

小規模自治体のDXにおける機運醸成・組織改革～自分事とは？～



福島県本宮市財務部財政課 デジタル推進係長
石井 雄介

はじめに

本宮市は福島県中央部に位置しています。

人口は約3万人、面積は88.02km²でコンパクトな市であり、市役所の正職員数は、約260人の小規模自治体であります。他地域の小規模自治体と同じく本宮市の情報システム担当者は、係長職の私が情報システム担当係長兼DX推進担当で、情報システム保守のみを実施している正職員1名の計2名で業務をしており、まさに、小規模自治体らしく「ひとり情シス」「ひとりDX担当」として業務を実施しています。

今回、小規模自治体としての本宮市の取組みを案内することで、全国各地の小規模自治体のDX担当者や、ひとり情報システム担当者の皆さんの参考や、やる気に繋がればと思っております。

本宮市だから上手くいったこと、DX担当者や原課の担当者次第の結果であることは、否定しません。今このタイミングで、小規模自治体だから無理だ、ひとり情シスだからそこまで出来ないと諦めるのは、非常に簡単だと思います。現に私も「本宮市の規模では難しい。出来ないだろう。」と簡単に諦めてしまう職員でした。

そのような小規模自治体の公務員がどのように考え方を变えて、動き出した結果、どん

な効果が出て、本宮市はどのように変化したかという視点で書かせていただきます。

きっかけ

令和4年に着任して業務に着手すると、自治体情報システムの標準化・共通化関連業務と本宮市独自の自治体DXを推進するように指示を受けました。自治体情報システムの標準化・共通化関連業務だけでも、当時は先を見据えることも難しく、たぶん膨大な業務が発生することが確定しているという業務を受け持ちつつ、本宮市独自の自治体DXを推進するなどひとりで出来る業務量ではないと確信していました。

しかし、DXという言葉が一般にも普及し始めた頃で、市議会からは、本宮市独自の自治体DXについてなにか考えていないのかなどの質問も多く受けていたため、自治体情報システムの標準化・共通化関連業務だけに注力することは出来ない状況でありました。

諦めて自治体DXに着手するために、自治体DXを調べてみると、先進的な事例などの情報が溢れていても、本宮市のような小規模自治体に合っているかわからない。先進的なシステムの導入例が、すごく立派な事業として雑誌に掲載されており、そんなうまくいくものなのか？調査を進めれば進めるほど、悩みが増えるという状況となっていました。

悩んだ結果、多種多様で関係者が多く、難易度の高い仕事に着手するためには、まず色々な研修へ参加させてもらい情報収集させてほしいと考えて、オンライン研修、対面研修、全国各地の多くの研修へ参加しようと動き出しました。





せっかくだから、研修参加も楽しみましょう。

DX担当者のマインドセット

オンライン研修は気軽に参加することは可能ですが、本音の部分やネガティブな内容については、話してもらえない事が多いと感じました。

対面研修だと実際に国の機関へ直接質問が出来る機会を得られることがあり、さらに、同じ研修に参加している自治体職員は同じレベルでの悩みを抱えており、対面研修の最大のメリットとして、その同じレベルの参加者との情報交換は非常に有効でした。

多くの研修を受講した結果、DXの基礎から理解し、自分自身のマインドセットが完了したのとともに、市で一番DXの知識があるという自信が持てるようになりました。

DXを基礎から学習したことにより、本宮市の状況が理解できたとともに、自治体の規模や、DX推進状況によって、成功事例をTTP(徹底的にパクリ)するのは不可能ということもわかりました。

私が研修の成果を活かして、自治体システム標準化業務について、担当部署説明会を実施した際に、自治体システム標準化業務もシステム改修程度と感じられていて、管理職の職員に至っては、やりたくないというスタンスでした。

そのような現状を目の当たりにして、本宮市に必要なのは、まずはDX推進のための機運醸成が第一であると強く感じ、管理職向けのDX研修を実施して、機運醸成を図りたいと考えました。

機運醸成のヒントは昔の自分

私の中で、機運醸成について分析してみると、「職員の考え方を变化させて、DXについて前向きに取り組むのが当たり前であると思わせること。」ではないかと仮定しました。

そこで、デジタルとは無縁だった私が情シスを担当する前まで考えていた事を思い出し、なぜそう考えていたか分析することとしました。

①Edge対応など、各種システムへの切り替えは、誰かがやってくれる仕事であると考えていました。それは、自分が使っているPCやシステムについても、他人事だと考えていたからでした。

②DXは、お金がかかるシステム導入だと思っていたのは、自治体DXの真の必要性を知らなかったからだと思います。

あわせて、私が情シスに異動後に感じていた本宮市組織としての課題は、担当者が意欲的でも提案を上まで通しにくいという雰囲気がありました。

それは、課長が上層部にシステム改修や新規システムの説明をしたくないからではないか、原因は、管理職の知識不足で自信がなく、不安だからではないかと思いました。

管理職も情シスを担当する前の私と同じことを考えているのだと仮定すると、理解し学んでもらうことは、『自治体DXの必要性を正しく理解してもらい、自治体DXや自分たちが使っているシステムなども自分事だと思い、よりよくなるように興味を持ってもらう。』ということと、『デジタル推進係が上層部への説明もバックアップするので、管理職としては、安心して部下の提案を通してほしい。』という2点だけでいいと感じました。

受講者に寄り添った研修企画

上記の2点の目的に絞って研修を実施するに際して、私が気にかけていた点がもう一つあります。それは、講師の選定と、研修の内容とレベル感です。

講師選定については、上層部ならば、受講者自身よりも年上の自治体OBが説明する方が、スムーズに頭に入るのはないかと考えて、埼玉県町村会の本山政志氏へ講師依頼を実施しました。全国市町村国際文化研修所で

研修紹介 研修3 小規模自治体のためのDXの推進

本山氏の研修を受講して、とてもスムーズに理解できたことを記憶していたからです。なお、研修を実施することを決定して以降は、私自身が参加する研修は、講師の方を評価しつつ聞いていました。

講義の内容とレベル感についても、講師の本山氏と何度も打合せを重ねて、以下の内容をメインに、管理職に浸透しやすい言葉で講義してもらうこととしました。

1. 今後の人手不足について具体例を用いて説明してもらい、DXの必要性を理解
2. 業務の効率化や改善について、職員の声を聞き、前向きな立場で、DXに資する取組みを応援する姿勢が大切
3. DXとは単なるシステム化ではなく、業務改革として業務の必要性から考えることが重要
4. 実務については、デジタル推進係が強力にバックアップしてくれる

研修実施と効果

管理職層に浸透しやすい言葉で「管理職としてどのようにDXを捉えるべきか」などを説明していただきました。職員としての立場に寄り添った指導をしてもらったことで、すぐに実務へ繋がるイメージが湧いたようです。

私がこの研修を実施して強く感じたのは、誰が、どのように伝えるかということが大切だということです。「応援する姿勢が大切であり、詳細の実務は、デジタル推進係が強力にバックアップしてくれる」というセリフを聞いて管理職がかなり安心していると感じました。この内容については、普段からデジタル推進係としてアナウンスしていましたが、本山氏から言うってもらうことで、管理職の心に響いて理解してくれたのだと思います。

研修を実施した結果、管理職のDXの機運醸成がなされ、下記のような事業に協力を得られる効果が出ました。

○デジタル推進係以外でのDX推進リーダーを指定

各部長からの推薦で職員を決定し、各部長にも責任を持たせて、DX推進に協力するような関係性を構築できるようになりました。

○デジタル推進係での事前予算ヒアリングの

実施

ICT機器やシステムについて、予算の事前ヒアリングをデジタル推進係で実施する流れを構築し、既存システムの利活用検討や、補助制度の有無、必要機能のブラッシュアップを行い、基本的にDXに寄与するものであれば、応援するスタンスをとったため、原課の自信とやる気が向上し、本番の予算査定もスムーズに進みました。

○一般職員向けDX研修、BPR研修

管理職にDXに関して理解してもらえたので、参加者が増加しました。

「つまづき」からの機運醸成へ

令和5年度中に、管理職向けDX研修のみでなく、一般職員向けDX研修と業務改革（BPR）研修もやりました。管理職、一般職員向け研修どちらもいい反応を得られ、市役所内部の機運醸成が確実になされたと思い、庁内グループウェアの掲示板に業務改革（BPR）に寄与する案件を募集しました。

結果、**提案件数0件**でした。

管理職は前向きになって、一般職員のやる気も刺激しました。いい反応も確かにありました。しかし、私たち小規模自治体だと、現場で働いている職員が声をあげることが出来る業務環境ではなかったのです。目の前の仕事を処理することで精一杯なのです。

その結果を受けて、私はデジタル推進係（自分）の働き方を変革することにしました。令和6年度については、全係（約50係）に直接訪問して、業務改革（BPR）の聞き取りを行い、約120件以上の業務改革案件を拾い上げることに成功しています（まだ終わっていないですが）。

各係へ伺って実際にPCの作業画面や提出書類を見ながら相談にのっています。業務改革を実務ベースに落とし込んで、新規システムやRPAで業務量を軽減出来るのではないかとの提案や、外部委託した時のトータルコストを一緒に検討することで、原課はどんどん前向きになり、喜んで声をあげてくれます。

聞き取りする時のポイントとして、「業務改革＝人員減・予算減」と、考える人が多いと感じ、私は最初に、「人員は勝手に減ります。その時に自分が困らないために業務改革をし

ましよう。一番簡単な業務改革は、その仕事を辞めること。辞めることが出来ないか考えましよう。」と伝えると、いい反応を示してくれます。

私自身が原課の職員の仕事を自分事化して、どうしたらこの業務が楽になるだろうという視点を持つことが非常に重要だと感じました。



最近では、システム導入のため業者セールスに立ち会ってほしいとか、導入済システムに便利な機能がありそうだから業者との打合せに立ち会ってほしいなどの要望対応で、原課ヒアリングの時間が取れないような状況になってきています。

まとめ

以上の経験の中で、私は3つの重要な考え方を学びました。

1. 機運醸成は草の根活動

機運醸成は、地味な業務を緻密に積み重ねる仕事だと思います。そうでないと、人の気持ちを変化させるような機運醸成は、難しいと思います。例えば研修について、業者へ丸投げではなく、しっかり講師を選定し、研修内容に市の考えを反映させてもらうこと。

業務改革案件の募集のお知らせを流すだけでなく、足を使って聞き取りに行くなどです。機運醸成がDXのステップ0と言われていますが、継続的に丁寧に行う必要がある業務だと思います。

2. DXの前にBPR。BPRを進めるためには、気付ける人材育成

BPRのヒアリングを実施する中で、自ら業務改革が必要であり、何が問題か気が付いている職員と、何も考えずに業務を遂行している職員の二極化を強く感じました。

そこで、人材育成の重要性を強く感じましたが、本宮市では人材育成業務は人事部局の仕事です。しかし業務改革（BPR）の知識があるのは、人事部局よりも、私たちDX担当部

局ではないかと考え、さらに誰も着手出来ていないのならば、まず私が着手しようと考えています。

3. 全ての仕事を自分事化

市のDX、BPRを担当している私は市役所の全ての業務を自分事として考えて、動くべきだと思い仕事をしています。

小規模自治体だからこそ、縦割りの中で自由に泳げる人材に私になるという意気込みで業務を実施しています。

私が真剣に、原課の仕事を自分事だと考えて、BPRを考えてあげれば、原課も同じ気持ちになってくれます。そこで、悩みを改善してあげて業務が楽になるという成功体験を積むことで、業務改革に気付けるようになる自然な流れでDXの機運醸成が進み、組織改革にも繋がっていくものだと思います。

今、自治体DXを仕事にしている私たちは、幸運です。まだ自治体DXについて何が成功か失敗かわからない状況で、あなた自身が職場や自治体のために、最善だと思える業務にチャレンジできる時代は中々ないと思います。スモールステップでも構わないから前向きに自治体DXにみんなでチャレンジして、共創していきましょう。

著者略歴

石井 雄介（いしい・ゆうすけ）

2014年本宮市役所入庁。建設部都市整備課（道路、堤防用地買収交渉業務）、財務部財政課（普通交付税、起債、各種財源業務）を経て、2022年に現職の財務部財政課デジタル推進係長を拝命。現在は、市内部のDX推進業務として原課へのBPRヒアリングをメインに業務を実施中。

2024年からは、総務省の「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業（地方公共団体のDX関係）」のアドバイザーに登録しており、各種研修やDXイベント時の講師を務めるとともに、福島県内では広域圏の情報システム担当者間情報交換会の企画運営などを実施して、「みんなで協力して、みんな楽になる」を目標に活動中。