



## ■調査項目：行政のデジタル化について

### I：はじめに

東大和市議会総務委員会では、令和3年9月10日の委員会において「行政のデジタル化について」を所管事務調査することを決定した。

調査に当たっては、「市民サービスの向上」と「業務の効率化」という2つの視点を持って進めることとし、必要に応じて先進自治体の状況を現地調査する形で、令和3年度及び令和4年度にわたり、調査・研究を進めてきた。

ここで一定の成果があったと判断し、総務委員会として取りまとめを行い、報告するものである。

### II：調査項目決定の背景について

今回の調査項目を決定した令和3年9月は、国のデジタル庁が発足した月だ。

デジタル庁発足は、設立の発表から発足まで約8カ月という異例の速さだったが、その背景としては、我が国がデジタル化の世界から大きく遅れていることに対する政府の強い危機感があったといわれている。さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大をきっかけに、デジタル化の重要性があらためて国民全体に認識されたことも大きな要因として挙げられるだろう。

特に自治体の新型コロナウイルス関連業務への対応については、「保健所への情報伝達をFAXで行う」、「給付金の申請を郵送のみに限定した自治体がある」など、いまだに紙面や印鑑を用いた手続が主軸となっているケースが多く、旧態依然とした業務環境が現代に相応しくない不効率な体制であることも大きな課題として浮彫りとなった。

東大和市においては、情報システム等を活用して行政運営の効率化・高度化を図るために、平成16年3月に「第一次情報化推進計画」を策定し、これまでもRPAの導入など、一定のデジタル化は実現してきた。

今回の調査項目を決定した令和3年は「第四次情報化推進計画」の計画期間の終了年度であり、新たに「第五次情報化推進計画」（計画期間：令和4年度～令和8年度）の策定を進めている時期でもあったが、市政運営全体に効果があり、将来の課題解決（すなわち、労働人口の減少による業務負担増の問題やIT人材の不足に伴うDX推進の遅れ）につながる取組についての具体的方策は不明瞭な部分があると言わざるを得ない状況だった。よって、新たな計画がより効果的に推進されるよう、先進自治体の事例も参考にしながら、当市のデジタル化に必要なことについて調査研究することとした。

### Ⅲ：東大和市の取組について

#### 【1】「第四次情報化推進計画」と現状についての調査

前述のとおり、本調査の開始時期は「第四次情報化推進計画」の計画期間の終了年度であることから、市のデジタル化の現状を把握するため、計画の実行状況などを担当職員からヒアリングした。

#### 【東大和市のデジタル化への取組の推移（情報化推進計画による取組）】

##### 1. これまでの計画の概要

**第一次計画**：主に情報化基盤の整備を重点項目として取組を開始。

**第二次計画**：主に基幹系システムの更新と全体最適化や福祉総合システムの導入等、情報連携による情報システムの利活用の開始。

**第三次計画**：さらなる市民サービスの充実や、仮想化・集約化による情報システムの最適化、安全・安心な情報システムの確立の推進。

##### 2. 第四次計画について

**目的**：さらなるICTを活用した豊かな社会の実現および効率的でスリムな行財政運営の実現を具体化し、市の情報化施策を推進する。

**位置づけ**：上記の目的のほか、官民データ活用推進基本法第9条第3項において、市町村が策定に努めるとされている「市町村官民データ活用推進計画」としての位置づけを併せ持つ計画。

**計画期間**：東大和市第四次基本計画の計画期間が平成33年度までであることから、平成31年度から平成33年度までの3年間とした。

##### 3. 第四次計画の主な達成状況

○取組項目は全部で17項目（令和2年度末の状況：達成8項目、一部達成9項目、未達成ゼロ）

※うち「市町村官民データ活用推進計画」の要素を併せ持つ個別計画は6項目。

これらの取組は、市が自ら保有するデータの利活用を促し、事務負担の軽減、地域課題の解決、住民及び事業者の利便性向上に寄与するもの。

○個別計画についての概要と各項目について確認した点

（委員の質疑により確認した点は➡で表示）

### ① 文書管理システムの導入（達成）

全ての行政文書を電子化し、ペーパーレス化の実現に向けて具体的な検討を図るため、他市の状況の調査と、導入に係る見積りの徴取、業者によるデモの実施を行った。

➡文書管理システムは、市独自のシステムは考えていなく、導入コストの安価な、いわゆるパッケージのシステム（一般用）の導入を目安に検討している。

➡文書管理システムの導入の検討と、導入後の展開の見通しの現状については、東大和市の実施計画に載せることができた状況。導入の年度別計画は、令和5年度に導入、令和6年度から運用としている。これによって、庁内の文書管理がデータ化されるため、様々な面で業務の効率に資することができるとの認識。市民サービスに間接的に得られる効果は、業務が効率化され、市民への本来対応すべき時間に業務時間を多く割くこと。市民サービスに直結するものとしては、手続等のオンライン化やデータ化が考えられるが、この文書管理システムとは一線を画しながら、連携する部分も出ると考えている。

### ② 市公式ホームページ等の検討（一部達成）

市民意見を取り入れて見直しを図り、さらなる環境整備を研究・検討を行い、災害時などにおいて市公式ホームページを安定して運用するため、アクセス集中時にサーバーへの負荷を分担させる仕組み（CDNサービス）を導入。また、新型コロナウイルス感染症に関する情報を集約するため、カテゴリーを新設し、適時的確な情報発信に努めた。

### ③ 社会保障・税番号制度を活用した行政サービスの利便性の向上（一部達成）

マイナポータル、インターネットを活用した行政サービスの拡充を検討するもの。標準レイアウト変更に対応したシステム改修を実施した。

### ④ マイナンバーカードの取得率の向上（一部達成）

さらなる普及を目的とし、取得勧奨や各種イベント時においてPRを実施。コンビニでの各種証明書発行サービスや、子育てワンストップサービスの利活用促進に結びつけていくため、市報及びホームページで周知を行った。

令和3年10月現在の交付枚数は3万6,322枚、交付率は42.6%。

### ⑤ 学校教育のICT化の研究・検討（達成）

タブレット端末やデジタル教科書の導入を行い、学校教育のICT化を研究・検討。取組状況については、児童・生徒に1人1台の端末整備を実施（児童・生徒用端末6,594台、教員用325台）した。

### ⑥ オープンデータの推進（達成・取組終了）

国のオープンデータ戦略を踏まえ、市が保有するデータについて公開が

可能なものから順次公開し、新たなサービスの創出に活用されるよう、各課で保有するデータを公開可能なデータに変換して、東京都カタログサイトで公開した。

➡東京都のカタログサイトに公開したが、このデータがどのように活用されているのか把握していない。

#### ⑦ Wi-Fi環境整備の検討（達成）

防災拠点等、避難所において、災害発生時の通信インフラとしての活用を図るため、Wi-Fi環境の整備を検討するもの。GIGAスクール事業の実施に当たり、防災拠点となる学校において整備を行った。

➡防災拠点（学校等）へのとあるが、避難所となる体育館で使用できることを想定して整備した。防災上とともに、現在は、社会的インフラとしても、Wi-Fi環境の整備は重要性を増していると考えているが、市役所の庁舎を含むそれ以外の市の公共施設については、未だ踏み込んだ検討はしていない。

#### ⑧ 基幹系システムの更新と全体最適化の検討・実施（一部達成）

システム更新に合わせ、他市との共同クラウド化導入に向けて情報収集や検討を行った。

➡他市との共同クラウド化導入については、基幹系システムは、群馬県の株式会社ジーシーシーのデータセンターと専用回線で、また、財務会計はLIGWANでつながれている。両方とも正副の2回線により冗長化を図っている。また、特に通信回線で切れるようなことはなく、共同クラウド化している。同じ株式会社ジーシーシーのデータセンターを使用しているのは羽村市や近隣市だが、まだ共同クラウド化していないところと検討会議を開いて検討した。しかし、実際は、標準化に向けて話がシフトしているため、共同化に向けての検討は停止している状況。

#### ⑨ 財務会計システムの最適化の検討（達成）

令和2年度の更新に合わせ、サーバーを外部データセンターに移行し、クラウド化を実施した。

➡クラウド化すると通信が途切れてしまった際に業務が止まってしまう可能性があるが、通信回線が途切れるようなことはないと考えているため、バックアップの対応などの検討はしていない。

#### ⑩ グループウェアの最適化の検討（一部達成）

令和2年度にシステム更新を行い、システムのクラウド化及びさらなる最適化を検討した。

#### ⑪ 福祉総合システムの最適化の検討・実施（一部達成）

令和4年度のシステム更新に合わせ、システムの効率化を引き続き検討

することとした。

#### ⑫ 施設予約・抽選システムの研究・検討（一部達成）

令和2年度のシステム更新に合わせ、全体最適化を進めために、システムの安定稼働に努めながら最適化を検討。利用者の利便性向上を図った。また、課題については、引き続き検討を行うこととした。

#### ⑬ 校務用パソコン入替え及びネットワーク化の最適化の検討（達成）

教員の校務の効率化を図るとともに、学校教育の質の向上につなげるため、校務パソコンの入替えを行い、端末の台数を400台から450に増加した。

➡校務用パソコンは400台から450台に増やして運用しているが、教員一人一人全員に行き渡ったかどうかは、把握していない。

#### ⑭ 校務支援ソフトの導入（達成）

教職員の校務負担の軽減、教育の質の向上、校務情報に係る人的ミスの削減のため、令和2年度に予定どおり校務支援ソフトを導入し、校務の効率化を進めた。

#### ⑮ タブレット端末活用の検討（一部達成）

庁内の会議においてタブレット端末を導入することで、効率的・効果的な業務を実現し、紙文書のペーパーレス化を図ろうとするもの。令和2年度に調達に向けて予算計上を行ったが、世界的な半導体の枯渇の影響を受け、調達は令和3年度となった。

➡文書管理システムとタブレット端末の活用の関連性については、例えば、文書の起案、また決裁、合議先の合議、そういうものの文書作成から、完結する、あるいは保存するという一連のものが電子データ上のできる点。タブレットに関しては、別途ペーパーレス化ということを中心に考えているため、文書管理システムが導入されてなくてもタブレット端末の活用は可能で、令和5年度を待たずに運用開始が見込める。

#### ⑯ ICT-BCP策定の検討（一部達成）

災害発生時において、必要な情報システムが稼働できるよう、リスクマネジメントを整備するために、ICT部門の事業継続計画策定に向けて、情報収集及び検討を行った。

➡ICT-BCP策定のスケジュールについては、先に策定している事業継続計画（災害編）において、担当部署で専門的な検討を行うこととされている。情報管理課もICT-BCPについてできることを検討しているが、細かいICT-BCPを策定するに当たっては、業者にコンサルタントを委託して検討することを考え、見積りを取った。しかし、コンサルタント委託については実施計画に載せることができなかったため、引き続き検討することとなっている。

多摩26市中、最近の情報で17市程度がICT-BCPの策定をしている状況を鑑みると、可能な限り早期に策定すべきと市も認識している。

#### ⑰ 人事管理全般に関するシステムの取組の検討（達成）

会計年度任用職員の制度開始に伴い、人事給与システムで管理ができるよう検討し、会計年度任用職員の制度開始に合わせてシステムの改修を行った。

#### 【全体に対する確認事項】

##### ○次の第五次推進計画の作成状況と取組や課題について。

- ➡外部人材も必要という判断で、コンサルタントを入れて令和3年6月に策定を業者に委託しており、既存のシステムの状況の分析や、新たに必要な項目の調査などを委託している。その内容から、どの項目を次の推進計画に載せるかについて、市が決定することになる。特に、国が示しているデジタル・トランスフォーメーションの計画、令和7年度のシステムの標準化等、大きな対応が必要となる部分もあるため、これまでの計画とは様相が変わってくる。

##### ○デジタル化の推進に関する組織体制、市職員の登用、研修などについての現時点での考え。

- ➡現在の情報管理課は「デジタル政策課」、「デジタル推進担当課長」という布陣で臨んでいきたいと市は考えている。

特にデジタル技術やデータを活用して自治体の行政を変革していくというデジタル・トランスフォーメーションの司令塔としての役割が必要だということだ。従来の情報システムの構築の体系を見直し、また新たな標準化、共通化に向けた企画の立案、また部門間の調整や全体の方針など、進捗管理も含めて行う必要がある。

外部人材の活用については、なかなか人材が得難い状況で逼迫しており、様々調査した結果、外部人材の活用方法としてコンサルタントを入れることとして市は進めている。

また、職員全員の情報化に関する資質を底上げすることも不可欠なため、研修にも力を入れる予定。

## 【2】「第五次情報化推進計画」についての調査

令和4年度～令和8年度を計画期間とした「第五次情報化推進計画」が策定されたことから、その概要について担当職員から説明を受けた。また、「行政デジタル化の取組について」をテーマとして、令和4年2月8日に開催されたタウンミーティングの結果について、報告を受けた。

### 1. 第四次計画と第五次計画の主な変更点

(委員の質疑により確認した点は➡で表示)

- ◆施策を体系化し、大きな基本施策を情報化の目標とした。そして、中分類を基本方針、小分類を情報化施策とした。大きな基本施策は「1、ICTの活用により利便性を実感できる行政サービスの実現」、「2、安心・安全な暮らしを実感できるまちづくりに向けたICTの活用」、「3、効果的・効率的な行政の推進」の3点。基本施策を体系化した主な理由は、これら3つの柱の基本施策の達成に向けて、個別施策の情報施策を効果的に組み合わせて実施していくため。
- ◆本計画は、令和2年12月に、国が策定した自治体DX（デジタル・トランスフォーメーション）推進計画の内容を踏まえたものとして位置づけた。この自治体DXでは、目指すべきデジタル社会の実現に向け以下の6項目が重点取組項目として掲げられている。
  - ① 自治体の情報システムの標準化・共通化
  - ② マイナンバーカードの普及促進
  - ③ 行政手続のオンライン化
  - ④ AI・RPAの利用促進
  - ⑤ テレワークの推進
  - ⑥ セキュリティ対策の徹底

よって、本計画は、自治体DX推進計画が示す重点取組項目を、当市においても具体化するものとした。

➡第四次、第五次計画ともに、国から推奨されている計画に基づいたものだが、その背景は大きく異なる。

第四次計画を「市町村官民データ活用推進計画」として位置づけたことの根拠は「官民データ活用推進基本法」だ。これは、官民が有するデータを活用して、オープンデータなどで地域などへの様々なサービスの活用を図っていくものだ。その背景は、少子高齢化などの様々な課題に対応するため。具体例としては、国や地方公共団体などが有するデータを活用して新しいビジネスが生まれることや、データに基づいて行政や教育などの効率化などを図ることなど。

第五次計画は、「自治体DX推進計画」の内容を踏まえた計画としており、非常に様相も変わっている。単に官民のデータの活用というよりも、より住民福祉の向上、また行政の事務事業の効率化などに資するという観点から、様々なことが定められている。これを基に当市の個別計画を関連づけて各計画を作成している。

## 2. 「行政のデジタル化の取組について」タウンミーティングで出た市民の主な意見

- ・デジタル化に関する施策の運営費について
- ・第四次東大和市情報化推進計画の評価と第五次東大和市情報化推進計画の内容について
- ・電子申請の対象項目の増加について
- ・個人情報保護について
- ・学校におけるICT専門の職員の配置について
- ・子供の医療費助成制度について
- ・デジタル化の良い面・悪い面について
- ・清原市民センターで受けられるサービスについて
- ・環境市民の集いのオンライン開催について

### 【3】庁内ネットワーク環境の改善についての調査

現在の東大和市では庁内のネットワーク環境はL G W A N接続系である。L G W A Nとは、「L o c a l G o v e r n m e n t W i d e A r e a N e t w o r k」を略した言葉で、地方公共団体を相互に接続する行政専用ネットワークであり、パブリックネットワークから切り離された行政専用のクローズドネットワークである。職員は、通常業務でこのL G W A N接続系ネットワークを使用しているが、インターネット系に物理的に分離されているため、職員は自席の端末でインターネットやウェブメールを利用できず、その都度インターネット端末に移動して作業をしている状況だ。このことは、職員の業務を効率化するための課題となっているため、どのような庁内ネットワーク環境の改善を目指しているのかについて、担当課職員からヒアリングした。

(委員の質疑により確認した点は➡で表示)

#### ◆具体的取組

- ・取組については、総務省が示しているガイドラインで認められている範囲内
- ・職員のパソコン：現在デスクトップ型➡今年度以降、ノート型への変更を進める。
- ・インターネット、ウェブメール：現状各課1台のみの運用➡職員の自席端末で利用可能とする（目標：令和5年度）
- ・ネットワーク接続方法：有線のL A NからW i - F i への変更（目標：令和6年度）

#### ◆予算措置

必要な時期に予算計上を議会に提案する。

- ➡国や都の補助金については、今年度に70台デスクトップ型パソコンの購入を予算措置しており、国の新型コロナ対策の交付金を活用している。来年度以降についても特定財源の積極的な活用を検討。

#### ◆改善後に期待できる主な効果

- ・自席におけるインターネットの利用により、インターネット端末を他の職員が利用している間の待ち時間を解消。
  - ➡L G W A N接続系ネットワーク環境で、インターネットに接続することに対するセキュリティー対策については以下の2点。総務省の定める範囲内でセキュリティーも担保する。
- ① 東京都のセキュリティークラウドがあり、常時、攻撃等の監視している。市からインターネットの接続をする際は、すべてここを経由する。
- ② 画面転送方式を取り入れることにより、L G W A Nの接続系と見た

目は同じだが、中の環境が別の環境という形になる。よって、仮に攻撃等があった場合でも、L G W A N系の接続系への影響というのは最小限に済む。

- ・国、東京都の資料確認や他市状況等の把握が容易となり、リアルタイムの情報に基づく業務執行が可能となった。
- ・ノートパソコンの導入とW i - F i環境の整備により、庁内のどこでも自分のノートパソコンを使用して会議打合せが可能となり、会議資料のペーパーレス化が図れる。
- ・本取組と併せ文書管理電子決裁システムや庶務事務システムの導入を検討することにより、より一層の業務の効率化とペーパーレス化を目指すことが可能となる。
- ・ネットワーク環境を改善し、ペーパーレス化を推進することにより、将来的には固定の机、紙資料などで制限されている現在の働き方から転換し、柔軟で自由に働くことができる未来型の職場環境が目指せる。  
➡具体的にはフリーアドレス、テレワークが可能になる。

#### ◆情報漏えい対策について

➡情報漏えいについて別な監視システムを設定するのか。テレワークをする際には、ログイン履歴での管理や、アクセス権限をどういうふうに設定するのか。V P Nをどのように設定するのか。

- ・他市の多くで発生している情報漏えいは、ウイルスに感染した影響によるケースが多い。このような対策については、前述の2つのセキュリティ対策で担保していく。
- ・情報を取扱う職員のスキル、意識の向上について、研修等を実施する。
- ・家庭での使用での対策については、J - L I S（地方公共団体情報システム機構）が設定しているテレワークシステムがあり、L G W A N環境の中でも、安全にテレワークができる。このシステムには履歴等が管理できるので、ログイン履歴などはこのシステムで行う。

## 【4】東大和市デジタル化推進支援業務委託についての調査

デジタル化の推進を行うにあたって、市は外部のコンサルタント会社の支援を受けることを想定していた。その委託先について決定したため、その概要を担当課職員からヒアリングし、確認した。（委員の質疑により確認した点は➡で表示）

### ◆委託の目的

デジタル化については、多様な技術、手法等が存在し、専門性も高いことから、豊富な知識や実績を有している事業者からの支援を受けることで、効果的、効率的にデジタル化を進めることが可能となる。そこで事業者からの支援を受けて職員の意識改革や業務改善などに取り組むことにより、市民の利便性の向上と行財政運営のより一層の効率化を図る。

### ◆委託先選定について

- ・プロポーザル方式で選定
- ・委託上限額は2,200万円に設定
- ・履行期間：令和4年10月～令和5年3月末日
  - ➡期間を複数年数ではなく、今年度末までとしているのは、集中して職員の意識改革、また業務の改善ということをまずは取り組んでいくという考えのため。来年度以降の対応については検討。デジタル化に關しましては委託以外の様々な取組が必要になるため、次年度以降については、委託を実選択肢の一つとしては考えている。
- ・1社より応募があり、庁内に設置した選定委員会において審査した結果、応募者を優先交渉権者として選定。

◆選定された事業者：東日本電信電話株式会社（NTT東日本）について  
今回の委託業務と類似した業務を神奈川県綾瀬市や茨城県庁などで実施した実績を有している。

### ◆主な業務内容

#### ○委託業者による常駐支援

デジタル技術の利活用に精通した委託業者の社員が1週間当たり平日の2日以上、デジタル政策課の執務室に常駐することを要件としている。常駐の目的は、デジタル政策課職員が常駐者と随時コミュニケーションを取ることにより、デジタル技術の最新の動向や利活用の方法等を取得し、専門性を高めるため。

#### ○職員のデジタル力の向上とDXマインドの醸成

職員の意識改革を図るための各種研修の実施。管理職員向け研修、一般職員向け研修、デジタル政策課職員向け専門研修、を予定。これら研修の実施により、研修参加者が自らの役割と目指す姿を認識すること、職員が自ら当事者となり活動することを目指し、職員がデジタル化や業務

改善に積極的に取り組むことができるよう意識改革を図る。

### ○庁内業務のデジタル化を伴う業務改善

保育園入園に関する業務のデジタル化を伴う業務改善に取り組む。

➡デジタル化しても入園の選考基準は変わらない。

また、市民の利便性の向上に寄与する行政手続のオンライン化についても併せて検討する。

具体的には、業務の棚卸し、可視化などを経て、『あるべき姿』を最初に策定し、RPAなどの効率化ツールの導入を検討。現状の業務の一部を単にデジタル化するのではなく、業務全体を見直した上でRPAなどの効率化ツールを導入し、業務の効率化を図る。

➡『あるべき姿』とは、現在策定している情報化推進計画を達成することが目標。

一方でデジタル庁、国においても新たな検討が様々進んおり、また、デジタルに関しては日進月歩で新しいものが発生している状況も踏まえて、計画以外のことでも取組を進める。また、職員自らデジタル化を自分たちのこととして考え、デジタル化を利用し、業務の改善をしていくことが重要。現在ある計画を進めることと両輪としてあるべき姿を実現させる。

### ○デジタル推進に係るサポート等の実施

委託業者が市のデジタル化の推進に関して様々な面からサポート受ける。主な実施内容は、市が行う情報システムの導入、改修等に対し、評価や仕様書の確認、検証を行い、情報システムの導入、改修の最適化に対するサポート。また、庁内ネットワーク環境の再構築についてのサポート。

### ○デジタル人材の確保に関するノウハウの提供

デジタル人材を多くの自治体に派遣している実績に基づいて、募集条件や選考基準などの提案を行う。

### ○国や東京都等の動向を踏まえたDX推進の提案、助言等

#### ○そのほかの提案

今回の委託で実施する業務の内容を来年度以降も引き続き実施するためにするための提案と、国が進めている自治体システムの標準化に市の的確に対応できるようにするための提案を受ける予定。

### ◆成果品と効果測定について

#### ➡成果品の提出について

書面にまとめていただいて提出。

#### ➡効果測定について

効果を数字とかで把握できないものも含まれているが、以下の効果測定を想定している。

- ・研修の前と後で職員のアンケート等を実施して、その意識の変化をつかむことによる効果測定。

- ・業務改善については、保育園の入園業務、1件当たりの入園申請の処理の時間などによる効果測定。
- ・サポート関係については、仕様書の確認等の件数による効果測定。

### 【委員から出た意見など】

- やはり職員のDXマインドの醸成が重要だと思う。便利なものを様々導入しても、それを使う人達がより良い仕事をしよう、より良いサービスを生み出していこうと、現状の在り方に疑問を持ちながら改善点はないのかと常に探し続ける、そういったマインドを醸成することが、今回のDXの大きな方針の一つだと改めて確認した。
- 行政に限らず、10年前、20年前と同じようなことをやって、それでよしとするようなそういった風潮ではなく、より時代に即した形で、サービスを受ける対象者の方々の動向、ニーズもしっかり把握しながら、常により良いもの、より効率的なものを求めていくというやり方が非常に重要だ。この委託事業の中でそのような意識が職員に醸成されるのであれば、取組甲斐のある素晴らしい事業だと感じた。
- 若い人や職員は抵抗感なくデジタル化に移行できると思う。一方、意思決定、権力のある立場の人の方が対応できていないところがあると思う。そこは頭を柔軟にしてもらい、便利なものどんどん使っていこうという気持ちでデジタル化に対応できるようになれば良いと思う。
- 懸念する点は、デジタルに偏り過ぎてしまうこと。先日、通信会社の通信が一気に途絶えたことにより、ほぼ何もできなくなってしまったということが発生した。よってBCPでしっかり対応できるような形も整えながらデジタル化する必要がある。
- デジタルマインドの醸成に象徴されるように、デジタル化の時代にあってもやはり最後は人。デジタル化に介在する人の在り方の重要性を再認識した。
- 東大和市でも先行して、納税課や市民部の窓口業務委託で民間の専門性やICT技術を取り入れたことにより、格段にサービスや業務の効率化が向上していることは事実だ。よって、デジタル化の取組みも民間の専門性を取り入れるということは評価されるべきことだ。行政では、いわゆる安定性が一番重視される、石橋をたたいても渡らないぐらいの傾向があり、今までは最も尊重されてきたと思うが、このDXの取組は、まさに革命と言われているため、スピード感を持って徹底してやることが一番求められているのではないかと。少々失敗があってもどんどん前に進めていく姿勢を持つことが一番大切なので、議会も応援していきたい。
- 先進自治体でも管理職、特に上級の管理職の方の主導性が重要だと強く言われていたため、東大和市においても、その点に期待をしたい。

○先進自治体では、職員の職場環境が向上することで、市民にもたくさん  
のものが還元できていたため、期待して見守りたい。

## IV：先進自治体の取組の調査

### 【1】東京都 渋谷区

◆視察日：令和4年7月22日

◆主な説明者：渋谷区 デジタルサービス部長

#### 【視察項目について】

- ① デジタル化を進める組織体制について
  - ・ スタート時点から現時点まで組織体制が変化してきた場合の変遷など
  - ・ 外部のプロフェッショナルの活用の有無（任期付職員の活用を含む）
  - ・ 特定の職員に特別なスキルを付けさせるための対応の有無
- ② デジタル化推進の変遷について
  - ・ 全体的な取組についての目標やビジョンの設定について
  - ・ 進めるに当たって重要視した点
  - ・ 各フェーズの設定方法と期間の設定方法
- ③ 効果測定について
  - ・ K P I など具体的指標の設定方法と計測方法
- ④ 実現した効果について
  - ・ 行政サービスの向上（区民、市民が享受したもの）
  - ・ 業務効率アップの効果（職員が享受したもの、働き方改革を実現したもの）
  - ・ そのほかの効果について

#### 【内 容】

D X の取組については、広範にわたるため、事前に上記視察項目を提出。この項目を中心に担当部長より説明を受けた。その概要は以下の通り。

◆渋谷区は昭和39年（1964年）に建てられた旧区役所庁舎から平成31年（2019年）に新庁舎に移転。デジタル化は新庁舎建設を機に検討と取組をスタートしたとのことだが、それは“デジタル化”を中心とした取組ではなく、新庁舎移転を機に“ありたい姿”を具体的に検討し、それを実現するために必要なことの一つがD X 化という位置づけだったとのこと。

◆具体的には、平成26年（2014年）から “ありたい姿”を具現化するための検討をスタート。

1年目は各課から若手・ベテラン・男性・女性・管理職・職員組合員のワーキンググループ、各課から選出したベテランメンバーによる専門性

の高いワーキンググループと議論を試みたそうだが、個別最適を払拭できず議論が硬直化。翌年の第二次検討体制として部長級を中心とした検討部会により縦割りを崩し事業を推進しようと試みたが、柔軟なアイデアが生まれづらい雰囲気となり、結果、1年目のボトムアップ、2年目のトップダウンもうまくいかなかったとのこと。

◆平成27年（2015年）、渋谷区初、民間出世員の現在の区長と副区長が誕生。

この年の12月から問題の解決や企画の開発などを行うために一時的に構成される“タスクフォース型”のグループを、区長や副区長が指名した職員により、複数結成。テーマに応じて適宜連携するだけでなく、チームを柔軟に新設・廃止することにより課題への綿密かつ迅速な対応が可能になったとのこと。また、職員の意識改革のために区長、副区長が研修を実施。

◆さらに、仮庁舎の一部には新しい庁舎と同じオフィスを設置し、職員にトライアルで使用してもらって検討をしたほか、DX化されたワークスタイルでの職員の1日の業務の流れの例を示すなど、職員がイメージしやすいような様々な取組も実施したとのこと。

また、デジタル化の効果の1つであるペーパーレス化については、渋谷区では旧庁舎当時は約2,100万枚/年の印刷・コピーをしていたものが、2021年には約806万枚/年に減少。そのほか、電子決裁に100%変更したことで意思決定が約40%も速くなるという効果もできているとのこと。

◆今後も、“デジタルではできない、職員にしかできない仕事に職員が集中できる”ことにより、“より良い街にすること”に取り組み、人事や組織改革の分野にもDXを取り入れていくとのこと。

### 【視察後の委員の所感など】

○まず検討体制で、まずはその職員の若手の方等を中心に世代のバランスを取りながら、検討体制が立ち上がってもなかなか議論百出でうまくまとまらなかったということ。その次に、部長級の会議で立場のある方のほうにその体制を移してやって、これもうまくいかなかったということで、その後の体制が第3次検討体制ということでタスクフォース型の検討体制になって、初めて現場の意見だけでも駄目だし、役職のある方の指導や導きでも駄目で、やはり全庁一体となってやっていく、しかもリーダーがしっかり手綱を握りながらやっていくということがすごく重要だということに改めて確認させていただいた。

○リーダーシップという点では、やはり区長以下、副区長を中心にパッション、ビジョンを共有し、それを腹落ちするまで語り続ける、語りかける

ことが非常に重要だという点、区長、副区長のメッセージが明確で繰り返されることで浸透していったという点も見習うべきだ。

○取組の具体的な点では、ペーパーレスについては、どこにでも大型モニターを設置することで、庁内の仕事の中でペーパーレスがより実現する、ディスプレイとプロジェクターの費用を出し惜しみしない方が良いという話があったが、費用の面からすぐに東大和市でも取り入れるということは困難だが、そういった視点やペーパーレスを実現するためのインフラの重要性を改めて学ばせていただいた。

○職員の働き方の面では、電話とパソコンが人を場所に縛りつけるという点も伺い同感した。電話もパソコンもモバイルで自由に動け、常に持ち歩きながら行えることで、例えば自宅でテレワークする、外に出て市民の方に様々な業務の中で関わるという点でも、職員の働き方の自由度も高くなり、効率も良くなるということも、東大和市の今後のDXを進める上で参考になるのではないかな。

○ICT基盤の未来像を提示をしていただいた。これからは、ビジネスインテリジェンスの活用、ヒューマンリソースの分析の必要性があり、人材マネジメントがDXを進めた先に非常に重要になってくるということだ。結局、求められるところはDXを進める中で人材がどのようにより良く働くことができるのか、より良いサービスを提供できるのかといった人材マネジメントの点も非常に重要だということなので、東大和市でもこの点にも留意しながら進めていく必要性を感じた。

○DXに限らず、物事を大きく変える時は、やはりリーダーシップが一番重要だ。DXについて、トップ層が分からないのなら、職員に任せて承認していくという風に進めることが大切だ。若手職員やデジタルの技術が分かる職員が、せっかく良い提案をしても、前例がないからということになってしまうと、全部立ち消えになってしまう。若手職員などの意見が通るような風通しのいい組織、そのような文化を醸成することがDXよりももっと大切なことだと思った。渋谷区では区長、副区長が組織全体の改革だとしたところが成功の要因ではないかな。

○渋谷区では、機械でできることや自動化できるところは積極的に導入して、その分、空いた職員が街に出て、積極的に区民と触れ合って、職員が区民の方にとってライフ・コンシェルジュになろうということが最終目標だということ言われた言葉は、非常に良かった。職員が「私たちは、まちづくりのプロフェッショナルなので」と言い切っていた。渋谷区でさえも、複数の失敗もあって立ち上がってきたということもわかり、東大和市でも参考になる部分って沢山あると思うので活かして行ってほしい。

○渋谷区のDXにかけた総額が80億円と聞いたときに、そのまま全て東大和市に適用するのは難しいと思ったが、いかにエッセンスをチョイスしていくかというところが、東大和市の担当者の腕の見せどころになるのではないかと感じた。

○莫大なお金をかけ、思い切ってやったっていうところは渋谷区の優位性だと思うが、実際に東大和市の市役所の中でも、今の条件でできることは少なからずあるのだろうということも、同時に拝見する中で思った。その一例として、窓口タブレットの1台でもあれば、制度変更などの際など必要なキーワードを2、3個入れれば、正解にたどり着けるといった窓口業務の改善などから、まず始められるのではないかと感じた。

## 【2】埼玉県 入間市

◆視察日：令和4年10月27日

◆主な説明者：(DXについて) 企画部 デジタル行政推進課長  
(お悔み手続きのデジタル化) 市民生活部 副参事 (DX推進担当)

### 【視察項目について】

#### 1：DXについて

- ① 今年の4月に公表された『DXビジョン』について
  - ・策定の過程について（進め方、関わったメンバー）
  - ・策定にあたり、課題となったこと
  - ・内容について（特徴、気をつけた点）
- ② 全職員へのDXビジョンの共有・理解促進などについての取組について

#### 2：「お悔み手続きのデジタル化」について

- ・ライフエンディングテクノロジーズ株式会社と契約を締結し、進めている取組の概要について

### 【内 容】

入間市のDXの取組の進捗状況については、東大和市と同程度だが、新たに公表されている『DXビジョン』については、渋谷区の視察で重要だと感じた「職員の理解」や「全庁一丸となって」というところに重点を置いていたため、視察項目の中心とした。また、入間市は全国の自治体に先駆けて、民間企業と契約を締結し「お悔み手続きのデジタル化」に着手している報道があったため、この点についても視察項目とした。この項目を中心に担当副参事より説明を受けたと同時に、「お悔み手続きのデジタル化」については、契約締結先のライフエンディングテクノロジーズ株式会社 取締役COOの栗本 喬一氏が質疑の内容によっては答えていただくことができた。その概要は以下の通り。

#### 1：DXについて

◆令和4年4月の組織改正により企画課で担当していた行政改革と情報政策課を合わせてできた『デジタル行政推進課』が担当。この課の目的はDXへの対応と業務の最適化を推進することと、行政改革の動きをDXの視点を持って進めていくこと。

◆令和3年4月より自治体DXの取組をスタート。その際は、情報政策課副参事と外部人材のDX担当政策参与1名の2名体制。政策参与は非常にやる気に満ち満ちた方で、庁内庁外を問わず、多岐にわたりDX推進の話

を進めていったため、人手が追いつかなくなったため増員。主査2名、主任1名が追加され5名体制に。

◆非常勤特別職の外部人材について

ポジションはDX担当参与。令和3年4月に新設された非常勤特別職。総務省の地域情報化アドバイザーに登録（登録者200余名）している宮崎昌美氏。入間市の条件に合う人を絞り込み、1度、課長職以上の人を対象に研修を依頼してから採用とした。

年齢は50代後半。狭山市の職員をしていた人。52歳まで狭山市に勤めていたが、狭山市で意見が生かせないと考え退庁。日本全国を飛び回って講演などを行っていることと、アドバイザー同士のネットワークがある。週に1回の勤務。1回4万円。毎週金曜日に来てもらっていたが、一身上の都合で退職された。入間市のDXは新庁舎建設とも大きく関連しているため、退職されなければ、新庁舎についてもアドバイスがもらいたかった。

◆入間市DXビジョン策定については、まず、国・県・他自治体のDX推進計画を研究。最終的には8自治体のものを参考とした。入間市のDXについて考えた際、“計画＝具体的な取組

計画期間、目標達成の成果を評価がある“とするか”ビジョン＝目指すべき入間市行政のあり方、計画期間なし、技術の進歩に合わせて柔軟に対応できる“にするか検討し、ビジョンとすることとした。

◆別途、既存の個別計画や事業にDXの視点が入り入れられることで生み出す取組について「リーディングプロジェクト」を策定。5つのリーディングプロジェクトについて、デジタル技術を用いるからこそ描ける理想“ムーンショット＝目指す姿”を記載し、目指す姿から実現するために必要な取組を逆算して組み立て（バックキャスト）、その結果得られる効果を表すとともに、各プロジェクトに必要な5つのDXの心得のうちあてはまるものを記載。リーディングプロジェクトは随時改定予定。

◆入間市ではDXは、すでに策定された行政計画や実施中の事業の効果をランクアップさせる“スパイス”という位置づけ。全職員へのDXの理解促進の一歩として、デジタルは自分の生活を楽しむこと、市民の生活を楽しむこと、残業をせず家族との時間が取れるようになる取組と説明した。また、DXのD：デジタル化よりX：トランスフォーメーションの方を重視。

◆各課にDX推進担当職員（通称：DXerディーエクサー）を配置し、現在は、オンライン申請の取組について、各課のDXerに依頼している。入間市はLoGoフォーム（LGWANとインターネット双方の環境で、専門的な知識がなくても簡単に申請・申込や予約フォーム等が作成でき、迅速に集計とグラフ化ができる電子申請サービス）と契約しており、各課に投げたところ10件ほどデジタル行政推進課に登録してもらえれば使い

たいとの反応があった。また、各課が持っている情報のオープンデータ化についてもDXerに依頼している。

◆全職員へのDXビジョンの共有、理解促進については上下からの意識改革を目標としている。

特に、課長職以上の理解が必要。課長以上の研修では、リバースメンターという言葉があるように、若手の意見をきちんと受け止めるように伝えた。また、地域と協力しながら地域を良くしていこうという話や、参考となる本を紹介した。

## 2：お悔み手続きのデジタル化について

◆入間市では、これまでも様々な地域課題をデジタル技術により解決し「デジタル未来都市 入間」を目指してきた。このたび、大切な方を亡くなられ悲しみに浸る間もなく開始しなければならない、死亡の届出から、火葬、埋葬許可書の発行等についてデジタル化を図ることにより、ご遺族の負担軽減を図ることを目的として、ライフエンディングテクノロジーズ株式会社との協定締結に至った。

◆入間市は東京都の自治体である瑞穂町、福生市、羽村市、武蔵村山市で構成された一部事務組合の瑞穂斎場組合に入っている。この都県を超えての公共火葬運営は全国的に珍しいうえに、このイレギュラーな運営形態の公共火葬場におけるエンディングDXに関し、デジタル庁からも高い関心が寄せられている。

◆ライフエンディングテクノロジーズ株式会社と協定締結に至った経緯は、死後の行政手続きについては、市役所だけでも死亡届から始まり、多種多様な手続きに及ぶ。これらの手続きは原則、遺族が直接、市役所の担当窓口に向き、所定の手続きを行うこととなっている。これまでも、遺族が行う手続きの一覧はないかとの市民の声から、「ご遺族のための手続きガイドブック」を作成した。また、現在でも、死後の手続きをワンストップで行える“お悔みコーナー”設置に向け調査検討を行っている。そんな折、ライフエンディングテクノロジーズ株式会社から、死亡の届出から、火葬、埋葬許可書の発行に関する行政手続きのデジタル化に関し、入間市と構築していきたいとの提案があった。この提案は、行政手続きにとどまらず、ご遺族の負担を軽減する社会の実現を目指す地域貢献を目指すことから、以前から入間市が目指していた次世代につないでいくためのより良い街づくりにつながる施策と判断し、協定を締結した。

◆具体的には令和3年12月22日に協定を締結。その後、実証実験を実施するにあたって協力いただく医療機関、葬儀社、斎場組合に依頼。令和4年7月26日に実証実験の手順等を検討する実務担当者のワーキンググループを立ち上げた。

◆今後の展望は、死亡から埋葬までに必要な手続をデジタル化するために、課題や手法、手順の詳細については実務担当者のワーキンググループで検討していく。死亡届や死亡診断書、火葬許可書、埋葬許可書をデジタルデータで発行、連携する実証実験については、1日も早く開始し、来年度までの期間において行いたい。問題がなければ11月からスタートすることをワーキンググループで確認している。実証実験が終了したら、結果を分析し、制度的な問題が発見できた場合は、国にその問題を伝え、改善の検討を依頼する。合わせて、今回使用するシステムが、医療機関（市内の病院1院）、斎場組合、葬儀社（1件）、市にとってさらに利便性が高く使いやすいものになるよう、ライフエンディングテクノロジーズ株式会社とともに協議を継続する。

◆『入間市民が市外の病院で死亡した場合』、『地域によって慣習や手続方法が違う場合』などについては、課題があることは把握しているが、まだ実証実験段階のため、明確な対応策はない。

◆一部事務組合の瑞穂斎場組合に入っている他自治体に広げていくかについては、斎場の予約などがシステム化されておらず、現時点でデジタル化することを検討していないため、今後については不明。

◆デジタル庁からは、働きかけ、補助、紹介などは一切なく、入間市からデジタル庁に働きかけた。ライフエンディングテクノロジーズ株式会社から市長に日本初の取組との働きかけがあり、協定締結。また、ライフエンディングテクノロジーズ株式会社がデジタル庁と勉強会を行っていることから、市長からデジタル庁に今回の取組を報告した。取組にかかる費用は、協力機関で入力に使う端末機、インターネットの通信費ぐらい。今回の協力機関は全て端末機もあり、通信費も協力してくれる。

### 【視察後の委員の所感など】

○入間市は、現在進行形でこれからDXを進めていく状況だったが、リーディングプロジェクト等を立ち上げ、しっかりと目標設定を定めて取組を進められている。入間市でも市長のリーダーシップの下にやられていることを感じた。特に“行かない市役所”とともに、相談窓口もしっかりデジタルを活用して、より市民の方のストレスも少ないような形で行政運営をしていくという観点については、住民目線に立った住民サービスの向上という点から、非常に参考となった。

○死後の行政手続のデジタル化推進については、これから非常に大きな課題となっていくことに対応したものだ。今後、団塊の世代の方々が高齢になり、その先で多くの方が亡くなり、葬儀場も足りなくなることは、以前から言われている中、遺族の方がストレスのないようにデジタル化を進めるといふ先進的な取組で非常に参考になった。

○職員の方が言われていた、既に作成されている個別の行政計画に対して、DXの観点から工夫や改善を加えて、計画の早期の達成のために付加価値が生じることを目的としているという点と、DXを方法や手段と捉えずに、最新技術を使って職員の仕事の在り方を考えていたり、職員の負担を減らすことで、市民生活にも有益になるという話は印象的だった。

○入間市の『ご遺族のための手続きガイドブック』を頂いてきたので、東大和市の『おくやみガイドブック』と見比べたところ、入間市のほうがすごく分かりやすく、本当に細かいところまで尽くしており、シニアの方には便利だと思った。お悔み手続きのデジタル化の実証実験に取り組んでいること自体、素晴らしいことだが、アナログの部分、すなわち『おくやみガイドブック』にも入間市の内容を活かすことができるのではないか。

○入間市のDXに対する根本的な考え方も非常に勉強になったが、やはり、遺族のためにするDX＝お悔み手続きのデジタル化に関して非常に共感を覚えた。私自身、遺族として様々な手続きを行ったことがあるが、役所に行っても必要なものが足りず、すぐに手続きができない等、非常に手間取った。私だけでなく、多くの方が同じような経験をしているのではないか。入間市の『ご遺族のための手続きガイドブック』は44ページもあり、かなり内容が濃い。これはアナログだが、こういったものが手元にあれば、二度手間にならなくて済むのではないか。アナログでも『かゆいところに手が届く』ということが重要で、こういった所から出発したDXなので、さらにご遺族にとって面倒のないものにしようという考えで行っていると感じた。

○私自身も行政書士なので、死後の手続きについては専門家なため、その観点から様々な質問をし、終了後も、立ち話で更に深掘りした質問をした。その話の中で、例えば郵送で専門家が戸籍等を請求するときの決済手続きについては、小為替という面倒なものを使わなければならないが、350円の小為替を請求する手数料が今年200円に値上がりした。このような経費や手続きは相当無駄なものだが、デジタル化すれば手続きだけでなく、こういう経費も削減できる。また、視察の翌日に、担当者から私のほうに、行政書士として様々な困りごとをご遺族から聞いていると思うので、詳しく聞きたいと電話があった。行政書士の部会でそういった問題点を話したことを伝えたら、その1週間後くらいに「サイトを作りましたので、見てください」というメールが来た。そのサイトが、すごく良く、使い勝手も良い感じだった。

一番驚いたことは、職員の仕事に対するスピード感で、DX担当者のリテラシーが高く、やる気も高い。視察に行った後に積極的に視察先の職員からこちらが質問したことに関して電話が来ることは、初めての経験だった。そういった職員の体制、組織の文化が恐らく入間市のDX化が成功している要因であるのではないかと思った。

○入間市が提携している企業はベンチャー企業だ。行政がベンチャー企業と提携することは勇気の要ることだ。行政は、必ず実績があるところ、すなわち大手企業を選ぶ。行政に判断能力がない分野の場合、実績のある大手企業を選び、行政が何も判断しないことの言い訳としているのではないか。ベンチャー企業と一緒にやる＝自分たちの責任で行うというところは、当市でも見習うべきではないかと思う。

○入間市がリーディングプロジェクトの中で、DXを進めていく中で、“あるべき姿”を明確に示しているということが、行政職員にとっても、市民にとっても、DXの目指す在り方がよく伝わると感じた。リーディングプロジェクトには、“5つの柱”があり、それぞれ、具体的な“あるべき姿”が示されていることで、入間市が進めていく取組がより分かりやすく伝わっていると受け止めた。一方で、まだスタートしたばかりということもあり、具体的にどのようなサービスが進んでいるのか、職員の業務改善が図られているのかという点について、東大和市と同じ程度ではないかとも感じた。その上で、東大和市と比べて進んでいると感じたのが、所管課であるデジタル行政推進課に任せるだけでなく、各課にDXerを配置し、各課をデジタル行政推進課がサポートしていくという、はっきりとした体制が取られているところが特徴的だった。

○デジタルでも、アナログでも、入間市の職員の仕事に対する姿勢がすごくアグレッシブで、組織内にもそういう機運があることも分かった。コロナ禍で、役所の窓口で受け付けするようなことが増え、市も市民も困難な状況だ。こういった時に、少しでも窓口業務を安全にデジタル化することが重要になってきていると得心をした。

## V：調査を終えて

本報告書の『Ⅱ：調査項目決定の背景について』で述べたように、行政のDXは、もはや必要不可欠な取組となっている。今回の調査では、東大和市の取組を確認するほか、渋谷区、入間市と2つの他自治体を視察した。各自治体、DXの取組のフェーズは違ったが、委員会で出た全委員からの意見や所管から、以下の点は両自治体で共通するということが導き出せた。

- ① DXを「やらねばならない面倒なこと」とせず、市民も、職員も楽になり、コストも時間も手間も削減できるものと捉えていること。
- ② 両自治体ともに、DX化を進めた先の“あるべき姿”を設定するところからスタートしている。過去の実績や現状や課題から未来を考えるのではなく、「ありたい姿/あるべき姿」を描いたうえで、そこから逆算して“いま何をすべきか”を考えるバックキャストという思考法を用いている。
- ③ 首長等、トップマネジメントのリーダーシップにより、DXの取組に対し、全庁、全職員が共通認識が持てるような工夫を様々行っている。（所管する職員、部、課だけでとどまらない）
- ④ DXという取組を通し、すべての業務について前例踏襲ではなく、現状に疑問を持ちながら最適な解と求めるという組織風土を醸成している。
- ⑤ 外部人材や民間事業者等を上手に活用し、行政と民間のそれぞれが“自分ごと”としての責任感を持ち（≒民間事業者に丸投げせず）、双方の良い部分を活かし、融合しながら事業を進めることにより、事業そのもののクオリティを高めるほか、行政の人材育成にもつながっている。

上記5つの点は、DXに特化したもの、すなわち特定のシステムやインフラといったものではない。DXは「デジタルを効果的に活用し、ビジネスや組織の活動・内容・仕組みを戦略的、構造的に再構築していくこと」だが、それを進め、実現させるのは、アナログである人材や組織である。よって、今回の調査では、DXの成功のポイントは、最終的にはデジタル技術ではなく人材や組織風土であることを再認識した。

視察先の両自治体で用いられていた「バックキャスト」の対義語には「フォアキャスト」があるが、これは「現在の延長線上で未来を予測するアプローチ」、すなわち、現在のやり方を大きく変えることはせずに、地道な改善活動を続けていくことであり、当市のみならず行政運営において従前から用いられていた課題に対するアプローチである。

他方、「バックキャスト」とは「あるべき姿の未来から現在の課題を考えるアプローチ」、すなわち、現在とかけ離れた目標を掲げて、それを達

成するために必要な施策を検討することである。この目標を実現するためには、地道な改善活動だけでは到底到達することができず、新しい戦略の検討、抜本的な改革が必要といわれており、未開発で新たな分野である DX 化には、「バックキャスト思考」が必要だと考える。

さらに、「バックキャスト」は、「しがらみ」を取り払う力と、「外部環境への対応力」を組織にもたらすともいわれている。東大和市においても、DXのような新たな分野については、外部人材の活用をはじめとした、更なる民間活用が必要となってくることは間違いないと思われる。その際には、「バックキャスト」を用いることが一つの成功のカギとなるであろう。そして、この取組を通し、他の新たな分野にも活用できる、時代にあった価値観、スピード感を、職員、組織ともに醸成することを期待するものである。