

自治大学校からの情報発信vol. 38

○自治体行政の視点

業務改革・自治体DXに向けて持つべき視点と考え方

株式会社日本政策総研 理事長・取締役 若生 幸也

○自治大学校における研修講義の紹介（第1部課程第142期）

DX時代の人材育成

早稲田大学 政治経済学術院 教授 稲継 裕昭

○自治大卒業生の声

第2部課程第204期 秦野市 水野 統之

○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和6年9月

自治大学校

自治体行政の視点

業務改革・自治体 DX に向けて持つべき視点と考え方

株式会社日本政策総研 理事長・取締役
若生 幸也

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。

1. はじめに

「自治体 DX」という言葉が地方自治体に広く展開し始めたきっかけは、2020 年 12 月に策定された総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」（以下、総務省「自治体 DX 推進計画」という）である。ここから政府・地方自治体を挙げた取組が進められて、早 3 年半超が経過している。

この問題意識を持つに至るまでの経緯を概観すると、地方自治体の財政制約・職員制約の中でこれまで取られてきた手段は主に非正規職員の活用拡大や民間委託の拡大など「別の人」に頼る方法であった。これらの手段が取られた理由は正規職員から非正規職員や民間委託への置換による費用対効果（主に人件費単価差）があったためである。一方、人口減少に伴う労働力人口の減少は官民間わない人手不足を引き起こし、特に民間委託の単価上昇を招いた。これまでの「別の人」に頼る手段が通用しなくなり、単価上昇のないデジタル化がにわかに注目された¹。総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」における基本的な問題意識も同様である。

加えて 2020 年に入って猛威を振るったコロ

ナ禍での接触抑止を求められる状況下で直接相対しなければ手続が進まない窓口現場や特別定額給付金支給に関する混乱などの状況は自治体デジタル化の必要性を多くの関係者に投げかけた。ここまでが総務省「自治体 DX 推進計画」に至るまでの経緯である。

その後、デジタル田園都市国家構想交付金など自治体のデジタル化を後押しする様々な投資が進められた。効果のある取組も進展した一方、地域課題に合致しない取組を事業者の提案のままにそのまま取り込んでしまう例²も見られる。

本来は財政制約・職員制約を乗り越えるための重要な手段として自治体 DX があるが、同時に進行するのは、若年層の普通退職増加や精神不調での休職者急増という状況であり職員制約は更に強まりを見せている。

そこで本稿では、自治体 DX の前提となるアナログの業務改革アプローチも含めて、必要となる視点や考え方を概説したい。

2. 自治体 DX の全体像

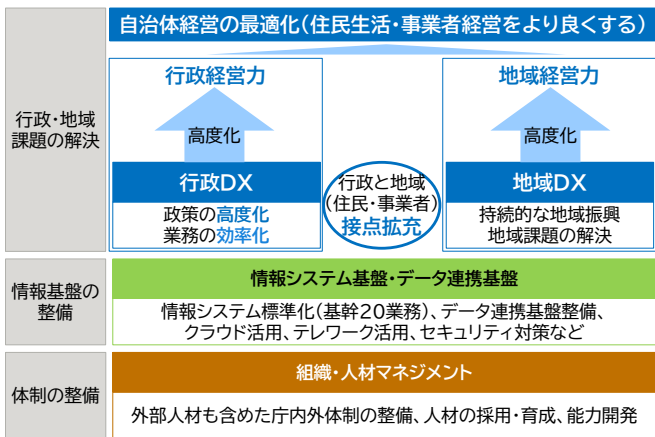
自治体 DX の全体像は、図表 1 のように位置づけられる。DX とは直訳すれば「デジタル技術を活用した抜本的変革」であり、「D：デジタル」と「X：トランスフォーメーション」に分けられる。一方、どちらが重要かと言えば「トランスフォーメーション」（抜本的変革）であり、

¹ なお、デジタル化であっても、「バンダーロックイン」というひとつの事業者に頼らざるを得ない状況を作り出せば、デジタル化も単価上昇を招くことはよく知られている。民間委託でもデジタル化でも行政側の事業者に対するガバナンスの重要性が示唆される。

² 自由度の高い場に大きな投資を入れれば、既存の状況を熟知した事業者だけでなく、投資を目当てにした新規参入が増える。自治体側で地域課題に対応した取組に仕立てればよいが、事業者やプロダクトに対する「目利き力」を発揮できていないことも少なくない。

究極的に言えば手段はデジタルでもアナログでも構わない。

図表 1 自治体 DX の全体像



出典：筆者作成

その上で、「トランスフォーメーション」(抜本的変革)自体は目的にはならない。上位目的は「自治体経営の最適化」であり、より具体化すれば「住民生活・事業者経営をより良くすること」にある。この基軸を常に意識することが重要であり、「この DX の取組は何のために実施しているのか」と目的志向で立ち返ることが不可欠となる。

大きく分ければ「業務の効率化」で生み出した余力を「政策の高度化」(データ活用など EBPM)へ結びつける「行政 DX」と「地域課題の解決」(マイナスをゼロにすること)と「持続的な地域振興」(ゼロをプラスにし続けること)を目指した「地域 DX」と行政と住民・事業者の間をつなぐ「接点拡充」に分けられる。それらを下支えするのが情報システム標準化・データ連携基盤整備・クラウド活用・テレワーク活用・セキュリティ対策などからなる「情報システム基盤・データ連携基盤」であり、基底に位置づけられるのは外部人材も含めた庁内外体制、人材の採用・育成、能力開発などからなる「組織・人材マネジメント」である。

最新の総務省「自治体 DX 推進計画【第 3.0 版】」(2024 年 4 月 24 日)では重点取組事項と

して、①自治体フロントヤード改革の推進、②自治体の情報システムの標準化・共通化、③公金収納における eLTAX の活用、④マイナンバーカードの普及促進・利用の推進、⑤セキュリティ対策の徹底、⑥自治体 AI・RPA の利用推進、⑦テレワークの推進が位置づけられている。

対応関係を大まかに整理すれば、①自治体フロントヤード改革と③eLTAX、④マイナンバーカード活用は「接点拡充」、②情報システムの標準化・共通化、⑤セキュリティ対策、⑦テレワーク推進は「情報システム基盤・データ連携基盤」、⑥自治体 AI・RPA の利用推進は「行政 DX」「地域 DX」が主たる領域となろう。

いずれにせよ、重点取組事項と異なる行政課題・地域課題を個別自治体が有することも十分に想定できる。このため、先に示した自治体 DX の全体像を踏まえて、取り組む課題を明確化することが求められる。

3. 自治体 DX の基本原則

筆者は、自治体 DX に取り組むときに重要な基本原則を以下図表 2 の 4 つにまとめている。順を追って解説したい。

図表 2 自治体 DX の基本原則

(1)前例を疑うこと
これまでやってきたことは最適か。引継書優先主義の蔓延。効果は？課題は？
(2)目的志向・ゴール志向であること
最短ルートでゴールに突き進む方法をまず検討。細かな制約はあと
(3)まずアナログ業務改革を徹底すること
シティプロモーションでいきなりデジタルマーケティングは×。「対象」の行動変容を促すという「目的」のためには何をすべきかをまず徹底的に検討
(4)デジタル技術をフル活用すること
①最新のデジタル技術を知る信頼できる詳しい人・部下を捕まえる(CIO 補佐官など外部人

材活用も)

②先進事例の再現性、費用対効果、考慮すべき事項の検討

出典：筆者作成

(1) 前例を疑うこと

前例は人間の情報処理を楽にしてくれる知恵であることは間違いない。しかし、時代の変化や新たな技術の進展、制度見直しにより陳腐化することも多い。その取組が最適でなくなった場合には見直しが不可欠であり、前例踏襲は悪しき行動となる。端的な例として、制度が見直されたにも関わらず「引継書に書いてあるから」と前例を守る態度を「引継書優先主義」と筆者は呼んでいる。現在の取組に効果はあるのか？課題はないのか？という問いかけが必要である。管理監督職は部下にも時々尋ねるとよいだろう。

(2) 目的志向・ゴール志向であること

そもそもこの事務事業・業務は何のために実施しているのか、ゴールは何かを見定めることが重要である。業務を知っていれば知っているほど様々なレアケース対応が思い浮かぶが、まずはメインルートの対応を最優先にしたい。このときにまずは最短ルートでゴールに突き進む方法を検討することが肝要である。所与の条件ではない細かなレベルの制約条件は後で整理する。デジタル技術は細かな制約条件を付ければ付けるほど複雑化する。そもそも制度に立ち返り制約条件の要否を整理する視点も持ちたい。

(3) まずアナログ業務改革を徹底すること

先にも示したとおり、複雑化した制度をそのままにデジタル化すると複雑な情報システムができあがることは自明である。

法律以外の条例・規則・要綱・要領などの例規は自らの自治体内で議論すれば変更可能である。法律も特区の提案や申請も可能である。国の法令約1万条項を対象とした目視、実地監査、定期検査・点検などのアナログ規制見直しも、いよいよ自治体での動きを本格化させる段階にきている。まさにデジタル化に向けた障壁を取り除く取組である。

RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション：ソフトウェア上のロボットを使って業務を自動化する仕組み）でも、業務プロセスを見直さずに導入すれば無駄な作業を延々と繰り返す「残念な非効率ロボット」が誕生する。

例えば、シティプロモーションの検討時にもいきなり検索サイトに有料広告を出すデジタルマーケティングを検討し始めるのは拙速である。シティプロモーションのターゲットとなる「対象」は誰か、この「対象」の行動変容（来訪・移住など）を促す「目的」のためには何をすべきか「手段」を徹底的に検討する。アナログ・デジタル含む手段のうちデジタルマーケティングの効果が見込まれるのであれば初めて検討に入る。デジタル化はあくまで「素の」事務事業・業務の効率性を上げ効果を増幅するものであり、「素性」の悪さは尾を引く³。つまり「ゼロ（事務事業・業務）に何（デジタル）を掛けてもゼロ」である。

(4) デジタル技術をフル活用すること

(3) でアナログ業務改革を徹底した後にデジタル技術をフル活用する検討に入る。このときに各担当部門にはデジタル技術に深い知識を持つ人材は必ずしもいないかもしれない。そのときに自分が知らないとしても、最新のデジタル技術を知る信頼できる詳しい庁内外の人材を

³ 現在の自治体 DX は既存の枠組や意思決定構造を変えるほどのインパクトのある取組にはそれほどつながっていないため、現時点ではこのように整理できる。本来的な DX に向けた制約要因は既存の人間行動やそ

れに基づく枠組・制度であり、技術起点で「(1) 前例を疑うこと」も抜本的変革に向けた視点として重要である。アナログ規制見直しの本来の意図はこの点にある。

知っているかどうかは強みとなる。

個人として最低限持つべき視点は二つである。

- ①自分たちの有する課題を解決する仕組みか、
- ②コストや体制など持続可能性はあるか、である。

デジタル技術に関しては、様々な先進事例がある。しかし「先進」事例と「優良」事例は異なるため検証が必要である。自身の自治体での再現性（背景課題や前提条件の異同）、費用対効果、考慮すべき事項を検討しなければ、先進事例の引き写しは問題解決につながらない例も多い。実証実験導入時のプレスリリース後の音沙汰がない例は枚挙に暇がない。

4. 作動する自治体 DX のポイント

自治体 DX の基本原則に加えて実際に自治体 DX を作動させるためのポイントは以下の5点である。

（1）攻めと守りのデジタル人材確保・育成⁴

「攻め」のデジタル人材とは、積極的にデジタル技術やデータを活用して自治体行政を変革する DX の取組をリードし企画立案や部門間の相互調整を担う類型の人材である。

「守り」のデジタル人材とは、従来の情報政策部門が担ってきた庁内の情報システムの構築・維持管理業務や情報セキュリティを担う類型の人材である。

DX には双方の人材が必要であり、充足状況を踏まえて中長期的な人材育成基本方針の中でも整理し、採用・育成・異動・評価・処遇を総合的に検討することが望ましい。

（2）「お助け隊」の導入

各担当部門の業務負荷が高い中で DX の取組を進めると更に負荷が高まり変革が失敗に終わることもある。このため、DX 推進の支援部隊

として、各担当部門の負担を肩代わりする「お助け隊」を導入することが有効である。

お助け隊の支援内容は①各担当部門の業務支援と②変革の支援に分かれる。いずれにせよ各担当部門の負荷を下げる努力が変革を成功に近づける。

お助け隊のメンバー選定はデジタル化や変革に関心を持つ人材の挙手制や一本釣りが望ましい。若年層の普通退職増加が深刻化し「底のあいたバケツ」状態を改善するためにもやる気を引き出す取組として位置づけたい。

（3）クイックウインの重視

小さな試行を繰り返す点も重要である。「クイックウイン」という小さくともすぐに成功しやすい取組を早く行うことで、成功体験が横展開として広がりやすくなる。はじめに実施する取組の成否は極めて重要で、成功すれば良い噂が展開される一方、失敗すれば悪い噂がより素早く展開される。

（4）使い慣れたツールの活用

自治体では様々なアプリを作成・提供する傾向にあるが、アプリを住民のスマートフォンにインストールするまでにはよほど導線設計に注意していても大きなハードルがある。

このため、高齢者も含めてよく利用されている SNS（LINE など）やショートメッセージを前提とした「+メッセージ」などを住民との「接点拡充」の柱とすると利用のハードルは著しく下がる。

つまり「高齢者にはデジタル対応は困難」という前に LINE は 70 歳代でも 75.3% 利用していることに焦点を当てて検討することが望ましい（NTT ドコモ「2024 年一般向けモバイル動向調査」）。具体的な各自治体でのウェブサービスやスマートフォンの利用率を計測する動きが

⁴ 詳細は参考文献の竹田論考を参照のこと。

広がるとより個別の自治体でも導入の根拠に結びつきやすいだろう。

(5) ナッジを活用した滑らかな導線設計

現時点で全ての住民に対してデジタルツールを活用して情報を伝える手段はない。このため全住民に対する最初のアプローチは封書やハガキなどが用いられる。このときにオンライン申請を促す導線設計になっているかどうかである。オンライン申請の選択肢を広げても、申請率が上昇しなければ紙との並行プロセスでより負荷が高まることも想定される。

例えば筆者がプロジェクトマネージャーとして取り組んだ長野県塩尻市「保育業務改革プロジェクト」(総務省業務改革モデルプロジェクト)では保育所入所申請は原則オンライン申請とすることでオンライン申請率は97%を誇っている。対象者が子育て世帯とスマートフォンやパソコンに親しんだ世代であれば思いきって原則化することも有効である。千葉県木更津市では子ども子育てアンケートをQRコード付きのハガキのみで送り、紙での回答を希望する場合には事務局へ連絡する運用とした。これによりオンライン回答率は99%となった。

5. おわりに

ここまで自治体DXの前提となるアナログ業務改革の観点も含めて、自治体DXの基本原則や作動する自治体DXのポイントを整理した。様々な観点を示したつもりであるが、基本的に過去から変わらない普遍的な内容も多い。

例えば、窓口改革である自治体フロントヤード改革でも総合窓口の検討ポイントを知っているか否かで、理解度は全く異なるものとなる。新しい言葉が出てきたからと言って、それに右往左往する必要はない。自治体DXの取組によって、財政制約や職員制約を乗り越える、住民生活・事業者経営をより良くすることに結びついているか否かが問われる。研修・講演・アド

バイザーなども含めて、筆者にできることがあれば気軽に相談してほしい。

参考文献

・NTT ドコモモバイル社会研究所「2024 年一般向けモバイル動向調査」

<https://www.moba-ken.jp/project/service/20240422.html>

・塩尻市「保育業務改革プロジェクト (RPA・AI 等の活用による効率的な業務運営の実現)」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000611121.pdf

・総務省「自治体 DX 推進計画【第 3.0 版】」2024 年 4 月

https://www.soumu.go.jp/main_content/000944052.pdf

・竹田圭助「持続可能な行政体制の構築と自治体 DX 推進に資する人事政策とは～人材育成基本方針改訂の方向性～」

<https://www.j-pri.co.jp/report/2314.html>

・若生幸也「自治体業務改革の要諦—中野区構造改革推進アドバイザー会議の発表事例を題材に」『地方財務(2023 年 6 月号)』2023 年 6 月、ぎょうせい。

<https://researchmap.jp/twakao/misc/42717114>

著者略歴

株式会社日本政策総研理事長・取締役
若生 幸也 (わかお たつや)

2006 年金沢大学法学部卒業、2008 年東北大学公共政策大学院修了、2008 年株式会社富士通総研入社、2011 年～2013 年北海道大学公共政策大学院講師(出向)、2013 年復職、2022 年 4 月より日本政策総研副理事長・研究主幹。2023 年 4 月より現職。専門は地域政策・自治体経営・規制改革等。共著として『自治体経営リスクと政策再生』(東洋経済新報社、2017 年)など

自治大学校における研修講義の紹介

D X時代の人材育成

早稲田大学 政治経済学術院 教授

稲継 裕昭

編集者注：本稿は、自治大学校で令和6年7月1日（月）に行われた第1部課程第142期における研修講義の内容を整理したものです。

DX時代の自治体

少子高齢化に伴い、生産年齢人口が減り続ける人口構造の変化が日本の大きな課題です。職員採用で苦戦している市町村も多いと思いますが、その傾向は今後も加速していきます。生産年齢人口が減少するので容易に予想できます。

他方で、2000年の分権一括法以降、自治体の業務は減るどころか、むしろ増える一方でした。三位一体の改革、市町村合併、地方創生と次々に課題が降りかかってきて、それをこなさざるを得ませんでした。集中改革プランで大きく職員数を減らした自治体もあるでしょう。

総務省が平成30年に公表した「自治体戦略2040構想研究会」の報告では、2040（令和22）年には、今の半分の職員数でも担うべき機能が発揮できる自治体を目指さなければならず、ロボティクスやAI（人工知能）を使い、機械にできるものは機械に任せ、人間は本来、人間にしかできない仕事に特化すべきだとしています。

この間、テクノロジーの進化は目覚ましく、ITの技術の飛躍的な発展が見られました。

米国・インテル社の創業者の1人であるゴードン・ムーアは、1969（昭和44）年の論文で、CPU（中央演算処理装置）の性能は「1年から1年半で2倍になる」という「ムーアの法則」を発表しました。本当でしょうか？ この1969年には、アポロ11号でニール・アームストロング船長が人類で初めて月面に降り立ちました。

この時、NASA（アメリカ航空宇宙局）のスペースセンターには当時の最先端のコンピューターが使われていました。しかし、この時のNASAの全てのCPUを足しても、最新のスマートフォンたった1台に登載されているCPUにその性能は及びません。1969年からの50年以上で、実際にCPUの性能は何百億倍にもなっているのです。そのテクノロジーを応用して様々なサービスが提供されています。テクノロジーの変化に対応して、仕事のやり方も変えていかなければいけません。

デジタルトランスフォーメーション（DX）が始まり、ここ10年の間で、日常生活にも目に見える変化が起きています。スマートフォンをかざせばドアの鍵が開き、お金の決済もできます。銀行の窓口はペーパーレス化が進み、印鑑も不要になりました。ATM（現金自動預払機）もどんどん減らしています。交通事故を起こした時は、通信アプリで損害保険会社に画像を送れば、埋め込まれた位置情報で現場を特定でき、事故の状況もすぐに伝わります。コールセンターでは、自然言語を解釈するAIを導入したことで、音声のやり取りを自動認識して、リアルタイムで回答の候補を探しだし、通話時間の短縮にもつながりました。オペレーターのストレスが減り、定着率向上にも寄与しています。

自治体業務における変化

しかし、行政は相変わらず書類に囲まれながら、旧来どおりの方式で仕事をしています。L2WAN（総合行政ネットワーク）の運用が始まり、電子決裁を導入した自治体も増えていま

すが、住民サービスの面では、それほど大きな変化は起きていません。住民は未だに、わざわざ役所まで出掛け、たくさんの書類を手書きしなければなりません。銀行や保険会社は変わったけれど「どうして役所は変わってくれないのか」と住民は思っているのです。

そんな中で、数年前から一部の自治体では、その業務が変わり始めました。

パソコンのキーボード入力やマウス操作、コピー・アンド・ペーストなどの作業を自動化するRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入に総務省が補助を始めたのが平成31年4月です。申請書から名前や住所、電話番号などを集計表に落とし込む作業は、人間は疲れるとミスを起こしますが、コンピューターは間違いません。さまざまなソフトウェアの間を行き来きできるので、戸別訪問先の道順をグーグルの地図ソフトで検索し、ペーパーに貼り付けるといった作業をさせることもできます。RPAは繰り返し作業が得意なので、退庁時にボタンを押しておけば、翌朝の出勤時までには作業が終わっていますので、そのような活用をする自治体も出始めてきました。

AIの力を借りて、住民サービスを向上させる取組みも始まっています。例えば、福島県会津若松市では、ごみの分別方法や当番病院などの質問にチャットボットというAIを利用した自動応答システムが、無料通信アプリのLINE（ライン）で回答します。それくらいはわが自治体でもホームページにちゃんと載せている、と今思った人もいるかもしれません。確かにそうです。自治体は同じような情報をホームページに載せています。ですが、住民は自分の住む自治体のホームページを見ているのか。どれだけの住民が見ているのか、皆さんの自治体では調べたことがあるのでしょうか。ある自治体で調査したところ、その率は非常に低かったそうです。自治体のホームページを見ているのは、業者と他の自治体職員が殆ど、とまで言う人も

います。ホームページにいくら載せても、住民には届いていないのです。

民間企業なら、消費者がどのツールを使い、どのような経路で見てもらえるのかを考えます。そうでなければ消費者に見向きもされません。

自治体も同じ行動をとる必要があります。行政サービスの対象である住民が最も受け取りやすく、日頃から使っているツールであり、見慣れた画面で情報を知らせる一。これがサービスデザイン思考のポイントです。会津若松市によるチャットボットの活用も、全国で9千万人が利用しているとされるLINEに役所のツールを埋め込むことで、住民にも利用してもらえるだろうというサービスデザイン思考に基づいた発想です。

DXは、人間が行っていたことを機械に肩代わりさせて作業時間を短縮することで、事務・事業を改善できます。道路維持パトロールの効率化や議事録作成、保育園児の入園割り当てなど、多様な活用事例があります。将来的には、窓口における外国語翻訳や災害発生時の被害情報の収集と集約、買い物難民への支援、チャットボットによる生存確認などがほとんどお金をかけずにできるようになっていきます。

NICTという国立研究開発法人が、翻訳のアプリVoiceTraというものを開発しました。皆さんのスマホにもインストール可能です。リアルタイムでの翻訳が可能で、札幌市消防局のように救急隊員が利用して、日本語話者ではない急病人との意思疎通などに活用しています。東京マラソンではボランティアの人たちが利用しています。

チャットGPTによる変革

令和4年秋に登場した対話型AIサービス「チャットGPT」は、質問を入力すると、人間と会話するような自然な回答が返ってくる自動応答システムです。これは行政による仕事の進め方を抜本的に改革するきっかけになると思

います。自治体でも、積極的に活用していく方向にあります。本格運用を始めた香川県は、イベントのキャッチコピーや文章の作成・要約、外国語の翻訳などに活用しています。浮いた時間は人間同士でなければならないフェイス・トゥ・フェイスの仕事に振り向ける考え方を持っています。

チャットGPTの登場により、現在は歴史的に見ると大きなターニングポイントになっています。技術革新が職場における仕事革新をもたらしています。企業を中心に社会革命が起き、ホワイトカラーの働き方が変わりつつあります。どうやって社会全体でDXを取り入れていくのかが問われており、チャットGPTをはじめとする多様なツールを活用し、自治体も生産性を高める努力をしていく必要があります。

職員に求められる能力とは

「デジタル人材」という言葉があります。自治体の職員全員が専門人材である必要はないですが、最低限のデジタル知識は必要であり、特に情報セキュリティの知識は不可欠です。兵庫県のある市では、市の業務を受託した業者が、酒に酔って個人情報が入ったUSBメモリーをかばんごと無くしてしまい、大騒ぎになりました。たった1人の職員がデータの基本的な取り扱いを知らなかったがために、全国ニュースになるような事態が起きてしまいます。

石川件金沢市は、デジタル人材育成に向けた取組を進めています。私は令和2年9月に初めて市役所を訪れましたが、昔ながらの状態で書類が山積みでした。こうした状態を根本的に変えるには①トップの強い意志、②管理職層の温かい理解、③若い人材の育成—が必要でした。市は「DX推進会議」を組織し、令和3年3月から毎月会議を開きました。年に数回ではなく、毎月開催するのです。5人の外部有識者と市長、担当局長、担当課長のほか、議題に応じて他の

課長も参加しました。10人ほどの会議に市長は全参加、最初から最後までいました。そのことが、市の幹部皆にすぐに伝わります。庁内の意識改革が進み、課長級のマインドセットが変わっていきました。

改革の原動力として、2千人の職員の中から100人の「デジタル行政推進リーダー」を育成することにしました。半年で150時間の研修を受講させ、手早く簡単に業務系のアプリを作成できるローコードを使うことができる人材を育てます。毎年20人、5年で100人を育てる計画です。受講者の中には、いまだエクセルも触ったことがないという30代の職員もいましたが、半年後の発表会では、RPAによる業務改善を提案するまでに成長しました。4人1組による業務改善プロジェクトでは、半年前までデジタルの素人だった職員たちが「セーフティ通学路マップ」というアプリを作成するなど、高いレベルのシステムを構築できるようになりました。若ければ成長も早いです。印象的なのは、彼らの間にはやらされ感はなく、いきいきとあたかもゲームをするかのように積極的に取り組んでいたことです。そのことが金沢市のDXの飛躍的な進展をささえています。2022年ごろから、金沢市役所では完全ペーパーレスを実現し、全庁でフリーアドレスとなっています。

もちろん、システムの構築に関わる職員には、専門知識が必要になります。特にシステムを特定企業の技術や製品に依存した構成にして、他社への乗り換えが困難になる「ベンダーロックイン」を防ぐには、企業の担当者とシステムの仕様について議論したり、デジタル技術を実際の業務に取り入れたりできる能力を持った人材が求められています。

Dではなく「X」を考える

「DXで役所を変えろ」と言う首長がいます。しかし、DXの本質とは、デジタルの「D」で

はなく、トランスフォーメーションの「X」なのです。出発点は「現在の課題は何か」ということを自分たちで考えることにあります。デジタルをいきなり導入しても何も変わりません。課題となっていることの原因を突き止め、問題点を解決するという姿勢こそが大切です。アナログでも、仕組みを変えるだけで、住民の満足度向上につながることもあります。

「書かないワンストップ窓口」の取組で北見市は全国的に有名になりました。この取組で一番のポイントだと思うのは、デジタル化のところの手前の段階です。業務改善から検討を始め、BPRを進めた点です。ワーキンググループを作り「その手順は本当に必要か」「どういう経路であれば処理時間を短縮できるか」ということを議論し、時間を掛けて内容を煮詰めていきました。デジタルツールをたくさん使っていますが、そこに至るまでの業務プロセスの見直しこそが大切です。その上で住民の立場で最も便利な方法をサービスデザイン思考で考えていることが北見市のすごいところだと思います。

デジタル人材に求められるのは、問題意識を持ち、業務プロセスの中に存在する問題点を発見できる資質です。

業務の見直しを始めると、一時的に業務量が増えます。現在の業務と並行して見直し作業を進めることになり、仕事が増えるので誰もやりたがりません。しかし、これを乗り越えなければDXは進まず、仕事のやり方も変わりません。それでは、効率性を重視する若者に魅力的な就職先として選んでももらえません。首長と管理職、そして一般職員が一体となって取り組む必要があるでしょう。

著者略歴

京都大学法学部卒業。大阪市職員、姫路獨協大学助教授、大阪市立大学教授、同法学部長を経て、2007年より現職。現在、東京大学客員教授、放送大学客員教授を兼ねる。

著書に『AIで変わる自治体業務—残る仕事、求められる人材』『シビックテック：ICTを使って地域課題を自分たちで解決する』『職員減少時代の自治体人事戦略』『国家公務員の人事評価制度』『新版・自治体の人事評価Q&A』ほか多数。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第2部課程第204期）

秦野市文化スポーツ部スポーツ推進課 水野 統之

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

私は、自治大学校における令和6年度の第一陣となる第2部課程・法制集中研修に4月18日から7月9日までの間、参加いたしました。

受講の打診を受けたときには、普段、呼ばれることのない人事課からの呼び出しに内心不安になりながら、予想だにしないお声がけに光栄な気持ちと同時に先ほどとは違う種類の不安な気持ちでいっぱいになったことを覚えています。

しかしながら、自治大を卒業された諸先輩方の経験談やご活躍されている姿を見聞きする中で、一生に一度しか経験できないであろうこの機会を好機と捉え、自らの糧にしようと心に決め、普段の職務の中では身につけることのできない知識・スキルの習得と全国から集まるまだ見ぬ仲間たちとのネットワークづくりの2つをテーマに、立川の地へ赴きました。

2 知識・スキルの習得

(1) 第2部課程第204期

私の仲間たちは、北は青森県から南は沖縄県まで、合計19人と歴代の第2部研修の中でも、最少人数での研修となりました。

自治大学校での研修は、我々地方自治体職員にふさわしく、数多くの著名な講師陣に、多角的な視点から時機を得た講義を受けることができ、その講義においては、研修生自らが主体的に取り組めるよう、ディベートや発言の機会が多く与えられます。

この日々の講義の中では、最少人数であるがゆえに、ディベートなど発言の機会の多い研修を皆で一丸となって、乗り越えることで、その主体性を通して、考えに深みが生まれ、質の高い学びを得ることができたと感じています。

また、令和6年度から必修となった講師養成科目では、今まで、意識的に訓練したことがない分野ではありますが、研修生同士でお互いの発表を観察しあい、改善点を話し合いながら進めることで、「伝える」ということを学ぶことができました。

次に、事例演習では、全国の先進的な取組を踏まえた事例について、討議するとともに、各自が持ち寄った問題事例の解決策を皆で協議し、それぞれの自治体における悩みを共有するなど、大変、有意義な体験をさせていただきました。

最後に、第2部課程の研修のメインでもある「政策立案研修」では、本市を提案市と設定し、教育関連の政策提案について、5名のグループで意見を出し合い、先進的な取組をしている自治体への視察も行いながら、

政策提言を纏め上げ、帰庁したのち、市長・教育長に対し、提言できたことは、外部教官や内部教官の適切な助言はもとより、政策提言を纏め上げる過程において、チームとして真剣に取り組み、それぞれの力を存分に発揮することができた成果だと感じています。

(2) 法制集中研修

約3週間の短い期間で、憲法をはじめとした我々地方自治体職員の行動原理となる法制科目について、集中的に講義が行われます。

それぞれの法制科目における効果測定に向けて、仲間たちと共に学びを高めあった時間は、まるで学生時代に戻ったかのような、心地よさを感じることができました。

普段の職務においては時間に追われ、学びなおすことのできない職務遂行の基本となる知識を学ぶことを通じて、改めて公務員としての責任感と自覚を強く感じるとともに、この有意義な時間を得られる喜びを感じることができました。

3 ネットワークづくり

入寮したての頃は、研修生全員が生活環境を整えながら、研修を受講し、お互いの顔と名前と自治体名を一致させることに苦戦しながら、共同生活を送るためのルールづくりや関係性の構築を行うことになります。

私たち第204期は、他の年代の研修生とは違い、全員が一つのフロアに集まることができ、研修のみならず、研修生の憩いの場となる談話室や廊下などで、顔を合わすことが多くなり、自然と仲良くなっていくことができました。

そうこうしていると、各自治体の諸先輩方から、美味しい地酒や肴、各地のカップラーメンなどが続々と送られてきて、それらを研修生皆でいただきながら、それぞれの故郷の話や職場や仕事での悩みなどを語り、時には、スポーツ観戦や立川外食巡り、サウナなど共通の趣味や食事の時間を共有することで、とても親しい友人のように強い絆が生まれてきます。

2か月半もの間、楽しい時間も苦しい時間も全てを共有し、力を合わせながら乗り越え、支えあい、喜びを分かち合う中で、最

高の仲間を得ることができ、この自治大学校で培った絆は、私の生涯の財産になると強く感じるとともに、各地の同じ志を持つ仲間たちが頑張っていると思うと、大変心強く、身の引き締まる思いがしています。

4 おわりに

数多くの著名な講師による講義や同じ志を持つ仲間たちと語り合う中で、今や地方それぞれの地域特性を熟知し、創意と工夫により、時代を切り開いていかなければならないことを実感し、住民に一番近い地方自治体が地方自治の本旨に則り、地域の抱える課題を正確かつ的確に捉え、民間活力の活用も含めたまちづくりの推進が大切であると感じました。

今回の研修で得た知識や築いたネットワークをこれからの職務において活かすとともに、同僚や後輩に伝えていくことが、私の責任であり、快く送り出してくださった職場の仲間への恩返しだと考えています。



最高の仲間たち（第204期）

マネジメントコース研修生のつぶやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース（※）の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校の実務や、研修（第1部課程等）の履修によって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

早いもので自治大学校に赴任してから5ヶ月が経ちました。自治大に来る前は、派遣元を離れて1年間東京で生活することについて不安もありました。が、今では楽しく都会暮らしを満喫することができています。不安を解消すべくマネジメントコースの情報を集めようこの研修生のつぶやきを読み漁ったのも今では懐かしい思い出です。今度は寄稿する立場となりましたので、少しでも有用な情報発信になれば幸いです。

これまでの5ヶ月は教務部で、主として3部課程の研修運営を担当しました。研修開始前の2ヶ月ほど前から講師との調整など様々な業務があり、それなりのボリュームがあります。研修が始まったら始まったで、思いがけないトラブルが発生し、バタバタと日々が過ぎていきます。自治大職員・研修生の皆様はとてもいい人かつ優秀な人ばかりなので、私の拙い研修運営フォローするように臨機応変に立ち回ってくれます。ありがたい限りです。

自治大の職員として働いている間は研修生と同じく寮生活です。異なる点といえば、部屋にテレビ、少し大きな冷蔵庫、wifi等が置かれていることくらいでしょうか。最初は少し狭いようにも感じましたが、住めば都ということは何の不満もなく生活することが出来ます。寮と職場は同じ施設内ですので徒歩3分で通勤できます。（通勤ラッシュも梅雨も関係ない！）

また、同じく全国から派遣されている研修生の存在も欠かすことが出来ません。1人では前向きに出来ないことも同じ目標を共有する仲間が居れば楽しくやりきることが出来ます。筋トレがいい例でしょうか。しんどくなったときに補助しあうことで、1人では得られない成長を得ることが出来ます。また何よりもきついトレーニングが少し楽しくなります。10月からは第1部課程第143期生として研修を受講する立場となりますが、知識習得・能力向上という研修本来の目的の達成だけでなく、その過程を楽しんで何かを得ることが出来ればと思っています。

最後になりましたが、このような貴重で素晴らしい時間を過ごすことが出来ているのは、派遣元の上司や同僚、毎日の業務で大変お世話になっている自治大職員の皆様のおかげです。深く感謝致します。10月からの研修では実務とは異なる大変さもあるかと思いますが、いろんなことを吸収し、少しでも成長した姿で派遣元に戻る事が出来るよう、残りの自治大での1日1日を大切に過ごしていきたいと思っています。（T.T）



3部課程で使用した大教室



昭和記念公園花火大会@自治大G