第 1 回那覇市 IT 戦略会議

日　時：令和 4 年 8 月 16 日（火）10 時 30 分から
会　場：那覇市役所本庁舎 10 階会議室/オンライン

次　　第

■ **委嘱状交付式**

1. 委嘱状交付
2. 市長コメント

■ **第 1 回審議会**

1. 開会
2. 委員紹介
3. 事務局説明
   (ア)計画策定の全体像について
   (イ)計画策定の考え方について
   (ウ)骨子案について
      ① 骨子案
      ② 計画対象範囲の考え方
      ③ 計画策定の理念
4. 議論
   (ア)計画対象範囲の考え方について
   (イ)計画策定の理念について
5. 諸連絡
6. 閉会

【配布資料】
■資料①：第 1 回那覇市 IT 戦略会議配布資料

【資料１】

第１回那覇市ＩＴ戦略会議

企画財務部　企画調整課ＤＸ推進室

2022年 8月 16日

計画策定の全体像

（仮称）那覇市ＤＸ推進計画の概要

計画策定の趣旨

- 社会全体のデジタル化の加速に伴い、あらゆる場面で「デジタルの活用により新たな価値を生み出し、人々の生活をより良いものへと変革するデジタル・トランスフォーメーション（ＤＸ）」が求められています。
- デジタル化の流れが不可逆的なものになっている中、ますます多様化する行政ニーズに対応し、市民サービスの維持向上を図るためには、**進展するデジタル技術を住民目線で利活用し、住民の福祉の向上に繋げていく**ことが喫緊の課題となっています。
- 一方、広範囲に及ぶ自治体のデジタル化は一足飛びにしてはならず、地域のビジョンを描き、その実現に向けて、関係者が一丸となって取組を進める必要があります。
- このため、ありたい将来像や行動指針等を明確に示し、多様な主体との共通認識のもと、**本市全体で取組を進めていくための羅針盤として、「（仮称）那覇市ＤＸ推進計画」を策定**するものです。

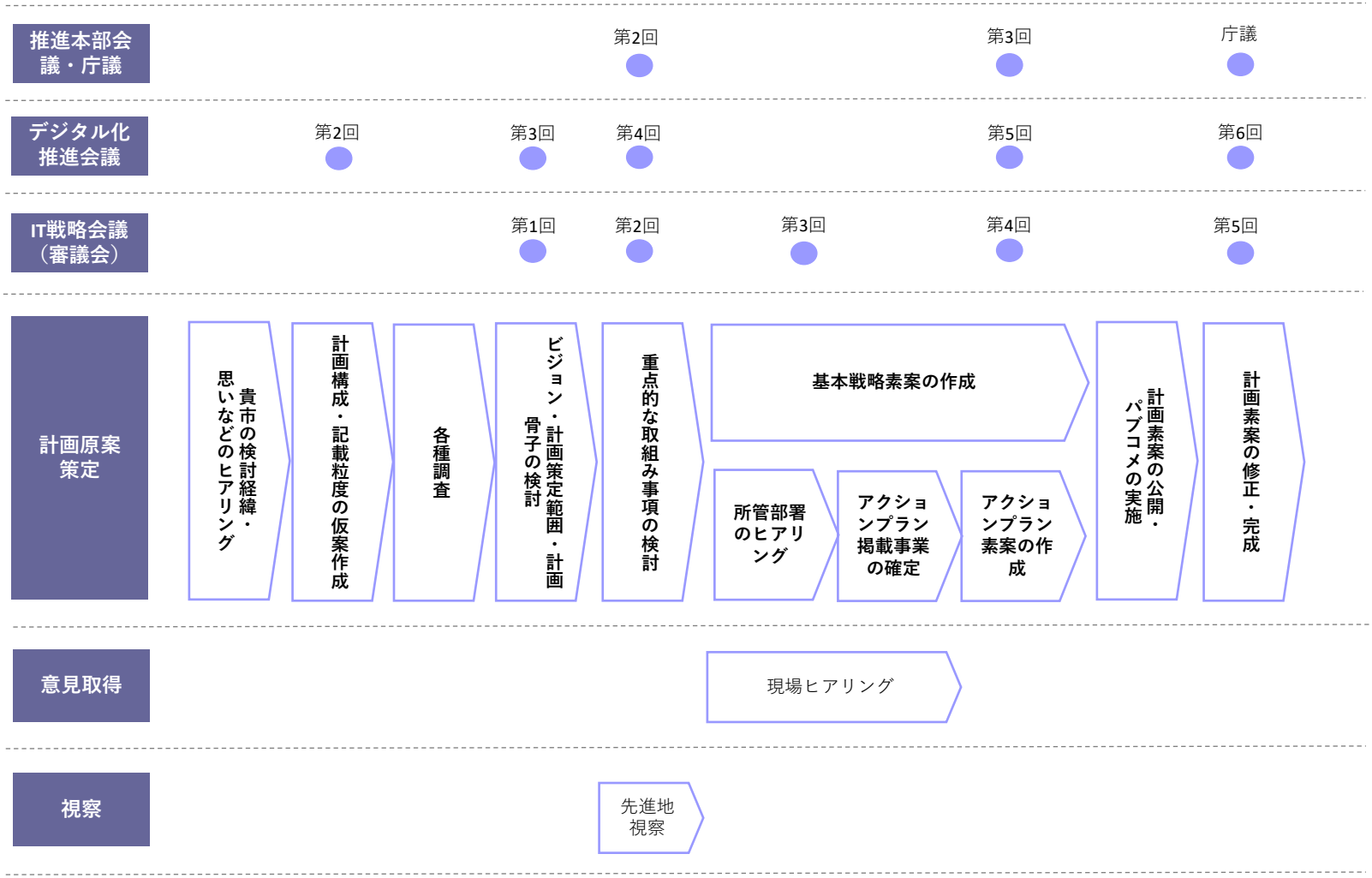
計画の位置づけ

第５次那覇市総合計画の推進をＤＸの側面から補完するもの官民データ活用推進基本法（平成28 年12 月）第９条３項に規定される「市町村官民データ活用推進計画」としての位置付けます。

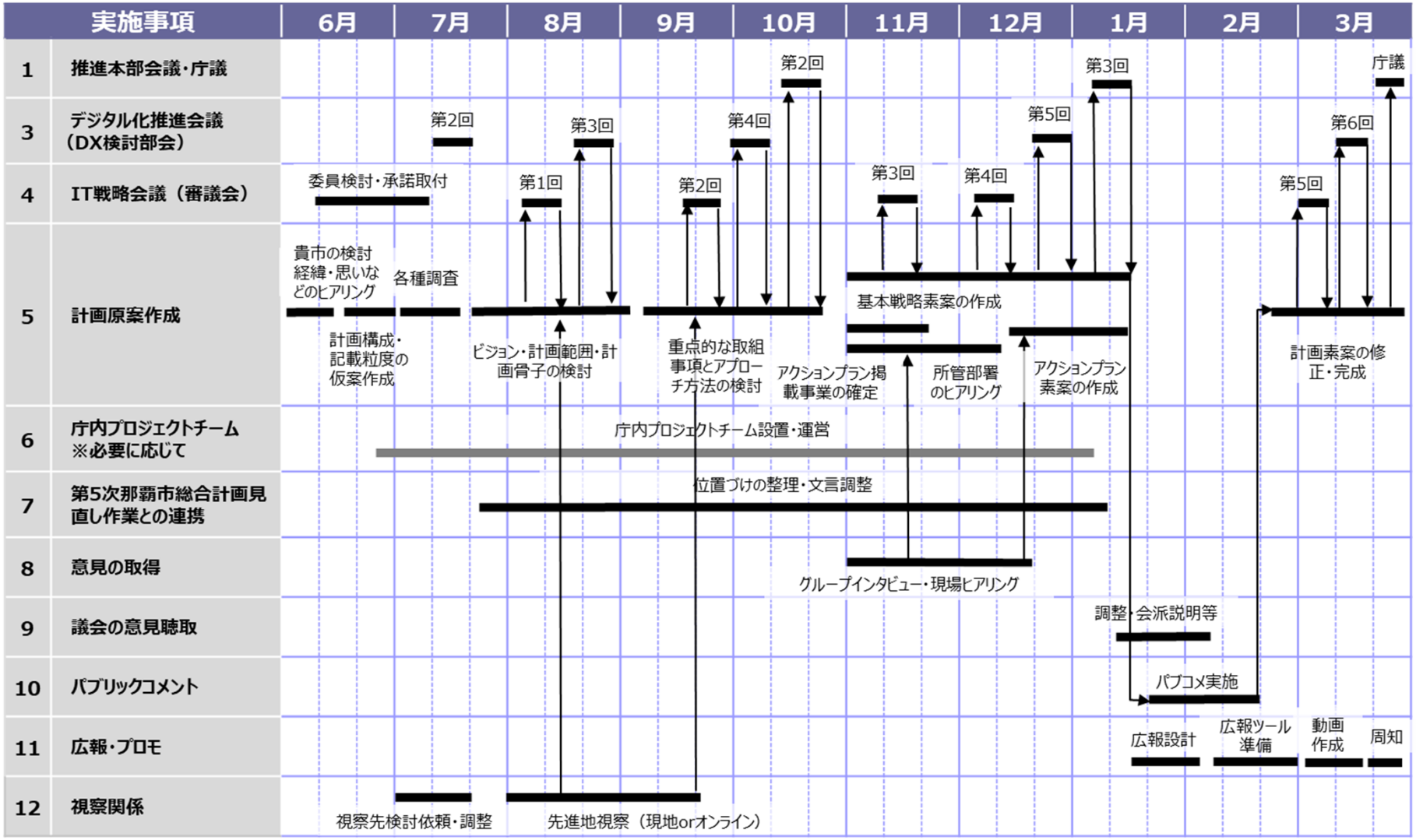
計画の対象期間

令和５年度（2023 年度）から令和９年度（2027 年度）までの**５か年間**

計画策定のプロセス


推進本部会議・庁議
第2回
第3回
庁議
デジタル化推進会議
第2回
第3回
第4回
第5回
第6回
IT戦略会議（審議会）
第1回
第2回
第3回
第4回
第5回
計画原案策定
貴市の検討経緯・思いなどのヒアリング
計画構成・記載粒度の仮案作成
各種調査
ビジョン・計画策定範囲・計画骨子の検討
重点的な取組み事項の検討
基本戦略素案の作成
所管部署のヒアリング
アクションプラン掲載事業の確定
アクションプラン素案の作成
計画素案の公開・パブコメの実施
計画素案の修正・完成
意見取得
現場ヒアリング
視察
先進地視察

計画策定スケジュール

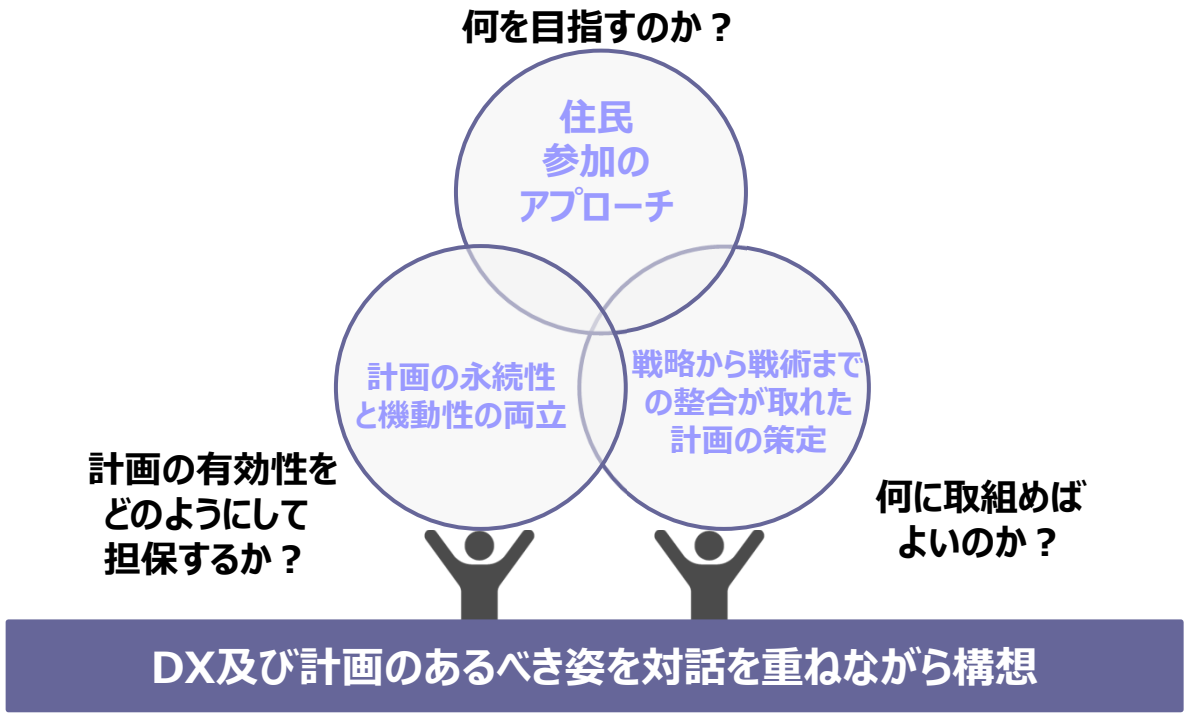

実施事項
6月
7月
8月
9月
10月
11月
12月
1月
2月
3月
1 推進本部会議・庁議
3 デジタル化推進会議（DX検討部会）
4 IT戦略会議（審議会）
5 計画原案作成
6 庁内プロジェクトチーム ※必要に応じて
7 第5次那覇市総合計画見直し作業との連携
8 意見の取得
9 議会の意見聴取
10 パブリックコメント
11 広報・プロモ
12 視察関係
第2回
第3回
第4回
第5回
第6回
庁議
委員検討・承諾取付
第1回
貴市の検討経緯・思いなどのヒアリング
各種調査
計画構成・記載粒度の仮案作成
ビジョン・計画範囲・計画骨子の検討
重点的な取組事項とアプローチ方法の検討
基本戦略素案の作成
アクションプラン掲載事業の確定
所管部署のヒアリング
アクションプラン素案の作成
計画素案の修正・完成
庁内プロジェクトチーム設置・運営
位置づけの整理・文言調整
グループインタビュー・現場ヒアリング
調整・会派説明等
パブコメ実施
広報設計
広報ツール準備
動画作成
周知
視察先検討依頼・調整
先進地視察（現地orオンライン）

計画策定にあたっての考え方

考え方の全体像

本計画の策定にあたっては、市民等の声をひろいながら、ビジョンの実現に向けて取り組むべき事項を明確にし、また、社会情勢等の変化に対応しながら有効性を保ち続けることができる計画の在り方を確立する。

計画策定にあたっての考え方3点



①住民参加のアプローチ

- 一般的な行政計画における意見聴取はパブリックコメントや意見公聴会といった場を通して行われることが多いが、これらの手法で得られる意見は当該分野への関心が強い市民からのものに偏よりがち。
- 市民の満足度向上に直結する計画策定に向けて、普段声を上げない市民の意見も聴取し、計画へ反映する。

計画のよくある問題点

①偏った属性の市民の意見ばかりが拾われてしまう

意見公聴会やパブリックコメントでは当該領域に強い関心を持つ市民が参加するため、必ずしも多くの市民が抱いている意見を収集できているわけではない

②意見聴取が形骸化

一般的な意見聴取は既に出来上がった計画素案に対して行われるが、計画を大きく変更することは難しいため、「意見を聞いた」というパフォーマンスと化してしまっている場合も少なくない

その結果、本当に市民を向いた計画・施策になっていないケースも

本業務での方針

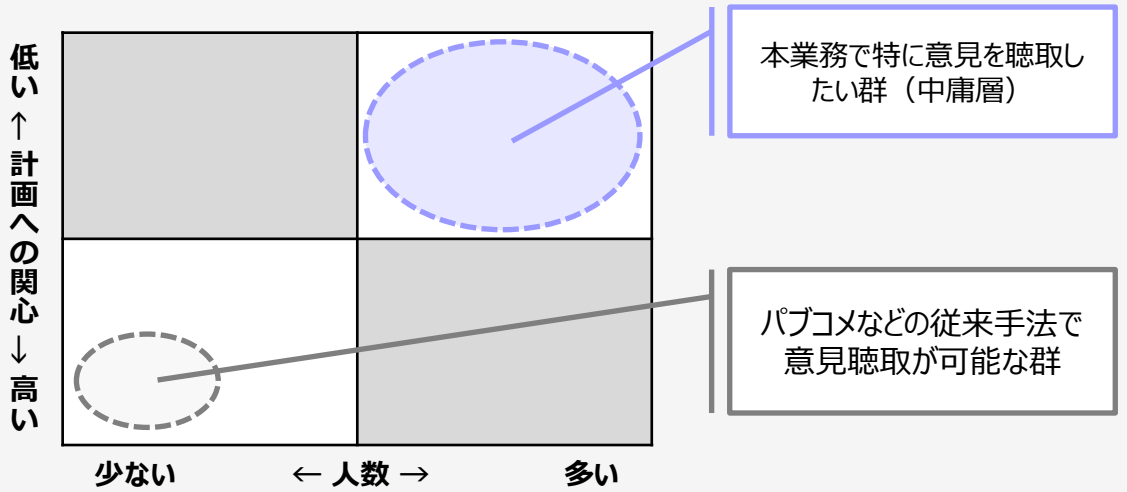
重要成功要因

ユーザー中心でのDXを徹底するために実際の利用者である市民の声（中庸層）を取り入れること

具体策

中庸層の声を拾うためにグループインタビューや当事者ヒアリングを実施。また、計画構想段階にも意見収集を実施。

意見収集の主なターゲット層イメージ



ワークショップも、特定層の意見表出の場になったり、形式的な意見表出に終始してしまうことが少なくないため、本業務では住民の小さなつぶやきを拾うこと目的にグループインタビューやヒアリングを実施していくことを想定。

②戦略から戦術までの整合が取れた計画の策定

- 自治体が作成するDX計画の多くは、システム導入にのみ焦点を当てているが、本来は業務やサービスの変革に必要な人的能力や業務プロセスの変革など複眼的なアクションのデザインが必要。
- ビジョンの実現に向けた戦略策定のフレームワークであるバランス・スコアカードの考え方を参考に、目標指標と個別の取組みの整合を図るとともに、業務変革に必要な取組みを複眼的な視点から検討する。

計画のよくある問題点

① 戦略・戦術の欠如
注力するポイントの絞り込みと、業務プロセスやサービスの変革をどのようにして実現するかの方策がなく、システムの導入予定のみが記載されている

② 視点が単眼的
システムの導入にばかり焦点が当たり、業務やサービスの変革に必要な人的能力や業務プロセス、制度の視点が抜けている

③ 目標がアウトプット指標のみ
アウトカム目標とその指標が明確に設定されていない（その裏返しとしてアウトプット指標に終始している）

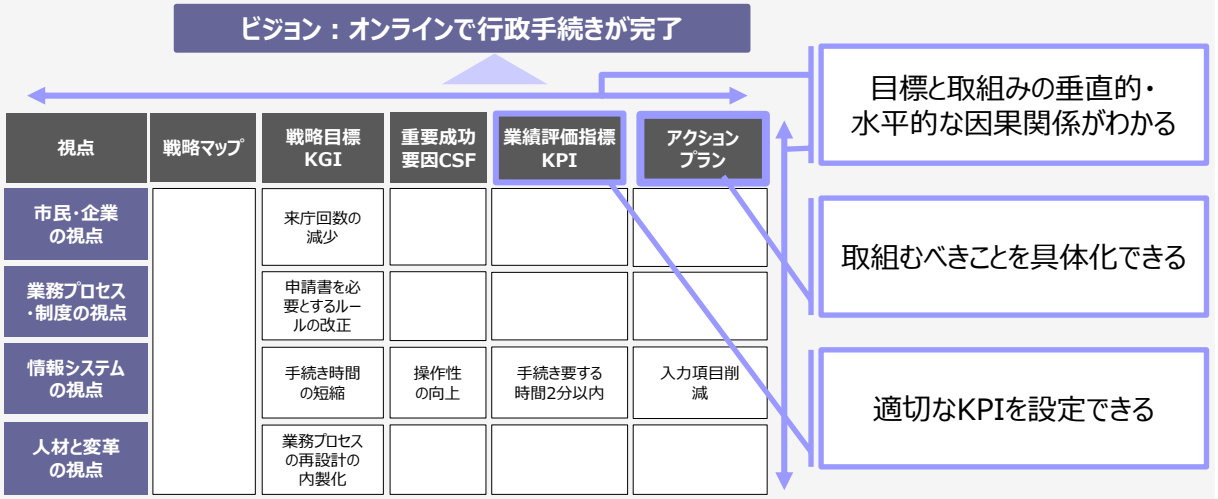
その結果、職員が取組むべきことが分からない

本業務での方針

重要成功要因
各部署の職員の方々が、計画策定を通じ業務変革のために何を実施すればよいか理解できるようにすること

具体策
複眼的な戦略策定が可能なフレームワークである**バランス・スコアカードの考え方を基に目標と個別アクションの整合をとり、具体的な取組みを設定。**

バランス・スコアカードを活用したアクション検討の例



③永続性と機動性を両立するガバナンスモデル

- 環境の変化が激しい中、一度立てた計画を５年間変更せずに運用し続けるのは現実的ではない。
- また、計画は一定期間で区切りが必要であるものの、DXの取組自体は不断かつ永続的に続くものである。
- そこで、計画の永続性と機動性を両立させるために、経済産業省がSociety5.0時代のガバナンスモデルとして提要している「アジャイル・ガバナンス」を参考に、ゴールとそこに向けた取組みを不断に見直し続ける運用方法を検討する。

計画のよくある問題点

① 一定期間で計画を区切ることの妥当性

本来DXを通じて住民の生活をよりよくしていく活動は永続的なものですが、行政計画は5年区切りであり、計画が更新されることで取組みが地続きでなくなるという問題が発生する

② 計画期間中の環境変化についていけない

環境変化を踏まえ、目標や取り組むべきことが変わる中、予定と実績の差を埋めることを目的とした従前の計画運用モデルでは環境辺への対応が間に合わない

その結果、取組みの長期的な一貫性が維持しづらくなると同時に、早期に陳腐化する

本業務での方針

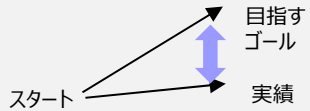
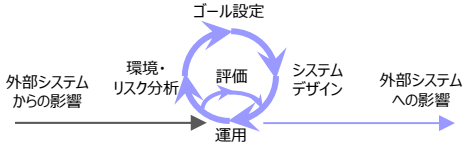
重要成功要因

市民の暮らしを永続的によりよくし続けられ、なおかつ環境変化に機動力高く対応できる計画の運用をすること

具体策

経産省がSociety5.0時代のガバナンスの在り方として提示した「アジャイル・ガバナンス」を参考に、**ゴールと取組を毎年度見直し、常に計画をアップデートし続ける運用案を検討**

従前の運用と今後求められる運用の比較

	従前の運用	今後求められる運用
前提	外部環境が変化しない	外部環境が変化する
計画運用モデル	PDCAサイクル 	アジャイル・ガバナンス※ 
モデルの前提	目指すゴールが変化しない	目指すゴールが変化する
計画の利用目的	関係者が、ゴールと実績の差を認識し、取組みを改善する	ゴールや実施過程が変わることを前提に、それを関係者が共有し、共通に認識を得る

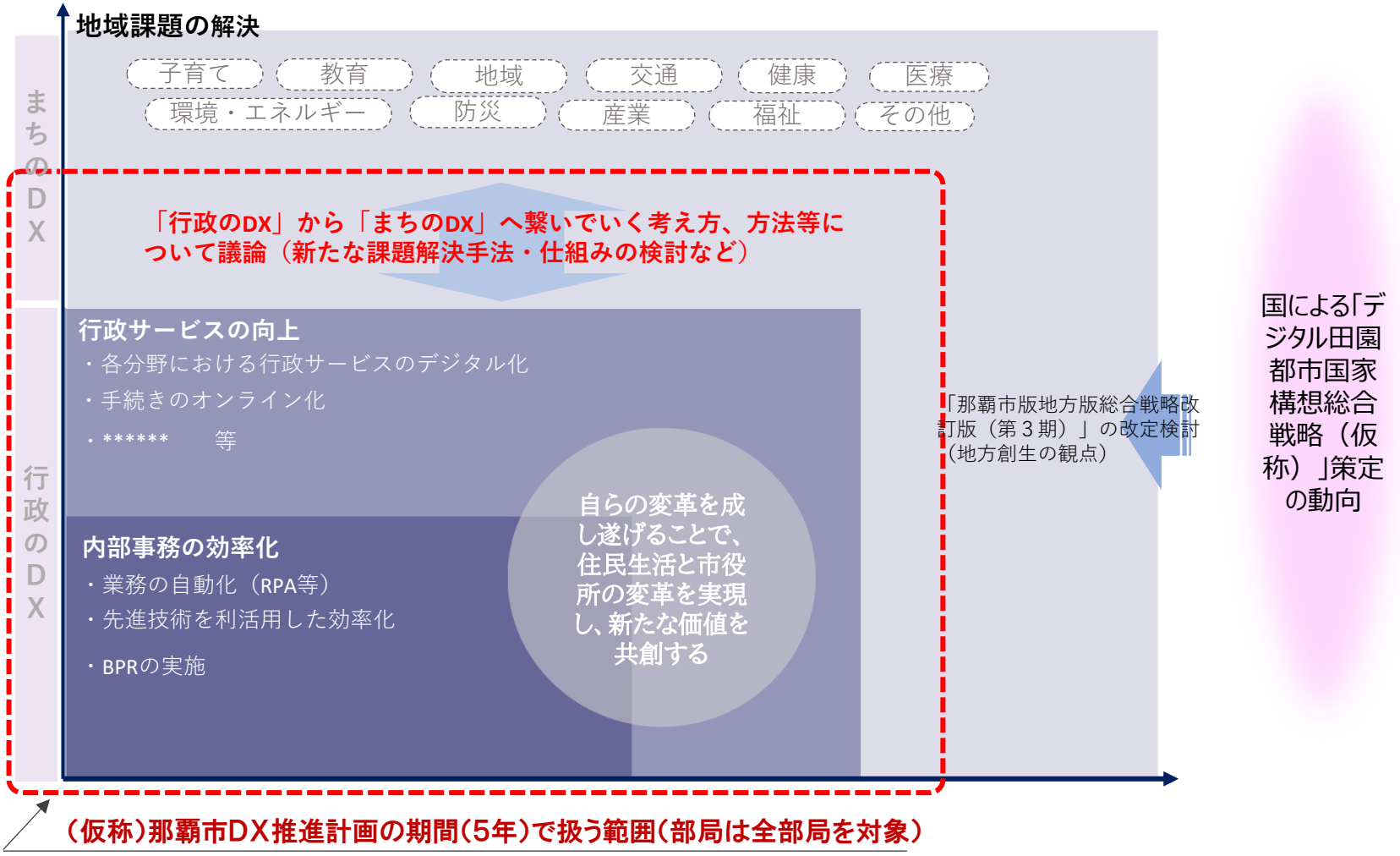
※出所：経済産業省,「アジャイル・ガバナンスの概要と状況」を参考に作成

計画骨子案

計画対象範囲の考え方

論点１

DXを全庁的に推進するにあたり、「内部事務の効率化」と「行政サービスの向上」に資するＤＸ関連施策を重点的に取り組むこととする。まずは自らの変革に向けて成し遂げることで、住民生活と市役所の変革を実現し、地域全体のDXに繋げていくための土壌をつくる。



計画骨子（仮）

これから計画骨子の本格的な検討に入るにあたり、議論のたたき台とするための仮骨子を、他自治体のDX計画複数を参考としながら作成した。

計画骨子（仮）

1. 計画の趣旨
計画策定の背景や目的を記載する。DX の定義についても本項目に記載する。

2. 計画策定に当たっての基本的な考え方

2.1. 未来のありたい姿
本計画を推進した先に、本市がどのような状態でありたいかイメージを描く。

2.2. 基本理念（ビジョン等）
本計画策定にあたって、市として掲げる理念（ビジョン等）を記載する。

2.3. 実現に向けての課題
現状を踏まえて、本計画がアプローチすべき課題を記載する。

2.4. 基本方針
理念を具現化するための基本的な方針（具体的な施策の方向性）を記載する。

2.5. 主要な施策の柱
基本方針をもとに、取組事項を具体化するための大きな柱を記載する。（３つ程度）

3. 取組事項
具体的な施策に落とすうえで、分類分けをする。※別途 Excel 資料参照

3.1. 大項目
アクションプランの柱となる観点を記載する。
分類パターン① 国が提示する「自治体ＤＸ推進計画」に記載の意義を基に分類
（例：藤沢市、千葉市、福岡市等）
分類パターン② 市の基本方針を基に分類
（例：北九州市、沖縄市、会津若松市等）
分類パターン③ 分野別に分類

3.2. 中項目
小項目をグループ化する場合には記載する。

3.3. 小項目（事業）←アクションプランとして別紙にするケースあり
予算書上の事業単位（厳密ではなくても）にて記載する。

3.4. アクションプラン ←アクションプランとして別紙にするケースあり
事業において具体的に取り組む内容とそのスケジュール、KPI を併せて記載する。
※計画上、どこまで具体的に記載するかは要検討

4. スケジュール
ロードマップ（計画推進にあたっての全体的なスケジュール等）を記載する。

5. 計画推進体制
本計画を推進するにあたっての市の体制や関係機関との連携図、推進のための取組（人材育成の方針等）を記載する。
る。

6. 進捗管理方法
本計画を推進していくうえで、どのように進捗を管理するか記載する。

7. XXX

7.1. 位置づけ（計画体系図含む）
計画体系図等、国や県、市が策定する他の計画と本計画の関係性を記載する。

7.2. 対象期間
本計画の対象期間を記載する。適宜見直しを行う場合は、この項目にて言及する。

7.3. 計画策定プロセス
適正な手続き（デュープロセス）を踏んでいること、計画策定に係るプロセスの妥当性を示す

＝＝＝アクションプラン＝＝＝

7.3.1. 現状と課題
各アクションプランに関する、現状と課題を記載する。

7.3.2. 具体的な実施内容
小項目（事業）の推進にあたり、具体的に取り組む内容を記載する。（バランス・スコアカードの視点を活用）

7.3.3. KPI
成果だけでなく取組を進めるために必要なアクションに対する評価指標を設定し、記載する。（バランス・スコアカードの活用により評価を可視化）

7.3.4. スケジュール
具体的な実施内容を進めるためのスケジュールを記載する。

＝＝＝

那覇市におけるDXの基本理念案

論点２

一般的には自治体DXの目的として業務の効率化や市民の利便性向上が謳われることが多いが、本質的にはそれらは目的ではなく手段だと考える。
そこで、何のためにＤＸを行うのかを議論し、基本理念案として取りまとめた。

○○な那覇市（未来の状態）

職員視点での目的	市民・事業者視点で目的
市民が安心して暮らすことのできるサービスを提供することで職員がやりがいを感じることができる	安心して生活や事業を営める

目的達成のための成功要因

周囲との連携	• 誰かに相談できる • セクションを超えて取り組める • 外部の人と連携できる
マインドセット	• 市民のためになるかどうかを一番に掲げて事業構想できる（市民と信頼関係が築ける） • トライ＆エラーできる
リソース創出	• 改善やよりよい取組を行うための余裕が生まれる

目的達成のための成功要因

能動的な参加	• 主体となってまちづくりに参加できる
安心感の醸成	• 困りごとを行政に拾ってもらえる安心感がある
満足度の向上	• 生活を支えるサービスが充実している

参考　未来洞察手法を用いたありたい姿の検討

長期的視座に立って行政計画を立案するためには、未来のありたい姿を構想し、バックキャスティングによって目標やとりくむべきことを考える視点が必要になる。
そこで、本計画策定にあたっては、有志の市職員とともに未来洞察手法（スキャニング手法、インパクトダイナミクス分析等）を用いて「未来のありたい姿」を描く。

スキャニング手法による未来洞察の手順

- スキャニング手法による未来洞察は、以下の３つのステップで実施する。
- 始めに未来に影響を及ぼしそうな情報をもとにスキャニングマテリアルを収集し、そこから非線形な将来の仮説＝社会変化仮説を作成する。

1

スキャニングマテリアルの収集

ネットや新聞、雑誌などのメディア記事、未来へインパクトを与えからそうな情報もとにスキャニングマテリアルを収集し、一覧化する。

2

社会変化仮説設定

収集したスキャニングマテリアル一覧から未来の環境変化について仮説を設定する。個人やチームで考えた仮説を持ち寄り、※KJ法を用いてグルーピングを複数回重ねる。

3

インパクトダイナミクス分析

2で設定した社会変化仮説と既存の行政計画を組み合わせて未来を洞察することにより、既存の行政計画をブラッシュアップする。

本日の論点

本日の論点

論点1：計画対象範囲の考え方について

- 計画対象範囲を考えるにあたり、行政のDX（内部事務の効率化、行政サービスの向上）とまちのDX（民間が主体となる地域課題解決）という整理を行っているが、整理観点としての妥当性や盛り込むべき視点がないかについてご意見を伺いたい。
- また、民間が主体となる地域課題解決（フードシェアリング等）について、行政がどのように携わっていくべきかについてご意見を伺いたい。

論点2：基本理念案について

- そもそも何のためにDXを行うのかということを明確にすることを目的に、市民、職員それぞれの視点から目指す姿を描き、基本理念案とした。自治体DXの目ざすところとして妥当であるか、他に盛り込むべき視点がないかについてご意見を伺いたい。

諸連絡事項

次回以降の想定議題

第2回（9月下旬）

- 重点取組事項として盛り込むべきものについて
- アクションプランに盛り込むべき課題解決手法について

第3回（11月中旬）

- 計画推進にあたっての体制について
- 計画の進捗管理方法（アジャイルガバナンスの妥当性、留意点）について

第4回（12月中旬）

- 来年度以降DXを推進していくにあたっての留意点、取り組むべきこと等

第5回（3月上旬）

- 計画素案についてのご意見