

公的部門におけるDX基礎研修

ー デジタル変革の第一歩 ー

2025年2月

総務省行政管理局（行政運営イノベーション担当）

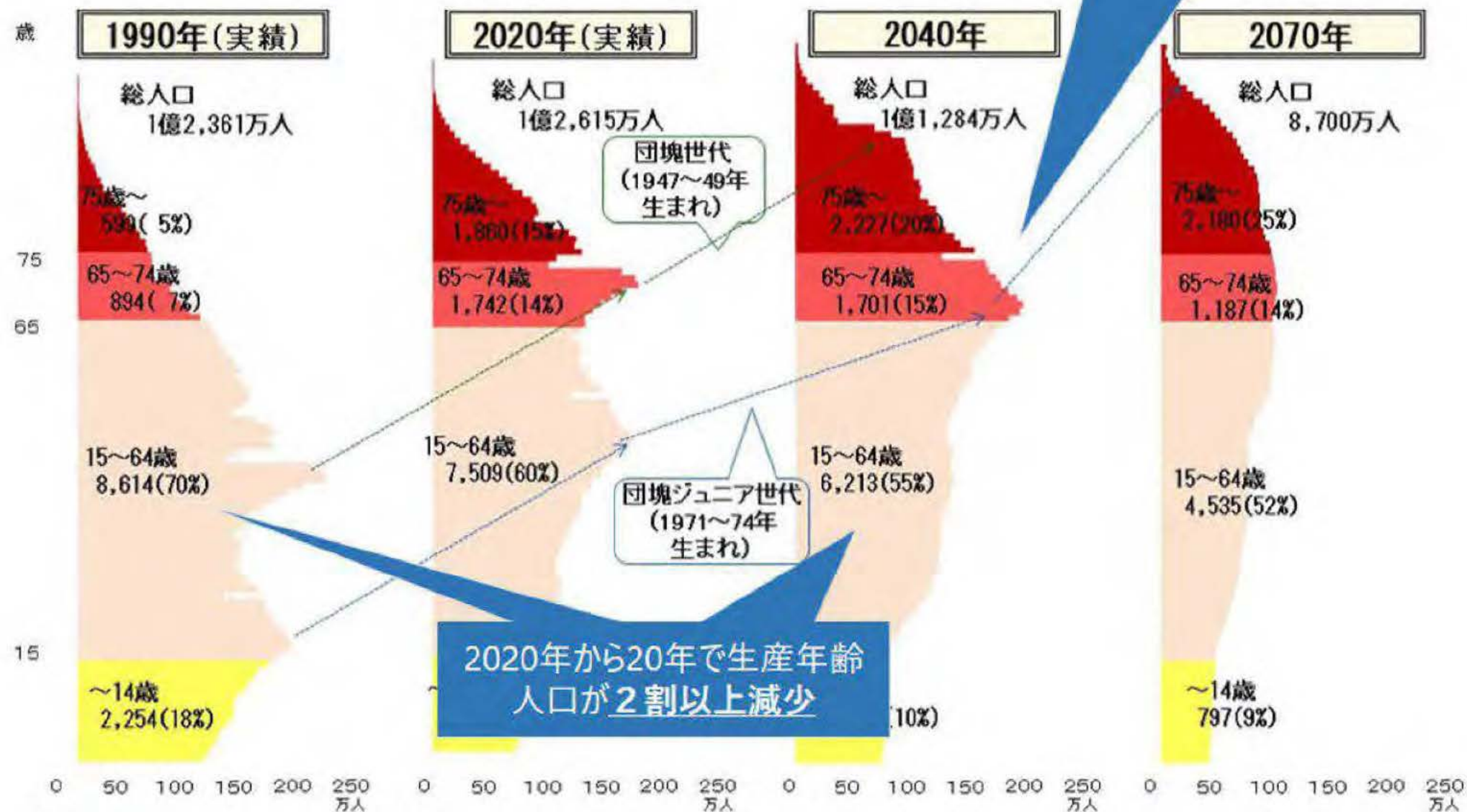
目次

- 何故今DXが必要なのか
- DXとは何か
- DXを進めるために気を付けたいこと（事例紹介）
- まとめ

何故今DXが必要なのか

2 0 4 0 6 5 3 5

行政を取り巻く現状（2040年問題）



(出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」「(出生中位(死亡中位)推計)

出典：厚生労働省HP「我が国の人口について」

行政を取り巻く現状②（公務員の減少）

国家公務員の一般職試験 技術職では定員割れ

2024年8月13日 9時05分

今年度の国家公務員の一般職試験で、女性の合格者の割合が43%とこれまでで最も高くなりました。一方、倍率は過去最低だった昨年度と同じ3.2倍で、技術職では定員割れになるなど公務員のなり手不足が続いています。

国家公務員の一般職の採用試験は、いわゆるキャリア官僚の総合職と分けて平成24年度から行われていて、今年度の申し込み者数は2万4240人と最も少なくなりました。

今年度の一般職の合格者数は、7557人で、このうち女性が3250人、割合は43%とこれまでで最も高くなりました。

一方で、倍率は、過去最低だった昨年度と同じ3.2倍で、デジタルや機械などの技術職では1542人の定員に対し、合格者が1482人と定員割れになるなど公務員のなり手不足が続いています。

人事院は「技術職は、民間企業との人材確保競争が影響した。柔軟な働き方の実現や待遇の改善など、民間企業に匹敵する勤務環境を実現し、国家公務員の人材確保に努めていきたい」としています。

（出典）NHKニュース 2024年8月13日 9時05分

○地方公務員の競争率推移



（出典）総務省「令和4年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果の概要（抄）」

行政を取り巻く現状③（技術革新に伴うサービスや情報への接し方の変化）



■ 行政を取り巻く現状（ふりかえり）

- **生産年齢人口の減少（2040年問題）**

公務員の減少

⇒ 行政サービスを維持するためには、業務の見直しが必要

- **技術革新に伴うサービスの変化**

⇒ 情報との接し方が変化

（いつでもどこでも・個人にカスタマイズされた情報 等）

■ 自分の組織・業務は変化したか



現在の政府の取り組み①

「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」（抄）（2024年6月18日デジタル行財政改革会議決定）

・我が国は急激な人口減少社会に突入しており、行政サービスも含め、担い手不足が急速に深刻化する。あらゆる分野で人的資源の制約が顕在化する中であっても、質の高い公共サービスを維持し、更に国民の生活様式やニーズの多様化により柔軟に対応するためには、セキュリティを確保しつつ、デジタル技術を活用して公共サービスの供給の効率化と利便性向上を図ることが不可欠である。

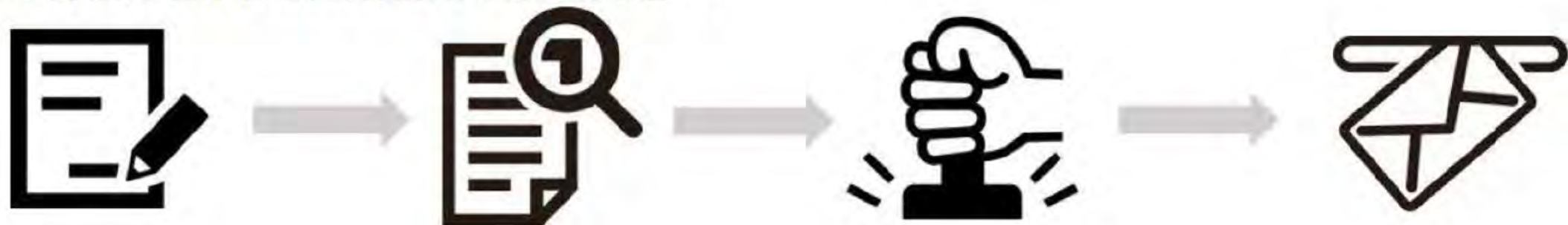
・こうしたデジタル技術の活用は、一朝一夕で実現できるものではなく、公共サービスの担い手不足が深刻化してから着手するのでは間に合わないおそれがある。国も地方公共団体も、双方が上記の基本的な価値を共有し、双方が連携・協力して、現時点からデジタル基盤の効率的な整備・運用を行い、重複投資を回避しつつ全体的な最適化を図る必要がある。

・本格的な人口減少社会が既に到来しており、可及的速やかに行政サービスの持続可能性を確保する必要があることから、今後5年間をDXの「集中取組期間」とし、「各府省庁DX推進連絡会議」（仮称）を新たに開催し、国民（政策の実施に当たる国及び地方公共団体の職員等を含む。）の利用者体験の向上に資するDXの取組を「国・地方重点DXプロジェクト」として指定し、デジタル庁及び総務省の機能11を活用しつつ、国・地方デジタル共通基盤に係る各府省庁の取組を支援する。

DXとは何か

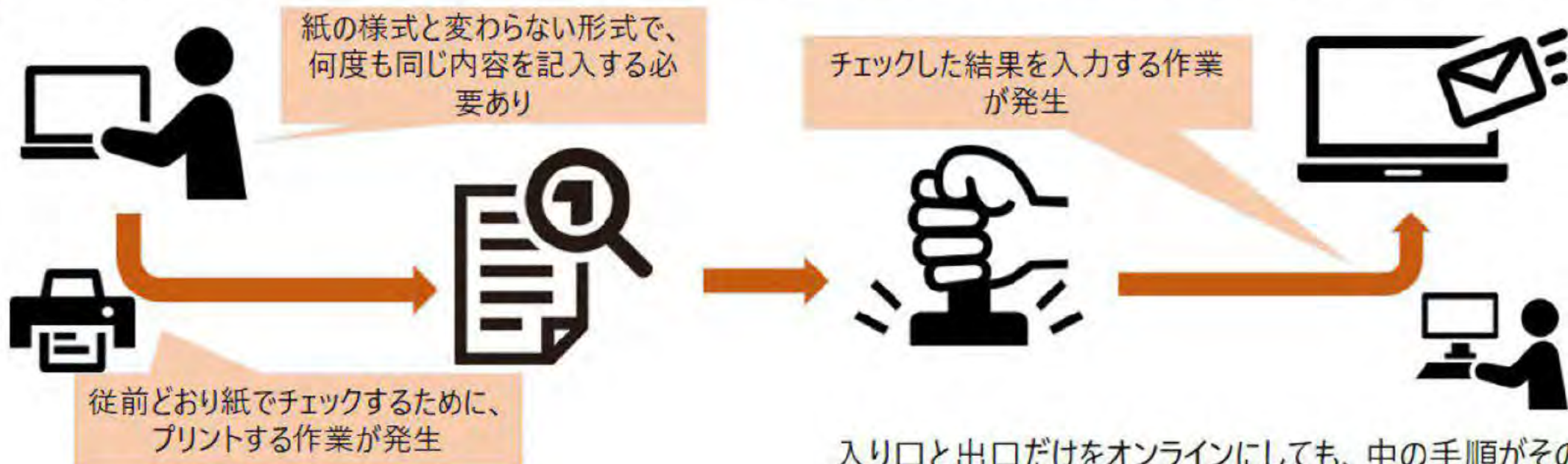
DXは単なるデジタル化ではない①

オンライン申請を導入しても内部手順を変えなかった場合...



Before

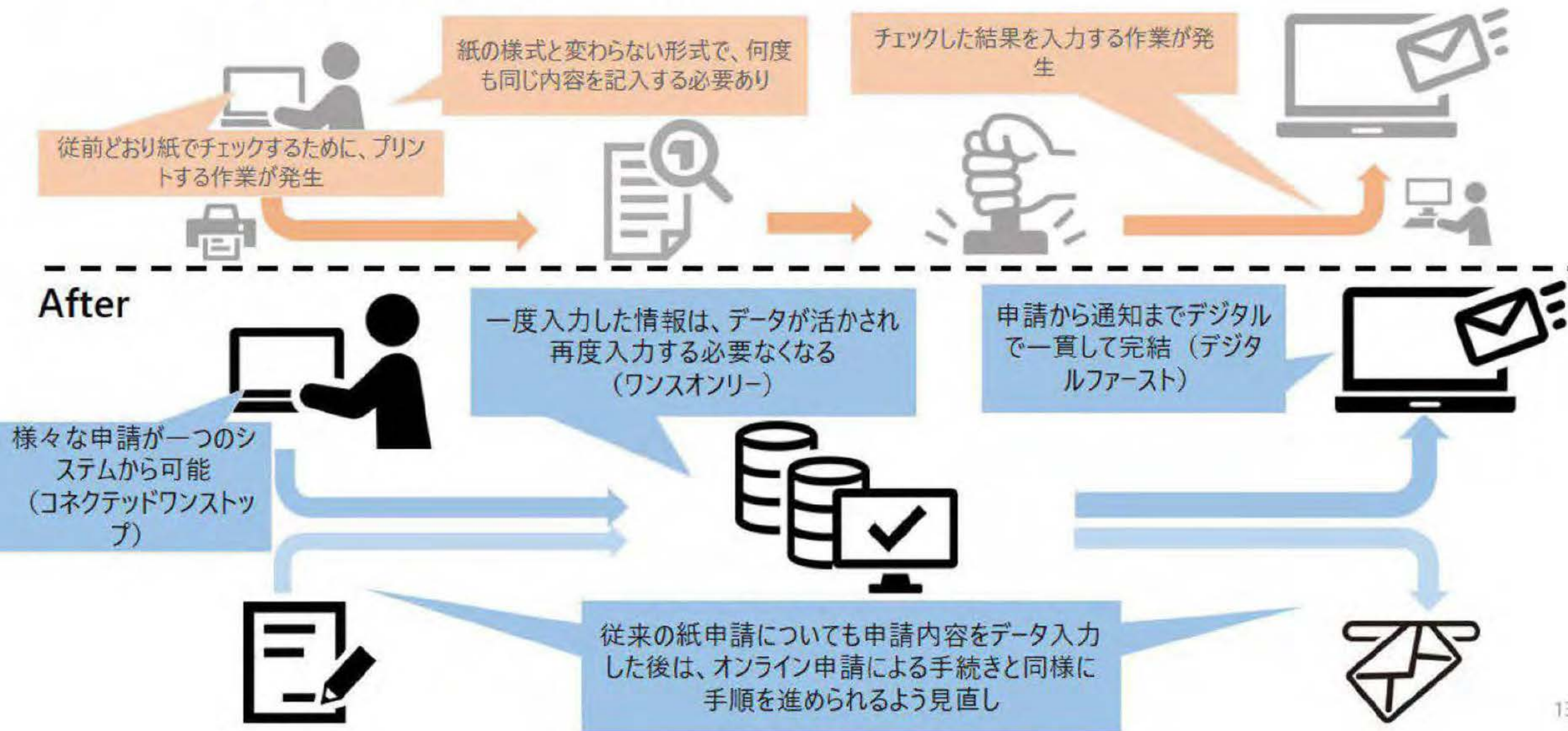
After ?



入り口と出口だけをオンラインにしても、中の手順がそのままであれば、手順が増大・複雑化するだけ

DXは単なるデジタル化ではない②

After? デジタル技術で何を解決するかを考えながらの見直しが必要



Digital

DX

Transformation
(変革)

DXの定義について

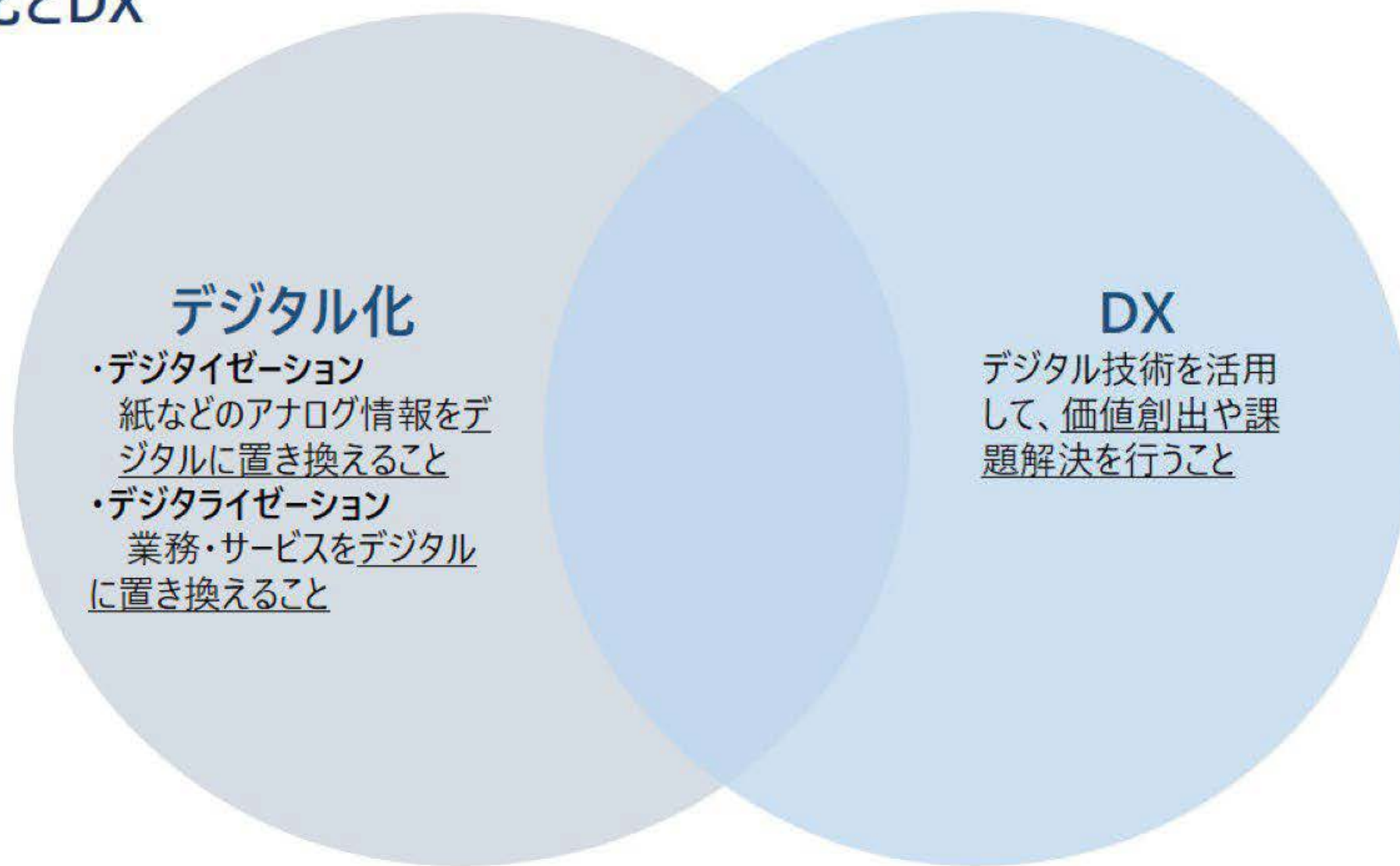
DXの提唱者：エリック・ストルターマン教授による定義（2004年）

- **デジタル技術が人々の生活のあらゆる側面に変化を与え、リアル空間にデジタル技術が浸透することにより、組織・個人・社会が起こる変化。**

公共におけるDX：エリック・ストルターマン教授による再定義（2022年）

- **デジタルトランスフォーメーション（DX）は、あらゆる組織や分野でスマートな行政サービスを展開し、革新的な価値創造を支援することができるものである。また、DXは住民をより安全・安心にし、快適で持続可能な社会へと導くことができるソリューションを生み出すことで、住民の幸せや豊かさ、情熱を実現し、地域やエリアの価値を向上させることを可能にする。DXは既存の仕組みや手続きへの挑戦、より住民本位の革新的な解決策を協働で考えることを促す。DXを推進するためには、組織のあり方や文化の革新的、アジャイル、協調的に変革することが必要である。DXは、トップマネジメントが主導して行うものでありながら、全てのステークホルダーが変革に参加することを求められる。**

デジタル化とDX



デジタル化 = DXではないが、デジタル化によってDXを達成できる場合もある

Dは目的ではなく手段

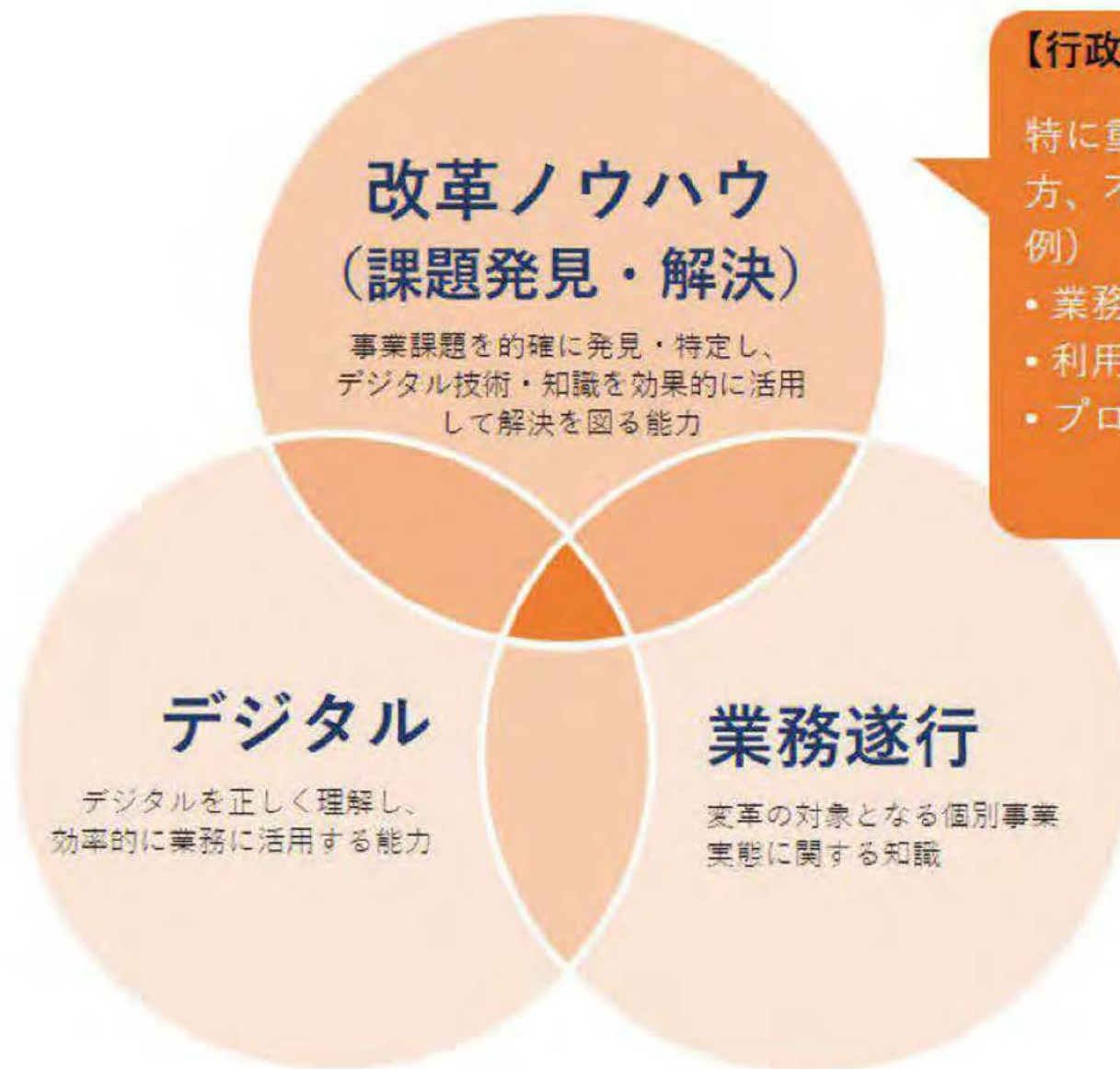
(Digital)
は手段

DX

(Transformation)
をどう進めていくかが

DXの成否を左右する

DXを実行するために必要な知識・スキル



【行政運営の変革に必要なスキル】

特に重要な知識・スキルである一方、不足しがち。

例)

- ・業務改革(BPR)
- ・利用者目線に立ったサービス設計
- ・プロジェクトマネジメント

課題の特定と解決策の決定①

同じ問題でも課題は様々あり得る
特定された課題によって解決策が変わる

発生している問題

(例) ○○業務においてミスが発生しやすい

課題（原因）

使用システムが
複雑で、手順
を誤った

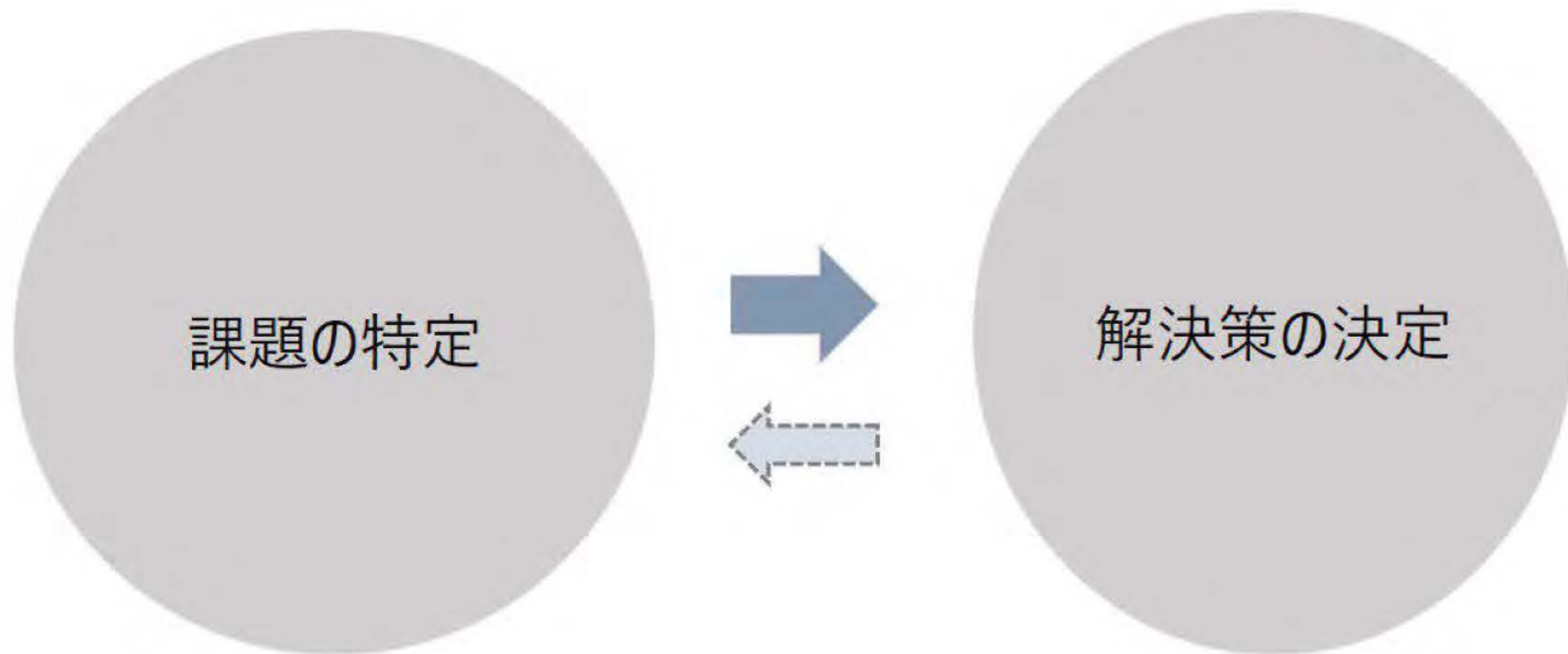
制度の例外を
十分に把握し
ていなかった

解決策

画面表示等、
操作が分かり
やすくなるようシ
ステムを改修

研修の実施、
手順書の拡充

課題の特定と解決策の決定②



「〇〇システムを使って効率化を図ろう！」などの解決策の決定から始まるアプローチは
周囲の納得感も得にくく、効果も低くなるおそれあり

DXとは何か（振り返り）

- **デジタルは目的ではなく手段**

DXとは、単なるデジタルへの置き換えではなく、デジタル技術を活用して、価値創出や課題解決を行うこと

- **DXを進めるためにはXに関する知識・スキルが重要**

デジタルに関する知識・スキルだけでなく、業務の知識・スキルや改革ノウハウも必要

- **まずは課題特定から**

課題は様々あり、特定された課題によって解決策も変わる

DXを進めるために気を付けたいこと（事例紹介）

事例紹介一覧

本日は以下の3点について事例を交えて紹介します。

- 周囲の巻き込み（共創的アプローチ）
- プロジェクトマネジメント（コミュニケーションルール）
- スモールスタート

関係者の巻き込み

関係者の協力が不十分なまま
DXを進めようとする...

- ・無関心な職員が多く、何が課題か引き出すのが困難
- ・関係者の抵抗が強く断念



関係者を巻き込んだ取り組み

- ・様々な視点からの課題発見
- ・関係者一丸となったの取組

関係者を主体的に巻き込むための手法（共創的アプローチ）が重要

事例：共創的アプローチ（総務省働き方サポーター）

「働き方サポーター」活動中！

活動の目的

総務省の働き方をよりよくしていくための
有志職員によるコミュニティです。まだ立ち上がったばかりですがチャ
ネルには102名のメンバーがいます。

各職員が持つ知識・経験を、
組織横断で広く共有するコミュニティを形成し、

参加する各職員が
共有された知識・経験をいかす
ことによって、

省内の働き方改革・業務見直しを推進する



活動の内容

Teamsに働き方サポーターのプライベートチャネルを作り
ます。所属部局のツール展開状況や働き方改革・業務見直
しの共有を行っています。Formsのテンプレートを共有す
ぐたり初心者向けにマクロの講座を開いているサポータ
ーもいます。もちろん情報の収集を目的とした参加者もいます！

働き方サポーター

＜テレワーク月間＞
フルオンライン開催



第11回 全体会議

令和6年11月28日 14:00～15:00

1. 働き方サポーター アンケート回答への対応 報告
2. 働き方サポーター 活動の振り返りや今後について
 - 2-1. 総務省 公開報告会（仮称）の開催
 - 2-2. Teams 利用状況統計の公開
3. 働き方サポーター分科会“情報発信”活動報告
4. 働き方サポーター チャネルの投稿紹介

事例：共創的アプローチ（総務省働き方サポーター）

・備品貸出等の庶務的業務は、部局共通的な業務であるにもかかわらず部局によって手順が異なり、紙での対応も残っているところもあることから、より良いあり方に見直すための分科会を立上げ、有志職員と行政管理局が参加

・分科会の進行においては、有識者が主体的に参加できるように工夫

①分科会の役割分担は、有志職員の負担を少ないものにす一方、意思決定は有志職員に委ねる

②対象業務を選定する際は、選定基準を有志職員に提示して、判断しやすい工夫

⇒所属や経歴が異なる職員から多様な課題やアイデアが提案されるなど、見直しへの気運を維持しながら、現在も取組中

○分科会での役割分担

・有志職員（分科会サポーター）

見直したい業務の提案、見直すべき業務の優先度検討（下記マッピング）、見直し対象業務の選定、業務の見直しに関するアイデア出し、見直しの方針案の確認・最終決定 等

・行政管理局

会議進行、サポーターから出た提案の整理・決定事項の確認、業務見直しに関するアイデアを取りまとめた方針案の作成 等

見直し対象業務の優先度を検討するためにサポーターと共に効果の大きさ等について有志職員でマッピングを実施



■ プロジェクトマネジメントーコミュニケーション

DXを進める過程で（日常の業務でも）コミュニケーションエラーは発生しがち

- ・伝達すべき情報の抜け漏れ
- ・認識相違（自分は〇〇だと思っていたが、相手は◎◎だった）
- ・お見合い（どちらも相手がやと思っていたため、だれもやらなかった） 等



コミュニケーションルールの策定が重要！

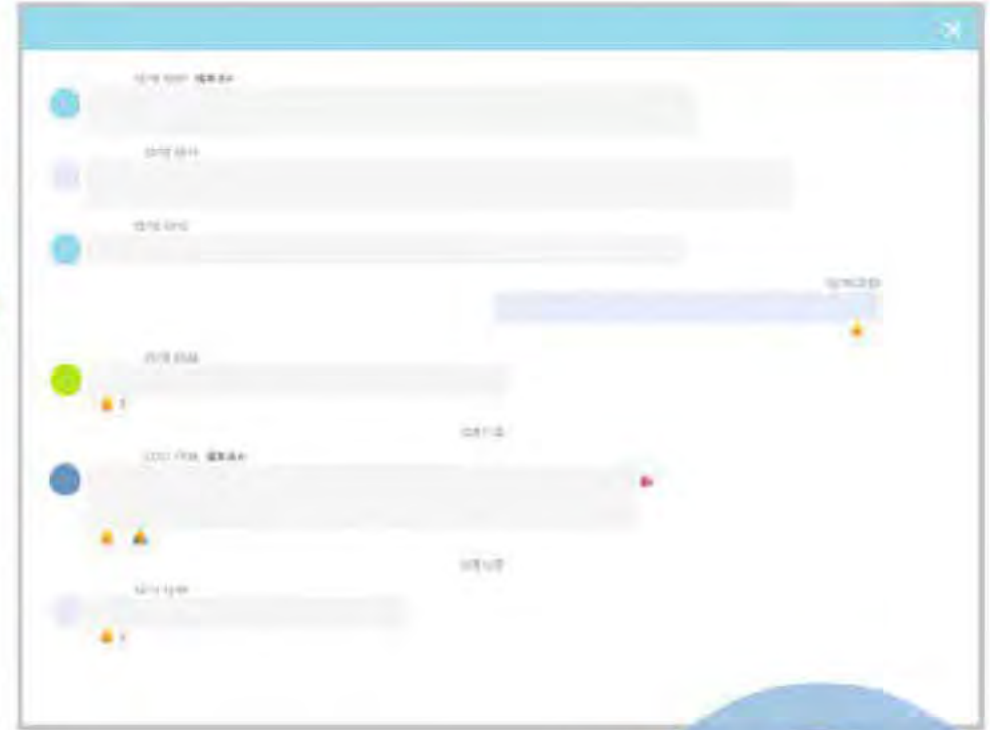
- ・どのような手段で情報共有するか（メール、チャットツール等）
- ・どのような情報を共有するのか（5W1H）
- ・どの範囲まで共有するのか 等

事例：コミュニケーションルール（総務省行政管理局行政運営イノベーション担当）

- チャットアプリ（Teams）を活用し、連絡・相談事項は、基本的にチーム全員参加のチャット（テキストベース）でやりとり
- 隣の席の職員であってもチャットで連絡・相談
- 緊急時等、議論が必要な場合は柔軟にミーティングも実施



- 口頭伝達による「言った言わない」や認識相違が減少
- 業務の進捗をチーム全員が把握できる
 - ・情報の抜け漏れが無く、テレワークの人も同様に情報を把握できる
 - ・チーム全体の動きが分かるので、各人が、個別作業について何を目的にどう進めてよいかが判断しやすい
 - ・担当職員が急遽不在になっても代替職員が対応可
- 広く情報共有を行う一方で、お見合いが発生しないように、業務ごとの主担当者はあらかじめ設定



■ スモールスタート

- DXを行う規模が大きくなるほど、予算・時間もかかり、予期せぬ事態が発生した時のリスクも増大
 - ⇒ 一部の組織、一部の業務からDXを始めてみるスモールDXも一つの手段
- スモールスタートのメリット
 - ・予算・期間を小さく始められる
 - ・失敗時のリスクも小さい
 - ・関係者の範囲や変化の度合いも小さいため、受け入れられやすい
 - ・小さくても成功体験を経験することで、もっとDXを進めようという機運につなげやすい
 - ⇒ まずスモールスタートで始め、組織全体、業務全体に展開していく方法も

事例：スモールスタート



DXを進めるために気を付けたいこと（振り返り）

- **関係者の巻き込み**

様々な視点から課題発見や一丸となった取り組みのために共創的アプローチが重要

- **プロジェクトチーム内でのコミュニケーションの可視化・情報共有の徹底**

可視化・情報共有により、エラーの防止や全体の進捗状況把握が可能に

- **スモールスタート**

小さな成功を経験して、組織内への展開へ

まとめ

■ 本日覚えてほしいこと

- デジタルはDXの手段

- まずは課題の特定から

(課題特定～解決策実行に重要な事項)

- 周囲を巻き込み課題を引き出すための共創的アプローチ
- コミュニケーションの可視化・情報共有の徹底
- スモールスタート

ありがとうございました