特集

第1特集

自治体DX推進を支援するITコーディネータ

～デジタル人材の確保と育成～

座談会　自治体支援の実践力を高めるために
－「自治体ビジネス基礎研修」がスタート－

1
職員向けにDX関連の研修や相談会を開催し、DX人材の育成を図る

山形市役所
（山形県）

2
自治体のDX推進では、職員の「機運の醸成」が欠かせない

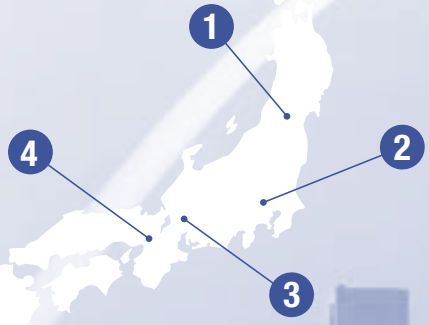
ふじみ野市役所
（埼玉県）

3
『サーバントリーダーシップ』で職員のスキルをサポート

岐阜市役所
（岐阜県）

4
元職員の経験を生かし、自治体職員の意識の変革を図る

摂津市役所（大阪府）



総務省より発表された自治体 DX 推進計画では、2025 年を目指して、行政手続オンライン化、市区町村の基幹系システム標準化・共通化、そしてデジタル田園都市構想による地域のデジタル化の整備を進めて行くことになります。

そして、デジタル人材の確保・育成の取り組みについても、外部専門家を活用した積極的な推進を行うよう通達しています。

これらの推進には、まさに IT コーディネータが有するスキルと経験が求められていることを鑑みて、IT コーディネータ協会では、2010 年に立ち上げた「自治体ビジネス研修」をリニューアルし、自治体支援の知見と実績のある 14 名の WG メンバーでの新たなテキスト執筆、更に新しい取り組みとして、WG メンバーがトレーナーとなり、希望者の中から OJT 研修として実際に自治体支援を行っていただけるような「自治体ビジネス基礎研修」といたしました。
https://www.itc.or.jp/foritc/seminar/jichitai2023.html

今回の特集では、「自治体ビジネス基礎研修」の目的や自治体 DX を推進できる IT コーディネータの育成について、事務局と WG メンバーに対談を行っていただきました。

また、WG メンバーが実際に支援している自治体として、山形県山形市様、埼玉県ふじみ野市様、岐阜県岐阜市様、大阪府摂津市様の 4 つの自治体に取材を行い、専門家としての IT コーディネータ活用や DX 人材育成への取り組みなどの支援事例を掲載しています。

今後、2025 年に向けて、それ以降も自治体職員の皆さまのデジタル化への比重がますます大きくなっていきます。効果的に IT コーディネータをご活用いただくためにも、自治体職員の皆さま、IT コーディネータの皆さまをはじめ、多くの皆さまのご参考にしていただければ幸いです。

IT コーディネータ協会 コミュニティデザイン部　中村 路子

特集1 自治体DX推進を支援するITコーディネータ
～デジタル人材の確保と育成～

座談会 自治体支援の実践力を高めるために
ー「自治体ビジネス基礎研修」がスタートー

DX時代の中で「自治体DX」も注目されるようになってきた昨今。ITコーディネータが自治体を支援するケースは従来より一段と多くなってきました。そこでITコーディネータ協会では、自治体ビジネスワーキンググループ（WG）を立ち上げ、自治体支援の強化を図っています。そして、その第一弾として「自治体ビジネス基礎研修」が5月と8月に開催されました。

今回はWGメンバーの米田宗義氏、和泉寿郎氏に、ITコーディネータ協会副会長の横屋俊一、協会事務局の山川元博を加えて、この研修の狙いやOJTの必要性、ITコーディネータが自治体を支援するに当たって心がけておきたいことなどを、座談会形式で話していただきました。

自治体ビジネスができるスキルを身に付ける

――今回の「自治体ビジネス基礎研修」の開催には、どんな狙いがあったのでしょうか？

横屋■昨年6月にITコーディネータ協会が野村真実会長の体制になって以降、ITコーディネータ（ITC）は数だけ増やせばいいということではなくて、ITコーディネータの実践力を高めていくことが協会の大きな課題だと認識しています。

その中で、実践力を高めるには何をすればいいのか。その方法の1つが、OJTで経験豊かなITコーディネータに付いて、スキルと実践力を高めていただくことです。今回の研修には、全国の自治体に入ってOJTをやって、自治体ビジネスができるスキルを身に付けてもらおうという狙いがあります。

山川■協会では2010年から初期の自治体ビジネス研修を実施してきました。当時感じたことは、自治体さんとITコーディネータは相性がとても良い。中立・公平・公正というITコーディネータは、自治体さんは声をかけやすい、頼りにしやすいということでした。ただ当時は、OJTの開催はハードルが高くてできませんでした。それが十数年経って、状況が変わったという気がしています。多くの場面でデジタル人材が不足している現状とリンクしているのかなと感じています。

2025年問題と自治体が抱える課題を支援

――現在、自治体は大きな課題を抱えていると聞いたのですが。

米田■そうですね。「2025年問題」と言っていいと思います。基幹系と呼ばれる法定業務の業務システムは、標準化が長年の総務省サイドのテーマでした。過去に何回もトライしているのですが、なかなかうまくいかなくて、今回は国側が主体となって、この3年間くらいで標準仕様が作られてきたのです。その標準仕様に基づく基幹系システムが稼働するのが2025年からなので、どこの自治体も大きな課題として取り組んでいます。

この基幹系のシステムへの移行というのも、「自治体DX」の一環と言われているのですが、どちらかというとDXのイメージは、住民サービスをどう使いやすくするか、利便性をどう上げるかというところに重きが置かれているはずです。一方、自治体の現場というのは、今までは庁内の業務システムをどうするかというところを重視してきました。もちろんそれ以外もあるのですが、ほとんどそれに費用も手間も時間も費やしてきたというところがあります。今は基幹系を標準化して、そこにかかる負荷や費用をできるだけ軽くして、その余剰を住民サービスのほうに向けようという考え方だと思います。

米田宗義氏

和泉寿郎氏（オンライン参加）

行政サービスのオンライン化による利便性向上については、実は2025年がゴールではなくて、たまたま基幹系が2025年をゴールとしているので、それに合わせようという形になっていると思います。

――今のお話の中でも出た「自治体DX」も大きなトピックになっていると思うのですが、それを支援できるITコーディネータの育成というのも、この研修の大きな目的なのですね。

米田■まさにその通りです。

――和泉さんは自治体におけるITコーディネータのニーズはどのように捉えていますか？

和泉■今、米田さんがおっしゃったように、2025年というのももちろんあるのですが、実はその先も含めて、現場からは何をしたらいいのか分からないという声が結構上がっているのです。

標準化だ、共通化だ、あるいはオンライン化だということで、国から示されたところに向かって動いているのは確かです。けれど、これらはどちらかというと基幹業務をやっている部署、あるいは情報システム部門の部署というところだけになります。自治体のDXは、それ以外の部署も巻き込み、全庁的に機運を盛り上げなくてはいけません。一人一人で考えてくださいと言われていますけど、実際どうしたらいいのか悩んでいる現場も結構多くいらっしゃいます。そこで、これらの自治体の課題解決をサポートしていく人材というのが必要になってくるのです。

OJTは自治体の現場を体験できるプログラム

――今回の基礎研修は、どういうところに重点をおいてプログラムを作ったのでしょうか？

米田■研修は1日を想定しているのですが、1日ですべてを理解してもらおうとは思っていません。ただ、OJTに向かうにあたって、いきなりOJTの現場ということではなくて、その前段として最低限知っておいてほしい知識や知見、経験を伝えたいという想いがあります。それは見方を変えれば、我々ワーキングメンバーが共通言語として共有し、それらを参加するITコーディネータに伝えるべきことだという思いで、研修のカリキュラムやコンテンツを考えてきました。

おかげさまで、5月の研修会は想定を超える120名以上の方に受講していただきました。多くの方がこの研修に関心を持っていただいているのは、とてもありがたいことだと思っています。そして、約半数の60数名の方がOJTを希望されているということで、それもありがたいと思っています。経費は全額負担という条件がありますが、その代わりにいきなり現場を体験できるプログラムなので、ぜひそこに着目していただけたらと思います。

――横屋さんは先ほどOJTの必要性をお話になりましたが、やはりこのプログラムにもOJTが必要だということですね。

横屋■いろいろなアンケートを見ると、自治体の経験がないITコーディネータがとても多いのですが、一方で自治体に入ることは、長く支援ができることもあり、とても大きなITコーディネータのビジネスになると考えています。やはりOJTを通じて、民間企業の支援とは違うところを学んでいただきたいと思います。

OJTでトレーナーの背中を見て、いろいろなやり方に触れて、学んでいただく。自治体に入ることの不安もあるでしょうから、やはりOJTは大事だと思います。

企業も自治体も共通的なアプローチで支援できる

――自治体というのは、中小企業を支援しているITコーディネータにとっては、特殊な感じになるのでしょうか？

和泉■一般の企業ですと、売上や費用をどうするかという観点でいろいろな仕組みやシステムを考えるのですが、自治体の場合は、自分たちのためではなく地域住民のためということになりますので、目標・目的が全然違ってきます。そのようなことから、まずは感じていただきたいと思っています。

――米田さんも同じようなお考えですか？

米田■私自身は企業の支援もやりながら、自治体の支援をやっているのでよく分かるのですが、自治体のコスト意識というのはゼロとは言いませんが、企業のコスト意識に比べたらか

横屋俊一氏

事務局　山川元博氏

なり低いです。そこはまったく違います。もちろん費用は抑えなくてはいけないという意識は持っておられるのですが、そのITコスト削減は何のためかなど行政経営の戦略も立案して実行に移すという考え方はほとんどないと言っても過言ではありません。

一方で私は、ITコーディネータは企業も自治体も共通的なアプローチで支援できると思っています。言語の違いを認識した上で、ITコーディネータのプロセスガイドラインや手法を使って、可能な限り共通的なアプローチでやっています。

トレーナーによって違うOJTの内容

――この基礎研修は、特にどのようなITコーディネータに受講してもらいたいですか?

横屋■先ほどの話を補足しますと、経験された方なら事業者支援と自治体支援は変わらないという考えなのですが、中小企業と自治体の支援は全然違うという思い込みは、やはり受講生の皆さんも持っていると思います。だから、OJTを経験すると、中小企業支援とあまり変わらないプロセスだというのが分かってくると思っています。

一方で、OJTに入らなくても、基礎研修だけ受けて自治体に入っていただく方もいてもいいのかなと考えています。そういう意味で必ずOJTに参加する必要はありませんが、OJTを経由して自治体に入っていく人が多くいたほうが、私はうれしく思います。

――OJTでは具体的にどんなことをやるのでしょうか?

米田■先輩ITコーディネータは「トレーナーITC」と、OJTを受ける方は「トレーニーITC」と呼んでいますが、そのトレーナーが自治体とどういう契約をしているかによってOJTの内容が違います。CIO補佐官のように非常勤特別職で自治体とそのトレーナーが一対一で個人契約をしているケースと、トレーナーの法人が委託契約を結んでいる場合とに大きく分かれます。

非常勤特別職の場合だと、それを補佐するような形で単に横に座って見ているだけではOJTにはならないので、何らかの作業を手伝ってもらうことになると思います。委託契約の場合でも、そこは同じですね。ただ、委託契約のほうが、特定の自治体の要件にフィットするトレーニーがいれば、活躍いただけるチャンスが大いにあると思っています。

和泉■私のほうは法人として業務を受託しているので、米田さんがおっしゃった後者のケースになります。そして、その業務の中のいくつかをピックアップしてトレーニングしていこうと考えています。

具体的に言いますと、職員向けの相談会が1～2ヶ月に1回のペースで開催されているのですが、そこに同席をしていただくことを考えています。そこにはさまざまな職員の方が、いろいろなデジタル化についての相談をしにきます。同席していただいて、トレーニーの方が今まで企業の中で培ってきたノウハウや経験を、うまく自治体向けに応用を利かせて発言なり指導をしていただく。それがもし違っていたときは、トレーナーのほうが指導しながら直していく。そういったことの繰り返しで、自治体の方がどんなことを、どんなふうに考えているのかを、肌で感じていただけたらと思っています。

もう1つ、計画支援とか調達支援というのもOJTのテーマにあげさせていただいています。自治体がコスト意識をどこまで持っているかということです。参加されたITコーディネータは、それらのことに対して「ちょっと観点が違っていますね」といったアドバイスもできると思います。このあたりは民間でのプロセスと同じです。先ほど横屋さんがおっしゃったような違いはありますが、実は同じところもあるというところも感じていただける。そんなメニューを想定しています。

自治体を応援したいと思う気持ちが重要

――この研修に参加するITコーディネータの心構えをお聞かせください。

米田■総務省はDXを推進する外部人材のスキルスタンダードみたいなものを作っているのですが、それとITコーディネータのプロセスガイドラインを見比べたときに、プロセスガイドラインはすべてカバーできているのです。もちろん、短時間ではなかなか理解できないと思いますが、現場に入って全体を眺めていただくと、まずは総務省なり国が求めていることは、ITコーディネータにはぴったりだというところを理解していただきたいと思います。

2つ目は、先ほどアプローチは同じというように話しましたが、やはり違いもあります。実際の業務は年間スケジュールで立てていて、こういう段取りでこんなことを年間スケジュールでやる必要がある、ということを理解していただきたいです。

そして3つ目として、自分がITコーディネータとして何ができるかということを、自分なりに考えてほしいということです。

和泉■研修の中でも話をしているのですが、自治体は予算ありきで動いていることと、さまざまな業務もすべて法律ないし条例の裏付けによって動いていること。この2点をきっちりと押さえた上で、あとは個々の業務については支援しながら、あるいはOJTをしながら覚えていけるかなと思っています。その根本のところを間違えると、「もう来ないでください」と言われてしまうので、そこだけちゃんと覚えていてほしいです。

山川■僕もそうなのですが、住民の方は自分の住んでいる自治体の運営

が良くなれば、住みやすくなると思っていると思います。そういう視点で自治体が良くなる、イコール自分たちが良くなる。そういう想いでその自治体を応援したいと強く思ってくださる方が、この研修を受けに来ていただけるといいなと思っています。

ITCプロセスガイドラインを常に意識してほしい

――自治体を支援したいと思っているITコーディネータへのアドバイスがあればお聞かせください。

米田■山川さんが今おっしゃったこと、先ほど和泉さんが答えられた中に、地域への関心と言いますか、地域のDXにもつながるのですが、その考え方はいつも私も持っています。馴染みのある地域の自治体だと、やはりモチベーションも高まるので、地域ということを踏まえて自治体の支援をしてほしいと常々思っています。

それと、テクニカルなメソッドとかスキルの話になるかもしれないですが、ITCプロセスガイドラインは常に意識してほしいと思います。プロセスガイドラインの良いところ、悪いところは私なりに意見を持っているのですが、それはちょっと置いておいて、今いる自治体支援のフェーズは、プロセスガイドライン上のどこなのかということを常に意識してほしいです。

和泉■手続きをしたり、何かお願いをしたり、サービスを受けるという住民としての立場。その立場でいろいろ考えてみてくださいと、私も常々他のメンバーに話をしています。その立場になると、窓口で待たされたりするようなことが、全部課題として浮かび上がってきます。そういったところを役所としてはどうやって解決したらいいのか。まさにそこで支援するITコーディネータの知見やノウハウというのが生かせると思っています。

これは、民間企業の課題解決のやり方と同じだと思うので、それを応用すればいいのです。ときどき私もやるのですが、ある自治体から相談を受けたときに、頭の中で「あの製造業さんのこういうケースの場合、こういう解決策を出したな」と。それを製造業と言わずに、「その場合はこうです」というようにアドバイスをするのです。民間企業の支援ノウハウは使えないというのはまったくなくて、それをうまく応用してあげられればちゃんと指導、アドバイスができます。自治体と民間企業とは表向きは違うものの、根底には共通するものがありますので、ぜひ安心して自治体の支援に取り組んでいただきたいと思っています。

――最後に協会として、今後のITコーディネータの自治体支援に対する取り組みについてお聞かせください。

横屋■自治体支援に入っていただく人のためのOJTは今後もやっていこうと思っていますが、そういう方が入れるように、実務に就けるように、やはり協会として国へのアプローチ、都道府県へのアプローチ、市町村へのアプローチは、ワーキングメンバー含めてみんなでやろうという話をしています。

最終的にはOJTの成果物を持って、総務省とかデジタル庁に報告をしていきたいという話は、前からずっとしています。まずは先行して、身近な都道府県、市町村というところから、ITコーディネータの価値をきちんとお知らせして、そこにITコーディネータが入れるようにやっていこうと考えています。

座談会参加ITコーディネータ

一般社団法人ITC-Labo.
代表理事　米田宗義

株式会社ITスクエア
ソリューション部　シニアコンサルタント
和泉寿郎

ITコーディネータ協会 副会長
横屋俊一

ITコーディネータ協会 事務局
山川元博

特集1 自治体DX推進を支援するITコーディネータ
～デジタル人材の確保と育成～

1 職員向けにDX関連の研修や相談会を開催し、DX人材の育成を図る
ー山形市役所（山形県）ー

「山形市スマートシティ推進基本計画」で行政のデジタル化に取り組む

今回の特集で最初に紹介するのは山形市役所。

山形県の県庁所在地である山形市は、山形県の中部東に位置し、2019年に中核市に指定されている。人口は24万2,692人（2023年7月1日現在）。

山形市は戦国武将最上義光公が整備し、江戸時代に紅花商人で栄えた城下町の風情を残した街並み、蔵王や山寺などの観光地を数多く有するほか、米やさくらんぼをはじめとする豊富な果物、そばや山形牛、地酒などの全国に誇れる食も自慢。また、四方を山々に囲まれた自然豊かな都市で、東部は蔵王国定公園があり、温泉やスキー場などには多くの観光客が訪れている。

山形市では他の自治体のようなDX推進計画書は策定しておらず、2021年度に作られた「山形市スマートシティ推進基本計画」で行政のデジタル化への取り組みをうたっている。

このスマートシティ推進基本計画では、「デジタルの力で山形市の持続的発展を加速」を目的に、健康保持増進、公共交通の整備、行政DX推進、デジタル人材育成、高度デジタル人材とのネットワーク形成、公民連携によるDX推進、スマートタウンモデル事業が、重点施策として位置づけられている。

具体的には、健康（医療）分野ではAIを活用したデータ分析による生活習慣の改善、移動・交通分野では「MaaS」の導入による多様なニーズに対応できる公共交通ネットワークの構築、行政分野では行政手続のデジタル化やマイナンバーカードの活用に取り組み、デジタルの力で各分野の個別の課題解決を図っていく。

外部専門家を積極的に登用

市役所の職員の中でのDX人材育成という観点では、山形市はどのような取り組みをしているのだろうか。

「各課にいるDX推進リーダー向けに、DX推進に関する研修はしていますが、どうしても単発的なものになってしまいます。まず、DX人材とはどのような人なのかということを明確にして、そのためにはどのような研修が必要なのかという未来像のようなものは、まだ描けていません。そこが今の課題だと思っています」と語るのは、山形市の情報システム部門である企画調整部情報企画課の山﨑真浩次長兼課長。今年度はこのDX人材の育成についてもいろいろと検討していきたいという。

一方で、外部専門家の登用については、山形市では積極的に取り組んでいる。

「山形市は、国の補助制度は利用していませんが、そのような中でも専門家の支援は必要だと考えています。例えば、山形市が中核市に移行する際は、新たに複数の業務を実施する

企画調整部 情報企画課 次長兼課長
山﨑真浩氏

企画調整部 情報企画課
システム管理総括主幹（兼）課長補佐
丹波哲夫氏

企画調整部 情報企画課 情報システム係 係長
奥山 昇氏

ことなり、そのためのシステム導入検討が必要となりました。その作業負担が大きく、また内容的にも新たな技術が出てきて、従来のシステム導入でいいのか、クラウドサービスを利用すべきかなどの判断が職員のみでは難しい状況でした」と山﨑氏は語り、ITコーディネータの支援を検討したという。

業務委託の予算を取って「ITCアドバイザー」としてITコーディネータの採用が始まったのは、令和元年の2019年から。個人ではなく、事業者に依頼するという形での業務委託だった。

他の自治体の支援経験を重視 ITコーディネータの資格も

ITコーディネータの和泉寿郎氏は、以前より新潟県や群馬県、長野県などの自治体、そして山形県の県庁でも支援を行ってきた。そして、5年前のプロポーザルで、和泉氏の所属する株式会社ITスクエアが、山形市の外部委託先に選ばれた。

「プロポーザルでは、過去の実績とか経験が審査項目の1つにあり重視されたようです。また、資格要件の1つにITコーディネータもありました。最初のプロポーザル時、県庁ではこの要件がなかったのは少し驚きました」

ITコーディネータ
和泉寿郎氏

（和泉氏）

和泉氏の業務は、各部署が導入しようとしているシステムの仕様書や見積もりのチェック。そして、予算化した後は契約書のチェックやシステムの導入などの調達の支援。そして、IT推進リーダー（現DX推進リーダー）向けの研修の実施などがメインになった。昨年は導入に向けた支援は30件ほど、調達に向けた支援も同様に30件くらい実施された。

研修のほうは、ITスキルの向上を目的に、1年目はRPAやAIの活用などのIT知識をテーマにしていたが、2年目からはDX推進をテーマにしたものに変わっていった。この研修は1年に3回ほど開催している。

また、「システム相談会」も2カ月に1回ほどのペースで開催している。これはシステムやデジタル化で悩んでいる職員のための相談会で、専門家が50分から1時間くらいの時間をかけて対応している。毎回枠がいっぱいになるほど盛況で、この相談会もITスクエアが担当している。

基本的スタンスとしては あくまで公平に

ITコーディネータの和泉氏の印象を、情報企画課の職員に聞いてみた。

「和泉さんは当初予算や補正予算の度に、事業者からの見積もりや担当課の事業内容をいつも迅速かつ専門家の知識で対応してくださっています」（丹波哲夫課長補佐）。

「各課から出された見積書などで、私では全然分からないところを和泉さんにお願いしているのですが、常に的確に答えていただき、とても頼りになる存在です。分からないところを何でも聞ける、そういう方は今までいらっしゃらなかったので、非常に助かっています」（情報システム係 奥山昇係長）

そして山﨑氏も「庁内調整がどうすべきか分からないときに道筋をつけていただけるので、解決までの時間も当然早くなりますし、そういった点で山形市としてはとてもありがたい存在だと思っています」と高く評価している。そして「市としてはもっとDXを進めていく必要があると思っているので、今後は和泉さんの支援をいただきながら、そういったところに軸足を置いていきたいと考えています」と言う。

最後に和泉氏に、自治体を支援する際に特に気をつけているポイントを聞いてみた。

「自治体の歳入というのは住民の方の税金だということがありますので、あまり自治体寄りに偏ってはいけないということを念頭に置き、基本的スタンスとしてはあくまで公平に、第三者として支援することを心がけています」

ITコーディネータ
株式会社ITスクエア
ソリューション部　シニアコンサルタント
和泉寿郎
https://www.itsquare.co.jp/

特集1

自治体DX推進を支援するITコーディネータ
～デジタル人材の確保と育成～

2 自治体のDX推進では、職員の「機運の醸成」が欠かせない
ーふじみ野市役所（埼玉県）ー

過去の支援実績が評価され CIO補佐官に

ITコーディネータによる自治体支援の事例2つ目は、埼玉県ふじみ野市。

ふじみ野市は埼玉県の南西部に位置し、人口は11万4,153人（2023年8月1日現在）。2005年10月1日、上福岡市と大井町が合併し、新しい市としてふじみ野市が誕生した。かつては農村地帯だった同市は、東洋一といわれた霞ヶ丘団地と上野台団地の建設や誘致による企業の進出を契機に、昭和30年代半ばから宅地化が進み、人口が急増。1993年には急行停車駅である東武東上線ふじみ野駅の開業により、住宅整備が進行し人口もさらに増加した。都心から30キロメートルの首都圏に位置しながらも、新河岸川や雑木林など豊かな自然が残り、また、交通の利便性を活かした商品流通業や首都近郊農業などが盛んなまちとして発展を続けている。

総合政策部 情報・統計課 課長
黒田英司氏

このふじみ野市でCIO補佐官として支援にあたっているのが、ITコーディネータの斉藤実氏だ。ふじみ野市と斉藤氏の出会いは、グループウェア、財務会計など職員向けのシムテムのリプレースが行われた2016年のこと。斉藤氏にこのリプレースのサポートを要請したのが最初のつながりになる。このリプレースの案件が終了し、いったん両者の関係は途切れたが、ふじみ野市では2021年に、DX推進のための専門家としてCIO補佐官の採用を検討。そのときに斉藤氏が候補にあがった。

「自治体のネットワークやシステムというのは民間企業とは違うところがあるので、DX推進を外部の専門家にお願いするのはちょっと心配な部分がありました。しかし、斉藤さんは以前、当市の大規模システムの調達に携わってくださったこともあり、安心して任せられると思いました。また、職員が相談しやすく、話が通じやすい方を望んでいたので、斉藤さんにお声がけしました」と語るのは、総合政策部情報・統計課デジタル推進係の伊藤哲也係長。

斉藤氏は埼玉県内だけでなく、長野県や茨城県、静岡県の自治体を支援していた実績があり、それも大きな理由になったという。

総合政策部 情報・統計課 デジタル推進係 係長
伊藤哲也氏

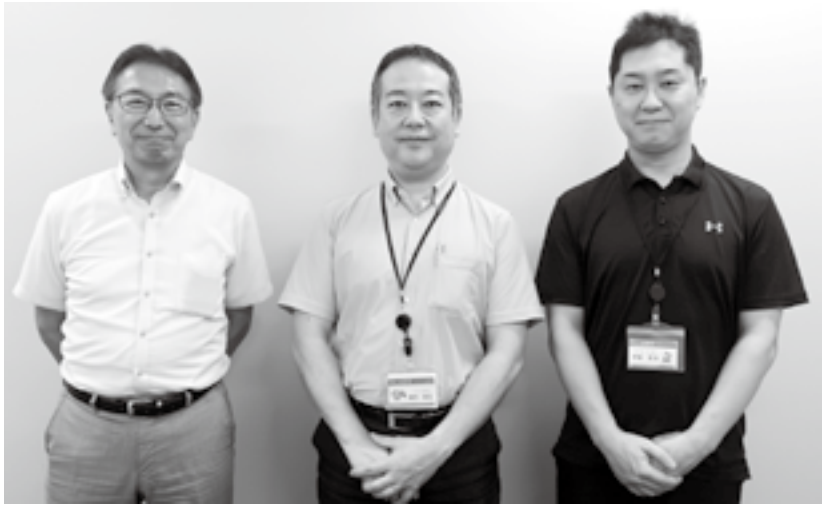
情報システム部門だけでは DX推進は対応できない

斉藤氏は2022年度からふじみ野市のCIO補佐官として赴任した。

斉藤氏に期待しているのは、ふじみ野市におけるDX推進へのサポートである。ふじみ野市では、2022年4月に「ふじみ野市デジタルトランスフォーメーション（DX）推進方針」を策定。これは2020年12月に国がDXに関して重点的に取り組むべき事項・内容等を示した「自治体DX推進計画」を策定したことから、その内容を踏まえ「ふじみ野市第3次情報化基本計画」を補完するものとして作られた方針になる。

ふじみ野市が目指しているのは「離れていてもつながる デジタルの活用で便利なまち ふじみ野」の実現。その基本施策として、行政手続のオンライン化、マイナンバーカードの普及、オープンデータの推進、市役所業務のデジタル化、情報システムの標準化・共通化を掲げている。これらの施策を展開することにより、市民サービスの向上が継続して図られ、多様な世代が利便性を実感できる環境の整備を進めるとともに、効率的・効果的な行政運営に取り組むことが大きな狙いになっている。

推進体制も、施策ごとに専門部会



等を設置して、庁内横断的に取り組んでいる。また、各部署から推薦により任命された「ICTリーダー」には、必要な研修の機会を提供しつつ、機運の醸成を図り、職場のDXを促進することを目指している。

しかし、この市のDXを推進するにあたって、最初に何をすべきなのか、プロジェクト管理をどうしたらいいのか。また、各部署が独自に運営しているシステムへどう対応したらいいのか。情報システム部門だけでは、それらすべてに対応しきれない。その支援を斉藤氏に期待している。

「斉藤さんは調達の際の実績があり、また自治体向けのシステムに明るく、職員よりも多岐にわたってDXに精通されています。ですから、職員の気づきで抜けている部分へのアドバイスは大いに助かっています」（伊藤氏）。

DX人材の育成も外部の専門家の支援が必要

斉藤氏も「情報・統計課だけではなく庁内の各部署の方とも話すことが多いのですが、それは実際の業務をしている人と接しながら進めていかないと、デジタル化というのはピントを外す場合があるからです。皆さんと一緒になって進んでいくということを常に心がけています」と、現場の職員とのコミュニケーションの大切さを指摘する。

ITコーディネータ
斉藤 実氏

ふじみ野市では、DXに関してデジタル人材の確保・育成の取り組みも重要だと考えている。昨年度は、斉藤氏を講師に招いて職員向けにセキュリティ研修などを実施。また、今年度も大手通信会社のサポートで、DXに関する研修会や相談会を開催し、DXに対する職員の意識を高めていくことを計画している。

一方で、デジタル人材の育成には時間がかかるが、市役所では人事異動が定期的にあるので、なかなかうまく育たない部分もあるという。最近は広報や福祉の部署ではスペシャリストを育てようとする動きは出ているものの、まだまだ実現には時間がかかる。

情報・統計課の黒田英司課長は、「やはり外部の専門家の力を借りて、今後もDX戦略を推進する必要があると思います。我々だけでは、人材の育成も進められません」と語る。

地域性を意識しながら助言することが重要

斉藤氏も職員の「機運の醸成」が欠かせないと言う。

「自治体のDX推進でまず一番最初にやらなくてはいけないのは、職員の意識を高めることです。例えば、『時間があと2年しかないよ』と言って、危機感をあおることもときには必要です。そして、市民の方や利用者の方の利便性を向上させることがDXの一番の目的。『これは自分たちの仕事なんですよ。日々の業務を昨日と同じやり方でやってるんじゃダメなんですよ』と、職員に気づきを与えることもあります」

黒田課長も、「DXというのは、ただデジタル化、電子化みたいなものでいいと思っている人もいっぱいいると思うのです。手続きを電子化して、電子化できたらそれで終わり。いかに業務をもっと早く回す、きれいに回す、うまく回すというところまで考えられている人は、まだ少ないと思います。先ほど斉藤さんがおっしゃった機運の醸成といいますか、まずそういう意識を全員が持つということが大切だと思います」と語る。

最後に斉藤氏に、自治体を支援する際に特に気をつけていることを聞いてみた。

「気をつけなくてはいけないのは、地域性があるということです。埼玉県は埼玉県。長野県は長野県。それぞれちょっと違うんです。地域性というのを意識しながら助言していかないと、ちょっと違う方向に向く可能性があります。また、人口規模や財政規模など、自治体の規模感に応じて対応を変えることも重要だと思います」

ITコーディネータ
ふじみ野市 デジタル戦略参与（CIO補佐官）
エムエスITコンサルティング株式会社
代表取締役　斉藤 実
http://ms-itconsult.com/

特集1

自治体DX推進を支援するITコーディネータ
～デジタル人材の確保と育成～

3 『サーバントリーダーシップ』で職員のスキルをサポート
ー岐阜市役所（岐阜県）ー

2011年からCIO補佐官を登用 2期目からはITコーディネータを

今回の特集で3番目に紹介するのは岐阜市役所。

岐阜市は岐阜県の県庁所在地で、人口は40万1,245人（2023年8月1日現在）。中核市に指定され、岐阜県の行政・商業・情報の拠点として機能している。市内を横切るように、北東から南西にかけて一級河川の長良川が流れており、鵜匠が船に乗り数羽から十数羽の鵜を操る「ぎふ長良川鵜飼」が行われている市としてもよく知られている。農産物ではイチゴ、枝豆、柿などが有名。また、古くからアパレル産業が盛んで、“世界のファッション工房GIFU”を目指し、「ア・ミューズ岐阜」などのファッションイベントを開催し、官民一体となって各種施策を展開している。

この岐阜市にCIO補佐官として赴任してきたのが、ITコーディネータの速水清孝氏だ。

岐阜市がCIO補佐官の採用を開始したのは2011年。2009年度に策定した「岐阜市情報システム最適化基本計画」において、全庁横断的な情報化の推進およびIT統制、評価・支援体制を確立するため、高度で専門的な知識経験を有する外部人材をCIO補佐官として採用することにした。

実は採用の事前準備として、岐阜市では2010年にITコーディネータ協会に、CIO補佐官の採用について相談をしている。CIO補佐官にはどのような人物がいいのか、ITコーディネータのスキルがCIO補佐官のような人に向くのかなどの相談だったという。採用されたCIO補佐官は初代はITコーディネータではなかったが、2期目からはITコーディネータが登用され、3代目である現在の速水氏にいたっている。

いつかは地元の岐阜県で ITスキルを活用したかった

速水氏は2019年に岐阜市のCIO補佐官に応募。当時は大手通信会社でITマネジメント、営業支援、企画開発、情報システム部門などの業務を歴任し、ITコーディネータやCISSP、PMPなどの資格も取得していた。

「実家は岐阜県で、いつかは地元に戻ろうと思っていました。せっかくITのスキルを持っているので、自治体や地元の企業でそれを活用できないかなという思いがありました」

速水氏はITコーディネータ協会のメルマガで初代CIO補佐官の募集を知ったが、当時は会社の仕事が忙しく、2019年になってようやく応募することを決意した。

CIO補佐官の役割は、行政のデジタル化に関する事務の統括・指揮管理。デジタル戦略に関する立案および推進や各部門のICT調達の適正化、情報セキュリティ対策、情報システムの開発および運用管理などが主な業務になる。

DX推進では職員の意識を 変えていくことが重要

ここ数年、DX推進に関する案件が増えてきたという。岐阜市では2022年2月に国や県の方向性を踏まえ、「ICT活用推進計画」を継承・発展させ、DXの意義やDXによって目指す姿などを分かりやすく示した「岐阜市DX推進計画」を策定。具体的な取り組みとして、市役所のDX推進としては市民サービスの向上、働き方改革、庁内情報システムの最適化、ICTガバナンスの強化、地域のDXとしては教育・子育て、健康・福祉・

行政部 デジタル戦略課 課長
見留好宣氏

行政部 デジタル戦略課 情報システム最適化係 係長
大岩克徳氏

医療のDX推進などが掲げられた。

この行政のDXを推進するには、まずは職員の意識を変えていくことが重要だと速水氏は指摘する。

「デジタル化したら仕事が早く終わり、家族と触れ合える時間が長くなる。幸せになれるのです。そのような分かりすいメリットを、職員に意識付けしようと思いました。そして、働き手のモチベーションを上げるのも重要だと考えました。市民のためになって働き、それが市民の方から『ありがとう』と言ってもらえる。やりがいを感じることも、やる気につながります」

DXを推進することで、職員の働き方改革につながり、市民サービスの向上にもつながる。それがぐるぐる回っていくことが重要だと速水氏は強調する。

岐阜市役所では、DX人材育成の取り組みの1つとして、今年度は「岐阜市リスキリングアカデミー」を実施している。これはDX推進リーダーを中核とした庁内全体の底上げを図ることが目的。一般職員の中からこのリーダーを募集したところ、110名を超える応募があった。今後はDX推進リーダー向けに、外部の専門家を講師に招いた研修や、新たに全庁に導入したMicrosoft 365の講習会などを開き、デジタルスキルの向上を

CIO補佐官 ITコーディネータ
速水清孝氏

目指していく。そして、それがDXによる市民サービスの向上につながっていくことを期待しているという。

「デジタル部門だけでは、どうしても限界がきます。各部署にキーとなる人材を置き、その方々が引っ張っていくことで、結果的にDXが促進していくことが狙いです」（速水氏）

人材育成の面でも非常にすぐれた先生

CIO補佐官としての速水氏の仕事ぶりは、職員の目にはどう映っているのだろうか。岐阜市役所の情報システム部門である行政部デジタル戦略課の見留好宣氏と大岩克徳氏に印象を聞いてみた。

「職員では知識が及ばずDXに関しては最新の情報をキャッチアップできない面もありますので、アドバイスをいただき、さらに中長期的な視点で具体的な計画を順序立ててやっていただいています。また、職員のマインドチェンジという面では、速水さんの指導によってDXに対する意識が大きく変わったと思います。もちろん、それ以外の調達の面でも直接ベンダーの方と交渉していただくなど、適正な価格の実現に大いに尽力していただいています」（見留課長）

「私たちデジタル戦略課の職員にいろんなことを教えていただく教師的な存在であると同時に、人材育成という面で非常に優れた先生であると思っています。そして、速水さんは庁内の上層部に対するプレゼン力や交渉力といったアナログの力もすごいと実感しています。DXの推進に必要なのはデジタルスキルだけではありません。人間と人間との血の通った会話、デジタルにおける説明責任を果たす姿勢、そんなアナログな部分でも常に勉強させていただいています」（大岩係長）

最後に速水氏に、ITコーディネータによる自治体支援では何か重要なかを聞いてみた。

「自治体をサポートするときに難しいと感じるのは、職員の異動のことです。自治体は職員が数年で他部署へ異動していく。だから、ITの知識がどうしても職員に定着していかないのです。まず、そこをサポートしてあげるというのは大事なことです。かといって自分が何でもやるとか、リーダーシップを発揮するのではなく、職員の人たちにスキルが付くようにサポートしてあげることも大事です。私はいつも言っているのですが、『サーバントリーダーシップ』というのがリーダーシップのスタイル。そういう風に皆さんを支えてあげて、底力を上げるようなサポートが必要だと思います」

ITコーディネータ
岐阜市行政部
デジタル戦略参与（CIO補佐官）
速水清孝

特集1

自治体DX推進を支援するITコーディネータ
～デジタル人材の確保と育成～

4 元職員の経験を生かし、自治体職員の意識の変革を図る
ー摂津市役所（大阪府）ー

昼間の人口が多い産業のまち

今回の特集で最後に紹介するのは、大阪府の摂津市役所。

摂津市は大阪平野の北部に位置し、淀川の豊かな自然に育まれ、古くから農耕が盛んで、大阪と京都を結ぶ水陸交通の要衝としても重要な役割を担ってきた。市域は東西6キロメートル、南北5キロメートル、面積は14.87平方キロメートル。西は大阪市や吹田市、北は茨木市、東は高槻市、南は淀川をはさんで守口市や寝屋川市と接している。国立循環器病研究センターなど最先端の医療機関のある都市「健都」を中心とした“健康のまち”のほか、小学校に入学する時にオリジナルランドセルを無料配布するなどの“子育てのまち”、そして、4,000社以上の事業所があり、昼夜間人口比率で大阪府2位という“産業のまち”として知られている。人口は87,086人（2023年7月1日現在）。

総務部 情報政策課 課長
下郡光礼氏

この摂津市には、ふたりのITコーディネータが支援にあたっている。

元職員のITコーディネータが自治体を支援

一般社団法人ITC-Labo.に所属する金田謙一郎氏は、元々は自治体の情報システム部門の職員だった。独立するために、9年前にその自治体を退職した。

「自治体の支援をやろうと思って独立したわけではありません。私は役所で仕事をしていたのでよく分かるのですが、『コンサルタントとしてお金をいただく仕事をくれませんか』と営業にいくのは、正直あまり現実的ではなかったのです。ですから、中小企業診断士の資格を生かし、まずは中小企業の支援をしようと思いました」

ただ、企業支援の実務経験も多いわけではないので、まずはIT関連の支援から入っていこうと考えた。そこでITコーディネータの資格を取って、その人脈で何とか仕事を増やしていった。

そんな人脈の中から、自治体の支援に関する仕事の紹介があり、徐々にその仕事が増えていった。現在は半分以上が自治体関連の仕事になっているという。

総務部 情報政策課
平岩慶介氏

一方、ITC-Labo.の代表理事である米田宗義氏は、2005年の独立後、数年は中小企業を中心に支援を行ってきたが、2009年頃から自治体関連の仕事が急激に増えていった。

「DX元年というわけではないですが、自治体DXがかなり立ち上がっていくだろうという予測もあったので、自治体関連の仕事の比率をかなり増やしていきました。そのぶん、あえて企業支援は減らしていきました」

現在は米田氏の担当する仕事の8割ぐらいは、自治体関連だという。

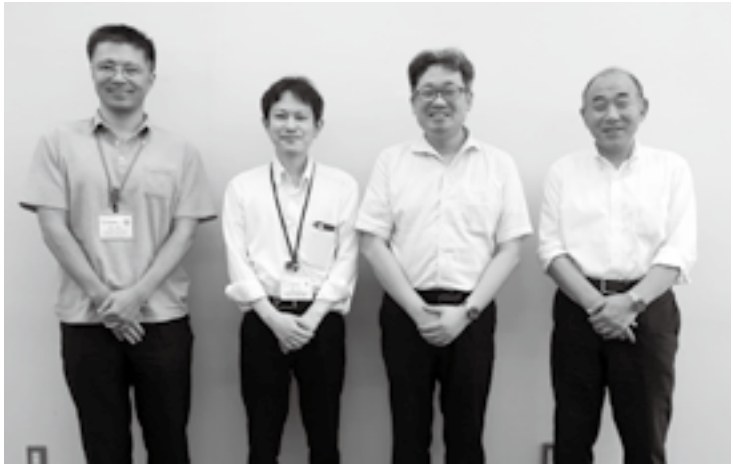
市の状況を踏まえたDX推進計画書の策定

摂津市役所を支援するようになったきっかけは、2014年に総務省の「ICT地域マネージャー派遣事業」（現・地域情報化アドバイザー派遣制度）だった。この制度を利用して、米田氏は摂津市の地域情報化計画の作成を支援した。その後も米田氏は定期的に情報交換などを行い、摂津市役所とのパイプをつないでいった。

そして、2022年5月に摂津市はITC-Labo.とDX推進支援業務の委託契約を結び、米田氏、金田氏のふたりで支援にあたることになった。

ちょうど摂津市役所では、2022年度に総務部情報政策課に「DX推進係」を設置し、DXを進めるための体制を整えていた。

ふたりが着手したのは「DX推進計画書」の策定だった。



「昨年は過去に作られた他の自治体のDX推進計画書などを参考に、摂津市にはどのようなコンセプトの計画がいいのか、どんなカテゴリーの計画が向いているかなどをまずは検討していただいて、それに合わせて摂津市の現在の状況や過去の実績、また情報関連以外の計画も踏まえながら、摂津市独自の計画書の素案を作成していきました」（金田氏）

「一人でやるよりはチームで動いたほうが負荷も少なくなると思いました。また、私が持っている経験やスキルを彼に伝えていきたいという思いもあり、ふたりで担当したほうが絶対にメリットが大きいと考えました」（米田氏）

一方で、このDX推進計画書の作成だけでなく、昨年は庁内のネットワーク、サーバー、パソコンの総入れ替えの時期だったこともあり、情報システム部門である情報政策課は多忙を極め、ITコーディネータ側で主体的にDX推進計画書の策定をリードする必要があった。

ふたりのITコーディネータは「こっち側の人間」

摂津市役所では昨年度からDXの人材育成にも力を入れ始めた。その1つが、情報政策課に所属する職員のデジタル庁へ出向である。

ITコーディネータ
米田宗義氏

「その職員が市役所に帰ったときは、DX推進のリーダーシップを発揮してくれることを期待しています。また、今後は職員相手にもDX推進のための研修なども必要になってくると思うので、それもITコーディネータにお願いしています」と語るのは情報政策課の平岩慶介氏。

そして、平岩氏は職員の意識の変革という点もITコーディネータに期待しているという。

「原課（各部署）もすでに手がいっぱいで、キャパシティを超えている状態です。DXはそれを楽にするためだと言っても、なかなか現場には響かない。DXを推進するには、今のやり方を変えていかないといけないので、大きなパワーが必要です。このような多忙な状況で、意識を変えて、そのパワーをどのように出してもらったらいいのかというのが大きな課題だと思います」

ITコーディネータ
金田謙一郎氏

ITコーディネータの金田氏は、この課題について以下のように語る。

「自治体には、すべての住民の方にきめ細かく配慮しなければならないという責務がありますので、民間ほどにはDXによる業務効率の改善効果を明確に出しづらい難しさがあります。でも、まったく楽にならないというわけでもないので、より効果的な改善ができそうなところを見つけていきたいと思っています。また、一対一での対応が求められるような住民に対する業務も、DXで楽にしてあげられると思います。そういうところまでできたらベストですが、その辺をしっかりと見据えながら支援をしていかないといけないと考えています」

情報政策課の下郡光礼課長も、この金田氏の考えにうなずく。

「金田さんはこれまで経験されてきたというのもあって、私が言いたいことを常に的確におっしゃっていただいています。『まさにそうや、そうや』というところがありますね」

平岩氏も「やっぱり内部の情報部門だけでは力不足なので、思いっきり後ろから背中を押すくらいの勢いで支援してほしいです。金田さん、米田さんはこっち側の人間だと信じていますんで」と、ふたりのITコーディネータに期待している。

ITコーディネータ

一般社団法人ITC-Labo.
代表理事　米田宗義
金田謙一郎
https://itc-labo.com/

特集

第2特集

令和4年度 地域DX促進活動支援事業の実施

❶ 具体的な目標をステップ・バイ・ステップで明確化できる取り組み

― 関東道路株式会社（茨城県筑西市）―

❷ 社員を巻き込み、やり抜こうという雰囲気づくりが重要

― 長野テクトロン株式会社（長野県長野市）―

令和４年度、経済産業省の「地域新成長産業創出促進事業費補助金（地域DX促進活動支援事業）」が、茨城県および長野県と２つの県で実施となったことから、ITCAが元請事業者として採択され、ITC茨城、ITC長野と共に実施しました。

本事業は地域ぐるみで地域企業のDX実現を目的としており、各地域の産学官金が参画する支援コミュニティを立ち上げ、地域企業のDX実現に向けたサポート（地域企業の課題分析・戦略策定の伴走型支援、地域企業とITベンダー等とのマッチング支援等）を実施するものでした。

茨城県・長野県ともに各５つの団体でコンソーシアム（コミュニティ）を設立し、ITC茨城、ITC長野がそれぞれの地域の中心としてまとめ役を担い主体的に活動して頂きました。取り組み内容としては、「DX気づきセミナー」や「DXセミナー1&2」を実施し、地域事業者のDXに対する意識改革を図り、その過程で伴走支援を希望する企業を選定し、ITC（金融機関の同行も活発に実施）による各10回の支援により、事業者のDX計画書の作成までを支援するものでした。

伴走支援においては、単なる業務改善にとどまらず、「経営理念・ミッションの確認に基づいた“DX構想の検討”」から始まり、「DXシステム構成検討」「現状分析」「実施項目の抽出」といったプロセスを経て「セキュリティ（対策）の検討」に至るまでを行い「DX計画書」をまとめ上げるといったものでした。中でも「DX構想の検討」には多くの時間を要し、支援先企業の社員の皆さんが喧々諤々としながらも、一方ではいきいきとした姿勢で未来の理想を語り、取り組みに参加されていたことが大変印象的でした。

次頁以降に茨城、長野での取り組み概要を掲載しています。是非皆さんの地域においても、地域が一体となれると同時に支援先事業者の従業員モチベーションを上げることができる同種の取り組みが行われることを期待しています。

ITコーディネータ協会 ネットワーク促進部　比留間 貴士

特集2 令和4年度 地域DX促進活動支援事業の実施

1 具体的な目標をステップ・バイ・ステップで明確化できる取り組み

ー関東道路株式会社（茨城県筑西市）ー

ITC茨城を中心にした支援コミュニティ

ITコーディネータ協会は経済産業省「令和４年度地域新成長産業創出促進事業費補助金（地域DX促進活動支援事業）」の主体事業機関に採択され、昨年度、茨城県と長野県で「地域DX推進モデル策定実証事業」を実施した。

この取り組みは、ITコーディネータが主導し、地域の経営者協会と連携、金融機関も伴走者として中小企業のDX促進を支援するというのが大きな特徴である。

まずは、茨城県の事例から紹介しよう。「茨城県DX支援コミュニティ」は、特定非営利活動法人 ITコーディネータ茨城（ITC茨城）が中心になり、公益財団法人 いばらき中小企業グローバル推進機構、一般社団法人茨城県経営者協会、株式会社常陽銀行で構成されている。

茨城県筑西市の関東道路株式会社は、今回の取り組みに参加した企業の1つ。道路舗装、建築・土木・造園工事の設計・施工、産業廃棄物処分業、合材・再生合材の製造販売、各種建設機器のリースなどの事業を行っている会社で、2003年からはリサイクル事業を中心にした環境ビジネスにも乗り出している。

同社では、一般の家庭から出る可燃性のごみを焼却した際に発生するガラス状の固化物「スラグ」のリサイクルを長年研究してきたが、アスファルト合材に混ぜて新たな「エコファルト」という再生アスファルト合材の開発に成功。これは、県の建設資材認定制度の中で、リサイクル資材として公共工事に使用できるという認定を受けた。

その結果、地域の可燃性のごみを100％リサイクルでき、年間1億3,000万円の節税効果をもたらした。税金の無駄遣いをなくすことにも大きく貢献したこの事業は、現在同社の事業の大きな柱となっている。

「SRP」を中心に据えたDX推進計画書を作成

関東道路は、近年、太陽光パネル（ソーラーパネル）のリサイクル事業にも乗り出している。ソーラーパネルには寿命があり、初期のソーラーパネルは10～20年、新しいタイプでも20～30年後には使用不能になるといわれており、再エネ特措法の契約が切れる2032年以降から、ソーラーパネルの廃棄が現在の80倍から140倍に増えていくという。現状のままでは適切な廃棄処理が間に合わず、不法投棄や放置など各種環境問題が起こる可能性が高い。

そこで同社では、電力会社、リサイクル業者、商社、金融機関などが参加し、ソーラーパネルの設置場所から最短距離にある企業にリサイクル処理を依頼できる「ソーラーパネルリサイクルプラットフォーム」（SRP）を考案。このシステムは2021年7月に特許も取得。環境DXの構築につながる画期的システムである。

そんな新しい事業を目指しているときに、茨城県経営者協会から地域DX推進モデル策定実証事業を紹介された。

関東道路では、SRPを中心に据えたDX推進計画書を作成し、その中で中期5カ年、長期10カ年の計画を立てていくことを模索。同社の代表取締役、武藤正浩氏は「DX認定を取得することでこのSRPの価値が上がるのではないかと考えていますし、確実にそれを未来に向けて実行するにもこの認定というのは大きな目標の中心となると考えています」と語り、地域DX推進モデル策定実証事業では、このDX推進計画書作成の

代表取締役
武藤正浩氏

工事部　課長
高山弘之氏

営業部
武藤理沙氏

支援に大きな期待を寄せたという。

そして武藤社長は、「DXは上場企業のような大企業だけじゃなくて、中小企業もそのうちその波が来るだろうなと思っていたので、いいタイミングでした」とも語る。

社長の思いや言葉をDX戦略推進計画書に落とし込む

ITコーディネータによる伴走支援は、経営理念、ミッションの確認から始まり目標値の設定、現状分析、スケジュール検討など計10回におよんだ。担当したITコーディネータは、ITC茨城に所属する後藤雅俊氏。

「社長がすでにDXビジョンをお持ちになっていたので、社長のお考えや、現在進めていることをヒアリングするのが最初のフェーズになりました。そして、そのビジョンを明確化し、具体的にどういう戦略で、何をして、どのようなスケジュールと体制で進めていくかというところを支援させていただきました。社長の思いとか、言葉とかを計画書に落とし込むという感じの作業でしたね」

一方で、茨城県の他の支援事例では、DXビジョンを作るところに時間をかけていた企業さんが多かったと後藤氏は言う。

その支援について武藤社長は、「DXの考え方には根本的に違いはないと思っていましたが、今回支援いただいた中で、明確にしなくてはいけない部分がたくさんあると感じました。例えば大きな理念があったとしても、それぞれの事業に対する具体的な目標をはっきりとさせていく必要があったことです。それをステップ・バイ・ステップで明確化していくテンプレートを用意していただきました。いい勉強になりました」と感想を語る。

ITコーディネータ
後藤雅俊氏

社長の理念やビジョンを全従業員へ浸透させる必要が

今回の伴走支援には、社長以外に2人の社員も参加した。

工事部の高山弘之課長は「まず、DXというのが最初は全然分かりませんでした。単純に会社の業務のアナログなものをデジタル化するぐらいかなと思っていたのです。今回このような支援を受けて、DXというのは単にデジタル化とかIT化ではないことが分かりました。また、社長のビジョンは伝えられていたのですが、具体的にどのように活動していけばいいのかまでは分かっていなかった。それはこういう戦略なんだ、数字化すればこういうことなんだというのがよく理解できました」と語り、5年後、10年後の会社のビジョンが見えてすごく勉強になったという。

DX推進計画書の作成にあたって、主に社長のサポートに当たった営業部の武藤理沙氏は、「議論を進めていく中で、社長の構想がよく理解できていきました。同時に、営業部としては今後、どういうことをやっていけばいいのかも明確になっていきました」と語り、社長のビジョンが社員で共有できたことが何よりも良かったという。

ITコーディネータの後藤氏も、「DX戦略に限らず社長の理念やビジョンは何となく伝わっているが、従業員の方々まで具体的に理解している会社は結構少ないと思います。これからDXを考えていく企業には、今回の支援のやり方は合っていると思うので、ぜひいろいろなところにお勧めしたいです」と、この取り組みを大きく評価している。

最後に武藤社長に中小企業のDXではどんなことが必要かを聞いてみた。

「DXというのは流行だと思っています。会社を変えなくていいという社長にはDXはいらないのです。それがデジタル技術なのか、教育なのか。例えば教育にしても、リスキリングという言葉もたくさん出ていますが、別に再教育でいいじゃないですか。DXもそうですが、英語で言っているだけでなくて、やろうとしている変革は昔と全然変わらないと思っています」

会社概要

関東道路株式会社
事業内容：道路等舗装工事の設計・施工、一般土木工事の設計・施工など
茨城県筑西市下川島635
https://www.kanto-doro.co.jp/

ITコーディネータ

ITコーディネータ茨城（ITC茨城）
https://www.itc-ibaraki.com/

特集2

令和4年度 地域DX促進活動支援事業の実施

2 社員を巻き込み、やり抜こうという雰囲気づくりが重要

ー長野テクトロン株式会社（長野県長野市）ー

ITC長野がまとめ役と伴走支援を担当

茨城県とともに、昨年長野県でも実施された「地域DX推進モデル策定実証事業」（地域DX促進活動支援事業）。その中の1つ、長野テクトロン株式会社の事例を紹介しよう。

長野県では、長野県ITコーディネータ協議会（ITC長野）がまとめ役と伴走支援を担当し、長野県産業振興機構、長野県経営者協会、八十二銀行、長野県情報サービス振興協会が支援コミュニティを作った。

長野テクトロンは、長野県長野市に本社を構える入力装置・表示パネルの専門メーカー。キーボード、メンブレンスイッチ、ディスプレイデバイスの標準品およびカスタム品の製造、販売をしており、タッチパネルPC、セルフレジ、デジタルサイネージなど我々の生活に密着した製品も数多く手がけている。

同社は今期で創立40年を迎え、次の40年をどう存続し、さらに飛躍するにはどうしたらいいかを模索し始めていた。2017年に代表取締役に就任した柳澤由英氏は、「特に企業理念や行動指針を作る必要があると考え、『“これから”をもっと快適に』という企業理念、『例がないからやってみよう　やらないと何も起こらないから』という行動指針を作ってみたのですが、なかなかそれが会社全体に浸透していかないことを感じていました」と語り、情報共有の必要性を痛感しているという。

一方で、長野テクトロンではエンドユーザーにECで製品を販売するなどさまざまなサービスが登場し、飲食店やホテルなどの情報の取り扱いも始めた。また、関連する企業とのやり取りも増えたことで扱う情報が増え、セキュリティ面での強化が迫られていた。

この情報共有とセキュリティ対策が同社の大きな課題となっていた。

セキュリティに関しては、メインバンクである八十二銀行を通して、ITC長野に経済産業省の令和2年度中小企業サイバーセキュリティ対策促進事業の活用を依頼。そこで初めてITコーディネータとのつながりができた。

社内の情報共有を念頭にDX推進計画書を作成

そんな経緯もあり、昨年、ITC長野から今回の地域DX推進活動支援事業への参加を案内された。

そして、DX推進計画書を作成するにあたっては、同社の大きな課題である社内の情報共有についてどのように解決すべきかを念頭に置きながら、ITコーディネータによる伴走支援が進められていった。

支援は月2回のペースで、各2時間程度行われた。支援プログラムのメニューに沿って課題を洗い出し、それを報告してもらうという形で進められた。

「情報共有ということでは、企業理念を全社員で理解した上で、各グループ、各部署で目標を立てて、それを中期計画に持っていくという手順で進めようと思いました。そして、最終的に全社員が中期計画に参画していくことを目指しました。支援をいただいたのは、ちょうどグループごとにある程度の目標が出てきていた時期でした。営業からは売上目標やリピート率の向上、製造部門からは不良率の低減など、いろいろな目標が各グループから出てきており、それを最初にITコーディネータの方にチェックしていただきました」（柳澤社長）

そして、各グループで強み、弱みを分析し、どうやってDXに結びつけて、さらにどう加速させていくかを議論していったという。

「内部の人間だけだと、社長が何を考えているのか分からないまま議論が始まりがちです。今回は『社長の考えはこうなんですよ』と社員に分かりやすく説明していただき、社員も納得しながら進めていけたと思います」。

社員を巻き込み、みんな一緒に最後までしっかりやり抜いていこうとい

代表取締役
柳澤由英氏

八十二銀行　篠ノ井支店　営業次長
竹内道徳氏

う雰囲気が会社に生まれたことが、大きな成果だったと柳澤社長は実感している。そして、ITコーディネータが社内での議論に参加してくれたことが、社員の意識が大きく変革することにつながったという。

個々の課題の解決ではなく全体の最適化に注力

一方で、ITコーディネータはどのような点に重きを置いて今回の支援を行ったのだろうか。

「個々の課題にどうしても目がいきがちです。例えば現場では発注をもっと早くしたい、在庫をどうしたいという要望が出てくるのですが、今回は全体の最適化というところに注力するようにしました。10回の伴走支援の中でも、どうしても隅を突きたくなるようなことも出てくるのですが、最初のビジョンや目標に立ち返ることを心がけるようにしました」と、同社の伴走支援に参加したITコーディネータの赤堀明氏は語る。

そして、今回の支援の取り組みについては、「企業ごとにそれぞれ事情が違いますが、取り組み方やプロセスに課題を持っているところには、今回の方法を提供できるのではないかと思っています」と語り、DXを進める上での1つのきっかけになると期待している。

さらにITC長野の普世芳孝理事長は「産業振興機構や経営者協会、銀行が1つのチームになって取り組んだことにとても意義があると思います。特に経営者の業界が参加されたことは、経営者の皆さんの背中を押すことになったと思います」と語り、この支援コミュニティの枠組みは次年度以降に生きてくると評価する。

銀行が参加することは経営者にとっても心強い

今回の取り組みには、金融機関である八十二銀行も参加している。最近は銀行でも顧客からの相談はIT経営や人材の課題が増えており、今回のコミュニティに参加した篠ノ井支店の竹内道徳営業次長も、それらの課題に対応するためにITコーディネータの資格を取得している。

「このような支援の枠組みは、他のお客様にも紹介しやすいです。そして社長がこういった枠組みに参画すると、ITとかデジタルに関する課題というのも可視化しやすくなると思います。いい取り組みだと思います」と竹内氏は語る。

そして、柳澤社長も「日頃からお世話になっているメインバンクからサポートしていただけるのは非常に心強いです。今回のDXの取り組みでも銀行さんのお墨付きをいただきながら活動しているというイメージがありましたので、迷いを感じることはありませんでした」とこの枠組みを大いに評価している。

最後にITコーディネータの赤堀氏に、ITコーディネータがDX化を支援する場合、どんなことに注意したらいいかを聞いてみた。

「やはり企業のビジョン周りですね。そこが一番大切で根幹になるところですから、そのビジョンに向けてどういうようなことをやっていけばいいかを議論することが重要です。いきなり課題の解決といった部分に陥らないようにしたいです。あと、今回のようにちゃんと現場に目を向けることも大切です。うまく現場を巻き込んでやっていくこと。そんな風土作りが必要だと思います」

ITコーディネータ
赤堀 明氏

ITコーディネータ
普世芳孝氏

会社概要

長野テクトロン株式会社
事業内容：キーボードやメンブレンススイッチ等の入力装置の製造など
長野県長野市篠ノ井塩崎2304-1
https://www.nagateku.co.jp/

ITコーディネータ

長野県ITコーディネータ協議会(ITC長野)
https://www.itc-nagano.jp/