| | |
|---|---|
| 事例No. | 2506 |
| 公表年度 | R5 |
| 団体の属性 | 一般市 |
| 団体名 | 長野県塩尻市 |

| | |
|---|---|
| 事例区分 | 行政改革 |

| | |
|---|---|
| タグ | ・人材確保・育成<br>・組織改革<br>・研修会・勉強会 |

| | |
|---|---|
| 事例種類 | 人材確保・育成 |

事例内容・タイトル

「デジタルファーストな組織変革への挑戦
～デジタル人材の育成と確保～」

出典

地方公務員月報2023年5月号

# 長野県

## 「デジタルファーストな組織変革への挑戦 ～デジタル人材の育成と確保～」

長野県塩尻市　総務部総務人事課職員係

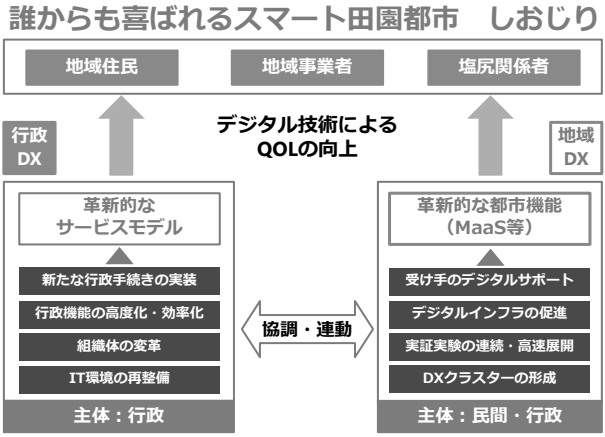
### ■はじめに（誰からも喜ばれるスマート田園都市を目指して）

塩尻市は、松本盆地の南端、長野県のほぼ中央に位置し、太平洋側と日本海側の交通が交差する交通の要衝として発展してきた、人口約六七〇〇〇人の中小都市です。特産のブドウが生み出すワインは世界的にも評価が高く、奈良井宿の町並みや木曽漆器が歴史と伝統を今日に伝えています。基幹産業の製造業については、市内に最先端の技術、人材、拠点施設等を集積し、高い製造品出荷額を誇るなど、地域産業を牽引している〝ものづくり〟のまちでもあります。

また、塩尻市はインターネット普及初期の一九九六年に全国初の市営プロバイダーサービスを提供するとともに、二〇〇〇年には市独自で光ファイバー回線網を整備し、市役所と市内の公共施設、小中学校等を同ネットワークで結び、市民のＩＴリテラシーの向上に取り組むなど、ＩＣＴの先進自治体として歩んできました。更に、近年では、国のモデル事業として、塩尻ＭａａＳプロジェクトや自営型テレワーク事業「ＫＡＤＯ」など、官民連携やＤＸによる地域課題の解決にも果敢にチャレンジしています。

このように先進的に取り組んできた強みを踏まえて、令和三年度には、デジタル技術により既存の行政サービスや働き方を抜本的に改革するとともに、官民連携によるデジタル技術を駆使した都市機能の向上を図り、市民の多様なライフスタイルに寄り添える地域社会の実現を早急に目指すことを目的に「塩尻市デジタル・トランスフォーメーション戦略」を策定しました。本戦略では、市や市民が直面する課題に対応するために、新しい技

戦略の基本理念　<塩尻市DX戦略から抜粋>




**「行政ＤＸ」と「地域ＤＸ」の両軸で「自治体ＤＸ」を推進します。**

術を積極的に活用し、市民に求められる暮らしやすい自治体の実現に向けて「誰からも喜ばれるスマート田園都市　しおじり」を基本理念に掲げています。

戦略においては、市役所が主体となって革新的な行政サービスモデルの構築を目指す「行政ＤＸ」と、行政と民間事業者等が連携して革新的な都市機能の実装を目指す「地域ＤＸ」の両輪で自治体ＤＸを推進し、市民や地域事業者だけでなく塩尻市に関わる全ての人の生活の質（ＱＯＬ：Ｑｕａｌｉｔｙ　Ｏｆ　Ｌｉｆｅ）の向上を目指しています。

行政ＤＸの推進については、「①新たな行政手続きの実装」「②行政機能の高度化・効率化」「③組織体の変革」「④ＩＴ環境の再整備」の四つの施策を一体的に推進し、革新的な行政サービスの構築を目指しています。その中でも、私たち行政が率先してデジタルを前提とした組織体へと変革していかなければならないという強い問題意識のもと、「③組織体の変革」施策については、令和三年度から令和四年度にかけて、二年間最重要

テーマに掲げて積極的に取り組みを進めてきました。

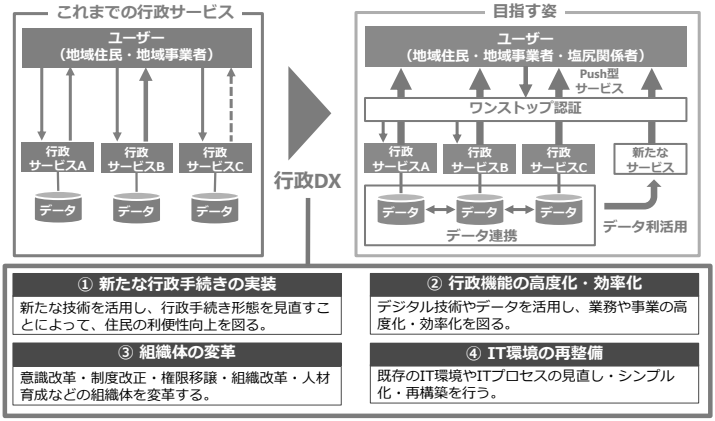
今回はその取り組みの中で、マネジメント層から実務層までの全職員がＤＸに前向きに取り組めるよう意識改革を目的に推進してきた「ＤＸ人材育成プロジェクト」と、組織としてＤＸを推進できるよう、失敗を恐れず果敢に挑戦できる組織風土の醸成を目的に実施してきた人事制度改革や、デジタル人材を含めた人材確保の取り組み等について、ご紹介させていただきます。

## ■ＤＸ人材育成プロジェクトの推進

ＤＸ人材育成プロジェクトについては、「組織体の変革」の中でも最重要事業に位置付けて、令和三年度から取り組んでいます。組織としてＤＸに一体的に取り組むためには、一部の職員がエキスパートになるのではなく、マネジメント層から実務層までの全職員がそれぞれの職層に求められる役割を理解し、当事者意識を持つことが極めて重要だと考えています。そのため、全職員向けの

行政ＤＸの考え方　＜塩尻市DX戦略から抜粋＞

**本市における行政DXは、「①新たな行政手続きの実装」「②行政機能の高度化・効率化」「③組織体の変革」「④IT環境の再整備」を一体的に推進し、革新的なサービスモデルを構築します。**



### ③ 組織体の変革　＜塩尻市DX戦略から抜粋＞

- DXの実践と併せて、職員の人材育成、働き方改革、組織運営の改革、果敢に挑戦できる制度改革など**「デジタルファースト」な組織体への変革**を並行で進める必要があります。
- 本年度策定した「人材育成・活用基本方針」や「行政改革基本方針」に基づく、各改革事項と連動を図りながら、**組織体の変革をスピード感**を持って進めていきます。

**職員の人材育成・意識改革の推進**

- マネジメント層や実務層などの**全職員が、DXの本質的な価値や可能性を理解**し、積極的に挑戦する意識を醸成するために、**職層に応じたDX人材育成プログラムを展開**します。
- 組織内におけるDXの推進にあたり、**民間企業等との共創や民間人材の活用**などにも積極的に取り組んでいきます。

**働き方改革の推進**

- DX時代に対応した質の高い行政サービスを継続的に創出するため、**テレワーク、フレックス等の場所や時間に捉われない多様な働き方**や、**副業や兼務**等により、**市役所や所属課のみに捉われない柔軟な働き方**など、職員の働き方改革を推進します。
- **オフィス改革の推進**や**部署を超えたコミュニケーション**が生まれる環境を整えるなど、職員の**生産性や創造性の向上**につながる働く環境を整備します。

**DXを前提とした組織運営の推進**

- 社会情勢が著しく変化する中、**DXを前提とした組織運営**を推進するため、スピード感を持った**政策決定プロセスの再構築**や、**決裁権限の委譲・見直し**を進めます。
- **オープンデータの推進**や**EBPM（データに基づく政策立案）**を全庁的に推進できる体制を構築します。

**果敢に挑戦できる制度改革**

- DXの取り組みを活性化できるよう、**失敗を恐れず果敢に挑戦できる組織風土を醸成**するため、チャレンジした職員が評価される**「人事評価制度」の改革**、年功序列から脱却した**「昇任・昇給制度」の確立**や、スペシャリストとして働き方を選択できる**「複線型人事制度」の導入**を推進します。
- 官民連携型のシンクタンク組織**「しおじり未来創造ラボ」**を設置し、**DXに関する政策研究や新たな行政サービスの実証実験**などに積極的に取り組みます。

研修から各職層に求められる役割に対応した研修まで複合的なプログラムを構築する必要があると考えました。

その過程において、私たち行政のみではプログラムを組み上げるのは難しいと考え、令和二年一月に「自動運転技術の実用化に向けた包括連携協定」を締結し、既に官民連携事業に協働で取り組んでいたＫＤＤＩ株式会社と連携を図り、本市の組織の実態に即した人材育成プログラムを展開してきました。

プログラムの一部を紹介させていただきますと、全職員を対象に実施してきた「ＤＸ入門研修」や「ＤＸ基礎研修」については、「全職員でＤＸに取り組まなければならない意義」や「ＤＸによる自治体の未来像」など、海外を含めた先進事例などからＤＸの本質的な価値や可能性を全職員に理解を深めてもらうところから始めています。コロナ禍で大勢の職員で集合研修を実施できない中、オンラインによる研修内容を録画し、全職員に視聴してもらうなどの工夫をしながら実施して

きました。更に研修においては、専門講師からの講義に加えて、市役所内で創出されているＤＸの事例について、事業担当者である若手職員がプレゼンテーションを行い、その事例からＤＸのポイントや課題などについて専門講師から深掘りをしていただくなど、組織の身近な事例から全職員に当事者意識を高めてもらう工夫なども行ってきました。研修の満足度は九割と高いことに加えて、研修終了後には若手職員を中心に、ＤＸを所管するセクションであるデジタル戦略課に多数の相談が寄せられ、その中から年間三〇件程度のＢＰＲ事例が創出されるなど、手応えを感じられる研修プログラムを構築できています。全職員を対象としたＤＸに対するマインドを醸成していくような研修については、定期的に実施していくことが重要と考えており、その年のトレンドや組織の状況を反映させながら継続していきたいと考えています。

また、ＤＸを組織的に牽引できる実務リーダー層を対象とした「ＤＸリーダー研修」についても毎年実施をしてきています。この研修については、オフィス改革やキャッシュレス決済サービスの導入などのＤＸ関連プロジェクトに実際に携わっている若手中堅職員と当該プロジェクトを伴走支援するデジタル戦略課の職員を対象に実施しています。具体的には、Ｅラーニングとワークショップを組み合わせた研修として構築しており、ＫＤＤＩ株式会社の民間ノウハウを反映させた企画立案の手法やプロジェクトマネジメントの在り方など、実践的なプログラムとして運用してきています。研修満足度は一〇〇パーセントと極めて高く、研修参加者からは、「エンドユーザーである市民視点に立ってプロジェクトを進めることの大切さを改めて学べた」、「抵抗がある中で最後までやり抜くという成功の信念を持ち続けることが大事」など、プロジェクトの進め方のポイントだけでなく、プロジェクトに携わる職員のモチベーションや当事者意識の向上につなげられています。

## ■失敗を恐れず果敢に挑戦できる人事制度へ

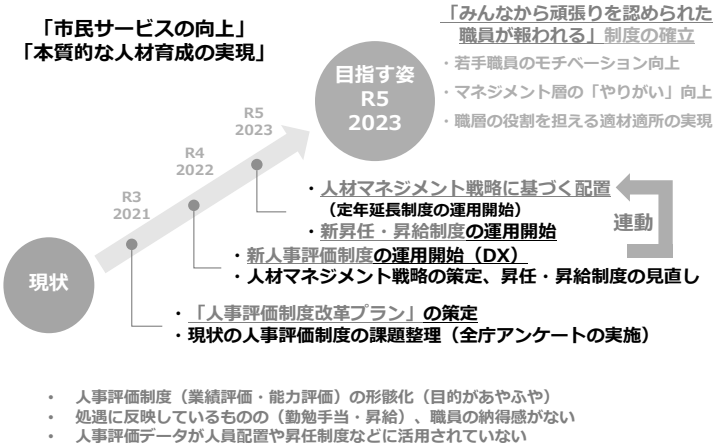
ＤＸ人材育成プログラムという研修を中心とし

たソフト施策と並行しながら、ＤＸなどの取り組みに果敢に挑戦できる組織風土を醸成していくために、人事制度改革を進めています。この制度改革については、令和二年度に策定した「塩尻市人材育成・活用基本方針」に基づきながら、前述した「塩尻市デジタル・トランスフォーメーション戦略」と連動を図り取り組んでいます。

具体的には、令和三年度から令和五年度までを人事制度改革の集中期間に位置付けて、果敢に挑戦して「みんなから頑張りを認められた職員が報われる制度」の確立を掲げて、各制度改革を推進するロードマップを描いています。

まず、このロードマップに基づいて、令和三年度から令和四年度にかけて、人事評価制度の改革から着手をしています。塩尻市は、自治体としては比較的早い段階となる平成二〇年から人事評価制度を導入し、その評価結果を勤勉手当や昇給に反映させてきました。しかしながら、評価制度の目的が形骸化していたり、フィードバックの仕組みが機能していなかったり、人事評価の結果と人

人事制度改革のロードマップ



材配置や昇任などの結びつきが課題となるなど、評価制度自体への職員の納得感が低くなっていました。

そこで、全庁アンケートや組織内の議論を踏まえて、評価基準の見直しや可視化、フィードバックの仕組みの構築、能力評価の全庁調整機能の構築、組織目標と連動した個人業績評価の整備などの「人事評価制度改革プラン」を取りまとめ、このプランに基づいた新人事評価制度の運用を令和四年度から開始しました。更に、この人事評価制度の改革に合わせて、従来のエクセルベースの管理を廃止して、タレントマネジメントシステムを導入しました。これによって、人事評価の進捗管理やフィードバックが効率化されただけでなく、評価結果のデータ蓄積が可能となり、これらのデータを連動させた昇任昇給や人材配置の最適化が実現できる環境が整いました。

今後は、人事評価データに基づく能力や意欲が高い人材が昇任できる制度への改革や、専門職がこれまでの経験に基づきスペシャリストとして働き方を選択できる複線型人事制度の確立を進めるなど、人事制度そのもののDXを更に推進することで、組織全体でデジタルを前提とした組織体へと変革を進めていきたいと考えています。

## ■デジタル専門人材の採用・採用DXの推進

行政DXをスピード感を持って推進していくためには、組織内部にデジタル分野に精通した専門人材が不可欠と考え、塩尻市では令和二年度から民間経験者を対象とした「デジタル専門人材枠」を採用区分に設けて戦略的に人材を採用しています。採用した人材については、デジタル戦略課に配置し、民間企業での経験やノウハウを存分に活かして、業務プロセスのBPRや新たな行政サービスの構築などの分野で活躍しています。今後も組織内部の状況をみながら、民間企業との共創や民間人材の採用に積極的に取り組んでいきたいと考えています。

更に、塩尻市においては令和三年度の採用試験から紙ベースの履歴書、受験票や合否通知などを

すべて廃止し、採用エントリーから合否の連絡までの一連の採用業務を完全にデジタル化しました。採用業務の大幅な効率化が実現しただけでなく、採用応募者にとってはスマートフォン一つで採用エントリーが可能となったため、大きな負担軽減にもつながり大変好評を得ています。また、同年度から採用試験時にマークシート方式で行っていた適性検査については、採用応募者が事前登録した1分程度の動画からＡＩにより解析する手法へと切り替えました。コロナ禍にあって採用試験時間の大幅な短縮やコスト削減につなげるとともに、採用試験の質の向上も図ることができたと考えています。今後は、デジタルデータとして蓄積することで採用後の人材育成にも活用できると考えています。

民間企業との人材獲得競争が激化しつつあり、多くの地方自治体が人材の確保に苦戦をしている中、塩尻市では、このようなデジタルネイティブに合わせた採用ＤＸだけでなく、塩尻ＭａａＳプロジェクトなどの地域ＤＸの取り組みなどの注目度も高く、全国からアンテナの高い学生たちがＤＸや民間企業との共創にチャレンジしたいと多くのエントリーをいただき、優秀な人材の確保にもつながっています。

## ■今後の方向性

私たち地方自治体を取り巻く社会情勢が激動している中、ＤＸ人材育成については、その時々のトピックを的確に捉えながら研修テーマを設定して継続していくとともに、リーダーシップや人材マネジメントなどの他の研修プログラムとも効果的に連動させながら、組織としての人材育成フレームを体系化していきたいと考えています。

また、塩尻市では、本年度、地域ＤＸを推進する拠点「Ｃｏｒｅ塩尻」の開設を予定しており、行政内部だけでなく、当該拠点をベースに地元の信州大学や地域企業などと連携しながら、地域一体となって人材を育成していく取り組みへと発展させていきたいと考えています。

人事制度改革については、タレントマネジメン

トシステムの機能をフルに活用し、人事評価制度に三六〇度評価等の導入を進めるなど、より職員の納得度の高い仕組みへと精度を高めていく予定です。更にその人事評価の結果と昇任昇給制度の連動の強化を図り、経験年数だけでなく、能力や意欲が高い人材が自身の描くキャリアデザインを実現できる仕組みへと発展させて、ＤＸの推進はもちろん、果敢に挑戦できる組織体へと変革を進めていきたいと考えています。そのためには、これまでの行政の枠組みだけの発想や思考では新たな価値を生み出していくことが難しいと考えており、民間人材が副業で本市の行政に関われる手法を模索するなど、採用の在り方についても柔軟に検討をしていきます。

多様な人材が生き生きと楽しく挑戦できる環境を整えていくことが、私たちが目指す「誰からも喜ばれるスマート田園都市　しおじり」へとつながると信じて、今後もチャレンジを進めていきます。