

# 自治体 DX を推進する力【後編】

— DX 推進人材の確保と育成に向けて —

一般社団法人行政情報システム研究所主席研究員 狩野 英司

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

※ 【前編】は2021年10月中旬に発信しています。

## 1. はじめに

自治体がデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）で成果を挙げるためには、的確な課題と目標を設定し、効果的かつ現実的な実現方策を練り上げる必要がある。前編では、そのためのアプローチとして、デザイン・データ・デジタルの3つのDの観点が必要になることを論じた。他方で、いかに優れたアプローチを講じたとしても、それを実行する人材を欠けば絵に描いた餅となる。後編にあたる本稿では、DXを担う「人」にはどのような知識やスキルが求められるのか、それらを身に付けた人材をどのように確保・育成すべきかを論じる。

## 2. DX 推進のために職員に求められるもの

DXを推進するためには、サービスの利用者の視点に立って、利用上の障壁を一つひとつ取り除いていく必要がある。非効率な業務の改革、他サービスも含めた全体最適化など、検討すべきことは多岐にわたるが、特に今後、重要になると考えられるのが、デジタル化の進展に伴って顕在化するデジタル格差の課題に向き合うことである<sup>1</sup>。デジタル格差と聞くと、スマートフォンが苦手な高齢者の姿がステレオタイプのように想起されるが、実際にはひと口に高齢者といっても、デジタル機器を使いこなす方も少なくないし、漠然とした苦手意識を持つだけの方

もいる。スマートフォンの操作に不便を感じている方もいれば、寝たきりでほとんど使えない方もいる。十把一絡げにデジタル活用支援を行えば済むものではない。利用者側の課題をきめ細かく把握した上で、一人ひとりに寄り添ったサービスを設計することが必要となる。

そのためには、自治体職員の側にもデジタルに関する一定の素養が欠かせない。デジタルへの苦手意識や拒絶反応を克服するとともに、デジタル技術の特性やデジタル化の進め方に関する基本的な知識を得ておくことが必要となる。特に住民との接点を持つ部門で、オンライン化などの施策の企画・実行に関わる職員については、デジタルリテラシーの底上げが不可欠となる。

## 3. 求められるデジタルリテラシー

では、デジタルリテラシーとは何か。もともとリテラシーは、契約時の署名、公文書の読解、手紙のやりとりなどに求められる読み書きのスキルのことであり、「読み＝理解力」、「書き＝活用力」から構成される。こうした“古典的リテラシー”は20世紀のうちに多くの国で義務教育制度の整備とともにひととおりの普及をみた。しかし、20世紀末になると、仕事や生活における読み書きの中心が、紙と筆記具からパソコンやインターネットに移るようになり、新たに「情報／ITリテラシー」の必要性が認識されるようになった。なお、西欧では、情報とITは分けて捉えることが多いが、日本では情報にITも含めることが多いため、上記のように表記する。

<sup>1</sup> 行政情報システム研究所，行政サービスにおけるデジタル格差に関する調査研究，2021

	求められる能力	
開発者リテラシー	サービスデザイン	データサイエンス プログラミング
利用者リテラシー	理解力	活用力
デジタルリテラシー (2010年代～)	デジタル技術の理解 (基礎知識、個人認証、クラウド、パーソナルデータ、etc.)	デジタルサービスの利用 (キャッシュレス/オンライン取引、SNS、電子申請、etc.)
情報/ITリテラシー (1990年代～)	情報/ITの理解 (基礎知識、情報・メディア理解、情報倫理、セキュリティ)	ITの操作 (PC、インターネット検索、ワープロ、表計算、etc.)
古典的リテラシー (～20世紀半ば)	読む (公文書、図書、手紙、etc.)	書く (署名、投票、手紙、etc.)

図1：デジタルリテラシーの全体像（筆者作成）

情報/ITリテラシーでは、「読み」が情報やITに関する基礎知識やメディア、情報倫理、セキュリティへの理解力に、「書き」がパソコン、インターネット、ワープロ・表計算ソフト等の活用力に相当する。こうした情報/ITリテラシーは劇的な速度で普及し、少なくともビジネス分野では1世代を経ないうちに定着するに至った。

そして次に求められるようになってきたのが、デジタルリテラシーである。必要とされるのは、デジタルサービスを正しく使うための個人認証、クラウド、パーソナルデータなどへの理解と、キャッシュレス/オンライン取引、SNS、電子申請などを活用するためのスキルである(図1)。前編で示したように、DXが自治体のあらゆる部門・職員に及ぶ以上、今後はすべての職員が、従来の情報/ITリテラシーに加えて、このデジタルリテラシーを身につけることが求められる。

さらに、職員の中には、こうした「利用者」としてのリテラシーにとどまらず、デジタルサービスを自ら開発する「開発者」としてのリテラシーを身に付ける者も現れつつある。近年、プログラミングのスキルを持たなくても、一定の訓練を行えばソフトウェアを開発できる、ローコード開発/ノーコード開発と呼ばれる手法と、それを可能とするプラットフォームが普及しつつある。実際にコロナ禍において、プログラミングのスキルを持たない自治体職員が自ら

特別定額給付金に係るサービスを構築する例も出てきた。外注に頼らず自ら必要なものを作る、いわゆる「内製化」は、サービス開発の迅速性、低コスト化、柔軟性などの便益を組織にもたらす。今後は、後述する外部人材の登用とあいまって、こうした開発者リテラシーを持つ職員の活躍を後押ししていく観点も必要になる。

#### 4. DX推進人材の確保と育成

組織としてDXを推進していくにあたり、いまひとつ重要な要素となるのは、各事業のリーダーとなる人材の育成である。プログラミング作業は外注することも可能だが、事業のリーダーとしての仕事は外注だけでは済まない。自治体DXを推進するに当たっては、次のような人材を確保・育成していくことが必要となる。

##### (1)CDO（チーフ・デジタル・オフィサー）

DXの戦略を構想・立案し、DXの視点で行政運営に参画し、庁内のDX事業全体を統括する、組織全体としてのDX推進のリーダーである。一般的に自治体では、DXの責任者として、CIO（最高情報責任者）である副首長などを任命することが多い。関係者の利害を調整し、機関決定を行うための責任者は必要であるし、総務省の自治体DX推進計画もそのように想定している。他方で、CDOの最も重要な役割は、将来を見据えたDXの戦略を立案し、効果的かつ現実的な施策の実践へと落とし込むことにある。そのためにはDXに関する専門的な知見と、組織マネジメントの目線を持つ人材が、自治体の実情を踏まえた上で、主体的に企画を練り上げる必要がある。こうした知見や素養を併せ持つ人材を自治体内で見出すことは難しい。外部の専門人材をもって、CDOとして登用するか、CIO

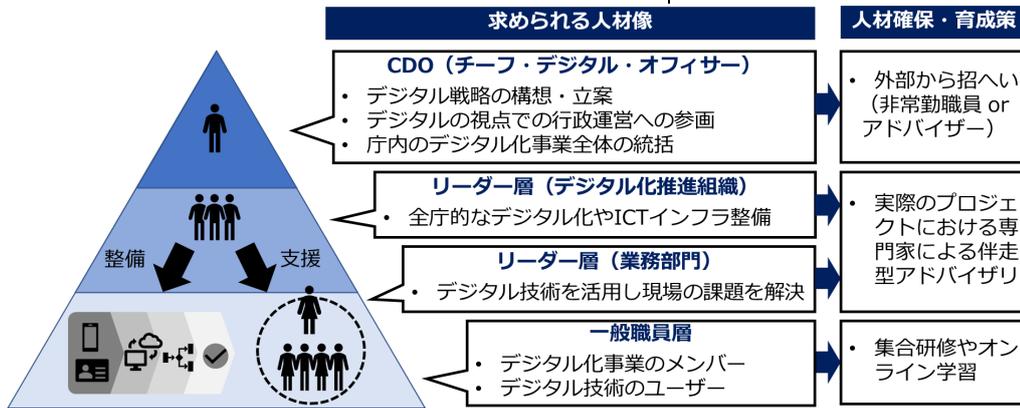


図2: 階層ごとに求められる人材とその確保・育成策 (筆者作成)

- a) 適任者の選定
- b) 座学によるデジタルリテラシーの習得
- c) 専門家による伴走型でのアドバイス

である。  
(c)がどこまで必要となるかは、リーダー

を補佐させる必要がある。その役割を担う人材として常勤職員が必要になるか、非常勤職員で足りるかは組織の規模その他の条件次第である。

## (2) リーダー層

DXの推進においては、最近、設置が相次ぐDX (デジタル化) 推進組織にあって、部門横断的に事業を調整・推進するリーダーと、各業務部門で改革を立案・実行するリーダーの2種類が必要となる。

### ①DX 推進組織のリーダー

全体最適の観点で、全庁横断的な施策やICTインフラの整備を推進する人材である。こうした人材には、一定のデジタルリテラシー、ITプロジェクトの経験、庁内外の関係者との調整を図るコミュニケーション能力が求められる。

### ②業務部門のリーダー

各業務部門において現場課題の解決に向けて、業務・システム改革をリードする人材である。こうした人材にまず求められるのは深い業務知識である。その上で、一定のデジタルリテラシーとITプロジェクトの経験を備えれば、改革推進の戦力として活躍できる。ただし、大規模プロジェクトでは、一般的なプロジェクトマネジメントのスキルや知識も求められる。

こうした人材の確保のために重要となるのは、

のITプロジェクトの経験次第である。将来のリーダー候補と目される人材には、日頃から意図的にITプロジェクトの副リーダーなどとして任命しておく、といった配慮が、中長期的に重要となる。

### (3) 一般職員層

前述のように、自治体DXは、すべての職員が当事者となってくる。関与の仕方は、プロジェクトのメンバーとしての参画、ヒアリングやユーザー評価への協力など様々であるが、どの場合でも最低限、以下のレベルまで引き上げることが必要となる。

- ・ 基本的な用語を理解できる
- ・ デジタルサービスが直感的に理解できる
- ・ デジタルへの苦手意識や拒絶反応がない

このために必要となるのは、デジタルリテラシー向上のための集合研修やオンライン研修等の座学と、デジタルサービスの利用体験である。デジタルサービスは、実際に使ってみなければ本質的に理解することは難しい。そして、一律的な押し付けでは学習効果は低い。例えば一部の部署で小さな成功事例を作って目に見える形で示し、徐々に広げていく、といった工夫により、職員による受容と自発的関心を高めていくことが重要となる。

## 5. 民間専門人材との共創

以上の役割はいずれも、形式的にはプロパーの自治体職員だけでも果たせないことはない。しかし、改革の成果は、それをリードする人材の力量次第で大きく変わってくる。そして、適材を欠いたまま見当違いの方向で事業を進めてしまったときの損失は計り知れない。一度もITプロジェクトに関わった経験がない人材をリーダーとして任命するのは避けるべきである。どれほど優秀であっても、土地勘を持たない人材を任命してしまうと、しばしば致命的な失敗を犯す。筆者もそうした場面を何度も目にしてきた。やむを得ず任命する場合は、慎重にサポート役を選ぶ必要がある。

しかし、そのサポート役の確保も、自治体内ではままならないことが多いのが実情である。その場合はやはり民間の専門人材の力を借りるべきであろう。闇雲に事業を進め、致命的な失敗の危険を冒すくらいであれば、一定の支出を伴ったとしても、的確な意思決定を行えるようにした方が結果としてずっと安くつくし、住民の便益に適う。一種の投資と捉えることが重要である。

こうした民間専門人材の登用にも様々なパターンがあり、それぞれ期待される役割も表に示すように異なってくる。

	契約形態	活用目的	期待する人材像
継続型	雇用 正職員	中長期的に基幹人材の層を厚く、多様化	基幹人材
	任期付	実績のある人材に一定期間、改革の陣頭指揮を任せる	改革リーダー
	非常勤	高度な専門知識を持つ人材に特定の作業を分担してもらう	SE、デザイナー
プロジェクト型	人材派遣	組織間での経験・知識の共有、交流、人材育成	基幹業務支援者
	委嘱	高度な専門知識を持つ人材がアドバイザーとして参画	アドバイザー、CIO補佐官
	派遣	プロジェクト期間中などにスポットで支援	プロジェクト支援者
	業務委託	成果物が明確に定義できないプロジェクトを主導	プロジェクトマネージャ
	請負	成果物が明確なプロジェクトを完遂してもらう	

表：民間の専門人材の一般的な任用形態（筆者作成）

最近活発化している動きとして、副業・兼業人材の登用が挙げられる。コロナ禍や働き方改革によるテレワークの浸透、兼業規制の緩和等に伴って、こうした新たな形での民間人材の登用が、デジタル庁をはじめ一部の省庁や自治体で始まっている。まだ試行錯誤の段階だが、例えば、さいたま市教育委員会等では、GIGAスクール構想の実現において、専門人材の登用が大きな成果をもたらしたと報告されている<sup>2</sup>。

こうした民間人材の登用は、組織にデジタル技術の専門的な知見をもたらすだけでなく、斬新なアイデアや、従来とは違った改革の視点をもたらす得る。また、そうした“異質”な存在自体が、関わる職員に刺激を与え、組織を活性化させる。これらは副次的な効果と捉えられがちだが、実際に民間人材の任用を行い、成果を生んだ機関では、口をそろえてその意義を指摘する。なお、こうした人材は任用したまま放置したり責任を押し付けたりしてはならない。活躍できる環境をつくるとともに、任用終了後のキャリアパスにも配慮することが重要である。

## 6. おわりに

本稿ではDXの推進において、自治体職員にどのような行動変容が求められるのか、そして、組織としてどのような人材の確保・育成が必要になるのかを論じた。こうした人材の内部での育成も、外部人材の確保も、いまだ日本の官庁や自治体では緒に就いたばかりである。現在、様々な試行錯誤が展開されているが、これらを通じて得られた知見がいかに関内内外で共有・活用され、課題の解決に繋げられるかが、今後の自治体行政、さらには地域の経済社会の生産性を大きく左右することになるだろう。

## 著者略歴

一般社団法人行政情報システム研究所主席研究員  
狩野 英司 (かのう えいじ)

中央官庁、大手シンクタンク、大手メーカーを経て現職。行政のデジタル化に関する調査研究、業務改革、システム構築に、ユーザー/コンサルタントの両方の立場で携わる。

近年は、「月刊 J-LIS」連載ほか専門誌への寄稿、自治体・団体等への講演・講義、委員会委員、アドバイザー、メディア取材対応等の活動にも広く取り組む。

著書に「自治体職員のための入門デジタル技術活用法」(単著, ぎょうせい, 2020)。

筑波大学大学院非常勤講師。同院ビジネス科学研究科修了, 修士(経営学), 博士(システムズ・マネジメント)。