

午後1時30分開会

○米田委員長 ただいまからデジタル・トランスフォーメーション特別委員会を開会いたします。座って進めさせていただきます。

委員会開催に当たり、千代田区議会委員会条例第17条に基づき、委員長から議長に申し入れ、小林副区長にご出席いただきました。小林副区長におかれては、お忙しい中、委員会にご出席いただき、ありがとうございます。

それでは、本日の日程をご確認ください。報告事項が3件です。この日程に沿って進めてまいりたいと思いますが、よろしいでしょうか。

〔「はい」と呼ぶ者あり〕

○米田委員長 ありがとうございます。

それでは、日程1、報告事項に入ります。最初に、（1）千代田区DX戦略の改定について、理事者からの説明を求めます。

○小菅デジタル政策課長 それでは、項番1、千代田区DX戦略の改定についてご報告申し上げます。資料のほう、政策経営部資料1、1-1から1-4まででございます。資料1-3のほう、DX戦略の素案と本体となりますけれども、ボリュームのほうが大変多くなってございますので、基本的には資料1-1の概要資料を基に、ご説明のほうをさせていただきます。

なお、本日は、ポイントをかなり絞って説明のほうをしますけれども、ボリュームも多く、説明時間が少し長くなってしまいかと思いますけれども、その点ご理解いただければと存じます。

それでは、1番、概要、基本事項でございます。令和4年4月に策定した現行のDX戦略について、令和6年度が計画期間の最終年度となるため、課題や社会動向等を踏まえ、改定するものとなります。

改定の方向につきましては、7月の本委員会でご報告させていただきましたけれども、今回、改定案が素案としてまとまりましたので、ご報告させていただくものとなります。

計画期間につきましては、7月の委員会で様々ご意見を頂いたところでございますけれども、今回の改定で、地域のスマート化の視点を加えた上で、基本的な考え方や重点方針を整理しており、その部分は、中期的には変わらないというふうに考えまして、3年から6年に計画期間を見直しております。ただし、デジタル分野の変化の速さも踏まえまして、中間年の3年で取組を更新するとともに、今回、戦略の中で新たに設定をしております指標などを用いまして、進捗管理もしっかりと行っていきたいというふうに考えております。

位置づけにつきましては、記載のとおり、基本構想の実現に向けた手段として、デジタル技術活用の方向性や取組をまとめるものであり、また、地方版総合戦略などを兼ねるものとしております。

次に、2番、これまでの取組みの成果になります。令和5年度に実施しております中間年の振り返り、そちらをベースに追加等を行いながら、32項目にわたり取組みを振り返ったところでございます。

振り返りの詳細につきましては資料1-4でまとめておりまして、戦略本体の資料1-3のほうでも21ページから概要として記載しておりますが、概要資料では緑の枠で囲っ

であるかと思えますけれども、少しピックアップして記載のほうをしております。区民が何ができるようになったのか、あるいは職員目線でどうなったのか。例えば職員の業務の削減時間なども分かりやすくまとめております。

その中で、成果のまとめとしましては、資料の丸の部分でございます。例えばオンライン申請、予約、オンライン決済、あるいは窓口では、書かない窓口の実験、キャッシュレス。また、プッシュ配信、手続ガイド等々、区民の利便性向上、あるいはAI活用などの職員の生産性向上の観点から、幅広く取組に着手してございまして、一定の成果があったものと考えております。

また、計画期間の中においても振り返りを行い、課題等を踏まえて、今年度になりますけれども、デジタル活用提案制度を実施しまして、多くの提案、投票を頂きました。また、技術動向を捉えまして、生成AIの導入にもスピード感を持って対応してきたことは、成果というふうに考えております。

次に、右側、3番の課題になります。こちらでは、DXを推進する中での全体の課題。例えばオンライン申請を進める中でも様々な課題がございますけれども、一つ一つの取組の課題感というよりは、全体での課題というところでまとめております。

まず、1点目、既存の取組みの拡充になります。これまでオンライン申請やスマート窓口など、幅広く取組みを行ってまいりましたが、一方で、部分的な実施や試行実施というものが多いう状況になっております。今後は、展開フェーズに進めていく必要があるという認識の下、目標値や指標を設定しまして、展開フェーズとしてしっかりと進めてまいります。

次に、2点目、職員の生産性向上になります。今後の業務量の増加、その一方では、労働力の減少というところが見込まれております。そうした中におきましては、そのギャップに対応する一つの手段として、デジタルを効果的に活用し、人が行方べきところ、あるいはデジタルに任せるところを見極めつつ、効率化を図る。あるいは、AIが進化しまして、これまで以上の高度なサポートも期待されているところでございますので、そういったものも積極的に活用し、生産性を向上させていくことで、質の高いサービスを確保していく必要があるというふうに考えております。

3点目、デジタル人材の育成になります。今後、これまで以上にデジタル活用の必要性が高まることが想定されます。デジタル人材の育成は必須となってきます。そうした中で、今回の戦略では、これまでの戦略にはございませんでしたけれども、求められる人材像やスキルを明確化しているところでございます。

次に、4点目、業務環境・セキュリティになります。今後、ますますデジタル活用を進めていく中では、当然にセキュリティを確保しなければならないというふうに考えております。また、セキュリティを強化しつつ、先ほどの生産性向上にもつながってまいりますけれども、利便性の高い環境、区民の皆様が使いやすい環境に合わせて、していく必要があると考えてございまして、その辺りを取組みの中でも盛り込んでいるところでございます。

最後に、地域のスマート化になります。これまで手続のオンライン化といった区民の利便性向上を目的とする取組み、あるいは職員の生産性向上といった取組みが中心でしたけれども、それらに留まらない、いわゆる区民の暮らし、生活の質を向上することを目的とするDX、そちらを推進していく必要があるというふうに考えております。

そのため、今回、地域のスマート化を定義づけしまして、重点方針に位置づけております。その中で、例えば地域通貨ですとかデータ利活用の検討といった取組みを盛り込んでいるところでございます。

恐れ入ります、裏面のほう、お移りください。

4番、全体の体系になります。今回、現行戦略からポイントは引き継ぎつつも、分かりやすい戦略となるように、体系をシンプルなものへと見直しております。図の左側が現行戦略の体系で、六つの層とコンセプトだったものを、右側、重点方針と各取組、基本的な考え方というシンプルなものに見直しております。

また、今回の改定の中で、中学生によるワークショップ、それから関係団体へのヒアリング、デジタル活用提案制度によるアイデア募集などを踏まえまして、デジタルで思い描く未来、夢をイラストでまとめております。

恐れ入りますが、資料1-3、DX戦略（素案）の3ページをご覧くださいと存じます。

こちらのほうが、今申しあげましたイラストとなっております。次のページ、ご覧いただきますと、例として幾つかピックアップのほうをしております。このイラストの中には、現状すぐには対応が難しいものというものもありますけれども、こういった未来像に向けて、検討も含めて取組を進めていきたいというふうに考えてございます。

そのまま、資料1-3の2ページ、ご覧いただければと思います。

今回、改定に当たりまして、区の想い、区はデジタルを活用してどのような未来を目指すのか、そういった想いをミッションとして形にしております。常識を書き換える、人とデジタルで創造する、「 」な未来。こちらの「 」につきましては、あえて空欄という形にしております。

まず、先入観にとらわれずチャレンジしていくという想いから、常識を書き換える。そして、DXを進めていく上で大切なこと、中心はやっぱり人だと。目的を見失わない、温もり、あるいは人間味、寄り添ったDXが大切である。テクノロジーだけではなくて、やはり人の創造力や情熱があってこそ、豊かな未来の創造につながると。そういった想いから、人とデジタルで創造する。

そして、「 」な未来ですけれども、描く幸せのほうは、一人ひとりで異なるというふうに考えております。特に、デジタルは手段ですので、その手段を活用して実現したいこと、あるいは解決したい課題、便利になるとうれしいこと、分野、様々かと存じます。また、行政だけでなく、区民や地域とともに未来を創造していく、そのような想いから、あえて「 」という形にさせていただきました。行政計画としてあまりない形かもしれませんが、これを見た方が、個人や地域それぞれの未来を創造していただく。そういった点においても、先ほどご紹介しました未来像を見ながら、様々な創造を膨らませていただきたい、そういった想いでこのミッションと未来像を合わせて、この戦略の中でつくったところでございます。

恐れ入ります、資料1-1、概要資料にお戻りいただければと思います。

5番のミッションにつきましては、ただいまご説明申し上げたとおりとなりまして、そのミッションも意識しながら、基本的な考え方4点、設定しております。こちらはデジタルファーストを基本原則としつつも、DXを推進する上での重要な視点であったり、意識

していくことを、基本的な考え方としてまとめたものとなります。

まず、現行戦略からの継承となりますが、「個で捉える」。こちら、区民一人ひとりを「個」と捉え、一人ひとりに合ったサービスの実現を目指すというもの。

その下の「温もり」につきましては、デジタルファーストという基本原則を置いた中で、例えばデジタルサービスの使いやすさだったり、あるいはサポート、あるいは対象者や事業の性質を踏まえ、必要に応じて対面での対応を行っていくことで、DXを進める中でも温もりを大切にしていきたいと考えております。

次に、右上の「つながる」でございます。こちらはデジタルのポイントとして、人や地域がつながる、あるいは意見や価値観の共有であったり、課題の共有、資源の共有と、つながるといったことがポイントになるだろうと考え、ここに設定しております。

次に、右下の「スピード」になります。特にデジタル分野は、技術革新により、これまで難しかったことが可能になるといったこともあるかと思っておりますので、そういった加速、飛躍、変化への対応といったところを意識すべきというところで、置いているところでございます。

次に、右側6番の「重点方針」となります。こちらでは五つの重点方針を置いています。その中で、併せてどのような状態を目指すのか、そして成果目標のほうを設定しております。

例えば、一番上の「手続き等の利便性を向上する」でお話しさせていただきますと、黄色い字の部分、こちらがどのような状態を目指すのか、達成した姿となっております。成果目標としては、「区役所に来ることなく、すべての手続きが完了する」というふうにしております。そのような形で、五つの重点方針を設定しています。

この重点方針につきまして、ポイントを申し上げますと、②番の地域のスマート化につきましては、先ほど課題と対応の中でも申し上げましたけれども、重点方針にこのような形で位置づけております。

また、地域のスマート化の定義として、地域が主役となり、デジタルを活用して課題を解決すること。そして、利便性向上に留まらない生活の質の向上などを目的とするものとしております。

また、重点方針の一番下、ご覧ください。こちらのほうにグレーで「今後の大きな可能性」と記載してございます。こちらにつきましては、五つの重点方針とは別の位置づけとなるものでして、度々恐れ入りますけれども、本体の資料1-3の75ページ、ご覧ください。

こちら75ページのほうで、デジタル技術活用に向けた調査・研究という取組を置いております。こちら様々なデジタルの技術革新がこれから想定される中で、現時点においてはなかなか具体的な取組として書けない場合でも、将来的には大きな活用可能性があるというところで、デジタル技術活用に向けた調査・研究の取組として置いております。様々な社会動向、技術動向を注視することで、様々な活用可能性を積極的に検討していく。そういったところで、先ほどお話しさせていただきました未来像のところ、**「夢」という表現をさせていただき、なかなか現時点では実現が難しいというところで申し上げましたけれども、そういったものも実現に近づいて、実現に向けて検討のほうをしていきたいというふうに考えております。**

続いて、資料1-2の体系表のほうをご覧くださいければと思います。

こちら、資料1-2のほうは、これまでご説明申し上げましたものを体系表として整理したものでございます。取組みの詳細のほうは、本体のほうになりますけれども、右側に取組みのほうを重点方針ごとにまとめております。赤字のものが、現行戦略から新たに追加となったもの。例えばオンライン決済ですとか、AIチャットボット。こちらは現行戦略にも記載はしてございましたけれども、単独の取組みとしては記載しておりませんでしたので、そういったものも含めて赤字のほうにしております。

全体をご覧くださいますと、かなり追加をしていること、また、地域のスマート化の部分をご覧くださいますと、区民参加型プロジェクト。こちらはデジタル活用提案制度であったりだとか、あるいは区民参加型のワークショップといった取組みを想定しておりますけれども。あるいはデジタル地域通貨、データ利活用などについて、取組みとして盛り込んでいただいております。

度々恐れ入ります、資料1-1、概要資料にお戻りいただきまして、7番の体制と管理でございます。丸の三つ目、人材育成についてでございますけれども、資料1-1の右側のほうに図のほうがあります。本体の資料1-3ですと、78ページのほうに記載がございます。

管理職は、DX推進をリードできる、あるいはコア人材として毎年各課に配置しているDXサポーターズ、各業務のシステム担当者、そしてデジタル担当部門といったところで層を設定しております。先ほど申し上げました、本体の78ページのほうでは、どういったスキルが必要かといったところをまとめております。そういったスキルが身につけられるように、OJTですとか研修を充実していくことで、デジタル人材の育成に努めていきたいというふうに考えております。

最後に、口頭で恐れ入りますけれども、今後のスケジュールになります。本日、当委員会でご意見等を頂きまして、来年の1月5日からパブリックコメントを実施する予定でございます。パブコメ後、改めて本委員会でご報告をさせていただきます。策定に進んでいく予定でございます。

説明は以上です。

○米田委員長 はい。説明が終わりました。委員からの質疑を受けます。

○西岡委員 ありがとうございます。一番はやはり区民の生活向上が目的だとは思いますが、何か大きく改革するということに、どうしてもハード面が先行しがちだと思うんです。で、ソフト面が、なかなかついていけない、遅れがちになりやすいと思うんですけれども。庁内のデジタル人材と知識がまず不足しているなとつくづく感じるものがあって、この間、例えば自民党の代表質問をさせていただいた際も、保育のDXがすごい進んでいる中で、子育て支援制度レジストリ、例えば区もエントリーしていますよね。そこを、じゃあ、今までの支援でのプル型とプッシュ型でもない部分はどこで、どこが不足していて、今後、そのレジストリに入ったらどう変わっていくのかということに質問した際に、子ども部長は、しっかり、的を射た答弁ができなかった。

で、これ、部長がいい悪いとかそういうことを言いたいわけじゃなくて、職員の生産性向上もなんですけど、もうデジタルワークフローですとかDXサポーターズで、まず足りるのか。何かそこも、ちょっと欠如しているのかなと思うんです。まず、そのDXのマン

パワーも不足していますし、特に行政ですから、DXの推進コア人材の属人化というところも今後防がなくてはいけないというところで、この知識が不足している部分と、この属人化、相反するとは思いますが、その辺というのはどういうふうなご見解なのでしょうか、お答えください。

○小菅デジタル政策課長 人材についてなんですけれども、令和3年度にDXの検討が庁内でも始まってきました。社会全体でも、コロナ禍を経て、自治体のDX化というのが急速に進んできております。その中で、委員からごさいましたけれども、DXサポーターズですとかプロジェクトチームで、そういったものを通じて人材育成のほうを図ってきております。また、研修を行いながら人材育成を図ってございますけれども、やはり手段でございまして、デジタルのほうは。様々な分野、様々な業務、サービスにおいて、こういったデジタル化を検討する機会というところはかなり増えております。システム導入を検討する際にも、業務の状況を把握する、課題を整理するのはもちろんですけれども、やはりその専門的な知識を持った事業者とやり取りをする機会といったところも、やはり増えております。

そういった面においては、これまで以上に、今後さらにクラウド活用なども増えてきますので、これまで以上に、そういった、今ご指摘がありました知識を習得していくといったところは、今までですと、デジタルの知識を習得する、だったかもしれないですけども、一般的な行政運営といいますか、公務員として必要な能力になってくるんだろうなというふうに考えてございます。

そういった面では、直近ですと、集合研修だけではなくてeラーニングのようなシステムも入れまして、日頃から研修が受けられるようなところで試行的に実施をしたりだとか、先ほど足りるのかといったご指摘もありましたけど、DXサポーターズのほうも複数年にわたり、毎年繰り返し行っているところでございます。また、併せてBPR等の研修も行っておりますけれども、デジタル部隊のほうも、各課と一緒にやりながら、業務も通じて、人材育成のほうを併せて進めていきたいというふうに考えてございます。基本的には研修というところが軸にはなろうかと思っておりますので、その中で、ほかにどういった工夫ができるかというところは、引き続き検討していきたいというふうに思います。

○西岡委員 その一方で、属人化はどう防ぐんですか。

○米田委員長 属人化について。

○小菅デジタル政策課長 属人化につきましては、ちょっと趣旨が合っているかはあれなんですけれども、例えば各課のシステム導入であれば、そこを担当した職員は非常に詳しくなるんですけども、その方が例えば異動した場合にどうなるかだとか、今まで詳しくた人がいなくなったときにそこが引き継がれなくて、ちょっと業務がうまく進まなくなってしまうといったようなところの属人化というご指摘かなというふうに思います。

ここにつきましては、先ほども申し上げましたとおり、職員全体のやはりリテラシーをまず上げていくということが一番大事なかなというふうに思っています。その上で、引継ぎ等がしっかり行われる。システムのことは分からないということがないように、全体のリテラシーを上げていくのが一番かなと思っています。また、併せて、やはり研修だけではなくて、業務の事務効率を図っていくことで、その職員の時間を創出して、そういった知識の習得ですとか引継ぎに充てられる時間というのを確保していくことも、一つの取組

かなというふうに考えております。

○西岡委員 うん。いいです。はい。ありがとうございます。

○米田委員長 はい。今のところは結構重要で、専門職になるのは若干難しいんでしょうけど、この辺のところ、しっかり、研究、検討していただきたなと、私も前からずっと言っていますけど。ね、西岡委員が言ったように、この人がいなくなったら、全然進まないとか、保育のDXもある程度行っていますけど、ほかの自治体から見たら、できる環境なのにそこまで行っていないとかいう部分があると思いますんで、しっかり受け止めていただきたなと思います。

ほかに。

○はやお委員 資料のほうを確認させていただきたいと思います。

まず、1ページ目というのか、これまでの取組みの成果ということで、AIやRPAで例えば約7,600時間の効率化を図れたということなんですけど。とか、このところというのは、費用対効果というのを見るのが普通なんです。で言うと、幾らぐらいのこういうことに、全体的にこういうものについてかかってきて、それでこうなったというところが、やはり行政経営の場合では必要なことかなと思うんですけど、この辺のところ。7,600時間も軽減されたけども、とてつもないお金がかかっていたといたら、これは全く本末転倒の話になるんで、そのこのところの答弁を頂きたい。

○小菅デジタル政策課長 ただいま費用対効果のところでご質問がありました。資料1-4、ご覧いただければと思います。

こちらがDX戦略の振り返りのまとめ資料になってございます。4ページのほうから取組みの成果といったところで、できるだけ分かりやすくといった形でまとめております。

○はやお委員 何ページ。

○小菅デジタル政策課長 資料の4ページから……

○はやお委員 4ページ。

○小菅デジタル政策課長 はい。これまでの取組みをまとめております。ここからばらばらとめくっていただきまして、今度は、あ、すみません、ちょっとページ数が抜けております。資料8ページになります。7ページの次の8ページからが、ちょっとページ数が抜けていて、申し訳ありません。

こちらのほうから、それぞれの取組みに関しまして決算額、令和6年度は予算額になりますけれども、こういったものも併せて掲載をすることで、こういった取組みに幾らぐらいかけてきたのかといったところをまとめているところでございます。先ほどのRPAにつきましても、ちょっとページ数が抜けているので分かりにくいとは思いますが、少しおめくりいただいて進んでいきますと、BPRですとかRPAの業務効率化につきましても、少し決算額と予算額という形でまとめているところでございます。

○はやお委員 ちょっと、これ、慣れていないからなんですけど、今のところ、ある程度数字のことを書いてあるのね。（発言する者あり）まとめ。今の、今日の資料のところでは、それが7ページ、8ページということなの。

というのは、何かといたら、非常に重要なことというのは、もともと決算というのは4定でやっていたんですよ。それを3定でやることになったという意味合いが、やはり、今後の次年度の予算編成において、その決算での話を反映していくということなんです。

で、今、この4定に至っては、この説明自体が、どういうふうに数字として表れていくのか。数字は言えないでしょ、当初予算のところですから、議案事項になるんで。でも、やっぱり概括的なことについて、こういうふうになっていきますというところについての整理をやっぱり体系化して、どこを見ればいいか。これ、非常に、紙で来ていないから、そこです、あそこですと言われても、そこをめくるのに時間がかかるんだよ。だから、ちょっと、今、もう一度、そこ、書いてあるんなら書いてある、書いていないんなら書いていないということで。この今、今日のご提示いただいた資料の中に入っているのか、入っていないのかということ。ちょっと今見たところで、分かんなかった。

○米田委員長 課長、だから、ここ、書いているところがあるじゃないですか。令和4年、5年は決算額を書いていると。で、6年は予算でしっかり示しているというのを、もうちょっと。ページ数がなかったのも、ちょっと痛かったんだけど。（発言する者あり）うん。ちょっと、説明してあげてください。（発言する者あり）

○はやお委員 そうそうそうそう。

○小菅デジタル政策課長 大変失礼いたしました。ちょっと、資料上、ページ数が抜けているところもあって、説明がなかなか、ちょっとしにくくなってしまっているところも、併せて申し訳ございません。

資料1-4の、先ほど申し上げましたのは、こちらDX戦略の振り返りというところの中で、この令和4年度、5年度、6年度の3年間の取組につきまして、32項目だったと思いますけれども、そちらについて、どういった効果、どういった取組を行ってきたのかという数字とともに、それぞれにつきまして、令和4年度、5年度の決算額、それから令和6年度の予算額を掲載しているというところで、先ほど説明のほうをさせていただきました。また、委員のほうのご指摘としては、恐らく全体、この4年間の全体のところの経費のところなのかなというふうに思っております。

そういった点におきましては、大変申し訳ありません。こちらの資料上には記載はございません。今少し申し上げさせていただきますと、令和4年度、6年度のデジタル化関連経費、こちら非常に切り分けが難しいところもありまして、例えばパソコンの1台購入がDXの経費なのかといったところであったり、なかなか切り分けが難しいところはあるんですけれども、主なものをピックアップしますと、4年度、6年度の経費としましては、約140億円。年平均にしますと、46億円といったところになります。そのうち、情報処理費、情報システム課であったりだとかデジタル政策課で扱っているような経費につきましては、3年間で約100億円というところの経費でございます。その点につきましては、資料上には記載がないというところになります。

○米田委員長 はやお委員。

○はやお委員 決してDXの推進を止めるつもりはないんですね。でも、やっぱりその費用対効果とかということで、普通、ここのところ、総括をする上で何が一番重要かとなると、成果と課題の整理の仕方なんですよ。で、例えば成果がありました。そしたら、成果があったら、じゃあ成果があったから、これはもう事業としてエンドにしようねということと、成果が出てきたから拡充しようねというのがあるわけ。だから、そういうような整理の仕方をオーソドックスにしてもらいたいんですよ。で、課題は何だろうかといったときに、その課題のところの整理として、やっぱり、最終的にその事業ベースに落とせるよ

うな整理の仕方。これは、区民に対しては分かりづらいけれども、我々区民代表である議会に対しては、そここのところの専門性の高いのも整理しておいていただかないと、ただ概略的な話というだけでは、今、話がありましたように、140億とか、100億の数字なんだよね。

それで、あと、場合によっては、今後103万の壁だとかなんとかって、どうなるか分からないけれども、場合によっては、財源的に言ったら、18億ぐらい、年間で減ってくるという可能性があるから、そうすると、どういうふうに効率的にやっていくかということというのは非常に大切なことになってくるので、この辺はやっぱり横にらみ。ただDXで、旗頭でというわけにもいかないだろうから、ここは慎重にやっていただきたいということは、どのように考えているのかお答えいただきたい。

○小菅デジタル政策課長 先ほどの成果と課題のところにつきましては、やはりこの140億円と、デジタル化の関連経費といったところへかかっております。その中で、やはり、その成果検証というところはしっかりやらなければいけないというところを踏まえまして、繰り返しの部分もありますけれども、このDX戦略の振り返りの部分で、できるだけ効果のほうを数値化してきております。

職員の削減時間というところで先ほど触れていただきましたけれども、なかなか削減時間というところは出にくい部分もあるんですけども、数字に仮定を置いて、仮で置いた数字ではありますけれども、できるだけこういったところで算定をしまして数字化する。で、効果を見える化するといったところで、DX戦略の振り返りのほうをまとめておりますので、そちらのほう、ご理解を賜ればというふうに存じます。

また、その上で、今後の経費見込みのところも、今、触れていただいたのかなというふうに考えております。この直近3年間の140億円というところが一つの目安になってくるというふうに考えてございます。当然、リプレースですとか、あとは技術革新、国の動向ですとかニーズの変化がございまして、なかなか将来経費というのを精緻に見込むのは難しいといったところがございます。

その上で、民間のほうで、将来動向としまして、自治体におけるICT投資の総額の推移予測といったものを、2025年度までになりますけれども、そういったものも出しております。そこを見ますと、年平均で2.5%の成長が見込まれると。また、DX関連経費、例えば新しいサービスを生み出すだとか、クラウド活用ですとかそういったものと、約7%ぐらいの増が見込まれるといった試算も出ております。そういったところを踏まえまして、2.5%だとか、毎年度5%、10%増加していくといったところで、少しどれぐらいの経費がかかるんだろうかといったところも、試算はしております。その結果、140億円をベースに、百四十数億円から165億円ぐらいの、まあ、どれぐらいの増になるかといったところはありますけれども、そういったものも算出をしております。

やはり、この、かなり大きな額になりますので、その上で、一つ一つ、費用対効果、今も見ながらやっておりますけれども、デジタル部門も関わりながら費用対効果を見極めながら、単にデジタル化をしていくのではなくて、目的に合った手段として、しっかりと導入等を行っていくことが肝要かなというふうに考えております。

○はやお委員 先ほど西岡委員のほうからも話がありましたように、人材育成の考え方というところで、デジタル担当部門とか、DX推進コア人材だとか、この辺のところとクロ

スしながら、先ほどのRPAだとか、技術的なもの、どういうものやっっていくのかと。で、これを絡めながら、現実、今までのRFPというか、開発をしていく上で、どういう仕事かという。必ずシステムをつくる上で、新しい、いきなりなことって、ないんですよ。前までのものがあって、で、それがどういうふうに移行したのかという整理がないと、積み上がっていかないと思うんですよ。で、そのRFPのところをしたら、どういうところがこの分野のRFPの分野で、こういうふうに育っております、だからこういうふうに変えましたというのが見えないと、いきなりここで、こういう柱がばーんと建ってしまって、じゃあ、今まで何だったのと。

で、一番大切なことというのは、実は業務を知ることなんですよ。で、そこで初めて、何かといたら、追加で、例えば、その具体的な、機械言語ではないんでしょうけど、ロボティック・プロセス・オートメーションって、僕もよく分からないんだけど。今日も、息子がそっちのほうのね、会社のほうでやっているものだから、じゃあ、何だと。マクロみたいなやつなのか、何ができればいいのか。この辺が専門性においても分からない中で、何を育てていくかというのが見えないだろうと思うんですよ。

だから、段階論としては業務をしっかり分かってもらわなくちゃいけない。それで、分かってもらった上で、どういうふうにシステム化ができるかとか、これについて道具である、例えば、この、何だっけ、何だ、RPAというのができるように、何をさせようとしているのか。そこはもうちょっと分かりやすく答弁していただだけませんか。これは重要なことだと思っているんですよ。なので、これが見えないから、言葉だけが躍っちゃうんだよ、AIだとか何だとかということで。お答えいただきたい。

○小菅デジタル政策課長 ただいまRFPを例にお話、ご質問を頂きました。委員おっしゃるとおり、まず自分自身の業務、サービスが、どのような根拠で、どういうふうに行われているのか。その上で、どういったところに課題があるのか。それをデジタル技術を使って解決していけるのかどうか。DXを進めていく、デジタル化をするということではなくて、今申し上げたような、課題に対する手段、あるいは実現したいような事柄に対してデジタルを活用する、そこが大事なんだというようなご指摘かなというふうに思っております。

その上で申し上げさせていただきますと、資料1-3のDX戦略（素案）のほうの78ページ、ご覧いただければと思います。（発言する者あり）こちらのほうでデジタル人材の考え方といったところで、それぞれどのようなスキルが必要かというところをまとめております。ただいまの委員からのご指摘、下の全職員のピンク色の部分になります。右側の表になりますけれども、環境、ニーズの変化の分析ですとか、課題解決に向けての調整でしたり、BPRの知識、スキルを有しまして、制度ですとか業務のやり方を見直すことができる。あるいはRPAのお話も頂きましたけども、様々な課題がある中でどういったデジタル技術があって、どういうふうに使えば効果的な活用、課題解決につながるかといったところ。ご指摘のとおり、非常に重要だと思っておりますので、今回このような形で、78ページの表にございますとおり、それぞれの層の部分の必要なスキルといったところでまとめさせていただいているところでございます。

○はやお委員 最後に。

分かりました。こういう整理をしたいと。

あと、結局は、そのところは分かるんですけども、その人材育成のための教育体系みたいなイメージは分かるんですけども、人をどういうふうにそのところへサポートしていくのか。つまり、何かと云ったら、今、さっき言った、例えばマクロではないんだろーとは思うんだけど、現実、例えばエクセルのところをこういうふうにやって自動化できるように、内部のマクロを整理するとかという、例えば力だとか。そうじゃないのかもしれない。BPR、RPAというのは違うのかもしれないけれども、例えば、じゃあ、そういうふうにやって育てるためには、どういうような、さらにもう一つブレークダウンして、こういう技術をこういうふうに教えていく体制というのはどう考えているのか。こういう能力が必要だねというのは分かったけれども、そこをどうやって人材的に、もう日常業務で大変だろうとは思うけれども、そうしたら、DXの教育部門をつくっていくというのか、その辺のところをお答えいただきたい。

○小菅デジタル政策課長 現状の方法としましては、デジタル政策課のほうから委託を行いまして、その委託事業者によるBPR相談会といった形で、各課が業務における悩み事、課題がある場合に相談を頂きまして、その中で、例えば業務フローを整理しまして、例えばここはRPAが使えるのではないかとといったような提案もしながら進めております。

また、そういった点におきまして、先ほど来お話に出ているDXサポーターズがございますけれども、その中でも、例えばAIの活用について、少し勉強会のようなものを行ったりですとかそういったところ、また、研修なども行っているところでございます。

ただ、なかなか、やはり研修だけやっても、やはり実際の業務で検討しなければ、なかなか身につかないといったところもあるかというふうに思いますので、先ほど申し上げました、そういった相談会ですとか、少しコアメンバーに対しての勉強会といったところを、引き続き続けていきたいというふうに考えております。

○西岡委員 関連。

○米田委員長 はい。西岡委員。

○西岡委員 予算的課題というところで、先ほどありましたガバメントクラウドの長期移行団体検証事業に、千代田区って、採択されていますよね。そうなってくると、その移行作業が体制した令和3年度から、その完了予定の令和7年度……。失礼、入っていますか。

○米田委員長 大丈夫です。すみません。

○西岡委員 はい。すみません。令和7年度までの間の経費として、この間、およそ9.3億円を見込んでいるというところで、で、基金からの支援が、現時点ではおよそ4.6億円しかない。で、補助上限額がそうなっていると、その部分での運用段階に生じるコストの補助って、今、区としてどう対応しているのか。そこをちょっと明確にしてもらわないと、ちょっとここに出ていないのでお願いできますか。

○吉田情報システム課長 ガバメントクラウドに関する標準化の移行に伴う経費については、本会議のほうで移行経費が9.3億円で、基金から出る補助金のほうが4.6億円ということで、補助の上限額が示されているところでございます。

で、この経費の調査があったのが、令和5年のときに調査がありました。そのときには、千代田区でも、事前の調査の中では4.6億円の経費がかかるだろうということで国に報告をしていて、その分の10分の10が補助決定として、今、示されているところです。で、今年の8月に、また再度、国から経費の調査が来ております。それには、きちんとし

た形で、増額した形での回答をしております。

ただ、この補助額、これが上がった経費が、補助で対応されるのかどうかはまだ未定でございますが、（発言する者あり）一応そういう調査が来ているというのは事実でございます。で、補助が当たらない部分については、やはり一般財源で対応していくことになるんだろうというふうには考えておりますが、様々な場面で、そういう調査が来たり、あとは、特別区長会を通じて補助の増額の要望を出したりと、そういうことは取り組んでいるところでございます。

○西岡委員 やはり移行しなければいけない。令和7年度末までには、本区ではもうエントリーが決まっているわけで、そこはしっかりと、やはり行政として、東京の一丁目一番地ですから、しっかり、国に要望はすべきところはしないと、デジ庁もその辺、分かっていると思うんですよ。不足しているのは十分承知している上での課題だと思っているので、そこはしっかり対応していただきたいと思います。改めてよろしく願いいたします。

○吉田情報システム課長 既に令和6年7月の特別区長会の要望の中に、補助金の増額についての要望はもう入れてあって、要望をしているところです。

また、23区のデジタル主管課長会ですとか、あとは東京都、GovTech東京などと様々な意見交換をする機会がございます。その中で、やはり標準化に伴って出てくる課題というのは、経費面。経費面と、あとスケジュールが厳しいねというところが、やはり二つ大きな意見として出てきていますので、そういったところは、ほかの自治体とも協力しながら、国のほうに、様々な場面を通じて、要望のほうを出していければと考えております。よろしく願いいたします。

○西岡委員 はい。よろしく願いします。

○米田委員長 今のところは、3番で非常に重要なご指摘ですんで、ガバクラのところがありますんで、またやっていただきたいなと思います。ありがとうございます。

○西岡委員 はい。お願いします。

○米田委員長 ほかに。

○おのぞら委員 私も費用対効果ははっきりと分かるということは大切なことだと思っているんですけども、今回のDX戦略の改定では、指標を用いて進捗状況を管理するというので、こちらの素案にもお示しいただいているように、重点方針の取組みのところ、それぞれ成果目標を補完する指標例という形でお示しいただいているんですけども、できれば、実際、コストカットができるものがあれば、そのコストカットは、これによって幾らぐらいできたのかと。つまり人件費であったり、委託費であったり、そういう、何ていうんですかね、そういう金銭的な効果というのも出てくるといいんじゃないかなと思うんですけど、いかがでしょうか。

○小菅デジタル政策課長 ただいまのご指摘、例えば何時間削減されたとなれば、その職員の例えば平均単価でどれぐらいの金額だというような、そういったところが分かって、費用対効果がより分かりやすいというようなご指摘かと思えます。

今回、指標例という形で幾つか例として設定をしておりますけれども、例としておりますのは、当然、様々な指標が今後も進捗管理に当たっては適切なものが出てくるだろうといったところで例としているところもございますので、ただいまのご指摘も受け止めさせていただきながら、今後様々な視点から、費用対効果と進捗状況といったところが分かる

ように努めていきたいというふうに思います。

○おのぞら委員 一応、確認なんですけれども、入っていないのもあるんですね。その目標、指標を設定するというのにそぐわないものもあるとは思いますが、これ、入っていないのは、これから引き続き検討されるとか、そういう形でしょうか。

○小菅デジタル政策課長 おっしゃるとおりでございます。これから検討を進めていくといったところで、指標例を設定していないもの、現時点では、ちょっとこう、いい指標例がまだ出てきていないといったところで空欄になっているものもございますけれども、ただいまのご指摘のとおり、今後、検討に合わせて、設定が必要であれば設定をしながら、いずれにしても進捗状況とかを分かりやすくしていくといったところの趣旨というところは、変わらなく検討していきたいというふうに思います。

○おのぞら委員 はい。ありがとうございます。一応、例えば2-⑧、56ページのところのロボット活用による障害者の新たな就労機会創出とか、こちらはもう、どれくらいの人数の雇用創出ができたのかとか、もう簡単に設定できるものだとは思いますが、そこでも空欄になっていたということがあったので、ちょっとご指摘させていただきます。

あとは、例えば72ページの、電子文書の適正管理ですね。ここも、例えば流出ゼロとか、そういうのも十分指標例になるのかなと思ひまして。はい。ということなんです、いかがですか。

○小菅デジタル政策課長 流出ゼロといったところで、重点方針の成果目標として、外部からの攻撃による事故ゼロというところで設定をしております。その上で、いろいろと、もう少し細かな指標というのも考えられるのではないかなというふうにご指摘だったかなというふうに思います。ただいまのご指摘も踏まえさせていただきます、また各所管課が担当となるものもございますので、所管課との連携も取りながら、指標につきましては引き続き検討のほうをしていきたいというふうに思います。

○米田委員長 牛尾委員。

○牛尾委員 私は、DXを導入することによって、職員の方々の人員配置とか、あとは忙しさ、これはどうなっているかというのをお聞きしたいんですけど。例えば、My City Report 千代田。写真を撮って道路の状況なんかを送ると、対応してくれるというところで。あれで、結構、いろんな人がいろんな写真を送って、対応が忙しくなったという話もあるんですけども、そうしたDXを導入することによって職員が忙しくなっているところがあるのか、そういったところにはちゃんと人員配置がされているのかどうか、そこはいかがですか。

○小菅デジタル政策課長 システム導入ですとか、DXによって忙しくなっているかといったところですけども、ただいまご指摘があったように、これまで以上に迅速に区民からの連絡が来たりですとか、例えばオンライン申請であれば、夜間間に全体のポータルサイトのオンライン申請の4割ぐらいが閉庁時間に来ていましたけども。そういったことで、翌朝来たときにオンライン申請の件数が多く来ているだとか、そういった面で増になっている。また、そのシステム導入をする際には、先ほどRFPの話もありましたけれども、やはりそれなりの負荷がかかるというところはあるかというふうに思います。

その一方で、やはり、先ほど申し上げたオンライン申請であれば、窓口いらっしやる

時間ですとか電話に来る時間というところが、ほかの業務の時間に充てられるといったところの効果もあるかと思imasので、一概に、部分的に見れば、やはり増えているところもあるかと思imasけども、相対というところでは、過渡期というところで難しいところはあるんですけども、削減されている部分もあるのかなというふうに思っております。

その中で、人員等につきましては、それぞれの課のほうで業務をどのように行っていくかといったところを検討し、人事課のほうで取りまとめを行い、適正に配置をしているのかなというふうに考えております。

○牛尾委員 分かりました。

あと、重点方針を見ると、もう本当に、「区役所に来ることなく、すべての手続きが完了する」と書いてあります。確かに、保育の申込みとかは、そういうふうに進んでいますけれども、例えば、今、区営住宅の申込みなんていうのは、郵送じゃないと駄目よと。オンラインはできませんとなっているし、生保もそうですよね。要するに、あらゆるところに導入をしていくとなると、何とかな、費用対効果の話じゃないですけども、やっぱりDXに適しているところと適していないところというのはあると思うんですよね。そのすみ分けというのは考えていらっしゃるんですか。

○小菅デジタル政策課長 基本的には、やはりデジタルによって手続きができるようにする、できるようにしていくといったところが、説明の中でも申し上げましたとおり、デジタルファーストといったところで基本かなというふうに考えております。

ただ、その上で、今おっしゃられたように、例えば、少し機微な情報を取り扱って、対面で相談をすることで、その方の様子を見ながら、必要なサービスの提案をしたりですとか、そういった対面というところがやはり求められるような業務というのは、あるかというふうに思imas。

そういった対面を要件にして何か申請をしてもらうような、そういった業務も実際にあるかというふうに考えておりますので、現状、明確にこういったものはオンライン、こういったものは対面で、対面だけでやっていくといったところの基準は、現在、整理ができているところではないんですけども、今後、オンライン申請、オンライン手続を進めていくに当たっては、今ご指摘いただいたような視点で考えていくことは、非常に重要かというふうに考えております。

○牛尾委員 最後。

あと、やはりその費用ですよね。先ほど令和4年から6年で140億という額を言われましたけれども、やっぱり税金を使ってやるものですから、こちらに税金が今後多額になっていって、ほかのところに回らないということがあってはいけないと思imasんで。今、クラウドの使用料も上がっているという話も、この前やりましたけれども、大体、その、考えていらっしゃると思うんですけど、費用がかさんでいくことによって、例えばDXを導入するにもやっぱり制限をかけなきゃいけないという場面も当然出てくるということで、よろしいんですかね。それとも、幾らでも、サービスがよくなるなら使っていくことなんですか。

○小菅デジタル政策課長 税金による区の財源ですので、幾らでもということはないかなというふうに思imas。その上で、各委員からもご指摘を再三頂いていますけども、やはり費用対効果が大事なんだといったところでご指摘いただいているのかなというふう

に受け止めております。

その中で、やはり一つ一つ、先ほども少し申し上げましたけれども、デジタル化、DX自体を目的化してどんどんやっていくということではなく、やはり一つ一つの業務の課題、サービスの課題を見極め、その手段としてデジタル化を使っていく。そして、費用対効果はどうなのかといったところを見ていく。また、併せて、再三ご指摘いただいている、その費用対効果の見える化、進捗状況の見える化といったところを併せて進めていくといったところが、非常に重要なことというふうに考えてございます。

申し上げますとおり、140億円というところで、非常に多くの財源を使ってきておりますので、今申し上げたところは忘れずに今後も進めていくことが重要だというふうに考えております。

○牛尾委員 はい。

○米田委員長 よろしいですか。

○牛尾委員 はい。

○米田委員長 それでは、（1）千代田区DX戦略の改定について、質疑を終了いたします。

次に、（2）デジタル活用提案制度の進捗状況について、理事者からの説明を求めます。

○小菅デジタル政策課長 それでは、政策経営部資料2に基づきまして、項番2、デジタル活用提案制度の進捗状況についてご報告申し上げます。

当案件につきましては、これまで当委員会において、適宜ご報告のほうをさせていただいているところですが、今回は区民投票結果を踏まえまして、次年度実施に向けて検討を行っていく採用提案を決定しましたので、ご報告させていただくものになります。

資料の1番、2番、3番のほうは、これまでご説明のほうをさせていただいておりますので省略させていただきまして、資料の4番、5番、投票結果、それから採用案をご覧いただければと思います。

今回、665人、1,669票の投票を頂いたところですが、集計の結果、デジタル書面送付サービス、こちら区が送付する通知などを電子化したらどうかというご提案が、最も票を獲得した結果となりました。

また、今回、基本的には、採用提案は一つを想定しておりましたが、2番目のスクールカレンダーのiCalendar形式での公開。こちらにつきましても、詳細は調整中にはなりますけれども、学校にいるIT支援員の協力の下、大きな予算がかからずに可能な見込みといったところも受けまして、今回は上位二つを採用提案と決定したところでございます。

現在、予算の詳細について精査を行っておりますので、今後精査を行いまして、第1回定例会でご審議いただく予算案として盛り込んでいきたいというふうに考えております。

また、今年度実施する中での課題を踏まえ、次年度以降の実施方法等について、検討のほうをしております。例えば、今年度同様の提案制度という形で実施をするのか、あるいは、少し発展をさせて区民参加型のワークショップといったような形にしていくかなど、手法を検討しております。また検討がまとまりましたら、改めて当委員会においてご報告のほうをさせていただきたいというふうに考えております。

説明は以上です。

○米田委員長 はい。説明が終わりました。委員からの質疑を受けます。よろしいですか。

〔「はい」と呼ぶ者あり〕

○米田委員長 はい。ありがとうございます。それでは、（２）デジタル活用提案制度の進捗状況について、質疑を終了します。

次に、（３）ガバメントクラウド早期移行団体検証事業への採択について、理事者からの説明を求めます。

○吉田情報システム課長 それでは、報告事項の（３）番になります、ガバメントクラウド早期移行団体検証事業への採択について、政策経営部資料３に基づいてご報告いたします。

「ガバメントクラウド早期移行団体検証事業とは」というところですけども、現行システムから円滑なデータ移行、ガバメントクラウド上のシステムへの連携を実現するとともに、業務全体の運用コストの適正化につなげるため、早期にガバメントクラウドへ移行し、国が行う検証等の取組に積極的に参加する団体を国のほうが公募しているものでございます。

千代田区におきましては、令和６年度第３回の公募に応募しております。その際、事業計画書等を提出しました。その結果、デジタル庁より、９月２０日付で採択の通知を受けているところでございます。参考までに、この第３回の採択団体数としては２８１団体ございました。

次に、移行検証対象システムとしましては、区における標準化対象業務のうち、生活保護、戸籍、戸籍の附票を除く全てのシステムということで、いわゆる情報システム課が管理している住民情報サービスシステム全般を、先行の移行対象システムとして捉えております。

ガバメントクラウドの利用開始時期ですが、令和６年１０月から、環境構築を始めております。なお、この６年度のガバメントクラウド利用料は、国の負担ということになってございます。

今後の対応になります。６年度はガバメントクラウドの環境の構築、クラウドまでの接続回線の敷設、また国への検証事業結果の報告などを実施していきたいと考えております。

７年度につきましては、なるべく早く標準準拠システムの検証に入りたいと思っております。移行のリハーサルをしっかりと行い、年度内での本番、移行に向けた準備を確実に実施していきたいと考えているところでございます。

説明は以上になります。

○米田委員長 はい。説明が終わりました。委員からの質疑を受けます。よろしいですか。

（発言する者あり）さっき聞いているから。よろしいですか。

〔「はい」と呼ぶ者あり〕

○米田委員長 はい。それでは、（３）ガバメントクラウド早期移行団体検証事業への採択について質疑を終了し、日程１、報告事項を終わります。

次に、日程２、その他に入ります。委員の方から何かございますか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○米田委員長 はい。ありがとうございます。

執行機関から、報告事項はございますか。（「特にございません。」と呼ぶ者あり）は

い。ありがとうございます。

最後に、日程3、閉会中の特定事件継続調査事項についてです。閉会中といえども、委員会が開催できるよう議長に申し入れたいと思います。よろしいでしょうか。

〔「はい」と呼ぶ者あり〕

○米田委員長 ありがとうございます。

それでは、本日はこの程度をもちまして閉会といたします。ありがとうございました。

午後2時31分閉会