

報道機関各位

令和8年7月2日  
北九州市政策局

AI活用推進都市第12弾

**「北九州市DX・AI人財戦略」を策定！**

～ 挑戦し続ける組織への変革に向け「DX人材育成プロジェクト」をリニューアル～

北九州市では、令和5年度から3年間にわたり実施した「KitaQDX人材育成プロジェクト」により、全職員の約3分の1にあたる2,228人のDX推進人材を育成してきました。この成果を土台に、さらなる市民サービスの向上と持続可能な行政運営の実現に向けて、**「北九州市DX・AI人財戦略」を策定**しました。本戦略は、DX人材の育成だけでなく、育成した人材が組織の中で活躍し、挑戦し、成果を生み出し続ける環境づくりまでを一体的に進めるものです。

AI活用を前提とした社会・行政の変革が進む中、この戦略を起点に「KitaQDX人材育成プロジェクト」をリニューアルし、職員一人ひとりが現場の課題解決や新たな価値創造に挑戦し続ける組織への更なる変革を進めていきます。

## 記

**1 「北九州市DX・AI人財戦略」（別紙1）**

- 戦略の構成
  - ・ DX人材の役割と知識・スキルの体系化・可視化
  - ・ DX人材育成体系の構築
  - ・ DX人材の活躍に向けた環境整備の3本柱

**2 「KitaQDX人材育成」プロジェクト（別紙2）**

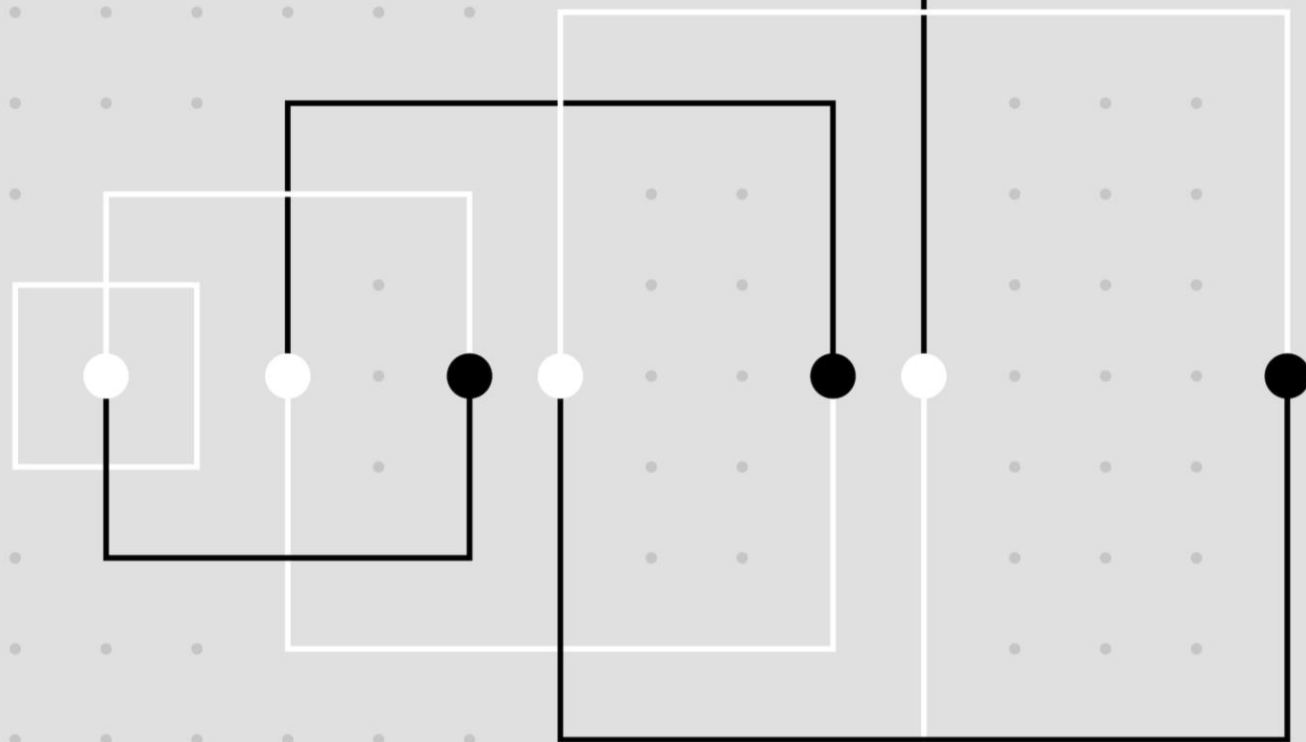
- 全職員をDX人材と位置づけ、ブロンズ・シルバー・ゴールドの3層に分け、民間企業や大学等とも連携した体系的な研修を実施
- 令和5年度～令和7年度の3年間で2,228人のDX推進人材（シルバー・ゴールド）を育成
- 戦略に基づき、令和8年度からは研修内容を「業務効率化」に加え、「新たな価値創造」に向けて大幅に更新予定

**【お問い合わせ先】**

政策局 DX・AI戦略室

TEL 093-582-3020 担当課長：徳光 担当係長：永江

# 北九州市DX・AI人財戦略



令和8年6月

# 目次

## 01

### 背景・目的

## 02

### DX人材の役割

- ・全体像
- ・Lv.5→Lv.1

## 03

### DX人材に求められるスキル

- ・必須スキル／全体像
- ・必須スキル／Lv.5→Lv.1
- ・推奨スキル

## 04

### DX人材育成体系

- ・育成項目の全体像
- ・育成体系の全体像
- ・ゴールド・シルバー認定プロセス
- ・プロフェッショナルトラック制度
- ・デジタルエキスパート

## 背景・目的

# 01

本市では「北九州市DX推進計画」「北九州市人財戦略」において、全職員を「DX人材」と位置づけており、その育成を目的に立ち上げた「DX人材育成プロジェクト」により、令和5年度から令和7年度にかけて数多くのDX変革リーダーが誕生しました。

この成果を基盤として、令和8年度以降は、市全体でより本格的にDXを推進していく必要があります。DX人材としての自身の役割や求められるスキル、成長を支える仕組みを理解し、急速な変化に適応しながら共に成長していくことが、DX推進の大きな原動力となります。

この共通認識を組織全体に浸透させ、北九州市のDXを加速するため、「DX人材の役割」「DX人材に求められるスキル」「DX人材育成体系」を整理した戦略を策定しました。AI活用を前提とした社会・行政の変革が進むAI時代を迎えた今、AIを使いこなし共生する力が全職員に求められることから、この戦略を単なる「DX人財戦略」ではなく、「北九州市DX・AI人財戦略」としています。

# DX人材の役割

「北九州市DX推進計画」「北九州市人財戦略」などで明示されている3層（ゴールド・シルバー・ブロンズ）のDX人材定義を踏まえ、より具体的に5段階のレベル別にDX人材の役割を定義しています。

北九州市のDX人材として自身に求められている役割・レベル感を確認し、より高いレベルを目指して成長することで「北九州市DX推進計画」の実現に貢献しましょう。

# 02

# DX人材の役割 [全体像]

DX人材の役割を5段階のレベル別に設定しています。レベル別の詳細定義は次頁以降で確認してください。  
 下表の要素に特に着目して自身の現在地を確認し、DX人材としてより高いレベルを目指し成長していきましょう。

レベル	使命感	業務遂行・市政変革力			組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力			カテゴリ
		思考・認識		業務遂行	組織運営		外部影響	
<b>Lv.5</b> 市全体のDX戦略を立案・統括する人材	北九州市・市役所全体 トランスフォーメーション 高次元	北九州市・市役所全体 What課題 高次元	全域 マネジメント・広報 高次元	大規模多様性大 マネジャー 高次元	大規模多様性大 困難 高次元	DX変革リーダー (ゴールド)		
<b>Lv.4</b> DXプロジェクトの企画から完了までの全工程を統括する人材	スタンス・アプローチなど	スタンス・アプローチなど	スタンス・アプローチなど	組織・チームの規模・多様性 組織・チームにおける役割 スタンス・アプローチなど	ステークホルダーの範囲・多様性 説明・説得・調整の難易度 スタンス・アプローチなど	DX変革リーダー (シルバー)		
<b>Lv.3</b> 各職場でDXを企画・実行する人材	変革対象の範囲 変革目標の高さ スタンス・アプローチなど	検討対象の範囲 思考フェーズ スタンス・アプローチなど	扱う情報の範囲 業務遂行上の役割 スタンス・アプローチなど	小規模多様性小 プレイヤー 低次元	小規模多様性小 平易 低次元	全職員 (ブロンズ)		
<b>Lv.2</b> 各職場でDXを実行する人材	担当業務 改善 低次元	担当業務 How解決策 低次元	担当業務 プレイイング 低次元					
<b>Lv.1</b> 導入されたDXツールを活用できる職員								

# DX人材の役割 [Lv.5 | Lv.4]

Lv.4は組織横断のDXプロジェクトの統括を、Lv.5は市全体のDX戦略の立案・統括を担うことができるレベルです。

レベル	使命感	業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
		思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<b>Lv.5</b> 市全体のDX戦略を立案・統括する人材	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の理念を深く理解し、 <b>市全体で「一步先の価値観」</b> を体現するため、 <b>北九州市および市役所全体</b> を対象とした <b>業務、組織、プロセスの変革（トランスフォーメーション）</b> を自らの使命として捉える。抵抗や失敗を恐れず大胆に従来の慣習を打破し、逆境から学びながら自らを鼓舞して最後まで粘り強くやりぬく姿を示すことで、 <b>組織風土としてDXが根付く</b> よう先頭に立って挑戦し続ける。	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の実現に向け、 <b>北九州市および市役所全体の業務・組織・プロセス</b> を大局的に観察し、未来を見据えて生産性向上・最適化を図る。 <b>北九州市全体の将来像と想定課題</b> から逆算し、従来の枠組みにとらわれず、 <b>北九州市全体のDX戦略・計画・課題解決策</b> などの方針をデータ分析などで得られた合理的な根拠に基づいて示す。	DXを含む <b>北九州市全体</b> に関わる情報と、 <b>市民・職員の流動的なニーズ</b> を的確に把握し、 <b>公と民の叡智を結集したユーザー主義に立った未来を「創る改革」</b> を統括・指揮する。膠着した局面では自ら状況を動かし、変化の局面では全く新しい方法を創出・実行するなど、臨機応変に局面を切り拓く。マスメディア・SNSなどを戦略的・能動的に活用し、 <b>新しい行政サービスの利便性を実感する市民を拡大</b> する。	北九州市のDX目標達成・成果創出のために必要不可欠な <b>キーパーソンや組織の壁を超えた多様な関係者</b> と適切にコミュニケーションを取り、強固な信頼関係を築く。適切な要員確保と業務配分により <b>労働環境を良好に保ちつつ成果を創出し、組織全体の成功に導く</b> 。自ら積極的に後進育成に取り組むとともに、学び合い挑戦する <b>組織風土が醸成されるようマネジメント</b> を行う。	未来の利用者や潜在的弱者まで考慮して、 <b>多様な関係者</b> を多角的にセグメントし、それぞれの関心・立場やDXによる変化の影響を的確に把握・想定する。 <b>制度や生活に影響する大きな変化に対し広範な関係者</b> をリードし、 <b>利害の対立する場面でも納得と信頼</b> を得るために、議論の場やプロセスそのものをデザインし、 <b>中長期的な合意形成を主導</b> する。
<b>Lv.4</b> DXプロジェクトの企画から完了までの全工程を統括する人材	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の理念を理解し、 <b>組織横断で「一步先の価値観」</b> を体現するため、 <b>複数部局にまたがる業務やプロセスの変革（トランスフォーメーション）</b> を自らの使命として捉える。抵抗や失敗を恐れることなく従来の慣習の打破に挑み、逆境から学びながら自らを鼓舞して最後まで粘り強くやり抜く姿を示すことで、 <b>所属部局を越えて</b> 影響を与え、 <b>DXが継続的に進む</b> よう挑戦し続ける。	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の実現に向け、 <b>組織横断的な業務やプロセスの変革（トランスフォーメーション）</b> に必要な <b>諸条件</b> を的確に把握し、生産性向上・最適化を図る。 <b>所属部局にとどまらない範囲の将来像と想定課題</b> から逆算し、 <b>効果的かつ効率的で物語性のあるDX施策</b> をデータ分析などで得られた合理的な根拠に基づいて打ち出し、 <b>その実行プラン</b> を示す。	DXを含む <b>組織間で共有される情報と、市民・職員の流動的なニーズ</b> を的確に把握し、 <b>ユーザー主義に立った未来を「創る改革」</b> の実現に向けて <b>DXプロジェクトをマネジメント</b> する。膠着した局面では自ら状況を動かし、変化の局面では組織として効果的な新たな方法を選択・実行するなど、臨機応変に状況を打開する。	<b>プロジェクトマネジャーとして組織の壁を超えた多様な関係者</b> と適切にコミュニケーションを取り、信頼関係を築く。適切な計画と業務配分により <b>労働環境を良好に保ちつつ成果を創出し、組織的な成功に導く</b> 。 <b>プロジェクトメンバーや主要な関係者</b> の能力・適性を把握し、常に成長を考えて助言・指導するなど、 <b>人材育成にも積極的に取り組む</b> 。	顕在化している <b>多様な関係者</b> を広く俯瞰し、それぞれの関心・立場、DXによる変化の影響を的確に把握・想定する。 <b>担当するDXプロジェクトの影響を受ける関係者</b> をリードし、 <b>利害の対立する者からも信頼</b> を得られるよう、必要に応じて議論の場を設計しながら <b>協働できる体制</b> をつくり、 <b>プロジェクトや施策を前進</b> させる。

赤字：変革対象の範囲  
 青字：変革目標の高さ  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：検討対象の範囲  
 青字：思考フェーズ  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：扱う情報の範囲  
 青字：業務遂行上の役割  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：組織・チームの規模・多様性  
 青字：組織・チームにおける役割  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：ステークホルダーの範囲・多様性  
 青字：説明・説得・調整の難易度  
 黒字：スタンス・アプローチなど

# DX人材の役割 [Lv.3 | Lv.2]

Lv.2は各職場でのDXの実行を、Lv.3はそれに加えて企画も担うことができるレベルです。

レベル	使命感	業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
		思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<b>Lv.3</b> 各職場でDXを企画・実行する人材	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の理念を理解し、「 <b>一步先の価値観</b> 」を <b>体現するため、各職場の業務改善・改革</b> を自らの使命として捉える。変化に柔軟（しなやか）に向き合うとともに、与えられた役割・業務範囲を超えてできることを自発的に考える。自らを動機づけて抵抗や失敗を恐れず粘り強く取り組む姿を示すことで、 <b>各職場でDXが継続的に進む</b> よう挑戦し続ける。	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の実現に向け、 <b>各職場のDXに関する特定の課題</b> に対して、将来を見据えユーザー視点を踏まえた広い視野で考察し、生産性向上を念頭に <b>問題点と解決策</b> を検討する。多角的に状況を確認する中でさまざまな制約や困難に直面しても、 <b>克服方法</b> まで含めて考え、 <b>実行可能なDX施策</b> として提案する。	DXを含む各職場内外の情報と、「 <b>歩く</b> 」「 <b>話す</b> 」「 <b>学ぶ</b> 」ことで得られる <b>市民ニーズ</b> を的確に把握し、ユーザー主義に立った未来を「 <b>創る改革</b> 」の実現に向けて <b>DXプロジェクトをリード</b> する。膠着した局面では自ら状況を動かし、変化の局面では現場で実行可能な新たな方法を試行しながら、臨機応変に状況を打開する。	<b>上司・同僚</b> や <b>プロジェクトの主要関係者</b> と適切にコミュニケーションを取り、自身や同僚の稼働を調整しつつ積極的に協働することで信頼関係を築く。 <b>特定の業務領域をリードし、周囲</b> との良好な関係を保ちながら <b>助言・指導</b> を行い、 <b>目標達成につなげる</b> 。継続的に学び、その成果を <b>各職場</b> に還元することで、 <b>学び合い挑戦する組織風土づくり</b> に貢献する。	<b>市民・事業者・地域団体・ベンダー</b> など、異なる利害や価値観を持つ <b>複数の関係者</b> と向き合い、 <b>対立や懸念に自分の言葉で応じ</b> 、それを企画や施策に反映する。各関係者の背景を理解し、相手の立場を踏まえて <b>説明方法を調整しながら</b> 合意の方向性を模索する。 <b>複数の当事者</b> 間を行き来し、相互理解を促すことで、 <b>プロジェクトにおける主体的な調整役</b> として関係性を構築する。
<b>Lv.2</b> 各職場でDXを実行する人材	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の理念を理解し、 <b>担当業務の課題認識と改善</b> に責任を持つ。変化に柔軟（しなやか）に向き合うとともに、困難や失敗に際し責任を回避することなく自らを動機づけて主体的に行動し、 <b>周りで改善の成功体験が積み重なる</b> よう粘り強く挑戦し続ける。	<b>DX・生産性向上につながる担当業務の課題</b> について、 <b>因果関係（原因と結果）</b> を把握し、 <b>解決すべき問題点</b> を特定する。既存のツールや手法にとらわれず <b>解決策</b> を検討し、さまざまな制約や困難に直面しても、 <b>克服方法</b> まで含めて考え、 <b>実行可能な業務計画や改善案</b> を示す。	DXを含む <b>担当業務に関わる情報</b> と、「 <b>歩く</b> 」「 <b>話す</b> 」「 <b>学ぶ</b> 」ことで得られる <b>市民ニーズ</b> を的確に把握し、 <b>DXプロジェクトにおける担当業務を遂行しつつ、指示以上の改善を行う</b> 。業務の優位性を適切に設定し合理的な実施計画を立てる一方、未知の領域では綿密な計画に固執せず、できることから <b>試行錯誤</b> を繰り返す方法も取り入れる。	<b>上司・同僚</b> や <b>プロジェクトの主要関係者</b> と適切にコミュニケーションを取り、自身の稼働を調整しつつ協働することで信頼関係を築く。 <b>担当業務を遂行し、周囲の良好な雰囲気づくりや意欲維持に積極的に取り組み、組織目標の達成に貢献</b> する。継続的に学び、その成果を <b>周囲</b> に共有することで、 <b>学び合い挑戦する組織風土づくり</b> に貢献する。	<b>複数の関係者</b> を想定し、それぞれの理解度や関心に応じて <b>説明方法を工夫しながら</b> 対応する。 <b>相手の意見や不安を丁寧</b> に受け止め、必要に応じて内部へ情報を持ち帰り改善につなげる。決められた説明にとどまらず、 <b>相手の状況に応じて表現を変え、対話を通じて理解を深める</b> など、主体的なコミュニケーションで相手の信頼や同意を得る。

赤字：変革対象の範囲  
 青字：変革目標の高さ  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：検討対象の範囲  
 青字：思考フェーズ  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：扱う情報の範囲  
 青字：業務遂行上の役割  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：組織・チームの規模・多様性  
 青字：組織・チームにおける役割  
 黒字：スタンス・アプローチなど

赤字：ステークホルダーの範囲・多様性  
 青字：説明・説得・調整の難易度  
 黒字：スタンス・アプローチなど

# DX人材の役割 [Lv.1]

Lv.1は導入されたDXツールを活用できるレベルです。

レベル	使命感	業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
		思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<b>Lv.1</b> 導入されたDXツールを活用できる職員	新ビジョン・プランおよびDX推進計画の理念を理解し、 <b>担当業務の確実な遂行と改善</b> に責任を持つ。組織や上司・同僚の目的・目標を理解し、変化に柔軟（しなやか）に向き合うとともに、 <b>小さなことでも改善する意欲</b> と継続的に学ぶ姿勢で粘り強く業務に取り組む。	<b>担当業務の課題</b> について、 <b>因果関係（原因と結果）</b> を把握し、 <b>解決すべき問題点</b> を特定する。既存のツールや手法にとらわれず <b>解決策</b> を検討し、与えられた目的・目標を理解したうえで生産性向上を意識して担当業務を遂行する。	<b>担当業務の情報と、「歩く」「話す」「学ぶ」</b> ことで得られる <b>市民ニーズ</b> を的確に把握し、新しい行政サービスの利便性を実感してもらうため、 <b>デジタル機器に必ずしも慣れていない来庁者や市民にも親切で公平に対応する</b> 。	<b>上司・同僚</b> と適切にコミュニケーションを取り、自身の稼働を調整しつつ協働することで信頼関係を築く。 <b>担当業務を遂行し</b> 、変化を前向きに受け入れて行動することで、 <b>円滑な組織運営に貢献する</b> 。	<b>限られた市民や事業者</b> に対して、相手の理解度に合わせて <b>正確に説明し、定められた手順に沿って対応する</b> 。 <b>問い合わせや要望を正確に理解するよう努め</b> 、丁寧な対応を通じて <b>相手の信頼を得る</b> 。
	赤字：変革対象の範囲 青字：変革目標の高さ 黒字：スタンス・アプローチなど	赤字：検討対象の範囲 青字：思考フェーズ 黒字：スタンス・アプローチなど	赤字：扱う情報の範囲 青字：業務遂行上の役割 黒字：スタンス・アプローチなど	赤字：組織・チームの規模・多様性 青字：組織・チームにおける役割 黒字：スタンス・アプローチなど	赤字：ステークホルダーの範囲・多様性 青字：説明・説得・調整の難易度 黒字：スタンス・アプローチなど

## DX人材に求められるスキル

「DX人材の役割」を果たすために求められるスキルをレベル別に体系化してまとめています。

「DX人材の役割」との対応関係を考えながら、求められる必須スキルを確認し、自身がDXを推進するうえでどんな場面でそのスキルが必要になりそうなのかを具体的にイメージしてください。

必須スキルをLv.1→Lv.5と着実に積み上げて習得していくことが重要なので、自身の役割に対して下位のレベルに位置づけられているスキルが不足していると感じる場合は、それらを優先的に習得しましょう。

# 03

# DX人材に求められるスキル [必須スキル／全体像]

レベルごとに設定された役割を果たすために習得必須のスキルです。ただし、選出・応募時点で求めるものではありません。  
レベル別のスキル定義・活用例は次頁以降で確認してください。

凡例
デジタルスキル標準定義のスキル
北九州市オリジナル定義のスキル

レベル	使命感	業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力		カテゴリ
		思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響	
<b>Lv.5</b> 市全体のDX戦略を立案・統括する人材	マインドとスキルを切り離して考えるため、「使命感」カテゴリに該当するスキルはありません。	↑ ビジネス戦略策定・実行 革新力	↑ 案件化／プロジェクト化 情報発信	↑ リーダーシップ	↑ 共創力	<b>DX変革リーダー (ゴールド)</b>
<b>Lv.4</b> DXプロジェクトの企画から完了までの全工程を統括する人材		ビジネスアナリシス ビジネスモデル設計 検証（ビジネス視点）	価値発見・定義 プロジェクトマネジメント	人材育成	変革マネジメント	
<b>Lv.3</b> 各職場でDXを企画・実行する人材		データ・AI活用戦略 ゴール設定 批判的思考	適応力	チームリード	コラボレーション	
<b>Lv.2</b> 各職場でDXを実行する人材		ビジネス調査 創造的な問題解決	マーケティング タスク管理	フォロワーシップ	質問力	
<b>Lv.1</b> 導入されたDXツールを活用できる職員			データ理解・活用 業務プロセス理解 業務実行／自己解決 組織・ビジョン理解	顧客・ユーザー理解 情報リテラシー	ビジネスコミュニケーション	説明力

デジタルスキル標準定義のスキル：経済産業省が定める「デジタルスキル標準 ver1.2」でDXを推進する人材に求められるスキルとして挙げられている「共通スキルリスト」に掲載されたスキル項目に準拠したスキルを指します。

北九州市オリジナル定義のスキル：上記「共通スキルリスト」には掲載されていませんが、「DX人材の役割」を果たすために必要不可欠なスキルを「デジタルスキル標準定義のスキル」を補完する形で独自に定義したスキルを指します。

# DX人材に求められるスキル [必須スキル／Lv.5]

Lv.5「市全体のDX戦略を立案・統括する人材」の必須スキルです。

Lv.1～4の必須スキルは身につけている前提で、Lv.5の段階で特に重要なスキルを挙げています。

凡例

デジタルスキル標準定義のスキル

北九州市オリジナル定義のスキル

業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<p><b>ビジネス戦略策定・実行</b></p> <p><b>定義：</b>課題・成果指標などをデータ・事実に基づいて検討のうえ、最適な資源配分を行い、高い成果が見込まれるDX戦略を示し実現する力。</p> <p><b>活用例：</b>市民と職員の負担軽減、費用対効果などの観点から定量的な成果指標を設定する。関連する定量データや定性情報などに基づいて課題を特定し、窓口のオンライン予約を主要施策に位置づけ、最も成果が見込める予算や人員の配分を決定する。</p>	<p><b>案件化／プロジェクト化</b></p> <p><b>定義：</b>DX変革テーマの実現に向けて、必要な資源（要員・技術）を確保し、案件化／プロジェクト化する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約を単なるツールとして扱うのではなく、来庁前後の一連の体験を再構成したうえで、必要な要員・技術要素を整理し、関係部局間で合意形成を図りプロジェクト化する。</p>	<p><b>リーダーシップ</b></p> <p><b>定義：</b>挑戦から得た成功体験を市役所全体に発信し、変革に向けた組織風土を定着させ、あるべき方向へ導く力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約の導入後、市民から寄せられた「窓口で長く待たずに済んだ」といった声を市役所全体に共有し、変革の意義を実感として伝え、さらなる変革への共通理解と行動を促す。</p>	<p><b>共創力</b></p> <p><b>定義：</b>行政・民間の多様な関係者の潜在的な価値を把握し、協働すべき相手を見極めて掛け合わせ、共に新たな価値を創出する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約について、あらゆる属性の市民に対応する仕組みを設計すべく、北九州市の企業や大学と連携してUIや機能を再構築する。</p>
<p><b>革新力</b></p> <p><b>定義：</b>DXの観点で、現状の業務、組織、プロセスを再定義した新しい構造や価値を思考する力。</p> <p><b>活用例：</b>「手続きのために来庁してから待つ」という現状の構造を、「手続きのために来庁しなくて良い、待たなくて良い」構造へとゼロベースで抜本的に捉え直す。</p>	<p><b>情報発信</b></p> <p><b>定義：</b>多様な情報発信チャネルを活用し、新しい行政サービスの利便性・価値を多くの市民に分かりやすく伝えて利用者の拡大と行政DXへの理解を促す力。</p> <p><b>活用例：</b>オンライン予約などDXサービスを利用した市民の「手続きが簡単になった」という声を、広報紙やSNSで積極的に発信し、他の市民の行動変容を促すような継続的なコミュニケーションを行う。</p>		

定義：「北九州市オリジナル定義のスキル」のみならず「デジタルスキル標準定義のスキル」についても、理解の促進を目的として北九州市オリジナルの定義を設定しています。デジタルスキル標準についての詳細は経済産業省のホームページで確認してください。

活用例：スキル習得によりできることのイメージです。「市役所窓口のオンライン予約システム導入・活用推進プロジェクト」の例をここでは挙げていますので、自身の業務に置き換えてイメージを具体化してください。

# DX人材に求められるスキル [必須スキル／Lv.4]

Lv.4「DXプロジェクトの企画から完了までの全工程を統括する人材」の必須スキルです。

Lv.1～3の必須スキルは身につけている前提で、Lv.4の段階で特に重要なスキルを挙げています。

凡例

デジタルスキル標準定義のスキル

北九州市オリジナル定義のスキル

業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<p><b>ビジネスアナリシス</b></p> <p><b>定義：</b>業務、組織、プロセスの現状を可視化し、市民・職員双方の課題を定量的に把握することで、DX・AI活用によって価値を生み出せる領域を特定する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口業務の現状を可視化し、対応時間などの定量データを集約することで、市民の待ち時間や職員の負担につながる要因を特定する。</p>			
<p><b>ビジネスモデル設計</b></p> <p><b>定義：</b>担当領域の将来像を構想し、逆算して実行プランの設計と計画策定を行う力。</p> <p><b>活用例：</b>ビジネスアナリシスで得た結果から、窓口のオンライン予約を「いつ」「どこから」「どのように」導入するかというプランと、財源確保の観点を踏まえた持続可能な運営モデルを設計する。</p>	<p><b>価値発見・定義</b></p> <p><b>定義：</b>プロジェクトメンバーをリードしながら、市民ニーズを基にアイデアを発散させ、北九州市市役所だからこそ提供価値を施策に組み込む力。</p> <p><b>活用例：</b>プロジェクトメンバーと共に窓口のオンライン予約を利用した市民の声を収集・整理して市民が本当に求めている価値を発見し、業務のさらなる改善につなげる。</p>		
<p><b>検証（ビジネス視点）</b></p> <p><b>定義：</b>DX施策の効果や影響を、データや現場の声から分析し、有用性、持続可能性、実現可能性を判断する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約の導入後、市民や職員の負担軽減の効果と他業務への影響を、利用データや職員のヒアリングから分析する。これらが想定した基準に達したうえで持続・実現可能な運用かを検証する。</p>	<p><b>プロジェクトマネジメント</b></p> <p><b>定義：</b>プロジェクトの目的達成に向けて、必要な資源（要員・技術）を適切に活用し、計画に基づいて進捗や役割を管理しながらプロジェクトを遂行する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約導入にあたり、各所から必要な要員を調整・確保し、役割や工数に応じて適切に配置することで、計画通りにプロジェクトを進める。</p>	<p><b>人材育成</b></p> <p><b>定義：</b>組織の方針に基づいて必要な姿勢や行動をメンバーに示し、意識変革と成長を促す力。</p> <p><b>活用例：</b>「待たない市役所」の実現に向け、各メンバーに求められる改善・変革意識を醸成するために、業務遂行上必要な着眼点・留意点・考え方を伝える。</p>	<p><b>変革マネジメント</b></p> <p><b>定義：</b>変革の必要性と価値を共有することで、抵抗や不安を前向きな協働へと転換し、共に進む体制を築く力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約の導入に否定的な組織に対し、懸念点や意見を聞き出したうえで、対応策や導入によるメリットを提示して前向きな理解を得る。</p>

定義：「北九州市オリジナル定義のスキル」のみならず「デジタルスキル標準定義のスキル」についても、理解の促進を目的として北九州市オリジナルの定義を設定しています。デジタルスキル標準についての詳細は経済産業省のホームページで確認してください。

活用例：スキル習得によりできることのイメージです。「市役所窓口のオンライン予約システム導入・活用推進プロジェクト」の例をここでは挙げていますので、自身の業務に置き換えてイメージを具体化してください。

# DX人材に求められるスキル [必須スキル／Lv.3]

Lv.3「各職場でDXを企画・実行する人材」の必須スキルです。

Lv.1～2の必須スキルは身につけている前提で、Lv.3の段階で特に重要なスキルを挙げています。

凡例
デジタルスキル標準定義のスキル
北九州市オリジナル定義のスキル

業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<p><b>データ・AI活用戦略</b></p> <p><b>定義：</b>データやAIを活用して、新たな企画を立案し提案する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約を進めるにあたり、市民の待ち時間や職員の対応時間などの定量的なデータをAIなどを活用して継続的に分析する。得られた結果から、新たな企画を提案する。</p>			
<p><b>ゴール設定</b></p> <p><b>定義：</b>市民・職員の双方の視点から、目的と測定可能なゴールを設定する力。</p> <p><b>活用例：</b>市民にとってストレスのない手続きを、職員にとっては業務負担の軽減を目的と定める。それを達成するための指標として、データから得た市民の待ち時間や職員の対応時間の削減率をゴールとして設定する。</p>			
<p><b>批判的思考</b></p> <p><b>定義：</b>慣例や得られた情報にとらわれず、北九州市の現状と課されている制約や条件を踏まえて施策を企画し提案する力。</p> <p><b>活用例：</b>これまで実施していた窓口の予約システムや、他の自治体のオンライン予約システムに固執せず、市役所の現状に照らし合わせた企画の提案を行う。</p>	<p><b>適応力</b></p> <p><b>定義：</b>多様な市民ニーズや刻々と変化する状況に合わせ、素早く柔軟（しなやか）に対応し、成果を最大化する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約の試験導入後、想定外の不具合による混雑が発生しても、職員を柔軟に再配置し、市民への提供価値を維持した対処法を実行する。</p>	<p><b>チームリード</b></p> <p><b>定義：</b>関係者の意見や状況を踏まえ、働きかけと巻き込みを通じてプロジェクト・組織内の取り組みを前へ進める力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約の導入に不安がある現場職員に対し、相談しやすい支援体制を明確に示して実行を後押しする。導入後に得られた現場職員からの意見を取り入れ、改善策としてプロジェクトに反映させる。</p>	<p><b>コラボレーション</b></p> <p><b>定義：</b>関係者の意図と目的を踏まえ、論点と伝え方を調整しながら合意を形成する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約の導入にあたり、導入対象組織の窓口における業務量のデータを用いて導入時期を適切に調整し、合意を得る。</p>

定義：「北九州市オリジナル定義のスキル」のみならず「デジタルスキル標準定義のスキル」についても、理解の促進を目的として北九州市オリジナルの定義を設定しています。デジタルスキル標準についての詳細は経済産業省のホームページで確認してください。

活用例：スキル習得によりできることのイメージです。「市役所窓口のオンライン予約システム導入・活用推進プロジェクト」の例をここでは挙げていますので、自身の業務に置き換えてイメージを具体化してください。

# DX人材に求められるスキル [必須スキル／Lv.2]

Lv.2「各職場でDXを実行する人材」の必須スキルです。

Lv.1の必須スキルは身につけている前提で、Lv.2の段階で特に重要なスキルを挙げています。

凡例

デジタルスキル標準定義のスキル

北九州市オリジナル定義のスキル

業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<p><b>ビジネス調査</b></p> <p><b>定義：</b>最新のDX・AI活用の動向を調査する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約に向けた要件を検討・調査し、必要な機能や導入時の課題をプロジェクトメンバー内で共有する。また、日ごろから担当業務に関わるDX・AI活用の動向を掴む。</p>	<p><b>マーケティング</b></p> <p><b>定義：</b>担当業務を通じ、特定の市民に共通するニーズを見極め整理する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口を訪れた市民のお困りごとから、年齢層や来庁目的といった属性の違いによってどのような共通点があるかを整理する。</p>	<p><b>フォローシップ</b></p> <p><b>定義：</b>プロジェクトメンバーの動きを理解しながら、互いに意欲と成果を高め合って組織目標を達成する力。</p> <p><b>活用例：</b>業務を遂行する中で得た知見や成功体験を適宜共有し合い、自身や他メンバーへの業務に活用する。</p>	<p><b>質問力</b></p> <p><b>定義：</b>目的と仮説を明確にしたうえで、必要な情報を得るための質問を行い、仮説検証につなげる力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約がうまくできなかった市民に対し、「どの文言が分かりにくかったか」「どこまで操作したか」など具体的な仮説を立てて質問し、適切な案内につなげる。</p>
<p><b>創造的な問題解決</b></p> <p><b>定義：</b>担当業務での気づきから問題を特定し、行政サービス・業務改革における提供価値をより高める実現可能な解決方法を考える力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約を進める中で、現場視点で気づいた市民の困りごとを解消する新たな企画を自発的に立案する。</p>	<p><b>タスク管理</b></p> <p><b>定義：</b>与えられた業務の手順や優先順位を整理して遂行し、円滑なDXの実行につなげる力。</p> <p><b>活用例：</b>業務を与えられた際には、事前に必要な準備、実際の手順、優先順位を自分で整理し、段取りをつけて遂行する。</p>		

定義： 「北九州市オリジナル定義のスキル」のみならず「デジタルスキル標準定義のスキル」についても、理解の促進を目的として北九州市オリジナルの定義を設定しています。デジタルスキル標準についての詳細は経済産業省のホームページで確認してください。

活用例：スキル習得によりできることのイメージです。「市役所窓口のオンライン予約システム導入・活用推進プロジェクト」の例をここでは挙げていますので、自身の業務に置き換えてイメージを具体化してください。

# DX人材に求められるスキル [必須スキル／Lv.1]

Lv.1「導入されたDXツールを活用できる職員」の必須スキルです。

北九州市が一丸となってDXを推進するうえで、全職員にとって重要なスキルを挙げています。

凡例

デジタルスキル標準定義のスキル

北九州市オリジナル定義のスキル

業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力	
思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響
<p><b>データ理解・活用</b></p> <p><b>定義：</b>担当業務に関わるデータ・技術を理解して活用する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約システムを市民に説明できるように理解したうえで、業務を遂行する。</p>			
<p><b>業務プロセス理解</b></p> <p><b>定義：</b>自身の業務が全体の業務フローのどこに位置し、どの役割を果たしているのかを理解して業務を遂行する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約の導入に伴って業務フローが変化している点を理解し、自身の入力作業が後工程にどのように影響するのかを踏まえて正確に業務を遂行する。</p>			
<p><b>業務実行／自己解決</b></p> <p><b>定義：</b>多様なDXツールやオンライン情報の中から適切なものを選択し、簡易な課題を自力で理解・解決するための行動を起こす力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口のオンライン予約システムでエラーが発生した際には、まずマニュアルやFAQ、過去のメールを検索し、自力でエラー理由や対処方法を調査する。</p>	<p><b>顧客・ユーザー理解</b></p> <p><b>定義：</b>担当業務を通じ、市民・職員のニーズを理解する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口を訪れた市民のお問い合わせ内容・対応事項を通じて、要望や困りごとに気づく。</p>		
<p><b>組織・ビジョン理解</b></p> <p><b>定義：</b>北九州市のビジョンやDX推進計画を理解し、結び付けながら業務を遂行する力。</p> <p><b>活用例：</b>市民、北九州市、市役所にとっての意味や目的を理解しながら、窓口業務を遂行する。</p>	<p><b>情報リテラシー</b></p> <p><b>定義：</b>常にルールに則って情報の正確性・信頼性を確認し、未然にセキュリティリスクを防いで安全に業務を遂行する力。</p> <p><b>活用例：</b>ファイルやデータを共有する際、共有方法にセキュリティリスクがないか、データ集計方法が適切かを確認し、情報漏洩や誤ったデータに基づいた判断など、基本的なリスクが発生しないようにする。</p>	<p><b>ビジネスコミュニケーション</b></p> <p><b>定義：</b>上司・同僚に対して業務状況や課題を適切に報告・連絡・相談し、業務を安定して遂行するための基本的な連携を行う力。</p> <p><b>活用例：</b>業務に影響しそうなDX関連の情報やツール更新を知った際、上司や同僚に共有し、職場全体が安定して業務を遂行できるようにする。</p>	<p><b>説明力</b></p> <p><b>定義：</b>相手の理解度に合わせ、わかりやすく正確に説明する力。</p> <p><b>活用例：</b>窓口を訪れた市民のお問い合わせに対して、相手が理解できるような話し方・態度で説明する。</p>

定義：「北九州市オリジナル定義のスキル」のみならず「デジタルスキル標準定義のスキル」についても、理解の促進を目的として北九州市オリジナルの定義を設定しています。デジタルスキル標準についての詳細は経済産業省のホームページで確認してください。

活用例：スキル習得によりできることのイメージです。「市役所窓口のオンライン予約システム導入・活用推進プロジェクト」の例をここでは挙げていますので、自身の業務に置き換えてイメージを具体化してください。

# DX人材に求められるスキル【推奨スキル】

「デジタルスキル標準 ver1.2」に掲載されている共通スキルリストのうち、専門性が高いものは必須スキルではなく推奨スキルとしています。各スキルの説明は経済産業省のホームページで確認してください。

凡例
デジタルスキル標準定義のスキル
北九州市オリジナル定義のスキル

ビジネス変革	データ活用	テクノロジー	セキュリティ
プロダクトマネジメント	データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	コンピュータサイエンス	セキュリティ体制構築・運営
システムズエンジニアリング	数理統計・多変量解析・データ可視化	チーム開発	セキュリティマネジメント
エンタープライズアーキテクチャ	機械学習・深層学習	ソフトウェア設計手法	インシデント対応と事業継続
ブランディング	データ活用基盤設計	ソフトウェア開発プロセス	プライバシー保護
設計	データ活用基盤実装・運用	Webアプリケーション基本技術	セキュア設計・開発・構築
検証（顧客・ユーザー視点）		フロントエンドシステム開発	セキュリティ運用・保守・監視
その他デザイン技術		バックエンドシステム開発	
		クラウドインフラ活用	
		SREプロセス	
		サービス活用	
		フィジカルコンピューティング	
		その他先端技術	
		テクノロジートレンド	

# DX人材育成体系

「DX人材の役割」「DX人材に求められるスキル」から導出した重点育成項目と、DX人材の成長を後押しする研修・施策・制度を体系化してまとめています。

研修・施策・制度の一部については本章に具体的な説明を記載していますが、具体的な説明がないものについても気になるものがあれば積極的に調べて活用しましょう。

# 04

# DX人材育成体系 [育成項目の全体像]

レベル別の役割と求められるスキルから重点育成項目を導出・設定し、組織的に強化を図ります。

凡例
育成項目

レベル	使命感	業務遂行・市政変革力		組織・対人力／組織マネジメント・エンゲージメント向上力		カテゴリ
		思考・認識	業務遂行	組織運営	外部影響	
<b>Lv.5</b> 市全体のDX戦略を立案・統括する人材		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略</li> <li>イノベーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト立ち上げ</li> <li>マスマーケティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーシップ構築／共創力</li> <li>ステークホルダー管理</li> </ul>	<b>DX変革リーダー (ゴールド)</b>
<b>Lv.4</b> DXプロジェクトの企画から完了までの全工程を統括する人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゴールド人材の心構え</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデル設計</li> <li>業務プロセス・オペレーション設計</li> <li>データ応用</li> <li>AI応用</li> <li>IT・DXツール応用</li> <li>事業環境分析／財務分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザインシンキング</li> <li>プロジェクトマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ管理</li> <li>人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネゴシエーション</li> </ul>	
<b>Lv.3</b> 各職場でDXを企画・実行する人材		<ul style="list-style-type: none"> <li>定量分析</li> <li>AI基礎</li> <li>ゴール／KGI・KPI</li> <li>企画立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適応力／状況対応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント</li> <li>フィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プレゼンテーション</li> <li>ファシリテーション</li> <li>調整力</li> </ul>	<b>DX変革リーダー (シルバー)</b>
<b>Lv.2</b> 各職場でDXを実行する人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>シルバー人材の心構え</li> <li>北九州市・自治体のDX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査・分析</li> <li>業務改善</li> <li>問題解決</li> <li>IT・DXツール基礎</li> <li>ロジカルシンキング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング</li> <li>タスク管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームビルディング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質問力</li> </ul>	
<b>Lv.1</b> 導入されたDXツールを活用できる職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>北九州市職員の心構え</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX基礎</li> <li>データ基礎</li> <li>業務プロセス</li> <li>業務ツールの基本操作</li> <li>北九州市組織の理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報リテラシー</li> <li>市民対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスコミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>説明力</li> <li>傾聴力</li> </ul>	<b>全職員 (ブロンズ)</b>

# DX人材育成体系 [育成体系の全体像]

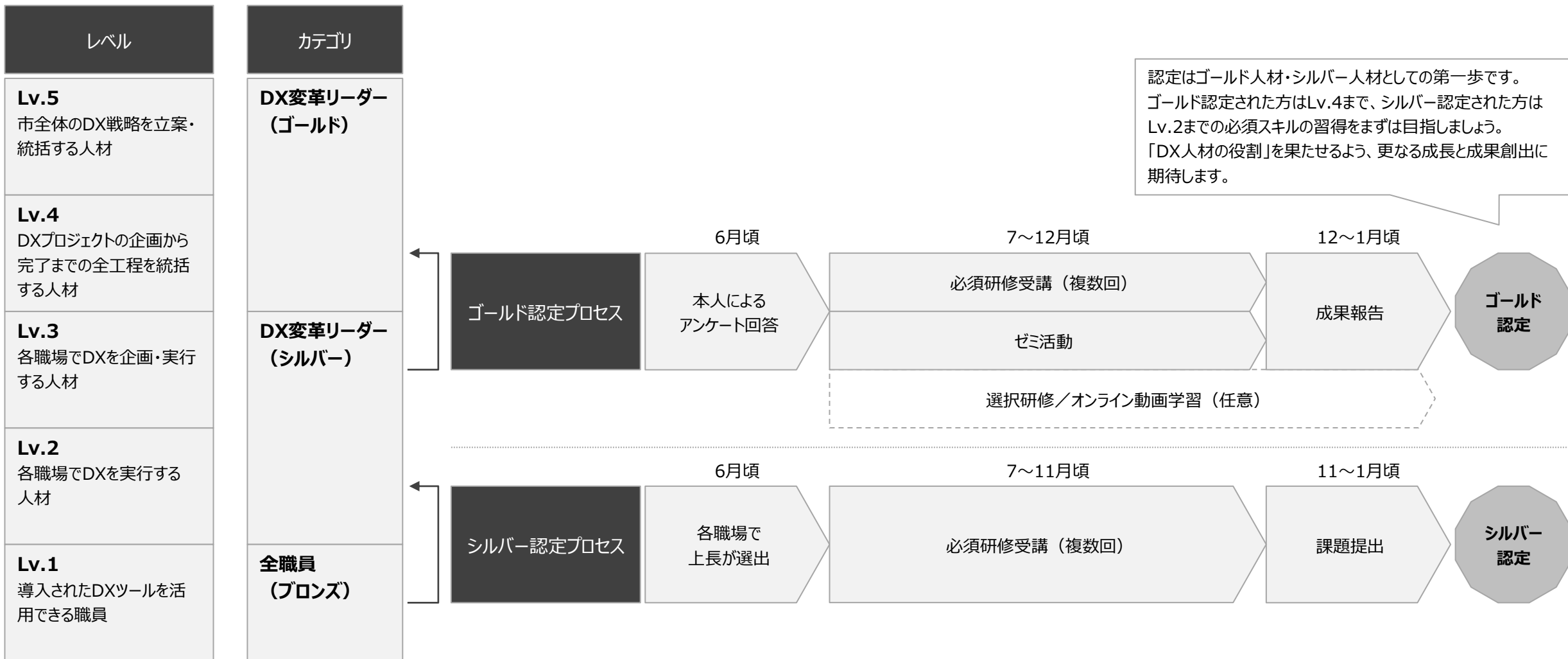
成長を後押しするさまざまな仕組みがありますので、積極的に活用しましょう。  
 今後も重点育成項目に基づいてさまざまな研修・施策・制度を拡充していきます。

凡例
育成項目
研修・施策・制度

レベル	Off-JT			研修	OJT	自己啓発支援	キャリア形成支援 ジョブローテーション	カテゴリ					
	重点育成項目 (DX関連研修注力科目)												
Lv.5	経営戦略	イノベーション	プロジェクト立ち上げ	D X A K I T A Q ゼミ活動 成果報告 庁外研修 K I T A Q 改善提案 D X スクール	民間企業・省庁に派遣 D X プロジェクトの推進・参画 D X 相談窓口 ロードツール・AIなどの利用環境整備	庁外研修受講支援 D X 関連資格取得等サポート制度 オンライン動画学習サービス	プロフェッショナルトラック制度 はみサボを活用したDX推進 デジタルエキスパートへの優先配置 DXプロジェクトへの優先配置	DX変革リーダー (ゴールド)					
	リーダーシップ	パートナーシップ構築/共創力	ステークホルダー管理										
	マスマーケティング												
Lv.4	ゴールド人材の心構え	ビジネスモデル設計	業務プロセス・オペレーション設計						職務遂行能力向上研修 階層別研修	D X 相談窓口 ロードツール・AIなどの利用環境整備	オンライン動画学習サービス	プロフェッショナルトラック制度 はみサボを活用したDX推進 デジタルエキスパートへの優先配置 DXプロジェクトへの優先配置	DX変革リーダー (シルバー)
	データ応用	AI応用	IT・DXツール応用										
	デザインシンキング	情報セキュリティ管理	事業環境分析/財務分析										
	プロジェクトマネジメント	人材育成	ネゴシエーション										
Lv.3	定量分析	AI基礎	ゴール/KGI・KPI	職務遂行能力向上研修 階層別研修	D X 相談窓口 ロードツール・AIなどの利用環境整備	オンライン動画学習サービス	プロフェッショナルトラック制度 はみサボを活用したDX推進 デジタルエキスパートへの優先配置 DXプロジェクトへの優先配置	DX変革リーダー (シルバー)					
	企画立案	適応力/状況対応力	マネジメント										
	フィードバック	プレゼンテーション	ファシリテーション										
	調整力												
Lv.2	シルバー人材の心構え	北九州市・自治体のDX	調査・分析	職務遂行能力向上研修 階層別研修	D X 相談窓口 ロードツール・AIなどの利用環境整備	オンライン動画学習サービス	プロフェッショナルトラック制度 はみサボを活用したDX推進 デジタルエキスパートへの優先配置 DXプロジェクトへの優先配置	DX変革リーダー (シルバー)					
	業務改善	問題解決	IT・DXツール基礎										
	ロジカルシンキング	マーケティング	タスク管理										
	チームビルディング	質問力											
Lv.1	DX基礎	データ基礎	業務プロセス	職務遂行能力向上研修 階層別研修	D X 相談窓口 ロードツール・AIなどの利用環境整備	オンライン動画学習サービス	シルバー公募 プロフェッショナルトラック制度 はみサボを活用したDX推進 デジタルエキスパートへの優先配置 DXプロジェクトへの優先配置	全職員 (ブロンズ)					
	業務ツールの基本操作	情報リテラシー	ビジネスコミュニケーション										
	北九州市職員の心構え	北九州市組織の理解	市民対応										
	説明力	傾聴力											

# DX人材育成体系【ゴールド・シルバー認定プロセス】

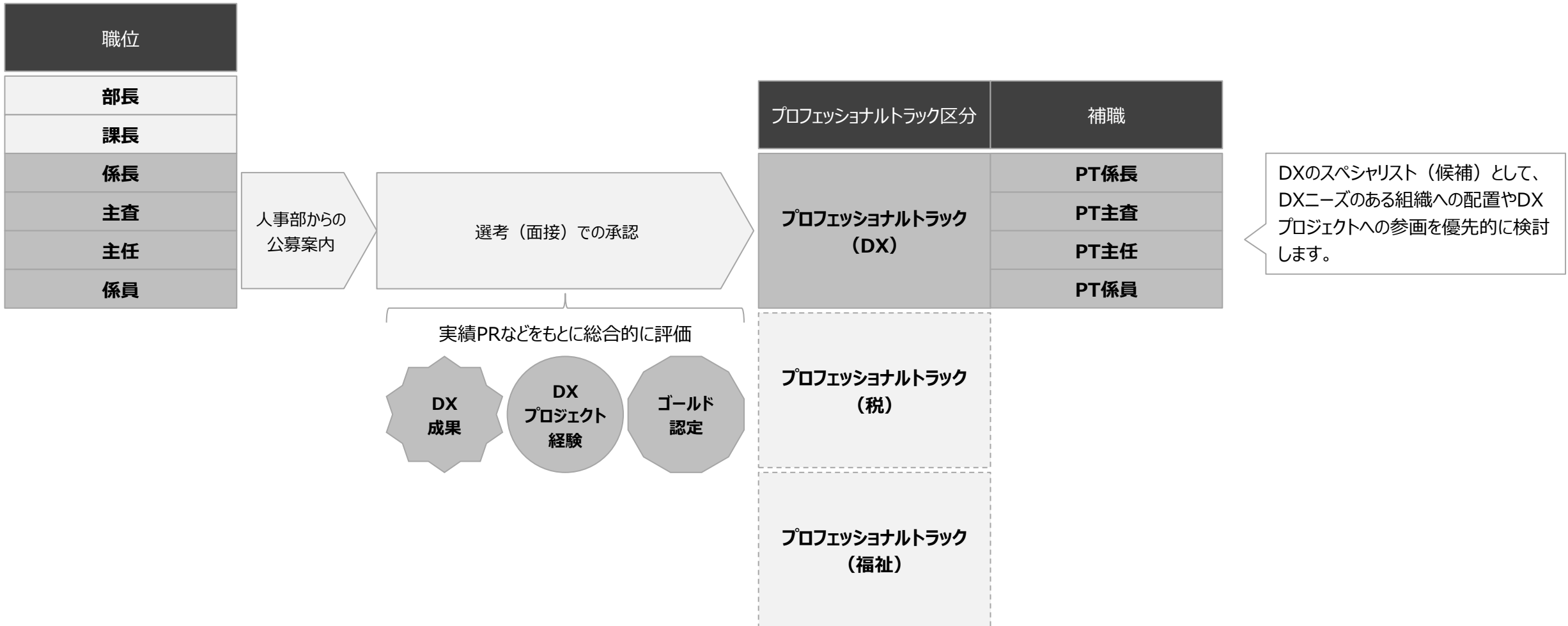
毎年6月頃、ゴールド・シルバー認定の候補者を募ります。必須研修の受講などそれぞれの認定プロセスを経ることで認定されます。成長ステップ・目標としての概念的な区分のため、レベル認定（Lv.1→Lv.2→Lv.3→Lv.4→Lv.5）は行いません。



認定プロセスや研修内容は年度ごとに変更になる可能性があります。詳細は毎年6月頃通知される案内を確認してください。

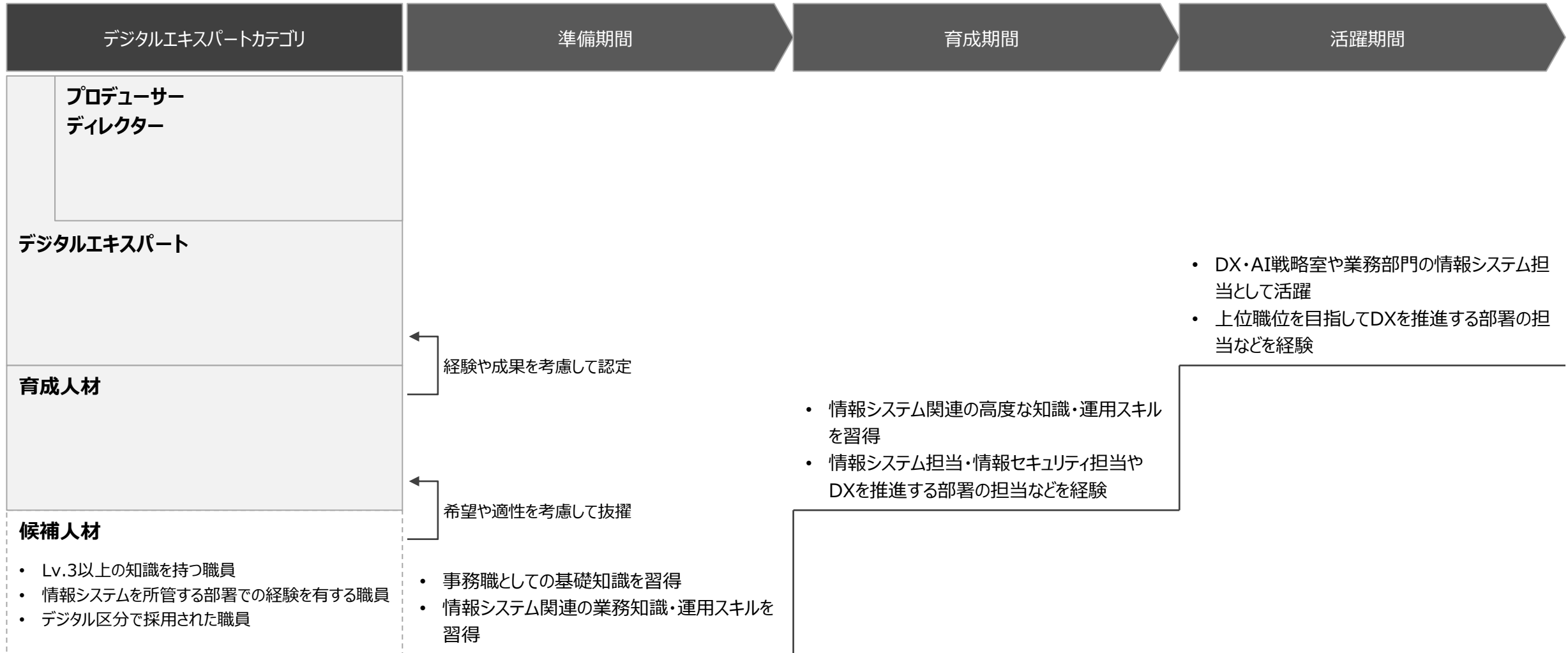
# DX人材育成体系【プロフェッショナルトラック制度】

職位が係長以下など、応募要件を満たす場合、プロフェッショナルトラック（DX）として制度適用を受けられる可能性があります。承認されるとDXのスペシャリスト（候補）としてのキャリアを歩むことになり、異動・配置においてプロフェッショナルトラックであることが考慮されます。



# DX人材育成体系【デジタルエキスパート】

Lv.3以上の知識を持つなどの要件を満たし、適性が高いと判断されると「デジタルエキスパート」としてのキャリア形成の可能性が広がります。「デジタルエキスパート」は高い専門性を活かし、情報インフラの安定稼働・持続的な情報サービスの提供を使命として担うスペシャリストです。

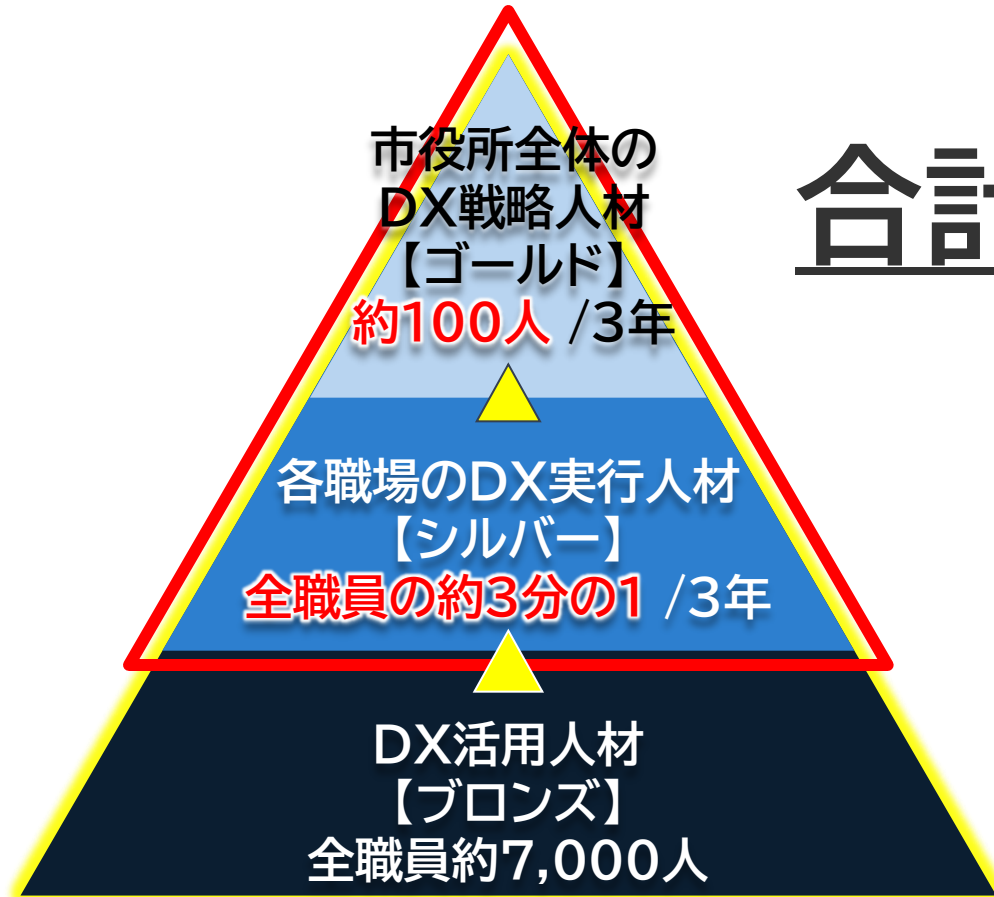




## プロジェクトのポイント

政令市  
最大規模

- ◆ 令和5年度～7年度までの3年間で **全職員の約3分の1** のDX戦略・実行人材を育成
- ◆ 連携協定を締結した企業の協力を得て、DX研修プログラムを実施



# 合計 2,228名 育成!



市役所のDXを加速!