

# 鹿角市行政サービス・デジタル 改革推進計画

【令和 8 年度～令和 12 年度】

令和 8 年 3 月  
鹿角市

## 目次

1. 本計画策定の趣旨 .....	2
1-1 背景と目的 .....	2
1-2 本計画の対象期間 .....	2
1-3 本計画の位置付け .....	2
1-4 国の動向と本計画との関連 .....	2
2. 本計画推進の基本的な考え方 .....	3
2-1 目指す方向性（理想の姿） .....	3
2-2 本計画の目的 .....	3
2-3 本計画の見直し .....	4
2-4 本市における DX の考え方 .....	4
2-5 DX の基本理念 .....	4
2-6 推進体制 .....	5
2-7 本計画の進行管理 .....	6
3. DX による具体的な取組 .....	7
3-1 優先取組事項 .....	7
3-2 DX 推進に不可欠な取組事項 .....	8
3-3 「鹿角市行政サービス・デジタル改革推進計画（実行編）」について .....	9
4. 用語集 .....	10

---

# 1. 本計画策定の趣旨

## 1-1 背景と目的

令和3年3月に「鹿角市行政サービス・デジタル改革推進指針（令和3年度～令和7年度）」を策定し、デジタル技術を用いて市民サービス及び事務事業・業務の改革を進めるための取組の方針を定めました。これに基づいて令和4年度にはDX推進に向けて職員の意識を醸成すべくDX研修や課題解決を体感するワークショップ及び一部の課へヒアリングを実施し、課題解決につなげるための業務改革実施方針書（第1版）を作成しました。令和5年度には、庁内業務等に係る全庁的なアンケート調査及び広範囲なヒアリングを実施し、課題解決に向けた取組事項を追加した業務改革実施方針書（第2版）を作成しています。そして、令和6年度は、当該方針書で掲げた取組事項の実証実験を実施することで、デジタルサービス（ツール）導入による効果や課題を確認することができ、令和7年度もこの実証実験を継続しています。

令和8年度からは、それまで実施してきた取組を振り返ることによる課題への対策と計画してきたデジタルサービス（ツール）の導入による市民サービス及び事務事業・業務の改革を推し進めていくことになります。そこで、改革するための取組状況の推移やその工程を見える化するなどし、指針を具体化した計画を立案する必要があることから本計画を策定することに至りました。

## 1-2 本計画の対象期間

「鹿角市行政サービス・デジタル改革推進指針（令和3年度～令和7年度）」の後継にあたる計画であり、第7次鹿角市総合計画（令和3年度～令和12年度）及び鹿角市行政経営基本方針の個別計画として位置付けるため、令和8年度から令和12年度までを対象期間とします。

## 1-3 本計画の位置付け

鹿角市行政サービス・デジタル改革推進計画は、総務省及び関係省庁によりとりまとめられた「自治体DX推進計画（第4.0版以降）」の重点取組事項を反映し、デジタル庁「デジタル社会の実現に向けた重点計画（令和7年6月）」の重点取組や理念・原則を踏襲するとともに、鹿角市（以下「本市」という。）が定める「業務改革実施方針書（第2版）」（※1）を踏襲し、第7次鹿角市総合計画の「経営戦略3 まちの経営力を高める」及び鹿角市行政経営基本方針の個別計画として位置付けしたものです。

本市のデジタル改革に向けて、デジタル人材育成・確保の方針を今後策定するとともに、推進体制を示しながら取り組むべき事項を選定し、目指す姿やKPIを定めて進捗管理を行うものとします。



※1：「業務改革実施方針書（第2版）」

令和4年度に、ワークショップや一部の課へヒアリングした結果に基づき、今後の業務改革（BPR）に向けた取組として考えられる事項をまとめた「業務改革実施方針書（第1版）」を作成した。令和5年度には、アンケート調査を行い、その結果をもとに対象課を広げたヒアリングを実施し、その結果及び意見交換会の実施結果から第1版の追補版となる「業務改革実施方針書（第2版）」を取りまとめた。これには、令和6年度の業務改革（BPR）に向けた個別取組（実証実験対象）を記載している。

1-4 国の動向と本計画との関連

(1) 国の動向

- 令和5年 5月 デジタル手続法の改定（アナログ規制改革）
- 令和5年 12月 人材育成・確保基本方針策定指針の改定
- 令和6年 4月 自治体DX推進計画の改定（3.0版）
- 令和6年 12月 マイナンバー法の改正（マイナ保険証）
- 令和7年 3月 自治体DX推進計画（4.0版）
- 令和7年 6月 デジタル社会の実現に向けた重点計画
- 令和7年 12月 自治体DX推進計画（5.0版）
- 令和8年 1月 自治体DX推進計画（5.1版）

(2) 本計画との関連

本市は、デジタル改革（DX）を推進するには、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に示す通り、業務改革（BPR）を『サービス設計12箇条』（※2）を踏まえた姿勢で取り組むことが重要であると考えており、この姿勢は「DXの基本理念」につながるものです。

また、具体的な取組については、自治体DX推進計画（4.0版以降）に示す重点取組事項を中心に据えることとします。

※2：『サービス設計12箇条』（「デジタル社会の実現に向けた重点計画」より）

- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| 第1条 利用者のニーズから出発する          | 第7条 利用者の日常体験に溶け込む      |
| 第2条 事実を詳細に把握する             | 第8条 自分で作りすぎない          |
| 第3条 エンドツーエンドで考える           | 第9条 オープンにサービスを作る       |
| 第4条 全ての関係者に気を配る            | 第10条 何度も繰り返す           |
| 第5条 サービスはシンプルにする           | 第11条 一遍にやらず、一貫してやる     |
| 第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める | 第12条 情報システムではなくサービスを作る |

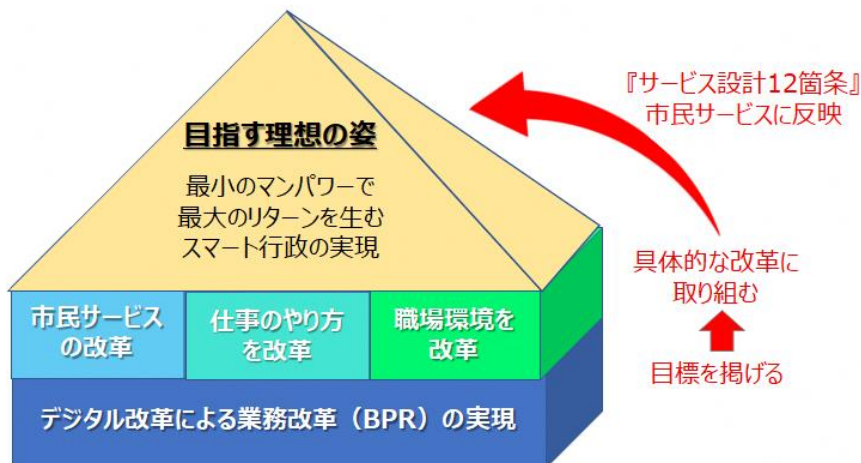
## 2. 本計画推進の基本的な考え方

### 2-1 目指す方向性（理想の姿）

理想の姿になるには、まず、デジタル改革による業務改革（BPR）への意識を醸成し、様々な改革に取り組むことが必要です。そのためには、DX推進リーダー研修を定期的実施し、改革意識を醸成するとともに、改革すべき課題への着眼力を養います。また、プロジェクトチームのメンバーが定期的集まり、改革に向けた取組を提言・提案しプロジェクト化につなげていきます。

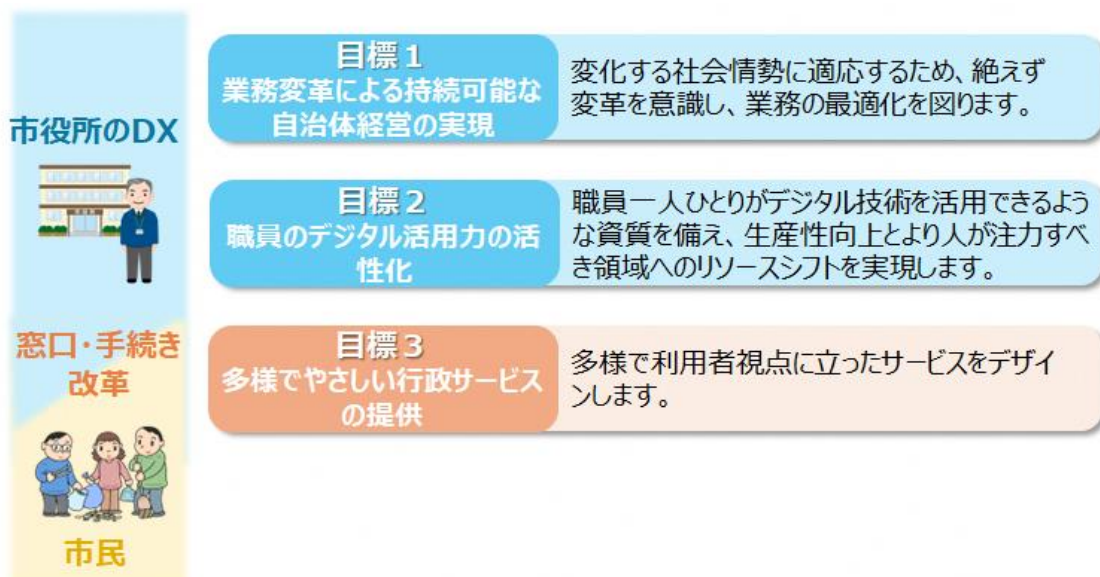
改革意識が醸成されれば、ムダな仕事のやり方を改めたり、効率的な事務処理を行ったりする気運が高まることで、改善が進み生産性向上につながり、政策立案や市民サービスの利便性向上に向けた検討等の高付加価値業務を行う時間を増やすことができます。そうなれば、改善・改革に前向きになる職場環境が生まれ、様々な課題解決へと導くことが可能です。

更に、政策立案や市民サービスの利便性向上に向けた検討等においては、データに基づいた論理的な思考プロセスを重視し、客観的な根拠（データ）に裏打ちされた、より効果的な立案や検討を行うことによりスマート行政の実現を目指します。



### 2-2 本計画の目的

スマート行政の実現を目指すために、以下の目標を実現することを本計画の目的とします。



### 2-3 本計画の見直し

デジタル技術を取り巻く環境は目まぐるしく変わることから本計画は取組全体の考え方や取組概要を示す「本編」と、各取組の詳細状況を示す「実行編」の2つに分けて進捗管理を行います。「本編」については、自治体のDX・デジタル化の動向及び環境の変化等に応じて見直しを行い、「実行編」については、毎年度国の動向や本市の取組状況等に応じ、適宜更新を行うことで実効性のある計画となるよう努めていきます。

### 2-4 本市におけるDXの考え方

行政サービス及び事務事業・業務をデジタル技術により変革し、市民及び本市において付加価値が生まれ、職員の働く環境が大きく変わり2040年問題の解決につながることをDXと考えます。

#### 【DX実現の流れ】



### 2-5 DXの基本理念

国が示している『サービス設計12箇条』を踏まえ、本市のDXを推進していくにあたっては、当該12箇条の要素を、以下の6つの事項に基本的な考え方（基本理念）としてまとめ、目指す理想の姿になるため、効果的な取組を効率的に進めていきます。なお、取組にあたっては、デジタル改革・DX推進プロジェクトチームと各課室等が連携して、この考え方（基本理念）を全庁組織に十分浸透させた上で推進していきます。

#### (1) 利用者のニーズと考え方から出発する（サービスデザイン・カスタマージャーニー）

サービスの提供にあたっては提供者の視点だけではなく、利用者の視点に立って、何が必要なのか、どういう思いなのかを念頭において進めていきます。また、表面的な課題解決を行うのではなく、利用者の立場に立つことで、本質的な課題解決を行っていきます。

#### (2) 最初から最後までオンラインで完結する行政手続（デジタルファーストかつエンドツーエンド）

どこにいても行政手続が可能なことや大量の事務処理を効率良く行うことができるといったデジタル情報の強みを生かすため、デジタルで受け付け、一貫してデジタル情報で処理を行っていくデジタルファーストを原則とします。また、受付→事務処理→サービスの提供といった手順に対して、それぞれで解決策を考えるのではなく、一連の流れ全体の中で解決策を考える、エンドツーエンドで改善を図っていきます。

#### (3) 実行しながら改善を続ける（チャレンジ&アジャイル）

失敗を恐れずスピード感をもってサービスを開始するため、最初から完全なサービスを提供するのではなく、まずビジョンを明確にした上で、優先順位や実現可能性を考えて段階的に提供していきます。また、よりニーズに即したサービスを提供するため、試行的にサービスの提供を行い、利用者や関係者からの意見を踏まえてサービスの見直しを行うなど、常に改善を図っていきます。

#### (4) 市民サービス・業務のあり方に課題意識を持つ

画一的な市民サービスや前例を踏襲した業務プロセスに疑問を持ち、多様かつ複雑な生活環境及びデジタル時代に合った市民サービス・業務のあり方に変革しようとする意識を持つことが重要です。市民サービスの利便性及び業務効率を向上することの必要性を認識した上で、真の課題を明確にし、それを解決することで行政サービス改革並びにデジタル改革につなげていきます。

## (5) 組織横断で取り組み効果を最大化する

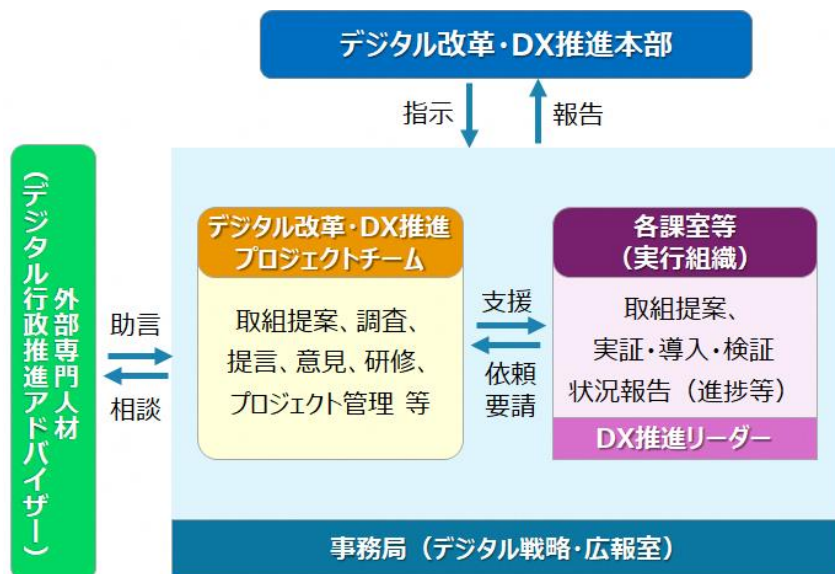
特定の課室等で改革を行うだけでは、そのノウハウが庁内に広がらず、また、様々な知見等を活用することができず、改革効果は限定的になってしまい、より大きな成果を得られる可能性も低くなります。特定の課室等において発想した改革アイデアや実施した取組結果を全庁的に共有することが重要です。また、デジタルサービス（ツール）は複数の課室等へ導入し全体で費用対効果が得られることも考えられます。従って、改革は組織横断で取り組むことを前提に進めていきます。

## (6) 誰一人取り残さない

市民サービスにおいてデジタル化を推進していくためには、市民の誰もがその恩恵を受けられるよう、一人ひとりに対してデジタル技術の活用を支援することが重要です。そのうえで、ICT を活用できない方や取り残されることに不安を持つ方に情報格差が生じることがないように、デジタルデバйд対策を行い、誰一人取り残さない取組を進めていきます。

## 2-6 推進体制

全庁的に取り組みを進めるため、推進総括を行うデジタル改革・DX 推進本部を設置します。また、庁内横断的な課題解決のための検討及び情報共有を行うデジタル改革・DX 推進プロジェクトチームを設置するとともに、DX を全庁で推進していく役割を担う DX 推進リーダーを各課等に配置します。



### (1) デジタル改革・DX 推進本部

各部・課間の調整を図るため、副市長を本部長として、DX 推進にかかる指揮、統括を行います。本市におけるDX 推進の方向性や将来ビジョンなどの庁内共有を図るとともに、これにともなう具体的な取組状況を把握し、評価、見直し、指示を行います。

### (2) デジタル改革・DX 推進プロジェクトチーム

デジタル改革の推進にあたっては、各部門間で緊密に連携することが重要であり、関係部門と連携した企画立案や進捗把握等の取組により課題解決を図ります。また、各部門が一丸となり、新たな取組を進めるための協議（意見交換を含む）や情報共有を行います。

### (3) DX 推進リーダー

デジタル化を推進していくためには、特定の課室等だけではなく、組織が一丸となり、明確な役割を定め取り組んでいく必要があります。現場レベルからボトムアップでデジタル化を進めることも重要です。そこで、「DX 推進リーダー」を配置し、各職場における業務の見直しや業務プロセスの再構築等を行うための要件整理を主導します。

### (4) 事務局（デジタル戦略・広報室）

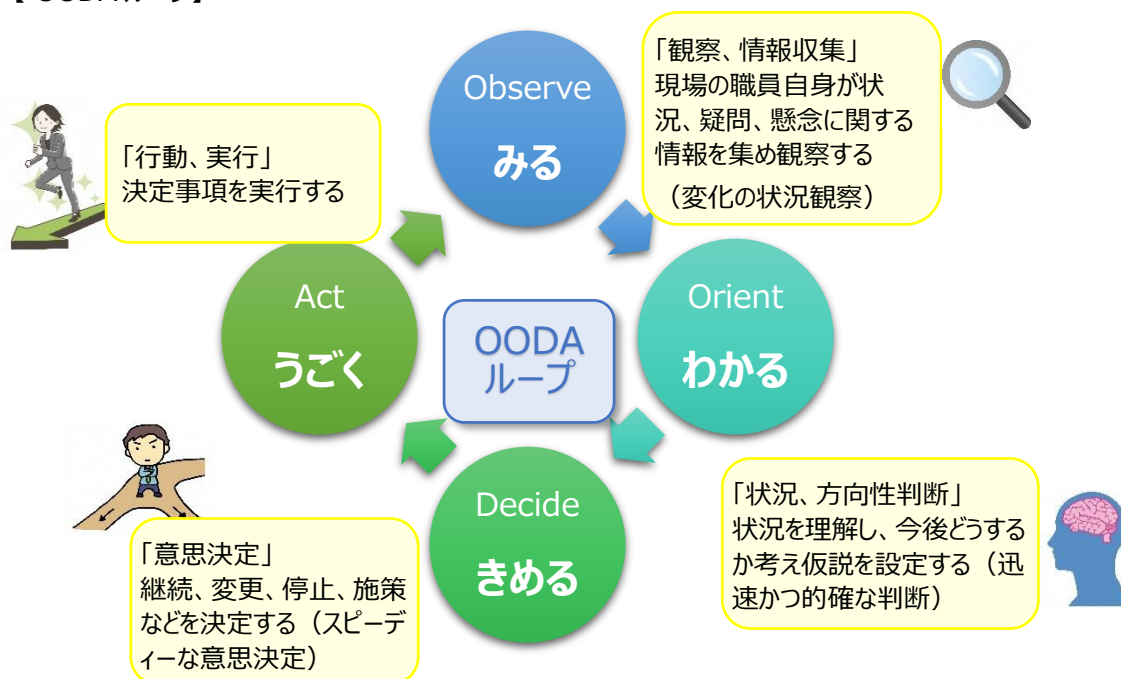
庁内を横断した施策の実施に関わる調整及び各施策の進捗管理を行い、各課室等へ取り組み検討案や取組結果を展開するとともに、技術的助言及び提案を行い、DXの推進を主導します。

## 2-7 本計画の進行管理

取組事項の推進にあたっては、デジタル環境の進展のスピードを踏まえ、国やデジタル技術の動向及び社会情勢等を反映し、必要に応じ計画自体を最新化することが求められます。一方、運用部門（現場の職員）では変化の状況を観察し、素早く判断し、臨機応変に対応することが重要です。

計画の進行管理については、Observe（観察）、Orient（状況判断、方向づけ）、Decide（意思決定）、Act（行動）を繰り返すOODA ループ手法を活用し、以下4つのステップをできるだけ迅速に繰り返します。変化の状況観察と迅速かつ的確な判断により、柔軟でスピーディーな意思決定を行い、絶えず行動を微修正しながら実行するという自由度の高い管理を行うことで、変化にも柔軟に対応でき、施策のスピードアップを図ることができます。

### 【OODA ループ】



### 3. DX による具体的な取組

国が掲げる行政手続のデジタル化にともなうデジタル 3 原則（個々の手続きが一貫してデジタルで完結する「デジタルファースト」、一度提出した情報は再提出不要な「ワンスオンリー」、民間サービスも含め、どこでも一か所でサービスを実現する「コネクテッド・ワンストップ」）を基本原則として捉え、市民サービス及び事務事業・業務の改革を進めていきます。

取組事項については、優先取組事項と DX 推進に不可欠な取組事項に分け、先ず効果が得られやすいものを優先して業務改革（BPR）と位置付けて取り組み、他の取組に波及させていく予定です。また、一部の部署から庁内全体へと範囲を広げ、より大きな効果を狙います。なお、市民サービスの利便性の向上につながる事項も優先取組事項に含めて推進していくものとします。

また、これらに併せて DX 推進に不可欠なデジタル人材の育成・確保や情報セキュリティ対策、デジタルデバイス対策についても並行して進めて行くことで、業務改革（BPR）の取組を拡大継続するとともに、安全に進めることができます。

#### 【取組方針】

- ✓ 効果が得られやすい取組を優先し、他の取組に波及させていく。
- ✓ 一部の部署から庁内全体へと範囲を広げ、より大きな効果を狙う。

優先取組事項	業務効率化、職員の負荷軽減、市民サービスの利便性向上を目的とした取組
DX推進に不可欠な取組事項	誰もが安心・安全かつ有効にデジタル技術を活用できることを目的とした取組

#### 3-1 優先取組事項

##### (1) 行政手続のオンライン化（電子申請）

市民にとって、「いつでも」「どこでも」「待たずに」行政手続が可能であることは大きなメリットになるとともに、職員においてはデジタルデータで情報を受け取ることになり、業務効率化を進めることが可能になります。国においても、「地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続」のうち、処理件数の多い手続を中心に、関係府省庁と連携しながらオンライン・デジタル化を推進するとしていることから、本市においても同様に行政手続のオンライン化を進めます。

##### (2) 窓口改革（書かない窓口等）

マイナンバーカードを利用して、来庁した市民が申請書に記入することなく手続できる窓口の実現を目指すことで、窓口業務における「フロントヤード」及び「バックヤード」改革を加速させます。特に利用者の多い市民課の一部の窓口から段階的に導入し、全庁的な「書かない窓口」の実現に向けて、対象となる窓口や手続を拡大していくことで市民の利便性向上を図ります。

### (3) AI-OCR・RPA の利用推進

本格的な人口減少を迎える 2040 年（令和 22 年）頃を見据え、減少する人的資源を本来注力すべき市民相談や政策立案などの業務に振り向けるため、業務を自動化する AI-OCR 及び RPA 等のツールを活用し、事務の効率化を図ります。こうした有用な技術を業務に積極的に活用するよう、利用促進に取り組んでいきます。

### (4) キャッシュレス化の推進

キャッシュレス決済は、利用者の利便性の向上及び窓口の事務効率化、さらには新型コロナウイルス感染症をはじめとする感染症予防が図れるなどのメリットがあり、社会的ニーズが高まっています。本市においても、市民の利便性の向上を図るため、事務手数料の他に市税納付や施設利用料等についてもキャッシュレス決済の導入を推進します。

### (5) ノーコード活用による事務処理の効率化

近年、コードを書くことなくアプリケーションを作成することができるノーコードツールの利用が進んでいます。利用するにあたって高度な専門知識を必要としないため、職員が独自仕様のアプリケーションを作成することが可能で、業務効率化を図ることはもちろん、職員のデジタルスキルの向上にも役立つことから活用を進めていきます。

### (6) AI 等の先端技術の活用推進

職員の生産性向上と、負荷軽減及び市民サービスの質的向上を目指し、AI 技術を積極的に導入・活用します。まずは生成 AI 活用による業務効率化、意思決定支援、市民対応の迅速化等を実現し、限られた人的資源を高付加価値業務に振り向けることで、自治体運営の最適化を図っていきます。

### (7) マイナンバーカードの普及促進

マイナンバーカードはオンラインで確実に本人確認ができるなど、「デジタル社会の基盤」となるものです。国においてはマイナンバーカードへの理解を促進し、希望する全ての国民が取得できるよう、カードを円滑に取得するための申請環境及び交付体制の整備を更に促進することから、本市においても普及促進を行うとともに、市民生活の向上に資するあらゆる行政手続・サービス提供のための媒体として、さらなる利活用を進めます。

## 3-2 DX 推進に不可欠な取組事項

### (1) デジタル人材の育成・確保

デジタル化を推進していくためには、デジタル推進部門だけでなく、すべての職員がデジタル技術を活用して、現場の業務課題の解決に貢献できる知識の習得が必要になります。この知識を習得し、実践する能力を身につけるためには人材育成が必要で、その中でも重点育成対象となる DX 推進リーダーには市民目線での業務の見直しや組織横断的な調整力を向上させるための専門研修についても実施します。これらについては今後策定するデジタル人材育成・確保の方針の下に、計画的かつ体系的に取り組めます。

こうした取組により、職員全体におけるデジタル技術の活用に関する知識及び能力を向上させ、業務改革の mindset を身につけて業務を遂行できる人材を育成することで、組織全体としてのデジタル化推進を図り、業務効率化の推進と安定した業務運営を実現し、市民サービスの向上につなげていきます。

### (2) 情報セキュリティ対策

情報セキュリティ対策や個人情報の適切な取扱いについて、国が示す「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」の見直しを踏まえた適切なセキュリティ対策、並びに個人情報保護法に準拠した個人情報保護対策について職員研修等を通じて浸透を図り、市民の利便性を考慮したサービスを実現できるよう取り組んでいきます。

### (3) デジタルデバイド対策

行政のデジタル化が進みつつある現在、スマートフォンを使用して行政サービスにアクセスするニーズが増えているため、年齢、障がいの有無、国籍、経済的な理由等に関わらず、すべての市民にデジタル化の恩恵を広くいきわたらせていく環境の整備が重要となります。

そのためには、デジタル機器に不慣れな方でも容易に操作することができるよう配慮した取組や、個々の状況に応じた利用者寄り添った取組が必要です。こうした取組を進めるため、まずは、もう少しでデジタル活用が可能な方へ個別の相談会を開催するなど支援を行います。

また、市民が身近な地域で継続的に互いに教えあい学びあえるような環境づくりに取り組んでいきます。このような取組に加え、障がいのある方などにも配慮した UI（ユーザーインターフェース）の設計や、経済的な理由によりデジタル機器を所有することができない方への対策など、関係各課と連携し、解決を図っていきます。デジタル化の恩恵を全ての市民が享受できる、「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」の実現に向け、全庁を挙げて取り組んでいきます。

### 3-3 「鹿角市行政サービス・デジタル改革推進計画（実行編）」について

各取組の着実な推進を図るため、本計画の個別の取組に係る内容や具体の目標値等を定める「鹿角市行政サービス・デジタル改革推進計画（実行編）」を作成します。

この実行編については、毎年度、進捗管理の確認及び課題改善策等の検討を行い、場合によっては取組内容や実施スケジュール、また KPI 等を見直し、その結果を反映します。

#### 4. 用語集

索引	用語	解説
A	AI	Artificial Intelligence の略。 人工的な方法による学習、推論、判断等の知的な機能の実現及び人工的な方法により実現した当該機能の活用に関する技術のこと。
A	AI-OCR	AI 技術を活用した OCR (Optical Character Recognition/Reader、光学的文字認識) の仕組みやサービスのこと。AI の特徴である機械学習やディープラーニングによって、文字の補正結果を学習し、文字認識率を高めることができる。
D	DX (デジタル・トランスフォーメーション)	Digital Transformation の略。デジタル技術やデータの利活用及びそれに伴う組織、制度の変革が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること。「Trans」が「横断する」の意味を持つことから、視覚的に「X」と略されるようになった。
I	ICT	Information and Communication Technology (情報通信技術) の略。情報 (Information) を通信 (Communication) の技術を使ってやり取り・活用するための総合的な仕組みや技術のことを指す。コンピュータやインターネット、スマートフォン、ネットワーク、クラウドサービスなど、情報を処理し伝達するすべての技術を含む。
R	RPA	Robotic Process Automation の略。事務系の定型作業を自動化・代行するツールのこと。これまで手作業で行っていたルーチンワークを自動化することで、業務効率の向上と人為的ミスの予防に役立ち、生産性の向上が見込める。
U	UI	User Interface の略 ユーザーがシステムやアプリケーションと対話するための手段であり、ボタンやメニュー、アイコンなどの視覚的要素を含む。
あ	アジャイル	計画、設計、実装、テストの 4 つのフェーズ (スプリント) をくり返ししながら開発を進めていくイテレーション手法。
あ	アプリケーション	特定の目的を持って開発されたソフトウェアのこと。ユーザーが直接操作するプログラムを指す。
え	エンドツーエンド	End-to-End の略 行政サービスや業務プロセス全体を、最初から最後まで (端から端まで) 切れ目なくデジタル化・効率化することを意味する。
か	カスタマージャーニー	顧客が製品やサービスと出会い、購入に至るまでの一連のプロセスを示す。

索引	用語	解説
き	キャッシュレス	現金を使用せずに支払いを行う方法である。
き	業務改革（BPR）	課題解決を目標とした業務プロセスの変更を伴う施策。現状否定をしたうえで、検討・分析・設計・実施のプロセスを実施する（プロジェクトとして実施する傾向が多い）。
さ	サービスデザイン	住民の視点から行政サービスを再設計し、デジタル技術を活用して住民の利便性向上や行政業務の効率化、そして地域課題の解決を目指す取り組みのこと。
す	スマート	「コンピュータ化された」「情報化された」「高度な情報処理機能が加わった」などの意味。
て	デジタルスキル	デジタル技術を活用して業務を遂行するために必要な知識や能力のことを指す。
て	デジタルデバイド	情報技術へのアクセスや利用の格差を指し、社会的な不平等を引き起こす問題である。
て	デジタルファースト	印刷物として提供されていた新聞・雑誌・書籍を、初めから電子出版の形式で提供することを意味していたが、ビジネスにおいては、デジタル化を優先して業務を行っていくという意味で利用されるようになった。
て	デジタルリテラシー	コンピュータで扱える情報について適切に理解し、自ら活用できる力である。
の	ノーコード	プログラム言語を使わずに、アプリや Web サービスを開発する手法である。
は	バックヤード	住民から見えない自治体内の業務全般である。
ふ	フロントヤード	住民と行政が接する窓口である。
ほ	ボトムアップ	現場から意見を吸い上げて、それをもとに上層部が意思決定をすることである。
わ	ワークショップ	参加者が主体となって体験的に学ぶ場を指す。