

第1章

情報領域の業務の変化と課題

地域情報化研究所代表取締役 **後藤 省二**

1 (2)～(3)、3 (5)、4～6を担当

日本都市センター理事・研究室長 **石川 義憲**

はじめに、1 (1)、2、3 (1)～(4)を担当

はじめに

(1) 情報領域の業務の変化の趨勢

情報領域の業務がどのように変化してきているか、職員がその変化にどのように対応し、さらには対応しようとしているかについては、総務省が毎年調査を行っている地方自治情報管理概要が明らかにしている。

その中心課題の一つが情報システムの最適化であり、そのために市区町村が講じた措置としては、平成30年度版地方自治情報管理概要（2019年3月）（以下、「情報管理概要2018」という）では、“メインフレームからオープンシステムへの変更”、“部門横断的な共通的なシステム基盤の整備”との回答が多い¹。

また、2017年に日本都市センターが行った市役所事務機構調査では、行政内部のICT化に関する課題²として、情報管理主管部門における専門的職員の養成・充実を半数程度の都市自治体が指摘している。また、情報技術を活用した業務改革、オープンデータ、AIへの取り組みも、現在の課題であるか、ないし今後の課題として指摘されている。

(2) 求められる人材像

こうした情報領域の業務の変化に応じて、求められる人材のイメージも変わりつつある。

情報領域の人材は、現状の業務を維持継続するために必要最低限の配置しか行われず、新しい取り組みのための前向きな投資として、

1 情報管理概要2018 24頁

2 市役所事務機構調査中間報告158頁 行政内部のICT化に関する課題をたずねた（上位3つまで選択）もので、①国等のシステム更新・改修にともなう業務や財政上の負担（58.9%）、②情報管理主管部門における専門的職員の養成・充実（50.1%）、③職員の情報リテラシーの向上（39.6%）などとなっている。

人材が増員されることはあまりなかったと思われる。また、情報領域の業務は、情報管理主管部門の職員だけで遂行されるものではなくなっている。

一方で、情報領域においては、庁内のキーパーソンやキーになる部署と効率的に調整し、ベンダーと共通理解を構築しながら、協議や交渉ができる人材が必要であると考えられるようになってきている³。さらに情報人材の役割としてはAIやRPAの導入を前提として、既存業務のBPR（Business Process Re-engineering）を適切に行うこともある。

(3) スマート自治体に向けて

ICTの発達と利用の拡大に伴う人材の育成・確保は民間企業等も含めて大きな課題となっており、その解決に向けた新たな対応が必要となっている。こうしたなか、スマート自治体の実現に向けて、国をあげて共同化・標準化の取組みが進められている。これにより、情報領域における知識やスキルの共有・活用が可能となり、連携した体制、情報人材の育成・確保・活用が進むと期待される。

1 情報領域の業務の変化と人材のあり方

(1) 情報領域の業務の変化と担い手（アンケート調査）

自治体の情報領域は、情報化という現実が先に走り出して、人が張りつけられてきた分野であり、裏づけとなる法的根拠や明確な定義がなされてこなかった。このため、情報をインフラのように考える自治体もあれば、政策を実行するためのツールとして捉え戦略的に考える自治体もある。

3 従来は、情報と行政に関する非常に高いコンピテンシーを情報人材に求めている米国においても、業者への適切な発注・入札ができる程度のコンピテンシーさえあればよいというように、求める人材像が変化してきているという指摘もある。

このため、情報領域に係る業務のうち、職員がやるべき業務について整理が必要であろう。例えば、発注系の業務は、従来のような全部自前で仕様書を書くというやり方から、契約のなかでSLA (Service Level Agreement) を規定し、パッケージでサービスを選んで導入したり、プロジェクト管理業務や仕様書作成などの契約準備事務等の支援をPMO (Project Management Office) に発注したりするやり方もある。そして、例えば、システムを開発するのは事業者だが、既に開発されたシステムパッケージにおいて既存業務での課題解決を図るための変更仕様を整理したり、市民に関係するビッグデータを活用して政策を立案したりすることは、自治体職員が担うべき業務であろう。

このように、情報領域において必要な人材、基本的な考え方や現状の取組みについては多様であることから、その状況を調査するため、日本都市センターでは、都市自治体にアンケート調査を行った。

手法としては、地方公共団体情報システム機構（以下、「J-LIS」という）の2019年度の「情報管理主管部門における業務プロセスの最適化」をテーマとした研究会（以下、「J-LIS研究会」という）⁴に参加する16自治体に個別に依頼し調査票を送付し、15自治体から回答を得た。以下、その内容について述べる。

ア 業務の担い手

情報領域に関する業務の担い手としては、自治体間クラウド等、AIやRPAを含むICT活用やオープンデータ推進については、現状自治体職員で担っていて、今後も自治体職員が対応するものの、2割～4割程度は広域連携の対応の方向もあるとの回答を得た。

情報領域の業務についての所管は、主に情報管理主管部門で担当

4 2019年度の研究会の報告書については概要が「月刊J-LIS」の2020年6月号に、また2019年度より報告書の全文がJ-LISのHPに掲載される予定であるが、本稿執筆中の時点での検討状況から紹介したい。

しているが、ホームページの作成等や政策形成等に活用するデータベースの構築については、半数程度が情報管理主管部門以外の政策・企画部門で担当しているほか、ICTを活用した業務改革については、3分の1程度は、情報管理主管部門以外の部門で担当している。

イ 業務の今後の方向性

情報領域の業務の今後の方向性については、AIやRPA、オープンデータ推進等の取組みは、より重点的に対応していくという回答が多く見られたほか、ビッグデータの利活用による政策形成については、4割程度がより重点的に対応していくと回答したものの、半数程度は特に方向性は決まっていないと回答した。また、業務の担い方については、単独で推進するとともに広域連携や外部委託で対応しようという方向性が見られ、特に、行政手続のオンライン化やオープンデータの推進、RPAの活用、AIの活用で広域連携への対応の方向性が見られた。

情報管理主管部門の従来業務（システム保守やセキュリティ系業務）への取組みは現状維持とする一方、AIやRPA、オープンデータ推進等の取組みは、より重点的に対応していくという回答がほとんどであった。ビッグデータの利活用については、まだ方向性が決まっていないという回答もあった。

ウ 職員に求められるスキルと確保状況

情報管理主管部門の職員に求められるスキルと確保状況については、自治体とベンダーの適切な役割分担ができるかどうかについては、6割の団体が職員数・スキルともに確保しているとする一方で、そのほかは、スキルまたは職員数が不足していると回答した。システム導入後のフォローや改善、データ利活用、情報領域の人材育

成、企画立案などの職員、スキルについては、半数以上が不足していると回答した。

なお、個別意見として、“情報管理主管部門職員のスキルを可視化できるよう「スキル履歴書」を作成している”とする団体がある一方で、“スキルアップの手段、流れが整理されておらず、教育プログラムが不十分”“研修によるスキルアップを図っているが、育成には時間がかかる。また、情報管理主管部門にITスキルの高い職員が配属されていたとしても、情報管理主管部門の職員も一般の行政職であり、他部署への異動があるため、その場合にはスキルの引き継ぎが困難である。”との意見があった。

(2) 業務の最適化の観点からの業務見直し

次に、情報管理主管部門における業務と業務プロセスに関して、最適化の観点から検討しているJ-LIS研究会の調査研究から説明しておきたい。

ア 情報管理主管部門の所管業務の見直しの検討

都市自治体の情報領域の業務は、その組織の分掌事務によって異なることが多い。特に所属が企画部門なのか総務部門なのかによっても内容に相違が見られる。

J-LIS研究会では各団体での所管業務を検討し、次の6業務を共通業務として詳細を検討することとした。

- (ア)情報化に関する計画・政策及び新規技術やシステムの活用・導入に関すること
- (イ)マイナンバー制度に関すること
- (ウ)情報セキュリティに関すること
- (エ)情報システム（基幹系、内部系、インターネット系など）の開発運用に関すること

(オ)ネットワークや機器に関すること

(カ)問い合わせ対応に関すること

これらの6業務はいずれの団体においても所掌業務としているが、その内容や深度、業務量、職員の対応状況には隔たりがある。それらの状況についても分析している。

分析と検討の結果として「情報化に関する計画・政策及び新規技術やシステムの活用・導入に関すること」が情報管理主管部門の中心的な業務であるとの共通認識があった。

情報管理主管部門に課せられている役割として、情報化の推進というテーマを基盤に、そのための計画や、人材の確保・育成、セキュリティの管理等、多岐に渡っていると考えられるが、現状では十分な対応が取れていないとする団体も多かった。

効率化の阻害要因として、システム化の進行・複雑化により運用業務が増加し、計画策定等の業務に割く時間不足が挙げられる。また、新規技術の活用には多額の予算、時間が必要であり、企画・財政部門との交渉に当たっては、将来を見越した政策と結びついた一体的な計画が必要であることも業務のハードルを高くしている。

また、ICTに関わる技術進展が激しいなか、過去・現在・未来に関わる情報を的確に把握し、整理・実行できる人材の確保が必須であるとの認識は共通であった。従って、「他業務の負担軽減」として、業務フローの見直しを行い、より効率的な運用管理体制を構築する必要があること、「情報化計画の策定」にあたっては、取り組むべき政策の優先順位を整理し、経営層や全庁的に目的を共有しながら進めていく上でも、ICTの活用（AI・RPA等）を含めた情報化計画を策定する必要がある。

さらに、情報管理主管部門と業務担当課との役割分担、管理方法を明確にし、技術の導入に応じた必要な人材の確保も必要であること、「情報収集・検証・そのための組織構築」にあたり、情報管理

主管部門の在り方を、システムの運用的な組織から政策的な組織へとシフトし、そのための予算・人材を確保する必要がある、との認識に至っている。

イ 職員が従事すべき業務と外部委託可能な業務

J-LIS研究会では、情報管理主管部門の業務を「職員が従事すべき業務」「職員が従事すべきではない業務（外部委託が可能）」に分類することを試みている。

概要を述べると、「職員が従事すべき業務」として、システムや機器に関する導入企画や要件定義、ライフサイクル管理「のほか、情報管理主管部門職員のノウハウ継承、資産管理などを挙げている。

また、「職員が従事すべきではない業務（外部委託が可能）」として、ネットワークの構築と保守運用、障害発生時の対処など、技術的専門性が高く定常的な業務について、外部への委託、あるいは委託先従事者の常駐により、職員の負荷を優先すべき業務に充てる必要があるとの整理が行われている。

後述する「スマート自治体の実現のための標準化・共同化」に関しては、2019年度に並行して議論が行われていることから、J-LIS研究会ではそれらのすべてを反映した検討は行われていないが、今後、業務とシステムの標準化を進めることに重点が置かれるとすれば、情報管理主管部門の業務のあり方や重点の置き方も大きく変わるべき時を迎えていることは、J-LIS研究会の構成員の間でも認識が共通しているところである。

(3) デジタル化時代の情報領域の人材の役割・業務⁵

情報技術を活用した業務改革、オープンデータ、AIへの取組み

5 本項執筆にあたり「情報領域に係る人材の確保と連携」に関するワーキング・

といった動きは、“行政のデジタル化”、ないし“デジタルガバメント”として表現される。従来の“電子自治体”は、電子化により行政手続の効率化を目指すものであったが、“デジタルガバメント”は、さらにAIやデータの活用により、個々人に最適化された情報を提供し、いかに付加価値を付けるかということを目指す取組みであろう。

ここで、デジタルガバメントを担う人材の特性と要件部分をあらためて次のように整理してみたい。

ア 当該自治体のデジタル化の旗振り役、マネジメント役を務める役割

自治体の経営・運営における情報領域の役割として組織横断的に政策を推進しマネジメントを行うことは重要である。情報領域の業務は当初、個別業務の事務処理からスタートしたが、デジタルガバメントに代表される考え方として、この役割はさらに重要になっている。具体的な業務としては、次のようなものが例示できる。

- (ア)経営層の戦略的判断におけるICTアプローチからの支援
- (イ)総合計画へのICT活用の考え方の導入
- (ウ)総合計画・戦略に基づくICT活用の企画立案・ICT導入プランの策定
- (エ)ICT導入に関するPDCAの推進
- (オ)CIOあるいはCIOを補佐する立場からの関係部署の連携と統制

イ アプリケーション、サービスの推進を担当する役割

上述の役割は戦略的な部分であるが、一方で戦術にあたる役割として、以下のような業務が挙げられる。これらはICTの活用を具体

グループでの検討における廣川聡美氏（HIRO研究所代表）の所見を参考にさせて頂いたことに謝意を表する。

的にどのように行うか、という観点からの取組みであり、ICTの個別具体的な内容や特性に着目し、効果的な導入を図るものである。

(ア)日常業務の改善、効率化、自動化の検討支援

(イ)アプリケーション、サービスの導入における企画立案

(ウ)アプリケーション、サービスの導入におけるベンダー事業者等との調整

(エ)アプリケーション、サービスの導入におけるユーザーサポートや効果測定の体制整備

(オ)市民や事業者との協働推進におけるコミュニケーションツールの活用支援

ウ 庁内共通の情報基盤、セキュリティ、制度、組織などを担当する役割

上記のア、イに基づく個別のシステムや組織等を円滑に運用するための役割も重要である。一般的な組織活動におけるロジスティクスにあたる役割は日々の業務遂行を支える基盤として欠かすことができない重要性の高い業務である。

具体的な業務の例は次のとおりである。

(ア)システムやネットワーク・機器の運用、トラブル対応

(イ)セキュリティや個人情報保護制度・システムの維持管理

(ウ)情報資産の維持管理

(エ)庁内の情報推進委員会等の開催、職員研修など

(オ)ホームページなど情報発信のサポート

このように情報領域の業務は高度化・複雑化しており、これらの業務を担当する人材の育成・確保が組織運営上、非常に重要となっている一方、困難さを増していることにも留意しなければならない。

2 人材確保の実態

(1) 情報管理主管部門所属職員数

情報管理概要2018によれば、情報管理主管部門所属職員数は、政令指定都市で38.8人、特別区で21.4人であるが、全都市自治体の平均では7.7人である。人口段階別には、人口20万人以上30万人未満では13.0人であるものの、人口10万人以上20万人未満では7.7人、人口5万人以上10万人未満では5.3人、人口5万人未満では3.9人に過ぎない。

図表2-1-1 情報管理主管部門所属職員数

		団体数 (A)	1団体当たり情報 主管課所属職員数 (B)／(A)
市 区	特別区	23	21.4
	政令指定都市	20	38.8
	市	771	6.4
合 計		814	7.7
人口段階別(政令指定都市を除く)			
50万人以上		15	25.0
40万～50万人未満		22	19.4
30万～40万人未満		28	17.1
20万～30万人未満		46	13.0
10万～20万人未満		155	7.7
5万～10万人未満		256	5.3
5万人未満		272	3.9
合 計		794	6.9

出所：情報管理概要2018から作成

政令指定都市、中核市等においては、情報関連の採用区分を設けている場合がある。例えば、横浜市では、事務職、福祉職と並んで情報処理職という採用区分を設けている。また、千葉市では2013年

から新たに事務（情報）という採用区分を設けている。さらに、姫路市では事務職Bという採用区分（公務員的な専門試験を課さずに人物評価を中心として採用する枠で理科系学部や情報系人材の応募を期待しているもの）を設けており、採用時に希望を聴取した上で情報系に配置し、適性があると判断されれば、育成をしていくといった取組みを行っている。

(2) CIO補佐官と外部人材

外部人材については、CIO補佐官526人でみると、政令指定都市で4人、特別区6人、一般市17人で、任命済みの526団体のうち、5.1%が任命しているに過ぎない。

しかし、近年のAIやオープンデータ活用の動きなどを受けて、外部人材の活用への関心が高まっている。例えば、千葉市では2013年からCIO補佐監として民間の有識者を登用し、その後、国の省庁からの人材を登用し、こういった人材がCIOである市長の意向を受けて、AIなど先進的な取組みを進めている。

また、神戸市ではオープンデータ活用を狙いとして任期付き職員を採用し、先進的な取組みを進めている。こうした外部専門家の採用については、複数の自治体で共同して行う動きがある。

図表2-1-2 CIO補佐官と外部人材の活用状況

(1) 団体区分別

() 内数字は%

		団体数	任命 済み	CIO補佐官（ネットワーク管理者を含む）				
				副市区長	部局長級	課長級	外部人材 を任用	その他
市 区	特別区	23	19 (82.6)	0 (0.0)	3 (15.8)	9 (47.4)	6 (31.6)	1 (5.3)
	政令指定都市	20	13 (65.0)	0 (0.0)	7 (53.8)	2 (15.4)	4 (30.8)	0 (0.0)
	市	771	526 (68.2)	20 (3.8)	284 (54.0)	196 (37.3)	17 (3.2)	9 (1.7)

(2) 人口段階別（市および特別区。政令指定都市を除く。）

	団体数	任命 済み	CIO補佐官（ネットワーク管理者を含む）				
			副市長	部局長級	課長級	外部人材 を任用	その他
50万人以上	15	11 (73.3)	0 (0.0)	3 (27.3)	3 (27.3)	5 (45.5)	0 (0.0)
40万～50万人未満	22	13 (59.1)	0 (0.0)	10 (76.9)	1 (7.7)	1 (7.7)	1 (7.7)
30万～40万人未満	28	15 (53.6)	1 (6.7)	5 (33.3)	7 (46.7)	2 (13.3)	0 (0.0)
20万～30万人未満	46	29 (63.0)	3 (10.3)	8 (27.6)	13 (44.8)	4 (13.8)	1 (3.4)
10万～20万人未満	155	110 (71.0)	0 (0.0)	67 (60.9)	37 (33.6)	3 (2.7)	3 (2.7)
5万～10万人未満	256	176 (68.8)	7 (4.0)	108 (61.4)	54 (30.7)	6 (3.4)	1 (0.6)
5万人未満	272	191 (70.2)	9 (4.7)	86 (45.0)	90 (47.1)	2 (1.0)	4 (2.1)
合 計	794	545 (68.6)	20 (3.7)	287 (52.7)	205 (37.6)	23 (4.2)	10 (1.8)

出所：情報管理概要2018から作成

3 情報領域の人材育成実施状況

(1) 概観

情報領域の職員の人材育成については、情報管理概要2018によれば、市区町村の73.8%が“職員に対し情報化研修を実施”している。特別区では、95.7%、政令指定都市では、95.0%、一般市では、85.3%である。また、市区町村の54.2%が“部外の情報化研修に職員を派遣”しており、特別区では91.3%、政令指定都市では95.0%、一般市では、69.6%である。さらに、市区町村の9.0%が“ITを活用した業務改善方法についての研修を実施”しており、特別区では34.8%、政令指定都市では40.0%、一般市では、12.5%である。

図表2-1-3 情報化研修等の実施状況

(1) 団体区分別 () 内数字は%

		団体数	職員に対し、 情報化研修 を実施	ITを活用した 業務改善方法 について、職員 研修を実施	部外の情報 化研修に職 員を派遣	情報処理 (技術)に関 する資格取 得を奨励
市 区	特別区	23	22 (95.7)	8 (34.8)	21 (91.3)	7 (30.4)
	政令指定都市	20	19 (95.0)	8 (40.0)	19 (95.0)	9 (45.0)
	市	771	658 (85.3)	96 (12.5)	537 (69.6)	51 (6.6)

(2) 人口段階別 (市および特別区。政令指定都市を除く。)

	団体数	職員に対し、 情報化研修 を実施	ITを活用した 業務改善方法 について、職員 研修を実施	部外の情報 化研修に職 員を派遣	情報処理 (技術)に関 する資格取 得を奨励
50万人以上	15	14 (93.3)	6 (40.0)	14 (93.3)	4 (26.7)
40万～50万人未満	22	20 (90.9)	7 (31.8)	21 (95.5)	6 (27.3)
30万～40万人未満	28	28 (100.0)	5 (17.9)	27 (96.4)	6 (21.4)
20万～30万人未満	46	42 (91.3)	12 (26.1)	43 (93.5)	2 (4.3)
10万～20万人未満	155	145 (93.5)	24 (15.5)	133 (85.8)	13 (8.4)
5万～10万人未満	256	227 (88.7)	33 (12.9)	181 (70.7)	16 (6.3)
5万人未満	272	204 (75.0)	17 (6.3)	139 (51.1)	11 (4.0)
合 計	794	680 (85.6)	104 (13.1)	558 (70.3)	58 (7.3)

出所：情報管理概要2018から作成

(2) J-LISの研修体系と研修

J-LISの前身である財団法人地方自治情報センター（以下、「LASDEC」という）は、2011年度に「情報化人材育成コンピテンシー」を公開し、自治体の情報化人材に関する一定の指針を示している。コンピテンシーは、①情報化部門の業務を確認する②情報化部門の職員の育成の指針とする③情報化部門の職員の育成計画を支援するといったものである。一人の人間がすべてを備える必要はなく、業務に必要なものを抽出して利用すべきとしている。

図表2-1-4 情報管理主管部門職員の職務遂行能力(コンピテンシー)と職務段階

分類	区分	初級	中級	上級
概念化能力 (コンセプト チュアル スキル)	セキュリティポリシー		○策定管理	
	庁内情報化		○業務分析	○企画立案
	情報領域の人材育成		○人材育成	○企画立案
	ICT、データ利活用の戦略	○業務モデル化	○計画の立案	
	地域情報化		○現状把握	○企画立案
専門能力 (テクニカル スキル)	IT基礎知識	○		
	自治体とベンダーの適切な 役割分担		○	
	システムの運用管理	○	○	
	プロジェクトを円滑に運用、 目標達成		○	
組織能力 (ヒューマン スキル)	コミュニケーション	○		
	チームビルディング	○メンバー シップ、フォロ ワーシップ	○リーダー シップ	

出所：地方公共団体の情報化部門職員のコンピテンシー（2012年）LASDECを参考に筆者作成

さらに、LASDECは、2012年度には、いくつかの自治体を対象として人材育成プランについての現地検証⁶を行っている。対象となったのは、都市自治体では、十日町市と筑後市であり、いずれも、情報システム担当職員が3～5名（正規職員、非常勤職員）、外部委託常駐職員数名の自治体である。期待される役割と必要とされる知識／スキルとして、①情報システム係に期待される役割、②必要とされる知識／スキル、③対応するコンピテンシー を盛り込んでいる。

6 「情報化人材育成コンピテンシー」を活用した情報化人材育成プラン（2012年12月25日、LASDEC）

(3) 人材育成指針

しかしながら、情報管理主管部門職員を対象として人材育成指針を定めている都市自治体は、情報管理概要2018でも50自治体(6.1%)に過ぎず、さらに一般の行政職に対して情報領域の人材育成指針を定めているのは37自治体(4.5%)に過ぎない。

図表2-1-5 情報領域の人材育成指針の策定状況

(1) 団体区分別 () 内数字は%

		団体数	情報主管課の職員に対しての情報化に関する人材育成方針を策定	一般職員に対して情報化に関する人材育成方針を策定
市区	特別区	23	8 (34.8)	4 (17.4)
	政令指定都市	20	5 (25.0)	3 (15.0)
	市	771	37 (4.8)	30 (3.9)

(2) 人口段階別 (市および特別区。政令指定都市を除く。)

	団体数	情報主管課の職員に対しての情報化に関する人材育成方針を策定	一般職員に対して情報化に関する人材育成方針を策定
50万人以上	15	7 (46.7)	4 (26.7)
40万～50万人未満	22	6 (27.3)	3 (13.6)
30万～40万人未満	28	5 (17.9)	2 (7.1)
20万～30万人未満	46	6 (13.0)	5 (10.9)
10万～20万人未満	155	7 (4.5)	6 (3.9)
5万～10万人未満	256	9 (3.5)	6 (2.3)
5万人未満	272	5 (1.8)	8 (2.9)
合計	794	45 (5.7)	34 (4.3)

出所：情報管理概要2018から作成

(4) 情報領域の人事交流を通じた人材育成

業務担当部門との人事交流や民間企業等への研修派遣も人材育成において、重要である。業務担当部門と情報管理主管部門の人事交流については、人口40万～50万人未満の都市自治体で40.9%が実施

と比較的高い割合を示しているものの、全体では、129市区(15.8%)と高くない。民間企業等への研修派遣についても、全体としてわずかであるが、小規模都市自治体において、実施している事例が見受けられる。

図表2-1-6 情報管理主管部門職員の人事交流等

(1) 団体区別 () 内数字は%

		団体数	業務担当部門と情報主管課の人事交流を積極的に推進	民間企業等へ職員を研修派遣(人事交流)
市区	特別区	23	4 (17.4)	1 (4.3)
	政令指定都市	20	5 (25.0)	2 (10.0)
	市	771	120 (15.6)	14 (1.8)

(2) 人口段階別(市および特別区。政令指定都市を除く。)

	団体数	業務担当部門と情報主管課の人事交流を積極的に推進	民間企業等へ職員を研修派遣(人事交流)
50万人以上	15	3 (20.0)	0 (0.0)
40万~50万人未満	22	9 (40.9)	1 (4.5)
30万~40万人未満	28	5 (17.9)	1 (3.6)
20万~30万人未満	46	11 (23.9)	0 (0.0)
10万~20万人未満	155	31 (20.0)	3 (1.9)
5万~10万人未満	256	40 (15.6)	6 (2.3)
5万人未満	272	25 (9.2)	4 (1.5)
合計	794	124 (15.6)	15 (1.9)

出所：情報管理概要2018から作成

(5) 人材育成の継続的実施のための課題

以上のような現状を踏まえつつ、J-LISの2017年度「情報管理主管部門の人材育成」をテーマとした研究会⁷では、報告書(以下、

⁷ 報告書は自治体のみ公開されているが、報告書の概要が掲載されている。後藤省二、市町村の情報管理主管部門における人材育成に関する研究、月刊J-LIS、2018年5月、地方公共団体情報システム機構

「J-LIS情報部門人材育成研究報告書」という)において、次のような課題を示している。

ア スペシャリストとしてのキャリア形成、そしてそのためのキャリアパス設定及び提示の必要性

情報管理主管部門もしくはその職員に求められる役割を考えたとき、そこにはスペシャリストとしてのキャリア形成が実現できる環境が望ましい。そのためにも情報管理主管部門の職員に対し長期的かつ総合的な視点で、しっかりとしたキャリアパスの設定及び提示を行い、人材⁸育成を継続的に実施していくことが大事である。

イ 情報管理主管部門の体質改善に向けた取組みとしての人材育成の必要性

情報管理主管部門の人材育成のあり方を、単なる対症療法として捕らえるのではなく、言わば自治体の、そしてその自治体の情報管理主管部門の「体質改善」に向けた取組みが大切である。

ウ 組織目的の明確化とスキル等の水準評価の必要性

今後の具体的な課題解決へのアプローチとして、まず、情報管理主管部門の組織目的を明確にすることが重要である。そして、その組織目的を実行するために必要な人材のスキル等の水準を明確にしなければならない。次に、情報管理主管部門の職員の現実のスキル等についての水準評価を行う必要がある。「足りない部分」が、人材育成によって到達できる水準なのか、人材育成を行ってもなお、不足するのか、その場合はその不足する人材をどう調達するかを考えなければならない。

8 J-LIS情報部門人材育成研究報告書の本文中においては、研究会の議論のなかで「人材」を「人財」としてとらえる意識転換を図ることが重要であるとの結論に達したということで、「人材」を「人財」と表記している。

4 情報領域の自治体間連携

情報領域ではこれまでも自治体間での連携や情報交換は行われてきたが、それは同じベンダーのシステムを利用する自治体などに限られる場合が多かった。最近はスクラッチ型の開発によるシステムではなく、ベンダーが開発したパッケージ型のシステムを導入、あるいはサービスとして利用することも増えており、自治体間での連携は増えているが、一方では新たな課題も発生している。

本節では、情報領域の人材確保・育成の課題と関連して、自治体間連携について、現状と課題、解決に向けた方向性などを述べる。

(1) 業務の連携

情報領域の業務に関する連携については、2000年4月に施行された介護保険法に基づく介護保険制度の事務処理システムの構築にあたり、自治体が共同で体制を作りベンダーと開発を行った例がある。

異なる地域・形態の3つの共同開発の事例について研究した大谷は、システム立上げの際に発生する対応の軽減、開発システムの修正や追加等の適切な仕組みや実務者レベルの継続的な情報交流が重要であることを明らかにし、質問対応の内容をユーザの運用管理を行う視点から分類した指標が、質問傾向の把握に役立つ可能性を見出した。また、共同開発の効果を発揮するためには、自治体間の協力と開発事業者の連携を強化し、具体的に問題を協働して解決していく基盤に立ち、対処していくことが必要であるとしている⁹。

事例の一つは東京都の多摩・島嶼の16自治体による共同開発であった。当時はメインフレーム・システムが全盛であったが、介護保険制度は事務が複雑でシステムの規模が大きいこと、定期的な制

9 大谷次郎、「地方自治体の情報システムの共同運用管理－介護保険事務処理システムの事例」、日本社会情報学会会誌2002年9月、14(2)、79-97頁

度の見直しが予定されていたため、個別に開発すると費用負担、職員の負担が過大になることが懸念されたなかで、同じメーカーのメインフレーム・システムを使用する自治体を中心となり、介護保険システムを共同で開発することにより、費用の削減と職員負担の軽減を図った事例として注目された。

最近の事例では、三鷹市、立川市及び日野市の3市が、住民情報系（基幹系）システムである住民基本台帳、税や国保などのシステムの共同クラウド化を進めている。ここでは、業務担当部門だけではなく情報管理主管部門の業務である開発や運用といった領域に関しても連携し共同化を進めており¹⁰、情報領域に係る業務の自治体間連携は今後も拡大するものと考えられる。

(2) 自治体職員間の情報連携

従来、情報領域での自治体職員間の情報連携は、例えば同じベンダーのシステムを利用する自治体間での連携や都道府県域内での自治体間での情報連携（例えば情報管理主管課長連絡会など）が中心であった。

ア 自治体職員個人のSNSを利用した情報交換・連携

最近では、自治体職員が個人的にSNSを利用したつながりを利用して情報交換・連携を行う例が広がりつつある。

例えば、Facebook上の「社会保障・税番号制度（マイナンバー）対応（自治体向け）」というグループはその名称のとおり、自治体職員がマイナンバー制度やシステムに関する情報交換を行っている。同様に「社会保障・税番号制度（マイナンバー）対応に関わる人」では、自治体職員に加え、企業や大学等の関係者・研究者も参

¹⁰ 白戸謙一（三鷹市企画部情報推進課長）、事例紹介 立川市、三鷹市、日野市の自治体クラウドの取組み—業務及びシステムの標準化・共通化を目指して 月刊J-LIS 2019年1月号、地方公共団体情報システム機構

加するグループとなっている。また、「ICT《公共関係者限定》」というグループでは自治体のほか、国や関係団体の職員、事業者の関係者が参加し、自治体の情報領域を含む様々な分野の情報交換を行っている。

このような形態の情報交換は、これまでの限定的な範囲ではなく、全国から参加が可能であり、また、経験や経歴、職位に関わらず情報を交換することが可能であることから、特に情報が得にくい地域の自治体職員や階層型組織で情報が得られない立場の職員には貴重な機会となっている。

イ 公式な自治体間の連携としての情報交換等組織

一方、このような形態では組織としての正式見解を表明したり交換することは難しいなどの欠点もある。これらの情報を直ちに業務に活用したり実行するには解決しなければならない障壁が多いことは否めない。

それでは公式な自治体間の連携として、情報交換等を行う組織を立ちあげようとしている例¹¹を紹介したい。

広島市を中心に広島、山口両県の24市町で構成する「広島広域都市圏」では、職員同士がICTに関する情報共有や意見交換を行う協議会を設置する予定である。

職員数の減少や業務の効率化など各自治体が抱える課題を共有し、住民サービスの向上を図ることを目的としている。具体的なテーマとして、AIやRPA、次世代通信規格「5G」など先端技術についての情報交換、他の自治体での活用事例や企業の技術動向の学習、地域差があるオープンデータの活用や、共同で実施できる事業がないかの検討などを想定している。協議会に参加するのは、自由な意見交換をするため、情報関係の課長級以下の職員を想定してい

11 官庁速報（電子版）、時事通信社、2020年3月10日

る。また、国や県、有識者をオブザーバとして招くことも予定している。

このような都道府県域を越える自治体間の連携による情報交換・共有は大変友好であると考えられる。今後の成果を期待したい。

また、自治体間及び自治体内の職員相互の情報交換（ビジネスチャット）をLGWAN上で安全に行うLGWAN-ASPサービス¹²も開始されており、今後はこのようなツールの利用による団体間・団体内のコミュニケーション・スタイルの変革、知識やスキルの共有・活用が期待される。

(3) 業務の自治体間連携を通じた人材確保・育成

情報領域の人材確保・育成については、以上のような業務の自治体間連携と密接な関係にある。他の行政分野と異なる点は、必要とされる知識や技術が幅広いため、すべてに精通する職員の確保・育成が困難である一方で、共通の課題を抱えていることから、自治体間の連携が行いやすいという点が挙げられる。

ア 一部事務組合や協議会形式の組織を通じた人材確保

人材確保・育成が深刻な課題となっている小規模自治体においては、一部事務組合や協議会形式の組織で情報システムの共同化を進め、併せて人材確保・育成を行う事例も増えている。

一部事務組合の例としては、埼玉県町村会において基幹系システムの共同クラウド化を図った例¹³や同じく神奈川県町村会が設立した神奈川県町村情報システム共同事業組合（一部事務組合）におい

12 LoGoチャット、<https://www.trustbank.co.jp/news/press295/>、2020年3月23日筆者最終閲覧

13 埼玉県町村会による自治体クラウドについて、埼玉県町村会情報システム共同化推進室、<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/innovation/161111/pdf>、2020年2月28日筆者最終閲覧

て基幹システム及び財務会計・人事給与などの内部情報系システムの町村情報システム共同化を行った例¹⁴などが知られている。

J-LISにおいても共同クラウド化を推進しており、情報領域における共同化は広がりつつある¹⁵。これらの例の多くでは参加団体の職員が連携・協働することで結果的に大きな規模の自治体と同様の体制を組むことが可能となり、業務内容の高度化や費用削減などの効果が見られる。

イ ICTを活用した暫定的人材確保・連携の試み

一方、ICTを活用した自治体職員のいわば“レンタル移籍¹⁶”の企画を進める事例もある。物理的に移籍することには困難があることから、ICTを活用したテレワークを中心にしたレンタル移籍を進めようというものである¹⁷。

この取組みは、情報領域では、庁舎の建替えに伴う庁舎内ネットワーク基盤の再構築といった、数十年に一度の業務のノウハウを必要とする他自治体に専門人材を提供するといった形で効果を発揮することが期待される。なお、こうした試みはメンバーシップ型雇用ではなくジョブ型雇用といえるものであり、地方公務員制度面からの検討も必要であろう。

14 町村情報システム共同事業組合の組織概要、神奈川県町村会、<http://www.c2-kanagawa.jp/system/organization.html>、2020年2月28日筆者最終閲覧

15 J-LISの自治体クラウド推進の取組について、J-LIS研究開発部、https://www.j-lis.go.jp/data/open/cnt/3/2357/1/6_Cloud_2017_J-LIS.pdf、2020年2月28日筆者最終閲覧

16 期限付移籍のことで、サッカーなどのプロスポーツでは、選手が現在所属するチームとの契約はそのままとして、期限付きで他のチームに移籍する制度である。期限満了後は元のチームに復帰するか、または完全移籍するかを選ぶとされる。

17 推進している蒲原大輔氏は、品川区職員から民間のIT企業に転じた後も自治体の支援を行っているが、人材の偏りを是正するため、人材の需要と職員の希望のマッチングを図ろうとしている。自治体のトップからも関心が寄せられているとのことである。蒲原大輔、<https://note.com/canbara/n/n8e0f965ac807>、2020年2月28日筆者最終閲覧

このほか、情報領域における業務の内容を記述するいわゆる「業務手順書」を作成することも人材確保や連携における大切な課題である。業務内容を明確化することは、職員の育成や異動に伴う事務引継ぎなどに大きな効果を見込むことができるが、作成やその後の見直しなどのための負担も大きいことから、この点においても自治体間の連携が期待される。

5 スマート自治体の実現のための標準化・共同化

(1) 標準化・共同化に向けた動き

今後の労働力の供給制約のなか、自治体が住民生活に不可欠な行政サービスを提供し続けるためには、職員が、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できない業務に注力できるような環境を作る必要がある¹⁸との認識の下に、2019年度は自治体における業務と情報システムの標準化・共通化が非常に重要なテーマとして取り上げられ、議論された。この議論は前述の自治体戦略2040構想研究会に端を発し、様々な会議体で調査・研究・検討され、国としても重要な政策として取組みが始められている（図表2-1-7）。

重要な点は、第32次地方制度調査会など自治行政全体の検討の場でも情報システムの標準化など行政のデジタル化を進めることの方角性が議論され、具体的な情報システム間のデータ項目の検討や住民基本台帳事務をはじめ、業務と情報システムの標準化の具体的な内容まで検討が始められていることである。また、人材の重要性や自治体間の連携に関しても方向性が示されており、都市自治体の情報領域の人材確保・育成における重要な課題を提示している。また、

18 前掲、自治体戦略2040構想第二次報告31～32頁、スマート自治体研究会報告書3頁

図表2-1-7 標準化・共同化に向けた最近の動き

第32次 地方制度調査会	自治体戦略2040構想研究会	地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会	自治体システム等標準化検討会	自治体システムデータ連携標準検討会
	2017年10月～9回の研究会			
	2018年3月第10回研究会 中間報告			
2018年7月第32次 第1回総会～2018年11月7回の小委員会	2018年6月第16回 第2次報告	2018年10月30日 第1回研究会		
●2019年7月第3回総会 中間報告 ・2040年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告（令和元年7月31日）		2019年5月10日 第12回研究会 報告書		2019年6月第1回検討会
●18回の小委員会 ・第4回総会 市町村合併についての今後の対応方策に関する答申（2019年10月30日）			2019年8月第1回検討会 分科会×5回	2019年9月第2回検討会
2020年1月30日第31回 小委員会 ・広域連携について ・行政のデジタル化について			2019年12月第2回検討会 分科会×3回 2020年5月第3回検討会（予定）	

出所：筆者作成

自治事務・法定受託事務といった制度の違いに関わらず、標準化を進めることが重要であるとされていることにも留意したい。

さらに官邸の経済財政諮問会議でも、自治体における業務と情報システムの標準化・共通化が議論され、委員・臨時委員として出席する総務大臣、厚生労働大臣、IT担当大臣から、それぞれ所管業務における情報システム標準化などの取組みを進めることが明言されている¹⁹。

19 令和元年（2019年）第12回経済財政諮問会議 議事要旨、官邸HP、<https://>

さらに、国においては、自治体の17業務を選定し、標準化の検討・標準仕様書の作成に着手することとしており²⁰、そのために自治体に対しても調査等への協力依頼²¹が2020年3月に行われている。

ここでは財政再建の観点から、自治体が利用する情報システム経費が削減されることに期待が寄せられているが、おそらく今後進められる自治体情報システムの標準化やBPRを推進するためには、現行の情報システムやデータ等の情報資源の抜本的な見直しを図る必要があること、また、地域の課題を解決するための新たな仕組みとしてのICTの活用を図る必要があることなど、今後、新たな投資を行うべき点が多いことも指摘しておきたい。

(2) 業務とシステムの標準化の例

こうした動きを受けて、総務省は2019年8月に「自治体システム等標準化検討会」(座長 庄司昌彦 武蔵大学社会学部教授)を設置し、検討を開始している。この検討会では、住民記録システム等の標準化(標準仕様書や標準様式の作成など)、広域クラウド化(近隣自治体に止まらない全国規模のクラウド化)、住民情報データのバックアップなどのテーマに関して検討し、成果を報告書及び標準仕様書として取りまとめることを目標としている²²。

2019年8月26日に第1回検討会(非公開 資料は原則公開)を開

www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2019r/1127/gijiyoushi.pdf、2020年2月4日筆者最終閲覧

20 第11回新戦略推進専門調査会デジタル・ガバメント分科会 第38回各府省情報化専任審議官等連絡会議 合同会議、資料3 自治体業務プロセス・情報システム標準化の取組について、https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/dejigaba/dai11/siryoushi3.pdf、2020年3月23日筆者最終閲覧

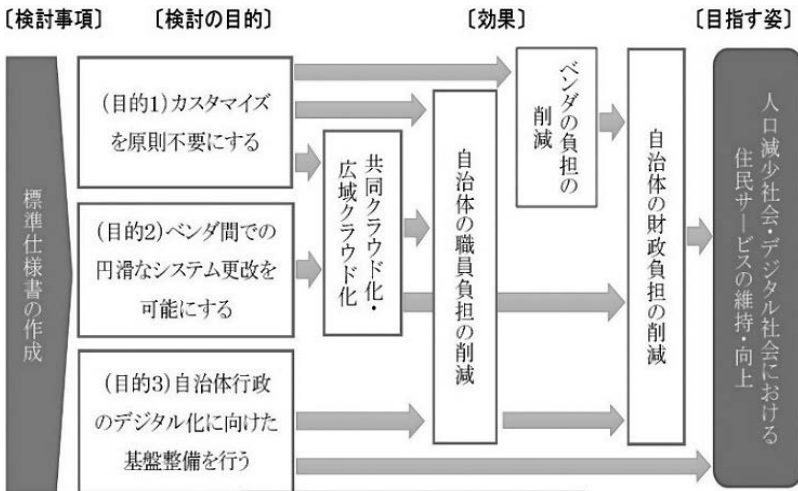
21 地方自治体業務プロセス・情報システム標準化に関する調査等に対する協力について(依頼)、内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室(事務連絡)、令和2年3月3日

22 総務省HP、http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei04_02000081.html、2020年2月4日筆者最終閲覧

催し、以後、2019年12月4日に第2回検討会で検討の範囲、論点整理を行い、その内容に関して、全市区町村に意見招請を行っている。

詳細の検討は自治体関係者等の構成員による自治体分科会で行っており、2020年3月末まで8回の分科会が開催されている。検討会と分科会の目的等は図表2-1-8²³として整理されている。

図表2-1-8 自治体システム等標準化検討会



出所：総務省自治体システム等標準化検討会（第2回）資料2

また、取扱いが多く、民間でも利用される「住民票の写し」と自治体間での住民異動の基礎となる「転出証明書」に関して、書式の標準化を併せて行うこととしている²⁴。

そもそも、住民基本台帳事務は1969年に施行された住民基本台帳

23 総務省HP、https://www.soumu.go.jp/main_content/000655649.pdf、2020年2月4日筆者最終閲覧

24 総務省自治体システム等標準化検討会（第2回）資料2、6～7頁、https://www.soumu.go.jp/main_content/000655649.pdf、2020年2月4日筆者最終閲覧

法に基づき、紙により事務処理が行われてきた。また、自治事務として、事務の詳細や書式の取扱いに関しては自治体の定めにより運用されてきたこともあり、コンピュータ化されてからも「改製」など紙により処理された時代の概念が残っているほか、住民生活に深く関わりがあることから、転居の履歴などを記録・証明する場合の取扱いが複雑多岐にわたっていることが、情報システムの標準化の妨げとなってきた。

自治事務の一部では、たとえば国民健康保険について標準システムを国（厚生労働省）が作成し自治体に提供している例もあるが、全ての自治体で利用されている訳ではなく、現場の事務との乖離があることなどが利用できない理由になっていると考えられる。

今後はこの検討会の結果を嚆矢として、地方税や国保、介護、児童手当など幅広い分野の事務について、業務とシステムの標準化が進められることになり、情報領域での業務の内容や方向性、また業務の進め方と自治体間連携が大きく変わろうとしている点は強調しておきたい。

6 スマート自治体と情報領域の人材確保・育成

(1) 標準化・共同化を通じ知識やスキルの共有・活用

総務省の研究会では、業務やシステムの標準化・共同化の推進とともに、情報領域の人材確保の面からは、

- (ア)既に専門性のある外部人材をCIO・CIO補佐官等に任用する
- (イ)単独で登用することが難しい場合、複数自治体での兼務を前提として登用、又は外部人材をその都度活用
- (ウ)都道府県や政令指定都市・中核市等の比較的人口規模の大きな自治体は、必要に応じて各自治体を支援
- (エ)業務担当職員や法令・人事・財政担当職員を含め、自治体職員

全員が、庁内研修等によりICTリテラシーを学ぶといった方策を提示している²⁵。

これまで自治体毎に進められてきた情報システムの構築や運用は個別性が高く結果としてノウハウの共有・活用が困難な例もあったが、共同化・標準化が進むことにより、知識やスキルの共有・活用が可能となり、連携した体制、人材の育成・確保・活用が進むと期待される。

(2) 職員は計画や政策立案に注力、ICTスキルの底上げを

また、定常的な業務の委託化を進めることで、自治体職員は情報領域の計画や政策立案により注力することが可能となる。この点は前述のJ-LIS研究会においても構成員の共通認識であることが確認されている。

今後は情報領域の職員の専門性を生かしたキャリアパスの整備や自治体間・自治体内でのICTスキルの底上げを図る取組みが期待される。そのためにも自治体間の連携を強化することが重要になると考えられる。

(3) 外部人材の積極的活用

すでに都道府県や政令指定都市などを中心に、外部のICT人材をCIO補佐官等として採用することが行われている²⁶。

民間での経験や知識を生かし、自治体の情報領域の施策と改革を進めることが期待されるが、大切なことは行政分野でそれらの知見を活かすためには何をどう変える必要があるのか、それは当該組織内で解決できる事か、国による法制・制度の改革が必要なのか、な

25 前掲、スマート自治体研究会報告書60～64頁

26 堺市ICT推進専門官（課長級）の採用、http://www.city.sakai.lg.jp/shisei/koho/hodo/hodoteikyoshiryo/kakohodo/teikyoshiryo_r2/teikyoshiryo_r0202/020217_04.files/0217_04.pdf、2020年3月6日筆者最終閲覧

どの課題の見極めと進め方の戦略をどのように組織全体で取り組むか、であろう。専門家に任せる、自分のところの業務は変えない、といった消極的な意識の組織では、外部からの人材登用も効果は発揮できない。また、任期付職員としての採用や民間に比較して水準の低い待遇での募集も散見される。

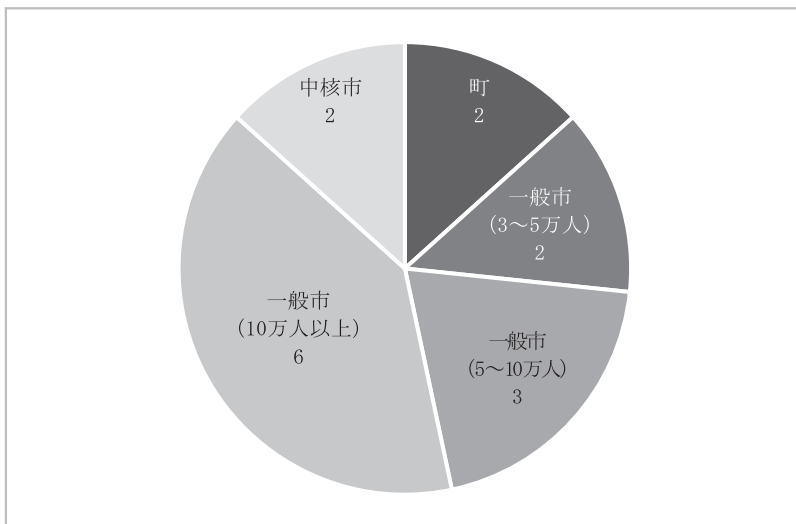
外部人材の採用と活用についても、部分最適ではなく全体最適を進める観点で、幅広く議論・検討を行い実施する組織風土の醸成が何よりも大切であろう。特にこの点は団体の長を始め経営幹部にこそ、理解が求められる。

情報領域に係る人材の確保と連携に関する アンケート集計結果

【調査の概要】

調査対象	地方公共団体情報システム機構「市町村職員による情報化に関する研究会（情報管理主管部門における業務プロセスの最適化について）」参加自治体16市町（14市、2町）の情報管理主管課
調査期間	2019年9月4日～9月24日
調査方法	各自治体宛てに調査票を電子メールにて送付 回答は電子メールにて回収
回収率	15市町（13市、2町）93.8%

【回答自治体について】



○基礎情報

Q 貴自治体では、市内のデジタル改革の旗振り役（企画・総合調整・議会対応）となる職や組織を設けていますか。

- ① 設けている 8 団体 (SQへ)
 ② 設けていない 7 団体

SQ 貴自治体において、市内のデジタル改革の旗振り役（企画・総合調整・議会対応）となるのは、どのような職・組織ですか。その名称をご記入ください。

職名	情報政策調整官、政策部情報政策担当部長、課長、課長補佐、係長
組織名	総務課情報行政グループ、政策部情報政策課、情報政策・改革改善課、総務部IT推進課、企画課情報政策担当、総合政策課情報係、IT推進本部

【アンケート集計結果】

Q1-1 貴自治体の情報領域に関する人材の確保と育成の①現状の担い手と②今後の方向性に関する基本的な考え方について、情報管理主管部門の職員に限らず全庁的な視点でご回答ください。

	現状の主な担い手（1つ選択）									
	貴自治体職員				外部の専門的な人材の登用		その他（業務自体の外部委託を含む）		当該業務に従事している人材はいない	
	正規職員 (特別職含む)	非正規職員								
① 庁内のデジタル改革の旗振り役（企画・総合調整・議会対応）となる人材	11	73.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%
② 行政手続等のオンライン化を推進する人材	13	86.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%
③ ホームページやチャットボットといった住民と自治体の接点のスマート化を推進する人材	14	93.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%
④ 住民へのプッシュ型情報提供を推進する人材	11	73.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%
⑤ ICT（AI・RPAを含む）を活用した業務改革（BPR等）を推進する人材	15	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑥ 利用者にとって使いやすいサービス設計を推進する人材	9	60.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	5	33.3%
⑦ オープンデータを推進する人材 ※公共データの公開、二次利用促進等	15	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑧ 政策形成等に活用するデータベースを構築する人材	7	46.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	7	46.7%
⑨ 庁内の情報基盤に係る業務に従事する人材	12	80.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	1	6.7%
⑩ 自治体間クラウドや共同発注等の業務に従事する人材	13	86.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%

	今後の方向性（複数選択可）									
	貴自治体職員による対応を進める	自治体間の広域連携により対応する	外部の専門的な人材の登用を進める	業務自体の外部委託を進める	業務自体を行う予定がない					
① 庁内のデジタル改革の旗振り役（企画・総合調整・議会対応）となる人材	14	93.3%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%
② 行政手続等のオンライン化を推進する人材	12	80.0%	2	13.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%
③ ホームページやチャットボットといった住民と自治体の接点のスマート化を推進する人材	13	86.7%	3	20.0%	0	0.0%	2	13.3%	1	6.7%
④ 住民へのプッシュ型情報提供を推進する人材	13	86.7%	2	13.3%	0	0.0%	1	6.7%	2	13.3%
⑤ ICT（AI・RPAを含む）を活用した業務改革（BPR等）を推進する人材	14	93.3%	4	26.7%	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%
⑥ 利用者にとって使いやすいサービス設計を推進する人材	11	73.3%	1	6.7%	1	6.7%	2	13.3%	2	13.3%
⑦ オープンデータを推進する人材 ※公共データの公開、二次利用促進等	13	86.7%	4	26.7%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%
⑧ 政策形成等に活用するデータベースを構築する人材	8	53.3%	3	20.0%	0	0.0%	4	26.7%	4	26.7%
⑨ 庁内の情報基盤に係る業務に従事する人材	13	86.7%	1	6.7%	1	6.7%	5	33.3%	0	0.0%
⑩ 自治体間クラウドや共同発注等の業務に従事する人材	11	73.3%	7	46.7%	1	6.7%	2	13.3%	1	6.7%

※その他に、担い手や方向性について、専門的な知識が必要なため、外部委託を含めた検討が必要であるとする自由記述があった。

第2部 情報領域の担い手の課題と取組み

Q1-2 貴自治体において、情報領域に関する以下の業務を主として行っている人材は、主にどのような部門に属しているか、ご回答ください。（1つ選択）

	情報管理主管部門		総務系（情報管理主管部門を除く）		政策・企画系（情報管理主管部門を除く）		市民系（情報管理主管部門を除く）		その他の部門		いずれの部門にも属していない（副市長等）		無回答	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
① 庁内のデジタル改革の旗振り役（企画・総合調整・議会対応）となる人材	11	73.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%
② 行政手続等のオンライン化を推進する人材	12	80.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%
③ ホームページやチャットボットといった住民と自治体の接点のスマート化を推進する人材	6	40.0%	1	6.7%	6	40.0%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%
④ 住民へのプッシュ型情報提供を推進する人材	7	46.7%	0	0.0%	3	20.0%	2	13.3%	1	6.7%	0	0.0%	2	13.3%
⑤ ICT（AI・RPAを含む）を活用した業務改革（BPR等）を推進する人材	10	66.7%	1	6.7%	4	26.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑥ 利用者にとって使いやすいサービス設計を推進する人材	8	53.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%	1	6.7%	1	6.7%	3	20.0%
⑦ オープンデータを推進する人材 ※公共データの公開、二次利用促進等	13	86.7%	0	0.0%	1	6.7%	1	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑧ 政策形成等に活用するデータベースを構築する人材	6	40.0%	0	0.0%	5	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	26.7%
⑨ 庁内の情報基盤に係る業務に従事する人材	15	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑩ 自治体間クラウドや共同発注等の業務に従事する人材	14	93.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%

※その他の部門について、以下自由記述があった。

④住民へのプッシュ型情報提供を推進する人材 … 広報部門、シティセールス部門、子育て部門

⑥利用者にとって使いやすいサービス設計を推進する人材 … 当該サービスの業務主管課

Q2-1 貴自治体において、以下の情報領域に係る業務の今後の方向性と担い方に関する基本的な考え方について、情報管理主管部門の職員に限らず全庁的な視点でご回答ください。

	今後の方向性（1つ選択）							
	より重点的に対応していく		現状の取組みを継続する		今後は縮小させていく		特に方向性は決まっていない	
① 電子計算組織（サーバー系）の調達・運用	1	6.7%	11	73.3%	1	6.7%	2	13.3%
② 庁内通信ネットワーク系の調達・運用	3	20.0%	10	66.7%	0	0.0%	2	13.3%
③ インターネット系の調達・運用	1	6.7%	12	80.0%	0	0.0%	2	13.3%
④ 庁内情報提供系の調達・運用	2	13.3%	11	73.3%	0	0.0%	2	13.3%
⑤ セキュリティ系の調達・運用	2	13.3%	10	66.7%	0	0.0%	3	20.0%
⑥ 地域公共ネットワーク系	2	13.3%	8	53.3%	1	6.7%	4	26.7%
⑦ 行政手続等のオンライン化の推進	6	40.0%	7	46.7%	0	0.0%	2	13.3%
⑧ AIの活用による住民サービス向上	9	60.0%	2	13.3%	0	0.0%	4	26.7%
⑨ RPAの活用による業務効率化	12	80.0%	1	6.7%	0	0.0%	2	13.3%
⑩ オープンデータの推進	5	33.3%	6	40.0%	0	0.0%	3	20.0%
⑪ ビッグデータの利活用による政策形成	6	40.0%	1	6.7%	0	0.0%	8	53.3%

	当該業務の担い方（複数選択可）									
	単独で貴自治体職員による対応を進める		自治体間の広域連携により対応する		外部の専門的な人材の登用を進める		業務自体の外部委託を進める		業務自体を行う予定がない	
① 電子計算組織（サーバー系）の調達・運用	11	73.3%	6	40.0%	0	0.0%	4	26.7%	0	0.0%
② 庁内通信ネットワーク系の調達・運用	12	80.0%	2	13.3%	0	0.0%	6	40.0%	0	0.0%
③ インターネット系の調達・運用	10	66.7%	6	40.0%	0	0.0%	3	20.0%	0	0.0%
④ 庁内情報提供系の調達・運用	10	66.7%	4	26.7%	0	0.0%	3	20.0%	0	0.0%
⑤ セキュリティ系の調達・運用	11	73.3%	2	13.3%	1	6.7%	4	26.7%	0	0.0%
⑥ 地域公共ネットワーク系	6	40.0%	3	20.0%	0	0.0%	7	46.7%	2	13.3%
⑦ 行政手続等のオンライン化の推進	8	53.3%	8	53.3%	0	0.0%	1	6.7%	1	6.7%
⑧ AIの活用による住民サービス向上	10	66.7%	6	40.0%	0	0.0%	3	20.0%	0	0.0%
⑨ RPAの活用による業務効率化	9	60.0%	7	46.7%	0	0.0%	4	26.7%	0	0.0%
⑩ オープンデータの推進	9	60.0%	7	46.7%	0	0.0%	1	6.7%	0	0.0%
⑪ ビッグデータの利活用による政策形成	7	46.7%	1	6.7%	1	6.7%	3	20.0%	4	26.7%

第2部 情報領域の担い手の課題と取組み

Q3-1 貴自治体の情報管理主管部門の職員に求められるスキルの基本的な考え方と確保状況について、ご回答ください。（1つ選択）

	職員数・スキルともに確保している		職員数は確保しているが、スキルに不足がある		スキルは確保しているが、職員数が不足している		職員数・スキルともに不足している		その他	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
① 機器やネットワークなどのITの基礎知識を有する	4	26.7%	5	33.3%	4	26.7%	2	13.3%	0	0.0%
② 自治体とベンダーの適切な役割分担ができる	9	60.0%	2	13.3%	3	20.0%	1	6.7%	0	0.0%
③ ベンダーからの成果物を適切に評価・検収できる	5	33.3%	3	20.0%	3	20.0%	4	26.7%	0	0.0%
④ システムの運用管理ができる	6	40.0%	5	33.3%	3	20.0%	1	6.7%	0	0.0%
⑤ セキュリティ管理ができる	5	33.3%	3	20.0%	4	26.7%	3	20.0%	0	0.0%
⑥ 調達プロジェクトの円滑な運用、品質・コスト・納期の管理ができる	4	26.7%	3	20.0%	3	20.0%	5	33.3%	0	0.0%
⑦ 情報管理主管部門と原課が協力しながら、システム導入後のPDCAを推進できる	4	26.7%	1	6.7%	2	13.3%	8	53.3%	0	0.0%
⑧ 監査とフォローアップを通じて、改善の取組を推進できる	3	20.0%	1	6.7%	1	6.7%	10	66.7%	0	0.0%
⑨ 組織全体の戦略に沿って、ICTやデータ利活用の戦略を立案できる	4	26.7%	0	0.0%	3	20.0%	8	53.3%	0	0.0%
⑩ セキュリティポリシーを策定し、管理できる	7	46.7%	2	13.3%	2	13.3%	4	26.7%	0	0.0%
⑪ 情報分野全般の人材を育成できる	3	20.0%	1	6.7%	3	20.0%	8	53.3%	0	0.0%
⑫ 庁内情報化の企画（事業）を立案できる（電子会議やeラーニングの充実等）	6	40.0%	2	13.3%	4	26.7%	3	20.0%	0	0.0%
⑬ 地域情報化の企画（事業）を立案できる（情報産業誘致や地域医療サービス網等）	1	6.7%	2	13.3%	2	13.3%	8	53.3%	2	13.3%

※その他回答について、以下自由記述があった。

- ・業務に必要な機能要件や仕様書等のドキュメントを作成できる。
- ・最新技術の動向や先進事例を参考として、業務の効率化、負担軽減、市民サービスの向上につながる情報化を推進する。
- ・情報部門のスキルを有した人材の採用を行っていない。

Q4-1 基礎自治体の情報領域に係る人材確保について、貴自治体における特徴的な取組みや考え方について、ご回答ください。（自由記述）

○人材確保（採用）

- ・人材については、コンサルタント事業者への業務委託はあるものの、基本的には一般の行政職員が行っている。
- ・市のシステム全体管理や障害発生時におけるトラブルの即時対応につ

いては、市職員による対応が不可欠と考えるため、全てをベンダーに委託するのではなく、一定のスキルを持った職員の育成を行っている。

- ・民間等の出身者でIT経験がある人材を、職員として採用している。
- ・専門職としての職員採用は行っていないが、「事務職（IT）」という職種で、数名採用している。（基本情報処理技術者以上の資格保持を受験資格としている。）
- ・国の省庁から専門人材を受け入れている。

○人材育成

- ・人事ローテーションを前提としたスキルアップのための事務分掌ローテーションとチーム編成を継続している。
- ・APPLICの自治体CIO育成研修やJ-LISの市町村研究会等の研修に積極的に参加し、職員のスキルアップを図っている。
- ・自治体クラウド運用をOJTの場として参加団体間で相互補完している。
- ・情報部門職員のスキルを可視化できるよう「スキル履歴書」を作成している。
- ・スキルアップの手段、流れが整理されておらず、教育プログラムが不十分。
- ・全庁的には、各課にITリーダーを設置し、研修によりスキルアップを図っている。

○人材育成の課題

- ・研修によるスキルアップを図っているが、育成には時間がかかる。また、情報部門にITスキルの高い職員が配属されていたとしても、情報部門の職員も一般職の職員であり、他部署への異動があるため、その場合にはスキルの引き継ぎが困難である。
- ・情報システム係は数名体制であるが、情報システムや全庁のPC調達管

理、職員からの問い合わせ対応にほとんどの時間が割かれてしまう状況。庁内のデジタル化の推進、RPAなどの新技術導入といった課題に対応できるよう、組織体制の整備や人材育成を進めていく必要。

- ・AIやRPA技術の向上が予想される中、その運用管理ができる情報領域の専門知識に特化した人材を専門職として採用したり、経験者採用の枠を作るなどして確保する必要性も感じている。

Q4-2 基礎自治体の情報領域に係る業務について、貴自治体における課題や考え方について、ご回答ください。（自由記述）

○将来見通し

- ・2020年代に実現すべき姿、2040年頃までに実現すべき姿を見据えた時、情報領域にはICTの専門知識とは別に、企画力やデザイン力のスキルもより求められていくと考えられる。また、政策全体に対するICTのプレゼンスが増加していく中、職員全体のICTリテラシーの底上げを実現するための取組みが課題。
- ・同じシステムを長期継続利用しており、問題点、課題が想定されるため、基幹系システムの最適化を目的とした調達計画の検討が必要。国では、「業務標準化」や「自治体クラウド」等が推進されており、これらの動向を踏まえた現状の運用方法の見直しも検討する必要。
- ・BPR等の手法により、業務の整理を行い、業務自動化やAIへの適応を推進していく。

「情報領域に係る人材の確保と連携」に関する ワーキング・グループ 資料

「情報領域に係る人材の確保と連携」に関するワーキング・グループ 第1回会議 議事概要

日 時：2019年6月6日（木） 18：00～20：00

場 所：日本都市センター研究室 内会議室

出席者：大杉覚 座長（首都大学東京）、印出井一美 委員（千代田区）、廣川聡美 委員（HIRO研究所）、後藤省二 委員（地域情報化研究所）、石川義憲 委員（日本都市センター）、工藤裕子 オブザーバー（中央大学）
事務局（日本都市センター） 白田副室長、加藤主任研究員、黒石研究員、安齋研究員

主な議事

- ・座長、委員及び事務局の紹介
- ・ワーキング・グループの進め方に関する議論
- ・調査研究の内容に関する議論

1. ワーキング・グループの進め方に関する議論

- ・当センターでは、都市分権政策センター事業として、都市自治体におけるガバナンスに関する調査研究を行っており、2017年9月から「第6次市役所事務機構研究会」、2018年9月から「人材確保と連携研究会」を設置している。土木・都市計画の人材とは別に、AIやRPAの活用を含む情報領域の人材についての知見を集約し、この両研究会の議論を補完するために、本ワーキング・グループを設置する。
- ・調査研究期間は1か年とする。
- ・第2回会議を8月上旬、第3回会議を10月上旬に予定する。
- ・必要に応じてアンケート調査、現地調査を実施する。

2. 調査研究の内容に関する議論

（情報領域について）

- ・自治体の情報領域に係る人材は、システム導入や保守管理を担う情報管理主管課職員だけでなく、民間の事例も踏まえたAIやRPA、またビッグデータの活用、オープンデータ化推進等を担う自治体職員として捉える。
- ・明確な定義がなされてこなかった自治体の情報領域は、情報化という現実が先に走り出して、人が張りつけられてきた分野であり、情報をイン

フラのように考える自治体もあれば、政策を実行するためのツールとして捉え戦略的に考える自治体もある。

- ・情報領域に係る業務のうち、職員がやるべき業務について整理が必要である。例えば、システムを開発するのは事業者だが、既に開発されたシステムパッケージを既存の業務に合わせてカスタマイズしたり、市民に関係するビッグデータを活用して政策を立案することは、自治体職員が担うべき業務であろう。

(今後の情報領域に係る人材のあり方)

- ・情報領域の業務は、情報管理主管課の職員だけで遂行されるものではなくなっている。
- ・庁内のキーパーソンやキーになる部署と効率的に調整し、ベンダーと共通理解を構築しながら、協議や交渉ができる人材が必要である。
- ・発注系の業務は、従来のような全部自前で仕様書を書くというやり方から、契約の中でSLA (Service Level Agreement) を規定し、パッケージでサービスを選んで導入したり、契約事務そのものをPMO (Project Management Office) に発注するやり方もある。
- ・AIやRPAの導入を前提として、既存業務のBPR (Business Process Re-engineering) を適切に行うことが必要である。
- ・三鷹市、立川市、日野市が、基幹系の住民基本台帳をベースにした税や保険などのシステムの共同化を進めているように、情報領域に係る業務の自治体間連携は今後も進んでいくものと考えられる。
- ・小規模自治体において、一部事務組合や協議会形式の組織で人事交流を行い、情報システムの共同化を議論する動きもある。

(人材育成)

- ・本来的に全自治体職員に求められる基礎的な能力に加えて、情報領域の業務に携わる職員の専門性をどの程度育成するのかは見極める必要がある。
- ・自治体職員の情報領域に係る人材育成の場としては、自治体ごとの研修、市町村アカデミー等の集合研修、J-LIS等外部機関の研修、大学でのリカレント教育等がある。
- ・従来は、情報と行政に関する非常に高いコンピテンシーを情報人材に求めていた米国においても、業者への適切な発注・入札ができる程度のコンピテンシーさえあればよいというように、求める人材像が変化してきている。

(外部人材の活用)

- ・自治体が、CIO補佐官として外部から専門家を登用することはあるが、

IT技術や知識は常にアップデートが求められるため、正規職員を情報職として、採用している例はあまりない。

- ・自治体の情報領域の統括的な役割については、CIOやCIO補佐官が単独ですべてを担うことは難しく、チーム制で取り組むというのが現実的な考え方であろう。
- ・自治体では、IT関係の職歴を持つ人材が、即戦力にならないことがある。これは、自治体の実務に精通してなければ、IT技術、経験やスキルがあっても、業務改善等が必ずできるわけではないからである。

(標準化)

- ・自治体の情報システムの標準化は難しい。特に指定都市や中核市ではかなりハードルが高い。ただ、税情報や住民基本台帳では、すでに一定の枠組みがあるため、小規模自治体であれば、取り組みやすいかもしれない。
- ・自治体における情報システムについて、標準化は現実的に難しくても、現状の個別多様なシステムの差異を検証し、最適あり方を議論することは有用である。

(基礎自治体と広域自治体の役割分担)

- ・インターネットが発達した今の時代に、階層型で情報をやりとりするための中継点としての都道府県の機能は変化している。一方で、自治体ごとの統計データをフィードバックする役割や、単独での情報人材の確保や先進自治体との連携が難しい自治体のサポート役として、広域自治体の役割は必要だろう。
- ・分権論と最適化の議論をしっかりと分けて、より良い情報システム構築のために、広域自治体の情報領域における役割をしっかりと整理する必要がある。

(他分野の動き)

- ・民間では、デジタルトランスフォーメーションという形で、業務を抜本的にデジタル化する動きがある。ウォーターフォール型ではなく、トライアンドエラー型の手法が、さまざまなプロジェクトでさかんに利用されている。
- ・土木関係の台帳が、データベース化されていないケースが多い。プロジェクト単位の業務データのままで、データが連続性を持って積み重なっていかず、データベースにならない。業務データを関連する他の業務でも共有できるように整備できれば、土木や都市計画の仕事の仕方が大いに変わるのではないか。

(文責：日本都市センター)

「情報領域に係る人材の確保と連携」に関するワーキング・グループ
第2回会議 議事概要

日 時：2019年8月1日（木） 18：00～20：00

場 所：日本都市センター研究室内会議室

出席者：大杉覚 座長（首都大学東京）、印出井一美 委員（千代田区）、廣川聡美 委員（HIRO研究所）、後藤省二 委員（地域情報化研究所）、石川義憲 委員（日本都市センター）、工藤裕子 オブザーバー（中央大学）
事務局（日本都市センター）加藤主任研究員、黒石研究員、安齋研究員

主な議事

- ・アンケートなどに関する議論
- ・その他の議論

1. アンケートなどに関する議論

- ・アンケートは、自治体の情報領域における必要な人材や基本的な考え方、取組みについて調査するために実施する。実施先は、本ワーキンググループ参加委員の協力を得ながら、まずは、情報分野に関して問題意識が高く、先進的な取組みを行う任意の中核市、一般市等とし、その結果を踏まえてさらなる実施を検討する。
- ・自治体のデジタル改革推進体制についての概念の整理、「市役所事務機構研究会」及び「人材確保と連携研究会」での報告書の内容に沿ったアンケート内容とする。
- ・報告書に盛り込む内容としては、デジタル技術に関連する国の法令や都市自治体の計画等の動向、業務標準化やシステム共同化、圏域マネジメント、庁内組織間連携や公民連携、デジタル人材の確保と育成の現状と課題、情報分野の業務の整理、求められる人材の分類、人材確保のための自治体間連携、土木・都市計画分野と情報分野における人材のあり方についての比較、これらの業務が官民の役割分担を前提とした発注型から連携型へ変わってきていること、都市自治体の仕事の魅力等を、現段階としては想定している。

2. その他の議論

（採用と人材育成）

- ・多くの自治体において、土木職や建築職は、技術職として職種別に採用されているのに対して、情報領域に係る人材は、一般的には別個の職種として採用されていない。

- ・情報領域に携わる自治体職員は、多くの自治体では、一般的な事務職でありながら、専門的な情報分野の担当になるケースが多いが、体系的な人材育成方針が整備されておらず、職員個人の自己研鑽に依るところが大きいのではないかと。
- ・自らの自治体に先例が無い新しい取組みを行おうとするとき、インフォーマルな形で自ら外部に人的ネットワークを築き、情報収集を行う職員も多い。若手職員のチームをつくって、OJTを行ったり、市民にアプローチして人材育成を行う自治体もある。
- ・情報領域の人材は、現状の業務を維持継続するために必要最低限の配置しか行われず、新しい取組みのための前向きな投資として、人材が増員されることはあまりない。

(人材の安定的な確保等について)

- ・職員数が十分かという量の面、実際に業務を担えるかという質の面、育休等で足りなくならないかという面、いずれの面からも人材を安定的に確保することが重要である。
- ・安定的に人材を確保していくためには、バッファーとなる人材バンクのような組織の創設が望ましいのではないだろうか。庁内での共有であれば庁内組織間連携、他団体との共有であれば自治体間連携となる。
- ・自治体間連携の仕方としては、ほかの行政分野とは異なり、ベンダーが同じ自治体同士で、取組みの情報共有のために、検討会を設置することもある。
- ・情報分野におけるインフォーマルなネットワークが体系的に見える化され、活用できるような仕組みが整備されると、公民連携はさらに進みやすいのではないかと。

(データの活用について)

- ・自治体が、独力でビッグデータを使って政策形成するというのは、現状では難しいのではないかと。国の制度設計や環境整備を待ちながら、事業部門で各種データをしっかりデジタル化し、データベースとして構築しようとしているかがまずは大事なのではないかと。
- ・庁内のデータを分野横断的に活用できるように共有していくことが、自治体の生産性を上げていくことにつながる。
- ・必ずしもビッグデータではなくても、教育や福祉等のもう少し限られた政策分野のデータ活用の取組みから議論がなされてもいい。
- ・特定の政策分野のデータ活用としては、個人情報匿名加工して、汎用的な政策、課題解決のためのツールにする等の意味で、医療、介護、健診データ等の分野が考えやすい。
- ・個人を特定できる情報である方が、プッシュ型の情報提供につながられ

たり、災害時の救助等には明らかに有用である。ただ、個人情報として該当するものに関しては、自治体は皆慎重になって取組みが消極的である。

(文責：日本都市センター)

「情報領域に係る人材の確保と連携」に関するワーキング・グループ
第3回会議 議事概要

日 時：2019年10月3日（木） 15：00～17：00

場 所：日本都市センター研究室 室内会議室

出席者：大杉覚 座長（首都大学東京）、印出井一美 委員（千代田区）、廣川聡美 委員（HIRO研究所）、後藤省二 委員（地域情報化研究所）、石川義憲 委員（日本都市センター）、工藤裕子 オブザーバー（中央大学）
事務局（日本都市センター） 臼田副室長、加藤主任研究員、峰岸主任研究員、黒石研究員、安齋研究員

主な議事

- ・アンケートについて
- ・現地調査について
- ・意見交換

1. アンケートについて

- ・アンケートは、情報領域において必要な人材、基本的な考え方や現状の取組みについて調査するため、地方公共団体情報システム機構「市町村職員による情報化に関する研究会」に参加する16自治体に個別に依頼し、15自治体にご協力をいただき回答を得た。

2. 現地調査について

- ・今後の現地調査先は、千葉市、姫路市、大津市の3ヶ所を予定している。
- ・現地調査では、情報人材の確保のための採用・処遇・育成、他団体との連携（近隣自治体間、同じベンダーの自治体間、指定市や中核市としての役割）、情報化のための庁内横断組織の意義、AIやRPAの活用状況、オープンデータへの取組み、セキュリティポリシーや庁内のセキュリティ体制等について、ヒアリングを行う。
- ・調査結果は、市役所事務機構研究会及び人材の確保と連携研究会として刊行する報告書で活用する。
- ・市役所事務機構の現地調査として訪れた茨城県つくば市では、マイナンバーカード交付促進やマイナンバーカードを活用したネット投票についての取組みが、大学等の研究機関と連携しながら行われていた。職位や年齢に関わりなく新しい発想や行動力を持った職員が、取組みの中心として自由に動けるような環境があることは、情報領域には非常に重要である。
- ・愛媛県西予市のオフィス改革プロジェクトでは、総務省からの出向者が

企画財務部長として、フリーアドレス、無線LAN導入、モバイル端末整備等による業務効率に資する職場環境づくりの旗振り役になった。出向者退任後も、取組みを引き続き推進するマインドが庁内で維持されている。外部人材の強力なリーダーシップと知見、担当者の熱意、そして理事者、市長、議会の理解、トライアンドエラーを許容する環境が取組みを可能にしている。

3. 意見交換

- ・今後取りまとめる報告書では、特に情報人材が足りずに困っている自治体を念頭に、メリハリをつけて論じる必要がある。
- ・デジタル人材、デジタルガバメント、プラットフォームについて、基本的な考え方を明確にしながらか論じると良いのではないか。
- ・電子自治体は、電子化により行政手続の効率化を目指すもので、デジタルガバメントは、さらにAIやデータの活用により、個人に最適化された情報を提供し、いかに付加価値を付けるかということを目指す取組みであろう。
- ・質量ともにデジタルガバメントに取り組む人員を増やすには、例えば定年退職した人材を再任用すること等に加え、必ずしもフェイス・トゥ・フェイスの関係に依らない新しい組織化について検討する段階にあるのかもしれない。
- ・生え抜きの自治体職員の人材育成も重要だが、外部人材の活用を組み合わせる中で、新たな政策展開ができるように人材確保、環境整備を進めていくということも、1つの大きな方向性ではないだろうか。
- ・情報領域の業務に長く携わる職員は、情報管理主管課に一定期間従事して、その後に税部門の課税、市民課の住民記録を担当したり、結局業務の中身はあまり変わらないことが多い。人材を都合良く使いまわすのではなく、職員本人の政策形成能力の伸長やモチベーションにも配慮しながら育成していくことが必要ではないだろうか。
- ・自治体の中には、システムの調達や運用を行う情報管理主管課とは別に、情報政策担当課を設けているところもある。情報政策担当課でデータ分析、仮説の設定、解決策の根拠づけ等の取組みのモデルをつくって各事業所管課に示し、住民サービス向上や業務改善のための取組みが展開できれば、情報政策担当課は政策形成の中心的な役割を担っていくのではないか。
- ・先進自治体では、マネジメントがしっかり機能している。AIを活用できる人材やデータの取扱いに長けた人材がいくらいても、結局は活用するためのマネジメントがなければ宝の持ち腐れになる。ヒト、モノ、カネの他に情報の経営資源としての重要性をしっかり認識して、活用していくことが大事。

- ・人材確保の仕組みもシステム共通化にも言えるが、本当に良いものをつくろうとするのなら、手間のかかるプロセスだが、自治体同士が議論をしながら整理をして、国とも相談や確認をしながら、合意形成を図っていくことをしていくべきではないか。

(文責：日本都市センター)