



2025.02.10

議会改革

## 第2回 議会DX「コストの見積り」

元野々市市議会議員／議会BPRアドバイザー 五十川員申

### DX導入が進まない理由——「学習コスト」の見落とし

近年、「デジタルトランスフォーメーション（DX）」という言葉が行政の現場でも注目を集めています。自治体議会においても、ペーパーレス化やオンライン会議システムの導入、議事録作成や資料整理の自動化ツールなど、デジタル技術を活用した業務改善の取組みが求められています。私自身、多くの議会でDX推進に関わる提案や意見交換を重ねてきましたが、実際にはなかなか取組みが進まない現状が見受けられます。その要因としては、現状維持バイアス——今までの方法や仕組みに固執して新たな手法に踏み出しづらい心理——が大きく作用している点はよく指摘されています。

しかし、もう一つ見逃せない要素があります。それは、「導入コスト」、ここでは金銭面だけでなく、学習コストを含むあらゆるコストの見積りを誤っているケースが非常に多いという点です。DXの検討において、多くの方がまず思い浮かべるのは、ハードウェアやソフトウェアの調達費用、システム構築費用などの直接的な金額面でしょう。けれども、それ以上に組織内で問題となりがちなのは、「新しいツールや仕組みを使いこなすための学習コスト」です。

たとえ非常に利便性の高いシステムであっても、導入当初は誰もが手探りの状態です。従来のやり方に慣れた職員にとって、新システムは使い方が分からない、操作に戸惑う、自分の業務にどう適用してよいか想像がつかない、といった不安要素が山積みになります。こうした「学習曲線を登る期間」は、現行の手順を維持していた方が簡単に思えてしまうため、導入そのものを諦めてしまったり、「やっぱり面倒くさい」という印象から取組みが始まらなかったりする原因となっています。

DXの推進には、この学習コストを織込み済みとした計画が必要です。新しい手法を導入するときは、一定期間は不慣れで負担が増すこと、それが「山の頂上」まで登るようなものであることを、あらかじめ周知しておくべきです。そして、この期間を乗り切るためにサポート体制を整えることが重要になります。具体的には、導入後しばらくは担当者やサポート要員を配置したり、分かりやすいマニュアルやFAQを整備したり、定期的な勉強会やOJTを行ったりすることで、学習曲線をなだらかにする工夫が求められます。

### コスト算出のポイント——人件費を含む全体像の把握

もう一つ、導入コストに関して見落とされがちのが「人件費」の問題です。DXを進めれば、業務プロセスが効率化され、これまで人手をかけて行ってきた作業が簡略化される可能性があります。しかし、自治体運営においては、公務員の人件費をどのように位置付け、算出するかが課題となります。もし新規システム導入費用だけを新たに「コスト」として積み上げてしまい、人件費の削減や業務効率化による長期的なコストダウン効果を算出しないまま判断すると、DXは単なる費用増として捉えられ、議会内外からの理解が得にくくなります。

この点で参考になるのが、かつて我孫子市が取り組んだ「提案型公共サービス民営化制度」です。この制度は平成18年度から令和元年度まで行われ、各公共サービスにかかる人件費を含むコストやサービス内容を公開し、民間からの改善提案を募ってコスト削減やサービス向上を図るというものでした。ここで行われた「人件費を含む詳細なコスト算出と公開」のプロセスは、DXを導入する際に重要な示唆を与えてくれます。なぜなら、DXを成功させるには、現行業務にかかるコストを正しく把握し、可視化することが欠かせないからです。

### 雇用を守り、将来に備える——過度なスクラップアンドビルトは不要

DX導入によって業務効率化が進めば、人件費をはじめとした維持コストを中長期的に抑制できる可能性があります。しかし、そのことをもってすぐに「人件費削減＝人員削減」という過度なスクラップアンドビルトに直結させる必要はありません。確かに、少子高齢化が進む中で将来の担い手不足は避けられない問題となっていますが、DXの目的は必ずしも即時の雇用カットではなく、長期的に安定して公共サービスを提供できる体制づくりです。現状の人材を、より付加価値の高い業務や政策立案、住民対応へとシフトさせることで、人員構成を持続可能な形へと変えていくことが可能です。

むしろ、今、人手があるからこそDXに取り組む意義があるといえるでしょう。人材に余裕がある段階で業務プロセスを見直し、DXを進めることで、将来的な負担増や人材確保の難しさに備えることができます。そのためにも、ただ新技術を導入するのではなく、現行の業務フローやコストを丁寧に洗い出し、長期的な視野でDX後のるべき姿を描くことが求められます。

DXは単なる最新技術の導入ではなく、根本的な業務改革を目指すものです。そのプロセスには計画的なコスト評価が欠かせません。導入初期には学習コストが発生し、短期的には「山」を越える必要があります。しかし、それを越えれば業務効率化や長期的な人的リソースの有効活用が期待できるのです。その際、人件費の考え方を含めたコスト試算を丁寧に行い、現状や将来予測を踏まえた上で、必ずしも人員削減を目的としない柔軟な働き方改革の視点を持つことが重要となります。

現状維持バイアスに打ち勝ち、DXによって新たな価値を創出するためには、学習コストを最初から織り込んでおくこと、コスト分析に人件費を適切に組み込み、将来像を描くこと、そして過度なスクラップアンドビルトに陥らない柔軟な組織づくりがカギとなります。今はまだ人手が十分にあると感じっていても、将来はそうとは限りません。余裕がある今だからこそ、戦略的なDX導入で、長い目で見た持続可能な行政サービスの実現を目指していただければと思います。



この記事の著者

### 五十川員申（元野々市市議会議員／議会BPRアドバイザー）

1983年生まれ。岐阜県出身。元野々市市議会議員（石川県）。議員に挑戦する前に、ITやデザインの力で、市民の生活が今よりも良くなる事をを目指し日本初のCivic Tech団体であるCode for Kanazawaの創設理事を務め、ゴミの収集日が簡単にわかるアプリ「5374」の開発も行った。議員引退後は、議会BPRのアドバイザーをしつつ、議会DXに係るアプリの開発にも取り組んでいる。