

本資料は、三木浩平の私見に基づくものであり、所属団体の公式見解ではありません。

# 公務員のデジタル技能とリスキリング

～組織の観点から～

令和4年5月25日

総務省デジタル統括アドバイザー

三木 浩平

# リスキリングとは？

「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」(経済産業省の検討会での定義)

## 主 体

- ・誰がリスキリングを行うのか？
- ・組織が職員に向けて、個人が自主的に

## 目 的

- ・どのような目的でリスクリングを行うのか？
- ・「転職のため」、「再就職のため」、「組織が競争力を獲得するため」、「顧客の要望に応えるため」、「抱えている問題を解決するため」

## スキル

- ・必要なスキルとは何か？
- ・現状必要とされる／将来重要となる、資格化されている／特段定義の無い

## 獲 得

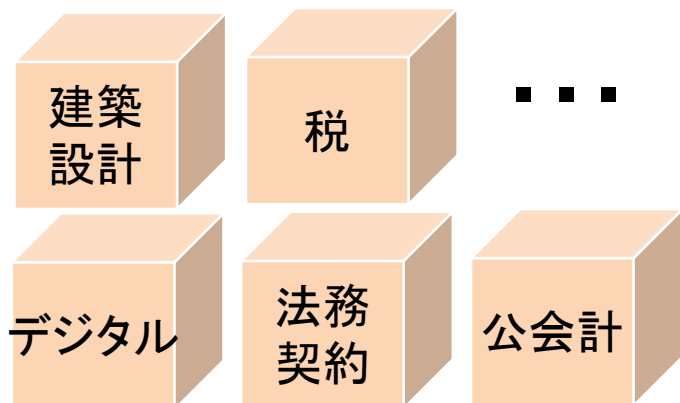
- ・どのように獲得するのか？
- ・習得機会、投資／コスト負担、奨励、習得済の人材を獲得

## 実行・処遇

- ・どのように獲得したスキルを活かすか？
- ・転職、新プロジェクトの組成、活躍できるポストの設置、新スキルを前提とした組織の再編、評価、報酬、キャリアパス

# 公務員のスキル

付加的な公務員のスキル



- ・技術職の場合は、採用時に分野が決定、その後配属された部署での経験(OJT)を通して技能向上。民間と共通する資格が多い。
- ・事務職は、OJTを通して技能向上。配属には、大学での専攻、個人特性、本人の希望、過去の配属での適性等が考慮される。
- ・業務経験を持つ公務員は、税理士の科目免除や行政書士の特任制度での転職/再就職(主に退職後活用)が制度上可能。

基礎的な公務員のスキル



担当する事務について

- ・法令への理解
- ・事務処理方法

利害関係者との調整能力

- ・政治家、議会
- ・庁内関係部署
- ・自治体、民間企業、国民

規定に基づいた文書作成

- ・起案、報告書
- ・仕様書、通知

・公務員としては重要なスキルだが、民間への転職ではあまり評価されない(特に下級職では)。

・生成型AIの登場(文書作成の自動化)やオンライン申請等利用者セルフサービスの拡大(申請内容の形式確認)等により重要度が低下する可能性。

# 公務員のデジタルスキルを取り巻く環境（個人）

時代の変化には気づいている、

さりとて…。

業務のシステムへの依存

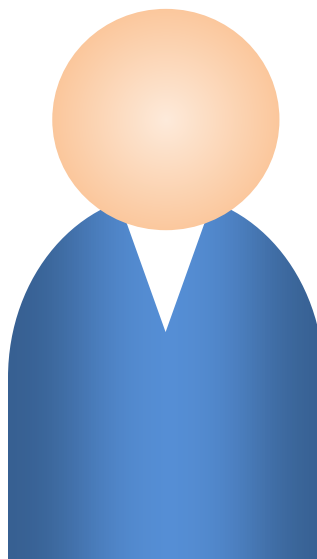
セルフサービス型  
システムの増加

民間事業者への依存

IT新技術・新サービスの  
登場

利用者からITサービス  
へのニーズ増大

危機感



デジタル

ゼネラリスト

アナログ業務が多い

頻繁な人事異動

少ない研修機会

変化に保守的な職場

# 組織と個人の目的

主 体

- ・誰がリスクリングを行うのか？
- ・組織が職員に向けて／個人が自主的に

目 的

- ・どのような目的でリスクリングを行うのか？
- ・「転職のため」、「退職後の再就職」、「組織が競争力を獲得」、「顧客の要望に応える」など

組 織

個 人

求める人材を育成する

- ・不足している職種の確保
- ・既存人材の高付加価値化
- ・将来も必要な職種に安定的な確保

職員リスクリングの推奨、新設職種採用

求める人材を外部から確保する

- ・不足している職種を一時的に補充
- ・様々な職種を柔軟な時間確保
- ・プロパーの雇用形態とは別枠に

任期付職員、中途採用、出向、非常勤職員、派遣

組織と個人の利害  
一致は目的がすり  
あったときのみ

組織での自身の評価を高める

- ・希望する部署への配属
- ・高いパフォーマンス
- ・昇進、給与上昇

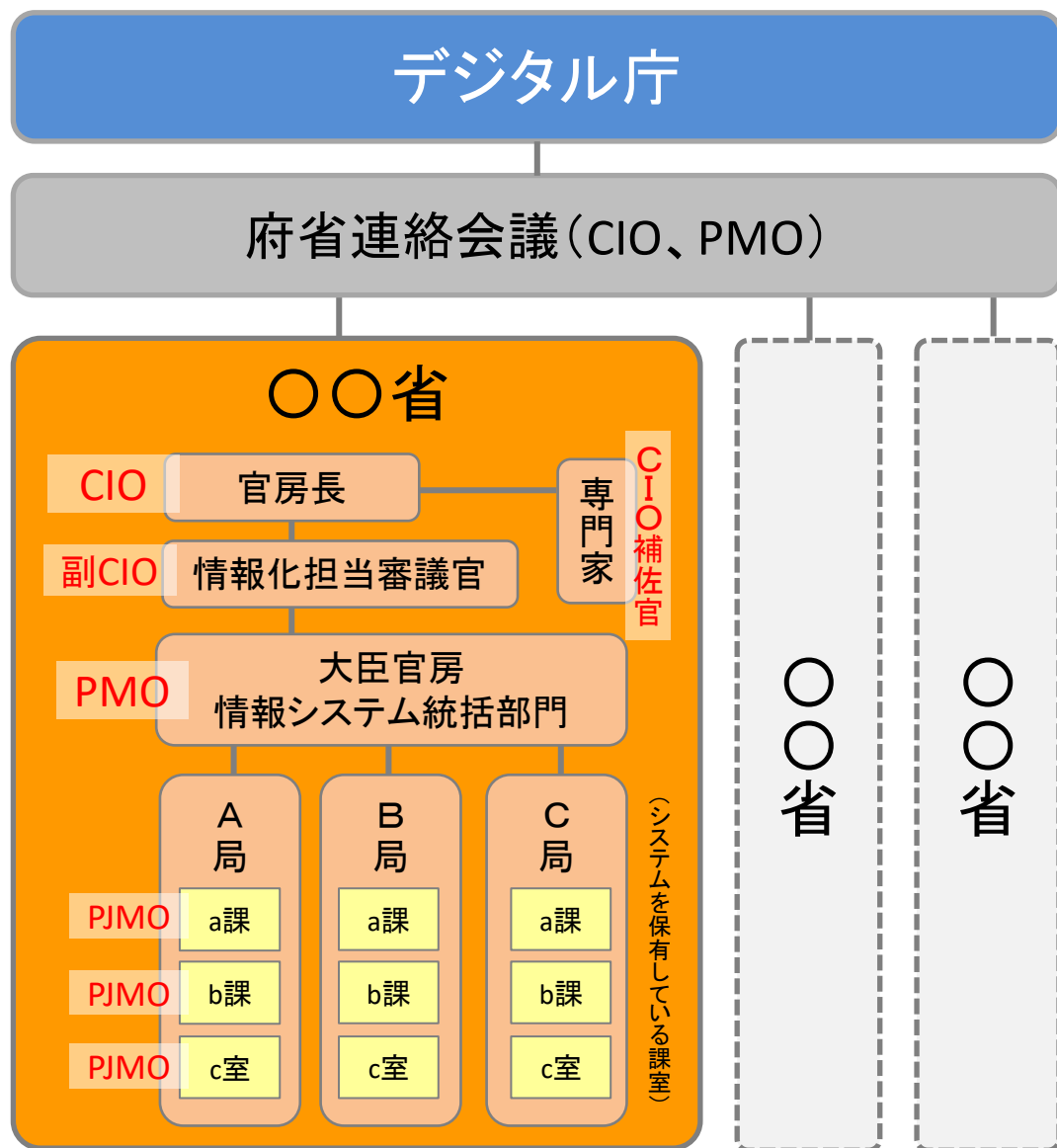
リスクリングで組織内活躍

市場での自身の価値を高める

- ・希望する会社や職種への転職
- ・報酬の上昇
- ・希望する就労形態や労働環境

自主的なリスクリングで転職・再就職

# ITガバナンスに関わる組織構造（府省庁）



- デジタル庁は、政府のIT方針を策定し、技術基準やデジタル人材の派遣、予算の集約化を通して省庁を統制。
- 政府方針を伝達する会議は、CIO参加のものと実務者レベル(各省の情報システム統括部門)のものを開催。
- 情報システム統括部門(PMO)の省内での役割・権限は各省により異なる。大臣官房の権限が強い場合(相対的に部局の権限が弱い)、情報システム統括部門が課室の情報システム調達に踏み込んだ役割(仕様策定への関与、政府方針の順守等)を果たす。
- デジタル庁より各省に派遣したり、各省で独自に雇用するデジタル人材は、各省PMOに付属する(近年はデジタル庁からの派遣は減少)。役割は、情報システム調達時のチェック(仕様書や見積書の確認)から重要システムの開発・運用への助言、情報政策への企画関与まで幅がある。
- PMOの権限が弱い場合は、各課室(PJMO)が独力で情報システムの調達や運用を行うが、同じ省内でも課室により、ITに使えるリソース(職員数・知見・予算)が大きく異なる。

# 【参考】 デジタル庁の役割

## デジタル庁

総合調整

企画・立案

統括・監理

自らシステム整備

予算

## 各府省・自治体

### 【府省庁で共同利用する基盤システムの集約】

- ・マイナンバー（内閣府・総務省）
- ・マイナンバーカード（総務省）
- ・公的個人認証（総務省）
- ・電子署名（総務省・法務省・経済産業省）
- ・法人番号（財務省）
- ・GビズID（経済産業省） 等

移管  
(一部共管)

### 【府省庁システム及び自治体や独法システムの監督】

- ・政府・独法のシステム（総務省、各府省）
- ・地方公共団体のシステム（総務省、約1,700団体）
- ・準公共分野のシステム（各所管府省）

統括  
・監理

### 【共同利用システムや重要システムの整備】

- ・各府省が共通で利用するシステム
- ・規模の大きなシステム
- ・地方公共団体が利用できるプラットフォーム（クラウド基盤）

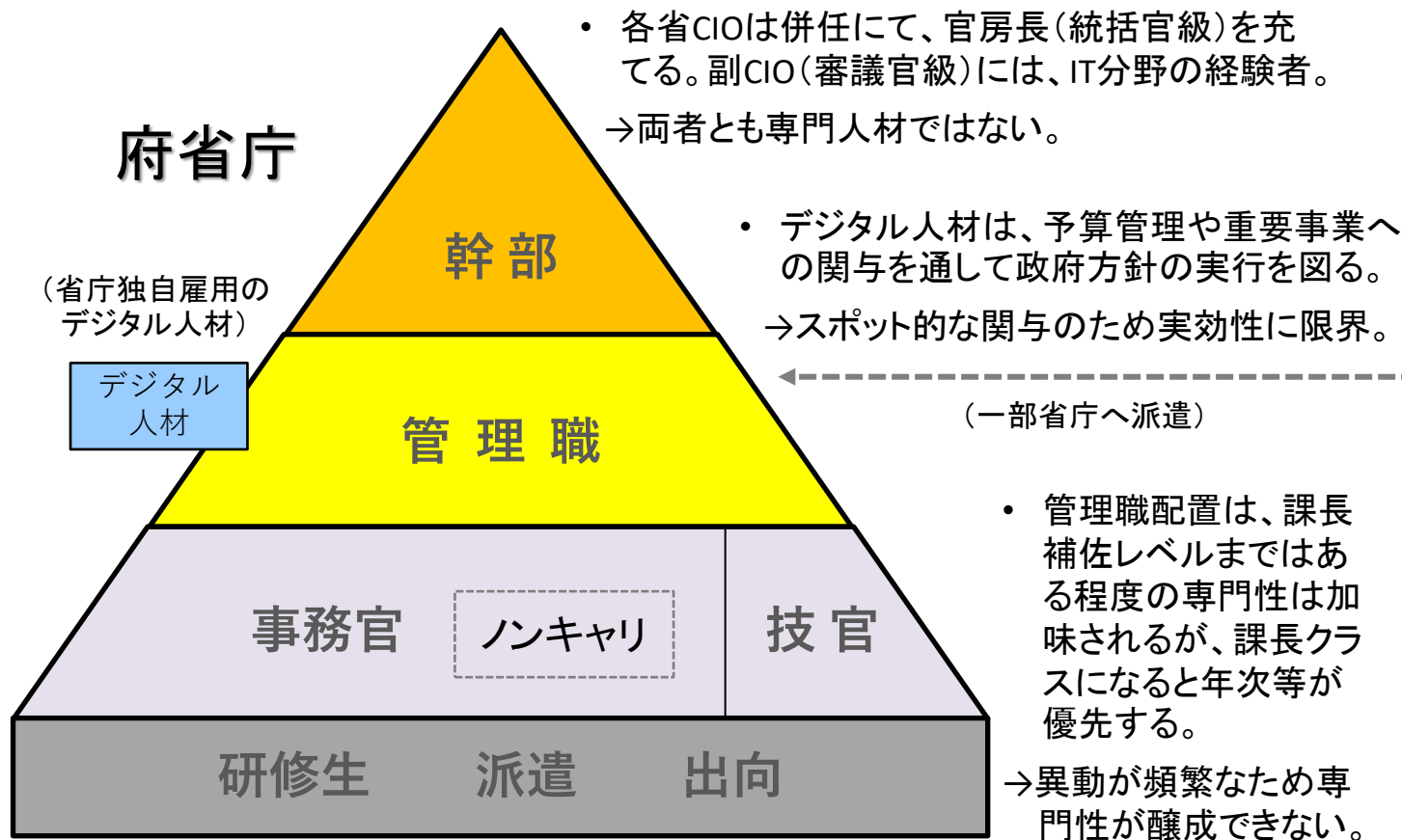
移管  
(一部共管等)

### 【予算の一元管理】

- ・国の情報システム予算を一括計上し、各府省へ配分（初年度は要求額で3千億円規模の見込み）

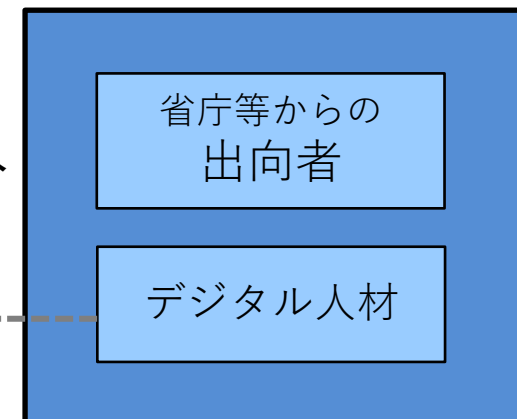
一括計上

# 府省庁のIT人材



- 技官は、所管法律分野に限定される。
- 事務官は文系(特に法科)多く、IT分野に適・不適がある。
- 情報専門職は存在するが、実質事務官と変わらない。
- 情報部門には、民間IT企業からの出向者(30歳代くらいの実務経験者を補佐以下の常勤ポストに1~2年程度)。

## デジタル庁



- デジタル庁は、政府のIT方針を策定し、技術基準やデジタル人材の派遣、予算の集約化を通して省庁を統制。  
→職員は省庁からの出向者で占められる上、法令は省庁の所管のため権限が限られる。



# 今後特に求められるデジタル関連技能

## スキル

- ・必要なスキルとは何か？
- ・現状必要とされる／将来重要となる、資格化されている／特段定義の無い

### プログラミング

- ・システムを開発するプログラマ。
- ・ノーコード、ローコード開発。

### B P R

- ・システム化と連携した業務の改革。
- ・業務フロー図の作成、マニュアルの改訂。

### ツール活用

- ・SNSやAI、RPA等新たなツールの業務への活用。
- ・ベンチマーク、リスク査定、適正利用方針。

### U I

- ・利用しやすいインターフェイス(初心者、障害者)。
- ・利用者視点での導線・画面構成。

### システムアーキテクト

- ・システムの基本構造を設計。
- ・法令・業務・事業要件理解、関係システム知見。

### 調達・事業管理(PMO)

- ・仕様書の作成、提案者の評価、見積書の精査。
- ・事業者管理、予算計画、中長期計画。

### セキュリティ

- ・ツールの導入、監視、ユーザ啓発、BCP策定。
- ・インシデント対応、再発防止。

### クラウド

- ・既存システムリフト時の構造モダン化(ツール)。
- ・契約、データ移行、適正な設定、リソース利用管理。

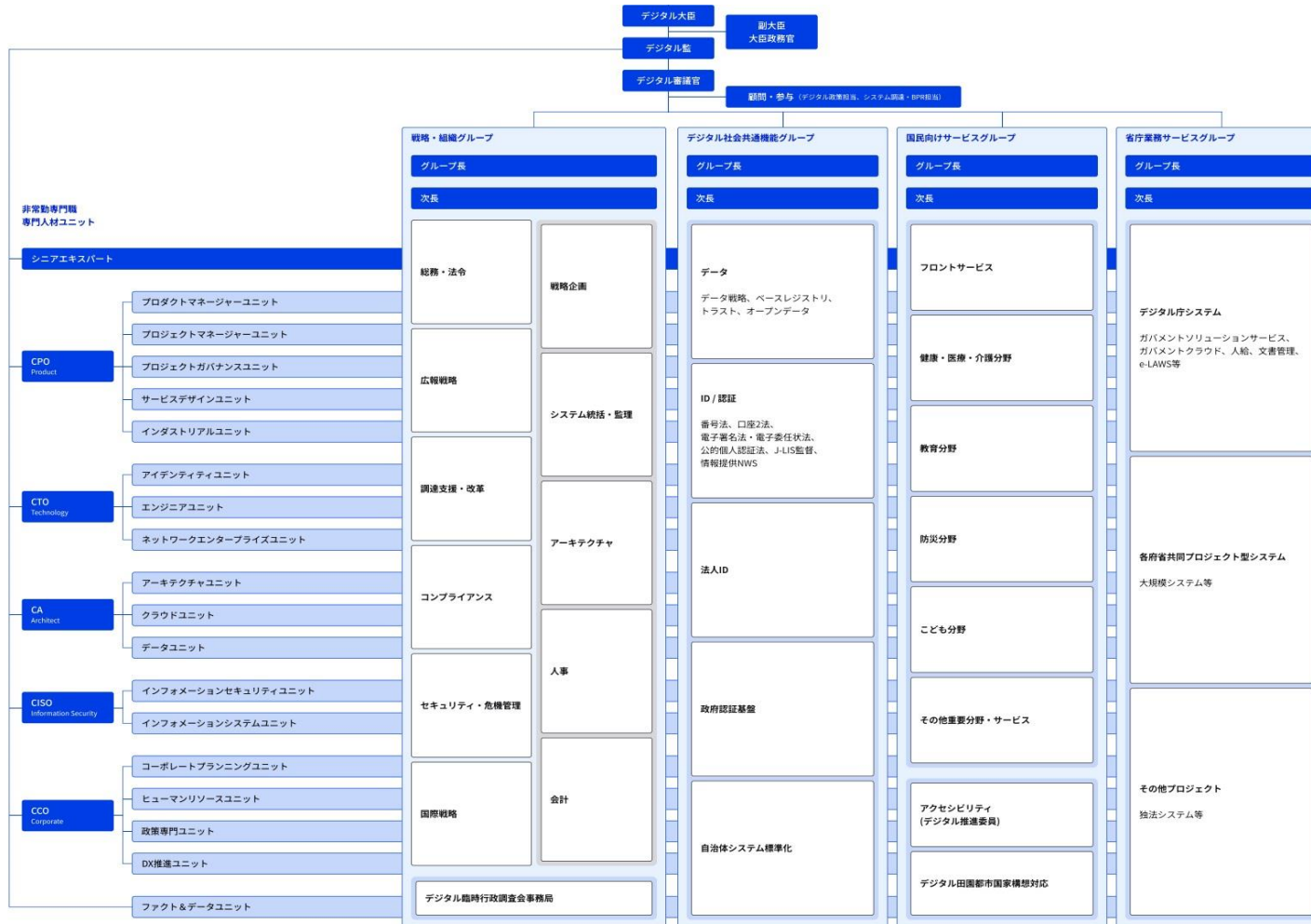
### 運用

- ・運用体制、役割分担、インシデント対応、BCP。
- ・パッチ適用、機能更改、機器更新、可視化。

### IT事業構築・サービス設計

- ・システムを利用した事業構造の設計。
- ・法令・業務・関係団体の理解、運用、収支構造。

# 【参考】 デジタル庁の組織体制と求人職種 (※官公庁としては特殊)



## ＜最近の求人職種(一部)＞

- ・プロダクトマネージャー
- ・プロジェクトマネージャー
- ・システムエンジニア
- ・システムアーキテクト
- ・クラウドエンジニア
- ・脆弱性診断士
- ・セキュリティアナリスト
- ・サポートエンジニア
- ・ビジュアルデザイナー
- ・データエンジニア
- ・品質管理エキスパート
- ・マーケティングリサーチャー
- ・ビジネスアナリスト(業務DX)
- ・ソーシャルメディアマネージャー
- ・ソフトウェアエンジニア (Android)

- ・「グループ」は、省庁における「局」に相当。グループ長は統括官級、次長は審議官級にて、殆ど省庁からの出向者。
- ・グループ内のチームは、省庁における「課・室」に相当。リーダーは、参事官級(=課長)や企画官級(=室長)。出向者。
- ・技術面は、CxOが統括。スキルに該当するエンジニア(多くは非常勤の民間人材)が各チームに配置され、横串で管理。

# スキル人材をどのように獲得するか？

## 獲得

- ・どのように獲得するのか？
- ・習得機会、投資／コスト負担、奨励、習得済の人材を獲得

### 職員のリスキリング

#### 中長期

・業務と並行してスキル習得しなければならない(業務に不可欠なレベルであれば短期離脱にて研修等に参加可能)。

#### 様々な習得機会

・eラーニング、集合研修、研修所の設置、外部研修、留学、民間への出向等様々な習得機会を職員に提供。

#### コミット低い

・組織による育成は、個人の自主的な習得(多くは自己目的の実現)に比べコミットが低くスキル獲得の成功率も相応。

#### 定着

・職員身分なので、スキル習得後も組織に定着しやすい(官公庁の雇用体系や転職に対するマインドから)。

#### 実現に要する期間

#### 獲得にかかる費用

#### スキル獲得の成功率

#### 安定確保

### 外部人材獲得

#### 短期

・条件(報酬等)さえ用意できれば、短期間でスキルを持った人材を市場から獲得できる。

#### 優遇待遇

・(そもそも役所の給与がそれほど高くないため)報酬面で一般の職員より優遇しないとデジタル人材を獲得できない。

#### スキル高いが

・市場から当該スキルを持つ人材を調達するためスキルはあるものの、官公庁の職場環境で生かせるかは別の話。

#### 流動的

・一般職員より優遇した特別待遇であることから任期付職員であったり、昇進可能性の無い固定枠であったりする。

# スキルの習得機会

## 獲得

- ・どのように獲得するのか？
- ・習得機会、投資／コスト負担、奨励、習得済の人材を獲得

団体内制度

組織内研修

- ・組織内で開催される研修に参加。  
→新人研修、特定職研修、テーマ別研修、eラーニング

O J T

- ・業務を通じて技能を学ぶ。  
→配属希望、組織内公募、組織横断プロジェクトへの参加

外部研修(短期)

- ・外部で開催される学習機会に参加。  
→有料/無料のセミナー、宿泊研修、オンライン講座

終業後の学習機会  
(中長期)

- ・勤務しながら終業後(夜間・休日)を利用した習得。  
→社会人大学、大学院コース、専門学校(夜間)、通信教育

休職＋学習機会

- ・一定期間休職して、フルタイムで学習する。  
→留学、大学院、大学、専門学校、独学(資格試験準備等)

出 向

- ・業務を通して技術を習得できる環境のある団体へ出向する。  
→民間との人事交流、自治体との人事交流、外郭団体出向

個人裁量

スキル獲得の  
ための転職

- ・所属団体を退職して、スキル獲得ができる団体へ転職する。  
→転職、中途(経験者)採用

# 外部からのIT人材登用

## < 常勤職 >

### 任期付管理職

- デジタル庁/省庁が公募
- DXやセキュリティ等、新たな政策を推進する部門の管理職
- 年齢40代。コンサル、ベンダー出身のベテラン（業界での知名度有）。
- 2年程度任期の常勤ライン職（企画官クラス）が中心にて、部下を持つ。同ポストのプロパー職員とほぼ同じ役割を担う。

### IT企業からの出向

- 大手IT企業からデジタル庁、総務省、経産省等のIT業務が多い部門に出向。
- IT部門の実働部隊の一翼。
- 年齢30代くらい。実務経験、新しい技術知見、フットワーク軽く動ける。
- 1～2年の任期で常勤のライン職（係長クラス）に配置。同ポストのプロパー職員とほぼ同じ役割を担う。

## < 非常勤職 >

### デジタル統括アドバイザー

- 旧称：政府CIO補佐官
- 省庁が独自に公募（以前は内閣官房にて一括採用）
- 省庁のIT調達を統括監理する監査役
- 年齢40～50代。コンサル、ベンダー出身のベテラン（業界での知名度有）。
- 1年任期だが3年程度は自動継続。非常勤のアドバイザー的位置づけ。ラインではなく、部下を持たない。

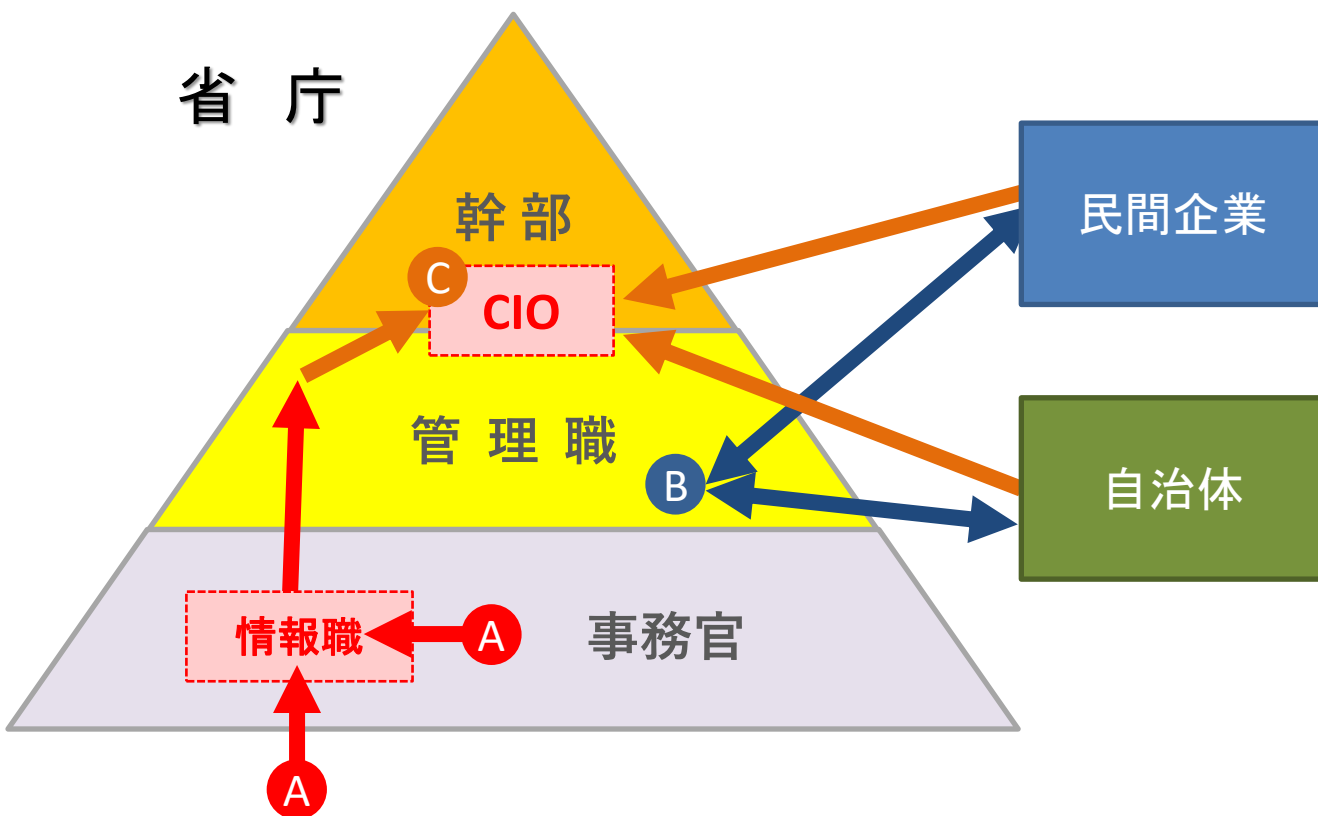
### デジタル人材/技術専門員

- デジタル庁/省庁が公募。
- IT部門のインハウスコンサルタント/エンジニア
- 年齢30～40代くらい。実務経験、特定の専門分野。官公庁分野の業務経験ある人が多い。
- 1～2年の任期で非常勤の非ラインポスト。特定の部署から特定の技術を買われて採用されるため、その部署の業務に従事。

# 実行・処遇

## 実行・処遇

- ・どのように獲得したスキルを活かすか？
- ・転職、新プロジェクト組成、ポストの設置、組織の再編、評価、報酬、キャリアパス



- A** ・実質を伴う情報専門職の設置(情報部門を中心とした配属・業務)  
・管理職へ昇進するキャリアパスの整備
- B** ・情報部門経験豊富な管理職の民間企業や自治体情報部門への出向  
・実装やサービス提供の現場経験、幹部職経験
- C** ・実質を伴うCIOの設置。  
・ラインポストであり、省内ITについて決裁権を持つ。  
・管理職からの昇格のほか、外部(企業・自治体)からの招聘もある(実力本位)。

# (参考) 私のリスキリングと職歴

国

幹部

CIO

管理職

事務官

- ⑨ 総務省指定職(デジタル統括アドバイザー)  
→スキル: 行政IT(ガバナンス)
- ⑧ 内閣官房指定職(政府CIO補佐官)  
→スキル: 行政IT(ガバナンス)
- ⑦ 総務省任期付職員(企画官/室長級)  
→スキル: 政策、行政IT

自治体

- ⑥ 千葉市任期付職員(総務局次長/CIO補佐監)  
→スキル: 組織運営、行政IT、行革

民間企業

- ⑤ 国内系コンサルに転職(主席研究員)  
→スキル: 事業開発、行政IT
- ④ 外資系コンサルに転職(マネージャー)  
→スキル: プロマネ、BPR、経営改革
- ③ 国内系コンサルに転職(副主任研究員)  
→スキル: 事業開発、行政IT
- ② 製造業(光ディスク開発)に就職  
→スキル: 契約交渉、事業開発

大学院

- ① 米国の大学院で社会学(理論・統計)を習得  
→スキル: 統計プログラミング、英語

- ① 個人がやみくもに資格を取得するのは不毛である。市場動向やキャリアパスを考えたリスキリングが必要。
- ② 組織は、リスキリングを呼び掛けるのと同時に、リスキリング後のキャリアパスを用意することが個人のモチベーションにとって有効。
- ③ 長期的な育成では、直近の人材需要に対応できない。即戦力となる外部人材に権限を付与しないと、マネジメント体質が古いままでITガバナンスができない。



終了