

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会（第10回）

令和5年3月30日

【辻座長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから、第10回のポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会を開催いたします。

前回の研究会におきましては、各地方公共団体における人材育成の取組みについて、ヒアリングを行いました。

本日も引き続き、各地方公共団体からヒアリングを行いますが、今回は、デジタル人材の確保・育成の取組み、これに焦点を当ててヒアリングを行いたいと考えております。本日は、東京都、北海道、北九州市、それから真岡市に御協力いただき、お話をお伺いする機会をいただきました。

まずは、それぞれの団体の取組みにつきまして御説明いただき、その後、意見交換したいと考えております。

皆様におかれましては、お忙しい中、御対応くださいますありがとうございます。

また、本日は研究会委員も全員出席となっておりますことを、御報告します。

それでは早速ですが、東京都デジタルサービス局戦略部デジタル推進課長、星埜様から、東京都におけるデジタル人材の確保・育成に関する取組みにつきまして、御説明をいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

【星埜課長】 ただいま御紹介いただきました、東京都庁デジタルサービス局戦略部デジタル推進課長の星埜と申します。どうぞよろしくお願いいたします。また、本日は発表の機会をいただきまして、ありがとうございます。

それでは、都におけるデジタル人材確保・育成の取組みについて、御説明差し上げたいと思っております。

最初に、取組みの背景ということで御説明差し上げたいと思っております。

デジタル化に関する日本・東京の現状でございます。日本のデジタル競争力というのは、世界の中では低迷傾向にあるというところでありまして、あるいは、行政のデジタル化の遅れということで、東京都の行政手続の利用率や満足度といったものが、世界の諸都市と比べると低い傾向にあります。そのほか、庁内における職員の情報システムの利用に関しての職員の満足度といったものも取っており、それについてもあまり高くないといった

状況がございます。

また、国内のデジタル人材の偏在について、総務省の平成30年の情報白書から取っておりますが、人材が、日本においては7割がベンダー企業に所属しているのに対して、アメリカは好対照になっているところがございます。

こうした中で、デジタルテクノロジーが大きく変化し、その重要性が増しているということはもちろんのこと、行政サービスの質向上を図っていくためには、行政内部にデジタル人材を確保していくことも重要なのではないかとということが、大きな背景としてございます。

当然、都庁も様々なシステムを使っているわけですが、その開発に当たって、全て庁内で内製化するというのは、なかなか難しいと考えております。今後もベンダー企業の力を活用し、発注しながらつくるといったことは、継続する部分はあるわけですが、これまでと今後とで、大きく変えていかなければならないこととして、発注をするときに、どういったものを発注すればよいのか。そのプロジェクトをどのようにマネジメントしていけばよいのかといったことについて、対応できる人材を、庁内に確保していく必要があるということが、問題意識としてあります。

次は、ここまでの取組みの振り返りということで、2019年度以降、デジタル化を大きく推進してきたところでして、2019年度には、戦略政策情報推進本部を設置して、民間の人材の登用を開始しました。

また、2021年度には、これを改組し、デジタルサービス局を設置し、さらに組織を拡大しました。このときに、後ほど御説明いたしますが、ICT職というデジタルの専門職種を新設したほか、デジタル人材確保育成基本方針を策定しました。

また、今年度については、それを踏まえて、東京デジタルアカデミーという取組みも開始しております。

デジタルサービス局ですけれども、大きく機能が3つございます。各局・各区市町村のDXを技術面からサポートするというもの。それから人材関係では、デジタル人材の管理、研修、またICT職の配置管理に関する調整。そして、デジタル人材の確保、都職員のデジタルスキルの向上。こうしたことについて全庁の旗振り役、牽引役としての機能を果たすことが、私たちに求められております。

次に、東京都デジタル人材確保・育成基本方針でございますが、昨年2月に策定、公表いたしました。

方針策定の基本認識は、先ほど御説明させていただきましたので割愛いたしますが、デジタル人材の定義に関して、ICT職、高度専門人材、リスクリング人材というように定義づけしております。デジタル人材といっても、どのような人材を、どのように確保していけばよいのかを考えるに際して、まず定義づけをしていく必要があるだろうということから整理したものでございます。

ICT職につきましては、既に採用も進んでいる部分ではありますが、デジタルのスキルと、行政の専門性を同じく身につけた者として、都のDXの施策立案などを牽引していく人材として、育てていきたいと考えております。

高度専門人材につきましては、民間から登用している任期付職員等を指しており、高度なデジタルスキルを生かして、デジタルサービスの質を高めるため技術面から牽引する人材と位置づけています。デジタルのテクノロジーは常に変化していくものですので、その時々テクノロジーにキャッチアップした人材というのは、ある種、任期付という形で、うまく入れ替えながら活用していく必要があるのではないかと考えています。ICT職については、行政の専門性も身につけた人材として、行政組織をベースとして長い目で見て育成し、それが組織を牽引していく。こうした人材をうまく組合せながら、活用していけばよいのではないかとというのが、私どもの考えでございます。

また、リスクリング人材につきましては、ICT職等を除く、いわゆる行政組織の中の事務職や、土木職など、様々な職種の職員がおりますが、これらの者についても、デジタルスキルを一定程度身につけなければ、うまく組織として機能していかないということから、リスクリングを進めていこうと考えております。

これらの人材をどのように確保していくのか、育成していくのかということについて、デジタルスキルマップやデジタルアカデミーといった様々な取組を進めているところで、これらについては、この後から各論という形で御説明したいと思います。

まず、デジタル人材の確保策でございます。デジタルスキルマップについて、本日は主に確保の観点から御説明させていただきたいと思いますが、スキルマップ自体が確保策というわけではなく、確保にも育成にもどちらにも活用するものとしております。スキルマップについて簡単に申し上げますと、庁内に採用したICT職等のデジタル人材について、どういったスキルを、どのように持っているのかということのを可視化していくための取組でございます。

少し説明が細かくなりますが、スキル項目とジョブタイプという形で整理しています。

私たちが、デジタル人材に関する取組みを始める際に、デジタルに詳しい人を採用していかなければならないというところから考えをスタートしました。しかし、採用を進めていくと、民間企業においては、例えば、デザイナーとってデザインに詳しい方や、データエンジニアリング、データアナリティクスなどデータに詳しい方、またはサイバーセキュリティに詳しい方、ネットワーク関係に詳しい方というように、様々専門分化しているという状況が見てとれまして、実際、全ての分野に精通している人材というのは、なかなかいないということがございました。

こういった部分にきちんと目配りして、庁内の人材がどの分野に秀でているのか。逆に言うと、足りていない部分はどこなのかということ把握しながら、確保・育成を進めていく必要があるのではないかとというのが、このデジタルスキルマップの考え方の根底にございます。今現在、ICT職、あるいは民間から登用した人材について、このスキルマップを活用して、どういったスキルを持っているのかという可視化を進めているところでございます。

そういう可視化を進めた上で、都庁内で必要としているスキルは何なのかといった情報と組み合わせながら、量の不足、質の不足というものに対応できればと考えております。

スキルマップを活用したデジタル人材に関する取組みについてですが、今、申し上げましたとおり、スキルマップを活用することで、供給サイド、庁内にいる人材が、どのようなスキルを持っているのかという情報が得られます。

一方で、庁内において、どのようなプロジェクトがあつて、それにはどのような人材が必要なのかといった情報と組み合わせることで、人材の需給ギャップが見えてくる。それによって、採用すべきスキルがどれなのかということ明らかにしながら、採用活動を進めていこうという考え方でございます。

デジタル人材については、高度専門人材としての任期付のデジタルシフト推進担当課長、あるいは、ICT職の採用を進めているほか、会計年度任用職員、あるいはアドバイザーとしてのフェローといった方々を確保させていただいているところでございます。

次に、育成策について御説明申し上げます。

育成策としては、東京デジタルアカデミーということで展開しておりますが、人材育成の取組みをはじめとして、3本柱で進めているものでございます。ICT職向けの研修や全職種向けの研修というのが、1本目の柱。2本目の柱は、海外等の先進事例の調査等の実施。それから、3本目の柱として、この後でも御説明いたしますが、区市町村との連携

でございます。これらを組み合わせることで、東京全体のサービスの質を上げていこうというのが、東京デジタルアカデミーの考え方でございます。

デジタル人材育成のコンセプトでございますが、ピラミッドの図に示しておりますが、3段階に分けて展開しており、一番下のリテラシーにつきましては、全職種向けということで、年4万人、簡単に申し上げますと、都庁において行政に携わっている職員は、職種を問わず勉強するというので、研修を実施しております。

また、中段のリスキリング。ここは、もう少し踏み込んだ勉強をすることで、人数規模はリテラシーより少し少なくなりますが、デジタルツール等をきちんと活用できるような人材を育てていきたいというものでございます。

一番上のプロフェッショナルについては、ICT職向けの育成ということで、専門性を向上させていくための研修になります。

ICT職向けの研修については、専門性を高めるための研修はもちろんのこと、いわゆるIT関連の民間企業に派遣したり、海外へ研修として派遣したりといった取組みを進めているほか、ICT職同士の学び合いができるように、ラーニングコミュニティを構築しながら進めております。

全職種向けの育成策については、先ほど、御説明したとおり2つに分けて、リテラシー向上と、リスキリングの観点で進めております。リテラシーにつきましては、セミナー等のほか、いつでも学べるようなeラーニングなどを活用しながら、取組みを進めております。

また、リスキリングにつきましては、昨今、いわゆるエンジニアが用いるようなコードが書けなくても、ノーコード・ローコードツールとあって、簡易な形で様々なアプリが構築できるようなツールも発達してきておりますので、そういったものをきちんと使いこなせるような人材を育てていこうということで、ワークショップ型の研修なども実施しているところでございます。

今後の展望でございますが、先ほどご説明しましたデジタルスキルマップをどのように根づかせていくのかということは、大きな課題の一つと考えております。すでにスキルチェックの取組みを進めておりますが、やはり庁内において、どのようなデジタルスキルが必要なのかということ、各職員が理解し切れているかということ、なかなかその理解が追いつき切れていない部分もありますので、そこは根づかせていくため地道に取り組んでいく必要があると考えてございます。

また、次の区市町村のところでも御説明いたしますが、都の職員向けの育成、区市町村職員向けの育成ということで、今はそれぞれ別個に進めている部分もございますが、今後は共に学び合える環境をつくっていかうということで、来年度には、TDAポータルといったものも作っていきたいと考えてございます。

そのほか、後ほど御説明いたしますが、GovTech東京という、東京都が来年度設立予定の団体等もございますので、ここの連携も進めていきたいと考えております。

また、育成したICT職をどのように組織として活用するかということについて、いわゆるシステム所管部署への配置だけではなく、各局の企画部門にも兼務配置しているということがございます。ここは、各局の事業のDXを進めていくためには、やはり企画部門が引っ張っていくこととなりますので、そこにデジタルの専門職種を兼務で置くことによって、デジタルサービス局が牽引しつつ、各局のDXの自律的な推進を図っていければと考えているところでございます。

次に、区市町村に関する取組みをご説明します。

区市町村については、デジタル人材の不足やノウハウの充実が課題ということで、都においてデジタル人材が充足しているかどうかのアンケートを取った際に、実に9割に及ぶ自治体から、不足していると感じているというお答えをいただいております。

アンケートの詳細についてですが、どんな人材が足りていないかということをお聞きすると、戦略・企画ができるような人材が足りていない。あるいは、プロジェクトの管理ができる人材が足りていないといった声が多く聞かれております。

また、どんな場面で足りていないと感じるかという問いに対しては、企画構想段階、あるいは、システム構築の要件定義については、一定程度の専門性が求められるところ、なかなかできる人材が足りていないという声をいただいております。

また、人材育成については今のような認識の下、職員全体の底上げが必要だけれども、研修が十分にできていないであるとか、ターゲット別・職層別の目的を明確化した研修がなかなかできていない。そのほか、全体の意識啓発も必要であるとか、具体的なツールの紹介なども有効なのではないか。そういった様々な声をいただいております。

こういった声に対しては、都としても現在、勉強会や研修会といった様々な取組みを実施しております。詳細は割愛いたしますが、デジタルの基礎を学ぶための研修であるとか、ハンズオンで、実際にツールに触りながら行う研修であるとか、様々な研修を展開しているというところです。

最後になりますが、今後の区市町村との連携についてですが、来年度設立する予定のGovTech東京と絡めながらの話になりますが、区市町村において、人材の充足感が厳しいという状況の中で、都として、デジタル人材のシェアリングというものに取り組んでいければと考えてございます。

大きく分けて、人材の共同活用ということで、GovTech東京で採用した人材が伴走型でサポートする形で各区市町村に入っていくという仕組みや、GovTech東京で人材プールとして登録していただいたデジタル人材の方々を紹介させていただいて、区市町村において非常勤のCIO補佐官などの形で任用していく、そういった二通りの形で活用が進められるのではないかと考えております。ここは現在、構想段階で詳細を詰めているところでございます。

ちょっと駆け足になった部分もございますが、私からの説明は、以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明を受けまして、意見交換をしたいと思います。御意見のある方は、挙手ボタンで教えていただきますよう、お願いします。いかがでしょうか。田中委員ですかね、お願いします。

【田中委員】 ありがとうございます。東京都の取組について、丁寧に御説明いただきありがとうございます。私は、内閣府で行政のデジタル化にずっと取り組んできたこともありまして、行政のデジタル化、DX、ひいては社会全体のDXを実現するには、デジタル人材の育成が非常に重要な課題だと考えております。東京都におかれましては、都の人材だけではなく、市区町村の人材育成の支援にも積極的に取り組んでいただいているということで、興味深く拝聴しました。

少し細かい点ですが、ご説明の中で、デジタルやICT、システムといった言葉がいろいろ出てきて、その組み合わせで、最終的にデジタル人材を育成していくということだと理解しましたが、もともとアナログな状態で出来上がっている業務プロセスを、単にシステム化する、ICTを導入するといっただけでは、本当の意味でのデジタル化やDXは、実現できないと考えております。先ほど御指摘がありましたが、戦略・企画の段階から、業務プロセスをデジタル化し、その上でICT技術を使ってシステム化していくことが重要になると思います。

今日のお話は、ICT技術の導入ですとか、システム化のためのスキルアップについては、かなり丁寧に御説明いただいたと思うのですが、さらに高いレベル、あるいは基礎レ

ベルなのかもしれませんが、業務プロセス自体のデジタル化を実現するための人材育成あるいは人材確保という点については、どのようにお考えなのかを教えてくださいませんか。

【星埜課長】 御質問ありがとうございます。今、お話いただきましたとおり、いわゆるシステム化だけを進めていけばよいわけではなく、業務プロセスに関してBPRを進めていくことに注力していく必要があると思います。

本日の御説明の中では詳しくは取り上げていなかったのですが、都の構造改革として、シン・トセイ戦略というものを進めておりました、その中で各業務のBPRといったものに取り組んでおります。このBPRを進めるに際しては、今、申し上げましたICT職や民間から登用した高度専門人材が、プロジェクトごとにアサインされていくという形で取り組んでいるところでございます。BPRについても、システムそのものを更改しなければならぬとか、あるいは、今までアナログでやっていた事務にアプリなどをうまく取り入れて業務効率化を図っていくとか、様々な取組みが考えられますけれども、その専門性に応じて高度専門人材をアサインして、こういった取組みがよいのではないかということ、事業所管部と議論しながら進めるという形で、進めている状況でございます。

【田中委員】 構造改革、BPRのやり方を取り入れて、それも含めてこのデジタル化に取り組んでいるということで承りました。ありがとうございます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。それでは、太田委員、お願いします。

【太田委員】 ありがとうございます。大変興味深い御説明ありがとうございました。私からは1点だけ、デジタルスキルマップについて、質問させていただければと思います。

非常に見える化をする上で、有効な取組ではないかなと感じました。その際に、実際に作成する際は、こういった方が、こういったものをうまくつくられたのかということが、お伺いしたい点です。実際にデジタルスキルでどういうものがあって、都庁内で、どういうふうなスキルが不足しているのかということ、測定するというのは、あるいは、個々の採用された方が、こういったスキルを持っているかということ、測っていくというのは、かなり難しいような部分があるような気がするんですけれども、その辺りはいかがでしたでしょうか。御質問させていただければと思います。

【星埜課長】 ありがとうございます。まず、このデジタルスキルマップというものをつくるに当たっては、先ほど申し上げましたが、民間企業等からデジタルに精通した人材を高度専門人材として複数採用させていただいているわけですが、そういった方々と議論

しながら、簡単に言いますと、そういった方々にうまく入っていただき、論点を整理しながら構築していったところでございます。

ただ、先立つものとしては、例えば、IPA様のほうでつくっておられますITSS、デジタルスキル標準がありましたけれども、こういったものを見て、民間企業ではなくて行政の観点からすると不要と考えられる項目の部分は除いたり、また、こういった取組みを行政の中で進めるのはなかなか前例のないところでもございましたので、スキルレベルの段階を少し簡略化するという形で整理しながらつくっていったという状況がございました。

庁内で、こういったスキルが不足しているかを把握するのは、なかなか難しいのではないかと御指摘は、まさにおっしゃるとおりでございまして、私ども、今年度に庁内でスキルのニーズに関する調査、アンケートを行いながら進めたんですけれども、まずは、こういったプロジェクトを各局が抱えているのか。例えば、ウェブサイトの構築をしなければならないとか、アプリを構築しなければならないとか、様々な課題があるわけですが、ウェブサイト構築であれば、例えばUI・UXのような観点からデザインに関するスキルが一定レベルは求められるのではないかとといった仮説などを提示したりしながら、各局と意見交換しつつ、情報を吸い上げていきました。

ただ、今年度の取組みは一定程度やりましたけれども、その解像度をどのように高めていくかというのが、今後の私たちの課題の一つかなというふうに認識してございます。

【太田委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは続きまして、権丈委員、お願いします。

【権丈委員】 貴重なお話ありがとうございます。ちょっと十分聞き取れていないところもあって、申し訳ないのですが、質問させていただければと思います。

先ほど、デジタル人材の育成と関連して、業務プロセスのデジタル化の話も出てきたのですが、私は本日のお話を聞いていて、まずはデジタル人材の確保・育成について、非常にシステムティックに取り組まれているという印象を受けました。その上で人材確保に関して、魅力的な働き方の提示ということはされておられるでしょうか。時間と場所の柔軟性の取組みであるとか、給与面であるとか、特に外部の方や比較的短期で働かれる方についてどうなっているか、また、全体としての働き方の取組みとの関連などを考えられているのかといったところを、教えていただければと思います。よろしく願いいたします。

【星埜課長】 ありがとうございます。まず、民間から登用している職員の勤務形態に

については、都の職員として働いていますので、いわゆる公務員としての勤務形態の中で働いております。ただ、ほかの職員も同様ではございますが、リモートワークなども柔軟に取り入れており、必ずしも登庁しなくても一緒にプロジェクトを進めていけるといった形で働いている状況がございます。

また、通常、都の職員は何々部何々課というように行政組織の中に一定程度位置づけられてしまう形になりますけれども、民間から登用した人材につきましては、先ほど来、各プロジェクトにアサインしていくという形を取ってしまして、そのあたりは、組織の仕事に捉われるわけではなく、案件に応じて柔軟に仕事に取り組んでいく形を採っております。

その上で、今、御指摘いただきました働き方、給与面等についての課題感についてですけれども、公務員としての働き方というところについての一定程度の制約というものは、私たちとしても感じるところでございます。それについては、本日の御説明の中で、新しく設立することを考えておりますGovTech東京という団体があると申し上げましたけれども、こういった団体を立ち上げることによって、一定程度、給与面の設定についても柔軟性を持たせていくなどによって、民間のいわゆるデジタル人材と言われる方々が、行政に興味は持っているんだけど、なかなかこういった部分での制約を感じるころについて、うまく対応きるような形につくっていけないかなと考えているところでございます。

【権丈委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。

【片山委員】 先生、ちょっといいですか。

【辻座長】 はい。片山委員、お願いします。

【片山委員】 このICT職の関係で、ちょっと質問させていただきます。こういう職種を設定されているのは東京都庁だと思って、すばらしいなと思っているんですけど、2つ。

1つは、2021年に設置されたということなんですけれども、この職を設置して、外部からの新規採用で新しくつくったのか、内部からの職員、既存の職員から職種転換ということで、今は役所というのは、内部で職務区分というのは、非常に差がありますから、そういうことで構成されているのかどうか。どちらでやっていかれたのかということが1つ目。

2つ目は、新しく職種区分で採用職種区分をつくったんだったら、都庁の職員とは別に、

普通の行政職員とは別に、待遇で差を設けて、プラスアルファしたのかどうか。この2点をちょっと教えていただけますか。

【星埜課長】 ありがとうございます。まず1点目のご質問へのお答えでございますけれども、両方ともございます。外部からの新規採用や中途採用という2つの間口で採用活動を実施しているというところと、内部の職種転換、転職と申しますけれども、そういった形でICT職に入ってくる職員も両方おります。少し付言しますと、内部からの転職については、都庁においては、これまで中途採用という形で、いわゆるシステムに精通した業務経験をお持ちの方の採用を進めてきたという過去の経緯がございました。こういった方々は、職種としては事務という形で、職種管理をしておったんですけれども、そういった方々が、ICT職というものを立ち上げる中で、もちろん本人の意思に基づきますが、ICT職に転職をしていくというものでございます。

それから2点目の待遇面での違いというところについてでございますが、今現在は、いわゆる行政職員というくくりの中に入りますので、給料表も含めまして、そこには差はないというのが現状でございます。

【片山委員】 2番目で、ちょっと追加で質問させてください。その場合、待遇が一緒やったっていう場合に、やはり人材は集まりますかね、外部の人。どんな感じですか。

【星埜課長】 そうですね。ここは、どのように評価するかというところはございますけれども、数の上では、採用しようと考えている採用予定者数は、充足する形で採用を進めております。ただ、倍率とかそういった部分については、ほかの技術系の職種も同様でございますけれども、やはり昨今の公務員試験の競争倍率というのは、なかなか厳しいところがあるなと考えてございまして、ここをどのように倍率を高めていくか、どのようによりよい人材を確保していけるかというようなところについては、採用PRも含めて、今後の課題の1つと考えてございます。

【片山委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 今のところに関して、私も追加でお伺いしたいのは、13ページのところの図が、一番総括的で分かりやすいのかもしれませんが、ここで分かりやすく、今後の多様な人材の確保策、うまく示していただいていると思います。これは、ざっくりとした実感でいいんですけど、この4分野で、それぞれどのぐらいの割合を取っていくのが、今の実感でいうと一番やりやすいのでしょうか。特にこちらでお伺いしたいのは、いわゆる推進担当課長で任期付で取る場合、任用の仕方によっては、課長職にかなり若い人を抜擢

することが可能となります。任期はついていますが、かなり魅力的な給与水準でオフア
ーできる可能性があると思います。

一方、常勤職のほうは、技術職の一職種というイメージなのか、それともビジネスチャ
ンスや報酬チャンスも開ける人気職種なのか。そのイメージをお聞かせいただきたいと
いうのが、1つ目の大きい点です。

もう一つは、東京都さんにお伺いしたいのは、区市町村との関係になります。今の自治
体関連のデジタル業務、特に基幹業務に附属するものは、広域自治体のものよりも、基礎
自治体ものが多くなっています。東京都の場合は、非常に面白い立場にあって、23区に
ついては、財源的にも、都が大都市行政として一括してやっていけるポジションにありま
す。それを考えたときに、25ページのところとか、24ページのところに関係してくる
のかもしれませんが、現在で都としての立場で、市町村向けと23区向けで、シェアリン
グの仕方や、サービスの提供の仕方に差があるのでしょうか。

また、区や市町村と調整が必要となったときに、これをデジタルの担当部局で調整する
のか、それとも区政課とか市町村課といった既存の存局が調整していくのか。そこにデジ
タル部局がどう絡むのか。各局は各省庁とのつながりが出てくるので、そこと東京都の中
の横のつながりをどう確保しているのかということも、最後に加えて、御説明いた
けたら幸いです。

【星埜課長】 分かりました。まず、13ページのところで人材の採用の4つの区分と
いうところがございますが、任期付職員については、まさに先生がおっしゃるとおり、任
期の定めのある職員でございます。課長職として私たちは登用しているということで、
一定程度の経験を積んだ方という形での制限はございますけれども、デジタル人材と一口
に言っても、給与水準が高い高いと言われてはおりつつも、様々な方もいらっしゃるの
で、一定程度の魅力というようなものは、お示しはできているのかなとは思いますが。

ただ、中に入ってこられる方の状況を拝見すると、上がった方、下がった方、様々な方
たちがいらっしゃるのかなというふうな状況ではございまして、そこは、なかなか一概に
言いづらいかないかと思っております。ただ、今現在、行政においてDXが大きな課題
であるということに、皆さん、使命感を持って入ってきていただいている、魅力を感じて
いただいているのかなというのが、すみません、ちょっとお答えになっているのかどうか
分からないですけど、肌感覚としてはございます。

一方で、ICT職につきましては、今現在は、もちろん人事制度上は技術職の1つとい

う形なので、その中にとどまるといえば、とどまることにはなりますけれども、いわゆるデジタル関連の業界の中で働いておられる方々は、転職も含めて、いろいろと柔軟な働き方を進めておられる方々がいらっしゃるのを、私たちも認識しております。ICT職で入ってきている職員が、新規採用もおれば、中途採用もおる。中途採用の方々を見てみると、いわゆるIT企業からの転職であるとか、コンサルからの転職であるとか、そういった方々もいらっしゃいます。

できるならば、もちろん採用した以上は、庁内できちんと育成し、定着していったきたいとは思っておりますけれども、行政で身につけたスキルを基に、さらにステップアップしていく方が一定程度出るのは、あくまで私個人の考えではありますが、致し方ない面もあると思っております。

ただ一方で、今後の日本全体の働き方かもしれませんけれども、そういった役所と民間とを行ったり来たりするというような動き方というのも、今後はあり得るのではないかなと思いますので、そういったことも一定程度許容しながら、ICT職というものの魅力を高めていったり、育てていくということを目指していく必要があるだろうと思っております。組織の中だけに押しとどめていくといった考え方ではないのではないかと考えてございます。

次の御質問で、区市町村向けというところでもございましたけれども、今現在ここについては、差を設けるとか設けないといったところまでは、恐らくないのではないかと考えます。私は人材関連の部署であるので、少しきちんとしたお答えはできないところがあったら申し訳ないのですが、今現在、こういった区市町村の支援に当たっている部署の者は、ヒアリングという形で、各区市町村に出向いて、どういった課題があるのかということをお伺いし、どういった支援内容が必要かということを明らかにしていこうというふうにして、今年度は取り組んでまいりました。

区市町村の中には、自前でデジタル人材を採用しておられるような自治体もあれば、なかなか採用したくても人が来ないという課題を感じられるところもあるというように、そこは、もちろん課題は様々ではございますけれども、一定程度の傾向といったものはあるのかもしれないと考え始めているところでございます。

ただ、都が実施する支援内容を切り分けるといったものでは恐らくなく、各自自治体様の抱えておられる課題を、よくヒアリングをし、やり取りをしながら、それに応じた支援を実施していくのが重要なのではないかと考えてございます。

また、各局においても同様でございまして、先生も御指摘のとおり、例えば、福祉系の

部局であれば厚生労働省、あるいは、建設関連であれば国土交通省というように、カウンターパートとなる省庁があり、事業を進めていくときには、各所管の部局が先頭に立って進めていくわけですが、それに対してデジタルサービス局としては、横串として入っていて、デジタルの底上げをするためには、こういった取組みが必要なのかということ、ここは先ほど来、プロジェクトごとにアサインという言葉を使っておりますけれども、プロジェクトごとに依頼を受けながら支援に入っていく。あるいは、ちょっと付言ですが、依頼を受けてからだと、なかなか遅いときもありますので、私たちのほうから先に声をかけて、こうしたほうがいいのかという提案をしながら、今後は進めていければと思っていますところでございます。

【辻座長】 ありがとうございます。予定の時間を過ぎているのですが、森本委員、お願いします。

【森本委員】 すみません。簡単に2点だけなのですが、ICT職を創設されたときには、内部からと外部からの登用で確保したということなのですが、引き続き、ICT職以外からの任用替えを図っていかれる予定かどうかということが、1つです。

また、ICT職に加えて、任期付などで任用されている高度専門人材について、ゼロにすることはないだろうと思っているんですが、将来的には、高度専門人材が担っている業務も含めて、ICT職の中で培っていくような形をイメージされているのか、そこはあの程度、区分されているのかという、その辺りを教えていただければと思います。

【星埜課長】 ありがとうございます。ICT職については、まだ創設して2年目、4月から3年目という形になりますが、やはりまだまだ人数としては拡大していく必要があるという考えでございます。私たちとしては、採用を進めつつ、また、庁内からも転職という形で入ってくる職員も、一定程度、確保しながらという形で進めていくのではないかと考えてございます。

2点目の高度専門人材につきましては、おっしゃるとおりICT職が一定程度、職層も含めて育っていったあかつきには、今、なかなかそこまで至っていない部分を、高度専門人材にフォローしていただいているようなところも実際問題はありますけれども、その部分の役割が、少しずつスライドしていく部分もあるのではないかと考えています。ただ、先ほど御説明しましたが、デジタルテクノロジーがに常に大きく変化してまいりますので、その時々最新の技術にキャッチアップしていくという意味では、高度専門人材がゼロというふうな形には、なかなかならないだろうと考えております。

【森本委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 質問は尽きないところではありますが、予定の時間を過ぎておりますので、ここまでとさせていただきます。星埜さん、貴重な話をありがとうございました。

【星埜課長】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは続きまして、北海道総合政策部次世代社会戦略局長の所様から、北海道におけるデジタル人材の確保・育成に関する取組について御説明いただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

【所局長】 北海道庁のDXを担当しております、担当局長の所でございます。よろしくお願いたします。

【辻座長】 よろしく申し上げます。

【所局長】 今日は、北海道の人材の取組の紹介をする機会をいただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、説明に入りたいと思います。資料のほう、お願いたします。

私のほうからは、道職員のデジタル人材育成に関する計画の説明でございますが、それと併せまして、北海道内に179の市町村がございます。全国の1割ぐらいの市町村がありまして、また、人口規模が数千人という、非常に小さな市町村が多いということで、デジタル人材の育成・確保は、大変難しいところがございますので、そういった市町村に関する支援、これについても、後ほど、お話をしたいと思っております。

これまでのデジタル人材確保の経過でございますが、まず、令和3年から、デジタル化推進幹ということで、課長補佐級の民間人材を採用してございます。主に市町村のデジタル化支援ということで、今年までの2年間で採用してございます。

そして引き続き、新年度から、来月からなのですが、3年間、新たに採用を予定してございまして、今までの業務に加えて、道職員の人材育成、これに関する業務も加えて対応するところがございます。

令和3年7月でございますが、特別職非常勤の北海道顧問として、慶應大学の村井先生に就任していただきまして、北海道のデジタル政策全般について、幅広い御意見を伺っているところでございます。

また、同じく12月には、NTT東日本から、人材の派遣の受入れなども進めているところでございます。

下のほうにございますけれども、人材育成等の関連プランでございます。まずこの前段

といたしまして、私ども北海道で、北海道 Society 5.0 推進計画というのを持ってございまして、その中で大きな柱の1つに、人材育成、これを出しております。

そこを踏まえまして、昨年3月でございしますが、もともとありました Smart 道庁の実現に向けたデジタル化取組方針、これの改定に合わせまして、道職員のデジタル人材の育成、これを柱の1つとして改定をしたところでございまして。その具体的な方向性を出す計画として、11月に、今日説明する、北海道職員の人材育成に関する計画、これを策定したところでございまして。

計画の趣旨・目的でございしますが、デジタル技術というのを、道庁の様々な業務・サービスに活用していったって、新たな価値を生み出すという人材を育成するという事で、計画を策定しております。

計画の示しているものでございしますが、大きく3つでございまして。求めるデジタル人材像、これをしっかりと定義をするということ。それと、後ほど説明いたしますが、レベルごとに設定してございまして、役割、マインド・セット、スキル・セット。あとは、そこに向けた具体の育成・確保の取組み、こういったことでございまして。

対象と計画期間でございしますが、全ての道庁職員ということでございまして、教員を除いた、いわゆる行政職員を全て対象にしてございまして。

取組期間につきましては、令和7年度までということで、先ほど説明した、Smart 道庁の取組方針、これの取組期間に合わせて4年間とさせていただきます。

こちらのペーパーが、いわゆるレベル区分と目指すべき人材像でございまして、目指すべき人材像といたしましては、そこにありますように、デジタルに親しんで活用して、デジタルで発信するという事で、イノベーションの起爆剤となる職員、こういったものを目指すということで、デジタルを積極的に活用しようとしているマインド。それと、活用するための基本的なスキル、こういったものをベースに育成を進めていくと考えてございまして、右側にイメージ図、ピラミッドの図がございまして、一番下、全職員を対象とした土台がありまして、そこから、レベル1からレベル4という形で設定してございまして。

こちらのほうは、先ほど説明した、レベル1からレベル4までの役割のイメージでございまして。

まず、レベル1でございまして。デジタル推進リーダー人材といたしまして、道庁の各所属、本庁、出先を含めて各所属、全ての所属で1名の配置を想定してございまして、デジタルの活用、導入に向けた意識醸成などの取組みを進めていくものでございまして。

次はレベル2といたしまして、これは、デジタル活用人材としてございます。自らデジタル技術の情報収集を行って、企業とコミュニケーションを図りながら、業務を進めるとしているところでございます。

次がレベル3ということで、デジタルデザイン人材としておりますが、主には、Society 5.0関連事業。例えば、農政部局でいきますと、スマートの農業です。そういったことをやっている所属で、実際に業務に当たっている人材として、デジタル関連のプロジェクトの企画・立案、これを担うところでございます。

そして、レベル4が、エキスパート人材ということでございまして、まさしく全庁の指令塔役ということで、庁内のICTだとか、デジタル技術の導入・活用を支援していく役割ということで、私どもの局が担うべき役割を担当する人材となっております。

これらの各レベルの育成・確保については、右のほうに方向性がございますが、今回、令和7年度までの計画の中の重点育成層ということで、まず、レベル1、レベル2、これをしっかりと育成していくと考えてございまして、全庁で研修・学習機会の提供等、これを行っていきたいと思っております。また、レベル3、レベル4につきましては、うちの局が中心となって育成を図っていきますが、適宜、外部人材による補完、これについても進めていきたいと思っております。また、一番下にありますように、デジタルマネジメント人材ということで、専門性の高いデジタル人材を管理・監督する役割を持つ、マネジメント人材についても、必要に応じて育成をしていきたいと考えてございます。

具体的な取組内容として、4つほど挙げてございます。職員研修、学習機会の提供などでございます。それについて、以下、説明をしていきたいと思っております。

まず、職員研修でございます。人材レベルごとに必要なスキルを効果的に習得できるように、研修プログラムをスキルマップとして整理をし、計画的に実施をしていきたいと思っております。ポイントのところにありますように、まず、レベル1向けの動画コンテンツの研修を作成してございまして、来年度、来月から研修開始を目指しているところでございます。また、動画に全職員がアクセスしやすいようなフォルダ、格納場所ということで、職員が受講しやすい環境、これについても工夫をしているところでございます。

先ほど説明した研修の取組以外ということで、民間連携を活用した取組でございます。北海道庁は、非常に財政が厳しい、全国でも一番厳しいということで、こういった民間との連携事業、これを積極的に活用してございまして、デジタル人材についても、活用しているところでございます。令和4年から、VMwareをはじめ、様々な民間企業と連携

してございますが、今月、3月からIT企業と連携したリレー形式のオンラインセミナー、これを実施して、まず今週28日から実施をしてございます。初回については、グーグル・クラウド・ジャパンにお願いしてございまして、来月には日本オラクルを講師にお招きして開催予定でございますが、順次、これについては開催をしていきたいと思っております。

次が、習機会の提供でございます。これについては、国やIT関連団体、民間企業等の外部コンテンツの活用を進めていくということで、それ以外にも、情報の集約・発信ということで、デジタル関連の国家試験・資格の情報提供、取得促進の取組みを行うこととしているところでございます。

庁内デジタル人材を中心とした育成の取組みとして、各職場で、先ほどお話ししたデジタル推進リーダー、レベル1でございまして、その選定に取り組むというところでございます。ポイントにありますように、デジタル推進リーダーは、主にDX、デジタルの発信役・連絡役などを担ってございまして、各職場でのデジタル活用への意識醸成、これを図っていききたいと思っております。

デジタル人材の確保についてでございます。外部人材の活用といたしまして、高度な知識を持つ人材の期間限定での任用や、民間企業からの派遣受入れなど、育成だけではなくて、人材の確保も本計画の柱の1つとして、力を入れていくことにしております。

先ほどまでが、道庁職員の人材育成の計画でございまして、ここからが、市町村支援の内容でございます。まず、地域デジタル化促進事業について御説明をいたしたいと思っております。先ほど話しましたように、市町村は非常にノウハウ不足、人材不足ということで、取組みが進められないという市町村が多いということから、道が委託をして、アドバイザーを確保するというので、そのアドバイザーから助言等を行ってもらうという事業でございます。今年度に関しましては、7名確保してございまして、支援対象といたしましては、179市町村、全てというわけではございませんが、手を挙げていただいた59市町村を支援対象にしてございます。

支援内容といたしましては、そこに4つほど示してございますが、特に3番目のガバメントクラウドへの移行、標準化の対応、こういったものですか、DXを幅広く導入するときの支援、こういったものをやっているところでございます。

次が、デジタル相談員の設置ということで、これもまさしく民間活用ということでございます。NTT東日本との包括連携協定の枠組みを利用いたしまして、昨年12月からな

のですが、様々な相談業務を、デジタル相談員を設置して受けております。NTTの社員に、週に1回道庁に来ていただいて、相談対応を行っているものでございまして、対象といたしましては、当初は道職員から始まっておりましたが、現在、好評だということで、市町村職員にも、その対象を広げているところでございます。毎週月曜日、9時から17時まで対応してもらっております。内容といたしましては、対面、オンラインも含めて、個別の相談。それとその時間内で、例えば防災ですとか、特定の分野で1時間程度のセミナー、こういったことも実施をしてもらっております。また、北海道は非常に広いということで、14振興局、出先がございしますが、そのうちの1か所出張相談会を、今月は行っております。大変好評だったので、別地域での実施も、現在検討しているところでございます。

最後ということでございますが、今、北海道庁では、1人1スマホということで、今年度、全員への配付が終わっております。こちらの環境が整備されましたので、研修を動画で受けるといったときに、自分の席でやっていると、なかなか落ち着いて受講できないということもございますので、自宅等で受講できるような環境が、やっと整ってきたというところでございます。

それと先ほど来、話している市町村向け。これは、非常に力を入れてございまして、遠くからのいろいろな課題解決の支援、デジタル化推進幹ですとかアドバイザー、こういったものを活用しながら行っているというところでございます。

私のほうからの説明は、以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明を受けまして、意見交換を行いたいと思います。御意見のある方は、挙手ボタンでお知らせください。いかがでしょうか。それでは、田中委員、お願いします。

【田中委員】 ありがとうございます。北海道におけるデジタル人材の育成・確保について御説明いただき、ありがとうございます。私から、2点お伺いしたいと思います。

まず、5ページで、デジタル人材の目指す人材像で、マインドとスキルの両方をベースに育成を検討しておられるという御説明をいただきました。これは非常に重要なことだと思います。スキルだけ身につけても、マインドがついていないと意味がないと私も考えておりまして、そういった意味で、この2点をベースに人材育成を考えておられるということについて、非常に興味深く思いました。

そこで教えていただきたいのですが、スキルというものは割と見えやすいというか、身につけているかどうかや、身につけるためのプロセスを考えやすいため、人材育成の計画も立てやすいかと思いますが、マインドを身につけるといのは非常に難しく、マインドを身につけると言えば身につくものではないので、何か工夫が要ると思われます。そういった点については、この計画の中で、どのように位置づけておられるのかを教えてください。

もう一点は、13ページで、市町村支援に関して、地域デジタル化アドバイザーを7名確保して、市町村の支援を行っているとお説明いただきました。このアドバイザーの方は、こういった方に委託されているのかを、教えていただきたいと思います。

以上です。

【所局長】 ありがとうございます。まず、デジタル人材に関しまして、マインド・スキルの関係でございます。実は、私たちも今回の計画をつくるときに、そこを非常に悩んでおりました。ただやはりそういったマインドがなければ、研修とかをやっていったとしても、活用できないんじゃないのかという思いがございまして、マインドをセットさせていただきます。これにつきましては様々な機会を通じて、研修の機会もそうですし、いろんな場面を通じて、何回も繰り返して周知を図っているということに尽きるのかなと思っております。これから、いろいろと実は検討しようとしているところでございます。

それと、地域支援のアドバイザーの関係でございますが、これについては、まず委託という形で、IT業者さんのほうに委託をかけてございます。そのIT業者さんの社員もそうでございますが、そういうところから、例えば、自治体での勤務を経験されたような方が、コンサルティング業務をやっている方もいらっしゃいますので、そういった方々を中心にピックアップしてもらったりしております。そういった方々が、メンバーの半分くらいになってございます。あとは、IT企業の方々になっております。

【田中委員】 ありがとうございます。いろいろ難しい点も多いと思いますが、この取組がうまくいくと、モデルケースになると思いますので、また情報提供いただければと思います。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。それでは、権丈委員、お願いします。

【権丈委員】 貴重なお話をありがとうございました。お話を伺っていて、これからデジタル化にしっかりと取り組み、地域も変えていこうというところを感じました。

そこでお伺いしたいのは、デジタル人材の育成・確保と広がりというところで、対象を

どこに置かれているのか、あるいは北海道全体の働き方、在り方ということを考えられているのかというところを、ぜひ、お伺いできればと思います。デジタル化の中で、業務も変わっていき、さらに素晴らしい仕事をされたいということだと思うんですけれども、その目標に対して今の達成度の感じはいかがでしょうか。まだ、計画の途中だとは思いますが、取り組み始めて、こんなふうに変ってきたということがあれば、教えていただきたいと思います。

そして最後のほうに、テレワークの取組みのお話もあったんですけれども、テレワークも活用しながら、時間と場所の柔軟性のある働き方について、どの程度、進まれているのか。また、進めようとしているのかといったところを、お伺いできればと思います。よろしく願いいたします。

【所局長】 まず、北海道全体について、今回は、実は道職員の人材育成の計画ということで、職員向けの計画をつくってはいるんですけれども、それとは別に、北海道 Society 5.0 推進計画の中で、やはりオール北海道での人材育成が非常に大切だということで、官民間問わず、人材育成を図っていきたくてございます。そういった中で、今、実は北海道経産局さんと一緒になりまして、北海道の人材育成協議会というものが、全国で初めて立ち上がったところございまして、そういった枠組みも使いながら、産学官が連携をして、デジタル人材の活用に向けた育成を、ちょっと図っていきたくて思っているところでございます。

今、実は昨年の11月に道職員の計画をつくりましたが、具体的に動き出すのは、新年度に入ってからということでございまして、まさしくこれから、我々も頑張っていきたいと思っていますので、成果は、もうちょっと様子を見ていただけたらなと思っています。

あと、テレワークに関しましては、実は、北海道は非常に実施率が悪くて。それは、非常にネックになっていたのが、やはりテレワーク環境だったんですね。それで、うちの知事の号令もございまして、1人1台スマホを配付するということで、今年度にやっと配付が終わりましたので、これからそういった環境が進んでいくのかなと思っています。

【権丈委員】 ありがとうございます。大変期待しております。よろしく願いいたします。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。矢島委員、お願いします。

【矢島委員】 貴重なお話をありがとうございました。デジタル人材と一言で言っても、

やはりスキルレベルとか、あとは担うべき役割ということでかなり様々であって、そうしたところをきちんと整理されて、育成計画を立てられている、あるいは育成の責任を明確にされているというところが、非常に重要なポイントかなと理解いたしました。ありがとうございます。その上で、2点御質問させていただきたいんですけれども、市町村支援のところで、令和4年度末で、行政手続のオンライン化が完了となっておりますけれども、こちらというのは、そうすると現時点では、ほぼ全部終わられているという理解でよろしいのかということが1点目です。あるいは残された課題などがもしあれば教えていただければと思います。

2点目なんですけれども、先ほどのテレワークのオンライン環境で、スマートフォンを配付されたということなんですけど、スマートフォンを配付した意味というのは、つまり社内外で内線が取れるということと、Wi-Fi代わりに、テザリングとして使えるという意味で配付されたということで理解してよろしいのでしょうか。それ以外に皆さん、持ち出し用のノートパソコンなどを、別途持っていらっしゃるという理解でよろしいのかというところを、お伺いできればと思います。

以上です。

【所局長】 ありがとうございます。まず、市町村支援のところでございまして、行政手続のオンライン化というのが、国のほうで令和4年度末まで、今月末なんですけれども、特定の業務についてオンライン化を進めようという大方針がございまして、そこに向けて、今は各市町村で進めておりまして、国のほうでも、マイナカードを利用したといいますか、マイナポータルを利用したサービスの展開もございまして、そこを活用すると、比較的簡単にオンライン申請ができるようなシステムも構築されておりますので、そういったものを活用しながら、今は全市町村で定められた業務のオンライン化が進むように、今、手続をしているところでございます。

それと、スマートフォンでございまして。おっしゃるとおり、まず、内線としても使える形になってございまして、テザリングを使って、パソコンをえるようにはしてございまして。それとは別に、スマートフォンそのものでメールですとか、あとはチャットができるようにしてございまして、例えば、現場の職員、例えば林業ですとか、農業ですとか、そういった現場の職員が、パソコンを持っていかなくても、スマートフォン1台持っていけば業務ができるような体制ということで、今、配付を終えたところでございまして。

【矢島委員】 一応それぞれ、皆さん、持ち出せるノートパソコンなども、持っていら

っしゃるということですか。

【所局長】 はい。ノートパソコンで持っています。

【矢島委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、松尾市長、お願いします。

【松尾委員】 大変貴重な御講演をいただきありがとうございました。デジタル人材の目指す人材像が、レベル区分に分かれているのは、とても分かりやすく参考になりました。

1点質問ですが、14ページのデジタル相談員の設置ですが、NTT東日本さんとの協定に基づき設置されたとのことで、大変好評だというお話だったのですが、個別相談というのは、具体的にどのような点で好評だったのかというところを、教えていただけたらありがたいです。

【所局長】 やはり職員の皆様方は、いろいろとどういうふうにしたらDXできるのかとか、デジタルを活用できるのかという、基本的なところから、いろいろな疑問は持っているみたいなんですけれども、なかなか相談できるようなところがなくて、どういう相談をしたらいいのだろうというところで悩んでいたと。それが、今回はデジタル相談員ということで、我々がそういったものを設置することによって、気軽に相談できるようになったんだということと、あとはアクセスがしやすくなったということだと思いますけれども、そういったところで、非常に好評だったと感じています。

【松尾委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 それでは、佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 私から、今の市町村支援のことで、1点お願いいたします。

地域デジタル化アドバイザーとか、相談員ということで、個別にいろいろな相談を受けたりとか、大変役に立っているのだろうと思うんですけれども、現実には、デジタル化をいろいろな形で市町村が実施していくためには、相談とか支援を受け止めた市町村の職員自身が、ある程度、実際に動かしていく人材となっていかなければならない。この点が、一番難しいことだと思うんですけれども、このことについて、今、北海道の市町村については、そういう市町村自身の職員の人材の育成について、何かある程度、取組みが進んでいるようなふうを受け止められているか、あるいは道のほうで、それについて、市町村職員自身の人材育成について、道として、何か支援できるようなことはないのだろうか。そういったことについて、何かお考え、状況認識があれば、お聞かせいただきたいと思い

ます。

【所局長】 市町村の職員の研修みたいな形だと思いますけれども、実は私どもは、そこは非常に懸念をしております、それを実は今年度ですけれども、モデル的に市町村の課題解決型の研修ということをやっております。例えば、観光ですとか、あるいは農業だとか、漁業だとかというテーマに沿って、具体的にどういった課題があって、その課題の解決には、どういうふうにデジタルを活用したらいいんだろうかということ、ワークショップ的な形で研修を1回やっております。

その成果を踏まえまして、新年度については、そこを本格的な展開をしていきたいと思っております、それを今、実は内部で検討しているところでございます。こういったことを通じて、市町村職員に対する研修といいますか、スキルアップについても、支援をしていきたいと思っております。

【佐々木委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 太田委員、お願いします。

【太田委員】 御説明、大変ありがとうございました。私のほうから、2点お伺いしたいと思っております。

まず1点目は、最初のほうに、デジタル化推進幹を任期付で採用されたということで、最初は2年で、次は3年任期だと資料で示しておられます。こういった非常にIT関係で、中心になって働いていただける人材というのを任期で採用するという場合に、例えば、任期付であるから、比較的来ていただけるようなケースと、やはり2年とか3年と区切られていることで、少し難しいことが発生するというような、そういった任期付に伴う何か論点というのは、ございますでしょうかというのが、まず1つです。

もう一点は、道内の人材育成の中で、デジタルを身につけた人材というのを、どんどん増やしていかなければいけないということではあると思うのですが、その際に、どのようなインセンティブといいますか、学んだことが評価されていくという、そういう何か、やる気を引き出すようなメカニズムを考えていらっしゃるのか、その辺りをお聞かせいただければと思います。よろしくをお願いします。

【所局長】 まず、任期付職員でございますが、やはり民間の力を活用するためには、そういった人材を採用していくということで、なかなか道職員として最初から採用するとなりますと、即戦力という意味では、なかなか難しいところがございますので、そういった意味では、やはり任期付職員として採用活動したほうが、比較的、そういった我々が求

める人材、これが集まりやすいのかなと思ってございます。やはり、2年とか3年とかっていう期限がございますが、民間の方々に聞きますと、そういった形で任期付のほうが、かえって応募しやすいというような話も聞いておりますので、そこは問題ないのかなと思ってございます。

あと、道内の人材も含めてなんですけれども、道職員の中でも、そういったデジタルスキルを身につけた方々の処遇といたしますか、そこというのは、非常に悩み事でございます。実は今も人事当局さんと、少し御相談をしているところでございます。道内全体、産業界も含めてでございますと、やはり産業界からは、そういった御意見もいろいろと出てきております。そういったことを評価できるような仕組みはないのだろうかというところについては、引き続き、産学官でいろいろと検討しているところでございます。

【太田委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 ちょっと時間が押してきていますが、私も2点だけ、論点の中で確認させていただきたいところがあります。

1点は、これは道庁が非常に意欲的に行われて、59市町村に対して、地域デジタル化アドバイザーを設置されているということでした。具体的なアドバイザーの元職その他についても、質疑応答の中で御回答いただきました。

こうした中で、実際の基幹系の情報システムとかを考えますと、圏域の中心市が、どういうシステムを使ってどうやっているかも、結構大きな役割があるのに対して、恐らく対象となっている市町村は、どちらかというところが多いように思いました。そのときに、道庁の仕事としては、あくまでも各個別市町村、要請のある市町村を通じての相談になるのか、圏域全体も含めて、中心市との調整も含めて、将来、調整していくような話になるのでしょうか。

もう一つは、各アドバイザーの方が、それぞれ得意なベンダーがあるとすると、調整の中で、システムの導入をめぐって特定のベンダーを意識したきわどい話になってしまうこともあるのでしょうか。それとも、そこまでは突っ込まずに、今のところは支障なく進んでいるのでしょうか。

以上です。

【所局長】 地域アドバイザーの関係でございますが、冒頭にもお話ししましたように、北海道は179と非常に広い、多くの市町村を抱えてございます。なかなか179市町村を一括でやるというのは、非常に難しいということでございますので、うち14振興局と

いう形で、ある程度、地域のブロックがありますので、そういう14振興局単位で、ある程度まとまれるように。市町村は、例えばそのうち14振興局単位の中で相談できるような体制も含めて、ある程度、地域単位で少し相談体制をつくっていきたいなどは思っております。そういった形で、アドバイザーの方にも、活動はお願いをしているところでございます。

また、ベンダーさんとの話でございますけれども、なかなかベンダーさんも、確かにいろいろなベンダーさんもいらっしゃいますので、IT企業さんに、今回は委託しているんですけれども、なかなかそういった意味で、特定のところに相談するのはどうなのだろうなというような御意見のベンダーさんも、あるやには聞いておりますが、全体としては、うまく調和が取れて、うまくいっているのかなとは思っております。すみません。こんなところしか言えなくて、申し訳ございませんが。

【辻座長】 ありがとうございます。それでは、もうかなり時間が超過していますね。ここまでとさせていただきたいと思えます。貴重なお話ありがとうございました。

それでは、すみません。ちょっと遅くなっておりまして、この後、ちょっと時間の調整も考えたいと思えますが、続きまして、北九州市、デジタル市役所推進課長の久芳様から、北九州市におけるデジタル人材の確保・育成に関しまして、御説明いただきたいと思えます。よろしくお願ひします。

【久芳課長】 北九州市デジタル市役所推進室の久芳と申します。よろしくお願ひいたします。本日は、このような機会をいただきましてありがとうございます。着座にて、御説明させていただきます。

1ページ目ですけれども、本日の御説明内容と書いておりますが、資料に沿いまして、北九州市におけるデジタル人材の確保・育成に向けた取組みの背景、考え方、具体的な取組内容、課題認識などにつきまして御説明いたします。

まず、取組みの背景でございますが、北九州市におけるDXの取組みは、令和元年度から本格的にスタートしております。これはいわゆる2040年問題を見据えまして、職員確保が今後は困難になると想定される中、DXによって、継続して適切に行政サービスを提供できる仕組みづくりを、今から始めておく必要があると考えたためでございます。こうした観点から各部署には、施策の検討、企画の最上流からデジタル・ファーストでDXを推進するよう求めているところでございます。

今後、目指す姿として、市役所が率先してDXに取り組み、業務効率化により生み出さ

れたマンパワーを必要な業務にシフトしていくことで、市民サービスの向上を図り、地域全体のDXに波及させていきたいと考えておるところでございます。

DXの推進背景といたしまして、市長を本部長とする、デジタル市役所推進本部を設置しております。また、実務的な機能を担う指令塔組織として、総勢45名からなるデジタル市役所推進室を設置しております。

令和3年12月に、DX推進計画を策定しておりまして、「デジタルで快適・便利な幸せなまちへ」の実現を目指して、職員の意識改革、仕事改革、働き方改革に三位一体で取り組み、DXを推進することとしております。

計画には、重点的に取り組むものを12項目設定しておりますが、特に職員の改革に向けた具体的な取組みとして、デジタル人材の確保・育成を掲げているところがございます。

これは参考ですけれども、現在、計画に基づき、様々な取組みを総合的に進めておりまして、徐々にではございますが、成果が出始めているところがございます。

ここから本題に入りますけれども、DX人材の確保・育成の考え方でございます。DX推進に当たり、単に従来の業務をそのままデジタル化するのではなく、業務の在り方を変革した上で、デジタルを効果的に活用していくことが重要だと考えております。そのため、デジタル技術、データを日常的に使い、業務改善を推進する人材の育成、デジタル技術やデータに精通した人材の確保に努めることとしております。

9ページをお願いいたします。この資料は、北九州市における人材の確保・育成の考え方と、現在の取組内容を総括的にまとめたものでございます。基本的な考え方として、高度な専門分野につきましては、民間の人材を活用することとし、実務へのデジタル技術の実装等につきましては、職員の育成を図ることとしております。取組内容の詳細につきましては、次ページ以降の資料を基に御説明いたします。

DX人材の確保についてですが、取組みは大きく2つございます。まず、職員採用試験にデジタル区分を、令和4年度採用分から新設いたしております。民間企業等での実務経験5年以上の方を対象として採用しております。また、地域活性化起業人制度、これを活用させていただきまして、民間企業から専門人材を受入れ、各現場でのDXに、伴走型で支援してもらっております。

次に人材育成についてでございますが、取組みは大きく3つございます。1つが、民間企業と連携したスキル別の研修。2つ目が、職員研修所と連携した階層別の研修。3つ目が、オンライン研修による全職員の知識の底上げでございます。

まず、民間企業と連携した研修でありますけれども、サイボウズ社と連携協定を締結しまして、現在、k i n t o n e の活用を進めております。k i n t o n e は、プログラミングなどの専門知識を必要とせず、ドラッグ・アンド・ドロップで簡単にシステムを作成できるものです。各職場で、業務内容を熟知している職員が自らシステムを内製化し、現場にフィットした業務改善が実現できております。現在、内製化したシステム数は、累計で117を数え、作業時間削減も4万9,840時間、人役として25人役分、これを見込むほか、開発費も抑制できるなど、成果が出始めております。各現場での評価も高く、様々な部署から導入していきたいとの申し出をいただいているところでございます。

k i n t o n e の活用事例の御紹介をさせていただきます。コロナ対応の保健所で、これまで紙で全て感染者の情報を管理していたものを、k i n t o n e を活用して、デジタルで一括管理することにしました。この取組みは、デジタル市役所推進室のバックアップの下、保健所の職員が、自ら議論を重ね実施したものでございます。

これにより、感染拡大時には、保健所以外から応援職員を回していたのですが、ピーク時100人だったものが、15人で済むようになっております。また、保健所の職員も、コロナ禍ではありますけれども、年休取得数の増や、時間外勤務の削減となったほか、用紙印刷代も削減できるだろうと、効果が出始めているところでございます。

また、老朽化した空き家の現地確認を担当している職員が、職場に戻った後に資料作成を行っておったのですが、これを自らシステム化して、k i n t o n e を活用して、現場で資料が作成できるようなシステムを構築しました。これによって、時間外勤務が削減できたほか、当初はこのシステムを組むために、予算化していたシステム開発経費、1,600万円、これを全く使わずに済むことができました。

なお、各職場におきまして、k i n t o n e を円滑に利用することができるよう、デジタル市役所推進室内にヘルプデスクを設けておりますし、また、初心者向けの職員に向けて、動画を作成して公開するなどしております。

k i n t o n e 以外にも、G r a f f e r 社の電子申請サービスを活用しています。このシステムもk i n t o n e と同様に、プログラミングなどの専門知識を必要とせずに、簡単に手順のオンライン化ができるものです。全ての部署に利用アカウントを配付しております。行政手続の担当者が、それぞれ自由に手続をオンライン化できる環境を整備しております。現在、市全体で約1,300種類の手続がございますが、約6割の手続が、オンライン化を完了しております。

そのほか、各部署がデジタル市役所推進室に気軽に相談し、相談等の対応状況の進捗管理ができるように、デジタルコンシェルジュ、デジコンという名前をつけて、そういう仕組みをつくって、きめ細かな支援も行っているところでございます。

デジタルツールの導入だけでなく、業務分析改善を行うBPR研修、これにも取り組んでおります。ワークショップ形式で具体的な事例を基に実施しておりまして、受講者からは、業務改善・改革に向けて、基本を知ることができ、今度のDX推進に役に立ったというお声もいただいております。

なお、BPRにつきましては、令和3年度に、全ての職場を対象に業務量調査を実施いたしました。市役所業務の棚卸を行っております。その結果、市役所全体で約5万9,000業務、1,320万時間、人役にして約7,000人分の業務の流れを整理しまして、見える化を図ることができております。これを今後基礎資料として活用しまして、基礎資料としてDXを推進していきたいと考えております。

職員研修所と連携した取組を御紹介したいと思います。新任の部長、課長、係長、採用3年目の職員、新規採用職員を対象に、職位に応じた階層別の研修を実施しております。資料は、新任部長研修の概要、受講者の感想をお示ししております。DX推進に当たりましては、管理職の明確なビジョンの下で、職員が心理的安全性を確保しながら、自主的にトライ・アンド・エラーで取り組むことができる環境づくりが重要と考えておりまして、受講した部長級職員からも、今後のDX推進のヒントをもらったと、評価をいただいております。

採用3年次研修でもアンケート調査を実施しておりまして、アンケートの抜粋のところを見てもらいますと、所属する部署だけでは、市役所全体のDX推進状況が分からなかったけれども、取組みが進んでいることを知り、次の時代を担う自分たちが、DXを率先して進めていかなければならないと感じたなど、前向きな反応が出始めているところです。また、新規採用職員の中には、大学の卒論もスマホのフリック入力が主流になっているということで、パソコンのキーボード操作ができないという子もたくさんいます。ワード、エクセル操作などの基礎的な研修も実施しているところでございます。

民間の研修プログラムを活用した、全職員の知識の底上げでございます。グーグル社が主幹事となり、インターネット上で、デジタルスキルトレーニングを無料提供している、日本リスキリングコンソーシアムに、後援団体として参加させていただいております。まずは、全職員約7,000人を対象に、自治体向けの初めてのデジタル変革などの講座に、

2月からオンラインで受講してもらっておりまして、開始後1か月で約5割の職員が、もう既に取り組んでおります。

そのほか、日進月歩で進展するAI技術の活用に向けまして、日本ディープラーニング協会に入会しております。デジタル市役所推進室の職員が、最新の知見や情報の習得に努めているところでございます。

なお、DXにつきましては、中小企業の生産性向上や、市民の就業機会の確保など、地域課題解決につなげていくことが重要と考えております。現在、市役所の産業振興部門など、関係部局と一緒に、企業や大学等も巻き込んだ、産官学民連携による人材育成プラットフォームを立ち上げております。まずは官民を問わず、市民誰もが、DXについて学べるホームページの開設に取り組んでいるところでございますが、今後とも、人材育成プログラムの充実を図っていく予定でございます。

最後になりますが、現在の取組状況等を踏まえまして、課題認識を3点、整理いたしました。

まず1つ目は、データ分析など、高度かつ専門的な知識・知見を有する人材の育成につきましては、なかなか市役所内で行うことが難しく、高度専門人材は、外部人材を活用するほうが良いと考えております。その場合、単独で確保するよりも、ほかの自治体とシェアなどできる仕組みが望ましいと考えております。

次に2つ目ですが、現在、デジタル市役所推進室が、各現場できめ細かな伴走型支援を行っておりますが、だんだん支援を求める声が多くなっておりまして、我々のマンパワーの制約により、なかなか難しくなっている状況がございます。各現場で自律的にDXに取り組むことができるよう、今後、DX推進に有効なデジタル技術等の習得機会を増やしていく、そういう必要があると考えております。

3つ目ですが、職員の中には、デジタルに不慣れな職員もかなり多くございます。市役所全体でDX推進をするに当たりまして、職員の経験やスキルに応じたきめ細かな対応が必要と考えております。職員全体の底上げに向けまして、分かりやすい研修教材等の活用もしながら、簡単なことから、一步一步丁寧に進めていきたいと考えております。

説明は、以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございます。

それでは、皆さんのほうから、御質問、御意見をお願いしたいと思います。挙手ボタンをお願いします。いかがでしょうか。田中委員、お願いします。

【田中委員】 ありがとうございます。貴重なお話をいただき、ありがとうございます。特にDX人材の育成の様々な取組について御紹介いただき、大変勉強になりました。

3枚目のスライドで、最終的には地域全体のDXを目指して取り組んでいくという御説明をいただいて、非常に重要なことだと感じました。自治体のDXについても、内にこもって、自分たちの都合だけでやっていたのでは、単なるデジタル化であって、DXにならないというのは、様々なところで指摘されています。

そういった意味では、UI・UXの改善やBPRも含めて、外部の視点というものが重要で、実際に外部の意見を聞くということも大事なんですけれども、外部の視点で考えられる人材が市役所の中にいるということが重要だと思います。そういった人材を育成するため、例えば、民間事業者、これはシステムベンダーという意味の事業者ではなく、ユーザー側の事業者や、市民との意見交換を通じて、外部の視点で考えることができる職員を育成するというような取組みをされているのかを、教えてください。

以上です。

【久芳課長】 ありがとうございます。資料の7ページを御覧いただきたいんですけども、これは、今年度の取組みを総括的にまとめたものです。右側を見ていただきたいと思うのですが、地域全体へのDX波及、DX推進と書いてある、オレンジのところですが、ここが、今、委員から御指摘いただきましたように、いろんな市民の方や、民間事業者の方から御意見をいただくことが、我々のDXが中にこもったDXにならないようにするのに重要だと思っていて、一番上のところですが、地域課題共有に向けた市民対話イベントと書いてあるところがございまして、P o l i P o l iという東京のベンチャー企業さんと連携しまして、オンライン上で意見交換したりとか、座談会を設けたりとか、いろんな自由に意見を交換する場を、実証で今年の11月に行いました。来年度も予算化しておりまして、ぜひ、こういう取組みを通して、我々のDXの取組みが市役所だけでなく、いろんな方、多様なファクターの方から御意見をいただきながら、やっていきたいと思っています。

それと、真ん中を御覧いただきたいのですが、これも1つの取組みなのですが、駐日デンマーク王国大使館と包括の提携を結んでいます。デンマークのほうは、デジタルが進んでいる国ということで、たまたまうちの職員が研修会に出たときに、デンマーク大使館の方と仲よくなりまして、進んでいる取組みを勉強させてもらおうということで、デジタルだけでなく、風力だとか、いろんな分野、環境分野とか、そこもデンマークは進んで

おりますので、いろんな先進的な事例も御紹介いただきながら、取組みを進めています。

ちょっと実証実験で、デンマークは、今、我々はマイナンバーカード、デンマークのほうは、1960年代から、個人認証のカードが普及されているらしいのですが、それを使った市民窓口というのが、もうかなり進んでいるというところで、我々の区役所の窓口サービスのところで、いろいろちょっと御助言を、今、いただいているところでございます。

以上でございます。

【田中委員】 ありがとうございます。非常に興味深く拝聴いたしました。

1点、人材育成制度の関係でお伺いしますが、こういった市民との対話の結果ですとか、あるいは諸外国の取組みを、職員にフィードバックというか、共有するという取組みは、こういった形で行われているのか、教えていただけますでしょうか。

【久芳課長】 そしたら、4ページをちょっと御覧いただきたいんですけども、推進体制の中で、デジタル市役所推進本部というのを設けているという話をしましたが、これは、市長をトップに、全ての局、区役所、関係の局長は全部入ってございます。その中で、今、私が御紹介したような取組みもお伝えして、これを全局に広げてくださいということで、丁寧に御案内しているところでございます。

事細かな人材育成にどうやってつなげていくか。これは、まだまだ課題だと感じております。まだまだ今、ちょっと御紹介しましたが、日本リスキリングコンソーシアムのオンライン研修、こういうもので底上げしているような段階ですので、これを一個一個積み上げて、どんどん、どんどん進化させていきたいと思っております。

以上でございます。

【田中委員】 ありがとうございます。大変参考になりました。

【辻座長】 それでは、権丈委員、お願いします。

【権丈委員】 大変貴重なお話をありがとうございます。実際に業務改善などの成果を出されている取組みとして伺いました。ありがとうございます。

先ほどデンマークのお話などもしていただいたので、様々な背景もあったのかなと思うんですけども、今回は、デジタル市役所推進本部の設置が令和2年ということで、そこから本格的にデジタル化を進められていると伺ったのですが、恐らくその前の土壌と申しますか、背景というか、かなり進んでいたものがあって、ここまで来たのかなと思うんですけども、そういった背景というか、モチベーションは、どういうところにあったのか。特に反対意見などはなかったのかなというところ、課題となったことなどを教えていただ

ければと思います。

それから、今回の話の中心ではなかったんですけども、テレワークに関して、どの程度、進められているのか。業務についてデジタル化が進んでいくと、テレワークで、どこからでも働きやすくなると思うんですけども、今現在、どの程度、進められているのかというところを教えてください。よろしくお願いいたします。

【久芳課長】 ありがとうございます。背景についてですけども、私どもは、もともと情報システム部門、旧来型の部門、組織がありました。私は、令和元年度からこのDXの仕事に従事させていただいているのですが、その当時、私は行政経営課という、行革部門に配属されておりました。行革部門で、まずはRPAを使って省力化をできないかという、そういう小さなところからスタートしたんですね。ただ、それだけじゃ全然進まないよねということで、大きな考え方をどンドンつくっていきましょうということで、本格的にスタートしたのが、令和2年11月でございます。

反対意見等はなかったのかというところでございますが、業務量調査、全庁の業務の棚卸を御紹介しましたけれども、このときに猛反発を受けました。DXを推進しないといけないのは分かるけれども、業務を一から見直せと。作業の手順とか、作業時間、どれだけの人数がかかっているのかを、全て細かく書き起こすようお願いしたんですね。だけど、猛反発を受けましたけれども、私は職員団体も全部回らせていただいて、みんなが楽になって市民サービスの向上を図るためには、やはり最初にきちんと業務の、自分たちの仕事かどのくらいのボリュームがあって、どういう仕事をやっているんだというのを把握しないと進まないよねという議論になりまして、そこで御理解いただいて、今、とんとん拍子には進んでいませんけれども、皆さんの御理解をいただきながら、進めているような状況でございます。

2つめのテレワークのところでございますが、私どもは、やはり今回のコロナ禍を契機に、テレワークを推進しております。それで、テレワークにつきましては、最初は何もツールがなかったんですね。だけど半分の職員は、みんなテレワークを下さいということで、取りあえず、資料の確認だけでもいいので、紙を持って帰らせていたんですけども、それじゃあ仕事が進まないよねということで、モバイル端末、モバイルパソコン、これを1,500台。今、職員は約7,000人なのですが、1,500台調達いたしました。このモバイルパソコンにつきましては、通常のインターネット接続とは全く違まして、LWAN環境の中で動いています。それで、情報が一切漏洩しない仕組みを構築しています。

そして本人認証も、顔認証とか、指紋認証でしかアクセスできないようにしていますし、データも一切、中に残らない仕組みをつくっています。こういう外部で我々が公務、仕事をしても、全く情報が漏洩しない環境を整備しておりまして、今後、このモバイルパソコンの拡充を図っていきたいと思っています。

ただ、実施率のところなのですが、コロナ禍のピークのときは、結構やってくれていたんですけども、現在では、1日平均大体全職員の2%から3%が、テレワークをやっていると。月1回ぐらいテレワークやっている職員が、全体の10%ぐらいという感じで、まだまだかなと思っています。ただ、テレワークを是が否でもやりなさいと、私もちょっとは思ってはいませんが、働き方の一形態として、必要なときに必要に応じてやっていくという形で、どんどん進めていきたいと思っています。

以上でございます。

【権丈委員】 どうもありがとうございます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。矢島委員、お願いします。

【矢島委員】 ありがとうございます。貴重なお話ありがとうございます。そうすると、LGWANのシステムと、k i n t o n eを通じた通常のネット上のお仕事を切り分けながら、テレワークを推進されているのかなと思うんですけども、ちょっと聞き逃したかもしれないんですけども、k i n t o n eというのは、アカウント数に応じたコストがかかると思うのですが、その辺りは、連携協定の中で今回は提供されているものなのか。あるいは、どれぐらいのアカウント数を、皆さんは利用されているのか。もし差し支えなければ、お教えいただければと思います。

【久芳課長】 ありがとうございます。k i n t o n eのアカウントの話でございますが、今回の連携協定の中で、かなりサイボウズ社さんに、いろいろ御迷惑をかけているという状況ではございますが、今、御指摘いただいたように、使うアカウントが増えれば、利用する金額も増えていくという形になっております。我々としては、やはりこれだけ、今117のシステムができていますし、作業時間も、もう一挙に1年間で5万時間削減できるとかいう効果も出始めているので、今、令和5年度予算で、このアカウント数を全職員に配れるぐらいの予算を今は組んで、拡充を図っていきたいと思っています。

テレワークのところでございますけれども、もちろんk i n t o n eのほうは、これはLGWAN環境でも動くような仕組みになっていますので、テレワークでも使えるようにしています。ですから、我々のテレワークにつきましては、職場と全く遜色なく動く環境

下を整備しているという感じでございます。

以上でございます。

【矢島委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。

それでは私のほうから、3点手短にお伺いしたいのですが、1つは、福岡市さんは、最近LINE福岡にずっとやっていたけれども、北九州市さんも果敢に役所の中で取りまかれて、成果を上げていることが、とてもよく分かりました。その中で、特にk i n t o n eを使ったものについて、結局デジタル時代に、各現場の創意工夫がうまくシステム化できて、それをそのまま改善に結びつけられるということができれば、それが一番効果的なので、非常に魅力的な成果が上げられているという話は、分かりました。そこで、あえてお伺いしたいのですが、このシステムの課題はどんなことにあるのでしょうか。今の料金の話もありましたが、使うほうからすると、どこに課題があるか、分かりましたら教えていただきたいというのが、1点です。

それから、先ほどの質疑応答の中でもありましたが、私もある団体でBPR、業務量調査を引き受けたのですが、これがやるのも大変、やった後で生かすのも大変で、さんざんでなかなか効果が出ないという経験をしました。これに対して北九州市さんは、それを活用し、少しずつ成果に結びつけられているということでした。そこでお伺いしたいのは、これらの件とDXの関係です。これは、業務量調査も、DX時代で、システム化が前提となることによって、スムーズに成果が見える化して、業務が簡単になって、簡易になっていくというのを実感しやすい環境になっているのでしょうか。こうやって成果を出すためには、どういう工夫が必要なのか、お聞かせいただけたらというのが2番目です。

それから、3番目は時間も限られていますので、本当にざっくりとしてイメージでいいのですが、このペースで業務改善していったときに、指定都市の区役所の業務イメージ、これがどんなふうになっていくのでしょうか。特に窓口業務を中心に。そのところを、ちょっと教えていただけたらと思います。

【久芳課長】 ありがとうございます。k i n t o n eの、まず課題でございますけれども、k i n t o n eは結構万能ではあるんですけど、やはり情報を共有するところが、各部署の情報を共有するとか、今まで紙ベースだったもの管理するとか、そういうところに一番メリットがあるということですので、例えば、今のところは、みんなそういうところばかりに目が行っているんで、まだ課題というところに、行きついていないのですが、

それ以外で、例えばいろんなものを、我々の基幹システムと結びつけていくとかいうところは、やはりよく考えていかなければいけないのかなど。今、単品でどんどんつくっているだけなので、基幹システムとの接続ですね、そこは今後の課題だと思っております。

それと、BPRのお話をいただきまして、ありがとうございます。今、前段の全体調査が終わった後に、個別に業務を引っ張り出して詳細調査をしております。何でこんなことをやっているかという、今、我々の各現場で、一から十まで作業しているんですね。やはりそれだとすると職場の負担がかなり大きいので、各現場でやらなくていいものを引っ剥がして、集約処理できないかというところを考えています。それによって職場の負担感を減らして、負担が減ったものについて、本来のコア業務にマンパワーを集約させようという考えで、その取組みを進めています。実際にやってみると、今、詳細調査をやっているんですけども、現場にヒアリングしながらやるのですが、9割ぐらいの業務は、今はその現場でやらなくてもいいよねと、現場の人でも言います。そういうものは、集約処理していきたいと思っております。

それと、最後の御質問ですが、区役所の在り方ですか。今、オンライン化の手続を進めていますが、基本的には今考えているのは、まず、原則として、市民の方からはオンラインで入ってくる。オンラインが使えない方については、身近な、例えば公民館とか、我々は市民センターと言っていますが、そういうところでオンラインの手伝いをしていく。区役所に来られた場合についても、基本的に職員がオンラインの手伝いをして、オンラインに乗せていく。オンラインにさえ乗れば、今までみたいに、区役所で全て業務を処理する必要はありませんから、その処理については、全て集約した事務集中処理センターみたいなものをつくって行って、そこで集中処理をしていく。市民の方については、もうオンライン化されてしまったらデータが流れていくだけですので、今までみたいにお待たせすることなく、必要なものについては、できれば電子証明書という形でお渡ししたいし、できないものについては、後日郵送するという形で、スムーズな流れをつくっていききたいと考えております。

以上でございます。

【辻座長】 ありがとうございます。まだまだお伺いしたいところはあるのですが、時間がかなり過ぎていますので、よろしいでしょうか。

それではどうも、久芳さんありがとうございました。

【久芳課長】 ありがとうございました。

【辻座長】 それでは続きまして、真岡市総務部デジタル戦略課係長の石崎様から、真岡市におけるデジタル人材の確保・育成に関する取組みについて、御説明いただきます。どうも遅くなってすみません。

ちょっと皆さんの発表が、非常に充実していて、それから質疑応答も充実しているものがあつたところで、私の司会の不手際で、かなり時間が超過しております。決められた時間をちょっと過ぎてしまいますので、御都合の悪い方は、どうか申し訳ありませんが途中で御退出ください。

それでは、石崎様、よろしくお願ひします。

【石崎係長】 真岡市総務部デジタル戦略課の石崎と申します。本日はお呼びいただきありがとうございます。それでは、真岡市における事例について紹介させていただきます。

まず、簡単に資料の2ページになるんですけども、真岡市の概要ということで、人口8万人弱の一般市というところであります。また、DXにつきましても、令和4年度、今年度から本格的に専門の係ができて、今、4名で実施をしております。

簡単に、私の自己紹介も特になんですけども、今一番特にこだわっているのが、右下のところのUXですが、DXを続ける中で非常に重要な、もう究極的にはもうUX、市民に対するUXを進めていくことが重要だなということで、最近は思うようになりまして、それをいかに広げていこうかということで、活動を行っております。

本日の説明事項なんですけれども、簡単に、真岡市、栃木県の一般市が、どんな状況かということの説明させていただいた後に、テーマであります、人材の確保と育成について、説明のほうをさせていただきます。

まず内部的にもよく説明をしているもので、総務省さんがつくっていただいた、自治体DX推進計画、その中の冒頭部分になっているんですけども、やっぱりT o - B e、ビジョンが必要だよなというところで、そこを明らかにしつつも、自分の現状・足元、A s - I sというところを、そこもしっかり把握した上で、お互いにどのように歩み寄っていくかというような考え方で進めていきたいと思いますというところで、内部的に進めております。

こちらが、真岡市のほうのDX計画ということで、令和3年の3月に公開をしたんですけども、こちらは同じような形で、DXビジョンということで、「誰一人取り残さないやさしい都市（まち）の実現」をビジョンとして掲げておりまして、足元ですね、自分たちの社会問題だったりとか、ニーズの多様化、そこに対して、どのようなところで、C a n - B eをつくっていけるかというような形で進めております。

こちらは、いろいろ進めていく中で、いろんな幹部の職員の中からも話が出てくるんですけども、いろんな大小様々なレベルにおいて成功体験、小さな成功体験なんかを繰り返していくことが、DXにつながるんじゃないかということで、しっかりやれということでやられております。

じゃあ、なぜ今このような考え方に至ったかということで、こちらは1年間進めてきて、まずT o - B eが明確でない場合については、結局、現場の人って、皆さんで課題を解決しようということでやると、かなり協力はしてくれるんですね。ただ、課題解決に集約してしまって、その先に進まない。本来、向かうべきものが目指さなくて、小さく触ってしまいがちになってしまうので、そこもT o - B eがしっかり見ていく必要があるのかなと思います。

また、一方で話をしていく中で、A s - I sを理解せずに理想ばかり語っていると、DX担当者が、現場のことを分かっていないなとかということがあったりとか、場合によっては、現場の反発を受けてしまったりとかそういうことがあるので、こちら辺をうまくバランスよくやっていくことが重要かなということで、やっております。

今年度実施しました、まさにDXの第一歩というところの事例紹介になるんですけども、自治体において、例えば道路工事だったりとか、いろんな事業を起こす場合のプロセスになるんですけども、一番左の執行伺というところから、市長にこの事業をやっていいですかということで聞いて、その後、契約してよろしいですかということで聞いて、その次に今度は、支払いの処理の中の支出負担行為というんですけども、それも判こを押してもらって、最後にお金を払う処理ということで、非常にスタンプラリーのような流れを行います。

この右側の財務の処理の部分だけを、今年の11月から電子決裁ということで始めたんですけども、始める前は、いろいろ検討はしたんですけども、始めた中で、問題点が浮き彫りとなってきました。

まず、左側の紙のときには、それぞれ処理が連携していますので、執行伺、契約伺、支出負担行為ということで、決裁をする人が確認しながら、大丈夫だよなということでできたんですけども、最後の支出負担行為の部分だけを電子決裁にしてしまったところ、そこがぶち切れてしまって、確認ができないというような状態が起きました。

また、こちらそもそも市役所において、1つの事業をするに当たって、物によりなんですけれども、トップの決済、印鑑が3回必要なのかというような問題がありまして、そ

こら辺がまだ解決できていないまま、電子決裁というものが始まってしまいます。

そのようなところがうまく解決できなかったために、これを進めてしまった中で、一部の幹部職員だったりとか、一般の職員だったりとかから、いろんな御意見、不満というものが出てくるというような状況になってしまいました。

これらを解消するために、そもそもそれぞれの決裁ステップって何なのかというところを、一旦全部ばらして、ひも解いて、もう一度見直してみたところ、決裁、これに判こをもらうんですけども、全て意味合いが違うということで、より初期のプロセスのほうが、決裁者、市長とか副市長の裁量が働く部分にあって、その後の支払いについては、もう裁量は働かない、事務的にもう確認して済めばいいだろうというようなことが分かりました。

それらを踏まえて、現実的に、この6月から市長の決裁を全て課長にするということで、今進めているんですけども、やはりみんなと話をしてく中では、何で下げていいののかか、なぜこれを行う必要があるのかというところをはっきりさせないと、仕事が楽になったとか、課長が、市長が権限が何か押しつけられたとか、そのようなことが不満として出てきちゃうのかなと思うので、そこら辺をうまく説明しながらやっていくというような状態が、現状になります。現状、こんなところをやっております。

次にここからは、人材確保というようなところになるんですけども、やはり自治体の、総務省さんのこちらの自治体DX全体手順書におかれましても、やはり基礎的な共通理解を初めに形成することが、必要不可欠であるということが記載されております。その中でも、やはりいろいろとポジションによっても、起点が違うのかなと思っておりまして、それらに各位置において、まずは自分たちでできること、できないことを把握していくことから進めていくというのが、必要かなと思っております。

こちらも総務省さんのほうで出している、自治体DX外部人材スキル標準と、その解説書ということで、こちらも非常に参考とさせていただいているんですけども、我々のような市だったりとか、あとは隣の町なんかで聞きますと、ちょっと小さいんですけども、左側の赤字の、募集の前段階におけるきめ細かな支援が必要であるとか、また右側の青字の、まずは自治体のDX推進の方向性を明確化というところが、そこをしてくださいと書いてありますので、まずはこの段階から、いろんな支援だったりとか、サポートだったりとかがあるというのも、やはり必要かなと思っております。

これらについて19ページに、栃木県における支援の事例ということがありまして、令和4年度に、もともと県のデジタル戦略フェローということで、外部人材に委嘱していた

んですけれども、それがこの11月から2月にかけて、各市町首長の訪問をしますよということで、希望する方は手を挙げてくださいというようなことがありました。

真岡市としても、希望しますということで面会をしたんですけれども、1つ隣の町で話があったのが、今まではDXの担当者として推進したいんだというような思いがあったんですけども、なかなかうまく説明できない、具体化できないというように方針が示せずに、示すことができなかったという話がありました。ただ、この面会をきっかけに庁内で話が進んで、DXの専門部署の設置が進んだりとか、あと、外部の人材の確保に向けた予算だったりとか、そういったところを動かすことができたというような話がありました。

また、真岡市といたしましても、特に新たなこういう参加とかはないんですけれども、ちょうど来年度の予算が今はできる段階なんですけれども、やはりもっともっとやりたいということで、ちょっと予算も始まっていない中で、研修の費用を増やしてくれみたいな話で、そんなことで通ったというような部もあります。

また、令和5年度におきましては、今度は各個別の分野に対するサポートということで、県のほうで、市町のDX推進アドバイザー派遣事業ということで、どんなことをやりたいですかということで希望調査が来て、それに合わせた人材を派遣してもらえる、年10回ぐらい来てくれるということなので、そのようなことがあるので、そこもうまく活動していきたいなと思っております。

こちらも、先ほどの再掲になるんですけれども、やはりターゲットをある程度は絞って、効果的に外部人材を充てて使っていきたいなと思っております。

続きまして、21ページ、22ページのデジタル人材育成という場面に移らせていただきます。真岡市では、先ほども説明させていただきましたとおり、令和4年度から我々の部署ができて、本格的にDXが始まったんですけれども、早速その一発目としまして、自主的な業務改善組織への変革プロジェクト、通称BPRプロジェクトと言っているんですけれども、こちらのほうを行いました。

位置づけといたしましては、やはりいろいろと話をしていく中で、DXやりたいんだとか、パソコン得意なんだとかっていう職員が、一定数いるんじゃないかなということが分かってきましたので、その人たちをちょっと掘り起こして活躍させよう。将来的にDXのリーダーとなるように成長させようというような位置づけで始まりました。

募集したところ、今回は係長級以下ということで、スタートをしたんですけれども、12名から手が挙がって、このような形で、最低2時間掛ける5回ぐらい、勉強会などを行

いました。

よくあるワークショップ形式で、まず、BPRとは何ぞやということで勉強をしたんですけれども、特にこだわりをもったのが、必ず左側のディスカッションということで、1回はしゃべりましょうということをやります、あとは右側にありますように、このミーティングが終わった最後には、必ずプレゼンテーション形式で、自分の言葉で発表するんだというような形を取りました。

これら勉強が大体5回ぐらい終わった後には、今度は具体的に3つのチームに分かれて業務改革案ということで、検討を行いました。まず、上にあります外部事業者連携につきましては、k i n t o n e、こちらを使いまして、工事の業者さんとのやり取り、今はメールとかファクスとか対面とか、それぞれ担当者によって異なっていて、電話であると記録が残らないとかっていう問題があったので、そこを一旦、ローコードツールを使って、うまくまとめてみようというような企画を行いました。

また、左下の内部事務処理ということは、いろいろ市役所の中で決算とかの処理があるんですけれども、これってもうそもそも多分30年前の紙を起点としたようなやり方で行っているよねということ、幹部がいる前で、皆さんの前で始めました。変わっていませんよということ言って、そこをうまく流れから変えようということで、企画を行いました。

また、右下の窓口業務におかれましては、これもいろんなところで取上げられております、保育所関係の入所のオンライン化だったりとか、あと、その後の選考業務の効率化とかっていうことをやって、なるべく早く保護者の方に結果を通知してあげたいんだというような3つの企画を行いました。

これら3チームにおかれましては、左側にありますように、市長まで呼びまして、幹部職員の前でプレゼンテーションをさせまして、また、右側にありますのが、全職員向けに庁内のウェブ会議システムというのがありますので、そちらを使って広報だったりとか、PRだったりとかということで報告を行いました。

こちらのはプロジェクトの中の、一応1つの副産物的なものではあったんですけれども、よく総務省さんのAIの事例集とかでも載っていますような、保育所の入所のマッチングのプログラムとかやって、何百時間、何千時間削減しましたというようなものがありましたので、これってもしかしたらできるんじゃないかなということで、ちょっとExcelが得意な若手の職員と、私はちょっとプログラムとかをやっていたので、そことうまく連

携して、仕様なんかを合わせて、そんなに件数が多く、複雑ではないんですけども、もともとマッチングのところのアプリケーションなんかを作って、ちょっとこんな、広い意味でのAIになるんですけども、そんなのがこうできますよということで、一発できますよというようなPRなんかもさせていただきました。

このように、大体計画策定から始まって1年間、いろいろな紆余曲折を踏まえまして、ようやくこの3月に、真岡市の人材育成の基本方針と認定制度というものを実施することができました。こちらについては、簡単に御紹介をさせていただきます。

まず庁内で説明をした中では、どうしてもDXとかデジタルとかって言うと、難しいなとか、私は関係ないんだとか、石崎がやるんだなみたいな意見が、まだまだ、たくさんあるんですけども、もうそうじゃなくて、X、変革なんだ。これは皆さんがやるんだということで、ありとあらゆる場面において、Xを非常に強調しまして、説明をしました。

また右側に、これも総務省さんのベースとなっています、人材育成の基本方針というものがあまして、それが人事のほうでつくっていますので、これって書いてあることって一緒ですよということで明らかにして、特別なものじゃないんだということで、説明いたしました。

やはり基本方針と同じになりますので、人材育成の基本方針ということで、(1)から(3)に合わせて、具体的に何をするよというようなのが書かれておりますので、それに合わせた形で、DXの人材育成のほうも行っていくということで、計画を策定いたしました。

主に2つの柱ということで、先ほど説明させていただきました、BPRのプロジェクト、まずはここをしっかりとレベルアップしてやるんだ。これに当たっては、若手職員だけじゃなくて、幹部の職員の皆さんも一緒にやりましょうということで、来年度から実施することといたしております。

また、それに対応する形で、(3)のDXの人材認定制度というものも、来年度から始まることとなります。

こちらが、具体的なちょっと細かい来年度のプロジェクトの実施方針なんですけれども、やはり令和4年度でやっていく中で、一部の職員がやっているんじゃないか駄目だよとかいうものがあったりとか、あと、企画をプロジェクトチームがつくって、原課に企画を持ってくるんですけども、どうしてもタイミングが遅いと、そんなに聞いていないとか、そんなのできないとかってというようなものも一部ありましたので、やはりかなり前の段階から

担当課の部長さんとか、課長さんなんかにも一緒に入っていて、みんなでやっ
ていこうということで、来年度はやっていくというふうになります。

こちらは真岡市における、今回はちょっとデジタル人材と書いてあるんですけれども、DX人材の認定なんですけれども、ほかの市町さんなんかにおきましても、DX人材、デジタル人材認定制度ということで、いろいろあると思うんですけれども、真岡市は、あえてさらにハードルを上げました。この認定されるためには、先ほどのプロジェクトにメンバーとして参加して、そのプロジェクトの内容を様々な観点から評価する。例えば、幹部職員においては、政策的な目線で評価して、一緒にやったメンバーとか一般職員においては、リーダーシップとか、こっちはっきりやって自分の仕事をやらないと駄目だよねとかって言っていたので、そのような観点を踏まえて。また、我々のデジタル部門とか支援業者なんかにおきましては、そこでようやくデジタルのICTとか、そこら辺の観点を評価して、それぞれ一定のレベルをクリアした場合において、アドバイザーとか、エキスパートとか、スペシャリストということで、段階的にレベルアップをするような仕組みといたしました。

最後、まだ進めている中での課題と展望なんですけれども、かなり総務、人事などとも連携をして、打合せなんかもしているんですけれども、やはり自分の業務なのか、業務じゃないのかというところが、かなりいろいろ壁があって、じゃあ研修にするのか、研修って研修の時間だけだよ。研修以外の業務ってどうだよ。このようなプロジェクトに参加するときに、管理職の管理下にいないといけないよねとかっていうことで、いろいろ意見をいただいている、またそこら辺は、こちらの要望も出しながら、取りあえず来年度は、自分の業務と関連業務だけでやるよっていうことでやって、その中で、やはりもうちょっと一緒にやっ
ていこうねということで、人事とは日々、この話を進めていくというようなこと
でおります。

最後に展望なんですけれども、やはり小さな市とか町なんかでは、自治体の関係の人が少ないだったりとか、よくある1人情シスで異動ができないとかってような問題もあるんですけれども、何人かは多分、少なからずやりたい人間だったりとか、できる潜在的な能力を持った人間が、職員がいるはずですので、そのような人たちをうまく拾い上げて、活躍の場を設けてあげることが、これから市町において、DXが進んでいく、1つのステップとなるのではないかなと思っております。

説明は、以上です。

【辻座長】 ありがとうございます。貴重な経験に基づきまして、具体的な点、ありがとうございます。

それでは、皆さんのほうから、御意見、御質問をお願いします。いかがでしょうか。それでは、田中委員、お願いします。

【田中委員】 大変貴重なお話ありがとうございます。時間も押しておりますので、1点だけ伺いたしたいと思います。

真岡市は、7万8,000人ぐらいの人口だということですので、それほど大きくないという自治体だと思いますが、デジタル化や、DXを進めるに当たって、担当職員が少ないなど、中小規模の自治体に特有の困難な点があるのか、もしあるとすれば、そういった規模の自治体にとって必要となるデジタル人材は、こういったものだとお考えか、教えてください。

【石崎係長】 ありがとうございます。ちょっと規模のところと合致するかどうか分からないんですけども、私たちのところで、非常に今、課題として考えているのは、トップ、市長、副市長なんかは、かなり理解があって、どんどん進めろ、もっともっとトップダウンでもやれということで、後押しをしてもらっております。また、私たちのデジタル戦略課の中の職員も非常に協力的で、チームワークをもって進めております。ただ、若手の職員なんかについても、先ほどのプロジェクトにも手が挙がっていたように、やりたいんだというような声が上がってきていて、今、ちょっと課題として考えているのは、そこを、その中でやはり、例えば行政手続のオンライン化をやるに当たっても、言っているのか分かりませんが、係長がやってくれないとか、課長が進んでくれないとかいう声も少なからず聞こえてくるので、そこをどう取り込んで、崩して、現場でリーダーシップを働かせるのかというところを、今一番の課題として考えております。それが、恐らく現場として出てくれば、我々はいつでもウエルカムなので、一緒にやりましょうというような姿勢は見せているんですけども、そのところが現在としては、一番の壁になっているのかなと思っております。

【田中委員】 ありがとうございます。非常によく理解できました。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。飯島委員、お願いします。

【飯島委員】 飯島と申します。貴重な御報をいただきまして、ありがとうございます。私も1点だけお聞きしたく存じます。DXの人材育成方針を、作文ではなく、真に効果を持った方針とするために、この1年間の御経験を反映されたということですが、実の

あるものにするために、どこをポイントとなさったのか。幹部職員・一般職員・専門家による多角的な評価を行って、デジタル人材を認定するという、面白い取組みもなさっていますが、こういう全体の参加の意欲を高める、マインドを変えるというようなことも工夫して盛り込まれたのか等教えていただけますと幸いに存じます。

【石崎係長】 ありがとうございます。まず、認定の方針につきましては、個人的には、サービスデザインとか、UXとか、そこら辺を入れたかったんですけども、かなりちょっとまだまだ進んでいない中で、上層部のほうから、まずは業務改革、BPR、そこから始めないと、いいものがないだろうというのがあったので、かなり今回は、そちらのほうに寄せてあります。これをどんどん、どんどん変えていく必要はあるのかなと思うんですけど、まずは一旦、ちょっとここで線を引かせていただきました。

次に、実のあるものとするためのポイントとしては、やはり認定に対するハードルを、かなり上げたというのがあります。もともとの計画の中では、研修を受けて受講が完了したらレベルが上がるんですよ。さらに、レベル1の人に対しては、レベル1の人に向けての研修を受講したら、2に上がるんですよというような形で書かれていたんですけども、なかなか研修もどんなのがいいかなということで考えていて、1年間進めていく中で、どうせだったら実績をつくって、その辺からレベルアップがあったほうがいいんじゃないかなということで考えております。

その上で、やはり認定をする部長さんとか、市長とかも、多分、いきなりその場に来て、これに点数をつけてくれと言っても、かなり無理な話なので、そこに対しては、しっかりと評価ができるような、管理職向けの評価の観点を取り入れる研修というのを、このプロジェクトの中で計画をしております。

【飯島委員】 どうもありがとうございます。

【辻座長】 その他、いかがでしょうか。佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】 すみません。1点お願いします。外部人材については、特に導入されていないと思いますけれども、BPRみたいなこういう段階だと、まだいいかもしれませんが、そういった外部人材が必要になってくるとお考えになっているのか、あるいは、それに向けてどうしたら、真岡市さんのような自治体の場合に、どうしたら確保できるのかというようなことについて、何か思いめぐらされていることがあるのか、ちょっとお聞かせいただければと思います。

【石崎係長】 外部人材については、やはり年当初からも、いろいろ話はあったんですけども、1つは個人的に、あんまり必要ないかなということで当初は思っていました。自分がやりたいというようなものがあって、ある程度、ビジョンとかも描けていたので、そこについては、要らないのかなということで思っていました。やはり、年度後半になってくるに当たって、それだけでもないかなということで思っていて、やはり適材適所に使っていく。

例えば、私は今、係長なんですけれども、係長だと、部長にレクチャーをして、してもいいんですけれども、やっぱりちょっと何だよというか、そういった思いなんかも持たれてしまっても良くないなと思うので、そこであれば、外部人材の人をうまく使って代弁させる、話してもらおうというような使い方なんかもいいのかなと思っています。

また、実際の業務の中でやっていくに当たっては、特に実際のほうで、いろんなチャットだったりとか、掲示板だったりとか、そこら辺のつながりなんかも出てきておりますので、地域情報係のアドバイザーさんなんかを使ったりしまして、うまく使っていきたいなということで、来年は使っていこうということで思っております。

【佐々木委員】 ありがとうございます。

【辻座長】 最後に私のほうから2点だけお伺いします。1つは、今日もいろいろ苦労しながら進められていたポイントの話をいただきました。そうした中で、DXを進めていくに当たっては、やっぱり職員の皆さんにも、それから住民の皆さんにも、DXをこう使ったら、こんなに効果があるんですよというのを実感してもらえるのが一番効果的だと思います。職員の中だけからすると、今日の冒頭にあった決済の話というが、分かりやすいのかもしれませんが、今まで努力されてきた中で、職員が一番インパクトを感じたもの、これでDXをみんながやっていけるっていう方向に行くかなというような手応えになったようなもの、さらには、市内の住民の皆さんが、一番のインパクトを感じたもので、今後、中心的に進めていくことが効果的と推測される案件がありましたら、教えていただきたいというのが1つです。

それからもう一つは、人材育成に関する点です。私もほぼ同じ8万人ぐらいの市で仕事をしていたときの実感は、周りに専門業者や外部人材も限られていて、役場の中の若い素人をうまく使ったほうが、継続的に業務がやりやすいように感じるがありました。要するに若手職員を採用して、内部で育成していくという今までの人事が、現実的でない方針なのか。もしくは、3年間とか2年間とか、やはり外部の人を雇ったほうがプラ

スになるのか。今まで進められた実感でいうとどっちなのか。さらに、人材育成をさらに応援できる制度を、国でつくるとしたら、どっちに力を入れて、応援していったらいいのか。今までの感想を、お聞かせいただけたらと思います。

【石崎係長】 まず、DXの取組について、令和4年度からもう始まったということもあって、まだ職員に対して大きなインパクトを与えたというものは、まだ現実としては出ていないかなと思います。その1つが、今日も事例で紹介させていただいた、今まで数十年やってきた、市長が決裁をしていたものを課長に下げるんだよというのを、昨日か、おとといに出したんですね、オープンにして。6月から変えるよということであって。それに対する、ちょっと今はリアクションが来ているのかどうなのかなと、ちょっと心配になって。むしろリアクションが来れば、それはいいことだなと思っていますので、そこは今、本当の本当の1歩目ということで、IT化とは違う、業務改革というような1歩目ということで思っております。

次に市民の方に対するDXにつきましても、これは恥ずかしい話なんですけれども、書かない窓口ということで、今、全国的に北見市さんの取組みなどが話題となっておりますが、真岡市では結構早くて、令和2年9月に庁舎が新しくなりまして、そのときから書かない窓口のシステムを導入しました。本庁舎においては、住民異動届について、書かない窓口でできますよということで案内をして、いろいろな全国から視察も受けていたんですけども、ようやく、我々のほうで、いろんな事例、書かない窓口とかあって、市民課のほうにどう？ って言ったら、結局もうシステムを入れっぱなしになって、そこからもう2年以上、何の進歩もなく、やはり一部の業務だけで使っていて、ほかは紙が残っている。証明書の発行なんかは、依然として記載台があって書いているというような状態がありました。

でも、それじゃいかんだろうということで、やはり市民に対してのサービスも、そのシステムで終わりじゃないんだよね。どんどん変えていくんだよねということで、これは来年度から本格的にデジタル庁さんの窓口BPRアドバイザーなんかについても、うちの職員が手を挙げて募集なんかもしていますので、そこを使って、本格的にやっていく必要があるのかなと思っております。

最後に、外部人材についてです。やはり先ほども、話がありましたように、当初は自分でやりたいんだということで、なかなかちょっとほかから言われてもどうかなというような思いがあったのも間違いないのかなと、確かかなと思っております。

その中で、やはりこの前の2月に、県のDXフェローということで、例の陣内さんが来て、市長、副市長と話をしたときに、響きが全然違ったんですね。もう市長、副市長に対する響きが。話は同じことを言っているんですけども、全然反応が違ったので、これは、もううまく使わない手はないなと。彼にやらせるのが嫌じゃなくて、これはもううまく使わない手はないなということで思ったので、そこで継続的に連絡を取りながら、どのような形がいいのかなということで、うまく使っていこうかなと思っておりますし、また現場目線では、やはり同じ自治体の職員がアドバイザーとかで入ってもらいと、本当の本当の気持ちも分かってくるので、総務省さんのアドバイザーとか、デジタル庁さんの窓口BPRアドバイザーとか、そこら辺をうまく使っていければなと思っております。

【辻座長】 ありがとうございます。

時間が、私の不手際で大幅に延びてしまいまして、申し訳ありませんでした。どうも貴重なお話ありがとうございます。

それでは、本日の議論はここまでとさせていただきますと思います。

次回の研究会につきまして、事務局から説明をお願いします。

【江口理事官】 次回につきましては、また、人材育成（全般の取組について）ヒアリングをさせていただきますと思います。

日程につきましては、また改めて御相談をさせていただきますので、よろしく願いいたします。

以上でございます。

【辻座長】 それでは、以上をもちまして、研究会を終了させていただきます。最後までありがとうございました。