



# 松山市デジタル人材 育成方針

2026年(令和8年)3月改定

松山市

第1章  
背景・目的と位置付け

背景・目的	…P4
位置付け	…P5
<b>コラム</b> 「バックカスティング思考」とは	…P6

第2章  
目指す姿とロードマップ

人材をいかすための環境整備	…P8
人材確保・育成の先に目指す姿	…P9
人にしかできない業務に集中できる行政へ	…P10
目指す姿とロードマップ	…P11
<b>コラム</b> 「サービスデザイン思考」とは	…P12

第3章  
デジタル人材の育成

職員の育成と外部デジタル人材の確保	…P14
職員のDXに対する意識	…P15
職員に求められるスキルの全体像	…P16
職階ごとに習得すべきスキルの定義・構成	…P17
職階ごとに習得すべき主なスキル	…P18
全職員が習得すべき基本的なスキル	…P19
「DXモデル人材」の創出	…P20

補足資料

デジタル化の3分類	…P22
デジタル社会の実現に向けた理念・原則	…P23
用語解説	…P24



# 第1章

背景・目的と位置付け

## 三 背景・目的

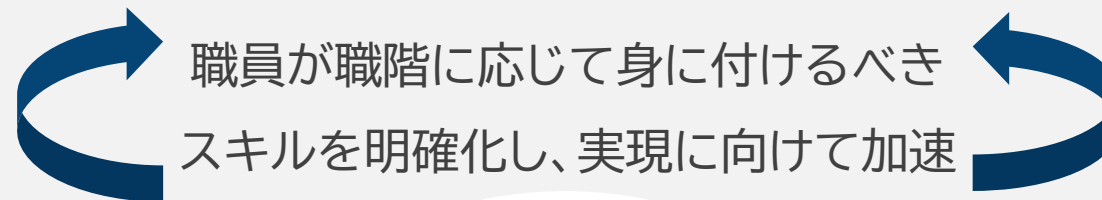
- 我が国では、近年、人口減少・少子高齢化の加速や相次ぐ大規模自然災害、国際紛争による物価高騰など、社会情勢が目まぐるしく変化し、未来の予測が困難となっています。
- 自治体もまた、人口構造の急激な変化や、それに伴うヒト・モノ・カネという行政資本の縮小に加え、市民ニーズが多様化・複雑化するなど、様々な課題を抱えています。
- 今後も持続可能な市民サービスを提供するためには、これまでの市民サービスの在り方を根本的に見直すことが求められています。そこで、国では2020年(令和2年)12月に「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」を策定、2025年(令和7年)12月に改定し、自治体は「自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させる」とともに「デジタル技術やAI等の活用により業務の効率化を図り、職員の負担軽減とあわせて、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく」ことを示しています。
- こうしたことから、自治体では、それらを実行することのできる人材を、スピード感をもって確保・育成することが求められています。
- 本方針は、松山市がデジタル技術やデータを最大限活用しながら、『人にしかできない、人だからこそできる業務に注力し、新たな付加価値を創出することができる組織』となるために、どのような人材を育成していくのか、その方向性を示すことを目的とし策定したものです。
- これにより松山市の将来都市像である“人、まち、仕事がつながる交流拠点『SETOUCHIまつやま』”の実現に向けた動きを加速します。

## 位置付け

- 本方針は、『松山市DX推進戦略』の中で掲げる「DX人材の育成と確保」と、『松山市人材育成・行政経営改革方針』に定める「効果的にDXを推進するための人材の育成」を具体化し、本市のDX推進に必要な人材の効果的な育成を目指すとともに、『第7次松山市総合計画』に掲げる将来都市像の実現に向けた動きを加速させるために定めるものです。

### 『第7次松山市総合計画』に掲げる将来都市像

“人、まち、仕事がつながる交流拠点『SETOUCHIまつやま』”



#### 『松山市DX推進戦略』

デジタルの力で笑顔が「つながる」まちへ  
— 行政のDX  
— DX人材の育成と確保

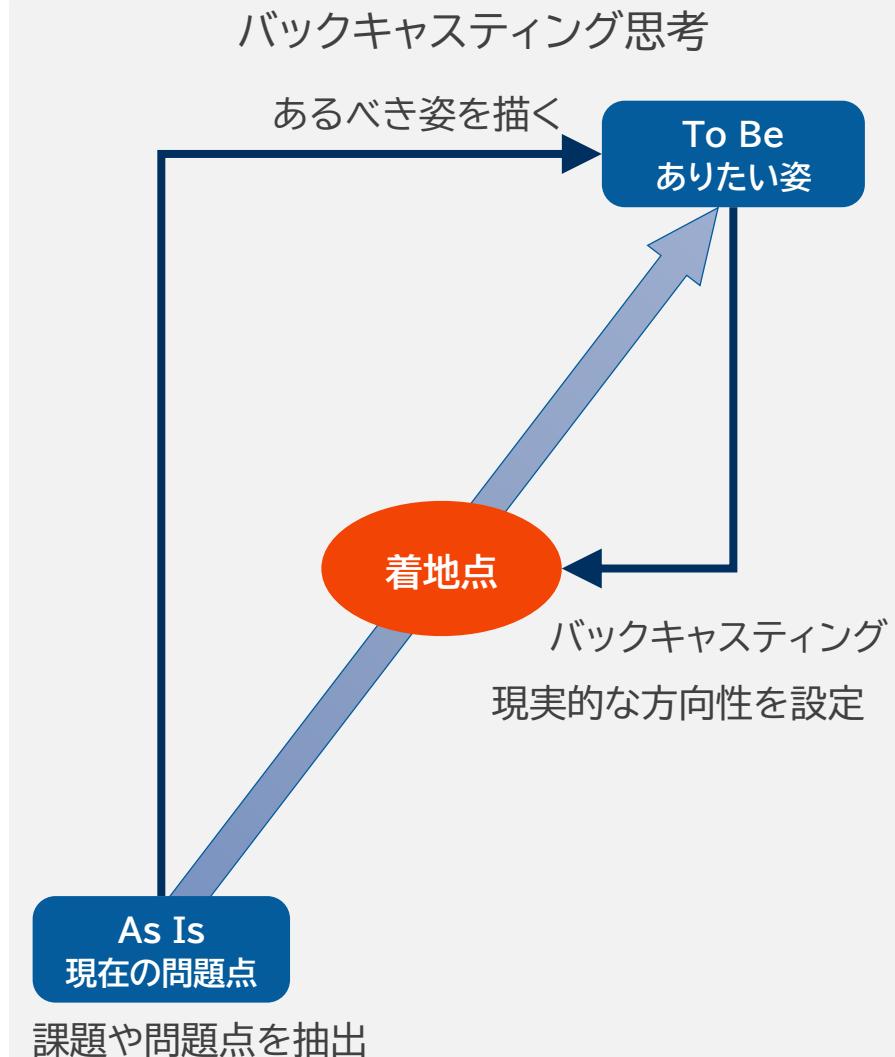
### 松山市 デジタル人材 育成方針

#### 『松山市人材育成・行政経営改革方針』

—ひとの改革  
—効果的にDXを推進するための人材の育成

## コラム 「バックキャスト思考」とは

- 近年の行政運営においては、人口減少や地域経済の変化、デジタル技術の急速な進展など、これまでの延長線では対応が難しい課題が増えています。こうした環境下では、過去の実績や現在の状況を基準に未来を見通す従来型の「フォアキャスト」だけでは、十分な打ち手を描けない場面も出てきています。
- このような状況において注目されているのが「バックキャスト思考」です。まず未来のあるべき姿や達成すべき目標を明確に描き、その理想像から逆算して、今どのような取り組みを進めるべきか考える手法です。
- バックキャスト思考の特徴は、現状の制約にとらわれず、未来の理想像から逆算することで、これまでの延長上にはない新たな選択肢を検討できる点です。
- 市民ニーズが多様化し、社会の構造変化が続くなか、未来の「ありたい姿」から逆算して今の取り組みを組み立てるこの思考は、これからの行政の新たなアプローチとして有効な考え方の一つです。
- この考え方は「未来の市役所のあるべき姿」を起点に、人材育成の現実的な着地点を見極め、組織として着実に前進していくうえでも有効です。

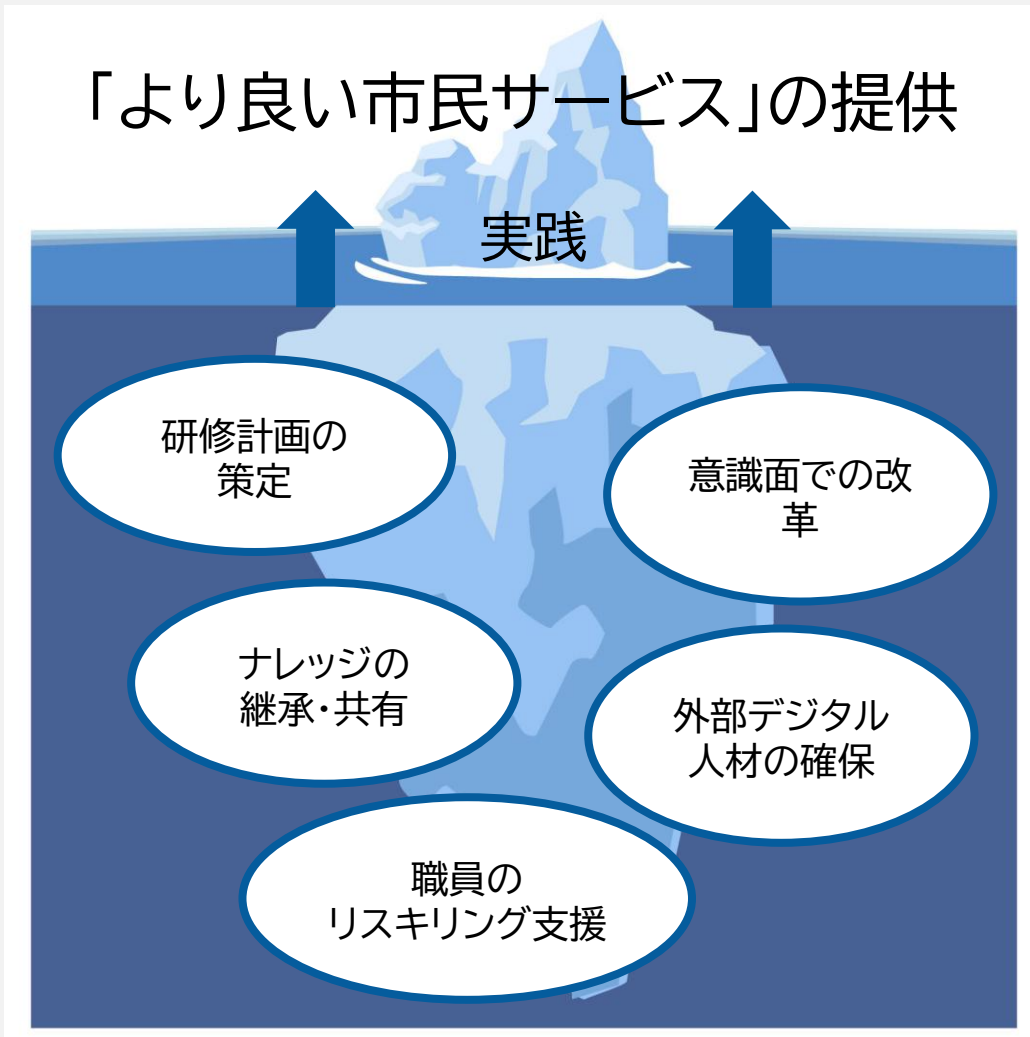




# 第2章

目指す姿とロードマップ

## 人材をいかにするための環境の整備



- デジタル技術を活用し、「より良い市民サービス」を市民に提供するためには、組織として、デジタル技術に精通し、DXを推進する知識やスキルにたけた「デジタル人材」を確保・育成することが求められています。
- そのためには、体系的な研修計画の策定や、OJTによるナレッジの継承・共有、職員のリスキング支援などによって、職員を育成していかなければなりません。
- また、その人材が持つスキルや育まれた能力を最大限発揮することができる環境を整備するため、効果的な人材配置や高度な知見を有する外部デジタル人材の確保、「変革に挑む職員を後押しする」などの意識面での改革を行うことで、組織として、効率的にDXを推進していく体制を整えていく必要があります。

## 三 人材確保・育成の先に目指す姿

- 近年のデジタル技術の急速な進化によって、市民サービスの在り方も変化の時代を迎えています。
- 例えば、公式LINEで受け取りたい情報を設定すると、自分が興味のある分野の情報がプッシュ型で送られ、一人一人が最適化された情報を簡単に受け取れるようになるなど、市民サービスにも手軽さ、便利さが求められています。
- 右の図は、デジタル技術を活用することで実現できる「より良い市民サービス」の例です。
- このような市民サービスを実現するためには、職員がデジタル技術の活用スキルを身に付けるとともに、これまでの業務の在り方を見直し、市民サービスをより良いものに変革することができるようになることが必要になっています。

### デジタル技術を活用することで実現する「より良い市民サービス」の例

#### 暮らしの質の向上

電話に限られていた子どもの学校への欠席連絡がスマホアプリでできるようになった！  
便利！楽！



#### 働き方の質の向上

大雨だと、浸水したりしていないか現場まで行って見回りしていたけど、センサーやカメラを設置したから、PCを通じて現地確認ができる！  
便利！安全！



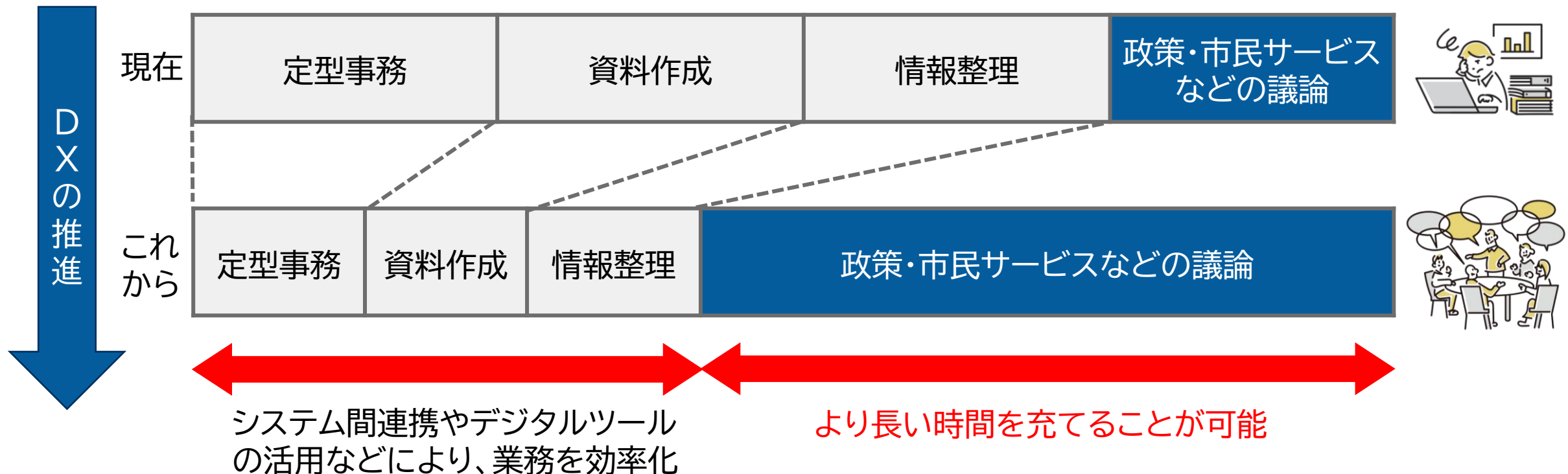
#### 娯楽の質の向上

観光アプリで行きたい場所を入力すると、交通手段や利用料金がすぐに分かるうえに、歩数分、地域通貨が貰える！便利！お得！



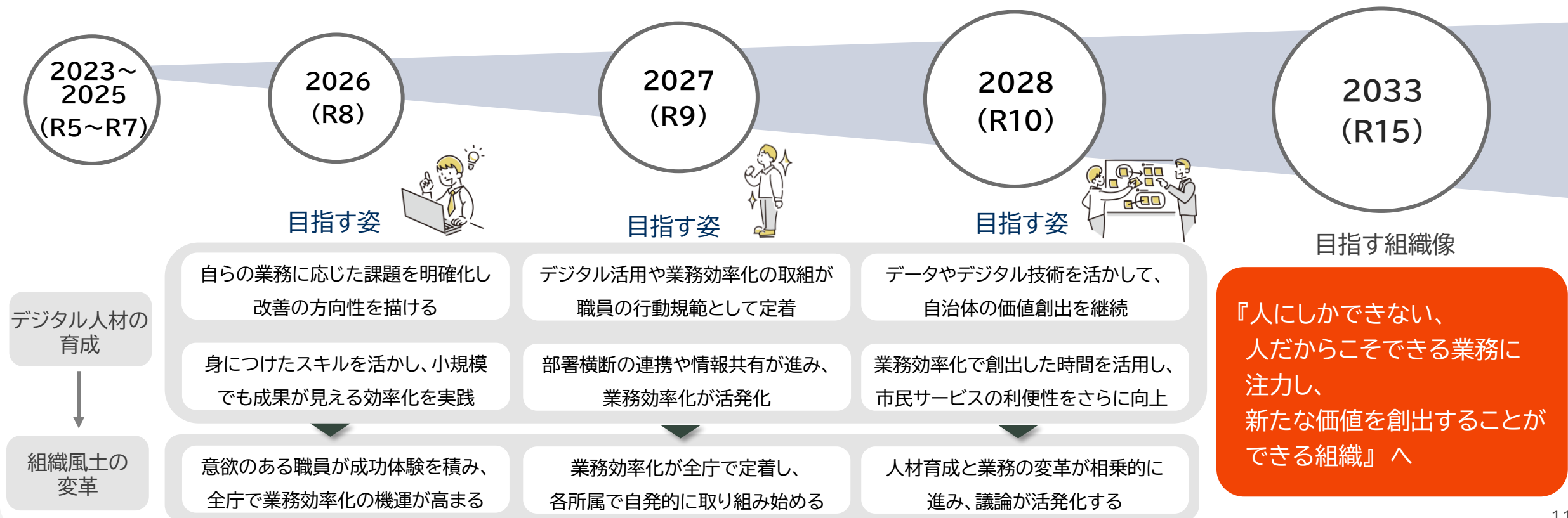
# 人にしかできない業務に集中できる行政へ

- 未来を予測することが困難な時代に、持続可能な行政運営を実現し、より効果的に市民サービスの利便性を向上するため、今以上に政策の立案や市民サービスの在り方などについて議論する時間が必要です。
- それらの、人にしかできない業務に注力する時間を創出するため、業務効率化を含むDXの推進で、定型的な事務や資料作成などの基本業務をさらに効率化することが必要です。
- また、業務効率化によって創出された時間や余力を、業務量に応じた職員の適正配置の検討にもつなげます。



# 目指す姿とロードマップ

- 本方針では、10年後の2033年度(令和15年度)までに目指す組織の未来像を「人にしかできない、人だからこそできる業務に注力し、新たな価値を創出することができる組織」と定義し、その実現に向け、デジタル人材の育成に取り組みます。
- 2023年度(令和5年度)から2025年度(令和7年度)は、デジタル人材のモデルケースの創出や組織風土の変革などに取り組みました。
- 2026年度(令和8年度)から2028年度(令和10年度)は継続して機運醸成に取り組みながら、デジタルも活用した「業務効率化」を実践・推進できる人材を育成することで、業務や組織風土の変革、市民サービスの利便性向上を目指します。



## コラム 「サービスデザイン思考」とは

- 「デザイン」とは、モノの形や色をつくることだけを指すではありません。それらがどのように機能し、どのような効果を生み出すのかまで含めて考えるという意味があります。アップル社の創業者であるスティーブ・ジョブズ氏も、  
*“Design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works.”*と述べており、デザインの本質は“見た目”ではなく“どう機能するか”にあるとされています。
- 「サービスデザイン思考」とは、サービスの受け手である利用者(ユーザー)をよく知り、共感し、利用者と同じ視点に立ってより良いサービスを設計することを前提とした考え方です。利用者にとって使いやすく、価値のあるサービスを提供するためには欠かすことのできないアプローチです。
- 行政のデジタル化では、単にシステムを導入するだけでなく、利用者の行動や感情、サービスの流れ全体を理解し、課題の本質を見極めたうえで改善や再設計につなげる力が求められます。
- 本方針においても、デジタルも活用しながらより良い市民サービスを生み出すことができる職員を育成するための重要な視点となります。



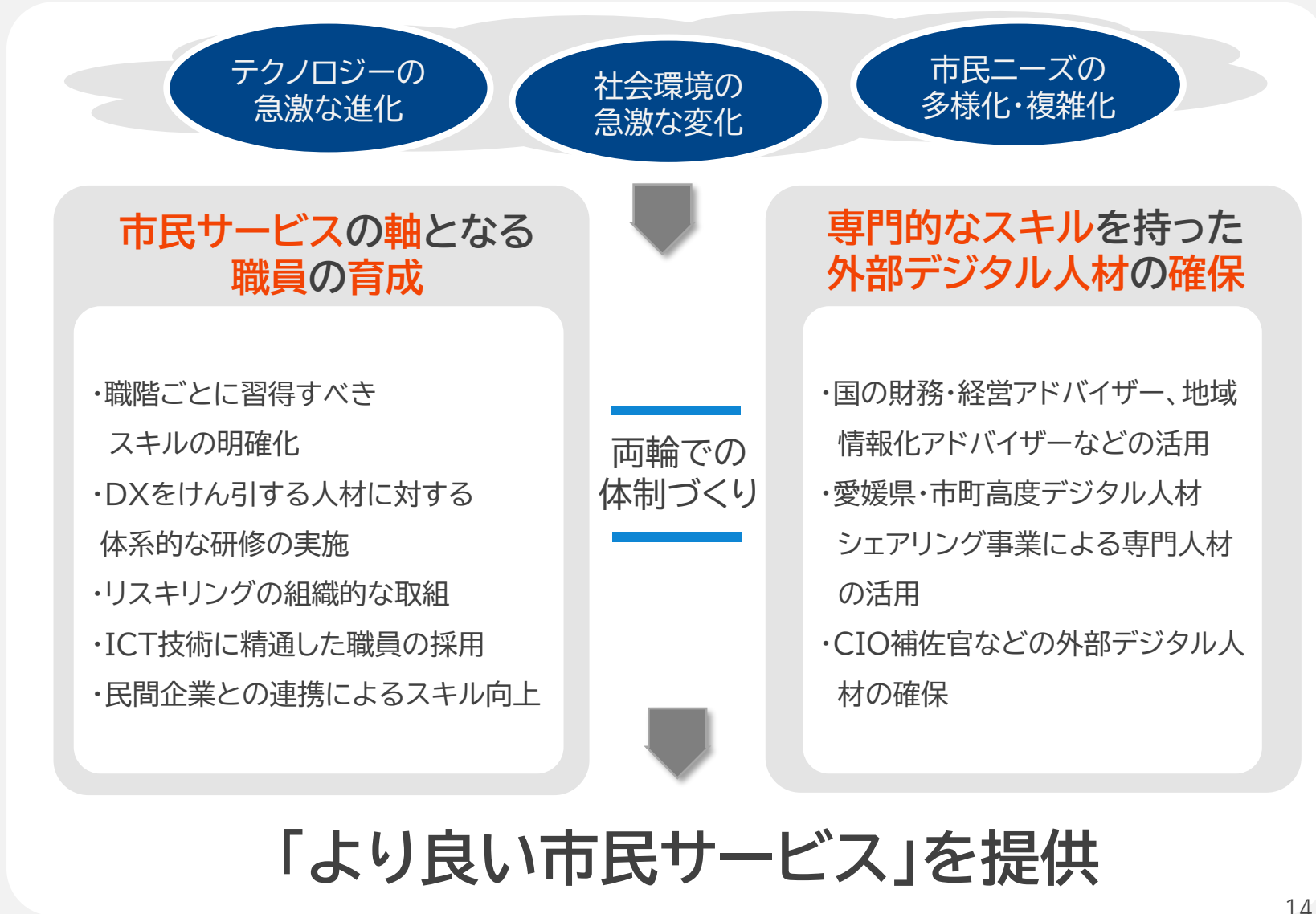


# 第3章

デジタル人材の育成

# 三 職員の育成と外部デジタル人材の確保

- 市民ニーズの多様化・複雑化や、社会環境の急激な変化など、現在の移り変わりの激しい社会に適切に対応していくためには、市民サービスを提供する職員が、必要なスキルを習得することが重要です。
- 一方、日々進化を続けるデジタル技術に対し、職員だけで全てを理解し対応することは、現実的には困難であることから、市民サービスの軸となる職員の育成と合わせて、専門的なスキルを持った外部デジタル人材を確保し、一体的に取り組むことで、「より良い市民サービス」の提供につなげていきます。



## 「より良い市民サービス」を提供

## 三 職員のDXに対する意識

- 愛媛県及び県内の全市町が参画する「愛媛県・市町DX推進会議」では、2025年7月・8月に、県及び各市町の全職員を対象とした「DX意識調査」を実施しました。
- このうち、松山市の職員の回答を分析したところ、DXに対する意識に関する主な傾向は、以下のとおりとなっています。

DXについて  
自分の言葉で説明することが  
できる職員が**5割**

オンライン会議に  
自分で参加することができる職員は  
**7割**

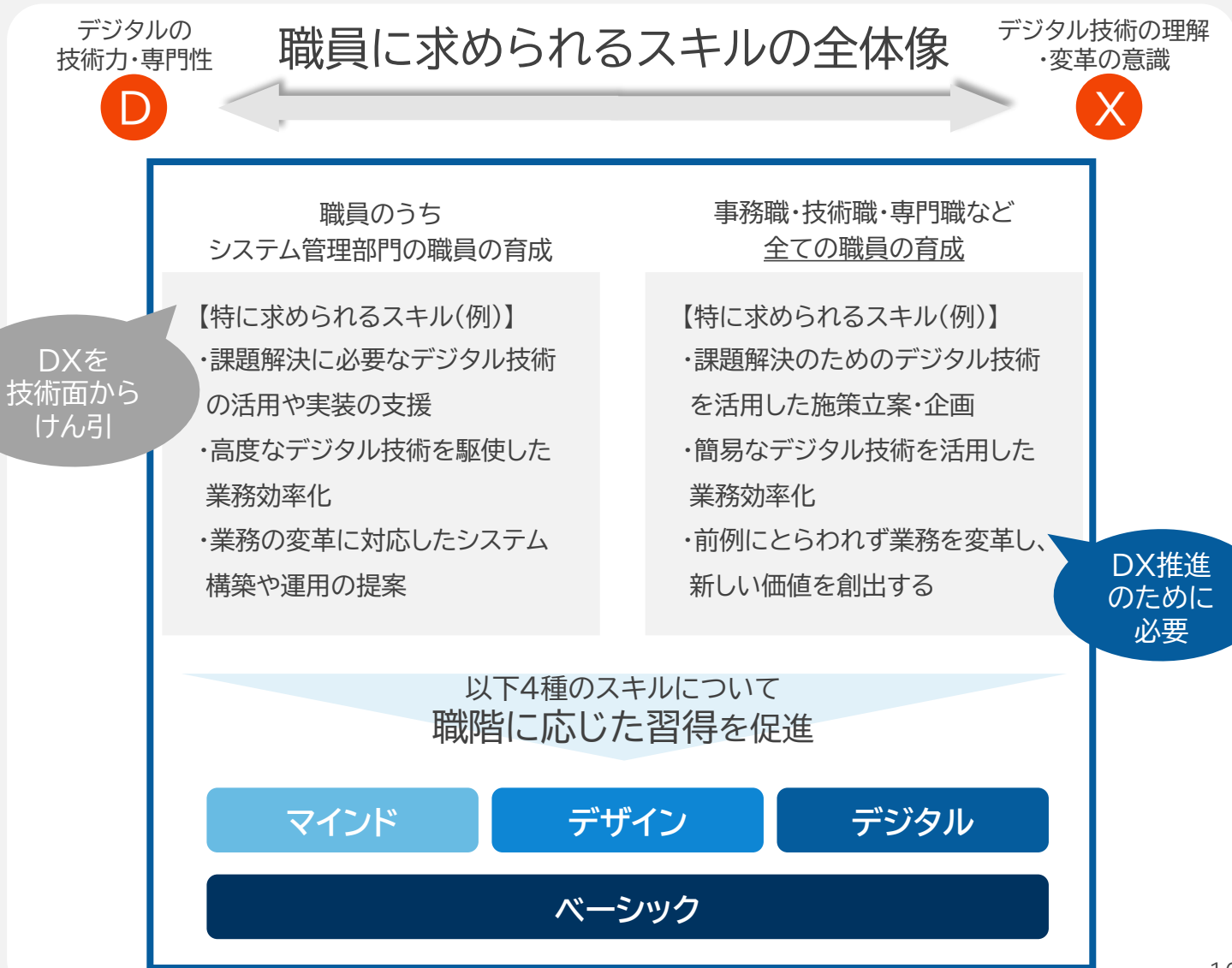
常に**業務改善**を  
考えている職員は**9割**、  
業務のやり方を変えようと  
取り組んでいる職員は**7割**

**9割**の職員が  
**リスクリングが必要**と考えているが、  
リスクリングのための  
時間を確保できている職員は**2割**

表計算ソフトを使って  
**7割**の職員が**グラフを作成**できるが、  
ピボットテーブルを使用した  
データ分析ができる職員は**3割**

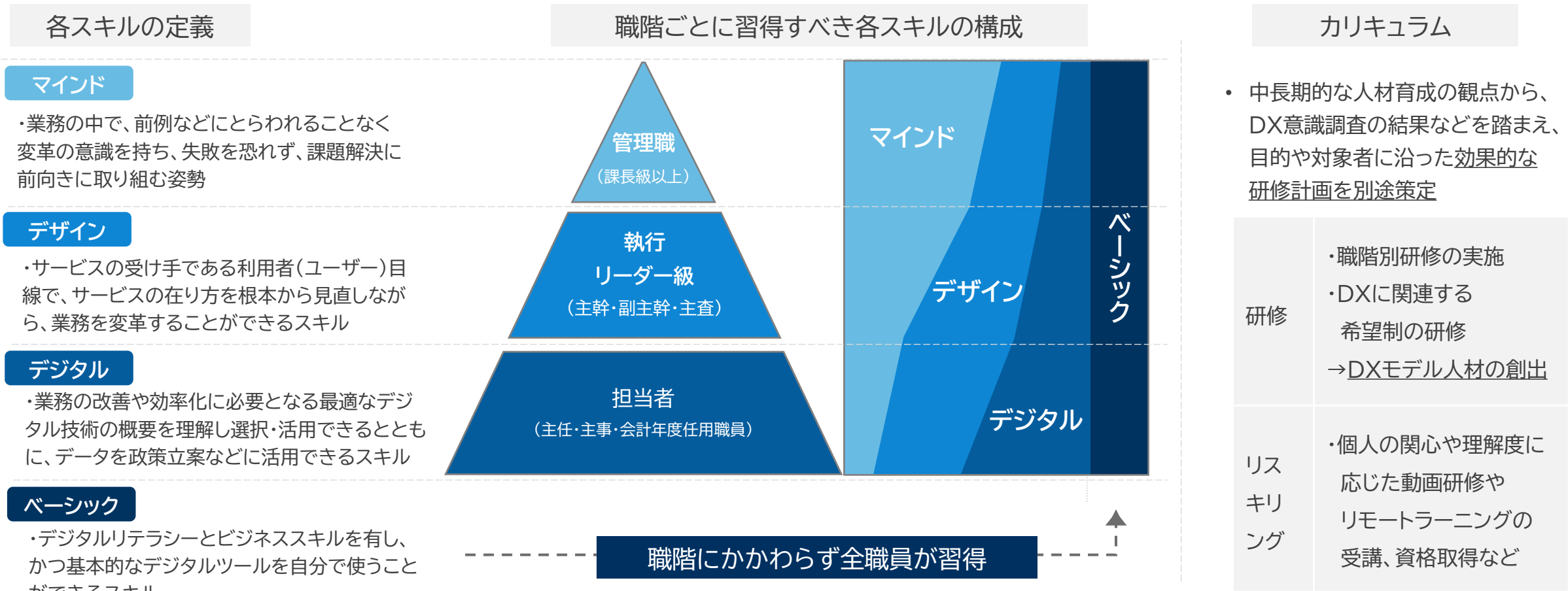
# 職員に求められるスキルの全体像

- 今後、デジタル技術を十分に活用し、効果的にDXを推進するためには、専門性や職階などに応じた体系的な育成方針を定めることが必要です。
- そこで本方針では、職員に求められるスキルの全体像を、右のように整理しました。
  - 一定の技術力や専門性が必要となるシステム管理部門の職員の育成方針(別途策定)
  - 事務職・技術職・専門職など、全ての職員の育成方針(本方針)
- 本方針では、全職員に共通するDXの推進に必要なスキルを「マインド」・「デザイン」・「デジタル」・「ベーシック」の4種に大別したうえで、職階に応じたスキルの習得を促進します。



# 三 職階ごとに習得すべきスキルの定義・構成

- 職員に求められる「マインド」「デザイン」「デジタル」「ベーシック」の4種のスキルを以下のとおり定義します。
- それぞれの職階で重点的に身に付けるべきスキルを定義し、その構成を可視化することで、自分がどのような分野を学ぶべきか、目的意識の明確化を図るとともに、それらに対応した研修計画を策定することにより、組織全体でDXを推進する力の底上げを目指します。



# 三 職階ごとに習得すべき主なスキル

- 以下は、職階ごとに習得すべき主なスキルの概要です。全ての職員は、自分が習得すべきスキルを理解したうえで、自身のスキルの振り返りや、得意・不得意なスキルの客観的な把握を行い、研修の受講やリスキリングなどを通じて能力の向上を図り、自己の成長につなげる必要があるため、研修計画などで全職員が主体的にスキルを習得できる環境を整備します。

  …重点習得スキル

職階	マインド	デザイン	デジタル
<b>管理職</b> 課長級以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属のリーダーとしてのDXを推進する本質的な意義を理解することができる</li> <li>慣例や前例にとらわれず、新しいことに挑戦する組織風土を醸成することができる</li> <li>失敗をとがめず、部下の前向きな挑戦を応援することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サービスデザイン思考」を理解し、取組を推進することができる</li> <li>職員の安全性を確保し、アイデアを生み出す場を創出することができる</li> <li>属人化を防ぐ体制づくりを推進することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属のビジョン・ミッションを達成するため必要となるデジタルツールを見極め、選択することができる</li> <li>エビデンスに基づいた政策判断を行うことができる</li> <li>デジタルスキルを有する職員に負荷が偏ることのないよう、所属を俯瞰し、業務を分担することができる</li> </ul>
<b>執行</b> <b>リーダー級</b> 主幹 副主幹 主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行グループのリーダーとして、DXを推進する本質的な意義を理解することができる</li> <li>慣例や前例にとらわれず、部下の前向きな挑戦を応援することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サービスデザイン思考」とUI・UXに関する知識を習得し、課題を解決することができる</li> <li>事業の進め方を継続的に見直し、業務を改善することができる</li> <li>プロジェクトマネジメントができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルツールの概要を理解し、効果的に利用することができる</li> <li>エビデンスに基づく政策立案を行うことができる</li> <li>デジタルスキルを持った人材に業務負荷が偏ることのないよう、執行グループ全体を俯瞰し、業務を分担することができる</li> </ul>
<b>担当者</b> 主任 主事 会計年度任用職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを推進する本質的な意義を理解することができる</li> <li>慣例や前例にとらわれず、前向きにチャレンジし続けることができる</li> <li>論理的思考力を持ち、目的と手段を明確化することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サービスデザイン思考」に基づき、より良いサービスを提供するため試行錯誤することができる</li> <li>自身の業務に精通したうえで、業務を可視化し、汎用化することができる</li> <li>新しい視点を持ち、業務上の課題を発見することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルツールを理解し、業務改革や効率化などの目的に応じ、ツールを選択し、最大限活用することができる(AI・RPA・ローコードツールなど)</li> <li>データ分析をするために、データを適切に整え、活用することができる</li> </ul>

# 全職員が習得すべき基本的なスキル

- ベーシックスキルは、職階にかかわらず、全職員が習得すべき基本的なスキルです。
- このスキルは、市職員としてだけでなく、社会人として働くうえで重要なスキルです。そのため、研修の受講やリスキリングなどに取り組み、能力を向上させるよう努める必要があります。本市職員が自ら積極的にリスキリングに取り組めるよう、資格取得を支援します。

## ベーシックスキル 全職員が習得すべき基本的なスキル

### デジタルリテラシー

#### 基本的なデジタルツールの利用

- ▶ ビジネスチャットツールや汎用フォームシステム、オンライン会議システム、生成AIなどの基本的なデジタルツールを、業務で十分に活用できる

#### デジタル社会の理念・原則などの理解

- ▶ 松山市情報セキュリティポリシーの遵守
- ▶ 国が定めるデジタル社会形成のための基本原則・行政手続のデジタル3原則・サービス設計12箇条などの理解

### ビジネススキル

#### ビジネスソフトの十分な活用

- ▶ 文書作成ソフト、表計算ソフト、プレゼンテーションソフトなどの基本的なビジネスソフトの機能を理解し、十分に活用できる

#### 新しい技術・トレンドへの意識

- ▶ 情報のアンテナを高く揚げ、新しい技術に関するニュースや出来事を積極的に収集する

# 「DXモデル人材」の創出

- ・組織全体で効果的にDXを進めていくためには、DXを推進する部門だけでなく、市民により近い各所属にもDXを推進する人材が必要です。
- ・そこで、各所属でDXを推進する人材のモデルケースとなる「DXモデル人材」を設定し、2026年度(令和8年度)から2028年度(令和10年度)の取組としては、業務効率化に特化した実践型のDXモデル人材を重点的に育成します。なお、2023年度(令和5年度)から2025年度(令和7年度)は、DXモデル人材を115名育成しました。
- ・また、職員のリスキリング支援として資格取得を促進し、DXモデル人材の育成・適正配置とあわせて、全庁的なデジタルリテラシーの向上を図ります。
- ・さらに、意欲のあるDXモデル人材の学びの時間を確保するため、管理職が全体の業務量を見直すことで、人材育成を後押しします。

● 職階別のDXモデル人材の例

職階	役割	想定する研修内容		KPI(2028年度末)	リテラシー向上
管理職 課長級以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変革に挑む部下の最大の理解者となり、その能力を発揮できるよう後押しし、業務量の調整を行う</li> <li>・デジタル技術の活用を肯定・提案する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX推進マインド研修(全管理職必須研修)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・全管理職が研修を受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスキリングを支援し、デジタル関係資格取得の推進</li> </ul>
執行リーダー級 主幹 副主幹 主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「より良い市民サービス」の提供のために、ユーザー(市民・職員)目線での業務効率化を実践する</li> <li>・業務全体から課題を特定して、効率化を検討・指示する</li> <li>・デジタル技術の活用を提案・実践する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実務におけるBPRの実践研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスデザイン思考の習得・実践に関する研修</li> <li>・BPMIに関する体系的な研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職階問わず単年度で最大限研修できる40人を育成し、3年間合計120人程度を育成 ※育成した人材は人事部門と連携しながら適正に配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間100名、3年間合計で300人以上を目標</li> </ul>
担当者 主任 主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前例にとらわれることなく、新しい目線で業務を効率化することができる</li> <li>・担当業務から課題を発見して、効率化を検討する</li> <li>・デジタル技術の活用を実践する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・RPA・AI・OCRに関する研修</li> <li>・ローコードツールに関する研修</li> <li>・データ分析に関する研修</li> <li>・その他、デジタルツールに関する研修</li> </ul>		



# 補足資料

※以下のページに掲げる定義などは、本方針で定義する内容であり、異なる解釈もあります。

## 三 デジタル化の3分類

- 本方針では、デジタル化の分類について、第2期愛媛県デジタル総合戦略(令和6年3月策定版)での定義に基づき、下記のとおり定義しています。

	Digitization (情報のデータ化)	Digitalization (業務のICT化)	Digital Transformation(DX) (デジタルによる価値創造)
内容	アナログの情報をデジタルの形式に変換する技術的過程	情報のデータ化を前提として、業務をICT化する業務的過程	情報のデータ化、業務のICT化を前提として市民本位の行政、地域、社会に再構築する価値共創的過程
イメージ (暮らし)	市内各地で収集された災害情報・データをホームページ上で提供する	メールマガジンやSNSに登録した市民に対して、定型的な災害情報を一斉に配信する	AIなどで災害情報などがリアルタイムに分析され、防災関係機関や市民など、様々な人へ提供される
備考	一般的に「ICT化」「IT化」と捉えられる段階で、既存のアナログ業務を前提としている		既存のアナログ業務や価値観を前提としない新たな視点・発想など

# 三 デジタル社会の実現に向けた理念・原則

- 誰ひとり取り残されないデジタル化の恩恵を享受できる社会を実現するためには、以下に示す理念・原則をあらゆる施策や取組において徹底していく必要があります。

## ① デジタル社会形成のための基本原則 … デジタル社会を形成するために留意すべき10の原則

1. オープン・透明
2. 公平・倫理
3. 安全・安心
4. 継続・安定・強靱
5. 社会課題の解決
6. 迅速・柔軟
7. 包摂・多様性
8. 浸透
9. 新たな価値の創造
10. 飛躍・国際貢献

## ② 行政手続のデジタル3原則

… デジタル手続法に掲げる、行政のあらゆるサービスを最初から最後までデジタルで完結させるために不可欠な基本原則

### 1. デジタルファースト

個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結

### 2. ワンスオンリー

一度提出した情報は二度提出が不要

### 3. コネクテッド・ワンストップ

民間を含む複数の手続き・サービスをワンストップで実現

## ③ サービス設計12箇条

… 利用者の利便性向上と行政運営の効率化等のためには、実務をデジタル化するだけでなくBPRの実施が必要であり、デジタルサービスを導入・設計する際に留意すべき12箇条

1. 利用者のニーズから出発する
2. 事実を詳細に把握する
3. エンドツーエンドで考える
4. 全ての関係者に気を配る
5. サービスはシンプルにする
6. デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
7. 利用者の日常体験に溶け込む
8. 自分で作りすぎない
9. オープンにサービスをつくる
10. 何度も繰り返す
11. 一遍にやらず、一貫してやる
12. 情報システムではなくサービスを作る

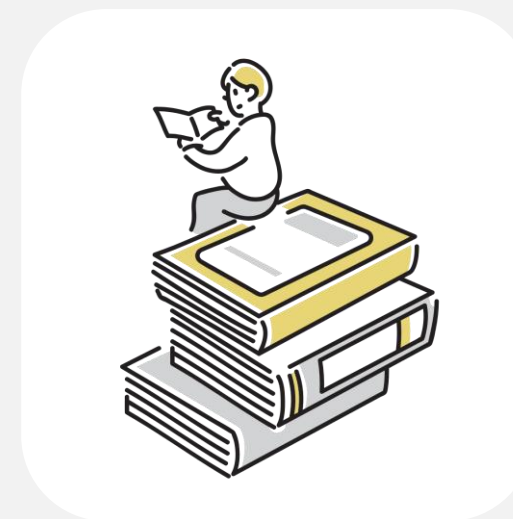
# 用語解説

No.	用語	説明文	ページ
1	AI	Artificial Intelligenceの略称。人工知能。 定義については諸説あり定まっていないが、総務省では「知的な機械、特に知的なコンピュータプログラムを作る科学と技術」と一般的な説明を採用している。	P4
2	リスキリング	今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する(させる)こと。	P8
3	ナレッジ	個人や組織が持つ、経験・知識・ノウハウを通じて蓄積された、実務に活かせる知見のこと。	P8
4	OJT	実際の業務を行いながら、上司や先輩の指導を受けて知識やスキルを身につける育成手法のこと。	P8
5	CIO	Chief Information Officerの略称。組織全体のIT・情報戦略を統括し、経営や組織運営にITをどう活かすかを担う最高情報責任者のこと。	P14
6	ICT	Information and Communication Technologyの略称。情報技術(IT)に「通信」を含めた概念で、情報の収集・処理・共有・伝達を支える技術全般のこと。	P14
7	愛媛県・市町高度デジタル人材シェアリング事業	愛媛県及び県内20市町すべてが参画する「愛媛県・市町DX推進会議」が、高度なスキルを有するデジタル人材を確保し、県及び20市町でその人材をシェアリングする制度。	P15

No.	用語	説明文	ページ
8	リモートラーニング	インターネット上で提供されている教材を、受講者が自身のタイミングで受講し、自分のペースで学習を進めることが出来る、研修の受講形態のひとつ。	P17
9	エビデンス	判断や主張の正しさを裏付ける、客観的な根拠や証拠のこと。	P18
10	論理的思考力	物事を筋道立てて整理し、根拠に基づいて結論を導く力のこと。	P18
11	UI	User Interfaceの略称。デジタルサービス全般で「利用者との接点」という意味で使用され、Webサイトやアプリケーションにおける「操作のしやすさ・使いやすさ」などを指す。	P18
12	UX	User Experienceの略称。「利用者体験」と訳され、デジタルサービスを利用したあとの利用者の体験・体感そのものや、体験後の満足度などを指す。	P18
13	プロジェクトマネジメント	特定のサービス開発などのプロジェクトにおいて、全体を俯瞰的に見ながら、品質やリスクの管理、ステークホルダーとの調整など、目的の達成に向けた様々な調整を行う役割。	P18

# 用語解説

No.	用語	説明文	ページ
14	心理的安全性	組織の中で、どのようなメンバーとでも、自分の率直な考え・気持ちを、安心して表現できる状態のこと。	P18
15	RPA	Robotic Process Automationの略称。これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンや、AI、機械学習などを含む認知技術を活用して、代行・代替する取組のこと。	P18
16	ローコードツール	アプリケーション開発において、システム開発に関する専門的な知識がなくても簡単にアプリを作成することができるツール。	P18
17	BPM	Business Process Managementの略称。業務プロセスを可視化し、継続的に管理・改善していくための考え方や手法のこと。	P20
18	BPR	Business Process Re-engineeringの略称。既存の業務のやり方を前提とせず、業務プロセスを根本から見直し、抜本的に再構築する取り組みのこと。	P20
19	SNS	Social Networking Serviceの略称。インターネット上で人と人がつながり、情報を発信・共有・交流できるサービスです。	P22



松山市総合政策部デジタル戦略課  
2026年(令和8年)3月改定