

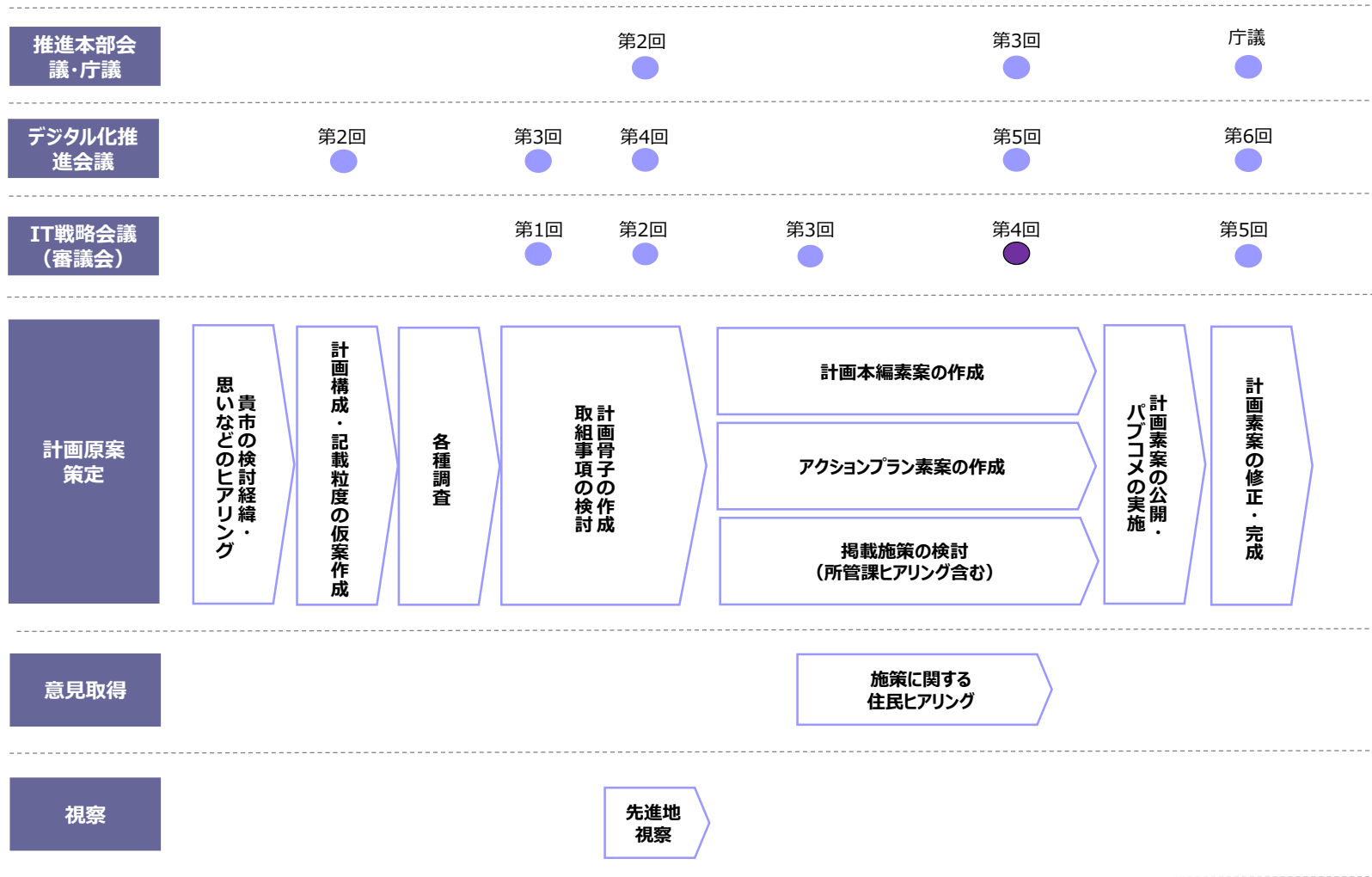
第 4 回 那 霸 市 I T 戦 略 会 議

企画財務部 企画調整課 D X 推進室

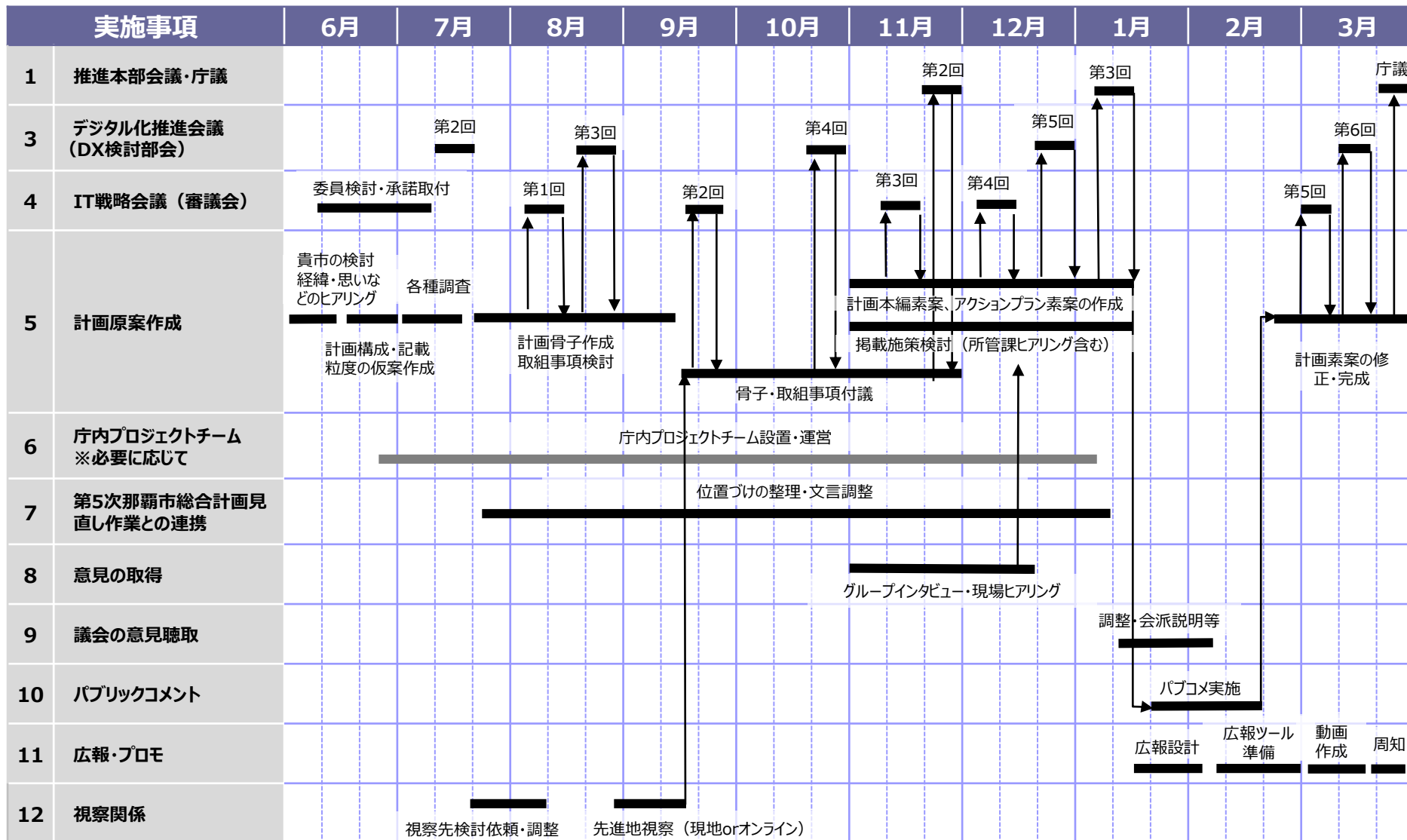
2022年 12月 8日

計画策定プロセス・スケジュール

計画策定のプロセス



計画策定スケジュール



第3回IT戦略会議でいただいた指摘への対応方針

第3回IT戦略会議 委員発言要旨及び対応方針

－議題1. DX推進に向けた組織及び職員的能力向上に資する施策について－

主な意見	指摘事項詳細（抜粋）	対応方針
デジタル化推進員は各組織に2名以上を配置するのが望ましい	- 推進力を確保するため、デジタル化推進員は各組織に2名以上配置することが望ましい。1名だけでは組織内で孤立が生じる。 2名以上の場合には、同じ役割ではなく、「デジタル化推進を得意とする者」と「業務改革を得意とし者」をそれぞれ配置しても良いのではないか。	各課に2名以上のデジタル化推進員を配置し、それぞれの役割は分けることとする。
所管課単位ではなく、イシュー単位でプロジェクトチームを組成し、DXを推進することが望ましい	- 課単位では部門単位での最適化を越えた改革にならない。ハウステンボスでは、所管課単位ではなく、パーク改善委員会、ホテル改善委員会、Wi-Fi改善委員会などイシュー単位でプロジェクトを組成している。 - 北海道北見市の事例においても、複数の課のメンバーで取り組んだからこそ課題が発見出来ている。など	- 所管が明瞭な業務レベルのイシューについては、従来通りのプロジェクト（所管課主導）で対応する。 - 所管が不明瞭であったり、様々な所管にまたがるイシュー（例：働き方改革等）については、有志メンバー等から成るプロジェクトチームを組織し解決を図る仕組みを検討する。
DX推進にあたるメンバーの多様性を確保すべき	デンマークでは、委員の中に移民等のマイノリティを取り入れ、視点の多様性を確保している。組織づくりにおける多様性・柔軟性の担保に配慮してほしい。など	庁内のデジタル化推進員のメンバー構成の工夫だけでは、視点の多様性を担保することは困難。そのため、個別の事業・サービスの利用者を想定する際に、少数派の市民や事業者の視点が考慮されるような仕組みを検討する。
デジタル化推進委員の権限及び責任を明確化すべき	取り組んでほしいことを伝えるのみだけでは実行性がないのではないか。権限と責任を明確にすることが必要。 など	- 推進員に対して期待する役割を具体化するとともに、通常業務の指揮系統によって推進員の活動が妨げられないような仕組みを検討する。 - 推進員としての職務が評価される仕組みについて関係部署と調整・検討を行う。

第3回IT戦略会議 委員発言要旨及び対応方針

－議題2. アクションプラン設定に向けた課題整理の視点と各取組における課題について－

取組事項	指摘事項詳細	対応方針
「業務効率を最大化する働き方」	- 職員のモチベーションを高めるための条件整備の視点を持つべき。具体的には、DXを進めることで、一人ひとりの働き方がどのように変わるか、目指す世界観を明示すべき。 - 既存の職員と新規の職員で意識の溝ができないよう、既存の職員に対する動機形成のみならず、新規で採用する職員に対する動機形成も並行して検討すべき。 など	「ビジョン」をより具体的に設定する。例えば、本取組を実行することで、「介護や育児のために時間短縮で勤務せざるを得ない職員が、将来的に時間の制約なく、働くことができるようになる。それによって、職員視点では収入を確保でき、組織視点では引継ぎ業務の削減や成果の増大を図ることができる」等、イメージを持てるようにする。
「業務効率向上に資するペーパーレス化の推進」	- ペーパーレス化を推進するためには、職員の苦手意識を払しょくすることが重要である。 - 苦手意識の払しょくには成功体験を積むことが求められる。そのため、まずはどの所管課の業務プロセスにも組み込まれている決裁業務等を対象にペーパーレス化の推進を図り、全課が「ペーパーレス化に成功した」という体験を積むのがよいのではないかな。	- バランス・スコアカード上の「学習と成長の視点」に対する目標に「苦手意識の払拭」を記載する。 - アクションプランに、各業務所管課に共通する業務（決裁業務など）のペーパーレス化を先行して推進する旨を組み込むことを検討する。
「業務の自動化促進」	既存の業務プロセスを機械的に自動化していくのではなく、業務自体の要否から見直し、プロセスを簡略化することが自動化及び業務負荷の低減につながる。	対象とする業務を選定する前に、業務プロセスの簡略化を目的としたBPRを実施する。
「コミュニケーションのオンライン化」	- コミュニケーションのオンライン化は、業務上の連絡が二者間で閉じることなく組織で共有されること、それによってコミュニケーションが活性化することを意味する。 - そのことを踏まえると、庁内メールの禁止や、グループウェアの導入、フリーアドレスの導入等を施策として検討してはどうか。	- アクションプランの掲載の際、コミュニケーションのルール化について言及することを検討する。 - 席が固定されていることが業務遂行上のメリットになっている課も多数存在することが想定されるため、フリーアドレスを導入することによるメリットとデメリットを踏まえて、より慎重に検討する。

第3回IT戦略会議 委員発言要旨及び対応方針

－議題2. アクションプラン設定に向けた課題整理の視点と各取組における課題について－

取組事項	指摘事項詳細	対応方針
「マイナンバーカードの普及活用」	・ マイナンバーカード普及のためには、「役に立つ」ことが実感として得られることが最重要。 ・ 国の施策のみならず、那覇市民のニーズを満たす独自の活用用途を開発してはどうか。	・ 那覇市民にとって有益な活用用途を見出すための調査・検討をアクションプランに組み込む。
「行政手続のオンライン化」	・ 従前の業務プロセスを起点にオンライン化された業務を検討するだけでなく、職員の業務分掌（ジョブディスクリプション）を起点に業務の在り方を再度抜本的に見直すべき。	・ 従前の業務の在り方だけでなく、職員が本来果たすべき役割を踏まえてアクションプランに組み込む。
「公民連携事業の推進」	・ 「開発コミュニティ」の設立にあたって、那覇市が果たすべき役割は、既存のシビックテック団体の支援や、団体の立ち上げ支援ではないか。（シカゴの例） ・ 市民に対して、ノーコードツール等、利用ハードルが低く、なおかつアイディアを実現できる技術の普及活動の実施を検討してはどうか。	・ シビックテック団体等の取組を、地域の企業や団体が支援するような関係性を築くことを目指して、行政が調整役を担うことが伝わるよう「取組事項」を修正する。 ・ アクションプランにて、ノーコードツール等の勉強会やハンズオンセミナーを実施することを検討する。
「オープンデータの推進」	・ オープンデータを推進していくにあたって、「ニーズの把握」もよいが、そもそも何に困っているか支援する仕組みが必要である。	・ ニーズの把握に加え、困りごとを支援できる仕組みを検討する。

第3回IT戦略会議 委員発言要旨及び対応方針

－議題2. アクションプラン設定に向けた課題整理の視点と各取組における課題について－

取組事項	指摘事項詳細	対応方針
「データ連携基盤のユースケース検討」	- データ連携基盤の導入に先立って、ユースケースを検討している自治体はあるものの、その多くが、データ連携基盤の販売目的でITベンダーにより設計されたワークショップを1度開催する程度のものであり、十分に検討されているとは言い難い。 - 受益者となる市民や、地域の企業、団体との協議を密に行うことを念頭に置いて、検討スケジュールを設計してはどうか。	- ニーズ分析に十分な期間を取ることを念頭に置いた工程を設計する。 - 市民や企業に対するヒアリング時点では、ニーズが挙がっても、使われないケースや継続性に難が伴うことが想定される。そのため、アクションプランの中で「ニーズを見究める能力の開発」を設定し、真に必要とされるユースケースを開発していく。

本日の論点

アクションプランの策定プロセス

- 以下のプロセスに沿ってアクションプランを策定することで、取組事項の実行性を高める。
- 今回は、STEP 2 を議論のスコープとして、ご意見をいただきたい。

STEP 1

取組事項ごとの目指す状態、現状、阻害要因、課題等を整理する。

今回の議論のスコープ

STEP 2

「バランス・スコアカード」の考え方に基づいて、取組事項ごとの目標指標及び具体的な実施事項（アクションプラン）を多角的な視点から検討する。

STEP 3

検討したアクションプランを読み手にとって分かりやすく計画書に掲載するために、バランス・スコアカードに基づいて検討したアクションプランを文章化する。

第4回IT戦略会議の論点

- 第3回IT戦略会議でいただいたご意見を踏まえて、各取組事項におけるアクションプランをバランス・スコアカードの考え方に基づいて整理している。
- これらの内容について、各委員の皆様の専門性の見地から、以下の視点でご意見をいただきたい。
 - 各取組事項において、より実効性を高められるアクションは何か？
 - ・ 「誰が」「どのような」アクションを取ることが取組の成功につながるか？
 - ・ 成功に向けて、どのような段階があり、段階ごとに何年程度の期間を想定してくべきか？
- ご意見をいただきたい取組事項は以下の6つ。
 - DX施策実行に至るまでの動機形成
 - コミュニケーションのオンライン化
 - 業務効率を最大化できる労働環境・ルールの整備
 - 業務効率向上に資するペーパーレス化の推進
 - デジタルを活用した公民連携事業の推進
 - データ連携基盤のユースケース検討

ご意見をいただきたい取組事項

ご意見をいただきたい取組 1/3

取組事項	①取組のビジョン	②想定する実施事項	③取組の現状	④ ①～③を踏まえたKGI	
				目標達成指標	数値目標
DX施策実行に至るまでの動機形成	意識啓発から施策の実行までが繋がることで、実行されるDX施策数の拡大を図るため	職員のDXに対する意識啓発から実行に至るまでの動機形成をするとともに、その実行を支援する。 ■DX施策実行に向けた内発的動機付け ・従来から取り組んでいるDXの必要性を啓発するための 研修や庁内報による意識啓発を継続して実施する。 ■DX施策の実行に向けた外発的動機付け ・対象課の年間組織目標に、DX計画のアクションプランに紐づく事業を1つ以上設定することとする。 ・DX推進課が、各課のDX関連事業の予算要求や、実行する事業の検討を支援する。	・DXに対する意識を醸成するため、研修等の取組は実施している。 ・一方で、各課でDX施策が実行されている状態ではない。 ・意識を醸成するための取組として、次のようなことを実施している。 例) ・民間企業との協働による講演会及び技術体験会 ・デジタル化推進員（約350名）向け説明会 ・DXマガジン（庁内広報誌）による成功事例の共有	着手されたDX関連事業の数	検討中
コミュニケーションのオンライン化	庁内外のやりとりをオンライン化することで、コミュニケーションにかかっている負担を軽減する	庁内・庁外から利用できるグループウェアを選定するとともに、業務情報を関係者に流通しやすくするルールを整備する。 ■職員間コミュニケーションツールの導入 ・庁外からも利用可能なグループウェアを導入する。 ・チャットルーム運用のルール整備。（基本的に部署単位、プロジェクト単位でのチャットルームでチャットすることにする等） ■外部コミュニケーションツールの導入 ・定期的にやりとりが発生する外部組織とのコミュニケーションにデジタルを活用する。	・職員間のコミュニケーションツールとして、グループウェアのメールに加え、ロゴチャットを導入している。 ・チャットツールの利用ルールは定められておらず、現状ではほとんど利用されていない。 ・外部とのやりとりは、紙、メール、FAXを利用している。	電話、メール、資料ファイリング等の業務時間削減率	5%削減

ご意見をいただきたい取組 2/3

取組事項	①取組のビジョン	②想定する実施事項	③取組の現状	④ ①～③を踏まえたKGI	
				目標達成指標	数値目標
業務効率を最大化できる労働環境・ルールの整備	業務遂行上無用な場所の制約を撤廃することで、出張中や新型コロナの外出制限期間中などにおける業務効率の最大化を図る	組織ごとの業務特性に合わせて、最大効率を発揮できる労働環境・制度を整備する。それと同時に、職員がその環境と制度を活用するための能力を開発する。 ■最大効率を発揮できる環境の整備 ・効率向上のためにテレワーク等の新たな働き方モデルを開発する ■新たな労働環境を活用するための新たなスキル装着 ・テレワーク環境下等、管理職の目が届かない場所で仕事をする部下の業務を、適切に管理するために、業務を分解して作業レベルで仕事を依頼するための能力を装着する。 ・業務特性に応じて、最適な労働環境やルールをデザインする能力を新たに装着する。	・「在宅勤務実施要項」に基づき、試行的に実施している。（あくまで在宅勤務のみ。サテライトオフィス、モバイルワークは含まれていない。） ・限られたライセンスでテレワークシステムを導入している。 ・紙を中心とした業務が多いため、テレワークできる業務の範囲が狭い。そのため、テレワーク実施の必要生が懐疑的。	業務効率の向上を感じる職員の割合	50%以上
業務効率向上に資するペーパーレス化の推進	資料の検索性の向上、出張先でできる業務の制約撤廃等により、職員の業務効率を向上させるため	従来紙で行っていた業務のデータ化を図るとともに、新たに紙の資料が発生しづらい環境をつくることで、ペーパーレス化を進め、業務効率の向上を図る ■データでの情報管理の推進 ・業務で利用するデータは基本的に紙ではなく、データで管理することで、外出先等でできる業務の幅を広げる。 ■電子決済の導入 ・決裁者が不在でも業務を遅滞なく進める ■検索性が高いファイル管理ツールの選定 ・ファイル発見までの時間を短縮できるファイル管理ツールを選定・導入する。 ■オフィス環境の整備 ・紙書類の収納スペースを限定することで、紙の資料が発生しづらい環境をつくるため、電子決裁システムを導入する。	・庁議、副部長会議でペーパーレス会議を実施している。 ・庁内Wi-Fi環境やノートPC配布部署について、ペーパーレス会議を実施している。 ・文書管理システムにより電子決裁を実施している。	文書検索に要する時間削減	50%以下

ご意見をいただきたい取組 3/3

	①取組のビジョン	②想定する実施事項	③取組の現状	④ ①～③を踏まえたKGI	
				目標達成指標	数値目標
デジタルを活用した公民連携事業の推進	シビック団体等の取組を、地域の企業や団体が支援する関係性を築くことで、市民向けサービスの充実を図る	市民向けサービスを充実させるため、公民連携をデジタルの側面から支援する。 ■開発支援のためのコンソーシアム組成 ・行政、民間事業者、シビックテック団体等から組成されるコンソーシアムを組成する。 ・コンソーシアムに参画する候補となる各種団体に対するヒアリング等を通して、各団体の参画メリットやインセンティブを整理する。 ・アイデアを募るための広報施策を展開する。 ■市民発信のアイデア実現に向けた支援 ・市民からの公共性の高い事業等の立ち上げの相談に対してDXの立場から支援をする。 ・アイデアを簡単に実現できる技術の紹介や講習会を実施する。 ・また、那覇市側から公民連携事業の担い手になる市民を募集する。 例) 市民から寄せられた、「子供食堂を立ち上げたい」等の相談に対して、デジタル技術の視点から「フードシェアリングのシステムを導入して仕入れコストを下げるべき」、「子供食堂マップの作成を技術コミュニティに付議する」等、事業化や事業効率化に向けた助言・提案を実施する。	・市民団体等に対して、ニーズや困りごとをヒアリングして、（デジタルに限らず）支援のあり方を検討している。	事業化した件数	検討中
データ連携基盤のユースケース検討	各種の行政サービス等をより高度かつ質の高いものに変えていくためにデータを利用する	市民生活の質向上に資するデータ連携基盤のユースケースを検討する ■データ連携基盤の導入に向けた検討 ・民間事業者との協力により官民が保有するデータを利活用し、暮らしに必要なサービスを提供するデジタル基盤（データ連携、認証・決済など）のユースケースについて検討する。	・現状は着手していない。	データ連携基盤を活用することが有益なユースケースの特定	3件

アクションプランの文章化 作成例

客観的な根拠に基づく取組（EBPM）の促進

■ 取組のビジョン

市民が政策に対して安心・信頼できるようになる

■ 概要

従来、多くの政策は職員の経験や他自治体での成功事例に基づいて立案されてきた。その結果、政策（施策）と目論む効果が必ずしも明確にはなっておらず、市民等からみて必ずしも安心・信頼できる政策になっていないこともあったものとする。また、様々な社会課題が山積する中、限られた資源をより有効に使い効果を最大化するためには、より効果の高い手段を選択し、実行することが求められる。

他方、近年様々なデータの利用環境が整備されるなか、これらのデータをエビデンスとして政策立案することへの注目も高まっている。

こうした事情を踏まえ、本市では客観的な根拠に基づいて政策を形成していくEBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）を促進することで、市民が安心・信頼できる政策作り及びその周知を行う。

現段階で本市ではEBPMの運用の知見を有しておらず、またその負担の大きさを考えると効果の高い政策を選別しながら、市の実態に即した実施の仕方を確立していく必要がある。こうした事情を踏まえ、本計画期間においては、那覇市なりのEBPMやデータ利用の在り方を確立し、将来、市の業務全体に定着させるための方策を確立することを目指す。

■ 現状及び目指す姿

現状	目指す姿
● 政策立案に当たり、その根拠を明確に示すことができていない。 ● これまでは政策の効果を実施の有無により評価しており、十分には効果を検証できていない。 ● EBPMを推進する全庁的な方針や標準がなく、十分なナレッジもない。	● 市の政策や、その政策を行うに至った理由や根拠を市民に説明できるようになる。 ● 客観的な根拠（論文等で確立された方法やデータ等を基に定量的評価された事実）を基に政策立案できるようになり、効果が高まる。 ● 政策の実行過程において、中間段階での評価を可能とし、臨機に実行計画を修正できるようになる。

市民・事業者視点による取組事項（作成例）

客観的な根拠に基づく取組（EBPM）の促進

■ 本計画期間における最終成果

那覇市におけるEBPMの成功パターンの確立（計画最終年度における策定目標数 20件）

この実績を基にその後の展開方針（範囲、規模、方法など）を定め、次期計画期間では定常的な取組として定着させる

■ 取組の全体像

取組の内容		取組の目的	成功の鍵
【住民】	● 市民に対してロジックモデル(※)とその実施結果を効果的に周知する方法の検証	各種施策の実施意図及び全体像の可視化	住民の評価を踏まえた改善
【制度】	● エビデンスに基づく政策説明のルール化 ● 業務所管課に対する一定のEBPM実施義務化	EBPMの対象施策を拡大する方法の確立	予算などの既存の行政プロセスの中のひとつとして位置づけられる
【技術】	● データ可視化ツールの導入 ● 分析ツールの導入	市職員が利用可能な可視化・分析ツールの導入	職員が使いこなせるシステムの選定
【人材】	● データ分析・利活用勉強会の実施 ● 実践に必要な知識、スキル、マインドの整理を通じた研修カリキュラムの検討	リーダー人材の育成	マインドとスキルを兼ね備えた人材の育成

*ロジックモデル：施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を整理したもの

市民・事業者視点による取組事項（作成例）

客観的な根拠に基づく取組（EBPM）の促進

■ 取組の工程

		R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
成果と指標	最終成果						定常的な取組として定着させる方法の確立
	中間成果	特定分野におけるEBPM実施手順の把握	複数分野におけるEBPM実施手順の確立	複数分野におけるEBPM成功パターンの確立	多くの分野におけるEBPM実施手順の確立	那覇市のEBPM成功パターンの確立	
	成果指標	EBPM策定実績創出	躰きやすいプロセスの特定	成功事例創出と成功要因特定	諸分野において躰きやすいプロセスのパターン化	諸分野における成功事例創出と成功要因特定	次回計画へのEBPM実践モデルの反映
取組	各種施策の実施意図及び全体像の可視化	市民による評価取得	市民による評価取得	市民による評価取得	市民による評価取得	市民による評価取得	市民による評価取得
	EBPMの実施及び対象分野を拡大する方法の確立	EBPM策定件数1件	EBPM策定件数3件	EBPM策定件数3件	EBPM策定件数3件	EBPM策定件数3件	EBPM策定件数20件
	現状を可視化・分析するツールの導入			ツールの研究 ツール要件の整理	ツールの選 定・導入		
	リーダー人材の育成	EBPMプロセスのトライアル（3人）	EBPM実施ノウハウの獲得（10人）	データ分析手法の研究	データ分析手法の研修開始	人材育成方法の確立（40人のリーダー）	新規で実施する部署を対象にした人材育成と伴走型支援

諸連絡事項

第5回（3月上旬）

- 計画本編素案についての議論