

杵築市DX推進全庁方針

杵築市DX基本指針

論点の幅が広い「DX」について、何をを目指すのか基本姿勢を部署間・職員間で共有するために策定します。使命感、目指す姿、価値観とともに、DXに取り組む際に陥りがちな誤解が生じないように、留意事項を記載します。

関連する法律や国の計画に大幅な趣旨・方針の変更等が生じれば、適宜見直すこととします。

杵築市DX御法度

基本指針で掲げる共通の課題意識や目指すべきゴールの姿、取組の価値観に加えて、DXで陥りがちな留意点、避けた方がよい感覚などを取りまとめます。指針が形骸化しないよう、単にDXの必要性を訴えるのではなく、実際に職場で声をかけあえる「会話ツール」を作成します。

杵築市DX実施計画

手段もテーマも多い「DX」について、何から始めるのか短期のロードマップを示します。加えて、判断を保留している事項も、その理由を付して掲載し、庁内の共有はもちろん、民間事業者にも進捗状態を提供することで、より精度の高い提案を受けられるようにします。

毎年度更新するほか、掲載事項について方針や進捗の変化があれば適宜追記し、公表します。

令和8年3月 策定

杵築市DX推進本部（みらい都市創生課）

杵築市DX推進全庁方針 目次

1. 杵築市DX基本指針

- 第1【自治体DXの経緯・背景の解釈】 (P1)
- ・デジタル関連法、総務省「自治体DX推進計画」に基づく考え方
 - ・大分県市町村DX推進協議会・大分県DX推進戦略に基づく考え方
 - ・杵築市の上位計画に基づく考え方（位置づけ）
- 第2【現状と指針の趣旨】 (P2)
- ・小規模自治体特有のDXで疲弊する矛盾
 - ・本指針を形骸化させず、行動に移すための具体的な取り決め
- 第3【杵築市DX推進の理念】 (P4)
- ・私たちがDXで大切にしたい使命感
 - ・私たちがDXで目指す姿
 - ・私たちがDXで持つ価値観
- 第4【DXの推進体制とデジタル人材の育成・確保】 (P5)
- ・DXの推進体制
 - ・デジタル人材の定義、育成・確保
- 第5【情報ガバナンスとセキュリティ】 (P6)
- ・業務上取り扱う情報とシステム・デジタルツール等に関するもの
 - ・業務と関連したAI利用に関する取り決め
- 第6【実施計画の策定・運用】 (P7)
- ・実施計画の策定目的
 - ・取組事項の掲載基準
 - ・運用の特徴と期待する効果

2. 杵築市DX御法度 (P9)

3. 杵築市DX実施計画 (別紙)

杵築市DX基本指針

第1 【自治体DXの経緯・背景の解釈】

デジタル社会形成基本法、地方公共団体情報システムの標準化に関する法律などのデジタル関連法、総務省「自治体DX推進計画」に基づく考え方

デジタル関連法や自治体DX推進計画で、国は、自治体の急速かつ深刻な人材不足と、経営資源の制約を厳しく想定し、DXを選択肢の一つではなく、「行政サービスの維持・存続に不可欠」な取組と位置づけています。一方で、自治体におけるDXは、その対象領域が広範に及び、概念が抽象的で捉えにくい側面があります。また、活用可能なデジタルツールも多種多様なうえ、DXに関する議論や手法は、情報や状況の変化が激しく、職員が何から手をつけるべきか迷ってしまうことがあります。その結果、議論が進まなかったり、新しい技術やツールに目移りしたりして導入が停滞することも少なくありません。

本市は、この広範なDXを整理するため、3つの構成でDX推進の全庁方針を運用します。

はじめに、職員間で課題意識や目指すべきゴールの姿、取組の価値観を共有するための「基本指針」です。本指針により、DXに関するテーマを整理し、職員が意思決定し行動できる仕組みを構築します。

次に、DXで陥りがちな留意点、避けた方がよい感覚などを「DX御法度」として取りまとめます。職場内の会話ツールとして活用することで、指針の形骸化を防ぎます。

最後に「実施計画」において、具体的な取組事項や論点について、本市の考え・方向性を掲載し、部署・職員間で確認できるよう整理します。

大分県市町村DX推進協議会・大分県DX推進戦略に基づく考え方

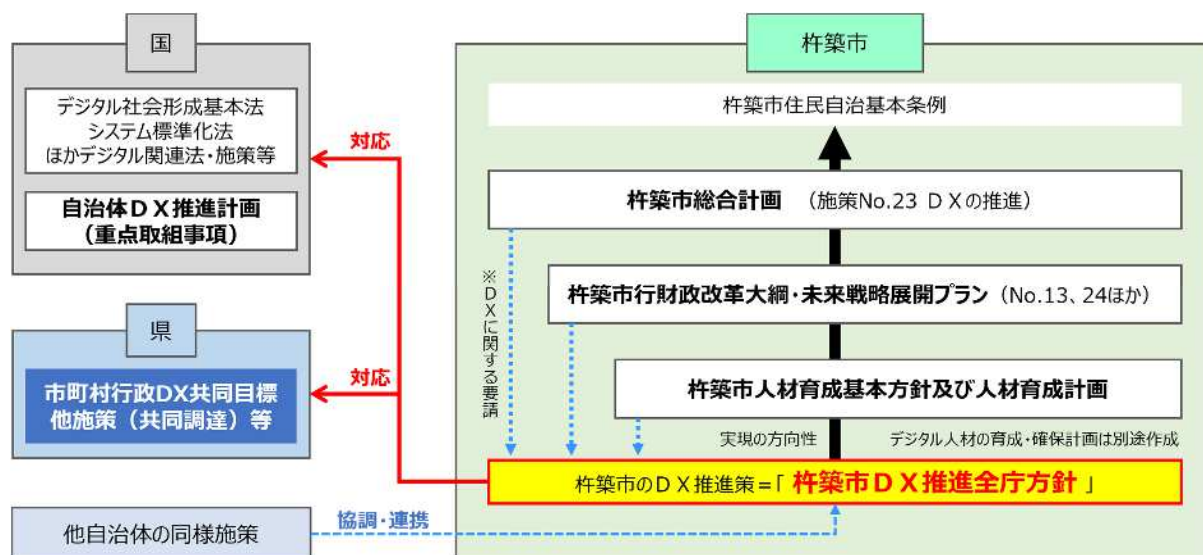
国は、小規模自治体単独では人的・予算的資源が不足するため、都道府県・管内市町村との連携を推奨しています。

そこで大分県では、県と県内市町村で協議会をつくり、共同で取り組む具体目標やテーマの設定、システムやツールの共同調達、人材育成・確保のための共同研修の実施を進めています。よって本市でも、この連携を重視してDXに取り組んでいきます。また、大分県独自のDX施策として「大分県DX推進戦略」に掲げられた取組項目のうち、市町村数が指標となっているものについては、本市の考えや予定がまとまり次第、実施計画に記載し、公表することとします。

杵築市の上位計画に基づく考え方（位置づけ）

本市では、第3次杵築市総合計画「施策23・DXの推進」において、デジタルを活かした安心・安全・豊かな暮らしの実現や、行政DXの推進による市民サービスの充実に取り組むことを掲げています（図1：参照）。また、具体的な指標として、第5次杵築市行財政改革

大綱及び未来戦略展開プランにおいて、市民の電子行政サービスの利用割合（実施項目：DXによる行政サービスの向上）や、職員の超勤時間削減に資する取組（実施項目：DXを活用した庁内業務の効率化・高度化、働きやすい職場の実現）を、DXによって進めていくとされています。



(図1：本指針の位置づけ)

第2 【現状と指針の趣旨】

小規模自治体特有のDXで疲弊する矛盾

本市では、汎用型の申請フォームやマイナンバーカードを使ったぴったりサービスによる電子申請を受け付けていますが、オンライン申請可能な手続数は令和7年度末時点で64件と、展開が十分とは言いがたい状況です。

連休明けなどを除いて、窓口や電話対応の待ち時間があまり発生しないなど小規模自治体特有の事情のほか、職員が提供する電子申請フォームの使い勝手（入力項目が多い、操作がわかりづらいなど）の問題、そもそも用事のある市民は窓口・対面を好む傾向があることから、庁内におけるDXの取組は、日常業務の中では優先順位が低くなりがちです。

そして、本市の高齢化率、訪問や現地対応などの業務特性を鑑みれば、どんなにオンライン手続が増えても、窓口や電話対応、現場出勤はなくせません。むしろ、現場職員はオンライン手続を新たに始めることで、多チャンネル化により作業量が増えてしまいます。

DXが疲弊を生む矛盾を生じさせないよう、業務量や業務の構造全体を捉えて進めること（BPR）が重要な視点となります。

本指針を形骸化させず、行動に移すための具体的な取り決め

DXは、法や県内市町村との比較から、外的要因で求められると思われがちですが、本市の将来人口や構造からみても、行政サービスの維持・存続に不可欠な取組です。職員一人ひとりがDXの広範な論点を自ら整理し、自身の業務への適用を考える姿勢は重要です。しかし、具体的な行動をする際の共通認識や判断材料、基準なしに各部署が個別に最適解を探ろうとすれば、かえって無駄な時間とコストを費やし、非効率なシステムが乱立するリスクを招きかねません。

日々の業務が多岐にわたり多忙な中で、全庁や各部署において、個々の議論・判断する時間がないことも想定し、共通の課題意識や目指すべきゴールの姿、取組の価値観に加えて、実際の行動に移すため、DXで陥りがちな留意点、避けた方がよい感覚などをリスト化した「杵築市DX御法度」を作成します。これらは、感覚ではなく言葉にあらわすことで、本市のDXの背景や必要性等について、個人・組織の両面から共通認識を醸成します。

第3 【杵築市DX推進の理念】

私たちがDXで大切にしている使命感

私たちがDXに取り組む理由は、単に手続きや業務を効率化するためではありません。市民が行政メニューを自分で調べ、選択に悩む「わずらわしさ」を小さくしていきます。市民対応を、手続き方法や書類の書き方を伝える時間にとどめず、その人が抱える悩みや不安に耳を傾ける時間へと変えていきます。また、職員が現場に出て対応する時間を増やし、事務作業や資料作成の時間を、課題解決に直結する働き方へと転換していきます。こうした取組を通じて、行政への信頼と仕事の達成感を高めていきます。

私たちがDXに取り組む使命は「Ready to support, Ready to act」です。

私たちがDXで目指す姿

情報量の増加や手続きの複雑化により、市民自身もAIを活用して必要な情報を集め、判断し、行動する時代になっていくでしょう。一方で、度々の制度改正や緊急の事業対応などにより、市民からの問い合わせに職員個人の努力だけで対応することは、ますます難しくなっています。膨大な情報を処理し、的確に対応するためには、職員がAIと無関係ではいられません。そのとき、AIに依存するのでも、人との対話を軽視するのでもなく、決断や責任をAIに委ねることもありません。職員自らが主体的にAIを用いることで、職員間や事業者の皆様と力を合わせ、事実確認や現場対応に時間を充て、判断の質と業務スピードを高めていきます。

それが、私たちの目指す姿「Empower with AI」です。

私たちがDXで持つ価値観

変化の激しい時代、最初から完璧な正解を求めることは、かえって立ち止まるリスクを生みます。まずは、身近な業務の「小さな不便」を解消することから始めます。一つひとつの改善や失敗から学び、庁内で共有していきます。小さな軌道修正を積み重ねながら、前に進むことが使命の実現につながります。

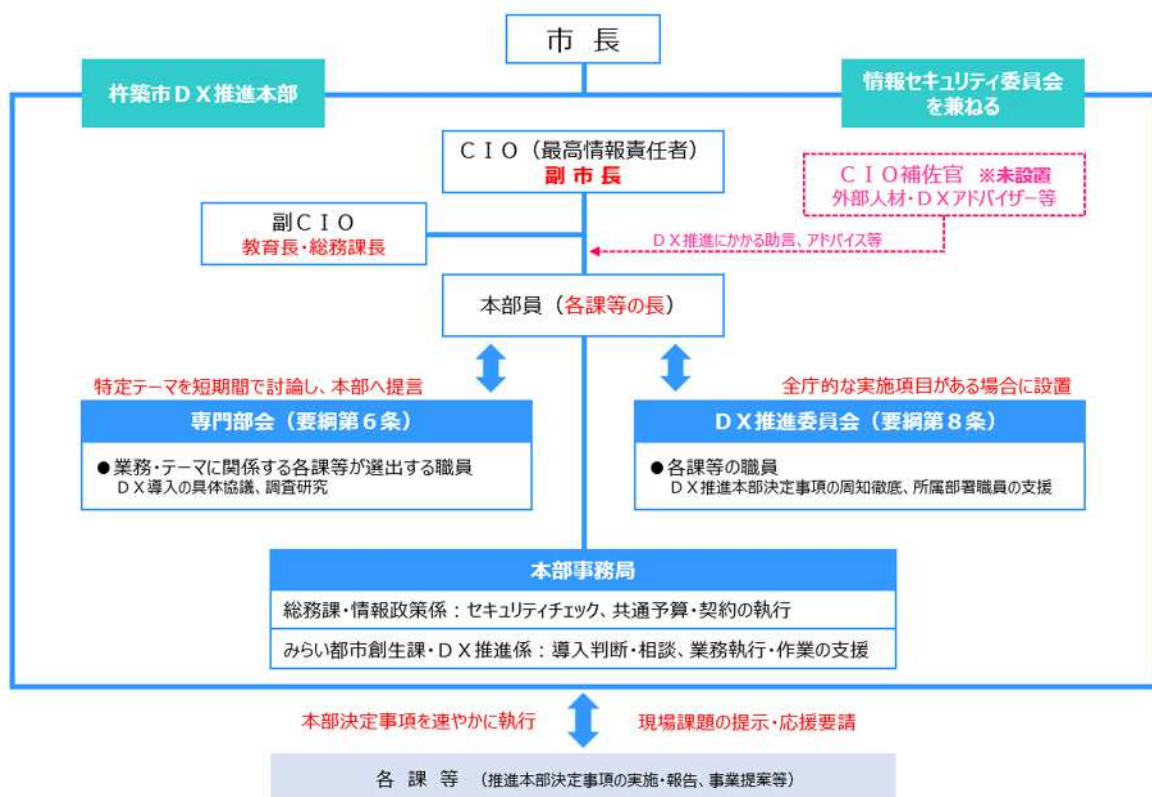
私たちがDXに取り組む共通の価値観は「Start small, Fail early, Learn fast」です。

第4 【DXの推進体制とデジタル人材の育成・確保】

DXの推進体制

本市のDXを統合的かつ計画的に推進するため、「杵築市DX推進本部」を設置しています。副市長をCIOとして、全課長で構成されています。ここでは、「杵築市情報セキュリティポリシー」に規定する「情報セキュリティ委員会」を兼ねることとしています（図2：参照）。

杵築市DX推進全庁方針（指針・御法度・実施計画）は、この推進本部にて策定、改定、浸透を図っていく体制とします。「CIO 補佐官」については、「杵築市人材育成基本方針」に基づいて「高度専門人材」の確保、もしくは民間事業者の指定を行うこととします。



(図2：DX推進本部会議)

デジタル人材の定義、育成・確保

「杵築市人材育成基本方針」において、デジタル人材とは「単にデジタル技術に長けた者を指すのではなく、既存の業務体系を理解し、問題点を解決しながらデジタル環境への移行を実現していく橋渡しとなる人材」と定義され、デジタル人材の育成・確保については、「既存業務の問題点を的確に把握する」能力の保持を、基本的な考えに据えています。

表1で、デジタル人材を、①高度専門人材、②DX推進リーダー、③一般職員の3区分で、持つべき能力と役割、人員規模の具体像を示しています。職員の中長期的な育成・確保につ

いては「杵築市人材育成計画」を起点としつつも、デジタル人材部分は切り分けて「杵築市デジタル人材育成・確保計画」を別途策定します。

なお、第1で述べたとおり、大分県の人材プールや研修等、共同での取組に参加・活用することによりDX推進に必要な人材の育成・確保を行うこととします。

区分	一般職員	DX推進リーダー	高度専門人材
能力	<ul style="list-style-type: none"> ・住民ニーズに見合ったデジタル技術を探り当てる能力 ・デジタル技術の効率的な活用方法を継続して探求できる能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術の活用方法を提案できる能力 ・業務のデジタル化について実装過程を整理できる能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・個々のデジタル技術について必要性を見定める能力 ・特定のベンダーに依らない中立的な交渉能力
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・住民ニーズに合わせた技術活用 ・業務効率化の実践 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な施策を実施、展開 ・高度専門人材の支援を受け、業務改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・庁内全体の進行管理、提言 ・外部事業者等との折衝
規模	(全職員)	各所属1名程度	外部人材として非常勤職員1名程度

(表1：杵築市デジタル人材の能力・役割・規模)

第5 【情報ガバナンスとセキュリティ】

業務上取り扱う情報とシステム・デジタルツール等に関するもの

職員が業務上扱う情報は、個人情報や機微情報のほか内部情報など、漏洩や改ざん、不適切な利用が発生した場合には、本市のみならず、行政全体への信頼を著しく損なうものばかりです。個人情報保護や本市の情報資産の取り扱いについては、「杵築市個人情報等の取扱いに関する管理規程」や「杵築市情報セキュリティポリシー」、「杵築市職員の生成 AI の利用ガイドライン」等にすでに明記されており、この遵守によって職員自身も保護されるとの認識を引き続き厳格に保持します。

業務と関連した AI 利用に関する取り決め（職員個人のスマートフォンアプリ等）

DXの取組においては、職員自身が市民・利用者目線でデジタルツールやオンライン手続きを何度も試行し、使い勝手を高めていきます。連絡やスケジュール調整等、職員間の情報連携も業務のスピードや判断の質の向上に重要なテーマとなります。こうした理由で、従来から、職員は私物のスマートフォンを用いて動作確認をしたり、業務に関する自身のスケジュール管理や打ち合わせ内容、連絡事項のメモを取ったりしています。

AI が至るところに浸透した結果、メモや作業工程の進捗管理などあらゆるアプリケーションで無意識に AI を用いたり、職員のスマートフォンやアプリケーションの私的利用と業務利用の範囲がフラットになりつつあります。加えて、自身の学習や目標管理に「AI の日常利用が当然」という世代が入庁してくることも想定し、各職場で「なぜ使用できないのか」ではなく「何に注意して使用するか」について、既存の職員が説明できる必要があります。「Empower with AI」の実現には、一律かつ硬直的な制限によって業務改善が萎縮され

ず、職員が安心してDXに挑戦できる運用が求められます。そこで「DX御法度」に加え、業務上取り扱う情報については、例規・要綱類に基づくことを絶対の前提としつつ、業務に関連する情報（例えば、自身のスケジュール管理や打ち合わせメモ等）は、「絶対に入力してはならない」、「独断でやってはならない」、「過信してはならない」、「法的・倫理的リスク」の4つの視点に基づき、運用することとします。

第6 【実施計画の策定・運用】

実施計画の策定目的

DXの論点や技術の進歩はあまりに速く、本市職員が数年先を固定的に見通すことは困難であると言わざるを得ません。そのため、本市では長大な計画期間と具体指標を設定しませんが、不確定な中でも職員が何から手をつけるべきか、どこに向かっているのか迷ってしまわないよう、5年程度を目途とした主な取組スケジュールを示しつつ、毎年度更新を行う機動的な運用とします。「杵築市DX実施計画」は、国の重点取組事項や県内市町村との共同目標を確実に達成するためのToDoリストであると同時に、DXで直面する「壁」や「迷い」を全庁で共有し、共に解決策を探るためのコミュニケーションツールと位置づけます。

なお、おおむね三半期ごと（7月・11月・3月）に進捗等記載内容の確認・整理を行い、大きな変更が生じている場合は、本市CIOの判断で適宜公表することとします。

取組事項の掲載基準

この実施計画では、国・県（県内市町村連携）・市の3つの階層区分における本市DXの取組事項を、本市CIOの判断で可能な限り網羅的に掲載します。具体的には、国の重点取組事項、県内市町村協議会で決定された共同調達等の案件、さらには大分県DX推進戦略において市町村数が指標となっている項目などを対象とします。

加えて、本市が独自に抱える課題や、現在稼働している業務システムの更新時期の見通しも順次一覧化していきます。これにより、場当たりの導入を避け、既存システムのライフサイクルを見据えたBPRを可能にします。規模の大小や難易度の高低は気にせず、小さな取組でも状況を可視化します。（**Start small**）

運用の特徴と期待する効果

最大の特徴は、決定事項だけでなく「未決定の事項」や「保留・断念の判断」についてもその理由を記載する点です。「なぜ決断できていないのか」「どこで協議が止まっているのか」というボトルネックを透明化することは、担当部署の遅れや責任を追及するためではありません。組織全体でその課題を認識し、他部署のノウハウを借りて「壁」を突破するための、いわば「全庁へのSOS」です。現在の方針や実施予定時期を、可能な限り「現時点の本

音」として公開することで、職員間での相乗効果を生み出し、DX推進における孤独な試行錯誤を解消します。(Fail early)

デジタル社会の形成は民間が主導的役割を担うことが原則です。本計画を公表することで、民間事業者が本市の抱える課題や不足するノウハウ・資源、システム更新のタイミング等を正確に把握し、より精度の高い提案を受けられるようにします。また、本市の取組方針を可視化することで、もし見当違いな方向へ進もうとしている場合には、早期に外部からの指摘やアドバイスを受ける、開かれたガバナンスの構築を目指します。(Learn fast)

杵築市DX御法度

1	自分の知識や過去の経験だけで、DXを判断すべからず
2	DXは担当部署や熱心な人に任せて、我が身に無縁と心得るべからず
3	本市のDX推進において、一時のニーズや流行で独自路線を描くべからず
4	DXを単に費用対効果や経費削減の道具とすべからず
5	前例を盾に、DXを拒むことなかれ
6	現場の声を確かめず、仕組みを作るべからず
7	今のやり方をそのままデジタル化すべからず（既存手法の再構築・BPRから考える）
8	各部署が、個別にシステムやツールを導入すべからず
9	事業者提案・製品に対し、杵築市の業務手法にこだわり、カスタマイズを強要すべからず（BPRの徹底・再掲）
10	（共同調達や人材確保等）県・市町村との連携において、杵築市に都合の良い部分ばかり「いいとこ取り」すべからず
11	紙面を電子に替えたのみを以て、DXと称すべからず
12	試したこともないのに、DX推進やツール活用に前向きな回答をすべからず
13	試したこともないのに、DX推進やツール活用に後ろ向きな回答もすべからず
14	デジタルが不慣れな人にも「使わせる」前提とすべからず
15	デジタルに不慣れな市民層を、DX推進が遅れる理由にすることなかれ
16	AIに思考は任せても、責任を外注すべからず
17	「多機能」「オールインワン」に踊らされることなかれ
18	高い目標を掲げすぎ、つまずきを隠したまま続けることなかれ

- ・この御法度は、職員の行動・判断を縛る「規則」ではなく、DXに取り組む過程で陥りやすい「落とし穴」を整理、共有するためのものです。
- ・「それは御法度の何番じゃない？」といった会話のきっかけとして、日々の業務の中で気軽に使ってもらえればと思います。
- ・判断に迷うときは「市民のわずらわしさを減らすか」、「職員の現場対応時間を増やすか」の視点でAIを活用したり、周囲で話したりして、考えていきましょう。
- ・もし、実態と合わない点や新たな気づきがあれば、遠慮なく教えてください。この御法度もまた、皆さんとともに更新していくものです。