

第7回 デジタル人材の類型化及び確保・育成に関する研究会 議事概要

日 時：2024年7月11日（木）10：00～12：00

場 所：都市センター会館7階 707会議室

出席者：大杉覚 座長（東京都立大学 教授）、稲継裕昭 委員（早稲田大学 教授）、松岡清志 委員（静岡県立大学 講師）、家中賢作 委員（つくば市 課長補佐）、壇耕平 委員（福岡市 係長）

米田研究室長、中川研究員、石垣研究員（日本都市センター）

ゲストスピーカー：八鍬 直紀 氏（村山市政策推進課デジタル政策係 主任）

芦澤 友太 氏（名取市健康福祉部こども支援課家庭児童係 主査）

議 事：○ゲストスピーカーによる話題提供について

○話題提供に基づく意見交換

○その他

1. ゲストスピーカーによる話題提供について

○ 八鍬氏による話題提供「共創によるデジタル人材育成」

- ・ 村山市において、5年近く「ひとり情シス」を経験した。担当業務はデジタル全般であり、基幹システム・内部情報・セキュリティポリシーの作成、最近ではオンライン化・DX推進計画・窓口DX推進等の業務に携わっている。
- ・ 2022年12月からデジタル庁において、行政実務研修員という立場で業務に携わっている。あくまで村山市職員の立場のままであり、週2日リモートでデジタル庁の業務を行っている。
- ・ 学生時代からパソコン関係に詳しくはなかったわけではなく、入庁してからパソコンに触れはじめた。最初はふるさと納税に関わる業務につき、3年間でエクセル・ワード等の使い方を覚えてマクロを組んでいた。情報担当へ移動して以降は主にインフラストラクチャーの勉強をして、ネットワーク関係は設計から設定まで一通りできるようになった。サーバー関係もある程度は自分で運用している。このため、村山市のオンプレミス環境については、事業者より私のほうが詳しい状態である。
- ・ 自治体の業務とデジタル庁の業務を兼務するという経験は非常に価値があると思っている。ただ、セルフマネジメントができないと大変な部分がある。良くも悪くも部分はあるが、1年あるいは2年という短期間で両方学べる機会を与えてもらっている。
- ・ デジタル庁では機動的改善チームで、大臣クラスに届く要望を他省庁と調整したり、窓口DX・システム調達をして自治体に変換・BPR支援をしたりしている。その他、「デジタル改革共創プラットフォーム」というSlack上のコミュニティの運営を担当している。

- ・ デジタル人材のスキル部分でいえば、情報システム担当者はパソコン・システムに詳しいだけでは通用しないところがある。業務そのものの知識があることで業務改革が可能となる。例えば、窓口改革をする場合、業務知識がなければ課題をみつけにくい。このため、バランス感覚を持ち、情報部門にいつつ現場の知識を蓄える必要があり、人事ローテーションの課題に繋がっている。
- ・ 自治体のデジタル化・DXを推進するには、現場を知ることが大切である。自席で業務をしているだけでは現場の業務上の課題がみえない。現場へ出向き、職員とコミュニケーションを取り、信頼関係をつくることで、課題や職員が困っていることが理解できる。現場では職員の努力で業務を何とか回していることで、課題を課題と認識できていないことがあるため、システムに知見がある職員と一緒に業務を観察し、課題を発見する過程が必要となる。これも、デジタル人材の役割の1つである。現場と伴走していくには、スモールスタートで現場の職員に課題を自分事として捉えてもらい、組織全体として改善していく雰囲気醸成すべきである。
- ・ 職員が研修を受けることは大事だが、研修を受けただけではスキルは身に付かない。研修の内容を業務に落とし込む過程が必要である。「デジタル改革共創プラットフォーム」上に、2024年7月1日時点で1,379の自治体・約8,300人の自治体職員がここに参加し、日々、さまざまな情報を獲得している。分からないことがあればプラットフォーム上で質問し、それに対して分かる人が答えてくれる。見ているだけでも情報のシャワーを浴びることができる。他自治体の職員と繋がることで、自主的に共同研修を開催したり、共同事業を展開したりと、日本全体でデジタル人材を育成する環境が形成されている。「デジタル改革共創プラットフォーム」を1年間継続して利用した職員とそうでない職員では、知識に相当な差がでてくると思う。毎日利用すれば、国・自治体の最新の情報を獲得できる。
- ・ デジタル庁では、「窓口BPRアドバイザー派遣事業」を実施しており、現在、約120の自治体へアドバイザーを派遣している。アドバイザーは全員自治体職員あるいは元自治体職員であり、自治体職員として窓口改革を実際にやってきた方々である。派遣先の自治体職員は身近にアドバイザーと触れ合えているので、これもデジタル人材育成に寄与できているかと思う。
- ・ 近年、「ひとり情シス」を問題視する傾向にあるが、1名の職員で業務を回せば、それは組織としては正解だと思う。むしろ、情報部門の職員が「1人」になるより、「独り」になるほうが問題である。周囲の人たちに相談できない場合や、理解者がいない場合、精神面を含めて、業務に影響が出てくる。最終的には、その業務を引き継げる職員がいない等の問題が出てくる。つまり、情報部門の職員が「独り」にならないための取組みが重要になってくる。「デジタル改革共創プラットフォーム」は、情報部門の職員を「独り」にさせない取組みでもある。
- ・ 300近い自治体が「ひとり情シス」状態にあるが、小規模自治体と政令指定都市の

デジタル人材では、求められるスキル・知識・経験が異なるのではないかと。地域性等で分類し、そのうえでデジタル人材を定義したほうが、より解像度が高いものにはなると感じている。

- ・ 人材不足の視点では、情報担当よりも建築・土木・保健師の確保・育成の優先順位が高く、どうしてもデジタル人材の確保・育成は優先順位がさがっている。
- ・ 人材流出は1つの課題である。情報部門で職員がシステムを一通り触れるように育てても、民間企業に転職することがある。これは、小規模自治体にとっては死活問題であり、人材流出のリスクヘッジを常に考慮しておかなければならない。
- ・ 組織的なリテラシーの面では、三層分離によってインターネット閲覧できる環境がなかったり、少なかったりする自治体が存在する。三層分離が大前提となっていて、職員がオンラインで調べられる環境がないがゆえに思考が停止し、リテラシーを低下させる要因になっているのではないだろうか。

○芦澤氏による話題提供「若手自治体職員のデジタル派遣日記」

- ・ 自治体職員としてデジタル庁へ出向した体験談と実例を交えて、出向のメリットを概説する。学生時代に情報系の学科を専攻しており、所属する自治体では建設部門、デジタル・IT部門、環境部門を経て、デジタル庁へ割愛職員として出向した。デジタル庁には2年間派遣され、公務員として在職中10年はデジタル関係の業務に携わった。自治体では、ヘルプデスク業務から、庁内インフラの更改やセキュリティ教育研修、統合型GISの初導入など市長案件/期限付予算の大型プロジェクトの立ち上げまで幅広く携わってきた。
- ・ デジタル庁では、GSS（ガバメントソリューションサービス）班に配属され、中央省庁のネットワーク・端末・共通アプリ等、あらゆるプラットフォームを提供する業務に携わった。この班には、官僚・自治体職員・民間企業から出向してきた職員だけでなく、フリーランスエンジニアや大学教授等、様々なバックグラウンドをもった方々が所属していた。バックグラウンドを問わず、1つのプロジェクトに専門知識を持つメンバーが携わり、フラットに意見を言い合える環境であった。
- ・ 自身が担当したプロジェクトについて1つ目は福島国際研究教育機構（F-REI）にGSSのサービスを導入するプロジェクトリーダーを務めた。2つ目はWEB会議サービスを政府機関で公式に使うためのセキュリティ対策、設定の検証を担当し、官僚やエンジニア、大学教授の方々と力を合わせてやり遂げた。
- ・ デジタル庁の職場環境は、デジタル・ITが好きな自分にとっては天国のような場所であった。自治体ではほとんどできない業務や経験をできることもあり、業務量は多かったがワーカホリックに業務に打ち込むことができた。よって、デジタル・ITの分野が好きな職員であれば、スキルを大きく伸ばすことができるはずである。こうした意味で、職員の適性に応じて出向を含めて適材適所に職員を配置する人事

ローテーションのあり方が自治体では重要になるのではないか。

- ・ デジタル庁と自治体の職場環境において大きく異なっていたのがコミュニケーション手段である。デジタル庁では、基本的にチャットでコミュニケーションを取るため、自分の都合に合わせて返答ができる。これによって業務への集中力が途切れなかった。他方、自治体では、突然の電話や窓口対応により1日が終わり、残業して業務をこなすことが日常的にある。また、立場に関係なく「さん」付けで呼び合うルールがありそれぞれのバックグラウンドに関係なく、非常にフラットなコミュニケーションを取ることができる。大臣や副大臣・政務官とも気軽に接することができ、その点も働く職員のモチベーション向上に寄与している。
- ・ デジタル庁は日常的に学びの機会がある。同じフロアで机を並べて働いたり、一緒にランチへ行ったりするメンバーが、実はある分野での第一人者であることがあり、そうしたメンバーとの交流で多くのことを学べた。また、業務外のオフラインイベントも定期的で開催されており、休日に有志で見学旅行をしたり、平日も定時後に勉強会や研修会がほぼ毎日のように開催されていたりしているので、そこに参加することで新しい知識を吸収することができた。こうしたイベントは全て任意参加なので、本当に学びたい人・興味がある人が参加できる、学べるという環境が整っていた。
- ・ 自治体の業務では、前例がない、マニュアルがない、引継ぎがないということがよくあるが、デジタル庁では基本的に資料がきっちり揃っており、そこを調べていくと前例のない事業であっても答えやヒントに辿り着くことができた。
- ・ GSS班の業務はITベンダーのように、実際にサービスを提供する機会が多い。ユーザー部門としての情シスという範囲を超え、職員が開発・企画をしたり、ネットワーク回線を引いたり、データセンター設置に携わることもある。元々情シス部門が楽しいと感じているような自治体職員であれば、やりがいを感じると思う。また、ここ以外では携わることができないような大規模プロジェクトにも携われる。
- ・ プロジェクトへの関わり方も、担当者のオーナーシップが求められる。大規模自治体におけるプロジェクトでは分業制で担当が分かれることが多いと聞くが、デジタル庁では担当者1名が責任をもってプロジェクトの全工程を把握することが求められる。また、プロジェクトに割り当てられる予算が自治体と比較すると大きい。デジタル庁GSS班では、「本来こうあるべき」という理想的なサービス構築・企画を経験することができた。
- ・ デジタル庁では、自治体への入庁当時「こういう職員になれたらいいな」と感じた理想を追いかけることができた。というのも、理想をそのまま具現化したような上司・同僚がすぐ近くで一緒に働いているので、激務の中でも情熱を失わずに働き続けることができた。組織負担・自己負担を問わず、自己研鑽が当たり前な環境であったため、勉強の機会が常にあった。例えば上司の机の周りには書き込みや付箋が

大量に貼られた、使い込まれた技術書や資格試験の参考資料が山積みになっていた。実務やマネジメントで相当に繁忙な中、ずっと自己研鑽をつづける姿勢を背中で見せていただいたと同時に、夜には極力打ち合わせを入れないようにするなど、家族との時間を確保する大切さも教えていただいた。

- ・ 勉強会や研修について、エンジニアリング・テック領域だけではなく、サービスデザインを学べる環境が整っていた。業務上直接関係がない分野であっても、イベントやワークショップに興味があれば誰でも参加できるという文化があり、もともと素質はあったが、触れる機会がなかった方々が勉強会・研修・イベントに参加して、新たなつながりや業務にフィードバックするという良い循環ができていた。
- ・ 組織内の交流として、大臣が職員を招待するピザランチ会が不定期に開催されていた。デジタル庁はリモートワークが多かったり、携わるプロジェクトがバラバラであったりすることがあるが、こうしたイベントを通して職員同士が顔をつなぐ機会を得ることができた。後日、業務上の難題が出てきたときに、こうしたイベントで知り合ったその分野に詳しい職員へチャットで質問し、解決することができた。また、政務関係者と気軽に交流できる機会があることで、大変な業務をこなすことになった時も、もう少し頑張ろうという前向きになれるモチベーションの源泉となっていた。
- ・ デジタル庁では、職員のオーナーシップを大切にする文化があった。任されたプロジェクトに関して上司に相談すると、「あなたはどうしたい？」と、最初に尋ねられる。とはいえ、そのプロジェクトを上司が放置するわけではなく、行き詰まる前にサポートをしてくれる体制となっていた。オーナーシップを持って業務に携わるという経験を積み、自治体に戻ったあとで、必ずデジタル庁での経験を業務に還元することができるはずである。こうした意味でも、デジタル庁への出向は、自治体職員にとって意義のある経験といえるだろう。

2. 話題提供に基づく意見交換

- ・ デジタル庁への出向は、行政実務研修員の場合、手弁当を持っていく契約内容のため、小規模自治体ではなかなか職員を派遣できないという実情がある。上司が上手く調整してくれたおかげで出向できたり、もともとデジタル庁職員と知り合いで声掛けしてもらったり、大臣と関係が深いその地域の議員経由でスカウトされたりと、職員によって出向のきっかけは多種多様であった。人件費を国が負担する割愛職員や人件費を自治体が負担する行政実務研修員等、雇用形態をいくつか用意することで、上手く職員を確保する仕組みを作っていた。
- ・ デジタル庁での業務自体に非常にやりがいがあるため、残業を苦ともせず、ワーカホリックのような状態になる職員も少なくない。テレワーク可能な業務用端末に

より、いつでも業務が可能でプライベートと仕事の境目がなくなってしまうので、バランスを取りながら働くことも重要である。

- ・ 民間企業からの出向者や会社の代表と兼業している職員もいるが、デジタル庁では兼業先への便宜供与といった利益相反が起きないように、国家公務員法の遵守や兼業先情報の開示等に関する誓約書へのサインを義務付けている。デジタル庁との兼業する職員が関与した調達案件には、原則として兼業先企業は入札を行うことができない。

デジタル庁と自治体で大きく異なるのが意思決定のスピードである。前者では職員のオーナーシップを尊重しているため、職員の裁量が大きく、意思決定が迅速である。後者の場合は、比較的低額で購入できるような物品であっても決裁を取り、決裁にかかる書類に不備等があれば再度書類作成を行わなくてはならない。前者では、オンライン上のやり取りのなかで決定することが、後者では紙を刷るところからはじまるため、この時間の積み重ねが意思決定を遅くしている。

- ・ デジタル庁は全国から優秀な人材が集う場所であり、性善説の立場で業務に従事している。上司が部下のオーナーシップを尊重する大前提として、すべての職員が日々業務に集中して取り組んでいる必要がある。デジタル庁と自治体では、職員に付与している権限・裁量の大きさが圧倒的に異なるのは、性善説と性悪説、どちらの立場で職員をみているかが影響しているように思われる。
- ・ 「デジタル改革共創プラットフォーム」は様々な場面で活用できる。例えば、戸籍の広域交付システムに障害が発生したとして、この障害が所属している自治体でのみ発生しているのか、特定の地域で発生しているのか、全国規模で発生しているのか、プラットフォーム上のやり取りでいち早く知ることができる。そこがわかれば、問題を切り分けることができ、どういう対応をすべきか、その最適解を導き出すことができる。また、ある届け出をオンライン化する場合、プロトタイプを試してもらったこともある。プラットフォーム上で獲得したレビューをもとに、改善をすることができる。
- ・ 大規模自治体であればデジタル人材を庁内でローテーションさせることができるが、小規模自治体ではそれが難しい。「ひとり情シス」の状態にある自治体でその職員が転職するとなると、後継者を見つけられない場合がある。こうした場合には、デジタル人材をシェアリングしていくしか対策はないように思う。アドバイザーという立場ではなく、その自治体の業務に現場レベルで関わってくれる人材でなければ、業務改善をすることは難しい。
- ・ デジタル庁において上手く機能している班は大概、上司がうまく職員に権限・裁量を与えていた。フラットにコミュニケーションを取れる関係が非常に重要であった。国や民間企業の職員は自治体の現場感にそれほど詳しくない場合がある。このため、性能が良くても自治体のニーズに合わないプロダクトを勧めてくることが

あった。このとき、上司が自治体職員の意見を尊重してくれると、そのあとの対応で上手くいくことが多かった。

- ・ 近年は、多くの自治体でデジタル化・DXに関する研修を職員向けに実施している。しかし、そもそも参加している職員がこの分野のことに興味・関心があるか、好きでなければいい成果を上げられないかもしれない。やる気のない職員をその気にさせるよりも、やる気がある職員をさらにやる気にさせる方が容易な場合がある。デジタル庁を一度見学するだけでも、意識が向上する職員もいるだろう。自治体職員が外から刺激を受ける時間・場所を自治体が提供することで、その取組みが最終的に自治体へと還元されることもある。

3. ヒアリング調査、第8回研究会について

- ・ 8月上旬に札幌市に対してヒアリング調査（オンライン）を実施する。
- ・ 第8回研究会では、報告書の内容・章の構成に関する議論を行う予定である。

4. その他

- ・ 第8回研究会は9月3日（火）に開催予定。

（文責：日本都市センター）