

「守りのDX」推進で業務改善を 小さな成功体験から当事者意識を醸成

AIの活用やEBPMの推進など各自治体では、DXを機会点に新しい施策が展開されています。一方で「守りのDX」として、職員の意識改革を通して、業務の見直しや効率化を進めている自治体も増えています。今回は、「守りのDX」推進において、先進的な取り組みを行っており、ベネッセの「DX人材育成プログラム実証研究」にも参画していた世田谷区の取り組みをご紹介します。

世田谷区の現状

松永: 世田谷区では、デジタル戦略プロジェクトチームを中心に、世田谷のDXをどのように捉え、推進していくかを考え、「DX推進方針」を2021年3月に策定しています。「DX推進方針」の中では、行政サービスのRe・Design、参加と協働のRe・Design、区役所のRe・Designの3つの方針を掲げています。具体的な施策として、オンライン手続きの拡充やオンライン会議の導入、LINEでの行政サービス情報の提供などを進めています。

牛嶋: その中でも、区役所のRe・Designとして掲げられている業務改善については、2018年から取り組みをはじめました。当初は働き方改革の文脈の中で、業務改善の推進を提案し、人員やノウハウが不足し効率化が進まない業務に対し、改善ツールの導入や支援を行う役割を担っていました。これまで、多くの業務改善を所管課とともに実行することができており、庁内からも業務改善の動きが注目されていると感じています。



世田谷区
デジタル改革担当部
デジタル改革担当課長
まつ なが
松永さん
2010年より管理職として、
人事課長、財政担当部長等
を経て、2021年4月より現職



経営改革・官民連携
担当課
うし じま
牛嶋さん
2008年採用
2018年より現職

世田谷区DX推進方針

方針1

行政サービスのRe・Design

【区民の視点からの変革】

区民の視点や困りごとに立ち寄り、行政サービスを再構築していく。区民は、デジタル化によって、時間や場所を選ばず、必要な情報を得たり問合せや手続きができる。すべての区民にとって、行政サービスの選択と利用のハードルを下げ、快適なサービス利用をデザインしていく。



方針2

参加と協働のRe・Design

【多様化の推進】

区民や地域団体、事業者、行政などが、それぞれコミュニケーションをとったり、地域活動に参加する機会を、デジタル化の推進により多様化する。民間企業やNPOなどは、地域の課題解決のための活動をする上で、電子申請やオープンデータ、行政の協働体制から、世田谷区での活動を選択する。



方針3

区役所のRe・Design

【役割のシフト】

デジタル技術やデータを活用した業務改善により資源を生み出し、対人・相談業務や企画立案などにより注力するなど、業務を再構築する。BCP対策やワークスタイル改革として、職員が「社会情勢やライフステージの変化にも対応し、業務の維持・向上ができる強固な基盤を構築する。



業務改善の取り組み

牛嶋: 業務改善担当として、特に注力して取り組んでいるのが所管課への伴走型支援です。具体的には、業務プロセスの見直しや改善の提案、実際に改善施策を実行するときの支援など、庁内コンサルのような立ち位置で支援しています。改善の実感を醸成するためにも単なるツールの導入ではなく、仕組みの内製を中心に取り組んでいます。その中で、実際にうまくいった事例の紹介や自ら改善した人のインタビューなどを「業務改善レポート」という庁内広報誌を通して共有しています。「業務改善レポート」発行をきっかけに

(業務改善についての)庁内からの問い合わせも増加傾向にあります。

一方で、こちらからの伴走型支援をベースにしてしまうと、人員が限られているため、限界があると考えています。過去に取り組んだ支援施策の一部は庁内で横展開ができるものも多いです。知見として庁内にたまっているノウハウをまとめ、庁内で活用できる業務改善のフレームワークとして可能な限り落としこんだ「業務改善マニュアル」を作成することで、所管課が直接的な支援なしで改善施策を実行できる環境を整えようと思っています。



▲ 庁内広報誌「業務改善レポート」

業務改善推進のポイント

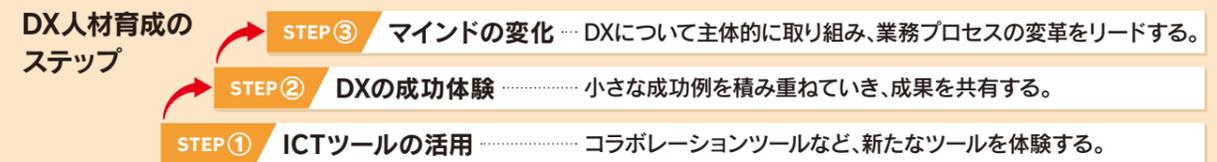
牛嶋: 「攻めのDX」が新しい価値の創造をしていくための取り組みだとすると、業務改善は「守りのDX」にあたると思っています。「守りのDX」は、コストや時間の削減、「攻めのDX」で推進する施策の陳腐化を防ぐなど現状の業務を前提に取り組みます。現状の業務から発想していくため、所管課から問い合わせがある場合は、どちらかという部分最適でDXを捉えているケースが多く、全体最適で考えられてないことがあります。

ただ、いきなり大きな変更を提案しても、受け入れられないことが多いので、小さな改善を繰り返しながら、職員に改善の手ごたえを感じてもらい、「業務改善は楽しいこと」という認識をもってもらうことが大切だと考えています。また、OCRやRPAの勉強会や研修を定期的を実施し、なるべく、所管課の職員と接点を増やすように普段から心がけています。

DX推進のため人材育成

松永: 業務改善の推進に限らず、Re・Designを支える人材の確保に向けて、庁内からDXマインドを持った人材を育成していく必要があります。そのためにまずは、職員がICTツールを活用できる環境を整え、業務改善やDXにおける小さな成功体験を積めるような状態を構築していかなければいけません。加えて、組織としてDXの成功体験を得るためには、DX人材の育成、活用

に向けた管理職の意識改革もポイントになります。こうした環境下において、小さな成功体験が積み重ねることによって、業務プロセスの変革をリードする強い当事者意識をもった職員を育成することが可能だと考えています。また、DXに関わるスキル習得については、オンライン学習プラットフォームなどを活用することも検討しています。



世田谷区がDXでめざすこと

松永: 来年度からの2年間は、「DX推進方針」のもと、「2年間の重点取組」として、変革(Re・Design)への基盤づくりを重点的に取り組んでいこうと考えています。

また、これまでの「行政が区民サービスを提供する」という考えだけでは、ミスマッチが起こるケースもあったと思います。

これからは区民に対しても、職員に対しても、利用者目線で何が求められていて、どういふものが必要なかを、デザイン思考や蓄積されたデータなどを用いて考えていく必要があります。こうした検討の中で、ミスマッチの少ない施策を策定し、職員にも区民にも選ばれる世田谷区をめざしていきたいです。

今後2年間の重点取組

将来像

行政サービス

- オンライン手続き
- キャッシュレス
- オンライン相談
- デジタルデバйд[※]対策

将来像

参加と協働

- 気軽な区民参加
- ニーズの見える化
- コミュニケーションの多様化
- マッチングによる協働

将来像

区役所

- どこでも繋がるネットワーク
- オンラインツール活用の拡充
- コミュニケーションの活性化
- 庁内オープンデータ

※ デジタルデバйд=インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる者と利用できない者との間に生じる格差のこと