

北上市における 民間人材活用の実践



北上市企画部都市プロモーション課
情報政策推進室 情報政策係長

小池 匠



北上市企画部都市プロモーション課
主幹

大塚 知彦

1. はじめに

岩手県北上市は、北上盆地のほぼ中央に位置し、北上川と和賀川が合流する肥沃な土地に美しい田園地帯が広がり、西に奥羽山脈、東に北上山地の美しい山々が連なる豊かな自然に恵まれている。令和3年には市制施行30周年を迎え、人口は約9万2千人となっており、農業産出額・製造品出荷額とも県下有数で、農業と工業のバランスのとれた活気あふれる都市として発展している。

今回、ICTの普及や人口減少社会を踏まえ、ICT利活用による市民の生活利便性の向上と行政の効率

化を進める必要があること、新型コロナウイルスの影響等により、社会のデジタル化が急速に進展する中で、市政においても変革に対応するための集中的な取組みが急務であることから、DX推進に知見を持つ専門民間人材を特定任期付職員として採用するに至った。

当市が進めた民間人材採用の取組みを、採用した自治体からの視点（小池）と採用された民間人材からの視点（大塚）のそれぞれの視点から振り返り、自治体における民間人材活用の実践事例を紹介する。

2. 北上市情報基本計画2020と自治体DXの推進（文責：小池～4章まで）

当市では、2020年度から2022年度を計画期間とする北上市情報基本計画2020（以下「情報基本計画」）により情報政策を推進しているが、当市の情報基本計画の内容は、2020年12月に総務省が策定した「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」の「重点取組事項」の内容が

網羅されていることから、「情報基本計画の推進＝自治体DXの推進」と位置付けている。

情報基本計画では「専門知識を持つ外部人材の活用を図り、効果的な政策推進に繋げる」としており、今回の民間人材の採用は、情報基本計画の取組みのひとつとなっている。

3. 民間人材活用の検討

民間人材の活用の検討においては、「直接雇用か、業務委託か」「常勤（常駐）か、非常勤（非常駐）か、副業・兼業・テレワークを認めるか」ということが論点となった。参考までに当市の検討メモを紹介する。

どのような形で民間人材を活用するかは、自治体を取り巻く環境や内部人材のスキルによっても異なってくるであろう。

当市の場合は、市職員としての「自治体業務の現

場」、北上市に住み市民としての「市民生活の現場」、2つの現場を肌で感じながら、北上市の情報政策の進め方を職員とともに考え、主導的な役割を果たしてほしいと考えたものである。

以上のことから、副業・兼業・テレワークを認めず、地方公務員として一緒に働く人材として特定任期付職員（常勤）の自治体DX推進リーダーを採用することとした。

【直接雇用の場合】

メリット	・担当者として業務を割り振り、任せることができる。 ・庁内に常駐するため、いつでも、何でも相談できる。 ・常駐型のコストが委託に比べ安価である。
不安点	・人材の経験内容（経験分野、経験年数など）によるところがある。 ・庁内事情に配慮しながら進めるためには、庁内調整におけるプロパー職員のサポートが必要となる。

【業務委託の場合】

メリット	・他自治体の同様な業務を受託していることで、受託会社に蓄積されているノウハウ等を活用することができる。
不安点	・常駐型コンサル業務は、コストが高価である。 ・あらかじめ契約した工数、日数での対応となり、臨時の対応に限りがある。 ・業務推進はあくまで役所（委託者）の責任で、役所（委託者）のスキルが高くない場合、業務管理が困難。

4. 民間人材の採用活動

（1）庁内の役割分担

通常の職員採用の場合、人事担当部署である企画部総務課が職員募集要項を作成して、職員募集から採用試験の実務を一貫して取り仕切る。ただし、今回は当市として初の民間人材を特定任期付職員として採用するにあたり、専門人材確保の観点から、人材要件の設定、募集要項の作成、書類審査、面接試験といった実務を情報政策担当の企画部都市プロモーション課が担い、任期付職員に関する条例改正、職員募集や合格者決定などの内部決裁は企画部総務課が担うこととした。

（2）人材要件の設定

当市が民間人材の活用をする目的、予定している業務内容を踏まえて、民間人材に求める要件等を設定していった。

今回募集した自治体DX推進リーダーは、プレイングマネージャーとして、①所属する情報担当部署の職員だけでなく、他部署の職員、事業者など多くのステークホルダーとの調整が必要であることからコミュニケーション能力が非常に重要であること、②これまで誰も挑戦したことのない業務であるため、自ら課題を見つけ、関係者と協力して自治体DXを推進していくことが求められること、の2点を示した。一方で、ICT業務に関する経験年数のみ「必須要件」とし、各種業務の経験を「あると望ましい要件」とし、ICTに関する各種資格についても条件としなかった。

なお、人材要件の設定と後述する書類審査と面接において、自治体DXに関する知見があり、他の自治体でも支援実績がある一般社団法人コード・

フォー・ジャパンに採用業務の支援をいただいた。

(3) 転職求人サイトの利用

全国から経験豊富な人材に応募してもらうには、通常の職員採用のように市ホームページや広報での周知だけでは難しいと考え、転職求人サイトを利用することとした。また、通常の転職とは異なり、ICTの実務経験、プロジェクトマネージャーの経験、業務改善を進めた経験のある人材を求める必要があったことから、転職求人サイトの比較検討を行い、ターゲットとなるハイクラス人材の登録が多く、地方自治体や官公庁での採用実績もある転職求人サイトを選定した。この転職求人サイトを通して当市がターゲットとする人材に直接訴求することができ、結果、合計273人からの応募があった。

(4) 書類選考・面接

採用試験は、第1次試験（書類選考）、第2次試験（面接）、第3次試験（面接）により行った。第1次試験と第2次試験では人材要件に合致するかどうかを主に審査するため、人材要件設定に関わったコード・フォー・ジャパンに加わっていただいた。コード・

フォー・ジャパンの視点が入ることで、業務改善、DX、プロジェクトマネジメントの経験を適切に評価できたと感じている。面接は、コロナ禍ということもあり、2回ともオンラインの面接とした。また、第2次試験は、土日や平日の夕方に面接時間を設けるなど、応募者に受験しやすい環境を整えた。

(5) 応募者への対応

今回の採用試験では、採用試験の応募受付、試験結果連絡、面接日時の調整など、応募者との連絡は全て前述の転職求人サイトを通して行った。当市が応募者との連絡にあたり一貫して大切にしたのは、応募者とのコミュニケーションである。応募者は、転職求人サイトを利用して他の選考にも応募しているケースがほとんどであり、複数の選択肢から北上市を選んでもらわなければならない。「私たちと一緒に北上市で働いてほしい」という気持ちが伝わるよう、例えば、事務連絡をするにしても街の話題や季節の話題を入れるなど、機械的にならない丁寧なコミュニケーションに努めた。

5. 民間人材が北上市を選択した理由（文責：大塚～7章まで）

次に大塚から、北上市自治体DX推進リーダーへの応募経験から、民間人材の視点で自治体における採用活動、選ばれる自治体の公募という点について述べる。

私自身は前職の外資系IT企業での技術者及び製品ブランドの技術統括リーダーとして、お客様である主に企業のIT化から事業変革の提案とプロジェクト支援を行ってきた。だがDXに代表される「変革への貢献」という観点では、当事者として取り組んできたことで企業での変革に関する知見を得たと認識している。転職を考えるきっかけは、この経験をITベンダー企業で製品提案する側でなく、変革を成功させたい事業会社側で活かしたかったことである。転職の検討を開始した当初は、プロジェクト現場や変革する側で貢献できる仕事を希望していた。さらに将来は故郷の鹿児島や20～30代を過ごした福岡にUターンし、起業か再就職して九州で地方創生に携わりたいと思っていたが、自治体への転職

は選択肢には入っていなかった。

転職活動は「次の10年に自分にとって価値ある経験ができるか？」という中長期的な観点で、数年前からヘッドハンターやエージェントからのオファーで市場動向を見ながら、並行して複数の転職求人サイトに登録し信頼できるチャネルを絞る選定を1年かけて進めていた。政府のデジタル推進の流れから自治体が民間から高度専門職を募集する話は知っていたが、当時、出身である鹿児島県の募集がなかったことと、自治体ごとのホームページを定期的にチェックする手間がかかるので早々に対象から外した。（特に岩手県、北上市は何の縁もなく、訪問したこともない土地であったことから、着任した今でもふと「何の縁？」と思う）

自治体の公募や募集は、特定の自治体への転職を狙っていない場合、知る機会はずまいというのが現実である。今回の北上市の公募は、転職求人サイトから来た公募案内メールで知った。これも偶然に

民間デジタル人材との共創

希望業種にその時期、自治体をセットしていたことが理由であった。(これは年末に別の自治体への応募を知人から勧められた際に、転職求人サイトに登録しているプロフィールの志望業界に、自治体を追加していたことが功を奏したものである)

民間人材の目線では、特定の理由がない限り、収入面や民間とのギャップを不安視すると、よく使う転職求人サイトやエージェントでセットする希望職種に自治体を含めることがまずありえないと感じる。その点、自治体にとっては認知度の高い転職求人サイトと手を組む価値はありそうだ。また転職求人サイトのトップページに掲載される募集や公募も目につきやすい。これは北上市に応募したあとに、私自身が別の自治体の公募をトップページで見つけて、簡単に応募ボタンを押した経験でわかったことである。地方自治体の採用活動で全国区の転職求人サイトに掲載されることは有効であったと経験上言わざるを得ない。

私の場合、検討当初、北上市は縁のない土地であり、冬の寒さ、実家からの距離、収入が下がることが不安要素だったが、DXの当事者として従事できる機会として非常に魅力的に感じていた。結果的に私は北上市の公募への応募を「今後の自分のキャリアに有益な経験と貢献ができるか?」という観点で提示された待遇(年収、ポジション)、職務(自分への期待値)、職場環境で判断した。他の自治体の募集と比較すると、北上市の募集が特に次の3点で魅力的に感じたことが主な選択理由である。

①自治体としてDXに成功する確率が高いと思えた

DX推進リーダーを迎えて「変革しなければならない」という覚悟が募集内容から感じられたので、自分が成功に貢献できる機会だと認識した。実は前職のITベンダーの経験から、お客様側の変革に対する覚悟や危機感がプロジェクト成功の最重要ファクターであると理解していたので、それを市長や担当課長のコメントと公募条件(待遇等)で強く感じたのである。また3年の任期制限があることで、収入が減少しても次のキャリアのための自己投資としての価値があると考えた。加えて社宅(借上げ住宅)の条件提示があり、もし単身赴任になった場合でも収入面で目途が立つと考えた。

②兼任での短時間雇用ではない点で、自分への期待

値がかなり大きく幅広いと感じた

他の自治体で特定の専門技術分野の支援を週1回のリモートや出張ベースで募集しているケースと比較すると、北上市の場合はフルタイムで「民間の感覚で何でも指摘してほしい」というニュアンスが感じとれた。期待値の大きさと受け取れたことで、採用競争で私自身の価値が伝わり、選ばれた際には、孤立する心配なくチームに受け入れられるように思えた。この点については、最終面接でも直接質問でき、確認することができた。

③「よそもの歓迎」が魅力的に感じた

確認する限り、初めての自治体DX推進リーダーのポジションを用意してまでも、変革を求めたい市の意気込みに加えて、「よそもの歓迎」と明記していることで、出身者優遇ではない意思表示にも好感を持てた。この点は転職求人サイトの記載だけでなく、北上市のブランドサイトにも記載されていることから、「北上出身でなくとも、公平に自分の能力を評価してもらえ」と思え、応募ボタンを押す後押しになった(図表1)。

上記のように、転職を検討している側から見ると、募集のために準備された転職求人サイト上の公募内容、記事は割り引いてみるべきと考えていたが、公開済の北上市のホームページやSNSへの投稿記事の内容やスタンスと一致していると感じた。つまり、北上市の公募が明らかに他の自治体よりも危機感と期待感が同居していると私には思えたので、他の企業からのオファーと並行してでも自ら応募することにした。その後、書類審査から面接に向けてさらに

図表1 北上市ブランドサイト「きたかみリズム」



(出典) 北上市提供

北上市の状況や期待値を調べていくことになるが、その中でも接点となるYoutubeチャンネルやホームページの印象が大変良く、外部との接点に注力し

ている点も一緒に仕事する人たちへの期待を高めることになったと感じる。

6. 民間人材から見た自治体の業務

採用通知をいただいたあと、民間企業で中途採用する側だった経験から、赴任前の下見や赴任経費処理、業務に関する事前学習準備などのガイドがあるものと思っていたが、手続き書類が郵送されただけで、それ以外になかったことに驚いた。またオンライン会議を電話で希望したが、部屋と専用PC予約が必要で当日開催できない等、民間とのギャップは手続きに限った話ではなく、民間の徹底的なコスト削減と生産性向上要請に対応し続けた業務に比べると、自治体のLGネットワーク、民間の自由度とは桁違いな制約の中で従事していることに起因することを着任後もジワリと理解した。それ以外にも進捗管理、事業報告フォームへの違和感、メールや掲示

板のお作法にまで、従来のやり方を踏襲している点にギャップを感じている。

ただ民間とのギャップも見方を変えれば、もっと仕事しやすい環境や雰囲気に変えていく余地が多く残っていると認識でき、正直ワクワクしているところである。このように異文化と言われても定期的に民間で活躍していた人材が自治体の業務に触れて疑問を持ち「何故なんだ？」と指摘することは、DX推進に限らず現場の変革にとって必要なことと強く感じている。しかも支援ではなく、当事者としての立場と目線であることが私自身にとっても貴重な経験となることは明らかである。

7. 北上市が目指す自治体DX

良い意味で流行りものには飛びつくことなく、検討と市民目線で有効な変革をもたらそうという北上市の取組みは、推進役の私にとって最良の環境であると言える。さらに北上市が掲げる都市ブランドメッセージ「KitaComing！北上市」はDX推進のビジョンとして最適であり、北上らしい自治体DXを進めることが可能と考えている。また既存の施策で、ビジョンや方向性を積極的に市としてプロモーションしている取組みは、利用者目線で進めるDX推進と親和性が高く、戦略的に活用していきたいと

考えている。

さらに北上市の特長である市内16の地域づくり組織と連携したプロジェクトや「自分たちのまちは自分たちでつくる」を具現化するような地域ごとの市民目線を忘れることなく、DX推進リーダーとして他の自治体に例がない取組みで北上市を自治体DXの羅針盤にすべく取り組んでいく所存である。この良き機会を得たのも、民間人材の私と自治体である北上市が何かの縁でつながったことがきっかけだと考えると感慨深い。

8. まとめ(文責: 小池)

民間人材の着任から2か月が過ぎた。今は、窓口改革のワーキンググループを立ち上げ、民間人材主導のもと窓口担当、行政経営担当、情報政策担当の各職員集まり、市民にやさしく便利な行政サービス

を目指して議論を重ねている(図表2)。また、民間人材を講師に自主的な勉強会が開催されたり、ある部ではDX検討チームが立ち上がったりと、変革の動きが少しずつ全庁に広がりを見せてきている。

民間デジタル人材との共創

採用活動を振り返ると、応募者との丁寧なコミュニケーションによって信頼関係を築きながら、ビジョンを明確に打ち出し、有能な人材を確保して自

治体DXを推進していくという「市の本気度」を共有できたことが、結果的に人材確保につながったのではないかと感じる。

図表2 窓口改革ワーキンググループの様子



(出典) 北上市提供

小池 匠（こいけ たくみ）

北上市企画部都市プロモーション課情報政策推進室 情報政策係長

2003年4月北上市役所採用。生活課、健康増進課、総務課、選挙管理委員会事務局を経て、2018年4月企画部都市プロモーション課情報システム係長、2021年4月から現職。

大塚 知彦（おおつか ともひこ）

北上市企画部都市プロモーション課 主幹（2021年6月1日から）

日本IBMクラウド事業本部やアナリティクス事業部での技術統括部長を歴任。営業と技術者で社内認定を受けた高度スペシャリストとして従事しながら、お客様への提案活動、プロジェクト支援活動に奔走。データ管理の専門家としての業務以外に社内外のコミュニティや講師活動などでも活躍。