

連載

# 自治体DXとガバナンス

第7回

早稲田大学  
政治経済学術院教授

稲継裕昭



## PROFILE

いなつぐ・ひろあき  
京都大学博士(法学)。  
大阪市職員、大阪市立大学法学部長などを経て2007年から現職。専門は行政学、公共経営論。著書に『シビックテック』『地方自治入門』、訳書に『政府経営論』『未来政府』『なぜ政府は動けないのか』ほか多数。金沢市DX会議委員等を務める。

## デジタル人材の育成 金沢市の取り組み①

DXを進めるに際して何よりも重要なのが自治体におけるデジタル人材の育成である。金沢市では全庁的な取り組みを進めているのでそれについて見てみよう。

### 金沢市職員の意識

職員アンケート調査(\*1)では、金沢市役所のデジタル対応について、「遅れているほう」(59%)が最も多く、「普通」が29%、「進んでいるほう」という答えはわずかに2%に過ぎなかった。職員の間では、デジタル化に遅れている市役

所というイメージがあった。

今後、市役所はデジタル化を「進めるべき」と87%が回答しているが、自分自身が職場のデジタル化の改変に直接取り組みむか、との問いには、「ぜひ取り組みたい」が37%あるものの、「気持ちはあるが現状難しい」とするものが51%と半数に上った。この半数の職員にいかに取り組んでもらうかが、金沢市のデジタル化の大きな課題だった。

### 金沢市デジタル戦略

金沢市では、国の「官民データ活用推進基本法」に対応して「金沢市ICT活用推進計画」を策定し、2019年度から事務のICT化を進めてきたが、21年3月にこの計画を刷新し、「金沢市デジタル戦略」として取りまとめ(\*2)、21年度、22年度の2年間で集中的にデジタル化を実践することとした。基本理念は、「誰ひとり取り残さないデジタル戦略都市・金沢」で、「たかめる」「つなげる」「ひろげる」のキーワードでくくっている。「たかめる」には、「職員の

資質向上により仕事の生産性を高め、市民生活の向上に努めます」とあり、デジタル化の第一歩に職員の資質向上を位置付けている。市長直轄会議として外部委員中心の金沢市DX会議、庁内横断組織として金沢市デジタル戦略推進本部を置き、デジタル化推進のための司令塔兼調整役をデジタル行政戦略課(従来の行政経営課と情報政策課を統合)に担わせることとした。

基本方針はDX会議や推進本部の議論を経て実装すべき施策を「随時」盛り込んでいくためにバージョンアップさせていくこととしている。

これまでの人材育成は、担当業務別に、必要な人に、必要なスキルを習得させるものであったが、全庁的な底上げにはつながらない。また、行政のDXには、業務の抜本的な見直しとデジタル化の組み合わせが必要不可欠であるが、その両面のスキルを兼ね備えた職員はごく限られていた。

そこで、デジタルに関する体系的な研修メニューを設け、全庁的な情報リテラシーの底上げを図る

\*2 <https://www4.city.kanazawa.lg.jp/13021/digital/index.html>

図1 デジタル人材育成体系（将来のイメージ）

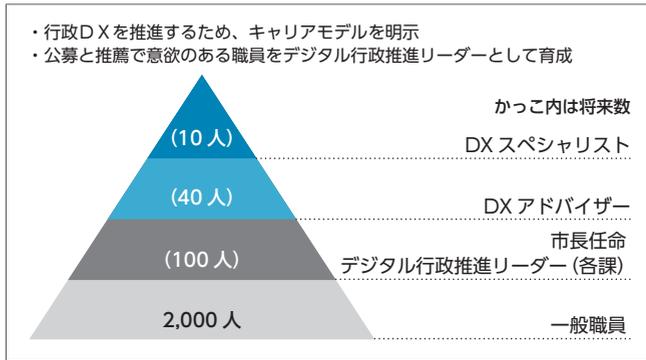


図2 利用・学習するツール

<p><b>データ分析</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Power BI</li> <li>Tableau</li> </ul> <p><b>チーム開発、 コラボレーションツール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Project Online プロジェクト管理</li> <li>To-Do TODO タスク管理</li> <li>Whiteboard ホワイトボード共有</li> </ul>	<p><b>ノーコード、ローコード</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Power Virtual Agents チャットボット</li> <li>Power Apps アプリ作成</li> <li>kintone アプリ作成</li> <li>Power Automate タスク自動化 (RPA)</li> <li>UiPath タスク自動化 (RPA)</li> </ul>
--	---

※研修にあたっては、市と連携協定を締結している日本マイクロソフト(株)と(株)システムサポートの協力を得て実施。

とともに、デジタル化推進の中心となるリーダーを育成することとした。

**一般職員向け研修**

2年間かけて（一部専門職を除く）全職員約2000人を対象として行われる研修である。全職員対象というのは、他都市ではほとんど見られない、意欲的な取り組みである。

内容は、動画等による受講、効率アップテキストの自習（習熟度

確認テストなど）、eラーニング研修（データ活用基礎、AI基礎など）、習熟度把握テストとなっている。

1年目には、まず事前アンケートをとって各人のレベルを把握した上で、eラーニングによる講座を受講（一部レベル別）する。そして受講後アンケートなどでスキルアップ度を確認する。2年目には、それを継続するとともに、一部の職員はデジタル行政推進リーダー育成の方へステップアップする。

**デジタル行政推進  
リーダー研修**

金沢市ではデジタル化推進の中心となるリーダーの育成に重点を置いている。キャリアモデルを明示し（図1）、意欲のある職員は「デジタル行政推進リーダー」として育成することを目指す。公募と推薦で職員を選抜した。

このデジタル行政推進リーダー（図1の下から2番目）に向けた研修は、5月から11月までの7か月であり、集合研修及び自習研修を併せて200時間程度を想定している。すでに、21年度の研修はスタートしており、研修生が意欲的に取り組んでいる。将来的には100人程度のリーダーの育成をめざし、21年度はまずは20人が第1期生として研修中である。

この20人は、各局で1〜2人を推薦して決めた。推薦の要件としては、▽2〜3以上の課を経験しているおおよそ30歳代の職員▽前向きに業務改善に取り組む意欲があること▽ICTに関心を持っていること、とした。

研修の流れは、①心構え（マイ

ンドセット）・基礎知識の習得↓  
 ②演習↓③業務改善プロジェクト  
 ↓④次年度政策提案、としている。

①まず、マインドセットを強調する。基礎知識の習得は、デジタル化全般の基礎知識の習得で、eラーニング、有識者講演、講義・ワークショップを組み合わせている。  
 ②演習では、貸与されたPCで開発ツールの技術を習得する。データ分析ツール、ノーコード・ローコードツール、RPA等を実践的に学ぶ（図2）。

③業務改善プロジェクトにおいては、市民目線で職場の課題解決を図るプロトタイプを作成する。現場の課題をヒアリングし、課題解決のアプリ等の試作を、研修員がグループ単位で行う。

④次年度政策提案では、次年度の予算要求につながる施策を提案する。施策を検討し、DX会議の場で各研修員がそれぞれ発表する。今後は、このリーダーたちが、アドバイザー等へ成長することが期待される。

多くの職員が「遅れているほう」と考えていた市役所は急速に変化しつつある。