

自治体にとってのDX

自治体に求められるDX(Digital Transformation)の取り組みは、単なる自動化やデータ化ではなく、行政機関での職員行動、そして組織の権限・責任の変革自体を促すものに他ならない。DXは、民間企業の変革からスタートした取り組みであり、経済産業省の定義づけでも、「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」(経済産業省「DX推進ガイドライン」P2)としている。つまり、単純なデータ化とは異なる点を、まずは共有する必要がある。その上で、DXへの取り組みが、デジタル化とともに、公的部門である地方自治体においても公共サービスの向上にむけて不可欠な位置づけとなっていることを認識しなければならない。DXの目的は、新たなサービスの展開とその向上にむけて組織内の情報の伝達と蓄積の方法を変え、組織の人間行動とこれに付随する権限と責任の構図を変革することにある。さらにDXは、自治体組織の権限と責任の構図の変革を通して、職員が担う職域自体を変え、最終的には地方公務員に求められる資質の変化とそれに対応した人材育成のあり方を求めるものとなる。

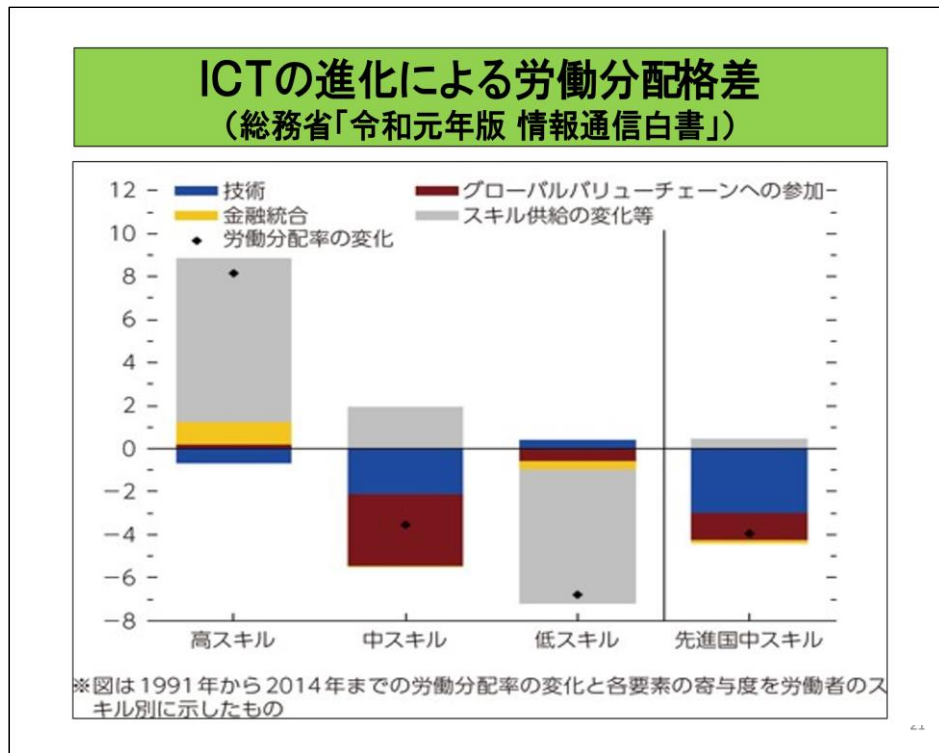
DXが追求する効率性

DXの取り組みでは、前提として「能率性と効率性の違い」を認識することが重要である。能率性とは、一定時間内に従来と同じ価値を生み出す作業量を拡大させることであり、従来のプロセスを基本的に踏襲しつつ機械化や自動化を進めることが中心となる。具体的には、自動受付、パソコンへの音声や画像での入力、自動仕分け、自動印刷、自動翻訳等が挙げられる。これに対して効率化とは、単に一定時間内の作業量を増

やすだけでなく、そこから生み出される質や価値、すなわち、「付加価値」を高めることを意味する。したがって、従来のプロセスの延長線上ではなく、プロセス自体を見直し、提供するサービスのグレードを高める視点が必要となる。そこでは公務員の業務の能率だけではなく、組織や職域体系のあり方も見直しの課題となる。具体的には、行政組織内のルーチンワークを起点としたDX化がまず挙げられる。また、事務処理に限らずface to faceの業務でも、情報集積により一定の画一性をもつようになる業務、さらに意思決定でも裁量性や選択性が一定の枠内で限定的である場合、一定の幅に限定された選択肢内での意思決定の場合など、将来的にDX化で対応可能な領域が拡大し、そうした職域では人的要素のウェイトが低下することとなる。

欧米で顕在化している変化

総務省「令和元年版 情報通信白書」(P143)では「2017年にIMFのエコノミストが公表したワーキングペーパーがある。このワーキングペーパーでは、1991年から2014年にかけて、世界で労働分配率がどのように変化したのか、そしてどのような要素がこの変化に影響をもたらしたのかについて分析している。労働分配率とは、生み出された付加価値のうち、どのぐらいの割合が賃金等の形で労働者に還元されたかを示すものである。これによれば、労働分配率は、高スキルの労働者についてのみ高まり、中スキルと低スキルの労働者については減少している。そして、先進国の中スキルの労働者に限ってみれば、労働分配率の減少をもたらした要因の大部分を「技術」が占め、これに次ぐ「グローバルバリューチェーンへの参加」と合わせた2つの要因で大部分を占めている(図表2-2-1-6)。」としている。これは単に賃金をベースとした労働分配にとどまらず、職域の変化というより本質的な問題が生じていることを指摘するものである。



(資料) 総務省「令和元年版 情報通信白書」(P143 図表 2-2-1-6)

デジタル化やDXの取り組みで先行する欧米諸国では、中低スキルの事務処理等の職域が減少し、高スキルの企画立案や情報管理等の職域が拡大する傾向が強まっている。中低スキルの職域では、DXの取り組みで情報集積が進み、人手で処理される職域領域が縮小する。そして、中低スキルから高スキル領域への労働移動の量と可能性は限定的となり、職域間での賃金・雇用の格差が拡大しやすくなる。すなわち、労働格差の広がりである。こうした傾向は、社会全体ではもとより、自治体組織内でも生じることになる。

DXに臨む自治体の課題

例えば、従来のルーチンワーク的業務からデジタル化の仕組み、そしてDX化へと進み、そこで労働力の配置転換が求められるに至る。face to face の中でも高度な対人交渉業務、高度な企画立案業務など、従来と異なる業務への労働力の再配分である。その際、自治体組織内での労働分配・職務転換がスムーズに

実現しないとすれば、DX化を進めても、職員負担が軽減されず、適正な職務遂行は困難となる。

さらに中長期的課題として、将来のDX化を睨み、従来の職域や階層制度も含め、組織体質の転換に向けた職員育成が必要不可欠な段階に入りつつある。また、DX化自体に関わる人材の確保は重要であるが、自治体が優先すべきは、デジタル化も含めSE企業等と適正な契約を結ぶことができる人材の確保である。SE的専門資質の確保は重要でも継続的確保は困難であり、自前での育成には多大な時間と負担を要する。そうした中では、デジタル化やDX化でも民間企業など外部機関に依存する割合が大きくなる。その際、自治体側に立って、システムが抱えるリスクの低減や質の確保にむけたモニタリング機能等を適切に判断し契約に盛り込むことができるか否かが鍵となる。そのため、契約に盛り込むべき事項の適否・過不足等を、規模や立地など個々の自治体が置かれた状況を踏まえつつ判断できる人材の確保が最優先される必要がある。