

デジタル人材育成・確保計画

令和8年3月

大分県総務部 デジタル政策課・人事課

目次

第1章	計画の趣旨	2
1.	現状と課題	2
2.	計画の目的	2
第2章	デジタル人材育成・確保に係る基本的な考え方	2
1.	育成・確保のアプローチ	2
2.	次世代型行政人材の定義	3
第3章	人材区分・役割・スキル	3
1.	人材区分と役割	3
2.	共通到達水準（レベル定義）	4
3.	人材区分ごとのスキル体系・行動指標	4
第4章	数値目標と成果指標	8
1.	数値目標	8
2.	成果指標（アウトカム指標）	8
第5章	育成・確保に向けた取組	9
1.	行政基盤を支える次世代型行政人材の裾野拡大	9
2.	高度デジタル人材の戦略的な確保・育成	9
第6章	推進体制	10
1.	デジタル政策課の役割と責任	10
2.	所属長の責任とマネジメント（伴走型支援の強化）	10
3.	評価とインセンティブの整備	10
4.	統括・点検体制	11
5.	市町村への支援	11

第1章 計画の趣旨

1. 現状と課題

本県におけるデジタル化・DXの推進は、県民サービスの向上、職員の業務効率化、および行政運営の高度化に直結する最重要施策の一つである。人口減少および職員数の減少が避けられない中、従来のアナログ前提・属人的な業務構造のままでは、将来的に行政サービス水準を維持することが困難となる。そのため、生成AIをはじめとする技術進展を前提に、「デジタルを前提とした行政運営」へと行政基盤を抜本的に転換し、変化に耐えうる持続可能な体制を確立する必要がある。

また、一部の担当者や現場の努力のみに委ねる体制では、デジタル変革の成果は限定的なものに留まる。組織全体としての実行力を向上させ、実効性のある行政運営改革として定着させるためには、DX推進を組織の重要課題として共有し、変革を実行するための責任と評価の仕組みを明確にすることが不可欠である。

2. 計画の目的

本計画は、行政運営の持続性を確保することを最上位の目的とする。デジタル技術を県政のあらゆる分野に浸透させ、県民価値の最大化に繋げるため、その基盤となる人材の質的・量的充足を図るものである。なお、社会経済情勢の変化や技術革新の進展等を踏まえ、必要に応じて適宜見直しを行い、柔軟に対応していくものとする。

第2章 デジタル人材育成・確保に係る基本的な考え方

1. 育成・確保のアプローチ

本計画では、大分県人材育成・確保基本方針（令和6～10年度）との整合を図りつつ、DX推進戦略を力強く推進するため、令和8年度から令和12年度の5年間を対象として、本県が目指すデジタル人材の育成・確保を計画的に推進する。

具体的には、所属長を含む全ての職員を変革の担い手となる「次世代型行政人材」へと育成し、情報通信基盤、基幹業務システム等の基盤を支える「高度デジタル人材」を計画的に育成・確保することを両輪として位置づけるものとする。具体的には、以下の二つのアプローチを計画的に推進する。

(1) デジタル技術活用の浸透

あらゆる業務においてデジタル技術の活用を職員へ浸透させ、組織全体の意識醸成と能力向上を図る。

(2) 高度デジタル人材の計画的育成・確保

高度な専門的知見を有する職員を計画的に育成・確保し、技術的な変化に対応できる専門性を組織内に蓄積する。

2. 次世代型行政人材の定義

デジタル技術を用いて社会課題を解決し、地方公共団体においても組織のリーダーとなる人材である。単に IT に関する技能を有する人材ではなく、行政の制度・業務の文脈を踏まえ、デジタルを実践的に活用できるコンピテンシー（※）を備えた人材である。

※ コンピテンシー（Competency）とは、優れた成果を創出する個人の能力・行動特性のことで、職責（所属長、高度デジタル人材、DX 推進リーダー、一般職員）に応じたデジタルコンピテンシーを段階的に獲得していく。

第3章 人材区分・役割・スキル

1. 人材区分と役割

人材区分と期待される役割については以下のとおり。

人材区分	期待される役割
所属長	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップを発揮し、所属全体のデジタル施策の推進、業務改善及びDX 推進リーダーの育成を戦略的に牽引する。 変革の最終責任者として、現場における戦略の具体化に関する最終的な判断を行い、その結果について責任を負う。 国及び地方の施策動向、国内外の社会情勢、最新のデジタル技術動向等を総括的に把握し、組織運営に反映させる。 行政制度・業務知識とデジタル技術を融合させ、業務改善の設計、情報セキュリティの確保、データに基づく意思決定を推進する。 変革志向及び県民視点を重視し、DX 推進リーダーや高度デジタル人材が円滑に活動できるよう、政治的・組織的な障壁の除去に取り組む。
高度デジタル人材 (課長補佐級以下) (自治体 DX アクセラレータ相当)	<ul style="list-style-type: none"> 行政職員としての知識及び経験を基盤とし、高度なデジタル分野の専門知識及び実務経験を有する中核的人材として位置付ける。 技術要件を的確に理解し、民間企業の技術者等と協働し、行政課題を技術的に解決へ導く。 情報システム・ネットワーク等の導入・運用管理、情報セキュリティ対策等の知識や経験を有し、県民の暮らしを豊かにするデジタル施策を組織の中心となって推進する。 特にベンダー管理を重視し、民間事業者と対等な立場で協議・調整を行い、主体的にデジタル施策を推進する。 自治体 DX アクセラレータとして、県内市町村の DX 推進支援業務にも従事し、広域的な視点から地域全体のデジタル化を牽引する。 <p>(自治体 DX アクセラレータとは) 以下の①②③のいずれかの要件に該当する個人</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 民間企業、地方公共団体等においてデジタル分野に係る実務経験を <u>5 年以上有すること。</u> ② 情報処理の促進に関する法律（昭和四十五年法律第九十号）第二十九条

	<p>第二項の規定に基づき、独立行政法人情報処理推進機構が実施する情報処理技術者試験のうち、情報処理の促進に関する法律施行規則（平成二十八年経済産業省令第百二号）第三条第二項第三号に規定する高度試験（ITストラテジスト試験、システムアーキテクト試験、プロジェクトマネージャ試験、ネットワークスペシャリスト試験、データベーススペシャリスト試験、エンベデッドシステムスペシャリスト試験、ITサービスマネージャ試験及びシステム監査技術者試験）のいずれかに合格していること。</p> <p>③ 前号と同等以上の知見を有すること。</p>
DX 推進リーダー	<ul style="list-style-type: none"> 全所属に最低1人配置し、所属内における実務改善の牽引役を担う。 現場の課題を的確に可視化し、デジタルツール等を活用して具体的な業務改善を企画・実装する人材。 優れた実績を上げたDX推進リーダーについては、高度デジタル人材として抜擢・育成することを視野に入れる。
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術やデータ活用に関する基本的な知識を有し、その活用の必要性を理解した上で、行政サービスの向上や業務改善等に主体的に取り組む。 日常業務においてデジタルツールを適切に活用し、業務の効率化及び質の向上を図る。 従来の「紙・ハンコ・対面」を前提とした業務の中から課題や非効率を見だし、デジタルの視点で改善点を提案する。 導入されたデジタルツールを積極的に活用し、自ら業務改善を実践するとともに、組織全体の取組に参画する。

経済産業省「デジタルスキル標準（DSS）」をベースに、自治体行政の実情に合わせたスキル体系と到達水準を定義し、全職員がデジタルを前提とした行政運営に参画することを目指す。

2. 共通到達水準（レベル定義）

レベル	定義
レベル1（理解）	用語や概念を理解し、その必要性を説明できる
レベル2（実践）	ツールや手法を自身の業務で活用・実践できる
レベル3（応用・指導）	自所属の課題に対し適切な技術を選定し、他者を指導できる
レベル4（変革・専門）	高度な専門性を持って組織横断的な変革をリードし、新たな価値を創出できる

3. 人材区分ごとのスキル体系・行動指標

(1) 所属長

デジタルを前提とした事務執行の方針を示し、部下の挑戦を支える組織環境を構築する。現場の意思決定者として、DXによる業務変革を「自分事」として捉え、組織としての方向性を決断する役割を担う。

観点	習得すべき内容	到達水準・行動指標 (例)
ビジョン策定・方針提示	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化によって「住民サービス」や「働き方」をどう変えるか、組織の指針を明確に示す能力 前例踏襲を排し、デジタルを前提とした事務執行を組織の当たり前とする姿勢 	レベル3 DXを組織目標に反映し、部下に対しデジタルを前提とした業務設計を指示できる
意思決定・リソース配分	<ul style="list-style-type: none"> DX推進リーダーが提案するBPR案やツール導入に対し、費用対効果やリスクを踏まえて迅速に決断する能力 DX推進のための時間、予算、人員を適切に確保・配分するマネジメント能力 	レベル3 DX推進リーダーの提案に対し、費用対効果と長期的リスクを考慮して即決できる
BPR推進・組織変革	<ul style="list-style-type: none"> 課内の既存業務（慣習）の見直しを奨励し、組織内の抵抗勢力や他部署との調整を主導する能力 失敗を許容し、デジタルを活用した小さな試行（スモールスタート）を推奨する組織文化を醸成する能力 	レベル3～4 慣習となっているアナログ業務を廃止し、新たなデジタルフローへの移行を完遂できる
心理的安全性の確保	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化に伴う職員の不安を解消し、新しい技術への挑戦をポジティブに評価する環境を作る能力 DX推進リーダーの孤立を防ぎ、課全体で課題解決に取り組む体制を構築する能力 	レベル4 失敗を責めず、改善への挑戦を人事評価における加点要素として適切に反映している
ガバナンス・リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> デジタル環境下における情報セキュリティや個人情報保護の重要性を理解し、責任を持って管理する能力 AI利用等の新しいリスクに対し、コンプライアンスを維持しつつ活用を両立させる判断能力 	レベル3 利便性とリスクを天秤にかけ、コンプライアンスを維持しつつ最大限の活用を許可できる

(2) 高度デジタル人材

各現場の自律的な変革を支える「基盤（インフラ）」を提供し、市町村間の連携や標準化をリードする。高度な専門性を持って現場をバックアップしつつ、自治体間でのシステムの共同化やデータ連携、業務の標準化を技術・戦略の両面から支援する「アクセラレータ」。デジタル政策課等の専門部署に配属された職員に対し、Microsoft 365 Copilot等の先駆的なデジタルツールや生成AIの高度な利用権限を認め、自身の専門性を最大限発揮できる「県内部で最も先進的な作業環境」を提供し、高度なアウトプットを支援する。

観点	習得すべき内容	到達水準・行動指標 (例)
戦略支援・環境整備力	<ul style="list-style-type: none"> 各現場が主体となるDX戦略に対し、技術的裏付けを持って実現への道筋を助言する能力 国が進める標準化・共通化（ガバメントクラウド移行等）への対応方針を策定し、現場に展開する能力 	レベル3～4 国の方針を県の制約条件に落とし込み、市町村を含めた移行ロードマップを策定できる

	<ul style="list-style-type: none"> 市町村間での広域連携やシステムの共同利用を企画・調整する能力 	
技術的目利き・基盤設計	<ul style="list-style-type: none"> 現場が導入を検討する新技術が「自治体のセキュリティ基準」や「将来の拡張性」を満たしているかを適正に評価する能力 特定のベンダーに依存（ベンダーロックイン）しない、標準的な技術アーキテクチャを設計・推奨する能力 	レベル3～4 ベンダーの提案に対し、中立的な立場から技術的妥当性を評価し、対等な交渉・修正指示ができる
データガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 自治体間でデータを相互に活用できるよう、データ形式の標準化やカタログ化を主導する能力 オープンデータの利活用促進や、高度なガバナンスを構築する能力 	レベル3 部署間で分断されたデータを正規化し、ダッシュボード等で全庁活用可能な状態を構築できる
AI 安全管理・活用支援	<ul style="list-style-type: none"> 全庁（または広域）で利用するAI基盤の選定と、安全かつ効果的な利用のための共通ルールを策定する能力 高度な分析（予測・推論）を求める現場に対し、最適なAI実装を支援する能力 	レベル4 安全かつ高性能なAI利用環境（RAG等）を設計し、現場の特定ニーズに合わせたチューニングを支援できる
専門的コンサルテーション	<ul style="list-style-type: none"> 現場職員、ベンダー、外部専門家を繋ぎ、複雑な要求を整理・言語化して実装に繋げる能力 市町村DX推進の「伴走支援者」として、現場のリーダーを育成し不安を取り除くメンターとしての能力 	レベル3～4 市町村現場の「困りごと」を技術要件に翻訳し、実効性のあるソリューションを提示できる

(3) DX推進リーダー

現場の課題をデジタルで解決する具体策を立案し、チームを牽引できる。自部署の業務改善の旗振り役。専門部署（デジタル課等）と現場の橋渡しを担う「現場の变革者」。

観点	習得すべき内容	到達水準・行動指標 (例)
課題設定力	<ul style="list-style-type: none"> 現状業務のボトルネックを特定し、デジタルで解決すべき「真の課題」を言語化する能力 「なぜこれを行うのか」という目的（Why）を明確にし、成果指標を設定する能力 	レベル3 現場の不満から真のボトルネックを抽出し、解決すべき課題を論理的に構造化できる
BPR設計能力	<ul style="list-style-type: none"> 前例や現行フローに捉われず、デジタルを前提とした「あるべき業務フロー」を再設計する能力 電子申請やノーコードツール等の特性を理解し、実務への適用方法を描く能力 	レベル2 既存ツールやノーコードツールを組み合わせ、自部署の定型業務を自動化する仕組みを構築できる
データ活用力	<ul style="list-style-type: none"> システムから抽出したデータを整理し、BIツール等を用いて課題を可視化・分析 	レベル2 散在する業務データを整理

	<p>する能力</p> <ul style="list-style-type: none"> データに基づき、施策の効果測定や費用対効果を論理的に説明する能力 	し、現状を定量的にグラフ化して周囲に共有できる
AI 活用力	<ul style="list-style-type: none"> 生成 AI 等の先端技術をチームの業務プロセスに組み込み、生産性向上のための手法を考案する能力 プロンプトの高度化や、AI 利用に伴うリスク管理・品質担保を主導する能力 	レベル3 特定の業務に合わせてプロンプトを最適化（エンジニアリング）し、チームの生産性を向上させている
調整力	<ul style="list-style-type: none"> 現場職員の心理的ハードルを理解し、変革への合意形成を推進する能力 情報システム担当部署や外部ベンダーと共通言語で対話し、要求事項を正確に伝える能力 	レベル3 現場職員の不安に寄り添いつつ、デジタルのメリットを説いて協力体制を築くことができる

(4) 一般職員

デジタルを「当たり前の道具」として捉え、自律的に業務をアップデートできる。

観点	習得すべき内容	到達水準・行動指標 (例)
デジタル理解	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の基本概念の理解 単なる「IT化」と「DX(変革)」の違いの把握 デジタルによる県民利便性向上の必要性の説明 	レベル1 従来のやり方をデジタルに置き換えるだけでなく、「変革(DX)」の必要性を自分の言葉で説明できる
データ理解	<ul style="list-style-type: none"> 統計データの基本的な読み方の習得 勘や経験に頼らない、客観的な数値(EBPM)に基づく現状把握 データを用いた適切な資料作成・報告 	レベル1 経験則だけでなく、公開データや実務データを根拠とした資料作成・報告ができる
AI理解	<ul style="list-style-type: none"> 生成AIの特性や限界(ハルシネーション等)の理解 プロンプトの基礎習得 業務(下書き作成、要約等)への補助的な活用と試行錯誤 	レベル2 AIの回答を鵜呑みにせず、リスクを理解した上で、下書き作成や要約に日常的に活用している
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 自治体情報セキュリティポリシーの遵守 標的型攻撃、フィッシング等のサイバーリスクの認識 情報の格付けに応じた適切な取り扱い 	レベル2 最新のサイバー攻撃手法を理解し、不審なメールや挙動を未然に防ぎ、適切に報告できる
倫理・法令	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護法、マイナンバー法、著作権の理解 プライバシー配慮の重要性の認識 デジタル環境下でのコンプライアンスの徹底 	レベル1 デジタル化に伴うプライバシー配慮や著作権の侵害リスクを認識し、適切な確認を行っている

第4章 数値目標と成果指標

1. 数値目標

人材区分	目標
所属長	所属長向け自治体 DX マネジメント研修受講率 100%
高度デジタル人材 (課長補佐級以下) (自治体 DX アクセラレータ相当)	60 人を下回らない数を段階的に確保 ※ 県職員数の約 1.5% (約 60 人) を目安 ※ 自治体 DX アクセラレータとして活動する職員を段階的に増やす (R12 年度までを目途に 9 人程度確保)
DX 推進リーダー	R10 年度までに 延べ人数 983 人 を育成 ※ デジタルリテラシーの確保 (参考)
一般職員	一般職員向け研修受講率 100% (地方公共団体情報システム機構の動画研修受講を想定) ※ デジタルリテラシーの確保 (参考)

参考：デジタルリテラシーの確保とは

Di-Lite (ディーライト/デジタルリテラシー) とは、デジタルリテラシー協議会が定義しており、全てのビジネスパーソンが共通して身につけるべきデジタルリテラシー範囲である。本計画においては、以下の 3 つの試験のいずれかに合格することを基本とする。

- IT パスポート試験：IT ソフトウェア領域
- G 検定 (ジェネラリスト検定)：AI・ディープラーニング領域
- データサイエンティスト検定 (リテラシーレベル)：数理・データサイエンス領域

なお、応用情報技術者試験又は高度情報処理技術者試験等、既に当該三領域の知識を包含する上位資格を保有している場合には、改めて Di-Lite を取得する必要はない。既に高い専門性を有していることを踏まえ、その知見を活かし、より高度な専門領域への挑戦や実務への応用に主体的に取り組むことを期待するものである。

2. 成果指標 (アウトカム指標)

育成数等の数値目標に加え、本計画の実行により創出された以下の成果を毎年度測定し、実効性を担保する。

項目	内容	目標値
業務効率化成果	DX 推進リーダー等が主導した業務改善による年間削減時間の合計	138,650 時間
県民利便性向上	主要な行政手続のオンライン利用率	61.6%
組織文化の変化	職員意識調査のスコア推移	62.1 点

第5章 育成・確保に向けた取組

「デジタルを前提とした行政運営」を実現するため、採用、育成の各段階において、従来の人事運用を見直し、戦略的な人材マネジメントを推進するものとする。

1. 行政基盤を支える次世代型行政人材の裾野拡大

外部からの受動的な人材確保にとどまらず、採用段階からデジタル領域に関する素養又は専門性を有する人材を計画的に確保することで、デジタル技術を行政基盤に不可欠なものとして活用できる職員の裾野を拡大することを目的とする。

(1) 採用・選考手法の見直し

多様で有為な人材の確保に向け、理工系人材やデジタル分野への関心が高い層も対象に、採用試験の評価手法及び選考プロセスを人事課等と連携して見直しを検討する。あわせて、出身学部等にとらわれずデジタルリテラシーを客観的に評価する仕組みの検討を進め、文理を問わず必要な素養を有する人材の確保につなげる。

(2) 組織における知見の体系化と共有の推進

DX推進リーダー及び高度デジタル人材が保有する知見を組織全体で共有するため、標準化されたナレッジ管理及び共有の仕組みを整備する。成功事例のみならず、実装過程における試行錯誤や失敗事例を組織知として蓄積・共有する手法を検討する。これにより、専門知識の有無に関わらず、職員が自律的に業務改善に取り組めるよう、知識の円滑な流通を促し、組織全体の実行力向上を図る。

2. 高度デジタル人材の戦略的な確保・育成

高度な専門性を有し、技術的難題の解決及び戦略策定を主導できる中核的な人材を戦略的に獲得・養成することを目的とする。

(1) 高度デジタル人材の機動的確保

人材獲得競争の激化を踏まえ、以下の手法を組み合わせることで、即戦力となる高度デジタル人材を確保する。

(ア) 社会人経験者採用（ICT 枠）の継続

民間における実務経験を行政課題の解決に直接的に活用する。

(イ) 民間企業との連携協定等に基づく任期付採用

民間企業との連携により、高度な専門性を有する人材を任期付職員として採用し、専門的な知見を補完しつつ、最新技術の導入やプロジェクトの推進を図る。

(ウ) 副業・兼業人材の活用

情報セキュリティやデータ分析等の専門分野について、専門的な知見を補完するため、必要に応じて外部人材をアドバイザー等として活用する。

(2) 実践的課題解決を通じた中核人材の重点育成

行政制度及び実務に関する知見を基盤としつつ、デジタル技術との融合を図る観点から、職

員の適性を踏まえた選抜を行い、重点的な教育投資を実施する。

(ア) 伴走型支援による実装重視の育成

実務課題を題材とした業務プロセスの再設計（BPR）を中心に据えた研修により、成果に結び付く人材育成を図る。デジタル政策課は、施策の企画に加え、現場への定着及び自律的な運用が可能となるまで支援する。

(イ) キャリア形成支援及び環境整備

高度なデジタル知見を有する人材については、一般的な人事ローテーションを踏まえつつ、専門性の深化および組織への還元が図られるよう、一定期間の配置継続を基本とした運用の在り方について人事課等と協議・検討する。

第6章 推進体制

1. デジタル政策課の役割と責任

(1) 各所属への推進支援

各部局・各所属における「デジタル技術の活用浸透」のための推進支援に責任を持つ。

(2) 専門人材の管理

「高度デジタル人材等の育成」について、一元的な推進および管理に責任を持つ。

2. 所属長の責任とマネジメント（伴走型支援の強化）

(1) 伴走者としての役割

DX 推進および業務改革を所属長の重要なマネジメント責任として位置付ける。DX 推進リーダーに役割を委ねるのみならず、所属長自らがDX 推進リーダーの伴走者として共に企画し、実施を強力に支援する。

(2) 共育の推進

所属長とDX 推進リーダーの「共育（共に育つ）」の視点を導入し、組織全体としての実行力を最大化させる役割を担う。

3. 評価とインセンティブの整備

(1) 業績目標への反映

所属長の業績目標設定項目に「DX 推進リーダーとの協働による業務改革」を必須要素として位置づける。

(2) 人事評価の最適化

業務改革の成果に加え、リーダーへの適切な指導や役割分担の最適化を、人事評価へ適切に反映する仕組みを整備する。

4. 統括・点検体制

(1) デジタル政策推進会議

副知事（CIO）直轄のデジタル政策推進会議において、人事課およびデジタル政策課が緊密に連携し、本計画の進捗管理を行う。

(2) CIO レビュー

毎年度末、数値目標および成果指標の達成状況について、副知事（CIO）によるレビューを実施し、翌年度の施策に反映させる。

※ CIO（Chief Information Officer）：最高情報責任者で、副知事（総務部担当）がその役割を担っている。

5. 市町村への支援

市町村のニーズや状況に応じて柔軟な伴走支援を検討する。