

課題研究論文

「自治体 DX の先にある未来  
～吹田市における『誰も来なくていい市役所』  
の実現と効果の考察～」

関西学院大学専門職大学院  
経営戦略研究科経営戦略専攻  
学生番号 82020019 番 澤田直己

担当教員:佐藤善信 教授

副 査:西本 凌 教授

2021 年 7 月提出

# 目次

## I 序論

1. 問題提起
2. 研究目的
3. 研究の流れ
4. 「誰も来なくていい市役所」の定義

## II 自治体 DX について

1. 国の現状
2. 吹田市の現状

## III 国内の先行研究・先行事例

1. 渋谷区(民間人材登用)
2. 市川市(戦略・DX 先進国との連携)
3. 神戸市(業務効率化等によって生み出される定量効果)
4. 豊中市(行政手続き 100%オンライン化の取り組み)
5. 加賀市(マイナンバーカード交付率全国 1 位の取り組み)

## IV 海外の先行研究・先行事例

1. 諸外国における国民 ID 制度の現状
2. 電子政府に関する 6 つのベストプラクティス
3. シンガポールの Smart Nation

## V 分析・考察

1. 北摂近隣市、先進自治体と吹田市の比較
2. 取り組みの優先順位
3. 実現後の効果の考察

## VI 結論・考察

- ・結論
- ・今後の課題
- ・謝辞
- ・参考文献

# 「自治体 DX の先にある未来～吹田市における 『誰も来なくていい市役所』の実現と効果の考察～」

澤田直己

## I 序論

### 1. 問題提起

地震大国日本では、これまで地震等の有事の際、国や自治体は被災者等に様々な支援策を講じてきたが、遅れや支援策の内容が指摘されることはあっても、自治体での手続きにおいて大きな混乱が生じたというニュースはあまり報道されていない。大災害の場合でも、特に被害の大きい地域はある程度絞られるため、例えば東日本大震災の際でも、被害のない西日本の自治体が対口支援をするなど、相互支援体制を構築することで、被災自治体の負担を和らげてきた。被災地を支援するふるさと納税の窓口を他の自治体が、その事務を請け負うというケースは今では当たり前になっている。昨年来続く、新型コロナウイルス感染症は、全国で猛威を振るった。地震のように、局地的な影響ではなく、全国一律の緊急事態宣言の発出により全国民がある意味の被災者となった。宣言発出に伴い、国や自治体は市民や事業者向けに、様々な感染防止対策や経済対策を講じたが、全国一律のため対口支援もなく、支援策が多岐に渡ったことで、自治体にとっては大きな負担となった。国の支援策の事務の大半は基礎自治体が担い、都道府県の事務の一部も担い、当然、独自支援策も行わなければならない。一斉に降り注ぐ、膨大な事務や問い合わせの前に、多くの自治体は混乱し、疲弊した。その原因の一つがデジタル化への対応の遅れであり、支援策実施過程において多様な分野でデジタル化への課題が浮き彫りとなった。(図 1-1 参照)<sup>1)</sup> 個人情報の取り扱いの難しさ、国と地方のシステムの不具合、特定定額給付金への対応、対面を前提とした申請手続き等において、国や自治体におけるデジタル化による業務改善の必要性が誰の目に見ても明らかとなった。コロナによって浮き彫りとなった国や自治体のデジタル化への課題ではあるが、デジタル化の必要性や遅れに対する問題意識は遥か以前からあった。日本という国が急速に少子高齢化する中で、職員の確保の問題、市民ニーズの複雑化、多様化する中での

---

<sup>1)</sup> 文部科学省「文部科学省デジタル化推進本部(第1回)会議資料」

業務量の増大、また、勤労世代減少に伴う税収減や民生費等の増大による財政状況の悪化など、将来不安はつきない。これらの諸問題を解決又は改善し、持続的な国や自治体運営を維持するには、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進を加速する必要がある。また、コロナ禍による社会変容の中で、住民サービスを維持、向上させるためには、本稿のタイトルにある「誰も来なくていい市役所」を実現すべきと考える。コロナ禍に限らず、わざわざ市役所に足を運びたいと思う人はどれくらいいるのだろうか。市役所というのは近年でこそ、土曜日に開庁する自治体は増加しているが、吹田市の場合、隔週で午前中のみ、または時期により16時ごろまで開庁することはあるが、基本、平日がメインとなる。平日は9時から17時半までと多くの勤労世代にとっては、わざわざ仕事を抜けるか、休暇を取得しなければ役所には行けない。また、市役所には繁忙期というのがあり、込み合う時期や時間はどの自治体も差はない。込み合う時間は朝の開庁時、又は午後1時から4時ぐらい、時期は年度末や年度初め、月末や月初、または大型連休明けなどである。たまにしか用事がないのに、来なければいけない時には大概、混んでおり、待ち時間の長さや、役所内のたらい回しに辟易とした経験を持つ市民も多いのではないだろうか。本稿ではこれらの問題意識を背景に研究を進めていくこととする。

## 新型コロナウイルス感染症拡大により浮き彫りとなったデジタル化への課題

新型コロナウイルス感染症拡大により、社会が変容する中、多様な分野でデジタル化への課題が浮き彫り。



1

図 1-1 文部科学省「文部科学省デジタル化推進本部(第1回)会議資料」

## 【問題提起】 ～自治体の現状～

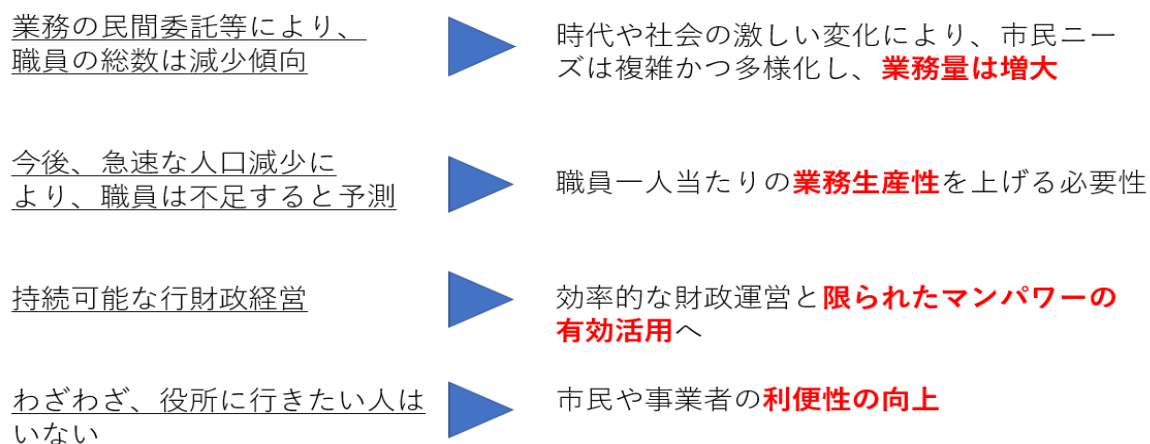


図 1-2<sup>2</sup>

## 2. 研究目的

吹田市は吹田市の情報化に対する市民の評価の調査と計画策定を目的に、「吹田市第4期情報化推進計画策定に向けた市民アンケート調査」<sup>3</sup>を平成30年9月27日から平成30年10月19日までの期間に、市内に居住する18歳以上の住民を無作為抽出（発送3,000件、回答1,018件）しアンケートを行っている。そのアンケートから吹田市における「誰も来なくていい市役所」へのニーズと取れる回答がいくつか取り上げられている。

図1-3<sup>4</sup>と1-4<sup>5</sup>はアンケートをもとに主な要望と課題を吹田市情報化推進室の職員がまとめたものだが、平成30年の秋ごろには既に、「極力、市役所に出向きたくない」というニーズがあることを分かる。このニーズがコロナの影響により、更に高まっていることは想像に難くない。I-1で示した問題認識とこれらのアンケート結果から吹田市において「誰も来なくていい市役所」を実現するには何が必要なのか、何が足りないのか、実現した先に何があるのか、また実現による効果を考察し、今後の課題を明らかにすることを本稿の目的とする。

<sup>2</sup> 第4次吹田市情報化推進計画を参考に筆者が作成

<sup>3</sup> 吹田市第4次情報化推進計画 p24-36

<sup>4</sup> 吹田市第4次情報化推進計画 p35

<sup>5</sup> 吹田市第4次情報化推進計画 p36

本市のICT施策に関してご意見、ご要望を頂いた中で「要望」に関する事項を取り上げます。

[図表 3-17] ICT施策に関する要望

- > 各種申込等の電子化をしてほしい
- > ホームページやSNSだけではなく紙ベースや口頭の連絡も必要
- > ICTの基本講座と情報リテラシーについての講座を開設してほしい
- > 吹田市の公式LINEアカウントがあればよい
- > SNSで災害時の情報発信だけでなく情報収集を市民から募る仕組みが必要
- > Wi-Fi環境の充実をしてほしい
- > 個人情報漏洩対策をきっちりやってほしい
- > セキュリティ対策をしっかりとしてほしい
- > 公園に防犯カメラを置く等安心できる環境が必要
- > 市報すいたに掲載されている色々なイベントのネット申込みができればよい
- > 市役所に足を運ばなくても良いようにSNSを活用してほしい
- > 市役所に書類を送付しなくても良いようにSNSを活用してほしい
- > 電子申請（転入・転出届等）を行えるようにしてほしい
- > 幼稚園や保育園、小学校や療育等の情報を詳しく写真付きでアップしてほしい

吹田市第4次情報化推進計画 p35 図 1-3

市民アンケート全体を考察した結果、本市が推進していく必要性のある情報化について、【[図表 3-18] 市民意見から抽出した課題】にまとめます。

[図表 3-18] 市民意見から抽出した課題

- > より見やすく使いやすいホームページに改善する必要があります
- > 複数のソーシャルメディア（SNS）を利用した双方向性のある情報の活用を推進する必要があります
- > 紙媒体の重要性も踏まえ、ICTを利用した情報発信のあり方を検討していく必要があります
- > 安心・安全にも配慮したICTを活用したサービスを提供し、市民サービスの向上を実現する必要があります
- > 市役所における待ち時間の解消を図る必要があります
- > 電子申請等の市役所へ出向かなくても行える手続を検討する必要があります
- > IT弱者、デジタルデバイド対策を進めていく必要があります
- > 個人情報保護を念頭に置いた情報セキュリティ対策をする必要があります
- > 職員のICTに関する教育が必要です
- > マイナンバーカードの普及とマイキープラットフォームの活用について検討する必要があります

吹田市第4次情報化推進計画 p36 図 1-4

### 3. 本研究の流れ

#### ①現状調査

まずは、国と吹田市におけるDXの現状について把握する。

#### ②国内の先行研究と事例調査

吹田市のDXの現状における課題を抽出し、その課題における国内選考研究と事例を明らかにする。

#### ③海外の先行研究と事例調査

諸外国における国民ID制度の現状と、世界の中のDXにおけるベストプラクティスを研究調査する。また、その中から「自治体DXの先にある未来」について先行事例となるものを調査する。

#### ④分析・考察

先進自治体と吹田市の取り組みを比較し、何が足りないのか、何をすれば追いつくのか、一歩先んじることができるのかを調査研究する。

⑤ ④について明らかにした取り組みの優先順位を明らかにする。

#### ⑥「誰も来なくていい市役所」実現後の効果の考察

最後に、実現した⑥の先に自治体のどんな未来があるのか考察する。また、実現した場合の今後の課題についても明らかにする。

### 4. 「誰も来なくていい市役所」の定義

後述する先進事例の取り組みで対象となっている渋谷区の澤田伸副区長は、雑誌等のインタビューで「誰も来ない庁舎」の実現が目標と明言しているが、区のホームページ内で政策として具体的な言及はされていない。記録に残る公式な場所での発言は、令和2年11月渋谷区定例会(11月26日)における立憲民主党渋谷の代表質問、「区役所内のデジタル化の目標と考え方について」の質問に副区長は以下のように答弁している。「私どもが目指すのは、言うなれば『誰も来ない庁舎』であります。具体的には、お客様の移動時間や待ち時間をゼロ化し、お客様へ便益を提供していくことです。これは、新型コロナ以前からのコンセプトであり、お客様が庁舎にいらっしゃることなく、二十四時間三百六十五日、いつでもどこからでも行政手続きが完了する、まさにeガバメントを目標としております。」<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> 令和2年11月渋谷区定例会(11月26日)における立憲民主党渋谷の代表質問への答弁



同じく、「来なくてすむ市役所」を掲げる市川市の場合、令和2年2月市川市議会総務委員会(3月4日)の松永鉄兵委員の「DXの観点とは何か。」という質問に対し、情報政策課長が「(令和元年)6月に市長を本部長とするDX推進本部が立ち上がり、その中でDXの方向性が話し合われた。(中略)将来的には『市民が来なくても済む』電子市役所を目指すとの方向性が決まったので、(後略)」<sup>7</sup>とあり、公式発言はあるものの明確に定義づけされているとは言えない。

一部のケースを除けば、市役所にあえて行きたいと思っている市民はまずいない。市役所やその他の行政機関に行かなくても必要とする行政手続き、例えば、申請・交付・予約・支払い・陳情・相談などの全ての手続きを自宅や職場からスマートフォンやパソコンで24時間365日いつでもどこでも完結できる市役所を目指すべきと筆者は考えている。よって、本稿のタイトルの一部でもある「誰も来なくていい市役所」の定義は、渋谷区の澤田伸副区長の議会答弁や市川市のDXに対する取り組みの全体を参考にした上で、図1-5と定義する。

## 「誰も来なくていい市役所」の定義

**市役所にあえて行きたいと思っている市民はまずいない。市役所(その他の行政機関含む)に行かなくても必要とする行政手続き、例えば、申請・交付・予約・支払い・陳情・相談などの全てを24時間365日、自宅や職場からスマートフォンやパソコンでいつでもどこでも完結できる市役所と定義する。**

図1-5 渋谷区や市川市の取り組みを参考に筆者が作成

## II 自治体DXについて

### 1 国の現状

---

<sup>7</sup> 令和2年2月市川市議会総務委員会(3月4日)議案第65号令和元年度市川市一般会計補正予算(第5号)に対する松永鉄兵委員の質問に対する答弁

## (1)DXとは

そもそも DX とは、2004 年にスウェーデンのウメオ大学教授エリック・ストルターマン氏によって提唱された、比較的新しい概念である。日本の経済産業省では、DX を次のように定義している。DX とは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」<sup>8</sup>。日本の DX の現状については、I-1 の問題提起で先述したようにコロナを契機にデジタル化への課題が山積した。このような状況を踏まえて、安倍政権下において発表された骨太方針（経済財政運営と改革の基本方針 2020）<sup>9</sup>においては、「デジタル・ガバメントの構築を早急に対応が求められる一丁目一番地の最優先政策課題として位置づけ、行政手続のオンライン化やワンストップ・ワンズオンリー化など取組を加速する」としてデジタルに関する取り組みを全面的に打ち出した。そもそも、行政手続のオンライン化等のデジタル化等の取組は、国や自治体において、約 20 年前の IT 基本法の成立以来、進められてきている。これまでも計画はあり、議論もされていたが、優先順位が低かったのか、必要性に迫られなかったのか、国や自治体におけるデジタル化は遅々として進まなかった。そもそも、日本の行政手続等のデジタル化は、世界と比較してどの程度の位置づけなのか。まずは、2 つの世界の電子政府のランキングから日本の現在地を確認した上で、日本政府の今後の自治体 DX の動向と菅政権の肝いりとして本年の 9 月に発足されるデジタル庁について探してみたい。

## (2)世界の電子政府ランキングにおける日本

そもそも、日本国内において、「電子政府」という言葉自体あまりなじみがない中で、果たして日本が世界と比較してデジタル化の現状がどの位置にあるのか。まずは、国連の UNDESA の資料を基に日経 BP ガバメントテクノロジーが作成したランキング<sup>10</sup>を見ると、2018 年に 10 位だった日

---

<sup>8</sup> 経済産業省「DX 推進ガイドライン」平成 30 年 12 月  
<https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004-1.pdf>

<sup>9</sup> 内閣府 経済財政運営と改革の基本方針（2020年7月17日閣議決定）  
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2020/decision0717.html>

<sup>10</sup> UNDESA の資料を基に日経 BP ガバメントテクノロジーが作成  
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/news/18/08340/>

本は 2020 年には 14 位に後退している。図 1-1 の国名の横にある数値を 2018 年と比較すると、日本の指標自体は増加しているのですが、決して取り組みが進んでいないわけではないが、他国の指標の伸び幅が日本より大きいことから、相対的に日本の順位は下がっている。

2016年		2018年		2020年	
英国	[0.9193]	デンマーク	[0.9150] ↑8	デンマーク	[0.9758] ---
オーストラリア	[0.9143]	オーストラリア	[0.9053] ---	韓国	[0.9560] ↑1
韓国	[0.8915]	韓国	[0.9010] ---	エストニア	[0.9473] ↑13
シンガポール	[0.8828]	英国	[0.8999] ↓3	フィンランド	[0.9452] ↑2
フィンランド	[0.8817]	スウェーデン	[0.8882] ↑1	オーストラリア	[0.9432] ↓3
スウェーデン	[0.8704]	フィンランド	[0.8815] ↓1	スウェーデン	[0.9365] ↓1
オランダ	[0.8659]	シンガポール	[0.8812] ↓3	英国	[0.9358] ↓3
ニュージーランド	[0.8653]	ニュージーランド	[0.8806] ---	ニュージーランド	[0.9339] ---
デンマーク	[0.8510]	フランス	[0.8790] ↑1	米国	[0.9297] ↑2
フランス	[0.8456]	日本	[0.8783] ↑1	オランダ	[0.9228] ↓3
日本	[0.8440]	米国	[0.8769] ↑1	シンガポール	[0.9150] ↓4
米国	[0.8420]	ドイツ	[0.8765] ↓3	アイスランド	[0.9101] ↑7
エストニア	[0.8334]	オランダ	[0.8757] ↓6	ノルウェー	[0.9064] ↑1
カナダ	[0.8285]	ノルウェー	[0.8557] ↓4	日本	[0.8989] ↓4
ドイツ	[0.8210]	スイス	[0.8520] ↑13	オーストリア	[0.8914] ↑5
オーストリア	[0.8208]	エストニア	[0.8486] ↓3	スイス	[0.8907] ↓1
スペイン	[0.8135]	スペイン	[0.8415] ---	スペイン	[0.8801] ---
ノルウェー	[0.8117]	ルクセンブルグ	[0.8334] ↑7	キプロス	[0.8731] ↑18
ベルギー	[0.7874]	アイスランド	[0.8316] ↑8	フランス	[0.8718] ↓10
イスラエル	[0.7806]	オーストリア	[0.8301] ↓4	リトアニア	[0.8665] ↑20

UNDESA の資料を基に日経 BP ガバメントテクノロジーが作成 図 2-1

次に、IMD (国際経営開発研究所) が発表した「世界デジタル競争ランキング 2020」<sup>11</sup>によると、日本は 63 か国中 27 位で、前年よりも順位を 4 つ落としている。図には表れていないが 2018 年は 22 位だったことから、徐々にランクを落としていることになる。もちろん、指標違いや計算方法によって順位は変動するので、一概にこれらのデータをもって日本の立ち位置を単純に判断することはできないが、少なくとも、電子政府ランキングを見れば先進国とは言えないだろう。また、比較のための数値や全体の順位を年々下げていることから、世界の電子政府の取り組みに対し、追いつくどころか離されているとみることもできる。

<sup>11</sup> IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2020 [digital\\_2020 \(1\).pdf](#)

Country / Economy	2020	Change	2019	Country / Economy	2020	Change	2019
USA	1	— (0)	1	Spain	33	▼ (-5)	28
Singapore	2	— (0)	2	Saudi Arabia	34	▲ (+5)	39
Denmark	3	▲ (+1)	4	Czech Republic	35	▲ (+2)	37
Sweden	4	▼ (-1)	3	Kazakhstan	36	▼ (-1)	35
Hong Kong SAR	5	▲ (+3)	8	Portugal	37	▼ (-3)	34
Switzerland	6	▼ (-1)	5	Latvia	38	▼ (-2)	36
Netherlands	7	▼ (-1)	6	Thailand	39	▲ (+1)	40
Korea Rep.	8	▲ (+2)	10	Cyprus	40	▲ (+14)	54
Norway	9	— (0)	9	Chile	41	▲ (+1)	42
Finland	10	▼ (-3)	7	Italy	42	▼ (-1)	41
Taiwan, China	11	▲ (+2)	13	Russia	43	▼ (-5)	38
Canada	12	▼ (-1)	11	Turkey	44	▲ (+8)	52
United Kingdom	13	▲ (+2)	15	Bulgaria	45	— (0)	45
UAE	14	▼ (-2)	12	Greece	46	▲ (+7)	53
Australia	15	▼ (-1)	14	Hungary	47	▼ (-4)	43
China	16	▲ (+6)	22	India	48	▼ (-4)	44
Austria	17	▲ (+3)	20	Romania	49	▼ (-3)	46
Germany	18	▼ (-1)	17	Slovak Republic	50	▼ (-3)	47
Israel	19	▼ (-3)	16	Brazil	51	▲ (+6)	57
Ireland	20	▼ (-1)	19	Croatia	52	▼ (-1)	51
Estonia	21	▲ (+8)	29	Jordan	53	▼ (-3)	50
New Zealand	22	▼ (-4)	18	Mexico	54	▼ (-5)	49
Iceland	23	▲ (+4)	27	Peru	55	▲ (+6)	61
France	24	— (0)	24	Indonesia	56	— (0)	56
Belgium	25	— (0)	25	Philippines	57	▼ (-2)	55
Malaysia	26	— (0)	26	Ukraine	58	▲ (+2)	60
Japan	27	▼ (-4)	23	Argentina	59	— (0)	59
Luxembourg	28	▼ (-7)	21	South Africa	60	▼ (-12)	48
Lithuania	29	▲ (+1)	30	Colombia	61	▼ (-3)	58
Qatar	30	▲ (+1)	31	Mongolia	62	— (0)	62
Slovenia	31	▲ (+1)	32	Venezuela	63	— (0)	63
Poland	32	▲ (+1)	33				

IMD(国際経営開発研究所)「世界デジタル競争力ランキング 2020 図 2-2

### (3) デジタル庁の役割

令和 3 年 5 月、いわゆるデジタル関連 6 法案が成立し、本年 9 月からデジタル庁が設立されることが決定された。これまで各省庁がばらばらで進めてきたデジタル施策を一元化し、縦割り行政を打破することが主眼となり、今後は、デジタル庁がデジタル社会形成の司令塔として一気呵成に作り上げることを目指すというものだ。デジタル庁の主な業務は大きく分けて 4 つ。「各組織でばらばらに導入されている IT システムの統一」「マイナンバーカードの普及」「行政手続きのオンライン化」「医療・教育分野等デジタル化」<sup>12</sup>等で、デジタル化改革の目的として 10 の原則を掲げ、デジ

<sup>12</sup> デジタル社会の実現に向けた重点計画(概要) 令和 3 年 6 月  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20210618/siryoku4.pdf>

タル庁が目指す姿として3つの目的を定めている。(図1-3、図1-4参照)<sup>131415</sup>

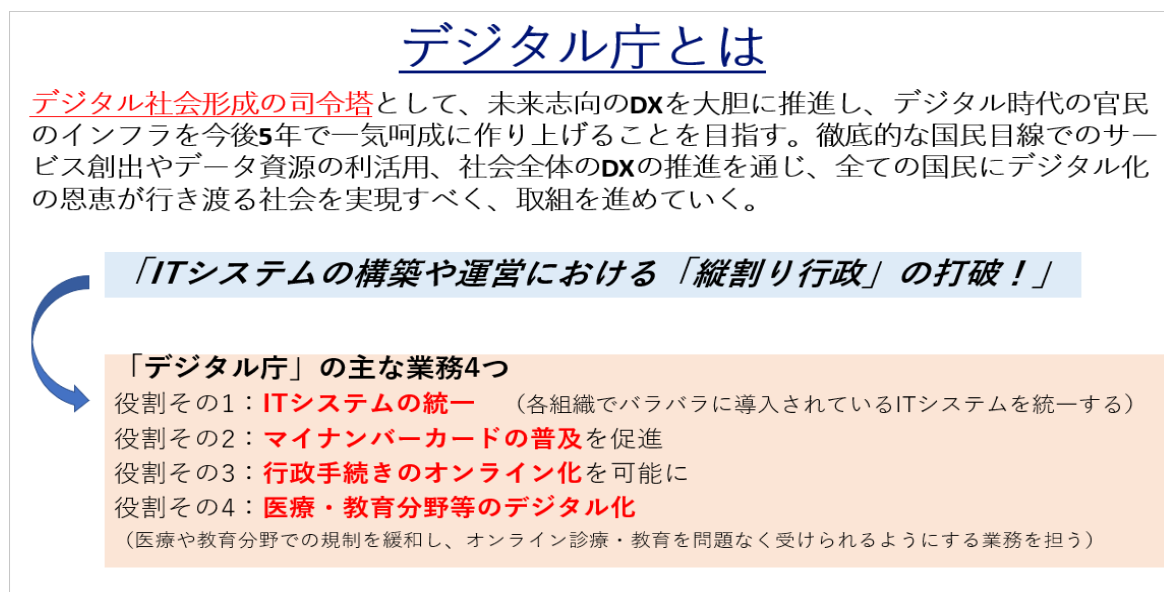


図2-3 デジタル庁とは？デジタル庁ホームページ等を参考に筆者が作成

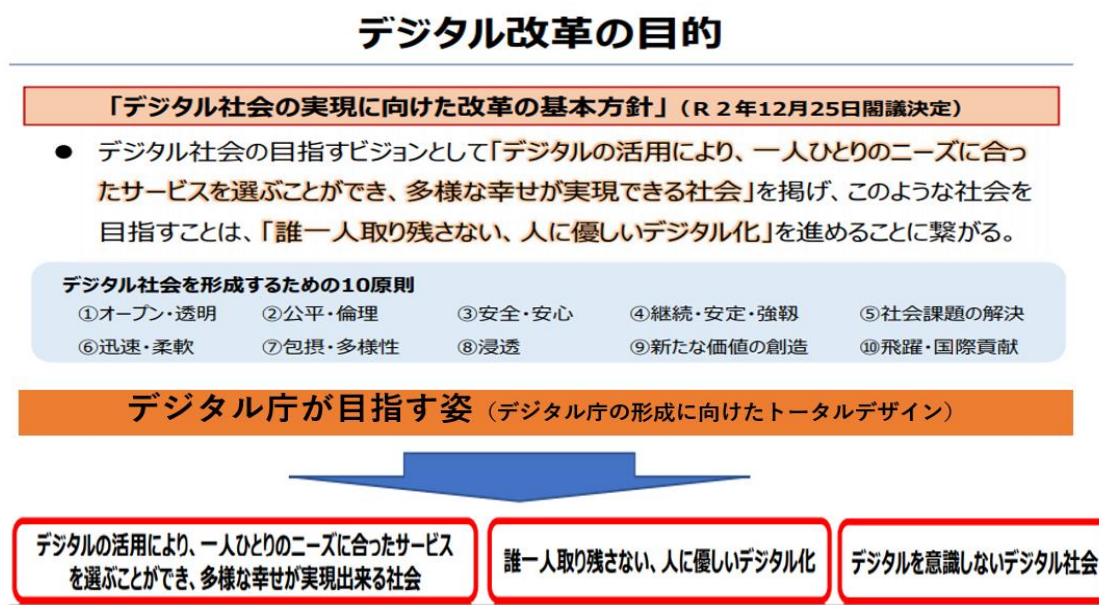


図2-4 デジタル改革の目的 参考資料13, 14, 15を参考に筆者が作成

デジタル庁のホームページがまだ準備中とのことから分かるように、デジタル庁の全容はまだまだ

<sup>13</sup> デジタル庁ホームページ(準備中) <https://www.digital.go.jp/>

<sup>14</sup> デジタル社会の実現に向けた重点計画(概要) 令和3年6月 P2-3

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20210618/siryoku4.pdf>

<sup>15</sup> 「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」(令和2年12月25日閣議決定)

不明点が多く、これらからの動きが注目されるところだ。今後のデジタル化に関する国の大きな動向としては、デジタル庁が本年9月に民間人材も含めた500名規模で発足し、その後、主な業務の一つでもあるマイナンバーカードの普及にむけたメリットの構築に進む予定となっている。すでに健康保険証の機能の一部が使用できるようになっており、来年度中にはマイナンバーカード機能の一部をスマートフォンに搭載する予定だ。また、令和5年度中には国民の全てがマイナンバーカードを取得することを目標としている。その後、運転免許証との一体化が図られ、令和7年度中には国と自治体のシステムが一本化されることから、使い勝手もかなりよくなるだろう。デジタル社会の実現は菅政権の重要政策の一つであることから、これらの予定は計画当初より約1年前倒しになっており、計画通りに実現するかについて疑問を唱える専門家も多い。

## 2 吹田市の現状

吹田市では、平成10年に第1期情報化推進計画を策定してから、約20年にわたり、情報化推進計画に基づき、様々な情報化施策を進めてきた。最新版の第4期情報化推進計画においても、吹田市の目指す将来像を示した「吹田市第4次総合計画」の目標や取組の方向性に沿って、吹田市の行政資源を効果的に活用した、より良い吹田市になるための情報化施策を進めている。<sup>16</sup>

コロナ前は、その取り組みで十分であったが、令和2年以降のコロナの影響により、吹田市のデジタル施策を取り巻く状況も激変した。吹田市の第4期情報化推進計画のアクションプランには、20の評価指標を設定しているが、コロナの影響による国の交付金を活用した支援策などを積極的に講じたことで、本来、令和5年度までに達成すべき計画が、計画よりも大幅に前倒しで達成できそうな指標がいくつもある。早く達成するのはいいことのように思えるが、それだけ、コロナの影響によるデジタル化へのニーズが高まっているともいえ、最早、現在の計画では、市民ニーズの高まりのスピードをとらえきれない状況になっている。

吹田市も当然、現状を把握しており、吹田市議会令和3年2月定例会では、第4次情報化推進計画の見直しに当たり、「(前略)国の施策とも整合性を図りながら、現在の計画をウイズコロナの時代に求められるICTとしてふさわしいものに昇華させていかなければならないと強く認識いたしている。」とデジタル施策を所管する行政経営部長が答弁<sup>17</sup>している。また、コロナ以前に作成し

---

<sup>16</sup> 吹田市第4期情報化推進計画 P2

<sup>17</sup> 吹田市議会令和3年2月定例会 3月2日 筆者の一般質問に対する答弁

た計画には当然、コロナ後を見据えたデジタル施策に対する戦略等はなく、見直しは急務といえる。また、同計画に記載されている「情報化を支える体制」<sup>18</sup>についても心もとない。吹田市では平成 20 年にCIO (Chief Information Officer: 最高情報責任者)を設置し、平成 21 年にはCIO補佐機能を導入、平成 24 年にPMO (Program Management Office)を設置することで、これまで、デジタル化、ICTガバナンス体制の強化に取り組んできた。しかし、実態はCIOが行政経営部を所管する副市長、PMOも歴代の行政経営部長が就任するいわゆるあて職で、専門性と何一つ関係がない。唯一、CIO補佐業務は外部委託し、事業者から専門的なアドバイスを受けて、デジタル施策を進めているという状況だ。先述した20の評価指標についても、ホームページの閲覧数や、防犯カメラの設置数(IOT対応)など、あまりデジタル化の進捗と関係ないような指標も含まれている。本来、デジタル化によって人が行っていた仕事をAIなどに代えることによって、人件費削減や業務量削減につなげるべきで、それなりの予算をかけてデジタル施策を推進しているわけだから、市民にはしっかりとそういった分かりやすい数値を示していくべきだ。現在の計画にある指標では業務削減量に具体的に言及した成果指標は2つしかない。また、市役所に来なくても行政手続きができる電子手続きも限られており、また申請や予約照会はオンラインで可能だが、そもそも利用登録を窓口でしなければならないなど、もう1歩の取り組みも多い。このような現状において、吹田市における「誰も来なくていい市役所」の実現には課題が多く、相当な時間と予算がかかることが予想される。次の章では吹田市が抱えるデジタル化への課題に対して、先進的な取り組みや研究を行っている自治体を調査することとする。

### III 国内の先行研究・先行事例

#### 1 渋谷区のケース

##### (1)民間人材の活用

渋谷区の民間人材の登用については序論 I-4 でも少し触れた。澤田伸副区長は、東京 23 区で初めての民間出身の副区長として、2015 年に就任している。元々は、長谷川区長と同じ博報堂出身で営業チームの中で、元上司と部下の関係だったという。<sup>19</sup>これだけを書くとお友達人事のように感じる上に、副区長選出には議会の同意が必要なので、マイナス要素となる場合があるが、

---

<sup>18</sup> 吹田市第 4 期情報化推進計画 P38

<sup>19</sup> トップを支える「No.2 の心得」若き区長を支える渋谷区の参謀、澤田副区長に聞く  
2018 年 4 月 10 日 <https://ix-careercompass.jp/article/828/>

議会で選任されたということは、これまでの経歴や実績が正当に評価されたのだろう。就任後、澤田副区長は、区の CIO (最高情報責任者) と/ CISO (情報セキュリティの責任者) を兼務することとなった。その後、「誰も来ない庁舎」実現のためには、職員の意識改革が重要とのことで、まずは職員を対象に個別面談や約 40 回の勉強会を開催し、また民間時代の豊富な人脈も活かして、多彩な外部ゲストを通じて継続的な刺激を職員に提供をした。<sup>20</sup> 今では当たり前となった公式 LINE による申請、予約、通報の実施や、多くの自治体がコロナ後に進めた GIGA スクール構想<sup>21</sup> (小中学生に PC またはタブレット 1 人 1 台) も 2016 年度には PC やタブレットを配備し、オンライン授業を実現している。また、行政職員にもタブレット型 PC や Wi-Fi ルーターを個々の職員に配備していたため、緊急事態宣言後のテレワークもスムーズに進められたとのことだ。(Digital Shift times2020) こういった取り組みはコロナ後の今では、多くの自治体が危機感を持ち取り組んでいるが、コロナ前から取り組んでいた自治体は少ない。

## (2) 目指すのは「誰も来ない庁舎」

渋谷区の DX 施策の今後の展望について澤田副区長はこう答えている。「私たちが目指しているのは、言うなれば、誰も来ない庁舎です。お客様が苦痛に思う点、待ち時間や移動をゼロ化したと考えます。これは、これはコロナ以前からのコンセプトで、コロナだからこそやり始めたわけではないんです。他の自治体は、コロナになってから慌てて始めようとしています、今からやっても難易度は高まるだろうなあと思います。2025 年ぐらいまでには、テクノロジーを活用して、区の政策がお客様のハピネスにどうつながっているのかを見える化したいと考えています。言うのは簡単ですがそれを実現するには、あらゆるもののデータ連携が必要です。データ活用と言うと、個人情報の取り扱いについて問題視する意見も出ますが、私はお客様に新しくデータを出すようお願いするつもりはありません。例えば、昨日来たお客様の手続きの内容を分類し、それに要した時間やコストが、日々リアルタイムで見られるようにすれば、一人ひとりの職員がどれだけお客様の課題解決に貢献できたのか、見える化することも可能です。それができれば、職員のモチベーションアップにもつながります。」(Digital Shift times2020)

多くの自治体においては首長がビジョンを掲げ、副市長(副区長)がそれを受け組織をまとめ、

<sup>20</sup> Digital Shift times 2020 年 11 月 18 日 [https://digital-shift.jp/dx\\_strategy/201119](https://digital-shift.jp/dx_strategy/201119)

<sup>21</sup> 文部科学省 HP GIGA スクール構想について [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/other/index\\_0001111.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/other/index_0001111.htm)



具現化していく。そういう意味に置いては、渋谷区長と副区長は就任前から人間関係が構築されており、お互いの能力や考え方を事前に理解しあえていたからこそ、うまくいったとも言える。この渋谷区のケースから得られる吹田市の取り組みへの示唆の一つは、「専門性をもつ人材の活用」「民間人材の活用」ではないだろうか。吹田市の情報政策のトップやナンバー2に専門性がない状態をまず解消しなければならない。吹田市は、唯一、CIO 補佐業務のみ公募で民間事業者に委託をしているが、委託する側に ICT リテラシーがなければ、そのアドバイスが適切なのか、提示された金額は適正なのか、分からないこともあるだろう。せめて、一人は(できれば複数)専門人材を配置するべきと考える。ただし、現吹田市長の後藤市長は CIO の民間登用についてはあまり積極的でないように見える。令和 2 年 5 月定例会(6 月 12 日)の議会答弁<sup>22</sup>では「専門性の高い人材、特に今後重要性を増します情報関連の人材を育成、確保をする必要性を十分に認識しており、ただいま部長からも答弁がありましたように、その一環として、来年度初めて、事務・情報コース職員を採用する予定としております。情報最高責任者(CIO)の役割は、総合的行政任務と不可分であることから、副市長がその任に就いているところでございまして、CIOとして外部人材を公募することは予定はしておりません。」要は、ICT スキルや知識のある職員を採用する予定はあるが、デジタル施策推進のトップに当たる CIO を外部人材から公募することはないとはっきりと答弁している。「総合的行政任務と不可分」を理由に外部人材を登用しないとのことだが、CIO に求められるのはデジタル施策に関する専門性や経験、実績であり、行政経験の不足分は補佐役を付ければ可能と思われるが、行政トップが公の場で発言した以上、吹田市の CIO に外部人材を登用するのは難しいだろう。次に CIO 補佐業務はどうだろうか。令和 3 年 2 月定例会(3 月 2 日)の筆者の一般質問で、<sup>23</sup>「現在、総務省も CIO 補佐官等の外部人材任用に向けた支援を構築中とのことですが、本市も外部の視点と専門的知見を有する人材の登用、そのための条例改正などの体制構築も必要だと考えますが(後略。)」に対し、市長は、「(前略)急速な社会変化や技術革新に伴い、迅速に制度や組織転換を図るべき事案につきましては、優秀な外部人材を登用し、助言を得なければならないと考えております。そのため、制度変更が必要な場合には、速やかに対応をする手続を取らせていただきます(後略)。」と答弁している。ここから、CIO 補佐官なら外部人材の登用は必要と認識していることが分かる。市長答弁にある制度変更とは何か。地方公務員法第 3 条

---

<sup>22</sup> 令和 2 年 5 月定例会(6 月 12 日)筆者の DX 人材の必要性の質問に対する市長答弁

<sup>23</sup> 令和 3 年 2 月定例会(3 月 2 日)筆者の一般質問に対する市長答弁

3 項 3 号には「臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職（専門的な知識経験又は識見を有する者が就く職であって、当該知識経験又は識見に基づき、助言、調査、診断その他総務省令で定める事務を行うものに限る。）」<sup>24</sup>とある。また同法第 5 条には、「職員に適用される基準の実施その他職員に関する事項について必要な規定を定めるものとする」<sup>25</sup>とあるので、要は条例を制定すれば、任期付きで専門的な知識経験を有する職員を雇用できることになる。まとめると、

- ①CIO を外部人材から登用はしない
- ②CIO 補佐官やその他トップ以外の外部人材の採用は必要
- ③情報コース職員は採用する(令和 3 年度より採用され、現在、複数の部署に配置されている)

### (3)職員の意識改革・研修

続いて、職員の意識改革や研修についてだが、吹田市において、現在、情報政策系の部署や GIGA スクールを担当する教育委員会の担当部署を除いて、デジタルに関する研修や意識改革を積極的に講じているとは言えない。渋谷区の澤田副区长が就任後、まず職員の意識改革に取り組んだように、職員が DX への必要性を感じていかなければボトムアップの政策は生まれないう。仮に区长や情報政策系の部署からのトップダウンで政策が下りてきたとしても、使う側のリテラシーが低ければ有効活用するどころか、余計な仕事が増えたと思うかもしれない。実際に、今まで扱っていたシステムを変更した場合や、新しいシステム導入当初は不慣れなどが理由で、逆に業務量が増えてしまうといった話はよく聞く。話を戻すと、吹田市におけるデジタル化に関する職員の意識改革や研修は十分とは言えないが、今後、強化していくと思われる動きはある。令和 3 年 6 月 8 日に開催された政策調整会議<sup>26</sup>で、既存の副市長を中心とした組織を改編し、新たな組織を立ち上げ、その中で、DX の課題に対するテーマ別ワーキンググループ<sup>2728</sup>を結成するという議題が俎上に上がった。3~4 程度のテーマを決め、各グループ 5~10 名を庁内から公募でメンバーを募り、グループを結成し、課題解決に結びつけるとのことだ。これにより、最大 40 名ほどの情

<sup>24</sup> 地方公務員法第 3 条 <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=325AC0000000261>

<sup>25</sup> 地方公務員法第 5 条 <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=325AC0000000261>

<sup>26</sup> 市の重要施策等について調整を行う場

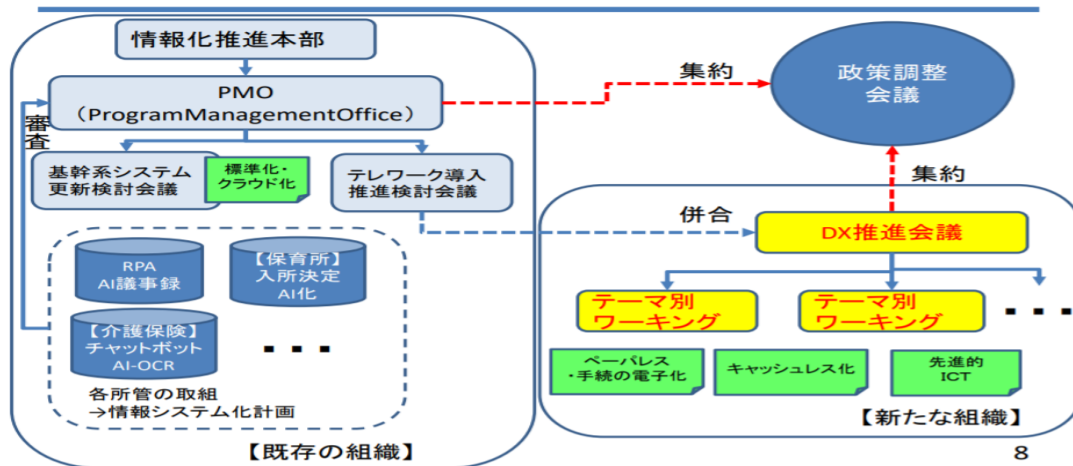
[https://www.city.suita.osaka.jp/home/soshiki/div-gyoseikeiei/kikakuzaisei/\\_68577.html](https://www.city.suita.osaka.jp/home/soshiki/div-gyoseikeiei/kikakuzaisei/_68577.html)

<sup>27</sup>令和 3 年 6 月 8 日 吹田市政策調整会議 会議資料 p8

<sup>28</sup>令和 3 年 6 月 8 日 吹田市政策調整会議 会議資料 p9

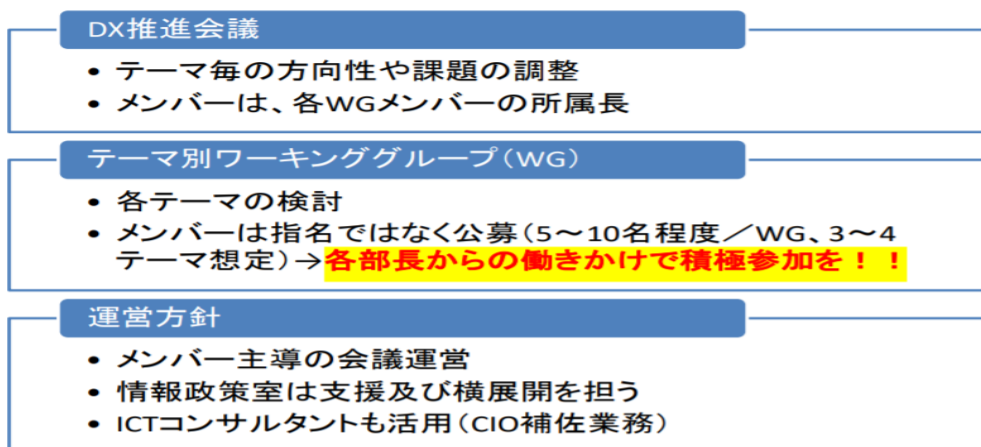
報施策関係の部署以外に所属する職員が関わることになるので、これをきっかけに、職員の意識向上が期待される。

### 3 推進体制 (1)全体像



令和3年6月8日 吹田市政策調整会議 会議資料 P8 図 3-1

### 3 推進体制 (2)DX推進会議



令和3年6月8日 吹田市政策調整会議 会議資料 p9 図 3-2

## 2 市川市のケース

### (1)市川市 DX 憲章

吹田市の第4次情報化推進計画については本稿Ⅱ-2 吹田市の現状で詳細に取り上げた。「誰も来なくていい市役所」を実現するのに、吹田市唯一の情報戦略(情報計画)がコロナ前に作成したものしかなければ、実現するはずがない。この章では市川市の DX 憲章に関わる取り組みから、吹田市が令和4年4月にお披露目予定の吹田市第4次情報化推進計画(改訂版)に盛り込むべき内容について考察する。

令和2年4月に発表された「市川市 DX 憲章」の名前を聞いたときは正直驚いた。筆者にとって憲章と言えば、大西洋憲章や国連憲章といった固いイメージしかなく、まさかDXに憲章を組み

#### I-1. 市川市のDXとは

### 市川市のDXとは

市川市のデジタルトランスフォーメーションとは  
デジタル化を進めるだけの取り組みではなく

「業務の無駄を削って価値創造にシフトする改革」です

#### I-2. DX憲章とは

### 「DX憲章」とは

組織を挙げて**整合性のとれたDX**を計画し遂行するために、**必要な指針および判断基準を内外のステークホルダー間で共有するために明文化したものを、DX憲章と呼びます**

図 3-3 市川市 DX 憲章 令和2年4月版

合わせてくるかと、驚きと同時に興味が湧いた。図 3-3<sup>29</sup>を見ると、市川市の DX とは、「業務の無駄を削って価値創造にシフトする改革」とある。これは、単なる利便性の追求に留まらないことを意味する。また、「DX 憲章とは」では、「必要な指針および判断基準」を「内外のステークホルダー間で共有するために明文化したものとなっている。これは、市民や市内の事業者だけでなく、市外の事業者等にも市川市が何のために DX を推進し、何を目標とするかを明確に掲げるものとなっている。市川市 DX 憲章では、まず、DX 成功に向けて全組織に浸透させるべき 12 の重点項目を掲げている。さらに、6つのセグメントごとのあるべき姿、そのセグメントに紐づいた 30 のセグメント

<sup>29</sup> 市川市 DX 憲章 令和2年4月版 <https://www.city.ichikawa.lg.jp/common/000332983.pdf>

ごとのあるべき姿を示している。(市川市 DX 憲章 令和 2 年4月版)最後に、目的の実現時期と

**2021年市川市新庁舎オープンに伴い、  
マイルストーン1 「ワンストップサービスの実現」を達成！**

DXにおいては、ターゲットとなる時期の認識が関係者内でもずれが生じやすいため、DXを進めるうえでの環境認識に基づき、実現時期と代表的な実現テーマをマイルストーンとして定める必要がある。本DX憲章では、以下の通りマイルストーンを定義する。

マイルストーン	実現時期	市川市をとりまく環境	代表的な実現テーマ	内容
1	2021年1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新庁舎フルオープン</li> <li>●デジタル技術がもたらす社会、ライフスタイルの急激な変化 (Society5.0)</li> </ul>	ワンストップの実現	市役所に事務手続きのために訪れる顧客の窓口を1本化 (シングルウィンドウ) し、1回の申請で手続きが完了する (ワンストップ) ことを実現する
2	2023年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マイナンバーカードの全市民への普及</li> <li>●地方公共団体におけるクラウド利用の推進</li> </ul>	ワンスオンリーの実現	ワンストップ・ワンスオンリーを実現するために、申請内容の重複を削減して表示することがなくなる仕組みを実現する [ex.] 税・社会保障、補助金、法人設立、入札・契約など
3	2025年	<ul style="list-style-type: none"> <li>●政府主導によるデジタル・ガバメントの構築</li> <li>●ワンストップ・ワンスオンリーに代表されるメリットを享受する地域の実現</li> <li>●新たな価値創造を生み出す基盤を構築</li> </ul>	電子市役所の実現	24時間止まらない市役所 事務手続きのために市役所に訪れる必要がなくなり、市役所は新たな価値を生み出す拠点となることを目指す

**マイルストーン2 「ワンスオンリーの実現」2023年3月まで**  
**マイルストーン3 「電子市役所の実現」2025年まで**

図 3-4 市川市 DX 憲章を参考に筆者が修正加筆

代表的な実現テーマをマイルストーンとして図 3-4<sup>30</sup>のように定めている。

図にあるように、マイルストーン1は新庁舎のオープンに伴い、既に達成している。現在は、次のマイルストーンの実現に向けて、取り組みが進められている。順調に推移すれば、2025年にはマイルストーン3の「電子市役所の実現」が達成することになっている。時期を示した以上は、言い訳は聞かない。実現に向けたロードマップも示しているの、取り組みが停滞すれば議会から指摘も受けることだろう。今後の市川市の取り組みを注視していきたい。

(2)市川市とエストニアとの連携

バルト3国の一つであるエストニアは人口約130万人、日本の九州とほぼ同じ広さで、旧ソ連から独立したのは1991年と国としての歴史はまだ浅い。同国は隣国の旧ソ連に翻弄された歴史を持ち、その教訓から国家としての強みを持つべきとして、IT施策を早くから強化してきた。同国は「電子政府」を国策として進めており、既に99%の行政サービスが電子化されている(日本は約12%)。「eIDカード」と呼ばれる日本でいうところのマイナンバーカードを15歳以上の国民に保持

<sup>30</sup> 市川市 DX 憲章を参考に筆者が修正加筆

を義務付けている。これは、カード一枚で運転免許証、健康保険証、交通系 IC カード等を包含し、電子投票や納税申告、全ての患者に電子カルテを作成するなど、現在では行政サービスで足を運ぶのは「結婚、離婚、不動産取引のみ」ともいわれる。また、ほぼすべての公共サービスが 24 時間 365 日、オンラインで利用可能となっている。本稿で掲げる「誰も来なくていい市役所」の一つのモデルケースになると思われる。そのエストニアと市川市は、令和元年 10 月に村越市長を团长とする市川市公式代表団がパルヌ市を訪問し、自治体連携協定への調印式<sup>31</sup>を行い、両市が相互に発展していくことを目的とした自治体間の連携について合意している。その後、両市は情報通信技術を活用した行政サービスの推進のほか、都市課題の共有化などを行い、相互訪問も実現している。2020 年 2 月には、エストニアのユリ・ラタス首相が来日し、政府代表団だけでなく企業トップとともに市川市入りし、村越市長と会談<sup>32</sup>。エストニアの企業 12 社がプレゼンテーション、地元企業との交流会も催した。村越市長は、AI やビッグデータを活用した「スーパーシティ」構想<sup>33</sup>の実現に向けた特区に名乗りを上げる方針を明らかにしていることもあり、エストニアから先進事例を直接取り入れることで、弾みをつける意図があったと思われる。(ただし、2021 年 4 月のスーパーシティ構想第 1 回目の公募に市川市は応募していない。)市川市とエストニアとの連携について、どこの自治体でも同じような取り組みをしているかという、あまりないだろう。姉妹都市を締結している自治体への視察や市民交流はあるが、昨今、外国への視察に対する市民の目は厳しく、政令市以外の基礎自治体ではほぼ実施していない。都道府県や政令市ならともかく、中核市でもない基礎自治体が(2023 年に中核市へ移行予定だが)他国の自治体と政策協定を結び、小国とはいえ、一国の首相が市長を訪問するという事例もあまりないのではないか。これらの一連の取り組みは市長の強いリーダーシップがなければ、まずあり得ない。エストニア訪問団の予算を議会に通すだけでも大変なことだ。

### (3)市長のリーダーシップ

令和 3 年 4 月 15 日に市川市の情報政策部デジタルトランスフォーメーション推進課に、電話イ

---

<sup>31</sup> 市川市 HP「エストニア共和国パルヌ市と自治体連携協定を締結しました」  
<https://www.city.ichikawa.lg.jp/pla05/1111000391.html>

<sup>32</sup> 東京新聞 2020 年 2 月 12 日 <https://www.tokyo-np.co.jp/article/349>

<sup>33</sup> 内閣府国家戦略特区  
<https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/openlabo/supercitycontents.html>

ンタビューを行った。<sup>34</sup>質問項目は、①DX憲章の進捗について ②人材育成・登用について ③エストニアとの連携について ④「電子市役所実現」に向けた課題について

この4点を中心にヒアリングを行ったが、エストニアとの連携が特に市長の意向が強いと感じた。どこの組織でもそうだろうが、行政も市長がやれと言えば組織は動き、やるなどいけば組織は動かない。特に公務員組織は、やれといわれていないのにわざわざ手間がかかることをやりたがらない傾向にあるので、「誰も来ない市役所」の実現には、DX施策に対する首長の強い思い入れと、リーダーシップがなければ早期実現は不可能だろう。

### 3 神戸市のケース

#### (1)Urban-Innovation-KOBE(以下、UIK)について

神戸市では、Urban Innovation JAPAN<sup>35</sup>というスタートアップ支援の取り組みを実施している。2015年に、シリコンバレーを神戸市長が訪問し、そこで出会ったのが、スタートアップ育成支援団体であるファイブハンドレッド・スタートアップス(500Startups)とサンフランシスコ市のスタートアップ・イン・レジデンス(Startup in Residence)の取り組みである。神戸市で実施しているUIKの取り組みはそのスタートアップ・イン・レジデンスの取り組みを参考にしている。<sup>36</sup>

UIKはスタートアップと神戸市職員が共同で課題の解決や、行政の業務見直し、効率化を図り、成果を市民に還元していく取り組みである。2019年度からは他市においても「Urban-Innovation-Japan(以下、UIJ)」として同様の取り組みを実施する施策に発展し、取り組みが広がっている。この取り組みは、全国から、審査により選ばれたスタートアップと市担当職員が数か月～約1年、協働開発を行い、市民によるテスト利用や市役所業務の中での試行導入・実証実験を経て、市民サービスの向上と新産業の創出を実現するサービスの開発を共に目指すという取り組みになる。<sup>37</sup>神戸市の取り組みの一つに「Urban-Innovation-KOBEを活用した給与支給に関する業務改善の取り組み」というのがある。(2020年8月神戸市教育委員会事務局総務部教職員課)神

---

<sup>34</sup> 令和3年4月15日に市川市の情報政策部デジタルトランスフォーメーション推進課に、①DX憲章の進捗について ②人材育成・登用について ③エストニアとの連携について ④「電子市役所実現」に向けた課題について電話インタビュー

<sup>35</sup>Urban-Innovation-JAPAN HP <https://urban-innovation-japan.com/about/>

<sup>36</sup> 「Urban Innovation KOBE を活用した給与支給に関する業務改善の取り組み」2020年8月神戸市教育委員会事務局総務部教職員課 [https://www.city.kobe.lg.jp/documents/36643/uikhoukokusyo\\_kyuyo.pdf](https://www.city.kobe.lg.jp/documents/36643/uikhoukokusyo_kyuyo.pdf)

<sup>37</sup> Urban-Innovation-JAPAN HP <https://urban-innovation-japan.com/about/>

「Urban Innovation JAPAN とは？」の説明分を参考に筆者が加筆

戸市教育委員会では、通勤手当をはじめとした手当決定作業が給与支給業務の約半分を占め、また、システム関係の業務が大きな割合を占めていることが明らかとなったことで、UIK を活用し、まずは最も業務量の多い、通勤手当に関する業務の効率化に着手した。それ以降、システム関係の業務の効率化にも着手し、最終的には、手当関係全体に関する効率化や量の多い業務を順に効率化を行い、それらの取り組みによる業務削減効果を 2020 年8月に発表をしている。(2020 年8月神戸市教育委員会事務局総務部教職員課)そのレポートによると、費用削減効果は、約 4 億円/5 年を超えることが判明。また、在宅勤務化など、ワーク・ライフ・バランスの推進による効果は、5000 時間/年となり、最後に、実務に即した機能の実装による業務削減効果は、6,000 時間/年となることが分かった。<sup>3839</sup>これは、あくまで実証実験による結果だが、神戸市では 2021 年度に予算化し、まさに今、取り組んでいるところだ。実際の効果については 2022 年に行われる決算において明らかになるだろう。

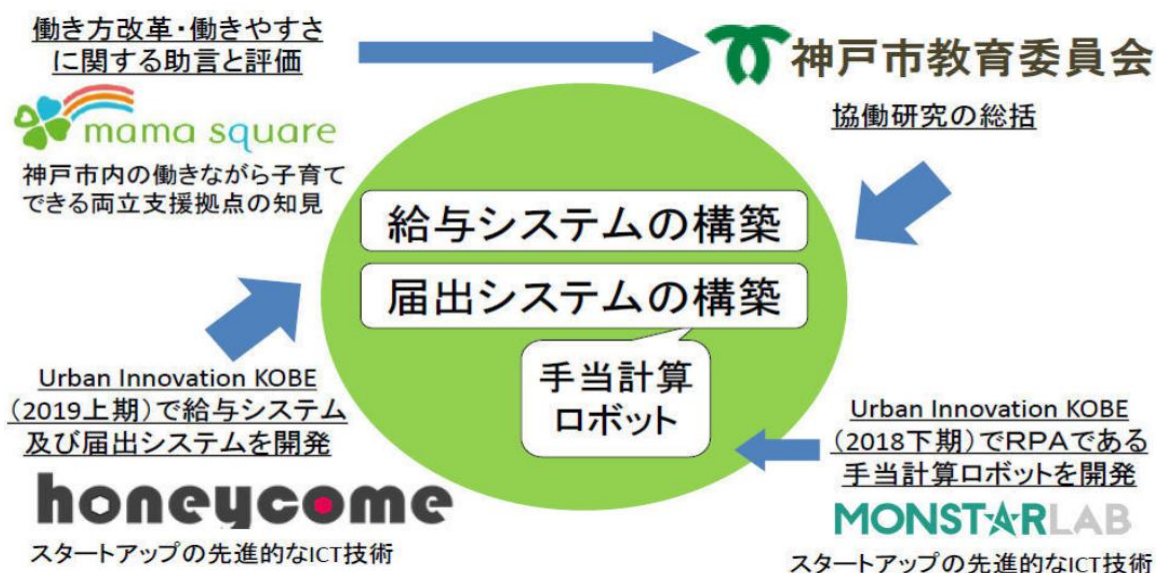


図 3-5

この取り組みから得られる吹田市における「誰も来なくていい市役所」の実現に対する示唆は UIK による業務削減の手法の話だけではない。I-1 の問題提起でも取り上げたが、少子高齢化などの影響もあり、今後、持続的な自治体の行財財政運営がますます厳しくなることは容易に想像

<sup>38</sup> 「Urban Innovation KOBE を活用した給与支給に関する業務改善の取り組み」 p26 2020 年8月神戸市教育委員会事務局総務部教職員課 [https://www.city.kobe.lg.jp/documents/36643/uikhoukokusyo\\_kyuyo.pdf](https://www.city.kobe.lg.jp/documents/36643/uikhoukokusyo_kyuyo.pdf)

<sup>39</sup> 令和 3 年 4 月 26 日 神戸市教育委員会事務局総務部教職員課に筆者がインタビュー後、35, 37 を参考にまとめた



できる。だからこそ、多額の予算を通じて、DX に注力する以上は、定量効果をきっちりと示していかなければならない。現時点で、DX 推進において、市民サービスの向上や業務効率化を掲げる自治体が大半だが、具体的な財政効果、職員の体制変化、公共施設の最適化の視点から数値目標を示している自治体は殆ど見当たらない。吹田においても、現在の第 4 次情報化推進計画にある指標では業務削減量に具体的に言及した成果指標が2つあるだけだ。神戸市のこの取り組みは実証試験の結果とは言え、具体的な定量効果を示している。また、来年以降には実際の効果が判明するだろうし、吹田市としても、DXを推進するのならば、市民に対し分かりやすく数値目標を示していかなければならない。

#### 4 豊中市のケース

##### (1)とよなか・デジタル・ガバメントについて

今年 9 月に創設されるデジタル庁の目的の一つには、地方公共団体の行政手続きのオンライン化推進があることから、今後、基礎自治体に委託している国の事務も含めて進められていくのだろう。そうした中、豊中市は、昨年、令和 5 年 3 月末までに約 910 件ある行政手続きを 100%オンライン化する目標を高々に掲げた。<sup>40</sup>行政手続きのオンライン化を進める自治体は少なくないが、豊中市のように明確な期限を定めて「100%」と公言する自治体は珍しい。豊中市では、現在、全 24 部局が一斉に行政手続きのオンライン化を進めていて、再来年 3 月末までに原則すべてをオンラインで申請できるようにする。その実行部隊として、令和 2 年 10 月に新設されたのがデジタル戦略課で、IT システムの保守・運用などを担う情報政策課出身のメンバーを中心に、22 人の職員が手続きのオンライン化を含めた、デジタル行政の推進に注力している。その後、同年 8 月に豊中市はデジタルの力によって市政や市民生活を変えていくという「とよなかデジタル・ガバメント宣言」を発表。併せて、この具体的な取り組みを示す「とよなかデジタル・ガバメント戦略」を策定した。その中で出てきた「100%」という数字は、デジタル戦略課企画推進係の橘昭博氏によると、長内繁樹市長のトップダウンによるものとのことだ。<sup>41</sup>豊中市は以前から IT 活用に力を入れていた自治体で、「日経グローバル」が令和 2 年 10 月に発表した「電子化推進度ランキング」では、市町村

---

<sup>40</sup> 豊中市HP 「とよなかデジタル・ガバメント宣言・戦略」

[https://www.city.toyonaka.osaka.jp/kurashi/denshi/denshi\\_jichitai/digitalgovernment.html](https://www.city.toyonaka.osaka.jp/kurashi/denshi/denshi_jichitai/digitalgovernment.html)

<sup>41</sup> 役所だけ「市民を来させない」100%オンライン化へ、豊中市の決断 言い訳できない空気に「本気だ」 伏見学氏のインタビュー <https://news.yahoo.co.jp/articles/ff1c38e09fd2203cba0a3181cdca4e92a2836c33?page=1>

でトップという評価を受けている。<sup>42</sup>また、全国の市町村で初めて情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) の国際規格「ISO/IEC27001」の認証を取得するなど、北摂地域でもその先進的な取り組みは注目されてきた。今回、豊中市が取り組んでいるのは、手続きの最初のステップをオンライン化することであり、全てがオンラインだけで完結するのは、まだまだ先の話だ。<sup>43</sup>国の事務など法整備が整わなければ、オンライン化が実現できない事務もある。それでも、現時点で電子申し込みシステムで可能な手続きを北摂の人口が同規模の中核市で比較すると、吹田市が 76 件、高槻市が 88 件、豊中市 247 件と一歩抜きんできている。<sup>44</sup>また、豊中市にとっても吹田市にとっても今後の課題ではあるが、オーパスという「スポーツ施設情報システム」や「公共施設案内予約システム」は両市とも、予約、空き照会、支払いはオンラインで可能だが、利用者登録は窓口でしかできない。こういった一見便利そうだが、あと一歩という手続きもあるので、その辺りも早急に対応していくべきだろう。少なくとも吹田市は、豊中市と同様に期限を区切って数値目標を示した上で、行政手続き 100%オンライン化に向けて、いち早く手を付けなければ「誰も来なくていい市役所」はいつまでたっても実現しないことになる。

## 5 加賀市のケース

### (1) マイナンバーカード交付率全国 1 位の取り組み

マイナンバーカードの必要性については、先述したエストニアのケースで少し触れた。既に 99% の行政サービスが電子化されているエストニアでは、「eID カード」と呼ばれる日本でいうところのマイナンバーカードを 15 歳以上の国民に保持を義務付けていて、カード一枚で運転免許証、健康保険証、交通系 IC カード等を包含し、電子投票や納税申告、全ての患者に電子カルテを作成することも可能だ。現在、行政サービスで役所に足を運ぶのは結婚、離婚、不動産取引のみといわれる。日本でも当然、「誰も来なくていい市役所」を実現するにはマイナンバーカードの普及は欠かせない。現在の吹田市のマイナンバーカード交付率は 37.9% と全国平均よりも高く、政令市を除く市だけで比較しても平均より高い。<sup>45</sup>しかし、平均より高いといっても、自治体の電子手続き

---

<sup>42</sup> 日本経済新聞 電子化推進度ランキング市区町村 1 位 大阪・豊中市情報漏洩対策で先行 日経グローバル 400 号に詳細 2020 年 11 月 21 日 <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO66437620Z11C20A1L83000/>

<sup>43</sup> 41 の記事を参考に筆者が要約

<sup>44</sup> 各自治体の HP から筆者がカウント

<sup>45</sup> マイナンバーカードの市区町村別交付枚数等について(令和3年7月1日現在)  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000759763.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000759763.pdf)

の内、マイナポータル<sup>46</sup>を活用した電子申請で、マイナンバーカードがなければ電子申請ができない事務がある以上、マイナンバーカード交付率を限りなく100%に近づけなければ、「誰も来なくていい市役所」の実現はできない。吹田市に限らず、全国でこの1年で急激にマイナンバーカード

### マイナンバーカードの市区町村別交付枚数等について（令和3年7月1日現在）

#### 1 団体区分別

区分	人口(R2.1.1時点)	交付枚数	人口に対する交付枚数率
全国	127,138,033	43,438,155	34.2%
特別区	9,570,609	3,555,186	37.1%
政令指定都市	27,540,108	9,864,018	35.8%
市(政令指定都市を除く)	79,244,110	26,612,173	33.6%
町村	10,783,206	3,406,778	31.6%

#### 2 区分別交付率上位10位

##### 【特別区・市】

団体名	人口(R2.1.1時点)	交付枚数	人口に対する交付枚数率
石川県加賀市	66,350	44,328	66.8%
高知県宿毛市	20,211	12,719	62.9%
宮崎県都城市	164,506	98,831	60.1%
兵庫県養父市	23,229	13,635	58.7%
高知県四万十市	33,680	18,740	55.6%
愛媛県大洲市	42,706	23,225	54.4%
石川県珠洲市	14,074	7,564	53.7%
三重県いなべ市	45,713	22,757	49.8%
兵庫県三田市	111,934	54,599	48.8%
奈良県生駒市	119,483	56,757	47.5%

##### 【町村】

団体名	人口(R2.1.1時点)	交付枚数	人口に対する交付枚数率
新潟県粟島浦村	340	259	76.2%
大分県姫島村	1,991	1,443	72.5%
静岡県西伊豆町	7,741	4,818	62.2%
長野県南牧村	3,113	1,936	62.2%
兵庫県香美町	17,343	10,644	61.4%
茨城県五霞町	8,512	4,857	57.1%
鹿児島県中種子町	7,924	4,325	54.6%
岐阜県白川村	1,608	871	54.2%
秋田県藤里町	3,182	1,656	52.0%
鹿児島県屋久島町	12,334	6,341	51.4%

図 3-6 マイナンバーカードの市区町村別交付枚数等について(令和3年7月1日現在)

の交付率は上がった。要因として考えられるのは、国が実施した国民全員に一律で10万円を給付する定額給付金の申請をマイナポータルを経由することで、紙の手続きよりも少し早く給付金をもらったことと、国の施策でマイナンバーカードを申請すると1枚につき5000ポイント(実質5000円分)のマイナポイント<sup>47</sup>が付与されたことなどから交付率は伸びたと考えられる。(令和3年4月30日で終了)ただ、国の方針が令和4年度中に全国民がマイナンバーカードを保持することとしているので、あと1年半足らずで100%はかなり厳しい目標設定だろう。現在、市と特別区で交付率全国1位は石川県加賀市となっている。図3-6にあるように交付率66.8%で市民の2/3は持っている計算となる。一体どんな取り組みをしているのか直接聞いてみよう、加賀市役所スマートシティー課に、令和3年5月7日電話調査を実施した。<sup>48</sup>加賀市の取り組みは大きく分けて3

<sup>46</sup> マイナポータル HP <https://myrna.go.jp/>

<sup>47</sup> マイナポイント HP <https://mynumbercard.point.soumu.go.jp/>

<sup>48</sup> マイナンバーカード交付率増やスーパーシティーへの取り組みについて、加賀市役所スマートシティー課に、令和3年5月7日電話調査

つ。まずは、マイナンバーカード所管の窓口課と教育委員会が協力し、職員を公民館に派遣して、出張申請・出張交付を行った。いわゆるアウトリーチ型の取り組みだ。同様の取り組みとして、加賀市内の大型スーパーでの従業員と市民を対象にした出張申請受付も同市の商工振興課と協力して行ったとのこと。最後に、最も効果があったのはマイナンバーカード申請で1人に付き5,000円分の「かが応援商品券」を付与した取り組みだ。国のマイナポイント5000円分と重複してもらえるので、家族4人申請すればマイナポイントが20000円分プラス商品券が20000円分と非常にお得だ。この取り組みが功を奏し、加賀市のマイナンバーカード交付率は令和2年4月の13.9%から令和3年7月には66.8%と1年3か月で50%以上も増加している。これを聞けば、現金なものだと思うかもしれないが、加賀市が交付率アップに人的資源や予算を投じたのには理由がある。2014年に消滅可能性都市<sup>49</sup>に石川県内の金沢市以南で唯一指摘されたことを契機に、現宮元市長が、「消滅可能性都市から、挑戦可能性都市へ」を掲げると同時に、いち早く自治体DXに取り組んだ。その未来像として、地域課題の解決、新規事業の創出、市民生活の質の向上、人口減少に歯止めの5つを目的としたスマートシティー、スーパーシティに取り組むこととなった。<sup>50</sup>宮元市長曰く、「マイナンバーカードは、スマートシティーを推進するうえで最も重要なインフラ」と位置づけ、交付率1位の実績を引っ提げて、内閣府が実施しているスーパーシティ構想に応募をしている。<sup>51</sup>交付率のアップはあくまで手段として、あくまで目的は、先端技術を導入したまちづくり、言わば「スーパーシティ構想」<sup>52</sup>に市の未来を託す選択をしたといえる。加賀市から得られる示唆は、①組織横断的なマイナンバーカード交付率アップの取り組み ②交付率アップ後の未来の加賀市への戦略や計画が明白 ③市長のリーダーシップ等であろう。これら全てが吹田市にも必要になってくることから大いに参考になる事例である。

---

<sup>49</sup> 民間研究機関「日本創成会議」が2014年に公表した試算 加賀市は2040年に消滅の可能性のある「消滅可能性都市」に石川県内の金沢市以南で唯一指摘された。

<sup>50</sup> 加賀市 SDGs未来都市計画官民協働のスマートシティーによる持続可能なまち「加賀市は、スマートSDGsへ。」第1版2020年8月

[https://www.city.kaga.ishikawa.jp/material/files/group/52/KAGA\\_City\\_SDGs\\_miraitoshikeikaku.pdf](https://www.city.kaga.ishikawa.jp/material/files/group/52/KAGA_City_SDGs_miraitoshikeikaku.pdf)

<sup>51</sup> 「スーパーシティ区域の指定に関する地方公共団体からの提案」p43 令和3年4月20日 内閣府 地方創生推進事務局

[https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/koubo/supercity\\_broucher.pdf](https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/koubo/supercity_broucher.pdf)

<sup>52</sup> 従来型の地域振興策から脱し、スマートシティー構想に未来を託す 自治体通信 Vol.27(2020年12月号)から抜粋 [https://www.jt-tsushin.jp/interview/jt27\\_kaga-miyamoto/](https://www.jt-tsushin.jp/interview/jt27_kaga-miyamoto/)

多くのステークホルダーと連携して戦略的に進める

## 加賀市の「スマートシティ構想」



図 3-7 参考文献 51 より抜粋

## IV 海外の先行研究と先行事例

### 1 諸外国における国民 ID 制度の現状

#### (1) 国民 ID カード制度とは

国民 ID カード制度は、世界各国で進められており、世界銀行によれば、2014 年現在、197 カ国中 148 カ国が何らかの形で公的な ID を導入している<sup>53</sup>。中南米やアフリカの新興国や途上国を含めても、ほとんどの国で導入されている。国民 ID カードが導入されていない国は、英国、米国など一部の先進国で、米国では社会保障番号(SSN)が事実上の国民 ID 番号として使われているが、国民 ID カードに当たるものはない。諸外国における国民 ID カードの利用方法は日本のマイ

<sup>53</sup> デジタル時代の社会基盤「デジタル ID」JR I レビュー2020Vol.9 No.81 p3 調査部 主任研究員 野村敦子

ナンバーカードと同様、大きくは「物理的な身分証明書」としての利用と、オンライン等での「電子的な身分証明書」としての利用という2つの方法がある。前者の「物理的な身分証明書」としては、各国で利用方法に大きな違いがない。行政手続きの際の本人確認、運転免許証やパスポート取得時の本人確認、銀行口座開設時や携帯電話購入時の本人確認、就職時や不動産取引時の本人確認、警察の職務質問時の身元証明などである。

## (2) エストニアのケース

図 4-1 では世界のデジタルランキングや電子政府ランキング上位の国と日本を比較してみた。

	アメリカ	韓国	スウェーデン	シンガポール	エストニア	日本
IMD世界デジタル競争力ランキング2020	1位	8位	4位	2位	21位	27位
UNDESAの世界電子政府ランキング2020	9位	2位	6位	11位	3位	14位
人口（世界保健統計2021）	約3億2900万人	約5100万人	約1000万人	580万人	132万人	約1億2700万人
デジタルIDカード	SSNカード (Social Security Number)	住民登録証	Bank ID	NDI (National Digital Identity)	e-identity	マイナンバーカード
導入時期	1943年	1968年	2003年	2020年	2002年	2016年
国民IDナンバー	SSN	RRN (Resident Registration Number)	PINN (personnummer, Personal identity Number)	NRIC (National Registration Identity Card)	PIC (Personal Identification Code)	マイナンバー
導入時期	1943年	1968年	1947年	1948年	2002年	2015年
カード対象年齢	全国民	17歳以上	全国民	15歳以上	15歳以上	全国民
カード保持義務	義務	義務	なし	義務	義務	なし
番号の利用範囲	税、社会保障、住民登録、身分証明書、銀行口座開設	税、社会保障、住民登録、選挙、統計、教育等	確定申告、各種行政手続き、病院関連手続き、兵役、銀行取引、決済サービス、電子商取引	確定申告、各種行政手続き、病院関連手続き、銀行取引、決済サービス、不動産	全行政分野と多くの民間分野	税、住民票等、保険証、一部の行政手続き

図 4-1 筆者作成<sup>54</sup>

エストニアについては、本稿 2-(2)エストニアとの連携で紹介したので、詳細は省くが、99%の行政手続きがオンラインで完結でき、国政選挙における電子投票も可能となっている。それが実現できるのも、日本でいうところのマイナンバーカードに当たる e-id カードを 15 歳以上の国民全てに保持を義務化しているからと考えられる。

## (3) シンガポールのケース

<sup>54</sup> 「諸外国における国民 ID カードと eID の動向」 p8 2017 年 12 月 21 日 (株)国際社会経済研究所主幹研究員 小泉 雄介 [https://www.i-ise.com/jp/information/report/2017/171221\\_koizumi.pdf](https://www.i-ise.com/jp/information/report/2017/171221_koizumi.pdf)

シンガポールでは、イギリス統治下の 1948 年に不法移民の排除を目的として、国民登録番号制度が導入されている。出生時に 9桁からなる番号が割り当てられ、15 歳以上のシンガポール居住者には国民登録番号カード (NRIC: National Registration Identification Card) が配布される。国民登録番号 (NRIC 番号) とパスワードを使って、各種行政サービスをオンラインで利用できる仕組みとなっており、ひとつの ID で官民のサービスが利用可能となる。<sup>55</sup>

#### (4) スウェーデンのケース

デジタル先進国の大半は、ID カードの保持を義務付けしているが、スウェーデンは日本と同じく義務化はしていない。ただし、人口の 80% を超える約 820 万人が利用をしている。(13 歳以上)<sup>56</sup> スウェーデンでは、行政サービスのほとんどがオンラインで利用可能で、オンラインで各種申請や手続きを行う際の本人認証手段として、民間が開発した Bank ID が利用されている。導入当初は利用が進まなかったが、国税庁が Bank ID を使った電子申告に対し、優遇税制措置を適用したことが普及のきっかけとなり、利用が広がった。<sup>57</sup> 国民の情報がすべて一元管理されるため、確定申告の際もあらかじめ内容が入力された書類が送付され、署名して返送するだけで済む。省庁間での情報共有も徹底されている。また、セキュリティ面の不安に対しては、行政が情報を徹底管理している。国民の不安をやわらげるため、政府は、いつ、だれが、自分のどんな情報を、何のために閲覧したかを国民ひとりひとりに開示している。スウェーデンは、数ある海外事例のなかでも国民 ID 制度に成功している例だと言われている。(54 参考)

#### (5) 日本への示唆

日本で行政手続きの 100% オンライン化を実現するには、マイナンバーカードの交付率を上げることが重要ということは、本稿で何度も論じた。実際にデジタル先進国はカードの保持を義務化しているところが大半である。ただし、どこの国でもセキュリティへの不安が付きまとっている中、日本も例外ではない。今のペースで交付率が上がったとしてもどこかで頭打ちとなるであろう。ただ、スウェーデンのように義務化にせずとも、マイナンバーカードを保持することのメリットを増やしていけば自然と交付率はあがるだろう。運転免許証、保険証、銀行取引、電子投票など、まずは先進国

---

<sup>55</sup> 野村敦子 2020 の p19-20 を筆者が要約

<sup>56</sup> 野村敦子 2020 の p18

<sup>57</sup> 野村敦子 2020 の p14

並みに用途を増やしていくことが先決である。

## 2 電子政府に関する 6 つのベストプラクティス

ここからは、International Journal of Public Administration に掲載された論文「Globalization and Worldwide Best Practices in E-Government」<sup>58</sup>を参考に海外の先事例を考察する。参考にした論文では、世界の電子政府におけるベストプラクティスを探るために下記の 5 つの指標を設定している。

①プライバシーとセキュリティ

②ユーザビリティ（使いやすさ）

③コンテンツ

④サービス

⑤市民と社会との関り

図 5-1 は、上記 5 つのカテゴリーにおける都市の取り組みをスコアとして加算し、グローバルな電子統治における上位 20 の自治体を比較したものになる。

**Table 1. Top cities in digital governance.**

Rank	2011-12		2013-14		2015-16	
	City	Score	City	Score	City	Score
1	Seoul	82.23	Seoul	85.8	Seoul	79.92
2	Toronto	64.31	New York	66.15	Helsinki	69.84
3	Madrid	63.63	Hong Kong	60.32	Madrid	69.24
4	Prague	61.72	Singapore	59.82	Hong Kong	67.56
5	Hong Kong	60.81	Yerevan	59.61	Prague	66.48
6	New York	60.49	Bratislava	58.31	Tallinn	62.10
7	Stockholm	60.26	Toronto	58.05	New York	62.02
8	Bratislava	56.74	Shanghai	56.02	Bratislava	60.34
9	London	56.19	Dubai	55.89	Yerevan	59.61
10	Shanghai	55.49	Prague	54.88	Vilnius	59.12
11	Vilnius	55.35	Vilnius	53.82	Buenos Aires	57.88
12	Vienna	54.79	Vienna	53.4	Tokyo	57.04
13	Helsinki	54.22	Oslo	52.52	Singapore	56.03
14	Auckland	53.19	Stockholm	52.25	Moscow	54.73
15	Dubai	53.18	London	51.9	Oslo	54.37
16	Singapore	52.21	Helsinki	51.27	Amsterdam	54.36
17	Moscow	51.77	Macao	48.69	Auckland	54.27
18	Copenhagen	50.06	Mexico City	47.01	London	52.54
19	Yerevan	49.97	Kuala Lumpur	46.16	Lisbon	51.68
20	Paris	48.65	Zurich	45.36	Sydney	50.08

図 5-1

2015-16 年図 5-1 の調査で最も高かったのはソウル市で、電子ガバナンスの総合スコアは 79.92。また、同国は過去のすべての調査で一貫して 1 位を獲得している。香港は、2013-14 年度の 60.32 からスコアは上昇し、2015-16 年度には 67.56 のスコアで 4 位となった。プラハは 5 位で、2013-14 年度の 54.88 から 2015-16 年度には 66.48 にスコアを伸ばした。シンガポールは、年 2 回の 7 回の調査の中で、常に高い成績を収めている。この研究では、これらの電子統治カテゴリーで上位にランクインした都市を中心にベストプラクティスを探っている。その結果、上記 5 つのカテゴリーを指標とした 6 つのベストプラクティスとは、

①プライバシーとセキュリティにおいては、プラハの取り組み

②ユーザビリティでは、香港の「ワンストップ・ガバメント・ポータル(GovHK)」

<sup>58</sup> 「Globalization and Worldwide Best Practices in E-Government」March 2020 International Journal of Public Administration Aroon Manoharan, Alex Ingrams, Dongyoen Kang, Haoyu Zhao を deep1 で翻訳し、全体を要約



③「コンテンツ」では、ニューヨーク市の「311 コールセンター」とシンガポールがあげられ、「コンテンツ」の充実度では、シンガポールが他を圧倒

④「サービス」ではシンガポールの「OneServices」

⑤「市民・社会との関わり」においては、ソウルの市民主導のアプローチ (Government 2.0)

と考えられる。考えられるとしたのは、他にもいくつかの先進事例を取り上げている中で、特にこの6つの取り組みについて評価していたので、上記の6つを選択した。では、この6つの取り組みをそのまま吹田市で実行すればいいのかといえば、そうでもない。上記の5都市は首都や州都、都市国家であり、吹田市とはあまりにも都市の規模が違う。また6つのベストプラクティスは、日本国内の自治体ベースで実行するよりは、まずは、予算や法整備においてもデジタル庁を中心とした国が方向性を示していかなければならない取り組みが多い。この研究では、電子政府の未来像として3つの都市を参考にしている。一つは、香港の「スマート香港」の取り組み、2つ目は、韓国の「Government3.0」、3つ目は、シンガポールの「Smart Nation」の取り組みである。この研究では、シンガポールの「Smart Nation」(スマートシティー)を「電子政府の未来像を既に達成した」と断定している。拙論文のタイトルでもある「自治体 DX の先にある未来」の1つのモデルケースになると考え、次の章でシンガポールの取り組みについて考察する。

### 3 シンガポールの Smart Nation

#### (1)スマートシティーとは？

一口にスマートシティーといっても国によって、定義は若干違うようだ、日本のスマートシティーは内閣府によると、「スマートシティーは、ICT等の新技術を活用しつつ、マネジメント(計画、整備、管理・運営等)の高度化により、都市や地域の抱える諸課題の解決を行い、また新たな価値を創出し続ける、持続可能な都市や地域であり、Society 5.0<sup>59</sup>の先行的な実現の場」<sup>60</sup>と定義されている。また、「The Top 10 smartest cities in 2019」において国際ランキング2位のブリュッセルの定義<sup>61</sup>では、①都市によって異なる。(ゼロカーボン、接続都市、効率的な都市、弾力性のある都市、実験室都市を持つ都市)②スマートシティーの定義は、スマートシティーと同じくらい多くある。③スマートシティーのこれらの異なるビジョンの間には合意点がある。とされている。日本の自治体の場

<sup>59</sup> 内閣府 HP 「Society 5.0 とは」 [https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)

<sup>60</sup> 内閣府 HP [https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/smartcity/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/smartcity/index.html)

<sup>61</sup> Brussels Smart City <https://smartcity.brussels/the-project-2-definition>

合、例えば、役所の窓口を全てキャッシュレス化すれば、それをスマートシティ化と呼び、まちの一部(特区)をAi やビッグデータなど複数の技術を使って、まち全体を未来都市化することをスーパーシティと呼んでいる。海外の取り組みと比較すると、日本でいうスーパーシティ構想が海外でいうところのスマートシティの取り組みに近いだろう。余談だが、元内閣府特命担当大臣の片山さつき参議院議員が、今年の4月3日に開催されたスーパーシティに関する公開講演<sup>62</sup>で、「スマートシティでは日本は乗り遅れたので、それを誤魔化するためにスーパーシティという名前を竹中平蔵氏がつけた」と語っていたが、スーパーシティが日本だけの名前であれば、その理由も妙に納得がいく。本稿では日本のスーパーシティを海外のスマートシティとして考察を進める。冒頭紹介した、The Top 10 smartest cities in 2019<sup>63</sup>によると、スマートシティの国際ランキング1位はシンガポールとなる。IV-2 で取り上げた研究では、シンガポールの Smart Nation は「電子政府の未来像を既に達成した」と断定されていたが、その取り組みについて考察したい。

## (2)Smart Nation とは？

シンガポールは、少子高齢化、経済成長の鈍化、交通渋滞等の解決等、日本と近い社会課題を抱えている。また、地理的には、赤道直下に位置し、人口が密集していることで、デング熱の発生、感染拡大リスクという課題にも直面している。SmartNation の取り組みの中には、デング熱撲滅のため、デングウイルスを媒介する蚊の抹殺をゴールに設定し、ドローンを活用して、人が立ち入れない場所まで徹底的に蚊の生息有無を確認し、駆除するような取り組みや、交通渋滞による配達遅延という社会課題を解消するため、空から配達できるドローンの活用に積極的など、社会課題を明確にした上で、その課題に的確に対処できる方法を最先端の技術を使って編み出している。<sup>64</sup>SmartNation は「デジタル技術とデータの活用を通じて、シンガポールが抱える様々な課題解決を図る」ことが目的で、以下の6つの分野を設定し、複数のプロジェクトを実行している。<sup>65</sup>

### ①Strategic National Projects (戦略的国家プロジェクト)

---

<sup>62</sup> 令和3年4月3日開催 公開フォーラム「スーパーシティ構想と関西経済について」 本人談

<sup>63</sup> IMD SmartCityIndex2019 [file:///C:/Users/user/Downloads/smart\\_city\\_index\\_digital.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/smart_city_index_digital.pdf)

<sup>64</sup> 「スマートシティ先進国 シンガポールの取り組み」田中 総一郎 仲村 裕太 2020年6月1日 から一部抜粋 [https://www.hitachiconsulting.co.jp/column/asia\\_data/01/index.html](https://www.hitachiconsulting.co.jp/column/asia_data/01/index.html)

<sup>65</sup> Smart Nation and Digital Government Office <https://www.smartnation.gov.sg/>

「E-Payments」<sup>66</sup>（官民が連携してキャッシュレス決済を推進する取り組み）

- ・電話番号や個人番号を宛先にして送金ができるシステムの開発
- ・各キャッシュレス決済事業者が独自に定めている二次元コード規格の共通化

「Smart Nation Sensor Platform (SNSP)」<sup>67</sup>（全国に展開された IoT デバイスのデータを活用した住民サービスを提供するプラットフォーム。）行政機関だけでなく民間企業へもデータを提供。

以下のようなデータが収集、提供される予定。

- ・大気汚染の観測値
- ・気温の観測値
- ・スマートメーターの計測値（上下水道メーター。水漏れを早期に察知し、住民に警告）
- ・顔認証の結果など

## ②Digital Government Services（電子行政サービス）

「Business Grants Portal & GoBusiness Licensing」<sup>68</sup>

事業者向けに以下 2 つのポータルサイトを整備する取り組み。

- ・事業者に対する政府助成金の検索・申請をするポータルサイト(Business Grants Portal)
- ・事業を行う上で必要となる許可などを申請するポータルサイト(GoBusiness Licensing)

「OpenCerts™」<sup>69</sup>（政府技術庁、教育省等が参画）

電子卒業証明書の発行や閲覧ができるプラットフォームを整備する取り組み。プラットフォーム上で電子卒業証明書の真正性検証もできる。OpenCerts™の活用により、教育機関は証明書の発行コストを削減できる。

## ③Startups and Businesses(スタートアップ・ビジネス支援)

---

<sup>66</sup> 「E-Payments」<https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Strategic-National-Projects/e-payments-1>

<sup>67</sup> Smart Nation Sensor Platform (SNSP) <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Strategic-National-Projects/smart-nation-sensor-platform>

<sup>68</sup> Business Grants Portal & GoBusiness Licensing <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Digital-Government-Services/business-grants-portal-and-licenceone>

<sup>69</sup> OpenCerts <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Digital-Government-Services/opencerts>

「Punggol Digital District (PDD)」<sup>70</sup>

シンガポールの Punggol 地区で実施されているスマートシティ開発のプロジェクト。産官学の連携による新規ビジネスの創出を通して、活気に満ちた強力なコミュニティの育成をめざしている。

「Networked Trade Platform (NTP)」<sup>71</sup>

ワンストップで貿易業務ができるプラットフォームを整備する取り組み。貿易、物流、金融等に関するデータがプラットフォーム上に集約されることで、事業者は出荷の手配、船舶の追跡、貿易保険の申し込みなどを一元的に行えるようになる。

④Urban Living(都市/住民サービス)

「Smart Elderly Alert System」<sup>72</sup>

高齢者向けの見守りシステムを整備する取り組み。住居内に設置されたセンサーで高齢者の行動をモニタリングし、一定時間動きが確認されない場合に介護者へアラートを送る。2016 年から実証実験が行われ、現在は通信事業者等がサービスを提供している。

「Drones to Survey Dengue Hotspots」<sup>73</sup>

デング熱撲滅のため、人手ではチェックが難しい箇所(雨どい等)での蚊の繁殖有無の確認や殺虫剤の散布をドローンで行う取り組み。

⑤Transport (交通)

「Contactless fare payment for public transport」<sup>74</sup>

公共交通機関における非接触型決済を開発・普及する取り組み。この取り組みによって駅の改札やバスの乗降口での支払いをモバイルデバイス(例:スマートフォン)、クレジット、デビットカードで

---

<sup>70</sup> 「Punggol Digital District (PDD)」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Startups-and-Businesses/punggol-digital-district>

<sup>71</sup> 「Networked Trade Platform (NTP)」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Startups-and-Businesses/networked-trade-platform-ntp>

<sup>72</sup> 「Smart Elderly Alert System」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Urban-Living/smart-elderly-alert-system>

<sup>73</sup> 「Drones to Survey Dengue Hotspots」 [Drones to Survey Dengue Hotspots \(smartnation.gov.sg\)](https://www.smartnation.gov.sg/drones-to-survey-dengue-hotspots)

<sup>74</sup> 「Contactless fare payment for public transport」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Transport/contactless-fare-payment-for-public-transport>

行えるようになる。

「On-demand shuttle」<sup>75</sup>

オンデマンドで配車を行う自動運転のシャトルバスを開発する取り組み。

#### ⑥Health(健康・医療)

「Assistive Technology and Robotics in Healthcare」<sup>76</sup>

ヘルスケア分野におけるロボットや新技術を開発する取り組み。ロボットによる高齢者や障がい者の介護支援、ドローンによる医薬・医療機器の配送、医師向けの AR※2 技術の開発などが行われている。

「HealthHub」<sup>77</sup>

医療施設の位置や健康に関するアドバイス等を提供するポータルサイトを整備する取り組み。

当該ポータルサイトの利用で、公的医療機関が保有する個人の健康データや予防接種の記録などの閲覧が可能になる。

以上、6つの分野から35のプロジェクトを国が主導し実行している。その内、主な12のプロジェクトを上記で取り上げた。

#### (3)eCitizen Ideas ! とは？

シンガポールは、拙論文IV-2で取り上げた世界のベストプラクティスで「コンテンツ」の充実度で他を圧倒、「サービス」ではシンガポールの「OneServices」が優れていると評価された。その中で、吹田市でも導入が可能で、優れている取り組みを2点紹介する。まず、コンテンツではワンストップ・ポータル「eCitizen Ideas !」に注目したい。これは、シンガポールのすべての政府機関が参加し、シンガポールが直面している問題や課題を解決するために、「市民(あなた!)」から ideas!を集めるポータルサイトとなる。サイトを通じて、市民から政策課題や解決手法などアイデアを募り、問題

---

<sup>75</sup> 「On-demand shuttle」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Transport/on-demand-shuttle>

<sup>76</sup> 「Assistive Technology and Robotics in Healthcare」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Health/assistive-technology-and-robotics-in-healthcare>

<sup>77</sup> 「HealthHub」 [HealthHub \(smartnation.gov.sg\)](https://www.smartnation.gov.sg/HealthHub)

解決のためのアプリケーション開発などコンテストを行い、最終的に市民に投票をしてもらう。投票前に市民から意見をもらい、政策をブラッシュアップし、投票。投票数の多い、コンテスト上位の提案は政府が実際に実施に向けて検討をするという仕組みだ。実際に、このサイトを通じて実現した政策は多数あるという。<sup>78</sup>この取り組みの利点は、吹田市のような基礎自治体でも国の法整備などを待たずとも実行に移せること、また、市民が気軽にまちづくりや町の課題に対する自分の案や意見を表明できること、行政の政策立案に携われること、自分の意見が採用されれば実際に実現すること等があげられる。もし、このようなサイトで自分の意見が自分の住むまちに反映されることになれば、政治に興味を持つきっかけにもなるだろうし、幅広い層の政治参加に繋がるだろう。サイレントマジョリティーの声を反映させる意味でも、参考にすべき取り組みだ。

図 6-1 「eCitizen Ideas！」HP より抜粋

#### (4)OneServices とは？

シンガポールのもう一つのベストプラクティス、「OneServices」<sup>79</sup>についても取り上げたい。これは、シンガポールの国家開発省が開発したアプリで、官民の提携機関、議会、企業と緊密に協力し

#### 注目の課題

すべての課題を表示

て、市民から提供された課題等に効率的かつ効果的に取り組むアプリとなる。主な機能としては、違法駐車や違法廃棄物などを自治体に報告したり、住民がアンケート等を通じて、市や議会に意

<sup>78</sup> 「eCitizen Ideas！」HP <https://www.ideas.gov.sg/home> を参考に要約

<sup>79</sup> Smart Nation and Digital Government Office OneService App <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Urban-Living/oneservice-app>

見を提供する機能がある。また、公共施設の検索、予約、決済等を行う機能や、国営の駐車料金を支払ったり、官民のコインパーキングを検索する機能、郵便番号を入力すると、周辺の道路工事や水道工事等、様々な情報を得られる機能等、多様な機能が1つのアプリに実装されている。日本でも、自治体の公式LINEを活用した道路の不具合を報告する機能を提供している自治体もあるが、1つのアプリで官民の様々な手続きを済ますことのできるアプリはない。日本の自治体の構造的な問題として、縦割りの弊害があるが、役所内での部署横断的な取り組みもあまりない中で、そこに民間もとなると、やはり市長のリーダーシップがなければ実現はしない。このサービスも国の動向に関わらず、自治体マターで取り組めるので、利便性の向上ということでは、参考にすべき取り組みである。

#### (5) 日本でスマートシティの遅れた理由

日本国内では、スマートシティという言葉こそ、最近ではよく耳にするようになったが、具体的に何をするのかと言われれば、説明できる人は少ないだろう。国内においては、2008年に経産省が立ち上げた「2050 研究会」で、欧米とほぼ同じ時期にスマートシティやスマートグリッドなどの戦略の検討を開始したが、半年ほど活動して最終報告書も作成されたが、未公開のまま解散した。その研究では、アメリカで Airbnb や Uber が創業したばかりの頃に、日本でも IT を活用した「シェア経済」モデルの導入が検討され、欧州型のスマートグリッド(賢い電力網)の導入も検討された。しかし、「発送電分離」に当時の電力業界が難色を示したことで、その後、日本ではスマートシティ構想は具体化せずにしぼんでいった。<sup>80</sup>「2050 研究会」の議論から約 11 年後の 2020 年 4 月、日本では発電事業者と送配電事業者をわける「発送電分離」がようやく実現したことで、世界に出遅れたスマートシティとうより、「スーパーシティ構想」という名で、実現に向けて国主導で動き出した。

日本での課題はこれだけではない。例えば、自動運転システムを導入するとなれば、道路の管理主体は、道路によって、国道、都道府県道、市町村道とバラバラで、しかも、実際の運用は警察が行っているため、新しいサービスを提供するハードルが非常に高い。また、ドローンの運用 1 つをとっても、航空法、小型無人機等飛行禁止法、道路交通法、民法、電波法、都道府県、市町村

---

<sup>80</sup> 東洋経済 ONLINE 「スマートシティ」が日本で実現しなかった訳 千葉 利宏氏 2020/10/15  
<https://toyokeizai.net/articles/-/379792?page=3> を参考に筆者が要約

条例等が複雑に絡み合い、簡単に導入とはいかない。まずは特区に指定した上で実施することが多くなるだろうが、この辺りの整備を進めておかなければ、本年4月からようやく始まった、「スーパーシティ構想」公募の動きに水を差すことになりかねない。吹田市は、このスーパーシティ構想第1回目の公募には応募はしていない、2回目の公募も年度内にあるが、それへの応募予定もない。令和3年吹田市議会2月定例会において、筆者が「スーパーシティ構想」への応募について質したところ、「応募に向けた具体的な動きは見送っている」<sup>81</sup>と答弁し、愕然とした。「誰も来ない市役所」を目指すのであれば、市民にそのメリットを分かりやすくPRでき、また産官学民が連携して、未来都市実現に向けて取り組むことのできる、スーパーシティ構想への応募は必要であると確信しているため。今後も提言活動は続けていくつもりだ。

## V 分析・考察

### 1 北摂近隣市と吹田市の比較

(1)これまで、国内の先行研究や先行事例を5つ取り上げ、また海外の先進事例も取り上げてきた。いずれも、吹田市における「誰も来なくていい市役所」の実現には必要な取り組みばかりであり、今後、先進自体の取り組みを参考に吹田において実践されることが望まれる。ここからは、具体的に吹田市が先進自治体に追いつくには何が必要なのかを、北摂近隣市と先進自治体との比較から明らかにしたい。まずは、北摂の隣接市と北摂内の吹田市と同じ中核市<sup>82</sup>を比較した。項目は全部で8つ。箕面市と摂津市以外は中核市で人口規模も近い。特に豊中市や高槻市とは様々な施策において比較されることが多い。図7-1の項目にある1番上の専門人材活用から順番に考察する。

---

<sup>81</sup> 令和3年吹田市議会2月定例会 3月2日 筆者の一般質問に対する行政経営部長の答弁

<sup>82</sup> 中核市市長会 <https://www.chuukakushi.gr.jp/chukaku/>



「北摂近隣市と吹田市の比較」						
	※隣接市又は北摂中核市					
	吹田市	豊中市	高槻市	茨木市	箕面市	摂津市
専門人材活用 (CIO、CIO補佐官、任期付き職員等)	X	X	X	X	X	X
全庁的な意識改革・研修	X	◎	△	△	X	X
コロナ後の戦略・計画 (コロナの記載があるのか)	X	◎	△ (R2.2策定)	○ (R2.10策定)	X	○
首長の施政方針(令和3年度施政方針を参考)	△	◎	○	◎	X	△
オンラインで可能な手続き (電子申し込みシステム)	76	247	88	比較困難	比較困難	比較困難
定量的な効果目標 (計画に記載されているか)	△	○	X	X	X	X
スーパーシティへの参画	X	X	X	X	X	X
マイナンバーカード交付率 (令和3年7月1日時点)	37.9%	35.4%	38.4%	35.7%	39.6%	40.5%

図 7-1<sup>83</sup>

## (2) 専門人材活用

現時点では、どこの自治体も外部から専門性の高い人材を登用はしていない。豊中市や茨木市はその必要性に言及しているが、吹田市のように CIO 補佐業務を外部委託する形なのか、直接採用するかまでは触れられていない。そもそも、CIO や CIO 補佐官を外部から任用している自治体数は令和 2 年 3 月時点で、都道府県は「7」、市区町村は「27」<sup>84</sup>となっており、ほとんどない。また、今後のデジタル化を進めていくため、外部から専門人材を招き、登用したいというニーズは図 7-2 のように多くの自治体を持っている。<sup>85</sup>

<sup>83</sup> 各自治体の情報施策に関する計画、市長の市政方針を参考に著者作成。一部、当該自治体の職員や議員に聞き取りを行った。(令和 3 年 7 月 15 日)

<sup>84</sup> 総務省「自治体情報管理概要」(2020 年 3 月)

<sup>85</sup> 総務省「デジタル専門人材の確保に係わるアンケート」2020 年 10 月 総務省 地域力創造グループ 地域情報政策室デジタル人材確保支援について 令和2年 11 月 30 日 p4 に記載

## 市町村におけるデジタル専門人材の必要性（アンケート結果）

○システムの標準化等のDXを進めるに当たっての課題

※複数回答あり

回答項目	割合
財源の確保	83.9%
デジタル専門人材の確保	37.0%
組織体制（CIO・CIO補佐官）の確立	36.2%

○デジタル専門人材の確保に当たっての課題

※複数回答あり

回答項目	割合
人材をみつけられない	82.4%
適切な報酬が支払えない	51.7%
勤務条件が折り合わない	22.9%

○デジタル専門人材に求める働き方（例：CIO補佐官）

回答項目	割合
週1回程度	32.8%
週2～3日	24.3%
月1回程度	16.1%

○都道府県が人材の紹介（又は職員派遣）を行う場合の活用意向

回答項目	割合
活用したい	89.7%
活用したくない	10.3%

単独では人材確保が困難であり、近隣市町村も同様の課題を抱えていることから都道府県に人材の紹介をして欲しいという意見。

➡ ・ **専門人材確保の支援ニーズは高い。** ・ **都道府県の支援へのニーズも高い。**

図 7-2 総務省「デジタル専門人材の確保に係わるアンケート」2020年10月

これらのアンケート結果を受けて、総務省も複数の自治体が共同で1人でのCIO補佐官等を採用する共同雇用や、それに伴う人件費を国が財政措置するなどの研究が進められているため、今後、制度設計が進めば吹田市でも、CIO以外で外部の専門人材を雇用する動きは加速することだろう。

### (2)全庁的な意識改革・研修

吹田市では現時点で、庁内横断的な研修や職員全員を対象とした意識改革に繋がる啓発などは行われていない。他市を見ても具体的な動きはあまり見えないが、豊中市は「豊中市情報化計画」<sup>86</sup>の中で、「情報システムの導入事前協議と事後評価」、「職員向けセキュリティ研修」、「職員向け情報セキュリティハンドブックの配布」などを既に実施しているため、情報系の職員以外にも研修を実施していると言える。また、2020年9月に発表された「とよなか・デジタル・ガバメント宣言」

<sup>86</sup> 「豊中市情報化計画」平成30年3月 p33,35,41 参照

[https://www.city.toyonaka.osaka.jp/kurashi/denshi/denshi\\_jichitai/johoplan.files/johoplan.pdf](https://www.city.toyonaka.osaka.jp/kurashi/denshi/denshi_jichitai/johoplan.files/johoplan.pdf)

には図 7-3 の下部にあるように、「仕事や働き方」というセグメントを設け、改革に向けた工程表及び目標を示して。これは、市長の肝いりの政策でもあり、市内外に宣言をしていることから、職員の意識は嫌でも上がるだろう。吹田市においても、まずは全庁的に共通の目標や問題意識を共有する必要がある。

改革に向けた工程表及び目標

	2020年度 (令和2年度)	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	目標 (KPI)
暮らし・サービス	オンライン申請・決済等 公共施設予約	e決済 課題対応 公共施設仮予約システム	対象手続き拡大 新システム移行	新システム移行 全ての手続きに対応	手続実施率 令和4年度: 100%(法的・事務的)可視化
	インターネット事前予約	事前予約	対象手続き拡大	全ての手続きに対応	手続実施率 令和4年度: 100%(法的・事務的)可視化
	オンライン相談・面談	一部実施	対象拡大	本格運用	各課での対応率 令和3年度: 100%
	キャッシュレス	e決済進捗	手法見直し・対象手続き拡大	全ての手続きに対応	手続実施率 令和4年度: 100%
	公衆無線LAN デジタル機器等整備	一部配備	整備拡大		無線LAN整備 庁舎等: 令和3年度、4年度 デジタル機器整備 各施設: 令和4年度
	オープンデータ ビッグデータ活用		対象拡大	オープンデータ DBシステム等の検討	オープンデータ掲載・活用数 令和4年度: 10件以上
	マイナンバーカード	普及啓発(市)	各種サービスのデジタル化環境整備(国)	各種サービス開始	マイナンバーカード取得率 令和4年度: 60%
端末一人1台配備 通信ネットワーク整備	配備・整備		本格運用	全校への端末配備・ネットワーク整備率 令和2年度末: 100%	
学び・教育	個別最適化学習・指導体制 確立・WEB交流・校外学習	一部展開	順次展開	全校で実施	全校での実施率 令和4年度: 100%
	連絡体制強化	一部実施	順次展開	全校で実施	全校での実施率 令和4年度: 100%
	校務効率化・デジタル化	一部実施	順次展開	全校で実施	全校での実施率 令和4年度: 100%
仕事 働き方	モバイルPC配備 テレワーク・チャット	一部実施・検討	対象業務拡大	本格実施	各課での対応数・率 令和4年度 モバイルPC; 各課1台 テレ; 100%
	AI RPA	一部実施	対象拡大		対象業務の数 令和4年度: 10業務以上
	様式のデジタル化 システムの内製化	一部実施 手法等検討・研修実施	対象手続き拡大 システム	全ての手続きに対応 一部実施 対象手続き拡大	デジタル化実施率 令和4年度: 100% 内製化実施数 令和4年度: 5件以上
	リモート会議・研修 ペーパーレス会議	一部実施	対象拡大	全ての会議・研修で対応	リモート会議等の対応率 令和3年度: 100%
	電子決裁 電子契約	一部実施	対象手続き拡大 情報収集・法整備・制度設計(国)	一部実施	電子決裁実施率 令和4年度: 60% 電子契約 令和4年度: 制度設計
	クラウド化 ネットワーク最適化	要件整理・調整 方針決定	新システム移行 増強・本格運用		クラウド化 令和4年度実施 方針決定 ネットワーク最適化 随時
	情報リテラシー・セキュリティ向上 推進基盤の構築、情報		継続実施 (ITリーダー、人事交流、内部統制、ISMS)		令和2年度の取組みを継続・充実

図 7-3 とよなか・デジタル・ガバメント宣言 p11

### (3) コロナ後の戦略・計画

これについては、豊中市以外の自治体では、2020年10月に制定された茨木市の「次なる茨木DX」<sup>87</sup>が明確にコロナ後を見据えた方向性を示しているが、中身を見ると2頁しかなく、文章中に、「茨木市DX推進に関する宣言」とあることから、先ずは宣言をし、具体的な中身については今後詰めていくと思われる。高槻市の計画は令和2年2月作成になることから、コロナ後を見据えた計画とは言えないが、現在、コロナ禍にあるデジタルの課題を、その時点である程度捉えた内容

<sup>87</sup> 「次なる茨木DX」令和2年10月

[https://www.city.ibaraki.osaka.jp/material/files/group/13/next\\_ibaraki\\_DX.pdf](https://www.city.ibaraki.osaka.jp/material/files/group/13/next_ibaraki_DX.pdf)

となってるため一定評価はできる。摂津市の計画は、明確にコロナ後を見据えているが、内容にやや具体性に欠けることから、吹田市が現行計画を見直す際には、もう少し踏み込んだ内容とすべきと考える。現状においては、豊中市の「とよなか・デジタル・ガバメント宣言」を参考とすべきであろう。

#### (4) 首長の施政方針

市長の政策方針や優先度を計るには、令和3年度の施政方針を見れば、おおよそ分かる。次年度の予算案をどのような方針を持って議会に提案をしているのか、それを説明した内容ともいえる。まず、吹田市長の令和3年度施政方針にはデジタルやDX、ICTなどへの言及がほとんどなく、政策優先度が低い、またはそこに予算をあまりかける気はないと取れる。一応、キャッシュレス化やテレワークの推進に係わる予算等は盛り込まれているので、最低限のことは実施しておこうという姿勢に見える。デジタル化に積極的を思われる市長は豊中市と茨木市で、かなりの行を割いてデジタル化の必要性を施政方針で示している。これは、両市の令和2年度の取り組みを見れば、当然、令和3年度も更に強力で推進するであろうことは容易に想像がつく。この方針は、選挙で選ばれた市長の政策判断であるわけだから、盛り込まれていないからといって批判するつもりもないが、「誰も来なくていい市役所」実現のためには、市長のリーダーシップが欠かせないことから、このままでいいわけではない。今後は、議会などあらゆる場を活用し、市長や行政を動かすことに腐心するつもりである。

#### (5) オンラインで可能な手続き

最初に断っておくが、行政手続きのオンライン化を全く進めていない自治体はまずないだろう。ただ、図7-1にあるように比較困難としたのは、自治体によって使用しているシステムが違ったり、各部署で単発的に実施しているなど、前提条件を揃えた比較が困難なことから、このような比較図となった。吹田市、豊中市、高槻市においては同じシステムを使用しているため、比較は可能だ。ここでも豊中市が断然進んでいた。これは、先述したように、豊中市は、令和5年3月末までに約910件ある行政手続きの100%オンライン化を目指しているため、2市と比較しても明らかに早い。国も行政手続きのオンライン化については、デジタル庁の目標の一つとして定めているので、吹田市としても、漠然としてではなく、期限を決めて同じ目標を掲げるべきといえる。また、電子手続きサ

ービスだけを比較すると、豊中市が頭一つ抜けているが、マイナンバーカードで申請をするマイナポータルサイト内のぴたりサービス<sup>88</sup>では、現時点で最大 31 の手続きがマイナンバーカードで申請できる中で、一番多いのが高槻市の 27、次が箕面市の 24、吹田市は下から 2 番目の 16 手続きのみしかできない。サービスを拡充しても、まだまだ利用者が少ないということはあるが、これは、行政がやる気になればすぐに利用可能となるので、吹田市としてはすぐにでも進めてもらいたい。

#### (6)定量的な効果目標

定量的な効果目標については、デジタル化を推進することで具体的な業務削減量や、財政効果、職員体制の変化について計画等で数値目標として示しているかを調査した。吹田市の場合は、一部において業務削減量の目標が示されていたが、それ以外は皆無であった。豊中市が唯一、いくつかの分野において、業務削減量を示していたが、財政効果や職員数までには至らず、物足りなく感じるが、今後、デジタル化を推進する中で避けては通れない道ではあるので、吹田市も第 4 次情報化推進計画の見直しを機に、財政効果、職員体制、将来の公共施設の適正化等を盛り込めば、より具体的な戦略と計画を立てることに繋がるだろう。

#### (7)スーパーシティ構想への参画

スーパーシティ構想については、令和 3 年 4 月 16 日に「スーパーシティ型国家戦略特別区域の指定に関する公募」が行われ、大阪府内で応募をしたのは大阪府市連合と河内長野市のみとなっている。年度内に 2 回目の公募予定とのことで、そこには貝塚市が「応募の準備をしている」<sup>89</sup>と市長自身が公言している。公募の題名の通り、スーパーシティは、自治体のある地域を国家戦略特区に指定して、大胆な規制緩和を一体的に行い、未来社会を実現しようとするものだが、ハードルも高い。先進性、革新性のある取組は当然として、プロジェクト全体を統括する「アーキテクト」と言われる責任者や、官民連携してプロジェクトを進める事業者の選定、また、市民のニーズ把握や、庁内外の機運の醸成や組織体制の整備など、相当の準備が必要だ。採択されれば、実現に向けた国からの予算措置やその他サポートも手厚いので、魅力的なスキームに見えるが、行政側からすると仕事量はかなり増えるので、市長からの指示がない限りは、まずどこもやらないだろ

<sup>88</sup> 内閣府 [手続の検索・電子申請\(ぴたりサービス\)](#) | [マイナポータル \(myna.go.jp\)](#)

<sup>89</sup> 令和 3 年 4 月 3 日開催 公開フォーラム「スーパーシティ構想と関西経済について」 藤原貝塚市長が登壇し、スーパーシティ構想応募について準備中と表明

う。相当な準備が必要な割に、今回応募された 31 自治体の内、採択されるのはわずか 5 自治体程度ということなので、様子見している自治体も多いと考える。今後、この取り組みは拡大されることが予測されることから、予算額が増加し、制度の認知度が上がれば、応募自治体も増えていくだろう。応募した 31 自治体は政令や DX 先進自治体が多い。そもそもデジタル化が一定進んでいなければ、手を挙げたところで採択できないだろう。吹田市が今後、本気で DX を推進し、先進自治体に肩を並べられるようになる時が、手を挙げるタイミングになるのではないだろうか。

#### (7)マイナンバーカードの交付率

最後にマイナンバーカードの交付率だが、この項目についてはどこも横並びであるが、しいて言えば摂津市が唯一、40%台を達成している。しかし、全国的に人口の少ない市町村が交付率が高い傾向にあることから、この 6 自治体で人口が唯一 10 万人未満で、約 8.5 万人の摂津市が僅差とはいえ一番高いことはうなずける。Ⅲ-5 の加賀市のケースで取り上げたような特筆すべき取り組みはどこも実施していない。

## 2 先進自治体と吹田市の比較

Ⅲ-(1)~(5)では、「外部の専門人材の活用」、「全庁的な職員の意識改革や研修」、「コロナ後の DX に関する明確なコンセプト」、「市長のリーダーシップや政策優先度」、「定量効果の設定」、「行政手続き 100%オンライン化の取り組み」、「マイナンバーカード交付率増への横断的な取り組み」等について取り上げた。この項では吹田市とⅢで取り上げた 5 つの先進自治体を比較し、吹田市の現状から、今後、どのような課題に取り組むべきかを図 8-1<sup>90</sup>にまとめた。北摂近隣自治体との比較も容易にするために、比較対象は、図 7-1 と同様の項目で計 7 つとした。図 8-1 の「課題や今後取り組むべきこと」を赤字の太枠で囲んでいるが、ここに挙げられた計 12 項目の指摘事項の全てを実現に結び付けることができれば、吹田市における「誰も来なくていい市役所」の実現に一步近づくことになる。

---

<sup>90</sup> 図 8-1 のランキングについては、先進 5 自治体と吹田市の比較に加えて、全国的な傾向を参考に筆者が評価した。

「先進自治体と吹田市の比較」 ※3で取り上げた国内先進自治体5市との比較

※S⇒先進自治体並み A⇒やや進んでいる B⇒平均的 C⇒やや遅れている D⇒手をつけていない

	先進自治体と比較した進捗度	吹田市の現状	課題や今後取り組むべきこと
専門人材活用	B	・令和3年度から新規採用に情報コースを新設 ・CIO補佐業務を外部委託	・特別職に専門人材をCIOとして採用 ・任期付き採用制度の活用 ・（仮）外部人材登用制度の活用
全庁的な意識改革・研修	C	・情報政策室以外には拡がりを欠く ・令和3年6月の政策調整会議で今後の必要性についての共通認識を持つ	・庁内公募による人材確保 ・専門研修プログラムによる育成 ・民間企業への派遣研修など
コロナ後の戦略・計画	C	第4次情報化計画（平成30年度作成）を令和4年4月までに改訂	内部と外部向けに明確な方向性を示す必要性あり。ネーミングも大事（魅せ方）
首長の政策優先度	C	・令和3年6月の政策調整会議で今後のDX推進についての共通認識を市長、副市長、部長級で持つ	最低でも、来年度の施政方針には盛り込むべき
オンラインで可能な手続き	C	限定的。近隣他市と比較しても対象は少ない	行政手続き数を精査し、期限を区切って可能な限りオンライン化へ
定量的な効果目標	D	財政、職員体制、公共施設最適化の観点からはなし	改訂予定の計画に盛り込むべき
スーパーシティへの参画	D	応募せず	DX推進の一つの未来像として示すべき
マイナンバーカード施策	B	・特筆できる取り組みはない ・中核市平均より交付率は高い	・交付率の向上は、DX推進の肝となる。自治体独自の施策を講じて向上させるべき。

図 8-1

### 3 取り組みの優先順位

#### (1) コロナ後の戦略と計画の策定

繰り返すが、吹田市の情報化に関する最新の個別計画は、コロナ前の平成30年に作成した「吹田市第4次情報化推進計画」しかない。コロナ禍において、既に大幅に前倒して実現している目標もあり、現状、陳腐化していると言わざるを得ない。市川市のDX憲章のように、コロナ後を見据えた目標設定、ロードマップの作成、市民や市内事業者へのメリットの見える化等、まずは現行計画の抜本的な見直しが急務だ。当然、その中にはこれまで挙げたほぼ全ての課題が盛り込まれることだろう。吹田市の情報政策室からは、令和4年4月の発表に向けて、中間見直しを行うとのことだが、マイナーチェンジで終わるのか、はたまた他の先進自治体のように、主要政策に位置付けるかで吹田市の本気度を測ることができる。ただし、マイナーチェンジとならないように、筆者も今の立場から提言を積極的に行っていくつもりではある。

#### (2) マイナンバーカード

マイナンバーカード交付率増の必要性も既に何度も触れた。加賀市の言葉を借りれば、「マイナンバーカードは、DXを推進する上で最も重要なインフラ」というのはその通りで、行政手続き100%達成に必要なのはもちろんのこと、スマートシティやスーパーシティ構想にも欠かせない。

にもかかわらず、なぜ、なかなか交付率が上がらないのかを考察する。

図4 マイナンバーカードを取得しない理由

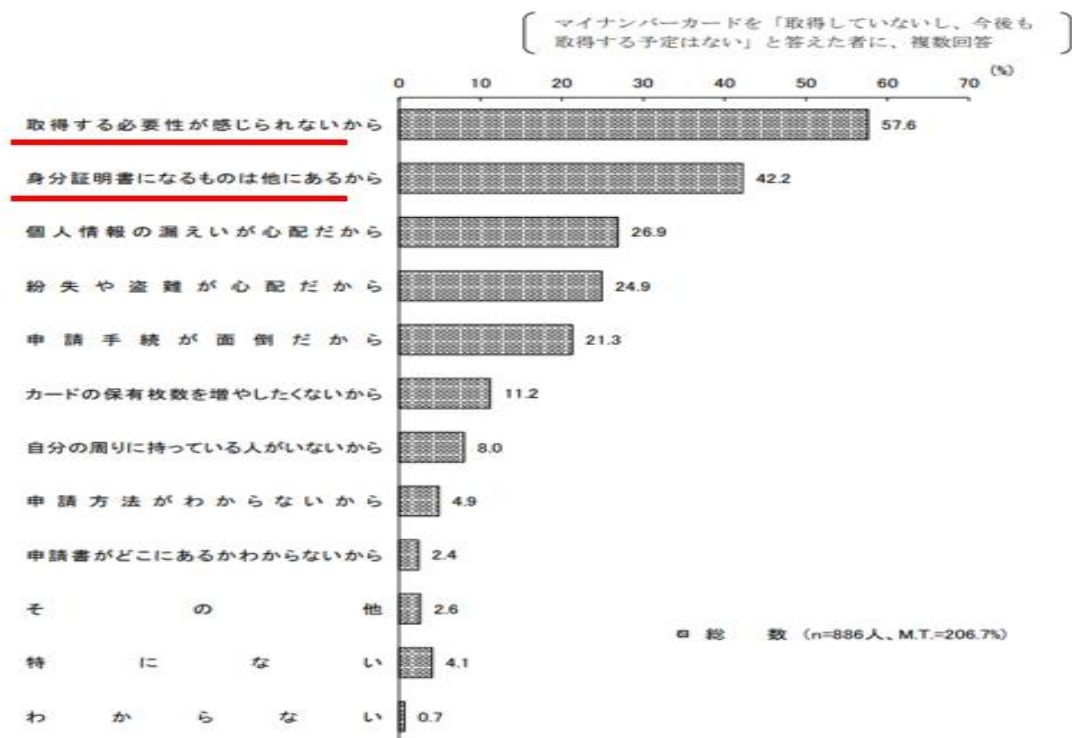


図 8-2<sup>91</sup> 「マイナンバー制度に関する世論調査」の概要

図 8-2 は内閣府が平成 30 年に行った「マイナンバーカードはを取得しない理由を尋ねたアンケートだが、取得しない 1 位の「取得する理由を感じられないから」はイコール、保持するメリットを感じられないからということなのだろう。これについては、すでに、令和 3 年 3 月からマイナンバーカードが健康保険証として段階的に利用可能になり、令和 4 年度中には、マイナンバーカード機能の一部がスマホに搭載されるようになる。また、令和 6 年度中には、マイナンバーカードと運転免許証を一体化させる予定となっている。これらが予定通りに進めば、持たない理由の 1 位と 2 位が解消されるので、現在、必要性を感じていない層も取得を検討し始めるのではないだろうか。いずれにせよ、マイナンバーカードは国の施策であるものの、申請交付に係わる事務は基礎自治体に

<sup>91</sup> 「マイナンバー制度に関する世論調査」の概要 内閣府政府広報室 平成 30 年 10 月 11 日～10 月 21 日 [h30-mainang.pdf \(gov-online.go.jp\)](https://www.gov-online.go.jp/h30-mainang.pdf)



委託されてるわけなので、吹田市としても、あらゆる手段を講じて、交付率アップに努めるべきだ。

#### 4 実現後の効果の考察

##### (1)当初の期待

「誰も来なくていい市役所」の実現後の効果における当初の期待は、Iの問題提起の図1-2で示したように、業務の効率化による生産性の向上や、市民の利便性向上、持続可能な行財政運営であった。その先にあるのが、スマートシティーやスーパーシティーのような未来社会のまちづくりで、その一つのモデルケースになるのが、シンガポールのSmartNationの取り組みとなる。しかし、拙論文において、研究を進める中で、DXを推進することで、利便性や効率化を超えた何かがあるのではないかという考えを持つにいたった。業務の効率化によって浮いた資源を新たなサービスの創造につなげる、新たなサービスの創造によって、職員が成長し、仕事への意識が変わる、意識が変わり、住民に向き合うことを突き詰めることで、住民インサイトの向上につなげる。ひいてはそれが、市政の持続的な発展に繋げられるのではないかという考えだ。

この思考の変化から、本章では住民インサイトの向上とサイレントマジョリティーの声を拾うことで、市政にどのような影響を与えるかを考察したい。

##### (2)市民の市政に対する関心

まずはサイレントマジョリティーの定義だが、尾花尚弥(2005)<sup>92</sup>によると、消費者行動を捉えるマーケティングのモデルを援用し、政策に関係がある人の中で、

- ①政策を知らない
- ②政策を知っているが、関心がない
- ③政策を知っていて関心もあるが、誤解している
- ④策を知っていて関心もあり理解しているが、意見を表明したくない
- ⑤政策を知っていて関心もあり理解していて意見を表明したいが、意見を表明しない

---

<sup>92</sup> 尾花尚弥(2005)「新ステージへの移行ーサイレントマジョリティー問題への対処」,三菱総合研究所『自治体チャンネル』Vol.76,pp.8-9.

これら、①～⑤の総和をサイレントマジョリティーと位置づけている。次に市民の市政に対する関心を名古屋市が行った市政世論調査<sup>93</sup>を見てみる。

①市政に関心がある人は約 6 割

「とても関心がある」と答えた人は 10.0%、「どちらかといえば関心がある」は 50.7%で、あわせると、約 6 割(60.7%)。一方、「まったく関心がない」と答えた人は 5.1%、「どちらかといえば関心がない」は 27.3%で、あわせると、約 3 割(32.4%)。

②市政に関心がある理由は「自分の生活と密接な関係があるから」が約 7 割

市政に関心がある理由→「自分の生活と密接な関係があるから」(69.1%)、次いで「税金を払っているから」(42.9%)、「自分の住むまちに愛着があるから」(39.9%)

③市政に関心がない理由は「市政がわかりにくいから」が約 5 割

「市政がわかりにくいから」(49.6%)、次いで「自分の生活にあまり関係がないから」(24.9%)、「国や地方の政治に関心がないから」(24.9%)、「忙しくて考える暇がないから」(21.7%)

尾花(2005)の定義に当てはめると、市民の大半がサイレントマジョリティーに思えてくるアンケート結果だが、住民インサイトの向上やサイレントマジョリティーの声の反映という視点で言えば、「どちらかといえば関心がある」「どちらかといえば関心がない」の約 8 割の興味を引き付けることが重要になると考えられる。また、②の設問は「自分の生活に関心があれば興味をもつ」と捉えられる。国政においても市政においても、国民市民に全く関係ないことを議論することはない。全てとは言わないが、大なり小なり関係はしてくる。特にコロナ後は、今まで一度も陳情を受けたことがない顔も名前も分からない市民から、電話、メール、FAX、SNS等を通じて、様々な意見や要望、時にはクレームもいただくことが増えた。コロナ禍という未曾有の危機の中で、生活に直結している方がいかに多いかを身をもって体感している。平時には市議会議員への陳情は、自治会や商店街、各種団体、政治団体などが大半を占めるが、コロナで一気に様相は変わってきている。

③の設問にも同じようなこと言える。市政を分かりやすくして、生活に関係があれば、興味を持つ

---

<sup>93</sup> 名古屋市 市政について(令和 2 年度第 59 回市政世論調査)

てもらえる可能性があることを示唆している。では、これらの声をどう拾い、どう分かりやすく説明し、市政に反映させるのかを次に考察する。

## (2)吹田市の住民インサイト

吹田市民の声を吸い上げる方法は、ざっと挙げただけでも図 8-3<sup>94</sup>のようになる。

	窓口	伝達手法	意見対象	相談時間	来庁の有無	市政への反映	実績	メリット	デメリット	サイレントマジョリティー	今後の課題
市民の声	吹田市HP	メール・電話・FAX	市政全般	メール・FAXはいつでも	×	不明	424件 (令和2年度)	手軽	声が反映されているか分かりにくい	手軽なため一定拾える	市民への周知
市民相談	市役所1階	対面・電話・FAX・メール・文書	市政全般	平日の開庁時間	△	△	6045件 (令和元年)	法律、行政、多重債務、女性等相談等、内容による細分化	・基本、平日の日中のみ ・相談内容によって週1～2回、時間も限定等	わざわざ行かない平日の日中には行きにくい	ZOOM等を活用した対応
パブリックコメント	吹田市HP	メール・FAX・郵送・手渡し	市の条例や政策について	意見募集期間中	×	考慮義務あり	0～453件 (令和2年度)	条例に基づいているので、一定考慮される	・意見募集を知らない市民が多い ・利害関係者が多い ・動員がかけられる ・実際の世論との乖離	・気づかない ・行政用語が多い	周知方法
市政モニタリング調査	市民総務室	アンケートを郵送2000名を無作為に抽出	市政全般	4年に1度	×	事業評価へ反映	1353/2000 67.7% (令和2年度)	テーマを絞って具体的にヒアリング	4年に1度のみ	声は拾えるが、答えていない可能性	実施期間の短縮
市民意識調査	市民総務室	アンケートを郵送2000名を無作為に抽出	市民の意識	4年に1度	×	事業評価へ反映	1165/2000名 58.7% (平成30年度)	対象が幅広い	4年に1度のみ	声は拾えるが、答えていない可能性	実施期間の短縮
住民説明会	市内公共施設	対面	特定の施策	平日の夜など	○	△	必要に応じて随時	個別施策について直接意見	・利害関係者が多い ・動員がかかる ・顔ぶれが同じ	わざわざ行かない	・オンライン説明会 ・ハイブリッド式採用
意見書・要望書	市役所	市長か議会に持ち込み	市政全般	平日の日中	△	△	随時受付	団場で意見することで個人より伝わる	・政党色の強い市民団体が多い	ハードルが高い	手法の周知
請願	市役所	議会への持ち込みが多い	市政全般	平日の日中	△	△	年に1～2程度可決(拘束力なし)	可決することで議会の意思となる。	・否決されると実現が遠のく	ハードルが高い	手法の周知
公式SNS	公式LINE、twitter、facebook、youtube	コメント、リプライ	一方通行	24時間対応	×	×	公式LINE登録数52215名 (令和3年7月)	手軽で24時間対応	・現時点では片方向 ・コメントは市政に反映されていない ・発信のみ	最も拾える可能性がある	意見聴取の手段として活用

図 8-3 吹田市HPを参考に筆者が作成

相談件数が最も多い「市民相談」は対面や電話での相談は、平日のみで、9時から17時半の開庁時間のみでの対応なので、現役世代は相談をしにくくなっている。メールやFAXで気軽に意見を届けられる「市民の声」は、声を届けてから返事が来るまでに早くても数日、遅ければ1週間以上はかかるので、双方向性という点では弱い。条例に基づく、パブリックコメントは、市が制定する条例や政策について意見することができ、その意見に対して、「考慮しなければならない」と条例に記載されている。ただ、これは、基本的には市のホームページで意見募集しているのだから、パブリックコメントをしていることすら知らない市民も多く、特定の意見に偏ることが多い。市が制定しようとしている条例に対して、反対している団体等が動員をかけ、それを考え方の近い政党や会派が議会等で

<sup>94</sup> 吹田市ホームページを参考筆者が作成

使用するという事は、頻繁にある。例えば、国のパブリックコメントで、反対意見が8割を超えていても、世論調査ではその逆の結果が出ることもある。筆者も市議になる前にはある団体からパブリックコメントへの意見を求められたことがあるが、その際には必ず答えまで用意されている。要は、利害関係者が多く、動員もあり、実際の世論と乖離していることも多いので、反対意見が多いからといって、条例提案そのものが見送られることもまずないし、議会で反対多数となることも極稀だ。市民意識調査や、モニタリング調査は無作為抽出されているので、サイレントマジョリティーの声は一定拾っていると思われるが、4年に1度しか実施しないため、反映されているとはいえない。議会への意見書や要望書、請願などで声を届ける手法はあるが、多くは政治色の強い団体か、自治会や商工団体等で、個人の意見を表明するにはハードルが高い。こういった課題は以前から顕在化されていたが、せいぜい、説明会の時間を平日の日中ではなく、夜にするとか、土曜日の午前も受付するとか、極力、職員に負担をかけない程度には対応はされてきた。しかし、コロナにより対面そのものが憚れる中で、合わずに意見を表明するにはZOOMなどのオンラインやSNSを活用すればという声は、行政でも上がってきている。住民説明会も先着何名などという方式をとっているが、オンラインでの視聴も可能にすれば、会場のキャパシティに限らず誰でも説明会に参加することができ、意見表明もできる。現役世代でも会社帰りの電車の中で、イヤホンをして視聴することも可能だ。声なき声を拾うには一番優れていると思われるSNSには吹田市も近年、力を入れているが、基本、情報発信が主流で市民の声を拾う仕組みにはなっていない。「誰も来なくていい市役所」を実現するには、対面ありきの意見聴取は改善されるべきであるし、現行のやり方では、吹田市内のサイレントマジョリティーの声は殆ど拾えていないのではないかと考えられる。

そこを補っていく一つの手法として、議会や議員の役割がある。議員の仕事の役割は明確に定まっているわけではないが、行政にない強みとして市民により近いところで、市民の生の声を日ごろから吸い上げ、それを議会や委員会の場で反映させていく、そこに一つの議員の大きな役割がある。行政が発信する情報は文章が固く、行政用語がちりばめられていることが多いが、それらを議員が分かりやすく、様々ツールを活用して市民に伝えていく。また、地域に顔を出すことで、気軽に意見交換できる場を創出していき、もらった意見や陳情を実現できるかどうかは別にして、必ず行政に届け、そこを見える化していく。こういった流れがあるわけだが、そこがコロナによって少し変化が出てきている。

## (2)サイレントマジョリティーの声を拾うには

失業率や世帯収入の悪化、緊急事態宣言やまん延防止法に伴う休業や時短要請などで、疲弊している市民や事業者は非常に多い。それに伴い、大阪でも、市、府、国がそれぞれ様々な市民生活支援策や地域経済対策を講じたわけだが、市民や事業者にとっては支援策にどんなメニューがあって、どれが自分たちが対象なのか、あまりに多すぎて非常に分かりにくいと思われる。我々、議員はそれらの支援メニューを、SNS やビラ、時には街頭で伝えるわけだが、名古屋市のアンケート結果にあったように「自分の生活と密接な関係がある」支援策がコロナにより、続出したため、ビラなどの反響が今までにないぐらい大きいものとなった。平時は、議会での質問や活動を同じように SNS やビラで取り上げても、残念ながら、さしたる反応はあまりないが、コロナ対策を伝えるビラには、私の事務所の電話、メール、SNS に問い合わせが殺到した。平時なら、問い合わせされる方の大半は知っている方か、どこかの団体が多いのだが、名前も顔も知らない方からの問い合わせが数十件もコロナ対策を記載したビラをポスティングしたタイミングで殺到したことは、初めての経験だった。そして、一番驚いたのが、SNS の私のコロナ対策に対する発信に対して、今ままでどこにいたのですか？と思うぐらいメッセージ、コメント、リプライ等をいただいた。その中で、サイレントマジョリティーと思われる市民から具体的な要望をもらい、それを筆者が行政に伝え、要望の実現に向けて動くことで、政策実現した例を挙げる。

## (3)サイレントマジョリティーの声が反映された事例①

2020年8月に、筆者の twitter に当時はフォロワーではなかった A さんからある陳情が届いた。概要は、「他市では2020年4月28日以降に生まれた新生児にも5万円～10万円の給付金を支給している。吹田市ではなぜやらないのか」というものだった。2020年4月、全国民に一律で10万円を支給する特別定額給付金という施策があったことは周知のことだろうが、あの制度では2020年の4月27日までに生まれた住民が対象であった。たった1日でも、それ以降に生まれた場合は、対象外というのは不公平ではないかという声が A さん、また A さん以外にも実際の知り合いからも同様の声が複数届けられた。筆者は未就学児を2人抱え、子育て世代代表を売りにしていること、また、恐らく、普段は政治に声をあげないであろう方から、同じような声があがったことで、是非とも実現させたいと思い、奔走し、会派を巻き込み、最終的には市長に直談判することで、令和2年9月定例会の予算提案につなげ、無事可決することができた。その際のやり取りを、

図 8-4 を参考資料として示す。この中にある予算可決後のAさんの tweet が今でも政治活動を続ける中での力になっている。「沢田さん！ご尽力いただきありがとうございます！沢田さんのツイートを見て思わず叫びました！笑 子どもの生活のために使わせていただきます。今回の件で市議さんや政治って身近なものなんだなって改めて感じました。本当にありがとうございました！」

政策が実現したことよりも、この件をきっかけに市議や政治を身近に感じる市民が一人でも増えたことが何よりもうれしく、政治に携わる身として、これ以上の言葉はない。

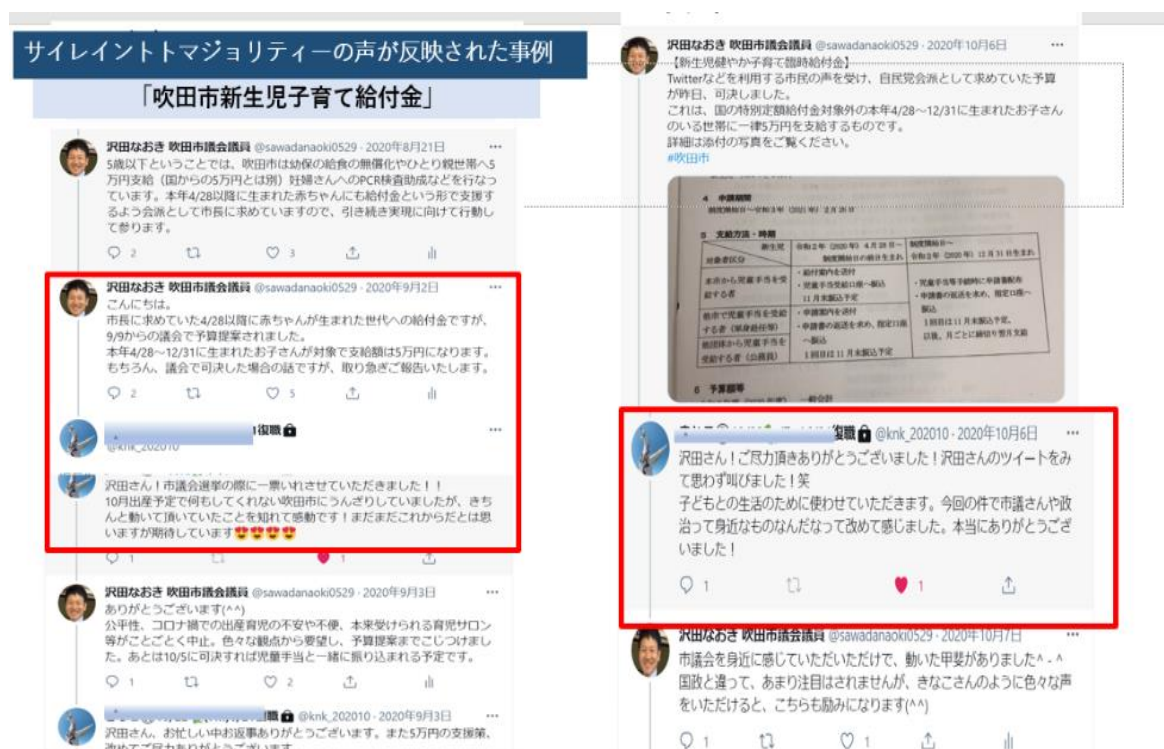


図 8-4<sup>95</sup>

### (3)サイレントマジョリティーの声が反映された事例②

Aさんとのやりとりには続きがある。このAさんと筆者の twitter のやり取りを見ていた B さんから別の陳情が届いた。概要はこうだ。「令和 2 年 4 月 28 日以降に吹田市に転入し、それ以降に子供を産んだ。同じ、時期に子供を産んでいるのに、転入者だけ対象外とするのは不公平だ。また同学年の子供で対応が分かれるのは不公平だ。」これについては、我々も当初から問題意識を持っており、市に対応を求めていたが、予算の関係で、可決した吹田市の「新生児子育て給付金」の

<sup>95</sup> 沢田なおき twitter2020 年 8 月 21 日～10 月 7 日までのやり取りを抜粋

対象は2020年12月31日生まれで、2020年4月27日までに3か月以上、住民票が吹田にあることが条件とされていた。予算には限りがあるので仕方がないという思いもあったが、せっかく吹田市を選んで住んでくれた新しい市民が対象外であるのも申し訳ないと思い、そういう方々が何世帯あるか調査したところ、約300世帯とのことだった。支給金額は5万円なので最大でも1500万円。ちょうど、国からコロナ対策であれば使途が実質自由である地方創生臨時交付金の追加の支給が決まったため、この財源を当て込んで、再び動いたところ令和3年2月定例会において、予算提案され無事可決した。

#### (4) サイレントマジョリティーの声が反映された事例③

4月から新しく保育所に子供が入所する場合、基本、1か月程度以内に復職しなければ入所が取り消しになることがあるが、昨年度に関しては、吹田市は、コロナの関係で5月31日まで育休を延長しても、退園にはならないとしていた。しかし、緊急事態宣言が延長され、先行きが不透明な中、復職期限をもう少し延長できないかという声が高まった。まず、筆者のHP経由で、2件同様の要望があり、また、twitterでも同様の要望があった。(図8-5参照)



図 8-5<sup>96</sup>

まず、こういった問題を子育て世代が抱えていたということを恥ずかしながら、メールや tweet をもら

<sup>96</sup> 沢田なおき twitter2020年4月24日のやりとり

うまでは筆者は知らなかった。筆者の子供は2人とも保育園児とはいえ、新規の入所ではないので、復職期限は今とは関係がない。たしかに、想像力を働かせれば、緊急事態宣言が発出されることで、こういった課題が表出することは分かるかもしれないが、そこまで頭が回っていなかった。はっと気づかされると同時に、この声にも応えなければならないと思い、保育幼稚園室に問い合わせをし、結局、2度に渡って延長につなげることができた。その際にも、図 8-5 にあるように、「(前略)こうやって市民の声を聞いてくださって頑張ってくださいるので自粛生活がんばります。」との tweet をいただいた。政府や自治体、議員も自粛をお願いしなければならない立場なので、口頭でも文書でも国民に色々をお願いをすることが多いが、お願いをする以上は、日々の生活が激変する市民の不安を少しでも解消しなければならない。それをせずに、自粛だけを要請するのは無責任だと思っている。だからこそ、この要望が実現し、「自粛生活がんばります。」との声をいただけたことは、少しは責任を果たせたのかなと安堵した記憶がある。

#### (5)サイレントマジョリティーの声が反映された事例④

手前味噌な事例紹介が続いたが、他の議員がデジタル活用によって政策実現した例も紹介したい。T 議員は令和元年吹田市議会 9 月定例会で、「保育園でのおむつの取り扱いについて」以下のような質問をした。

- ・吹田市立保育園は使用済みのおむつの持ち帰りが義務。他市や民間保育所は園で処分している。
- ・保育士、保護者にとっても負担で不衛生。園での紙おむつの処分を検討すべき。
- ・アンケート等でニーズ調査すべき。

それに対し、児童部長は、「保育士も保護者も子供たちの排泄物から健康状態を確認している。今後、利用者ニーズ等も把握し、費用面、管理面、含めて総合的に研究していく。」との趣旨で答弁。1年後の令和2年9月定例会でT議員は、再質問したが、ニーズ調査やアンケート調査をした形跡はなかった。これに対し、T議員は、「昨日、箕面市に電話したところ、即回答してくれた。4園で約100万円、対象となる園児数は170人とのこと。」「twitterで、たった三日間で440のサンプルと40件以上のコメントを採取できた」と図 8-6<sup>97</sup>を議会資料として提示した。それを受けた児童部長は、「園での処分を望むという御意見がアンケートで8割を超えている。このような

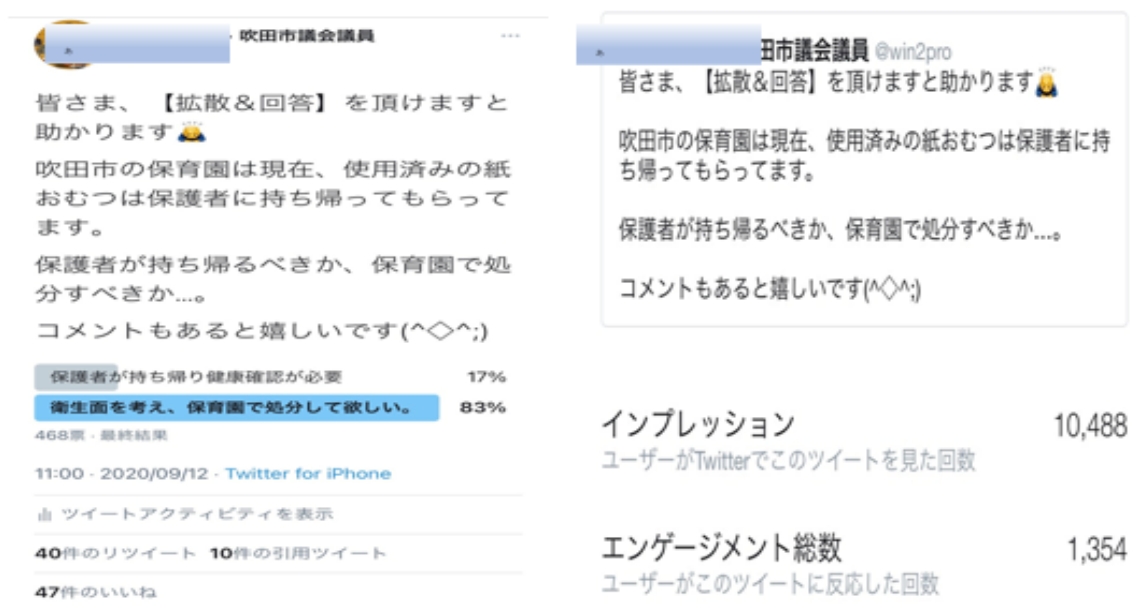
---

<sup>97</sup> 2020年9月12日T議員が実施したtwitter上のアンケート結果



ご意見、ニーズにつきましては、真摯に受け止めている。」との趣旨で答弁、さらに、T 議員が副市長に対応を求めると、副市長は、「この間、検討が遅れておりますことにはおわび申し上げます。早急に調査なり事業の検討を進めて、結論を出していく。真摯に対応させていただく。」と答弁。それから、約半年後の令和 3 年 2 月定例会において、紙おむつの廃棄処分事業として 315 万 7 千円の予算が提案され可決された。

図 8-6



実現した要因として、元々の答弁に説得力はなかった、コロナにより社会情勢が変わった（感染症の懸念、レジ袋有料化）などがあったが、何よりも政策実現を後押ししたのが、アンケートで圧倒的な世論を示したことと、約 40 件のコメントの大半が保護者や現役又は保育士 OB からの後押しの声だったことが大きかったと考えられる。

#### (6) サイレントマジョリティーの声が反映された事例⑤

議員だけでなく自治体の取り組みの中でも、twitter を活用することで、市政の課題が解決した事例がある。筑波大学図書館情報メディアの関洋平氏とつくば市役所の猪圭氏の共同研究<sup>98</sup>によると、つくば市のお祭り「まつりつくば」に関する tweet をテキストマイニングしたところ、駐車に關す

<sup>98</sup> Twitter における市民意見を活用した行政サービスの把握の試み The 30th Annual Conference of the Japanese Society for Artificial Intelligence, 2016 関洋平、猪圭

る否定的な意見や交通規制に関する否定的な意見が多いことに気づき、翌年の祭り開催前に、それらに対応する情報発信を強化したところ、2014年から2015年にかけて、駐車に関する否定的な意見が44件→15件、交通規制に関する否定的な意見が12件→7件と激減させることに成功した。こういった手法の活用で、目に見える結果が出ることによって、市民満足度や職員の意識向上につながることを期待できる。

#### (7)twitter 活用による効果

ここまで、twitter の活用によって、サイレントマジョリティーの声が反映された事例を6つ紹介したが、これらの効果について考察する。自治体が行う従来の市民アンケート等との違いは、

- ①即応性があること
- ②匿名なので意見表明のハードルが低いこと
- ③twitter という公開の場でやり取りをすることで、議員は失敗できない、実現しなければという思いが働く。
- ④市議個人の情報収集の限界を twitter が補完している。
- ⑤twitter の拡散力の影響により、同じような課題を持つ別の市民とつながったり、別の課題発見につなげることができる。

この結果から、今後 twitter 等の SNS を有効活用することによって、今までは、特定の大きな声に左右されがちだった政策決定過程や議決態度に、変化が起きると予測される。SNS の活用がより多くの声なき市民の声を拾い、それを施策に反映させることで、草の根民主主義の実現にもつながることも期待できる。

#### (8)議員によるSNSの活動状況の考察

Twitter を利用している吹田市議の傾向を見ると、現時点では2元代表制である吹田市の一角を担う吹田市議会又は各市議の利用状況が必ずしも、選挙結果に反映していないことが分かる。図8-7は吹田市議会議員の twitter を中心とした他のSNSの利用状況を調査したものだ。サイレントマジョリティーの声を拾うにあたって、赤がプラス要因、黄色がマイナス要因を示しているが、マイナス要因の多い、2名が選挙結果では1位と2位になっている。また、プラス要因の多い、21位の議員と全ての項目でプラス要因の筆者が22位と選挙結果に好影響を与えているとは言えな

い。また、23位の女性議員は、tweet回数が9733回とダントツの発信回数で、twitterを活用した情報発信に最も力を入れているといえるが、これも選挙結果に反映されているとは言えない。

Twitterを活用している議員は、全議員の平均年齢よりも4.6歳も若く、全員Facebookのアカウントも開設するなど、情報発信に積極的と言えるが、必ずしも当選順位は比例していない。もちろん、選挙には所属政党や地域性、支援団体、大選挙区の特長などがあるため、SNSの活用状況が規模の大きい国政選挙や首長選挙より反映されにくいことはある。ただし、先述したように、コロナを機にSNSからの議員への要望は各段に増加しており、一度その伝達手法を知れば、市民が手軽にSNSで議員に直接要望する手法は定着していくことだろう。これにより、関心度が上がれば、投

当選順位	氏名	フォロワー数	フォロー数	ツイート数	利用開始日	facebook	Instagram	Youtube
1	30代男性議員	41	54	不明	2020/10～	○	×	×
2	50代女性議員	100	40	61	2018/7～	○	×	×
4	40代男性議員	175	51	294	2013/1～	○	○	○
6	40代男性議員	1288	477	3406	2010/10～	○	×	×
7	40代男性議員	148	41	68	2020/5～	○	×	×
8	40代男性議員	190	90	352	2018/8～	○	×	×
9	40代女性議員	441	444	258	2016/1～	○	×	×
10	30代女性議員	300	443	2432	2018/3～	○	○	×
11	50代男性議員	168	153	782	2015/9～	○	×	×
13	60代女性議員	74	3	1	2016/3～	○	×	×
18	60代男性議員	1151	631	4248	2011/7～	○	×	×
19	50代男性議員	559	529	137	2011/8～	○	×	×
21	50代男性議員	1762	1422	2394	2010/11～	○	×	○
22	沢田なおき	1220	972	2518	2009/12～	○	○	○
23	30代女性議員	296	177	110	2019/2～	○	○	○
24	40代男性議員	144	0	210	2011/1～	○	×	×
28	60代女性議員	568	184	9733	2009/5～	○	×	×
33	40代男性議員	299	419	440	2018/12～	○	×	×
34	50代男性議員	629	230	204	2016/2～	○	×	×
36	60代女性議員	168	10	6	2016/3～	○	×	×
全議員平均	53.8歳							
平均	49.2歳	486.1	318.5	1455.5				
最大	65歳	1762	1422	9733				
最小	30歳	41	0	1				

票率アップに繋がることも期待できる。

図 8-7<sup>99</sup>

<sup>99</sup> 各市議のtwitterをはじめとする各SNSを参考に筆者が作成

## VI 結論・考察

### 1 結論

ここまで、多くの先行事例や研究を取り上げ、吹田市における「誰も来なくていい市役所」の実現に向けて、何が足りないのか、取り組みの順位は何か、一步先んじるためには何をすべきかを国の動向も追いながら、様々な角度から考察を進めてきた。結論として、実現に向けては、まず、「国内外の先進自治体や北摂近隣自治体との比較から得られた課題を一つずつ潰し、吹田市で実現させていくこと。」次に、最優先で取り組むこととして、「コロナ後を見据えた戦略策定とマイナンバーカードの交付率アップに取り組むこと。」最後に、「サイレントマジョリティーの声の反映に焦点を当てること。」の3点を確実に進めていくことが重要だ。また、「誰も来なくていい市役所」も一つの形としては、シンガポールの Smart Nation が考えられる。そして、拙論文の最重要テーマである「誰も来なくていい市役所」が実現した先にどのような自治体の未来があるのか。という点においては、当初から想定された「市民の利便性向上」と「持続可能な行財政運営」は当然であるが、そこで浮いた行政資源を「新たな価値創造」につなげることで、「職員や議員の意識変革」が可能となってくる。その意識の向上が、更なるデジタル化への推進力となり、その推進力をサイレントマジョリティーの声、声なき声の市政反映に注力させることで、「草の根民主主義の実現」につなげることが可能となる。その未来は、行政にとっても市民にとっても、将来の子供たちにとっても、自治体DX推進における最大の効果と言えるだろう。現時点で、実現のハードルはかなり高いと言えるが、挑戦する価値のある取り組みと断言できる。

最後に、この研究を踏まえ、吹田市議会等において「誰も来なくていい市役所」とその先の未来の実現に向けて、提言を続けていくものである。この研究が一つの参考意見として、実現に貢献し、素晴らしい吹田の未来につながれば幸いである。

### 2 今後の課題

今後の課題について整理する。まず、現時点で顕在化している課題については、自治体の努力だけではどうにもならないことがある。法整備や予算面など国の動向に左右される面があり、例えば、年金やマイナンバーカード等、国の事務を市で勝手に変更することはできない。当然、国も把握しているので、今後、改善はされていくであろうが、国の動向待ちとなってしまう。また、取り組む前から、実現後の定量効果を示すことが難しいことは承知の上だが、少なくない予算を投入し、限

られた人的資源も「誰も来なくていい市役所」の実現に投入するのであれば、早い段階で、財政、職員数、公共施設の整理などに係る定量効果の予測だけでも示すことができれば、市民の理解も深まるだろう。もちろん、途中経過においても費用効果は常に示していかなければならない。

次に、実現後に取り組む課題としては、「市民満足度の変化の検証」は必ずしなければならないだろう。一部の市民はそもそもDXなど望んでいない。今までのアナログな対応の方が親切で良いという市民は一定数おり、当分いなくはならないだろうし、どれだけデジタル化が実現したとしてもフォローはしなければならない。「誰も来なくていい市役所」が実現したが、市民満足度が下がってしまったのは本末転倒だ。DXに注力した議員の選挙結果の検証も必要になってくるだろう。より多くの市民の声を真面目に拾い、それを政策として発信し、実現する。このいわば議員の基本ともいえる活動をまじめにやっても選挙に全く反映されなければ、特定の団体や大きな声ばかりを意識した政策発信や決定になりかねない。DXを活用し、サイレントマジョリティーの声を実現することが選挙結果に反映されるとなれば、今後はそれが当たり前となってくるだろう。最後に、トランザクティブメモリーシステムの導入は必須となるだろう。DXが進めば進むほど、必要な知識やスキルは専門的になり、高度化する。それらを全ての職員が身に着けることは不可能だろうから、「組織内の誰が何を知っているか」、「この問題の解決のためには、〇〇課の〇〇さんがその情報について詳しい」など整理をしておく必要が実現後の課題となるだろう。これらの課題を今後の検討事項として一つ、一旦、本稿を閉じる。

### 3 謝辞

本論文を作成するにあたり、関西学院大学専門職大学院、経営戦略研究科の指導教官である佐藤善信教授から、論文執筆にあたり、丁寧かつ熱心なご指導を賜ったこと、ここに感謝の意を表します。また、ご指導を賜った副査の西本凌教授にも感謝の意を表したい。まだ1度も実際にはお会いできていないが、オンライン授業という制約がある中で、同じ佐藤教授の課題研究生として、適宜、的確な意見やアドバイスをいただいた佐藤慎介氏、馬野繁信氏、中井勝久氏、久保田暢氏にも心より感謝申し上げます。また、本研究でご協力いただいた吹田市、加賀市、神戸市、市川市のご担当者方、またT議員をはじめとする同僚議員にも心より感謝を申し上げます。

#### 4 参考文献

##### 【欧文文献】

- 「Globalization and Worldwide Best Practices in E-Government」March 2020 International Journal of Public Administration Aroon Manoharan、Alex Ingrams、Dongyoen Kang、Haoyu Zhao
- 「Assistive Technology and Robotics in Healthcare」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Health/assistive-technology-and-robotics-in-healthcare>
- Brussels Smart City <https://smartcity.brussels/the-project-2-definition>
- Business Grants Portal & GoBusiness Licensing <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Digital-Government-Services/business-grants-portal-and-licenceone>
- 「Contactless fare payment for public transport」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Transport/contactless-fare-payment-for-public-transport>
- 「Drones to Survey Dengue Hotspots」 [Drones to Survey Dengue Hotspots \(smartnation.gov.sg\)](https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Urban-Living/drones-to-survey-dengue-hotspots)
- 「eCitizen Ideas !」HP <https://www.ideas.gov.sg/home> を参考に要約
- 「E-Payments」<https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Strategic-National-Projects/e-payments-1>
- 「HealthHub」 [HealthHub \(smartnation.gov.sg\)](https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Health/health-hub)
- IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2020 [digital\\_2020 \(1\).pdf](#)
- IMD SmartCityIndex2019 [file:///C:/Users/user/Downloads/smart\\_city\\_index\\_digital.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/smart_city_index_digital.pdf)
- 「Networked Trade Platform (NTP)」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Startups-and-Businesses/networked-trade-platform-ntp>
- OpenCerts <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Digital-Government-Services/opencerts>
- 「On-demand shuttle」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Transport/on-demand-shuttle>
- 「Punggol Digital District (PDD)」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Startups-and-Businesses/punggol-digital-district>
- Smart Nation and Digital Government Office <https://www.smartnation.gov.sg/>
- Smart Nation Sensor Platform (SNSP) <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Strategic-National-Projects/smart-nation-sensor-platform>
- 「Smart Elderly Alert System」 <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Urban-Living/smart-elderly-alert-system>
- Smart Nation and Digital Government Office OneService App <https://www.smartnation.gov.sg/what-is-smart-nation/initiatives/Urban-Living/oneservice-app>

## 【邦文文献】

- ・市川市 DX 憲章 令和 2 年 4 月版 <https://www.city.ichikawa.lg.jp/common/000332983.pdf>
- ・市川市 HP「エストニア共和国パルヌ市と自治体連携協定を締結しました」  
<https://www.city.ichikawa.lg.jp/pla05/1111000391.html>
- ・令和 2 年 2 月市川市議会総務委員会(3 月 4 日)議事録
- ・令和 3 年 4 月 15 日、市川市の情報政策部デジタルトランスフォーメーション推進課に、①DX 憲章の進捗について ②人材育成・登用について ③エストニアとの連携について ④「電子市役所実現」に向けた課題について電話インタビュー
- ・茨木市「次なる茨木 DX」令和 2 年 10 月  
[https://www.city.ibaraki.osaka.jp/material/files/group/13/next\\_ibaraki\\_DX.pdf](https://www.city.ibaraki.osaka.jp/material/files/group/13/next_ibaraki_DX.pdf)
- ・尾花尚弥(2005)「新ステージへの移行ーサイレントマジョリティー問題への対処」三菱総合研究所
- ・「神戸市、給与支給業務の効率化に向けた研究成果を発表」大河原克行 2020/08/28  
<https://news.mynavi.jp/article/20200828-1254165/>
- ・加賀市 SDGs 未来都市計画官民協働のスマートシティーによる持続可能なまち「加賀市は、スマートSDGsへ。」第 1 版 2020 年 8 月  
[https://www.city.kaga.ishikawa.jp/material/files/group/52/KAGA\\_City\\_SDGs\\_miraitoshikeikaku.pdf](https://www.city.kaga.ishikawa.jp/material/files/group/52/KAGA_City_SDGs_miraitoshikeikaku.pdf)
- ・令和 3 年 4 月 3 日開催 公開フォーラム「スーパーシティ構想と関西経済について」片山さつき氏講演
- ・経済産業省「DX 推進ガイドライン」平成 30 年 12 月  
<https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004-1.pdf>
- ・「諸外国における国民 ID カードと eID の動向」 p8 2017 年 12 月 21 日 (株)国際社会経済研究所主幹研究員 小泉雄介  
[https://www.i-ise.com/jp/information/report/2017/171221\\_koizumi.pdf](https://www.i-ise.com/jp/information/report/2017/171221_koizumi.pdf)
- ・IBM THINK Business 小島健志 <https://www.ibm.com/think/jp-ja/business/dx-estonia/>
- ・神戸市 Urban-Innovation-JAPAN HP <https://urban-innovation-japan.com/about/>
- ・「Urban Innovation KOBE を活用した給与支給に関する業務改善の取り組み」2020 年 8 月神戸市教育委員会事務局総務部教職員課  
[https://www.city.kobe.lg.jp/documents/36643/uikhoukokusyo\\_kyuyo.pdf](https://www.city.kobe.lg.jp/documents/36643/uikhoukokusyo_kyuyo.pdf)
- ・「Urban Innovation KOBE を活用した給与支給に関する業務改善の取り組み」について、令和 3 年 4 月 26 日に神戸市教育委員会事務局総務部教職員課にインタビュー
- ・沢田なおき twitter 2020 年 8 月 21 日～10 月 7 日
- ・『自治体チャンネル』Vol.76, pp.8-9
- ・従来型の地域振興策から脱し、スマートシティー構想に未来を託す 自治体通信 Vol.27(2020 年 12 月号) [https://www.it-tsushin.jp/interview/it27\\_kaga-miyamoto/](https://www.it-tsushin.jp/interview/it27_kaga-miyamoto/)
- ・令和 2 年 11 月渋谷区定例会(11 月 26 日)議事録
- ・令和 3 年吹田市議会 2 月定例会 3 月 2 日 議事録

- ・令和2年吹田市議会5月定例会 6月12日 議事録
- ・吹田市第4次情報化推進計画
- ・吹田市の重要施策等について調整を行う場  
[https://www.city.suita.osaka.jp/home/soshiki/div-gyoseikeiei/kikakuzaisei/\\_68577.html](https://www.city.suita.osaka.jp/home/soshiki/div-gyoseikeiei/kikakuzaisei/_68577.html)
- ・令和3年6月8日 吹田市政策調整会議 会議資料
- ・Twitterにおける市民意見を活用した行政サービスの把握の試み The 30th Annual Conference of the Japanese Society for Artificial Intelligence, 2016 関洋平、猪圭
- ・総務省 マイナンバーカードの市区町村別交付枚数等について(令和3年7月1日現在)  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000759763.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000759763.pdf)
- ・総務省「自治体情報管理概要」(2020年3月)
- ・総務省「デジタル専門人材の確保に係わるアンケート」2020年10月
- ・総務省 地域力創造グループ 地域情報政策室デジタル人材確保支援について 令和2年11月30日
- ・高村まさとし twitter 2020年9月12日
- ・「スマートシティ先進国 シンガポールの取り組み」田中総一郎 仲村裕太 2020年6月1日
- ・地方公務員法第3条 <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=325AC0000000261>
- ・地方公務員法第5条 <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=325AC0000000261>
- ・中核市市長会 <https://www.chuukakushi.gr.jp/chukaku/>
- ・デジタル社会の実現に向けた重点計画〈概要〉令和3年6月  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20210618/siryou4.pdf>
- ・デジタル庁ホームページ(準備中) <https://www.digital.go.jp/>
- ・「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」(令和2年12月25日閣議決定)
- ・Digital Shift times 2020年11月18日 [https://digital-shift.jp/dx\\_strategy/201119](https://digital-shift.jp/dx_strategy/201119)
- ・豊中市HP 「とよなかデジタル・ガバメント宣言・戦略」  
[https://www.city.toyonaka.osaka.jp/kurashi/denshi/denshi\\_jichitai/digitalgovernment.html](https://www.city.toyonaka.osaka.jp/kurashi/denshi/denshi_jichitai/digitalgovernment.html)
- ・「豊中市情報化計画」平成30年3月 p33,35,41 参照
- ・東洋経済 ONLINE「スマートシティ」が日本で実現しなかった訳  
 千葉利宏氏 2020年10月15日 <https://toyokeizai.net/articles/-/379792?page=3>
- ・東京新聞 2020年2月12日 <https://www.tokyo-np.co.jp/article/349>
- ・内閣府 経済財政運営と改革の基本方針(2020年7月17日閣議決定)  
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2020/decision0717.html>
- ・「スーパーシティ区域の指定に関する地方公共団体からの提案」p43 令和3年4月20日  
 内閣府 地方創生推進事務局  
[https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/koubo/supercity\\_broucher.pdf](https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/koubo/supercity_broucher.pdf)
- ・内閣府 マイナポータル HP <https://myna.go.jp/>
- ・内閣府 マイナポイント HP <https://mynumbercard.point.soumu.go.jp/>
- ・内閣府 国家戦略特区  
<https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/openlabo/supercitycontents.html>
- ・内閣府 HP 「Society 5.0 とは」 [https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)
- ・「マイナンバー制度に関する世論調査」の概要 内閣府政府広報室 平成30年10月11日～



10月21日 [h30-mainang.pdf \(gov-online.go.jp\)](#)

・マイナンバーカード交付率増やスーパーシティへの取り組みについて、加賀市役所スマートシ  
ティ課に、令和3年5月7日電話調査

・名古屋市 市政について(令和2年度第59回市政世論調査)

・UNDESAの資料を基に日経BPガバメントテクノロジーが作成

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/news/18/08340/>

・日本経済新聞 電子化推進度ランキング市区町村1位 大阪・豊中市情報漏洩対策で先行 日  
経グローバル400号に詳細 2020年11月21日

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO66437620Z11C20A1L83000/>

・民間研究機関「日本創成会議」が2014年に公表した試算

・デジタル時代の社会基盤「デジタルID」JR Iレビュー2020Vol.9 No.81 p3 調査部 主任研究員  
野村敦子

・役所だけ「市民を来させない」100%オンライン化へ、豊中市の決断 言い訳できない空気に「本  
気だ」伏見学氏のインタビュー

<https://news.yahoo.co.jp/articles/ff1c38e09fd2203cba0a3181cdca4e92a2836c33?page=1>

・MAG BOXIL「マイナンバー管理サービス導入事例まとめ | 国内&海外・比較・課題・問題点」  
2015-11-18<https://boxil.jp/mag/a576/#576-2>

・文部科学省 HP GIGAスクール構想について

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/other/index\\_0001111.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/other/index_0001111.htm)

・文部科学省「文部科学省デジタル化推進本部(第1回)会議資料」

・トップを支える「No.2の心得」若き区長を支える渋谷区の参謀、澤田副区長に聞く ワークスタ  
イル 2018年4月10日 <https://ix-careercompass.jp/article/828/>