

（自治体DX全体手順書・別冊） デジタル人材の育成ガイドブック



くらしの中に

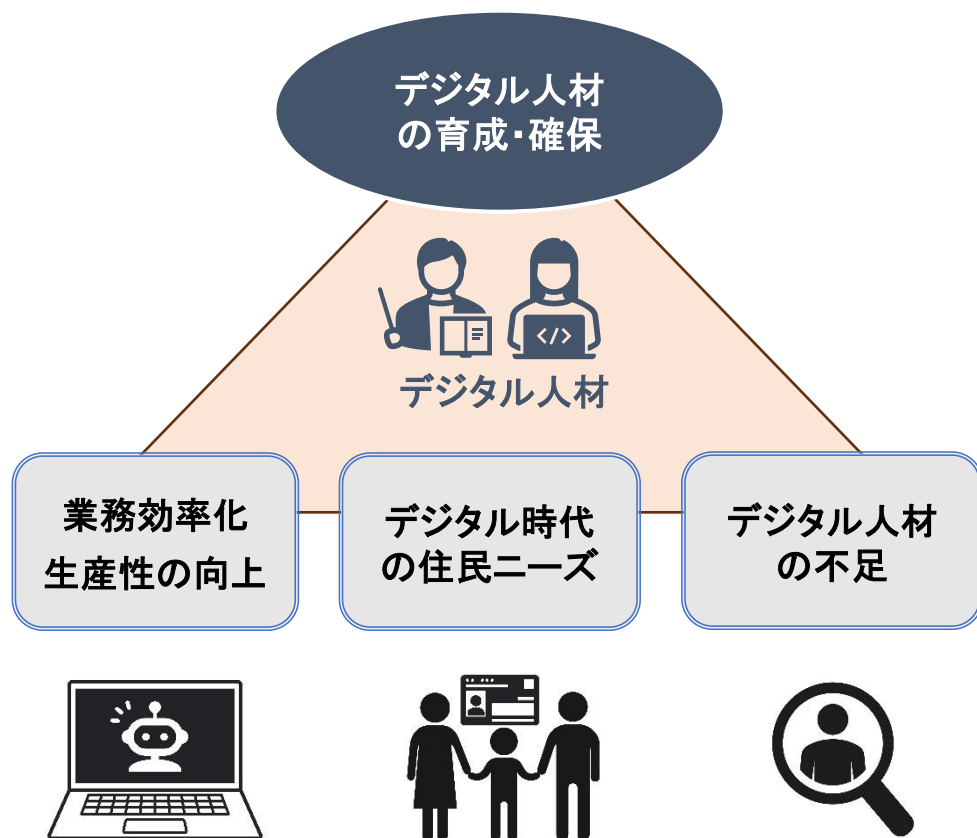
総務省

MIC Ministry of Internal Affairs
and Communications

本書の目的

- ① 本書は、DXの対応に困っている市区町村が庁内でデジタル人材を効果的に育成するための「ガイドブック」です。
- ② DXのご担当者、人事のご担当者、幹部の方にお手に取っていただき、DXを推進する人材の育成を通じて、持続可能で、かつ、新しい行政サービスの提供に資するよう構成しています。
- ③ 都道府県のご担当者においては、県庁内のDXの推進はもちろんのこと、管内市区町村のDXを推進する人材の育成を支援する際の参考としていただければ幸いです。

デジタル人材育成・確保の意義

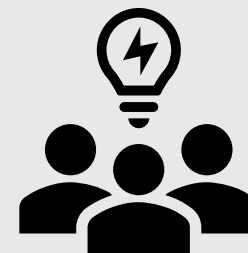


少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少など、今後、労働力の絶対量が不足することに伴い、自治体においても職員確保が困難となることを見込まれるため、デジタルを活用した日常業務の効率化や生産性の向上を図ることが必要です。

また、住民サービス向上のため、「書かない窓口」やオンライン申請など、デジタル時代の住民ニーズに即した行政サービスを提供していくことも必要です。

しかし、各自治体の現状としては、こうしたサービスの企画・発注等を行うためのデジタル人材が不足しており、特に小規模団体などでは当該業務を1人以下の職員で全て担う(いわゆる「1人情シス」)問題も多く見受けられます。

そのため、各自治体においてデジタル人材の育成・確保を進めていくことが喫緊の課題となっています。



目次

1. デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」の策定 …… 4	
① デジタル人材像の明確化	
② 人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定	
③ デジタル人材の育成・確保	
④ 人材育成・確保に係る実施体制の構築	
⑤ 人材確保等が困難な市区町村の支援等	
⑥ デジタル人材のキャリアパスの提示	
2. デジタル人材の育成 …… 16	
(参考資料)	
1. デジタル人材育成基本方針の策定に関する 補足情報 …… 24	
2. デジタル人材育成に係る各種支援制度 …… 30	

1. デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」の策定

まずは、デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」を策定し、デジタル人材の育成・確保に向けた方向性を共有しましょう。

「基本方針」の主なポイント

- ① **デジタル人材像の明確化**
各自治体で育成・確保すべき人材の「人材像」を明確化
- ② **人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定**
どのような知識・技能を有する人材が、それぞれどの程度の人数必要なのか、具体的な数値目標を検討・設定
- ③ **デジタル人材の育成・確保**
段階的な到達目標ごとに、効果的な育成事業を企画・実施
- ④ **人材育成・確保に係る実施体制の構築**
人事部局とDX推進部局の連携をはじめとする各部局間との緊密な連携やトップマネジメント層の参画など、戦略的な推進体制を構築
- ⑤ **人材確保等が困難な市区町村の支援等**
都道府県が行う人材育成に関する支援等の情報を確認、活用を検討
- ⑥ **デジタル人材のキャリアパスの提示**
デジタル人材としての知識・経験が、キャリアアップ等に反映・寄与する将来設計を検討



どういった人材を、どれくらい育成・確保したら良いのか？



どのように育成していったら良いのか？



どういった体制で進めていったら良いのか？



都道府県が実施する支援策はどのようなものがあるか？

※総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」(令和5年12月)から抜粋

まずは、育成・確保すべきデジタル人材像を明確化する。

①

「人材育成・確保基本方針策定指針(令和5年12月)」(以下「指針」という。)では、育成・確保すべきデジタル人材像として、「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」の3類型を示しています。こちらを参考に、各自治体において必要なデジタル人材像を設定しましょう。

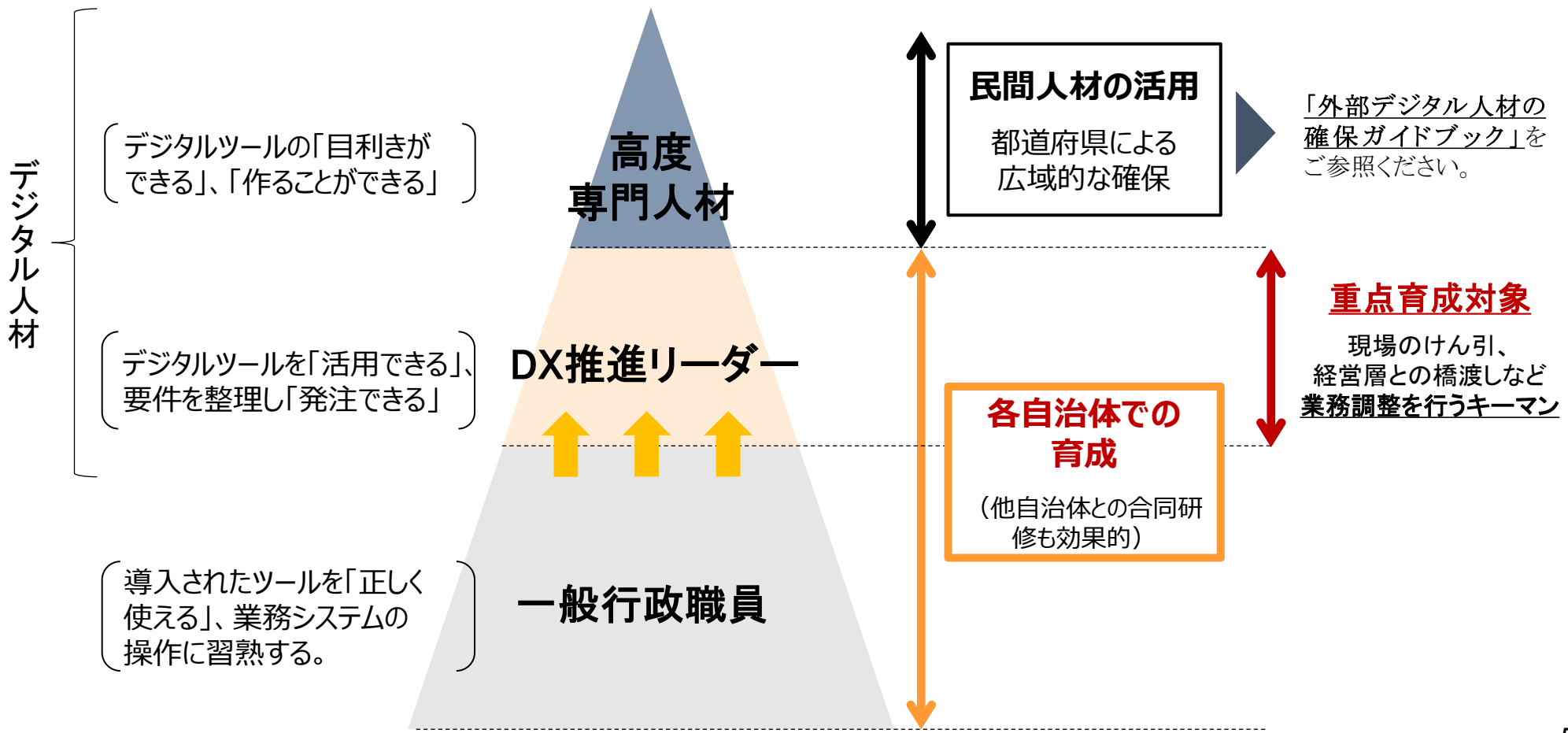
②

③

④

⑤

⑥



「DX推進リーダー」とは、

デジタルに関する一定の知識と行政実務の知識・経験を兼ね備え、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務を取りまとめることができる人材の総称です。

- 【ポイント】「コミュニケーション人材」であること。
- ① 「デジタル」も「行政」も、どちらも分かる。
 - ② 新しい技術に興味・関心があり、行政実務に反映する発想ができる。
 - ③ 関係者を巻き込んで合意形成ができる。
 - ・ 一般行政職員や高度専門人材との橋渡し・連携ができる。
 - ・ 実務担当課とデジタル企業との橋渡しができる。

〈「DX推進リーダー」の役割イメージ〉

フロントヤード改革の例

DX推進担当部局等のDX推進リーダーが立ち上げた検討会等において、各部局のDX推進リーダーとともに**各部局の業務上の課題を整理し、利便性の高い住民窓口を庁内横断的に実現**するため、アナログ業務のBPR及びデジタルツールの活用について検討する。

検討結果を基に、整理された課題・方策ごとに担当者を決めた上で、進捗を管理する。

情報セキュリティ対策の例

DX推進担当部局等のDX推進リーダーは、**システム基盤などの脆弱性対策をけん引**する。

業務担当部局のDX推進リーダーは、DX化の過渡期に発生する**デジタル業務を導入する際の業務負担**や手作業等によるミスが発生しやすい**業務のプロセスや手順を明らかに**し、必要な対策を検討する。

特に、通知書の印刷やシステム運用の委託・改修等に当たって、委託事業者等にデータを預ける場合においては、**自団体と同等のセキュリティ環境を保持していることを確認**する。

②人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定

①で設定した人材像について、それぞれどのくらいの人数がよ必要か、具体的な数値目標を
検討・設定します。

① 「指針」で示している検討・設定のポイント

②
高度専門
人材



各自治体に取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて、どのような知識・技能を有する人材が、どれくらいの人数必要かを検討

DX推進
リーダー



DX推進担当部局や情報システム担当部局に集中的に配置するほか、業務担当部局の各課に1人以上置くなど、必要な部署への配置を検討

③ 各自治体における検討・設定の考え方(事例)

④ 石川県金沢市

デジタル化推進の中心職員(おおよそ30代の職員で、前向きに業務改善に取り組む意欲がある者が対象)を「デジタル行政推進リーダー」として毎年20名、5年で100名の育成を開始。各課に一人の配置を目指す。

滋賀県

庁内において、デジタル技術の活用を主体的に行い、業務効率化および行政サービスの向上を図るとともに、働き方改革にも資する人材を「デジタル人材」と位置付け、その人材を目指す「DX推進チャレンジャー」を一般行政部門等の職員約3,600人の12.5%に相当する450人を庁内から募集し3年間で育成。

⑤ 静岡県掛川市

DXに関する規定の研修を全て受講した上で、DXをけん引するために必要な知識の習熟状況をテスト形式で測定する「DXリーダー向けアセスメント」において基準値を上回った者が認定される「DXリーダー」を計100人育成し、全50課へ二人ずつの配置を目指す。

福岡県北九州市

人材育成の区分をゴールド(DX戦略人材)、シルバー(DX実行人材)、ブロンズ(DX活用人材)に分け、民間企業とも連携して体系的な研修プログラムを継続的に実施。3年間で全職員の「3分の1」に当たる2,400名をDX推進リーダー(ゴールド100名+シルバー2,300名)として育成することを、KPIとして設定。

デジタル人材の類型ごとに、育成するか確保するかを検討します。

(中長期的には育成、短期的には外部人材等の確保も視野に)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥

①高度専門人材

高度な知識・技能を有するデジタル人材は、内部での育成は容易ではない。
また、専門性が細分化していることから、外部人材の確保も検討。

②DX推進リーダー

既にICT化・DX化の経験のある職員は専門性を更に高める。
同時に、行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から、集中的にデジタルに関する知識・技能を身に付けさせる職員を指定。
(育成優先)

③一般行政職員

DXに関する管理職層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する能力を習得。
(育成優先)

「DX推進リーダー」の指定方法(例)

候補者の選定



業務の中心となっている人(スペシャリスト)

パソコンに詳しい人



皆が頼れるリーダー

ミスなどによく気が付く、頼りになる人

〈選定の例〉

- ・ 宛て職は少なく、実務に長けた人材の選定が多い。
- ・ 現場を取りまとめる課長未満の「補佐、係長、主査」からの選定が多い(課長を指名している例もあり)。

指定方法(例)

手挙げ方式

(庁内公募を行い、希望者を募る。)

多い

指名方式 兼務発令なし

(対象者の上司に協力依頼)
(委員会等組織決定の場合もあり)

理想

指名方式 兼務発令あり

(指名した上で、職務として定義)

利点と不利点

【メリット】

庁内での調整コストが少ない

【デメリット】

担当業務が多忙な場合は、DX推進業務の優先度が下がる場合がある。

【メリット】

組織として依頼するため、一定の成果までの協力が見込める。

【デメリット】

担当業務が多忙な場合は、上司等によりDX推進に係る業務を制限される場合もある。

【メリット】

事務分掌が明確になり、評価につながりやすく、成果が期待できる。

【デメリット】

所管課業務との事前調整と合意に時間と工数がかかる。

デジタル人材の育成・確保に関する留意点

- ①
- ②
- ③

◆高度専門人材

報酬水準の設定

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

共同確保

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

任期付職員等

適切な時期に再び民間企業に戻るような、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

- ④
- ⑤
- ⑥

◆DX推進リーダー

DX業務以外の経験も重視

DX推進担当部局等だけではなく、**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

多様な研修手法の活用

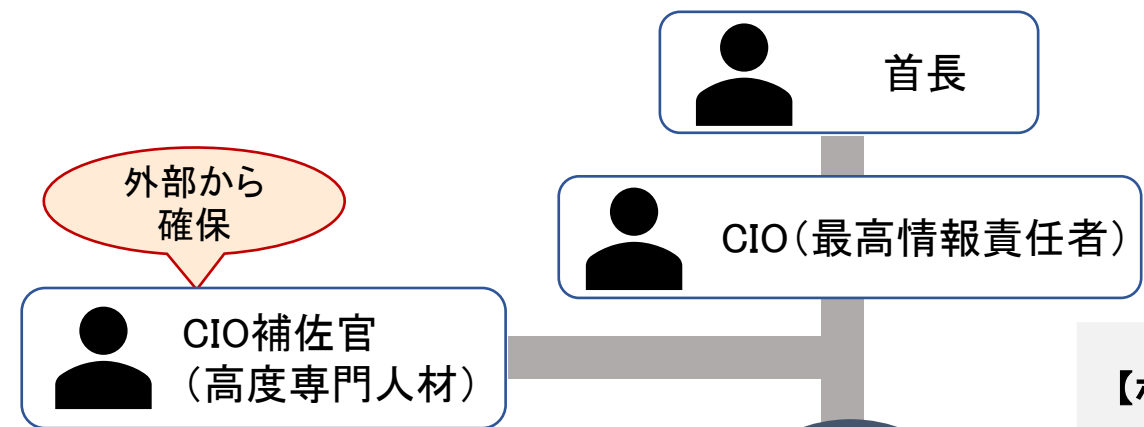
OJTや育成プログラムなどの研修の実施のほか、民間事業者や大学などの**講座の受講、資格取得の促進、国や民間事業者等との人事交流等の実施**を検討

採用時の工夫等

ICT職などの採用枠の創設や、採用時にIT関連企業での勤務経験や資格保有状況等に応じて加点を行う等、複数の手法を組み合わせることを含め、各団体の実情に応じて効果的な方法を検討

④人材育成・確保に係る実施体制の構築

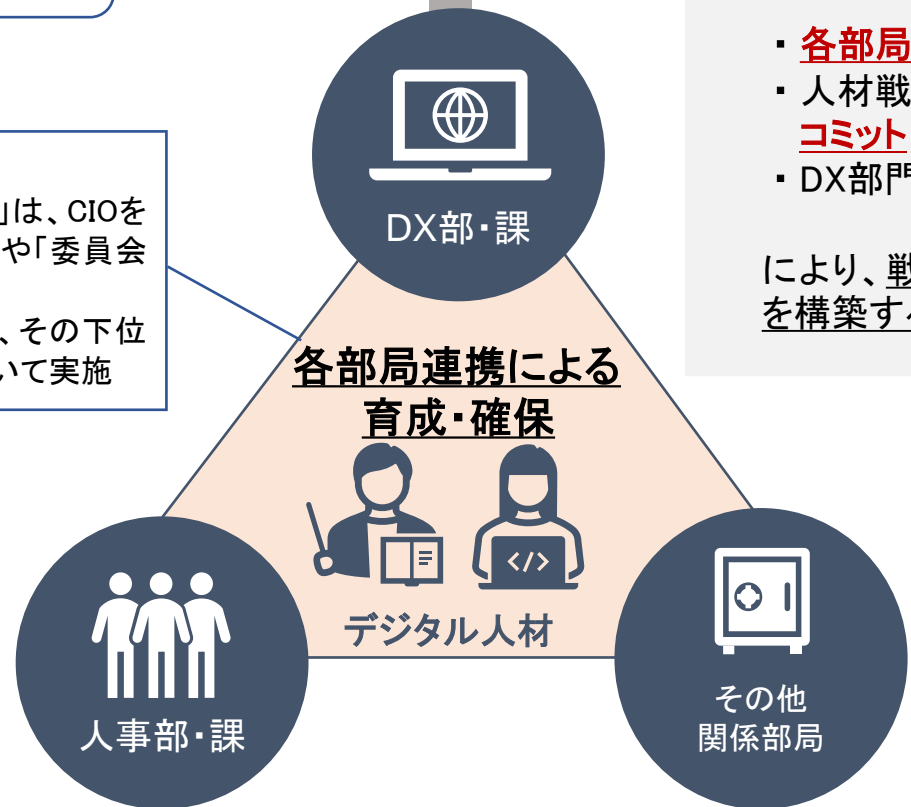
デジタル人材の育成・確保に当たっては、次のような実施体制を構築することが想定されます。



④
⑤
⑥

〈想定される体制〉

- ・「全体に係る連携・調整」は、CIOをトップとする「本部組織」や「委員会組織」において実施
- ・「個別テーマの検討」は、その下位組織（作業部会等）において実施



【ポイント】

- ・ **各部署との緊密な連携**
- ・ 人材戦略の責任者である **トップマネジメント層のコミット**
- ・ DX部門は事務局として全体をサポート 等

により、戦略的な人材育成・確保に係る推進体制を構築することが重要です。

⑤人材確保等が困難な市区町村の支援等

都道府県による支援策を確認し、活用を検討します。

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥

都道府県

※詳細は都道府県に確認

支援の仕組み(例)

- 〈育成〉
研修の企画、講師派遣
- 〈確保〉
専門家のリスト化、人材の派遣
- 〈相談〉
DX人材の確保・育成に関する相談・助言

共同研修

単独で研修を開催することが困難な市区町村を支援するために、研修会を共同で企画運営

人材確保

派遣可能なデジタル人材のスキルや知識をリスト化し、管内の市区町村に派遣

伴走型支援

訪問等を通じて市区町村のニーズを把握した上で、それに合わせた個別の研修や相談会などを実施

【ポイント】

都道府県は基礎自治体業務の詳細について熟知していない場合もあるため、困りごとのある業務の特徴や課題なども併せて説明することで効率よく進めることができます。

⑤人材確保等が困難な市区町村の支援等

都道府県による支援策(例)

●奈良県 市町村との密な連携による、ニーズに即した地域支援の取組

概要

1. 県と市町村が対等な体制による支援
 - ・ 県と市町村が対等に参画する「奈良県地域デジタル化推進協議会」(以下「協議会」という。)による、実務的なサポート
2. 協議会によるデジタル人材育成
 - ・ 協議会による市町村の職員に対する初任者研修等
3. 県による市町村のデジタル化支援
 - ・ 県の担当者を地域ごとに割り振り、きめ細やかな対応

奈良県地域デジタル化推進協議会

- ・ 初任者研修・説明会の実施
- ・ 協議会設置の「デジタル社会推進研究会」の各分科会においてニーズのあるテーマの勉強会や検討会を実施

奈良県

県内市町村

市町村担当窓口の設置

- ・ 県担当者をカウンターパートナーとして、市町村毎に設定

デジならチャットの運用

- ・ 県内自治体間で気軽に情報共有・意見交換できる環境

デジタル人材バンクの設置

- ・ 市町村のニーズに合わせてアドバイザー派遣

●高知県 職員自らがデジタル化を進める力を付けることを重視

概要

1. 市町村支援チームの設立
 - ・ 「DX推進室」に市町村支援を専門に行うチームを設置
 - ・ 市町村のDX推進やデジタル人材の育成を支援
 - ・ 市町村情報部門に精通する市町村アドバイザーを配置
2. 市町村訪問と伴走支援
 - ・ 市町村を個別に訪問。要望があれば市町村を伴走支援
3. 自治体職員からDX推進人材を発掘
4. 中長期的な支援
 - ・ 人材育成は時間がかかるものと認識し、中長期的な視点で支援活動を実施

高知県 市町村支援チーム

伴走支援

- ・ 年に一度の個別訪問
- ・ ヒアリング
- ・ ワーキンググループによる情報共有

人材育成

- ・ 職員自らのスキルの取得

中長期支援

- ・ 中長期的な支援活動
- ・ 人材の発掘

⑥ デジタル人材のキャリアパスの提示

DX推進リーダーを育成する上で、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」を提示することが重要です。

課題

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「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。**



対策

各職員の業務負担を適切に分配するとともに、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という「キャリアパス」を提示。**

【参考事例：】 東京都中野区 ※中野区人材育成基本方針より抜粋

◆人材情報の集約及び活用 **DX推進担当部局等に適性を持つ職員の発見につながり、「1人情シス」等の解消に役立つと考えられる事例**

人材情報(職務経験、職務意向、キャリアプラン、適性、評価、スキル、実務能力、職務意欲(モチベーション)等)をデータベース化し、活用するための「人財マネジメントシステム」を導入。人材情報を効率的に集約・活用できる環境を整備。
 「人財マネジメントシステム」に集約した人材情報をもとに、職員の適性や意向、能力等を踏まえた適切な人事配置や事務分担を行い、長期的・効果的な人材育成を実施。

◆エキスパート職員制度 **モチベーションと適性のある職員を配置することによって、業務の効率化や質の高いサービスの提供につなげる効果が期待されると考えられる事例**

事務職では、三つのキャリアモデルを策定し、採用10年目以降の職員については、職員が自ら選択したキャリアや希望を尊重した人事異動・配置を行い、意欲や専門性の向上を図る。

三つのキャリアモデル	ゼネラリスト職員	行政全般に精通。3～5年程度で様々な部署に異動
	エキスパート職員	特定の業務(福祉・生活支援、まちづくり等)に精通。異動は限定的に行う。
	特定部門エキスパート職員	特定の部門(①企画・計画、②内部管理、③窓口・相談、④事業執行)に精通。異動は原則部門内において、3～5年程度で他の部や課に異動

※デジタル人材の確保や流出阻止のための方策については、「(参考資料)1.」(P25～27)参照

目次

1. デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」の策定 … 4
 - ① デジタル人材像の明確化
 - ② 人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定
 - ③ デジタル人材の育成・確保
 - ④ 人材育成・確保に係る実施体制の構築
 - ⑤ 人材確保等が困難な市区町村の支援等
 - ⑥ デジタル人材のキャリアパスの提示

2. デジタル人材の育成 … 16

(参考資料)

1. デジタル人材育成基本方針の策定に関する
補足情報 … 24
2. デジタル人材育成に係る各種支援制度 … 30

2. デジタル人材の育成

策定した「基本方針」に基づき、デジタル人材に係る具体的な「育成計画」を策定します。

3～5か年程度の具体的な「デジタル人材に係る育成計画」を策定するに当たり、以下の項目等を設定します。

デジタル人材育成計画		
(1) 育成の目標レベル	(2) 達成すべき目標	(3) 育成手法
<ul style="list-style-type: none">① デジタル人材の類型ごとに<u>育成の目標レベル</u>を設定② 自団体の<u>現状がどのレベルにあるのか</u>把握	<ul style="list-style-type: none">① 計画期間内に達成したい「<u>育成目標</u>」、「<u>配置目標</u>」を設定② 目標達成に向けた「<u>工程</u>」を設定	<ul style="list-style-type: none">① 職員のニーズを踏まえ、<u>外部研修等を含めた多様な学習機会</u>を確保② 自団体における<u>育成手法の充実</u>

2. デジタル人材の育成

(1) 育成目標レベルの設定

人材の類型ごとに、5段階程度の長期的な育成目標(※)を設定し、その上で現状どの段階かを把握します。

(※)個人の目標ではなく、自治体全体としての目標

育成目標レベル(例)

	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	(最終)レベル5
	属人的対応	業務課題の把握・改善案の提案	デジタルによる業務改善	BPRを基に新たなデジタルサービスの開始	継続的なサービスの見直し
<u>DX推進リーダー</u>	業務改善のけん引は個人任せ。	ほぼ全ての者は、業務課題の把握・改善のけん引ができる。	ほぼ全ての者は、業務課題に合わせてデジタルツールの発注ができる。	ほぼ全ての者は、デジタルツールを活用して、新たな住民サービスを創出できる。	ほぼ全ての者は、住民サービスの見直しと更なる改善ができる。
<u>一般行政職員</u>	業務運用は個人任せ。	ほぼ全ての者は、業務フローやマニュアルの作成ができる。	ほぼ全ての者は、デジタルツールと紙が混在していても正確に業務を実施できる。	ほぼ全ての者は、デジタルツールによる新たな住民サービスの目的を理解して、使いこなすことができる。	ほぼ全ての者は、業務の見直しと、経験を基にDX推進リーダーへのステップアップを目指すことができる。
<u>高度専門人材</u>	個人のスキルや経験による。	ほぼ全ての者は、業務改善の指導ができる。	ほぼ全ての者は、専門技術に基づいた助言又はマネジメントの助言ができる。	ほぼ全ての者は、より高度な住民サービスの構想を基に事業化ができる。	ほぼ全ての者は、事業の評価と見直しができる。

⇒ 現状は、DX推進リーダーと一般行政職員は「レベル1」、高度専門人材は「レベル2」のように分析・把握します。

2. デジタル人材の育成

(2) 達成すべき目標の設定

人材の類型ごとに「計画期間内に達成したい目標」を定めます。その際、「育成目標」と併せて「配置目標」も設定します。

目標(例)：一般行政職員200名以下の団体が3か年での人材育成計画を実施する場合

<p><u>DX推進リーダー</u> (DX推進担当部局等 及び業務担当部局)</p>	<p>〈育成目標〉 現状「レベル1」(※)のところ、「レベル2」の状態とする。(※P17で設定した育成目標レベル)</p> <p>〈配置目標〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 総務部情報係2名を、デジタル担当DX推進リーダーとして配置・ 各業務担当部局における係長級職員20名を業務担当DX推進リーダーとして配置・ DX推進リーダーに関する職務を、庁内合意の上、事務分掌に記載
<p><u>一般行政職員</u></p>	<p>〈育成目標〉 現状「レベル1」のところ、「レベル2」の状態とする。</p>
<p><u>高度専門人材</u></p>	<p>〈育成目標〉 現状「レベル2」のところ、「レベル3」の状態とする。</p> <p>〈配置目標〉</p> <ul style="list-style-type: none">・ 特別交付税等を活用し、外部よりCIO補佐官等を招へい(特別職として雇用又は委託)・ CIO補佐官等の専門領域に即して、必要な支援体制を構築 (例：民間の経験が長いため自治体の業務が分からないなどの場合は、内部から課長級の職員を補助として付ける等)・ キャリアプランを設定し、上級管理職の職務分掌にCIO補佐官の位置付けを明記

2. デジタル人材の育成

(2) 達成すべき目標の設定

目標に到達させるための「工程」を設定します。(育成目標レベルごとの具体的な育成手法例は、「(参考資料1.)」(P28)参照)

類型	計画1年目	計画2年目	計画3年目 (計画最終年度)	長期的 (定着化)
DX推進 リーダー	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進リーダーを置く意義や役割、期待要件等に関する研修を実施 ・ITパスポートの資格取得を推奨 <p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総務部情報係2名を配置 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト管理、業務改善、アクションプラン策定、基礎的なデジタルツールに関する研修等を実施 <p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進リーダーに関する職務を庁内合意の上、事務分掌に記載 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・導入するデジタルツールに関する研修を実施 ・実際に導入し、結果を評価 <p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各業務担当部局における係長級職員から20名を業務担当DX推進リーダーとして指名 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・育成方法・効果を評価 ・継続的な見直しを実施 <p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進リーダーに対するキャリアパスを明確にし、適宜見直しを実施
一般行政 職員	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全ての管理職・一般職を対象にDX関連講座、セキュリティ講座等をeラーニング等で実施 ・フロントヤード改革等の重点施策に関わる職員に、業務改善研修を実施 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状業務の可視化 ・業務フロー、マニュアルの作成又は更新 ・動機付け、セキュリティ講座の内容をアップデートして実施 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・選抜者を対象に、業務改善ツールの活用に向けた研修を実施 ・動機付け、セキュリティ講座の内容をアップデートして実施 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修手法を継続的に改善 ・一般行政職員からDX推進リーダーに昇格するための研修を実施(定着化)
高度専門 人材	<p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総務省のアドバイザー制度等を活用し、人材像や必要なスキル等について助言を受ける。 	<p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・候補者のリストアップ ・CIO補佐官を招聘 ・CIO補佐官を補佐する体制を設置 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CIO補佐官による補佐(職員)の指導 <p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアプランを設定 ・上級管理職の職務分掌に、CIOを明記 	<p>〈育成〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部CIO補佐官による後継者育成 <p>〈配置〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自団体の内部昇格によるCIO補佐官の配置

2. デジタル人材の育成

(3) 育成手法の充実

研修の充実や資格取得の奨励など様々な方法を組み合わせながら、**自団体に合った育成手法を充実**させていきます。

育成手法(例)

① 外部研修の活用

外部研修を活用することで、高度かつ専門的な知識・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構築が可能となります。

具体的には、総務省や民間事業者が企画運営する研修に参加することなどが想定されます。

② 研修の広域化・共同化

都道府県や周辺市町村等と共同で研修を実施することにより、講師の確保や講演内容の充実が図りやすくなります。具体的な事例として、奈良県などでは共同の研修会を長年にわたって開催しています。

③ 既存研修の充実

研修ニーズの把握に努め、適時・適切な内容をカリキュラムに盛り込む等、内容の充実を図ります。

具体的には、アンケート等で把握した不満点の改善や、組織を取り巻く環境の変化やトップの考え方によって新しく上位計画や方針が変更した際の変更内容を盛り込み、研修内容の見直しを図ります。

④ IT関連資格の取得奨励・支援

IT関連資格の取得を奨励・支援することで、職員の自発的な学習が促進されます。

具体的には、資格のリストアップ(P22参照)や資格受験のための受験料補助、また、資格取得に対して人事評価を加えることなどが考えられます。

2. デジタル人材の育成

(3) 育成手法の充実

育成手法として、**まずは以下のような取組から取りかかることも有効**だと考えられます。

「はじめの一步」取組例

- ① テレワークの実践、普及
- ② 業務コミュニケーションツール(チャット・スケジューラ等)の導入・普及
- ③ 書類廃棄等による業務環境の整備
- ④ 業務効率化ツール(議事メモ・生成AI等)のお試し
- ⑤ ITパスポートの取得・普及

特に、「**ITパスポートの取得・普及**」は、**当面の育成目標として有効**と考えられます。

【参考】取得促進している自治体

茨城県笠間市

DX推進リーダー限定でITパスポートの資格取得支援(民間eラーニング受講料及びITパスポート受験料)を実施したことにより、取得希望者が増加。

資格取得の勉強をすることで、ITが不得意だった監督職職員が、IT用語を積極的に使えるようになった。

岡山県井原市

職員間のスキルばらつきを是正するために、「業務に必要な資格取得」制度に基づいてITパスポート取得のための講座等に係る受講料及び受験料の半額を支援。




島根県江津市

スマートシティ江津推進構想アクションプランに、「全職員のITパスポートの取得」を目標として明記。
受験料・テキスト代・試験地までの交通費を市の負担とするとともに、庁内で職員を講師とした自主的な学習会を開催することで、資格取得の機運が全体に波及した。

あわせて、定期的にITパスポート通信を発行し、試験情報や合格者体験記を掲載している。

2. デジタル人材の育成

デジタル人材が取得することが想定されるIT関連資格やスキル標準は、次のとおりです。

資格・スキル標準	概要	照会先
ITパスポート試験(国家資格) ※入り口として有用(おすすめ)	〈対象者〉 主にITに携わる業務に就く前の社会人や学生 〈内容〉 ITに関する基礎知識(ビジネス知識を含む。)を持っていることを証明する国家資格	ITパスポート試験窓口 • https://www3.jitec.ipa.go.jp/JitesCbt/index.html • 03-6631-0608(コールセンター) 
ITスキル標準 ※専門性をより高める	〈対象者〉 コンサルタント、SE、営業などIT業界に携わる人 〈内容〉 11の職種と35の専門分野を体系化し、各分野において個人の経験と成果に応じた7つのレベルを設定	ITスキル標準とは -ITスキル標準の必要性 • https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/plus-it-ui/itss/itss1.html 
情報システムユーザースキル標準 ※業務改善や改革を含むのなら	〈対象者〉 システム利用者、発注者、企画等、全般にわたるユーザー 〈内容〉 基本的なITリテラシーから、効果的な利用、データ分析、情報セキュリティに関するスキルまで幅広く	
デジタル・スキル標準 ※デジタル社会の基礎	〈対象者〉 全てのビジネスパーソン(経営層を含む。) 〈内容〉 ビジネスパーソン全体がDXに関する基礎的な知識やスキル・マインドを身に付けるための指針である「DXリテラシー標準」及び企業がDXを推進する専門性を持った人材を確保・育成するための指針	IPAデジタル人材センター 人材プラットフォーム部スキルトランスフォーメーショングループ • https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/about.html 

2. デジタル人材の育成

資格・スキル標準	概要	照会先
<p>情報セキュリティマネジメント試験 ※セキュリティの入門として有用</p>	<p>〈対象者〉 ・業務で個人情報を取り扱う方 ・業務部門・管理部門で情報管理を担当する方 ・外部委託先に対する情報セキュリティ評価・確認を行う方 ・情報セキュリティ管理の知識・スキルを身に付けたい方 ・ITパスポート試験合格から更にステップアップしたい方</p> <p>〈内容〉 セキュリティに関する基本的な知識・技能を認定する試験</p>	<p>株式会社シー・ビー・ティ・ソリューションズ 情報処理技術者試験・情報処理安全確保支援士試験 受験サポートセンター</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.ipa.go.jp/shiken/kubun/sg.html • 03-4500-7862 電話受付時間：8:30～17:30 （年末年始は休業） 
<p>情報処理安全確保支援士 (国家資格)(登録セキスペ) ※セキュリティ分野の人材に有用</p>	<p>〈対象者〉 企業や組織における情報セキュリティ対策を効果的に支援する人材</p> <p>〈内容〉 サイバーセキュリティの専門知識を有し、企業や組織における情報セキュリティ対策を効果的に支援する人材を育成・認定</p>	<p>情報処理安全確保支援士 (登録セキスペ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.ipa.go.jp/jinzai/riss/index.html 
<p>ITコーディネータ制度(資格) (経済産業省推進資格) ※経営とITをつなげる人材として</p>	<p>〈対象者〉 経営戦略からシステム企画、調達、運用設計まで一貫して学びたい人</p> <p>〈内容〉 ITを効果的に活用するための戦略を立案し、業務改革を実現するプロフェッショナルを育成・認定</p>	<p>特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.itc.or.jp/ • 03-3527-2177 

目次

1. デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」の策定 …… 4	
① デジタル人材像の明確化	
② 人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定	
③ デジタル人材の育成・確保	
④ 人材育成・確保に係る実施体制の構築	
⑤ 人材確保等が困難な市区町村の支援等	
⑥ デジタル人材のキャリアパスの提示	
2. デジタル人材の育成 …… 16	
(参考資料)	
1. デジタル人材育成基本方針の策定に関する 補足情報 …… 24	
2. デジタル人材育成に係る各種支援制度 …… 30	

デジタル人材の確保や流出阻止のための方策

方策①

民間のデジタル人材におけるスキルレベルごとの年収水準を認識した上で、モチベーションの向上につながる方策を講じる。

■ITスキルレベル別年収(プロジェクトマネージャ) 単位 万円			
	←	中央値	→
レベル5以上	700	900	1,100
レベル4	675	800	950
レベル3	600	775	925
■ITスキルレベル別年収(ソフトウェア開発スペシャリスト) 単位 万円			
	←	中央値	→
レベル1~2	435	510	600

ITSS (※)レベル

(※ IT Skill Standard (ITスキル標準))

【レベル5~7】

ハイレベルな高度IT人材の中でも、上位に該当するレベル

【レベル4】

自らのスキルを活用し、独力で業務上の課題の発見と解決をリードできるレベル

【レベル3】

要求された作業を全て独力で遂行し、各専門分野におけるスキルの確立を目指し、プロフェッショナルとなるために必要な知識・技能を確立することができるレベル

【レベル2】

一定範囲の作業であれば独力で担当することができるレベル

【レベル1】

IT企業における実務未経験者や新入社員等が該当するレベル

方策②-1

人事評価項目に「デジタルに関する知識等」を加える。

人事評価にデジタル人材の育成項目を組み込んでいる例(静岡県掛川市)

能力評価への反映

「論理的思考」
「知識・技能」
「チャレンジ精神」
にスキルマップを反映

スキルマップ
「情報収集力」

LV3
目指す行動

- DX推進に活用できる補助金や助成金について詳しく知っている。
- 国が今後自治体DXをどのように進めようと思っているかを自分なりに説明ができる。

スキルマップ
「学習意欲」

LV2
目指す行動

- IT/パスポートなどの基礎的なITスキルの習得をしようとしている。
- 外部の勉強会などでDXやITについて積極的に学んでいる。

スキルマップ
「自分ごと化」

LV1
目指す行動

- DXの言葉の定義、ITとの違いを自分の言葉で説明できる。
- DXが必要とされる背景を理解している。

評価の判断要素の一つとして、DXに関する項目を明記 ※評価は他要素を総合的に考慮して決定

例：一般職
評価票より

(6) 知識・技能

- ①基礎知識の熟知
- ②業務専門/関連知識の保有
- ③職務への活用
- ④報告/連絡/相談
- ⑤タイムマネジメント
- ⑥ICT技能

S	<ul style="list-style-type: none"> 資料作成や企画、説明において、専門知識・技術を活用している。 相手から引き出したい返事や成果を想定し、それに合わせた説明ができる。 業務時間内に完了させるという認識のもと、優先順位を適切に管理したり、より効率的な手法を考案したりするなど、短時間で業務を処理している。 事務執行における担当者の積み上げ(コツ、チェックポイント、改善点等)を後任に引き継げるようなフォーマットを作成し共有する。 指示等を受けた際、その目的と期限、成果イメージを確認し、効果的・効率的に業務を遂行している。 自らの完成イメージの5割程度で上司に共有し、フィードバックを受けたうえで完成に近づけている。(中略) DX推進に活用できる補助金や助成金について詳しく知っている。 Excel等を用いて庁内のデータを組み合わせるなどして分析し、活用することができる。 RPAでできることを理解し、自身の業務の中で実際に活用し、業務改善につなげることができる。
C	<ul style="list-style-type: none"> 研修参加や自己啓発等により、積極的に知識・技術の習得と向上に努めている。 日目標、週間目標、月間目標を定めた工程管理表や、To do リスト、優先順位表等を作成するなど、自分に合った業務管理方法を身につけている。 報連相の際、「結論から話す」「どうしてほしいのか明確にする」など相手が理解しやすい説明ができています。 タスク管理上達成が困難なときは、事前に上司に相談している。 マニュアルを作成して後任者や他係員でも仕事ができるよう整備するなど、自らの知識・技術を共有している。 ICTなどの知識・技術を活用したり、集中する時間を作ったりするなど、効率的な仕事方法を見つけている。 限られた時間内で、抜け漏れがないようセルフチェックし、手戻りが少ない書類を作成するなど正確かつ無駄のない業務執行に努めている。(中略) ITパスポートなどの基礎的なITスキルの習得をしようとしている。 AI、IoT、ビッグデータ、クラウド技術によってもたらされた新たなサービスや提供価値について理解し、自業務に活かすことができる。
b	
C	<ul style="list-style-type: none"> ワードやエクセルの基本的な操作を知らず、通常業務に支障をきたすことが多い。 業務に必要な法令や担当業務の基礎知識・技能が不足しがちである。そのため、根拠説明ができず、事務処理のミスが多い。 自らの抱えている業務状況を理解できていないため、報連相が不足し、支障をきたす状況をたびたび発生させている。 セルフチェックを怠り、ミスが多く修正作業が生じていることで、業務期限を超過する事態をたびたび引き起こしている。(中略) DXの言葉の定義、ITとの違いを自分の言葉で説明できず、日常業務において意識していない。 PCやインターネットに関する基礎知識がなく、PCトラブル時の原因を自身で考えることができないことが多い。

(出典)掛川市DX人材育成計画

<https://www.city.kakegawa.shizuoka.jp/gyosei/docs/597105.html>

方策②-2

人事評価項目に「デジタルに関する知識等」を加えるに当たっては、まず、**職務分掌にデジタル人材の役割を追記する。**

課長	4級	既存の職務分掌	デジタル人材の役割を加える	
課長補佐	3級	【現場の業務遂行リーダーとして】 所属組織の方針に従って、職務／後進の指示・指導に従事し、成果を創出することで、所属組織の業績に貢献する。	DX推進リーダー(※)	
			DX推進担当	業務担当
係長・主査	2級	【現場の業務遂行者として】 上長／上位者の指示／指導に従って、課業を遂行し、成果を創出することで、所属組織の業績に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> DX戦略の策定 プロジェクトの実施や進捗管理 庁内やステークホルダーとの調整 庁内データの分析・活用、データ連携基盤の設置・運営 ユーザー目線に立ったサービスの検討・実装 ... 	<ul style="list-style-type: none"> 保有するシステムの調達・保守・維持管理・運用やシステム更新・発注時における要件定義・手段の選定・仕様書や納入品の点検等 業務効率化に向けた新たなデジタルツールを活用した業務効率化の推進 保有するデータの分析・活用 ...

(※「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書」(ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 令和5年9月)から抜粋)






【例】 育成目標レベルごとの具体的な育成手法

		段階的な育成の例		
類型	教育の考え方	ステップ1 〈レベル1～2〉	ステップ2 〈レベル3～4〉	ステップ3 〈レベル5〉
<u>DX推進リーダー</u>	DX推進担当部局等においては企画から運用までの横断的な能力を、業務担当部局においては業務改善、システムの導入等に必要能力を養成し、DX推進の中核を担う人材を育成する。	<ul style="list-style-type: none"> ●知識面の強化 ・システム企画・導入・運用の知識とプロジェクト管理の研修 ・業務可視化や改善の手法研修等 	<ul style="list-style-type: none"> ●学んだ知識を業務に活用する能力の強化 ・システム導入に係る課題形成や業務で課題解決をけん引するプロジェクトリーダーを育成する研修 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●業務改善能力及び後進育成能力の強化 ・インストラクター研修 ・事業評価手法研修 等
<u>一般行政職員</u>	デジタル時代の住民サービスを提供するためのデジタルリテラシーを高め、具体的な業務に適用する能力を養成する。	<ul style="list-style-type: none"> ●担当業務の確認と整理の意識付けの強化(意義と手法を説明) ・業務フロー、マニュアルの整理と見直し方法に係る研修 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●業務整理・改善能力の強化 ・アナログ作業とデジタル作業の混在状況を把握・整理させる ・デジタルツールの導入による運用の検討をさせる 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●知識継承能力の強化 ・自らステップ2までの内容を整理し、業務改善を行った業務について、その手順が変更になる場合は、変更の経緯を含めてマニュアルに反映させる。 等
<u>高度専門人材</u>	DXの技術的な分野において、専門性を発揮する人材やDXの取組をけん引する人材を育てるための育成手法を学ばせる。	<ul style="list-style-type: none"> ●専門家や有用な技術への接触機会の確保 ・招へいた総務省アドバイザー等、外部専門家の講演や助言などを通じて、育成対象者に学びたい事項を整理させる 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●外部専門家のプロジェクト支援者としての活用 ・育成対象者を外部専門家とともにDX推進に係る事業の責任者の補佐とし、実践的に学ばせる 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業運営能力及び後進育成能力の強化 ・育成対象者が責任者を務めるDX推進に係る事業を次の育成対象者に補佐させる 等


目次

1. デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」の策定 …… 4	
① デジタル人材像の明確化	
② 人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定	
③ デジタル人材の育成・確保	
④ 人材育成・確保に係る実施体制の構築	
⑤ 人材確保等が困難な市区町村の支援等	
⑥ デジタル人材のキャリアパスの提示	
2. デジタル人材の育成 …… 16	
(参考資料)	
1. デジタル人材育成基本方針の策定に関する 補足情報 …… 24	
2. デジタル人材育成に係る各種支援制度 …… 30	

活用できる制度例(人材派遣)

制度	概要	備考
<p>DXアドバイザー</p> <p>(地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業「地方公共団体のDX」)</p>	<p>DX各分野の専門家によるアドバイス(三類型※)を年間原則5回以内(2時間以上/回)受けられる。</p> <p>※①課題対応アドバイス、②課題達成支援、③啓発・研修</p> <p>自治体による派遣経費(謝金、旅費)の負担はなし(地方公共団体金融機構が負担)。</p> <p>アドバイザーは自治体からの推薦による登録が可能。</p>	<p>地方公共団体金融機構 地方支援部 調査企画課</p>  <p>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</p> 
<p>地域情報化アドバイザー派遣制度</p>	<p>情報通信技術(ICT)を地域の課題解決に活用する取組に対して、自治体等からの求めに応じて、ICTの知見、ノウハウを有する専門家(「地域情報化アドバイザー」)を派遣することで、ICT利活用に関する助言等を行う事業(平成19年度～)。</p> <p>現地派遣を含む支援であれば年間3回まで、オンライン会議のみによる支援であれば合計10時間の範囲内において、支援が可能。</p>	<p>○申請方法等に関すること (一財)全国地域情報化推進協会(APPLIC)</p>  <p>○事業全般に関すること 総務省 情報流通行政局 地域通信振興課</p> 
<p>地域活性化起業人制度</p>	<p>地方公共団体が、三大都市圏に所在する企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かしながら地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事することで、地域活性化を図る取組に対し特別交付税措置。</p> <p>地方公共団体と企業の協定締結に基づく企業から社員を派遣する方式(企業派遣型)と、地方公共団体と社員個人の協定に基づく副業の方式(副業型)により活用。</p>	<p>総務省 自治行政局 地域力創造グループ 地域自立応援課</p> 

活用できる制度例(特別交付税措置)

制度	概要	備考
<p><u>市町村のCIO補佐官等の任用等に係る地方財政措置</u></p>	<p>市町村がCIOのマネジメントを専門的知見から補佐するCIO補佐官等として、外部人材の任用等を行うための経費に対して特別交付税措置を適用</p>	<p>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</p> 
<p><u>DX推進リーダーの育成に係る地方財政措置</u></p>	<p>DX推進リーダーの育成に係る研修に要する経費、民間講座の受講料、資格取得のための受験料等に対して特別交付税措置を適用</p>	
<p><u>市町村支援のためのデジタル人材の確保に係る地方財政措置</u></p>	<p>都道府県等による市町村支援を推進するため、都道府県等が市町村支援を目的に外部人材を確保する際に人材確保経費等に対する特別交付税措置を適用</p>	