



Fujisawa Digital Strategy Division

2025.4.1

デジタル人材育成計画

デジタル戦略課

施行日等	内容
2024年(令和6年)4月1日	施行
2025年(令和7年)4月1日	改訂 ・組織改正に伴う課名称の変更 「デジタル推進室」⇒「デジタル戦略課」 ・「8. 今後の取組」を更新



1. はじめに

- D X に対する社会的な要請を受け、本市においても令和 3 年度以降、取組を加速化させています。
- D X では、既存業務の在り方を根本から見直し、デジタルを活用しながら、新しい業務スタイルを作り出していくことが求められており、その担い手となる職員に対しては、何より、育成手法を確立させ、意識面からの大幅な刷新を図っていく必要があります。
- このことから、本市におけるデジタル人材の育成について、基本的な考え方を定義するものです。

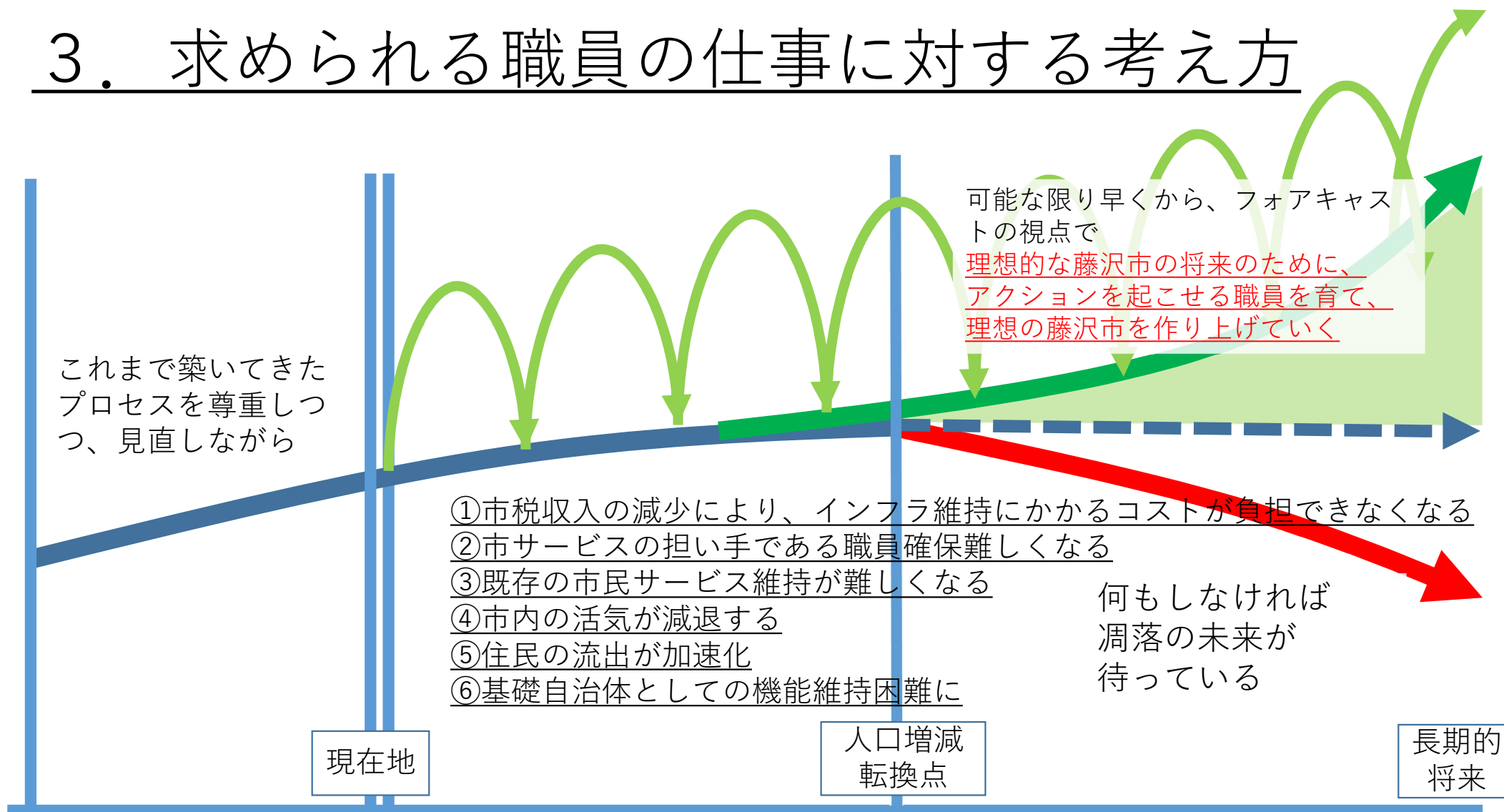


2. 計画策定の背景

- 現代社会において、自治体に求められる役割は、以前と大きく様変わりし、多様化、複雑化しています。
- コロナ禍など新たな社会課題により、その役割はさらに複雑化、高度化しており、組織全体を抜本的に変革させることによって効率的、効果的に対応する必要に迫られています。
- 一方で、DXの取組や新たな業務課題に対し、組織として、職員として、どう関与していくべきかが分からないと言った声が多く聞かれるだけでなく、新しい仕組の導入について、既存の業務形態とのギャップをうまく埋められず、DXによる業務の刷新に後ろ向きな意識を持つ職員も多く存在しています。
- このことから、デジタル戦略課では、人材の育成、活用の方策に対して新しい考え方を取り込み、自らの仕事の価値を見出しながら、果敢に挑戦し続ける職員を育成し、庁内における先進的な取組がさらなる効果を発揮できるよう、環境づくりを進めていきたいと考えております。



3. 求められる職員の仕事に対する考え方



4. 求められる職員像

理想的な藤沢市の将来のために、
アクションを起こせる職員を育て、
理想の藤沢市を作り上げていく



「変革を恐れることなく」
「常に業務をアップデート」 することを意識し
「アジャイルマインド」 で果敢に取り組む人材

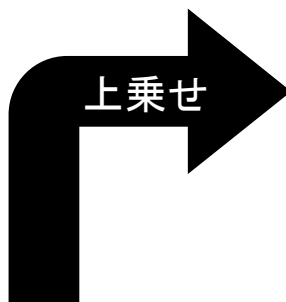


5. デジタル人材の育成方法について

理想的な藤沢市の将来のために、
アクションを起こせる職員を育て、
理想の藤沢市を作り上げていく



「変革を恐れることなく」
「常に業務をアップデート」す
ることを意識し
「アジャイルマインド」で果敢
に取り組む人材



これまでの研修で培った
個々の職員の基礎力

D X
マインドセット

今まで

(1) 階層ごとの役割の明確化

(2) 組織の明確化

(3) 外部資源の活用

個々の職員の基礎力

D X
マインドセット

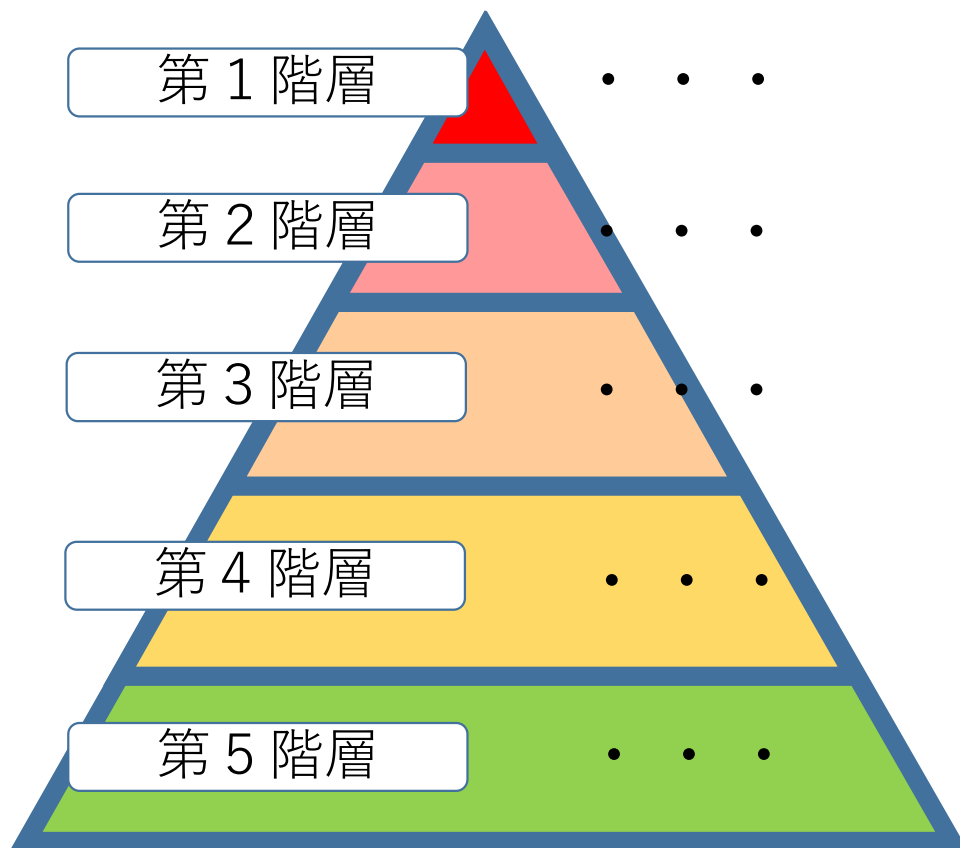
これから



6. 階層ごとの役割の明確化

- DXの取組を進めるにあたっては、常に、全ての職員がいまの業務の在り方を見直し、業務をよりよくするため、強く意識し続けることが大切です。
- 加えて、組織として、変革を受け入れるためには、すべての職員が、それぞれの階層で求められる役割において、しっかりと役目を果たすことが必要であることから、役割の明確化を行います。
- 本稿においては、庁内の職員を全5種類の階層に分類しており、DXの推進を目的として、それぞれの階層において担うべき役割を明確にします。





理事者・部長級職員層

参事・課長級職員層

課長補佐級職員層

上級主査・主査級職員層

主任級・担当級職員層



役割

部長級以上の職層の職員は、組織全体のミッションを達成するために、戦略的な視点から既存の仕組みをドラステックに変え、最小の労力で最大の効果を発揮するための基本設計図を描き、ビジョンを組織内の職員に示す役割を担います。

ミッション・目指す姿

- (1) 組織の目的の再定義
- (2) 組織として将来あるべき姿 (ToBe) の明確化
- (3) 将来を見据えた、新たな政策形成手法の活用



“先駆者” 組織のグラウンドデザインを描く

習得すべき技能等

ビジョニング能力

- ・長中期を見据えた組織の将来像が見える化し、組織に対してビジョンを明確に伝えるためのスキルの獲得

迅速かつ可変的な政策的判断能力

- ・迅速的かつ可変的に政策の在り方を見直し、常により実効性の高い政策形成を可能とするスキルの獲得
- ・EBPMなど、新たな手法を積極的に活用するための知見の醸成



役割

部のビジョンに基づいた施策を、具体に実行していく役割を担います。人材育成を含む課や部署の取り組みを実現するため、施策に対するオーナーシップを持ちながら主導し、関係各課や部署とのネットワークを構築するなど、パイプ役としての役割を果たすことが重要です。

ミッション・目指す姿

- (1) ビジョンの具現化に必要な施策を形成すること
- (2) リーダーシップを発揮し、施策を成功に導くこと
(プロジェクトマネジメント)
- (3) 人材育成・ネットワーク構築を含めた環境構築を行うこと



サーバント“リーダーシップ”
(縁の下の方持ち)



習得すべき技能等

ビジネスプロセスマネジメント能力 (BPM)

- ・ビジョンの実現に向けて、現状の組織内における仕事のやり方（プロセス）をより良い形に変換し、効率的な組織を形成するため必要な知見やスキルの獲得

チームビルディング能力

- ・組織内外に所属するメンバーを効率的に運用し、円滑かつ効果的にプロジェクトが実現できる組織（チーム）を構築するための管理能力の獲得

役割

組織内で具体的な実務課題を解決するために、所属職員と協力しながら個別のテーマごとに解決策を検討し、実行計画を立案する役割を担います。また、組織のビジョンを具体的なタスクに変換し、組織内の職員に伝えるなど、リーダーシップの役割を果たします。

ミッション・目指す姿

- (1) 経営的な観点と実務の観点、双方のバランスとしての役割
- (2) 具体的なタスクへの変換
- (3) プロジェクトマネジメント

“プロジェクトマネージャー”
管理スキルを磨く

習得すべき技能等

プロジェクトマネジメント能力

- ・DXの推進における、様々なプロジェクトを成功に導くため、プロジェクト管理にかかる能力を獲得する

タスク管理能力

- ・DXに関するプロジェクトの遂行に必要な様々なタスクにつき、的確に指示をしながら進捗管理を行い、施策の実現につなげるための総合的なタスク管理能力を獲得する



役割

組織内の個別の業務単位の実務リーダーとして、現場の視点から業務運用の問題点を把握し、効率的かつ効果的な方法を試行しながら、下位の職員と協力して業務の改善に取り組みます。

ミッション・目指す姿

- (1) タスクレベルでの実務リーダーとして、細分化された業務での課題を把握
- (2) または、積極的に解決策の提案を行う
- (3) ワークフローの効率化を進める

“プロフェッショナル”として
現場レベルのToBeを描く

習得すべき技能等

ワークフロー再構築能力

- ・実務レベルにおいて全体を俯瞰し、現状の課題を改善することを目的として、ワークフローを再構築する知見・技能の獲得

課題把握・情報収集能力

- ・組織内の実務レベルの課題の解決に資する、組織内外の優良な取組等を積極的に取り込むための情報収集にかかる能力の獲得



役割

行政サービスの基盤部分の運用を担当し、市民との接点が最も近い存在として、所属部署内で積極的にDXに関する意見を発信し、細かな改善を試行し続ける役割を果たしています。個別業務におけるDXの主要な推進力となります。

ミッション・目指す姿

- (1) 試行しながら、業務の省力化を追求する
- (2) 組織に対し積極的に改善の提案を行う
- (3) 様々なツールを積極的に活用する

“アジャイル”ワークの実践

習得すべき技能等

デジタルツール活用能力

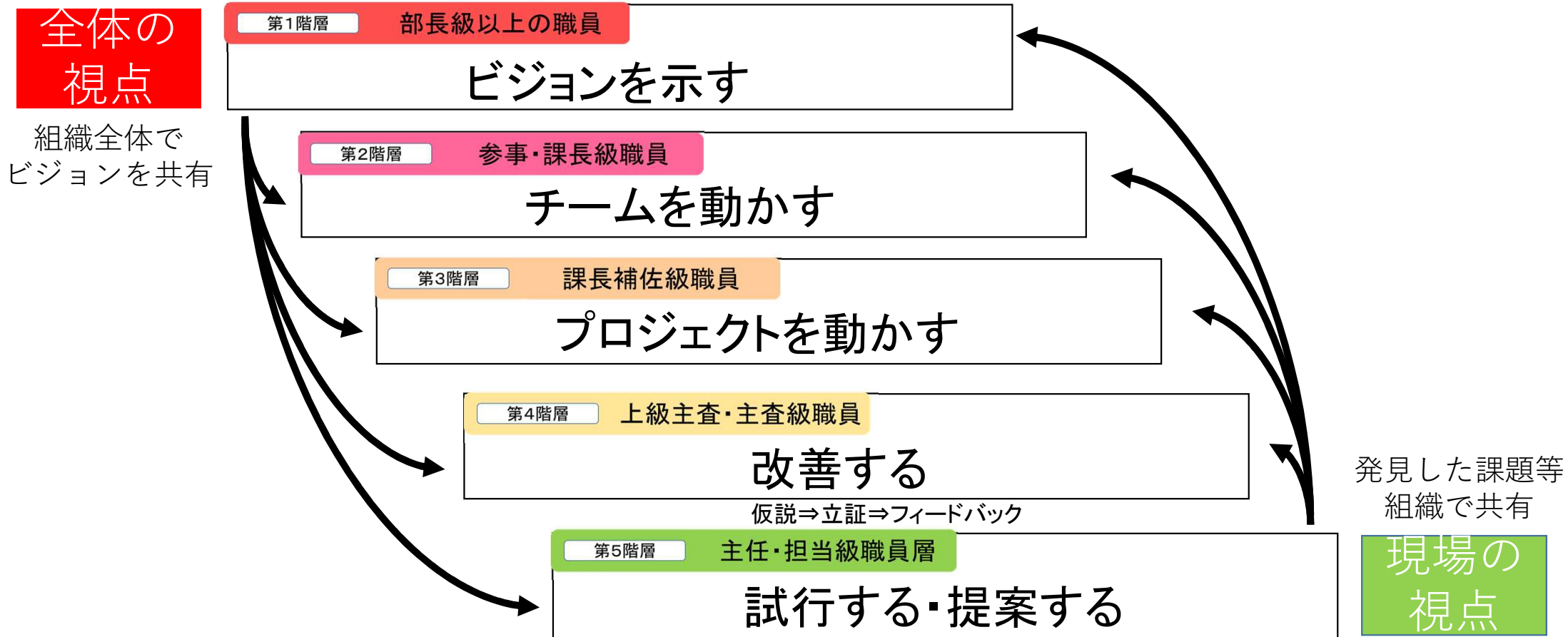
・人為的な作業の自動化等を目的とし、RPAをはじめとしたロボティクス等、様々なデジタルツールを活用できるスキルを獲得する

意思伝達能力

・個別業務の改善に係る取り組みを組織全体に波及させるため、何をどうしたいのか、等の意思を的確に、必要な相手に対して伝達するために必要なコミュニケーション能力を獲得する



7. 階層ごとの相関図



ビジョンを軸として、組織内の各職層が有機的に連動することで、強いチームワークが生まれ、力を発揮する



8. 今後の取組

将来・デジタル専門人材の育成
さらなる研修スキームの高度・充実化
高い専門性学ぶ領域へ
進展していくことを想定

高度なスキル・知見のセット

スキルセット

→ 職員のデジタルスキルの厚みを増す
具体的な行政課題の解決方法を見出す

R6度に見出したデジタル人材育成スキーム

将来像を見据えた
ヴァーティカルな人材育成

・実課題をデジタル駆使して解決することを通し実践的にデジタルスキルを習得
・組織内にて“巻き込み力”ある人材の育成

令和7年度・8年度
デジタル活用の横展開進めつつ
実務的なデジタル活用スキルを身に着けた
デジタル人材を育成を推進
人材の厚み 増していく

理解浸透・機会創出

→ 基礎的な研修を補完し、更なるデジタル活用・関心の拡大・理解を広げる

基礎・マインド

→ ホリゾンタルに、各階層別において、職員の共通的な素養としての定着を進めていく

継続してデジタル人材育成計画に定める
職員の階層別に求める**役割**を**さらに伸長**



職層毎に担う役割
最大限に発揮

↓
**組織としての
“進める力”を高める**

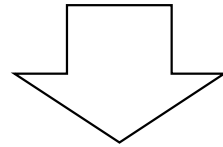
9. 付録

APPENDIX：新しい“視点”

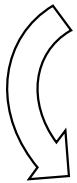
- D Xを進めるうえで、私たち自治体公務員は、「目の前の業務の効率化」を目的としがちですが、言うまでもなく、D Xの本質は「変革による新たな価値の創出」です。
- この「新たな価値」を推し量る一つの視点として、「地域幸福度（Well-Being）」がトレンドとなっています。



“市民にとっての快適さ”



K P I をはじめとした、定量的な効果測定では推し量れない。
(自治体的な、旧来の手法では計測できない)



地域幸福度 (Well-Being)

に基づく、定性的な指標に置き換える