



＼もっと便利に。もっとやさしい市役所へ。／

長野市行政DX推進ガイドライン

「気づき」を起点に「業務の再設計」と「デジタル技術」を活用した行政サービス向上への変革指針

令和9年4月

長野市



平素より、市政の推進に格別のご理解とご協力を賜り、心より御礼申し上げます。

原案確定後依頼



令和9年4月

長野市長 荻原 健司

目次

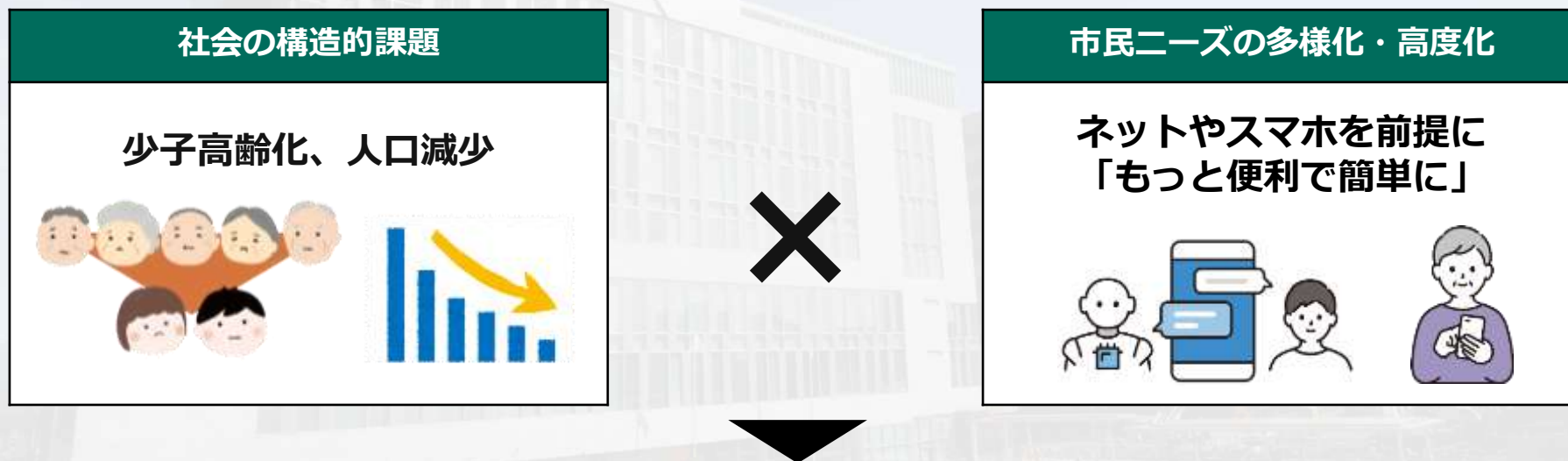
ごあいさつ	1
目次	2
なぜDXを進めなければいけないのか？	3
これまでのDXとこれからのDX	4
なぜ「計画」ではなく「ガイドライン」なのか？	5
DXで目指すもの＝まちの将来像の実現	6
【参考】なぜDXはデジタル化で止まりやすいのか？	7
国・県の動向	8
DX推進における基本方針と重点取組事項	9
DX推進における4つの基本方針	10
DX推進における重点取組事項【全体像】	11
DX推進における重点取組事項【1～4】	12～15
DX成功に向けた5つの必要な視点	16～17
①ツールありき（手段の目的化）になっていないか？	18
②利用者の視点を考慮して設計されているか？	19
③部署横断の情報共有や連携がされているか？	20
④いきなり大きく始めようとしていないか？	21
⑤コスト意識を持ち、限られた資源を効果的に活かしているか？	22
⑥セキュリティは確保されているか？	23
必要な視点の活用例	24

具体的な運用方法	25
具体的な運用方法、推進の流れ	26
起点となる「気づき」を増やす	27
業務の再設計（BPR）	28
庁内横断的な取組の推進体制	29
補足資料	30
本ガイドラインの策定プロセス	31
用語集	32
取り組み状況まとめ	33
長野市における業務改善例	34
市民・職員アンケート調査結果	35～56

なぜDXを進めなければいけないのか？

少子高齢化や人口減少が進む中、多様化する市民ニーズに対応し、持続可能な行政経営を実現するため、DXの推進が求められています。

日本社会の構造的課題、市民ニーズの多様化・高度化など 変化に対応する必要性



**持続可能な行政経営 × 住民利便性向上 × 業務効率化
を同時に実現する概念として、DXに注目**

これまでのDXとこれからのDX

長野市では行政DX推進計画のもと、申請のオンライン化や業務効率化を進め、DX推進の土台を形成してきました。今後は、これまでの成果を活かしながら、市民一人ひとりの暮らしの利便性と、幸福の実感を高めていきます。

これまで

デジタル化
→DX推進の土台

行政DX推進計画（令和4～8年）

これから

DX
→（デジタルを活用し）
「幸せ実感都市ながの」を実現

行政DX推進ガイドライン（令和9年～）

紙の申請をオンライン申請に



デジタル化の達成度を計測

- オンライン申請可能な手続件数
- オンライン申請の利用件数

オンラインを前提に業務全体を再設計

- 審査・決裁・通知まで業務全体を電子で完結させ効率化。
- そもそも申請自体を不要にする見直し。プッシュ型で「申請しなくても届く」形を模索。
- 浮いた時間を相談業務など人にしかできない仕事へ再配分。



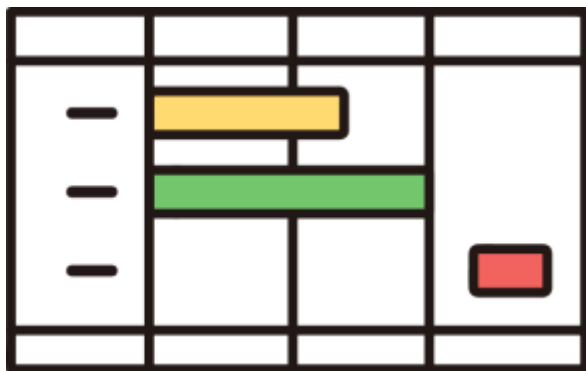
どれだけ幸せ実感に繋がったかを計測

- 市民満足度、手続き時間
- 職員の1件あたり処理時間、相談業務など付加価値業務への従事比率

なぜ「計画」ではなく「ガイドライン」なのか？

DXに必要なのは、決められた計画をこなすことではなく、変化に合わせて考え、行動し続けることです。本ガイドラインは、そのための地図・コンパスとして、職員が共通の視点を持ち、自主的にDXを進めるための指針です。

これまで：計画



環境や技術の変化の速度が計画を上回り、
「形骸化」「作って終わり」になりやすい



これから：ガイドライン



現場の「地図・コンパス」として職員
が自主的に考え、行動するための指針

職員一人ひとりが主体的にDXを推進できる組織へ！

DX自体は目的ではありません。長野市が掲げる将来像の実現に向けて、変化に適応しながら行政サービスや行政経営を進化させていくための手段です。本ガイドラインは、その実現に向けた道しるべとして活用します。

登山で例える 長野市DX

山頂＝まちの将来像
(魅力満彩“ながの”)

市民をはじめ多様な主体の協働により育みながら、まちの将来像を実現。

新しい価値・サービスの創出

登山道＝変革の道のり (デジタル化・DXなど)

技術や環境の変化に適応しながら
段階的に変革を推進。

業務改革（BPR）の推進

手続きオンライン化

DX人材育成

意識改革・リテラシー向上

地図・コンパス
＝道しるべ
(本ガイドライン)

目指す姿や判断・進め方のポイントを示し、職員一人ひとりの行動を支える。

【参考】なぜDXはデジタル化で止まりやすいのか？



デジタル化やオンライン化は全国の自治体で進められていますが、業務や行政サービスのあり方そのものを変えるDXまで到達することは容易ではありません。これは多くの組織が直面している構造的な課題です。

DXがデジタル化で止まりやすい構造的な理由

① デジタル化は比較的取り組みやすい

例

- 紙をPDF化する
- オンライン申請を導入する
- RPAを導入する

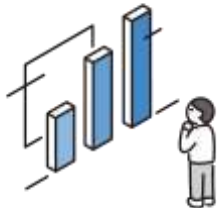


業務の「やり方」はそのまま
ツールや手段をデジタルに置き換え

② DXは業務そのものを見直す難しさ

例

- この申請は本当に必要か？
- 窓口はこの形でよいのか？
- 関係部署との役割分担は適切か？



業務の「あり方」を見直し
プロセス自体を再設計が必要



総務省「自治体DXの推進に向けた取組について」13ページ
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg6/20231114/pdf/shiryout1.pdf>



総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画【第5.1版】」8ページ
https://www.soumu.go.jp/main_content/001053408.pdf

国（総務省）の資料において

「窓口改革に取り組まれているが、現状では**個別の取組（オンライン申請の導入等）にとどまっている**」

と記載があり、多くの団体で同様の状況が伺えます。
解決策として

オンライン化等が**自己目的とならないように**（中略）
業務改革（BPR）に取り組む必要がある。」

とされています。

国・県の動向

本ガイドラインでは、デジタル庁、総務省、長野県が示すDX推進の趣旨及び重点取組事項を踏まえ、長野市におけるDX推進の基本的な考え方を整理します。国・県の動向と整合を図りながら、行政サービスの向上と持続可能な行政経営の実現につなげていきます。

デジタル庁

デジタル社会の実現に向けた重点計画 (令和7年6月13日)



https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/5ecac8cc-50f1-4168-b989-2bcaabffe870/768c946a/20250613_policies_priority_outline_01.pdf

総務省

自治体DX推進計画【第5.1版】 (令和8年1月30日)



https://www.soumu.go.jp/main_content/001053407.pdf

長野県

長野県DXアクションプラン (令和7年3月)



<https://www.pref.nagano.lg.jp/dx-promo/dx/documents/dxactionplan.pdf>

国・県の動向から整合性を図り、本ガイドラインで着目するポイント

DXをIT導入ではなく、業務・制度・システムを一体で見直す取組として位置づける。

全庁共通の進め方を示し、BPRを前提としたDX推進を徹底する。

住民窓口改革と庁内業務改革を一体で進める。

DX推進における基本方針と重点取組事項

DX推進における4つの基本方針

長野市のDX推進は、「環境・体制を整え（方針1）」「業務を整理し（方針2）」「データを活用してよりよいサービス・運用へ改善し（方針3）」「利用者の立場に立って利便性と配慮を両立させながら進める（方針4）」という、各現場実態に即した段階的かつ継続的な取組とします。

方針 1

DX推進を支える
環境・体制の整備

主体：情報システム課

方針 3

データを活かした
効果的・効率的な
行政経営

主体：各所属

方針 2

業務プロセス改革
(BPR) の徹底

主体：各所属

方針 4

利用者視点に立った
利便性と配慮の両立

主体：各所属



現場実態に即した
段階的かつ継続的な取組

上記4つの方針をもとに次ページにて4つの重点施策を設ける

DX推進における重点取組事項【全体像】

市民・職員アンケート結果及び国・県の動向をもとに、令和9年度※は以下4点を重点取組とします。

住民窓口
関係は
一体改革
を想定

重点
取組

1

フロントヤード改革

利便性向上×安心感醸成



重点
取組

2

バックヤード改革

価値創造×生産性向上



重点
取組

3

DX人材の育成

推進力強化×組織力向上



改革を
支える
取組

重点
取組

4

DX推進環境の整備

業務効率化×業務環境向上



※年度ごとに市民・職員アンケートを実施し、結果をもとに必要に応じて重点取組の見直し等を行うことします。

重点取組 **1**

フロントヤード改革



背景

市域の広い本市において、市民の移動に係る負担を軽減するためにも、手続きのオンライン化が急務です。また、デジタルに不慣れな方に対する、対面支援やデジタル活用支援の両立が不可欠です。

手続きオンライン化の拡充

- ・ 来庁不要で手続き完結
- ・ 利用者視点でわかりやすい手順



キーワード

来庁不要
(移動負担の軽減)

住民目線のメリット

時間・場所を問わず手続きが完結

職員目線のメリット

ペーパーレス、転記入力 of 工数及びミス を削減

※職員アンケートでは、非効率の要因 1 位は紙・押印によるものでした。

デジタルに不慣れな方への支援

- ・ 対面支援・相談を確保
- ・ デジタル活用支援



キーワード

地域差を含めて
誰ひとり
取り残さない

住民目線のメリット

デジタルが苦手でも安心

職員目線のメリット

対面でも電子データで極力申請等をしていただくことでオンライン手続きの拡充と同様のメリットが期待できる

利便性向上×安心感醸成

重点取組2

バックヤード改革



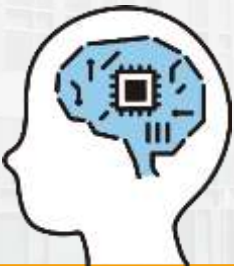
背景

経験、勘に基づく政策立案や業務見直しが多く、業務の偏り、属人化が生じています。また、電子申請先行してきたため、バックヤードで職員の負担が増えているため、業務全体の見直しが必要です。

データを活かした効果的・効率的な行政経営

データを活かした

- ・政策立案・事業創造
- ・AIを前提としたデータの整備・蓄積



住民目線のメリット
新たな行政サービスの享受

職員目線のメリット
エンゲージメントの向上

キーワード
新たな価値の創出

業務プロセスの見直し（BPR）

- ・前例踏襲でない課題設定
- ・業務プロセスの簡素化



住民目線のメリット
安定したサービス提供、対応スピードの向上

職員目線のメリット
ミス低減、業務負荷の低減

キーワード
あたりまえからの脱却

価値創造×生産性向上

重点取組3

DX人材の育成・活用



背景

限られた人員でDXを推進する本市においては、DXを担う知識・スキルが不足しており、現場での実践に至っていないため、人材育成と知見活用が必要です。

職員向けDX研修の充実

- ・DX推進リーダーの育成
- ・階層別・テーマ別研修の実施
- ・実践型ワークショップの実施



住民目線のメリット

行政サービスの質が向上

職員目線のメリット

各所属でDXが推進可能
他所属の仲間づくりの機会

キーワード

自ら考え
改善できる職員

知見の蓄積・共有

- ・DX事例やスキルの蓄積・共有
- ・外部人材による伴走支援



住民目線のメリット

カイゼンスピード向上

職員目線のメリット

不足する知識・スキルを補完
DXノウハウの獲得

キーワード

成功も失敗も
認め合う組織

推進力強化×組織力向上

重点取組4

DX推進環境の整備



背景

本市においては、様々なITツールがある中で、ツール自体の存在やツールでできることが理解されていません。インターネット環境から切り離された行政専用ネットワーク環境での業務により、クラウドサービスの利用が制限され、業務効率化や生産性向上が進みにくい状況にあるため、情報ネットワーク基盤の見直しが必要です。

利用可能なITツールの共有

- ・ 利用可能なITツールの周知
- ・ AI・クラウド等の活用促進



住民目線のメリット
行政サービスの質が向上

職員目線のメリット
各所属でDXが推進可能

キーワード

ツールを
“使いこなす”

情報ネットワーク基盤の見直し

- ・ 情報ネットワーク基盤の見直し
- ・ 場所にとらわれない働き方の実現



住民目線のメリット
対応スピード向上

職員目線のメリット
ストレスのない業務環境

キーワード

ストレスなく
働ける環境

業務効率化×業務環境向上

DX成功に向けた6つの必要な視点

DX成功に向けた6つの必要な視点

DXを成功させるには、便利なツールを導入するだけでなく、本質を理解し、目的・利用者視点・進め方・資源配分を問い直すことが欠かせません。以下の6つの視点について順に詳しく解説します。

1 ツールありき（手段の目的化）になっていないか？

ツールを入れても、業務自体を見直さなければ仕事が増えることも。

2 利用者の視点を考慮して設計されているか？

利用者が迷う仕組みは、行政側の都合で作られた仕組みかもしれない。

3 部署横断の情報共有や連携がされているか？

すでにあるものに目を向け、重複投資・車輪の再発明になっている可能性を疑う。

4 いきなり大きく始めようとしていないか？

完璧を待つほど、最初の一步は遠くなる。小さく試し、学びながら育てる。

5 コスト意識を持ち、限られた資源を効果的に活かしているか？

余力を生むために“やること”の前に“やめること”を決める。

6 セキュリティは確保されているか？

情報セキュリティや個人情報保護の観点を踏まえて設計する。

① ツールありき（手段の目的化）になっていないか？

ツール導入は、DXの目的ではなく手段です。

ロボット掃除機も、床に物が散らかったままでは本来の力を発揮できず、かえって片付けの手間が増えてしまいます。

業務も同じように、手順やルール、情報の整理が不十分なままツールを入れると、効率化ではなく混乱や仕事の増加につながります。

まず業務を整理・再設計し、そのうえで必要なツールを選ぶことが重要です。

業務整理・変革には**BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）**という手法が有効です。

ロボット掃除機に見る業務整理の重要性



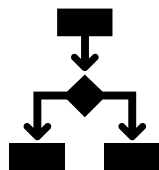
BPRは今ある業務を前提に少しずつ良くするのではなく、業務の手順そのものをゼロベースで見直し、再設計すること。やり方を変える前に、「そもそもやる必要があるか」から考えていきます。

BPR 実施の流れ

① 検討
業務選定



② 分析
フローチャートの作成



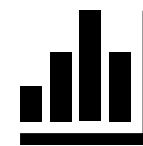
③ 設計
ECRSの実施

E liminate	やめる
C ombine	まとめる
R earrange	再配置
S implify	単純化

④ 実施
ITツールの選定
調達・実装

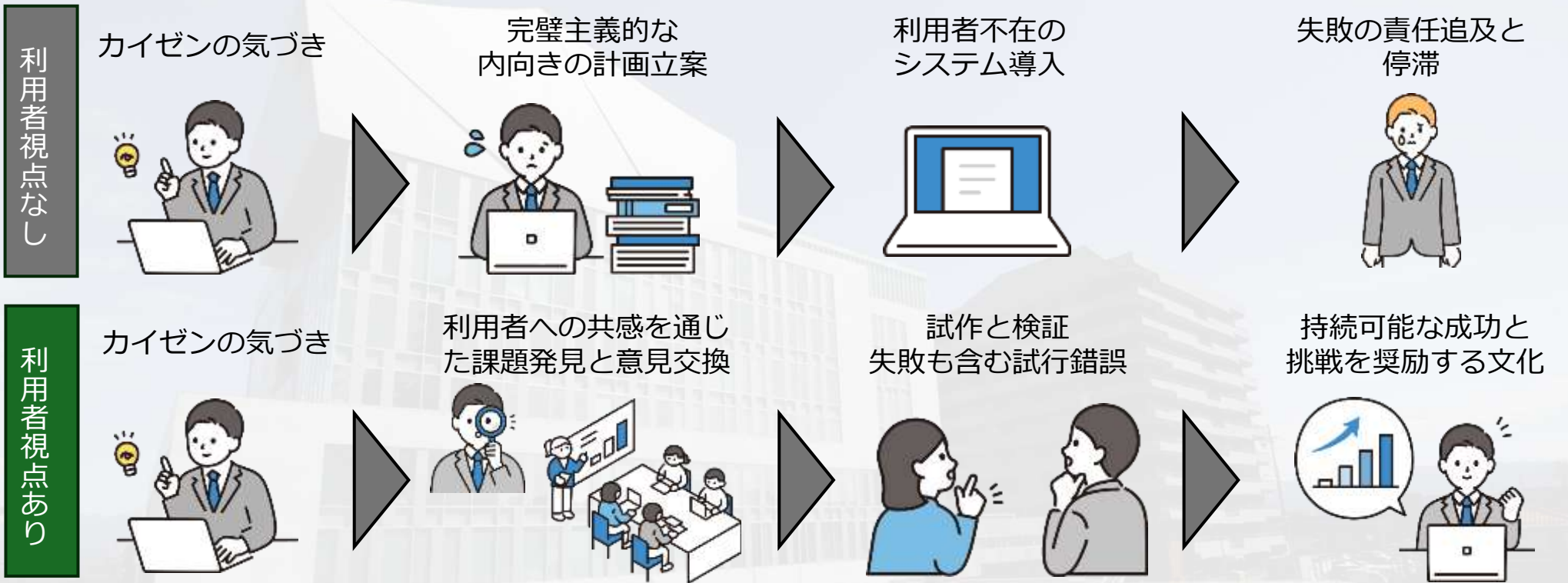


⑤ 評価
効果測定



②利用者の視点を考慮して設計されているか？

利用される仕組みを作るためには、利用者の視点を取り入れることが重要です。サービス提供者の都合だけでなく、利用者の視点に立って試作と検証を重ねることが、価値あるサービスにつながります。



利用者視点を取り入れるには
「**デザイン思考**」
という考え方が有効です。

デザイン思考とは、デザイナーの思考プロセスをビジネスや社会課題の解決に応用する考え方。
共感→問題定義→アイデア創造→プロトタイプ→検証の流れで実施します。

具体的なデザイン思考のフレームワーク（思考を深める型）の一例

ペルソナ 具体的な利用者像を設定 	共感マップ 利用者像を様々な視点で理解 	カスタマージャーニーマップ サービスの流れに沿って感情を理解 
---	---	--

③ 部署横断の情報共有や連携がされているか？

各課で工夫された取組は重要な改善・変革の一步です。一方で、それが共有されないまま進むと、同じような仕組みを繰り返し構築してしまう可能性があります。「既にあるものは何か」という視点を持ち、部署横断で情報連携することが重要です。

縦割組織の弊害

- 各課で個別にシステム・Excel・業務フローを作成
- 情報共有不足により検討をゼロから繰り返し
- 類似機能のツール・様式乱立



結果として“同じものを
何度も作っている”状態



解決の方向性

- 共通化できるものは共通化する
- 他部門の取組を前提に検討する
- 積極的に情報発信、
情報提供に
感謝を伝える



まず“既にあるもの”を
前提に考える

重複投資・車輪の再発明になっている可能性を疑い、
横連携を図る



④いきなり大きく始めようとしていないか？

新しい取り組みには一定の「生みの苦しみ」や「不確実性」が必ず伴います。大きく始めるのではなく、小さく始めて素早く「やって良かった」という成功体験の輪を広げていくことが継続のポイントです。

DXの前提 = 不確実

- ・ 正解が事前に分からない
- ・ 現場の業務はやってみて初めて分かることが多い
- ・ 机上の計画だけでは本質的な課題は顕在化しない
- ・ 小さく試し、学び（失敗）を早く得ることで成功に近づく



失敗を避けるにはどうしたらいいか？



失敗のリスクを許容できる範囲で小さく始める

自治体DXでよくあるリスク

スモールスタート案

行政サービスが止まらないか？



全部署・全住民を対象にせず、「特定の課・特定の手続き・一部期間」だけで試行

法令、個人情報、セキュリティに抵触しないか？



ダミーデータ・匿名化データや個人情報を扱わない業務で検証、段階的に範囲を広げる

現場の負担が過度に増えないか？



「困っている」「無駄だと思っている」など課題が顕在化している業務から人数・期間限定で始める

⑤コスト意識を持ち、限られた資源を効果的に活かしているか？

予算・人材・時間。限られた資源を最大限に有効活用する視点、当たり前を見直す発想の転換がDXには必要です。全部やる前提では、変わるための余力は生まれません。「やること」の前に引き算思考で「やめること」を決めていきましょう。

「やめるべきこと」をあぶり出す視点

習慣ややり方に対する疑問を持ち、その理由を探る

おばあちゃんの七面鳥

七面鳥は尻尾と頭を切ってオーブンに入れるのよ

どうして切るの？

1

おばあちゃんにそう教わったからなんだけど・・・

2

ガスが抜けて美味しくなるのか？

おばあちゃん、どうして七面鳥の尻尾と頭を切るの？

あー、それはね・・・

3

昔はオーブンが小さくて丸ごと入らなかったからなの

4

入るなら切らなくてもOK

昔の制約がいつか当たり前のルールに

昔は七面鳥を焼くときにオーブンが小さすぎたために、どうしても尻尾と頭を切らざるをえなかった・・・

というのが真相。オーブンが大きい場合は、わざわざ尻尾と頭を切る必要はない、ということです。

“トヨタには、たくさんの「七面鳥の話」が転がっていました。おそらく日本の会社にも、たくさん転がっていると思います。”

特に多くみられる不要な業務・手順

- 業務のアウトプットが有効活用されていない業務
- 部門間または担当者間で重複した業務
- 必要以上にチェックや承認が行われている業務



⑥セキュリティは確保されているか

利便性や効率性だけでなく、情報セキュリティや個人情報保護の観点を踏まえ、長野市情報セキュリティポリシーを遵守したうえで、業務やサービスの設計・運用を行うことが重要です。

よくある状態

利便性・効率性を優先し…

- セキュリティを後回し
- ルールや設定が曖昧



目指す状態

セキュリティを前提に設計し…

- 個人情報保護を考慮
- 適切なアクセス管理・運用



セキュリティ軽視

⇒不正利用のリスク



安全性との両立

⇒不正利用や不正アクセスを防止

利便性・効率性 × 安全性の両立

必要な視点の活用例

「必要な視点」は、さまざまな取組を失敗しにくい形に整えるための共通フレームです。ここではオンライン化を例に、よくある落とし穴を見える化し、回避の打ち手につなげる使い方を示します。

テーマ：手続きオンライン化

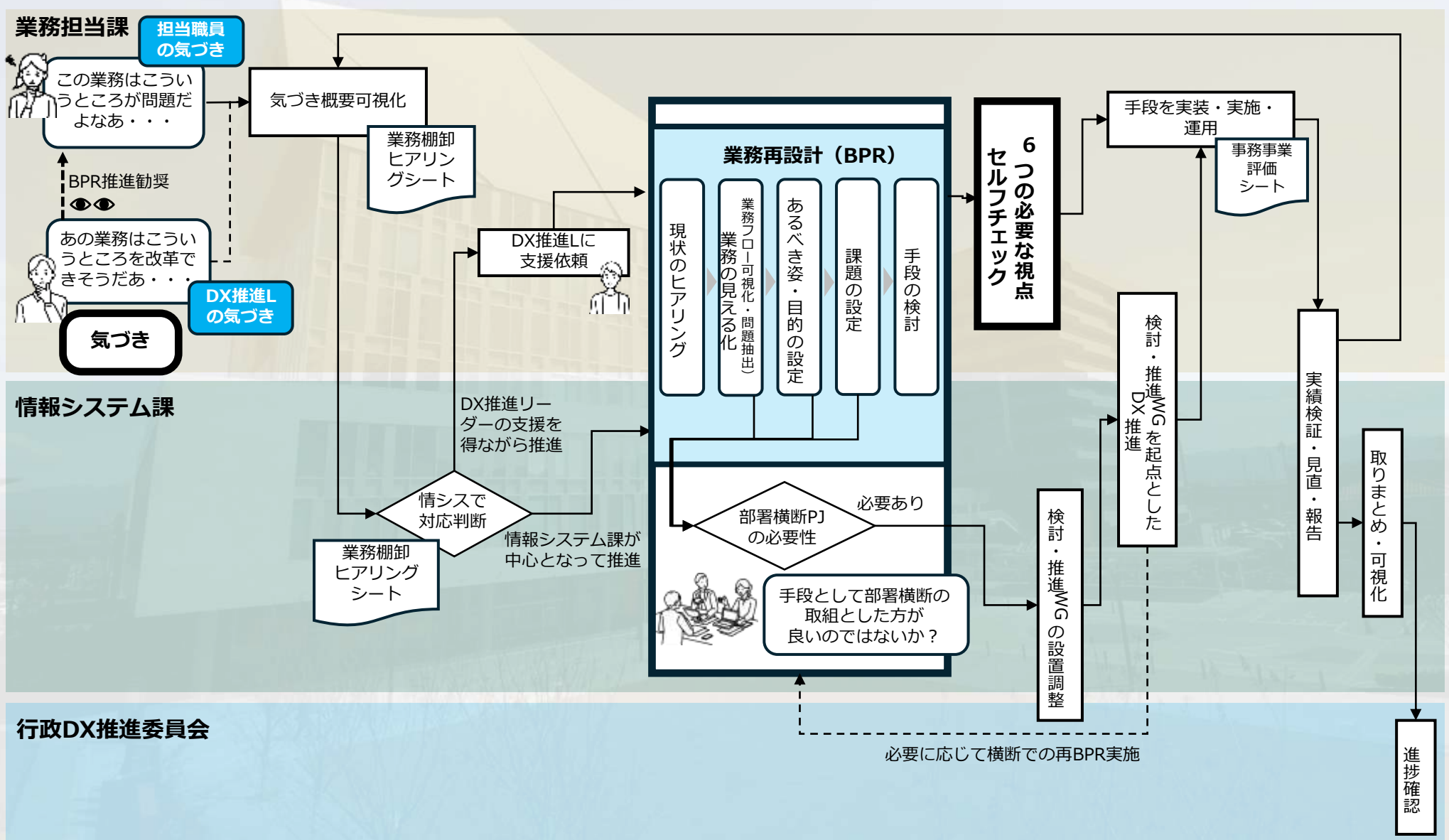


	必要な視点	よくある落とし穴	回避例
1	ツールありき（手段の目的化）になっていないか？	「とにかくオンライン化」の号令でオンライン化はされたものの、紙とオンラインが併存し、現場が二重処理で疲弊。	バックオフィス側の自動化・連携を要件化。業務プロセス全体をオンライン化前に整理。
2	利用者の視点を考慮して設計されているか？	「オンラインならでは」の配慮（郵便番号自動入力、マイナンバー連携等）がなく、結局ラクにならない。	可能な限りの自動化、「入力させない設計」をする。
3	部門横断の情報共有や連携がされているか？	各課ごとに個別にオンライン化・システム導入を進め、類似機能の仕組みや様式が乱立する。	他部門の取組や既存の仕組みを前提に検討し、積極的に情報共有を行う。
4	いきなり大きく始めようとしていないか？	すべての手続きを網羅するポータルサイトを作ろうとし、機能が膨れ上がり開発が長期化。	試す→学ぶ→育てるを前提に、最小機能で出し成功体験を作って横展開。
5	コスト意識を持ち、限られた資源を効果的に活かしているか？	「オンライン化率100%」に縛られ、年数件の手続きや例外処理まで対応 → 削減効果と見合わない。	定性・定量の効果が見込めない場合は計画を見直す。
6	セキュリティは確保されているか？	個人情報扱うにもかかわらず、セキュリティ対応が十分検討されていない	個人情報の取り扱いを最小限に抑え、アクセス管理や権限設定を適切に行い、セキュリティ確保を前提に設計する。

具体的な運用方法

具体的な運用方法、推進の流れ

「気づき」を起点に「業務の再設計」を前提としたDXを推進します。ポイントとなる部分を太枠で示しており、次ページ以降で解説します。



起点となる「気づき」を増やす

「気づき」を起点に「業務の再設計」と「デジタル技術」を活用した行政サービス向上を目指します。

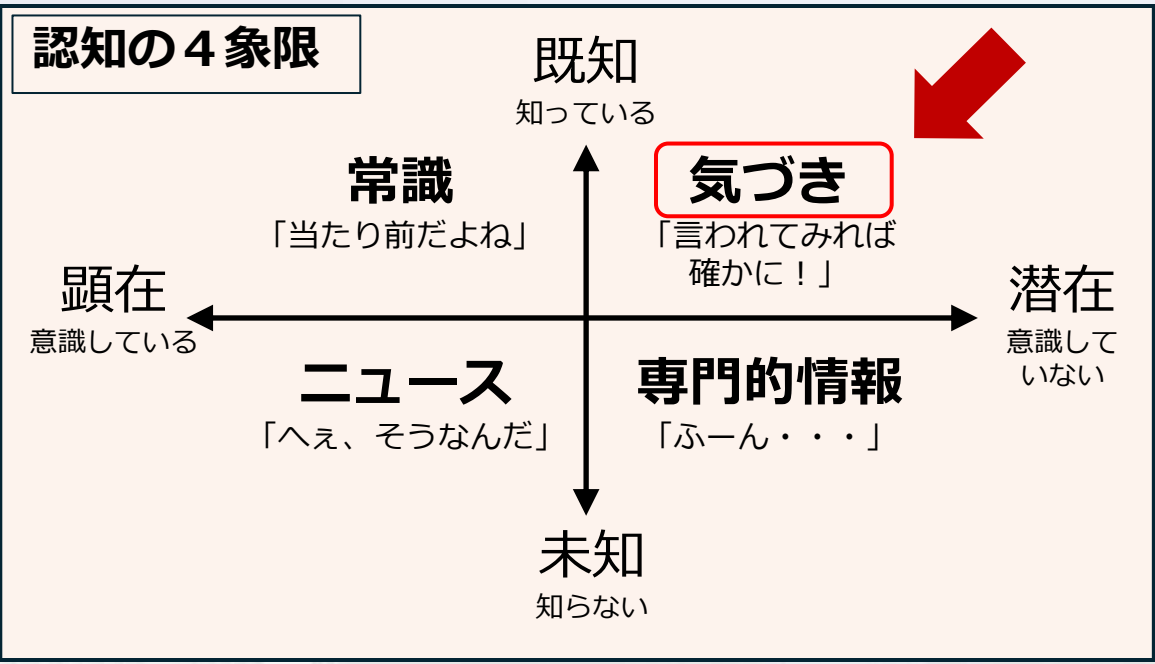
気づきとは？

気づきとは、“知っている（既知）”のに、普段は意識していない（潜在）ことが、言語化されて表に上がった状態です。

新しい知識（ニュース）を得たというより、既に知っていたはずの違和感・前提・矛盾がハッキリ見えるようになった瞬間を指します。

改善の出発点、問題提起の種となります。

- 【具体例】
- 市民から紙で提出された申請書の入力に時間がかかる
 - 相談予約の受付も電話やメールなので、電子化できないか？



気づきを増やすには？

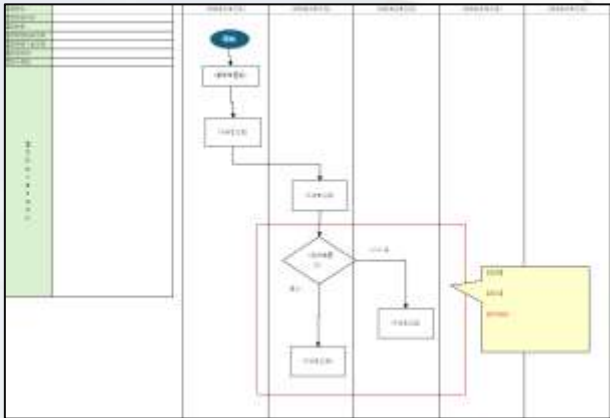
①意識するものを決める	②多くの事例を知る	③視点を変える
興味を持つ重要性「カラーバス効果」 カラーバス効果（Color Bath＝色を浴びる）とは、意識したものが急に目につくようになる現象。 例えば「職員が困っている瞬間を拾おう」と意識すると「会議での一言にヒントを見つけられる」等の効果があります。 	自分の引き出しを増やす 改善事例を知ること、で、「うちの当たり前」が相対化され、同じ課題でも別の解き方が見えるようになります。 事例を庁内に周知し、研修や事例集などで共有することで、別部署の新たな気づき（横展開）も誘発できます。 	違う所属の方と会話、利用者視点を持つ 現場担当者の視点だけでなく、違う視点で業務を見直すと、見落としていたムリ・ムダに気づきやすくなります。 他所属の職員に“初見で見てもらう”だけでも、説明の難しさや手順の分かりにくさが言語化され、気づきが一気に増えます。 

業務の再設計（BPR）

「DX成功に必要な6つの視点」が担保されるように、本質的な課題解決へ進むためのワークシートを用意しています。
 長野市職員の皆様は庁内ポータルにて配布しておりますので、適宜活用ください。

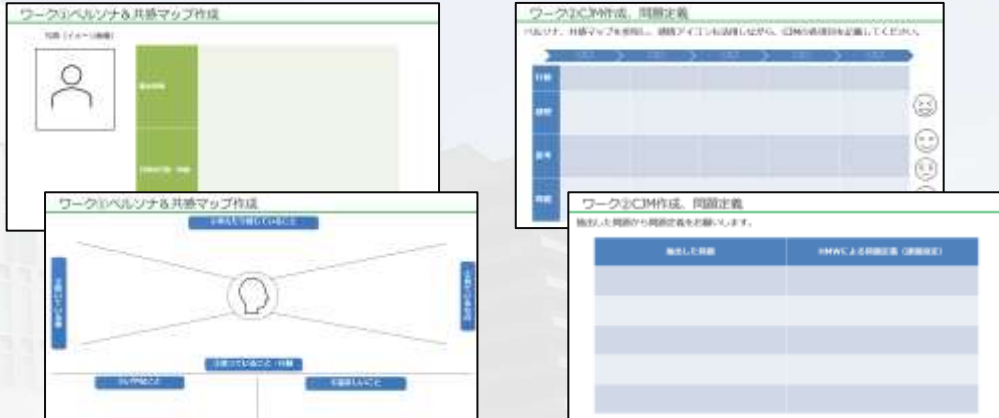
業務フローチャート

業務に関するすべての関係者がどのような動きをしているか俯瞰



デザイン思考フレームワーク

具体的な利用者像を描き、利用者目線を理解してサービス設計するためのワークシート



企画書テンプレート

現状・課題・解決策・利用者目線および職員目線の費用対効果・スケジュール

企画書タイトル		所属・担当者名	
背景・現状分析		課題（ネガティブポイント）	
企画の目的・目標			
企画の内容、解決手段		参考事例（自治体名、URL等）	

定量的効果	定量的効果	定量的効果	定量的効果
【初期費用】	【継続費用】	【初期費用】	【継続費用】
初期費用		継続費用	

費用対効果（定量的効果）（初期費用 + 継続費用）
【初年度】
定量的効果●●●円-（初期費用●●●円+維持費用●●●円）=●●●円
【2年目以降】
定量的効果●●●円-（維持費用●●●円）=●●●円
スケジュール

庁内横断的な取組の推進体制

各所属の主体的な取組を基本とし、横断的な検討体制や技術支援、全庁方針のもとでDXを推進していくための体制です。

