

自治体 DX 全体手順書
【第 2.2 版】

2023 年（令和 5 年）12 月 22 日

総務省

1.	はじめに	1
1.1	自治体 DX 推進手順書の趣旨及び構成	1
1.2	全体手順書で示す一連の手順	4
2.	DX の認識共有・機運醸成（ステップ0）	6
2.1	基本的な考え方	6
2.2	具体的な取組事例	8
3.	全体方針の決定（ステップ1）	9
3.1	基本的な考え方	9
3.2	DX 推進のビジョン	10
3.3	DX 推進の工程表	12
4.	推進体制の整備（ステップ2）	16
4.1	基本的な考え方	16
4.2	組織体制の整備	18
	(1) DX 推進担当部門の設置等	19
	(2) 部門間の連携	23
4.3	デジタル人材の確保・育成に係る方針の策定	25
	(1) 求められる人材像の明確化	26
	(2) 求められる人材のレベルごとに確保・育成すべき目標の設定	29
4.4	DX 推進のための人材育成	31
	(1) DX 推進のための人材育成の取組	31
	(2) 人材育成手法	36
	(3) 人材育成に係る財政措置	47
4.5	外部人材の活用	47
	(1) 外部人材を配置するポストと業務	49
	(2) CIO 補佐官等に求めるスキル	51
	(3) CIO 補佐官等の任用形態	57
	(4) CIO 補佐官等の任用に当たっての注意事項	58
	(5) 外部人材の確保に係る財政措置	62
	(6) 外部人材の募集情報の周知	66
	(7) 外部人材の受入れ準備チェックリスト	68
	(8) アドバイザー等の派遣	70
	(9) 外部人材の広域的な確保・ネットワーク化	72
5.	DX の取組の実行（ステップ3）	74
6.	都道府県と市区町村の連携による推進体制の構築	76

1. はじめに

1.1 自治体 DX 推進手順書の趣旨及び構成

総務省では、2020年（令和2年）12月25日に、「デジタル・ガバメント実行計画」（2020年（令和2年）12月25日閣議決定）における自治体関連の各施策について、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するとともに、総務省及び関係省庁による支援策等を取りまとめ、「自治体 DX 推進計画」（以下「DX 推進計画」という。）として策定し、2023年（令和5年）11月には、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（2023年（令和5）年6月9日閣議決定）（以下「重点計画」という。）等を踏まえて、改定を行った（参考 1.1-①を参照）。

DX 推進計画では、自治体情報システムの標準化・共通化（以下「システムの標準化等」という。）などの重点取組事項を自治体 DX の具体的な方策として掲げているところである。

自治体によって、これまでの ICT 化¹の取組状況は異なっており、その状況に応じて DX²を推進することが求められるが、情報主管課職員数が少ないなど必ずしも体制が十分とは言えない自治体においても、全国統一的な取組となるシステムの標準化等や行政手続のオンライン化（以下「オンライン化」という。）などに着実に取り組まなければならない。また、ICT 化の取組を進めてきた自治体においては、DX 推進計画を踏まえつつ、自らの創意工夫により、DX を推進していくことも期待される。

このため、自治体が、DX 推進計画を踏まえて、着実に DX に取り組めるよう、自治体 DX 推進手順書を作成し、DX 推進計画とともに、国の取組の進捗等を踏まえて、適宜見直しを行うこととした。

【構成】

- ・ 自治体 DX 全体手順書
（本手順書。以下単に「全体手順書」という。）
- ・ 自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書
- ・ 自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書
- ・ 自治体 DX 推進参考事例集

¹ 一般に、既存の産業や業務を前提に、ICT を活用し効率化や価値の向上を実現するものをいう。

² DX とは、スウェーデンの大学教授のエリック・ストルターマンが提唱した概念であり、ICT の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させることと言われている。

「全体手順書」は、DXを推進するに当たって想定される一連の手順（DXの認識共有・機運醸成、全体方針の決定、推進体制の整備、DXの取組の実行）を示すものである。主に、DX推進計画の「自治体におけるDXの推進体制の構築」に対応し、先行的な自治体の事例等をもとに、各自治体がその実情に応じてDXを推進する際の参考となるよう策定するものである。

「自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書」及び「自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書」は、システムの標準化等・オンライン化について、全国統一的な方針の下、全自治体において確実に取組を進めることができるよう、詳細な手順を示すものである。なお、DX推進計画に掲げられた自治体のAI・RPAの利用推進、テレワークの推進等の取組に関しては、全体手順書で示す全体方針の中に盛り込みつつ、既に策定されているガイドライン等（参考1.1-②を参照）を参考にして、積極的に推進されたい。

「自治体DX推進参考事例集」は、先行的な自治体の取組は他の自治体にも参考となることから、一部を全体手順書に盛り込みつつ、別にとりまとめるものである。

【参考 1.1-①】DX推進計画 概要

自治体DX推進計画等の概要	
<ul style="list-style-type: none"> ○ 「デジタル・ガバメント実行計画」策定（令和2年12月）以降、自治体が重点的に取り組むべき事項や国による支援策、手順書、参考事例集等を取りまとめ、自治体の取組を後押し（計画期間：令和3年1月～令和8年3月）。 ○ 「経済財政運営と改革の基本方針2023（骨太の方針2023）」に、「推進計画※1に基づき、デジタル人材の確保・育成やデジタル技術の活用、住民との接点（「フロント」）の改革※2など、財政の効率化等につながるデジタル化の取組を推進する」旨が記載されたこと等をふまえ、随時改定を実施。 <small>※1 「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画(第2.0版)」(令和4年9月2日総務省策定) <small>※2 オンライン申請の推進・強化や多様な窓口の実現など。</small></small> 	
<p>自治体DX推進計画（2020.12.25策定、2023.11.7最新改定）</p> <p>■自治体におけるDXの推進体制の構築</p> <p>① 組織体制の整備 ② デジタル人材の確保・育成 ③ 計画的な取組 ④ 都道府県による市区町村支援</p> <p>■重点取組事項（自治体の業務システムの改革）</p> <p>① 自治体フロントヤード改革の推進 <small>・ 各自治体の実情に応じた創意工夫で、新しいフロントヤード（住民と自治体の接点）を実現</small></p> <p>② 自治体情報システムの標準化・共通化 <small>・ 2025年度までに基幹系20業務システムを標準準拠システムへ移行</small></p> <p>③ マイナンバーカードの普及促進・利用の推進</p> <p>④ セキュリティ対策の徹底</p> <p>⑤ 自治体のAI・RPAの利用推進、⑥ テレワークの推進</p> <p>■自治体DXの取組とあわせて取り組むべき事項</p> <p>① デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデジタル実装の取組の推進・地域社会のデジタル化</p> <p>② デジタルデバйд対策</p> <p>③ デジタル原則を踏まえた規制の点検・見直し</p>	<p>自治体DX推進手順書（2021.7.7策定）</p> <p>■自治体DX全体手順書（2023.1.20改定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ DXの推進に必要と想定される一連の手順を0～3ステップで整理 ステップ0：認識共有・機運醸成 ステップ1：全体方針の決定 ステップ2：推進体制の整備 ステップ3：DXの取組の実行 <p>■自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書（2023.1.20改定（2.0版）2023.9.29改定（3.0版））</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体情報システム標準化・共通化の意義・効果、作業手順等を示す <p>■自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書（2023.1.20改定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体の行政手続のオンライン化の取組方針や作業手順等を示す <p>■自治体DX推進参考事例集（2023.4.28改定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全国の自治体におけるDXの最新の取組を、①体制整備、②人材確保・育成、③内部DXに整理し、参考事例集としてまとめたもの <p>地域社会のデジタル化に係る参考事例集（2021.12.28策定、2022.9.4改定）</p> <p>これから事業に取り組む団体の参考となるよう、各事業の概要に加え、事業のポイント・工夫点、取組に至った経緯・課題意識等を参考事例集としてまとめたもの</p>

【参考 1.1-②】関連ガイドライン等

<自治体における DX 推進体制の構築>

○デジタル人材の確保・育成

- ・ 自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準（2022 年（令和 4 年）9 月総務省）
- ・ 自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準解説書（2022 年（令和 4 年）9 月総務省）
- ・ 人材育成・確保基本方針策定指針（2023 年（令和 5 年）12 月総務省）

<自治体 DX の重点取組事項>

○自治体フロントヤード改革の推進

- ・ 自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書【第 2.0 版】（2023 年（令和 5 年）1 月 20 日総務省）

○自治体情報システムの標準化・共通化

- ・ 自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書【第 3.0 版】（2023 年（令和 5 年）9 月 29 日総務省）

○マイナンバーカードの普及促進・利用の推進

- ・ マイナンバーカード交付円滑化計画の実績報告等について（2023 年（令和 5 年）4 月 19 日付け総行マ第 64 号）

○セキュリティ対策の徹底

- ・ 地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン（2023 年（令和 5 年）3 月版総務省）
- ・ 地方公共団体における情報セキュリティ監査に関するガイドライン（2023 年（令和 5 年）3 月版総務省）

○自治体の AI・RPA の利用推進

- ・ 自治体における RPA 導入ガイドブック（2023 年（令和 5 年）6 月総務省）
- ・ 自治体における AI 活用・導入ガイドブック（2022 年（令和 4 年）6 月総務省）

○テレワークの推進

- ・ 地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き（2021 年（令和 3 年）4 月総務省自治行政局公務員部）
- ・ 市町村におけるテレワーク導入事例集（2023 年（令和 5 年）4 月総務省）

<自治体 DX の取組とあわせて取り組むデジタル社会の実現に向けた取組>

○デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデジタル実装の取組の推進・地域社会のデジタル化

- ・ 地域社会のデジタル化に係る参考事例集【第 2.0 版】(2022 年(令和 4 年) 9 月 総務省)
- ・ 地域における Society5.0 の推進関連施策集(令和 3 年度版)(2021 年(令和 3 年) 4 月 16 日地域 Society5.0 推進連絡会議)

○デジタルデバイド対策

- ・ 地域におけるデジタル活用支援の推進について(2023 年(令和 5 年) 9 月 6 日付け総情振第 70 号・総行情第 87 号)
- ・ 地域におけるデジタル活用支援の推進について(2021 年(令和 3 年) 1 月 29 日付け総行情第 14 号・総行応第 25 号・総行地第 7 号・総行過第 2 号・総情活第 1 号)
- ・ 地域におけるデジタル活用支援の事例について(2021 年(令和 3 年) 3 月 29 日付け総務省自治行政局地域振興室事務連絡)

<各団体において必要に応じ実施を検討する取組>

○BPR の取組の徹底

- ・ 地方公共団体における押印見直しマニュアル(2020 年(令和 2 年) 12 月 18 日付け規制改革・行政改革担当大臣通知)

○オープンデータの推進・官民データ活用の推進

- ・ 地方公共団体オープンデータ推進ガイドライン(2021 年(令和 3 年) 6 月 15 日改定内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室)
- ・ 都道府県官民データ活用推進計画策定の手引き
- ・ 市町村官民データ活用推進計画策定の手引き
(2019 年(令和元年) 10 月官民データ活用推進基本計画実行委員会 地方の官民データ活用推進計画に関する委員会)
- ・ 地方公共団体におけるデータ利活用ガイドブック Ver.2.0(2019 年(令和元年) 5 月総務省情報流通行政局地域通信振興課地方情報化推進室)

1.2 全体手順書で示す一連の手順

全体手順書で示す DX を推進するに当たって想定される一連の手順は、次のとおりである。

ステップ 0 : DX の認識共有・機運醸成

ステップ 1 : 全体方針の決定

ステップ 2 : 推進体制の整備

ステップ 3 : DX の取組の実行

DX に着手していない自治体においては、ステップ 0 から順に着手していただくこ

とを想定している。既に取り組を進めている自治体においては、その進捗状況によって必要な手順は異なるため、各自治体が必要と考える手順から実施することや、各手順の内容を見直すことも考えられる。また、既に取り組を進めている場合であっても、改めて一連の手順に沿って取組を再構築することも効果的である。

なお、「DX の認識共有・機運醸成」については、DX 推進の前提となるものであり、また、取組期間中継続して実施する必要があるため、ステップ0と表現している。また、特に、「ステップ3：DX の取組の実行」については、PDCA サイクル等による進捗管理により、適時かつ柔軟に見直していく必要がある。

2. DX の認識共有・機運醸成（ステップ0）

2.1 基本的な考え方

重点計画では、「具体的なデジタル実装の成果を上げるためには、デジタル化について、単なる手段として捉えるのではなく、困難は伴うが、制度や業務そのものの改革（トランスフォーメーション）を伴いながら進める必要があり、政府においては、デジタル化と同時にガバナンスの改革も進めていく必要がある」としている。つまり、DX においては、単に新たな技術を導入するのではなく、デジタル技術やデータも活用して、個別の業務プロセスのうちの一部のデジタル化に止まることなく、利用者目線で、業務の効率化・改善等を行うとともに、行政サービスに係る住民の利便性の向上につなげていくことが求められる。

また、2021 年（令和 3 年）5 月 12 日に成立した「デジタル社会形成基本法（令和 3 年法律第 35 号）」では、デジタル社会の形成に関する基本理念として、「ゆとりと豊かさを実感できる国民生活の実現」「活力ある地域社会の実現等」「国民が安心して暮らせる社会の実現」「利用の機会等の格差の是正」等が掲げられるとともに、自治体は、基本理念にのっとり、国との適切な役割分担を踏まえて、その自治体の区域の特性を生かした自主的な施策を策定し実施する責務を有することとされた。

こうした基本理念にのっとり、DX を推進するに当たっては、首長や幹部職員によるリーダーシップや強いコミットメントが重要であり、首長や幹部職員自身がそのことを十分に理解することが必要となる。また、DX という言葉を聞いても具体的なイメージを抱きにくく、あるいは、単なる電子化との誤解がある場合も少なくない。組織をあげて DX を推進するに当たって、首長や幹部職員から一般職員まで、「DX とはどういうものか」「なぜ今 DX に取り組む必要があるか」など基礎的な共通理解を初めに形成することが不可欠である。そして、「3.2 DX 推進のビジョン」等を参考にして自団体のビジョンを描きつつ、職員一人一人が、DX は「身近で実践できるもの」であり、ビジョンの実現に向かって、自ら実践しようとの意識を醸成することも重要である。

あわせて、利用者中心の行政サービス改革を進めるという、いわゆる「サービスデザイン思考」の共有も求められる。これについて、国では、利用者中心の行政サービスを提供し、プロジェクトを成功に導くために必要となるノウハウを「サービス設計 12 箇条」としてまとめており、各自治体が DX に取り組むに当たっても参考となる。「サービス設計 12 箇条」は、参考 2.1-①に示すとおりであるが、その詳細については、「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」（2021 年（令和 3 年）

12月24日デジタル大臣決定)、「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン」(2023年(令和5年)3月31日最終改定。デジタル社会推進会議幹事会決定)(以下「標準ガイドライン」という。)及びその関連指針類等³に記載されているので活用されたい。

【参考 2.1-①】「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」(2021年(令和3年)12月24日デジタル大臣決定) 抄

1. 良いサービスを作るための「標準」の策定・推進

1-1. サービスデザイン・業務改革(BPR)の徹底

1-1-1. 「サービス設計12箇条」

利用者中心の行政サービスを提供し、プロジェクトを成功に導くために必要となるノウハウを、「サービス設計12箇条」として以下のとおり示す。それぞれのルールの内容は、「デジタル・ガバメント推進方針」(2017年(平成29年)5月30日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部・官民データ活用推進戦略会議決定)に盛り込まれたサービスデザイン思考を具体化したものであり、これまでのデジタル化・業務改革(BPR)の取組から得られたノウハウをベースとしつつ、サービス改革に関する国際的な動向を取り入れたものである。

各府省は、以下の12箇条を踏まえ、行政サービス改革を進めるものとする。

なお、サービスの設計に当たっては、費用の適正化とサービスの向上を両立させるため、費用対効果の検証を十分に行う。

＜サービス設計12箇条＞

第1条 利用者のニーズから出発する

第2条 事実を詳細に把握する

第3条 エンドツーエンドで考える

第4条 全ての関係者に気を配る

第5条 サービスはシンプルにする

第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める

第7条 利用者の日常体験に溶け込む

第8条 自分で作りすぎない

第9条 オープンにサービスを作る

第10条 何度も繰り返す

第11条 一遍にやらず、一貫してやる

第12条 情報システムではなくサービスを作る

³ 標準ガイドラインに関連する指針類等に係る文書体系を「デジタル社会推進標準ガイドライン群」という。
(参考) https://www.digital.go.jp/resources/standard_guidelines/

2.2 具体的な取組事例

DXの認識共有・機運醸成のために、各自治体では様々な取組が行われている。

例えば、大阪府豊中市では、市長自ら「とよなかデジタル・ガバメント宣言」を行い、デジタルによる価値創造と変革を進めることを打ち出している。また、千葉県市川市では、組織を挙げて整合性のとれたDXを計画し、遂行するために必要な指針や判断基準を内外のステークホルダー間で共有するために明文化した「市川市DX憲章」を作成している。他にも、DXの方針や計画の策定過程で、若手職員を中心としたプロジェクトチーム等を設置する事例、業務担当部門のヒアリングで課題抽出を行った事例、民間企業や地域住民等と意見交換を行った事例などがあり、こうした取組も認識共有や機運醸成を図る上で有効と考えられる（参考2.2-①、参考事例集を参照）。

DXの認識共有や機運醸成の取組は、継続して実施することで、職員に定着し、効果を上げることから、ステップ1以降においても、研修等を通じて随時取り組んでいくことが望まれる。

【参考2.2-①】DXの認識共有・機運醸成のための取組事例

1. 大阪府豊中市

事例：とよなかデジタル・ガバメント宣言【大阪府豊中市】



- 市長自ら、「とよなかデジタル・ガバメント宣言」を発出し、意識啓発を図る
- デジタル技術を用い、社会課題の解決、価値の創造、仕事のあり方等の変革を目指す

概要

- 市長自ら「とよなかデジタル・ガバメント宣言」を発出し、庁内外へ向けてDXに対する意気込みを強く表明。宣言を踏まえ、その実現に向けた「とよなかデジタル・ガバメント戦略」を策定。デジタル技術を活用し、【暮らし・サービス】【学び・教育】【仕事・働き方】のあり方を変革していく方針を示した。
- 宣言の発出や戦略の策定に止まることなく、地域情報化アドバイザー派遣制度を利用し、業務改革を行うことができる人材を育成するための「DXセミナー」を開催。また、ITベンダーと包括連携協定を締結し、各課が抱えるICTに係る課題を相談する「ICTよろず相談会」をビデオ会議にて多数開催し、各課のICT活用を推進。

2. 千葉県市川市

事例：組織の内外で共通認識を得るためのDX憲章の策定【千葉県市川市】



- DXの目的 = 行政の「投資対効果の向上」+ 住民などへの「価値創造」
- DXの基本方針として、「顧客ファースト」などのマインド面を位置づけ

概要

- 組織を挙げて整合性のとれたDXを計画し遂行するために、内外のステークホルダー（関係者）間で認識を共有するために明文化した「DX憲章」を策定。
<ポイント>
 - ① DXを、デジタル化を進めるだけの取り組みではなく、「業務の無駄を削って価値創造にシフトする改革」と定義。
 - ② DXの目的を、「デジタル技術を活用した行政の効率化」及び「行政としての顧客（市民および民間）への価値提供の最大化」と整理。
- DXの基本方針として、「顧客ファースト」、「現場主義」、「失敗を糧とする風土」、「全職員が主体的に行動する組織」といったマインド面を位置づけ、庁内におけるDXの認識共有を図る。

3. 全体方針の決定（ステップ1）

3.1 基本的な考え方

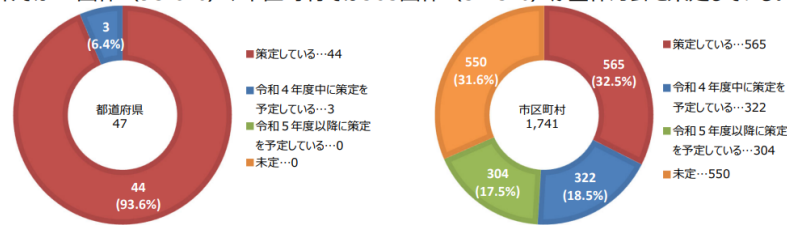
相互に関連するDXの取組を総合的かつ効果的に実施し、全庁的にDXを強力に推進していくためには、全体的な方針（以下「全体方針」という。）が決定されている必要がある。全体方針は、広く自治体内で共有されるべきである。

全体手順書では、全体方針は、DX推進のビジョン及び工程表から構成されるものとして整理する。全体方針は、新たに決定される場合、既存の情報政策に関する方針を改定する場合、戦略といった名称とする場合など各自治体において様々な方法等が考えられる。なお、全体方針に基づき、個別のDXの取組を進めるに当たって、計画を策定することも考えられる。

なお、この全体方針の策定状況については、2022年（令和4年）4月1日時点で、2022年度（令和4年度）に全体方針を策定済み又は策定予定の団体数は、都道府県では44団体（93.6%）、市区町村では565団体（32.5%）となっている（参考3.1-①を参照）。

【参考3.1-①】DXを推進するための全体方針の策定状況

※3
3 DXを推進するための全体方針の策定
都道府県では44団体（93.6%）、市区町村では565団体（32.5%）が全体方針を策定している。



※3 全体方針…DX推進のビジョン及び工程表から構成されるものであり、計画を含む。

（出典）総務省「自治体DX・情報化推進概要（令和4年度）」

3.2 DX 推進のビジョン

国では、「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」（2020年（令和2年）12月25日閣議決定）において、目指すべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」を示しており、本ビジョンは重点計画においても、目指すべきデジタル社会のビジョンとして位置づけられている。

また、DX 推進計画では、このビジョンの実現のため、「住民に身近な行政を担う自治体、とりわけ市区町村の役割は極めて重要」としている。その上で、自治体における DX 推進の意義として、

- ・ 自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術や AI 等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていくこと
- ・ データの様式の統一化等を図りつつ、多様な主体によるデータの円滑な流通を促進することによって、EBPM 等により自らの行政の効率化・高度化を図るとともに、多様な主体との連携により民間のデジタル・ビジネスなど新たな価値等が創出されること

を掲げている。以下、それぞれについて、具体的に示していく。

① 住民の利便性の向上や業務効率化

住民の利便性の向上や業務効率化は、DX 推進計画等においてシステムの標準化等やオンライン化を進めることにより、全国一律に一定の水準まで達成されるものである。

システムの標準化等については、地方公共団体情報システムの標準化に関する法律（令和3年法律第40号）において、標準化対象事務の処理に係る情報システムについて、国が定める標準化基準に適合しなければならないこととされた。さらに、自治体は、国による全国的なクラウド環境の整備状況を踏まえつつ、当該環境において情報システムを利用するよう努めることとされており、現在デジタル庁において、「ガバメントクラウド」の構築に向けて取組が進められている。こうした取組により、システム調達等の業務に係る人的コストの削減や、カスタマイズの抑制等により、システムの導入・維持管理や法令改正対応に係る費用の削減が期待できるものである。

オンライン化については、デジタル行政推進法⁴において、行政のあらゆるサービスを最初から最後までデジタルで完結させるために不可欠なデジタル3原則⁵が基本原則として明確化され、国の行政手続のオンライン化実施が原則とされるとともに、自治体においても行政手続のオンライン化実施に取り組むことが努力義務とされている。また、DX推進計画【第2.0版】において、積極的・集中的にマイナポータルを活用したオンライン化を進めることとしていた特に国民の利便性向上に資する手続き（31 手続）のうち、子育て・介護関係手続（26 手続）については、2022 年度（令和4 年度）末時点で、1,133 団体（全1,741 団体の65.1%）においてマイナポータルからマイナンバーカードを用いたオンライン手続が可能となっている。今後も、引き続き「地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続」のうち、処理件数の多い手続を中心に、オンライン・デジタル化を推進する。これにより、業務の効率化とともに、デジタル化による利便性の向上を住民が早期に享受することが期待できるものである。

さらに、システムの標準化等とオンライン化は、単に新たなシステムの導入や更新に止まらず、行政サービスに係る受付・審査・決裁・書類の保存といったバックオフィスを含む一連の業務を、エンドトゥエンドでデジタル化できるように、業務内容や業務プロセス、さらには組織体制を含めて抜本的に見直し、再構築するいわゆるBPR⁶により、その効果が大きく発揮されるものである。

こうしたBPRの取組が効果的に実施されることにより、システム調達等の業務に従事していた職員を、企画立案業務や住民への直接的なサービス提供など、職員でなければ真にできない業務に振り向けることが可能となり、住民サービスの向上に寄与することも念頭に置きたい。

② EBPM 等による行政の効率化・高度化や民間のデジタル・ビジネスなど新たな価値等の創出

今後、個人情報保護に関する法律の一元化⁷等を通じて制度面でのデータの流

⁴ 所謂「デジタル手続法（令和元年法律第16号）」による改正後の「情報通信技術を活用した行政の推進等に関する法律（平成14年法律第151号）」をいう。

⁵ ①デジタルファースト：個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する、②ワンズオンリー：一度提出した情報は、二度提出することを不要とする、③コネクテッド・ワンストップ：民間サービスを含め、複数の手続・サービスをワンストップで実現することをいう。

⁶ Business Process Reengineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）：国の行政の業務改革に関する取組み方針（2016年（平成28年）8月2日総務大臣決定）では、「現在の業務プロセスを詳細に調査・分解し、国民サービスの質の向上や人的リソースの活用等の面からどのような問題点があるかを徹底的に分析して、業務プロセスそのものの再構築を図ること」をいわゆるBPRとしている。

⁷ デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律（令和3年法律第37号）により、個人情報保護法が改正され、行政機関個人情報保護法及び独立行政法人等個人情報保護法は廃止（個人情報保護法へ統合）。改正後の個人情報保護法で地方公共団体の個人情報保護制度について全国的な共通ルールを規定。

通基盤が整備されれば、システムの標準化やマイナンバーカードの普及促進と相まって、自治体におけるデータ活用の可能性が拡大する。そうした状況の変化を捉えて、EBPM 等による行政の効率化・高度化に加え、データを駆使した住民ニーズに即したプッシュ型の行政サービスなど住民目線の新たなサービスを実現することを目指していくことも考えられる。

また、行政が保有する様々なデータを、オープンデータをはじめ、国民・企業が活用できるような形で連携できるデータ連携基盤を提供し、民間における様々なデジタル・ビジネスの創出や官民連携による新たな価値の創出など、地域社会のデジタル化のための基盤を構築していくことも期待される。

総務省では、自治体 DX 推進の意義を上記のとおり捉えているが、各自治体においては、こうした意義も参考にしつつ、地域の実情も踏まえて、自団体における DX 推進のビジョンを描くことが求められる。

3.3 DX 推進の工程表

各自治体においては、参考 3.3-①を参考として、自団体におけるデジタル化の進捗状況を確認した上で、自団体における DX の取組内容について大まかな工程表を決定する。その際、DX 推進計画において設定されている取組方針や目標時期等（参考 3.3-②を参照）を踏まえつつ、取組の順序を含めて検討する。期間については、DX 推進計画が 2025 年度（令和 7 年度）末までの計画とされていることを踏まえて、2021 年度（令和 3 年度）から 2025 年度（令和 7 年度）までの 5 年間とすることが考えられる。工程表のイメージは、参考 3.3-③に示すとおりである。

参考 3.3-③「工程表のイメージ」では、取組事項の一番上に「BPR の取組の徹底」を位置づけている。これは、業務内容や業務プロセス、さらには組織体制を含めて抜本的に見直し、再構築するいわゆる BPR の取組が、DX の成果を決定づけるからである。例えば、オンライン化に当たっては、既存の行政手続を前提とするのではなく、「申請自体を不要とすることはできないか」など利用者目線での BPR の取組が重要となる。AI・RPA の利用推進に当たっては、既存の業務プロセスを前提とするのではなく、業務そのものの必要性の検討や業務プロセスの徹底した見直しを行った上で、AI・RPA を導入することが重要となる。

また、国においては、デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律（令和 3 年法律第 37 号）により、押印・書面の交付等を求める行政手続や民間手続を定める 48 法律を改正しており、自治体においても、書面規制、押印、対面規制の見直しに積極的に取り組むことが望まれる。

こうした BPR の取組を進めるに当たって、法令や国の制度の見直しが必要と考えられる場合には、地方分権改革における提案募集方式（内閣府）を活用することにより、国に対して、自治体への事務・権限の移譲や地方に対する規制緩和（義務付け・枠付けの見直し及び必置規制の見直し）を求めることが可能であり、ご活用いただきたい（参考 3.3-④を参照）。

【参考 3.3-①】 デジタル化の進捗状況を確認する際の視点

- **組織体制、人材育成の状況**
 - ・ 既存の情報政策に係る方針等の有無・その内容
 - ・ 情報政策担当部門の体制・業務
 - ・ 情報政策に係る人材の育成

- **業務プロセスのデジタル化の状況**
 - ・ ペーパーレス化
 - ・ 電子決裁システム
 - ・ 書面・押印・対面の見直し
 - ・ 行政手続のオンライン化 等

- **業務環境のオンライン化の状況**
 - ・ 個人用のパソコン端末の配備状況
 - ・ コミュニケーションツール（メール、チャット、WEB 会議等）の導入・利用状況
 - ・ セキュリティ対策の状況 等

【参考 3.3-②】 DX 推進計画における取組方針や目標時期等

<自治体 DX の重点取組事項>

取組事項	取組方針 概要
①自治体フロントヤード改革の推進	住民との接点の多様化・充実化、データ対応の徹底、改革による人的・空間的リソースの最適配置により、自治体フロントヤード改革を推進
②自治体情報システムの標準化・共通化	目標時期を原則 2025 年度（令和 7 年度） とし、ガバメントクラウドの活用に向けた検討を踏まえ、基幹系 20 業務システムについて国の策定する標準仕様に準拠したシステムへ移行
③マイナンバーカードの普及促進・利用の推進	マイナンバーカードの取得の円滑化に向け、それぞれの国民の方のニーズに対応したカード取得に向けた環境整備を推進
④セキュリティ対策の徹底	改定セキュリティポリシーガイドラインを踏まえ、適切にセキュリティポリシーの見直しを行い、セキュリティ対策を徹底
⑤自治体の AI・RPA の利用推進	①、②による業務見直し等を契機に、AI・RPA 導入ガイドブックを参考に、AI や RPA の導入・活用を推進
⑥テレワークの推進	テレワーク導入事例やセキュリティポリシーガイドライン等を

	参考に、テレワークの導入・活用を推進。①、②による業務見直し等に合わせ、対象業務を拡大
--	---

＜自治体 DX の取組とあわせて取り組むデジタル社会の実現に向けた取組＞

取組事項	取組方針 概要
①デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデジタル実装の取組の推進・地域社会のデジタル化	デジタル化によるメリットを享受できる地域社会のデジタル化を集中的に推進。各団体それぞれの地域課題に応じたデジタル実装の取組を推進していくことが重要
②デジタルデバйд対策	「デジタル活用支援」事業の周知・連携、NPO や地域おこし協力隊等の地域の幅広い関係者と連携した地域住民に対するきめ細かなデジタル活用支援
③デジタル原則に基づく条例等の規制の点検・見直し	デジタル庁が公表しているマニュアルや国における取組状況等を参考にしながら、条例・規則等の点検・見直しを実施

＜各団体において必要に応じ実施を検討する取組＞

取組事項	取組方針 概要
①BPR の取組の徹底	オンライン化等が自己目的とならないように、本来の行政サービス等の利用者の利便性向上及び行政運営の効率化等に立ち返って、業務改革（BPR）に取り組む。また、アナログをデジタルへ切り替えた途端、アナログより厳格な確認を求める等といった運用については、逆に国民や事業者の手間やコストが増えることになることから、利便性の観点から国民や事業者の立場に立って、手続や業務フローを実装・運用する
②オープンデータの推進・官民データ活用の推進	オープンデータ基本指針を踏まえつつ、地方公共団体向けのガイドライン・手引書、「自治体標準オープンデータセット」、「オープンデータ 100」等も参考にしながら、更なる行政データのオープンデータ化を推進するとともに、DX 取組の趣旨とも重なるオープンデータ・バイ・デザインの考え方に基づく情報システム(当該情報システムに係る行政手続を含む。) の設計や整備を含めた BPR の取組の一環としてのオープンデータ及び EBPM と連携した行政内部でのデータ活用等を推進。その際、オープンデータを公開するだけで開発コストをかけずに住民向けサービスを実現可能な「推奨データセット（現自治体標準オープンデータセット）の活用が見込まれるアプリ例」等を参考。オープンデータに既に取り組んでいる地方公共団体においては、オープンデータ取組の質評価指標を効果的に運用

※各取組事項の取組方針の詳細は、DX 推進計画を参照すること。

【参考 3.3-③】 工程表のイメージ

【参考】 工程表のイメージ

取組事項		2021年度 (令和 3 年度)	2022年度 (令和 4 年度)	2023年度 (令和 5 年度)	2024年度 (令和 6 年度)	2025年度 (令和 7 年度)	【参考】 目標時期
BPRの取組みの徹底		大まかな取組内容					
目標時期等が設定されている取組	自治体情報システムの標準化・共通化	大まかな取組内容					令和 7 年度
		【参考】ガバメントクラウド	先行事業（一部稼働） 「ガバメントクラウド」の提供				
		【参考】標準化	仕様策定・仕様の調整（データ要件・連携要件、20業務の機能要件） 標準準拠システム開発【事業者】				
その他の取組	自治体フロントヤード改革の推進	大まかな取組内容					-
	マイナンバーカードの普及促進・利用の推進						-
	セキュリティ対策の徹底						-
	自治体のAI・RPAの利用推進						-
	テレワークの推進						-
	地域社会のデジタル化						-
	...						-

【参考 3.3-④】 地方分権改革における提案募集 概要

1 提案募集方式の概要

① 特色

個性を活かし、自立した地方をつくるために、地方の声を踏まえつつ、社会経済情勢の変化に対応した地方分権改革を推進するとの観点から、平成 26 年より地方の発意に根ざした新たな取組として、「提案募集方式」が導入されています。

各府省との調整対象となった地方からの提案に対する実現・対応の割合は、**80.6%** となっています。

② 提案の主体

提案主体となることができる団体は、以下のとおりです。

- 1 都道府県及び市町村（特別区を含む。）
- 2 一部事務組合及び広域連合
- 3 全国的連合組織（地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 263 条の 3 第 1 項に規定する全国的連合組織で附項に規定する届出をしたもの。）
- 4 地方公共団体を構成員とする任意組織

出典）地方分権改革・提案募集方式ハンドブック（令和 5 年版）

<https://www.cao.go.jp/bunken-suishin/teianbosyu/handbook.html>

4. 推進体制の整備（ステップ2）

4.1 基本的な考え方

全体方針を踏まえて、DXの推進体制を整備するに当たっては、組織・人材の両面から検討する必要がある。

（組織）

組織については、DX推進計画で示したとおり、全庁的・横断的な推進体制を構築することが求められる。具体的には、DXの司令塔としての役割を果たすDX推進担当部門を設置した上で、各業務担当部門をはじめ各部門と緊密に連携する体制を構築する。緊密な連携体制の構築に当たっては、ステップ0におけるDXの認識共有・機運醸成がなされていることが重要となる。

（人材）

人材については、DX推進計画で示したとおり、デジタル人材の確保・育成が求められるところ、先進自治体においては、デジタル人材を「マネジメントレベル（職階）」や「専門性の高さ」に応じて分類し、それぞれのカテゴリに応じた人材の確保・育成の取組が進められている。

具体的には、「自治体DX推進のための外部人材スキル標準」（2022年（令和4年）9月2日総務省）では、マネジメントレベル（職階）に応じて求められる知識・スキルによって人材像を分類している。また、先進自治体では、人材育成を進める取組や、一般行政職員と高度専門人材とは別に、新卒・経験者を問わず「デジタル区分」「ICT職」の採用を進める取組、一般行政職員の中でも、デジタル分野における専門的な知識・スキルを身につけ、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務をとりまとめることができる人材を育成する取組などが進められている。

これらを踏まえると、自治体（主に市町村）におけるデジタル人材の確保・育成の全体像のイメージは、参考4.1-①のように整理でき、特に、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務をとりまとめることができる人材（DX推進リーダー）を育成・確保していくことが重要である。

各自治体においては、参考4.1-①に示すカテゴリを参考に、各部門の役割に見合ったデジタル人材が職員として適切に配置されるよう人材育成に取り組むとともに、十分な能力・スキルや経験を持つ職員を配置することが困難な場合には、兼務などの職員配置上の工夫を行うほか、必要に応じて、外部人材の活用や民間事業者

4.2 組織体制の整備

◆DX 推進計画 抜粋

2. 自治体における DX 推進体制の構築

(1) 組織体制の整備

限られた予算の中、組織の壁を越えて、全体最適化の見地から住民と行政の接点（フロントヤード）の多様化・充実化や自治体の情報システムの標準化・共通化等の自治体における DX を推進するためには、効果的な推進体制の構築が不可欠である。

今回の自治体 DX の取組は、極めて多くの業務に関係する取組を短期間で行おうとするものであることから、以下の役割を参考として、全庁的・横断的な推進体制とする必要がある。具体的な取組に先んじて、速やかに体制整備に着手することが望まれる。

[首長]

DX の推進に当たっては、仕事の仕方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものの変革も必要となる中、首長自らがこれらの変革に強いコミットメントを持って取り組む。

[CIO]

首長の理解とリーダーシップの下、最高情報統括責任者（CIO：Chief Information Officer）を中心とする全庁的な DX 推進体制を整備する。CIO は、言わば庁内マネジメントの中核であり、庁内全般を把握するとともに部門間の調整に力を発揮することができるよう、副市長等であることが望ましい。

[CIO 補佐官等]

CIO を補佐する体制を強化するため、CIO 補佐官等の任用などの取組を進める。

また、CIO のマネジメントを専門的知見から補佐する CIO 補佐官等については、外部人材の活用を積極的に検討する。

[情報政策担当部門]

情報政策担当部門は、団体の保有する情報資産や情報関係予算を一元的に把握し、重複投資の排除や情報システムの全体最適化に役立てる。

[行政改革・法令・財政担当部門]

行政改革・法令・財政担当部門は、自治体 DX の必要性を十分に認識し、管理部門として、CIO・情報政策担当部門と連携強化を図りつつ、自ら DX を推進していく役割を果たす。

[人材育成・人事担当部門]

人材育成・人事担当部門は、『人材育成・確保基本方針策定指針』（2023年（令和5年）12月）等を踏まえ、外部人材の任用形態の検討や職員全体の研修計画との整理を行うなど、DX推進担当部門との緊密な連携を図る。

[業務担当部門（特に窓口担当部門）]

自治体DXは、業務改革の契機であることを踏まえ、DXの取組を通じてどのように業務を変えていくのかという観点から、主体性を持ってDX推進に参画する。

また、情報セキュリティ対策を確実に実施するため、最高情報セキュリティ責任者（CISO：Chief Information Security Officer）の設置など情報セキュリティ対策に取り組む体制の確実な整備も重要であり、連携して取り組む必要がある。

DXの推進に当たっては、仕事の仕方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものの変革も必要となる中、首長自らがこれらの変革に強いコミットメントをもって取り組む。また、首長の理解とリーダーシップの下、庁内マネジメントの中核であり、庁内全般を把握するとともに部門間の調整に力を発揮するCIO⁸を中心とする全庁的なDX推進体制を整備する。CIOのマネジメントを専門的知見から補佐するCIO補佐官等の任用などの取組を進める。

こうした首長、CIO、CIO補佐官等のガバナンス体制の下、DXの司令塔としての役割を果たすDX推進担当部門を設置した上で、各業務担当部門をはじめ各部門と緊密に連携する体制を構築していく。

(1) DX推進担当部門の設置等

自治体においてDXを円滑かつ強力で推進するためには、DX推進担当部門の設置が必要である。DX推進担当部門には、積極的にデジタル技術やデータを活用して自治体行政を変革していくDXの司令塔として、企画立案や部門間の総合調整、全体方針や個々のDXの取組の進捗管理等を行うことが期待される。

こうした役割は、従来の情報政策担当部門が担ってきた情報システムの構築・維持管理に係る業務や情報セキュリティに係る業務とは異なるものである。情報政策担当部門が担ってきた業務を引き続き適切に実施する必要があること、DX推進担当部門の役割・業務の重要性を踏まえると、DX推進担当部門は情報政策担当部門と別に設けることが望ましい。

⁸ 民間企業や一部の自治体においては、CDO（最高デジタル責任者：Chief Digital Officer）を設置する動きもある。その場合、CDOが情報システムの最適化やセキュリティ対策に加えて、組織のデジタル変革を担当する場合もあれば、CIOとCDOを別にして役割分担を行う場合もある。DX推進計画や全体手順書では、「CIO」や「CIO補佐官等」という用語を用いているが、自治体における実際の名称は様々考えられる。

その際、参考 4.2-①で示すように、独立した DX 推進担当課を設ける場合、企画又は総務担当課内に DX 推進担当を設ける場合、情報政策担当課内に DX 推進担当を設ける場合などが考えられる。部、局、課、室又は係のいずれで DX 推進担当を設置するかも含めて、各自治体の規模や組織形態等に応じて検討されたい（参考 4.2-②を参照）。

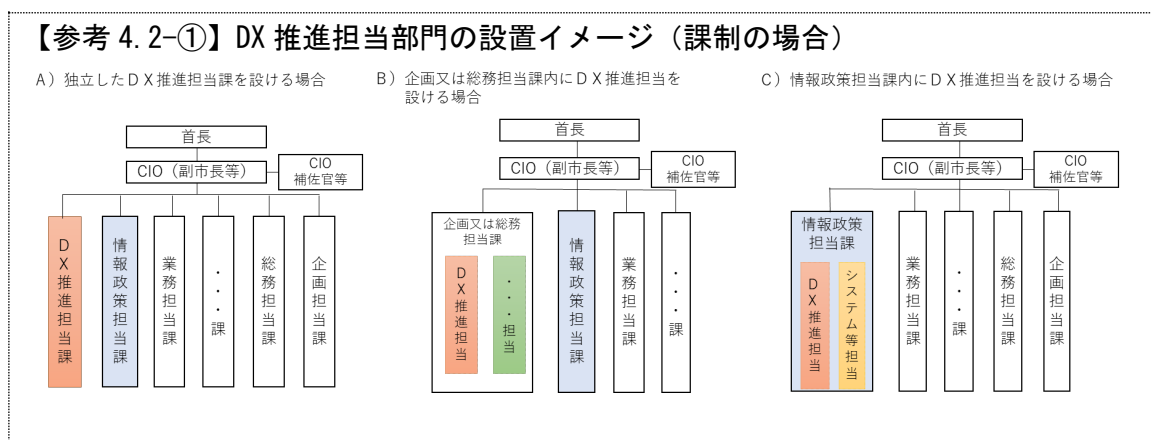
なお、DX 推進専任部署の設置状況については、2022 年（令和 4 年）4 月 1 日時点で、都道府県では 45 団体（95.7%）、市区町村では 722 団体（41.5%）が設置している（参考 4.2-③を参照）。

ただし、大規模な自治体以外の団体においては、DX 推進担当部門が、総務部や企画部等において課・係単位で設置され、職員数も少ないことが想定される。このため、

- ・ DX 推進担当部門で、業務を担当する職員が固定化してしまう
- ・ 1 人の職員が DX 推進担当部門の業務を全て担う、いわゆる「1 人情シス」となっている

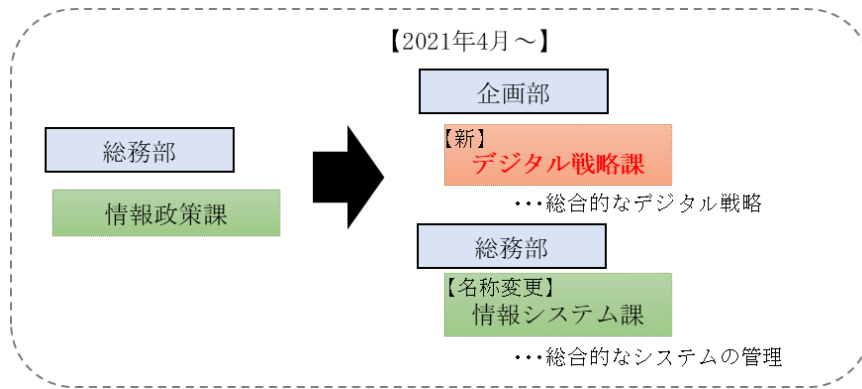
といった課題が生じやすく、一部の職員に DX 推進に関する業務負担が集中しやすいことが考えられる。

このため、各職員の業務負担を適切なものとするとともに、各所属での DX 推進リーダーや DX を牽引する幹部職員を組織的に育成する観点から、人材育成・人事担当部門と DX 推進担当部門との緊密な連携の下で、当該団体において DX 推進リーダーを担う職員を一定数育成・確保・選抜し、適切に人事異動を行いながら、自治体職員としてそれぞれキャリア形成・キャリアアップを図ることができるよう留意することが求められる。

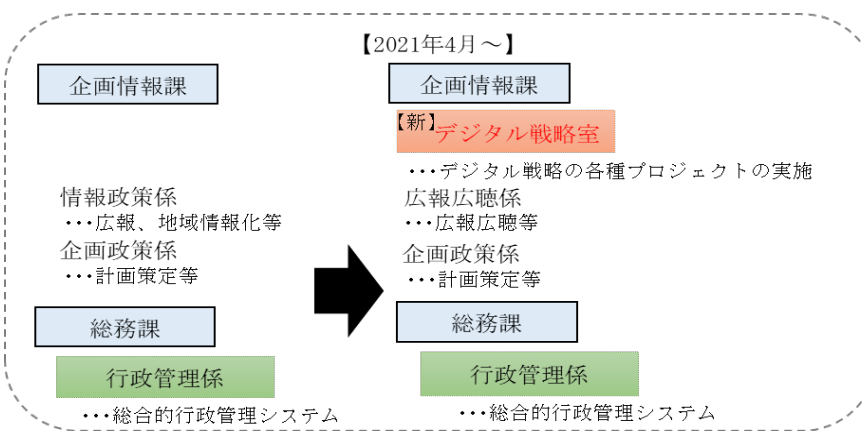


【参考 4.2-②】DX 推進担当部門の設置の事例

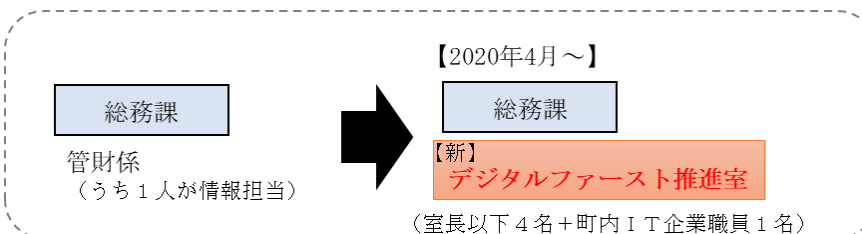
A) 独立した DX 推進担当課を設ける場合（奈良県橿原市）



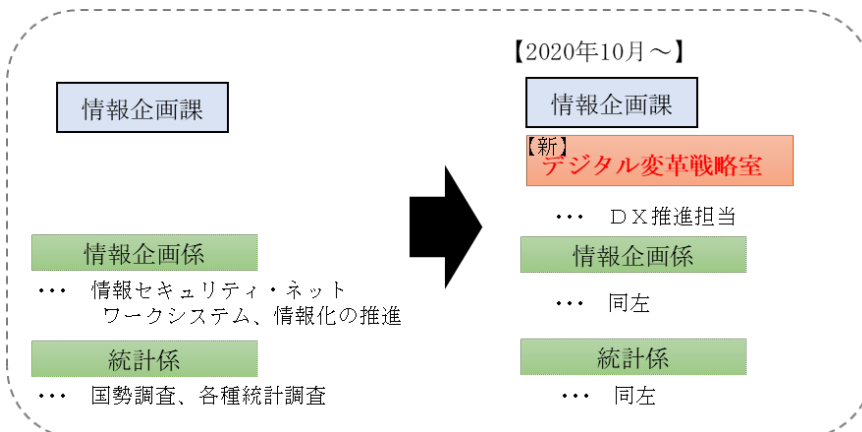
B-1) 企画担当課内に DX 推進担当を設ける場合（福島県西会津町）



B-2) 総務担当課内に DX 推進担当を設ける場合（山形県舟形町）



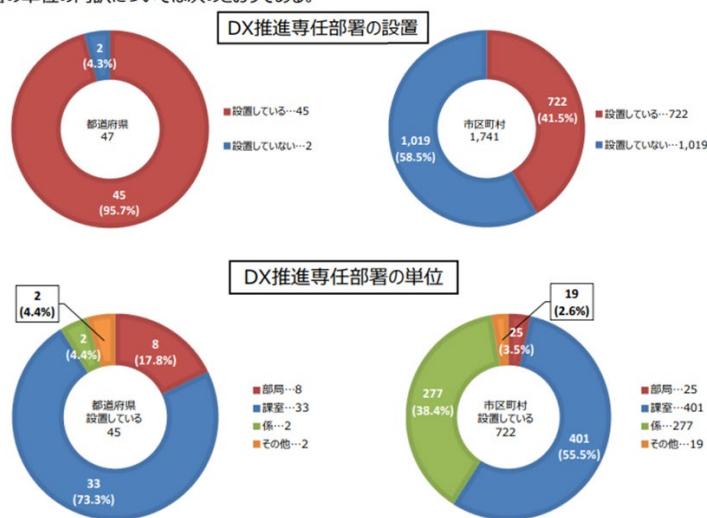
C) 情報政策担当課内に DX 推進担当を設ける場合（山形県酒田市）



【参考 4.2-③】DX 推進専任部署の設置状況

※5 5 DX推進専任部署の設置

都道府県では45団体（95.7%）、市区町村では722団体（41.5%）がDX推進専任部署を設置している。また、部署の単位の内訳については次のとおりである。



※5 DX推進専任部署…DX推進の企画立案や部門間の総合調整、全体方針や個々のDXの取組の進捗管理等を担う部署。したがって、デジタル化推進課等が想定される。

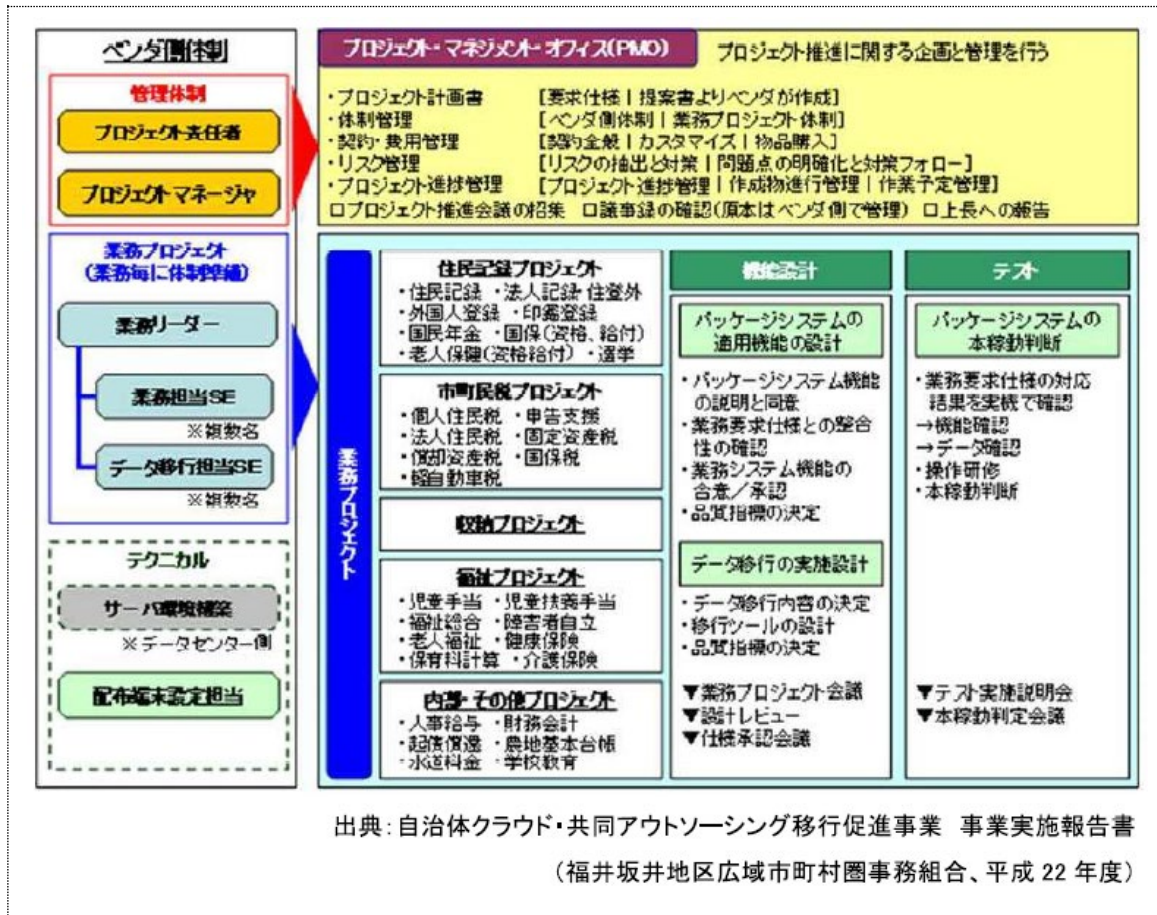
また、特に、システムの標準化等は、目標時期が設定されており、かつ、関係部門は多岐にわたることから、全体の進捗管理が鍵となる。そのため、DX推進担当部門には、いわゆるPMO⁹の役割を担うことも期待される。

DX推進担当部門が、全てを管理することが困難である場合などには、例えば、後述する外部人材の活用やPMO機能の民間委託も選択肢となる。参考4.2-④に、福井坂井地区広域市町村圏事務組合が自治体クラウドへの移行に当たって、PMO機能の民間委託を行った事例を示す。

【参考 4.2-④】PMO機能の民間委託の事例

- 福井坂井地区広域市町村圏事務組合では、自治体クラウドへの移行に係るシステムの設計開発作業に係る体制を「プロジェクトを管理する体制」と「業務機能を検討する体制」に大きく2つに大別。
- 「プロジェクトを管理する体制」では、組合、委託ベンダ、システム最適化基本計画策定業務を委託したコンサルティング業者の三者で構成されるPMOを設置し、プロジェクト推進に関する企画・管理を行った。

⁹ Project Management Office：組織内における個々のプロジェクトマネジメントの支援を横断的に行う部門や構造をいう。（一社日本PMO協会）



(2) 部門間の連携

DX の推進に当たっては、DX 推進担当部門を設置の上、各部門と緊密に連携する必要がある。とりわけ、実際の業務プロセスや現場の課題を把握し、熟知している各業務担当部門の知見が必要であることから、各業務担当部門との緊密な連携が不可欠である。例えば、埼玉県上里町では、毎年度各事務事業担当課から 1 名ずつ ICT リーダー（情報化推進責任者）を選出し、司令塔的役割を担う部門との対話を密に実施することで、組織ぐるみの DX 推進に取り組んでいる（参考 4.2-⑤、自治体 DX 推進参考事例集を参照）。

なお、各業務担当部門に、十分な能力・スキルや経験を有するデジタル人材を配置することが困難な場合には、DX 推進担当部門に配置するデジタル人材を各業務担当部門に兼務させることも検討しうる。

その他の部門間の連携として考えられるものは、次のとおりであり、行政改革担当、組織担当、法令担当、人事・研修担当等の各部門は、DX 推進を自らのこととして捉え、積極的に対応することが望まれる。

- 業務改革の知見を有する行政改革担当部門と連携し、最適な業務プロセスの構築を図る。そうした BPR の成果を組織担当部門とも共有し、必要に応じて組

織の見直しを行う。

- 条例、規則、様式の改正を行う必要が生じた場合など、法令担当部門と連携して、速やかに必要な対応を行う。
- 人事・研修担当部門と連携して、デジタル分野における職員育成に関する方針を検討し、育成プログラムの企画・実施や、育成プログラムと連動した人事異動により、デジタル分野における職員のキャリア形成を進めるとともに、外部からのデジタル人材（以下、「外部人材」という。）の確保に関する方針もあわせて検討し、デジタル人材の確保・育成に係る方針を策定する。

【参考 4.2-⑤】組織ぐるみのDX推進に係る取組事例

3 人事担当と情シス担当が各業務担当のICTリーダーと対話を重ね取組を推進【埼玉県上里町】

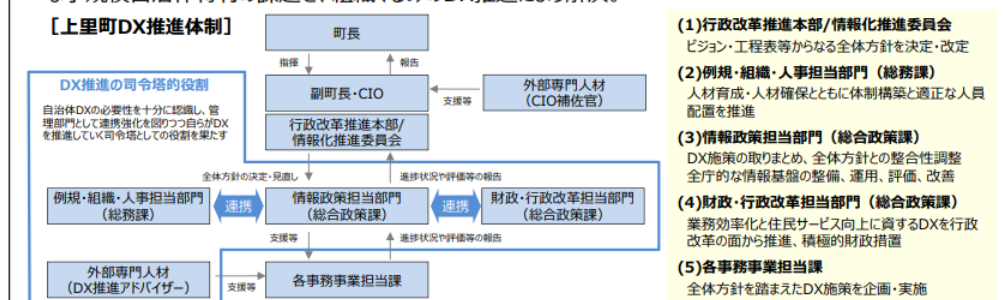


▶ 町長の直接の指揮のもと、総務課（組織、人事）と総合政策課（情シス、行革、財政）が司令塔機能を担いつつ、各業務課選出のICTリーダーと相談、情報提供、調達支援等を密に実施

事業の概要

- 自治体DXの推進を「行政改革に係る重要事項」と捉え、ビジョン・工程表等からなる全体方針の決定や改正は、町長をトップとする幹部・全課長が参加する上里町行政改革推進本部において実施。
- 特に重要なDX施策等の決定・調整等については、部局間の調整を担う役割として副町長をCIOに定め、CIOを委員長とする上里町情報化推進委員会において実施。
- 毎年度、各事務事業担当課から1名ずつICTリーダー（情報化推進責任者）を選出し、司令塔的役割を担う部門と対話（相談・情報提供・調達支援等）を密に実施。情報システム・情報政策専属部門の設置が困難な小規模自治体特有の課題を、組織ぐるみのDX推進により解決。

【上里町DX推進体制】



※詳細は、参考事例集を参照。

4.3 デジタル人材の確保・育成に係る方針の策定

DX 推進計画で示したとおり、DX 推進のために自治体に取り組むべき事項を着実に実施するためには、その取組を推進するための組織体制の整備や、DX の取組を担うデジタル人材の確保・育成など、DX 推進体制の構築に取り組むことが求められる。

こうした組織体制の整備やデジタル人材の確保・育成は、DX の取組を推進するため、どのような組織体制のもと、どのような人材を確保・育成していくかを、組織的・計画的に方針を決定した上で取り組む必要がある。そのため、DX の取組の司令塔を担う DX 推進担当部門のみならず、庁内全体の組織体制の整備や人事管理を担う人材育成・人事担当部門の役割が特に重要であり、人材育成・人事担当部門が中心となり、DX 推進担当部門の緊密な連携の下で、デジタル人材の確保・育成に係る方針を策定し、全庁的に取組を進めることが不可欠である。

こうしたことを踏まえ、総務省において、各自治体の人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針（以下「基本方針」という。）を改正等する際の新たな指針として、『人材育成・確保基本方針策定指針』（2023年（令和5年）12月。以下「策定指針」という。）を策定し、デジタル人材の確保・育成に関する留意点を盛り込んだところである。

デジタル人材の確保・育成に係る方針を策定していない団体においては、策定指

針に示す留意点を踏まえ、人材育成・人事担当部門と DX 推進担当部門とが緊密に連携し、基本方針の改正等に当たって、新たな事項としてデジタル人材の確保・育成に係る内容を盛り込むなどの方法により、可能な限り早期に方針を策定の上、取組を進めることが求められる。

以下、デジタル人材の確保・育成に係る方針として策定すべき内容を具体的に示していく。

(1) 求められる人材像の明確化

自治体において、デジタル人材の確保・育成に取り組むに当たっては、まず、デジタル人材の人材像を明確化することが必要である。

「4.1 基本的な考え方」で述べたとおり、自治体において進められている取組を踏まえると、自治体におけるデジタル人材の全体像は、デジタルに関して高度な知識・技能を有する「高度専門人材」、デジタルに関する一定程度の知識・技能と行政実務の知識・経験を兼ね備え、DX の取組の中核を担う「DX 推進リーダー」、そして「一般行政職員」に分類が可能と考えられる。

これらについて、具体的にどのようなデジタルの知識・技能をもった人材を確保・育成すべきかは、当該団体において具体的に推進する取組や当該団体の規模によって異なるが、概ね以下の人材像が想定される。

① 高度専門人材

高度専門人材は、デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材であるが、デジタル分野では、DX 戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理など専門性が高度に分化していることから、自治体においても、各分野において当該人材が有する専門性を発揮することが考えられる。

これらの専門性をもって、当該団体における DX の取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DX に向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進める DX の取組のマネジメントができる指導的役割を果たすことが想定される。

なお、高度専門人材は、主に外部人材の活用を基本として検討することが必要となるところ、自治体において、外部人材を確保する際の参考として、総務省において「自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準」を策定しており、これを参考として外部人材を確保することも考えられる。

② DX 推進リーダー

DX 推進リーダーは、デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であり、自治体の DX 推進担当部門や情報システム担当部門（以下「DX 推進担当部門等」という。）において、当該団体全体の DX の取組をリードするほか、業務担当部門において当該所属部署の DX の取組をリードすることが考えられる。

具体的には、

- ・政策課題・地域課題を抽出し、あるいは政策課題等の企画立案・抽出を行う者と円滑なコミュニケーションを図りつつ、
- ・業務改革を含む解決策をデザインするなかで、必要に応じてデジタル技術を活用し、

DX の取組をリードする推進役を担うことが考えられる。

なお、DX 推進リーダーは、デジタルに関する一定程度の知識・技能と行政実務の知識・経験を兼ね備え、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務をとりまとめることができる人材を総称するものであり、

- ・特に業務改革に関して、中核となって実務をとりまとめることが求められ、関係者を巻き込んで説得し、合意形成していくような対人スキルが必要とされる場合や、
- ・特にシステムに関して、中核となって実務をとりまとめることが求められ、システムなどに関する正確な技術知識が必要とされる場合

があるなど、当該 DX 推進リーダーが各所属において担当する業務内容によって、特に求められる役割が異なりうることに留意が必要である。

まず、DX 推進担当部門等に所属している DX 推進リーダーは、業務担当部門の DX 推進リーダーと連携し、高度専門人材やベンダ等の民間事業者と、業務担当部門の一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他の自治体との連携についても検討しながら、当該団体の DX の取組をリードすることが想定される。

【想定される役割】

- ・当該団体の DX 戦略の策定
- ・プロジェクトの実施や進行管理

- ・庁内やステークホルダーとの調整
- ・庁内データの分析、活用データ連携基盤の設置・運営
- ・ユーザー目線に立ったサービスの検討・実装
- ・デジタル技術を活用した働きやすい環境の確保
- ・庁内で保有するシステムやネットワーク基盤の最適化
- ・セキュリティ対策の実施
- ・システム・ネットワーク基盤の調達・保守・維持管理・運用等

また、業務担当部門のDX推進リーダーは、DX推進担当部門等のDX推進リーダーの協力を得ながら、業務担当部門における業務プロセスの見直しや、新しい技術・サービスの導入等による行政課題解決への新たなアプローチを通じて、自身が所属する業務担当部門の一般行政職員とベンダ等の民間事業者とのコミュニケーションが円滑に進むよう橋渡しを行うなど、DXの取組をリードすることが想定される。

【想定される役割】

- ・業務担当部門が保有するシステムの調達・保守・維持管理・運用やシステム更新・発注時における要件定義・手段の選定・仕様書や納入品の点検等
- ・業務担当部門における業務効率化に向けたBPR（業務改革：Business Process Reengineering）の実施
- ・ローコード、ノーコードツール、RPA（ソフトウェア・ロボットによる業務自動化：Robotics Process Automation）、BIツール（データを集計可視化するツール：Business Intelligence ツール）等、新たなデジタルツールを活用した業務効率化の推進
- ・業務担当部門が保有するデータの分析、活用

③ 一般行政職員

今後、自治体において、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するためには、一般行政職員についても、デジタルリテラシーを高め、必要なセキュリティ対策を講じながら、導入されたデジタルツールを活用して業務を行うことが想定される。

したがって、一般行政職員は、テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務においてRPA、BIツール等の導入された

デジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法の説明を行うこと等が想定される。

(2) 求められる人材のレベルごとに確保・育成すべき目標の設定

自治体において DX の取組を着実に推進するためには、当該団体において取り組む政策課題ごとに、どのような組織体制のもと DX の取組を推進する方針かを踏まえ、具体的にどのような知識・技能を有する人材がそれぞれどれくらいの人数が必要かを検討した上で、当該団体全体として必要な人材を確保・育成していくことが望ましいが、人材の確保・育成の取組には、相当程度の時間を要することから、中長期的に取り組むことを前提に、これらの取組を進めることが必要である。

そこで、まず、各自治体において確保・育成すべき人材について、以下の人材像の類型を参考に、それぞれ確保・育成する具体的な数値目標を検討・設定することが必要である。

また、その際、自団体職員の知識・技能の水準を把握することにより、それぞれの人材像の類型ごとに、既に自団体内部で確保できている数を把握した上で、設定した数値目標とのギャップの解消を目指し、組織的・計画的に人材確保・育成の取組を進めることが必要である。

① 高度専門人材

デジタル分野では専門性が高度に分化していることに加え、自治体において実際に DX を推進するにあたり、どの程度高度な専門的な知識が求められるかは、その専門性によっても異なることが考えられる。(例えば、チャットツールや BI ツールの導入等による業務改善には高度な専門性は必須ではないと考えられる一方で、セキュリティ対策の検討には高度な専門性が求められると想定される。)

そのため、当該自治体において取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて、どのような専門的な知識・技能を有する人材が必要か、また必要な人数はどれくらいかを検討することが必要である。また、当該団体が推進する特定のプロジェクトだけでなく、継続的に当該人材の知識・技能が求められる場合には、必要に応じて当該人材をアドバイザー等として活用できる体制を整えることが重要である。

例えば、愛媛県では、「高度デジタル人材シェアリング事業」において、県・市町が共同で、①デザイン思考、UI・UX (User Interface・User Experience) 分野、②システム・セキュリティ分野、③データ利活用分野、④官民共創分野、⑤広報・マーケティング分野のそれぞれの専門分野において高度専門人材を確保し、「愛媛県・市町 DX 推進専門官」として活用するとともに、県・市町と高度専門人材との間の連絡・調整を担う専門人材を併せて確保し、これらをチームとして一体的に運用している。

② DX 推進リーダー

DX 推進リーダーは、特に、システム調達・発注やプロジェクトマネジメントにおいて、組織の中核を担い、自治体における DX 推進をリードする役割を担うことができるよう、組織内の DX 推進をリードする DX 推進担当部門や、DX 推進を支える情報システム担当部門に集中的に配置することが考えられるほか、業務担当部門における DX 推進をリードすべく、業務担当部門の各課に 1 人以上の DX 推進リーダーを置くことが想定される。

こうした考え方にに基づき、DX 推進リーダーの育成に取り組む先進団体においては、DX 推進リーダーを配置する部署数からの推計等を用いて、部署数に相当する人数を複数年かけて育成することや、概ね一般行政職員のうち 1 割～2 割の職員やそれぞれの組織において運営することなどして、必要な部署に配置することを目指し育成することを、目標として設定している。

<参考：数値目標を設定して育成に取り組んでいる例>

北海道：全庁 947 所属に各 1 人、IT 関連業務担当 216 係に各 1 人

栃木県：一般行政部門職員数の 20%

滋賀県：一般行政部門などの職員の 10～15% (参考 4.3-①)

石川県金沢市：一般職員約 2,000 人のうち全課約 100 所属に各 1 人

栃木県真岡市：一般職員約 500 人のうち約 100 人

【参考 4.3-①】 滋賀県の事例

10 デジタル技術を主体的に活用できるDX推進チャレンジャーを育成【滋賀県】



担当職員が業務効率化や行政サービス向上の取組を自律的に推進できる体制づくりに向けて、デジタル技術を主体的に活用できる職員（DX推進チャレンジャー）を育成

事業の概要

- 全庁において、それぞれの所管分野の業務をよく知る担当職員が、業務効率化や行政サービス向上の取組を自律的に推進できる体制づくりを目指し、**デジタル技術を主体的に活用できる「DX推進チャレンジャー」を育成。**
- 令和4～6年度までの3年間で、**一般行政部門等の職員の10%～15%にあたる450人のDX推進チャレンジャーを育成し、庁内のDXを強力に推進。**

ポイント

- ・全職員がDXの基本的な知識を有し、基本的なICTツールを使いこなす
- ・デジタル技術の主体的な活用ができる**DX推進チャレンジャー**を育成
- ・**情報担当職員等**は、より専門的な立場から各所属のDXの推進を支援

研修計画

- ・階層別マインドセット研修（幹部、管理職、情報担当職員等、一般職員）
- ・DX推進チャレンジャー研修（実習形式中心）
- ・情報担当職員等向け外部専門研修

人材育成の方向性

- (1) 多岐にわたる県の業務において、DXを進めていくため、業務をよく知る担当職員が業務効率化や行政サービス向上の取組を自律的に推進できる体制づくりをめざす。
- (2) それぞれの部署に適したDXや働き方改革を推進するため、デジタル技術を主体的に活用できるDX推進チャレンジャーを育成する。

DX推進体制

- ◆外部専門人材の活用
高度な専門性を有する分野等（RPA、ローコードツール等）については、外部専門人材を活用し、各所属の課題に対する支援体制を構築する。
- ◆DX推進コミュニティの設置
DX推進チャレンジャーと情報担当職員等が集まるコミュニティ
・定期的な勉強会の開催 ・業務改革等の好事例の構築等

目指すべき姿

令和4年度から令和6年度までの3年間で、一般行政部門等の職員の10%～15%にあたる**450人のDX推進チャレンジャー**を育成し、庁内におけるDXを強力に進めていく。

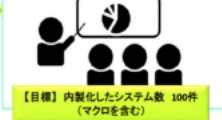
【現状と課題】

- ・デジタル人材がシステム部門に偏在
- ・庁内のデジタル人材の不足



【目指すべき姿】(令和6年度)

- ・全所属にデジタル人材が存在
- ・庁内のDX推進体制を構築



【目標】 内製化したシステム数 100件 (マクロを含む)

DX推進体制イメージ



4.4 DX 推進のための人材育成

DXの推進に当たっては、自治体の各部門の役割に見合ったデジタル人材が職員として適切に配置されるよう人材育成に取り組むことが必要である。以下、自治体の先行的な事例を踏まえ、DX推進のための人材育成の取組、具体的な育成手法について示していく。

なお、今後、総務省において、自治体におけるデジタル人材の育成に関して参考となるガイドブックを作成することとしており、そちらも参考とされたい。

(1) DX 推進のための人材育成の取組

DX推進にあたっては、「4.1 基本的な考え方」で述べたとおり、一般行政職員の中でも、デジタル分野における専門知識を身につけ、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務をとりまとめることができる職員（「DX推進リーダー」）の存在が重要であることから、各自治体において、一般行政職員のデジタルリテラシー向上だけでなく、DX推進リーダーの育成にも積極的に取り組むことが求められる。

例えば、神戸市では、参考 4.4-①に示すとおり、

- ・ 「デジタルエキスパート」から
- ・ 「デジタル活用人材」まで、

専門性の高さに応じた多面的なアプローチで全庁的な DX 人材の確保・育成を図ることとしている。

なお、国においても、標準ガイドラインの中で、人材の確保・育成について、参考 4.4-②に示すとおり、「政府デジタル人材及び高度デジタル人材の確保・育成及び一般職員に対する研修等」が必要としている。

① DX 推進リーダーの集中的な育成・確保

DX 推進担当部門や情報政策担当部門は、デジタル技術やデータの活用による自治体行政の変革や情報システムの全体最適化において主導的な役割を果たすことが求められることから、一般行政職員よりも高度なデジタル分野の知識・スキルを有する DX 推進リーダーの集中的な育成・確保に取り組み、DX 推進担当部門や情報政策担当部門に重点的に配置することが求められる。

業務担当部門においても、業務システム、住民向けの Web サービス・アプリケーションの管理・運用など、デジタル分野の知識・スキルが求められることが当たり前になっていることを踏まえ、業務担当部門においても、DX 推進リーダーを配置することが求められる。

例えば、北海道では、デジタル活用や意識醸成を牽引する役割を担う「デジタル推進リーダー」を全庁各課などへ 1 人ずつ配置を予定し、研修プログラムの充実を図り育成を進めることとしており、人材育成に積極的に取り組んでいる。

内部職員を DX 推進リーダーとして集中的に育成・確保していくにあたっては、DX 推進リーダーとして育成する職員を指定し、集中的に育成プログラムを実施することが求められる。

職員の指定にあたっては、職員本人の希望のほか、

- ・ 対象職員のこれまでの職務経歴（特にシステム、Web サービス・アプリケーション等）
- ・ 民間 IT 企業での実務経験

- ・ 独立行政法人情報処理推進機構¹⁰が実施する情報処理技術者試験¹¹（詳細は参考 4.5-③を参照）等の資格取得状況など職員の資質・能力・経験等を把握し、決定することが考えられる。

また、内部人材の育成のほか、ICT 職などの採用枠の創設や、採用時に IT 関連企業での勤務経験や資格保有状況等に応じて加点を行う等、複数の手法を組み合わせることを含め、効果的な方法を検討することが必要であるが、自治体の規模など、各団体の実情に応じた検討が求められる。例えば、東京都や横浜市などでは、ICT 職等の区分を設けて人材確保を推進しているが、大規模な自治体以外の団体において、ICT 職などの採用枠を設けない場合であっても、一般行政職員のうち、DX 推進リーダーとして指定を受けた経験のある者を人事管理上把握しておくことで、中長期的に DX 推進リーダーの育成に取り組むことが求められる。

② 一般行政職員のデジタルリテラシー向上

一般行政職員には、デジタル技術やデータの活用が当たり前となる業務に対応するために、幹部級職員を含め、デジタルリテラシー¹²の向上（セキュリティリテラシーも含む。）、日々進展するデジタル技術等を学び続け、自らの業務をよりよいものに変革していくというマインドセット¹³の習得を求めることが考えられる。

特に管理職層が DX の取組を阻害することがないように、管理職層の DX への心理的ハードルを下げるとともに、各職員が、導入されたデジタルツールを活用できる能力を習得させることが必要である。

例えば、愛知県豊田市では、参考 4.4-③に示すとおり、職員のスキルアップについて、職級ごとに求められる能力を定め、業務改善力やデジタル技術力などの育成体系に応じた研修カリキュラムを設定し、職員の能力・資質向上に取り組んでいる。また、大分県大分市では、デジタル人材像を定義し、オンライン動画による学習サービスを使用した研修を実施しているほか、職員が IT・情報関係の資格を取得することを奨励し、資格取得に要する経費への助成等を実施している団体も存在している。

¹⁰ 情報処理の促進に関する法律に基づき設立された法人であり、情報処理に関して必要な知識及び技能の向上に関する業務等を行う。

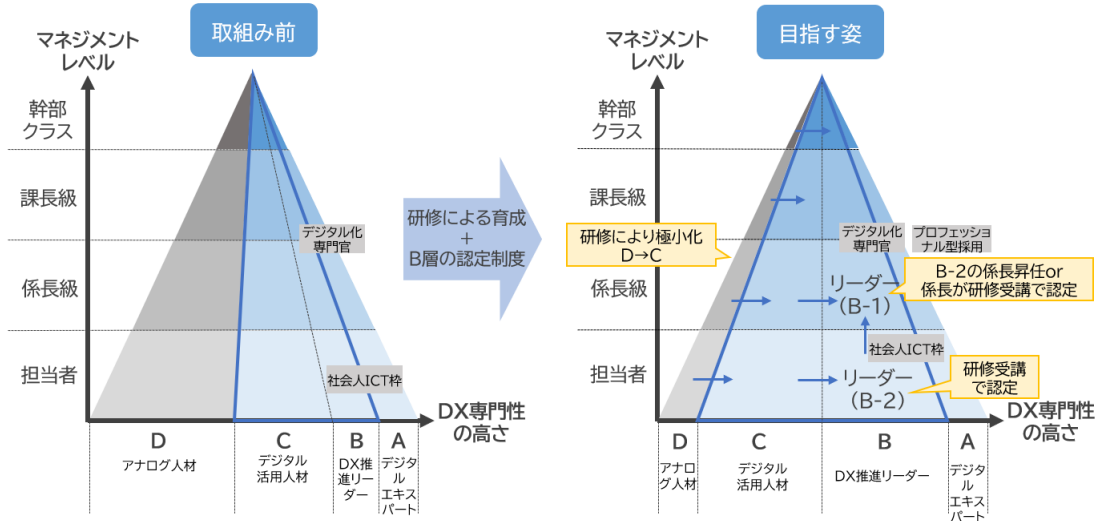
¹¹ 情報処理の促進に関する法律（昭和 45 年法律第 90 号）に基づき経済産業省が情報処理技術者としての知識・技能が一定以上の水準であることを認定する国家資格。

¹² 全体手順書では、職員がデジタル技術等を利用するに当たって必要とされる知識や能力をいう。

¹³ マインドセット（mindset）とは、自身の習性として根付いた物の見方や考え方を意味する表現。

【参考 4.4-①】 神戸市の事例

育成イメージ



【参考 4.4-②】 標準ガイドライン 抄

第2編 ITガバナンス

第5章 人材の確保・育成

政府情報システムを整備するプロジェクトを適切に遂行し、かつ、運用管理ができる政府デジタル人材及び高度デジタル人材は高度かつ専門的な技能と経験を有すべきである。また、当該政府情報システムを効果的に活用して政策目的を達成するためには、広く職員のITリテラシーの向上が不可欠である。この認識の下、各府省は、主体的にプロジェクトを推進し、また、政府情報システムを効果的に活用することができるよう、政府デジタル人材及び高度デジタル人材の確保・育成及び一般職員に対する研修等に努めるものとする。(以下略)

(参考) デジタル庁 HP

(https://www.digital.go.jp/resources/standard_guidelines/)

【参考 4.4-③】愛知県豊田市の事例

< 2. 人材確保・育成 > ④ 自治体ごとの創意工夫による人材育成

18 意識改革と知識・スキルの向上の両立に向けた職位別DX研修【愛知県豊田市】



➢ 「全職員向け」、「経営層・管理職向け」、「若手職員向け」、「意欲ある職員向け」のDX研修をそれぞれ実施する等、体系立てた職員研修を実施

事業の概要

- 「10年後の豊田市はどうあるべきか？」や「どのように業務を効率化し、市民サービスを向上すべきか？」といったイメージ像を、職員がDXに関する共通意識に基づいて描くため「DXに関する研修」を体系立てて実施。
- **職位ごとにDXに関しても役割が異なるとの考えのもと、それぞれにDX関係の研修を実施。**

<対象別の研修内容>

対象	研修内容
全職員向け	①総務部CDO(総務省出向者)による豊田市のDXについてのEラーニング ②組織内の電子掲示板へのAI等の記事掲載
経営層・管理職向け	①外部有識者による講演会や意見交換の実施 ②会議後オンラインアンケートによるDXに関する意見収集
若手職員向け	①導入済ツールの活用事例に関するオンライン研修(後日希望者にハンズオン説明を実施) ②令和4年度は若手DX推進プロジェクトチームによる新システム導入も踏まえた豊田市の将来像に向けたDXの取組提言を実施
意欲ある職員向け	①AI活用システムを庁内業務に組みこめる職員や事業者と対等に議論できる職員を育成する研修を希望者に実施 ②AIやデータサイエンスに関する説明会を実施 ③資格受験費の補助を実施(ITパスポート、G検定、情報処理技術者試験等) ④AI勉強会から派生した「Excelを利用したデータ分析体験講座」を実施

<主なデジタル人材育成の内容>

情報戦略課職員が実施しているAIやデータサイエンスに関する勉強会及びCDOを中心としたDXに関する意識改革に関する研修

AI勉強会の実施

AIを道具として適切に使うための基礎知識を習得するため、ティーブリングG検定の内容をベースとした、組織内勉強会を実施。多くの職員が参加し、G検定受験にも挑戦している。

ITパスポートの取得推奨

基本的かつ必要不可欠なIT知識が習得できる、ITパスポートを一般職員に推奨している。おススメ勉強法や合格者インタビューなどを庁内WEBに掲載し、積極的な挑戦を後押ししている。

情報処理技術者試験の取得推進

情報部門の職員には、より高度なIT知識が求められるため、専門性が身につく情報処理技術者試験を推奨している。【これまでの実績】基本情報技術者試験、応用情報技術者試験、データベーススペシャリスト試験

実用的なツールの使い方研修会

電子申請、AI議事録、RPAなどの業務における使い方研修会を実施し、導入後の普及啓蒙に努めている。

各種資格検定料の補助

ティーブリングG検定、ITパスポート、情報処理技術者試験などの資格検定料の半額を補助し、費用面のサポートを実施している。

その他各種Eラーニングの推奨

その他、個人の特性に合わせたスキルアップを支援するために、地方公共団体情報システム機構や外部業者のEラーニングを活用し、システム導入に関する基礎知識やオフィス系ツールのスキルアップを図っている。

※詳細は、参考事例集を参照。

(2) 人材育成手法

人材育成方針に基づく人材育成手法では、

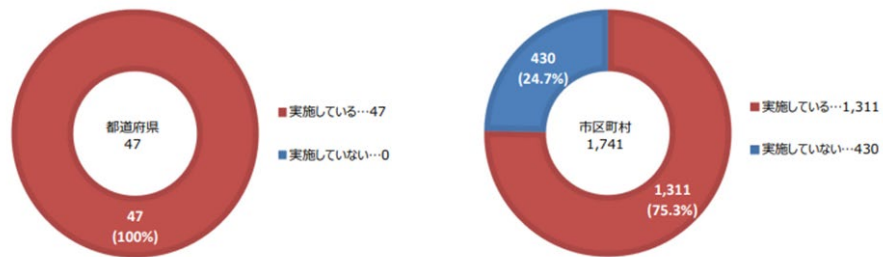
- ① 人事運用上の取組
- ② OJT (On the Job Training)
- ③ OFF-JT (Off the Job Training)

による研修を組み合わせる行うことが重要となる（参考 4. 4-④を参照）。

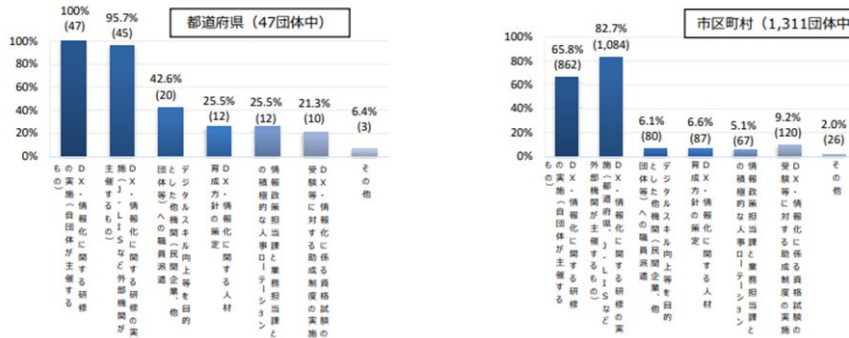
【参考 4. 4-④】自治体 DX・情報化を推進するための職員育成の取組の実施状況

・DX・情報化を推進するための職員育成の取組

都道府県では全団体、市区町村では1,311団体（75.3%）が取組を実施している。



DX・情報化を推進するための職員育成の取組を実施している団体の取組内容は次のとおりである。（複数回答）



① 人事運用上の取組

現在、自治体において求められているデジタル人材は、従来の情報政策担当部門が担ってきた庁内の情報システムの構築・維持管理に係る業務や情報セキュリティに係る業務と異なり、積極的にデジタル技術やデータを活用して自治体行政を変革していく DX の取組をリードし企画立案や部門間の総合調整等の業務を推進することが求められる。

したがって、一般行政職員から DX 推進リーダーを育成し、必要なデジタル人材を確保する上では、DX 推進担当部門と人材育成・人事担当部門が緊密に連携し、自団体の組織体制を踏まえつつ、デジタル分野の知識・スキルを行政実務において活かす経験を積み、デジタル分野の専門性と、行政職員としての専

門性のいずれも向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスを提示することが必要である。また、デジタル分野における高い専門性を有する職員が退職してしまうことにより、自治体の業務に支障を来すおそれがあると考えられ、今後、職員のやりがいやエンゲージメント向上等につなげる一般の職員向けの取組に加え、例えば、給料の調整額の活用や、高度な知識・技能の習得・維持のための研修機会の提供など、高い専門性に対する正当な評価や処遇のあり方についても検討を行う必要がある。

② OJT (On the Job Training)

OJT については、デジタル技術等やデータの活用に必要な実務知識や応用力・課題解決力など実践的なスキルを身につける上で有効である。

特に、DX 推進リーダーには、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務をとりまとめる役割が求められることから、人材育成の取組には、相当程度の時間を要することに留意し、①で述べたとおり、DX 推進担当部門等と業務担当部門を相互に行き来する人事ローテーションを通じて、中長期的に実務知識や実践的なスキルを高めていくことが求められる。なお、国においても、標準ガイドラインの中で、人材の確保・育成について、参考 4.4-⑤に示すとおり、「人事ローテーションの工夫を検討する等、中長期的な視点に立って、計画的に政府デジタル人材及び高度デジタル人材の確保・育成を推進すること」に留意することとしている。

【参考 4.4-⑤】標準ガイドライン 抄

第2編 IT ガバナンス

第5章 人材の確保・育成

(略)

1. デジタル人材の確保・育成の留意事項

各府省は、デジタル人材の確保・育成等を行う場合には次の(1)から(5)までに掲げる点に留意するものとする。

- (1) 政府デジタル人材及び高度デジタル人材の育成は、短期的かつ散発的な対策では解決困難である。このため、例えば、プロジェクトの核となる職員が、それらのライフサイクルの適切な節目までそのポストに留まるよう、人事ローテーションの工夫を検討する等、中長期的な視点に立って、計画的に政府デジタル人材及び高度デジタル人材の確保・育成を推進すること。

(以下略)

(参考) デジタル庁 HP

③ OFF-JT (Off the Job Training)

(総論)

OFF-JT は、職場や業務から離れた研修であり、対面での講義、ワークショップ、オンライン研修など様々な形式のものがある。

これまでも各自治体においては、自団体の職員を対象とした研修だけでなく、都道府県による市区町村職員に対する研修や市区町村同士が合同で開催する研修、他団体・民間企業への派遣研修など、独自の取組が実施されているが、DX 推進やセキュリティ対策の徹底の観点から、研修内容を適宜見直し、充実を図ることが求められる。

(対象者の設定)

例えば、東京都では、「東京都デジタル人材確保・育成基本方針」に基づき、DX に係る育成メニューを全職層に拡充し、管理職・管理職候補、監督職、主任、主事ごとに研修内容を設定することで、全職員のデジタルリテラシーの向上を図っている（参考 4.4-⑤を参照）。

【参考 4.4-⑤】 東京都の事例

14 東京デジタルアカデミーを新設し、全職種向けにデジタル研修を実施【東京都】



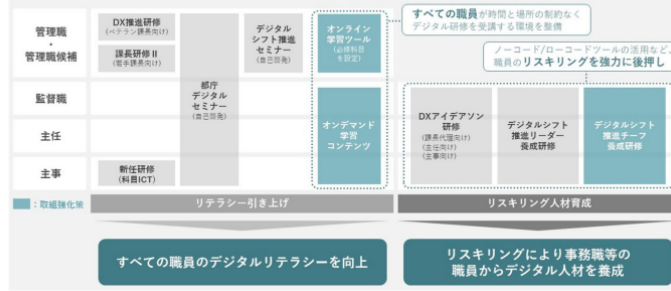
▶ 「東京都デジタル人材確保・育成基本方針」に基づき、東京デジタルアカデミーを新設し、DXに係る育成メニューを全職層に拡充し、全職員のデジタルリテラシーを向上

事業の概要

- 東京デジタルアカデミーにおいて、「ICT向け専門研修」、「海外研修」のほか、**全職員対象に「デジタルリテラシー向上」、「リスクリングにより事務職等の職員からデジタル人材の養成」の観点で研修を実施。**
- **都職員のみならず、区市町村職員の育成事業や共同調査等も実施。**

<全職種向けデジタル研修等の強化> ※本取組以外にもICT職向けの専門研修や海外研修等も実施

従前から実施している育成策の拡充を図り、職員向けデジタル研修等を抜本的に強化
※デジタルに関する主要な研修のみ記載（下記その他、セキュリティ関連等の研修も実施）



<令和4年10月～12月の進捗状況>

- 都庁デジタル・イノベーションセミナーを期間中4回オンラインで実施
 - 課長研修向けにDXに関する知見やマインドセット、DX推進のためのリーダーシップやマネジメントを身に付ける研修を実施
 - 管理職及び管理職候補者向けに民間学習コンテンツの講座を提供して、幅広い分野の知識・スキルを習得する研修を実施 (オンライン学習ツール研修)
 - 監督職以下向けにDXに関する基礎知識や事務事業の企画等のノウハウを学ぶためのオンデマンド講義動画を提供 (オンデマンド学習コンテンツ)
- リテラシーの向上**
- リスクリング**
- DX活用の視点を踏まえた事務事業の見直しや創出について考える研修を実施 (DXアイデアソン研修)

※詳細は、参考事例集を参照。

さらに、

- ・ 管理職等向けにデジタル技術やデータを活用することの必要性・重要性を認識し、意識改革してもらうための研修を実施している例
 - ・ データ利活用研修を地方公務員法上の研修計画に基づく基本研修と位置づけ、各職務で1度は受講必須の研修とし、例えば、主査・係長級には実務に活かすことを見据えた実践的なデータ利活用研修を実施している例
- など、各団体において創意工夫を活かした研修が実施されている。

各団体においては、他団体の取組（参考 4.4-⑥を参照）も参考にし、また、他団体とも共同しながら、DXを推進する上でどの職層にどのような研修を実施するか等、中長期的な人材育成の観点から、積極的に検討する必要がある。

【参考 4.4-⑥】各自治体における創意工夫を活かした研修の取組例（茨城県つくば市、山形県長井市）

< 2. 人材確保・育成 > ④ 自治体ごとの創意工夫による人材育成

17 データ利活用の職階別研修を受講必須とした人材育成【茨城県つくば市】



「データで市民を豊かにするまちの推進」等のため、職層に合わせた必修のデータ活用研修を組み込み、継続的に研修を実施できる体制を構築し、「データリテラシー」のある人材を育成

事業の概要

- データ活用研修を人事課作成の研修計画に組み込み、一定の職層になると必ず受ける研修に位置づけ。
- **実務職は利活用ツールを使える・利活用に適したデータを理解できる、管理職はデータ利活用の重要性や必要性を理解し職員による利活用の動きをバックアップできる**ようになることを主眼に研修を設計。
- 2030年までには約2,000人の全職員が受講することを目標に取組中。

【データ活用研修の内容】 出典元：<https://www.city.tsukuba.lg.jp/shisei/joho/1008026/1008220/1008122.html>

R4.10 主事級・主任級 (67名)	<第1部 オープンデータを見据えた理解への第一歩> オープンデータについて学習し、データの重要性と活用のメリットを理解する。	<第2部 データ利活用事例と取り組み方> データ利活用に関する国等の動向について学び、可視化・分析事例を知ることで、業務におけるデータ利活用の意識を醸成する。
R4.10～11 主査級 (31名)	<第1部 機械判読性のある（使いやすい）データの作成> 普段取り扱いの多い文書形式で保管されているデータを、分析や可視化しやすくするために機械判読性のあるデータに作り変え、さらにGIS（地理情報システム）で可視化することで、利活用に必要なデータの在り方や作り方について理解する。	<第2部 データを活用した課題解決プロセスの体験> グループに分かれ、与えられた課題の解決に当たり、どのようなデータでどのように使う（可視化や統計分析）ことができるかを検討する。その後、実際にデータをGISで可視化を行い、新たな気づきや知見を得るなど、課題に対して解決策を導くプロセスを体験する。
R4.7 管理職職員 (27名)	<第1部【講義】庁内データ利用の活性化をめざして> 庁内で日々構築・更新されている様々なデータはほとんどが特定の業務のためだけに利用されている。保有しているデータの有用性を理解し、データが有効である場面で、積極的に活用できるような業務体制の構築の必要性について、データ活用の観点から理解する。	<第2部【ワークショップ】データリテラシー研修> 庁内で保有する様々なデータについて、オープンデータ、庁内限定、担当部署限定などの公開範囲を少人数のグループでディスカッションすることを通して、行政データの取扱いに関する考えを見直す機会とする。

< 2. 人材確保・育成 > ④ 自治体ごとの創意工夫による人材育成

19 外部人材をデジタル推進室長に委嘱し職員のリテラシー向上等を図る【山形県長井市】

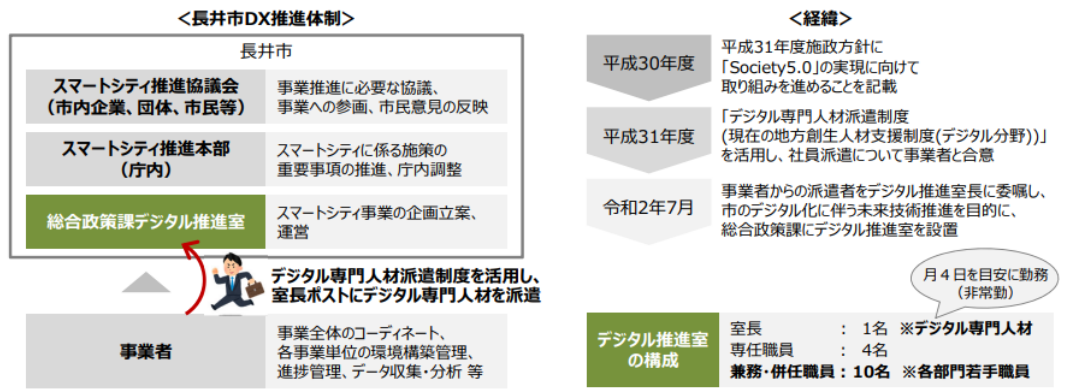


デジタル推進室長と各部門の若手職員（兼務・併任）によりデジタル推進室を設置し、スマートシティに向けた取組の推進や市の職員のリテラシー向上を図る

事業の概要

※活用当時：デジタル専門人材派遣制度

- 「**地方創生人材支援制度（デジタル分野）**」※により確保した人材を、**デジタル推進室長（非常勤）**に委嘱。デジタル推進室（室長含め15名で構成）により、デジタル化に伴う未来技術の活用及び推進を図る。
- デジタル推進室長のもと、最新のデジタル技術の動向に関する学習会やロボットなどのデジタル技術に触れるほか、外部有識者との意見交換やフィールドワークの実施等により職員のリテラシーを向上。



(情報処理技術者試験等の資格試験)

職員に対して、IPA が実施する情報処理技術者試験等の受験を推奨することも考えられる。

例えば、佐賀県では、IT 分野を支える人材の育成に情報処理技術者試験を活用しており、情報政策部門等の職員に対し、まずは IT パスポート試験を、さらにレベルに応じ、より上位の試験の受験を推奨し、受験料負担と教材の提供を行っている。

(J-LIS・自治大学校等)

また、地方公共団体情報システム機構 (J-LIS)、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所など様々な機関において情報政策担当職員等に対する研修が実施されていることから、対象とする職員及び向上を目指すスキルを考慮の上で、積極的に受講させることが望ましい。

例えば、J-LIS においては、2021 年度 (令和 3 年度) から、遠隔地の自治体でも受講が容易なオンライン研修等について、より内容を充実して実施することとしている。具体的には、オンライン研修¹⁴又はライブ研修¹⁵を実施し、これらの録画を新たに構築する学習管理システムに登録することにより、いつでも受講できる環境を整備するとともに、情報処理技術者試験 (IT パスポート試験レベル及び基本情報技術者試験レベル) に対応した専門 e ラーニング研修を行うなど充実を図っているところであり、積極的に活用されたい。

(民間事業者・大学等)

さらに、民間事業者や大学等が提供するデジタルスキルを学ぶことのできる様々なコンテンツを掲載する IPA のポータルサイト「デジタル人材育成プラットフォーム (マナビ DX (デラックス))」や、大学講師陣及び企業が提供する本格的なオンライン講義を公開し、誰もが無料で受講できる教育サービスを提供する JMOOC の取組など、オンラインで気軽に受講できる学習機会の充実化が進んでいる。

特に、自団体で研修を企画・実行することが難しい団体においては、こうしたプログラムを活用し、職員への研修プログラムを提供することが求められる (参考 4.4-⑦を参照)。

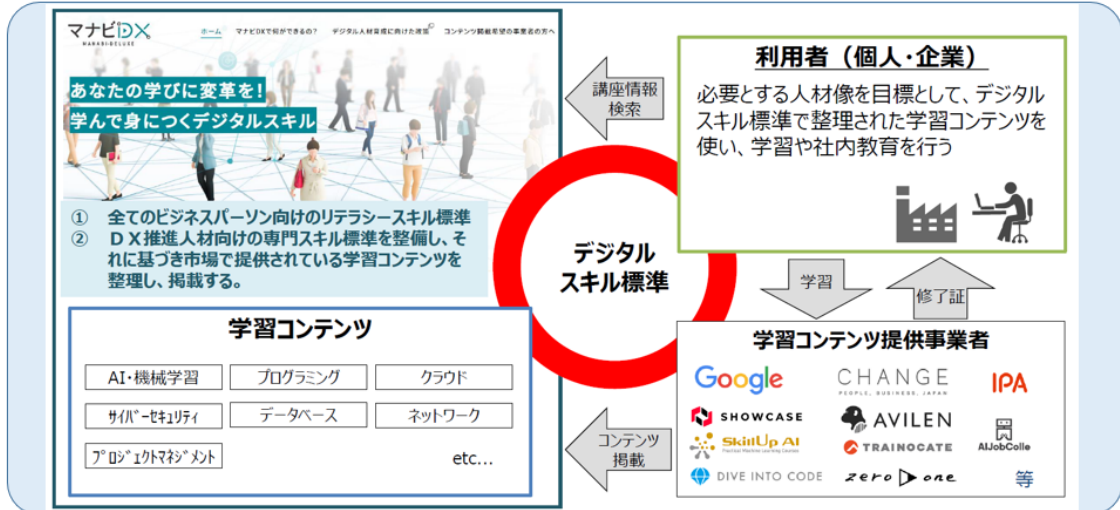
¹⁴ 事前に講義を収録して配信する研修

¹⁵ Web 会議システムを利用して双方向で実施する研修

【参考 4.4-⑦】 デジタルスキルの習得に係るオンライン学習機会例

デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX（デラックス）」（情報処理推進機構（IPA））

- 民間事業者や大学等が提供するデジタルスキルを学ぶことのできる様々なコンテンツ（URL等）を掲載するポータルサイト。
- 利用者（個人・企業・自治体等）は、必要とする人材像を目標として、経済産業省が策定する「デジタルスキル標準」で整理された学習コンテンツを活用し、個人での学習や職員向け教育を行うことが可能。
- さらに、ビジネスの現場における課題解決の実践を通じた能力を磨くため、疑似経験的にDXを学べる実践的なケーススタディ教育プログラムや、地域の中小企業等で現場研修を希望する人材から応募を受け付け、マッチングを行う課題解決型現場研修プログラムを実施する予定。受講の募集要項はマナビDXに掲載。



JMOOC（一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会）

- 2012年にアメリカで始まった「MOOC」（Massive Open Online Courses = 大規模公開オンライン講座）の日本における普及・拡大を目指し、2013年に一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会（略称JMOOC）として設立。
- 「JMOOC」では、大学講師陣および企業が提供する本格的なオンライン講義を公開し、誰もが無料で受講できる教育サービスを提供。



(総務省による情報提供)

総務省としても、今後とも、システムの標準化等や個人情報保護法改正等の最新動向を踏まえつつ、関係機関と協力して、研修内容の充実が図られるよう努めるとともに、研修情報をとりまとめて提供していく(参考4.4-⑧を参照)。

【参考4.4-⑧】地方公共団体の情報担当職員等に対する各種研修等

「地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等について」(2023年(令和5年)4月28日付け事務連絡)

地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等① ※新規・拡充事業は赤字

研修等の名称	実施時期・期間	対象者			内容	申込方法、参考URL、既存の事務連絡等
		都道府県	市区町村	所属等		
総務省自治大学校						
デジタル人材確保・育成特別セミナー ※令和5年度～	9月20日～9月22日 (3日間)	○	○	都道府県、市区町村等の人事・研修担当及び情報政策担当職員 ※定員50名程度	自治体DXの推進及びデジタル人材の確保・育成に係る有識者の講演、関係機関からの情報提供、参加者による意見交換等を予定	申込方法等は5月中に周知する予定
DX推進リーダー育成特別研修 ※令和5年度～	①9月25日～9月29日(5日間) ②12月11日～12月15日(5日間)	○	○	情報政策担当職員 ※定員50名程度	有識者による講演やグループワーク等を通じて、各自治体におけるDX推進の実務の中核を担う人材に求められるスキル等を身につける研修。	詳細につきましては、総務省より追って御連絡いたします。
第1部課程 ※令和5年度拡充	第140期：5月10日～9月15日 第141期：10月17日～3月1日	○	○	都道府県、政令指定都市、中核市等の課長補佐、係長級の職員 ※定員80名	幹部候補生の職員向けに、幹部として必要な政策形成能力、行政経営能力等を身につける研修。	(申込方法) 原則「調査・照会(一斉調査)システム」から登録。 ※今後の新規申込が可能なのは、第1部課程第141期のみ(推薦受付期間7月18～21日) (参考URL：自治大学校研修計画) https://www.soumu.go.jp/jitidai/kensyukeikaku.htm
第2部課程 ※令和5年度拡充	第200期：4月25日～7月11日 第201期：6月21日～9月12日 第202期：10月11日～12月26日 第203期：12月6日～3月5日	×	○	市区町村の課長補佐、係長級の職員 ※定員80名	今年度から、 ・「デザイン思考とDX」 ・「DX推進におけるマネジメント」 ・「デジタル重点計画とデジタル原則に基づく規制の見直し」 ・「自治体DXと地域社会のデジタル化」 ・「デジタル田園国家構想」 ・「DX時代の人材育成」(いずれも仮称) 等のデジタル化、DX関連の課目を大幅に拡充	
第1部・第2部特別課程 ※令和5年度拡充	第45期：9月4日～29日 第46期：1月30日～2月27日	○	○	都道府県及び市区町村の課長補佐、係長級の女性職員 ※定員120名		

地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等② ※新規・拡充事業は赤字

研修等の名称	実施時期・期間	対象者			内容	申込方法、参考URL、既存の事務連絡等
		都道府県	市区町村	所属等		
地方公共団体情報システム機構 (J-LIS)						
(動画研修:29セミナー (うち新規8セミナー)) ・政策立案者 (副市長、企画部長) 向け ・DXによる政策推進【DX】 ・BPR基礎【DX】 ・クラウドサービス基礎【DX】 ・ネットワーク ・個人情報取扱担当者のための個人情報保護【DX】 ・マイナンバー利用事務・関係事務担当者のための個人情報保護【DX】 ・防災分野における個人情報の取扱 ・新任情報化担当者【DX】 ・自治体DX入門【DX】 ・マイナンバーカードの利活用【DX】 ・データ利活用入門【DX】 ・システム運用 ・地方公共団体情報システム等標準化プロセス【DX】 ・調達・委託管理【DX】 ・AI・RPA導入【DX】	4月～2月末 ※順次公開、公開期間中いつでも受講可			情報政策担当職員 を中心とした一般行政職員 ※動画研修：原則、定員設定なし ※ライブ研修：40名 ※リモートラーニング：原則、定員なし	情報システムを利用して業務を行う職員が知っておくべき情報化の動向や情報セキュリティ対策の知識に加え自治体DXの進展を踏まえデータの利活用やAI/RPAの導入等を効率的かつ円滑に推進するための必要な知識を得るための動画研修(29セミナー)、ライブ研修(9セミナー)及びリモートラーニングによるデジタル人材育成のための基礎研修(3コース)を用意	(動画研修申込方法) J-LIS教育研修部あてに団体管理者のID登録依頼をメール 団体管理者ID取得後、Web上で団体管理者が受講者を登録 (ライブ研修申込方法) J-LISのホームページから申込み (リモートラーニング) 別途、都道府県を通じてメールにてご案内
(ライブ研修：9セミナー (うち新規2セミナー)) ・データ利活用実践【DX】 ・BPR実践【DX】 ・情報セキュリティ監査 ・リーダーのための自治体DX入門【DX】 ・情報化研修企画【DX】 ・情報化研修講師育成【DX】 ・ステークホルダーマネジメント【DX】	(リモートラーニング) 3か月程度 ※順次公開、公開期間中いつでも受講可					
(リモートラーニング：3コース) ・デジタルリテラシー (IT/サポート対応) コース ・情報セキュリティコース ・個人情報保護コース						

※【DX】・・・「教育研修御案内(令和5年度)」(JLIS)の「教育研修体系図」において主にDX推進担当者の受講を想定研修

2

地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等③ ※新規・拡充事業は赤字

研修等の名称	実施時期・期間	対象者			内容	申込方法、参考URL、既存の事務連絡等
		都道府県	市区町村	所属等		
市町村職員中央研修所 (市町村アカデミー：JAMP)						
行政のデジタル化の推進 (R4～) ※令和5年度拡充	①6月5日～6月9日 (5日間) ②1月22日～1月26日 (5日間)	×	○	市区町村職員 ※①60名 ②60名	デジタル化の意義や行政手続のオンライン化、データの利活用、情報セキュリティ対策等に関する講義・演習	(申込方法) 市町村アカデミーHPより申込 各市町村人事(研修)担当課に申込用ID・パスワードを連絡済 (URL) https://www.jamp.gr.jp
教育現場のDX (R4～)	12月11日～12月15日 (5日間)	×	○	教育委員会事務局職員、学校現場の教職員 ※40名	GIGAスクール構想における市町村の役割、デジタル時代を踏まえた様々な教育・学習手法、教育の在り方等に関する講義、一人一台端末の導入等に関する事例紹介	
ICTによる情報政策「地方公共団体情報システム機構と共催」(H26～)	8月28日～9月1日 (5日間)	×	○	市区町村情報政策担当職員 ※50名	マイナンバーカード、ICT等の利活用の最新動向、情報政策の企画立案、行政サービスの充実等に関する講義・演習	
(仮称)DX推進リーダー育成セミナー<総務省地域情報化企画室と共催> ※令和5年度～	2月26日～3月1日 (5日間)	×	○		詳細につきましては、追って御連絡いたします。	
全国市町村国際文化研修所 (国際文化アカデミー：JIAM)						
自治体におけるDXの推進 ※令和4年度～	①4月24日～4月26日 (3日間) ②9月11日～9月13日 (3日間)	×	○	市区町村等の職員 ※定員30名程度	DXの必要性や国の最新動向、自治体におけるDX推進に必要な体制づくりや具体的に進めて行くための基礎的な知識やポイントを学び考える	(申込方法) webフォームから (参考URL) https://www.jiam.jp/workshop/ (既存の事務連絡) 令和4年12月28日に各市町村研修担当課等へ「研修計画」を郵送済み
自治体職員のためのデータ分析の基本～分析から政策展開へ～ ※平成28年度～	①6月26日～6月28日 (3日間) ②2月13日～2月15日 (3日間)	×	○	市区町村等の職員 ※定員30名程度	仮説とデータを組み合わせ、地域の課題を解決するために必要なデータの収集方法と注視点、統計を読み解く際のポイント、施策への展開等、ビッグデータ等の分析・活用の基礎を学ぶ	
デジタル人材育成研修～ベンダーとの円滑なコミュニケーションを目指して～ ※令和5年度～	5月31日～6月2日 (3日間)	×	○	実務経験1年以上の情報システム担当職員 ※定員30名程度	自治体DXの全体像を把握するとともに、システム調達や運用・保守業務など情報システム担当者に求められる必要な知識を習得する	
デザイン思考を活用した新たな行政課題の解決方法 ※令和5年度～	10月11日～10月13日 (3日間)	×	○	市区町村等の職員 ※定員30名程度	「デザイン思考」についてその基礎を学ぶとともに、「リビングラボ」など地域での実践事例を参考に、活用メリットや導入プロセスを考える	

3

地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等④ ※新規・拡充事業は赤字

研修等の名称	実施時期・期間	対象者			内容	申込方法、参考URL、既存の事務連絡等
		都道府県	市区町村	所属等		
全国地域情報化推進協会 (APPLIC)						
自治体CIO育成研修 (H18～) ※自治大学校において開催	IT投資評価・ガバナンス篇 8月下旬頃予定 (5日間) (参考 令和4年度: 8月22日～26日) 全体最適化と調達・運用設計編 11月中旬頃予定 (5日間) (参考 令和4年度: 11月14日～18日)	○	○	・CIO(補佐官含)候補者 ・情報政策部門責任者 ・監督者及びCIOスタッフ等 ・全庁・組織間の情報政策に関する意思疎通のある中堅若手職員 ・情報政策部門所属の情報システム・データ活用推進担当者 ※各コース: 30名程度	自治体DX推進計画や地方公共団体の基幹業務システムの統一・標準化等その時々での情報化政策を担うCIOに求められる役割やCIOを支える体制のあり方を理解し、業務の進め方や必要な判断を下すための視点等についての理解を深めることを目標としています。単に講師による情報提供型の講義(座学)だけでなく、実際の地方公共団体のケースをもとに特別に設計した参加型トレーニングを体験することで、実践的に学習することができます。	(申込方法) 概ね研修開催前2か月程になりましたら、各総務局等を通じて研修募集案内をいたします。案内文に記載の申込フォームよりエントリーしていただきます。
地方自治研究機構 (RILG)						
自治体DX基礎セミナー ※令和4年度～	6/22自治体DX基礎セミナー 9/21マイナンバーカードの活用セミナー 9/28基幹業務システムの標準化移行セミナー 10/5効果的なシステム調達実践セミナー	○	○	主に情報政策担当以外の職員 ※定員: 会場は50名程度、オンライン配信は制限なし	自治体DXを推進する上で基本的な4テーマについて、国の最新の動向、先進自治体の取組事例を紹介するとともに、自治体DX導入のための具体的な解決方法検討	(申込方法) 当機構あてメール or webフォームから。IPを参照のこと。 (参考URL) https://krs.bz/rilg/m/rilg_seminar2 (既存の事務連絡) 令和5年4月14日付で各都道府県知事、各市町村長宛「自治体DX推進セミナーの開催について」を発送済
自治体DX業務改革 (BPR) セミナー ※令和4年度～	6/28～6/29	○	○	主に情報政策担当以外の職員 ※定員: 会場は50名程度、オンライン配信は制限なし	自治体DX推進の前提として必要な業務プロセス改革の手法を習得するため、業務プロセスの分析を行うための業務フロー図の作成方法等の実施手法を具体的に解説	同上

4

地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等⑤ ※新規・拡充事業は赤字

研修等の名称	実施時期・期間	対象者			内容	申込方法、参考URL、既存の事務連絡等
		都道府県	市区町村	所属等		
独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)						
マナビDX (デラックス) ※令和3年度末～	オンラインでいつでも、誰でも閲覧可				民間事業者や大学等が提供する、デジタルスキル学習講座を掲載するポータルサイト。利用者は、目指したい人材像や必要とするスキルについて、経済産業省及びIPAが策定した「デジタルスキル標準」(※)等に紐づく学習コンテンツを活用し、個人での学習や職員向け教育を行うことが可能。 ※デジタルスキル標準 (DSS) 個人の学習や企業の人材確保・育成の指針。以下の2種類からなる。 ・DXリテラシー標準 (DSS-L) : 全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルの標準 ・DX推進スキル標準 (DSS-P) : DXを推進する人材の役割や習得すべきスキルの標準	受講したい講座の詳細ページに掲載の、講座提供事業者のサイトURLから申し込み ポータルサイトURL https://manabi-dx.ipa.go.jp/
国家資格 情報処理安全確保支援士 (登録セキスベ) 制度 (H28～)	・毎年4月・10月に情報処理安全確保支援士試験を実施 ・毎年4月・10月に試験合格者の登録実施(資格取得) ・資格取得後1年に1回のオンライン講習、3年に1回の実践講習または特定講習(経済産業省令で定めるところにより当講習を受講する必要あり)	登録セキスベ資格取得者 ※すべての企業・組織、IT技術者など 年間2,000名程度が資格取得			継続的な講習受講義務による人材の質の担保や、登録情報の公開による人材の見える化などを通じて、企業や組織で必要となるサイバーセキュリティ人材の育成・確保と、その活用促進を目指す。 ・受験手数料: 7,500円 ・オンライン講習受講費用: 20,000円 ・実践講習または特定講習の受講費用: 講習により異なる。(例 実践講習A: 80,000円)	(申込方法) IPAのウェブサイト参照 (参考URL) 試験情報: https://www.ipa.go.jp/shiken/index.html 情報処理安全確保支援士(登録セキスベ): https://www.ipa.go.jp/jinzai/riss/index.html

5

地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等⑥ ※新規・拡充事業は赤字

研修等の名称	実施時期・期間	対象者			内容	申込方法、参考URL、既存の事務連絡等
		都道府県	市区町村	所属等		
総務省統計研究研修所						
ビッグデータ利活用 -基礎から応用まで- ※令和4年度～	(オンライン研修) 毎四半期	○	○	情報政策担当職員を中心とした一般行政職員 ※eラーニング形式のため、原則、定員の設定なし	データの分析方法、可視化について実例を学び、ビッグデータからデータ分析する意義、目的について習得する	
データサイエンス入門 ※令和3年度～	(オンライン研修) 毎四半期	○	○	情報政策担当職員を中心とした一般行政職員 ※eラーニング形式のため、原則、定員の設定なし	これから統計利用を始める者にとって必要な、データの活用の方、データの見方など、データの活用方法について学ぶ	(申込方法) 地方公共団体の統計担当課室又は人事・研修担当へ送付している御案内を参照(年4回送付) (参考URL) 統計研修ポータルサイト「統計研修ひろば」 https://t-kenshuom.soumu.hq.admix.go.jp/portal/ ※閲覧には、政府共通ネットワークまたは総合行政ネットワーク(LGWAN)に接続する必要があります。
データサイエンス演習 ※令和3年度～	(オンライン研修) 毎四半期	○	○	情報政策担当職員を中心とした一般行政職員 ※eラーニング形式のため、原則、定員の設定なし	入手したデータの分析演習などを通して、得られたデータからどのようなことが分かるのかを実践的に学ぶ	(既存の事務連絡) 令和5年3月30日付で各都道府県知事、各市町村長宛「総務省統計研究研修所オンライン統計研修(令和5年度第1回について(御案内))」を発出済
誰でも使える統計オープンデータ ※令和3年度～	(オンライン研修) 毎四半期	○	○	情報政策担当職員を中心とした一般行政職員 ※eラーニング形式のため、原則、定員の設定なし	e-Stat(政府統計の総合窓口)の使い方など、公的統計データの入手の仕方からオープンデータの活用方法を学ぶ	

6

地方公共団体職員に対するデジタル分野の研修等⑦ ※新規・拡充事業は赤字

研修等の名称	実施時期・期間	対象者			内容	申込方法、参考URL、既存の事務連絡等
		都道府県	市区町村	所属等		
内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)						
分野横断的演習 (平成18年度～)	11月下旬～12月中旬 (1日間)	○	○	都道府県、市区町村等の幹部及び情報システム担当職員	重要インフラ14分野を対象に、障害対応体制の検証のための机上演習を実施しています。 演習では、重要インフラサービス障害発生時における一連の対応について、参加者自身がなすべき対応について事前に整理し、必要な改善を行ったうえで演習当日に臨み、限られた時間及び変化する状況下で、準備したものが有効に機能するかを検証します。なお、地方公共団体情報システム機構(J-LIS)とも連携し演習を実施しています。	申込方法等は8月頃周知予定 (分野横断的演習の詳細) https://www.nisc.go.jp/policy/gropup/infra/policy.html ※「5、防護基盤の強化」参照
国立研究開発法人情報通信研究機構(NICT)						
実践的サイバー防御演習(CYDER) ※平成29年度～	(集合演習) Aコース(初級:1日間):7月～1月 Bコース(中級:1日間):10月～1月 Cコース(準上級:2日間):11月～1月 ※計100回程度実施 (オンライン演習) 第1期(3.5時間程度):5月～7月 第2期(2～3時間程度):12月～1月	○	○	都道府県、市区町村等の情報システム担当者等 ※集合演習は各回定員30名程度	サイバー攻撃によるインシデントの検知から対応、報告、回復までの一連の対処方法を、実機を操作しながらロールプレイ形式で体験する演習。 ・都道府県、市区町村等の職員は受講料無料	(申込方法) NICTのHPより申込(令和5年度は5月中旬から受付開始予定) (URL) https://cyder.nict.go.jp/index.html
情報処理安全確保支援士向け実践サイバー演習(RPCI) ※令和3年度～	6月～1月 ※各1日間:計10回程度実施	登録セキスベ謝辞取得者 ※各回定員48名			情報処理安全確保支援士(登録セキスベ)の資格更新のための特定講習。擬似的に発生させたサイバー攻撃に対して、実機を用いて一連のセキュリティインシデント対応を学ぶ、体験学習を中心とした実践的な演習。 ・受講料:88,000円(税込)	(申込方法) NICTのHPより申込(令和5年度は5月上旬から受付開始予定) (URL) https://rpci.nict.go.jp/index.html

7

(3) 人材育成に係る財政措置

【都道府県・市町村におけるDX推進リーダーの育成】

2023年度（令和5年度）から、都道府県・市町村におけるDX推進リーダーの育成に係る経費について、特別交付税措置を講じている（参考4.4-⑨を参照）。

【参考4.4-⑨】地方公共団体におけるDX推進リーダーの育成に係る特別交付税措置の概要

地方公共団体のデジタル人材の「育成」に係る地方財政措置【新規】

DX推進リーダー※の育成に係る経費に対し、令和5年度から特別交付税措置を講ずる。

※ デジタル分野の専門知識を身につけ、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務をとりまとめることができる職員

特別交付税措置の概要

○ 対象経費

- ・ DX推進リーダーの育成に係る**研修に要する経費や民間講座の受講料等**

（想定される経費）

- ・ 育成プログラム実施に係る**委託費又は負担金**
- ・ 民間事業者、大学等の**講座受講料**
- ・ 人材育成事業に必要な**その他の経費**（育成プログラム策定経費、ソフトウェアライセンス料など環境整備に要する経費等）

<自治体DX全体手順書（R5.1改定）>

「内部職員をDX推進リーダーとして集中的に育成・確保していくにあたっては、**DX推進リーダーとして育成する職員を指定**※し、**集中的に育成プログラムを実施することが求められる。**」

- ※ 指定にあたり、「職員本人の希望」のほか参考とすべき情報
 - ・ 対象職員のこれまでの職務経歴（特にシステム、Webサービス・アプリケーション等）
 - ・ 民間IT企業での実務経験
 - ・ 独立行政法人情報処理推進機構が実施する情報処理技術者試験等の資格取得状況

○ 措置額

- ・ **対象経費に0.7を乗じた額**

○ 対象期間

- ・ **令和7年度まで**（「自治体DX推進計画」の計画期間と同様）

4.5 外部人材の活用

全体方針を踏まえて、各部門の役割に見合ったデジタル人材が職員として適切に配置されることが望まれるものの、十分な能力・スキルや経験を持つ職員を配置することが困難な場合や、特に高度なデジタル分野の知識・スキルが求められる場合には、以下により、外部人材の活用を検討することも必要である。

【外部人材の任用】

- (1) 外部人材を配置するポストと業務
- (2) CIO 補佐官等に求めるスキル
- (3) CIO 補佐官等の任用形態
- (4) CIO 補佐官等の任用に当たっての注意事項
- (5) 外部人材の確保に係る国の財政支援
- (6) 外部人材の募集情報の周知
- (7) 外部人材の受入れ準備チェックリスト

- (8) アドバイザー等の派遣
- (9) 外部人材のシェアリング・ネットワーク化

なお、今後、総務省において、自治体におけるデジタル人材の確保に関して参考となるガイドブックを作成することとしており、そちらも参考とされたい。

(1) 外部人材を配置するポストと業務

デジタルに関して高度な知識・技能を有する高度専門人材は、自治体内部での育成は容易ではないことに加え、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、外部人材の活用を基本として検討することが必要である。

実際には、参考 4.1-①において示すように、デジタル人材には様々なカテゴリが想定され、各自治体における職員育成の取組状況（特に DX 推進リーダーの育成）によって、当該自治体において外部人材の配置が検討されるポストは異なるが、

- ・ 多くの自治体ではデジタル人材が十分に配置されていないこと
- ・ 官民通して DX 推進が課題であり、デジタル人材の需給が逼迫していることから、限られたデジタル人材を有効に活用して、自治体の DX 推進体制を強化するためには、CIO のマネジメントを補佐することにより、全庁的に任用等の効果が発揮されることを期待できる CIO 補佐官等での配置が有効と考えたためである。

そのため、全体手順書では、外部人材を配置するポストとして、CIO 補佐官等を想定し、注意事項等を示していくこととするが、各自治体において、必要に応じて CIO 補佐官等以外のポストで外部人材を任用することも可能であり、妨げられるものではない。

なお、外部人材を確保するに当たっては、外部人材が、自らの有する専門性を活かして自治体で活躍することができる環境を整えることが求められるほか、当該人材の希望に応じて、更に専門性を高める機会を提供することが重要であり、そのためには、例えば、適切な時期に再び民間企業等に戻るなど、官民で人材が流動的に行き来する、いわゆる「リボルビングドア」を実現できるような方策を検討することが求められる。こうした点から、外部人材を確保するに当たっては、任期付職員としての任用等を含め、適切な方策を検討・選択することが求められる。

各自治体においては、外部人材の募集に当たって、CIO 補佐官等の役割・具体的な業務を明確にする必要がある。少なくとも、自治体 DX の幅広い取組のうち、特にどの取組にどのような形で関与することを期待するのかを明らかにしておくべきであり、各自治体においても、複数の外部人材が役割分担をしながら効果的に DX を推進している事例（参考 4.5-①を参照）も生まれている。

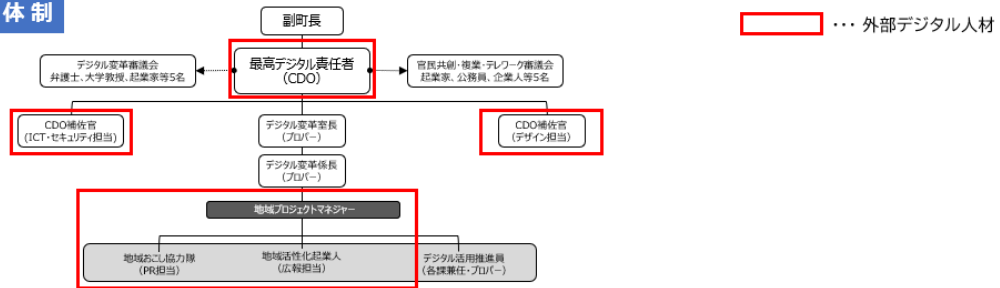
総務省において、外部人材の未活用団体に外部人材を活用することのイメージをもってもらうため、外部人材が活躍している自治体の事例を収集し、「自治体 DX

推進参考事例集」(2023年(令和5年)4月)として策定・公表していることから、参考とされたい。

【参考 4.5-①】 外部デジタル人材の活躍例

外部デジタル人材の活躍例(福島県磐梯町 人口:0.3万人)

組織体制



実施事業

- ICT・セキュリティ担当のCDO補佐官の支援を受け、職員がテレワークを行うことができるよう、庁内ネットワークの整備に取り組んでいる。
- デザイン担当のCDO補佐官の支援を受け、SNSなど市のデジタル情報発信ツールの効果的な活用及び分かりやすい広報を行うことができるよう、「磐梯町PR・マーケティング戦略」を策定した。
- 庁内チャットツールの導入、地域デジタル商品券の販売等の取組が行われている。

外部人材の活用効果

- 小規模自治体では、知りえなかった新たな視点、専門的知識及び人脈を得ることができた。

外部デジタル人材の活躍例(山形県酒田市 人口:10.0万人)

組織体制



実施事業

- NTT東日本、NTTデータ及び東北公益文科大学と産学官共創の連携協定を締結し、デジタル技術を活用した地域課題の解決に向けた仕組みを構築している。
- SNSを使った情報発信や行政手続のオンライン化など、市民がデジタルを活用することができる環境の整備が進められている。

外部人材の活用効果

- 民間企業からの様々な事業提案について、これまでより精査できるようになったことに加え、民間提供サービスを行政に応用できるようになった。
- 職員向けの研修の講師となり、庁内のデジタル人材の育成に繋がっている。

(2) CIO 補佐官等に求めるスキル

CIO 補佐官等の業務とともに、求めるスキルについても明確化する必要がある。スキルは、役割・業務に見合ったものであるとともに、自治体と外部人材との間で共通理解が形成されていることが重要である。

外部人材を CIO 補佐官等として任用したことがある自治体では、募集の際に、求めるスキルとして、業務経験（国や他自治体での CIO 補佐官等としての勤務経験、自治体向けの情報システムを提供する民間企業での勤務経験など）を掲げている団体が多い。実際の面接等に当たっては、社名や経験年数だけでなく、どのようなプロジェクトにどのような立場で関与したのか、どのように成果を挙げたのかを具体的に確認することも重要となる。

業務経験に加えて、応募者の ICT スキルを客観的に把握するために、IPA の情報処理技術者試験合格を応募条件とすることも考えられる。また、IPA では、「情報システムのユーザー企業における情報システム機能の最適配置及びこれに必要な人的資源の把握と的確な人材育成のための基準」として、システムユーザースキル標準（UISS : User's Information Systems Skill Standards）を策定しており、これを活用して要求するスキルを示すことも考えられる（参考 4.5-②を参照）。

これらを踏まえて、自治体が求める人材のスキルに応じて、例えば、「IPA の IT ストラテジスト試験合格」や「UISS のビジネスストラテジスト、IS ストラテジスト、プログラママネージャ、IS アーキテクトのいずれかの分野において、レベル 4 相当以上の専門知識、経験・実績を有していること」など、募集要項に明記することも考えられる。

なお、国では、政府 CIO 補佐官の募集において、参考 4.5-③のとおり、UISS 等を用いて求めるスキル水準の明確化を行うとともに、経験・実績等により、それと同等以上の能力を有する場合も含めている。

【参考 4.5-②】 情報処理技術者試験及び UISS の概要・両者の関係について

1. 情報処理技術者試験の概要

情報処理技術者試験は、「情報処理の促進に関する法律」に基づき経済産業省が、情報処理技術者としての「知識・技能」が一定以上の水準であることを認定する国家試験である。情報システムを構築・運用する「技術者」から情報システムを利用する「エンドユーザ（利用者）」まで、IT に関係する全ての者が活用できる。その試験体系は、以下の図のとおりである。

現行の試験制度（平成29年度春期から）



(出典) IPA HP (https://www.jitec.ipa.go.jp/1_11seido/seido_gaiyo.html)

2. UISS の概要

UISS は、情報システムのユーザー企業における、組織力強化、人材育成、人材調達での活用が想定されている。そのため、「組織に必要な業務・スキルの可視化に参照可能なモデル」と「人材像の明確化・育成方策の検討に参照可能なモデル」から構築されている。人材像の明確化では、ビジネスストラテジスト、プログラムマネージャなど 13 の人材像ごとに、ミッション、活動内容、レベルが整理されている。

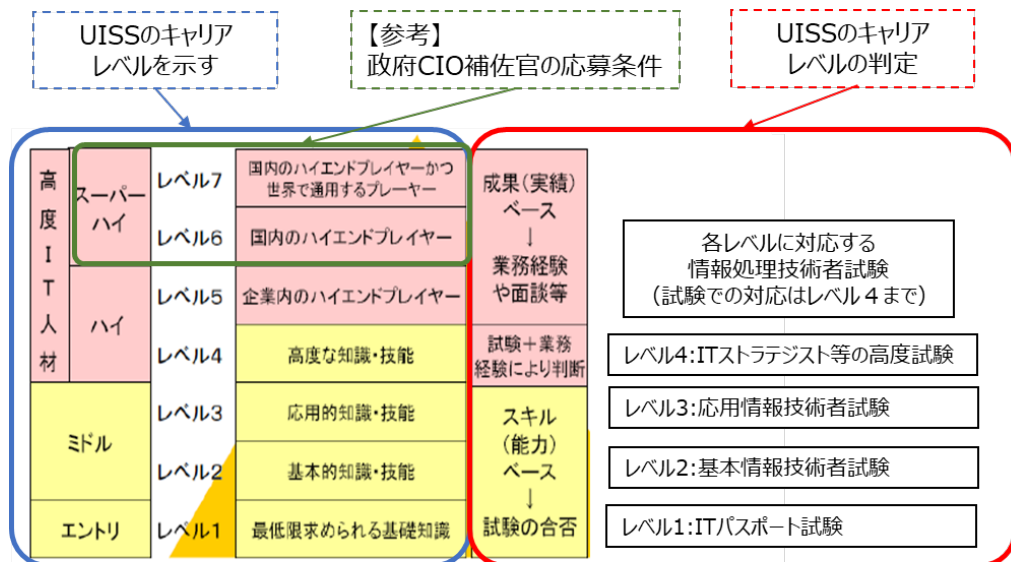
一例として、政府 CIO 補佐官の応募条件の一つとして例示されている「ビジネスストラテジスト」について、ミッションと活動内容、キャリアレベル範囲がどのように設定されているか示す。

人材像	ミッションと活動内容	キャリア レベル範囲
ビジネス ストラテジ スト	<p>【ミッション】 全社戦略の実現に向けた事業戦略を策定・評価する。</p> <p>【活動内容】 事業戦略策定・評価を主な活動領域として以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業戦略策定 経営要求の確認、新ビジネスモデルへの提言、 事業戦略の実現シナリオへの提言 ●事業戦略評価 事業戦略の評価 事業戦略評価結果のフィードバック 	3～7

※上記の表は「情報システムユーザースキル標準～IS機能の可視化による組織力向上のために～Ver2.2」（2010年（平成22年）3月。IPA）から抜粋。

3. 情報処理技術者試験と UISS の関係

下記の図に示すとおり、UISS のキャリアレベルのうち、レベル1～3までは、基本的に情報処理技術者試験の合格をもってレベルを判定し、レベル4は情報処理技術者試験の合格に加えて業務経験等で判定する。例えば、先述の UISS の人材像「ビジネスストラテジスト」のレベル4の場合には、「ITストラテジスト試験合格」に加えて業務経験等で判定される。



※ 上記の図は、「情報システムユーザースキル標準～IS機能の可視化による組織力向上のために～Ver2.2」（2010年3月。IPA）の「図15 共通キャリア・スキルフレームワークに基づくレベル判定」を総務省が加工したもの

【参考 4.5-③】 政府 CIO 補佐官の募集（募集要項(R2.9.4 締切り分)より抜粋）

1. 応募条件等

(1) 専門性

政府 CIO 補佐官に期待する条件は次のいずれかに該当する方となります。年齢、性別は問いません。

- ① 情報システムユーザースキル標準(UISS)のビジネスストラテジスト、IS ストラテジスト、プログラムマネージャ、IS アーキテクトのいずれかの分野において、レベル6 相当以上の専門知識、経験・実績を有していること
- ② IT スキル標準(ITSS)¹⁶のコンサルタント、IT アーキテクト、プロジェクトマネジメントのいずれかの分野において、レベル6 相当以上の専門知識、経験・実績を有していること
- ③ これまでの経験・実績等により、①・②と同等以上の能力を持つことが証明できること。

【例】情報サービスシステムの企画・設計・開発の経験が5年以上あり以下の専門知識等を有している。

- 情報サービスシステムを用いた業務改革に関する専門的知識及び実務経験
- 情報セキュリティに関する専門的な知識及び経験又は相当の資質・資格（例えば、一定レベルの専門知識を有する、公認情報システム監査人（CISA）、公認情報セキュリティマネージャー（CISM）等の資格等を有するなど）
- 企業や地方公共団体等において、IT の利活用などにより、新たな事業創出、グローバル化や業務改革の推進、組織全体のガバナンス向上、基幹情報システムの刷新などの推進に主導的な役割で関わった経験を有すること。

また、市区町村に対し、外部人材の活用に係る検討状況について調査を行ったところ、外部人材に求める役割やスキルを整理・明確にすることができない等の課題が明らかになった。

このため、自治体 DX の推進のために、どのようなスキルを持つ外部人材が必要かわからないとの疑問を抱える自治体における人材確保を支援するための参考資料として、総務省において、自治体 DX に携わる外部人材が備えておくことが望ましいスキルや経験を類型化した「自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準」を策定・周知している（参考 4.5-④を参照）。

あくまで、本スキル標準については、各自治体が外部人材を採用する際の参考資料として策定したものであり、当然のことながら、自治体が採用しようとする外部人材のスキル等を制限するものではなく、各自治体の実情やニーズに基づいて募集要件等を設定すべきものである。

併せて、外部人材の募集要項の作成方法などを記載した本スキル標準の解説書も周知することとしており、適宜、参考にされたい。

¹⁶ 情報サービスに従事する人材の情報サービスの提供に必要な実務能力を明確化・体系化した指標

また、総務省においては、本スキル標準に基づき、CIO 補佐官等に相当する外部人材について、一定のスキルや経験を有する民間人材を公募し、選定するとともに、選定された民間人材に対して、自治体の業務や情報システム等について研修を実施した上で、研修を修了した者に関する情報をとりまとめ、「外部人材リスト」として自治体に情報提供を行っているので、その活用についても検討されたい（参考 4.5-⑤を参照）。

【参考 4.5-④】「自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準」について

自治体DX推進のための外部人材スキル標準の全体イメージ

- 自治体DXに携わる外部人材が備えておくことが望ましいスキルや経験を類型化した「**スキル標準**」を策定・周知し、自治体による外部デジタル人材の確保を支援する。
- なお、スキル標準は、「どのようなスキルを持つ外部人材が必要かわからない」との疑問を抱える自治体への**参考資料**であり、自治体の採用しようとする外部人材を縛るものではないこと等について、**自治体向け解説書**に記載。

スキル標準

+

自治体向け解説書

○自治体DX推進に必要なとされる人材像を**4つに分類**し、それぞれが備えることが望ましい**スキル・経験等**を記載。

○自治体向けに、スキル標準の位置づけや活用方法について解説。

人材像	役割	望ましい主なスキル等
(1) プロデューサー (CIO補佐官等)	・全庁的なデジタル変革を主導する。	・国の政策動向に関する知見、全体方針立案
(2) プロジェクトマネージャー	・各プロジェクトの企画・推進を行う。	・企画構想、スケジュール管理、コスト管理
(3) サービスデザイナー	・各プロジェクトにおけるサービス・業務の設計を行う。	・業務改革、サービス設計、UI・UX
(4) エンジニア	・各プロジェクトにおけるテクノロジーの実装を担う。	・RPA、ローコード等に関する知見

- スキル標準は、「**どのようなスキルを持つ外部人材が必要かわからない**」との疑問を抱える自治体への**参考資料**として作成。
- 外部人材の採用に際しては、スキル標準を**参考**としつつ、**各自治体の実情やニーズに基づいて実施**されたい。
- スキル標準を用いた、**外部人材の募集要項の作成方法などを解説**。

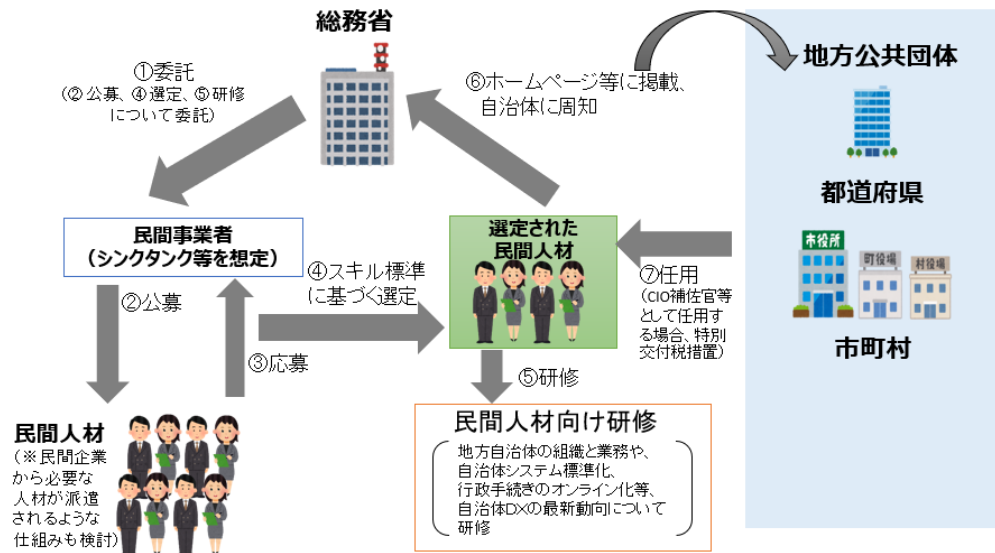
自治体DX推進のための外部人材スキル標準のイメージ

カテゴリー	自治体DX推進に必要なとされる人材像(役割)	備えておくことが望ましいスキル要件			望ましいスキルレベル・資格	望ましい経験
		分類	名称	内容		
1	<p>○自治体DXの推進に向け、組織全体の機運醸成、職員意識改革を図る。</p> <p>○全体方針(DX推進のビジョン・工程表)を立案する。</p> <p>○全庁的なDX推進体制を構築する。</p> <p>○他自治体や民間企業等との連携の枠組みを構築する。</p> <p>○情報セキュリティポリシーを見直す。</p>	デジタルスキル	全体方針立案	ガバメントクラウド、マイナポータル等、国の自治体DXに関する政策の動向を把握するとともに、まちづくりの視点を踏まえつつ、相互に関連するDXの取組みを総合的かつ効果的に実施し、全庁的にDXを強力に推進していくための全体方針を立案。 (必要に応じ個別の取組に関する計画を策定)	<p>以下のいずれかのスキルレベル又は資格を有していることが望ましい。</p> <p>【スキルレベル】 ・ITスキル標準(IPA)のコンサルタント、又はITアーキテクトの分野におけるレベル4相当以上の実務能力。 又は ・情報システムユーザースキル標準(IPA)のビジネスストラテジスト、ISストラテジスト、ISアーキテクトのいずれかの分野におけるレベル4相当以上の実務能力。</p> <p>【資格】 ・ITストラテジスト (IPA) 又は ・ITアーキテクト (IPA) 又は ・システム監査技術者 (IPA) 又は ・情報処理安全確保支援士 (IPA)</p>	<p>以下のいずれかの経験を有していることが望ましい。</p> <p>・デジタル分野における戦略的立案・推進の責任者として、チームのメンバーをリードした経験。</p> <p>・民間企業等のデジタル技術を活用する部門もしくは情報システムを所管する部門で5年程度の管理職又は同等の経験。</p> <p>・自治体で勤務した経験、又は自治体から受託した業務に従事した経験。</p>
			サービスデザイン思考	利用者の本質的なニーズに基づき、利用者に「使っていただく」という意識でサービス・業務を企画・デザイン。		
			技術・データの活用	自治体DXを進める上で生じた課題の解決に資する、適切なデジタル技術の導入やデータの活用を助言。		
		ヒューマンスキル	情報セキュリティ	三層の対策など、自治体の情報セキュリティポリシーに関する国の政策動向や情報セキュリティ技術に関する知識に基づき、自団体の実態に応じて情報セキュリティポリシーを見直し。		
			リーダーシップ	ビジョンの実現に向け、自らが変革の原動力となり、組織横断的に職員に働きかけ、全庁的に自治体DXの機運を醸成。		
			コミュニケーション	首長やCIOをはじめとした自治体の内部のみならず、民間事業者・大学等の外部の関係者とも密接に意思疎通を行う。		
コーディネート	連携の枠組みの構築に向け、自らの所属する自治体の職員と他自治体の職員・民間事業者及び大学等の外部の関係者を結びつける。					

【参考 4.5-⑤】「スキル標準を活用した外部人材確保支援の枠組み」のイメージについて

スキル標準を活用した外部人材確保支援の枠組み

- スキル標準に基づき、CIO補佐官等の外部人材について、一定のスキルや経験を有する民間人材を公募し、選定。
- 選定された民間人材に対して、自治体の業務や情報システム等について研修を実施。
- 選定された民間人材を自治体が任用。



(3) CIO 補佐官等の任用形態

CIO 補佐官等として外部人材を活用する際には、地方公務員として任用する場合と、私法上の業務委託を行う場合が主に想定される。

地方公務員には、一般に、任期の定めのない常勤職員、任期付職員、会計年度任用職員などに分類される一般職と特別職がある。このうち、外部人材を CIO 補佐官等として任用する場合には、その業務の性質、能力・経験等に見合った給与等の額、任用期間等を勘案すれば、特定任期付職員（地方任期付職員法¹⁷第3条第1項で規定する職員）、又は特別職の非常勤職員（地方公務員法（昭和25年法律第261号）第3条第3項第3号で規定する職員）（以下「特別職非常勤職員」という。）がなじむものと考えられる（参考4.5-⑥を参照）。

なお、あくまで全体手順書で想定する職務に従事する場合であって、職務の設定等に応じて他の類型が選択されることを妨げるものではない。

	特定任期付職員 (フルタイム)	特別職非常勤職員
概要	高度の専門的知識経験等を有する者を一定期間活用することが特に必要な場合に任用可（5年以内）	専門的な知識経験等に基づき、助言、調査、診断等を行う（顧問、参与など）
身分	地方公務員 ※公平性・中立性の確保を前提として、民間企業等の従業員の地位を保有したまま任用可能	地方公務員 ※同左
給与	国の特定任期付職員を参考に 特別の給料表適用 + 特定任期付職員業績手当	職務の対価として、 個別の事情を勘案し 報酬額を決定
地方公務員法の適用	あり	なし
営利企業の従事等（兼業）	任命権者の許可が必要 ※職務の能率・公平性を担保する必要	制限なし
根拠法令	地方任期付職員法第3条第1項	地方公務員法第3条第3項第3号

常勤職員が行うべき業務に従事する場合には、特定任期付職員として任用することが考えられる。特定任期付職員は、「高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者をその者が有する当該高度の専門的な知識経験又は優れた識見を一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務に従事させる場合」に任期を定めて任用されるものである。

この場合には、民間企業との雇用関係を継続し、従業員としての地位を保有し

¹⁷ 地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律（平成14年法律第48号）

たまま任用することが可能である（ただし、所属する民間企業から給与その他の報酬を得てその業務に従事することは、地方公務員法第38条¹⁸による制限を受ける。）。また、特定任期付職員とすれば、業務の専門性に見合った給与設定とすることとなり、外部人材の獲得の機会が拡大するものと考えられる。

一方、非常勤での勤務で足りる、又はフルタイムでの任用が困難であるといった場合には、特別職非常勤職員として任用することが考えられる。

特別職非常勤職員は、2017年（平成29年）の地方公務員法の改正¹⁹により、「専門的な知識経験又は識見を有する者が就く職であつて、当該知識経験又は識見に基づき、助言、調査、診断その他総務省令で定める事務を行うものに限る。」として、その任用が厳格化された趣旨を踏まえ、適切な職務の設定等を行う必要があることに留意しなければならないが、その職務の性質等に応じた報酬の設定が可能である。

また、特別職非常勤職員には、地方公務員法第4条第2項により、同法の規定が適用されないことから、CIO補佐官等を任用するに当たって注意すべき事項を次に示していく。

(4) CIO補佐官等の任用に当たっての注意事項

特別職非常勤職員として任用する場合には、地方公務員法の規定が適用されないため、特別職非常勤職員が助言等の事務を行うに当たって、公務の公正性に疑念を抱かれることがないように、要綱等²⁰で服務等の任用規律を定めておくことや、任用する人材に対して事前に誓約書等を取り交わすことが必要である。一般的に、要綱や誓約書等で定めておくべき事項としては、任用や解職に関する事項のほか、信用失墜行為の禁止、守秘義務、職務専念義務に関する事項がある。

また、CIO補佐官等が営利企業と兼務している場合や営利企業に長く所属していた場合に、その業務に、「新たなシステム調達への助言」などが含まれる場合には、これらの事項に加えて、CIO補佐官等の所属する又は所属していた企業の入札を制限する措置等を講ずることも必要である。各自治体においては、入札の公平性・透明性を確保するため、CIO補佐官等の設置要綱や募集要項等において、当該人材の兼業先企業等について入札への参加を制限する規定や、当該人材に仕

¹⁸ 職員は、任命権者の許可を受けなければ、営利企業を営むことを目的とする会社等の役員等の地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならないとされている。

¹⁹ 地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律（平成29年法律第29号）

²⁰ CIO補佐官等の設置要綱を定める場合のほか、特別職非常勤職員全般に適用される任用等に関する要綱を定めている場合もある。

様書の作成や業者の選定等の業務に従事することを制限する規定等を設けている。

また、外部人材を活用する方法としては、CIO 補佐官等が担うような業務について、私法上の業務委託を行うことも考えられるが、この場合においても、地方公務員法が適用されないことから、守秘義務や公平性・透明性の確保に係る措置等について、契約書や業務委託仕様書等で担保することが必要となる。

自治体における CIO 補佐官等の入札制限等の規定例は、参考 4.5-⑦に示すとおりであり、引き続き、各自治体の募集要項等の規定ぶり等について、総務省で情報収集を行い、情報提供することとしているので、参考とされたい。

なお、国においては、標準ガイドラインにおいて、参考 4.5-⑧のとおり、透明性及び公正性確保の措置を講じることとされている。また、デジタル庁においては、民間企業からの人材の登用を積極的に進めていく上で、システム調達等に当たり、兼業先企業等に便宜供与を行うなどの利益相反行為が発生しないよう、より一層の公平性や透明性を確保していくことが必要であるため、入札制限のルールを設け、公表している（参考 4.5-⑨を参照）。具体的には、入札に参加した者又は随意契約の相手方になろうとする者が「入札制限対象企業」（仕様書作成等に従事する関係職員の兼業先企業等）に該当する場合は、入札を無効とし、又は随意契約を締結しないものとすることや、入札制限のルール等の遵守のため、民間企業と兼業するデジタル庁職員は、入庁前に秘密保持等の事項に関する誓約書にサインする等のルールを設けており、自治体においても適宜、参考とされたい。

【参考 4.5-⑦】 自治体における CIO 補佐官等の入札制限等に係る規定例

各地方自治体における入札制限等に係る規定例

(A) 「一定の期間」人材の派遣元事業者等に対して入札への参加を制限する例

<規定例①> (業務委託仕様書)

乙(受託事業者)は、甲(委託自治体)が発注する情報システム関連調達(開発・運用保守、情報機器・ソフトウェア調達等)について、**本業務委託履行中は入札に参加できないこととする。**

<規定例②> (業務委託仕様書)

本市の情報システムに関する事業における調達の公平性、透明性を確保する必要があることから、受託者は、**本業務の契約履行期間及び契約完了後2年間**において、本市のシステム設計・開発、システム運用及びシステム監査等の委託業務の入札に参加することはできない。

※その他の規定例

・「…本業務受注期間中及び本業務の影響が及ぶ期間は、…」(業務委託仕様書)

(B) 「一定の条件を満たす事業者」に対して入札への参加を制限する例

<規定例①> (設置要綱)

●●市と次の関係にある企業・法人与〇〇市は、自市が使用する情報システムに関する一切の調達を行わない。

- (1) ●●市と雇用関係にある企業・法人
- (2) ●●市と10年間以上雇用関係にあった企業・法人
- (3) 前2号に該当する企業・法人と連結決算の対象となる企業・法人

<規定例②> (募集要項)

情報システムの調達に係る入札の透明性及び公平性を確保するため、**応募者が現に属する又は過去2年間に属していた事業者及びその関連事業者**については、助言を行う調達案件に入札することができないものとする。

(C) 任用等する人材に対して「一定の行為」を制限する例

<規定例①> (募集要項)

現在勤務している企業等に籍を置いたまま勤務する場合も、在籍企業からの入札を制限するものではありませんが、任用期間中に**在籍企業の入札参加が予想される案件については、当該案件に係る仕様書の作成、業者の選定行為を行うことはできません。**

<規定例②> (人材派遣に関する協定書)

派遣社員は、派遣期間中においても甲(派遣元企業)の社員であることを自覚し行動するとともに、乙(派遣先自治体)で派遣業務を行うにあたっては、**甲に対する許認可その他これに類する申請、契約に関する業務に従事してはならない。**

【参考 4.5-⑧】 標準ガイドライン 抄

第3編 IT マネジメント

第6章 調達

2. 調達仕様書の作成等

1) 調達仕様書の記載内容

ク 入札参加資格に関する事項

b) 入札制限

透明性及び公正性並びに確実な契約履行等を確保するため、次のイ) からハ)までに掲げる者に対し、入札制限を定めるものとする。

イ) 各工程の調達仕様書の作成に直接関与した事業者

各工程の調達仕様書の作成に直接関与した事業者は、透明性及び公正性の確保の観点から、当該調達案件の入札に参加させないものとする。ただし、競争上何ら有利とならないと認められるときはこの限りでない。

ロ) 設計・開発等のプロジェクト管理支援事業者

設計・開発等のプロジェクト管理支援事業者(プロジェクトの全部又は一部におけるプロジェクトの管理上生ずる作業について、PJMO を支援する事業者をいう。以下同じ。)については、相互けん制の観点から、その管理の

対象となる情報システムの設計・開発の作業に関する内容を含む調達案件の入札に参加させないものとする。

ハ) 監査対象である情報システムに関与した事業者 (略)

【参考 4.5-⑨】 デジタル庁における公平性・透明性確保に係る取組について

- 行政のデジタル化等の実現のためには、民間企業から登用する人材の知見を積極的に活用することが必要不可欠。
- 民間企業からの人材の登用を積極的に進めていく上で、システム調達等に当たり、兼業先企業等に便宜供与を行うなどの利益相反行為が発生しないよう、より一層の公平性や透明性を確保していくことが必要。

➡ デジタル庁においては、入札制限のルールを設け、公表

入札制限のルール 「デジタル庁における入札制限等に関する規程」(令和3年9月1日決定) ※要点を抜粋

【入札制限】

入札に参加した者又は随意契約の相手方になろうとする者が「入札制限対象企業」に該当する場合は、入札を無効とし、又は随意契約を締結しないものとする。

<入札制限対象企業>

「関係職員」の兼業先企業又は当該企業の親会社もしくは子会社

<関係職員>

入札に付する事項又は随意契約によろうとする事項の仕様書を作成する事務に従事する職員、当該事項の審査又は評価をする事務に従事する職員及びそれらの職員の管理又は監督の地位にある職員(幹部職員を含む。)

※「入札制限対象企業」は、以下の条件を満たすことにより、入札制限の適用除外を申請することができる。

<適用除外措置の申請条件>

- (a) 当該調達案件の仕様書の内容等について、兼業者と連絡をとっていないこと
- (b) 仕様書作成以後における兼業者との接触履歴の提出
- (c) 公平性に疑義が生じた際に、監査を受け入れること

入札制限等に関する誓約書

- 入札制限のルール等の遵守のため、民間企業と兼業するデジタル庁職員は、入庁前に以下の事項に関する誓約書にサインが必要。

<主な誓約事項>

秘密保持、創出等した情報の帰属、退職時等の措置、第三者の秘密情報の取扱い等、利益相反行為の禁止、兼業先の開示、保有株式・保有知的財産権等の開示、入札等への参加制限解除への協力、入札等の手続への関与、退職後の協力 等

(5) 外部人材の確保に係る財政措置

① CIO 補佐官等としての任用等に要する経費に対する特別交付税措置

【市町村による任用等】

2021 年度（令和 3 年度）から、市町村が CIO 補佐官等として、外部人材を特別職非常勤職員として任用する場合又は外部に業務委託する場合の経費について、特別交付税措置を講じるとともに、2022 年度（令和 4 年度）からは外部人材の募集を行うための経費についても特別交付税措置を講じている²¹（参考 4.5-⑩を参照）。

【参考 4.5-⑩】 CIO 補佐官等としての任用等に要する経費に対する特別交付税措置の概要

地方公共団体のデジタル人材の「確保」に係る地方財政措置

市町村のDXを推進するため、CIOのマネジメントを専門的知見から補佐するCIO補佐官等^(※1)の役割が鍵となるが、市町村においては、人材確保が課題となっていることから、**市町村がCIO補佐官等として、外部人材の任用等を行うための経費**に係る特別交付税措置を講ずる。

特別交付税措置の概要

○対象経費、措置額、対象期間

	対象経費	措置額 ^(※3)		対象期間
			上限額	
①任用等経費	市町村がCIO補佐官等として、外部人材の 任用等を行うための経費 として次に掲げるもの ^(※2) <ul style="list-style-type: none"> ・ 特別職非常勤職員として任用する場合 → 報酬等（期末手当等を含む。） ・ 外部に業務委託する場合 → 委託料等 	対象経費の合計額に 0.7 を乗じて得た額	なし	R3～R7年度
②募集経費	市町村がCIO補佐官等として、外部人材の 募集を行うための経費	対象経費の合計額に 0.7 を乗じて得た額	70万円	R4～R7年度

※1 CIO補佐官等とは、DX推進のマネジメントを担うCIO等を専門的知見から補佐する者であり、役職の名称がCIO補佐官に限られるものではない。

※2 1団体においてCIO補佐官等として複数の外部人材の任用等を行った場合であっても、財政措置の対象は1名分

※3 措置率について0.5（～令和4年度）から0.7（令和5～7年度）に拡充

²¹ 「市町村における CIO 補佐官等としての外部人材の積極的な任用等について」（2022 年（令和 4 年）2 月 17 日付け総行情第 22 号）

② 都道府県等における市町村支援のためのデジタル人材の確保に係る特別交付税措置（特別交付税措置）【都道府県による任用等】

2023年度（令和5年度）から、都道府県等がデジタル人材を確保し、市区町村におけるデジタル化の取組を支援する場合、そのための人材確保経費等に対し、特別交付税措置を講じている（参考4.5-⑪を参照）。

【参考4.5-⑪】都道府県等における市町村支援のためのデジタル人材の確保に係る特別交付税措置の概要

地方公共団体のデジタル人材の「確保」に係る地方財政措置

都道府県等がデジタル人材を確保し、市町村におけるデジタル化の取組を支援する場合、そのための人材確保経費等に対し令和5年度から特別交付税措置を講ずる。

特別交付税措置の概要

○ 対象経費

- ・ 都道府県（連携中枢都市等含む）による市町村支援のためのデジタル人材の確保に要する任期付職員・非常勤職員等の人件費、民間事業者への委託費等
- ・ 上記の経費の一部につき市町村の負担金が生じる場合の当該負担金

市町村支援業務の想定事例

- ・ DX・情報化計画等の策定・見直し案の作成
- ・ 標準化・クラウド化に向けた助言・仕様調整
- ・ デジタル技術等も活用した業務見直し（BPR）、システム発注支援
- ・ データ利活用に関する助言
- ・ 人材育成（研修企画・講師等）
- ・ セキュリティ研修・監査支援 等

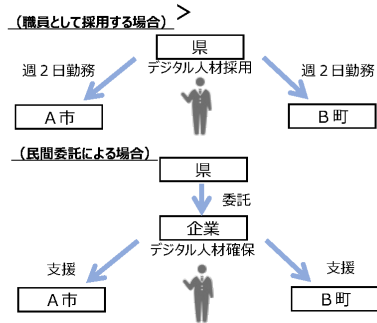
○ 措置額

- ・ 対象経費に0.7を乗じた額

○ 対象期間

- ・ 令和7年度まで（「自治体DX推進計画」の計画期間と同様）

＜都道府県による市町村支援（イメージ）＞



③ 地域活性化起業人（特別交付税措置）

【企業からの派遣】

幅広く地域活性化の課題に対応して地域を起こす企業人材の派遣を受ける場合、派遣元企業に対する負担金など起業人の受入に要する経費等について特別交付税措置を講じるものである（参考 4.5-⑫を参照）。

企業に所属するデジタル人材の派遣を受けたい場合に活用することが可能であり、企業等とのマッチングには、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局の地方創生人材派遣制度（デジタル専門人材）を活用することも可能である（参考 4.5-⑬を参照）。

【参考 4.5-⑫】 地域活性化起業人の概要

地域活性化起業人（企業人材派遣制度）

○ 地方公共団体が、三大都市圏に所在する企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かしながら地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事してもらい、地域活性化を図る取組に対し特別交付税措置。

対象者

三大都市圏に所在する企業等の社員(在籍派遣)
※三大都市圏に本社機能を有する企業等については派遣時に、三大都市圏に勤務することを要しない

受入団体

①三大都市圏外の市町村
 ②三大都市圏内の市町村のうち、条件不利地域を有する市町村、定住自立圏に取り組む市町村及び人口減少率が高い市町村

} 1,432市町村
※R5.4.1現在

活動内容(例)

地域活性化に向けた幅広い活動に従事
 ○観光振興 ○デジタル人材 ○地場産品の開発・販路拡大 ○地域経済活性化 ○移住促進・交流人口の拡大 等

特別交付税措置


○派遣元企業に対する負担金など起業人の受入れの期間中に要する経費 上限額 年間560万円/人
 ○起業人が発案・提案した事業に要する経費 上限額 年間100万円(措置率0.5)/人
 ○起業人の受入準備経費 上限額 年間100万円(措置率0.5)/団体
(派遣元企業に対する募集・PR、協定締結のために必要となる経費)

期 間

6ヵ月～3年

自治体


民間のスペシャリスト人材を活用した地域の課題解決へのニーズ
 ⇒ 民間企業において培った専門知識・業務経験・人脈・ノウハウを活用
 ⇒ 外部の視点・民間の経営感覚・スピード感覚を得ながら取組を展開


 (協定締結)

民間企業

社会貢献マインド
 人材の育成・キャリアアップなど
 ⇒ 民間企業の新しい形の社会貢献
 ⇒ 多彩な経験を積ませることによる人材育成・キャリアアップ
 ⇒ 経験豊富なシニア人材の新たなライフステージを発見

地域活性化起業人の推移



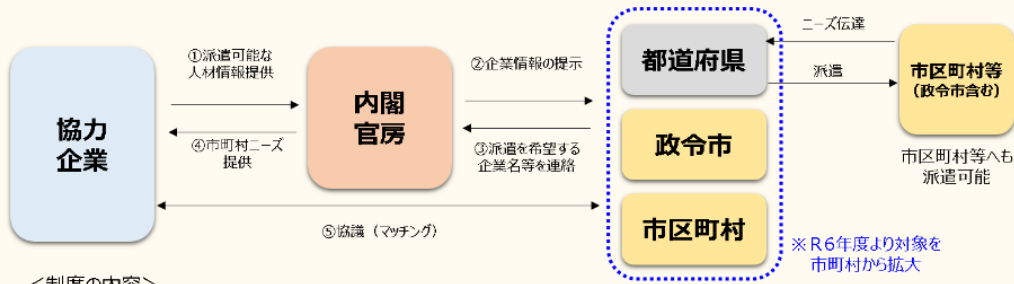
年度	人数
R26	22人
R27	29人
R28	37人
R29	57人
R30	70人
R31	95人
R32	148人
R33	395人
R34	618人

【参考 4.5-⑬】 デジタル専門人材派遣制度の概要

デジタル専門人材派遣の制度概要：企業派遣型



- デジタルを活用した地域課題解決に取り組もうとする市町村と、地域のDXに知見と実績を有している民間企業のデジタル専門人材のマッチングを支援。
- デジタル専門人材は常勤/非常勤職員として、自治体のニーズに応じて、庁内外の幅広いDX推進に貢献。
- 企業派遣型では、地域のDX推進に豊富な知見や実績を有している民間DX企業が社内の適切な人材を紹介し、スマートシティ実現に向けた基本計画の策定等を支援。



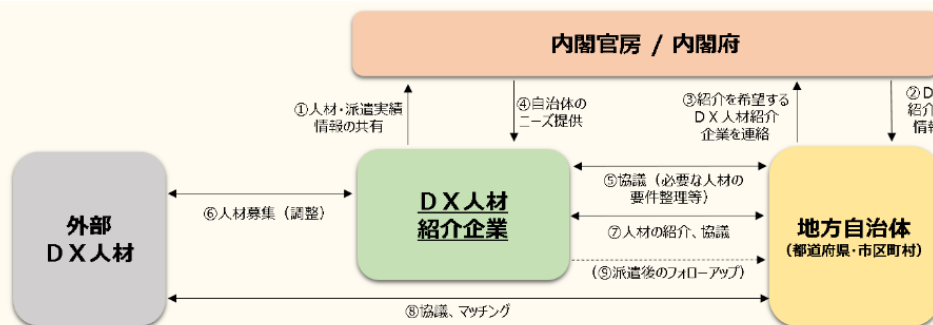
<制度の内容>

派遣先	都道府県及び市区町村
職種	① 課長、部長、副市町村長等、未来技術を活用した地方創生を担当する幹部職員（常勤一般・特別職） ② 未来技術を活用した地方創生のアドバイザー（顧問、参与等の非常勤特別職、委嘱等）
期間	半年以上2年以下（原則）
マッチング	内閣官房・内閣府がマッチング

デジタル専門人材派遣の制度概要：人材紹介型



- 人材紹介型は、令和6年度派遣に向けて新たに創設。
- DX人材紹介企業が、地方自治体が行うプロジェクトの内容等を踏まえて、適切な外部DX人材を選定・紹介することで、効果的なマッチングを実現
- 単なる人材紹介に止まらず、プロジェクト内容等を踏まえ、DX人材紹介企業が必要な人材の要件整理や派遣後の外部DX人材に対するフォローアップ（定期的な進捗確認やミスマッチ発生時のスイッチングを想定）等も実施



<制度の内容>

派遣先	都道府県及び市区町村
職種	デジタルを活用した具体的なプロジェクトを担当する職員（常勤・非常勤・委嘱）
期間	半年以上2年以下（原則）
マッチング	DX人材紹介企業を介してマッチング

(6) 外部人材の募集情報の周知

自治体が外部人材の確保を図る取組事例を踏まえると、外部人材を確保する手法として、紹介や伝手の活用、民間人材紹介会社の利用²²、ICT企業等の社員の派遣を受けるための連携協定の締結、公募などがある。公募の場合に、一自治体の情報発信の取組では、募集情報をデジタル人材や企業に十分に届けることが難しいことも考えられる。

このため、総務省では、市区町村における外部人材の確保を支援するため、デジタル庁とも連携し、市区町村の外部人材の募集情報を広く周知していく。具体的には、デジタル人材・企業が市区町村を選定する際に必要となる情報を盛り込んだ標準的な募集様式を作成するとともに、当該様式で市区町村の募集情報を収集し、公表していく。また、募集情報の更新について、情報提供を希望するデジタル人材・企業に対して随時情報提供を行っていく（参考 4.5-⑭を参照）。

また、デジタル人材は官民とも需給が逼迫しており、CIO 補佐官等としての外部人材の確保は容易ではないことから、必要に応じ、その募集に当たり、民間人材紹介会社を活用することで確度の高い採用につながることも考えられる。外部人材の募集を行うための経費についても、特別交付税措置の対象としているところであり、募集に当たっては、民間人材紹介会社の活用についても検討されたい（参考 4.5-⑮を参照）。

²² 民間の人材紹介会社においては、手数料等の費用負担は発生するが、求める人材の明確化や訴求力のある求人広告の掲載など専門的なサービスを受けることが可能。デジタル人材の紹介に特化したサービスを提供する会社や、デジタル人材の紹介に強みを持つ会社も存在するほか、自治体向けの料金プランを用意するなど自治体が利用しやすいようにしている会社もある。

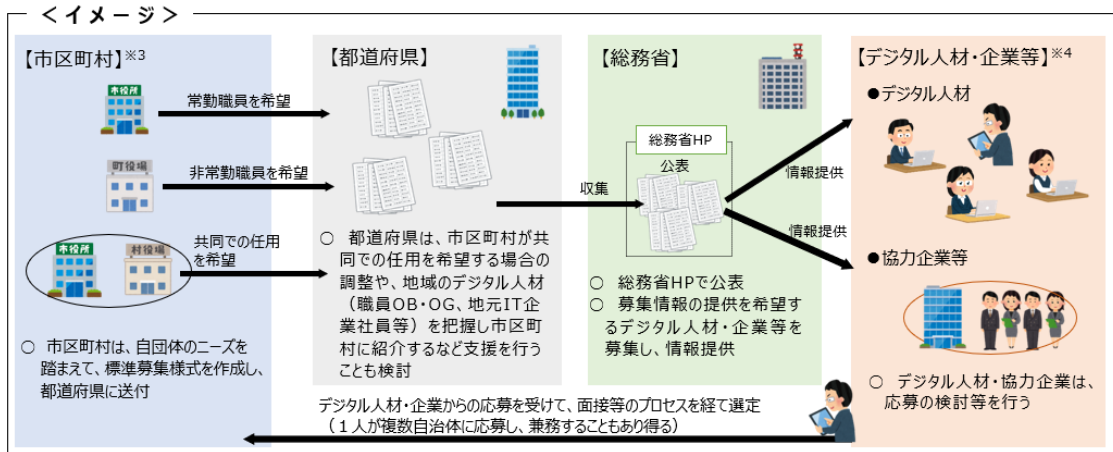
【参考 4.5-⑭】市区町村の外部デジタル人材の募集情報の周知等の取組の概要

○ 総務省は、市区町村における外部デジタル人材の確保を支援するため、デジタル庁とも連携して、市区町村のデジタル人材の募集情報を次により広く周知する。

- ① デジタル人材・企業が市区町村を選定する際に必要となる情報を盛り込んだ標準的な様式（標準募集様式）を作成
- ② 都道府県を通じて、標準募集様式で市区町村の募集情報を収集し、総務省HPで公表
- ③ 募集情報の更新について、情報提供を希望するデジタル人材※1・企業に対して随時情報発信※2

※1 総務省では、デジタル人材に情報発信するため、デジタル人材の最低限の情報（メールアドレスを想定）のみ保有。

※2 総務省では、市区町村とデジタル人材・企業とのマッチングや、特定の人材を特定の市区町村に紹介する職業紹介は行わない。



※3 市区町村は、独自の募集活動（自団体のHP、民間の人材紹介会社の活用等）と組み合わせて、上記の仕組みを活用することも可能

※4 市区町村のCIO補佐官等の募集情報の提供を希望するデジタル人材・企業等は事前に総務省に登録

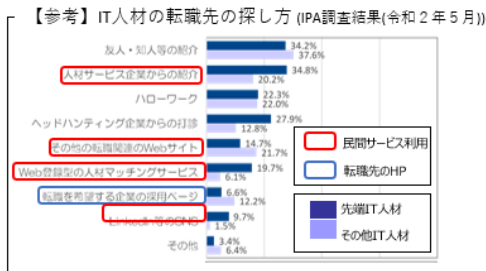
【参考 4.5-⑮】民間人材紹介会社を活用した外部デジタル人材の募集

民間人材サービスを活用した外部デジタル人材の募集について

メリット 1 … 転職を希望する数多くのデジタル人材に対して募集情報を届けられる。

（デジタル人材の需給等にかかる動向）

- ・ デジタル人材の需給は逼迫している。
- ・ デジタル人材が雇用の場を探す際、民間の人材サービスを利用することが多い傾向が認められる。
- ・ 民間の求人サイトを利用すると多くの応募を獲得することができる。



【参考】デジタル人材の転職求人倍率

○ 全体の転職求人倍率が**2.15倍**なのに対し、デジタル人材の転職求人倍率は**9.17倍**。

※ 転職求人倍率 = 求人数 ÷ 転職希望者数
 ※ 2021年7月時点。人材紹介企業からの情報に基づき作成。

【参考】CIO補佐官等の公募に対する応募件数

○ 民間の求人サイトに募集情報を掲載した場合
 A市:247人、B市:615人

○ HP等を利用した団体による周知のみの場合

1団体平均:6人

（地情室が聞き取りを行った10団体の平均）

メリット 2 … 募集条件や選考方法等についてアドバイスを受けることができる。

- ①求める人材に対して適切に訴求するための募集条件の設定、②効率的な選考フローの作成、③効果的な選考の実施に当たっては、一定のノウハウが求められる。

○ 求める人材が転職市場にいるか、採用できる確率は高いか等の採用市況を把握することも可能。

・BPR(業務改革)を推進したいけど、どのような募集条件にしたらいいのだろう…
 ・たくさん応募が来たらどう選考を進めたらいいのだろう…



（アドバイス例）

- ✓ 募集条件を単に「情報システム分野における業務経験」とするのではなく、「ICTを活用した業務改革を担った経験」とした方がいいですよ。
- ✓ ITストラテジスト試験の合格者は、現在転職市場に多くはないので、試験に合格していることを必須の募集条件にしない方がいいですよ。
- ✓ 書類選考では、応募者の職務経歴欄の〇〇に着目することで、効率的に審査することができますよ。

<p>■団体①（人口：200万人以下）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1ヶ月間のサイト掲載で県外、国外含め約300名から応募があった ・ 「副業・兼業」での募集としたことも奏功し、首都圏や本来当県とは接点の無いような高度人材からも興味をもってもらえた ・ 普段、採用面接等を行わない情報担当課が選考を行うに当たって必要なアドバイスもしてくれた ・ 書類選考を民間人材サービスのweb上で行い、ペーパーレス化で効率的に行えた。費用は全体で50万円程度 <p>■団体②（人口：50万人以下）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エントリーは約100名あり、うち必要な論文提出まで至ったのが50名いた ・ 応募者に対し、必要な論文の提出についてなど、こまめに連絡するようアドバイスがあり、50名もの論文提出に繋がった ・ サイトに掲載する写真や記事の量などで料金はカスタマイズできる。今回は全体で50万円以下で実施 <p>■団体③（人口：10万人以下）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 3週間程度で約250名の応募。サイトに登録している人は転職・兼業に意欲の高い方が県内外から応募があった ・ 応募者の経歴の確認が容易でサイトのシステムを活用することで選考作業がスムーズだった ・ 「応募者に大凡の結果通知までのメドを丁寧に伝えた方が良い」との助言や他団体での対応内容も含め教えてくれた ・ 費用は全体で約100万円程度
--

(7) 外部人材の受入れ準備チェックリスト

外部人材を円滑に受け入れるため、自治体における受入れ体制の整備に当たって、注意すべき事項を次のとおり示す。

- ✓ 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・研修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。

(8) アドバイザー等の派遣

各自治体で、外部人材を任用する場合のほか、プロジェクト単位など一時的に専門家の助言を受けたい場合には、国や都道府県等から、ICTの専門家等の派遣を受けることもできる。

総務省では地方公共団体金融機構と共同で「地方公共団体における経営・財務マネジメント強化事業」におけるDXアドバイザーの派遣を実施しているほか、地域情報化アドバイザー派遣制度、地域力創造アドバイザー制度を展開している。また、J-LISでは地方支援アドバイザーの派遣を実施している。そのほか、管内の市区町村に対するアドバイザーの派遣又は相談会の開催等を実施している都道府県もある（参考4.5-⑯、参考4.5-⑰を参照）。

【参考4.5-⑯】地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業の概要

令和5年度「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」

- 人口減少が進展する一方で、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続的な財政運営・経営を行う必要性が高まっている
- しかしながら、地方公共団体においては、人材不足等のため、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足し、小規模市町村を中心に公営企業会計の適用やストックマネジメント等の取組が遅れている団体もあるところ

➡ **地方公共団体の経営・財務マネジメントを強化し、財政運営の質の向上を図るため、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じてアドバイザーを派遣**

事業概要

(1) アドバイザーを派遣する支援分野

- 公営企業・第三セクター等の経営改革
 - ・ DX・GXの取組
 - ・ 経営戦略の改定・経営改善
 - ・ 公立病院経営強化プランの策定及び経営強化の取組
 - ・ 上下水道の広域化等
 - ・ 第三セクターの経営健全化
- 地方公会計の整備・活用
- 公共施設等総合管理計画の見直し・実行（公共施設マネジメント）
- **地方公共団体のDX**
- 首長・管理者向けトップセミナー
- 公営企業会計の適用

(2) 支援の方法

個別市区町村に継続的に派遣（各都道府県市区町村担当課等と連携して事業を実施）

都道府県に派遣

課題対応アドバイス事業	課題達成支援事業	啓発・研修事業
市区町村・公営企業が直面する課題に対して、当該課題の克服等、財政運営・経営の改善に向けたアドバイスを必要とする場合に団体の要請に応じて派遣	上記の支援分野の実施に当たり、知識・ノウハウが不足するために達成が困難な市区町村・公営企業に、技術的・専門的な支援を行うために派遣	都道府県が市区町村・公営企業の啓発のため支援分野の研修を行う場合に派遣

※アドバイザーの派遣経費（謝金、旅費）は、地方公共団体金融機構が負担

(3) 事業規模

- 約6億円（約1,400団体・公営企業への派遣を想定）

【参考 4.5-⑰】 地域情報化アドバイザー派遣制度等の概要

制度名	制度の概要
①地域情報化 アドバイザー 派遣制度 (総務省 情報流通行政局)	<p>I C Tを活用した取組みを検討する地域に対して、I C Tの知見、ノウハウ等を有する専門家として委嘱を受けた者（地域情報化アドバイザー）を派遣し、地域におけるI C T利活用に関する助言、提言、情報提供等を行う</p> <p>【派遣期間】同一テーマにつき、最大3日間の現地派遣、又はオンライン会議の場合は合計10時間以内</p> <p>【派遣人材】総務省が委嘱したアドバイザー（主に民間企業人・学識者・現役自治体職員で構成）</p> <p>【テーマ】AI活用、自治体システム、自治体クラウド、マイナンバー 等</p> <p>【自治体の負担】無償</p>
②地域力創造 アドバイザー (総務省 地域力創造G)	<p>地域独自の魅力や価値の向上に取り組むことで、地域力を高めようとする市町村が、地域活性化の取組に関する知見やノウハウを有する外部専門家を招へいし、指導助言を受けながら取組を行う場合の外部専門家に関する情報提供及び招へいに必要な経費について総務省が支援。</p> <p>【対象市町村】定住自立圏を実施する市町村、条件不利地域を有する市町村</p> <p>【派遣期間】年度内に延べ10日以上又は5回以上</p> <p>【派遣人材】地域人材ネット登録者（民間専門家、先進自治体職員で構成）</p> <p>【財政措置】1市町村当たり、以下に示す額を上限額として、最大3年間特別交付税措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間専門家等活用 5,600千円/年 ・ 先進自治体職員（組織）活用 2,400千円/年
③地方支援 アドバイザー (J-LIS)	<p>自治体からの情報システムの導入及び運用管理の課題等に関する相談に対し、J-LISの委嘱を受けた有識者（地方支援アドバイザー）を派遣し、アドバイスや課題解決のノウハウを提供。各団体の情報化に関する実務上の課題解決を主眼に置いている</p> <p>【派遣期間】同一テーマについて年間最大5回</p> <p>【派遣人材】J-LISの委嘱を受けたアドバイザー（基本的に自治体職員OBで構成）</p> <p>【テーマ】システム調達、システム経費、マイナンバー制度 等</p> <p>【自治体の負担】サービス利用の登録をしている自治体について、無償（未登録の自治体は実費）</p>

(9) 外部人材の広域的な確保・ネットワーク化

官民間問わず、デジタル人材の需給は逼迫している状況に鑑みると、外部人材の広域的な確保についても検討する必要があると、その際、都道府県においては、広域的な人材確保に当たって積極的な調整や支援を行う役割が期待される。実際に、一部の都道府県や市町村においては、高度なデジタル人材を都道府県や連携中枢都市圏における連携中枢都市において確保し、域内市町村間で広域的な人材確保に取り組む動きがある（参考 4.5-⑩を参照）。

今後、総務省において、先行している団体に対して、広域的な人材確保に当たった課題や手順等のノウハウを聴取して整理し、各団体に情報提供を行う予定であるので、参考とされたい。

【参考 4.5-⑩】 デジタル人材の広域的な確保の取組例（愛媛県）

< 2. 人材確保・育成 > ① 県・市町村の連携による広域的な人材確保や民間事業者との連携による人材確保

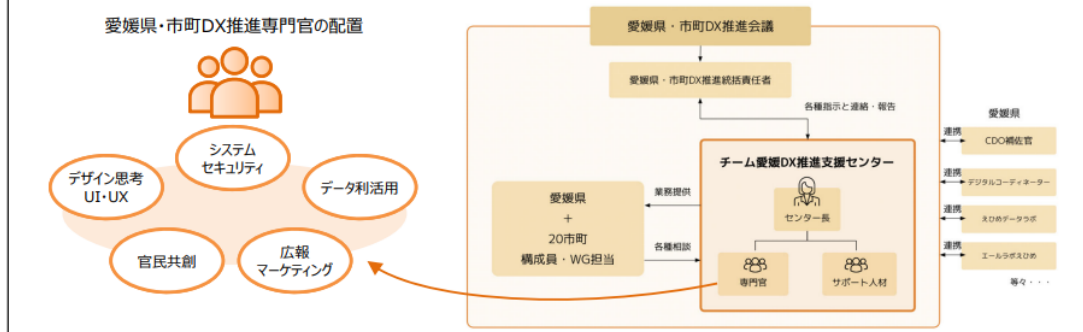
2 県と県内市町による高度デジタル人材シェアリング事業【愛媛県】



➤ 高度デジタル人材を確保し、県と市町でシェアする仕組みを構築することで、各市町の人的・財政的負担を抑えながら、質の高いDXを広域的に実現することを目指す

事業の概要

- デジタル人材は全国的にも限られ、県内全ての市町が個別に確保することは困難であることを踏まえ、「**愛媛県・市町DX推進会議**」（※体制編を参照）にて、**確保した人材を県と市町でシェアする仕組みを構築**。
- 高度デジタル人材を確保するだけでなく、多種多様なコミュニケーションの動線と連絡・調整を効率的かつ効果的に運用するため、「**チーム愛媛DX推進支援センター**」を設置・運営。



また、自治体で活躍する外部人材から、「派遣元企業は他に社員を自治体に派遣していない」等の事情から、外部人材同士のネットワークがあると、相談できてよいという声や、そもそも小規模団体においては、情報担当職員も少人数で対応しているため、DXに携わる他の自治体職員にアドバイスをもらうことが有用という声もある。このような事情から、官民間わず、情報交換や共同で課題解決にあたるデジタル人材同士のネットワーク化の取組が様々進んでおり、これらの取組を活用することも、DXを推進する上では有用である（参考4.5-⑱を参照）。

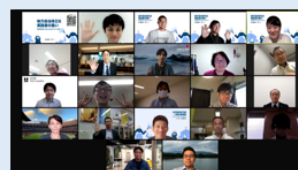
今後、総務省において、既存のネットワーク化の取組を情報収集し、それぞれの特徴や、活用している職員等の声を取りまとめて整理した上で、情報提供するとともに、総務省においても、自治体で活躍するデジタル人材間のネットワーク化に取り組むこととしているので、適宜、活用いただきたい。

【参考 4.5-⑱】 デジタル人材のネットワーク化の取組例

ネットワーク化の取組例①

Code for Japan

- 非営利型の一般社団法人としての側面
 - …行政機関などに対して研修やセミナーをはじめ、公共向けの自社サービスを提供
 - コミュニティとしての側面
 - …シビックテック（※）を推進
 - ※シビック（市民）とテクノロジー（技術）をかけた造語で、「市民主体で自らの望む社会を創りあげるための活動とそのためのテクノロジー」のこと。
- 【自治体DX推進に関する研修を通じたラーニングコミュニティの形成】
 地方公共団体職員等が自治体DX推進に必要なスキルや考え方を習得する研修プログラム。研修参加者の実際の業務課題や業務フローを題材として「EBPM」「BPR」「サービスデザイン」「組織の心理的安全性」などを学ぶアクティブラーニングであり、**研修を受講した自治体同士の情報交換も活発で、庁内外のラーニングコミュニティとしても機能している。**



「地方自治体DX実践者の集い」
 （令和3年5月19日 オンライン開催）



Code for Japanメンバー
 外部デジタル人材としても活動

ネットワーク化の取組例②

デジタル改革共創プラットフォーム

- デジタル庁の政策立案に当たり、現場の業務や技術面から全国の自治体職員とデジタル庁職員等が対等に議論する場として設置。
- 自治体職員と政府職員であれば誰でも参加でき、全国の自治体職員と政府職員がデジタル化に関する様々な業務について、デジタルに不慣れな職員・知見の高い職員分け隔てなく情報交換・意見交換を行っている。
- 参加者の要望等に基づき、チャンネルが設定されており、自治体職員の関心の高い、標準化・ガバメントクラウド、マイナポイント、デジタル人材等テーマ別のチャンネルや、都道府県毎の地域別のチャンネル等が作成されている。

<利用イメージ>



5. DX の取組の実行（ステップ3）

参考 1.1-②に示す関連ガイドライン等を踏まえて、個別の DX の取組を計画的に実行する。個別の DX の取組の実行に当たって、各自治体において、PDCA サイクルによる進捗管理を行うことが望ましい。なお、DX の推進に当たって、柔軟で、スピーディーな意思決定が求められる場合には、「OODA（ウーダ）ループ」（参考 5-①を参照）のフレームワークを活用し、アジャイル型の進捗管理を行うことが有効とされており、自治体においても、取組内容に応じて、こうした考え方により取組を進めることも考えられる。

また、DX を推進するに当たっては、全体方針において、住民の利便性に関する KPI や、自治体の業務改革に関する KPI 等を設定し、進捗管理を行うことも考えられる。各自治体が策定した全体方針における進捗管理の方法や KPI の設定状況は、参考 5-②のとおりであるので、適宜、参考にされたい。

【参考 5-①】 OODA ループ

- 「OODA」とは、「Observe（観察、情報収集）」、「Orient（状況、方向性判断）」、「Decide（意思決定）」、「Act（行動、実行）」の頭文字をつないだ言葉で、意思決定プロセスを理論化したものである。
- PDCA と異なり、計画を立てるステップがないため、スピーディーな意思決定を行うことを可能とする。

【参考 5-②】 各自治体が策定した全体方針における進捗管理の方法や KPI の設定状況

各自治体が策定した全体方針における進捗管理の方法

- 取組事項ごとに設定した KPI による定期的な進捗管理と政策を機動的で柔軟に立案・修正できるアジャイル型の進捗管理を組み合わせて、以下の通り、進捗管理を行っている自治体の例がある。
 - ・ 全体方針に掲げた施策の一部については K P I を設定し、毎年の取組の成果を定期的に担当部署から各施策の報告を受け、進捗や効果に関する評価・分析するものと、庁内ワーキンググループの開催を行い、アジャイル型の手法を取り入れながら、各現場におけるスピード感のある意思決定等も尊重しながら進捗管理を実施。
 - ・ アクションプランに数値目標等を定め、定期的に進捗状況を確認するとともに、スクラップアンドビルドの考え方をもち、毎年度事業の見直しを行うことを予定している。
 - ・ 令和 7 年度までの数値目標を設定し、目標年度までの間、毎年度進行管理を行う。併せて、DX推進本部における検討の結果、個別の取組の変更や追加などの修正すべき点が見定まったときは、基本方針を適宜バージョンアップさせる手法を取り入れている。

各自治体が策定した全体方針における KPI の設定状況

- 各自治体の全体方針における住民の利便性向上に係る KPI や、自治体の業務改革に係る KPI の具体例は以下の通り。

(住民の利便性向上に係る KPI)

- | | | |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| ・オンライン化した行政手続の件数、比率 | ・オープンデータの公開件数 | ・キャッシュレス決済の利用件数、利用率 |
| ・マイナンバーカードの交付率 | ・SNS フォロワー数 | ・スマホ教室の開講数、受講者数 |
| ・AI チャットボットの利用数 | ・コンビニ等での証明書発行件数 | ・救急相談アプリの利用者数 |
- 等

(自治体の業務改革に係る KPI)

- | | | |
|-----------------------|------------|-----------------|
| ・AI・RPA 導入により効率化した業務数 | ・紙の使用量削減率 | ・テレワークの実施人数、実施率 |
| ・電子決裁利用率 | ・時間外勤務の削減率 | ・チャットツールの活用人数 |
| ・議事録作成ツール導入による業務削減時間数 | | ・押印廃止率 |
- 等

6. 都道府県と市区町村の連携による推進体制の構築

都道府県は、これまでも、電子自治体協議会など域内市区町村との連絡調整や情報交換の場の開催、研修や ICT の専門家の派遣などの人的・技術的な支援とともに、域内市区町村を主導する形で、自治体クラウドの推進、電子申請サービスや AI・RPA の共同利用の推進、自治体情報セキュリティクラウドなどのセキュリティ対策に取り組んできた。

また、地方公共団体情報システムの標準化に関する法律第 9 条第 3 項では、都道府県の役割として、市町村への助言、情報の提供その他の措置を講ずるよう努めることが規定されている。

市区町村が、システムの標準化等やオンライン化をはじめとする自治体 DX の取組を着実に進めることができるよう、都道府県においては、市区町村との連携により DX を推進する体制を構築し、全体方針に市区町村との協働や市区町村への支援を位置づけることも含め、積極的な市区町村の支援が期待されている。

自治体情報システムの標準化・共通化に係る市区町村支援をはじめとして、都道府県と市区町村が DX の幅広い分野で連携体制を構築し、取組を進める事例が広がっている。具体的な支援として、これまで取り組まれてきたものも含め、次のようなものが想定される場所であり、各都道府県において、市区町村のニーズや地域の実情も踏まえて、検討いただきたい。総務省においても、積極的に市区町村に取り組む事例の横展開等により、都道府県の取組をより一層支援していく。

【連絡調整、進捗把握等】

都道府県や市区町村が取り組む DX 全般に関して定期的に情報共有を行う会議体の設置を設置するケースや、特に、首長等の経営層が参加する組織体を設けるケースがある。また、都道府県の DX 推進部門において、市区町村支援を明示的に実施する窓口を設置する等、相談体制を設けることも想定される。

さらに、全体手順書に基づき、個々の市区町村の進捗状況やフォローすべき事項、具体のニーズを踏まえ、それぞれの実状に応じた支援を行うことも想定される。

- ✓ 域内市区町村との連絡調整や情報交換の場の開催
- ✓ DX の取組の進捗状況や課題の把握

【人的・技術的な支援】

市区町村の人員体制等の実態を把握したうえで、専門的なアドバイスを求めるのか、実務レベルでの支援を求めるのか等のニーズを踏まえ、都道府県が適切な支援を実施することが想定される。

- ✓ 域内市区町村の人員体制等の実態の把握
- ✓ デジタルリテラシーの向上等を図る研修、人事交流などを通じた職員育成
- ✓ ICTの専門家の派遣・紹介や、専門家の相談を受けることができる体制づくり
- ✓ 市区町村が外部人材の共同での任用等を希望する場合の調整
- ✓ 地域のデジタル人材（職員OB・OG、地元IT企業等）の把握と外部人材の任用等を希望する市区町村への紹介

【DXの取組の主導・支援】

様々な分野での新たなサービスを利用するにあたり、都道府県と市区町村が導入に向けた勉強会を合同で実施することや、共同調達・共同運用により費用の低減を図ることが想定される。このほか、個別のDXの取組について、アドバイザー派遣や共同目標の設定、共同事業の実施や補助金の支出等、様々な連携が行われている。

- ✓ 電子申請サービスやAI・RPA等の共同利用・共同調達の推進
- ✓ 次期自治体情報セキュリティクラウドへの移行

【参考6】都道府県と市区町村の協働、都道府県による市区町村支援の事例

1. 広島県

<2. 人材確保・育成> ① 県・市町村の連携による広域的な人材確保や民間事業者との連携による人材確保

1 DXを推進する県・市町が参画する「DXShipひろしま」を構築【広島県】

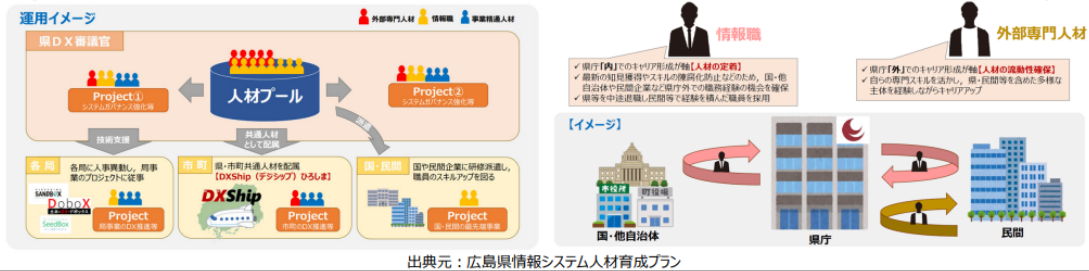


➤ 県全体のDXを効果的に進めるため、県・市町で協働してDXを推進し、デジタル人材を採用・育成・活用する枠組みとして、「DXShip (デジシップ) ひろしま」を構築

DXShip

事業の概要

- 「県・市町情報人材研究会」の中間とりまとめに基づき、令和4年度、**県採用の情報システム人材の2市に対するシェア**の試行や、県・市町間でのDX推進に向けた意見交換を実施。
- **人材の確保・育成、情報共有、システム最適化等の課題に全県的に対応していくため**、令和5年度から「県・市町情報人材研究会」を発展改組し、(DXという希望の宙を共に航行する)「DXShipひろしま」を構築。
- 『DXShipひろしま』では、情報システム人材の採用・育成・活用について、以下の取組を実施していく。
 - ・ 単独で人材の確保が難しい市町における、県・市・町共同での人材の採用・配属等 (人材プール・シェア)
 - ・ 県・市町情報システム人材の育成
 - ・ 将来的な組織体制の発展 (法人化等) の研究



2. 福島県

2 全59市町村へのICTアドバイザー派遣等にて市町村のDXを底上げ【福島県】



➤ アンケート調査等を踏まえて、市町村の課題やニーズを把握した上で、ICTの専門家の派遣やDX推進研修等を通じ、県全体の底上げを図る

事業の概要

- アンケート調査を通じ、市町村におけるDX推進に係る課題やニーズを把握し、県・市町村・民間企業(ベンダー等)で組織する「ふくしまICT活用推進協議会」と連携しながら**必要な市町村支援を実施**。

事業	課題	支援内容	効果
ICTアドバイザー市町村派遣事業 ※ふくしまICT活用推進協議会を活用 ※R4~6年度で全59市町村へ支援を展開(派遣費用は県負担)	・市町村にDXで解決すべき課題が山積 例) DX計画策定、オンライン化、システム標準化・・・ ・7~8割の市町村が 人材、知見の不足 を感じているほか、財政面も課題	市町村へICTの専門家を派遣し、DXに関する課題解決に向けた支援を行う。 <支援メニュー例> ① 自治体DX推進計画策定支援 ・市町村のDX推進計画の策定を支援 ② マイナポータル導入支援 ・オンライン手続導入に向けたマイナポータルへの手続の登録を支援 ③ 情報システム標準化支援 ・標準準拠システムへの移行を支援	・DX推進により効率的な行政運営、住民サービスの向上 ・行政手続のオンライン利用率の向上 ※事後アンケートで95%以上の満足度
市町村DX推進トップセミナー事業	・DXの必要性は理解しているが、何をすればよいか分からない市町村が多い ・約9割の市町村が県に「 研修会の開催 」を求めた	・DX推進研修・勉強会により、 市町村のDX推進に向けた意識を底上げ 例) DX推進の基礎的な知識、トップマネジメント、トップダウンによる機運醸成 ※議員も首長向け研修に参加	・市町村の自主的なDXの取組を促進

※その他の事例は、参考事例集を参照。

<連絡先>

総務省 自治行政局 地域 DX 推進室

電 話 : 03-5253-5586

メー ル : gyousei_dx@soumu.go.jp