

自治体 DX 全体手順書
【第 2.1 版】

令和 5 年 1 月 2 0 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）	5
2.1	基本的な考え方	5
2.2	具体的な取組事例	7
3.	全体方針の決定（ステップ1）	8
3.1	基本的な考え方	8
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	17
	(1) DX 推進担当部門の設置	18
	(2) 部門間の連携	23
4.3	DX 推進のための人材育成	23
	(1) DX 推進のための人材育成方針	23
	(2) 人材育成手法	28
4.4	外部人材の活用	36
	(1) 外部人材を配置するポストと業務	37
	(2) CIO 補佐官等に求めるスキル	40
	(3) CIO 補佐官等の任用形態	46
	(4) CIO 補佐官等の任用に当たっての注意事項	47
	(5) 外部人材の確保に係る財政措置	51
	(6) 外部人材の募集情報の周知	55
	(7) 外部人材の受入れ準備チェックリスト	58
	(8) アドバイザー等の派遣	59
	(9) 外部人材のシェアリング・ネットワーク化	60
5.	DX の取組の実行（ステップ3）	63
6.	都道府県による市区町村支援	66

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、令和2年12月25日に、「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、令和4年9月には、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和4年6月7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。）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 推進手順書参考事例集

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、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推進手順書参考事例集」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 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。**
- また、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」において掲げられた「**デジタル社会の実現に向けた構造改革**」及び「**デジタル田園都市国家構想の実現**」は、国・自治体が歩調を合わせて取り組むデジタル社会の実現に向けた基本戦略であり、自治体においても両戦略に基づいた取組が期待される。

2. 自治体DX推進計画策定の目的

- 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、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」等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**をとりまとめ、「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
- ・ 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
 - ・ デジタルデバйд対策
 - ・ デジタル原則に基づく条例等の規制の点検・見直し
- ＜各団体において必要に応じ実施を検討する取組＞
 - ・ BPRの取組みの徹底
 - ・ オープンデータの推進・官民データ活用の推進

【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（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（令和 4 年 9 月総務省）

<自治体 DX の重点取組事項>

○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 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（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 4 年 3 月版総務省）

<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】（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）（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）

<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（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（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
（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、「制度や行政手続の存在を前提とし、そのデジタル化自体が目的化すると、本来目指している『利用者の利便性向上』が二の次とされてしまうおそれ」があり、「利用者中心の行政サービスを実現する上で、デジタル化は目的ではなく、あくまでも手段と認識することが重要」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」（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」（令和4年4月20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」（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」（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。

※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

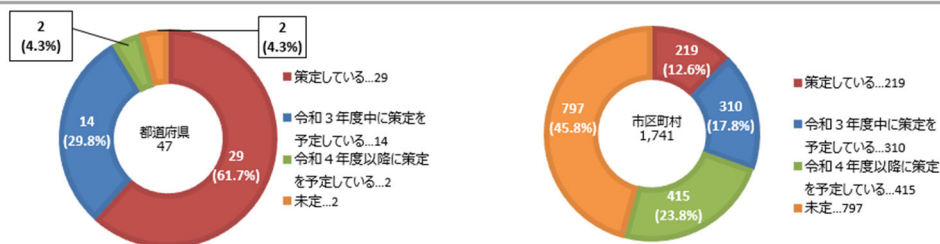
相互に関連する DX の取組を総合的かつ効果的に実施し、全庁的に DX を強力に推進していくためには、全体的な方針（以下「全体方針」という。）が決定されている必要がある。全体方針は、広く自治体内で共有されるべきである。

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、令和3年4月1日時点で、令和3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43団体（91.5%）、市区町村では529団体（30.4%）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

○ 都道府県では29団体（61.7%）、市区町村では219団体（12.6%）が全体方針*を策定している（令和3年4月1日時点）。
※ 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3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」（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、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通基盤が整備されれば、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

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。

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。

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 3.3-①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 3.3-③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 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
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デジタルデバイド対策	「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	今後、「デジタル臨時行政調査会」が公表するマニュアル等や国における取組状況を参考にしながら、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、情報システムの整備に当たっては、情報システムの性質や目的に応じた利用者視点の KPI を設定した上で、行政サービス改革に取り組む
②オープンデータの推進・官民データ活用の推進	地方公共団体向けのガイドライン・手引書、「推奨データセット」等も参考にしながら、利用者ニーズに即したオープンデータ化を積極的に進めるとともに、オープンデータ・バイ・デザインの考え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オープンデータ及び行政内部でのデータ活用を推進。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、令和 4 年度中に、オープンデータの取組の質を測る指標を策定・公開

※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。

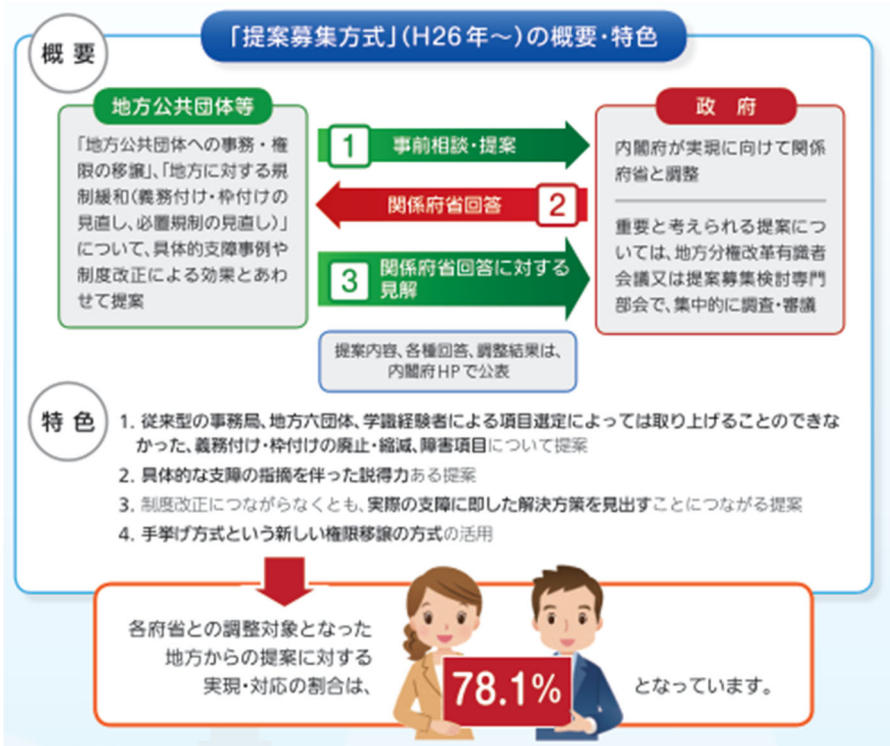
【参考 3.3-③】 工程表のイメージ

【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、マイナンバー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 3.3-④】 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）

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。

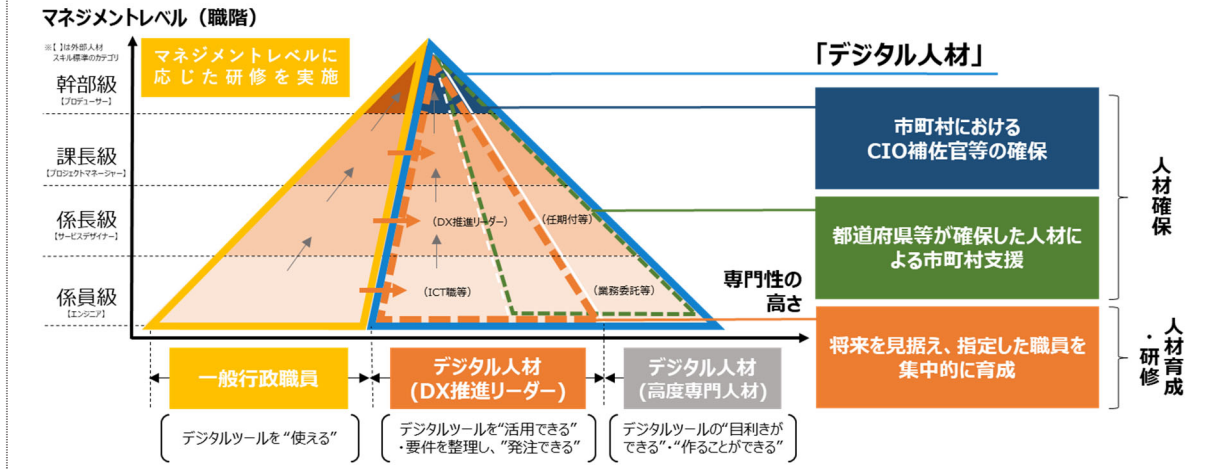
具体的には、先進自治体や「自治体DX推進のための外部人材スキル標準」（令和4年9月2日総務省）では、マネジメントレベル（職階）に応じて求められる知識・スキルによって人材像を分類し、人材育成を進める取組や、一般行政職員と高度専門人材とは別に、新卒・経験者を問わず「デジタル区分」「ICT職」の採用を進める取組、一般行政職員の中でも、デジタル分野における専門的な知識・スキルを身につけ、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務をとりまとめることができる人材を育成する取組などが進められている。

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への業務委託なども検討する必要がある。

【参考 4.1-①】市町村におけるデジタル人材の確保・育成の全体像（イメージ）

【市町村におけるデジタル人材確保・育成の全体像】



以下、「4. 推進体制の整備（ステップ2）」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 DX 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 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

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。

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

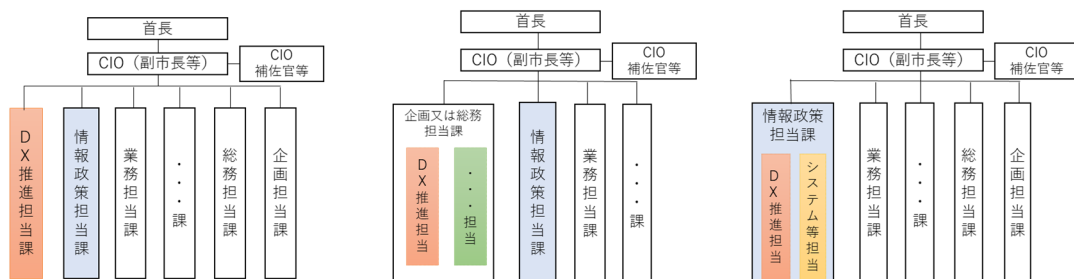
⁸ 民間企業や一部の自治体においては、CDO（最高デジタル責任者：Chief Digital Officer）を設置する動きもある。その場合、CDO が情報システムの最適化やセキュリティ対策に加えて、組織のデジタル変革を担当する場合もあれば、CIO と CDO を別にして役割分担を行う場合もある。DX 推進計画や全体手順書では、「CIO」や「CIO 補佐官等」という用語を用いているが、自治体における実際の名称は様々考えられる。

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、令和3年4月1日時点で、都道府県では42 団体（89.4%）、市区町村では438 団体（25.2%）が設置している（参考 4.2-③を参照）。

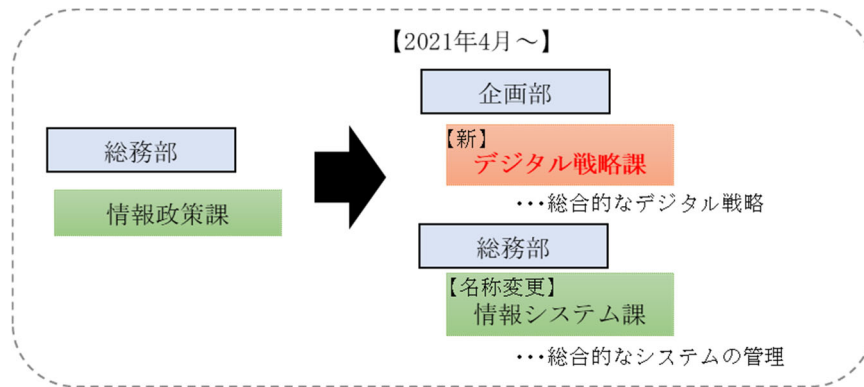
【参考 4.2-①】DX 推進担当部門の設置イメージ（課制の場合）

- A) 独立したDX推進担当課を設ける場合 B) 企画又は総務担当課内にDX推進担当を設ける場合 C) 情報政策担当課内にDX推進担当を設ける場合

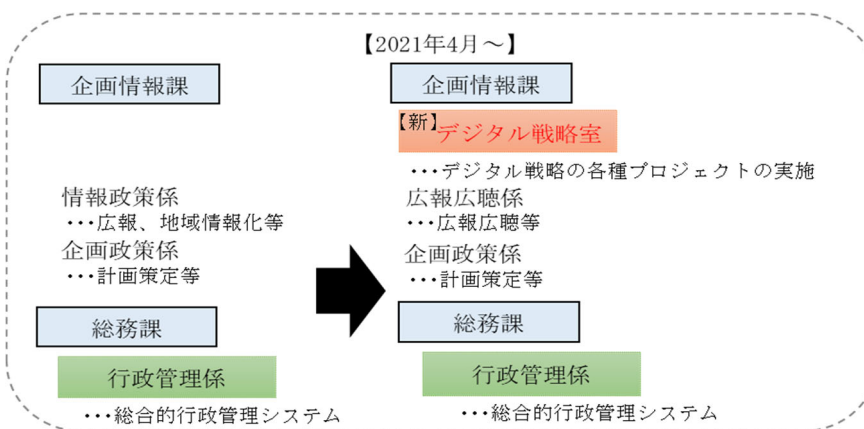


【参考 4.2-②】DX 推進担当部門の設置の事例

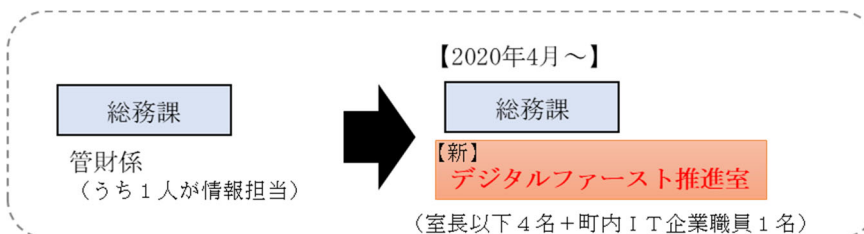
A) 独立した DX 推進担当課を設ける場合（奈良県橿原市）



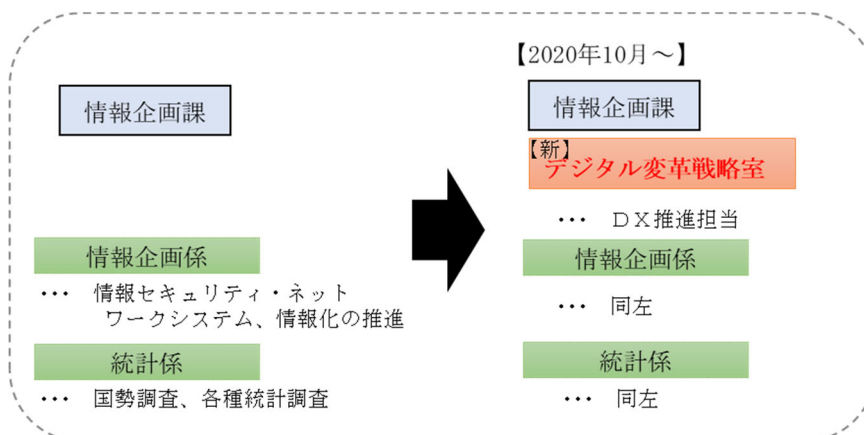
B-1) 企画担当課内に DX 推進担当を設ける場合（福島県西会津町）



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）



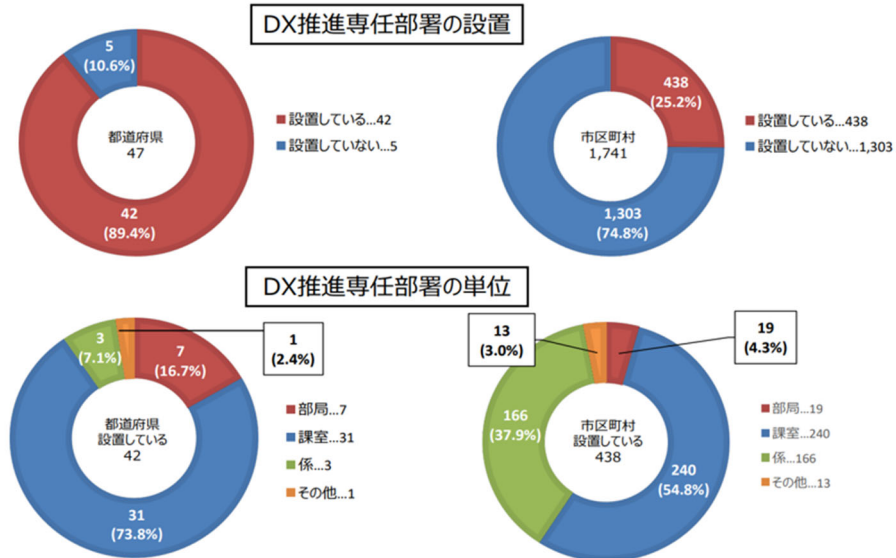
C) 情報政策担当課内に DX 推進担当を設ける場合（山形県酒田市）



【参考 4.2-③】DX 推進専任部署の設置状況

○ 都道府県では42団体（89.4%）、市区町村では438団体（25.2%）がDX推進専任部署※を設置している（令和3年4月1日時点）。

※ 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。



出典：総務省「自治体DX・情報化推進概要（令和3年度）」

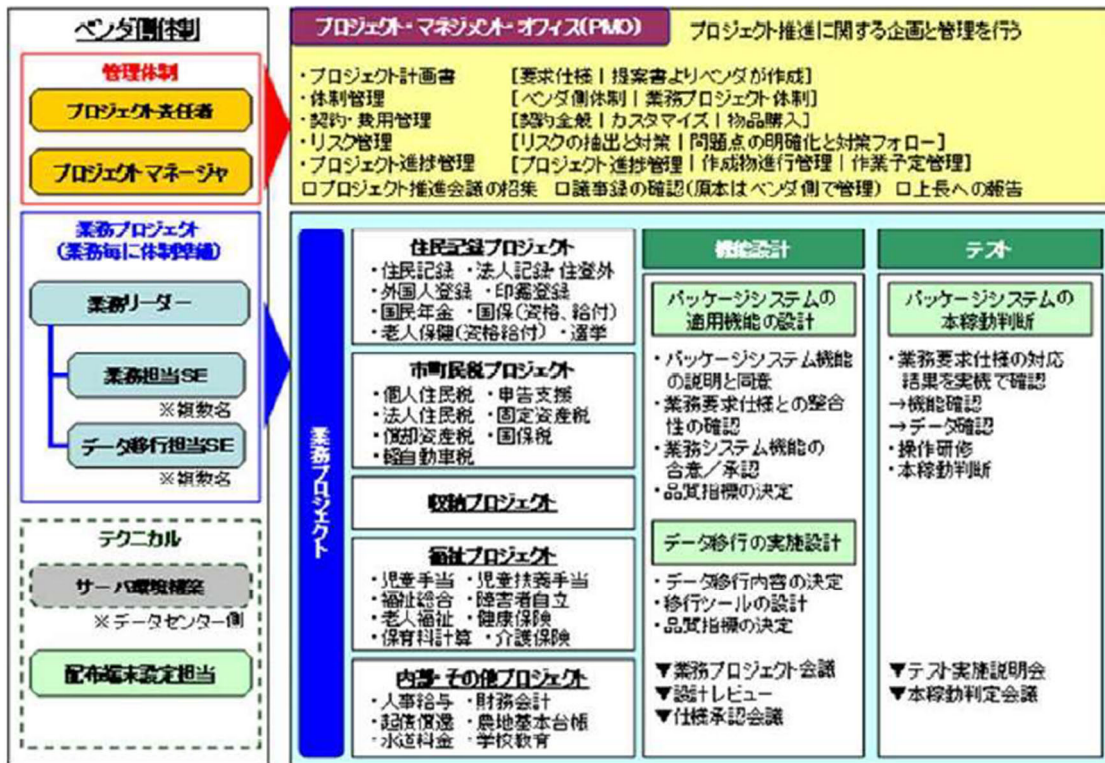
また、特に、システムの標準化等やオンライン化は、目標時期が設定されており、かつ、関係部門は多岐にわたることから、全体の進捗管理が鍵となる。そのため、DX推進担当部門には、いわゆるPMO⁹の役割を担うことも期待される。

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4.2-④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。

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】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)

【参考 4.2-⑤】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、全ての国务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ほか、宮崎県都城市では、DX 推進担当部門に土木技師を配置することにより業務担当部門との連携強化を図っている。

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・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、中長期的な観点で、一般行政職員も含めた人材育成の重要性や意義、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。

特に、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 4.3-①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、

専門性の高さに応じた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 4.3-②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 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。

例えば、鹿児島県鹿屋市では、参考 4.3-③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。

② 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・

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。

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¹²が実施する情報処理技術者試験¹³（詳細は参考 4.4-③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、中長期的な観点で、民間 IT 企業での実務経験や情報処理技術者試験等の取得資格がある人材を、「デジタル区分」「ICT 職」等の採用区分を設け、採用する取組みが進められており、DX 推進リーダーを集中的に育成・確保していくにあたり有用と考えられる。

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。

¹³ 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。

【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。

※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 4.3-③】 鹿児島県鹿屋市の事例

スマート職員育成研修カリキュラムの策定（鹿児島県鹿屋市）

- 鹿屋市では「鹿屋市役所スマート化計画」（令和3年3月策定）に基づき、デジタルを活用した新しい市民サービスである「スマートな市民サービス」の提供や、その受け皿となる「スマートな職場」づくり、これらを担う「スマートな職員」のスキルアップなどの施策を推進し、市民にとって利便性の高い「スマートな鹿屋市役所」の実現を目指している。
- 職員のスキルアップについては、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、政策立案力などの育成体系に応じた研修メニュー「スマート職員育成研修カリキュラム」による職員の能力・資質向上に取り組んでいる。また、職員に対して「ITパスポート試験」の取得支援も実施している。

鹿屋市役所スマート化計画（令和3年3月）

③ 仕事も生活も充実させるカッコイイ職員
～市民や家族の暮らしを豊かにするために～

これまで 画定型的な事務作業等に時間を費やしている

○仕事に高度なスキルが求められるが、定型的な事務作業に費やしている。勤務時間が長くなる傾向にある。
○ITスキルなどの習得は必要だが、具体的に何をすればよいかの経験が少ない。
○自身のスキルアップに意欲はあるが、業務をこなす手前までに満足できない。
○休日や休暇などの休暇取得率と関係が薄い。ストレスを感じる。

スマート化 自分で時間を生み出せる職員へ

職員育成カリキュラムに基づく研修により、
●基礎的スキル
●ITリテラシー
●問題解決力を養成

○ITスキル等の向上により、業務効率アップ
○政策立案に資する時間が増え、職員の満足・意見交換が活発化

ITツールを活用し、
○テレワーク環境の拡大
○職員としての業務効率
○定型的業務にIT導入

○休暇取得率が減少し、休暇時間が減少
○女性の育児取得率が向上
○地域活動に参加する時間の増加

育成体系（職級ごと）

※職歴だけでなく年齢や採用期間等も考慮し、実際に研修を受講できるものとする。

【求められる能力】

- 課長級～ (50代)
- 主任級 (45～49代)
- 係長級 (40代)
- 主任級 (30代)

【主な研修】

- 民間企業人によるODN研修
- 民間ランニングメディア研修
- 下レファーマジメ研修
- 自治体研修
- 上記ODN研修(1日集中研修)
- 民間ランニングメディア研修
- 民間企業研修
- 研修センター研修
- 民間企業研修(民間企業研修)
- ITPA基礎研修
- ITPA実践研修
- 電子文書管理研修
- 民間ランニングメディア研修

● テレワークを活用した育成研修
● 職員の研修記録及び効果をも「見える化」
● 研修内容は毎年見直しを実施

研修カリキュラム（主なもの）

研修名	研修者	主催者
デジタルスキルアップ研修(1)	新入職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(2)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(3)	係長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(4)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(5)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(6)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(7)	係長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(8)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(9)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(10)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(11)	係長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(12)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(13)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(14)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(15)	係長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(16)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(17)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(18)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(19)	係長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(20)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(21)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(22)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(23)	係長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(24)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(25)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(26)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(27)	係長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(28)	主任級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(29)	課長級以上職員の研修	市職庫
デジタルスキルアップ研修(30)	主任級以上職員の研修	市職庫

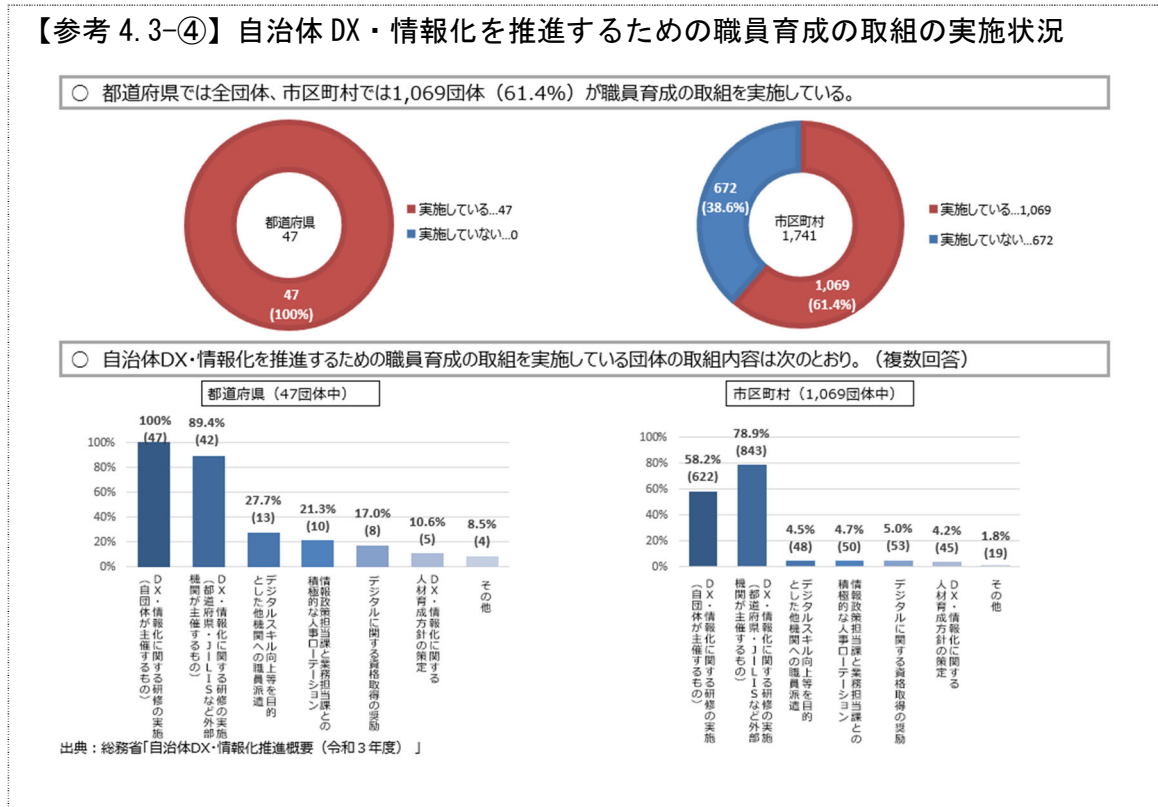
※については、研修メニューを拡大し掲載

(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て行うことが重要となる（参考 4.3-④を参照）。



① 人事運用上の取組

人事運用上の取組としては、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、DX推進リーダーの育成においては、DX推進担当部門・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、デジタル分野の知識・スキルを身につけながら、自治体業務も分かる人材を育成していく必要がある。

特に、中長期的な人材確保の観点からは、DX推進リーダーのキャリアパスモデルを示しつつ、若手職員の育成を進めることが求められることから、DX推進担当部門と人事・研修担当部門との連携のもと、組織的に人事運用に取り組むことが重要である。

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、①で述べたとおり、DX 推進担当部門・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を通じて、実務知識や実践的なスキルを身につけることが求められる。

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、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、一般行政職員、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 4.3-⑤を参照)。

【参考 4.3-⑤】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。

さらに、

- ・ 全庁での情報リテラシーの底上げのため、管理職を含む全ての一般行政職にデジタル研修を実施している例
 - ・ 管理職等向けにデジタル技術やデータを利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 4.3-⑥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 4.3-⑥】各自治体における創意工夫を活かした研修の取組例（石川県金沢市、愛知県豊橋市、茨城県つくば市）

すべての一般職にデジタル研修（金沢市）

- 昨年より、全庁での情報リテラシーの底上げや業務の生産性を高めるため、**管理職を含むすべての一般事務職員約2,000人に対する研修を実施**。
- 研修は主に自習形式で、動画による講座やeラーニングを使用し、行政DXやデータの利活用を学習。教材については、地方公共団体情報システム機構などが提供しているものを活用。
- また、昨年5月からデジタル化推進の中心となる職員（概ね30代の職員20名が対象）の育成を始め、200時間程度の自習・集合研修を行い、最後には政策提言をもらう。今後「デジタル行政推進リーダー」を計100人育成し、約100ある全課への配置を目指している。



デジタル行政推進リーダー

職員のデジタル技術習得支援（愛知県豊橋市）

- 今年度、庁内のデジタル化推進を目的に、職員が情報通信技術（ICT）に関する知識やスキルを習得する「リスキリング」を支援。
- 庁内でICTに関心のある職員を募集し、チームを結成する。チームを中心とした勉強会の実施、専門家による講義の受講により、職員が自発的に学べる場を設ける。
- チームに所属する職員がICTに関するセミナーやワークショップなどに参加する場合、参加費・旅費は市が負担する方針であり、職員自らがレベルアップし、率先してデジタル化を進めていく仕組みを構築することが狙い。

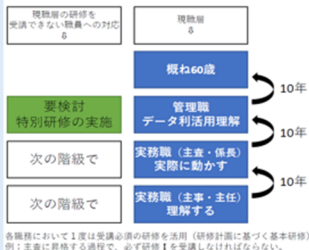


職員ICTコミュニティの活動イメージ

データ活用研修（茨城県つくば市）

- つくば市では、データに基づいて物事を分析し、政策検討を行うなど、正しくデータを活用できる人材の育成を目的とし、平成29年度から、**職員向けにデータ活用研修を実施**。
- 研修の目的について、**管理職はデータを利活用することの必要性・重要性など高い視点から俯瞰するための理解を深めること、実務職はデータ活用を実施することの理解を深めること**と分けた形で、それぞれの目的に応じた職層別のデータ活用研修を実施。
- 具体的には、①主事・主任級はオープンデータについての基礎を理解し、データを可視化して現象を捉えること、②主査・係長級はデータ活用の実践を見据えた実習形式で、利活用ツールとしてGISを採用し、データクレンジングの理解と複数のデータを組み合わせることで課題を捉えること、③課長補佐・課長級は、自治体職員OBを講師として迎え、部下のデータ活用を促進できるような、上長としての心構えを学ぶことなどの研修を実施している。
- **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、各職務において1度は受講必須の研修**としている。このため、2030年に在職する現職職員は、ほぼ全員が受講することになる見込み。

データ活用研修受講者数



データを組み合わせると課題が見える



管理職研修（データのトリアージ）の様子

(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、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 4.3-⑦を参照)。

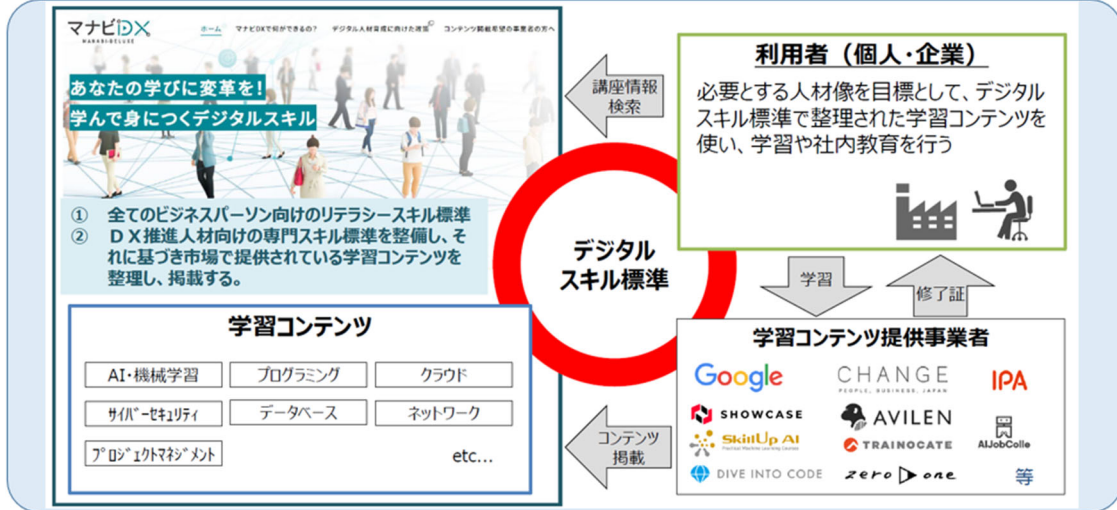
¹⁴ 事前に講義を収録して配信する研修

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 4.3-⑦】 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4.3-⑧を参照)。

【参考4.3-⑧】地方公共団体の情報担当職員等に対する各種研修等

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

実施主体	研修等の名称	実施時期・期間	対象者	内容
総務省自治大学校	ICT人材育成特別研修 ※令和2年度～	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 ※定員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)	行政のデジタル化の推進 ※令和4年度～	6月20日 ～6月24日(5日間)	市区町村職員 ※定員60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
	教育現場のDX ※令和4年度～	12月12日 ～12月16日(5日間)	教育委員会事務局職員、学校現場の教職員 ※定員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> ※平成26年度～	8月29日 ～9月2日(5日間)	市区町村情報政策担当職員 ※定員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：JAM)	自治体におけるDXの推進 ※令和4年度～	①4月25日 ～4月27日(3日間) ②9月12日 ～9月14日(3日間)	市区町村等の職員 ※定員30名(①、②ともに)	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
	Society5.0時代への対応 ～スマートシティの実現に向けて～ ※令和2年度～	5月30日 ～6月1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) ※定員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
	世界情勢からわがまちの未来をつくる～トップマネジャーの方のために～	7月4日 ～7月5日(2日間)	市区町村長・副市区町村長及び部長級職員、市区町村議会議員 ※定員30名	うち1コマを「デジタル先進国デンマークから学ぶ、人間中心スマートシティ実現の秘訣」と題して実施。
	第2回市町村議会議員特別セミナー	8月1日 ～8月2日(2日間)	市区町村議会議員 ※定員200名(うちオンライン50名)	うち1コマを「自治体DX(仮称)」と題して実施。

実施主体	研修等の名称	実施時期・期間	対象者	内容
全国地域情報化推進協会 (APPLIC)	自治体CIO育成研修 ※平成18年度～	IT投資評価・ガバナンス編 8月下旬頃予定(5日間) (令和3年度：8月23日～27日) 全体最適化と調達・運用設計編 11月中旬頃予定(5日間) (令和3年度：11月15日～19日)	・CIO(補佐官舎)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・総務課の階級が幅広く認識のある中堅管理職 ・情報政策部門、関係の階級システム、データ活用推進担当者 ※各コース：定員30名程度	自治体DX推進計画やデジタル手続法、自治体クラウドや番号制度など新たな取組を踏まえ、総務省が開発した地方公共団体の現状に合わせた実践的な研修教材を活用し、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る。
地方公共団体情報システム機構 (J-LIS)	(動画研修) 新任情報化担当者セミナー 情報セキュリティ対策セミナー AI・RPA導入セミナー データ利活用入門セミナー 自治体DX入門セミナー 地方公共団体情報システム等標準化プロセスセミナー マイナンバーカードの利活用セミナー 自治体テレワークの仕組みと利活用方法について DX実現に向けたLGWAN-ASPの活用について 他 (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 他 (リモートトレーニング) 情報セキュリティコース 他 等	動画研修 6か月程度 ライブ研修 1～2日間 リモートトレーニング 3か月程度	都道府県及び市区町村職員 ※動画研修：原則、定員設定なし ※ライブ研修：定員40名 ※リモートトレーニング：原則、定員設定なし	情報システム部門の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、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(29セミナー)、ライブ研修(8セミナー)及びリモートトレ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 ※動画研修及びリモートトレーニングは、クラウドサービスを活用し、オンラインで提供
地方自治研究機構 (RILG)	自治体DX基礎セミナー ※令和4年度～令和6年度(予定) 自治体DX業務改革(BPR)セミナー ※令和4年度～令和6年度(予定)	7月21日(木) 全国同時開催 7月29日(金) 京都府ルサ 8月10日(水) 福岡県中小企業振興センター 8月26日(金) オンライン開催 10月28日(金) 全国都市会館 11月11日(金) オンライン開催	主に、情報化担当以外の各行政部門の職員 ※各会場開催：定員50名程度 ※オンライン開催：定員設定なし 主に、情報化担当以外の各行政部門の管理職 ※会場開催：定員50名程度 ※オンライン開催：定員設定なし	自治体DXを計画的に推進していくため、自治体DX推進計画の解説をはじめ政府の支援策の説明、先進自治体の取組事例の紹介するとともに、地域課題の解決策を検討するための演習を通して、必要な知識の理解を深める。 自治体DXを推進するため前提として必要な業務プロセス改革の手法を習得する。

実施主体	研修等の名称	実施時期・期間	対象者	内容
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	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 ※平成28年度～	<ul style="list-style-type: none"> ・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名程度が登録取得	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受験手数料：7,500円 ・オンライン講習受講費用：20,000円 ・実践講習受講費用：80,000円
情報処理推進機構 (IPA)	<p>マナビDX（デラックス） ※令和3年度末～</p> <p>ポータルサイトURL： https://manabi-dx.ipa.go.jp/</p>	オンラインでいつでも、誰でも閲覧可		<p>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。今後、ケーススタディ教材を通じて、疑似経験的に実践的なDXを学べるプログラムや、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、マッチングを行う研修プログラムを実施する予定。</p> <p>※働き手一人ひとりがDXに参画し、その成果を仕事や生活で役立てるうえで必要となるマインド・スタンスや知識・スキルを示す、学びの指針として「DXリテラシー標準」を令和4年3月に策定。さらに専門的なデジタル知識・能力が必要なデジタル推進人材向けのスキル標準を今後策定予定。</p>

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

(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。

実際には、参考 4.4-①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。

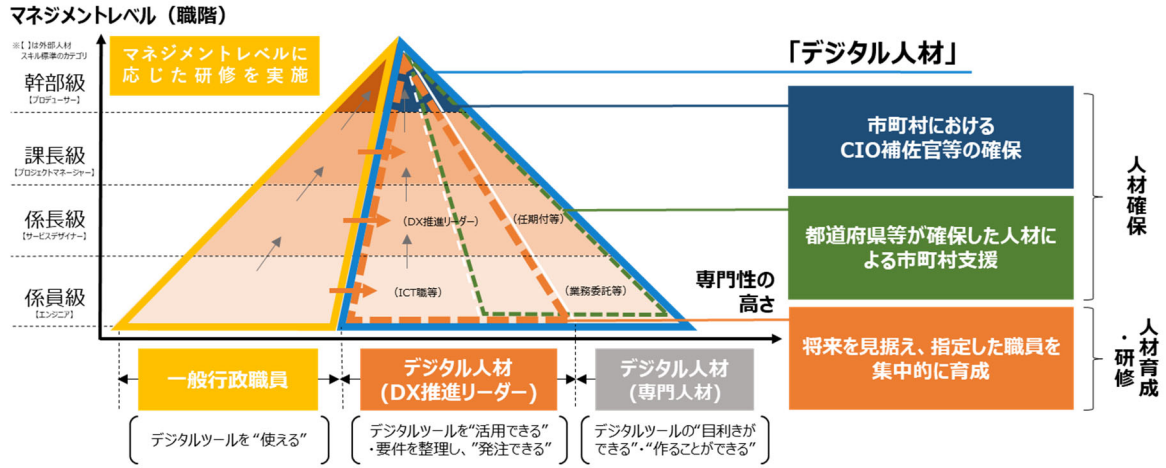
そのため、本手順書では、外部人材を配置するポストとして、CIO 補佐官等を想定し、注意事項等を示していくこととするが、各自治体において、必要に応じて CIO 補佐官等以外のポストで外部人材を任用することも可能であり、妨げられるものではない。

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 4.4-②を参照）も生まれている。

今後、総務省においては、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、情報提供する予定であるため、参考とされたい。

【参考 4.4-①】市町村におけるデジタル人材の確保・育成の全体像（イメージ）

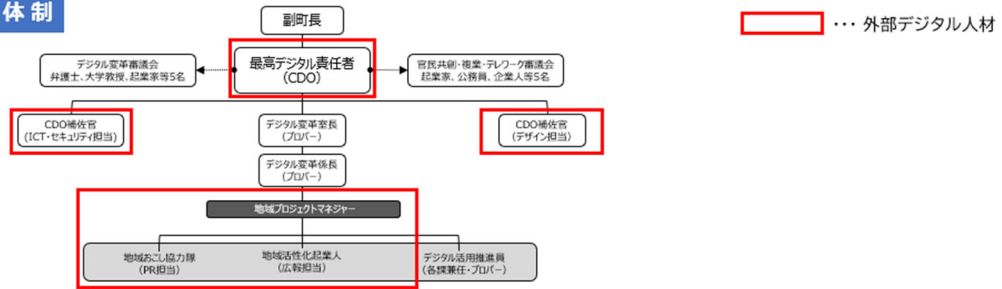
【市町村におけるデジタル人材確保・育成の全体像】



【参考 4. 4-②】 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 4.4-③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 4.4-④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 4.4-③】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。

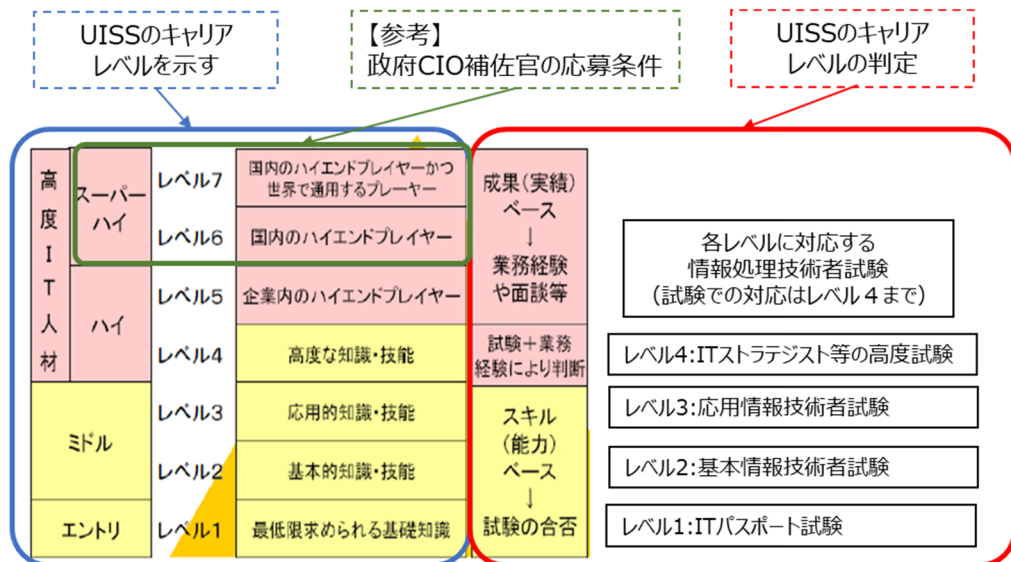
一例として、政府CIO補佐官の応募条件の一つとして例示されている「ビジネスストラテジスト」について、ミッションと活動内容、キャリアレベル範囲がどのように設定されているか示す。

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 4.4-④】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 4.4-⑤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する予定である。今後、選定された民間人材のリスト等について情報提供を行う予定であるので、その活用についても検討されたい(参考 4. 4-⑥を参照)。

【参考 4. 4-⑤】「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。



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**。

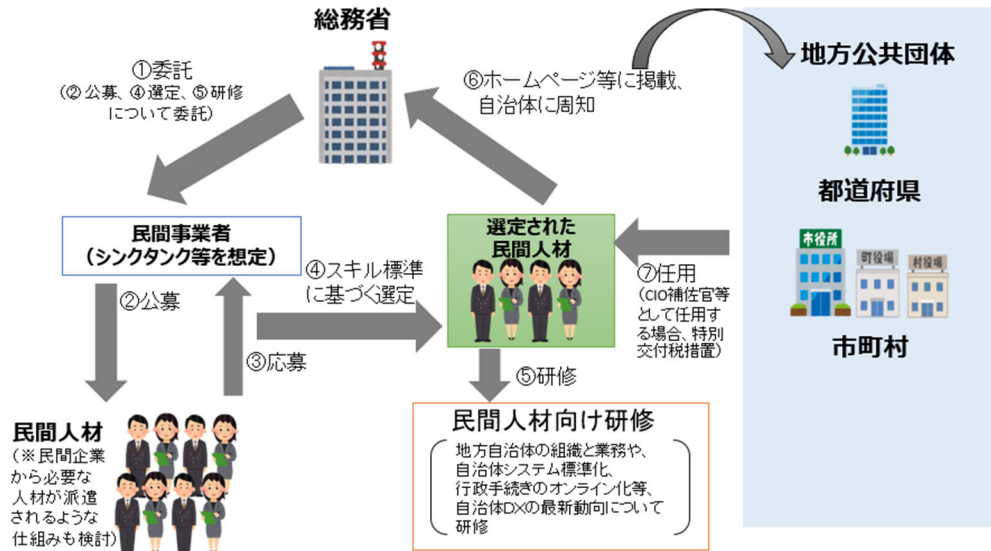
自治体DX推進のための外部人材スキル標準のイメージ

カテゴリ	自治体DX推進に必要なとされる人材像(役割)	分類	備えておくことが望ましいスキル要件 名称 内容	望ましいスキルレベル・資格	望ましい経験	
1	○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。 ○全体方針(DX推進のビジョン・工程表)を立案する。 ○全庁的なDX推進体制を構築する。 ○他自治体や民間企業等との連携の枠組みを構築する。 ○情報セキュリティポリシーを見直す。	デジタルスキル	全体方針立案	ガバナメントクラウド、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)	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。 【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。	以下のいずれかの経験を有していることが望ましい。 ・デジタル分野における戦略の立案・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。 ・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。 ・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。
			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。	【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)	
			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。		
		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、自治体の実態に応じて情報セキュリティポリシーを見直し。			
		ヒューマンスキル	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 4.4-⑥】「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 4.4-⑦を参照）。

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。

【参考 4.4-⑦】 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
宮利企業の従事等（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、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ので、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。

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。

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 4.4-⑧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 4.4-⑨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 4.4-⑩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 4.4-⑧】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
<p>(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</p> <p><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。</p> <p><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。</p> <p>※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)</p>
<p>(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</p> <p><規定例①> (設置要綱) ●●市と次の関係にある企業・法人と〇〇市は、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</p> <p><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。</p>
<p>(C) 任用等する人材に対して「一定の行為」を制限する例</p> <p><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。</p> <p><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。</p>

【参考 4.4-⑨】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、PJM0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 4.4-⑩】 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】

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、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 4.4-⑪を参照）。

【参考 4.4-⑪】 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。
- なかでも、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、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。
- そこで、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ついて特別交付税措置を講じる。

※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 財政措置の概要

	対象経費	措置額		措置期間
			措置上限額	
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） ・ 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0.5を乗じて得た額	なし	R3～R7年度
②募集経費 (令和4年度から拡充)	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0.5を乗じて得た額	50万円	R4～R7年度

※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

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」（令和4年2月17日付け総行情第22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 4.4-⑫を参照）。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 4.4-⑫】 都道府県過疎地域等政策支援員の概要



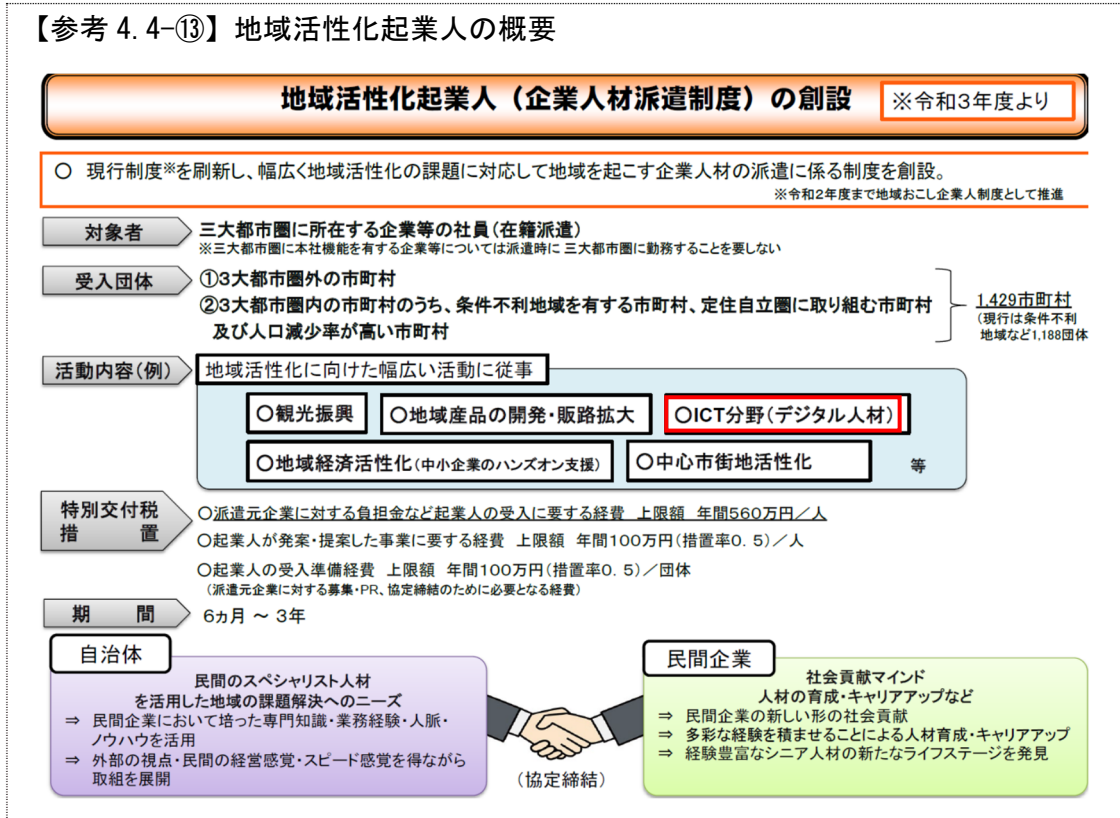
③ 地域活性化起業人（特別交付税措置）

【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4.4-⑬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である（参考4.4-⑭を参照）。

【参考4.4-⑬】 地域活性化起業人の概要

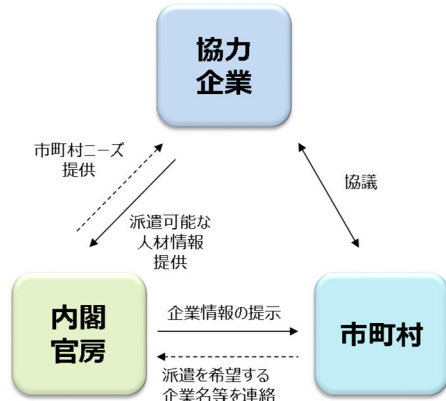


【参考 4.4-⑭】 デジタル専門人材派遣制度の概要

デジタル専門人材派遣

- ▶ 地方創生に積極的に取り組む市町村に対し、**意欲と能力のある民間人材であって、未来技術を活用した事業を通じて地域課題の解決を図ることができるデジタル専門人材を派遣。**
- ▶ ①市町村の人材ニーズを把握するとともに、②ニーズに対応できる人材に係る企業情報を取りまとめ、③市町村等に情報リストとして提供する等のマッチング支援を実施。

【施策のイメージ】



派遣先	市町村（指定都市除く）
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）
派遣期間	半年以上2年以下（原則） ※市町村と派遣元との間で調整の上、別の時期の派遣もあり得る。
デジタル専門人材に望ましい条件	① 地方創生の取組に強い意欲をもっていること ② 市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略のうち、未来技術に関する施策の策定又は実行のために十分な能力を有すること ③ 情報通信技術を始めとする未来技術を活用した事業又はサービスの企画、研究、販売又は運用などの業務経験と知識を有すること
給与・報酬等	派遣先市町村と派遣元企業との協議による
バックアップ体制	<ul style="list-style-type: none"> 派遣前に、地方創生担当大臣による訓示のほか、有識者による講話、地方創生に関する取り組みについての講義等の研修を実施 派遣期間中には、派遣者同士の情報交換の場や、地方創生担当政務との意見交換の場として、派遣者が一堂に集う情報交換会・報告会を開催
その他	<ul style="list-style-type: none"> 派遣先の市町村においては、未来技術関連施策の実施に当たり当該地方公共団体の事務等について助言・サポートを行う内部調整責任者を配置するものとする 総務省の「地域活性化起業人」等の既存の施策とも連携

(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 4.4-⑮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 4.4-⑯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。

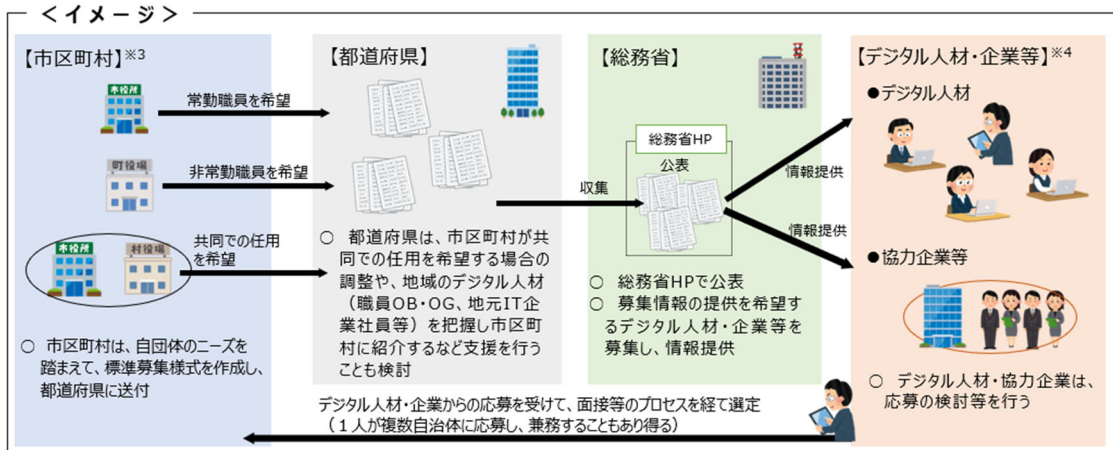
【参考 4. 4-⑮】 市区町村の外部デジタル人材の募集情報の周知等の取組の概要

○ 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. 4-⑩】民間人材紹介会社を活用した外部デジタル人材の募集

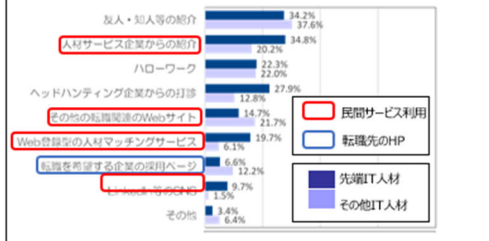
民間人材サービスを活用した外部デジタル人材の募集について

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】IT人材の転職先の探し方 (IPA調査結果(令和2年5月))



【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か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。

■ 団体① (人口: 200万人以下)

- ・ 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上でを行い、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

■ 団体② (人口: 50万人以下)

- ・ 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

■ 団体③ (人口: 10万人以下)

- ・ 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 4.4-⑰を参照）。

【参考 4.4-⑰】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)	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。

(9) 外部人材のシェアリング・ネットワーク化

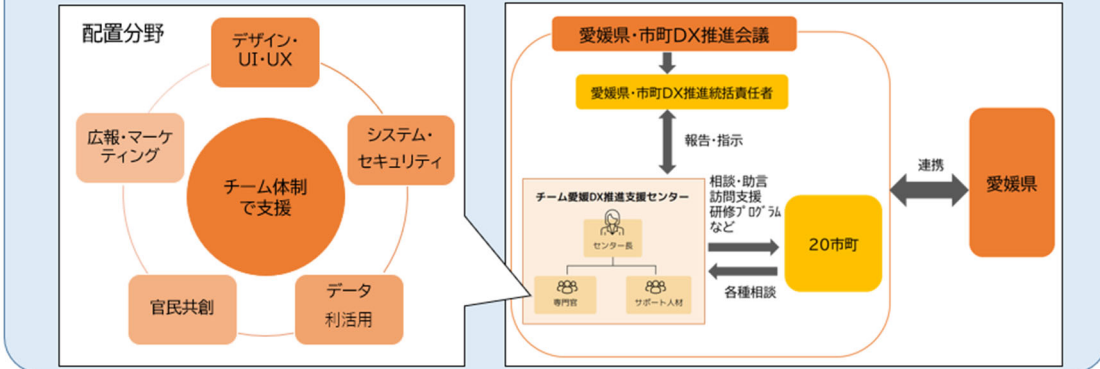
官民間問わず、デジタル人材の需給は逼迫している状況に鑑みると、外部人材のシェアリングについても検討する必要がある。その際、都道府県においては、シェアリングに当たって積極的な調整や支援を行う役割が期待される。実際に、一部の都道府県や市町村においては、高度なデジタル人材を都道府県や連携中枢都市圏における連携中枢都市において確保し、域内市町村間でシェアリングする動きがある（参考 4.4-⑱を参照）。

今後、総務省において、先行している団体に対して、シェアリングに当たっての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 4.4-⑱】 デジタル人材のシェアリングの取組例（愛媛県、広島県福山市など備後圏域連携中枢都市圏）

愛媛県：「チーム愛媛」高度デジタル人材シェアリング事業

- 自治体DXの推進には、デジタルの各分野に通じた高い専門性を有する外部人材等を確保し活用することが必要となるが、これらの人材は全国的にも限られており、県内全ての市町に配置することは困難であることから、**基礎自治体のDXを推進できる人材を確保し、県と市町がシェアする仕組みを構築**。
- 各自治体の人的・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的とし、**愛媛県及び県内20市町で構成する愛媛県・市町DX推進会議の協働事業**として、専門分野毎に愛媛県・市町DX推進専門官を任命し、市町をサポートする「高度デジタル人材シェアリング事業」を実施。



広島県福山市など備後圏域連携中枢都市圏：びんご兼業・副業人材活用事業

※備後圏域連携中枢都市圏 構成市町・・・広島県福山市・三原市・尾道市・府中市・世羅町・神石高原町、岡山県笠岡市・井原市

- 備後圏域連携中枢都市圏の市町で高度専門人材の活用を推進し、より効果的な施策の立案・実施に取り組むため「びんご兼業・副業人材活用事業」を令和3年11月より開始。**デジタル分野を始めとした高度専門人材の情報を備後圏域の市町で共有し、備後圏域の市町の課題に対して、迅速に高度専門人材をマッチングする。**
- 連携中枢都市の福山市が、高度専門人材の兼業・副業に関する情報を人材バンク（人材データベース）に登録。備後圏域の市町が人材バンクに登録されている情報を閲覧し、各市町の課題に対して、より適切に、よりスピーディーに高度専門人材の登用を目指す。
- 令和4年7月19日時点で、デジタル分野の5名をはじめ、観光やマーケティング等の専門人材計26名が登録されている。人材への報酬については、業務内容に応じて、各市町と人材が協議し決定。



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4.4-⑱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。

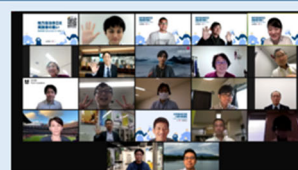
【参考 4.4-⑱】 デジタル人材のネットワーク化の取組例

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 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 5-②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 5-③のとおりであるので、適宜、参考にされたい。

【参考 5-①】 関連ガイドライン等

<自治体 DX の重点取組事項>

○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

○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

○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 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（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 4 年 3 月版総務省）

<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】(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)(令和3年4月16日地域 Society5.0 推進連絡会議)

○デジタルデバйд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)

<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(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(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
(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。

【参考 5-③】 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、毎年度進捗管理を行う。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。

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ところであり、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を推進する目的「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活用推進**
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