

# 地方自治体における 外部人材活用の在り方

株式会社電通総研 公共政策研究センター長  
(兼) 東京大学先端科学技術研究センター客員研究員

若生 幸也

## はじめに

近年、地方自治体における外部人材活用が注目されている。直近では2020年12月に総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」、それに続き2021年7月に同「自治体DX推進手順書」が策定され、自治体DX体制整備における「ハブ」とし

て外部人材活用が位置づけられ、様々な外部人材活用が進められている。また近年の例では、大阪府四條畷市・富山県氷見市・広島県安芸高田市・静岡県掛川市の副市長公募など、トップマネジメントを担う外部人材や、観光・産業など特定分野の専門性を副業・兼業形態で担う手法も徐々に生まれている。すなわち、近年の外部人材活用は量的にも増大し、質的にも多様化しているといえ

る。

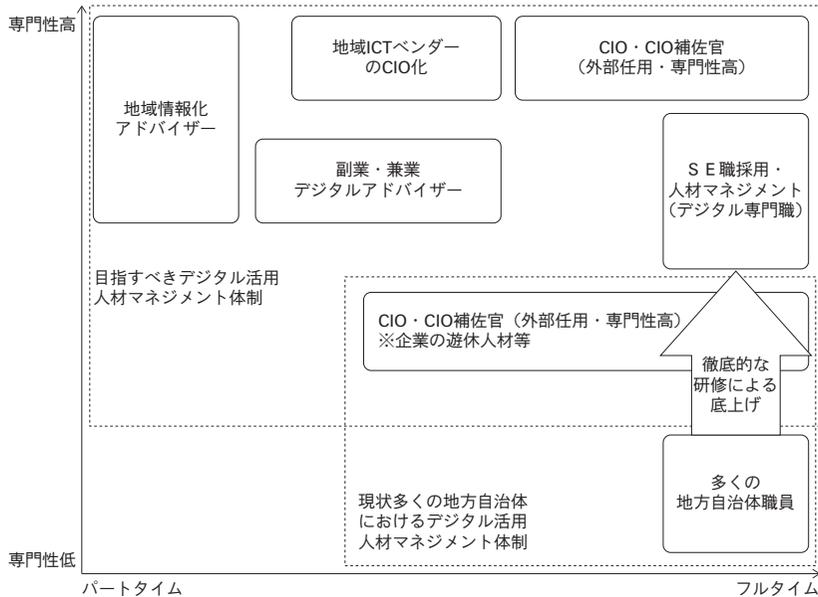
一方、デジタル外部人材活用で典型であるが、一時的に多くの外部人材が必要となった場合に外部人材の取り合いとなり、結局良い外部人材が確保できない事例も散見される。そこで本稿では、地方自治体にとって必要な外部人材を活用するための重要な視点を考察したい。

### 1 目的を明確化し不足する能力を認識すること

全ての外部人材活用で目的を明確化することがとても重要である。分野に限らずつつがなく施策・事業運営を済ませようと思うのであれば外部人材はあまり必要ない。局面を変えるために外部人材を活用するのであれば、そもそもその目的を明確化したいし、まず庁内人材の能力を明確化し、そこで不足する能力を認識し、外部人材活用を期待する役割を整理すべきである。

例示であるが、副市長公募を行った広島県安芸高田市では県からの出向者は「守りの要」であり、「攻めの要」としての外部人材活用だという（結果的に議会不同意で採用ならず）。副首長2人体制であればこのような役割

図表 デジタル人材マネジメント体制の位置づけ（例）



分担も可能である。

副首長1人体制のときは全てを見るオールラウンダーであることが求められやすく、外部人材でそれを担うる人材はかなり限られることも予想される。逆にいえば、通常のライン仕事はライン部局長に任せ、副首長はある意味で遊撃隊のトップとして懸案・重点事項のリーダーシップをとることも想定できる。全ては目的を明確化し不足する能力を認識することから始まる。

考え方の切り口は様々で、デジタル人材マネジメント体制を検討するときに、「専門性・高・低」軸と「雇用・任用形態・フルタイム・パートタイム」軸で例示的に整理したのが前頁の図表である。現状を可視化するとともに、目的に照らして将来的に必要な内部人材・外部人材をどのように位置づけるかを検討することが望ましい。

## 2 採用要件を明確化し、採用のためには資源を投入する

目的を明確化し不足する能力を認識すると、自ずと必要な外部人材像が想定される。この外部人材像を採用要

件として明確化することである。例えば静岡県掛川市副市長公募では以下の要件が示されている。2人目の副市長として組織を改革してほしい、そして市役所という大規模組織を変えするため、過去に大規模組織に影響を与えた経験を求めている。

下記の2点を満たす方

・企業や団体において、組織を改革するようなプロジェクトに携わった経験をお持ちの方

※分野は問わず、百〜千人単位など大規模な組織に影響を与える経験をお持ちの方を想定しています。

・周囲や関係者の声に耳を傾け、対話・調整ができるコミュニケーション力をお持ちの方

※職種や官公庁での経験は問いません。民間を含め多くの方からのご応募をお待ちしています。

近年の外部人材活用では民間事業者に委託し、採用までの一貫したプロセスを依頼している場合も多い。採用までのプロセス設計から募集情報の拡散や募集意図の明確化のための首長・担当者等へのインタビュー情報の発信、応募者管理など民間事業者の得意領域を最大限生かした取組が特徴的である。例えば、副市長公募では

エンジャパン、副業・兼業公募ではビズリーチなどが様々な取組を進めている。

このような民間事業者活用以上に重要なのが「外部人材の目利き」である。自身が不足する能力を持つ外部人材を、内部人材でどのように目利きするかという課題がある。むしろ資源を投入すべきはこの部分で、目利きができなければいくら民間事業者に委託し応募者数を増やしたとしても目的に沿った外部人材は獲得できず、むしろ害悪をまき散らす存在になることもある。

この目利きで重要なことは面接官に目利きできる人材を入れることである。例えば副首長公募であれば、首長自身が有能と考える副首長を面接官として招き入れ、実際のリアルな状況を想定した質問などのやりとりを行ってもらおう。デジタル人材のうちCIO補佐官などであれば、ある地方自治体のCIO補佐官である筆者も面接官は可能であろう。すなわち、プロ同士が目利きする環境を整えることが重要である。

### 3 外部人材と対になる 事務所の体制構築・内部人材を確保すること

外部人材がこれまであまり地方自治体に関与していない場合、地方自治体の基本的事項や地方議会等も含めた意思決定の仕組み、調達上の留意点など税金を使うがゆえの基本的差異を明確に認識していない場合がほとんどであろう。特にこのような場合に、外部人材と対になる盤石な事務局体制と有能な内部人材を確保することが極めて重要である。この理由は、雇用・任用形態による差異はあれど、結局どこまで行っても外部人材は外部人材であり、意をくんで庁内を持って回り意図を浸透させることができる内部人材が不可欠だからである。もちろんフルタイムで外部人材を職員として位置づければ「外部感」は薄まるが、「自治体の歩き方」をあまり認識していない問題が横たわる。

もうひとつ問題がある。この外部人材と対になる盤石な事務局体制と有能な内部人材を確保しないと、外部人材の知見を自治体内部に獲得することが困難となる。これではいつまで経っても外部人材に頼らなければいけな

くなる。なるべくなら外部人材が  
なくても目的を達成できるように  
したいものである。せっかく外部人  
材を確保しているうちに、内部人  
材を育成する機会とするならば、  
やはり吸収力の高い有能な内部  
人材を充てるべきであろう。

## おわりに

以上、筆者が考える外部人材活  
用で考慮すべき重要な視点を3点  
指摘したが、総務省の策定した「自  
治体DX全体手順書」にも「外部人  
材の受入れ準備チェックリスト」  
が示されている。デジタル分野の  
外部人材活用を想定したものであ  
るが、1〜4番目の項目は以上の指  
摘と重なる部分もある。内容はほ  
ぼどのような外部人材活用にも  
当てはまるため

### 外部人材の受入れ準備チェックリスト

- 首長や職員が、外部人材の受入れ意義や狙い、外部人材に期待する役割や業務について、十分整理・共有できているか。  
外部人材の受入れ意義や狙い、外部人材に期待する役割や業務を整理することは勿論、一部の職員だけでなく、広く共有されていることが必要。
- 職員の主体性はあるか。外部人材に丸投げしない。  
外部人材に要望を伝えてDXを進めた気になってはいけない。外部人材の力を借りて主体性を持ってDXを推進することが必要。
- 外部人材に過剰な期待をしない。  
デジタル人材には、それぞれ専門や得意とする分野がある。DXのことなら何でもできるというような過剰な期待は禁物である。
- 外部人材のサポート体制を構築できているか。  
外部人材は、慣れない環境で孤立するおそれもある。外部人材が力を発揮するためには、受入れ部門や人事担当部門のサポートが必要。また、自治体の意思決定の仕組みや予算立案・執行のルールやスケジュールなどについて、十分に説明することが重要。
- 企業に属する外部人材を受け入れる場合、十分に企業と調整できているか。  
企業に属する外部人材を受け入れる場合、任用形態、勤務条件などについて、十分に調整しておくことが必要。
- 外部人材の活動内容は、当初の想定どおりとなっているか。  
募集時に想定した外部人材の活動イメージと実際の活動が一致しないことも想定される。その場合、自治体にとっても外部人材にとっても納得できる活動内容となるよう、外部人材との間で十分に対話を行うことが重要である。

出典：総務省「自治体DX全体手順書【第1.0版】」令和3年7月7日

考にされたい。

〔参考文献〕

「副市長公募は広がるか 若手退職で派遣できない霞が関」（日本経済新聞、2020年4月5日、筆者インタビューあり）

<https://style.nikkei.com/article/DGXNZ057509600R000C20A4EAC000/>

「市町村の外部人材活用 副市長公募 副業・兼業 国の制度の効果は」

（日経グローバル、2021年11月5日、筆者コメントあり）

\*政策コンテンツ交流フォーラムは、株式会社富士通総研公共政策研究センター、北海道大学法学研究科宮脇研究室、神戸シティ法律事務所が連携ハブとなり、国・地方自治体・民間企業のメンバーを架橋し、政策的課題を多面的に検討するネットワークです。本コラムを通じて、フォーラムにおける課題認識、政策創造の視点等をご紹介します。

組織や世代を越えた政策能力を習得するために!

## 地域を創る! 「政策思考力」 入門編



宮脇 淳・若生幸也 / 著

A5判・定価 1,870円 (税込) 電子版 価格 1,870円 (税込)

※電子版は [ぎょうせいオンラインショップ](https://shop.gyosei.jp) からご注文ください。

- 時代や地域にあわせた政策を創るために必要な、「観察力」「分析力」「創造力」等について、政策形成の現場で実際に起こっている事柄をあげながら解説。
- 政策を立案する上で土台となるモノの考え方・見方、利害関係者との交渉の仕方等が一目瞭然!
- 「公共政策」の知識のない方にも理解できるよう、より身近な事例を取り上げました。



株式会社 ぎょうせい

フリーコール

TEL: 0120-953-431 (平日9~17時) FAX: 0120-953-495

〒136-8575 東京都江東区新木場1-18-11

<https://shop.gyosei.jp> [ぎょうせいオンラインショップ](https://shop.gyosei.jp) [検索](#)