

第4回 デジタル人材の類型化及び確保・育成に関する研究会 議事概要

日 時：2023年12月14日（木）10：00～12：00

場 所：都市センター会館 6階 608 会議室

出席者：大杉覚 座長（東京都立大学 教授）、稲継裕昭 委員（早稲田大学 教授）、木野泰伸 委員（筑波大学 准教授）、松岡清志 委員（静岡県立大学 講師）、家中賢作 委員（つくば市 係長）、壇耕平 委員（福岡市 係長）
米田研究室長、加藤主任研究員、中川研究員、田井研究員（日本都市センター）

ゲストスピーカー：佐藤 泰格 氏（都城市役所総合政策部デジタル統括課 主幹）

議 事：○ゲストスピーカーによる話題提供について

○話題提供に基づく意見交換

○現地視察先について

○その他

1. ゲストスピーカーによる話題提供について

○ 佐藤氏による話題提供「デジタル人材の類型化及び確保・育成に関する研究会：都城市の事例紹介」

- ・ 都城市は令和元年に「デジタル化推進宣言」を行い、2.0 にアップデートしている。全国でもかなり早いタイミングで宣言をした都市自治体である。①市民サービス、②自治体経営、③地域社会を3つの柱にして、デジタル化・DXを様々な政策に活用している。柱を3つに分類することで、政策を分類できるようにしている。デジタル化・DXを推進する場合、自治体経営の領域では、業務の効率化に比重が置かれる傾向にあるが、都城市では、市民サービス・地域社会におけるデジタル化・DXの推進という政策を各部局に求めている。その表裏一体として、自治体経営におけるデジタル化・DXの推進があり、業務の効率化を実現できる政策を打ち出すような考え方・取組みをしている。この分類が、1つの政策推進に偏重しないことに役立っている。
- ・ デジタル化・DXを推進させる3要素として、①組織、②人材、③予算がある。組織でいえば、市長を最高デジタル責任者（Chief Digital Officer：CDO）としている。通常、副市長・外部人材がCDOを務めることが多いが、都城市では、あえて市長をCDOにしている。これはデジタル化・DXを推進する強いメッセージ性とスピード感を持った判断の実現を意図している。都城市は数ある自治体のうちの1つであるため、民間部門から実証の提案等があった場合、都城市でないといけいない提案はないと考えている。このため、民間部門からの提案を引きつけるためには、早い判断と市長がコミットした体制を取ることが強みになる。市長はデジタル化・DXに特別に詳しいわけではないが、デジタル化・DXの可能性を認識した上で、

旗振りの役割をしている。トップがデジタルに詳し過ぎると、トップの政策提言が現場感に合わないこともある。都城市では、技術に偏り過ぎないように、現場感を持って、効果的な政策の見極めを行っている。

- ・ 各部局に総括担当者を配置しており、デジタル化推進担当者を兼任している。総括担当者は、能力的にかなり高い職員であり、各部局の事業を統括・調整している。デジタル化・DXだけに特化した担当者を配置すると、部局内調整で力を持ってない場合がある。そこで、総括担当者をデジタル化推進担当者と位置付けることにより、デジタル化・DXを強力に推進できる体制としている。
- ・ デジタル部門には企画部門、総務部門には情報政策課を置いている。ブレーキとアクセルを別々に置いてバランスを保ち、連携を取りながらデジタル化・DXを推進している。
- ・ 「カルテット」による政策推進が都城市の特徴である。各部局を総括する総括担当（正・副2名）をデジタル化推進担当に任命したうえで、企画全般を担う総合政策課にも政策企画担当を配置している。都城市の通常の政策推進では、政策企画担当・総括担当、そして財政課が連携するが、デジタル部門では、デジタル統括課がその中に入り、カルテット体制を構築している。課題の把握から事業立案まで伴走し、事業を高質化している。通常、財政課は企画部門に参画しないが、本市では査定はしっかりと実施しながらも、積極的に企画全般に関与している。
- ・ デジタル人材として、DXアドバイザー・政策推進アドバイザーがいるが、新規事業（3年間で100事業を超える）のほぼ全ては職員が手掛けてきた。苦手分野に関して外部人材の力を借りるようしており、職員が主人公となったデジタル化・DX推進を行っている。デジタル庁へ人材派遣を行うことで、情報収集にも努めている。
- ・ デジタル統括課に技術職職員を配置している（総務省の事例集に記載）。土木や農業の部分はかなりガードが高いこともあり、事務側から課題を掴みにくい。土木技師（副課長）をデジタル統括課に配置することで、デジタル化・DXを推進しにくい土木・農業分野をてこ入れする取組みを実施した。この結果、以前と比較してかなり土木・農業分野の政策を推進しやすくなった。
- ・ 人材育成の核として「都城フィロソフィ」がある。京セラ創業者・稲盛和夫様の人材育成のフィロソフィを基礎としている。このフィロソフィを作った理由は、稲盛様がJAL(日本航空)復活に携わったエピソードを踏まえ、市長がJAL職員と公務員の類似点に着目したからである。挨拶を全ての基本とすること、自治体の常識や殻を打ち破ること、コンセプトを立て、戦略的に行動し、結果を出すこと等、これからの公務員に必要な要素を30項目まとめ、解説をつけたうえで手帳にして全職員に配付している。目標は、「日本一の職員！日本一の市役所！」であり、都城市民の皆様から、都城市役所が日本一と評価されることを目指して日々取り組んで

いる。

- ・ デジタル化・DX を推進させる目的は、市民の幸福・市の発展を図ることである。特に、デジタル化・DX の恩恵を市民に届けることを市長・職員が非常に強く意識している。新規 100 件の事業立案というのは、目的と手段が逆転していると思われがちだが、明確な数値目標を掲げることで職員のモチベーションを高めている。新規事業立案は、市民目線が非常に重要と考えている。難しい技術を使うのではなく、市民が使いやすい技術をつくる。例えば、紙のカードをデジタル化する際に、高齢者には磁気カードを利用してもらうようにしたり、子育て施設を利用する世代にはスマートフォンの QR コードを利用してもらうようにしたりと、どの世代に対してアプローチするかを意識しながら手段を選んでいる。
- ・ 非効率をデジタル化しないことも非常に重要と考えている。あらゆる領域でデジタル化・DX を推進しようとするとう機能過多に陥ることもある。こうなると以前よりも仕事量が増えてしまう。このため、業務改善と市民サービス向上を両立できる取組みを意識している。
- ・ DX の推進では、デジタル化で変革を起こすことになるが、「D」が重要と考えていない。むしろ「X」、変革を起こすことが重要であると職員に伝えている。年度初めにデジタル部門が各部局の課題を調査・把握する取組みをしている。ここでは、デジタルの課題ではなく、様々な業務の課題を挙げてもらい、デジタルで解決すべきか、アナログで規則改正すべきか、手法改善すべきか等を検討している。
- ・ 「DX (デジタル) 人材」という言葉を職員研修等で使用するが、デジタルというよりも、何かを変えることができる人材を求めている。デジタル人材が専門性に偏重しないように、4つの層に分けている。①情報管理部門のデジタル人材(基本情報技術者、クラウド等に係る知識・経験)、②企画部門のデジタル人材(IT パスポート等の基礎に加え、現場経験・調整能力が必須)、③各部局のデジタルを推進するデジタル人材(DX のソリューションを一定程度網羅して把握、課題発掘能力・調整能力が必要)、④その他の職員(課題から問題解決を図り、チャレンジができる)。
- ・ スキル・知識・経験に依存すると、職員がついてこない可能性がある。黎明期においては担当課が前向きな気持ちで業務に取り組めば、デジタル部局がサポートをする環境形成が重要と考えている。担当課が何かやりたいと思った際、課題を発掘し、結果につながるような伴走支援をすることで、職員が意欲を持ってくれる。このため、デジタル統括課は全てのデジタル関連事業に携わっており、デジタル統括課を通さないとデジタル化事業の査定にあがらない仕組みとなっている。
- ・ 都城市はデジタル推進人材を育成したいというよりも、政策推進人材を育成したいという気持ち強い。自治体の業務にはデジタルと全く関係ない分野も当然あるため、変革志向を持つ人材を育成している。デジタル人材と政策推進人材を≡

(ニアリーイコール)だと捉えている。ふるさと納税で成果を上げた職員が現在は他の部署でデジタル事業に対して前向きに取り組んでいる。マイナンバーカード普及率で日本一になる取組みをした市民課職員は他の部署へ行っても活躍している。実績を基に人材を育成し、デジタル・政策推進どちらもできる人材が庁内にひろがっている。

- ・ デジタル統括課に配属される職員に必要な資質として調整能力をあげている。人事課には、現場、特に窓口部門を経験している職員を送り込んでほしいと強くお願いしている。やはり、現場のことに精通している職員の存在は大きい。デジタル化・DXの推進は現場に必ず何かしらのメリットをもたらしてくれる。窓口部門の経験を積んだ職員であれば、各部局との折衝で重要な役割を果たしてくれる。
- ・ 職員にデジタルに関する技術がなくても、理論的に考えることができれば、民間企業と協業して実現できることがある。技術的な知識の向上も重要ではあるが、常に課題感を持っている職員を必要としている。各課の抱えている非効率性、それが長年の歴史の積み重ねによる場合、なかなか改善手法が思い浮かばないことがある。今までの当たり前が業務改善を阻止することがある。本当に、その課題は解決できないのかを問い続ける力が必要となる。
- ・ 研修制度・体制の特徴として、全職員向けの現場研修はあえて開催していない。無造作に数の増加を優先すると、デジタルに対してアンチの感情や苦手意識が生じることがある。このため、新規採用者・10年目の職員・管理職に対してデジタル関連研修を年1回開催しており、対象となる全職員が受講している。セキュリティ・ソリューションに特化した全職員向け動画研修も用意している。セキュリティは非常に重要となるが、それ以外にもRPA・AI・ChatGPT等、全部署に対して可能性があるようなものは、そのソリューションを紹介する動画を用意している。デジタルは市民に利用してもらうことも重要なため、ナッジ・サービスデザイン・ソーシャルマーケティング・NFT・広報物のデザイン・ゲーミフィケーション等、デジタルを推進するための個別テーマの研修をデジタル統括課主体で年数回開催している。研修機関・研修交流等の活用では、自治大・全国市町村国際文化研修所・市町村アカデミーだけでなく、定住自立圏管内で実施している研修(年2回〜3回)に参加している。
- ・ デジタル総括課が財務課・企画課と推進体制を構築できたプロセス・詳細に関していえば、市長が前職(元財務省職員)の経験を活かし、財政課を総合政策部に設置して、査定を厳しくしながら、通す事業については高質化する議論の場を形成した。財政課には非常に優秀な職員が配置されている。担当課の話を担当者査定・課長査定・部長査定等を通して検討しているため、担当課以外でその事業を理解しているのが財政課である。このため、ほかの部局の施策も鷹の目で見ることができる。財政課が企画に入ることによって都城市の優位性を出せると市長は考えている。

- ・ 職員は「市長ペーパー」を活用して、市長と意思疎通を図っている。A4表面1枚の中で、①これまでの経緯、②問題点・課題点、③今後の方針、という3つの約束事を簡潔に表現している。ペーパーといっても紙媒体でなく電子媒体である。職員がペーパーを提出し、協議が必要な場合に限り、協議の時間（15分間）を組んでいる。協議では、部長級ではなく担当者が説明をする形式を取っている。「市長ペーパー」を活用することで、意向確認・業務の効率化が図られている。その他、週報・臨時週報という軽微な報告事項を扱う手段を経由して重要報告することもある。

2. 話題提供に基づく意見交換

- ・ 新規事業は1年以内で完了させるという目標がある。ソリューションの分野では、ベンチャー企業・スタートアップ企業のソリューションを参考にしたり、PR TIMESが配信する情報から新しい技術を発見したりしている。各事業のソリューションを考える際、他の自治体でも横展開できるか否かを視野に入れている。例えば、定住自立圏という枠組みがある中で、AIイベント情報集約サイトのサービスを近隣自治体に横展開することで価値向上に繋がっていく。このため、近隣自治体から意見を聴取しながらソリューション作り上げることがある。また、意見聴取をしていくと、都城市の事務フローが標準化されているかどうか確認することができる。無駄な作業があれば、それを改善できるメリットがある。
- ・ デジタル化・DX関連の事業では、予算化も含めて査定を通過する前にデジタル統括課を通し、完全集約化できたことは重要である。目的と手段を意識しながら、一貫して事業を把握することができる。財政面でも、交付金獲得や事業の効率化等、かなりの費用削減に貢献している。事業評価に関しても市長と意思疎通をしながら進めることができている。
- ・ 他の自治体では、①情報管理部門のデジタル人材と②企画部門のデジタル人材の間でコンフリクトが発生しやすいことがあるが、都城市では①と②間でコンフリクトが発生していない。一要因として考えられるのは、市長が旗振り役を担ってくれていることで、職員同士が課題・目標達成の認識を共有していることである。課と課のコンフリクトを抑制する側面からも「市長ペーパー」は重要である。
- ・ 全国的に自治体でデジタル化・DXを推進している職員が民間企業にヘッドハンティングされて退職する傾向にある。しかし、自治体側で課題・目標達成に携わる面白さがある。市長は職員のやる気を摘み取らないように工夫している。階層別の研修では市長講話があり、市長自ら「都城フィロソフィ」について話をする。自治体職員としてどのようなことに挑戦できるのか、自治体職員だからできることがどれだけあるかを職員に教示する機会になっている。市長は「2:6:2の法則」を引用し、トップの2（優秀な職員）のモチベーションを絶対下げない環境形成を重視し

ている。そして、6のモチベーションをいかに引き上げるかも重要となるため、「都城フィロソフィ」を上手く活用している。

3. 現地視察先、ゲストスピーカーについて

- ・ 現地視察第3弾として、大阪府豊中市・大阪府吹田市・兵庫県尼崎市へ1月中旬に視察を実施する。
- ・ 第5回研究会では、ヒアリング調査（第1弾～第3弾）の報告、今年度の取りまとめを行う予定である。

4. その他

- ・ 第5回研究会は3月22日（金）に開催予定。

（文責：日本都市センター）