

高松市 DX人材育成方針

令和8(2026)年4月
総務局デジタル推進部デジタル戦略課
総務局人事課

| | | | |
|---------------------|-----|---------------|-----|
| 1 策定に当たって | P3 | 5 KPI | P21 |
| 2 現状と課題 | P4 | 6 その他の具体的取組 | P22 |
| 3 ビジョン | P8 | 7 高松DAPPYとの関係 | P23 |
| 4 3つのX(変革) | P10 | 8 用語集 | P24 |
| (1) X(変革)のキーパーソンを育成 | P12 | | |
| (2) 意識をX(変革) | P19 | | |
| (3) X(変革)を評価 | P20 | | |

DXとは、

前例踏襲や縦割りに対する**挑戦**だ。

批判や失敗を恐れず、共に変えよう。

現場の「もどかしさ」を「**伸びしろ**」へ。

さあ、動くなら、今だ。

1 策定に当たって - 策定目的・計画期間・位置付け -

策定目的

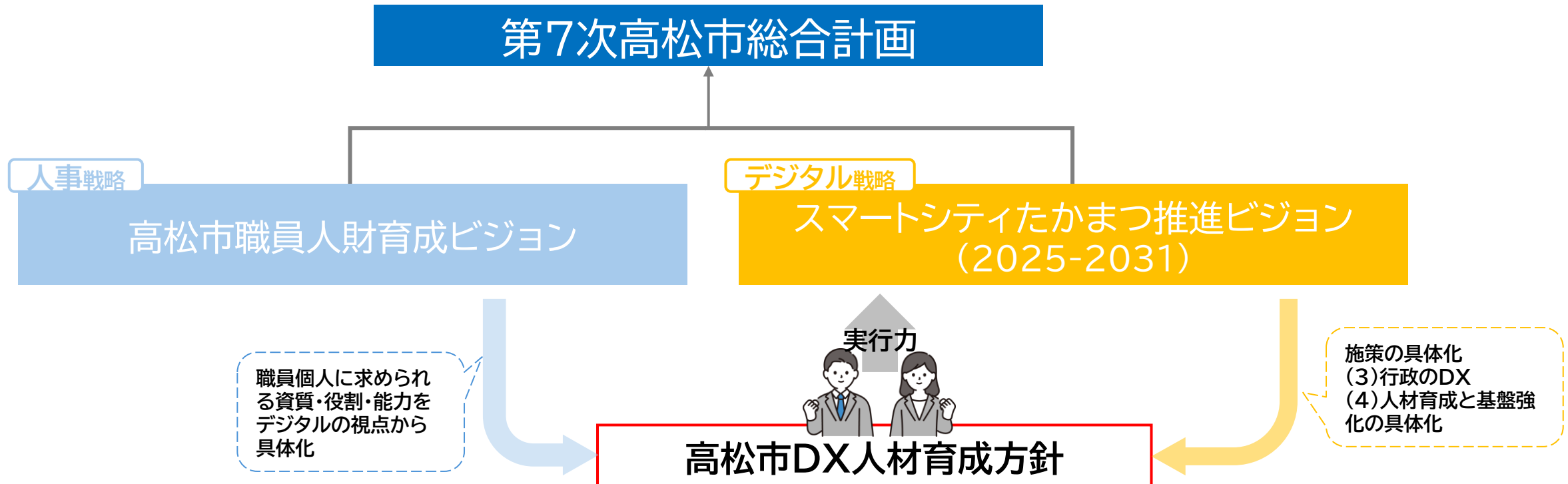
住民の利便性向上と行政運営の効率化を図るため、業務の在り方を根本から見直せる変革の担い手を育成することで、全職員の意識と行動の変革へつなげ、自分事としてスマートシティ推進に取り組める環境を整備

計画期間

令和8(2026)年度 ~ 令和10(2028)年度 の3年間 ※ただし、必要に応じて内容の見直しを行う。

位置付け

「スマートシティたかまつ推進ビジョン」の施策「(3)行政のDX」と「(4)人材育成と基盤強化」を実行する個別計画「高松市職員人財育成ビジョン」で示す市職員に必要な資質・役割・能力をデジタルの視点でわかりやすく具体化



人口減少、 少子・超高齢化



- リソース(ヒト・モノ・カネ)の不足
- 持続可能な行政サービスの提供が困難

行政における 人材不足



- 行政ニーズの多様化等による業務量増
- 外部との人材獲得競争の激化

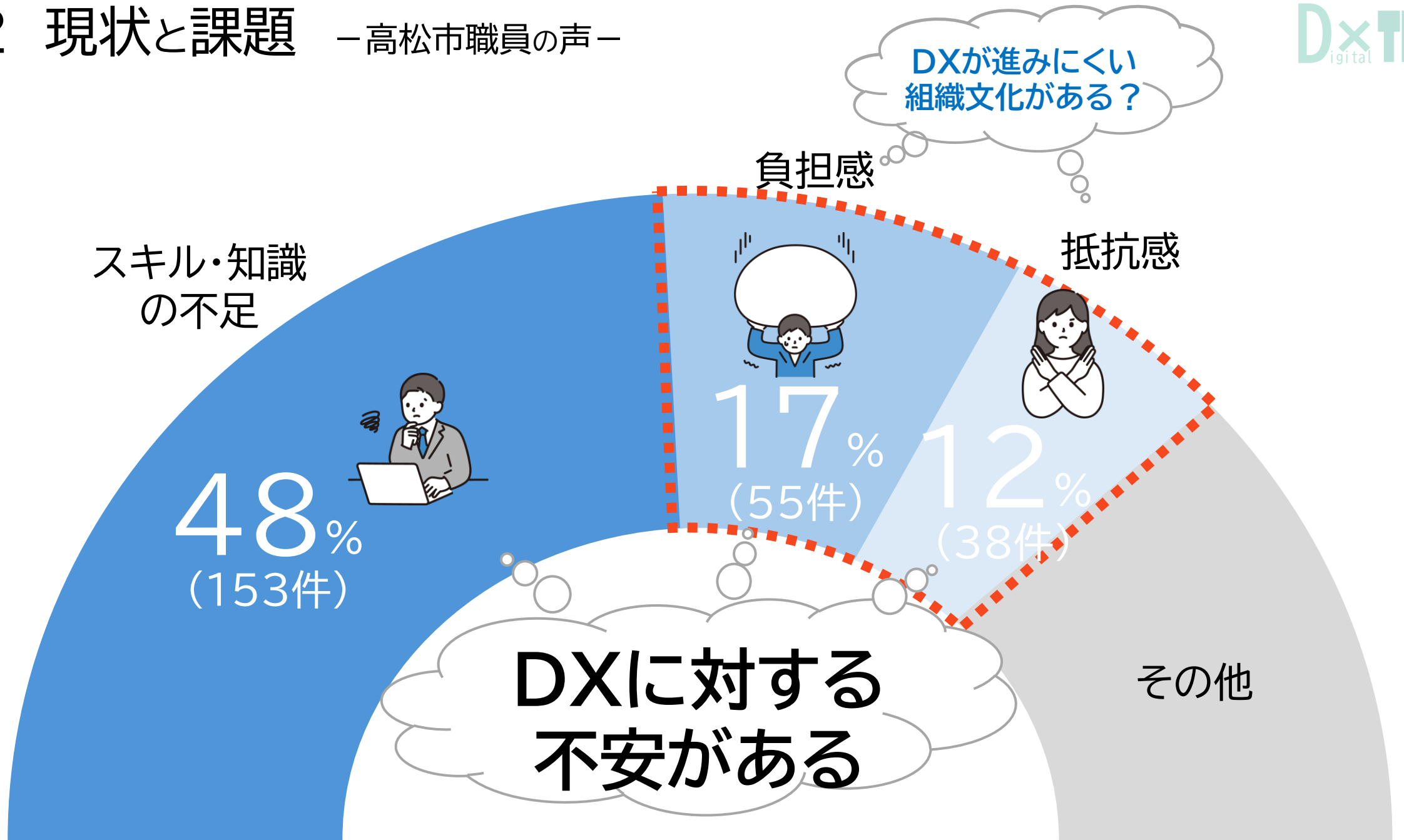
デジタル技術の 急速な進展



- デジタルスキルへの不安
 - 目まぐるしい変化への対応
- 生成AI

2 現状と課題

—高松市職員の声—



高松市DXに関するアンケートより、「DXに抵抗がある」と答えた320人のうち、48%(153件)が「スキル・知識が不足している」、17%(55件)が「かえって業務が増える」、12%(38件)が「業務改善しても人員削減され、負担が減らないのではないかと回答」

2 現状と課題 -DXと組織文化の関係-

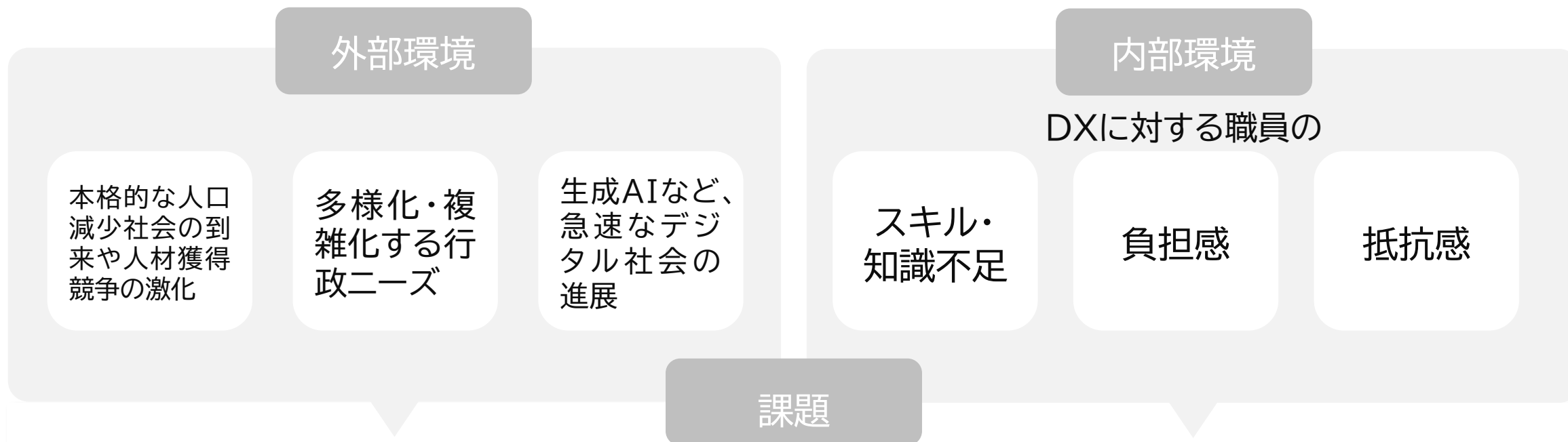
DXが進みにくい組織文化



DXが進みやすい組織文化



2 現状と課題 －高松市の課題－



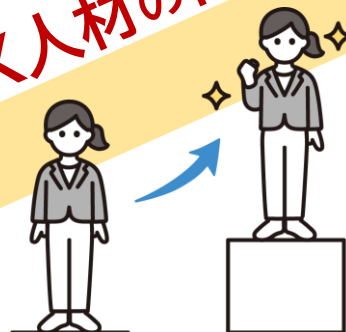
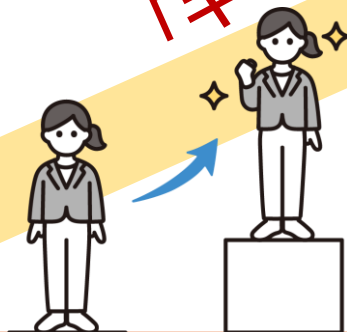
- 人口減少と業務量の増加が進む中、DXに対する**職員一人ひとりの不安**をなくし、**組織文化を変革**しなければならない。
- 今、業務を根本的に**変革**しなければ、**行政サービスを維持できない**だけでなく、**未来の新たな価値を創出するための「伸びしろ」を生ませなくなる。**

Vision

前例踏襲や縦割りを打破し、時間と余裕を取り戻す。
生まれる「伸びしろ」で、フラットに語り合い、
デジタルの力で、市民の幸せと魅力あふれる高松を
実現できる組織へ。

変革推進チームを構成するためには、権限や信頼を持った「適切な人々(=キーパーソン)が必要」byジョン・コッター『企業変革力』

「キーパーソン」となるDX人材の育成



未来志向

価値の創造

市民の幸せと魅力あふれる高松をデジタルの力で実現する。

業務プロセスの
変革

デジタルの力を活用し、住民の利便性向上と行政運営の効率化を図る。

組織文化の
変革

職員の意識改革を図り、組織の行動様式の転換を進める。

4 3つのX(変革)

1

X(変革)の
キーパーソンを育成



自ら変化の起点となるDX人材を確保・育成し、その人材が周囲を巻き込み、職員の時間と余裕を取り戻し、「伸びしろ」を生み出す。

2

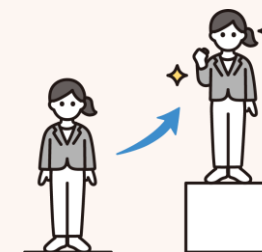
意識をX(変革)



全職員に、前例や現状に捉われない意識や思考を定着させ、前向きな行動を促す。

3

X(変革)を評価



前向きな挑戦に対しては、成功・失敗を問わず、プロセスを重視し、人事評価等に反映する。

取組の成果と学びが共有されて広がることで、挑戦する行動が生まれ、文化として組織に定着させる。

X(変革)の キーパーソン



DXサポーター

クイックウィンで組織文化の壁を徐々に溶かし、主体的に挑戦する
ロールモデルとなる。

意識をX(変革)



管理職員

周りの職員

変革することの大切さを実感し、
意識が変わり、応援・協力する。

X(変革)の行動



挑戦する行動は、文化として組織に定着していくと
ともに、市民の幸せや高松市の魅力向上に貢献する
ことができる。

X(変革)を評価



挑戦自体が評価され、
未来志向で仕事に取り組む。

組織文化の変革は、D(デジタル技術)の視点も必要だが、特に、**X(変革できる力)の方が、より重要**

DX人材

X(変革)のスキル

- 新しいアイデアや技術を取り入れるアンテナを持ち、常に挑戦し続けることができるマインドと行動力を持っている。
- 前例や現状に捉われない思考を持ち、市民や職員のニーズに基づいたサービスやプロセスを設計できる。
- 本質的な課題や問題を捉え、より効率的な業務フローを再構築できる。
- 変化への不安をなくすコミュニケーション能力を持っている。
- デジタルを活用した価値創造に向けた高度なスキルを持っている(今後、追加予定)。

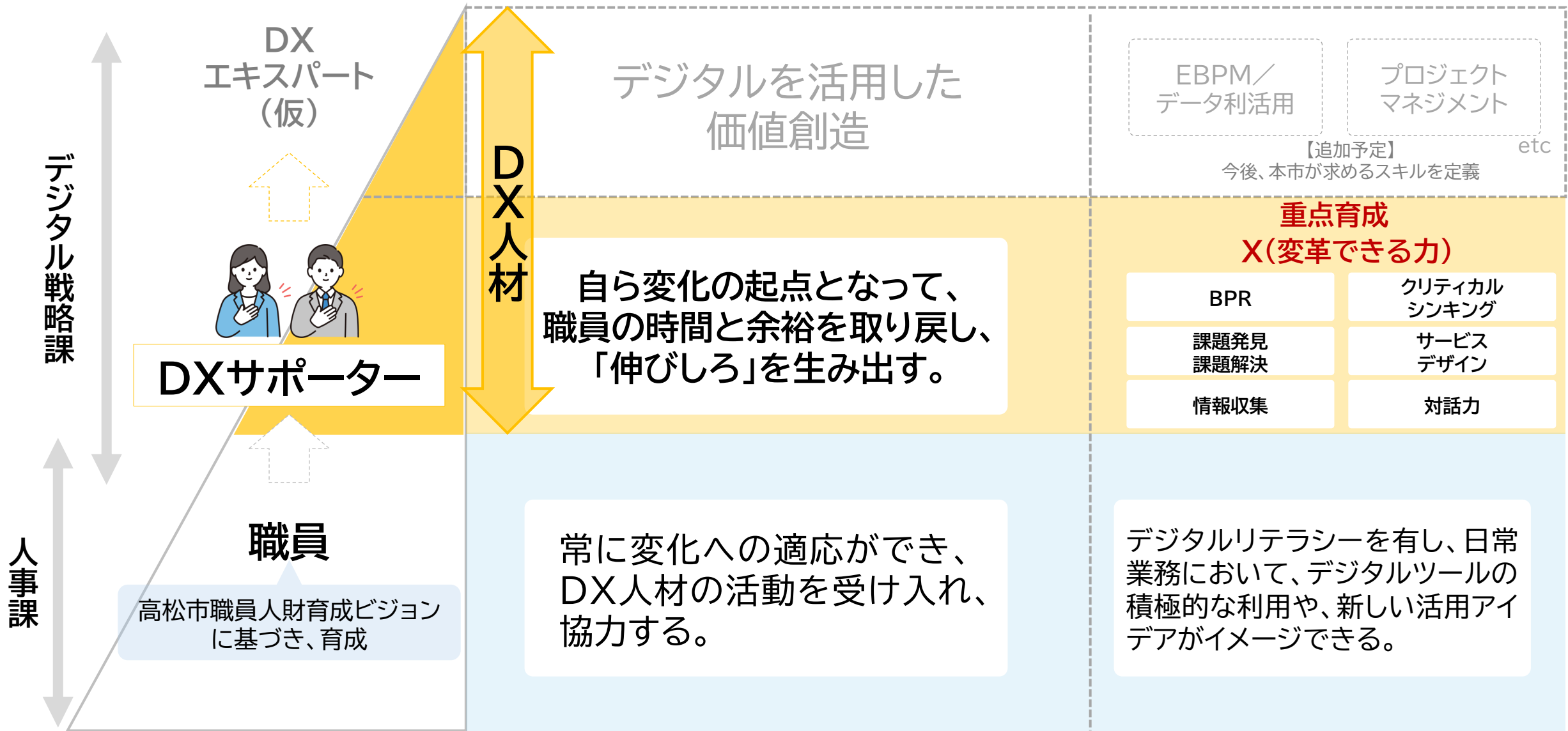
全職員

デジタルリテラシーを有し、日常業務において、デジタルツールの積極的な利用や、新しい活用アイデアがイメージできる。

| | | | |
|------|----------------|----------|-------|
| 生成AI | 電子申請フォーム | ビジネスチャット | Web会議 |
| RPA | ローコード・ノーコードツール | グループウェア | マクロ |

| | | |
|------------------------|------------------|------|
| BPR | 課題発見 課題解決 | 情報収集 |
| クリティカルシンキング | サービスデザイン | 対話力 |
| (追加予定) EBPM/ データ利活用 | プロジェクト マネジメント | etc |

4-(1) X(変革)のキーパーソンを育成 —DX人材像(イメージ)—



4-(1) X(変革)のキーパーソンを育成 –DXサポーター制度–

「DXサポーター」になって、
仲間と一緒に、**今、何かを変える行動**をしてみませんか？

自分事・主体的

無駄な作業を楽にして、
みんなの役に立ちたい！

創造・革新

新しいアイデアや技術を学んで、
自分で使ってみたい！

挑戦・成長

常に情報収集して、新しいことに
チャレンジしたい！

協力・連携

いろいろな人とやり取りをして、
業務改革に取り組みたい！

特殊なデジタルスキル
は、いらない！



「DXサポーター」

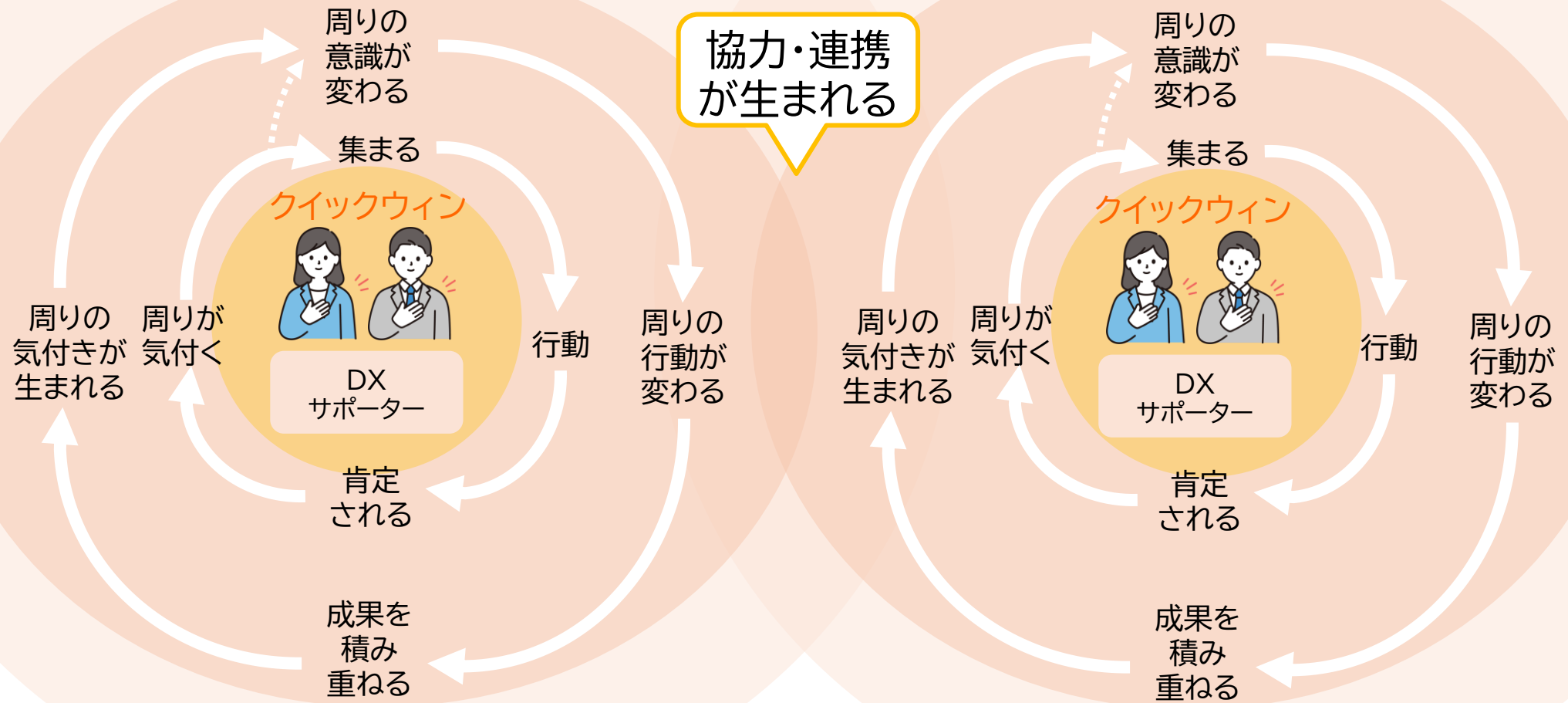
- ✓ 業務プロセスを変革していくためのスキルを学ぶ研修を受講できる！
- ✓ 学んだスキルをいかして、局内や課内の業務改革に、率先して、取り組むことができる！
- ✓ 人事評価(業績評価)に反映される！デジタル戦略課を始め、庁内に活動内容を共有できる！

4-(1) X(変革)のキーパーソンを育成 –「クイックウィン」–

DX
サポーター

合言葉は、「クイックウィン」

小さく、早く、行動してみる
行動が肯定されることで、気付きを生み、意識が変わる
少しずつ周りの行動や意識が変わり、成果を積み重ねることで、組織の文化が変わる



4-(1) X(変革)のキーパーソンを育成

-DXサポーター活動イメージ-

気付き 

DX
サポーター

全職員



相談

個人単位、所属単位のどちらでもOK!

議論

行動・解決

評価・共有

全職員

業務の困りごとや変えたいことをデジタル戦略課に相談

DXサポ

全職員

デジ戦

- 現場に出向き、課題の情報共有
- 立場などにとらわれず、フラットに議論
- 一緒にゴールを設定し、早く解決できる手段を検討

DXサポ

全職員

デジ戦

- 一緒に解決手段を実行
- 生成AIやRPA、電子申請フォームなどのツールを活用
- 解決まで伴走支援

全職員

- 所属内で行動内容や行動結果を共有

DXサポ

- DXサポーター同士で、行動内容や行動結果を共有し、取り組んだプロセスを尊重

デジ戦

- 全庁に、行動内容や行動結果を随時、情報共有

DXサポ

デジ戦

困りごとや変えたいことの事案を共有し、伴走支援する事案を決定

4-(1) X(変革)のキーパーソンを育成 –育成ステップ–

デジ戦

現場と一緒に課題解決を実行できるDX人材の確保・育成

DX
サポーター

STEP1 公募・任命

- DXサポーターは、係長級以下を対象に公募し、選考の上、任命(デジタル戦略課の“兼務”を発令)
- 特殊なデジタルスキルは不要。自らの行動で、組織文化や職員のマインドを変え、新たな価値の創造に挑戦し続けるという意欲を重視

STEP2 研修・育成

- BPR、サービスデザイン等の業務プロセスを変革していくためのX(変革)スキルの研修を実施
- 研修を実施しながら、実際の現場の課題解決プログラムを実践

STEP3 業務改革

- DXサポーターによる現場の課題解決の実行をサポート
- DXサポーター同士がフラットに意見を出し合いながら、新しいアイデアを生み出せる場を設け、課題をみんなで乗り越えるための知恵を共有

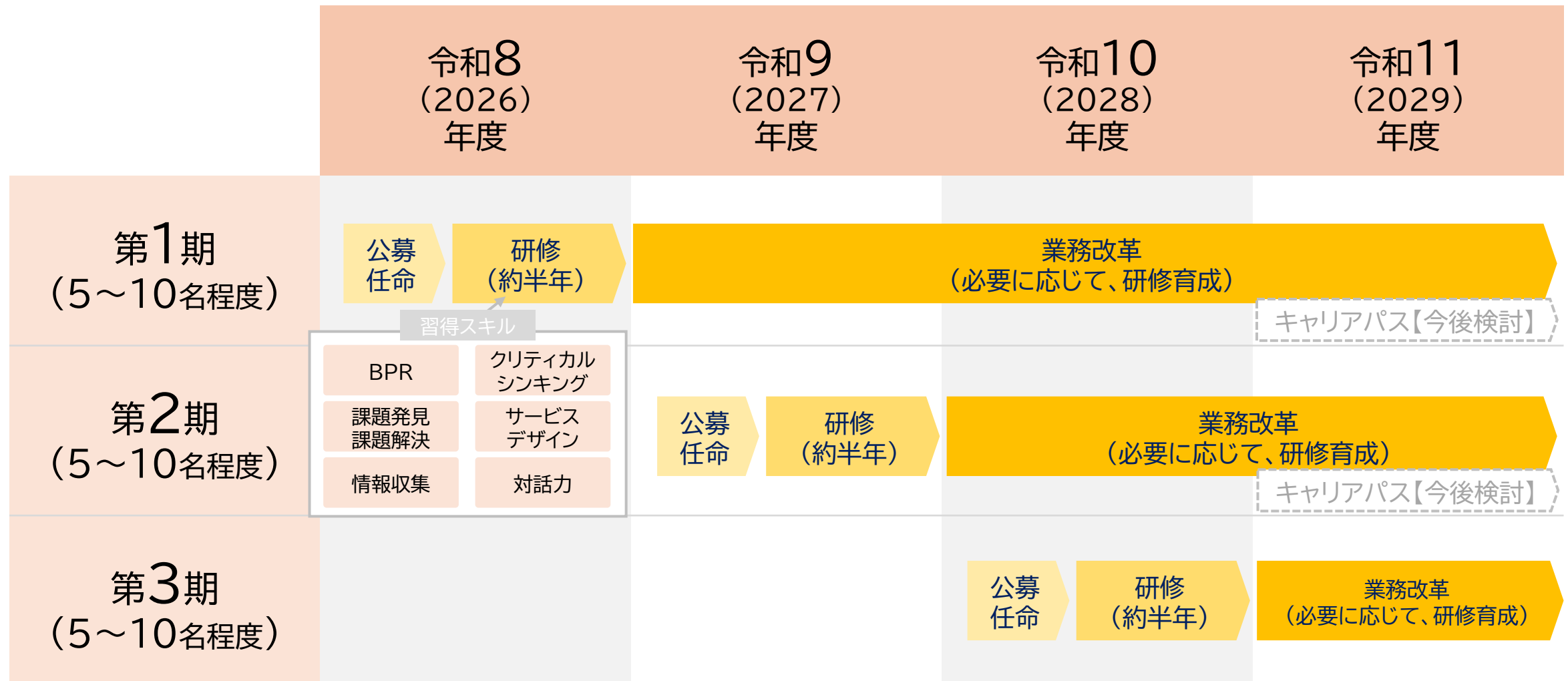
STEP4 キャリアパス

【今後検討】 DXエキスパート(仮)

- 経済産業省「DXスキル標準」を参考に、今後、本市が求めるスキルを定義
- 希望者は、エキスパート人材として、公募制人事異動を活用し、デジタル戦略課などへ異動

4-(1) X(変革)のキーパーソンを育成 –マイルストーン–

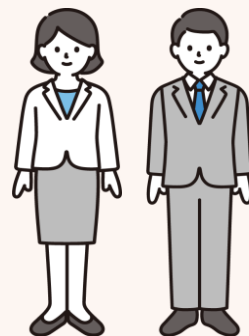
DX
サポーター



全職員を対象に、マインドセット研修を毎年実施

デジ戦

管理職向け



研修のねらい

- DXサポーターや変革意欲のある職員が、現場での課題解決に取り組みやすくなるよう、BPRの意義やサービスデザイン思考などを理解する。
- X(変革)を推進する際の管理職の役割を習得する。

人事課

一般職員向け



研修のねらい

- 現場での課題解決をDXサポーターと一緒に進めることができるよう、前例踏襲や縦割りといった思考から脱却する。
- DXの意義を理解し、X(変革)を受け入れ、協力するマインドを身に付ける。

前向きな挑戦に対しては、
成功・失敗を問わず、プロセスを重視し、人事評価等に反映

人事課

人事評価への反映



人事評価制度の業績評価の「その他業績加算点」でDXサポーターの活動を「職責に比して極めて(ある程度)高い業績である」に位置付けする。

デジ戦

全庁への事例共有



- DXサポーターが中心となり、課題解決に挑戦した所属の活動や取組事例を全庁に共有する。
- 成功や失敗、レベル感は関係なく、取組のきっかけや過程、その過程で感じた変革の壁をどう乗り越えたか等のプロセスを重視する。

5 KPI

| | 取組内容 | 担当課 | 項目 | 令和7 (2025) 年度 (現況値) | 令和8 (2026) 年度 (目標値) | 令和9 (2027) 年度 (目標値) | 令和10 (2028) 年度 (目標値) |
|-------------------------|---------------------------|-------------|-------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| X(変革)の キーパーソン を育成 | DXサポーター の任命 | デジタル 戦略課 | 任命人数 | - | 10人 | 10人 | 10人 |
| | DXサポーター による課題解決 事案数 | デジタル 戦略課 | 課題解決 事案数 | - | 10件 | 20件 | 30件 |
| 意識を X(変革) | マインドセット研修 (管理職向け) | デジタル 戦略課 | 受講人数 | - | 50人 | 50人 | 50人 |
| | DXアンケート でのDXの理解度 | デジタル 戦略課 | DXの理解度 | 28% | 40% | 60% | 80% |

6 その他の具体的取組

| 項目 | 内容 | 担当課 |
|----------------|--|----------------|
| 全国自治体の情報・事例の共有 | <ul style="list-style-type: none">デジタル庁の「デジタル改革共創プラットフォーム(共創PF)」や、各種支援制度を活用し、全国自治体の情報や事例を知ること、変革を促す環境を構築 | デジタル戦略課 |
| 職員アンケートの実施 | <ul style="list-style-type: none">職員のDXの理解度等に関するアンケートを、毎年、実施 | |
| 各職場へのDX浸透策 | <ul style="list-style-type: none">グループウェアの利用、ペーパーレスの徹底DXサポーターによるX(変革)の実行が円滑に進むよう、各所属への効果的な働きかけを継続的に検討 | |
| リスキリング支援 | <ul style="list-style-type: none">高松市職員資格取得助成金制度(補助率1/2、上限5万円)の助成対象資格に「ITパスポート」を追加し、試験に係る検定料を助成 | 人事課 |
| 新規採用職員への研修 | <ul style="list-style-type: none">新規採用職員に自治体DX推進等に関する研修を、毎年、実施 | デジタル戦略課 人事課 |

7 高松DAPPYとの関係

DXサポーター



DAPPYの活動の
現場の窓口

相乗
効果

未来志向の
視点を学ぶ

高松DAPPY



Digital Alliance which is
Potential, Powerful and Youthful

庁内業務のDX

取組

スマートシティ関連

局内、課内、係内

範囲

組織横断

係長級以下

職層

課長補佐級以下

有り

兼務

無し

行政のDX

ビジョン

くらしのDX
しごとのDX

8 用語集

| No | 用語 | 説明 | ページ |
|----|----------------------|--|-----|
| 1 | DX(デジタルトランスフォーメーション) | デジタル技術を活用して、ビジネスモデルや組織、企業文化を根本から変革し、新たな価値を生み出すこと。 | 2 |
| 2 | 生成AI | テキスト、画像、音声、動画などの新しいコンテンツを自動で生成できる人工知能のこと。 | 4 |
| 3 | デジタルリテラシー | デジタル技術やITツールを適切に理解し、効果的に活用する能力のこと。 | 12 |
| 4 | クリティカルシンキング | 現状を批判的に検証し、客観的根拠に基づき、論理的に最善の結論を導く思考のこと。 | 12 |
| 5 | BPR | 「ビジネスプロセス・リエンジニアリング」の略で、業務プロセスを根本的に見直し、組織や制度、システムなどを再構築すること。 | 12 |
| 6 | サービスデザイン | 顧客体験だけでなく、それを提供する側の仕組みまで含めて、設計すること。 | 12 |
| 7 | EBPM | 「エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング」の略。データや根拠といったエビデンスに基づいて、政策や施策を決めること。 | 12 |
| 8 | プロジェクトマネジメント | リソースを最大限活用し、目標達成に向け、体系的にプロジェクトを管理する手法のこと。 | 12 |
| 9 | マインドセット | 物事に対する考え方や意識の持ち方のこと。 | 19 |
| 10 | KPI | 「キー・パフォーマンス・インジケータ」の略。最終的な目標(KGI)達成に向け、「中間目標」や「通過点」を数値で表したものの。 | 21 |
| 11 | デジタル改革共創プラットフォーム | 地方公共団体と政府機関の職員が参加するコミュニケーションプラットフォームのこと。 | 22 |
| 12 | リスキリング | 社会の変化に対応するため、新しい知識やスキルを学び直すこと。 | 22 |
| 13 | ITパスポート | ITに関する基礎的な知識を証明できる国家試験。 | 22 |
| 14 | 高松DAPPY | 市長が直接任命するプロジェクトチーム。業務に課題感を持つ職員が集まり、実務から社会課題まで多様な問題に取り組むチーム。 | 23 |



T

時は今、

K

加速させるDX

M

周りを支えるサポーターと

T

創ろう、挑戦し続ける組織文化

本方針は、生成AIを、アイデア出し、論点整理及び文章校正に活用しておりますが、本市職員が最終確認を行っています。