

—— 令和8年度地域戦略人材塾
第6回：自治体の業務見直し、削減（BRP）や
共同化に向けて

自治体DXにおける BPRと標準化・共同化

DATE
2026-9-9

SPEAKER

原 秀樹

CocreCoコンサルティング合同会社 代表

SPEAKER PROFILE



原 秀 樹 HARA Hideki

CocreCo コンサルティング合同会社 代表（元自治体職員）

- 一般社団法人官民共創未来コンソーシアム エバンジェリト
- 総務省 地域情報化アドバイザー(2019年4月～)
- 文部科学省 学校DX戦略アドバイザー(2025年5月～)
- 総務省「地方自治体のデジタルトランスフォーメーション推進に係る検討会構成員(2023年9月～)
- 愛媛県・市町DX推進専門官(2024年4月～)

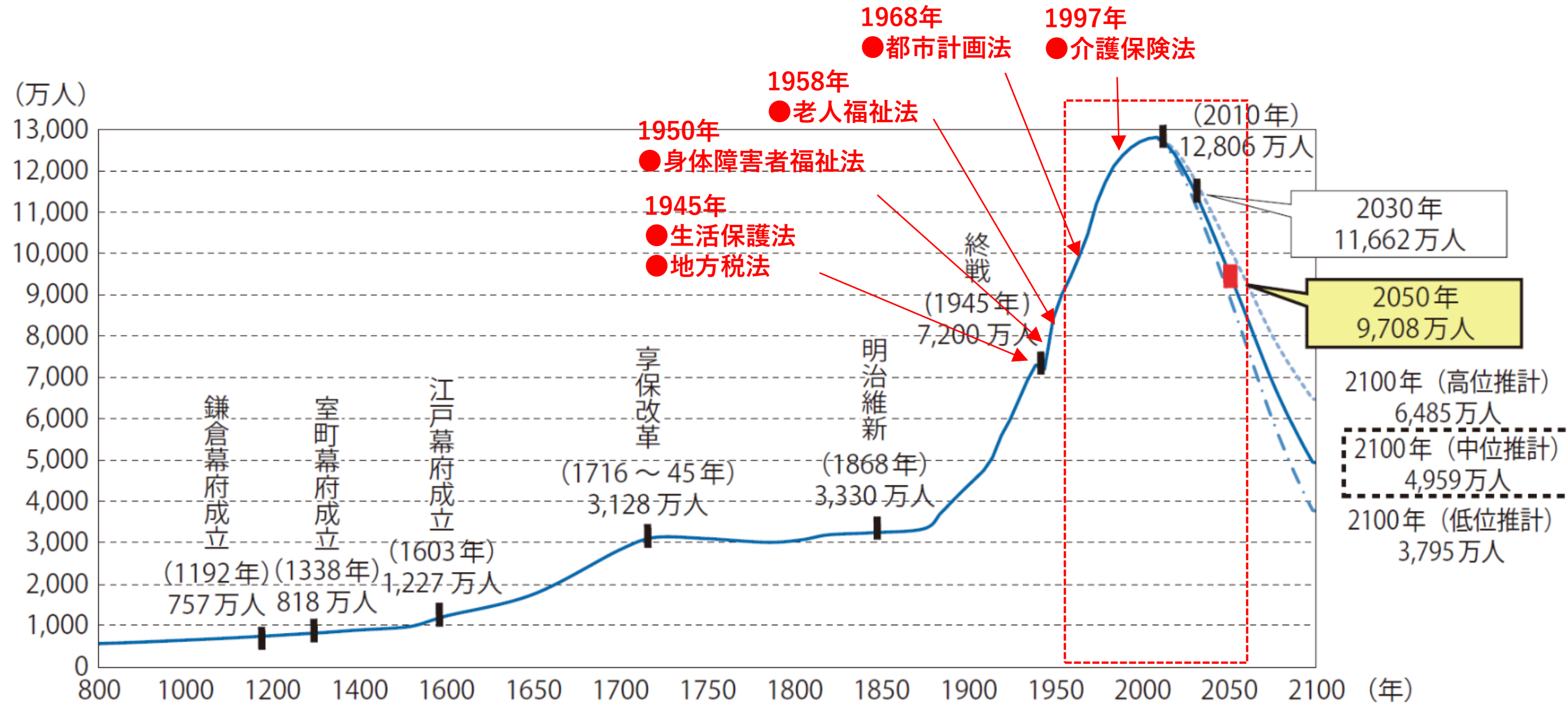
自治体職員での業務経験

情報管理課	メインフレーム運用管理・システム開発 <COBOLer時代>
福祉課(福祉総務課)	医療費助成制度担当
福祉部システム担当	C/S型福祉総合システム開発 <VB6時代>
都市計画課	庶務、都市計画審議会運営、地域公共交通維持確保対策
新総合計画推進課	総合計画の策定
教育委員会事務局	市立総合教育センター開設・運営、教育の情報化推進
情報政策課・企画政策室・デジタル情報室	マイナンバー制度推進、マイナンバーカード多目的利用、マイナンバーカード普及啓発(広報・イベント)、 情報システム最適化、地域情報化、情報セキュリティ、データ分析基盤・オープンデータ、働き方改革、統計、 住民情報システム、DX推進、スマートシティ構想企画
その他	臨時福祉給付金、特別定額給付金など

あらためて自治体が置かれている状況を確認

日本の人口の推移

我が国の総人口は、明治期以降毎年平均1%で増加を続けてきたが、現在は増加から長期的な減少過程に入り、2010年から約40年かけて、2050年にはほぼ50年前(1965年)の人口規模に戻っていくことが予想されている。



資料) 2010年以前は総務省「国勢調査」、同「平成22年国勢調査人口等基本集計」、国土庁「日本列島における人口分布の長期的時系列分析」(1974年)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」より国土交通省作成

令和7年国勢調査
人口速報集計結果

1億2305万人

国立社会保障・人口問題研究所
日本の地域別将来推計人口
(令和5年推計)
令和2(2020)～32(2050)年

総人口が減少する
市区町村の割合

98.9%

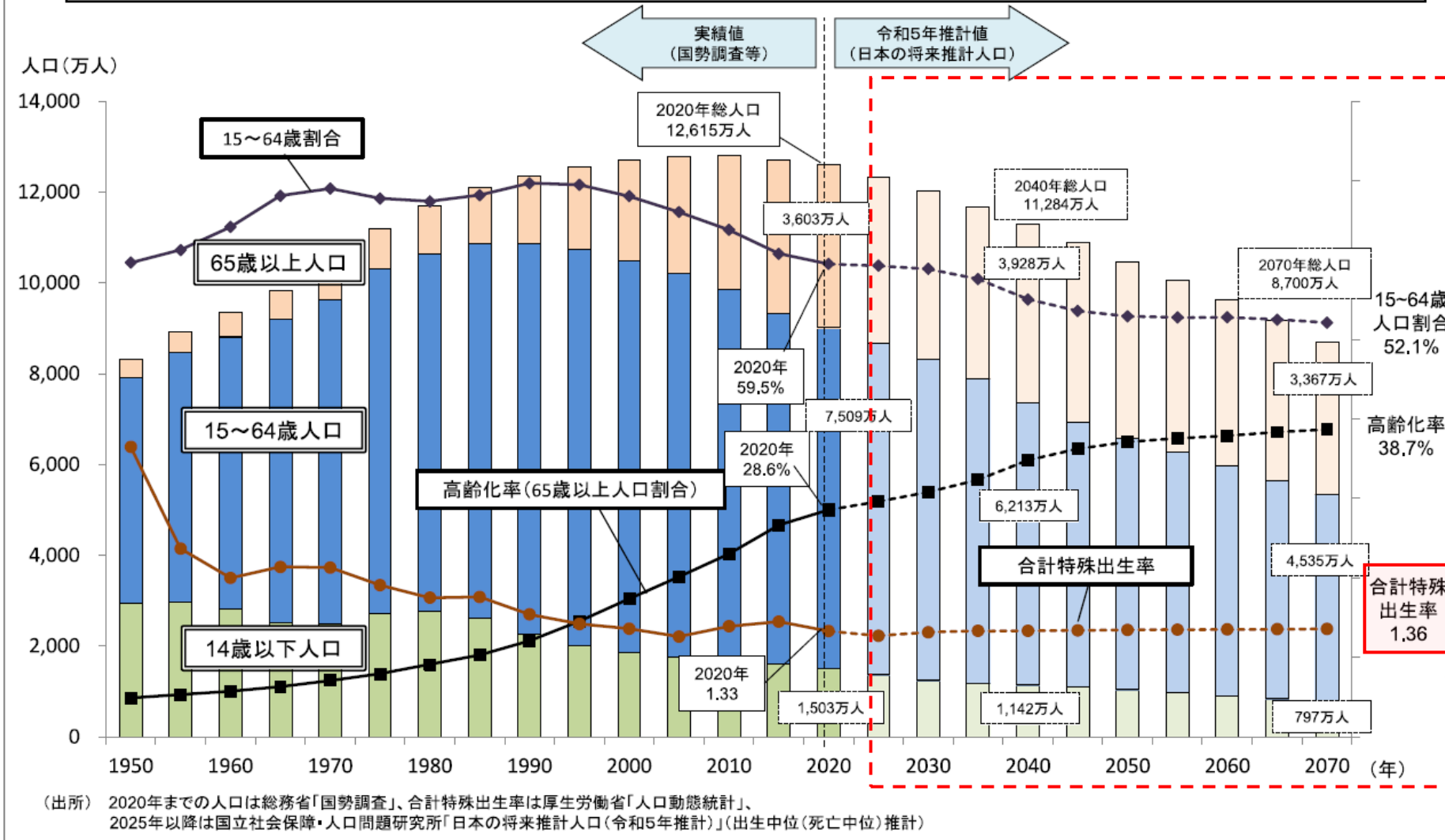
総人口が半数未満となる
市区町村の割合

約2割

人口減少・少子高齢化の進行に伴い、生産年齢人口(労働人口)が減少 → 労働力不足が更に深刻に

日本の人口の推移

○ 日本の人口は近年減少局面を迎えている。2070年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は39%の水準になると推計されている。



出典: 厚生労働省ホームページ「資料(人口の推移、人口構造の変化)」(<https://www.mhlw.go.jp/content/12600000/001094660.pdf>)より

労働人口(生産年齢人口15-64歳)の変化

1. 急激な減少トレンド

- 2020年：7,509万人（59.5%）→ 2070年：4,535万人（52.1%）
- 50年間で約3,000万人減少（約40%の大幅減）
- 人口構成比も7.4ポイント低下

2. 減少のペースと時期

- 2020年代から本格的な減少が加速
- 2030年代以降は減少スピードがさらに加速
- 特に2040年代の減少が顕著（団塊ジュニア世代の高齢化）

3. 労働力の絶対数の深刻な不足

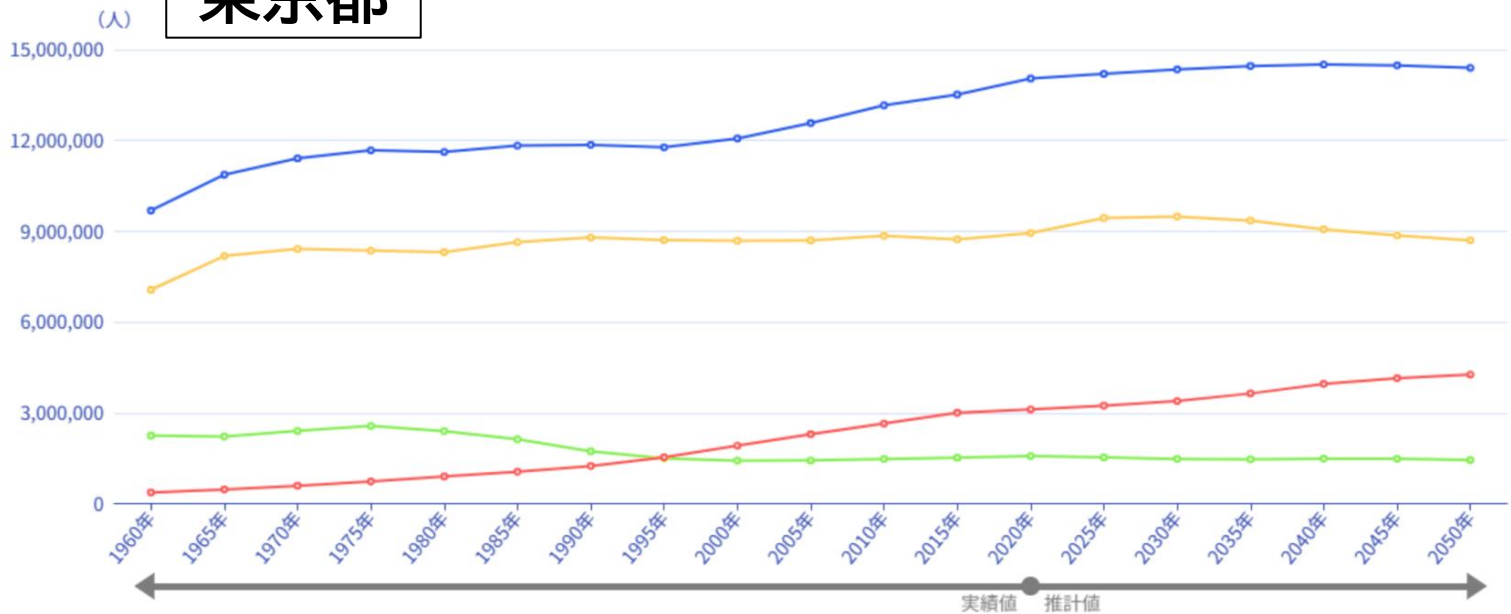
- ピーク時（1995年）：8,716万人
- 2070年予測：4,535万人（ピーク時の約52%）
- 現在より約3,000万人減少

厚生労働省の最新発表(2024年統計)

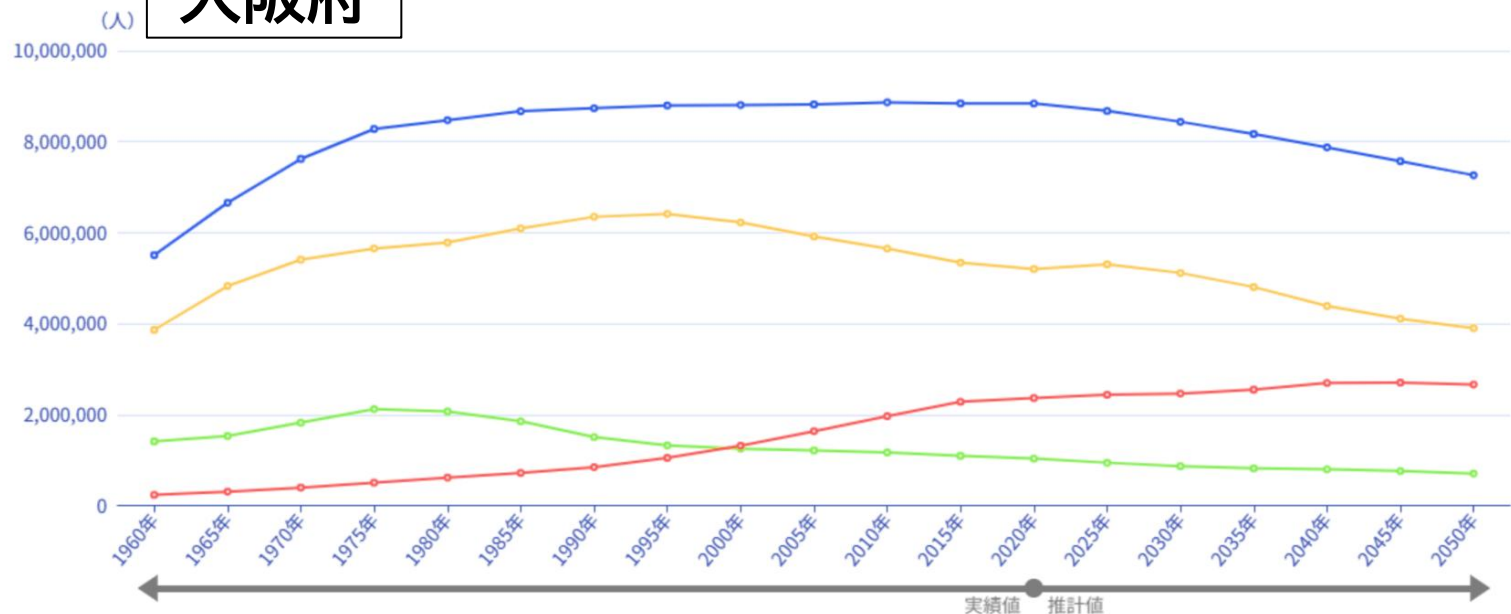
- **2024年の合計特殊出生率:1.15**（前年1.20から0.05ポイント低下）
- 出生数:68万6,061人（前年比4万1,227人減少、初の70万人割れ）
- 出生率(人口千人対):5.7（前年6.0から低下）

参考）人口推移（「RESAS-人口推移分析-人口推移」より作成）

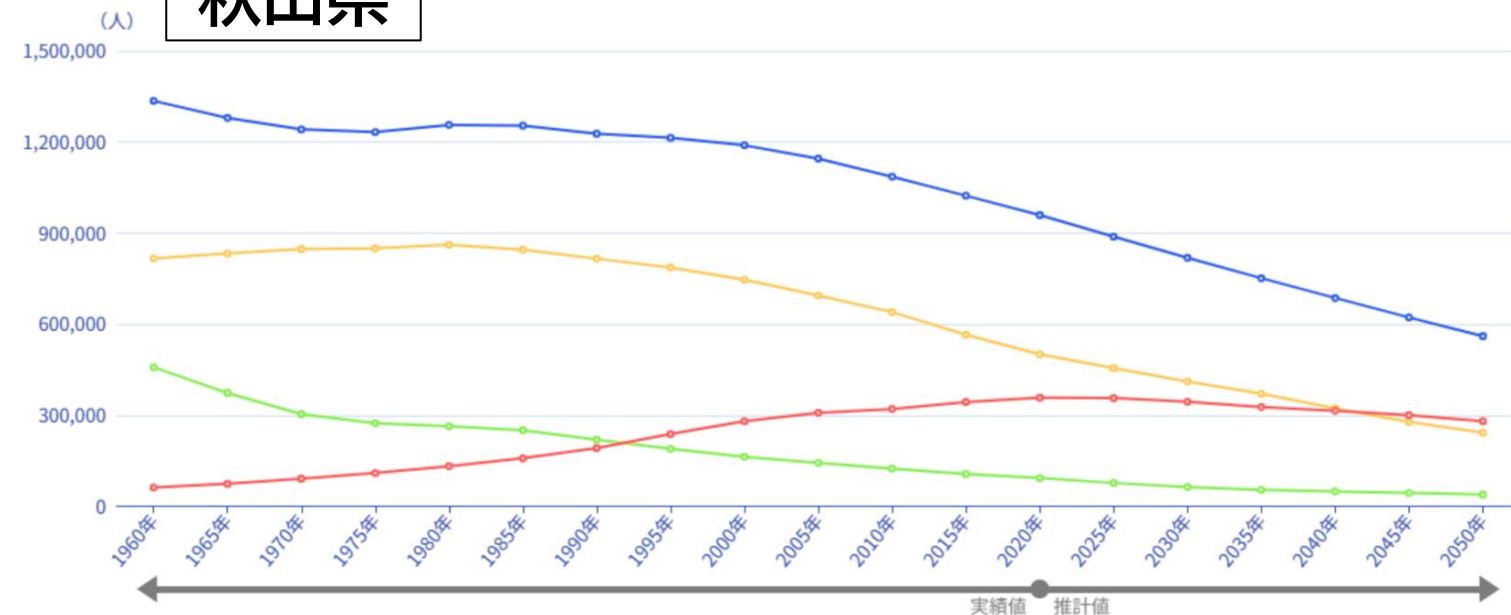
東京都



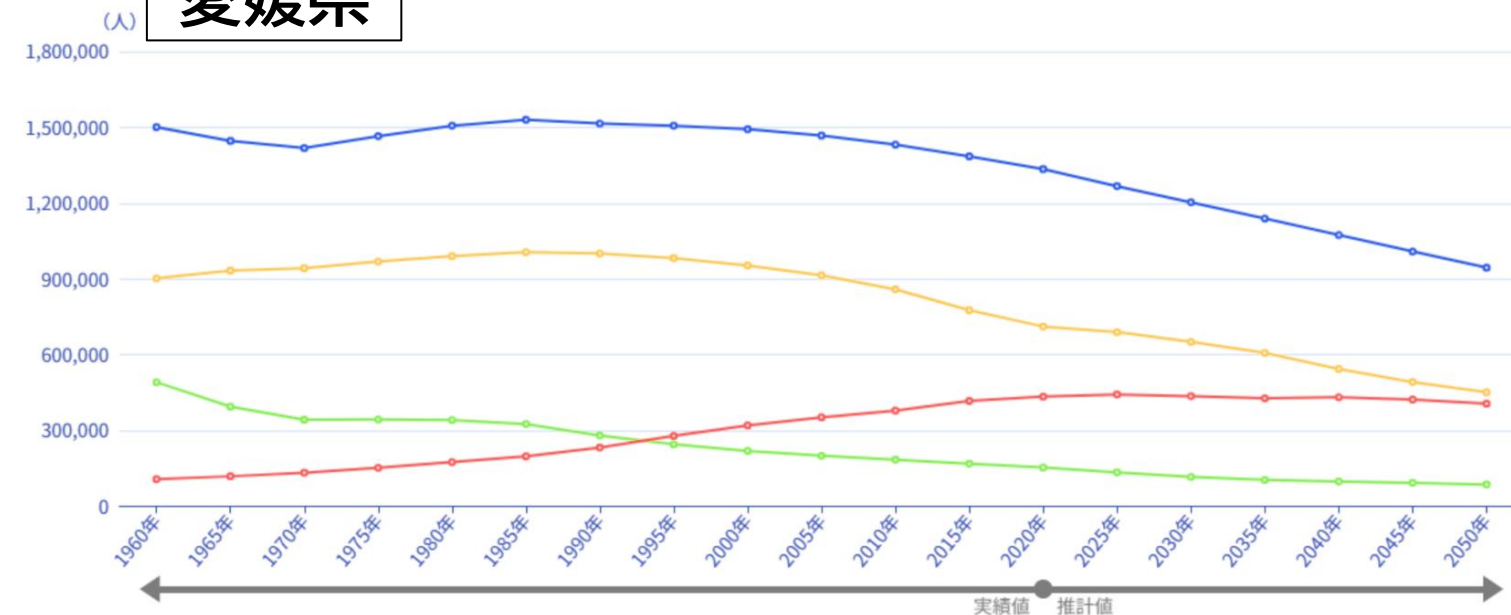
大阪府



秋田県



愛媛県



【出典】
総務省「国勢調査」、厚生労働省「人口動態調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

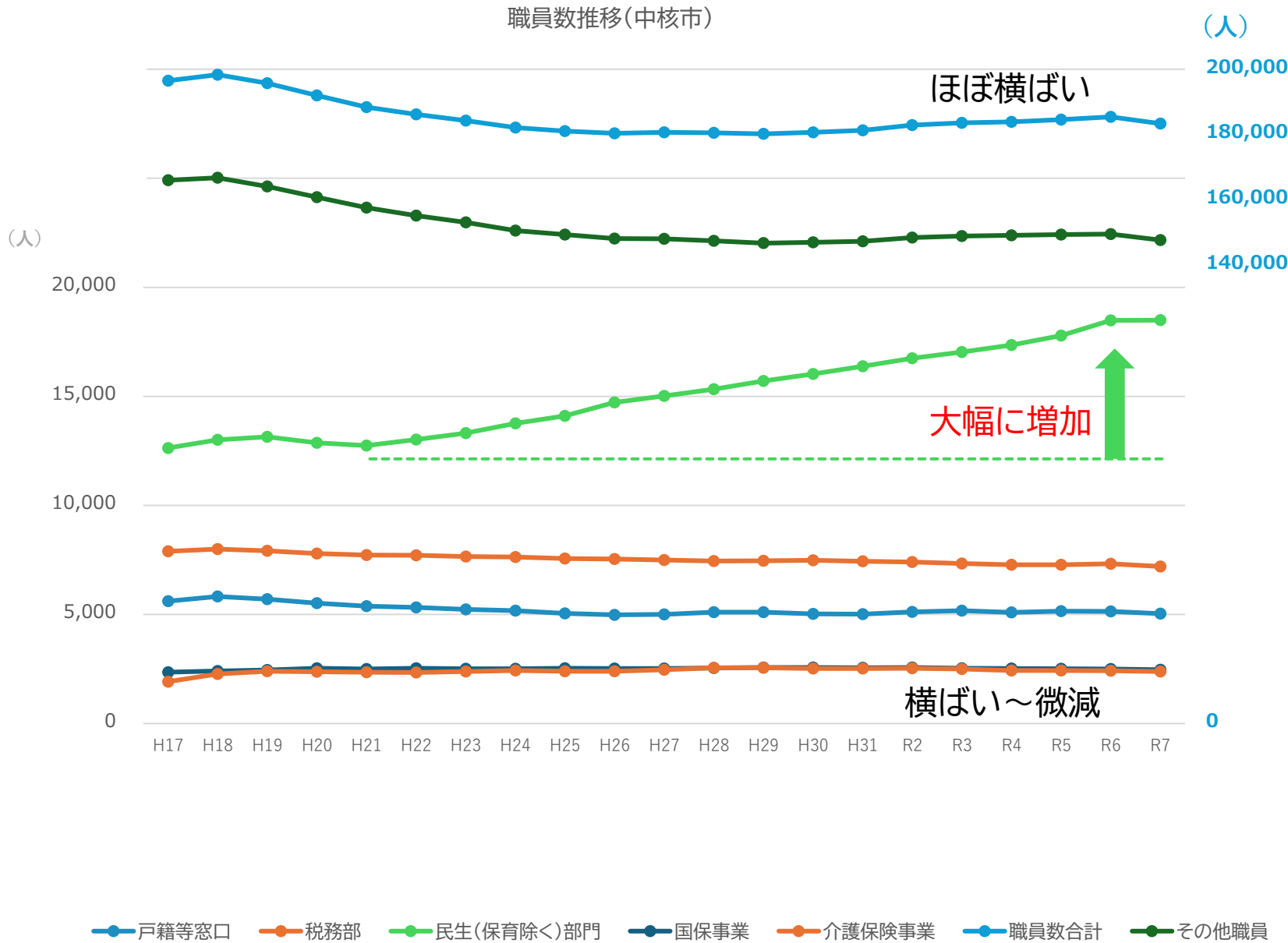
【注記】
2020年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2025年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（令和5年12月公表）に基づく推計値。
2006年に甲府市と富士河口湖町に分割編入した山梨県上九一色村については、富士河口湖町に統合している。
2025年以降のデータでは、福島県「浜通り地域」に属する13市町村（いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、楡葉町、富岡町、川内村、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯舘村）をまとめて推計しているため表示されない。
総数には年齢不詳を含む。

○ 総人口 ○ 年少人口 ○ 生産年齢人口 ○ 老年人口

地方公務員の職員数の推移

地方公務員の職員数の推移

職員数推移(中核市)

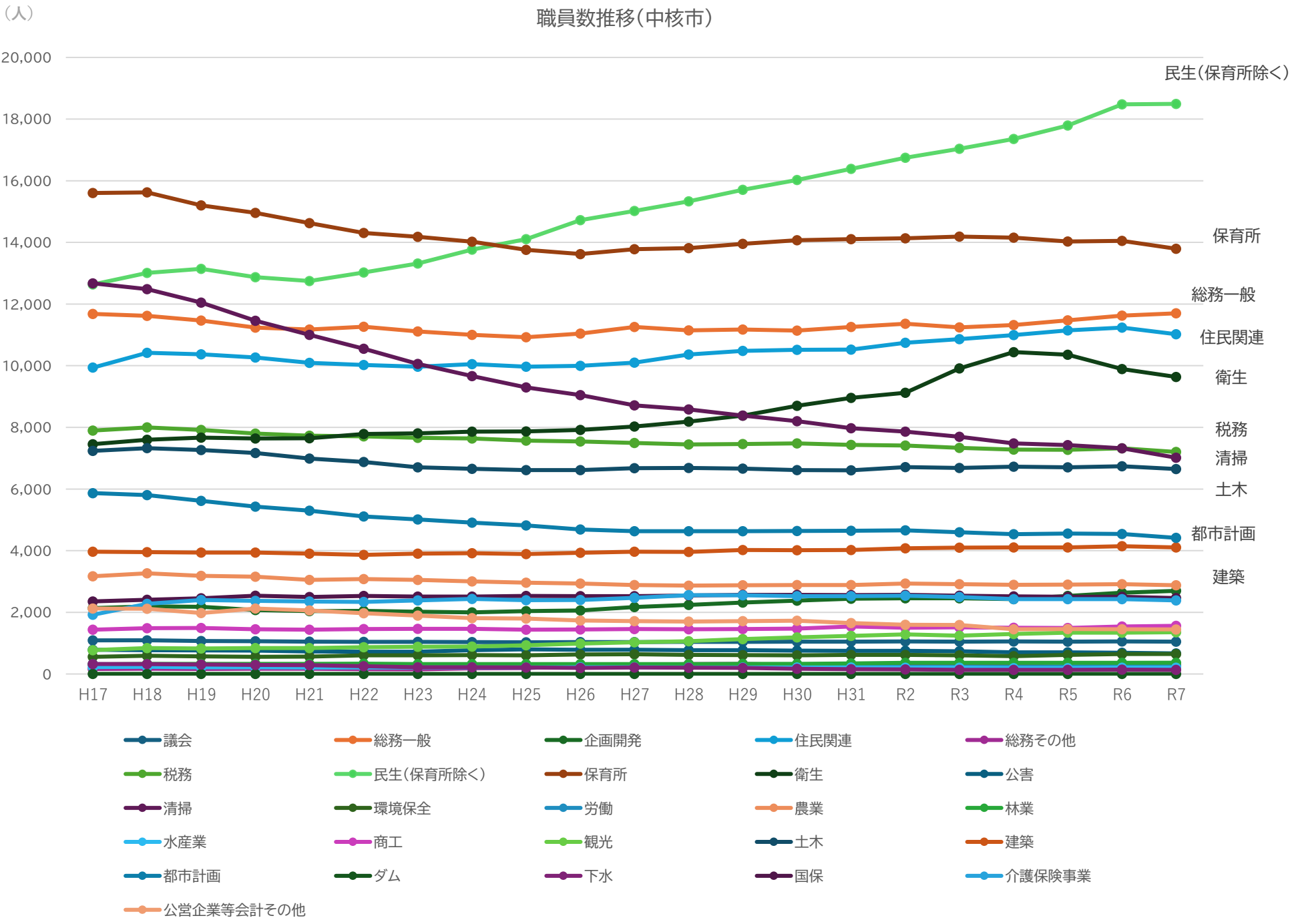


※出典:総務省HP 地方公共団体の行政改革等・地方公共団体定員管理関係掲載のデータ「第2表 部門別職員数」より集計して作成
※「中核市」のグラフは、令和7年度時点の中核市で集計(62市)。現在は中核市で平成17年度時点では中核市でなかった市も含む)

今後、職員数の減少が見込まれる中、住民サービスの最前線である窓口部門の職員を確保し続けることも困難となりつつある
これは、**窓口部門だけの課題ではなく、全庁的な問題！**

部門別の職員数の推移

職員数推移(中核市)



「民生部門」の配置職員数の増加に対して、「総務一般部門」など一部微増傾向は見られるものの、全体的には横ばいから微減傾向となっている。全庁的に削られた人員が民生部門にシフトしていると想定できる

スマート自治体への転換

＜破壊的技術（AI・ロボティクス等）を使いこなす**スマート自治体へ**

＜自治体行政の標準化・共通化＞

- 標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制
- 自治体ごとの情報システムへの重複投資をやめる枠組みが必要。円滑に統合できるように、**期限を区切って標準化・共通化を実施**

自治体の情報システムや申請様式の**標準化・共通化を実効的に進めるためには、新たな法律が必要**となるのではないか

「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律(標準化法)」が2021年9月1日施行



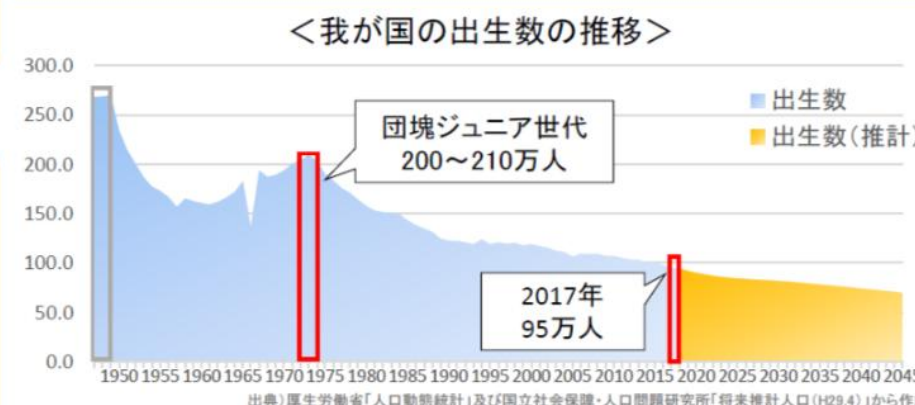
従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みへの転換

新たな自治体行政の基本的考え方①

第二次報告

労働力（特に若年労働力）の絶対量が不足

人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要



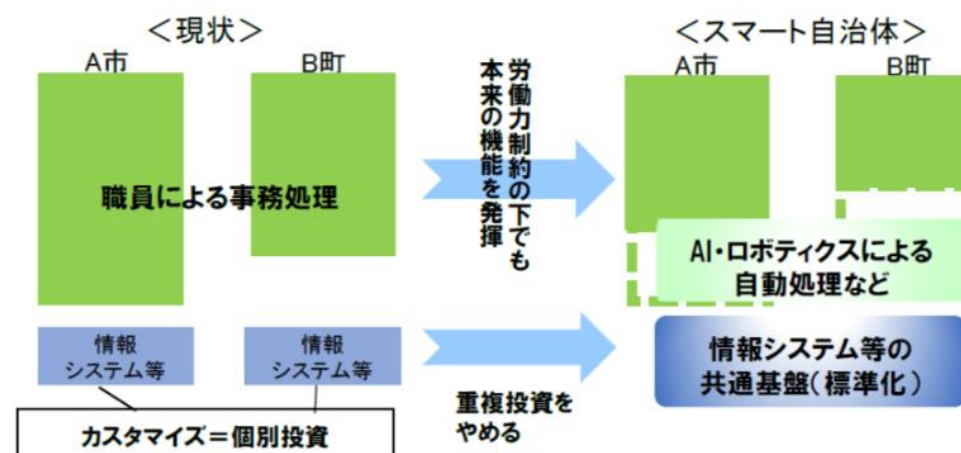
スマート自治体への転換

＜破壊的技術（AI・ロボティクス等）を使いこなすスマート自治体へ＞

- 経営資源が大きく制約されることを前提に、**従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮**できる仕組みが必要。
- 全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要。

＜自治体行政の標準化・共通化＞

- 標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制へ。
 - 自治体ごとの情報システムへの**重複投資をやめる枠組み**が必要。円滑に統合できるように、**期限を区切って標準化・共通化を実施**する必要。
- ⇒ 自治体の**情報システムや申請様式の標準化・共通化**を実効的に進めるためには、**新たな法律**が必要となるのではない。



公共私によるくらしの維持

＜プラットフォーム・ビルダーへの転換＞

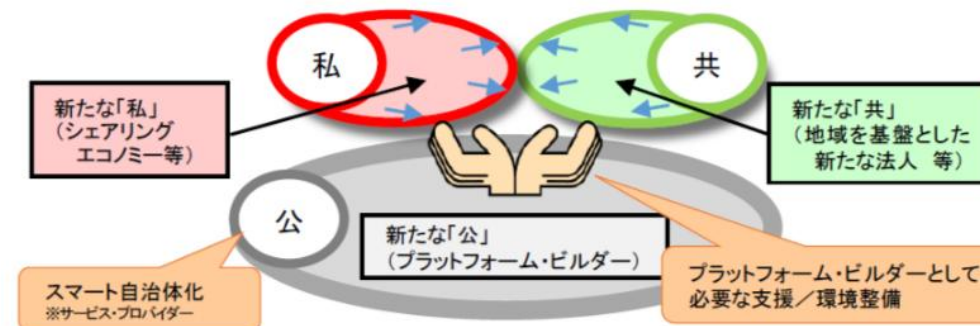
- 人口減少と高齢化により、公共私それぞれのくらしを支える機能が低下。
⇒ 自治体は、新しい**公共私相互間の協力関係**を構築する「**プラットフォーム・ビルダー**」へ転換する必要。
- 共・私が必要な人材・財源を確保できるように**公による支援や環境整備**が必要。

＜新しい公共私協力関係の構築＞

- **全国一律の規制を見直し**、シェアリングエコノミーの環境を整備する必要。
- ソーシャルワーカーなど**技能を習得したスタッフが随時対応する組織的な仲介機能**が求められる。

＜くらしを支える担い手の確保＞

- 定年退職者や就職氷河期世代の活躍の場を求める人が、**人々のくらしを支えるために働ける新たな仕組み**が必要。**地域を基盤とした新たな法人**が必要。
- 地方部の地縁組織は、**法人化等による組織的基盤の強化**が必要。



出典:総務省「自治体戦略2040構想研究会 第一次・第二次報告(概要)」H30年6月 http://www.soumu.go.jp/main_content/000562116.pdf

自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画の改定概要【第5.1版】

- 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計画」という。）は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和3年度以降、毎年度閣議決定）等における自治体関連の各施策について、**自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化**したもの。あわせて、**総務省及び関係省庁による支援策等**を取りまとめたもの。

【政府方針を踏まえた改定】（第5.0版）

- 「4. 取組事項」における自治体DXの重点取組事項について、**自治体の情報システムの「共通化等の推進」を独立した項目とする**などの政府方針を踏まえた内容に修正。また、取組方針→閣議決定文書等→国の主な支援策等に**構成を統一**。

【構成員意見を踏まえた改定】（第5.0版）

- 前回に対面開催したDX検討会における構成員の意見を踏まえ、**各取組の関連性を意識した自治体業務全体のDX化に向けた検討の推進、EBPMの促進、マイナンバーカードを活用した行政手続のオンライン化**などの記述を盛り込む。
- 柱建ての「2. 自治体におけるDXの推進体制の構築」と「3. 各団体においてDXを進める前提となる考え方」の順序を入れ替え、前段として記載することにより、自治体DX計画全体として、**総論から各論への流れを明確化**する。

【計画期間満了に伴う改定】（第5.0版）

- 現行の自治体DX計画は令和7年度末までの計画期間を設けていたところ、デジタル重点計画等の政府文書には計画期間が定められていないこと、今後も中長期的に継続的な取組が見込まれることから、**計画期間は設定しない**こととする。
- その上で、自治体DX計画を踏まえ、自治体が着実に計画的にDX推進に取り組めるよう、「別紙2 自治体の主な取組スケジュール」において、**5年間を目途に自治体の主な取組スケジュールを示すとともに、毎年度更新**を行う。
- その他の記述について、時点更新や記述のスリム化など、所要の改定を行う。

【記載の更新】（第5.1版）

- 令和7年度補正予算の成立、令和8年度予算案並びに「地方創生に関する総合戦略」及び「人工知能基本計画」の閣議決定、「令和8年度の地方財政の見通し・予算編成上の留意事項等について」の発出等を踏まえ、**記載の更新と掲載データの時点の最新化を実施**した。

<重点取組事項>

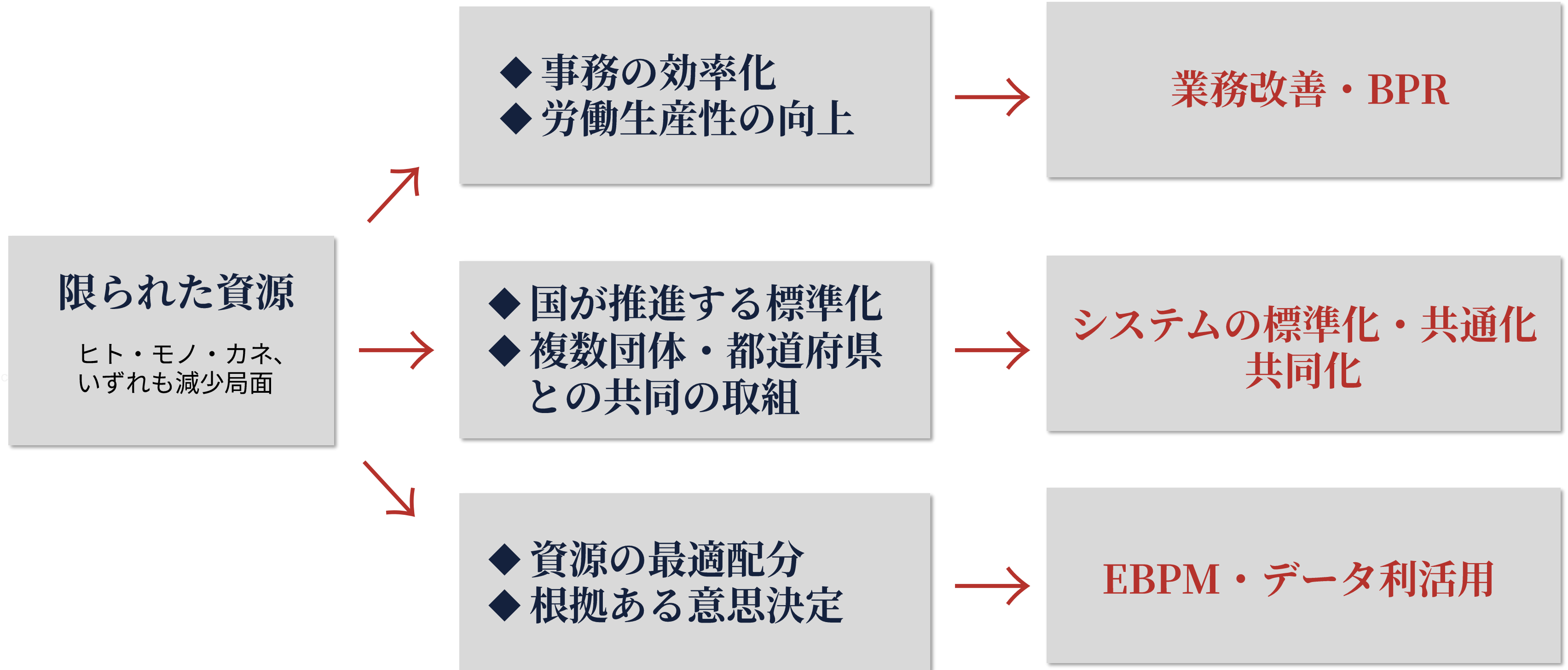
<第5.1版>

1. 自治体フロントヤード改革の推進
2. **自治体の情報システムの標準化**
3. **「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」に基づく共通化等の推進**
4. 公金収納におけるeL-QRの活用
5. マイナンバーカードの取得支援・利用の推進
6. セキュリティ対策の徹底
7. 自治体のAIの利用推進
8. テレワークの推進

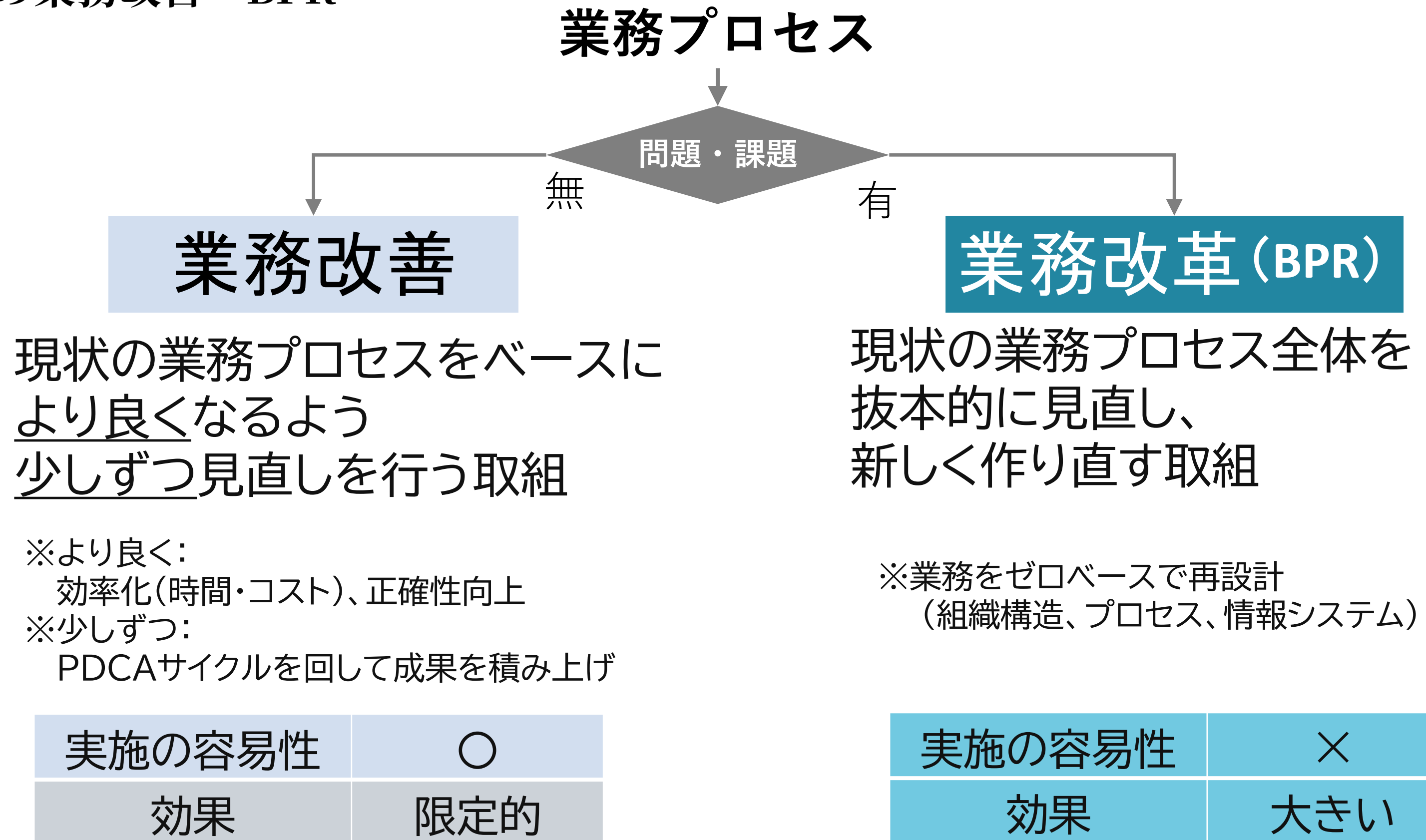
「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」（2024年（令和6年）6月21日閣議決定。以下「本基本方針」という。）に基づき、共通化すべき業務・システムの基準に合致しているものは**共通化**を推進し、基準に合致しないものであっても、都道府県の**共同**調達による横展開の推進等に取り組む。

取組の視点

実践

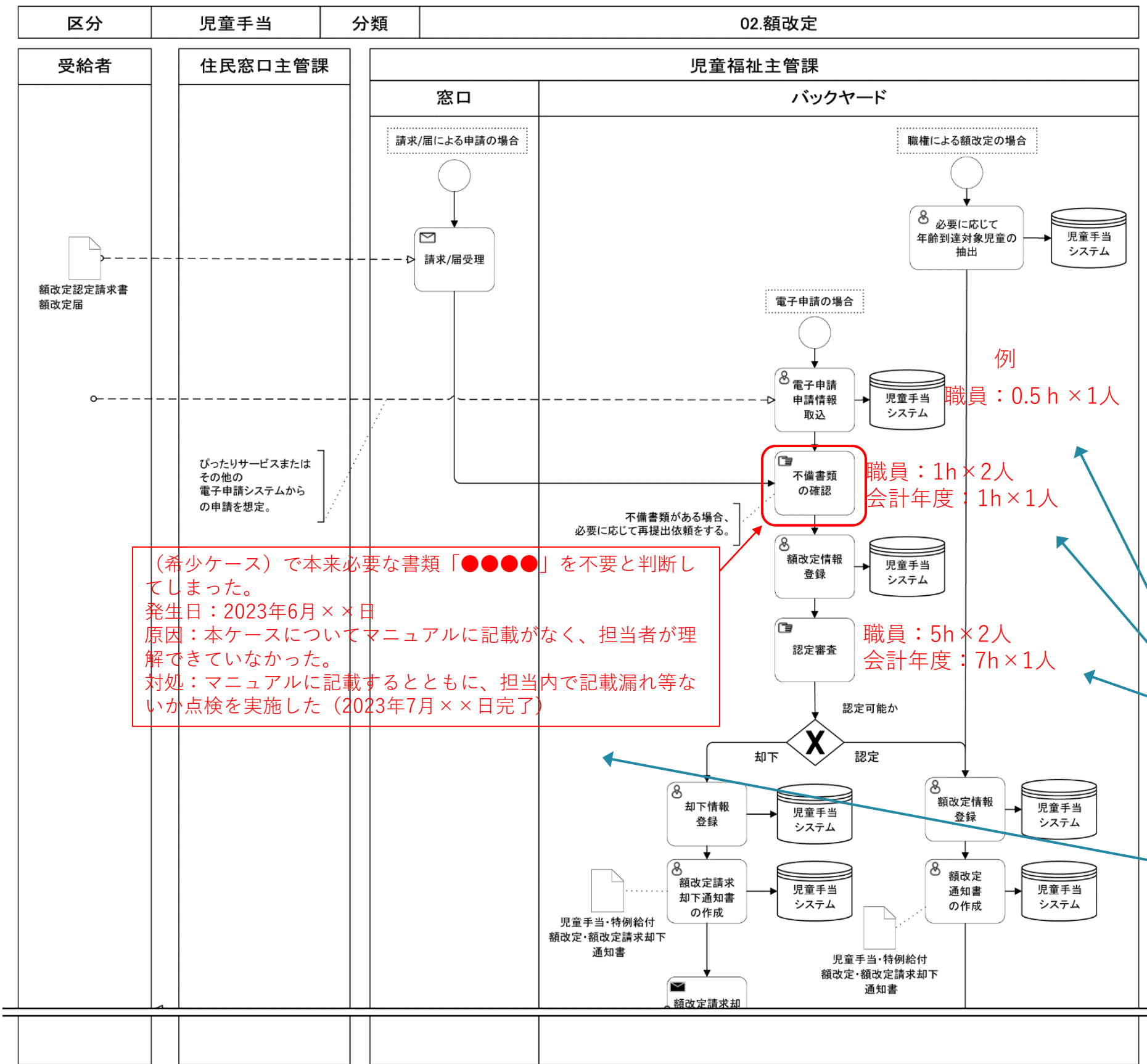


業務改善・BPR



業務プロセスの可視化＝業務フロー

業務フロー（例）



出典：こども家庭庁「児童手当システム標準仕様書第1.1班 別紙1 業務フロー及びツリー図」より

業務フロー作成の意義

- **業務の可視化**
業務内容や処理方法を視覚的に分かりやすくなり、担当内での業務の共有や課題発見に活用できる
- **業務改善**
業務フローを分析することで、業務の効率性や改善点を把握・発見でき、改善につなげる
- **新任担当職員の教育マニュアル**
業務フロー図を見ることで業務内容の理解が早くなる
- **内部統制**
業務フロー図に事務処理ミス等のリスク管理も合わせて実施し、内部統制の証拠書類としても有効に活用
- **業務の標準化**
業務の標準化を図ることにつながり、業務の処理方法のばらつきを抑える

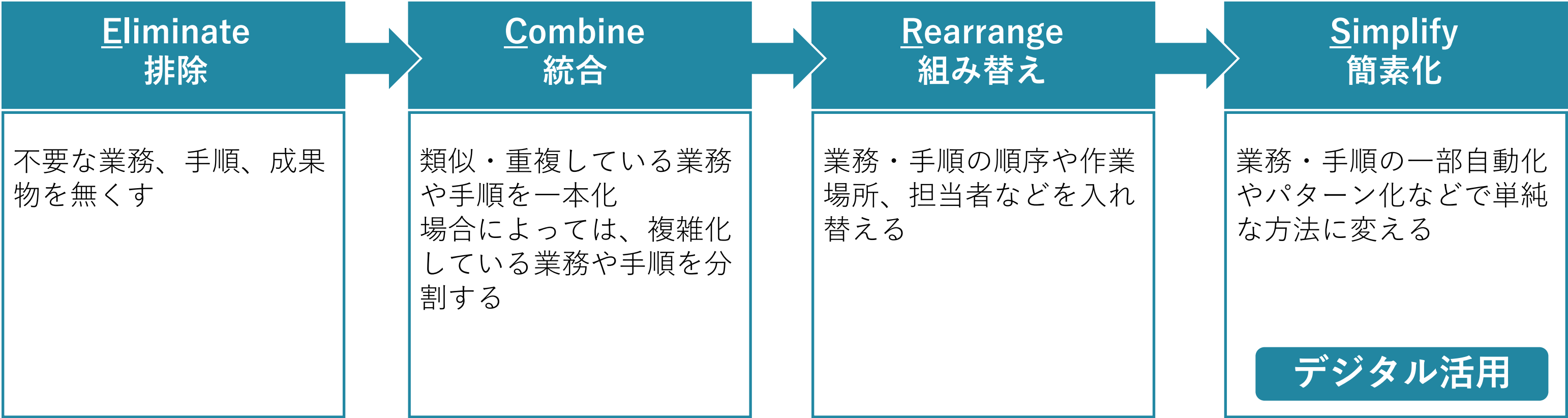
プロセスに係るリソースを記録
リソース：処理に係る時間、処理した職員数 → **業務量**

事務ミスが発生したとき（発生しそうになったとき）に、その内容、原因、対処方法等を記録

ECRS（イクルス）の原則

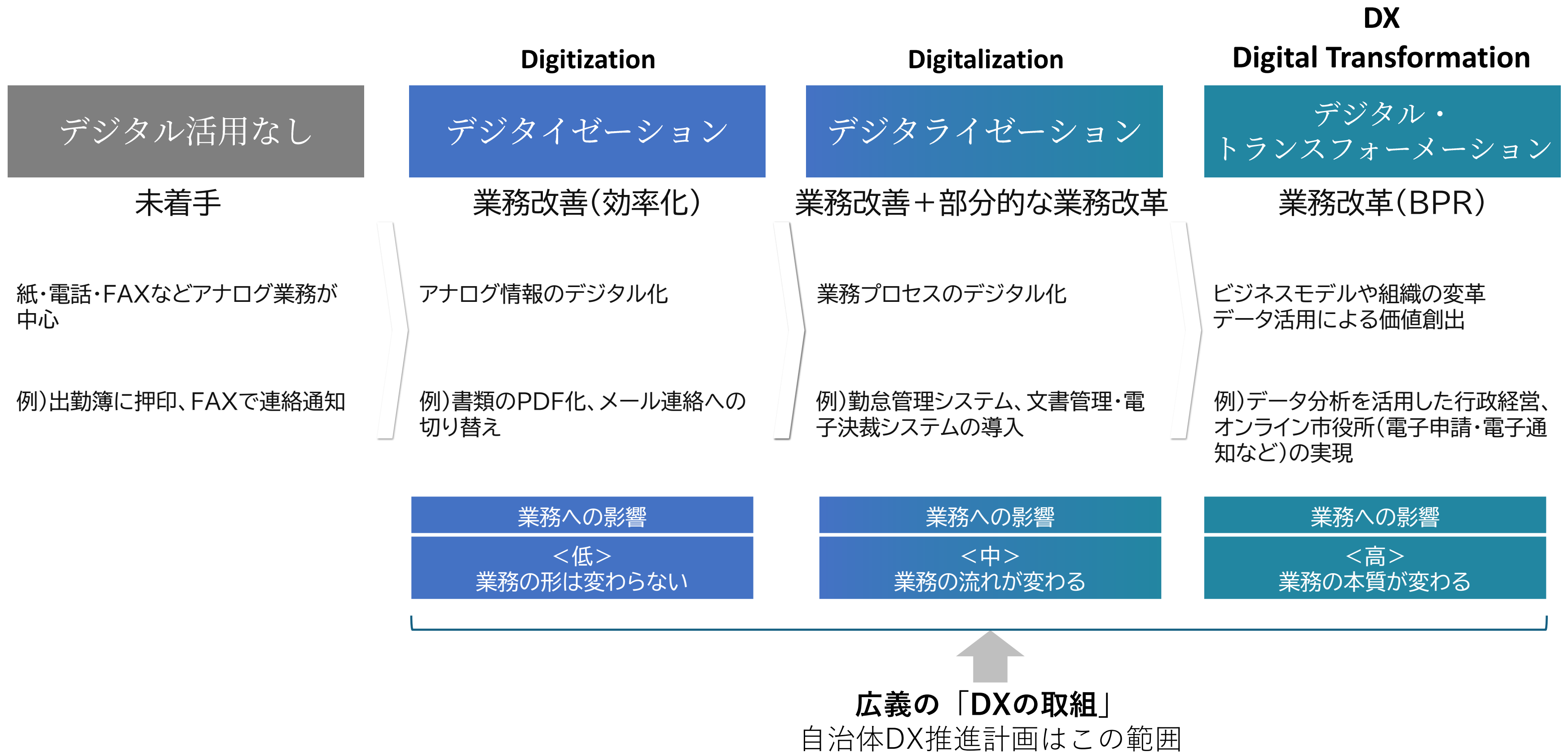
元は製造業における作業の効率化やコスト削減を図る手法
業務プロセスの改革に機能するフレームワークとして広く活用されている。

E→C → R → Sの順で検討する



ECRSの実践に必要なもの ➡ 業務プロセス（フロー）の可視化
行程毎の業務量の把握

「デジタル活用」の段階



システムの標準化・共通化と共同化

【自治体クラウドの推進】

平成21年(2009年)頃から総務省が強力に推進していた「電子自治体」の施策として、各自治体が個別に保有・運用していた基幹系システムを、データセンター上に集約し、複数自治体で共同利用する取組

背景・課題

システム経費の増大

自治体ごとにシステムを調達すると、

- 法改正対応
- バージョンアップ
- ハード更新

を個別に実施する必要があり、非効率

コスト削減

情報シス担当職員の不足

特に小規模自治体では、

- 情報システム担当が数名
- システム技術に精通した職員の不在

という状況が多く、サーバー運用やセキュリティ対策を単独で実施することが困難

セキュリティ向上

災害対策

特に、東日本大震災以降「庁舎が被災しても住民データを守れる仕組み」が強く求められる

庁舎内サーバーではなく耐震性の高いデータセンターへ移行することでBCPを強化

BCP強化

業務の標準化

自治体ごとの過度なカスタマイズが、

- コスト増
- ベンダーロックイン

の原因に

システムを共同利用するために、業務も標準化という考え方に

業務標準化

現在の自治体システム標準化につながる、「システム・業務標準化」「カスタマイズ抑制」「共同利用」「データセンター利用」「ベンダーロックイン解消」という考え方は、自治体クラウドの推進事業で整理されてきた。

自治体システム標準化の取組の変遷

時期・年度	自治体システム標準化の取組みの変遷	関連取組等
2000年頃～		電子自治体の推進(個別最適・サーバ整備等)
2006年頃～		共同化・集約化の検討
2009年度		自治体クラウド開発実証事業
2010年度～		自治体クラウドの横展開開始 東日本大震災
2014年度	「地方自治体における業務の標準化・効率化に関する研究会」報告書	官民データ活用推進基本法成立・公布施行
2015年度		マイナンバー利用開始
2016年度		
2017年度	「自治体戦略2040構想研究会」にて、人口減少・高齢化を見据え、システム標準化・共通化が重要論点として位置付けられる	デジタル・ガバメント推進方針 デジタル・ガバメント実行計画
2018年度	「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」にてスマート自治体の検討が深掘り	新型コロナウイルス感染症拡大
2019年度	「自治体システム等標準化検討会」にて標準仕様の策定が開始	デジタル手続法公布
2020年度	住民記録など 17業務 を標準化の対象として位置付け	自治体DX推進計画
2021年度	「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律(標準化法)」が同年9月1日施行 「戸籍」「戸籍附票」「印鑑登録」の3業務を追加 → 計20業務に拡大	デジタル改革関連6法成立 デジタル庁発足
2022年度	「地方公共団体情報システム標準化基本方針」閣議決定 2025年度末までの移行完了と「平成30年度比で運用経費3割削減」を目標として明示	
2023年度	2023年4月～2026年3月 を「移行支援期間」と設定 ガバメントクラウド整備の本格化	
2024年度	基本方針の改定(第3版)。2025年度末の移行原則は維持しつつ、間に合わないシステムを救済する「特定移行支援システム」と、一部機能のみ段階的対応を認める「一部機能の経過措置」を設定	
2025年度	標準化対象全34,592システムのうち、令和7年12月末時点で8,956システム(25.9%)が特定移行支援システムに該当する見込み。これを1つでも有する団体数は、1,788団体中935団体(52.3%)	

自治体システムが抱えた課題と「標準化」が目指すもの

- これまで地方公共団体では、様々な住民サービスを提供するため、各種の情報システムを自ら創意工夫して開発・調達や管理をしてきた。
- しかしながら、法令等で定められた各自治体で共通するような業務でも、自治体ごとにおける情報システムがカスタマイズされてきた。

3つの構造的課題が深刻化

課題 ①

維持や管理、制度改正時の改修等において、個別対応を余儀なくされ、人的・財政的な負担が大きい

- 各自治体ごとにシステムを個別開発・カスタマイズ
- 同じ業務でも自治体ごとに仕様が違い、職員・ベンダー双方に重複的な負担が積み重なってきた

課題 ②

情報システムの差異の調整が負担となり、クラウド利用が円滑に進まない

- 自治体ごとに業務フローが異なるため、共通クラウド基盤に寄せようとしても差異の吸収コストが発生
- 結果としてクラウドのスケールメリットを享受できなかった

課題 ③

住民サービスを向上させる最適な取組を迅速に全国へ普及させることが難しい

- ある自治体で成功した先進サービスも、他自治体のシステム仕様に合わせて作り直しが必要
- 横展開のスピードが致命的に遅い状態が続いていた

少子高齢化の進行により、我が国の生産年齢人口(15歳から64歳)は2050年には5,275万人に減少すると見込まれています。人口減少社会においても公共サービスをデジタルの力で維持・強化していくには、上記の課題解決が必要不可欠となります。そのため、約 1,800の地方公共団体が個々にシステムを開発・所有するのではなく、国と地方が協力してデジタル技術を最大限、効率的・効果的に活用することが重要です。

そこで、内閣総理大臣の諮問機関である第32次地方制度調査会の答申に基づき、「地方公共団体情報システムの標準化に関する法律」(標準化法)(以下、「標準化法」という)が2021年(令和3年)に成立・施行されました。

この法律では、地方公共団体における、事務の処理の内容の共通性、住民の利便性の向上、地方行政運営の効率化の観点から、標準化の対象となる事務(標準化対象事務、現時点で20事務)を特定したうえで、地方公共団体がこれらの事務の処理に利用する情報システムは、関係府省が省令で定める標準化のための基準(以下、「標準化基準」という)に適合しているもの(以下、「標準準拠システム」という)である必要があるとされています。

これにより、将来的に地方公共団体における人的・財政的な負担の軽減を図り、地方公共団体の職員が住民への直接的なサービス提供や地域の実情を踏まえた企画立案業務などに注力できるようにするとともに、オンライン申請等を全国に普及させるためのデジタル化の基盤を構築することを目指しています。

また、新型コロナウイルス感染症対応の経験から、社会全体のデジタル化の推進が急務とされたことなどを踏まえ、地方公共団体は、原則、2025年度(令和7年度)までに、標準準拠システムへの円滑かつ安全な移行を目指すこととされています。

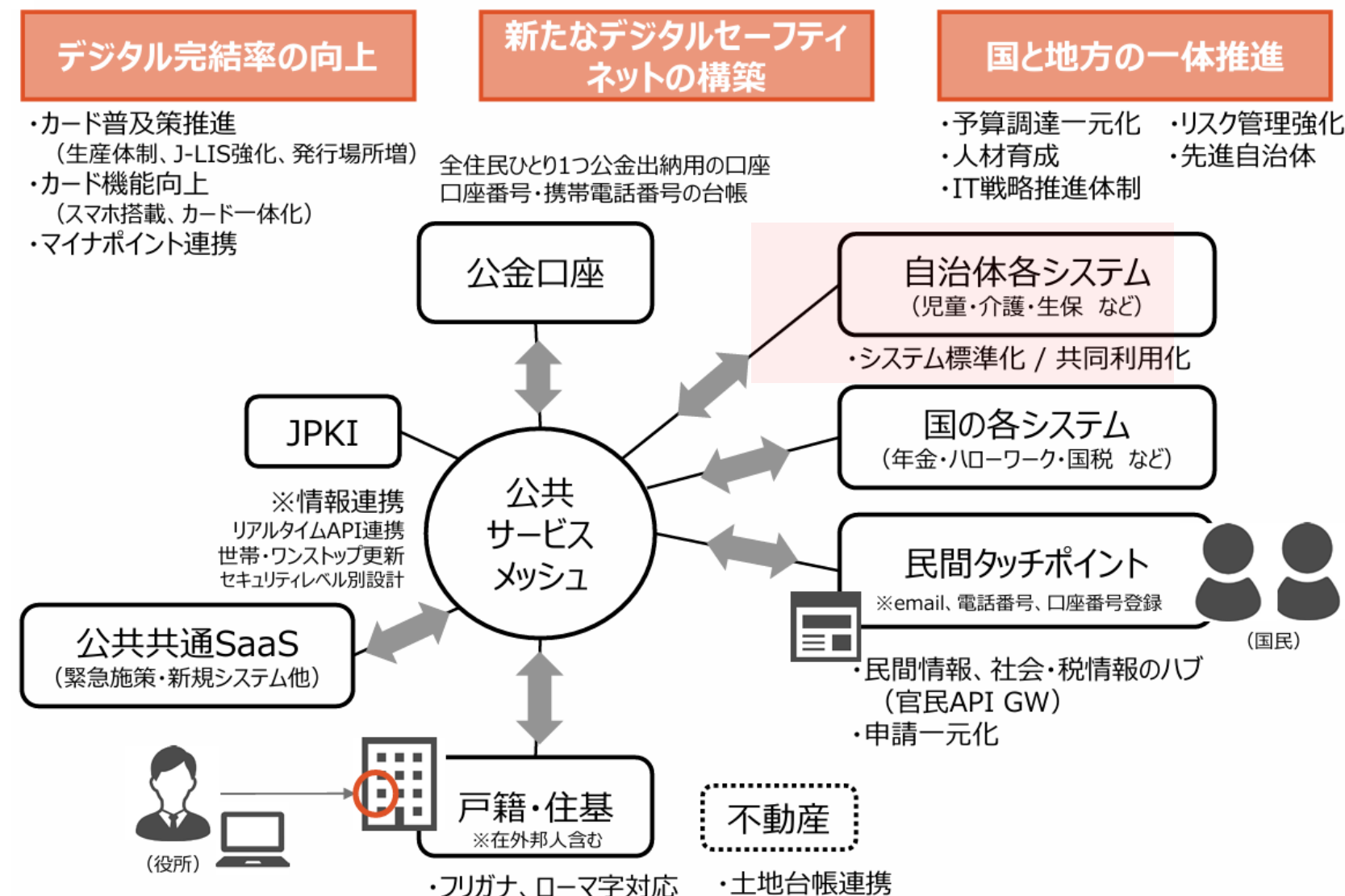
トータルデザインで目指す姿

品質・コスト・スピードを兼ね備えた行政サービスに向けて、アーキテクチャ設計の在り方を根本から見直す。具体的には、「**スマートフォンで60秒で手続きが完結**」「**7日間で行政サービスを立ち上げられる**」「**民間並みのコスト**」とともに、データの分散管理やセキュリティ、個人情報保護、災害等に対する強靱性を確保することも含め、国・地方公共団体・民間を通じたアーキテクチャの将来像を整理し、令和7年(2025年)を当面の実装ターゲットとして検討

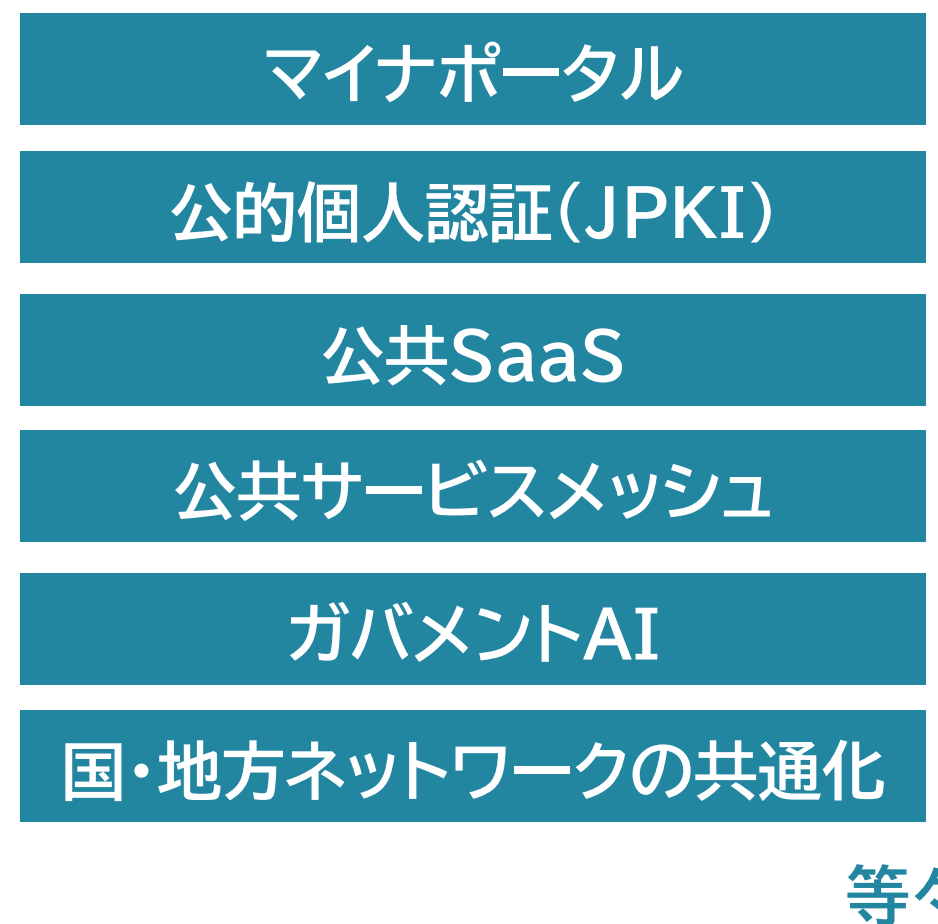
「**スマートフォンで60秒で手続きが完結**」に向け、以下の観点から検討

- ① 自治体が保有する情報を、フロントサービスで活用する仕組みを実装する観点
- ② 本人を介した官民の情報活用にかかる、基本的考え方を定める観点
- ③ 行政機関間のバックオフィスでの情報連携にかかる、現行インフラ更改等の方針を定める観点

国と地方の真のデジタル化に向けて目指すべき姿 (2025年)



国が整備(検討・整備中含む)する共通基盤等



出典:マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ(第4回・2022年5月13日開催)資料+「トータルデザイン実現に向けた公共サービスメッシュ等の検討について(デジタル庁、2021年10月22日)」から作成

『共同化』の4つパターン

	共同化の取組内容	主な仕組み・ツール
1	事務の共同処理 住民サービス事務そのものを複数団体に処理	● 地方自治法の7方式(連携協約／協議会／機関等の共同設置／事務の委託／事務の代替執行／一部事務組合／広域連合) ● 多数の実例あり(デジタル庁ダッシュボード)
2	システム・調達共同化 同じシステムを共同調達・共同利用	● 共同調達ダッシュボード(都道府県中心) ● DMP(デジタルマーケットプレイス) ● 自治体DX推進計画参考事例集
3	人材・研修の共同化 研修・人材プール・伴走支援を共有	● 都道府県型ネットワーク ● 自治体DXアクセラレータ ● 共同研修・人材プール
4	ノウハウ・改善の共同化 業務を比較し、学び合い、共同改善	● ベンチマーキング・合同研究(事例:町田市) ● 好事例の横展開

事例：町田市の「自治体間ベンチマーキング」2015年度～

八王子市・藤沢市など近隣・同規模自治体と、同じ法令に基づく事務を比較し、改善・改革する取組。生産年齢人口の減少と税収減少が見込まれる中、業務の生産性向上のため、優位性の高い業務モデル「ベストプラクティス」を自治体間で研究し、業務プロセスを再設計

3つのステップ — 比較→学び合い→共同改善

1 業務量調査

対象業務を業務プロセス単位に分解し、各工程の業務量(時間・コスト)を調査

2 事務担当者による合同研究(研究会・学習会)

各団体の事務担当者が集い意見交換「ベストプラクティスの構築」へ

3 業務改革・改善計画の策定・実施

ベストプラクティスを
各自治体の実情に合わせて実践

参加自治体(抜粋)

2015～16 国民健康保険業務 — 11団体

町田市・八王子市・藤沢市・江戸川区・世田谷区・日野市・小平市・福生市・船橋市・市川市・松戸市

2015～16 介護保険業務 — 複数県にまたがる

町田市ほか(郡山市など。複数県を横断する比較研究)

2017 保育関連業務 — 3団体

町田市・八王子市・三鷹市(市民税・資産税業務でも同時期展開)

2018～19 市民税／資産税／住基印鑑戸籍／子ども手当・医療費助成(10団体前後)

2021 行政手続のオンライン化

効果(数字と声)

1.3～1.4倍

介護保険で単位業務コストに団体差。
同じ法令に基づく事務なのに自治体間で差が見える化

約6,700時間

平成29年度の職員稼働時間削減(対象業務全体)
町田市・1年間でこれだけの時間を捻出

調査員
1人当たり

介護認定調査 年間調査件数を増加。
BPRによる帳票・手順見直しが直接効いた指標

担当職員の声

「自治体間でここまでの差があるとは驚き」
「一番の成果は意識が変わったこと」

項目	内容詳細
対象事業	デジタル活用推進計画に基づき実施される以下の事業 ・住民の利便性向上(オンライン申請、書かない窓口システム等) ・ 行政運営の効率化(複数自治体によるシステムの共同調達※) ・地域社会の課題解決(ドローン、スマート農業、オンライン診療等) ・住民の利便性向上や地域課題解決のために必要な情報通信機器の整備 (内部管理に関するものを除く。機器購入や機器を利用するための公共施設内のLAN整備)
対象経費	・自治体が実施する上記事業に要する経費 ・地方独立行政法人が実施する事業への負担金・助成金 ・公営企業や公共的団体等による地域課題解決等の事業への負担金・助成金 ・対象システムの導入効果を発揮するために併せて行う関連システムの改修費※
主な対象外経費	・内部管理のみに使用され、住民に直接の効果が生じないもの(財務会計、人事給与、文書管理、RPA、庁内PC等) ※行政運営効率化のための共同調達を行う場合や、対象システムに関連して導入・改修を行う場合は例外的に対象 ・地方公共団体情報システム標準化(基幹20業務)のために直接必要な経費
制度の要件	・自治体DX推進計画の「3.(2) 自治体におけるシステム整備の考え方」に沿って導入されるもの ・1つの事業単位につき、事業費が100万円以上であること
財政措置	・充当率:90% ・交付税措置:元利償還金の50%(地方単独事業の場合 ※) ※国庫補助事業や高校端末整備は充当率90%だが元利償還金の交付税措置はなし(別途措置)
償還年限・期間	・償還年限:原則として5年以内 ・事業期間:令和11年度(2029年度)まで
起債の手続	・地方公共団体が「デジタル活用推進計画」を策定し、総務省へ提出・確認を受ける必要あり
※共同調達要件	・複数団体が共同調達している(単独調達ではない) ・参加団体間で合意した単一の仕様書等がある(オプション差はあっても可) ・導入時期が団体間でズレても可(ただし導入予定時期の提示が必要)

EBPM・データ利活用

官民データ活用推進基本法（平成28年12月成立・施行）

（基本理念）

第3条第3項 官民データ活用の推進は、国及び地方公共団体における施策の企画及び立案が官民データ活用により得られた情報を根拠として行われることにより、効果的かつ効率的な行政の推進に資することを旨として、行われなければならない。

E B P M :
Evidence based Policy Making
「証拠に基づく政策立案」

政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとするのです。

政策効果の測定に重要な関連を持つ情報や統計等のデータを活用したEBPMの推進は、政策の有効性を高め、国民の行政への信頼確保に資するものです。

内閣府HP（<https://www.cao.go.jp/others/kichou/ebpm/ebpm.html>）より

官民データ活用推進基本法（平成28年法律第103号）の概要

目的 インターネットその他の高度情報通信ネットワークを通じて流通する多様かつ大量の情報を活用することにより、急速な少子高齢化の進展への対応等の我が国が直面する課題の解決に資する環境をより一層整備することが重要であることに鑑み、官民データの適正かつ効果的な活用（「官民データ活用」という。）の推進に関し、基本理念を定め、国等の責務を明らかにし、並びに官民データ活用推進基本計画の策定その他施策の基本となる事項を定めるとともに、官民データ活用推進戦略会議を設置することにより、官民データ活用の推進に関する施策を総合的かつ効果的に推進し、もって国民が安全で安心して暮らせる社会及び快適な生活環境の実現に寄与する。（1条）

第1章 総則

- ◆「官民データ」とは、電磁的記録（※1）に記録された情報（※2）であって、国若しくは地方公共団体又は独立行政法人若しくはその他の事業者により、その事務又は事業の遂行に当たり管理され、利用され、又は提供されるものをいう。（2条）
 - ※1 電子的方式、磁気的方式その他の人の知覚によっては認識することができない方式で作られる記録をいう。
 - ※2 国の安全を損ない、公の秩序の維持を妨げ、又は公衆の安全の保護に支障を来すこととなるおそれがあるものを除く。
- ◆基本理念
 - ①IT基本法等による施策と相まって、情報の円滑な流通の確保を図る（3条1項）
 - ②自立的で個性豊かな地域社会の形成、新事業の創出、国際競争力の強化等を図り、活力ある日本社会の実現に寄与（3条2項）
 - ③官民データ活用により得られた情報を根拠とする施策の企画及び立案により、効果的かつ効率的な行政の推進に資する（3条3項）
 - ④官民データ活用の推進に当たって、
 - ・安全性及び信頼性の確保、国民の権利利益、国の安全等が害されないようにすること（3条4項）
 - ・国民の利便性の向上に資する分野及び当該分野以外の行政分野での情報通信技術の更なる活用（3条5項）
 - ・国民の権利利益を保護しつつ、官民データの適正な活用を図るための基盤整備（3条6項）
 - ・多様な主体の連携を確保するため、規格の整備、互換性の確保等の基盤整備（3条7項）
 - ・AI、IoT、クラウド等の先端技術の活用（3条8項）
- ◆国、地方公共団体及び事業者の責務（4条～6条）
- ◆法制上の措置等（7条）

第2章 官民データ活用推進基本計画等

- ◆政府による官民データ活用推進基本計画の策定（8条）
- ◆都道府県による都道府県官民データ活用推進計画の策定（9条1項）
- ◆市町村による市町村官民データ活用推進計画の策定（努力義務）（9条3項）

第3章 基本的施策

- ◆行政手続に係るオンライン利用の原則化・民間事業者等の手続に係るオンライン利用の促進（10条）
- ◆国・地方公共団体・事業者による自ら保有する官民データの活用の推進等、関連する制度の見直し（コンテンツ流通円滑化を含む）（11条）
- ◆官民データの円滑な流通を促進するため、データ流通における個人の関与の仕組みの構築等（12条）
- ◆地理的な制約、年齢その他の要因に基づく情報通信技術の利用機会又は活用に係る格差の是正（14条）
- ◆情報システムに係る規格の整備、互換性の確保、業務の見直し、官民の情報システムの連携を図るための基盤の整備（サービスプラットフォーム）（15条）
- ◆国及び地方公共団体の施策の整合性の確保（19条）
- ◆その他、マイナンバーカードの利用（13条）、研究開発の推進等（16条）、人材の育成及び確保（17条）、教育及び学習振興、普及啓発等（18条）

第4章 官民データ活用推進戦略会議

- ◆IT戦略本部の下に官民データ活用推進戦略会議を設置（20条）
- ◆官民データ活用推進戦略会議の組織（議長は内閣総理大臣）（22、23条）
- ◆計画の案の策定及び計画に基づく施策の実施等に関する体制の整備（議長による重点分野の指定、関係行政機関の長に対する勧告等）（20条～28条）
- ◆地方公共団体への協力（27条）

附則

- ◆施行期日は公布日（附則1項）
- ◆本法の円滑な施行に資するための、国による地方公共団体に対する協力（附則2項）

https://www.kantei.go.jp/jpsingitoukeikaikakuore_kanjidai3sankou4.pdf

「勘と経験」は、本当に間違い？

現場に浸透する「勘と経験」は、貴重な財産

- ◇ ベテラン職員が積み重ねた、判断の引き出し
- ◇ 地域住民との対話から得られる、肌感覚
- ◇ 現場で培われた、機微をつかむ力
- ➡ これらは、間違いなく自治体行政の礎

問題は、それらが共有・検証されないまま

- × 担当者が異動すれば、ノウハウは失われる。
- × 成功事例は「あの地域だから」で片付けられる。
- × エビデンスなき説明は、説得力を持ち得ない。

データ利活用の再定義

勘と経験を裏付け・補強し、次世代に継承していくための仕組み

ステップ 1

正しかった。

ベテランの判断は、多くの場面で確かに正しかった。

ステップ 2

→ どこが正しかったのか。

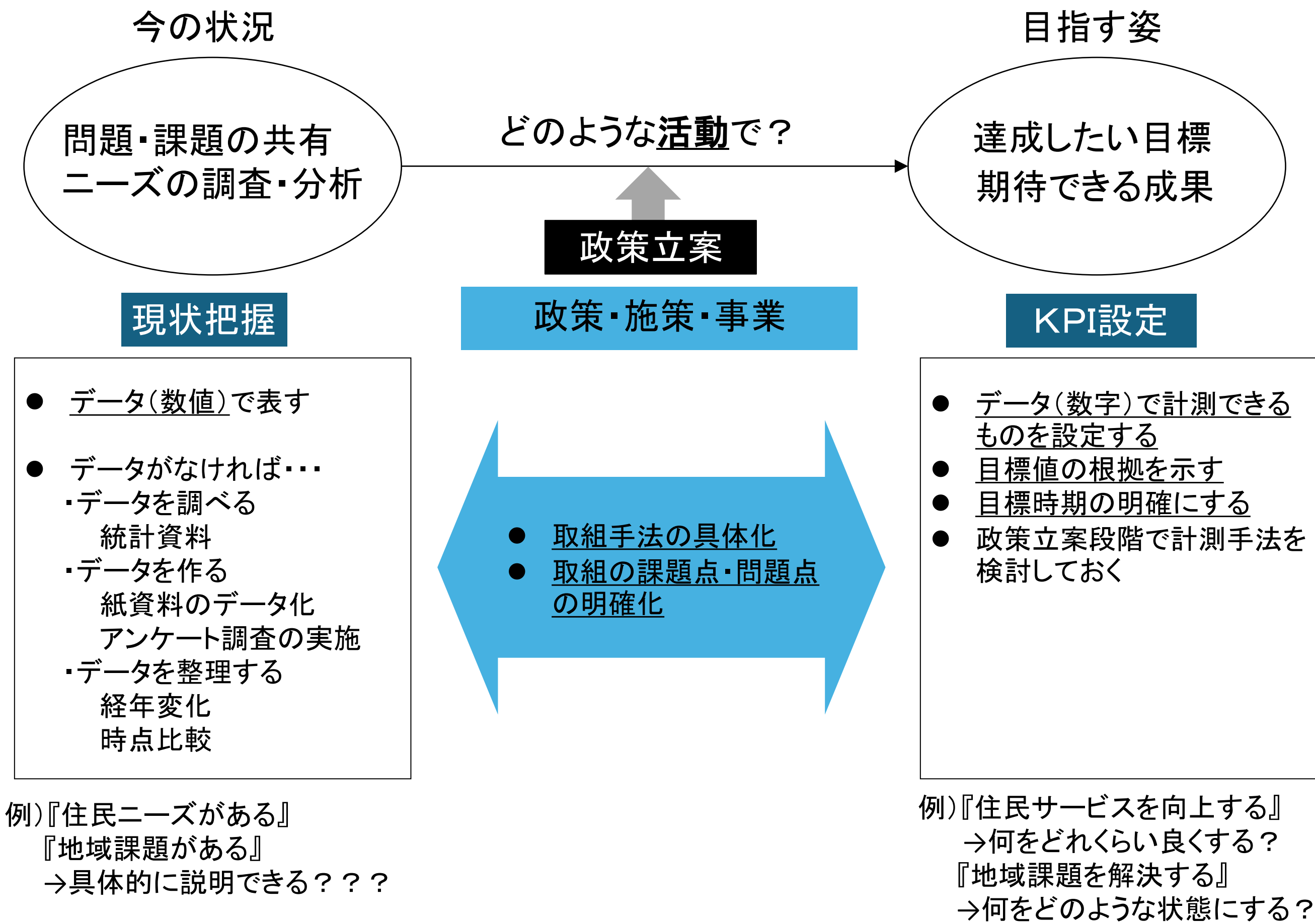
その判断のどこが正しかったのかを、データで明らかにする。

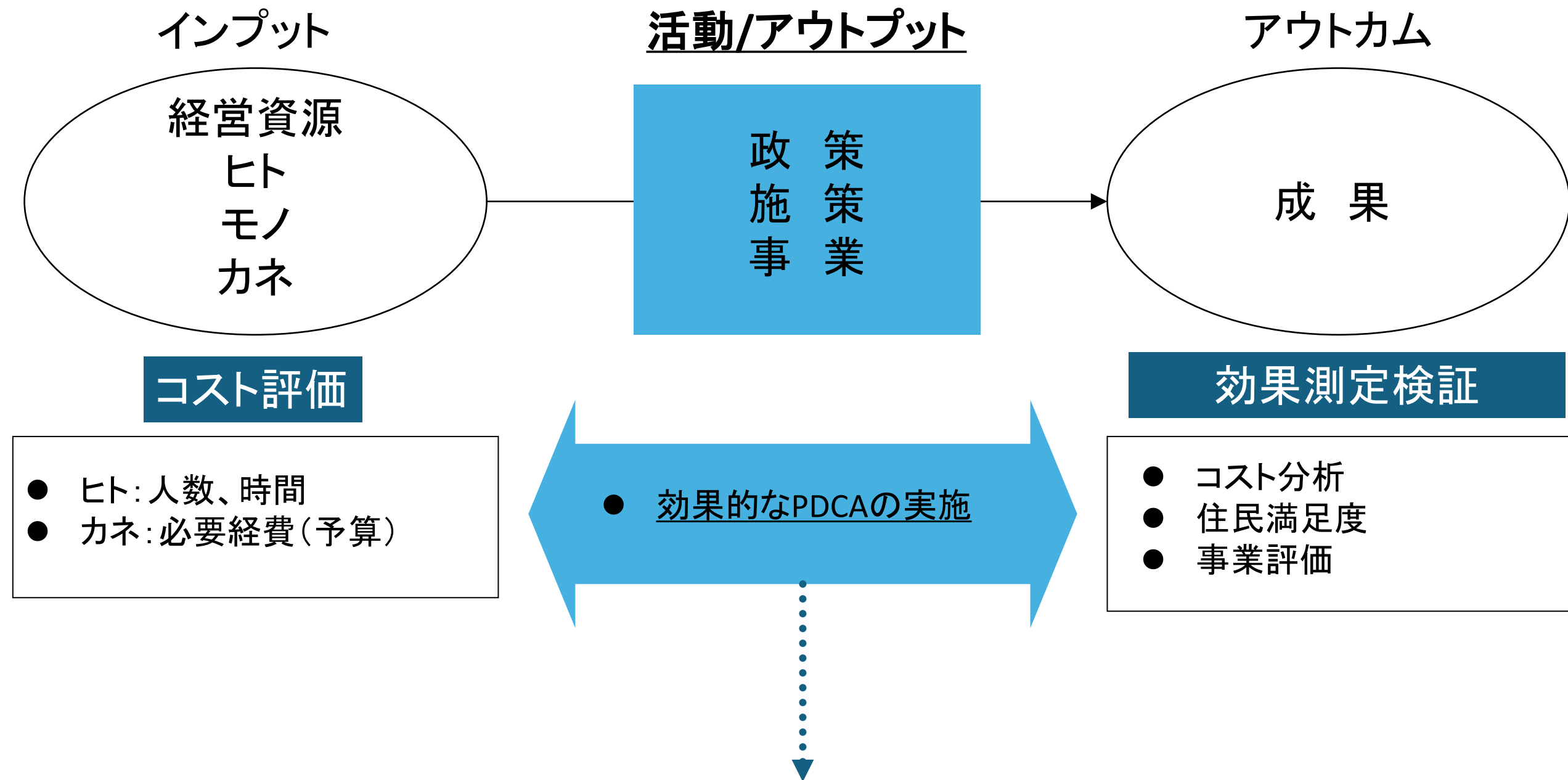
ステップ 3

→ 誰もが、再現できるように。

これが、データに基づく行政運営の本質的な意義。

※逆の場合も同じように考える！

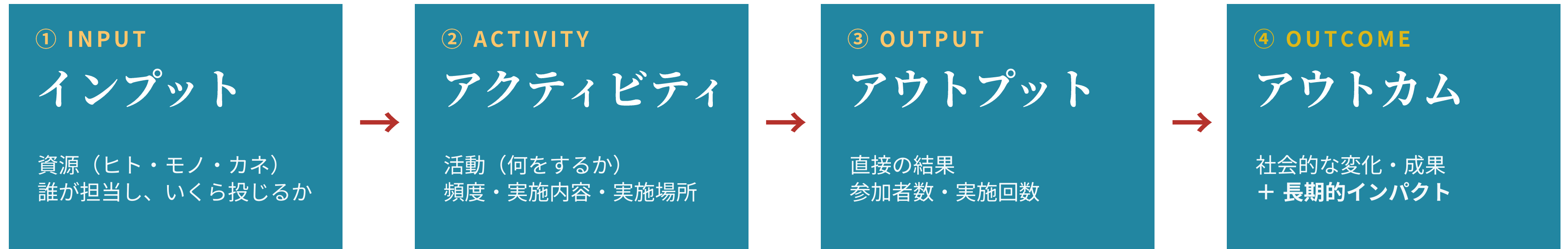




政策立案段階で、インプット～アウトカムのプロセスを体系的に図式化する「ロジックモデル」を作成
データによる事業実施効果の確認(C)と見直し(A)を行うことにより、政策・施策・事業の鮮度を保つ。

「この政策を実施すれば、なぜこの成果が出るのか」という仮説を明確にする図

4段階の基本構造



例：高齢者向け健康体操教室事業をロジックモデルで組み立てる。



多くの事業計画はアウトプット止まり



本当に評価すべきはアウトカム、そしてインパクト

アウトプット

「頑張りました」の評価

典型的な言い回し

「教室を **24**回開催し、
延べ **500**人に参加いただいた」



- ◇ 実施したことを報告しているだけ
- ◇ 数字はあるが、住民が受けた価値は語られていない
- ◇ 「なぜこの事業を続けるのか」に答えきれない

アウトカム

「成果が出ました」の評価

こう言えるようにする

「参加者500人を追跡すると、
3か月後には**約7割**に運動習慣が定着。
健診受診率は非参加者より **15pt** 高い」

- ◇ 住民の暮らしがどう変わったかを説明できる
- ◇ 事業継続の根拠が、明確に示せる
- ◇ 次の事業設計にも活かせる

EBPMが力を発揮する3つの場面

EBPMは、職員の業務を縛るものではなく、
職員が自分の仕事の価値を証明するための武器になる

議会答弁の場面

問われる場面

「なぜこの予算が必要か」
「なぜこの事業を続けるのか」

EBPMがもたらすもの

ロジックモデル+データで、
感情論ではなく**事実で答える**。
質問者もデータに基づく説明には、
納得せざるを得なくなる。

住民説明の場面

難しい判断を伝える

施設の統廃合、
新たな負担のお願い、
地域ごとに異なる実施時期

EBPMがもたらすもの

「計画に基づき」ではなく、
人口動態・利用実態・需要予測を
データで示す。**建設的な議論**への、
ただ一つの入口。

予算要求・財政査定の場面

問われる場面

財政担当から一言、
「この事業の効果は？」

EBPMがもたらすもの

アウトカム指標まで示せば、
限られた財源の取り合いで
優先順位が判断しやすくなる。
査定者にも根拠が求められる。

自治体DX（BPR・共通化・共同化）を進めるうえでの考え方

国の動向（方針）

基礎自治体を取り巻く課題

業務改革（BPR）・DXの必要性は認識

何から取り組みばいいの？

誰がするの？

どう推進したらいいの？

デジタル人材の不足

財源の確保

プロジェクト マネジメントに関するスキル不足

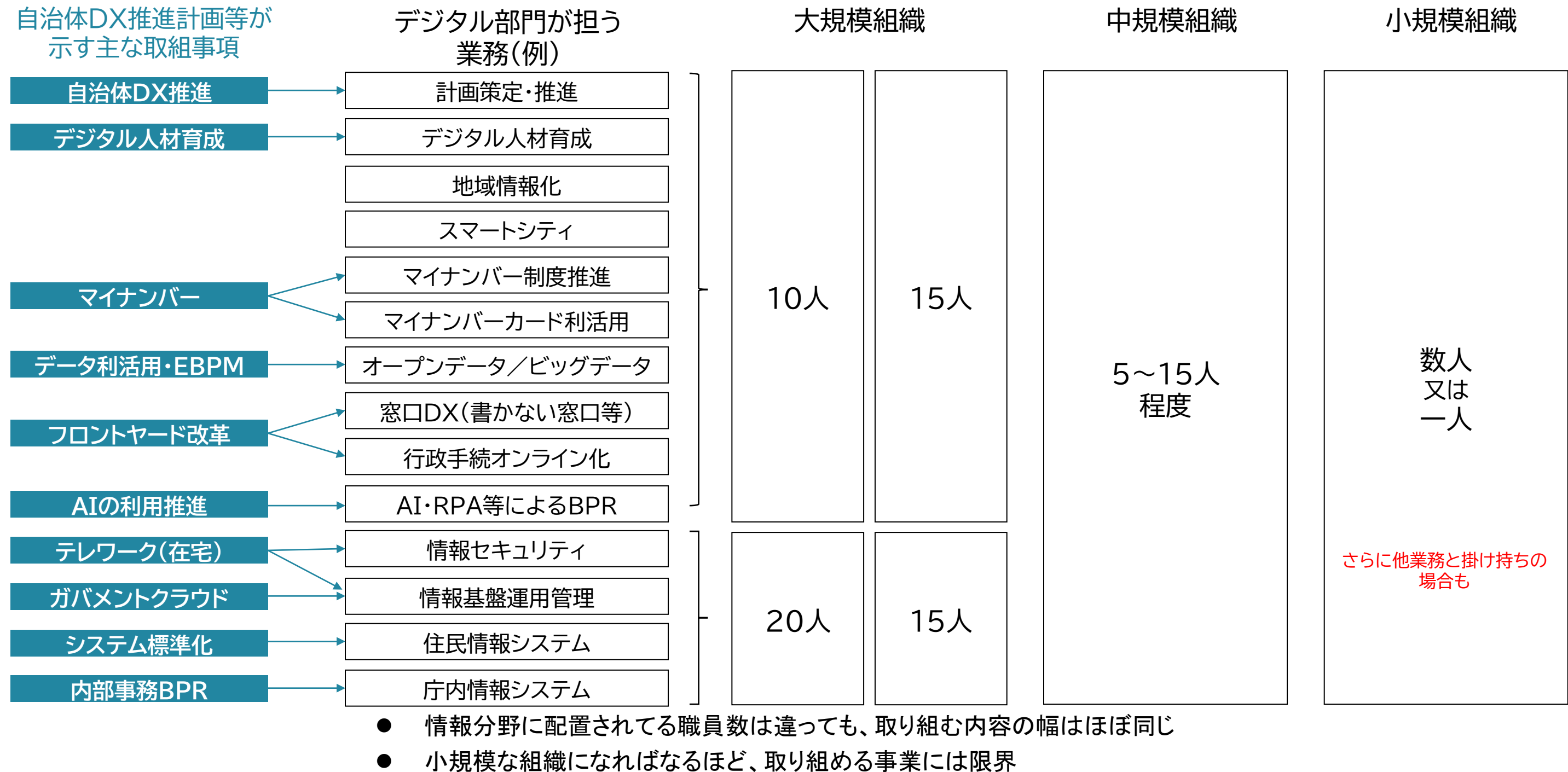
中長期での行政経営基盤（特に「ヒト」）強化の具体的ビジョンの欠如

思考停止・停滞

今のところ、まだそんなに困っていない…
そのうち誰かがやってくれるだろう…
情シス・DX部門がやってくれるだろう…



基礎自治体の情シス・DX部門の実態



自治体DXは、未来の環境変化を想定し、先回りして対応する**行政経営基盤強化の全庁的取組**

自治体の実情(課題・目指す姿など)に応じて、情報部門だけでなく、企画政策、人事、財政、行革部門が一体となり、優先付けと**役割分担**の下、サービス提供部署と認識を共有し、連携して取り組まないと進まない。

自治体DX推進の全体像

背景:人口減少・生産年齢人口の減少、少子高齢化の進行 + ニューノーマルの視点

地域特性の把握
地域のニーズ・課題の把握

行政経営リソースのひっ迫
ヒト・モノ・カネ

事務の見直し・業務改革
職員の働き方改革

固定観念(勘・経験・思い込み)、前例踏襲、慣習、無謬性

組織風土意識

…などに深く浸透

デジタルを活用した仕事の仕方・働き方への転換/BPR・DXの実践

共同化
事務処理／システム調達／人材
育成／ノウハウ

住民の利便性向上
(市民のため)

業務の生産性向上
(職員のため)

ワークスタイル改革における
物理的環境の刷新
＜オフィス改革＞

組織活動を通じて、自動的に様々なデータが蓄積される仕組み

AI活用
AI活用のベースにも！

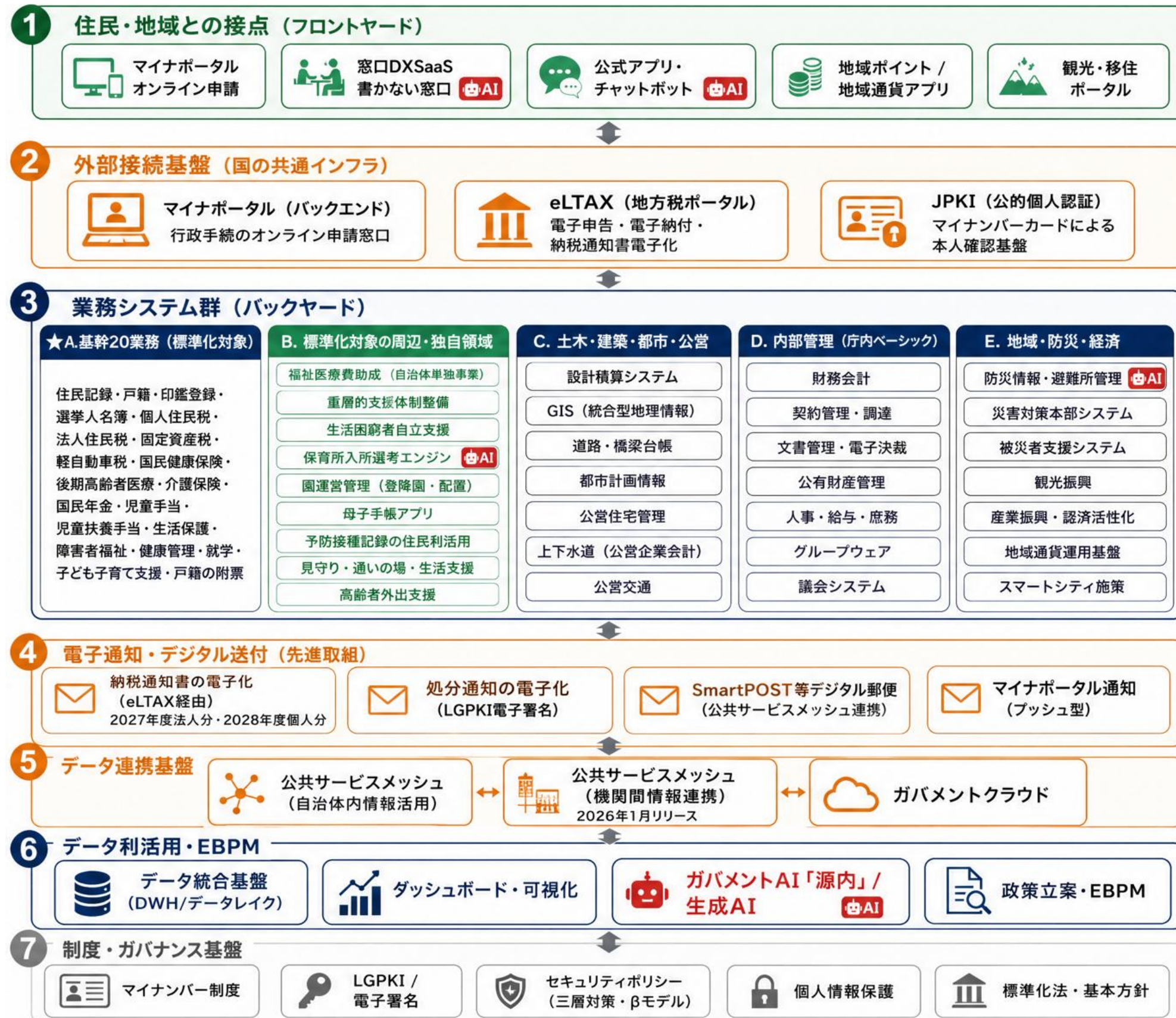
活用

データを根拠とした政策立案、PDCA
データで説明できる政策判断

行政サービスの最適化
人的リソースの最適化

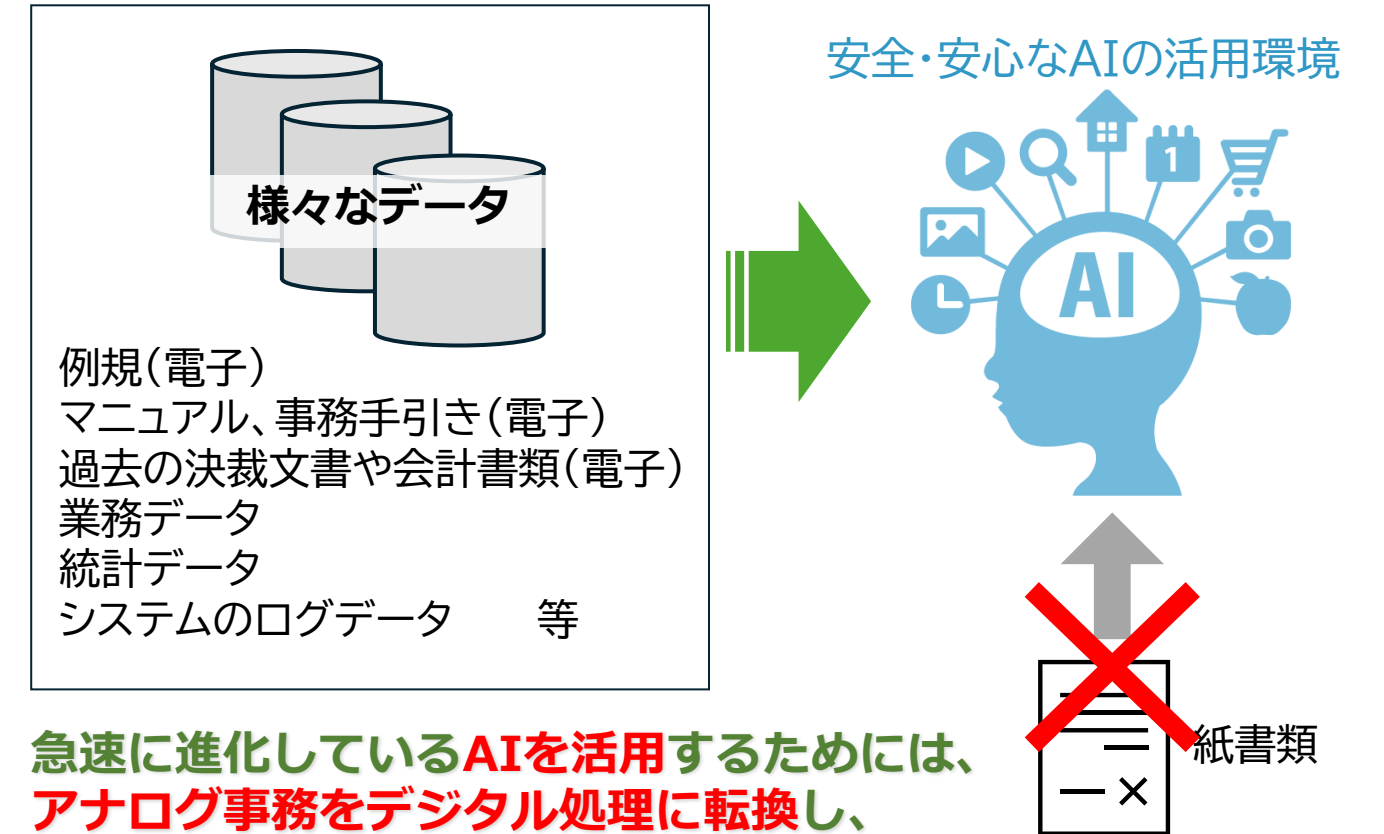
直接的に作用

トータルデザインの中でのA I 活用の重要性



AIの精度は適切なデータの質と量に加え、AIの設計や使い方によっても決まる

適切なデータの質と量



急速に進化しているAIを活用するためには、アナログ事務をデジタル処理に転換し、業務の情報だけでなくナレッジをデータで蓄積していく必要がある！

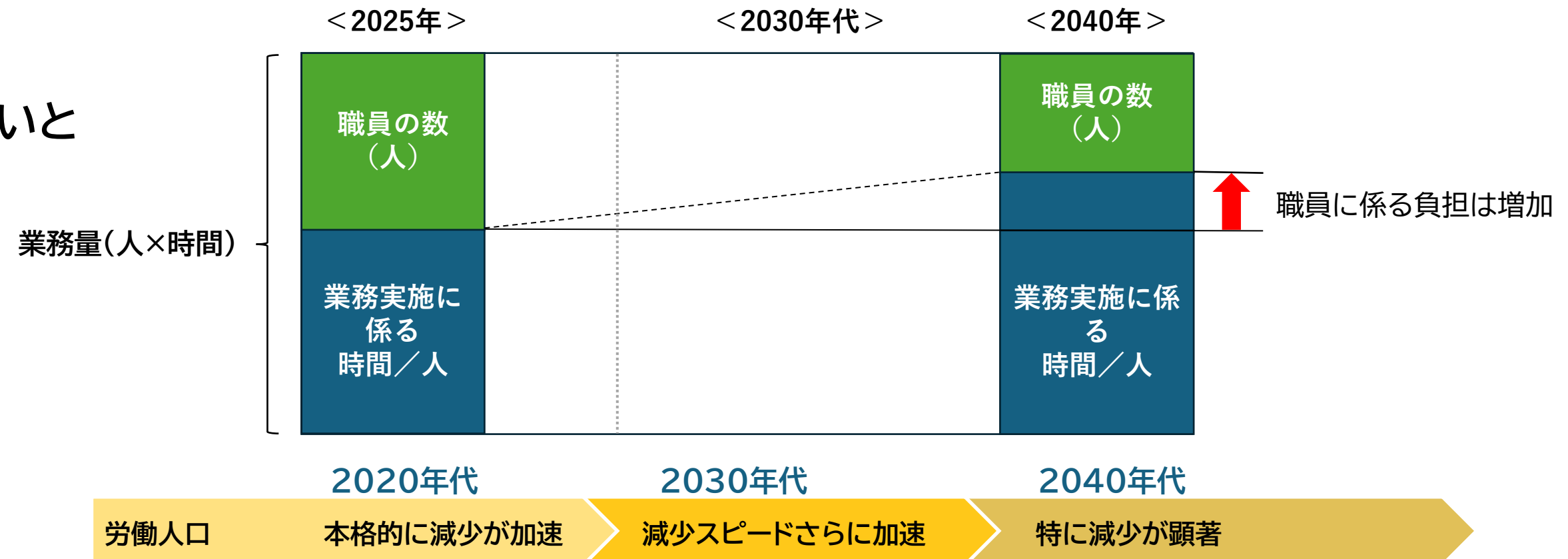
ペーパーレスの徹底＝デジタル化3原則

自治体システム標準は、スマート自治体へ転換する通過点にすぎない

個々の自治体DXの取組を「点」ではなく、相互関連性の中で位置づけましょう！

BPR・DX推進の必要性

- なにもしないと...
- 業務改革のスピードが遅いと



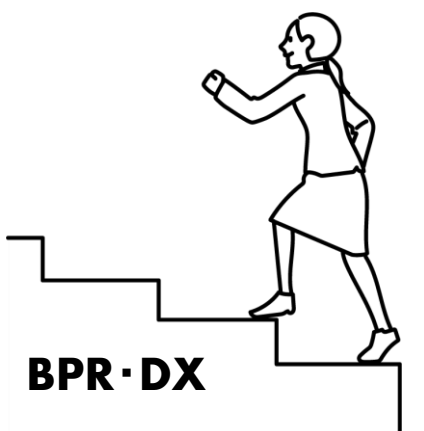
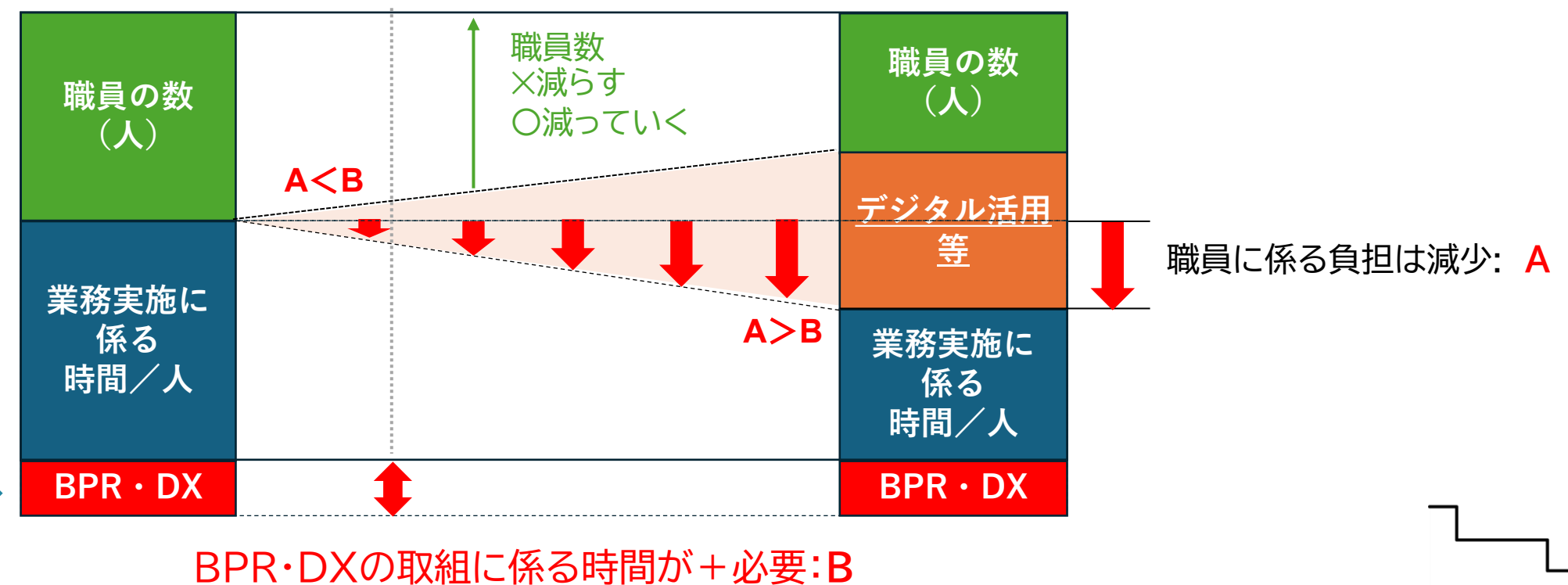
- BPR・DXを着実に推進
ただし...

全庁的な方針決定
(方針の庁内共有)

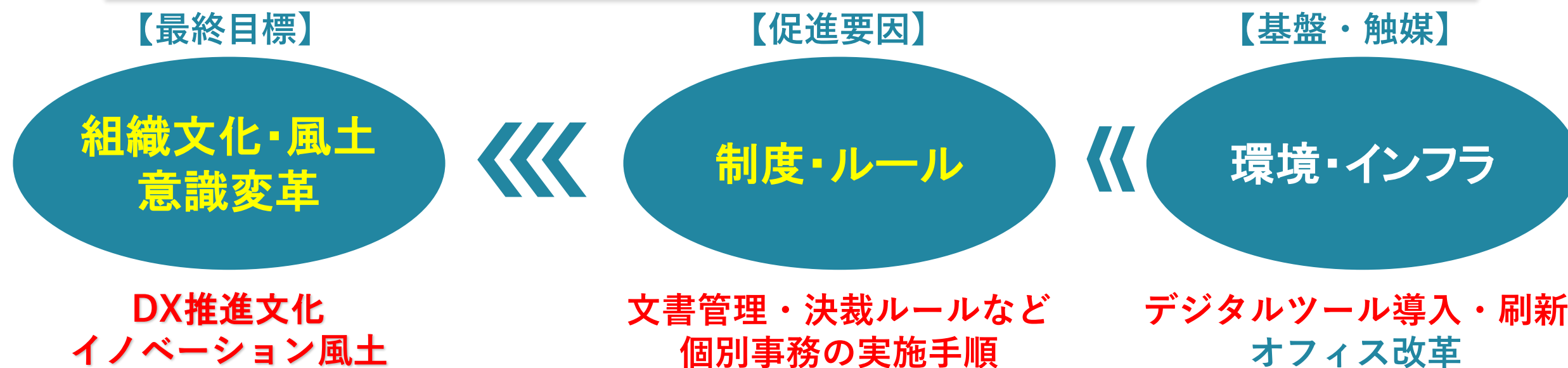
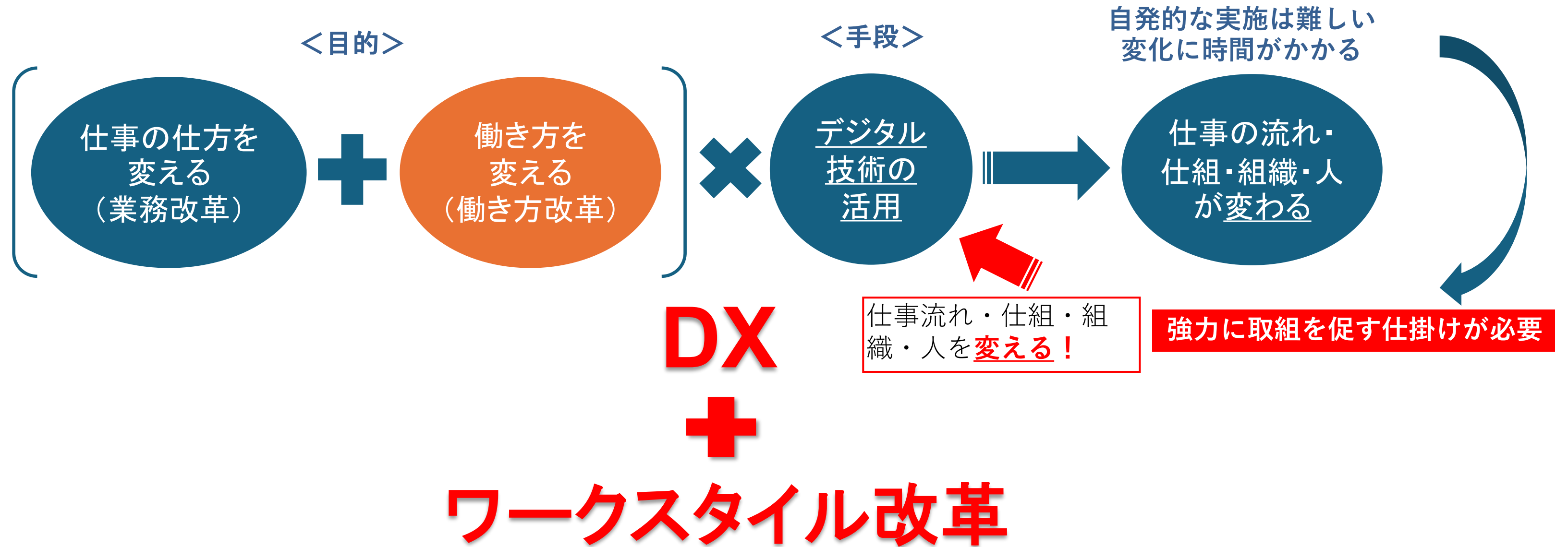
明確な目標設定とモニタリング

組織をマネジメント

全職員が一丸となって取組を支援



働き方改革視点で役所仕事の大変革を！





お問い合わせ・ご質問等がございましたら、お気軽にお問い合わせください。

CocreCoコンサルティング合同会社
contact@cocreco-co.jp