

## 連載 発注者からみた官公庁情報システムの現状と課題

### 第 37 回 官公庁と DX(20)官公庁の人材確保及び育成と中の人の幸福及び持続可能性

神奈川県庁 岩崎 和隆

#### 1 はじめに

デジタル社会の実現に向けた重点計画<sup>\*1</sup>、自治体デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進計画<sup>\*2</sup>ともに、その人材確保及び育成において、官公庁の中の人の幸福という視点が、あまり感じられません。もっとも、私の感性が低く、実際にはそれらの計画において十分に考慮されているのかもしれませんが。

官公庁において IT を担当する方の幸福は、私の情報政策研究における視点のうちの一つです。そして、動機の一つでもあります。過度に辛い思いをされている方が多いように見えるからです。社会人として仕事をする以上、適度の負担はやむを得ないとしても、誰かの著しい自己犠牲を前提とすれば、何事も上手く行きません。また、仮に一時的に上手くいっても、持続可能性がありません。自己犠牲の人数は、関係ありません。少数でも、たとえ一人でも、プロジェクト失敗の原因になります。

そこで本稿では、人材確保及び育成と中の人の幸福について検討します。

#### 2 IT 専門職の状況

大阪府や横浜市では、大卒新卒の IT 職の採用を以前から行っていると伺っています。しかし、神奈川県では、IT 職は経験者採用のみであり、大卒新卒では採用してこなかったため、現在、庁内で IT の業務を担当してる職員のおそらく 9 割以上が、非専門職です。このように申し上げている私自身、非専門職で、10 年くらい前に、今後の職務における専門分野を選ぶときに、IT と法務で悩みました。

先輩から、神奈川県でも、私が任用されたときよりもはるか昔には、IT 専門職を採用していたと伺っています。先輩曰く、適性がなかったときに困るから IT 専門職採用を辞め、非専門職を充てるようにしたとのこと。この年代の方々は 70 歳くらいになっており、どこまで本当かは、確かめるのが困難ですが。

なお、本稿では、学術研究の視点から、かなりざっくりとした説明をしていますので、神奈川県職員採用試験への応募を検討されている方は、最新の情報を同県 Web サイトでご確認ください。

#### 3 非専門職を充てると困ること

非専門職を充てると、困ることがあります。IT 担当の育成には、新卒なら、経験上、最

低でも 10 年は必要です。そして、非専門職には IT 担当に向いている人と向いていない人がいます。ここで、人事担当としては困った問題に直面します。IT 担当に向いていると考えられる非専門職が、IT 担当を続けたくないと強く希望することがあります。非専門職なので、無理強いするのは困難です。かくして、向いている方が 3 ないし 5 年で離任します。そして、IT 担当に向いていて、かつ、希望する方だけでは、必要数を確保できなくなります。

#### 4 非専門職が短期間で IT 担当を離任することにより懸念されること

以下は、私特有のことかもしれません。

私は、神奈川県に任用され、最初に IT 部門へ配属されました。先輩からは、1 年目は何も出来るはずがないから、仕事が出来なくても焦らなくてよいと言われました。しかし、それが、2 年目、3 年目となり、さらに 4 年目、5 年目となると、さすがに焦ります。今から考えると、出口のないトンネルのようでした。

当時の神奈川県では、任用されて最初に配属された部署から 3 年後に異動するのが標準でした。そして、それが IT 部門のときは、5 年が標準でした。中には、4 年で転出する方、6 年居続ける方もいました。私は、5 年間で転出できず、6 年コースになりました。

そして 6 年目の前半に、仕事で多少手ごたえを得ることができました。

私が仮に 5 年で転出していたら、と考えると、今でもぞっとします。2 度と IT には関わらない、という気持ちになった可能性があります。

私よりも優秀な方なら、5 年以内に手ごたえを得られるかもしれません。手ごたえのないまま転出すれば、その方にとって IT 部門へ配属された期間は、二度と思い出したくない黒歴史になりかねません。

#### 5 後輩の非専門職に IT の知識を教えるときに困ること

今の部署は、IT ひとり担当でなく、全員、IT 担当です。そのため、私は、OJT で非専門職に、プロジェクト・マネジメントを始めとした IT の知識を教える機会が多いです。しかし、彼ら彼女らの将来の人事が不透明なため、どこまで教えるか、なかなか難しいと感じます。教わる側の彼ら彼女らも、学ぶ覚悟が決まらないかもしれません。IT 関係の知識は、中途半端に教えても理解できないので、彼ら彼女らの将来を考え、IT 関係の知識より他の部署でも通用する社会人として、あるいは神奈川県職員としての汎用的な知識を優先しています。問題解決方法などです。

#### 6 小括

以上から、IT 担当は IT 専門職を主に充てるべきと考えます。

そして、そのときは、優秀な人材を確保するために、当該人材の市場価値にあった処遇をすることとし、具体には現行の公務員の給与水準を考慮せず、人材の市場価格だけを考

慮すべきと考えます。

## 7 中の人に過大な負担を掛けない計画を

プロジェクト・マネジメントの知見から、中の人に無理をさせれば、計画が破綻します。人材確保や人材育成の成果へ過度に期待した計画は、危険です。それは、タラレバそのものです。必要な時期に必要なスキルを有する人材を必要数確保できなければ、戦力不足で計画が破綻します。

たとえば、自治体デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進計画では、地方公共団体の DX 推進にあたり地方公共団体のデジタル人材の不足を指摘しつつ、人材確保についていくつかの取組みを挙げるにとどまります。いつまでにどのようなスキルの人材をどのようにして何人確保するという計画は、ありません。そして、地方公共団体に業務システムを 2025 年度末までに標準標準システムへ移行することを求めています。リソースの一つである人材を確保できる見込みがないまま年限を切って計画を遂行しようとしており、危険です。私が主任になり策定した神奈川県情報システム再編整備事業全体計画では、現有の人材で遂行可能なものという前提がありました。

## 8 まとめ

IT 担当に非専門職を充てることは、人材育成に支障を来します。また、職員の幸福を阻害しやすく、持続可能性に欠けます。そのため、官公庁における DX 推進の支障となります。したがって、IT 担当には主に専門職を充てる方がよいと考えます。

また、計画策定では、中の人に無理をさせることや、人材確保及び人材育成への過度な期待は避け、計画の実現可能性を精査すべきです。

## 9 おわりに

本稿の内容は、神奈川県の見解でなく、私の知見と記憶に基づくものです。

本稿へのご助言、ご異論、ご感想、ご質問や、今後取り上げるテーマのご要望をくだされば、大変幸いです。特に、ご異論やご助言は、私の考えをブラッシュアップしてくださる、貴重なものです。心より、お待ち申し上げます。

※ 1) 令和 4 年 6 月 7 日閣議決定, “デジタル社会の実現に向けた重点計画”,

[https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/5ecac8cc-50f1-4168-b989-2bcaabffe870/d130556b/20220607\\_policies\\_priority\\_outline\\_05.pdf](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/5ecac8cc-50f1-4168-b989-2bcaabffe870/d130556b/20220607_policies_priority_outline_05.pdf)

参照 2022-9-19, 2022.

※2) 総務省, “自治体デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進計画【第 2.0 版】”, [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000833747.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000833747.pdf) 参照 2022-9-19, 2022.