

自治体人材育成基本方針の あるべき方向性（3）

「汎用能力としてのデジタル活用能力と
「攻め」のデジタル人材

株式会社日本政策総研主任研究員

竹田 圭助

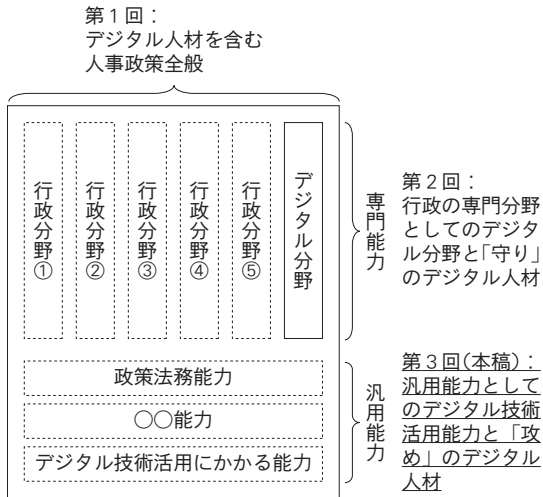
1 前回の要旨：行政の専門分野としてのデジタル分野とデジタル人材

令和5年12月に総務省「自治体DX推進計画」「自治体DX全体手順書」「人材育成基本方針策定指針」が改訂された。今般の各種文書の改訂は明らかに人事担当部門を対象としたものである。筆者は、今般の改訂を全庁

的な取組に繋げるため、DX担当部門と人事担当部門との継ぎ目の役割を果たすべく、国が示す各ドキュメントを再整理した上で留意点を提示しつつ、自治体DXを人事政策からみたときのあるべき方向性を示す。

前々回（第1回）では、総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」の改訂の趣旨と内容を読み解きつつ、人事政策全般のあり方を見直すための観点を論じた。前回

図表1 本論の構成



(第2回)は、DXの推進を支えるデジタル人材の中で、「行政の専門分野としてのデジタル分野とデジタル人材」を論じ、労働市場の制約やIT投資増加と連動した管理対象の増加、発注者責任の観点からデジタル分野では今後も一定レベルの専門性を有する「守り」のデジタル人材の確保・育成が肝要となると指摘した。今回(第

3回)は、デジタル活用を促進する「攻め」の人材類型を定めた上で第1回〜第3回のまとめとしてデジタル人材全般のマネジメントを示す。大枠は図表1のとおりである。

2 汎用能力としてのデジタル活用能力及び「攻め」のデジタル人材とは

前回(第2回)取り上げた高度専門人材としての「守り」のデジタル人材と対をなすものとして、「攻め」のデジタル人材概念を整理する。

(1)「汎用能力としてのデジタル活用能力」及び「攻め」のデジタル人材とは何か

「汎用能力としてのデジタル活用能力」とは、行政分野(例…こども子育て分野、防災分野等)や職種(一般事務、保健師、建築技師等)、職位(主事、主任主事、係長等)別によらず汎用的に必要とされる能力を指す。例えば「主任級の保健師かつデジタル活用能力レベル2」や「課長補佐級の土木技師かつデジタル活用能力レベル

図表2 デジタル人材の類型（「攻め」と「守り」）

類型	説明
「攻め」のデジタル人材	積極的にデジタル技術やデータを活用して自治体行政を変革していくDXの取組をリードし企画立案や部門間の総合調整等の業務を担う
「守り」のデジタル人材	従来の情報政策担当部門が担ってきた庁内の情報システムの構築・維持管理に係る業務や、情報セキュリティに係る業務を担う

出典：総務省「自治体DX全体手順書【第2.2版】より筆者作成

3」といった人材像が想定される。このため「攻め」のデジタル人材は、高度専門人材以外の全ての一般行政職を対象とする。さらに求められる知識・技術水準によって対象者が限定的となることや、組織規模により必要数は変わることが想定されるため、習熟度を3段階で表現する。

（2）「汎用能力としてデジタル活用能力」及び「攻め」のデジタル人材の類型

まずレベル1は全ての一般行政職員に必須のレベルとした。趣旨は、コンピュータを使用して行う様々な業務の習熟度を高めることや習熟までの所要時間を短縮することにある。筆者は、生産性向上もDXの活動の中で行われるべきで、入口は日常的に使用するコンピュータの操作や

Word、Excel等の汎用ソフトウェアの習熟度を含むと考えるため、この要素も付加している。

レベル2・レベル3は総務省「自治体DX全体手順書【第2.2版】」に記載の「DX推進リーダー」が概ね該当する。前回（第2回）で論じた「守り」の高度デジタル人材とレベル1（一般行政職員級）の橋渡しの役目を担う。レベル2と3の違いは習熟度である。以上を踏まえた「攻め」のデジタル人材の類型と能力の要素を図表3に示す。

（3）「攻め」のデジタル人材の検討に係る留意点

さて、この「攻め」のデジタル人材に関してはいくつかの留意点がある。以下に列挙する。
第一に、こうした知識と技術の水準を担保する方法は議論のあるところだが、研修、実務、人事評価のサイクルによって確認するか、もしくは試験・研修により認定することが考えられる。

第二に、たとえばレベル2をいきなり各課1〜2名育成するのは困難かもしれない。まずは各部1名程度を先行的に育成し、人事ローテーションの中で複数年かけて

図表3 汎用能力としてのデジタル活用能力及び「攻め」のデジタル人材の類型（段階別）

レベル	能力の要素（例示は部課制を取る場合）
レベル1 （レベル2、3 以外の一般行政 職員級）	<p>変革の前提となる基礎レベル（（例）一般行政職の8割）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Word、Excel等、業務上使用するソフトウェアを一通り使用できる ・ 庁内で日常的に使用する各種業務システムを一通り使用できる ・ キーボードのブラインドタッチができる ・ 自治体における情報システムやネットワークの基本要素（三層分離等）を理解している ・ 国（総務省、デジタル庁）の基本的な動向を知識として理解している
レベル2 （DX推進リー ダー初級）	<p>変革の実務を担えるレベル（（例）対象：各課1～2名程度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ レベル1の内容について他の職員に伝えられる知識と経験を有している ・ 主に所属部・課単位での政策課題・地域課題を抽出することができる ・ デジタルツールの活用や申請画面の構築等の前に、アナログの非効率を含めた業務改革の視点を持ってBPR（業務プロセス再構築）ができる ・ 必要に応じ、ローコードツールによる簡易的な申請画面や簡易なデータベースの構築、管理ができる ・ 国（総務省、デジタル庁）や他自治体の最新の動向を知識として理解している ・ 変革の取組及び日常業務を通じ、レベル1の職員の育成を行うことができる
レベル3 （DX推進リー ダー上級）	<p>庁内横断的な変革を主体的に推進できるレベル（（例）対象：各部1～2名程度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ レベル2の内容について他の職員に伝えられる知識と経験を有している ・ 庁内横断的な政策課題・地域課題を抽出し、あるいは政策課題等の企画立案ができる ・ 庁内横断型プロジェクトでPDCAサイクル（企画・調達・実行／モニタリング・改善等）を回す体制を整備し、主導権を握ることができる ・ 企画・調達段階で、国の動向、他団体の事例を調査するとともに、仕様案策定やRFI等を通じ、デジタル技術・デジタルツール・情報システムの「目利き」ができる ・ 外部専門人材や委託先と円滑なコミュニケーションを取ることができ、その中で最新の業界動向やスキル・ノウハウを取得し、庁内に還元できる ・ 変革の取組及び日常業務を通じ、レベル1～2の職員の育成を行うことができる

最終的に各課1～2名配置できる総数を育成することも一案である。またレベル3はレベル2を前提としているため、レベル2に達した職員から早期育成としてレベル3の育成プログラムを実施することも考えられる。

第三に、レベル3まで到達する場合は、部分的に「守り」のデジタル人材の要素も要求される。このことから本人の希望によつては「守り」のデジタル人材へのキャリアパス変更もあり得るだろう。

第四に、レベル2・3の人事制度上の取扱いである。DX担当部門との併任なのか、そうではなく研修目的で都度関与するものなのか等、様々な選択肢があり得る。この場合、DX推進

リーダーの求められる役割と活動領域を限定的に定義することや、各活動領域で数名を選出し育成すること等が考えられる。

3 デジタル人材確保・育成・配置・評価・処遇に関する検討の流れ

最後に、前回（第2回）、今回（第3回）を通じて自治体経営に貢献するデジタル人材を攻守双方、安定的にマネジメントするために必要な観点を図表4に示す。なおここでいうマネジメントとは、確保・育成のみならず、戦略的な配置や人事評価と処遇も指す。

4 本論（第1回～第3回）のまとめ

本論全体を通じて、人事政策全般のあり方を見直すための観点を示すとともに攻めと守りのデジタル人材の人材類型を定め、

図表4 デジタル人材マネジメントに必要な事項と留意点

実施事項	留意点
① 必要な人材像・役割・能力・活動領域の定義	「人材育成基本方針」の改訂作業の中で、DX推進に必要な人材像、役割、能力・活動領域を整理し、定義
② ①に対して全庁的に必要とされる人数の整理	①にて想定される業務量をポスト数を踏まえつつ人工（年）で積み上げ、必要人数を試算 ※現在の需要のみならず、システム標準化対応期限以降に想定される国の動向等や人口減少による労働市場の制約等も踏まえ将来予測が必要
③ 年齢階層別に現状該当する職員数を整理	・年齢階層ごとで偏りなく人的資源を管理する必要があるため、人事担当部門とDX担当部門・情報システム担当部門の連携により、タレント・マネジメントの観点を踏まえ洗い出す ・このとき潜在的な人材も掘り起こしが必要（過去数年の人事調書や異動希望、民間企業等での経験等）
④ ②・③の結果、不足する部分の洗い出し	5～10年後まで実施することにより、中長期的視点で認識 ※本来的にはここまで（①～④）の作業は定員管理計画改訂と合わせて実施することが理想
⑤ ④にて認識した不足分の確保の方策の検討	概ね以下の選択肢を組み合わせる a. 既在籍者への育成対象の設定 b. 正規職員（新卒・中途）採用 c. 任期付職員等採用 d. 業務委託
⑥ ⑤-a・b（正規職員）の育成計画策定	研修計画にて直営・委託・派遣等を含めて研修を設定し、リソース（予算、講師等）確保 OJTの前提となるメンター制度等が必要
⑦ 人事評価制度や評価手法の見直し	DXに繋がる行動を評価するための人事評価制度見直し 制度を変更しない場合は既存の人事評価制度における評価手法の見直し
⑧ 人事評価結果の処遇への反映にかかる検討	モチベーションの観点から、人事評価結果の処遇（給与等）への反映を検討 ※高度専門人材の場合は、給与や委託額をある程度民間レベルとする必要あり

これらデジタル人材全般のマネジメントとして実施すべき事項とその留意点を示した。人事担当部門に必要な視点として最も重要なのは、タレント・マネジメントの視点から職員の異動経歴やスキル、保有資格等の情報を蓄積し、それを活用して配置や継続的な人材育成を行ってきたか改めて確認するとともに、将来の需要を予測しながら今後の戦略的な確保・育成・配置・処遇の方策を検討することである。令和6年夏ごろには総務省が「デジタル人材・確保育成参考書（仮称）」を提示する予定である。こうした事例集を待ちつつ、前項に記載したような作業を前もって進めておくことを推奨する。

筆者は、生産年齢人口の急激な減少の一方で増加する行政需要に応えながら自治体経営を持続可能なものとするためには、情報システムへの投資を継続・拡大し住民・事業者との接点や行政の内部事務でさらに活用する必要がある、そのためにはその使い手である自治体職員がデジタル技術への理解度をさらに高め、自然体で使える必要があると考える。こうした認識は自治体DXやデジタル田園都市国家構想等、本稿執筆時点で国策として展開されている各種デジタル系政策が落ち着いた後も色褪

せないだろう。

この意味で「守り」のデジタル人材、「攻め」のデジタル人材の双方について、将来にわたる安定的な人材マネジメントが不可欠となる。こうした前提を人事担当部門とDX担当部門・情報システム担当部門が共通認識として持つことが、将来にわたって持続可能な自治体経営のスタートラインとなると筆者は確信している。

（注）詳細は竹田圭助「自治体人材育成基本方針のあるべき方向性（1）―デジタル人材を含む人事政策全般について」（『地方財務』2024年2月、ぎょうせい）、「自治体人材育成基本方針のあるべき方向性（2）―行政の専門分野としてのデジタル分野とデジタル人材について」（『地方財務』2024年3月、ぎょうせい）を参照されたい。

*政策コンテンツ交流フォーラムは、株式会社日本政策総研、神戸シティ法律事務所が連携ハブとなり、国・地方自治体・民間企業のメンバーを架橋し、政策的課題を多面的に検討するネットワークです。本コラムを通じて、フォーラムにおける課題認識、政策創造の視点等をご紹介します。