

デジタル人材確保・育成方針

バージョン・版数

区市町村名

[日付]

目次

第1章 概要	3
1 策定の背景・目的	3
2 デジタル人材確保・育成方針の位置づけ	4
第2章 DX推進に求められる人材像	5
1 一般行政職員	5
2 DX推進員	6
3 全庁DX推進担当	7
4 全庁情報システム担当	8
5 一般行政職員（管理監督職）	9
CIO補佐官	9
第3章 人材確保方針	10
1 CIO補佐官の外部確保	10
2 全庁情報システム担当の確保	10
第4章 人材育成方針	11
1 育成段階の定義	11
2 Off-JT（研修による育成）	11
3 OJT（実務を通じた育成）	12
第5章 確保・育成の中期目標	13
1 一般行政職員	13
2 DX推進員	13
3 全庁DX推進担当	13
4 全庁情報システム担当	13

CIO 補佐官（外部登用入材）	13
第6章 推進体制・実行管理.....	15
1 推進体制	15
2 実行管理	15
3 見直し	15

第1章 概要

1 策定の背景・目的

○自治体名〇では、国の「自治体 DX 推進計画」を踏まえつつ、地域特性や行政課題を考慮した独自の DX 推進方針を定め、業務の効率化や住民サービスの利便性向上に取り組んでいる。令和〇年度に策定した「○自治体名〇DX 推進方針」では、①窓口サービスのオンライン化、②庁内業務のデジタル化、③データ利活用による政策形成の高度化、を重点分野として掲げている。

○自治体名〇DX 推進方針の概要を掲載

(もしくは準ずる計画等の概要を掲載)

こうした DX の推進を実効あるものとするためには、従来の情報システム担当職員だけではなく、政策や業務の企画段階からデジタル活用を構想できる人材、外部の専門人材や関係機関と協働できる人材、そして全庁的にデジタルリテラシーを身につけ、各職員が自らの業務の中でデジタルを活用できる体制が不可欠である。しかし、デジタル分野の人材は、官民間わず全国的に需要が高く、自治体における人材確保・育成は大きな課題となっている。

本方針は、上記の DX 推進方針を基盤として、デジタル人材の確保・育成に関する基本的方向性を明らかにし、庁内全体での取組を一層推進することを目的とする。

2 デジタル人材確保・育成方針の位置づけ

本方針は、○自治体名○における人材確保・育成に関する既存の基本方針（○年度 職員人材育成基本方針）と整合性を保ちながらも、デジタル人材に特化した基本的方向性を示すものである。従来の方針が行政業務全般に係る人材の確保・育成を対象としているのに対し、本方針はDX推進に必要な専門性やリテラシーの確保を目的とし、全庁的にデジタル活用を進めるための補完的かつ横断的な役割を担う。

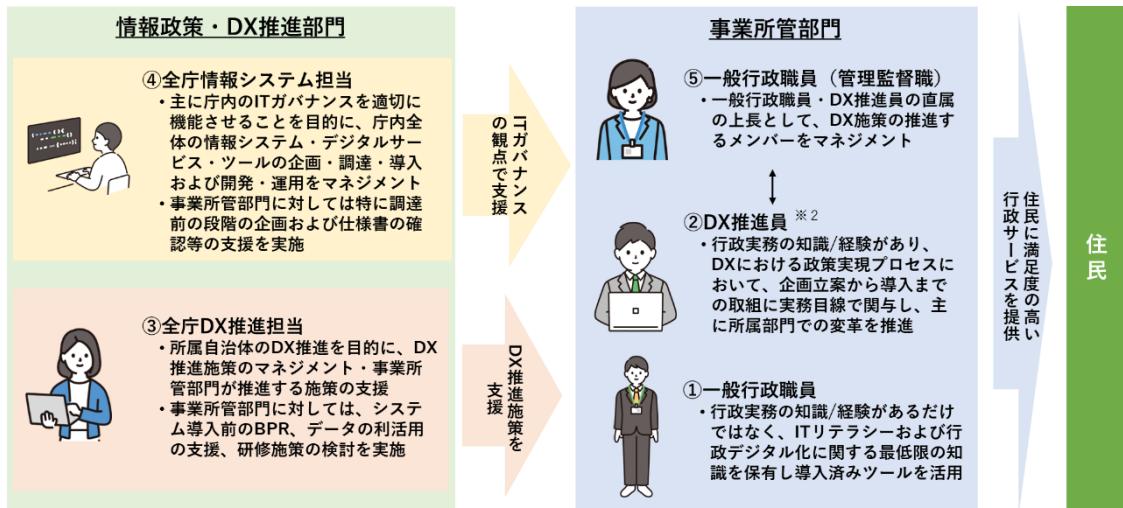
また、本方針は各年度に策定する具体的な人材確保・育成の実施計画や研修計画の基盤となるものであり、各年度計画は本方針に基づき具体化される。

必要に応じて他の方針や、計画との棲み分けを図解

技術動向や行政課題の変化に応じて、必要に応じた本方針の見直しを適宜行うとともに、概ね5年を目途にその有効性を総合的に検証し、必要に応じて改訂の要否を判断する。

第2章 DX推進に求められる人材像

○自治体名○におけるDXの推進にあたっては、政策実現プロセスへの関与の仕方により担う役割が異なる人材間の連携が求められる。本方針では、以下のとおり人材像を区分し、各人材像に求められるスキル要件を整理する。これにより、庁内での計画的な人材育成と配置を推進する。



1 一般行政職員

行政実務の知識・経験を基盤とし、DXにおける政策実現プロセスにおいて、企画立案から導入までの取組に実務目線で関与する。主に職場に導入されたツールを活用して運用・改善を担う人材であり、庁内での育成を基本とする。以下が一般行政職員に求められるスキル要件である。

区分	スキル要件	定義
共通	•DXの必要性理解	・自治体の置かれた環境（公務員人口の減少やニーズの多様化など）から、デジタルを活用した生産性の向上や効率化を図る必要性を認識するマインド/スタンス
	•顧客/ユーザー理解	・ユーザー/市場調査の企画/実施を行い、住民など顧客の期待や不満、新たなニーズや競合、トレンドを把握・分析するスキル

	<ul style="list-style-type: none"> 行政職員のためのデジタル技術の基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> 直近の技術動向（例：生成 AI 等）を踏まえつつ、マイナンバーカードとマイナンバーの違い等、行政デジタルに関する基礎的な知識の理解
	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティリテラシー 	<ul style="list-style-type: none"> 基礎的な情報セキュリティを学び意識を高めるとともに、三層分離など自治体職員として知っておくべきセキュリティ環境や対策、自団体のセキュリティポリシー等の理解
	<ul style="list-style-type: none"> プライバシー保護理解 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報等のプライバシー保護に求められる要件の理解とその実践に関するスキル
業務高度化	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用（表計算） 	<ul style="list-style-type: none"> 表計算ツールの基本的な機能を理解し、簡易なデータの集計や視覚化を行うスキル
	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用（BI ツール） 	<ul style="list-style-type: none"> PowerBI 等の基本的な機能を理解し、簡易な視覚化およびダッシュボード上の操作を行うスキル
業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用（コミュニケーションツール） 	<ul style="list-style-type: none"> Teams 等の基本的な機能を理解し、場面に応じてチャット、情報共有、Teams 会議等を効果的に行うスキル
	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用（Office アプリ） 	<ul style="list-style-type: none"> Word、PowerPoint、Outlook 等の基本的な機能を理解し、ドキュメント作成やコミュニケーションを行うスキル
	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用（業務アプリ） 	<ul style="list-style-type: none"> 業務システム、効率化アプリ（LoGo フォーム、Kintone 等）の基本的な機能を理解し、実務で活用するスキル
	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用（生成 AI） 	<ul style="list-style-type: none"> 生成 AI ツール（Copilot 等）の基本的な機能を理解し、目的に応じてプロンプトを入力できるスキル

2 DX 推進員

行政実務の知識・経験を持ち、主に事業所管課において、企画立案から運用・改善までの取組を推進する。情報政策担当や全庁 DX 推進担当と職場の一般職員との連携をリードする役割を担い、庁内での育成を基本とする。以下が一般行政職員に加えて求められるスキル要件である。

区分	スキル要件	定義
----	-------	----

共通	・プロジェクトマネジメント（管理監督職の管理とは異なる）	・プロジェクトの進捗管理を行い、関係者と調整を行いながら所与の品質・予算・期間で遂行するスキル
業務高度化	・価値発見/定義	・関係者と共に、ユーザー(住民/職員)のニーズを基にアイデアを発散させ、提供する価値/要件を具体化するスキル
	・データ理解/活用	・統計情報や各種分析手法を適用したデータ分析結果を正確に理解し、その意味や背景を深く洞察するスキル
業務効率化	・業務分析/BPR	・業務内容及びプロセスの可視化、課題抽出、優先順位付け、解決策検討をBPR手法を用いて実践するスキル
	・サービス検証(顧客/ユーザー視点)	・実現を目指す価値を、実装したサービスを通じて実際にユーザーが体験できるか、有用かどうかを検証するスキル
情報基盤/統制	・府内ITガバナンスに対する理解	・システム開発ライフサイクルを理解しつつ、自治体の調達方針・情報システムのガイドラインを基にプロジェクト推進する

3 全庁 DX 推進担当

行政実務の知識・経験を有し、全庁における DX 推進を統括し、各事業所管課の取組を支援する。高度専門人材と一般職員の間をつなぎ、庁内全体の変革を推進する役割を担う。庁内の育成を基本とする。以下が DX 推進員に加えて求められるスキル要件である。

区分	スキル要件	定義
共通	・変革マネジメント（管理監督職の管理とは異なる）	・自治体 DX 推進の目的・方針の達成に向け、阻害要因となりえる部分（組織体制文化・風土や各種制度、人材、業務プロセス）を特定し、施策を立案するスキル ・組織・業務面での変革に関係者を巻き込んでいくスキル
業務高度化	・データ・AI 活用業務の設計・事業実装・評価	・データ・AI 戦略上の目的の実現に向けたアプローチを設計し、仕組みを現場に実装し、継続的に改善するスキル

4 全庁情報システム担当

行政実務の知識・経験を基に、庁内のITガバナンスを適切に機能させながら、全庁のDX推進や各事業所管課の支援を行う人材。システム基盤の設計・管理を担い、庁内での育成を基本とする。以下が一般行政職員に加えて求められるスキル要件である。

区分	スキル要件	定義
共通	•プロジェクトマネジメント（管理監督職の管理とは異なる）	•プロジェクトの進捗管理を行い、関係者と調整を行いながら所与の品質・予算・期間で遂行するスキル
情報基盤/統制	•ITストラテジー	•自治体のデジタルサービス・システムを組織的に統制することを目的に、庁内のITガバナンスの推進体制を確立し、機能させるスキル
	•システムアーキテクチャ	•自団体のDX推進計画等の計画を具体化するために、庁内のシステム全般を俯瞰しつつ、全体最適化に向けた計画の策定、要件策定、アーキテクチャ設計を行うスキル
	•クラウドサービス活用	•総務省セキュリティポリシーガイドラインを基に、クラウドサービスの市場動向や特性を把握し、適切な選定・導入支援を行うスキル
	•ネットワーク設計	•総務省のセキュリティポリシーガイドラインの理解を前提としつつ、自治体におけるネットワークの導入に係る要件を検討し、システム要件に落とし込むスキル
	•サイバーセキュリティ	•情報、IT環境等のセキュリティマネジメントのプロセスを組織として適切に実施するためのスキル
	•システム監査	•総務省の地方公共団体における情報セキュリティ監査に関するガイドラインの理解を前提としつつ、客観的な観点からシステムの信頼性・安全性・効率性等の点検・評価を行うスキル
	•運用設計	•システム導入工程でリリース後のシステムの運用・維持管理に関する要件を検討し、運用設計を行うスキル
	•システム管理	•システム運用工程で、安定稼働に係る各種活動や、運用に係る課題を特定し改善を行うスキル

5 一般行政職員（管理監督職）

行政実務の知識・経験を有し、一般行政職員や DX 推進員をマネジメントし、庁内における DX 施策の推進を支援する役割を担う。庁内での育成を基本とする。以下が一般行政職員に加えて求められるスキル要件である。

区分	スキル要件	定義
共通	•プロジェクトマネジメント（管理監督職の管理とは異なる）	•プロジェクトの進捗管理を行い、関係者と調整を行いながら所与の品質・予算・期間で遂行するスキル
	•変革ゴール設定（「X」の課題設定力）	•自治体の DX 推進計画を基に、自身が担当する組織での課題を特定のうえ、課題解決に向けてデジタル活用含めたゴールを設定するスキル
	•変革推進サポート	•デジタルを用いた変革アプローチを理解し、メンバーが推進する変革施策の進捗状況に応じて、アドバイスや他部署調整などサポートを行うスキル
	•庁内 IT ガバナンスに対する理解	•システム開発ライフサイクルを理解しつつ、自治体の調達方針・情報システムのガイドラインを基にプロジェクト推進する

CIO 補佐官・高度専門人材

本方針における 5 区分の庁内人材に加え、必要に応じて外部から CIO 補佐官等の専門人材を登用し、情報政策全体の統括および高度専門的な助言を行う。これにより、庁内人材と外部専門人材との連携を強化し、DX 推進の実効性を高める。

第3章 人材確保方針

○自治体名○におけるデジタル人材の確保にあたっては、庁内での計画的な人材育成を基本としつつ、外部登用を含めた多様な手段を組み合わせることで、持続的に DX 推進を担える体制を構築する。

1 CIO 補佐官・高度専門人材の外部確保

情報政策全体の統括や助言には高度な専門性を要するため、必要に応じて外部から CIO 補佐官等の専門人材を登用する。その際には、国の制度や支援スキームを活用するとともに、東京都・GovTech 東京とも連携して適切な人材を確保する。将来的には、全庁情報システム担当のキャリアパスの 1 つとして、庁内人材が CIO 補佐官級の役割を担えるよう育成を図る。

2 全庁情報システム担当の確保

(パターン A : ICT 枠を設置する場合)

一般行政職の採用区分に「ICT 枠」を設け、採用段階からデジタル分野に関心・素養を有する人材を確保する。これにより、早期から専門性を持つ人材を庁内に配置し、全庁的な IT ガバナンスやシステム基盤整備を安定的に担える体制を整備する。

(パターン B : ローテーションの工夫で専門性を確保する場合)

中長期にわたり専門性を育成できるよう、従来の定期的な人事ローテーションに必ずしもとらわれない柔軟な人事管理を行う。特定の職員が中長期にわたり ICT 分野を担当することで、知識や技能の蓄積を図り、全庁的な IT ガバナンスやシステム基盤整備を安定的に担える体制を整備する。

第4章 人材育成方針

○自治体名○におけるデジタル人材の育成は、各人材像に応じた段階的な育成プロセスを設定し、Off-JTによる体系的な研修とOJTによる実践経験を組み合わせて推進する。これにより、庁内において持続的かつ計画的に人材力を高めることを目的とする。

1 育成段階の定義

各人材像に対して、以下のとおり段階的に育成段階を定義する。

人材像区分	育成段階	定義
一般行政職員	Step1	共通で求められる基礎知識を有している（＝推奨する研修を受講済）
	Step2	各種ツールの活用能力を有している（ツール毎に活用レベルを定義）
DX推進員/ 全庁DX推進担当	Step1	人材要件で定めるスキル項目の基礎知識を有している（＝推奨する研修を受講済）
	Step2	DX案件のリードを1年以上取り組んでいる
	Step3	複数のDX案件リードの経験を有し、後進の指導・フォローを行える
全庁情報システム担当	Step1	日常業務に直結する基本的な管理スキルを習得している
	Step2	具体的なシステム導入・設計支援を担えるスキルを習得している
	Step3	全庁的な戦略立案、リスク管理、ガバナンス設計に関わるスキルを習得している

2 Off-JT（研修による育成）

別途定める年度計画に基づき、各人材像のスキル項目をベースとして、基礎的知識・技能を体系的に習得する研修受講を推進する。特に全庁情報システム担当および全庁DX推進担当に関しては、対象職員数の制約を考慮し、外部講座や専門研修の活用を重視する。

3 OJT（実務を通じた育成）

DX 推進員については、人事管理上の位置づけを明確化し、Off-JT での知識習得に加え、実際の DX 案件における実践（OJT）を必須とする。OJT の機会を通じて、案件リードの経験や後進指導を積み重ね、段階的なスキル向上を図る。各プロセスにおいて OJT として以下の施策を行う。

区分	必要な施策
異動配置/選任/業務分担	・ Off-JT が活かせるよう、DX 推進員を配置する
	・ DX 推進員を選任する際は、 <u>異動時期を考慮する</u>
	・ DX 推進員に期待する役割や組織としてフォローすることを伝える
	・ DX 推進員の業務と <u>通常業務のバランスを考慮して担当を割り当てる</u>
目標設定	・ <u>変革に関する組織目標を設定し、メンバーの個人目標の指針とする</u>
業務でのフォロー	・ 改善/改革提案を前向きに検討し、部署内で協力を仰ぐ
	・ 一般行政職員が必要な研修は業務調整を行って参加を後押しする
	・ 一般行政職員に対しても業務改善や BPR を身近に感じさせる
	・ ツールの利用状況や研修の受講状況を確認し、業務活用を後押しする
	・ DX 推進員等の相談先を明確にし、事業所管課をバックアップする
成果の評価/共有	・ 取組の <u>成果の評価やフィードバック</u> を行い、モチベーションを向上させる
	・ 取組の <u>成果発表の場</u> を設け、情報の横展開や意識醸成を行う
スキル/経験活用	・ 能力開発や経験管理を行い、DX 推進員を育成する

第5章 確保・育成の中期目標

○自治体名○におけるデジタル人材の確保・育成は、概ね5年を目途とする中期的な視点をもって推進する。その際、前章で定義した育成段階を踏まえ、以下の数値目標を設定する。

1 一般行政職員

- ・ 全職員を対象とした基礎研修（リテラシー研修）について、5年内に 受講率100%を達成する。
- ・ ツール活用（表計算、業務アプリ、生成AI等）について、5年内に 職員の70%以上 がStep2（活用レベル定義を満たす）に到達する。

2 DX推進員

- ・ 各主要事業所管課に少なくとも1名以上を配置し、5年内に 庁内で計○名程度 を育成する。
- ・ そのうち 50%以上 は Step2（案件リード経験1年以上）に到達することを目標とする。

3 全庁DX推進担当

- ・ 5年内に 庁内で○名程度 を確保し、Step2（案件リード経験）までの到達を基本とする。
- ・ 少なくとも○名は Step3（複数案件リード経験、後進指導）に到達することを目指す。

4 全庁情報システム担当

- ・ 5年内に ICT専門担当として常勤○名を安定的に配置する。
- ・ Step2（システム導入・設計支援）に到達する人材を複数名確保し、少なくとも○名は Step3（全庁戦略・リスク管理・ガバナンス設計）に到達することを目標とする。

CIO補佐官・高度専門人材（外部登用人才）

- ・ 国の制度や外部サービスを活用し、少なくとも1名以上を継続的に登用する体制を5年内に確立する。

- ・ その間、庁内人材への知見移転を行い、全庁情報システム担当の育成に資する仕組みを整える。

なお上記数値目標は、5年ごとに目標の達成状況を検証し、必要に応じて新たな数値目標を設定する。

第6章 推進体制・実行管理

1 推進体制

本方針の主管部署は、職員課と情報政策課が連携する体制とする。

- ・ 職員課は、人材確保・人事管理・研修計画の策定等を所掌する。
- ・ 情報政策課は、DX推進の観点から必要なスキル定義・研修内容の企画・全庁的な取組の進捗管理を所掌する。

両課が連携し、庁内各課の取組状況を把握するとともに、CIO補佐官等の外部専門人材、国・都の支援制度と連携して、総合的に人材確保・育成を推進する。

2 実行管理

本方針に基づき、毎年度、人材確保・育成に関する具体的な年度計画を策定する。計画においては、成果指標（KPI）として受講率（リテラシー研修）、DX推進員の配置率、案件リード経験者数、全庁情報システム担当のスキル到達度等を目安として設定し、年度末に計画の実施状況を点検し、達成度を評価する。

3 見直し

技術進展や制度改革に応じ、必要に応じて適宜本方針を改訂する。また、概ね5年ごとに、数値目標の達成状況を評価し、方針全体の見直し要否を検討する。