

事例編 目 次

第1章 都市自治体における外部デジタル人材の活用	
－由利本荘市・酒田市・長井市の事例－	1
1 外部デジタル人材を確保する組織文化	
－秋田県由利本荘市－	2
2 外部デジタル人材を中核とする組織形成と施策	
－山形県酒田市－	6
3 内部・外部デジタル人材の協働体制	
－山形県長井市－	10
第2章 デジタル人材の育成と活用	
－松本市・上越市・金沢市－	15
はじめに	16
1 内部デジタル人材が牽引する組織のあり方	
－長野県松本市－	17
2 内部デジタル人材と社会人経験者の融合	
－新潟県上越市－	21
3 研修制度と内部デジタル人材の育成	
－石川県金沢市－	24
第3章 デジタル化・DXと業務改革	
－裾野市・豊田市・刈谷市の事例－	29
はじめに	30
1 業務改革を目的としたデジタル人材の育成	
－静岡県裾野市－	30

2	内部デジタル人材と社会人経験者の融合	
	－愛知県豊田市－	34
3	官民交流による人材育成とマインドセット	
	－愛知県刈谷市－	39
第4章 中核市連携の強み		
	－西宮市・尼崎市・豊中市・吹田市－	43
	はじめに	44
1	中核市のデジタル人材とその育成・配置方法	
	－兵庫県西宮市－	44
2	内部デジタル人材と外部デジタル人材の役割	
	－兵庫県尼崎市－	48
3	内部デジタル人材へのこだわりと外部デジタル人材獲得の意義	
	－大阪府豊中市－	51
4	新しい外部デジタル人材のポスト	
	－大阪府吹田市－	54
第5章 県内連携と人材確保・育成		
	－三原市・尾道市・東広島市－	59
	はじめに	60
1	外部デジタル人材とシェアリング制度の活用	
	－広島県三原市－	60
2	地域の強みを活かした内部デジタル人材の育成	
	－広島県尾道市－	64
3	デジタル人材確保とデジタル化・DXの推進	
	－広島県東広島市－	67

第6章 政令指定都市の役割	
－札幌市・浜松市・神戸市の事例－	73
はじめに	74
1 政令指定都市としてのデジタル化・DXの推進	
－北海道札幌市－	75
2 内部デジタル人材育成の意義	
－静岡県浜松市－	78
3 政令指定都市における外部デジタル人材確保と活用方法	
－兵庫県神戸市－	81
第7章 デジタル庁へ出向した都市自治体職員の経験と役割	89
はじめに	90
1 共創によるデジタル人材育成	
－山形県村山市職員の事例－	90
2 若手自治体職員のデジタル庁派遣日記	
－宮城県名取市職員（当時）の事例－	96

事例編
第1章

都市自治体における外部デジタル人材の活用
—由利本荘市・酒田市・長井市の事例—

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

1 外部デジタル人材を確保する組織文化 —秋田県由利本荘市—

(1) 外部デジタル人材の確保の組織文化

由利本荘市は2023年度から東日本電信電話株式会社(以下、NTT東日本)の社員をDX推進監¹(非常勤・次長級・週3回勤務・1年単位の雇用契約)として確保している。同市は非常勤で外部デジタル人材を確保するだけでなく、常勤で社会人経験者を確保することも珍しくない自治体である。同市では、DX推進監を確保する以前から民間企業等で活躍した人材を多く確保してきた歴史・組織文化を持つ。また、現市長も民間企業出身者ということもあり、新規事業を積極的に展開する攻めの組織文化が庁内に根付いているのも特徴の1つといえよう。さらに、社会人経験者で採用された職員は民間企業出身者だけでなく、元官僚・元自治体職員もおり、行政・自治体に精通した知識・経験を持つ転職組が同市の組織文化に影響を与えてきた。市内には、秋田県立大学本荘キャンパスがあり、システム科学技術学部等から、さまざまな分野で協力を受けており、産学の連携を強めている。

もともと、由利本荘市は円滑に外部デジタル人材を確保できたわけではないという。秋田県内では、外部デジタル人材を確保するような事例が少なく、秋田県庁等へ人材確保に関する相談を行ったが、自治体のみならず民間企業等を含めてデジタル人材が不足している状況が秋田県内でつづいており、適任者を見つけることに苦労したのである。しかしながら、同市は人材確保の取組みを粘り強くつづけることでDX推進監を確保することに成功した。さらに、元金融系民間企業職員かつ元秋田県任期付職員(5年間勤務)をICT推進

¹ 現在のDX推進監の前任者は総務省から派遣されていた。

監（一般任期付き職員・7年目）として確保している。ICT推進監の勤務形態は一般職員と同等であり、これまで情報政策にかかる計画策定・庁内の情報システム整理・各種システム更新等の実務に関して積極的に携わっており、同市の情報システム更新に大きく貢献している。また、ICT推進監は秋田県庁の職員だったことから、行政の組織文化に精通しており、同市の組織文化にうまく対応することができたのである。このように、同市では、非常勤のDX推進監と常勤のICT推進監という外部デジタル人材を確保・活用することにより、秋田県内で突出してデジタル化・DXを推進する自治体となった。

強いて由利本荘市の外部デジタル人材が直面している課題（民間企業と自治体間の組織文化の違い）をあげるとすれば、新規事業・事業継続に関する予算獲得の過程である。例えば、同市ではデジタル化・DXに関するスキルを駆使して、同市のみならず秋田県内の自治体が抱えている課題を解決すべく、積極的な取組みを行っている。その事例の1つが、IoT自動撮影カメラを活用した鳥獣害対策実証実験である。同市では、毎年のように熊の目撃情報・被害報告があるが、人手不足等により熊の捕獲の取組みを十分に管理・運営することが難しかった。そこで、熊の檻付近にIoT自動撮影カメラを設置し、熊が檻に入った瞬間をAI判別によって自動撮影し、現地に行かずに捕獲状況を専用サイト・アプリで映像確認することができるようになった。この実証実験は一定の成果を上げたわけだが、2025年度は、この実証実験への予算を獲得することができず、実証実験の継続が難しくなったのである。自治体では、優れた実証実験であっても、その時々々の財政状況等によって事業の継続が打ち切られることがある。外部デジタル人材がこうした組織文化の一角に慣れるまでの期間は、外部デジタル人材にとっても、プロパー職員にとっても新しい課題を抱える期間といえるかもしれない。

(2) 地理的条件とデジタル化・DX 推進の意義

ここでは、由利本荘市のデジタル化・DX の推進に関する取組みが、どのような効果をもたらしたかを概説する。同市は 2005 年 3 月に本荘市・由利郡矢島町・岩城町・由利町・西目町・鳥海町・東由利町・大内町が合併したことで誕生した都市自治体である。その特徴の 1 つが、広大な面積である。面積は、1,209.59 平方キロメートルあり、秋田県全体面積²の約 1 割を占め、県内最大の面積となっている。同市は約 1,700 ある全国の市町村の中でも 16 番目に広大な面積を有しており、この広大な面積に拡散して居住している住民に対してどのように効率的・効果的に行政サービスを提供するかが長年の課題であった。今日、同市は本庁・第 2 庁舎以外に 7 つの総合支所と 5 つの出張所を有しているが、それでも住民が手続きをする際には、自宅からかなり長い距離を移動しなくてはならない実情がある。特に、市内でも高齢化が進んでいる東由利地域・鳥海地域では、高齢者が自家用車で移動する負担が増えることになる。そこで、同市にとって重要な施策となったのがデジタル化・DX の推進であった。

由利本荘市の住民ニーズを満たした行政サービスとして「移動市役所」があげられる。このサービスは広大な面積を誇る同市の課題をデジタル化・DX の取組みによって解決した事例といえる。同市では、2022 年 9 月に 10 日間、「移動市役所」に関する実証実験を行った。その時期はマイナンバーカード普及キャンペーンとしてマイナポイントが付与される時期であり、マイナンバーカードの申請手続きが非常に多かった。この実証実験を担当した職員によれば、「移動市役所」のサービスを受けたいと考えている住民が一定数いることに気付くことができ、その後、デジタル田園都市国家構想交

² 秋田県の実面積は 11,636.28 平方キロメートルであり、都道府県別では 6 番目に広大な面積となっている。

付金の申請に繋がったという。先行実施では、同市が所有していた車を活用していたが、交付金の申請が通ったことで、「移動市役所」に適した新車を購入することができたのである。そして、2024年2月から本格的に運行を開始している。同市の「移動市役所」に類似する行政サービスを他自治体でもおこなっているが、他自治体が週1回程度の運行にとどまっているのに対して、同市では週4回程度の運行を行い、運行数の面で圧倒的な差をつけている。また、訪れる場所も運行開始当初は18ヵ所であったが、現在は40ヵ所以上の場所で同サービスを展開している。運行は市民課職員（5人～6人）が担当しており、職員への負担を考慮した交代制となっている。

写真 1-1 由利本荘市の「移動市役所」



出典：由利本荘市

由利本荘市では、デジタル化・DX を活用した行政サービスの質的向上に余念がない。「書かないワンストップ窓口導入事業」の実施に関しては、デジタル庁「窓口 BPR アドバイザー派遣事業」を活用して埼玉県深谷市からアドバイザーを派遣してもらいサービスの向上を試みた。また、「デジタル人材育成研修」においても同アドバイザーを講師として招聘し、職員が外部の知見を吸収できる機会を用意している。さらに、小規模自治体でありながら外部デジタル人材を確保・活用している山形県長井市役所へ視察を行い、スマートシティの取組みについて意見交換を実施している。担当者によるこうした取組みの一つひとつが、同市のデジタル化・DX の推進に貢献していることは間違いない。同市の強みは、外部デジタル人材に依存せず、内部デジタル人材も攻めの姿勢を崩さず活動的にデジタル化・DX を推進していることである。すなわち、活動する気風こそが同市の組織文化の特徴であり、地理的条件をものともせず秋田県内で卓越してデジタル化・DX を駆使した行政サービスを展開している。

2 外部デジタル人材を中核とする組織形成と施策 —山形県酒田市—

(1) 外部デジタル人材と事業展開

酒田市は株式会社 NTT データ（以下、NTT データ）から非常に優秀な外部デジタル人材を CDO 補佐官（2021 年度から・常勤・1 年単位の契約）として確保することに成功している。ここ数年間、全国の都市自治体が優秀な外部デジタル人材の確保を模索しているが、実際にそうした人材を確保できた都市自治体は稀有である。それでは、なぜ、酒田市は優秀な外部デジタル人材を確保できたのか、本節ではこの点に着目して概説する。同市が CDO 補佐官を確保で

きた経緯としては、2020年度、NTT データ代表取締役社長（現：株式会社 NTT データグループ相談役）であった本間洋氏を CDO に任命できたことが大きな転機となった。コロナ禍において全国の都市自治体が情報連携強化を目的としてデジタル化・DX の推進を模索している中、同市職員はデジタル人材の重要性にいち早く気づき、NTT データとアポイントを取り、同市出身者である本間氏の CDO 就任へとこぎつけたのである。翌年度にあたる 2021 年度、NTT データと酒田市は CDO 補佐官派遣協定を締結した。NTT データから現場の支援を行う CDO 補佐官が就任した。同市職員は、優秀な外部デジタル人材を CDO 補佐官として確保できたのは、NTT データと本間氏からの働きかけが大きかったと回顧している。また、官民が連携して DX を推進する座組みとして、NTT データ、NTT 東日本、東北公益文科大学、酒田市による四者連携協定を締結したことが更に DX を加速させる礎となっている。CDO 補佐官が就任した翌年度にあたる 2022 年度、同市は「夏の Digi 田甲子園」の「実装部門（指定都市・中核市・施行時特例市等を除く市）」において、「飛島スマートアイランドプロジェクト」にエントリーし、見事優勝を勝ち取った。以降、同市は東北地方のみならず、全国の都市自治体から注目を集める存在となり、その飛躍の立役者となったのが外部デジタル人材である CDO 補佐官と四者連携体制であった。

ここで留意しなくてはならないことは、庁内外のデジタル化・DX を推進したい都市自治体のすべてが外部デジタル人材を CDO・CDO 補佐官として確保すれば、取組みが上手く運ぶわけではない、ということである。本報告書では紹介していない都市自治体の中には、外部デジタル人材を確保したが、組織が上手く機能していないと感じているケースもあった。その主たる要因は、①外部デジタル人材が都市自治体の全体的な業務内容を熟知していないにもかかわらず、デジタル化・DX の推進だけに焦点を当てた提言をしている

場合、②外部デジタル人材の派遣元の事業者がそこまで能力が高いとはいえない定年退職間近の社員を再就職先の斡旋のように出向させてくる場合、③デジタル化・DXの推進を担当する内部デジタル人材を手足のように利用して、プロパー職員の自主性・自律性を高めようとしめない場合等があげられる。これらに対して、酒田市のCDO補佐官は実業務の中で、内部デジタル人材がデジタル化・DXに関する専門的知識・経験を向上できる機会を提供している。もっとも、より複雑化・専門化した課題に関してはCDO補佐官が率先して対応している場合もあるが、同市の内部デジタル人材はCDO補佐官とともに課題解決や新規・既存事業に対応できる能力・資質を持っている。すなわち、同市では優秀な外部デジタル人材を確保できたことで庁内外のデジタル化・DXを推進する原動力を得ただけでなく、成長をつづける同市の推進事業に対応できる内部デジタル人材の育成を両立しているのである。2024年度には、人事ローテーションの関係で同市のデジタル化・DXを推進しているデジタル変革戦略室の部長級が他部署へ異動したが、CDO補佐官と異動しなかった内部デジタル人材の応用力によって、安定的に事業を展開できている。

(2) デジタル化・DXの推進と信頼関係

酒田市では、オンライン申請可能手続きが2021年1月末時点では23件であったのに対して、2024年3月末時点では294件まで増加した。それに伴い、オンライン申請件数が2019年度は約2.8万件であったのに対して、2022年度は約6.6万件まで増加した。すなわち、3.8万回分、住民が市役所に来る手間を省くことができたと考えられる。また、自治会への補助事業に関してもオンライン提出が可能となったことで、住民は電子媒体のまま提出することができるようになった。オンライン申請可能手続きのサービスが本格化する

以前、住民は申請書類・添付の計算書類等を毎回印刷して提出しなければならなかったが、申請者である住民がプリンタ等のハードウェアを所有していない場合も多く、近隣住民に頼んで印刷してもらっていた。同市において、こうした課題を解決できたのは、デジタル変革戦略室以外に所属する職員の協力も大きかったという。

酒田市が庁内全体でデジタル化・DXを推進できている理由は、外部デジタル人材であるCDO補佐官の専門的知識・経験を活用しつつ、内部デジタル人材が各部署と調整しながらプロジェクトを推進できているからである。外部デジタル人材だけでデジタル化・DX推進の取組みが一人歩きしてしまうと、他部署との調整が難しくなることがある。しかしながら、同市ではそのようなことが起きていない。同市では、内部デジタル人材の役割もまた大きく、CDO補佐官と他部署の職員を繋ぐ役割を果たしている。最近では、デジタルスキルを活用した業務改革が図られており、窓口業務改革に着手している。この取組みにおいても活躍しているのが内部デジタル人材である。彼らは自治体の業務に精通し、窓口業務を経験している。このため、現場の職員目線で業務改革に携わることができている。事実、同市では、CDO補佐官からノウハウを学んでいる内部デジタル人材にも優秀な職員が揃っている。デジタル変革戦略室では、過去に情報・デジタルに関する部署に所属していた職員、国土交通省・経済産業省に派遣された経験を持つ職員が配置されている。内部デジタル人材が本来備えていた伸びしろ・才能をCDO補佐官とともに業務に携わることで開花させている。CDO補佐官が就任する以前、内部デジタル人材は提案・要件定義等において事業者にいわれるめられる場面が多かったという。しかしながら、今日では、CDO補佐官がプロジェクトマネージャー的な立場で交渉に加わることで、事業者の提案に対抗できるようになった。また、内部デジタル人材

は CDO 補佐官の働きぶりを近くで見ることにより、事業者と交渉する際、どこを注視すればよいか分かるようになったのである。

酒田市において、デジタル変革戦略室の取組み・庁内外でのデジタル化・DX 推進の取組みが上手く機能している要因として、外部デジタル人材である CDO 補佐官と内部デジタル人材の信頼関係が構築されていることがあげられる。また、内部デジタル人材が CDO 補佐官とともに取り組んでいる業務内容を他部署の職員に上手く伝達していることで、CDO 補佐官は庁内で信頼を勝ち取ることができている。専門的なデジタルスキルだけに依拠した政策提言では、外部デジタル人材は内部デジタル人材及び他部署の職員から理解を得ることが難しい。他方、外部デジタル人材と内部デジタル人材が協働し、デジタルスキル活用した将来の変革ビジョンを提示した場合、庁内での調整が円滑に進むことを、同市がロールモデルとなって教示してくれている。

3 内部・外部デジタル人材の協働体制 —山形県長井市—

(1) 外部デジタル人材と自治体

2020 年度、長井市は内閣府が創設した「デジタル専門人材派遣制度」(現：地方創生人材支援制度)を活用し、NTT 東日本から優秀な外部デジタル人材を確保し、今日に至るまでデジタル推進室長(2020 年度から・非常勤(原則 1 ヶ月あたり 4 日以上上の勤務)・1 年単位の契約)として同市のデジタル化・DX の推進を担っている。同市が全国の自治体の中でもいち早く優秀な外部デジタル人材を確保できた要因は、同市と NTT 東日本双方にとってこの人材派遣制度にメリットがあったことにある。前者は庁内外でデジタル化・DX を推進する専門的知識・経験を持つ人材を探しており、後者は自治

体のデジタル化・DX の取組みと現状を把握するために、職員を派遣する意義を見出していた。事実、外部デジタル人材にとって実際に自治体内部で業務を行うことは非常に有意義であったという。

長井市の外部デジタル人材が自治体特有の組織文化・政策過程を経験する中で感じたことは、1年間～2年間程度の派遣期間では、デジタル化・DX 推進の成果を上げ切ることが難しいということであった。自治体では、新規事業を展開していくには前年度の段階で予算を確保しておく必要がある。すなわち、外部デジタル人材が派遣された1年目の段階では、その年度内事業のために一から予算化を進めることは難しい。派遣受け入れ前の自治体が、前年度から計画し予算化していた場合を除き、まずは来年度に向けて予算を確保するという過程を踏まなくてはならない。2年目の段階では、前年度に確保した予算を元手にして新規事業を展開していくことになる。同時に、協働する内部デジタル人材の育成と他部門職員、加えて地域のキーマンとの信頼関係構築にも時間を要する。新規事業が効果・成果を出すためにはそれなりの期間を要するため、2年目の段階で手掛けた事業を評価することは難しい。このため、派遣期間を1年間～2年間程度で設定し、その期間中に評価まで行うのは自治体・派遣元企業双方にとって現実的ではない。3年目の段階になると、事業の効果・成果が表面化してくるため、そこから事業内容を評価・ブラッシュアップすることができる。この頃になると、内部デジタル人材の専門的知識・経験が蓄積され、事業展開の担い手として活躍する場が増えていく。また、一定の効果・成果を上げることによって、他部門の職員からも取組みを理解してもらいやすくなり、庁内での協力者が増える傾向にある。長井市では、2022年度、スマートフォンがあれば買い物ができる無人店舗「スマートストア」を伊佐沢地区に設置した。この事業は地元メディアでも取り上げられ、デジタル推進室がどのような取組みを行ったかを庁内外にひろく認

知される契機となった。こうした広報による効果は、住民の理解を得るだけでなく、他部門の職員から理解を得ることに寄与しているという。このように、同市では外部デジタル人材を確保してから効果・成果を上げるまでに3年間の期間を与えたことで、着実にデジタル化・DXを推進させることができたのである。

長井市によるこの取組みは、外部デジタル人材と派遣元企業にもプラスの効果をもたらしている。前者は同市職員として4年以上にわたり事業展開を担うことで、その効果・成果が住民の生活を充実させることに寄与している実感を持つことができ、非常にやりがいを感じているという。また、同市に対する愛着も日々深くなり、地域社会への貢献に帰結している。他方、後者は前者が自治体での業務で蓄えた知識・経験から、今日、自治体はどのようなサービスを民間企業に求めているかを理解・分析できるようになった。NTT東日本は2025年度に「防災研究所」を新設し、人工知能(AI)・ドローン等の先端技術を活用した防災事業を自治体と連携しながら取り組むことを発表した。同社がこうした事業を展開できる起因となったのは、自治体へ派遣された職員の知見と情報共有があったからであろう。

(2) 兼務発令者と内部デジタル人材

由利本荘市職員は長井市へ視察に出向き、なぜ、長井市は規模の小さな都市自治体でありながら、デジタル化・DXに関する新規事業を多数実施できているかを探った。それほどに、同市の取組みは驚異的であり、同規模の都市自治体が参考にすべき取組みを行っている。ヒアリング調査から見えてきた同市躍進の要因の1つが、兼務発令者の存在である。同市の兼務発令者である11名の職員は各部門に配属されており、市長直々の任命によって配属された部門でデジタル化・DXの推進を担っている。兼務発令者を活用した庁内

のデジタル化・DXの推進にはいくつかの効果がある。①兼務発令者を通じて、各部門の職員が庁内のデジタル化・DXの推進を他人事ではなく自分事として捉えるようになる。②自分事として捉えるようになった職員が兼務発令者に対して、現場レベルではどのような業務をデジタル化・DX推進事業と関連させるべきか、意見を伝えやすくなる。③ボトムアップ型で職員から得た意見・情報を兼務発令者が仲介役となり、デジタル推進室の職員へ円滑に伝わるようになる、等である。①の場合、デジタル推進室の職員が直々に他部門の職員に対して庁内のデジタル化・DX推進を促すよりも、同部門で働き、現場レベルの職員のことをよく理解している兼務発令者から促していく方が、信頼関係やコミュニケーションの面でより高い効果が期待できる。事実、同市では現場レベルの職員の多くが庁内のデジタル化・DXの推進を自分事として捉える環境が構築されている。同市では、①の効果によって、②の効果が高まっている。自分事として捉えるようになった職員が所属している部門において、デジタルスキルをどう活用できるか等を兼務発令者に対して意見を伝えるようになった。デジタル田園都市国家構想交付金の申請においても、現場レベルの職員から、申請に関して様々な意見が寄せられ、その中から申請する新規事業をデジタル推進室の職員が決定していったという。すなわち、同市では③にあるように、ボトムアップ型で職員の意見を集めながら、職員一丸となってデジタル化・DXを推進する環境が整っているのである。

長井市のデジタル化・DXを推進する立役者は外部デジタル人材であるデジタル推進室長だけではない。実際には、兼務発令者からの意見をもとに事業化している内部デジタル人材の存在が大きい。同市の内部デジタル人材は税務課・総合政策課等の庁内の基幹業務を経験しているだけでなく、内閣府・総務省等に派遣され、中央政府の業務に携わった経験を持つ行政のエキスパート集団である。事

実、同市の内部デジタル人材はデジタル推進室長と兼務発令者・他部門の職員の間に入り、デジタルスキルと行政の専門的知識・経験を駆使しながら組織内部の調整役として活躍している。

長井市では、中央政府が「Society5.0」実現に向けて動き出した時期に合わせ、2019年度の施政方針に「Society5.0」の実現に向けた取組みを掲げ、デジタル化の推進に着手し始めた。しかし、当時は市内にデジタルの専門的な知見を有する職員が乏しく、知見を有する企業との連携が必要となった。そこで NTT 東日本から派遣されたのがデジタル推進室長であった。ここで特筆すべき点は、同市はわずか5年前まではデジタル化・DXを推進する内部デジタル人材をまだ育成できていなかったにもかかわらず、2024年度の段階では内部デジタル人材を育成できていたことである。これは、酒田市と同様に、優秀な外部デジタル人材を確保・活用したことによる相乗効果といえるだろう。すなわち、外部デジタル人材は短期的には専門的知識・経験を駆使して市内外のデジタル化・DXを推進することに貢献し、中長期的には内部デジタル人材を育成することに貢献しているのである。また、内部デジタル人材が成長し、外部デジタル人材が持つビジョンを明確に理解できるようになれば、外部デジタル人材はよき理解者を近くに置くことができる。このような外部デジタル人材確保・活用の効果が、長井市ですであらわれている。

事例編
第2章

デジタル人材の育成と活用
—松本市・上越市・金沢市—

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

はじめに

ここ3年間で外部デジタル人材を確保する自治体が増加した。政令指定都市等、規模の大きな自治体では、専門職の枠でそうした人材を確保している。他方、長野県松本市・新潟県上越市・石川県金沢市では、内部デジタル人材の育成に努めている。これらの自治体は一から職員を実務・研修を通してデジタル人材へと育成しているだけでなく、IT企業出身者を一般職として確保し、内部デジタル人材化している。このため、これらの自治体ではデジタル人材は一般職採用の職員であり、一般職採用の職員が庁内外のデジタル化・DXを推進している。

都市自治体におけるデジタル人材の確保・育成を中長期視点で考察した場合、外部デジタル人材を確保するよりも、内部デジタル人材を育て上げる方が、効果的にデジタル化・DXを推進できる場合があることをこれらの3市が証明している。もっとも、その育成パターンは多様であり、実務・研修等を活用して人材育成に取り組んでいる。

本章では、松本市・上越市・金沢市へのヒアリング調査で獲得した情報をもとに、この3市がどのようにして内部デジタル人材を育成し、庁内外のデジタル化・DXを推進してきたかを概説する。内部デジタル人材が外部デジタル人材よりも活躍できる要因とその諸条件を分析し、内部デジタル人材育成の意義とその効果を明らかにしたい。

1 内部デジタル人材が牽引する組織のあり方 —長野県松本市—

(1) マンパワーと地域資源

松本市におけるデジタル化・DX 推進に関する取組みの最大の特徴は、地域全体でマンパワーを注いで取り組んでいるということである。同市は2021年度に「DX・デジタル化推進に関する骨太の方針」を策定し、以降、毎年度これをアップデートしてきた。その取組みの中核をなしているのが「デジタルシティ松本」である。「デジタルシティ松本」は今後、同市がデジタルスキルを活用してどのような地域社会をつくろうとしているか、その構想を具現化している。例えば、同市主催の「デジタルシティ松本フォーラム」は、地元企業のデジタルマインド・地域デジタルサービス創出機運の醸成を目的として、優良事例の発信・事業者同士のつながりの場を提供している。事業者同士のつながりを生み出す母体としては「デジタルシティ松本推進機構 (DigiMAT)」の役割も大きく、それぞれの組織・団体が結びつくことで同市の DX・デジタル化を推進しているのである。

地域社会のマンパワーをどれだけ取り入れることができるか、これも自治体の役割の1つといえよう。例えば、庁内での DX・デジタル化推進が順調に進んでいる一方で、庁外での取り組みが遅れをとり、住民サービスの向上につながらない場合がある。こうした地域では、中小企業のデジタル化・DX 推進の取組みが遅れている場合や、住民がデジタルスキルを活用したサービスの利用に消極的な場合がある。他方、松本市の場合は、庁外での取組みを積極的に行い、前述したフォーラムや推進機構の活動を通して、普段はなかなかつながりをもてない事業者が交流・情報共有する環境を構築してきた。さらに、同市には、地域の ICT 拠点であるサザンガクや将来

世代の人材育成を担う大学や専門学校等が位置しており、若い世代が集積する場所をつくり、将来的に優秀な人材が同市内で活躍することが期待されている。職員採用試験においても毎年度、受験者が多く、高い採用倍率を誇っていることを考慮すると、同市には数多くの潜在的な候補者が多く定住・通学していることが考えられる。

もう1つ、松本市の取組みに関して注目すべき点は、デジタル化・DXの推進を担当する部門に多くの職員を配置していることである。同市のDX推進本部には20名以上の職員（会計年度職を含む：育休者、退職者を除き統計担当含めて23名で、正規が17名、会計が6名、統計担当を除くと17名、正規13名、会計4名）が配置されている。例えば、同市と同程度の人口規模の自治体と比較した場合、デジタル化・DXの推進を担当する部門にはおよそ10名程度しか職員を配置していない自治体がほとんどであった。これは、同市がデジタル化・DXの推進に力を入れていることももちろん関係しているだろうが、もう1つの要因は同市の常勤職員数が、人口規模がほとんどかわらない自治体の常勤職員数よりも多いことが関係しているといえよう。すなわち、同市の職員は、マンパワーの面で圧倒的に有利な状況でデジタル化・DXの推進に取り組むことができおり、これが庁外での取組みの活性化にもつながっているのではないだろうか。

各自治体が本格的にデジタル化・DXの推進に乗り出して以降（2020年度以降）、「ひとり情シス」の問題が表面化した。これは、それまでひとりで情報システムの業務をこなしていた職員が、庁内外でデジタル化・DXの推進が本格化したことによって業務過多となっただけでなく、自治体のデジタル人材が不足していることを示唆した。さらにマクロの視点でこの問題をみると、自治体のデジタル人材が不足しているだけでなく、地域全体でデジタル人材が不足していることがわかったのである。しかしながら、この状況に対応

すべく、各自治体側がデジタル業務を執行可能な職員数をすぐに内部で見つけ出すことは難しく、今日においてもこの問題を解消できていない自治体が存在する。なかには、「ひとり情シス」の環境に嫌気がさし、好待遇の民間企業へ転職する職員も出てきており、業務継続が深刻化する場合もある。これに対して、松本市は各課から DX 推進委員を1名選出し、デジタル人材の育成を兼ね情シス職員が行っていたトラブル等の対応を行うことで、内部デジタル人材が自身の業務に集中できる環境を形成している。

(2) デジタル人材の定義と人材確保・育成の戦略

松本市は、デジタル人材の確保・育成に関しても柔軟性を持って取り組んでいる。2022年度の職員採用試験の採用区分から「デジタル枠（行政D）」を設けた。通常、こうした専門職を設ける場合、実務経験が3年～5年以上ある社会人経験者しか受験できない等の条件があるが、同市では、情報処理技術者試験¹の合格者であれば、新卒者でもこの採用枠の受験が可能となっている。すなわち、前述した同市内の大学等で学び、資格を保有している潜在的な候補者の受け入れにも体制ができていたのである。

また、Uターン転職を希望している潜在的な候補者にとっても「デジタル枠」は魅力的であり、毎年度、一定の受験者数を確保している。同市は、一般財団法人森記念財団が主催している「日本の都市特性評価」において毎年のように10位以内にランクインしており、ビジネス・生活・文化・環境等の面で、同市に魅力を感じる潜在的な候補者も多く、採用に募集する可能性も高いのではないだろうか。

¹ 基本情報技術者試験・応用情報技術者試験・ITストラテジスト試験・システムアーキテクト試験・プロジェクトマネージャ試験・ネットワークスペシャリスト試験・データベーススペシャリスト試験等。

松本市では、確保したデジタル人材をどのように育成していくべきかについても考えを巡らせている。例えば、十分な検討をせずに外部デジタル人材を早々に確保してみても、その人材がその自治体特有の組織文化や業務工程に馴染めず、期待していたような役割を引き出せなかった事例がある。同市では、今回実施したヒアリング調査（2023年11月）以前から、この問題が発生することを予見していた。というのも、2022年6月に総務省が「自治体DX外部人材スキル標準について」を公表して以降、全国の自治体で外部デジタル人材の確保が必要か否かの検討が行われていたが、同市では、この検討と合わせ、中核的な定義になるべき自治体職員としての外部デジタル人材に関する議論・定義がほとんど行われていなかったことに注目していたのである。

専門職として外部デジタル人材に関する定義づけの重要性を早い段階で認識していた松本市は、神戸市・浜松市・金沢市のようにデジタル人材の確保・育成に関して先進的な取り組みをしている自治体の考え方・取り組みを参考にし、デジタル人材を確保・育成してきた。

松本市では2015年度から外部デジタル人材として情報政策幹（会計年度任用職員）を採用し、その助言等を業務の参考にしてきた。情報政策幹はデジタルの専門的知識・経験を職員に教授するだけでなく、企画・調達や情報セキュリティ等の技術的支援のほか、部門内人材育成支援の役割も担っており、こうした存在の大きさは計り知れない。同市が内部デジタル人材の育成と外部デジタル人材の確保を順調に進めることができている要因は、産官学の連携・マンパワーの投入だけでなく、デジタル人材の定義のために議論を重ねたことがあげられよう。

2 内部デジタル人材と社会人経験者の融合 —新潟県上越市—

(1) デジタル人材の内部化

2024年度、上越市は同市の総合計画の重点テーマである「地域DX」の推進にあたり助言・提案等を得るため、民間企業からの派遣による外部デジタル人材の確保に踏み切り、DX戦略官1名（週1日勤務・非常勤）とDX推進官2名（週3日勤務・非常勤1名、週5日勤務・常勤1名）を委嘱した。一方で、同市では以前から一般行政職の社会人経験者の採用区分の中でのIT企業出身の採用者により、デジタルの専門的知識・経験を持つ人材を確保してきた。例えば、庁内業務のデジタル化・DXの推進を担当する部門では、12名の職員のうち、5名がIT企業出身者（2024年度現在）であり、専門的知識・経験を有している。同部門の半数近い職員がデジタル分野に知見を持つこともあり、同市では庁内外のデジタル化・DXを積極的に推進してきた。しかしながら、同市では、IT企業出身の職員は一般職として入庁するため、専門職の扱いを受けているわけではない。上越市はデジタル人材に特化した育成方針を持たず、職員全体の人材育成方針において職種に共通して求められる能力・資質を取得・向上させていくこととしているため、他の社会人経験者と同様、あくまで一般職の自治体職員として業務を経験することで、自治体特有の組織文化等に馴染んでくる。

もっとも、IT企業出身の職員は、デジタルに関する専門的知識・経験が豊富なこともあり、それに関連した業務を担当することが多いことから、そのような人材が持っている能力・資質を最大限発揮できる環境が形成されている。例えば、システム等の導入に向けた仕様の検討や運用システム等の民間事業者との協議等において、専門的な内容等を他の職員に対して解説・アドバイスをするなどのよ

うに、プロジェクトを進める中などで専門的知識・経験をその他の職員に共有することで、全体的なレベルを底上げしている。

上越市が社会人経験者の転職組を確保できている要因として、同市への U ターン転職を望んでいる潜在的な候補者が採用試験を受験しやすい環境を提供していることや、受験可能な年齢を柔軟に設定していることがあげられる。同市では、大学進学・就職の際に首都圏へ移住した潜在的な候補者に対して、東京都内の採用試験会場（2024年度は専修大学神田キャンパス）を設置している。また、受験可能な年齢についても、2024年度から上限を40歳から45歳に引き上げて試験を実施している。2025年度採用の上越市職員採用試験（2024年6月試験分）では、1種（大学卒業程度）「一般行政」の採用予定人数25人程度の募集に52人の応募があったのに対して、「民間企業等職務経験者」は、採用予定人数10人程度の募集に46人の応募があり、多くの受験者を集めている。このように、同市で働きたいと考えている潜在的な候補者のニーズに対応したことで、デジタル化・DXを推進できる人材を含む多様な経歴を持つ人材の確保につながったといえよう。

（2）研修制度と連携体制

上越市では、豊富な研修を用意している。全庁的な研修として、DX関係：自治体DX基礎セミナー（希望制）・BPR研修、情報セキュリティ研修：デジタルリテラシー研修・個人情報保護研修・情報セキュリティ研修（新卒者対象）があり、職員全体のデジタルリテラシーを向上させる取組みをしているほか、各所属におけるデジタル技術を活用した施策の検討・立案のための研修として、DX関係：事業検討のための基礎講座・DX研修、マイナンバー業務従事者を対象とした情報連携研修：マイナンバー・業務フロー・異常発生時対応研修等、さらに、デジタル化・DXを推進する部門に所属して

いる職員向け研修として、DX 関係：行政のデジタル化の推進・ICT による情報政策、情報セキュリティ研修：個人情報保護研修・情報セキュリティ研修（情報担当、情報担当課職員専門研修）・CYDER（実践的サイバー防御演習）等、民間事業者の研修メニューも活用しながら一層専門的な研修を行っている。こうした豊富な研修は社会人経験者の転職組の育成に対しても正の効果を与えている。

また、上越市は、新潟県内の自治体とも連携関係を深めており、デジタル分野に関しても担当職員同士で集まり、議論する場がある。新潟県庁では新潟県内の自治体が意見交換できる場をつくっており、コロナ禍以降はリモート会議（オンライン）主体で月に1度、各自治体が当番制でデジタル化・DX の進捗状況を報告し、意見交換を行っている。それぞれの自治体で進んでいる部分と進んでいない部分があり、所属している自治体の進捗状況を客観的に見ることに役立っている。例えば、自治体業務システムの統一標準化、そのあたりに対する対応を各自治体はどうしているのかを知れたことは、非常に有意義な情報共有だったという。さらに、電子申請のシステムは新潟県庁が音頭をとって一括導入したり、財務関係の取引を完全電子決裁できるシステムは隣接する糸魚川市・妙高市と共同調達したりと、意見交換・情報共有等の横のつながりによってあげた成果も多いという。広島県庁の取組みもそうであるが（事例編第5章を参照）、県庁が各自治体を牽引することで、県内全体のデジタル化・DX に関する推進力が高まる事例が存在する。特に、専門職で外部デジタル人材を確保していない自治体にとっては、他自治体とつながり、意見交換・情報共有することの効果は大きい。さらに、県庁が音頭をとってシステム・人材・情報を共有することで、他自治体の負担が軽減されることがある。

上越市内の連携でいえば、2022年度に「上越 5e 協議会²」を立ち上げ、産・官・学・金・民の連携が強化された。約 30 の企業・団体が参画し、IT を活用した地域活性化・生活の質の向上を図る取組みが行われている。この協議会は、民間企業が中核を担っているが、高等学校・専門学校・大学も参画しており、これまで行政側から主導してこなかった分野の取組みを強化できる可能性を持っている。特に、新しい分野の地域活性化の取組み・新しいビジネス展開を見据えた取組みは参考になることが多いという。さらに、2003 年に設立された上越地域活性化機構（ORAJA）には約 30 の企業・団体が参画しており、IT の分野だけでなく、建設工事・メディア・広告等、様々な事業者が一緒になって産業クラスター形成の促進と人材・企業育成等に取り組んでいる。同市では、ORAJA を経由してマッチングした民間事業者とともにデジタルスキルを活用した事業を展開している。このように、同市では、同市職員だけでデジタル化・DX を推進するのではなく、上越市内の様々な企業・団体が一体となって、この取組みへマンパワーを投入する環境が形成されている。

3 研修制度と内部デジタル人材の育成 — 石川県金沢市 —

(1) 生え抜き職員の育成と研修協力体制

金沢市にとって、行政運営・政策立案と実施・業務改革・民間事業者との価格・契約交渉等、多種多様な業務の中核を担っているのがプロパー職員である³。プロパー職員を内部デジタル人材として育

² e-business・e-sports・e-learning・e-sight seeing・e-health care という 5 つの e をコンセプトにした協議会。

³ 『未来を創る自治体 DX —デジタル人材の確保・育成に向けて—』第 2 章では、金沢市における内部デジタル人材の育成とその成果が詳細に記載されている。本稿では、

成している自治体は数多く存在する。しかしながら、同市の内部デジタル人材育成は、他自治体以上にこだわりを感じる。プロパー職員というよりは、「生え抜き」の職員のなかからデジタル人材を育成しているという表現のほうが適切なのかもしれない。というのも、同市が研修制度を活用することで内部デジタル人材を育成していることは有名であり、同市の取組みを参考にしている自治体も多いが、一方で同市は、社会人経験者であり、IT企業で勤務経験のある人材を毎年度若干名確保していることはあまり知られていないのではないだろうか。その理由として考えられるのが、同市でデジタル化・DXを推進している中核職員のほぼ全員が「生え抜き」の職員だからである。ここでは、研修制度・業務改革・アプリ開発等、日々話題になる同市の取組みとその成果をつくり出す同市の生え抜き職員に焦点を当てる。

金沢市では、5年間で100名のデジタル行政推進リーダーを育成する目的で充実した「デジタル行政推進リーダー研修」を実施している。研修時間は半年間（5月～11月）で開始年度は150時間と銘打っている。つまり、1年間で20名の職員をデジタル行政推進リーダーへと育成するとした場合、年間合計3,000時間、日常業務から離れることを意味する。すなわち、この3,000時間をつくり出すには、研修に参加していない職員の理解と協力がなければ成立しないこととなる。5年間では合計15,000時間をつくり出す必要があることを考慮すると、同市の研修は全庁的な職員の協力によって成り立っているといえる。

それでは、なぜ金沢市が全庁的な協力体制のもとで研修を実施することを可能にしたかを考えてみたい。他自治体では、デジタル人材を育成する目的で研修を実施したいが、人事部門やその他の部門

内容の重複を避けるため、同市が内部デジタル人材育成にこだわる理由に焦点を当てる。

の職員から上手く協力を引き出すことができず、研修時間を確保できないという課題が生じている。このため、オンライン等で受講できる研修を職員は勤務時間外に受講することも少なくない。研修時間は1名10時間程度にとどまることもあるようだ。他方、同市では勤務時間内で1名150時間の研修時間を確保している。さらに、「デジタル行政推進リーダー研修」を受講している職員の平均年齢は30代半ば（平均31歳～35歳）であり、働き盛りの職員が参加している。この30代半ばというのが同市の研修体制のポイントになる。例えば、30代半ばの職員は、①新卒採用者として入庁した場合、10年近くの勤務歴があり、自治体の業務・組織に馴染んでいる、②10年近くの勤務歴のなかで、組織への貢献性を示していること、③今後も組織へ貢献することが大いに期待できること、等の理由から、研修に参加することを後押ししてもらいやすい存在なのではないだろうか。

「デジタル行政推進リーダー研修」に参加する職員がどのように選ばれるかといえば、原則自薦だが、研修担当者が見込みのある職員に対して声掛けをしているという。また、この研修に参加できる職員には一定の条件があり、2～3以上の課を経験している必要がある。同市で数年間の勤続経験が必要になる。このため、新卒採用者・社会人経験者が入庁してすぐにこの研修を受講できるわけではない。1つの課に3年程度配置された場合、その職員がこの研修を受けるまでには6年～9年程度の勤続年数が必要となるため、受講者のほとんどが生え抜きの30代半ばの職員となっている。

(2) デジタル行政推進リーダーとサービスデザイン思考

金沢市において、「デジタル行政推進リーダー研修」に参加した職員には、庁内外のデジタル化・DXを推進する役割が期待されている。その役割として、①デジタル化・DXを推進する部門に配置さ

れ、全庁的な取組みの中核を担う、②その他の部門に配置され、デジタル行政推進リーダーとして、組織内のマインドに変化を与えながら業務改善・改革を促す、③庁外の人手不足を補うためにデジタルスキルを活用して課題を解決する、等がある。①の場合、「デジタル行政推進リーダー研修」を通して、職員は基礎知識の習得・演習・業務改善プロジェクト・政策提案等のプログラムで身に付けたサービスデザイン思考を駆使し、全庁的なデジタル化・DXの推進に貢献することが期待される。実際、同市の場合はこの研修に参加した職員がデジタル化・DXを推進する部門に配置されることがある。②の場合、これまでデジタルスキルを活用して業務改善・改革を試みたことがなかった職員のマインドに影響を与え、配置された部門のデジタル化・DXを推進する役割が期待される。さらに、③の場合、庁内を飛び出し、庁外で発生している課題に対して、サービスデザイン思考・デジタルスキルを活用して課題を解決する役割が期待される。

③の事例でいえば、デジタルアーカイブを活用した業務改善がある。金沢市は美術・芸術・歴史のまちとしても知られており、18カ所の美術館・博物館、3つの芸術文化ホール、6つの文化芸術活動拠点がある。毎年度、200万人以上の人々が訪れている。文化施設に保管されている所蔵品は全体で10万点にのぼるのだが、施設自体が小規模なため、同市は所蔵品を住民に還元するようなサービスを展開できなかった。こうした所蔵品は住民の財産でもあるため、同市職員はサービスデザイン思考・デジタルスキルを活用し、デジタルアーカイブによって住民へ還元する取り組みをはじめている⁴。また、所蔵品のアーカイブ化は住民だけでなく、誘客にも影響を与えている。同市の文化施設は種類も多く、文学・美術・工芸・民俗・

⁴ 金沢市は2022年度に「金沢市デジタルミュージアム構想」を策定し、2023年度から本格的な整備・構築を開始した。

建築・音楽等があり、画像だけでなく、3D・AR、音源データ等が公開されている。デジタルアーカイブの取組みには1つ課題があり、それが人手不足である。所蔵品のアーカイブ作業を担当しているのは文化施設の学芸員であり、各施設に基本1名配置されており、この業務を担当(施設によっては学芸員が未配置のため事務員が担当)している。文化施設の学芸員は10数名以上になると考えられるが、それでも圧倒的な所蔵品の数をアーカイブ化する作業には時間を要するため、この作業をどのように効率化するかが今後重要になってくる。

金沢市では、デジタル行政推進リーダーとして庁内外のデジタル化・DX推進に携わり、貢献した職員を育成し、将来的にはDXアドバイザー(40名程度)・DXスペシャリスト(10名程度)へとステップアップさせることを計画している。両者とも専門職のようなキャリアパスではなく、全庁的なデジタル化・DXの取組みを牽引する役割が期待されている。内部デジタル人材(プロパー職員)のキャリアパスを今後どうしていくか、というのは他自治体でも試行錯誤がつづいている領域であるため、同市がこの領域でどのような成果を出すのか、今後も注目していきたい。

事例編
第3章

デジタル化・DXと業務改革 —裾野市・豊田市・刈谷市の事例—

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

はじめに

デジタル化・DX を推進する目的を明確化しなければ、意識面・技術面の要因によってその取組みについてこられない職員が出てくる。のちのち表面化するこの課題を未然に防ぎ、庁内のデジタル化・DX を優先的に推進してきたのが静岡県裾野市・愛知県豊田市・愛知県刈谷市である。庁内のデジタル化・DX の推進はあくまで手段であり、真の目的はその手段を活用した業務改革にある。業務改革を目的としたデジタル化・DX に関する取組みを行うことにより、原課以外の職員から協力を引き出すことができる。つまり、業務の効率化・合理化の恩恵を最も受ける職員を味方につけることで、デジタル化・DX を推進できるのである。

本章で取り扱う 3 市は、徹底的に自治体組織の効率的・合理的運営のためにデジタル化・DX を活用している自治体である。この 3 市が業務改革の面で他の自治体よりも優れた取組みをすることができた要因として、他の自治体の職員とコミュニケーションを取る、地の利を活かし、民間企業へ職員を外向させ、民間企業の組織文化とマインドを持ち帰り、庁内で浸透させていることがあげられる。本章では、3 市の業務改革への取組みを、デジタル人材の育成とその活用方法をベースとして概説する。

1 業務改革を目的としたデジタル人材の育成 —静岡県裾野市—

(1) 「業務改革人材」を育成する意義

裾野市は浜松市とともに静岡県内においてデジタル化・DX を先駆的に推進してきた自治体である。また、浜松市と同様に内部デジタル人材（業務改革人材）の育成に特化した自治体でもある（浜松

市の詳細は事例編第6章を参照)。両市がデジタル人材を育成している目的はデジタル化・DXを推進することよりも、デジタルスキルを駆使して庁内の業務改革を促進することにある。アプローチの順序として多くの自治体は、①庁内外のデジタル化・DXを推進するためにデジタル人材を確保・育成し、②確保・育成したデジタル人材が庁内外のデジタル化・DXを推進する、となるのに対して、裾野市のアプローチは、①多様な住民ニーズに応えるためには庁内の業務改革が重要であり、その取組みを行う人材が必要になる、②業務改革を行うためにはデジタルスキルを活用すべきであり、③デジタルスキルを活用できる人材の育成が必要となる、という順序をたどっている。同市がデジタル化・DXを推進する理由は庁内の業務改革にあり、業務改革という大義名分によって全庁的な取組みを可能にしているのである。換言すれば、同市はデジタル人材を育成することを目的に置かず、業務改革を進めるなかで必要な場合にデジタルリテラシーとスキルを活用し、最終的にDXを達成できる業務改革人材を育てているのである。

裾野市では、外部デジタル人材を確保するのか、それともプロパー職員を内部デジタル人材へと育成するのかという選択肢のなかで、後者を選択した。これは、プロパー職員の考え・意見だけが判断材料になったわけではない。次項で詳細を述べるが、同市では豊富な研修を用意しており、外部講師をしばしば招聘している。その外部講師のなかでもプロパー職員が信頼を寄せている人物から、業務改革を主たる目的としてデジタル化・DXを推進する場合、行政特有の組織文化・自治体の業務内容と作業工程を深く理解しているプロパー職員を内部デジタル人材へと育成させる方が、合理的・効率的という意見があった。事実、他自治体では、外部デジタル人材の技術的なアドバイスに嫌気がさし、他部門の職員から協力を引き出せない自治体が存在している。これに対して、裾野市は庁内の業務改

革をするために内部デジタル人材を育成することにより、業務改革に着手する際、他部門の職員とのコンフリクトが発生しない環境を構築している。2023年度には、外部デジタル人材のCIO補佐官（月に2回程度のオンラインミーティングの実施）を確保したが、この人材はもともと長く自治体職員として働いており、自治体の業務・課題を深く理解していた。2024年度に着手した窓口業務改革では、その成果と修正箇所を確認するために内部デジタル人材が張り付き、他部門の職員とともに改革を行った。この取組みは、内部デジタル人材が窓口業務の経験をしているからこそ効果的であったことは間違いない。実際、窓口業務に焦点を当てたこの「アナログ業務改革」では、来庁者の待ち時間が平均40分から21分へと削減され、住民・職員どちらにも良い影響を与えている。同市は業務改革の取組みとその成果を住民・職員の双方に共有することが重要であると考えており、データ・ダッシュボード化を含めた可視化手法を強化している。

（2）研修制度と職員のマインド

裾野市の取組みにおける特徴の1つが、充実した研修制度である。同市は2023年度から「行政デジタル化研修」と題して、継続的に研修を実施している。この研修では、CIO補佐官・総務省地域情報化アドバイザー・中央省庁職員・自治体職員・民間事業者を講師として招き、様々な専門的知見を獲得することができる。さらに、同市は地の利を活かし、同市に立地する事業者（トヨタ自動車株式会社未来創生センター）とデータを活用したまちづくりに関する連携協定を結んでおり、大学教授が登壇する研修・協定締結事業者と連携した研修を実施してきた。これまではインプットを中核とする研修であったが、2024年度は看板を「業務改革研修」と付け替え、インプットだけでなく、参加者が能動的に研修に参画する取組みを開

始している。外部講師からの助言は、研修参加者のみならず、担当課職員にも刺激を与えており、「業務改革人材」の育成に影響を与えた。

裾野市デジタル部では、デジタル庁がサービスを提供している「デジタル改革共創プラットフォーム」を積極的に活用してきた。このサービスを活用することにより、全国の自治体職員と情報共有・情報交換を円滑に行うことが可能となった。同市は先駆的にこのサービスに参加し、発展に貢献してきたことから、2024年度、同市職員が「デジタル改革共創プラットフォーム初代アンバサダー」に就任している¹。同市職員は、日ごろから外の環境と繋がる意識が高い印象を受ける。このようなマインドを持つ要因としては、同市にトヨタグループへの出向経験を経て、内部デジタル人材として民間企業のマインドを全庁的に浸透させる職員がいることが考えられる。

研修制度と民間企業への出向で培ったマインドによって、裾野市の職員は、他自治体とは異なるアプローチで内部デジタル人材の育成とデジタル化・DXの推進をしてきた。特に興味深い点は、庁内外のデジタル化・DXを推進する担い手である職員が、住民は必ずしも行政のデジタル化を望んでいるとは限らないと解釈していることである。デジタル化は目的ではなく、行政サービスを通じてどのような価値を住民に返すかが重要であり、「オンライン化」「システムの導入」はその手段であると考えているのである。また、業務改革を進めるにあたっては、各部門の職員が自発的に取り組む気風を高めることができる人材の育成が必要としている。デジタル部とともに業務改革に着手した市民課ではすでに、こうした気風を高めており、次の改革へ向けた取組みにおいても、部門間のコンフリクトを減少させる等の効果が出ている。

¹ 14自治体から15名の職員が選出された（愛知県名古屋市のみ2名）。

2 内部デジタル人材と社会人経験者の融合 —愛知県豊田市—

(1) 出向者と業務への改革意識

豊田市にはいくつもの強みがあるが、そのなかでも特に注目すべき点は、業務への改革意識を持つ職員が多いことである。もともと、同市が行政サービスをする組織体であることに違いはないが、サービスを提供するまでの工程とそれを担う職員の業務への改革意識は、組織の利潤を追求する民間企業の職員のようなものである。ヒアリング調査においても、同市職員からは中央政府の意向に従う、といった追随者（follower）の印象を全く受けなかった。どちらかといえば、新しいサービスをいかに合理的・効率的に住民へ提供できるか、そのアイデアをいかに現実の環境に落とし込むかを常に考えている職員が各部門に配置されている自治体である。同市の職員は指示を待つのではなく、能動的に考え・動き、最適解を導く習慣が身につけているのではないだろうか。

デジタル化・DXを推進するうえでも、その業務内容や方針が職員の「腹に落ちる」ことが重要になるという。この「腹に落ちる」という鍵概念は出向先の民間企業の社員間で使われるものである。その民間企業の社員は常に業務内容について思考している。この業務への改革意識を豊田市の職員間で共有しているのが、公官庁・民間企業への出向経験がある同市の職員であり、内部デジタル人材なのである。出向経験者は出向期間中に身につけた業務への改革意識を同市でも取り入れることによって、組織・業務改革を恐れない組織風土が全庁的に構築されている。例えば、ある民間企業では会議の際に職員がタブレット端末等を利用するのが通常であるが、自治体の会議では紙媒体が通常である。後者の場合、若手職員が書類を作成し、印刷にかけ、配布する。この際、書類の内容に修正箇所が

あれば、再度、書類の修正・印刷・配布の作業が増える。前者の場合、修正箇所があれば書類の修正のみで対応が可能であり、大幅に作業時間を削減できる。民間企業へ出向経験のある職員は、民間企業では当たり前に行われていることを、自治体でも取り入れるという意識を持っている。そして、同市の取組みは、小さな業務改善の積み重ねが、大きな業務改革へと繋がることを他自治体へ示唆している。

豊田市では、外部デジタル人材として CDO（副部長級・常勤・任期 2 年）・CDO 補佐官（任期 1 年・現在は 4 名の民間人材を委嘱）²を確保できる環境を整えている。外部デジタル人材は、各部門の課題に関して相談会を実施、予算・施策案に関して専門的観点から意見を伝える等、市役所内部では得られない知見を気軽かつ短期間に職員に共有している。また、職員同士では言いにくい点についても、外部デジタル人材に客観的な立場で発言してもらうことで、DX 推進部門と各部門の溝をつくらず、協働する体制が形成されている。また、同市では、①デジタル化推進本部を機能的にする目的で、財政課・人事課・企画課等の関係課長を構成員とした「推進チーム会議」を発足し、DX に関する施策検討を実施、②総務省と折衝し、CDO として職員を受け入れ、若手職員育成として、逆に総務省へ職員を派遣している。③35 歳以上の能力発揮期中の中堅層職員に向けて希望確認を実施し、「エキスパート系異動」のルートに「情報通信分野」を新設（法規分野・地域振興分野・福祉分野等の計 17 分野）、④自己啓発の推進として、資格取得等の費用助成（合格した場合のみ・上限金額設定有り）を実施するだけでなく、デジタル系の資格に関しては全額助成を実施している。⑤つくば市・金沢市で取り組まれている「DX 人材育成」を参考にし、内部デジタル人材を発掘・

² 豊田市は、内閣府デジタル専門人材派遣制度の活用や、民間転職サイトを介した副業人材の募集等、民間のデジタル人材の活用を実施している。

育成していくために、育成方針として「DX 人材育成方針」を策定し、各種研修を企画・実施している。このように、同市では様々な分野で職員のキャリアプランに刺激を与えながら、デジタル人材の確保・育成に取り組んでいる。

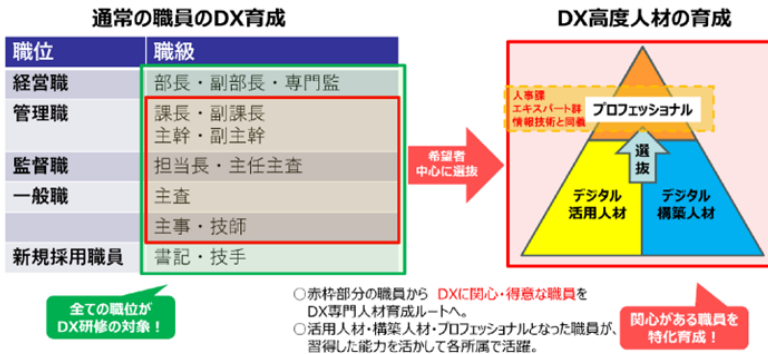
(2) 内部デジタル人材と自庁システムの開発・管理・運用

豊田市で優秀な内部デジタル人材が育成されている要因として、①基盤系システムは自庁開発しており、システムの管理・運営を目的に専門的知識・経験を身に着けた職員が存在し、②その職員からOJTを受けた若手職員がデジタルに関する専門的知識・経験を身に着けるといふ組織体制ができあがっていることである。育成体制は盤石であり、民間企業顔負けの環境が整っている。7年～10年近くその業務に携わってきた熟練職員が若手職員に対してプログラミング指導・考え方の指導を行っている。座学での専門的知識の習得期間は3カ月程度であり、以降は実務を通して専門的知識・経験を職員は獲得している。育成期間はおよそ3年程度であり、それ以降は経験年数に応じて担う業務がかわってくる。業務を割り振る職員は、庁内の改善に関するプログラムの修正レベルどの程度なのかを把握したうえで、そのレベルに対応しながら担当する職員を決定している。また、若手職員では対応が難しいと判断した場合には、熟練職員が若手職員をサポートする体制がとられている。おおよそ2人1組でチームを形成してノウハウを吸収できる環境があるため、順調に内部デジタル人材を育成できている。

基盤系システムの自庁開発・管理・運用は内部デジタル人事の育成だけに貢献しているわけではない。今日、豊田市ではシステム開発・管理・運用に携わったことのある職員がデジタル部門以外の各課に配置されているため、デジタル化・DXの推進に関して、全庁的に協力を引き出しやすい環境が構築されている。また、専門的な

業務に就けることも魅力であり、採用希望者数等も現状維持できている³。同市の職員採用試験（行政職・事務）における採用倍率は毎年度 10 倍以上を記録しており、優秀な人材を常にリクルートできる体制ができている。また、職員数においても恵まれた環境にあり、適材適所に職員を配置できる環境にある。同市の若手職員が、基盤系システムの開発・管理・運用という専門的知識・経験を必要とする業務に携わることができるのは、入庁以前からすでに優秀な人材であったこと、その優秀な人材を育成できる体制・環境があることが要因ではないだろうか。

図 3-1 豊田市職員 DX 人材育成方針



出典：豊田市（2024）p.5

今日、豊田市はデジタル人材ではなく「DX 高度人材」の育成に着手している（図 3-1）。「DX 高度人材」は主にデジタルを活用するようなデザイン思考・業務を再構築できるような知識・アイデアを兼ね備える人材である。①経営層：DX の意義を理解し、職員に DX

³ 豊田市は 2022 年度・2023 年度・2024 年度の職員採用試験（行政職・事務）において、600 名以上の受験申込者を維持しており、採用倍率は毎年度 10 倍以上となっている。

推進を指示できることに加えて、障害になるものがあれば積極的に取り除くことができる。②プロフェッショナル人材：DX 推進方針を打ち出すことができ、部局横断的に DX 推進を牽引できる。③デジタル活用・構築人材：現場・業務を熟知した上で、課題解決や市民ニーズに対応するため所属の DX 推進を牽引できる。④全職員：行政 DX を推進する上で必要な考え方 (DX の意義や IT リテラシー等) を理解している (全職員の DX 人材化)。もっとも、内部デジタル人材のなかには相当なプログラミングの知識・スキルを持つ人材もおり、中堅～管理職のなかから、DX に関心がある・得意な職員は DX 高度人材育成ルートの特化型研修等を受講できる。現在はハード面・開発の部分もできるような職員は「デジタル構築人材」と位置づけているが、管理職・選抜された職員は事業を牽引する役割が期待されているので、「DX 高度人材」という枠組みのなかで活躍することが期待されている。同市では、地場産業である自動車産業において、工場等で昼夜 3 交代勤務に従事する住民が多く、市役所の開業時間帯に窓口で手続きをできない場合がある。こうした課題に対して同市は、デジタル技術を活用した「行かない・書かない・待たない窓口」の実現に取り組んでおり、このような事業の中核に「DX 高度人材」が配置されることになるだろう。また、同市は 2000 年に発生した東海豪雨災害以降、職員が防災の意識を高めてきた (小山 2023)。防災の取組みと DX を融合した防災 DX の分野においても、同市の先駆的な取組み・「DX 人材」の活躍が期待されている。

3 官民交流による人材育成とマインドセット —愛知県刈谷市—

(1) 出向組職員とマインドセット

刈谷市では、職員を民間企業へ出向させることで、出向経験のある職員が民間企業のマインドを持って、自治体の業務にあたっている。同市のデジタル化・DX 推進の特徴は、市長・副市長（CIO・CIO 補佐）によるトップダウン型の政策ではなく、ボトムアップ型の政策ということである。同市では、2023 年度からボトムアップ型でデジタル化・DX の推進に取り組むべく、各課に 1 名の DX 推進リーダー（入社 10 年目程度の中堅職員）を配置しており、その総数は 40 名以上にのぼる。DX 推進リーダーは DX に対するマインドセットや新たなデジタルツールの活用研修等を通じて、内部デジタル人材として育成されている。30 代を中心とする職員なので、柔軟な発想でデジタルスキルを活用した施策のアイデアを出せることも強みの 1 つである。次項で詳細を述べるが、同市では他自治体よりも一足先に ChatGPT を導入し、AI を活用した事業を展開しており、スピード感を持ってデジタル化・DX を推進している。

刈谷市が他自治体よりも早く実証事件等に着手できる要因として、近隣地域において大手自動車関連企業の本社が数多く存在し、企業派遣⁴による人事交流が盛んなことがあげられる。特筆すべきは、この企業派遣では、1 社だけに職員が派遣されるわけではなく、誰しもが一度は社名をきいたことのある複数の大手民間企業⁵が受け入れ先となっていることである。派遣される職員は派遣先での実務を通して、民間企業のやり方を学び、同市へ戻ってくる。すなわち、同市職員のなかには日ごろから民間企業のマインドにふれる機会が

⁴ 派遣先で刈谷市職員は人事・総務に関する部門に配置されることが多い。

⁵ 派遣される職員は 1 年交代であり、5 年ごとに受け入れ先の企業が交代となる。

あり、他自治体ではなかなか手に入れることのできないリソースを活用できる環境がある。このことは、同市職員も強みの1つとしてあげている。出向経験のある職員とDX推進リーダーに求められているのは、デジタルスキルを活用し、全庁的な業務改革を図る能力である。同市においても、業務改革は1つの鍵概念であり、アナログ派の職員を極小化できるよう、職員全体のマインドセットを変えていくことができれば、出向経験のある職員とDX推進リーダーの活躍の場がさらにひろがることになる。

さらに刈谷市では、2021年度・2022年度に愛知県情報政策課DX推進室へ、研修生として職員を派遣し、2023年度には愛知県が主催するDX特別研修へ職員を参加させている。ここでは、同市職員が規模の大きな事業と関わりながら、愛知県職員・他自治体から派遣された職員と人事交流し、参考になったものを同市へ持ち帰るようにしている。例えば、同市ではChatGPT等の新しいデジタルツールを導入しているが、これは愛知県の事例を参考にして、取り入れたものである。このような取組みによって、同市では常に柔軟性のあるマインドが入りやすい環境が構築されている。

(2) デジタル化・DX推進の成果と広報の重要性

庁内外でデジタル化・DXの推進がどれほど進んでいるのか、また、他自治体ではどれぐらい進んでいるのかに関して、実際にデジタル化・DXの推進に取り組んでいる担当職員ぐらいいしか把握していない場合がある。また、実際に所属している自治体と他自治体の進捗具合を比較することがほとんどない場合、実は自分たちが所属する自治体が他自治体と比較してかなり進んでいることに気付かない場合がある。刈谷市ではそのような現象が生じている印象を受けた。前述したように、同市では愛知県内の自治体職員との交流・民間企業のマインドを取り入れる等の取組み行っていることもあり、

東海地方でもかなりデジタル化・DX を推進している自治体である。同市の近隣でデジタル化・DX を推進している自治体職員は、「実際に刈谷市へ視察に行ってみると、同市のデジタル化・DX の取組みはかなり進んでいて、学べるところが非常に多かった」と述べていた。他方、同市職員はこうした他自治体の職員からの評価が耳に入ることで、取組みに成果が出ていることに気付かされるという。例えば、同市職員は、庁内システムのセキュリティ強化の取組みがまだ成果を出せていないと感じていたが、他自治体の職員と意見交換をした際、「刈谷市のセキュリティへの取組みは他自治体以上に進んでいる」との意見をもらい、そこで、他自治体の取組みとその成果を比較できたという。

刈谷市では、デジタル化・DX 推進に関する成果が庁内外ですすでに出ているにもかかわらず、担当職員のみならず他部門の職員もそれに気が付いてない場合があるという。例えば、デジタル化・DX の推進とその成果に関する先進事例の情報を収集した際、様々な雑誌やネット記事等で注目を集めている取組みを、同市では以前からはじめており、一定の成果を出していた、ということもあったという。2024 年度の事例では、先進自治体が ChatGPT の導入を試験的に開始し、効果・成果を確認している時期、同市ではすでに ChatGPT を導入し、AI 議事録の機能を活用していた。さらに遡れば、2023 年度の事例では、同市は「刈谷市スマートシティ推進協議会⁶」の取組みの一環として、都市交通課と NTT コミュニケーションズ株式会社がコラボレーションし、バス利用者の移動需要（乗降情報等）の把握⁷をするために、実証実験として、バスの乗降口に AI カメラを設置して、バス利用者の移動傾向の把握と運転士の負担軽減

⁶ 2021 年度に愛知県と共同で立ち上げた協議会。

⁷ 刈谷市が運営するコミュニティバス「かりまる」では、利用者の移動需要が把握できておらず、バス運転士が手書きで乗車需要を記録していた。

減を目的として有効性を検証している。さらに、公園整備課と NTT コミュニケーションズ株式会社がコラボレーションし、刈谷ハイウェイオアシス駐車場のスムーズな利用を目的として、AI カメラが駐車場への進入方向から入出庫を判断し、1 分毎に自動集計して刈谷ハイウェイオアシスの HP・公式 LINE・チラシ・ポスターで混雑情報を発信する実証実験を行っている。このように、同市では、他自治体よりも一足先に AI に関する実証実験を開始していたのである。

刈谷市のデジタル化・DX の推進に関する取組みとその成果が近隣自治体の職員にしか知られていない要因として、同市が取組みに関する PR に消極的であったことが考えられる。ここ数年、自治体のデジタル化・DX の推進とその成果に注目する住民・自治体職員は増えてきているが、どのような取組みと成果があったかを積極的に調べる機会は少ない。なかには、取組みと成果の内容が自治体 HP 内の目立たないところで報告されており、適切な検索をかけないと記事が出てこない場合も少なくない。このため、同市の担当職員は、今後は取組みと成果を効果的にひろめる広報の活動にも力を入れていきたいとしている。同市の取組み・成果に関する情報が手に入りやすく、目に入りやすくなれば、他部門の職員からも協力を引き出しやすくなるだろう。

参考文献・資料

小山剛 (2023) 「豊田市における森づくり施策の展開」日本都市センター編『森林政策と自治・分権－「連携」と「人材」の視点から－』日本都市センター、pp.67-81

豊田市 (2024) 「豊田市職員 DX 人材育成方針 ver1.0」

事例編
第4章

中核市連携の強み
—西宮市・尼崎市・豊中市・吹田市—

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

はじめに

外部・内部デジタル人材の確保・育成においても、デジタル化・DXを推進する組織体制の構築においても、「規模の大きな自治体ほど能動的に取り組むのが困難になる」という自治体職員の声がある。特に、中核市規模の自治体では、専門職の採用区分を設けることができず、専門的知識・経験を有する外部デジタル人材を確保することが難しい場合がある。しかしながら、中核市規模の自治体でも先進的にデジタル化・DXを推進し、全国トップクラスの位置につける自治体が存在する。その代表例が兵庫県西宮市・兵庫県尼崎市・大阪府豊中市・大阪府吹田市である。これらの自治体の特徴は、内部・外部人材を上手く融合させ、庁内外のデジタル化・DXを推進していることである。

また、この4市は通称「NATS」と呼ばれる中核市連携を結んでいる。府県をまたぎ、中核市の自治体が連携しているのは稀有である。この連携体制によって、それぞれの自治体が切磋琢磨し、互いを好敵手として認め合っている。情報連携が非常に密であり、デジタル化・DXを推進している担当部門の職員同士は常日頃から情報をやり取りしている。本章では、この中核市連携がいかにデジタル化・DX推進とデジタル人材の確保・育成に寄与しているかを概説している。

1 中核市のデジタル人材とその育成・配置方法 —兵庫県西宮市—

(1) 豊富なデジタル人材と育成方針

NATSのなかでデジタル化・DXの推進を担当する部門に最もマンパワーを投入しているのが西宮市である。同市では、28名の職員

をデジタル推進課に配置しているが、担当部門内はチーム制となっており、DX推進チーム・内部情報システムチーム・ネットワーク端末チーム・標準システム対応チーム・住民情報システムチーム・情報企画チーム・ホームページ管理チーム・番号制度チームの8チームで構成され、その数の多さも特徴の1つである。また、デジタル人材の育成に力を入れており、担当部門向けの特別研修に加え、全庁向けのDX研修や勉強会を随時開催している。研修は全職員向け・幹部級職員向け・部課長級職員向け・職員有志向け等に分類されており、マインドセットやツール活用、サービスデザイン、業務改善などDX推進に必要なスキルを身に着けるための幅広い研修を実施している。その他、官民連携の課題解決プロジェクト「Urban Innovation Nishinomiya」では、職員と事業者が協働して行政課題・社会課題の解決に取り組み、課題解決と事業者の成長を目指す取り組みを行っている。職員は事業者と交流することで、視野・知識をひろげ、課題のブラッシュアップ・KPI設定等の実践を経験することができる。

西宮市では、デジタル化・DXの推進を担当する部門の職員は基本的にプロパー職員である¹。他部門の職員と比較した場合、年齢層が若い（20代～30代が中心）という特徴があるものの、主事→係長→課長というキャリアパスや人事異動の面では、一般職の職員と何もかわるところはない。すなわち、同市のデジタル人材ははじめから内製化されており、前述した豊富な研修や実務を通してデジタル人材になるのである。特に、これからのデジタル人材育成に関しては、デジタルスキルの活用よりも以前に、全庁的に職員の考え方・組織風土から変えていく必要があると考えているという。スキルの育成だけに特化した場合、変革意識の醸成は望めない。このため、

¹ 2020年度より総務省出向職員を受け入れている。

同市職員は「チャレンジが評価される」「成果に見合ったインセンティブが感じられる」といった組織風土の改革に並行して取り組むことが、デジタル人材の育成にとって重要としている。今日、同市が取り組んでいるのが、目指すべきデジタル人材像の育成に向けた体系的なカリキュラムの構築である。

人材の育成面で、中核市連携（尼崎市・豊中市・吹田市との連携）は有意義な交流・情報交換の場になっているという。例えば、尼崎市はデジタル化・DXの推進に限らず、組織変革全般において職員のエンゲージメント向上を重要視しており、そこに焦点を当てた取り組みに高い関心を持っているという。また、近隣自治体である神戸市はDXの先進的な取り組みを多数実施していることもあり、特に参考にしているという。このように、西宮市では近隣にデジタル化・DXの分野で先進的と評価されている自治体が多く、その取り組みを参考にしやすい環境にある。

（2）独自基幹システムの運用・管理とデジタル人材の役割

西宮市でデジタル化・DXを推進する部門に多くの職員を配置する理由の1つは、COBOL (COmmon Business Oriented Language) 等のプログラミング言語を使用した独自基幹システムの運用・管理をするために、人手が必要だからである。このシステムを同市は脈々と使用をつづけており、以前は職員がIT企業の職員と同じようにコーディングの作業をしていた。現在でもシステムの一部が残っており、担当部門の職員はCOBOLの研修を受けている。独自基幹システムの運用・管理は人手が必要になるが、メリットもある。例えば、①COBOLのコーディングを一度習得すれば、10年以上そのスキルを活用することが可能であり、②蓄積したデジタルスキルは組織内部で保有することができ、③専門的知識・経験が豊富な職員がメンターとして後任育成に携わることができた。しかしながら、近

年、デジタル分野の進化が速くなり、様々な選択肢が選べるようになってきたことから、常に最新の状況・情報をキャッチアップしなければならなくなったという。もっとも、同市は独自基幹システムの運用・管理をすることによって、他自治体よりも内部デジタル人材を育成できる環境に置かれていることも間違いではないだろう。

今日、西宮市は変化が激しいハードスキル面に関して高い水準を保つよりも、サービスデザイン・課題設定等に重きを置くソフトスキル面に関して高い水準を保つように取り組んでいる。その理由の1つは、同市のデジタル人材はプロパー職員であるため、庁内外の課題をオールラウンドに解決できる能力・資質が求められていることだ。いくらハードスキル面の水準を高く保っても、ソフトスキル面の水準を高く保てない場合、デジタルスキルを活用して業務改善・改革、行政サービスの質的向上に貢献できないことがある。

また、ソフトスキルは本質的なものが多く、一度習得したスキルを長期間にわたり活用できる傾向がある一方で、ハードスキルは流行に左右される性質が強いため、頻繁な人事異動や行政事務に時間を取られる自治体職員にとって、ハードスキルを高い水準で保つこと自体が非常に難易度の高いミッションと言える。このため、現場レベルのDX推進リーダー等には、ローコードやデータ活用等の継承可能な最低限のハードスキルの水準を保ってもらいつつ、高度なソフトスキルを活かして業務改革に貢献してもらいたいという。

もし、本当に高度なハードスキルが必要となる場合は、内製化よりも外部委託・外部デジタル人材・学術機関等の外部の力を活用する形が現実的と考えているようだ。西宮市の人材育成は、時代の流れに合わせ、その時、あるいは近未来で必ず必要となる人材を育成することに重きを置いているといえよう。

2 内部デジタル人材と外部デジタル人材の役割 —兵庫県尼崎市—

(1) セキュリティ強化と外部デジタル人材

2022年6月、尼崎市が業務委託している事業者の職員が同市住民約46万名分の個人情報の入ったUSBメモリが紛失する事件が発生した。この事件は全国の自治体にとっても他人事とはいえ、セキュリティを強化する教訓的事例となっている。この事件では、もう1つ軽視してはならない自治体の課題が表面化した。それが「バンダーロックイン」である。「バンダーロックイン」は、主に自治体側が事業者との契約において不利な立場にある場合を意味している。では、同市と事業者間の契約関係において、同市側にとって不利なものはいったい何だったのであろうか。ここでは、その部分に焦点を当て、事件後、同市が取組んできたセキュリティ強化の取組みについて概説する。

尼崎市のデジタル化・DXを担当する部門の職員に対してヒアリング調査をした際、同市では物理的なセキュリティ強化が十分に進んだ自治体である印象を受けた。そもそも、担当職員以外は物理的に情報・システム・セキュリティが関係する部屋・場所に入ることができなくなっている。担当職員によれば、この物理的なセキュリティ対策は事件以前から行っていたという。それでは、なぜ、あの事件が起きたかといえば、同市と契約関係にある事業者が再委託を行い、別の事業者が業務を行うことにしただけでなく、さらにその業務委託された事業者が再々委託を行い、再々委託業者の職員が個人情報の入ったUSBを紛失したのである。同市にとって不運だったのは、もともと業務委託を依頼して契約した事業者が、「情報の非対称性」を利用し、再委託を行っていたことである。民間部門では、業務の再委託・再々委託は日常的に行われており、実際にシステム

の構築やセキュリティを管理・運用しているのが、業務委託をした事業者の職員ではないことがある。しかし、自治体職員にとっては契約関係にある事業者がそのような委託を行っていることは寝耳に水である。実際、同市職員は、情報・システム・セキュリティが関係する部屋・場所に入出入りしていたのは、契約関係にある事業者の職員と思っていたのである²。このように、事業者側が不要と考えている情報を自治体側に与えないことも、「ベンダーロックイン」の問題と考えられるのではないだろうか。

2023年7月、尼崎市はデジタル政策監(特定任期付職員・3年間)のポストに外部デジタル人材を確保した。デジタル政策監はIT企業出身者であり、前職では同市の複数のシステムの構築に関与した経歴を持つ。デジタル政策監はCIO補佐官として全庁的なデジタル化・DXの推進を担うだけでなく、CISO(Chief Information Security Officer)補佐官として、情報セキュリティポリシーの改訂・情報セキュリティ推進計画の策定及び改訂・セキュリティインシデント発生時の指揮等、セキュリティ強化を目的として確保された外部デジタル人材である。同市はIT企業出身かつ情報セキュリティのプロフェッショナルを迎え入れることで、表面化した課題へ迅速に対応した。

(2) 業務委託とデジタル化・DXの推進

尼崎市はデジタル分野のみ業務委託をしてきたのではない。2016年度には、窓口業務のアウトソーシング化について分析・検討が行われ、本庁市民課等の窓口業務の一部を事業者に委託した。このため、窓口業務を経験したことのない職員も存在する。同市の常勤職員数(約2,100名)は近隣自治体の職員数と比較して少ない。財政

² 現在はセキュリティ強化のため、事業者だけで施設の出入りができなくなっている。

的な面を鑑みても、同市は常勤職員を増やすより、業務委託によって行政サービスの質を保ってきた自治体といえる。もっとも、主要な部門には常勤職員を配置しており、デジタル化・DXを推進する部門には民間転職組の職員を配置しているほか、特定任期付職員(係長級)の確保に努め、デジタル分野の専門的知識・経験を持つ人材を登用する体制が整っている。プロパー職員は全庁的にデジタル化・DXをする際、他部門の職員との交渉に長けていることが多く、内部で育成されたデジタル人材にも活躍の場がある。

尼崎市は全庁的な研修として、情報セキュリティ研修：全職員がチェックリストを提出、トップセミナー研修：幹部層のみが参加し、セキュリティ・DXを理解する等、プロパー職員のデジタルリテラシーの向上を促してきた。さらに、デジタル化・DXを推進する担当部門の職員が「DX人材」育成を目的とした研修を受講しており、これは研修部門と共同で開催している。確保した外部デジタル人材は、民間企業出身者のため、自治体特有の組織文化・業務への慣れが必要不可欠である。事実、外部デジタル人材の多くが行政の予算主義の考え方・予算の取り方・行政という業務の幅の広さにギャップを感じている。このため、同市の外部デジタル人材は積極的に様々な部門の課題を認識する目的で担当職員とヒアリングを重ね、関係性を構築していったという。こうした取り組みをと通して、同市は内部デジタル人材・外部デジタル人材・その他の部門の職員間の協働体制を構築している。

また、尼崎市職員にとっても中核市連携(西宮市・豊中市・吹田市との連携)は非常に有意義であるという。豊中市はセキュリティ分野でも高い評価を獲得しており、交流・情報交換を通して学ぶことが多い。今後は「DX人材」の育成等でも連携の成果を出すことが期待されている。

3 内部デジタル人材へのこだわりと外部デジタル人材獲得の意義 —大阪府豊中市—

(1) 自治体行政を熟知した内部デジタル人材の存在

豊中市は全国的にも早い段階で情報化社会を見据えた取組みを開始した自治体である。1990年代には「地域情報化計画」、2000年代には「情報アクションプラン」を策定している、そして、2020年度、「とよなかデジタル・ガバメント宣言」を行い、庁内外のデジタル化・DXを推進する取組みをさらに本格化し、2021年度、「日経グローバル」（日本経済新聞社）がまとめた「市区町村の電子化推進度ランキング」において、総合1位に輝いた。「情報セキュリティ対策」で1位、「行政サービスの向上・高度化」で4位、「電子自治体の推進体制」で5位を獲得した。さらに、「全国自治体DX推進度ランキング2023」で総合5位、「全国自治体DX推進度ランキング2024」で総合7位を獲得する等、方々で高い評価獲得している。同市は約940ある行政手続きのうち、約910の行政手続きをオンライン化³する等、デジタル化・DXを推進しながら業務改革・行政サービスの質を向上させてきた。

豊中市でデジタル化・DXを推進する担当部門の職員によれば、同市は特別な取組みをしてデジタル化・DXの推進に関して外部組織・団体から高い評価を獲得したわけではないという。むしろ、地道に庁内のデジタル化に取り組んでいたところ、「市区町村の電子化推進度ランキング」で総合1位の評価を得たという。事実、同市は外部デジタル人材を積極的に確保したり、メディア等で頻繁に取り上げられたり等、表立つような取組みをしてきたとは言い難い。同市では、自治体職員が実務等で獲得した専門的知識・経験を重宝す

³ 豊中市は、法令等によりオンライン化ができないもの以外の行政手続きは全てオンライン化している。

る傾向にあり、実際に庁内外のデジタル化・DX を推進しているのは内部デジタル人材（プロパー職員）である。同市がデジタル化・DX の推進に関してプロパー職員を重宝としている要因としては、①全庁的にデジタル化・DX を推進する場合、庁内のことに精通した人材が必要なこと、②デジタルスキルを活用して行政手続きをオンライン化する場合、その業務・手続きを経験したことのある人材が必要なこと、③窓口業務を経験し、住民・職員と意思疎通できる能力・資質が必要なこと、等が考えられる。このため、同市ではデジタルに関する専門的知識・経験を有する人材よりも、庁内の仕組み・業務内容等に精通した人材を内部デジタル人材として育成してきたことになる。

豊中市でデジタル化・DX を推進する部門の職員は、デジタル人材に求める能力・資質として、①各部門の業務内容を理解し、円滑なコミュニケーションが取れる、②事業者と職員の間に入り、翻訳者のような役割ができる、③現場レベル感覚・プロジェクト推進力、等をあげている。また、デジタル分野の資格を持つことで、パフォーマンスが向上するかといえば、必ずしもそうではないという。その部門には約 25 名の職員が配置されているが、そのうち、窓口業務を経験した職員が 15 名、民間転職組（外部デジタル人材という位置づけではない）職員が 5 名（30 代中心）配置されている。2023 年度からは外部デジタル人材としてデータアナリスト（Power BI・Tableau を使用）を 1 名（特定任期付職員）配置し、市の情報を可視化する役割を担っているが、同市でデジタル化・DX を推進しているのはプロパー職員であることはかわらない。

(2) 中核市連携とこれからのデジタル人材

豊中市では、前述のとおり窓口業務の経験がある職員を配置している⁴。もっとも、配置された職員のなかには IT 企業出身者も数名いるが、同市は人事ローテーションを前提とした職員の育成を行っている。近年は地方創生人材支援制度（非常勤・無償）・ジョブ型雇用を活用してデジタルに関する専門的知識・経験を持った人材を確保できている。その他、同市にはいくつか強みがある。例えば、近隣自治体⁵と比較して職員数が多く、重要政策を担当する部門にマンパワーを投入しやすい環境が形成されている。そして、特に同市の強みとなっているのが、地の利を活かした中核市連携（尼崎市・西宮市・吹田市との連携）である。NATS の連携において、同市の職員が特に優位性を感じているのが、それぞれの自治体でデジタル化・DX を推進している担当部門の職員同士で交流・情報交換（部長級・課長級でほぼ毎月、情報交換会を実施）ができることである。

尼崎市・西宮市・吹田市においても、それぞれが特化している分野があるため、同市の職員だけでは解決できない課題に対して、解決法を導いてくれることがあるという。例えば、連携している自治体の職員が同市の職員よりも事業者に関する情報に精通しており、どの事業者が同市にとって最適かに関して助言・情報共有をしてもらえることがある。事業者にはそれぞれ強み・弱みがあるので、こうした情報共有は非常に有益であるという。また、こうした情報共有はチャットツール等を活用することもある、各自治体の職員が、何か相談したいことがあれば、いつでも相談できる体制となっている。

このように、豊中市は外部デジタル人材確保に関する制度や中核市連携の強みを活かして、デジタル化・DX を推進してきた自治体

⁴ デジタル化・DX 推進に対して上層部の理解が深く、優秀な職員が配置される環境が形成されている。

⁵ 豊中市の近隣自治体には中核市が多い。

であるが、何よりもプロパー職員の育成に取り組んできた自治体である。近年は、新たなデジタル技術・知識を有するデジタル人材の育成・継承に取り組んでおり、プロパー職員がデジタルスキル・知識をアップデートできる環境を形成し、プロジェクト企画の推進ができる次世代の人材を発掘している。こうした人材を発掘・育成するために、各部門でデジタル・ガバメント推進を担う職員の育成体制⁶を形成している。同市は、「人材戦略」のなかで「デジタルの資質・能力向上」を中核的な位置づけとしており、体系的な研修を実施している。同市がプロパー職員を内部デジタル人材へと育成し、活躍の場を提供する過程・取組みは、様々な自治体職員の模範となるのではないだろうか。

4 新しい外部デジタル人材のポスト —大阪府吹田市—

(1) 一般職としてのデジタル人材

中核市規模の自治体では、政令指定都市のように専門職として外部デジタル人材を確保することが難しい場合がある。また、規模の小さな自治体の場合は、CDO・CDO 補佐官等のポストに外部デジタル人材を確保し、全庁的にデジタル化・DXの推進に取り組むことがあるが、中核市規模の自治体の場合はその規模の大きさゆえに、外部デジタル人材を1名確保しただけでは全庁的に職員のマインドを変えていくことが難しい。つまり、中核市規模の自治体でデジタル化・DXを推進していくには、それなりの数のデジタル人材が必要になってくる。吹田市では、中核市規模の自治体では確保することが難しい外部デジタル人材を確保すべく、2020年度から「情報コ

⁶ リテラシー教育だけでなく、スキルアップを図る機会の提供等。

ース」の採用区分を設けている。「情報コース」はあくまで一般職の採用区分に属しているため、専門職の採用区分とは異なっている。ここでは、同市人事部門のアイデアの結晶といえる「情報コース」設置の意義と成果に焦点を当てる⁷。

専門職の採用区分で外部デジタル人材を確保する場合、自治体側にはいくつかのリスクが生じる。例えば、①非常勤あるいは任期付き職員として雇用しようとしても、優秀な人材を確保できない場合、②デジタル分野の専門的知識・経験はあるが、自治体特有の組織文化・業務に馴染めず、期待していた役割を果たせない場合、③採用時は最新の情報とデジタルスキルを有していたが、常勤で採用したことによって情報とデジタルスキルのブラッシュアップをしなくなる場合、④常勤として自治体職員となったことで、能力向上に努める意識が希薄になる場合、⑤専門職のため、一般職よりも高い処遇を受けているにもかかわらず、処遇に見合った成果を出してくれない場合、等のリスクが考えられ、自治体の人事部門の職員は、専門職でデジタル人材を採用することに消極的になってしまう。

他方、吹田市のデジタル化・DXを推進する部門の職員は、人事部門のアイデアで新しく設置した「情報コース」を「ヒット作」と評している。その理由としては、「情報コース」はあくまで一般職の採用区分のため、前述した①～⑤までのリスクに対してリスクヘッジできるからである。「情報コース」は毎年度3名程度の採用者があり、20代～30代が多い。また、採用者は有資格者であり、基本情報技術者試験・応用情報技術者試験・ITストラテジスト試験等の資格を入庁前から有している。デジタル化・DXを推進する部門には他にも民間転職組の職員が配置されており、民間のマインドを駆使した組織運営を行っている。専門職で採用された職員はデジタル分

⁷ 吹田市では、「情報コース」だけでなく、「福祉コース」「災害マネジメントコース」も設置している。

野に限らず、特定の部門に張り付くことが多く、人事ローテーションの影響を受けにくい。他方、同市の「情報コース」での採用者は、人事ローテーションを前提とした採用となっており、状況に応じて適所に配置され、その部門のデジタル化・DXを推進する役割を担っている。また、「情報コース」の採用者は一般職として自治体の実務を経験するだけでなく、デジタルスキルを活用できるのであれば、デジタル化・DXを推進する部門の職員に情報共有し、業務改善に貢献している。

(2) 事業者の活用と全庁的なデジタル化・DX推進体制

2020年代以降、多くの自治体で問題が表面化したのが「ベンダーロックイン」である（公正取引委員会 2022）。自治体職員は事業者が有しているデジタル分野の専門的知識・経験に太刀打ちできず、不利な契約を結ばされることがあった。この契約で発生する費用は税金から賄われているため、自治体職員にとって「ベンダーロックイン」は死活問題であった。他方、いくつかの自治体では、事業者と良好なパートナーシップを構築することによって、事業者から好意を引き出すだけでなく、デジタル化・DXの推進やデジタル人材の確保・育成に関して助言をもらうことができていた。その1つが吹田市の事例である。同市では、コンサル会社と契約を結び、デジタル化・DXを推進している。例えば、CDO・CDO補佐官として外部デジタル人材を確保すると、その人材とプロパー職員の折り合いが悪くなり、組織を上手く機能させることが難しくなる場合がある。他方、同市はコンサル会社の職員から助言をもらいながら、デジタル化・DXの推進と業務改善を行っている。同市の事業に関わるコンサル会社の職員は数名おり、他自治体の事業にも関わっている。このため、自治体の事業を紐づけしながら、同市に合う内容がどれかを教示してくれる。職員研修においても、そのときの時事情報や

自治体職員に関連がある事例を取り入れた内容のものを用意してくれるという。契約内容・金額はすでに決まっているため、同市としてはコンサル会社からの協力を引き出せるだけ引き出すことが可能となっている。

吹田市では、中核市連携（尼崎市・西宮市・豊中市との連携）によって、他自治体職員と交流・情報交換する機会にも恵まれている。規模が類似している自治体では、発生している課題も類似していることがあり、その対応策に関して情報交換をすることもあるという。同市の場合、どのようにして全庁的に職員のデジタルマインドを変えていくか、という課題に直面している。同市の常勤職員数約3,000名に対して、デジタル化・DXの推進を担当している部門の職員は約20人である。すなわち、担当職員1名あたり約150名の職員のデジタルマインドを変え、協力体制を形成しなければならないことになる。中核市では、担当職員1名が2名分の働きをしたところで、全庁的に大きな変化が生じることはほとんどないだろう。このため、同市は「情報コース」の採用者や民間転職組のマインドを取り入れるだけでなく、コンサル会社・中核市連携をしている自治体職員からアイデア・助言をもらいつつ、実務・研修等を通して職員のマインドに変化を与えようとしている。約3,000名の常勤職員から10割の協力を引き出すことは現実的ではない。しかしながら、様々な取組みを通して、各職員から0.5割の協力を引きだせた場合、全庁的には約150名分の協力を引き出せたことに等しく、この数字はより現実的なものとなっている。

ホームページ

公正取引委員会「官公庁における情報システム調達に関する実態調査報告書」<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/fe>

b/220208_system/220208_report.pdf (最終閲覧日：2025年2月10日)

事例編
第5章

県内連携と人材確保・育成
—三原市・尾道市・東広島市—

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

はじめに

第4章で取り扱った「NATS」のように、近隣自治体と連携体制を構築する自治体もあれば、県との連携を強化する自治体もある。本章では、その事例として広島県の自治体間連携を概説する。広島県内では、広島県庁が中核となり、デジタル人材の確保・育成が推進されてきた。広島県庁はデジタル化・DXに関連する資格を持つ職員に対してインセンティブ¹を与えているほか、広島県内の自治体に対してデジタル人材のシェアリングを行っている。

広島県庁の熱量に後押しされるように、広島県内の自治体では、地域の特性に合わせて内部・外部デジタル人材を確保・育成している。三原市では、部長級に外部デジタル人材を配置しつつ、広島県庁によるデジタル人材のシェアリング制度（DXShip ひろしま）を活用している。尾道市では、内部デジタル人材を育成しながら、自治体間の連携を強化している。そして、東広島市では、積極的に外部デジタル人材を確保し、デジタル化・DXを推進している。本章は、この3市の取組みと県内連携の強みについて考察している。

1 外部デジタル人材とシェアリング制度の活用 — 広島県三原市 —

(1) 「三原市デジタルファースト宣言」と外部デジタル人材

三原市では、2020年11月、「三原市デジタルファースト宣言」を行い、全国の自治体よりも相対的に早い時期に庁内外のデジタル化・DXを推進する取組みを開始した。2022年3月に、「三原市デジタルファースト実行計画」を策定し、実施期間を2022年度～2025年

¹ デジタル分野において高度な専門的知識を有する人材を確保するため、採用から10年間月額5万円を支給する初任給調整手当。

度と定め、同市の取組みが住民に認知されるだけでなく、住民がその取組みの恩恵を受けることを目標（住民サービス・行政運営・関係人口創出）とした。また、2021年度にはデジタル化戦略課を設置し、CIO（Chief Information Officer）・デジタル化戦略監（特定任期付職員・任期3年・常勤）として、民間のIT企業出身者で豊富な専門的知識・経験を持つ外部デジタル人材を確保した。さらに、2022年度には、広島県庁が推進しているデジタル人材のシェアリング制度（DXShip ひろしま）を活用し、CIO 補佐・デジタル化戦略監補佐（県任期付職員・週2日勤務）を確保した。推進体制としては、本部長に市長、副本部長にCIO・副市長2名が配置され、庁内外のデジタル化・DXを推進する体制が形成された。

三原市の強みは、庁内外のデジタル化・DXを推進する優秀な外部デジタル人材を確保したことにある。実際、デジタル人材における「優秀さ」というのは、自治体と民間企業では異なる。前者の場合、庁内のデジタル化・DXを推進することで業務改革を促し、その取組みと成果の恩恵を他部門の職員が受けるだけでなく、合理化・効率化された行政サービスの恩恵を住民が受けることに貢献できる人材が「優秀」と評価される傾向にある。他方、後者の場合は、民間企業が経営をするうえで大前提となる利潤最大化に貢献できる人材が「優秀」と評価される傾向にある。このため、いかに合理的・効率的にサービスを顧客に提供できるかが腕の見せどころとなっている。同市のCIOは民間のIT企業で長年勤務した経験があり、専門的知識が豊富である。さらに、CIOは就任する以前から全国の自治体がデジタル化・DXの推進を試みたが、成果が出せていないという実情を認識していた。こうした環境下にあることを認識していたうえで、CIOは庁内外のデジタル化・DXの推進をするために同市の職員となった経緯がある。

CIO が三原市職員となって、感じた違和感の 1 つは職員のタイムマネジメントに関するマインドであった。以前、庁内のデジタル化・DX を推進し、業務改革を行うために、他部門の職員に協力を仰いだ際、「日常業務で手一杯なので協力することが難しい」という返答があったという。ここで感じた違和感は、残業等で職員のプライベートタイムの時間を削らなくても、業務を行うなかで、合理的・効率的な方法を見出し、作業効率を上げることで余剰時間をつくるというマインドが職員になかったことである。例えば、以前は 60 分の時間を要した業務に慣れ、かつ合理的・効率的な方法を見出したことで、同様の業務を 55 分の時間で対応できるようになったとする。その職員の勤務時間が 1 日 8 時間だった場合、成果として 40 分の余剰時間ができることになる。さらに、それを 1 週間（週 5 日勤務とする）つづけると、200 分の余剰時間が生じる。この余剰時間を庁内のデジタル化・DX の推進または業務改革の取組みに協力することに使えば、その成果によって、さらに余剰時間をつくることができるだろう。このようなマインドを他部門の職員に共有することもまた、CIO の役割といえ、自治体が外部デジタル人材を確保する理由の 1 つとなっている。

(2) 内部デジタル人材と外部デジタル人材の役割

三原市は、CIO のポストに優秀な外部デジタル人材を確保したが、デジタル化戦略課に配置された内部デジタル人材（プロパー職員）も粒揃いである。デジタル化戦略課職員は人事部門の職員と交渉を行い、庁内でもデジタル人材としての資質がある職員を確保できる体制を構築している。同市が内部デジタル人材に求めている「優秀さ」は、端的に表現すれば、「勘の良さ」だという。例えば、①現状の業務内容・工程のなかで無駄がある場合、それにいち早く気づき、②デジタルスキルを活用することで、無駄を削減できるというマイ

ンドを持ち、③その考え方を他部門の職員とコミュニケーションを取りながら上手く協力を引き出すことができる等が、同市の内部デジタル人材には求められている。つまり、そのような能力・資質を持った人材がデジタル化戦略課に配置されており、庁内業務・環境に精通した30代～40代の職員が多い。

さらに、三原市では、CIOと内部デジタル人材のつなぎ役として、CIO補佐が活躍している。類似したポストは他自治体でもあるが、ほとんど場合、民間企業出身者がアドバイザー等のポストで週2回程度、自治体で勤務し、自治体の現状や職員がおかれている環境を理解しないまま技術的なアドバイスだけを行っている。このため、アドバイザー役は職員から信頼を勝ち取ることが難しくなっている。他方、同市のCIO補佐は関西地方の自治体で長年勤務していた経験があり、自治体職員が抱えている課題を理解し、適切な助言を与えている。また、CIOと内部デジタル人材だけでなく、他部門の職員の理解者であるため、庁内のデジタル化・DXを推進するうえで、頼れる味方となっている。

このように、三原市は民間企業・自治体出身の外部デジタル人材を確保したことで、庁内外のデジタル化・DXの推進力を得た。今日、他部門の職員のマインドを変革すべく、若手職員（主任以下の職員・各課から1名・合計57名）を対象とした「カイゼン塾」を年4回ひらいており、その講師をデジタル化戦略監が務めている。また、「カイゼンチーム」を結成し、週1回集まり、業務改善活動の取組みと成果を報告している。同市はこうした取組みを通してデジタル人材を育成しているのではなく、「企画人材」を育成しているという。同市の考える「企画人材」とは、民間事業者等に対して現場レベルの課題を伝えるだけでなく、対等に議論し、課題解決に向けた事業を組み立てることができる人材のことである。なぜ、デジタル人材よりも「企画人材」の育成に注力するかといえば、「DXShipひろし

ま」では、2021年度の段階で広島県が県内の自治体とともに「県・市町情報人材研究会」を開催し、そのなかで「情報システム人材」については県主導で確保していく方針が整理されたためである。このため、同市では、外部デジタル人材はシェアリング制度で確保し、「企画人材」の育成に専念することが可能となったのである。このように、県と連携することによって、同市はデジタル化・DXの推進と人材育成を両立している。

2 地域の強みを活かした内部デジタル人材の育成 — 広島県尾道市 —

(1) 人材確保・育成と組織体制

尾道市は広島県内の自治体のなかで最も移住希望者からの相談件数が多い自治体である。そのきっかけとなったのが、映画監督の大林宣彦が手掛けた「尾道三部作」である。この3本の映画では、尾道の美しい街並みをフィルムに収めており、今日におけるシティプロモーション・コンテンツツーリズムの先駆けとなった。そして、現在でも同市の知名度・人気は高く、多種多様な人々が同市へ移住・定住する流れができあがっている。この流れは明らかに同市が優秀な人材を確保することにも繋がっている。例えば、2021年度の「尾道市職員採用候補者試験（前期）」において、採用予定人員5名の「事務職」に対して、241名から応募があり、そのうち183名が受験し、合格者は7名であった。つまり、20倍～30倍の倍率を潜り抜けた候補者だけが同市職員（事務職）になれたのである。近年、東京都1類B（大学卒業程度）と東京都23区採用試験の採用倍率が2倍～3倍であることを考慮すると、尾道市の数値は驚異的であり、同市が他自治体よりも人材を選定する機会を得ていることに違いはない。

尾道市のシティプロモーション・コンテンツツーリズムが人材確保にどのような関連性があるかといえば、ヒアリング調査で同市を訪れた際、対応してくれた職員のなかに広島県外出身者（九州地方出身）がいた。その職員に対して、「なぜ尾道市の職員になったのか？」と質問すると、「自分が学生の頃、親族が尾道市に住んでおり、旅行も兼ねて尾道市を訪れた際、穏やかな海の景色や美しい街並みに感動し、尾道市で働きたいと思ったから」という返答があった。このことは1つの事例に過ぎないが、就職活動をするにあたって、職種よりも移住・定住する地域に魅力を感じる人も少なくない（中川2023）。また、同市が長年にわたって美しい街並みを維持するまちづくりの取り組みに尽力してきたことを考慮すれば、シティプロモーション・コンテンツツーリズムと人材確保には一定の関係性があるのではないだろうか。

尾道市では、厳しい採用試験を潜り抜けた同市のプロパー職員のなかで、「基幹系業務」である税・福祉・住民情報に関わる業務を経験した職員が、今日、内部デジタル人材としてデジタル化・DXを推進している。同市の内部デジタル人材は市民課・市民税課・税務課での職務経験を持っており、窓口業務・税関連の専門的知識・経験を持っている。これらの職務経験は現場レベルの課題を認識するだけでなく、自治体がどのように運営されているかを理解することに寄与している。また、他部門の職員と繋がりを持っていることで、全庁的に職員から協力を引き出しやすい環境が形成されている。

組織体制と人材育成体制においても、尾道市は様々な工夫を凝らしている。庁内外のデジタル化・DXの推進を牽引している情報システム課は総務部に設置されている。そして、同部内には、全庁横断的に業務を推進する人材育成担当と行政経営担当の主幹が設置されており、それぞれが近いところにいることで、情報共有が可能と

なっている。ここに、スマートシティ推進担当参事が加わることで、協働しながら全庁的な取組みを行う体制が形成されている。

(2) 自治体間・産官学連携の強み

尾道市は、「窓口 DX」「オンライン申請」等、デジタル化・DXの推進とデジタル人材確保・育成に関することを、広島県内自治体の会議と備後圏域連携協議会等に参加することで情報を獲得してきた。さらに、近隣自治体である福山市・三原市・東広島市に対しては、職員同士で状況を直接聞く機会も多いという。近隣自治体も同市同様、デジタル人材の確保・育成に取り組んでおり、情報共有においても地域の強みが活かされている。

近年、尾道市では自治体間連携だけでなく、産官学の連携が進んでいる。2021年度、同市は公立大学法人尾道市立大学・日本ユニシス株式会社（現 BIPROGY 株式会社）と「尾道市の人流データ解析で地域活性化を目指す、群集マネジメント共同研究」を開始した。この共同研究は、尾道市立大学・日本ユニシスによる同市内の人流データ分析結果を活用し、客観的データに基づいた商工振興・観光振興等の施策立案だけでなく、民間事業者等にそのデータを利活用してもらおう狙いがあった。何よりも、地域活性化につなげることを目的としているため、同市のシティプロモーション・コンテンツツーリズムに関する取組みに寄与する連携であった。

さらに、尾道市は職員研修においても民間事業者との連携を活用してきた。デジタル化・DXを推進する業務を担当している職員や30代前後の職員（約20名）は、「DX研修会（データサイエンス）」「DX推進のための職員研修」「課題解決のためのワークショップ（デザインシンキング手法）」の研修（期間：8週間～10週間）に参加している。そのなかで、「課題解決のためのワークショップ（デザインシンキング手法）」の講師は民間事業者が担当している。担当す

ることになった経緯としては、同市の「基幹業務系」のシステムの改修・問題の切り分け・対応策をアドバイスしている民間事業者との業務委託の一環として、研修を担当することになったのだ。特に、デザインシンキングに関しては、内部デジタル人材だけの知識・経験だけでは足りない部分もあるため、専門的知見を持つ民間事業者が講師になることに意義がある。研修に参加した職員は、ディスカッションを通して、日常業務だけでなく、庁内外全体の業務・住民ニーズ・課題と課題解決のプロセス等について理解を深めただけでなく、発表の場を通して、職務の意義・目的を再確認できたことで、充実感を持ったという。

このように、尾道市では自治体間・産官学の連携によって人材を育成し、時代・環境の変化に対応してきた。このため、デジタル人材においても外から確保するのではなく²、プロパー職員をデジタル人材へと育成する道を歩んだ。同市の情報システム部門は「基幹業務」を経験し、庁内事情に精通した内部デジタル人材が活躍していることから、プロパー職員育成の重要性がかわることはないだろう。

3 デジタル人材確保とデジタル化・DXの推進 —広島県東広島市—

(1) デジタル人材のリクルート方法

2020年度以降、多くの自治体がデジタル人材の確保・育成を試みている。特に、総務省が「自治体DX外部人材スキル標準について」を公表し、外部デジタル人材の重要性を示唆してからは、自治体がどのようにして専門的知識・経験を持つデジタル人材を確保するか

² 必要に応じてICTアドバイザー等の力を借りることがある。

が、庁内外のデジタル化・DX を推進するうえで重要な焦点となった。東広島市は、全国の自治体のなかでも早い段階からデジタル人材（情報職・常勤）を確保しただけでなく、この5年間で約40名の民間企業出身者を確保している。その数もさることながら、リクルートの際には、デジタルスキルをはじめとした、本当に同市が必要としている専門的知識・経験を持つ人材だけを確保しており、採用候補者に対して質的に高いレベルを求めている。ここでは、政令指定都市のような規模の大きい自治体でも苦戦しているデジタル人材の確保を、同市がどのような方法で確保してきたかを概説する。

ヒアリング調査において、東広島市職員に対して、「なぜ東広島市では、デジタル人材をこれほど多く確保できているのか」と質問したところ、「民間企業出身者の確保は、職種・処遇よりも移住・定住が関係している」と返答があった。そう考える要因として、①地元が東広島市であり、進学・就職で一度離れたが、Uターンを考えた際、東広島市が最適と考えて転職した職員がいること、②同市には情報科学部をもつ広島大学や近畿大学工学部のキャンパスがあり、デジタル分野に精通した人材が同市へ就職・転職をすること³、③広島市が近く、郊外で生活したい人たちにとって最適な生活環境があること、等があげられる。また、同市は、人事採用面で条件緩和⁴を行い、IT企業出身者だけでなく、その他の分野で活躍している人材（業務内容・工程に理解力がある等）を確保しやすくなった。同市では、デジタル人材に対して、デジタルスキルに偏重するのではなく、基本的知識・認識力・交渉力といったものに加え、上流工程の業務ができる能力・資質を求めている。

今日、東広島市の課題になっているのが、民間企業にいけばさらに良い処遇を得ることになるであろう民間企業出身者をどのように

³ 新卒採用者のなかにも、すでにデジタル分野に精通した職員がいる。

⁴ 市長の意向で条件緩和を行い、求めている人材を柔軟に獲得しやすくなった。

してコンスタントに確保できるか、ということである。もっとも、現在時点で情報職（職務経験者）⁵を出せば必ず応募があるが、2024年度採用試験（第1回・第2回）では、合格者は0名となっている。デジタル人材に求める能力・資質は、庁内と庁外・規模・ステージによってかわってくるという。すなわち、その時の状況と人材を配置する場所によって、採用候補者に求めるものがかわってくるのである。また、同市がデジタル人材に求める能力・資質の水準が高くなっていることから、今後は民間企業との人材獲得競争が発生することがあるかもしれない。現在は、デジタル社会推進監（プロパー職員）⁶やDXデザイナー（時給換算・副業人材）、統計分析アドバイザー（大学教員）に市のDX推進施策への支援・アドバイス、アンケート・オープンデータの分析等を依頼して、自治体職員とは違う発想・手法でデジタル化・DXの推進に関してアプローチをしており、庁内外の様々なところで、外部デジタル人材が活躍をしている。

（2）デジタル化・DX推進の中核を担う内部デジタル人材の存在

東広島市は外部デジタル人材が中核となってデジタル化・DXを推進しているかといえば、必ずしもそうとは限らない。実際にデジタル化・DXの推進及び外部デジタル人材の配置に関して影響を与えているのは内部デジタル人材である。特に、DX推進監は中核の役割を果たしている。外部デジタル人材を確保して以降に生じる課題として、外部デジタル人材が活躍する場をつくれぬ、等がある。いかに民間企業で専門的知識・経験を身に付けた外部デジタル人材であっても、いきなり自治体特有の組織文化・業務内容を理解し、

⁵ 民間企業・官公庁等でのICT活用施策・DX推進に関する実務経験が5年以上ある人材を求めている。

⁶ プロパー職員（一般職）のなかにも民間企業出身者がいる。

他部門の職員と円滑なコミュニケーションを取ることは難しい。そこで、同市では、DX 推進監（内部デジタル人材）が中核となり、環境・状況を考慮しながら適材適所に外部デジタル人材を活用している。各案件に配置された外部デジタル人材は、DX 推進監たちと情報共有しながら庁内外のデジタル化・DX の推進に尽力している。

DX 推進監は組織内部の司令塔・調整役の役割を果たしている。外部デジタル人材は自治体特有の組織文化等に困惑することがある。例えば、予算の付け方が民間企業とはことなる。デジタルスキルを活用した実証実験を行う場合、その費用は税金から捻出するため、いくつかの手順を踏まなければ獲得できない。さらに、議会への予算説明等があるため、それに苦勞することもある。こうした自治体の組織文化等に慣れるには、ほぼ恒常的に勤務する外部デジタル人材でも 2 年間程度かかったという。また、司令塔・調整役の DX 推進監にとっても、外部デジタル人材をどこに配置し、活躍の場をつくるかは根気のいる仕事である。特に、外部デジタル人材の配置に関してバランスを保つことが難しいという。所属する部門の業務に適応した外部デジタル人材をそのまま据え置くのか、流動的に人材を動かすのか等の判断は、経験的知見が大きいという。こうしたとき、近隣自治体（呉市・三原市・竹原市）で同じような課題を持つ職員と交流・意見交換することで改善策を見出すことがある。このように、東広島市職員にとっても、広島県内の自治体職員と交流することは意義があるといえよう。

東広島市では、デジタル人材を多く確保していることから、デジタルスキルを重視しているように見えるが、実際には「X（トランスフォーメーション）ができる人材」を求めている。他部門の職員から相談を受けた内容をもとに、デジタルスキル・システムを活用して業務改善を行うためには、X に関する提案できる人材が必要なのである。そして、DX 推進監は日常業務なかで、どの人材にその素

養・センスがあるかを見出し、OJTのなかで人材の才能が開花するように心がけている。特に、その人材にとって優れたメンターに巡り合うことが重要という。つまり、研修・ワークショップ等よりも、その人材が実務を通して身に付けたものの方が組織的にも価値があるだろう。一見すると、外部デジタル人材によってデジタル化・DXが推進されているようにみえる同市では、実際にはDX推進監が重要な役割を果たしていた。こうした事例は、これからデジタル人材を確保しようとしている自治体にとって、参考になるのではないだろうか。

参考文献・資料

中川豪（2023）「第3世代のデジタル人材ー第3期地域情報化政策を担う人材に求められる資質に関する一考察ー」『都市とガバナンス』第40号、pp.98-104

ホームページ

尾道市「尾道市職員採用候補者試験の状況」<https://www.city.onomichi.hiroshima.jp/soshiki/9/71546.html>（最終閲覧日：2025年2月14日）

広島県「情報システム人材の確保・育成について～「DXShip（デジタルシップ）ひろしま」の構築」<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/528873.pdf>（最終閲覧日：2025年2月10日）

——「情報職の初任給調整手当について」<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/recruit/shokushu-jyouhou.html>（最終閲覧日：2025年2月10日）

事例編
第6章

政令指定都市の役割 —札幌市・浜松市・神戸市の事例—

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

はじめに

政令指定都市のように規模の大きな自治体では、専門職で外部デジタル人材を確保することが、小規模自治体よりも容易にできる。他方、小規模自治体と同様に内部デジタル人材の育成に励み、庁内の業務改革に本腰を入れる自治体が存在する。また、大規模自治体ゆえに外部デジタル人材の活用方法をより戦略化しなくてはならない自治体も存在する。すなわち、規模の大きい自治体組織に専門職枠で外部デジタル人材を複数名配置し、組織を機能させるためには、相応の創意工夫が必要となる。事実、専門職で外部デジタル人材を複数名確保したことで、プロパー職員とのコンフリクトが発生し、自治体組織の機能性が低下している自治体が存在する。本章で取り上げる北海道札幌市・静岡県浜松市・兵庫県神戸市はそれぞれが異なる方法でデジタル人材を確保・育成し、組織の機能を向上させている。

札幌市では内部・外部デジタル人材をバランスよく確保・育成することによって、大所帯である庁内のデジタル化・DX と業務改革を推進している。浜松市では徹底して内部デジタル人材の育成にこだわり、内部デジタル人材だからこそできる業務改革に取り組んでいる。そして、神戸市では外部デジタル人材の専門的知識・経験を活用することで、組織内部の底上げを図り、外部人材と内部人材の協働により内製可能な人的体制を確立しようとしている。今日、これらの自治体の先進的な取組みは他自治体のロールモデルとなり、特に近隣自治体がその取組みを参考にしている。これらの自治体の特筆すべき点は、大規模自治体でありながら保守的にならず、組織・業務改革のために変わる胆力を持つ職員がデジタル化・DX の推進を牽引していることである。

1 政令指定都市としてのデジタル化・DXの推進 —北海道札幌市—

(1) 大規模自治体のデジタル人材確保・育成の現状

政令指定都市のような大規模自治体では、専門職で外部デジタル人材を確保することは少なくない。札幌市のように200万人近い住民と7,000名を超える職員(一般行政職)を抱えている自治体では、内部デジタル人材だけで庁内外のデジタル化・DXを推進することは困難を極める。また、同市はデジタル戦略推進局だけでも130名近い職員が配置されており、1つの部局だけでも中企業の職員数並みとなっており、1つの部局が1つの企業規模に相当している。同市のように非常に規模の大きな自治体では、各部門の職員同士が密接にコミュニケーションを取り、1つの目標に向かって意思を統一することが難しいだけでなく、ひとたび人事異動で別部門に異動した職員は、異動というよりも転職をしたような感覚で新しい業務内容を覚えていくことになる。こうした環境下に置かれやすいのが政令指定都市であるが、同市は外部デジタル人材確保の目的を業務・組織改革とし、外部デジタル人材が庁内で活躍する場を用意することで、政令指定都市特有の環境、そして、業務・組織改革に挑戦している。

札幌市における1つ目の大きな動きは、2024年4月に行政DX担当課を設置したことである。同課では同時期に、行政DX担当課長(一般任期付職員・任期2年)・行政DX担当課担当係長(総務省から派遣職員を1名受け入れ・一般任期付職員・任期2年)を配置したことである。政令指定都市のような大規模自治体では、その規模の大きさから外部デジタル人材を容易に確保しやすいと思われがちだが、実際にはそうではない。特に、札幌市のように企業が集積しているような地域では、民間企業との人材獲得競争が激化する傾

向にある。事実、同市では行政 DX 担当課担当係長の枠で一般任期付職員を追加で求めているが、現在も採用に至っていない状態である¹。業務内容もそうであるが、処遇の面では企業が比較的優位な立場にあり、魅力的な人材を確保しようと内定を出したとしても、のちのち候補者から断りの連絡が入ることもある。すなわち、政令指定都市であっても、外部デジタル人材を確保できるとは限らないのだ。同市はそうした厳しい環境下において、外部デジタル人材を確保したことになり、同市がデジタル化・DX の推進及び業務・組織改革をするうえで大きな前進となったといえるだろう。また、外部デジタル人材を確保するために、民間の転職サイトを活用するなど、人材獲得に役立てている。

札幌市における 2 つ目の大きな動きは、確保した外部デジタル人材の活用方法を転換したことである。2022 年 4 月、同市は CDO 補佐官 2 名を、さらに同年 7 月には DX アドバイザー 2 名を任用しており、どちらも雇用形態は非常勤特別職であった。CDO 補佐官の雇用形態に変動はなかったが、DX アドバイザーに関しては前述した行政 DX 担当課を新設し、外部デジタル人材を任期付き職員として採用したことにともない、2023 年度末をもって廃止した。DX アドバイザーは非常勤であり、あくまでデジタル化・DX の推進に関するアドバイスをする役割にとどまっていたが、行政 DX 担当課の外部デジタル人材は常勤のため、各部門の職員に対して伴走支援ができるようになった。外部デジタル人材が行政特有の用語や組織文化に慣れることによって、以前よりも他部門の職員の協力を引き出すことが期待されている。このように、同市では、外部デジタル人材

¹ 行政 DX 担当課長及び係長について、札幌市は一般任期付職員採用を実施したが、応募人数が少なかった。最終選考を通過した場合でも待遇面で民間企業と比較され、辞退されたことがあり、予定人数の採用に至っていない。

の役割をその時の環境・状況に合わせていくことによって、庁内外のデジタル化・DXを推進している。

(2) 外部デジタル人材の役割と自治体の組織風土

札幌市にとって、外部デジタル人材を確保することはデジタル化・DXを推進すること以上に、これまで当然・当たり前とされてきた行政特有の業務・作業工程を見つめ直し、より効率的な業務・作業工程を見出すきっかけを各部門の職員に与えることである。このため、同市における外部デジタル人材の役割は、デジタルスキルを活用した組織・業務改革を推進することである。例えば、外部デジタル人材が同市の職員となって最初に感じた自治体と民間企業間のギャップは、物事の進め方であった。民間企業では、本社の各部署が決定したものを各支社へ展開して施策を進めていくことが当然であったが、自治体では、必ずしも、本庁からの指示により各現場（区役所・出張所等）が動くものではなく、各現場の合意や調整を行う必要がある。これは、自治体の各部門が多様な業務を担当していることも影響しており、全庁的にデジタル化・DXを推進するというなかで、各部門に意識と取組みを浸透させること、さらにはデジタルスキルを駆使して事務処理等を標準化していくことが難しいことを意味していた。前述したように、同市では部局によって100名以上の職員が配置されており、各部局が1つの企業のようになっている。このため、全部局の職員に対して、業務・作業工程の見直しを浸透し、組織・業務改革を実行することは、同市にとって大きな挑戦となっている。

今後、札幌市の外部デジタル人材の役割として期待されているのが、いかに民間企業の組織風土を浸透させ、組織・業務改革を促せるか、ということである。例えば、何か新しい取組みをはじめるとあたって、その詳細が記載された文書がないと抵抗感を持つ職員が

いる。あるいは、所属している部門の上長直々の指示でないと行動に移すことができないと考えている職員もいるだろう。このような職員の行動様式はあきらかにこれまで自治体職員として培った経験と組織風土によるところが大きいわけである。その当然・当たり前とされてきたことは、本当に組織を機能させ、住民サービスを向上することに寄与しているのかをあらためて職員に考えさせることが、同市の外部デジタル人材の役割の一部なのではないだろうか。すなわち、同市における外部デジタル人材の役割は、マクロの視点ではデジタルスキルを活用した組織・業務改革であるが、ミクロの視点では職員が当然・当たり前としてきた業務・作業工程の再考を促す「気づかせ屋」といえるだろう。

2 内部デジタル人材育成の意義 — 静岡県浜松市 —

(1) 内部デジタル人材と業務改革

浜松市のデジタル人材育成・確保の取組みに関して、最も興味深い点は、徹底して内部デジタル人材の育成にこだわりながら庁内のデジタル化・DXの推進と業務改革に取り組んでいることである。同市では、その取組みの一環として窓口業務改革に着手している。住民が最も訪れる本庁舎の1階では、50ヵ所近い窓口を設置し、申請手続き等の作業工程をスリム化している。また、本庁舎の特徴としては、どのフロアでも常に職員の働きぶりが住民から見えるようになっている。同市の窓口業務改革の取組みと成果だけを見ても、同市が業務改革を本格化させていることがうかがえる。自治体において業務改革を推進できる人材は、行政の仕組み・自治体特有の組織文化と業務内容を熟知している必要があり、それが同市ではプロパー職員であった。同市におけるデジタル人材育成の方針では、外

部デジタル人材を確保するよりも、同市の組織文化・業務内容を熟知しているプロパー職員をデジタル人材として育成させた方が、デジタル化・DXの推進と業務改革を両立させることができると考えている。

浜松市において、デジタル化・DXはあくまで手段の一つであり、業務改革を主たる目的としている。業務改革の成果は住民の手続き・申請にかかる負担を軽減するだけでなく、同市職員の業務負担を軽減させることに繋がっている。業務負担を軽減させることができれば、より合理的・効果的な業務改革へと繋げる取組みに対して空いた時間を活用することができる。同市職員にとって業務負担を軽減するという目的が明確にあることで、デジタル化・DXの推進とその取組みに協力的な姿勢を示しやすくなっている。すなわち、同市においてデジタル化・DXを推進するために、内部デジタル人材を育成することは、各部門の職員にとってインセンティブが生じる取組みといえるだろう。

浜松市では、2022年度から3年間の期間を設け、約75名の内部デジタル人材の育成に取り組んでいる。人材育成の一環として、委託による研修を実施し、外から専門的知識を獲得している。研修の受講者は職位・年齢・部門に関係なく、庁内公募により募集をしている。研修ではサービスデザイン・課題検討・業務デザイン・BPR・データ利活用・ITリテラシー・マインドチェンジ・メンタリング等の知識・スキルが身につく内容となっている。さらに、「庁外研修」として、職員自らが申込みを行い受講する研修に対して、受講料の一部を補助している。同市では、実務・研修を通して内部デジタル人材を育成しており、通常の業務の中で身につけた知識・経験とデジタル化・DXの推進に関連する研修で身につけた知識・経験を融合させた「集合知」を持つ内部デジタル人材を育成している。内部デジタル人材は「集合知」を活用することによって、現在の業務内

容や工程から無駄な部分を抽出し、デジタルにこだわることなく、広い視野で改善・改革する役割が期待されている。もっとも、浜松市が内部デジタル人材の育成・活用だけにこだわり、外部デジタル人材の持つ専門的知識・経験を活用していないわけではない。同市では、「浜松市デジタル・スマートシティフェロー」として8名の外部デジタル人材を委嘱しており、外部からの知見も積極的に取り入れられている。

(2) 内部デジタル人材育成の参考事例

浜松市の内部デジタル人材育成の方針は、他自治体にとっても参考になるところが多い。政令指定都市のような規模の大きな自治体では、専門職として外部デジタル人材を確保することは珍しくない。他方、小規模・中規模の自治体では、専門職の枠を設けることができず、外部デジタル人材を確保できない事例も少なくない。こうした自治体にとっては、専門職として外部デジタル人材を確保し、デジタル化・DXを推進している自治体の取組みを参考にすることが難しい。これに対して、同市は内部デジタル人材を育成することによって、デジタル化・DXの推進と業務改革を両立しているため、小規模・中規模の自治体でもその取組みを参考にできるだろう。現在のところ、多くの自治体はデジタル人材の育成・確保に関して試行錯誤をつづけている。実際、自治体でデジタル化・DXの推進とデジタル人材の育成・確保を担当している職員のなかには、他自治体の取組みと成果を参考にしていることを考慮すると、内部デジタル人材の育成において一定の成果をあげている自治体をロールモデル化することは、有効な手段となるのではないだろうか。

浜松市の取組みとして、特に焦点を当てるべき点は、同市がデジタル化・DXを推進することで、住民に対する行政サービスの向上を目的とするとともに、デジタル化・DXを推進することで業務改

革に着手し、職員全体にインセンティブを与えられることも目的としたことである。例えば、デジタル化・DXの推進とその取組みに対して行き詰まりを感じている自治体の職員からよく聞く返答としては、「各部門によって、デジタル化・DX推進に関する取組みに協力してくれるところと、そうでないところの温度差が激しい」等、がある。特に、現場レベルで住民と向き合う機会が多く、日常業務で手一杯となりやすい部門では、職員から取組みに対する協力を引き出すことが難しい場合がある。なかには、部門に限らず、部長級・課長級の職員から協力を引き出すことが難しいと感じている自治体も少なくない。こうした課題、すなわち、部門間でコンフリクトが発生している要因として考えられるのが、各部門の職員同士がその取組みに対して共通するインセンティブを見出せないことである。これに対して、同市の場合は、デジタル化・DXの推進はあくまで手段の一つであり、業務改革こそが目的であるため、職員共通のインセンティブが発生している。

もっとも、現場レベルに近い部門の職員が研修に参加できない等の課題もあるだろうが、全庁的にみれば、取組みの成果が出てくるのではないだろうか。今日では、デジタル人材よりも「DX人材」、特にX（変革）を意識した人材が、自治体でも求められており、自治体特有の組織文化・業務内容に精通しているプロパー職員の役割が期待されている。

3 政令指定都市における外部デジタル人材確保と活用方法 —兵庫県神戸市—

(1) 内製化とキャリアプラン—外部デジタル人材の活用—

神戸市のデジタル人材確保・育成の特徴は、外部デジタル人材をJob型雇用で確保しつつ、内部デジタル人材がデジタルの専門的知

識・経験を積み、両輪でデジタル化・DX を推進していることである。同市では「内製化」を鍵概念として、外部委託に依存せず、内製可能な人的体制を構築している。その主たる目的は、コロナ対策等、自治体として迅速な対応が求められるものを「内製化」によって対応することである。もっとも、すべての業務・事業を「内製化」しているわけではなく、ローコードツール・ノーコードツール等を活用し、迅速性・柔軟性が要求される事案に対応するシステムは「内製化」で、大規模・複雑な定型的なシステムは外部委託で対応し、状況次第で使い分けを行っている。

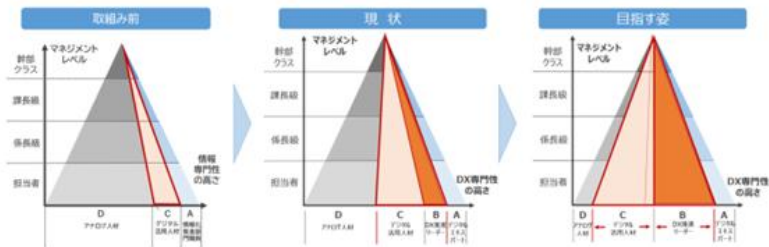
神戸市が「内製化」を可能にした要因は、①外部デジタル人材（Job型雇用）・経験者採用といった高度な専門的知識・経験を持つ職員と内部デジタル人材が協働していること、②成功事例の水平展開・研修による内部デジタル人材のスキルアップ・業務提案を受け入れる組織風土が後押しをしていることである。例えば、「コロナ患者管理アプリ」の事業に関しては、外部デジタル人材・内部デジタル人材・経験者採用の職員が協働して、複数の拠点で管理していた情報をデータベースで一元管理することで効率性、正確性を向上させる「内製化」を実現した。また、エクセル管理からデータベース管理へ移行し、作業の効率性を向上させた「国勢調査業務改善」や分析データの作成作業を自動化した「収税業務ダッシュボード活用」の事業など、成功した内製化の事例を水平展開することで、内部デジタル人材のみでも、更なる内製化の事例を生み出している。

神戸市の外部デジタル人材の確保方法は3つに分類できる。①「経験者採用（ICT系）」は2017年度から採用されており、現在は約20名が在籍している。システム開発・保守に携わっていた職員が多く、主にICT関連部門へ配置されている。②「Job型雇用（プロジェクト採用）」は2014年度から採用されており、現在は5名が在籍している。雇用形態は任期付採用（最長5年）であり、民間企業等にお

ける ICT を活用した業務改革の知識・経験を有している。プロパー職員と協働する中で、内部デジタル人材の能力向上に大きく貢献している。③Job 型雇用（プロフェッショナル型採用）」は 2024 年度から採用されており、現在は係長級 1 名が在籍している。雇用形態は任期の定めがない常勤であり、特定領域における知識・経験を有する管理職人材である。民間企業等において、選考分野（デジタル・土木等）に関する一定のマネジメント経験または職務経験を有している。このように、同市では外部デジタル人材の確保・育成においても様々なパターンを有し、その人材に合った業務・キャリアプランを提供している。

図 6-1 神戸市のデジタル人材に関する育成イメージ

・ 内製化による業務改革を加速させるため、「DX推進リーダー」を育成していく



出典：神戸市

神戸市におけるデジタル人材とは、単に庁内外のデジタル化を推進するだけでなく、デジタルスキルを活用しながら業務改革を担える人材（DX人材）を意味している。同市は「DX人材」を主に3つに分類しており、図 6-1 がこれにあたる。A層の「デジタルエキスパート」はDX戦略・データ分析・ユーザー環境・セキュリティ・システム監視と管理等の分野において高度な専門的知識・経験を有し、DXに向けた組織風土の改革・新たな事業の構想・企画と設計・

システムの実装を専門的見地から牽引する役割を果たす人材であり、主に外部デジタル人材がここに該当する。B層の「DX推進リーダー」はデジタルに関する知識・スキルと行政事務の知識・経験を兼ね備え、広く利害関係者を巻き込みながら、現場の組織・業務変革を推進できる人材である。C層の「デジタル活用人材」は庁内のICTツールの操作スキルを習得し、日々の身近な業務にICTツールを活用できる人材である。これらの区分はあくまで水平的区分である。同市では、目標階層別の研修実施の取組みを始めているが、特にB層の育成に力を入れている。目標階層がB層の職員には延べ7日間に渡るDX推進リーダー育成研修を実施し、DXマインドセット・セキュリティ・DX事例紹介・サービスデザイン思考・BPR・ローコードツールのハンズオン・また所属の課題に対して解決策を提案するグループワーク等豊富なカリキュラムを実施している。目標階層がC層の職員にはDX基礎研修を用意することで、同市でDXを推進する必要性・DXの意義、基礎的知識・トレンドを学んでもらい、またExcel・Word・PowerPointやkintone・RPA等の個別ツールについても研修を実施することで、全庁の職員に操作方法を学習してもらう機会を提供している。

なお、神戸市はA層～D層の水平的区分の他、役職等の垂直的区分を取り入れ、「幹部クラス」「課長級」「係長級」「担当者」がそれらに該当している。重要な視点は、同市の育成イメージにおいて職員が「目指す姿」では、D層に属するアナログ人材職員を極小化していることである。また、役職においてもA層～C層に属する職員がおり、全庁的にデジタル化・DXを推進する職員の割合を底上げしようとしている。

(2) 自治体の中のロールモデルなぜ、改革を恐れない組織が生まれたのかー

神戸市の最大の特徴は、時代の流れ・環境の変化・住民ニーズに合わせて組織・業務を改革していく組織風土があることである。そのルーツは2025年1月で丸30年を迎えた阪神・淡路大震災である。1995年以降、神戸市民・職員の意識の中核には常にこの時の出来事がある。戦後最大級の震災ともいえる阪神・淡路大震災では、同市は膨大な被害を受けた。以降、同市は深刻な財政難に陥りながら、復興の道を歩むこととなった。今日、神戸市民・神戸市職員の大半がこの震災を経験し、復興のために尽力してきたのである。

他自治体でデジタル化・DXを推進している職員に、「どの自治体の取組みを参考にしているか？」と質問すると、大半が神戸市をあげた。そして、「なぜ、神戸市を参考にしているのか？」「何が一番凄いと感じるか？」と質問すると、「神戸市の凄いところは、デジタル化・DXを推進している職員が、他部門の職員から信頼されており、デジタル化・DXの推進のみならず、その取組み通じて組織・業務改革に全職員が協働して取り組む姿勢があること」という返答がきたことがある。この返答をもとに、同市へのヒアリング調査のなかで、「なぜ、神戸市でデジタル化・DXを推進している職員は、他部門の職員から信頼されているのか？」と質問すると、「神戸市は職員のみならず、神戸市民を含めて、この地域をよりよい方向へ変えていくという共通認識がある」と返答があった。そして、その共通認識が生まれるきっかけとなったのが、阪神・淡路大震災だったわけである。遡れば2020年度、総務省が全国自治体に対してデジタル化・DXの推進を求めたきっかけは、新型コロナウイルス感染症と自治体・保健所・病院の情報連携の瑕疵であった。すなわち、自治体におけるデジタル化・DXの推進のきっかけは、住民にとって安全・安心のまちづくりを実現するために最重要の政策を多くの

人々が求めたことにある。そして、神戸市は、それに関連する取り組みを 30 年以上にわたって取り組んできたことによって、他自治体よりも早い段階でデジタル化・DX の推進及びデジタル人材の確保・育成に取り組むことができたのではないだろうか。

神戸市には、神戸市民・職員が震災の記憶を忘れない・思い出すためのアンサム「しあわせ運べるように」がある。この曲は神戸市内の小学校・中学校・高等学校等で生徒・学生が毎年かならず歌い継ぎ、追悼式典・ルミナリエ・成人式等でも歌われてきた。こうした神戸市民・職員の取り組み 1 つ 1 つが、震災に強いまち、逆境から立ち上がるまちをつくりあげている。そして何より、神戸市民・職員のまちづくりに関する共通認識と協働意識こそが、改革を恐れない自治体組織を構築している。同市にとってデジタル化・DX の推進は、安全・安心のまちをつくるための手段の 1 つであり、デジタル化・DX の推進自体を目的化していないことが特徴の 1 つといえよう。

神戸市をロールモデルとしている自治体のなかには、デジタル化・DX を推進し、組織・業務改革に繋げていきたいと考えている自治体も少なくないだろう。しかし、そうした自治体の職員からしばしば耳にすることは、「担当課職員のやる気・思惑とは裏腹に、他部門の職員から協力を引き出せない」という意見である。そうした自治体の職員が神戸市をロールモデルとして参考にする際は、同市がどのようにデジタルスキルを活用して組織・業務改革に繋げているかを調べることも、同市職員がどのような共通認識を持ち、何のためにデジタル化・DX を推進しながら組織・業務改革を行ってきたか、そのルーツとマインドに焦点を当てる方がよいのかもしれない。換言すれば、同市をロールモデルとして参考にする他自治体職員は、同市が 30 年以上の年月をかけて改革を恐れない組織になったという歴史的変遷を見落としてはならないのである。

ホームページ

神戸市「しあわせ運べるように」<https://www.city.kobe.lg.jp/a44881/shika2.html>（最終閲覧日：2025年2月10日）

事例編
第7章

デジタル庁へ出向した 都市自治体職員の経験と役割

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

はじめに

2021年9月にデジタル庁設置法が施行され、デジタル庁が設立された。以降、同庁は日本全国の都市自治体のデジタル化・DXを推進する大役を担っている。同庁の取組みとして注目すべき点は、優秀なデジタル人材を官民間わず確保したことである。ときに中央政府と自治体、中央政府と民間企業の垣根を越えて人材を徴集するさまは、明治新政府が1868年から2年間実施した「徴士制」に類似するところがある。国家の威信と存続をかけた政策を実施する際、政府には優秀な人材が必要となる。同庁が推進してきた都市自治体のデジタル化・DXの推進は、まさにポストコロナ社会に向けた新しい取組みであった。

本章では、「第7回デジタル人材の類型化及び確保・育成に関する研究会」においてゲストスピーカーとして招聘した都市自治体職員2名（デジタル庁出向組）の体験談をもとに、出向先の同庁でどのような経験を重ね、獲得した知識と経験を所属する都市自治体へ還元しているかを概説する。

1 共創によるデジタル人材育成 —山形県村山市職員の事例—

(1) デジタル庁での経験とデジタル人材育成

山形県村山市からデジタル庁へ出向した職員は、同市においてデジタル全般を担当している。基幹システム・内部情報システム・市内ネットワーク・情報セキュリティポリシーの作成、近年は電子申請・DX推進計画・窓口DX推進等の業務に携わっている。また、2022年12月からデジタル庁において、行政実務研修員という立場で同庁の業務にも携わっている。もっとも、当職員の身分はあくま

で村山市職員のみであり、週2日程度、リモートワークでデジタル庁の業務を遂行する形式となっている。

今日、当職員はデジタル人材へと成長したわけだが、システム等を専門に勉強をしたり、民間企業で経験を積んだりしたわけではないという。パソコンに本格的に触れはじめたのは新卒で村山市へ入庁してからであり、入庁直後はふるさと納税に関わる業務を担当し、3年間でエクセル・ワード等の使い方を覚えてマクロを組めるようになっていった。その後、情報担当の部署へ異動してからは主にインフラストラクチャーの学習に励み、ネットワーク関係の設計から設定まで一通りできるようになったのである。また、サーバー関係もある程度は当職員が運用しているため、村山市のオンプレミス環境¹における全体的な構成については、事業者よりも詳しい状態にある。

デジタル庁への出向は、行政実務研修員の場合、手弁当の契約内容のため、小規模自治体ではなかなか職員を派遣できないという実情がある。当職員の場合は上長が上手く内部調整をしたことで出向することができた。出向者の中には、自ら職員募集に手を上げてきた方の他、職員等の繋がりや声掛けがあり一歩踏み出された方など、出向のきっかけは多種多様であった。同庁は人件費を国が負担する割愛職員や自治体が負担する行政実務研修員等、雇用形態をいくつか用意することで、上手く職員を確保する仕組みを作っていた。

自治体からデジタル庁へ出向する職員は基本的に同庁の業務に専念している。他方、当職員のように、1年間あるいは2年間という短期間で双方の業務を学べる機会を獲得している事例もある。もともと、上長や人事の協力や理解、職員自身で業務管理・時間管理ができないと大変な部分がある。当職員は同庁の機動的改善チーム

¹ 市役所でメールサーバ・チャットツール等を構築・運用する仕組み。

に配属され、大臣に届く要望を庁内や他省庁と調整し改善していく業務や自治体の窓口 DX を推進するためにシステム調達や BPR 支援もしている。その他、Slack を活用し、「デジタル改革共創プラットフォーム」という政府職員と自治体職員が参加するコミュニティの運営を担当している。

都市自治体のデジタル化・DX を推進するには、現場を知ることが大切である。自席で業務をしているだけでは現場の業務上の課題がみえてこない。現場へ出向き、職員とコミュニケーションを取り、信頼関係をつくることで職員が直面している課題を認識できるという。現場では、職員の努力で何とか業務を回していることがある。職員が客観的な目線で、課題を課題と認識できていないこともあるため、システムに知見がある職員と一緒に業務を観察し、課題を発見する過程が必要となる。これも、デジタル人材の役割の 1 つである。トップダウンによって方向性を決めるのも大切だが、現場と伴走していくには、スモールスタートで現場の職員に課題を自分事として捉えてもらい、組織全体として改善していく雰囲気醸成する必要がある。

デジタル人材のスキル部分でいえば、情報システム担当者はパソコン・システム・ネットワークに詳しいだけでは通用しないところがある。業務そのものの知識があることで業務改革が可能となる。例えば、窓口業務改革をする場合、窓口業務の知識・経験がなければ課題を見つけにくいことがある。このため、バランス感覚を持ち、情報部門にしながら現場の知識・経験を蓄える必要がある。このような職員の配置は人事ローテーションの課題と密接に繋がっており、デジタル庁では、「窓口 BPR アドバイザー派遣事業」を実施し、2025 年 1 月時点で累計約 160 の自治体へアドバイザーを派遣している。アドバイザーは全員自治体職員あるいは元自治体職員であり、自治体職員として窓口業務改革に携わった経験を持っている。派遣先の

自治体職員は身近にアドバイザーと触れ合いながら知識・経験を獲得できる。こうした取組みはデジタル人材育成に寄与している。

(2) 「ひとり情シス」問題解決に関する取組みと視座

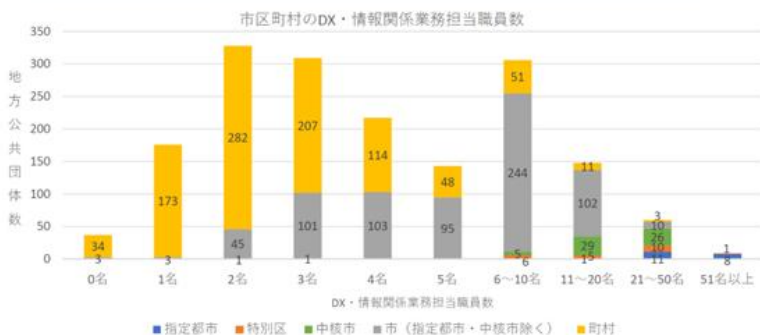
近年、小規模自治体で問題となっているのが「ひとり情シス」に関することである。デジタル庁へ出向した当職員も5年ほど「ひとり情シス」に近い経験した。「ひとり情シス」そのものを問題視する傾向にあるが、組織規模によっては2~3名などの複数名の担当者がいても人手が足りない場合があり、業務量に対して、必要なスキルを持つ職員が適正に配置されているかが重要となる。ただし、業務継続性の観点や業務量が増える傾向にある中で、「1人」で良いのかは十分に議論が必要である。議論していく中で問題意識を持ってもらいたい観点としては、情報部門の職員が「1人」であることより、「独り」になることである。自身が抱える問題を同僚たちに相談できない場合や、理解者がいない場合、体力面・精神面を含めて、業務に支障が出てくる可能性がある。最終的には、業務を引き継げる後任をなかなか見つけることができず、「ひとり情シス」の問題が深刻化することがある。すなわち、小規模自治体では、情報部門の職員が「独り」の状態に陥らないようにする取組みが重要になってくる。

デジタル庁が舵取りをしている「デジタル改革共創プラットフォーム」は、情報部門の職員を「独り」にさせない取組みの1つである。現在、約200の自治体が「ひとり情シス」状態にあるといわれている(図7-1)。「デジタル改革共創プラットフォーム」では、2024年12月1日時点で1,416の自治体、約9,500人の自治体職員がここに参加しており、日々、さまざまな情報を共有している。業務上わからないことがあればプラットフォーム上で質問し、それに対して他自治体や省庁の職員が回答をしてくれる。ここに参加をするだ

けで質の高い情報を獲得できるだけでなく、他自治体や省庁の職員と繋がることで、自主的に共同研修を開催したり、共同事業を展開したりと、「ひとり情シス」の問題解決に寄与している。

図 7-1 DX 推進担当課室・情報政策担当課室の職員数

	DX推進担当課室・情報政策担当課室の職員数（人）
都道府県	2,039
市区町村	10,203
合計（人）	12,242



出典：総務省自治行政局行政経営支援室（2024）

「デジタル改革共創プラットフォーム」は様々な場面で活用できる。例えば、LGWANに障害が発生したとして、この障害が所属している自治体でのみ発生しているのか、特定の地域で発生しているのか、全国規模で発生しているのか、プラットフォーム上のやり取りでいち早く知ることができる。そこがわかれば、問題を切り分けることができ、どういう対応をすべきか、その最適解を導き出すことが可能となる。また、ある申請をオンライン化する場合フォームやノーコードツールで試作したプロトタイプを試してもらい、プラ

ットフォーム上で獲得したレビューをもとに改善をすることができる。

「デジタル改革共創プラットフォーム」を1年間継続して活用した職員とそうでない職員では、知識に相当な差がでてくるはずである。毎日利用すれば、中央政府・自治体の最新情報を獲得できるだけでなく、気軽に相談できる仲間を作ることができる。また、小規模自治体と政令指定都市のデジタル人材では、求められるスキル・知識・経験が異なる場合があるが、プラットフォーム上ではそれぞれの立場の知見を活かしつつ、自治体の規模・地域性等で分類したうえでデジタル人材を定義して解像度を高めることも可能である。

人材不足の視点では、情報担当よりも建築・土木・保健師の確保・育成の優先順位が高く、どうしてもデジタル人材の確保・育成は優先順位が低く設定されている。自治体職員がデジタル化・DXに関連する研修を受けることは大切だが、研修を受けただけでスキルが身に付くとは限らない。このため、研修の内容を実業務に落とし込む過程が必要となる。組織的なリテラシーの面では、三層分離²によって自治体職員がインターネット閲覧できる環境が限られている自治体が存在する。今日、三層分離が大前提となっていることで、自治体職員がオンラインで調べられる環境がないがゆえに、困ったことがあっても自分で調べるという行為が阻まれて思考が停止し、リテラシーを低下させる要因になっている可能性もあるのではないだろうか。

デジタル人材の流出は自治体の課題の1つである。情報部門で自治体職員がシステムを一通り触れるように育っても、他自治体や民間企業に転職することがある。これは、小規模自治体にとっては死

² 自治体職員が利用しているネットワークを「マイナンバー利用事務系」「LGWAN接続系」「インターネット接続系」の三層に分離して使い分けをしている。セキュリティ性が向上するが、利便性が低下する場合がある。

活問題であり、デジタル人材流出のリスクヘッジを常に考慮しておかなければならない。大規模自治体であればデジタル人材を庁内でローテーションさせることができるが、小規模自治体ではそれが難しい。「ひとり情シス」の状態にある自治体でその職員が転職するとなると、後継者を見つけられない場合がある。こうした場合には、デジタル人材を広域的にシェアリングしていくことや広域自治体で複数の自治体をまとめて見ていくなどの対策が必要ではないだろうか。しかしながら、アドバイザーという立場ではなく、その自治体の業務に現場レベルで関わってくれる人材でなければ、業務を進めていくことや改善をすることは難しい。

2 若手自治体職員のデジタル庁派遣日記 —宮城県名取市職員（当時）の事例—

(1) 体験談と出向のメリット

ここでは、自治体職員としてデジタル庁へ出向した体験・実例を交えて、自治体職員が外部の組織・団体へ出向した場合のメリットを概説する。名取市から同庁へ出向した当職員は学生時代に情報系の学科を専攻しており、同庁へ割愛職員として出向した。自治体では、ヘルプデスク業務から、庁内インフラの更改やセキュリティ教育研修、統合型 GIS の初導入、市長案件・期限付予算の大型プロジェクトの立ち上げまで幅広く携わった。同庁では、ガバメントソリューションサービス（GSS）班に配属され、中央省庁のネットワーク・端末・共通アプリ等、あらゆるプラットフォームを提供する業務に携わった。この班には、官僚・自治体職員・民間企業から出向してきた職員だけでなく、フリーランスエンジニアや大学教授等、様々なバックグラウンドをもった職員が所属されていた。バックグ

ラウンドを問わず、1つのプロジェクトに専門知識を持つメンバーが携わり、フラットに意見を言い合える環境であった。

当職員は GSS のサービスを導入するプロジェクトリーダー、WEB 会議サービスを政府機関で公式に使うためのセキュリティ対策・設定の検証等を担当し、官僚・エンジニア・大学教授等と力を合わせてプロジェクトをやり遂げた。デジタル庁の職場環境は、デジタル・IT が好きな人材にとって理想的なものであった。自治体ではほとんどできない業務を経験できることもあり、業務量は多かったがワーカホリックのように業務に打ち込むことができた。つまり、この分野が好きな職員であれば、スキルを大きく伸ばすことができる空間があったのである。近年は、多くの自治体でデジタル化・DX に関する研修を職員向けに実施している。しかし、そもそも研修に参加している職員がこの分野のことに興味・関心がない場合、研修の効果が薄れる場合がある。やる気のない職員をその気にさせるよりも、やる気がある職員をさらにやる気にさせる方が容易といえる。デジタル庁を一度見学するだけでも、意識が向上する職員もいるだろう。自治体職員が外から刺激を受ける時間・場所を自治体が提供することで、その取組みが最終的に自治体へと還元されることがある。職員の適性に応じた出向あるいは適材適所に職員を配置する人事ローテーションのあり方が自治体では重要になるという。

デジタル庁と自治体の職場環境において大きく異なっていたのがコミュニケーション手段である。デジタル庁では、基本的にチャットでコミュニケーションを取るため、自分の都合に合わせて返答ができる。これによって業務への集中力が途切れなかった。他方、自治体では、突然の電話や窓口対応により1日が終わり、残業して業務をこなすことが日常的にある。また、立場に関係なく「さん」付けで呼び合うルールがあり、それぞれのバックグラウンドに関係なく、非常にフラットなコミュニケーションを取ることができた。

さらに、後述するが、大臣・副大臣・政務官クラスとも交流する機会もあり、その点も働く職員のモチベーション向上に寄与していた。

デジタル庁では日常的に学びの機会がある。同じフロアで机を並べて働いたり、一緒にランチへ行ったりしたメンバーが、実はある分野の第一人者ということがあり、そうしたメンバーとの交流から多くのことを学びとることができた。また、業務外のオフラインイベントも定期的に開催されていた。休日に有志で見学旅行をしたり、平日も定時後に勉強会や研修会がほぼ毎日のように開催されていたりと、そこに参加することで新しい知識を吸収することができた。こうしたイベントは全て任意参加なので、本当に学びたい人・興味がある人が参加し、学べるという環境が整っていた。民間企業からの出向者や会社の代表と兼業している職員もいるが、デジタル庁では兼業先への便宜供与といった利益相反が起きないように、国家公務員法の遵守や兼業先情報の開示等に関する誓約書へのサインを義務付けている。同庁と本所属先が関与した調達案件では、原則として関連会社が入札を行うことができない仕組みが作られていた。

(2) デジタル庁と自治体の働き方の違い

自治体の業務では、前例がない、マニュアルがない、引継ぎがないということがよくあるが、デジタル庁では基本的に資料がきっちり揃っており、そこを調べていくと前例のない事業であっても答えやヒントに辿り着くことができた。GSS 班の業務は IT ベンダーのように、実際にサービスを提供する機会が多い。ユーザー部門としての情シスという範囲を超え、職員が開発・企画をしたり、ネットワーク回線を引いたり、データセンター設置に携わることもあった。情シス部門の業務を楽しんでいるような自治体職員であれば、やりがいを感じやすい環境であった。また、デジタル庁にすることで大規模プロジェクトにも携われた。プロジェクトへの関わり方も、

担当者のオーナーシップが求められた。大規模自治体におけるプロジェクトでは分業制で担当が分かれることが多いと聞くが、同庁では担当者が責任をもってプロジェクトの全工程を把握することが求められた。また、プロジェクトに割り当てられる予算が自治体と比較して大きかった。デジタル庁 GSS 班では、「本来こうあるべき」という理想的なサービス構築・企画を経験することができたといえる。

デジタル庁では、自治体への入庁当時「こういう職員になれたらいいな」と感じた理想を追いかけることができた。というのも、理想をそのまま具現化したような上長・同僚がすぐ近くで一緒に働いているので、激務の中でも情熱を失わずに働き続けることができる。組織負担・自己負担を問わず、自己研鑽が当たり前な環境があり、勉強の機会が常にあった。例えば上長の机の周りには書き込みや付箋が大量に貼られた、使い込まれた技術書や資格試験の参考資料が山積みになっていた。実務やマネジメントで相当に繁忙な中、ずっと自己研鑽をつづける姿勢を背中で見ることができたと同時に、夜には極力打ち合わせを入れないようにする等、家族との時間を確保する大切さも教授された。

勉強会や研修について、エンジニアリング・テック領域だけではなく、サービスデザインを学べる環境が整っていた。業務上直接関係がない分野であっても、イベントやワークショップに興味があれば誰でも参加できるという文化があり、もともと素質はあったが、触れる機会がなかった職員が勉強会・研修・イベントに参加して、新たなつながりや業務にフィードバックするというよい循環ができていた。

組織内の交流として、大臣が職員を招待するピザランチ会が不定期に開催されていた。デジタル庁はリモートワークが多く、携わるプロジェクトが異なるが、こうしたイベントを通して職員同士が顔

をつなぐ機会を得ることができた。後日、業務上の難題が出てきたときに、こうしたイベントで知り合ったその分野に詳しい職員へチャットで質問し、解決することも可能であった。また、政務関係者と気軽に交流できる機会があることで、大変な業務をこなすことになったときも、もう少し頑張ろうという前向きになれるモチベーションの源泉となっていた。

デジタル庁では、職員のオーナーシップを大切にする文化があり、担当したプロジェクトに関して上長や先輩に相談すると、「あなたは どうしたい?」と、最初に尋ねられた。とはいえ、そのプロジェクトを上長や先輩が放置するわけではなく、行き詰まる前にサポートをしてくれる体制となっていた。オーナーシップを持って業務に携わるといふ経験を積み、自治体に戻ったあとで、必ずデジタル庁での経験を業務に還元することができるはずである。こうした意味でも、デジタル庁への出向は、自治体職員にとって意義のある経験といえるだろう。

デジタル庁と自治体で大きく異なるのが意思決定のスピードである。前者では職員のオーナーシップを尊重しているため、職員の裁量が大きく、意思決定がほとんどチャットで行われるため迅速であった。後者の場合は、比較的 low cost で購入できるような物品であっても決裁を取り、決裁にかかる書類に不備等があれば再度書類作成を行わなくてはならない。前者では、オンライン上のやり取りのなかで決定することが、後者では必ず決裁が必要となるため、この時間の積み重ねが意思決定を遅くしている。デジタル庁において上手く機能している班は大概、上長が適切に部下に権限・裁量を与え、フラットにコミュニケーションを取れる関係ができていた。

上長が部下のオーナーシップを尊重する大前提として、すべての職員が日々業務に集中して取り組んでいる必要がある。デジタル庁は全国から優秀な人材が集う場所であり、性善説でマネジメントさ

れていた。権限委譲による意思決定のスピード向上には、職員各自のプロ意識が必要といえる。

参考文献・資料

総務省自治行政局行政経営支援室（2024）「自治 DX 体・情報化推進概要～令和5年度地方公共団体における御製情報化の推進状況調査の取りまとめ結果～」