

Transformational Human Resources Driving DX

デジタル社会形成を加速させる変革人材



Table of Contents

□ 自治体に迫る課題 - 自治体戦略2040構想 -

DX for Local Governments

□ 変革の主役は、あなたの自治体、そしてあなた自身

You take it as your own

□ 自治体で、実際にDXを推進する人たちの“声”

株式会社うるら 代表取締役会長 …田中 淳一氏

一般社団法人シビックテック・ラボ 代表理事 …市川 博之氏

□ DX人材の“X”に注目！！

Focus on the 'X' in DX Talent

□ X人材に求められる人物像は？

What are the qualities for X personnel?

What is X talent? What skills are needed?

X人材ってどんな人？どんなスキルがいるの？

What is X talent transforming?

X人材は、何を「X(変革)」しているの？

How is X talent transforming?

どうやって「X」しているの？

□ チームで取り組むことが重要

Working as a team is important.

□ 自治体職員としてDXを推進する人たちの“声”

東京都 墨田区役所 企画経営室 ICT推進担当 課長 …松本 輝之氏

静岡県 裾野市役所デジタル部 業務改革課 係長 …中原 義人氏

□ X人材を創出・育成するマネジメント

What is the management of 'X' talent?

□ 外部人材の「X人材」への役割と期待

Roles and Expectations of External Human Resources.



自治体に迫る課題 - 自治体戦略2040構想 -

DX for Local Governments

スマート自治体への転換が、地域の未来を支える鍵

2040年、日本は団塊ジュニア世代が65歳以上となり、かつて経験したことのない急激な人口減少と高齢化、そして労働力不足という三重の構造変化に直面します。行政サービスをこれまで通りに維持することが難しくなり、**地域の暮らしと経済を支えている自治体の役割はますます重要になります。**

このような社会課題に対して、総務省の「自治体戦略2040構想研究会」では**自治体が持続可能な行政を今後も実現していくため、「スマート自治体への転換」というコンセプトを提唱しています。**研究会の報告ではAI・ロボティクスといった破壊的技術の活用によって、従来の半分の人数の職員でも自治体機能を維持できる体制づくりが必要とされ、人口減少時代における行政の在り方が大胆に描かれています。

そこでは、**デジタルを最大限活用することを前提とした自治体行政への変革が求められています。**システムの標準化・共通化、手続きの電子化、自治体間の業務プロセス統一といった取り組みはそのための手段です。

地域の未来を守り、支えていくためにはスマート自治体への“転換”が不可欠です。いま自治体DX(Digital Transformation)が求められている理由もここにあります。**必要なのは“転換”**であり、これまでの延長線上にある“改善”では不十分です。従来の常識を勇気を持って捨て、抜本的な変革を遂げなければなりません。

スマート自治体への転換こそが、デジタル社会形成の土台となり、地域の暮らしを守り、発展を支えるための『変革の出発点』となるでしょう。

変革の主役は、あなたの自治体、そしてあなた自身

You take it as your own

自治体の未来を担う変革人材

研究会報告書から約3年、新型コロナウイルスへの対応を通じて日本社会のデジタル化の遅れが顕在化しました。医療・福祉・防災といった分野において、自治体や関係機関間での情報共有や連携がうまくいかず、迅速な対応に支障をきたした例も少なくありませんでした。

この課題をきっかけに、政府は「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を策定しました。そこでは単なる技術の導入ではなく、制度・組織・業務そのものをデジタル技術に適合するよう根本から見直すこと(=デジタル・トランスフォーメーション:DX)の重要性が強調されています。地域や組織を越えてデータをつなぎ、活用し、住民サービスを最適化するための抜本的な改革が強く求められるようになりました。

地域を守り持続させるため、「自治体戦略2040構想」が求める“転換”、デジタル技術を前提とした社会に適応するための“変革”、そのいずれも最前線に立つのは住民に最も近い存在である市区町村自治体です。

いま、求められるのは転換と変革、すなわち自治体DXの推進です。そしてその主役は自治体であり、そこに最も必要なのがDXを推進できる“変革人材”です。

変革人材に求められる能力とは、必ずしもデジタル技術についての知識ではありません。必要なのは、転換と変革を実行し推進する力です。変革の主役に、ほかでもない“あなた”になっていただきたいのです。

自治体で、実際にDXを推進し、
現在はDX人材の育成・創出にも取り組んでいる方々の
“声”を聞いてみましょう！



株式会社うるら 代表取締役会長

田中 淳一氏



Real Voices

差し迫った社会課題を乗り越える鍵はDX。住民と共に新たな社会を創り、共に積み重ねる小さな成功体験が、次代にふさわしい自治体への変容をもたらします。

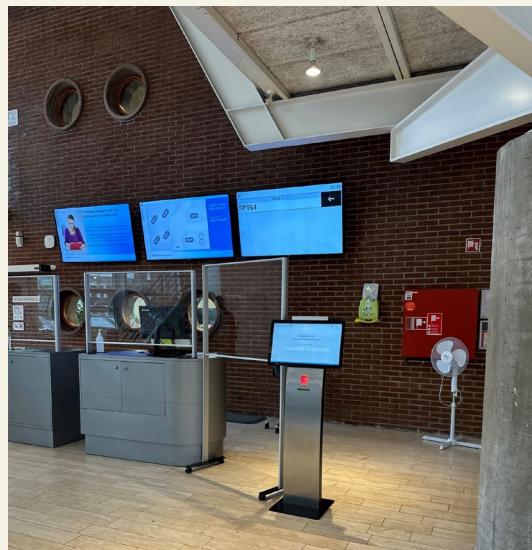
--- 自治体のDX推進の成功例を紹介ください！

私が自治体DXの参考にしている国の一つに、デンマークがあります。デンマークはかつて農業や製造業などの伝統産業を中心に発展してきましたが、グローバル化の進展に伴い、経済や社会構造の見直しが求められるようになりました。福祉国家としての持続可能性を保ちつつ、新たな産業と価値を創出するため、同国はデジタル化による社会変革に早期から本格的に取り組んできました。その中核を担ったのが、財務省の管轄下に設置された「デジタル化庁」です（現在は「デジタル政府・ジェンダー平等省」へ改組）。同庁は複数の省庁や地方自治体と連携し、行政サービスのデジタル化や、国民向けデジタルサービスの整備を戦略的に推進しました。

特に私たちが参考にすべきは、この変革が「住民参加型」で進められている点です。各地で住民との対話や説明の場が設けられ、意見を丁寧に取り入れながら施策が形成されてきました。



【画像】デンマーク市役所の様子/田中氏撮影



【画像】デンマーク市役所来庁予約システム/田中氏撮影

また、地域では住民の中から「デジタルアンバサダー(※)」が任命され、高齢者を中心とした支援活動も積極的に展開されました。その結果、現在では国民の大多数がデジタルIDやデジタルポスト、デジタル化された行政サービスを日常的に利用しており、行政の効率化と住民の利便性向上が実現されています。役所の窓口を訪れる住民の姿は少なくなり、紙の申請書類もほとんど見かけなくなりました。ほとんどの手続がデジタルで完結する社会が、すでに実現されているのです。

国内の取り組みとしては、私が三重県明和町のデジタル政策参与として推進した「子育てDX」があります。「行かなくてよい」「待たなくてよい」「書かなくてよい」というコンセプトのもと、妊娠・出産・育児に関する行政手続のデジタル完結を目指しています。

このテーマを選んだのは、DXを進めるにあたり最初に着手すべき領域として、デジタルネイティブ世代の多い子育て世代に注目したからです。明和町では、子育て世代の住民を「子育てDXアンバサダー」として任命し、ユーザーテストや、制度の認知度・利用率の向上に向けた取り組みに参加していただいている。このように、住民と共に新たな社会を共創し、DXの意義を住民自身が実感する機会を設け、小さな成功体験を自治体と住民が共有・蓄積していくことが、最終的には自治体全体の変革を推進する原動力になると考えています。

(※)デジタルアンバサダーとは：デジタル技術やデータ活用を促進し、それを地域社会に根付かせる文化を広める役割を担う住民のこと。



【画像】三重県明和町子育てDX実証プロジェクト

--- 自治体職員の変革マインドを高めるには？

自治体においてDXの推進が不可欠であることはすでに明白です。迫り来る「2040年問題」--すなわち、団塊ジュニア世代が2040年ごろに一斉に高齢者となることで生じる福祉コストの増大と労働人口の急減--は、地域社会に深刻な影響を及ぼすと予測されています。

この変化によって、社会インフラの維持が困難となり、自治体の根幹的な役割そのものが揺らぐ可能性があります。多くの職員はこの問題の存在を認識していますが、その対応策の一つとしてDXが果たすべき役割については、まだ十分に浸透していないのが現状です。

では、職員の危機意識を、DXによる変革の意欲へとどう結びつけていくか。鍵は「外部との接続性」と「組織風土の変革」にあります。まず、自治体がフラットでオープンな組織へと進化し、外部人材と円滑に連携できる環境を整備することが必要です。

しかし、多くの自治体ではセキュリティの観点からインターネット接続が制限され、Slackなどのツールも使えず、外部からの情報収集や協働の機会を逃してしまっているのが実情です。だからこそ、職場外の人々との接点を持ち、オープンなネット環境を通じて外部とのコミュニケーションや情報インプットを増やすことが重要です。

このような取り組みを通じて、職員が時代に合った認識や責任感を持ち、デジタルサービスの構築・改善を主体的に担うようになります。これこそが、変革の起点として最優先に実現すべき姿だと考えています。

変革の萌芽が職員の中に芽生えたとき、外部人材としての真価が発揮されます。外部人材は変革の旗振り役として組織をリードしますが、「まだ変わりたくない」「面倒だ」と感じる一部の職員からは、時に疎まれることもあります。それでも、志を共有する職員たちが共鳴し、実行部隊として組織を内側から動かし始めます。そして、外部人材が任期を終えて現場を離れた後も、「変革のDNA」を受け継いだ職員たちが、自治体の変革を持続的に進めていくのです。

---外部人材と一緒に成果を上げる秘訣を教えてください！

外部人材から見ると、自治体には独自の仕事の進め方や文化があり、住民奉仕に基づく矜持や価値観、さらには民間企業とは異なる組織構造・意思決定のプロセスがあります。また、ほとんどの自治体は年間の議会スケジュールに沿って動いており、このことが業務のペースやタイミングに大きく影響します。

こうした自治体固有の特性について、外部人材に対して丁寧に共有・説明し、理解してもらうことが非常に重要です。

そのうえで、外部人材とは日頃から密なコミュニケーションを心がけ、互いの背景や立場を尊重し合いながら信頼関係を築くことが、成果創出への第一歩になります。その過程の中で、職員が外部人材の持つDXに関する考え方やノウハウを自然に吸収していくのが望ましい形です。

こうした関係性を地道に築いていけば、1年も経つ頃には、外部人材と職員の間に多くの共感や共鳴が生まれ、変革は加速し始めます。

私自身も、かつて三重県の最高デジタル責任者(CDO)を務めた際、県職員の皆さんから自治体運営に関する多くの学びを得ました。こうした理解は、他の自治体において変革を推進する上での確かな礎となっています。

田中 淳一氏

18歳で起業し、(株)ユーグレナ取締役、(株)コークッキング取締役、三重県最高デジタル責任者(CDO)等を経て、2023年に株式会社うるら代表取締役会長に就任。(一財)全国地域情報化推進協会参与、三重県明和町顧問、東京都小平市デジタル政策参与、山形県大石田町デジタル政策参与、内閣府地域活性化伝道師、総務省地域情報化アドバイザー/地域力創造アドバイザー、デジタル庁シェアリングエコノミー伝道師、情報経営イノベーション専門職大学客員教授なども務める。

一般社団法人 シビックテック・ラボ

代表理事
市川 博之氏



Real Voices

**“地域に、新たな価値をもたらしたい”
この想いを持った多様なメンバーたちに任せることで、
自治体DXチームは全庁を巻き込む自走を始めます。**

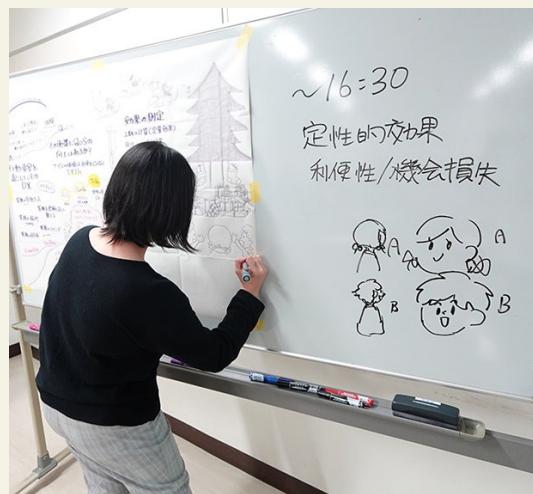
--- 自治体のDX人材育成がうまく進まない…考えられる1番の理由は？

総務省が策定した自治体DX全体手順書では、DX人材の定義として、デジタルツールを使える「一般行政職員」、デジタルツールを活用できる「DX推進リーダー」、デジタルツールの目利きができる・作ることができる「高度専門職人材」を掲げています。

ここで重視されているのは、DXという言葉のD、つまりデジタル技術に関するスキルであり、さらにツールという狭い視野でフォーカスしています。私はそれだけでは肝心な視点が足りないと捉えています。



【画像】自治体DXワークショップの様子/市川氏撮影



【画像】自治体DXワークショップの様子/市川氏撮影

むしろ重要なのは、DXのX、トランスフォーメーションという変革への意です。自らはもちろん周囲の業務フローを理解し、今どこに問題があり、その業務をどう変えていくかという未来を見通せる人材が、DX推進をドライブします。

Xの実現に不可欠な業務課題を知る職員たちと、Dに長けた職員たちによるチーム意識が醸成され、自治体DXは全庁を巻き込んで前に進み出すのです。

--- DX推進業務を任せられた職員に必要なモチベーションは何ですか？

地域の役に立ちたいという熱い志で自治体に入庁したのに、数年で意欲が減退する職員が一部に存在するようを感じられます。それは、仕事を能動的にこなす意欲を抑え、従来のやり方を踏襲させるマネジメントが原因でしょう。DX推進の担当職員は、そうならないようにしなければなりません。DXによって自分たちの業務を変革し、市民に喜んでもらう、あるいは地域に価値をもたらす、そんな熱い当事者意識で臨んでもらう必要があるのです。体制図を作成し、その中に書かれた自分の名前と役割を認識してもらうことで「自分事」とすることができます。また、上司には部下たちに任せ切るという覚悟が必要です。実際に課長が部下に任せている自治体では、メンバーが伸び伸びとプロジェクトを手掛けていて、成果も出ています。



--- 他の自治体の成功事例を参考にすべきでしょうか？

他の自治体を模倣するだけのプロジェクトでは中身が伴わないでしょう。自分たちが望む地域の未来をデジタルで実現するのがDXなのですから、他の事例は参考程度に留めておくべきです。また地域によって文化や風土は違いますから、その土地に合った進め方が大切です。



--- 自治体のDX推進で外部人材をどのように登用すれば良いのでしょうか？

DXに関する業務を肩代わりしてもらう人を採用するのでは、DXに関する業務を肩代わりしてもらう人を採用するだけでは、通常の中途採用と変わりません。外部人材に期待するのは、その人にしかないDX関連スキルであることに間違いはありませんが、その人が任期を終えて去る時に、その人のスキルが職員たちにトランスファー(移行)されている、そのような関わり方が重要です。そうしなければ、その人が去った後、DX推進は停滞するでしょう。その人の分身のような職員が一人でも多く育むことができたのなら、外部人材の登用は成功したと言えるでしょう。

市川 博之氏

開発エンジニア、コンサルティングファームを経て、社会全体の支援を考えるようになりCode for ふじのくにを設立。現在、東京造形大学の特任教授としてデザインを教える傍ら、自治体へのICTコンサルティングや、市川電産 CEO、一般社団法人シビックテック・ラボ代表理事として民間企業へのITシステム全般のコンサルティング・開発・情報利活用研修をおこなっている。

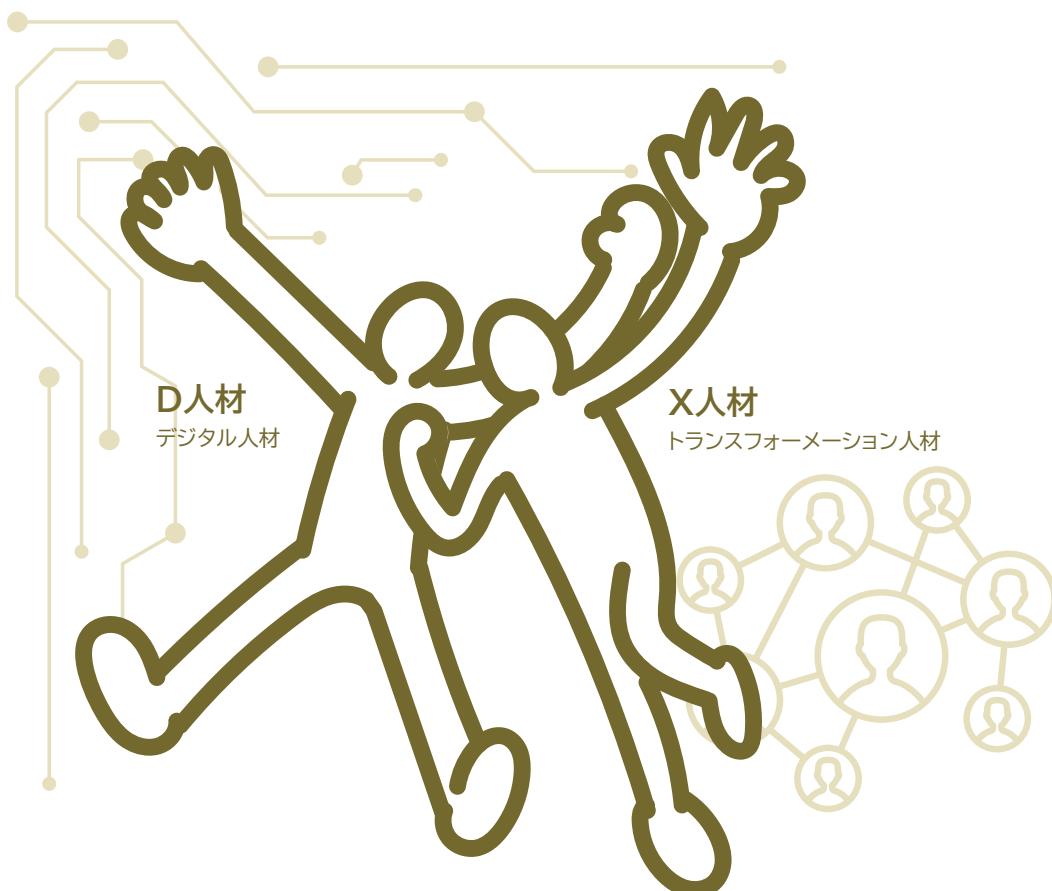
DX人材の“X”に注目！

Focus on the 'X' in DX Talent

自治体DXには、“X人材”が重要

これまで“DX人材”とひとくくりにされていましたが、近年では“D人材(デジタル人材)”と“X人材(トランسفォーメーション人材)”という役割分担が生まれつつあります。

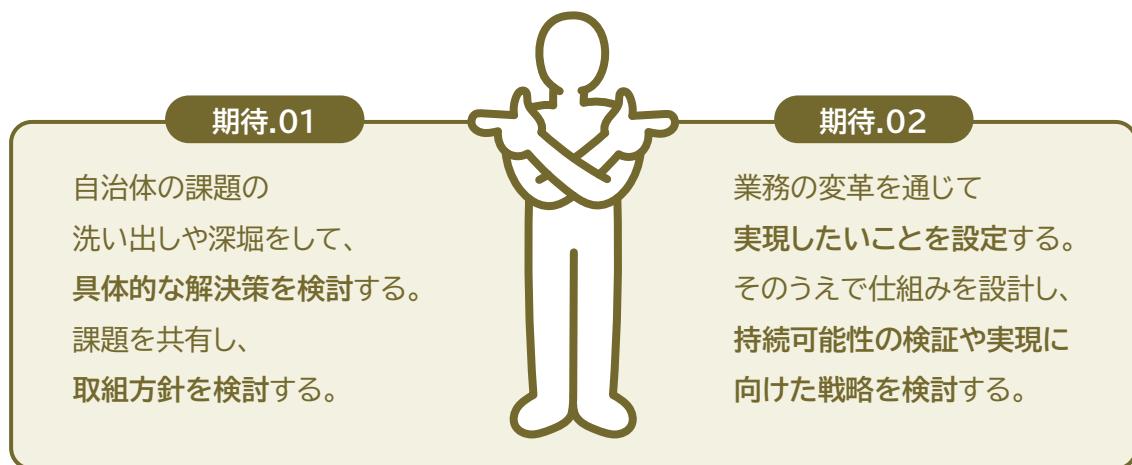
「D人材」はデジタル技術に精通し、自治体DXを技術的に支える存在であり、「X人材」は、変革を主導し、新たな価値を創出する人材と位置付けられています。実際にインタビューからも、デジタル技術の活用を担う「D人材」だけでなく、住民や関係者と協働し、目的実現に向けたプロセスを推進できる「X人材」の育成・創出が、ますます重要と声が上がっています。



X人材に求められる人物像は？

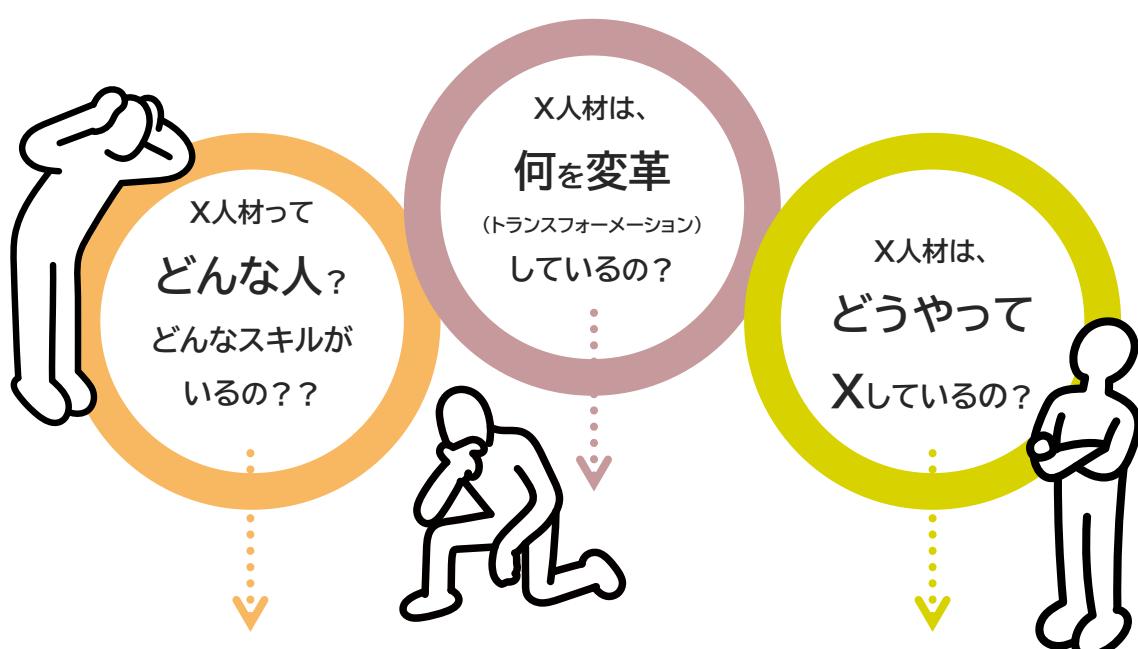
What are the qualities for X personnel?

地域のDXを実現していくためのプロセスにおいては、特に「課題特定」と「ビジネスモデル企画」という重要なフェーズが存在します。このプロセスを円滑かつ効果的に推進するためには、現状の地域課題を的確に把握し、解決策を見出しさるに新たな価値を創造できる視点が求められます。ここで大きな役割を果たすのが「X人材」です。



これからのDX時代の主役として期待される“X人材”

地域の未来を創るX人材への道を、3つに分けて紹介します。



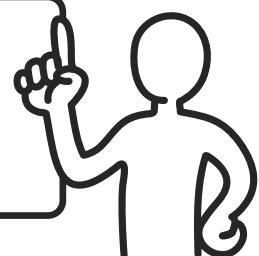
What is X talent? What skills are needed?

X人材ってどんな人？どんなスキルがいるの？

X人材に共通するイメージは？

X人材について話を聞く中で、いくつかの共通するキーワードが浮かび上がってきました。X人材にとって本当に重要なのは、「デジタル技術の知識」そのものではありません。もちろん、デジタル技術に関する一定の理解は必要ですが、それ以上に大切なのは、「X」、すなわち変革を推進するためのスキルです。

あなたや、あなたのまわりにも
“X人材” は、きっといる！



What is X talent transforming?

X人材は、何を「X(変革)」しているの？

変わらなければ意味がない

DXの「X」は、**単なる変化(Change)**ではなく、**大きな変革(Transformation)**を意味しています。ここでいう「変革」とは、単なる小さな改善や局所的な変更ではなく、組織や仕組みの構造そのものを根本から変えることを指します。一つの要素だけを変えるだけでは、真の意味での変革とは言えません。二つ、三つ、あるいはそれ以上の要素が連動して変わることによって、はじめて**「トランスフォーメーション(Transformation)」**と呼べるのです。

例えば、こんな“**変える**”が、あります！



X人材は、どのようにして「**変えるべきもの**」を見つけているのでしょうか？

実は、それを見つけるためには、**大切な「ポイント」**があります。

Point.01

自分の業務(現場)を
しっかりと理解する！
重要なのは、自分自身
の業務(現場)をしっかり
理解していることです。
自分の業務を理解して
いなければ、「**変えるこ
と**」はもちろん、「**変えた
い**」と思う気持ちすら
生まれません。

Point.02

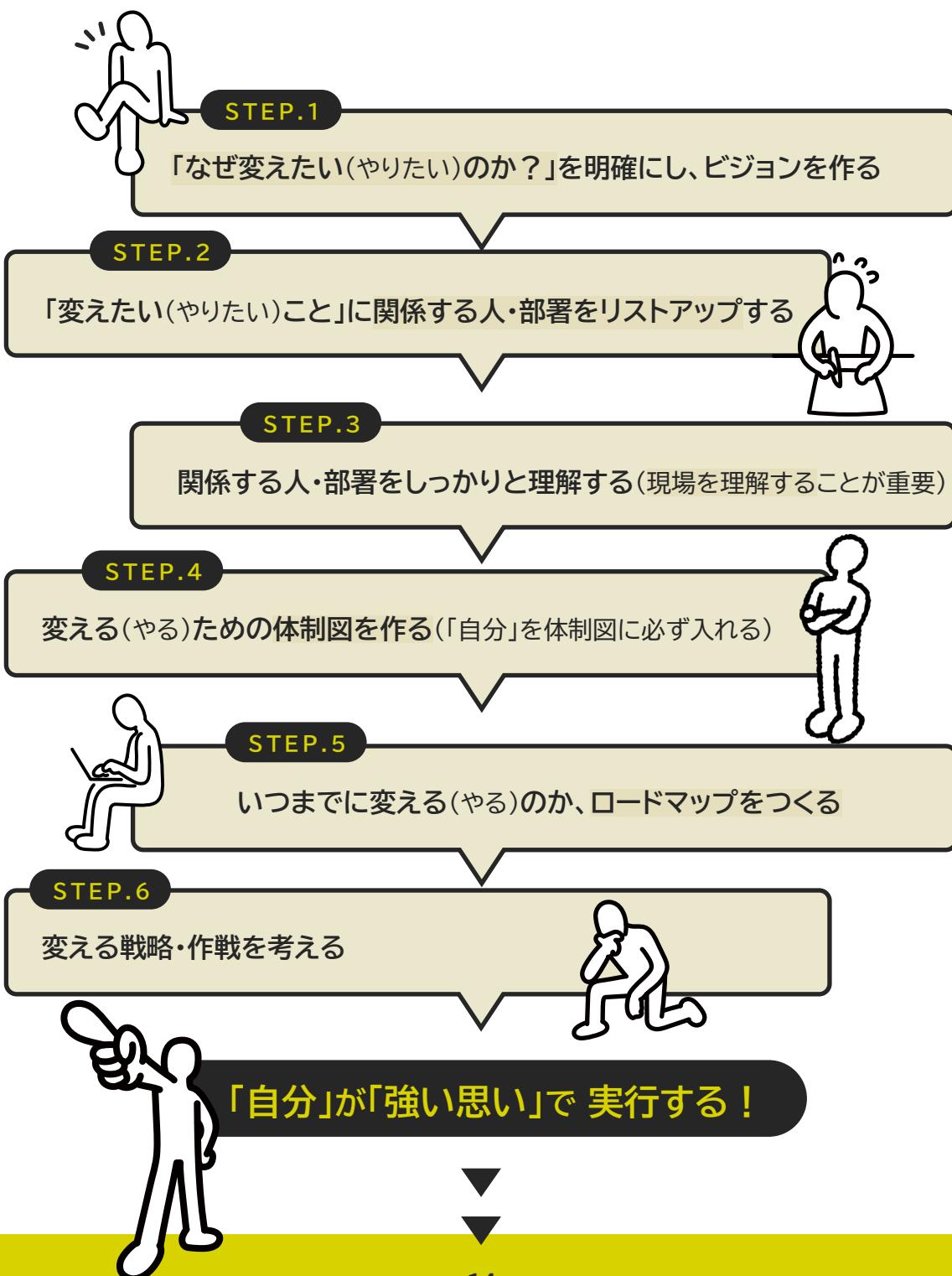
ロードマップを描き、段階的に大きな変革へと進める！
変えたいのは、「**自分の業務**」でしょうか？ それとも「**部門
の業務**」、「**全体の業務**」、「**市民を含む業務**」でしょうか？
DXは最終的に大きな変革を目指す取り組みですが、最初
からすべてを一度に変えることは現実的ではありません。
だからこそ、まずは自分自身の業務など、身近なところから
着実に取り組み、段階的に広げていくことが大切です。その
ためには、目指すべきゴールを見据えつつ、現実的なロード
マップを描き、小さな成功体験を積み重ねながら、着実に
大きな変革へとつなげていくアプローチが求められます。

How is X talent transforming?

X人材は、どうやって「X」しているの？

「X」の実行プロセス - 「自分」が「強い思い」で実行する

一番最初に必要なのは、**自分自身が「変えたい(やりたい)」**という意思を持つことです。「他人がやる」のではなく、「自分がやる」という強い思いが求められます。ここでは、現場からお聞きした「X」を実行するための進め方をご紹介します。



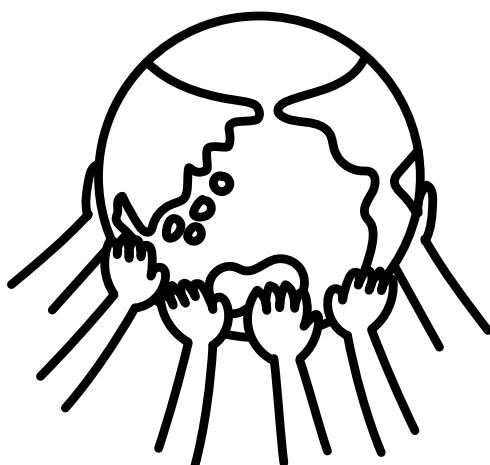
チームで取り組むことが重要

Working as a team is important.

共に創り上げていく姿勢

たとえば、サービスを作るとき、サービスを使う人たちがどのような業務をしているのか、どのように使いたいのかを理解しないまま作ってしまうと、結局使われず、「お蔵入り」になってしまいます。「**変えること(やりたいこと)**」を考える際には使う人たちの意見を聞くことはもちろん、それを一緒に考え、実現していく「**チーム**」をつくることが重要です。特に、住民向けのサービスを作る場合は、住民の現場を知り、生活実態やニーズをしっかり理解することが欠かせません。さらに、住民にもチームに参画いただき、**共に考え、共に創り上げていく姿勢**が求められます。現場を理解し、住民とともに取り組むことで、はじめて本当に必要とされるサービスを形にすることができるのです。

関係する人・部署、そして現場を深く理解し
その人たちと一緒に“**チーム**”となって取り組むことが重要です。



自治体職員としてDXを推進する人たちの
“声”を聞いてみましょう！



東京都 墨田区役所

企画経営室
ICT推進担当 課長
松本 輝之氏



Real Voices

**自治体DX推進活動が活性化する東京都墨田区役所。
職員たちの実施意欲を引き出し仲間に巻き込んでいます。**

---松本様は自治体のDX推進をまずはどう進めれば良いと考えますか？

私は、同じ仕事をするならできるだけ楽なやり方でしたいという思いがあります。その手段の一つがデジタルを使うことだと思っています。一方、職員の多くは今までの慣れた業務を変えることに抵抗感を感じます。デジタル化した新しいやり方を習得するのは手間もかかり面倒だからです。そうした職員たちにDXを促してもなかなか進みません。そこで、私はデジタルで仕事を楽にできることに共感してもらえる職員を探して、仲間に巻き込むことから始めました。少しずつ仲間が増えていくに従って、墨田区のDX化は加速してきたと感じています。

---周囲を巻き込んでいくために行ってきた工夫をご紹介ください

DX推進に共鳴する仲間を増やすには上から説得するのではなく、現場の職員に

やってみたい気持ちになってもらうのが1番です。もしかしたらデジタルによる業務改革をやった方が良いのではないかと考える職員は一定数存在します。こうした職員にやってみようかという意欲を持ってもらうには、ノウハウを伝えたり、実現の可能性を示したりして、一歩踏み出すきっかけをつくることが大切です。

また、「誰も相手にしてくれないか、反対されるか…」「自分が責任や負担を背負うことになるかも」といった天井を取り払ってあげる必要があります。

その一方で、相談を受けたDX推進チームがあとは任せろとばかりに実行役を引き取ってはなりません。そうすると、現場の所管内にDXに関するスキルやノウハウを残せないからです。あくまで現場が動きやすくなる支援をDX推進チームは行うべきだと思っています。また、DX推進に関わることになった職員の取り組みを周知し、功績を正当に評価して持ち上げ、区長をはじめ



とする上層部から讃めてもらえる機会を創出することでモチベーションを高められます。私はDX推進チームを率いる立場から、区長や副区長、各部門長たちに、DX化で頑張っている職員たちを定例会議等でどんどん褒めてくださいと根回しました。

また、墨田区では2023年から開催しているDX展において、2024年にDXアワードを実施しました。参加対象は墨田区役所内でDXを推進して一定の成果を得たチームですが、23組もの応募があり、そのうち7組に会場で発表してもらいました。そして大賞、区民サービス部門賞、業務改善部門賞、CIO賞を選んだのです。大賞を獲得したチームの内容は子育て支援のための各種申請のデジタル化でした。



【画像】SUMIDA DX展の様子/墨田区役所撮影

アワードの実施によって職員のDX推進への参画意識はいっそう高まり、あわせて、区役所内で数々のDX化への取り組みが行われていることを、周知することができました。

--- 墨田区がDX推進をスムーズに始められた背景は他にありますか？

区長をはじめとする上層部や、各部門の課長クラスなどの中間管理職に、DXへの理解が浸透していたことが大きかったです。

また、予算付けに関しては、DX化推進の重要性を日頃から訴求し、区の年度方針の中に組み込んでもらうことが有効です。そういう理解が進んでいくと、区役所全体で進める事業として、要求予算も通りやすくなると考えています。

こうして区役所内のDX推進は自走段階とも言えるフェーズに入りました。この動きを全庁で一つの方向に向かうよう全体を見ていく必要があると思っていますが、こういった動きが区役所の外、住民と直接つながる街のDX化につながっていくと考えています。

松本 輝之氏

平成18年入庁。東京スカイツリー開業時の観光施策や公共施設マネジメントなど、新規分野や施策の立ち上げに多く関わる。平成30年からリスキリングとして社会情報大学院大学(当時)でコミュニケーションについて学ぶ。令和2年に管理職昇任し令和4年から現職。情報システムとDXを併せ持った課として、ネットワーク等の再構築、標準化対応、DX推進などを担当している。

静岡県 裾野市役所

デジタル部
業務改革課 係長
中原 義人氏



Real Voices

DX化を、柔軟な姿勢で推進する静岡県裾野市役所。
担当職員が広く庁内外と繋がって実施が加速しています。

--- DX人材はどうあるべきだと
イメージされていますか？

日常業務だけでなく、改革していくことを
自分の業務として捉え、そのために現状を
把握し、明確なゴールを持って動く人です。
また、DX推進とはいえ、デジタルツールだけ
なく、その手段となる業務フローの見
直しなど、アプローチ方法の選択を柔軟に
しながら業務改革を進めていこうとする意
欲を持つことに加えて、コミュニケーション
が取れることも不可欠です。

自治体のDX推進には、庁内の各部署に
DX推進部門が伴走していく必要がありま
すが、進めていくには腹を割って話せる

関係になることが大切です。例えば、裾野
市では現在窓口改革に取り組んでいますが、
このケースが進んでいるのは、トップダウン
で指示を出すだけではなく、市民課窓口を
担当する職員たちに溶け込んで距離を縮め、
仲間意識をつくれたからと考えています。
改革の意思疎通をスムーズにするために、
業務改革課、情報システム課のメンバーの
二人が市民課の業務を兼務し、現場に足を
運んだことも、結果としてよかったですと思っ
ています。目指す改革に納得してもらい、
一緒になって新しいデジタルサービス等を
実現してこそ、DX推進は加速するのです。
その一方でトップダウンも必要になります。

裾野市の窓口改革の例で言えば、市民を
すごく待たせてしまっているという状況が
あり、それを問題視していた裾野市長自ら
が旗振り役を担いました。そのリーダーシッ
プに市民課の課長も積極的に動き、職員た
ちも心を動かされ、市民課全体が窓口改革
に向けて一体化し、DXが進みました。



【画像】書かないワンストップ窓口の運用を開始。
記載台が無く統一感のある窓口

--- どのように職員に接してDX化の納得感を持ってもらつたのですか？

まずは、上から目線のアプローチではなく、こんな形でやっていくのはどうでしょうかという丁寧なアプローチを心がけました。そしてこちら側の業務改革の意図や方向性が伝わると、現場側の意見を相談されることも増え、業務改革に向けた雰囲気が自然に広まっていきました。また、データを示すことによっても、導入現場の納得感は増します。窓口を利用した住民のからアンケートを取り続けて集計した結果を共有したり、窓口の発券機でデータログを取っているのですが、住民からの評価が上がったり、チェックインしてから手続きが終わるまでの時間が短縮された事実などが数字で見えると、これまでの取り組みがしっかり住民サービスの向上につながっていることが伝わり、業務改革をさらに進めようという機運が高まりました。

--- DX推進を担うことになって大きく変わったことはありますか？

「計画通りに改革を達成しなければならない」とする重々しい姿勢ではなく、失敗したら他のやり方で再チャレンジすれば良いという意識で進めました。そうしてトライ＆エラーを重ね、アジャイル開発の手法で業務改革を進行。結果的に、スピード感を持ってゴールに到達することを目指しました。この間、組織体制づくりをしっかりとしつつ、立ち返るべきスローガンとして「日本一市民目線の市役所」を標榜する市のビジョンを掲げ、「“頼りになる窓口”を実現する」と言い続けてきました。また、もう一つ大事だと思ったこととして、府外とのつながりを作ることが挙げられます。デジタル庁が用意した



「デジタル改革共創プラットフォーム」を使って他の自治体でDX推進を担う数多くの職員とつながりました。そこから課題解決につながる回答を得たことも少なくないのですが、「応援！」というスタンプが来るだけでも、業務改革を成功させたいという意欲に繋がったと思います。リアルの場でも、行けるところには足を運び、府外の様々な立場の方々と接して多様な仲間とつながることで、業務改革からDX推進につながるアイデアやノウハウが一気に広がりました。

中原 義人氏

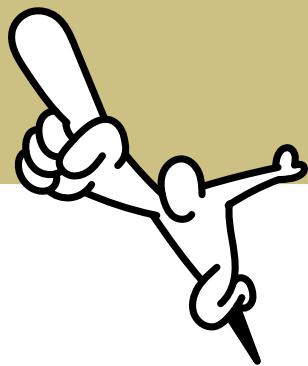
2003年 裕野市役所入庁

2023年～ デジタル部業務改革課

現在は伴走支援によるアナログの業務フローの見直しやICTとのマッチングなどによるBPRを推進。おくやみワンストップサービス設置プロジェクトや2024年度の総務省フロントヤード改革モデルプロジェクトにおける窓口受付支援システムの導入など、府内連携を要する取り組みを実施。

X人材を創出・育成するマネジメント

What is the management of 'X' talent?



X人材の創出・育成はどうすればいいのか？

いま注目されている「X人材」。マネジメントを担う立場の人も、「急に創出・育成しよう！」と言わざるを得ない。どうすればよいのか戸惑うことが多いでしょう。「X人材」を育成するためにやるべきことは、国のガイドラインなどでも多く紹介されていますが、ここではあえて、「やってはいけないこと」に目を向けてご紹介します。



「変えたい」ってなんだろう…？

昔の自分に戻って、あのとき感じたモヤモヤを思い出してみよう。

若手から「何を変えればいいですか？」と尋ねられても、すぐに答えが浮かばないことがあるかもしれません。そんなときには、ぜひ思い出してみてください。自分が若いころに、「嫌だな」「つらいな」、そして「変えたいな」と感じていた業務はありませんでしたか？もし、その業務が今もなお続いているのであれば、それこそが、若手に示すべき変革に取り組むべきテーマかもしれません。若いころには実現できなかった「変革(X)」も、今ならチャレンジできるはずです。

外部人材の「X人材」への役割と期待

Roles and Expectations of External Human Resources.

外部人材の「X人材」を確保するときに必要なこと

外部人材が離れた途端、自治体が変革を継続できなくなる恐れがあります。そのため、外部の「X人材」には変革に必要なノウハウを自治体職員にしっかりと残してもらうことが必須条件です。**残してもらったノウハウを確実に受け入れ、定着させるための体制を、外部人材が在籍している間に整えておくことが極めて重要です。**



- 何を変革してもらうのかをあらかじめ決めておく(約束しておく)
- 変革で得られたノウハウを、自治体職員が活用できるよう提供してもらう
- 外部人材の在籍中にノウハウを受け入れ、活用・定着できる体制を構築

外部人材活用が成功するポイント

SUCCESS

人物像

成功ポイント

外部人材は、知見やスキルだけでなく、行政の現場への適応能力や他分野への人脈が重要

たとえば…

- 職員と目線を合わせて話せる人材
- 現実味のあるアドバイスができる人材
- 幅広いネットワークを有する人材

陥りがちな落とし穴…

限られた外部人材の経験やスキルに基づいた意見に偏り、机上の空論になりがち

たとえば…

- 現場に即さないアドバイス(最新技術の導入、先進自治体や民間企業との比較など)に終始し、職員の業務が増える…

推進体制

自治体は、外部人材の力だけでなく、体制構築や推進メンバー追加等による組織的な取組が必要

たとえば…

- DX推進体制を新たに整備する
- デジタル推進リーダーを設置する
- CDOチームを形成し、外部人材と一体感ある取組みを実施する

自治体が、外部人材に全てやってもらおうという過剰な期待を持つ

たとえば…

- 自団体のDX業務全体を丸投げ…
- 外部人材の貢献したいという思いと、団体内のやってほしいことが一致していない…

府内調整

外部人材が対象領域に注力できる環境や情報を整える

たとえば…

- 府内調整には職員が積極的に関わる
- CDOが自ら府内各課へヒアリングを実施する
- 県から市町村支援も実施する

外部人材の活用方法が府内に浸透せず、業務過多又は不足に陥りがち

たとえば…

- 府内から何でも相談が入り、本来外部人材に注力してほしい業務が進まない…
- 府内で外部人材が認知されず、活用が進まない…

※外部デジタル人材の確保ガイドブック参照

【参考資料】デジタル人材のガイドブック

地域のDXを推進していくうえで、地方公共団体におけるデジタル人材の確保・育成は喫緊の課題です。自治体DX推進計画および全体手順書においても、人材の確保・育成について記載されていますが、さらに、地方公共団体が人材育成・確保を戦略的に進めるための新たな指針として、総務省は令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定しました。

この指針においても、計画的に人材の確保・育成に取り組む必要性が強調されています。本ガイドブック(デジタル人材の育成及び外部デジタル人材の確保ガイドブック)は、この指針を参考に制作されたものです。

デジタル人材の育成及び外部デジタル人材の確保のガイドブック



[外部デジタル人材の確保 ガイドブック](#)
デジタル人材の確保をする際に必要な要素・留意するべき事項について分かりやすくまとめています。



[デジタル人材の育成 ガイドブック](#)
デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」の策定及びデジタル人材の育成の際に必要な要素・留意するべき事項について、分かりやすくまとめています。



Contact Information **APPLIC**

Web www.applic.or.jp

Email info@applic.or.jp
