

## 令和 7 年度秋田市包括外部監査報告書の概要

令和 8 年 2 月

秋田市包括外部監査人 津村 隆

### 第 1 監査の概要

#### 1 選定した特定の事件

##### (1) 監査テーマ

秋田市のデジタル化推進にかかる計画、事業の実施および評価に関する事務について

##### (2) 監査の対象期間

原則として令和 6 年度（自令和 6 年 4 月 1 日 至令和 7 年 3 月 31 日）とし、必要と認めた場合は、令和 5 年度以前又は令和 7 年度中の事務の一部についても監査対象とした。

##### (3) 監査の対象部局

原則として、「秋田市デジタル化推進計画【第 2. 0 版】」の策定および進捗管理の取りまとめを所管する、デジタル化推進本部を対象とした。

また、必要に応じ、上記の策定・進捗管理に関与するとともに、上記に関連する事業の実施主体であるその他の課所室に対しても監査手続を実施した。

#### 2 特定の事件として選定した理由

市の人口は、社会減の傾向が縮小しているものの、死亡数が出生数を上回る自然減の傾向が年々強まっており、人口動態の減少幅が拡大するとともに生産年齢人口の減少が避けられない状況にある。また、今後の市の財政運営については収支不足が毎年度生じる見込みであるとされ、財政調整基金と減債基金で当該不足分を穴埋めしなければならないところ、市のいわゆる「貯金」に当たる財政調整基金の残高が減少傾向にあることに加え、2025 年の国勢調査で市の人口が 30 万人を下回った場合は、2026 年 5 月から事業所税の課税要件が失われ、歳入の減少が見込まれるリスクも想定されている。

このような事業環境において、市では、不断の事業見直しや業務効率化による経費圧縮などにより、中長期的な収支の改善と財政調整基金の残高確保を図ることが急務であることから、その制約の中で経営資源を効率的に活用し、安定した質の高

い公共サービスを持続的に提供し続けることが可能な体制の構築が喫緊の課題と認識されている。

以上の人口ならびに財政的な課題を踏まえ、市は、行政の各分野においてデジタル技術を積極的に活用し、行政手続の簡素化や行政運営の効率化などによる業務改革を進め、市民の利便性の向上に努めるという「デジタル市役所」の実現を目指すとともに、市民一人ひとりが暮らしの豊かさを実感し、「このまちで生きる」ことに幸せと誇りを感じられるような、都市としての魅力を高めていくためのデジタル基盤を整備することを基本理念として掲げ、具体的施策に落とし込んだ3か年の中期計画として、令和3年度に「秋田市デジタル化推進計画」、令和6年度にはその改定版である「秋田市デジタル化推進計画【第2.0版】」（以下「デジタル化推進計画2.0」という。）を策定、実行しているところである。

「デジタル化推進計画2.0」は、市の総合計画に対応する個別計画として位置付けられるとともに、市の行政改革大綱等とも平仄をとる行政の方針の大きな柱の一つである。その施策数は約120、総予算規模は単年度で約10億円（令和6年度当初予算）と、当該計画がスタートした令和3年度からの累計で考えるとICTシステムやソフトウェアなどデジタル基盤への投資額は相当な額に及ぶものと推定される。

したがって、市のデジタル化推進に関連する各施策は、その策定および実行が目的に合った効率的で有用なものであるべきであり、これらの財政的な合理性・民意の反映・事業の適切な優先付け・実効性の担保・事業実績の評価などが、いわゆるPDCAサイクルに基づき適切に実行されること、また投資されたデジタル基盤が継続的かつ効果的に活用されることを、納税者であり「デジタル市役所」の利用者である市民は強く求めるところであると考えている。

以上より、上記のデジタル化推進に関連する計画の策定、進捗管理ならびに当該計画の施策に関連する事業における財務事務の執行および評価について、法令等に対する合規性や3E（経済性・効率性・有効性）等の観点から幅広く監査することは、市ならびに市民にとって有意義であると判断した。

## 第2 指摘および意見

各タイトルの末尾に、全般的事項に関連するものか個別施策に関連するものかの区分（後者の場合は関連する個別施策名）、ならびに令和7年度秋田市包括外部監査報告書の該当ページ番号を記載している。

### 1 指摘

該当なし。

### 2 意見

#### 【意見1】

市のデジタル化における推進体制について（全般的事項 報告書 177 ページ）

全体としては、国の「自治体DX全体手順書」に準じた体制を整備していると思われる。一方で、デジタル推進主任等に対するアンケートでは、通常業務において多忙であることなどから、DX専門のチームによるサポートや、DXにつながる業務に関するチェック・レビュー体制の強化などの意見・要望がみられた（報告書 168 ページ）。

DXの推進は一般的に長期の時間を費やして徐々に実施することが成功のカギと言われており、専門チームなどによる強いトップダウンの推進が必ずしもプラスに働くとは限らないが、アンケートの回答を踏まえてより効率的な方法を導入できる余地があるのであれば、次期のデジタル化推進計画へ向け見直しのアクションをとることも一考ではないだろうか。

#### 【意見2】

アナログ（紙）文化について（全般的事項 報告書 177 ページ）

一般的に自治体は民間企業に比べ紙ベースの「文化」が根強いと言われており、DXの推進に際し当該文化を刷新していくことが求められているところである。

デジタル推進主任等に対するアンケートでは、紙ベースの業務をデジタル化できる余地がありDXを進めるべきとの回答が複数寄せられており（報告書 169 ページ）、デジタルネイティブである若い世代の職員ほど、役所の業務における古いアナログ志向に対して違和感を有する傾向がある可能性が考えられる。

組織がデジタルデータに対する抵抗感をなくして業務を見直すのは時間がかかることであるが、紙をデジタルに置き換えられる余地がある場合は、引き続きデジタル化の取り組みに注力し、業務のDXにつなげていくことが望まれる。

### 【意見 3】

デジタル人材の育成について（全般的事項 報告書 177 ページ）

市では、所定の方針のもと、計画的な研修の実施などデジタル人材育成に取り組んでいるが、他の地方自治体でみられる「デジタル（D X）人材育成計画」のような基本方針・計画は、現状、策定されていない。

デジタル人材の育成に当たっては、中長期の人材育成方針を具体的に定めることが有用である。自治体D X手順書においても、自治体において求められるデジタル人材を明確にし、人材のレベルごとに育成を進めるべきとされている。市においても、デジタル化推進の方針、考え方に基づき、職員の役割別・階層別に必要なスキルを明確にする必要がある。

デジタル推進主任等に対するアンケート（報告書 170～171 ページ）においても、「市が職員に求める I Tスキルや資格を明示」すべきといった意見があり、正しいと考える。

したがって、このような観点からの育成計画の策定を検討すべき時期にあると考える。

また、同アンケートでは、能力開発体制が不十分であるとの意見、より強力に学習させるべきといった意見などが散見され、研修の頻度や項目についての見直しも検討の余地がある。

さらに望ましいのは、市が規定するデジタル人材になることで（デジタル推進主任等に就任することも含め）、キャリア的なメリットを受けることができる仕組みを設けることである。これについては人事にも関連してくるので、より大きな枠組みで、長期的な視点から、市の行政組織を今後どのようにしていくべきかの戦略・計画とデジタル化推進の関係をあわせて考えていく必要があるものとする。

### 【意見 4】

デジタル推進主任・推進員の活用について（全般的事項 報告書 178 ページ）

デジタル推進主任・推進員（以下「デジタル推進主任等」という。）のアンケートにおいて、当該制度の運用に関して、選任基準、求められる役割やスキル、モチベーション、旧電脳中核人との関係などについての意見が寄せられた（報告書 171～173 ページ）。

選任基準については、形式であるとの意見や、スキルが見合っていないとの意見もあることから、研修制度の見直しも含め、より合理的で納得感のある選任方法を検討することが望まれる。

デジタル推進主任等に求められる役割、スキル等については、運用面でデジタル推進主任等の役割が明確になっていないと受け止められている傾向があることから、役割の明確化や周知と浸透を必要に応じ促進するとともに、実際にその役割が現場で発揮されるよう形式だけでない運用が求められる。

デジタル推進主任等へ就任するモチベーションについては、人材育成の項目でも述べたが人事にも関連してくるので、より大きな枠組みで、長期的な観点から、市の行政組織を今後どのようにしていくべきかの戦略・計画とデジタル化推進の関係をあわせて考えていく必要があるものとする。

旧電脳中核人との関係については、デジタル推進員の役割に基づいた明確な運用を行うとともに、それに合わせた管理権限の付与なども適切に実施していくことが望まれる。

# 【意見 5】

評価指標（K P I）におけるアウトカム指標の推奨について（全般的事項 報告書 179 ページ）

「デジタル化推進計画 2. 0」の施策評価をみると、評価指標にアウトプット指標が設定されているケースが多く見受けられる。

（例）

施策名	報告書 ページ
次世代型災害情報共有ネットワーク構築事業（ドローン活用を含む）	87
ドローンを活用した施設点検	89
流量・水圧遠隔監視システムの整備	90
マンホールポンプ遠隔監視システムの構築	91
多機能浄化槽台帳システムの活用による業務効率化	103
動画自動作成システムを活用した職員向け研修動画の作成	117
デジタル活用支援員と連携した各種講座の実施	118
動画自動作成システムを活用したデバйд向け動画の作成	121
小・中学校におけるデジタル教科書の活用	122
デジタル人材の育成（民間向け）	126
スマート農業導入の支援	130

一般的に、税金（予算）を投入する以上、それをどれだけ使って施策を実施したか（アウトプット）だけでは、その効果とのつながりが十分説明できないため、アカウンタビリティが不十分と言われている。

前年度の包括外部監査意見でも取り上げたように、アウトプット指標による定量評価は必ずしも否定されるものではないが、行政の事業評価においては、可能な限り、施策（事業）を実施した結果、見込まれた効果を得られたかどうか（アウトカム）を測定・評価すべきである。

現状の仕組み、業務のあり方では、アウトカムが定量的に把握できないということも実務的にはあると思われるが、DXによってその壁を克服できないか検討することもある必要であろう。いずれにせよ、施策（事業）をPDCAサイクルとして回していくことを目指すのであれば、「C」「A」にあたる成果の把握・評価とそれを踏まえた改善活動が欠かせない。できるだけアウトカムを意識した施策の設計と事後評価を行う姿勢・視点をもつことが重要である。

さらに中長期的には、事業の予算化・実施後の効果測定などにあたってのデジタル技術・データの活用（いわゆるEBPM）にもつなげていくことが望まれる。

**【意見 6】**

ライフサイクルベースの進捗管理における考え方について（全般的事項 報告書 180 ページ）

「デジタル化推進計画 2.0」における進捗管理において基礎となっている「ライフサイクル」の考え方（58～59 ページ）では、段階 2 の「拡大期」、段階 4 の「環境変化対応期」において、評価指標（KPI）を設定した目標管理を実施することとされている。

上記の時は、導入または改修・変更されたシステム等が運用され、徐々に稼働が高まっていくイメージとなることから、各段階の当初においては、事業の量的要素であるアウトプット指標をKPIとし、一定の実施量を目標値とするのは合理的と思われる。しかし、ある程度実施量の拡大ペースが見込まれる、又は安定してきた時点以降においては、質的要素であるアウトカム指標をKPIに取り入れることが望ましい。

なお、KPIと「目標値」は必ずしもイコールではなく、KPIは施策（事業）の成果が出ているといえるかどうかを判断する物差しとして用いることが趣旨であるから、目標値とは別に実績管理することでもよいし、複数のKPIを併用してもよい。柔軟に多角的な分析、評価を行うことが、施策（事業）評価の実務においてはプラスになると考える。

**【意見 7】**

オンライン化による行政サービスの推進（個別事項 報告書 185 ページ）

当該施策の目標値である電子申請の利用率 30%は、行政事務の効率性が高まる（成果が出始める）分水嶺と考えられている水準であり、そこに到達しなければ、デジタルとアナログの共存によりかえって事務効率が低下するリスクがあるとされている。

したがって、現状では未だ行政事務の現場においてデジタル化の恩恵が感じられない

ことが多々あるかもしれないが、目標の達成に向けて継続的に利用率の向上につながる手段を講じていくことが望まれる。

**【意見 8】**

マイナンバーカードを利用した各種サービス等の実施（個別事項 報告書 185 ページ）

当該施策は、事実上、新規取組の検討段階と考えられるので、構築期（段階 1）で整理し、具体的な独自利用サービスの目途がついた時点で、拡大期（段階 2）における評価指標管理に移行した方がよいのではないかな。

**【意見 9】**

ウェブアクセシビリティに配慮した公式ホームページの運営（個別事項 報告書 185 ページ）

当該施策は改修を検討する段階にあり、スケジュール管理の対象となるので、評価指標を設定するかわりに、「いつまでに何をすべきか」のロードマップを明確にした上で、評価時点でそのマイルストーンに達しているかどうかを記載するほうが、第三者にとってわかりやすいと考える。

**【意見 10】**

動画による市民への情報発信（個別事項 報告書 185 ページ）

「動画の作成、投稿」はアウトプットを示す指標なので、それだけでなく、動画投稿の成果を示すアウトカムも測定できると施策評価の点では望ましい。また、投稿動画全般に言えるが、視聴回数が極端に少ない場合、施策的な効果があると言えるかどうかなど、よりきめ細かな分析が望まれる。

**【意見 11】**

自治体システムの最適化（自治体情報システムの標準化・共有化）  
基幹系システムの標準化  
戸籍システムの標準化  
障がい福祉等システムの標準化  
生活保護システムの標準化  
介護保険事務処理システムの標準化  
健康増進情報システムの標準化  
子ども・子育て支援システムの標準化  
学籍・就学援助システムの標準化（以上、個別事項 報告書 186 ページ）

当該施策は改修を検討する段階にあり、スケジュール管理の対象となるので、評価指標を設定するかわりに、「いつまでに何をすべきか」のロードマップを明確にした上で、評価時点でそのマイルストーンに達しているかどうかを記載するほうが、第三者にとってわかりやすいと考える。

現状、システム標準化に関する施策について、各担当課所室単位で独立した施策として立てられているが、施策内容が共通の「標準システムへの移行」であるように思われ、管理すべきスケジュールも重複するので、施策としては統一し、その中に各課所室のシステムを包含する形にまとめて管理するのがわかりやすい。これらの施策は、「デジタル化推進計画 2.0」の期間で完了予定であることから、今後、同様に担当課所室が異なるだけで施策単位の差異がないようなケースについては、課所室単位ではなく一つの施策として統一して管理することを検討してはどうか。

**【意見 12】**

生成 A I の全庁的利活用（個別事項 報告書 186 ページ）

当該施策自体は、現状、評価指標がアウトプット指標となっているが、今後、導入済みの各課所室においては、生成 A I 導入によるアウトカム（例えば削減した業務時間や見直した業務プロセスの数など）を測定して、成果を把握・明示することが望ましい。また、あわせて各課所室における独自の生成 A I 活用施策を検討できればより望ましいと考える。



**【意見 13】**

動画自動作成システムを活用した業務効率化（個別事項 報告書 187 ページ）

当該施策の目的は「情報発信力の向上」「動画作成に係る業務効率化」とされているが、評価指標が「公開した動画数」となっており、目的から想定される成果とロジカルに整合していないように思われる。目的から類推すると、動画作成に関する業務時間の削減や作成動画の質的向上等がアウトカムに相当すると考えられるので、その場合は、上記の視点で成果を把握できるか検討し、施策の目的に合致した評価を行うことが望ましい。

**【意見 14】**

水道スマートメーター導入検討のための実証実験（個別事項 報告書 187 ページ）

当該施策は、スマートメーター導入を見据えた実証実験ということであり、本格稼働が可と判断された後がメインであって、今はその準備段階と考えられることから、施策評価におけるライフサイクルとしては、「スマートメーター導入」という施策の構築期（段階 1）にとらえるのが自然に思われる（実証実験の結果、効果が薄いとなった場合は、施策は段階 1 で終了）。したがって、現時点では段階 1 としてスケジュール管理し、その後本格導入時に拡大期（段階 2）として評価指標で管理する流れが適切と考える。

この場合、現状は評価指標としてアウトプット指標が設定されているが、本格稼働後、スマートメーター導入の効果として見込まれている業務効率化や節水効果などに直結する指標をアウトカム指標として設定できればなお望ましい。

**【意見 15】**

スマホ相談窓口の運用

出前講座「はじめてのスマートフォン教室」の実施（個別事項 報告書 187 ページ）

現状、評価指標が利用者数となっているが、施策実施によって見込まれる効果を鑑みるとアウトプット指標であり、単に受講するだけでなく、スマホ教室や相談窓口の利用によって有効な支援を受けられたか、利用者が満足できたかといった効果があったかどうかが重要なのである。よって、例えばアンケートによる満足度といったアウトカム指標も併用して評価することが望ましいと考える。

なお、当該アンケート自体は実施しており、利用者満足度はおおむね高いことがみて取れる。

**【意見 16】**

I C T 商店街モデル事業の実施（個別事項 報告書 188 ページ）

本施策は、秋田市商店街連盟に加盟している商店街の I C T 導入に係る費用を補助することで活性化の促進を狙ったものと解されるが、残念ながら足元の現状で需要に乏しく、数年にわたって取組実績がでていない。このような状況が継続する見込みであれば、施策（関連事業）の仕組み自体を検討するなどの軌道修正が必要と考える。

**【意見 17】**

スマート農業の推進（個別事項 報告書 188 ページ）

本施策は、実施事業としては実証展示の意見交換会・スマート農業研修会といった、一定以上の規模の農業法人等にスマート農業の普及啓発を行うものであるが、K P I である「当該事業を参考に先端技術を導入した経営体数」の点では実績がでておらず、残念ながら現状では施策のアウトプットがアウトカムにつながっていない形である。これについては、スマート農機を導入できる規模の農家（母集団）が少ないため定量的な実績がでにくい、取組自体は継続して必要とのことであるので、導入実績数だけでなく、施策の対象としている農業法人等にとって需要のある事業を実施できているかの観点からも評価の上、中長期的に成果が得られるよう取組を行うことが望まれる。

**【意見 18】**

スマートフォン等による河川や公園に関する情報等の受付（個別事項 報告書 188 ページ）

本施策は基準値・目標値・令和 6 年度実績値いずれも 100%/年であるが、今後も同様に推移する見込みであれば、段階 3（安定期）として整理してもよいのではないかと考える。

他方、現状の評価指標である「現場確認の達成率」はアウトプット指標であり、これをアウトカム指標と並列した評価ができないか検討することも望ましいと考える。例えば、市民からの情報提供件数の十分性や市民の満足度などといったアウトカム要因から K P I の設定ができないかなどが考えられる。

**【意見 19】**

公立保育所業務の効率化（個別事項 報告書 189 ページ）

本施策のK P Iは「保護者連絡機能（アプリ等）の活用率」であり、令和6年度の実績は100％／年で評価Aとされているが、施策の一部を構成する「保育士が作成する帳票類のデジタル化を図る」については、現状、指導案・日誌等のデジタル化を段階的に進めている状況とのことであり、まだゴールに到達していない点に留意を要する。

帳票類のデジタル化とその有効活用により、経費削減だけでなく、業務プロセス自体の効率化も見込める可能性があるため、引き続きの取り組みが望まれる。

**【意見 20】**

町内会ポータルサイトの構築（個別事項 報告書 189 ページ）

近年、従来型の地縁ベースの地域コミュニティにおけるつながりが希薄となり、高齢者から若者まで、住民の社会的孤立が問題になりつつある中、住民が主体的に社会と関わり合いを持つ場の必要性が高まっている。その点で、住民活動に関する情報サイトの導入運用は、デジタル技術を利用することで比較的簡易かつ低コストで実施することができ、自治体による支援は、住民の社会参加を促し地域コミュニティ基盤の維持に貢献するものと考えられる。

現状、市による支援の対象はモデル町内会としての12町内会であるが、担当課によれば、新たにサイトの運営を希望する町内会が増加しており、ポータルサイトのP V（閲覧）延べ回数も増加傾向にある。今後も引き続き、サイトを運営する町内会やP V数の拡大促進につなげていくことが望まれる。

**【意見 21】**

ウォーキングアプリによる健康づくりの推進（個別事項 報告書 189 ページ）

本施策は、令和6年度の実績値が基準値を下回っており、目標値を100％に設定していることに鑑みれば、90％未満の数値は十分な水準とは言えないかも知れない。この点、原因としては以下のような点が挙げられている。

- ・経費縮減のためP R用チラシ配布数が減少したことによる影響。
- ・歩数測定期間を見直し（延長）したが、それが気軽に参加しづらい期間設定と捉えられた可能性がある。

今後も引き続き、参加しやすく満足度が高いイベントとなるよう、適宜見直しを行いながら施策を実施していくことが望まれる。

**【意見 22】**

エリア交通運行事業（個別事項 報告書 190 ページ）

現状、実証データ取得と研究の段階にあるが、本施策の目的は、地域の公共交通網を維持するためだけにとどまらず、新しいデジタル技術を活用し、より効率的なエリア交通の運用を可能とすることで、公共交通の持続性を確保するところにあると解される。よって、市の財政的負担の効率化にもつながることを期待する。

以上