事例No.	1625
公表年度	R4
団体の属性	都道府県
団体名	東京都

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・ICT ・（行政改革）業務の効率化

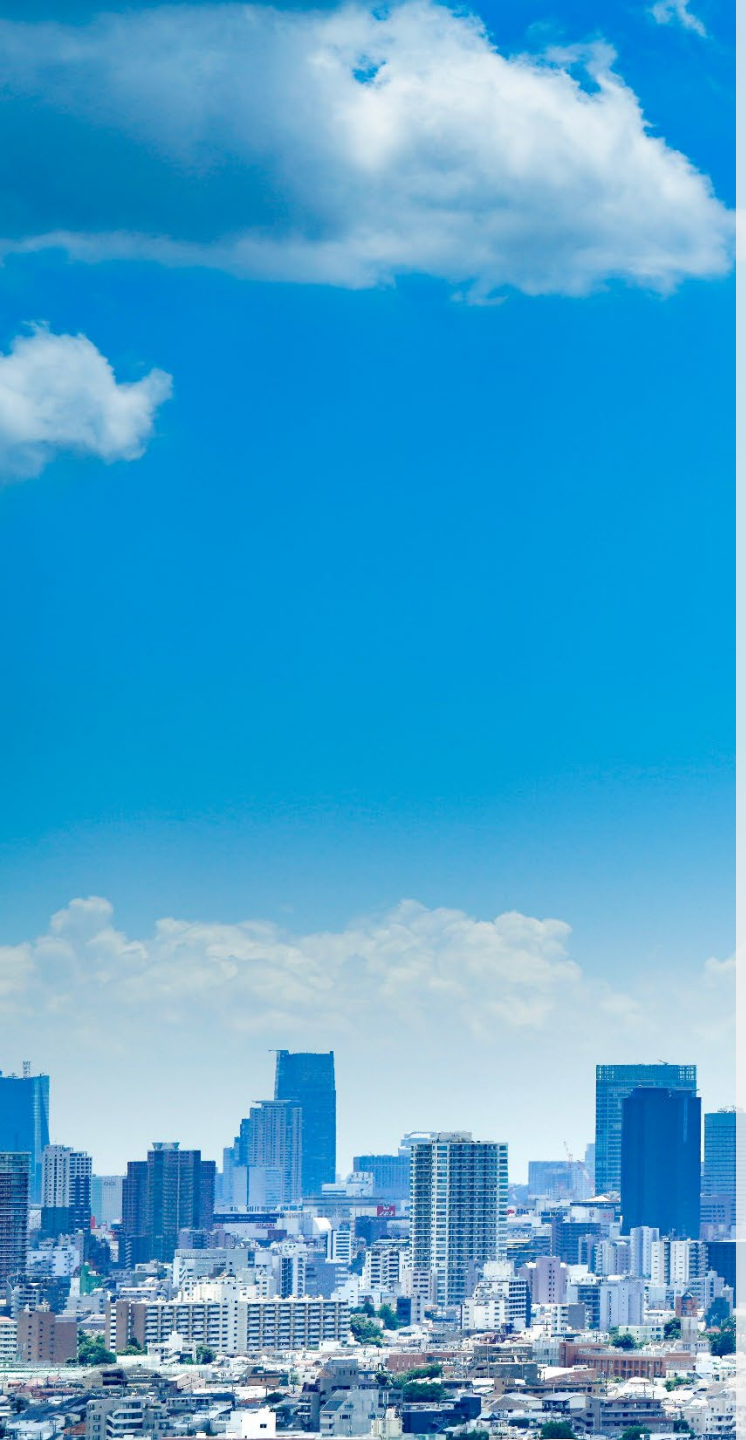
事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

東京都におけるデジタル人材確保・育成の取組み

出典

ポスト・コロナ期における地方公務員のあり方に関する研究会説明資料



東京都における
デジタル人材確保・育成の取組み

令和５年３月30日

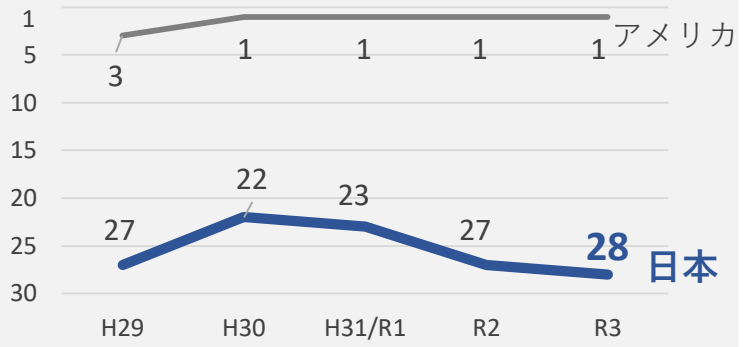
東京都デジタルサービス局
戦略部デジタル推進課

01 取組の背景

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

日本の総合順位の推移（64か国中）



※出典：IMD「World Digital Competitiveness Ranking 2021」

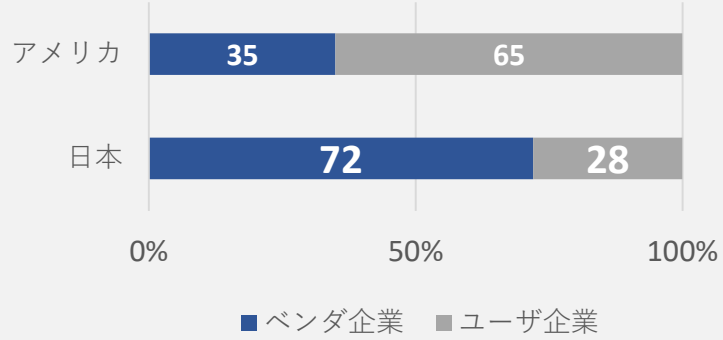
行政のデジタル化の遅れ

	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。

2019年度以降、デジタル化を大きく推進

戦略政策情報推進本部
設置

デジタルサービス局
設置

2019年度

- **デジタル人材（特定任期付職員等）を登用**

2020年度

- 「シン・トセイ」戦略
  コア・プロジェクト
  各局リーディング・プロジェクト

2021年度

- デジタルファースト条例施行
- デジタルファースト推進計画
- 「シン・トセイ２」戦略
- **ICT職新設**
- **デジタル人材確保育成基本方針**
- CIOフォーラムなど区市町村との連携強化

2022年度

- 「東京都デジタルサービスの開発・運用に係る行動指針」の浸透
- **「東京デジタルアカデミー」の展開**
- 各局共通で使えるデジタル基盤強化
  など



2021年4月　デジタルサービス局を新設

デジタルを活用した都政のQOS (Quality of Service)を飛躍的に向上させる旗振り役・牽引役として、全庁統括機能等を発揮

行政のデジタル化の遅れを克服

都庁内外に質の高いデジタルサービスを提供

各局・区市町村のDXを技術面からサポート	デジタルに関する全庁統括	デジタル人材の結集と都庁職員の育成
• 各局DX(デジタルトランスフォーメーション)の取組を技術面から支援 • 区市町村との連携・DX推進を支援	• デジタル関連経費の把握・分析 • デジタル人材の管理・研修 • ICT職の全庁的な配置管理に関する調整	• 様々なチャネルを使い、デジタル人材を確保 • デジタル人材だけでなく、都庁職員全体のデジタルスキルも向上

02

デジタル人材
確保・育成の取組

東京都
デジタル人材確保・育成基本方針

ver.1.0

東京都デジタルサービス局

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

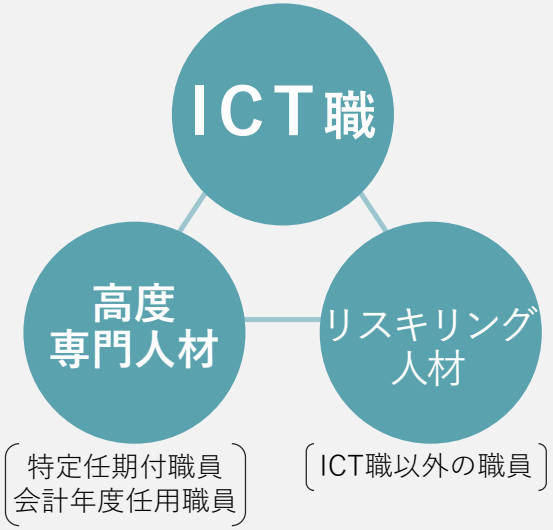
1 方針策定の基本認識

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

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、プロトタイプの作製など、デジタルサービスのクオリティ向上を技術面から牽引
リスキリング人材	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

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

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
- リスキリ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〕

02-1 デジタル人材の確保策

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

デジタルスキルマップの概要

デジタルスキルマップ（DSM）の構成

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。

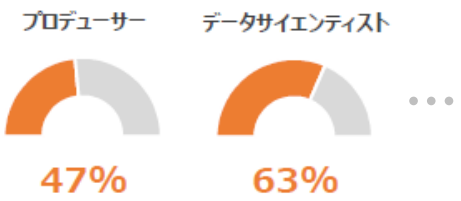
（イメージ）

☑	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）



×

スキル項目

○　自己チェックののち、上位職層の職員による1on1を実施。
○　全体とりまとめの後、本人にフィードバック（再度1on1を実施）

デジタルスキルマップの活用イメージ

ICT職一人ひとりが持つデジタルスキルと
そのレベルを詳細に可視化

都庁内で必要としているスキル

量の不足 （スキル保有者の不足）	よりニーズに合致した人材を確保
質の不足 （高スキル者の不足）	個々のスキルレベルに応じた育成

デジタルスキルマップを活用したデジタル人材の確保

人材の供給サイド

デジタルスキルマップ（DSM）

- ✓ 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一人別に把握
- ✓ どの分野の人材が充足／不足しているかを可視化

都のＤＸの目指す姿（長期戦略等）

人材確保

- ◆ **早期に必要な人材又は高度なスキルを有する人材は、任期付職員・会計年度任用職員等により確保**
  - ジョブディスクリプションを明確化し、より戦略的な採用を実施
- ◆ **ＩＣＴ職として内製化すべき人材像を明確化**
  - 採用ＰＲなどの採用戦略において、必要とするスキルを明確に打ち出し

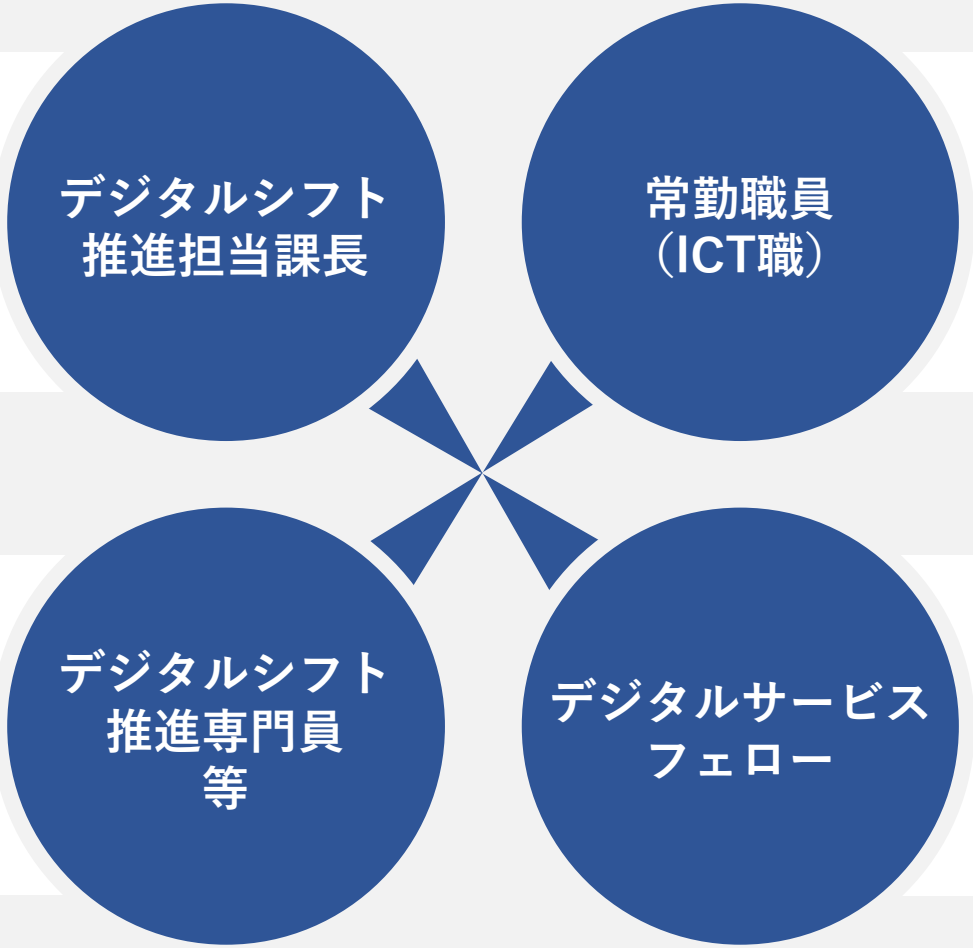
人材の需要サイド

- ✓ 「○○分野の人材が必要」「△△分野に通じた職員を増やしたい」などの要望

デジタルサービス局内及び各局におけるニーズ把握（アンケート調査等）

都政のDX推進にあたり多様なデジタル人材を確保

デジタルの専門スキルを持つ即戦力（任期付）の人材



2021年度に新たな職種「ICT職」を新設
公務員試験により採用

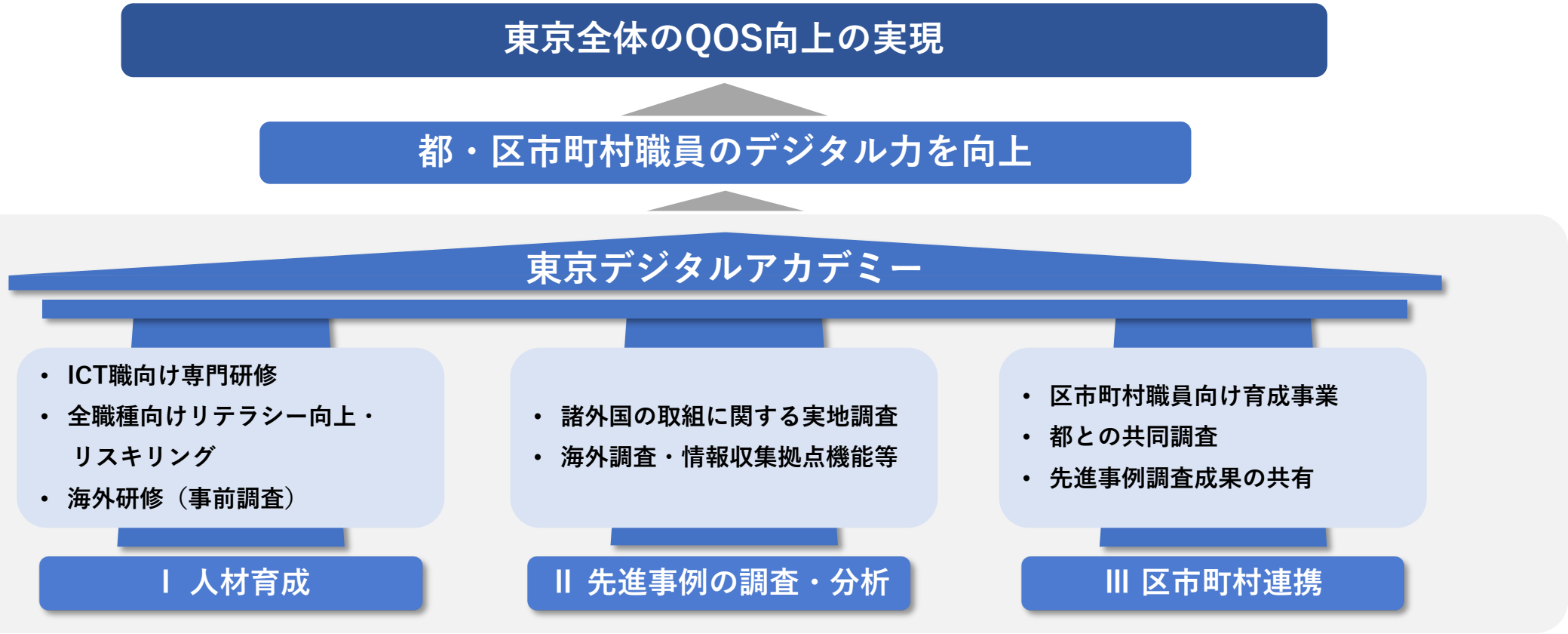
週1～2日勤務の人材（兼業も可能）

政府CIO補佐官や民間CTO経験者クラスなどの専門家アドバイザーとして関与

02-2 デジタル人材の育成策

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
- 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
- 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く

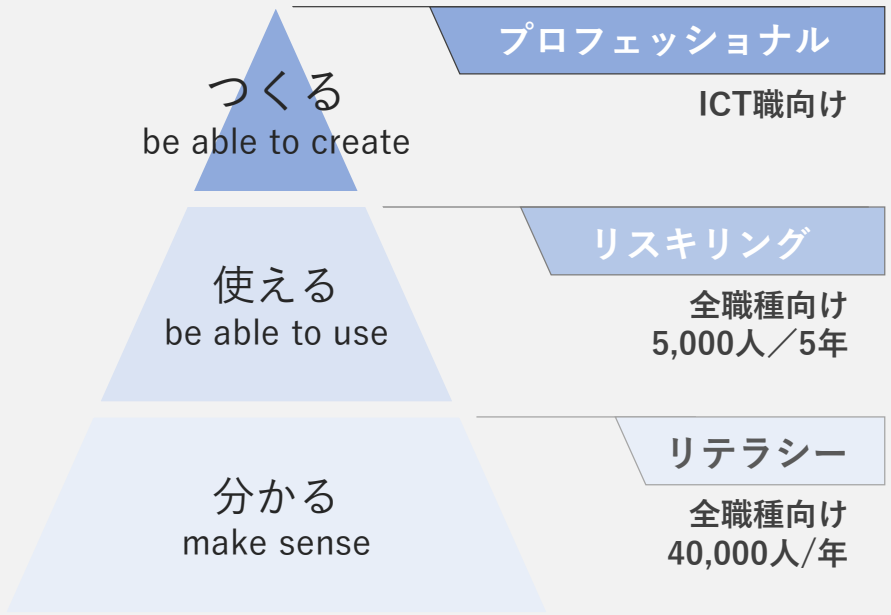


東京デジタルアカデミーのコンセプト等

デジタル人材育成のコンセプト

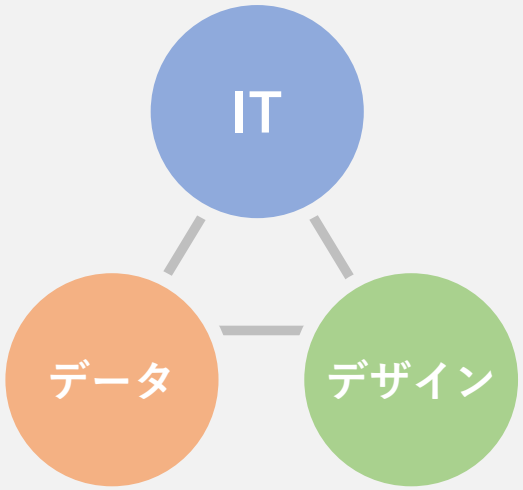
- ✓ 職員に求められる４つの力（ビジネス力、チームプレイ力、行政力、デジタル力）のうち、「デジタル力」を向上
- ✓ デジタル力のレベルに応じた育成策を体系的に整備し、行政サービスを変革する「デジタル人材」へと育成

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

ICT職向け育成策

最新のデジタルスキルの獲得に向け、さらなる専門性向上を図る

専門研修拡充

個々の職員のスキルに応じた、きめ細かな研修の実施

・データ、デザインなどに関する専門性の高い研修を新設

・専門性に応じた選択式の育成メニューを拡充



民間企業・海外等研修派遣

最先端の技術を獲得するため、都庁外への派遣機会を積極的に確保

・民間企業への派遣拡充

・海外大学院への留学等



ラーニングコミュニティ構築

職員間の学び合いの組織風土の醸成

・技術的な情報共有や意見交換等を行うクラウドサービスを活用したオンラインコミュニティの運営



全職種向け育成策

全職種を対象とする育成策を体系的に整備し「デジタル人材」へと育成

デジタルリテラシー向上

いつでもどこでも学べるよう、オンライン学習コンテンツ等を活用した学習環境を整備

研修メニュー例：

エグゼクティブセミナー	対象：局長級等
管理職向け研修/セミナー	対象：管理職層
デジタルリテラシー教育	対象：管理職層、一般職層

デジタル活用の必要性の理解に加え、一般的なツールを業務で活用

受講者規模： **40,000人/年**

リスキリング人材育成

業務改善等への活用を見据え、ノーコード/ローコードツールを用いたワークショップ型研修等を実施

研修メニュー例：

ワークショップ型研修 （ノーコード/ローコードツール活用等）	対象：一般職層
ＩＴ基礎研修 （ＩＴパスポートレベル相当）	対象：一般職層

デジタルスキルを活用して、自ら業務改善等を実践

受講者規模： **5,000人/5年**

デジタル人材に関する取組の今後の展望

デジタルスキルマップの
さらなる活用

TDAポータル（仮称）
の新設

GovTech東京との
連携

各局企画部門への
ICT職兼務配置を拡充

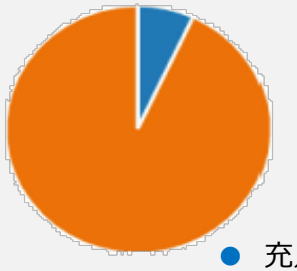
03

区市町村に対する支援の取組

区市町村でも、デジタル化を進める人材・ノウハウの充実が課題

✓ **区市町村の各種システムや調達は個別の自治体ごと**に行われており、**デジタル人材やデジタル化のノウハウが圧倒的に不足**する中、各自治体は対応に苦慮。**人材不足を解消**し、東京全体のDXが進められるようにしていくことが必要

デジタル人材の充足感



- 充足 4自治体
- 不足**54**自治体



自治体で共通化・・



区市町村へのヒアリング等から見えてきた課題

顕在課題

システム関連全般	● どのような取組をしていいのかわからない ● システム関連の手順等の情報整理やネットワーク等の環境整備ができていない
標準化・共通化 行政手続オンライン化	● 日常業務と並行して進められず、技術が難しいのでベンダー頼みになっている ● 件数が少ない手続をオンライン化するメリットが見いだせない
デジタル人材 組織	● 高度デジタル専門人材、行政とデジタル技術・知識を兼ね備えた人材がいない ● デジタル化推進のマインドが未浸透
デジタルツール/モノ	● 既存の電子申請サービスは使いにくい ● AIなど新技術導入はリスクが高く、新デジタルツールも費用対効果が分からない

潜在課題

- 圧倒的な**人材不足から派生する、既存ベンダー依存・ロックイン**
- 紙処理の必要性（デジタルデバイドへの配慮）を感じるが故に、**手続のデジタル化に抵抗感**
- 安全性やコストの不安から、AIなどの**新技術の導入に対して躊躇**

区市町村のDXを一体的に進められるデジタル人材確保等の方策が求められる

区市町村に向けた人材育成支援策

	総論	各論
情報化担当者向け	**ICT推進のためのコア人材育成に向けた勉強会（全6回シリーズ）別紙参照**	
情報化担当者向け	**研修会（新規）** **人事部主催「都職員向け研修」への自治体職員参加枠の確保**	
主に情報化担当者向け	（オンライン） **区市町村DXの基礎を学ぶためのセミナー** （自治体DX推進計画に関するテーマについて、有識者を招いてナレッジ共有） 例:「自治体DX」とは・武蔵大学 庄司教授	（オンライン） **一部区市町村で先行的に利用されている デジタル・ツール・ガイド** （行政手続デジタル化ツールやRPAなどのデジタルツールに関する企業プレゼン型研修） 例: LoGoフォーム等の体験研修
事業所管課向け	（出前講座） **個々の自治体の状況に応じたマインドセット研修** （個々の自治体の地域性や進捗度を踏まえた、ワークショップ型のDXマインドセット研修） 例：「〇〇区（市町村）におけるDXとは」	（集合型） **区市町村における行政課題対応・ハンズオン研修** （区市町村が共通して抱える行政課題に対するデジタル活用ハンズオン研修） 例：「学童保育申請オンライン化対応について」

オンライン / ハイブリッド

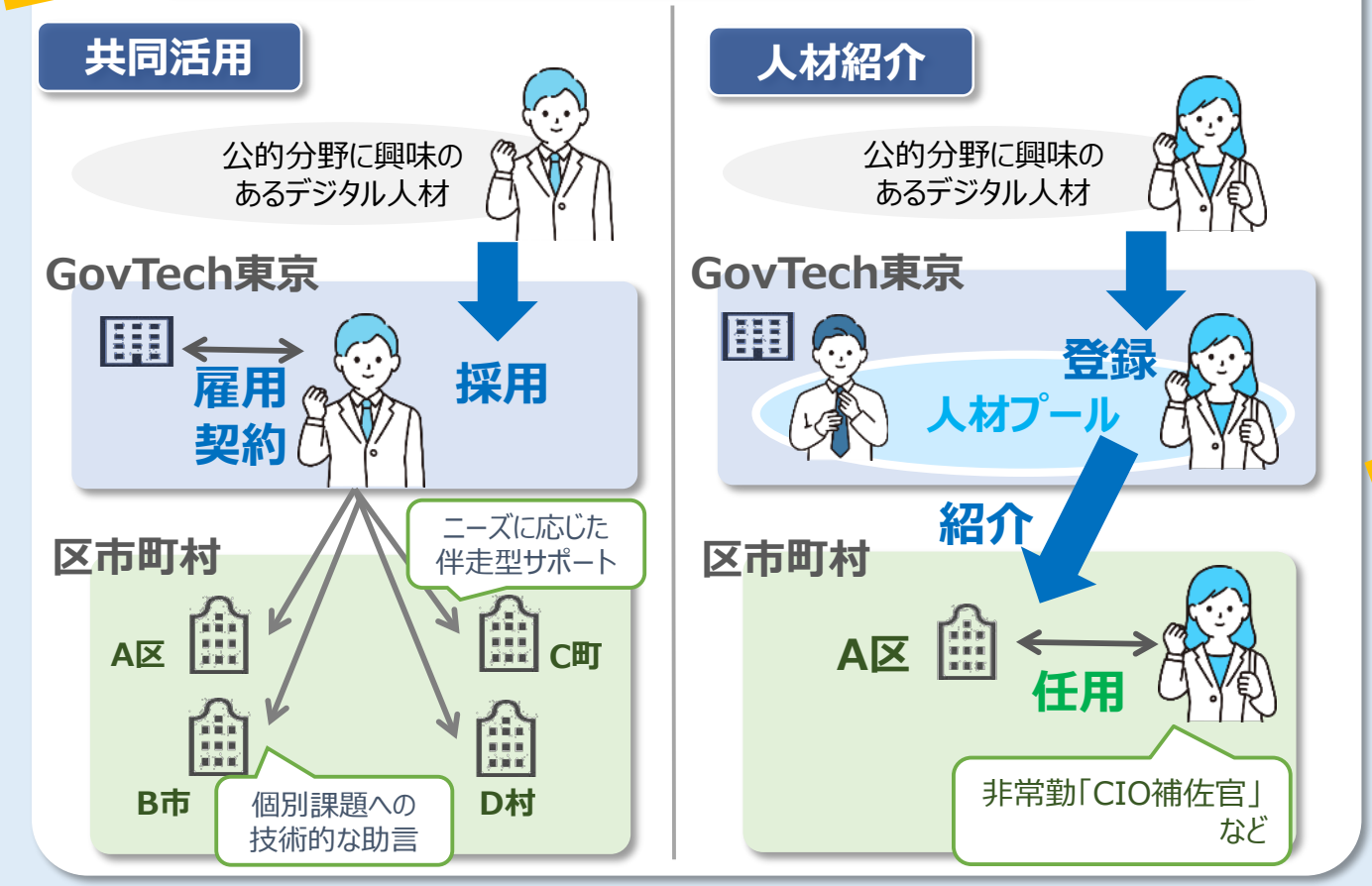
※勉強会及び研修会について、今年度は計４８回、約２，４００名の職員が参加

今後の展開～デジタル人材を共同活用し、区市町村のDXを強力に推進～

- 多種多様なデジタル人材を**GovTech東京で迅速・柔軟に確保**し、伴走型のサポートや人材紹介を通じて、**デジタル人材をシェアリング（共同活用）**する仕組みをつくる

NEW

デジタル人材のシェアリング（共同活用）の仕組み



デジタル人材を活用した取組内容

- ✓ DX戦略や方針・計画策定等に参画
- ✓ 個別のニーズや課題に対する技術的助言
- ✓ 基幹システムの標準化・共通化への対応
- ✓ 行政手続のデジタル化支援　　など

主な効果

- **課題に応じた適切なデジタル人材、多種多様な専門分野のハイレベルデジタル人材を活用**できる
- 採用経費などの**コストを削減**できる
- 区市町村も含めて**オール東京のDXを加速**できる

EoF