



デジタル社会と町村の役割

全国町村会

会長 荒木 泰臣

(熊本県嘉島町長)

新型コロナウイルス感染症の拡大から2年半が経過しましたが、今なお、全国各地で厳しい感染状況が続いています。こうした事態に対処するため、全国の町村も、医療関係者や地元事業者等と協力しながら懸命の対応を続けているところです。

コロナ禍では、東京一極集中の弊害が改めて浮き彫りとなる一方で、町村が食料・エネルギーの供給、水源涵養、国土の保全、都市と農山漁村の交流など、国民生活にとって欠くことのできない重要な役割を担っていることに注目が集まっています。

これからの時代においても、町村が、こうしたかけがえのない役割を担い続けていくために必須の手段となるのが、デジタル技術・システムとそのネットワークの活用です。この分野への積極対応によって、私たち町村は、「小さい」「遠い」「不便」といったハンディキャップをプラスの個性に変えることができます。

デジタル化の推進については、現在、政府においても「デジタル田園都市国家構想」をはじめ、様々な施策や取組を加速させています。町村も、国の支援を得ながら、自治体DXへの取組や、デジタル技術を活用した地域の課題解決等の施策に、積極的に対応していかなければなりません。

こうした認識の下、本会では、令和3年5月に、有識者等から構成する「町村からの地域情報化研究会」を発足し、町村における行政のデジタル化等について現状分析を行うとともに、業務の効率化やデジタル技術を活用した地域社会の活性化と課題解決について1年間議論を重ね、その成果を報告書にまとめていただきました。

さらに、町村の将来を担う職員のデジタル人材の育成が喫緊の課題となっていることを受け、今年度から、町村職員を対象とした、「全国町村会デジタル創発塾」を開講しました。現在、講義や演習を通して、1期生31名が、町村におけるデジタル化推進のリーダーとなるべく、日々研鑽を積んでいるところです。

全国町村会といたしましては、コロナ禍を契機として加速したデジタル化推進の波を好機と捉え、コロナ後社会をしっかりと見据えた上で、町村だからこそ、「デジタルの力」で様々なハンディキャップを乗り越え、地域の人財や資源を活かし、持続可能な国づくり・地域づくりに貢献できるとの強い信念を持って、諸活動を展開していく所存です。

講演

自治体DX推進の 取組みについて

都道府県市町村振興協会 事務局長会議

令和4年7月6日・全国都市会館



HIRO研究所 代表 廣川 聡美

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました廣川です。どうぞよろしくお願ひします。

デジタルというと、コンピューターの導入というのはそもそも長いことやってきたではないか、なぜ今、改めてデジタルなんだという、よくそういった質問を受けます。DX、デジタル改革と言いますが、そもそもDXとは何であるか、そういったご質問もよくいただきます。確かに考えてみると、市町村の届けもそうだと思いますけれども、コンピューター導入をかなり以前から進めてきているなか、なぜ今改めてそのような話になっているのかという疑問はあると思います。すっきりときれいにお答えできるかどうか分かりませんが、そうしたご質問にできる限りお答えをするような形でお話をさせていただきたいと思ひます。

まず、なぜ今DX何だという背景です。(資料1) このグラフは、国立社会保障・人口問題研究所の少子高齢化のグラフです。改めて申し上げるまでもないですが、2013年に1億2800万人とピークだったものが今後どんどん減ってくる。2040年になると1億1000万人。2040年というのはどういう年なのかというと、65歳以上人口、要するに高齢者の人口が一番多くなると言われています。国立社会保障・人口問題研究所の推

計で、ほぼそのぐらいになるのではと、最近の推計では2042年ぐらいではないかとも言われていますけれども、大体その辺だということです。

その後さらに減って行って、約40年後には30%減少し、約100年後になると今の3分の1になるだろうと推計されています。100年後というのはあまり実感がないですが、40年後というのはかなりリアルな感じですが、今、大学生の人たちがちょうど定年を迎えるころにこのような状況になるということです。

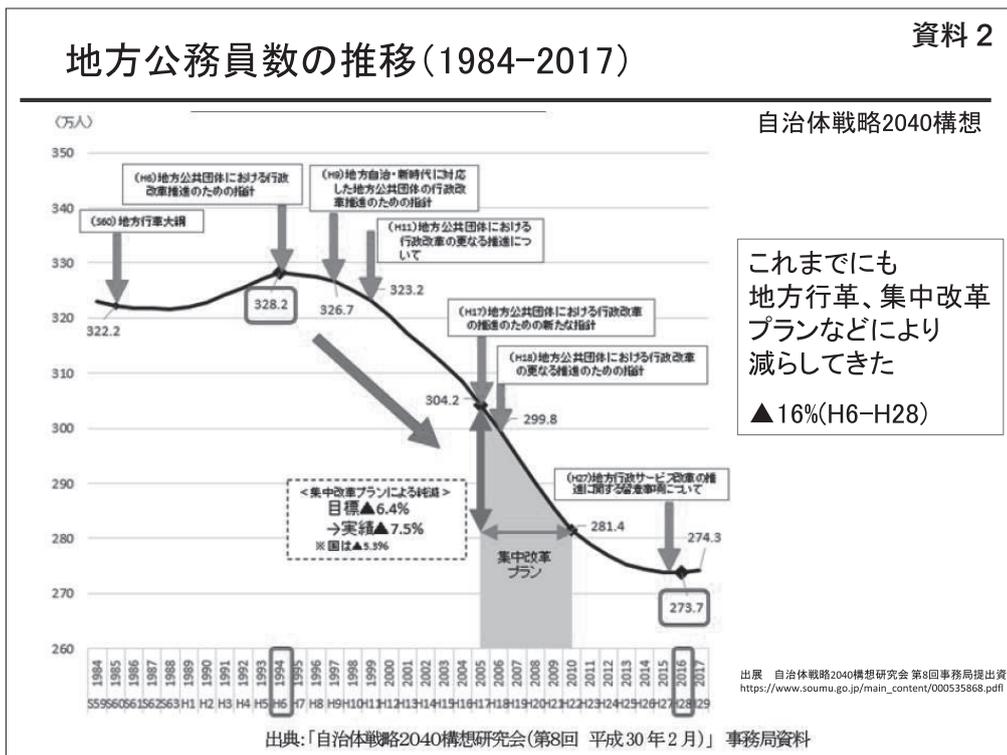
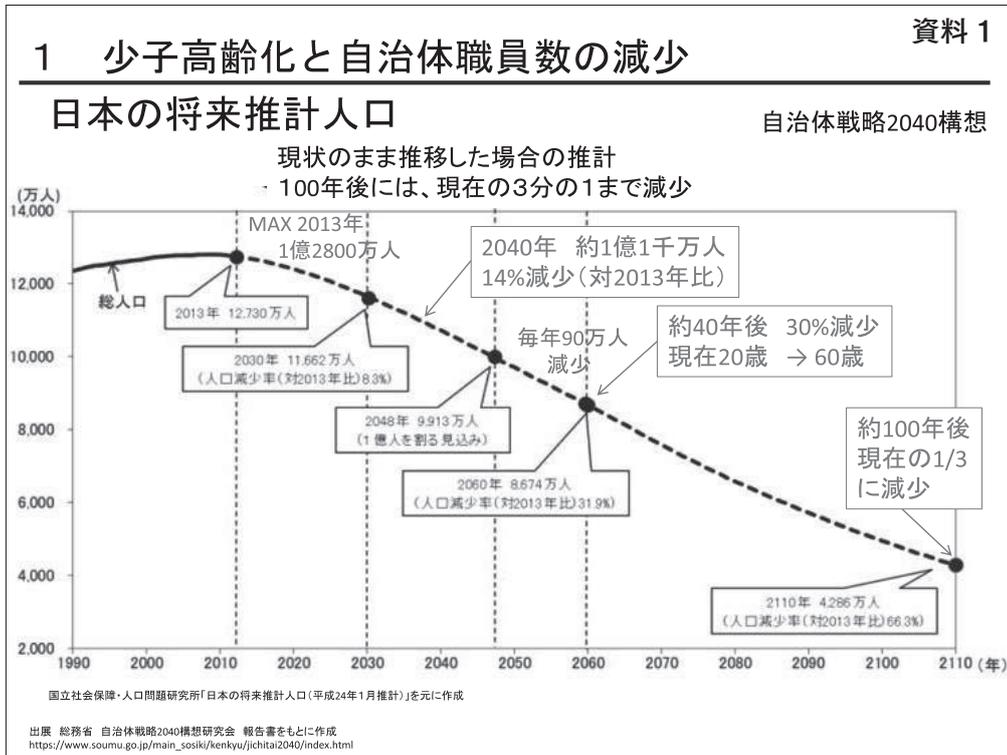
それから、直近で言えば2025年。2025年というのは節目の年です。何が節目の年なのかというと、団塊の世代が全員75歳を越す年です。団塊の世代というのは1947年から49年、若干前後がありますけれども、太平洋戦争が終わった後のベビーブーマーと呼ばれる人たちが、そういった人たちが75歳を越します。75歳というのは、ただの節目ですけれども、どういった年齢かというのと大体そのぐらいの年齢が過ぎると介護が必要になってくる人もいるという、そういった年代。ということは、社会保障の需要が高まってきます。これはもう直近に来ています。こういう状況だということです。

暗い話ばかりで恐縮ですが、そういう状況だということをもっと頭に置いていただいて、

それでは自治体の職員数はどうなんだと。(資料2) これまで地方行革、集中改革プランなどにより職員数を減らしてきました。減らせという声もあり、実際に財政力が厳しい中で減らざるを得ないということで減らしてきましたが、この先がどうなるかという、さらに減らさな

いとなかなか回らなくなってくる、そういう時期にきています。

2013年、資料1のグラフで人口のピークだった時と、2040年、65歳以上の人たちの人数が最大となる年と比べると、都道府県レベルでいうと5.4%減少せざるを得ない。(資料3) 指定都



市で9.1%。以下、だんだん数字が増えてきますが、規模の小さいところは結構インパクトが大きいです。こういう状況を迎えている。

一方では、つい最近、2020年の国勢調査を反映させて、過疎指定が行われました。過疎地域の指定を受けて、何と市区町村のうちの半数以

上が過疎の指定を受けている。こんな状況になっています。その中で職員もこれから先減らさないとはいけない。

このような状況でなり手はどうかかというところ、競争試験の状況です。(資料4) 倍率がどんどん下がってきている。これは役所だけじゃな

職員数の減少(試算) 2013-2040

資料 3

自治体戦略2040構想

2040年における自治体職員定員数の試算

特に、小規模団体の受けるインパクトは大きい

一般行政部門	2013年 職員数 (a)	減少率 (試算)※ (%) (b)	2040年 職員数 (試算) (c)=(a)×(b)	差分 (人) (d)=(c)-(a)	【参考】 人口減少率 (%)
都道府県	5,631	▲ 5.4	5,328	▲ 303	▲ 16.4
指定都市	4,600	▲ 9.1	4,181	▲ 419	▲ 9.2
中核市・施行時特例市	1,205	▲ 13.9	1,038	▲ 168	▲ 15.0
一般市 (人口10万人以上)	616	▲ 13.4	534	▲ 82	▲ 16.7
一般市 (人口10万人未満)	286	▲ 17.0	237	▲ 48	▲ 23.5
特別区	1,423	▲ 4.5	1,359	▲ 64	▲ 6.4
町村 (人口1万人以上)	122	▲ 13.8	105	▲ 17	▲ 23.3
町村 (人口1万人未満)	62	▲ 24.2	47	▲ 15	▲ 37.0

2040年頃＝高齢者人口が最大となる

出展 総務省 自治体戦略2040構想研究会 報告書をもとに作成
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/jichitai2040/index.html

職員採用試験 受験者数の減少

資料 4

地方公務員 競争試験の状況(推移)



出典「令和元年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果の概要」総務省

いですね。民間も同じような状況だろうと思えますけれども、平成22年のときに9.2倍あった競争率が、何と令和元年度になると5.6倍。半分とは言いませんけれども、3分の2ぐらいに落ちている。競争倍率が下がってくるというのは自治体にとってもなかなか厳しい状況になってくるのではないだろうかということが分かります。また、一方で高齢者人口が増え、社会保障のニーズが増える。そういった中で、職員は同じ数というわけにはいかんだろうということになります。

では、どうすればいいのかというと、職員数が減というのはデジタルである程度解決することが可能な要素です。**(資料5)** 昨年2021年の合計特殊出生率（1人の女性とその年齢別出生率で一生の間に生むとしたときの子どもの数に相当するもの）が1.3という数字が出てきました。これは厚生労働省の発表です。6年連続の減少です。一時上がりましたが、その後下がってきていて、1.5以下になると超少子化社会というように言われている中で少子化が進んでいる。これは国も、地方もそうですけれども、子育て支援策など様々な施策を打っていますが、これと

いって効いているという感じではないような気がします。もちろん何もしないよりはいいと思いますが、それでもこれぞ決定打という政策にはなっていない状況です。

これはなかなか難しいですが、職員数の減少による影響を何とか緩和できないかというのは、これはデジタルである程度可能です。何が可能なかということ、ルーチン業務や作業は自動化、あるいは外注をして委託をする。そうして、職員数全体は減らさなければいけないという中で、コンピューターを使用したりデジタル化したりすることによって、あるいは委託をすることによって、その分、機械に任せることによって、浮いた人数は職員でなければできないことにシフトする。そうすることによって、何とか行政需要に対応していく。それはデジタルを使うことによって、ある程度可能です。これをまずはやろうというのが1つデジタル化を進めていこうということの大きな要素です。

どうするのかということ、ルーチン業務とか作業みたいなことはできるだけ機械に任せて、職員でなければできない交渉事や危機管理、あるいは人でなければできないサービス提供、社会

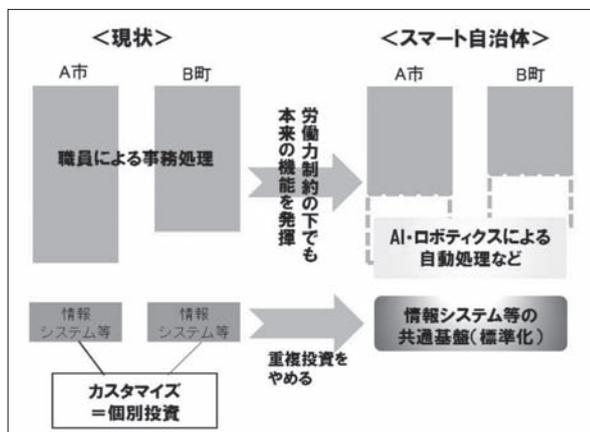
職員数の減少という課題への対応策

資料 5

自治体DXにより、職員の役割をシフト

ルーチン業務や作業は、自動化、委託化し、職員は、職員でなければ出来ない仕事にシフト

職員が担うべき業務



都市の将来ビジョン策定
政策の立案、調整
住民ニーズの的確な把握
利害関係者との交渉
業務プロセス改革
危機管理、防災対策等
人的サービス提供
法令に基づく措置、命令等

データの公開、活用、発信
P/Fの運営、維持、管理

・従来職員が行っていた業務を徹底して自動化

・職員は、簡単にはシフトできない
・ICTIによる職員のサポートが必要

保障系の業務にシフトする。こういうことで何とか乗り切っていこうではないかというのがまずは1つのポイントです。

次にデジタル化。(資料6) これまでやってきたじゃないか、どうなんだという疑問はあります。これまでのデジタル政策の問題点はいろいろあります。まず、民間サービスはオンラインになったり、キャッシュレスになったり、通販とか、当たり前のようにお使いになってますが、なかなか役所については相変わらず窓口に行かないとできなかつたり、対面でなければ駄目だとか、紙で出せとか、あるいは手数料は現金だ、オンラインでできても手数料だけ現金のような、そういう中途半端な部分もまだ残っています。道半ばと書いてありますよね。

あと手続きのサイト、入り口がばらばらで、使い方もばらばらです。これも市町村の個別の手続き、あるいは都道府県がまとめて行っておられるサイトもあるんですけども、全部そこできるとはできない。国のマイナポータルでも全部できない。うまく連携できていないというようなこともあって、そのおかげで利用者、住民の側も職員も非効率、こんな状況に今なっています。

それからデータの利活用です。(資料7) 紙が中心です。もちろん紙も大事で、細かいことをしっかり見ようと思ったら1回紙に打ち出してみないと、なかなか見切れないところもあるんですけども、保存したり、あるいは後で探したりするときには、これはデジタルにかなわな

いです。資料を書庫に行ってひっくり返して探すというようなことはもういいかげんやめたほうがいいです。そういうことをできるだけデジタルに切り替えることによって、様々なデータの活用が可能になります。

それから非効率な技術導入。(資料8) これは都道府県も市町村も今までの経過があるから仕方ないですが、それぞれ独自にコンピューターの導入をしてきた経過があります。これは自然発生的になってきたので、仕方がないと言えば仕方がないんですけども、その結果、個別に少しずつ違う。仕事の仕方も違います。市町村でいうと、住民票の写しを窓口に行ってもらいますよね。もらったときの紙のサイズが市町村ごとに違うとか、縦書きと横書きが違うとか、まだそれが統一できていない。データ化されているんですけども、それがまだできていない。そのような状況です。

それぞれ個別に事業者と契約していますから、

2 顕在化した、デジタル政策の問題点 **資料6**

(1) デジタル社会・ネット社会への対応

- ・ 民間サービスは、オンライン、キャッシュレス導入増加
- ・ 行政サービスは、相変わらず、窓口、対面、書面、現金
- ・ 手続きのオンライン化は、道半ば
- ・ 手続きサイト(入口)がバラバラ、使い方もバラバラ
- ・ 利用者(住民)も、職員も非効率を強いられている

Copyright 2022 Satomi Hirakawa

資料7

(2) データの利活用、データに基づく政策

- ・ 相変わらず、紙の書類中心のワークスタイル
- ・ 情報が偏在し、検索や利用が困難で非効率
- ・ 課題の発見や解決にデータが活用されていない
→ ファクトに基づいた課題発見・解決が必要

Copyright 2022 Satomi Hirakawa

資料8

(3) 非効率な技術導入、高額な経費

- ・ 自治体ごとに、カスタム仕様で導入してきた
(同じ業務でも微妙に違う業務プロセス、作業手順)
- ・ システム仕様も、データ形式も独自が多い
- ・ 共同化(自治体クラウド等)の取り組みも進められてきたが、道半ば
- ・ ほぼ特注品なので、初期経費も更新時経費も割高
- ・ 他社製品に乗り換えるにも、多額のデータ移行経費と手間が必要となり、替えにくいという状況

Copyright 2022 Satomi Hirakawa

割高なんですね。全員同じものを使えば、もう少し価格交渉も可能になるし、割り勘効果も働くと思います。これはさすがにそれではまずいなということで、国が主導をして、今、切り替え、標準化の作業の真ただ中にあります。令和7年度末をめどに標準化をしようと国が標準の仕様を決めて、総務省ほか、関係所管省庁が決めた仕様のものに切り替えるということを今進めている最中です。

それからシステムやデータの連携がうまくいっていない。(資料9)例えば、住民税非課税世帯等に対する臨時特別給付金10万円の給付。マイナポータルで申請した人のデータが各市町村にそのまま反映をされなかった。決してされないわけではないです。各市町村でマイナポータル経由のデータというのは届いていますが、それを職員がコンピューターで開いて、あるいはプリンターで打ち出して、もう1回市町村が自分のところのシステムにキーボードで入力しています。これではなかなか効率的にとはともいきません。これをうまくつなげてやらないと、仕事は増えるばかりです。このようなことは何とか解消しなければいけない。

それからマイナンバーカードの話です。(資料10)マイナンバーカードも普及率がまだ5割行っておりません。44.7%です。マイナンバーカードは何に使うのかというと、もちろん対面で証明するのにも使えますけれども、これはインターネットを使って様々な手続きをする。これ

は民間の手続きにも利用が可能です。インターネットを使って様々な手続きをするときには、本当にその人が間違いなくその人なのかどうかというのが確認ができないと危ないです。しばらく前にも手続きをやったときに、同姓同名の人間を間違えたという記事がありました。世の中に同姓同名ってそんなにいるのかって思いますが、これは名字によっては結構多いと言われていています。そんな間違いはもちろんあってはいけないことなんですけれども、手続きを確実にやっていくにはマイナンバーカードを使った本人確認をしていけばよい。ところが、なかなか思うように進んでいないのが現状です。これを進めていかなければいけません。皆さんもぜひ周囲の方々にお勧めをしていただきたいと思います。

国の政策はどうなんだということが一方あります。(資料11)これまでの取組みを簡単にお話しします。IT基本法、これは2000年です。この法律ができた段階で世界最先端のIT国家

資料9

(4) 行政機関等間のシステムやデータ連携

- ・ マイナンバー制度構築後、徐々に連携が進んでいる
- ・ しかし、システムやデータの連携は、道半ば
- ・ 給付金や助成金等の支給事務に支障が生じる場合も
- ・ 関連する手続きは1回で済ませたい

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

資料10

(5) 本人の特定・確認の仕組みの普及

- ・ ネットでの行政手続きには、マイナンバーカードによる確実な本人確認が必要
- ・ まだ、十分に普及していない
(マイナンバーカードの普及率 2022/6/1 44.7%)
- ・ 民間手続きにも利用可能 → 早急な普及が課題

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

3 国のデジタル政策の見直し

資料11

これまでの取り組み

IT基本法 2000年 世界最先端のIT国家を目指す

全国的な通信基盤の整備、マイナンバー制度の導入、行政総合ネットワーク、マイナポータル等の整備など、主に基盤となる仕組みの整備に注力

官民データ活用推進基本法 2018年 政策へのデータ活用推進

デジタル手続法 2019年 手続は、原則オンライン化とする

その評価は？

電子政府ランキング 14位(2020年) (2018年11位) 国連UNDESA

デジタル競争力 27位(2020年) (2019年23位) スイス国際経営開発研究所

さらに、コロナ対策を通じて、種々の課題が明らかになってきた、...

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

を目指すということで、その段階ではどのような状況だったのかというと、日本にインターネットが導入されて間もないころです。導入をされたのは1990年代の後半ぐらいですから、97、98年ぐらいからだんだん人が使い始めてきたというころで、とにかく基盤整備をしっかりとやろうと。全国津々浦々に光ケーブルを敷いて、そして無線で電話も使える、インターネットも使える、そういう状況にしていこうということで、これで基盤整備がだいぶ進みました。

ある程度進んだので、その後どうするかというと今度は中身の話です。官民データ活用推進基本法という、データを政策にも活用しよう、民間の手続きにもいろいろ使えるようにしようということが2018年。それから、デジタル手続法という法律が2019年。デジタル手続法というのは、様々な法律によって様々な手続きが決まっていますが、それらを一括して改正する法律です。基本はそれまでは書面・対面だったところ、基本はオンライン、例外として対面でもいい、書面でもいいよという話になりました。

このように取り組んできた中、世界的な評価はどうか。電子政府のランキングでは、2018年11位だったものが2020年に14位に落ちています。それから国全体の競争力でいうと、2019年23位だったものが2020年には27位に落ちています。これは何が問題だろうと。デジタルはある程度進んではきたものの、基本的な社会の仕組みはデジタルに適合していないのではないかというこ

とが言われてきました。

そこで、2021年5月、デジタル社会形成基本法が成立しました。(資料12) これはIT基本法の後継となる法律です。国の基本方針では、デジタルの活用によって、多様な幸せが実現できる社会、誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化を実現するんだということが打ち出されました。この誰一人取り残されないというのは非常に大事なポイントです。これは書いてあるわけではなく、私が読んだ感じですけども、おそらく念頭にあるのはかつての産業革命のときに取り残された人たちであって、今回の方針では誰も取り残されない、この流れに確実にみんながついていってもらえるようにしようということをやっているわけです。デジタル社会で目指す6つの姿が、①デジタル化による成長戦略、②医療、教育、防災、子ども等の準公共分野のデジタル化、③デジタル化による地域の活性化、④誰一人取り残されないデジタル社会、⑤デジタル人材の育成・確保、⑥自由なデータ流通の推進等の国際戦略で、これらが重点計画として2022年6月7日に閣議決定されています。大きく国全体の方向としてはこのような方向で行こうということが方針として示されています。

それでは、それを受けて自治体DXとは何か。(資料13) DX、技術を活用して、まずは業務の生産性や効率性を改善しよう。これをまずやろう。ただ、それだけではない。技術を駆使して、自治体の経営の在り方や、住民との関係、ある

国のデジタル化政策の刷新		資料12
国の基本方針	デジタル社会形成基本法 令和3年5月19日議決	
デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会 ～誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化～ の実現		
デジタル社会で目指す6つの姿		
<ul style="list-style-type: none"> デジタル化による成長戦略 医療、教育、防災、子ども等の準公共分野のデジタル化 デジタル化による地域の活性化 誰一人取り残されないデジタル社会 デジタル人材の育成・確保 自由なデータ流通の推進等の国際戦略 		
「デジタル社会の実現に向けた重点計画」 令和4年6月7日閣議決定		
Copyright 2022 Satomi Hirokawa		

1 自治体DXの意義	資料13
自治体DXとは？	
デジタル技術を活用して、業務の生産性や効率性を改善すること、、、だけではなく、	
↓	
デジタル技術を駆使して、自治体経営のあり方や住民との関係、組織風土や文化、組織マネジメント職員の働き方などを根本的に変革すること。	
技術導入が目的ではない	技術導入により、自然に改革が進むわけではない
技術導入を機に、それを根子にして、ダイナミックに進めないと、変革は実現できない	
Copyright 2022 Satomi Hirokawa	

いは組織風土、組織文化、それから組織のマネジメントや職員の働き方などを根本的に変革する。これをやっていかないと、本当の意味でのデジタル化が進んでいかない。

職場の風土や空気を変えていく。それはデジタルを導入するだけで自動的に変わるものではありません。コンピューターを導入したら、職場の風土が変わるか。あまり変わらないですね。職場の風土ってどういうことかという、何が価値なのかということなんです。古参の職員と言うとおりにすればいいと思うという、そういう職場の風土なのかどうか。おじさんが仕切っている職場なのかどうか。そういう社会ではなくて、あるいはそういう組織ではなくて、若い人の意見、様々な人の意見、多様な意見を柔軟に取り入れて活用ができていく、そういった組織に変えていかないと生き残っていけないんだということをまずはご理解をいただきたいと思います。

そして、技術導入を機に、それをテコにしてダイナミックに進まないと、改革は進んでいきません。何かネタがないと、やりようがないと思います。そのときの道具としてデジタルをしよう、こういうことなわけですね。

では、どう変えるのか。(資料14) 行政サービスでいうと、サービスの対象を「マス」から「パーソナル」に変える。「マス」から「パーソナル」に変えるというのはどういうことかという、これまでの政策、例えば一人親家庭の方向けの政策というのがあります。そういう政策を様々な自治体でやられていると思います。交通費を少し減免するとか、公営住宅の減免をするとか、様々な措置をおやりになられていると思いますけれども、一人親と一口に言っても、いろいろ事情があると思います。個別の事情、パーソナルな事情に合わせて、柔軟な政策を可能にしていく。それはデジタルでデータを把握ができることによって可能になってきます。

サービスの提供方法を「プル型」から「プッシュ型」に変える。プル型、必要な人が役所に来てください。役所の窓口で聞いてくれたら、

こういう手続きがある、こういうサービスがあるということをお答えしますよというのが従来の役所でした。そうではなくて、事情がある程度把握ができるのであれば、お困りでしたらこういうことがありますよということをメールでお伝えをするとか、LINEで伝えるとか、もちろん希望をしてくれないと先に進まないんですけども、そういったことを可能にしていく。

あるいはいつでもどこでもオンラインでサービスを利用可能にする。何か手続きをしたい、何かこうなったらどうしようとする時間は、おそらく仕事が終わって、夜、家に帰ったときに、要するに役所の閉まっている時間にそういったことが浮かぶと思いますけれども、この時間は閉まっているとか、もう休みだとかとならないように、いつでもどこでもオンラインで利用可能にする。

仕事の仕方を言えば、バックオフィス業務や作業は可能な限り自動化をする。フロントは職員が対応する。しかし、バックでいわゆる第2線と呼ばれるような仕事については、できる限り自動化をしていく。そして職員は職員でなければできない仕事にシフトをする。

データを活用して、ツボを押さえた政策、施策を選択する。本当にそれが効いているのかどうかよく分からないような政策、しかし前からやっているからということでやっている、そういう状況というのはあったと思います。私が現役のときも疑問に感じながら、しかし、昔からやっているからやろうか、あるいは議会である

2 DXIにより、自治体(役所)をどう変える? 資料14

行政サービス

サービスの対象を「マス」から「パーソナル」に

サービス提供方法を「プル型」から「プッシュ型」に

いつでも、どこでもオンラインでサービスを利用可能に

仕事の仕方

バックオフィス業務や作業は、可能な限り自動化

職員は、職員でなければ出来ない仕事にシフト

データを活用して、ツボを押さえた政策施策を選択

組織の風土

新しい提案や取組等、挑戦を善しとする気風の醸成

多様な人材、考え方を受け入れる組織風土

柔軟な連携と協力を推進する組織マネジメント

会派から要望が出たのでなかなかやめられないといったような、そういうしがらみでやってきた政策、しかしそれは本当に役に立っているかどうかよく分からない、そういったものが確かにありました。

組織の風土でいうと、新しい提案とか取組みとか、挑戦をよしとする気風を醸成していく。何か新しいことをやろうとすると、本当にそれは大丈夫なのか、やめたほうが良いのではないかと上から言われてしまって、若い人の芽を摘んでしまうというのがないかどうか。それはこれから先はやめていかないと、組織が回っていきません。

多様な人材、考え方を受け入れる組織風土。様々な考え方があります。女性にはもっと活躍してもらわなければいけません。様々な考え方を取り入れていかないといけない。

それから柔軟な連携と協力を推進する組織マネジメント。役所だけで何かやる時代でもないですね。民間の協力ももらう。NPOの協力ももらう。それから最近では技術でいうとシビックテック（市民が主体的に行政と連携し、テクノロジーを活用して社会課題を解決したり、生活の利便性を向上させたりするための取組）と言われて、それこそ個人でコンピューターの得意な人の力も借りながらやっている自治体もあります。そういうことも合わせ技で考えていかないと、なかなか役所の職員だけでは進んでいかない、そういう時代が来ているんですね。

では、DX、何から着手すればいいのか。（資

料15）まず、国全体でこうやって取り組もうというのがあります。でも、まずはどこからやったらいいのかということで考えてみると、手続きのオンライン化、スマート化、まずこれが1つです。それから業務の効率化、生産性の向上。業務を効率化して、そして職員を浮かし、浮いた人手は別のところに回る。仕事はいっぱいあります。

それから、課題の発見と解決。住民の課題、地域の課題、地域経済の活性化。これはつい最近閣議決定されたデジタル田園都市国家構想における、色々な地域課題をデジタルで解決をしていこう、新しいビジョンの下にみんな結集して町づくりを進めようという取組みも合わせ進めていこうではないかというものです。

これは、総務省の「自治体DX推進計画」の中で、まずは情報システムの標準化・共通化をしようとか、マイナンバーカードの普及を促進しようとか、項目が決まっています。（資料16）今現在、市町村の情報部門の方たちはこういった具体的な取組みをしています。様々なシステムの標準仕様というものが国の関係省庁、法律の所管庁から決定をされて、それに合わせて、コンピューターのシステムというのはメーカーが作ります。作られた中から一番自分のところに向いていると思われる最適なものを選んで、それを導入する、使うということが進められつつあります。

そうした中で、それでは身近なところでどうするんだということですが、まずは手続きのオンライン化、スマート化を行う。（資料

自治体DX 当面のターゲット

資料15

- 1 手続きのオンライン化、スマート化
- 2 業務の効率化、生産性向上
- 3 課題の発見と解決

- ・住民の課題解決
- ・地域の課題解決
- ・地域経済の活性化

デジタル田園都市国家構想の地域での実装に向けた取組み

総務省「自治体DX推進計画」に示された取組事項

参考

【重点取組事項】

- (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)自治体の行政手続のオンライン化
- (4)自治体のAI・RPAの利用推進
- (5)テレワークの推進
- (6)セキュリティ対策の徹底

【自治体DXの取組みとあわせて取り組むべき事項】

- (1)地域社会のデジタル化
- (2)デジタルデバйд対策

【その他】

- (1)BPRの取組みの徹底（書面・押印・対面の見直し）
- (2)オープンデータの推進
- (3)官民データ活用推進計画策定の推進

資料16

17) 行政手続オンライン化の原則というものがあります。これはデジタル行政推進法の中で決定をされている、デジタル化の3原則です。まず、デジタルファースト。デジタルファーストというのは、デジタルで受け付けて、デジタルで処理をして、そして答えもデジタルで返す。簡単な言い方をすると、スマホで受け付けをして、そのデータを途中で紙に打ち出して、課長のはんこをもらったりするのではなくて、デジタルの中で決裁もしてもらって、答えもメールで返したり、LINEで返したりするという事です。手数料が必要であれば、それをポイント等で処理をするとか、そういうふうに切り替えよう。キャッシュレス決済というのがありますから、そういうことでやっていこう。途中で紙にするのはやめようじゃないかということです。

そして、ワンスオンリーというのは、1回提出した情報は再提出は不要である。何年も同じ書類を出していかなければいけないということは昔ありました。年金の現況届とかありましたよね。これは随分前に無くなったんですけども、年金をもらっている人のところに、当時の社会保険庁から毎年1回、生きていますかどうかという確認ではがきが送られてきました。そのはがきを市町村の窓口を持って行って、住民票が間違いなくあるのかどうかということを確認して、はんこをもらって、それを送り返すというものすごいことが行われていたんですが、そういうことはもうやめようということで一部

無くなりました。しかし、まだあるものもあります。それはやめようということなんです。

それからコネクテッド・ワンストップというのがあります。この原則、コネクテッド・ワンストップというのは、関連する手続きは1回で終わらそう。例えば何があるかという、引越です。引越しをするときどうするかという、自治体からほかの自治体に移る場合には、役場の窓口に行ってそこで転出届というのを出示してもらいます。そうするとその役所の中でできること、例えば国民健康保険などに関連する手続き、あるいは水道料金がもし未納であれば、そこで払ってもらおうということはするんですね。するんですけど、電気とかガスとか電話とかってどうするかという、電話で済むところもありますけれども、またそれぞれの会社の窓口に行ってその手続きをしなければいけないんですね。それを行った先でまた同じことをやる。これはもうやめよう。これはまだ実現できていませんけれども、国を中心として検討が進んでいます。それがうまく進んでいけば、例えば電力会社の窓口で役所の手続きもできて良いのではないかと、本人確認さえちゃんとできれば問題は無いのではないかとということも視野に入っていると思います。こういったことを合わせて実行していこうという取組みなんです。

それから、国のマイナポータル。(資料18) 皆さん、マイナンバーカードをお持ちであれば、マイナポータルにアクセスをして登録をしていただ

1 手続きのオンライン化、スマート化

資料17

行政手続 オンライン化の原則

「デジタル行政推進法」(R1.12施行)において、行政手続は、原則オンラインとすることが定められた。(対面・書面 → オンライン)

デジタル化3原則

- 1 デジタルファースト**
国民が、個々の手続・サービスについて最初から最後まで一貫してデジタルで完結できる社会の構築。
- 2 ワンスオンリー**
一度提出した情報は再提出不要。バックオフィス連携により添付書類を撤廃。
- 3 コネクテッド・ワンストップ**
民間サービスを含め、一か所でサービスを完結。

オンライン手続における本人確認

マイナンバーカードに搭載された「公的個人認証サービス」を活用して、安全確実な本人確認と、文書の真正性の確認を行う。

出典: 内閣府「世界最先端デジタル国家創成推進戦略(デジタル行政推進基本計画)」(参考)作成
<https://www.sou.go.jp/keisaku/keisaku/04/04-01/04-01-01/04-01-01-01.pdf>

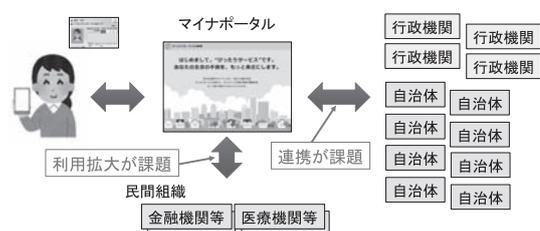
マイナポータルとのデータ連携

オンライン窓口の統合化

資料18

マイナポータルとは?

- ・ 国が運営するウェブサイト
- ・ 国民一人ひとり(希望者)の専用サイト(個人専用の私書箱)
- ・ マイナンバーカードを利用してアクセス
- ・ 自治体等へのオンライン手続の窓口として活用
- ・ 自治体の業務システムと連携して、デジタルファーストを実現



Copyright © 2022 Satomi Hirakawa

ければ使えるようになります。私書箱みたいな取り扱いになります。皆さんの関連の情報がここを通じて送られる。あるいは様々な手続きもできる。

ところが、先ほども申し上げたとおり、市町村のサイトと確実につながっていなかったんですね。これをつなげようということで、今、その取り組みが進んでいます。連携が課題です。例えば医療機関。健康保険証に使うには、マイナポータルで手続きをする必要があります。国もトータルでマイナポータルを活用していこうと。もちろん無料です。無料で1人1ページ。ホームページを作ってくれているわけですね。これは活用しない手はないと思います。これをうまく使えば、今後そういうことがあるのかどうか何とも言えませんけれども、コロナの交付金のような、そういうような措置があれば、うまく対応ができていくということになります。

それから業務システムの標準化の話です。(資料19)これは標準化対象の20業務というものが決まっています。これは住民基本台帳や地方税等が決まっています。それらについて、今肅々と、令和7年度末を目指して取り組みが進んでいるところです。

それからICTが導入されていない、あるいは導入しているけれども、あまり標準的なやり方を導入していない業務というものがああります。これらについては、うまくデジタル化を進める必要があるのであれば、効果があるのであれば、進めていこうという取り組み。これはまだ個別ですけれども、近隣の自治体同士連携をして一緒

にやろうということで、うまくそういう取り組みが進んでいくことのほうが、割り勘でできますから安くなります。

その中で業務プロセスの見直しというのをやっていく必要があります。(資料20)業務プロセスの見直しというのとは何かというと、先ほどシステムの標準化をしようと言いました。システムの標準化をしようというのは何を標準化するかということ、システムだけ標準化するわけではありません。住民票の写しの大きさが違うとか、縦書きと横書きが違うとかというのをまず合わせよう。それから、仕事の流れが少しずつ違う。ここでこういうふうに入力をして、入力したものを誰が決裁をする、審査をする、そういうところが微妙に違ったりします。人は違うし、建物が違ったりするから、若干違うのはある程度しょうがないとしても、それにしてもそのやり方、昔からやっているやり方が本当に一番いいのかどうかというのは、1回ゼロベースで見直してみる必要があります。そこで見直しをしようじゃないかというのがこの絵です。

それから内部事務の見直しです。(資料21)当たり前だと思っている日々の仕事を根底から洗い直す。例えば、資料作成。本当にそんな資料が要るのかどうか。これは結構見直しが必要だと思えます。部長が言うからやっているけど、本当にそんなの議会に出たことが無いのに、そんな説明資料は要らないんじゃないかと思うようなものというのは結構あります。

2 業務の効率化、生産性向上 資料19

(1) 業務システムの標準化

① ICT導入済業務

標準化対象 20業務 (国主導による標準化) → 標準化の手順を進める業務プロセスを見直す

その他ICT導入業務 → 業務プロセスの見直しシステムの見直し

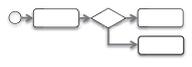
② ICT未導入業務

業務・サービスの意義を再確認
要している工数と、効果を比較検討
委託や民営化可能性を検討
ICT導入可能性を検討

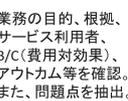
Copyright 2022 Satomi Hirakawa

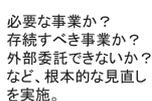
業務プロセス見直しの手順 資料20

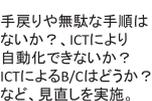
① インタビュー  担当業務の手順について詳細に聴取。

② 図解  業務プロセスを図化。見える化する。
* 図化にはSPMINSなどの手法がある

③ 図の詳細化  再インタビューにより図を詳細化、完成させる。

④ 評価・問題点抽出  業務の目的、根拠、サービス利用者、B/C(費用対効果)、アウトカム等を確認。また、問題点を抽出。

⑤ 事業の見直し  必要な事業か？ 存続すべき事業か？ 外部委託できないか？ など、根本的な見直しを実施。

⑥ プロセス見直し  手戻りや無駄な手順はないか？、ICTにより自動化できないか？ ICTによるB/Cはどうか？ など、見直しを実施。

Copyright 2022 Satomi Hirakawa

あるいは時間外勤務も本当に必要なのかどうか。必要なケースもあると思います。あると思いますけれども、そんなに丁寧にやらなくてもいいんじゃないかと思うものが結構あります。それにはなぜなぜ分析という手法があります。これはトヨタ自動車グループが使っている、「なぜ?なぜ?」「それなんで?それなんで?」ということをして5回繰り返すと正解にたどり着くというふうに言われています。こんな手法とか、様々な手法があります。

あるいは会議の見直しというのがあります。**(資料22)** これは私の個人的な感想ですがけれども、役所の中で一番無駄なものって会議ではないかと実は思っているんですけど、本当にそれでそんな人数が必要なのかどうか。あるいは今日は決める会議なのか、あるいは伝達するだけの会議なのか。これだけメンバーがそろって、時間当たり一体いくらなんだというような会議というのが結構あります。結局何も決まらなくて終わるとか。これを見直していこうという動き。これは上のほうに小さく書いてありますけれども、Apple、Amazon、Googleなどといった会社は会議を根本的に見直しています。ご興味のある方はインターネットにも載っていますし、それぞれ書籍もありますから、ぜひご覧をいただきたいと思います。

これはいち早く手を付けられたところもありまして、ある県庁では立ったまま会議をするとか、立ったまま会議をすると結構活性化するん

ですね。1回座ると、ほっとしてしまうというのがあってどうなんだろうということがあります。そのようにして会議の仕方を変えてみるというようなやり方をしているところもあります。これもご参考までに申し上げます。

それから文書管理の見直しです。**(資料23)** 文書もできる限り電子決裁を活用することによって、後になって管理が楽になります。データの活用ができます。こういったことに取り組んでいただけると良いのではないかと思います。

それから課題の発見と解決です。**(資料24)** 課題というのは、それは分かっているだろう、この町に住んでいる人はみんな分かっているよとか、役所の職員はみんな知っているよと言われますが本当ですかね。意外とそうでもないことも結構あると思います。よく根掘り葉掘り住民の方の話を聞いてみて、そういうことだった。あるいはデータを分析してみると、思っていることとは違っていたりするんですね。そういうことがあります。

(3) 会議の見直し、効率化 **資料22**

会議の目的やゴールの明確化

- 何を決める会議なのかを明確にする
- 情報を伝えるだけの会議は不要
- 開始時間、終了時間を決めて、時間を有効活用
- 参加者は、議題にコミットする職員に絞る
- 会議の目的やゴール、参加者に期待すること等を事前連絡
- 会議の経費(人件費)を算出し、認識する
- 資料は電子化して事前配布(必要なら自分でプリント)

会議のやり方を変えてみる

- ペーパーレス会議(原則、紙は配布しない)を実践
- リモート会議を試行してみる、慣れる(いざという時のために)
- ゴール(決定事項)に、時間内に確実に到達するという意識を共有

司会の役割は大きい

- 最初に、会議の目的とゴールを明示
- 場を和らげ、参加者の発言を促す、引き出す(発言を妨げない)
- 議題(次第)に沿って、着実に進行する
- ファシリテーション(司会進行)の技法を身につける

Apple, amazon, Google, トヨタなどの企業も会議を見直し、仕事の効率性を高めている

Copyright 2022 Satoshi Hirokawa

(2) 内部事務の見直し **資料21**

当たり前と思っている日々の仕事を根底から洗い直す

なぜ、何のために必要なのか?
その仕事の目的、目標は何なのか?
必要以上の品質を求めているのか?

⇒ 問いを繰り返すことで
仕事本来の意義を探る

たとえば・・・

- 資料作成
 - 何のために必要な資料か? 必要十分な内容か? など
 - 使わない資料の作成に時間をかけていないか?
- 時間外勤務
 - どの仕事に時間がかかっているのか? 職員でなくても出来る仕事では? 委託/非常勤/ICTによる自動化は? など
 - 内容を精査してみるべき

なぜなぜ分析 なぜ?なぜ?を繰り返すことで、問題の本質を見える化する手法

5回繰り返すと正解に辿り着く(トヨタ自動車)

Copyright 2022 Satoshi Hirokawa

(4) 文書管理の見直し **資料23**

見直しの目的

- ノウハウや知識の共有
 - ベテランの知恵や知識を、若手職員にも共有
- 作業時間の短縮
 - 起案、処理、決裁、検索等に要する時間を短縮
 - テレワーク、モバイルワークも可能にする
- 庁舎(事務スペース)の有効活用
 - 書架やロッカー等の削減、スペースの活用

見直しの方向性

- 統合型文書管理システムの導入
- 電子決裁の導入
- 専決規定、文書管理規則等の見直し

Copyright 2022 Satoshi Hirokawa

令和2年の話になりますけれども、東京大学と京都大学の研究チームが、公共政策が本当に役に立っているのかどうかという見直しをしました。その中で特定健康相談というのがあります。特定健診というのは、皆さんもおやりになっている、いわゆるメタボ健診というものですけれども、メタボ健診の後に少しイエローマークの付いた人は保健師さんと相談したほうがいいと言われて相談する。それが特定健康相談といえます。これは国費の結構なお金をかけて実施してきたんですが、役に立っているのかどうかという検証をすると、あまり役に立っていない。もともと健康に熱心で気にする人は相談に来るけれども、そうでない人は全く無視をして、健康診断のペーパーを持ちながら飲みに行ったりする人がいるという話も言われています。本当に政策が役に立っているのかどうかという、これは一番下のEBPMというんですけれども、そういうことも見直しをしていこうではないかという取り組みもデータを活用することによって可能になります。こういう取り組みもしていきましょう。

続いて、住民の声をしっかり聞いて政策に反映をさせていくプロセスです。(資料25) これは

民間のマーケティングの手法ですけれども、サービス・デザインという手法があります。ほかにも様々な手法がありますがそのうちの1つをここに紹介をさせていただきます。基本はしっかり声を聞く。ヒアリングの手法というのは多種多様な手法がありますけれども、それによってしっかりと声を聞いて、こういう感情でこういうふうに考えたのかというようなことまでしっかり確認しながら、本当の問題点は何なのかを聞き出していく。そういった手法が進められています。

そのサービス・デザインをベースにしたサービス設計12箇条というのが、国のデジタルガバ

3 課題の発見と解決
資料24

- (1) 住民(利用者)の実体験から出発する
 住民(サービス利用者)の実体験を、詳しく聴取
 実体験から、課題を発見・発掘 サービスデザインなど
- (2) 公民が連携して課題に取り組む
 データを共有し、活用
 公民が得意な仕事を分担 オープンデータなど
- (3) 課題と解決策の関係を、データで検証する
 真に効果がある政策なのか？
 確かな証拠に基づいた政策判断 EBPMなど

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

住民(利用者)の実体験から出発する

資料25
デジタルガバメント実行計画
における基本方針

デザイン・シンキング(サービス・デザイン)の手法

Discover
住民の体験から
真の課題を知る

▶

Ideation
解決のアイデア
を練りあげる

▶

Prototyping
サービスを試作
改良を繰り返す

▶

Roadmap
本格的な提供を
計画する

利用者(住民)の体験を観察、聴取

- ・ サービスを利用する『ひと』が中心
- ・ 利用者(住民)の声を聴き、行動パターンを観察し、心理、ニーズを的確に把握
- ・ 利用者(住民)の要求事項や他自治体での導入事例等を調査し、課題の根本原因を解明

解決策のアイデア出し

- ・ サービスの関係者、利用者が、自由に意見を出し合って、解決策を検討

プロトタイプによる試作・改良

- ・ サービス(提供の仕組み)を試作し、利用者を含め関係者が評価
- ・ トライ&エラーを繰り返し、品質と効率を高める

データを活用して仮説を検証

- ・ 関係するデータを解析して、課題設定と、解決策を検証

利用者(住民)の参画

- ・ 徹底して利用者の実体験に根差して、サービスを創造する

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

メント実行計画の中に述べられています。(資料26) こういった点に気を付けてサービスの設計をしようということですが、まず何にしても「利用者のニーズから出発する」であります。「利用者のニーズから出発する」ということはどういうことかということ、役所の担当者が勝手に考えるのではなくて、しっかりと声を聞いて、そしてそれを取り込んでいく。事実に基づく。これをはじめとした12箇条を念頭に置いて、政策づくりを行っていく必要があります。

次に推進体制と役割分担の話です。まず、DX推進組織の役割です。(資料27) ①CDO(DX総括責任者) というのはチーフ・デジタル・オフィサーのことです。これは副首長クラスにやってもらうのがいいと思います。これは部下の職員が言うことを聞かないと困りますから、できる限り偉い人にやってもらう。首長でもいいですが、役所の職員のことをよく知っている人がやったほうがよさそうな気がします。ただ、1人だけに任せておくとうまくいきませんから、周りにきちんとデジタルのことがある程度分かった職員も張り付けてやらないといけません。

それから、②全庁推進組織(推進本部)です。これは部長や局長にメンバーになってもらいます。これはその場で決まったことは後で聞いていないと言わせないための組織です。

それから、③プロジェクトチーム(管理職)です。これはデジタル、情報部門だけでこの仕事はできません。企画、人事、行革などいろ

ろな部門が横串を通してやらないとこの仕事はできません。しかし、実際はなかなかそうならない。これは情報部門がやればいいじゃないか、おれたちは知らないよと言い、行革の部門がよそを向いているようなところも実はあるように聞いています。でも、それではうまくいきません。

それから、④ワーキングチーム(担当者)というのも必要です。実際に活躍する、実務作業をするのは担当者の人たちです。それから⑤担当部署(DX担当課等)です。これは該当している部署もあれば、そうでない部署もありますけれども、該当しているところには中心になって頑張ってもらう必要があります。

そして管理職の役割です。(資料28) これはよく聞かれます。私も管理職向けの研修で、「それ、なんでですか」と、意地悪な言い方をして聞いてみるんですよ。そうすると、管理職が問題なんだとみんな言います。多分そうなんだろうと思いつつながら、私は意地悪で聞いているんで

住民(利用者)の実体験から出発する

デジタルガバメント実行計画
における基本方針

サービス設計12箇条

資料26

1. 利用者のニーズから出発する
2. 事実を詳細に把握する
3. エンドツーエンドで考える
4. 全ての関係者に気を配る
5. サービスはシンプルにする
6. デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
7. 利用者の日常体験に溶け込む
8. 自分で作りすぎない
9. オープンにサービスを作る
10. 何度も繰り返す
11. 一遍にやらず、一貫してやる
12. 情報システムではなくサービスを作る

「デジタルガバメント実行計画」令和2年12月26日 閣議決定 から抜粋

1 DX推進組織の役割

資料27

- ① CDO(DX総括責任者)の役割
 - ・ DX推進のリーダー。重要な場面で、リーダーシップを発揮する。
- ② 全庁推進組織(推進本部)の役割
 - ・ 基本方針、基本計画、重要事項についての審議、調整、意思決定等を行う。
- ③ プロジェクトチーム(管理職)の役割
 - ・ 企画、財政、行革、人事、情報等の部門の管理職で構成。
 - ・ DX推進の中核となる組織。CDOを補佐する。
 - ・ 情報共有を密にして、計画策定や実施の調整役となる。
- ④ ワーキングチーム(担当者)の役割
 - ・ 業務・サービス改革、BPRの計画策定及び実行チーム。
 - ・ 実践を通じて、若手職員を育成する場でもある。
- ⑤ 担当部署(DX担当課等)の役割
 - ・ DX、BPRの旗振り役。
 - ・ CDOの補佐、推進本部の円滑な運営を企画。
 - ・ 庁内組織、外部組織との円滑なコラボを実現。

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

2 管理職の役割

資料28

- (1) DXに関する情報に敏感になる
 - ・ 他自治体、企業の先進事例について、ネットのニュース等を継続的にチェックし、情報収集する。
 - ・ どのような課題を、どういう技術を導入し、どのように解決したのかを学ぶ。
 - ・ 調べたことは、職場で共有、話題とする。
- (2) 課題の見える化、洗い出しを進める
 - ・ DXは、課題の抽出から始まる。
 - ・ 担当業務、事業に関する課題の見える化を行う。
 - ・ 他都市の事例を、自団体に適用できないか議論、検討する。
- (3) 出来ることから、改革に着手する
 - ・ まずは、出来ることから、、、
 - ・ 方法や利用する技術については、若手に任せ、管理職は庁内の理解形成、予算の確保等の役割を担う。

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

すけど。しかし、管理職がデジタルの話といっても、急ににわかになんか勉強して覚えようと思ってもなかなかそううまくいきません。できることをやってもらうのが必要だと思います。ということがデジタルを活用することによって役に立つのか。ほかの事例を探してみてください。毎日のようにネットのニュースに載っています。新聞、テレビのニュースにも載ったりします。そういった事例を管理職が探して、そして次の日、職場で話題にします。職場で話題にすると、「これ、課長が言っているんだから、部長が言っているんだからちょっと調べてみようか」となります。これを若い人が言っても、なかなかそれは「いいよ、忙しいんだから」って言って相手をしてくれないんです。部長や課長が言うと、ちょっと調べてみようかという気持ちになります。そこが大事なんですね。そうした中で話題にしていく。

次に、課題の見える化、洗い出しです。DXは課題の抽出から始まります。課題の探し方はいろいろあります。課題がはっきりしないと、答えが探しようがないです。

それから、そうした中でできることから改革に着手します。できることって何かって言ったら、例えば全庁会議は別にしても、職場の会議は見直そうとか。自分の権限の範囲内でできることというのはあると思いますから、まずはそこからやってみるとするのは1つの方法です。

そして経営層の役割です。(資料29) 経営層というのは首長、三役ぐらいです。地方創生のビジョンをつくり、共有する。少し大きく書いていますが、要するに取りあえずデジタルで何をするのか、目標は何なのかということです。例えば、まずは標準化をやろうというのも1つの答えです。まずはここまでやろうと。そうした中で、次にこの自治体に合ったやり方があるのかどうかというのを考えてみようじゃないかと。これはなかなか首長が1人で考えるといってもできませんから、関係者が集まって知恵を出し合って作っていきます。それを首長が自分の言葉で話してもらう。これが大事です。

それから組織と組織、人と人をつなぐ。ほかの組織、ほかの部のやっていることを冷笑して見ているというのでは駄目です。組織全体がまとまって進んでいかないとうまくいかない仕事です。それを言うことを聞かせるのは経営層の仕事です。それしかないですし、自治体だけでできないこともあります。商工会議所の皆さんと力を合わせて進めなければいけないものもあります。あるいは隣の市町村と連携をする。あるいは都道府県と連携をする必要もあります。それをつなげていくのは誰かと言ったら、それは代表者の仕事です。

もう1つは、組織の気風を「前向き」にセットし直す。「前向き」に変える。1つには若返らせるということも言ってもいいと思います。気持ちを変える。「これはうまくいくかどうか分からないが、まあ、やってみろ」ということを言えるかどうかということで、その仕事が成功するかしないかがはっきり決まります。

そして、失敗すると減点主義で、「せっかく提案したのに駄目だった」、「もう浮かばれないな」ということだと職員はやる気をなくします。「多少うまくいなくてもいいよ」、「また頑張ってみろ」と言えるのは誰かと言ったら、それは上司です。

最後に人材の育成・確保の話です。(資料30) 人材育成計画を策定する必要があります。人材育成というのは、あまりお金がなかった時期は、研修費用というのはだいぶ削られてきた。お金が無かったので仕方なかったんですけども、今後はしっかりと考えながら、人材育成計画を

3 経営層の役割

資料29

(1) 地域創生のビジョンを創り、共有する

- ・ 国のビジョン等を参考に、地域のビジョンを描く。
- ・ ビジョンを、可能な限り具体的に表現し、関係者と共有する。
- ・ 施策事業レベルにブレークダウンして、所属職員に示す。

(2) 組織と組織、人と人を繋ぐ

- ・ 縦割り組織の壁を取り払わなければ、DXは進まない。
- ・ DXには、多様な主体の連携協働が不可欠。繋ぐのは経営層の仕事。
- ・ 自治体内部だけでなく、外部の組織や個人とのネットワークを構築し、職員の参加も促進する。

(3) 組織の気風を「前向き」にセットし直す

- ・ 多様な意見・提案を受け入れる柔軟性を持つことを奨励する。
- ・ 改革を善しとする気風に変える。
- ・ 減点主義の人事評価を、加点主義に改める。

つくっていく必要があります。そして何をするのかと言ったら、デジタルの学習もある程度大事ですが、それよりもプロセスの見える化や見直しの過程に多くの職員を参加させて、業務のプロにする。デジタルの話というのはもちろん分かったほうがいいですが、その話を中心というより、業務のプロになってもらうということが大事です。そして、マネジメントも覚えてもらう。そうした中で職員の発言に耳を傾けて、よい提案を柔軟に採用していく。

また、全職員については、基礎的なデジタルスキルも身に付けてもらいます。**(資料31)** 基礎的なデジタルスキルって難しいことではなく、例えば担当業務に必要なコンピューターが使えるようにする。あるいは全庁で使っているグループウェアやチャットが使えるようにする。

そして2番目に大事なものは、論理的に考えを整理して、日本語で分かりやすく説明することです。日本語で分かりやすく説明するのは当たり前じゃないかと皆さん思われるかもしれませんが、言葉で分かりやすく説明するのは、コンピューターのプログラムを作ることと同じです。コンピューターのプログラムは日本語で書いていないだけで、基本的には日本語と論理は同じです。そしてDXのほかの事例やセキュリティ、そういった点も重要です。それから個人情報保護に関する知識、こうしたことをしっかりと身に付けてもらう。これは可能な限り全職員がですが、当面の目標は30%。30%の

職員がまずはこれを身に付けてもらえば、そこから先は自動的に増えてきます。それをクリティカル・ポイント、閾値と言います。ものが流行るのは30%からと言われてはいますが、そこは全部一遍にやろうと思うと簡単にできませんから、まずは3割。最初は1割からでもいいです。

そしてDXのリーダーを多少長めに見ながら養成をしていく。やがては全員がリーダーになれるように。この分野で仕事ができるようになれば、ほかの仕事もできるようになります。そうはいつても、うちにはそんな職員はいないので無理だという首長も中にはいます。それはどうするかというと、短期的には外部人材の活用も視野に入れます。これは様々な形態があります。短期で2年、3年の任期付き採用をすることもありますし、財源的に苦しければ近隣で協力して誰か1人来てもらうという方法もあります。最近はネットを使って、相談だけできるというものもあります。信用ができる人を国が紹介する制度もありますから、紹介してもらいながら相談だけ受ける。そうするとあまりお金がかからなくてできますから、そういった方法を進めながら、中長期的には人材の内製化を進めていく必要があります。いつまでも外部の人に頼り切りというわけにはいきません。

次に、デジタルのスキルと問題解決のスキルとマネジメントのスキル、これらのスキルがバランスよく身に付くのが理想的であるという絵です。**(資料32)** ここまで理想的な人はそんなに

1 職員の育成

資料30

- ・人材育成計画を策定し、計画的に研修を受講させる。
(国や関係機関が実施する研修や庁内研修を受講させる)
- ・業務プロセスの見える化、見直しの過程に、多くの職員を参加させ、職員を業務の(改革の)専門家に育てる。
- ・情報共有、課題の検討、業務遂行の動機づけ等のマネジメントを、チーム全員に見える形で実行、組織運営方法を教える。
- ・職員の発言に耳を傾け、良い提案を柔軟に採用する。
その姿勢が、職員のモチベーションを刺激する。

職員数減少に備えるため、職員のスキルアップが必要

スキルは、さらに、継続的なアップデートが不可欠

2 職員に求められるスキル・知識(イメージ) 資料31

全職員

- 基礎的なデジタルスキル
(業務システムの操作、情報共有の方法など、...)
- 論理的に考えを整理し、分かりやすく説明するスキル
- DXの事例、セキュリティ、個人情報保護等に関する知識

職場のDXリーダー (やがては、全員がリーダーに)

- 住民やまちの課題、役所の課題を抽出するスキル
- 課題解決の方法やヒントを探し出す知識と経験
- キーパーソンにたどり着くネットワーク力

短期的には、外部人材等の活用も視野に入れつつ、中長期的には人材の内製化を進める。

いませんから、これは理想モデルということです。

最後になりますが、広域連携・公民連携の推進です。(資料33) デジタルの分野でぜひ広域で連携していく。情報共有をすとか、連携ネットワークを構築すとか、既におやりになっておられると思います。これは何か一緒にシステムを作るというよりも、情報やノウハウを共有するという事です。こういうことをやってい

るところがある。こういう取組みを構築したらどうか。あるいは人材を皆でまとめて雇用するというのもご提案いただけることがあれば、役に立つのではないかと思います。

このようなことも考えながら、取組みを進めていくと良いのではないかと思います。以上で私のお話を終わりにさせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

3 理想的なスキルのモデル 資料32

DX期、ポストDX期に求められる職員のスキル(モデル)

D-X-M 3種類のスキルを育成

Dスキル: デジタル/デザイン力
Xスキル: 改革力
Mスキル: 組織マネジメント力

直方体の容積が、DX推進スキル(総合力)のイメージ

1人の職員が全てを身につける必要があるのでなく、チームとして備えることを目指す

Dスキル	技術の概要、利活用方法、データの取り扱い等に関する知識 論理的思考、分析力、推論の方法、セキュリティ、個人情報保護等の知識など
Xスキル	課題の本質を掴む能力、問題解決、改革の推進力、説得力、交渉力など
Mスキル	ネットワーク形成、コミュニケーション、コーチング、メンタリング、トラブル対応 情報発信、傾聴、プロジェクト管理能力など

Copyright 2021 Satomi Hirokawa

4 広域連携・公民連携の推進 資料33

広域連携・公民連携は、リソース不足を補う有効な手段

- 情報共有・連携ネットワークを構築する。

他自治体職員、民間企業社員、学識経験者等との交流や協働の機会を設け、それを契機として、連携のネットワークを構築。
知識・経験・ノウハウを共有する。
広域でのシステム連携、共同化はコスト削減等に有効な手段。
- 外部人材を活用する。

国のアドバイザー、企業やNPO職員、フリーランス等を活用する。
近隣自治体と共同で(経費分担して)活用することも検討。

Copyright 2022 Satomi Hirokawa

公共ホール音楽活性化事業、 公共ホール現代ダンス活性化事業及び 公立美術館活性化事業について

一般財団法人 地域創造

1 はじめに

一般財団法人地域創造は、文化・芸術の振興による創造性豊かな地域づくりを目指し、地方公共団体等の出捐によって、平成6年に設立された地方団体の共同組織です。

当財団では、地域の文化・芸術活動を担う人材の育成に取り組む「研修交流事業」、公立文化施設の活性化を支援する「公共ホール等活性化支援事業」、ふるさとの誇りである伝統芸能等の保存・継承・発展を支援する「地域伝統芸能等保存事業」、地域の文化・芸術環境づくりに役立つ情報発信・調査研究を行う「情報交流・調査研究事業」の4つの柱で事業に取り組んでいます。

今回はこれらの事業のうち、一般財団法人全国市町村振興協会からのご支援をいただき実施している、「公共ホール等活性化支援事業」の中の「公共ホール音楽活性化事業」、「公共ホール現代ダンス活性化事業」及び「公立美術館活性化事業」について紹介します。

2 事業内容のご紹介

(1) 公共ホール音楽活性化事業（導入プログラム）(通称：おんかつ)

「公共ホール音楽活性化事業（導入プログラム）」は、全国オーディションで選ばれたクラシック音楽のアーティストと専門家のコーディネーターを公共ホールに派遣し、アーティストとホールが共同で企画した学校・福祉施設等での地域交流プログラム（アクティビティ）とホールでのコンサートを実施するものです。地域創造では、この事業を通じて、公共ホールの利活用やホールスタッフの企画・制作能力の向上、創造性豊かな地域づくりを支援しています。

●事業の概要

①事業内容

原則3日間の日程で、1日目、2日目の2日間で学校や福祉施設等でのミニコンサートやワークショップなど地域との交流を図る地域交流プログラムを4回行い、3日目に公共ホール等での有料のクラシック音楽公演を1回実施します（入場料収入は実施団体に帰属）。

②経費負担

「演奏家派遣経費」(出演料、現地移動費を除く旅費、楽器運搬費、出演者の損害保険料、マネジメント料)及び「地域交流プログラム負担金」(実施団体が支出した地域交流プログラムに係る経費のうちピアノ調律料など(限度額10万円))を地域創造が負担します。このほかの経費及び①事業内容を超えて事業を行った場合に発生した経費は実施団体の負担となります。

③事業実施に対する支援

事業実施前に実施団体を対象として、事業の実施に必要な実践的なノウハウ等についての研修及び登録アーティストによるプレゼンテーションを内容とする「全体研修会」を行います。

また、事業の円滑な運営を図るため、実施団体に対して企画制作の経験が豊富な「コーディネーター」を派遣します。

●採択事業紹介

令和3年度は、14団体で実施する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により6団体で中止（うち1団体は令和4年度に延期）となり、8団体での実施となりました。

その中から①東京都町田市、②岩手県大槌町及び③和歌山県日高川町の模様を紹介します。

①東京都町田市（令和3年10月27日～29日）

町田市では、一般財団法人町田市文化・国際交流財団の主催で、ソプラノの竹多倫子さん（派遣アーティスト）とピアノの石塚幸子さん（伴奏）によるおんかつを実施しました。

アクティビティは、金井中学校2年生、金井小学校特別支援学級を対象に計4コマ行いました。『オーソレ・ミオ』の明るいナポリ民謡から始まった中学校のアクティビティ。生徒の皆さんは、その声量に驚きながら、竹多さんの「夢」についての話や歌声を真剣な表情で聴いていました。小学校では、動物に扮した2人の掛け合いに大盛り上がり。また、『フニクリ・フニクラ』では、楽しく手拍子で参加しました。

最終日のコンサートは、和光大学ポプリホール鶴川で行われました。小中学生を対象としたプログラムで、竹多さんの迫力がありながらも繊細な歌声と、石塚さんの美しいピアノの音色がホールいっぱい響き渡り、拍手喝采で3日間のおんかつ事業は幕を閉じました。



竹多倫子さん（ソプラノ）によるアクティビティの様子
（町田市立金井中学校2年生）



竹多倫子さん（ソプラノ）によるアクティビティの様子
（町田市立金井小学校特別支援学級）

②岩手県大槌町（令和3年12月3日～5日）

大槌町では、大槌町文化交流センターの指定管理者である一般社団法人おらが大槌夢広場の主催で、いずれも打楽器の新野将之さん（派遣アーティスト）と齋藤綾乃さん（共演者）によるおんかつを実施しました。

アクティビティは、大槌町図書ボランティア「このゆびとまれ」、大槌町民謡団体「大槌一心会」、「赤ちゃんとお母さん」、「未就学児と保護者」を対象に大槌町文化交流センターの多目的ホールと図書館を会場に計4コマ行いました。

新型コロナウイルス感染症の影響で当初計画していた学校での受け入れが厳しい状況となりましたが、“地域の人を巻き込む”ことに重きを置き、地元でボランティア活動をしている子どもの読み聞かせグループ「このゆびとまれ」とのコラボレーション企画にチャレンジしました。岩手県に縁のある宮沢賢治の絵本『どんぐりとやまねこ』に合わせて新野さんが音楽をつくり、親子に向けて音楽と朗読のコラボレーションを届けました。最初は恥ずかしそうにしていた子どもたちも練習を重ねるにつ

れ、自信に満ちた表情に。子どもたちの成長を大人が優しく見守る温かな事業となりました。

最終日のコンサートは、一部では「おと」をテーマに様々な打楽器の紹介、二部では「ことば」をテーマに読み聞かせ団体「このゆびとまれ」とのコラボレーションによる宮沢賢治の作品の演奏、三部では「いのり」をテーマに新野さんの祈りが込められたバッハのシャコンヌニ短調などの演奏が披露されました。笑いあり涙ありで、観客とステージが一体となったような感動的な空間に、観客からはたくさんの感動の声寄せられました。



新野将之さん（打楽器）によるアクティビティの様子
（子どもの読み聞かせグループ「このゆびとまれ」の朗読と
のコラボレーション）

③和歌山県日高川町（令和4年2月16日～17日）

日高川町では、日高川町の主催で、ソプラノの梅津碧さん（派遣アーティスト）とピアノの小栢寺美樹さん（伴奏）によるおんかつを実施しました。

日高川町の事業は、まん延防止等重点措置の発令により、一旦事業が中止に傾きましたが、試行錯誤を重ね、オンラインでアクティビティを実施しました。前日に日高川交流センターのホールで梅津さんの演奏を収録。当日は、収録した映像を学校で再生しながらオンラインでホールと繋ぎ、曲間にはクイズを行うなど会話やコミュニケーションを楽しみました。梅津さんの歌声に興味津々の様子で、歌い方を真似する児童も。「次は生演奏を聴いてみたい」と嬉しい感想も飛び交いました。

コンサートは、まん延防止等重点措置の発令など新型コロナウイルス感染症の影響により中止となりました。



梅津碧さん（ソプラノ）によるオンラインでのアクティビティの様子
（日高川町立和佐小学校5年生、6年生）

(2) 公共ホール音楽活性化支援事業（支援プログラム）(通称：おんかつ支援)

「公共ホール音楽活性化支援事業（支援プログラム）」は、「おんかつ」を実施した市町村等による、身近で親しみのあるクラシック音楽の公演事業及び地域交流プログラムの継続的な取組みを支援する事業です。原則として5回まで実施することができます。

●事業の概要

①助成対象事業

おんかつ支援は、3日間以上の日程で、地域交流プログラムを4回以上と公共ホール等での有料のクラシック音楽公演を1回実施します（入場料収入は実施団体に帰属）。

②助成金

おんかつ支援等の実施が1回目の場合　：助成対象経費※の3分の2以内

おんかつ支援等の実施が2回目以降の場合：助成対象経費※の2分の1以内

※助成対象経費の限度額：100万円

●採択事業紹介

令和3年度は、31団体で実施する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により8団体で中止（うち6団体は令和4年度に延期）となり、23団体での実施となりました。

(3) 公共ホール現代ダンス活性化事業（通称：ダン活）

「公共ホール現代ダンス活性化事業」は、全国公募で選ばれたコンテンポラリーダンスのアーティストと、コンテンポラリーダンスの公演や地域交流プログラムの企画に詳しい専門家であるコーディネーターを地域の公共ホールに派遣し、ホールとアーティストが共同で地域交流プログラムや公演を企画して実施するものです。3つのプログラムがあり、ホールがダンス事業のビジョンに基づいて段階的に実施することができます。また、コーディネーターによる企画から実施までの支援、全体研修会の開催など、充実したサポート体制のもとに、安心してこの事業に取り組むことができる仕組みづくりを行っており、地域創造では、この事業を通じて、公共ホールの利活用やホールスタッフの企画・制作能力の向上、創造性豊かな地域づくりを支援しています。

●事業の概要

①事業内容

実施団体は、次の3つのプログラムから1つを選んで実施します。翌年度以降に他のプログラムを実施することができます（各プログラム1回まで。）。

・Aプログラム（地域交流プログラム）

原則4日間の日程で、学校や福祉施設等でのアウトリーチ、公募ワークショップを4～6回実施

・Bプログラム（市民参加作品創作・公演プログラム）

原則全9日間の日程を3日間+6日間など2回に分け、市民参加作品の創作と有料公演を1回、公募ワークショップを1回実施（入場料収入は実施団体に帰属）

・Cプログラム（公演プログラム）

原則4日間の日程で登録アーティストのレパトリー作品の有料公演を1回、公募ワークショップを1回実施（入場料収入は実施団体に帰属）

②経費負担

「登録アーティスト等派遣経費」(登録アーティスト及びアシスタントの出演料、現地移動費を除く旅費、派遣者の損害保険料等)及び「公演負担金」(実施団体が支出した経費のうち対象経費の3分の2以内かつ50万円を上限。B、Cプログラムのみ。)を地域創造が負担します。このほかの経費及び①事業内容を超えて事業を行った場合に発生した経費は実施団体の負担となります。

③事業実施に対する支援

事業実施前に実施団体を対象として、事業の実施に必要な実践的なノウハウ等についての研修及び登録アーティストによるプレゼンテーションを内容とする「全体研修会」を行います。

また、事業の円滑な運営を図るため、実施団体に対して企画制作の経験が豊富な「コーディネーター」を派遣します。

●採択事業紹介

令和3年度は、14団体（Aプログラム5団体、Bプログラム2団体、Cプログラム7団体）で実施する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により1団体（Cプログラム）で中止となり、13団体での実施となりました。

その中から、Aプログラムの①大阪府堺市、Bプログラムの②愛知県豊橋市及び③福島県白河市並びに

Cプログラムの④石川県野々市市の模様を紹介します。

①大阪府堺市（令和4年1月20日～23日）

堺市文化振興財団では、「さまざまな立場の市民にコンテンポラリーダンスを体験してもらいたい」との思いでAプログラムに取り組みました。車いすバスケットボールチームのアウトリーチでは、アーティストも競技用車いすに乗りながら練習を体験したあと、チーム名から「S・U・N」の3文字を太鼓の生演奏とともに全身で表現。スポーツとダンスで双方向の交流が生まれ、普段の練習では気付けない個々の表現を見つける機会となりました。



Aプログラム（車いすバスケットボールチームでのアウトリーチの様子／アーティスト：マニシア）

②愛知県豊橋市（令和3年7月9日～11日、11月16日～21日）

豊橋駅と直結した穂の国とよはし芸術劇場PLATは、東三河地域における芸術文化の創造・発信・交流拠点として活発な自主事業を展開し、高校生や市民が集う参加型事業にも力を入れています。ダン活では1年目の平成29年度に鈴木ユキオさん（Cプログラム）、2年目の平成30年度に大駱駝艦の舞踏手である田村一行さん（Aプログラム）を招き、最終年度の令和3年度に総仕上げとしてBプログラムで田村さんと共に市民参加による舞踏に挑戦しました。

作品のテーマは「妖怪」。田村さんがダン活で初めて豊橋市を訪れた時のリサーチ中に偶然見つけた書籍『豊橋妖怪百物語』から着想したものです。クリエイションの前に行う現地下見では、民話にまつわる名所を巡って本の著者である内浦有美さんからお話を伺う「豊橋妖怪ツアー」を実施し、イメージを膨らませました。

7月と11月の2回、合計9日間にわたって行われたクリエイションには、「舞踏に挑戦してみたい」「妖怪に興味がある」など、さまざまな応募動機をもつ20歳代から60歳代の男女12人が参加。本番当日は、出演者自ら練り白粉で顔や手足を白く化粧して妖怪に変身。内浦さんの朗読と、琵琶奏者による生演奏も加わり、満席の会場は妖怪の世界へと誘われました。

田村さんは、「豊橋は、日常生活と異世界を結ぶ入り口がゴロゴロしている面白い街。原作となる書籍があったこと、その著者と出会えたことが作品にも大きく影響した。舞踏は、身体の見えない部分（どんな思いがそこにあるのか）が身体の動きをつくる。踊りのイメージを言葉で共有しあうこと



Bプログラム（市民と創造するダンス公演『舞踏 豊橋妖怪百物語』の様子／アーティスト：田村一行） ©萩原ヤスオ



Bプログラム（市民と創造するダンス公演『舞踏 豊橋妖怪百物語』クリエイションの様子／アーティスト：田村一行）

によって、出演者それぞれにとって、自分らしく密度のある踊りに繋がれば」と振り返っていました。

また、担当の大橋玲さんは、「白塗りした参加者とチラシ用の写真を撮影したり、オンライン稽古を企画したり、工夫・挑戦することができた。参加者や観客の反応も演劇とは異なる部分が多く、新しい発見もあった。今後も、市民参加型のダンスを継続していきたい」と確かな手応えを感じているようでした。

③福島県白河市（令和3年12月2日～5日、令和4年1月12日～16日）

白河文化交流館コミネスでもダン活3年目の総仕上げとしてBプログラムに取り組みました。担当の中沢千早さんは、「昨年度、Cプログラムで上演した康本雅子さんのレパトリー作品は、コロナ禍ということもあり集客に苦戦したが、康本さんのダンスを若い世代にもっと届けたい」との思いから、引き続き康本さんを招聘し、「対話」をテーマにした市民参加作品を創作しました。

コミネスでは参加対象者を中高生に絞り、出演者だけでなく公演スタッフも公募しました。担当の佐々木郁哉さんは、「開館5周年を迎え、ホールを訪れる市民が固定化してきた感覚があった。新しい市民と出会いたくて対象を絞ったが、広く公募したときには出会えなかった高校生が参加してくれた。さまざまな立場で公演をつくることを楽しんでもらい、今後も自主的に創作する意識が芽生えたら」と話します。

また、地域の高校生の活動を支援する「コミュニティ・カフェ EMANON」と連携し、中高生に向けた情報発信に取り組みました。カフェの運営を担う（一社）未来の準備室の青砥和希さんは「市内に大学がなく、高校生は地域で何かに挑戦するイメージをもちにくい。参加を迷う高校生には話を聞き後押しをした」と振り返りました。



Bプログラム（高校生と一緒に創るダンス公演『Taiwanwan』
クリエーションの様子／アーティスト：康本雅子）



Bプログラム（高校生と一緒に創るダンス公演『Taiwanwan』
クリエーションの様子／アーティスト：康本雅子）

④石川県野々市市（令和3年12月16日～19日）

野々市市情報交流館カメラアでは、1年目の令和元年度は長井江里奈さん（Aプログラム）、2年目となった令和3年度（令和2年度は中止）はCプログラムで藤田善宏さんを招きました。担当の松田尚子さんは、「コンテンポラリーダンスに馴染みのない地域だったので、市民参加作品を上演するBプログラムを最終目標として、市民の間でダンスの機運が高まるようプログラムを組み立てた」と話します。

金沢市に隣接するベッドタウンの野々市市は、大学もあることから市民の平均年齢が41.5歳（令和2年）と若い世代が多く暮らしているのが特徴です。公演日が12月中旬であったことから、藤田さんは自らのパフォーマンスユニット「ニヴァンテ」のレパトリーの中からクリスマス为主题に親子で楽しめる『クリスとスマス』を上演作品として提案。また、会場がカメラア姉妹館の文化会館フォルテ大ホール（定員832名）になったことから、観客に間近でダンスを体感してもらうため、舞台上に客席を設置。

公演後のアンケートでは「演者の息遣いや額の汗まで見ることができ、迫力いっぱいのステージだった」「言葉が少なくても表情や手などで気持ちが伝わってきて素敵でした」といった感想が寄せられました。

また、松田さんは、「今回の公演を通して、普段あまり交流のないカメラスタッフと大ホールの管理を委託しているテクニカルスタッフが一緒に客席や演出について考える機会になった」と話し、市民とホールだけでなく、ホール内の距離感も近づいたダンス公演となりました。



Cプログラム（ニヴァンテ『クリスとスマス』／アーティスト：藤田善宏）

(4) 公共ホール現代ダンス活性化支援事業（通称：ダン活支援）

「公共ホール現代ダンス活性化支援事業」は、「ダン活」を実施した地方公共団体等によるコンテンポラリーダンスの公演事業及び地域交流プログラムの継続的な取組みを支援する事業です。原則として「ダン活」を実施した翌年度又は翌々年度に実施することができます。

●事業の概要

①助成対象事業

ダン活支援は、原則として9日間の日程の範囲内で、地域交流プログラム（学校や福祉施設等でのアウトリーチを2回以上、公募等によるワークショップを1回以上）と公演（公共ホール等での有料のコンテンポラリーダンス公演を1回（入場料収入は実施団体に帰属））を実施します。

②助成金

助成対象経費（対象アーティスト等派遣経費及び公演負担金※）の2分の1以内

※公演負担金の限度額：50万円

●採択事業紹介

令和3年度は、5団体で実施する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により1団体で中止（令和4年度に延期）となり、4団体での実施となりました。

令和4年度助成事業（おんかつ・ダン活）の概要

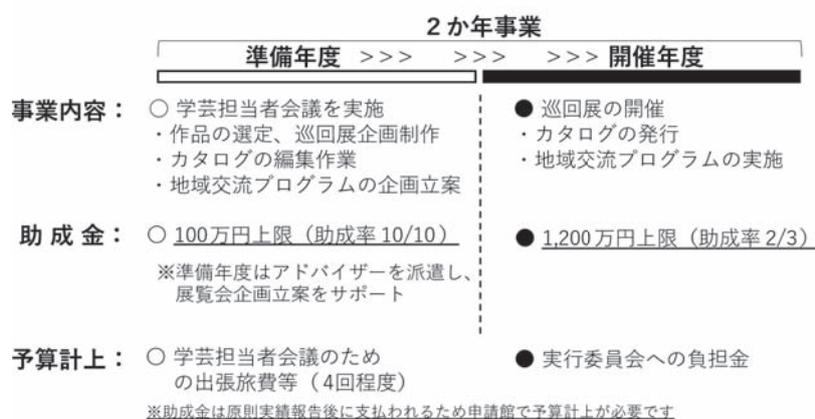
事業名		助成率等	助成額の上限	令和4年度助成予定団体数
公共ホール音楽活性化事業（導入プログラム）（通称：おんかつ）		演奏家派遣経費	—	13団体
		地域交流プログラム負担金	10万円	
公共ホール音楽活性化支援事業（支援プログラム）（通称：おんかつ支援）	1年目	助成対象経費(上限100万円)の2/3以内		5団体
	2年目以降	助成対象経費(上限100万円)の1/2以内		26団体
公共ホール音楽活性化支援・文化庁連携事業		※新規募集は中止、4年目3団体		
公共ホール現代ダンス活性化事業（通称：ダン活）	Aプログラム（地域交流プログラム）	登録アーティスト等派遣経費	—	4団体
	Bプログラム（市民参加作品創作プログラム）	登録アーティスト等派遣経費	—	6団体
		公演負担金 2/3 以内	50万円	
	Cプログラム（公演プログラム）	登録アーティスト等派遣経費	—	1団体
公演負担金 2/3 以内		50万円		
公共ホール現代ダンス活性化支援事業（通称：ダン活支援）		登録アーティスト等派遣経費 1/2 以内	—	4団体
		公演負担金(助成対象経費(上限50万円))の1/2以内		

(5) 公立美術館活性化事業

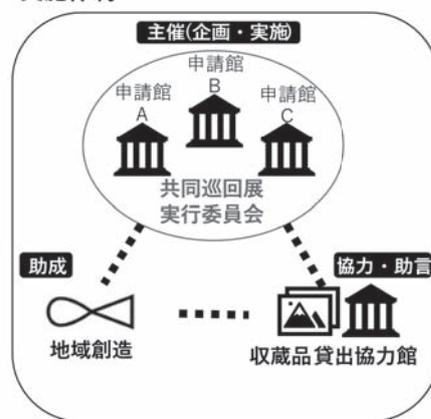
「公立美術館活性化事業」は、公立美術館の企画・制作能力の向上、連携の促進、公立美術館の所蔵作品の利活用等を図るため、複数の公立美術館による共同巡回展の実施を支援するものです。

公立美術館活性化事業には、①当財団が企画提示した公立美術館の収蔵作品を使った巡回展を、参加申請により集まった複数の市町村立美術館（市区町村（政令指定都市を除く。）が設置する美術館（博物館その他の美術作品の公開及び保管を行う施設をいう。以下同じ。）が実行委員会を結成し開催する事業に対して支援をする「市町村立美術館活性化事業」、②3館以上の公立美術館（地方公共団体が設置する美術館をいう。）が自主的な企画・制作により、所蔵作品等を巡回展示する共同巡回展を開催する事業に対して支援する「公立美術館共同巡回展開催助成事業（2か年プログラム）」などがありますが、本稿では「市町村立美術館活性化事業」について、紹介します。

●市町村立美術館活性化事業の概要



実施体制：



●市町村立美術館活性化事業の事業紹介

令和3年度に開催された第21回共同巡回展「板橋区立美術館・豊島区所蔵『池袋モンパルナス—画家たちの交差点—』」(令和2年度準備・令和3年度開催)を紹介します。

<開催館>

しもだて美術館（茨城県筑西市）、瀬戸市美術館（愛知県瀬戸市）、酒田市美術館（山形県酒田市）

<巡回展概要>

1920年代以降、池袋駅周辺に芸術家向けのアトリエ付き住宅が立ち並び、日本各地から上京した芸術家たちが集いアトリエ村が形成されました。その様子は、同時期のパリの芸術家が集う街「モンパルナス」になぞらえて「池袋モンパルナス」と呼ばれました。本巡回展では、アトリエ村に関する資料や池袋モンパルナスを歩き交った画家たちの戦中から戦後までの作品を通じて、画家たちの交流と情熱を感じることができる展示となったほか、併せて、各開催館が所蔵する池袋モンパルナスに関連した作家の作品をそれぞれの館で展示しました。

<地域交流プログラム>

市町村立美術館活性化事業では、共同巡回展にあわせて、共同巡回展の企画内容に即した地域交流プログラム（巡回展に関連するワークショップ等の体験型事業、ギャラリートーク等の双方向的な鑑賞支援事業、アーティストや学芸員等による地域の人々の芸術に対する理解共感を深めるような普及関連事業等）を実施することとされています。

本巡回展では、ギャラリートーク、ワークショップ（ガラス絵、絵具でトントン！ふしぎなせかい）、北川民次アトリエ公開、高校生×劇団ワイライブによる詩の朗読会などが実施されました。

<連携成果>

参加館からは、「アドバイザーの助言や、様々な地域の複数の学芸員の視点が加わることで、一館だけでは思いつかない発想や意見があり、チーム力で展覧会を作り上げていく楽しさ、心強さを感じた」、「他館の展示や撤収に携わることで、使用している道具、展示作品の位置決めの手法など、自館との違いを見ることができ貴重な経験となった」、「共同巡回展カタログ作製の全ての行程を経験できたことは貴重な経験となった」、などの声が寄せられています。



於：瀬戸市美術館(愛知県瀬戸市)／2021年10～11月
展示室「第3章 池袋モンパルナスの画家たち」



於：酒田市美術館(山形県酒田市)／2021年11月～2022年1月
キッズ・ワークショップ「絵具でトントン! ふしぎなせかい」

また、令和4年度以降、次の共同巡回展が予定されています。

第22回共同巡回展 「土門拳記念館コレクション展 土門拳ー肉眼を超えたレンズー」

(令和3年度準備・令和4年度開催)

<開催館>

安曇野市豊科近代美術館(長野県安曇野市)、安来市加納美術館(島根県安来市)、八幡浜市美術館(愛媛県八幡浜市)、直方市美術館(福岡県直方市)

第23回共同巡回展 「福岡アジア美術館所蔵 アジアの美術」展(仮称)

(令和4年度準備・令和5年度開催予定)

<開催館>

小金井市立はけの森美術館(東京都小金井市)、上田市立美術館(長野県上田市)、四日市市文化会館(三重県四日市市)、はつかいち美術ギャラリー(広島県廿日市市)

3 おわりに

当財団では、今回紹介した事業以外にも地方公共団体等の自主事業の企画制作能力の向上及び公立文化施設の利活用の推進を図る「地域の文化・芸術活動助成事業」、地域の伝統芸能等の保存・継承を支援する「全国フェスティバル事業」についても、一般財団法人全国市町村振興協会からのご支援をいただき、これまで積極的な活動を展開してまいりました。

今後も引き続き、各地方公共団体等と連携を図りながら、一般財団法人全国市町村振興協会からの助成金の一層の有効活用に努め、地方団体の要請に応じて文化・芸術の振興による創造性豊かな地域づくりに積極的な支援を行ってまいりたいと考えております。

地方協会だより

公益財団法人 群馬県市町村振興協会



I これまでの歩み

当協会は昭和54年4月の設立以来、市町村振興宝くじの収益金及びその運用益を活用して、市町村の財政支援のための貸付事業等、市町村を支援する事業を行ってきました。

サマージャンボ宝くじの収益金を活用して建設された群馬県市町村会館が平成7年12月に竣工すると、翌年4月には事務局も専任職員を中心とした新たな構成となりました。

その後、平成22年12月に年度中ではありましたが「公益財団法人」へと移行し、現在13期目を迎えております。



群馬県市町村会館全景（H7.12竣工）

II 協会の概要

1 関係市町村数

35市町村（12市15町8村）

2 役員等（令和4年7月現在）

評議員 6名
理事 6名（うち常務理事1名）
監事 3名

3 事務局

3名（常務理事兼事務局長、専任職員2名）

4 資産状況（令和4年3月末日現在）

基本財産	20百万円
基金積立資産	6,720百万円
長期貸付金	10,602百万円

III 事業の概要

1 資金貸付事業

平成3年度から市町村が行う災害防止対策事業や公共施設等の整備事業に対して長期貸付を行い、

貸付実績は累計で327億円になります。(償還済分も含む)

貸付条件は下表のとおりですが、民間資金よりも低利なため市町村からは資金枠以上の希望があり、市町村担当者と個別に調整しています。従前は、県市町村課の協力により貸付先の充当が行われておりましたが、平成27年度からは当協会と市町村との直貸方式へと変更し、貸付額の変更等より柔軟に対応できる体制を整えました。

【長期貸付条件】

貸付日	5月25日(年1回)
償還年限	5年(据置1年以内)、10年(据置2年以内)、15年(据置3年以内)、20年(据置3年以内) ※いずれも半年賦元金均等
貸付利率	同一条件の財政融資資金貸付金利×(1-0.3)、ただし最低利率0.1%

【近年の貸付実績】

年度	市町村数	事業数	貸付額計(千円)
令和3年度	10市6町	27	1,699,000
令和2年度	10市4町1村	37	1,512,400
平成31年度	10市6町	35	1,597,100

2 市町村交付金交付事業

平成13年度より発売されているハロウィンジャンボ等宝くじ(当時はオータムジャンボ宝くじ)の収益金の全額を全市町村に均等割50%、人口割50%で交付し、令和3年度までの交付額の累計は57億円となっています。交付金は、市町村が実施する文化事業や市町村立図書館の充実、環境保全整備など地域住民の身近なところで活用されています。

【令和3年度ハロウィンジャンボ等宝くじ市町村交付金(310百万円)の用途】

用途区分	公共事業	地域の国際化推進	少子高齢化対策	地域の情報化	芸術・文化振興	地域経済活性化	環境保全及び創造
事業数	8	1	6	2	20	6	5

3 地域振興支援事業

地域住民の自治活動を促進することを目的として、市町村にあるコミュニティ組織(自治会や町内会等)が行う活動等を支援しており、これまでの助成額の累計は11億円弱となっています。

具体的には、「魅力あるコミュニティ助成事業」として、コミュニティ組織の活動拠点となる住民センター等の整備(新築、改修)や活動に必要な備品、古くから地域に根ざしている伝統芸能の保存伝承のための備品整備や修繕などを対象とし、市町村を通じてコミュニティ組織から申請を受け、助成しています。

コミュニティ組織は、地域住民の交流や災害時の助け合いなどを目的として活動を行うものですが、市町村広報の配付や掲示物の回覧など市町村にとっても欠かせない協力組織であります。この

コミュニティ組織の活動に必要な備品整備等には毎年多くの要望が寄せられるとともに、その内容も時代に合わせて変化してきています。このため、地域住民のそうした声に応えるべく、コミュニティ組織がより活用しやすい制度となるよう対象備品の見直しや助成メニューのブラッシュアップを行っております。

また、助成を受けたコミュニティ組織は、当協会作成のサマージャンボシールを備品に貼付するなどサマージャンボ等宝くじの広報を行います。特に住民センター助成を受けたコミュニティ組織は、サマージャンボ等宝くじの発売時期に合わせて当協会で作成したチラシを地区回覧や全戸配付します。市町村だけでなく、受益者であるコミュニティ組織の地域住民にもサマージャンボ等宝くじや収益金についての広報活動の協力をお願いしています。



住民センターの新築
東吾妻町 在南区自治会



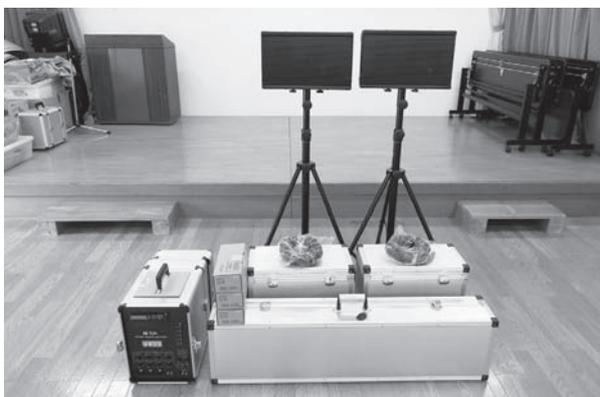
伝統芸能備品（獅子頭）の修繕
沼田市 白沢町生枝区



伝統芸能備品（屋台）の修繕の様子
伊勢崎市 茂呂地区区長会



防災備品（防災資機材）の整備
大泉町 第2区防災会



一般備品（音響設備）の整備
嬬恋村 今井区



一般備品（うち、名入テント）の整備
邑楽町 第八区（前瀬戸宿）



サマージャンボ等宝くじ広報協力チラシ
(自治会回覧や個別配付用、当協会作成)

4 市町村職員人材育成事業

地域住民のニーズに合った行政サービスを迅速かつ的確に提供できる市町村職員の育成を支援するため、市町村等に各種研修助成を行っています。

なお、コロナウィルス感染拡大に伴い令和2，3年度においてはいずれの研修事業もコロナ前に比べると助成額は激減いたしました。今なお、集合研修においてはコロナ前に完全にすることは難しい状況ではありますが、当協会としては、従来どおりの助成額を確保し、こうした時代だからこそ研修形態の変更にも柔軟に対応していく予定であります。

① 市町村職員派遣研修助成事業

群馬県内では受講機会が少ない専門的かつ実務的な研修を実施する市町村アカデミーや国際文化アカデミー、全国建設研修センターの受講に係る研修経費の全額または一部を助成しています。

《令和3年度受講助成実績：57名、1,109,372円》

② 市町村関係4団体研修助成事業

市長会、町村会等市町村関係4団体が実施する職員等を対象とした研修に要する経費に対して助成しています。

《令和3年度経費助成実績：12事業、3,710,965円》

③ 県市町村職員合同研修助成事業

基礎的自治体である市町村と広域自治体である群馬県に共通した内容で、広い視野と専門能力を持った職員の育成を目的として実施する研修への市町村の参加負担分を助成しています。

《令和3年度助成実績：3,602,632円》

5 緊急災害支援事業

当協会の設立目的の一つである災害支援については、市町村が被災した際に、地域住民の不安を和らげ、安心した暮らしを取り戻せるよう、市町村に対して支援を行うべく災害支援基金を準備しています。

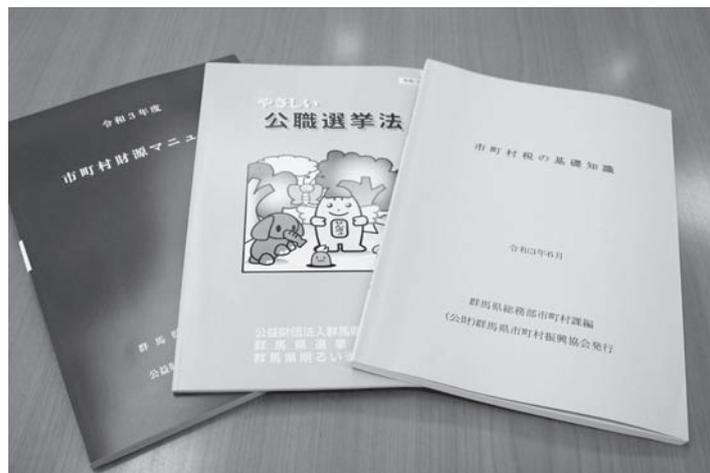
《直近の災害支援実績：令和元年10月台風19号被害、4,667千円》

6 市町村振興共同助成事業

市町村行政を取り巻く環境の変化や時代の要請等に対応するため、市町村が共同で行う事業に助成しています。市町村の観光名所を広く群馬県内に発信する情報番組の市町村負担分のほか、平成26、27年度には市町村が共同で実施する消防救急無線のデジタル化整備事業及び関連するその他防災事業に対し計11億円を助成しました。

7 市町村振興に関する情報提供事業

市町村職員が円滑かつ的確に業務を遂行するために必要な冊子を県市町村課の協力を得ながら作成し、市町村などへ配付しています。



左から「市町村財源マニュアル」「やさしい公職選挙法」
「市町村税の基礎知識」

IV 市町村との連携

当協会では、市町村との連携を円滑に進めるため、平成30年度より市町村に「宝くじ業務各担当課」の設置をお願いしています。ハロウィンジャンボ等宝くじ収益金の受入を行う財政課や公式サイトPRを担当する広報課が中心ですが、新たな広報だけでなく事業への協力を依頼する際なども、市町村振興宝くじについての理解が深い各担当課を経由することで、円滑に進められています。

V 今後の運営について

全国、また、他の地方市町村振興協会同様、当協会においてもサマージャンボ等宝くじの売上の漸減や長期貸付及び有価証券運用での市場金利の低下による収益減少の影響を受け、公益財団法人への移行時には思いもよらなかった法人運営環境が続いています。一方、コロナウィルス感染やロシアのウクライナ侵攻に端を発するエネルギー高や物価高、さらには日米の金利差の拡大による為替安など次々に起こる情勢の変化は、地域住民の日常生活にも徐々に影響を及ぼしつつあります。

そうした中、当協会においては、地域住民の安全安心な暮らしを支える市町村にとってより有益な存在となるよう、市町村振興宝くじの収益金を活用しながら事業の推進に努めてまいります。

宝くじ おもしろ話

～最近見つけた「うっかりミス」3つ～ ＜その1＞昭和20年8月25日に 行われた「第1回勝札」の抽せん会場

「宝くじの神様」といわれた片岡一久さん。宝くじ発売の受託銀行・旧日本勧業銀行宝くじ部長（昭和34年11月～42年5月）だった人物で、7年間の在任中に現在の宝くじの発売基盤を整えた功績者だ。この片岡さんが昭和42年12月に書いた著書「宝くじ部長」（佑啓社刊）を最近、再読。そのさい、ケアレスミスを見つけた。そのミスは、同書の124ページにある。終戦直前の昭和20年7月16日から8月15日まで発売された「第1回勝札」。その抽せん日は8月25日で、抽せんは日本勧業銀行の長野支店で



行われた。片岡さんはそれを「東京・日本橋の三越本店で開催された」と書いていた。

これはまったくの間違いで、三越で開催されたのは、戦後間もない10月29日から発売、11月12日抽せんの「政府第1回宝籤」の抽せん会（写真）だ。

片岡さんは昭和17年から同行戦時債券課に所属して「勝札」発売に従事した人だ。それゆえ「勝札の抽せん会場」を知らないはずがない。なのに、うっかり、筆がすべったようだ。



ご当地クーちゃん
草津クーちゃん

宝くじ おもしろ話

～最近見つけた「うっかりミス」3つ～ ＜その2＞日本一の宝くじ売場「日劇 前宝くじチャンスセンター」の開店日

令和3年秋に東京・京橋の「宝くじドリーム館」で、展示されていた古い宝くじの宣伝ポスターを見ていて、びっくり。そのポスターは「第279回東京都宝くじ」（昭和35年10月8日～14日発売）の発売宣伝ポスターで、よく見ると、その中に「10月3日から日劇前に『宝くじチャンスセンター』を開設いたしました」という「あいさつ文」が印刷されていた（写真）。



この日劇前宝くじチャンスセンターは現在、日本一の宝くじ売り場といわれる「西銀座チャンスセンター」の前身として有名だ。その開店日は多くの資料で「昭和35年11月3日」となっている。

なのに「10月3日とはどういうことか?」。そこで、旧・日本勧業銀行宝くじ部発行の月刊ミニ新聞「宝ニュース」の昭和35年10月号＝同年10月10日(月)発行＝を見てみた。

その結果、「10月号」の1面に「宝くじチャンスセンター開設」の記事が当日の店舗前風景や修祓式など3枚の写真とともに華々しく報じられていた。

そして、記事には開設初日の模様が書かれていたが、ここで再度の「びっくり」。当日である開催日を『11月3日午前10時から』開店したと書かれていたのだ。すべての「原因がこの記事にある」といえそうだ。《「10月」を「11月」と間違えた》…ただ、それだけのことだが。



ご当地クーちゃん
龍馬クーちゃん

宝くじ おもしろ話

～最近見つけた「うっかりミス」3つ～
＜その3＞史上最小の宝くじ券「政府
第2回宝くじ」(昭和23年)で寸法違い

再び「宝くじの神様」・片岡一久さんの登場だ。片岡さんの著書「昭和51年版・宝くじ総覧」(総販企画刊)でも1つ「うっかりミス」を見つけた。

宝くじ史上「最も大きな宝くじ券」は昭和46年5月に発売の「第761回東京都宝くじ」で、その大きさはタテ21cm×横15cm。これは、現在の宝くじ券(タテ7cm×横15cm)3枚を上段・中段・下段と並べたのと同じ形だ。

逆に史上「最も小さい宝くじ券」は昭和23年12月に発売の「政府第2回宝くじ」(写真)だ。その大きさはタテ3.3cm×横7.4cm。これは終戦



直後の「紙不足」の時代を反映してのものだ。

ところで、先の片岡さんの著書の5ページに見る同宝くじの大きさは「タテ2.3cm×横7.4cm」で、実物よりタテが「1cm」も小さくなっている。これは、サイズ計測時のミスか、書き間違いか、出版時の誤植か…。

双方の寸法で「紙型」を作ってみると、この「1cm」の差は実に大きい。天地が「2.3cm」では「宝くじ」という「商品」として、成立困難な寸法だ。わずか「1cm」の差だが…。



ご当地クーちゃん
からつくんちクーちゃん