

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

FEEL NAGANO, BE NATURAL

この街で、わたしらしく生きる。長野市

もっと便利に。
もっと優しい長野市役所へ。



ごあいさつ

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。

人口減少や少子高齢化が進行し、社会全体が大きな転換期を迎える中、長野市行政に求められる役割はますます多様化・複雑化しております。

こうした時代にあって、限られた資源のもとで質の高い行政サービスを持続的に提供し続けるためには、デジタル技術の活用、すなわちDXの推進が不可欠であります。

DXは、単なる業務の効率化にとどまるものではありません。

行政手続のオンライン化やAI・先端技術の活用を通じて、市民の皆さまが「時間」や「場所」の制約を受けることなく、必要なサービスを、必要なときに受けられる社会を実現するものであります。

すべては、市民一人ひとりの暮らしの利便性と、幸福の実感を高めるために取り組んでまいります。

原案確定後に依頼

長野市では、未来に向けて「選ばれる・世界に誇れるまち」を目指し、市役所を元軸として取り組んでまいります。

DXの推進もその歩みの一つであり、本ガイドラインを羅針盤として、「誰一人取り残さない」という理念のもと、デジタルの恩恵をすべての市民の皆さまに行き渡らせてまいります。

市民の皆さまと共に、健やかで幸せを実感できるまちづくりを進めてまいります。

皆さまの一層のご理解とご協力を心よりお願い申し上げます。

令和9年4月

長野市長

荻原 健司



FEEL NAGANO,
BE NATURAL

この街で、わたしらしく生きる。長野市

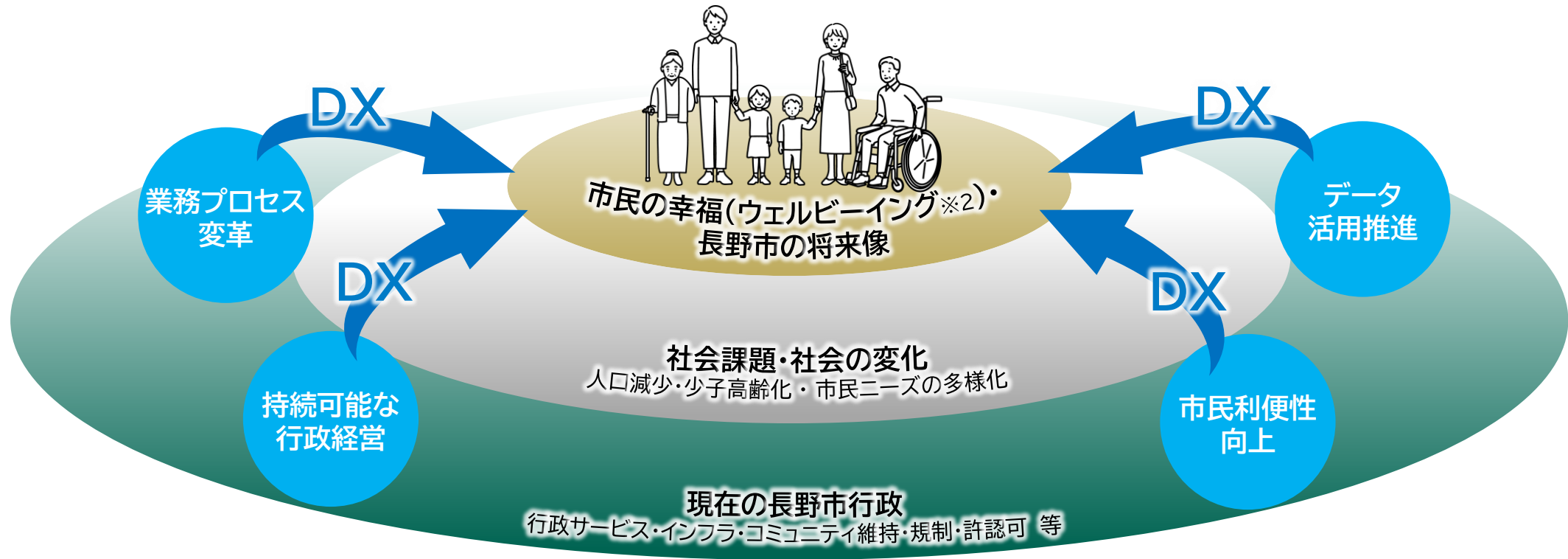
目次

なぜDXを進めなければいけないのでしょうか	4	6つの必要な視点でセルフチェックを実施する	22
これまでの「DX」とこれからの「DX」	5	視点①:ツールありき(手段の目的化)になっていませんか？	23
DXで目指すもの = まちの将来像の実現	6	視点②:利用者の視点を考慮して設計されていますか？	24
【参考】なぜDXはデジタル化で止まりやすいのでしょうか	7	視点③:部局横断の情報共有や連携がされていますか？	25
【参考】国や長野県のDXの動向	8	視点④:いきなり大きく始めようとしていませんか？	26
DX推進における基本方針と重点取組事項		視点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ますか？	27
アンケートを踏まえた基本方針・重点取組事項	10	視点⑥:セキュリティは確保されていますか？	28
DX推進における4つの基本方針	11	まとめ:6つの必要な視点の活用例	29
DX推進における重点取組事項の全体像	12	庁内の横断的な取組の推進体制	30
DX推進における重点取組事項の詳細①～④	13～16		
DXの具体的な進め方			
具体的な運用方法、推進の流れ	18		
起点となる「気づき」を増やす	19		
業務プロセス変革(BPR)の推進	20～21		



なぜDX^{※1}を進めなければいけないのでしょうか

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。



デジタル技術を活用し、乗り越えるべき社会課題やニーズに対応するために
市民の幸福(ウェルビーイング)や長野市の将来像に向けた
行政改革や働き方の改革、サービス創出を行うことが「DX」です

※1 DX(デジタルトランスフォーメーション): デジタル技術を活用し、行政サービスや業務のあり方を変革する取組

※2 ウェルビーイング(Well-being): 身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念

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推進の土台を形成

指針

長野市行政DX推進計画(令和4年度～8年度)

主な取組

デジタル化、業務改善を中心に取組を実施

- 電子申請の推進
- スマートフォン教室の開催
- AI-OCR・RPAを活用した業務の効率化
- スマートフォンアプリ「ながのプラス」の導入
- テレワークの普及・促進
- DX推進リーダーの育成



評価

行政サービス向上に加え、事務効率化にも寄与

- 電子申請やDX推進リーダーの育成により、行政サービス向上と事務効率化に一定の成果
- 技術・社会環境の変化により、一部の取組で見直しや目標未達が発生

これから

DX(デジタルトランスフォーメーション) つむ

→デジタル技術を活用し「幸せを未来へ紡ぐ『ながの』」を実現

指針

長野市行政DX推進ガイドライン(令和9年度～)

取組イメージ

業務全体の再設計や付加価値の提供

- 審査・決裁・通知まで業務全体をオンラインで完結させ業務を効率化
- 申請自体を不要にする業務の見直し
プッシュ型で「申請しなくても届く」形を検討
- 職員の空いた時間を人にしかできない仕事へ配分
- 市民への新たな価値提供型のサービスを創出



評価方法(例)

市民の幸福感をベースにした評価

- 市民の満足度、手続き時間の短縮
- 職員の業務処理時間と市民の皆さまの相談・支援に充てる時間の割合
- デジタル化自体の評価ではなく事業計画の達成度で評価

DXで目指すもの = まちの将来像の実現

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。

本ガイドラインの位置づけ

地図・コンパス 変革への道しるべ

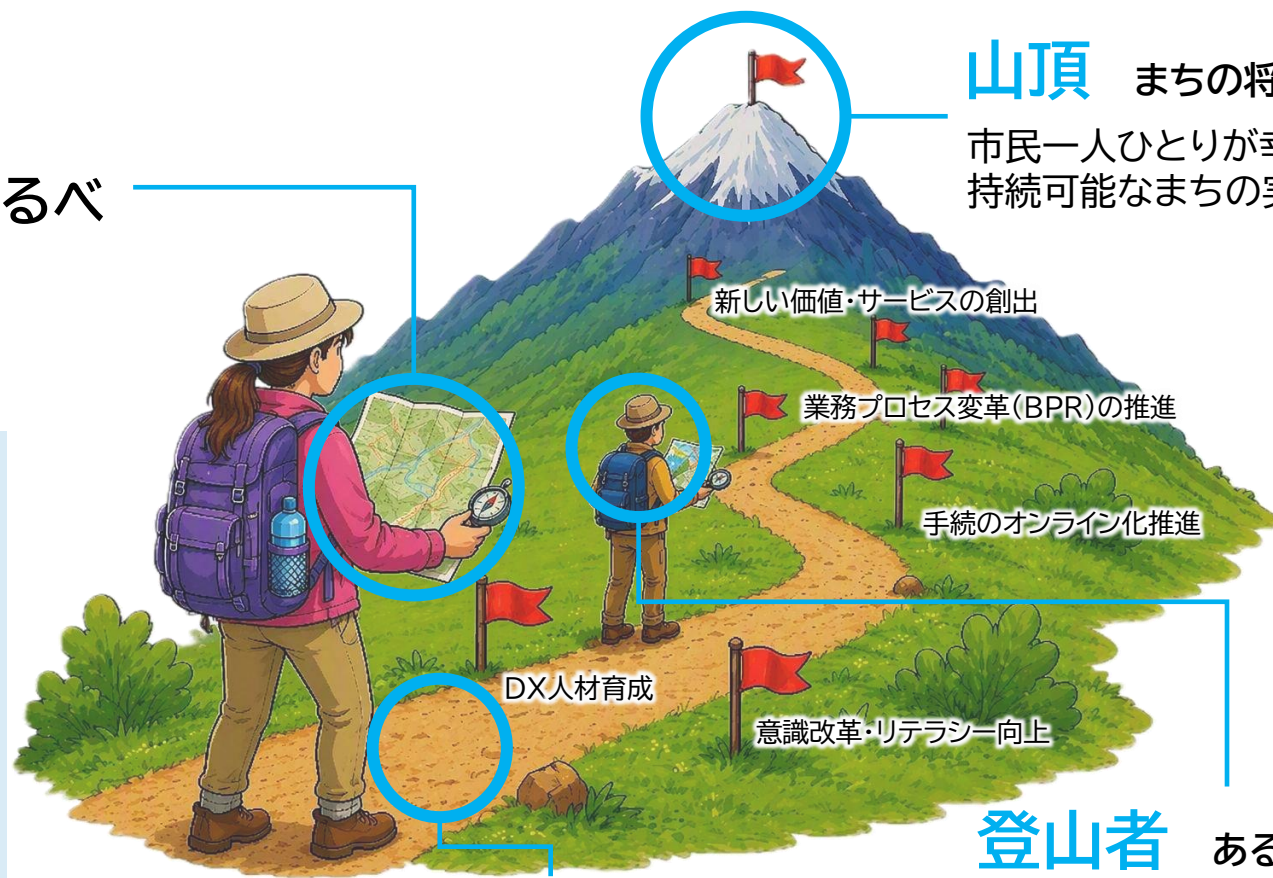
目指す姿や判断・進め方のポイントを示し、職員一人ひとりの行動を支える指針

Point!

なぜ「計画」ではなく「ガイドライン」なのでしょうか？

「計画」とすると、環境や技術の変化の速度が計画を上回り、取組が形骸化してしまったり、「デジタル化をすること」自体が目的になりがちでした。

このことから、社会や技術の変化に柔軟に対応し、職員自らが考え変革し続けられるよう、共通の視点や指針となる「ガイドライン」を定めました。



山頂 まちの将来像

市民一人ひとりが幸せを実感できる持続可能なまちの実現

新しい価値・サービスの創出

業務プロセス変革(BPR)の推進

手続のオンライン化推進

DX人材育成

意識改革・リテラシー向上

登山道 変革の道のり

技術や環境の変化に適応しながら段階的に行政改革を推進

登山者 あるべき職員像

ウェルビーイングを高め持続可能なまちを実現するために、主体的に変化に適応し続ける地域のプロデューサー

【参考】なぜDXはデジタル化で止まりやすいのでしょうか

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。業務やサービスのあり方そのものを変えるDXを達成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デジタル化は手段が明確で取り組みやすい

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

②DXは業務そのものを見直す難しさがある

例

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

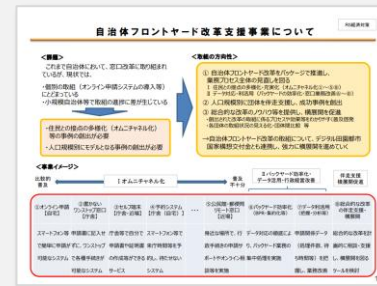


業務の「あり方」を見直し
プロセス自体の再設計が必要

国(総務省)の資料においても、
「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、多くの自治体で同様の状況がうかがえます。

その解決策として、
**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。



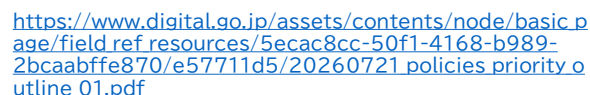
総務省「自治体DXの推進に向けた取組について」
13ページ
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wq6/20231114/pdf/shiryout1.pdf>



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

デジタル庁

デジタル社会の実現に向けた重点計画 (令和8年7月21日)



総務省

自治体DX推進計画【第5.1版】
(令和8年1月30日)



長野県

長野県DXアクションプラン
(令和7年3月21日)



国・長野県の動向との整合を図り、本ガイドラインで着目するポイント

1. 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。
2. 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。
3. 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

**FEEL NAGANO,
BE NATURAL**

この街で、わたしらしく生きる。長野市

アンケートを踏まえた基本方針・重点取組事項

現状把握のため実施した市民・職員アンケートから、手続の利便性向上と業務効率化・デジタル環境整備の必要性を確認できました。これらの結果分析を踏まえ、DX推進に係る4つの基本方針と重点取組事項を導出しました。

市民・職員アンケート

窓口・手続の改善要望や業務上の課題、デジタル化への期待や不安を把握するため実施

※アンケート結果の詳細は別添の補足資料をご確認ください。

●市民アンケート

【実施期間】令和8年2月2日～令和8年2月27日

【回答方法】ながの電子申請サービス

【回答数】770件

結果
分析

来庁・待ち時間・繰り返し記入など手続プロセスの負担軽減とデジタル利便性への期待が示された一方、デジタル弱者への配慮や対面相談の維持を求める声も多く、利便性向上と配慮の両立が求められている。

●職員アンケート

【実施期間】令和8年4月14日～令和8年4月21日

【回答数】1,794件

結果
分析

紙・押印・重複入力など業務プロセス全体のアナログ慣行の解消が必要とされており、その実現にはBPRとデジタル活用を一体で進める環境・スキル・体制の整備が不可欠であることが示された。

基本方針

DX推進における
4つの基本方針

重点取組事項

一体的な市民接点
改革の取組

改革を下支えする取組

市民・職員アンケートから得られたDX推進における課題から、ガイドラインの基本方針と重点取組事項を導き出しています。



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・運用へ改革し(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継続的な取組とします。

基本方針①

DX推進を支える環境・体制の整備

DXを着実に推進するため、情報システムの標準化・共通化やセキュリティ対策の強化に加え、将来の行政需要の変化を見据えたツール・プラットフォームの導入、安全・安定したネットワーク環境の整備及びAI活用に向けたインフラ基盤の構築に取り組みます。

基本方針②

業務プロセス変革(BPR※3)の徹底

行政改革の推進とデジタル技術の導入効果を最大限に引き出すため、前例踏襲にとらわれず業務の目的・必要性を根本から問い直し、既存の業務フローを抜本的に見直すことで、職員がより付加価値の高い業務に集中できる行政経営の実現を目指します。

現場実態に即した
継続的な取組として推進

基本方針③

データを活かした効果的で効率的な行政経営

行政が保有する各種データを積極的に収集・整備・連携し、データに裏付けられた政策立案(EBPM※4)の推進やAIによるデータ分析・活用を通じて、客観的な根拠に基づく政策立案と効果的で効率的な行政経営の実現を目指します。

基本方針④

利用者視点に立った利便性と配慮の両立

利用者である市民一人ひとりの視点に立ち、手続のオンライン化や窓口サービスの改善により利便性の向上を図るとともに、デジタルに不慣れな方や配慮を必要とする方が取り残されることのない、誰もが安心して利用できる行政サービスの提供を目指します。

※3 BPR(Business Process Re-engineering):業務の目的から見直し、業務全体を再設計する考え方

※4 EBPM(Evidence Based Policy Making):データや根拠に基づいて政策を立案する考え方

DX推進における重点取組事項の全体像

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※5 は以下4点を重点取組とします。

DX推進における 4つの基本方針

DX推進を支える環境・体制の整備

業務プロセス変革(BPR)の徹底

データを活かした効果的で効率的な行政経営

利用者視点に立った利便性と配慮の両立

重点取組①



フロントヤード※6改革

市民と行政の接点となる窓口サービスを抜本的に見直し、手続の利便性向上と安心感の醸成を両立した市民本位のサービス提供を目指します。

重点取組②



バックヤード※7改革

業務プロセスを見直し、デジタル技術の活用による生産性向上を図るとともに、職員が創造的な業務に注力できる環境の実現を目指します。

重点取組③



DX人材の育成・活用

デジタル技術への理解と活用力を持つ人材の育成・確保を進め、全庁的なDX推進力の強化と組織全体のデジタル対応力の向上を目指します。

重点取組④



DX推進環境の整備

DX推進の基盤となるシステム・ネットワーク・セキュリティ環境を継続的に整備し、業務効率化と職員の働きやすい業務環境の向上を目指します。

一体的な市民接点改革の取組

改革を下支えする取組

※5 年度ごとに市民・職員アンケートを実施し、その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とします。

※6 フロントヤード：市民と行政が接する窓口・申請・相談等の業務

※7 バックヤード：審査・入力・集計など行政内部の事務業務

DX推進における重点取組事項の詳細①（フロントヤード改革）

市域の広い長野市において、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となります。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。

重点取組①



フロントヤード改革

市民と行政の接点となる窓口サービスを抜本的に見直し、手続きの利便性向上と安心感の醸成を両立した市民本位のサービス提供を目指します。

利便性向上 × 安心感醸成

手続きのオンライン化の拡充

- 来庁不要で手続きが完結
- 利用者視点でわかりやすい手順の整備

市民のメリット

来庁や記入が不要で、時間・場所を問わず暮らしの中で手続きを完結できる

職員のメリット

窓口対応の減少、審査・入力作業が自動化され、テレワーク等の柔軟な働き方が実現できる

キーワード

来庁不要
(移動負担の軽減)



デジタルを使わない方、デジタルに不慣れな方への支援

- 対面での支援や相談機会の確保
- デジタル活用を支援

市民のメリット

対面支援により、デジタルを使わない方も苦手な方も安心して行政サービスが受けられる

職員のメリット

市民のデジタル力が底上げされることで、デジタルの活用が進み、職員がDX推進や対面支援の時間を創出できる

キーワード

誰一人
取り残さない



DX推進における重点取組事項の詳細②（バックヤード改革）

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、属人化が生じている現状がたびたび見られます。
また、電子申請など「デジタル化」が先行してきたことによって、バックヤードの職員負担が増えており、業務全体の見直しが必要です。

重点取組②



バックヤード改革

業務プロセスを見直し、デジタル技術の活用による生産性向上を図るとともに、職員が創造的な業務に注力できる環境の実現を目指します。

価値創造 × 生産性向上

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

市民のメリット

データに基づく公平で的確な行政サービスが受けられる

職員のメリット

データに裏付けられた的確な行政経営が行える

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

市民のメリット

行政サービスのスピードアップと質の向上が図られる

職員のメリット

必要な作業・手順が整理され、誰もがスピーディーで質の高い業務を遂行できる

キーワード

”あたりまえ”からの脱却



DX推進における重点取組事項の詳細③（DX人材※8の育成・活用）

限られた人員でDXを推進する長野市においては、DXを実現していくための知識やスキルがまだ十分でない可能性があります。そのため、現場での変革の実践を更に推進していくために、人材育成と知見活用が必要です。

重点取組③



DX人材の育成・活用

デジタル技術への理解と活用力を持つ人材の育成・確保を進め、全庁的なDX推進力の強化と組織全体のデジタル対応力の向上を目指します。

推進力強化 × 組織力向上

職員向けDX研修の充実

- DX推進リーダー※9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

市民のメリット

DXの取組が加速するため、デジタルを活用した便利で質の高い行政サービスが受けられる

職員のメリット

スキルと自信が高まり、より良い仕事を生み出せる

キーワード

自ら考え
改革できる職員



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

市民のメリット

組織で知見が共有でき、安定した質の高い対応が受けられる

職員のメリット

属人化が解消し、誰でも同じレベルで安心して業務が遂行できる

キーワード

成功も失敗も
認め合う組織



※8 DX人材: デジタル技術と業務改革の両面からDXを推進できる人材

※9 DX推進リーダー: 各所属においてDX推進の中心的役割を担う職員

FEEL NAGANO, BE NATURAL

この街で、わたしらしく生きる。長野市

DX推進における重点取組事項の詳細④（DX推進環境の整備）

長野市においては、様々なITツールがある中で、ツール自体の存在や実現できることが十分に認知されていない現状があります。また、より柔軟なクラウドサービス※10の活用による業務効率化や生産性向上を実現するため、情報ネットワーク基盤の見直しが必要です。

重点取組④



DX推進環境の整備

DX推進の基盤となるシステム・ネットワーク・セキュリティ環境を継続的に整備し、業務効率化と職員の働きやすい業務環境の向上を目指します。

業務効率化 × 業務環境最適化

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※11・クラウド等の活用促進

市民のメリット

組織で均一かつ迅速な行政サービスが提供され、職員の対応に係る時間と手間が軽減される

職員のメリット

業務効率化と属人化の解消に繋がり、DX推進が加速する

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

市民のメリット

セキュリティが強化され、安心して行政サービスを利用できる

職員のメリット

自席からも出先からも、安全で快適に業務を進められる

キーワード

ストレスなく
働ける環境



※10 クラウドサービス:インターネット経由で利用するソフトウェアや情報システム

※11 AI:データをもとに分析や生成を行う技術

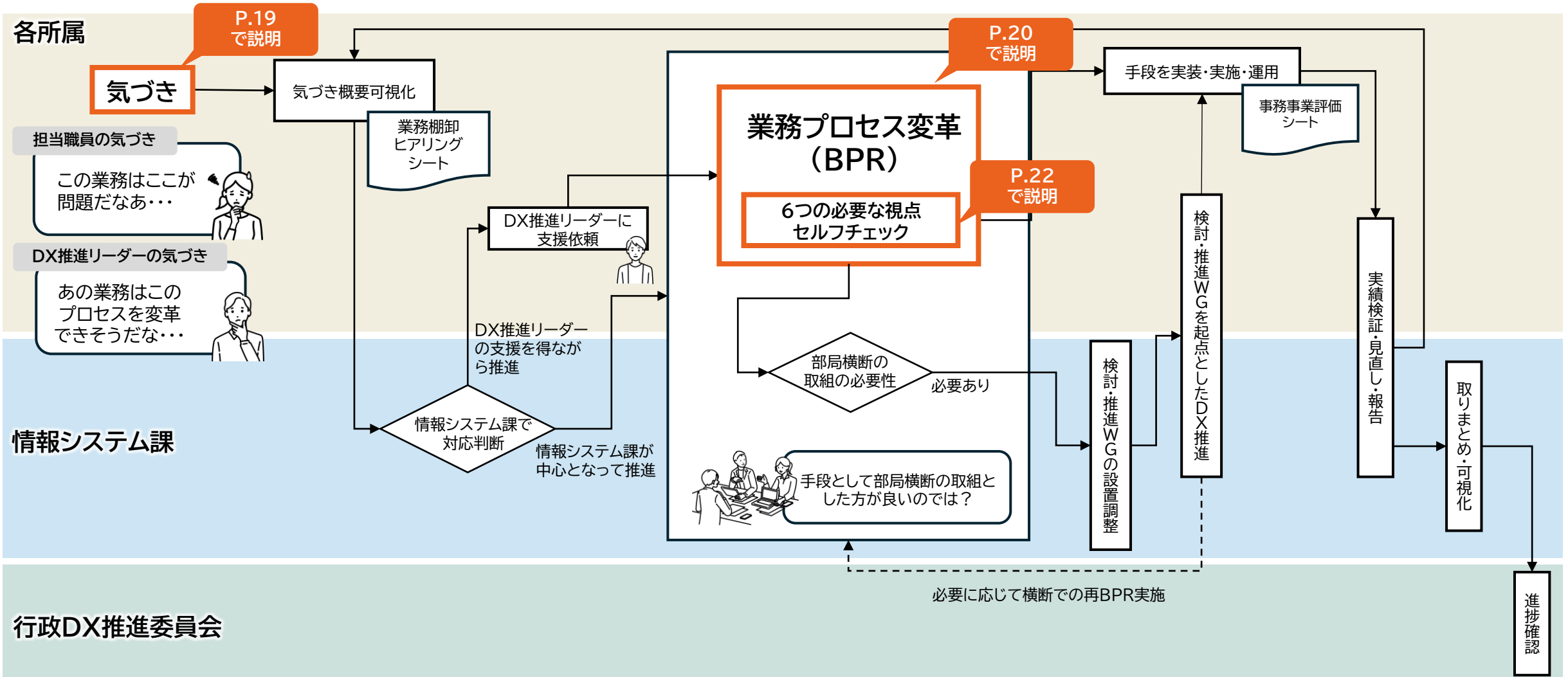
DXの具体的な進め方

**FEEL NAGANO,
BE NATURAL**

この街で、わたしらしく生きる。長野市

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？

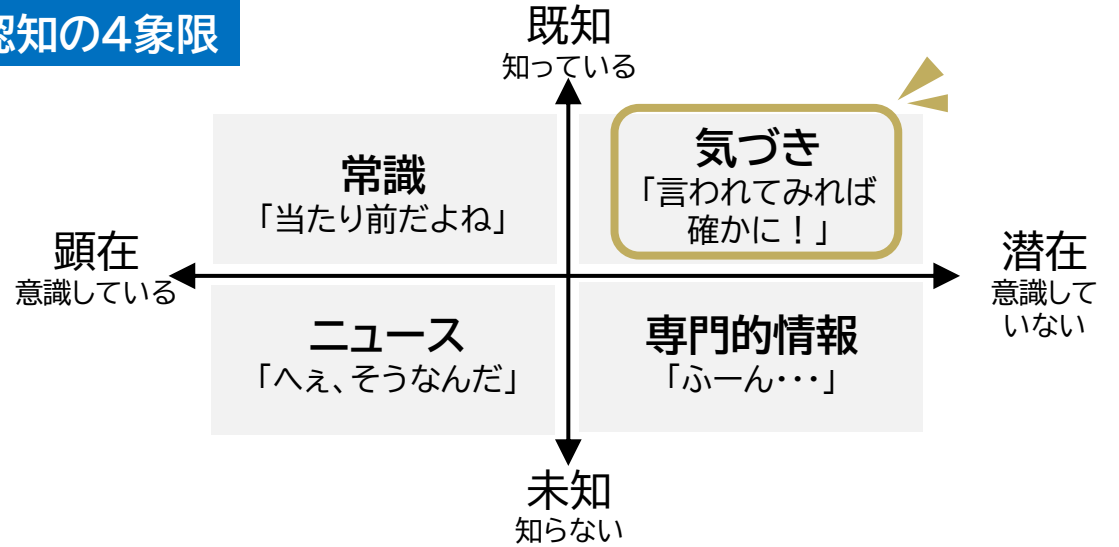
行政改革、業務変革の出発点 ・ 問題提起の種

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。

- ・ この二重チェックや紙からの入力本当に必要なのかな？
- ・ 来庁や電話での受付は市民にとって手間ではないか？
- ・ この業務は本当は何を目的にしているんだっけ？ など



認知の4象限



「気づき」の機会を増やすには？

①意識するものを決める

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れられる」等の効果があります。



②多くの事例を知る

自分の引き出しを増やす

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。

改革を庁内に周知し、研修や事例集などで共有することで、別所属の新たな気づき(横展開)も誘発できます。



③視点を変える

違う所属の方と会話、利用者視点を持つ

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。



業務プロセス変革(BPR)の推進

BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)とは、業務の手順そのものをゼロベースで見直し、再設計することです。やり方を変える前に「そもそもやる必要があるか」から考えます。

業務プロセス変革(BPR)の流れ

①業務・問題の可視化

業務や作業を誰が見てもわかる形で可視化する

省略することなく、ありのままのプロセスをなるべく細かく記述したり、どこが問題になっているか見える化しましょう

②あるべき姿検討

業務や作業のあるべき姿を想像し可視化する

業務の延長線上ではなく、総合計画や基本計画に沿った市民や社会への良い価値提供を目的としましょう

③課題設定・手段検討

問題とあるべき姿から課題を導き出し設定する

あるべき姿と問題とのギャップから課題を設定します。手段検討の段階で初めてデジタル活用を考えましょう

計画策定

手段を実行するスケジュール・実施担当を決める

視点Point

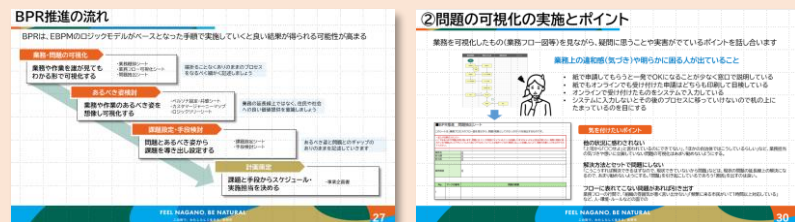
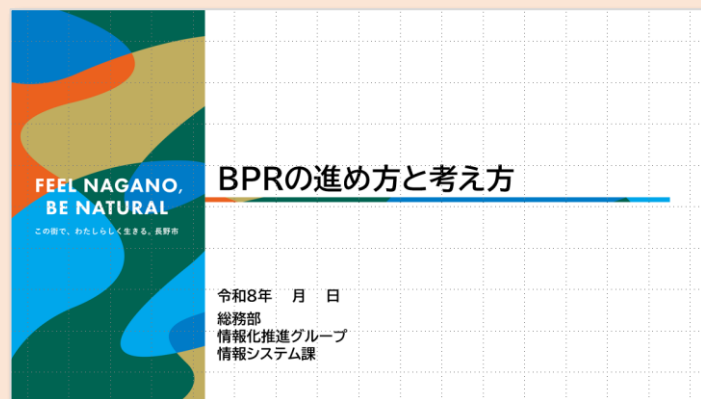
ツールや手段ありきで考えず、また前例にとらわれずに段階的に進めることが大切なポイントです！



「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。庁内ポータルサイトに掲載していますので、適宜活用してください。

BPR推進の手引き

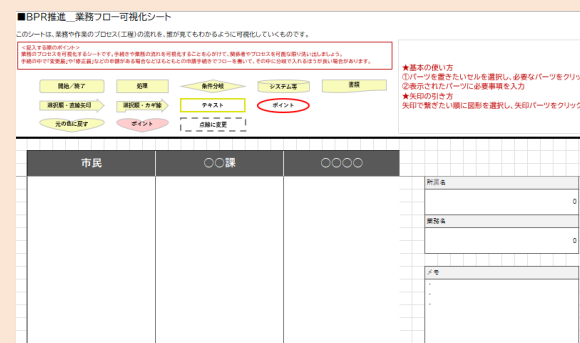
BPRの順を追った進め方や考え方の説明、各検討でのポイントを紹介しています。



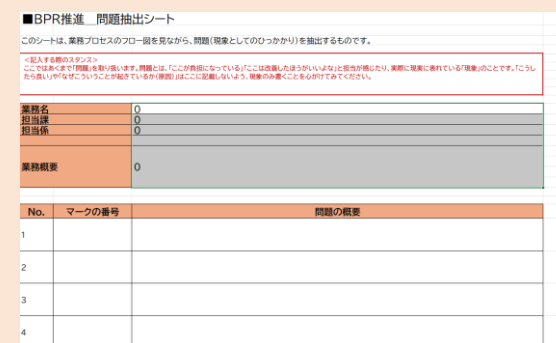
BPR推進ワークシート

BPRを手順通り進められるよう各検討での取組を可視化するワークシートを用意しています。作成することで様々な場面での根拠説明資料にもなります。

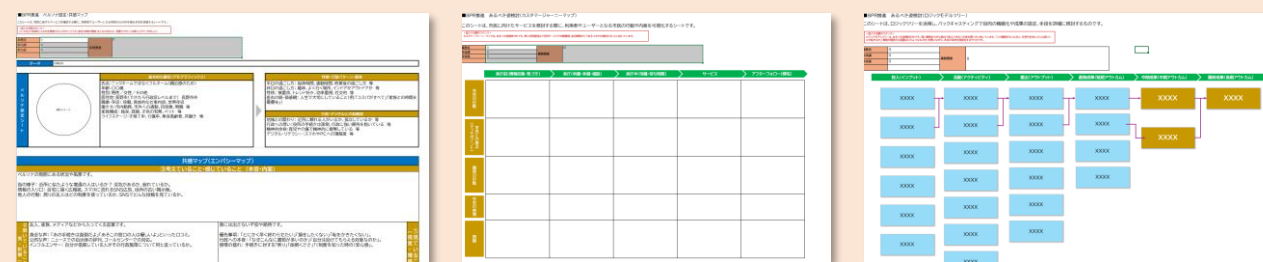
業務フローの可視化



問題の可視化・課題の設定



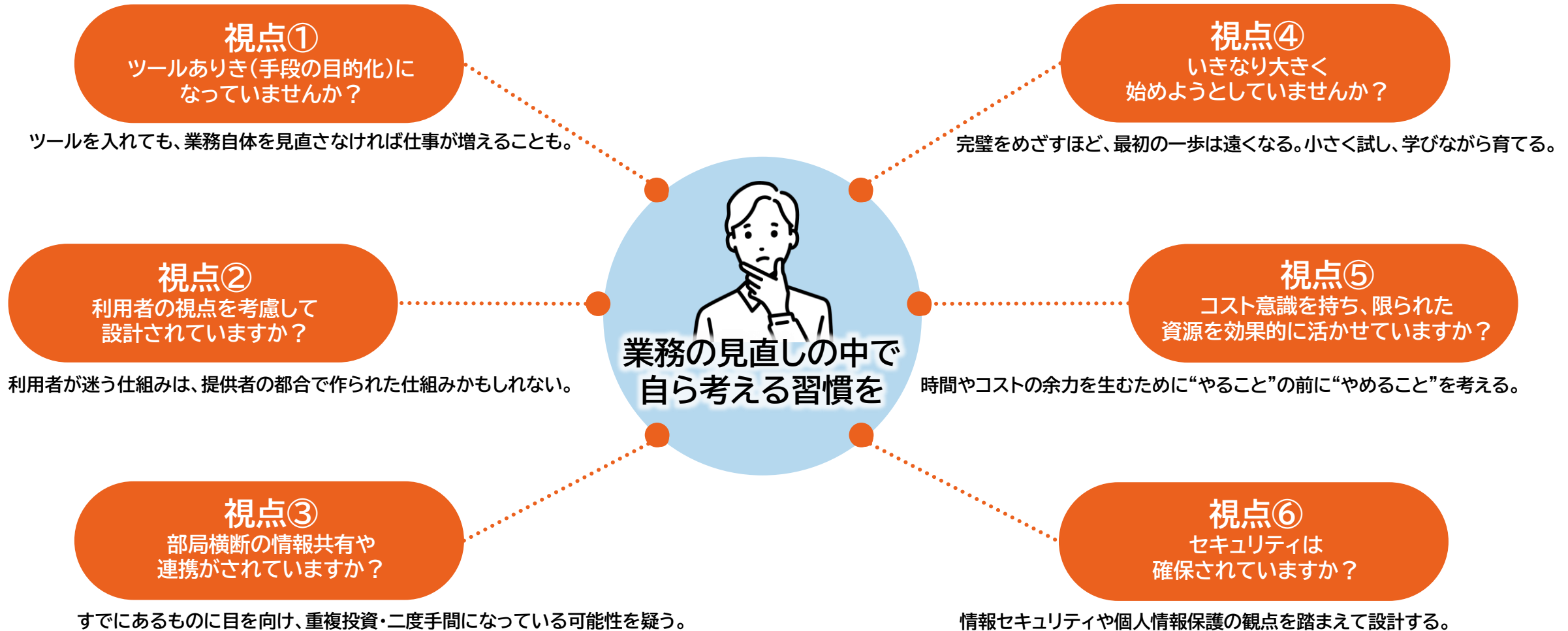
デザイン思考のフレームワーク※12



※12 フレームワーク:特定のパターンに沿って進めるための枠組み(型・テンプレート)

6つの必要な視点でセルフチェックを実施する

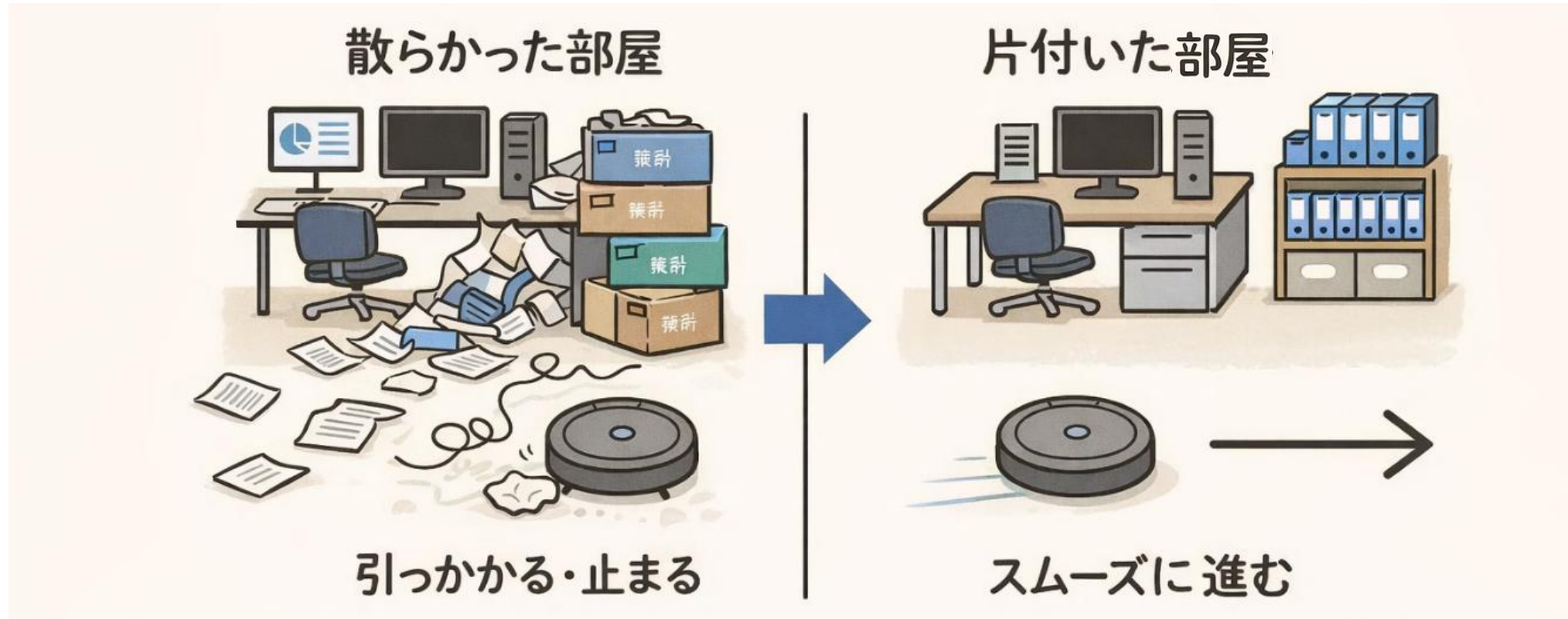
BPRを推進する際には「必要な6つの視点」が重要です。
さまざまな取組を失敗しにくく、効果的な形に整えるための共通フレームとなります。



視点①: ツールありき(手段の目的化)になっていませんか？

ツール導入は、DXの目的ではなく手段であるため、まずは業務を整理・再設計したうえで、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。

例) ロボット掃除機に見る業務整理の重要性



視点Point

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ません。まずは、掃除機が本来の力を発揮できるよう、部屋の片づけをすることが重要です。

視点②:利用者の視点を考慮して設計されていますか？

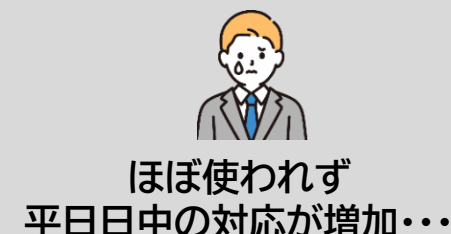
利用される仕組みを作るためには、利用者の視点を取り入れることが重要です。

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、価値ある行政サービスにつながります。

例)紙での申請業務の変革

窓口で紙の申請書を受け取り、内容を確認して押印・入力。受付は平日の日中のみで、来庁と待ち時間が市民の負担になっている。

提供者視点
から検討



利用者視点
から検討



視点Point

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です。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

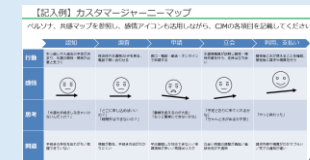
ペルソナ
具体的な利用者像を設定



共感マップ
利用者像を様々な視点で理解



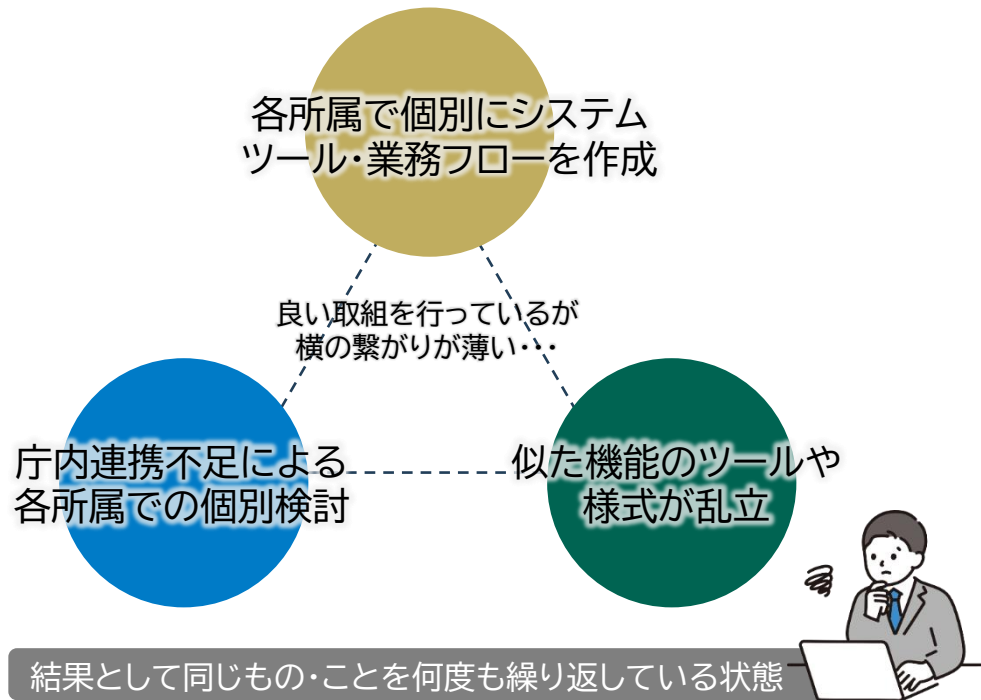
カスタマージャーニーマップ
サービスの流れに沿って感情を理解



視点③: 部局横断の情報共有や連携がされていますか？

各所属で工夫された取組は重要な改革の一步です。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、部局横断で情報連携することが重要です。

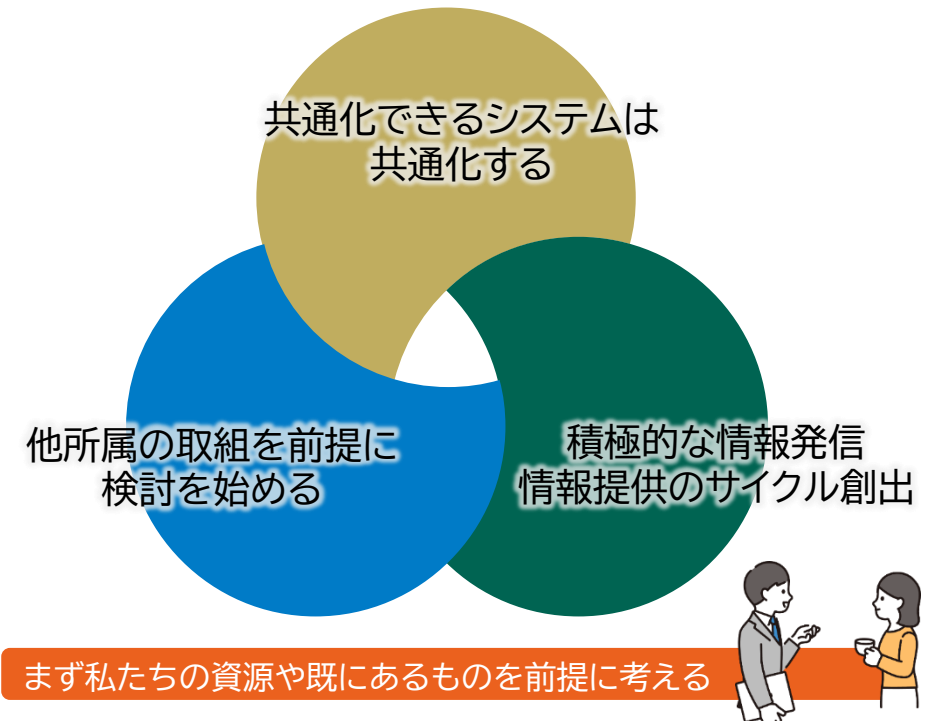
たてわり組織の弊害



視点Point

重複投資・二度手間になっている可能性をいつも疑い、横の連携が図れないか考えるようにしましょう。

部局横断的なマインドによる解決



視点④:いきなり大きく始めようとしていませんか？

新しい取組には一定の「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や行政改革の前提

- 100%の正解はないか、事前に分からないことが多い
- 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

そもそも不確実性を伴うもの
スモールスタートで挑戦を始めましょう

視点Point

DXや変革は不確実さを伴うものです。「失敗を避けるにはどうしたらいいか？」から「失敗のリスクを許容できる範囲で小さく始めてみる」という考え方で推進、またそうした取組を応援できる環境づくりが大切です。

リスク
不安

行政サービスが止まってしまうのか？

スモール
スタート案

全所属・全市民を対象にせず、「特定の所属、特定の手続、一部期間」だけで試行してみて、安定した運用ができそうなら対象を広げていく

リスク
不安

法令、個人情報保護規程、セキュリティポリシーに抵触しないか？

スモール
スタート案

テストデータ・匿名化データ等の個人情報を扱わないデータを使いながら検証し、安全性が実証できたところで段階的に範囲を広げる

リスク
不安

現場の負担が過度に増えないか？

スモール
スタート案

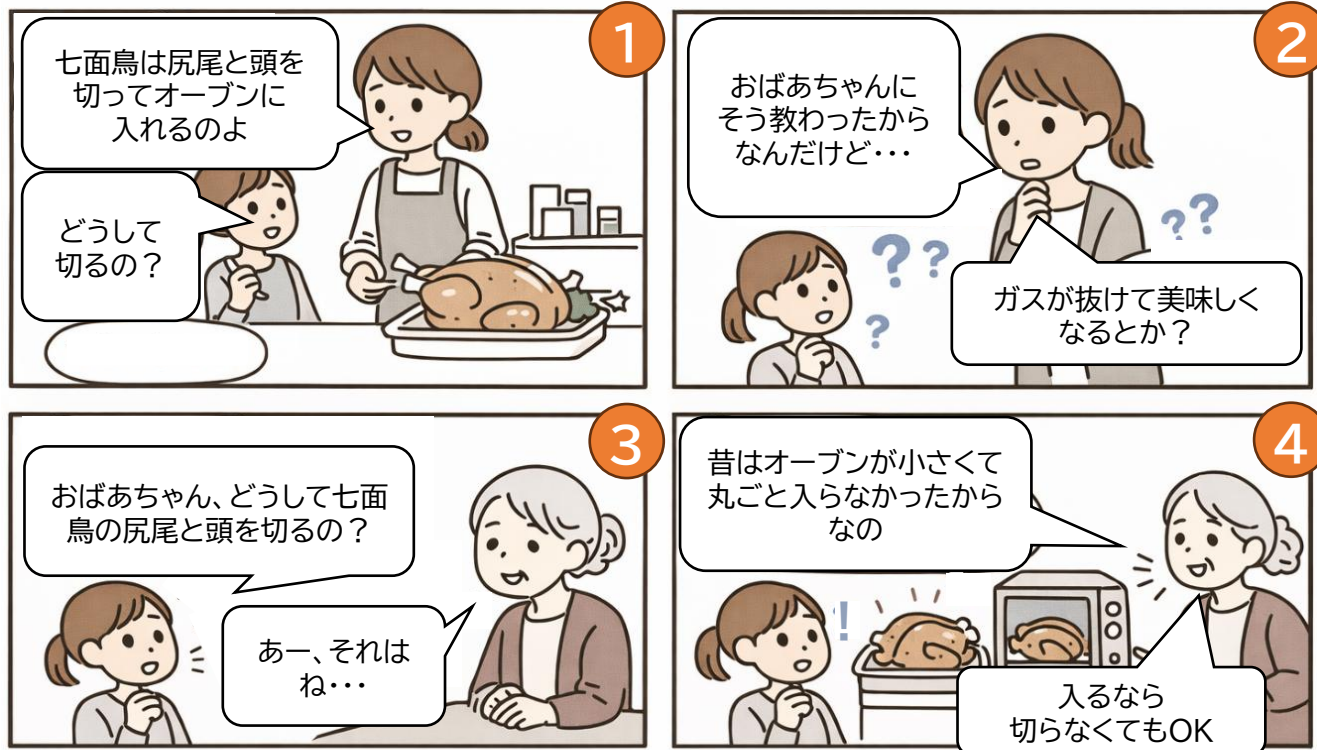
「困っている」「無駄だと思っている」など問題が顕在化している業務から、優先的に人や業務プロセスを絞って期間限定で始めてみる



視点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ますか？

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、“あたりまえ”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。

おばあちゃんの七面鳥



出処:野地秩嘉著「トヨタに学ぶカイゼンのヒント71」新潮社刊 P60「おばあちゃんの七面鳥」
(内容を意訳、生成AIにてイラスト化)

昔の制約がいつのまにか“あたりまえ”のルールに…

多くみられる不要な可能性がある業務・手順

- 業務のアウトプットが有効活用されていない業務
- 所属間又は担当者間で重複している作業
- 必要以上に二重チェックや承認が行われている業務
- 紙での申請が慣例で前提となり、不必要な転記やデータの手入力がある業務
- データを紙で印刷して人間の目で赤ペンでチェック

など

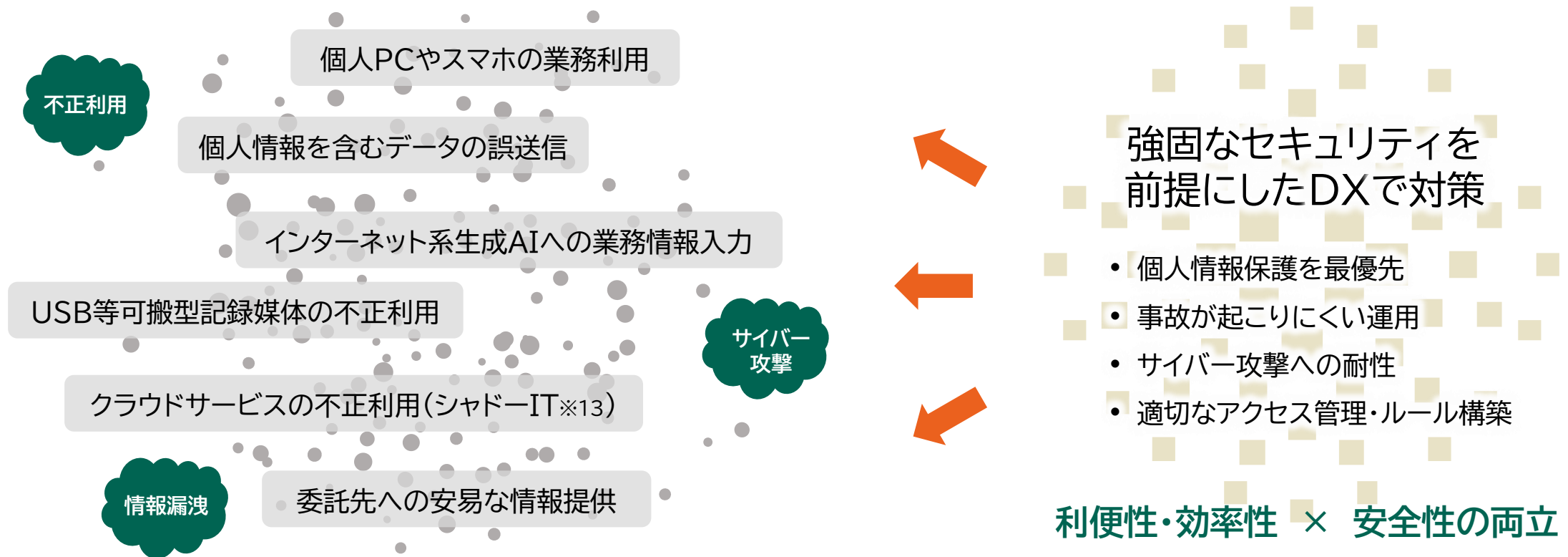
視点Point

「やめるべきこと」をあぶりだす視点は、何年も続けている習慣や「そう教わってきたから」というやり方に対して日頃から疑問を持ち、その理由を探ることが大切です！



視点⑥:セキュリティは確保されていますか？

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。



視点Point

昨今は思いもかけない経路からの標的型攻撃や、私たちの委託先等を狙った攻撃が増えています。何気なく入力したクラウドサービスや生成AIから個人情報や業務情報が洩れるパターンもあり、ルールを守り、セキュリティを意識したDXが必要です。



※13 シャドーIT:組織の許可なく利用されるITサービスや機器

まとめ:6つの必要な視点の活用例

「6つの必要な視点」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 部局横断の情報共有や連携がされているか？	各所属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	他所属の取組や既存の仕組みを前提に検討し、積極的に庁内連携を行う
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

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、庁内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。

【DX推進主体】各所属

業務担当者・DX推進リーダー

役割

- ・ 課題発見(気づき)・実行・改革
- ・ 所属内の推進・課題整理・橋渡し

情報提供
積極支援

相談・報告

行政DX推進委員会

委員
(副市長、関係部局長、関係所属長)

役割

方針提示・全庁調整

方針
提示



提案・
報告

情報システム課

業務担当者

役割

- ・ 情報提供・技術支援
- ・ 全体可視化

支援
依頼



支援
提供

外部有識者

デジタル外部人材
長野市ICT産業協議会
総務省地域情報化アドバイザー

役割

情報提供・技術支援



FEEL NAGANO, BE NATURAL

この街で、わたしらしく生きる。長野市