

デジタル田園都市国家構想交付金 (デジタル実装タイプ TYPE2/3) 事業推進に向けたガイドライン

内閣府 地方創生推進室
内閣官房 地域未来戦略本部事務局
令和8年3月13日

目次

目次

1. はじめに	p.4
2. データ連携基盤を活用したデジタル実装への取り組み方	p.11
3. デジタル実装計画作成の前に…	p.15
4. デジタル実装計画の作成	p.25
5. 仕様書の作成・調達・契約	p.35
6. サービス企画・デジタル実装	p.37
7. サービスの運用・普及・改善	p.48

第1章 はじめに

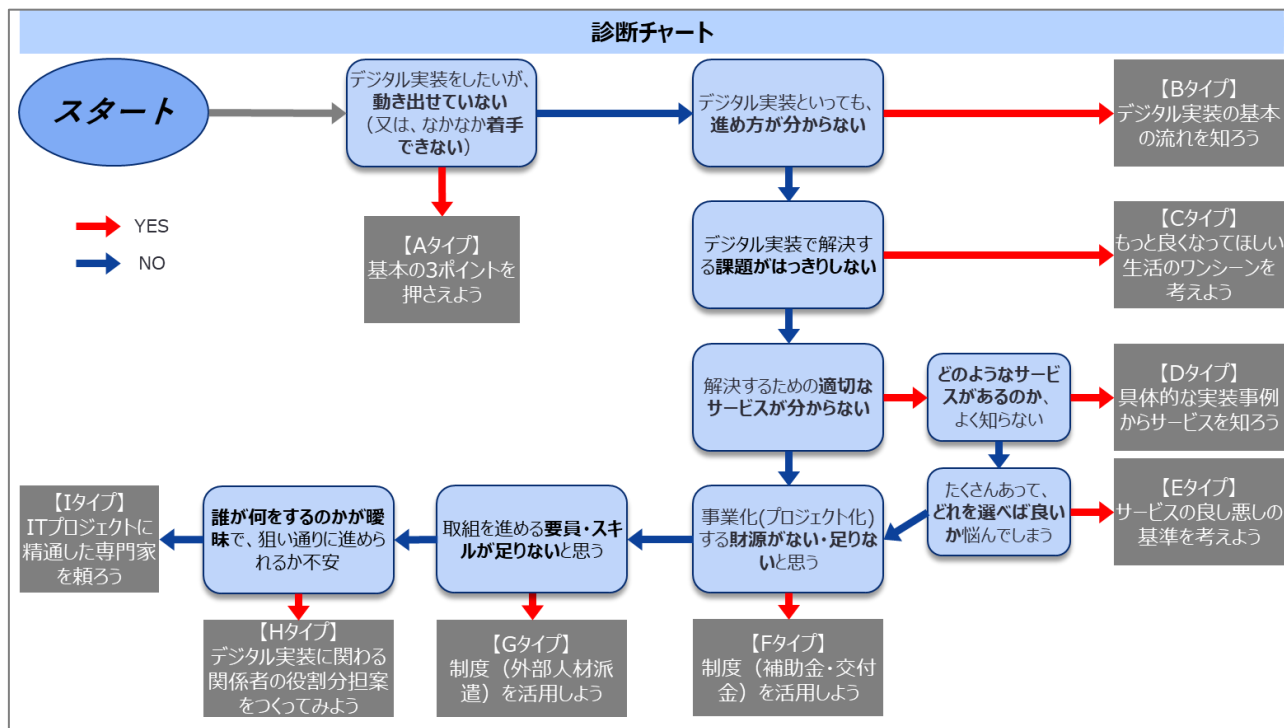
構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
	デジタル実装計画の作成		
計画			
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

- **デジタル田園都市国家構想交付金（デジタル実装タイプ）TYPE2**は、オープンなデータ連携基盤を活用して複数のサービス実装を伴う取組を、**デジタル田園都市国家構想交付金（デジタル実装タイプ）TYPE3**は、TYPE2の要件を満たし、かつデジタル社会変革による地域の暮らしの維持につながる取組を支援するものです
- **交付金を活用してデジタル実装に取り組んでいる方々、過去に交付金を活用してデジタル実装を行い継続的なサービス運用に取り組んでいる方々、人事異動などでデジタル田園都市国家構想交付金（デジタル実装タイプ）TYPE2/3に新たに携わることとなる方々、今後デジタル実装に取り組む予定としている地方公共団体の皆様**におかれましては、**本ガイドラインに記載のプロセスごとの取組のポイントや他団体の優良実例**を踏まえ、事業推進の参考にしていただければ幸いです

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

デジタル実装におけるあなたの地域の現況について、以下図のチャートを用いて診断してみましょう。
分類されたタイプを踏まえ、デジタル実装における悩み・つまずきを予め解消し、デジタル実装を進めることをお勧めします。

『これからデジタル実装に一步踏み出す自治体向けのデジタル実装ハンドブック』p.8



『これからデジタル実装に一步踏み出す自治体向けのデジタル実装ハンドブック』は、デジタルサービスの実装を進めたいけれど、ノウハウ・経験の不足により、何から手をつけたら良いか悩む方向けに作成されています。

同書をまず読むことで、デジタル実装における悩み・つまずきを地域で抱えていないか改めて棚卸し、万一、悩み・つまずきがあるようであれば、まずは悩み・つまずきの解消を図っていただくことををお勧めします。

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

本書は、TYPE2/3等を通して、
デジタルサービスの実装(以下、デジタル実装)に取り組む地方公共団体等において、
以下のような状況の方にお読みいただくことを想定しています

1 TYPE2/3にてデジタル実装に取り組んでいる方々

2 人事異動などでTYPE2/3に新たに携わることとなる方々

3 TYPE2/3にてデジタル実装を行い、継続的なサービス運用に取り組んでいる方々

4 その他、デジタル実装に取り組む予定の方々

上記のようなデジタル実装に携わる方々が、
事業を担当するにあたってのインプット・理解の具体化や、実際の実装・運用における補強ポイントの確認等の用途で
本書をご活用いただくことを目的としています

デジタルに
取り組みたいけど、
何から着手するのが
よいだろうか？



実装/運用において、
留意すべき点って
なんだろう？



着手する事項が
明確になり、
どんなアクションを
起こせばよいか
分かった！



他地域での
好事例・苦労点を
参照でき、
留意すべき点を
予め把握できた！

本書では、デジタル実装の大まかな流れに沿って、
 取り組まれる方々が疑問・懸念と思われるような事項をQA形式で取り扱っています。
 また、随所で実際にTYPE2/3に取り組んできた地方公共団体の事例を参考としてご紹介しており、
 好事例・苦労点それぞれ参照いただき、直ちに取組に反映いただけるようなものとしています

本書 p.15 「地域課題解決に向けた”仲間”づくり(2/8)」

デジタル実装に取り組まれる方々が**疑問・懸念**と思われるような事項を、**QA形式**でご紹介しております。

本書を通読いただくことをお勧めはいたしますが、**ご自身の抱える疑問・懸念や、現状に近い段階を探してお読みいただくことも可能です(参照先については次頁にてご確認ください)。**

地域課題解決に向けた”仲間”づくり(2/6)

関係者の巻き込みといっても、巻き込みたい方々が庁内外・地域内外の多岐にわたっていることが分かりました！よし、手あたり次第声をかけます！

仲間を作るにあたって、どうやって声をかけるのか・どんな人が仲間になると心強いのか。
 『腕より始めよ』というように、まずは庁内から声をかけてはいかがでしょうか。事例を交えながら紹介します。

庁内における巻き込んでおきたい関係者例

庁内図(企画担当課が申請する場合)	詳細	事例
	<p>1 首長・副市町村長の巻き込み …事業を理解してもらい、事業推進の後押しをしてもらう</p> <p>2 各原課の巻き込み …原課が捉えている課題・住民ニーズを共有してもらう</p> <p>3 情報システム担当課の巻き込み …庁内システム等とICT調達に係る知見を提供してもらう</p>	<ul style="list-style-type: none"> 首長のイニシアチブにより、庁内横断の実装体制を構築。しかしながら、トップダウンの意思決定の反動で、各課職員の理解度・関心度が低く、合意形成に時間を要した。 全原課の職員に対して、約3か月をかけてヒアリングを実施し、市の抱える課題を体系的に整理した。 従前より、情報システム担当課と関係性があり、調達等で専門な知見が求められる際、当該課と連携し、調達を円滑に進めることができた。

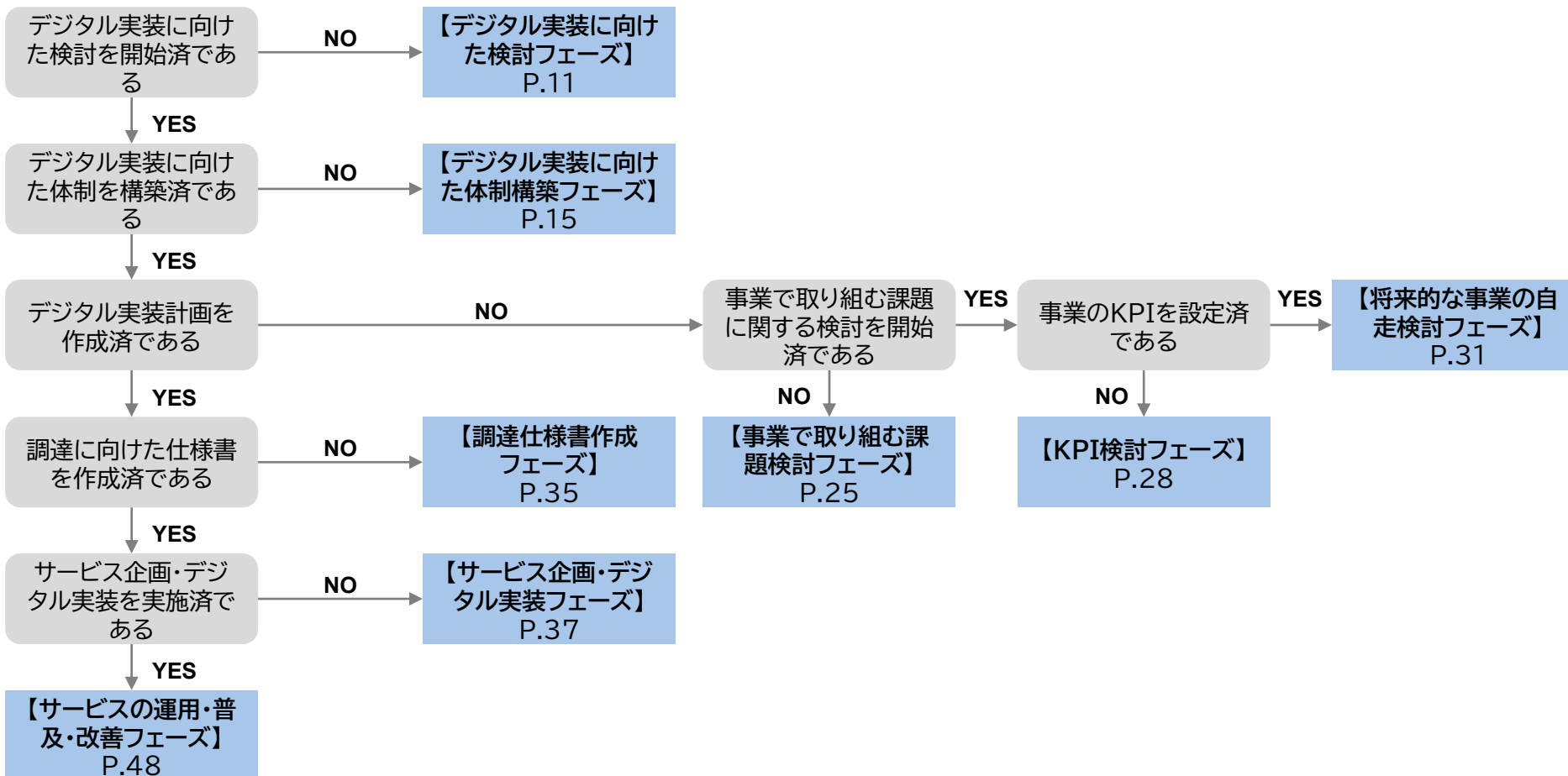
本書の中には、以下図形にて記載されている項目が多数あります。

XXXX

いずれも、**実際にTYPE2/3に取り組んできた地方公共団体の事例**を参考に記載したものです。**好事例・苦労点等**でご紹介しておりますので、**特にご参照ください。**

現在抱えている疑問や懸念、現時点で検討すべき事項について、以下のフローチャートをもとに参照すべき箇所を探すことが可能です。

参照先フローチャート



【参考】デジタル実装タイプ1/2/3等：制度概要(令和5年度補正予算)

構想	はじめに	デジタル実装の取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

目的

デジタルを活用した意欲ある地域による自主的な取組を応援し、「デジタル田園都市国家構想」を推進するため、デジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上の実現に向けた地方公共団体の取組を交付金により支援

概要

デジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上に向けて、以下の事業の立ち上げに必要な経費を単年度に限り支援

- 【TYPE1】他の地域等で既に確立されている優良なモデル・サービスを活用して迅速に横展開する取組
- 【TYPE2】オープンなデータ連携基盤を活用し、複数のサービス実装を伴う、モデルケースとなり得る取組
- 【TYPE3】(TYPE2の要件を満たす) デジタル社会変革による地域の暮らしの維持につながり、かつ総合評価が優れている取組
- 【TYPES】「デジタル行財政改革」の基本的考え方に合致し、将来的に国や地方の統一的・標準的なデジタル基盤への横展開につながる見込みのある地方自治体の先行モデル的な取組

詳細

<TYPE別の内容>

デジタル行財政改革 先行挑戦型 【TYPE S】	「デジタル行財政改革」の基本的考え方に合致し、国や地方の統一的・標準的なデジタル基盤への横展開につながる見込みのある先行モデル的な取組	事業費：5億円 補助率：3/4 + 伴走型支援
デジタル社会変革型 【TYPE 3】	下記いずれかを満たし、総合評価が優れているもの ・新規性の高いマイナンバーカードの用途開拓 ・AIを高度活用した準公共サービスの創出	国費：4億円 補助率：2/3
データ連携基盤活用型 【TYPE 2】	データ連携基盤を活用した、複数のサービスの実装を伴う取組	国費：2億円 補助率：1/2
優良モデル導入支援型 【TYPE 1】	優良モデル・サービスを活用した実装の取組	国費：1億円 補助率：1/2

<対象事業（一例）>

【TYPE 2 / 3】
複数分野データ連携の促進による共助型スマートシティ（会津若松市）

【基礎】データ連携基盤/都市OSの改修・運用、デジタル管理・評価

【TYPE 1】

- 書かない窓口
- 地域アプリ
- オンライン診療

(注) 上記のほか、デジタル実装伴走支援事業において、デジタル実装に取り組もうとする地域の計画づくりを支援し、地方創生テレワーク型において、サテライトオフィスの整備・利用促進等を支援。

第2章 データ連携基盤を活用したデジタル実装への取り組み方

事業費の上限額や補助率のみで比較して、交付金への申請を検討していませんか？ ただ複数のサービスを実装することだけが、採択要件ではありません。



複数のサービスを導入する予定だし、ベンダーからデータ連携基盤の導入提案も受けているし、せっかくだから事業費の上限額や補助率の高い交付金に申請しようと思っているのですが…

ちょっと待って！本当にその取り組みに、データ連携基盤が必要ですか？
ただ単にデータ連携基盤に「繋ぐ」だけでは、その真価を発揮することは難しいのです。

- TYPE2/3は申請要件を『データ連携基盤を活用した、複数のサービスの実装を伴う取組』としています。
※TYPE3は追加要件あり
- デジタル田園都市国家構想交付金の趣旨に沿って、庁内横断的に把握されている地域課題の解決を目標とし、解決にあたって実装するサービス/システムが住民等に裨益効果のあるものである必要があります。



性急にデータ連携基盤を導入し、地域の实情に即した取組になっていないと、こんな状況に陥ることも…

ユースケースの検討が不足

- 原課や、地元関係者の巻き込みが不十分で、住民のニーズを正確に反映したユースケースが作成できなかった。
- 十分な検討期間を取ることができず、在り物のサービスを組み合わせるユースケースを作成した。

目的(地域課題解決)と手段(データ連携基盤の導入)の逆転

- 交付要綱ばかりに気を取られ、サービスとデータ連携基盤を接続することだけを意識してしまった。
- 結果的に、データが流通することはなく、データ連携基盤という「ハコ」の整備になってしまった。

サービスの自走が困難に

- せっかく整備したデータ連携基盤の一部機能しか活用されなかった。
- 利用が伸び悩み、サービスの運用費の捻出に難航した。



地域課題解決策の交付金事業への落とし込み

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



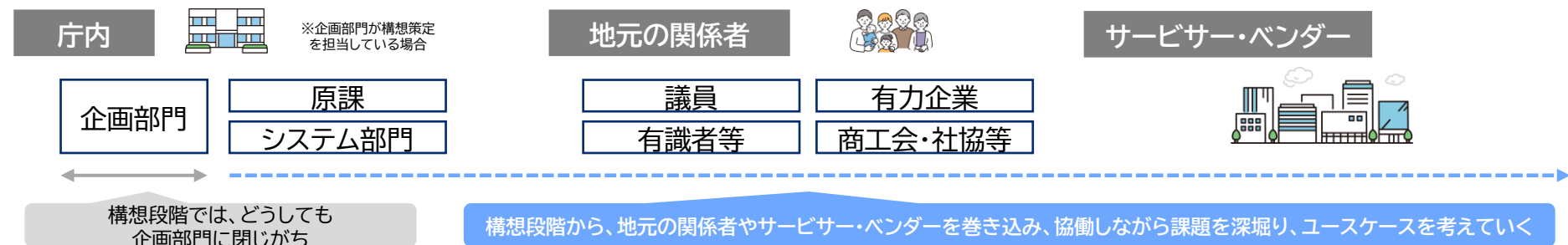
地域課題の解決において、ユースケースの検討が重要なのですね！
実際に検討してみると、サービス同士のデータ連携が地域課題の解決に効果的だと明らかになりました！

データ連携基盤を使ったサービスのユースケースを検討する際には、サービス同士のデータ連携が効果的に作用するかも肝要ですが、**地域課題の深堀りも併せて行います。**これには、**関係者の巻き込みが欠かせません。**



庁内に閉じた議論とはせず、『現場の声』から実態に即したユースケースを検討するのが望ましいでしょう。

巻き込んでおきたい関係者の例



より現場に近い目線で理解する

- 導入を考えているサービスやソリューションの分野を所管する部署と協働して、ユースケースを作成していきましょう。

まちに出て、地元の声を聞く

- 住民や、日々接している地元の関係者からニーズを聞きだしましょう。
- 事業を説明し、共感してくれる仲間を見つけられるとなおよいです。

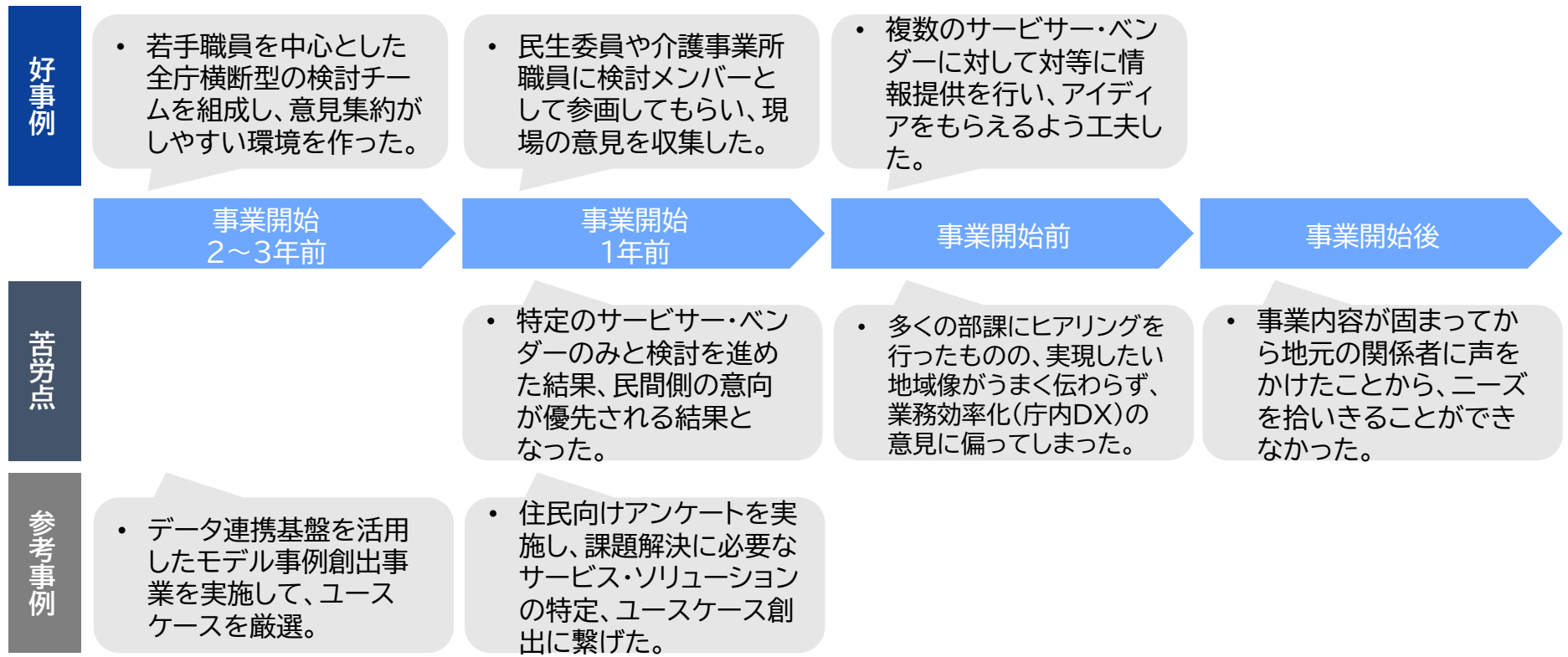
フラットに接し、一緒に考えてもらう

- ベンダーやサービサーとの対話によって、思ってもみなかったアイデアが出てくることもあります。提案を受けるだけでなく、一緒に考えることが大切です。

地域課題解決策の交付金事業への落とし込み

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

巻き込みといっても、ただ声をかければよいだけではなく、**時期や手法に工夫が必要**です。実際の事例を見てみましょう。多くの好事例では、**関係者の巻き込みや課題の深掘りに1年以上の時間をかけている**ケースが多いです。



TYPE2/3事業に取り組むにあたって、申請を急ぐのではなく、庁内の推進体制の構築や、関係者の巻き込みや、課題の深掘りに1年以上の時間≒『助走期間』をかけ、じっくりとユースケースを考えることも重要です。ユースケースから、どのようなデジタル実装が望ましいか？データ連携基盤をどのように活用するか？を検討しましょう。

第3章 デジタル実装計画作成の前に…

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

地域課題の深堀に向けて『現場の声』を収集するにあたっては、**地域の実態を理解している方々を幅広く巻き込み、継続的かつ実効的に関与してもらう”仲間”**を作りましょう。

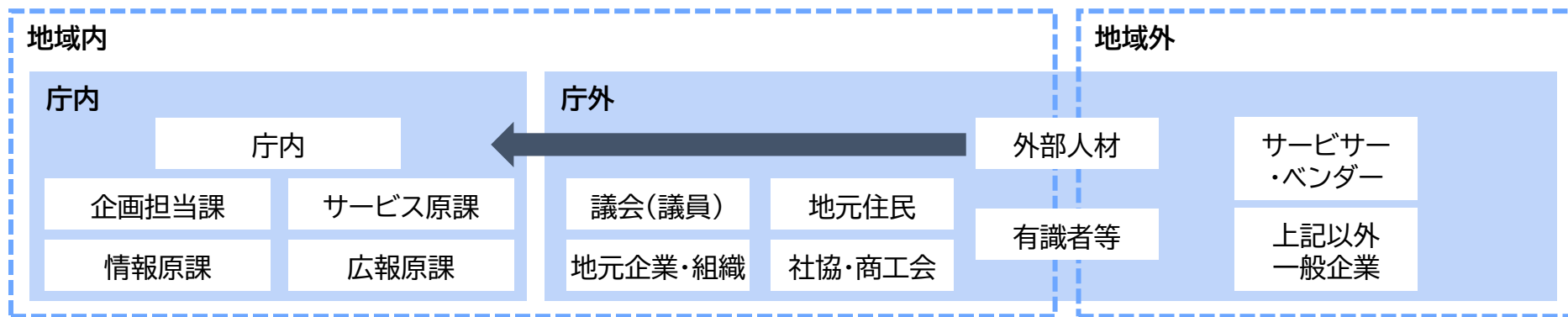


地域課題の深堀にあたって、『現場の声』を踏まえることが肝要とは理解しました。けれど、**関係者って、どんな方を・どんな風に巻き込んでいけばよいのでしょうか？**

地域課題は単純でなく、様々な要素が複雑に絡み合っているものです。地域の現状をできるだけ正確かつ多角的に捉えるために、**庁内外・地域内外の様々な方を巻き込むのがよいでしょう。**加えて、持続的な事業運営のため、**継続的・実効的に関与してもらう”仲間”**とできるのが望ましいです。



巻き込んでおきたい関係者の例



さまざまな人々の相互作用によって成り立っている地域の実態を把握するには、「地域を構成する人々それぞれから見えている視点から・具体的に」検討することが肝要です。関係者ごとの事業関与度の濃淡を問わず、まずは現状認識を共有できる関係者を募りましょう。



関係者の巻き込みといっても、巻き込みたい人が庁内外・地域内外の多岐にわたっていることが分かりました！
よし、手当たり次第声をかけます！

仲間を作るにあたって、どうやって声をかけるのか・どんな人が仲間になると心強いのか。
『隼より始めよ』というように、まずは庁内から声をかけてはいかがでしょうか。事例を交えながらご紹介します。

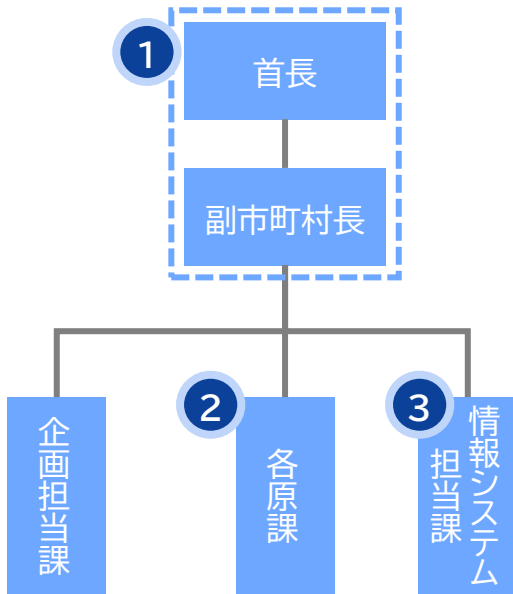


庁内における巻込んでおきたい関係者例

庁内図(企画担当課が申請する場合)

詳細

巻き込みによる効用(事例)



1 首長・副市町村長の巻き込み
…県政運営方針などと絡めて事業の重要性・必要性を理解してもらい、事業推進の後押しをしてもらう

2 各原課の巻き込み
…企画課の考える課題を共有し、共感を得る
…原課が捉えている課題・住民のニーズを共有してもらう

3 情報システム担当課の巻き込み
…庁内システムやサービス調達に係る知見を提供してもらう

- 本事業の内容が県の目指す姿と同じ方針であることを示し、事業の実施について首長の理解を得た。
- 首長のイニシアチブにより、庁内横断の実装体制を構築。しかしながら、トップダウンの意思決定の反動で、各課職員の理解度・関心度が低く、合意形成に時間を要した。

- 全原課の職員に対して、約3ヵ月をかけてヒアリングを実施し、当該団体の抱える課題を体系的に整理した。

- 従前より、情報システム担当課と関係性があり、調達等で専門な知見が求められる際に協力を求めたことで、円滑に進めることができた。

地域課題解決に向けた”仲間”づくり

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



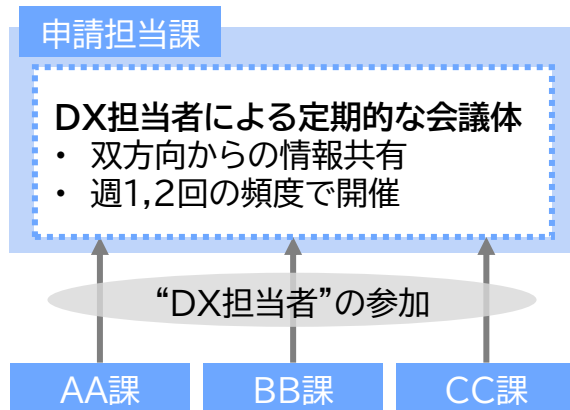
庁内の関連がありそうな課には一通り声をかけ、巻き込みを図ってみました。けれど、各人が定常業務を抱えている中で、交付金事業にコミットしてくれるだろうか…また、人事異動などで担当者が変わってしまうことにより、関わりが希薄にならないかも気になります。

事業が地域課題の解決に資する重要な取組みであると共感してもらうのはもちろんですが、**弾力性のある体制を維持できるよう、仕組みから検討されてはいかがでしょうか。**懸念の通り、特に今後、長期的に事業を継続していくに当たり、属人的にならない組織体制が望ましいでしょう。



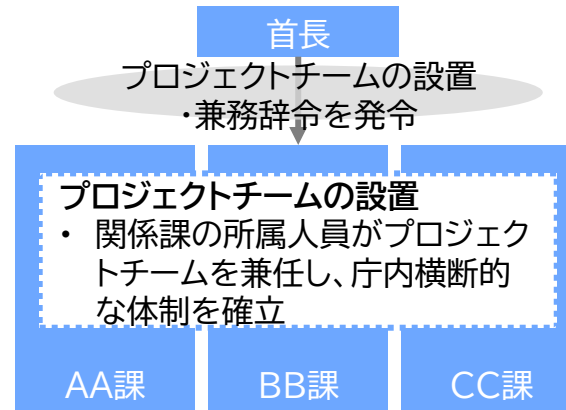
弾力性のある組織体制維持のための仕組み例

定期的な会議体の設定



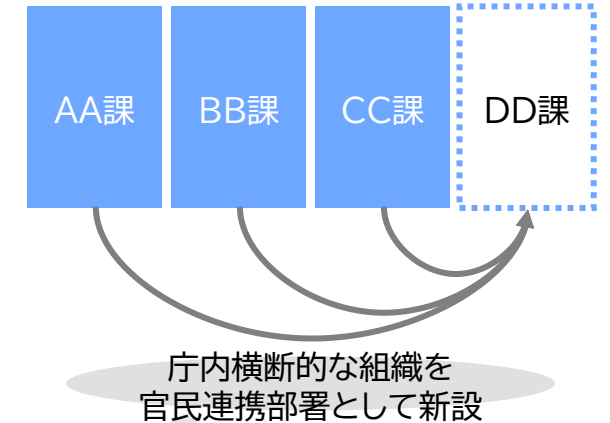
- 各原課に「DX担当者」を置き、週1,2回の頻度で全体の会議体に参加してもらった。

兼務発令



- 必要な人材に兼務発令し、庁内横断的なプロジェクトチームを設置した。

新課設置



- 交付金の申請にあたり、新たに庁内横断的な組織を設置した。

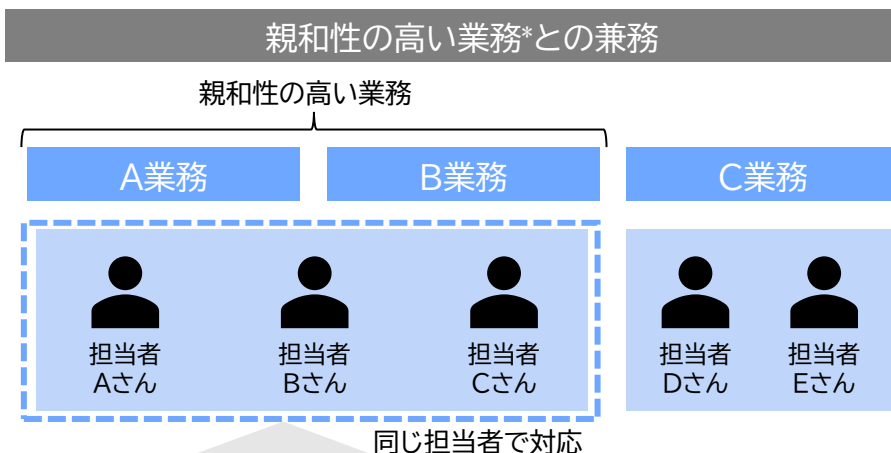


弾力性のある組織体制構築に向けた仕組みを作ってみました。
一方で、中にはあまり人員が少ない自治体もいるかと思いますが、そのような人手が足りていない自治体でも実施できる取組はあるのでしょうか？

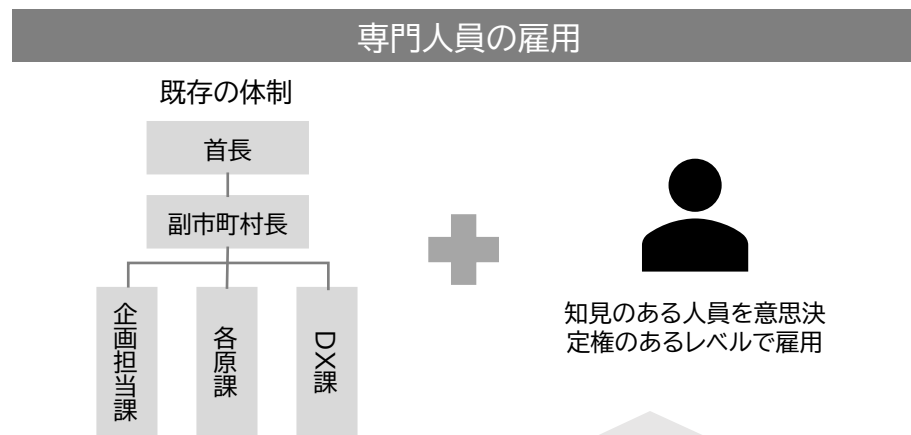
多くの自治体では人手が足りていないのが実情ですよね。そのような環境下でも事業が円滑に進められるよう、**人員面で体制構築にあたっての工夫**を紹介します。



人手が足りない中での人員体制構築例



- 森林利用斡旋サービスの担当者は他業務と兼任であったが、親和性の高い業務との兼務(山林におけるイベント企画・運営等)とすることで、知見を活用できる体制とすると共に、業務負荷の軽減を図った。



- OB職員であり知見を有している方をCIO補佐官雇用したことで、円滑に事業を進めることができた。

*親和性の高い業務とは、業務内容において類似の点が多く、知見や培った人脈を双方にて活用できるような業務を指します。なお、業務の内容について知見がある担当者でも、デジタル実装については知見がない可能性があるため、専門人員やDX課と適宜連携をはかることが重要となります。

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



庁内の体制構築に関するポイントについては、理解しました。他方で、庁外の方々とは、どのような主旨でどのように関わればよいのでしょうか…？

成功事例では、議会(議員)の巻き込みには**早期のタイミングからデジタル実装後の世界感を理解してもらえ**るような説明が肝要となるようです。また、地元住民の巻き込みでは、それらに加えて、**地域住民への丁寧な説明/住民からの質問の機会を設ける**ことが肝要とされます。



議会(議員)および地元住民の巻き込みにおける事例

議会(議員)

好事例

- 予算審議前の全員協議会等で丁寧な説明を心がけた結果、理解が醸成され、反発等が生じなかった。
- 事業設計段階から、定期的に進捗状況を報告しており、議員の理解度・関心度が向上した。

苦労点

- 先進技術を活用したサービスに対して、安全性や費用対効果を疑問視する一部議員から追及があり、調整に時間を要した。

参考事例

- 「都市OS」や「データ連携基盤」を議会に説明する際、抽象度が高く、具体的にイメージすることが困難であり、議員の理解醸成に苦労した。具体的なサービス内容を説明することで徐々に理解を得られた。

地元住民

- 地域課題・住民ニーズを正確に把握するため、住民向けのアプリケーションを活用し、住民アンケートを実施した。
- 事業を実施した際に運航するオンデマンドバスの名称を住民から募集し、事業への関心を高めた。

- マイナンバーカードやスマートフォンを所有していない地域住民から、自身が本事業の便益を受けられない等の不平等に関する訴えがあり、対応に苦慮した。

- 地域内外の人・企業をつなぐことが可能な(顔の広い)住民が多い地域では、関係人口の創出が盛んである。
- 個別サービスの具体的な内容を説明することで徐々に理解度を向上させていった。

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

地元企業・組織や有識者等を巻き込むことで、サービスの実装段階における諸調整を円滑に実施したり、庁内に足りない知見を補う効果が期待できます。説明の機会を設け、まずは認識してもらうこと、ひいては納得・共感してもらうことを目標としましょう。



地元企業・組織、有識者等の巻き込みにおける事例

地元企業・組織(社会福祉協議会・商工会等も含む)

好事例

- 個別に企業を訪問したり、商工会議所の総会に参加することで、地元企業・組織の協力を取り付けることができた。

苦労点

- 地元の交通事業者との交渉が難航したため、一部サービスの実装が遅延した。

参考事例

- 事業に参画することで、新たにビジネスチャンスが生まれることを事業者理解してもらい、民間事業者の参入を後押しした。その際、明確なロードマップを示すことで、実現可能性が高いことを訴求した。

有識者等

- 運営組織の設立に関して、弁護士から法制度上のメリット・デメリットを教えてもらった。
- 仕様書作成の際、大学教授に相談したことによって、データ連携基盤の機能要件・費用感を把握できた。

- 当初、地元の大学病院とのコミュニケーションが不十分だったため、コミットメントが弱くなってしまった。以降は、複数回の説明実施・定期的な検討会の開催など、密なコミュニケーションに取り組んでいる。

- 地元の医科大学と共同研究を実施。データ分析に係る助言等を受けることができた。
- 教育委員会の職員への情報収集を行うことで、地域課題・住民のニーズを把握することができた。

事例を踏まえると、議員(議会)、地元住民、地元企業・組織、有識者等いずれの場合も、デジタル実装として何に取り組んでいて・何を狙っているか説明の場を設けることが肝要なようです。説明の場では併せて疑問等の解消にも努め、納得・共感を得ながら、サポータティブな体制の確立を目指しましょう。



庁内外の巻き込みが重要であることは理解できましたが、本事業の採択要件である「中核的経営人材」とは、一体どんな人物なのでしょうか。

中核的経営人材とは、事業執行に係る重要な意思決定に関与する・庁内外の関係者と合意形成を図りながら事業全体を推進する・自走に向けたマネタイズ検討に関与する人物であると考えられます。また、サービス実装後も継続的に事業(≒地域)にコミットできる方だと尚望ましいでしょう。事業の性質や取り組む分野から、どのようなスキルを持った人材をアサインすべきか特定することも重要です。



中核的経営人材の定義と参考事例

定義

地域課題の設定、データ連携基盤の構築、複数事業者による異なるサービス実装、データ連携による付加価値創出等、事業全体を企画・推進する中核的経営人材(チーフアーキテクトなど、プロジェクト全体を中心的に進める人材)(官民いずれでも可)

事例

事業執行に係る意思決定に関与

- 市政の取組を踏まえた上で、地域のあるべき姿(≒ビジョン)を構想し、本事業に係るビジネスモデルを共に検討した。



- 経歴 : 株式会社・代表取締役
- 関与役割 : 事業企画、ビジネスモデル検討、地域外企業の紹介
- 関与時間 : 30h/週

関係者を巻きこみ、事業全体を推進

- 地域事業者等との協議や調整を実施。また、議会への説明時に同席してもらうことで、合意形成が円滑に進んだ。



- 経歴 : 中核病院・医師
- 関与役割 : 地域事業者との協議・調整
- 関与時間 : 20h/週

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

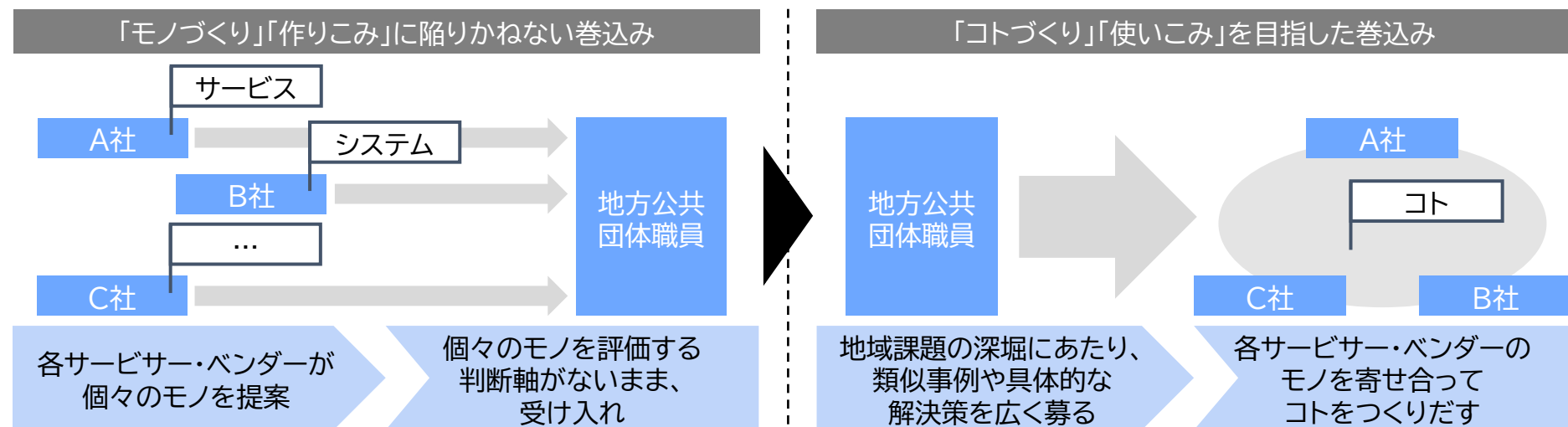


地域課題の深堀において、サービサー・ベンダーとはどのような主旨で・どのように関わればよいのでしょうか…？

いわゆる「モノづくり」「作りこみ」ではなく、「コトづくり」「使いこみ」とする関わりを目指しましょう。サービサー・ベンダーからの提案を、受動的に受け入れるのではなく、**広く遍く事業者から能動的に情報を収集**することが望ましいです。事業者を選別せず、**公平かつ開かれたコミュニケーション**を心がけましょう。



サービサー・ベンダーの巻き込み方



また、TYPE2/3に取り組まれてきた地方公共団体の事例によると、サービサー・ベンダーによって、地方公共団体からの委託事業の経験値には開きがあるようです。事業者を巻き込むにあたっては、**地方公共団体の制度や慣習といった部分も含め、知識・ノウハウをどの程度有しているか確認**するとよいでしょう。



他の地方公共団体への横展開/広域連携も、事業設計段階で考慮を行います。事業の実施主体や内容に応じて、横展開/広域連携の必須度合は異なる点に留意しましょう。



地域課題の深堀にあたって、庁内外・地域内外の”仲間”集めを進めてきましたが、他の地方公共団体とはどのような関わり方・巻き込み方をすればよいのでしょうか。

事業主体が広域自治体(都道府県)/基礎自治体(市区町村)によって、関わり方・巻き込み方を整理できるでしょう。成功事例では、**広域自治体では当初から周辺地方公共団体の巻き込みを検討し、基礎自治体ではまずは自走体制の確立を優先する**場合が多いようです。事業内容に応じて、判断しましょう。



他の地方公共団体の巻き込み方に関する整理

自治体種別	周辺地方公共団体との関わり方	事例
広域自治体 (都道府県)	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県下の基礎自治体と、当初から事業内容について統一的に取り組めるよう、相談や意見交換の機会を設ける 	<ul style="list-style-type: none"> 県は基礎自治体との協議の中で、基礎自治体の抱える課題が県内共通の課題でもあると認識し、広域連携という形で共通的にサービスを展開した。
基礎自治体 (市区町村)	<ul style="list-style-type: none"> まずは、事業が自地域において自走できている状態を目指す 自地域にナレッジ等が一定収集された上で、事業規模の拡大の検討に着手 	<ul style="list-style-type: none"> システム・サービスの運用・保守は利用料等により、概ねマネタイズが出来ている。事業設計段階より、継続的なサービス提供に向けたマネタイズの検討が十分行われてきたためだと認識している。

第4章 デジタル実装計画の作成

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

申請に向けて地域課題を深堀し、事業内容を検討する際は、“仲間”と共にそれぞれの地域に対する意志や課題感の共通項を見つけ出すとともに、既存事業との役割分担を明確化します。



庁内外・地域内外の関係者に声をかけ、“仲間”を集め、それぞれの目線から地域をどう捉えているかを共有しました。他方で、“仲間”の地域に対する意志/課題感は様々で、何をどのように事業として設定・明確化したらよいのでしょうか…？

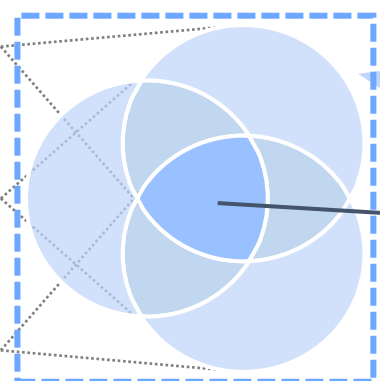
“仲間”はそれぞれの立場で地域と携わっているため、地域に対する意志/課題感は様々と推察されます。まずは、それら意志/課題感をお互いに提示し合い、それぞれで取り組める部分・地域一体となって取り組む部分(共通項)を探すとよいでしょう。地域一体となって取り組む部分が、交付金事業の方針となります。



STEP1 それぞれの地域に対する意志/課題感のすり合わせ

意志/課題感のすり合わせイメージ

- 住民※
生活に係る理想像・状態といった欲求
- 行政※
総合計画等に基づく推進事項
- 事業者※
自社商品等とその延長線上で提供可能な価値



行政は全体像を俯瞰し、三者のバランス調整を行う

意志/課題感の共通項
≡
交付金事業の方針

事例

- 行政・地元大学・民間事業者の三者による基本協定を締結する等、産学官が連携したスマートシティ形成を心がけてきた。

※ 前章にて「巻き込んでおきたい関係者の例」として一覧化したものを、便宜上、住民・行政・事業者の三者に大きくまとめて記載しています

地域一体となって取り組む部分、すなわち交付金事業の方針について、“仲間”の中で整理が取れたのち、**既存事業との役割分担**を実施しましょう。**既存事業にて、類似・同一のものがあるようであれば、当該事業と新規事業とが重複しないよう整理**する必要があります。



STEP2 既存事業との役割分担

既存事業との棲み分け整理

事例

既存事業に
新規事業と
類似・同一の
ものがあるか？

YES

原則、以下3通りでの整理

- 1 新規事業側で吸収
- 2 新規事業と既存事業の間で、事業セグメントを整理
- 3 既存事業で吸収

NO

新規事業にて実施

- TYPE2/3を通じたデジタル実装として、高齢者をターゲットとした支援事業を検討。しかし、事業を進める段階で、既に民間団体にて同様の事業を行っている（行政より委託してるもの）ことが発覚。
- 急遽、当該団体との協議の場を設けたものの、役割分担を明確にできず、デジタル事業での実装は見送りに。

「仲間」が持つそれぞれの地域に対する意志/課題感の共通項の検討、「既存事業との役割分担」いずれも、当事者間で自身の考え等を漏れなく開示することが肝要です。

デジタル実装計画立案時におけるKPIの設定

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

デジタル実装計画の作成にあたり、**事業目的の達成度を評価するためのKPI**が求められます。KPIを設定する際は、**明確であること・測定可能であること・現実的であること*・目的に資する指標であること・達成期限を設定することに主に留意**しましょう。



KPI設定方法に関する整理

KPI設定にあたっての考え方『SMART』

明確 (Specific)	<ul style="list-style-type: none"> 解釈が分れない具体的な目標
測定可能 (Measurable)	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング・効果検証可能な指標
達成可能 (Achievable)	<ul style="list-style-type: none"> 現実的に到達可能な目標*
関連性 (Relevant)	<ul style="list-style-type: none"> 事業目標や戦略に直結している目標
期間限定 (Time-limited)	<ul style="list-style-type: none"> いつまでに実施するか達成期限が設定された目標

検討のポイント

- 測定可能な目標の設定
 - ✓ KPIの測定にあたり公開統計データなどの活用を検討している場合、KPIの振り返りをする時点でデータが公開されているかも考慮しましょう。
- 適切な目標の設定
 - ✓ KPIを設定する際には市場推計などを行い、ロジカルに目標値を立てることが重要です。

検討例

導入サービス	書かない窓口の導入	
サービスの目的	<ul style="list-style-type: none"> 来庁者の負担軽減 手続き時間の短縮 など	
「来庁者の負担軽減」に関連するKPIを設定する場合の例		
KPI設定	明確	書かない窓口を利用した件数:○件
	測定可能	システムにて、書かない窓口の利用件数の把握が即時に可能
	達成可能	既存の窓口の申請件数×利用率で適切な目標値を設定
	関連性	書かない窓口の利用＝導入目的である来庁者の負担軽減に直結
	期間限定	各年度の目標を設定し、各年度末に達成

* 「現実的な目標」とは、過度に高い目標ではないものの、現状からの成長や改善を十分に見込んだ、達成には努力を要する実効性の高い目標(ストレッチ目標)を指します。



KPIを設定する際は、明確であること・計測可能であること・現実的であること・目的に資する指標であること・達成期限を設定することが重要だと理解しました。ただ初めて導入するサービスのため、妥当な目標値がわかりません。どのようにして適切な目標を設定したらよいのでしょうか…？

適切な目標の設定には、統計データや類似事例における実績値などを組み合わせ、具体的な数値を根拠に設定することが重要です。



適切な目標の設定方法

KPI目標値の検討手法

事例

類似事例の
過去実績・
参照

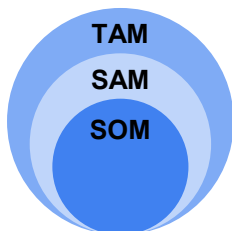
- 過去に実施したシステム導入事業など、類似事業での実績をもとに目標値を設定する
- 類似の事業を実施している他自治体での実績に関する情報を事例集やヒアリングを通じて収集し、その情報を参考に目標値を設定する

- 過去の統計データの推移を参考にしながら、伸び率などを試算し、KPIを設定した。

市場推計

- ターゲットユーザー層を特定し、その層の特性などを踏まえて目標値を設定する
- TAM、SAM、SOMを活用などの手法を活用し、市場規模・アプローチ可能な規模を推計したうえで目標値を設定する

- ターゲットは全年齢層であったが、高齢者層についてはデジタルサービスの浸透に時間がかかるのではないかなど、年齢層ごとの特徴も考慮したうえでKPIを設定した。



- TAM (Total Addressable Market)…ターゲットとなりうる市場全体の大きさ
- SAM (Serviceable Available Market)…TAMのうち、実際にターゲットとなりうる市場の規模
- SOM (Serviceable Obtainable Market)…庁内の人員数などを踏まえ、実際にアプローチできる市場の規模

- 初年度は周知期間と捉えて、2年目以降から目標値を高く設定するなど、フェーズを意識した目標設定をした

【column】デジタル実装に対するKPIの設定

構想	はじめに	デジタル実装の取り組み方	デジタル実装計画作成前
	デジタル実装計画の作成		
計画	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善
実行			

KPIはアウトプット・アウトカムの2種類からなり、それぞれの位置づけを適切に理解することが肝要です。**アウトプット：各取組が実施された結果そのものを測るもの、アウトカム：各取組の実施結果によって期待していた変化を測るもの**となります。取組実施の結果と期待していた変化を最大化するため、広報・利用促進施策も併せて検討しましょう。



KPI設定にあたっての参考資料例

『デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン実践ガイドブック』※1

「KGI」「CSF」「KPI」の定義と関係

- 重要目標達成指標 (KGI: Key Goal Indicator)**
政策目標等、プロジェクトの最終目標を達成するために管理すべき指標
- 重要成功要因 (CSF: Critical Success Factor)**
KGIを達成する(成功させる)上で重要な要因
- 重要成果指標 (KPI: Key Performance Indicator)**
プロジェクトを推進し、新しいサービス・業務を実現することで重要目標達成指標を達成するために管理すべき指標

ここで、資格試験に合格するために勉強するという場面を想定して、これら具体例を考えてみます。

資格試験の合格、すなわち「試験で70点以上取得」がこの場合のKGIとなります。では、このKGIを達成するためのCSFは何でしょうか。まずは、「十分な勉強時間を確保すること」「シラバスの理解が深いこと」など、自分の現状での資格を既に取得している人やこの資格の分野に詳しい人を見つけて質問できるようにしておく、「わからないことがあっても解ることができるようにすること」(協力体制の確立)、「周知に邪魔される集中して勉強できる環境を確保すること」(阻害要因の排除)などが挙げられます。このように、CSFは、これらが揃えば確かに成功(目標を達成)しそうだと思える要因であることが大切です。

そして、KPIとして、「1週間あたりの勉強時間:10時間以上」、仕事が終わって勉強できないということが多い「1週間あたりの残業時間:5時間未満」などといった指標を設定します。KPIは、これらが達成されればCSF(ここでは「十分な勉強時間を確保すること」)が実現できたと見られるような指標を設定します。

CSFは抽象的であるため、具体的な何をすれば良いのかをわかりやすい場合があります。このようなKPIを設定することで、自由時間を勉強に当てただけでは1週間あたり3時間は足りないため、事前に勉強時間を抽出するために通勤時間に電車の中でも勉強できるように準備をする。資格試験までの期間は業務量が多くなりすぎないよう上司や同僚に相談するといった具体的なアクションを考えることができるようになります。

す。

このようなアクションを通じてKPIが達成されると、「これらが揃えば確かに成功(目標を達成)しそうだと思える要因」であるCSFが揃うので、KGIを達成できる可能性が高まります。

KGI/KPIを設定するだけでは意味がありません。モニタリングを実施し、プロジェクトの目標の達成度合いを評価することが重要です。そのためにも、KGI/KPIはどのように測定するかについてもあらかじめ検討し、計測できる指標を設定しましょう。

また、モニタリングは、目標の達成期日になってから実施するだけでなく、継続的に実施して変化の度合いを把握し、それが不十分である場合は改善策を実施することが必要です。そのため、モニタリングの実施頻度(実施時期)、各時点での目標値をあらかじめ決めておくことが重要です。

KGI/KPIを設定する際に、将来の目標だけを設定するようケースがあるのですが、これに加えて現状(プロジェクト開始時点の状態)の水準も把握することが重要です。現状とのギャップが分かるように、目標を設定します。

そして、そのKGI/KPIの策定には様々な手法が存在します。以下では、その例として「KPIレーサビリティアワード」¹⁾と「BSC(バランスト・スコアカード:Balanced Score Card)」を用いてKGI/KPIを設定する手法を示します。

『スマートシティ施策のKPI設定方針(第2版)(Ⅰ)~(Ⅲ)』※2

3. ロジックモデルについて

ロジックモデルとは、事業の目標が、最終的に目指す「社会・国民」の課題に向け効果的・体系的に解決した際の、①施策を構造化し、②投入・出力の因果関係を整理できる。③横断的に施策を立案できる(POCAの「C-A」を横断的に実行)などの特定のメリットがあります。¹⁾

4. ロジックモデルの4つの構築要素

① 課題の明確化
② 施策の整理
③ 因果関係の整理
④ 評価指標の整理

上記を踏まえた本書で目指すロジックモデルの作成イメージは以下です(「議題の明確化による公民交流の利便性向上と高齢者の外出促進」という施策を例とします)。

¹⁾ 日本財団「ロジックモデル作成ガイド」、文部科学省IPD
²⁾ 長崎県「エビデンスに基づく自治体政策入門-ロジックモデルの作り方-活かし方」、公報研 2021

また、ロジックモデルはゴールから逆算して何が必要とされるのかのやり取りも必要であるため、考える際にはアウトカム第3段階から逆算して見てみてください。

4. 本書の使い方

本書はロジックモデル作成・KPI設定の具体的なやりかたについて説明しますが、以下の点に留意してください。

- ① **Stopの箇所は自己責任で、前後に注しながら検討を続けてください。**
ロジックモデルの作成とKPI設定の一部的対応をStopに沿って整理してはいますが、補完が必要である点や共通点も取り扱っています。そのため、必ず前後の箇所を行っていただく必要があります。ぜひStopを行っていただく際の検討を促すために記載しています。
- ② **対応力の不足は自己責任で対応してください。**
ロジックモデルは、目的の達成に向けて、内容や結果、作り手等が異なる場合があります。また、その内容や結果、作り手等が異なる場合があります。そのため、本書の方法への統一にご協力をお願いします。
- ③ **追加の力による作業(アシスタンス)は、任意です。**
作業量が増える点だけでなく、役割・役割の追加も、結果を自己責任で、ゴールを達成するためのメンター・共有する各メトリックがあります。

サービス・業務改革並びにこれらに伴う政府情報システムの整備及び管理についての手続・手順や、各種技術標準等に関する共通ルールや参考ドキュメントをまとめたもの

施策評価の枠組みをロジックモデルを用いて解説したもの。ロジックモデルを用いる過程で、評価指標・KPIの設定方法にも言及している

上記の資料などを参考にしながらアウトプット・アウトカム双方において、適切なKPIを設定することが、事業進捗を適切に把握するために重要です。



※1 デジタル庁『デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン実践ガイドブック』(令和6年5月)なお、スライド中には同書第3編第2章 プロジェクトの管理p.11,12を引用
 ※2 内閣府『スマートシティ施策のKPI設定方針(第2版)』なお、スライド中には同書(Ⅰ)p.2,3を引用

事業が自走している状態とはどのような状態であるか定義しましょう。 自走の定義によっては、事業設計段階から調整や対応が必要となる事項もあります。



デジタル実装計画を作成するにあたり、先々の運営計画を検討する必要があるけれども、どうやって考えたらよいのだろう…？作成時点では検討が及ばない部分が多いのも仕方ないと思うし、とりあえず、地方公共団体予算単費での運用としておこうかな。

地域課題の解決は一朝一夕でなされるものではありません。

次年度以降の事業発展に向けて具体的な取組が確実に実施できるよう、事業計画段階から予め考慮するようにしましょう。



自走を見据えた際の考慮事項例

サービス/システムの運用形態

民主導とし、法人設立の場合

財源の確保

人員の確保

財産等の権利の所在

- 官/民のどちらが中心となって事業を推進していくか
- ガバナンス(特定者に意思決定権が偏重しない体制か)・ファイナンス(財務状況の透明性は確保されるか)・ディスクロージャー(自治体規則に則った適切な情報開示ができるか)の観点を漏れなく担保する
- 官主導の場合、予算用途は立っているか調整・検討する
- 民主導の場合、法人設立の有無/どの法人形態とするか検討し、マネタイズモデルを設計する
- サービス・ベンダーとの役割分担の方針を整理する。特に、サービスの保守・運用体制を検討する
- 事業において関与が必須となる事業者・関係者とも継続的なコミットメントを形成する
- サービス企画・システム開発の結果である成果物について、サービス企画・システム開発期間以後の権利の所在を整理する

サービス・システムの自走の考え方(2/3)

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

自走の検討にあたり、まずはサービス/システムの運用形態を設定し、それに合わせる形で財源の調整方法も検討しましょう。成功事例では、事業内容の市場規模の見込みがあるか/公共事業の側面が強いかどうかで、大きく運用形態が異なるようです。



事例から見る自走に係る留意点

	民主導	官民双方主導	官主導
事例	<ul style="list-style-type: none"> 地域通貨サービスを実装。住民が利用し、かつ商取引等に鑑みて事業体を法人とした。 	<ul style="list-style-type: none"> 様々なサービスを、福利厚生として利用する取組を実施。事業運営は民間事業者だが、取りまとめは地方公共団体が実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の治安維持といった公共性の高い事業のため、マネタイズは難しく、地方公共団体の単費で実施。
サービス/システムの運用形態	当該事業の内容が、民間事業に存在/類似しており、市場規模に一定の見込みがある場合	公共機関が担っている事業で地域課題の解決に係る効果が認められる場合	公共機関が事業を担っている・人口減少等の社会的要因によって維持が難しいと思われる場合
財源の調整	法人設立等により民間が主導となってサービス/システムを運用する	地方公共団体が事業内容・事業継続に責任を持つものの、事業自体は民間が運用する	地方公共団体等が主導となってサービス/システムを運用する
財源の調整	事業種別に合わせた法人形態を選択し、それに伴ってマネタイズモデルを検討	<参考>PFS(成果連動型民間委託方式): 事業運営によって生じたアウトカム(成果)に応じて委託額を決定する方式	議会・財政課等と調整し自治体単費での運用、他スキームでの予算確保

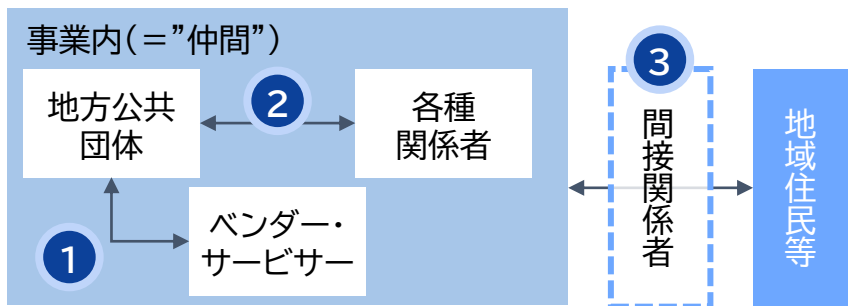
構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

事業が自走できるような体制・運営に向けて、人材面では、企画・開発以降も継続的な関与を求められるように、また、事業の結果としての**成果物の権利所在は、可能な限り財産処分(譲渡等)が発生しないよう事前に調整**することが望ましいでしょう。



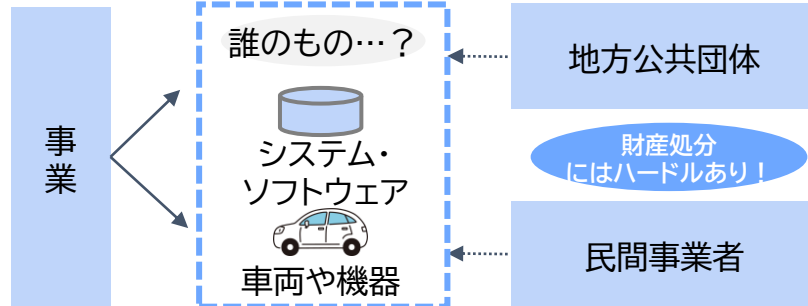
事例から見る自走に係る留意点

人材の継続的な確保における留意点



- 1 企画・開発のみでなく、後段の広報・利用促進等も業務範囲となるような計画(ひいては仕様書)であるか
- 2 デジタル実装以降も、定期的に意見交換や取組の共有ができる継続的な関係性を築けているか
- 3 地域住民等へのサービス提供にあたり、間接的に事業提供側で携わる関係者のコミットは得られているか

事業成果物に係る権利所在について



事業成果物が、事業により取得し、または効用が増加した「不動産及びその従物」「価格が単価50万円以上の機会及び器具」かどうか

前段の条件を満たした場合に、権利を委託先・委託元のどちらに帰属させるか(開発と自走とで合致していることが望ましい)

概要

事例

・ ウェアラブルデバイスによるデータ収集体制を構築したが、現場職員のオペレーションが確立できず、地域住民のデータを十分に収集できなかった。

・ 自治体の資産として整備したデータ連携基盤について、事業の運営や拡大に向け、新たに設立した法人に資産を譲渡することになったが、その調整に時間を要した。

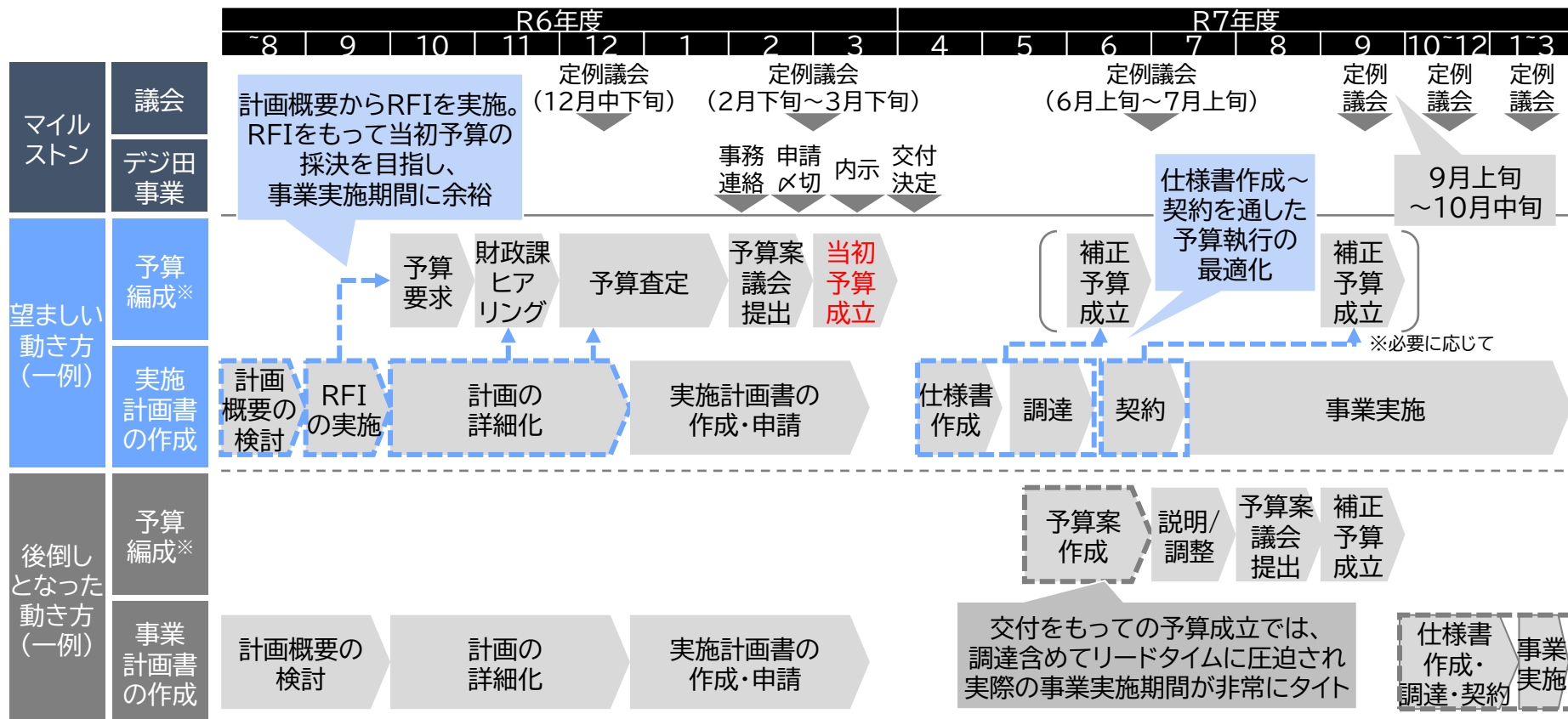
【column】交付金事業に係る予算編成

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

(自治体の予算・会計ルールにもよりますが、)事業実施前年度以前から実施計画を検討し、事業予算を当初予算で成立させると、交付決定をもって調達に着手し、事業実施期間を十分に確保することができます。また、事業進捗にあたり、有償で有識者に精査を依頼する事例もあります(e.g.弁護士による規約精査)。



地方公共団体における予算決議・実施計画書作成のスケジュール(R6補正予算事業の場合)



第5章 仕様書の作成・調達・契約

仕様書作成における留意事項

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



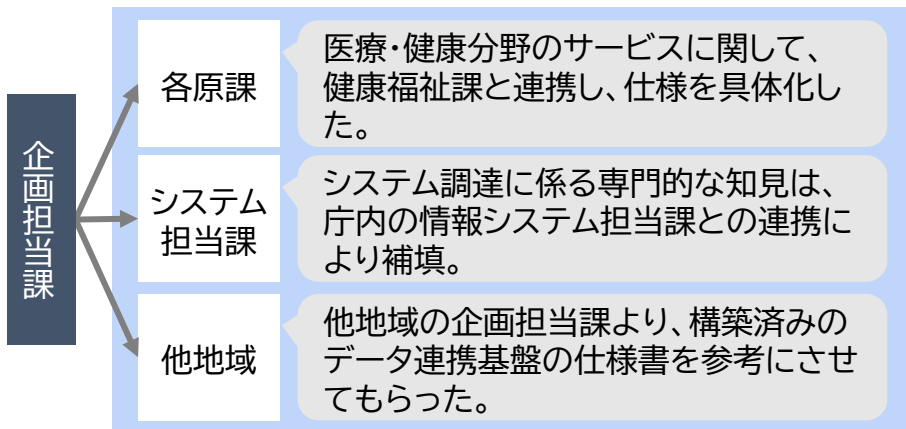
交付金事業後の自走を含めて、事業を具体化し、実施計画書を作成したところ、晴れて事業が採択されました！
次のステップとしては、調達にあたり仕様書を作成しなければならないのですが、まず何から着手すべきなのでしょう…？

仕様書作成に当たっては、庁内外の関係者と連携することで、専門的な知見を補填しながら要件を具体化し、契約にまつわるリスクを未然に回避するのが望ましいでしょう。

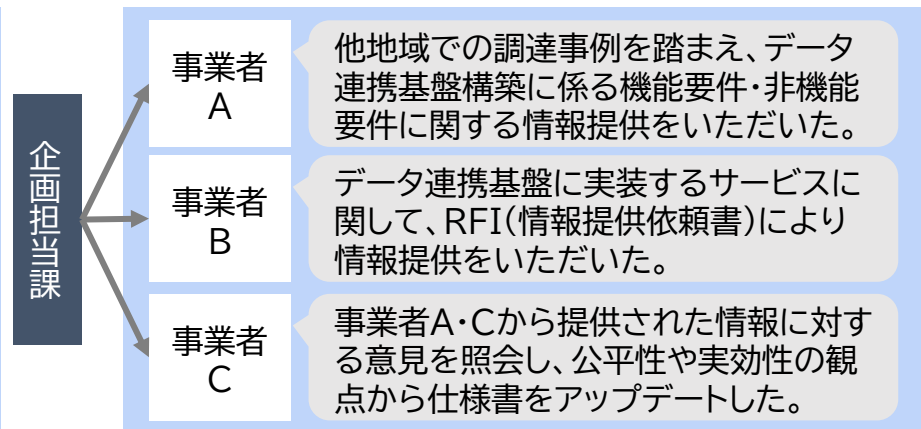


仕様書作成の際の関係者との連携

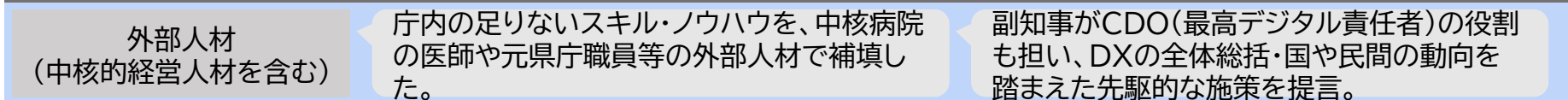
庁内での連携



複数の事業者との連携



外部人材(中核的経営人材も含む)の相談



第6章 サービス企画・デジタル実装

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

限られた期間の中で、複数のサービサー・ベンダーとやり取りをし、複数のサービスの実装を成し遂げるには、**意思決定/疎通の「交通整理」**を行うことが肝要です。



サービサー・ベンダー等の事業者との契約も締結し、サービス企画・システム開発に着手できます！PMO事業者にも業務を委託しているものの、サービス企画・システム開発フェーズになったら、事業の進め方・内容どちらも急に専門的になって、何をどうしたらいいのかわからないです…

TYPE2/3の要件からも、所定期間内で複数サービスを実装する必要があり、当然、複数のサービサー・ベンダー等との諸調整が発生します。**事業を円滑に進捗させる(手戻りを防ぐ)ために、委託元である地方公共団体と事業者の間で円滑な意思決定/疎通がなされるような仕組みづくり**を行いましょう。



円滑な意思決定/疎通がなされるような仕組みづくり

役割分担・責任の明確化

- スムーズなコミュニケーションや意思決定を可能にするためには、企画担当課・各原課・事業者の役割分担・責任所在を明確にする必要があります。

会議体の設置・運営

- 地方公共団体が複数事業者をグリップするためには、各事業者における事業の進捗状況を正確に把握できる“仕組みづくり”(≒会議体や議事録)が必要です。

予実管理の徹底

- 所定期間内で複数サービスを実装するため、事業全体の進捗状況をモニタリングしながら、その時々状況に合わせて調整する必要があります。

コミュニケーション手段の整備

- スピード感のある意思決定を可能にするには、地方公共団体と各事業者間のコミュニケーション手段を整備する必要があります。

役割分担・責任の明確化(1/2)

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



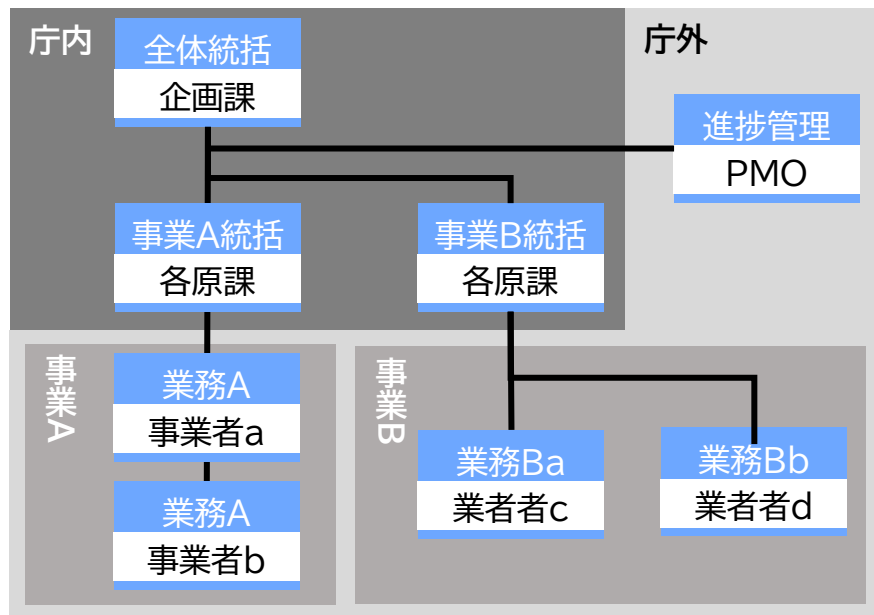
スムーズにコミュニケーションや意思決定をするにあたって、役割分担・責任の明確化が必要だというのはわかりますが、具体的にどのようなアクションで実現できるか、あまりイメージが湧きません…

まず、体制図を作成してみてもいいでしょう。その際、①事業ごとの担当事業者、②事業者間の契約関係の明確化に留意しましょう。左記に留意された体制図を用いると、どの事業者がどの事業に関わっているかを確認できるため、「地方公共団体と事業者間」、「事業者同士」の各種照会・調整で不要な工数を削減可能です。



役割分担を明確にする体制図のイメージ

体制図例(企画課が申請担当の場合)



検討のポイント

- 事業単位ごとに担当事業者を明確にする
 - ✓ 担当事業者を明らかにすることで、各種照会・調整にかかる時間を短縮し、不要なコミュニケーションコストの削減が可能
- 事業者間における契約関係を明確にする
 - ✓ 事業者間の契約関係を明らかにすることで、意思疎通の経路が定まり、地方公共団体が複数事業者を適切にグリップすることが可能(≒組織全体が一体となったサービス実装が可能)。

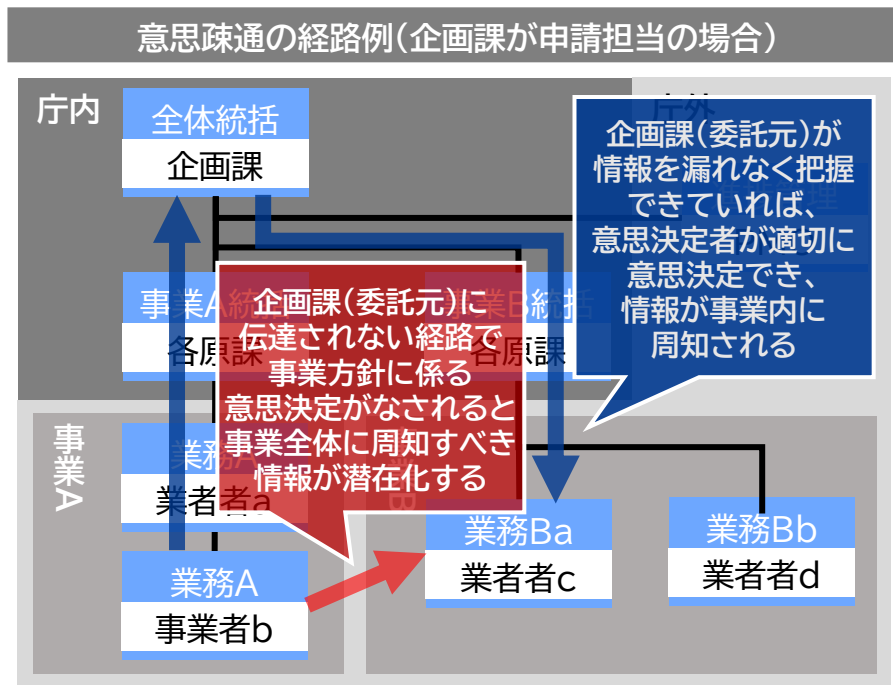
事例

個別サービスの実装は、ワークグループを設け、それぞれの取りまとめを行う事業者を「リーダー企業」として事業者の役割分担等を決定。他方、全体の進捗状況・方向性の確認は、委託元である地方公共団体および有識者等が参加する会議で行うこととした。

体制図を用いて、役割分担が明確になったら、地方公共団体・事業者といった事業に携わる関係者間の意思疎通の経路を確認・事業関係者内に展開しましょう。原則、委託元である地方公共団体に情報が集約される経路が望ましいでしょう。事業における責任範囲/階層を把握し、関係者の意思決定範囲を明確にしましょう。



意思疎通の経路と責任範囲/階層のイメージ



検討のポイント

- 契約関係に則り、意思疎通の経路を定める
 - ✓ 事業運営効率化に鑑み、意思疎通の経路は明確化されている状態が望ましい。事業者間の協議に地方公共団体の職員が同席する(難しい場合は、会議録を送付してもらう)等の対応で、委託元が常に情報を十分に把握しておく必要がある。
- 体制内の責任範囲を明確にする
 - ✓ 事業担当者の意思決定として進められるのか等の範囲を明確にする必要がある(例えば、スケジュールや費用に影響がある場合は、事業担当者のみでは決定しない等)。

殊に複数のサービス実装を行うTYPE2/3では複数のサービサー・ベンダーが介在することから、委託元である地方公共団体が事業者から必要な情報を収集し、意思決定を行うことが難しくなります。そのため、体制図の作成や意思疎通経路の明確化といった仕組みを作ることで、事業を円滑に進捗させる(手戻りを防ぐ)ことが可能です。

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



事業の関係者に、意思疎通の経路を意識してもらい、責任範囲/階層に準じた意思決定範囲についても周知しました。これで事業方針に沿った事業の統率が取れそうです。そういえば、会議もよく開催しているのですが、いつも中だるみというか、決めたいことがうまく決められないまま終了時間を迎えてしまうのです…何かうまくできないでしょうか？

会議体の設置・運営の詳細は、事業の規模・関与人数(庁内の職員・民間事業者等)によって異なりますが、**会議体における目的(検討・決定すべき事項は何か)・出席者(意思決定者は誰か)**を明確にすると、「なんとなくしに集まる会議体」から「事業を推進させるポイントとしての会議体」に変わる契機になるかもしれません。



会議体の例

望ましい会議体の種類と目的

① 事業全体における意思決定のための会議体

- 企画担当課・PMOより首長・有識者へ事業全体の進捗状況を報告する。
- 事業全体の方針に関する意思決定を行う。
- 会議体②よりエスカレされた事案への対応策を検討する。

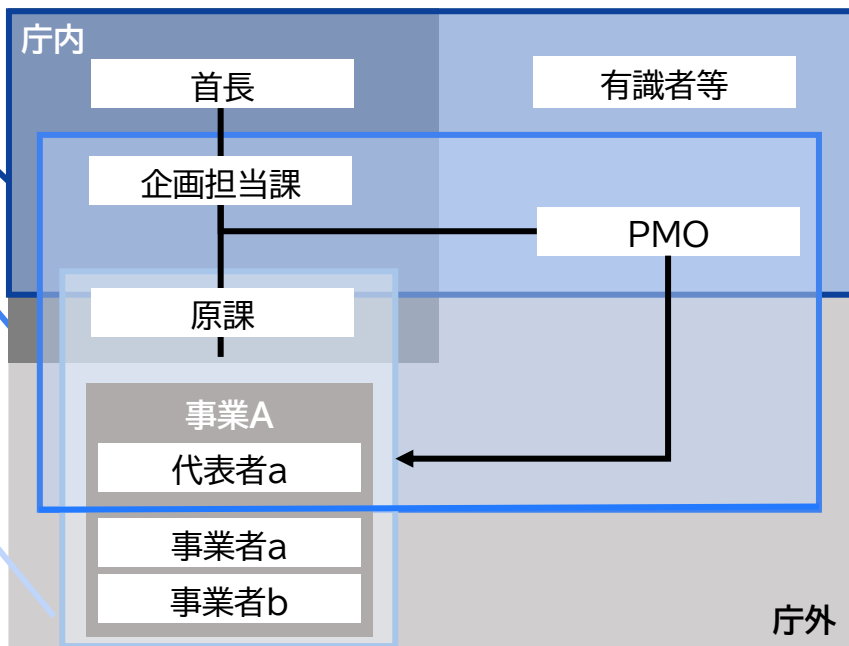
② 複数事業にまたがる事案検討のための会議体

- 個別事業の代表者が企画担当課・原課・PMOに対して、各事業の進捗状況を共有する。
- データ連携基盤と各サービスの接続等、複数事業にまたがる事案への対応策を検討する(会議体③のエスカレを含む)。

③ 個別事業における事案検討のための会議体

- 各事業者から代表者・原課・PMOに対して、進捗状況・業務中に発生したエスカレーションすべき事案を報告する。
- 会議体①、②における決定事項・エスカレ事案への対応策を伝達する。

会議体構成のイメージ



構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

目的・出席者を明確にした会議体を設置・運営したとしても、会議を経て参加者間に認識相違が生まれてしまっは本末転倒です。特に、**データ連携基盤の概念・仕様や、システム開発(各種データの流通方針・コーディングルール等)**に関しては、関係者間で認識相違が発生しやすいため、**共通認識を持つことが重要です。**



認識相違によって調整が発生した事例・対処方法

データ連携基盤の概念・仕様に係る認識相違

地方公共団体とベンダーにおいて、データ連携基盤の仕様や構成に対する共通理解が不十分であり、基盤構築後、認識齟齬があったことが明らかになった。

当初、庁内の職員にデータ連携基盤に係る知識が不足していたため、データ連携基盤の概念・構築目的等を事前に把握可能な研修・勉強会を実施すべきだった。

対処方法

- 地方公共団体とサービスベンダーとにおいて、データ連携基盤の概念・仕様に対する共通認識をもちましょう。データ連携基盤の構築事業者や有識者等に相談し、正しい理解が得ることが重要。

ベンダー間におけるシステム開発に係る認識相違

データ連携基盤構築時、関連するベンダー間において、データの加工・接続手法に係る認識が異なっていたため、諸調整に時間を要した。

運用テスト時、二次請けのベンダー間で、システム開発に対する認識(コーディングルールやセキュリティ方針に係る考え方)が異なっていたため、諸調整に時間を要した。

対処方法

- ベンダー間において、システム開発に対する共通認識(各種データの流通方針やコーディングルール等に係る考え方)を文書等に取りまとめておきましょう。

会議はなんとなくではなく、主旨とゴールを設定して開催するものです。会議の主旨を正しく理解し、ゴールが果たされるよう、関係者は万全を期して臨みましょう。**主催者は会議資料を前もって展開する、議事録や対応事項をとりまとめたリストを作成・展開する等、会議前後の動き**によって、会議が一層有意義なものにできるようにしましょう。



構想	はじめに	デジタル実装の取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



会議体を有効に機能させる要点が分かったので、さっそく留意して運用していこうかと思えます！
会議体で進捗報告を行うと、どうも対応結果を積み上げの的に報告してしまいがちなのですが、
進捗を把握・共有するにあたって、何か留意点はありますか？

進捗は事業全体で把握し、事業者個々の責任とならないようにしなければなりません。サービス検討・システム開発に複雑な工程が含まれている/複数のサービス間での調整が行われるため、**ツールを用いた予実管理を検討**しましょう。なお、**ツールの作成が目的でなく、ツールの運用が目的である点に留意**が必要です。



プロジェクトマネジメントに倣った予実管理

留意点

- “虫の目”ではなく、“鳥の目”で事業全体を捉える。
 - ✓ 個別事業だけではなく、データ連携基盤構築を含む事業全体がオンスケジュールで進行しているかを確認する必要があります。
- 「何をしたか」だけでなく、「予定に対して順調か否か」を事業者に報告させる。
 - ✓ 事業者からの進捗共有が単なる実績報告にならないように、計画と実績の差異を報告させる。

事例

庁内のデータ不足に起因し、要件確認について約2カ月の遅延が発生。その影響でサービスの構築・検証が遅れたものの、2月・3月の2段階でリリースの対策を講じ、年度内に実装を完了させることができた。

ツールの紹介

①マスタースケジュール

- 事業の開始から終了までの大枠を示したスケジュールです。事業全体を俯瞰する目的で、事業終了までに行う各作業を帯状のグラフで示していきます。
- クリティカルパスの設定に関しては、ITスキルを有する庁内の職員・有識者等への相談が望ましいです。
- デジタル実装計画を基に、テスト運用やKPI測定等の事業終盤のマイルストーンにも留意しながら作成しましょう。

②WBS(作業構成分解図)

- 事業執行に要する全作業(タスク)を構造化し、可視化します。
- 「タスクと人の依存関係(タスクA開始はタスクB終了後、担当者AはタスクA・Bに同時に従事出来ない等)」を意識した上しながら作成する必要があります。



会議体を設定して関係者間で円滑に協議・意思決定ができるような体制にできたし、予実管理のためにWBSやマスタスケジュールといったツールも整備してみました。

日常的に行うコミュニケーションでも事業を円滑に進めるために工夫できる点はあるでしょうか…？

コミュニケーションの機会が比較的容易に設けられることや、コミュニケーションの内容が齟齬なく伝えられることが、コミュニケーションを活発化する要諦となるでしょう。関係性や契約形態、その他外的要因によってコミュニケーション手段は規定されますが、実現可能な範囲で、コミュニケーションが活発化するよう工夫しましょう。



想定されるコミュニケーション手段とそれぞれの留意点

手法	留意事項	参考事例
勤務形態	常駐 <ul style="list-style-type: none"> 庁舎内の会議室・デスク等を提供し、職員と事業者が密に連携可能な環境を整備する必要がありますが、「痒い所に手が届く」対応が期待される。 	<ul style="list-style-type: none"> 当該プロジェクト用のICTオフィスを開設し、庁内職員と事業者間のコミュニケーションが促進された。 早急な意思決定が必要であるが、会議体を設けるほどでは無い事案に関して、適宜、事業者に相談することが可能になった。
	リモート <ul style="list-style-type: none"> 事業者側にはフレキシブルな対応が可能となる一方で、行政側との定期的なタッチポイントを設けるなどの考慮は必要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則、リモート勤務であったが、月1回の頻度で来庁していただき、打ち合わせしていた。 事業参画以前より、地域課題の特定・住民ニーズの把握を目的とした視察を実施いただいた。
連絡手段	チャットツール※ <ul style="list-style-type: none"> 気軽に連絡がしやすい反面、やりとりが煩雑にならないよう、使用上のルール(スレッド/グループ作成の規則、メールとの使い分け等)の設定が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 庁内職員はセキュリティ上、チャットツールの導入が禁止されていたため、代わりに外部人材の方にツールを導入していただき、事業者間の進捗管理を円滑にした。
	メール電話 <ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体をCCに入れる等、事業者間のやり取りを把握できるルールの設定が必要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ベンダー側が繁忙期の場合、返信が遅れることがあり、各種調整に時間を要してしまった。

※ 無料版のツールを使用してコストを抑えることも一手ですが、一部制限(チャットの保存期間等)があることに留意しましょう。

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

意思決定等に不安がある場合は、“翻訳家”・“評論家”・“審査員”のような役割を設けることで、体制面で補完することもできます。



日々、サービス企画・システム開発を進捗させていくにあたって、サービサー・ベンダーからデジタルに係る内容でのコミュニケーションや意思決定を求められるのですが…正直、デジタルに係る知見に自信のない部分もあって、適切に判断ができていないか不安です。もちろん、自身で知見を身に着けたいとも思いますが、何か他にもできることはないでしょうか？

事業の進捗・方針を事業者に一任してしまうと、認識齟齬等が発生することも。自身のデジタルに係る知見を深めていただくのも重要ですが、“翻訳家”・“評論家”・“審査員”のような役割を設けることで、知見・ノウハウ面での不安を体制で補完するのも一案です。前段で巻込んだ”仲間”から、期待する役割に該当する方がいるようであれば積極的に関与いただくのがよいでしょう。



デジタル知見にまつわる不安の解消手法案

想定されるアクション	参考事例
“翻訳家”の確保 <ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体とベンダー・サービサー間の調整において、認識齟齬が発生しないよう、専門用語をかみ砕きながら、両者の発言意図を正確に伝える「翻訳家」のような人材を確保する。 	ベンダー間同士の会話の内容が分からず、専門的な内容についてはベンダーに任せてしまう場面が多かった。
“評論家”の招聘 <ul style="list-style-type: none"> 開発過程における品質評価(仕様書に倣って業務が遂行されているか等の確認)が可能な、第三者目線をもった「評論家」のような外部人材を会議体に招聘する。 	データ連携基盤構築の際、専門的なITスキル・ノウハウを有する外部人材に、技術的な観点から方向性が正しいかを適宜、確認頂いていた。
“審査員”への協力依頼 <ul style="list-style-type: none"> UAT期間※を十分に設け、ユースケースに合致したサービス内容になっているかを判断し、必要に応じて意見を述べる「審査員」のような地域住民に協力を依頼する。 	テスト期間(おおよそ1週間)にエラー等は無かったが、実装後、ユーザーから一部機能の変更依頼があり、現在対応している。

※ UAT期間=ユーザー受入テスト。一般的に、「想定しているターゲット層にサンプル的にサービス・システムを試用してもらう期間」を指す

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

規約の策定やAPI接続申請等に関する対応要否・着手タイミングは整理済ですか？
 対応の必要性・リードタイムを把握し、適切なタイミングから着手できるようにしましょう。



デジタル実装に向けた推進体制を構築し、意思決定/疎通の仕組みを作りました！
 これでサービス企画・システム開発に注力できるかなと思いますが、他に留意点があるでしょうか…？

事業種類によって、規約類の整備や外部に向けた申請が必要な場合があります。特に申請を行うものは、一定のリードタイムを要するものが一般的です。事前に申請が必要かどうか確認しましょう。周囲に経験者・有識者等がいる場合は、相談の機会/対応を依頼するのがよいでしょう。



サービス企画・システム開発に紐づく諸対応の例

規約類の策定

- ・ 事業内容に対応した条例などの整備
- ・ プライバシーポリシーやセキュリティポリシーの策定
- ・ 個人情報などの取り扱いルール制定

・ アプリケーションおよび地域通貨導入にあたって、セキュリティポリシー・規約等の確認が後手に回ってしまい、早期に確認する必要があったと反省。

諸手続の申請

- ・ マイナポータルAPIとの接続申請
- ・ アプリストア(App Store, Google Play)の審査申請

・ マイナポータルAPI接続申請～承認までに最短6カ月を要するため、予め事象を認識し、前倒しの着手ができなければ、年度内の実装は難しかっただろう。

広報施策の検討

- ・ 利用促進策の検討
- ・ 広報施策の検討

・ ターゲットは高齢住民を想定していたため、新聞折込等の紙媒体での周知をおこなった。
 ・ 本庁のFacebookやNote等を用い、広報を強化していく想定。

※ あくまで、本頁の記載内容は、TYPE2/3に取り組む地方公共団体の事例を踏まえて記載しているもので、網羅性を担保するものではありません。実際には取り組む事業の内容に応じて対応してください。

サービス企画・システム開発における制度での制約

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
	デジタル実装計画の作成		
計画	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善
実行			

事業内容によっては、関係法令に基づく許認可が必要になった事例もあります。事前調査を行い、審査のリードタイムを含めた事業スケジュールとしましょう。事業経験のあるサービス・ベンダーがいれば、契約及び法令上、問題のない範囲で対応を委託事業に含めるのも一案です。



関係法令に基づく許認可の例

Case1 ドローンの飛行許可

- ドローンの飛行認可に係る手続きを過去に事業経験のある担当事業者に依頼することで、スムーズに事業執行ができた。

Case2 電柱の共架契約

- 年度末実装に間に合うよう、担当事業者と共架契約に向け、対象電柱の選定・調整を事前に実施した結果、手続きの簡素化・実施期間の短縮につながった。

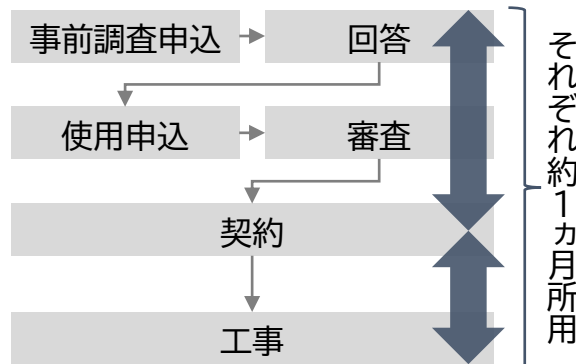
Case3 地域通貨の導入

- アプリケーションおよび地域通貨導入にあたり、資金決済法への対応及びプライバシーマーク取得等の条件を満たすため、法人格を有する一般社団法人を選択した。

飛行カテゴリ決定のフロー図



申請者 電柱所有事業者



検討事項

- 資金移動業者の登録
- 利益分配に係る方針整理
- 利用者の個人情報保護

対応事項

- 資金決済法に基づいて対応
- 法人格の比較検討
- プライバシーマーク取得(要法人格)

※ あくまで、本頁の記載内容は、TYPE2/3に取り組む地方公共団体の事例を踏まえて記載しているもので、網羅性を担保するものではありません。実際には取り組む事業の内容に応じて対応してください。

第7章 サービスの運用・普及・改善

利用者の層やニーズの把握・情報発信内容の見直し

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
計画	デジタル実装計画の作成		
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善



無事サービスを実装することができました！ですが、思っていたより利用者数が伸び悩んでいます…。ただデジタル実装しただけにならないように利用者の拡大を図りたいのですが、どうしたらいいのでしょうか。

せっかくサービスを導入したとしても、利用してもらえなければ事業の本来の目的を達成することができません。多くの方にサービスを利用していただくためにも、**デジタル実装後も定期的に事業を見直し、必要に応じて改善していくことが重要**です。ここでは、サービスの利用拡大に向けた、**利用者の層やニーズの把握と情報発信内容の見直し**について紹介します。



サービスの普及・利用拡大に向けた対応の例

利用者層やニーズの把握

- サービス利用者の属性*や閲覧数が高い・利用者数が多い情報や機能に関するデータをシステムより抽出する
 - サービス利用者を対象にアンケートやヒアリングを実施、サービス利用者の属性やニーズを把握する
- *属性データ例：世代、性別、職業、サービス利用頻度、サービス利用用途

- システムにて、利用者の基本情報(年齢、性別など)や閲覧数・アクセス数などのデータを適時に確認することができたため、それらのデータを分析し、利用者の属性とニーズのあるコンテンツの把握を行った。

情報発信内容の見直し

- 得られたサービス利用者の属性データ、利用者のニーズを踏まえ、アプローチしたいものできていない層や、需要の高いコンテンツを把握
- アプローチできていない層の特性を踏まえ、適している情報発信方法を検討・実施
- 利用者増加・利用促進に向けて、需要の高いコンテンツに関する情報発信を強化

- 利用者状況を把握したところ、利用者は住民と観光客であり、いずれも地域の旬な情報を求める傾向にあった。については、季節情報に関する発信を増やした。

構想	はじめに	デジタル実装への取り組み方	デジタル実装計画作成前
	デジタル実装計画の作成		
計画			
実行	仕様書作成・調達・契約	サービス企画・デジタル実装	サービス運用・普及・改善

効果的な周知・広報によるサービスの利用者の増加も非常に重要ですが、より多くの利用者に満足いただけるようにサービスの改善を図ることも重要です。そのためには、庁内職員やサービス運用事業者など普段から関与している関係者のみならず、普段事業に関係がない方も含め、多様な方からサービスに対する意見を収集し、その意見を踏まえてサービスを改善することも効果的です。



サービスの改善に向けた対応の例

多方面からの意見収集

- サービス利用者に対してアンケートやヒアリングを実施し、サービスに対する満足度や改善点について意見を収集する
- サービス運用事業者と定期的に意見交換の場を設け、利用者から寄せられている声や、他案件における好事例を共有してもらう
- ヒアリングなどでサービス利用者の声を収集する人的リソースや時間がない場合、庁内の関係者にて利用者のニーズに関する仮説を立てる。立てた仮説については、普段本業務に関わりのない庁内職員や新規入庁者に意見を伺い、パイロット的に検証を行う

- オンデマンド交通事業では、運転手の方が利用者である住民に積極的に意見や要望を伺い、収集した意見を行政やサービス提供事業者にフィードバックしていただいていた。
- 多数のステークホルダー（県庁、大学、原課等）が参加する協議会にて、具体的なPR方法等の意見をいただいた。

収集した意見を踏まえたサービスの改善

- 実際のサービス利用者の声や、産学などのステークホルダー、普段業務に関わっていない人の意見をもとに、改善策を検討する
- 担当課だけで改善策を検討するのではなく、庁内の関連部課やサービス運用事業者など、幅広く改善策を募ることで、最適解を編み出す
- 改善策を講じるだけでなく、実施した改善策が効果的であったかを事後的に確認を行う

- 運転手の方が収集した住民の声をもとに、各種関係者が集まる月次の定例会にて経路や乗降地点などを再検討し、サービス改善に活かした。



利用者拡大に向けた周知・広報や、多方面から意見を収集してよりよいサービスの提供に努めることが運用段階において重要だとわかりました。事業を円滑に運用していくにあたりその他に工夫すべきことはないでしょうか？

サービスを効果的に提供するためには、**多角的な観点から定期的に事業評価を行い、PDCAをまわす**ことが大切です。またサービスを継続的に提供するためには、**中長期的な目線**を持ってサービスのことを考えることも重要です。



効果的な事業評価の実施

事業評価のポイント

関与者

- 様々な方に関与いただくことで、多角的な意見を収集することができる
- 例として、庁内からは担当課・原課・DX課や、サービス提供事業者、地元企業、住民、有識者(大学)などに関与いただくことが考えられる

検証する情報

- アンケートやヒアリングなどを通じたリアルな利用者の声や、庁内のサービス提供者から改善に向けた意見を収集することでサービスの改善に繋げることができる
- 公的なデータや統計情報を活用することで、事業が社会に与えるインパクトなどを検証できる可能性がある

開催頻度

- 特に事業立ち上げ当初は高頻度で事業評価を行うことで、サービスの課題を早期に見つけ、改善につなげることができる

中長期的な目線

- 計画当初より、交付金事業期間である3ヶ年よりも先のビジョンを描いておき、中長期的な目線で事業を構築する。事業評価を行う際も、短期的な目線だけではなく、中長期的にサービスを運営できるかの目線を持って評価改善を行う
- また中長期計画も実態を踏まえて都度見直しを行い、事業計画の精度をあげる

事例

- 半年に1回開催している多くの関係者が集まる事業評価の場とは別に、3カ月に1回、より少数のメンバーで集まって進捗状況の確認を行い、必要に応じて取り組むべきことの検討を行っていた。

- サービス提供者である庁内メンバーにも意見を聞いたところ、操作が難しいといった声がきかれたため、研修会や機能の追加を実施した。

本書は、TYPE2/3に取り組まれている地方公共団体の事例を参考に作成しています。
デジタル実装に取り組むにあたり、相当な苦労があられるかと存じますが、本書がその一助となれば幸いです。

地域を取り巻く現状や課題の原因は千差万別かと思いますが、
本書をお読みいただいた通り、類似分野に取り組んでいる・同じ境遇で工夫/苦勞する地域は少なくありません。
ぜひ、同じくデジタル実装に取り組まれている地方公共団体等と情報・意見を継続的に交換いただければと思います。

また、当事務局宛への相談も受け付けております。
本書の活用と併せて、ご相談ください。

<本資料に関するお問い合わせ先>

内閣府地方創生推進室/内閣官房地域未来戦略本部事務局

電話:03-6257-3889 Eメール:digitaldenen-kofukin.f7k@cao.go.jp