

第6章

福岡市における外部デジタル人材の 活用について

福岡市総務企画局 DX 戦略部 DX 戦略課 DX 戦略係長 壇 耕平

はじめに

福岡市は、九州北部の福岡県の西部に位置し、大陸に近いという地の利に恵まれ、「漢委奴国王」で知られる金印に象徴されるように、二千年を超えるアジアとの交流の中で、多様な人材や、豊かな自然と充実した都市機能がコンパクトに整った都市空間など、様々な財産を築き上げてきた。

こうした「人」と「環境」という大きな強みを礎として、子育てしやすい環境づくりや教育環境の充実、安全・安心なまちづくりなどに力を入れつつ、観光・MICE¹の振興や都心部の機能強化、スタートアップ都市づくりなど、「都市活力」を向上させるための施策に積極的に取り組み、「人と環境と都市活力の調和がとれたアジアのリーダー都市」をめざして、まちづくりを進めてきた。

この間、人口は増え続け、企業の立地や創業が進み、市税収入も高い水準で推移するなど、福岡市は、元気なまち、住みやすいまちとして評価されている。

2025年1月1日時点での、福岡市の人口は1,659,344人と、政令指定都市では横浜市、大阪市、名古屋市、札幌市に続く5番目の人口規模であり、2020年の国勢調査においては、前回調査時からの人口増加数及び人口増加率がともに政令指定都市第1位を記録している。

人口増加については、転入超過によるところが大きく、特に15歳から29歳の若年層の転入が多いことが特徴であり、人口全体に対する、15歳から29歳の若年層の割合は17.6%となっており、こちらも政令指定都市で最も高い数字となっている（福岡アジア都市

¹ 企業などの会議 (Meeting)、企業などが行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会などが行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字をとったもの。

研究所 2024 : 31-35)。

一方で、人口の増加や都市の成長に伴い市民ニーズの多様化が進んでおり、加えて、将来的には、福岡市においても人口減少が見込まれている。これらの社会経済情勢の変化等に柔軟に対応するためには、DX の取組みにより生じた人的資源を、人のぬくもりが必要な分野でのきめ細かな対応や、新たな行政課題の解決へ振り向けることなどにより、これからの時代にふさわしい市民サービスを実現していく必要がある。福岡市では、こうした状況を踏まえ、DX の取組みを戦略的に進めることによって、市民の利便性の向上や業務の効率化を一層推進し、誰もがデジタル化の恩恵を実感できることを目指し、2023 年に「福岡市 DX 戦略」を策定した。

「福岡市 DX 戦略」では、デジタル技術やデータを積極的に活用し、「手続き等の利便性向上や日常生活等の課題解決」、「地域活動・経済活動の活性化や行政事務の効率化」に取り組むこととしており、「くらし」、「まち」、「しごと」、「行政」の4つの観点に、これらを支える「基盤」を加えた5つの観点から総合的にDXに取り組むこととしている。

本章では、この「福岡市 DX 戦略」の実行においても重要な取組みの一つである、福岡市におけるDX人材の確保・活用やDX人材に関連する取組みについて紹介する。

なお、この事例報告において述べた見解はあくまで個人の見解であり、所属する福岡市としての公式見解ではないことをあらかじめ申し添える。

1 福岡市のDXについて

福岡市では、2020年10月にDX戦略課を設置し、「ノンストップ行政」をスローガンに、行政サービスのDXを積極的に推進して

きた。市民の利便性向上と業務の効率化を目指し、行政手続きのオンライン化を進め、2022年度末までに行政手続きの90%以上をオンライン化する目標を掲げ、2022年度末92.1%、2023年度末94.2%と、これを達成した。

行政手続きのオンライン化については、手続きのオンライン化を進めるだけでなく、市民目線のDXを掲げ、ユーザーインターフェース(UI)やユーザーエクスペリエンス(UX)にもこだわったサービスの改善を行い、利用率や満足度の向上にも取り組んでいる。

福岡市は転入・転出が多いという特徴もあり、年間約25万件の転入・転出がある。転入手続きについては、法律により対面による本人確認が義務付けられており、完全オンライン化ができないが、できる限り来庁時の待ち時間や手続き時間を減らしたり、土日でも手続きしたりできるように、国に先駆けて引っ越し手続きのオンライン予約サービスを提供している。スマートフォンなどから簡単に事前申し込みができ、面倒な書類の記入は不要。予約を優先して受け付け、窓口では本人確認と署名のみで手続きが完了する。

また、行政のDXにおいては、デジタルツールの導入だけではなく、転入手続きに象徴されるように、法律や条例などのアナログ規制の見直しが必要なことも多い。福岡市では国に先駆けて、条例・規則・要綱等のアナログ規制7項目(目視、実地監査、定期検査・点検、書面掲示、常駐・専任、対面講習、往訪閲覧縦覧)の点検を行い、必要な条例等の改正を行った。さらに、福岡市ではアナログ規制7項目に加えて、市内間における転居にも着目し、市内間の住所変更に伴う各種届出が不要になるように条例改正を行い、市内間の転居について、年間25,000件以上の住所変更届を不要とした。

さらに、アナログ規制の見直しについては、福岡市ホームページ上に「デジタル改善目安箱」を開設し、市民が不便に感じている市のアナログ的な手続きについての情報を募集した。事業者からの工

事等の図面データのやり取りにおいて、CD-ROMなどの物理媒体でのやり取りをやめ、電子メール等を用いてやり取りできるようにしてほしいという意見や、保育所の入所手続きをオンライン化してほしいという意見、手数料等のキャッシュレス決済を拡大してほしいという意見など、65件の見直しを決定、改善を行った。

そのほかにも、福岡市公式ポータルサイト「ふくおかサポート」を通じた、市民一人ひとりの属性やニーズに合わせたプッシュ型の情報提供、熊本地震の教訓を生かして開発した防災アプリ「ツナガルプラス」による、災害時の避難所の位置や設備の情報提供、避難ルートの案内や支援情報の配信、LINE公式アカウントを活用して、防災やごみ出し日、子育てなどの情報提供をしたり、市民からの河川・公園の不具合の通報を受け付けたり、様々な取組みを行っている。

2 DX デザイナー

前節で紹介した福岡市におけるオンラインサービスをはじめとしたDXプロジェクトの多くは、DXデザイナーが参画したり、助言を行ったりしている。DXデザイナーは福岡市が設置する、DXに関する専門知識を有する外部有識者チームであり、福岡市のDXにおいて重要な役割を果たしている。本節では、DXデザイナーとその活動について紹介する。

(1) DX デザイナーの設置

福岡市では市のDXの取組みを強力に推進するために、2020年11月にDX戦略課を創設した。当時、福岡市では、行政手続きのオンライン化の推進を重要施策として位置付けており、オンライン申請における市民の利便性向上のため、UI・UXの改善が大きなテー

マであった。そのため、サービスデザインを用いた実務経験等に基づく、創造力豊かな発想やデザインの力を必要としており、行政よりも民間企業、特にスタートアップが強みを持っていると考え、民間の専門人材と連携することが必要であるという考えのもと、民間専門人材組織として DX デザイナーを設置し、官民連携のプロジェクトチームで DX を推進することとした。

一方、行政手続きのオンライン化だけでなく、福岡市全体の DX を推進していく上では、サービスデザインだけでなく、方針策定、業務改革、プロジェクトマネジメント、最新のデジタル技術及び情報セキュリティなど、総合的な知見が必要となるため、DX デザイナーとして望ましい経験や専門知識を次のとおり設定した。

■ DX デザイナーとしての望ましい経験や専門知識

- ・ デジタルサービスや業務改革の企画・実施において、サービスデザインを用いた実務経験を有していること
- ・ IT の利活用などにより、新たな事業の創出、業務改革の推進、組織全体のガバナンス向上などに主導的な役割で関わった経験を有していること
- ・ 情報サービスシステムを用いた業務改革に関する専門的知識及び実務経験を有していること
- ・ 本人確認・認証・電子署名技術に関する専門的知識を有していること
- ・ 情報セキュリティに関する専門的な知識及び経験又は相当の資質・資格を有していること

加えて、第一線で活躍しているデジタルに強いクリエイティブ人材が DX デザイナーとなることを期待していたため、副業や兼業をはじめ、柔軟に活動できるよう、外部アドバイザーとして委嘱する

形態とし、また、多角的で有意義な意見を得られるよう、1名ではなく複数名を募集することとした。

書類選考と面接を実施し、各々が得意とする分野の知識や経験、能力などを考慮して選考を行い、2020年12月、4名をDXデザイナーとして選定した。選定したDXデザイナーの肩書や専門領域は次のとおりである。

■ DXデザイナーの肩書や専門領域（当時）

- ・ 日本を代表する大規模WEBサービスの開発、運営の実績を持つ専門家
- ・ 政府CIO補佐官として政府におけるサービスデザインの推進、国民向けプロダクトの開発に携わった専門家
- ・ オンラインにおける本人確認技術を専門とし、政府検討会の委員も多数務めた実績を持つ専門家
- ・ 福岡発のUIデザインファームのスタートアップの代表として、グッドデザイン賞を受賞した行政サービスを始め、数多くのプロジェクトのUI/UXを手掛ける専門家

(2) DXデザイナーの活動と成果

DXデザイナーは、福岡市が実施するDXに関するプロジェクトに対して、専門的・技術的見地からの助言や支援等を職務内容としており、2021年1月より活動を行っている。

DXデザイナーの活動形態としては、定期的なオンライン会議において、庁内各課から寄せられるDXに関連する相談事項への助言やディスカッションを行っているほか、必要に応じて、各デザイナーの専門領域に応じたプロジェクトへ参画し個別に支援を行っている。

特に、行政手続きのオンライン化については、誰もが使いやすく

分かりやすい UI の導入にあたって、最も多く DX デザイナーの助言や支援を受けている分野であり、市民目線に立った申請フロー（入力順序）の見直しや、分かりやすく使いやすいデザイン・色・文字の大きさ・行間の幅・機能の工夫などについての意見を反映させ、市民の利便性向上に大きく寄与している。

そのほか、システム構築や改修、WEB サービスやアプリの導入にあたって、実装サービスの仕様の検討などに寄与している。

これらの直接的な成果に加え、職員が DX デザイナーと一緒にあってディスカッションを行ったり、デジタルサービスを作ったりすることで、利用者視点に立つという職員の意識やノウハウの向上という間接的な効果も生じており、この点も市民の利便性向上に寄与していくものと考えている。

■ DX デザイナーの支援事例

- ・ 電子申請システムのリニューアル：

福岡市では、2021 年 4 月に電子申請システムをリニューアルした。リニューアルにあたり、DX デザイナーの助言を受け、申請画面のレイアウトや配色、フォントサイズの見直しなど、UI の改善を行った。また、ユーザビリティテストを実施し、利用者の声を反映させることで、誰もが使いやすく分かりやすい申請画面を目指しリニューアルを行った。この結果、リニューアル後には申請手続きの完了率が向上し、利用者満足度も大幅に改善された。

- ・ 高齢者乗車券の申請フォームの改善：

70 歳以上の市民を対象とした高齢者福祉乗車券について、オンライン申請を受け付けているが、従来の申請フォームは文字やボタンが小さく入力しづらいものであった。そこで改善に

あたり、DX デザイナーの助言を受け、配色や文字記号を大きくし、サンプル画像を多用することで視覚的に分かりやすくした。また、申請手続きの流れを簡素化し、必要な情報を段階的に入力できるように UI を改善した。この改善により、利用者数は前年度比で約3.2倍に増加し、満足度も平均4.4点(5点中)と高評価を得ている。

- ・ 引っ越しオンライン予約のリニューアル：

福岡市では、転入手続きのオンライン予約サービスを導入し、市民が来庁する前に必要事項をオンライン申請してもらうことで、窓口での手続きを簡素化できるようにしている。従来のサービスでは、予約手続きが煩雑であるとの利用者の声があったため、DX デザイナーの助言をもとに、カレンダー表示で視覚的に予約日を選択できるようにする、予約手続きの流れを簡素化し、必要な情報を段階的に入力できるようにするなど、UI の改善を行った。この改善により、利用者数は前年度比で約3.0倍に増加し、満足度も平均4.2点(5点中)と高評価を得ている。

- ・ 庁内 DX 人材の育成：

福岡市では、DX に関する実践的な知識やスキルを備えた DX 推進リーダーの育成に取り組んでおり、育成プログラムの開発段階から DX デザイナーがプロジェクトへ参画し、実務経験に基づく具体的な助言を行っているほか、一部のプログラムにおいては講師を務めている。DX デザイナーの参画は、育成プログラムへの職員のエンゲージメントの向上にも寄与しており、福岡市の DX 人材の育成に貢献している。

(3) DX デザイナーの活躍の要因

DX デザイナーの活用にあたっては、DX デザイナーと庁内各課をつなぐ内部職員の役割が重要である。

まず、DX デザイナーは非常勤であり、オンラインでのコミュニケーションがメインとなるため、相談や支援の対象となる案件が集まらない可能性がある。加えて、民間の専門人材である DX デザイナーと業務所管課の間では、民間と行政の文化の違いや、行政サービスに対する見解の違い、デジタル・DX についての理解の不足等により、ミスコミュニケーションが生じる可能性もある。

こういった課題に対し、福岡市では、DX 戦略課の内部職員が DX デザイナーの事務局機能を担うことで、課題解決に努めている。DX 戦略課では、庁内の DX の旗振り役として、庁内の DX プロジェクトの把握や相談への対応を行なっている。これらの案件の内容に応じて、適宜、業務所管課へ働きかけを行い、DX デザイナーへの相談・支援に繋げているほか、DX デザイナーへ繋げた後も、DX デザイナーと業務所管課の間を取り持つ通訳者としてのサポートを行ない、対象の案件・プロジェクトの成功に努めている。

このように、民間の専門人材だけではなく、内部職員も重要な役割を果たす官民連携のプロジェクトチームとして進めてきたことが、DX デザイナーの活躍の要因であると考えている。

3 デジタル分野における社会人経験者の採用

DX の推進においては、DX デザイナーのような外部有識者が重要な役割を果たすこともあるが、他方、デジタル関連部署や業務所管課の内部職員の活躍が必要不可欠である。本節では、DX の現場において即戦力となるデジタル分野における社会人経験者の採用について福岡市の事例を紹介する。

(1) 社会人経験者採用への ICT 区分の追加

福岡市の市長部局におけるデジタル担当部署の組織体制は、2012年度は2課、数十名体制であったが、その後、業務システムの大規模刷新やDXの需要の高まりにより、体制の拡充が進み、本稿を執筆している2024年度には6課となり、人員も倍増している。また、このほかにも各任命権者におけるデジタル関連部署や業務所管課におけるシステム担当・DX担当があり福岡市全体としてのデジタル人材の需要は更に多くなっている。

デジタル関連ポストへの人材配置については、業務経験や興味・関心等を考慮して行われるが、近年の急速なデジタル人材の需要の高まりに対応するため、専門的な知識や経験を持ち即戦力となる人材の確保が急務となっていた。

このような背景の中、福岡市では2018年度に社会人経験者採用にICT区分を加えて募集を開始し、2019年度より毎年ICT関連の業務経験のある人材を採用している。

社会人経験者採用におけるICT区分の受験資格は、「ICT関係業務に従事した職務経験を直近8年中5年以上有する人」であり、採用日時点で30歳に達しており定年に達していない人としている。ICT関連業務については募集要項において表6-1のとおり例示している。

表 6-1 募集要項における ICT 関連業務の例

該当する職務 経験内容の例	<ul style="list-style-type: none"> ○ ICT を活用した業務の改善・転換に係る企画立案、プロジェクトへの参画 ○ ICT を活用した製品やサービスのディレクション・総合的なデザイン設計構築 ○ 情報システム・ネットワークの開発・運用・保守、システム提案
該当しない職務 経験内容の例	<ul style="list-style-type: none"> ○ 既存の情報システムの操作等のユーザーサポート ○ システムの販売・営業（自ら構築に関わる場合は除く。） ○ ハードウェアの設置・設定・保守・修理 ○ イラスト・ロゴの製作

出典：「令和 6 年度福岡市職員募集案内（社会人経験者）」より筆者作成

表 6-2 社会人経験者採用（ICT 区分）選考実施状況

募集年度	申込者数	受験者数 (A)	最終合格者 数 (B)	競争倍率 (A/B)
2021 年度	66	57	4	14.3
2022 年度	50	47	3	15.7
2023 年度	37	29	4	7.3
2024 年度	53	51	4	12.8

備考：採用予定日は原則、募集年度の翌年度 4 月 1 日

出典：福岡市 HP「社会人経験者採用選考に関するお知らせ」より筆者作成

近年の社会人経験者採用選考の実施状況は次のとおりである。
2023 年度こそ申込者数が落ち込んだものの、2024 年度には回復しており、概ね 10 倍以上の競争倍率となっており、十分な競争性を

確保できている（表 6-2）。

（2）ICT 区分採用者の構成と活躍状況

今回、ICT 区分採用者にヒアリングを行い、採用者の構成や採用後の活躍状況について知ることができた。

まず、採用者の構成を見ると、採用時点で 30 代から 40 代前半の年齢層が中心であり、前職については、システムインテグレーターが最も多く、次いでメーカー、他の行政機関と続いている。スキル区分としては、ソフトウェアエンジニアやプロジェクトマネージャー、インフラエンジニアなどが多く、ICT 関係業務の経験年数については 10 年前後が最も多くなっている。志望動機としては、「公共サービスやインフラ事業に関わりたい」といったもののほか、「福岡市であれば積極的に新しいことにチャレンジできると考えた」といったものや、「住環境として福岡市が魅力的であった」といったものなどが挙げられ、都市として好印象を得ていることが、採用においてもプラスに働いていることがうかがえた。

続いて、採用後の配属については、ヒアリングを行った全員がデジタル関連部署若しくは業務所管課のシステム担当・DX 担当として配属されており、ソフトウェア・インフラに関する運用及び構築業務において、要件定義、調達、事業者との調整、庁内調整や問合せ対応及びプロジェクト管理等を担当していることが多かった。特に、要件定義や事業者との調整、プロジェクト管理においては、ICT 区分採用者が中核的役割を果たしており、プロジェクトの成果に大きく貢献している。

一方で、前述のとおり ICT 区分採用者には民間出身者が多く、組織文化やサービスへの見解の面でギャップを感じたという意見もあった。しかし、この点については、DX デザイナーのような外部有識者という立ち位置ではなく、そのほかの職員と同じ内部職員と

して一緒に仕事をすることで、相互理解が進み、大きなコンフリクトを生むことなく協力して仕事を進めている。加えて、そのほかの職員への専門知識やノウハウの共有も図られ、職員の育成にも寄与している。

実は、ICT 区分採用が導入される前から、デジタル関連の専門知識や業務経験があるデジタル人材が、いわゆる総合職である行政事務や電気系の技術職として採用され、デジタル関連部署等で活躍するケースもあったが、確実性のあるものではなかった。ICT 区分での採用を導入したことで、質・量の両面においてデジタル人材の確保の確実性が高まり、福岡市の DX の推進に大きく影響を与えている。

4 福岡市におけるデジタル人材の確保 における展望

福岡市ではこれまで、デジタルに関する専門知識やスキルを有する外部人材を活用して、オンラインサービスの利便性向上や基幹系業務システムの刷新や運用を進めてきた。一方で、福岡市全体の職員数に比べると、これらの外部人材はまだ限られた人数である。近年、DX はすべての業務において、共通のテーマとなっており、福岡市の全所属において DX を強力に推進し続けていくためには、より多くの職員を必要な知識やスキルを備えた DX 人材として育成するとともに、各職場において DX に取り組めるような組織風土を醸成する必要がある。

この課題に対し、福岡市では 2024 年度より働き方 DX と題して、「デジタルを前提とした業務プロセスへの変革」、「時代に合ったワークスタイルへの変革」、「データを活用した行政運営への変革」、「デジタル人材が育つ組織への変革」の 4 つのプロジェクトを掲

げ、デジタルインフラと庁内ルールのモダン化により、働き方や仕事のやり方の再定義に取り組むとともに、デジタル人材の育成に一体的に取り組むことで、DXが進みやすい組織風土の醸成を進めている。

人材育成においては前述のとおり、DX デザイナーも参画し、DX に関する実践的な知識やスキルを備えた DX 推進リーダーを 2026 年度までに 600 名育成することを掲げて取り組んでおり、執筆時点において、既に 125 名が DX 推進リーダーとして必要な知識やスキルを身に着け、各職場における DX に取り組んでいる。

これらの取組みにより、DX デザイナーや ICT 区分採用者を含むデジタル関連部署だけでなく、現場での DX を担う DX 推進リーダーを中心として、庁内の DX 文化の高度化を図り、継続的に市民サービスの向上に取り組んでいく予定である。

【参考文献・資料】

- ・福岡アジア都市研究所（2024）「FUKUOKA GROWTH 2024」