

# 柏市DX推進 ガイドライン

2026 ▶ 2029

柏市企画部DX推進課

2026.4

# CONTENTS

# 目次

01 | Message from Mayor

市長からのメッセージ 01

02 | Social Background for Promoting DX

DX推進が求められる社会背景 02

03 | Reviewing the DX Promotion Guidelines from 2022 to 2025

2022-2025ガイドラインの振り返り 03

04 | Leading City in AI Utilization

日本一AIが活躍する市役所 05

05 | Three Visions for the AI-Driven Government

AIの活用を進めた先に目指す3つの姿 06

06 | Guiding Principles and Mindsets

行動原則・マインドセット 14

07 | Governance & Workforce Framework

推進体制 15

08 | Roadmap

ロードマップ 18

09 | KGI & KPI

KGI・KPI 19

10 | Glossary

用語集 20



「“ひと”想いのDX」で、行政経営をリビルドし、

ミライをもっと自由に。

柏市はDX推進ガイドラインに基づき、2022年から2025年にかけて行政手続きのオンライン化や窓口キャッシュレスの導入、庁内無線化やAI-OCRなどのDX施策を推進し、市民の皆さまの行政サービスのしやすさや職員の働きやすさの向上を果たしてまいりました。

しかし、今なお混雑する市役所の窓口や職員の働く時間、業務の進め方など、改善していくべき課題がまだまだ数多く残っているところです。

この先、少子化、高齢化による生産年齢人口の減少が危惧されるなか、高まる行政需要に 대응していくためには、職員一人ひとりがDXの必要性を意識し、生成AIを前面に押し出した抜本的な業務改革を進め、市民の皆さまに還元していくことが求められます。

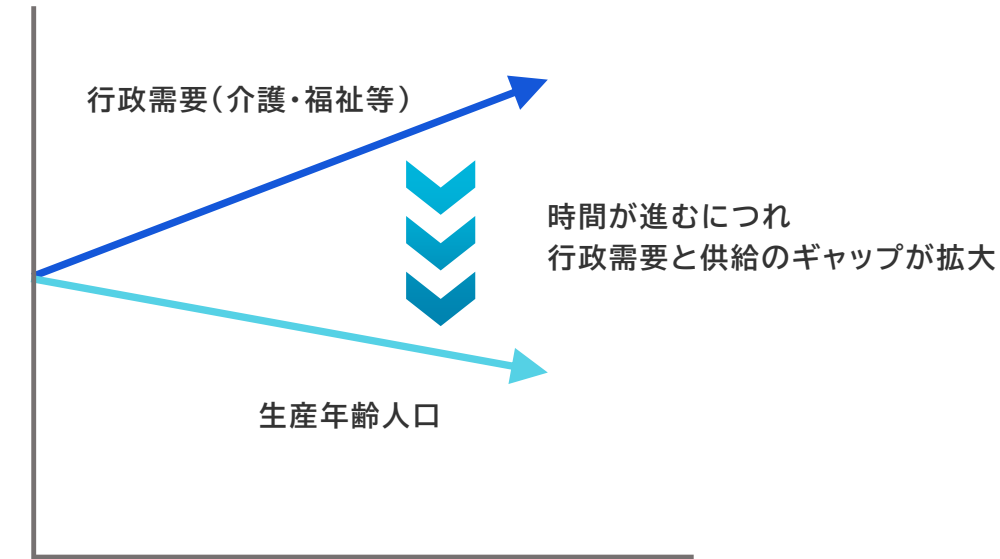
柏市は2026年から2029年の4年間を、市民と職員にこれまで以上に寄り添った「“ひと”想いのDX」を進めるDX推進ガイドライン第2期と位置づけ、持続可能で自由な未来を創造し、質の高い市民サービスを未来へつないでまいります。

柏市長 太田和美

## DX推進が求められる社会背景

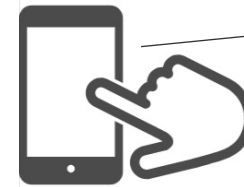
我が国、ないし本市では、主に3つの社会課題を意識した行政サービスの運営が求められています。

### 1. 社会構造の危機: 需要増と担い手の不足



人海戦術の限界 ⇒ **行政サービス維持の危機**

### 2. 市民生活の変化: デジタルの利用が前提



○: スマホで完結する行政

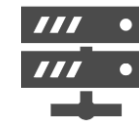
×: 待ち時間、工程の多い行政



高水準の民間レベルの利便性を期待

### 3. システムの転換: 所有から利用へ

個別構築(オンプレミス)



クラウド利用



データ連携基盤



国・自治体



ガバメントクラウド、SaaS等のクラウドサービス利用による効率化、BCP対応

持続可能な行政運営のため、DXは



つづくも  
つなぐ。

未来への**不可避の選択**

## 2022-2025ガイドラインの振り返り

2022-2025年を対象にした第1期DX推進ガイドラインでは「つながる市役所」「業務改革・効率化」及び「価値創造」をテーマにDX推進に取り組んできました。

### つながる市役所

#### 窓口キャッシュレス決済



2022年度： 整備開始

2024年度： **50** 箇所

利用率 **16.5%**

#### 行政手続きオンライン化



2022年度：約350手続き

2024年度： **698** 手続き

利用率 **65.4%**  
オンライン化率 **93.3%**

#### 証明書コンビニ交付利用率



2022年度： 14.7 %

2024年度： **29.5 %**

#### 引越しワンストップ



2022年度利用率： 11.2 %

2024年度利用率：**28.7%**

アナログからの脱却、オンライン申請の定着を実現  
オンライン利用の普及啓発が鍵

### 業務改革・効率化

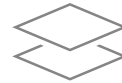
#### 公文書の電子決裁率



2022年度： 2.1 %

2024年度： **94.0 %**

#### 複合機印刷枚数



2022年度： 97.3 %

2024年度： **93.7 %**

2021年度の実績枚数を100%とする

#### 庁内無線化率



2023年度： 24.5 %

2025年度： **100 %**

達成見込

#### AI・RPA活用

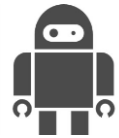


- RPA、AI議事録の導入
- 保育園入園選考事務で作業時間 **539** 時間を削減
- 生成AI利用率 約 **20%**

職員の意識改革と業務のデジタル化により  
職員の働きやすさを向上

### 価値創造へのシフト

#### 生成AI・チャットボット



- 全国初の「悩み相談AIチャットシステム」を導入し、若年層の相談ニーズ(深夜帯など)に対応
- 窓口での「多言語翻訳システム」や「音声マイニング」による記録作成支援

#### 特定分野への特化



- 教育  
学校連絡システム導入による  
保護者負担ゼロ・ペーパーレス化
- 健康  
かしわ健康アプリ「ワニFit」による健康づくりの促進

生成AI、データを活用した  
**新しい**市民サービスの提供へ

## 2022-2025ガイドラインの振り返り

脱アナログ・基盤整備は着実に進展した一方で、窓口手続きや判断を要する複雑な業務は残されたままとなっており、今こそ「人」に依存しない、新たな解決策への転換が求められます。

### 2022-2025年の成果

脱アナログと  
オンライン手続きの基盤整備



業務デジタル化と  
働きやすさ向上



AI・データ活用による  
新サービスの提供



### 浮き彫りになった課題

今なお混雑する  
窓口手続き



オンライン申請  
利用率の向上



複雑な手続き  
プロセス



人手作業による  
ミスリスク



ペーパーレス  
の推進



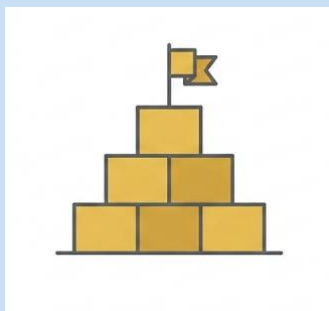
人員の最適化



## 日本一AIが活躍する市役所

デジタル化の「基盤整備」から、AIの活用による抜本的な「変革」へ。

AIエージェントと共に働き、生みだされたリソースで市民の豊かさに変える「日本一AIが活躍する市役所」を目指します。



### 成功体験の積み重ね

AI活用の深化

30,000AIエージェント作成



### 職員の意識改革

AI人材育成の強化

AI利用率80%以上



### 市民サービスの向上

市民によりそった支援の充実

暮らしが豊かになる施策の展開

## AIの活用を進めた先に目指す3つの姿

「“ひと”想いのDX」を基本理念とし、AIの活用により「3つの姿」の実現を目指して取り組んでまいります。



**SMOOTH**

しごとを、もっとなめらかに。



**SOFT**

くらしを、もっとやさしく。



**SMART**

データで、もっとスマートに。

## AIの活用を進めた先に目指す3つの姿



# SMOOTH

しごとを、もっとなめらかに。

場所を超える。カベを超える。

時間を創る。価値が生まれる。



## AIの活用を進めた先に目指す3つの姿



# SMOOTH

しごとを、もっとなめらかに。

定型的な作業は最新のデジタル技術で減らし、よりよいアイデアを生み出すことに注力できるようにします。

場所と時間にとらわれない柔軟な働き方にくわえ、職員が自然に助け合い、学びや考えを共有できる環境に変えていきます。

職員の働き方、働く環境の改善で生み出したリソース(時間、アイデア、価値)をもとに、より質の高い市民サービス提供を目指します。

## 時間を創る。価値が生まれる。

最新のデジタル技術を活用できる環境を整備し、定型業務を自動化することで時間を生み出します。得られた時間は職員の学びと組織の成長に投資し、市民サービス向上を追求します。

AIオフィススイート

RPA

AI-OCR

ナレッジマネジメント

業務分析・最適化

業務プロセス改善

AI支援

## 場所を超える。カベを超える。

庁舎でも、現場でも、同じように働ける環境を整えます。組織のカベを超えてコラボレーションでき、職員が自然に助け合える働き方へ。

ゼロトラスト

フルクラウド

モバイルワーク

オンライン会議

チャット文化

## AIの活用を進めた先に目指す3つの姿



# SOFT

くらしを、もっとやさしく。

手続きを、もっと快適に。

誰にでも届く。いつでも届く。



## AIの活用を進めた先に目指す3つの姿



くらしを、もっとやさしく。

市役所に行かなくても、スマホやパソコンで手続きが完結できる仕組みにくわえて、「書かない・待たない」窓口を広げていきます。

探す手間なく、必要なときに必要な情報やサービスをわかりやすく届ける仕組みを整えます。

一人ひとりに寄り添い、誰もがいつでも快適で安心して暮らせる「誰一人取り残されないデジタル化」を進めていきます。

## 手続きを、もっと快適に。

ネットで申請・相談しやすい仕組みを広げ、いつでも、どこでもつながる市役所にします。

窓口では「書かない・待たない」を実現し、大切な時間をお返しします。

オンライン申請

チャットボット

AI相談

プッシュ通知

窓口改革

## 誰にでも届く。いつでも届く。

平時も災害時も、必要な情報を必要なタイミングで届けます。

誰も取り残されない、やさしいデジタル化を目指します。

防災DX

多言語対応

アクセシビリティ

デジタルサポート窓口

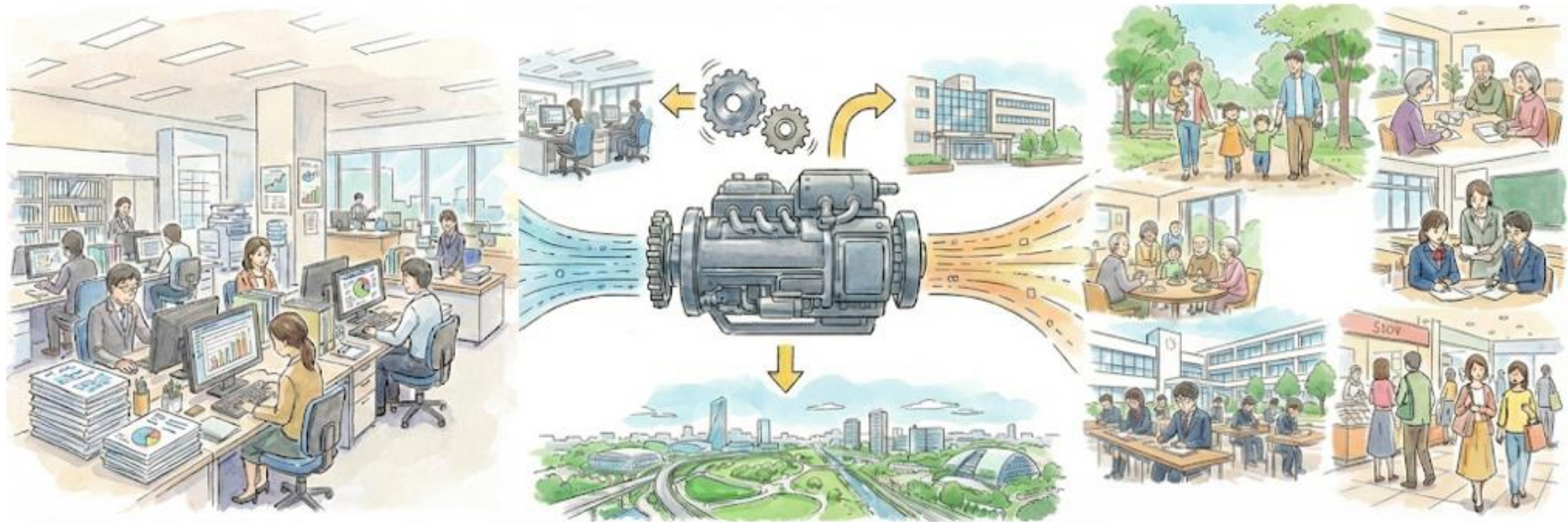
# AIの活用を進めた先に目指す3つの姿



# SMART

データで、もっとスマートに。

データがつながる。まちが見える。  
次の一手を、データから。



## AIの活用を進めた先に目指す3つの姿



# SMART

データで、もっとスマートに。

市役所のしごと(SMOOTH)と市民の暮らし(SOFT)のデータを積み重ね、あらゆる施策の「エンジン」として活用します。

データを分析することで得られた「気づき」を職員の働き方アップデートや、より質の高い市民サービスの創出につなげていきます。

潜在的なニーズを見つめ、客観的な根拠に基づき判断と改善を続けることで、今と未来の「かしわ」を描きます。

## データがつながる。まちが見える。

データを安心して活用できる環境を整備しつつ、データに基づき自ら考える人を育てていきます。

市役所のしごとと市民の暮らしをデータで結ぶことで今が見える化し、将来を見据えたまちづくりに活用します。

データ連携基盤

BIツール

予測分析

課題発見

AIオフィススイート

RPA

AI-OCR

## 次の一手を、データから。

施策の効果をデータで検証し、次の改善につなげるサイクルを回し続けます。

PDCAを繰り返すことで職員の判断や施策をアップデートし、より良い市政運営を実現します。

EBPM

業務フロー分析

アンケート分析

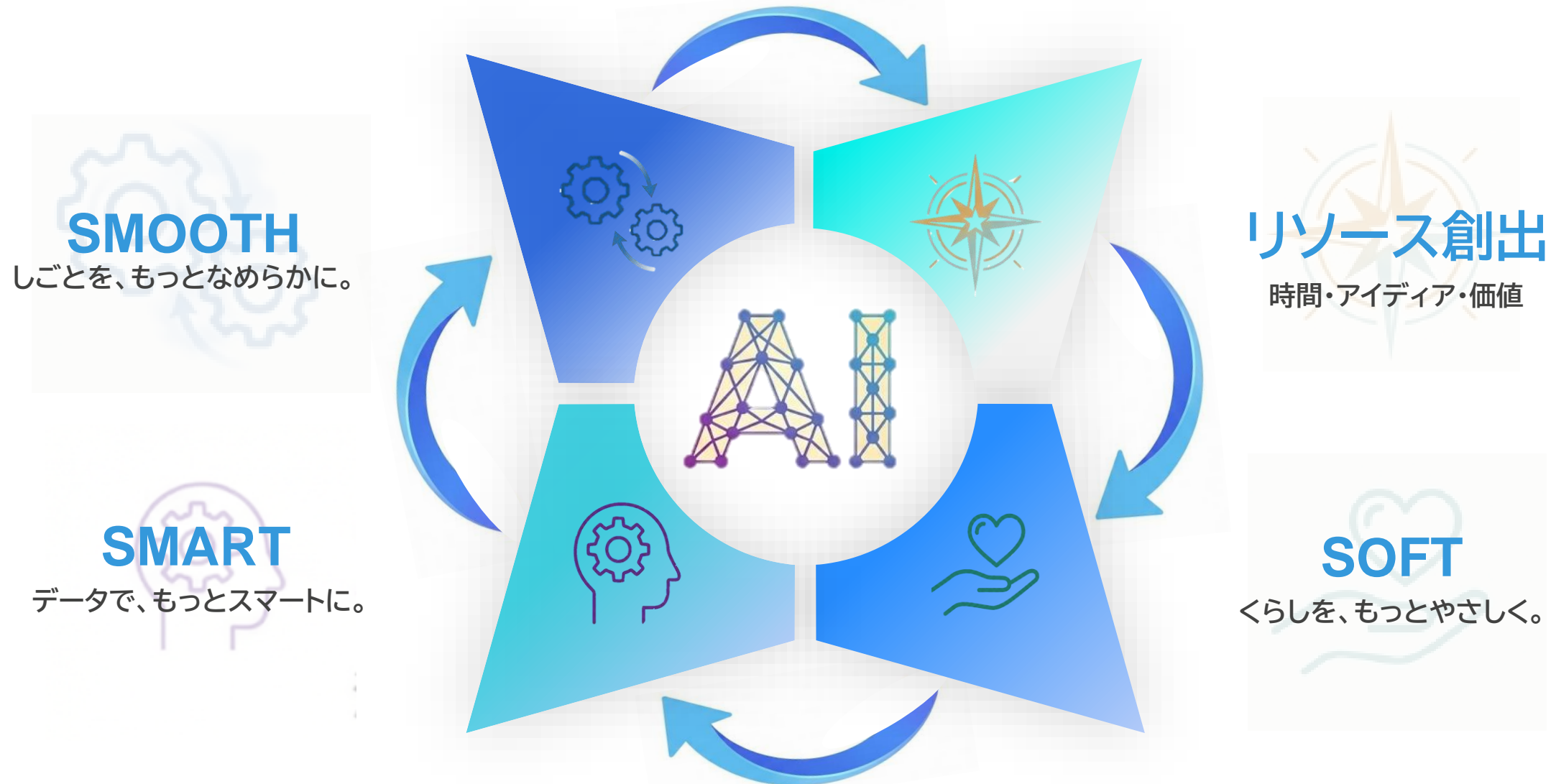
データ駆動

行政評価

施策決定支援

## AIの活用を進めた先に目指す3つの姿

AIの活用を推進のエンジンに据え、庁内改善(SMOOTH)によって生み出されたリソースを市民サービスの向上(SOFT)へ。成果はデータ(SMART)をもとに評価・分析し、さらなる改善へとつなげていく。持続的な「価値創造サイクル」を回し続けます。



## 行動原則・マインドセット

経済産業省、独立行政法人情報処理推進機構では、常に変化する社会や市民の課題を捉えてDXを推進するための「デジタルスキル標準」を定めています。

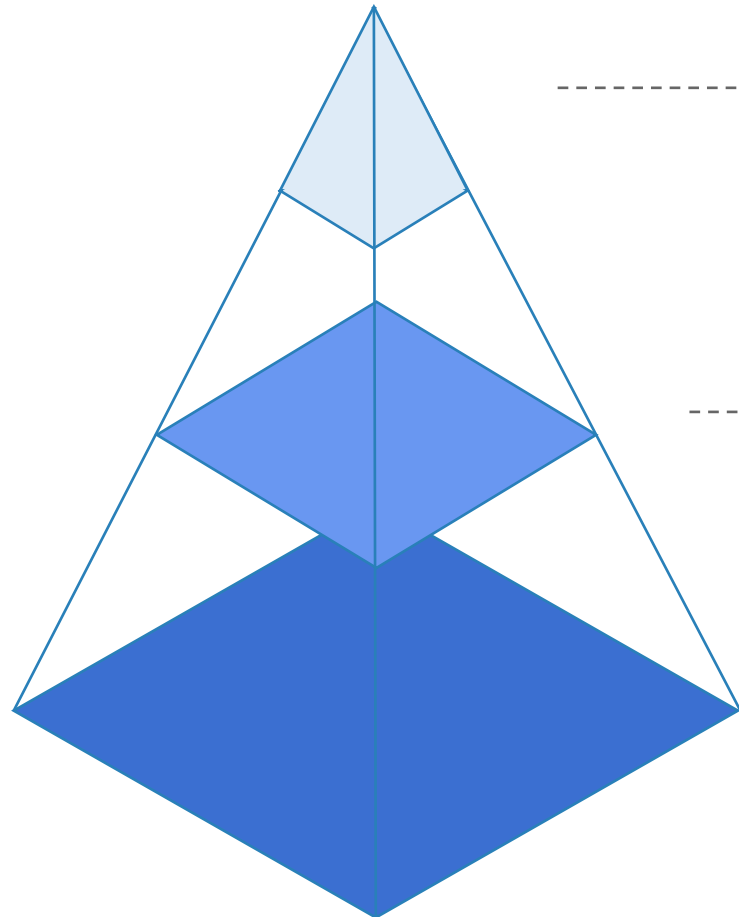
柏市では、「デジタルスキル標準」に則った行動原則・マインドセットを遵守した行政を進めてまいります。

	項目	キーワード	行動原則・マインドセット
1	顧客・ユーザーへの共感	 デザイン思考	<input type="checkbox"/> 「誰」の「困った」を解決する利用者視点の取り組みになっているか。
2	常識にとらわれない発想	 ゼロベース思考	<input type="checkbox"/> 「前例」や「当たり前」に捉われない姿勢をもって考えているか。
3	反復的なアプローチ	 アジャイル改善	<input type="checkbox"/> 「失敗ゼロ」より、「Try（挑戦） & Learn（学び）で繰り返し改善する」姿勢で取り組んでいるか。
4	柔軟な意思決定	 クイック&シフト	<input type="checkbox"/> 前例のない事柄であっても、臨機応変に検討・判断することができるか。
5	変化への適応	 BPRで変革	<input type="checkbox"/> 環境の変化に合わせ、新しい知識やツールを前提に業務プロセスを再設計しているか。
6	コラボレーション	 組織横断チーム	<input type="checkbox"/> 課題を共有し、部門を横断して取り組んでいるか。
7	事実に基づく判断	 データドリブン	<input type="checkbox"/> 勘ではなく、データが示す事実で判断し決定しているか。

## 推進体制

### DX推進のための人材

柏市では、令和7年4月に「柏市DX人材育成方針」を定め、目指す人材像や育成手法を体系化してDX推進に取り組んでいます。



#### DXスペシャリスト人材／外部人材

庁内公募により選定された「DXスペシャリスト」や民間から派遣された職員  
高度なDXスキルと最先端の技術や手法を駆使し、内外部の人材や組織と協働しながら柏市全体を対象とし最適な解決策を提案・実行することで、柏市のDX推進の中心的な役割を担う

#### DX推進人材

通常の異動でDX推進課に配属された職員などデジタル標準スキルを有し、デジタル技術を活用することで、柏市全体のDXを推進するとともに全職員に向けた育成手法を提案・提供する

#### 全職員

「DXスペシャリスト人材/外部人材」「DX推進人材」以外の職員  
基本的な情報セキュリティの知識を有し、デジタル技術を活用することで日々の業務において改善・改革を積極的にチャレンジする

# 推進体制

## DX推進ガイドラインの位置づけ

DX推進ガイドラインを全庁の判断基準として定着させ、人材育成・環境整備・予算配分の3側面から組織変革を推進します。

### チャレンジを加速させる 人材育成

項目	キーワード	行動原則・マインドセット
1 顧客・ユーザーへの共感	デザイン思考	□「誰」の「困った」を解決する利用者の視点が取り組みになっているか。
2 常識に数られない発想	ゼロベース思考	□「前例」や「当たり前」に反発しない発想をもって考えているか。
3 反復的なアプローチ	アジャイル改善	□「失敗ゼロ」より、「Try（挑戦）& Learn（学び）」で繰り返し改善する」姿勢で取り組んでいるか。
4 柔軟な意思決定	クイック&シフト	□前例のない事柄であっても、組織の責に検討・判断することができるか。
5 変化への適応	BP/Rで変革	□環境の変化に合わせて、新しい知識やツールを前提に業務プロセスを再設計しているか。
6 コラボレーション	組織横断チーム	□課題を共有し、専門を横断して取り組んでいるか。
7 事実に基づく判断	データドリブン	□直感ではなく、データが示す事実で判断し決定しているか。

- 行動原則・マインドセットを能力開発により全職員の判断基準として定着
- デジタル技術を用いた改善・改革に積極的にチャレンジする人材を育成

### DXの基盤となる デジタル環境の整備



- 庁内ツールやインフラを見直し、職員の行動変容を促す環境面の整備
- 各施策の解決策となる最適なツールの選定・導入

### 目指す姿への 実現に向けた重点投資

**SMOOTH** しごとを、もっとなめらかに。

**SOFT** 暮らしを、もっとやさしく。

**SMART** データで、もっとスマートに。

- 予算化の際には行動原則の視点で精査
- 市民視点とコストパフォーマンスを重視した施策に投資

## 推進体制

### ガバナンスとセキュリティ

「日本一AIが活躍する市役所」を実現するために、職員一人ひとりがAIのリスクと特性を正しく理解し、セキュリティ、ガバナンス、リテラシーに関する事項を遵守することで、市民の皆さまに信頼していただける行政サービスを提供してまいります。

#### 職員のリテラシー向上

継続的な研修を通じて正しい知識を身につけ、安全にAIを活用できる人材を育成します。



#### 個人情報や機密情報の適正管理

個人情報や機密情報の取扱いに留意し、適切な情報管理のもとAIを活用します。



適正な  
AI活用に向けて



#### 出力情報の事実確認

AIは不正確な情報を出力することがあるため、必ず職員自身で事実確認を行います。



#### AIエージェントの安全な利用

自律的に動作する仕組みを正しく理解し、情報漏洩等のリスクがない安全な範囲で活用します。



#### 知的財産権の保護と法令等の遵守

AIによる他者の権利侵害を防ぎ、国のガイドライン等を正しく理解し運用します。

## ロードマップ

着手期、定着期、成熟期の3つのフェーズを通じて、市民と職員の双方における「SMOOTH、SOFT、SMART」の実現を目指します。

### 成熟期

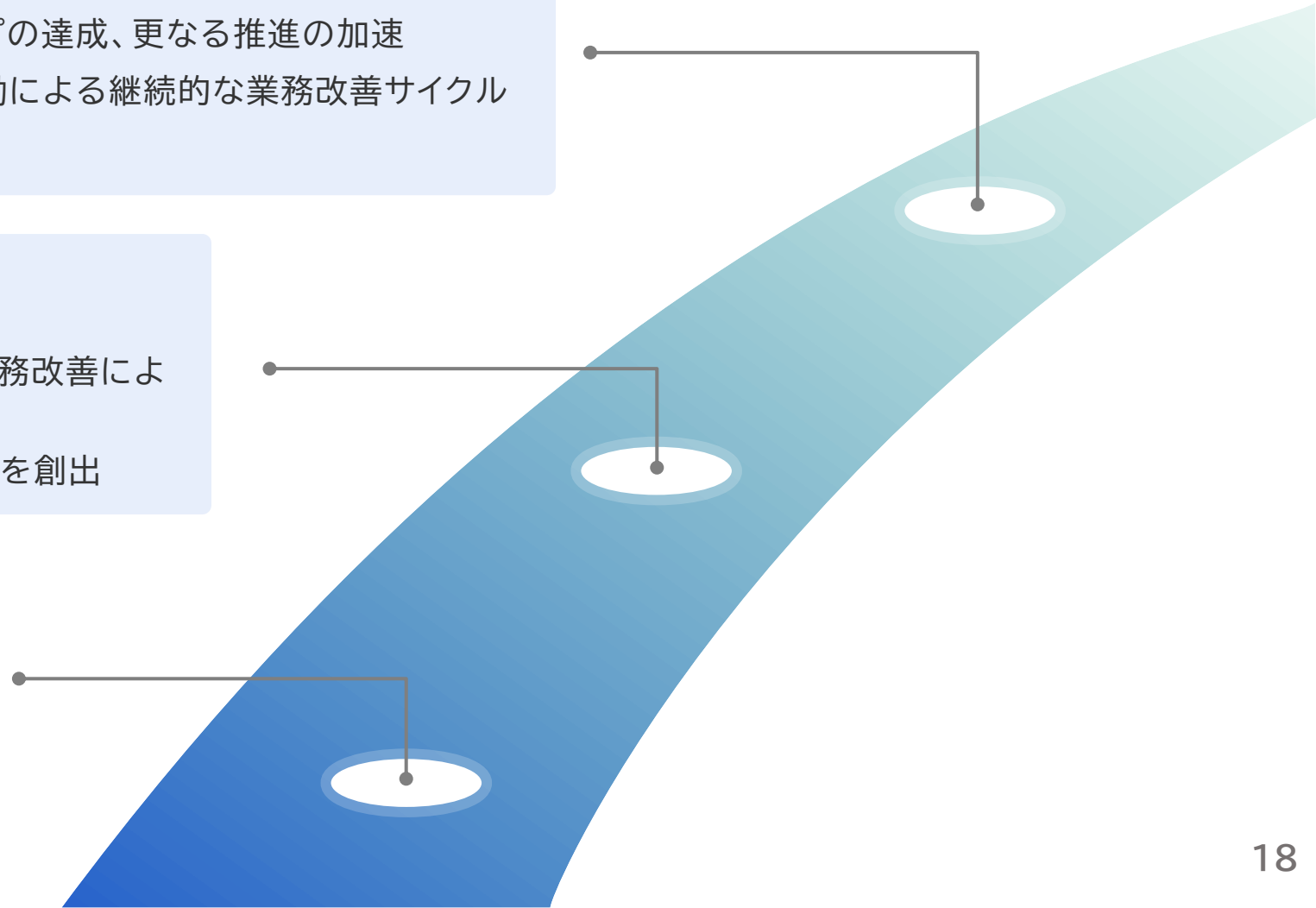
- 各スコープの達成、更なる推進の加速
- データ駆動による継続的な業務改善サイクルの確立

### 定着期

- 全庁的なデジタルツール活用や業務改善による新プロセスの定着
- 新しい価値を生み出すための余白を創出

### 着手期

- 市全体の業務において、DX推進ガイドラインのテーマと目指す姿を着実に浸透させる






# KGI・KPI

取り組みの経過は客観的に評価し、継続的な改善につなげます。

指標は「目指す姿」の達成度を測るためのものです。

AIの活用をはじめとする急速なデジタル技術の進化や社会情勢の変化に応じ、常に最適な指標へと見直し(アップデート)を行います。

	着手期	定着期	成熟期
 <p><b>SMOOTH</b> しごとを、もっとなめらかに。</p> <p><b>KGI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員満足度(ES)</li> <li>創出(削減)時間</li> </ul>	<p>ペーパーレス率</p>	<p>コミュニケーションツールの利用率(チャット)</p>	<p>時間外勤務時間の削減率</p>
 <p><b>SOFT</b> くらしを、もっとやさしく。</p> <p><b>KGI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市民満足度(手続きのしやすさ)</li> <li>来ない・書かない・待たせない環境の整備数</li> </ul>	<p>プッシュ通知 (LINEの登録者数 伝達ツール整備状況)</p>	<p>オンライン申請利用率 (デジタルファースト)</p> <p>プッシュ通知 (緊急時情報のリードタイム)</p>	<p>窓口時間の短縮率 (市民課ベース)</p> <p>プッシュ通知 (送受信)</p>
 <p><b>SMART</b> データで、もっとスマートに。</p> <p><b>KGI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EBPMの定着(事業・施策数・ダッシュボード活用)</li> <li>データ分析基盤の整備</li> </ul>	<p>研修受講率 (データ利活用人材育成)</p>	<p>BIツールの作成数</p>	<p>庁内会議でのKPIモニタリング</p> <p>ダッシュボードの閲覧数</p>

## 用語集

用語	意味
DX(デジタルトランスフォーメーション)	デジタルの力を使って、「市役所の仕組み」や「市民の暮らし」をより良いものへ変えることです。単に機械を入れるだけでなく、生活を便利に作り変えることを指します。
生成AI(せいせいエーアイ)	人間のように文章を書いたり、質問に答えたりできる賢いコンピュータープログラムです。職員の事務作業を助け、市民へのサービスをより早く提供するために活用します。
つづくを、つなぐ。	柏市のブランドスローガンです。柏市は「つづくを、つなぐ。」という合言葉を掲げて、次世代へ、未来へ、“つづく”まちづくりに取り組みます。
オンプレミス	市役所の庁舎内などに自分たちでサーバを置いて管理する方法です。独自にカスタマイズしやすい反面、維持管理に手間がかかります。
クラウド	データを自分のパソコンや庁舎内のサーバーではなく、インターネット上の保管庫に預けて利用する仕組みです。サーバー設備を自前で持たなくて済むため、素早く安価にシステムを利用できます。

## 用語集

用語	意味
ガバメントクラウド	国(デジタル庁)が用意した、全国の自治体が共通で利用できるクラウド基盤のことです。国が管理する安全な統一基準の環境に合わせることで、セキュリティを高めつつ運用コストを抑えます。
SaaS(サーズ)	インターネット経由で利用する、インストール不要のソフトウェアサービスのことで。パッケージソフトとは違い、常に最新の機能が自動で更新されるため、買い替えやメンテナンスの手間がなくなります(「Software as a Service」の略称です)。
RPA(アールピーイー)	コンピューター上の単純な入力作業などを、自動で進めてくれるロボットのことで。「ミスなく・早く」事務を終わらせるために使われます。
チャットボット	24時間いつでも、スマホなどの文字入力で質問に答えてくれる自動応答システムです。「夜中に手続きの方法を知りたい」といった時に便利です。
音声マイニング	電話などでの会話を文字に起こし、AIでその内容を分析する技術です。「市民の生の声」の中に隠れている要望や困りごとを発見し、窓口対応の品質向上や新しい施策づくりに活かします。

## 用語集

用語	意味
AI(エーアイ)エージェント	<p>職員の隣で働く「優秀なアシスタント」のようなものです。定型的な事務をAIに任せることで、職員は「人間にしかできない相談業務」などに集中できるようになります。</p>
AI-OCR(エーアイ オーシーアール)	<p>紙に書かれた手書きの文字を、AIが読み取ってデジタルデータに変換する技術です。窓口での待ち時間短縮や、入力ミスの防止に役立ちます。</p>
AI(エーアイ)オフィススイート	<p>文書作成や表計算ソフトなどに、AI機能が組み込まれたものです。「この資料を要約して」「返信メールの下書きを作って」と頼むだけでAIが手伝ってくれるため、作業時間が大幅に短縮されます。</p>
ナレッジマネジメント	<p>ベテラン職員の経験や個人のノウハウを「組織全体の知識」として共有し、活用することです。担当職員が変わっても、誰もが同じレベルで質の高い住民サービスを提供し続けるために欠かせない取り組みです。</p>
ゼロトラスト	<p>「庁内のネットワークだから安全」という思い込みを捨て、「すべてのアクセスを疑って確認する」というセキュリティの新しい考え方です。自宅や出張先からでも安心して仕事ができるようになります。</p>

## 用語集

用語	意味
フルクラウド	<p>庁舎にあるサーバなどの機器をなくし、すべてのシステムをクラウド上に移行することです。災害で庁舎が被害を受けてもデータは安全な場所に守られているため、すぐに業務を再開できる「災害に強いまちづくり」につながります。</p>
モバイルワーク	<p>タブレットやノートPCを使って、庁舎以外の場所で仕事をすることです。福祉や工事の現場から直接報告や入力ができるため、一度庁舎に戻る移動時間がなくなり、住民対応に使える時間が増えます。</p>
プッシュ通知	<p>市役所から、一人ひとりのスマホ(LINEなど)に必要な情報を直接届ける仕組みです。「自分に関係のある情報」を、探さなくても受け取れるようになります。</p>
EBPM(イービーピーエム)	<p>「勘」や「例年通り」ではなく、アンケート結果などの確かなデータ(根拠)に基づいて、市の方針を決めることです。税金をより効果的に使うために行います。</p>
BPR(ビーピーアール)	<p>デジタルを導入する前に、「そもそもこの作業は必要か?」「もっと楽な手順はないか?」と、仕事のやり方を根本から見直すことです。</p>