

ケーススタディ

横浜市

自治体における DX 相談体制の構築～プロセス整備と支援施策メニュー化による相談対応の実践～

■編著者

(執筆) スパイスファクトリー株式会社

(協力) 横浜市デジタル統括本部 デジタル・デザイン室



横浜市では、各区局で DX を推進するにあたり、DX 人材が不足しており、何から始めればよいか分からないといった課題や、デジタル技術に対する知識がないといった課題があった。そこで、デジタル・デザイン室の設置とデジタル専門職の配置により各区局の取組に対する相談支援の体制を整備し、DX に関する相談を広く受け付ける「DX 推進相談制度」を開始した。的確な支援を実現するため、コンサルティングスキル研修を通じて職員のヒアリング力を高めるとともに、年間約 300 件を超える相談内容をデータベース化し、組織的に知見を蓄積・共有する仕組みを構築した。こうした人材育成とナレッジ蓄積の取組により、これまで潜在化していた現場のニーズを継続的に把握し、案件のレベルに応じた適切な伴走支援が可能となっている。

■背景・問題

- DX人材が不足している区局では、DXをどのように進めればよいか分からないといった課題があった。
- ある区局で導入されている仕組みが別の区局では知られていないなど、横串、区局横断での情報共有に課題があった。

■起こした変革

- 区や局にそれぞれ一貫して対応する担当制の仕組みを取り入れ、担当者を明確にした相談体制を構築
- デジタル専門職と事務職を混成させたチーム編成により、技術的視点と行政実務の視点を持つメンバーを配置。さらに、DX推進相談を担当している職員が集まる週次定例会を開催することで、情報共有を通じて多角的な視点を踏まえた検討が可能となり、質の高い知見を活用できる体制を構築
- 相談フォームを用いた課題の聴取、丁寧なヒアリングを通じた問題定義の深掘り、組織内の知見を活用した解決策の創造というプロセスを標準化し、外部講師による専門研修も実施することで、デザイン思考に基づく相談プロセスを整備
- DX推進相談だけでは解決できない相談に対して、RPAなどの既存ツールの活用、YOKOHAMA Hack!、外部コンサルティング委託など、案件の特性に応じた複数の支援メニューを整備、体系化

■生み出した価値

組織・業務としての継続性をもって共に解決をはかる支援プロセスを創出（2022年以降年間約300件の相談に対応）

■ 変革のストーリー



1
各区局では、DXを進めたくても人材や知識が不足し、何から始めればよいかわからない状態にあった



2
ある区局の取組が別の区局では知られず、知見が共有されていなかった



3
各区局に対し、DXに関する相談を広く受け付ける「DX推進相談制度」を開始した



4
相談に対応する職員のスキルを高めるために、外部講師などを呼んで研修を実施した



5
相談内容をデータベース化し、組織的に知見を蓄積・共有した



6
年間約300件の相談に継続的に対応し、潜在化していたニーズが次々と表に出てきた

■ 目次

1. DX 推進相談体制の構築.....	3
2. 相談対応.....	8
3. 今後について.....	13
4. まとめ.....	13

1. DX 推進相談体制の構築

1-1. DX 推進相談制度の設置

全庁横断の DX 推進相談窓口の必要性

横浜市では 2022 年に、各区局（横浜市には 18 の区と 28 の局があります。）におけるデジタル化の相談支援や、民間との創発・共創による課題解決など、横浜市の DX を

推進するため、前年度に新設されたデジタル統括本部内にデジタル・デザイン室が設置されました。

DXを推進するにあたり、組織横断的な庁内相談窓口が明確になっておらず、各区局が個別に対応している状況にありました。その結果、以下のような問題が起きていました。

- 課題を抱えていても、気軽に相談できる場が見つからず、「どうしたらよいかわからない」「何から始めればよいか分からない」と困っている区局があり、庁内で取組の進捗に差が生じていた
- ある区局で導入されている仕組みが別の区局では知られていないなど、横串・区局横断での情報共有に課題があった

こうした問題を解決するため、各区局の取組に対する相談支援の体制を整備し、DXに関する相談を広く受け付けるDX推進相談制度を創設しました。

多様な専門性を活かした多角的な支援体制の構築

デジタル・デザイン室は、「デジタル専門職」と「事務職」の混成チームで構成されています。高度なITスキルや民間企業での実務経験等を有しているデジタル専門職が技術的な観点から知見を提供する一方で、事務職は、庁内の事務フローや予算編成など実務的な観点から知見を持ち寄ります。このように、技術的視点と行政実務の視点を持つ職員が同じ業務を担うことで、多角的なサポートが可能な体制を作っています。

デジタル専門職の中には、民間企業（SIer、ゲーム制作会社、システム運用など）での実務経験を持つ職員がいます。例えば、Webデザインに詳しい職員が「こういうワイヤーフレームやメニュー配置にすれば、最後まで見てもらえる」といった知見を共有したり、多要素認証に詳しい職員が技術的な観点を補足したりするなど、これまでの実務経験に裏付けられた知見がチーム内で活用されています。一方、事務職は、幅広い政策分野やデジタル専門職が配置されない窓口職場での経験に基づく制度横断的な観点等から議論ができます。こうして、週次定例会では技術的な視点と行政実務の視点の両方から検討が行われ、その結果を踏まえて区局への的確な助言や解決策の提示が行われます。

区局担当制による各区局の窓口明確化

DX 推進相談制度の整備にあたっては、各区局からの相談に一貫して対応できるよう、担当者を明確にしました。係長と係員がペアを組み、「〇〇局担当」「〇〇区担当」といった形で継続的に担当する仕組みです。この体制には、以下のようなメリットがあります。

- **案件の継続性**：同じ担当者が継続して関わることで、「前はこういう話でしたよね。その後どうなりましたか？」と声をかけられます。職員の異動が多い年度をまたぐような場合も、係長と係員のどちらか片方は前年度の担当者を引き続き配置するよう配慮したり、区局担当ごとに引き継ぎを行うなど、継続性を担保できるようにしています。
- **局全体の把握**：担当者が局全体を見渡せるため、「実は隣の課で似たようなシステムを検討していますよ」といった横串の情報提供が可能になります。

DX 推進相談制度の庁内周知

新しい相談窓口ができて、それを知らなければ利用してもらえません。そこで、制度開始時は、地道な周知活動を行いました。まず、制度の概要を説明する通知を、確実に情報が伝達されるように各区局の企画担当課に配布し、そこから区局内の職員に周知してもらおう形を取りました。

通知と合わせ職員が一目で制度を理解できるよう、図1のようなキャッチーなチラシを作成し、庁内イントラを通じて周知を図りました。さらに、区局の企画担当課長が集まる会議に出向き、制度の趣旨や活用方法を正確に共有するため、「今度、こういう取組を始めます。ご相談があれば随時お受けします」と直接説明しました。



図1：区局内通知用のチラシ

このように、通知・チラシ・対面説明という複数の方法を組み合わせて周知を行い、周知漏れの防止や取組への理解の定着に努めました。

1-2. 人材育成と仕組みづくり

相談対応スキルを向上させる研修体系の構築

相談対応には高度なコミュニケーションスキルや技術的な知識が求められますが、デジタル・デザイン室に配属される職員全員が最初からこうしたスキルを持っているわけではなく、特にデジタル部門未経験の事務職は不安を感じることも少なくありません。そこで、以下のような研修体系を構築しました。

- **外部講師によるコンサルスキル研修：** 現場からの相談は、「システムを入れたい」という要望の裏に真の課題が隠れていることが少なくありません。問題の本質を見極める力を養うため、ICT コンサルタントとして活躍する外部講師を招き、ロジックツリーや仮説思考といったフレームワークの使い方を学びます。また、インタビューの基本や質問の引き出し方についても、グループワークを通じた実践的なロールプレイで体得し、現場でのコンサルティング力向上につなげています。
- **庁内専門部署による技術研修：** デジタル統括本部内の職員を講師として、庁内の情報システム、ネットワーク、セキュリティ、生成 AI などの知識を学びます。

相談履歴の一元管理とナレッジ共有の仕組み化

相談内容を組織的に共有・活用し、類似案件への迅速な対応や他のメンバーとの連携や相談をやすくするため、すべての相談内容について、以下の項目をノーコードツール（kintone）でデータベース化しました。

- 相談内容、デジタル・デザイン室に期待すること
- 相談の種類
- 施策の実施状況
- 区局担当視点での想定対応ボリューム、調整難易度、技術難易度
- ヒアリング情報、提供された資料
- 週次ミーティングでの議論、対応経過
- 「対応着手」「対応完了」「保留中・様子見」といった案件ごとのステータス

- 「クローズ」「未クローズ」の案件完結状況

kintone 上での検索が可能となり、「似たような案件が以前なかったか？」と簡単に調べることができるようになりました。また、案件ごとの相談対応の継続性も向上しました。企画性の高い案件などでは、相談対応が一年近く続くこともあります。手続き案内など対応が即座に完結した案件は速やかにクローズしますが、所管課が持ち帰って検討中の案件については、再度相談が来ることもあるため、しばらくオープンのまま保持しています。再度相談があった際、担当者は過去の経緯を確認し、「前はこういう話でしたよね。その後どうなりましたか？」といった形で継続性を担保し、これまでの経過を踏まえた対応ができるようにしています。

週次定例会を通じた組織的な知見共有

週次定例会では、DX 推進相談を担当しているデジタル・デザイン室のメンバーが原則全員参加し、担当者だけでは対応が難しい案件について相談し、進行中の案件の状況を共有しています。例えば、「こういった方向性で支援を進めていこうと思っているが、自信がない。別の支援方法の提示など意見がほしい」「解決策が思いつかない。こういった解決策があるか」といった担当者の率直な悩みを持ち寄り、議論を行います。

この場にはデジタル専門職と事務職の双方が参加しているため、それぞれの専門性や経験を活かした多角的な意見が交わされます。具体的には、以下のような助言や情報共有が行われています。

- 民間出身のデジタル専門職から、「こういうシステム構成なら費用を抑えられる」「UI はこういう配置にすると使いやすい」といった実務経験に基づく助言
- 事務職から、「システム導入せずとも、運用面の工夫で解決できるのでは？」「BPR でこの作業自体をなくせるのでは？」といった分野横断的な視点での助言
- 職種を問わず、参加したメンバーから「別の局で似たようなシステムを検討していますよ」といった横串での情報提供



図 2：週次定例会のイメージ

ICT 運用部門との一体的な連携体制

庁内の情報システムやネットワークに関しては、担当者が研修などで基礎知識を身につけていても、ルール等をすべて把握しきれないわけではありません。そこで、担当者が ICT 運用部門へ気軽に相談・確認を行えるよう、コミュニケーションツール

(Teams) に両部門の職員が参加するチャンネルを作成し、相談内容ごとにスレッドを立てて常時やり取りできる環境を整えています。この仕組みにより、所管課から「こういうことをやりたい」という相談があった際、「本市のネットワーク環境で許容されるか？」といった技術的な裏付け確認を迅速に行うことができます。

2. 相談対応

2-1. 相談の流れ

相談プロセスの標準化

デジタル・デザイン室では、相談対応の属人化を防ぐため、基本的なプロセスを図 3 のように(1)相談受付、(2)ヒアリング、(3)支援メニューの選択、(4)実施・伴走、(5)ナレッジ蓄積の 5 つのステップに分けて標準化しました。

No.	実施内容	実施時のポイント
1	相談受付	<ul style="list-style-type: none"> • kintone, 電話, チャットなどを使って受付 • 困りごとを正確に把握する
2	ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> • 課題を深掘りする • 目的を明確化させる
3	支援メニューの選択	<ul style="list-style-type: none"> • 下記から最適な支援方法を判断する <ol style="list-style-type: none"> 1. 既存ツールの活用 2. YOKOHAMA Hack!の活用 3. 外部コンサルの活用 <p>※各支援方法については2-3. 相談への対応方法にて解説</p>
4	実施・伴走	<ul style="list-style-type: none"> • 継続的なサポートや支援を行う
5	ナレッジ集積	<ul style="list-style-type: none"> • kintoneにデータを蓄積する

図 3：相談対応の基本的なプロセス

相談対応の基本的な流れは以下の通りです。

【相談受付】

相談の入口は、基本的には庁内イントラに設けた Web フォーム（FormBridge）です。詳細ヒアリングは後の対面打ち合わせで行うため、フォームでは以下の必要最低限の項目のみを尋ねています。

- どういうことに困っているか
- デジタル・デザイン室に期待することは何か
- 関係資料はあるか
- 連絡先は誰か

また、庁内向けに「各区局の担当者一覧」を公開しており、所管課職員は担当者に直接電話や Teams のチャット、メールなどで気軽に問い合わせることもできます。ただし、内容を正確に把握し組織として対応するため、正式な相談についてはフォームへの入力を促しています。

【ヒアリングとデータベース化による一貫した管理】

フォームに入力があると、デジタル・デザイン室の全室員にメールで通知が届き、組織的に案件を把握できる仕組みとしています。その後、担当ペア（係長と係員）が事前に質問事項を整理したうえでヒアリングを行い、課題の本質の掘り下げや解決策案の提示を行います。

フォームで受け付けた情報やヒアリング内容は、すべてノーコードツール（kintone）上に記録・データベース化されます。これを室員がいつでも確認可能とすることで、担当者不在時や年度をまたぐ場合でも、継続性と一貫性を伴った進捗管理を実現しています。

【定例会での共有と解決策の提示】

担当ペアだけでは判断が難しい案件などは、DX 推進相談担当が参加する週次定例会で共有します。多角的な視点から検討を行い、最適な助言や解決策を区局へ提示します。

質の高い相談対応を実現するための留意点

質の高い相談対応を行うため、特に以下のポイントに気をつけています。

- **打ち合わせの準備**：打ち合わせ前の準備にしっかりと時間をかけています。ヒアリングの場をただ設定するだけでなく、「こういったところに問題の真因がありそうか」を担当ペア内で仮説ベースで事前に洗い出し、確認すべき内容や解決策の方向性をあらかじめ考えておくことで、相談者に「相談してよかった」と何かしらの価値を持ち帰ってもらえるよう努めています。
- **共感を重視したアプローチ**：実際のヒアリングでは、ユーザー目線に立った「デザイン思考」に基づき、特に「共感」を重視しています。現場からの相談に対して「それじゃダメですよ」と否定するのではなく、「そういうところ、大変ですよ」と、まず現場の状況に寄り添い共感することを意識しています。その上で、「本当の問題はどこにあるのか？」を相談者と一緒に考え、問題の本質を見極めていくアプローチを大切にしています。

2-2. 相談内容

相談内容の具体例

年間約 300 件の相談を受け付けており、相談内容は、デジタル技術を導入するために必要な手続き案内のような定型的なもの、デジタル技術の情報提供依頼、専門的な知識が必要な相談など様々です。例えば以下のようなものがあります。

- デジタル技術の導入にあたり必要な庁内手続きを教えてください。
- 生成 AI で生成した画像を市庁舎外で利用してもよいか。
- 庁内イントラ内で公開しているページを見やすくしたい。配置やレイアウトを相談したい。
- 補助金の事務処理において、大量の PDF を検索し、起案用にまとめる作業を効率化したいが、こういった解決策があるか。
- 公立保育園における保育士の勤務シフトを自動作成できるようなツールがないか。
- 退職した職員が内製で開発したシステムが老朽化・陳腐化しており後継システムを導入したい。一般的ではない言語でプログラミングされており解析が困難であるがどのように後継システムの仕様を作ればよいか。

2-3. 相談への対応方法

具体的な相談対応の種類

相談対応は、レベル別に大きく図 4 のように(1)質問への回答、(2)妥当性の確認、(3)代替案の提示、(4)改善策の提案の 4 つに整理できます。

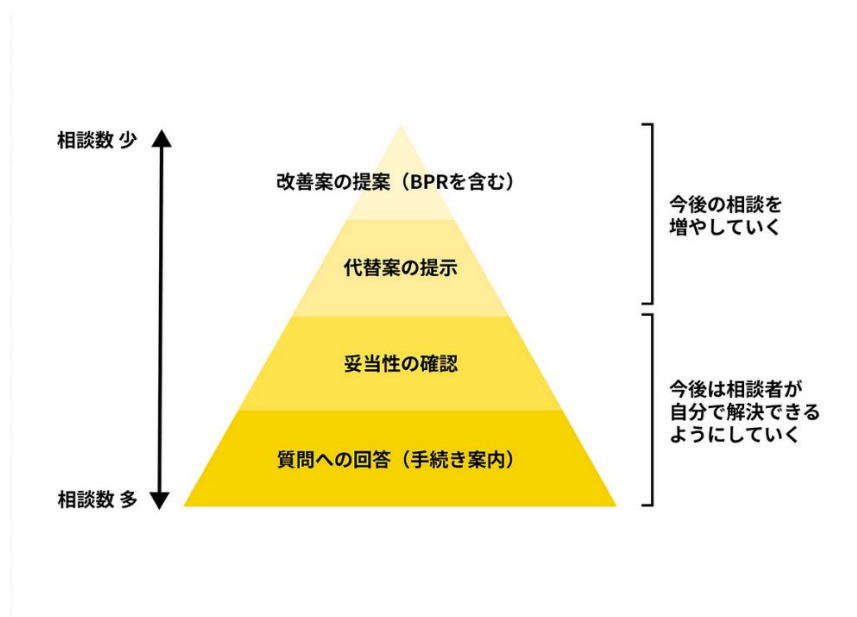


図 4：相談対応のレベルと今後の対応の方向性

- (1) **質問への回答**：周知されている情報やルールなどがあれば手続き案内やマニュアルを提示し、「この手続きを行ってください」「このマニュアルに載っています」といった案内を行います。
- (2) **妥当性の確認**：相談者である所管課が想定していた解決策が問題ないか、専門的見地やデザイン思考の観点からチェックします。「その方向で大丈夫です。ただし、こういう点に気をつけてください」といった確認を行います。
- (3) **代替案の提示**：例えば、当初に相談者が想定していた方法は実現困難だが、既存ツール（kintone、RPA 等）で同じ目的を達成できる場合、「その方法は情報セキュリティ上難しいですが、庁内の既存ツールを代わりに使うことができます」といった提案を行います。
- (4) **改善策の提案**：業務の一部をデジタル化するのではなく、BPR（業務再設計）を含む抜本的な改善を提示します。「この作業自体をなくせるのでは？」といった問いかけも行います。

現時点では、レベル4（改善策の提案）に到達する案件は割合としては少ないですが、今後の方向性としては、レベル1から2のような相談は自己解決に導けるよう情報発信を充実させ、より一層高い価値を生み出せるレベル3以上の相談対応の割合を増やしていきたいと考えています。

相談内容に応じて選択可能な支援メニュー

DX 推進相談担当のみで解決できれば理想ですが、課題の複雑さや求められる専門性によっては、担当だけで解決できない問題もあります。そのため、相談内容に応じて以下の支援メニューを用意しています。

- **既存ツールの活用**：全庁的に導入している生成 AI サービスの活用支援や AI-OCR 環境、RPA 環境の提供及び作成支援
- **YOKOHAMA Hack!の活用**：行政課題（ニーズ）と民間企業の技術・製品（シーズ）をマッチングする横浜市独自の創発・共創のオープンなプラットフォームにおいて、民間企業に解決策の提案を募集
- **外部コンサルタントの活用**：抱えている課題が複雑で課題整理に時間を要するものについて、スポットで委託契約している外部コンサルの投入

どのような支援を行うかは、必要に応じて週次定例会で相談しながら判断しています。案件の性質、区局のリソースの状況などを総合的に考慮し、その時々状況に応じて判断しています。YOKOHAMA Hack! (※)を活用するケースは、「適切なソリューションが見当たらない」「可能性を探りたい」といった案件です。企業側にとっても自治体職員と意見交換をすることができたり、新製品開発や技術検証のヒントになる可能性があるため、双方にとって価値のある案件を対象としています。

デジタル・デザイン室は、行政課題の解決に軸足を置いています。案件によっては他部署の方が適している場合もあります。その場合は、相互に連携しながら対応しています。

※ YOKOHAMA Hack!公式サイト：<https://hack.city.yokohama.lg.jp/>

3. 今後について

3-1. 現状の課題

年間約 300 件の相談が寄せられていることは、これまで潜在化していたニーズが表に出てきたことを意味しています。しかし、現状は手続き案内のような定型的な相談が多くを占めており、より企画性の高い案件に十分なリソースと時間を確保できないことが課題となっています。

3-2. 最終的に目指す姿

将来的には、各区局の職員が自ら課題解決できるようになる状態を目指しています。職員のリテラシーは日々向上していますが、一朝一夕では区局の DX を自律自走で進められるようにはなりません。このため、当面の間は専門的・技術的なサポートが必要です。

今後のデジタル・デザイン室は、より専門的・技術的な知見が求められる案件や、業務の抜本的な見直しを伴う案件など、所管課だけでは対応が難しい相談に注力できる体制へと取組を発展させていきたいと考えています。

4. まとめ

横浜市では、DX に関する相談を広く受け付ける「DX 推進相談制度」の創設にあたり、相談プロセスの標準化を進めていきました。

ご紹介した仕組みは、決して最初から整っていたわけではありません。現場からの多様な相談に向き合う中で、デジタル・デザイン室の室員が試行錯誤しながら考え、少しずつ現在の形へと作り上げてきました。

相談対応という業務の性質上、どうしても担当者個人のコミュニケーションスキルやデジタル技術の知識に依存してしまう部分は残ります。しかし、受付からヒアリング、定例会での知見共有、データベース化といった一連のプロセスを「型化（仕組み化）」することで、過度な属人化を防ぎ、誰が担当しても同じようなレベル感で質の高いサポートを提供できる体制へと進化しつつあります。

本事例でご紹介した相談体制の構築や、知見共有の仕組みづくりなど、今回の取組の一部分でも、同様の課題を抱える他の公的機関の皆様の DX 推進の参考になれば幸いです。

■取組者/編著者プロフィール

横浜市デジタル統括本部

「デジタル×デザイン」を軸に、横浜 DX 戦略の推進に向けて、「『あなたのいる場所
が手続の場所になる』行政サービス実現」を始めとする7つの重点方針に沿って、オンライン手続の拡大、ワークスタイル「Link-Up! YOKOHAMA」、生成 AI 利活用、データ基盤整備、IT インフラの安定運用などに取り組んでいる組織です。

■関連フレームワーク

相談対応プロセス

■関連スキル

デザイン思考, ナレッジマネジメント実践, 傾聴

■掲載年月日

2026年3月