

自治体 DX 全体手順書
【第 1.0 版】

令和 3 年 7 月 7 日

総務省

目次

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	5
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	具体的な取組み事例	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	9
3.3	DX 推進の工程表	11
4.	推進体制の整備（ステップ2）	15
4.1	基本的な考え方	15
4.2	組織体制の整備	15
(1)	DX 推進担当部門の設置	17
(2)	部門間の連携	20
4.3	DX 推進のための人材育成	21
(1)	DX 推進のための人材育成方針	21
(2)	人材育成手法	22
4.4	外部人材の活用	26
(1)	外部人材を配置するポストと業務	26
(2)	CIO 補佐官等に求めるスキル	27
(3)	CIO 補佐官等の任用形態	30
(4)	CIO 補佐官等の任用に当たっての注意事項	32
(5)	外部人材の確保に係る財政措置	34
(6)	外部人材の募集情報の周知	37
(7)	外部人材の受入れ準備チェックリスト	39
(8)	アドバイザー等の派遣	40
5.	DX の取組みの実行（ステップ3）	41
6.	都道府県による市区町村支援	43

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、昨年末に、「デジタル・ガバメント実行計画」（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。）として策定した（参考1-①参照）。

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。）や行政手続のオンライン化（以下「オンライン化」という。）などの重点取組事項を自治体 DX の具体的な方策として掲げたところである。

自治体によって、これまでの ICT 化¹の取組み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、全国統一的な取組みとなるシステムの標準化等やオンライン化などに着実に取り組まなければならない。また、ICT 化の取組み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、今般、自治体 DX 推進手順書を作成することとした。

【構成】

- ・ 自治体 DX 全体手順書【第 1.0 版】
（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【第 1.0 版】
- ・ 自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書【第 1.0 版】
- ・ 自治体 DX 推進手順書参考事例集【第 1.0 版】

「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 の取組みの実行）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

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。

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【第1.0版】」及び「自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書【第1.0版】」は、システムの標準化等・オンライン化について、DX推進計画等で目標時期等が設定されており、全国統一的な方針の下、全自治体において確実に取組み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みに関しては、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1-②）を参考にして、積極的に推進されたい。

「自治体DX推進手順書参考事例集【第1.0版】」は、先行的な自治体の取組み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。

なお、自治体DX推進手順書は、国の取組みの進捗等を踏まえて、適宜見直すこととする。

【参考1-①】DX推進計画 概要

自治体DX推進計画 概要

1. 自治体におけるDX推進の意義

- 新型コロナウイルス対応において、様々な課題が明らかとなったことから、デジタル化の遅れに対して迅速に対処するとともに、「新たな日常」の原動力として、**制度や組織の在り方等をデジタル化に合わせて変革していく、言わば社会全体のデジタル・トランスフォーメーション（DX）が求められている。**
- 政府が示す目指すべきデジタル社会のビジョン「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～」の実現のためには、**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。**
- 自治体においては、まずは、
 - ・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**ことが求められる。
- さらには、データが価値創造の源泉であることについて認識を共有し、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が期待される。**

2. 自治体DX推進計画策定の目的

- 「デジタル・ガバメント実行計画」における自治体の情報システムの標準化・共通化などデジタル社会構築に向けた各施策を効果的に実行していくためには、**国が主導的に役割を果たしつつ、自治体全体として、足並みを揃えて取り組んでいく必要がある。**
- このため、総務省は、「デジタル・ガバメント実行計画」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」※として策定。** ※計画期間（R3.1～R8.3）

3. 推進体制の構築

- ・ 組織体制の整備（全庁的・横断的な推進体制）
- ・ デジタル人材の確保・育成
- ・ 計画的な取組み
- ・ 都道府県による市区町村支援

4. 重点取組事項

- ・ 自治体情報システムの標準化・共通化
- ・ マイナンバーカードの普及促進
- ・ 行政手続のオンライン化
- ・ AI・RPAの利用推進
- ・ テレワークの推進
- ・ セキュリティ対策の徹底

5. その他の取組事項

<自治体DXの取組みとあわせて取り組むべき事項>

- ・ 地域社会のデジタル化
- ・ デジタルデバイド対策

<その他（※デジタル・ガバメント実行計画記載の事項）>

- ・ BPRの取組みの徹底（書面・押印・対面の見直し）
- ・ オープンデータの推進
- ・ 官民データ活用推進計画策定の推進

【参考 1-②】 関連ガイドライン等

<重点取組事項>

○マイナンバーカードの普及促進

- ・ マイナンバーカード交付円滑化計画の改訂について（令和 2 年 10 月 27 日付け総行住第 181 号）
- ・ マイナンバーカード交付円滑化計画の策定について（令和元年 9 月 11 日付け閣副第 396 号・府番第 117 号・総行情第 49 号・総行住第 83 号）

○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（令和 3 年 1 月総務省）
- ・ 自治体における AI 活用・導入ガイドブック（令和 3 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（令和 3 年 4 月総務省自治行政局公務員部）

○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（令和 2 年 12 月版総務省）
- ・ 次期自治体情報セキュリティクラウドの標準要件について（令和 2 年 8 月 18 日付け総行情第 109 号）

<自治体 DX の取組みとあわせて取り組むべき事項>

○地域社会のデジタル化

- ・ 地域における Society5.0 の推進関連施策集（令和 3 年度版）（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（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（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）

<その他（※デジタル・ガバメント実行計画記載の事項）>

○BPR の取組みの徹底（書面・押印・対面の見直し）

- ・ 地方公共団体における押印見直しマニュアル（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

- ・ 地方公共団体オープンデータ推進ガイドライン（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）

○官民データ活用推進計画策定の推進

- ・ 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
（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（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 の取組みの実行

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み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、取組み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 の取組みの実行」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

デジタル・ガバメント実行計画では、国・地方の行政が、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、利用者目線に立って新たな価値を創出する DX を実現するなど、利用者目線の改革を進めていくことを必要としている。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、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 とはどのようなものか」「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に示すとおりであるが、その詳細については、「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン」（令和3年3月30日最終改定。各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議決定）（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】「デジタル・ガバメント実行計画」 抄

2 利用者中心の行政サービス改革

2.1 「サービス設計 12 箇条」に基づくサービスデザイン思考の導入・展開

(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」（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「標準ガイドライン群」という。
(参考) <https://cio.go.jp/guides>

2.2 具体的な取組み事例

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みが行われている。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、こうした取組み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、参考事例集を参照）。

DX の認識共有や機運醸成の取組みは、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】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」を发出し、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」を发出し、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。
- 宣言の发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。

※詳細及びその他の事例は、参考事例集を参照。

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。

本手順書では、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 の取組みを進めるに当たって、計画を策定することも考えられる。

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」（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目標時期等が設定されている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、現在内閣官房 IT 総合戦略室を中心として、「ガバメントクラウド」の構築に向けて取組みが進められている。こうした取組みにより、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、令和4年度末には、ほぼ全国民にマイナンバーカードが行き渡ることを目指して、国と自治体は協力してマイナンバーカードの普及に取り組んでいる。こうしたことを踏まえ、DX推進計画では、令和4年度末を目指して、原則、全自治体で、特に国民の利便性向上に資する手続（子育て関係など31手続）について、マイナポータルからマイナンバーカードを用いてオンライン手続を可能にすることとしており、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の取組み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

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ワンスオンリー：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（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。

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通基盤が整備されれば、情報システムの標準化等、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、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 3-①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 3-②参照）を踏まえつつ、取組みの順序を含めて検討する。期間については、DX 推進計画が令和 7 年度末までの計画とされていることを踏まえて、令和 3 年度から令和 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に示すとおりである。

参考 3-③「工程表のイメージ」では、取組事項の一番上に「BPR の取組みの徹底」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 の取組みが、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

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。

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 の取り組みが重要となる。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 の取り組み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 3-④参照）。

【参考 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 3-②】 DX 推進計画等における取組方針や目標時期等

<重点取組事項>

取組事項	取組方針 概要
①自治体情報システムの標準化・共通化	目標時期を令和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17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
②マイナンバーカードの普及促進	令和4年度末までにほとんどの住民がマイナンバーカードを保有していることを目指し、交付円滑化計画に基づき、申請を促進するとともに交付体制を充実
③自治体の行政手続のオンライン化	令和4年度末を目指して、主に住民がマイナンバーカードを用いて申請を行うことが想定される手続(31手続)について、原則マイナポータルからマイナンバーカードを用いてオンライン手続を可能とする
④自治体のAI・RPAの利用推進	①、③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
⑤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、③による業務見直し等に合わせ、対象業務を拡大
⑥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

<自治体 DX の取組とあわせて取り組むべき事項>

取組事項	取組方針 概要
①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
②デジタルデバイド対策	「デジタル活用支援員」の周知・連携、NPOや地域おこし協力隊等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

<その他(※デジタル・ガバメント実行計画記載の事項)>

取組事項	取組方針 概要
①BPR の取組みの徹底(書面・押印・対面の見直し)	国の法令等に基づいて実施する手続について各府省から発出されるガイドライン等の内容を踏まえ適切に対応するとともに、自治体が独自に実施する手続について内閣府規制改革推進会議が示した具体的基準等を参考として、国の取組に準じた対応を実施するなど、見直しに積極的に取り組む
②オープンデータの推進	官民データ活用推進基本法では、地方公共団体は、国と同様に、保有するデータを国民が容易に利用できるような必要な措置を講ずることとされている
③官民データ活用推進計画策定の推進	官民データ活用推進基本法において、都道府県には官民データ活用の推進に関する施策の基本的な計画についての策定義務が、市町村(特別区含む)には同計画の策定の努力義務が定められている

※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。

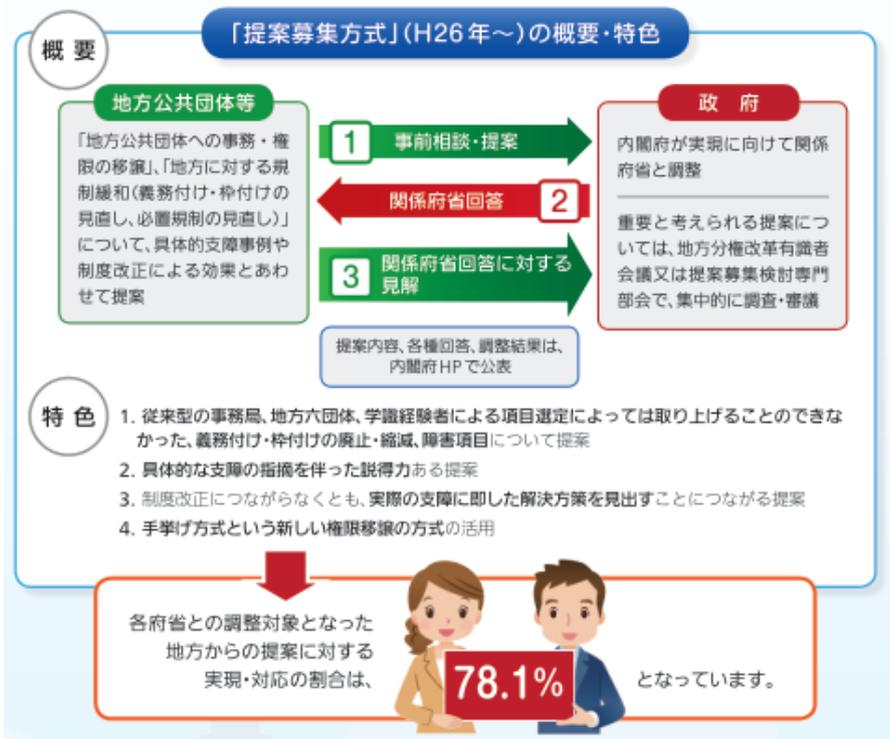
【参考 3-③】 工程表のイメージ

【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み	自治体の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						
	【参考】標準化						
マイナンバーカードの普及促進		大まかな取組内容					令和 4 年度末
目標時期等が設定されている取組み	自治体の行政手続のオンライン化	大まかな取組内容					令和 4 年度末 ※1
	【参考】標準仕様						
	セキュリティ対策の徹底	大まかな取組内容					令和 4 年度末 ※2
その他の取組み	自治体のAI・RPAの利用推進	大まかな取組内容					-
	テレワークの推進						-
	地域社会のデジタル化						-
	...						-

※1 令和 4 年度末を目指して、原則、全自治体で、特に国民の利便性向上に資する手続について、マイポータルからマイナンバーカードを用いてオンライン手続を可能にする。
 ※2 自治体情報セキュリティクラウドについて、令和 4 年度末までに、都道府県の主導により、総務省が設定した高いセキュリティレベル（標準要件）を満たす民間のクラウドサービス利用型への移行を行う。

【参考 3-④】 地方分権改革における提案募集 概要



出典) 地方分権改革・提案募集方式ハンドブック (令和 3 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。具体的には、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への業務委託なども検討する必要がある。

ここでは、組織体制の整備、人材育成、外部人材の活用について、順に示していく。

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自治体の情報システムの標準化・共通化等の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の取組みは、極めて多くの業務に関係する取組み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。具体的な取組みに先んじて、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局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みを進める。

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・人事・財政担当部門]

行政改革・法令・人事・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。

[業務担当部門（特に窓口担当部門）]

自治体のデジタル化は、業務改革の契機であることを踏まえ、今後5年間の DX の取組み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局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

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。

CIO 補佐官等の任用などの取組みを進める。

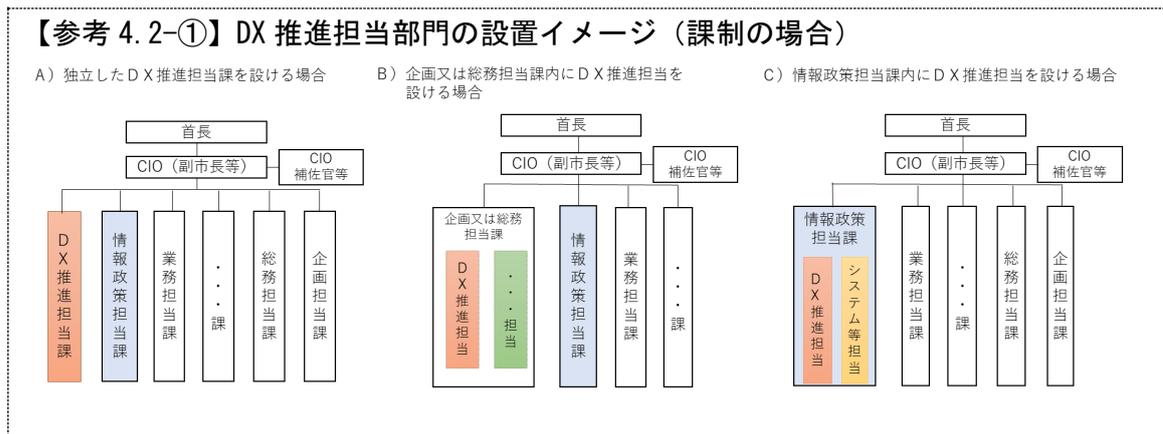
こうした首長、CIO、CIO 補佐官等のガバナンス体制の下、DX の司令塔としての役割を果たす DX 推進担当部門を設置した上で、各業務担当部門をはじめ各部門と緊密に連携する体制を構築していく。

(1) DX 推進担当部門の設置

自治体において DX を円滑かつ強力に推進するためには、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 の取組みの進捗管理等を行うことが期待される。

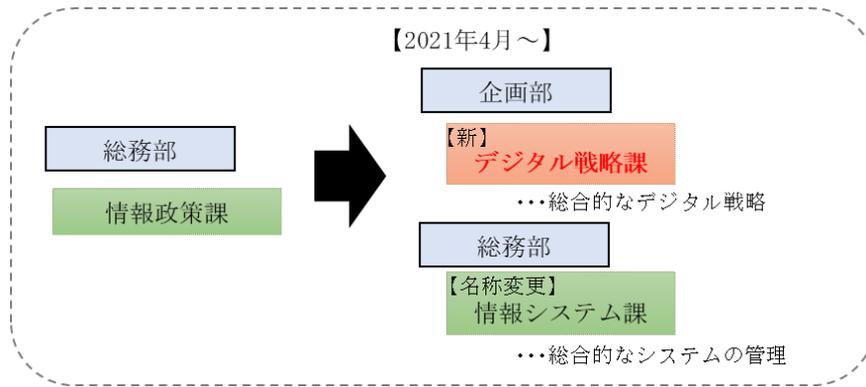
こうした役割は、従来の情報政策担当部門が担ってきた情報システムの構築・維持管理に係る業務や情報セキュリティに係る業務とは異なるものである。情報政策担当部門が担ってきた業務を引き続き適切に実施する必要があること、DX 推進担当部門の役割・業務の重要性を踏まえると、DX 推進担当部門は情報政策担当部門と別に設けることが望ましい。

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。また、部、局、課、室又は係のいずれかで 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 4.2-②参照）。

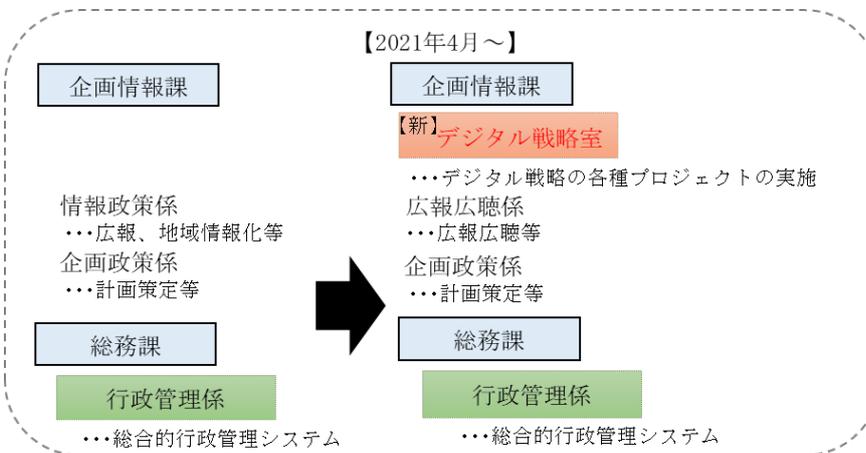


【参考 4.2-②】DX 推進担当部門の設置の事例

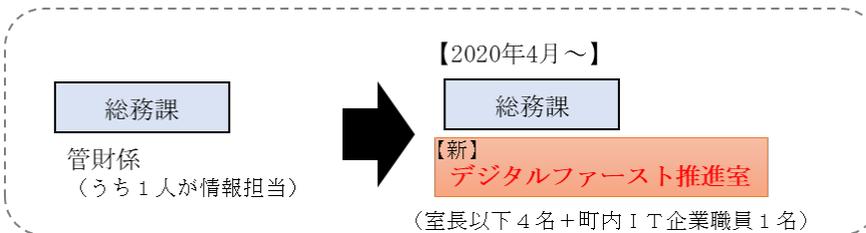
A) 独立した DX 推進担当課を設ける場合（奈良県橿原市）



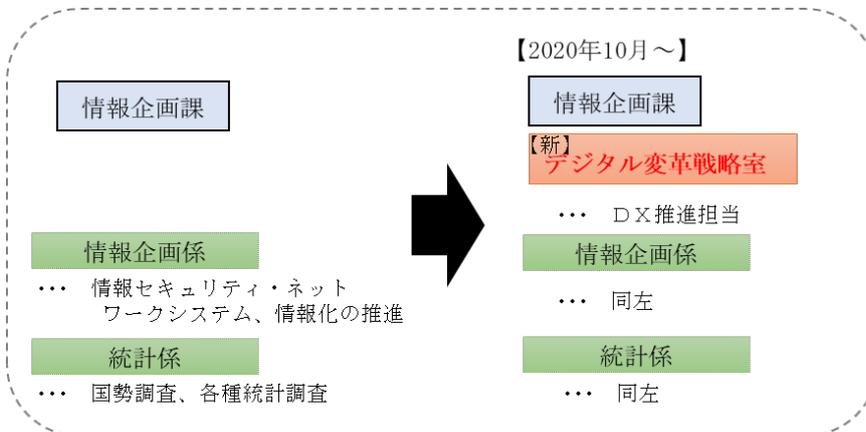
B-1) 企画担当課内に DX 推進担当を設ける場合（福島県西会津町）



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）



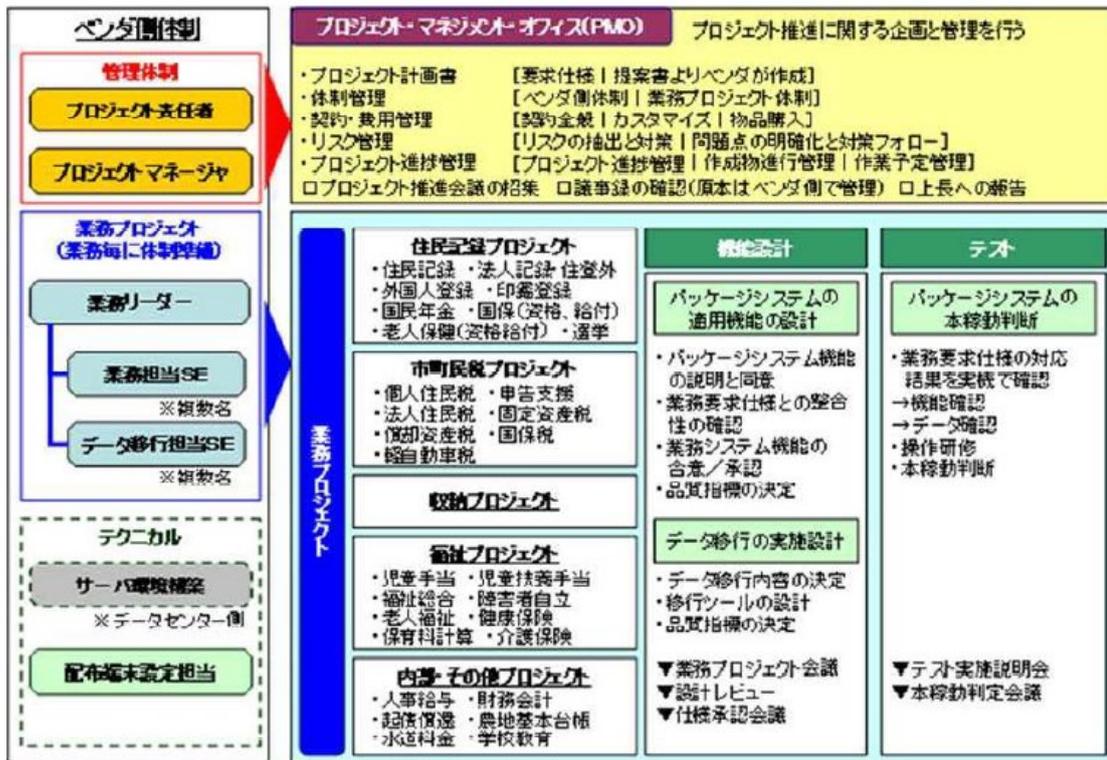
C) 情報政策担当課内に DX 推進担当を設ける場合（山形県酒田市）



また、特に、システムの標準化等やオンライン化は、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 4.2-③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 4.2-③】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。



出典:自治体クラウド・共同アウトソーシング移行促進事業 事業実施報告書 (福井坂井地区広域市町村圏事務組合、平成 22 年度)

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)

【参考 4.2-④】 デジタル庁の設置について

- ・ 国では、デジタル庁設置法（令和 3 年法律第 36 号）に基づき、令和 3 年 9 月 1 日にデジタル庁が設置されることとされた。
- ・ デジタル庁は、デジタル社会形成に関する司令塔として、内閣に設置され、デジタル社会の形成のための施策に関する基本的な方針に関する企画及び立案並びに総合調整に関すること等を所掌事務としている。また、国、地方公共団体、準公共部門等の情報システムの統括・監理を行うとともに、重要なシステムについては、自ら整備することとされている。
- ・ あわせて、デジタル庁には、内閣総理大臣を議長とし、全ての国務大臣等で構成するデジタル社会推進会議が設置され、デジタル社会の形成のための施策の実施の推進、関係行政機関相互の調整を行うこととされている。

(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、鹿児島県肝付町では、各課の係長級以上の職員 1 名をデジタル推進課に併任することにより緊密な連携を図っている。

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。
- ・ 人事担当と連携して、デジタル人材の確保や育成に関する方針を検討するとともに、研修等を企画・実施する。

4.3 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方針、育成手法について示していく。

(1) DX 推進のための人材育成方針

各自治体が DX 推進のための人材育成に取り組むに当たっては、中長期的な観点も含めて、一般職員も含めて、所属や職位に応じて身につけるべきデジタル技術等の知識、能力、経験等を設定した体系的な人材育成方針を持つことが望ましい。

一般職員には、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、デジタルリテラシー¹⁰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¹¹の習得を求めることが考えられる。また、DX 推進担当部門や情報政策担当部門などに配置される職員には、一般職員よりも高度なデジタル技術等の知識、能力、経験等を求めることが考えられる。

例えば、神戸市では、参考 4.3-①に示すとおり、「高度な専門人材の確保・育成」から「庁内の ICT リテラシーの向上の裾野を広げる取組」まで、多面的なアプローチで DX 人材の確保・育成を図ることとしている。

なお、国では、標準ガイドラインの中で、人材の育成・確保について、参考 4.3-②に示すとおり、一般職員と IT 人材、それぞれの育成が必要としている。

【参考 4.3-①】神戸市の事例

事例：DX 推進に向けた人事戦略【兵庫県神戸市】



- DX 推進に向けた人事の全体方針を明確化
- 全体方針を踏まえて、求める専門性に応じた育成手法を設計

概要

- DX 推進に向けて、「高度な専門人材の確保・育成」から「庁内の ICT リテラシー向上の裾野を広げる取組」まで、多面的なアプローチで DX 人材の確保・育成を図ることとしている。
- 「高度な専門人材の確保・育成」の観点からは、継続的な外部のデジタル人材の確保に加え、職員が希望する業務への従事を可能とする庁内公募制度において、DX 人材育成コースを新設。該当者に対して、研修や実務を通して集中的に ICT スキルの向上を図り、実際に DX 推進に関与してもらう。
- 「庁内の ICT リテラシー向上の裾野を広げる取組」の観点からは、基礎的な ICT スキルを養成するための研修動画をまとめたポータルサイトの構築や役職（入庁年次）ごとに広く研修を受講させるとともに、民間企業への派遣（1 週間程度）などを通じて継続的に意識啓発を図ることとしている。

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

※詳細は、参考事例集を参照。

【参考 4.3-②】標準ガイドライン 抄

第2編 IT ガバナンス

第5章 人材の育成・確保

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 IT 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、IT 人材の育成・確保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) 政府 CIO ポータル (<https://cio.go.jp/guides#guideline>)

(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、人事運用上の取組みや、OJT (On the Job Training) ・OFF-JT (Off the Job Training) による研修を組み合わせて行うことが重要となる。

人事運用上の取組みとしては、国や他自治体との人事交流、民間企業への派遣等が考えられる。また、情報政策担当部門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により、デジタル技術も自治体業務も分かる人材を育成するためのキャリアパスを設定することも考えられる。

また、職員に対して、独立行政法人情報処理推進機構¹² (以下「IPA」という。)が実施する情報処理技術者試験 (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。詳細は参考 4.4-①で記載) 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、システム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。

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。

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、

¹² 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。

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など、独自の取組み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。例えば、栃木県では、「DX の推進に向けた職員研修の実施方針」を策定し、知事・副知事・部局長、一般職員、各所属の DX 推進員ごとに、研修目標や内容を設定するとともに、市町の職員等にも研修を実施することとしている（参考 4.3-③）

【参考 4.3-③】栃木県の事例

事例：市町を巻き込んだDX推進に向けた職員研修【栃木県】



- 首長に対するトップセミナーや、全職員を対象にした役職に応じた研修を実施
- 県が市町に研修教材を提供するなど、市町職員の人材育成を支援

概要

- 県が自治体DX支援に実績のある企業と連携し、それぞれの役職に応じた研修等を設計。
 - ① 県知事・市長・町長や幹部職員に対しては、自治体CDO経験者に講師を依頼し、DXに向けた気付きを促すトップセミナーを開催。
 - ② 県及び市町のその他職員に対しては、DXに向けたマインドセットを習得させるための研修動画を提供。
 - ③ さらに県は、各所属に設置する「DX推進員」に対して、DXを推進するために必要なマインドセットを習得させるとともに、具体的な取組手法を学ばせるために、所属で抱える課題解決に資するワークショップを実施。あわせて、市町の希望する職員に対しても同様のワークショップを別途開催。

※詳細は、参考事例集を参照。

また、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、地方公共団体情報システム機構（J-LIS）など様々な機関において情報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、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¹³又はライブ研修¹⁴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。

総務省としても、今後とも関係機関と協力して、研修内容の充実が図られるよ

¹³ 事前に講義を収録して配信する研修

¹⁴ Web 会議システムを利用して双方向で実施する研修

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 4.3-④参照）。

【参考 4.3-④】地方公共団体の情報担当職員等に対する各種研修等

「地方公共団体の情報担当職員等に対する研修について」（令和3年4月28日付け事務連絡）

実施主体	研修の名称(括弧内は開始年度)	研修期間	対象者(※は概算の定員)	研修内容
総務省自治大学校	ICT人材育成特別研修 (R2～)	9月末頃予定	都道府県及び市区町村の情報政策担当職員 ※30名程度	行政のデジタル化の推進にあたって留意すべき事項、民間企業による講演、地域の課題解決に向けたグループワーク
市町村職員中央研修所 (市町村アカデミー：JAMP)	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30日～9月3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
全国市町村国際文化研修所 (国際文化アカデミー：JIAM)	Society5.0時代への対応～スマートシティの実現に向けて～ (R2～)	5月19日～21日 (3日間)	市区町村等の職員 (市区町村議会議員の受講も可) ※30名	AI、IoT、ビッグデータなどの先進的技術を知り、それらを活用し、地域の具体的な課題の解決や発展を目指す「スマートシティ」への転換について、先進事例を学びながら考える
	第2回市町村議会議員特別セミナー	7月20日～21日 (2日間)	市区町村議会議員 ※200名 (うちオンライン50名)	うち1コマを「Society5.0時代の到来と行政のデジタル化 (仮)」と題して実施
全国地域情報化推進協会 (APPLIC)	地方行政のデジタル化 (R3～)	9月13日～15日 (3日間)	市区町村等の職員 ※30名	これまでの枠組みにとらわれずに、新しい仕組み、技術等を活用し、行政サービスのデジタル化に取り組む先進事例等を学び、地方行政のデジタル化について考える
	自治体CIO育成研修 (H18～) <small>※調整中のため日程等はR2の内容</small>	IT投資評価・ガバナンス編 (オンライン研修) (本編) 8月27日～28日 (分科会) 9月29日、10月19日、11月16日 全体最適化と調達・運用設計編 (集合研修) 12月14日～18日(5日間)	・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問題意識のある中堅IT職員 ・情報政策推進、原則情報システム・データ活用推進担当者 ※IT投資評価・ガバナンス編：定員なし ※全体最適化と調達・運用設計編：20名	情報化の課題整理 (リモート環境・セキュリティ等)、リモート環境下におけるITガバナンスと投資評価、オンライン手続の推進、先進事例紹介、分科会 (演習) 等

実施主体	研修の名称(括弧内は開始年度)	研修期間	対象者(※は概算の定員)	研修内容
地方公共団体情報システム機構 (J-LIS)	(動画研修) 新任情報化担当者(管理職)セミナー 情報セキュリティ対策セミナー 情報化政策セミナー AI・RPA導入セミナー 自治体DX入門セミナー (ライブ研修) 情報化研修企画セミナー 情報セキュリティ監査セミナー 情報システムに関するeラーニング (H26～) 等	動画研修 3か月程度 ライブ研修 1～2日間 eラーニング 3か月程度	都道府県及び市区町村の職員 (情報セキュリティ、情報化推進、ICT活用、ICT技術) ※動画研修：原則、定員設定なし 一部60名及び100名 ※ライブ研修：40名 ※eラーニング：500～1,500名 (全5コース)	マイナンバーカードやデータの利活用等、最新動向を踏まえながら、情報政策の企画・立案から政策目標の策定、行政サービスの充実など講義及び演習を通じて、情報化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 (19セミナー)、ライブ研修 (7セミナー) 及び専門eラーニング (5コース) を用意
地方自治研究機構 (RILG)	「Society5.0時代の地方」セミナー (R2-(H30、R1：自治体AI活用実務講習会))	東京、仙台、京都、福岡会場 で各1日(※YouTube配信あり) (R2は東京、札幌、京都、福岡)	都道府県及び市区町村の情報政策担当以外の各行政部門の職員 ※各会場50～150名程度 (全国4会場)	Society5.0時代の地方とは、先進事例紹介、AI・RPA等のデモンストレーション
情報処理推進機構 (IPA)	5分でできる！情報セキュリティポイント学習 映像で知る情報セキュリティ IPA Channel (YouTubeチャンネル)	オンラインでいつでも視聴可	-	中小企業の情報セキュリティ対策水準の底上げを図るためのツール 情報セキュリティ上の様々な脅威と対策をドラマなどを通じて学べる映像シリーズ、社内研修などでの活用向け IPA Channel では、IPA主催の講演・セミナーの模様のほか、さまざまな動画を配信

その他 (資格等)

実施主体	資格の名称(括弧内は開始年度)	実施時期	対象者	内容
情報処理推進機構 (IPA)	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月に試験実施 ・毎年4月・10月に合格者の登録実施(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 (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)	すべての企業・組織、IT技術者 ※年間2,000名程度が資格取得	国家資格「情報処理安全確保支援士 (登録セキスベ)」制度が2016年10月に創設され、IPAが本制度の実施機関として、制度を運営している。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、企業や組織が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：5,700円 ・オンライン講習受講費用：20,000円 ・実践講習受講費用：80,000円

4.4 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には、以下により、外部のデジタル人材（以下「外部人材」という。）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

【その他】

- (8) アドバイザー等の派遣

(1) 外部人材を配置するポストと業務

外部人材の配置が検討されるポストとして、DX 推進計画では CIO 補佐官等を掲げている。

これは、

- ・ 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、本手順書では、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。

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 の幅広い取組みのうち、特にどの取組み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、自治体とデジタル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（情報処理技術者試験及び UISS の概要・両者の関係については、参考 4.4-①参照）。

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 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 4.4-②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. 4-①】 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。

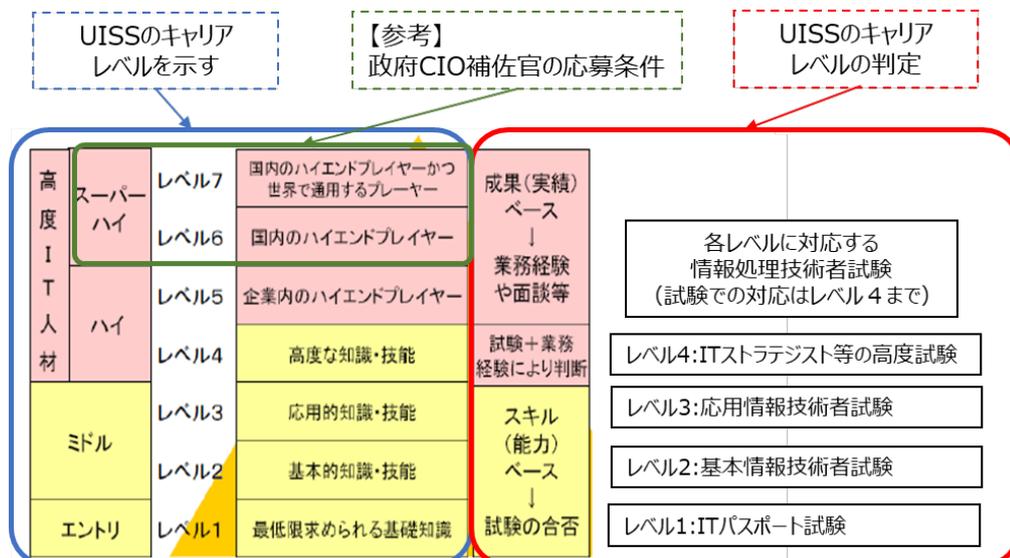
一例として、政府 CIO 補佐官の応募条件の一つとして例示されている「ビジネスストラテジスト」について、ミッションと活動内容、キャリアレベル範囲がどのように設定されているか示す。

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」（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 4.4-②】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)¹⁵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。

(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¹⁶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 4.4-③参照）。

なお、あくまで本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。

¹⁵ 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

¹⁶ 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）

【参考 4.4-③】 特定任期付職員と特別職非常勤職員の比較

	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¹⁷⁾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、平成29年の地方公務員法の改正¹⁸⁾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。

¹⁷⁾ 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。

¹⁸⁾ 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)

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¹⁹で服務等の任用規律を定めておくことが必要である。一般的に、要綱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。自治体におけるCIO 補佐官等の入札制限の事例は、参考4.4-④に示すとおりであり、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4.4-⑤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おり、政府CIO 補佐官等の募集要項で入札制限を行っている（参考4.4-⑥参照）。また、内閣官房IT総合戦略室では、デジタル庁の発足に向けて、より一層の公平性及び透明性の確保に努めるため、望ましい入札制限の在り方等について検討を進めており²⁰、自治体においてはそうした状況も注視することが必要である。

【参考4.4-④】自治体におけるCIO 補佐官等の入札制限の事例

○A自治体：A市情報化推進体制の整備に関する要綱

(入札制限)

第●条 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、CIO 補佐官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、CIO 補佐官が指導及び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。

¹⁹ 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。

²⁰ デジタル庁における入札制限等の在り方に関する検討会

○B自治体：B市情報政策官設置要綱

(調達等の禁止)

第●条 情報政策官と次の関係にある企業・法人とB市は、自市がしようする情報システムに関する一切の調達を行わない。

- (1) 情報政策官と雇用関係にある企業・法人
- (2) 情報政策官と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

2 前項の規定は、情報政策官が任を退いた後、1年間適用する。

【参考 4.4-⑤】推進標準ガイドライン 抄

第3編 ITマネジメント

第6章調達

3. 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、相互牽制の観点から、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 4.4-⑥】政府CIO補佐官等の募集要項における入札制限

内閣官房IT室非常勤採用

当該非常勤職員の現に所属するか又は過去2年間に属していた業者等については、当該非常勤職員が妥当性評価および助言を行う調達案件への入札はできません

CIO補佐官採用

原則として、採用された任期中に応募者が担当する府省の情報システムおよび担当外の府省において直接担当することとなった情報システム関係の以下に係る契約への入札に関し、兼業で所属している事業者等の参加が制限されます

デジタル庁向け民間人材採用

原則として、採用された任期中に応募者が仕様書作成など直接関与することとなったプロジェクトに関連する調達案件への入札に関し、兼業で所属している事業者等の参加が制限されます

(出典)「デジタル庁における入札制限等の在り方に関する検討会」(令和3年6月1日。第1回)資料5

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、守秘義務や公正性の確保に係る措置等について、契約書等で担保することが必要となる。

(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

【市区町村による任用等】

令和3年度から、新たに、市区町村が 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こととしている²¹（参考 4.4-⑦参照）。

【参考 4.4-⑦】 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

市区町村が C I O 補佐官等として外部人材の任用等を行うに当たっての財政措置について

1 趣旨

- 「自治体DX推進計画」では、自治体DXの各種取組みを推進するための組織体制として、役職ごとの役割を設定し、全庁的・横断的な体制整備に着手することが望ましい、としている。
- そこで、CIOのマネジメントを専門的知見から補佐するCIO補佐官等の役割が鍵となるが、市区町村においては、適任者が見つけれないなどその人材確保が課題となっている。
- 新たに、市区町村がCIO補佐官等として、外部人材を任用等する場合の経費について特別交付税措置を講じる。

2 財政措置の概要

- (1) 対象経費
令和3年度から、新たに、市区町村がCIO補佐官等として、外部人材を任用等する場合の経費として次に掲げるもの
・特別職非常勤職員として任用する場合：報酬費等（期末手当等を含む。）
・外部に業務委託する場合：物件費（委託料）
- (2) 措置額
市区町村が支出した対象経費の合計額に0.5を乗じて得た額
- (3) 措置期間
令和3年度～令和7年度

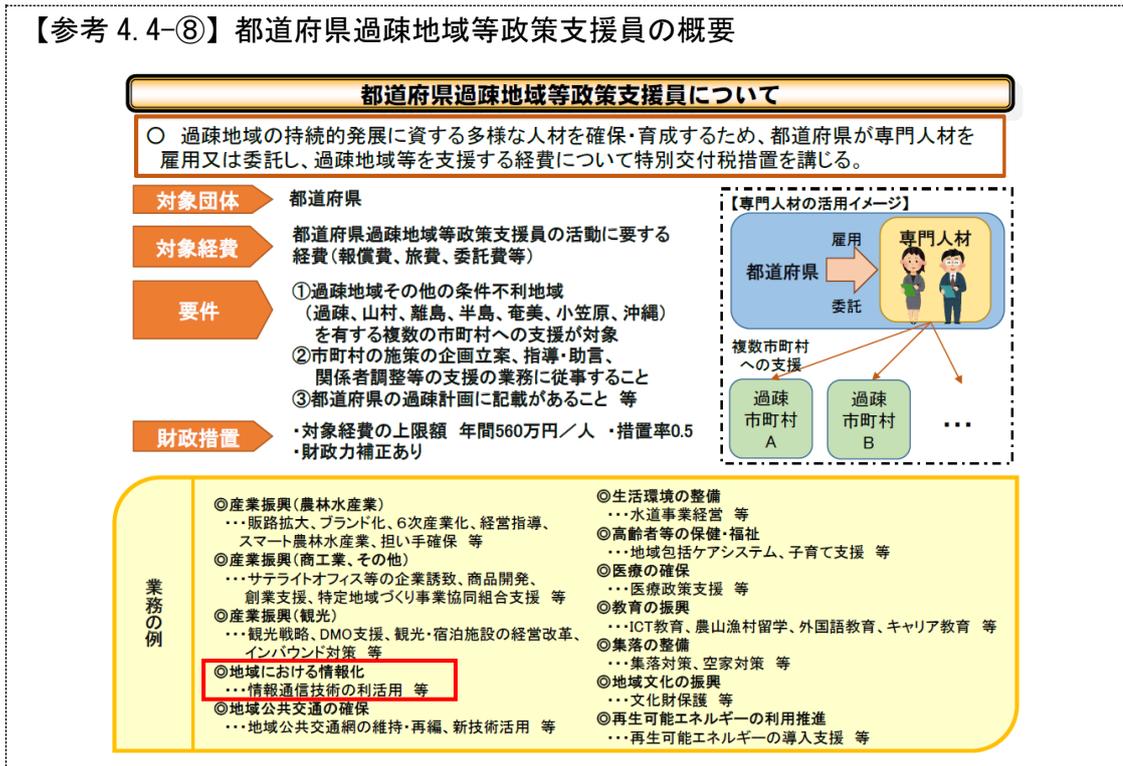
²¹ 「市区町村における CIO 補佐官等としての外部人材の積極的な任用等について」（令和3年4月28日付け総行情第88号）

② 都道府県過疎地域等政策支援員（特別交付税措置）

【都道府県による任用等】

過疎地域の持続的発展に資する多様な人材を確保・育成するため、都道府県が専門人材を任用又は委託し、過疎地域等を支援する経費について特別交付税措置を講じるものである（参考 4.4-⑧参照）。都道府県がデジタル人材を確保し、過疎地域等を有する複数の市区町村を支援する場合に活用することができる。

【参考 4.4-⑧】 都道府県過疎地域等政策支援員の概要

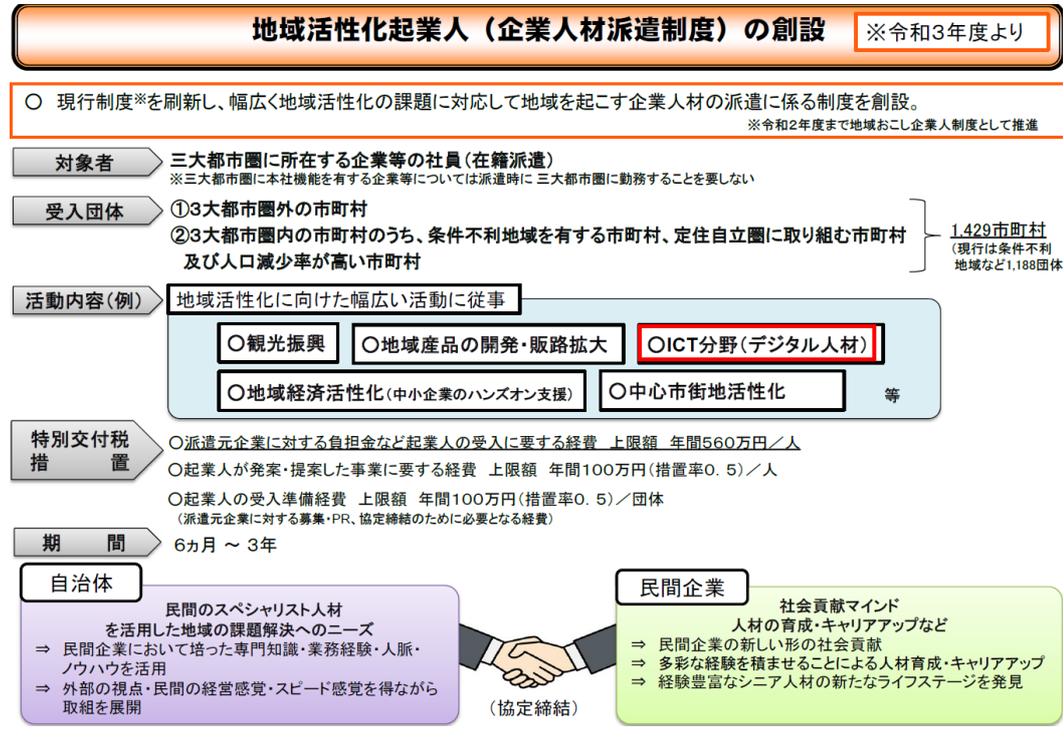


③ 地域活性化起業人（特別交付税措置）

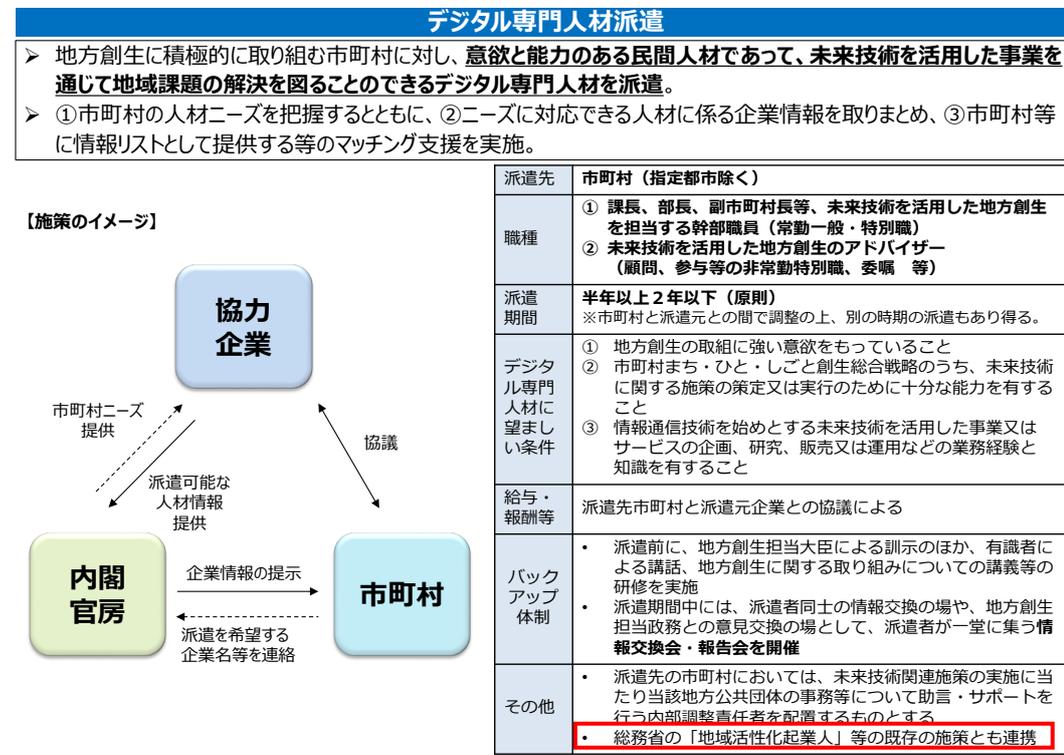
【企業からの派遣】

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 4.4-⑨参照）。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、企業とのマッチングには、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局のデジタル専門人材派遣制度を活用することも可能（参考 4.4-⑩参照）。

【参考 4.4-⑨】地域活性化起業人の概要



【参考 4.4-⑩】デジタル専門人材派遣制度の概要



(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み事例を踏まえると、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みでは、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（令和3年8月末までは内閣官房IT総合戦略室）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4.4-⑪参照）。

都道府県においては、市区町村の募集情報のとりまとめに加えて、市区町村が共同での任用を希望する場合の調整や、地域のデジタル人材（職員OB・OG、地元IT企業社員等）を把握し市区町村に紹介するなど必要な支援を行うことも検討されたい。例えば、広島市連携中枢都市圏では、技術系の職員OBの情報を構成市町で共有・活用する仕組みが構築されており、参考になるものと考えている（参考4.4-⑫参照）。

標準的な募集様式や募集情報の公表に向けたスケジュール等の具体的な取り扱いは、別途通知する。

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。

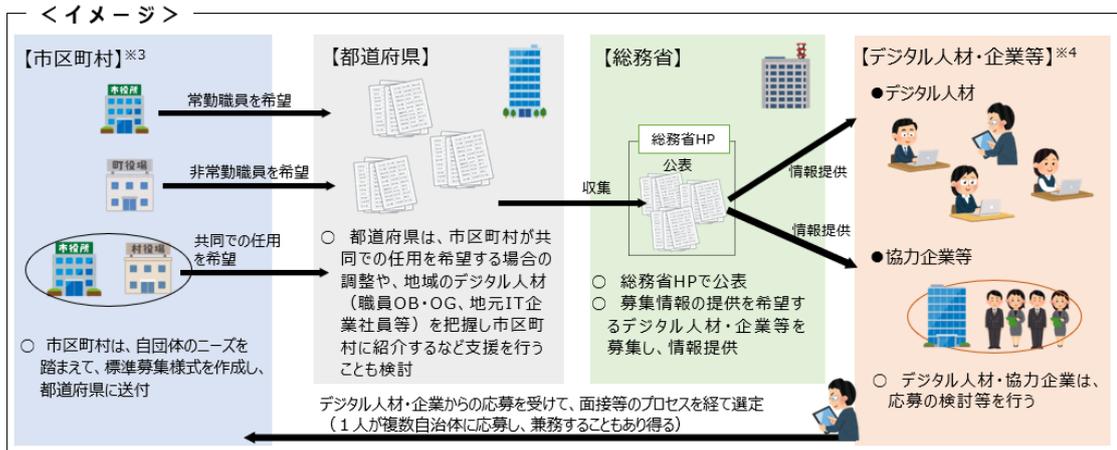
【参考 4. 4-⑪】 市区町村の外部デジタル人材の募集情報の周知（案）の概要

○ 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

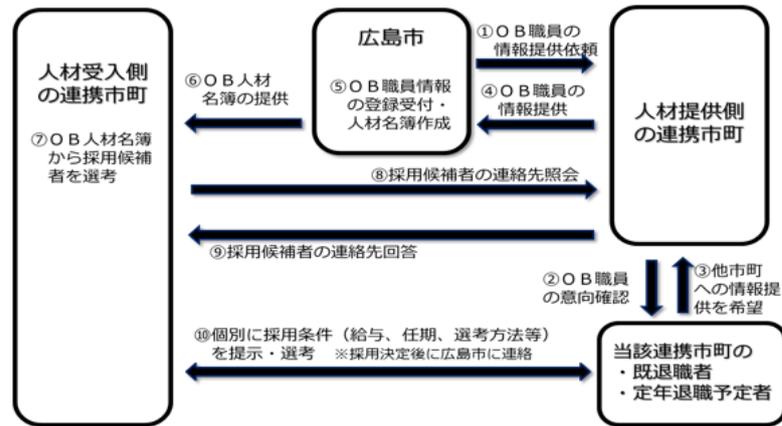
※4 市区町村のCIO補佐官等の募集情報の提供を希望するデジタル人材・企業等は事前に総務省に登録

【参考 4. 4-⑫】 広島市連携中枢都市圏の取組事例

技術系職員のOB人材登録制度（広島広域都市圏）

・連携中枢都市圏域内の各市町の技術系OB職員の情報データベース化したOB人材名簿を作成し、各市町で情報共有・活用

※土木職、建築職、電気職、機械職、化学職など専門性の高い職務経験を有する者



出典：広島広域都市圏ビジョン

（出典）第32次地方制度調査会第29回専門小委員会資料から抜粋

(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。総務省では地域情報化アドバイザー派遣制度や地域力創造アドバイザーを、J-LISでは地方支援アドバイザーを運用しているほか、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4.4-⑬）。

【参考4.4-⑬】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)	ICTを活用した取組みを検討する地域に対して、ICT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ICT利活用に関する助言、提言、情報提供等を行う 【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 【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） 【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 【自治体の負担】無償
②地域力創造 アドバイザー (総務省 地域力創造G)	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。 【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 【派遣期間】年度内に延べ10日以上又は5回以上 【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） 【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 ・ 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)	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 【派遣期間】同一テーマについて年間最大5回 【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） 【テーマ】システム調達、システム経費、マイナンバー制度等 【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）

※自治体の事例は、参考事例集を参照。

5. DX の取組みの実行（ステップ3）

参考 5-①に示す関連ガイドライン等を踏まえて、個別の DX の取組みを計画的に実行する。個別の DX の取組みの実行に当たって、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 5-②参照）のフレームワークを活用する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みを進めることも考えられる。

【参考 5-①】関連ガイドライン等

<重点取組事項>

○システムの標準化等

- ・ 自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書【第 1.0 版】

○マイナンバーカードの普及促進

- ・ マイナンバーカード交付円滑化計画の改訂について（令和 2 年 10 月 27 日付け総行住第 181 号）
- ・ マイナンバーカード交付円滑化計画の策定について（令和元年 9 月 11 日付け閣副第 396 号・府番第 117 号・総行情第 49 号・総行住第 83 号）

○オンライン化

- ・ 自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書【第 1.0 版】

○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（令和 3 年 1 月総務省）
- ・ 自治体における AI 活用・導入ガイドブック（令和 3 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（令和 3 年 4 月総務省）

○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（令和 2 年 12 月版総務省）
- ・ 次期自治体情報セキュリティクラウドの標準要件について（令和 2 年 8 月 18 日付け総行情第 109 号）

<自治体 DX の取組みとあわせて取り組むべき事項>

○地域社会のデジタル化

- ・ 地域における Society5.0 の推進関連施策集（令和 3 年度版）（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（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（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）

<その他（※デジタル・ガバメント実行計画記載の事項）>

○BPRの取組みの徹底（書面・押印・対面の見直し）

- ・ 地方公共団体における押印見直しマニュアル（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

- ・ 地方公共団体オープンデータ推進ガイドライン（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）

○官民データ活用推進計画策定の推進

- ・ 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
（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 Ver2.0（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）

【参考 5-②】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。

6. 都道府県による市区町村支援

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ところ。

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 の取組みを着実に進めることができるよう、都道府県においては、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付けることも含め、積極的な市区町村の支援が期待されている。

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。

【連絡調整、進捗管理等】

- ✓ 域内市区町村との連絡調整や情報交換の場の開催
- ✓ DX の取組みの進捗管理

【人的・技術的な支援】

- ✓ 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 の取組みの主導・支援】

- ✓ 電子申請サービスや AI・RPA の共同利用の推進
- ✓ 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. 大阪府

事例：市町村DX支援業務を包括的に実施【大阪府】



- 「市町村DX推進に係る市町村アドバイザー業務」を民間事業者に外部委託
- デジタル人材の確保が困難である市町村を府がサポート

概要

- 大阪府では、市町村のデジタル化の取組みを支援するため、次の業務をICT系コンサル企業に委託して実施。独自でデジタル人材を確保することが困難な市町村のデジタル化を後押し。
 - ① ヒアリングや各種調査結果を基に、市町村のデジタル化の取組み状況の分析
 - ② DX推進計画の重点取組事項を中心に、市町村のデジタル化の取組みを着実に進めるための支援
 - ③ システムの標準化等の対象となっていない業務システムについて、新たな市町村の情報システムの共同化企画、先進事例・市場調査等の支援
 - ④ 市町村の日常業務に関する相談会の開催や問合せ対応

2. 愛媛県

事例：県と市町が協働して進める「チーム愛媛」のDX【愛媛県】



- 「愛媛県・市町DX協働宣言」を行い、県と県内市町が協働してDXを推進することを表明
- 市町のDXを推進できる人材を県と市町または市町間でシェアする仕組みの構築を検討

概要

- DXに主眼を置いた愛媛県デジタル総合戦略において、県と市町の協働に基づいた「チーム愛媛」による地域が丸となったDXを推進することを明記。以下の取組みを順次展開中。
 - ① **愛媛県・市町DX協働宣言(R3.3)**
県と市町が協働してDXを推進する旨の「愛媛県・市町DX協働宣言」をし、県が市町と一体となってDXに取り組むことを県内外にアピールする。
 - ② **愛媛県・市町DX推進会議の設置(R3.4)**
県と「愛媛県・市町DX協働宣言」を形にすべく、連絡調整や個別プロジェクトの管理業務を担う「愛媛県・市町DX推進会議」を設置。
 - ③ **システムの標準化・共同化・クラウド化の推進**
システムの市町ごとの導入は、調達コスト増大の一因となるため、業務プロセスの標準化に取り組んだ上で、システムの標準化・共同化・クラウド化を推進する。
 - ④ **県・市町一体となったデータ利活用の推進**
県が県内全ての市町における官民データ活用推進計画の策定を支援するとともに、県・市町一体となったデータ利活用を促進する。
 - ⑤ **高度デジタル人材のシェアリング**
県が独自に配置する外部専門人材等によるサポートを含め、市町のDXを推進できる人材を県と市町または市町間でシェアできる仕組みの構築を検討する。
 - ⑥ **DXモデル自治体の創出**
率先してDXに取り組む意欲的な市町をモデル自治体として支援するとともに、モデル自治体の成果を共有し、横展開していく。

※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 地域力創造グループ
地域情報化企画室

電 話 : 03-5253-5525

メー ル : tiikijouhou@soumu.go.jp