

D X ・ デ ジ タ ル 化
に 関 す る 提 言 書

令和6年5月2日
松本市議会

<目 次>

1	はじめに	1
	(1) デジタルトランスフォーメーション（DX）とは	
	(2) 調査研究テーマの選定理由	
2	調査研究の方法及び経過	3
	(1) 調査研究の方法	
	(2) 調査研究の経過	
3	国の動向	4
	(1) 政府の基本方針	
	(2) 自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画	
	(3) デジタル田園都市国家構想	
4	先進自治体の動向	7
	(1) 岐阜県岐阜市	
	(2) 島根県松江市	
	(3) 福岡県福岡市	
	(4) 塩尻市	
5	松本市におけるDX・デジタル化の推進	13
	(1) 第11次基本計画	
	(2) DX・デジタル化推進に関する骨太の方針	
	(3) DX・デジタル化に係る個別施策	
6	松本市のDX・デジタル化に係る課題の整理	15
	(1) 3つの課題	
	(2) 【課題1】DX概念のあいまいさと自治体DXの特殊性に係る課題	
	(3) 【課題2】具体的な変革（トランスフォーメーション）に係る課題	
	(4) 【課題3】施策の許容性（財政面・安全面）に係る課題	
7	政策提言	19
	(1) 個別施策を体系化・統合したDX・デジタル化に係る総合的な行政計画の策定	
	(2) 広域連携による具体的な「変革」の実現	
	(3) 冷静かつ適切な財政的評価と高度な安全対策の実施	
8	おわりに	23

1 はじめに

(1) デジタルトランスフォーメーション（DX）とは

新型コロナウイルスの感染拡大以降、デジタルトランスフォーメーション（DX）（以下固有名詞及び引用箇所を除き、「DX」といいます。）という概念が、国・地方を問わず、また、行政・民間を問わず、注目を集めてきました¹。

そもそもこの概念は、「2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授によって提唱された」²とのことですが、我が国においては、社会が平成から令和の時代に移り変わる平成30年から令和元年にかけて国の行政方針（計画）や白書に登場するようになりました³。ただし、まだまだこの頃は、「デジタル化を原動力」として「人口減少や少子高齢化が進行する中であっても、直面する様々な課題を克服」⁴するといったDXの抽象的な必要性が意識されているに過ぎなかったように思います。

しかし、新型コロナウイルスの感染が拡大する中で、我が国は「特に行政分野でのデジタル化・オンライン化の遅れが明らか」⁵で、「新たな時代を見据え未来を先取りする社会変革に取り組みねば」、「将来にわたり日本が世界から取り残され埋没してしまいかねない」⁶との具体的で切迫した危機意識が社会的に共有されるとともに、テレワーク・リモート会議の浸透やAI等の先端技術の普及は「単なる新技術の導入ではなく、制度や政策、組織の在り方等をそれに合わせて変革していく、言わば社会全体のDXが「新たな日常」の原動力となる」⁷ことを期待させ、DXの具体的な必要性が社会的に認識されるに至ったといえます。

このDXの概念について、国は「デジタル技術の活用による新たな商品・サービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通して、社会制度や組織文化なども変革していくような取組を指す概念」⁸と、長野県は「「デジタル技術」と「データ」を活用して、既存の業務プロセスなどの改変を行い新たな価値を創出して新たな社会の仕組みに変革する」⁹ことと、それぞれ「デジタル（D）」と「変革（X）」をキーワードに定義し、コロナ禍で明らかになった社会のデジタル化の遅れを踏まえ、「DXを行うことは急務」

¹ 塩谷幸太、小野崎彩子「日本における情報サービス業の変遷と今後の展望―一時系列整理とDXへの取り組みを中心に―」（株情報通信研究所（令和3年3月）p14は、「特に新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年は大きく注目されることとなった概念である。」とする。

² 総務省「令和3年版 情報通信白書」（令和3年7月）p78

³ 例えば、平成25年以降の政府（内閣府）「経済財政運営と改革の基本方針」（いわゆる「骨太の方針」）では令和元年版から、同じく平成25年以降の総務省「情報通信白書」では、平成30年版から、それぞれDXの概念が登場する。

⁴ 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針2019～「令和」新時代：「Society 5.0」への挑戦～」（令和元年6月21日閣議決定）pp3・53

⁵ 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～」（令和2年7月17日閣議決定）p2

⁶ 同上、p3

⁷ 同上、p15

⁸ 前掲「令和3年版 情報通信白書」p79

⁹ 長野県「長野県DX戦略」（令和2年7月21日）p1

¹⁰であり、「社会のデジタル化を強力に進める」¹¹としています。なお、国は、地方自治体との関係で「デジタル田園都市国家構想総合戦略」において、DXを前述と同様に「デジタル技術の活用による新たな商品・サービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通して、社会制度や組織文化なども変革していくような取組を指す概念」と定義している¹²ことから、本提言においてもこの定義によりDXを論じることとします。

(2) 調査研究テーマの選定理由

松本市では、令和3年8月に策定した総合計画（第11次基本計画）において、「DX・デジタル化」を重点戦略のうちの1つに位置付け、「デジタル化を、市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らしを実現するためのエンジンと捉え、全ての施策において強力に取り組みを進め、地域が持つポテンシャル（三ガク都）に最先端のテクノロジーが融合した「デジタルシティ・松本」の実現に挑みます。」としました¹³。

令和3年4月には国のスーパーシティ構想へ応募するとともに、同年度末には「DX・デジタル化推進に関する骨太の方針」の策定をするなど、松本市はこれまでDX・デジタル化に係る様々な施策を実行に移し、国や他の先進自治体と同じように「DX・デジタル化」について「強力に取り組みを進め」¹⁴てきました。確かにこの間、松本市は、財政的にも組織的にも多くの行政資源を投入し、オンライン申請、公共料金キャッシュレス決済の拡大や、オンライン窓口の開設などを実現するとともに、職員においてもテレワークの広まりやAI・RPAの活用が進んでいます。

しかしながら、実際に、D（デジタル）により、X（トランスフォーメーション＝変革）が進み、より豊かな市民生活や、より安全・安心で快適な暮らしが実現されたかという点、その「実感」には至っていないのが現実ではないでしょうか。

令和5年5月には、新型コロナウイルス感染症が感染症法¹⁵上の5類感染症に移行し、日本社会がDXの具体的な必要性を認識するきっかけとなったコロナ禍は去りつつあります。また、国が「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」や「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」（それぞれ令和2年12月）によりDXの推進を加速化させ、松本市でも市長が議会で初めてDXの推進を表明（令和2年9月定例会開会日提案説明¹⁶）した令和2年から3年が経過しました。

¹⁰ 同上、巻頭

¹¹ 内閣官房「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）p1

¹² 内閣官房「デジタル田園都市国家構想総合戦略」（令和4年12月26日閣議決定）p2

¹³ 松本市「松本市総合計画（基本構想2030・第11次基本計画）」（令和3年8月）p19

¹⁴ 同上、p19

¹⁵ 感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律（平成10年法律第114号）第6条第6項

¹⁶ 松本市議会「令和2年松本市議会会議録IV」pp24・217。市長は、令和2年9月7日の本会議提案説明において、「DXによって、従来の発想や慣習に縛られた市役所を変革し、市民サービスと住民自治を向上させる分散型の市役所をつくる。東京一極集中に代わる自律分散型社会をリードするまちづくりを進めていく考えです。」と発言するとともに、同月16日の本会議一般質問の答弁において「私は、行政と社会のデジタル化を進めるデジタルトランスフォーメーションを松本市の最重要課題に位置付けていて、このスーパーシティ構想はそうした都市政策を推し進める上で有用な制度であると認識しています。」と発言している。

こうしたことを踏まえると、総合計画（第11次基本計画）の計画期間である令和7年度までに、重点戦略の一つである「DX・デジタル化」を着実に進めるために、「DX・デジタル化の推進」は、市議会として調査研究の必要性が高いテーマであると判断し、令和5年度総務委員会の調査研究テーマに選定したものです。

2 調査研究の方法及び経過

(1) 調査研究の方法

コロナ禍において、松本市議会では議会機能維持の観点¹⁷からオンラインを活用した行政視察を実施してきましたが、令和4年度下半期から新型コロナウイルス感染症の感染拡大状況を勘案しながら、先進自治体等を訪問する対面での行政視察を再開し、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行した令和5年度は、現地訪問・対面による行政視察を完全に再開しました。そこで、令和5年度総務委員会調査研究に当たっても、テーマ選定直後に予定されていた総務委員会行政視察（現地訪問・対面による行政視察）の機会等を積極的に活用しました（近隣自治体を含め、3カ所に対する現地訪問調査を実施しました。）。

また、行政視察だけでなく、他自治体でDX施策にもかかわっている民間の専門家との意見交換を実施し、多角的・客観的な視点から調査研究が進められるように心がけました。なお、意見交換の実施に当たっては、あらかじめ国等のDX・デジタル化に係る施策に関する座学での勉強会を実施するとともに、理事者側担当部局職員の同席を願い、より効果的な意見交換の実施を図りました。

さらに、総務委員会内で十分な議論を行い、松本市のDX・デジタル化の推進に係る課題を丁寧に整理すること、課題整理後は、松本市議会議員全員から総務委員会調査研究テーマの方向性について意見を募るため、議員全員に対して調査研究テーマの中間報告を行ったこと、同じテーマを選定したものの政策提言には至らなかった令和4年度総務委員会調査研究活動の成果を活用することなど、調査研究を進めるに当たり、より良い政策提言に向けた工夫を行いました。

加えて、DXが特に注目を集め¹⁸、行政でも民間でも「DX」という言葉があふれ、後述するように我が国の「DX元年」ともいえる令和2年から既に3年が経過したことを踏まえ、「DX」という言葉に踊らされることなく、松本市のこれまでの取組みについて、冷静に課題を整理することを心掛けました。

(2) 調査研究の経過

R5.	5. 23	令和5年度総務委員会調査研究テーマの選定
	8. 2	令和5年度総務委員会行政視察事前学習の実施

¹⁷ 松本市議会では、松本市議会基本条例（平成21年条例第34号）第11条の2の規定により「議会は、デジタル社会（デジタル社会形成基本法（令和3年法律第35号）第2条に規定するデジタル社会をいう。）の形成及び進展の状況を踏まえ、議会の機能強化及び非常時における議会機能の維持に資するため、議会運営において情報通信技術を活用するものとする。」としている。

¹⁸ 脚注1参照

- 3 島根県松江市行政視察（DX戦略について）
- 4 福岡県福岡市行政視察（DXの取組みについて）
- 28 国の動向についての勉強会を実施
- 9. 15 令和4年度行政視察結果(岐阜県岐阜市(岐阜市DX推進計画)、
兵庫県宝塚市(防災アプリ・コスモキャスト))を総務委員会で共有するとともに、他の先進自治体の事例(兵庫県神戸市(AIチャットボット活用に関する条例)、大分県(大分県DX推進戦略))に係る勉強会を実施
- 20 松本市DX推進本部から松本市におけるDXの取組みについて説明を受けるとともに、塩尻市CCO¹⁹・(株)ガイアックス社長室長の千葉憲子氏と意見交換を実施(千葉憲子氏から塩尻市の特任CxO²⁰の取組みについて説明)
- 10. 18 調査研究テーマに係る今後の方向性について協議(DX・デジタル化の推進に係る課題を整理)
- 20 デジタルシティ松本フォーラムに書記が出席
- 27 中信四市議会議員研修会を利用し、塩尻市を現地視察
- 11. 14 調査研究テーマに係る今後の方向性について協議(DX・デジタル化の推進に係る課題を整理)
- 21 中間報告案の検討
- 12. 4 中間報告の成案を作成し、議長に提出
- 7 全議員に中間報告を配布し、意見募集
- 6. 1. 11 政策提言に向けた協議
- 30 政策提言に向けた協議
- 2. 22 政策提言に向けた協議
- 3. 21 政策提言書(素案)のとりまとめ
- 4. 18 政策討論会において政策提言書(素案)を協議
- 22 議会運営委員会において政策提言書案を協議

3 国の動向

国の動向については、公表情報についての座学が中心とはなりましたが、総務委員会内で調査を実施しました。

(1) 政府の基本方針

コロナ禍前において、国のDXに対する姿勢としては、どちらかという企業がデジタルディストラクション²¹に直面した場合にどのように勝ち残っていくかということ

¹⁹ Chief Communication Officer

²⁰ 特任CxOとは、塩尻市からそれぞれ特命を受けた7名の首都圏プロフェッショナル人材の総称で、「x(エックス)」には役職に応じたアルファベットが入る。例：特任CMO=Chief Marketing Officer)

²¹ ICT企業の市場参入によって、伝統的な企業が市場からの退出を余儀なくされる事例のこと。総

に重点があり²²、前述したとおり、行政を含めた社会全体におけるDXは、まだまだその抽象的な必要性が意識されているに過ぎませんでした。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症が拡大すると、その対応に当たって行政を始めとする社会全体のデジタル化の遅れが浮き彫りとなり²³、国は1回目の緊急事態宣言を解除した直後の令和2年7月17日に、このことを強く意識した「経済財政運営と改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～」を閣議決定しました。この令和2年版のいわゆる「骨太の方針」では、「「新たな日常」構築の原動力となるデジタル化への集中投資・実装とその環境整備（デジタルニューディール）」として、「従来の取組を一步も二歩も進め、「新たな日常」の定着・加速に向け、各種支援や規制改革等を通じ、地域を含む社会全体のDXの実装を加速する」「デジタルトランスフォーメーションの推進」が掲げられました²⁴。こうしたことから、令和2年は我が国における「DX元年」といえます。

令和2年12月25日には、国のDX・デジタル化に係る施策推進の基本方針となる「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が閣議決定されました。この中で政府は、「単なる新技術の導入だけでなく、制度や政策、組織の在り方等をそれに合わせて変革」するDXを「「新たな日常」の原動力」とし、社会のデジタル化を強力に進めるために、①IT基本法²⁵の全面的な見直しと、②デジタル庁設置を行うこととしました。その後、①IT基本法の全面的な見直しについては、デジタル社会形成基本法（令和3年法律第35号）を含むいわゆるデジタル改革関連法が令和3年5月に成立するとともに、②デジタル庁については、同年9月に発足となりました。

なお、「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」と合わせて、「デジタル・ガバメント実行計画」も閣議決定され、デジタル庁設置前の国の具体的な施策が示されています（デジタル庁発足後は、デジタル社会形成基本法第37条第1項等の規定による重点計画として「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和3年12月24日閣議決定、令和4年6月7日・令和5年6月9日更新）に引き継がれています。).

(2) 自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画

地方自治体のDX・デジタル化との関係では、「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」と同日付けで、総務省が「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」（以下「自治体DX推進計画」といいます。）を策定しています。これは、「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が示す「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～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」というビジョンの実現のため、「住民に身近な行政を担う自治体、とりわけ市町村の役割は極めて重要であり、自治

務省「令和元年版 情報通信白書」（令和元年7月）p139

²² 同上、pp138-139や、経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」（平成30年9月7日）p5など。

²³ 榎本尚行「IT政策の経緯―「デジタル庁」の議論を見据えて―」参議院常任委員会調査室・特別調査室『立法と調査430号』（令和2年12月18日）p3

²⁴ 前掲「経済財政運営と改革の基本方針2020」p18

²⁵ 高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（平成12年法律第144号）

体のDXを推進する意義は大きい」²⁶として、令和3年1月から令和8年3月までの「自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するとともに、総務省及び関係省庁による支援策等を取りまとめ」²⁷たものです。

この計画は、地方自治体に対し、「自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく」という組織のデジタル化を求めています。また、この計画は、「データが価値創造の源泉であることについて認識を共有し、データの様式の統一化等を図りつつ、多様な主体によるデータの円滑な流通を促進すること」、「多様な主体との連携により民間のデジタル・ビジネスなど新たな価値等が創出されることにより、我が国の持続的かつ健全な発展、国際競争力の強化にも繋がっていくこと」など、民間を含めた地域社会全体としてDXを推進することを、地方自治体に期待しています²⁸。

(3) デジタル田園都市国家構想

岸田文雄内閣総理大臣は、デジタル社会形成基本法施行及びデジタル庁発足の直後となる令和3年10月8日の第205回国会（臨時会）所信表明において、成長戦略の4つの柱の一つとして「デジタル田園都市国家構想」を発表しました²⁹。令和4年6月7日に閣議決定された「デジタル田園都市国家構想基本方針」では、「デジタル田園都市国家構想」について、「様々な社会課題に直面する地方にこそ」、「新たなデジタル技術を活用するニーズがあることに鑑み、デジタル技術の活用によって、地域の個性を活かしながら地方の社会課題の解決、魅力向上のブレークスルーを実現し、地方活性化を加速」するという構想で、この構想の「旗を掲げ、デジタルインフラを急速に整備し、官民双方で地方におけるデジタルトランスフォーメーションを積極的に推進」と説明されています³⁰。

同年12月23日には「デジタル田園都市国家構想総合戦略」が閣議決定されました。この中では、デジタル田園都市国家構想における地方の役割として、デジタルの力を活用して①地方に仕事をつくる、②人の流れをつくる、③結婚・出産・子育ての希望をかなえる、④魅力的な地域を作るという4点の役割を示しています。また、国の役割として、デジタル実装の基礎条件整備（①デジタル基盤の整備、②デジタル人材の育成・確保、③誰一人取り残されないための取組み）という3点からなる役割を示しています。その上で、同戦略では個別具体的な施策について令和9年度までのKPIとロードマップを示しています。

なお、国は「デジタル田園都市国家構想基本方針」において、「デジタル活用に意欲的な地域を選定し、モデル的な取組を重点的に支援しつつ、他地域への横展開を促す、

²⁶ 総務省「自治体DX推進計画」（令和2年12月25日）p2

²⁷ 同上、p3

²⁸ 同上、p2

²⁹ 首相官邸ホームページ（https://www.kantei.go.jp/jp/100_kishida/statement/2021/1008shoshinhyomei.html）。以下脚注のURLは、特段の記載がない限り令和6年1月30日閲覧現在のもの

³⁰ 内閣官房「デジタル田園都市国家構想基本方針」（令和4年6月7日閣議決定）p1

言わば優良な「点」の取組を面的に広げていくことにより、あらゆる地域において早期に構想の実現が進むよう取り組む。」³¹としています。その意味では、令和2年12月に公募が開始され、松本市をはじめ31の地方自治体から提案があったスーパーシティ型国家戦略特区と同様の性格を有する施策であるといえます³²。

4 先進自治体の動向

先進自治体の動向については、直接各自治体を訪問し、対面での行政視察を中心に調査を進めました。

(1) 岐阜県岐阜市

岐阜市には、令和4年11月4日に訪問し、「DXの推進」について行政視察を実施しました。岐阜市は、DX・デジタル化に係る具体的な施策として、157にわたる事業に取り組んでいますが、これを「体系化し、現状と課題や今後の方向性を整理しつつ戦略的に進め」³³するため、令和4年2月に「岐阜市DX推進計画」を策定しています。

この計画では、「DXという言葉は概念的で、具体的なイメージを抱きにくい点があることから」、「何のためにDXを進める必要があるのかといったDXの意義や、DXによってどのような姿を目指し、どのようなことから取り組むべきか、などを分かりやすく示すこととします。」³⁴という言葉のとおり、まず岐阜市におけるDXを「新しくデジタル技術を活用し、市民サービスの向上や、働き方を改革することで、新たな価値を創出し、岐阜市を、そこに暮らす人々がより豊かに暮らし、さらに選ばれるまちへと動かすこと」と明確に定義しています。また、「DXは、サービスの受け手側がサービスの利用時やその後に、便利さや心地よさなどを感じる顧客体験（CX：Customer Experience）を向上するとともに、組織内の働き方改革などを通じて、働き手のモチベーションの向上など、すなわち働き手の体験（EX：Employee Experience）にも寄与し、本市に暮らす誰もが、デジタル化の恩恵を受けることで、ゆとりと豊かさを実感し、それぞれに画一的でない幸福な生活を享受することが期待され」ることから、「DXを起点に、CXとEXへの相乗効果が期待され、結果としてCXに還元」させ、「DX（デジタル・トランスフォーメーション）により、一人ひとりの人生を、よりDX（デラックス）に」を岐阜市の目指す姿として掲げています³⁵。

³¹ 同上、p7

³² 内閣府地方創生推進事務局「スーパーシティ・デジタル田園健康特区について（国家戦略特区制度を活用したデジタル田園都市国家構想の推進）」（令和5年8月）pp3・12参照（<https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/supercity.pdf>）。なお、令和6年3月1日現在、スーパーシティ型国家戦略特区として、茨城県つくば市と大阪府大阪市が、デジタル田園健康特区として、石川県加賀市、長野県茅野市、岡山県加賀郡吉備中央町が指定されている（<https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/supercity/openlabo/supercitycontents.html>）。

³³ 岐阜市行政部デジタル戦略課「岐阜市DX推進計画」（令和4年2月）p36

³⁴ 同上、p2

³⁵ 同上、pp28・29。なお、CXについては「顧客体験を市民体験（CX：Civic Experience）に置き換え」ている。

そして、前述の総務省「自治体DX推進計画」に従い、「市役所のDX推進」だけでなく「地域社会のDX」を含めて、157にも上るDXに係る具体的な事業を、5つの基本方針、27の取組事項の下に体系化した上で、各取組事項の実施スケジュールとKPIも定めて統合し、計画期間4年間（令和4年度から令和7年度まで）の、岐阜市の総合的なDX推進計画としているものです。

なお、岐阜市はDXに係る先進自治体の中でも、特に令和3年5月に新庁舎を開庁したばかりであり、同じく新庁舎建設が大きな市政課題になっている松本市として、新庁舎建設におけるDXの推進という観点で参考とすべく行政視察を実施したのですが、情報通信回線について、冗長化による危機管理の強化など、非常に参考となるものでした³⁶。

(2) 島根県松江市

松江市には、令和5年8月3日に訪問し、「DX戦略について」ということで、「松江市みんなにやさしいデジタル市役所計画」及び「Ruby City MATSUEプロジェクト」について行政視察を実施しました。松江市は、行政主導でありながらも民間を巻き込んでRuby³⁷を切り口にした産業振興に取り組むIT先進地でありながら、「みんなにやさしい」という観点で市役所のデジタル化に取り組んでいる特徴的な先進自治体であったことから、行政視察に伺ったものです³⁸。

ア Ruby City MATSUEプロジェクト

このプロジェクトは、松江市が平成17年の国勢調査で初めて人口減少に直面したことから、それまで産業の中心だった観光産業以外の産業振興を模索していたところ、市職員がたまたま雑誌で松江市在住のRuby開発者まつもとひろゆき氏を見つけ、Rubyによる産業振興の可能性に着目して始まったものです。プロジェクトでは、人を育て（Rubyエンジニアの育成）、企業を集め（松江に行けば優秀なエンジニアがいる）、雇用を生む（若者に対して働く場を確保できる）の3つを目標とし、これらをループさせ、好循環をつくることを基本コンセプトとしています。

具体的には、市内外のエンジニアが出会い、技術を高める「交流の場」として、平成18年7月に「松江オープンソースラボ」を開設したことを皮切りに、松江市産業経済部まつえ産業支援センターが中心となり、Rubyを切り口とした個別の産業振興策を①チャレンジづくり、②ひとづくり、③基盤づくりの各分野の下に体系化し、Ruby City MATSUEプロジェクトとして総合的に推進しています。

プロジェクト開始から15年が経過する中で、誘致企業は延べ40社に上り、目的の「人を育て、企業を集め、雇用を生む」というループの好循環を実現し、産業

³⁶ 令和4年度総務委員会行政視察報告書の各委員所感参照（<https://www.city.matsumoto.nagano.jp/uploaded/attachment/66748.pdf>）

³⁷ まつもとひろゆき氏により作られ、平成7年に一般公開されたプログラミング言語。「オープンソースの動的なプログラミング言語で、シンプルさと高い生産性を備えています。エレガントな文法を持ち、自然に読み書きができます。」とされている（<https://www.ruby-lang.org/ja/>）。

³⁸ 以下松江市及び福岡市への詳細な視察結果については「総務委員会行政視察報告書」として <https://www.city.matsumoto.nagano.jp/soshiki/213/120008.html> で公開している。

振興施策としてしっかりと結果を出しているだけでなく、学習指導要領改訂に伴う小中学校でのプログラミング必修化を契機に、市内エンジニアが開発したRubyのビジュアルプログラミング言語「スモウルビー」を活用した小中学校でのプログラミング教育を展開するなど、教育施策にも発展させていました。

イ 松江市みんなにやさしいデジタル市役所計画

この計画は、「これまでの取組を活かした市全体のDX推進の第1歩として、まず市役所の中からデジタル化」³⁹をするために、令和4年3月に策定されたもので、「みんなにやさしい」、「ちょうどいい」をコンセプトにしています。

このコンセプトは、単に「新しい仕組みを取り入れるだけでなく、デジタル技術に慣れている人もそうでない人も利用しやすい」ことがとても大切であるとの認識の下、「不慣れな人にはしっかりとサポートし、すべての人にデジタル化の恩恵を提供するという意味の「優しい」、誰にとっても使いやすく、分かり易い簡単な仕組みやサービスを目指すという意味の「易しい」という「みんなにやさしい」と、「自分の一番利用しやすいやり方を選んで、手続きやサービスの利用ができるという意味」で「市民にとってのちょうどいい」、「業務の内容によって、最適なツールや仕組みを選んで仕事をすることができるという意味」で「職員にとってちょうどいい」という「ちょうどいい」という考えです⁴⁰。

計画の目標として、行政サービスや業務のデジタル化による人口減少社会における市民サービスの向上を掲げ、①市民サービスの向上、②業務の効率化、③人材育成という3つの基本方針の下に、「第1期実施計画」により55に上る具体的な事業を体系化した上で、各取組事項の実施スケジュールとKPIも定めて統合し、特に行政側のデジタル化に係る施策を総合的に推進するための計画としています。

計画の中では前述した国の「デジタル田園都市国家構想」が強く意識され⁴¹、個別事業の中でも、シルバー人材センターが市内公民館で実施していた講座を市の出前講座メニューに追加して拡充した「高齢者による高齢者のためのスマホ教室」は、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局が実施している「Digi田甲子園 2022年夏」の事例に選定され、「デジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上の優れた取組」として紹介される⁴²という結果も出しています。

今後の方向性としては、国がデジタル田園都市国家構想総合戦略を策定したことを踏まえ、計画の4番目の基本方針として「社会課題の解決」（スマートアプリ、AIデマンドバスなど市役所外のDX）を加え、令和6年度からの第2期実施計画に反映することを検討しているとのことでした。

(3) 福岡県福岡市

福岡市には、松江市に引き続いて令和5年8月4日に訪問し、「福岡市DX戦略」等

³⁹ 松江市政策部デジタル戦略課「松江市みんなにやさしいデジタル市役所計画」（令和4年3月）pp 1・2 参照

⁴⁰ 同上、pp1・2・4

⁴¹ 同上、pp3・19

⁴² https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitaldenen/menubook/2022_summer/0105.html

について行政視察を実施しました。福岡市は、公式LINEの活用、DXデザイナーの登用など、DX・デジタル化に係る施策について全国の自治体に先んじる「トップランナー」であることから、行政視察に伺ったものです。

ア 福岡市DX戦略

福岡市はDX推進に当たり、「ノンストップ行政」（そもそも窓口に行かなくても手続きが完結するワンストップ行政を超えた行政）、「人のぬくもり」（デジタルと人的資源の役割分担をして、福祉分野など人のぬくもりが必要な分野に人的資源を再配置）、「市民目線のDX」（UI（ユーザーインターフェース）の改善など、誰もが利用できるDX）をコンセプト（キーワード）として、多数のDXに係る取組みを展開しています。これら「DXの取組みを戦略的に進めることによって、市民の利便性の向上や業務の効率化を一層推進し、誰もがデジタル化の恩恵を実感できることを目指し」⁴³、計画期間を令和5年度から令和8年度までの4年間として、令和5年6月に策定されたのが「福岡市DX戦略」です。

同戦略では、取組方針として「十分なセキュリティの確保のもと、デジタル技術やデータを積極的に活用」することによる「手続き等の利便性向上や日常生活等の課題解決」と「地域活動・経済活動の活性化や行政事務の効率化」を掲げ、「くらしのDX」、「まちのDX」、「しごとのDX」、「行政のDX」、「DXの推進を支える基盤」という5つの推進項目の下、実行項目集において154にも上るDXに係る具体的な事業を体系化した上で、各事業の実施スケジュールとKPIも定めて統合しています。

また特に注目すべきは、福岡市DX戦略が令和元年6月に策定された「福岡市データ活用推進計画」を改定したものであるところ、福岡市DX戦略第2章において福岡市データ活用計画の実施状況を数値的に評価、総括し、課題等を整理した上で、取組方針や推進項目を定めていることです⁴⁴。このことは、EBPM⁴⁵による政策決定として、福岡市DX戦略の合理性を担保しているものといえます。

イ DXデザイナー

福岡市はDXの推進体制として、庁内にDX戦略課を設置し（令和2年11月）、民間からは福岡市DXデザイナーを委嘱（設置）し（令和3年1月）、官民連携の推進体制を構築しています。DXデザイナーは、DX戦略課が実施するプロジェクトへの参画、専門的・技術的見地からの助言や支援等を通じて、ユーザーインターフェース（UI）⁴⁶などの改善に取り組むため、公募により民間専門人材を委嘱しているものです⁴⁷。

⁴³ 福岡市総務企画局DX戦略部DX戦略課「福岡市DX戦略」（令和5年6月）p12

⁴⁴ 同上、pp6-10

⁴⁵ Evidence Based Policy Makingの略で、統計や業務データなどの客観的な証拠に基づく政策立案のこと（福岡市総務企画局ICT戦略室ICT戦略課「福岡市データ推進計画」（令和元年6月）p47）。

⁴⁶ 利用者がコンピューターなどの電子機器を操作する上での環境。また、扱いやすさ、操作感のこと（前掲「福岡市DX戦略」p28）。

⁴⁷ 行政視察実施時点では4人に委嘱されており、具体的な役職・氏名は<https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/dxsenryaku/shisei/dx.html>を参照

これまで、DXデザイナーは、申請システム（高齢者乗車券申請、引っ越しオンライン予約等）における誰もが使いやすいユーザーインターフェースの導入支援、各種オンライン手続きのリリース支援、新たなシステム・サービス（ワクチン接種空き状況検索システム、モバイルどんたく等）の導入支援、市職員への広報デザイン研修講師など、行政職員だけでは達成できなかった結果を出しています。

なお、福岡市は、ユーザーインターフェースを「デジタルサービスの接遇」と捉え、高齢者や障がい者といった方もストレスなく使えるようなユーザー目線のユーザーインターフェースを意識し、DXデザイナーに相談をしながら、その改善に努めているとのことで、ユーザーインターフェースやユーザーエクスペリエンス（UX）⁴⁸を強く意識した施策展開をしている点において、その先進性を目の当たりにした行政視察となりました。

(4) 塩尻市

塩尻市には、中信四市議会議員研修会として、令和5年10月27日に松本市議会議員全員で訪問し、「行政DXと地域DXによるこれからの住民サービス」ということで、「塩尻市デジタル・トランスフォーメーション戦略」及びその一部にも組み込まれている自営型テレワーク推進事業「KADO」について、KADOの現地視察を含めて伺ったものです。

ア 塩尻市デジタル・トランスフォーメーション戦略

塩尻市は、岐阜市・松江市に約1年、福岡市に約2年も先行して、令和3年5月に「塩尻市デジタル・トランスフォーメーション戦略」を策定しています。これは、全国初の市営プロバイダーサービス開始（平成8年）、松本市に先駆けた地域情報化拠点「塩尻市情報プラザ」の開設（平成12年）⁴⁹など、以前からの地域情報化に係る先進的な取り組みが背景にあると推察します。

同戦略では、まず冒頭で「デジタル・トランスフォーメーション」を「デジタル技術とデータを活用して、既存の業務プロセスなどを改革し、新たな価値の創出と社会の仕組みの変革を進めること。」⁵⁰と明確に定義をしています。

そして、「市や市民が直面する課題に対応するため、新しい技術を積極的に活用し、市民に求められる暮らしやすい自治体」を実現するため、「誰からも喜ばれるスマート田園都市しおじりを目指して」を基本理念に定めています。これは、「人口減少社会を前提とした価値観や概念への転換が必要」という環境認識と、「全国に先駆けて地域情報化に取り組んできたほか、官民連携による地域課題解決に果敢にチ

⁴⁸ あるサービス（システム）を使う過程で起きるユーザーの知覚及び反応、（ニーズが適切に満たされることで）達成感を感じたり、システムを快適に利用できること（前掲「福岡市DX戦略」p28）。

⁴⁹ 塩尻市企画政策部デジタル戦略課「塩尻市デジタル・トランスフォーメーション戦略」（令和4年6月改定版）p3。なお、塩尻市情報プラザの開設は、塩尻市情報プラザ条例（平成12年塩尻市条例第9号。https://ops-jg.dl-law.com/opensearch/SrJbF01/init?jctcd=8A85567BC4&houcd=H41290101009&no=1&totalCount=3&jbnJiten=5060114）附則によると平成12年4月1日である一方、松本市で同様の役割を果たしてきたまつもと情報創造館の開設は、平成13年4月8日である（まつもと情報創造館条例（平成12年条例第67号）附則）。

⁵⁰ 同上、p1

チャレンジしてきた」という自己認識を踏まえたものです⁵¹。

この基本理念の下、行政が主体となる「行政DX」と、民間・行政がともに主体となる「地域DX」の両軸で「自治体DX」を推進するとし、「行政DX」として「①新たな行政手続きの実装」、「②行政機能の高度化・効率化」、「③組織体の変革」、「④IT環境の再整備」の4分野、全31の取組事項を、「地域DX」として「①受け手（使い手）のデジタルサポート」、「②デジタルインフラの整備」、「③社会実装を見据えた実装実験の展開」、「④DXクラスターの形成」の4分野、全8つの取組事項を体系化しています。

塩尻市デジタル・トランスフォーメーション戦略は、多数の事業（取組項目）を基本理念の下に体系化し、統合した上で、デジタルによる地域社会の変革を目指しているという点では、「松江市みんなにやさしいデジタル市役所計画」や「福岡市DX戦略」と同様ですが、前述のとおり「官民連携による地域課題解決に果敢にチャレンジしてきた」という自己認識を背景に、松江市や福岡市よりも民間や地域社会といった行政以外の主体を含む戦略（計画）という性格が強いものと言えます。特に、「地域DX」の考え方として、「"デジタル技術による革新的な都市機能"を多数地域に実装するため、現在推進中の塩尻Ma a Sプロジェクトをモデルに、他分野において同様のDXプロジェクトを創出・推進する仕組みを構築」とし、Ma a S⁵²以外の分野（例えばスマート農林業など）でも新たな官民連携による取組みを同戦略に加える余地を残している⁵³とのことで、この点は注目すべきものと評価できます。

イ 自営型テレワーク推進事業「KADO」

「KADO」は、平成22年に「ひとり親家庭等の在宅就業支援事業」としてスタートし、その後、対象を子育て中の女性、障がい者、介護者などの時短就労希望者に順次拡大してきました。これらの方々には、時短での就労希望があるものの、求人はフルタイムばかりというミスマッチがありました。そこで、このミスマッチを解消するために、自分のペースで働いてもらえるよう自営型テレワーカーという

⁵¹ 同上、pp2・6

⁵² Mobility as a Service。情報通信技術（ICT）の発達を背景に生まれた次世代の移動サービスで、地域住民や旅行者一人ひとりの移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済等を一括で行うサービスのこと（<https://www.gov-online.go.jp/useful/article/201912/1.html> 参照）。

⁵³ この点について、同上、p23に係る中信四市議会議員研修会での説明（塩尻市産業振興事業部先端産業振興室 太田幸一室長）では「地域DXに関しては、いわゆる一般的にはスーパーシティとかスマートシティと呼ばれている領域なんですけれども、我々、少し違う戦略をとっていて、民間企業さんがこの地域に新しいテクノロジーだとか技術、人とお金を投入しやすい環境をいかに作るかという戦略をとっています。結局、行政だけでは、もちろん課題の抽出だとか、サービスの構築はできるんですけれども、肝心のテクノロジーがありません。高いお金を払えば買えるんですけれども、我々そこまでのことはできないので、ここに新しいものを投入したくなるような、いわゆるテストベッドとして機能するような、そういう地域にいかにしていくかという戦略を、この地域DX側で作ったというそういう背景になります。なので、今はMa a Sという交通DX、「のるーと」だとか自動運転を進めていますけれども、この次、企業さんがどの分野に投資をしてくれるのか、それを我々は全方位で課題を持っているので、その中で企業さんが何を選んでいただけるのか、そんな環境を作っていくという感じで進めています。」とのこと。

就労形態を採用するとともに、自営型でも安心して働いてもらえるよう環境整備をしたのがKADOの事業になります。

具体的には、まず塩尻市が、安心して働ける「場所」として大型商業施設撤退後の駅前の施設を改装し、パソコンやネットワークといったオフィス環境を整備するとともに、「自営」という形でもやっていけるように一般財団法人塩尻市振興公社が仕事の一括受注と分配、受注した仕事の進行管理、職務訓練・労務管理といった仕組みの運営を担っています。その結果、「時給1,000円で、行政が用意した場所・仕事の中で、好きな時間、好きなだけ働ける」環境をKADOの事業が実現しているとのことでした⁵⁴。

KADOで受注している業務は、経理、総務業務など民間企業のバックオフィス業務だけでなく、画像認識AI教師データや自動運転用3次元地図データの作成業務といった世の中のDXを支える先端デジタル業務に及んでいます。また、民間の事業に限らず、AIオンデマンドバスオペレーションやGIGAスクールサポートなど塩尻市のデジタル施策の一端を担う業務にもわたっています。

子育て中の女性に時短、託児所といった環境を整備して働く場を提供するという点においては子育て支援施策であり、約300人の自営型テレワーカーには約7%の障がい者が含まれ、障がい者に働く場を提供しているという点では障がい福祉施策でもあります。こうした意味では、デジタルを切り口に、当初の「ひとり親家庭等の在宅就業支援事業」という雇用施策・労働施策を、子育て支援施策や障がい福祉施策に「変革」させているとも評価できます。

現在、KADOの自営型テレワーカーには、塩尻市民だけでなく、松本市や安曇野市といった近隣自治体からも参加があり、安曇野市等の他自治体や近隣自治体にある民間企業からの受注も増えてきたことから、今後はKADOのスキームについて広域展開が期待でき、実際に広域展開していきたいとのことでした。

5 松本市におけるDX・デジタル化の推進

(1) 第11次基本計画

議会において市長がはじめてDXの推進を表明した令和2年9月定例会から約1年後に、第11次基本計画が策定されました⁵⁵。前述したとおり、この第11次基本計画は、2つある重点戦略のうちの一つとして「DX・デジタル化」を掲げ、これを全7分野・47施策に及ぶ基本施策すべてに共通する戦略、つまり「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らしを実現するためのエンジンと捉え」、全ての施策において強力に取組みを進めるとしています⁵⁶。

具体的には、「世界水準の城下町まつもと・アルプスリゾートへの挑戦」、「楽しく稼ぐクリエイティブシティへの挑戦」、「可能性を広げる楽しい学びへの挑戦」、「デジタル弱者への配慮とデジタル人材の育成」、「デジタル市役所の実現」の5項目において、

⁵⁴ 同説明より。

⁵⁵ 脚注16参照

⁵⁶ 前掲「松本市総合計画（基本構想2030・第11次基本計画）」p19

「最先端のデジタル技術を駆使した安全・安心で快適・便利な「スマート・リゾート」、
「世界を視野に入れたワーケーション環境の整備と推進」、
「仮想空間と現実空間が融合する「デジタル・ツイン」で相乗効果を発揮した魅力的なまちづくり など」と、
DX施策をそれぞれの項目ごとに例示するとともに、47の基本施策すべてにおいて、
例えば、「基本施策1-1 結婚・出産・子育て支援の充実」であれば、「出産・子育てに関する手続きのオンライン化」など、「DX・デジタル化を推進するための取組みの方向性」⁵⁷が記載されています。

(2) DX・デジタル化推進に関する骨太の方針

第11次基本計画の重点戦略である「DX・デジタル化」を総合的かつ着実に推進するため、「DX・デジタル化推進に関する骨太の方針」（以下「松本市骨太の方針」といいます。）が令和4年2月に策定されました。これは、「デジタル技術の進歩の速さに鑑みると、中長期間固定する戦略や計画は時代に取り残されるおそれがあることから」、「実施計画・予算編成等を通じて「DX・デジタル化」関連事業を立案する上での大きな方向性」として位置付け、策定されたものです⁵⁸。

松本市骨太の方針では、「私たち」に課せられた「使命（MISSION）」として、「「デジタルシティ松本」のシンカ」を掲げるとともに、「目指す姿（VISION）」として、「デジタルで大都市並みに仕事ができ『豊』かに暮らせるまち」、「デジタルでタイムリーに結ばれた便利で『快』適なまち」、「デジタルで好奇心をくすぐり未来を『育』むまち」、「デジタルのフィールドで新しい自分に『挑』戦できるまち」、「デジタルで人と情報がまもられる心『安』らぐまち」の5つを掲げています⁵⁹。

その上で、「市民・事業者・行政で共有」する「価値（VALUE）」として、「(1)いつでもかんたんに」、「(2)仕事や暮らしがより良く」、「(3)便利なサービスが生まれる」、「(4)可能性を引き出す」、「(5)活躍の場が広がる」、「(6)誰もが恩恵を受けられる」、「(7)安心が高まる」の7つを示し、それぞれの価値の下に具体的な技術や政策とそれらにより市民が受ける恩恵が示されています。なお、具体的な個別の政策については、これら「使命」、「目指す姿」、「価値」とは別に、全24施策が令和3年度から令和7年度までの一つのロードマップの中で示されています⁶⁰。

(3) DX・デジタル化に係る個別施策

松本市骨太の方針に掲げられている7つの価値（VALUE）に基づく取組みとして、令和5年度を中心に個別施策が展開されています。

例えば、「(1)いつでもかんたんに」として、電子申請推進事業、オンライン相談窓口の導入、キャッシュレス決済推進事業、業務システム事業（自治体システム標準化・

⁵⁷ 同上、p24

⁵⁸ 松本市総合戦略局DX推進本部「協議事項 DX・デジタル化推進に関する骨太の方針について」（令和4年1月14日総務委員協議会資料）p1

⁵⁹ 松本市総合戦略局DX推進本部「DX・デジタル化推進に関する骨太の方針」（令和3年度策定、令和4年度UPDATE版）pp3・4。https://www.city.matsumoto.nagano.jp/uploaded/attachment/66914.pdf。なお、令和6年2月28日付けで、令和5年度UPDATE版に更新されている。

⁶⁰ 同上、pp5-12・14

共通化)、「(2)仕事や暮らしがより良く」として、テレワーク普及推進事業、情報系(内部事務)システム再構築事業、業務改善支援のためのデータ連携ツール導入事業(AI/RPAの活用推進)、「(3)便利なサービスが生まれる」として、子育てクーポン電子化事業、フレイル予防DX(電力スマートメーターによるフレイル検知)、「(6)誰もが恩恵を受けられる」として、デジタル活用支援人材育成事業などが展開されています。

また、その他にも、「デジタル人材が育まれ、デジタルを駆使して働くことができ、便利さを実感できるデジタルサービスが生まれるイノベーション・エコシステムの形成を目指す」デジタルシティ松本推進機構や、「地元企業のデジタルマインド形成、社会のデジタル化の推進」を目的としたデジタルシティ松本フォーラム2023の開催、「地元企業のデジタルマインドの醸成、デジタル化に関する自主的取り組みの促進」を目的としたデジタルシティ松本推進企業認定制度など、多種多様な具体的施策が展開されています⁶¹。

6 松本市のDX・デジタル化に係る課題の整理

(1) 3つの課題

松本市のDX・デジタル化については、令和5年9月20日に実施した塩尻市CCO・(株)ガイアックス社長室長の千葉憲子氏との意見交換において、同氏から、松本市内で公共Wi-Fiにつながる場所が少ないことや、サザンガク等のコワーキングスペースが夕方には閉まってしまうことについて個別のご指摘をいただいたものの、全体としては「思っていたよりも色々なことが進んでいる」との評価をいただきました。また、令和5年4月に総務省が公表した「自治体DX・情報化推進概要」(令和4年4月1日現在)をもとに、日本経済新聞社が令和6年1月13日に公表した「市区町村のDX偏差値」においても、長野県内では長野市に次ぐ第2位、北信越でも第6位となる「65.7」という高評価を受けています⁶²。

その一方で、今年度の総務委員会における調査研究テーマの取組み(県内外の先進自治体への行政視察、国等の施策に係る調査研究、松本市の施策の調査研究及び専門家との意見交換)を踏まえた上で、松本市のDX・デジタル化に係る施策を検討すると、DX・デジタル化の推進が松本市にとって必要かつ重要であるという認識には変わりがないものの、DX・デジタル化に係る施策が、「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」⁶³を実現し、又はこれに繋がっているという実感には至りませんでした。

加えて、令和5年度は、DX・デジタル化を重点戦略に位置付ける第11次基本計画の計画期間(令和3年度~令和7年度)折返しの年度であり、計画期間は残り2年度を残すのみとなりました。

⁶¹ 松本市総合戦略局DX推進本部「松本市におけるDXの取組み—デジタルシティ松本の「シンカ」を目指して」(令和5年9月20日) pp3-16

⁶² 令和6年1月13日日本経済新聞朝刊 2・37面

⁶³ 前掲「松本市総合計画(基本構想2030・第11次基本計画)」p19

こうしたことを踏まえ、第11次基本計画が終了する令和7年度までに（少なくとも、第11次基本計画とともに現総合計画を構成する基本構想2030が終了する令和12年度までに）、DX・デジタル化に係る施策により「市民生活がより豊かになった」、「安全・安心で快適な生活が実現した」と実感できるようになるためにはどうすればよいかという観点から、これまでの取組みを検討し、松本市の取組みにおける課題を、次の3点に整理しました。

ア 【課題1】DX概念のあいまいさと自治体DXの特殊性に係る課題

イ 【課題2】具体的な変革（トランスフォーメーション）に係る課題

ウ 【課題3】施策の許容性（財政面・安全面）に係る課題

(2) 【課題1】DX概念のあいまいさと自治体DXの特殊性に係る課題

DXという概念は、「デジタル技術（D）」と「変革（X）」というキーワード自体は共通するものの、これを使用する主体により様々に定義されています⁶⁴。また、デジタル技術が急速に発展する中では、これを活用する分野は広範に及び、かつ具体的に活用する技術（製品）や活用方法も多種多様で、目まぐるしく変化します。さらに、コロナ禍以後、DXの必要性が、日本社会において急速かつ広範な分野で叫ばれることになったこともあり、これが手段なのか目的なのかを混同しがちな概念でもあります。実際に、令和3年版情報通信白書はこの点について、「デジタル・トランスフォーメーションは、あくまで企業が特定の目的を達成するための手段であり、それ自身を目的とするものではない点に留意が必要である。」⁶⁵と指摘しています。こうしたことから、DXは、あいまいさという特徴を持った概念であるといえます。

また、学術的には、地方自治体におけるDXについて「企業のDXが個社単位の経営戦略であるのに対して、自治体DXは、地域において多様な主体によるデータの円滑な流通を促進し、多様な主体との連携により民間のデジタル・ビジネスなど新たな価値等の創出を推進する地域産業政策としての視点も併せ持つ。つながり、共有され、蓄積される情報はデジタル社会の重要な社会インフラである。したがって、行政から事業者まで情報のつながりと共有のネットワークが地域で面的に広がることも重要である。膨大な官民データが行政と民間事業者共通のプラットフォームとして個社単位で内部化できない課題や便益実現のために必要な地域の協調を可能にし、イノベーションを刺激する波及効果が期待できる。」と指摘されています⁶⁶。すなわち、地方自治体のDXは、民間事業者のDXと異なり、単に行政組織単体のデジタル化にとどまらず、市民、事業者など当該地域の様々な主体を巻き込み、地域社会全体に影響を与えるという特殊性があります。

これら、DX概念それ自体の持つあいまいさと、自治体DXには様々な主体を巻き込み、地域社会全体に影響を与えるという特殊性があることから、自治体のDXにお

⁶⁴ 前掲「「日本における情報サービス業の変遷と今後の展望—時系列整理とDXへの取り組みを中心に—」 pp13-15

⁶⁵ 前掲「令和3年版 情報通信白書」 p80

⁶⁶ 浜口伸明「自治体DXの実証研究」『RIETI Discussion Paper Series 2022』独立行政法人経済産業研究所（令和4年5月） p1

いては、DXを明確に定義した上で、目指すべき目標と当該目標に至る道筋をより明確に示し、地域内において共有化する必要があるという課題があると考えます。このことを十分に踏まえないと、どれだけデジタル技術を活用し、個別の手続きにおける便利さが実現されたとしても、地域社会全体として、「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」が実現し、又は少なくともこれに近づいたという実感には至らないのではないのでしょうか。

(3) 【課題2】具体的な変革（トランスフォーメーション）に係る課題

前述したとおり、DXには多くの定義がありますが、「デジタル技術の活用」による「変革」であるということについては、異論がないと思います。DXに係る施策は、単なる「デジタル技術の活用」にとどまるものではなく、「変革」をもたらすことが必要となります。

この点、松本市のDX・デジタル化に係る施策がどうかという点、未だ具体的な「変革」はもたらされていないのが現実ではないのでしょうか。確かに、上記5(3)に示したとおり、松本市はDX・デジタル化に係る具体的な施策として、多種多様な施策を展開しており、塩尻市CCO・㈱ガイアックス社長室長の千葉憲子氏からも「思っていたよりも色々なことが進んでいる」との評価をいただきました。

しかしながら、裏を返せば、多種多様な施策を展開している「だけ」、思っていたよりもいろいろなことが進んでいる「だけ」かもしれません。実際に、理事者も松本市の現状について、「最後「デジタルトランスフォーメーション」、最終的な変革に向かうということで、我々、今、アナログからデジタルに置き換えて、デジタイゼーションあるいはデジタルライゼーションを一部進めているという現状」⁶⁷で、未だ具体的な「変革」には至っていないという認識を示しています。

具体的な「変革」が実現されておらず、又はその兆しが見えない中では、松本市のDX・デジタル化に係る施策が「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」が実現し、又は少なくともこれに近づいたという実感には至れません。したがって、このことは松本市のDX・デジタル化に係る施策における課題であると考えます。

なお、このことは松本市に限ったことではなく、独立行政法人情報処理推進機構が令和5年2月に発行した「DX白書2023」は、副題で「進み始めた「デジタル」、進まない「トランスフォーメーション」と日本のDXの現状を象徴的に示し、各種アンケート調査等をもとに「日本企業はデジタイゼーションやデジタルライゼーションの領域での成果はあがっているものの、顧客価値創出やビジネスモデルの変革といったトランスフォーメーションのレベルの成果創出は不十分であり、本来の目的「X=変革」に向けてさらなる取組の深化が必要である。」⁶⁸と総括しています。

その一方で、具体的な「変革」を実現し、又はその兆しを示す地方自治体や企業があるのも事実です。例えば、前述の「DX白書2023」は、「多くの大企業が集まる関東、東海、関西では、大企業を中心に「社会の変革」や「市場での立ち位置の変革」

⁶⁷ 令和5年9月20日総務委員会にける松本市総合戦略局DX推進本部の説明から。

⁶⁸ 独立行政法人情報処理推進機構「DX白書2023」（令和5年2月）p19

をはじめとする“デジタルトランスフォーメーション”に取り組む事例がみられる。」⁶⁹とし、実際に株式会社日立製作所は「当社は長らくモノ売りのビジネスが続いていたが、機器の稼働データを元に故障発生前に保守を提案するなど、これまでにない新しい価値、コト売りを提供するビジネスへの変革を各事業で進めている。」⁷⁰としています。また、地方自治体でも、前述したとおり塩尻市のKADOは、当初はひとり親家庭等の在宅就業支援事業という雇用政策・労働政策であったものを、デジタルを切り口として子育て支援施策や障がい福祉施策への「変革」を実現し、かつ、Ma a Sやギガスクールとも連携させ、交通施策や教育施策へ「変革」の兆しを見せています。

このことを踏まえると、具体的な「変革」を実現し、又はその兆しを示すことは、松本市としても十分可能であり、DXを「松本市の最重要課題に位置付け」⁷¹、第11次基本計画の重点戦略とする以上、これを達成しなければならないと考えます。

(4) 【課題3】施策の許容性（財政面・安全面）に係る課題

再三にわたり強調をしますが、DX・デジタル化の推進が松本市にとって必要かつ重要であるという認識に変わりはありません。

この点について、国は、「今般の感染症対応策の実施を通じて、受給申請手続・支給作業の一部で遅れや混乱が生じるなど、特に行政分野でのデジタル化・オンライン化の遅れが明らかになった」⁷²ことを踏まえ、「行政のみならず、国民による社会経済活動全般のデジタル化を推進することは、日本が抱えてきた多くの課題の解決、そして今後の経済成長にも資する。単なる新技術の導入ではなく、制度や政策、組織の在り方等をそれに合わせて変革していく、言わば社会全体のデジタル・トランスフォーメーションが「新たな日常」の原動力となる」⁷³としています。また、長野県も「進化し続ける「デジタル技術」と21世紀の石油と言われる「データ」を活用して、既存の業務プロセスの改変などにより新たな価値を創出し、本県を新たな社会の仕組みに創り変えるデジタルトランスフォーメーション（DX）を行うことは急務であり、難しいが実現しなければならぬ挑戦でもあります」⁷⁴としています。このように、特に令和2年以降のコロナ禍をきっかけとして⁷⁵、DXはその必要性が強調される傾向にありました。

しかしながら、前述のとおり我が国の「DX元年」ともいえる令和2年から既に3年が経過した現段階においては、松本市のDX・デジタル化に係る施策について、財政面や安全面といった施策としての許容性を冷静に評価すべきフェーズに入っているものと考えます。この施策の許容性に係る評価にきちんと向き合うことこそ、「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」が実現し、又は少なくともこれに近づいていることを実感するための課題であると考えます。

⁶⁹ 同上、p7

⁷⁰ 同上、p143

⁷¹ 前掲「令和2年松本市議会会議録IV」p217

⁷² 前掲「経済財政運営と改革の基本方針2020」p2

⁷³ 前掲「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」p1

⁷⁴ 前掲「長野県DX戦略」巻頭の阿部守一知事あいさつ

⁷⁵ 脚注1参照

この点、総務委員会での議論において、委員から「どんどん進めるといってもお金はかかるし、実際どのくらいかかるかわからない。そこら辺のバランス感覚が大事」など、財政面での施策の許容性を心配する意見がありました。実際に、松本市実施計画第53号によると、総合戦略局DX推進本部関係の施策は、令和5年度から令和7年度までの3カ年で、全22事業、合計26億2,567万円⁷⁶に上りますが、これに見合った効果があるかについては、冷静で適切な評価を要するといえます。

同じく、総務委員会での議論において、委員から「テレビのニュースやなんかを見ていると、データの流出みたいな話がいっぱいある」、「民間にデータを渡して、それによって新たなサービスを構築していくことになると、そこにはやっぱり儲け話が絡んでくることになるんだから、少しそのところでワンストップ、駆け上がらないで、松本市独自のセキュリティをどうするかということを考えて上でこの問題をやっていかないと」など、安全面での施策の許容性を心配する意見がありました。実際に、令和5年4月に総務省が公表した「自治体DX・情報化推進概要」（令和4年4月1日現在）によると、全国市区町村の92.4%が任命している最高情報セキュリティ責任者や同じく74.4%が策定している緊急時対応計画及び同じく50.0%が策定しているICT-BCP（情報システムに関する業務継続計画）の策定といった一般的なセキュリティ対策については、松本市も充足しているものの、全国市区町村の13.6%が実施している情報セキュリティ対策に係る外部監査の実施や、同じく12.3%が実施している情報システムに関する業務継続実地訓練といった高度なセキュリティ対策について、松本市は未実施となっており、この点は課題であるといえます⁷⁷。

7 政策提言

松本市のDX・デジタル化の取組みに係る3点の課題を踏まえ、今後松本市がとるべき3つの具体的施策を提言します。

(1) 個別施策を体系化・統合したDX・デジタル化に係る総合的な行政計画の策定

「【課題1】DX概念のあいまいさと自治体DXの特殊性に係る課題」として指摘したとおり、DX概念にはあいまいさがあり、自治体のDXには、様々な主体を巻き込み、地域社会全体に影響を与えるという特殊性があるため、推進するDXの定義や目指すべき目標と当該目標に至る道筋をより明確にし、地域内において共有化する必要があるという課題があります。この課題を解決すべく、松本市が取り組むDXの定義、目標を明確化した上で、目標の下に個別施策を体系化・統合し、目標達成に至る具体的な道筋（ロードマップとKPI）を示したDX・デジタル化に係る総合的な行政計画の策定を提言します。

この点、既に松本市は、令和4年2月に松本市骨太の方針を策定しています。これは、前述のとおり「デジタル技術の進歩の速さに鑑みると、中長期間固定する戦略や

⁷⁶ <https://www.city.matsumoto.nagano.jp/uploaded/attachment/69462.pdf>

⁷⁷ 総務省自治行政局地域力創造グループ地域情報化企画室「自治体DX・情報化推進概要」（令和5年4月）pp36-41。なお、松本市の回答状況については、https://www.soumu.go.jp/denshijiti/060213_02.htmlに掲載されている令和4年度資料編（個別資料（ZIP））から抽出したもの

計画は時代に取り残されるおそれがあることから、「DX・デジタル化」関連事業を立案する上での大きな方向性」として位置付け、策定されたものです⁷⁸。確かに、デジタル技術を中心とした情報通信技術の進歩の速さは、総務省が「指数関数的な発展」とする⁷⁹ほどにすさまじく、地方自治体としては大きな方向性や方針のみを策定し、技術進歩による変化には当該方向性や方針の外で対応していくという考え方にも一定の合理性があることは否定できません。

しかしながら、大きな方向性や方針、目標だけを「骨太の方針」として定めても、その方向性や方針、目標の下に個別施策を体系化・統合し、目標達成に至る具体的な道筋を示した行政計画がないと、最新技術を活用し、数多くの個別施策に取り組んだとしても、それらが目標の実現にどのように必要で、今現在その実現の道筋のどの辺を進んでいるのについて、地域内において共有できません。前述の千葉憲子氏からの「思っていたよりも色々なことが進んでいる」という評価も、裏を返せば、目標の下に体系化・統合されていない個別施策に数多く取り組んでいる「だけ」という評価であるとも考えられます⁸⁰。このことが、松本市において「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」が実現し、又は少なくともこれに近づいたと実感できないことにつながっているのではないのでしょうか。

実際に、前述のとおり総務委員会で行政視察に伺った岐阜市（令和4年度）、松江市及び福岡市並びに中信四市議会議員研修会で伺った塩尻市では、それぞれDXの定義と目標を明確に示した上で、当該目標の下に多くの個別施策を体系化・統合し、目標達成まで道筋を示した中期計画を定めています。

また、前述のとおりデジタル技術は日々指数関数的に進歩するとともに、全国にはこうして進歩するデジタル技術を積極的に取り入れた斬新な先進施策に取り組む自治体があります。今年度の総務委員会における議論の中でも、例えば、eスポーツを切り口にした賑わい創出を目指す北海道旭川市のICTパーク事業や、伊那市のドローン活用による買い物弱者支援事業などが話題となりました。松江市や福岡市においては、こうした日々進歩するデジタル技術や他自治体の先進的な個別施策を、時宜に応じて臨機応変に取り入れられるよう、大きな方針や方向性、目標の下に個別施策を体系化・統合したDX・デジタル化に係る総合的な計画を策定しつつ、個別施策の具体的な進行管理は、当該計画に紐付けされた個別施策の実施計画や実行項目集などで行う⁸¹という工夫をしていました。計画策定に当たっては、こうした方法も参考としてく

⁷⁸ 前掲「協議事項 DX・デジタル化推進に関する骨太の方針について」p1

⁷⁹ 「ICTは、指数関数的な発展を特徴としているといえる。すなわち、 10^n ではなく、 10^n というふうに発展していく特徴があるといえる。その結果、例えば $n=10$ のとき、前者では100だが、後者の指数関数的な発展では100億となる。」（総務省「令和元年版 情報通信白書」（令和元年7月）p147）

⁸⁰ 千葉憲子氏は、「思っていたよりも色々なことが進んでいる」という評価に続けて、「ICTは業務でDXは経営」という福島県磐梯町CDO菅原直敏氏の言葉（<https://www.projectdesign.jp/202105/municipal-dx-securityforum/009343.php>）を引用し、「こういう経営の目線って1個の経営、何というんですか、会社だと思っただけいろいろなことを見ていただけたら物すごくよくなるだろうなど、ちょっと感想というか、ご紹介という形でお伝えできればなど、ちょっと聞いていて思いました。」と述べられた。

⁸¹ 松江市について https://www.city.matsue.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakubu_digitalenryakuk

ださい。

なお、市役所内部のDX推進については、とかく市民益向上に直接的にはつながらないと思われがちですが、職員の働き方改革を一層進めることで、職員のモチベーションを向上させ、ひいてはそのことが市民益向上につながっていくという視点も踏まえていただくようお願いします。

(2) 広域連携による具体的な「変革」の実現

「【課題2】具体的な変革（トランスフォーメーション）に係る課題」として指摘したとおり、松本市では、DX・デジタル化に係る施策により、未だ具体的な「変革」が実現されておらず、又はその兆しが見えないものと考えます。繰り返しになりますが、このような状況では、松本市のDX・デジタル化に係る施策が「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」が実現し、又は少なくともこれに近づいたという実感には至れません。

この点、塩尻市では、前述のとおりKADOの事業が、具体的な「変革」を実現し、又は実現しつつあります。このKADOに注目すると、KADOの自営型テレワーカーには約16.7%の松本市の方を含み、また、近隣自治体の企業からの受注もあることから、塩尻市のご説明では、今後は松本市等の近隣自治体との広域連携を進めたいとのことでした⁸²。

他方で、松本市にも令和元年11月に開設されたサザンガクがありますが、アウトソーシング事業の実績は、令和3年度で登録テレワーカー数103人、受注額約2,095万円⁸³、令和4年度実績で登録テレワーカー数161名、受注額約1,724万円⁸⁴と伸び悩んでいます。令和3年度の実績をKADOと比較すると、テレワーカー数が約3分の1、受注額が10分の1以下⁸⁵、登録テレワーカー1人当たりの受注額が4分の1以下であり、KADOのような成果（デジタル技術の活用による具体的な「変革」）に至っているとは評価できません⁸⁶。

こうした現状を踏まえ、既に具体的な「変革」を実現し、又は実現しつつある塩尻市とDX・デジタル化の分野で広域的な連携を図り、松本市においても具体的な「変革」を実現することを提言します。生活圏が重なり合い、市民の行政需要を共有する

a/seisaku_keikaku_tokei/1/1/109.html、福岡市について <https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/dxenryaku/shisei/dx.html> を参照

⁸² 令和5年10月20日中信四市議会議員研修会での説明より。

⁸³ 松本市産業振興部「各部の概要説明（産業振興部）」（令和4年5月23日経済文教委員協議会資料）p6

⁸⁴ 松本市産業振興部「各部の概要説明（産業振興部）」（令和5年5月25日経済文教委員協議会資料）p6。

⁸⁵ 塩尻市産業振興事業部先端産業振興室「自営型テレワーク推進事業「KADO」」（令和5年8月）pp3・7。KADOは令和3年度実績額で、2億5,000万円を達成している。

⁸⁶ なお、松本市・松本商工会議所「松本市工業ビジョン」（令和5年5月）p41は「基本戦略4 DX・デジタル化の推進による競争力の強化」、「基本方針③ICTを活用した新たな働き方・雇用の創出」の成果指標の1つに「サザンガクのテレワーク業務受注額」を、あくまでも現実的な目標として令和9年において「3,000万円/年」を掲げるものの、これはKADOの令和5年度予想実績（約3億円）の10分の1に過ぎない。

近隣自治体だからこそ、広域的に連携できる分野は、KADOにとどまらず、果樹等の生産圏が重なり合う農業分野におけるスマート農業、医療圏が重なり合う健康分野におけるDX、通勤・通学圏が重なり合う公共交通分野におけるMa a Sなど、可能性が広がっています。

また、行政需要を共有する近隣自治体同士が、DXに係る取組の成功例を共有する広域連携は、少ない行政投資で、「変革」が実現できる可能性が高く、前述のとおり加速度的な進歩を遂げるDXの分野においてはリスクヘッジにもつながります。DXの分野こそ広域連携の考え方を取り入れるべきだと考えます。そして、こうした考え方は、国のデジタル田園都市国家構想やスーパーシティ型国家戦略特区における「横展開」の考え方にも沿ったものといえます。

なお、DX・デジタル化の分野における広域連携に当たっては、中信地区唯一の中核市としてリーダーシップを発揮するとともに、松本市の特色を踏まえた新たな「変革」の創出に向けて、積極的かつ主体的に取り組むことを期待します。

(3) 冷静かつ適切な財政的評価と高度な安全対策の実施

「【課題3】施策の許容性（財政面・安全面）に係る課題」として指摘したとおり、松本市のDX・デジタル化に係る施策について、財政面や安全面といった施策としての許容性を冷静に評価し、これにきちんと向き合うことこそ、「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」を実現し、又は少なくともこれに近づいていることを実感するための課題です。DX・デジタル化を推進するに当たり、財政面と安全面を懸念する市民も多いことと思います。

そこで、市民のみなさんに、松本市のDX・デジタル化に係る施策が、「生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」の実現につながっていると実感していただくためにも、冷静かつ適切な財政的評価と高度な安全対策の実施を提言します。

まず、DX・デジタル化に係る施策の適切な財政的評価の実施についてですが、前述のとおり実施計画第53号に示された令和5年度から令和7年度までのDX推進本部関係の事業費合計は、全22事業で合計26億2,567万円と多額に上ります。これだけ多額の事業費がかかる以上、費用に見合う効果が得られるかは、冷静な評価が必要になると考えます。

ただし注意すべきは、DX関連事業はまさに「変革」を目指すものであるため、定量的に評価できる効果のほかにも、市民サービスの向上や産業の活性化といった定量的な評価が困難な効果もあり、定性的な評価手法を交えた適切な財政的評価が必要です。この点については、様々な評価手法に係る知見を活用する必要があります⁸⁷。

次に、高度な安全対策の実施ですが、この点については、松本市骨太の方針の策定に係る総務委員協議会における協議（令和4年1月14日）でも、委員から「どれだけ安全なものを提供しても、不安な人はいるわけでありまして」といった指摘がありました⁸⁸。第11次基本計画の重点戦略の1つにDX・デジタル化を掲げ、これを積極

⁸⁷ 富島正雄「自治体の予算要求審査においてDX案件をどのように評価するべきか」(株)日本総研『経営コラム』令和4年10月14日 (<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=103687>)

⁸⁸ 令和4年1月14日総務委員協議会会議録 p14

的に推進していくのであれば、デジタル技術やそれを活用する施策の安全性に対する市民の不安を可能な限り取り除くことが必要です。

そこで、市民の不安を可能な限り取り除くために、自治体としての一般的な安全対策だけでなく、高度な安全対策の実施が必要であると考えます。高度な安全対策の具体例としては、上記6(4)で指摘した情報セキュリティ対策に係る外部監査や情報システムに関する業務継続実地訓練の実施があります。また、高度な安全対策の実施という観点から松本市のDX推進体制について検討すると、情報セキュリティ対策を統括する最高情報セキュリティ責任者（CISO）は、DXの推進に関することを統括する最高デジタル責任者（CDO）とするとされています⁸⁹。このことについては、「首長の直轄の下で部局間を調整しDXに関する最終決定権限を有する者としてCIOとCISOに副市長（副知事）が任命されることが多い。推進役であるCIOと守りの役割を果たすCISOは意見の対立があることが自然であるが、これを兼職している自治体もあるようである。これは企業であれば社長と監査役が同じ人であるようなもので、本来適切でない。」との学術的な指摘がある⁹⁰ので、改善の検討が必要です。

いずれにしても、DX・デジタル化に係る施策について、冷静かつ適切な財政的評価と高度な安全対策を実施することにより、施策の財政面及び安全面における許容性に関し、透明性を確保した適切な施策執行をお願いします。

8 おわりに

令和3年8月に策定された第11次基本計画において、「デジタル化は、今や水道や電気、道路などと同様の公共的なインフラ、生活基盤です。」「距離や時間を超越するデジタルの力は、大都市よりもむしろ地方都市でこそ活かしていくべきであり、最先端のデジタル技術をできるだけ早く、上手に取り入れることが、将来の松本市の発展に大きく影響します。」「デジタル化を、市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らしを実現するためのエンジンと捉え、全ての施策において強力に取り組みを進め、地域が持つポテンシャル（三ガク都）に最先端のテクノロジーが融合した「デジタルシティ・松本」の実現に挑みます。」とし、DX・デジタル化を重点戦略の1つに位置付けました。

実際に令和5年度も、市内4か所でのオンライン相談窓口の運用開始、デジタルシティ松本推進機構の取組み、デジタルシティ松本フォーラム2023の開催、デジタルシティ松本推進企業の認定結果など、様々な施策の推進状況について、総務委員協議会に報告をいただいています。確かに、これらの報告を受けると、第11次基本計画に基づき、様々な施策推進が図られていることがわかります。

しかしながら、第11次基本計画の計画期間（令和3年度～令和7年度）の折返し地点を過ぎた現時点においてもまだ、松本市のDX・デジタル化に係る施策が、「市民の生

⁸⁹ 松本市情報セキュリティ対策基本要綱（平成16年訓令甲第1号）第5条

⁹⁰ 前掲「自治体DXの実証研究」p6。なお、同論文は続けて「同様に、実務的な情報システムの管理責任者がCISOであれば企業の内部監査部門と監査役が一体になっているようなものであり、ガバナンス上の問題が生じる。情報セキュリティは自治体DXを地域社会の信頼の下で推進するための支柱であり、独立したCISOの役割は極めて大きい。」と指摘している。

活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」を実現し、又はこれに繋がっているという実感には至っていません。

令和5年度に実施した先進地への行政視察や専門家との意見交換その他の調査研究活動を通じ、総務委員会では、次の認識を共有しました。それは、DXはあくまでも、市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らしを実現するための「手段」であり、それ自体が「目的」ではないということ、単なる「デジタル化」ではなく、社会や組織に「変革」という結果をもたらす「デジタル化」であるということです。松本市のDX・デジタル化はこのことを強く意識する必要があります。

この点、先進自治体はさらに進んで、「変革」を単なる「変革」ではなく、独自に方向付けをした上で実現しつつある段階にあります。例えば、岐阜市は「市民体験（CX：Civic Experience）」と「働き手の体験（EX：Employee Experience）」という観点から、松江市は市民にも職員にもという意味での「みんなにやさしい」という観点から、福岡市は「ユーザーインターフェース（UI：User Interface）」と「ユーザーエクスペリエンス（UX：User Experience）」という観点や、「ノンストップ行政」・「プッシュ型行政」⁹¹という観点から、デジタル化で実現しようとする「変革」に独自の方向付けを行っています。

松本市も、DX・デジタル化に係る施策を単なる行政の「デジタル化」に終わらせることなく、ぜひ、この「変革」という言葉にこだわって、その実現という結果にこだわって、推進していただきたいと思えます。

なお、今回提言した3つの具体的施策のほかにも、議会政策討論会において、DX・デジタル化の分野における外部からの専門人材の登用を進めるべきとの意見がありました。この「外部からの専門人材の登用」についても、本提言でも紹介した福岡市のDXデザイナーや塩尻市の特任C x Oの施策など⁹²、「変革」にこだわり、「変革」を実現しつつある先進自治体は、単なる「外部からの専門人材の登用」にとどまらない特色ある施策を展開していますので、ここに付記します。

理事者におかれては、本提言を参考としていただき、第11次基本計画が終了する令和7年度までには（少なくとも第11次基本計画とともに現総合計画を構成する基本構想2030が終了する令和12年度までには）、DX・デジタル化に係る施策により、「市民の生活を豊かにし、安全・安心で快適な暮らし」を実現したということを、市民が実感できるよう、お取り組みいただくことを期待しております。

⁹¹ 福岡市は、行政サービスは申請があってから行政が対応する「申請主義」ではなく、そもそも申請がなくとも行政側から対応する「プッシュ型」という考えを元に、一人ひとりの属性やニーズに合わせた情報をプッシュ型で届ける福岡市公式ポータルサイト「ふくおかサポート」を立ち上げている（https://www.city.fukuoka.lg.jp/soki/data/shisei/fukuoka_support_top.html。令和6年3月21日閲覧）。「ふくおかサポート」は、利用者が自身の意思でマイナンバーカード登録又は簡易登録をして利用者区分をするとともに、利用者自身が受け取りたい情報（就学援助、特定健診・特定保健指導、がん検診など令和6年3月1日現在で16事業の情報）を選択することにより、個人情報適正管理を図りつつ、精度の高いプッシュ案内を目指している。特に、上記16事業のうち就学援助については、プッシュ案内により申請サイトに誘導するとともに、当該サイトからのオンライン申請を可能にしており、単なる「プッシュ型」や、単なる「オンライン申請」という取組みから一歩踏み込んだ取組みとしている。

⁹² 脚注20及び47