

エグゼクティブ・サマリー

第1章 デジタル人材をめぐる議論の系譜

東京都立大学法学部 教授 大杉 覚

デジタル人材に関しては、国の類型区分等を踏まえ、他自治体の事例を参照しながら、当該自治体のDX対応で重視する方針や組織編成のあり方を含めた自治体の実情などに応じて、デジタル人材の考え方やその確保・育成策が独自に構築されつつある。そこでプレDX時代からの自治体のデジタル対応の系譜を振り返ることで、現状を確認し、自治体におけるデジタル人材のこれからのあり方を検討するのが本章の目的である。これからのデジタル人材については、内部・外部といった登用の違いを超えて、全庁的なデジタル・スキルの水準の向上とともに、DXを展開するうえで必須のプロジェクト・マネジメント能力の向上が不可欠であることを示す。

第2章 自治体DXにおける内部人材育成の重要性

—金沢市等の事例分析を中心に—

早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継 裕昭

自治体におけるDX推進には、内部でDXをリードできる人材の育成が不可欠である。外部人材の登用は成功例と失敗例が錯綜している。とりわけ、デジタルのことについては詳しい(DQが高い)が自治体業務に精通していない(GQが低い)ケースが多い。やはり自治体業務に精通した内部人材の育成が不可欠である。

第2章では、自治体におけるDX人材の内部育成に焦点を当て、金沢市などを事例として論じることとする。内部育成が進むことで、自治体の業務効率化や市民サービスの向上にどのように寄与するか、具体例を見て考察を進める。

第3章 デジタル人材に必要なスキル

筑波大学ビジネスサイエンス系 准教授 木野 泰伸

本章では、DXを推進するために必要な人材のスキルについて確認する。DXは単なるデジタル技術の導入ではなく、業務を変革することが本質である。そのため、DXの推進を担う人材には、最初に①業務知識が必要となる。その業務知識を出発点として変革を進めていく。そのため、DXを推進する担当者には、日々、業務を行っている担当者がふさわしい。しかしながら、日々、業務を行っている担当者は、②変革のための知識、③デジタル技術についての知識が不足している場合もある。そこで、変革のための知識、デジタル技術に関する知識について確認する。

第4章 英国自治体におけるデジタル人材の確保・育成の方策

静岡県立大学経営情報学部 講師 松岡 清志

英国におけるデジタル人材の確保・育成に関しては、政府のデジタル・データオフィス（CDDO）が示した中央・地方双方におけるデジタル人材の確保・育成に向けた方向性のもと、CDDO、レベルングアップ・住宅・コミュニティ省（MLUHC）及び王立調達サービス庁（CCS）が政府デジタル・データ専門職ケイパビリティフレームワークの策定、研修プログラムの提供を行うとともに、自治体の外部人材の活用を支える仕組みとしてデジタルマーケットプレイスを設けている。

一方自治体に焦点をあてた人材の確保・育成の取組みについては、自治体協議会（LGA）が中心的な役割を担っている。LGAは上記フレームワークによる人材の類型を前提としつつ、必要なスキルを整理したサイバー・デジタル・データ・テクノロジーフレームワークを作成するとともに、各種研修の実施を通じた支援も行っている。

第5章 産官学の連携やシビックテックにつなげるための自治体における人材育成

つくば市政策イノベーション部情報政策課
課長補佐 家中 賢作

近年、社会課題の複雑化等により、従来の行政運営では対応が困難な状況が生じている。こうした状況下において、市民や民間企業、大学の力を借りて行政課題の解決を目指す「シビックテック」が注目を集めている。具体的には、データの利活用やアプリ開発、アイデアソンなどのイベント開催など、様々な活動が行われている。

この背景には、情報通信技術の発展により、かつては専門家しか扱えなかった膨大なデータが、誰でも容易に扱える時代となったことが考えられる。自治体は、通常は入手することができない多くのデータを保有していることから、重要な役割を担っている。自治体におけるデータ利活用の重要性を整理し、つくば市の取組みなどを例に、内部及び外部の知見の活かすための取組みを紹介する。

第6章 福岡市における外部デジタル人材の活用について

福岡市総務企画局 DX 戦略部 DX 戦略課 DX 戦略係長 壇 耕平

本章では、福岡市における外部デジタル人材の確保・活用事例を紹介する。福岡市では、DX デザイナーの委嘱や ICT 区分による社会人経験者採用といった取組みを通じて、デジタル・DX 分野における人材の確保を行っている。

DX デザイナーは、外部有識者としてデジタル・DX 関連プロジェクトの質の向上に貢献している。また、ICT 区分で採用された社会人経験者は、デジタル関連部署等の中核として各プロジェクトを牽引している。

しかし、外部デジタル人材の活用には、民間と行政の文化の違いや、サービスに対する見解の違いなどにより、コンフリクトが生じ

ることもある。このような課題がある中、福岡市において外部人材を活用できている要因について考察する。

第7章 ゼロからのデジタルを支える組織・人材育成戦略

都城市総合政策部デジタル統括課 主幹 佐藤 泰格

都城市は、近年、デジタル化を積極的に推進する自治体として注目を集めている。市長を CDO とし、全庁的なデジタル推進体制を構築し、「カルテット体制」と呼ばれる横断的な枠組みにより、現場視点でのデジタルを進めている。また、人材育成では、職員の意識改革を最重要視し、多様な研修や広報活動を通じてモチベーション向上を図っている。

デジタル化の目標は、住民と職員双方にメリットのある win-win を生み出すことにある。デジタルに対する信頼感を醸成するとともに、組織の変革につなげている一連の取組みを紹介する。

第8章 自治体におけるデジタル人材の確保・育成戦略の変遷

沖縄国際大学法学部 講師

前・日本都市センター 研究員 中川 豪

本章はこれまでのまとめとして、自治体におけるデジタル人材の確保・育成戦略について考察する。日本都市センターに設置した「デジタル社会における都市経営と都市政策に関する研究会」（2022～2023年度）において実施したデジタル人材に関するアンケート調査の結果と、「デジタル人材の類型化及び確保・育成に関する研究会」（2023～2024年度）において実施したヒアリング調査の結果をもとに、自治体職員が求めているデジタル人材の能力・資質と確保・育成戦略の変遷に着目し、結論部分では、内部・外部どちらのデジタル人材にも必要なコアスキルについて検討する。