事例No.	1626
公表年度	R4
団体の属性	一般市
団体名	栃木県真岡市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・（行政改革）業務の効率化 ・ICT

事例種類	人材育成・確保

事例内容・タイトル

栃木県真岡市におけるデジタル人材確保・育成

出典

ポスト・コロナ期における地方公務員のあり方に関する研究会説明資料

栃木県真岡市における
デジタル人材確保・育成の取組について

真岡市総務部デジタル戦略課
デジタル政策係　石崎　努

栃木県 真岡(もおか)市

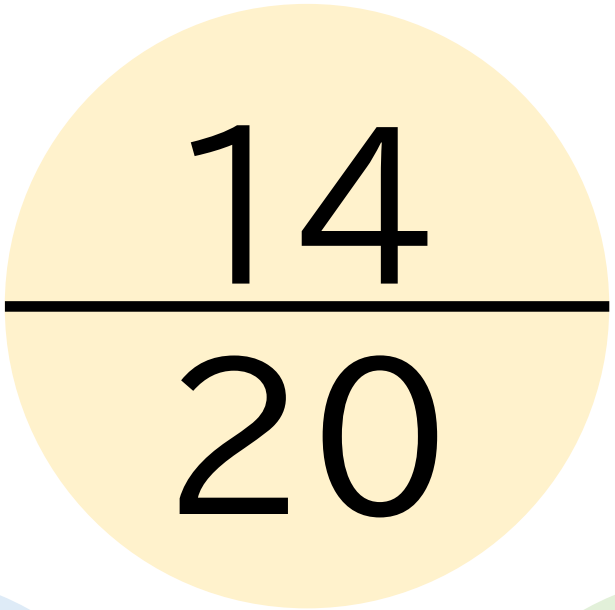


市の概要

- 人口78,190人(令和2年度国調)
- 一般会計予算額34,100百万円
- 職員数486人
  - DX推進部門　4人
  - 情シス部門　3人

©city.moka.lg.jp

自己紹介







栃木県　真岡市役所　総務部
デジタル戦略課　デジタル政策係長
石崎　努

入庁**20年目**（うち情シス、DX**14年**）
※4月で15年目になること確定

OSS（ワンストップサービスではなく**オープンソースソフトウェア**）
庁内Web会議システム（JitsiMeet）
オンラインホワイトボード（OpenMeetings）

最近のマイブームは**UXデザイン**
アフターデジタルシリーズ愛読

©city.moka.lg.jp

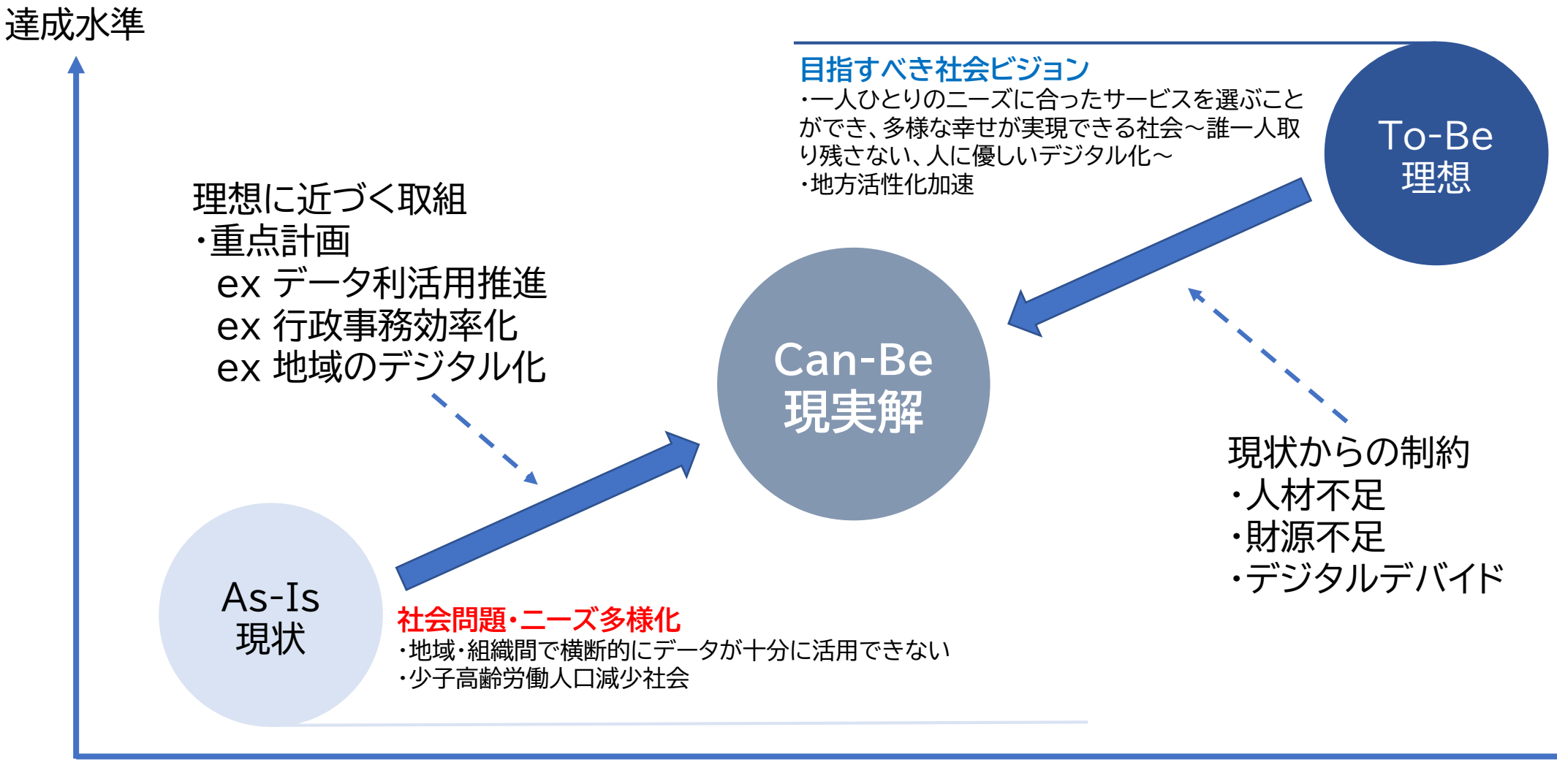
説明事項

- 真岡市のＤＸ推進状況
- 全庁的ＤＸ推進と外部人材活用
- デジタル人材育成



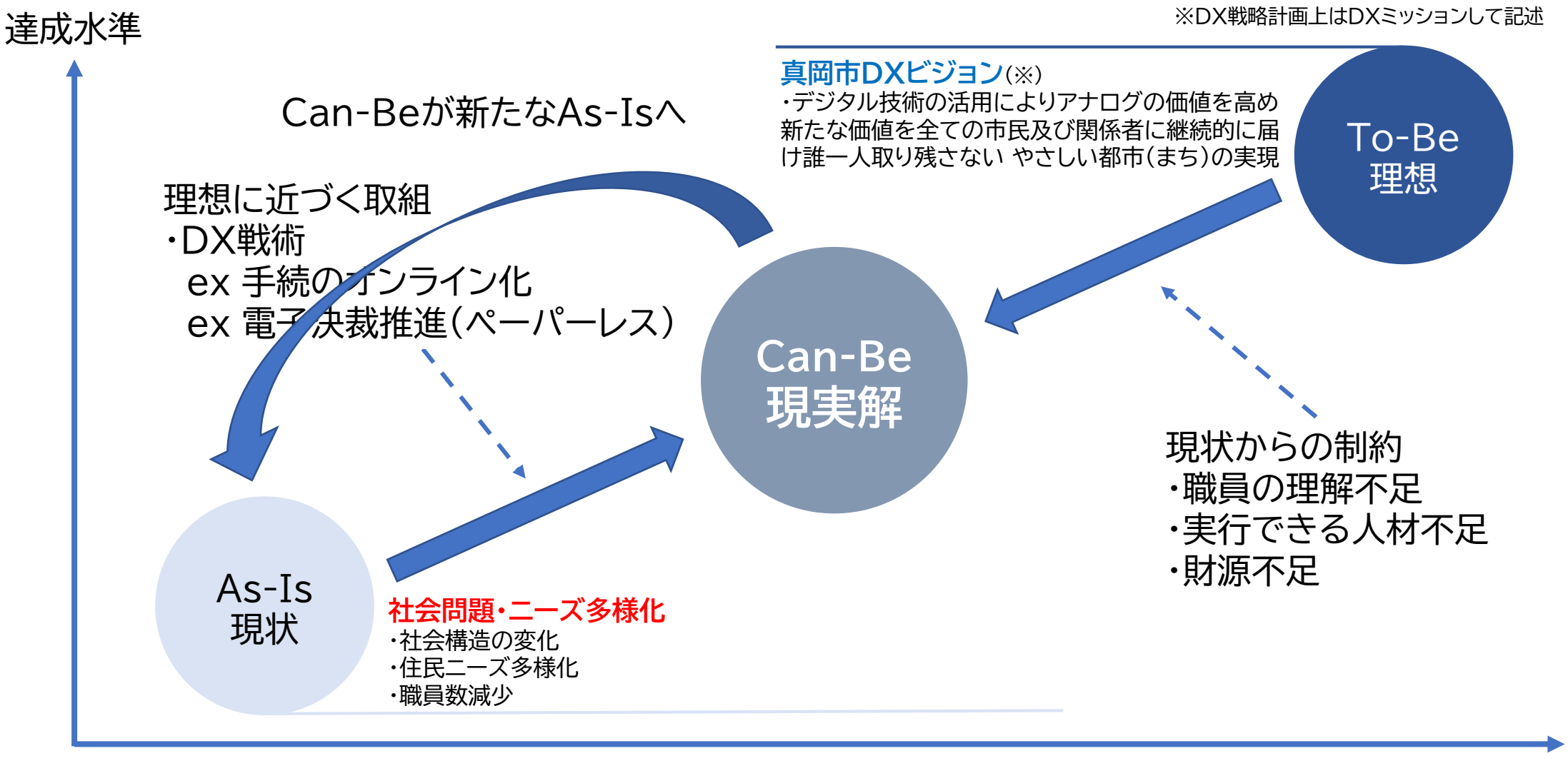
真岡市のDX推進状況

自治体におけるDX推進の意義 ～自治体DX推進計画2.0より～



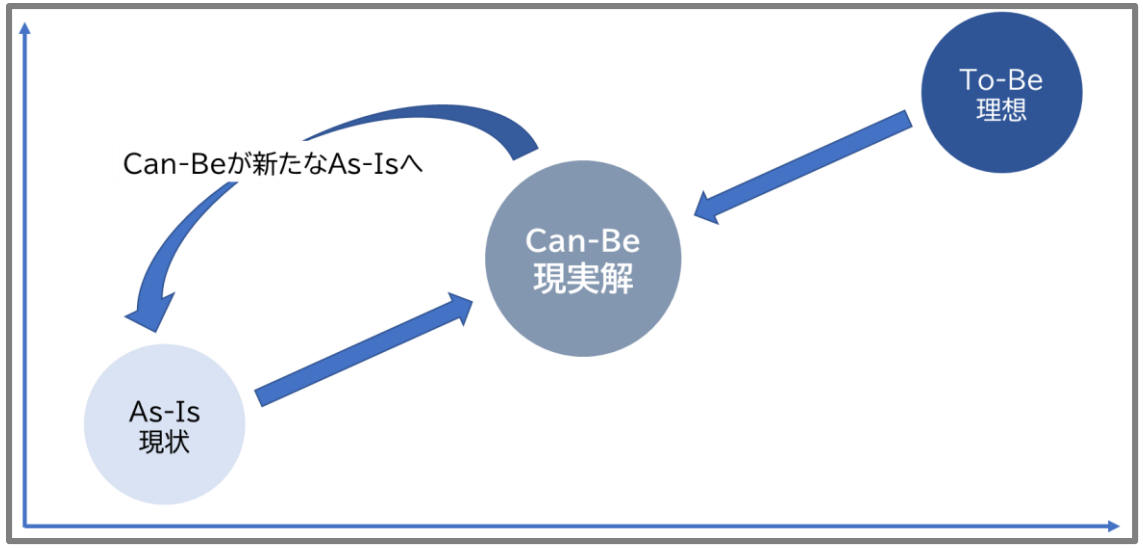
©city.moka.lg.jp

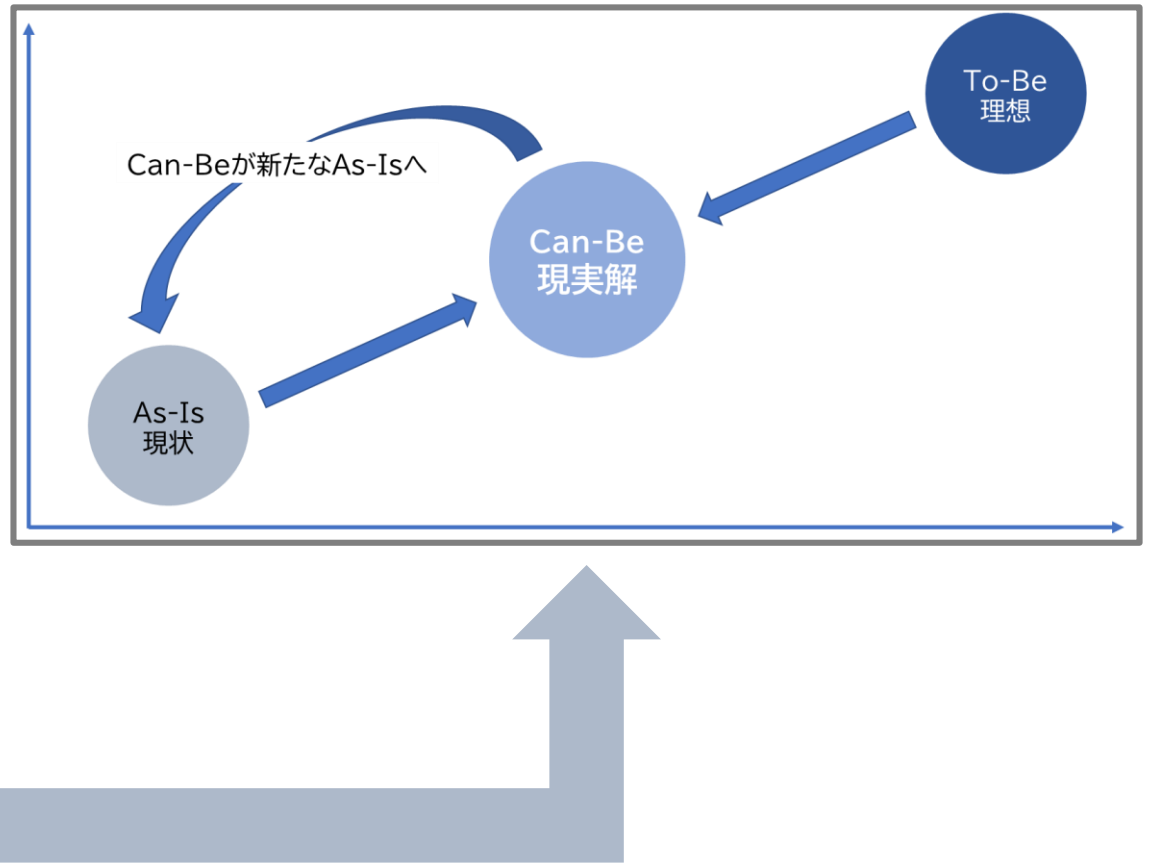
真岡市におけるDX推進方針 ～真岡市DX戦略計画より～



真岡市におけるDX推進方針

大小さまざまなレベルにおいて
“As-Is⇔To-Be”⇒“Can-Be”を
繰り返して”To-Be”に近づいていく

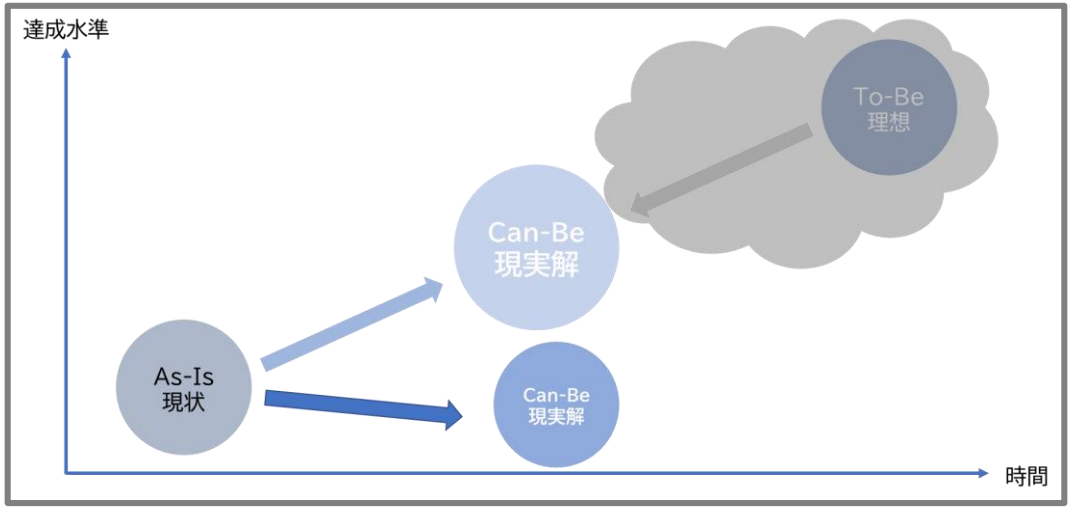




©city.moka.lg.jp

なぜ“As-Is⇔To-Be”⇒“Can-Be”の考え方が必要か？

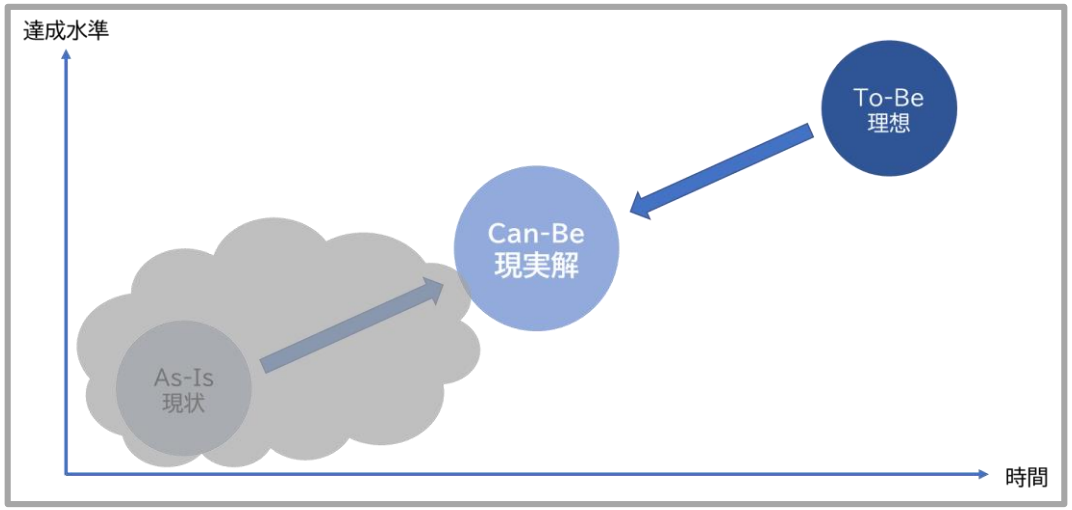
“To-Be”が明確でない場合



頑張っても成果が出ない

⇒課題のみにフォーカス
⇒現場は一応協力的
⇒場当たり的でツールありき

“As-Is”を理解していない場合



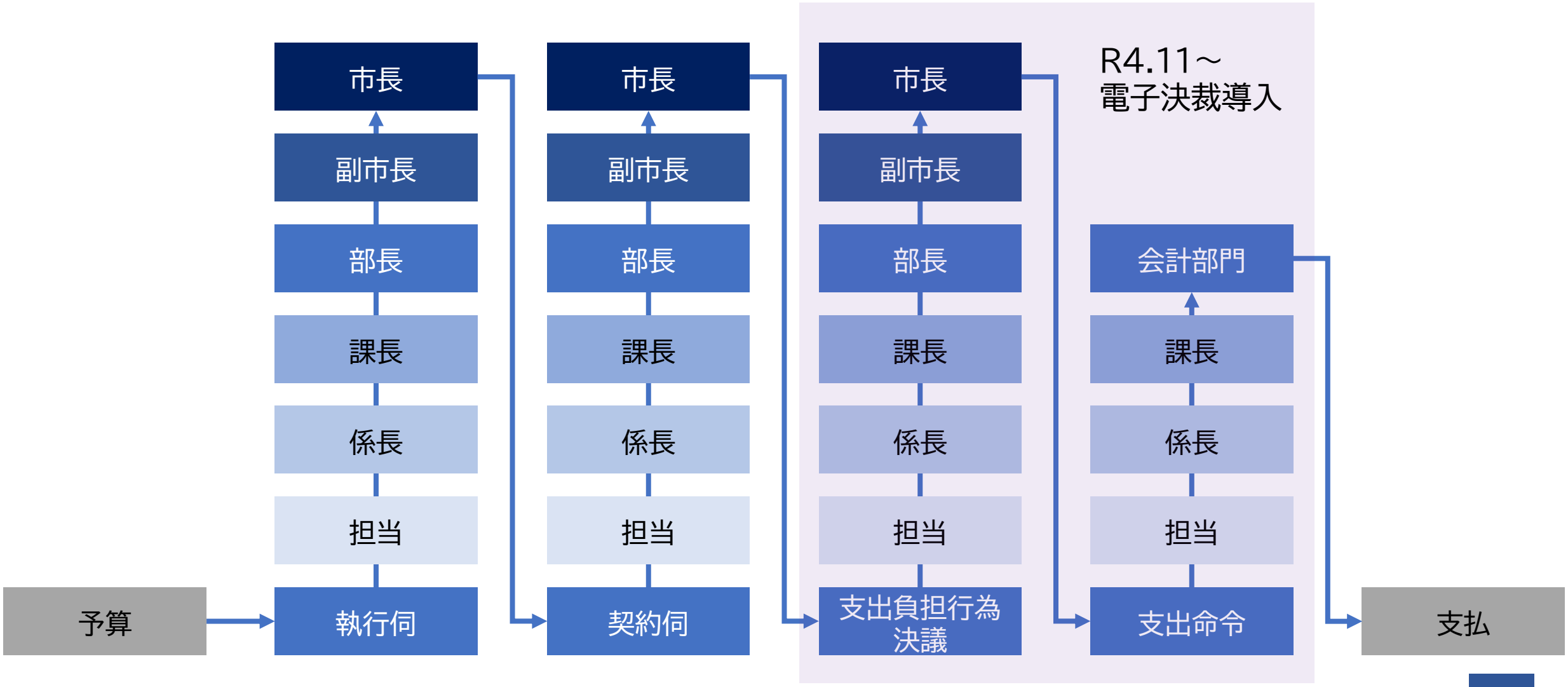
現場の共感を得られない

⇒DX担当の理想語り
⇒現場の反発
⇒ツールありきでBPRできない

©city.moka.lg.jp

“As-Is⇔To-Be”⇒“Can-Be”の実践例

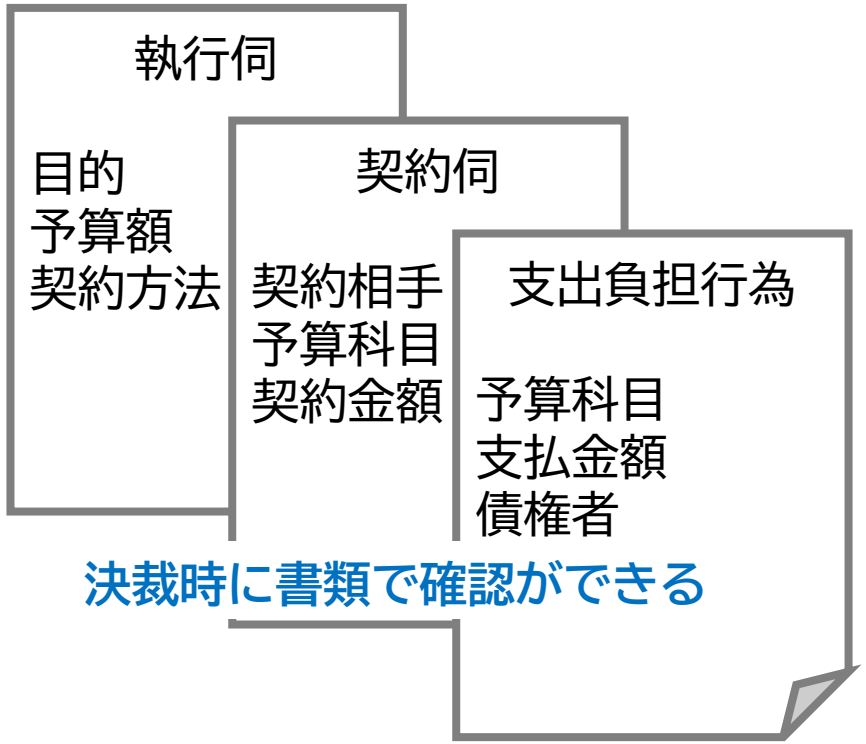
事業実施～支払までの流れ（市長決裁の場合）



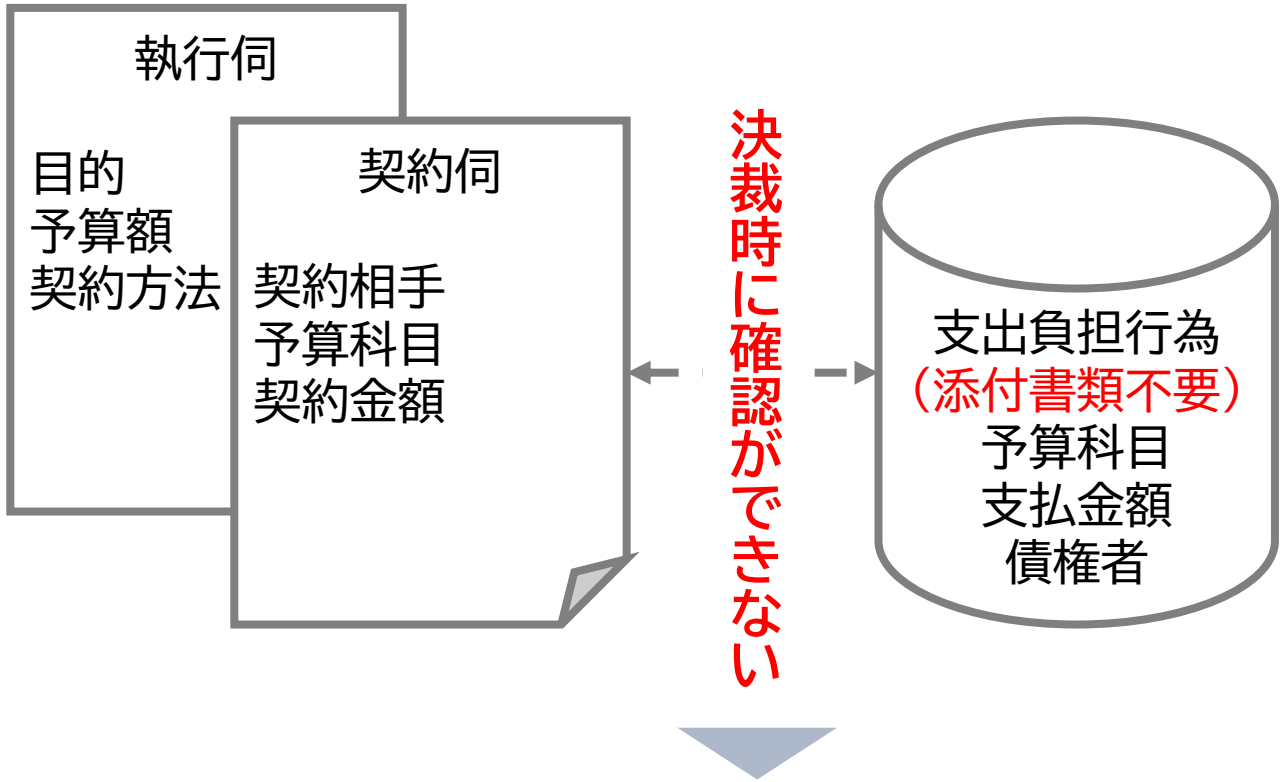
©city.moka.lg.jp

“As-Is⇔To-Be”⇒“Can-Be”の実践例

紙決裁時代



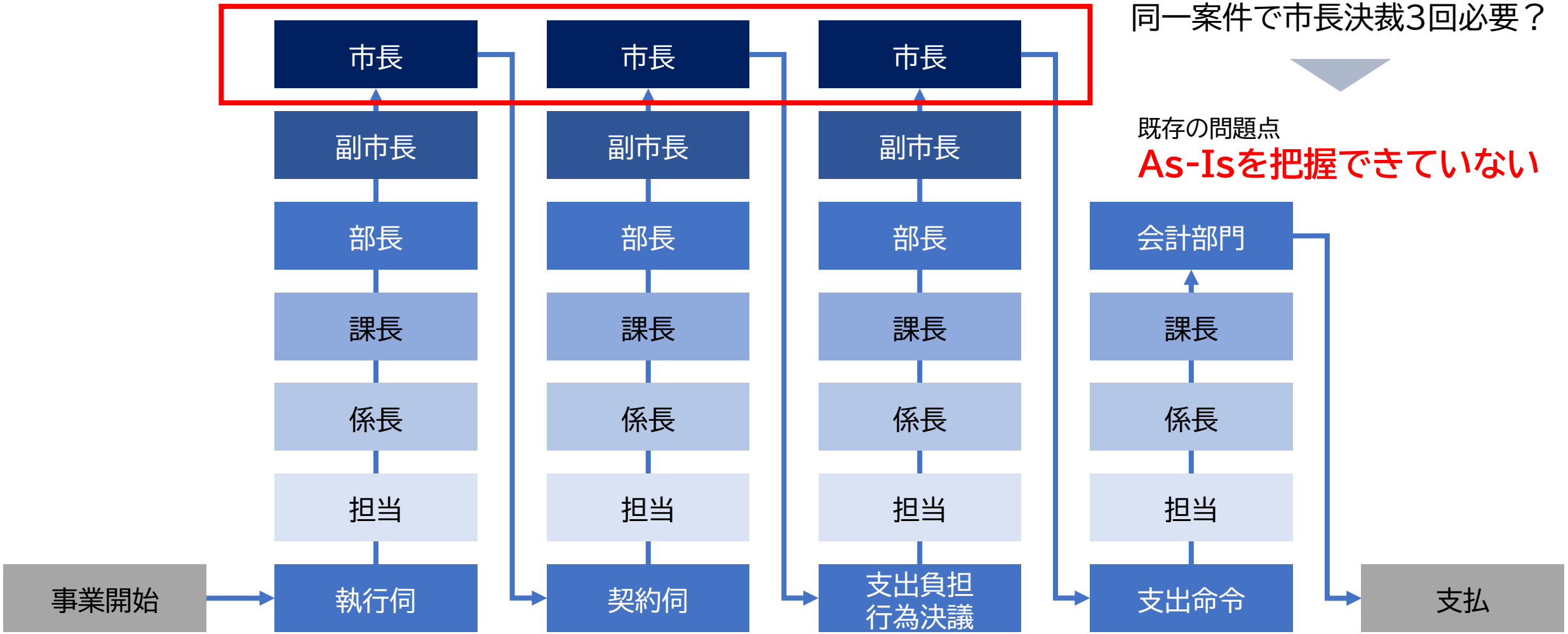
電子決裁導入後



どうしたら理想的かという**To-Beが明確でない**

“As-Is⇔To-Be”⇒“Can-Be”の実践例

事業実施～支払までの流れ（市長決裁の場合）



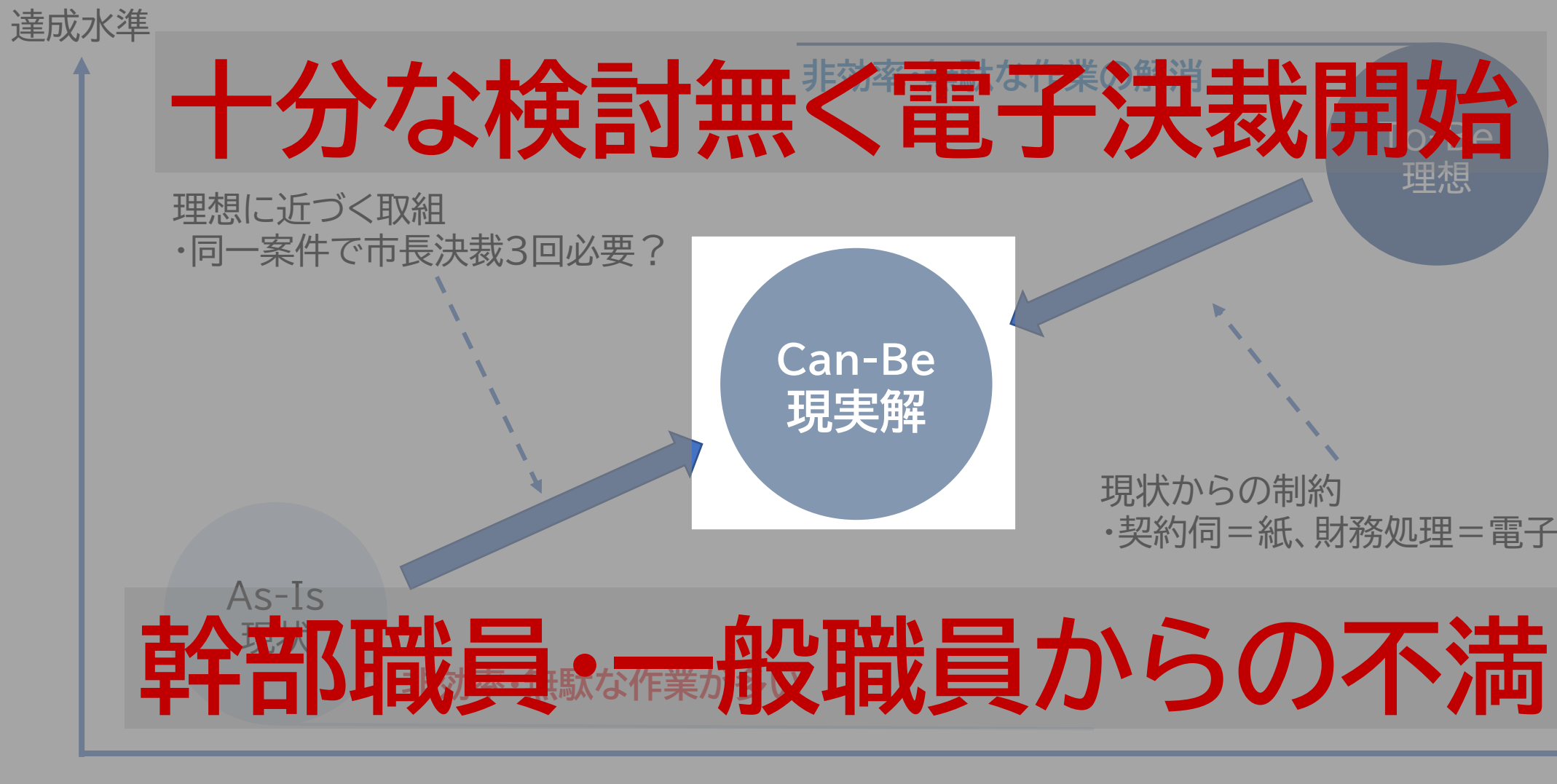
同一案件で市長決裁3回必要？

既存の問題点

As-Isを把握できていない

©city.moka.lg.jp

“As-Is⇔To-Be”⇒“Can-Be”の実践例

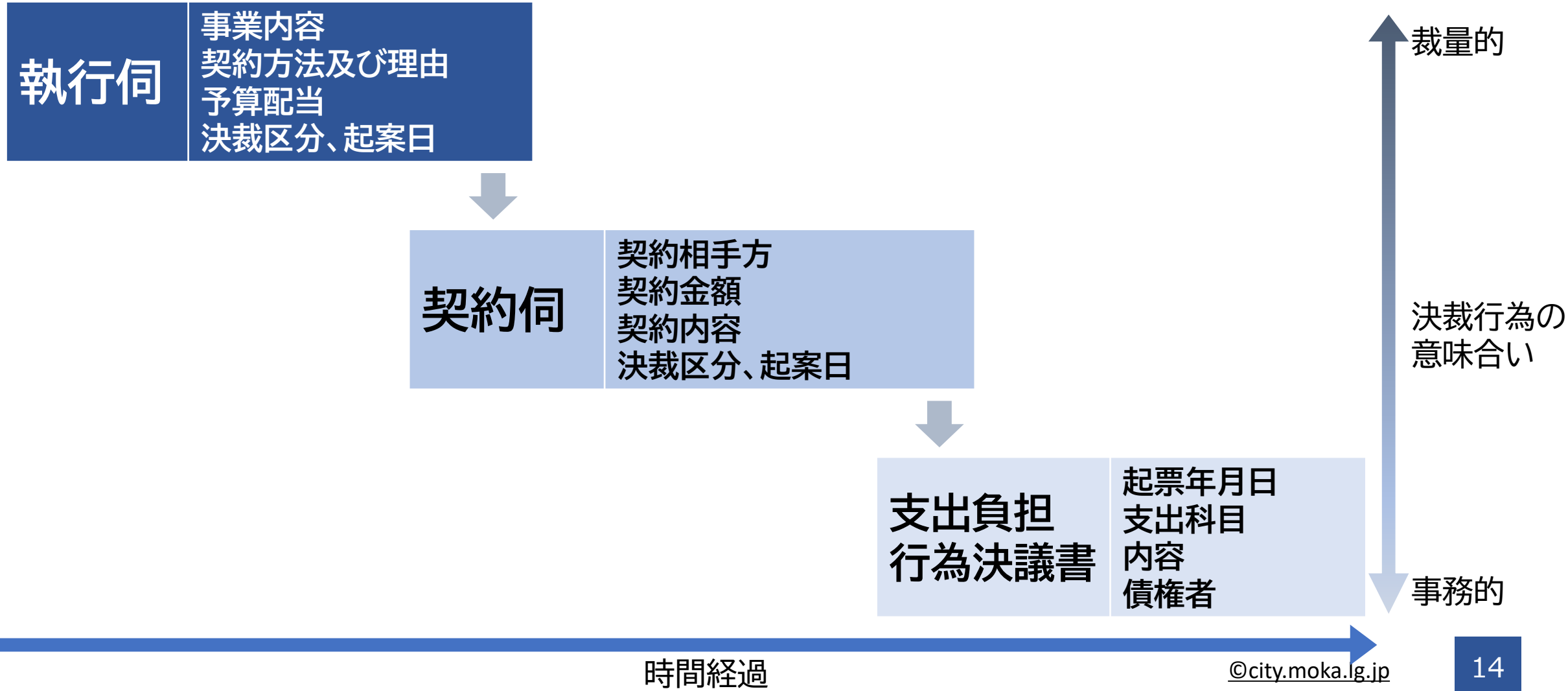


©city.moka.lg.jp

“As-Is⇔To-Be”⇒“Can-Be”の実践例

As-Is ステップ1（イメージ）

執行伺、契約伺、支出負担行為の決裁行為で決裁者がみるべき観点を明確化



©city.moka.lg.jp

真岡市のDX推進状況

支出負担行為の決裁区分を課長に引き下げることが明らかな現実解であるが・・・

なぜ引き下げてもよいのか？　　⇒決裁の裁量性が低い
なぜ引き下げる必要があるのか？　　⇒事務をスリム化する必要がある
というところから説明し、腹落ちさせないと
①単に業務が楽になったと思われてしまう
②最終決裁者となる課長からの不満が発生する（可能性が高い）

一方で、丁寧な説明を心掛けることにとらわれすぎると、スピード感に欠ける。

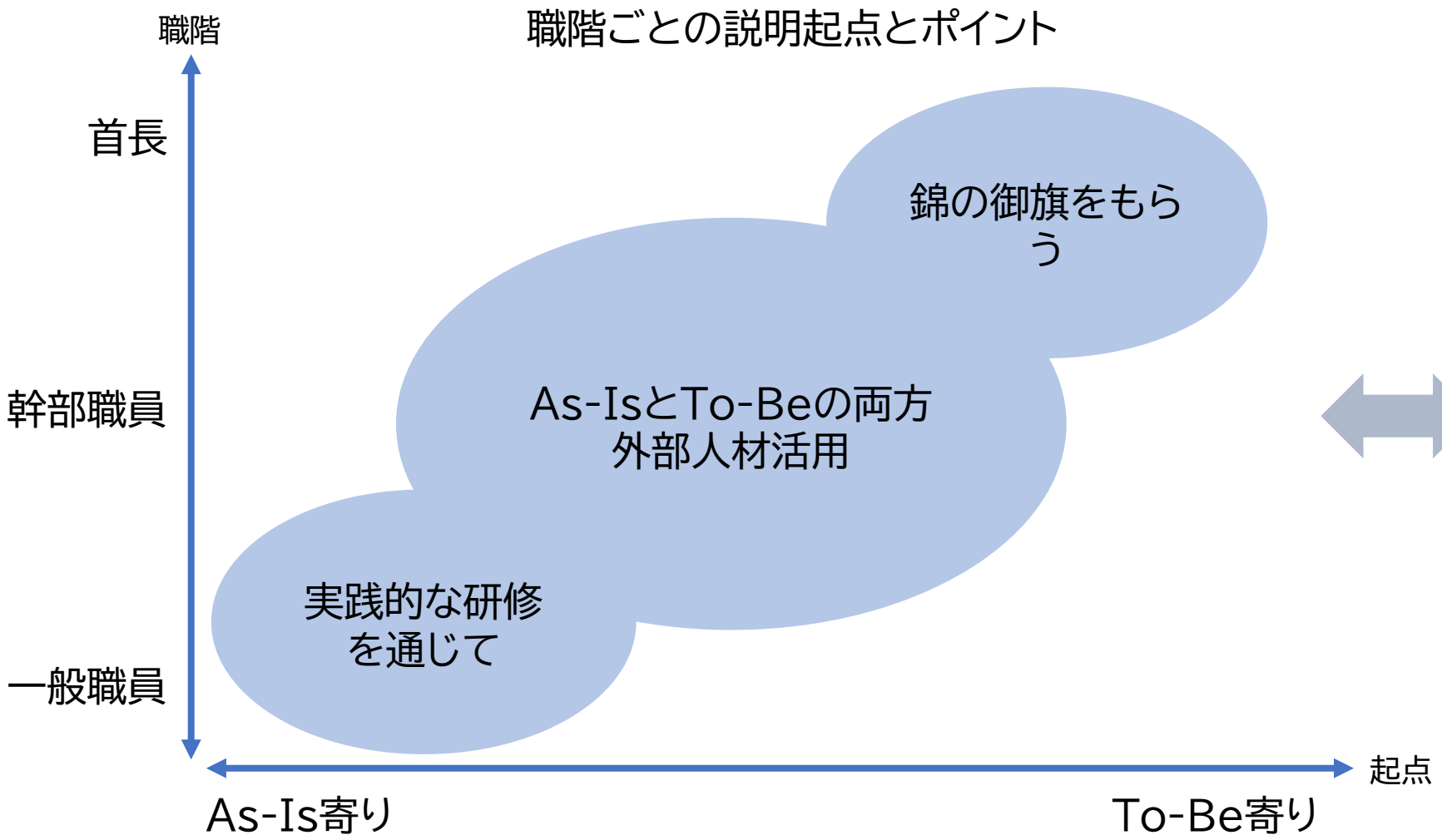
😐BPRの進め方が分かってきた段階
☹トップダウンとボトムアップのバランスに苦慮

©city.moka.lg.jp

全庁的DX推進と外部人材活用

いかに全庁的なDX推進体制とするか？

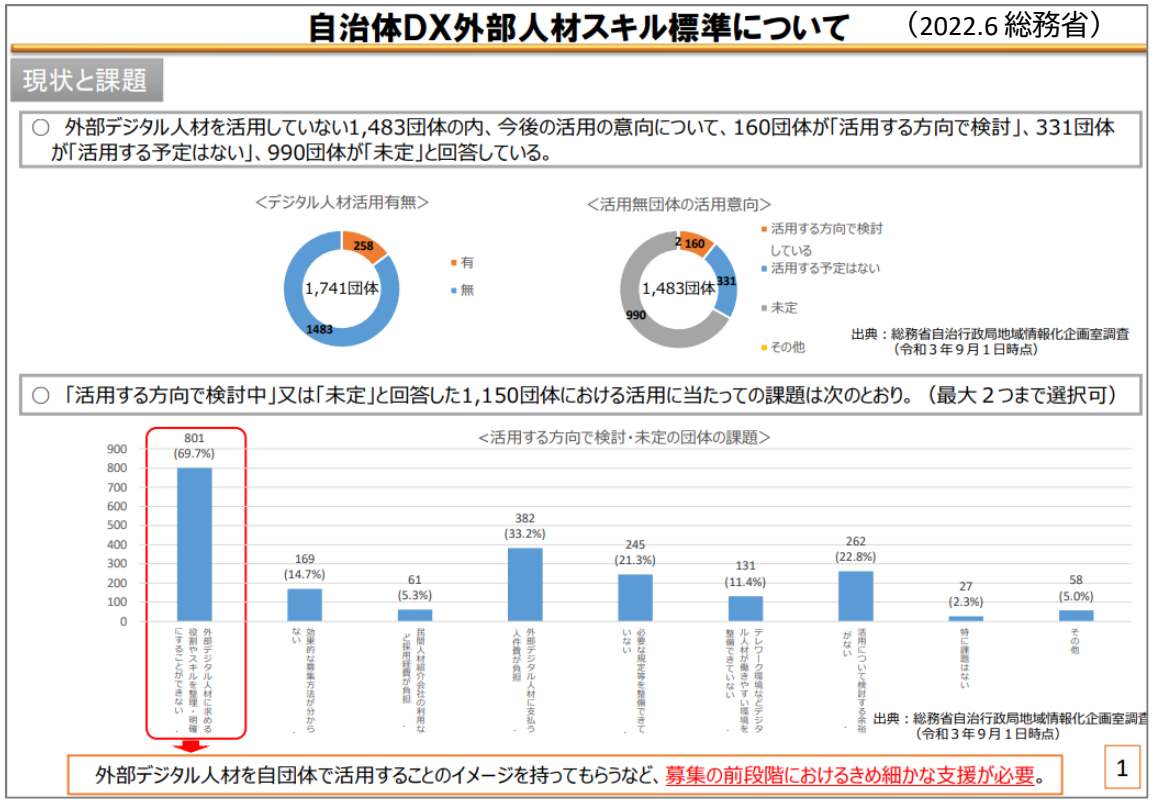
自治体DX全体手順書2．0より
首長や幹部職員から一般職員まで、「DX とはどういうものか」「なぜ今 DX に取り組む必要があるか」など基礎的な共通理解を初めに形成することが不可欠である。



（自前で）
できること
できないこと
の把握

©city.moka.lg.jp

デジタル人材の確保について



自治体DX推進のための外部人材スキル標準解説書
（2022.9 総務省）

(1)スキル標準の目的・活用方法
本スキル標準は、「自治体 DX 推進のために、どのようなスキルを持つ外部人材が必要なのか分からない。」といった疑問を抱えている地方公共団体向けの参考として作成したものです。

（略）

なお、自治体DXをどの業務・分野でどの程度取り組むかについて明文化していない場合は、地方公共団体としての方向性を定める必要があります。必要に応じて地域情報化アドバイザー派遣制度などを活用し、まずは**自治体DX推進の方向性を明確化**してください。

このレベルから県等の支援（専門家派遣、合同説明会など）があるとよいのではないか？

©city.moka.lg.jp

デジタル人材の確保について

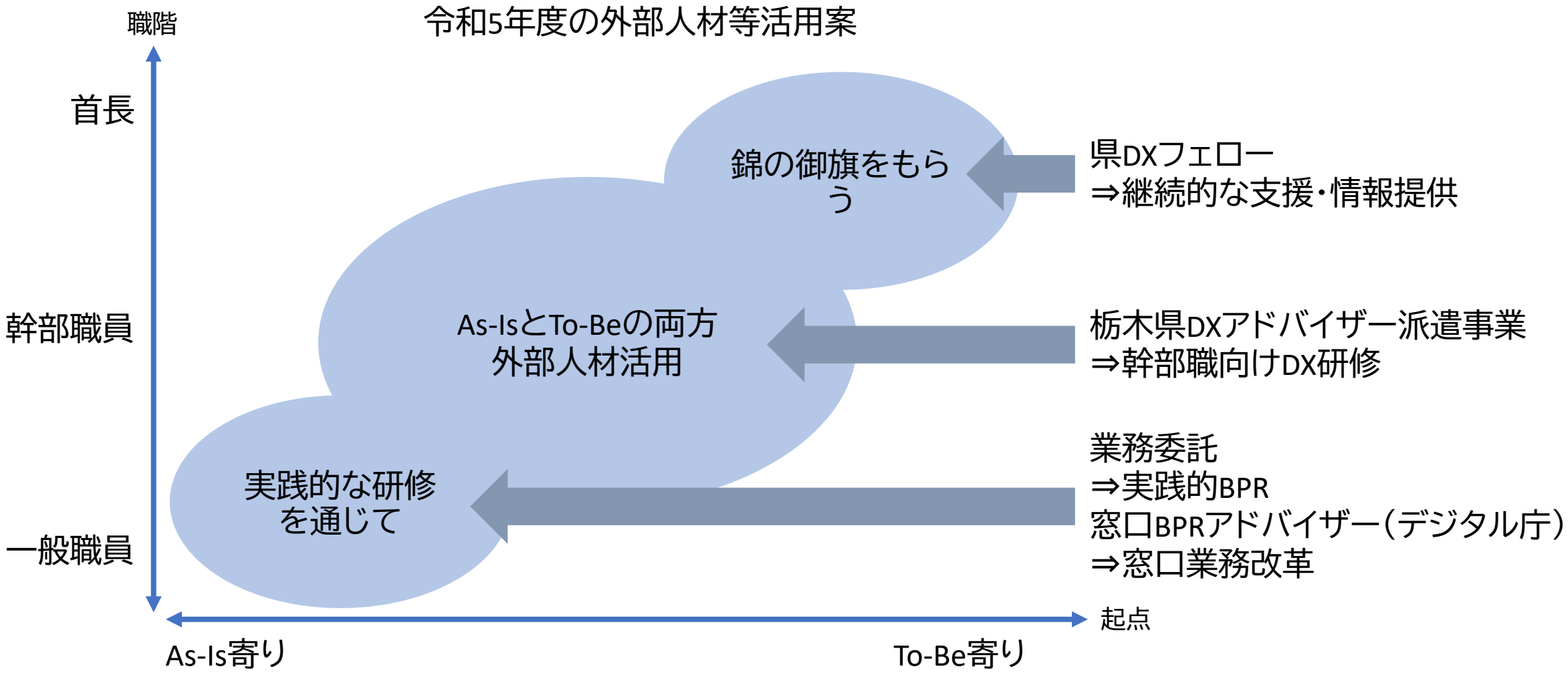
栃木県による市町支援事例

・令和4年度　**県DXフェローによる市長面会**実施
⇒DXの必要性や外部人材の活用を説明
　A町では、「今までは、DXを推進したいという思いはあったが、なかなか具体的な方針を示すことができずにいた。**面会後、DX推進部署の設置や外部人材活用に向けて具体的に動き出すことができた。**」という話あり。
　本市では、（当初予算締切後であったため）新規の予算化はしていないが、現計予算の組み換えや特別交付税の活用によりデジタル人材育成の事業費増。

・令和5年度　栃木県**市町DXアドバイザー派遣事業**
⇒県が予算化をし、市町の要望に沿った専門家派遣を実施
　1団体×10回程度、DX機運醸成、データ利活用、マイナンバーカード活用など

©city.moka.lg.jp

ターゲットを明らかにした外部人材等の活用



©city.moka.lg.jp


デジタル人材育成

デジタル人材の内製化　-BPRプロジェクト-



BPRプロジェクト活動の位置付け

部局を超えたDXリーダー

デジタルスキルをレベルアップ
BPR手法の取得
ステークホルダーとの調整
プレゼンテーションスキル

活躍の場を提供

変革マインドを持つ職員

©city.moka.lg.jp

デジタル人材の内製化　-BPRプロジェクト-





係長級以下職員　12名参加

©city.moka.lg.jp

デジタル人材の内製化　-BPRプロジェクト-





2時間×5回BPRについて学習

©city.moka.lg.jp

デジタル人材の内製化　-BPRプロジェクト-

3チームに分かれて業務改革案検討

外部事業者連携

課題 ｜ 原因 ｜ **解決策** ｜ 効果



<システムでできること>

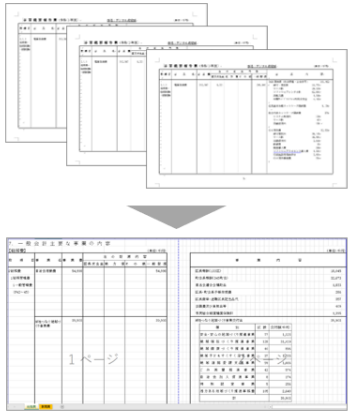
事務処理 工程多 → 事務処理 速度向上

書類授受から決裁まで
システムで完結

内部事務処理

課題 ｜ **原因** ｜ 解決策 ｜ 効果

紙時代のやり方そのまま



①紙⇒エクセルをワード⇒エクセルに変えただけ
②監査（決算審査）と財政（決算議会）で使用時期がずれるため**二重作業**

当たり前と思い30年以上変えようとしなかった

窓口業務

課題② ｜ **原因②** ｜ 解決策 ｜ 効果

分かりやすい
申請しやすい

	10月	11月	12月	1月	2月	3月
業務フロー	新年度入所申込書受付	入力・採点	保育所選考作業	課内承認 → 園との調整 → 内定・保留通知	面接（園ごと）	決定通知

内定・保留通知
早期化

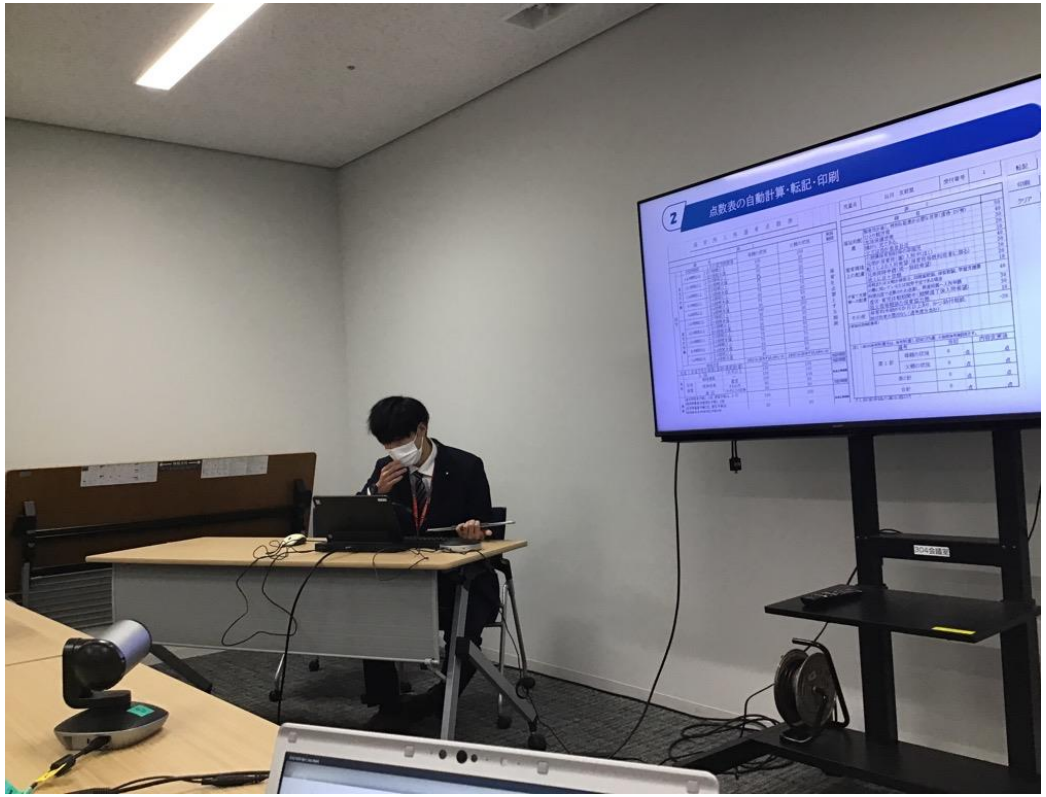
デジタル人材の内製化　-BPRプロジェクト-

幹部職員の前で報告会



プレゼンテーションスキル

全職員向けオンライン発表会



庁内広報・PR

©city.moka.lg.jp

デジタル人材の内製化　-BPRプロジェクト-

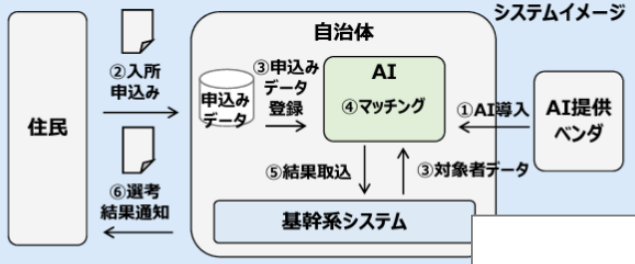
分野：保育所マッチング

1

AIによる保育所入所選考マッチング

導入目的	保育所入所選考に係る事務作業効率化による職員作業の負荷軽減及び選考結果通知の早期化	補助対象要件	保育所等の入所申込情報を読み取り、入所希望順位や兄弟の条件などを踏まえた振り分け作業を行うもの
導入における効果指標	・業務削減時間 ・入所選考結果通知発送までに要する日数		
AIが取り扱うデータ	・入所申込情報 ・入所対象者情報		
運営・維持管理体制	業務担当課(保育担当)・情報政策担当課		
共同利用/調達	選考基準を統一すれば可能		

システムイメージ



導入において想定される課題とその対応策	想定課題	対応策
	AIへのデータ取り込みに時間を要する。	AI-OCRによる申込み書類の電子データ化の実施や、申込みを電子入と合わせ業務フロー改善を実施する。
	独自の選考条件を考慮した選考が実施できない。	団体独自の選考基準等、AIにより判断が難しい箇所があることを前提作業を実施することも考慮した運用とする。

導入自治体例	導入システム名	
東京都港区、東京都板橋区、さいたま市、郡山市、佐賀市、草津市など	MICJET MISALIO子ども・子育て支援V1	入所申請情報作業

https://www.soumu.go.jp/main_content/000683248.pdf

同等のアプリケーションを開発

エクセル改修により入力業務効率化

申請書以外にも診断書、障害者手帳など参照書類がありRPAの阻害要因となっていた。現実解としてエクセルでの効率的な入力作業を目指した。





さらにアナログな判定基準を数値化し、全希望者を順位付けすることが可能となった。
（例）
福祉的事由＞教育的事由で
Aさん＝福祉的事由（3点）、
Bさん＝教育的事由（5点）の場合
Aさん３００＞Bさん０５０として点数化することでAさんが優先される。

選考基準となるべき事由を数値化することでAI選考プログラムとのスムーズな連携が可能に

AIにより選考作業高速化



DX人材育成方針

令和4年3月　真岡市DX戦略計画策定

（1年間の紆余曲折を踏まえて）

令和5年3月　真岡市DX人材育成基本方針策定
　　真岡市DX人材認定制度設立

※他市の人材育成方針はWebで多数公開されているため方、真似をすれば簡単にできてしまうが、真に効果を持った方針とするためDX1年目の集大成として策定した。

©city.moka.lg.jp

DX人材育成の考え方

庁内会議説明資料

人材育成基本方針とデジタル人材育成方針の関係性

DX人材育成方針の職員像

DX推進に求められる職員像		（参考）人材育成基本方針における職員像
X	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。	日々進化するデジタル技術等を学び続ける意欲がある。	時代の変化を鋭敏に捉え、改革改善ができる職員
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。	課題解決のスキルがある。	新たな課題を発見し、柔軟な発想で課題解決に取り組む職員

DX推進に求められる人材は、**真岡市職員として目指すべき職員像**につながる

7

©city.moka.lg.jp

DX人材育成の方策

庁内会議説明資料

DX人材を育成するために何をするか？

（参考）人材育成基本方針での方策	DX人材育成方針での方策	
	X	D
（1）職場環境の整備	（1）職場環境の整備	
（ア）学習する風土づくり （イ）仕事を進めるうえでの工夫、活用 （ウ）いきいきと働ける職場づくり	**BPRプロジェクトの実施** 正しく指示、支援、評価、他業務展開が行えるよう**幹部職員への意識改革研修** 所属内でのサポート体制	**BPRプロジェクトの実施** 実践的なデジタルスキル習得の機会提供 デジタルスキルを発揮できる機会提供
（2）職員研修	（2）職員研修	
（ア）自己啓発 （イ）職場研修 （ウ）職場外研修	**BPRプロジェクトの実施** 正しく支援、指示、評価、他業務展開が行えるよう**幹部職員への意識改革研修**	市独自情報リテラシー研修の実施 J－Lis等外部研修の積極活用 情報処理関連資格取得促進
（3）人材育成を踏まえた人事制度	（3）DXの取組に基づいた評価・認定制度	
（ア）多様な人材の確保 （イ）計画的、定期的な人事異動 （ウ）公平・公正な人事評価 （エ）能力・実績に基づいた人事管理制度	**DX人材認定制度**	

©city.moka.lg.jp

DX人材育成の方策①

BPRプロジェクト

庁内会議説明資料

★令和5年度実施方針(案)

1. 関係者を巻き込んだ業務改革

BPRを正しく支援、指示、評価、他業務展開が行えるよう幹部職員への意識改革研修を実施。
幹部職員参加型プロジェクトも実施。
活動結果を評価(※)してデジタル人材として認定することで、デジタルスキル向上とともにDX推進のリーダーとしての意識高揚を図る。

2. 徹底した市民目線

より市民目線での改革案作成のため**外部委託による「実践型研修方式」**とする。
具体的には、半日×4～5回のワークショップを通じて業務改革案を作成、報告することを予定。
ワークショップは厳しい意見を言える方(業者)による伴走型研修方式を想定。

3. より実践的な業務改革

R4参加者(のうち希望者)が中心となりグループを作りテーマを設定してプロジェクトに参加という方式とする。(事前相談会等も検討)
すなわち自身の担当業務、関連業務をBPRする形式になる。

全職員が行うことが理想だが
まずはできる職員から始めて広げる

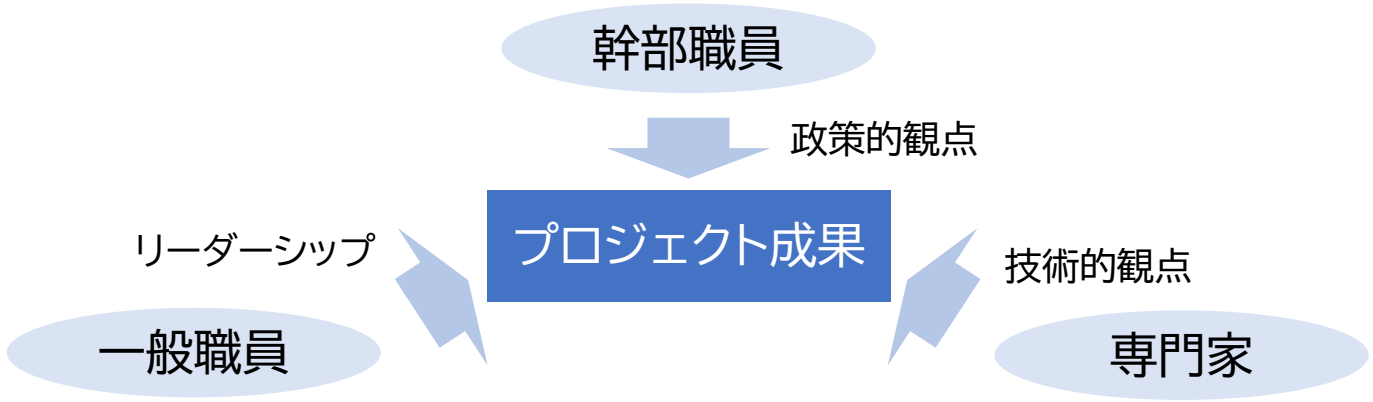
※幹部職員による評価、一般職員による評価、専門家(委託業者)による多角的な評価を想定。

DX人材育成の方策②

庁内会議説明資料

デジタル人材認定基準

人材	認定基準
DXスペシャリスト	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。 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。
DXエキスパート	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。 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。
DXアドバイザー	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。



※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。

©city.moka.lg.jp

DX人材育成の課題と展望

〇課題
・(まだまだ)業務変革を行うことは、通常業務の範囲外という考えがある。
・プロジェクト活動に参加する職員の業務が他の職員にしわ寄せされるという指摘もあり、管理職による組織マネジメントが重要になる。
・担当者が一人のような小さい組織単位においては、チームビルドの観点から担当業務以外のテーマに取り組むことも効果的であると思うが、常に管理職の指揮監督下になければならないという考え方とは相反する。
・本市では、令和5年度BPRプロジェクト活動について、自身の業務、関連業務に限定することで人事と調整。
・一方で、週〇〇時間までは業務外活動可能といった門戸を広げるような緩和策についても要望中。

〇展望
・マインドのある職員の活躍の場としトップランナーを育てることで、一人情シス問題のような俗人化の回避のきっかけになるのではないか。
組織の枠組みを超えたり、失敗してもマイナス評価にならないような仕組みが必要。

©city.moka.lg.jp