

# 自治体におけるICT化進展のための条件

令和2年1月29日

神奈川県 政策研究センター

## 【報告のポイント】

1. 自治体でICT化が思うように進まない主な要因は、

**I. 組織文化**（業務改善や業務効率化に対する職員の意欲の弱さ）

**II. 資源制約**（ICTリテラシーの不足、業務多忙、財源の不足）

**III. 情報力・組織体制**（ICT関連の情報不足や部門間連携の弱さ）

の3分野に概ね整理することができる。

2. ICT化を進めていく上では、業務改善に積極的な**I. 組織文化**を醸成することが最も重要となる。実際、ICT化に積極的な自治体では、地道な業務改革運動の蓄積等によって、これに成功しており、その上で**II. 資源制約**・**III. 情報力・組織体制**面でも独自の工夫を行っている。

3. 組織文化・資源・体制のいずれも十分に持ち合わせていない平均的な自治体においても、まずは、身近なICT化の成功事例を作ることで、業務改善に積極的な**I. 組織文化**を作っていける可能性がある。

4. 庁内でICT化を前向きに進める好循環を生み出していくためにも、自治体同士が積極的に情報交換し、協力していくことが重要となる。

# I. 自治体におけるICT化進展のための主要な条件

## 1. 概要

・ICT化が思うように進まない理由としては、極めて多くの自治体<sup>(注)</sup>がI. 組織文化における課題を指摘している。その上で、II. 資源制約も大きな障害となっており、III. 情報力・組織体制面での課題もあいまって、ICT化が進められていないとしている。

【図表1】自治体においてICT化が思うように進まない主な要因（3分野）

### I. 組織文化

- (1) 職員の業務改善意欲の弱さ
- (2) 業務効率化よりも正確性を重んじる文化
- (3) デジタル化に馴染みにくい業務フロー
- (4) 首長・幹部の推進意欲の弱さ

### II. 資源制約

- (1) 職員のリテラシー、人材の不足
- (2) 業務繁忙、人員の不足
- (3) 財源面での不足

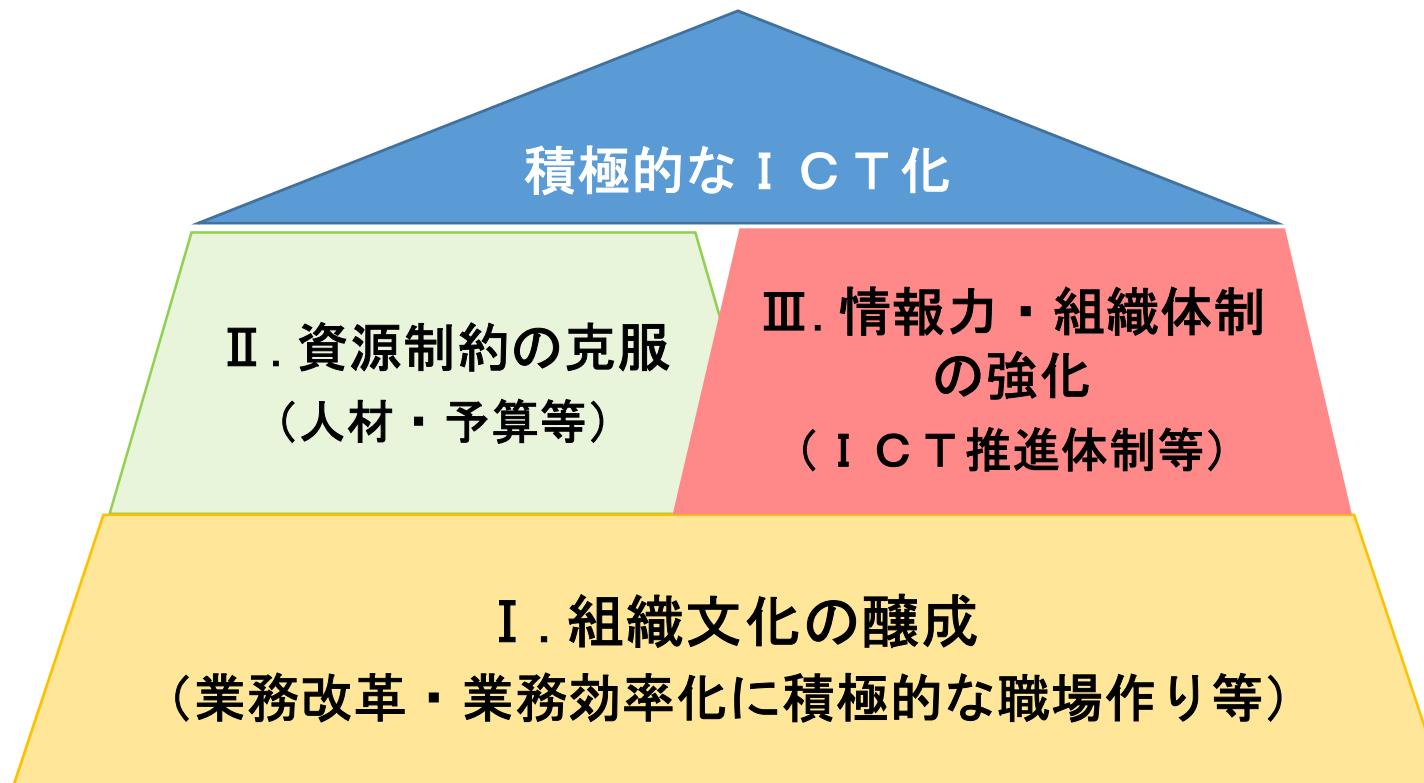
### III. 情報力・組織体制

- (1) ICT推進のための情報の不足
- (2) 庁内ICT推進体制、部門間連携の弱さ

(注) 自治体の動向や意見については、幅広く個別ヒアリングを行うとともに、最近導入事例が増えているRPAを1つの切り口としながら行ったアンケートの結果（全国の257自治体より回答<回答率83.7%>）を併せ活用している。

- ・したがって、ICT化を大きく進展させていくためには、この3つの分野（**I. 組織文化**、**II. 資源制約**、**III. 情報力・組織体制**）における諸要因（障害）を取り除き、ICT化を進めていく方向にそれぞれを転じていくことが重要である、と整理できる。

【図表2】自治体におけるICT化進展のための条件（イメージ図）



## 2. 分野別にみたICT化が進まない主な要因

### （1）組織文化

- ・ **I. 組織文化**にかかる課題に関しては（1）業務改善の意欲や業務効率化の意識が弱い、（2）業務がデジタル化に馴染みにくい、という声が多く聞かれている。

#### 【図表3】ICT化を推進していく上での課題（**I. 組織文化**）

業務改善の意欲・業務効率化の意識の弱さ

- ・ 手作業による安心感を重視したり、馴染んだ業務の流れを変更したときの不具合の可能性等を考えたりして、業務効率化が期待できるとしても事務をなかなか変えがらない。
- ・ 目の前の仕事に手一杯なため、将来的に効果が見込める事務改善策であったとしても、それを実現するために現場で検討する余裕がない。

デジタル化に馴染みにくい業務の特性

- ・ 手書き帳票による申請書など、ペーパーレス化が進んでいないため、ICT化（RPA化）を進めようとしても効果が限定的。

首長・幹部の消極姿勢

- ・（RPA導入についての）首長からの具体的な指示がない。幹部職員にも知識が不足している。幹部レベルのICT化への意識を高めることが課題。

## （２）資源制約

- ・ **Ⅱ. 資源制約**にかかる課題については、自治体の現場からは、（１）職員のICTリテラシーや専門人材の不足を訴える声が大変強い。また、（２）全般的な人員不足も深刻であるとともに（３）財源不足といった声も聞かれる。

### 【図表４】 ICT化を推進していく上での課題（**Ⅱ. 資源制約**）

職員のICTリテラシーの不足、  
専門人材の不足

- ・ ゼネラリスト育成を軸とした人事異動により、情報系のスペシャリストが育ちにくく、継続的なICTスキル習得も実現しづらい。
- ・ 先進技術の習得のために研修に参加させたりする余力がない。

人員の不足

- ・ 通常業務が多忙すぎる。業務改善の検討やシステム開発のために人員を厚めに配置するといった余力はない。

財源の不足

- ・ 財政状況が厳しい中、短期的・直接的な費用対効果（明確な経費削減メリット）の説明を要求されてしまい、なかなか中期的な視野に立ってICT化（RPA化）事業を予算化できない。

### （3）情報力・組織体制

- ・ **Ⅲ. 情報力・組織体制**に関する課題をみると、（1）RPA対象業務の見極めの難しさを訴える意見が大変多い。また、（2）ICTにかかる情報不足や（3）ICT推進体制や部門間の連携の弱さを指摘する声も聞こえた。

#### 【図表5】 ICT化を推進していく上での課題（**Ⅲ. 情報力・組織体制**）

RPAの対象業務の見極めの難しさ

- ・ RPAに適した業務であるかどうかの洗い出しを行う必要があるが、業務フローを明確化し、現状・課題を整理するための事務負担は大きい。

先進事例の情報不足

- ・ 具体的な導入効果を予算部署に示すためには、先進事例等を参照すべきであるが、実務上参考となる実証事例や詳細情報（経費等）は必ずしも多くない。

ICT推進体制・部門間連携の弱さ

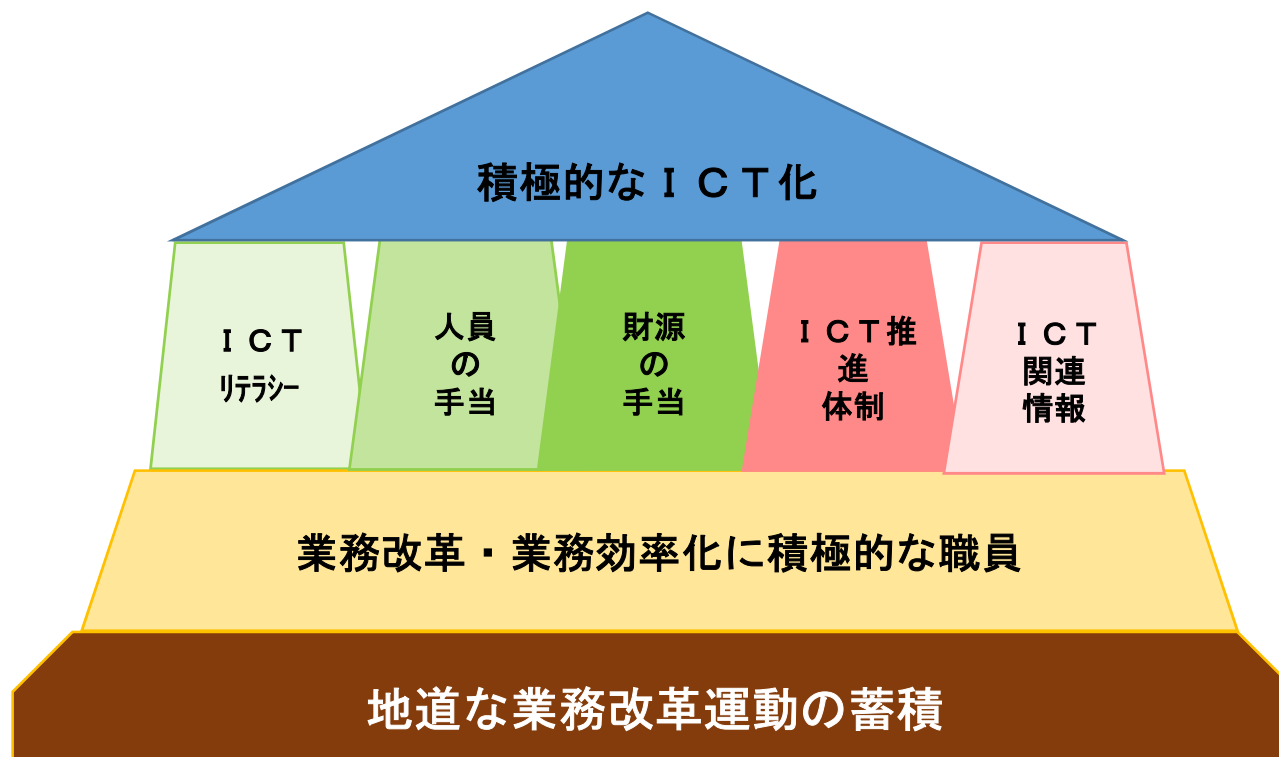
- ・ ICT推進部門は、運用管理業務が中心で、ICT推進の柱となっていない。
- ・ 庁内が縦割りで、全庁横断的にICT利活用を進める体制ができていない。

## Ⅱ. ICT化に積極的な自治体等の対応

### 1. 概要

- ・ ICT化を積極的に進めている自治体の対応を概観すると、まずは、①地道な業務改革運動の蓄積によって「ICT化についても積極的に検討・実践していく職員」を生み出している（Ⅰ. 組織文化の醸成）。その上で、②人事・財政面の手当等（Ⅱ. 資源制約の克服）や③ICT推進体制等の整備（Ⅲ. 情報力・組織体制の強化）を積極的に進め、これら3分野を総合的に行うことでICT化を進めることに成功している、と整理できる。

【図表6】 ICT化に積極的な自治体（イメージ図）





## 2. 分野別にみた先進自治体等の対応

### （1）組織文化

- ・ ICT化を積極的に進めている自治体では、**I. 組織文化**の分野においては、①幅広く業務改善運動を進めることで、ICT分野に限らず業務改善に積極的な職員を増やすことに成功している。
- ・ そのほか、②業務効率化の視点を重視する庁内文化を作っているほか、③デジタル化に馴染みやすい業務フローを実現している。また、④首長・幹部の取組姿勢を積極化させる工夫も行っている。

#### 【図表7】先進自治体等の対応（**I. 組織文化**）

業務改善に向けた職員の意欲の引上げ

- ・ 業務改革運動を多方面で進めたり、庁内タスクフォースを設けたりすることで、先進技術を積極的に取り入れる組織文化を醸成。
- ・ また、（事業課単位ではなく）職員個人のICT化提案を活用するルートを新設。

業務効率化の視点の重視

- ・ 「成功事例」として、業務効率化効果の高い事案を実現させ、ICT化の効果を庁内に具体的に示すことで、業務効率化の視点をより重視する組織文化を醸成。

デジタル化に馴染みやすい業務フローの整備

- ・ BPRによって帳票を統一した上で、AI-OCRによる読取り機能を導入。
- ・ 印鑑による決裁プロセスを削減するとともに、内部事務の一部を集約・一括管理。

ICT化に向けた首長・幹部の取組姿勢の積極化

- ・ 外部セミナーにより、首長・幹部のICTリテラシーを引上げ。
- ・ 幹部に対し、職員がデモンストレーションによって事務合理化効果を説明。

## （２）資源制約

- ・ ICT化を積極的に進めている自治体は、**Ⅱ. 資源制約**の分野では、①職員のICTリテラシー引上げ、人材育成を積極的に進めているが、こうした人材育成は、ICT化に積極的な**Ⅰ. 組織文化**作りも繋がり、好循環をもたらすものとなっている。
- ・ また、②人員の手当については、外部専門家の活用やICT推進部署によるサポート等を行っており、③財源の手当においても、特別枠で予算を確保したり、省庁の予算を活用したりするなど、積極的な工夫がみられる。
- ・ ICT化事業は、投資的・戦略的な性格を強く持つことから、中長期的な視点に立って必要な資源（人員・財源）を柔軟に手当できる仕組みを設けることが望まれる。

【図表 8】 先進自治体等の対応（**Ⅱ. 資源制約**）

ICTリテラシーの引上げ、人材育成

- ・ 研修や先進技術説明会を積極的に実施し、職員のICTリテラシーを引上げ。
- ・ ICT推進に資する情報を掲載したニューズレターやメルマガを継続的に配信。
- ・ RPA導入作業自体が、デジタル化を進める上での職員の意識を引上げ。

人員の手当

- ・ 専門的技術に関する助言が必要な場合は、民間のテクニカル・サポートを活用。
- ・ ICT推進部署が導入サポートを担い、事業課とベンダーとの間を橋渡し。

財源の手当

- ・ 「スマート社会へのシフト」に向け、ICT推進の財源を特別枠で確保。
- ・ 他自治体と業務を共通化し、総務省のRPA導入予算を活用。

### （3）情報力・組織体制

- ・ ICT化を積極的に進めている自治体は、**Ⅲ. 情報力・組織体制**の分野では、① ICT部署のサポート（内製化）、あるいは、専門家の助言（外注化）により ICT化（RPA化）に向けた業務の見極めを行っている。後者については、**Ⅱ. 資源制約**の側面からは財源を手当していくことが重要となる。
- ・ また、② ICT化の導入効果や先進事例にかかる情報収集には意欲的である。こうした先行事例の情報の積極的な活用によって、専門人材不足や職員のノウハウ不足といった**Ⅱ. 資源制約**の課題を、部分的であれ解決することもできている。
- ・ ③ ICT推進体制の整備面では、業務改革と並行的に ICT化を進める姿勢を打ち出しているところは多く、また、**Ⅱ. 資源制約**の克服に向けて、研修や予算枠を数年次に亘って設けることを通じて、組織全体で継続的に ICT化を進めている事例もみられる。

#### 【図表9】先進自治体等の対応（**Ⅲ. 情報力・組織体制**）

ICT化に向けた業務の見極め

- ・ ICT推進部署が、事業課と議論しながらRPAに適した業務を選定・絞込。
- ・ 民間企業が、業務量調査等を行い、RPAに適した業務を提案。

導入効果や先進事例の情報収集

- ・ 先進的な事例を実施している自治体に対して、積極的にヒアリング等を実施。
- ・ ICT推進部署の課題を共有する会合で積極的に情報収集を実施。

ICT推進体制の整備

- ・ ICT推進部署を行革部署と統合し、働き方改革の一環としてICT化を推進。
- ・ 数年次にわたって継続的にICT研修を開催し、開発予算も確保。

### Ⅲ. まとめ

- ・ ICT化を実現するためのハードルは極めて高いが、先進的な自治体では3つの分野（**I. 組織文化**、**II. 資源制約**、**III. 情報力・組織体制**）で様々な工夫をしながらICT化を進めている。そうした対応の中には、組織文化・資源・体制のいずれも十分に持ち合わせていない平均的な自治体においてもヒントと出来ることが多いであろう。
- ・ 特に、身近な「成功事例」を作り、それを庁内に示すことで、業務改善・業務効率化の機運を盛り上げていくことは、かなり現実的な対応と考えられる。そうした成功体験によって、ICT化に向けた職員の意欲が強まるといった「好循環」を生み出していくことができれば、比較的早期に「積極的にICT化を進める組織」を構築しうる。
- ・ また、関心分野の近い自治体からの情報収集や情報交換なども有効な方策となりうる。

【図表 10】 平均的な自治体の対応（イメージ図）

