事例No.	3221
公表年度	R6
団体の属性	町村
団体名	奈良県三宅町

事例区分	行政改革

タグ	・副業・兼業活用 ・（行政改革）業務の効率化 ・人材確保・育成

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

DX人材の確保・育成

出典

地方公務員月報2024年5月号（連載）

奈良県

DX人材の確保・育成

三宅町みやけイノベーション推進部政策推進課

一．はじめに

昨年四月、総務省の「自治体ＤＸ参考事例集」に三宅町の取り組みについて取り上げていただきました。それ以来、問合せや視察の受入れ等のお話をいただき、その影響に驚いているところです。今回は、本町の取り組みを掘下げてお話をする機会を頂戴し、光栄に思います。取り組みについて紹介する前に、町が有しているコンセプト・テーマなどの根底のところからお話させていただきたいと思います。

二．ビジョンミッションバリューと目指すまちづくり

本町では、独自のビジョン・ミッション・バリュー（以下「ＶＭＶ」という。）を策定しています（図１）。ＶＭＶは企業における経営方針のようなもので、企業が実現したい目標や方向性、社会に対する提供価値を表すものです。本町では、職員に目指す方向性や、大切にする価値を明確にするためにＶＭＶを策定しています。

本町のビジョンは「自分らしくハッピーにスモール（住もうる）タウン」です。本町は約六五〇〇人という人口規模もさることながら、面積が四・〇六平方キロメートルと、「日本で二番目に小さいまち」であり、その名のとおりスモールタウンです。小さいけども、そこに住む人々が自分の選択に基づいて「自分らしく」生きていけるまちにすることをビジョンとして掲げています。

そして、そのために三宅町役場が果たすべき役割を「伴走者／共創者」と定め、これをミッションとし、大切にする価値をバリューとして「対話・挑戦・失敗」を掲げています。

今はＶＵＣＡの時代とも言われ、将来の予測が

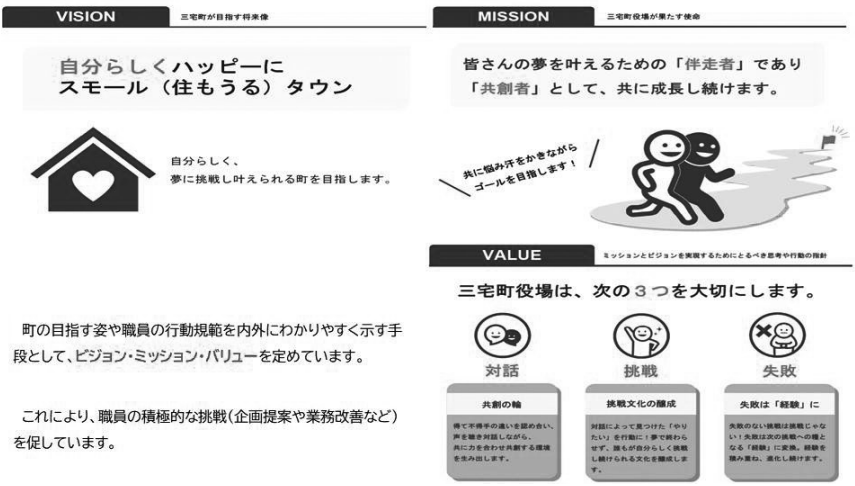


図1　三宅町のビジョンミッションバリュー

困難な不確実性の高い時代といえます。人口は減少していき、少子高齢化していく今までに直面したことのないフェーズに移っています。それに加え、昨今のコロナ禍のような未曾有の危機にも迎え撃たないといけないのが、行政の役割であり、今後の社会の姿といえるでしょう。そのような中では、既存の制度や公共サービスでは対応できないケースも増えてきます。地方行政職員はこれまで以上に頭を使い、住民や関係者と対話をし、自治体があるべき姿を模索し、失敗も糧にして挑戦をしていかなければならない、と考えています。そして、そのためには行政では対応できない、あるいは苦手としている分野には、民間との連携を推進していかなければならないと考えています。

三．官民連携によるＤＸの取り組み

二〇二〇年一〇月、官民連携によるＤＸの取り組みとして、民間企業と包括連携協定を締結しました。本協定では民間企業が運用する複業マッチングプラットフォームサービスを活用し、地方創

生、行政事務のＤＸなどに知見を有する外部人材の力をお借りし、官民連携を促進しながら、住民サービスの向上に繋げていくことを目的としています。

町には潤沢な財源があるわけではありません。課題解決に割くことができるリソースは限られています。一方、民間企業、特に今後成長していくスタートアップ企業については、自社サービスの活用実績を欲しているところが多いです。そこで、実証実験という形式により、「できるところから、やっていく」スモールスタートで始めることが可能となります。先述の民間企業とは、目指すビジョンや、課題解決へのアプローチ手法が本町と高い親和性を有すると判断し、連携協定締結に至りました。

第一弾では、「人事・採用戦略」「ＤＸ」「広報戦略」の三分野で七名をアドバイザーに登用、四ヶ月の実証実験を行いました。ミーティングでは、担当職員が業務の悩みどころを赤裸々にアドバイザーに相談し、一方的な指示を受けるのではなく、キャッチボールをするがごとく進めていきました。最初は、役場職員側には不安がありました。委託ではない形で民間人材と業務を進めていく。初めての取り組みで、成果もさることながら、職員にとっても大きなチャレンジになりました。

そして二年目では、「外部ＣＦＯ」「政務」「業務効率化・改善」「マーケティング」の四分野八名を登用。この中でも顕著に成果が見られたのが「業務効率化・改善」の分野でした。

具体的には、書類の整理を行い、ファイリングシステムの手法を用いて公文書の管理を適切に行えるようにすること。それは、単なる書類の片付けだけでなく、管理の方法を一元化・標準化することで業務の効率化を図ることに繋がっていきます。それまで、書類の管理は属人的な要素に頼っていた部分が大きく、担当は書類の所在がわかっていても、他の人にはわからないことがありました。担当が休んでいたりして不在の時に、急に書類が必要になった時に書類の捜索が始まります。書類の在処を探すのに時間がかかる。仮に二人で

一〇分探したとしたら、計二〇分の時間が費やされたことになってしまいます。そうすると、執務時間内に収まるはずだった業務が時間外に行うおそれが出てきたり、翌日に持ち越しされるなど、業務効率は落ちることになります。ひいては、そのような管理の方法を行っていては、公文書の紛失にも繋がるおそれがあります。

実証実験時は一部署のみでの実施でしたが、目に見える形での改善がなされたこともあり、全庁的な導入を決定、翌年度からは予算措置を行い、委託事業として行うことになりました。そして、目前に迫っていた文書管理システムの更新に伴う前捌きとして、DXの一部としての役割を担うことになります。

四．書類整理から文書管理へ

DX、デジタル・トランスフォーメーションについて、経済産業省の「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、デジタルモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争性の優位を確立すること」という定義がありますが、これを自治体に置き換えた場合には、どのような点がポイントとなるかを考えてみます。

この定義を見るに、重要なことはデジタルを導入・活用することではなく、「業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争性の優位を確立すること」にあるといえます。そして、前述した通り、現代は将来の予測が困難な不確実性の高い時代です。時代や環境の変化はこれからも絶えずあると思いますが、自治体はそのような変化に対応し、課題に直面しながらも、ビジョン達成のために前に進み続けなければなりません。そして、自治体も選ばれる自治体にならなくてはならないと考えています。その意味においては、企業も自治体も変わらないのだと思います。この点を念頭に置くならば、自治体が行うDXにおいて重要なポイントは、一．デジタルの導入・

活用はあくまで手段であり、それ自体が目的ではないということ、二．目的は、業務だけではなく、組織、プロセス、組織文化・風土の変革を行い、時代の変化に対応できる体制を築くこと、にあるといえるのではないでしょうか。

これを書類整理の取り組みに立ち返って考えると、書類整理を全庁統一で行うということは、すべての職員が取り組みについて知っている必要があります。実際に担当する職員は一つの部署で一人か二人程度だと思いますが、すべての書類について目を通し、文書の保管・保存について考えます。その作業を行う中では、他の業務を担当する職員や管理職と一緒に話し合います。その作業が行われる中でコミュニケーションが生まれ、前例踏襲ではない、今考えられる最善の方法が導き出されます。そして、この作業は今後毎年行われることになり、それを使う人材も業務効率化や適正な公文書の管理について頭を働かせる必要があるため、この取り組みを前提に構築されている文書管理システムの運用においては、その機能を十分に発揮させることができ、アナログとデジタルを通じた全庁的な文書管理を行うことが可能になるといえます。

実際、ここまでの書類整理の取り組みを通じ、職員からは「各担当者のもつ業務の細かい部分まで知ることができた」、「書類を探す手間や綴る負担が軽減されて使用しやすくなった」等、単なる書類の片付けだけではない効果も実感できる声が上がってきています。そして何よりも、「もっとこうすれば、より良い管理ができるのではないか」という前向きな姿勢が見られるようになりました（図2）。

そして、この取り組みを一時的なものに終わらせないために、令和五年度からは維持管理の研修を開始しています（図3）。対象は前年度までにファイリングシステムを導入し終えた部署向けであり、前年度一年かけて整った文書管理が、次の年度から崩れてしまわないよう、全六回の講義を行います。単なるおさらいだけではなく、「なぜ、文書管理を行うのか。」という目的意識について

事後アンケート：良かったこと

- 各担当者の担当業務について細かい部分まで知ることができた。
- 個別フォルダ化以外にも書庫整理や執務室内整理など行うきっかけになった。
- スペースに余裕が出来てロッカーの見栄えも良くなった。
- 書類を探す手間や綴る負担が軽減されて使用しやすくなった（業務改善）
- 文書分類の整理について、課員の共通認識ができたことに成果があった。
- 今までできていなかった手つかずの書類（マニュアルなど）を整理、廃棄することによって課内の収納スペースの整理ができた。

事後アンケート：良かったこと

- 課内での書類に対する意識は変わったと思う。不要な書類の中に必要な書類が埋もれなくなった。
- 担当事務の書類整理をすることで、担当外の書類を探す時の効率も上がった
- 細かく区分されているため、書類を見つけるスピードが速くなった。

・ファイル基準表を見れば、事務分掌よりもう1段階、2段階深く、細かい業務がわかるので、課全体の業務量と種類がイメージしやすくなった。
・書類量の大幅削減につながり、書棚にスペースがうまれた。
・積み上げなくなったので、棚の上を作業台として使用できるようになった。
・担当外の方が書類を探しやすくなり、見た目もキレイになった。

図2　職員アンケート

の座学や、さらなる改善を図るためのグループワークを行います。受講しているのは、各部署に置かれている文書管理主任等のリーダー的立ち位置にいる職員です。受講者は自部署の文書管理の中心を担い、他の職員に管理の指導等を行います。今までは、おおまかな文書の保存場所や方法はあるにせよ、基本的には個人の技量に任されていた部分がありました。人事異動や新採職員が配属されたときに、その職員に対しきちんと指導できる人材を育て、全庁的な文書管理を行える体制を構築すること。そして、後進にも受け継いでいき、絶えず考えながら、その時々の最善の方



維持管理研修の様子

法を模索していくことを目的としています。今後は、職員だけで自立して書類整理、文書管理が行っていけるような庁内での研修なども予定しています。

五. 共創と人材育成

今回の記事は「ＤＸ人材の確保・育成」というテーマをいただいておりますので、本町が取り組むＤＸに関連付けた内容を中心にご紹介してきました。

しかし、将来の予測が困難な不確実性の高い時代において、自治体あるいは自治体職員にとって重要となるのは、トランスフォーメーションの部分だと考えています。どんな優れた性能を有しているシステムを導入することができたとしても、それを使うのは職員です。職員がしっかり組織としてのビジョンを共有した上で、しっかりとした目的意識をもたないと、ただデジタルを導入しただけで、トランスフォーメーションには至りません。これはデジタルを導入する場面以外にも言えることです。既存の制度、枠組みの中だけでは対処できない問題が増えてきているのは上述した通りです。職員や組織が全体として、風土を変革し、優位な競争性を有するために、日々研鑽を積み、対話を重ね、未来を見据える必要があるといえま

す。そのためには、時には担当以外の業務に目を向けることも必要でしょうし、研修や視察など外の世界に触れる機会があれば、参加してもいいと思います。その一方で、業務が多いことも事実であり、外の世界に目を向けることが叶わないこともあると思います。風土が変わったから、職員が自分から研鑽するのか、あるいは研鑽したから、風土が変わるのか、考え方は難しいところですが、まずは一人でも二人でも、そういう職員が増えれば空気は変わっていくと思います。それが増えれば増えるほど、変革の渦が大きくなっていくための取り組みは続けなければいけないと考えています。

上記の複業人材の取り組みで一年目にDXアドバイザーとして関わっていただいた方に後日、職員向けのDX研修を行っていただいた際、以下のようなことを仰っていました。

総務省が推進している自治体DXは必須です。情報システムの標準化や行政手続きのオンライン化のために共有基盤を入れるのは、今後職員数が減少していき、たとえ半減してしまっても耐えられるようにするためです。そして、その影響を受けるのは四〇代以下の職員であり、DX化に対応し経験しないと個人のスキルに差が付くと仰っていました。その一方で、必須となっていない部分については、やってもやらなくてもいい領域です。しかし、やらないとそのまま衰退していく。DXは個人と自治体が生き残るために必要なことであり、その定義は組織によって異なる可能性があるので、組織として統一した定義をもっておく必要があるとも仰っていました。

そこから感じたことは、今後の自治体運営においては、職員一人一人のスキルアップが求められるようになるということです。今までの「当たり前」を疑問視し、本質から考える。本当に必要なものは何かを考えて、そこにリソースを割く。そのためには非効率なことや無駄なものを排除し、考える時間が必要になるのだと思います。そのためにDXは必要なものと考え、本質をとらえた人材育成の取り組みが求められるのだと思います。