

札幌市デジタル人材育成方針

ver.1.0

令和8年2月 デジタル戦略推進局策定

1 方針策定の背景と目的(Why)

本市が直面する2つの課題・・・

- ①デジタル変革を牽引する担い手・橋渡し役の不足
- ②情報システムの安定稼働を担保する担い手の不足

デジタル人材の育成が急務

「第2次札幌市ICT活用戦略」を補完する『札幌市デジタル人材育成方針』を策定

2 目指す人材像 (Who)と育成・活用施策 (How)

課題①

①デジタル技術を活用する一般行政職員

デジタルツールを効果的に活用し、日常業務の効率性を向上させる。

【育成施策】・研修メニュー
・リスクリング人材育成メニュー（北大連携）

②DX推進リーダー

各職場において業務課題を特定し、デジタル技術を活用した改善を主導する。

【育成施策】・1年間の研修により、R10までに105名育成
【活用施策】・ジョブチャレンジ制度・DX推進枠を活用した活躍の場の提供

課題②

③高度デジタル人材

全庁的視座から、情報システムの調達・管理および技術ガバナンスを担い、市のデジタル基盤全体を構築・維持・発展させる。

【育成施策】・情報システム部内の、OJTを主体としたプログラムで、見習い→修行中→一人前→熟練者のフェーズを経て複数年で育成
【確保施策】・デジタルコース（一般事務）の新設

3 推進体制 (Support)

◎デジタル戦略推進局…

各種研修の実施やDX推進リーダーへの技術的支援、リーダー同士のコミュニティ形成支援など

◎職員部…

デジタル戦略推進局と連携した職員向け研修等の実施、デジタル人材の職員配置及びキャリア形成支援など

◎その他関係部局…

DX推進リーダーの選出、職場内における業務改善の実践機会の提供など

1	方針策定の背景と目的	・ ・ ・ ・ ・	P 3
2	目指す人材像と育成・活用施策	・ ・ ・ ・ ・	P 4
	・ 人材像の体系	・ ・ ・ ・ ・	P 4
	・ 〔①デジタル技術を活用する一般行政職員〕育成	・ ・ ・ ・ ・	P 5
	・ 〔②DX推進リーダー〕必要なマインド・スキル	・ ・ ・ ・ ・	P 6
	・ 〔②DX推進リーダー〕育成	・ ・ ・ ・ ・	P 7
	・ 〔②DX推進リーダー〕選定及び育成目標	・ ・ ・ ・ ・	P 8
	・ 〔②DX推進リーダー〕役割	・ ・ ・ ・ ・	P 9
	・ 〔②DX推進リーダー〕活動イメージと支援体制	・ ・ ・ ・ ・	P 10
	・ 〔②DX推進リーダー〕活躍の場	・ ・ ・ ・ ・	P 11
	・ 〔③高度デジタル人材〕必要なマインド・スキル	・ ・ ・ ・ ・	P 12
	・ 〔③高度デジタル人材〕育成	・ ・ ・ ・ ・	P 13
	・ 〔③高度デジタル人材〕デジタルコース（一般事務）の新設検討	・ ・	P 14
	・ 〔③高度デジタル人材〕庁内人材の発掘・登用	・ ・ ・ ・ ・	P 16
3	推進体制	・ ・ ・ ・ ・	P 17

【国の動向】

- デジタル人材が令和12年に約45万人不足するとの予測があるなど、国、地域、企業などでデジタル改革やデジタル実装を進めていくための人材が不足するという課題が顕在化している。
- そのため、国は、「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和5年12月総務省策定）において、地方公共団体ごとにデジタル人材を計画的に育成・確保すべきとの方針を打ち出した。

【本市の現状・課題認識】

- デジタル社会における行政運営について、本市では大きく2つの課題があると認識

【課題1】

デジタル変革を牽引する担い手・橋渡し役の不足

業務内容とデジタル技術の双方を理解し、両者の「橋渡し役」として、現場で業務改革を主導する担い手が不足しており、全庁的な業務改革やサービス向上を進めていく上での課題となっている。

- 各部でDX推進をリードする変革のリーダーが必要
- リーダー以外の職員も、デジタル技術の活用に向けた知識の習得が必要

【課題2】

情報システムの安定稼働を担保する担い手の不足

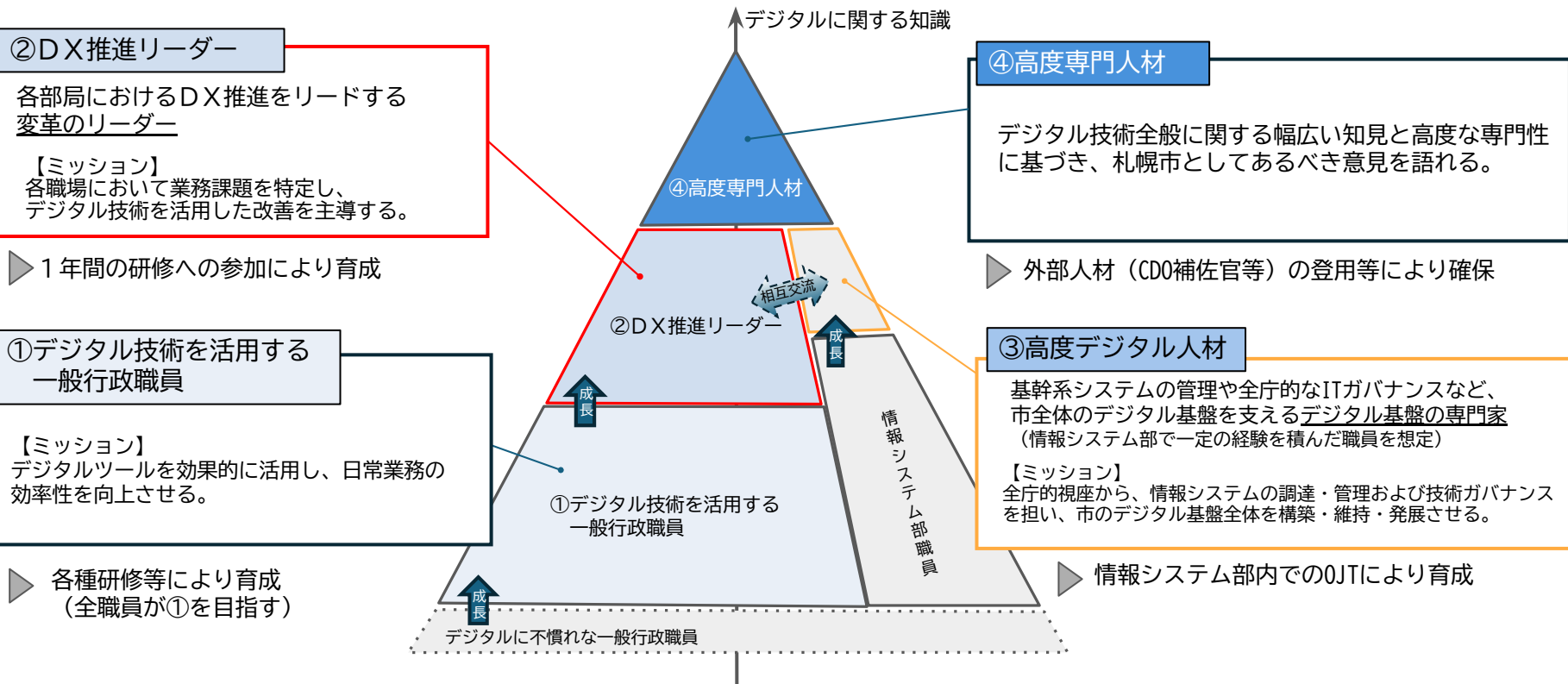
情報システムの構築・運用に関し、システムベンダーと対等に交渉・管理できる専門的な知見を持つ人材が不足しており、システムベンダーへの過度な依存、コストの増大、品質・業務効率の低下を招いている。市のデジタル基盤全体のガバナンス不全を招き、基盤の維持が困難になるリスクがある。

- 市全体のデジタル基盤を支える「デジタル基盤の専門家」が必要

デジタル人材を計画的・組織的に育成することが急務

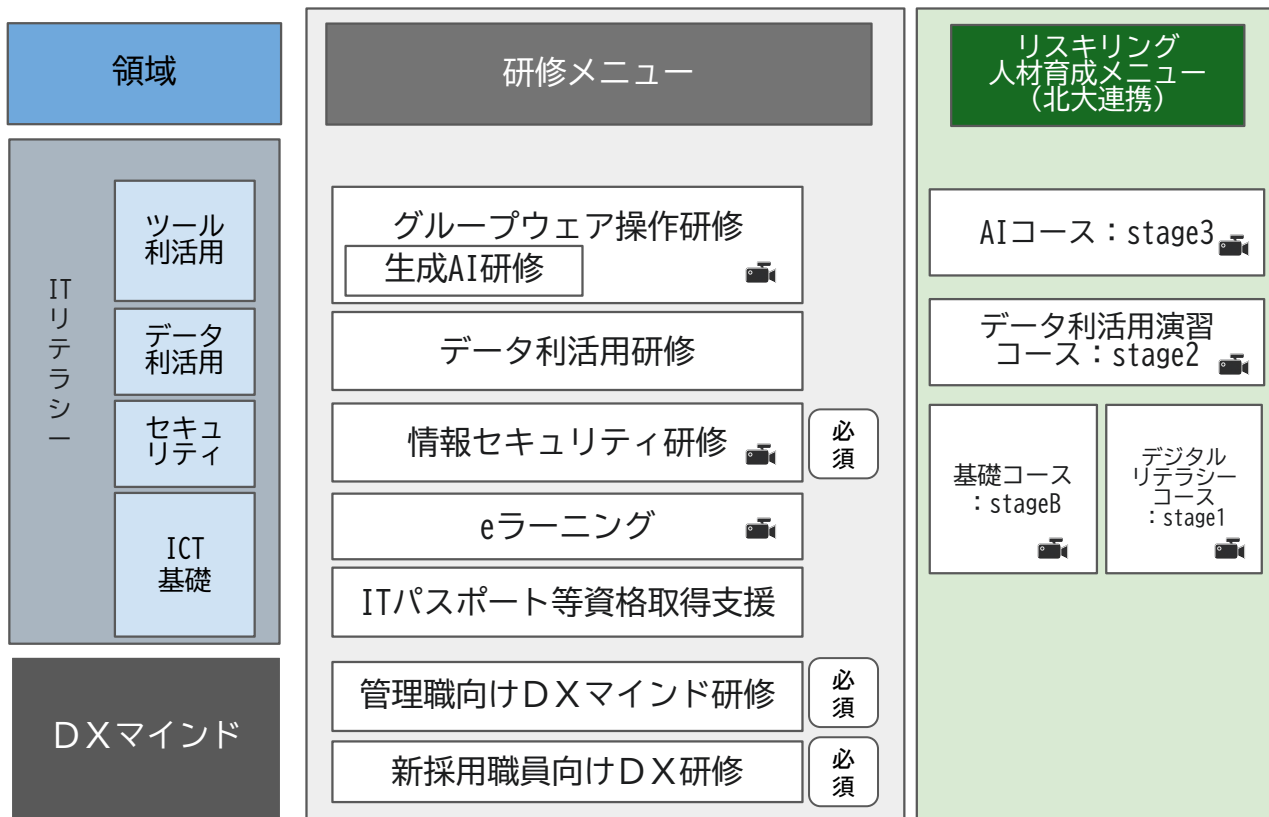
人材像の体系

- デジタル技術を活用して業務改善をリードできる②DX推進リーダーと市全体のデジタル基盤を支える③高度デジタル人材を育成し、これらの人材を核として、全庁的なDXの推進と、デジタル基盤の整備・維持管理を進める。
- デジタルに不慣れな一般行政職員については、各種研修により、①デジタル技術を活用する一般行政職員へと育成する。



【①デジタル技術を活用する一般行政職員】育成

全ての職員が、デジタル技術を活用できるようになるため、下記の研修を実施する。



職場や職種を限定せず、
どの部署でもデジタル
ツールを効果的に活用
し、日常業務の効率化を
図る。

【②DX推進リーダー】必要なマインド・スキル

類型	期待する役割	必要なマインド	必要なスキル
②DX推進リーダー	<p>各部局におけるDX推進をリードする<u>変革のリーダー</u></p> <p>各職場において業務課題を特定し、デジタル技術を活用した改善を主導する。</p>	<p>○<u>当事者意識</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 所属部署のDXを自らが牽引するという強い責任感を持ち、変革の過程で生じる様々な課題を乗り越え、周囲を巻き込みながら粘り強く取り組みを推進する姿勢 <p>○<u>課題解決思考</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 部署全体の業務プロセスに関心を持ち、常に改善の視点をもって現状を分析することで本質的な課題を発見し、その解決策を論理的に設計・立案しようとする姿勢 <p>○<u>全体最適の視点</u></p> <ul style="list-style-type: none"> より広い視野を持って、自身の取り組みが他の職員や所属部に与える影響を常に考慮し、部全体に対して最も効果が高まる最適な解決策を構築する姿勢 <p>○<u>継続的な学習意欲</u></p> <ul style="list-style-type: none"> アンテナを常に高く張り、新たな知識を積極的に探求するとともに、得た知見を組織の課題解決にどう活かせるかを考え、チームに還元・共有しようとする姿勢 	<p>○<u>ITリテラシー</u></p> <ul style="list-style-type: none"> グループウェアの応用機能やノーコードツールを活用し、業務の自動化・効率化を実現する仕組みを構築するとともに、その利活用を部署内で働きかけ、支援できる。 定型的な業務プロセスの見直しや本市の行政課題の解決に向けて、AI等の先端技術を組み込むことで効率化や高度化が図れないかを見極め、リスクを評価した上で、実証を企画・提案できる。 BIツールを利用し、所属部署に関連する業務データを可視化・分析するとともに、その結果から得られる気づきを関係者と共有できる。 <p>○<u>業務改善能力</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 所属する部署の業務フローを可視化（As-Is分析）し、現状の課題を分析できる。 客観的データに基づき、具体的な改善案（To-Beモデル）を立案し、その導入効果を論理的に説明できる。 <p>○<u>プロジェクト遂行力</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 各部課で設定した改善プロジェクトの目的及びゴールについて、プロジェクトを主導し、必要なタスクを構造化するとともに、関係者と役割分担を調整できる。 タスクの進捗状況や課題を関係者と共有し、連携して解決にあたることができる。

【②DX推進リーダー】育成

DX推進リーダーに必要なマインド・スキルを習得するため、1年間の研修を実施する。

■到達目標

グループウェアの応用機能を活用し、既存業務の自動化・効率化を実現するツール（業務アプリ等）を構築できる。

■研修実践想定

合計38時間（10日間の対面参加とeラーニングによる自席学習）

時期	フェーズ	主な内容	時間
～7月	事前学習（必須）	eラーニングによる指定講座の受講	3h
7～8月	マインドセット	DX基礎（AI、データ利活用等）、BPR手法、サービスデザイン思考	12h（4h×3回）
9～11月	スキル習得	ツール利活用のハンズオン	12h（4h×3回）
12～2月	スキル実践演習	<p>研修で学んだ手法を用い、グループ（5～6名）で選定した「実際の業務課題」を題材に、改善の企画立案からプロトタイプ構築までを実施</p> <p>第1回：企画立案と要件定義 グループテーマを選定し、グループ内で改善企画の立案とツール（業務アプリ等）の要件定義を行う。</p> <p>第2回：各自構築 要件定義に基づき、まずは全員が各自でプロトタイピングを体験する。</p> <p>第3回：共同構築 グループで1つのアプリを共同でブラッシュアップし、成果発表の準備を行う。</p>	9h（3h×3回）
3月	成果発表	プロジェクト成果のプレゼンテーション	2h
通年	自己啓発（任意）	eラーニングによる各種講座の活用	時間指定なし

〔②DX推進リーダー〕選定及び育成目標

DX推進リーダー候補者の選定

- ・各局区の推薦により選出
- ・要件：ICTに強い関心があること、コミュニケーション力が高いこと、業務改善に積極的に取り組む意欲があること

DX推進リーダーの育成目標

- ・令和10年度までに**計105名**の育成を目指す。
- ・（第2次札幌市ICT活用戦略終了年次である）令和13年度までには計210名の達成を目指す（各部1名以上想定）。
- ・令和13年度以降も継続的に育成を図っていく。

育成対象	R8	R9	R10	R11	R12	R13
第1期（35名）	研修	実践				
第2期（35名）		研修	実践			
第3期（35名）			研修	実践		
第4期（35名）				研修	実践	
第5期（35名）					研修	実践
第6期（35名）						研修
DX推進リーダー 累計	35名	70名	105名	140名	175名	210名

【②DX推進リーダー】役割

【役割の整理】

DX推進リーダーの役割をデジタル戦略推進局、デジタル戦略推進局以外における「定数内での活動」と「DX推進枠による活動」の4つの類型に整理

デジタル戦略推進局

※デジタル戦略推進局にDX推進枠を配置することも想定

DX推進リーダー（行政DX支援）

行政DX推進室

- 各部局のDX推進リーダーからの相談を受け、解決策の提案や予算要求支援を行う。
- 各部局の個別最適とバランスをとりながら、全体最適視点でのDX推進を担う。
- 共通ツールの導入や優良事例の横展開を推進する。

DX推進リーダー（地域DX支援・人材育成）

スマートシティ推進部

- 民間企業等と連携し、全庁的なスマートシティに関する取組やデータ利活用等を推進する。
- DX推進リーダーに関する育成研修の企画・実施するとともに、コミュニティ形成を主導する。
- データ利活用等の優良事例の横展開を推進する。

・案件相談
・民間企業との実証機会の提供



・ナレッジや技術動向の共有
・技術的支援・伴走支援

各部局

DX推進リーダー（定数内）

標準モデル

- 日常業務における課題を発見し、デジタル技術で解決が可能な案件を整理する。
- ノーコードツール等を活用し、整理した案件の効率化を主導する。
- 所属部署だけでは対処できない課題に関して、行政DX推進室に伴走などを求める際のハブになる。





DX推進リーダー（DX推進枠）

プロジェクト専任
(増員対応)

- 札幌市が特に推進する課題（例：優先的に行うオンライン申請等）について、専任として業務を担う。
- 特定の課題を推進するにあたっては、デジタル戦略推進局のDX推進リーダーとの密な連携を行う。

【②DX推進リーダー】活動イメージと支援体制

DX推進リーダー（定数内）の標準的な活動イメージと組織的な支援

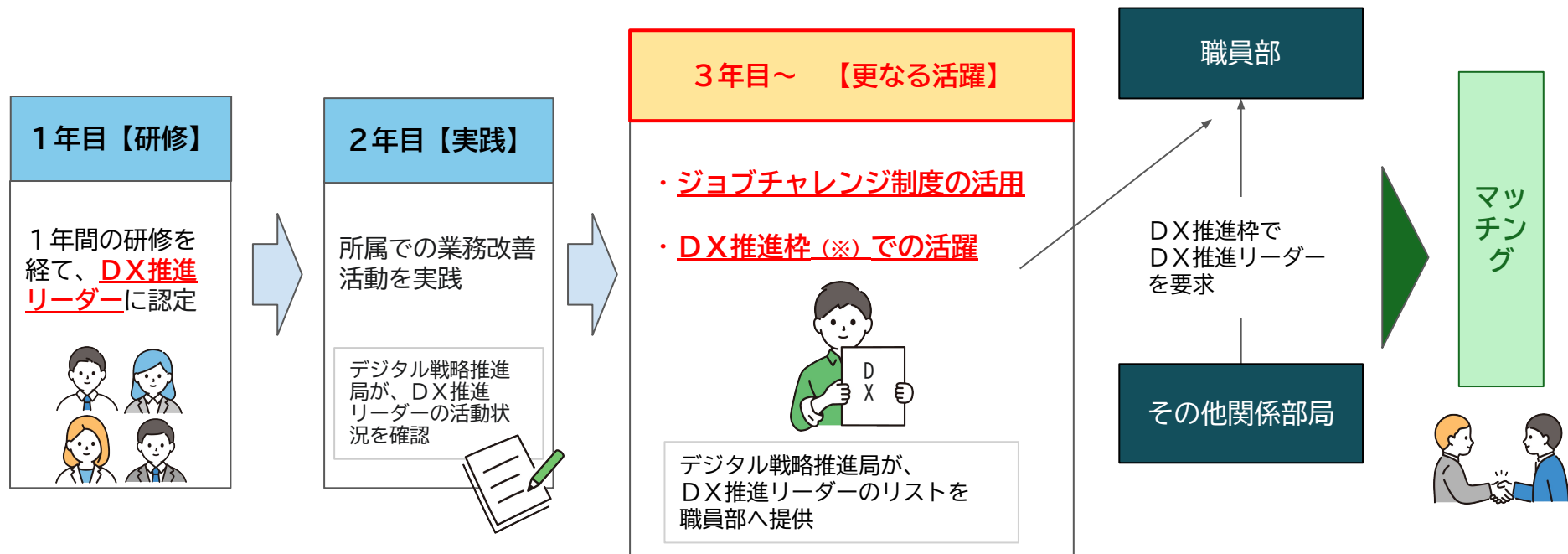
活動の流れ	組織的な支援	具体例：照会業務の進捗管理の可視化・DB化
① 問題点の共有【管理職】 現状の問題点をDX推進リーダーと共有する		「照会が多すぎて何がなんだかよくわからない」 
② 課題分析と解決策の企画【DX推進リーダー】 ・周りの職員とともに課題を整理、業務フローを可視化 ・デジタル技術を用いた具体的な改善案を検討	所属職員	As-Is: 各照会内容をそれぞれの担当者しか状況把握できていない To-Be: 担当・期限・状況を可視化できる一元的なタスク管理 【業務ボリューム】約5時間 
③ 解決策の試行・検証【DX推進リーダー】 ・デジタルツールや既存製品等を活用して解決策を具現化 ・テスト運用を通じて有効性を検証	所属職員 デジタル局	グループウェアを活用し、「期限切れ」「未着手」等のステータスを一覧できる「タスク管理アプリ」を作成。係内の数名で入力テストを実施し、使い勝手を調整。 【業務ボリューム】約15時間 
④ 運用ルール承認・定着【管理職】 新しいやり方を組織のルールとして認め、定着させる。		「照会案件は必ずこのアプリに登録すること」を課内で徹底する。 【成果】・進捗確認等の調整業務をなくし、組織全体で約10時間/月の削減 ・業務の見える化により、担当者の抱え込みと対応漏れを防止 

組織的な支援・関わりについて

管理職	<ul style="list-style-type: none"> 変化を受け入れる前向きな姿勢を示し、リーダーの挑戦を支援する。 リーダーが改善活動に注力できるよう、<u>一時的な業務分担の見直しや優先順位付けの判断</u>を行うとともに、所属職員に対して<u>積極的な協力を促し</u>、組織で取り組む環境を整える。
所属職員	<ul style="list-style-type: none"> 業務の実態や課題について情報提供するとともに、改善案（To-Beモデル）に対し<u>実務者視点でフィードバック</u>を行う。 プロトタイプ（試行版）のテストやデータ整理（台帳の電子化等）の作業に<u>協力</u>し、積極的な試行・実践を通じて改善点をリーダーへ提供する。
デジタル戦略推進局	<ul style="list-style-type: none"> リーダーだけでは解決困難な<u>技術的課題</u>に対し、サポートを提供する。 ノウハウ等を共有し、同様の課題を持つリーダーが<u>短期間・低工数</u>で解決できるよう支援する。

【②DX推進リーダー】活躍の場

- DX推進リーダーに認定された翌年度（2年目）は、所属において、新たにツール（業務アプリ等）を構築し、導入・運用・効果検証まで一連の業務改善活動を実践
- DX推進リーダーが、習得したスキルを組織に還元するための意思表示として「ジョブチャレンジ制度」を活用
- 「DX推進枠」にDX推進リーダーを充てることにより、DXを加速



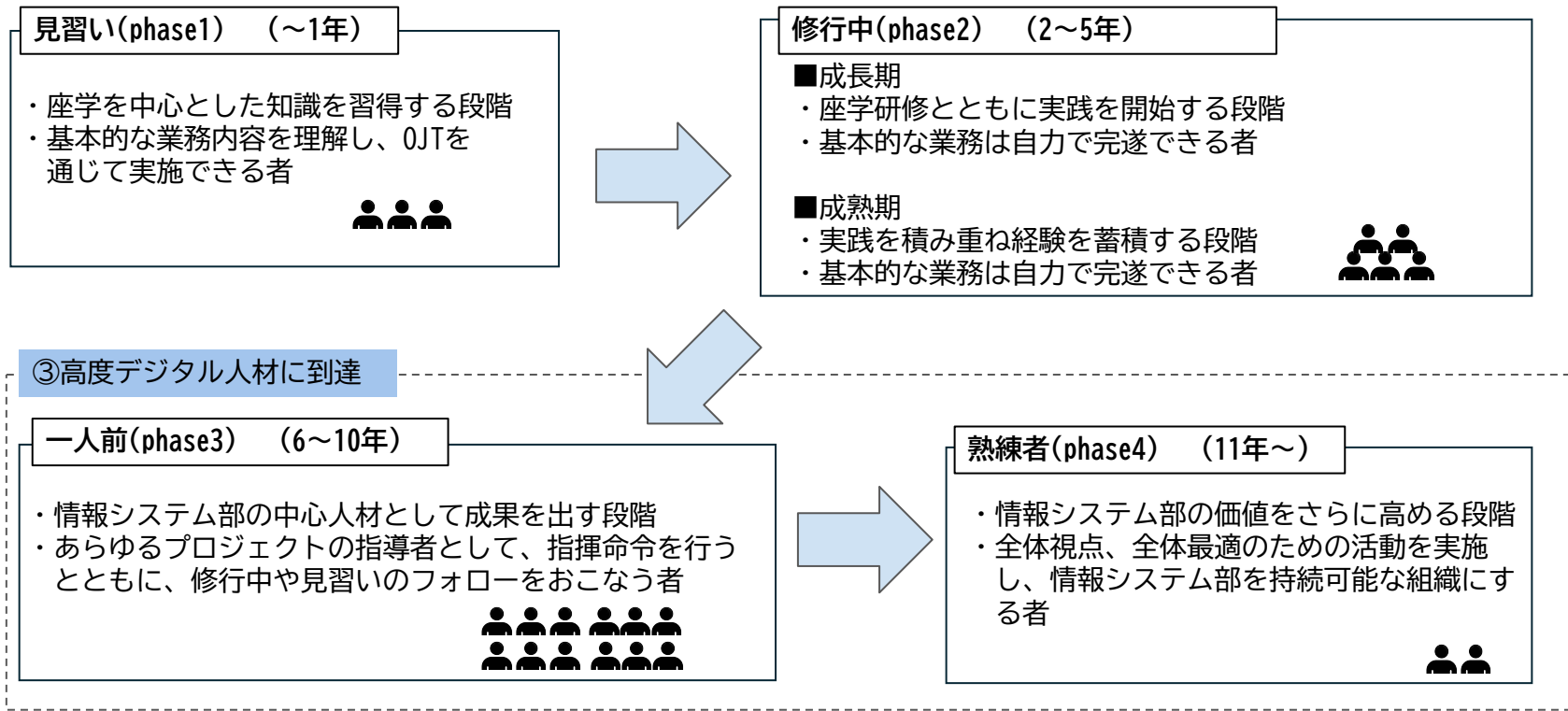
※出典 令和7年度職員定数配置・機構編成に係る基本方針

【③高度デジタル人材】 必要なマインド・スキル

類型③	期待する役割	必要なマインド	必要なスキル
高度デジタル人材	<p>基幹系システムの管理や全庁的なITガバナンスなど、市全体のデジタル基盤を支える<u>デジタル基盤の専門家</u></p> <p>全庁的視座から、情報システムの調達・管理および技術ガバナンスを担い、市のデジタル基盤全体を構築・維持・発展させる。</p>	<p>○<u>当事者意識</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 担当システムやプロジェクトを「自分ごと」として捉え、市のデジタル基盤全体を構築・維持・発展させる使命に対して、最後まで責任を持つ姿勢 <p>○<u>課題解決思考</u></p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル基盤、情報システム、プロジェクトマネジメントなどをはじめとした、あらゆる問題を他責にせず、どうすれば解決できるかを考え、主体的に行動する姿勢 <p>○<u>全体最適の視点</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 担当システムやプロジェクトの範囲だけではなく、情報システム部や市全体の事業や利益を考えて判断する姿勢 <p>○<u>継続的な学習意欲</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 変化が激しい情報システムの技術や、システム化対象となっている制度を把握するとともに、自律的に学び続けて組織に貢献する姿勢 	<p>○<u>ITリテラシー・技術理解力</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 事業者とコミュニケーションできるITパスポートレベルのITリテラシーと、担当分野の業務知識を持ち、仮説思考による物事の推進ができ、情報収集力や効率的な学習のスキルを有する。 ネットワーク構成図やデータフローダイアグラムの読解能力、インフラ基礎として可用性・拡張性・セキュリティなどの知識を備える。 <p>○<u>プロジェクトマネジメント</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模なシステムプロジェクトにおいて、計画立案・実行や、進捗管理・課題管理・リスク管理・品質管理・コスト管理といった管理手法のノウハウを保有し、発注者として主導して事業者をコントロールする能力を備える。 <p>○<u>業務分析・コミュニケーション</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 本質的なニーズを導き出す要求分析や課題発見のノウハウを保有し、業務とシステムの言葉の双方を「翻訳」して橋渡しするとともに、ファシリテーションや合意形成によりゴールへ導く。 <p>○<u>行政・調達スキル</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 仕様書作成や見積査定能力に加え、地方自治法などの契約・法制度、当初・補正予算などの予算制度の知識を有する。

【③高度デジタル人材】育成

- 情報システム部へ配属後、見習い→修行中→一人前→熟練者の段階を経て、複数年をかけて成長
- 育成にあたっては、OJTを主体とした高度デジタル人材育成プログラムにより経験を積む。



は人数分布イメージ

【導入背景と目的】

- システムベンダーと対等に交渉・管理できる専門的な知見を持ち、業務部門とシステムベンダーの橋渡しを円滑にできる人材が求められるが、その育成には、情報システム部内の長期間の育成プログラムにより経験を積む必要がある。
- 知識の土台として、業務知識に加えて情報システムの知識も持ち合わせていることが望ましい。



人材育成パターンの比較

現行パターン1：一般事務職採用者からの育成



【メリット】
 ・専門性の縛りが無いゆえに、業務と情報システムの知識を偏りなく習得することが期待できる。
 ・人事異動の柔軟性が高い。

【デメリット】
 ・専門知識習得に時間を要する。
 ・IT適性がある職員が限定的。

育成期間の長期化と、ITスキル習得における脱落リスクが課題。

追加パターン：デジタルコースからの育成



【メリット】
 ・情報システムの基礎知識が有り、育成期間を短縮できる。
 ・一般事務職としての業務知識も習得するため、「橋渡し役」としての機能も期待できる。

【デメリット】
 ・採用における民間企業との競合。

キャリアパスへの理解と自覚、情報システムの基礎知識を入庁時から有しており、育成過程での脱落やミスマッチを防ぎつつ業務知識も円滑に習得できるため、双方の知見をバランスよく備えており、事務職・電気職と比較して長期的に活躍できる可能性が高い。

現行パターン2：電気職採用者からの育成



【メリット】
 ・ネットワークや電気設備など、特定の技術領域の専門性が高い。
 ・理数（論理）的思考を有しているため、IT適性が無いことは少ない。

【デメリット】
 ・一般行政知識の習得に時間を要する（習得機会が少ない）。
 ・電気設備は情報システム（ソフト面）とは専門性が異なり、転用が困難。

専門領域の転換（リスクリング）に一般事務職と同様の学習負荷がかかるほか、電気技術者としての高度なスキルを活かせない「ミスマッチ」が生じる。

【③高度デジタル人材】 デジタルコース（一般事務）の新設検討

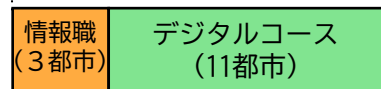
政令市	専門枠	採用区分	配属先（想定含む）
札幌市	無		
仙台市	有	情報職	デジタル部門のみ
新潟市	無		
さいたま市	無		
千葉市	有	情報職	デジタル部門のみ
川崎市	無		
横浜市	有	情報職	デジタル部門のみ
相模原市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
静岡市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
浜松市	無		
名古屋市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門のみ
京都市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門のみ
大阪市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
堺市	無		
神戸市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
岡山市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
広島市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
北九州市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
福岡市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門及び業務部門
熊本市	有	事務職(デジタル)	デジタル部門のみ

○他都市調査結果のポイント

①デジタル分野の
専門採用枠

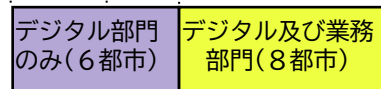
政令市の7割が
専門採用枠を
導入済

②採用区分



14市のうち大多数の11市が、
独立した「情報職」ではなく
「事務職」の一コースとして
採用

③配属先



デジタルコース採用だと
配属先はデジタル部門に
限られず柔軟に配置する
ことも可能となり、本市
が求める人材を育成しや
すい。

情報職採用だと配属先は
自ずとデジタル部門のみ
となり、本市で想定する
キャリアパスとは異なる。

採用目的：デジタル関連の採用枠を設けている14市の全てが
「行政DXの推進」「情報システム関連業務の強化」を掲げる。

他都市調査からも、一般事務職に「デジタルコース」を
追加することが、本市の課題解決に適切と判断。

【③高度デジタル人材】 庁内人材の発掘・登用

高度デジタル人材の育成・確保に向け、既存人材育成の強化や外部からの新規採用にとどまらず、庁内の意欲ある人材も広く発掘・登用し、組織全体のリソースを活かして人員の確保につなげる。

【レベ】
既存人材
育成の強化

- ・ 情報システム部の職員に対して、計画的・体系的な高度デジタル人材育成プログラムで育成する。

【レベ】
庁内人材の
発掘・登用

- ・ ジョブチャレンジ制度等を活用し、庁内から高度デジタル人材を希望する人材を集め、高度デジタル人材育成プログラムで育成する。

【新規】
外部からの
新規採用

- ・ デジタルコースでの採用により、デジタルの素養を持つ人材を確保し、高度デジタル人材育成プログラムで育成する。
- ・ 既存人材と比較し、育成期間の短縮、情報システム部での長期的な活躍ができる可能性が高い。



- デジタル戦略推進局が旗振り役を担い、関係部局との緊密な連携や支援体制を構築する。
- デジタル人材を孤立させず、組織で活躍を支援していく。

