

## 第4章

# 英國自治体におけるデジタル人材の 確保・育成の方策

静岡県立大学経営情報学部 講師 **松岡 清志**

## はじめに

本章では、諸外国の自治体におけるデジタル人材の確保・育成に関して、英国を題材として取組みを紹介する。英国におけるデジタル人材の確保・育成に関しては、政府のデジタル・データオフィス（CDDO）が中央・地方双方におけるデジタル人材の確保・育成に向けた方向性を示している。また、具体的な取組みとして、CDDOに加えてレベリングアップ・住宅・コミュニティ省（MLUHC）及び王立調達サービス庁（CCS）が政府デジタル・データ専門職ケイパビリティフレームワークの策定やデジタル人材を育成するための研修プログラムの提供といった活動を行うとともに、自治体の外部人材の活用を支える仕組みとしてデジタルマーケットプレイスを設けている。

一方自治体に焦点をあてた人材の確保・育成の取組みについては、自治体協議会（LGA）が中心的な役割を担っている。LGAは前述のデジタル・データ専門職ケイパビリティフレームワークにおける人材の類型を前提としつつ、DXの推進に必要なスキルを整理したサイバー・デジタル・データ・テクノロジーフレームワークを作成し、自治体による人材の確保・育成の手がかりを示している。また同協議会では個別のトピックに関する研修や公共サービスの分野ごとのサービスマネージャ向け研修などの実施を通じた支援も行っている。

本章では、このような英国における取組みについて紹介する。

### 1 政府によるデジタル人材の確保・育成の取組み

英国政府においては、公共部門のデジタル・トランスフォーメーションを推進する機関として前述の CDDO が設置され、戦略やロー

ドマップ、分野ごとの取組みの方針などの策定を行うとともに、MLUHC 及び CCS が具体的なフレームワークの作成、研修の実施、外部人材活用のためのチャネルづくりといった活動を行っている。本節では、このような政府の活動について述べる。

### (1) CDDO の概要と公共部門のデジタル・トランスフォーメーションに向けたロードマップ

英国政府におけるデジタル・トランスフォーメーションは 2010 年のデジタル・バイ・デフォルト戦略の策定を契機としてその取組みが進められ、既に 15 年近くの歴史を有する。この中で中心的な役割を担ってきたのは内閣府に設置された政府デジタルサービス (GDS) であった。GDS はデジタル戦略やサービス基準などの策定、市民・企業向けのポータルサイト Gov.UK の構築といった活動を行ってきた。しかしながら GDS は設立後の年数を経る中で徐々に役割の低下が見られるようになったことから、2021 年に政府のデジタル技術及びデータの活用に関して中心的な役割を担う組織として CDDO が内閣府に設置された。CDDO の役割は、(1) 政府のデジタル及びデータ部門の統括、(2) デジタル、データ、テクノロジーに関する方向性の設定、(3) デジタル、データ、テクノロジーの戦略及び基準の策定、(4) 政府間のデジタル及びデータのパフォーマンスと質の保証、そして (5) デジタル・データに関する能力フレームワークを含む能力開発の主導とされており、市民や企業とのフロントエンドの整備や、Gov.UK をはじめとする政府横断型のサービスやプラットフォームの管理を行う GDS とは役割分担がなされている<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 英国政府ウェブサイト「CDDO について」

<https://www.gov.uk/government/organisations/central-digital-and-data-office/about>、及び「GDS について」

2021年に会計検査院（NAO）が公表したレポートにおいて、重要なプロジェクトに関する決定を行う前にデジタル技術やソリューションに関する十分な検討がなされていなかったことが、これまでの政府のデジタル・トランスフォーメーションのパフォーマンスの低さにつながったと指摘したことを受け<sup>2</sup>、CDDOは2022年6月にデジタル・データに関するロードマップを策定した<sup>3</sup>。ロードマップでは、政府のデジタル・トランスフォーメーション推進にあたって達成すべきミッションとして（1）国民向けサービスにおける着実な成果の実現、（2）一回のログインで政府の様々なサービスを利用できるようにする Gov.UK One Login の拡充、（3）意思決定を支えるデータの質の向上、（4）効率性が高く安全で持続可能なテクノロジーの活用、（5）政府職員のデジタル能力の向上、及び（6）デジタル・トランスフォーメーションを可能にするシステムの構築の6つを挙げている。さらにロードマップではミッションごとに2025年までの実施事項を定めており、本調査研究に関連の深いミッション（5）関連のものとして表4-1に示す取組みを挙げている。

表4-1 デジタル・データに関するロードマップにおけるデジタル能力向上のための取組み

- 各省庁が職員の役割の定義を政府デジタル・データ能力フレームワーク（及び必要に応じて政府デジタル・データ給与フレームワーク）に合わせることによって採用を強化する

<https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service/about>  
(最終閲覧日：2024年12月1日)。

<sup>2</sup> NAOのレポート本文は <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2021/07/The-challenges-in-implementing-digital-change.pdf> より閲覧可能である。

<sup>3</sup> ロードマップはその後2023年5月のNAOによるレビュー結果への対応を目的として同年9月に改訂された。

- 各省庁がデジタル・データ関連の欠員を政府デジタル・データ部門の総人員数の 10% 未満に減らす目標を設定するとともに平均採用期間を政府全体の採用基準へ適合させる
- 見習制度や初期キャリア人材プログラムを通じて、少なくとも 2,500 人を政府デジタル・データ専門職として任用する
- 公務員全体の少なくとも 6% が政府デジタル・データ専門職員となる
- 幹部職員の 90% 以上がデジタル・データの基本スキルを向上させる
- 政府のデジタル・データ専門職員の 90% 以上が少なくとも年に一度デジタル・データ・テクノロジー関連の研修を受講し、修得したスキルを記録する
- 各省庁が政府のデジタル・データ専門職員における多様性を反映するためのロードマップと達成予定日を設定する

出典：英国政府ウェブサイト「デジタルの未来を変革する：デジタル・データに関する 2022-2025 ロードマップ」をもとに作成  
<https://www.gov.uk/government/publications/roadmap-for-digital-and-data-2022-to-2025/transforming-for-a-digital-future-2022-to-2025-roadmap-for-digital-and-data>（最終閲覧日：2024 年 12 月 1 日）

CDDO は本ロードマップが一義的には政府を対象としたものであるものの、MLUHC と共同で地方自治体のデジタル・トランسفォーメーション及びサービス改革を支援することを通じて政府と自治体のデジタル・トランسفォーメーションの歩調を合わせることを念頭に置いている。その点では本ロードマップは地方自治体のデジタル・トランسفォーメーションにも関係が深いものであると捉えることが妥当であろう。なお CDDO は、2024 年の総選挙による労働党政権への移行に伴って GDS と共に内閣府から科学・イノベーション・技術省へと移管された。

## (2) 政府デジタル・データ専門職ケイパビリティフレームワーク

デジタル人材の確保・育成にあたっては、様々な人材の役割の定義と求められる能力の整理が必要となる。この点に関して、CDDOは政府にデジタル及びデータに関してどのような役割が存在するかを明確にし、それぞれの役割にどのようなスキルが必要かを理解するための政府デジタル・データ専門職ケイパビリティフレームワークを作成している。フレームワークではデジタル・データ人材の役割を8つに分類し、各分類に該当する専門人材を割り当てたうえで、それぞれの専門人材に必要なスキルを示している。ここでは紙幅の関係上、専門人材の分類を表4-2に示す。

表4-2 デジタル専門人材の分類

役割	該当する専門職
アーキテクチャ設計	<ul style="list-style-type: none"><li>業務アーキテクト</li><li>データアーキテクト</li><li>エンタープライズアーキテクト</li><li>ネットワークアーキテクト</li><li>セキュリティアーキテクト</li><li>ソリューションアーキテクト</li><li>テクニカルアーキテクト</li></ul>
デジタル・データに関する責任者	<ul style="list-style-type: none"><li>最高データ責任者</li><li>最高情報セキュリティ責任者</li><li>最高技術責任者</li></ul>
データ	<ul style="list-style-type: none"><li>アナリティクスエンジニア</li><li>データアナリスト</li><li>データエンジニア</li></ul>

役割	該当する専門職
データ（続き）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ データ倫理学者</li> <li>・ データガバナンスマネージャ</li> <li>・ データサイエンティスト</li> <li>・ 機械学習エンジニア</li> <li>・ パフォーマンスアナリスト</li> </ul>
IT 運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アプリケーション運用エンジニア</li> <li>・ 業務間関係管理マネージャ</li> <li>・ システム変更・リリースマネージャ</li> <li>・ コマンド・コントロールセンターマネージャ</li> <li>・ エンドユーザーコンピューティングエンジニア</li> <li>・ IT サービスマネージャ</li> <li>・ インシデントマネージャ</li> <li>・ インフラエンジニア</li> <li>・ インフラ運用エンジニア</li> <li>・ トラブル管理マネージャ</li> <li>・ サービスデスクマネージャ</li> <li>・ サービス移行マネージャ</li> </ul>
プロダクトおよびサービス実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスアナリスト</li> <li>・ サービス実施マネージャ</li> <li>・ デジタルポートフォリオマネージャ</li> <li>・ プロダクトマネージャ</li> <li>・ プログラム実施マネージャ</li> <li>・ サービスオーナー</li> </ul>

役割	該当する専門職
質保証テスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 質保証テストアナリスト</li> <li>・ テストエンジニア</li> <li>・ テストマネージャ</li> </ul>
ソフトウェア開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発運用エンジニア</li> <li>・ フロントエンド開発者</li> <li>・ ソフトウェア開発者</li> </ul>
ユーザー中心設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アクセシビリティスペシャリスト</li> <li>・ コンテンツデザイナー</li> <li>・ コンテンツストラテジスト</li> <li>・ グラフィックデザイナー</li> <li>・ インタラクションデザイナー</li> <li>・ サービスデザイナー</li> <li>・ テクニカルライター</li> <li>・ ユーザーリサーチャー</li> </ul>

出典：英国政府ウェブサイト「政府デジタル・データ専門職ケイパビリティフレームワーク」をもとに作成  
<https://ddat-capability-framework.service.gov.uk/>（最終閲覧日：2024年12月1日）

フレームワークでは、これらの人材に必要なスキルとそのレベルを4段階で示している。またこのフレームワークは個人が有しているスキルからそのスキルを用いる専門職を探す、いわゆる逆引きも可能となっており、人材を募集する機関にも、また各機関への就職を希望する個人にとっても参考となるフレームワークとなっている。

### (3) MLUHCによる自治体職員向け研修プログラム

MLUHCでは、2018年に一部の地方自治体が作成し、その後賛同する地方自治体が調印した「自治体デジタル化宣言」に沿って地方自治体のデジタル及びサイバ一面での取組みを支援するために、省内に地方デジタルチームを設けている。デジタル人材の確保・育成の取組みとして、GDSアカデミーと協働でデジタル化宣言に調印済みの地方自治体の職員を対象として、宣言に示されたプロジェクトの遂行能力を醸成するための研修を行っている。研修内容はアジャイル手法、デジタルの取組みのリーダー、アクセレーター向けコース、ユーザー中心設計入門、専門職種別コースとなっている。さらに、2022年からは一般職員向け研修と幹部職員向け研修の2つからなる対象者を分けた研修を開始した。前者ではデジタル技術及びアジャイルをテーマとして取り上げ、講義、双方向型セッション、実習を組み合わせたオンライン研修を実施している。また後者についてはデジタル・トランスフォーメーションの考え方及び事例、組織内のスキル向上策をテーマとして、講義、双方向型セッション、実習によるオンライン研修を実施している。MLUHCでは、これらの研修の受講者に対してフォローアップ研修を行うことを検討しているところである。

### (4) 外部人材の活用：デジタルマーケットプレイス

英国政府のデジタルマーケットプレイスの取組みは、もともとは政府のIT調達において大企業が独占していた状況を改善するための施策として始められたものであった。それゆえ2009年以降導入されたデジタルマーケットプレイスの主眼は省庁のIT調達において中小企業の参入を促進することに置かれており、その対象もクラウドやソフトウェアといった製品の調達が中心であった。しかしながら調達の効率化、迅速化、簡素化といったメリットはIT製品に

留まるものではないため、その対象にシステム開発者、コンテンツデザイナー、ユーザー調査の専門家などの専門人材も含まれることとなった。デジタルマーケットプレイスでは、入札への参加を規模する企業が自社の提供できる製品やサービスなどをカタログサイトに登録するとともに、CCSとの間で価格やボリュームディスカウントの条件に関するフレームワーク合意を行う。調達を希望する政府機関及び地方自治体はカタログサイトの中から自らの希望する製品やサービスなどを検索し、希望する製品やサービス等がある場合にはフレームワーク合意で定められた諸条件をベースとして当該企業と個別契約を締結する。

このようなデジタルマーケットプレイスの取組みは、小規模自治体をはじめとする個々の機関が市場に存在する膨大な製品やサービスを探索する手間を省きつつ適切なサービスを調達することを可能にするため、政府のみならず地方自治体による外部人材の活用にもメリットをもたらしている。

## 2 LGAによるデジタル人材の確保・育成の取組み

地方自治体によるデジタル人材の確保・育成において中心的な役割を担っているのが LGA である。LGA は前節で述べた政府の取組みとの連携を図りつつ、各地方自治体の取組みを支援するための様々な活動を行っている。本節では冒頭で LGA がいかなる機関であるかを簡潔に述べたうえで、LGA の行っている取組みについて整理する。

### (1) LGA の概要

LGA はカウンシルを代表して政府への要望を行ったり、カウンシルにとって重要と思われる課題を政策立案の場に乗せるための活

動を行う機関である。LGA は 2024 年 12 月時点での国内の 317 カウンシル中 315 カウンシルが加盟しており、その他にディストリクト、カウンティや大都市自治体、単一自治体も加盟している。各地方自治体は規模（職員数）に応じた年会費を納めることにより、会員限定ウェブサイトの利用、政策白書などの文書の提供、LGA 主催イベントへの参加、職員採用に関するオンラインでのガイダンスや相談会への参加といった特典を受けられる。

加えて、LGA は政府より財政支援を受けて個別分野の地方自治体の取組みを支える活動を行っている。具体的には人的資源、職員の能力開発、サイバー・デジタル・テクノロジー、地方自治体の変革など 21 分野にわたって活動を行っている。本調査研究に関連する活動について次項で紹介する。

## （2）「地方自治体デジタル化年鑑」におけるデジタル人材の確保・育成に関する提案

LGA は 2023 年 3 月に地方自治体がデジタル・トランスフォーメーションを推進するのにあたって重要なトピックの理解を促すためのガイドである「地方自治体デジタル化年鑑 (The local government digitalisation almanac)」を発行した。年鑑ではデジタル・トランスフォーメーションを理解するためのトピックスごとに解説を加えているが、その中の組織ケイパビリティの箇所において地方自治体が行うべき活動を、デジタル人材に関するニーズの把握と人材の任用・確保の二点から整理している。ニーズの把握に関して地方自治体が取るべき方策としては、職務ごとに必要となる基本的なスキルの習得、スキルギャップの整理、及びそのギャップを埋めるための職員の能力向上を挙げている。一方、職員の任用・確保に関して地方自治体が取るべき方策としては、地方自治体の職に就くことのメリットのアピール、任用のライフサイクルに関する検討、見習制度

の活用を挙げている。これらをより具体的な取組みに落とし込んで整理したものが表 4-3 である。

表 4-3 LGA の提案するデジタル人材の確保・育成策

目的	確保・育成策
職員のデジタルスキル・知識の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員が必要なスキルについての理解の促進とスキルギャップを受けるための計画策定</li><li>・ 新規採用職員への任務に応じたスキル研修の義務づけ</li><li>・ デジタル・トランスフォーメーション推進の中心人物であるデジタルチャンピオンの配置</li></ul>
デジタル人材の任用・確保を改善するためのパイプ作り	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 見習制度の活用を含む複数のパイプ作り</li><li>・ 任用に向けた PR 用デジタルチャネルの整備</li><li>・ デジタル人材に特化したオープンデー、任用イベント、交流会の開催</li></ul>
デジタル技術を活用した働き方を重視、動機づけする文化の構築	<ul style="list-style-type: none"><li>・ デジタル技術を活用することによる日常業務改善のメリットについてのコミュニケーション</li><li>・ デジタル戦略と人材戦略との整合性の確保</li><li>・ ツール、ソフトウェア、機器への投資</li></ul>

出典：LGA（2023）「地方自治体デジタル化年鑑」p.54

年鑑ではデジタル人材の確保・育成策について、先進自治体が行っている事例を取り上げて紹介しているが、これらの個別の取組みについては第3節で述べる。

### (3) 地方自治体向けサイバー・デジタル・データ・テクノロジーフレームワーク

LGAは、カウンシルがサービスの委託、設計、開発を行うのに必要なデジタル、データ、テクノロジーに関するスキルを明確に定義づけすることを目的とする人材ケイパビリティプロジェクトを2023年5月に開始した。LGAはデジタル・トランスフォーメーションの推進に必要なケイパビリティを、一貫したアーキテクチャの設計・運用、システムやサービスの統合及び移行の管理、インフラ要件の計画策定、技術的ソリューションの設計・開発に整理したうえで、これらを実現するためのスキルの定義づけを行った。具体的には第1節で紹介した政府デジタル・データ専門人材ケイパビリティフレームワークの前身にあたるフレームワークをベースに、地方自治体向けに修正を加えたフレームワークの作成を進め、検討結果を取りまとめたものを地方自治体向けサイバー・デジタル・データ・テクノロジー（CDDaT）フレームワークとして2024年3月に公表した。CDDaTフレームワークでは、デジタル・トランスフォーメーションの推進に必要な74のスキルをコーディング及びシステム開発、データの戦略策定及び分析、プロセス及び成果の質保証、ITサービス及びサポート、プロジェクト／プログラムマネジメント、データや資産のリスク管理、住民支援、システム戦略の策定及び実施、ユーザーのニーズの理解及び実現、業務遂行上のニーズの理解の10カテゴリに沿って表4-4のように分類したうえで詳細にスキルを定義するとともに、それぞれがデジタル・トランスフォーメーションの戦略目標のうち何を満たすかとの紐づけを行った。

表 4-4 CDDaT フレームワークにおけるスキルの整理

分類	スキル一覧
コーディング及びシステム開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フロントエンド開発</li> <li>・ 機械学習</li> <li>・ プログラム／ソフトウェア開発</li> </ul>
データの戦略策定及び分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ データ分析</li> <li>・ データアーキテクチャ</li> <li>・ データエンジニアリング</li> <li>・ データ倫理</li> <li>・ データマネジメント</li> <li>・ データモデリング・設計</li> <li>・ データサイエンス</li> <li>・ データ可視化</li> <li>・ データベース管理</li> <li>・ 情報マネジメント</li> </ul>
プロセス及び成果の質保証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受容性テスト</li> <li>・ 監査</li> <li>・ 質保証</li> <li>・ 質マネジメント</li> </ul>
IT サービス及びサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アプリケーションサポート</li> <li>・ 可用性マネジメント</li> <li>・ キャパシティマネジメント</li> <li>・ カスタマーサービスサポート</li> <li>・ IT インフラマネジメント</li> </ul>

分類	スキル一覧
プロジェクト／プログラムマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移行管理</li> <li>・ 投資評価</li> <li>・ ポートフォリオマネジメント</li> <li>・ プロジェクトマネジメント</li> <li>・ サービスオーナーシップ</li> </ul>
データや資産のリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報ガバナンス</li> <li>・ 情報セキュリティ</li> <li>・ ペネットレーションテスト</li> <li>・ リスクマネジメント</li> <li>・ セキュリティアーキテクチャ</li> <li>・ セキュリティ運用</li> </ul>
住民支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適切な方法とツールの選定</li> <li>・ 組織変化マネジメント</li> </ul>
システム戦略の策定及び実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資産管理</li> <li>・ エンタープライズ／ビジネスアーキテクチャ</li> <li>・ ハードウェア設計</li> <li>・ 情報システムの調整</li> <li>・ ネットワーク設計</li> <li>・ サービスカタログマネジメント</li> <li>・ ソフトウェア設計</li> <li>・ ソリューションアーキテクチャ</li> <li>・ システム及びソフトウェアのライフサイクルエンジニアリング</li> <li>・ システム設計</li> <li>・ システム統合及び新規構築</li> </ul>

分類	スキル一覧
ユーザーのニーズの理解及び実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アクセシビリティ設計</li> <li>・ コンテンツ制作</li> <li>・ コンテンツ設計</li> <li>・ コンテンツ公開プロセス管理</li> <li>・ グラフィックデザイン</li> <li>・ インタラクションデザイン</li> <li>・ 実証実験</li> <li>・ ユーザーエクスペリエンス設計</li> <li>・ ユーザーエクスペリエンス評価</li> <li>・ ユーザー調査</li> </ul>
業務遂行上のニーズの理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベネフィットマネジメント</li> <li>・ 業務分析</li> <li>・ BI</li> <li>・ 業務モデリング</li> <li>・ 業務プロセスの改善</li> <li>・ 業務間関係のマネジメント</li> <li>・ 新技術の動向把握</li> <li>・ パフォーマンス分析</li> <li>・ 調査研究</li> <li>・ 資源配分</li> <li>・ 戦略策定</li> <li>・ サプライヤーマネジメント</li> <li>・ 持続可能性の確保</li> </ul>

出典：LGA (2023) 「サイバー・デジタル・データ・テクノロジーフレームワーク」

このようなスキルフレームワークを策定することにより、地方自治体にとって自らが行うデジタル・トランスフォーメーションをより進めるにあたってどのようなスキルが満たせば目標が達成できるかを把握することが容易になり、結果として人材を確保・育成する際に求めるスキルの明確化にもつながった。

#### (4) 地方自治体向け研修プログラム

これまで述べてきたような地方自治体向けガイドの作成、スキルの分類、フレームワークの策定といったドキュメント類の整備に加えて、LGAでは地方自治体向けの研修も行っている。その代表的なものが新型コロナウイルスの感染拡大を受けて2021年に開始されたデジタル・データ研修シリーズである。本シリーズは具体的なテーマとしてデジタルインクルージョン及びコネクティビティ、スマート技術、デジタル技術を用いたコミュニケーション、データの調査分析、サイバーセキュリティ、社会保障及び社会的弱者支援、デジタル時代の政治的リーダーシップを設定している。各セッションはオンラインで2時間から2時間半の長さで行われ、講義中にはワークショップも行われる。研修資料についてはLGAのウェブサイトにて無償で公開されており、研修の参加者のみならず諸事情で参加が難しい自治体職員も閲覧することが可能である<sup>4</sup>。

現在では、デジタル・データ研修以外にも応用コースが徐々に整備されているほか、先進自治体の取組みを紹介するイベントの開催なども検討されている。

---

<sup>4</sup> 講義資料はLGAウェブサイト、<https://www.local.gov.uk/our-support/financial-resilience-and-economic-recovery/digital/lga-digital-programmes-and-1>より入手可能である。

### 3 先進自治体におけるデジタル人材の確保・育成の取組み

前節では地方自治体の代表機関である LGA によるデジタル人材の確保・育成に関する地方自治体向けの支援策について述べたが、これらの取組みに前後して先進自治体では独自の取組みが進められてきた。ここでは先進事例のうち、ロンドン技術・イノベーション局 (LOTI) のデジタル人材の任用プロセスに関するガイド作成の取組み、及びウェストミンスター・カウンシルの若年層の IT 人材育成プログラム「テックライオン」について紹介する。

#### (1) LOTI のデジタル人材任用ガイド

ロンドンバラカウンシル及びグレーターロンドンオーソリティーのデータ、テクノロジーの活用及びイノベーションを推進する機関であるロンドン技術・イノベーション局はデジタル・トランسفォーメーションに係る様々な取組みを行っており、その中のデジタル人材の確保・育成に資する取組みの一つとしてデジタル人材の任用ガイドを作成している。

ガイドでは任用プロセスを六つのステップに分けている。第一段階の計画ステップでは、各ポストに人材の任用を行う理由を検討したうえで任用を成功させるための計画を策定する。第二段階の資源の割り当てステップでは、どのような人材にリーチすべきかを定めるとともに、これらの人材が応募するための仕掛けづくりを行う。第三段階のスクリーニングステップでは、応募者の中から面接へと進む候補者のリストを作成する。第四段階の選定ステップでは、面接などを通じて当該ポジションに適任の人材を決定する。第五段階の採用ステップでは、ここまでプロセスを経て選定された人材に対して全ての関係者が満足できるような環境で受け入れを行う。そ

して第六段階の着任ステップでは任用した人材が円滑に執務できるよう環境整備を行う。さらにガイドでは、以上のようなステップごとに地方自治体が留意すべき事項をチェックリストと詳細な解説の形で示すとともに、想定される事態及び対応策をケーススタディとしてまとめている。

日本においても各自治体がデジタル人材の任用に苦慮している状況を踏まえると、LOTIの任用ガイドのような実践的なガイドの作成、公表は任用にあたってのハードルを下げ、求める人材に的確にアクセスするために有用性が高いものと考えられる。

## (2) ウエストミンスター・カウンシルの「テックライオン」プログラム

ウエストミンスター・カウンシルでは、いわゆる見習制度の一種として、将来のデジタル・トランスフォーメーションのリーダーとなるような人材の育成を主眼としつつ、若年層にデジタル・トランスフォーメーションの現場に携わる経験を提供するプログラムとして「テックライオン」プログラムを2021年に開始した。本プログラムの対象は18歳から24歳までとなっており、受け入れ先の地方自治体では2年間の任期でソフトウェアエンジニア、デジタルマーケッター、データアナリストなどの職種で勤務し、業務に関する知識の習得、データの整理、プロジェクトマネジメント、能力開発といった活動に従事する。

特筆すべき点として、このプログラムはインターンシップのように無給で行うのではなく、年間で約2.3万ポンドの給料が支払われる。さらに、2年間のテックライオンプログラムを終了するとデジタルビジネスアクセレータのレベル3の資格を取得することができる。このように、テックライオンプログラムは応募者にとってDX人材としての能力を向上する機会になると同時に、カウンシル

にとっては最新の知識や技術動向を知る人材が加わることによって組織内部のデジタルスキルを向上させることにつながるため、両者にとってWin-Winの状態をもたらすプログラムであると言えよう。

## おわりに

本章では、英国における地方自治体のデジタル人材の確保・育成に向けた取組みについて、その前提となる政府の取組み、地方自治体の代表機関であるLGAの取組みを中心に概観するとともに、個別自治体による任用ガイドの作成や見習制度の活用の取組みについて述べてきた。本章で紹介した取組みのうち、ケイパビリティやスキルなどのフレームワーク作成については、総務省による自治体DX全体手順書や自治体DX推進のための外部人材スキル標準の作成といった取組みが類するものであるが、今後は内部人材も包含する形でより地方自治体にとっての手がかりとなるようなフレームワークやガイド類の整備が求められる。また外部人材の活用に関しては、現在は個別自治体ごとの努力に委ねられているところである。英国との間の調達制度の差についての考慮が必要であるものの、特に小規模自治体にとっては外部人材を探す負荷が大きいことから、2024年10月に日本でも正式版がリリースされたデジタルマーケットプレイスにおける調達対象の拡大などを通じた外部人材の効率的な探索、調達の仕組みも一考の余地がある。最後に、若年層のDX人材の活用については、高等学校における情報教育の充実や大学におけるデジタル、データサイエンス教育の充実に鑑みれば今後活用の機会は拡充すると考えられるものの、大学と地方自治体との人材面での交流の機会は公立大学にあっても必ずしも多くはない。現場での経験を通じた実践力の高いDX人材の育成という観点からも、高専や大学と地方自治体との交流の拡充が期待されるところである。