

○将来にわたって安定的に DX の取組を推進しつつ、職員のレベルアップを醸成する仕組みづくり  
「DX 人材認定制度」

・取組団体：栃木県真岡市

・取組内容：真岡市では、将来にわたって安定的に DX の取組を推進するための人材を育成するための『真岡市職員 DX 人材育成方針』及び、意欲のある職員の更なるレベルアップを目的とした『真岡市 DX 人材認定制度』を策定した。

※真岡市では、「D（デジタル）」ではなく「X（トランスフォーメーション）」に重きを置き、最適な市民活動を創出し続けることができる人材の育成を目指している。そのため、本報告の鏡文においては、X を強調表記する。

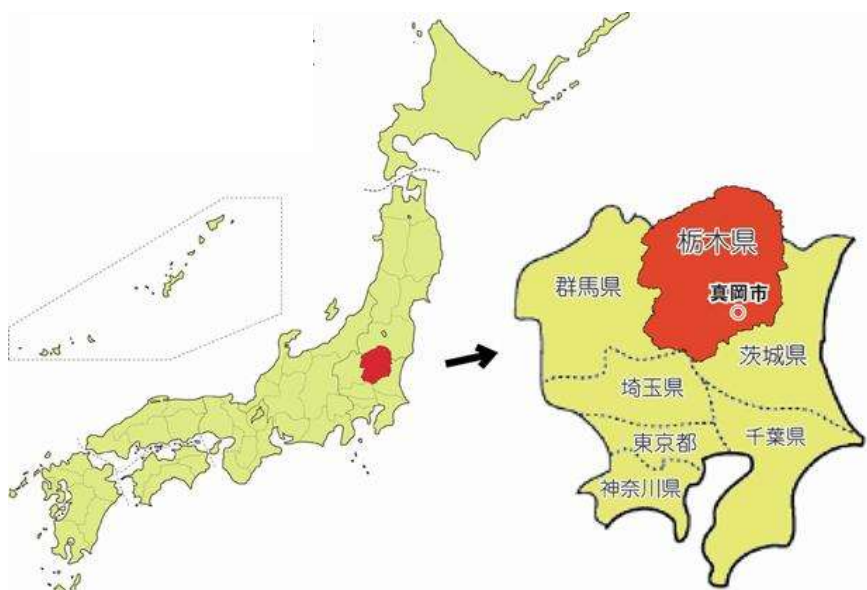
## 1. 栃木県真岡市の概要

人口：77,385 人（令和 5 年 8 月 1 日時点）

職員数（一般行政部門）：494 人（令和 4 年 4 月 1 日時点）

総面積：167.34 km<sup>2</sup>

図表 1 真岡市の位置図



出所：真岡市ホームページ

## 2. 取組の背景・目的・内容

### (1) 取組の背景・目的

真岡市では、令和 3 年 4 月に策定した真岡市 DX 戦略計画（以下、本計画と記載）に基づき、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の取組みを推進している。本計画の中で、「DX は、行政サービス全体の利便性の向上やプロセス・業務フローの見直し、職員の働き方改革など、自治体行政全般に関する変革で、評価・改善を繰り返しながら、変革し続ける必要があります。そこで、全職員の情報リテラシーを高め、業務のデジタル化・業務見直しの中心となるリ

ーダーを育成し、デジタル技術等の活用を全庁に広め市役所を変革し、将来にわたって安定的に DX の取組を推進するため DX 人材を育成します。」と DX 人材育成を行うことを宣言している。(戦術 13：職員スキルアップ宣言)

それに伴い、将来にわたって安定的に DX の取組を推進するための人材を育成するための『真岡市職員 DX 人材育成方針』(令和 5 年 3 月)及び、意欲のある職員の更なるレベルアップを目的とした『真岡市 DX 人材認定制度』(令和 5 年 4 月)を策定した。

なお、求められる職員像は、以下の通りである。

図表 2 DX 推進に求められる職員像

内容
A 業務知識やシステムの操作・運用スキルがある。
B 課題解決のスキルがある。
C 日々進化するデジタル技術等を学び続ける意欲がある。
D 自らの業務をよりよいものに変革していく意欲がある。
E 前例にとらわれず変革による新しい価値を創出する意欲がある。

出所：DX 人材育成方針(真岡市)

## (2) 取組の内容

### ① DX 人材育成のための方策

真岡市では、DX 人材育成の方策として、以下 3 つの策を講じる。

#### ア 職場環境の整備

業務変革の実践を通じたスキル習得や身に着けたスキル発揮の場として BPR プロジェクトを実施し、グループを組織してテーマを定め、デジタル技術活用、データ利活用を通じて業務効率化や新規サービス立案を行うこととする。

#### イ 職員研修

デジタルリテラシーやマインドセットを習得するため、市独自の研修や外部研修を積極的に活用するとともに、情報処理技術者試験等の取得を推進している。

#### ウ DX 人材認定制度

BPR プロジェクトは、業務変革等と並行して人材育成を行うことを目的としているが、活動結果を評価することは意欲を高め、より高度なスキル習得にチャレンジしようとする動機づけともなり得る。また、職員間でデジタルスキルを持ち、業務変革を実践できる人材を明らかにすることで、DX 推進部門に依存しない自主的な業務変革組織への移行が期待できる。

このような DX を推進できる職員を DX 人材として認定するためには、BPR プロジェクトに参加し、その活動結果が認められる必要があり、プロジェクト報告会において、幹部職員、一般職員、専門家等の様々な観点で評価・採点し結果に応じて認定されるものとする。

DX人材認定制度における体系を図表3、DX人材認定基準を図表4に示す。

図表3 DX人材の体系

人材	主な役割	目標人数
スペシャリスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■メンバーをまとめ、内外の利害関係者と協力して、プロジェクトをマネジメントする。</li> <li>■ICT技術やデータ利活用に関する高度な知識を有し、プロジェクトをマネジメントする。</li> <li>■単に業務改善にとどまらない、利用者目線でのサービスを実装に移すことができる。</li> </ul>	10名
エキスパート	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ICT技術やデータ利活用に関する知識を有し、プロジェクトの中心的な役割を担う。</li> <li>■サービス利用者のニーズや課題を把握し、ICTを活用した業務・サービスの企画立案及び、サービスの向上のための改善策の立案を行う。</li> </ul>	30名
アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ICT技術やデータ利活用に関する知識を学びながら、プロジェクトにメンバーとして参加する。</li> <li>■デジタル部門と連携し、所属におけるDXの取組みを推進することができる。</li> </ul>	60名

出所：DX人材育成説明資料（真岡市）

図表4 DX人材認定基準

人材	認定基準
スペシャリスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■2年以上連続してプロジェクトにリーダーとして参加し、報告会において一定以上の評価を得る。</li> <li>■プロジェクト終了後、メンバーから一定以上の評価を得る。</li> </ul>
エキスパート	<ul style="list-style-type: none"> <li>■DXアドバイザーに認定された上でプロジェクトにリーダーとして参加し、報告会において一定以上の評価を得る。</li> <li>■プロジェクト終了後、メンバーから一定以上の評価を得る。</li> </ul>
アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■プロジェクトにメンバーとして参加し、報告会において一定以上の評価を得る。</li> </ul>

注：政策的観点（幹部職員）、リーダーシップ（同一所属職員、プロジェクトメンバー）、技術的観点（委託業者等専門家）などの多角的な観点から評価する。

出所：DX人材育成説明資料（真岡市）

ただし、DX人材育成方針やそのための方策は、決してITやデジタルの話ではなく、X（変革）できる人材を育成するための方針・方策であり、先にXを考え、しっかりXしたうえでDを考えることができる人材を増やし、またレベルアップさせていくための仕組みづくりであることを忘れてはならない。

### 3. 成果・課題

#### (1) 成果

令和5年度からDX人材育成方針に基づく研修プログラム（BPRプロジェクト）を開始し、21名の職員が参加した。研修の内容は、5チームに分かれて実際に行っている業務変革案を作成するものであり、ワークショップ形式により様々な切り口から検討を繰り返すものである。研修の最後には、市長を含む全幹部職員、及び一般職（希望者）計50名の前で作成した変革案のプレゼンテーションを行った。

その後、受講を完了した 21 名の職員を第一弾の DX 人材（DX アドバイザー）として認定した。DX アドバイザーは、提案した変革案の実行に向けて動き出すとともに、庁内の DX 推進リーダーとして各職員へのアドバイスなどを行っている。

提案した内容については、既に実装フェーズに入っているものもあるが、長期的なスパンでの検討が必要なものもあり、定期的な人事異動がある環境において継続性をいかに確保できるかが課題となっている。

## （２） 課題及び今後の展望

真岡市では、DX ビジョンとしてアナログとデジタルから自分に合ったサービスを選択することができる「ハイフレックス市役所」を DX ミッションとして「誰一人取り残さないやさしい都市」、令和 5 年 12 月には、真岡市未来変革デジタル条例を制定し「市民一人ひとりが自分らしく暮らし続けることができる未来への変革」を目指している。

これらを目指していくうえで、DX 人材育成自体は直接的な成果を生み出すものではないが、情報インフラやセキュリティ、更にはオープンデータなどと並んで、DX の重要な基盤の一つであると認識をしている。

現時点では、DX 人材育成のゴールとして業務変革（BPR）ができるリーダーの育成を掲げているが、より多くの職員に広げていくこと、また、データ利活用（EBPM）やサービスデザインなど BPR と同様に重要なスキルやマインドを習得し DX を推進できることを展望している。

### 【参考】

- ・ 真岡市 HP

[https://www.city.moka.lg.jp/kakuka/digital\\_senryaku/gyomu/seisaku\\_keikaku/19817.html?fbclid=IwAR0RUozy0NPyyu-3pcXSftJ5d6sqw5tq9k9X7ma07iTUgDBqkBRcuVvJD4M](https://www.city.moka.lg.jp/kakuka/digital_senryaku/gyomu/seisaku_keikaku/19817.html?fbclid=IwAR0RUozy0NPyyu-3pcXSftJ5d6sqw5tq9k9X7ma07iTUgDBqkBRcuVvJD4M)

- ・ 真岡市職員 DX 人材育成方針

[https://www.city.moka.lg.jp/material/files/group/57/moka\\_shokuinDXjinzaikuseihoshin.pdf](https://www.city.moka.lg.jp/material/files/group/57/moka_shokuinDXjinzaikuseihoshin.pdf)

- ・ DX 人材育成説明資料

[https://www.city.moka.lg.jp/material/files/group/57/moka\\_shokuinDX\\_setsumeishiryō.pdf](https://www.city.moka.lg.jp/material/files/group/57/moka_shokuinDX_setsumeishiryō.pdf)