

令和3年度第2回高山市行政経営推進委員会 会議録（抄）

日 時：令和3年12月13日（月） 10時00分～12時00分

場 所：市役所4階 特別会議室

出席者：委員12名、事務局6名

1. 開会
 2. 副市長あいさつ
 3. 会長及び副会長の選任
 4. 高山市の行政経営の取組みについて
- } ※省略

5. 議事

（1）高山市 DX 推進計画の策定について

会長 計画については、市民目線でまとめられており、良い内容となっていると理解している。

一方で、市役所のDXの現状はどのようになっているのか、市役所内部におけるDXと市民生活におけるDXについて、どのように整合性を持って進めるのか、読取りづらい面があると感じる。

委員 基本的には良くできていると捉えるが、数点、気付いたことを話したい。

1点目は、例えば、平成10年と令和2年との間には何年あるか分かりにくいため、元号の後に括弧書きで西暦を添えると良い。

2点目は、計画の全体的なトーンとして、行政サービスをDXで使い易く、早くするといった視点が非常に強い一方で、市民と一緒にDXを進めるといった視点は弱く感じる。

高齢者等もみえるため、アナログによるサービス提供も必要だが、高齢者等でもデジタルでコミュニケーションできるようになると、効率化も図られて望ましい。例えば、デジタル機器やアプリ等の使い方を学ぶ研修会の開催などが想定される。

3点目は、高山市行政経営方針において、経営方針の推進にあたり、3つの視点により取組むなかで、市民満足度の向上を挙げている。顧客満足度（カスタマーサティスファクション）の向上を掲げる自治体も少なくないが、厚生労働省の失敗例があるため、注意が必要である。

具体的には、全国の病院に対し、患者を「〇〇さま」と呼ぶよう通達を出したことにより、患者自身が、医者や看護師は患者に奉仕する役割と捉えるようになり、クレームの急激な増加に繋がった。現在は「〇〇さん」と呼ぶようにしている病院が多く、クレームも減少していると聞く。民間市場における顧客満足度（カスタマーサティスファクション）の考え方をそのまま公共に持ち込むべきではない。

市役所と市民の関係は、一緒に汗をかいてまちづくりを進める同志であり、DXの推進にあたって同志としての視点が非常に大切となる。現状の推進計画では、その点が少し弱いと感じられるため、市役所と市民が一緒になりデジタル社会を進めるといった視点を強めると良い。

会長 委員からは市の進める「協働のまちづくり」において、市民との協働について示唆いただいているが、DXにおいても行政と市民の連携が重要といった意見と受け止めた。

委員 最近、デジタルや SDGs といった言葉が流行っているが、本質的な意味をどこまで理解して使っているのか疑問である。DX についても、どういった視点に立ち、解釈するのが非常に重要となる。

まずはデジタル技術の活用により、庁内の業務改革がどのように果たされるのかを、真剣に議論すべきである。次の展開として、市民サービスに DX をどのように活用するかを考えていく必要がある。さらに高山市では、今後のインバウンドの回復に備えて、外国人観光客に対してどう DX を活用するか、職員、市民、外国観光客の三者をステークホルダーとして捉える必要がある。他の委員も言われたように、市民サービスをどうするかといった視点で計画がまとめられているが、それ以前に、全ての所属の職員が同じ目線で語れるよう DX に向けた意識改革を浸透させる必要がある。高山市のブランド戦略と同様、DX についても市民に啓発する以前に、職員への意識付けが重要となる。

職員の意識改革に向けては、行政経営課のみでなく、組織横断的な取組みが必要となる。全ての課に KPI を設定させ、徹底を図ることが非常に重要となるため、庁内の推進体制の構築をしっかりと進めてもらいたい。

市の若手職員に有識者も加わって、議論してきたことについては、非常に良いと考える。DX にシビアに関わっている民間事業者にも意見や悩みを聴くなど、情報共有を図りつつ進めることを願う。民間事業者はユーザーである消費者のことを切実に捉えているため、市が市民目線で考える際も、民間の知恵を利用することが有用である。

高山市の地域性等を踏まえると、少子化や過疎化といった課題に対し、行政サービスがどこまで均等にできるか、デジタルの活用によりどう対応していけるかといったことは、非常に大切な視点となる。例えば、郵便局や農協とどう連携するのかといったレベルまで踏み込んで、市民サービスの向上に資するような、デジタル活用による実際のオペレーションを考えていく必要がある。国に従い県が進める、県に市が追従するといった形ではなく、市独自に進めれば良く、高山市の人口規模等から手触り感のある行政運営が可能なため、市としてできる分野で率先して推進するといった姿勢が重要となる。

例えば、飛騨信用組合のさるぼぼコインが普及しているため、DX 推進のためのインフラとしての活用を進めたり、マイナンバーカードの普及率 100%を日本初で達成することを目標に掲げるなど、より具体的な考え方を早く明示してほしい。

立派な計画書をまとめることよりも、市民にどう説明し、浸透を図っていくかが重要になるため、具体的な施策により伝える、きめ細かく進めることが重要となる。

委員 説明を受けたが、市民がどのように理解されるかは疑問である。

チャットボットによる相談対応や、さるぼぼコインと連動した岐阜旅コインが始まったことなど情報発信されたと思うが、市民には浸透しておらず、市民生活にどう反映されているか明確にならないと身近には感じられない。

労働の立場からは、将来イメージ図に働き方改革の記載があり、オンライン申請や電子入札といったことは進むが、市民が思い浮かべるテレワークについては、地域柄や業種によるため、容易には進まないと考える。

AI やロボットが業務工程に入るといった面もあるが、DX 推進計画のなかに、どのように産業と連携した実際の働き方改革の取組みを盛り込んでいくかは、今後、検討の余地があると感じた。

- 委員 他の委員が言われたように DX の本質や定義は、非常に重要なテーマと感じた。
DX 推進部会に全 5 回参加するなかでも話したが、各自の思いで DX をバラバラに進めると、どこを目指すべきか分かりにくくなる。
DX は大きく三段階に分かれ、市役所の業務をアナログから脱却する「IT 化」が第一段階である。次のステップは業務だけではなく、事業全体をデジタルに対応していく「デジタル化」が第 2 段階となる。第 3 段階は、「IT 化」や「デジタル化」といった土台が整って初めて、市民を巻き込んだ本当の意味での DX「デジタル革命」となっていく。
まだまだ時代が「IT 化」や「デジタル化」の段階に留まるなか、本当の意味での DX・市民サービス（UX）の向上といった域まで土壌が整っていない現状がある。
まずは足元を固めるという意味で市役所の「IT 化」や「デジタル化」を進めつつ、その先の本当の意味での DX「デジタル革命」を目指すべきと捉えており、概要版の表現が不足したものと、各委員の意見を聞いて感じた。
- 委員 組織内に業務改革部や DX 推進部といった部署を設置し、横断的なデジタル化を推進している。固定電話は廃止して各自のスマートフォンを持ち、面談記録や名刺情報は管理用アプリにより全職員で共有している。
デジタル化を進める目的は、地域が豊かになること、高山市が未来を創造できること、高山市が持続可能な社会を実現できることであり、DX 推進は単なる手段である。
金融機関においては、デジタル化により生まれた余裕を、地域貢献に充てるのが、取組みの最大の目的であり、活動内容になっている。
DX 推進により、客観的なデータ、市特有のデータを把握することができるため、データ活用により、高山市の観光分野など強みを活かした持続可能なまちづくりを進めることができると訴えられれば、より参加しやすいデジタル社会が実現できると考える。
金融機関としても、そのような視座で率先した取組みを進めている。
- 委員 顧問を務める事業所においても DX を推進している。民間事業者は IT や情報を利用した業績アップを最優先に考えており、行政とは根本的に異なる。
デジタル化が急速に進むが、デジタルを使いこなせる特定の人々は先へ進むなかで、デジタルに対応できない情報弱者が多数出ている。国では、情報弱者を取り残さず DX を進めることをポイントと捉えているなかで、市の計画においても、方向性として国と同様の考え方が取り込まれていると感じた。民間事業者の間にも DX の取組みには差があるが、行政としては、情報弱者を忘れずに取組みを進めてもらえば良い。
IT 系の事業所のなかでも、発注者の職場に常駐しているスタッフは、全くテレワークができないそうである。行政でもテレワークの実施はなかなか難しいかもしれないが、市内ではどの程度テレワークの実態があるのかといったことも踏まえながら検討いただきたい。
推進計画であるため、リードタイム（工程）や予算規模といった内容も示されると良い。
- 委員 自身の団体としてもデジタル化を進めているが、発言内容の即時テキスト化など本委員会の会議の方がデジタル化は進んでいると感じた。

「大量・定型処理の自動化により生まれた余裕を人間的な温かなサービスにあてる」という記載については、ぜひ進めてもらいたい。

計画に目を通すなかで、デジタル化により、明日から実際にどう変わっていくのかといったことが、分かりづらいと感じた。例えば、注目されているワクチン接種証明書等はデジタル化が望まれると考えるため、スモールステップにより個々の取組みを進め、徐々に増やしていければ良い。行政の各種手続きがバラバラでは分かりにくいいため、一括にまとめたポータルサイトやアプリケーションが示されれば分かり易い。

会長 市民に理解してもらおう手法が若干乏しいと感じるため、具体的に示しながら進めていく必要がある。全てを一度にではなく、一つ一つ積上げていく必要があるため、広報の進め方も検討いただきたい。

委員 所属団体においては、入館利用等の受付は毎月初めに手書きにより申請することとしており、オンライン申請には対応していない。今後、ネット予約等も導入していくと思うが、引続きアナログによる対応が必要な団体も少なくないと感じている。

私たち以上の年齢では、スマートフォンを持っていても電話や LINE、メール、インターネットの閲覧程度の利用に留まっているため、機械に疎く、手取り足取りといった教え方が必要となるため、どのように市民に普及していくかが一番の課題と感じる。

まず初めに進めるべきはマイナンバーカードの普及と思うが、市では、どの程度の普及率となっているか知りたい。取得の必要性を感じている。

「便利かつ快適で活気ある 未来創造都市 飛騨高山」と謳ってあるが、DX 推進をどう進める、どういった町になるとの説明がないと、市民は受入れてくれないのではと感じる。

委員 自身の年齢から考えると大変な時代になったと感じている。

自身の団体は富山にも事務所があるが、コロナ禍を受け、ほとんどの会議が Zoom となり、富山にはほぼ行かなくなった。遠方の人でも会議に参加し易くなり、とても便利になったと感じている。先程から、市民への普及啓発が話題となっているが、市役所内の本庁と支所との会議は、対面から Zoom 等に変化したのか聞きたい。

委員の皆さんからは懐疑的な意見が多かったが、私は計画に掲げる基本的な姿勢が進めばとても素晴らしいと感じた。

組織の縦割りを排して分野横断により進めることはぜひお願いしたい。高齢者福祉の事業委託を受けているなかで、地域包括支援センターとの連携が十分でないと感じている。自らの担当分野以外に繋げるような意識改革ができると良いし、DX の推進には意識改革が重要と強く感じた。

委員 今後、市民や地域にどのように計画の内容を伝えていくかが一番の課題である。

例えば各種講座の申込みは、若者はスマートフォンで簡単にできるが、高齢者は電話や FAX でしか対応できない方が多く、受付時間の不平等により、参加できない場合があるため、デジタル化を進めるにあたっては、配慮や十分な説明をしてほしい。

副会長 前回 7 月の会議時に、市役所の各部局から若手職員を集め、会議やワークショップを重ねてい

ると聞いた。それらの繋がりのなかで、将来に向けた考え方などが育まれ、計画が取りまとめられたことは、とても良かったと考える。

先程から意見があるように、具体的にどう取組むのが重要となることに加え、まずは市役所の「IT化」や「デジタル化」を進めつつ、本当の意味の「デジタル革命」はさらに先にあると委員が言われたとおり、簡単にできることではないと思う。

市の業務そのものの発想を変えるほどの変革が必要となり、市民も覚悟を持つ必要があると思う。高山市 DX 推進計画の実現に向けては、市全体を巻き込んでいく必要があると感じ、年齢を理由とせず、私自身も勉強していきたい。

市役所内でどのように計画を推進していくのか、高山市を将来に渡って持続可能なまちとしていくため、市民も心して、ともに取組んでいくという認識が必要である。

会長 コロナ禍に対する地域振興のための、さるぼぼコインをベースとした岐阜旅コインについては、スマートフォンのみとし、紙媒体は一切使わず運用している。初めはスマートフォンのみで良いのかといった意見もあったが、昨年のさるぼぼコインの実績では紙媒体は 1%しか利用がなかったため、県と協議し、問題なくできると判断した。

流通額は 1 億円を超えており、半分以上は高山市内で使用されている。デジタルデータとして分野別の集計が可能であり、土産品で 27%、飲食関係で 25%、宿泊施設で 25%など、分野別のデータがビッグデータとして蓄積され、瞬時に集計も可能である。

ある程度、思い切りも必要と感じているため、情報弱者を心配してスタートしないのではなく、スタートしながら対応を考えていくことも必要と捉える。

事務局 多くの意見をいただいたことに感謝する。個々にコメントすると時間がかかるため、全体的な話として答えさせていただく。

市役所内部の DX 推進が重要との意見を多くいただいた。DX の前に、デジタイゼーションやデジタルライゼーションといった段階もしっかりと進める必要があると考えている。

市民と一緒に進めるという視点が読み取りにくいといった意見があったが、行政のデジタル化は自分たちで進められるため表現し易いが、地域のデジタル化や官民連携といった部分は、どう取組みを進めれば良いか内部でも議論してきた。計画の終盤に記載しているが、大事な視点のため、これからしっかりと取組んでいきたい。

デジタルデバйд対策の考え方が良かったという意見をいただき、しっかり進めてほしいとの意見もあった。DX は省力化等に目がいきがちだが、情報弱者を取り残さず進めることを根底に組立てている。

市役所の Zoom 利用については、コロナ禍を踏まえ、Web 会議が非常に増加している。庁内は勿論、国や県など外部との会議もほぼ Web で行われる状態であり、月に何回か支所長も含む幹部会を開催しているが、基本的には Web 会議とし、会議資料もペーパーレスとするなど、可能なことから進めている。

具体的な取組みが見えにくいといった意見もあったが、計画本編はこのような資料に基づき議論いただいたが、工程表（ロードマップ）や、事業費（実施計画）は、別途調整しており、具体化に向けてしっかりと進めていきたい。

マイナンバーカードについては、国の第 2 弾となるポイント事業が始まるが、高山市の普及率は

現在約41%であり、県内自治体では3番目と高い水準にある。国ではほぼ全ての国民が保有することを目指すと言ってみえるため、引続き、着実な取組みを進める。

思い切って進めることも必要といった意見もいただいた。表現は少し異なるかもしれないが、スモールスタートとの言葉を使い、可能なところから少しずつ進めていきたいと考えている。失敗を恐れず、決断して進めるといった視点も大事と考えている。

職員の意識改革、組織内の連携は非常に重要であるが、若手職員20名程に外部有識者も加わっていただき5回の議論を重ねて計画を取りまとめた。計画の推進は行政経営課だけではできないため、庁内連携により進めていくという視点は崩さないようにしたい。来年度に向けては、コアメンバーを育てる研修等も進めるなかで、市役所の各所にメンバーを配属することで、周囲への波及拡大を目指したい。

計画全体の話としては、これまでの行政計画とは異なるイメージでまとめており、市民に理解いただくため、親しみやすい、柔らかい表現などを意識して作っている。本日いただいた意見も踏まえ、必要に応じて修正のうえ、決定及び公表を進める。

副市長 貴重な意見をいただき、感謝する。

先日、市長と小学校を訪問したが、各校には電子黒板が導入され、タブレット端末も完備されていた。電子黒板を使いながら、板書も併用しており、子ども達はタブレットを使って調べ物をしたり、意見交換を行う等していた。小学生たちがどのように考え、調べ、互いに意見を共有しながら学んでいるか知ることができ、子ども達がデジタルツールに順応していること、経費をどう使うと有効なのかといったことも認識を新たにした。

個々の取組みの推進には、多大な経費が必要となる場合があり、各職場で取組もうとしても、上司が承認しないこともあるかもしれないが、全庁的に取組むという意識を共有しながら、スピード感を持ち、コストと効果を十分考慮しながら進めていく。

行政のみでなく、市民と一緒に進めるといった視点では、中山間地域の広いエリアで、少子高齢化と人口減少が進むなか、デジタル技術をどう活用するかということは、今後、ますます重要となると考える。

各まちづくり協議会において、どのような取組みができるのかなど話し合っていきたいし、観光客の多い地域性を踏まえた、高山らしいデジタル化を進めたいと考える。

高山らしい強みを活かすという視点も重要となるため、一律に進めるのではなく、可能な部分から、まず進めていくなかで、高山市が将来に渡って持続可能なまちとして存続できるような、取組みを推進していきたいため、今後も引続き、力添えをいただきたい。

6. 報告事項

- (1) 公共施設整備等官民連携（PPP）について
- (2) 出資団体の見直しについて

※省略

7. 閉会あいさつ