

串間市 DX 人材育成プラン

令和 8 年 4 月 1 日施行

1. DX 人材育成方針の策定趣旨

人口減少により労働人口や経済規模が縮小する中、自治体は従来の半分の職員で本来の機能を発揮しなければならないと言われていたますが、従来の業務の進め方や組織のあり方のままでは、行政サービスの質を維持・向上していくことが困難になりつつあります。

このような状況に対応するためには、データや AI 等のデジタル技術を活用して、業務やプロセス、組織文化など組織全体のあり方を変革し、住民本位の行政サービスと持続可能な自治体経営を実現する DX（デジタルトランスフォーメーション）が必要です。

DX の実現には、職員一人ひとりが DX の素養を身につけ自分事として捉えることが前提となります。そのうえで、専門性を備えた人材の育成・確保と、その人材が力を発揮できる環境を整えることが重要です。本方針は、すべての職員の DX リテラシー習得と専門人材の育成・確保に関する必要事項を定めます。

2. DX 人材の人材像と役割について

(1) 求める DX 人材の人材像

役割に応じて以下の 3 つの層を定義し、それぞれの成長を支援します。

- **一般行政職員（管理職含む）**：デジタルの基礎知識を持ち、自身の業務で既存ツールを積極的に活用し、小さな改善を積み重ねることができる人材。
 - DX リテラシーを保持し、住民視点で自ら調査・探索しながら変革に向けて行動できる。

- ペーパーレス、オンライン会議、RPA・BI ツール等のデジタルツールやテレワークを活用し、日常業務の効率化を実践できる。
- **DX 推進リーダー：** 現場の課題を深く理解し、デジタル技術を組み合わせた解決策を企画・推進できる変革の橋渡し役。
 - デジタル技術とデータを活用した組織変革を推進できる。
 - デジタルツールの要件を整理し「発注できる」。
- **DX エキスパート：** 特定の技術領域（データ分析、デザイン、セキュリティ等）において高度な専門性を持ち、プロジェクトを技術的に牽引する人材。
 - 高度なデジタル技術とデータを駆使した変革を推進できる。
 - 多様なスキルを持つメンバーを束ね、チームとして課題解決を牽引する。
 - 後進を育成し、デジタルツールを「目利きできる」「作ることができる」。

(2) 各人材の役割

DX は一部の部署だけで成し遂げられるものではありません。それぞれの持ち場において、次のような役割を担います。

- **一般行政職員：** DX の最前線である日常業務において、変革の当事者としての役割を担います。導入されたデジタルツールを積極的に活用して自らの業務を効率化するとともに、現場で気づいた課題や改善のアイデアを DX 推進リーダーへ共有し、変革の起点となります。
- **管理職：** 所属職員や DX 推進リーダーの活動を後押しし、変革を阻害しない職場環境を整える責任を担います。自ら DX の意義を理解し、所属職員の挑戦を奨励するとともに、成果と失敗の双方から学ぶ姿勢を組織に示します。
- **業務担当部署の DX 推進リーダー：** 日々の住民対応や事務処理を通じて現場課題を最もよく知る立場から、自らの所属課を中心に業務プロセスの再設計を主導します。
 - 所属課プロジェクトの企画・実施（または伴走支援）・進行管理
 - 所属課が保有するシステムの調達・保守・運用、更新時の要件定義・仕様点検等
 - BPR（業務改革）の実施。単なるデジタル置き換えではなく、制度や慣習の必要性を問い直す抜本的な変革を主導
 - ローコード・ノーコードツール、RPA、BI ツール等を活用した業務改革の推進

- 所属課データの分析・活用を通じたエビデンスに基づく政策立案の支援
- **DX 推進部署の DX 推進リーダー：** 全庁的なクラウド環境の最適化や部局間のデータ連携など、共通基盤の構築を主導します。各現場のプロジェクトに対し、技術的な実装支援と組織横断的な利害調整を行い、重複投資を防ぎ、全庁的なセキュリティ水準と一貫性を担保します。
 - 全庁的な DX ビジョンの策定・共有による共通認識の確立
 - 庁内横断プロジェクトの企画・実施および各部局への伴走支援による連携体制の構築
 - データ連携基盤の整備・運営と、エビデンスに基づく政策立案（EBPM）の定着支援
 - UX を最優先としたサービス設計による、職員・住民双方が恩恵を実感できる成功事例の創出
 - 場所や時間にとらわれない柔軟な働き方の実現と職場環境の最適化
 - システム・ネットワーク基盤の全体最適化と、サイバーセキュリティ対策の徹底
 - システム基盤の戦略的な調達・保守・運用による行政経営の効率化
- **DX エキスパート：** DSS-P が定義する 6 つの専門ロール（ビジネスアーキテクト、デザイナー、データサイエンティスト、データマネジメント、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ）の視点を融合させ、全庁的なプロジェクトを主導するとともに、現場の DX 推進リーダーを技術・知見の両面から支援します。
 - 構想策定から安定稼働までを一貫してリードし、組織変革プロジェクトを完遂に導く
 - 各部署の DX 推進リーダーに対し、技術助言にとどまらず実務を共にする伴走支援を行い、組織全体の対応力を向上させる
 - 複雑なデータ分析やセキュリティ設計において専門知見から最適解を提示する
 - 自身のスキル・経験をナレッジとして形式化し、研修や OJT を通じて次世代に継承する
 - 最新技術を率先して活用・体現し、全職員のマインドセットを更新するフロントランナーとなる

(3) DX 推進を支える組織文化の原則

DX の推進にはツールや制度の整備だけでなく、変革を受け入れる組織文化の醸成が不可欠です。以下の原則を全庁共通の行動規範として位置づけ、すべての階層・役割において実践します。

- **心理的安全性の確保：** デジタルへの苦手意識を持つ職員にも寄り添い、「変えても大丈夫だ」という安心感を職場全体に広げます。変革に挑戦する職員が萎縮しない環境を組織的に担保します。
- **試行錯誤を歓迎するアジャイルな姿勢：** 失敗を恐れず小さく試し、素早く学ぶサイクルを組織の習慣とします。完璧な計画よりも、現場での実践と改善の積み重ねを重視します。
- **小さな成功の共有と横展開：** ツール導入や DX がもたらす「時間のゆとり」や「心理的な余裕」といった価値を丁寧に共有し、好事例を全庁に広げることで、全職員の変革への意欲を高めます。

(4) 活動サイクルとチーム体制

活動サイクル： 変革を一過性に終わらせないため、①課題の分析・把握、②解決策の検討・企画、③構築、④実行、⑤効果検証のステップをアジャイルに展開します。現場の変化を捉え即応する「OODA ループ」と、着実な品質向上を図る「PDCA サイクル」を状況に応じて使い分けます。

チーム体制： DX の実現には多様な専門性のシナジーが不可欠です。DX 推進リーダーは自所属課を中心に変革をリードし、DX エキスパートは専門チームを編成して全庁的課題にあたります。エキスパートの育成段階においては、リーダー同士がチームを組む柔軟な運用も行います。

3. 育成確保する DX 人材のスキル水準と目標について

(1) DX 人材に求めるスキル水準

IPA が策定した「デジタルスキル標準（DSS）」および「IT スキル標準（ITSS）」を指標として採用し、次のスキル水準を求めます。

- **一般行政職員**：DX リテラシー標準（DSS-L）相当
- **DX 推進リーダー**：DX 推進スキル標準（DSS-P）相当
- **DX エキスパート**：①職員育成：DSS-P、ITSS+「レベル 4 以上」相当、②外部人材：総務省「外部人材スキル標準」相当

(2) DX 人材の育成目標

- **一般行政職員**：全職員（※消防署員、病院事業と診療所の専門職職員を除く）
- **DX 推進リーダー**：30 名程度（各課等に 1～2 名程度）、デジタル化推進室は全職員
- **DX エキスパート**：5 名程度

4. DX 人材の育成・確保の取組内容について

オンライン学習、対面型集合研修、実践的な試行環境を組み合わせたハイブリッドな育成環境を整備します。

- **一般職員向け**
 - J-LIS（地方公共団体情報システム機構）のオンライン研修を中心に、集合研修を交えてデジタルリテラシーを習得し、組織全体の底上げを図ります。
 - DX 推進リーダーとの協働による OJT を重視し、課題解決のプロセスを実務の中で習得します。リーダーの視点や判断を間近で体験することで、デジタルによる業務再構築の力を養います。
 - 庁内情報共有ツール（Teams 等）を活用したオンラインコミュニティを設置し、好事例の横展開とスキル向上を促進します。
- **DX 推進リーダー・DX エキスパート向け**

- **専門研修：** 民間の専門オンライン研修により、高度な技術動向やマネジメント手法を学びます。リーダー同士のフォローアップや勉強会、集合研修を並行して実施し、実務での課題解決能力を磨きます。
- **専門コミュニティの形成：** DX 推進リーダー・DX エキスパートを対象とした限定コミュニティを設置します。各課に少数配置されるリーダーが孤立しないよう、推進者ならではの課題（現場の抵抗への対処、技術選定の判断等）を率直に共有・相談できる場とします。一般職員向けコミュニティが広く知識や好事例を共有する場であるのに対し、本コミュニティは推進者同士の専門的な議論と相互支援を目的とします。
- **試行環境の提供：**
 - **生成 AI 利用環境：** 最新の生成 AI を実務で活用できる環境を整備し、活用スキルの向上と効果的な活用モデルの検証を行います。
 - **サンドボックス PC：** 実験環境として活用可能な PC を提供し、実践的なスキルアップを支援します。
- **OJT とプロジェクト参画：**
 - **DX 推進リーダー：** 所属課の業務課題の抽出から改善までを主導し、変革の実践経験を積みます。エキスパート確保までの過渡期には全庁プロジェクトにも参画し、ステップアップを目指します。
 - **DX エキスパート：** 全庁横断プロジェクトを担い、各部署の DX 推進リーダーへの伴走支援を通じて、現場知見と高度技術を融合させます。
- **外部連携：** 人材育成コンソーシアムや民間企業との産官学連携、技術系カンファレンス等を通じた学習・交流機会を積極的に創出し、組織外の知見を取り入れます。

5. DX 人材のキャリアパス等について

(1) 基本方針：行政実務とデジタルの融合

デジタル分野の専門性と行政官としての専門性を切り離さず、双方が重なる領域で真価を発揮できる人材を育成します。一般行政職員から DX 推進リーダーを募り、行政実務経験にデジタルの知識・スキルを組み込むキャリアパスを提示します。

(2) DSS-P に準拠した成長モデル

職員の適性や志向に応じ、DSS-P の定義をベースとした 2 つのモデルで成長を支援します。

- **DX 推進リーダー：** 行政実務の深い知見を土台に、DSS-P の「ビジネスアーキテクト」としての素養を磨きます。業務プロセスの再設計を主導する変革の旗振り役として、現場実務と共に歩む地に足のついた変革能力を養います。
- **DX エキスパート：** リーダーの強みや適性に応じ、DSS-P の 6 つのロール（ビジネスアーキテクト、デザイナー、データサイエンティスト、データマネジメント、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ）を指針に専門性を深めます。特定ロールへの特化に加え、複数領域を横断する「マルチスキル型」の育成も支援し、多角的な課題解決力を備えたプロフェッショナルを目指します。

(3) 変革を加速させる人事配置と運用

DX 推進リーダーを組織変革の牽引役として位置づけ、小規模自治体の人的制約を考慮しつつ、柔軟かつ計画的な人事運用を行います。

① 変革の司令塔としての位置づけと柔軟な実務運用

DX 推進リーダーは原則として現業務との兼務体制とし、スキルアップや成果に応じてデジタル変革の業務比率を柔軟に拡大します。日常業務の 2 割を変革活動に充てる「20%ルール」の導入も検討し、創意工夫を組織の力に変える環境を整えます。

② 行政実務と専門性を融合させる成長ステップ

- 「串間市人材育成基本方針」に定めるジョブ・ローテーションを基本とし、多様な現場経験を通じて住民に資する変革を構想する土台を築きます。
- 中堅層として担当部局の BPR を主導し、デジタルを武器に実戦経験を積みながら、DSS-P のロールに応じた得意領域を見極めます。
- プロフェッショナルを目指す職員は、DSS-P のロールを軸に専門性を深め、全庁的課題の解決と後進育成のメンター役を担います。

③ プロフェッショナルを支える制度設計（第2フェーズ）

育成の進展に合わせ、以下の制度整備を段階的に進めます。

- **複線型人事制度の導入：** マネジメンラインと専門プロフェッショナルラインを併設し、専門性を極めた職員が能力を最大限に発揮し正当に評価される仕組みを構築します。
- **人事評価への反映：** DX への挑戦や成果を評価に適切に反映させるルールを整備し、職員の意欲を持続的に支えます。
- **外部高度専門人材の受入れ：** 庁内公募制の活用に加え、外部人材を柔軟に受け入れる仕組みを整え、多様な知見が交わる組織体制を目指します。

これらの制度は、第1フェーズ（1～3年目）の育成実績を踏まえて具体設計を行い、第2フェーズ（4～5年目）での本格導入を目指します。

6. DX 人材の育成・確保に係る実施体制について

(1) 関係課の実施上の役割

本プランの実効性を高めるため、各部署が役割を理解し有機的に連携します。

- **DX 推進部門：** 本プランの推進と技術的サポート、外部知見の導入を担います。各現場のプロジェクトが孤立しないよう横断的に調整し、全庁的な「情報のハブ」として機能します。
- **人事部門：** 研修体系の構築とキャリアパスの制度化を担います。第2フェーズにおける複線型人事制度の具体化や、変革に必要な人員の戦略的配置を通じ、組織をデジタル時代に適応させます。
- **各業務部門：** 現場の課題抽出と変革を推進する職場環境づくりを担います。DX 推進リーダーの活動に対し一般職員も主体的に参画し、現場の創意工夫を組織の成果へつなげます。

- **管理職：**DX 推進リーダーへの積極的なバックアップと、変革への理解・支援が不可欠です。所属職員の挑戦を奨励し、成果を組織として評価する姿勢を率先して示します。

(2) 評価と改善

定期的に職員のスキル習得状況やプロジェクトの進捗を可視化し、プランの実効性を高めます。

- DX 人材からのフィードバックを通じて推進体制の課題を特定し、運用を随時見直します。
- 内部効率化だけでなく、住民の利便性向上という「アウトカム」を重視した評価指標の検討を進めます。

7. 育成のアジャイル・マイルストーン

3 年間の「試行・実践期」と 2 年間の「制度・定着期」に分けたロードマップを展開します。

(1) 第 1 フェーズ：現場実践とコア人材の試行育成（1～3 年目）

「まずは意欲ある人から、小さく、着実に」進め、活動を全庁に見える化する期間です。

- **1 年目：公募・チーム結成**
 - 全庁公募による「手挙げ方式」でリーダーを選抜（不足時は本人同意の推薦）
 - エキスパート志向の職員を早期に選別し、複数リーダーで「全庁プロジェクトチーム」を結成
 - 20%ルール（フェーズ 1）：月 1 日程度の活動時間を確保
- **2 年目：実践・好循環の創出**
 - 第 1 期リーダーの活躍を踏まえ第 2 期生を公募
 - リーダー混合チームによる本格的な BPR プロジェクトを推進
 - 20%ルール（フェーズ 2）：隔週 1 日程度に拡大
- **3 年目：3 年次総点検**
 - 毎年公募・毎年研修の持続サイクルを確立

- 20%ルール（フェーズ3）：週1日（20%）程度へ
- これまでの実績を評価し、第2フェーズの制度設計を現実に即して再設計

(2) 第2フェーズ：スケールアップと制度への昇華（4～5年目）

有志の活動を組織の公式な仕組みへ昇華させる期間です。

- **4年目**：エキスパート候補への高度専門教育の本格化、複線型人事制度・評価制度の試行導入
- **5年目**：「公募→チーム解決→専門職評価→後進育成」のサイクルを人事制度として定着。住民サービスの利便性向上を基準とした運営を確立

8. 総括

DXの本質は、デジタル技術の導入そのものではなく、それを手段として組織のあり方や行政文化を住民本位にアップデートすることにあります。その成否を握る最大の鍵は、技術を使いこなし自ら考え行動する「人」です。

本プランに基づき、全職員がデジタルを共通言語として理解し、現場のリーダーと専門のエキスパートがそれぞれの持ち場で変革を牽引することで、人口減少の時代においても持続可能な未来を切り拓きます。組織全体で「学び、挑み、共に創る」文化を根づかせ、住民の幸せのために進化し続ける自治体を目指します。