

寄稿



地方のデジタル人材育成について

一般社団法人コード・フォー・ジャパン 代表理事

関 治之

関 治之（せき はるゆき）

「テクノロジーで、地域をより住みやすく」をテーマに、会社の枠を超えてさまざまなコミュニティで積極的に活動する。東日本震災時に情報ボランティア活動を行ったことをきっかけに、住民コミュニティとテクノロジーの力で地域課題を解決することの可能性を感じ、2013年に一般社団法人コード・フォー・ジャパンを設立。

デジタル活用に必要なデジタル人材の育成

筆者は、2013年に一般社団法人コード・フォー・ジャパンを立ち上げ、地域でのコミュニティづくりのサポートや地方公共団体のデジタル活用支援を行ってきた。

筆者も、東京都、山口県、香川県、神戸市、浜松市、大阪府枚方市、岡山県西栗倉村などに対し、デジタル活用のアドバイザーを行っている。その中で最も重要だと感じるのが、組織のデジタルトランスフォーメーション（DX）を進めるためのデジタル人材の育成だ。

デジタル人材育成・確保についての現状と方針

昨今のデジタル技術の発展により、地方公共団体でもデジタル社会に合わせた公共サービスの提供や働き方の変革が求められるようになった。

政府においても政府及び地方公共団体でのデジタル人材育成を重要視している。2021年にデジタル庁が発足、外部のデジタル人材を積極的に採用し、デジタル社会に向けた基盤構築を進めるようになった。そのデジタル庁が2022年に発表した重点計画の一つが、「デジタル人材の育成・確保に向けて」である（図1）。

デジタル田園都市国家構想の実現のためには、その担い手であるデジタル人材が必須だが、残念ながら専門人材は都市圏に偏在しているだけでなく、他国と比較しても量・質的に不足していることが示されている。その解消の方針として、以下の点が挙げられている。

- ・デジタル人材を、2022年度からの5年間で230万人創出し、ボトムアップの施策を通じて計画的・着実に達成する。

- ・以下の4つの重点領域を中心に、関係省庁が連携し、政府を挙げてデジタル人材の育成・確保を推進する。

①デジタル人材育成プラットフォーム

②職業訓練

③大学等における教育（リカレントを含む）等によりデジタル人材を育成するとともに

④デジタル人材の地域への還流を促進する。

ここで掲げられている「5年間で230万人育成」という数字の根拠などには議論がありうるところだが、この全体像から見えてくるのは、一口にデジタル人材といっても、ビジネスアーキテクトやデータサイエンティスト、セキュリティ、UXデザイナーなど職域は多岐にわたることだ。当然、それぞれの育成には違った育成方針が必要である。

また、新社会人を育成していく数に比べ、現役社会人に対するリテラシー教育の方が圧倒的に多い点にも注目したい。社会で重要視されるスキルセットが変遷している今、外部から人材を採用するだけでなく、従来デジタルではない領域で活動してきた人材についても、デジタルスキル教育を施すことが必須なのである。このように、大幅に変化した時代の要請に対応するための教育は「リスキリング」などとも言われ、注目されている。

リスキリングとは、学び直しではなく、外部人材の獲得でもない。これからは職業で価値創出し続けるために必要なスキルを身につけることである。既存の従業員が、社会の変化に合わせて自らの職能を変化させていくことであり、それを支えるためには、組織側の採用、育成、配置、評価などの仕組みをふまえた人材戦略が必要となる。

地方公共団体における人材確保・育成方針

それでは、地方公共団体においては、どのような戦略を取るべきだろうか。参考になるのは、東京都が2022年に公開したデジタル人材確保・育成基本方針（※1）だ。

まず、東京都は組織が求めるデジタル人材像を、①ICT

職、②高度専門人材、③リスキリング人材の3つに分けた上で、それぞれのデジタル人材が身につけるべきスキルセットをスキルマトリックスとして定義し、職員のスキルを把握、育成していく計画を立てている。

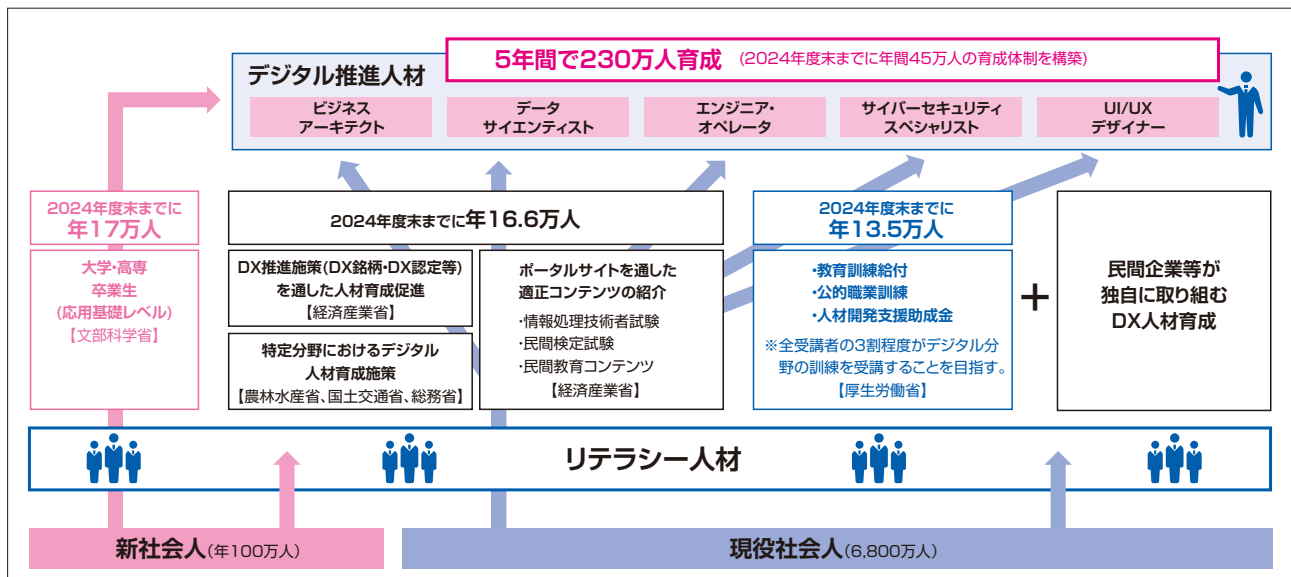
AIやデータサイエンスなど、高度な技術を身につけた人だけがデジタル人材ではない。デジタルを実際に現場に適用させていくには、その対象に応じて多様なスキルが必要となることを留意しておきたい。

上記の整理のうち、高度専門人材を組織内で育成できれば素晴らしいが、組織の業態や育成体制によっては難しい場合

もあるだろう。その場合、任期付職員や外部委託を通じて人材を補完することとなる。東京都では、柔軟な人材確保のために、従来は企業を退職しないと採用できなかった任期付職員制度に対し、退職せずとも登用が可能な「特定任期付職員制度」を創設し、常勤職員でも企業を退職せずに採用できるようにするなど工夫している。

専門型の人材に活躍してもらうということは、人材の流動性を上げるということでもある。そのためには、働き手のニーズに合わせた環境があり、安心して転職してこられる必要がある。逆に、一度自治体を退職しても戻ってこられる、

(図1) デジタル人材の育成目標の実現に向けて



出典：「デジタル田園都市国家構想実現会議（第3回）」若宮大臣提出資料



X

Crossing for

総合電機メーカーならではの
強みを掛け合わせて、社会課題の解決へいち早く。
三菱電機は、そんな思いのもと、
ITソリューションを進化させていきます。

エネルギー
公共
交通
ビル
宇宙・通信

産業・FA
自動車機器
半導体・電子デバイス
空調・冷熱
ホームエレクトロニクス

X

ITソリューション

AI
IoT
ビッグデータ
セキュリティ
電子認証

力を、掛け算。

三菱電機のITソリューション

www.MitsubishiElectric.co.jp/it/

三菱電機株式会社

「リボルビングドア」の考え方や、職員のキャリアパスに合わせたジョブローテーションなども考えるべきである。

前述したように、デジタル活用のためのスキルセットは多岐にわたるため、一人のスキルを高めることでは対応ができない。そもそも、技術力だけではなく、自治体業務や法令の理解といったことも必要だ。東京都では、DX組織に必要な能力ポートフォリオとして、4つのQ（IQ、EQ、GQ、DQ）をバランスよく高めていくことを目標としている（図2）。

なんでもできるスーパーマンの育成を目指すのではなく、それぞれの能力をかけ合わせて、上記の4つの力を合わせて発揮していくチーム力が必要なのだ。デジタル人材だけを育成しようとしてしまうと、このようなチームとしての総合力の視点が欠けてしまう。

「GQ」部分を、各業界のドメイン知識として置き換えれば、地方公共団体以外にも適用できる考え方となる。

地方における人材育成

それでは、地方においてはどのように人材確保や育成を進めていくべきだろうか。また、自治体だけでなく、地域の中小企業の人材育成も視野に入れて考えてみたい。

この場合でも、組織として持つべき基本的な考え方は、東京都が示したものと大きくは変わらないのではないだろうか。しかしながら、人材の量・質、予算規模などは東京や政令市と比べると低くなってしまうのが難しいところである。

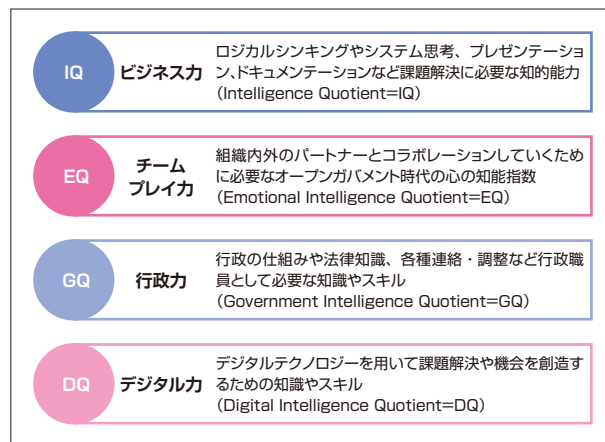
また、組織の規模が小さくなってくるにつれて、一人が担当する業務が兼務的になることが多い。小さな組織では一つひとつの業務がボリュームとしては小さく、デジタル化を進

めるコストに対してメリットが見合わない、ということが発生しがちである。

そこで必要となる考え方は、「外部人材の活用」「自治体間での人材の共有」「ラーニングコミュニティによる人材育成」であろう。

まず外部人材の活用だが、特定技能に対する専門性の高い人材よりも、ビジネス面やプロジェクトマネジメント面のサポートをできる人材を入れるのが良いだろう。筆者は東京都のチーフデジタルフェロー、山口県のCIO補佐官や西粟倉村のCIO、浜松市のフェローなどを務めているが、いずれも組織の在り方や事業戦略、他自治体の事例紹介など、細かい技術的な話よりも総合的な視点でサポートすることが多い。

（図2）DX組織に必要な4つのQ



出典：「東京都デジタル人材確保・育成基本方針」（東京都デジタルサービス局）

FUJITSU

目の前の課題は、
壁か。扉か。

サステナブルな視点で
答え続けていく。

Fujitsu
Uvance

事業戦略をしっかりつくることで、個別で頼むべき専門人材に頼む仕事（Job Description）も明確になっていく。その際、なるべくコミュニケーションを密にして、伴走してもらえる人を探すことが重要である。

次に自治体間での人材の共有である。デジタル人材は世界的に供給不足気味で、引く手あまたである。そんな中で優秀な人を採用するのはとても難しい。自治体間のゼロサムゲームにするのではなく、人材を共有する考え方が必要だろう。例えば、三重県では「みえDXアドバイザーズ」という制度（※2）を実施しており、県内の自治体や企業などの依頼に応じてさまざまなアドバイザーを紹介している。

最後に紹介するのが、ラーニングコミュニティによる人材育成だ。自治体担当者は忙しく、情報収集を行ったりデジタルサービスを試してみたりする時間が取れない場合も多い。自治体同士が垣根を超えて共に学ぶ環境をつくることで、お互い学び合える仲間がラーニングコミュニティだ。遠くの事例ではなく、近くの顔の見える関係の人たちが頑張っている姿を見ることで、学ぶことも多い。例えば香川県は「かがわDX Lab」を開始し、県内の自治体や企業をコミュニティ化し、自治体の課題を共有した上で民間事業者と協働し課題解決を行うことを目指している。

他にも、群馬県は県庁の中に開設したNETSUGENというコミュニティスペースで自治体職員や地元企業向けのDXセミナーやワークショップを行っているし、山口県も県下の自治体職員と企業が連携しながら協働開発や実証実験を行う「シビックテックチャレンジYAMAGUCHI」を実施している。

地域でデジタル人材を採用・育成していくには、自治体や企業間の協働も必要なのだということがわかってきたかと思う。ある意味、広域自治体に求められる役割が、プラットフォーム提供にシフトしてきているとも言えるだろう。また、各基礎自治体の担当者も視野を広く持つておく必要がある。まずは自らデジタルツールを使い、外の世界とつながりにいく「アウトリーチ」を考えてほしい。デジタル庁は、自治体職員向けのSlackワークスペース「デジタル改革共創プラットフォーム」（※3）を提供しており、すでに3,700名以上の職員が参加している。コード・フォー・ジャパンでも、誰でも参加できるSlackワークスペース（※4）に多くの職員が参加して意見交換を行っている。

デジタルツールの良さは、時間・空間を飛び越えてコミュニケーションができることだ。出張費をかけなくても、全国の自治体職員とコミュニケーションができ、事例も学べる良い機会（しかも予算もかからない）なので、ぜひできることから取り組んでほしい。

最後に、このようなチームによる共創を推進していくためには、トップがしっかりとコミットした上で、人事部門やデジタル部門がリーダーシップを発揮しながら組織横断で進めていく必要があるということを付記しておきたい。

※1 東京都 デジタル人材確保・育成基本方針：

<https://www.digitalservice.metro.tokyo.lg.jp/hr/pdf/001.pdf>

※2 みえDXアドバイザーズ：

https://www.pref.mie.lg.jp/D1DIGITAL/mie_dx_advisors.htm

※3 デジタル改革共創プラットフォーム：

<https://www.digital.go.jp/news/4PB81KNy/>

※4 Code for Japan Slack への参加はこちらから：

<https://www.code4japan.org/activity/community>

NEC

\Orchestrating a brighter world

NEC は、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

