

北海道職員のデジタル人材育成に関する計画

令和4年11月

北海道

目次

1	背景・目的	1
2	計画の位置づけと概略.....	1
3	計画期間.....	1
4	求められる人材像	2
	（1）道職員の役割と目指すデジタル人材像.....	2
	（2）向上すべき資質・能力.....	2
5	各人材の役割・マインドセット・スキルセット	3
	（1）役割とマインドセット・スキルセット	3
	（2）各人材区分	3
	（3）各人材のスキル評価指標	5
6	育成・確保の方向性.....	6
7	対象と成果指標（KPI）	6
	（1）全職員.....	6
	（2）デジタル人材.....	6
8	取組内容	7
	（1）職員研修	7
	（2）学習機会の情報提供.....	7
	（3）デジタル推進リーダーを中心とした取組	7
	（4）デジタル人材の確保.....	8
	（5）デジタル人材の意欲向上	8
	（6）推進体制	9
9	ロードマップ	10

1 背景・目的

社会のあらゆる場面でデジタル化が進展する中、国においても、デジタル庁の設置（令和3年9月）や「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和4年6月）、さらには「デジタル田園都市国家構想基本方針」（令和4年6月）の決定など、デジタル社会形成のため、デジタル化の取組やデジタル人材の育成・確保を進めている。

このような中、全国を上回るスピードで急速に人口減少や少子高齢化が進んでいる本道においては、AIやIoTを活用した、スマート農林水産業や、遠隔授業・遠隔医療、MaaSの展開など、デジタルの力による地域課題解決に取り組んでいるが、必要となるデジタル人材は、全国的にも質・量とも不足していると言われ、特に地方での確保は困難となっており、このままでは時代の波に取り残されかねない状況となっている。

このため、道ではデジタル技術を活用して地域課題の解決を図るとともに、庁内業務の効率化や自らの働き方改革を進めていくために、デジタル技術を道庁の様々な業務やサービスに、感度を高く、積極的かつ有効に活用し、新たな価値を生み出すことができる道庁内デジタル人材の計画的な育成・確保を目指し、このたび「北海道職員のデジタル人材育成に関する計画」（以下、「本計画」という。）を策定するものである。

2 計画の位置づけと概略

道では、「北海道 Society5.0 推進計画」（令和3年3月）における行政のデジタル・トランスフォーメーション（以下、「DX」という。）の実現に向け、道庁における情報システムの最適化をはじめとしたデジタル化の取組の方向性や内容等を示すものとして、「Smart 道庁の推進に向けたデジタル化取組方針」（以下、「デジタル化取組方針」という。）を令和4年3月に策定した。

このデジタル化取組方針の中で、新たに柱立てしたデジタル人材の育成・確保は、今後重要な取組となることから、その方向性や具体的な取組を示すものとして位置付け、本計画を策定する。

◆本計画が示す主なもの

- 道職員に求められるデジタル人材像の定義
- 人材のレベル毎に果たすべき役割、求められるマインド、スキルのセット
- 育成・確保に向けた取組

3 計画期間

2022（令和4）年度から2025（令和7）年度までの4年間

※デジタル化取組方針の期間に合わせる

※毎年度状況把握（全庁調査等）を実施し、必要に応じて計画内容の見直しを図る

4 求められる人材像

(1) 道職員の役割と目指すデジタル人材像

道職員は、デジタルを活用し、自らの業務改善・効率化やよりよい住民サービスの提供に資するデジタル施策を立案・推進し、さらには自治体・企業のDX推進を支援していく役割があることから、以下の人材像を目指す姿に掲げ、必要なマインドとスキルを兼ね備えた人材を育成・確保する。

北海道庁の役割 ■住民サービス向上に資するデジタル施策の推進 ■自治体・企業のDX推進への支援

北海道職員が目指すデジタル人材像

デジタルに親しみ、活用の道筋や効果を積極的に全道へ発信することで、デジタル活用の社会風土の醸成に寄与し、イノベーションの起爆剤となる職員

デジタルを当たり前を受容し、積極的に活用しようとするマインド

デジタルを活用するための基本的なスキル

(2) 向上すべき資質・能力

「新・北海道職員等人材育成基本方針【改訂版】」（平成28年3月策定）において、道職員が向上すべき資質・能力を「意欲・態度」、「対人関係能力」、「課題対応能力」と示している。今後、これらの資質・能力を存分に発揮するため「デジタル力」を積極的に活用していくこととする。

各資質・能力は、道庁組織全体で向上させていくことが重要である。全ての職員はデジタル力を身に付けながらそれぞれの強みを伸ばしつつ、自らの資質・能力を積極的に開示し、職員同士が連携しながらチーム力を向上させる。こうした相互補完・相乗作用により限られた人的資源で組織として最大限のパフォーマンスの発揮を目指す。

道職員が向上すべき資質・能力

意欲・態度	対人関係能力	課題対応能力
<ul style="list-style-type: none"> ■倫理観 ■責任感 ■チャレンジ精神 ■改善・改革意識 ■協調性 	<ul style="list-style-type: none"> ■コミュニケーション能力 ■指導力 	<ul style="list-style-type: none"> ■公務執行能力 ■構想力 ■行動力 ■判断力 ■専門性

【デジタル力】の積極的な活用

デジタル力	内容
情報リテラシー	デジタル技術（AI, IoT, クラウド等）やデータ活用、情報モラルやセキュリティに関する基礎的知識を有し、業務のデジタル化に対応できる能力
ソフトスキル	DXを進める上で必要なマインドセットを有し、課題設定や企画立案することができる能力
テクニカルスキル	ICTやデジタル技術に関する知識や活用する技能

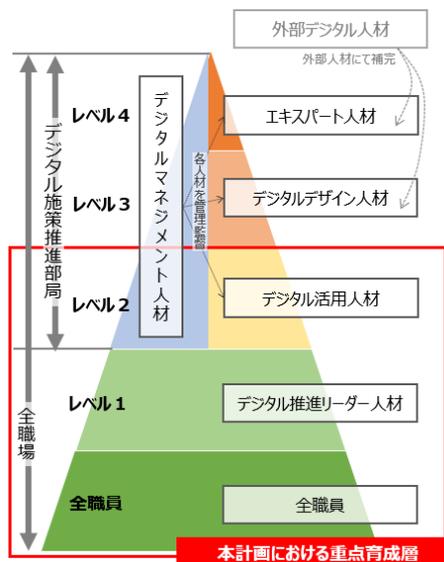
5 各人材の役割・マインドセット・スキルセット

(1) 役割とマインドセット・スキルセット

職場、階層に応じて、職員に求められるデジタル人材区分を設定し、それぞれ果たすべき「役割」と、備えるべき「マインドセット」、「スキルセット」を次のとおり示す。

※デジタル施策推進部局とは

北海道 Society5.0 関連事業や情報システムを所管する部門などを指す
(別冊資料に一覧を掲載)



(2) 各人材区分

◆ 全職員

人材区分	全職員
役割	<ul style="list-style-type: none"> ■担当業務において、基本的な業務システム・ツールの活用、各種情報のデータ化に取り組む ■デジタル推進リーダーと連携し、施策や業務効率化に前向きに取り組む
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ■デジタルを活用した業務改善やデジタル・トランスフォーメーション (DX) の必要性を理解する ■従前の方法にとらわれず、新たなことにチャレンジする
スキルセット	全職員が習得するスキル
情報リテラシー	DX基礎知識、道庁システム・一般ツール基礎知識・利活用、情報セキュリティ基礎
ソフトスキル	-
テクニカルスキル	-

◆ 【レベル1】 デジタル推進リーダー人材

人材区分	【レベル1】 デジタル推進リーダー人材
役割	<ul style="list-style-type: none"> ■デジタル技術に関する動向等を把握する ■所属におけるICTの活用方法・活用業務を検討し、職員を牽引する
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ■現状の業務の進め方に課題認識を持ち、改善の必要性を感じる ■デジタル化を前提とし、活用や導入を積極的に考え、チャレンジする
スキルセット	ベース：全職員
情報リテラシー	SNS活用、データ利活用基礎、ICT基礎知識
ソフトスキル	コミュニケーション
テクニカルスキル	-

◆ 【レベル2】 デジタル活用人材

人材区分	【レベル2】 デジタル活用人材
役割	<ul style="list-style-type: none"> ■各種区分のデジタル人材の協力を得て、デジタル技術・データの効果的な活用を図る ■デジタル分野における民間企業やソリューション・サービス・技術等に関する情報を収集し、展開・共有を図る
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ■従来の枠組みにとらわれず主体的に革新を指向し、変革を推進しようとする ■簡単な仕組みであれば自らツールやシステムの構築をしたいと考え、チャレンジする
スキルセット	ベース：【レベル1】 デジタル推進リーダー人材
情報リテラシー	-
ソフトスキル	戦略立案・業務分析・改善
テクニカルスキル	ICT応用知識、業務やプロジェクトに応じたスキル

◆ 【レベル3】 デジタルデザイン人材

人材区分	【レベル3】 デジタルデザイン人材
役割	<ul style="list-style-type: none"> ■庁内業務や地域における課題・ニーズの把握や、活用事例などを積極的に収集する ■課題やニーズを解決するため、ICT・デジタル技術・データを活用した施策や改善策の立案を行う
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ■利用者の目線に立って観察・共感し、根本的な課題を探り、実践可能な解決策を探索する ■新しい技術を吸収しながら新たな企画を生み出し、推進しようとする
スキルセット	ベース：【レベル2】 デジタル活用人材
情報リテラシー	-
ソフトスキル	デザイン思考、問題解決（ロジカルシンキング）、DX企画・推進ノウハウ
テクニカルスキル	AI活用、IoT活用、クラウド、データ利活用・EBPM、BPR活用、RPA活用、ネットワーク（基礎）、UI・UXデザイン

◆ 【レベル4】 エキスパート人材

人材区分	【レベル4】 エキスパート人材
役割	<ul style="list-style-type: none"> ■特定の分野における高度な知識・経験・技術を保有し、専門的な見地からの各所属へアドバイスや、デジタル技術導入のサポートを実施する
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ■常に最先端のデジタル技術、業界の動向に高くアンテナを張る ■高度で専門的な知識、技術等スキルの習得に努め、自ら率先してデジタル化を実現しようとする ■限られたリソースで最大の成果を上げるために、自身の考えやスキルをオープンにする
スキルセット	ベース：【レベル3】 デジタルデザイン人材
情報リテラシー	-
ソフトスキル	リーダーシップ
テクニカルスキル	業務やプロジェクトに応じた高度分野専門スキル

◆ 【レベル2～4】デジタルマネジメント人材

デジタル施策推進部局の管理職は、専門性の高いデジタル人材や外部デジタル人材を管理・監督する役割を持つことから、主に管理職を対象としたデジタルマネジメント人材区分を設定し、必要なスキルの育成を図るものとする。

レベルは、2から4にわたることが想定されるが、管理監督する各人材のレベルに相当するスキル習得を目指す。

人材区分	【レベル2～4】デジタルマネジメント人材
役割	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタルを活用した施策や業務効率化に向けて、庁内外の人材・組織と連携しながら職員を管理・監督する ■ デジタル関連施策やICTの導入等のプロジェクトの推進及び進捗管理を実施する
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織の壁を越えてビジョンの共有を図り、適切な支援を行うことにより、個人や集団が持てる能力を最大限発揮し、主体的な活動を促す雰囲気醸成する ■ 周りからの課題感・意見を引き出し、多様な意見を集約して方針を示す ■ 熱意とリーダーシップを持って変革を推進していく
スキルセット ※状況に応じてベースのレベルは変わる	ベース：【レベル2】デジタル活用人材 ベース：【レベル3】デジタルデザイン人材 ベース：【レベル4】エキスパート人材
情報リテラシー	—
ソフトスキル	デジタルマネジメント
テクニカルスキル	プロジェクトマネジメント

◇ 外部デジタル人材

人材区分	外部デジタル人材
役割	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最新かつ専門的知見・知識・技術等を活用し、職員と連携・助言を実施しながら協働して施策を推進する
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国や北海道、業界の動きや各種方針・計画に高いアンテナを張ると同時に行政業務への関心や理解を示し、有用な技術や知見を積極的に発信する ■ 外部の知見を内部において自律的に活用できるよう職員との連携や、コミュニケーションを積極的に図り職員と一体となって取り組む
スキルセット	—
情報リテラシー	—
ソフトスキル	—
テクニカルスキル	—

(3) 各人材のスキル評価指標

各人材に求めるマインドセット・スキルセットを習得するための研修プログラムの体系（スキルマップ）を作成し、各人材区分に必要な研修プログラムの受講やそれに相当する資格、業務経歴を評価指標項目（アセスメントシート）として整理する。

※スキルマップ及びレベル認定方法は別冊資料に考え方を掲載

評価指標項目（アセスメントシート）を元に、レベル認定や習得度合いの指針とする。

6 育成・確保の方向性

以下のとおり育成・確保の方向性を定める。

- ・全職員に必須となるスキルを育成（【職場研修】デジタルリテラシーの向上）
- ・レベル1～2に照準を合わせ道庁全体のデジタル力の向上を重点的に実施する
→ 全庁で研修の実施・学習機会の提供等により育成を進める
- ・レベル3～4は育成のほか、適宜外部人材にて補完する
→ 次世代社会戦略局が中心となり育成する

スキルレベル	人材区分	育成の方向性	確保の方向性
4	エキスパート人材	<ul style="list-style-type: none"> ◆高度な技術・知識を身に付けたデジタル人材を講師とした研修 ◆民間研修派遣による専門的スキルの習得 	<ul style="list-style-type: none"> ◆期間を限定する形での職員の受入 ◆専門家への委任 ◆派遣の受入 ◆潜在的な資質を持つ職員の掘り起こし ◆採用活動でのPR
3	デジタルデザイン人材	<ul style="list-style-type: none"> ◆職員研修や外部コンテンツを活用したテクニカル系スキルの積極的な習得 ◆外部人材との交流による資質向上 	
2	デジタル活用人材	<ul style="list-style-type: none"> ◆より実践的なスキル（政策立案、システム化検討など）の習得 	
1	デジタル推進リーダー人材	<ul style="list-style-type: none"> ◆デジタル推進リーダーの指定による意識付け ◆オンラインコミュニティの活用による相互研鑽 ◆ICT基礎やコミュニケーションスキルの習得 	
-	全職員	<ul style="list-style-type: none"> ◆職場研修や自己啓発による基礎的リテラシーの向上、マインドの醸成 	-

スキルレベル	人材区分	育成の方向性	確保の方向性
2～4	デジタルマネジメント人材	職員研修や外部コンテンツの活用によるマネジメント系スキルの向上	-

スキルレベル	人材区分	育成の方向性	確保の方向性
-	外部デジタル人材	-	<ul style="list-style-type: none"> ◆期間を限定する形での職員の受入 ◆専門家への委任 ◆派遣の受入 ※レベル2～4の各デジタル人材の確保の方向性による

7 対象と成果指標（KPI）

デジタル人材育成・確保に向けて、以下のとおり成果指標を設定する。

（1）全職員

必須職員研修の受講率 100%

（2）デジタル人材

ア レベル1 R7の充足率 80%

イ レベル2 R7の充足率 80%

<レベル3、レベル4について>

当面は土台となるレベル1、2の職員の育成を優先し、本レベルについては進捗状況に応じ、順次、充足に努めていく。

※具体的人数、対象となる所属等については別冊資料に掲載

8 取組内容

計画的な研修によるスキル習得	自己啓発の推進	効果的な育成体制	確保に向けた方策
職員研修 職員研修の充実 > スキルマップの整理 > 内容に応じた柔軟かつ効果的な研修形態 > 高度デジタル人材を講師とした研修 【職場外研修】 ■能力開発研修（実務能力開発） ・DX推進基礎 ・オンライン・コミュニケーション ・SNS活用 ・オープンデータ・ビッグデータ・マネジメント ■委託・派遣研修 ・IT系民間企業等への研修 ・自治体大学校への研修 【職場研修】 ■情報セキュリティ対策、ソフトウェア資産管理 ■デジタルリテラシー研修 民間連携を活用した研修 > 民間企業と連携した研修・講座の活用	学習機会の情報提供 外部コンテンツの活用 > 国の提供コンテンツの活用 ■経産省「デジタル人材育成プラットフォーム『マナビDX』」 ■経産省「果てもしDXステップ講座情報ナビ」 > 民間企業のコンテンツの活用 情報の集約・発信 > 資格情報の発信、取得促進 > 庁内イントラでの情報発信 ■外部コンテンツ情報の紹介 ■人材に応じた推奨講座提示 ■トレンド情報、事例の共有	庁内デジタル人材を中心とした育成 デジタル推進リーダーの指定 > 各職場へのデジタル推進リーダーの配置 コミュニティの構築 > デジタル人材が相互交流できるしくみづくり ■庁内SNS等での情報共有	デジタル人材の確保 外部人材の活用 > 高度な知識・技術を身に付けた人材の確保 ■特別職非常勤 ■任期付職員 ■委託・委嘱 ■派遣受入 職員のスキル見える化 > デジタル人材の資質を持つ職員の掘り起こし デジタル人材の確保 > PR、キャリア形成 ■就職活動中学生向けPR ■内定者向けセミナーでのPR ■専門性の高い職員のキャリア形成

(1) 職員研修

- 各人材に必要なスキルを効率的に習得できるよう研修プログラム（スキルマップ）を整理し、計画的に研修を実施する
- 座学に加え、eラーニング形式やオンライン配信など、柔軟な研修形態でも実施する
- 民間企業と連携した研修や講座も効果的に活用する
- 高度な技術・知識を身に付けたデジタル人材を講師とした研修を検討・実施する

(2) 学習機会の情報提供

- 国や民間企業等の外部コンテンツを有効活用する
- デジタル関連の国家試験や資格試験の実施日程等を発信し、資格取得を促進する
- 庁内イントラで情報集約・発信するページを作成する
 ※発信する情報の例
 ・外部コンテンツ紹介、推奨講座、デジタル技術のトレンド情報、活用事例等

(3) デジタル推進リーダーを中心とした取組

- 各職場においてデジタルの普及の先頭に立つデジタル推進リーダーを指定する（令和5年度～）

デジタル推進リーダーの役割
全庁的なスキルの底上げにはまずは 機運醸成が重要 であることから、各職場において、デジタル活用・意識向上に向けた各種取組を展開する。 (例)・DX導入に向けた職場ミーティングの実施 ・積極的なテレワークの推奨活動・ICTツールの導入促進など

- 令和5年度の運用開始時点でレベル1相当の素養を有していない職員も含め、先行してデジタル推進リーダーを各職場に配置する

求められる資質	当面の運用
職場においてデジタル人材の最初のステップとなる自覚を促すことができるような職員（レベル1相当）	指定職員の素養がレベル1に満たない場合も想定されるため、デジタル施策推進部局がデジタル推進リーダーをサポートする

- デジタル施策推進部局職員とデジタル推進リーダーを中心とした、相互研鑽が可能なオンラインコミュニティ（庁内SNSなど）を構築する

(4) デジタル人材の確保

- 必要に応じ、民間企業や研究機関など外部から、デジタルの最新の技術トレンドを把握し、高度な知識・技術を身に付けた人材を、期間を限定する形で確保する

例	特性
特別職非常勤	大所高所や専門的な視点から助言を必要とする場合 (例：北海道顧問)
任期付職員	期間を限定し、職員の身分として雇用する場合 (例：デジタル化推進幹)
委託・委嘱	職員が行うべき業務のうち、専門性の高いものを専門家に委任する場合 (例：情報化推進アドバイザー)

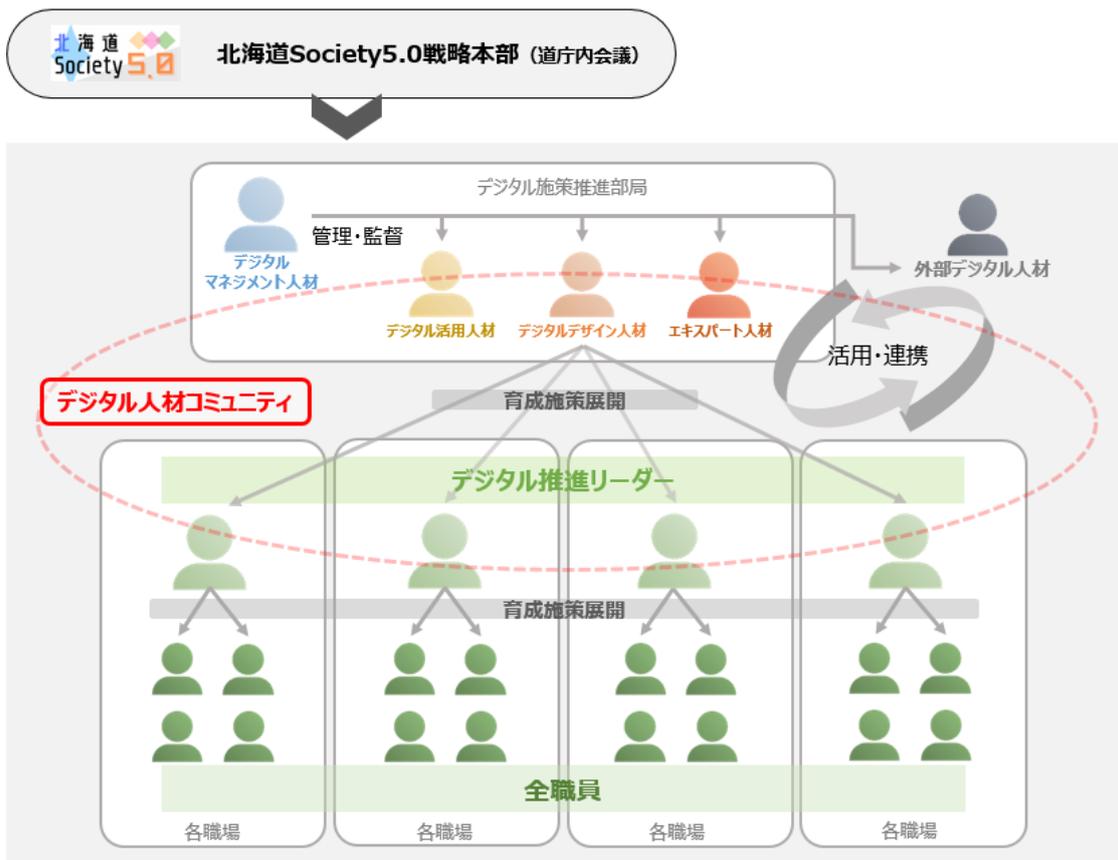
- デジタル施策推進部局の活性化を図るため、民間企業や自治体の職員の派遣を受け入れ、職員相互の交流と資質向上を図る（例：民間研修生の受入、道と市町村の職員交流）
- デジタル資格保有者やICT・情報システム実務経験者など、高度な専門技術等を有するデジタル人材の資質を備えている潜在的な職員の掘り起こし（見える化）・確保に向けた取組を行う
- 情報系などの理系大学等の就職活動中の学生向けにPRする
- 道職員採用試験合格者（内定者）向けセミナー等でPRする
- その他、高度な専門技術等を有するデジタル人材の確保に向けた新たな方策の検討・実施に取り組む

(5) デジタル人材の意欲向上

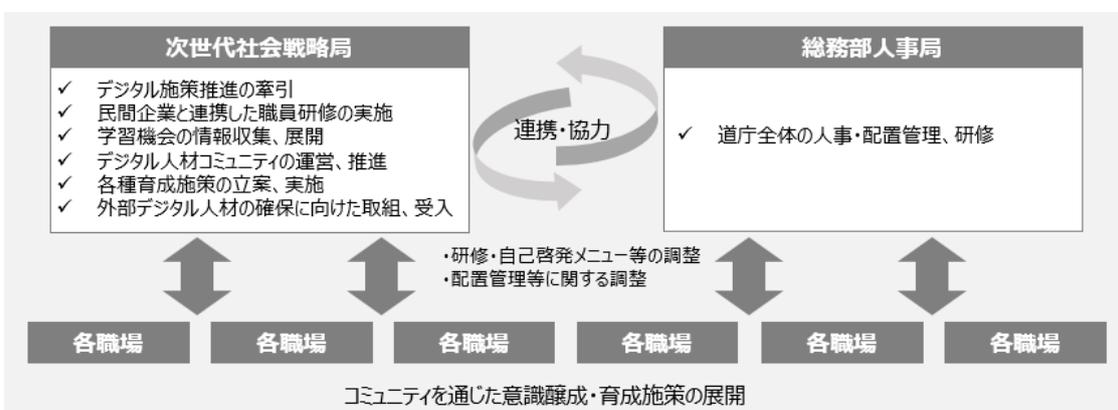
- デジタルを活用した施策立案や独自のアイデアによる業務改善などに顕著な成果を上げた職員のPRや表彰などにより、能力発揮に対するインセンティブを高める

(6) 推進体制

- 知事を本部長とする北海道 Society5.0 戦略本部の下で取組を進める
- 次世代社会戦略局を中心とし、デジタル施策推進部局と情報連携を図りつつ、各職場のデジタル推進リーダーの育成施策を展開する
- デジタル推進リーダーが各職場のデジタル活用・意識醸成を牽引し、全庁的なデジタル化の浸透を図る

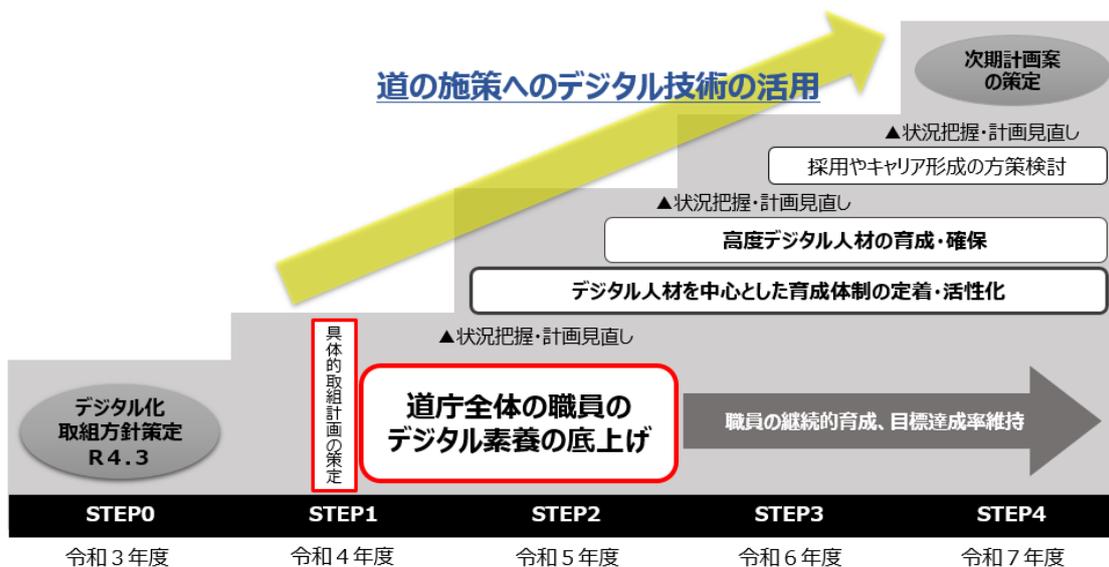


- 次世代社会戦略局と総務部人事局が連携しながら、デジタル人材の育成・確保に関する全庁統括機能を担う



9 ロードマップ

当面は、レベル 2 までの職員のデジタル力の向上に注力し、レベル 3 以上は道のデジタル施策の内容や業務量等によって必要数が変動することから、既存の職員に加え、適宜外部人材も活用しながら必要に応じて育成・確保していく。また併せて各人材の認定制度や人事施策との連携なども段階的に検討を進めていくこととする。進捗は毎年確認し、計画を随時見直しする。



北海道職員のデジタル人材育成に関する計画

令和4年11月

北海道総合政策部次世代社会戦略局デジタルトランスフォーメーション推進課