

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	静岡県 静岡市（人口 668, 832 人：2025 年 8 月末日現在）
視察日時	令和 7 年 10 月 28 日（火） 午後 2 時 00 分～午後 3 時 30 分
視察項目	・「外部人材の登用（DX 政策監）について」

◎視察概要

視察項目 ・「外部人材の登用（DX 政策監）について」

○司会：静岡市議会事務局 調査法制課 望月 洋見 主査

○静岡市議会事務局 調査法制課 小山 伸枝 課長より

- 静岡市は、全国でも上位に位置する広大な市域を有している。
- 本市は、平成 15 年に、人口 47 万人の旧静岡市と人口 24 万人の旧清水市が合併した。その後、平成 17 年に全国 14 番目の政令指定都市になっている。
- 合併当時、約 72 万人だった人口は、今では約 67 万人と、人口減少が顕著になってきており、市としても危機感を持って対策に取り組んでいる。
- 本日の視察が有意義なものとなればと思っております。
- 「市議会公式 X」で情報発信を行っている。今年度が改選期であり、議員の紹介の投稿をしている。最初（の紹介議員）は議長である。ぜひ、ご覧いただきたい。

○静岡市 総合政策局 DX 推進課 地域デジタル化推進係 長島 治雄 課長補佐兼係長より

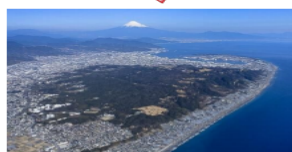
面積

南北に広がる広大な面積

- **市域面積：約 1,412km²** 都市計画区域面積：約 235km²
市域面積は全国市区町村で 6 番目、政令指定都市では 2 番目の広さ
- **森林面積：約 1,074km²**
全体の 76% が森林を占めており、全県庁所在地及び政令市の中で割合が最も高い



南アルプスに囲まれる井川地区（葵区）



富士山を望む駿河湾（駿河区・清水区）

人口

昼夜間人口比率は政令市の中で中位以上に位置

● **人口：674,550 人**

住民基本台帳人口（日本人+外国人）

令和 6 年 8 月末日現在

● **昼夜間人口比率：102.9**

政令指定都市中第 7 位

総務省「国勢調査」（令和 2 年度）



気候

温暖な海洋性気候、豊富な日照量

● **年間平均気温：18.2℃**

● **年間平均気温差：21.6℃**

平均気温の最低月、最高月の気温差が政令市中最も小さい

● **年間日照時間：2,459.3 時間**

政令市中 2 番目に長い

出典：気象庁「気象観測データ」（令和 5 年）

- 静岡市の約 75%は森林である。平地が市域に対して狭いので、地価が高い。よって、周辺市が静岡市のベッドタウン化している状況である。
- 気温が日本の中でも温暖で、冬も暖かく雪が降らない。最近雪が降ったのは5年程前かと思う。雨も少なく、年間日照時間も多い土地である。

静岡大都市圏および商圏人口

大都市圏人口：約139万人

中心市（静岡市）と、中心市への15歳以上の通勤・通学者が当該市町の常住人口の1.5%以上あり、かつ中心市と接続している市町を加えたもの

商圏人口：約155万人

消費需要（購買力）の5%以上を吸引している地域

商圏の核となる中心区域に立地する主な大型商業施設

マークイズ静岡	30,000㎡
新静岡セノバ	27,765㎡
松坂屋	24,372㎡
静岡パルコ	22,036㎡
静岡伊勢丹	21,525㎡



静岡市中心市街地の様子（新静岡セノバと七間町通り）

静岡都市圏としずおか中部連携中枢都市圏

静岡都市圏人口：約97万人

通勤者のうち、10%以上が静岡市に通っている市町の人口

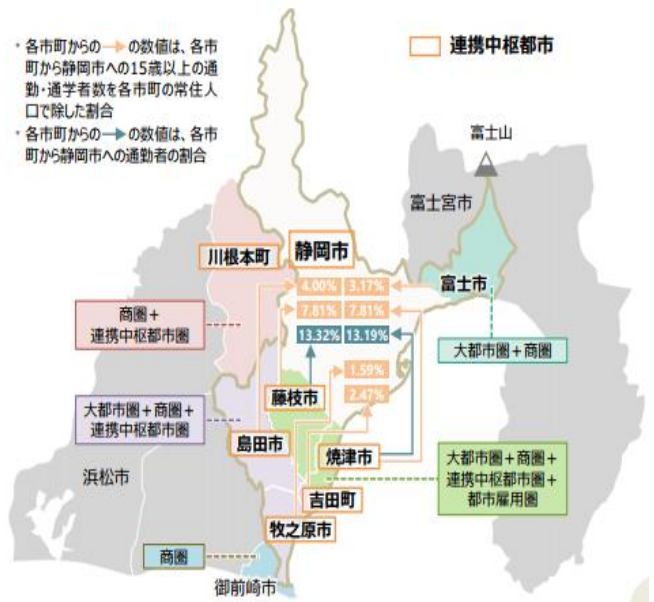
しずおか中部連携中枢都市圏人口：約115万人

静岡県内中部5市2町から形成

（静岡市、島田市、藤枝市、焼津市、牧之原市、吉田町、川根本町）

資料：総務省「国勢調査」（令和2年度） 静岡県「静岡県の消費動向」（平成19年）

静岡市への人の流れ

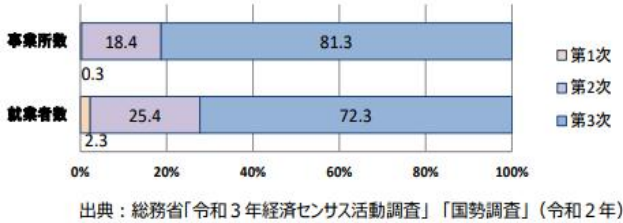


- 静岡市には、その周りから働きに来る状況である（上記「静岡市への人の流れ」参照）。
- 中部圏の他の市と町で「中部5市2町連携中枢都市圏」という総務省の制度である都市圏を組ませていただいている。
- その都市圏を組むと、普通交付税が2億5千万円、国から交付される。そのお金で、この圏域のためになるような事業、例えば、事業者を集めて、東京や海外に進出するためのECサイトを作る支援などを行っている。
- 「まちづくり」としては、静岡市は「コンパクト City」を標榜して、ウォーカルブな「歩いて行けるまち」ということで、静岡駅を中心とした商圏街をつくり、郊外の大きなショッピングセンターなどは規制をしてきた。
- しかし、人口減少ということもあり、つい最近その規制を緩和して、東名高速道路のインター近くに新たな商業エリアをつくり、企業誘致を進めているところである。

産業構造

- 温暖な気候、広大な面積を活かした多彩な産業の集積地
- 第3次産業の商業を中心とした「商都・静岡」
- 清水港周辺を中心とした製造業の立地が多く、第2次産業の割合も高い
- 茶、みかんを中心とした第1次産業

事業所数・就業者数



温暖な気候で栽培される温州みかん



静岡市内で製造される金属部品（鍛造業）

産業の集積

- 各産業の付加価値において政令指定都市内で上位に位置

商業（卸売・小売）の人口1人当たり付加価値

第1位	大阪市	1,320千円	第4位	仙台市	684千円
第2位	名古屋市	817千円	第5位	広島市	551千円
第3位	福岡市	684千円	第9位	静岡市	479千円

製造業の人口1人当たり付加価値

第1位	浜松市	621千円	第4位	大阪市	454千円
第2位	堺市	484千円	第5位	北九州市	378千円
第3位	静岡市	483千円	第6位	京都市	359千円

農林漁業の人口1人当たり付加価値

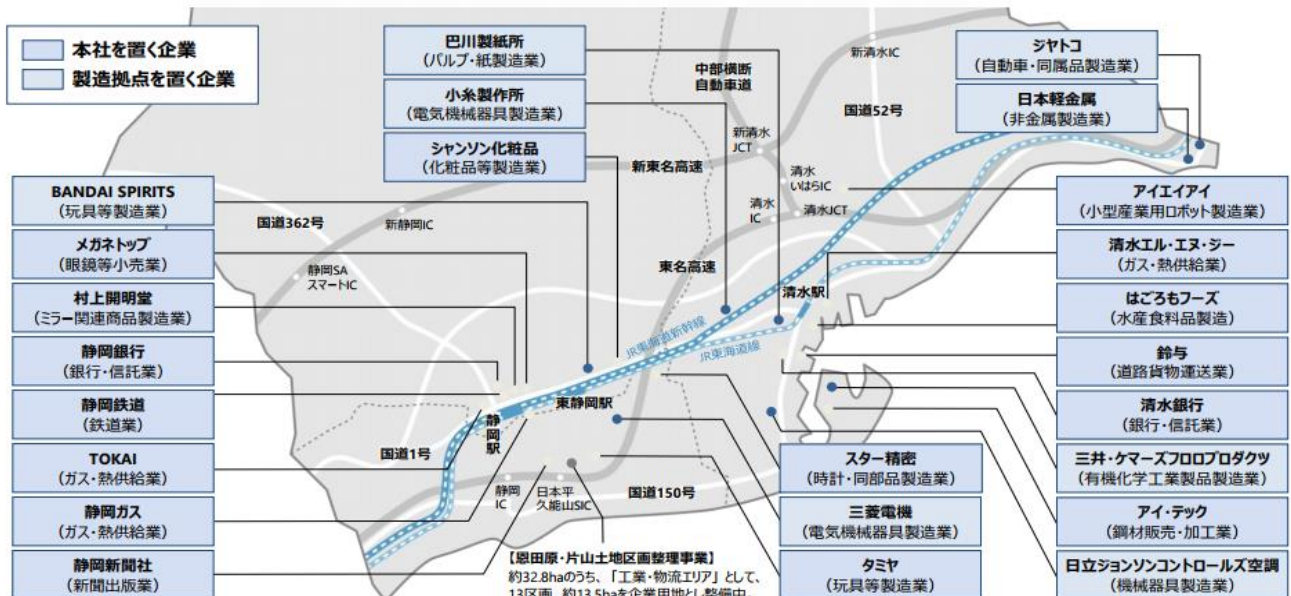
第1位	新潟市	12.4千円	第4位	相模原市	3.2千円
第2位	浜松市	9.1千円	第5位	岡山市	2.8千円
第3位	熊本市	4.2千円	第6位	静岡市	2.5千円

※付加価値＝売上高－費用総額＋給与総額＋税引額：商業における営業利益と人件費などの合計。
付加価値が大きいほど、顧客吸引力のある都市であることを表し、安定した雇用と税収が確保できる。
出典：総務省「令和3年経済センサス活動調査」「国勢調査」（令和2年）

- 市内には、第3次産業（商業）が多いが、バランスの取れた産業構造になっている。

市内に立地する主な企業

法人市民税収全体に占める上位10社の割合	3年度	4年度	5年度
	13.7%	13.7%	19.6%



- また、特定の企業に依存しない状況になっている。バランスよく色々な企業が本社や大規模工場を置いてくれている。バンダイの工場、タミヤ本社、はごろもフーズ本社、シャンソン化粧品、自動車関係の小糸製作所などがある。



清水エスパルス（サッカー）



ベルテックス静岡（バスケットボール）



くふうハヤテベンチャーズ（野球）



静岡ジェード（卓球）

- 静岡市は、プロスポーツチームのホームタウンになっている。
- 清水エスパルス、「小学生は全員リフティングが出来る」と言うぐらいにサッカーの草の根活動が盛んである。
夏場は、我々、市職員も（チームの）ポロシャツを着て応援したりもしている。
- 最近では、バスケットボールの「ベルテックス静岡」、野球の二軍専用のグラウンドがある「くふうハヤテベンチャーズ」、卓球の「静岡ジェード」などのホームである。
これらのチームを誘致して、「スポーツのまち」というところも進めている。



富士山と三保松原（世界遺産）



梅ヶ島温泉



久能山東照宮（国宝）



サウナしきじ



用宗



一棟貸し・古民家宿「日本色」



クラフトビール（醸造所4カ所！）



しらす



桜えび



しぞ〜かおでん



静岡地酒



静岡産ウイスキー



久能山石垣いちご

- 観光では、食べ物では、シラス、桜えび、おでんなどがあり、水がいいので地酒・ビール・ウイスキーがある。
- 最近有名になったのは、サウナーのなかでは“聖地”とされている「サウナしきじ」がある。静岡鉄道が移動型サウナ・バス“サバス”を走らせたりもしている。
- 最近では、静岡市と浜松市が、ハンバーグの消費量日本一で有名になった。

静岡市プラモデル化計画の3つの柱

環境づくり



官民連携による
「模型の世界首都・静岡」の
プロモーション促進

- プラモニュメント
- PRツール
- ランナーアート
- デジタルスタンプラリー

人材づくり



プラモデルを通じた
模型・ものづくり業界の
担い手の育成

- ホビーショー小中高生招待事業
- ものづくりキャリア教育
- 静岡型学校教育プログラム
- ものづくりプラモデル大学

イベントづくり



イベントや大会といった
プラモデルの魅力を実際に
体験できる機会の創出

- 全国プラモデル選手権大会
- 各種コラボイベント

計画のシンボル「プラモニュメント」



プラモデルの特徴である「ランナー」※にまちの様々なものを
分解してはめ込んだ遊び心あふれるモニュメントが市内各所で
皆さんをお出迎えします！

※組み立て前のプラモデルのパーツをつなぐ枠のこと

静岡市プラモデル化計画のシンボルとして市内外の多くの方に親しまれている「プラモニュメント」。組立前のプラモデルをイメージして作られた「プラモニュメント」は、市内各所で皆様をお出迎えする工作物というだけでなく、自分自身があたかもプラモデルのパーツとして収まることができたり、プラモデルのパーツとなっている郵便ポストなのに、実際に手紙・ハガキを投函できたりと「遊び心」いっぱいのモニュメントです。

- 静岡市は、プラモデルの出荷が全国シェアの8割を占める
- そこで、静岡市のプロモーション活動として、「静岡市プラモデル化計画」という活動に取り組んでいる。
(当市には)「プラモデル係長」もいる。
- 上記写真のような、まちなかにプラモデルのランナー（組み立て前の状態）を、「プラモニュメント」として設置して観光スポットにしている。
- 市役所前の公園（駿府城公園）の御堀の方には、徳川家康の金色具足のプラモニュメントもある。
- この内、静岡市が設置したのは2機のみである。
それ以外は、それぞれ民間の設置者がお金を出して設置してくれている。官民連携の一つである。
- この活動は、広告の賞なども取得している。
(・ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS マーケティング・エフェクティブネス部門
ACC シルバー（2024年）・広告電通賞 総合賞（2023年）自治体初受賞
・釜山国際広告賞（MAD STARS）City Brands カテゴリー グランプリ（2023年）
・JAA 広告賞 消費者が選んだ広告コンクール屋外・交通広告部門グランプリ（2023年）
・グッドデザイン賞 入賞（2022年）等）
- このプラモニュメントは、元・博報堂に勤めていた方がコーディネートしている。
- 高校生「全国プラモデル選手権」等も開催して「プラモデルの聖地」化にも努めている。

(1) 説明要旨

○静岡市 総務局 人事課 小久保 定男 人事第1係長より

【高度な専門知識を有する外部人材の登用】

◎外部人材登用の経緯

- 以前から、外部人材の登用はあったが、令和5年に難波 喬司 市長に変わってから、本格的に登用が始まった。
- 時代が大きく変化する中で、複雑で高度な行政課題が、新たに発生している。その中で、社会に存在する専門性の高い「知」を取り込み、施策を打ち出していくことが求められている。それが、(外部人材登用の)背景になっている。
- 専門的な人材というのは、職員の中で育てていくというのは、難しい部分もある。
- 静岡市では、本年から職員採用の中で「デジタル」「農業」「林業」の採用試験を始めた。
- しかし、これまでは専門的な知識を持った職員は足りていなかった。
- 特に、「DX」「農業」「環境」等の分野は近年、専門性が高まっている。そういった分野に関して、専門的な知識を持った方を外部から登用する、というところで始まっている。

◎外部人材の状況

- 外部人材として6名の政策監(DX、観光、クルーズ、スポーツ、環境、農業)がある。それぞれが、各分野の第一線で活躍されてきた人材である。
- その知識・経験に基づく高度な専門性やネットワークを生かして、事業の課題解決に向けた助言指導を行い、重要な事業の推進に取り組んでいただいている。

(参考) 外部人材の採用実績 (2025年10月28日時点)

氏名	肩書	身分	任期(更新・延長有)
やました ゆきお 山下 幸男	観光政策監	特定任期付職員	2025.4.1-2026.3.31
おりへ やすひろ 織部 康宏	環境政策監	特定任期付職員	2023.11.20-2027.3.31
やまだ えいこ 山田 栄子	DX政策監	非常勤特別職	2024.4.1-2026.3.31
やまざき のりひこ 山崎 紀彦	クルーズ政策監	非常勤特別職	2024.6.17-2026.3.31
さかぐち ひろあき 坂口 裕昭	スポーツ政策監	非常勤特別職	2025.5.21-2026.3.31
しまづ ひでお 島津 秀雄	農業政策監	非常勤特別職	2024.6.1-2026.3.31
しんじょう あつし 神成 淳司	静岡市政策アドバイザー	委嘱	2024.4.1-2027.3.31
くまひら みか 熊平 美香	教育政策アドバイザー	委嘱	2025.4.1-2027.3.31
とどろき かずひろ 轟木 一博	民間活用政策アドバイザー	委嘱	2024.12.23-2026.3.31
ふじざわ しょう 藤澤 翔	まちづくり共創アドバイザー	委嘱	2025.4.1-2026.3.31
やました はるゆき 山下 春幸	ガストロノミーツーリズムアドバイザー	委嘱	2024.11.1-2026.3.31
なかじま かずひこ 中島 一彦	文化政策アドバイザー	委嘱	2025.4.1-2026.3.31
ささき けいしん 佐々木 経世	GX政策アドバイザー	委嘱	2025.5.12-2026.3.31
まつもと すみお 松本 純夫	医療政策アドバイザー	委嘱	2024.8.21-2026.3.31

- 先に挙げた表にあるのが、その採用実績である。
上の6名は、「政策監」である。
上から2名は「特定任期付職員」で、任期の定めはあるが、常勤の職員として働いていただいている。
続いての4名は「非常勤特別職」で、各々によって勤務形態は違っている。
週1回や週2回などの頻度で来ていただいている。
- その下に、「アドバイザー」という人があるが、「政策監」が人事課での採用であるのに対して、この方々は、各所属(部局)によって、予算を取り、謝金等をお支払いするような形で委嘱をしている形になっている。

◎外部人材登用の効果

- 個々の分野で、(登用の)効果はあるが、(市政への)全体的な効果としては、本市において不足している特定の分野の専門知識やネットワークを取り入れることで、これまでにないアイデアや手法で、施策の企画立案や関係機関等との連携・調整、事業の推進が図られている、というところがある。
- 関連するプロジェクトチームにおいて、チームリーダーとして経験と実績を基にした的確な助言により課題解決に向けた検討を円滑に進められている。
- 外部人材登用の元々の狙いでもあったが、職員との関わりの中で随時助言指導を行うことで、職員の政策立案力や政策執行力、問題解決力の向上に繋がっている。
- 日々、政策監と職員が業務の中で一緒に働き、助言をもらうなどする中で、(職員が政策監の)その仕事ぶりを見る、その中で、かなり職員の意識も変わってきている。能力も高まってきている、と感じている。
- 今後も、新たな課題があれば、必要に応じて、それぞれの専門分野の人材の登用を検討していきたいと考えている。

(参考) 外部人材の経歴例

(主な経歴)	
● 政策アドバイザー しんじょう あつし 神成 淳司	慶應義塾大学環境情報学部教授、内閣官房イノベーション戦略調整官／健康医療戦略室次長
● DX政策監 やまだ えいこ 山田 栄子	三菱総合研究所、元内閣官房情報(IT)総合戦略室参事官
● 環境政策監 おりべ やすひろ 織部 康宏	元静岡県くらし・環境部環境局長、理事(リニア担当)
● 農業政策監 しまづ ひでお 島津 秀雄	元NECソリューションイノベータ執行役員、静岡県立農林環境専門職大学客員教授
● 観光政策監 やました ゆきお 山下 幸男	元運輸総合研究所主任研究員、元国土交通省安心生活政策課長、元日本政府観光局シドニー事務所長
● クルーズ政策監 やまざき のりひこ 山崎 紀彦	元郵船トラベル㈱執行役員、クルーズ部長
● スポーツ政策監 さかぐち ひろあき 坂口 裕昭	弁護士(企業法務全般)、株式会社GATHER COO、ハヤテグループ・スポーツ事業アドバイザー

静岡市 総合政策局 DX推進課 地域デジタル化推進係 長島 治雄 課長補佐兼係長より

【DX政策監について】

- DX政策監の業務内容については、以下の4点である。
 - (1) 本市のDX施策を担う人材の育成に関すること
 - (2) 組織としてDX施策を持続・成長させていく仕組の構築、実装に関すること
 - (3) システムの調達などのコンサル折衝に係る助言・指導に関すること
 - (4) 各種行政分科会及びプロジェクトチームに係るDX視点での助言・指導に関すること
- 具体的な業務としては、庁内での主なアドバイザー（「助言・指導」）業務を担い、以下の業務を行う。
 - ◎ 静岡市DX推進統括会議・プロジェクト部会
 - ◎ 区役所窓口変革推進プロジェクトチーム
 - ◎ 業務改善（一人一改善）事業に評価者として参加
 - ◎ 市立の中学校、小学校の「学びの推進プロジェクトチーム」校務改善部会
 - ◎ 赤字の大きな清水病院の経営改革・業務改善プロジェクトチーム
 - ◎ 昨年度から行っている、地域の行政課題にスタートアップ企業と地域と行政が三者一体となっていく、「知・地域共創コンテスト『UNITE(ユナイト)』」に審査委員として参加

【山田栄子DX政策監 略歴】

- 平成6年 経済産業省 円熟社会構想（ITを活用した活力ある高齢社会の実現）事業の担当次長として従事
- 平成16年 三菱総合研究所にて産業人材育成事業、医療・健康産業創出事業等、経済産業省、総務省、厚生労働省、内閣府、AMED等に関する大規模な産業政策支援事業のチーフプロジェクトマネジャー（主席研究員）として従事
- 平成29年 内閣官房情報（IT）総合戦略室 参事官として、健康・医療・介護分野の横断的な情報利活用戦略を統括
- 令和3年 三菱総合研究所帰任
（シニアエキスパート（定年後再雇用）として医療・介護DX事業に従事）
- 令和4年 社会保険診療報酬支払基金システム開発プロジェクトアドバイザー（就任中）
- 令和6年 静岡市DX政策監（就任中）
- 三菱総合研究所 所属。特に、平成29年から内閣官房のいわゆるIT総合戦略室の参事官として情報利活用戦略を統括。
- 主に医療・介護の分野に知見が深い。
- どちらかといえば、文系の人であり、プログラマーやSEではない。

(2) 主な質疑応答

【事前提出質問】

(※回答は、静岡市で分野別に整理して基本的に書面でいただいたが、質問・回答ともに一部は当日口頭で追加説明された。以下は、書面と口頭でのやりとりを統合して表記した)

【DX政策監の待遇・職務内容等について】

◎1：DX政策監は、特別非常勤とされておりますが、勤務の契約期間並びに、年報酬額について。

①1：勤務期間：1月あたり概ね8日間程度(週20時間を超えない範囲)

年報酬額：月報酬額 320,000 円 × 12 月 = 3,840,000 円

交通費(千葉県我孫子市～静岡市)：実費支給(年間 1,500,000 円程度)

※報酬額及び交通費の7割は国から特別交付税措置

◎2：DX政策監の任期と報酬は？

①2：任期：1年、報酬：上記のとおり

◎5：DX政策監は助言・支援するが、強制力はないので、あくまで参考人的な立場なのか？

①5：DX政策監は局次長級のポストだが、文書決裁等の権限はないスタッフ職のため、あくまでも静岡市の取り組みに対しての助言・支援の立場になる。

個別取組については、コンテストの審査委員長を務めるなど、一定の権限を持つ立場にある。

◎6：デジタル化するに当たり、プラットフォームの統一、例えば医療のプラットフォームは、国に取り組んでもらわなければ、市としては取り組みに限りがあると思うが、政策監はどこまで動いてくれるか？ 国への働きかけ等もしてもらえるのか？

①6：政策監が、直接、国に働きかけて調整するようなことは行っていない。

例えば、国が進めている、基幹20業務の標準化については、静岡市においては、国要望や指定都市市長会を通じての活動を行っており、DX政策監が動くことはない。ただし、個別の取組に対する国動向の調査、例えば、(国の)防災(に関する取り組み)、有識者や国の関係部署の紹介等については、DX政策監本人のこれまでのネットワークや所属する三菱総合研究所のネットワークを静岡市が活用する場面はある。

◎7：DX政策監の人選はどのように行われたのか？

①7：色々なやり方があると思う。

当市の場合、現市長が、外部の有識者を入れた「市政変革研修会」を立ち上げ、その中で、市長と有識者とのつながりの中で「この方を」という話しになった。

◎ 8 : 「静岡市デジタル化推進プラン(概要版・令和 7 年 3 月改定版)」 p. 9 に D X 政策監についての記載があるが

◎ 8-1 : D X 推進統括会議にも D X 政策監は参加するのか？

Ⓐ 8-1 : オブザーバーとして参加する。併せて、統括会議の議題についての助言・指導もいただいている。

◎ 8-2 : その他、どのような頻度で、どのような場で助言・支援を行っておられるのか？

Ⓐ 8-2 : 概ね月 8 日間程度の出勤日に合わせて、D X 関連(D X 推進課・各課)の種々の取組みの相談に対する、助言・指導を行っている。

D X 政策監室に各職員が訪問することが多く、スケジュール管理は、D X 推進課が行っている。

主に、週 2 回の出勤になるが、多くの部署からの相談依頼でスケジュールが即埋まってしまう。

その他にも、チャットツールを使用して、随時、我々からの相談事項を伝え、政策監が気になったことがあれば、やり取りしている。

【静岡市のデジタル化の取組について】

◎ 3 : 地域のデジタル化として、「新たな都市創造に向けたイノベーションが生まれるまちの実現」とあるが、この施策に対して、一般市民は、その業務内容やシステムに対して理解してくれているか？また、協力してくれているか？

自治会の理解度はどうか？

Ⓐ 3 : まず、私たちが考えている前提は「デジタルは手段であって目的でない」ということ。何らかの取組みに際して、また、何らかの問題解決をしたいときに、「では、それについてはスマホを使いましょう」などの入り方をする。

「市では、このようなデジタル化をすることにしました。市民周知しましたのでよろしく」というような、一方的なやり方はしていない。

現在は、「(デジタルデバイスが)利用できる人と出来ない人が共に一定数いる」という

過渡期にある。手続きでも、オンラインで出来る人、出来ない人の両方がいる。

後期高齢者の中でもスマホの保有率は上がってきている。一方で、(スマホなどが)使えない方も一定数いる。

(市民がデジタルデバイスを活用できるかの状況は) 5 年前とは違うし、10 年後も全く異なる状況になると思う。

当市では、紙でも、デジタルでも、どちらでも(手続き等が)出来る体制を採りつつ、その先では「全てデジタルで出来る仕組みづくり」を進めてもいる。

市民生活に密着した具体的な取組みの一つひとつを通じて、市民理解の向上に努めている。下記はその具体例である。

㊦ UNITE（スタートアップと行政と地域が連携した知・地域共創コンテスト）による
地域課題解決の取組

①まず、行政から課題を出す。

例) 自治会活動へのデジタル活用、中山間地における遠隔医療、災害時要支援者の
避難支援システム

②それに対して、スタートアップが「こういう技術、サービスはどうか？」と提言
等する。

③一般的なこれまでの行政の流れでは、「では、それをやりましょう。委託で」と
なるが、そうではなく、地域の自治会に「参加したい自治会はありますか？」
などと提案し、参加希望の自治会の実際の困りごとを聴いたうえで、それを解決
するためのシステムやサービスをつくっていく活動である。

※所管課、提案者、地域関係者の三者でチームを組んで事業を行う

④その三者で、コンテストの後で2次審査を行い、それを通して初めてお金が出て
実証に入る。

よって、提案 → 審査会 → 実証実施の過程で行われる。

〈UNITEについて〉

- ・ 現在、この UNITE には、20 個程の課題があり、昨年実証に至ったのは、5 個
である。
- ・ いわゆる地方創生系の交付金を利用している。
- ・ スタートアップといっても、一般社会でいうそれだけではなく、(既存の)企業
であっても、新しい事業分野に進出しているところであれば、大企業でも地元
企業でも参加してもらっている。
- ・ 「色々な社会の知識を使う」「地域が参画している」「みんなで共創して三者一体
で取り組んでいく」ということを大事にしている。
- ・ 昨年からの取り組みであり、道半ばであり、まだ「やってみないと分からない」
といったところもある。

㊧ 自動運転の実証実験、地域交通の A I 導入による乗り合い実証

- ・ これも、その地元の自治会と話して進めている。

㊨ 駿府城跡天守台野外展示 V R ・ A R 制作

㊩ 都市見える化事業（中心市街地再開発に伴う住民との合意形成のデジタル
（3 D 都市モデル）活用）

- ・ デジタルツイン(現実世界のモノや状況をサイバー空間上に再現し、データの
収集・分析・シミュレーションを行う技術)を使って、例えば、「この道をこう
したらどうなるか」などを検証し、地域の方との合意形成を図っている。

㊪ プレミアム付きデジタル商品券の取組み（コロナ対策:PAYPAY 物価高対策:
独自デジタル商品券）

- ・ このような取り組みの際にも、必ず説明会を設けて、(市民が)登録できるように
進めている。

⑦民間活動との連携

(映像クリエイティブチャレンジ(生成AIを活用した動画制作コンテスト)

→教育機関(高校等)への出張講座)

・学校、学生とも連携しながら進めている。

④4:「官民データ活用推進基本法」の基本理念として、国民が安全で安心して暮らせる社会の実現、快適な生活環境の実現とあり、その中で、対象となるデータとして、個人情報や国の情報等、適切に保護、管理が求められる訳であるが、個人情報の保護、管理についての体制について。

④A:個人情報の管理については、「静岡市個人情報の保護に関する法律施行条例」に基づき、各課は、「個人情報取扱業務登録簿」の作成と個人情報を取り扱う業務の厳格な運用を定めている。

個人情報に関する業務について、総務局が所掌しているため、当課では深い回答はできないが、技術的には、ネットワークの3層分離により、職員が扱う情報は3つにネットワークが分離されている。

特に住民基本台帳やマイナンバーを扱うシステム(マイナンバー系)については、他のネットワークとは物理的に分離され、システム面からの情報漏洩を防止しているほか、当該システムには、予め登録した職員のみしかログインできず、かつアクセス履歴を管理するなど、行政が保有している個人情報の適切な保護、管理を行っている。また、情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ対策基準をDX推進課にて策定し、保有する情報及び情報システムに関するセキュリティ対策を行っている。

それでも、ときに、人的ミスは起こり得る。

例えば、メールを個人に送ろうとしたところが、誤って一斉送信してしまう等の事象である。

このような人的ミスも起きない仕組みを構築しようとしている。

上記の例でいえば、メールの送信時には、再度、送信先にチェックを入れないと送信出来ないようにしてある。

【当日質問】

④渡辺委員

④1:行政職員であると、どうしても異動がある中で、専門性のある人材がなかなか育成できない面もあるかと思うが、どのように人材育成をされているのか?

④2:静岡市のDX、デジタルに関する考え方に大変参考になった。

「デジタル化すれば良いというものではなく、それは、あくまでも手段である」というその観点から、(DX)政策監も選ばれたのか?

④3:UNITEは、政策監就任前から企画を意図していたのか、それとも、DX政策監が関わって作られたものなのか?

④4:管理職に求められる能力は、チーム内の調整能力に重きを置いた人事方針なのか?

◎5 : 「こういう専門職でありたい」という職員の中に、「管理職ではなく現場にいたい」という人もおられるのか？

①1 : 静岡市 総務局 人事課 小久保 定男 人事第1係長

まず、一般的な職員の配置の考え方だが、静岡市では、採用されてからの最初の10年程度は、色々な分野を経験することで、自身の適性を見極めて、先の方向性を考えてもらうようにしている。「ジョブローテーション10年参加」という言い方もしている。

そのような考え方に基づいて、3年から4年ぐらいで異動していく。

その後は、もう少し長く専門性を求められる業務に就いたり、継続性が必要であれば比較的長い期間配置したりもしている。

今年から始めた、デジタル人財、農業、林業等の専門職については、それぞれ関連した部署を何年かおきに回っていく、というようなことを想定している。

これまでは、ゼネラリストが重宝されたが、現在は、(取り組むべき)課題が、高度化・複雑化してきているため、かなり専門性が求められている。

そこで、上記で説明したような、3年、4年で移動するのではなく、より長い期間、年限を定めずに一定程度配置することも進めていこうとしている。

そのような見直しを本年から始めている。

職員には、自身の進む道を選べる「職務深耕ステージ」というものがあり、

例えば、「税に精通したい」「出納の分野でやりたい」「技術分野でずっとやりたい」などの希望が出来る。

そこに(希望が)通るには、選考があるが、希望に関連した部署に、管理職になるまでの期間は異動していくようになる。

監理職の配置に関しては、それまでどのようなところを経験してきているか、というところは見ていくことになる。

①2 : 静岡市 総合政策局 DX推進課 地域デジタル化推進係 長島治雄 課長補佐兼係長

2年前に現市長になったときに、「DXに対する“考え方”がどの部局にもない」と市長は見て、今まで通りの業務をやりたがる行政に対して、「DXは、D(デジタル)が大事なのではなく、X(トランスフォーメーション)が重要なのだ」ということで、「X(トランスフォーメーション)をしっかりと考えなさい」として、市長が局長会議で発言された。

そうすると、我々としても何が大事かというと、まずは「業務の見直し」である。

BPR(「Business Process Re-engineering」、「業務改革」)、今までの業務のやり方を変える、再構築する、そういうことが大事であるとした。

そこで、まずは、「業務改善推進係」を置いて、デジタル化の手前のところを支援するようにした。

そういったところに、公務変化、公務改革も入っている。

そこには、「地域活性化企業人」という制度を使って、ソフトバンク社から2名を派遣してもらい、その改革に取り組んでもらっている。

③：これも市長（の発案）である。

「静岡市を変えなくてはならない」という大きな危機感を持って、新たな市長になられた方なので、「これまでの行政の延長線上では駄目だ」と考えた。

「行政の限界もある中では、（外部の）色々な人の助けを借りよう」

「しっかりと地域の人のお話を聴こう」という活動を目指された。

一方で、「スタートアップを育成していきたい」という思いもあり、それらがうまく融合した現在の形であると思う。

その中で、市長の思いに共感してくれたのが、山田政策監であり、もう一人のキーパーソンである、政策アドバイザーの神成 淳司 先生（内閣官房イノベーション戦略調整官）である。

神成さんは、当時、IT戦略室におられた山田政策監の上司にあたる方であり、

「DXに関しては山田政策監が」「政策の面は神成アドバイザーが」

それぞれ引っ張っていく、という形で現在取り組んでいる。

④：静岡市 総務局 人事課 小久保 定男 人事第1係長

④：課長などになると、どちらかといえば、マネジメント（能力）や、最近、市長がよく言われるのは、「プロジェクト・マネジメント能力が管理職には求められる」というところである。

そこでは、専門性というよりも広い視点が必要とされている。

⑤：ごくまれにはいるかと思う。

これは、静岡市に限らず、最近の風潮として「管理職にはなりたくない」というのはあるのではないかと感じる。そういう点は、職員の意識を変えていかなくては、と考えている。

◎：園田委員

外部人材登用の効果を、数値化して評価するのは難しいかと思うが、

DX政策監登用の効果は、現場から見てどうか？

⑥：静岡市 総合政策局 DX推進課 地域デジタル化推進係 長島 治雄 課長補佐兼係長
定性的な話しになるが、やはり効果はあったと思う。

それまでであれば、「止めておこうか」と思うようなことを、「やはり、やる」としたような事例もある。

それは、庁内のデータを連携させるプラットフォーム作りを職員が企画していたときに、「そのプラットフォームは、どのような市民サービスに直結するのか、どのような業務効率の向上が有り得るか」を（明確に）出すことが出来ず、「再検討しようか」というようなときがあった。しかし、政策監に相談したところ、「これは5年後10年後を見据えた最初のステップなのだから、やりなさい」ということで、現在構築中である。それと、先程も（政策監の）スケジュールをご紹介したが、（政策監のスケジュールが）即、埋まるほど多くの部署が相談に来ている。

それまでDX推進課には、政策的な相談、取り組み的な相談というのは、あまりなかった。

「システムを構築したい」とか「事業者を紹介して欲しい」などの相談はあったが、「このような取り組みの中で、どうやってデジタルを入れたらよいのか」という相談は、(政策監が)来てから、調整が大変なくらいに多くなった。

(D×推進課の)立ち位置が変わってきている。これまでは(他部署に)言えなかった、あるいは、言っても、予算を要するのは各課であり、我々(D×推進課)には権限がないので、(各部署は)その通りにやらなくても済んでいた。

その点、残念に思うところもあったが、現在は、市長から「(D×推進課が)前面に出て引っ張っていくぐらいでなければ駄目だ」と、言われている。

◎：近藤委員長

(上記 p. 11 で)「コロナ対策は PAYPAY、物価高対策は独自デジタル商品券」という御説明があったが、どのような理由で分けたのか？

また、市役所が PAYPAY を使うことになった経緯は？

①：静岡市 総合政策局 D×推進課 地域デジタル化推進係 長島 治雄 課長補佐兼係長
コロナ対策は、とにかく「すぐに」実行しなくてはならなかった。

そこで、すぐに出来る PAYPAY を利用した。

しかし、PAYPAY は手数料が掛かる。

自治体も、店にもその費用が掛かり、加えて(利用者の)データはもらえない。

また、貯まったポイントは静岡市外でも使える。よって、地元で使われない部分も出てしまう。

そこで、物価高対策としては、少し時間が掛かったが、「店側の手数料がゼロ」、市としても「システム構築に費用は掛かるが、利用に費用を要しない」というやり方で独自のデジタル商品券をつくるに至った。

このシステムでは、店側に利用者のデータも還元出来る。

◎視察成果による当局への提言または要望等

静岡市では、民間で培われた専門的知見を積極的に取り入れ、政策全体の設計やその推進力を高める方向に舵を切っている。社会構成が大きく変化し、複雑かつ高度な行政課題が発生している世情にあって、職員の専門性を高めるために、6分野にわたるが外部人材の登用をしている。

政策監の設置によって、庁内の相談や連携が大きく変わったそうである。

それまで単なる“IT担当”のような感のあったDX政策課も、DX政策監の就任以降は、具体的な事業やシステム・制度設計の相談が頻繁に寄せられるようになり、「各部署の伴走型パートナー」としての地位を確立した。これは、外部人材の登用が、組織文化そのものに影響を与えた好例である。

桐生市でも、広報監や林政アドバイザーなどの登用が行なわれているが、より本格的な外部人材登用が必要となってくると考える。DXはもとより、観光や文化政策、医療、介護等の多くの分野で有効であると考え。民間での経験を積むことの無い職員と、目まぐるしく変化し続ける社会との共通点を見出すための鍵ともなり得る。

静岡市の事例から感じるところでは、専門的知見と現場経験のある外部人材の登用により、これまでにない施策の企画立案やその推進、関係機関との連携と調整が図られ、同時に業務の効率化と改善も進んでいる。それが結果的に市民サービスの向上につながっている。この外部人材登用が国の交付金7割を活用して実現している。

外部人材ありきで業務の改革が出来るものではないが、複雑に専門分化する時勢にあっては、一定の専門的知見を有する人物を市の力として取り入れる方が、一層円滑に事業やその改革を進められるものと考え。

外部人材の登用にあたっては、静岡市のように「アドバイザー」に留めることなく「推進者」と位置付けて、庁内のセクト主義を打破し、横断的な動きを引き出し、以て市民サービスの質向上につなげるべきである。

そのような外部人材の登用を桐生市でもいち早く導入すべきであると考え。

(了)