

磐梯町におけるDX推進の取り組み



福島県磐梯町デジタル変革戦略室 室長
小野 広暁

これから私が申し上げるのは、華々しくスマートなデジタル変革の取り組みではなく、人口わずか3,300人の小さな自治体の現場で職員が地味に地道に泥臭く行っているアナログ変革の取り組みです。その点をご了解いただき、読んでみようかと思われた方は、温かく広い心でお読みいただければと思います。

はじめに

JIAMより出講を依頼され、1泊2日の強行軍で滋賀県大津市まで行ったのは2022年4月下旬のことであった。

出講を依頼された際、私は「磐梯町が行っているデジタル変革など他自治体の参考になるようなものではありません。本当に地味で地道な泥臭い取り組みです。そもそも、講義自体、オンラインで済む話ではありませんか？」とお断りしたが、ご担当者様の熱意に押し切られ、片道6時間の鉄道でJIAMに向かうことになった。ご担当者様はオンラインでは伝わらない「エネルギー」を研修生たちに伝えて欲しいという強い思いがあり、私もそれならば好きに話をさせていただきますという条件で引き受けさせていただきました。

反DXの私が、なぜDX室長に？

2021年3月22日。4月1日付け人事異動の内示が発表された。内示の紙切れを見ると、私の名前の隣に「デジタル変革戦略室長を命じる」と書いてあった。

私は「間違っていることは間違っている」と誰に対してもはっきり口に出す性分が災いして、政策関係業務からは長年にわたり干されていた。

磐梯町役場では、2019年6月に佐藤淳一町長が就任してから、職員がキャリアプラン（公務員として何をしたい、どこで働きたいという自己申告）というものを町長に提出することになっていた。私は佐藤町長が進めようとしている「デジタル変革」について「デジタルは人と人を分断する邪悪なツールである」と、この社会を覆いつくす巨大IT企業群の情報コントロールの下で、人と人が分断され弱体化していくことの危険性を切々と記載して提出していた。当然、こんな跳ね返りの職員に対する町長の反応はなく、私自身もそんなことを忘れていたさなかの人事異動内示であった。

もはや「嫌がらせ」としか思えなかった。

DXを勉強する

内示を見た私は佐藤町長に食って掛かった。佐藤町長は、私の文句を一通り聞いた後、この人事はCDO（最高デジタル責任者）である菅原直敏氏の強い推薦によるものと言った。私は、磐梯町で進められているDXは、外部人材が町民も現場も無視して好き勝手に進めて、華々しい部分だけをPRして「磐梯町はDXの先進地ですよ」と言っているようにしか思えず、そんな虚飾の中に飛び込んでいくのは死

んでも嫌だった。

しかし、人事異動命令を拒否するには相応の処分を覚悟しなければならない。怒りで煩悶しているそんな時、私が人生の師と仰ぐ武術家の方とお話をする機会があり、師は私の心を読んだのか「この世界のデジタル化の流れは止まらないね」とおっしゃった。その時、私は「あ、流れが変わらないなら、この手で良い方向に変えてみるか」と肚を決めた。

それからはDXに関する書籍を（自分のお小遣いで）買いあさり、ひたすら読みまくった。著名なDXの旗手が講演するオンラインセミナーにも参加した。一方、反デジタルに関する本も読みまくった。

そして、巨大IT企業群が推し進める社会のDXが、情報で人と人とを分断しコントロールしようとしているのに対して、行政DXは逆に人と人とを繋いでいくものだと、住民も行政職員もエンパワーするものだという結論に至った。

何のためにDXを行うのか

今、日本は少子高齢化が進み、生産人口が減少している。生産人口が少ないんだから「DX」で生産性を高めないと日本は経済的に立ち行かなくなるよね……というのが一般的に言われている「建前」である。インターネットやRPA、AIを活用した業務のICT化などを進めて、住民も職員も便利になる、生産性が高まるという美しいストーリーであるが、そんなに良いことばかりなのだろうか？

今から32年前、私は磐梯町役場に入庁した。その時、役場にはパソコンというものがなく、ワードプロセッサが2台あるだけであった。その後、ちらほらとパソコンが導入され始め、気が付くと職員には1人1台以上パソコンやタブレットが配布され、誰もがデジタル機器を使いこなすことが当たり前の状況になった。

32年前と比較しても、我々の業務は信じられないほどICT化が進んでいる。これで、役所の生産性が高まり、住民も職員も楽になったのだろうか？

答えは「否」である。住民はたいして便利になっていないし、ICT化で削減された職員の時間は多様化する様々な業務に費やされ、ますます忙しくなっている。職員数も、会計年度任用職員制度という公務員の非正規化もあり、その数は増加している。

では、なぜ今「DX」を行わなければならないのか？

当町CDO菅原氏の十八番であるが、「DX」の「D=デジタル」が重要なのではなく、「X=トランスフォーメーション（変革）」が重要なのである。だから磐梯町では「DX」を「dX」とデジタルをアルファベット小文字で表記する。デジタルなんてどうでもいい、住民を、職員を、何よりも組織を変えていく。そのために、町に関わる全ての人たちが自ら考え行動する「エネルギー」を持ってもらうことこそ、本質的な生産性の向上につながるのではないかと考えるのである。

仕の掟

磐梯町役場では職員の行動指針として「仕の掟」を定めている（これは会津藩の藩士の子どもたちの間で定められていた「仕の掟」に倣って作成したものであり、興味のある方はオリジナルの方もお調べいただきたい）。内容は以下のようなものである。

- 一、町民本位でなければなりません
- 一、誰一人取り残してはなりません
- 一、言葉や他者に踊らされてはなりません
- 一、本当の価値を評価しなければなりません
- 一、できない理由を並べてはなりません
- 一、行動し、挑戦しなければなりません
- 一、失敗を責めてはなりません

一、データ・事実と結果を軽視してはなりません

一、目的と手段を取り違えてはなりません

一、感謝し、他の規範とならねばなりません

私は、この「仕の掟」は「お役所の掟」に対するアンチテーゼだと思っている。

公務員は誰でも任用される際に「住民のために全力で頑張ります」と宣誓をして仕事をしているわけだが、お役所という組織で働いているうちに、誰のために何のために仕事を行うのかという「本質」を見る目が曇っていく。全ての公務員がそうだとはいえないが、いつの間にか組織に埋没し、本質より組織の掟や常識を優先させるケースが多くなる。「それは何のためにやっている仕事なのか」「それは必要な仕事なのか」という質問に答えられないのに、「昔からそうだから」「上からの命令だから」と何も考えずに行っている仕事はないだろうか。そういう仕事はDXとか言う前に整理しなければならないものであるが、現実問題として、行政組織と業務の縦割り・硬直化が進んだお役所では、そういった次元の課題も含めてX（変革）を行っていかねばならないのだと感じている。

偉そうなことを上から目線で言っているが、これは私自身への強い戒めでもある。

できない理由を並べてはなりません

「仕の掟」で最も特徴的なものは「できない理由を並べてはなりません」である。

視察を受けると「DXを推進する上で職員が抵抗勢力になりませんか」という質問を必ずいただく。例えば、あなたが上司や部下、外部人材から「こんなことやりたいんだけど」と言われた時、あなたはどうか答えるだろうか。事業の実現性をこれまで経験してきた行政常識と前例に照らし合わせ、こんなことが支障になるのではないかと「できない理由」

がまず頭に浮かばないだろうか。これはリアリストの公務員として正しい反応なのかもしれないが、「面倒くさくてやりたくない」という深層心理が働いているのではないかと一度は自分を疑った方がよいかもしれない。

普通に公務員をしていれば「仕事が少な過ぎて暇だ」とか「仕事が楽しくて仕方ないからもっと増やして欲しい」という人はまずいない。誰もがみんな一生懸命働いていて、いっぱいいっぱいなのが現実である。そんな真面目に一生懸命働いている職員の所へ「今流行りのDXで新規事業やりましょう」という輩がやってきたら「こんなに忙しいのにできるわけないだろ」と、真面目な職員ほど抵抗勢力になるのは当然のことである。

しかし、真面目に一生懸命働いている職員の仕事を楽にすることこそがDX本来の目的であるのに、我々は「現状」と「お役所の掟・常識」という沼にどっぷり浸かって、なぜ自分の仕事が働いても働いても楽にならないのかという根源的なところを考えようとせず、変化を避け、前例踏襲で同じことを繰り返すことを選択する。それは、あれこれ考える必要がない、いつも通りの繰り返しがなんとなく楽だと感じているからではないだろうか。

そういった我々公務員が嵌まっている「思考の癖」を変えていくことが、本当の意味での人と組織の変革、生産性の向上につながるものと考えている。

動く船

とは言っても、人や組織を変えるのは並大抵のことではない。しかし、変化を起こすには誰かが行動を起こさなければならない。その行動のエネルギーとなるのは「やる気」である。その発生源は現状に対する怒りでも反発でも、公務員としての使命感でも、仕事に対する義務感でも何でもいい。心の中に何ら

かの思いを持っているなら、そのエネルギーを愚痴や文句という虚の言葉に変換するのではなく、現状を変えるための実の行動に変換してはどうだろうか。

元神風特攻隊員 浜園重義氏が、日本の現状を憂い人材について語った言葉がある。「動く船を造ってください。動く船。中学生にしろ高校生にしろ、動かない船をいくら造っても、舵のとりようがない。少くから悪いことをしても、気合があれば、どんな舵でもききます。みな動かぬ船をつないでいるから、にっちもさっちもいなくなる。舵のきく船を造ってください。*」

船はスクリューを回して推進力を発生させないと舵がきかない。人も同じで、推進力がないと周囲に流されるだけになる。他人を変えよう、組織を変えようなどというおこがましいことは考えず、まずは自分自身を動く船に変えることが第一歩ではないだろうか。

変わる風景

少しずつでも動き始めると風景が違って見えてくる。これまで無理だと思っていたことへの道筋がおぼろげに見えてくる。動くスピードを上げていくと、その道筋はより鮮明になっていく。そして、誰かに共に動いてもらうにはどうすればいいのかということも、自ずとわかってくる。自分が変われば全てが変わっていくのだ。

おわりに

まずは自分を変えること。少しずつでも動くこと。

結局精神論で、自治体DXの“How to”を期待されていた方々は大いに拍子抜けしたと思う。しかし、最初にお断りしたように、磐梯町の地味で地道な泥臭い取り組みは、莫大な予算を投下して行政事務のデジタル化を進

めるといったものではない。行政事務や手続きをデジタル化するならば、国が「ガバメント・クラウド」と「マイナポータル」をしっかりやっていただければ事足りるはずである。

私は「DX」という言葉は数年で忘れ去られると思っている。そんな言葉に踊らされることなく、我々公務員は何のために働いているのかという本質に回帰し、どうすれば住民に最良のサービスを提供できるかを真剣に考えるきっかけとして、今「DX」という言葉を利用すればいいのではないかとと思っている。

デジタルなんてただのツールは普通に使いこなせばいい。しかし、デジタルは電気と通信が途絶したら使えない。結局、最後はアナログ、マンパワーなのである。平時においてデジタルを使いこなす力と共に、有事の際に臨機応変に動くことのできる力を、我々公務員は持たなければならないと考えている。

全ては人が起点なのである。

* 株式会社どう出版 季刊「道」212号に掲載された、元神風特攻隊員 浜園重義氏のインタビュー記事「研究する、工夫する、実行にうつす」より引用。

著者略歴

小野 広暁 (おの・ひろあき)

福島県磐梯町出身、在住。1989年磐梯町役場入庁。前職の人事担当時に「デジタルは人間を分断する邪悪なツールである」と町長に進言するも、なぜか2021年4月よりデジタル変革戦略室長を命ぜられる。自身の頭の中は完全なアナログ思考。地区の青年会長を30年近く務めており（もはや青年ではない）行政の枠ではできない活動を、地区の仲間たちと青年会活動として実践することを楽しみとしている。