

# 人材育成・確保基本方針策定指針

総務省

令和5年12月22日

# 目次

第1章 本指針の趣旨.....	2
第2章 基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方.....	3
第3章 人材育成・確保の検討事項.....	5
第4章 デジタル人材の育成・確保に関する留意点.....	14

## 第1章 本指針の趣旨

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化している。また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっている。特に、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共私間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務である。

また、近年、各地方公共団体は、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応や大規模災害・感染症、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、足下の喫緊の課題に対応する中で、深刻な専門人材の不足に直面している。大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、外部人材の活用や広域での確保も含めた多様な人材の確保も重要である。さらに、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっている。

地方公共団体の人材育成に関しては、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号。以下「平成9年国指針」という。）で示された留意・検討すべき事項を踏まえ、各地方公共団体において、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。）が策定・改正されてきたところである。

本指針は、「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」において取りまとめられた「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書」（以下「研究会報告書」という。）の内容を踏まえ、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点から、平成9年国指針を新たに「人材育成・確保基本方針策定指針」として全面的に改正し、各地方公共団体が基本方針を改正等するに当たって留意すべき基本的な考え方や人材育成・確保の検討事項を参考として提示するとともに、デジタル社会が進展し、官民ともにデジタル人材の需給が逼迫する中、急務となっているデジタル人材の育成・確保に係る留意点についても、併せて提示するものである。

## 第2章 基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方

各地方公共団体が基本方針の改正等を行うとともに、人材育成・確保の取組について実効性を持って推進していく上で重要な考え方については以下のとおりである。

### 1 求められる職員像の明確化

対応すべき中長期的な課題や地域のあり方など、それぞれの地方公共団体が置かれた状況を踏まえ、職員の自主性や多様性の発揮に留意しつつ、求められる職員像や行動指針、組織の目指すべき姿等や、各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等について明らかにしておくことは、各地方公共団体が計画的に必要な人材の育成・確保を行う際、また、職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益であることから、これを明確化すること。

### 2 中長期的な計画との連携

基本方針は、地域の課題解決を図り、また、効果的・効率的に住民サービスを提供するという地方公共団体の責務の達成に向けて、そのために必要な人的資源を確保するために策定するものである。

このような基本方針の性格を踏まえ、各地方公共団体が策定している中長期的な計画の趣旨やそこで設定された目標を達成するためのものとなるように、これらの計画と連携したものとすること。

また、計画の見直しが行われる際には、基本方針についても併せて検証・修正していくこと。

### 3 人材育成・確保に係る目標の設定、取組等の検証・見直し

基本方針に位置づけた取組については、必要に応じ指標を設定する等、検証・見直しが可能な形で取り組み、実際に取り組んだことによる効果についてはできる限り検証し、見直しへとつなげること。

また、地域の行政課題に対応するため特に必要となる類型の人材については、各地方公共団体が策定している中長期的な計画や、これに基づいて行おうとする業務の量等をもとに、必要な人材の量を見込み、可能な限り定量的な目標（育成・確保すべき人数の目安等）を設定し、人材類型ごとに適した充足手段（内部からの育成、外部からの採用）等について整理した上で、人材の育成・確保に取り組むこと。

なお、設定した目標については、各種計画の見直しや状況の変化等に応じ、柔軟に見直していくこと。

#### 4 全庁的な推進体制の構築

基本方針は、地方公共団体の人材に関する取組を総括する重要な組織決定であり、将来の自治体経営のあり方に大きな影響を与えるものであることから、その改正等に当たっては、首長をはじめとする団体のトップ層が積極的に関与すること。

また、実際の改正等に当たっては、各地方公共団体の人材育成・人事担当部局を中心に、その他の総務部局（財政担当、組織機構担当、行政財産担当等）が連携することにより、具体的な取組の実現可能性や発揮される効果を高めること。特に専門人材の育成・確保については、関係事業所管部局の意見を聴取する等、必要となる人材の定量的な目標や、その充足手段について、実態に即した最適な方針が作られるよう、必要な体制を整えること。

併せて、改正等の際には、人材育成・人事担当部局は、人事管理におけるデジタル技術の活用など、これまでの人材育成・確保の取組を時代の変化に合わせて柔軟に見直すことも検討すること。

#### 5 市区町村の人材育成・確保に係る都道府県の役割強化を含む広域的な連携体制の構築

市区町村のうち、特に小規模な団体については、人材の育成・確保において、困難な面が生ずることも想定される。このような状況においては、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、人材の育成・確保の面でも、市区町村の相談に応じ、また、支援を行うことが求められる。

そのため、都道府県の基本方針においては、自団体の人材育成・確保の取組に加え、市区町村担当部局を中心に各市区町村の状況を十分に把握した上で、当該都道府県内の市区町村の現状を踏まえた支援策についても検討すること。

他方、市区町村側でも、既存の広域連携のための制度も活用しながら、共同研修の実施や、専門人材の共同活用等、市区町村間での連携についても検討すること。

## 第3章 人材育成・確保の検討事項

各地方公共団体が人材育成・確保の取組を具体化する際に検討すべき事項については、以下のとおりである。

### 1 人材の育成

#### (1) 人材の育成プログラムの整備

DX やグリーントランスフォーメーション (GX) などの新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得 (リスキリング) できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上 (スキルアップ) できる環境を整えることが必要である。(研究会報告書では、新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能の習得を「リスキリング」とし、必要な知識・技能の習得を「リスキリングやスキルアップ」と記載していることから、本指針についても以下同様に記載する。)

そのため、各地方公共団体の求められる職員像等と各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等のもと、必要となる人材をリスキリングやスキルアップにより計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備すること。

例えば、職種、階層毎の職員の育成や、急務であるデジタル人材のほか、技術人材、医療・保健人材などの専門性が求められる職員の育成、多様な主体と連携・協働して地域の課題解決に取り組む職員の育成、人材育成に必要なマネジメント能力を有する管理職の育成等、それぞれの地方公共団体に必要となる人材毎に育成プログラムを整備すること。

また、当該育成プログラムの整備に当たっては、育成の対象となる職員や現場のニーズを丁寧に汲み取った上で、職種、階層、専門性等に応じて必要となる知識・技能の要件を定義し、当該知識・技能を習得するのに必要となる育成手法を体系的に整理すること。

#### (2) 人材の育成手法の充実

職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、職務を通じての日々の研修 (OJT) を通じた実務能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえ

た多様な学習機会を確保すること。

また、オンライン研修等、限られた時間の中でより効果的・効率的な研修方法を取り入れる等、自団体の育成手法を充実させること。

### ① 外部研修の活用

時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワークの構築、研修担当職員への研修等については、各地方公共団体が単独で取り組むのは難しいことから、外部で実施される研修や派遣研修の活用を検討すること。

- ・ 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等の全国規模の研修機関での研修、高等教育機関（大学、大学院）への派遣研修、民間の研修プログラム（eラーニング等）の活用等
- ・ 国や他の地方公共団体、民間企業等への職員派遣

### ② 研修の広域化

限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間に捕らわれないオンライン研修を充実すること。

また、特に小規模な団体については、自団体で必要な研修を実施することが難しいことも想定されることから、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、市区町村を含めた広域的な研修の実施について、また、市区町村側でも、市区町村間での共同研修について検討すること。

### ③ 既存研修の充実

既存の研修については、オンライン研修の活用はもとより、不断の情報収集により研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容をカリキュラムに盛り込む等、内容の充実を図ること。

例えば、民間経験者等を対象とした、公務に必要とされる基本的な法制や経済、公務員倫理等を学ぶ研修、日々高度化する専門的な知識・技能を習得するための専門職研修、地域課題の解決に向けた実践的な知識・技能を習得するための NPO・民間企業等との公民合同研修等を実施することも効果的である。

また、OJT についても、職場の指導的立場の職員等への研修を通して、職員の統率や指導といったマネジメント能力の向上を図り、効果的に実施すること。

#### ④ 自発的学習の促進

職員の自発的な学習を支援するため、取り組みやすい職場環境の確保に留意しつつ、eラーニングシステムの導入や、学位・資格取得の支援、自主研究グループ等が活動しやすい職場風土づくり等について検討すること。

また、社会貢献活動などの兼業・副業は、人材育成に資するとも考えられることから、許可制とされている趣旨に十分留意しつつ、兼業に関する詳細かつ具体的な許可基準を設定・公表するなどの環境整備を行うこと。

### (3) 人を育てる人事管理

#### ① リスキリングやスキルアップにより獲得した知識・技能の人事配置等への反映

新たな政策課題に的確に対応していくため、単にリスキリングやスキルアップの機会を提供するだけでなく、獲得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映させることで、組織力や職員のモチベーションを向上させていくこと。

特に今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般行政職員の中でリスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員については、当該専門性を活用できるような人事配置を検討すること。

#### ② 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、キャリアパスの明示や、ロールモデルの設定、メンター制度の導入、キャリア相談体制の構築等により、特に、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、複線型人事制度や庁内公募を活用した人員配置により、職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図る等、職員のキャリア形成を支援すること。

#### ③ 人事評価等の活用

人事評価における能力評価の実施に当たっては、求められる職員像と連動させた評価を行うほか、業績評価の目標設定に当たっては、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解させることにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげること。その際、意欲の向上や人材の定着に資することも期待できることから、人事



評価結果を職員の昇任等や処遇に適切に反映させること。

また、人事評価結果の開示に当たっては、面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげるようにすること。併せて、職員へのフィードバックのやり方や評価結果に対する不満への対応方法など、評価者を対象としたフィードバックの方法の研修を充実すること。

#### ④ 管理職による職場内マネジメントの推進

職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである管理職は、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や1 on 1 ミーティング、または日々職員とコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくこと。

人材マネジメントを推進するためには、管理職と人材育成・人事担当部局が十分に連携し、組織が一体となって取り組むことが重要であり、人材育成・人事担当部局は、わかりやすいマニュアル等の作成、計画的な研修の実施、相談やサポート体制の整備など、必要な支援体制を整えること。

#### ⑤ HR テクノロジーを活用した人事施策等の実施

HR (Human Resource) テクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称である。人材育成・人事担当部局は、人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うため、採用管理、労務管理、人事配置、育成管理、人事評価、エンゲージメント調査など様々な分野へのクラウドシステムなどのデジタル技術の活用を検討すること。

## 2 人材の確保

### (1) 公務の魅力の発信

優秀な人材を確保するためには、まずは地方公共団体の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心を持ってもらうことが必要である。

そのため、例えば、次のような取組をはじめとした公務の魅力の広報発信を行うことにより、より多くの受験者に訴求し、有為な人材の確保へとつなげること。

- ・ SNS や動画配信、民間の就職支援サービスを利用した広報

- ・ 応募者に応じた様々なキャリア教育・インターンシップの実施
- ・ 職場見学や若手職員との意見交換の開催
- ・ 技術職員確保のための技術系若手職員による WEB 面談の実施
- ・ 働きやすさなどの職場環境に関する情報発信

特に、土木技師や保健師、保育士といった専門職や技術職については人材確保が困難な状況であることから、専門職や技術職の公務の側面からの魅力について、より積極的に発信すること。

なお、その際は、受験者のミスマッチを防ぐ観点から、あくまで実際の公務内容に沿った魅力発信を行う必要があることに留意すること。

また、このような手段による公務の魅力発信に当たっては、個別の取組を単発的に実施するのではなく、採用に係るねらいやテーマを持った採用広報戦略を立案した上で、その方向性に即した具体的な取組を検討すること。さらに、その採用広報戦略の立案においては、民間人材サービスとの連携等、民間部門の視点を交えることも効果的である。

## (2) 多様な試験方式の工夫

受験者の中には、故郷での就職を希望する者等、遠隔地からの受験を希望する者や、留学や研究活動により一般的な時期の就職活動が困難な者、特別な公務員試験対策が負担に感じる者等も想定される。

このような負担が、地方公務員採用への応募を躊躇させる原因ともなり得るため、多くの、かつ多様な人材に公務に挑戦してもらうためには、受験者の負担を軽減するような試験方式を実施することも有効と考えられることから、例えば、次のような取組をはじめとして、試験の実施に係る工夫について、各地方公共団体の実情に応じて検討し、実施すること。

<受験対象者や受験方法に係る工夫>

- ・ 通年募集枠の設置
- ・ 年齢上限の引上げ
- ・ 採用手続の広域化（採用試験の共同実施、共同採用方式の実施等）
- ・ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等）
- ・ 採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB 面接の導入等）

### <試験方法や試験内容に係る工夫>

- ・ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入
- ・ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加

試験の実施に係る工夫を検討するに当たっては、求める人材や能力を明確にした上で、その目的に沿った試験方式を検討すること。

その際、その試験方式を実施することに伴う効果を多角的に検討した上で、その採否を決定するとともに、実施したことによる効果を可能な限り検証し、更なる取組の検討に活用すること。

加えて、その試験方式を実施することに伴い、新たに採用者側に求められる観点や留意点がある場合は、それらについて、採用に携わる職員にあらかじめ共有すること。

なお、多様かつ専門的な能力及び経験を有する人材を登用する観点から、採用試験のみならず、選考採用を活用していくことも考えられる。その際は、研究会報告書でも言及されているとおり、国家公務員と同様に、採用昇任等基本方針（平成26年6月24日閣議決定、令和2年12月25日一部変更）において示されている、求める人物像の明確化、能力実証方法の十分な検討や公務内外を通じた募集といった点に留意するほか、地方公務員法の平等取扱いの原則（第13条）、成績主義（第15条）等の根本原則にもあらためて留意すること。

### （3）多様な人材の採用

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要である。

そのため、例えば、次のような取組をはじめとして、様々な経験や専門性を有し、即戦力となる人材を確保するための取組について、各地方公共団体の実情に応じて検討し、実施すること。

- ・ 募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃
- ・ 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定
- ・ 行政経験者（同じ団体への復職、いわゆるキャリアリターンや定年退職者を含む）、民間経験者（定年退職者を含む）、修士号や博士号取得者などの採用枠の創設

このような経験者採用の募集・採用に当たっては、地方公務員法の平等取扱いの原則（第13条）や成績主義（第15条）との関係に留意し、経験者であることのみを捉えて採用を判断するのではなく、その者が標準職務遂行能力や適性を有するかどうかについて能力実証を行った上で判断すること。

また、経験者採用を実施する場合、特に従来から新卒一括採用に比重を置いていた地方公共団体においては、職場への定着の観点から、例えば、定期的なアンケートや面談の実施、メンター制度の導入等、採用後の丁寧なフォロー体制を整備すること。

#### (4) 外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保する上では、任期の定めのない常勤職員としてその人材を採用するという方策のほか、例えば、契約に基づいてアドバイザー業務を委託することや、公務員として任用する場合には、任期を区切って（上限5年）採用する特定任期付職員として、又は非常勤職員として助言等を行ってもらうための特別職職員として任用すること等、様々な選択肢のうちから、業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択すること。

#### (5) 市区町村の専門人材の確保に係る都道府県等の支援

専門人材の確保については、これまでのように、各地方公共団体がそれぞれ必要な職員を採用するという発想にこだわるのではなく、今後は、単独市区町村での確保のみならず、広域での確保策を検討することが有効であると考えられ、特に都道府県が、専門人材の確保を支援していくことが重要である。

そのため、市区町村がその行政需要に対応できるよう、都道府県において必要な人材を確保の上、市区町村支援業務に当たらせたり、市区町村職員として派遣するなどの支援を検討していくこと。

また、市区町村の職員採用活動に対する都道府県の協力や、都道府県の主導による共同採用方式の活用等についても検討すること。

併せて、市区町村自身でも、広域で連携することにより対応できる場合には、定住自立圏制度や連携中枢都市圏制度などの各種制度等も活用しつつ、近隣の団体が共同して必要な専門人材や知見の確保に取り組むことを検討すること。

### 3 職場環境の整備

#### (1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

##### ① ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員が増加しているほか、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境を整備することが求められるようにな

っていることから、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要である。

そのため、長時間労働の是正、フレックスタイム制やテレワークの導入・活用等による柔軟な働き方の実現のほか、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう休業・休暇の取得促進を図る等、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境を整備すること。

なお、職場環境の整備に当たっては、管理職を中心とした適正な労務管理のほか、休業・休暇や短時間勤務の職員がいる職場における業務分担及び職員配置並びに当該職員と周囲の職員の人事評価のあり方にも留意すること。

また、これらの取組の実効性を高めるため、首長をはじめとする団体のトップ層が積極的に関与すること。

## ② 職場の健康管理等に関する取組

地方公共団体のメンタルヘルス不調による休務者は近年増加傾向である。職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組むこと。

また、ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置（いわゆるカスタマーハラスメントへの対応を含む。）の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えること。

## (2) 働きやすい職場の雰囲気整備

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待できる。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できる。

そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で、フリーアドレス化などのオフィス改革に取り組む等、風通しの良い一体感のある職場環境を構築すること。

また、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場風土を醸成すること。

### (3) 職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要である。

そのため、定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするといった取組を検討すること。

## 第4章 デジタル人材の育成・確保に関する留意点

### 1 趣旨

全ての国民にデジタル化の恩恵が行き渡る社会を実現するためには、全ての地方公共団体が、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、業務効率化や住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことが求められる。

そのためには、首長の強いコミットメントと、人材育成・人事担当部局とDX推進担当部局との緊密な連携の下で、仕事の進め方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものを変革し、全庁的にデジタル時代の組織へと変革することが必要である。

本章は、全庁的な組織変革をはじめ、DXの取組が庁内の各部局で円滑に推進されるよう、特にデジタル人材の育成・確保に関する留意点を示すものである。

現在、デジタル改革やデジタル実装を進めていくための人材不足の課題は、地方公共団体に限らず、国や民間企業などあらゆる局面でも顕在化している。特に、「自治体DX推進計画」（令和2年12月策定）でも示しているとおり、デジタル人材の育成・確保に係る方針を策定していない団体については、可能な限り早期に方針を策定の上、取組を進めることが望ましいことから、本章で示す留意点も踏まえ、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育成・確保に係る内容を盛り込むこと。

なお、既にデジタル人材の育成・確保に係る方針を個別の方針として独立して策定している又は、DX推進に係る計画等において記載している団体等については、当該方針又は計画等を基本方針の一項目として位置付けることも考えられる。

### 2 求められるデジタル人材像の明確化

地方公共団体において、デジタル人材の育成・確保に取り組むに当たっては、まず、各地方公共団体で育成・確保を進めるデジタル人材の人材像を明確化すること。

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育成・確保すべきかについては、具体的に推進する取組や団体の規模によって異なるが、地方公共団体において進められている取組を踏まえると、概ね「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」に分類が可能であり、それぞれ以下の人材像が想定される。

#### (1) 高度専門人材

- デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材であり、地方公共団体において、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・管理などの各分野において、専門性を発揮する。

- 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。

## (2) DX 推進リーダー

- 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、地方公共団体の DX 推進担当部局や情報システム担当部局（以下「DX 推進担当部局等」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、DX 推進担当部局等以外の所属部署（以下「業務担当部局」という。）において当該所属部署の DX の取組をリードする。
- DX 推進担当部局等に所属している DX 推進リーダーは、業務担当部局の DX 推進リーダーと連携し、高度専門人材やベンダー等の民間事業者と、業務担当部局の一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他の地方公共団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。
- 業務担当部局の DX 推進リーダーは、DX 推進担当部局等の DX 推進リーダーの協力を得ながら、自身が所属する業務担当部局の DX の取組をリードする。

なお、地方公共団体において想定される具体的な役割については、研究会報告書に記載されている内容を参考にされたい。

## (3) 一般行政職員

- 今後、地方公共団体において、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、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行う。
- 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。

## 3 求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定

地方公共団体において DX の取組を着実に推進するため、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数が必要かを検討すること。

その上で各地方公共団体において育成・確保すべき人材について、以下の人材像の類型を参考に、それぞれ育成・確保する具体的な数値目標を検討・設定すること。

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・計画的に人材育成・確保の取組を進めること。

#### (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から、当該地方公共団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。

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。

#### (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、地方公共団体における 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 推進担当部局や、DX 推進を支える情報システム担当部局に集中的に配置するほか、業務担当部局における DX 推進をリードすべく、業務担当部局の各課に 1 人以上の DX 推進リーダーを置くなど、必要な部署への配置を検討すること。

### 4 求められるデジタル人材の育成・確保

#### (1) 高度専門人材

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、地方公共団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（第 3 章 2（4）参照）が想定される。なお、外部人材を確保する際の参考として、総務省が策定した「自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準」（令和 4 年 9 月）も参考とされたい。

外部人材を確保する際には、官民を問わずデジタル人材の需給が逼迫していること

を踏まえ、例えば特定任期付職員として任用するなど、民間における報酬水準を踏まえた報酬水準の設定を検討すること。

また、自団体だけで確保できない場合には、定住自立圏や連携中枢都市圏などの近隣団体や、都道府県と共同で確保することも検討すること。

さらには、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ため、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として、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。

なお、デジタルに関して高度な知識・技能を有するものの、地方公共団体の業務に関する知識が十分でない高度専門人材を任期付職員として任用等する場合には、地方公共団体の業務に係る研修を事前実施することにより、地方公共団体の業務に関して知識を習得する機会を設けることや、当該高度専門人材と一般行政職員等との橋渡しを行い、連携して DX 推進に取り組む職員を指定することなどにより、高度専門人材が活躍しやすい環境を整えること。

## (2) DX 推進リーダー

DX 推進リーダーは、行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から、特に集中的にデジタルに関する知識・技能を身につけさせる職員を指定し、基本方針等において、当該団体として、組織的に DX 推進リーダーの育成に取り組むことを示した上で、着実に育成の取組を進めること。

一般行政職員の中から育成を進めるに当たっては、DX 推進担当部局等だけでなく、業務担当部局の業務に携わる経験を積みながら育成を進める必要がある点にも留意すること。

その際、人材育成・人事担当部局と DX 推進担当部局等が密に連携をとって人事異動を進めることにより、着実に、行政実務の知識・経験とデジタルに関する知識・技能を身につけさせること。

DX 推進リーダーの育成に当たっては、OJT や育成プログラムなどの研修の実施のほか、民間事業者や大学などの講座の受講、資格取得の促進、国や民間事業者等との人事交流等の実施を検討すること。

このほか、DX 推進リーダーの育成・確保に当たっては、内部人材の育成（第3章 1（1）・（2）参照）のほか、ICT 職などの採用枠の創設（第3章 2（3）参照）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、地方公共団体の規模など、各団体の実情に応じて検討すること。例えば、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。

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、地方公共団体の業務に支障を来すおそれがあることから、職員のやりがいやエンゲージメント向上等につながる取組に加え、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こと。

### (3) 一般行政職員

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。

## 5 人材育成・確保に係る実施体制の構築

既に多くの都道府県・市区町村において、CIO/CDO（最高情報責任者・最高デジタル責任者：Chief Information Officer/Chief Digital Officer）等を設置し、情報システムの標準化・共通化、行政手続のオンライン化等、自治体 DX の取組が実施されている。高度専門人材の確保や、DX 推進リーダー・一般行政職員の育成の取組についても同様に、具体的にどのような体制のもと、これらの取組を推進するかを明確にすること。

具体的には、人材育成・人事担当部局と DX 推進担当部局等をはじめとする各部局との緊密な連携や、人材戦略の責任者であるトップマネジメント層がデジタル人材の育成・確保にもコミットすること等、戦略的な人材育成・確保を推進する体制を構築すること。

## 6 人材確保等が困難な市区町村の支援等

デジタル人材の確保等に関しては、官民を問わず人材が不足しており、特に、都道府県による市区町村への支援等が重要であるため、当該都道府県内の市区町村の取組状況を踏まえ、必要に応じた支援を検討すること。

また、人材確保等に当たり、高度専門人材の確保や、DX 推進リーダー、一般行政職員の育成について、自団体だけで取り組むことが困難な場合には、定住自立圏や連携中枢都

市圏などの近隣団体や、都道府県と共同で確保等に取り組むことも検討すること。

## 7 デジタル人材のキャリアパスの提示

現在地方公共団体において求められているデジタル人材には、従来の情報政策担当部局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、企画立案や部局間の総合調整等の業務を推進することが求められる。

そのため、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、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、行政官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。

ただし、DX 推進担当部局等が、総務部や企画部等において課・係単位で設置され、職員数も少ない地方公共団体では、DX 推進担当部局等で担当職員が固定化するほか、1人の職員が DX 推進担当部局等の業務を全て担う（いわゆる「1人情シス」）など、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課題になると考えられる。

そのため、各職員の業務負担を適切なものとするとともに、組織的に DX 推進リーダーを育成・確保する観点から、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・確保し、適切に人事異動を行いながら、それぞれキャリアアップを図ることができるよう留意すること。