に寄り添ったサービス提供

- これまでサービスが行き届かなかった人に対して、職員自らおもむいて行うサポートの実施

2 経験・知識・多角的な視点をもつ職員の育成と、それらを生かせる専門性の高い仕事の実行

- 課題分析、政策立案、利害関係の調整、審議・内容審査、議会運営といった「人にしかできない仕事」「専門性の高い仕事」の実行

3 データの利活用と多様な主体との連携

- 官民保有のデータの活用や企業や市民団体との連携による問題解決、市民参加の促進による創発的な事業の検討・実施

時間を重点的に振り分けていくもの

- データ分析・利活用
- 市民との対話、市民ニーズの把握
- 企業・団体との連携
- 教育、自己研鑽・資格取得

時間を削減していくもの

- 定型的な業務（チェック、入力、転記）
- 庁舎間の移動
- 意思決定に要する時間

DXの推進にあたっては、人にやさしいデジタル化、情報セキュリティの視点を持って取り組み、市民の皆様にとって分かりやすく安全なDXを進めます。

1 人にやさしいデジタル化

そのデジタル化は、誰にとっても分かりやすく、使いやすいか？

- デジタルデバイド対策（情報格差の解消）
- デジタル化によって恩恵を受ける層と恩恵を受けない層の分断を起こさないようにすること
- デジタル化によって恩恵を受けない層に対しての配慮を欠かさないこと

デジタルの恩恵を受けることができるようにするためのサポート

- ▶ 利用者目線の分かりやすさ・使いやすさの追求
- ▶ 単純作業の効率化・削減・廃止により生み出された人的資源の振り分け

2 情報セキュリティ

クラウド利用が前提の社会のなかで、個人情報などの情報資産が守られ、安心安全に利用できるか？

- 情報セキュリティがしっかり確保されていること
 - 動きが早い社会情勢に則したセキュリティ対策
- ▶ セキュリティ対策，セキュリティポリシーの適切な運用と見直し
- ▶ 職員へのセキュリティ教育の徹底

DXの推進にあたっては、職員の行動変容、業務継続の視点を持って取り組み、市民の皆様の生活を支えながらより満足度の高いサービスを目指します。

3 職員の行動変容

既成概念や前例にとらわれずに業務改革を行い、自らの行動を変えることができるか？

- 業務の在り方を見直し、業務そのものを、ひいては組織・人・社会を変革すること
- 現状維持に甘んじることなく、困難だがやりがいのあることとして新しいことに挑戦すること

- ▶ スモールスタートによるチャレンジ
- ▶ 前例踏襲となっている業務やルールの変更

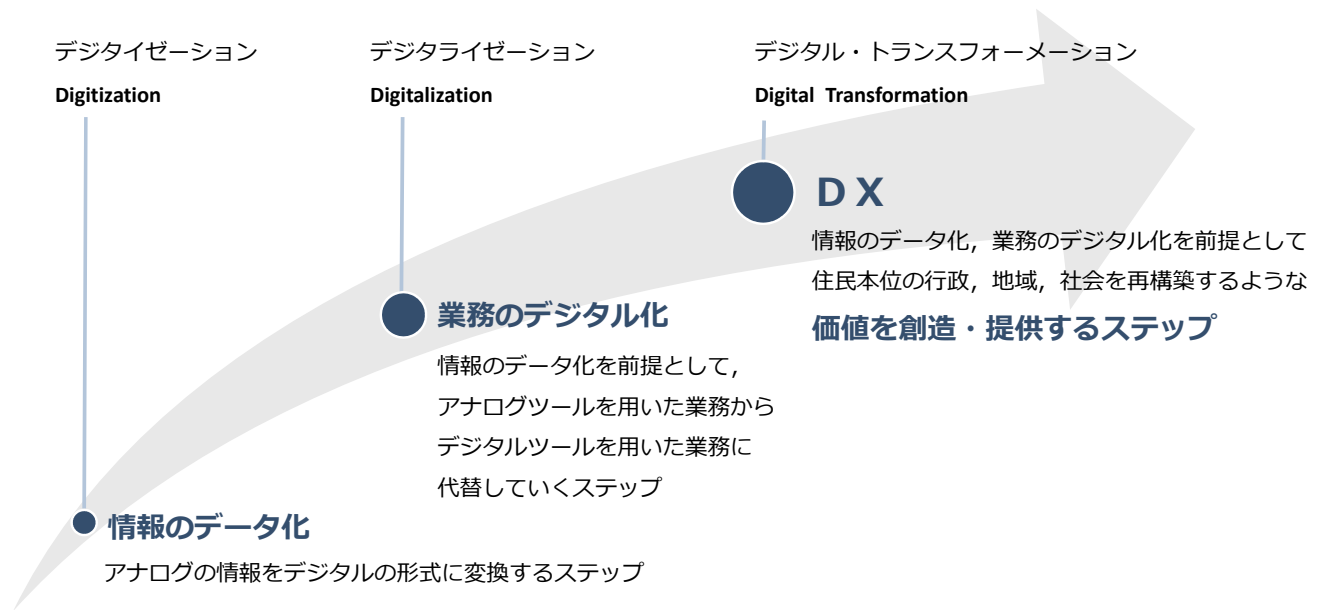
4 業務継続

その変革は、市役所の業務継続（安定的な行政運営）につながるか？

- 自治体の業務の本質「住民の福祉の増進」（地方自治法第一条の2）につながる変革を行うこと
- 災害や感染症などの非常時こそ、自治体の役割は大きいと自負すること

- ▶ 場所を問わずに継続可能な業務のあり方の構築

—DXとは単なるデジタル化・デジタルツールの導入ではない—
 このことを理解するためにDXまでの3ステップをまとめました。
 デジタル化までは業務本位であるのに対しDXは住民本位で価値を創造・提供します。



DX推進にあたっては、施策実施の結果ではなく、施策実施による市民のみなさまや社会の反応といった成果を重視して進めます。

DX施策におけるインプット・アウトプット・アウトカムの例

施策名	インプット (投入)	アウトプット (活動指標)	アウトカム (成果)
行政手続きのオンライン化	電子申請システム 操作研修 周知広報	オンライン化された手続き数 (紙申請の手続き数に対する割合)	オンライン申請の普及 オンライン申請前提の制度設計の浸透
ペーパーレス (意思決定の電子化)	公文書管理システム 職員研修 文書管理ルールの見直し	電子決裁率 決裁に要した時間 印刷や紙保管のコスト	電子決裁前提の資料作成 テレワークの推進

測定可能な指標を設定して効果を検証し、「何をしたか」より「どのように良くなったか」を重視する

DXで目指す将来像「つながる市役所」「業務改革・効率化・価値創造」に向けて施策を具体化し実現していく際に、柏市職員が確認すべき事項をまとめました。

- 4つの視点（人に優しい、セキュリティ、行動変容、業務継続）は考慮されているか
- その施策で解決したいこと、問題の本質を的確にとらえ、自分の言葉で説明できるか
- 目的と手段を区別し、施策の実施がゴール（成果）に向かっていることを確認できているか
- 市民のニーズを的確にとらえているか
- 客観的事実やデータに基づいた施策（E B P M）になっているか
- コストの見積、予算化から事業者選定、実施までのスケジュールが描かれているか
- 軌道修正しやすいように、スモールスタートする（小さく始める）計画になっているか
- 共同利用、共同調達、補助金・交付金の活用、レンタルなどの手法によって、調達コストを減らせないか
- 「企画→調達→要件定義→開発→テスト→運用→評価」といったシステム導入のステップを踏んでいるか
- パッケージ（標準的な機能・サービス）の利用、カスタマイズなしの原則を遵守しているか
- 他自治体や企業の成功事例、失敗事例を研究したか

E B P M(イービーピーエム)

「Evidence-Based Policy Making」の略。
証拠に基づく政策立案のこと。

推進体制

DX推進にあたっては、トップ自らが職員にその必要性を説明するとともに浸透させるよう努め、市役所のデジタル改革を進めてまいります。

1 トップからの継続的なメッセージ

- DX推進にあたり、職員全員で共通のビジョンを持って実行していくため、トップから継続的にメッセージを発信します。

2 庁内推進体制

- 企画部が先導役として自らの業務をデジタル改革し、庁内にDX事例を広げていきます。
- 業務改善や情報化推進を担う企画部DX推進課を中心に、着実にDXを進める体制を構築し、施策を実行していきます。
- 部局ごとにDX推進の核となる人材を配置することを目標に、DXに関心のある人材への積極的な支援に取り組みます。
- 自治体DX推進計画で示されている「自治体情報システムの標準化・共通化」など規模が大きい取組事項については、担当者を明確にして、全庁での協力体制により目標年度まで着実に進めていきます。

3 職員個々に対するデジタル教育の拡充

- eラーニングや勉強会の実施により、職員のデジタル技術を活用する力、セキュリティ対策意識を向上させていきます。

4 施策の成果や状況変化に対応した柔軟な見直し

- 業務の効率化と市民サービスの向上につながっているか、具体的な施策の成果について検証を行います。
- デジタル技術の進展やセキュリティの脅威など、変化のスピードが速いデジタル社会において有効な施策を実行できるよう見直しを行います。
- 施策の推進状況を確認し、その結果を公表します。

柏市は『自治体DX推進計画（総務省／令和2年12月25日）』に定められた重点取組事項を着実に実行します。

1 自治体情報システムの標準化・共通化（目標年度：令和7年度まで）

- 業務見直しの機会と捉え、ゼロベースでの見直しを行う。標準化された業務フロー、カスタマイズなしを前提に進める。

2 マイナンバーカードの普及促進

- 社会インフラの1つとしてマイナンバーカードの普及促進を行う。また、行政手続のオンライン化等でマイナンバーカード利活用を進める。

3 自治体の行政手続のオンライン化

- 押印の必要がない手続やアンケート等は原則オンライン化とする。セキュリティ対策に配慮しつつ、チャレンジ精神をもって取り組む。

4 自治体のAI・RPAの利用促進

- 単純作業には時間をかけないことを意識して業務を見直す。チェック・転記・入力作業についてAI・RPAの活用を進める。

5 テレワークの推進

- ペーパーレス、コミュニケーションの変革により場所を問わず働ける業務のあり方を構築し、魅力的な人材確保や業務継続につなげていく。

6 セキュリティ対策の徹底

- セキュリティ対策と業務効率を両立できるようネットワーク分離のあり方やセキュリティポリシーの見直しを行うとともに職員教育を行う。

スケジュール

本ガイドラインに基づき、デジタル技術の進化や社会情勢を的確にとらえながら、2025年度までの4年間、理想像・あるべき姿にむけてDXを推進していきます。

	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)
つながる市役所	アナログ市役所からの脱却	● キャッシュレス窓口	● スマート窓口 WiFi ● Wi-Fi環境の整備	
	いつでもどこでもつながる市役所	● 子育てを中心とした手続きをオンライン化（マイナンバーカード対応） 相談窓口のオンライン化（実証実験の実施など計画的に取り組む）	手続きのオンライン化を推進（対象手続きの拡大）	
	だれもがつながる市役所	現状把握・分析と課題設定を的確に行い、効果的な施策を展開		
業務改革 効率化 価値創造	● 業務手法・ルールの見直し ● ペーパーレス（意思決定・庁内文書の電子化） ● コミュニケーションの変革（職員の意識改革、ICTツールの利活用）	● テレワークの導入	● テレワークの推進	新しい価値の提供へ
「自治体DX推進計画」重点取組事項 自治体情報システムの標準化	令和7年度までの目標年度に向けて計画的に取り組む			
	● 標準化に向けた業務フローの見直し ● 業務システム間のデータ連携の調整	● 標準システムへの移行の開始、業務フローを順次切替		● 標準システムへの移行の完了、業務の最適化

主な掲載ページ	用語	説明
1,2,4,10,11	SNS（エスエヌエス）	ソーシャル・ネットワーキング・サービス（Social Networking Service）の略称 登録された利用者同士が交流できるWebサイトの会員制サービスのこと。 主なサービスに、LINE（ライン）、Twitter（ツイッター）、Instagram（インスタグラム）などがある。
1,2,6,7,8,25	キャッシュレス決済	現金を使わずに支払いを行うこと。主な方法として、クレジットカード、プリペイドカード、電子マネー、スマートフォン（QRコード、バーコード）決済がある。
4,10,11,12,13,24	AI（エーアイ）	アーティフィシアル・インテリジェンス（Artificial Intelligence）の略称。人工知能のこと。
4,13,24	RPA（アールピーイー）	ロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation）の略称。 人間がコンピュータを操作して行う作業を、ソフトウェアによる自動的な操作によって代替すること。主にデスクワークにおけるパソコンを使った業務の自動化・省力化を行う。
5,18	デジタルデバイド	digital divide。Divide～分けるの意味。インターネットやコンピューターを使える人と使えない人との間に生じる格差「情報格差」のこと。雇用の機会や待遇の差、最終的には貧富の格差にまでつながるといえる考え方。
6,7,25	Wi-Fi（ワイファイ）	パソコンやタブレットなどのコンピュータが、ケーブル（有線）ではなく無線の電波によって接続できるようにする無線LANの規格の一つ。無線LANには、他にBluetooth（ブルートゥース。ワイヤレスのイヤホンやキーボードなどで活用）、NFC（エヌエフシー。交通系ICカードやスマートフォン決済などで活用）といった規格がある。
8,9,24,25	マイナンバーカード	個人番号カード。申請により取得するプラスチック製のICカードで、身分証明書、国税の電子申告やマイナポイント事業などのオンライン手続きの際の本人であることの証明書として利用するほか、令和3年10月20日から健康保険証としても利用できるようになった。
11	AI（エーアイ）チャットボット	チャットボットとは、パソコン上で、人間と会話しているような受け答えを、ロボットが自動で行う仕組み。このチャットボットにAIを搭載することにより、自然言語（話し言葉）の意図を「理解」したり、「自動学習」することにより受け答えの精度をあげることができるようになる。

主な掲載ページ	用語	説明
11	GIGA（ギガ）スクール	児童・生徒1人に1台のコンピューターを配備し、学校に高速ネットワークを整備することにより、一人ひとりに個別最適化された教育環境を整えていく事業。GIGAスクール構想ともいう。
10,11	オープンデータ	誰でも許可されたルールの範囲内で自由に複製・加工や頒布などができるデータのこと。特に自治体を持つデータをオープンデータとして活用することで、官民協働の推進を通じた諸課題の解決などが期待されている。
4,11	プッシュ型通知	パソコンやスマートフォンに自動的にお知らせが届く仕組みのこと。行政の側から住民の個別の事情に沿って必要な情報を自動的に通知することで、対象者がさまざまな行政サービスを漏れなく利用できるようなメリットがある。
2,13,18	クラウド/クラウドサービス	インターネットなどのネットワークを通じて、ユーザーにサービスを提供する形態のこと。
12,13,14,15,21,24,25	ペーパーレス	ペーパー（paper 紙）レス（less より少なく）、業務において紙を少なくしていくこと。
2,14,15,21,24,25	テレワーク	離れた場所で働くこと。テレ（tele 離れた場所）ワーク（work 働く）。パソコンやインターネットを活用して、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方として、多くの企業等で導入されてきている。
19,22	スモールスタート	新たな事業や仕組みを立ち上げる際に、最初は機能やサービスを限定するなどして小規模に展開し、需要の増大などに応じて規模を拡大させていくこと。
22,24	カスタマイズ	コンピューターやソフトウェアの設定などを、ユーザーの好みや要求に応じて調整したり、変更したりすること。
23	e（イー）ラーニング	インターネットを利用した学習形態。時間や場所を問わずに学習できる、教育の質が均一である、学習履歴や成績が一元管理しやすい、などのメリットがある。