

かしまデジタル**変革**（D**X**）戦略

R5年度 ~ R12年度
(案)

令和5年7月



鹿島市

目次

1. 背景	P1
2. 戦略の概要	P2
2.1 趣旨	P2
2.2 位置づけ	P3
2.3 期間	P3
3. 基本理念（ミッション）	P4
4. 職員の行動指針（バリュー）	P5
5. 基本方針とめざす姿（ビジョン）	P6
5.1 市民の利便性向上	P7
5.2 業務の効率化	P8
5.3 人財育成	P9
6. セキュリティ対策	P11
7. 推進体制と施策の実施	P12
資料編（要綱と本戦略の策定経過）	P13

1. 背景

本市では、まちづくりの指針となり、本市の行政運営における最上位計画と位置づけられる「第七次鹿島市総合計画（以下、「総合計画」という。）」を推進するため、今後の持続可能な行財政運営の方向性を示した「鹿島市行財政運営プラン」を令和3年度に定め、市民サービスの向上及び事務改善に努めてきました。

昨今、新型コロナウイルス感染症の影響により、暮らしや仕事、人と人との関わり方などが大きく変わりました。また、生成 AI の出現は、デジタル技術を活用した地域課題解決のための新しい可能性として注目されています。国も令和3年9月にデジタル庁を設置し、さらに「Society5.0※1」や「デジタル田園都市国家構想」の実現を掲げてデジタル実装を通じた地域活性化を進めようとしています。それに伴って各自治体は、行政サービスや産業、教育、医療・福祉等あらゆる分野でのデジタル化を進めていくことが求められています。

With コロナ・アフターコロナをはじめ、少子高齢化、人口減少などの今後の社会変化に対応し、本市が持続可能な行財政運営を確保していくためには、デジタルの持つポテンシャルを最大限に活用し、新たな価値を生み出すことにより、行政運営の変革を目指す取組が不可欠です。

つまり、単にデジタル化によって、効率化やコスト削減を目指すだけでなく、業務のあり方そのものの見直しや、働き方、組織の変革によって、市民と共に新たな価値を生み出す市役所の改革を目指す必要があります。

デジタル化により実現するこの改革を「デジタル変革（DX：デジタル・トランスフォーメーション）」と定義し、総合計画で掲げている、鹿島のあるべき姿「みんなが住みやすく暮らしやすいまち」を実現できるよう、DX 推進という観点から下支えしていきます。

【Society5.0 で実現する社会のイメージ図】



(引用：第七次鹿島市総合計画〈内閣府ホームページ〉)

※1 Society5.0：サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）

2. 戦略の概要

2.1 趣旨

本戦略の目的は、本市のDXの必要性や方向性を市民と職員が共有すること、そして、『市民目線』の行政サービスや業務のデジタル活用による、みんなが住みやすく暮らしやすいまち」という**基本理念（ミッション）**と**将来めざす姿（ビジョン）**を全職員が共有したうえで、それらの実現を目指すことです。

今後も続くと思込まれる少子高齢化・人口減少社会、デジタル技術の急激な進歩・一般化などの社会情勢の変化に対応し、様々な手続きやサービスの維持・利便性の向上により、持続可能なまちづくりを進めるために、DXに取り組みます。

また、DXの取組は、単なるデジタル技術の導入ではなく、それに合わせた制度や施策、組織のあり方そのものの変革、そして「**職員一人ひとりの意識の改革**」です。そして、これを皆で進めることです。

したがって、**重要なのは「変革（X：トランスフォーメーション）」の部分であり、「D：デジタル」はあくまでも一つの手段**です。

本戦略は、鹿島のDXについての方向性を示し、「基本理念（ミッション）」「めざす姿（ビジョン）」「職員の行動指針（バリュー）」「具体的な取組（アクションプラン）」等を明確にするものとして策定しました。

本市では、DXを以下のとおり定義します。

DX（デジタル・トランスフォーメーション）＝ **デジタル変革**

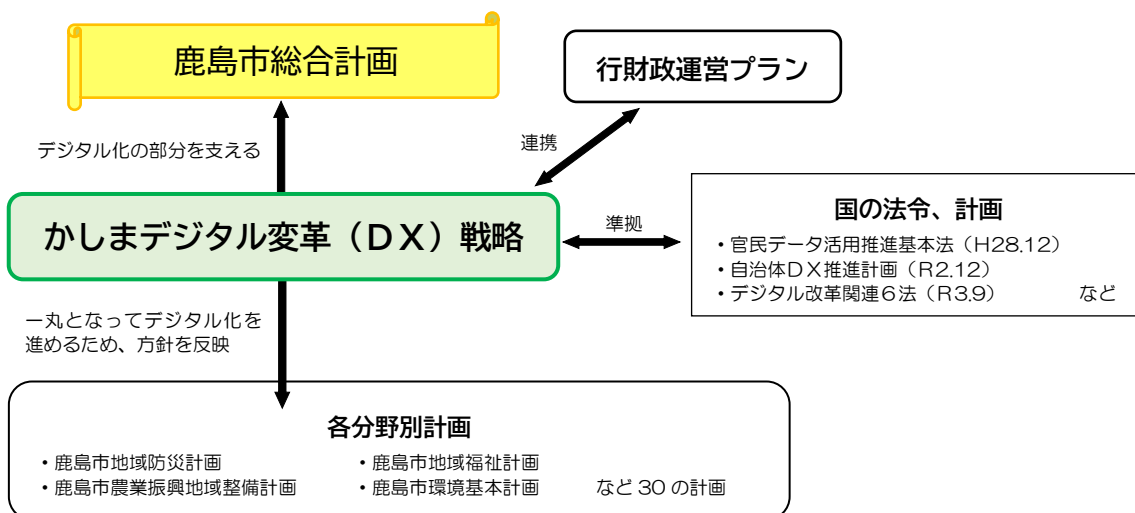
- 単なるデジタル化ではなく、デジタル技術の活用により、業務や組織のあり方そのものを見直し、市民サービスをより良い方向に「**変革**」すること
- 行政におけるDXは、「市民目線でデジタル技術を活用し、**市民の利便性を向上**させるとともに、行政の**業務効率化**を図り、**人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げる**こと」

2.2 位置づけ

本戦略は、総合計画のデジタル化の部分を支える戦略と位置づけます。総合計画における「まち・ひと・しごと創生総合戦略（第2期）」の「新しい時代の流れを『まちづくり』に活かす（Society5.0の推進）」に関連する取組として、本戦略を推進します。

さらに、今後は国のデジタル田園都市国家構想の実現に向け、各分野別計画もデジタル化に取り組む必要が生じると見込まれるため、各計画へ将来的にデジタル化の考え方を反映させることとしています。

また、本戦略は、官民データ活用推進計画及び自治体DX推進計画として位置づけます。



2.3 期間

本戦略は、次期総合計画の期間も踏まえ、令和5年度を初年度とする令和12年度までの8か年計画とします。

アクションプランについては、デジタル分野の動向や社会情勢、市民のニーズの変化に適切に対応できるよう、期間を4期（各2年）に分けています。また、社会状況が大きく変化した場合は、速やかに見直すこととします。

計画期間

R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
基本方針（8年間を通した考え方）							
アクションプラン（2年おきに見直して改訂する）							
第1期		第2期		第3期		第4期	

3. 基本理念（ミッション）

本戦略の基本理念（ミッション）は次のとおりです。

『市民目線』の行政サービスや業務のデジタル活用による、
みんなが住みやすく暮らしやすいまち

市民の目線に立ち、一人ひとりに寄り添い、行政サービスや業務においてデジタル技術を効果的に活用することで、総合計画で掲げる「みんなが住みやすく暮らしやすいまち」を実現することがDX戦略の使命であり、本市がDXを推進する理由です。

【基本理念（ミッション）イメージ】



4. 職員の行動指針（バリュー）

本戦略を推進するうえでの、本市職員として行動する際の心構えを5つにまとめました。これをDX推進の原点とし、常に心に留めておき、また折りに触れて原点に帰ることで、DXの意義を組織に根付かせます。

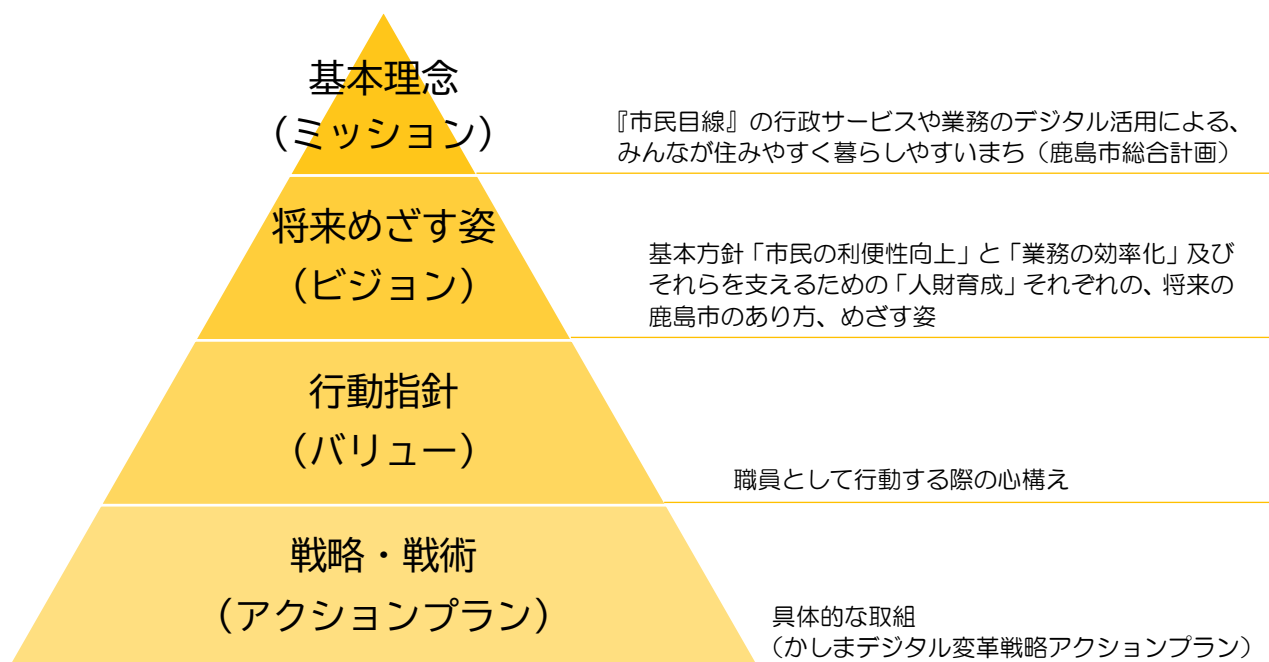
【行動指針（バリュー）】

鹿島市は、『市民目線』の行政サービスや業務のデジタル活用による、みんなが住みやすく暮らしやすいまちを実現することを目的として、以下の5つの行動指針に則って、DXに取り組みます。

- ① DXは利用者目線で進めます
- ② DXはデジタルを手段として業務改革前提で進めます
- ③ DXは庁内組織の縦割りを排し垣根を取って進めます
- ④ DXは全体最適化を念頭にトータルコストを意識して進めます
- ⑤ DXはチャレンジ精神を持って行動・挑戦して進めます

高いセキュリティ水準で個人情報やプライバシーを保護するとともに、職員のICTスキルの向上やデジタルデバインドについてもしっかり考えていきます。

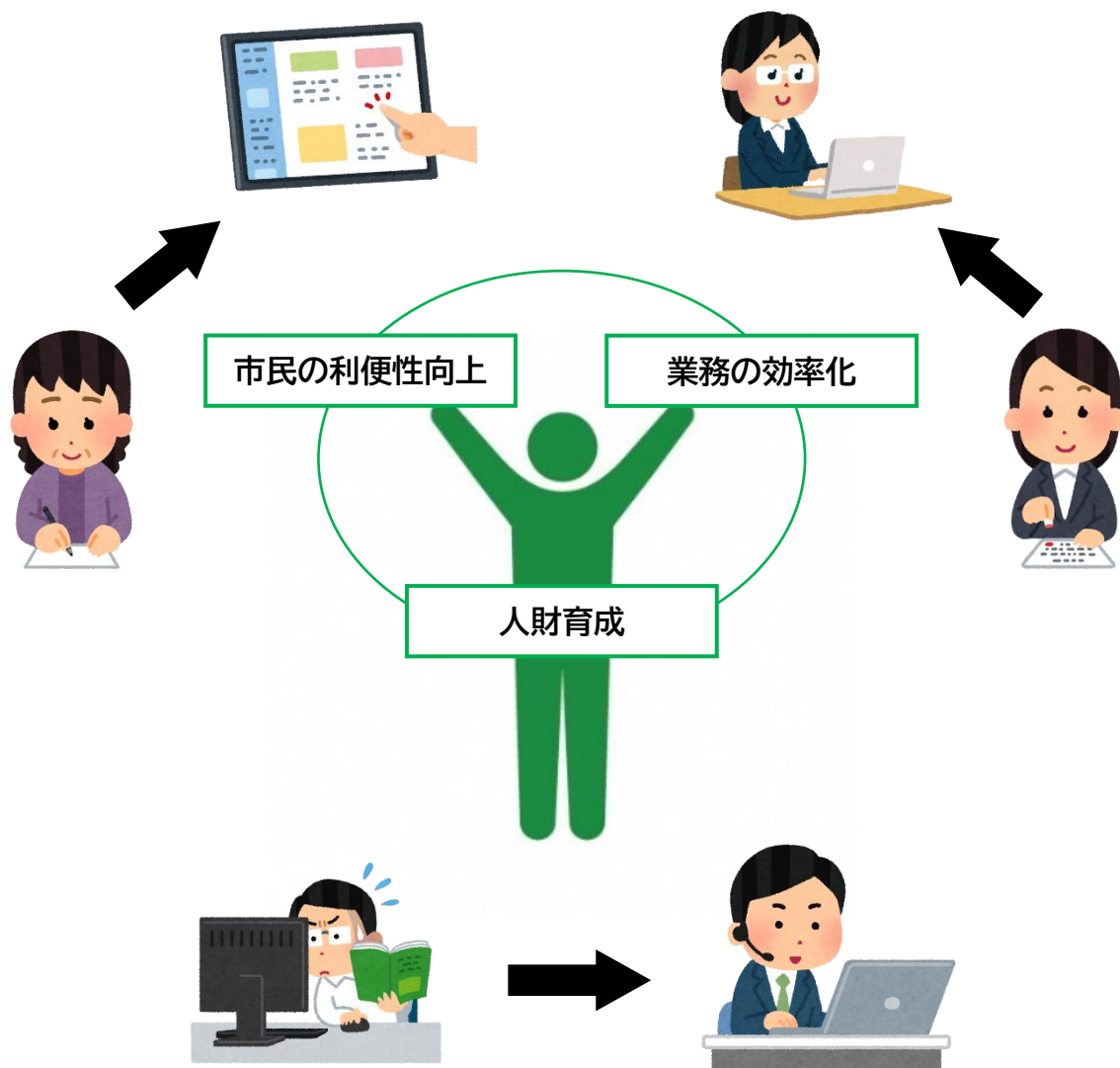
【体系図イメージ】



5. 基本方針とめざす姿（ビジョン）

戦略の基本方針は、「市民の利便性向上」と「業務の効率化」及びそれらを支えるための「人財育成」を3つの柱とし、鹿島のデジタル変革を推進するものです。

また、基本方針の3つの柱それぞれに、将来の鹿島市のあり方、めざす姿（ビジョン）を設定しました。これらは市民アンケートによる市民の声、庁内職員によって構成されたDX推進ワーキンググループにおけるディスカッションを通じて、日常的に感じる課題や疑問を出し合い、解決された後の鹿島市のあり方、めざす姿（ビジョン）として示したものです。



5.1 市民の利便性向上

ビジョン

- ① 市民は、最適な（いつでも・どこでも・どんな方法でも）手続きの仕方を選ぶことができます
- ② 市民は、手続きの手間を最小限に抑えることができます（書かない・待たない・回らない）
- ③ 市民は、市役所から必要な情報を適時に受け取ることができます
- ④ 市民は、施設やサービスをより利用しやすくなります

一人ひとりにとっての「便利さ」はそれぞれ違ってきます。仕事をしている人、子育てや介護をしている人、家族と暮らす人、一人で暮らす人など、いろんな人がいて生活スタイルは様々です。一人ひとりのニーズの違いに合わせて、手続きの仕方や情報の受け取り方を選べるようにして、市民の利便性の向上につなげられるよう努めます。

ビジョン	見込まれる効果
①	<ul style="list-style-type: none">・自分がしたいときに「いつでも・どこでも」手続きができる・操作が分からなくても手伝ってもらって手続きできる
②	<ul style="list-style-type: none">・手続き上の「煩わしさ・複雑さ」から解放される・窓口等で待つことなく手続きできる
③	<ul style="list-style-type: none">・市の情報がいろんな方法で発信されて気づきやすくなる・市の取組が市民によく分かる
④	<ul style="list-style-type: none">・受けられる市民サービスや利用できる施設を簡単に探せて、予約・利用できる

「市民は、手続きの手間を最小限に抑えることができます」の達成イメージ例



やらなきゃいけない手続きはあるけど、
時間がないんだよな…



いつでも手続き出来るし、
分かりやすくなって楽になった！

5.2 業務の効率化

ビジョン

- ① 職員は、互いにサポートしあって、ムダなくスムーズに仕事ができます
- ② 職員は、業務の自動化等により、政策立案や市民サービスの提供など、人にしかできない業務に専念できます
- ③ 職員は、紙の書類を探さなくとも、すぐに必要な情報を取り出すことができます
- ④ 職員は、最適な場所・環境で仕事ができます

事務の流れ（フロー）を見直して無理や無駄をなくす改革を行い、必要なところはデジタル技術を活用して効率化し、職員の作業時間を削減します。

それによって得られた時間を、政策立案や、より丁寧な市民対応など、人にしかできない業務に振り向けることで、市民サービス全体の向上につなげます。

併せて、職員同士のコミュニケーションのしやすさを向上させて、同じ職場や所属を超えた連携をしやすくします。

ビジョン	見込まれる効果
①	・所属を越え一緒に仕事をして、より広い視野で様々な施策に取り組める
②	・政策立案や市民サービスの提供など、人にしかできない業務に専念できる
③	・余裕を持ってより丁寧に市民に対応できる
④	・職員一人ひとりの事情に合わせ、それぞれのペースの働き方ができる

「職員は、紙の書類を探さなくとも、すぐに必要な情報を取り出すことができます」
の達成イメージ例



紙の書類が多くて必要なことが
すぐに見つからない…
余裕を持って仕事ができない…



余裕を持って、より丁寧に
市民へ対応できる！

5.3 人財育成

ビジョン

- ① 職員は、デジタル分野について基本的なことを共有できています
- ② 職員は、根拠をきちんと理解した上で、基本的なシステム操作ができます
- ③ 職員は、現状をきちんと分析し、最適なシステムを導入・利用できます
- ④ 職員は、主体的に新しい知識・技術の習得に努め、デジタル技術を積極的に取り入れることができます

通信インフラ（通信回線や通信機器など）、デジタルデバイス（スマートフォンなどの機器）の普及によるデジタル社会の加速など、社会情勢の変化に伴い、自治体が担う役割も大きく変化しています。

5年後10年後の自治体としての役割、市職員としての役割はどう変化するのかを想像すること、日頃の業務で「前年踏襲」ではなく、「何のためにしていて、本来市民にとってどうあるべきか。また、今後どのように変化していくのか」を考え行動することが職員には必要です。

そのために、すべての職員のDXリテラシー※2を底上げしていきます。

ビジョン	見込まれる効果
①	・すべての職員は手続き等で困っている市民のサポートができる
②	・職員の習熟度や業務の処理スピードの格差がなくなる
③	・市の課題解決に向けた効果的な施策を提案し、取り組むことができる
④	・すべての職員の情報リテラシーが向上し、苦手意識を持つ職員が少なくなる

「職員は、主体的に新しい知識・技術の習得に努め、デジタル技術を積極的に取り入れることができます」の達成イメージ例



苦手な分野だから、
デジタル分野は得意な人に任せたい…



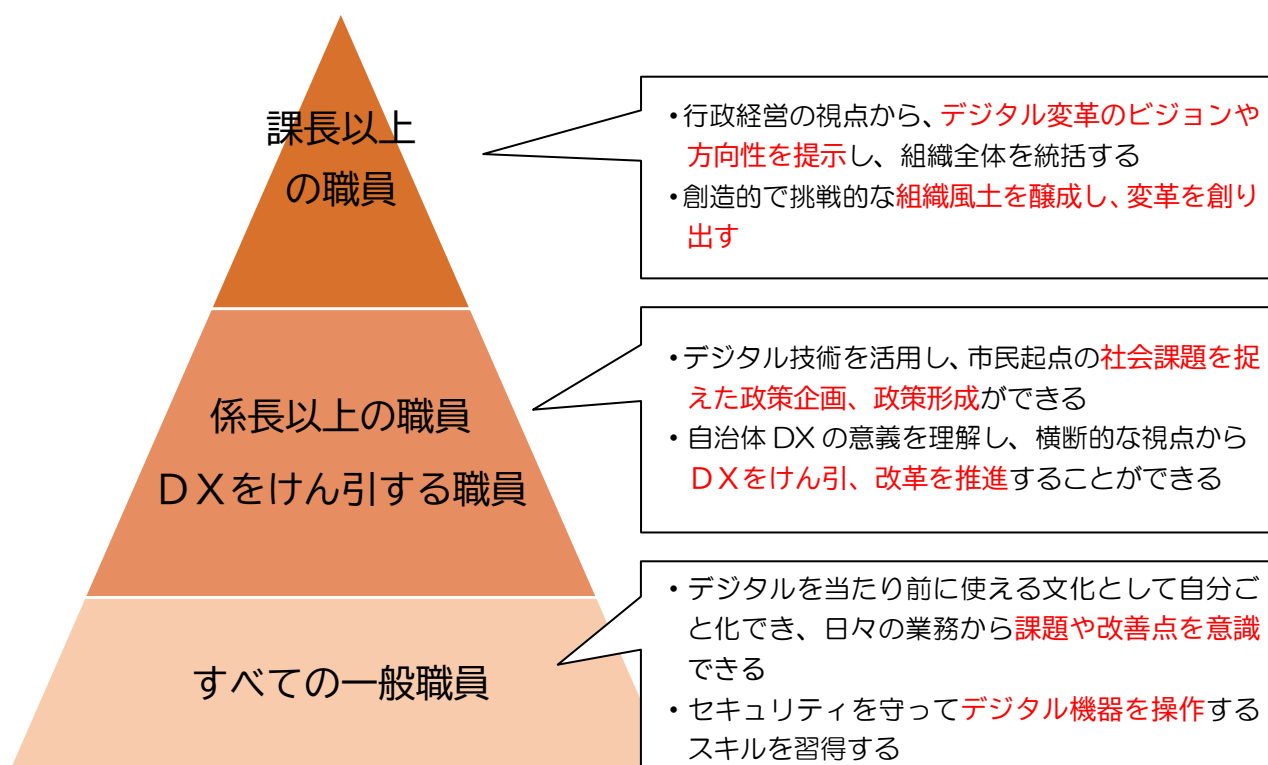
みんなのリテラシーが上がって、
苦手意識なく新しい取組に挑戦できる！

※2 DXリテラシー：単にデジタル技術の活用ではなく、デジタル技術を活用して組織・ビジネスに変革をもたらす能力や意欲

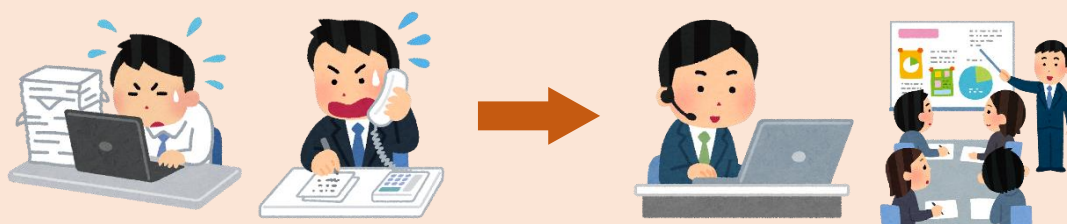
5.3.1 鹿島市がめざす職員のDXリテラシーのあり方

人財育成については、「将来めざす姿（ビジョン）」の設定に加え、各職員がそれぞれデジタル変革を推進していくためにどんな知識やスキル等を身につけていくのかを示す『鹿島市がめざす職員のDXリテラシーのあり方』を定めます。

【求められるDXリテラシーと対象職員のイメージ図】



「DXをけん引する職員」の達成イメージ例



とりあえず、前任者がしていたように…
目の前の業務をするのでいっぱいいっぱい…

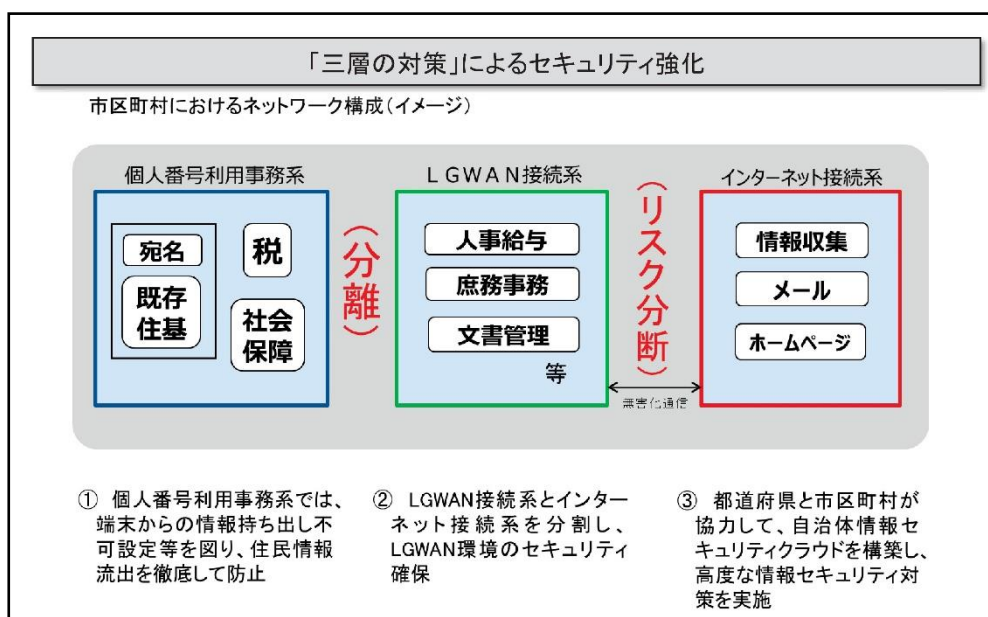
日々の業務から課題や改善点を捉え、DX
をけん引、改革を推進することができる！

6. セキュリティ対策

情報セキュリティ対策は、以下の3つに大別され、それぞれ対策を講じています。

- 機器の盗難などに対する物理的セキュリティ
- 職員の操作ミスなどに対する人的セキュリティ
- 不正アクセス、不正プログラムなどに対する技術的セキュリティ

全国の自治体において、平成27年度から平成29年度にかけて、技術的セキュリティに関する「三層の対策（三層分離）」を講じ、本市においても対策が完了しています。



(総務省 地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドラインの改定等に係る検討会 資料「自治体セキュリティ対策見直しのポイント」(2020年5月)より抜粋)

この対策では、特定個人情報を含む住民基本台帳などを扱うネットワーク、職員間や他自治体とのやり取り・文書作成などで利用するネットワーク(LGWAN※3)及びインターネットを分離し、不正アクセス・ウイルス攻撃等のサイバー攻撃などを防止しています。なお、この対策により、全国的に情報漏えいなどのセキュリティ事故が大幅に減少しています。

物理的セキュリティ対策としてパソコンは退庁時に施錠しておりますが、情報漏えいの原因の多くが職員の「うっかりミス」によるものであることから、人的セキュリティ対策として、毎年度、全職員を対象とした情報セキュリティ研修、内部監査を実施しています。

そして、市役所の様々なサービスや業務のデジタル化を推進するとともに、市民の皆さんに安心して市役所や市の行政サービスを利用いただくために、今後もセキュリティ対策を講じていきます。

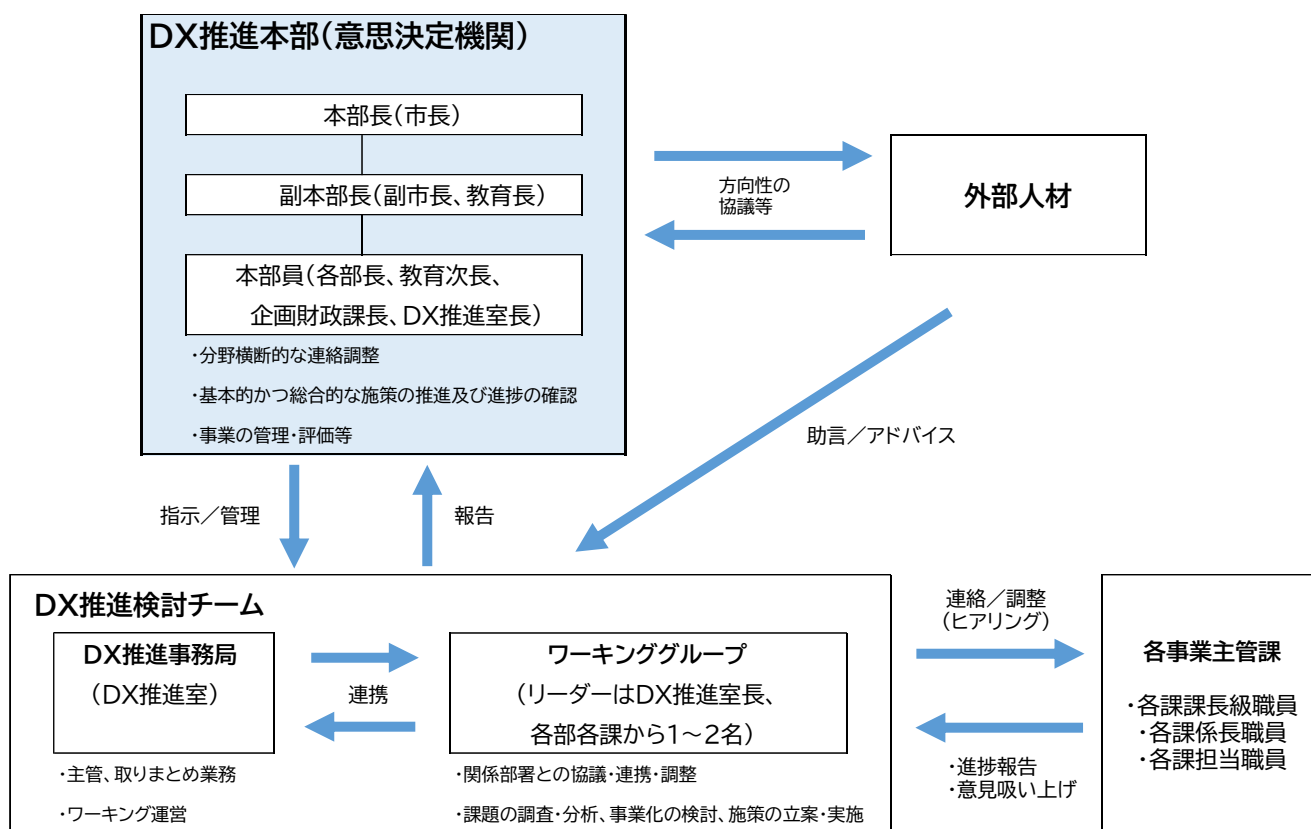
※3 LGWAN：総合行政ネットワーク(LGWAN)は、地方公共団体を相互に接続する行政専用のネットワーク。
LGWANとは、Local Government Wide Area Networkの略

7. 推進体制と施策の実施

本市のDX戦略は、以下の体制で進めていきます。

また、基本方針に基づき具体的に取り組む内容については、「アクションプラン」として別に定めます。

なお、進捗管理については、事務局がアクションプランの各取組担当課から進捗状況を取りまとめて精査し、DX推進本部会議へ報告して今後の方針を諮ります。



【DX推進本部】

市長を本部長、副市長及び教育長を副本部長として、主に部長級で構成し、基本的かつ総合的な施策の推進及び進捗の確認、部局を横断するDX推進の総合調整を行います。

【DX推進ワーキンググループ】

DX推進室長をリーダーとして、庁内の各課職員で構成し、取組推進にあたって解決すべき具体的な課題の抽出、課題解決に必要な業務横断的な対応や施策の立案等を行います。

資料編

● 鹿島市デジタル・トランスフォーメーション推進本部設置要綱

(設置)

第1条 デジタル技術の活用による市民の利便性向上及び庁内の業務効率化を目的として、本市におけるデジタル・トランスフォーメーション（以下「DX」という。）を総合的かつ計画的に推進するため、鹿島市デジタル・トランスフォーメーション推進本部（以下「本部」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 本部の所掌事項は、次に掲げるとおりとする。

- (1) DXに係る基本的かつ総合的な施策の推進に関すること。
- (2) DXに係る施策の総合調整に関すること。
- (3) その他行政及び地域のDX推進に必要と認められる事項に関すること。

(組織)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって組織する。

- 2 本部長は市長を、副本部長は副市長及び教育長をもって充てる。
- 3 本部員には総務部長、市民部長、産業部長、建設環境部長、教育次長、企画財政課長及びDX推進室長をもって充てる。
- 4 本部に、必要に応じてアドバイザーを置くことができる。
- 5 アドバイザーは、DX推進に必要となる高度な専門的知見を有する有識者をもって充て、本部長が指名する。

(本部長及び副本部長)

第4条 本部長は、本部を統括する。

- 2 副本部長は、本部長を補佐し、本部長に事故があるとき、又は本部長が欠けたときは副本部長がその職務を代理する。

(本部会議)

第5条 本部会議は、本部長が必要に応じて招集し、本部長が議長となる。

- 2 本部長が必要と認めるときは、本部会議に本部員以外の者の出席を求め、その意見又は説明を聴くことができる。

(ワーキンググループの設置)

第6条 本部長は、必要と認める場合は、本部の機能を補佐し、取組推進に必要となる実務的な協議を行うため、本部内にDX推進ワーキンググループ(以下「ワーキンググループ」という。)を置くことができる。

2 ワーキンググループは、次に掲げる事項について協議するとともに、必要な調査・研究を行う。

- (1) 取組推進にあたって解決すべき具体的な課題の抽出
- (2) 前号の課題解決に必要となる組織又は業務横断的な対応
- (3) 作業スケジュールの調整や確認
- (4) 前3号に掲げるもののほか、DX推進に必要となる実務的な事項
(庶務)

第7条 本部及びワーキンググループの庶務は、DX推進室において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、本部の運営に関し必要な事項は、本部長が別に定める。

附 則

この要綱は、令和4年10月3日から施行する。

この要綱は、令和5年5月9日から施行する。

● 策定の経過

年	月	内容
令和4年	10月	21日 第1回DX推進本部会議開催 22・23日 職員研修・職員アンケート調査
	12月	9日 ワーキンググループ検討会キックオフ
令和5年	1月	10日～ 市民意見募集開始
		16日 第2回ワーキンググループ検討会開催 鹿島DX研究会との意見交換開催
	2月	2日 第3回ワーキンググループ検討会開催
		3日 第2回DX推進本部会議
		24日 第4回ワーキンググループ検討会開催
		28日 市民意見募集締切
	3月	17日 第5回ワーキンググループ検討会開催
	5月	24日 庁議
30日 市議会全員協議会		
6月	1日～ パブリックコメント募集開始	
7月	3日 パブリックコメント募集締切	
	7日 第3回DX推進本部会議開催、戦略承認	

