事例No.	2514
公表年度	R5
団体の属性	都道府県
団体名	滋賀県

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・研修会・勉強会

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

滋賀県におけるデジタル人材育成の取組について

出典

地方公務員月報2024年2月号

滋賀県

滋賀県におけるデジタル人材育成の取組について

滋賀県総合企画部ＤＸ推進課

一　はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行による「新たな日常」は、デジタル技術が県民生活や経済活動の維持に必要不可欠と認識する契機となり、様々な領域においてデジタル化の波が押し寄せました。

こうした状況において、庁内のＤＸを推進するためには、デジタル変革を効果的に推進する組織体制の整備や、推進する人材の確保・育成が必要不可欠であることから、本県では令和四年一月、関係所属（ＤＸ推進課、人事課、行政経営推進課、政策研修センター）で構成する「デジタル変革のための庁内人材育成に係るワーキンググループ」を設置し、庁内におけるデジタル人材育成についての意見交換などを行いました。

その後、令和四年六月、庁内におけるデジタル人材の育成を計画的・効率的に推進することを目的とし、想定する人材像を設定した上で、習得すべきデジタルスキル等を体系的に整理した「滋賀県職員デジタル人材育成計画」を策定しました。

なお、本県ではデジタル人材を、「デジタル技術の活用を主体的に行い、『業務効率化』および『行政サービスの向上』を図るとともに、働き方改革にも資する人材」と定義しています。

二　目指すべき姿

全庁一体となってＤＸを強力に進めるためには、庁内におけるＤＸ推進の意欲が高い職員をデジタル人材として育成し、その人材が中心となり、業務の見直しやＤＸの視点を持った施策の推進を図っていく必要があります。

本県ではデジタル人材として、必要なデジタルスキルの習得や、業務見直しの実践にチャレンジ

する職員を「DX推進チャレンジャー」と命名しました。令和四年度から令和六年度までの三年間で、四五〇人のDX推進チャレンジャーをデジタル人材として育成し、組織としてのデジタル対応力の基盤形成を進めるとともに、庁内において一〇〇件のシステム内製化（マクロを含む）を目標に、業務の整理・見直しによる効率化や行政サービスの向上を図っていきたいと考えています。

現在のDX推進チャレンジャーの状況ですが、各所属より令和四年度は一五三人、令和五年度は一五〇人の応募があり、所属の偏りはありますが、目標どおりのDX推進チャレンジャーの育成を進めているところです。

なお、DX推進チャレンジャーの募集にあたっては、DX推進の意欲が高い職員を優先したいとの思いから、職階による制限や専門的なデジタルスキルを有していることなどの要件は一切設けておりません。

また、DX推進チャレンジャーだけでなく、幹部職員をはじめ、全職員がDXの理解を深めることや、デジタルリテラシーの向上を図ることで、全庁一体となって、庁内のDXを進めていきたいと考えています。

そして、令和六年度末には、庁内のすべての所属において、DX推進チャレンジャーを中心に、デジタル技術を活用した業務見直しが実践され、その結果、職員が多くの時間を行政サービスの向上につなげるための政策立案や業務に必要な知識・スキルの習得、情報収集等に充てられるなど、充実した働き方の実現を目指しています。

三　研修の実施

全庁一体となってDXを推進するため、DX推進チャレンジャー等を対象に行っている専門的な知識やスキルを習得するための研修

ポイント

- 全職員がDXの基本的な知識を有し、全庁的なデジタルツールを使いこなす
- DX推進チャレンジャーをデジタル人材として育成
- 情報担当職員等は、より専門的な立場から、各所属のDXの推進を支援

に加えて、階層別（全職員、幹部職員、管理職、ＤＸ推進チャレンジャー等）に、それぞれを対象としたマインドセット（心構え）研修を実施しています。

参考として、令和五年度に実施した研修を紹介します。

各研修後に受講者に対してアンケートを実施していますが、階層別マインドセット研修については、全体的にはポジティブな感想が多数を占めており、一定の成果は感じているところです。

◆階層別マインドセット研修での主な感想（一部抜粋）

・所属長として、積極的にチャレンジする職員を応援し、一緒に取り組む雰

（1）階層別マインドセット研修

階層/区分	時間	形式
全職員	1時間	動画
幹部職員（知事・副知事・部長級・次長級）	1時間	講演/Web/録画配信
管理職（課長級・参事級・課長補佐級 他）	1時間30分	講演/Web/録画配信
ＤＸ推進チャレンジャー等	1日	ワークショップ

（2）ＤＸ推進チャレンジャー等スキルセット研修

研修	時間	形式
ノーコード・ローコードツール[一]基本操作	半日	ハンズオン（実習）
ノーコード・ローコードツールアプリ作成実践	1日	ハンズオン（実習）
ＲＰＡ[二]基礎	30分	動画
ＲＰＡ基本操作	1日	ハンズオン（実習）
ＥｘｃｅｌＶＢＡ[三]基本操作	1日	ハンズオン（実習）
ＥｘｃｅｌＶＢＡ実践	1日	ハンズオン（実習）
コミュニケーション	半日	ワークショップ/動画
デザイン思考	半日	ワークショップ/動画
データ利活用、データ分析	40分	動画
課題解決型プロジェクト実践	3日	ワークショップ

囲気をつくっていきたい。

・若い人に任せておけば良いとの認識だったが、上の者も意識を改める必要がある。

・ＤＸ推進チャレンジャーに任せるのではなく全職員の意識改革が必要と感じた。

・今後も行政等における具体的なＤＸの推進事例を学んでいけると良いと思う。

・今まで触れてこなかった業務改善のプロセスを知ることができて、非常に学びになった。

その一方で、今では当たり前のように使われている用語であっても、「『専門用語』が多く、注釈がないと理解できない」、「業務改善を進める時間がない」、「毎年度実施する必要があるのか」、「研修の時間が長い」といったネガティブな感想もありました。

管理職を含めて、業務の見直しに強い拒否感がある職員も一定数存在している実情があります。職員のデジタルリテラシーの向上や、意識の変革にはまだまだ時間がかかりそうですが、今後も根気よくＤＸ推進の必要性についての理解を得られるよう、努めていきたいと考えています。

なお、ＤＸ推進チャレンジャー等を対象としたスキルセット研修については、意欲のある職員が集まっていることもあり、ネガティブな感想はほとんどありませんでした。以下、感想の一部を紹介します。

◆ＤＸ推進チャレンジャー等スキルセット研修での主な感想（一部抜粋）

・マインドセットとデジタルツールの両面でＤＸをとらえるのが必要だと分かった。

・所属の中で生かせそうなアプリを自由に作ってみる時間が欲しい。

・ＥｘｃｅｌＶＢＡは難しかったが、今後の業務に活かしていけるようにしたい。

・初めて触れたデジタルツールだが、興味を持つには十分な内容だった。

・業務改善を検討するヒントが得られたと思う。

・自身の勉強不足を痛感しながら演習に取り組んでいたらあっと言う間だった。勉強に対す

るモチベーションを上げるという意味でも、とても貴重な機会。

・熱心に質問されている職員も多く、業務改善への期待が高いと感じた。

四　ＤＸ推進支援体制の構築

多岐にわたる自治体の業務において、それぞれの所属に適したＤＸや働き方改革を推進するためには、デジタル人材を育成するとともに、業務をよく知る担当職員が業務効率化や行政サービス向上の取組を自律的に推進できる体制づくりを進めていく必要があります。

そのためには、前述の研修を受講してもらうだけでは十分ではありません。研修を受講したから、あとは各所属でＤＸ推進チャレンジャーを中心に業務改善を進めてください、ということでは各所属も安心して取り組むことが難しいでしょう。現場任せにされた各所属において何も業務改善が進まない、ということになりかねないですし、支援できる体制が必須と考えています。

そこで、本県では次に示すとおり、外部専門人材による支援体制の構築や、ＤＸ推進コミュニティの設置により、庁内のＤＸを推進する体制を構築しました。

（一）外部専門人材の活用

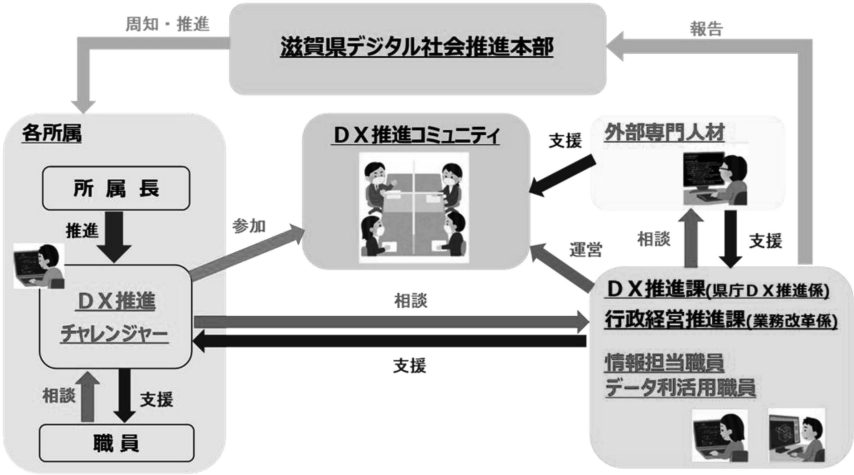
高度な専門性を有する分野など、ＤＸ推進課職員でも対応が困難な相談事例に対して、外部専門人材を交えて、定期的に「よろず相談会」等を開催しています。

外部専門人材には、ＤＸ推進チャレンジャーからの業務改善等の相談に対して、専門的な見地からの助言や、ノーコード・ローコートツールによるアプリ作成の支援を依頼しています。

（二）ＤＸ推進コミュニティの設置

ＤＸ推進チャレンジャー等が集まるＤＸ推進コミュニティを設置しました。

本県で導入しているビジネスチャットツールを活用し、定期的な勉強会の開催や各ＤＸ推進チャ



レンジャー間の情報やノウハウの共有を図り、業務改善等の好事例の横展開を進めています。

五　成果と課題

ここまで、本県のデジタル人材育成の取組を紹介してきました。

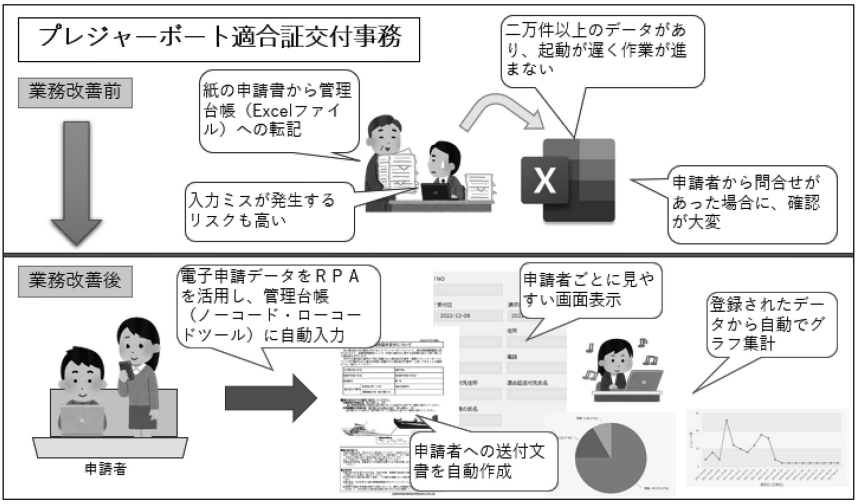
これらの取組により、ＤＸ推進チャレンジャー等によるノーコード・ローコードツールやＲＰＡによる内製化も進むなど、一定の成果もありますし、ＤＸ推進チャレンジャーをはじめ、若手職員を中心にＤＸ推進に関しての機運が醸成されているように感じています。

ここで、ＤＸ推進チャレンジャーによる取組事例を紹介します。

本県特有の事例ですが、琵琶湖でプレジャーボートを航行する場合、適合証の表示が必要となります。この適合証の申請・交付に関する業務を、従前は、

①（申請者→職員）郵送等による紙申請（収入証紙貼付または現金書留）

②（職員）審査、管理台帳（Ｅｘｃｅｌ）への手入力
③（職員→申請者）適合証の交付
という流れで行っていました。
申請者にとっては、申請書の郵送や収入証紙の購入等が必要になりますし、職員にとっては、紙申請の内容を、二万件ものデータがある動作が重い管理台帳（Ｅｘｃｅｌ）へ手入力するなど、相当な手間がかかっていました。
これを、ＤＸ推進チャレンジャーが、以下のとおり業務の流れを改善しました。
①（申請者→職員）電子申請、クレジットカードによる電子納付
②（職員）審査、ＲＰＡの活用による電子申請のデータの管理台帳（ノーコード・ローコードツール）への自動入力
③（職員→申請者）適合証の交付
これにより、申請者は申請書の郵送や、収入証紙の購入等の手間がなくなり、利便性は大きく向上しました。
また、職員の業務としても、管理台帳もＥｘｃｅｌからノーコード・ローコードツールに変更することで、送付文書や交付請求書、宛名ラベル等、様々な様式をボタン一つで出力できるようになるなど、業務の効率化につながっています。
それ以外でも、災害時における被災データの集約管理、公用車の集中管理や運転管理等において、内製化を進めているところです。
このように、一定の成果がある一方で、多くの課題も感じています。
決して順風満帆に進んでいる訳ではありません。なかなか思うように進まないことも多く、日々、デジタル人材育成の難しさを痛感しています。
令和四年度末にＤＸ推進チャレンジャーを対象として、業務見直しの取組状況等に関してのアンケートを実施しました。その中で、ＤＸ推進チャレンジャーが「感じている課題」としても様々な回答がありましたので、その一部を紹介します。



◆ＤＸ推進チャレンジャーが感じている課題（一部抜粋）

・所属内に改善意識を持っている職員（管理職を含む）が少ない。
・業務効率化を図ろうとする職員がポジティブに評価されない。
・紙で管理していたものを、データ管理やシステム利用することに対して、職場での抵抗感がある。
・担当業務が忙しく、業務見直しの取組をしている余裕がない。
・美しい資料作成へのこだわりにより、労働時間が増加している。
・明文化されておらず、慣例等により実施されている業務が多い。
・同じ業務でも事務所（地方機関）により対応が異なる。

ＤＸ推進チャレンジャーが、担当の業務改善を進める上で、それを阻害する要因は様々ですが、

アンケート結果からは組織の文化や風土、職員の意識などが主な要因となっていることが読み取れます。

また、ＤＸ推進チャレンジャー以外の職員からも、「デジタルスキルを習得して業務改善を進めたところで、周りの職員から便利使いされ業務が増えたり逆に迷惑がられたりする」、「苦労してデジタルスキルを習得しても、デジタル技術を活用する機会が少ない所属に異動すると無駄になる」といった話も聞くことがあります。

それ以外でも、管理職とデジタルネイティブ世代の職員との間での価値観のギャップに起因する事案など、課題をあげると切りがありません。

これらの課題は、すぐに改善することは困難ですが、本県では、令和五年三月に策定した「滋賀県行政経営方針」において、業務の見直し・効率化を組織として取り組むこと、人事評価に適切に位置づけること等を明記し、全庁を挙げて取組を進めることとしており、前述のマインドセット研修等を通して、試行錯誤を繰り返しながら、少しずつでも改善を図っていきたいと考えています。

六　さいごに

最近「ＶＵＣＡ[四]」という言葉を耳にする機会が増えました。

近年では、「５Ｇ」「メタバース[五]」「ブロックチェーン[六]」などの言葉も浸透しつつありますし、世界を一変させるような生成ＡＩの出現もあり、デジタル技術の急速な進化は、未来の予測を著しく困難にさせたと感じます。

とは言え、デジタル技術の進化が今後も続いていくことは間違いないですし、それにあわせて求められる職員の能力や、職員に対する評価も変わってくるはずです。

例えば、生成ＡＩを活用せずに時間や労力をかけて地道に業務を遂行する職員と、生成ＡＩから最適な回答や提案を引き出すための質問を作れる職員では、どちらの職員が高い評価をされるべきでしょうか。

デジタル人材育成を推進するに当たっては、Ｄ

X推進課だけでは解決できない数多くの課題があります。より一層、関係所属との連携を緊密に行うとともに、急速に進化するデジタル技術に常にアンテナを張り、時代の変化に取り残されることのないように努めていきたいと考えています。

一　専門的なプログラミングの知識がなくても、簡易なアプリやシステム開発を行うことができるツール

二　人間がコンピュータを操作して行う作業を、自動的な操作によって代替するソフトウェア

三　Ｅｘｃｅｌの機能を拡張することができるプログラミング言語

四　Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字。先行きが不透明で、未来の予測が困難な状態

五　インターネット上に構築された三次元の仮想空間

六　特に暗号資産で使われる安全性の高い分散型のデータベース