

# 東京都 デジタル人材確保・育成基本方針

ver.1.0

# 東京都デジタル人材確保・育成基本方針 エグゼクティブサマリー

## 1 方針策定の基本認識

QOSの高いデジタルサービスの実現にあたり、カギになるのは「ひと」

デジタルサービスを支える「ひと」を確保・育成するとともに、最大限の能力を発揮できるようにすることが重要

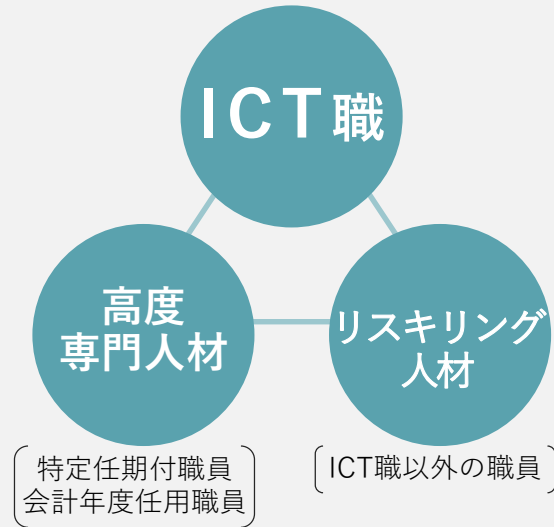
デジタルサービスの利用者からは直接見えない水面下で、デジタル人材に係る確保・育成の取組みの充実が必要

## 3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組

### デジタル人材の確保策

- デジタルスキルマップの導入  
→ICT職のスキルを詳細に可視化  
→都庁内で不足しているスキルを把握
- その結果を踏まえ、よりニーズに合致した人材を戦略的に確保

## 2 組織が求めるデジタル人材像



ICT職	デジタルスキルと行政の専門性をバランスよく身に付け、都のDXに関する施策立案等を牽引
高度専門人材	高度なデジタルスキルを活かし、プロトタイプの実験など、デジタルサービスのクオリティ向上を技術面から牽引
リスキング人材	デジタルに関する知見を身に付け、ICT職や高度専門人材と連携して、都の施策のデジタル化の課題を解決

### デジタル人材の育成策

#### ICT職向け

- データ・デザインなどの高度な専門研修の拡充
- 民間企業や海外への研修派遣
- コミュニティ構築

#### 全職種向け

- デジタルリテラシー維持向上  
受講規模：40,000人／年
- リスキングによる人材育成  
受講規模：5,000人／5年

### 「東京デジタルアカデミー」の展開

〔海外や民間の先進事例の調査・分析、区市町村との連携と一体的に推進〕

# Index

## 1 方針策定の基本認識

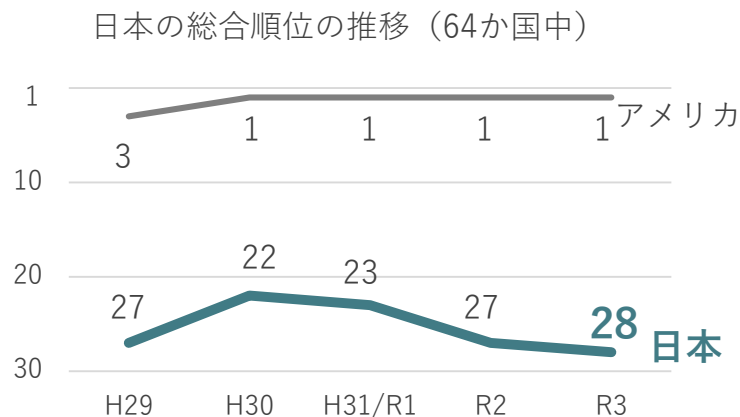
2 組織が求めるデジタル人材像

3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組

4 人材育成の推進体制

# デジタル化に関する日本・東京の現状

## 日本のデジタル競争力の低迷



※出典：IMD「World Digital Competitiveness Ranking 2021」

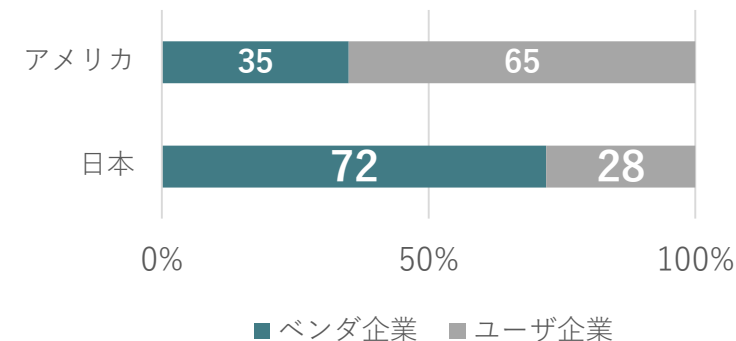
## 行政のデジタル化の遅れ

	東京	ニューヨーク・ロンドン・パリ・シンガポール・ソウル
デジタル化された行政手続きの利用率 (税金関係)	25%	43%
デジタル化された行政手続きの利用者満足度 (税金関係)	55%	81%

※調査概要：東京都、ニューヨーク、ロンドン、パリ、シンガポール、ソウル在住の10代～70代（各都市500名）を対象にWebアンケートを実施（2021年11月30日～12月20日）  
総回収サンプル：3,000（500名×6都市）

## 国内のデジタル人材の偏在

日本と米国の情報処理・通信に携わるICT人材の配属先企業の割合



※出典：「平成30年版情報通信白書」（総務省）より作成

- ✓ デジタル競争力の低迷や、行政のデジタル化の遅れなどが顕在化する中、都政課題の解決にあたり、**デジタルテクノロジーの活用の重要性が増大**しています。
- ✓ 進展のスピードが極めて速いデジタルテクノロジーを活用し、行政サービスの質の向上を図るには、**都庁内部にデジタルを使いこなすことのできる人材を確保**することが必要です。

## QOSの高いデジタルサービスの実現に向けて



# シン・トセイ

都政の構造改革QOSアップグレード戦略 (2021年 3月策定)

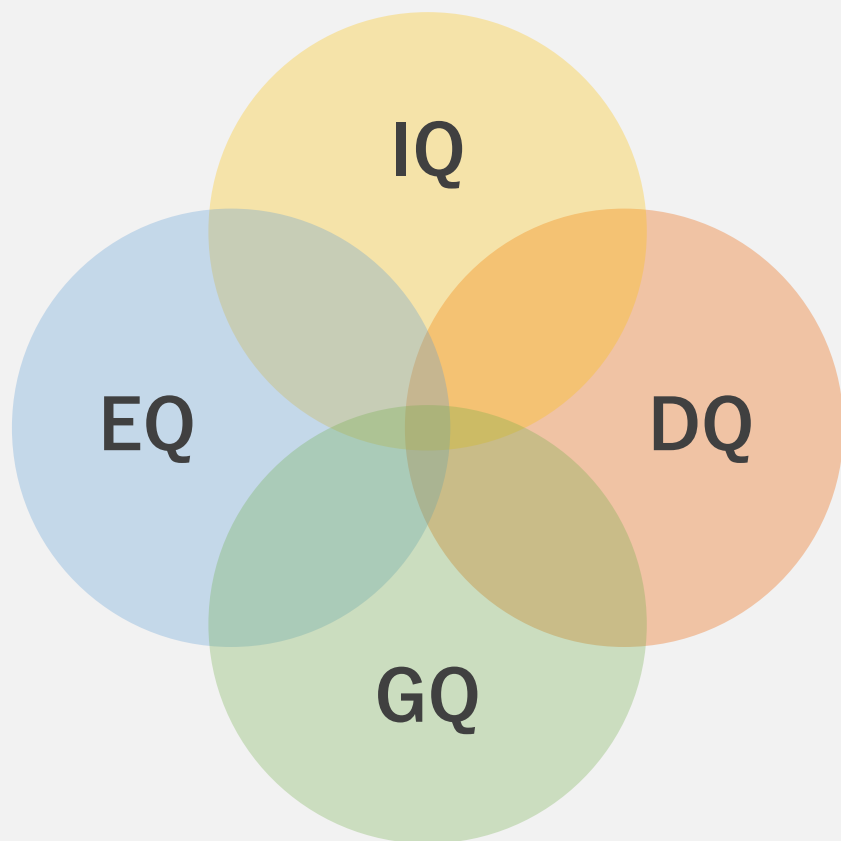
都政のQOSを向上させることで都民のQOLを上げていくため、  
DXの推進を梃として都政の構造改革を推進

QOSの高いデジタルサービスの実現にあたり、カギになるのは「ひと」

デジタルサービスを支える「ひと」を  
確保・育成するとともに、**最大限の能力を発揮できるようにする**  
ことが、いま求められています

## DX組織としての能力ポートフォリオ

行政組織に求められるビジネス力（IQ）やチームプレイ力（EQ）、行政力（GQ）と合わせて、デジタルテクノロジーを用いて課題解決や機会を創造するための知識やスキルである“デジタル力（DQ）”も必要となります。都庁組織全体として、4つのQ（IQ、EQ、GQ、DQ）をバランスよく高めていくことが求められます。



IQ

ビジネス力

ロジカルシンキングやシステム思考、プレゼンテーション、ドキュメンテーションなど課題解決に必要な知的能力  
(Intelligence Quotient = IQ)

EQ

チームプレイ力

組織内外のパートナーとコラボレーションしていくために必要なオープンガバメント時代の心の知能指数  
(Emotional Intelligence Quotient = EQ)

GQ

行政力

行政の仕組みや法律知識、各種連絡・調整など行政職員として必要な知識やスキル  
(Government Intelligence Quotient = GQ)

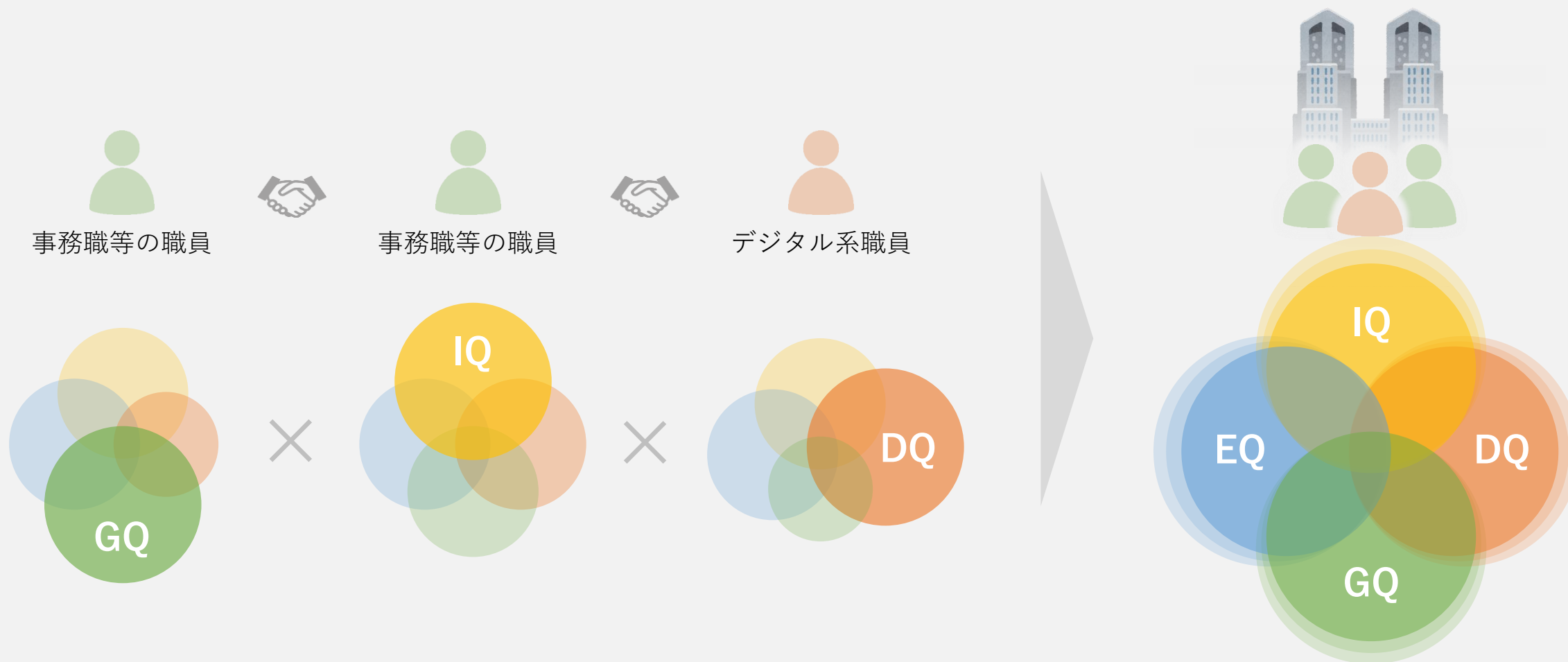
DQ

デジタル力

デジタルテクノロジーを用いて課題解決や機会を創造するための知識やスキル  
(Digital Intelligence Quotient = DQ)

## 職員のコラボレーションにより組織の総合力を向上

都政の高度なDX推進の中核となるデジタル系の職員と事務職等の職員がそれぞれの強みを発揮し、コラボレートしながら、相互補完・相乗作用により都庁組織全体のレベルアップを実現していきます。

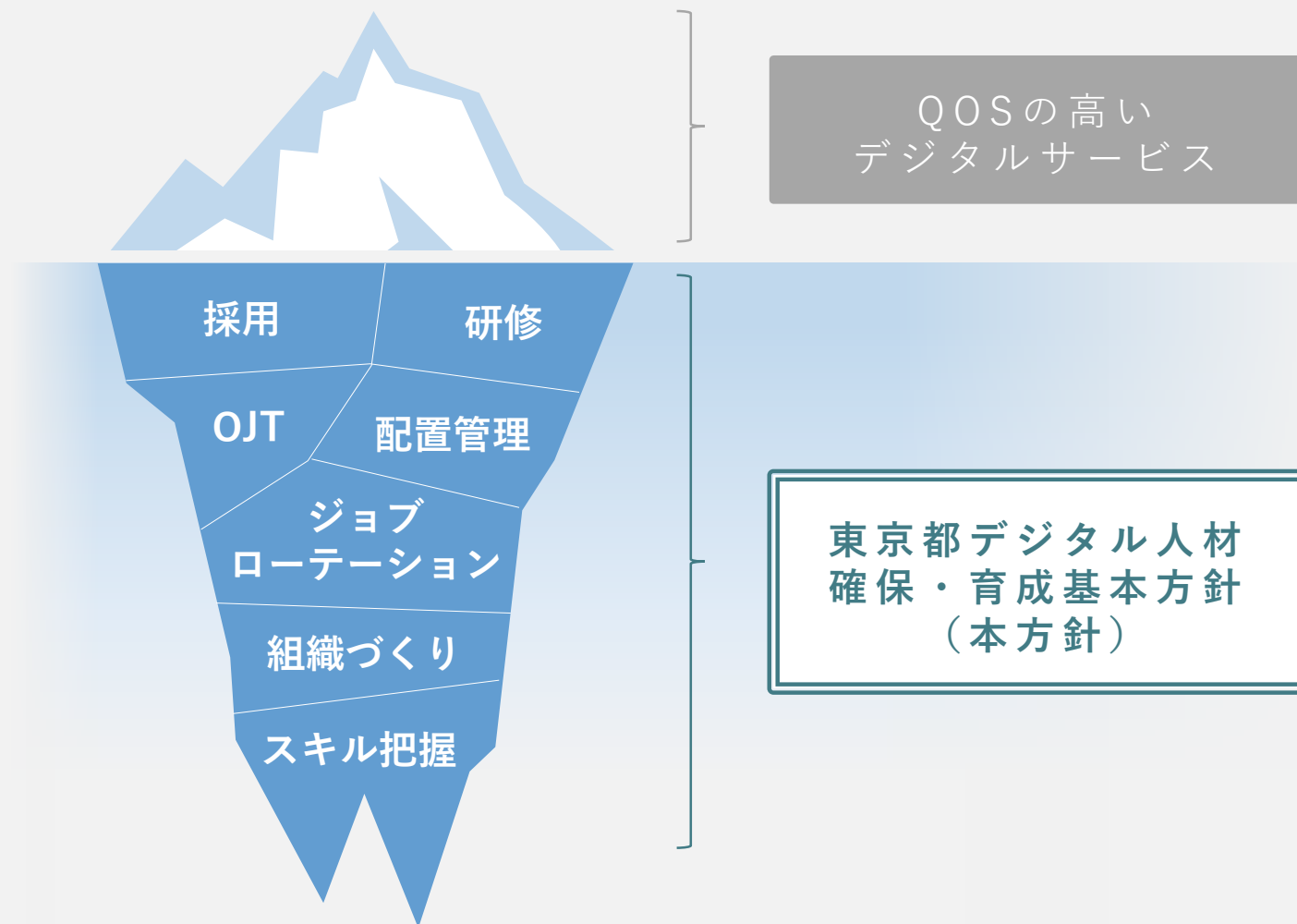


## 本方針のスコープと位置づけ

QOSの高いデジタルサービスを実現する上でカギとなる『デジタル人材』を確保・育成し、最大限の能力を発揮できるようにすることが重要です。

そのためには、デジタルサービスの利用者からは直接見えない水面下で、デジタル人材に係る採用、研修、OJT、配置管理、ジョブローテーション、組織づくり、スキル把握等の制度や取組みを充実させていく必要があります。

本方針は、これらのデジタル人材確保・育成に関する取組について、基本的な考え方や今後の取組の方向性をとりまとめて提示するものです。





# Index

1 方針策定の基本認識

**2 組織が求めるデジタル人材像**

3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組

4 人材育成の推進体制

## 都庁内部におけるデジタル人材

東京都の行政サービスを、デジタルテクノロジーを活用してQOSを向上させていくにあたっては、**都庁内部にデジタル人材を確保し、育成**していくことが重要です。

このため、都は2021年度に「都政とICTをつなぎ、課題解決を図る人材」として新たに**ICT職**の採用を開始し、その能力向上のための研修を実施しているほか、デジタルに関する豊富な知識・経験を有する**高度専門人材**を民間から積極的に登用するなど、多様な人材の確保を進めています。

しかし、都政のDXは、ICT職や高度専門人材といった専門性の高い人材のみで進めるものではありません。

デジタルの専門職ではない事務職や土木職などの職員であっても、デジタルテクノロジーに関する理解（マインドセット）を深め、それを使いこなせるよう**リスキリング**を進めることが必要です。

これらの職員が、都における『**デジタル人材**』として、連携して能力を発揮することで、QOSの高いデジタルサービスの実現につなげていきます。

高度専門人材

デジタルに関する豊富な知識・経験を有する人材を民間から積極的に登用

ICT職

「都政とICTをつなぎ、課題解決を図る人材」として、2021年度より採用開始

リスキリング  
人材  
(ICT職以外の職員)

専門職ではない職員も、デジタルに関する理解促進及びリスキリングを推進

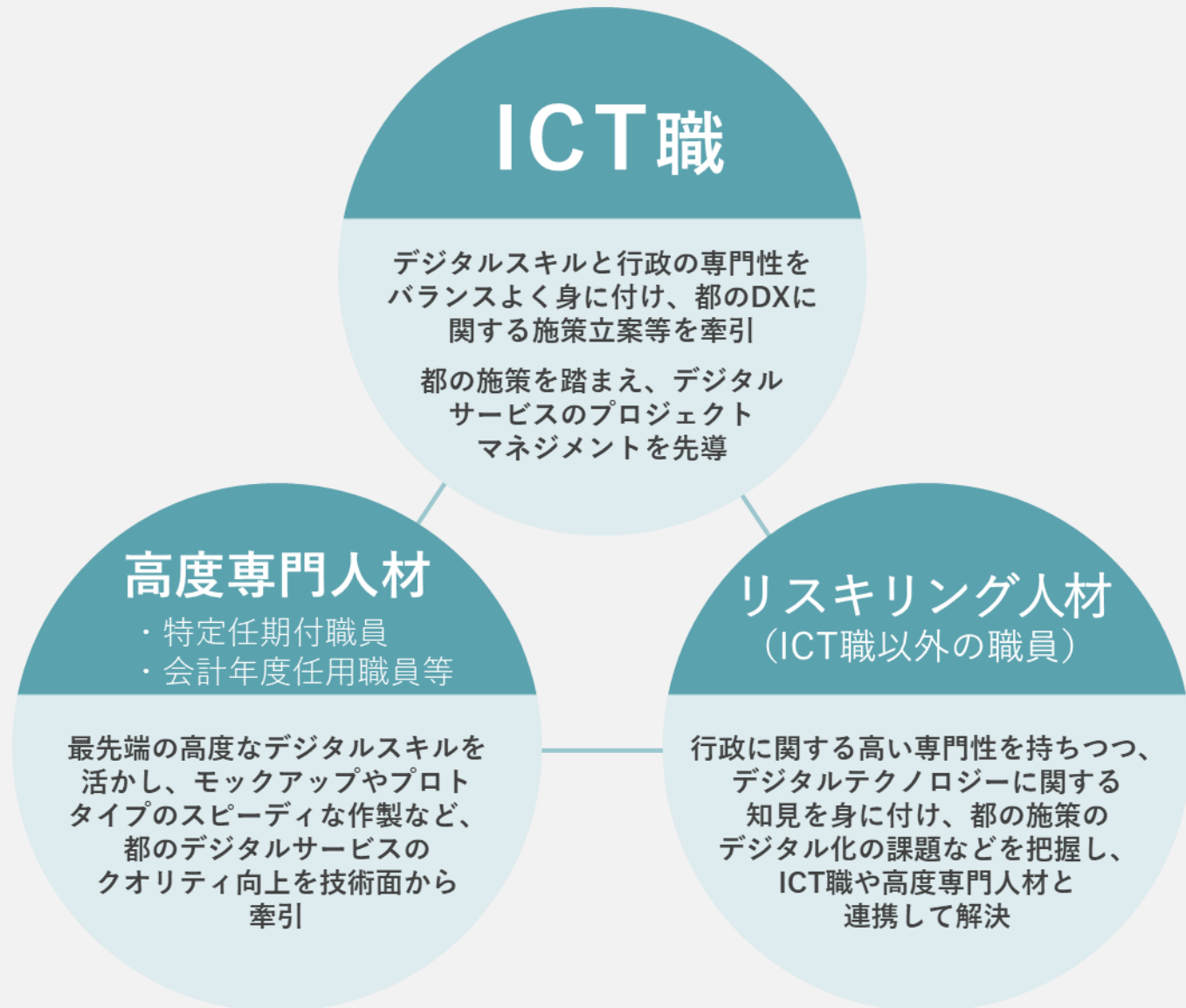
## デジタル人材に求められる役割

都政のQOS・都民のQOL向上に向け、**ICT職**には、「都政とICTをつなぎ、課題解決を図る人材」として都政のDX推進をリードすることが求められています。

都庁外から登用した、デジタルに関する豊富な知識・経験を有する**高度専門人材**には、都の事業のDX推進・デジタル技術の活用をサポートを迅速に進めていくことが期待されています。

さらに、ICT職ではない職員について、**デジタルテクノロジーに関するリスクリング**を実施し、デジタルツールを柔軟に業務に活用できるよう育成することで、ICT職や高度専門人材との協働による組織一体となった課題解決につなげることが求められます。

上記以外の職員についても、デジタルテクノロジーに関する理解を深めるため、**リテラシーの向上**を図ります。



## デジタル人材に求められる業務マネジメント手法

行政課題を解決するためには、

①課題の把握・分析 → ② 解決策の企画 →  
③解決策の実行 → ④効果の検証 の流れ、  
すなわち**PDCA**の考え方が重要です。

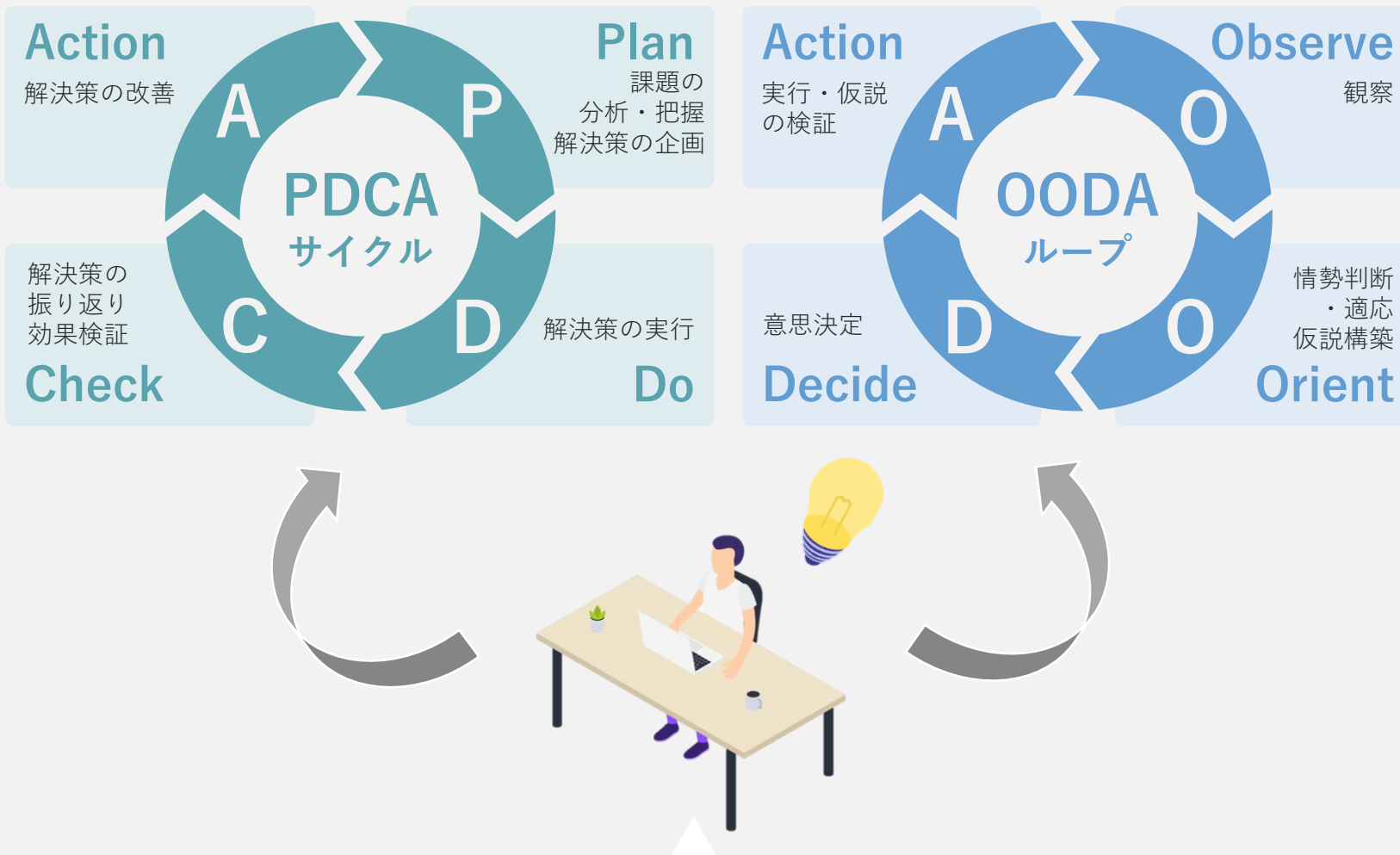
しかし、解決に取り組む途上でも行政課題は常に変化し、解決方策となりうるデジタルテクノロジーも日進月歩のスピードで変化し続けています。

そこで必要になるのが、状況変化に柔軟かつ迅速に対応する**OODA**※の考え方です。

デジタル人材には、行政サービスの企画・検討、構築、実施 など、さまざまなフェーズや状況に合わせて、

**PDCAサイクルだけでなく、OODAループにも対応できる柔軟なマネジメント能力**

を身に付けながら、課題解決を実現していくことが求められます。



状況に応じて適切な考え方・プロセスを活用し、課題解決を推進

※OODA：アメリカで提唱された、意思決定と行動に関する理論

# 活動シーンに応じて求められる役割（イメージ）

活動シーン	求められる役割	職員に期待される関与 ( ICT職 / 高度専門人材 / リスキリング人材 (ICT職以外の職員) )
課題の分析・把握	それぞれの所管部署が展開する行政サービスをデジタルの観点から分析し、課題を抽出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 実務に精通した<b>リスキリング人材</b>が、業務の見直し等に向けて、業務分析や課題抽出を牽引</li> <li>✓ <b>ICT職</b>も、都におけるBPR等の経験を活かして、リスキリング人材とともに検討を推進</li> </ul>
↓		
解決策の企画	抽出された課題に対し、デジタルテクノロジーを活用した解決策を企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>ICT職</b>が、専門性と現場感覚を活かして、導入効果や実施の難易度等を考慮しつつ、解決策企画を牽引</li> <li>✓ <b>高度専門人材</b>は、最新技術などをもとに、企画案に対して助言</li> </ul>
↓		
解決策の構築	デジタルテクノロジーを活用して解決策を形にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>高度専門人材</b>が、専門性を活かして、プロジェクトの推進をマネジメント</li> <li>✓ <b>ICT職</b>と<b>リスキリング人材</b>が、現場とのつなぎ役としてプロジェクトの推進をサポート</li> </ul>
↓		
解決策の実行	構築された解決策を実際に稼働して実行する	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>リスキリング人材</b>が現場職員とともに、導入した解決策の円滑な実践を牽引</li> <li>✓ <b>ICT職</b>が専門性を活かして、導入した解決策のトラブル対応など含めたサポート</li> </ul>
↓		
効果の検証	実行した解決策について、利用者数や満足度の把握などを行い、解決策の効果を数値化して検証する	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>リスキリング人材</b>が利用者満足度調査などの結果分析をもとに、解決策の効果検証を推進</li> <li>✓ <b>ICT職</b>と<b>高度専門人材</b>が、調査結果分析などの手法について、専門性を活かして検証作業をサポート</li> </ul>

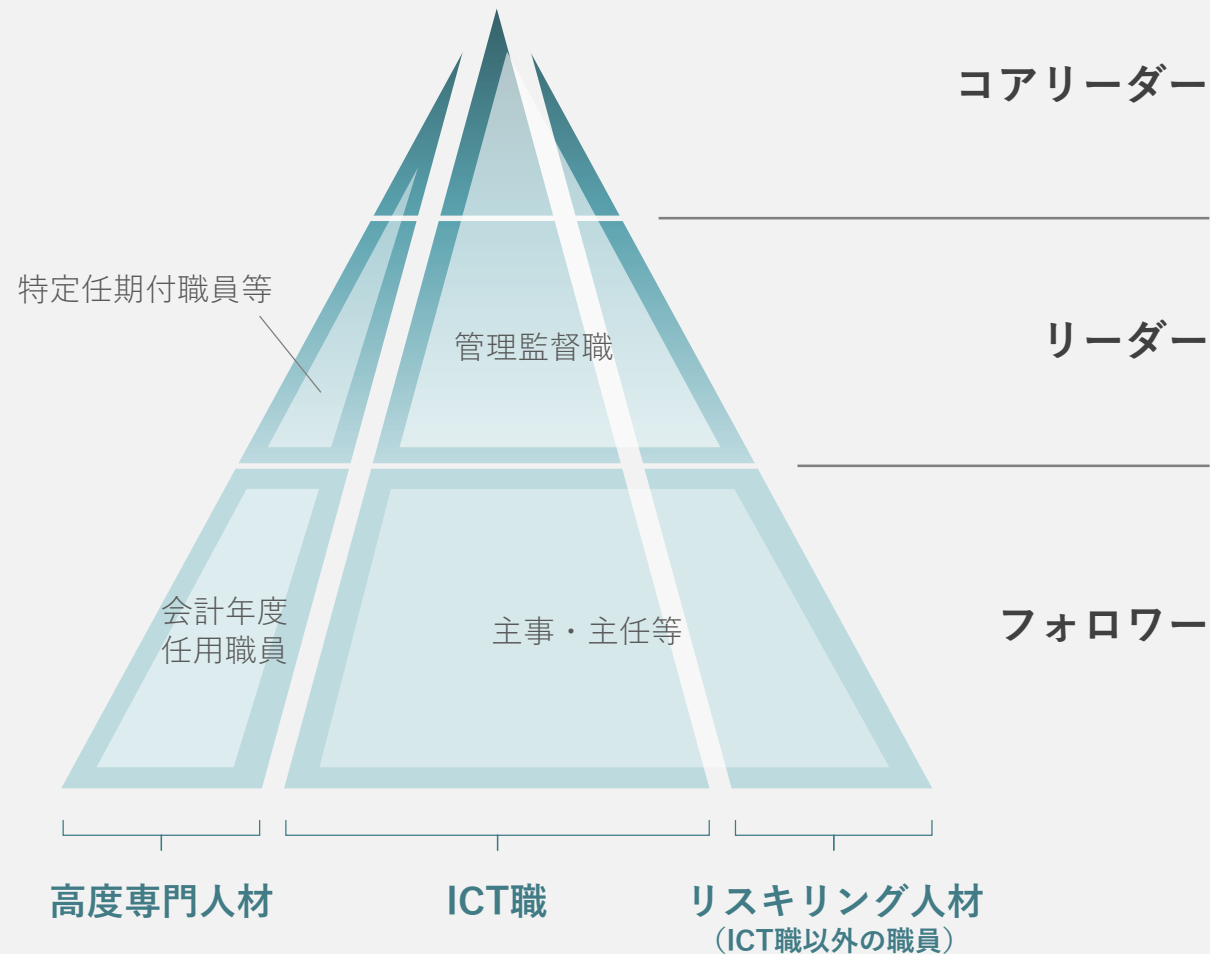
## デジタル人材のチームビルディング

都庁全体がDXを推進していくためには、組織の様々なレベル（職層等）でデジタル人材が力を発揮することが必要です。

- **コアリーダー**は、デジタルを梃子として行政課題の解決策を企画する中心的な役割を担います。
- **リーダー**は、プロジェクト推進のため、課題を設定し、変革を推進する役割を担います。
- **フォロワー**は、デジタルを活用する業務の変革に適応し、事業を推進する役割を担います。

ICT職、高度専門人材、ICT職以外のリスキリング人材が、それぞれ、コアリーダー、リーダー、フォロワー等で力を発揮していきます。

合わせて、高度な専門性を発揮する高度専門人材と行政分野の専門性を有するリスキリング人材、それらの結節点となるICT職の三者が、スクラムを組んでチームとして協働していきます。



# Index

1 方針策定の基本認識

2 組織が求めるデジタル人材像

**3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組**

4 人材育成の推進体制

## 人材の確保・育成に関する取組（全体像）

- ICT職をはじめ、高度専門人材、ICT職以外のリスキリング人材がスクラムを組んで協働してDXを推進
- それぞれの人材が都庁内で最大限の力を発揮できるよう、効果的な人材確保・育成策を展開

### デジタルスキルマップ

— ICT職のデジタルスキルとそのレベルを可視化し都庁内のデジタル人材の「現在地」を把握 —

#### 人材確保

- ✓ DX推進のため、都庁内にデジタルスキルを有する人材を戦略的に確保
- ✓ 確保したデジタル人材の定着と流動性の両立を図り、多様なデジタル人材が活躍する都庁を実現

#### 人材育成

##### 「東京デジタルアカデミー」

- ✓ デジタルテクノロジーの進展に対応した、ICT職の継続的なスキルアップ
- ✓ ICT職の現場感覚及び経営視点の醸成
- ✓ ICT職以外の職員のリスキリング等



# Index

- 1 方針策定の基本認識
- 2 組織が求めるデジタル人材像
- 3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組**
  - ・ **デジタルスキルマップ**
  - ・ 人材確保
  - ・ 人材育成
- 4 人材育成の推進体制

## デジタルスキルマップの構築・導入 (1) 概要

### デジタルスキルマップ 導入の狙い

- ✓ デジタルスキルマップの導入により、一人ひとりのICT職がどのようなスキルをどのレベルで保持しているのかを可視化します。
- ✓ 人材育成について、研修メニューなど強化すべきポイントの把握に活用するほか、それぞれのICT職の能力向上の取組をサポートします。
- ✓ 人材確保について、こういったスキルを保有した人材を登用するかなど、採用方針にも活用していきます。

### デジタルスキルマップ (DSM)

#### スキル項目

さまざまな分野の業務を遂行する上で必要となるデジタル関連の能力を、22個のスキル項目として設定。さらに、スキル項目ごとに4段階のレベルを設定。

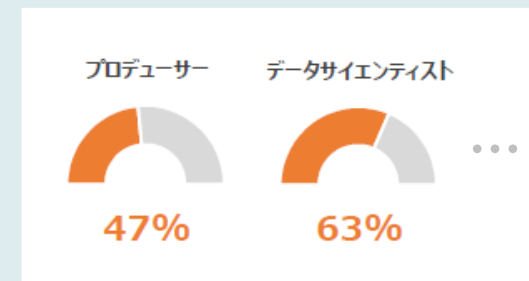
(イメージ)

✓ ITストラテジー	Lv.1
UXデザイン	Lv.0
✓ データエンジニアリング	Lv.3
✓ サイバーセキュリティ	Lv.2
:	

#### ジョブタイプ

ICT職に期待される役割に応じて、10種類のジョブタイプを設定。ジョブタイプごとに、備えるべきスキル項目及びレベルを定義し、達成度を可視化。

(イメージ)



ICT職が都政のDX推進を支えていく上で必要となる

## デジタルスキルを体系的に整理

## デジタルスキルマップの構築・導入 (2) スキル指標

### ICTに関するスキル項目の細分化及びレベル定義

分類	#	スキル項目	定義
戦略・企画	1	IT戦略	DXやICTシステムに関する戦略策定や事業企画を行う
	2	サービスデザイン	デザイン思考に基づき行政サービスの開発や改善を行う
	3	マーケティング	ユーザの顕在/潜在ニーズを理解し、QOSを最大化するための仕組み作りを行う
デザイン	4	UXデザイン	行政サービスのユーザ体験設計、フィードバックに基づく継続的な改善活動を行う
	5	UIデザイン	ビジュアルデザインや情報設計、コーディング等を行う
データ	6	データアナリティクス	数学/統計学等のスキルを有し、データ分析から得た洞察を可視化して還元する
	7	データエンジニアリング	分散処理やデータ管理等のスキルを有し、ビッグデータ基盤の構築・運用を行う
プロジェクト管理	8	プロジェクトマネジメント	プロジェクトの特性に応じた管理手法を用いて推進し、成功に導く
システム全般	9	システムアーキテクチャ	システム全般を統率し、仕様策定や要件定義、アーキテクチャ設計を牽引する
	10	クラウドサービス活用	クラウドサービスの市場動向や特性を把握し、適切な選定や導入支援を行う
アプリケーション	11	業務系アプリ設計・開発	業務系アプリケーションに関する専門知識・スキルを有し、システム企画・導入を行う
	12	Webアプリ設計・開発	Webアプリケーションに関する専門知識・スキルを有し、システム企画・導入を行う
	13	スマホアプリ設計・開発	スマホアプリケーションに関する専門知識・スキルを有し、システム企画・導入を行う
インフラ	14	ネットワーク設計・構築	ネットワークに関する専門知識・スキルを有し、システム企画/導入を行う
	15	サーバ基盤設計・構築	サーバ仮想化やOSに関する専門知識・スキルを有し、システム企画・導入を行う
	16	データベース設計・構築	データベースに関する専門知識・スキルを有し、システム企画・導入を行う
セキュリティ	17	サイバーセキュリティ	セキュリティに関する専門知識・スキルを有し、システム企画/導入を行う
	18	システム監査	客観的な視点からシステムの信頼性・安全性・効率性等の点検・評価を行う
運用	19	運用設計	システム導入工程において、リリース後の運用や維持管理に関する設計を行う
	20	システム管理	システム運用工程において、安定稼働及び継続的な改善活動を行う
	21	ユーザサポート	システム運用工程において、ユーザサポートの品質向上及び業務効率化を行う
先端技術	22	AIエンジニアリング	機械学習等の専門知識・スキルを有し、調査研究、PoC、サービス企画等を行う

Lv.0	Lv.1	Lv.2	Lv.3
【未実施】	【要指導レベル】	【自立レベル】	【指導者レベル】
基礎知識が無く、実践の経験も無い(まっぴら)	基礎知識を有し、指導のもと実践できる	応用知識を有し、独力で実践できる	高度な専門知識を有し、他者を指導できる

# デジタルスキルマップの構築・導入 (3) ジョブタイプ

## ジョブタイプ毎に備えるべきスキル項目を定義

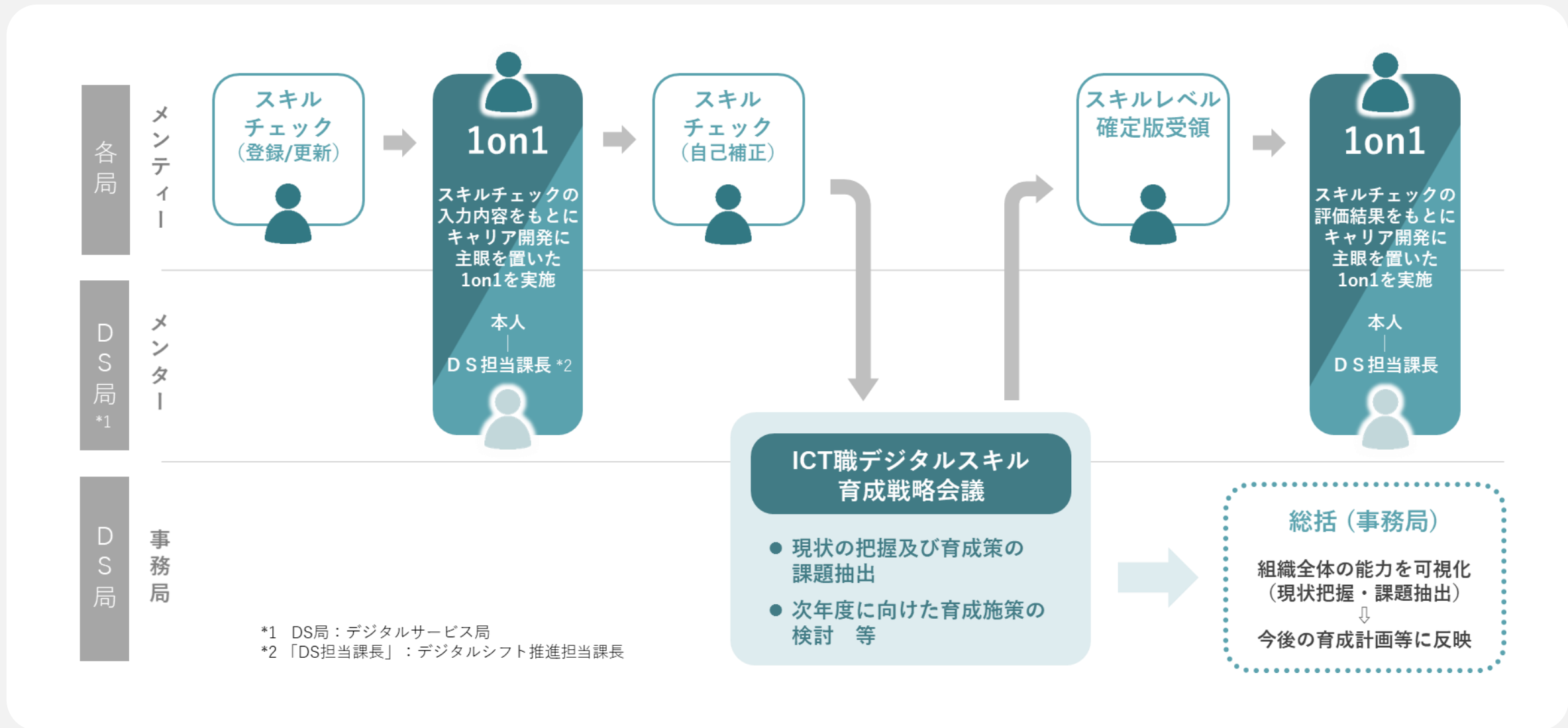
#	ジョブタイプ	略称	スキル項目																						
			ビジネス系スキル					システム系スキル																	
			ITストラテジー	サービスデザイン	マーケティング	UXデザイン	UIデザイン	データアナリティクス	データエンジニアリング	プロジェクトマネジメント	システムアーキテクチャ	クラウドサービス活用	業務系アプリ設計・開発	Webアプリ設計・開発	スマホアプリ設計・開発	ネットワーク設計・構築	サーバ基盤設計・構築	データベース設計・構築	サイバーセキュリティ	システム監査	運用設計	システム管理	ユーザサポート	AIエンジニアリング	
1	ビジネスデザイナー	BD	◎	◎	◎	○	○			○		△													
2	UI/UXデザイナー	UX		△	△	◎	◎			△			⇔ いずれか1つ○												
3	データサイエンティスト	DS		△				◎	◎	△															○
4	プロデューサー	PD	△	△	△	△	△	△	△	◎	△	△	⇔ いずれか1つ△		⇔ いずれか1つ△			△	△	△					
5	システムアーキテクト	SA	○	△						○	◎	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△		
6	アプリケーションエンジニア	AE				△	△			△	△	○	⇔ いずれか1つ◎						○		△				
7	インフラエンジニア	IE								△	△	◎				⇔ いずれか1つ◎			○		△				
8	セキュリティエンジニア	SE								△	△	○				△	△	△	◎	◎	△				
9	サービスマネージャー	SM	△	△						△									△	○	◎	◎	◎		
10	先端技術エンジニア	AT								△															◎

※ AT : Advanced Technology の略  
(対象となる技術は業界動向等を見ながら定期的に更新)

◎ : 高度な知識・スキルが必須 (Lv.3相当)  
○ : 基礎的な知識・スキルが必須 (Lv.2相当)  
△ : 基礎的な知識・スキルが望ましい (Lv.1相当)

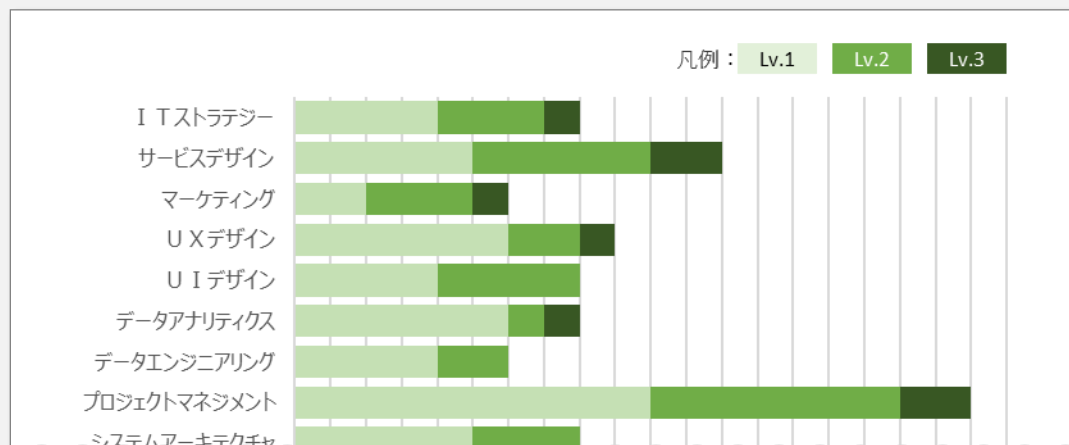
# デジタルスキルマップの構築・導入 (4) 運用フロー

自己チェック～認定のサイクル（人事評価とは切り離し、「キャリア開発」の視点で実施）



## デジタルスキルマップの構築・導入 (5) 活用イメージ

### マクロ視点 スキル項目/レベルごとに職員を集計し分析



※上記グラフはイメージであり、実際の数値とは関係ありません

検討例:

- スキル項目ごとの状況を把握し、上位レベル保有者が不足している場合、以下の取組を検討
  - 当該スキル項目に秀でた高度専門人材を即戦力として登用
  - 中位レベルの職員を重点的に育成
- 上記グラフの変化を複数年度で分析し、レベルが伸び悩むスキル項目について、育成策の見直しも視野に検討

### ミクロ視点 職員ごとに向上が必要なスキル項目を可視化

(凡例)   : 基準達成   : 基準未達 (-1)   : 基準未達 (-2)

スキル項目 \ ジョブタイプ	11 ITストラテジー	12 サービスデザイン	13 マーケティング	21 UXデザイン	22 UIデザイン	31 データアナリティクス	32 データエンジニアリング	41 プロジェクトマネジメント	51 システムアーキテクチャ	52 クラウドサービス活用	61 業務系アプリ開発	71 その他
ビジネスデザイナー	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	
UI/UXデザイナー	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	
データサイエンティスト	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	
プロデューサー	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	
システムアーキテクト	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	
アプリケーションエンジニア	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	
インフラエンジニア	0	2	3	1	1	1	0	2	0	0	0	

※上記グラフはイメージであり、実際の数値とは関係ありません

検討例:

- 個々の職員のスキルレベルと目指すジョブタイプのスキルレベルの差を可視化。1on1等を通じて、個別にスキルレベル向上に向けた取組を促進
- プロジェクト単位で、必要なスキルを有する人材を洗い出し、必要に応じて配置管理にも活用

スキルの可視化を足掛かりに、デジタル人材の確保・育成・配置等に活用し、組織と職員双方の能力向上・パフォーマンス最大化を図る取組（タレントマネジメント）への発展を視野に検討を推進

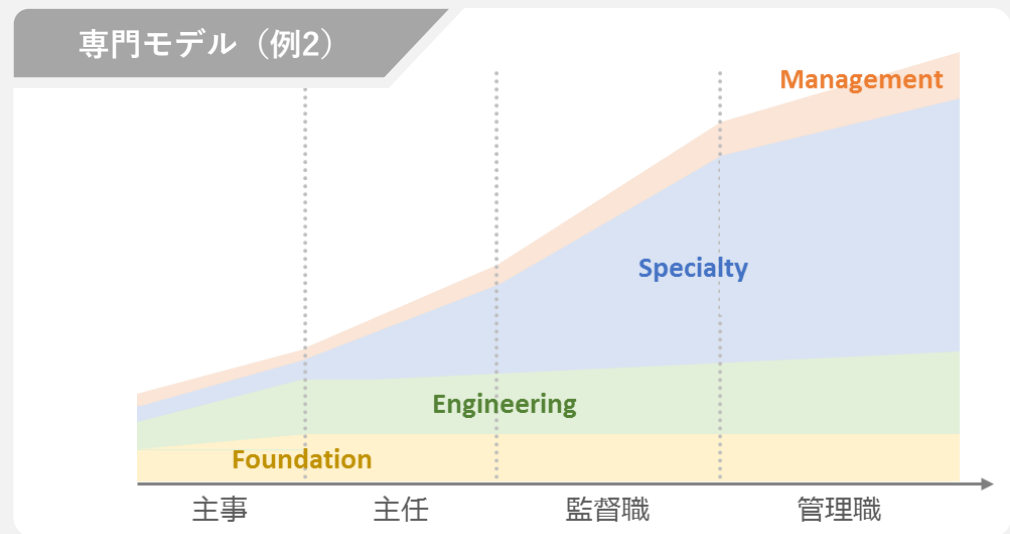
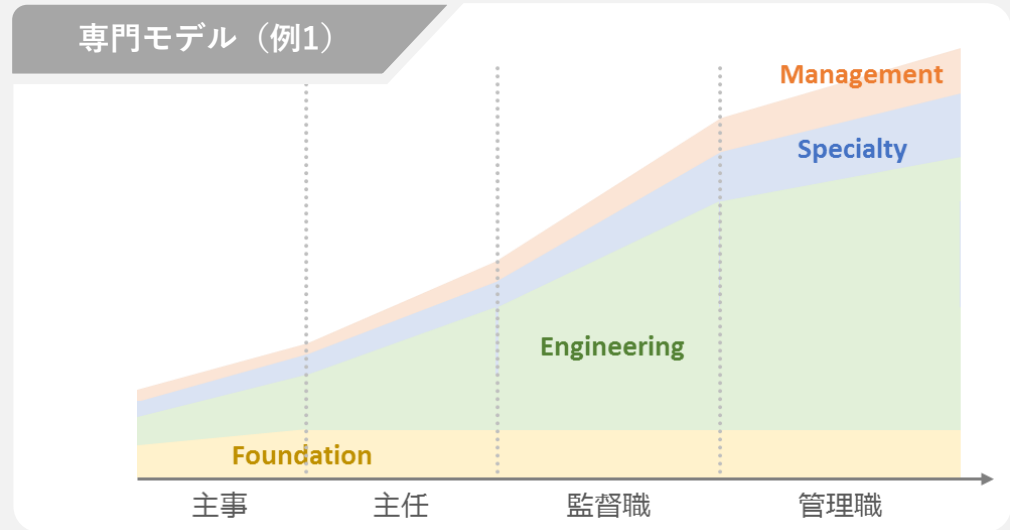
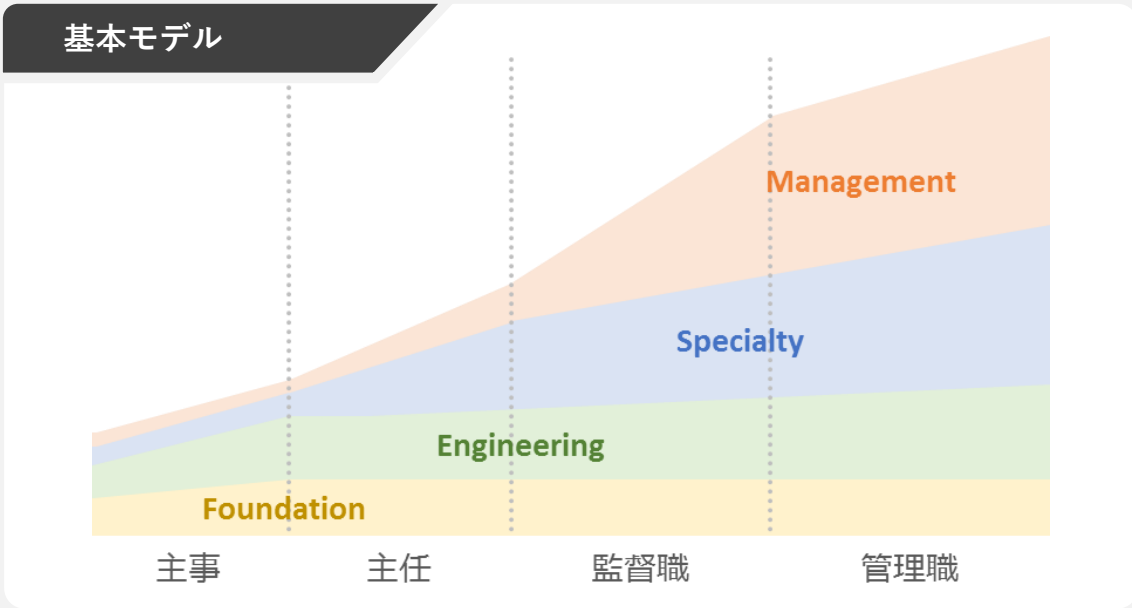
## デジタルスキルマップの構築・導入 (6) スキル項目の分類

### 22のスキル項目を、Management | Specialty | Engineering | Foundation の4分野に整理

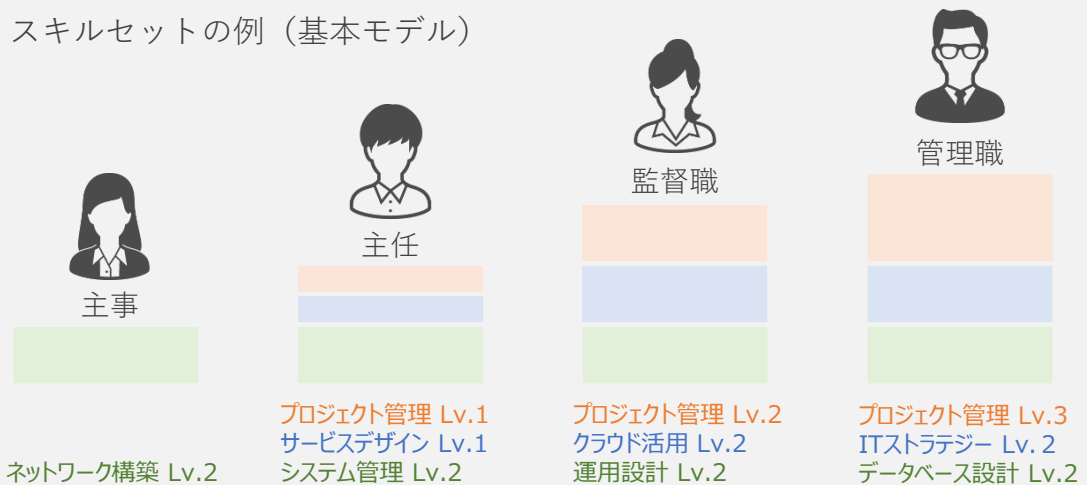
大分類	中分類	小分類	スキル項目		
マネジメント スキル	Management	プロジェクト管理	プロジェクトマネジメント		
	Specialty	戦略・企画	ITストラテジー	サービスデザイン	マーケティング
		システム全般	システムアーキテクト	クラウドサービス活用	
		データ	データアナリティクス	データエンジニアリング	
		デザイン	UXデザイン	UIデザイン	
テクニカル スキル	Engineering	アプリケーション	業務系アプリ設計・開発	Webアプリ設計・開発	スマホアプリ設計・開発
		インフラ	ネットワーク設計・構築	サーバ基盤設計・構築	データベース設計・構築
		セキュリティ	サイバーセキュリティ	システム監査	
		運用	運用設計	システム管理	ユーザサポート
		先端技術	AIエンジニアリング		
	Foundation	基礎知識	あらゆる専門スキルの土台となる「IT全般」「データ」「デザイン」に関する基礎知識		

# デジタルスキルマップの構築・導入 (7) ICT職の職層別スキルモデル

職層ごとに備えることが望ましいスキル分野をモデル化し、ICT職の育成における指針とする



スキルセットの例 (基本モデル)





# Index

- 1 方針策定の基本認識
- 2 組織が求めるデジタル人材像
- 3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組**
  - ・ デジタルスキルマップ
  - ・ **人材確保**
  - ・ 人材育成
- 4 人材育成の推進体制

## デジタル人材確保の具体的な取組 - 現状と課題

### 都政のDX推進のため、多様なデジタル人材を登用

#### ICT職

- ✓ 「都政とICTをつなぎ、課題解決を図る人材」として、2021年度に職種を新設
- ✓ 新卒・既卒者等を対象とした「I類B」及び経験者を対象とした「キャリア活用」の2つの採用区分で採用
- ✓ 他職種からの転職選考も実施

#### 特定任期付職員

- ✓ デジタルの専門スキルを有する人材を、民間企業等から積極的に採用
- ✓ 庁内各局の事業のDX化の推進にあたり、高度な専門性を活かして支援を実施

#### 会計年度任用職員

- ✓ デジタルの専門スキルを有する人材を、常勤ではなく、非常勤の形で採用
- ✓ 週1・2日だけでも行政に携わってみたいという方を対象に、兼業の形式などで人材を確保

#### 課題 1

#### 柔軟かつ着実な人材確保

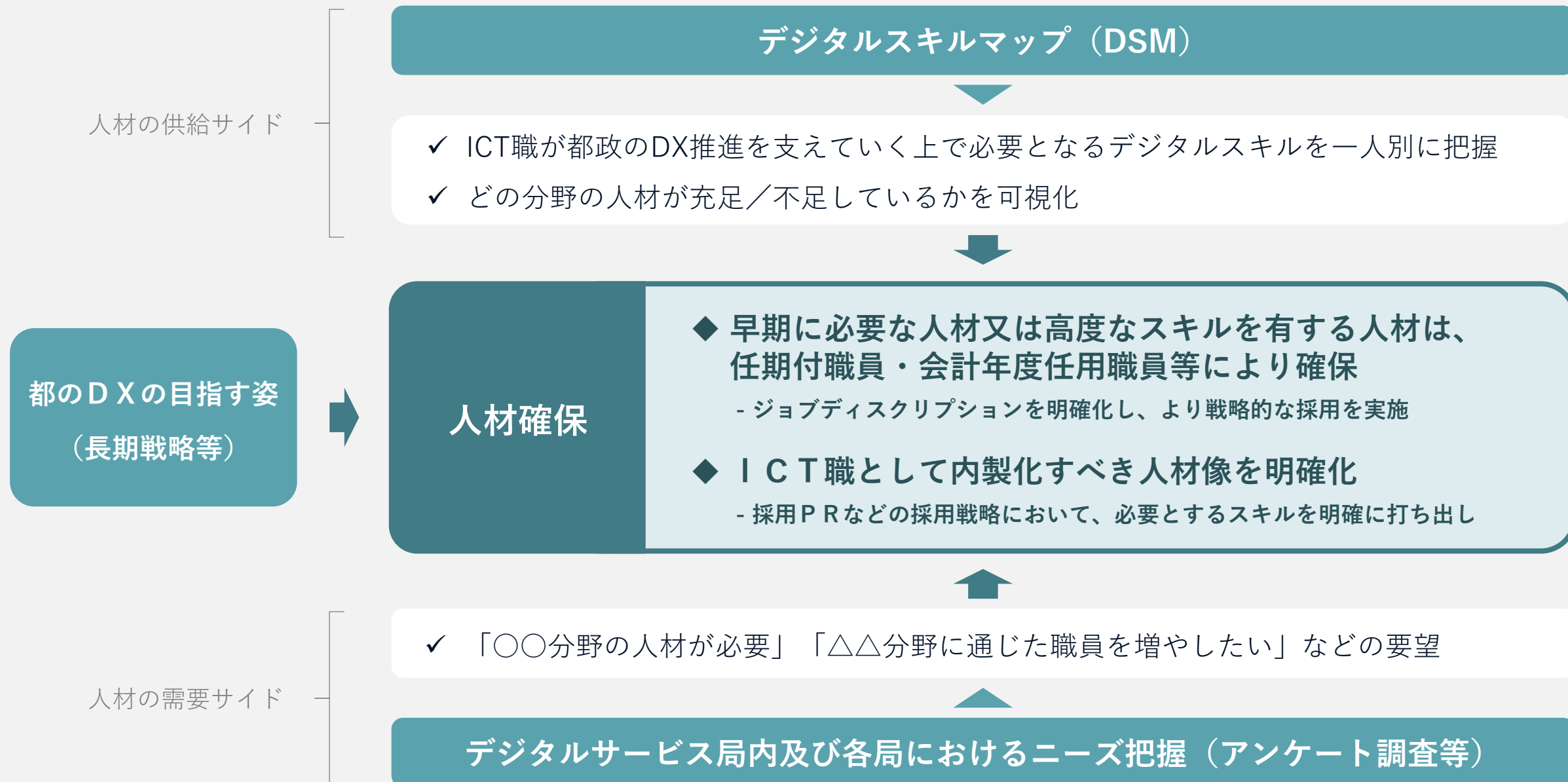
- デジタルスキルマップを活用し、必要とするスキルの明確化など、戦略的な採用を実施
- 官民の垣根を低くした円滑な人材交流方法

#### 課題 2

#### 人材の定着と流動性の両立

- デジタルスキルの進展スピードが急速な中、人材の定着と流動性を両立
- 登用した人材が早期に実力を発揮しうるための取組

# デジタル人材の確保策 - 〔課題1〕柔軟かつ着実な人材確保 -1-



# デジタル人材の確保策 - 〔課題1〕柔軟かつ着実な人材確保 -2-

## 従前の採用チャネルと主な制度

	ICT職	特定任期付職員	会計年度任用職員
採用時期等	4月一括採用（新卒・既卒）	必要に応じて	必要に応じて
常勤 / 非常勤	常勤	常勤	非常勤
兼業・副業	営利企業従事制限あり	営利企業従事制限あり	営利企業従事制限なし

↓ 退職必要 (従前の運用)
↓ 退職不要

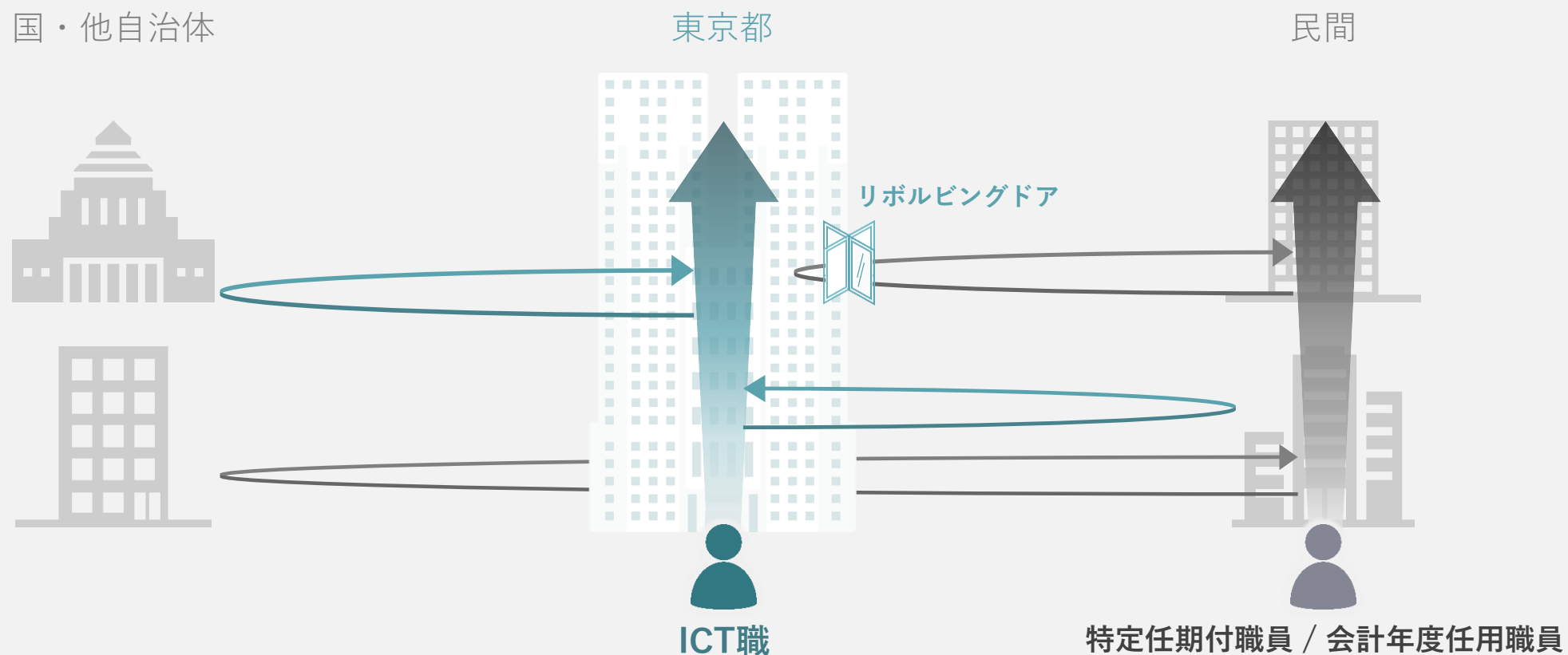
## 「身分併有型特定任期付職員制度」の創設

	退職型	身分併有型
制度趣旨	専門的な知識経験等を有する外部人材の活用	
身分	地方公務員の身分のみ保有	地方公務員と民間企業等の身分を併有
給与	自治体が支給（採用元企業からの支給は不可） ※自治体以外から報酬を得る場合、地公法38条に係る兼業許可が必要	
任用期間	3年以内（最長5年）	

- ✓ 民間企業等を退職せずに登用可能となることで、都と民間企業等との間の人材流動性が向上
- ✓ 他方、公務の公正性・公平性を担保するための基準を設け、適切に制度を運用

## デジタル人材の確保策 - 〔課題2〕人材の定着と流動性の両立 -1-

多様な経験をもつデジタル人材が、都庁を出入りしながら、QOSの高いデジタルサービスを実現



- ✓ 都庁「内」でのキャリア形成が軸（人材の定着）
- ✓ 最新のデジタルスキル活用に関する知見の獲得やスキルの陳腐化防止などのため、民間企業や国・自治体など、都庁外への派遣機会を確保

- ✓ 都庁「外」でのキャリア形成が軸（人材の流動性）
- ✓ 自らのスキルを武器に多様な主体を経験しながらキャリアアップ

## デジタル人材の確保策 - 〔課題2〕人材の定着と流動性の両立 -2-

- ✓ DX推進のため、任期付職員である高度専門人材やICT職の登用を推進
- ✓ デジタル分野のスキルを有する人材を即戦力として登用する一方、地方公務員としてのルールや、都の組織的な慣習などに戸惑う場面が起こり得るものと想定

### 「オンボーディング」の取組を新たに実施



登用した人材が早期に即戦力として実力を発揮できるよう、業務の進め方をサポートするとともに、人材の円滑な定着を図る

- ◆ **タテのサポート**  
- 所属長による1on1
- ◆ **ヨコのサポート**  
- 対象者同士が意見交換を行えるオンラインコミュニティ
- ◆ **ナナメのサポート**  
- 同職種の経験者職員や事務系職員がサポートメンターとして支援

# Index

- 1 方針策定の基本認識
- 2 組織が求めるデジタル人材像
- 3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組**
  - ・ デジタルスキルマップ
  - ・ 人材確保
  - ・ **人材育成**
- 4 人材育成の推進体制

## デジタル人材育成の具体的な取組

都のDX推進を支える職員のデジタル力向上に向け、  
全職種向け、ICT職向けのように目的や対象者に応じた研修を展開

全職種 向け	研修	職層に応じた研修や希望制の研修を複数実施	ICT職 向け	専門研修	職層に応じた研修 (基礎、応用、高度)を実施
	自己啓発支援	都庁デジタルセミナーや オンライン学習ツール等		自己啓発支援	スキルアップ勉強会や オンライン学習ツール等

✓ 都政のQOS向上の実現に向けて、体系的な育成策として大幅に取組みを拡充

✓ 上記に加え、ジョブローテーションや配置管理手法などを工夫し、計画的に育成

東京デジタルアカデミー〔人材育成〕の展開



## 東京デジタルアカデミーの全体像

- ▶ 変化の速いデジタルテクノロジーを活用し、自律的にDXを推進していくためには、職員のデジタルに関する能力向上に加え、海外等の先進事例の知見獲得が必要です
- ▶ さらに、東京全体のDX推進にあたっては、同様の課題を抱える区市町村との連携が重要です
- ▶ これらの取組を一体的に進めることで、東京全体のQOS向上の実現につなげていきます

東京全体のQOS向上の実現

都・区市町村職員のデジタル力を向上

東京デジタルアカデミー

- ICT職向け専門研修
- 全職種向けリテラシー向上・リスキリング
- 海外研修（事前調査）

I 人材育成

- 諸外国の取組に関する実地調査
- 海外調査・情報収集拠点機能等

II 先進事例の調査・分析

- 区市町村職員向け育成事業
- 都との共同調査
- 先進事例調査成果の共有

III 区市町村連携

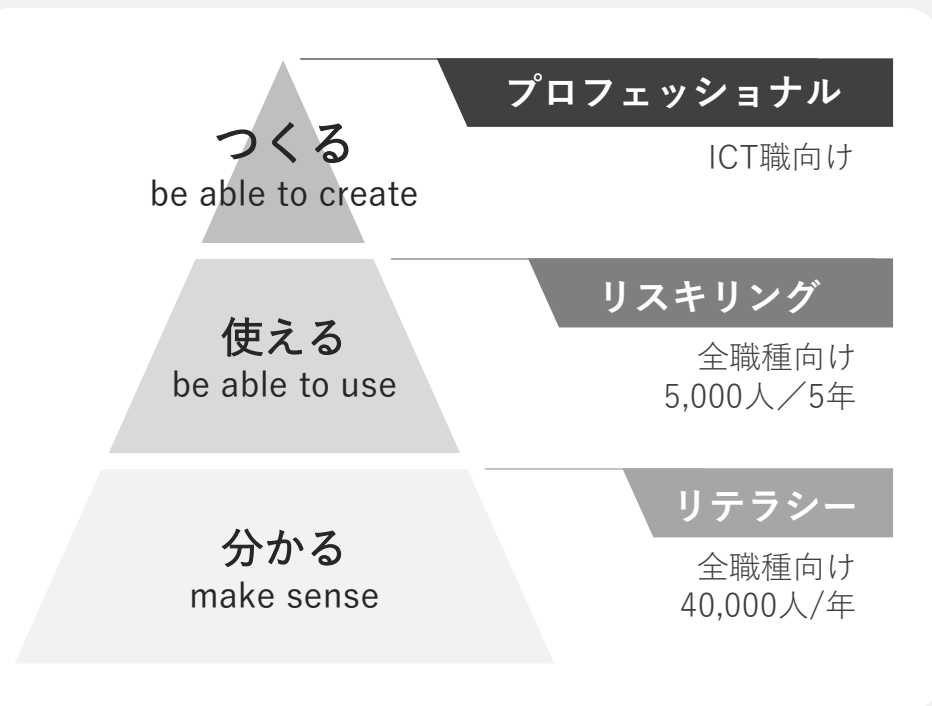
本方針の取組内容

# 東京デジタルアカデミー〔Ⅰ 人材育成〕 - コンセプト

## デジタル人材育成のコンセプト

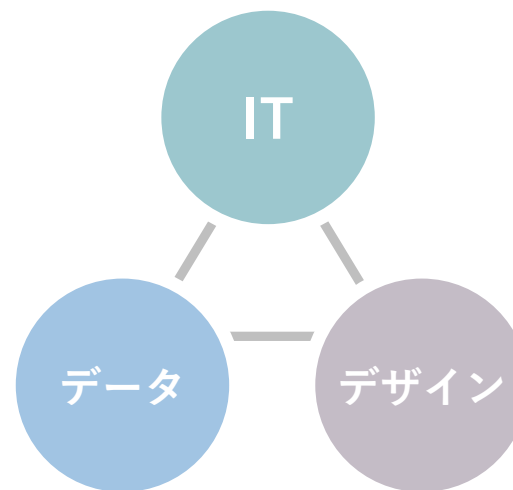
- ✓ 職員に求められる4つの力（ビジネス力、チームプレイ力、行政力、デジタル力）のうち、「デジタル力」を向上
- ✓ デジタル力のレベルに応じた育成策を体系的に整備し、行政サービスを変革する「デジタル人材」へと育成

### デジタル力のレベル（イメージ）と育成策の関係



### デジタル育成分野の3本柱

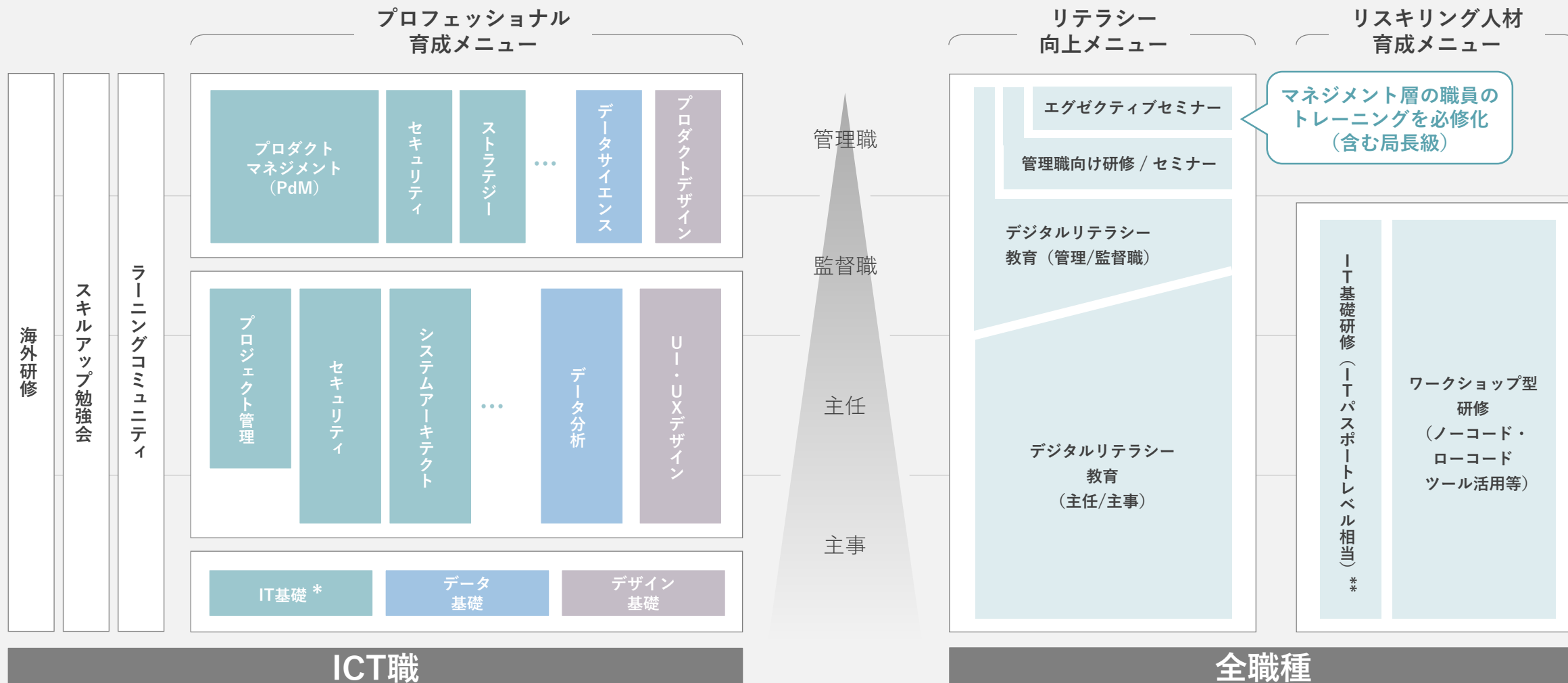
都職員が身に付けるべきデジタルリテラシーを、「IT」「データ」「デザイン」の3領域に整理



- IT** ITを正しく理解し、効率的に利活用できる力  
例) プロジェクト管理/アプリ/インフラ/セキュリティ等
- データ** データの重要性を理解し、適切に取り扱う力  
例) データサイエンス/AI/ディープラーニング等
- デザイン** デザイン思考に基づき、課題設定・解決する力  
例) デザイン思考、UI/UXデザイン等

# 東京デジタルアカデミー〔I 人材育成〕 - 育成体系の全体像

## 東京デジタルアカデミー 〔I 人材育成〕

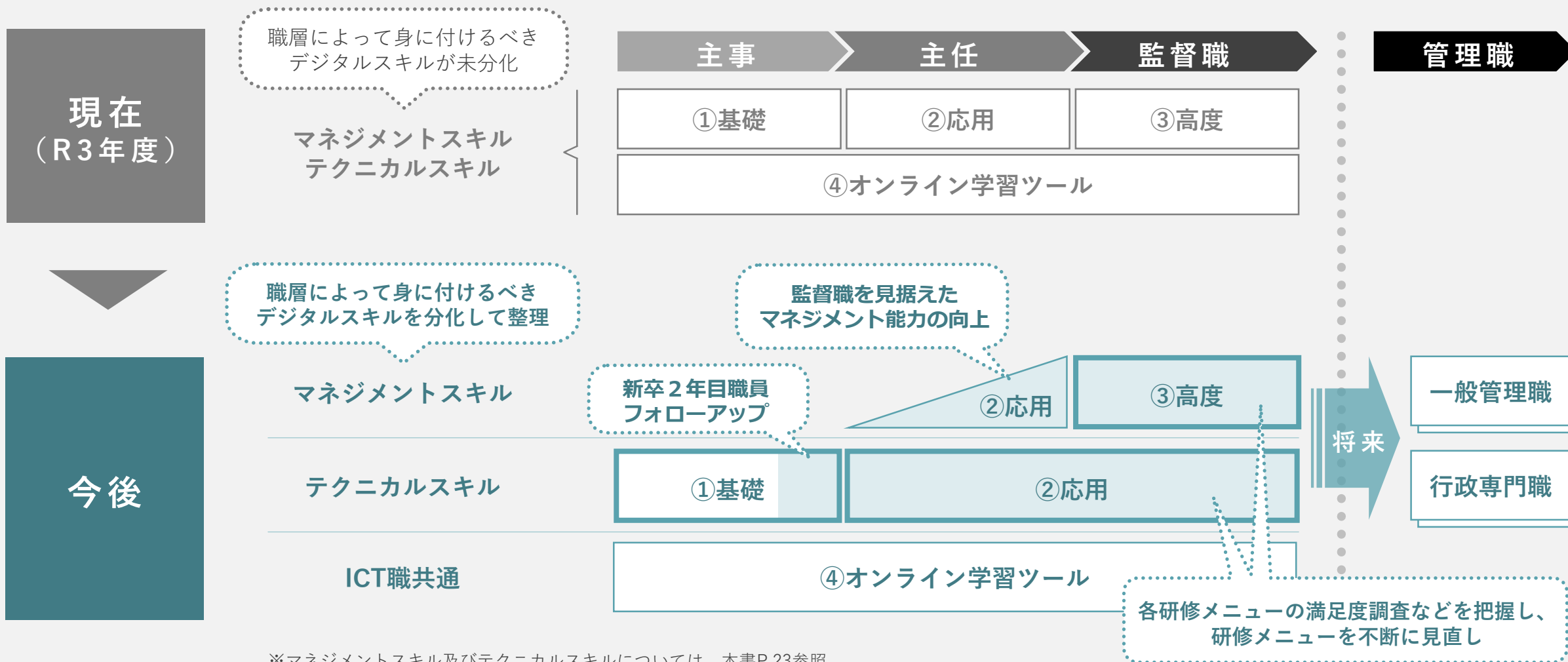


\* 基本情報技術者レベルを想定

\*\* 受験に係る支援を実施

# 東京デジタルアカデミー〔I 人材育成〕－研修体系（ICT職）

職層により身に付けるべきデジタルスキルを勘案しつつ、必要となる研修メニューを用意し、効果的な育成施策を展開



※マネジメントスキル及びテクニカルスキルについては、本書P.23参照

## 東京デジタルアカデミー〔Ⅰ 人材育成〕－ 研修以外の育成メニュー（ICT職）

### ラーニングコミュニティ



- 職員間で技術的な情報共有や意見交換、疑問の共有・解決等を行うオンラインコミュニティを運営
- 職員同士で学び合う組織風土づくりを推進

### スキルアップ勉強会

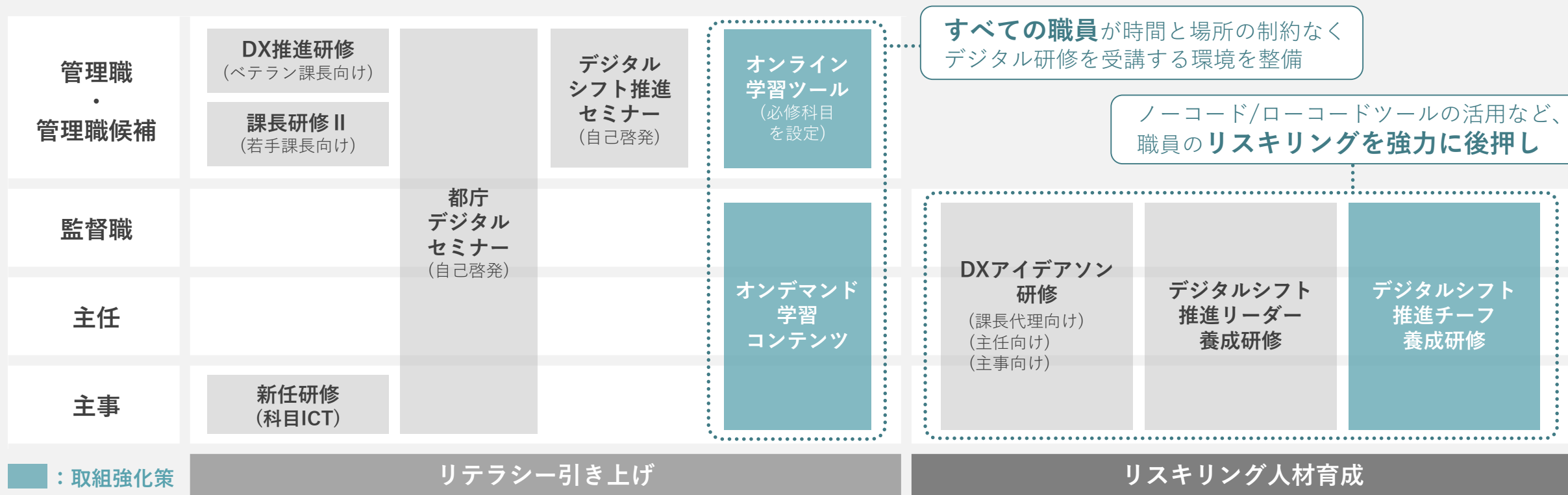


- 専門知識を持つ職員が講師となり、技術的なテーマについて講義や演習を行う勉強会を開催
- 特定任期付採用職員など高度専門人材からICT職へのスキルの移転を促進するほか、ICT職自身が講師となるなど、学び合いの組織風土を醸成

# 東京デジタルアカデミー〔I 人材育成〕－ 職員のリスキリング等（全職種）

従前から実施している育成策の拡充を図り、職員向けデジタル研修等を抜本的に強化

※デジタルに関する主要な研修のみ記載（下記の外、セキュリティ関連等の研修も実施）



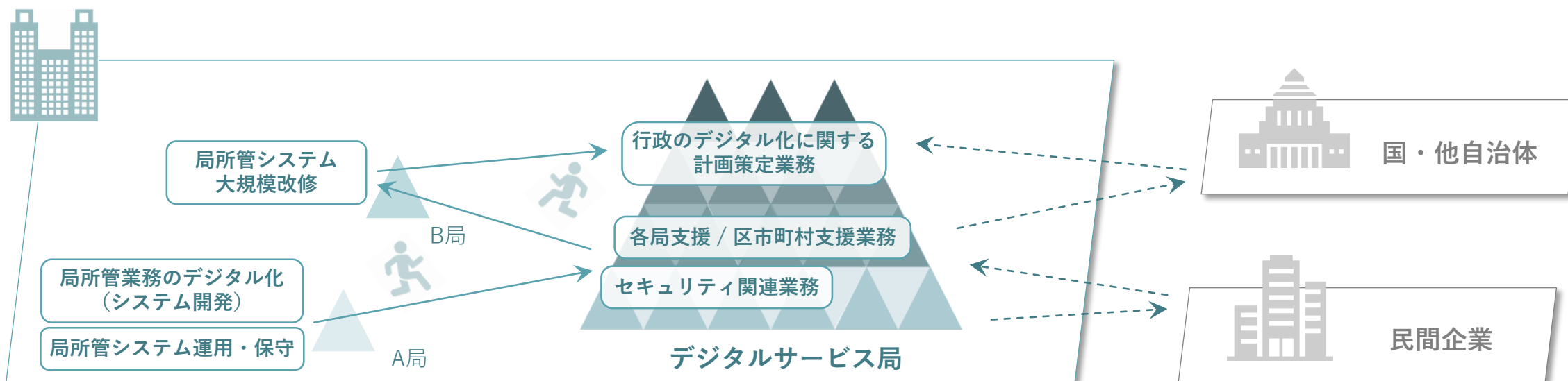
すべての職員のデジタルリテラシーを向上

リスキリングにより事務職等の職員からデジタル人材を養成

## デジタル人材の育成策 - ジョブローテーション (ICT職)

- ICT職を「都政とICTをつなぎ、課題解決を図る人材」へと育成していくためには、Off-JTや自己啓発支援に加え、**OJTの一環としてジョブローテーションの考え方を整理**することが必要
- システム開発や運用など、デジタルテクノロジーに直接携わる業務だけでなく、事務職などの他職種と一体となって**施策立案などの企画や庁内各局・庁外との調整などの実務に携わる業務をバランスよく経験**していくことで、「都政とICTをつなぐ」ことのできる人材へと育成

### ICT職のジョブローテーション (例)



※上記はあくまでイメージであり、必ずしも実際のケースと一致するものではありません。

※海外大学院等への派遣を含む。

## デジタル人材の育成策 - ICT職の配置の考え方 -1-

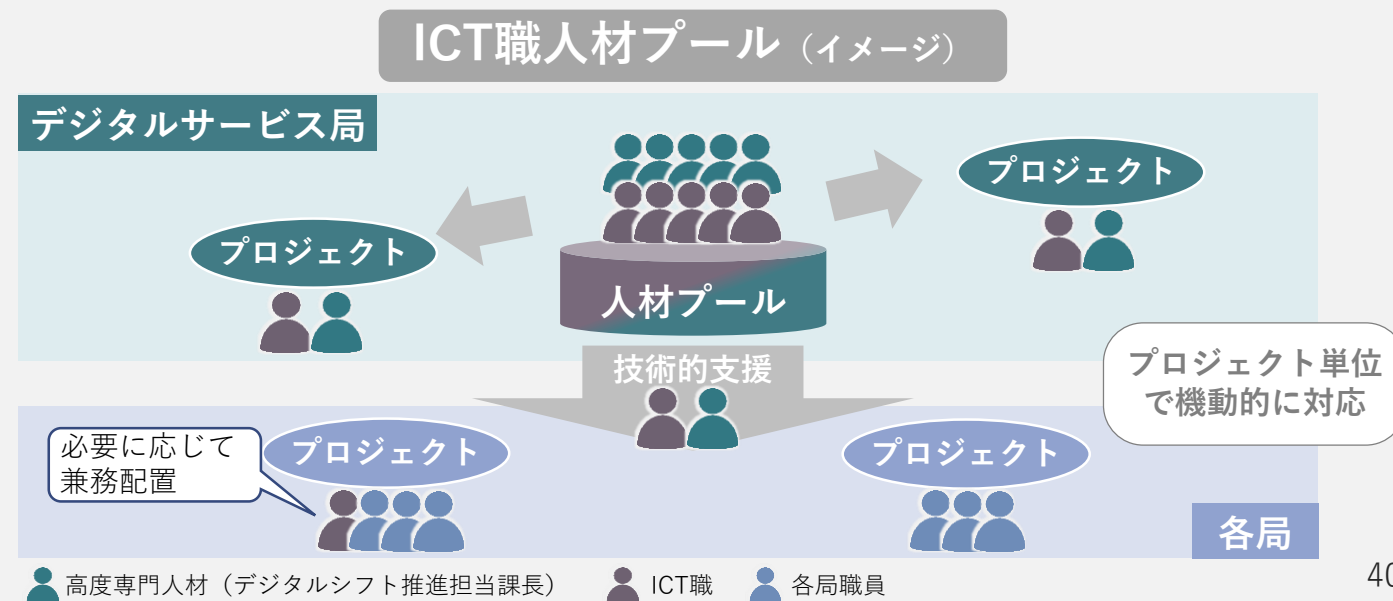
### ICT職のセントラライズ

- デジタルサービス局が、各局のDX施策を技術的に支援し、都庁全体のDX推進を牽引
- **ICT人材のキャリアパス・育成**の観点から、デジタルサービス局がジョブローテーションを示すなど、各局の配置管理に関与
- デジタル人材の需要増へ柔軟に対応するため、**全庁のDX施策に機動的に対応する部隊を確保**

- ✓ デジタルサービス局にICT職の一定数を集中的に配置（セントラライズ）
- ✓ ICT職の人材プールを設け、高度専門人材（特定任期付職員）とチームで対応

ICT職の担うプロジェクト例	
デジタルサービス局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デジタル計画、データ利活用</li> <li>・ 区市町村支援、情報セキュリティ</li> <li>・ <b>各局DX施策等の実現に向けた支援</b></li> </ul>
各局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各局企画部門、各部事業のDX</li> <li>・ 全庁基幹システム/各局所管システム（開発/更新フェーズ）</li> </ul>

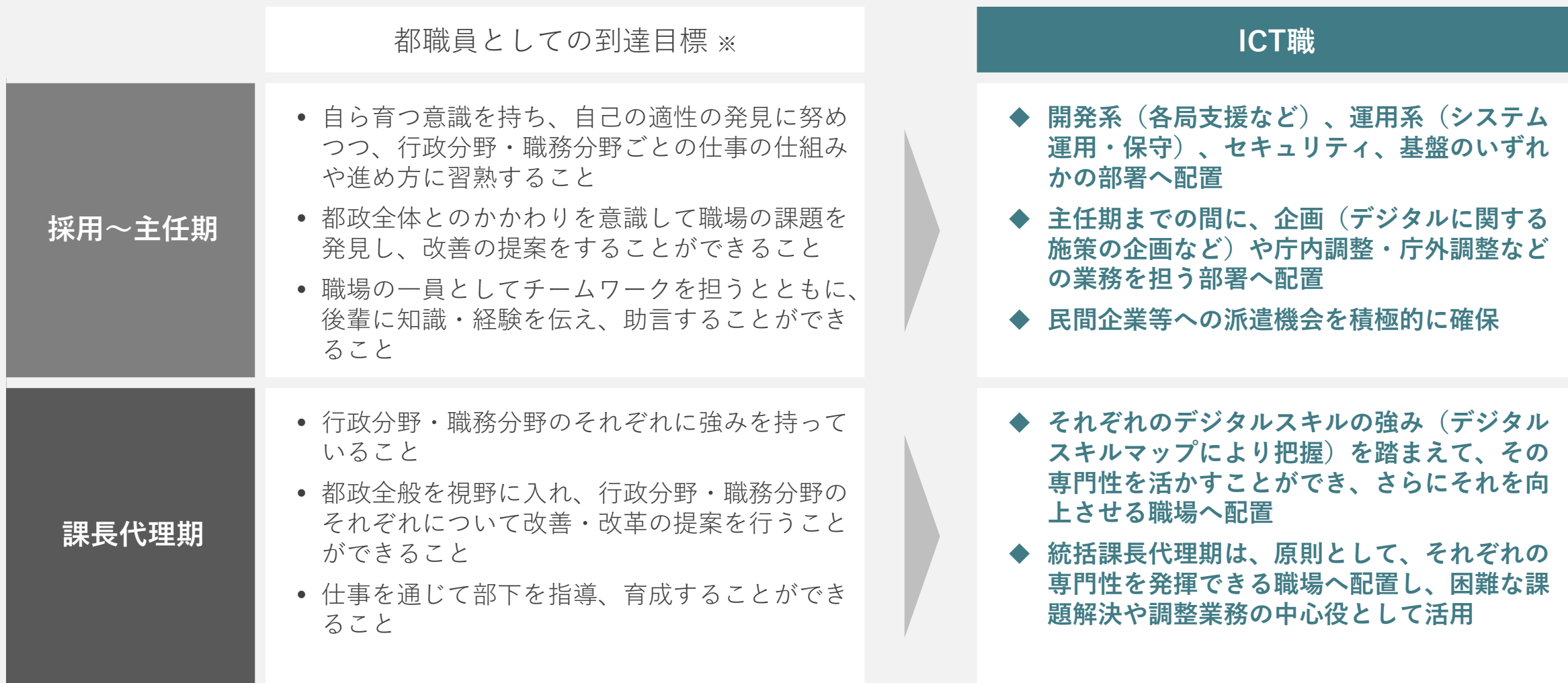
※上記のほか、ICT職は、全庁基幹システム/各局所管システム（主に運用フェーズ）も担う





## デジタル人材の育成策 - ICT職の配置の考え方 -2-

### ICT職の経験や配置先に関する職層ごとの考え方



※東京都人材育成基本方針より抜粋

# デジタル人材の育成策 - ジョブローテーション例 (ICT職)

## 配置の考え方を踏まえたジョブローテーション例



幅広く職務経験を積み重ねつつ上位職層へ

※上記はあくまでイメージであり、必ずしも実際のケースと一致するものではありません。

## デジタル人材の育成策 - 人材育成策の体系化 (ICT職)



# Index

- 1 方針策定の基本認識
- 2 組織が求めるデジタル人材像
- 3 人材の確保・育成に向けた具体的な取組
- 4 人材確保・育成の推進体制**

# デジタル人材確保・育成に関する推進体制

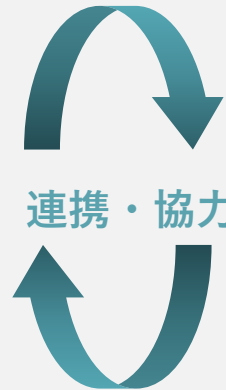
デジタルサービス局が総務局人事部と連携しながら  
デジタル人材の確保・育成に関する全庁統括機能を担う

## デジタルサービス局

- ◆ デジタル人材に関する全庁統括  
(人材管理・研修、ICT職の全庁的な配置調整)
- ◆ デジタル人材の確保  
(ICT職の採用PR、高度専門人材の採用)
- ◆ ICT職のデジタルスキル向上

## 総務局人事部

- ◆ 都庁全体の人事・配置管理、研修
- ◆ ICT職を含む職員の採用PR



- ・ 研修・自己啓発メニュー等の展開
- ・ 配置管理等に関する調整



各局

各局

各局

各局

各局

- ・ 各局の所管事業を踏まえた育成施策をデジタルサービス局・総務局と連携しつつ展開

# 東京都デジタル人材確保・育成基本方針

2022年 2月 4日 発行

編集・発行

東京都デジタルサービス局戦略部デジタル推進課

〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目 8 番 1 号

電話 03-5388-2341

E-mail S1100202@section.metro.tokyo.jp

ホームページ <https://www.digitalservice.metro.tokyo.lg.jp/>