

令和 6 年度
大津市包括外部監査報告書

監査テーマ

大津市のデジタル化推進に係る事務事業の
現状と課題について

大津市包括外部監査人

公認会計士 新井英植

目 次

第1 外部監査の概要	4
1 外部監査の種類	4
2 外部監査のテーマ	4
2.1 選定したテーマ	4
2.2 テーマ選定の理由	4
3 外部監査の実施期間	5
4 外部監査の方法	5
4.1 監査の要点	5
4.2 監査対象	5
4.3 監査の対象期間	5
4.4 主な監査手続	5
4.5 ヒアリングを実施した部局	6
5 監査報告書における監査結果の記載について	6
5.1 指摘事項及び意見の区分について	6
5.2 指摘事項及び意見の記載場所について	7
6 包括外部監査人及び補助者の氏名・資格	7
6.1 包括外部監査人	7
6.2 補助者	7
7 利害関係	7
8 その他	7
8.1 金額の記載について	7
8.2 引用について	8
第2 監査の結果	9
I. 大津市 DX 戦略の全般的検討	9
1 大津市のデジタル化推進の経緯	9
1.1 国及び地方公共団体のデジタル化の推進	9

1.2 大津市のデジタル化	11
2 大津市 DX 戦略の検討	25
2.1 推進体制	25
2.2 重点取組	33
2.3 DX 戦略の目標	35
2.4 26 の取組	37
2.5 81 の事業	44
2.6 契約の検討	54
3 結果要約	58
3.1 DX 戦略の推進の核	58
3.2 事業における指標の設定	58
3.3 取組に係る指標の設定	58
3.4 DX 戦略に係る契約	59
II. DX 戦略事業の個別検討	60
1 事業の個別検討①	60
1.1 事業の個別検討	60
1.2 総論	60
2 事業の個別検討②	64
2.1 民生委員児童委員活動の ICT 化の実証運用	64
2.2 中学校におけるデジタル教科書の導入	66
2.3 学習保障にかかるオンライン教材	68
2.4 オンライン学習の通信環境の整備支援	73
2.5 保育業務支援システム、午睡センサー	74
2.6 幼稚園業務支援システム	77
2.7 情報システムのクラウド化	78
3 事業の個別検討③	82
3.1 36 市民センターへの Wi-Fi 環境の整備	82
3.2 工事申請受付等の Web 化	84

3.3	他工事受付業務等の Web 化	88
3.4	自治会等ふれあいネット導入支援	91
3.5	水道・ガス・下水道マッピング情報の Web 閲覧	94
3.6	水道・ガス・下水道料金の見える化	97
3.7	各種証明書のコンビニ交付および本庁窓口での体験による利用促進	100
3.8	オンライン相談(市民センター窓口)	103
3.9	スポーツデータリテラシー向上プロジェクト	106
3.10	公共施設予約システム	109
3.11	窓口の混雑・呼び出し状況案内システム	112
3.12	ウェアラブルデバイスの導入	114
3.13	「市民の声」分析業務	117
4	事業の個別検討④	120
4.1	衛生関係総合管理システムのクラウド化	120
4.2	電話自動催告システム	123
4.3	市税のキャッシュレス決済の推進	126
4.4	けんしんネット予約システム	130
4.5	徴収事務における税務情報の分析	134
4.6	預貯金等照会システムの導入	136
4.7	IC カードによる出退勤管理（出退勤管理システム）	139
4.8	テレワークの推進	142
III	指摘事項及び意見のまとめ	148
1	DX 戦略の全般的検討	148
2	DX 戦略事業の個別検討	150

第1 外部監査の概要

1 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び大津市外部監査契約に基づく監査に関する条例に基づく包括外部監査

2 外部監査のテーマ

2.1 選定したテーマ

大津市のデジタル化推進に係る事務事業の現状と課題について

2.2 テーマ選定の理由

国は、来るべき未来社会「Society 5.0」に向けて、令和3年に「デジタル田園都市国家構想を公表した。そして、この取組の強化を目指した「デジタル社会の実現に向けた重点計画」を令和3年6月に閣議決定し、それらに対し自治体が重点的に取り組むべき事項を取りまとめた「自治体DX（トランスフォーメーション）推進計画」を令和2年12月に策定した。全自治体においては、これらの取組を着実に推進し、デジタル社会の構築に努めなければならない状況にある。

このような背景を踏まえ、大津市では令和元年度から令和5年度を計画期間とした「大津市デジタルイノベーション戦略（以下「DI 戦略」という。）」を策定・実行し、令和6年度からは令和10年度までを対象とする「大津市デジタルトランスフォーメーション戦略（以下「DX 戦略」という。）」を策定し、市のデジタル化を推進している。

今年度（令和6年度）の包括外部監査においては、このように大津市が全庁を挙げて取り組んでいる「DX 戦略」の現状と課題、さらに過年度に取り組んできた「DI 戦略」の成果や問題点などを検証することが、たいへん有意義であると判断し、本テーマを選定した。

3 外部監査の実施期間

令和 6 年 6 月から令和 7 年 3 月まで

4 外部監査の方法

4.1 監査の要点

- ・「DI 戦略」及び「DX 戦略」は適切に策定されているか
- ・過年度に実施された「DI 戦略」の成果及び問題点は何か
- ・「DX 戦略」を実現するための計画は適正に立案されているか
- ・「DI 戦略」及び「DX 戦略」の推進体制及び管理体制は適切か
- ・「DX 戦略」の各取組及び各事業の状況はどうか

4.2 監査対象

監査対象は、監査要点を踏まえ、以下のとおりとした。

- ・「DX 戦略」推進の核である「DX 戦略本部」及び「本部員会議」
- ・「DX 戦略」の推進役である「政策調整部情報政策課・DX 推進室」
- ・「DX 戦略」に記載された各取組
- ・「DX 戦略」を実現するための各部局の各事業

4.3 監査の対象期間

監査の対象期間は、原則として令和 6 年度及び「DI 戦略」が実施された令和 5 年度までの 5 年間とする。ただし、必要があると認めた場合はそれ以外の期間も検証対象とする。

4.4 主な監査手続

- ・監査対象に係る資料の閲覧
- ・監査対象に対する質問及びヒアリング
- ・成果や問題点の抽出及び改善施策等に関する意見交換
- ・監査結果の取りまとめ

4.5 ヒアリングを実施した部局

ヒアリングは原則として本庁外部監査人室で実施した。

ヒアリングを実施した部局等は以下のとおりである。

政策調整部	情報政策課、情報政策課DX推進室、秘書課
総務部	人事課、市民税課、収納課
市民部	自治協働課、スポーツ課、戸籍住民課、市民相談室
福祉部	福祉政策課、障害福祉課、 子ども未来局子ども・若者政策課、 子ども未来局幼保支援課、 子ども未来局保育幼稚園課
健康保険部	保険年金課、保健所衛生課、保健所健康推進課、 保健所母子保健課
都市計画部	公園緑地課
企業局	企業総務部企業総務課デジタル推進室、 企業総務部料金収納課、技術部お客様設備課、 施設部維持管理課、施設部下水道施設課、工事監理課
教育委員会	事務局学校ICT支援室、教育支援センター

5 監査報告書における監査結果の記載について

5.1 指摘事項及び意見の区分について

監査結果については、「正確性」「合規性」「経済性」「効率性」「有効性」の5つの視点から「指摘事項」又は「意見」に区分し記載している。

正確性：会計等の数値が財務の状況を正確に表現しているか

合規性：事務・事業が法律、政令等に従って適正に遂行されているか

経済性：事務・事業の遂行がより少ない費用で実施されているか

効率性：業務の実施において少ない費用で大きな成果が得られているか

有効性：事務・事業が、所期の目的を達成し、効果を上げているか

指摘事項と意見の区分については、上記視点から検討した結果、問題があると判断し、監査人として是正措置を求めるものについては「指摘事項」、また是正措置について市当局に委ねるものについては「意見」とした。

5.2 指摘事項及び意見の記載場所について

指摘事項及び意見については、各章最後の「結果要約」部分に【指摘事項】又は【意見】として記載した。

6 包括外部監査人及び補助者の氏名・資格

6.1 包括外部監査人

公認会計士	新井 英植
-------	-------

6.2 補助者

公認会計士	森田 淳一
公認会計士	西木 由行
公認会計士	片野 圭

7 利害関係

大津市と包括外部監査人及び補助者との間には、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

8 その他

「第 2 監査の結果」における表記について記載する。

8.1 金額の記載について

金額の表記は原則「千円」単位（千円未満切捨て）で行っている。

8.2 引用について

他から文章を引用した場合、引用の範囲等が明確になるよう「枠」で括って表記している。

(枠の例示)



第2 監査の結果

I 大津市 DX 戦略の全般的検討

1 大津市のデジタル化推進の経緯

大津市は現在、全庁を挙げて DX（デジタルトランスフォーメーション）推進に取り組んでいる。

DX とは、経済産業省の定義を引用すると以下のとおりである。

DX の定義は次のとおりとする。「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」

＜デジタルガバナンス・コード 3.0＞（経済産業省）

これを地方公共団体に当てはめて解釈すると、データとデジタル技術を用いて、住民サービスや職員の業務を変革し、もって住民の福祉の増大を達成することである、といえる。

この目標を達成するため、大津市は国が進めるデジタル化推進の意向に沿って、令和 6 年度から始まる DX 戦略を立案した。

以下、国と大津市のデジタル化推進の経緯を簡単に振り返ることとする。

1.1 国及び地方公共団体のデジタル化の推進

大津市の現在のデジタル化は、総務省が令和 6 年 4 月に公表した「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 推進計画」という。）」（報告書作成時現在のバージョンは、3.0）に基づいて推進されている。

国の近年の DX 推進の経緯について、「自治体 DX 推進計画」の記載を参考に要約すると以下のとおりである。

令和 2 年 12 月「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」（閣議決定）

目指すべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」が示される。

令和 3 年 5 月、デジタル社会形成基本法が成立

第 14 条において「地方公共団体は、基本理念にのっとり、デジタル社会の形成に関し、国との適切な役割分担を踏まえて、その地方公共団体の区域の特性を活かした自立的な施策を策定し、及び実施する責務を有する」とされた。

令和 5 年 6 月、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（閣議決定）

自治体においては、以下が求められた。

- ・自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させる
- ・デジタル技術や AI 等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく

上記「重点計画」においては、デジタル社会の実現に向けた戦略・施策として、「デジタル社会の実現に向けた構造改革」及び「デジタル田園都市国家構想の実現」が掲げられている。

「デジタル田園都市国家構想」では、暮らす場所、年齢、性別にかかわらずあらゆる国民が、それぞれのライフスタイルやニーズに合ったゆとりと安心を兼ね備えた心豊かな暮らしを営むことができ、地方における仕事や暮らしの向上に資する新たなサービスの創出、持続可能性の向上、Well-being の実現等を通じてデジタル化の恩恵を国民や事業者が享受できる社会、いわば「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」を目指すこととしている。

令和 2 年 12 月「自治体 DX 推進計画」（総務省）

行政のデジタル化を強力に推進するため、自治体全体が足並みを揃えて重点的に取り組むべき事項・内容を具体化した。自治体においては、当該計画に基づき、社会のデジタル化を着実に進めていく必要があるとされている。

大津市も、この「自治体 DX 推進計画」に基づき、取組を進めているところである。

1.2 大津市のデジタル化

1.2.1 大津市 DX 戦略以前のデジタル化推進の経過

大津市は令和 6 年度より「DX 戦略」を推進している。

大津市のデジタル化が今日に至るまでの経過を、「DX 戦略」の記載を参考に直近部分を纏めると以下のとおりである。

平成 13 年 7 月「大津市 IT 推進プラン」を策定

大津市において、情報化を総合的かつ体系的に推進するため、市長を本部長とする「大津市 IT 推進本部」を設置し、2001（平成 13）年度から 2003（平成 15）年度を計画期間とする「大津市 IT 推進プラン」を策定した。以後、プラン II、プラン III、プラン IV と続き、電子市役所（IT を活用した高度に電子化された市役所）の実現に向けた情報化施策に取り組んできた。

令和元年度「大津市デジタルイノベーション戦略」を策定

これまでに構築してきた電子市役所の基盤に立ち、更なる電子市役所の実現に向けた情報化の方針・計画として策定した。計画期間は、令和元年度から令和 5 年度までで、デジタル化を推進した。

1.2.2 大津市デジタルイノベーション戦略

DI 戦略は平成 31 年 3 月に公表された。

それによると、目的や位置付けは以下のとおりである。

大津市デジタルイノベーション戦略は、A Iをはじめとする先進技術と、既存の I C T 技術を活用し、本市総合計画に基づくまちづくりを推進することで、行政事務・サービスの在り方を見直し、本市全体の新たな価値創出に向けたデジタルイノベーションシティの実現を目指した方針・戦略です。

・・・(図略)・・・

そのため、大津市デジタルイノベーション戦略では、デジタルイノベーションの実現に向けた行政事務・サービスの在り方を見直すため、「I C T 技術の活用による行政サービスの向上」「事務効率の向上による働き方改革の推進」「クラウド化 10・無線化の推進と高度なセキュリティの構築」の基本方針のもと、費用対効果等のコストを意識しつつ、本市の情報化を戦略的に推進し、市民生活のさらなる利便性と事務効率の向上を目指します。

また、官民データ活用推進基本法では、都道府県に「都道府県官民データ活用推進計画」を定めることが義務付けられ、市町村にも官民データ活用の推進に関する施策についての基本的な計画の策定に努めることとされています。本市では、国の計画や滋賀県 I C T 推進戦略（平成 3 0 年 3 月）を勘案し、官民データ活用推進基本法で求められている「大津市官民データ活用推進計画」としても、本戦略を位置付けています。

< 「DI 戦略」より >

DI 戦略は、「フロントサービス（ICT 技術の活用による行政サービスの向上）」、「バックサービス（事務効率の向上による働き方改革の推進）」、それらを支える、市民・企業等との接点となる「インフラ・セキュリティ（クラウド化・無線化の推進と高度なセキュリティの構築）」の観点から、8 つの柱（取組）から構成されている。

その取組の内容と概要について「DX 戦略」の記載「前戦略の振り返り」より引用すると以下のとおりである。

(1) AI 活用の推進

市への問合せへの AI チャットボットによる対応、市内イベント情報の AI による自動収集と発信、いじめ事案の AI 分析と予測、AI による保育所への入所選考支援、AI による議事録の自動作成等、AI 活用による市民サービス向上と、市役所の業務効率・品質の向上の両面で取組を進めてきました。

(2) 電子申請の推進

本市の行政手続きは約 1,500 種類あり、これら一つひとつについて、申請・対応実績件数や内容を棚卸しています。この結果から、件数が多いものについて優先的に電子申請を推進しており、2022（令和 4）年度末時点で、手続き件数全体の約 77%が電子申請に対応しました。

また、市民一人ひとりのライフイベントに合わせて必要な手続きを Web 上で案内する「くらしの手続きガイド」を運用してきました。

(3) キャッシュレスに対応した電子納付の推進

本市の一部の窓口（戸籍住民課、税の窓口、歴史博物館等）においてキャッシュレス決済サービスを導入しました。

(4) RPA 活用の推進

会計年度任用職員の勤務報告作成、医療費支給申請書入力処理、障害福祉業務における入力処理等、業務効率化の効果が高いものから順次 RPA を導入してきました。導入による業務効率化や業務品質の向上につながりました。

(5) テレワーク等の推進

新型コロナウイルス感染症対応のため、早期にテレワーク環境の整備を進めました。併せて、テレワークで実施できる勤務条件や業種、勤怠管理

のあり方等運用面の整備を進めてきました。

(6) ICT 技術やその他の最先端技術の更なる活用推進の検討と調査研究

MaaS や自動運転等による市民の移動・観光の振興を狙った交通のスマート化に関する各種実証実験、子育て分野等でのシェアリングエコノミーの検討、スマートシティの推進に向けた調査等を行いました。また、AI の活用や、ICT を活用した次世代型学校教育の推進にも注力してきました。

(7) 民間サービス（クラウド化）活用の推進

本庁で稼働させていた各種システムの中核となる機器等を、順次、クラウド（外部のデータセンター）へ移行してきました。これによって、システム運用の柔軟性、コストの効率性、災害時等の可用性・信頼性の向上につながりました。

(8) 全庁ネットワーク無線化の推進とセキュリティ強化

本市の全施設について、順次ネットワークの無線化を進めてきました。

また、顔認証による端末ログイン、Microsoft365 等のクラウドサービスの利用や、仮想ブラウザでのインターネット閲覧等、ネットワークのセキュリティ確保にも取り組みました。

< 「DX 戦略」から引用 >

さらに DI 戦略では、この 8 つの取組に関連した「事業」を部局・課単位で設定している。令和元年度から令和 5 年度までの DI 戦略における「事業」数の推移は以下のとおりである。

令和元年度：28（事業）

令和 2 年度：42

令和 3 年度：50

令和 4 年度：65

令和 5 年度：75

令和 5 年度の「事業」を「取組」と関連させたものが【図表 1.2.2】である。

DI 戦略は、その柱となる 8 つの取組と関連するかたちで、各所管部局により事業が推進されている。

【図表 1.2.2】DI 戦略の令和 5 年度の「事業」と「取組」の関係

フロントサービス	
①AI活用の推進	6（事業）
②電子申請の推進	7
③キャッシュレス	4
⑥検討と調査研究	33
バックサービス	
①AI活用の推進	5
④RPA活用の推進	1
⑤テレワーク等の推進	3
⑥検討と調査研究	13
インフラ・セキュリティ	
⑦クラウド化活用	2
⑧全庁ネットワーク	1

令和 5 年度に実施された 75 事業であるが、このうち 71 事業が継続事業として令和 6 年度の DX 戦略の事業に引き継がれている。

1.2.3 大津市 DX 戦略

大津市の現在のデジタル化の取組は「DX 戦略」（令和 6 年 3 月策定）に取り纏められており、ここには「DI 戦略」後の大津市のデジタル化推進の方針が示されている。

計画期間は令和 6 年度から令和 10 年度までの 5 年間である。

戦略の位置付けとしては、「国が掲げる『デジタル田園都市国家構想』、その構想を強化するための『デジタル社会の実現に向けた重点計画』、そして、自治体の取組を示した『自治体 DX 推進計画』を踏まえたうえで、本市の総合計画や、他の個別計画をデジタルで支援するものです」と「戦略」に記載されている。

「DX 戦略」は、過年度に推進された「DI 戦略」とともに、今回の大津市包括外部監査における最重要検討事項である。

戦略の内容は、全 26 ページの文書に記録されており、その大目次は以下のとおりである。

1. はじめに
2. 大津市のデジタル推進の現状
3. 本戦略の概要
4. DX の取組
5. 重点対象
6. 推進手法・体制
7. 用語解説

さて「DX 戦略」では、目次の最初「はじめに」のところで、大津市における「DX」とは何かが定義されている。

引用すると以下のとおりである。

(1) 本市における「DX」の定義

本市における DX とは、人口減少等の社会の劇的な変化に対して、デジタル技術やデータ等を活用し、これまでの行政サービスや市役所のあり方に関する既成概念の変革を進めながら、新たな価値を創出するための改革です。

DX を進めるにあたっては、サービスを享受する利用者の視点でサービスを設計していくこと（サービスデザイン思考）が重要であると考えます。

また、あらゆる行政サービスに対してやみくもにデジタルを導入するのではなく、利用者にとって快適な行政サービスとなる場合においてのみ、デジタル化を推進していきます。

また、DX の成功にはトップダウンとボトムアップの両輪が不可欠と言われています。つまり、DX 推進は、全ての職員が、デジタル技術やデータ等の活用に関するデジタル知見の向上を図り、これまでの行政サービスや市役所のあり方に対する変革の意識をもって、DX を主体的に進めていく必要があります。そして、全ての職員の成功体験の積み重ねにより、DX 推進の取組が現場に根付き、本市の文化として定着していくことで、持続性・成長性をともなった DX につながると考えています。

当該戦略の構成をみると、8 つのテーマの下、26 の取組が示されている。これらの取組は、具体的な実践手法として、各部局によって実行されている 81 の事業に取り込まれている。具体的には、この 81 の事業を実行することにより DX 戦略が推進されるという構図である。

さて、以下に引用する「DX 戦略」の 8 つのテーマは、DX 戦略をイメージするうえでたいへん重要であり、一般的な戦略を立案する場合の「目標」となるものであると考えられる。

「DX 戦略」では 8 つのテーマについて番号を付して以下のように記載されている。

① 市役所のデジタル化

RPA による業務効率化・品質向上を進めており、いじめ事案の分析・予測や、保育所入所選考支援、議事録自動作成等に AI を活用しています。また、キャッシュレス決済の一部導入や、オンラインでできる行政手続きの拡大、必要な行政手続きの Web 上での案内（くらしの手続きガイド）等、よりわかりやすく、使いやすいことを目指した取組を進めています。

② 暮らしのデジタル化

チャットボットの活用、イベント情報の発信、LINE による情報発信等、暮らしに関わる情報の取得ができる取組を進めています。

③ 産業のデジタル化

市内事業者に対するキャッシュレス決済導入促進支援の取組等を進めています。

④ データ利活用

「市民の声」で得られた問合せや苦情等のデータ分析をはじめ、一部の業務の課題解決のために分析を進めています。また、オープンデータの推進・拡大を進めています。

⑤ テクノロジーの最適な活用・インフラの整備

AI/IoT /RPA/ドローン等の先端技術の活用、クラウド/三層分離/無線 LAN/テレワーク環境/各種セキュリティ対策等のインフラの整備が一定実現できています。

⑥ 情報セキュリティの維持・強化

様々な情報セキュリティリスクに対し、セキュリティレベルが維持されるよう、適切に進めています。

⑦ 人材育成・確保

2022（令和4）年度から、全職員に対する DX 推進のための研修、特定職員に対する実践的研修を実施しています。

⑧ EBPM による推進・政策への貢献

政策への展開までは至っておりませんが、データの利活用により一部の業務の課題解決につながっています。

8つのテーマと26の取組の関係は以下の【図表 1.2.3_1】のとおりである。
各テーマに含まれる取組を確認いただきたい。

また26の取組と81事業の事業との関係は【1.2.3_2】のとおりである。

81の事業（課単位に分割すると91事業）とはどのような内容のもので、それは取組とどのように関連しているのかを確認いただきたい。

81の事業の事業名と実施部局を確認することにより、DX戦略で実施されていることが若干ではあるが理解できると思う。

これらの事業はそれぞれ「指標設定・評価シート」に、事業名称、所管課、概要、目的、取組との関連、計画期間の各年度の指標などが記載されているが、紙面の都合上、詳細をすべて記載するのは困難であるので割愛する。

【図表 1.2.3_1】 8 つのテーマと 26 の DX 取組

1. 市役所のデジタル化
 1. 手続きのオンライン化の拡充
 2. 窓口や施設のキャッシュレス決済の拡充
 3. 市民接点の多様化・高度化
 4. ローコードツールやRPA、各種ツールを活用したBPRの推進
 5. テレワークの推進
 6. ペーパーレス化
 7. 市民の行政参画手法の多様化
2. 暮らしのデジタル化
3. 産業のデジタル化
 8. マイナンバーカード利活用の促進
 9. 情報発信・提供の最適化
 10. 中小企業・小規模事業者のDX推進支援
 11. 農林水産業におけるDX推進支援
 12. デジタルデバイドの解消
4. データの利活用
 13. オープンデータの推進
 14. 自治体保有データの利活用
 15. 産学と連携したデータの利活用
5. テクノロジーの最適な活用・インフラの整備
 16. 自治体情報システムの標準化・共通化
 17. 外部クラウドサービス（SaaS）の活用
 18. AI活用の推進
 19. デジタル化を支えるインフラの整備・サービスの維持
 20. 先端技術の活用領域の調査・検討
6. 情報セキュリティの維持・強化
 21. 情報セキュリティ体制の強化
 22. 適正な情報セキュリティルール・対策・運用の維持
7. 人材育成・確保
 23. DX人材の育成
 24. 外部デジタル人材の活用
 25. アイデア創出・実行のための組織横断的な取組の推進
8. EBPMによる推進・政策への貢献
 26. EBPMによる政策立案・評価・改善の運用

【図表 1.2.3_2_1】事業と取組の関係①

No.	所管部門	所管課	事業名称	取組番号
1	総務部	危機防災対策課	大津市防災ナビ改修	3, 9, 12, 17
2	健康保険部保健所	衛生課	衛生関係総合管理システムのクラウド化	4, 17
3	福祉部	子ども・若者政策課	LINEを活用した子ども・若者の意見表明の場の確保	3, 7, 17
4	福祉部	子ども・若者政策課	児童館来館者入退館管理	4, 14
5	福祉部	子ども・若者政策課	オンラインを活用した児童館活動	4
6	政策調整部	DX推進室	ノーコード・ローコードツールの活用	4
7	政策調整部	DX推進室	EBPMの推進	14
8	総務部	収納課	電話自動催告システム	3, 14, 26
9	市民部	自治協働課	36市民センターへのWi-Fi環境の整備	19
10	消防局	通信指令課	映像通報システム「Live119」実証実験	4, 17, 20
11	企業局	お客様設備課	工事申請受付等のWeb化	1, 3, 17
12	消防局	通信指令課	火災予防関連業務の申請・届出等における電子申請システムの運用	1, 3
13	企業局	維持管理課 下水道施設課	他工事受付業務等のWeb化	1, 3, 4, 17
14	福祉部	福祉政策課	民生委員児童委員活動のICT化の実証運用	4, 6, 9,
15	健康保険部	保険年金課 介護保険課	Pay-easy(ペイジー)の口座振替受付サービス	1, 2, 3
16	政策調整部	DX推進室	窓口におけるキャッシュレス決済の推進	2, 3
17	政策調整部	DX推進室	DX推進支援業務委託（CIO補佐業務）	1, 8, 14, 16, 21～26
18	政策調整部	DX推進室	OTSU POINT制度（ポイント連携プラットフォーム）	8, 17
19	福祉部	子ども・若者政策課 子育て総合支援センター	子育てアプリ「とも☆育」による情報発信	3, 9
20	環境部	環境政策課	おおつエコライフチャレンジ	3
21	健康保険部保健所	衛生課	食品衛生関連手続の電子化推進	1, 3, 17
22	市民部	自治協働課	自治会等ふれあいネット導入支援	3, 9, 17
23	建設部	工事監理課	水道・ガス・下水道マッピング情報のWeb閲覧	3, 17
24	企業局	料金収納課	水道・ガス・下水道料金見える化	3, 6, 17
25	政策調整部	DX推進室	AIを活用したイベント情報集約サイト	9, 17, 18

【図表 1.2.3_2_2】事業と取組の関係②

No.	所管部門	所管課	事業名称	取組番号
26	政策調整部	情報政策課	デジタルデバйд対策事業	12
27	市民部	戸籍住民課	各種証明書のコンビニ交付および本庁窓口での体験による利用促進	3, 8, 17
27	総務部	市民税課	各種証明書のコンビニ交付および本庁窓口での体験による利用促進	3, 8, 17
28	市民部	自治協働課	オンライン相談(市民センター窓口)	3, 17
29	健康保険部保健所	母子保健課	オンライン相談・教室(育児、離乳食)	3, 17
30	健康保険部保健所	子ども発達相談センター	オンライン相談(子どもの発達相談)	3, 17
31	教育委員会	教育支援センター	オンライン相談(言語)	3, 17
32	教育委員会	教育支援センター	オンライン相談(教育)	3, 17
33	政策調整部	DX推進室	大津市LINE公式アカウントの活用	1, 3, 9, 17
34	政策調整部	DX推進室	手続き検索サイト	3, 9, 17
35	政策調整部	DX推進室	くらしの手続きガイド	3, 9, 17
36	政策調整部	DX推進室	多言語音声翻訳サービス	3, 17, 18
37	政策調整部	DX推進室	手続きのオンライン化	1, 3, 6, 8, 17
38	総務部	収納課	Web口座振替受付サービスシステム	1, 2, 3, 17
39	総務部	収納課	市税のキャッシュレス決済の推進	2, 3, 17
40	市民部	スポーツ課	スポーツデータリテラシー向上プロジェクト	14
41	都市計画部	公園緑地課	公共施設予約システム	1, 3, 17
41	市民部	スポーツ課	公共施設予約システム	1, 3, 17
41	教育委員会	生涯学習センター	公共施設予約システム	1, 3, 17
41	教育委員会	北部地域文化センター	公共施設予約システム	1, 3, 17
41	教育委員会	和邇文化センター	公共施設予約システム	1, 3, 17
41	産業観光部	商工労働政策課	公共施設予約システム	1, 3, 17
42	産業観光部	商工労働政策課	デジタル化セミナー開催事業費補助金、生産性向上推進事業費補助金	10
43	福祉部	障害福祉課	おおつ手話サービス	3
44	健康保険部	保険年金課	窓口の混雑・呼び出し状況案内システム	3, 9, 17
44	市民部	戸籍住民課	窓口の混雑・呼び出し状況案内システム	3, 9, 17
44	市民部	カード交付推進室	窓口の混雑・呼び出し状況案内システム	3, 9, 17
44	総務部	市民税課	窓口の混雑・呼び出し状況案内システム	3, 9, 17

【図表 1.2.3_2_3】事業と取組の関係③

No.	所管部門	所管課	事業名称	取組番号
45	健康保険部保健所	母子保健課	けんしんネット予約システム	1, 3, 17
46	環境部	廃棄物減量推進課	大型ごみインターネット受付	1, 3
47	議会局	議事課	聴覚障害者用傍聴支援モニターの運用	3, 17
48	教育委員会	学校ICT支援室	中学校におけるデジタル教科書の導入	3
49	教育委員会	図書館	電子図書の貸出	1, 3, 17
50	教育委員会	図書館	オーディオブックの活用	1, 3, 17
51	教育委員会	学校ICT支援室	学習保障にかかるオンライン教材	3, 17
52	教育委員会	学校ICT支援室	オンライン学習の通信環境の整備支援	19
53	消防局	消防局通信指令課	救急隊用多言語音声翻訳アプリ「救急ボイストラ」	3, 17
54	消防局	消防局通信指令課	聴覚・言語障害者緊急通報システム「NET119」	3, 17
55	総務部	総務部収納課	徴収事務における税務情報の分析	14, 26
56	総務部	総務部収納課	預貯金等照会システムの導入	4, 17
57	福祉部	保育幼稚園	給付費請求システムの導入	4, 17
58	消防局	消防局通信指令課	消防団活動に伴うデジタル化の推進	
59	農業委員会事務局	農業委員会事務局	衛星データ・AI等を活用した遊休農地調査	4, 11, 18
60	政策調整部	DX推進室	RPAの活用	4
61	農業委員会事務局	農業委員会事務局	農業委員会活動におけるタブレット端末の活用	4, 11
62	企業局	デジタル推進室	ウェアラブルデバイスの導入	4, 17
63	福祉部	幼保支援課	保育業務支援システム、午睡センサー	3, 4, 9
64	福祉部	幼保支援課	幼稚園業務支援システム	3, 4, 9
65	政策調整部	DX推進室	自治体向けコミュニケーションツール「LoGoチャット」	4, 5, 17
66	政策調整部	DX推進室	AIを用いた音声認識による議事録の自動作成	4, 17, 18
67	政策調整部	DX推進室	滋賀大学データサイエンス学部との連携	13～15, 24, 26
68	政策調整部	DX推進室	スマート自治体滋賀モデル研究会	20
69	総務部	人事課	ICカードによる出退勤管理（出退勤管理システム）	4
70	総務部	人事課	テレワークの推進	5, 17

【図表 1.2.3_2_4】事業と取組の関係④

No.	所管部門	所管課	事業名称	取組番号
71	福祉部	保育幼稚園課	AI入所選考システムによる保育所入所者選考支援	4, 17, 18
72	建設部	道路・河川管理課	A I機能による道路損傷自動抽出システム	4, 17, 18
73	教育委員会	児童生徒支援課	いじめ深刻化予測システムを活用した学校支援	14, 17, 18
74	市民部	市民相談室	「市民の声」分析業務	7, 14, 26
75	政策調整部	情報政策課	情報システム標準化に向けたシステム改修	16
76	政策調整部	情報政策課	全庁ネットワーク無線化と情報ネットワークの再構築	19
77	政策調整部	情報政策課	情報システムのクラウド化	19, 21, 22
78	政策調整部	DX推進室	オープンデータの推進	13
79	政策調整部	DX推進室	DX人材の育成	23, 26
80	政策調整部	DX推進室	生成AIの利活用	4, 18, 20
81	建設部	地域交通政策課	Webを活用した移動手段の確保	10, 17

2 大津市 DX 戦略の検討

ここからは「DX 戦略」の推進状況について具体的に検討する。

なお、以下から「Ⅱ 事業の個別検討」までの記載において、「DX 戦略」と括弧書きした場合は文書として記録されている大津市 DX 戦略を、単に DX 戦略とした場合は実態としての大津市 DX 戦略を指し示すものとする。

2.1 推進体制

2.1.1 DX 戦略本部

国は自治体の DX 推進の組織体制として、以下のように記している。

今回の DX の取組は、極めて多くの業務に関係する取組を短期間で行おうとするものであることから、以下の役割を参考として、全庁的・横断的な推進体制とする必要がある。具体的な取組に先んじて、速やかに体制整備に着手することが望まれる。

<「自治体 DX 推進計画」より>

大津市では、全庁的 DX 推進の要として、副市長、各部局の責任者からなる「DX 戦略本部」を設置している。

さて、戦略本部の「設置」、「所管事務」、「組織」について、「大津市 DX 戦略本部設置要綱」では、以下のように記載されている。

(設置)

第1条 大津市DX戦略（令和6年3月策定）に基づくデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という。）を総合的かつ計画的に推進するため、大津市DX戦略本部（以下「本部」という。）を設置する。

(所管事務)

第2条 本部の所管事務（以下「所管事務」という。）は、次に掲げるとおりとする。

- (1) D Xに係る施策の推進に関すること。
- (2) D Xの推進に係る連絡調整に関すること。
- (3) その他D Xの推進について必要な事項に関すること。

(組織)

第3条 本部は、次に掲げる者をもって組織する。

- (1) 本部長
 - (2) 副本部長
 - (3) 本部員
 - (4) 幹事長
 - (5) 幹事
- 2 本部長は、主管の副市長の職にある者をもって充てる。
 - 3 副本部長は、主管の副市長以外の副市長及び政策調整部長の職にある者をもって充てる。
 - 4 本部員は、・・・(中略)・・・市長が委嘱する。
 - 5 幹事長は、デジタル推進監の職にある者をもって充てる。
 - 6 幹事は、・・・(中略)・・・市長が委嘱する。

「自治体 DX 推進計画」を着実に推進するために総務省が作成・公表した「自治体 DX 全体手順書」では、地方自治体が DX を推進する場合、その組織体制について以下のように記載されている。

DX の推進に当たっては、仕事の仕方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものの変革も必要となる中、首長自らがこれらの変革に強いコミットメントをもって取り組む。また、首長の理解とリーダーシップの下、庁内マネジメントの中核であり、庁内全般を把握するとともに部門間の調整に力を発揮する CIO を中心とする全庁的な DX 推進体制を整備する。CIO のマネジメントを専門的知見から補佐する CIO 補佐官等の任用などの取組を進める。

大津市ではそれに従って組織体制を構築しているといえる。

さて、自治体の DX を推進するために、最も重要であり中枢である、リーダーの役割について、「自治体 DX 推進計画」では、以下のように述べている。

〔首長〕

DX の推進に当たっては、仕事の仕方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものの変革も必要となる中、首長自らがこれらの変革に強いコミットメントを持って取り組む。

〔CIO〕

首長の理解とリーダーシップの下、最高情報統括責任者（CIO：Chief Information Officer）を中心とする全庁的な DX 推進体制を整備する。CIO は、言わば庁内マネジメントの中核であり、庁内全般を把握するとともに部門間の調整に力を発揮することができるよう、副市長等であることが望ましい。

＜「自治体 DX 推進計画」より＞

大津市の本部員会議では、副市長が本部長、主管の副市長以外の副市長及び政策調整部長が副本部長を務め、責任をもって大津市の DX を推進する体制となっている。

なお、CIO 補佐官等については、大津市では外部組織に委託している。

「自治体 DX 推進計画」では、CIO 補佐官等に以下のように記載されている。

〔CIO 補佐官等〕

CIO を補佐する体制を強化するため、CIO 補佐官等の任用などの取組を進める。

また、CIO のマネジメントを専門的知見から補佐する CIO 補佐官等については、外部人材の活用を積極的に検討する。

大津市では外部人材の活用に関し、個人的能力のばらつき等を考慮し、法人組織に依頼している。

なお、大津市では DX 推進担当部門として、政策調整部の情報政策課とは別に「DX 推進室」を設けている。また、その責任者として「デジタル推進監」を設置している。

2.1.2 本部の会議

「大津市 DX 戦略本部設置要綱」では、「本部の会議は、本部員会議及び幹事会議とする」と定められている。

大津市の DX 推進に係る会議体は以下のとおりである。

①本部員会議

本部員会議は、本部長、副本部長、本部員及び幹事長で構成し、所掌事務について審議する。

②幹事会議

幹事会議は、幹事長及び幹事で構成し、所掌事務を遂行するために必要な事項であって本部長が必要と認めるものについて審議する。

③専門部会

本部長は、専門の事項について調査し、及び検討するため、必要があるときは、本部に専門部会を置くことができる。

この体制は大津市 DI 戦略の推進時から基本的に同様である（DI 戦略の期間は「戦略本部会議」と呼称していた）。

なお上記会議のうち、DI 戦略時より報告書作成時現在まで、幹事会議は 2 度開催されており、専門部会は書面によるものも含め 3 度開催されている。

本部員会議及び幹事会議の構成員は以下のとおりである。

部局等	本部員	幹事
政策調整部		企画調整課長補佐
総務部	総務部長	総務課長補佐
	危機管理監	危機・防災対策課長補佐
市民部	市民部長	自治協働課長補佐
福祉部	福祉部長	福祉政策課長補佐
健康保険部	健康保険部長	長寿政策課長補佐
産業観光部	産業観光部長	商工労働政策課長補佐
環境部	環境部長	環境政策課長補佐
都市計画部	都市計画部長	都市計画課長補佐
建設部	建設部長	建設監理課長補佐
出納室	会計管理者	出納室次長
教育委員会事務局	教育部長	教育総務課長補佐
消防局	消防局長	消防総務課長補佐
企業局	企業局長	企業総務課長補佐

以下においては、デジタル化推進の要である「本部員会議」の状況について検討することとする。

2.1.3 本部員会議の開催状況

DI 戦略及び DX 戦略の本部員会議の開催状況及び議題は、【図表 2.1.1_1】のとおりである。また会議の出席及び発言状況は【図表 2.1.1_2】のとおりである。

これによると、開催頻度は概ね年に 2 回程度である。

議題は事業の説明や実績等の報告で、おもに情報共有のための会議となっていることが分かる。本部員会議は、DX 戦略本部設置要綱の所掌事務にあるように、DX の施策の推進や推進に係る連絡調整を主としているもので、本部員より市全体の DX の取組や各所属の事業の進捗などについて、意見をもら

い適切な内容に軌道をもっていくことを目的とする会議体として位置づけられている。

本部員会議は要綱により設置された DX 戦略本部の会議体であるので、条例や規則により設置された組織や本部の会議体とは異なり、強い意思決定機関としての機能や指揮命令権を有していない。そのため、すべての議事録を閲覧したが、何らかの重要な意思決定や決議についての記録は見当たらなかった。そのような会議体であるということである。

会議への出席状況であるが、本部員は大津市の各部局の責任者で構成されており多忙にもにかかわらず概ね本人が出席している。この点からは各部におけるデジタル化推進に係る前向きな姿勢が窺える。

会議中の発言の頻度については開催回により異なる。

さて、DX 戦略によるデジタル化の推進が、大津市役所が実施する一大プロジェクトであり、その核となる本部員会議は一般的に言う「ステアリングコミッティ」的な役割を果たしていると監査人は解していた。メンバーをみても各部局の責任者が一堂に会している場でもある。

さてこの会議体が、意思決定を行わず、情報の共有を主な目的とするものである、とした場合、大津市の DX 推進に係る重要事項の決定や進捗管理などのマネジメントは、大津市として誰が行う仕組みとなっているのか。

現状の会議では、事務局が資料等を説明し、何人かが質問するという、情報共有又は（消極的）承認の場としかなっていないように思える。

例えば、第 1 回 DX 本部員会議では、【図表 2.1.1_1】に示す議題を事務局が説明し、【図表 2.1.1_2】に示す方々が発言されているが、議事録では、DX 戦略の振り返りや DX 戦略の推進にかかる質疑や合意に関する特段の記載はされていなかった。

DX 戦略の推進に係る重要な意思決定や進捗管理（マネジメント）等は誰が行う仕組みとなっているのか、明確にして頂きたい。

【図表 2.1.1_1】DI 戦略本部・DX 戦略本部員会議の議題

2019.05.28	第 1 回DI（デジタルイノベーション）戦略本部会議
	（1） 大津市 デジタルイノベーション戦略 及び戦略に基づく各事業について （2） 各事業の進捗状況について （3） 市民通報システムについて （4） その他
2019.10.02	第 2 回DI戦略本部会議
	（1） 各事業 の進捗報告 （2） デモンストレーション （3） 質疑応答
2020.01.10	第 3 回DI戦略本部会議
	（1） 行政手続きオンライン化について （2） 施設等予約 のオンライン化について
2020.07.21	第 4 回DI戦略本部会議
	（1） 令和元年度事業の実績について （2） 令和 2 年度事業の概要および スケジュール について （3） 新型コロナウイルス感染防止対策における ICT の活用について
2021.05.26	第 5 回DI戦略本部会議
	（1） デジタルイノベーション戦略本部 設置 要綱の改正及び専門部会の設置について （2） 令和 2 年度事業の実績について （3） 令和 3 年度事業の概要について
2022.05.26	第 6 回DI戦略本部会議
	（1） 令和 3 年度事業の実績について （2） 令和 4 年度事業の概要について （3） DX 推進支援業務 について
2023.06.02	第 7 回DI戦略本部会議
	（1） 令和 4 年度事業の実績について （2） 令和 5 年度事業の概要について （3） 大津市 D X 戦略（仮称） について （4） O TSU PO INT おおつ ポイント 制度 について
2023.09.27	第 8 回DI戦略本部会議
	大津市D X 戦略（仮称） について
2023.11.22	第 9 回DI戦略本部会議
	大津市D X 戦略（仮称） について
2024.03.13	第10回DI戦略本部会議
	（1） 大津市DX戦略について （2） 住民ポータル「My OTSU」 について （3） 生成AIの利用ガイドライン（案） について （4） 特命チーム研修について
2024.06.03	第 1 回DX（デジタルトランスフォーメーション）戦略本部員会議
	（1） 大津市DI戦略の振り返り及び大津市D X 戦略の 推進について （2） アナログ規制の点検・見直しについて

【図表 2.1.1_2】本部（員）会議への出席と発言回数

DI・DX	DI		DI		DI		DI		DI	
開催回	第1回		第2回		第3回		第4回		第5回	
開催日	R1/5		R1/10		R2/1		R2/7		R3/5	
出席・発言	出席	発言	出席	発言	出席	発言	出席	発言	出席	発言
本部長（副市長）	○	2	○	3	○		○	3	○	1
副本部長（副市長）	—		—		—		○	3	○	3
副本部長（政策調整部長）	○		○		○		○		○	
総務部長	△		○		○		○	1	○	
危機管理監	—		—		—		○	1	○	
市民部長	○	2	○		○		○		○	
福祉子ども部長	○		○		○		○		○	
健康保険部長	○		○		○	1	○	2	○	
産業観光部長	△		○		○		○		○	
環境部長	○		○		○		○	2	○	
都市計画部長	—		—		—		○		○	
建設部長	—		—		—		○		○	
未来まちづくり部長	○	1	○		○		—		—	
会計管理者	○		○		○		○		○	
教育部長	△		△		△		○	1	○	
消防局長	△		○		○		○		○	
企業局長	○		○		○		○	1	○	3
幹事長（デジタル推進監）	—		—		—		—		○	
出席者・発言者	13	3	13	1	13	1	16	8	17	3

DI・DX	DI		DI		DI		DI		DI		DX	
開催回	第6回		第7回		第8回		第9回		第10回		第1回	
開催日	R4/5		R5/6		R5/9		R5/11		R6/3		R6/6	
出席・発言	出席	発言	出席	発言	出席	発言	出席	発言	出席	発言	出席	発言
本部長（副市長）	○	2	○	1	×		○		○	1	○	1
副本部長（副市長）	○	7	○	1	○	1	○		○		○	
副本部長（政策調整部長）	○		○		○	1	○		○		○	
総務部長	○	2	○	2	○	1	○		○	1	○	
危機管理監	○		○		○	2	○		○	2	○	
市民部長	△		○	2	○	1	○		○	1	○	
福祉子ども部長	○		○	1	○		○		○	1	○	
健康保険部長	○		○		○	1	○		○		○	
産業観光部長	○		△		△		○		○		○	
環境部長	○	1	○	2	○		○	3	○	1	○	2
都市計画部長	○	2	○		○		○		○		○	
建設部長	○		○		○		○	1	○		○	
未来まちづくり部長	—		—		—		—		—		—	
会計管理者	○		○	1	○		○		○		○	
教育部長	○		○		○	1	○		○	1	○	
消防局長	○		○		○		○		○		○	
企業局長	○	3	○	3	○	1	△	2	○	4	○	2
幹事長（デジタル推進監）	○	3	○		○		○		○		○	
出席者・発言者	17	7	17	8	16	8	17	3	17	8	17	3

*表の「発言」欄の数値は発言回数を表す。

*表の「△」は代理出席を表す。

2.2 重点取組

2.2.1 重点対象と市民サービス軸の重点分野

DX 戦略は、8 つのテーマ、26 の取組、そしてそれに関連付ける 81 の事業により構成されている。

さて、この取組について、DX 戦略では「重点対象」を設けている。

重点対象は、さらに「DX 推進軸の重点取組」と「市民サービス軸の重点分野」に区分されている。

まず先に「市民サービス軸の重点分野」について検討する。これは「大津市総合計画」や国の「デジタル社会の実現に向けた重点計画」などに基づいて選定されている。

重点取組分野は、①子ども、②健康・社会保障、③福祉、④防災、⑤移動、である。令和 6 年度は「子ども」から始めるそうである。

これらの分野は実施されている「事業」と関連していると「DX 戦略」には記載されているが、具体的な関係は明記されていない。

その理由に関する大津市の説明は、以下のとおりである。

DX 戦略では、重点分野と、その方向性を定めており、それぞれの分野において、関係する事業から取り組む事業を選定し、効果検証しながら進めることとしているため事業の記載はありません。これまでの DI 戦略にはそのような考え方がなく、今回の DX 戦略から進めている取り組みです。すべてを準備万端にしてからでないと走らないような取組の進め方ではなく、まずは実験的にでも進めることを重視して、走りながら最適なやり方を見出していくという考え方（PDCA ではなく CDPA）で進めているものです。

2.2.2 DX 推進軸の重点取組

次に「DX 推進軸の重点取組」について検討したい。

該当する取組は、以下の 6 つである。

- 7. 市民の行政参画手法の多様化
- 14. 自治体保存データの利活用

15. 産学と連携したデータの利活用
23. DX 人材の育成
26. EBPM による政策立案・評価・改善の運用
21. 情報セキュリティ体制の強化

これらの重点取組に関連する事業は、【図表 2.2.2】のとおりで、11 事業（課で区分すると 12 事業）である。

【図表 2.2.2】重点取組と事業

重点取組	事業No.	事業名称	所管部門	所管課
7	3	LINEを活用した子ども・若者の意見表明の場の確保	福祉部	子ども・若者政策課
14	4	児童館来館者入退館管理	福祉部	子ども・若者政策課
14、26	7	EBPMの推進	政策調整部	DX推進室
14、21、23、26	17	DX推進支援業務委託（CIO補佐業務）	政策調整部	DX推進室
14	40	スポーツデータリテラシー向上プロジェクト	市民部	スポーツ課
23	44	窓口の混雑・呼び出し状況案内システム	市民部	戸籍住民課
14、26	55	徴収事務における税務情報の分析	総務部	総務部収納課
14、15、26	67	滋賀大学データサイエンス学部との連携	政策調整部	DX推進室
14	73	いじめ深刻化予測システムを活用した学校支援	教育委員会	児童生徒支援課
7、14、26	74	「市民の声」分析業務	市民部	市民相談室
21	77	情報システムのクラウド化	政策調整部	情報政策課
23	79	DX人材の育成	政策調整部	DX推進室

さて、「DX 戦略」には、重点取組について「これらの取組は、紐づく事業における指標の目標値を高く設定して進めていきます」と記載されている。

当該事業の設定された指標を検討したところ、「不記載（未設定）」が 5 事業、「不十分」と思われる記載が 4 事業であった。

（＊「不十分」の記載については後述の 2.5.2 を参照されたい。）

重点取組に係る事業について、「目標値を高く設定」とあるが設定自体されていない事業があり、現状とは大いに異なっている。

この点について大津市からは以下の見解を頂いている。

必要と考える取組を掲げ、それに挑戦しながら進めているさなかであり、このご意見については現時点においてはその通りと受け取りつつも、進めながら改善・改良を重ねる前提であることを理解いただければと思います。

今後、戦略の進捗に合わせて、「DX 戦略」に記載の通りの重点取組に対する指標を高く設定頂きたい。

2.3 DX 戦略の目標

戦略の立案においては具体的な「目標」の設定が必要である、と監査人は解している。逆に言えば「目標」を達成するために戦略が立案される、という流れである。

目標が設定されていない戦略は、それが達成されたときの状況をイメージするのが難しい。

そこで、「目標」について考えるため、大津市の「DX 戦略」を今一度紐解いてみたい。

さて「DX 戦略」には、その「目的」として以下のような記載がある。

- ・サービスを享受する「ひと（市民や職員）」の視点で、デジタル技術やデータを活用することで、本市の政策をより良いものにし、市民の生活を向上させる
- ・現場での課題を主体的に捉え、全ての職員が DX を積極的に推進することで、課題解決の手段としての DX 推進を本市の文化として定着させる
- ・DX 推進における取組の改善や拡充を確実に図っていくための拠り所とする

一般的に、戦略立案において「目的」とは、「ビジョン」や「長期的に達成されるべきもの」を意味するといわれ、戦略が目指す方向性を示しているものと考えられる。

これに対して「目標」とは、「目的」を達成するための基準であり、具体的

でかつ数値的に示されるべきものであるといえる。

したがって、上記は「目的」であって「目標」ではない。

「DX 戦略」には「目標」の記載がない。このことが大津市の DX 推進において、その到達点を分かりにくいものとしているのではないかと監査人は考える。

例えば、上記「DX 戦略」の「目的」の記載にある「より良い政策」「市民生活の向上」とはどのようなものか、この記載だけでは具体的なイメージが困難であろう。

また「市民や職員」がデジタル技術を上手に活用し生活や業務がいくらか改善したとしても、「目的」が達成されたかどうかについて測定する基準がないので DX 戦略の評価や判断もできない。

さてこの点について大津市に問うたところ、以下のような回答を得た。

DX 戦略が目指すのは基本方針で定めているものです。DX の認識として、各所属が実施する事業等をデータやデジタルを活用してよりよくしていく手段として考えています。そのなかで大切にしていることとして、各事業の指標を達成することだけではなく、基本方針に記載の通り、職員が成功体験を積み重ねながら指標の設定や DX に関する理解を深め、自ら PDCA を回していけるようにすることだと認識しています。以上の事から、各事業には具体的な数値の指標を定める一方で、戦略自体には基本方針で定める方向性のみを定めたものとしています。

さて、DX 戦略では、「目標」の記載はないが、目標に代わるべき到達点として、「8 つのテーマ」とその下に位置する「26 の取組」を示している。さらにこの取組を実行レベルに落とし込んだ「81 の事業」を部局が実施するものとして展開している。

これらは大津市の DX 戦略推進において「目標」に代わる機能を果たすかも

しれない。

そこで、この「取組」や「事業」を具体的に検討することにより、これにより「目標」となるべきもの、DX 戦略が達成された状況のイメージを示せているか評価してみたい。

以下「取組」と「事業」を検討する。

2.4 26 の取組

「DX 戦略」記載の 8 つのテーマと 26 の取組を再掲すると【図表 2.4_1】のとおりである。

「DX 戦略」に記載の 26 の取組は、総務省から公表されている「自治体 DX 推進計画」の推進体制や取組事項をはじめ、その他の国から示されている DX 推進に係る文書や大津市の総合計画などを参考に設定されている。

つまり、DX 推進を広く検討した結果、DI 戦略の成果やデジタル化の現状から勘案し、あるべき取組を示したものだ。

【図表 2.4_1】 8 つのテーマと 26 の DX 取組

- | |
|----------------------------------|
| 1. 市役所のデジタル化 |
| 1. 手続きのオンライン化の拡充 |
| 2. 窓口や施設のキャッシュレス決済の拡充 |
| 3. 市民接点の多様化・高度化 |
| 4. ローコードツールやRPA、各種ツールを活用したBPRの推進 |
| 5. テレワークの推進 |
| 6. ペーパーレス化 |
| 7. 市民の行政参画手法の多様化 |
| 2. 暮らしのデジタル化 |
| 3. 産業のデジタル化 |
| 8. マイナンバーカード利活用の促進 |
| 9. 情報発信・提供の最適化 |
| 10. 中小企業・小規模事業者のDX推進支援 |
| 11. 農林水産業におけるDX推進支援 |
| 12. デジタルデバイドの解消 |
| 4. データの利活用 |
| 13. オープンデータの推進 |
| 14. 自治体保有データの利活用 |
| 15. 産学と連携したデータの利活用 |
| 5. テクノロジーの最適な活用・インフラの整備 |
| 16. 自治体情報システムの標準化・共通化 |
| 17. 外部クラウドサービス (SaaS)の活用 |
| 18. AI活用の推進 |
| 19. デジタル化を支えるインフラの整備・サービスの維持 |
| 20. 先端技術の活用領域の調査・検討 |
| 6. 情報セキュリティの維持・強化 |
| 21. 情報セキュリティ体制の強化 |
| 22. 適正な情報セキュリティルール・対策・運用の維持 |
| 7. 人材育成・確保 |
| 23. DX人材の育成 |
| 24. 外部デジタル人材の活用 |
| 25. アイデア創出・実行のための組織横断的な取組の推進 |
| 8. EBPMによる推進・政策への貢献 |
| 26. EBPMによる政策立案・評価・改善の運用 |

ちなみに、26 の「取組」の設定において、参考としたと思われる総務省の「自治体 DX 推進計画」の取組等を示すと【図表 2.4_2】のとおりである。

【図表 2.4_2】「自治体 DX 推進計画」に記載の推進体制・取組事項

2. 自治体におけるDXの推進体制の構築
(1) 組織体制の整備
(2) デジタル人材の確保・育成
(3) 計画的な取組
(4) 都道府県と市区町村の連携による推進体制の構築
3. 取組事項
3.1 自治体DXの重点取組事項
(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・共通化
(3) 公金収納におけるeLTAXの活用
(4) マイナンバーカードの普及促進・利用の推進
(5) セキュリティ対策の徹底
(6) 自治体のAI・RPAの利用推進
(7) テレワークの推進
3.2 自治体DXの取組とあわせて取り組むデジタル社会の実現に向けた取組
(1) デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデジタル実装の取組の推進・地域社会のデジタル化
(2) デジタルデバイド対策
(3) デジタル原則を踏まえた規制の点検・見直し
3.3 各団体において必要に応じ実施を検討する取組
(1) BPRの取組の徹底
(2) オープンデータの推進・官民データ活用の推進

上記「自治体 DX 推進計画」に記載の推進体制の構築及び取組事項と DX 戦略記載の 26 の取組とを比較すると、すべてが直接的に紐づくわけではないが、概ね両者は整合していると思われる。

さて DX 戦略の 8 つのテーマ及び 26 の取組についても「指標」が設定されていない。「取組」がどのような状態を具体的に目指しており、達成された場合の状態がどうなるのか不明瞭であると考える。

例として、テーマ「1. 市役所のデジタル化」を取り上げてみてみよう。

「DX 戦略」には「市役所のデジタル化」について以下のように記載されている。

RPA による業務効率化・品質向上を進めており、いじめ事案の分析・予測や、保育所入所選考支援、議事録自動作成等に AI を活用しています。また、キャッシュレス決済の一部導入や、オンラインでできる行政手続きの拡大、必要な行政手続きの Web 上での案内（くらしの手続きガイド）等、よりわかりやすく、使いやすいことを目指した取組を進めています。

現在行われている事項又は今後やっていくべき事項について記載されているので、市役所のデジタル化はなんとなく想像できるが、これだけでは市役所がデジタル化された状況を具体的にイメージすることが困難であろう。各事項の「程度」が記載されていないからだ。

それでは「市役所のデジタル化」は、その下位の 7 つの「取組」を読めばもう少し鮮明になるのだろうか。

下位の取組は以下である。

1 手続きのオンライン化の拡充

市役所で行う各種手続きの多くを、来庁することなくオンラインで完結できるようにしていきます。また、来庁時において、円滑に手続きができるようにしていきます。

2 窓口や施設のキャッシュレス決済の拡充

市の窓口や施設で行う支払いについて、より多くの場面でキャッシュレ

ス決済ができるよう検討していきます。

3 市民接点の多様化・高度化

市民と行政のコミュニケーション手段について、市民の状況に応じて、最適な時間・場所・方法を提供できるよう拡充していきます。

4 ローコードツールや RPA、各種ツールを活用した BPR の推進

定型業務等について、できる限り自動化や省力化を図り、業務効率化や品質向上を進めていくこととします。

5 テレワークの推進

職員の働き方の多様化、災害時の業務維持の手段として、テレワークの更なる推進を図っていきます。

6 ペーパーレス化

これまで紙で取り扱っていた文書を電子化することで、紙の使用量の削減、文書検索における業務効率化を図っていきます。

7 市民の行政参画手法の多様化

政策の検討や特定のプロジェクト等について、市民の意見聴取や合意形成を図る際に、デジタルを一層活用していきます。これにより、市民が行政の取組に対して参画できる手段を拡大していきます。

< 「DX 戦略」より引用 >

やはり実施又はあるべき姿が記載されているだけである。

例えば、「1 手続きのオンライン化の拡充」に記載の「市役所で行う各種手続きの多くを、来庁することなくオンラインで完結できるようにしていきます」とあるが、これは市民のどれくらいの範囲の人たちがオンラインで手続

できるようにしようとしているのか、それはいつまでに行えるようにするのか、などが記載されていない。

つまり、「取組」の結果について具体的なイメージや評価が困難である。

取組について適切な「指標」を設定すべきである。

「指標」を設定すれば「取組」の評価も可能であるし、計画期間の途中での進捗管理も可能である。期中において課題を認識したり改善策を講じたりすることができる。つまり戦略を管理（マネジメント）することができるようになる。

この点について大津市に質問したところ、報告書作成時現在、DX 推進室において各「取組」に係る指標を検討中である、という回答とともに検討中の内容が確認された。現時点においては指標の考え方にとどまっているが、令和 7 年度には指標が設定される可能性がある。

現状における指標の考え方を例示（「取組 1～3」）すれば【図表 2.4_3】のとおりである。

【図表 2.4_3】取組に係る指標の在り方（例示、仕掛中）

	対象の取組	説明文	指標
1	手続きのオンライン化の拡充	市役所で行う各種手続きの多くを、来庁することなくオンラインで完結できるようにしていきます。また、来庁時において、円滑に手続きができるようにしていきます。	・オンライン処理件数率＝オンライン処理件数／全処理件数 ・オンライン対応手続き実現率＝対応手続き数／全手続き数
2	窓口や施設のキャッシュレス決済の拡充	市の窓口や施設で行う支払いについて、より多くの場面でキャッシュレス決済ができるよう検討していきます。	キャッシュレス決済対応窓口数 ＝対応が完了している同窓口サービス種類数（≠窓口数） キャッシュレス決済対応窓口数率 ＝対応が完了している同窓口サービス種類数（≠窓口数）／決済を行う窓口サービス種類数（≠窓口数）
3	市民接点の多様化・高度化	市民と行政のコミュニケーション手段について、市民の状況に応じて、最適な時間・場所・方法を提供できるよう拡充していきます。	新たな取組開始の件数 インフラツールの数、及びそのうえで稼働するサービスの数、統廃合の取り組みの数、それぞれを分けてカウントする。 以前から継続中の件数 インフラツールの数、及びそのうえで稼働するサービスの数、それぞれを分けてカウントする。

ただし、指標を設定しマネジメントが可能になったからといって、それが上手く機能するかは難しい点もある。

それは、「取組」はプロジェクト的な性格を有するため、組織として責任者や担当部局を、直接、紐づけることが困難であるとう点である。取組ごとに予算が設定される訳でもない。

取組ごとに指標を設定するとともに、その指標の有効な活用方法を検討することにより、DX 戦略の実現に寄与するものとなることを願う。

2.5 81 の事業

2.5.1 事業の指標の設定について

すでに考察したように、戦略の目標が設定されていない、又は 26 の取組に具体的な達成基準が設けられていない状況から、最後の砦として「事業」に何らかの基準の設定が期待される場所である。

結論からいうと、「事業」には「指標」が設定される仕組みとなっている。

このことは DI 戦略の反省を踏まえてのことである。DI 戦略では事業に指標が設定されていなかったため、活動や業務について適切な評価ができなかった。

例えば、DI 戦略期間の最終年度一つの事業（電話自動催告システムの導入）の実績及び成果の記載で、以下のようなものがあった。

1) 自動音声電話催告

【実施件数】 695 件 ⇒ 【効果】 112 件

2) SMS 催告

【実施件数】 414 件 ⇒ 【効果】 113 件

さて、実績は判明したが、成果についてどう評価すればいいのか？

答えは「不能」である。

つまり、適正に設定された指標がなければ評価できないのである。

このことは戦略を実施するにあたっては指標の設定が不可欠であることを物語っている。

DX 戦略において、「事業」ごとに指標を設定することを決定したことは、大津市の DX 推進において大前進であり、監査人は大いに評価したいと考える。

さて、DX 戦略における各事業の指標の設定については、令和 6 年 3 月に、デジタル推進監の名前で全所属長に対し「通知文（仮称）」を送付している。

「通知文」によると、まず指標の設定対象となる事業について以下のよう
に定めている。

- ・ ICT に係る予算を執行する取組/事業
- ・ 課題解決のため、継続的に業務で保有するデータを分析して活用する取組/事業（＝EBPM に係る事業）

< 「通知文」 より >

上記に該当する事業を行っている全部局は、「指標設定・評価シート」に DX 戦略の計画期間（令和 6 年度から 10 年度まで）に係る指標を、指標設定の考え方やその目標などとともに記載することとなっている。

指標の種類は、

「Q：業務・事務品質の維持・向上」

「C：人件費・物品費等の経費削減」

「D：予定期限・納期の達成」

「S：市民等向けサービスの維持・向上」

とされており、デジタル化やシステム導入そのものを指標とするのではなく、それによってもたらされる市民サービスの向上や業務の効率化を指標として求め、DX がもたらす効果を設定するように謳っている。

この考え方は「DX 戦略」に記載されている「定義」や「目的」に整合している。

さて、この「通知文」に添付されている「指標設定の説明及び記入例」は記載に係る事細かい配慮がなされており、通常、しっかりと読めば間違いなく設定ができるようになっている。

通知文に添付された「指標設定の説明及び記入例」には、「QCDS」について以下のような例が示されている。

指標種類が「Q：業務・事務品質の維持・向上」の場合

- ・〇〇に関する事務処理ミスの年間件数
- ・市民への誤交付（誤送付）の年間件数
- ・RPA ツールによる〇〇処理の年間処理件数
- ・〇〇研修（訓練）年間受講者数
- ・市民の個人情報に関する情報セキュリティ事故件数

指標種類が「C：人件費・物品費等の経費削減」の場合

- ・〇〇導入による年間超過勤務時間（の縮減）
- ・〇〇手続きに関するオンライン手続き利用率
- ・議事録作成における生成 AI 利用率
- ・〇〇導入による年間紙帳票使用枚数（の削減）

指標種類が「D：予定期限・納期の達成」の場合

- ・自治体システム標準化対応（20 業務）完了
- ・〇〇業務への SaaS システム導入
- ・〇〇業務へのマイナンバーカード利活用システム導入
- ・EBPM に資する介護予防事業に関するデータベースの作成

指標種類が「S：市民等向けサービスの維持・向上」の場合

- ・キャッシュレス決済利用可能施設（窓口）数
- ・〇〇サービスに係るアプリ登録人数
- ・高齢者向け〇〇教室への年間参加者数
- ・オープンデータポータルサイトで公開するデータセット数

この指標の設定に関しては、令和 5 年 6 月に開催された第 7 回 DI 戦略本部会議で「大津市 DX 戦略（仮称）について」として説明されている。

そこでは、(DI 戦略の) 評価運用の課題として

- ・事業毎の評価指標が無く客観的評価ができていない
- ・実施～評価～改善の仕組みが無く PDCA が回せていない

ということが指摘されており、方針として

- ・明確な効果指標の設定、達成状況の明確化
- ・戦略の PDCA を回す仕組みの構築

が説明されている。

上記通知文伝達の半年以上前から指標設定の準備がされており、少なくとも本部員会議の各所属長には伝えられていたのである。

2.5.2 各事業の指標の検討

さて、監査人は DX 戦略のとして設定されている 81 事業（同事業を複数の課で行っている場合の課単位数でみた事業数は 91 事業）について、指標が適正に設定されているかを、実質的評価は時間的に困難であるため、形式的に「○△×」で評価し区分した。

区分の基準は以下のとおりである。

- ：計画の 5 期間にわたり異なる指標が設定されている
- △：計画期間の一部だけ、又は 5 期間とも同じ指標が設定されている
- ×：指標の記載がない

結果について部局ごとに集計した結果は【図表 2.5.2】のとおりである。

【図表 2.5.2】 設定された指標の区分結果

		○	△	×
環境部	2	2	0	0
議会局	1	0	1	0
企業局	4	4	0	0
教育委員会	11	8	1	2
健康保険部	2	1	1	0
健康保険部保健所	5	3	1	1
建設部	3	0	2	1
産業観光部	3	1	2	0
市民部	9	6	2	1
消防局	5	0	4	1
政策調整部	23	16	0	7
総務部	10	6	1	3
都市計画部	1	1	0	0
福祉部	10	7	3	0
農業委員会事務局	2	1	1	0
合計	91	56	19	16
		62%	21%	18%

(1) 「○」とした指標について

5 年間にわたり異なった数値による指標が設定されており、概ね正しく検討されたものと推定できる。

ただし、以下のようなパターン、つまり目標となる 5 年目の数値を設定したうえで、同じピッチで増加していくもの、も多く含まれている。つまり、各年度の数値に合理的な根拠があるのか疑念を感じるものである。

例示すると、以下のようなものである。

令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
20%	40%	60%	80%	100%

もし特段の根拠が説明できないのであれば、以下に示す「△」区分のパタ

ーン(b)と類似している点があるのでは、とも考えられる。

(2) 「△」とした指標について

「△」とした指標のパターンとしては2種類ある。

パターン(a)は、指標が全5期間記載されていないものである。これは19件中7件であった。

なかには全期間を設定していない理由を記載しているものもある。

例①

LINEを活用した子ども・若者の意見表明の場の確保

令和7年度以降の当該事業の実施については、事業効果を、上記指標その他実績を踏まえて評価した上判断することとしている。

例②

電話自動催告システム

令和8年度以降については、令和7年度に本事業にかかる計画を改めて策定した上で指標評価設定する予定

詳細な検討はしていないが、適正に指標を設定しようとする担当者の意図は感じられる。

もう一つのパターン(b)は、全5期間とも同じ数値が記載されているものである。

なかでも多く見られたのが、以下のパターンである。

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
100%	100%	100%	100%	100%

例えば、システムの導入などを指標としているもので、令和6年（又はそれ以前）に完了しているので、当該事業を継続する限り同じである、という

理屈である。

すでに何度も述べているが、DXは、デジタル化自体を目的とするものではない。それによってもたらされる、市民サービスの向上や職員の業務の効率化などを目的としている。このことは指標設定の通知文にも詳しく例示されているし、そもそも「DX戦略」にも強調して記載されている。

従って、このような指標の設定は実質的に「×」と同じである。

(3) 「×」とした指標について

これは5年間の指標がまったく記載されていないものである。

中には記載しない理由を記載する事業もあったので例示すると以下のようである。

例①

大津市防災ナビ改修

大津市防災ナビ改修後に検討する。

例②

衛生関係総合管理システムのクラウド化

タブレット端末を使用し、現場での施設情報の閲覧、検査結果等のシステム入力を行うことで、事務処理時間及び紙帳票使用枚数を削減する。(目標値：検査件数は年度ごとに変動するため、目標値の設定は困難)

例③

徴収事務における税務情報の分析

本事業は『電話自動催告システムの導入』及び『預貯金等照会システムの導入』の2つの事業による指標にて評価をするため、本事業での単独の指標設定は行わない。

さて上記 3 つの例については、全て DX 推進室の指標設定に係るコメントが付されている。

（「DX 推進室のコメント」については後述を参照）

DX 推進室との事前の協議があってもよかったのではないかと考える。

さて、指標に関してまったく何も記載しない部局（課）についてどのように考えればいいものであろうか。

DX 戦略に関連する事業は、DX 戦略の予算から拠出されているのでは当然なく、当該事業を行う部局の予算で運営されている。

また当該事業の成果に係る評価も当該部局が行うので、例えば DX 推進本部が直接的に行うものではない。

DX 推進本部が天津市の規則により定められた組織ではなく、本部員会議も DX 戦略推進においては上位の会議体であるが、部局に対する指揮命令権を持たない。そのような中で、DX 戦略の推進に全庁をあげて取り組まなければならない状況にある。

このような状況において、天津市の DX 戦略推進を掌る DX 推進本部や事務局である DX 推進室は、事業所管の各職員が指標を適切に設定し PDCA を回していけるよう、コミュニケーションをとりながら根気よく伴走的に進めていく、としているが、それで DX の推進が十分に達成できるだろうか。

首長又は DX 戦略本部による強いコミットメントにより、全庁での推進体制の確立及び事業の推進が期待される。

なお「政策調整部」に「×」が多い。政策調整部の所管する 21 事業のうち「×」は 7 事業である。また全部局で「×」を付した 16 事業の半分弱が政策調整部である。

政策調整部で指標が設定されていない事業の事業名は以下のとおりである。

- ・ DX 推進支援業務委託（CIO 補佐業務）
- ・ 手続き検索サイト
- ・ 滋賀大学データサイエンス学部との連携
- ・ スマート自治体滋賀モデル研究会
- ・ 情報システム標準化に向けたシステム改修
- ・ 全庁ネットワーク無線化と情報ネットワークの再構築
- ・ 情報システムのクラウド化

この事業名からは大津市全体のシステム等に係るものが多いことがわかり、一般的に指標化しにくい面も理解できる。

しかし、政策調整部デジタル推進監の名前で発せられた指標設定の「通知文」に添付の指標設定の例示には、「年度ごとに完了すべき業務（タスク）を指標として設定する」との記載もある。

ぜひ指標設定の範を示して頂きたいと考える。

なお、不十分な指標の設定に対しては、令和 6 年 5 月末時点を基準に「DX 推進室」が「指標設定・評価シート」にコメントを付している。

コメントが付された事業の「○△×」の区分との関係を検討したところ、以下のような状況である。

監査人評価	事業数	コメント数
○	47	28
△	28	7
×	16	10
合計	91	45

これによると約半数の指標に対してコメントが付されている。

「×」や「△」だけでなく、「○」と区分しているものにもコメントが付されている。

「コメント」がどんなものであるかを例示すると以下のとおりである。

<指標の記載がない「×」事業に対するものの例示>

例①
タブレット端末の活用による事務処理時間削減
全件数分の現場でタブレット端末を使用した件数（単位：％） こうすることで効率化が進められているかが年次で計測できます。

例②
火災予防関連業務の申請・届出等における電子申請システムの運用
全申請件数分の電子申請件数を指標とすることが良いと思います。 年々その割合を高めていく設定となります。

例③
学習保障にかかるオンライン教材
オンライン教材と従来の場合の「違い」「できるようになること」に着目し、 そこから指標を検討する必要があると考えます。

なお、せっかく DX 推進室で検討されたこれら 45 件のコメントであるが、残念ながら監査報告書作成時点では生かされていない。つまり、当該コメントは担当部局には伝えられていないのである。

DX 推進室によると令和 7 年度の指標設定時に参考にするそうである。

不十分と思われるものは、DX 推進過程のどの時点においても、適時適正に修正されるべきであると監査人は考える。

以上から、監査人は以下について強く「指摘」したいと考える。

「通知文」に記載の DX 推進事業に該当する事業を運営する部局は、「指標設定・評価シートに」その「記載要領」に従い適正な指標を設定すること。

当該部局の責任者は適正に設定されていることを確認すること。

また不適切又は不十分な指標については、年度末を待つことなく、期中においても適宜修正されるよう制度を変更すること。

2.5.3 DX 戦略本部の指標に係る役割

さて、「大津市 DX 戦略本部設置要綱」には、戦略本部の設置に関して、「大津市 DX 戦略を総合的かつ計画的に推進するため」と記載されている。

DX 戦略を計画的に推進するためには、すでに説明したとおり、81 事業における指標の設定が不可欠である。

本部員会議でもそのことは幾度も説明され、議論されてきたと思われる。

監査人が指摘した指標の未設定については、DX 戦略本部の中枢の会議である本部員会議において検討されるべきである。

令和 6 年度は、6 月に第 1 回 DX 本部員会議が開催されているが、事務局からの説明資料及び議事録には指標設定の状況についてまったく触れていない。

DX 戦略本部は、DX 戦略の推進において特に重要と思われる「指標設定」の状況をより能動的に調査し、所管部局とのコミュニケーションや伴走的役割とともに、特に指標設定については厳しく対応するといった指導的役割を果たして頂きたいと考える。

2.6 契約の検討

DX 戦略に係る契約について、比較的金額が大きいものを抽出して状況を検討した。

検討した契約は、政策調整部の令和 5 年度（DX 戦略最終年度）及び令和 6 年度の 7 件の契約である。

検討結果の一部を要約したものが以下である。

【図表 2.6】DX 戦略に係る契約の検討

事業 No.	事業名	予算額 (千円)	契約額 (千円)	契約形態	応募・ 入札者
17	DX 推進支援業務委託 (CIO 補佐業務)	16,500	16,500	プロポーザル 方式)	1 社
18	OTSU POINT 制度 (ポイ ント連携プラットフォ ーム)	20,151	12,219	随意契約	1 社
37	手続きのオンライン化	6,864	6,864	随意契約	1 社
65	自治体向けコミュニケ ーションツール「LoGo チャット」	10,692	9,720	プロポーザル 方式	1 社
75	情報システム標準化に 向けたシステム改修	654,288	61,175	随意契約	1 社
76	全庁ネットワーク無線 化と情報ネットワーク の再構築	24,222	24,222	随意契約	1 社
77	情報システムのクラウ ド化	169,400	105,933	プロポーザル 方式	4 社

＊「プロポーザル方式」は「随意契約」の一種である。

【図表 2.5】のとおり、これらの 7 契約は全て随意契約であり、うち 6 契約が 1 社の随意契約又は 1 社応募のプロポーザル方式であった。

「地方自治法施行令」では随意契約について以下のように定めている。

<監査人が一部省略>

第百六十七条の二 地方自治法第二百三十四条第二項の規定により随意契約によることができる場合は、次に掲げる場合とする。

- 一 売買、貸借、請負その他の契約でその予定価格（貸借の契約にあつては、予定賃貸借料の年額又は総額）が…（略）…普通地方公共団体の規則で定める額を超えないものをするとき。
- 二 不動産の買入れ又は借入れ、普通地方公共団体が必要とする物品の製造、修理、加工又は納入に使用させるため必要な物品の売払いその他の契約でその性質又は目的が競争入札に適しないものをするとき。
- 三 障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律…（略）…により受ける契約をするとき。
- 四 新商品の生産により新たな事業分野の開拓を図る者として総務省令で定めるところにより普通地方公共団体の長の認定を受けた者が新商品として生産する物品を当該認定を受けた者から普通地方公共団体の規則で定める手続により買入れ若しくは借り入れる契約又は新役務の提供により新たな事業分野の開拓を図る者として総務省令で定めるところにより普通地方公共団体の長の認定を受けた者から普通地方公共団体の規則で定める手続により新役務の提供を受ける契約をするとき。
- 五 緊急の必要により競争入札に付することができないとき。
- 六 競争入札に付することが不利と認められるとき。
- 七 時価に比して著しく有利な価格で契約を締結することができる見込みのあるとき。
- 八 競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき。
- 九 落札者が契約を締結しないとき。

上記契約のうち随意契約の部分は、この地方自治法 167 条の 2 第 2 号を根拠としている。

これらの契約に関し、適正性・適法性の担保はどのように行っているか質問したところ、自部局内の審査会において検討されている、という回答であった。

当該契約は「大津市契約規則」及び「大津市プロポーザル方式の実施に関するガイドライン」、並びに「地方自治法」及び「地方自治法施行令」の定めに従い締結されている。

しかし、この7例のうち6契約に関しては、応募・応札が1社であり、結果において契約が競争環境の中で実施されたものとはいえない。

確かに、システムやアプリ関係の契約は随意契約になりがちであることは理解できる。また法令や大津市のルールに従い契約が実施されていることに関する資料は提供いただいている。

したがって、各契約の締結自体に問題があるという事ではないが、重要な契約で、随意契約のように競争環境の確保が困難な場合は、他の専門部署等による審査が積極的に行われることが望ましい。

大津市には入札監視委員会という第三者機関が設置されているが、当該委員会が審査する対象は「契約検査課が発注した建設工事及びこれに関連する測量、設計等の業務等」である（「大津市入札監視委員会の事務処理要領」より）ので、残念ながらここで取上げた契約は該当しない。

したがって、現状では各部局での審査が最後の砦となる。

各所属部局の審査会における厳正な審査が行われることを期待したい。

3 結果要約

3.1 DX 戦略の推進の核【意見】

DX 戦略推進の核となるべき本部員会議が、意思決定権を有さず、情報の共有を主な目的とするものであるとした場合、DX 推進に係る重要事項の決定や進捗管理などのマネジメントは、大津市として、一体、誰が行う仕組みとなっているのか。

大津市の DX 戦略の推進に係る重要な意思決定や進捗管理（マネジメント）等の仕組みを、明確にして頂きたい。

3.2 事業における指標の設定【指摘事項】

事業に係る指標設定について検討したところ、指標を記載していない事業が 19 事業、また形式的基準ではあるが不十分ではないかと推察される事業が 19 事業あった。

特に不記載の事業については、DX 推進本部から発せられた指標設定に関する「通知文」に記載に従い、「指標設定・評価シート」に「記載要領」どおり適正な指標を設定しなければならない。また不十分と推察された事業については、再度見直し、指標が適切か検討されたい。

また、DX 戦略本部は、DX 戦略の推進において特に重要と思われる「指標設定」の状況をより能動的に調査し、所管部局とのコミュニケーションや伴走的役割とともに、特に指標設定については厳しく対応するといった指導的役割を果たして頂きたいと考える。

3.3 取組に係る指標の設定【意見】

報告書作成時現在、取組に係る指標が設定されていない。指標が設定されれば各取組の評価や計画期間中の進捗管理も可能となる。DX 戦略推進において、取組の指標設定は重要であると考ええる。

現在、DX 推進室において各「取組」に係る指標を検討されている。令和 7 年度には指標が設定される可能性がある。

また取組はプロジェクト的な性格を有するため、設定した指標について組

組織的な管理が難しいという側面も考えられる。

取組ごとに指標を設定するとともに、その指標の有効な活用方法を検討することにより、DX 戦略の実現に寄与するものとなることを願う。

3.4 DX 戦略に係る契約【意見】

DX 戦略に係る契約を、金額を基準に 7 件抽出し検討した結果、7 例のうち 6 契約に関しては、応募・応札が 1 社のみであった。

当該契約は「大津市契約規則」及び「大津市プロポーザル方式の実施に関するガイドライン」並びに「地方自治法」及び「地方自治法施行令」の定めに従い締結されているので、特段の問題はない。

確かに、これらの契約のように、システムやアプリ関係の契約は随意契約になりがちであることは理解できる。

しかし、地方公共団体の契約は、複数社による競争環境のなかで実施されることが望ましい。又は、重要な契約で、随意契約のように競争環境の確保が困難な場合は、他の専門部署等による審査が積極的行われることが望ましい。ただし、大津市にはそのような制度が無いので、現状では各部局での審査が最後の砦となる。

各所属部局の審査会における厳正な審査が行われることを期待したい。

Ⅱ DX 戦略事業の個別検討

1 事業の個別検討①

1.1 事業の個別検討

「Ⅱ 事業の個別検討」では、DX 戦略に係る「81 事業」について、その状況や成果、問題点などを個別に検討したものを記載している。

各章の冒頭には、事業名と実施している部局名などを記載している。

なお、各個別検討の記載の前に、各検討において共通している課題等について以下に取りまとめ「総論」として記載することとした。

1.2 総論

1.2.1 指標について

戦略の遂行にはそれを達成するための「計画」が策定される必要がある。DX 戦略も「戦略」と名を打っているので該当する。

そして計画の達成には「指標」の設定が不可欠であることは言を俟たない。

DX 戦略は令和 6 年度から 10 年度までの 5 か年を計画期間として設定している。つまり、5 か年で当該戦略が意図する目標を達成することを謳っている。しかし、「1 大津市 DX 戦略の全般的検討」でも記載した通り、全体像としての明確な目標、つまり特定の「数値目標」が設定されていない。

そこで DX 戦略においては、各部局にまたがる 81 の事業を設定し、そこにおいて具体的な指標を設定することとした。

つまり、81 事業において指標が設定されることにより DX 戦略の遂行が可能となり、成否が判断されることになる。各部局においては、5 か年にわたる指標を適切に設定し、その状況を適宜管理する必要がある。

指標が適切に設定されなければ、計画（DX 戦略）の進捗状況が把握できないし、計画を遂行している部局や担当者の最終的（中途でもいいが）な評価ができない。指標が不適切な場合、それが達成されても肝心な戦略自体の目標が達成されないという悲運を招く恐れもある。

DX 戦略においては、計画開始当初に、戦略本部より指標を適切に設定する

旨の通知が発せられている。そこには指標設定に係る注意点が詳細に記載されており、適切な指標設定ができるよう配慮されている。

DX 戦略事業において指標を「設定しない」という選択肢はなく、論外である。

今回の監査においては 81 の事業のうちいくつかを任意に抽出し、個別に検討してみた。検討の中心は「指標の設定」である。

検討の結果、感じることは、上記のような戦略と指標の関係についての基本的な理解が、監査人と大津市では異なる、という点だ。

大津市は、DX 戦略は計画とは違う位置づけであるということで、各部局の指標の不設定についても寛容な姿勢をとっている。例えば、今回の監査では詳細な検討は行っていないが、大津市が「計画」と位置付けている「大津市総合計画」では、施策ごとに具体的な指標が設定されていることが確認できる。

DX 戦略本部は、初年度に当たる令和 6 年度の終了時に、再度、事業の指標設定について全部局を対象に説明会等を実施した方がいいかもしれない。そして、DX 戦略本部が適当でないと認める指標については再検討されるべきであると考えている。

さて DX 戦略にいう「デジタル・トランスフォーメーション」とは、単に「デジタル化」つまり、システムやアプリ、デジタル機器の導入を意味するのではなく、デジタル化によって大津市が行っている本来事業や事務に画期的な変革をもたらし、その目標を達成することにある。

市にとって大きな目標の一つは「住民の福祉の増進」であり、例えばそれは、住民サービスの向上や業務の効率化による成果の増大、経費の削減などであろう。

つまり DX 戦略の遂行によりもたらされるのは、各部局の本来業務における成果であり、デジタル化そのものではない。「DX 戦略」にも冒頭にその旨

の記載がなされている。

重ねて言うと、DX 戦略で設定されるべき指標は、各部局の「本来業務」における指標である。

さて個別事業における指標設定を検討すると、指標が設定されていない、又は適切でないと思われるものが散見された。

そのような場合、該当部局（課）にヒアリングや質問を実施した。

指標を設定していない部局にみられたのは、本来事業においても指標が設定されていない、というものであった。事業が指標の設定になじまない、という理由である。このような部局において、部課や職員の評価はどのように実施しているか、個人で言えば定性的な評価だけで判断しているか、疑問が残る。

ただし、事業の性格上、期日までのシステムの導入自体が指標となるものがあり、仕方がないと思われるものもあった。

一方、不適切と思われるものには、システムやアプリ、デジタル機器の使用自体を指標とするもので、本来事業目標との関連性が合理的に判断できないものがいくつか見受けられた。

紙面の都合もあり、具体的には、以下の個別事業ごとの検討結果を参照されたい。

1.2.2 契約について

「Ⅰ 大津市 DX 戦略の全般的検討」の最後の章にも同様の記載を行ったが、個別事業の検討でも「契約」や「事業者の選定」において競争的環境が確保されていないのではないかという懸念を抱くに至った。

DX 戦略事業に係る契約は、システム導入や保守などの特定の技術や経験を要するものが多く、一般的な建設工事などと違い、当該技術を提供できる業者が限られているなどの制約があるので、一般競争入札又は指名競争入札（公募型、受注希望型を含む）の実施が難しいという点は理解できる。

そのことから業者選定や契約において、随意契約又は応募者が 1 社だけの

一般競争入札や総合評価方式の選定になりがちである。もしかしたら予算の制約が問題となる場合もあるかもしれない。

したがって、競争をせずに締結された契約の全てが不適切であるとは考えていない。

しかし競争環境になく選定された業者との契約が複数年継続するとすれば、それは癒着などによる不正やコスト高での契約という事態を招く恐れがある。

この様な状況においては、なおさら当該契約や業者の選定が問題なく公正に行われたということを公に示す必要があると考える。

各所属部局の審査会などの機能を強化し、厳正な審査をお願いしたい。

2 事業の個別検討②

2.1 民生委員児童委員活動の ICT 化の実証運用

2.1.1 事業名等

番号	14	事業名	民生委員児童委員活動の ICT 化の実証運用
予算	1,762 千円	部局名	福祉政策課

2.1.2 事業の概要

民生委員児童委員が市民からの相談に対してわかりやすい情報を提供するとともに、オンラインでの会議や研修動画の視聴など活動の負担軽減を行うことを目的に 36 地区民生委員児童委員協議会にタブレットを 1 台ずつ貸与し、タブレット使用回数を指標として、その活用頻度や効果などを検証する。なお、令和 6 年 1 月からタブレット貸与を開始しており、貸与から 1 年経過後に使用状況等の意見を集約し、検証を行うことを予定している。

2.1.3 事業の検討

令和 6 年 1 月から同年 9 月（報告書作成時点）までのタブレット使用回数の集計は【図表 2.1.3】のとおりである。

全 36 地区の状況を見てみると、この 9 ヶ月間で 1 回も使用していない地区が 6 地区ある。また、平均して月 1 回の使用を下回る地区が 33 地区で全体の 92%である。

さて、この使用回数は、各 36 地区から毎月の使用状況を自己申請してもらい、それを手入力するという方法により集計している。

自己申請の使用回数が正しいか否かの事後的な確認・検証は行われていない。

【図表 2.1.3】

地区	使用回数
A 地区	6
B 地区	1
C 地区	1
D 地区	8
E 地区	0
F 地区	3
G 地区	8
H 地区	0
I 地区	7
J 地区	8
K 地区	1
L 地区	8
M 地区	2
N 地区	0
O 地区	7
P 地区	1
Q 地区	7
R 地区	1

地区	使用回数
S 地区	8
T 地区	0
U 地区	2
V 地区	5
W 地区	0
X 地区	10
Y 地区	7
Z 地区	1
AA 地区	1
AB 地区	9
AC 地区	1
AD 地区	8
AE 地区	0
AF 地区	10
AG 地区	8
AH 地区	6
AI 地区	6
AJ 地区	5

当該事業の使用目的を「指標設定・評価シート」から引用すると次のとおり記載されている。

民生委員児童委員が市民からの相談を受けた際等に福祉サービス等の情報をタブレットに表示させて、説明を行うことで、市民に対しわかりやすい情報を提供する。

オンライン会議や研修等の動画配信があった際に、各地区民生委員児童委員が視聴することにより、仕事等で現地に行けなかった場合でも参加を可能とする。

上記使用状況から、この目的が十分達成できていると考えるのは困難である。

また当該事業を DX 戦略の「取組」別にみると、「4. ローコードツールや RPA、各種ツールを活用した BPR の推進」、「6. ペーパーレス化」、「9. 情報発信・提供の最適化」に関連付けられている。

これら「取組」の達成も厳しい状況ではないかと思われる。

タブレットは各地区の会長に渡されており、デジタル機器の使用が苦手な方も多いのではないかと思われるので、「取組」で言えば「12 デジタルデバイドの解消」に近いのではないかと考える。

<取組 12 デジタルデバイドの解消>

デジタルの活用が苦手な人・できない人でもその恩恵が受けられることを念頭にデジタル化を検討していくとともに、デジタルツールやサービスの使用方法・活用方法についてサポートをしていきます。

2.1.4 結果要約【指摘事項】

タブレットの使用回数から判断すると、当該事業はその目的を十分に達成しているとは言い難い。「貸与 1 年を経過後に事業を検証する」となっているので、その時点で、例えばタブレットを一旦回収し、他の有用な活用方法に変更するなどを検討すべきである。

また、使用回数の把握方法についても、自己申請に加えて、他の客観的な方法で検証するのも必要かと考える。

2.2 中学校におけるデジタル教科書の導入

2.2.1 事業名等

番号	48	事業名	中学校におけるデジタル教科書の導入
予算	4,964 千円	部局名	学校 ICT 支援室

2.2.2 事業の概要

中学校に指導者用デジタル教科書を導入し、ICT を活用した授業を行う。
導入教科は、国語・数学・社会・理科・外国語である。

2.2.3 事業の検討

当該事業について、学校 ICT 支援室は指標を設定していない。

指標設定が困難であるということであるが、その理由について所管部局に質問したところ以下のような回答を得た。

指標を設定する場合は、学力の向上を想定しておりましたが、学力はデジタル教科書以外の要因が複数関連することから、指標設定は困難と判断しました。

この度のご指摘をもとに再検討した結果、当該事業は、導入を目的としており、その目的は達成していることから、DX 戦略事業の主旨にそぐわないと判断し、廃止する方向で検討しています。（事業自体は継続します。）

文科省が公表しているデジタル教科書活用に係る事例集等をみても、活用事例が多く掲載されている。例えば、大津市における有用な事例を参考に、生徒や関係者にアンケートをとり、その結果から導き出す数値を指標とする方法も考えられる。

毎年、5 百万円相当のデジタル化投資があり、学力の向上という本来事業の目的もあるのに、指標の設定ができないものには違和感がある。学校 ICT 支援室は当該事業を本来事業としてもどのように評価するのか、又はしているのか疑問である。デジタル教科書の利用は学力の向上に何ら役立つものではないなら、文科省の指導に反対しデジタル教科書の使用自体を止めればどうかと思う。

指標が設定されていないことについて、DX 戦略の取りまとめ部局である DX 推進室は以下のようにコメントしている。

デジタル教科書と従来の場合（紙の教科書）の「違い」「できるようになること」に着目し、そこから指標を検討する必要があると考えます。

当該事業について DX 戦略の事業として「廃止する」としているが、廃止するということは予算も不要ということか。デジタル化の予算は必要であるが、DX 事業からは退出する、というのは意味が不明である。

学校 ICT 支援室において、指標設定とともにデジタル化予算についても熟考される必要がある。

2.2.3 結果要約【指摘事項】

学校 ICT 支援室は、当該事業について DX 戦略の事業として「廃止する」としているが、教育委員会として当該事業（デジタル教科書の使用）を継続するなら、DX 戦略事業の指標を設定すべきである。

2.3 学習保障にかかるオンライン教材

2.3.1 事業名等

番号	51	事業名	学習保障にかかるオンライン教材
予算	36,828 千円	部署名	学校 ICT 支援室

2.3.2 事業の概要

児童生徒が自分の理解状況や学習進捗に応じて利用できる、小学校 1 年生から中学校 3 年生までの 9 学年 5 教科プラス中学実技教科の教材を収録したオンライン教材を活用して、個に応じた学習を実施する。

2.3.3 事業の検討（契約について）

当該事業に係る契約の状況は以下のとおりである。

	予定価格	その積算資料	実際落札額	入札状況	契約業者
令和 2 年度	—	—	11,935 千円	—	A 社
令和 3 年度	33,528 千円	A 社の見積書	33,528 千円	A 社のみ入札	A 社
令和 4 年度	34,000 千円	前年度契約額を 参考（資料なし）	33,528 千円	*1	A 社
令和 5 年度	36,828 千円	A 社の見積書	36,828 千円	A 社のみ入札	A 社
令和 6 年度	36,828 千円	A 社の見積書	36,828 千円	A 社のみ入札	A 社

*1: A 社のみで 3 回入札するも 3 回とも予定価格超過だったため交渉により随意契約

当該事業にかかる業者との契約方法は、事業開始の令和 2 年度は随意契約をしたものの、令和 3 年度以降は、一般競争入札により選定を行っている。

(1) 予定価格と落札額

上表のとおり、令和 3 年度、令和 5 年度、令和 6 年度は、予定価格と実際落札額が全く同じ金額となっている。

この点について担当部局の教育委員会事務局学校 ICT 支援室に質問したところ、「予定価格は事後公表であり、参考見積を徴収した業者が落札したため、同額になっていると思われます」との説明を受けた。

つまり毎年度 A 社から参考見積を徴収している。

A 社から徴収した見積書には「一式」での金額記載しかなく、消費税以外、内訳等の記載はない。

担当部局においては、この見積書を参考に予定価格を設定しているとしているが、内訳を積算したりしていない。つまり一式で提出された見積額が予定価格となっている。

つまり、A 社にとっては予定価格が開示されているのと同じ状況である、といえる。

総務省から公表されている「公共工事の入札及び契約の適正化を図るための措置に関する 指針の一部変更について」（令和 4 年 5 月 20 日、閣議決定）

の「第2 入札及び契約の適正化を図るための措置」「4 主としてその請負代金の額によっては公共工事の適正な施工が通常見込まれない契約の締結の防止に関する事項」において次のような記載がある。

当該文書は国及び地方公共団体が実施する公共工事の入札・契約等に係る留意点につき記載されたもので、工事受注者も基本的に建設業者を対象としたものであるが、参考として転載する。

予定価格については、入札前に公表すると、予定価格が目安となって競争が制限され、落札価格が高止まりになること、建設業者の見積努力を損なわせること、入札談合が容易に行われる可能性があること、低入札価格調査の基準価格又は最低制限価格を強く類推させ、これらを入札前に公表した場合と同様の弊害が生じかねないこと等の問題があることから、入札の前には公表しないものとする。なお、地方公共団体においては、予定価格の事前公表を禁止する法令の規定はないが、事前公表の実施の適否について十分検討した上で、上記弊害が生じることがないように取り扱うものとし、弊害が生じた場合には、速やかに事前公表の取りやめを含む適切な対応を行うものとする。

学校 ICT 支援室は、予定価格は事後公表としているが、この見積書を提示した A 社は事前に予定価格を予想できる状況にあり、形式的には事後公表となっているものの、実質的には事前公表となっているのと同じ状況と言える。

(2) 予定価格の上昇

令和4年度から令和5年度にかけて、予定価格が3,300千円上昇している。学校 ICT 支援室にこの上昇の理由を質問したところ、「当該オンライン教材の利用台数に差異はないが、円安の影響を受け、業者の支払利用料の増額を考慮した」と説明され、「世間の物価上昇及び円安の影響（弊社サーバも AWS を利用しておりドル建て支払い）」とだけ記載された A 社からの文書資料の提示を受けた。価格上昇に係る明細資料及び学校 ICT 支援室の積算資料がな

いため、合理的な値上げであることが不明である。

複数の業者から見積書を入手する、あるいは、特定の業者からしか見積書を入手できない場合にはその明細が分かるものを入手し、その上で大津市において独自に積算・査定して予定価格を設定すべきと考える。

また、令和4年度は入札不調（予定価格 34,000 千円を超過）により3回入札が行われ（A社のみ応札）、最終的には、前期と同額の 33,528 千円で随意契約されている。

入札業者	第1回目	第2回目	第3回目	備考
A社	34,924 千円	34,869 千円	34,848 千円	不調随契

なお、このときも大津市の積算資料はない。

2.3.4 結果要約【指摘事項】

当該事業において、大津市（学校 ICT 支援室）は予定価格の設定において積算を実施せず、参考として取り寄せた業者からの見積額をそのまま予定価格としている。入札が当該参考資料を提示した業者のみであったため、数年にわたり予定価格と応札価格が同一でそのため、当該業者にとっては事前に予定価格を開示されているのと同じ結果となっている。

一般競争入札であるので、事前に広く入札を伝えるなど、1社のみ入札とならないよう工夫すべきである。また、1社のみの場合でも、大津市独自の積算を行い、提示された参考見積と予定価格が同額とならないようにすべきである。

適正に予定価格を積算していれば、予定価格が上昇した場合も大津市民に説明が可能となる。現状では上昇したことを合理的に説明する資料が存在しない。

なお、学校 ICT 支援室からは「今後は、同じオンライン教材を利用するのか、他のオンライン教材の利用も検討するのか、また、データ利活用や習熟の観点から長期継続契約を前提とすることで減額ができないかなどを検討す

る」との説明を受けた。

2.3.5 事業の検討（指標の設定について）

児童生徒が自分の理解状況や学習進捗に応じて利用できる、小学校 1 年生から中学校 3 年生までの 9 学年 5 教科+中学実技教科の教材を収録したインターネットで提供する教材を活用して、個に応じた学習を実施する。大津市立学校の教室での授業の中で利用するのみでなく、児童又は生徒が個人学習として家庭でも利用することができる教材となっている。

なお、令和 5 年度及び令和 6 年度（4～8 月まで）の大津市立小学校（37 校）中学校（18 校）別の利用教材数（家庭・学校でのダウンロード合計）の前年同期比較は以下のとおりである。

	中学校	小学校
令和 5 年度	764,359	1,525,524
前年同期	910,618	2,019,383
令和 6 年度 8 月まで	520,356	346,672
前年同期	336,453	452,710

さて、DX 戦略では、81 の事業に対して評価及び進捗の基準となる「指標」を設定するよう求めているが、当該事業ではその指標が設定されていない。担当部局である学校 ICT 支援室にその理由を質問したところ、指標設定として、学力の向上を想定しており、学力は複数の要因が関連することから、現状、指標設定していないとの説明を受けた。

2.3.6 結果要約【指摘事項】

当該事業におけるオンライン教材は、教科書など複数ある教材の一つであり、他の教材とバランスをとって利用することが望ましく、単純に右肩上がりに利用回数が増えることが良いとも言えない。

しかし、相当な額を投資しているにもかかわらず、それによる成果を測定・

評価する指標が設定されない事業があることには違和感がある。

指標を「学力の向上」に固執すると難しくなると思われるので、例えば、アンケートなどにより、学習意欲が向上した生徒の割合など、教育委員会内や DX 推進室とも相談し、適当と思われる指標を設定していただきたいと考える。

2.4 オンライン学習の通信環境の整備支援

2.4.1 オンライン学習の通信環境の整備支援

番号	52	事業名	オンライン学習の通信環境の整備支援
予算	450 千円	部局名	学校 ICT 支援室

2.4.2 事業の概要

子どもたちの学習保障のため、オンライン学習のための通信環境の整備に対する支援を行う。具体的には、大津市立学校に在籍する児童又は生徒の保護者に対し、児童又は生徒がオンラインによる家庭学習を行うための通信環境を整備することに要した費用の一部を補助する内容となっている。当該事業は「オンライン学習通信環境整備費補助金」として大津市ホームページ上で公表され、下記を対象者・補助対象とした上限 3 万円/回の制度とされている。

【対象者】

- ①現在、大津市立小学校・中学校に在籍する児童・生徒のいる保護者
- ②過去 5 年度以内に大津市オンライン学習通信環境整備費補助金を受給していないこと。
- ③生活保護費や就学援助費で通信費に相当する費用を受給していないこと。
- ④携帯電話、スマホ、タブレットのモバイル通信を除き、ご家庭に通信環境が無いこと。

【補助対象】

- ①インターネット接続するための固定回線（光回線など）、モバイル回線（ホームルーターなど）を新規で整備する費用
- ②上記に係る工事費、契約料、その他初期費用（ルーター等の購入費用を含む。）など
- ③通信料（契約月等から3ヶ月分まで）

なお、過年度においては、新型コロナウイルス感染症対策の観点からも推進・実行されてきた。

2.4.3 事業の検討

(1) 令和2年度からの当該事業の推移

当該事業のオンライン学習通信環境整備費補助金の実績推移は下記のとおりで、令和6年度においては9月30日時点ではあるが、交付件数・金額ともゼロとなっている。

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
交付件数	688	251	133	10	0
金額(千円)	6,424	2,396	1,244	188	0

2.4.4 結果要約【意見】

過年度、さらに、当年度の途中での交付件数・金額の推移を見る限り、各家庭の通信環境の整備はほぼ達成していると考えられる。当該事業は、廃止する方向で検討すべきと考える。

2.5 保育業務支援システム、午睡センサー

2.5.1 保育業務支援システム、午睡センサー

番号	63	事業名	保育業務支援システム、午睡センサー
予算	7,355 千円	部局名	幼保支援課

2.5.2 事業の概要

手書きや電卓計算で作成している保育業務に関する園日誌などの各種書面を電子化することで事務効率と正確性を向上させるとともに、カード利用による園児の出退記録、さらに、園だより、一斉メールの配信などの保護者との連絡についても電子化する。また、センサーによって子どもたち一人ひとりの睡眠中の姿勢や呼吸を管理すると同時に自動で記録もとれる午睡センサーを活用することで、保育施設の安全対策と業務改善を可能とする。

この事業は、職員の事務負担の軽減、保育の質を向上させるために職員同士がコミュニケーションできる時間をつくる、紙（用紙）・印刷の削減、そして、保護者への迅速な情報の伝達を目的としている。

2.5.3 事業の検討

(1) 過年度の取組状況

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして実施されており、令和 2 年度途中から本番環境に移行し本格運用している。登降園管理と紙ベースの業務が電子化されたことに伴い、事務の効率化が図られると同時に正確性が向上したと担当部局の幼保支援課から説明を受けている。

一方で、この事業の指標としては、「全園へのシステム導入とそれを維持管理する」こととされており、既に令和 5 年度において、「全園導入 100%」を達成している。

(2) 今後の進捗管理指標について

令和 6 年度から令和 10 年度までを計画期間とした DX 戦略でも、本事業の進捗管理指標を「システムを園に導入した率」として、下記のように、今後の指標を設定している。DX 戦略の中では、システムを運用していくことを主に考えて「全園へのシステム導入」を指標としたとの説明を受けた。

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
システムを園に導入した率	100%	100%	100%	100%	100%

一方で、このとき、現在作成中で未成熟なものとの前置きで、行政改革推進課が所管している次期行革プランの中では、「職員の時間外勤務時間数の削減」及び「コピー経費の削減」を「指標」とすることを検討している旨の説明も受けた。

	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
保育園勤務の保育士の時間外勤務時間数（1人当たりの時間数/月）	11.7	11.4	11.1	10.8
保育園（子ども園を含む。）のコピー代（年間）（千円）	1,014	988	962	936

2.5.4 結果要約【指摘事項】

令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略で達成済みの目標を、令和 6 年度から令和 10 年度までを計画期間とした DX 戦略の目標にするというのは適切でない。DX 戦略の目的はデジタル化そのものではなく、それをすることによって達成される市民サービスの向上や職員の業務の効率化であるとされている。

当該事業は、DX 戦略期間において、每期 7,355 千円の導入したシステムの維持管理費、継続活用投資が予定されており、それに見合う指標評価を設定すべきと考える。

指標としては「職員の時間外勤務の削減」又は「コピー経費の削減」のいずれかで、令和 7 年度から設定できるよう、これらの具体的な数値を検討されたい。

2.6 幼稚園業務支援システム

2.6.1 幼稚園業務支援システム

番号	64	事業名	幼稚園業務支援システム
予算	3,789 千円	部局名	幼保支援課

2.6.2 事業の概要

手書きや電卓計算で作成している幼稚園業務に関する園日誌などの各種書面を電子化することで、事務効率と正確性を向上させる。

この事業は、職員の事務負担の軽減、保育の質を向上させるために職員同士がコミュニケーションできる時間をつくる、紙（用紙）・印刷の削減、そして、保護者への迅速な情報の伝達を目的としている。

2.6.3 事業の検討

(1) 過年度の取組状況

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして実施されており、令和 5 年度から本格運用している。登降園管理と紙ベースの業務が電子化されたことに伴い、事務の効率化が図られると同時に正確性が向上したと担当部局の幼保支援課から説明を受けた。

一方で、この事業の指標としては、「全園へのシステム導入とそれを維持管理する」とされており、既に令和 5 年度において、「全園導入 100%」を達成している。

(2) 今後の進捗管理指標について

令和 6 年度からの DX 戦略でも、本事業の進捗管理指標を「システムを園に導入した率」として、下記のように、今後の指標を設定している。DX 戦略の中では、システムを運用していくことを主に考えて「全園へのシステム導入」を指標としたとの説明を受けた。

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
システムを園に導入した率	100%	100%	100%	100%	100%

一方で、このとき、現在作成中で未成熟なものとの前置きで、行政改革推進課が所管している次期行革プランの中では、「コピー経費の削減」を「指標」とすることを検討している旨の説明も受けた。

	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
幼稚園のコピー代（年間）（千円）	1,496	1,457	1,419	1,381

2.6.4 結果要約【指摘事項】

現状の設定されている指標はすでに達成されており、不適切である。

DX 戦略期間においては毎期 3,789 千円のシステムの保守に関する予算が予定されている。これに見合う必要はないが、検討されている「コピー経費の削減」を現在の指標に替えて設定すべきであると考えている。

2.7 情報システムのクラウド化

2.7.1 情報システムのクラウド化

番号	77	事業名	情報システムのクラウド化
予算	169,400 千円	部局名	情報政策課

2.7.2 事業の概要

本庁舎第 2 別館で管理している情報システムを、安全性の高い民間データセンターに移行する。

民間データセンターに本市の情報システムを設置し、データセンターと市役所をセキュリティの高いネットワークで結び、現在と同様の業務運用を確

保するとともに、コスト削減やセキュリティ向上、災害時対策などを実現する。

なお、この事業は、令和 2 年 7 月に「大津市仮想化基盤統合に係るクラウドサービス（IaaS）提供業務」の事業者選定のための公募型プロポーザルを実施した結果として採用されたものであり、この業務にかかる構築、運用・保守にかかる履行期間は下記とされている。

(5) 業務履行期間

ア 構築期間

契約締結日から令和 3 年 2 月 28 日までとし、同年 3 月 1 日よりクラウドサービス上でのアプリケーション構築作業へ着手可能な状態としてクラウドサービス等を引き渡すこと。

イ 運用・保守期間（想定）

業務遂行上の大きな問題が発生しない前提で令和 3 年 3 月 1 日から令和 8 年 2 月 28 日までの 60 か月間を想定している。

（「大津市仮想化基盤統合に係るクラウドサービス（IaaS）提供業務 公募型プロポーザル実施要領」（令和 2 年 7 月 大津市政策調整部情報システム課）より一部抜粋）

2.7.3 事業の検討

(1) 事業者の選定手続について

開発事業者を選定した「大津市仮想化基盤統合に係るクラウドサービス（IaaS）提供業務 公募型プロポーザル 採点結果」によると、最終的に選定された A 社の「項目 9 提案内容Ⅱ」の「システム移行時のリスク管理」の得点が「△15」（配点＋20 点）となっている。他の B 社、C 社、D 社も含め、他のすべての項目の最低点がゼロであるにもかかわらず、マイナスになったのは、この事業者の企画提案書に「システム移行時のリスク管理」について記載がなかったためとの担当部局の情報政策課から説明を受けた。

	配点	A 社	B 社	C 社	D 社
⑫システム移行時のリスク管理	20	△15	20	20	14

（「大津市仮想化基盤統合に係るクラウドサービス (IaaS) 提供業務 公募型プロポーザル 採点結果」より一部抜粋）

「公募型プロポーザル方式による業者選定実施公告」（令和 2 年 7 月 22 日）によると、「4 応募手続 (7) その他」の中で、「記載すべき事項の全部又は一部が記載されていない」企画提案書は「失格となる場合がある」となっている。

(7) その他

ア 失格となる企画提案書等

企画提案書等が次の(ア)から(エ)までのいずれかに該当する場合は、失格となる場合がある。なお、失格となった場合は、別途通知する。

(ア) 提出期日、提出先、提出方法に適合しないもの

(イ) 記載上の留意事項に示された条件に適合しないもの

(ウ) 記載すべき事項の全部又は一部が記載されていないもの

(エ) 虚偽の内容が記載されているもの

（「公募型プロポーザル方式による業者選定実施公告」（令和 2 年 7 月 22 日）より一部抜粋）

今回、この A 社の企画提案書に「システム移行時のリスク管理」について記載がなかったとのことだが、この A 社を失格とするか否かを検討した資料が残っていないことも担当部局の情報政策課から説明を受けた。

(2) A 社選定後の対応について

A 社の企画提案書に「システム移行時のリスク管理」について記載がなかったが、A 社選定後、具体的な作業内容について協議する中で、「システム移行時のリスク管理」について問題がないことを確認したことを担当部局の情報政策課から説明を受けた。しかし、この確認をしたことが分かる資料の提

示を求めたところ「当時の資料は見当たらない」との回答を得た。

選定時に問題を把握した事象について、選定後もこの確認をした資料が残されていないのは適切でないと言わざるを得ない。当時の資料が見当たらないので、今回の監査対応で改めて選定業者から資料を取得したとのことだが、これをもって当時の判断・確認を説明する資料とはならない。

2.7.4 結果要約【指摘事項】

「記載すべき事項の全部又は一部が記載されていない企画提案書は失格となる場合がある」と規定されているので、失格について検討し、その結果を記した資料を保存すべきであると考ええる。

また当該項目である「システム移行時のリスク管理」について問題がないことを確認したことについても記録を残すべきである。

3 事業の個別検討③

3.1 36 市民センターへの Wi-Fi 環境の整備

3.1.1 事業名等

番号	9	事業名	36 市民センターへの Wi-Fi 環境の整備
予算	0 千円	部局名	自治協働課

3.1.2 事業の概要

本事業は、36 の市民センターでインターネットが利用できる Wi-Fi 環境の整備が目的であり、具体的には、市民センターの事務室（待合）に無料公衆 Wi-Fi 設置し、市民センターを利用する方の利便性の向上や、デジタル活用を促進する事業となる。

また、貸会議室においては、ポータブル機器（以下「アクセスポイント」という。）を配置し、インターネットを活用した各種講座の開催を始め、公民館利用者団体や地域のサークル等による文化・教養活動（生涯学習など）をサポートするほか、災害時には避難所として情報伝達手段の機能強化につながることも期待されている。

3.1.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして実施しており、2024 年（令和 6）年 1 月から運用が開始されている。初年度は 3 ヶ月間のみの運用となり、令和 5 年度におけるアクセスポイント貸出件数は全市民センター合計で 26 件であった。地域のデジタル化を支えるインフラの整備の必要性は理解できるが、想定どおりの需要であったかは疑問が残る。

この点に関しに自治協働課のヒアリングを実施したところ、「利用者に対してニーズの把握調査等を行っていないが、市民サービスの向上を目的として全庁ネットワーク整備の一環で整備したものである。現状、利用件数は多く

ないが、周知浸透で今後は件数増加が見込まれる。」と回答を得ており、「利用の周知」が継続課題として取り上げられている。

また、自治協働課からは「現状、アクセスポイントが各市民センターに 1 個ずつの配置のため、同一市民センターで同時刻に異なる貸室で使用できない点が課題として挙がっている。」との認識が示された。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「アクセスポイント貸出件数」として、下記【図表 3.1.3】のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.1.3】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
アクセスポイント 貸出件数	100 件	100 件	100 件	100 件	100 件

上記は、令和 5 年度の 1 月から 3 月末までの利用実績を基に算出している。また、事業ごとに作成された「指標設定・評価シート」によれば、令和 6 年度の予定として「市民センター利用者の利便性の向上と災害時の情報伝達手段の確保を継続して行う。」との記載があり、以後、令和 10 年度まで同様の内容が継続されている。

本事業については、DI 戦略において令和 5 年度に最終執行額 20,300 千円で必要な機器が調達されている。システムが導入された後は、サービス提供のインフラは整っており、今後の事業管理の中心は、機材の再投資などに向けた更なる利用者ニーズの把握と、システム導入後のその効果の把握が重要な課題になる。

上記課題認識に対し、自治協働課のヒアリングでは、「事業運用は始まったばかりでどのようなニーズがあるのか測りかねている。課題を聞き取りなが

らアクセスポイントを増やすか減らすか検討が必要かと思う。検討は具体的にしていないが、機器の更新のタイミングまでには考えたい。」との回答を得ている。その一方で、アクセスポイントの利用者意見については「現時点で集計していない。」とのことであった。

本事業は、DX 戦略事業としての取組をどのように進めていくのか、具体的な行動計画と日常的管理をどのように設計し運用するのかなど、内部管理体制の高度化等の検討が必要になると考えられる。

3.1.4 結果要約

本事業は、DX 戦略事業の一環として、市民センターにて Wi-Fi 環境を整備することにより、住民サービスの利便性の向上と、災害時の情報伝達手段としての機能強化を期待して進められている。すでに導入されているシステムであることから、その有効性を最大限に引き上げることが課題となる。

しかしながら、自治協働課に現状の取組についてヒアリングしたところ、期中時において指標となった数値の実績を把握しているものの、それに伴う具体的な行動は検討していない。こうしたことから、住民ニーズへの対応策を検討する際に根拠となる月別場所別利用実績などを利用した具体的施策などが検討されずに事業が進められている。

今後は、事業の期中実績管理などを行い、主体的に数値を把握して行動計画を管理する体制を構築していただきたい。また、アクセスポイント貸出数の向上がもたらす具体的な効果も検討いただきたい。

3.2 工事申請受付等の Web 化

3.2.1 事業名等

番号	11	事業名	工事申請受付等の Web 化
予算	10,560 千円	部局名	お客様設備課

3.2.2 事業の概要

本事業は、水道・ガス・下水道工事申請に係る受付業務等（申請・検査・精算）を Web 化し、実務手続について業務効率と利便性の向上を図ることが目的になる。

新築やリフォーム等に伴い、水道・ガス・下水道工事を施工する場合、大津市指定工事店が、当該工事に必要な書類や図面等を添付した工事申請書、竣工検査依頼、精算申請書を作成した後、都度、来庁した上で手続することになる。このため、本事業の取組にて、一連の手続を非接触・非対面による Web 上で実施することにより、業務効率と利便性の向上を図ることが期待される。

お客様設備課によれば、一年間での工事申請受付等の手続は、それぞれ水道：約 2,500 件、ガス：約 1,500 件、下水道：約 1,700 件であり、窓口で対応した場合には、1 件あたり約 30 分／人の時間を要しているとのことである。Web 化により、残業時間の減少と併せて、担当職員の事務ミス軽減にも寄与することができる。

3.2.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして実施していたが、令和 6 年 3 月にシステム構築が部分的に完了したことから、実質的には令和 6 年度からの事業となる。

工事申請に係る手続は下記図表のとおりなる。申請に対して行う手続は 8 手続に分類され、このうち令和 5 年度にシステム構築されたのは 8 手続の中の 5 手続であり、残りの 3 手続は令和 6 年度末を目途にシステム構築が完了する予定になる。

【図表 3.2.3_1】

工事申請手続	システム導入時期
1. お客様既設宅内配管調査	令和 6 年度末予定
2. 道路掘削に伴う道路占用申請書提出	令和 6 年度末予定
3. 工事申請書提出	令和 5 年度末
4. 差戻し申請書受取り	令和 5 年度末
5. 手直し後再提出	令和 5 年度末
6. 市納金等概算工事費納入通知書窓口受理	令和 6 年度末予定
7. 工事検査予約	令和 5 年度末
8. 竣工図等検査書類の提出	令和 5 年度末

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「Web 受付システム導入によるオンライン手続きの利用率」として、下記のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.2.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
Web 受付システム導入によるオンライン手続きの利用率 (%)	20	40	60	80	100

上記は、5 年後の令和 10 年度末には完全 web 手続き化を目指している。お客様設備課では、工事業者でのシステム対応も必要になることから段階的に目標を設定したとのことである。

本事業については、システム導入後、工事業者においては市役所への訪問や手続きの対応時間の制約がなくなるなどのメリットがある。また、企業局においても窓口での対応が不要となり、事務処理ミスが防止され、ペーパーレ

スにも対応できるなどのメリットが考えられる。このため、今後は Web 申請の利用拡大とシステム導入後の効果の把握が重要な課題になる。

上記課題認識に対し、お客様設備課のヒアリングでは、「Web 対応について、今後、工事業者に働き掛けを行う予定としており、現状では新しいシステムの周知にとどまっている。」とのことであった。

また、進行年度である令和 6 年度の上期実績について質問したところ、下記図表のとおり令和 6 年 9 月末現在での Web 申請率を把握しており、目標達成に向けた数値管理を実施している。

【図表 3.2.3_3】

	全申請	窓口申請	Web 申請	Web 申請率
水道	664 件	546 件	118 件	17.7%
ガス	436 件	360 件	76 件	17.4%
下水道	469 件	388 件	81 件	17.2%
計	1,569 件	1,294 件	275 件	17.5%

投資の効果である時間外勤務の削減については、下記図表のとおりとなる。

【図表 3.2.3_4】

	上半期	下半期	年間
R5 時間外実績	757 時間	532 時間	1,289 時間
R6 時間外実績	420 時間	—	—
削減時間	337 時間	—	—

人員を削減した背景もあるが、一定の効果が認められている。これについて、お客様設備課によれば、本年度以降は Web 申請と窓口申請の併用運用が始まることに備え、いち早く業務フローの再構築等の対応を行い、可能な限り勤務時間内での処理を指示しているとのことである。

3.2.4 結果要約

本事業は、DX 戦略事業の一環として、水道・ガス・下水道工事申請に係る受付業務等を Web 化することにより、実務手続について業務効率と利便性の向上を図ることを期待して進められている。すでに導入されているシステムであることから、その有効性を引き続き検証することが課題となる。

こうした中、お客様設備課に現状の取組についてヒアリングしたところ、期中時において指標となった数値の実績を把握しており、時間外勤務の削減に向け、具体的対策を検討している状況であった。また、Web 申請化の移行については「状況をみている。今後、いつかのタイミングで行動を行う。」とのことである。

今後も引き続き当該事業の効果を検証するとともに、可能であれば DX 戦略事業の指標として、さらに一步踏み込んで、当該効果を指標とすること検討頂きたい。

3.3 他工事受付業務等の Web 化

3.3.1 事業名等

番号	13	事業名	他工事受付業務等の Web 化
予算	3,000 千円	部局名	維持管理課 下水道施設課

3.3.2 事業の概要

他工事受付業務（受付・現地調査・報告書作成）の Web 化は、インターネット環境を利用して受付業務等を行うことで、申請時の来庁が不要になるなど、企業局及び申請者（事業者）双方の業務効率化を図ることを目的としている。これまでは市役所窓口にて紙媒体中心の業務を受付から完了まで行っていたが、この一連の流れをデジタル化することにより申請時の来庁が不要になり、Web 化にて申請漏れ（無届工事）などを抑制し、ペーパーレス化の推

進を図ることができる。

ここで他工事とは、水道・ガス・下水道以外の道路工事や電力工事など、水道・ガス・下水道工事を行うのに必要となるその他の工事を指している。

3.3.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして実施していたが、令和 6 年 3 月にシステム構築が完了したことから、実質的には令和 6 年度からの事業となる。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「Web 受付システム導入によるオンライン手続きの利用率」として、下記のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.3.3_1】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
Web 受付システム導入によるオンライン手続きの利用率 (%)	70	80	90	100	100

上記は、4 年後の令和 9 年度末には完全 web 手続き化を目指している。

本事業については、システム導入後、工事業者においては市役所への訪問や手続きの対応時間の制約がなくなるなどのメリットがある。また、企業局においても窓口での対応が不要となり、事務処理ミスが防止され、ペーパーレスにも対応できるなどのメリットが考えられる。このため、今後は Web 申請の利用拡大とシステム導入後の効果の把握が重要な課題になる。

上記課題認識に対し、維持管理課及び下水道施設課のヒアリングでは、「システム開発を行った令和 5 年度から、窓口に来庁されていた事業者に対し口

頭にてシステムの運用に変わる旨を連絡していた。システムの申請入力フォームの URL が確定した昨年度末からは、市ホームページや課の窓口に案内を掲示し、配布用の案内を用意して、申請の多い事業者への周知を行っている。また、多くの事業者が立ち入る建設技術協会へ、案内配布をお願いする等、オンライン利用実績向上に向けた取組みを行っている」とのことであった。

進行年度である令和 6 年度の上期実績について質問したところ、下記図表のとおり令和 6 年 9 月末現在での Web 申請率を把握しており、目標達成に向けた数値管理を実施している。

【図表 3.3.3_2】

	全申請	窓口申請	Web 申請	Web 申請率
電力工事	29 件	2 件	27 件	93.1%
電話工事	9 件	1 件	8 件	88.8%
大津市	131 件	1 件	130 件	99.2%
官公庁	33 件	0 件	33 件	100%
その他一般	43 件	7 件	36 件	83.7%
計	245 件	11 件	234 件	95.5%

投資の効果の一つであるペーパーレスについては、1 件当たり 30 枚程度の印刷が必要であったが、Web 化によりそれば不要となり、一定の効果が認められているとのことである。

3.3.4 結果要約

現状においてすでに 90%以上の利用率となっていることから、投資の効果の把握とランニングコスト低減が課題となる。

こうした中、維持管理課及び下水道施設課に現状の取組についてヒアリングしたところ、期中時において指標となった数値の実績を把握しており、ペーパーレスについてもおおむね実現しているとの回答を得た。

事業として一定の成果が認められるので、DX 戦略の趣旨からこれによる効果自体を指標とすることも検討いただきたい。

3.4 自治会等ふれあいネット導入支援

3.4.1 事業名等

番号	22	事業名	自治会等ふれあいネット導入支援
予算	6,000 千円	部局名	自治協働課

3.4.2 事業の概要

本事業は、地域でのインターネット活用のための研修等とホームページの作成やインターネット環境の整備等に係る費用の補助をすることを目的としている。また、令和6年度からは電子回覧板プラットフォームの導入に取り組んでいる。

①導入研修会

市内 10 会場程度でデジタル化の手法について学ぶ実践的な体験型研修会を開催

②導入サポート

自治会でのインターネット活用に係る相談などの個別支援

③導入事業費補助

ホームページの作成やインターネット環境の整備等の経費の一部補助（補助率 1/2、上限 10 万円）

④電子回覧版（令和6年度より開始）

自治会等に対して市の情報等をデジタルで発信可能なプラットフォームの構築

これらの取組を通じて、自治会加入率の減少や役員の担い手不足などの課題がある中、自治会活動の負担軽減や効率化、速やかな情報発信を行うことで、住民が地域活動に参画しやすい環境づくりを促進したいと考えている。

3.4.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして実施しており、令和 4 年度から運用が開始されている。そこでの実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.4.3_1】

	令和 4 年度	令和 5 年度
導入研修会のべ参加者数（人）	165	120
導入事業費補助団体数（団体）	1	7

本事業の対象は、市内の 718 自治会、36 学区の学区自治連合会及び 17 学区のまちづくり協議会（以下「自治会等」という。）であり、計 771 団体になる。導入研修会の参加者は主に自治会長とのことから、延べ参加者数を累積しても 285 人であり、それほど関心が高いとはいえないことから、現時点での必要性や取組活動を検討する必要がある。

上記課題認識に対し、自治協働課のヒアリングでは、「研修会後の参加者アンケートでデジタル活用に対する関心が高まったと回答された方の割合は 8 割以上でしたので、一定の効果があったと考えている。」との回答を得ており、また、課題については、「現状ではネット導入事業補助の活用実績が少ないため、導入を検討されているものの導入に踏み切れていない自治会が多いと判断している。このことから、自治会員全体のデジタルリテラシーを底上げできるような研修が必要と考えている。」と回答され、継続的な課題認識が取り上げられたところである。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「電子回覧板プラットフォームの利用団体数」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.4.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
電子回覧板プラットフォームの利用 団体数（団体）	30	50	60	60	60

目標について自治協働課に確認したところ、「最終目標値は自治会と学区自治連合会の全て（令和 6 年 4 月 1 日現在で 754 団体）になる。」とのことであった。

この点に関し、「大津市電子回覧板プラットフォーム構築等業務仕様書」を閲覧したところ、令和 6 年 10 月から基本設計・開発・テストを行い、令和 7 年 2 月以降の 2 か月間は仮稼働期間として運用し、本稼働は令和 7 年度からの予定と記載されている。このため、本事業の令和 6 年度の進捗管理指標が「電子回覧板プラットフォームの利用団体数」であること自体、進捗管理を行う指標として相応しくないようにも思われる。

また、過年度の取組結果として、「自治会員全体のデジタルリテラシーを底上げできるような研修が必要と考えている。」と回答されている中で、進行年度である令和 6 年度の導入研修会の取組について自治協働課に質問したところ、「令和 6 年度の導入研修会については、公募型プロポーザルの審査を行い、候補者が決定したところで、これからの開催となる。」との回答を得ており、具体的な取組内容については明らかにされていない。

通常、審査前に事業の Scope を絞り込み、有効的な導入研修を企画することが望ましいが、具体的に検討していないと推測される状況が認められている。

3.4.4 結果要約

本事業は、DX 戦略事業の一環として、自治会加入率の減少や役員の担い手不足などの課題がある中、自治会活動の負担軽減や効率化、速やかな情報発信を行うことで、住民が地域活動に参画しやすい環境づくりを促進すること

を期待して進められている。

このため、大津市と自治会等、自治会等と住民の 2 つの側面でデジタル化を進めることにより、上記目的が達成できることになる。

しかしながら、自治協働課に現状の取組についてヒアリングしたところ、令和 6 年度においては、検証時点とともに契約審査段階であるとの回答を得た。

また、本事業の令和 6 年度の進捗管理指標が「電子回覧板プラットフォームの利用団体数」となっているが、電子回覧板プラットフォームの実質的な稼働は令和 7 年度からであり、事業の進捗管理を行う指標としては適切ではないと思料される。

今後は、事業がもたらす効果を吟味し事業目的達成に向けさらに努力されたい。

3.5 水道・ガス・下水道マッピング情報の Web 閲覧

3.5.1 事業名等

番号	23	事業名	水道・ガス・下水道マッピング情報の Web 閲覧
予算	1,705 千円	部局名	工事監理課

3.5.2 事業の概要

企業局が管理する水道給水管・ガス供給管・下水道管のマッピング情報は、従来は来庁でのみ閲覧可能であったが、更なるお客様サービスの拡充と行政事務の効率化を図ることを目的として、インターネットで閲覧できる道路情報閲覧システムを構築した。

3.5.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略にお

いても事業の一つとして実施しており、令和5年4月にシステム構築が完了し、その後運用を開始している。

令和5年度のWeb閲覧数は、36,416件となっている。時間や場所を限定せずに管路情報が得られることで、現場対応や、不動産関係者の書類などの作成がスムーズになり、問合せ件数が削減されたとのことである。

工事監理課に、本事業に係る過年度の取組で把握した課題について質問したところ、「特に課題は見当たらない。」との回答を得ている。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和6年度からのDX戦略では、本事業の進捗管理指標を「閲覧件数」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.5.3】

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
閲覧件数	3,300件	3,300件	3,300件	3,300件	3,300件

上記は、令和5年度の10月から3月末までの利用実績を基に算出している。また、事業ごとに作成された「指標設定・評価シート」によれば、令和6年度の予定として「運用・保守」との記載があり、以後、令和10年度まで同様の内容が継続されている。

本事業については、DI戦略において必要な機器の調達が行われ、事業が開始されている。このため、今後の事業管理の中心は、更なる利用者ニーズの有無と、システム導入後の効果の把握が重要な課題になる。

上記課題認識に対し、工事監理課への質問では、「来庁機会、窓口での印刷枚数、窓口での問い合わせ対応などの減少を図るためには、システムの利用が促進される必要がある。」との回答を得ている。

(3) 他事業との関連における評価

当該事業は、「3.2 工事申請受付等の WEB 化」及び「3.3 他工事受付業務等の WEB 化」を速やかに稼働するための基本事業である。「3.2 工事申請受付等の WEB 化」の対象者である開発事業者や「3.3 他工事受付業務等の WEB 化」の対象者である他工事事業者（道路を掘削する事業者全て）に対し、従来は水道・ガス・下水道の埋設管調査を原課へ来庁され、調査を実施された後、再度申請書を持って来庁されていたものを、来庁せずに調査ができるように管路情報を WEB 閲覧できるようにしたものである。特に、「3.3 他工事受付業務等の WEB 化」が運用されるまでの間は、当該閲覧システムに他工事受付リンクを貼り来庁しなくても事前調査できるように運用していた。各種関係団体等へも丁寧に周知を図ったため、速やかな運用へ繋がった。

従って、当該事業については単独で評価するものではなく、関連する他の事業と一体での評価も考慮すべきであると考ええる。

その他、従来は、全ての公用車に紙の図面を配備していたが、多数の図面を廃止し、各自がスマホで閲覧することが可能となり、効率化が図れている。また、災害時においては、他都市からの受援を受けた際は、登録してもらうだけで管路情報が共有できるので、非常に有効である。

3.5.4 結果要約

本事業は、DX 戦略事業の一環として、インターネットで閲覧できる管路情報閲覧システムを構築し、水道給水管・ガス供給管・下水道管のマッピング情報をインターネットで閲覧することで、更なるお客様サービスの拡充と行政事務の効率化を図ることを目的として進められている。

今後は、災害時活用を想定したバージョンアップ等も検討していただき、さらなるサービスの向上に努められたい。

3.6 水道・ガス・下水道料金の見える化

3.6.1 事業名等

番号	24	事業名	水道・ガス・下水道料金の見える化
予算	8,214 千円	部局名	料金収納課

3.6.2 事業の概要

本事業は、水道・ガス・下水道料金についてパソコンやスマートフォンから使用量や料金等の照会ができるシステム（”未るみる”）であり、お客様サービスの向上や検針票のペーパーレス化を目指している。

料金の見える化については、急速に拡大するデジタル化に伴い、他のエネルギー業界と同様のサービスを求める声が散見された中でお客様サービスの拡充を目的として導入されている。

3.6.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和5年度までを計画期間としたDI戦略においても事業の一つとして令和4年4月から運用を開始しており、そこでの実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.6.3_1】

	令和4年度	令和5年度
利用登録者数の実績（累計）	5,623 件	8,199 件
利用登録者数の割合（％）	3.3％	4.8％

大津市内での検針数は約17万件であることから、利用登録者数の割合は17万件を母集団に比率を算定している。直近の令和5年度の利用登録者割合は4.8％であり、現状では浸透が図られておらず、今後の利用拡大を推進するためには、ニーズを把握したうえ、未登録者に対する重点施策が必要であ

と考える。

上記課題認識に対し、料金収納課のヒアリングでは、「サービス導入以降はお客様より一定の高評価を頂いており、投資効果は向上していると評価している。しかし、市民へのアンケートの結果では未だ本サービスの認知度が低いため、登録者促進が課題であると認識している。」と回答を得ており、「登録者促進」が継続課題として取り上げられたところである。

また、料金収納課に対し、ニーズの把握について質問したところ、「他のエネルギー業界と同様のサービスを求める声が散見された」とのことである。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和6年度からのDX戦略では、本事業の進捗管理指標を「料金照会システムの利用登録者数の割合」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.6.3_2】

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
利用登録者数の実績（累計）	10,200 件	13,600 件	17,000 件	20,400 件	23,800 件
利用登録者数の割合（％）	6.0％	8.0％	10.0％	12.0％	14.0％

事業ごとに作成されている「指標設定・評価シート」によれば、令和6年度の予定として「導入済の料金照会システム”未るみる”のお客様利用を継続的に推進していく。」との記載があり、利用者登録数向上への取組を想定しているところである。

上記認識に対し、料金収納課に実施した質問では、令和6年度の具体的取組として、9月に「新規登録者キャンペーン」、10月には「動画配信サービスYouTube 上動画内での広告」を行い、足元を固める取組を行っているとの回答

を得た。

現状の計画では、DX 戦略の最終年度である令和 10 年度の利用登録者割合は 14.0%にとどまることから、大津市において料金照会システム”未るみる”にどの程度のニーズがあったのかは疑問に思うところである。

上記課題認識に対し、料金収納課のヒアリングでは、「利用者では、パソコンやスマートフォンからいつでも使用量や料金等の照会ができ、単身赴任などで遠方にいても自宅の状況が確認できる。また、CSV データ出力機能を活用し、事業所では経費計算が手軽にできる。」などの利点を上げられ、「市役所では、検針票がなくなることで電話での問い合わせが減少しており、また、検針票のポストインがなくなる。」などの回答があった。

3.6.4 結果要約

本事業のシステムは、水道・ガス・下水道料金についてパソコンやスマートフォンから使用量や料金等の照会ができるものであり、お客様サービスの向上や検針票のペーパーレス化を目指している。すでに導入されているシステムであることから、その有効性を最大限に引き上げることが課題となる。

令和 6 年 12 月 26 日時点で、”未るみる”の利用登録者数は累計 10,415 件、利用登録者数の割合も 6.12%に達しており、最終年度の目標よりは低位であるが、いずれも令和 6 年度の指標を超えている。

また、本事業は、現時点では自動検針システムやスマートメーター化を図る事業と関連付けた取り組みではないと位置付けてられているので現場での検針作業は必要になる。

なお、同課では自動検針システムに係るスマートメーター化については実施に伴う多様な課題の存在は認識しており、それらがクリアされ将来的にスマートメーターが推進されるなら、本照会システムとの連携の可能性がでてくるものと考えている。

また、市民においても、ペーパーレス化とともに、利用登録者数の増加から検証作業をする利用者数の増加が想定され、当該システムのニーズは高ま

っていると考えられる。実際、料金・使用量のデータ保存が可能になり、インボイス対応の整理もしやすくなったとの意見も頂いているようだ。

今後も事業目的達成に努められたい。

3.7 各種証明書のコンビニ交付および本庁窓口での体験による利用促進

3.7.1 事業名等

番号	27	事業名	各種証明書のコンビニ交付および本庁窓口での体験による利用促進
予算	11,360 千円	部局名	戸籍住民課

3.7.2 事業の概要

本事業は、マイナンバーカード保有者がコンビニエンスストアで各種証明書を取得することができるとともに、本庁窓口においてもタブレット端末を設置し、マイナンバーカードを利用して証明書の交付申請を行えるようにすることを目的にしている。

証明書コンビニ交付システムを利用することで、本庁や支所窓口での証明書交付に係る手続きを省力化させ、住民サービスの利便性が向上すること、職員業務の効率化が進むことを期待している。

また、本庁窓口においても「かんたん窓口システム」の「証明書交付機能」を活用することで、証明書交付に係る申請書記載を省力化し、本庁職員は証明書の交付、手数料の収受のみを行い、証明書交付事務を効率化する取組も行っている。

3.7.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和5年度までを計画期間としたDI戦略においても事業の一つとして実施しており、そこでの実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.7.3_1】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
コンビニ交付枚数 (枚)	18,296	27,098	44,552	64,487	89,319
証明等総交付枚数 (枚)	236,368	240,702	271,080	274,040	275,116
コンビニ交付率 (%)	7.74%	11.25%	16.43%	23.53%	32.46%

また、本庁窓口におけるタブレット端末の利用状況実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.7.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
タブレット利用交付枚数 (枚)	1,201	871	489	1,885	3,309
本庁窓口交付枚数 (枚)	58,343	52,015	50,308	47,574	45,877
タブレット交付率 (%)	2.05%	1.67%	0.97%	3.96%	7.21%

各種証明書のコンビニ交付は、利用者がマイナンバーカードを所有していることが前提となるため、コンビニ交付率はマイナンバーカードの交付率により影響を受けることになる。

令和 6 年 4 月に総務省から公表された「自治体 DX 推進計画（第 3.0 版）」によれば、デジタル社会のパスポートとして政府が普及を目指しているマイナンバーカードの交付率は、全国で対人口比 77.2%（2023 年 6 月 11 日時点）になっている。大津市においても 78.8%（2024 年 7 月 31 日時点）に達していることから、マイナンバーカードはほぼ全国民に行き渡りつつあるといえ

る。

他方、コンビニ交付率は、直近データである令和 5 年度の交付率は 32.46% であり、年を追うごとに上昇する傾向にあるものの、分母の母集団をマイナンバーカード所有者に限定した場合のコンビニ交付率は約 41.1%にとどまっており、半数以上はコンビニ交付を利用していない状況となっている。このことから、今後の利用拡大を推進するためには、マイナンバーカード所有者に対する更なる施策が必要であると考えられる。

上記課題認識に対し、戸籍住民課のヒアリングでは、「コンビニで証明書が取得できることを知らない人がまだ一定いることや、コンビニでの機器の操作方法が分かりにくいため、本庁や支所窓口に来庁される人がいることが課題と考える。」と回答を得ており、「利用の周知と操作方法の説明」が継続課題として取り上げられたところである。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「コンビニ交付率」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.7.3_3】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
コンビニ交付率 (%)	40.0%	45.0%	50.0%	55.0%	60.0%

事業ごとに作成されている「指標設定・評価シート」によれば、令和 6 年度の予定として「窓口に来庁した住民にタブレットの利用を勧め、体験を通じた周知に努めるとともに、広報おおつや市公式 LINE などを通して利便性を周知する。」との記載があり、以後、令和 10 年度まで同様の内容が継続されている。

確かに、地域社会の新陳代謝が進むにつれ、時代とともにデジタル利用率が向上していくのは自然の摂理かと思われる。しかし、本事業は、DX 戦略事業としての取組をどのように進めていくのか、などの具体的な検討と日常的な管理が必要であろう。

上記課題認識に対し、戸籍住民課のヒアリングでは、「年度末一度の指標数値の把握にとどまり、期中での実績の把握及びその検討は実施していない。」との回答を得ている。

3.7.4 結果要約

本事業は、DX 戦略の一環として、マイナンバーカードの利用を促進することにより、住民サービスの利便性の向上と、それに伴い職員業務が効率化されることを期待して進められている。すでに導入されているシステムであることから、その利用率を上げ住民サービスの向上につなげることが課題と考えられる。

戸籍住民課に現状の取組についてヒアリングしたところ、期中時において指標となった数値の実績を把握していないという回答であった。

例えば、高齢者などに対応策を検討する際に根拠となる世代別コンビニ交付率などを把握し、デジタルデバйд対策を含めた具体的施策が検討されるべきであると考ええる。

今後も随時指標の数値を管理し、目標の達成と、それに伴う市民サービスの向上に努められたい。

3.8 オンライン相談(市民センター窓口)

3.8.1 事業名等

番号	28	事業名	オンライン相談(市民センター窓口)
予算	1,564 千円	部局名	自治協働課

3.8.2 事業の概要

本事業は、各支所にタブレット端末を設置し、支所を訪れた市民と市役所の各所属の職員とを Web 会議でつなぐことで、遠隔かつリアルタイムでのオンライン相談を可能とし、また、支所窓口での市民対応の際に、タブレット端末でホームページの内容等を掲示することでスムーズな市民対応につなげ、さらに、支所と本庁でのオンライン会議や研修等でも活用することを期待している。

本事業は、利用者からのニーズではなく、新型コロナウイルス感染防止対策の一環として開始した事業になる。

3.8.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして実施しており、令和 2 年 11 月から運用が開始され、そこでの実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.8.3_1】

	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
タブレット端末の 年間利用件数	663 件	1,453 件	1,796 件	1,858 件

自治協働課によれば、「新型コロナウイルス感染防止対策において、オンラインで窓口相談ができること、また職員が本庁に出向くことなく会議や研修を受けることができるようになったことは非常に効果的であった。」と認識されている。

また、「過年度の取組の中で課題として把握しているものはない。」と回答を得ている。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「タブレット端末の年間利用件数」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.8.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
タブレット端末の 年間利用件数	2,000 件	2,100 件	2,200 件	2,300 件	2,400 件

事業ごとに作成されている「指標設定・評価シート」によれば、令和 6 年度の予定として「オンライン相談、窓口での利用、研修や会議等での活用を継続して行う。」との記載があり、以後、令和 10 年度まで同様の内容が継続されている。

目標値は、「タブレット端末活用の機会を増やし、円滑な市民対応に繋げていくことが指標となるため、利用件数とした。」と回答を得ているが、数値の管理により、どのような課題を解決したいのかは定かではない。

3.8.4 結果要約

本事業は、各支所にタブレット端末を設置し、支所を訪れた市民と市役所の各所属の職員とを Web 会議でつなぐことで、遠隔かつリアルタイムでのオンライン相談を可能とし、また、支所窓口での市民対応の際に、タブレット端末でホームページの内容等を掲示することでスムーズな市民対応につなげ、さらに、支所と本庁でのオンライン会議や研修等でも活用することを期待している。

なお、本事業は利用者からのニーズではなく、新型コロナウイルス感染防止対策の一環として開始した事業になり、オンライン相談などにタブレット端末を利用して市民サービスの向上を図るために導入された経緯がある。

本事業により、現時点以上の特段の市民サービスの向上や業務の効率化は予定されていない。

3.9 スポーツデータリテラシー向上プロジェクト

3.9.1 事業名等

番号	40	事業名	スポーツデータリテラシー向上プロジェクト
予算	2,092 千円	部局名	スポーツ課

3.9.2 事業の概要

本事業は、GPS 測定器を用いた運動能力の測定及び対面でのトレーニングとオンライントレーニングを通して、子ども達が、スポーツデータを活用して新たな視点でスポーツを楽しむ機会を創ることを目的にしている。

また、本事業は、令和6年度からのDX戦略において、市民サービス軸の重点分野として政策目標と実施事業のつながりを体系的に整理・可視化した上で、事業の効果検証を行いながら進めることとしている。

3.9.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和5年度までを計画期間としたDI戦略においても事業の一つとして実施しており、令和3年度から運用が開始され、そこでの実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.9.3_1】

	実績項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度
小学校でのGPSデータ測定&フィードバック授業	対象小学校	2校	4校	5校
	参加人数	94人	313人	362人
	対面授業	2回	2回	2回
	オンライン授業	2回	2回	2回

スポーツ課に事業実施のきっかけを質問したところ、「本市では、小学生の体力測定結果が男女ともに全国平均以下であり、運動能力低下が課題であっ

たことから、ICT を活用し、従来とは異なる視点で体育の授業を行うことで、子どもたちの運動意欲や能力を高めるとともに、データーリテラシーの向上にも寄与することを目的とした。」と回答があった。

事業を行う中での参加者のニーズについては、児童・担任へのアンケートや、担任等への聞き取りにより把握しており、それによれば、「体育を好きになった児童が約 4 割、より外で体を動かすことが多くなった児童が約 3 割」という結果となり、一定の運動意欲向上に繋がったと判断している。

また、これまでの取組で把握した課題について質問したところ、「将来的には各学校が自走により実施することが目標であるが、GPS 機器の購入といった金銭的な課題や、教師への専門的な知識の植え付けといった課題を認識した。」とのことである。

上記の認識について、本来的には小学生の運動能力の改善が課題であったはずが、その最重要指標である体力測定結果について触れられておらず、課題に向けた取組とどう関連付けるのか検証が必要と思われる。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「プロジェクトに参加した市内公立小学校児童のうち、運動意欲が向上した児童の割合」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.9.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
運動意欲が向上した児童の割合	40%	40%	40%	40%	40%

事業ごとに作成されている「指標設定・評価シート」によれば、令和 6 年度の予定として「新規校含む市内 5 校の小学校で実施し、スポーツデータを活用することで運動意欲の向上を推進する。」との記載があり、それ以後の年

度については記載されていない。

スポーツ課に目標値の設定について質問したところ、「本事業は、小学生の体力低下が課題であることをきっかけに実施した事業であることから、体を動かすことへの意欲を高めることを最も重要な指標であると考え設定した。」と回答を得ており、実績値は、事業終了後に児童・教員にアンケートを取り、その結果をもって事業の進捗を管理することとしている。

上記について、運動意欲の向上は重要であるが、目標値が 40%になったその背景や体力測定結果の向上への道筋が示されておらず、数値の管理や目標値の達成により、次にどのような施策を予定し、事業の達成点をどこに設定しているのかは明らかにされていない。

3.9.4 結果要約【意見】

本事業は、GPS 測定器を用いた運動能力の測定及び対面でのトレーニングとオンライントレーニングを通して、小学生が新たな視点でスポーツを楽しむ機会を創ることを目的に実施している。本市では小学生の体力測定結果が男女ともに全国平均以下であり、運動能力低下が課題であることから、ICT を活用し、従来とは異なる視点で体育の授業を行うことで、子どもたちの運動意欲や能力を高めるとともに、データリテラシーの向上にも寄与することを期待し取り組んでいる。

しかしながら、スポーツ課に現状の取組について質問したところ、指標となった運動意欲の向上について、目標値が 40%になったその背景が明らかにされておらず、指標のアンケート結果を把握することで何を変えていくのかも明確になっていない。

事業の目的を意識し、アンケート結果を把握することで何を変えていくのか明確にしたうえで、事業の効果を検証されたい。

3.10 公共施設予約システム

3.10.1 事業名等

番号	41	事業名	公共施設予約システム
予算	9,380 千円	部局名	公園緑地課 スポーツ課

3.10.2 事業の概要

本事業は、スマートフォンやパソコンから、市民スポーツ施設・公園施設・社会教育施設などの本市公共施設の空き状況の照会や、施設の予約、抽選の申込・結果を確認することで、市民サービスの向上、窓口業務の軽減及び公共施設の利用の促進を図ることを目的としている。

3.10.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして令和元年 10 月から運用を開始（令和 2 年 8 月には抽選機能を拡充）しており、そこでの実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.10.3_1】

	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
公園緑地課管理施設利用実績	33,762 件	39,080 件	36,465 件	37,365 件
スポーツ課管理施設利用実績	10,251 件	10,420 件	10,034 件	9,506 件
利用実績計	44,013 件	49,500 件	46,499 件	46,871 件

公園緑地課によれば、都市公園内にある施設は公園の指定管理者が管理しており、都市公園以外にある体育館などの単独施設はスポーツ課が管理しているとのことである。

上記の推移をみる限り、両管理施設ともに本事業の公共施設予約システムの導入により利用実績は安定的に推移しており、本事業の取組により市民の利便性についてはすでに期待される水準に到達しているのではと推測することができる。

公園緑地課にシステム投資の効果について質問したところ、「公共施設予約システムの導入により、抽選にかかる時間は年間で約 50 時間削減された。また、電話や窓口での対応時間の削減にもつながっている。」との回答を得た。公共予約システムの導入前は、施設ごとに利用希望者が集まり、現地で抽選を実施していたことから、利便性や効率性の向上は理解することができる。

しかし、すでに導入されたシステムが運用されている中、抽選に係る削減時間が現状より大幅に増加することは想定しづらく、固定的な削減時間にとどまるのではないかと思われ、すでに投資の効果は完了しているかと考えられる。

上記課題認識に対し、公園緑地課及びスポーツ課のヒアリングでは、「予約システムでの予約には事前に利用者登録が必要になる。その登録自体は窓口にてペーパーで行っており、それを現地の利用する施設に提出してもらっている。その点については、改善の余地がある。」とのことであった。

なお、スポーツ課の所管施設には窓口職員がいない施設があることから、利用者登録については、現地の利用する施設にペーパーで提出してもらい現地で登録するほか、スポーツ課に直接提出、郵送又はメールで受け付けし登録している。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「システムの利用による予約受付業務の窓口や電話等での利用者対応の軽減」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.10.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
システムの利用による予約受付業務の窓口や電話等での利用者対応の軽減	829 時間	861 時間	893 時間	925 時間	957 時間

上記は、令和 5 年度の削減実績である 798 時間をもとに算出しており、令和 10 年度の削減目標を令和 5 年度の 120%として計画している。事業ごとに作成されている「指標設定・評価シート」によれば、令和 6 年度の予定として「公共施設予約システムを継続活用する。」との記載があり、以後、令和 10 年度まで同様の内容が継続されている。

この点、施設利用者の中で、公共施設予約システムを利用している者と窓口にて予約を行う者の比率が明確ではなく、後者についての削減時間目標を明確にすることで取りうる施策が変わるように考える。

上記課題認識に対し、公園緑地課及びスポーツ課のヒアリングでは、「次期のシステム更新までに、いかなる施策が必要なのかを検討する。」と回答を得ている。現状では、指標の時間数の変化を把握することで、何を変えていくのかも明確ではなく、現期中時点での時間管理も実施されていない。

システム投資の効果について公園緑地課に質問したところ、「運動施設の窓口職員は、当該公園の維持管理業務（除草、清掃、剪定等）を兼務している。そのため、システムの導入に伴う窓口対応時間の削減は、公園の維持管理業務に従事する時間の増加につながり、公園の環境整備に寄与している。」とのことであった。

3.10.4 結果要約

本事業は、スマートフォンやパソコンから、市民スポーツ施設・公園施設・社会教育施設などの本市公共施設の空き状況の照会や、施設の予約、抽選の申込・結果を確認することができ、市民サービスの向上、窓口業務の軽減及

び公共施設の利用の促進を図ることを目的として導入されている。すでに導入されたシステムであり、導入効果もすでに測定されていることから、課題があるとすれば、その有効性を最大限に引き上げることといえる。

3.11 窓口の混雑・呼び出し状況案内システム

3.11.1 事業名等

番号	44	事業名	窓口の混雑・呼び出し状況案内システム
予算	277 千円	部局名	戸籍住民課、カード交付推進室、 保険年金課、市民税課

3.11.2 事業の概要

本事業は、戸籍住民課・カード交付推進室・保険年金課・税の窓口の呼び出し状況を待合ロビーに表示することと合わせ、自宅から各窓口の混雑状況を確認できるようホームページで公開することを目的にしている。

これにより、窓口での待ち時間が短縮することから、来庁者へのサービス向上が期待できるとともに、各課の窓口の3密を回避し、感染症の予防対策を図ることも可能になる。

3.11.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和5年度までを計画期間としたDI戦略においても事業の一つとして令和3年2月から運用を開始しており、運用開始から令和6年4月5日までの「大津市受付窓口混雑状況」のWEB閲覧件数の実績（累計）実績は39,530件になる。

保険年金課によれば、新型コロナウイルス感染症の感染拡大時や繁忙期等に、新館1階の待合スペースでお待ちいただくことにより、戸籍住民課、カード交付推進室、保険年金課、税の窓口の待合者を分散し、混雑を回避でき

たとのことである。

また、過年度の取組で把握された課題については、「特に課題はない。」との回答を得ている。

上記を踏まえ、本事業については、窓口の混雑・呼び出し状況案内システムの導入により市民の利便性についてはすでに期待される水準に到達しているのではと推測される。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「窓口混雑状況の Web 閲覧件数」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.11.3】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
窓口混雑状況の Web 閲覧件数	7,497 件 以下	7,497 件 以下	7,497 件 以下	7,497 件 以下	7,497 件 以下

上記は、令和 5 年度の閲覧実績である 7,497 件をもとに算出しており、令和 10 年度の削減目標を令和 5 年度実績と同一として計画している。

毎年の目標について保険年金課に質問したところ、「来庁者の用件を円滑に処理することが窓口の混雑解消に繋がり、その結果として市民サービスの向上が図れると考える。このため、窓口が混雑していない状況では、窓口混雑状況 WEB の閲覧をする必要がないため、閲覧回数の減少を指標として設定した。」との回答を得ている。

この点、窓口の混雑状況と Web の閲覧件数には明確な因果関係があるとはいえず、現況を把握する目的で Web を閲覧する者も想定されることから、目標管理指標の目的適合性が不十分ではないかと思われる。

なお、事業ごとに作成されている「指標設定・評価シート」によれば、令和 6 年度の予定として「戸籍住民課・カード交付推進室・保険年金課・税の

窓口の呼び出し状況を待合ロビーに表示することと合わせ、自宅から各窓口の混雑状況を確認できるようホームページで公開する。」との記載があり、以後、令和 10 年度まで同様の内容が継続されている。

3.11.4 結果要約

本事業は、戸籍住民課・カード交付推進室・保険年金課・税の窓口の呼び出し状況を待合ロビーに表示することと合わせ、自宅から各窓口の混雑状況を確認できるようホームページで公開することを目的にし、混雑緩和を期待して導入されている。

一方、現時点において、本事業は、令和 3 年 2 月から運用を開始されていることから、以後、混雑状況を周知することで一定の効果を発揮しており、システムの導入とともに市民の利便性についてはすでに期待される水準に到達しているのではと思料される。

こうした状況から、令和 6 年度からの DX 戦略において目標管理指標と数値目標を設定しているので、その具体的アクションプランを策定されることが望まれる。また当該事業がもたらす効果についてもさらなる検討が期待される。

3.12 ウェアラブルデバイスの導入

3.12.1 事業名等

番号	62	事業名	ウェアラブルデバイスの導入
予算	858 千円	部局名	デジタル推進室

3.12.2 事業の概要

本事業は、ウェアラブルカメラと公用スマホを連携した、映像通話システムにより、平時には、工事現場等の状況把握のために、また災害時や事故発生時には、リアルタイムに現地状況の把握及び記録を行い、情報共有の迅速

化を図ることを目的にしている。

3.12.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして令和 4 年度から運用を開始しており、そこでの利用実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.12.3_1】

	令和 4 年度	令和 5 年度
活用件数	25 件	147 件

デジタル推進室によれば、「映像通話システムとして、竣工検査のリモート化や事故発生時の現場確認、位置情報の共有などで活用できている。ただし、利用件数が伸び悩んでいる状況で、更なる投資効果が得られるように利用促進への取組を進めていく。」とのことである。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「映像通話システム発信件数」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.12.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
映像通話システム 発信件数	600 件	1,200 件	1,200 件	1,200 件	1,200 件

上記の算出過程は明らかにされていない。事業ごとに作成されている「指標設定・評価シート」によれば、令和 6 年度の予定として「企業局で運用し

ている映像通話システム（LIVE-X）を継続活用する。」との記載があり、それ以後の年度については記載がない。

上記指標の設定趣旨についてデジタル推進室に質問したところ、「映像通話システムを利用することで現場確認に要する時間が削減できるという考えから、発信件数を指標として設定した。」との回答を得ている。

指標の適切性について検討した場合、映像通話システム導入前の現場確認件数などを母集団として、毎年を取組でどの程度効率化されているのかを把握することが重要になる。この効率化によってその他の業務にどのような影響を及ぼしているのかを共有することが求められるが、その関係と結果が明らかにされていない。

3.12.4 結果要約【意見】

本事業は、ウェアラブルカメラと公用スマホを連携した、映像通話システムにより、平時には、工事現場等の状況把握のために、また災害時や事故発生時には、リアルタイムに現地状況の把握及び記録を行い、情報共有の迅速化を図ることを目的にしている。

しかしながら、過年度での活用状況を検証したところ、デジタル推進室から「利用件数が伸び悩んでいる状況で、更なる投資効果が得られるように利用促進への取組を進めていく。」との回答を得ているものの、具体的な取組には言及されていない。

また、事業進捗の管理を行うための指標については「映像通話システム発信件数」としているが、デジタル化により課題解決を図る場合、映像通話システム導入前の現場確認件数などを母集団として、毎年を取組でどの程度効率化されているのかを把握することが重要になると考える。

今後は、当該システムの利用により、効率化された部分（業務など）を把握し、どのような効果があるのかを検証し明らかにする必要があると考える。

3.13 「市民の声」分析業務

3.13.1 事業名等

番号	74	事業名	「市民の声」分析業務
予算	0 円	部局名	市民相談室

3.13.2 事業の概要

本事業は、コールセンター・市民相談室・市長への提言箱に寄せられた要望・意見等の「市民の声」を整理・分類・分析し、市民サービスの向上へと反映させる「市民の声」分析業務を実施するものである。

市民からの要望や意見などを市民サービスの向上に反映させることを目的としている。

3.13.3 事業の検討

(1) 過年度の取組とそこから把握された課題

本事業は、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略においても事業の一つとして令和 3 年度から運用を開始しており、そこでの実績は下記図表のとおりとなる。

【図表 3.13.3_1】

	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
分析件数	7 件	7 件	2 件

市民相談室では、コールセンター・市民相談室・市長への提言箱、総合受付などに寄せられた、問合せ、要望、苦情、相談、意見、その他（令和 5 年度では 146 千件）について、まず複数課に照会をかけ、ミーティングを経て、テーマとすべき課題を設定する。

令和 5 年度の分析テーマは、「市民対応への苦情に関する分析」と「くらしの手続きガイドに関する分析」の 2 件である。

そして、各テーマについてキーワードを設定し、データベースに検索をかけ該当するものを抽出した後（この時点で数百件の意見等がある）、人力で意見等を個別に検討し、対応する住民サービス等を決定する。

例えば、令和 5 年度の「市民対応への苦情に関する分析」からは、代表的な意見等を各部局へ通知し改善を促す方法で対応した。「くらしの手続きガイドに関する分析」からは、問合せ等に対応する部署、資料が一覧できるシステムを開発し対応した。

なお上記意見等のうち「市長への提言箱」に寄せられたものについては、政策調整部秘書課が担当しており、全件閲覧後、関連する部局課へ照会し対応を検討した後、すべて市長及び副市長に報告している。

(2) 進捗管理指標と今後の目標設定について

令和 6 年度からの DX 戦略では、本事業の進捗管理指標を「市民サービスの向上に反映すべき提案件数」として、下記図表のとおり今後の目標を設定している。

【図表 3.13.3_2】

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
市民サービスの向上に反映すべき提案件数	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

上記は過年度の実績を元に算出されている。

令和 6 年度の活動実績について質問したところ、「市民サービスの向上に繋がる提案ができるよう、子ども・若者政策課、観光振興課と継続して協議を行っております。」との回答を得ている。

「指標設定・評価シート」に令和 6 年度の予定として「令和 6 年度子ども・若者支援計画策定を進める中で、『市民の声』の分析結果を計画策定の補完的な資料として活用する。」と記載されている。

3.13.4 結果要約

本事業は、コールセンター・市民相談室・市長への提言箱に寄せられた要望・意見等の「市民の声」を整理・分類・分析し、市民サービスの向上へと反映させる「市民の声」分析業務を実施することを目的にしている。

データの整理・分類の過程において、担当課と綿密な協議を行い、適切なテーマ・課題を選定し対応することにより、寄せられた「市民の声」を有効に活用いただきたいと考える。

4 事業の個別検討④

4.1 衛生関係総合管理システムのクラウド化

4.1.1 事業名等

番号	2	事業名	衛生関係総合管理システムのクラウド化
予算	45,036 千円	部局名	衛生課

4.1.2 衛生関係総合管理システムのクラウド化

本事業は生活衛生及び食品衛生営業施設等の情報等を一元管理するためにWEB アプリケーション型のシステムの採用及びクラウド化することにより現場においてタブレット端末による情報閲覧を可能とすることを目的とする。現在は Access システムを利用し、生活衛生及び食品衛生営業施設等の情報等を一元管理している。システム機器及びソフトウェアの老朽化に伴い、新たにWEB アプリケーション型のシステムを導入することで情報セキュリティの強化、現場においてタブレット端末を使用することで業務の効率化につながることを期待している。

4.1.3 事業の検討

(1) 事業の予算

①各年度の予算

各年度の予算は下記のとおりである。

【図表 4.1.3_1】

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
45,036	925	925	925	925

②令和6年度予算の内訳

令和6年度予算の内訳は新システム導入に係る費用 45,007 千円及びタブレット端末賃借料 30 千円である。

(2) 新システム及びタブレットの概要

新システムは保健所の生活衛生業務全般をサポートする Web 版パッケージである。新システムの導入により食品衛生業務、環境衛生業務等の管理業務が可能となる。また、タブレット端末を天津市のネットワークに接続することで施設情報の閲覧が可能となる。従来は監視指導時に施設情報等を紙媒体に出力し持参していたが、タブレットの導入により不要となる。

(3) 新システムの選定状況

- ・ 入札方法：公募型プロポーザル
- ・ 委託業者名：A 社
- ・ 業者選定理由：参加した企業数が 1 社であること、最低基準点を下回らなかったことから選定されている。
- ・ 契約金額：42,869 千円

今回導入した生活衛生等管理システムは食品衛生、環境衛生、薬事衛生、給食施設、畜犬を管理するためのシステムであり、これらをパッケージシステムとして提供しているベンダー企業が全国でも少なく、入札参加企業が 1 社となっている。

(4) 事業の指標

①監視指導実施日におけるタブレット端末稼働率を 100%とする

$$\left(\text{タブレット端末を使用した日数} \right) / \left(\text{監視指導を実施した日数} \right) \times 100$$
で計算される。1 日当たりの平均検査件数は 10 件を計画している。10 件のうち 1 件でも利用すると監視指導実施日におけるタブレット端末稼働率の 100%が達成可能となる。

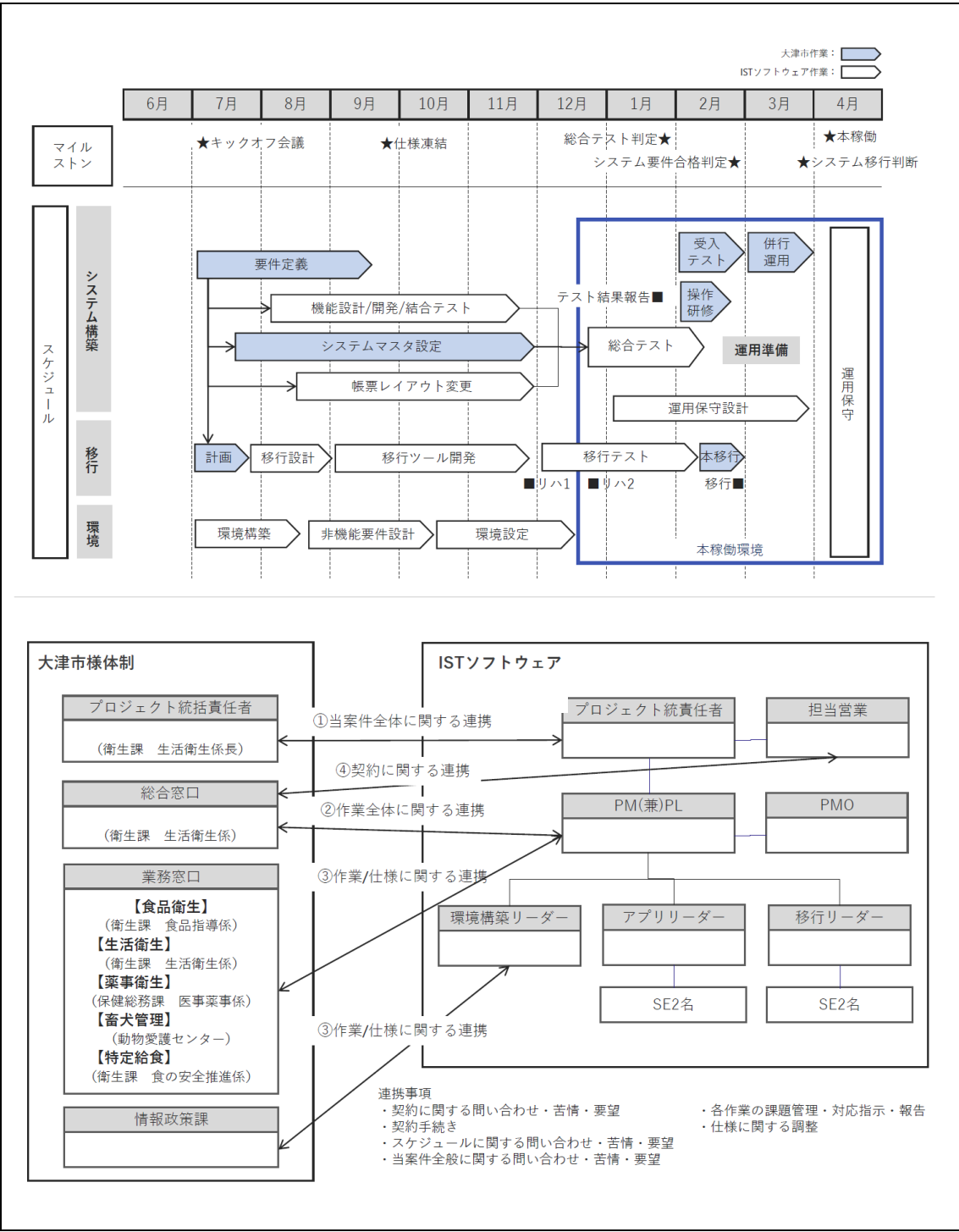
②タブレット端末の活用による事務処理時間等の削減

タブレット端末の活用により 1 件当たりの事務削減時間を 5 分、紙帳票の削減枚数を 5 枚と見込んでいる。監視指導件数は 2,500 件を計画しているた

め 1 年間の事務削減時間は 208 時間、紙帳票の削減枚数は 12,500 枚と見込まれる。

(5) 新システムの導入スケジュール及び導入体制

【図表 4.1.3_2】



4.1.4 結果要約【指摘事項】

本事業はシステム機器及びソフトウェアの老朽化に伴い、新たに WEB アプリケーション型のシステムを導入することで情報セキュリティの強化、現場においてタブレット端末を使用することで業務の効率化につながることを期待している。事業の指標としては「監視指導実施日におけるタブレット端末稼働率を 100%とすること」と設定している。1 日当たりの平均検査件数は 10 件であり、10 件のうち 1 件でも利用すると監視指導実施日におけるタブレット端末稼働率 100%の達成が可能となる。タブレット端末の活用により事務処理時間等の削減も見込んでおり、その効果を図る点においてタブレット端末の利用を促進する指標が適切と考えられる。現状の指標は達成が容易で導入の効果を図るのには適切とは考えられない。

DX 戦略は、その指標としてデジタル化そのもの（システム導入やアプリの使用、デジタル機器の使用など）を指標とするのではなく、デジタル化による効果（住民サービスの向上、業務の効率化、経費の削減など）を検討し指標とすることを推奨している。本事業により事務処理時間の削減が見込まれるのなら、その数値を検討し指標とすべきである。

4.2 電話自動催告システム

4.2.1 事業名等

番号	8	事業名	電話自動催告システム
予算	1,525 千円	部局名	収納課

4.2.2 事業の概要

本事業は市税の滞納者に対して、従来の書面催告に加え電話自動催告システムを用いて、自動音声による納付案内、SMS(ショートメッセージサービス)による文章での納付案内を送信することで納税を誘引することを目的とする。これまでの書面催告は、その内容を滞納者が確認しているのか不明確となっており、その有効性が課題となっていた。自動音声による納付案内を行うこ

と、SMS による文章での納付案内を送信することにより、情報の到達性を高めることが可能となり、自発的な納税を誘引し、市税の納付につながることを期待している。また、従来の職員による架電作業についても、自動化することで、業務の効率化、職員の心理的負担の軽減が可能となる。

4.2.3 事業の検討

(1) 過去の取組状況

令和 5 年 7 月から電話自動催告システムの運用を開始している。概ね 1 か月に 1 回の頻度で自動音声架電、SMS 送信により滞納者あてに通知を実施している。令和 5 年の実施件数、納付件数、納付額等は下記の【図表 4.2.3】令和 5 年度の総括実績・成果のとおりである。令和 5 年度の実績を見ると運用費用に対する費用対効果は大きく一定の成果を確認できる。

【図表 4.2.3】令和 5 年度の総括実績・成果

	(a) 実施件数	(b) 納付件数	(c=b/a) 収納率	(d) 納付額	(e) 運用経費	(f=d/e) 費用対効果
自動音声	695件	112件	16.1%	10,591	89	11787%
SMS	414件	113件	27.2%	7,781	108	7156%
計	1,109件	225件	20.2%	18,372	198	9251%

※ 運用経費にシステム環境設定構築費用（初期費用：330 千円）を含めた運用経費 528 千円に対する合計の費用対効果は 3475.7%となる。

（出典：第 1 回 大津市 DX 戦略 本部員会議「大津市デジタルイノベーション戦略 令和元年度～5 年度の実績」）

(2) 事業の指標及び達成のための取組

①事業の指標及び目標

(a) 事業の指標

自動音声及び SMS による自動催告件数に比例して応答率も増加する傾向にあることから、送信件数を指標として設定している。

(b) 指標目標

2年間で、初年度の1,109件の概ね3倍の送信件数である3,600件を処理し、納付につなげることを目標としている。

② 指標目標設定の背景

令和5年度の送信件数実績をもとに決定している。令和8年度以降は令和7年度までの費用対効果等を踏まえた徴収実績に応じて指標を検討していく予定である。

③ 指標達成のための取組

折衝経過における電話番号の聴取及び滞納整理管理システム内の「連絡先欄」への電話番号入力 of 徹底により送信先を増やす。

また、高額滞納者に対して早期アプローチすることにより自発的な納税行動を誘引する。

(3) BI ツールの利用

事業 No55「徴収事務における税務情報の分析」のBI ツールを滞納整理業務に活用することを計画している。対象者の年齢や所得の状況などのデータを活用して担税力のある滞納者への積極的な催告の実施につなげることを期待している。

(4) 自動音声及びSMSによる自動催告処理結果の管理状況

令和6年度の管理シートを確認したところ対象者への到達状況及びその後の経過が管理されていた。ただ電話発信処理結果で対象者が受電しておらずその後にフォローされていないケースも確認された。受電されていない対象者に対しては再度の発信又はSMSによる自動催告などのフォローが必要と考えられる。

4.2.4 結果要約

本事業は自動音声による納付案内、SMS(ショートメッセージサービス)による文章での納付案内を送信することで納税を誘引することを目的としている。令和5年度の実績を見ると運用費用に対する費用対効果は大きく一定の成果が伺える。事業 No55「徴収事務における税務情報の分析」と合わせて更なる効率的・効果的な事業の実施を期待したい。

ただ、自動音声及び SMS による自動催告処理結果の管理状況を確認したところ、電話発信処理結果で対象者が受電しておらずその後フォローされていないケースが確認された。受電されていない対象者に対しては再度の発信又は SMS による自動催告などのフォローが必要と考えられる。本事業の目的が滞納者への催促の連絡の到達性を高め、納税を誘引することであるので運用面の改善を検討されたい。

4.3 市税のキャッシュレス決済の推進

4.3.1 事業名等

番号	39	事業名	市税のキャッシュレス決済の推進
予算	8,210 千円	部局名	収納課

4.3.2 事業の概要

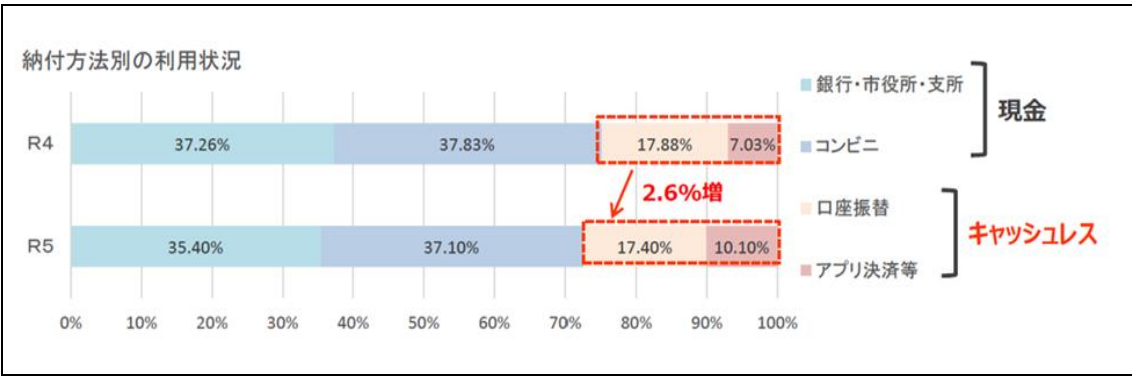
本事業は市税の納付について、キャッシュレス決済の多様化に対応し、より多くの収納機会を提供することでキャッシュレス決済（口座振替・クレジットカード・アプリ等）を推進し、納税者の利便性の向上とキャッシュレス化の推進を図るものである。対象市税は普通徴収の市民税、固定資産税、都市計画税、軽自動車税であり、利用可能なキャッシュレス決済は LINE Pay、PayPay、au PAY、d 払い、J-Coin Pay、楽天ペイ、楽天銀行アプリ、モバイルレジ、PayB、口座振替、クレジットカードである。

4.3.3 事業の検討

(1) 過去の実績状況

DI 戦略では新たな決済サービスを導入し、キャッシュレス決済の多様化を図っていた。令和 4 年度と比較して令和 5 年度では口座振替が 0.48%減少したが、令和 5 年度に追加された楽天ペイや楽天コンビニ支払、地方税お支払いサイトを通じてのアプリ決済及びクレジット決済の利用が増加したため、キャッシュレス決済の利用率は 2.6%増加した。

【図表 4.3.3_1】



(「第 1 回 大津市 DX 戦略 本部員会議」資料より)

(2) 事業の予算

①各年度の予算

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
8,621	8,621	8,621	8,621	8,621

②令和 6 年度の予算

内容		金額
バーコード利用によるペイアプリ支払い分	・ 1 件あたりの取扱手数料	839
	・ オプション利用料	396
QRコード利用による地方税共通納税システム支払い分	・ サービス利用料	2,653
	・ 共同収納手数料負担金	4,731
合計		8,620

(3) 事業の指標及び達成のための取組

①事業の指標及び目標

(a) 事業の指標

市税の納付方法の利用状況について、全体のうち、現金払い（銀行・市役所・支所・コンビニ支払い）を除く、キャッシュレス決済の多様化に対応するため、利用率を指標として設定している。

(b) 指標目標

今後、年度ごとに 0.04%の増加を目標としている。

(単位：%)

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
27.54	27.58	27.62	27.66	27.70

②指標目標設定の背景

令和5年度は新たにQRコードによる支払方法を追加し、その結果、取扱件数が増え、市民からの問い合わせもあったことから、キャッシュレス問い合わせ件数を元に目標値を設定している。

③指標達成のための取組

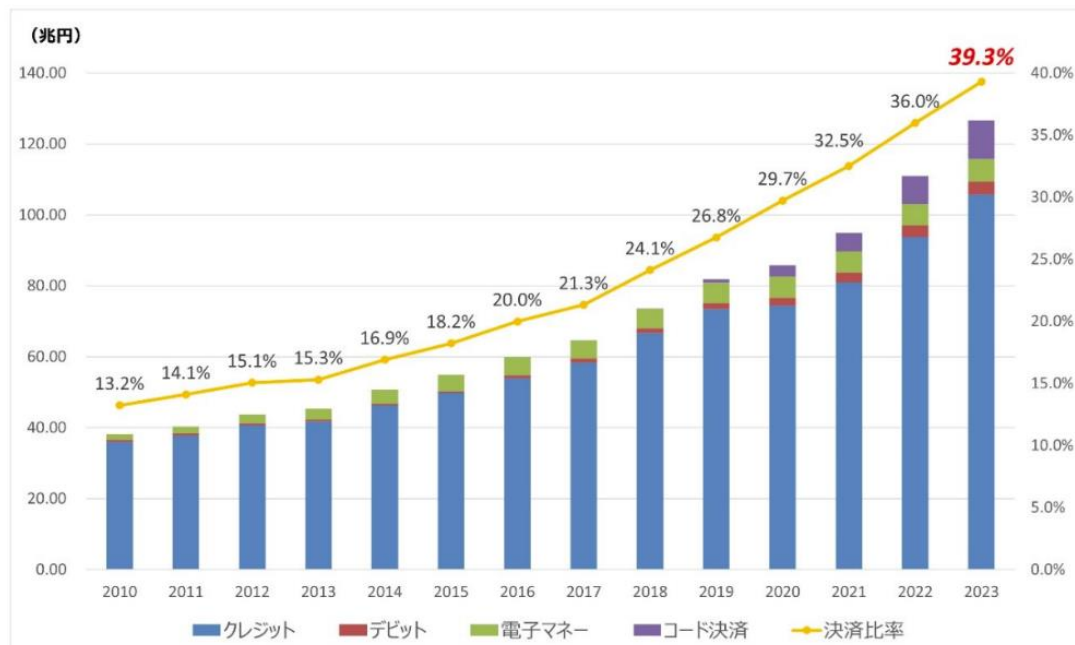
税収納窓口にキャッシュレス納付案内チラシやポスターを今後も継続して設置する。また、市ホームページでも今後も周知していく予定である。

(4) 国のキャッシュレス決済比率等

経済産業省は、キャッシュレス決済比率を令和7年度までに4割程度にするという政府目標の達成に向け、関係省庁と連携しつつ、キャッシュレス決済の推進に取り組んでおり、キャッシュレス決済比率を定期的に算出・公表している。令和5年度のキャッシュレス決済比率は、39.3%であり令和7年度のキャッシュレス決済比率目標を4割としている。

【図表 4.3.3_2】

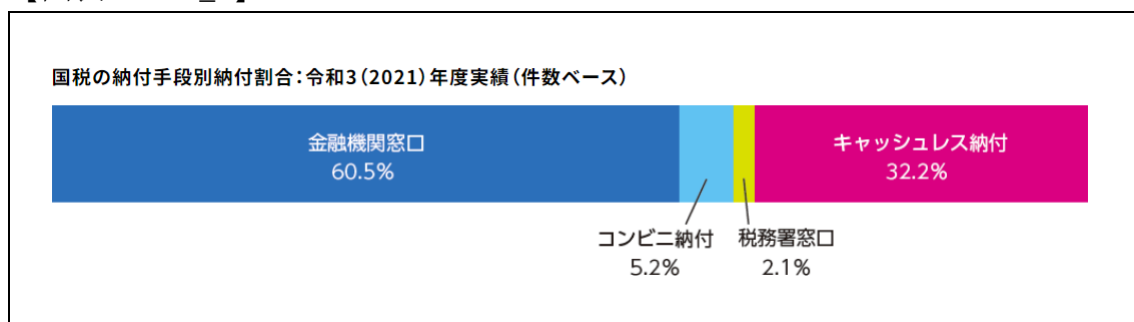
我が国のキャッシュレス決済額及び比率の推移（2023年）



（出典：＜成長戦略フォローアップ＞【令和元年 6 月 21 日閣議決定】）

また、国税の納付については、現状、全体の約 7 割が金融機関やコンビニ、税務署の窓口で行われている。「納税者利便の向上」、「業務の効率化」、「非接触での税務手続の実現」を図るため、令和 7 年度までにキャッシュレス納付割合を 4 割とする目標を設定し、利用拡大に向けて取り組んでいる。

【図表 4.3.3_3】



（出典：国税庁のホームページ）

4.3.4 結果要約【意見】

大津市役所では新たな決済サービスを導入し、キャッシュレス決済の多様化を図ってきた。キャッシュレス納付比率目標は令和 10 年までに 27.7%と設定している。一方で日本政府は、キャッシュレス決済比率を令和 7 年度までに 4 割程度にするという目標を定めている。国税の納付についても、令和 3 年度でキャッシュレス納付割合が 32.2%となっており、令和 7（2025）年度までにキャッシュレス納付割合を 4 割とする目標を設定し、利用拡大に向けて取り組んでいる。政府が目標としているキャッシュレス決済比率や国税のキャッシュレス納付割合目標と比較すると大津市役所の目標は低い設定となっている。今後更なるキャッシュレス決済のニーズが高まると考えられるため、政府や国税の納付割合が目標としている水準の指標目標を検討されたい。

4.4 けんしんネット予約システム

4.4.1 事業名等

番号	45	事業名	けんしんネット予約システム
予算	660 千円	部局名	母子保健課、健康推進課

4.4.2 事業の概要

本事業はスマートフォンやパソコンから、乳幼児健診や母子保健事業、栄養事業等のネット予約申込を可能とすることを目的としている。ネット予約申込ができることにより、予約開始日以降であれば 24 時間いつでもどこからでも予約申込ができ、市民サービスの向上及び担当職員の業務の効率化を図ることを期待している。ネット予約申込の対象サービスは乳幼児健診、離乳食教室、マタニティサロン、パパママ教室、女性の健康相談、オンライン育児相談、乳がん検診、胃がん健診である。

4.4.3 事業の検討

(1) 過去の取組状況

令和元年から本システムの運用を開始している。けんしんネット予約システムの利用率は【図表 2.1.3(1)】令和元年度～5年度までの総括実績・成果に記載のとおりである。乳幼児健診、離乳食教室、マタニティサロン、パパママ教室においては、予約システム運用以降、利用率が上昇傾向にある。オンライン育児相談については、コロナ5類移行に伴い、すこやか相談所への来所・訪問対応が可能になり、減少傾向にある。乳がん検診においては2～8割、胃がん検診においては4～6割を推移している。乳がん検診は令和4年度からネット予約枠を拡充したことにより計算上の分母が大きくなったため減少している。胃がん健診は令和4年度までは40歳以上であったところ、令和5年度から50歳以上と受診対象者の年齢変更の影響によりネット予約の利用者が減少したと考えられる。大津市役所は多くの事業で継続して高い利用率を維持し、ネット予約導入の効果が示されていることから今後もネット予約システムを継続していく必要があると考えている。

【図表 4.4.3_1】令和元～5年度までの総括実績・成果

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
乳幼児健診	※	89.9%	84.3%	83.2%	91.4%
離乳食教室	－	－	24.8%	46.5%	47.6%
マタニティサロン	－	－	48.3%	95.0%	89.0%
パパママ教室	－	－	68.1%	100.0%	99.0%
女性の健康相談、不妊・不育症相談	－	－	－	－	41.7%
オンライン育児相談	－	－	66.7%	19.0%	9.0%
乳がん検診	※	33.1%	80.6%	35.5%	24.1%
胃がん健診	※	42.8%	67.7%	55.1%	41.7%

※ 令和元年10月23日よりシステム運用を開始している。令和元年度については、登録2,763人、予約1,093人であった。

(出典:第1回 大津市 DX 戦略 本部員会議 「大津市デジタルイノベーション戦略 令和元年度～5年度の実績」)

(2) 事業の指標及び達成のための取組

①事業の指標

(a) 各指標の設定方法

【図表 4.4.3_2】

	指標
乳幼児健診	$\frac{\text{ネット予約による乳幼児健診申し込み件数}}{\text{乳幼児健診予約の枠数}}$
離乳食教室	$\frac{\text{ネット予約による離乳食教室申し込み件数}}{\text{離乳食教室予約の枠数}}$
マタニティサロン	$\frac{\text{ネット予約によるマタニティサロン申し込み件数}}{\text{マタニティサロンネット予約の枠数}}$
パパママ教室	$\frac{\text{ネット予約によるパパママ教室申し込み件数}}{\text{パパママ教室ネット予約の枠数}}$
女性の健康相談	$\frac{\text{ネット予約による女性の健康相談、不妊・不育症相談申し込み件数}}{\text{女性の健康相談、不妊・不育症相談ネット予約の枠数}}$
オンライン育児相談	$\frac{\text{ネット予約によるオンライン育児相談申し込み件数}}{\text{オンライン育児相談ネット予約枠数}}$
乳がん検診	$\frac{\text{ネット予約による検診申し込み件数}}{\text{ネット予約枠数}}$

利用者が多い乳幼児健診と乳がん検診の指標について検討を実施した。乳がん検診の指標が「ネット予約による検診申し込み件数/ネット予約枠数」と設定されているのは、ネット予約の枠数の設定・運用等が適切であることを評価するためである。ただ、本事業の目的はネット予約申込数を増やすことによる市民サービスの向上及び担当職員の業務の効率化を図ることにあるため、ネット予約申込の割合を図る指標も望ましいと考えられる。

(b) 各指標の目標値

各指標の目標値は【図表 4.4.3_3】のとおりである。

胃がん検診については予約件数が少なく、今後事業の縮小も考えていることから指標の設定が行われていない。胃がん検診は、エックス線検査（バリウム）又は内視鏡検査（胃カメラ）のいずれかを選択して受診することとなっている。近年は、内視鏡を選択する住民が増える傾向にあり、市で予約申

込を受けているバリウムの検診が減少傾向にある。そのため胃がん検診の予約件数が少なくなっている。

【図表 4.4.3_3】

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
乳幼児健診	93%	95%	96%	97%	98%
離乳食教室	50%	55%	60%	65%	70%
マタニティサロン	90%	90%	90%	90%	90%
パパママ教室	100%	100%	100%	100%	100%
女性の健康相談	42%	42%	42%	42%	42%
オンライン育児相談	10%	10%	10%	10%	10%
乳がん検診	30%	35%	40%	45%	50%

②指標達成のための取組

過去の取組状況から利用率が減少しているサービスの指標達成のため取組を確認した結果、以下のとおりである。

- ・オンライン育児相談

引き続きホームページや新生児訪問等の機会をとらえ周知を行う。

- ・がん検診

40歳代のネット予約利用率は増加しており、引き続き周知を行う。

4.4.4 結果要約【意見】

本事業はスマートフォンやパソコンから、乳幼児健診や母子保健事業、栄養事業等のネット予約申込を可能とすることを目的としている。現在は乳がん検診についてはネット申込と電話申込での予約が可能である。電話予約申込の場合は予約開始日に電話が混雑するため市民の利便性が下がり、職員の業務も電話対応に集中してしまう問題点を抱えている。その中で、乳がん検診の指標が「ネット予約による検診申し込み件数/ネット予約枠数」と設定されているのは、ネット予約の枠数の設定・運用等が適切であることを評価す

るためである。本事業の目的はネット予約申込数を増やすことによる市民サービスの向上及び担当職員の業務の効率化を図ることである。

ネット予約枠数の設定・運用の適正度を測る意味はどこにあるのか不明である。単純に、全予約件数のうちネット予約件数の割合を指標とした方が分かりやすくいいのではないかと考える。

DX 推進という観点からもネット予約申込の割合を図る指標が望ましいと考える。

4.5 徴収事務における税務情報の分析

4.5.1 事業名等

番号	55	事業名	徴収事務における税務情報の分析
予算	518 千円	部局名	収納課

4.5.2 事業の概要

本事業は BI ツールを滞納整理業務に活用することを目的とする。管理する税情報は膨大で複雑なことから全容の把握が困難である。BI ツールを活用することで、情報の可視化、分析が可能となる。その結果を徴収方針の決定や滞納整理業務に活用することで、業務の合理化及び効率化を推進するとともに、債権管理の適正化と更なる収納率の向上を図ることを期待している。

4.5.3 事業の検討

(1) 過去の取組状況

滞納者の所得金額・滞納金額・滞納期間・地域・年齢等を基に滞納者の現状分析を行う事で、滞納処分すべき優先度の高い対象者を把握する事が可能となった。

(2) 事業の指標及び達成のための取組

①事業の指標

本事業は事業 No8『電話自動催告システムの導入』及び事業 No56『預貯金等照会システムの導入』の2つの事業による指標にて評価をするため、本事業単独での指標設定は行われていない。

ただ、事業として計画されているのであれば事業の有効性を図る指標の設定は必要と考えられる。

② 今後の取組

(a)令和6年の取組計画

Excel を用いたデータの類型化から BI ツールを活用した類型化に向け、継続して調査・研究を行う。令和5年度に行った分析内容に対してDX推進室からの協力を得ながら、預金調査の結果や所得の種類など新たな項目を追加した上で、BI ツールを活用した滞納整理データの可視化を行う。

(b)令和7年の取組計画

BI ツールを活用した情報の分析結果を活用し、滞納整理業務・債権管理の適正化を推進する。令和6年度までの分析結果を滞納整理業務に反映させ、より確度の高い滞納処分が行えるよう BI ツールと滞納整理業務を連携して実施する計画である。

また、RPA ツールを導入し、BI ツールと連携させることで、最新の情報を把握し、滞納処分に活かすことも計画している。

4.5.4 結果要約【指摘事項】

本事業は BI ツールを滞納整理業務に活用することを目的としている。本事業による結果は『電話自動催告システムの導入』及び『預貯金等照会システムの導入』の2つの事業に活用し、各事業の指標により評価を行うため単独の指標設定が行われていない。ただ、事業として計画されているのであれば事業の有効性を図る指標の設定は必要だと考えられる。単独での指標設定

が困難であっても BI ツールの有効性を図るために、BI ツールと『電話自動催告システムの導入』又は『預貯金等照会システムの導入』の指標と複合した指標目標の設定を検討されたい。

例えば、No8『電話自動催告システム』の指標は送信件数となっている。BI ツールを利用して対象者の年齢や所得の状況などのデータを活用し、担税力のある滞納者への積極的な催告の実施につながるよう収納率や収納額等を指標の 1 つとして検討されたい。

また『預貯金等照会システム』については、指標が差押の執行件数となっている。BI ツールを活用し、より効率的な滞納整理業務が実現できるよう差押の執行件数に加えて差押金額等も指標の 1 つとして検討されたい。

4.6 預貯金等照会システムの導入

4.6.1 事業名等

番号	56	事業名	預貯金等照会システムの導入
予算	2,674 千円	部局名	収納課

4.6.2 事業の概要

本事業はシステムを導入して電子化により預貯金等照会業務を行うことを目的としている。従来の書面にて行っていた預貯金等照会については、金融機関からの調査回答に時間を要し、速やかな滞納処分ができないことが課題であった。

本システムを利用することで、調査・回答期間が短縮し、多くの照会件数の処理が可能となり、効率的な差押えにつながることを期待されている。また業務が電子化することにより事務負担の軽減につながり、業務の効率化を図ることが可能となる。

4.6.3 事業の検討

(1) 過去の取組状況

令和5年度から預貯金等照会システムの運用を開始している。短期間で多くの照会件数の処理が可能となり、照会件数の増加、効率的な差押えにつながっている。人件費、必要経費（紙、郵送料等）の削減に加え、ペーパーレス化による執務室の省スペース化にも貢献している。

【図表 4.6.3】令和5年度の総括実績・成果

年度	預貯金 照会件数	平均 回答期間	差押件数	差押金額	備考
令和5年度	93,643件	6日	266件	85,411千円	電子データでの照会
令和4年度	13,544件	35日	320件	34,191千円	紙での照会

（出典：第1回 大津市DX戦略 本部員会議「大津市デジタルイノベーション戦略 令和元年度～5年度の実績」）

(2) 事業の予算

①各年度の予算

（単位：千円）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
2,674	2,674	2,674	2,674	2,674

②令和6年度予算の内訳

（単位：千円）

内容	金額
サービス利用料（月額基本料ほか）	1,346
オプション利用料（月額利用料）	110
照会手数料（JA回答用用紙代ほか）	1,216
合計	2,673

(3) 事業の指標及び達成のための取組

①事業の指標

(a) システムの活用による年間の滞納処分件数の増加

預貯金等照会システムの活用により、滞納処分の迅速化及び効率化につながるため、滞納処分の件数を指標として設定し、今後の2年間で初年度の概ね1.8倍の2,640件の滞納処分を目標とする。

(b) 預貯金等照会回答業務の作業時間

預貯金等照会システムの利用により、預貯金等照会回答業務（システム入力作業やデータ作成事務等）の作業時間を令和10年度までに、対令和5年度比で30%弱までの作業時間に抑えることを目標とする。

②指標目標設定の背景

預貯金照会システムの導入による業務量の削減及び回答期間の短縮により指標目標を見込んでいるが、令和8年度以降は令和7年度までの費用対効果等に応じて指標を検討していく予定である。

③指標達成のための取組

預貯金照会システムの導入によって、短期での回答が得られることから早期着手及び現年度課税分の滞納繰越の防止の観点から指標達成に取り組む予定である。

(4) BI ツールの利用

事業 No55「徴収事務における税務情報の分析」のBI ツールを活用することで、より効果的・効率的な滞納整理業務が可能となる。

4.6.4 結果要約

令和5年度の預貯金等照会システムの運用開始後は照会件数が増えたことにより差押件数は減少しているものの差押金額は増加している。そのため本

システムの導入により効率的で効果的な差押えが可能となっていることが窺える。事業 No55「徴収事務における税務情報の分析」と合わせて更なる効果的・効率的な事業の実施を期待したい。

4.7 IC カードによる出退勤管理（出退勤管理システム）

4.7.1 事業名等

番号	69	事業名	IC カードによる出退勤管理（出退勤管理システム）
予算	4,380 千円	部局名	人事課

4.7.2 事業の概要

本事業は職員証を IC カード化し、タイムレコーダーによる出退勤管理を導入することにより、労働安全衛生法第 66 条の 8 の 3 に基づく労働時間の状況把握を適正に行うことを目的とする。既に導入している本庁だけでなく、庁外職場についても展開し、全庁的な労働時間の状況把握を適正に行う予定である。

4.7.3 事業の検討

(1) 過去の実施状況

令和 3 年 10 月 1 日付けで職員証を更新して IC カード化を行った。令和 4 年より出退勤管理システムを段階的に導入している。

令和 4 年 3 月には庁内 9 か所にカードリーダーの設置を行った。

令和 4 年 4 月に本庁舎 10 か所、令和 4 年 5 月に明日都浜大津 12 か所に導入を行った。

令和 5 年度は、保育園・消防署等 30 か所に導入した。

(2) 事業の予算

(単位：千円)

内容	金額
ICカードリーダー	2,750
無線LAN子機	1,012
商品配送作業費	220
その他	398
合計	4,380

(3) 事業の指標及び達成のための取組

①事業の指標

現在 IC カードリーダー未設置の庁外職場約 90 か所（計 100 台程度）について、今年度中にカードリーダー100 台を調達し、各設置場所への運搬及び設定を行う予定である。

②令和 6 年度のスケジュール

時期	作業内容
令和6年10月11日	入札公告『出退勤管理システムに係る機器の設置に関する業務』
令和6年11月1日	開札、委託業者決定
令和6年11月30日	委託業者から大津市役所内にICカードリーダーの納品（100台予定）
令和6年12月中旬～ 令和7年2月末	ICカードリーダー及びPC、関連物品を庁外施設へ運搬・設置
令和7年3月末	庁外施設における運用テスト
令和7年4月～	運用開始

(4) IC カードによる出退勤管理方法について

大津市では IC カードによる出退勤に基づき従業員の労働管理を実施している。大津市が作成した出退勤システムのマニュアルでは退勤時刻(IC 打刻)と時間外勤務の申請時刻とに大きな差異がある場合（概ね 30 分以上）は、摘要欄に差異の理由を記載することとなっている。また、職員が申請する時間外勤務の申請時間と IC カードリーダーの打刻時間に乖離がある場合、必要に応じて本人に聴取を行うなど、理由の妥当性を確認するよう所属長に通

知されている。大津市に確認したところ出退勤システムのマニュアル通り運用はされているが、運用が徹底されているかまでの確認は行われていない。また、所属長には必要に応じて本人に聴取を行うなど、理由の妥当性を確認するよう通知されているものの、その確認が徹底されているかまでの確認も実施されていない。労働時間の状況把握を適正に行うには時間外申請と退勤時刻に差異がある場合は差異内容の確認を行い、内容に応じて必要な措置を講じる必要がある。

4.7.4 結果要約【指摘事項】

大津市では令和3年10月1日付けで職員証を更新してICカード化を行い令和4年より出退勤管理システムを導入している。タイムレコーダーによる出退勤管理を導入することにより、労働時間の状況把握を適正に行うことを目的としている。

大津市が作成した出退勤システムのマニュアルでは退勤時刻(IC 打刻)と時間外勤務の申請時刻とに大きく差異がある場合(概ね30分以上)は、摘要欄に差異の理由を記載することとなっているが、その運用が徹底されているかの確認は実施されていない。また、時間外勤務の申請時間とICカードリーダーの打刻時間に乖離がある場合、必要に応じて本人に聴取を行うなど、理由の妥当性を確認するよう所属長に通知されているものの、その確認が行われていることの確認も実施されていない。

労働時間の状況把握を適正に行うには時間外申請と退勤時刻に差異がある場合は差異内容の確認を行い、内容に応じて必要な措置を講じる必要がある。タイムレコーダーによる労働時間の管理方法について改善の余地があるため検討されたい。

4.8 テレワークの推進

4.8.1 事業名等

番号	70	事業名	テレワークの推進
予算	3,590 千円	部局名	人事課

4.8.2 事業の概要

本事業は自宅で PC 端末を操作することができ、在宅での勤務を可能とすることである。職員のワークライフバランスに応じた多様な働き方の実現を目的とする。

総務省の「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き（令和 3 年 4 月）」ではテレワークの 3 つの形態として在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワークが挙げられており、大津市役所においては在宅勤務とモバイルワークは導入している。サテライトオフィスについては場所を確保するのに多額の費用が必要となることから、導入の検討はされていない。

4.8.3 事業の検討

(1) 過去の実施状況

令和 2 年度から旧テレワークシステムの導入を開始している。

令和 3 年度から 4 年度にかけて旧テレワークシステムにてアカウント数を増やしながら運用を行い、令和 5 年度は新テレワークシステムへの移行を行った。

旧テレワークシステムでは 1 人 1 ライセンス形態で運用しており、利用しない場合でも費用が発生していた。新テレワークシステムでは同時接続数での契約形態としたことにより、大幅なコスト削減を実現した。これにより、条件を満たす希望者は、全員テレワークを実施できる環境を整備することが可能となった。

(2) 事業の指標及び達成のための取組

①事業の指標

在宅勤務の利用を推進し、環境を整備することにより、令和 10 年度までに
対令和 5 年度比で 50%増加させる。

②指標達成の取組

(a)在宅勤務に関する規程の見直し

現在の大津市職員の在宅勤務に関する規程では、職員全員が在宅勤務の対象となっていないため、全職員の在宅勤務実施が可能となるよう、規程を改正する。

(b)電話アプリの導入

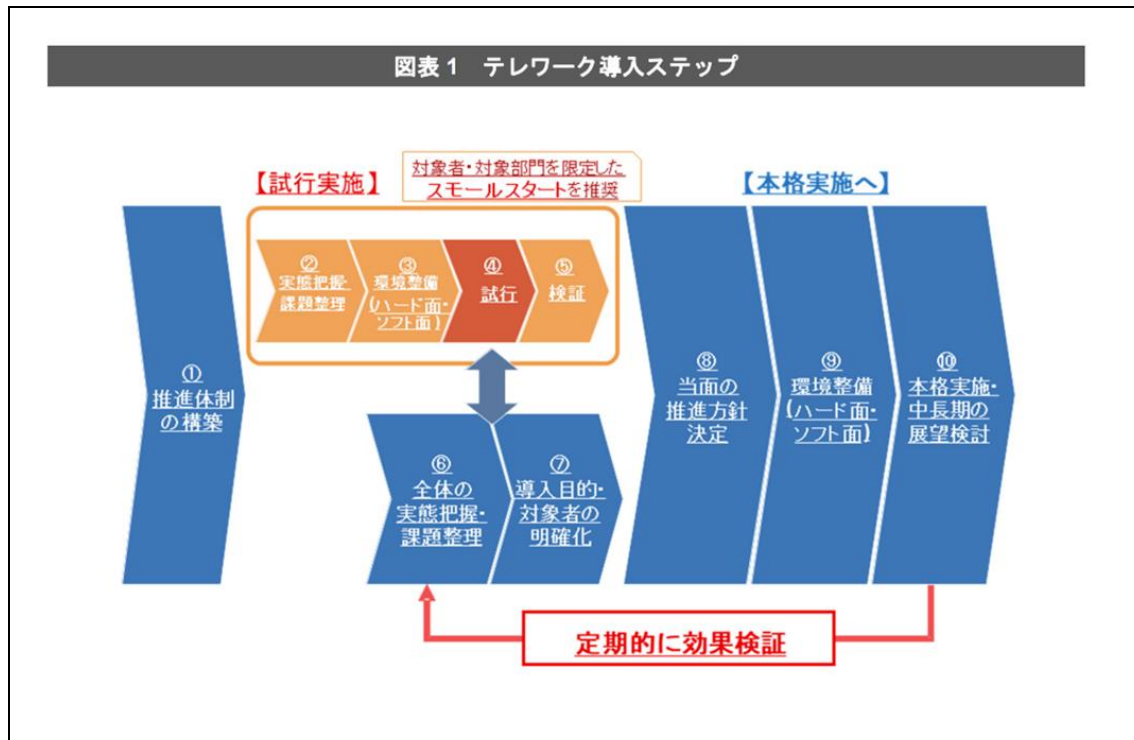
従来、在宅勤務時に電話連絡をする際は個人の携帯電話を使用する必要があった。そのため、電話番号を相手に通知する必要があり、通話費用も個人負担となっており、テレワーク活用の妨げとなっていた。電話アプリでは電話をかけると ID ごとに割り振られた電話番号から電話をかけることが可能となり、通話費用も大津市役所負担とできる。

(3) テレワークの導入ステップ

総務省の「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き 令和 3 年 4月」ではテレワークの導入ステップとして【図表 4.8.3_1】が示されている。

大津市役所はテレワークの更なる推進のために、これまでの実施結果を改めて検証し、次のステップに向けた課題整理を行いながら、対象範囲の拡大や実施方法の改善を行う段階であると考えられる。

【図表 4.8.3_1】テレワーク導入ステップ



（出典：総務省 地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き（令和3年4月））

（4）他の地方公共団体におけるテレワークの取組状況

総務省の「令和4年12月26日 地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果の概要」において他の地方公共団体におけるテレワークの取組状況は以下のとおりとなっている。

- 導入しているテレワークの形態は、「在宅勤務」以外にも「モバイルワーク」や「サテライトオフィス」を、約4分の1の団体が導入している。
- 約4割の団体において、非常勤職員もテレワーク実施の対象としている。
- 実施可能な環境にある職員の割合は、「0%以上30%未満」から「80%以上」までばらつきがある。
- 利用率は、「0%以上30%未満」が最も多くなっている

（出典：「令和4年12月26日 地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果の概要」 総務省）

【図表 4.8.3_2】テレワークの取組状況

1. 導入しているテレワークの形態

	在宅勤務	モバイル ワーク	サテライト オフィス
団体数 【割合】	1,119 【97.3%】	275 【23.9%】	300 【26.1%】

※ 複数回答可

2. 非常勤職員を対象としているか

	実施対象	実施対象外
団体数 【割合】	498 【43.3%】	652 【56.7%】

3. テレワークを実施可能な環境にある職員の割合

	0%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 80%未満	80%以上	不明
団体数 【割合】	286 【24.9%】	119 【10.3%】	163 【14.2%】	274 【23.8%】	308 【26.8%】

※ 一般行政職員に占めるテレワーク実施可能な環境にある職員の割合
(団体により、新型コロナウイルス感染症対応の業務等、テレワークの実施が
困難な業務に従事する職員を除いて算出している場合がある。)

4. テレワークの利用率

	0%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 80%未満	80%以上	不明
団体数 【割合】	717 【62.3%】	26 【2.3%】	19 【1.7%】	8 【0.7%】	380 【33.0%】

※ 実施可能な環境にある職員のうち、実際にテレワークを利用した職員の割合
(平均)

(出典：「令和4年12月26日 地方公共団体におけるテレワークの取組状況
調査結果の概要」総務省)

(5) テレワークに関するその他の整備状況

①情報セキュリティの確保

総務省の「令和 4 年 12 月 26 日 地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果の概要」（以下「総務省の調査結果」という。）ではテレワークを導入していない団体が実施していない理由として「情報セキュリティの確保に不安がある」との回答を行っている。この点、大津市役所のテレワークシステムでは在宅勤務時の個人端末に情報が入ることはなく、市役所に設置している端末の画面を見る機能しか搭載されていない。そのため、仮に個人端末がウイルスに感染して端末内の情報が抜き取られたとしても、業務端末の情報が漏えいすることはなく業務端末がウイルスに感染することもなく、情報セキュリティの確保が図れている。

②その他の課題・検討状況

総務省の調査結果でテレワークを導入していない団体が実施していないその他の理由として「職員の労務管理が難しい」、「人事評価などのマネジメントが難しい」、「職員間のコミュニケーションが不足する」との回答がある。この点について大津市役所ではどのように検討されているのかを確認したところ、課題として認識しているものの、現時点ではあまり大きな問題とはなっていないとのことである。

4.8.4 結果要約

大津市役所は令和 2 年度よりテレワークシステムの導入を行ってきた。テレワークを実施するうえでの課題について整理・検討を行いテレワークがより活用しやすい環境整備が行われてきている。その結果、大津市役所はテレワークの先進地視察の対象として令和 4 年は福岡県、令和 5 年は甲賀市、令和 6 年は海老名市からの視察を受けている。大津市役所のテレワーク環境の整備は進んでおり、その成果が見受けられる。

大津市役所はテレワークの更なる推進のために、これまでの実施結果を改めて検証し、次のステップに向けた課題整理を行いながら、対象範囲の拡大や実施方法の改善を行い各自治体のモデルケースとなるように期待したい。

【図表 4.8.3_3】

10. テレワークを実施していない理由

	団体数	割合
情報セキュリティの確保に不安がある	478	74.9
多くの職員がテレワークになじまない窓口業務等に従事している	477	74.8
テレワーク導入のためにコストがかかる	430	67.4
電子決裁ができない	421	66.0
紙資料の電子化が進んでいない	361	56.6
職員の労務管理が難しい	345	54.1
推進体制の構築が難しい	340	53.3
職員の自宅にテレワーク環境が整っていない	300	47.0
テレワーク導入のための人材が不足している	255	40.0
業務の進捗管理が困難	238	37.3
関連規程をどのように整備したらよいかわからない	229	35.9
人事評価などのマネジメントが難しい	169	26.5
職員間のコミュニケーションが不足する	145	22.7
職員や住民の理解が得られない	102	16.0
実施したいが、どう進めてよいかわからない	79	12.4
その他	30	4.7

※ 複数回答可

(出典：「令和4年12月26日 地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果の概要」総務省)

Ⅲ 指摘事項及び意見のまとめ

この章は、本編の「結果要約」に記載された【指摘事項】又は【意見】を再編集し取りまとめたものである。

1 DX 戦略の全般的検討

(1) DX 戦略の推進の核【意見】

大津市では、全庁的 DX 推進の要として、副市長、各部局の責任者からなる「DX 戦略本部」を設置している。

しかしその主要な会議体である「本部員会議」は、要綱により設置された DX 戦略本部の会議体であるので、条例や規則により設置された組織や本部の会議体とは異なり、強い意思決定機関としての機能や指揮命令権を有していない。

DX 戦略推進の核となるべき本部員会議が、強い意思決定権を有さず、情報の共有を主な目的とするものであるとした場合、DX 推進に係る重要事項の決定や進捗管理などのマネジメントは、大津市として、一体、誰が担う仕組みとなっているのか。

大津市の DX 戦略の推進に係る重要な意思決定や進捗管理（マネジメント）等の仕組みを、明確にして頂きたい。

(2) 事業における指標の設定【指摘事項】

DX 戦略においては、各部局にわたる 81 の事業を DX 戦略事業と位置付け、デジタル推進監の名の下、DX 戦略本部より各事業に対し令和 10 年までの 5 年間に達成すべき各年度の「指標」の設定を要求している。

しかし、これら事業に係る指標について検討したところ、指標自体を設定していない事業が 16 事業、また形式的基準により「不十分」ではないかと推察される事業が 19 事業あった（「不十分」については本文を参照されたい）。

本部からの通知文に背き「指標」を設定していない事業については、当該通知文の指示に従い、「指標設定・評価シート」に「記載要領」どおり適正に

指標を設定しなければならない。また監査人の判断により「不十分」と推察された事業及び特に言及していないその他の事業についても、再度指標を検討し、不適切・不相当と自ら判断した場合は、指標の再設定を求めるものである。

また DX 戦略本部においては、DX 戦略の推進において特に重要と思われる各部局の「指標設定」の状況について、より能動的に調査し、DX 推進室との良好なコミュニケーションのもと、指標設定がされていない、又は指標が不適切と思われるについて、厳しく対応するなど、指導的役割を果たして頂きたいと願う。

(3) 取組に係る指標の設定【意見】

報告書作成時現在、DX 戦略に係る 26 の取組について「指標」が設定されていない。指標が設定されなければ、各取組に対する最終的な評価や計画期間中の進捗管理も行うことができない。DX 戦略推進において、取組の指標設定はたいへん重要であると考ええる。

現在、DX 推進室において各「取組」に係る指標の設定を検討されている。令和 7 年度には指標が設定される可能性がある。

なお、DX 戦略に係る取組はプロジェクト的（組織横断的）な性格を有するため、指標が設定されたとしてもその管理がたいへん難しいという側面も考えられる。

取組に対し指標を設定するとともに、その指標の有効な活用方法を検討し、DX 戦略を成功へと導いてほしいと考える。

(4) DX 戦略に係る契約【意見】

DX 戦略に係る契約を、金額を基準に 7 件抽出し検討した結果、7 例のうち 6 契約に関しては、応募・応札が 1 社のみという状況であった。

当該契約は「大津市契約規則」及び「大津市プロポーザル方式の実施に関するガイドライン」並びに「地方自治法」及び「地方自治法施行令」の定め

に従い締結されており、合規性については特に問題はない。

検討した契約はシステムやアプリに関連するもので、随意契約のように複数社による競争にならない場合が多いことは理解できる。

しかし、地方公共団体の契約は、複数社による競争環境の下で実施されることが望ましいことは間違いない。

例に挙げた契約のように 1 社による応募・応札の場合、それでも契約の適正性が保たれているかの審査が重要となる。

重要な契約で、随意契約のように競争環境の確保が困難な場合は、他の専門部署等による審査が積極的に行われることが望ましいが、大津市にはそのような制度が無いので、現状では各部局での審査が最後の砦となる。

各所属部局の審査会における厳正な審査が行われることを期待したい。

2 DX 戦略事業の個別検討

(1) 民生委員児童委員活動の ICT 化の実証運用【指摘事項】

当該事業は、民生委員児童委員に対して、市民からの相談等についての情報を分かり易く提供するとともに、オンラインでの会議や研修動画の視聴など、活動の負担軽減を行うことを目的に実施されている。36 地区民生委員児童委員協議会にタブレットを各 1 台ずつ貸与し、その使用回数を指標として、その活用頻度や効果などを検証することとしている。

令和 6 年 1 月から同年 9 月（報告書作成時点）までのタブレット使用回数の状況を見てみると、全 36 地区で、1 回も使用していない地区が 6 地区ある。また、平均して月 1 回の使用を下回る地区が 33 地区ある。

この状況から判断すると、当該事業はその目的を十分に達成しているとは言い難い。

「貸与 1 年を経過後に事業を検証する」となっているので、しっかりと検証していただきたい。もし現状の方法が不十分と判断されれば、タブレットを一旦回収し、他の有用な活用方法に変更するなどの検討も必要であろう。

なお現在、各地区の使用回数の把握方法については自己申請としているが、他の客観的な方法での検証も必要かと考える。

(2) 中学校におけるデジタル教科書の導入【指摘事項】

当該事業は、中学校に指導者用デジタル教科書を導入し ICT を活用した授業を行うことにより、自立的・対話的で深い学びの充実を図ることを目的としている。

しかし、学校 ICT 支援室は当該事業について、令和 10 年度までの DX 戦略の計画期間における指標を設定していない。

指標の設定の検討において学力の向上を想定していたが、学力はデジタル教科書以外の要因が複数関連することから、指標設定は困難と判断したのがその理由である。

学校 ICT 支援室は、当該事業について DX 戦略の事業として「廃止する」としているが、教育委員会として当該事業（デジタル教科書の使用）を継続するなら、その本来事業の指標を DX 戦略事業の指標として設定してはどうか。

例えば、文科省が公表している事例などを参考に、大津市の生徒や関係者にアンケートをとり、その結果から導き出す数値を指標とする方法も考えられる。

教育委員会及び学校 ICT 支援室において再検討し、指標を設定すべきと考える。

(3) 学習保障にかかるオンライン教材

当該事業は、児童生徒が自分の理解状況や学習進捗に応じて利用できるオンライン教材（小学校 1 年生から中学校 3 年生までの 9 学年 5 教科プラス中学実技教科の教材を収録）を活用し、個別最適な学びの充実を図ることを目的として実施している。

①契約について【指摘事項】

当該事業において、大津市（学校 ICT 支援室）は、当該事業のシステム提供者 A 社との契約の際、予定価格の設定に係る積算を実施せず、参考として取り寄せた A 社の見積額をそのまま予定価格としている。入札が当該参考資料を提示した業者のみであったため、数年にわたり予定価格と応札価格が同一で、当該業者にとっては事前に予定価格を開示されているのと同じような状態となっている。

当該契約は一般競争入札であるので、事前に広く入札を伝えるなど 1 社のみの応札とならないよう工夫すべきである。また、1 社のみの場合でも、大津市が独自の積算を行い、提示された参考見積と予定価格が同額とならないようにする必要がある。

また、適正に予定価格を積算することによって、予定価格が上昇した場合も大津市民に合理的な説明が可能となる。現状では上昇したことを合理的に説明する資料が存在しない。

なお、学校 ICT 支援室からは「今後は、同じオンライン教材を利用するのか、他のオンライン教材の利用も検討するのか、また、データ利活用や習熟の観点から長期継続契約を前提とすることで減額ができないかなどを検討する」との説明を受けた。

②指標の設定について【指摘事項】

当該事業には DX 戦略事業としての指標が設定されていない。

その理由について ICT 支援室は、指標として学力の向上を想定しているが、学力は複数の要因が関連することから、現状、指標設定が出来ていないという説明であった。

当該事業におけるオンライン教材は、教科書など複数ある教材の一つであり、他の教材とバランスをとって利用することが望ましく、単純に右肩上がりに利用回数（ダウンロード数）が増えることが良いとも言えない。

しかし、相当な額を投資しているにもかかわらず、それによる成果を測定・

評価する指標が設定されない事業があることには違和感がある。

指標を「学力の向上」に固執すると難しくなると思われるので、例えば、アンケートなどにより学習意欲が向上した生徒の割合など、教育委員会内やDX推進室とも相談し、適当と思われる指標を設定すべきと考える。

(4) オンライン学習の通信環境の整備支援【意見】

当該事業は、子どもたちの学習保障のため、オンライン学習のための通信環境の整備に対する支援を行うものである。

過年度、及び当年度の途中での交付件数・金額の推移は事業開始当初の令和2年度に比べ大幅に減少(令和6年度は報告書作成時現在0件)しており、各家庭の通信環境の整備はほぼ完了しているものと考えられる。したがって当該事業に対する需要も少なく、事業は廃止する方向で検討すべきと考える。

(5) 保育業務支援システム、午睡センサー【指摘事項】

当該事業は、手書きや電卓計算で作成している保育業務に関する園日誌などの各種書面を電子化することで事務効率と正確性を向上させるとともに、カード利用による園児の出退記録、さらに、園だより、一斉メールの配信などの保護者との連絡についても電子化する。また、センサーによって子どもたち一人ひとりの睡眠中の姿勢や呼吸を管理すると同時に自動で記録もとれる午睡センサーを活用することで、保育施設の安全対策と業務改善を可能とする、というものである。

この事業は、職員の事務負担の軽減、保育の質を向上させるために職員同士がコミュニケーションできる時間をつくる、紙(用紙)・印刷の削減、そして、保護者への迅速な情報の伝達を目的としている。

DX戦略で、本事業の進捗管理指標を「システムを園に導入した率」として、下記のように指標を設定している。

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
システムを園に導入した率	100%	100%	100%	100%	100%

しかし、令和元年度から令和 5 年度までを計画期間とした DI 戦略」で上記指標は達成されており、DX 戦略の目標にするというのは適切でない。

DX 戦略の目的はデジタル化そのものではなく、それを行うことによって達成される市民サービスの向上や職員の業務の効率化であるとされている。

当該事業は、DX 戦略期間において、每期 7,355 千円の導入したシステムの維持管理費、継続活用投資が予定されており、それに見合うような評価指標を設定すべきと考える。

指標としては「職員の時間外勤務の削減」又は「コピー経費の削減」でもいいと思うので、令和 7 年度から設定できるよう、これらの具体的な数値を検討されたい。

(6) 幼稚園業務支援システム【指摘事項】

当該事業は、手書きや電卓計算で作成している幼稚園業務に関する園日誌などの各種書面を電子化することで、事務効率と正確性を向上させる、というものである。

この事業は、職員の事務負担の軽減、保育の質を向上させるために職員同士がコミュニケーションできる時間をつくる、紙（用紙）・印刷の削減、そして、保護者への迅速な情報の伝達を目的としている。

DX 戦略の指標は、「システムを園に導入した率」としていて、計画期間の目標値を 100%としているが、これはすでに DI 戦略期間（令和 5 年度まで）において既に達成されているもので不適切である。

DX 戦略期間においても当該事業について、引続き每期 3,789 千円のシステムの保守に関する予算が予定されているので、これに見合う必要はないが、現在検討されている「コピー経費の削減」を DX 戦略の指標に設定すべきである。

(7) 情報システムのクラウド化【指摘事項】

当該事業は、本庁舎第 2 別館で管理している情報システムを、安全性の高

い民間データセンターに移行するというものである。

この事業は、令和２年７月に「大津市仮想化基盤統合に係るクラウドサービス（IaaS）提供業務」の事業者選定のための公募型プロポーザルを実施した結果として採用されたものである。

しかし採用された会社の企画提案書に一部記載されていない項目があり、「記載すべき事項の全部又は一部が記載されていない企画提案書は失格となる場合がある」と規定されているので、その検討結果を記した資料が保管されているべきあるが、監査人が問い合わせたところ当該検討資料は保存されていないという回答であった。

また、不記載であった項目「システム移行時のリスク管理」について問題がないことを確認した、とのことであるが、当該確認に係る資料も見当たらないということであった。

上記資料は、契約が適正に行われたことを証明するものであるもので、保存されていない点は遺憾であり、今後、重要な資料は適切に保存するよう強く指摘する。

(8) スポーツデータリテラシー向上プロジェクト【意見】

本事業は、GPS 測定器を用いた運動能力の測定及び対面でのトレーニングとオンライントレーニングを通して、小学生が新たな視点でスポーツを楽しむ機会を創ることを目的に実施している。本市では小学生の体力測定結果が男女ともに全国平均以下であり、運動能力低下が課題であることから、ICTを活用し、従来とは異なる視点で体育の授業を行うことで、子どもたちの運動意欲や能力を高めるとともに、データリテラシーの向上にも寄与することを期待し取り組んでいる。

しかしながら、スポーツ課に現状の取組について質問したところ、指標となった運動意欲の向上について、目標値が 40%になったその背景が明らかにされておらず、指標のアンケート結果を把握することで何を変えていくのかも明確になっていない。指標について再検討されたい。

事業の目的を意識し、アンケート結果を把握することで何を変えていくのか明確にしたうえで、事業の効果を検証されたい。

(9) ウェアラブルデバイスの導入【意見】

本事業は、ウェアラブルカメラと公用スマホを連携した、映像通話システムにより、平時には、工事現場等の状況把握のために、また災害時や事故発生時には、リアルタイムに現地状況の把握及び記録を行い、情報共有の迅速化を図ることを目的にしている。

しかしながら、過年度での活用状況を検証したところ、デジタル推進室から「利用件数が伸び悩んでいる状況で、更なる投資効果が得られるように利用促進への取組を進めていく。」との回答を得ているものの、具体的な取組には言及されていない。

また、事業進捗の管理を行うための指標については「映像通話システム発信件数」としているが、デジタル化により課題解決を図る場合、映像通話システム導入前の現場確認件数などを母集団として、毎年の取組でどの程度効率化されているのかを把握することが重要になると考える。

今後は、当該システムの利用により、効率化された部分（業務など）を把握し、どのような効果があるのかを検証し明らかにするとともに、それに見合った指標を設定する必要があると考える。

(10) 衛生関係総合管理システムのクラウド化【指摘事項】

本事業はシステム機器及びソフトウェアの老朽化に伴い、新たに WEB アプリケーション型のシステムを導入することで情報セキュリティの強化、現場においてタブレット端末を使用することで業務の効率化につながることを期待している。事業の指標としては「監視指導実施日におけるタブレット端末稼働率を 100%とすること」と設定している。1 日当たりの平均検査件数は 10 件であり、10 件のうち 1 件でも利用すると監視指導実施日におけるタブレット端末稼働率 100%の達成が可能となる。タブレット端末の活用により

事務処理時間等の削減も見込んでおり、その効果を図る点においてタブレット端末の利用を促進する指標が望まれる。現状の指標は達成が容易で導入の効果を図るのには適切とは考えられない。

DX 戦略は、その指標としてデジタル化そのもの（システム導入やアプリの使用、デジタル機器の使用など）を指標とするのではなく、デジタル化による効果（住民サービスの向上、業務の効率化、経費の削減など）を検討し指標とすることを推奨している。本事業により事務処理時間の削減が見込まれるのなら、その数値を検討し指標とすべきである。

(11) 市税のキャッシュレス決済の推進【意見】

大津市役所では新たな決済サービスを導入し、キャッシュレス決済の多様化を図ってきた。キャッシュレス納付比率目標は令和 10 年までに 27.7%と設定している。一方で日本政府は、キャッシュレス決済比率を令和 7 年度までに 4 割程度にするという目標を定めている。国税の納付についても、令和 3 年度でキャッシュレス納付割合が 32.2%となっており、令和 7 年度までにキャッシュレス納付割合を 4 割とする目標を設定し、利用拡大に向けて取り組んでいる。政府が目標としているキャッシュレス決済比率や国税のキャッシュレス納付割合目標と比較すると大津市役所の目標は低い設定となっている。今後更なるキャッシュレス決済のニーズが高まると考えられるため、政府や国税の納付割合が目標としている水準の指標目標を検討されたい。

(12) けんしんネット予約システム【意見】

本事業はスマートフォンやパソコンから、乳幼児健診や母子保健事業、栄養事業等のネット予約申込を可能とすることを目的としている。現在は乳がん検診についてはネット申込と電話申込での予約が可能である。電話予約申込の場合は予約開始日に電話が混雑するため市民の利便性が下がり、職員の業務も電話対応に集中してしまう問題点を抱えている。その中で、乳がん検診の指標が「ネット予約による検診申し込み件数/ネット予約枠数」と設定さ

れているのは、ネット予約の枠数の設定・運用等が適切であることを評価するためである。本事業の目的はネット予約申込数を増やすことによる市民サービスの向上及び担当職員の業務の効率化を図ることである。

ネット予約枠数の設定・運用の適正度を測る意味はどこにあるのか不明である。単純に、全予約件数のうちネット予約件数の割合を指標とした方が分かりやすくいいのではないかと考える。

DX 推進という観点からもネット予約申込の割合を図る指標が望ましいと考える。

(13) 徴収事務における税務情報の分析【指摘事項】

本事業は BI ツールを滞納整理業務に活用することを目的としている。本事業による結果は『電話自動催告システムの導入』及び『預貯金等照会システムの導入』の2つの事業に活用し、各事業の指標により評価を行うため単独の指標設定が行われていない。ただ、事業として計画されているのであれば事業の有効性を図る指標の設定は必要だと考えられる。単独での指標設定が困難であっても BI ツールの有効性を図るために、BI ツールと『電話自動催告システムの導入』又は『預貯金等照会システムの導入』の指標と複合した指標目標の設定を検討されたい。

例えば、No8『電話自動催告システム』の指標は送信件数となっている。BI ツールを利用して対象者の年齢や所得の状況などのデータを活用し、担税力のある滞納者への積極的な催告の実施につながるよう収納率や収納額等を指標の1つとして検討されたい。

また『預貯金等照会システム』については、指標が差押の執行件数となっている。BI ツールを活用し、より効率的な滞納整理業務が実現できるよう差押の執行件数に加えて差押金額等も指標の1つとして検討されたい。

(14) IC カードによる出退勤管理（出退勤管理システム）【指摘事項】

大津市では令和3年10月1日付けで職員証を更新して IC カード化を行い

令和４年より出退勤管理システムを導入している。タイムレコーダーによる出退勤管理を導入することにより、労働時間の状況把握を適正に行うことを目的としている。

大津市が作成した出退勤システムのマニュアルでは退勤時刻(IC 打刻)と時間外勤務の申請時刻とに大きく差異がある場合(概ね 30 分以上)は、摘要欄に差異の理由を記載することとなっているが、その運用が徹底されているかの確認は実施されていない。また、時間外勤務の申請時間と IC カードリーダーの打刻時間に乖離がある場合、必要に応じて本人に聴取を行うなど、理由の妥当性を確認するよう所属長に通知されているものの、その確認が行われていることの確認も実施されていない。

労働時間の状況把握を適正に行うには時間外申請と退勤時刻に差異がある場合は差異内容の確認を行い、内容に応じて必要な措置を講じる必要がある。タイムレコーダーによる労働時間の管理方法について改善の余地があるため検討されたい。

以上