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**

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

はじめに

自治体のデジタルトランスフォーメーション（DX）は、行政サービスの質的向上と業務効率化を同時に実現する手段として期待されているが、その推進に必要なデジタル人材の不足が深刻な問題となっている。多くの自治体では、外部人材の登用を進めてきた。確かに、民間企業で DX を推進してきた人材の知見は、行政のデジタル化を加速させる上で重要な役割を果たしてきた。しかし、外部人材の登用には光と影があり、様々な課題も指摘されている。

このような状況下で、自治体職員の内部人材育成をいかに進めるかが問われている。内部人材は行政実務に精通しており、そこにデジタルスキルを付加することで、より実効性の高い DX 推進が期待できる。本章では、この内部人材育成に先進的に取り組む金沢市の事例を中心に分析を行う。

1　自治体 DX における人材育成の課題

(1) DQ と GQ のバランス—自治体 DX の特殊性

自治体のデジタル化推進において最も重要な課題の 1 つは、デジタルの専門性と行政実務の専門性を両立させることである。民間企業の DX と異なり、自治体 DX では法制度や行政手続きに関する深い理解（行政スキル。GQ：Government Quotient）が不可欠である。これは、行政サービスが法令に基づいて提供されており、その正確性と公平性が強く求められることからくる要請である。

これまで多くの自治体では、デジタル化を推進するために外部人材の登用を進めてきた。外部人材は先進的なデジタル技術の知見（デジタルスキル。DQ：Digital Quotient）を有しており、新たな視点での業務改革を提案できる強みがある。しかし、実際の運用におい

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

ては様々な課題が顕在化している[1]。

具体的には、行政特有の制度への理解不足により、提案された解決策が実務レベルで機能しないケースが発生している。また、既存の業務プロセスへの配慮が不十分なために、職員の反発を招くこともある。外部人材を首長直属などのポジションに位置付けることによって全庁への浸透を図ろうとするものの、その人材自体の問題から下位職位の職員に受け入れられないことも多い。さらに、任期付き採用が多いことから、蓄積された知見の継承が困難であるという問題も指摘されている。

このような状況を踏まえると、内部人材の育成が急務である。内部人材は行政実務に関する深い理解を有しており、組織内部の人的ネットワークも持っている。また、継続的な雇用によって知見の蓄積と展開が可能であり、組織文化への理解と適応も備えている。これらの特性は、実効性の高い DX を進める際に極めて重要な要素となる。

(2) 東京都庁における内部人材の育成

東京都は、都の DX 推進の中核的役割を担う組織として、2021 年 4 月にデジタルサービス局を新設し、22 年 2 月に「東京都デジタル人材確保・育成基本方針（以下、「都・基本方針」という）」を策定し、24 年 3 月に改定している[2]。

都は、スピード感ある行政運営を進めるためには、内部人材の育成が重要だと考え、都政と ICT をつなぎ、課題解決を図ることを期待して ICT 職を 21 年度創設した。都・基本方針では、組織が求

[1] ただ、失敗例が公表されることは少なく、大部分は親しい関係者間での情報共有にとどまっている。この点の調査・検証も、今後の重要な課題だと考えられる。
[2] 「東京都デジタル人材確保・育成基本方針 ver2.0」
https://www.digitalservice.metro.tokyo.lg.jp/business/digital-hr/digital-hr-policy-v2（最終閲覧日：2024 年 12 月 13 日）

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

めるデジタル人材像を示した後、そのスキルやレベルを可視化するためのデジタルスキルマップ、ICT 職のキャリアラダーなどについて述べている。新卒採用試験とキャリア活用採用選考(経験者採用)によるものと、都庁内部からの職種転換を合わせて、24 年 4 月時点で ICT 職の数は 180 人を超えた。彼らはデジタルに関する企画・計画策定・事業推進、システム運用管理、導入・更改、技術的支援・助言等に従事する。

この ICT 職が行政職員としての能力とデジタル専門職としての技術力をともに高めながらキャリア形成をしていくモデルとしてキャリアラダーの整理も基本方針で書かれている。GQ（行政スキル）と DQ（デジタルスキル）とのキャリアをおおむね 50 対 50 で経験できるようジョブローテーションを行う。GQ は、契約、予算、文書、広報等、行政職員が基礎的に身につける必要のある業務遂行力のほか、オール東京の DX を視野に入れた企画・改善・実行力、組織支援・運営が挙げられる。

DQ は、①専門研修によるものと、② GovTech（ガブテック）東京への出向とで身につけることが予定されている。①専門研修は、毎年度最新のカリキュラムに更新した多様な研修がある。ICT 職員が悉皆で受講する e ラーニング（オンライン学習ツール、サイバーセキュリティ)、重点強化研修（データ、デザイン、クラウド等）のほか、ジョブタイプ別研修、コース別研修、外部講座活用型研修などがある。

②は、2023 年 9 月に事業を開始した、(一財)「GovTech 東京」への出向であり、重要な能力育成ツールである。デジタルサービスの開発に関する業務等を通して、プロジェクトマネジメントをはじめ、専門スキルの伸長とアップデートを図る。GovTech とは、政府（Government）とテクノロジー（Technology）を組み合わせた言葉で、テクノロジーを活用して政府のサービスや業務を改善・効率

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

化する取組みを指す。トップである理事長には、東京都副知事の宮坂学（元ソフトバンク取締役、元ヤフー会長）が就いたが、都庁と切り離した別組織の一般財団法人を設立することによって、給与を始めとする勤務条件等の柔軟性が増し、優れた専門人材の採用において有利になる。GovTech 東京では任期付（最長任期 5 年）で勤務する技術の専門人材の採用を進めており、高度専門人材集団となっている。こちらは都・基本方針では、情報技術エキスパートとして位置づけられているが、一般的に見ると外部人材の活用にあたる。他方、都庁内で育成する内部人材である ICT 職は GQ も育成しつつ、DQ についてはジョブローテーションの中で、GovTech 東京へ出向し、そちらで外部人材からも学びつつ鍛えていく。GovTech 東京のプロパー職員は任期付きであり、常に新しい技術・知識を有する外部人材が集まってくる。そこで、OJT で学べるというのは大きな強みである。おおむね 3 年ごとに、都庁各局と GovTech 東京とを異動していくことが予定されている。

また、ICT 職以外の職員も、行政に関する専門性を持ちつつ、デジタルツールを活用した業務改善等により、職場単位の DX を推進するためのリスキリング人材の育成も進められている。

以上見たように、都庁の場合、他の自治体とは次元の異なる内部人材育成が進められており、自治体 DX 人材内部育成の理想形と考えられるが、このようなことは、一般の自治体では財政的にも、人的にも困難である。

一般の自治体で内部人材育成を積極的に取り入れている事例として、以下、本章では金沢市の例を取り上げることとする。

（3）金沢市における人材育成の取組み

金沢市では、2021 年度から体系的なデジタル人材育成システムを構築している。その特徴は、全職員約 2,000 人を対象とした基礎

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

的なデジタルリテラシー向上と、デジタル行政推進リーダーの育成を並行して進める点にある。背景には 21 年 1 月に実施した職員（係長以下の事務職員）アンケート調査の結果がある[3]。「社会全体の流れと比べ金沢市役所のデジタル対応は進んでいるほうだと思いますか？」という問いに対して、「進んでいるほう」という答えはわずか 2%に過ぎず、「普通」が 29%、「遅れているほう」が 59% となっていた。他方、「市役所として今後デジタル化にどう対応していくべきかと思いますか」という問いに対して、「進めるべき」という答えが 87%と圧倒的多数を占めていた。総合すると「金沢市は遅れているが、進めなければならない」というのが職員の多数の意識であり、この現状認識が改革の出発点となった。

これまでの人材育成は、担当業務別に、必要な人に、必要なスキルを習得させるものであったが、全庁的な底上げにはつながらない。また、行政 DX には、業務の抜本的な見直しとデジタル化の組み合わせが必要不可欠であるが、その両面のスキルを兼ね備えた職員は非常に限られていた。そこで、デジタルに関する体系的な研修メニューを設け、全庁的な情報リテラシーの底上げを図るとともに、デジタル化推進の中心となるリーダーを育成することとした。

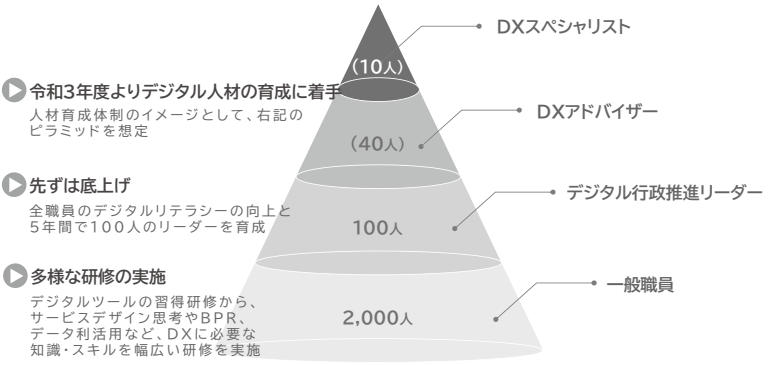
金沢市の人材育成システムは、明確な階層構造を持って設計されている。まず、基盤となるのが一般職員 2,000 人に対する基礎的なデジタルリテラシーの習得である。これは日常業務でのデジタルツール活用を目指すものである。その上に、デジタル行政推進リーダー（100 人）が位置づけられる。デジタル化推進の中核人材として毎年 20 人ずつ、5 年間で計画的に育成される。さらに上位には、より高度な専門知識を持つ DX アドバイザー（40 人）と、最高度

[3] 金沢市 DX 会議（2021 年度第 1 回会議（2021 年 4 月 22 日））資料、11 頁。https://www4.city.kanazawa.lg.jp/material/files/group/15/siryo.pdf（最終閲覧日：2024 年 12 月 13 日）

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

の専門性を有する DX スペシャリスト（10 人）が配置されることが予定されている。

図 2-1　金沢市のデジタル人材育成体系



出典：金沢市 DX 会議（2024 年度第 3 回会議（2024 年 10 月 9 日））資料
https://www4.city.kanazawa.lg.jp/soshikikarasagasu/digitalgyoseisenryakuka/gyomuannai/8/1/r6kanazawashiDXkaigi/27223.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 13 日）

2　金沢市における人材育成の実践

(1) 一般職員向け研修

2021 年度と 22 年度の 2 年間をかけて、一般職員全 2,000 人（一部専門職を除く）を対象として DX 研修が進められた。全職員対象というのは、他の自治体ではなかなか見られない意欲的な取組みである。内容は、動画等による受講、効率アップテキストの自習（習熟度確認テストなど）、e ラーニング研修（データ活用基礎、AI 基礎など）、習熟度把握テストとなっている。

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

図 2-2　一般職員対象全職員研修

出典：同上

21 年度、初年度の研修は、まず事前アンケートをとって各人のレベルを把握した上で研修受講へと進めた。ICT 基礎知識に関する e-ラーニング教材として総務省の ICT スキル総合習得プログラムを、デジタルサービスをテーマとした e-ラーニング教材として経済産業省の基礎から学ぶデジタルサービス研修を、というように政府の作成した無料コンテンツを積極的に活用した。また、データ利活用に関する研修、デジタル行政一般に関する研修は、講師による講演を収録した動画をオンデマンドで受講できるようにした。そして効率アップテキストの自己学習をすることとした。

22 年度、2 年目の研修は、セキュリティ研修として J-LIS 作成の「セキュリティ」テキストでの自己学習と、金沢市で作成したセキュリティ自己診断を行うものとした。DX 関連の講義としては、サービスデザイン思考について（60 分）、BPR について（130 分）、データ利活用について（90 分）、EBPM について（60 分）、そしてノーコード・ローコードツールとして kintone の紹介について（15 分）、それぞれの動画のオンデマンド視聴を職員全員に義務付けた。

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

また、効率アップテキストの自己学習も進めた。

特筆すべきは、金沢市が独自に作成した『仕事効率アップテキスト』の活用である。このテキストは基礎編を通じて操作技術の習得を図るとともに、実践的なショートカットキーの活用法や業務効率化のための Tips を盛り込んでおり、職員が自己学習用教材として活用できる工夫がなされている。日常的な業務の中で必要となる知識やスキルが体系的にまとめられており、職員の継続的な学習を支援する重要なツールとなっている。

（2）デジタル行政推進リーダー向けの研修[4]

このプログラムは、4 つの段階で構成されている。第 1 に心構え（マインドセット）と基礎知識の習得、第 2 に専門ツールの技術習得のための演習、第 3 に業務改善プロジェクト、そして第 4 に次年度政策提案である。特徴的なことは、この研修が単なる座学ではなく、実践的なプロジェクト活動を含む点である。開始初年度の場合、受講者は約 7 ヶ月間で合計 150 時間程度の研修を受講し、その間に実際の業務改善プロジェクトを遂行した。これにより、学んだ知識やスキルを実践の場で活用し、即戦力となる人材を育成する（翌年度以降、この 150 時間は短縮されている）。

金沢市では、技術的なスキル以上にデジタルマインドセットの形成を重視している。特に重要視されているのが市民目線での課題発見である。職員は行政サービスの利用者視点に立ち、市民ニーズを適切に把握する方法を学ぶ。また、サービスデザイン思考を導入することで、より効果的な行政サービスの設計を目指す。

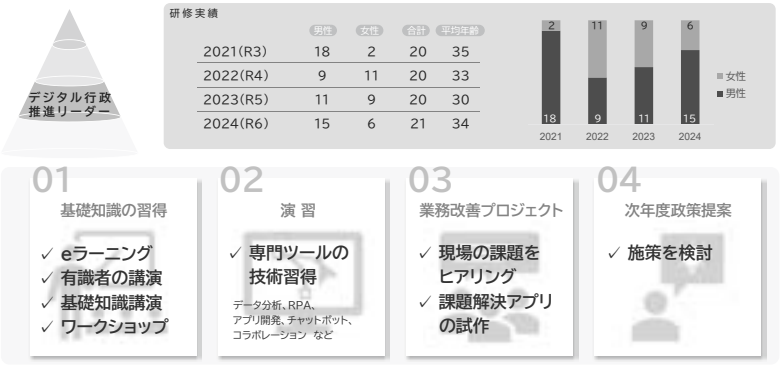
さらに、データドリブンな思考の醸成にも力を入れている。定量

[4] デジタルリーダーを任命し研修を実施している自治体も少なくないが、半日か 1 日の研修で意識改革レベルのものが多い。金沢市のリーダー研修はそれとはまったく異なる。

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

的な現状分析に基づく業務改善の手法や、エビデンスに基づく政策立案の方法論を学ぶとともに、適切な KPI の設定と評価の手法についても研修が行われる。

図 2-3　デジタル行政推進リーダー研修



出典：同上

データ分析ツールとして Power BI や Tableau を活用し、データの可視化技術を習得する。また、ノーコード・ローコードツールとして Power Apps（アプリ作成）、Power Automate や UiPath（タスク自動化。RPA）、kintone（アプリ作成）などの活用方法を学ぶ。さらに、Project Online などのプロジェクト管理ツールやチーム開発・コラボレーションツールの使用方法についても研修が行われ、受講生 20 人全員が受講した。

これらのツール群は、実際の業務改善に直結するものとして選定されており、研修後すぐに実務での活用が可能となるよう配慮されている。特に、ノーコード・ローコードツールの導入は、プログラミングの専門知識を持たない職員でも、業務効率化のためのアプリケーション開発が可能となることを目指している。

実践的な学びの場として、実際の業務課題を題材としたプロジェ

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

クト型演習が実施される。このプロセスは、まず現場へのヒアリングを通じた課題の発見と分析から始まる。職員は業務フローを可視化し、改善ポイントを特定する。その後、適切なデジタルツールの選定や業務プロセスの再設計を行い、効果測定指標を設定する。さらに、簡易的なシステムを構築してプロトタイプを作成し、ユーザーテストを通じてフィードバックを収集、改善を重ねていく。

この一連のプロセスを通じて、職員は実践的な課題解決能力を養うとともに、デジタルツールを活用した業務改善の方法論を体得することができる。

このように金沢市では、体系的な育成プログラムを通じて、着実にデジタル人材の育成を進めている。特に注目すべきは、単なる技術習得にとどまらず、実践的な課題解決能力の養成に重点を置いている点である。また、全庁的なデジタル化の推進役として、育成された人材が実際に活躍できる場を提供していることも、プログラムの実効性を高める要因となっている。

3　人材育成の成果と効果

(1) 業務効率化への貢献

金沢市におけるデジタル行政推進リーダーの育成は、具体的な業務改善の成果として明確に表れている。まず、RPA（Robotic Process Automation）の活用において顕著な成果が見られる。2019 年度から導入を開始した RPA は、当初わずか 4 業務での運用であったが、職員の育成とともに大幅に適用範囲を 100 業務以上に拡大している。

注目すべきは、職員自らが RPA のシナリオを作成できる体制を確立した点である。外部委託に頼ることなく、現場のニーズに即した業務自動化を実現している。これらの取組みにより処理時間の大

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

幅削減と人的ミスの防止に役立っている。

（2）業務効率化とアプリ開発の内製化

2023 年 11 月に、「デジタル業務改善表彰」が行われた。これは、22 年度から 23 年度にかけて各部局で取り組んできた業務改革のうち、デジタルを活用した効果的な取組みについて表彰するものである。表彰対象となったのは 11 件だったが、そのうちの 2 つを紹介すると次のようなものである[5]。

財政課は、予算編成 DX の第 1 弾として、経常費のペーパーレス査定を始めた。これまでは、毎年膨大な量の紙の予算要求書をもとに予算編成を行っていたが、手書き作業が多くなり、添付資料の様式が不統一、大量のコピーが必要、などの課題があった。査定作業をペーパーレス化し、要求、査定資料を標準化することにより、これらの課題が解消した。具体的には、ペンタブレット、PDF 編集ソフト（DrawboardPDF）、大型モニターの活用によりこれが可能となった。マニュアルも財政課が用意した。これにより、時間外勤務が 235 時間削減され、また、紙の枚数も 5 万枚近く削減されている。さらに、1 課で最大 8 時間要した査定転記作業が全く不要となったため、その削減効果は計り知れない。

障害福祉課では、福祉サービス事業所との情報伝達の効率化が進められた。これまでは 100 以上の事業所との各種連絡、照会、申請等を郵便やメール、FAX で管理していたが、資料作成、印刷、発送が膨大であること、検索、活用が困難であること、などの課題があった。そこでプロセスを改革し、照会、アンケートに Web フォー

[5] 金沢市 DX 会議（2023 年度第 4 回（2024 年 2 月 29 日））資料 https://www4.city.kanazawa.lg.jp/soshikikarasagasu/digitalgyoseisenryakuka/gyomuannai/8/1/r5kanazawashiDXkaigi/24817.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 13 日）

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

ムを導入し、毎月提供する資料作成、発送をマクロと RPA で自動化した。これにより、各種作業時間が大幅に削減されるとともに、印刷用紙､郵送料を削減でき､文書棚 6 本分のスペースが不要となった。

このような取組みが各課でなされている。ポイントは、これらの業務改革が、ベンダーなどへの委託ではなく、職員自らが提案し、多くのものは自ら開発できるようになっている点である。内製化のメリットは、委託費用の削減だけではない。業務をよく知る職員ならではの開発が可能なこと、制度変更に伴う改修が容易なこと、そして、開発の時間が短いことである。

開発時間の短さで言うと、危機管理時にその威力を発揮する。2024 年 1 月 1 日に発生した能登半島地震への対応でも、デジタル行政推進リーダーたちが、様々なアプリやシステムの開発を進めた。震災後の対応は迅速性が鍵であり、仕様書を作って業者に連絡をするといった余裕はない。このような緊急事態でも、金沢市の場合は自前で様々なツールの開発が可能になっていた。

具体的には、避難者台帳管理、避難者の健康管理、生活支援総合窓口の受付管理などについて、タブレット上でデータを簡易に扱える仕組みがすぐに職員の手によって開発された。

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

図 2-4　能登半島地震への対応

出典：金沢市 DX 会議（2023 年度第 4 回（2024 年 2 月 29 日））資料
https://www4.city.kanazawa.lg.jp/soshikikarasagasu/digitalgyoseisenryakuka/gyomuannai/8/1/r5kanazawashiDXkaigi/24817.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 13 日）

金沢市は自ら被災者であるだけでなく、能登半島地域への支援の兵站基地でもある。1 月 4 日には能登半島支援本部が立ち上げられた。被災地への支援物資の受付をしたあと、在庫を管理し、行先の管理をすることが必要だった。県も支援物資を扱うが、大口の法人からの物資に限定していた。個人の好意による物資支援は、市で対応する必要があったが、届けてくださる個人の数は相当数になることが予想された。この日 18 時から本部会議の開催が予定されていたが、昼前に市長から「デジタルで膨大な数を管理できないか」と聞かれた担当課長が部下に聞いたところ、「やってみます」とデジタル行政推進リーダーの 1 人から手が上がった。そして 16 時までにはプロトタイプがほぼ出来上がっており、本部会議でその利用が決まった。発案からわずか数時間で実用に移されていた。このスピード感は、内製化できているからこそである。これができる職員が 2,000 人中 100 人育成されようとしている。そして、100 人という数は、金沢市の課の数とほぼ同等であり、各課におおむね 1 人の

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

デジタル行政推進リーダーが配置される勘定になる。

（3）業務効率化とアプリ開発の内製化

職員全体の意識の底上げにより、組織文化自体も変わりつつある。電子決裁システム自体は 20 年以上前の 2002 年度に導入されていたがほとんど利用されていなかった。17 年度から課長決裁までの起案を電子決裁とすることとしたが実態を伴わず、19 年 2 月頃はまだ 1 割に満たなかった。それが、DX 人材育成研修の進行につれて電子決裁率が上昇し、21 年 2 月末までに約 36%、21 年 6 月に約 59%と決裁率を上げてきた。21 年度から庁内会議を原則としてペーパーレスとした（職員は PC を持って会議に参加する）ことや、局長以上の部屋及び会議室に大型のモニターを設置したことなどが結果として電子決裁率を大きく引き上げたと考えられる。そして、22 年度の文書管理システムの更新、23 年度の財務会計システムの更新により、現在では電子決裁率がほぼ 100%となっている。

ペーパーレス化も、大きな成果を上げ（19 年度比で約 1000 万枚の削減）、それは業務スタイルの本質的な変革をもたらしている。フリーアドレス制が全庁的に導入され、サテライトオフィスや自宅で仕事を進める職員も少なくない。

デジタル人材の育成は、市民サービスの質的向上にも大きく貢献している。AI チャットボットの導入やオンライン相談システムの整備など、市民との接点のデジタル化も着実に進展している。これらの取組みにより、24 時間 365 日の問い合わせ対応が可能となり、情報発信の強化も図られている。

成果は、単なる個別の業務改善にとどまらず、組織全体のデジタル対応力の向上として結実している。特に重要なのは、職員が自ら課題を発見し、デジタルツールを活用して解決策を提案・実装できる文化が醸成されつつある点である。また、これらの取組みが、行

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

政サービスの質的向上という形で市民にも還元されている点も、重要な成果として評価できる。

4　考察と提言

(1) 業務効率化への貢献

金沢市の人材育成が成果を上げている第1の要因は、トップマネジメントの明確なコミットメントにある。市長直轄の金沢市DX会議の設置（21年度の初年度は、毎月1回開催され、外部委員5人と市長以下の内部委員が5人で議論。市長は全回・全時間出席）や、デジタル行政戦略課の新設など、全庁横断的な推進体制を構築することで、組織的な取組みの基盤を確立している。

具体的な目標として、5年間で100人のデジタル行政推進リーダーを育成することを掲げ、電子化率や削減目標などの数値目標を明確に設定している。これにより、組織全体で目指すべき方向性が共有され、実効性の高い取組みが可能となっている。さらに、研修予算の確保や専門人材の配置、必要なデジタルツールの導入など、必要な資源が適切に配分されていることも、取組みの実効性を高める重要な要因となっている。

2つ目の成功要因は、実効性の高い段階的な育成システムの構築である。全職員の底上げを図りながら、デジタル行政推進リーダーを育成し、さらにスペシャリストを養成するという階層的な人材育成構造により、組織全体のデジタル化能力の向上を進めている。ポイントは、基礎知識の体系的習得と実務に直結した技術研修、そしてプロジェクト型学習の導入を有機的に組み合わせている点である。この実践と理論の融合により、学んだ知識やスキルを実際の業務改善に活かすことが可能となっている。また、メンター制度の活用や定期的な進捗確認、継続的な支援体制の整備など、充実したフォ

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

ローアップ体制も、育成効果を高める重要な要素となっている。

3 つ目の要因は、人材育成を実際の業務改善と連動させている点である。実際の業務課題をテーマとした研修や、部門横断的な課題解決の実践により、学びが即座に実務に反映される仕組みが構築されている。また、具体的な効果測定や好事例の共有により、成功体験が組織全体に蓄積されていく好循環が生まれている。

(2) 他自治体への示唆

金沢市の事例から、他の自治体が同様の取組みを実施する際の重要な前提条件が明らかになっている。まず、トップの理解と支援の確保が不可欠である。明確な推進体制の構築と必要な予算・人員の確保がなければ、継続的な取組みは困難である。また、実現可能な目標設定と優先順位の明確化、着実な実施計画の策定も重要である。さらに、効果測定の指標設定や定期的な進捗確認、フィードバックの反映など、評価・改善の仕組みを整備することが、取組みの実効性を高める上で重要となる。

実施にあたっては、現場との調和に特に留意する必要がある。業務負荷への配慮や既存の業務プロセスとの整合性確保、段階的な移行の実施など、慎重なアプローチが求められる。同時に、職員のモチベーション維持も重要な課題となる。成功体験の創出や適切な評価・報酬の提供、キャリアパスの明確化などを通じて、継続的な取組みを支援する必要がある。また、知識・スキルの定着に向けては、実践機会の確保や継続的な学習支援、ナレッジの共有など、組織的な支援体制の整備が不可欠である。

長期的な成功のためには、育成システムの制度化が重要となる。人事制度との連携や定期的な研修の実施、評価基準の確立など、組織的な仕組みとして定着させることが求められる。また、成功事例の蓄積やベストプラクティスの共有、マニュアル・教材の整備など、

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

ナレッジマネジメントの視点も重要である。さらに、定期的な見直しや新技術への対応、フィードバックの反映など、継続的な改善のプロセスを組み込むことで、持続可能な育成システムを構築することができる。

金沢市の事例は、自治体 DX における内部人材育成の有効なモデルを提示している。特に重要なのは、人材育成を単なる研修プログラムとしてではなく、組織文化の変革と業務改善を実現するための戦略的な取組みとして位置づけている点である。他の自治体が同様の取組みを行う際には、自組織の状況や課題に応じて適切にカスタマイズを行いつつ、これらの基本的な要素を押さえることが重要となる。また、短期的な成果を追求するのではなく、持続可能な育成システムの構築を目指すことが、長期的な成功につながると考えられる。

おわりに

本章では、自治体 DX における内部人材育成の重要性と実践的方法について、金沢市の事例を中心に分析を行った。その結果、以下の 3 点が明らかになった。

第 1 に、自治体 DX の推進において、デジタルスキル（DQ）と行政実務の知識（GQ）を兼ね備えた人材の育成が不可欠である。外部人材の登用は即効性がある一方で、行政特有の制度や慣行への理解不足という課題がある。そこで、内部人材の育成が重要な戦略として位置づけられる。特に、金沢市の事例からは、既存の職員がデジタルスキルを習得することで、より実効性の高い DX 推進が可能となる。

第 2 に、金沢市の事例は、体系的な人材育成システムの有効性を実証的に示している。全職員のデジタルリテラシー向上を図りつ

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

つ、デジタル行政推進リーダーを段階的に育成するアプローチは、実践的かつ効果的なモデルとして評価できる。特に、理論的な学習と実務での実践を組み合わせた研修プログラムは、即効性のある成果を生み出すとともに、持続的な改善文化の醸成にも寄与している。

第 3 に、人材育成の成果は、具体的な業務改善の実現と組織文化の変革という形で明確に表れている。RPA の活用やペーパーレス化の推進などの定量的な効果に加え、職員の意識改革や自発的な改善活動の活性化といった定性的な効果も確認された。これらの成果は、内部人材育成が単なるスキル向上にとどまらず、組織全体の変革を促進する触媒としての役割を果たすことを示している。

他方で、以下のような課題も考えられる。

まず、育成人材の質の維持・向上である。技術の急速な進展に対応するため、継続的な学習機会の提供と、より高度な専門性の獲得が求められる。特に、実践を通じて得られた知見を体系化し、組織内で共有していく仕組みの構築が重要となる。

次に、組織的な展開の持続性の確保である。職員のモチベーションを維持・向上させつつ、人事異動にも対応できる柔軟な育成システムの構築が必要である。また、育成された人材の知識やスキルを確実に次世代に継承していく仕組みも重要となる。

さらに、評価・改善の仕組みの確立も課題である。育成効果の定量的評価手法の確立や、長期的な効果測定の実施、そしてそれらの結果を踏まえたプログラムの継続的改善が求められる。

自治体 DX は今後も加速度的に進展することが予想される。その中で、内部人材の育成はますます重要性を増すと考えられる。今後の展望として、以下の三点が特に重要となるであろう。

第 1 に、デジタル人材育成の高度化である。より専門的な技術への対応や新たな技術領域への展開が求められる中で、育成手法自体もより洗練されていく必要がある。特に、急速に進展する AI やデー

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.

タ分析技術への対応が重要な課題となるだろう。

第 2 に、広域連携の可能性である。自治体間での知見の共有や共同研修プログラムの実施、さらには広域的な人材育成システムの構築など、単独の自治体の枠を超えた取組みの展開が期待される。これにより、限られた資源の有効活用と、より効果的な人材育成が可能となるだろう。

第 3 に、市民との協働の深化である。オープンデータの活用促進や市民参加型のデジタル化推進、官民共創の展開など、行政と市民が共にデジタル化を推進していく新たな形が模索されていくと考えられる。

本章で示された金沢市の取組みは、他の自治体にとって有益な示唆を提供するものであるが、あくまでも 1 つのモデルケースであり、各自治体は自らの状況や課題に応じて、適切にカスタマイズしながら取組みを進める必要がある。

重要なのは、デジタル化を単なる技術導入ではなく、行政サービスの質的向上と業務改革を実現するための手段として位置づけ、それを担う人材を戦略的に育成していく視点である。その意味で、内部人材の育成は、自治体 DX の成否を左右する重要な鍵となるだろう。

【参考文献・資料】

・ 稲継裕昭（2024, 25）「自治体 DX とガバナンス　東京都の DX ①～⑧」『ガバナンス』第 280 ～ 287 号
・ ―――(2021, 22, 24)「自治体 DX とガバナンス　金沢市の取組み①～④､その後」『ガバナンス』第 246 ～ 249 号、第 276 号

【ホームページ】

・ 金沢市 HP「本市のデジタル人材育成の取組みが月刊ガバナンスに掲載されました」https://www4.city.kanazawa.lg.jp/soshikikarasagasu/digitalgyoseisenryakuka/gyomuannai/8/26285.html（最終閲覧日：2024 年 12 月 13 日）

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Center for Cities. All Rights Reserved.