

岐阜市DX人材育成計画

2024年3月

目次

1. DX人財育成の意義	1
2. 本計画の位置づけ・計画期間	2
【現状把握】岐阜市におけるDXに関する庁内アンケート結果（管理職および一般職）	3
3. DX推進リーダー	4
4. 目指すべき人物像	5
5. 学び直しの仕組み「岐阜市DXリスキリングアカデミー」の構築	6
6. DX推進におけるDX人財のあるべき姿	7
7. 「DX推進マイスター」制度	8
8. 各階層における、ロール×スキルのマトリックス	8
リスキリングアカデミーにおける習得すべきスキルマップ	9
9. DX推進リーダーのコミュニティ形成	10
10. 資格取得の奨励	10
11. 人材の確保	10
12. PDCAサイクルによるセルフマネジメント	11
13. むすびに	12

1. DX人財育成の意義

本市においては、「岐阜市DX推進計画」に基づき、DX（デジタル・トランスフォーメーション）により、市民サービスの向上や職員の働き方改革などにつなげるため、市役所のDX推進や地域社会のDXに資する取組みを推進しているところである。

こうした中、デジタル技術やデータを活用するのは人間である職員であり、職員が活用してはじめて、デジタル技術の機能が生かされ、デジタル化の恩恵を享受できる。デジタル化が進んでも人間である職員が起点、中心であることに変わりはない。

デジタル化という言葉から、とかくデジタル技術のみが注目されがちだが、デジタル技術が活用され始めると、組織内にデータ量は飛躍的に増大、蓄積される。データは「21世紀の石油」といわれるほどの価値を生む。単なる情報ではなく組織の資源といえ、その活用によって市民サービスの向上やマーケティングなど、組織の発展に寄与する。

技術の活用がデータを生み出し、その分析から、有益な情報が掘り起こされ、さらに効果的な技術の活用へとといった好循環につなげるため、デジタル技術とともに、いかにデータを効果的に活用するかが、DX推進の鍵となる。

民間企業とは異なり、本市は、市民に身近な基礎自治体として、戸籍、福祉、保健衛生、教育、環境など、多岐に渡る分野を所管し、このいずれにおいても市民サービスの質に差異が生じてはならない。

そのため、全ての部署が全体的にDXによって底上げをする必要があり、これまでのように情報部門のみの支援体制では限界がある。

こうした課題認識のもと、各部署が主体的にDXを推進する必要性があり、それには、まずもって、現場の業務の現状、すなわちAs-Isを把握した職員でないと、あるべき姿であるTo-Beを描き、その理想への抜本的な変革はできないことから、職員を対象に、DXの素養をつけ、一人ひとりが自分で考え、自ら行動する人財へと組織的に育成することが重要である。

市役所組織内の全ての職員は、限られた経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報のうち、ヒトで

あり、教育や意識付けによって、唯一その価値を高めることのできる大切な財産であるため、DXを推進する人の財産として「DX人財」と定義する。

中でも、情報部門に属す職員に加え、過去に情報部門に属した経験があり、人事ローテーションに伴い、各課の業務システムなどの調達、開発において中核的な役割を担うなど、高度な専門的な知見を有し、各職場へ助言、指導する人財については、「デジタル人財」とする（図1）。

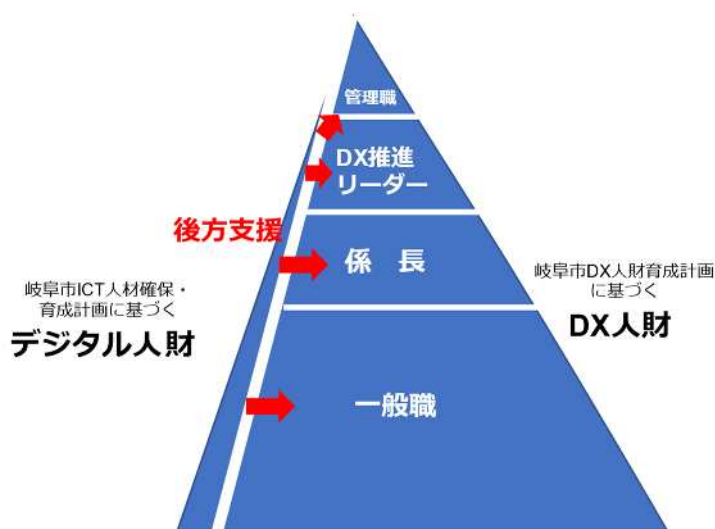


図1：『DX人財』と『デジタル人財』

2. 本計画の位置づけ・計画期間

こうした認識のもと、DX推進の担い手となる「DX人材」の底上げは“待ったなし”の状況であり、これまで、「岐阜市ICT人材確保・育成計画」に基づき、情報部門の人材を起点とした人事ローテーションによる長期的視点での人材の底上げを目指してきたところであるが、当該計画のみでは、人材の裾野の広がりに限界があるため、DX人材の育成に焦点をあてるものとして、このたび、新たな計画を策定することとする。

なお、本計画は、経産省「デジタルスキル標準」などの関連計画等を参考とする。

また、デジタル技術の進化やデータ活用の進展は日進月歩であり、その流れに呼応して、習得すべき知識・スキルも変化しており、適宜点検・見直しを行い、管理・可視化することとする。

さらに、本計画は、DX人材育成のあり方を大括りに示すものであるため、定期的な改定は適さない。そこで、計画期間を定めないこととし、必要に応じて見直すこととする。

加えて、本計画は、「岐阜市DX推進計画」に基づき、DXをより加速するため、各職員が、

- どのようなロール（役割）を果たすべきか
- そのロールに必要な知識、スキルは何か
- 知識、スキルの習得に向け、組織として、どのような仕組みのもと育成するのか

という考え方のもと、DXを推進する人材のロールや習得すべき知識・スキル、及び育成の仕組みを示す指針として位置付け、「岐阜市DX人材育成計画」として策定する。

今後は、DX人材の育成に焦点をあてた本計画と、情報部門における人材の育成に関する「岐阜市ICT人材確保・育成計画」を両輪に、市役所全体の人材の底上げを図っていく（図2）。

あわせて、もはや、「苦手」「丸投げ」では済まされず、本計画に基づき、各職員に対して多様な学びの場が提供されることとなるが、スキル習得の要諦は、職員一人一人の内発的な動機による、主体的かつ積極的な学びへの姿勢であることは論を俟たない。

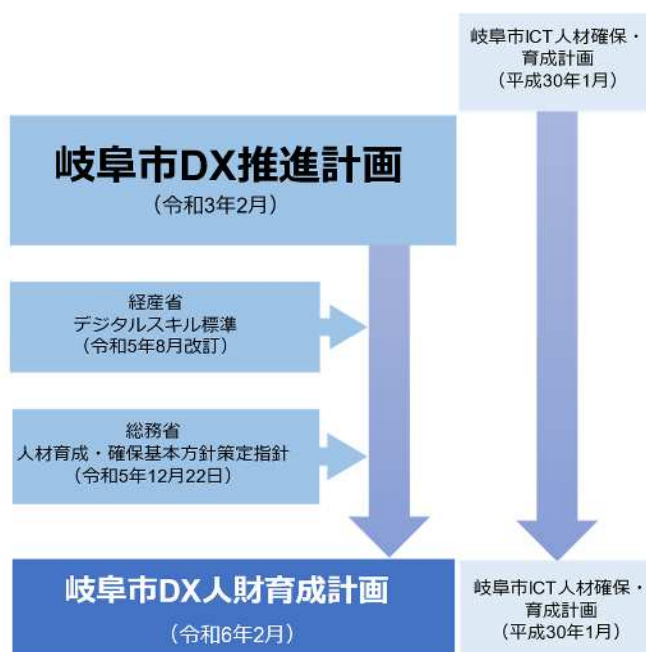


図2：本計画の位置付け

【現状把握】 岐阜市におけるDXに関する庁内アンケート結果（管理職および一般職）

管理職

【実施日】・・・2022年10月20日～10月24日
【回答数】：54件

①あなたのDXに対するイメージを教えてください

業務が楽になりそう	52% (28件)
やり方がわからない	37% (20件)
市民サービスやより創造的な業務に注力できそう	30% (16件)
業務が増えそう	24% (13件)
その他	9% (5件)

②DXを進めるにあたって、何が重要だと思いますか

職員の意識改革（DXは余分な仕事ではない）	56% (30件)
職場の雰囲気（まずやってみる、失敗を否定しない）	50% (27件)
専門的なスキル（知識）を身につけること	44% (24件)
インフラ、ツールなどの環境整備	35% (19件)
成功例の模倣	31% (17件)
その他	2% (1件)

一般職

【実施日】・・・2023年9月28日～10月6日
【回答数】：59件

①あなたのDXに対するイメージを教えてください

業務が楽になりそう	51% (30件)
何から手をつけて良いかわからない（やり方がわからない）	39% (23件)
定型的な業務から解放され、本来業務（窓口対応や政策立案など）に注力できそう	31% (18件)
業務が増えそう	22% (13件)
その他	14% (8件)

②DXを進めるにあたって、何が重要だと思いますか

専門的なスキル（知識）を身につけること	47% (28件)
職場の雰囲気（みんなできるところからまずやってみる）	42% (25件)
利用者視点で考えること	42% (25件)
インフラ、ツールなどの環境整備	39% (23件)
職員の意識改革（DXは持たない、やらなければならない）	39% (23件)
他都市などの成功例の模倣	32% (19件)
常識や前例を疑うこと	29% (17件)
その他	14% (8件)

過去の職員向けアンケートの結果を見ると、DXに対するイメージとして、「業務が楽になりそう」「本来業務（窓口対応や政策立案）に注力できそう」といった業務の効率化を期待している一方で、「何から手をつけて良いかわからない（やり方がわからない）」、「業務が増えそう」といった、DXに対して懸念を抱いている職員も一定数いる現状を把握することができた。

このような状況を課題として捉え、全ての職員がDXに対して前向きに取り組めるよう、不安や懸念を払拭する必要があり、組織として多様な学びの場の提供などの支援が必要となる。

3. DX推進リーダー

全職員一律に、一定の幅広い基礎知識の共有を図ることは可能であるものの、全庁的なDX推進には、意欲の高い気概をもった職員が各部署をDXの観点から牽引することが望ましいことから、より実践的な知識やスキルを習得する人材について、ターゲットを絞り込み育成することとする（図3）。

具体的には、「DX推進リーダー」を手上げ方式により募集し、市長により任命された職員を対象に、DXに関するD（デジタル）やX（業務改革）の実践的な知識やスキルを身につけるべく学びの場を提供し育成する。なお、目標人数は、各課に1人以上の配置となるよう、令和5年度からの3カ年の募集により、目標人数を約300人とする。

また、係長、管理職等への昇給状況を踏まえ、目標人数を著しく下回った場合などには、随時追加募集を行うものとする。

<DX推進リーダーに求める資質>

- ① DX推進に必要なスキルを主体的な学びを通じて習得し、そのスキルを現場にて実践し、本市のDXを推進していきたいという意気込みのある職員
- ② 職場でDXを推進する中で、業務上の課題を認識している職員

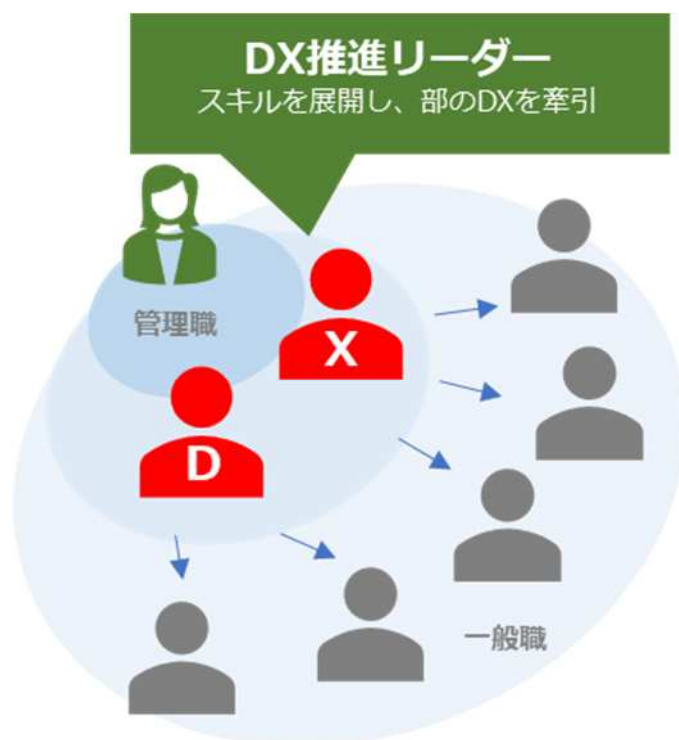


図3：DX推進リーダーのイメージ

4. 目指すべき人物像

これまで、庁内において、各種デジタルツールを展開する中、職員がツールを活用することで、はじめてツールの機能が活かされ、DXの推進が実現することから、プレーヤーである全職員には「DXを自分ごとと捉え、変革に向け行動する人財」が求められる。

また、中核的な牽引役であるDX推進リーダーについては、答えを探し、必要に応じてルールも変えながら、ゴールを明確にすることが求められることから、「ゲームの流れを一変させる“ゲームチェンジャー”のごとく、常識にとらわれず、デジタルの力と自らのスキルを駆使し改革を実践する人財」を、目指すべき人物像とする。

なお、DX推進リーダーの中には、データサイエンス、BPR、ローコード開発などの個別のスキルの習得を追求し、職人的にプロフェッショナルとしての役割を果たす人物もいれば、それらの複数のスキルを習得し、有機的につなげ、さらにスペシャルとして複数の部署が関わるプロジェクトなどの牽引役を担う役割を果たす場合もあり、個人が主体的に目指すべき人物像として設定することを期待するものである（図4）。

そして、最終的には、全職員がこれらのいずれかのDX推進リーダーとなることをゴールとする。

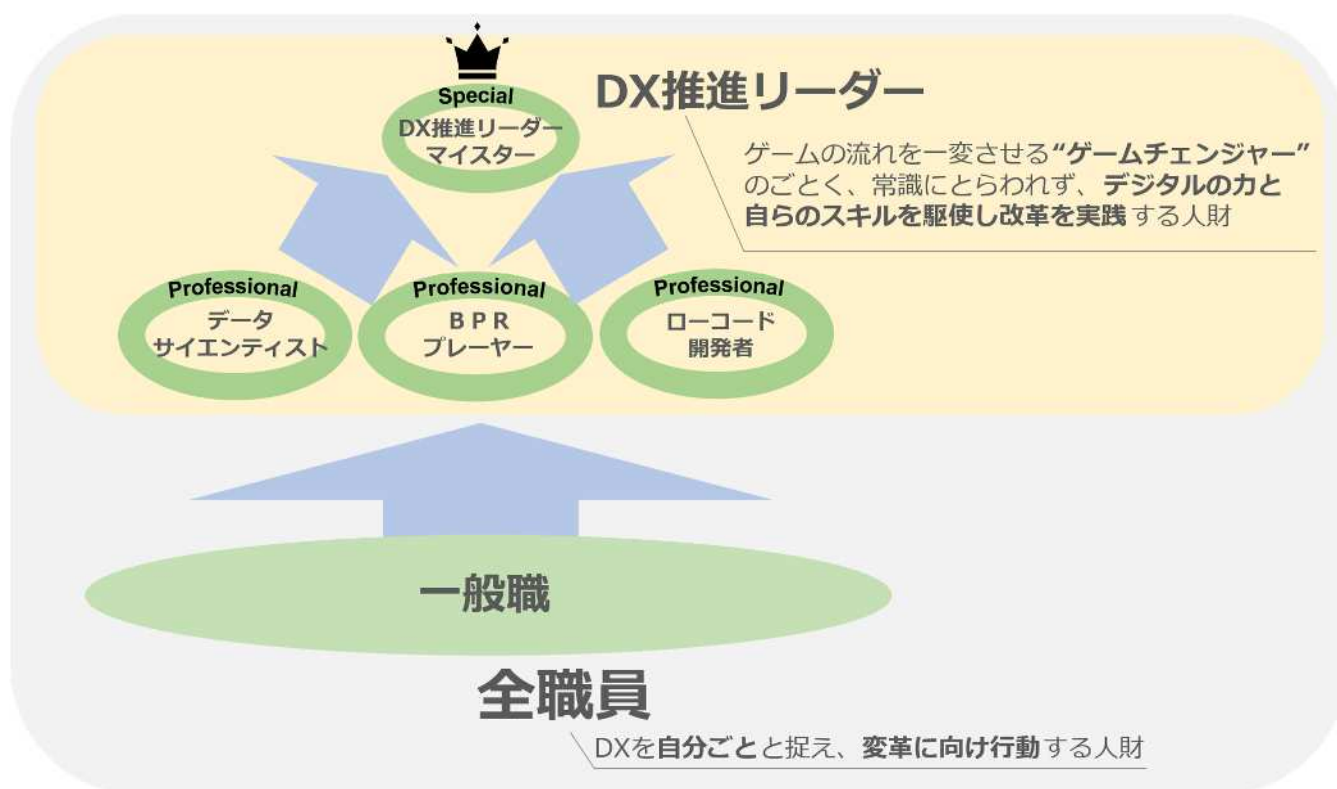


図4：目指すべき人物像

5. 学び直しの仕組み「岐阜市DXリスキリングアカデミー」の構築

全ての職員は、業務分野、職位及び在籍年数など、個々に状況が異なる。そこで、場当たりのではなく、職務年数を経ながら、職位等に応じた段階的な学びを通じて、点の知識を増やしなが、点と点が面的な全体知へと広げ、深めることが求められる。

そこで、組織的に、体系的なリスキリング（学び直し）の場を創出、提供する仕組みとして、「岐阜市DXリスキリングアカデミー」（以下、「リスキリングアカデミー」という。）を構築する。

なお、このアカデミーの理念は、「知行合一」ともいえるべき、DXに関する知識は、実践が伴わなければならないという考え方である。

スキル習得とは、知識を結実させ、実践的な学びを通じて、現場におけるDXを実践するスキルを習得することとする。また、リスキリングとは、生涯学習的な意味合いのリカレントではなく、組織として、業務上必要なスキルを身に付け、学び直し、個々の能力を刷新することを表すものとする。

また、全職員（「デジタル人財」を除く）を職位、在籍年数の観点から、「一般職（入庁から約10年まで）」、「DX推進リーダー」「係長」「管理職」の4つの階層に分け、それぞれのレイヤに応じて業務上で果たすべきロール（役割）と、ロールを実践するうえで習得が必要となる知識・DXスキルの道筋として、スキルパスを明確にし、リスキリングアカデミーでは、各スキルに応じた研修コンテンツを提供する。

なお、スキルは、変革への「マインド」、DXに関する「知識・スキル」、現場で実装する能力である「実践力」の心・技・体の3要素（図5）にて構成する。これらは、例えば、「マインド」の変化とともに、「知識・スキル」が向上し、その成果として「実践力」につながるとともに、さらに、その「実践力」を通じて、現場の成功体験により、「マインド」がDXを加速しようとする意欲へと変換され、次の「知識・スキル」の向上や「実践力」の発揮につながるなど、個々が独立することなく、有機的に絡みながら、らせん状に向上していくものである。まさに、3重らせんモデルにてスパイラルアップするものであり、この構図を意識しながら、各職員が、3つのスキルを三位一体でバランスよく習得できるものとする（図6）。



図5：スキル3要素

スキルの3要素を三位一体でバランスよく習得し、スキルを底上げ

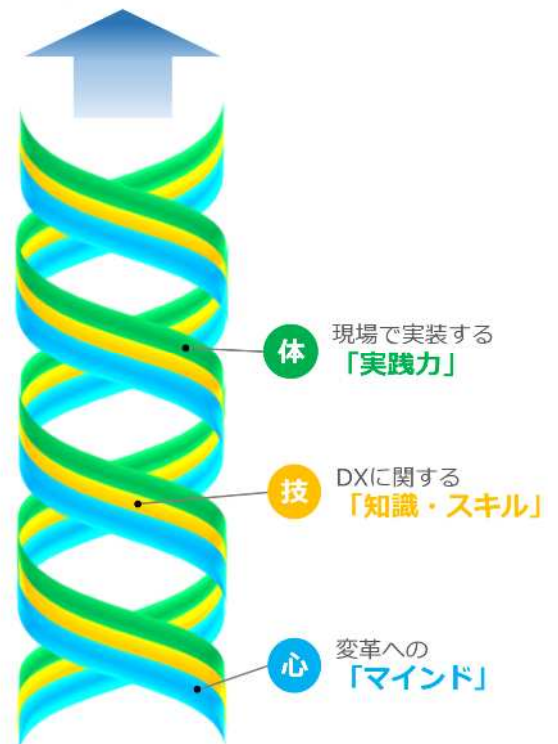


図6：スキル3要素のスパイラルアップ

6. DX推進におけるDX人材のあるべき姿

DXの本質は、機動性をもって、できるところからまずは実践し、スピード感を重視しつつ、トライ&エラーを繰り返しながら、着実に進めていくことである。

このような認識のもと、あるべき姿としては、各部局において、ゲームチェンジャーとしてのDX推進リーダーとマネージャーである係長を起点に、デジタル部署や関係者が有機的につながる必要があると、市役所のあらゆるところで関係者を交えた、現場発の小さなプロジェクトが発生することが理想である（図7）。

そして、「失敗は成功の母」といわれる。まずは試しながら、得られた知見を活かしつつ、試行錯誤とともに、小さな成功である「アールリースモールサクセス」を積み重ねることによって、庁内におけるDXに対する理解と受容性が高まり、市民サービスの向上や、業務の効率化に資する事業を次々と実現することを望むものである。

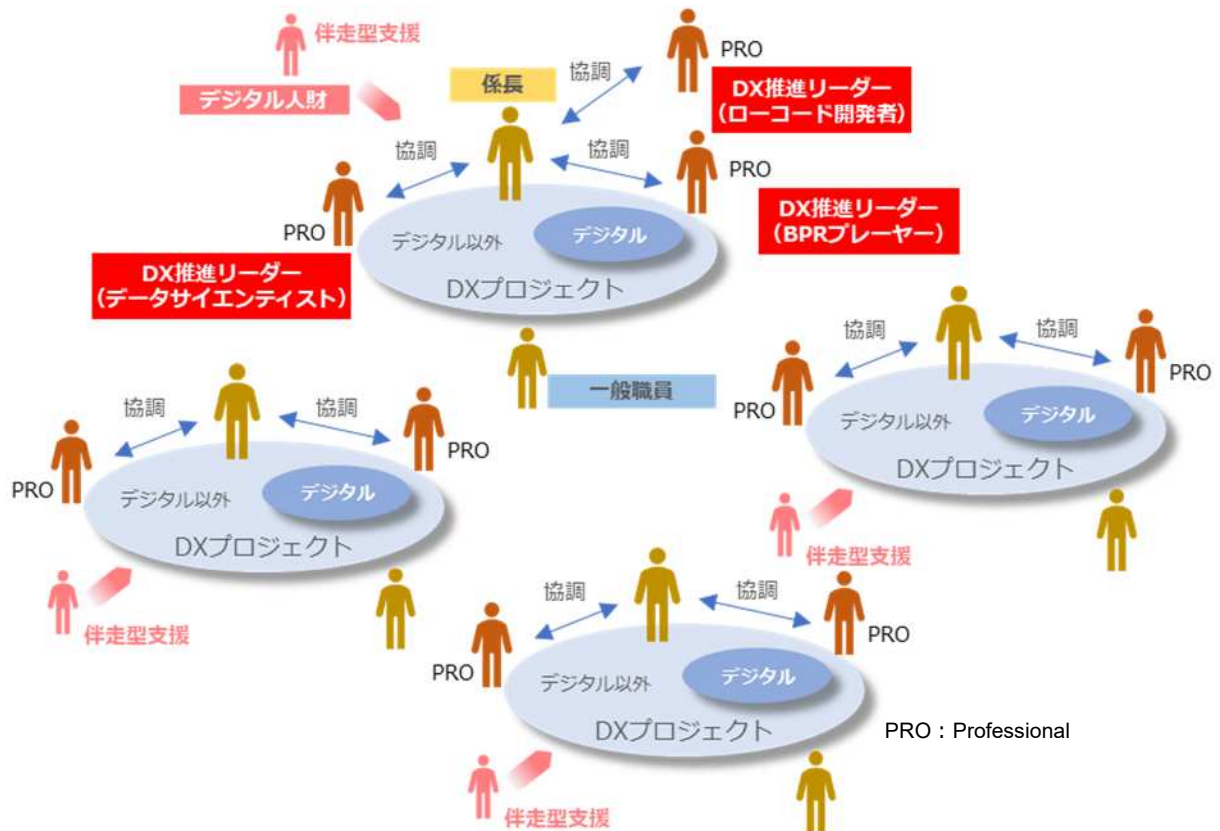


図7：DX推進におけるDX人材のあるべき姿

7. 「DX推進マイスター」制度

DX推進リーダーの中でも、受講した研修中で積極的な姿勢を示した職員や、各所属の現場において、研修で身につけたスキルを積極的に活用し、改革を実践した職員など、DX推進に向けて、“より主体的に”取り組んだ職員は、全職員が目指すべきDX推進の範となる人財であり、「DX推進マイスター」として任命する（図8）。

DX推進マイスターには、さらに一段階、水準を上げた研修（例えば、アプリ開発など）の場を提供することで、自身の所属のみならず市役所全体のDXをさらに推進する役割を期待する。

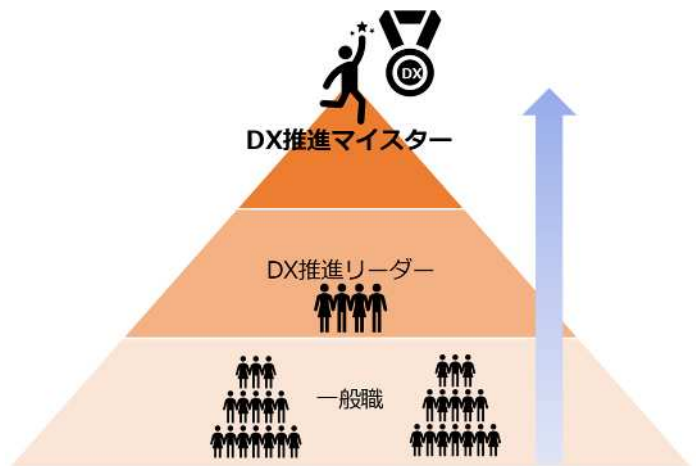


図8：DX推進マイスター

8. 各階層における、ロール×スキルのマトリックス

各階層におけるロールとスキルを、マトリックスにて可視化し、技術的な変化や社会情勢等を踏まえ、適宜、見直し更新する。

なお、各種DXスキルを支える公務員としての土台となる普遍的な能力、知識等といえる、パーソナルスキルを高めることは必須であり、DXスキルと合わせたスキルセットとして習得する（図9、表1）。

	管理職 約500人	DX推進 リーダー 約300人	係長 約600人	一般職 約2,600人	デジタル 人財
ロール	<ul style="list-style-type: none"> DXの必要性を理解し前向きに検討、決定。アウトカムも確認 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスアーキテクトの視点で、新しいサービス等の目的（アウトカム）を見出し、DXに関する企画立案を行う サービスデザイン思考のもと、システムを中心としたプロジェクトマネジメントの観点から、ゲームチェンジャーとして改革を中核となってリード 	<ul style="list-style-type: none"> DX推進リーダーと協調しながら、個々の事業全体の改革の実践に取り組む プロジェクトマネジメントの観点から、事業をハンドリングしとりまとめ 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルツールの活用を通じて、市民サービス・業務効率化に、直接貢献 	<ul style="list-style-type: none"> PMOとして全体最適の観点のもと、全庁的なDX推進の伴走型支援を行う
主なDXスキル	<ul style="list-style-type: none"> (心) 市民や庁内をユーザと捉え、ユーザの立場に立ったサービスデザイン思考の mindset をもっている (心) スモールスタートでもアジャイルしながら、反復改善し、実施しようとするポジティブな mindset をもっている (技) 情報システム調達ガイドライン（岐阜市版）を理解し、プロジェクトを管理・指揮することができる 	<ul style="list-style-type: none"> (心) システム化領域を明確にし求める機能を整理できる (技) データサイエンス手法で多面的にデータ分析できる (技) ノーコード/ローコードにて現場発の業務アプリを開発し、先進事例を創出できる (体) ビジネスアナリシスの視点で業務フローにて業務を分析、業務改革構想を立案できる（BPRスキル） 	<ul style="list-style-type: none"> (心) システム以外の手作業なども含め業務全体を、ステークホルダと調整しとりまとめできる (技) 既存事業の改革や新規事業の創出をコスト、進捗、人的配置などマネジメントできる (技) 情報システム調達ガイドライン（岐阜市版）を理解し、プロジェクトを管理・指揮することができる (体) ビジネスアナリシスの視点で業務フローにて業務を分析、業務全体をマネジメントできる 	<ul style="list-style-type: none"> (心) DXが付加価値向上の源泉になることを理解した mindset をもっている (技) ITパスポート相当以上の知見をもっている (体) 業務フローを作成でき、現場の課題抽出、改善を実践できる 	<ul style="list-style-type: none"> (技) 基本情報処理技術者相当以上の知識をもっている (技) 既存事業の改革や新規事業の創出をコスト、進捗、人的配置などマネジメントできる
主なパーソナルスキル	高度な事業マネジメント能力 →リーダーシップ （管理職研修）	事業マネジメント能力 →リーダーシップとフォローアップ （係長研修）	タイムマネジメント能力 （主任・副主査級研修） プレゼン能力 （中堅職員研修）	コンプライアンス（全職員）	

図9：各階層における、ロール×スキルのマトリックス

表 1：リスキリングアカデミーにおける習得すべきスキルマップ

スキル		概要	管理職	D X推進リーダー	係長	一般職	情報部門
心	マネジメント	・ 設定した目標を達成するために、組織や業務を管理・運営することができる	○		○		
	リーダーシップ	・ 市民サービスの向上と働き方改革に向け、リーダーシップの重要性を理解し、発揮することができる	○		○		
	プロジェクトマネジメント	・ プロジェクト計画の策定や進捗管理などプロジェクト管理の考え方や具体的な手法について理解している	○		○		○
	サービスデザイン思考	・ サービスの先にある利用者を理解し、利用者の本質的なニーズを見つけ、課題を再定義する考え方ができる	○	○	○	○	○
	アジャイル	・ 失敗を許容できる範囲の小サイクルの実施（スモールスタート）と反復的改善をすることができる	○	○	○	○	○
技	データサイエンス	・ EBPM など、課題解決のために必要なデータ活用の意義や必要性を理解するとともに、保有しているデータを有効活用し、施策立案・事業見直しなどに役立てることができる		○	○	○	○
	AI	・ AIの基礎（画像認識、音声認識、自然言語処理等）を理解し、業務で AI を活用することができる ・ 生成 AI の利活用を通じて、業務の生産性を向上することができる		○	○	○	○
	RPA	・ RPA を理解し、業務に活用することができる		○	○	○	○
	ローコード・ノーコード	・ ローコード・ノーコードを理解した上で、現場発のアイデアからアプリを開発し業務に活用することができる		○			○
	IT 基礎	・ AI、クラウド、ハード・ソフト、ネットワーク、セキュリティ、データ活用等に留意すべきコンプライアンスなど、IT の基礎的な知識を有している	○	○	○	○	○
	IT 応用	・ ネットワークやサーバー構築等のコンピューターサイエンスの知識を有している					○
	情報セキュリティ基礎	・ 情報セキュリティに関する基本的な用語、技術、考え方を理解している	○	○	○	○	○
	情報セキュリティ応用	・ システムやネットワークの構築等において必要な情報セキュリティ対策が実施できる。また、インシデント発生時には適切な対処ができる					○
体	BPR	・ 業務本来の目的に向かって既存の組織や制度を抜本的に見直し、業務フロー等を再構築することができる		○	○	○	○
	デジタルツール活用	・ MS365 の機能を理解し、タスク管理やタイムマネジメントなど、業務に活用することができる	○	○	○	○	○

9. DX推進リーダーのコミュニティ形成

本計画において、DX推進の牽引役であるDX推進リーダーの活動は、本市の中核を為すものである。

DX推進リーダーは、スキルを学び、習得するだけでなく、各職場においてスキルを活かしDXを実践するとともに、スキルの他職員への横展開も図ることを役割としている。

そのため、研修受講中のみならず研修終了後においても、関係性を継続・構築する必要があるため、デジタル空間上の場として、「DX推進リーダーチャネル」をTeams上に設定し、好事例の共有や実践に向けた相談事の共有など、リーダーの負担感の軽減を図るとともに、モチベーションの維持を目指し、DX推進リーダーによるコミュニティの形成を図る。

また、定期的にリアルで意見交換できる場として、「DX推進リーダーサミット」を開催することとし（図10）、市役所のDX推進に向けた具体的なアクションを検討するなど、多様な交流の場を創出することで、DX推進リーダーが活動しやすい環境を整えることとする。



図10：DX推進リーダーサミット

10. 資格取得の奨励

リスキリングアカデミーを通じて、学びの場を提供する中、スキルアップには、職員が自ら主体的に学ぶことが必要不可欠であり、受け身ではなく能動的に、自身で知識を身につけ、いち早くDX人財として活躍することを推奨する。

その際には、まず全ての職員を対象として、ITに関して、コンピュータ、ネットワーク、情報セキュリティなどの技術的要素の他、システム戦略やプロジェクトマネジメントなども含め、幅広い知識を身につけることができる、『ITパスポート試験』の資格取得を奨励する。

なお、さらなるスキルアップを目指す職員には、『基本情報技術者試験』や『応用情報技術者試験』など上位の資格取得を目指すことも推奨する。

11. 人材の確保

「岐阜市ICT人材確保・育成計画」に記載のとおり、中長期的なデジタル戦略の立案など、経営的な視座のもと、本市の未来に向けたDX推進を牽引するCIO補佐官の役割を担う、高度専門人材については、外部人材を活用する。

これによって、職員においては、より高度な内容についても的確なアドバイスが受けることで、困難事案にも立ち向かう姿勢が養われることにつながる。

12. PDCAサイクルによるセルフマネジメント

スキル習得の要諦は、職員一人ひとりの主体的かつ積極的な学びへの姿勢である。そのため、職員は、求められている人財像を常に意識しつつ、自分にどのようなスキルが足りていないのかといった自身の棚卸しや、またスキル習得に向けてどんな研修を受講したら良いのかといった計画など、セルフマネジメントを行うことで、一人ひとりが自分で考え、自らPDCAサイクルのもと行動する人財へと成長を遂げていく（図11）。また、主体的かつ積極的な学びは、DXに対する不安や懸念を払拭することにつながり、全ての職員がDXに対して前向きに取り組めるようになるものである。

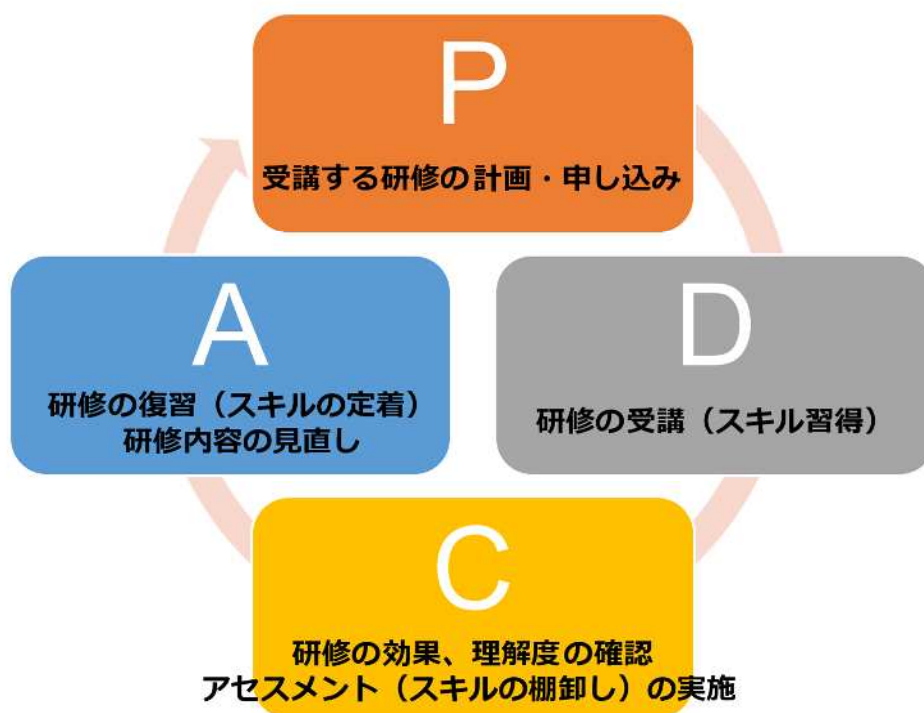


図 11 : PDCA サイクルによるセルフマネジメント

13. むすびに

今後、デジタル技術の進化は、その歩みをとどめることなく、さらに進化し続けることが見込まれる。これまでも、蒸気機関や、電力、さらにはインターネットの台頭などの新たな技術とともに、産業革命が幾度となされてきた。

このように、人々の生活は、技術の進化に合わせ、その働き方や暮らし方を変化させ、技術と共存してきたといえる。

こうした時間軸にて、時代として捉えた場合、今後も、予期せぬ革新的な技術が現れることも否定はできない中、いつの時代においても、人間中心であることに変わりはない。

こうした前提のもと、デジタル技術が生活と表裏一体となる現在においては、市役所に視点を置いた場合、職員に求められる資質も、新たな技術の変化に適応しながら、その技術の特性を理解し、最大限活かすことができるよう、スキルを養うことである。

デジタル技術と共存しながら、自己のDXスキルもアップデートし自らも変革することで、市民サービスや職員の働き方を変革することができ、結果として未来の岐阜市の発展にも寄与するものである。

よって、新たな技術の動向を把握しつつ、それに対する職員としての向き合い方を示す指針として、本計画を適宜改定しながら、未来を主導し、持続可能な行政運営を担うDX人材の育成を行うこととする。