

## 第7章

# ゼロからのデジタルを支える 組織・人材育成戦略

都城市総合政策部デジタル統括課 主幹 佐藤 泰格

## はじめに

宮崎県都城市、古くは高校野球で知られており、現在はふるさと納税で有名な自治体であるが、自治体職員の間ではデジタルに積極的な自治体としても知られているのではないだろうか。しかしながら、以前、都城市はデジタルに積極的な自治体ではなかった。本章では、デジタルが得意ではない自治体が積極的なデジタル施策を展開するに至った経緯や組織・人材育成戦略及び理想とするデジタル施策の具体像について説明する。

## 1 都城市の事例

都城市は、人口 16 万人を擁する宮崎県第 2 の都市である。都城市を有名にしたのは、何といても、市のPR・知名度向上を目的として取り組んでいるふるさと納税であろう。これまで全国最多、5 度の日本一になり、肉と焼酎を基軸とした地産地消に特化した返礼品により、2023 年は 194 億円の寄附を集めている。

かといって、都城市はふるさと納税だけの自治体ではない、マイナンバーカードでも長きにわたり、市区別日本一を継続してきているほか、2023 年度には人口減少対策に力を入れ、すぐさま人口増につながるとの結果も出している。

### (1) 都城市のデジタル化推進の状況

デジタル分野に関しても、2020 年度から 5 年間で新規 100 事業を立案するとの目標に対し、4 年間で 150 を超える事業を立案しており、積極的な施策展開を行っている。

2024 年度当初予算においては、全ての部局でデジタル関連の新規事業を立案する等、特定の部署ではなく、全庁的に満遍なくデジ

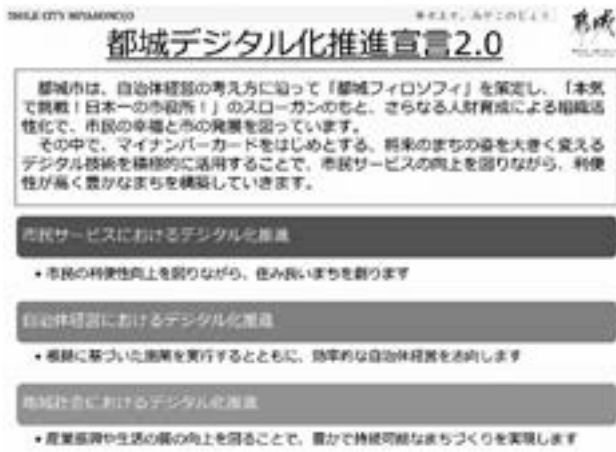
タル施策を立案している点も、大きな特徴である。

## (2) 都城市のデジタル化推進の歴史

都城市は、2012年に池田市長が就任して以来、デジタルの活用を積極的に推進し始めた。池田市長が唱えるのは、「自治体経営」、地方創生は頑張っている自治体を国が支援する枠組みであるとの考えの下、選択と集中で新たな施策へのチャレンジを繰り返している。現在、行政が担う事務は、高度化・多様化しつつある一方で、人口減少及び少子高齢化の影響で、公務員の採用も厳しい時代に入し、全国的に定員割れも生じている。また、今後、会計年度任用職員や業務委託先の人員確保も難しくなることが予想されている。

これらの課題を職員間で共有しつつ、住民サービスの向上及び業務効率化に大きく資する手段がデジタルであるとの認識に立ち、マイナンバーカードを基軸としながらデジタルを強く推進する自治体へ変貌を遂げてきた。

図 7-1 都城デジタル化推進宣言 2.0



出典：都城市作成資料

その後、全国の自治体に先駆けて、2019年に「デジタル化推進宣言」を行い、組織・人材面等での様々な工夫を凝らしながら、デジタルを推進している。

## 2 組織・人材育成戦略

都城市でデジタルが進んでいる大きな要因は、組織的な体制構築及び実践的な人材育成を行っていることである。一方で、デジタルは目的ではなく手段との考え方が根底にあることから、デジタルの枠に留まらないユニークな組織・人材育成戦略を打ち出している。

### (1) 都城市のデジタル化推進体制

都城市のデジタル化推進体制は、デジタルが得意ではない自治体にとっての一つの道標となるものと確信している。市長の理解を得ながらも、縦ではなく、横のつながりでデジタルを推進していく体制を取っており、特に横の連携が現場レベルでも機動的に機能している点が強みである。

### ア 市長のCDO就任

都城市では全国で初めて市長自らが最高デジタル責任者（CDO）に就任した。自治体職員は、新しいことへのチャレンジに躊躇する傾向にあるため、市長はCDOとして「トップ自らデジタル化を発信し続けること、そしてチャレンジすること」を意識している。

デジタル人材育成において最も重要な点は、技術習得ではなく、職員が変革を志す意識改革であると考えているため、トップがデジタルにコミットする体制により、意識改革の後押しをしている。

また、市長がチャレンジの重要性を常に説いており、チャレンジした上で失敗したとしても、責めるのではなく、チャレンジをした

ことを評価する文化が根付きつつある。

## イ 都城フィロソフィ

都城市においては、京セラの創業者である稲盛和夫氏が提唱していた経営哲学であるフィロソフィを自治体で初めて導入し、専門部署であるフィロソフィ推進課を設置して、浸透を図っている。

都城フィロソフィは仕事だけではなく、人生の指針となるよう作られていることから、「あいさつが全ての基本」といった人として当たり前のことも書かれているが、デジタル化推進に大きく資する項目もある。例えば、「市民目線を貫く」、「ベクトルを合わせ、チームで取り組む」等は、デジタルを進めるに当たっての基本的な考えとなるし、「スピード感を持って決断し、行動する」、「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」、「コンセプトを立て、戦略的に行動し、結果を出す」等に関しては、デジタルを前提とした記述ではないかと思ふほど、デジタルとの親和性が高い。

都城市は、次々と新しい事業へのチャレンジを進めているが、その根底にあるのは、都城フィロソフィなのである。

## ウ カルテット体制によるデジタル化推進

都城市では総務部に情報政策課があり、基幹システムやセキュリティを担当している。そして、企画部門にデジタルを統括するデジタル統括課を設置している。その他、デジタルを進める部局長級で組織するデジタル統括本部、また課長級で組織するデジタル推進委員会等の設置により、全庁的にデジタルに取り組む体制も構築しているが、特徴的なのはカルテット体制と呼ばれる実務面での推進体制である。

デジタルを進めるに当たって、各部局にデジタル化を推進する担当者を置くこと自体は珍しいことではないが、都城市ではその名称

を「総括・デジタル化推進担当」としている。都城市では以前より、デジタルによらず各部局の総合的なマネジメントを行う職員を「総括担当」と名付け、正担当、副担当を人事において任命していた。この役割に、デジタル化推進のミッションを追加している。

他自治体において業務範囲の不明瞭さ及び担当者の調整力の欠如等の理由で機能不全に陥ることが多いと言われるデジタル化推進担当者であるが、都城市においては人事上の任命であるため、担当業務として認識されている上に、本来業務として部局のマネジメントを担っていることから、部局内からの信頼も厚く、また企画力や調整力が非常に高いため、デジタル部門と現場の橋渡しとして大きな役割を果たしている。

この、各部局を総括する総括・デジタル化推進担当、総合政策課政策企画担当、デジタル統括課、そして、財政課まで加えた4者を、カルテット体制と位置付け、連携してデジタルを推進している。

## **(2) 都城市の人材育成戦略**

デジタルを進めていく前段として、首長のデジタルへの理解は欠かせないものであるが、一方でデジタルを実務的に進めていくフェーズにおいて、まず重要になるのは現場における課題発掘の視点である。その視点を持ち得るのは、職員であることから、都城市では多様な観点から職員の育成を進めている。現場視点の、都城市では、デジタル統括課には土木技師を配置し、農業・土木分野のデジタル化を推進している等、特徴的な人事も行っている。

### **ア 職員が主人公のデジタル化推進**

都城市では採用によるデジタル外部人材の確保は行っていない。外部人材は非常勤でDXアドバイザーとして登用しているが、全般を丸投げするのではなく、アドバイスを求める分野を決めた上でア

ドバイスをお願いしている。

また、事業推進を補完するために、総務省地域情報化アドバイザー制度等を活用している。事業の具体的なアドバイスを受けられるのはもちろん、デジタルのトップランナーの考え方を直接学ぶことができることから、生きた教材として人材育成にも資する一石二鳥の取組みとなっていると考えている。

都城市では、「デジタルは目的ではなく手段、目的は市民の幸福と市の発展」と位置付けていることから、デジタルありきではなく、地域課題及び業務課題を起因とした、実効性が高いデジタルを志向しており、そのためには職員が主人公となる必要があると考えている。

## イ Well-Being を醸成する広報戦略

都城市では積極的に対外的な広報に取り組んでおり、広報も意識改革につながっていると捉えている。地元マスコミへの丁寧な対応はもちろんのこと、自治体としては早い段階でプレスリリース配信サービス PRTIMES を導入し、全国へも情報発信を欠かさない。

このことにより、マスメディアに取り上げられる機会も大幅に増えている。

また、コンテスト等にも積極的に応募しており、2017 年「総務省マイナンバー・マイナンバーカード広報大賞入選」を皮切りに、2019 年及び 2020 年には「プラチナ大賞優秀賞」、2021 年「日経自治体 DX アワード 2 部門受賞」、2022 年「good digital award 特別賞」、2023 年「自治体広報 DX アワード特別賞」、「日本 DX 大賞人と組織部門優秀賞」、「日本 DX 大賞行政機関・公的機関部門大賞」、「全国クラウド実践大賞 2023 優秀賞」、2024 年「日本 DX 大賞行政機関・公的機関部門大賞」等の数々の賞を受賞している。

広報やコンテストへの応募を積極的に行うことについては、人材

育成の観点でも様々な効果がある。

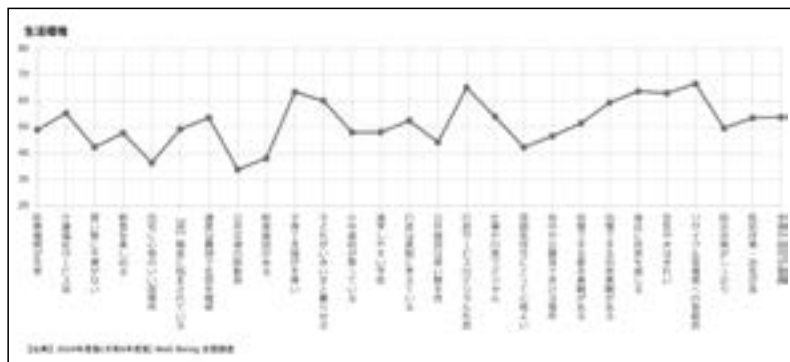
まず、職員の自己肯定感が上昇し、意識が高まることが挙げられる。職員はこれまで失敗をしないことを強く意識するあまり、チャレンジを恐れる傾向にあった。しかしながら、ニュースとして取り上げられたり、コンテストで受賞したりすることで、チャレンジをした結果が評価されることを実感し、次へのモチベーションにつなげることができている。また、改めて首長に対して、対外的な評価を知ってもらう良い機会にもなる。

そして、住民へも事業及び自治体の前向きな姿勢を知って貰う絶好の機会となる。

これらの広報を起点とした好循環が如実に表れているのが、デジタル庁が地域住民の幸福度を可視化した「地域幸福度 (Well-Being) 指標」である。地域幸福度指標の中でも、特に住民の視点を数値化した主観指標に着目したい。デジタルに限らず医療・福祉、買物・飲食、自然景観等の様々な指標があるが、その一つの指標に「行政サービスのデジタル化が進んでいる」との項目がある。本項目において、都城市の偏差値は **65.1** と非常に高い数値となっており、行政がデジタル化に取り組んでいることについての住民認知が深く、幸福感醸成に寄与していることが明らかになっているところである。



図 7-2 都城市の地域幸福度 (Well-Being) 指標 (主観指標)



出典：一般社団法人スマートシティ・インスティテュート「地域幸福度 (Well-Being) 指標」

## ウ 人事及び近隣自治体と連携した研修推進

もちろん意識改革の次には、技術面も含めた研修が必要になることから、人事部門の研修担当と連携して実施する研修とデジタル統括課が主催する研修を並行して進めている。

人事部門と連携した研修については、新規採用職員研修、中堅職員を対象とした政策立案研修、そして部課長及び副課長の管理職を対象とした研修において、デジタル関連研修を開催し、対象全職員が受講している。

デジタル統括課が主催している研修は幅が広い。もちろん、RPAや生成 AI、NFT 等のデジタル技術に関する研修も行っているが、ロジカルシンキング、ナッジ、サービスデザイン、ソーシャルマーケティング、広報物のデザイン研修等、一見するとデジタルと関連がないようであるが、実はデジタルの推進に大きく資する要素を研修として取り込んでいる。

また、セキュリティとソリューションに特化した全職員向け動画研修については、毎年全職員が受講している。なお、都城市は面積

が東京 23 区より広いこと、より多くの受講者に受講する機会を作りたいこと等から、職員研修については、デジタルであるかどうかを問わず、パワーポイントを動画化、アバターで説明するツールを積極活用している。加えて、地方公共団体情報システム機構や地方自治研究機構等の公共性が高いオンライン研修は、時間内での受講を認めており、職員への研修機会を可能な限り提供している。他自治体との交流もデジタル人材育成には欠かせない要素であり、自治大学校、全国市町村国際文化研修所、市町村アカデミー等を活用している。また、都城市は宮崎県三股町、鹿児島県曾於市、鹿児島県志布志市と、都城広域定住自立圏を構成しており、この枠組みにおいてもデジタルの重要性に鑑み、合同で研修を実施することとしており、都城市が主体となり、毎年度 2 回から 3 回の研修を企画し、実施している。

加えて、資格取得及びネットワーキングを両立させた事業を構想中である。

## エ デジタル改革共創プラットフォーム

デジタル庁が運営しているデジタル改革共創プラットフォーム（以下、共創 PF という）は、新しい形の人材育成ツールとして注目している。共創 PF は、自治体と政府機関の職員であれば誰でも参加することができる、ビジネスチャットツールの Slack を活用した「直接対話型」のコミュニケーションプラットフォームであり、フラットなコミュニケーションにより、誰もが自由に課題やアイデアを投稿することができる自由闊達な意見交換の場である。この共創 PF では、同じ悩みを持つ仲間との意見交換や、先行して取り組む仲間からアドバイスを受けることが可能であるため、学習面での人材育成が進むとともに、職員間の交流が図られる、まさに一石二鳥のツールである。

## オ 求めるデジタルスキル

都城市は決して大きな自治体ではないため、専門性に偏りすぎないよう、4つの層に分けてデジタルスキルを考えている。まず、情報管理部門については、情報技術等に係る専門的な知識、特に昨今の動向を鑑みクラウド等に係る知識・経験が必要。そして、企画部門については、ITパスポート等の基礎的な知識をベースにしつつ、窓口部門等の現場経験や調整能力が必要。また、各部局のデジタル化推進担当はデジタルのソリューションを一定程度網羅した上での、課題発掘能力・調整能力が必要。その他については、課題から問題解決を図り、チャレンジができる能力が必要だと考えている。

## カ 変革を志向する人材の育成

デジタルに大きな期待はあるところだが、スキル・知識・経験を掲げすぎると、人が付いてこなくなる。黎明期においては、前向きな気持ちを持ってさえいれば、デジタル統括課がサポートをする環境を作っていきたい。なお、都城市では、自ら変革を志向できる政策推進人材を育成したいとの気持ちが強く、システムを入れれば良いと安易に考えるのではなく、同時に業務改革を進める思考が必要であると考えている。

変革を志向できる人材育成に大きく資する手法として、現在、全国的に注目を浴びている手法が、窓口利用体験調査である。北海道北見市が窓口改革の手段として編み出した手法であり、デジタル庁の窓口BPRアドバイザー制度等を通じて、全国の自治体に広がっている。これは、職員が住民になりきり、転入や出生、死亡等のライフイベントに係る一連の手続を体験し、課題を抽出するものであり、特に窓口事務に詳しくない職員を体験者とすることで、多くの気付きを得ることができる。住民及び書類の動線、タイムライン、申請書類等にした氏名の数や対応した職員数等の数値、良い点や

気になった点等の気付き等を調査した上でワークショップを行うことで、業務改善に繋げていくものである。変革のためには、その前段となる「気付き」が重要であり、「気付き」をいかにして得るのかを身に付ける実践的な手法であり、山形県庄内町のように新人研修に使っている自治体もある。筆者もデジタル庁等のアドバイザーとして、様々な自治体の窓口利用体験調査を支援しているが、調査を終えて、「住民が手続きでこんなに大変な思いをしているとは知らなかった」との声が出なかったことはなく、それほど職員と住民が見ている景色は違うことを改めて実感させられる。

### 3 特徴的なデジタル化事例

デジタルを進めていくに当たって重要な観点は持続可能性であり、新たなデジタル施策を「積み上げていく」だけでは、業務がオーバーフローしてしまう。人材育成の目指すところは、持続可能なデジタル化を実現することであり、都城市では win-win のデジタル化を目標としている。この win-win が示すのは、住民と職員の両者の win-win である。

この基本理念に基づいて立案した事業をいくつかご紹介したい。

#### (1) ふるさと納税ワンストップ特例申請アプリ「IAM」

日本 DX 大賞 2023 で大賞を獲得したふるさと納税ワンストップ特例申請アプリ「IAM」(アイアム)である。ワンストップ特例申請とは、寄付後に申告特例申請書を寄付先の自治体に郵送し、確定申告を行わずに寄付金控除が受けられる制度であり、ふるさと納税の広がりと共に、利用者が増加しているが、ワンストップ特例申請は寄付者にも自治体にも手間がかかる作業である。寄付者は本人確認書類のコピーが必要になり、それらを添付の上でポストへの投函

もしなくてはならない。また、自治体は届いた封筒を開封してデータの入力作業をする。その過程で本人確認書類の確認や紙の保管など、事務負担が大きい仕組みである。都城市は、マイナンバーカードを活用し、オンラインで完結する仕組みを地元企業であるシフトプラス株式会社と共同開発した。寄附者及び自治体にとって非常に多くのメリットがあることから、リリース後2年で360以上の自治体に横展開されて、300万以上のダウンロード数を記録。大ヒットの水準に達しており、win-winのデジタル化を体現している。

## (2) 書かないワンストップ窓口

デジタル庁では、住民と職員双方の負担軽減を図る施策として、「書かないワンストップ窓口」を推進しており、デジタル庁が構想・推進しているシステムである窓口DXSaaSを活用して、都城市では全国3例目としてスタートした。窓口において、「住所など何度も同じ項目を書かされる」、「待ち時間が長い」、「簡単な手続きでも他の窓口にまわされる」などの住民視点での課題があり、自治体職員視点の課題では、「住民の記載を待つ時間が長い」、「記入内容に間違いがあり確認が大変」、「業務が属人化する」などがある。デジタル庁は、これらの課題を解決するために、システムとBPRの両面から支援をしている。システムについては、窓口DXSaaSがガバメントクラウド上で稼働しているのが特徴であり、BPRについては、自治体職員をアドバイザーとして自治体に派遣し、アナログBPRを組み合わせることによって効果を最大化する取組みが全国で進んでいる。都城市においては、導入直後でありながら、住民の滞在時間が平均して3割減、職員の時間外勤務も例年と比較して4割減を実現、システム導入後も継続してBPRを進めており、不断の改革でさらなる効果の発現を目指している。

図 7-3 書かないワンストップ窓口の様子



出典：都城市提供資料

### (3) 学校・保護者間連絡アプリ「Sigfy」

最後に紹介するのは、学校・保護者間連絡アプリ「Sigfy」（シグフィー）である。企業広告を活用して市の負担「0 円」で導入しているこのアプリは、欠席連絡、緊急連絡、アンケート等の情報伝達を効率化し、学校、保護者、市の 3 者の負担を大幅に軽減している。従来の紙や電話によるアナログな連絡方法や学校等からの情報伝達の非効率を解決し、迅速かつ確実な情報共有を実現し、利便性向上、業務効率化、教育支援体制強化に繋げている。また、小中学校だけでなく公立幼稚園・保育園にも一斉導入し、子育てのステージを問わず同じツールが使える仕掛けを行っている。

## おわりに

このような win-win のデジタルが進むことで、デジタルへの信頼感が増し、意識の変革が生じ、更に組織の変革が進むと信じている。

都城市において、2023年度には人口増に転じたとはいえ、日本全体の人口減少及び少子高齢化のトレンドを考慮すると、様々な地域課題と向き合っていかなければならない。特に、新しいデジタル技術を導入していただくだけではなく、導入したデジタル事業の定期的な評価や見直し、場合によってはスクラップも必要となってくる。このためにも、前例踏襲を是とするのではなく、変革を志向できる人材を引き続き育成していく必要がある。

なお、確保・育成が叫ばれる中、全国的に育成した人材の活用に課題を抱えているのも気になる点である。人事異動を機に職を辞すデジタル分野の職員が各地で散見されるところであり、従来の固定概念にとらわれず、人事面も含めてデジタルに向き合っていくことが必要である。