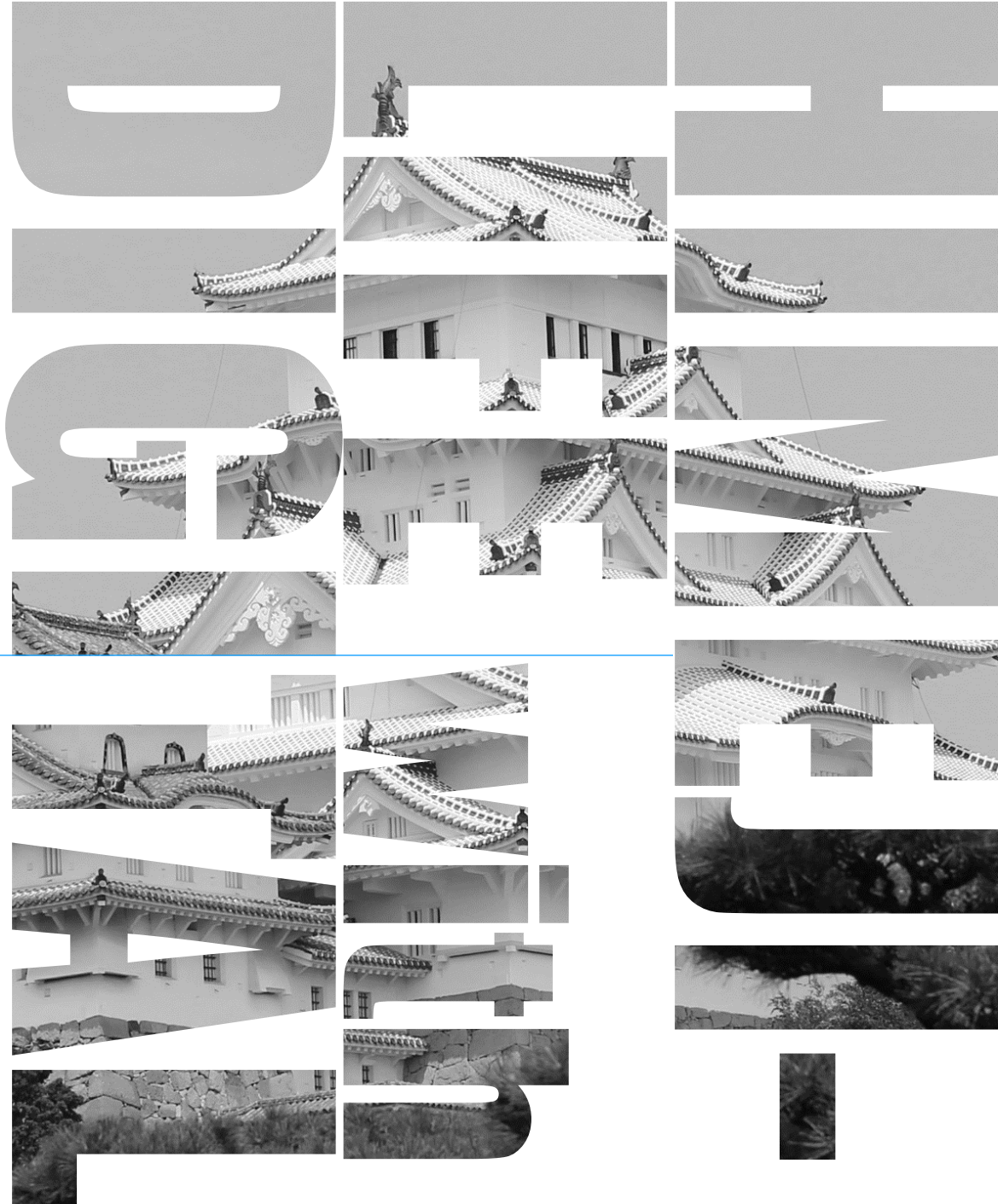


姫路ライフ・デジタル戦略

Ver.3.2

令和3年（2021年）10月 策定
令和7年（2025年）3月 改訂



版数	改訂年月	主な改訂内容
Ver.1.0	令和3年10月	初版
Ver.1.1	令和3年12月	推進体制の見直し〔デジタル戦略推進調整会議（デジタル調整会議）の設置〕
Ver.1.2	令和4年 5月	推進体制の見直し〔意見交換に係る会議体制の変更（令和4年度組織改正による）〕
Ver.1.3	令和4年10月	姫路版スマートシティ事業の実施に向けた連携に係る見直し 〔自治体、企業、各種団体等の連携における事業（姫路市スマートシティ共創パートナー）〕
Ver.2.0	令和5年 3月	- 第2期官民データ活用推進計画策定に係る見直し - 推進方策・推進体制の見直し〔姫路版スマートシティ事業の実施に係る方策・体制〕
Ver.2.1	令和5年 8月	推進体制の見直し〔令和5年7月組織改正による〕
Ver.3.0	令和5年10月	- 全体構成・デザインの見直し - 推進方策・推進体制の見直し - デジタル戦略タスクフォース・姫路版スマートシティ事業・庁内デジタル人材の育成に係る内容の見直し及び具体化
Ver.3.1	令和6年 5月	庁内デジタル人材の育成に係るロジックモデル及びロードマップの追加
Ver.3.2	令和7年 3月	- 姫路版スマートシティ事業の概要等の更新 - 庁内デジタル人材の育成に係る各階層のスキル定義の見直し

目次

Contents

01 戦略策定の背景と意義 P.1

02 戦略の概要 P.2

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 02-1 位置づけ | 02-4 強固な土台の構築 |
| 02-2 目的・方針・戦術 | 02-5 推進方策 |
| 02-3 目指すべき将来像 | 02-6 推進体制 |

03 デジタル戦略タスクフォース：実施モデル P.8

04 姫路版スマートシティ事業の展開 P.10

- | | |
|----------------|------------------|
| 04-1 概要 | 04-2 推進体制 |
|----------------|------------------|

05 庁内デジタル人材の育成 P.12

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 05-1 ビジョン | 05-4 育成方策 |
| 05-2 階層と役割 | 05-5 ロジックモデル |
| 05-3 階層とスキル | 05-6 ロードマップ |

本市を取り巻く背景

- 令和22年（2040年）頃に本格的に到来する人口減少社会を見据え、必要な行政サービスを維持しつつ、新たに求められるニーズに対応していくため、デジタル技術を有効に活用する必要がある。
- 新型コロナウイルス感染症への対応において明らかとなったデジタル化の遅れに対する迅速な対応が求められている。

国の動向

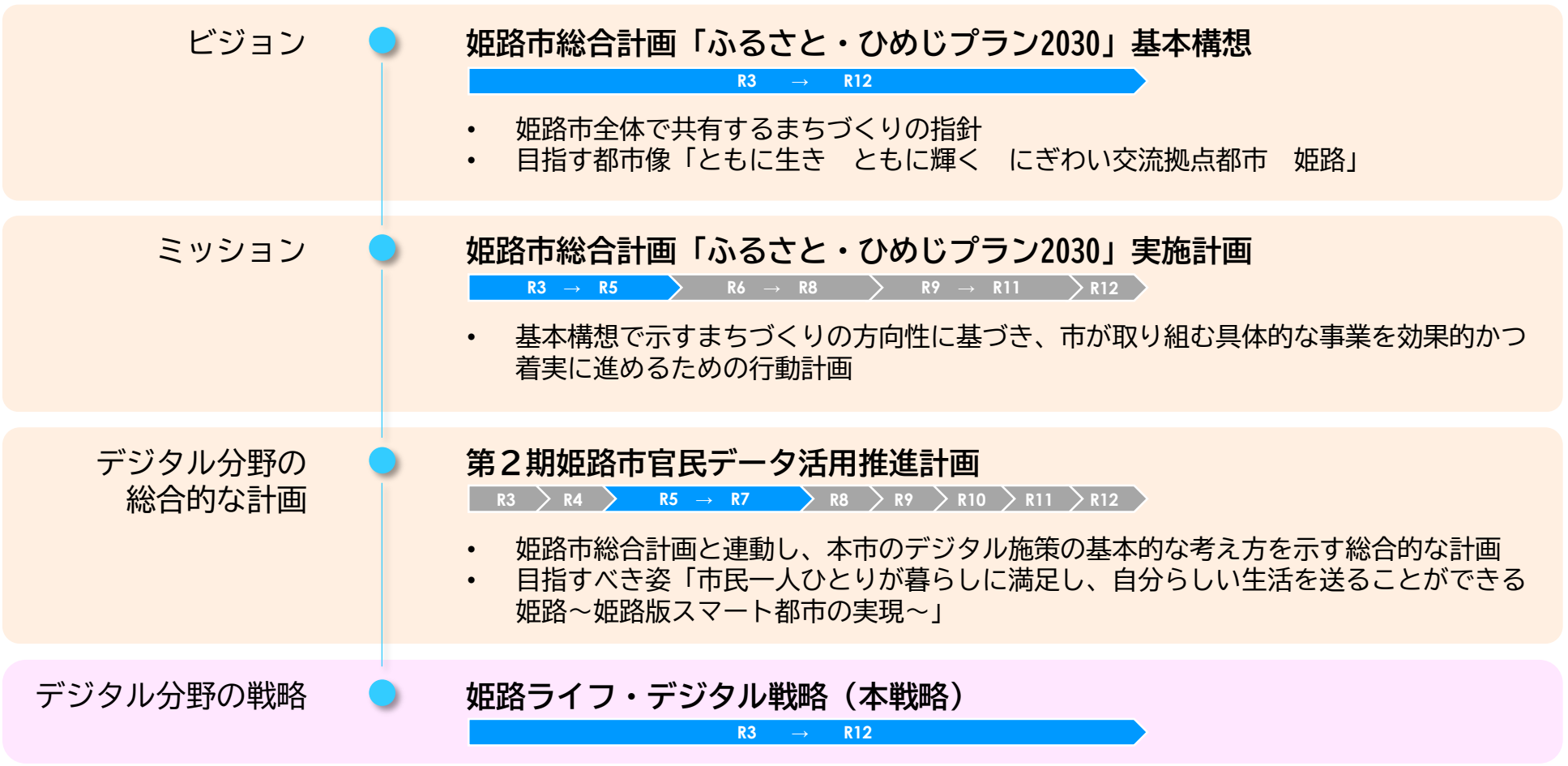
- 令和2年12月、「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」「デジタル・ガバメント実行計画」を閣議決定
- 令和3年5月、デジタル改革関連法（デジタル社会形成基本法、デジタル庁設置法等）が成立・公布
- 令和3年9月、デジタル庁発足
- 令和3年12月、デジタル社会形成基本法に基づく「デジタル社会の実現に向けた重点計画」を策定。これに伴い、「デジタル・ガバメント実行計画」を廃止
- 令和4年6月及び令和5年6月、同重点計画を改定

本市の状況

- 本市のデジタル施策を体系的に推進し、データ利用環境の整備促進を図ることにより、市民及び事業者等の利便性向上、地域課題の解決、事務負担の軽減等に寄与することを目的とした「第2期姫路市官民データ活用推進計画」（計画期間：令和5年度～7年度）を策定

- スピーディな変革が求められている背景及び国の動向を踏まえ、「第2期姫路市官民データ活用推進計画」の推進力を高める戦略を策定し、継続的にアップデートすることで、本市のデジタル化を加速する。

この戦略は、本市の最上位計画である姫路市総合計画「ふるさと・ひめじプラン2030」に掲げるビジョン（構想）及びミッション（目指す都市像を実現するための行動計画）並びに本市のデジタル分野における総合的な計画である「第2期姫路市官民データ活用推進計画」に基づき、本市のデジタル化を加速するとともに、その着実な推進を図るものである。



目的

1

本市全体のデジタル化及び
DXの戦略的な推進

方針

- 本市におけるデジタル化・DXの取組状況や「第2期姫路市官民データ活用推進計画」の趣旨を踏まえ、姫路市総合計画「ふるさと・ひめじプラン2030」の最終年度である令和12年度（2030年度）における姫路市の姿を示し、その実現に向けて、デジタル施策を戦略的に推進する。
- 市長をトップに全局長を構成員とする姫路市デジタル戦略会議を設置し、同会議において、デジタル化の重点取組分野や課題解決等についての方針を決定する。

目的

2

令和12年度（2030年度）に向けた
事業の企画・立案及び推進

方針

- 重点課題や優先課題に対し、短中期スパンでの解決を着実に積み上げる。
**戦術①：短中期的課題解決の
着実な積み上げ**
- 令和12年度（2030年度）の姫路市の姿の実現に向け、象徴となる事業に取り組む。
**戦術②：姫路版スマートシティ
事業の展開**
- その他の事業についても、適宜、課題を見定め、必要な対策を講じる。

目的

3

デジタル化及びDXに向けた
本市職員の意識改革の推進

方針

- 全庁的なデジタル化及びDXを推進するため、専門的知見を有する外部人材を招聘・登用し、事業担当部局に対する支援、助言等を行うことで、職員の意識変容を促す。
- 上記の外部人材として、デジタル・マネージャーを招聘するとともに、専門職（デジタル職等）の登用も検討する。
- デジタル戦略本部と総務局の連携による人材育成の取組を通じて、全庁的にデジタル化及びDXの推進に向けた意識と気運を形成する。
戦術③：庁内デジタル人材の育成

「第2期姫路市官民データ活用推進計画」（令和5年度～7年度）の趣旨を踏まえ、本戦略を駆使することで目指すべき令和12年度（2030年度）の本市の姿（将来像）を以下のとおり定義する。

令和12年度（2030年度）の姫路市の姿

本格的な人口減少社会の到来や、新型コロナウイルス感染症の教訓を踏まえた新しい生活様式への対応など、現実空間が「疎」となっていく中、デジタル技術がまちづくりや生活の様々な場面に浸透し、多様な主体間の連携・交流が「密」になり、誰もが暮らし（ライフ）に満足し、自分らしい生活を送っている。

令和12年度（2030年度）の姿（将来像）を実現するための強固な土台の構築（さまざまな分野へのデジタルの浸透）に向けて、「第2期姫路市官民データ活用推進計画」の基本理念及び基本的政策に基づき、短期的・中期的な課題解決を積み上げる。その過程で、将来像の実現に向けて象徴となる事業を見定め、姫路版スマートシティ事業として展開・実施する。

第2期姫路市官民データ活用推進計画（R5～R7）

【基本理念】

さまざまな主体間の連携・交流を深め、
地域の生産性と市民の暮らしを向上させるデジタル活用



【基本的政策】

- ①行政サービスのデジタル化
- ②暮らしのデジタル化
- ③産業のデジタル化
- ④デジタル社会を支えるシステム・技術
- ⑤地域資源を豊かにするデジタル活用



姫路ライフ・デジタル戦略

令和12年度（2030年度）の姫路市の姿



さまざまな分野へのデジタルの浸透



姫路版
スマートシティ事業

- ・重点課題や優先課題に対し、短中期スパンでの解決を着実に積み上げ
- ・課題解決に向けた取組、モニタリング、評価を積み上げるスパイラル・アップ型のデジタル化を実施

デジタル化を加速

「市民サービスのデジタル化」「地域のデジタル化」「行政事務のデジタル化」の3つの視点により課題（タスク）を絞り込み、その解決に特化したタスクフォースを設置することで、課題解決の積み上げを組織横断的に進めるとともに、庁内プロジェクトチームの組成により、姫路版スマートシティ事業を着実に推進する。また、デジタル化の素地として、庁内のデジタル人材育成と意識改革に取り組むとともに、市民のデジタル・デバйд対策を進め、あらゆる人・分野にデジタル化を展開する。

3つの視点と デジタル化の 素地

市民サービスのデジタル化

デジタル・デバйд対策

地域のデジタル化

行政事務のデジタル化

庁内のデジタル人材育成・意識改革

推進方策

1

課題解決に特化した タスクフォースを設置

- 「戦術①：短中期的課題解決の着実な積み上げ」を実現するため、3つの視点から組織横断的な課題（タスク）を絞り込み、その解決に特化したタスクフォースを設置する。

2

庁内プロジェクト チームを設置

- 「戦術②：姫路版スマートシティ事業の展開」を行うに当たり、サービスの実装等を着実に推進するため、関係部署による庁内プロジェクトチームを組成する。

3

デジタル人材 育成研修を実施

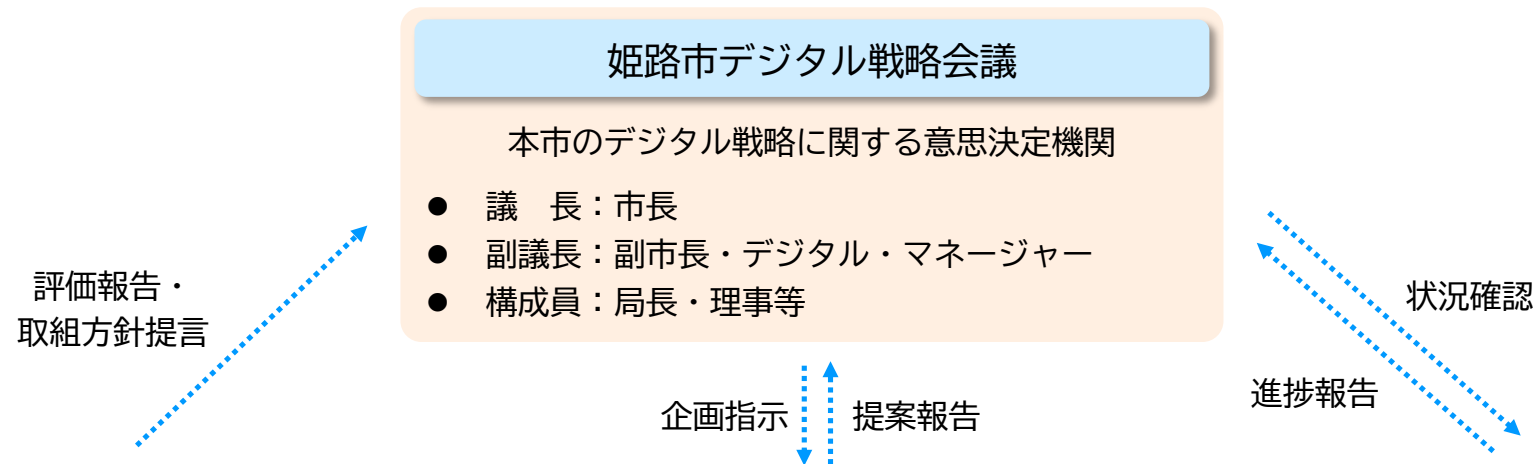
- 「戦術③：庁内デジタル人材の育成」を着実に進めるため、育成に係るビジョンに基づき、階層等に応じたデジタル人材育成研修を体系的に実施する。

4

外部人材の知見を活用

- 上記1～3の方策について、デジタル・マネージャーによる支援を受け、その知見を有効に活用する。
- 必要に応じ、姫路市官民データ活用推進会議からの意見聴取を行う。

市長を議長とする姫路市デジタル戦略会議の指示のもと、調整、提案又は組織横断的な取組を行う機関と、モニタリング・評価を行う場をそれぞれ設け、デジタル化・DXの実効性を確保する。



モニタリング会議

デジタル戦略本部副本部長、デジタル戦略室長、デジタル戦略室主幹、事業関係課長、デジタル・マネージャーにより構成し、タスクフォースの提案等に基づく事業について、取組状況、創出された成果・価値、コストとのバランス等を評価する。評価に基づき、当該事業及び今後のタスクフォースの設置方針を審議する。

デジタル戦略タスクフォース

市長若しくは副市長又は市長が指名する局長を座長、デジタル・マネージャーをアドバイザーとし、デジタルによる課題解決を提案する。

プロジェクトチーム

姫路版スマートシティ事業やデジタル戦略タスクフォースが提案した事業等を着実に推進するため、各種プロジェクトチームを設置し、部署を横断して取組を進めるとともに、戦略会議へ進捗報告を行う。

各局からの提案、ヒアリング等により抽出した課題を、難易度、創出価値及びデジタル化の視点に基づき絞り込み、タスクフォースの取組課題（タスク）を選定する。

各局からの提案、ヒアリング等による課題の抽出

難易度、創出価値及びデジタル化の視点に基づき、課題を優先順位付け

難易度に係る観点

- ① 解決すべき課題の重さ
- ② 複数部署・利害関係者等との調整
- ③ 当該事業の業務量

創出価値に係る観点

- ① 他事業への応用・展開の可能性
- ② 行政経費の節減効果
- ③ 市民・市内企業へのインパクト

デジタル化の視点

課題解決の方向性

市民サービスのデジタル化

DXの取組により、市民サービスの質向上を目指すもの

地域のデジタル化

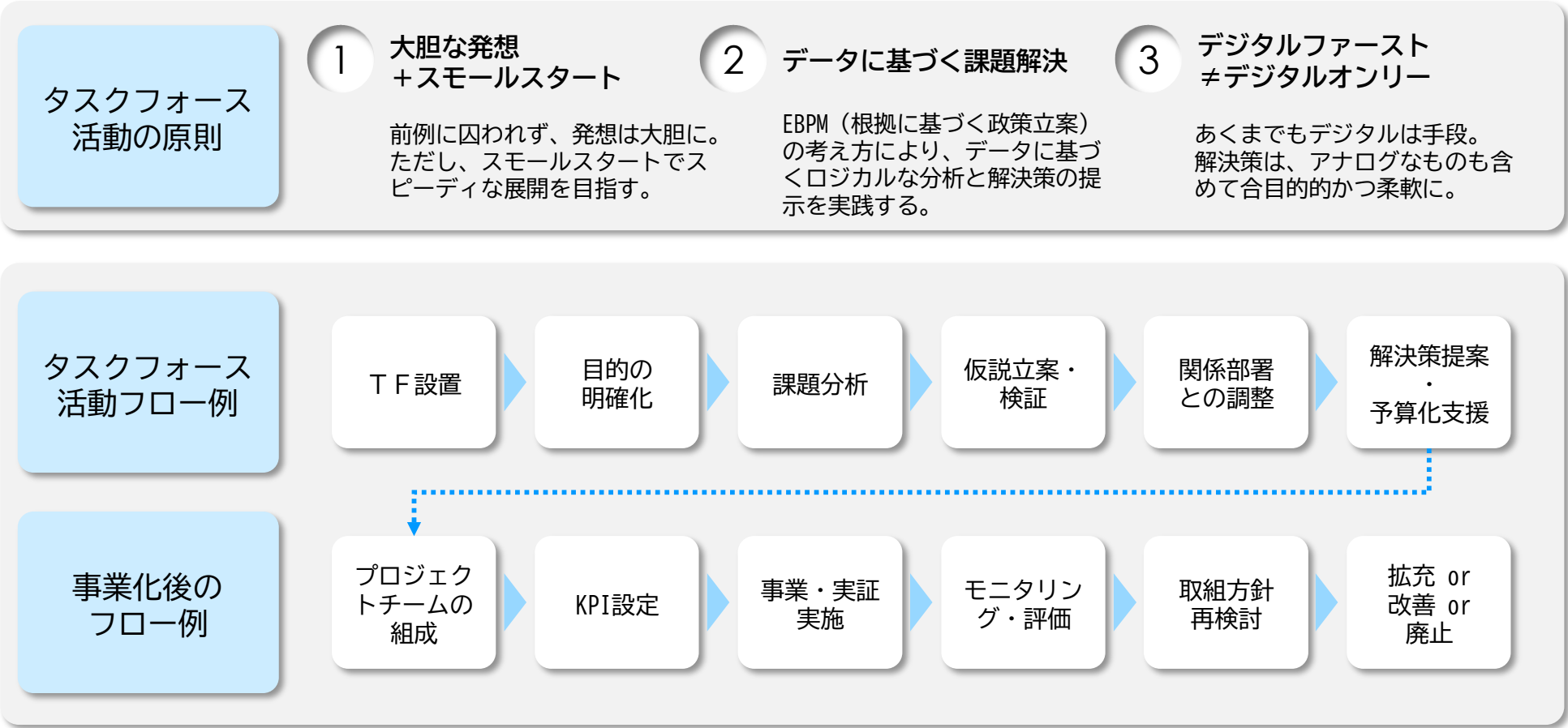
デジタル技術とデータの活用により、地域の価値と魅力の向上を図るもの

行政事務のデジタル化

市役所のワークスタイル改革を加速させ、高効率で働きがいのある職場の形成に寄与するもの

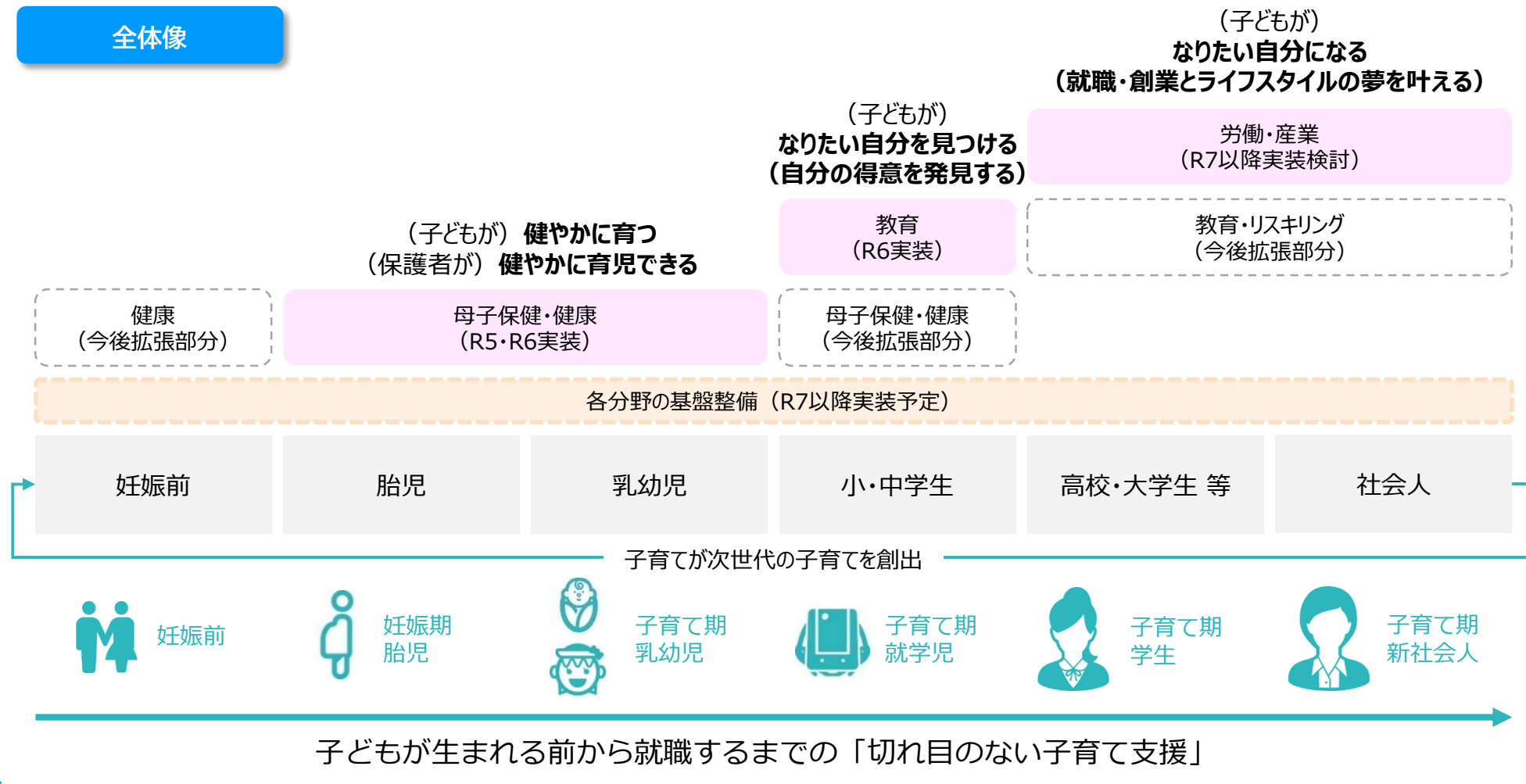
取組課題（タスク）を選定し、選定したタスクの重さ等を考慮してタスクフォースを編成

タスクフォース活動の原則として「大胆な発想＋スモールスタート」「データに基づく課題解決」「デジタルファースト≠デジタルオンリー」を掲げるとともに、解決策に基づく事業の実施に当たっては、KPI設定とモニタリングを通じた評価により、スクラップ＆ビルドを積極的に推進する。



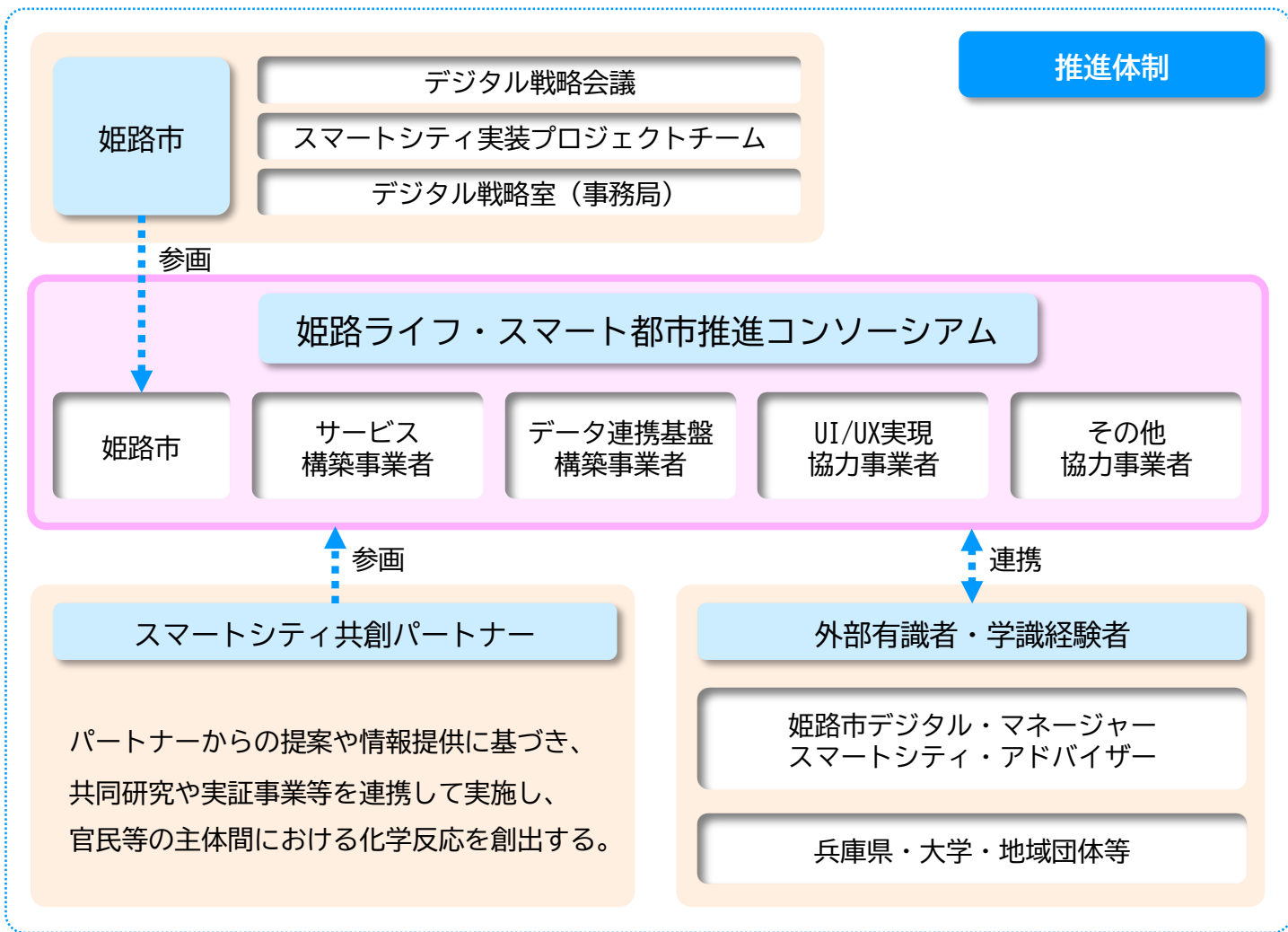
令和12年度（2030年度）の姿（将来像）の実現に向けて、産官学等の主体が連携し、子どもが生まれる前から就職するまでを「子育て」と捉え、保護者と子ども双方に対する一貫した切れ目のない支援を行うことで、市民がさまざまなライフシーンで暮らしの豊かさを実感できるスマート都市を構築する。

全体像



姫路版スマートシティ事業の展開 - 推進体制

官民が連携して組成するコンソーシアムにおいてデジタルサービスの実装・改善、将来的な構想等を行いながら、スマートシティ共創パートナーや外部有識者等との連携を通じて、市民のWell-being向上に資する事業の実現を目指す。



今後の展開

前頁の全体像及び事業の取組状況・成果を踏まえ、官民連携体制としての強化を図るため、より地域に根差した、幅広い参画が可能な組織づくりに向けて検討を重ねながら、さまざまなステークホルダーの参画及び連携を通じて、新たな事業展開の軸を見出す。

職員個々のスキル向上を通じて自発的にデジタル化・DXを実行するための組織力を強化し、加えて庁内・庁外の関係主体との連携・共創のマインドを涵養することで、地域課題の解決、多様な市民ニーズへの対応等を図る「職員の意識・行動の変容とデジタル技術を触媒とした『行政から地域への課題解決の連鎖』」を創出する。

個々のスキル向上

各職員が、研修等を通じて「変革マインド×デジタルリテラシー×業務知識」のスキルを継続的に高めることで、業務内容に精通しつつ、デジタルで実現可能なことを理解した上で、デジタル化や業務変革を牽引する人材として成長する

変革マインド

変革を志向する
能動的なマインド



業務知識

円滑に職務を遂行する
ための知識・スキル

デジタルリテラシー

デジタルの利点やクセ、
情報セキュリティを
理解した上で、
ツール、システム等を
利活用する能力

組織力強化

左記のような人材が全庁的にあまねく配置されることで、庁内の各組織が自ら考え、また相互に連携し、自発的かつ継続的にデジタルを活用した変革を実践する状態を生み出す

課題発掘

解決策検討

サービス立案

BPR

データ活用



地域への展開

さらに、地域のステークホルダーと共創し、デジタルを活用した地域課題の解決や多様な市民ニーズへの対応、持続可能な行政サービスの実現を図ることで、地域へデジタルの恩恵をもたらす



Well-being



庁内・庁外の関係主体との連携・共創のマインドの涵養

デジタル戦略本部による伴走／デジタル・マネージャーによる支援

職員の意識・行動の変容とデジタル技術を触媒とした「行政から地域への課題解決の連鎖」

庁内デジタル人材の育成 - 階層と役割

庁内デジタル人材の育成に当たっては、全職員を「デジタル人材」と位置づけ、下表のとおり階層を4つに分類し、各階層における役割を定義する。

デジタル人材の階層	デジタル人材としての役割	対象職員等	
オフィサー Officer	◎ 長期的な社会環境の変化や国の方針、デジタル技術動向を広く見渡し、全市的な視座に立って各局/部/課のデジタル化・DX実現の必要性や推進方針（ビジョン）を判断・提示する。 ◎ 庁内外の関係者と連携しながら、デジタル技術を活用した業務改革や新サービス実現が着実に推進されるよう支援・監督する。	管理監督者	課長級以上
リーダー Leader	◎ デジタル技術を活用した業務改革や新サービスの企画立案・導入・運用を、部門横断的に連携しながら実施する。 ◎ データや数値に基づく評価・分析によって、最適な企画立案やデジタル技術の選択を行い、関係者に論理的に説明し取組を推進する。 ◎ 関係部門の意向や事情を調整し、部門を超えた協力関係を構築するなど、広範にわたる組織活性化に取り組む。	局に1～2名	課長補佐級 ～ 主事級
リーディング プレイヤー Leading Player	◎ 自部門の業務知識を用いて現行業務の不便・不満等の課題を発見し、デジタル技術の活用方法・知識と組み合わせる業務改善を実施する。 ◎ 自部門職員への支援・指導を通じてデジタル人材を育成するなど、自部門を中心とした組織活性化に取り組む。	課に1名以上	
プレイヤー Player	◎ デジタルの基礎知識を用いてICTを活用し、担当業務を効率的に遂行する。 ◎ 情報セキュリティを遵守して業務を遂行する。	上記以外全職員	主任級 ～ 新採用職員

デジタル部門職員

デジタル戦略本部においては、システム・ネットワーク・セキュリティ・データ利活用・DX・AI技術・スマートシティ等に係る専門的な知見を集積しつつ、リーディングプレイヤー級、リーダー級に当たる職員を集中的に育成し、各局への伴走が可能な体制を構築する。

また、各階層に求められるスキルを、「変革マインド」「デジタルリテラシー」「業務知識」の観点から整理し、下表のとおり定義する。

デジタル人材の 階層	求められるスキル	
オフィサー Officer	変革 マインド	1. DXを統率する組織運営の責任者として、Well-beingが高く持続可能な姫路市及び姫路市役所を実現するためのビジョン・戦略を構想し、部下や関係者へ共有することができる。 2. デジタル活用による行政の効率化実現への社会的責任等を理解した上で、部下から提示されたDX企画を全体最適の観点で評価し、責任者として判断することができる。 3. 姫路市のビジョン実現に向けた課題を認識し、論理的思考・手法に基づき構造化することができる。また、部下や関係者に対して課題の構造化を指示し、その結果に基づく評価・改善指示を行うことができる。
	デジタル リテラシー	1. 最先端のデジタル技術を理解し、行政分野への適用可能性を展望することができる。 2. 個人情報やプライバシーの保護に求められる要件を理解し、組織への意識浸透を図ることができる。 3. セキュリティインシデントが組織に与えるインパクトを十分理解し、平時におけるリスクマネジメントを計画・実施運営することができる。また、インシデントが発生した場合に、影響を最小限に留めるための適切な指示を行うことができる。
	業務知識	1. 変革に必要なリソース（ヒト・モノ・カネ）をマネジメントし、所掌部門において最適化することができる。 2. 姫路市のビジョン実現のため、庁内外のステークホルダーとの交渉・調整を通じて、協力関係を構築することができる。
リーダー Leader	変革 マインド	1. 市全体及び関係部門のビジョンや戦略と整合するDX企画を立案し、実行可能な実施計画を立てることができる。 2. 市民のニーズやインサイトを把握し、提供する価値を定義できる。 3. 到達すべき部門横断的なアウトカムを認識し、ロジックツリーやロジックモデル等の手法に基づき、部門間の議論を牽引することができる。 4. データやその分析結果を正確に読み取り、課題解決に役立つ示唆を導出することができる。
	デジタル リテラシー	1. 庁内外のデジタルインフラやアセット（資産）を理解し、課題解決に最適なデジタルサービスや技術を判断することができる。 2. 個人情報やプライバシーの保護に求められる要件を理解し、実践に活用することができる。 3. セキュリティインシデントが組織に与えるインパクトを十分理解し、予防的措置を取るとともに、インシデントが発生した場合に、影響を最小限に留めるための適切な対処を行うことができる。
	業務知識	1. 自部門や関係部門の業務を的確に理解し、実効性・実現可能性のある企画に昇華することができる。 2. 民間等との連携を念頭に、庁内外のステークホルダーとの共創を牽引することができる。

また、各階層に求められるスキルを、「変革マインド」「デジタルリテラシー」「業務知識」の観点から整理し、下表のとおり定義する。

デジタル人材の階層	求められるスキル	
リーディングプレイヤー Leading Player	変革マインド	1. リーダーの策定したDX企画及びその実施計画に基づき、自部門において着実に変革を実行できる。 2. 自部門の業務プロセスや市民との接点における問題点を把握し、抜本的な解決策を提案できる。また、他自治体の動向や好事例等の情報を積極的に収集し、解決策の提案に活かすことができる。 3. 自部門のDXを推進するために必要なデータを理解し、そのデータの収集、整理、分析を行うことができる。 4. 定量的なKGI・KPIを設定し、それを用いて自部門の事業の成果を検証することができる。
	デジタルリテラシー	1. ICT/DXツールを効果的に活用するための知識を積極的に習得し、自部門業務へ適用することができる。 2. 情報セキュリティポリシーを理解し、遵守するとともに、他メンバーへ助言や支援を行うことができる。 3. 自部門で発生したセキュリティインシデントについて、情報セキュリティポリシーに基づき、適切に初動対応や応急措置の判断ができる。
	業務知識	1. 担当業務について、自部門の具体的な使命や目標に基づき、詳細な手順とプロセスを熟知し、推進できる。 2. 自部門の目標達成に向けて、部門内の協働を牽引することができる。
プレイヤー Player	変革マインド	1. リーディングプレイヤーからの助言やフィードバックに基づき、自部門の業務改善に取り組むことができる。 2. 担当業務の効率性向上に向けて、PDCAを意識し、自発的な努力と改善提案ができる。 3. データの重要性を理解し、業務に関連するデータを正しく読み取ることができる。
	デジタルリテラシー	1. ICTツールや業務システムの基本的な操作を習得し、業務へ有効に活用することができる。 2. マイナンバー制度について、その趣旨や行政事務との関連性を正しく理解している。 3. 情報セキュリティの基本的な考え方を身に付け、日頃の自身の行動をコントロールすることができる。 4. 自部門で発生したセキュリティインシデントについて、情報セキュリティポリシーに基づき、適切に報告・連絡・相談ができる。
	業務知識	1. 担当業務について、常にその目的を意識し、関係法令や業務手順等の詳細な知識をもって正確に遂行できる。 2. 業務目的の達成に向けて、担当者間で相互にフォローすることができる。

前項に示すスキル分類のうち、庁内デジタル人材の育成に直結する「変革マインド」「デジタルリテラシー」に焦点を当て、以下の分野とカテゴリーに基づき育成方策を検討・実施するものとする。

分野

変革マインド醸成

業務改革や新サービスの創出など、「変革」を志向する能動的なマインドセットを育てる分野

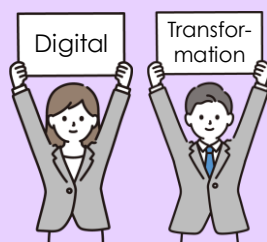
デジタルリテラシー向上

デジタルの利点やクセ、情報セキュリティ上の留意点を理解し、各種ツールやマイナンバーを利活用する能力を向上させる分野

カテゴリー

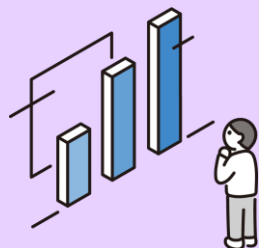
DX推進・業務改革

自らの職場で、さらに職場を超えてDXを推進し、業務改革や新サービスの創出を実践するための意識・知識や、共創に向けたマインドを習得することを目的とする。



データドリブン

根拠に基づく政策立案（EBPM）など、客観的データに基づき効果的かつ精度の高い意思決定を行うための意識・知識・ノウハウを習得することを目的とする。



ICT/DXツール・マイナンバー

ICT/DXツールの使い方を習得し、円滑な業務遂行や業務改善に活用するとともに、マイナンバー制度の意義について理解を深めることを目的とする。



情報セキュリティ

ICT/DXツールの活用やマイナンバー取扱事務の遂行等にあたっての情報セキュリティ上の留意点について理解を深めることを目的とする。



方策

デジタル戦略タスクフォースの取組やスマートシティ事業等への参画を通じた実践的な人材育成

階層・スキルに応じたデジタル人材育成研修の企画・実施

研修厚生センターと連携

ITパスポート等のデジタル関連資格の取得支援

デジタル・マネージャー等の外部人材の登用による専門的知見の活用・人材育成支援

市内デジタル人材の育成に係るロジックモデルを以下のとおり定義し、目的や創出すべき成果と整合する取組を進めるものとする。

目指すべき姿

令和12年度（2030年度）における本市の姿（将来像）

最終成果
（目的）

各局・各所属が自発的かつ継続的に、デジタルを活用した地域・組織の課題解決に取り組んでいる
（ビジョンに示す「職員の意識・行動の変容とデジタル技術を触媒とした『行政から地域への課題解決の連鎖』」）

中間成果Ⅱ

各局・各所属において、当事者としてデジタル化・DXに「当たり前に取り組む」状況が生まれている

中間成果Ⅰ

職員個々の意識変容とスキルアップが図られている
獲得したインプットを業務で実践（アウトプット）している

職員個々や各職場において、成功体験が生まれている

直接成果

①職員が研修に参加する
②職員がデジタル関連資格を取得する

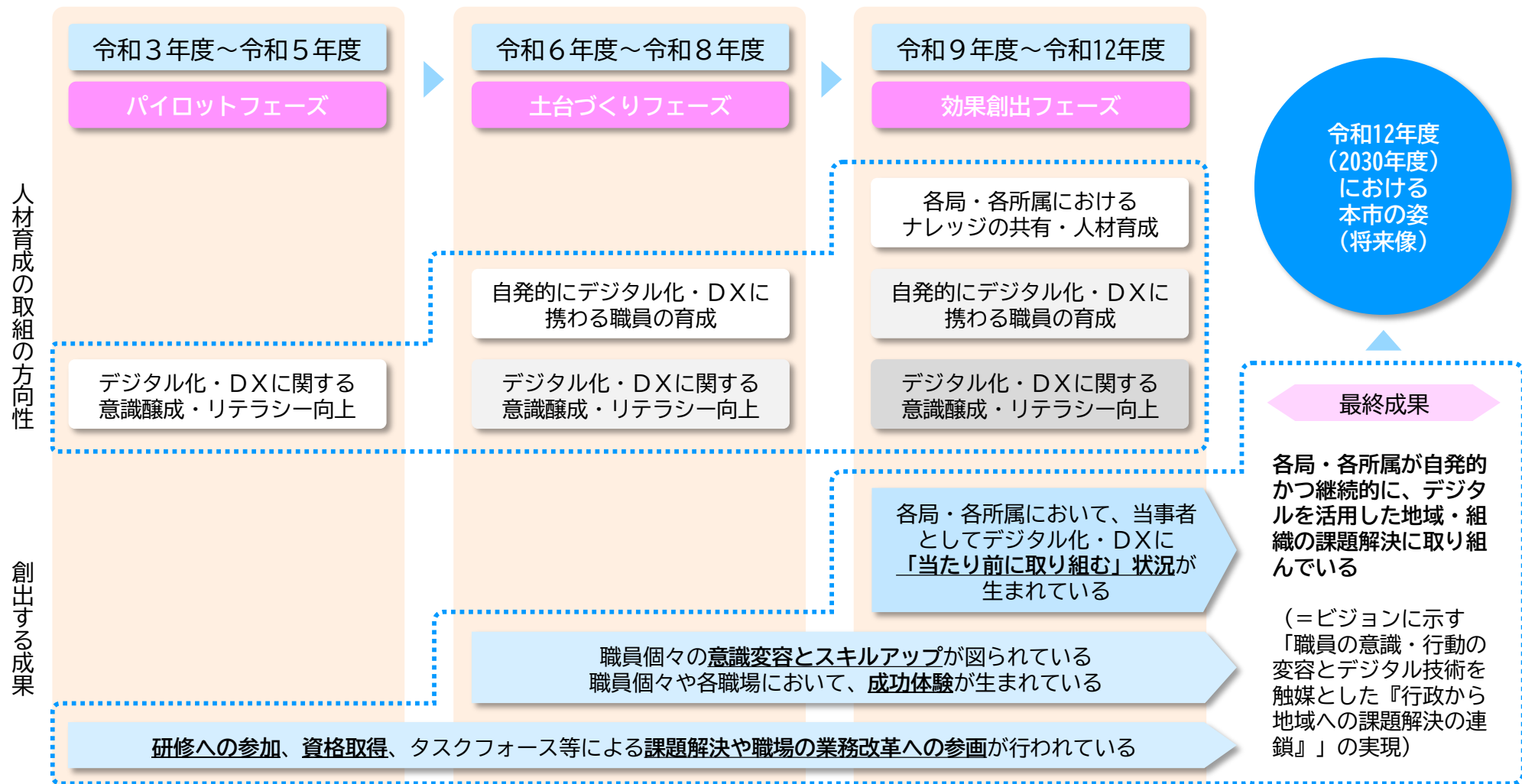
①職員がTF等を通じ、デジタルを活用した課題解決に取り組む
②職員がDX相談窓口等を通じ、職場の業務改革に取り組む

産出
（人材育成の取組）

①職員研修の実施
②デジタル関連資格（ITパスポート等）の取得支援

①デジタル戦略タスクフォース等への参画機会提供
②DX相談窓口等を通じた課題解決支援

令和12年度（2030年度）における本市の姿（将来像）を実現するため、以下のロードマップに従って市内デジタル人材育成の取組を進めるものとする。



HIMEJI-LIFE with DIGITAL

姫路ライフ・デジタル戦略

Ver.3.2

姫路市 デジタル戦略本部 デジタル戦略室