

筑後市 御中

『情報化人材育成コンピテンシー』を活用した 情報化人材育成プラン

平成 25 年 3 月 29 日



LASDEC 財団法人 地方自治情報センター
Local Authorities Systems Development Center

1.本プランの目的と概要

1.1 目的

『情報化人材育成コンピテンシー』を活用して、総務課情報システム係に配属された職員が、在籍期間中に期待される役割を果たす人材となるよう育成を支援する。

1.2 概要

- 内容
 - － 『情報化人材育成コンピテンシー』にもとづいた、情報システム係の育成(学習)目標とそれを達成するための育成(学習)計画
- 背景
 - － LASDEC が平成 23 年度に公開した『情報化人材育成コンピテンシー』は、地方自治体の情報化人材に関する一定の指針を示した。しかし、限られた人数と予算で業務を遂行しなければならない地方自治体においては、具体的な活用と人材の育成の計画を必要としていた。そこで、平成 24 年度は貴市を含む複数の地方自治体の情報システム係がモニタとなって、人材育成について実施検証を行うこととした。
- 対象
 - － 情報システム係に所属する正規職員

2.情報システム系の現況と人材育成上の課題

2.1 情報システム系の人員構成（平成 24 年 10 月 現在）

- 正規職員 3 名
 - 平均在籍期間 4.4 年
 - 職員数は減少傾向にある（平成 21 年は 5 名だった）
- 非常勤職員 2 名
 - 1 年単位の契約で 4 日/週勤務
 - サーバの運用管理、HP 更新、資産管理、データ抽出などの業務を担当
- 外部委託の常駐 SE 2 名
 - 基幹系の運用、バッチ処理、バックアップ、オンラインのトラブル対応、システムのバージョンアップテストなどを担当

2.2 担当する業務

- セキュリティポリシーの適用と管理
- 業務担当課による情報システム導入の支援
 - RFI、RFP の作成、提案の評価、契約の基本事項決定
- 業務担当課の教育
- システムの運用管理
 - 非常勤職員と外部委託の常駐 SE が運用担当
- HP の作成/更新

2.3 人材育成の状況

- IT パスポートの取得
 - IT パスポート試験を全課員が取得済みである。今後も取得予定。（明示されていないが、課の文化として継承される見込み）
- 外部研修の受講
 - 初任者は、ネットワーク、セキュリティ、ハードウェアの基礎に関する外部研修を受講。（明示されていないが、課の文化として継承されている）
- 書籍や雑誌の購読
 - 年間 5 冊程度の専門書を購入し、課員で廻し読みしている。また、県から譲渡された余剰の書籍や、個人が購入した書籍も課の書庫にある。
 - 日経コンピュータ、情報産業新聞を定期購読している。
- Web の利用

- 個人の判断で逐次活用している。
- OJT
 - 庁内システムに関する知識は、先輩社員と共に行動して学ぶ。約 1 年は必要とされる。OJT マニュアルによる指導を行っている。

2.4 人材育成上の課題

- 現在の情報システム係が収めている成果は、職員の個人の資質(やる気、行動力、経験、技術力)に依存しているため、異動にともない失われる可能性がある。
- IT パスポートの取得、書籍の読破、研修受講などの人材育成について、明文化されていない。そのため、良い制度であるが途切れてしまう可能性がある。
- 人材育成に関する指南書がなく、情報システム係に期待する役割を担えるような育成方法が確立されていない。

3.期待される役割と必要とされる知識/スキル

3.1 情報システム係に期待される役割

- 行政サービスの向上
 - 情報通信技術を活用した行政サービスを推進することによって、市民の利便性を向上させる。HP のリニューアルや、電子申請の拡充など。
- 行政運営の効率化
 - 新技術を導入しながら、迅速かつ正確な行政サービスを実現する。
- IT 化推進計画の策定
 - 全庁的な IT の総合的な利活用の超長期的なロードマップを策定する。
- 情報化推進部門(情報化推進係)の要員育成
 - IT 化推進部門要員のスキルを明確化し、IT スキルに応じた職員研修プログラムに沿って職員を育成する。
- 業務改革(BPR)
 - システム導入や再構築を通して業務プロセスの見直しを行い、BPR を推進する。
- システム評価
 - 情報システムの投資効果を明らかにし、評価する。
- 情報セキュリティマネジメント
 - セキュリティポリシーの遵守状況の評価を継続的な改善を行う。
- CRM(市民とのコミュニケーション)
 - 市民ニーズや苦情をデータベース化して一元管理し、全庁で共有できるようにする。

3.2 必要とされる知識/スキル

- IT 基礎知識
 - コンピュータの構成要素、ネットワーク、セキュリティに関する入門的な技術知識と技術トレンド
- 情報システムの知識
 - 情報システムの構成、システム開発工程と成果物、システム開発の留意点
- 庁内情報システムの理解
 - 庁内情報システムの構成と機能の理解
- 担当システムの業務の理解
 - 自身が担当するシステムを利用する業務の理解
- 業務分析のスキル
 - 業務を「見える化」するためのモデリングスキル
- 情報システム運用の知識

- － システム運用を外部委託するに当たって、必要最低限のシステム運用に関する知識
- 情報システム調達並びに外部委託に関する知識
 - － 情報システムの開発や運用を外部委託する際の留意事項、契約の留意点、見積りの技法
- プロジェクトマネジメントスキル
 - － システム導入や情報化政策推進プロジェクトをマネジメントするスキル
- セキュリティ管理に関するスキル
 - － 情報セキュリティマネジメントを実現する一連の手順と留意点
- 情報戦略立案のスキル
 - － 政策推進のための IT 支援策の考案、情報戦略立案のプロセスと評価、IT 投資効果の評価のスキル
- 問題発見解決のスキル
 - － 現状とあるべき姿から問題点を分析し、解決策を考案するスキル
- コミュニケーションスキル
 - － 文章作成、ヒアリング、プレゼンテーション、ファシリテーションの効果的な手法
- OJT 指導者のスキル
 - － ティーチング、コーチングなど OJT を推進するスキル
- リーダーシップ
 - － システム導入や情報化政策の推進でリーダーシップを発揮するための手法

3.3 対応するコンピテンシー

これまでに挙げた、期待される役割とそれを実現するための知識やスキルを、『情報化人材育成コンピテンシー』に対応させる。また、併せて、そのコンピテンシーを獲得する在籍年次と獲得手法も併せて提示する

別紙1) 対応するコンピテンシーと習得年次、学習方法 を参照

4.具体的な育成計画

4.1 方針

これまでの経緯を踏まえ、育成(学習)計画は次の方針にもとづいて策定する。

- 人材育成の目標を配属年次ごとに設定し、その目標を目指して育成を行う
 - ただし、現場で活躍できる人材を育成する目的であるため、随時必要となる知識やスキルには柔軟かつ優先度を高めて対応する
- 現在、明文化されていないが実際に行われている人材育成の仕組みを明文化する。
- 目標に対して、複数の学習方法を提示する。育成対象者の経験やスキル、予算などに応じて選択可能とする
- 限られた予算の中で育成を行うため、OJT や勉強会など係員が相互研さんでできるような方策を採用する
- 知識やスキルの中で属人的なものについては、継承方法を提示する
- 必要とされる全ての知識やスキルを、係員が全員同じように持つことは現実的ではないため、全員が習得したい知識・スキルと、適性や経験、役割や能力に応じて習得すべき知識・スキルを設定する

4.2 前提条件

次の上げる前提のもとに計画を立案する

- 育成期間
 - 4年間とする(平成24年の平均在籍期間4.4年より)
- 育成に要する時間
 - 80時間/年間(1週間に2時間程度を想定:OJTは除く)
- 育成予算
 - 現在の予算の範囲内で行うものとする。
- 育成手法
 - 研修、e-Learning、書籍/雑誌、Webサイト、庁内でのトレーニング、OJTを育成手法とする

4.3 育成(学習)方法について

目標を達成するために、以下の具体的な学習方法を実施する。なお、参考となる書籍や雑誌、

Web サイトは別紙で紹介する。

- 集合研修への参加
 - LASDEC の集合研修、e-Learning を活用し、IT の基礎知識をはじめとする各種の知識やスキルを習得する。研修で得たものは、係員で共有できるように報告会を行う。（研修内容そのものを共有することは困難なので、研修により自分が習得した知識や技術、これから取り組むべき課題などを共有する。）
 - 集合研修の利用のPDCA サイクルを実現するため、以下の内容について明文化した記録を残す。
 - 研修の選定
 - 個人の育成計画にもとづいて、育成支援となる研修を探す。あるいは、参加可能な研修のリストを作成し、育成計画と合致した研修を選定する。
 - 受講の選優先順位を決めるため、評価項目を設定する。（項目例）
 - 開催日時、場所、費用
 - 研修テーマの育成計画に対する貢献度
 - 過去参加した研修評価の結果 など
 - 参加者の選定
 - 研修の参加は参加者が任意に決めるのではなく、参加する係員に必要な技能、あるいは、係員で共有すべき技能などを根拠に選定する。
 - 研修目的、目標
 - 受講に至った背景を明らかにする。
 - 該当する研修に参加する目的や目標を係内で共有する。その際、人材育成計画とのマッチングに配慮する。
 - 研修参加により期待する効果（習得スキルや知識、それを係内でどのように役立てるか）を明示する。
 - 研修の評価
 - 目的、目標の達成度、受講者の感想などから研修の評価を行う。評価結果は、その後の研修選定に役立てる。
 - 研修効果チェックシートを用いて評価を行う。
別紙 6) 研修効果チェックシートの例 参照
- 外部イベントの参加
 - 各地域で開催される人材育成に役立つ無料のセミナーやイベントには、積極的に参加して、技術動向の把握や事例についての情報収集を行う。イベント参加者は、係内で共有できるように報告会を行う。
 - 地方自治情報化推進フェアの展示や講演、セミナーの参加を検討する。
- 庁内研修の実施

- LASDEC の講師派遣・紹介制度を利用した庁内研修を実施する。係員だけではなく、業務担当課のシステム担当者などを交え、情報システム構築に関する基礎知識や業務モデリングなど、必要性が高く、かつ、自己学習が難しいテーマについて学習機会を設ける。
- 書籍の利用
 - 入門向けの IT 関連書籍を読むことで、IT の基礎知識を補完する。既存の書籍並びに新規購入予定の書籍から、係としての推奨書籍をピックアップする。
 - 情報化戦略の関する書籍を読むことで、情報化政策の立案と推進の基本的な考え方や手法を学び、民間企業の事例を参考とする。
 - 新規の書籍の購入については、情報システム係員として知っておくべきことを念頭に、現在の係員で選定する。
 - コンピュータシステムの基礎
 - ネットワークの基礎
 - システム開発の基礎
 - 情報セキュリティの基礎
 - システム運用の基礎
 - 情報化戦略(CIO 育成書籍だが、情報戦略/情報政策の策定スキル向上に役立つ)
 - 書籍を読んだだけでは知識の定着や活用は難しい。そこで、定期的(1 回/月)程度、係員同士で書籍をテーマに勉強会を行い、不明点や保有している情報などを共有する。
 - コミュニケーションに関する書籍を読むことで、コミュニケーションに関する留意点や手法を獲得し、日常の業務の中でトレーニングを積む。
 - ロジカルシンキング
 - 文章作成
 - ヒアリング
 - プレゼンテーション
 - ファシリテーション
 - 書籍を読んだだけでは、コミュニケーションスキルは向上しない。自分でテーマを掲げて、取り組む必要がある。係員同士で課題を相互に提示しあい、他者からのレビューを受けることができるようにする。
- 雑誌の利用
 - IT 関係雑誌を定期購読し、情報システムに関するトレンドや民間企業/行政機関の事例を知る
 - 日経コンピュータは継続購読する。その他に日経 SYSTEMS、日経ガバメントテクノロジー、日経情報ストラテジー など

- Web サイトの利用
 - 閲覧推奨 Web サイトのリスト(サイト内の記事を選定する)を策定し、情報収集と知識の習得を行う
 - LASDEC 会員コーナー
 - 日経 ITPro 電子行政
 - @IT
 - CIO Online
 - IPA 情報セキュリティ など
 - 業務上、不明な用語は積極的にインターネットで検索する
 - Web サイトで検索した際には、そのままにしないで記録を残す。
 - 係員のための用語集を作成する。(実際には、リンク集が良い)
 - 学習の記録を残すことで、新任係員の学習負担の軽減と知識の継承を行う。

別紙 2) 書籍や雑誌、Web サイトの例 参照

- 庁内システムのドキュメント閲覧と整理
 - 庁内のシステム一覧、各システムの業務モデルの閲覧、策定を通し庁内システムの理解を進める
 - 庁内のシステムについての理解を深めるために、庁内システムのドキュメントを閲覧する。資料が不整備であったり、表現が不統一であったりすることが予想されるため、資料整理と作成を通して理解を深める。
 - 対象となるドキュメント
 - ネットワーク構成図
 - システム構成図
 - 業務モデル など
- 資格取得
 - ITパスポートの合格を目指す。経産省のITパスポート試験の受験勉強を通して、体系立った知識の整理を行う。
- OJT
 - OJT マニュアルを活用し、効果的な OJT を行う
 - OJT に備え、学ぶべき業務のリストを作成し、OJT で指導ができたこと、出来なかったことの記録を残す。また、指導による理解度の確認を行い、理解が低い内容については継続して指導を行う。指導できなかった項目については、OJT ではなく時間を取って説明を行う。
 - 初任者は、バンダーや業務担当課との打合せに積極的に参加し、そこで用いられる用語やシステムに関する考え方などを学ぶ。

- 4年目以降の係員は、自身の習得したスキルや手法などの継承を意識し、業務の遂行方法や留意点、学習方法を後輩の係員に明示的に伝える。具体的には、研修や書籍、雑誌、Web サイト、自身の経験などを文章化する。
 - 育成(学習)目標の達成度評価
 - 学習目標の達成度を、本人並びに先輩係員、OJT 指導担当者などでチェックを行う。チェックは評価のために行うのではなく、その後の本人の育成指導の資料とする。

4.4 育成（学習）計画

育成(学習)計画の例を挙げる。

別紙 3) 具体的な学習計画の例 参照

4.5 コース別の育成（学習）計画

情報システム係として必要とされるコンピテンシーを、一人の係員が全て習得することは難しい場合が想定される。その場合は、係員一人ではなく、係員全体でコンピテンシーを相互に補完し合う体制を目指す。そのために、係員の役割、経験、適性、希望などにより個別に育成(学習)目標を設定する。

以下に、コース別の目標設定の例を示す。

- 全係員共通
 - IT 基礎知識、情報システム開発の知識、庁内情報システム理解、OJT スキル、業務担当課/ベンダーとのコミュニケーションなど全係員に共通したコンピテンシー
- ICT エンジニアリング
 - ICT のトレンド、ネットワーク/セキュリティの専門知識、オープンソース活用、クラウド技術など情報システム関連の技術面のコンピテンシーを強化する
- システム調達と運用
 - 要件定義、業務分析、調達管理、委託管理などシステム調達と運用に関するコンピテンシーを強化する
- 情報政策
 - 情報政策の立案と推進のために、情報戦略とプロジェクトマネジメントスキルに関するコンピテンシーを強化する

4.6 役割分担の決定

コース別の育成にあたって、係員の役割分担が必要となる。係員の役割の決定は、係員で協議の上決定する。役割決定に際しては、在職期間を4年間と想定し、4年間の中でどのような役割を果たしていくかという視点で決定することが望ましい。

役割の例を以下に示す。

- ICT エンジニアリング担当
 - 技術面での知識と経験を有し、情報政策立案やシステム調達時に技術面でサポートを行う。IT ベンダーとの技術面での折衝なども担当する
- システム調達と運用
 - システム調達に関する技能を有し、要件定義、業務分析、調達管理、委託管理などシステム調達と運用に関する業務を担当する
- 情報政策
 - 情報政策の立案を担当する

なお、役割を固定化せずに、経験の豊富な係員は複数の役割を担当したり、年次によって異なる役割を担当したりすることも考えられる。

役割に必要な知識や技能は、個人の経験や資質によって大きく差が出るため、一律で決定することは難しい。そこで、次のような要素を考慮して係員内で協議のうえ決定する

- 係内での必要性
 - 異動によって該当する役割を担当する係員が不在となっているなど、係内での必要性
- 本人の希望
 - 本人の希望
- 適正
 - 経験のある係員から見た、本人の適性
- 知識や技能
 - ICT に関する知識や技能、資格の取得状況など

5. 人材育成の PDCA サイクル

5.1 情報化人材育成の PDCA サイクル

係員育成について、スキルの定着、期間短縮、負担軽減を実現するために、人材育成の PDCA サイクルを実現する仕組みを構築する必要がある。そこで、PDCA サイクル実現のためのプランを以下に示す。

- 人材育成のための必要なタスクの明確化
 - 係員としての業務以外に必要となる、人材育成のためタスクを明確にする。このタスクを実施するための稼働も業務とする。
 - 手が空いたときにやる…暇ができたならやる…という姿勢ではなく、仕事の一部として認識する。
- 人材育成のためのプランの立案と実行
 - IT 基礎知識、情報システム開発の知識、庁内情報システム理解、OJT スキル、業務担当課/ベンダーとのコミュニケーションなど全係員に共通したコンピテンシー
- 人材育成の評価とフィードバック

5.2 人材育成のためのタスク

人材育成のためのタスクの例を以下に挙げる。

タスク	担当者	実施時期	備考
人材育成のリーダーを決める	前任のリーダー	3月または4月	
新任係員の面談 (適性や希望の把握)	リーダー	4月	
OJT 担当者の決定	リーダー	4月	
育成プランの策定	自分+OJT 担当者	4月-5月	達成目標の設定なども含む
育成プランの中間評価と修正	自分+OJT 担当者	10月-11月	
育成プランの年度評価	自分+OJT 担当者	3月	
書籍の選定と購入	全メンバーで選定	4月+随時	
雑誌の選定と購読申し込み	全メンバーで選定	随時	
LASDEC 研修の選定と申し込み	全メンバーで選定	選定は4月に行う	
勉強会の計画立案と実施	リーダー	4月に立案、随時実施	
本タスクの見直し	全メンバー	4月	

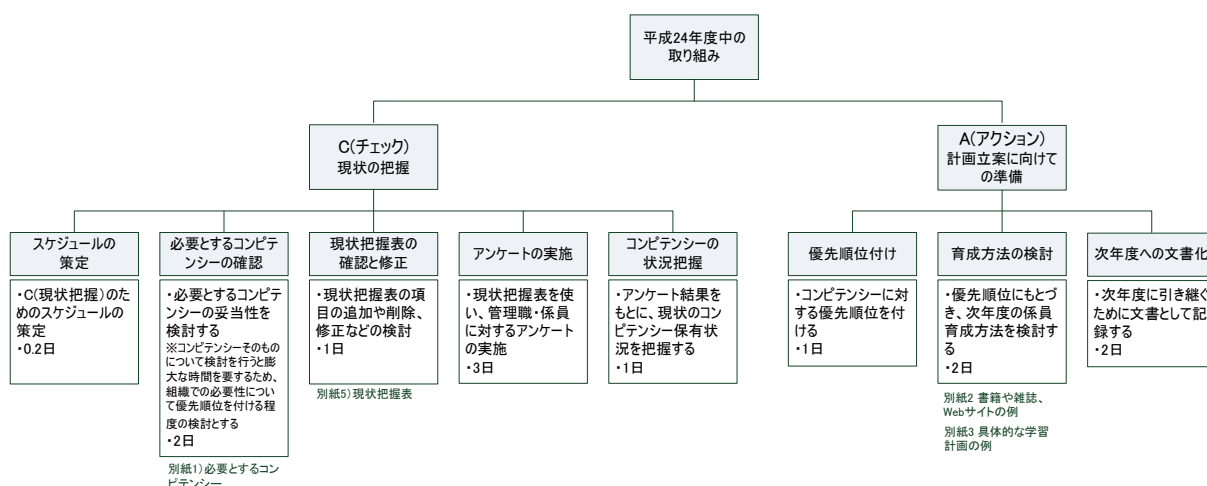
本タスクを PDCA サイクルとして実現するためのスケジュール案を別紙 4 に示す。

別紙4) PDCA サイクル案 参照

5.3 平成24年度内の取り組み

平成24年度は、年度途中からの取り組みとなるため、PDCA サイクルのC(チェック)よりスタートする。ただし、ベースとなる計画がないこと、チェックは現状の把握を中心とする。また、PDCA サイクルは、平成25年度に継続して実施する。

- C(チェック): 現状の把握
 - 係員の現状のスキル保有状況を把握するために、現状把握表を用いてアンケートを実施し、コンピテンシーの状況を把握する
別紙5) 現状把握表 参照
 - A(アクション): 計画立案に向けての準備
 - 育成・学習のための優先順位を設定し、次年度の育成方法を検討する。
別紙5) 現状把握表 参照
- C(チェック)とA(アクション)のWBSの例



・実施時期

	C(チェック): 現状の把握	A(アクション): 計画立案に向けての準備
平成24年12月	C	
平成25年1月	C	
” 2月	C	
” 3月		A

5.4 平成 25 年度の取り組み

- P(プラン):平成 25 年度中に何を行うかを定める
 - 優先度の高いコンピテンシーに対して、平成 25 年度に実施する方策を決定する。
- D(行動):人材育成・学習の実施
 - プランに基づき、育成・学習に取り組む。
- C(チェック):人材育成プランの評価
 - 平成 25 年度内の取り組みについて評価する。
- A(アクション):平成 26 年度プランへのフィードバック
 - 平成 26 年度のプラン作成(PDCA サイクルのスタート)に向けて、改善策をまとめる。

・実施時期

	P(プラン): 平成 25 年度 中の実行計画	D(行動): 人材育成・学 習の実施	C(チェック): 人材育成プラ ンの評価	A(アクション): 平成 26 年度へ のフィードバック
平成 25 年 4 月	P			
" 5 月	P	D		
" 6 月		D		
" 7 月		D		
" 8 月		D		
" 9 月		D	C	
" 10 月		D		
" 11 月		D		
" 12 月		D		
平成 26 年 1 月		D	C	
" 2 月		D	C	
" 3 月				A

以上