

区市町村デジタル人材確保・育成検討WG

報告書



東京都 GovTech 東京

2025年10月

自治体におけるデジタル化の加速に伴い、デジタル人材の確保・育成は喫緊の課題となっています。国が示す「自治体DX推進計画」では、各自治体に対して「デジタル人材の育成・確保に係る方針」の策定・改定と、数値目標の設定が求められており、令和7年度中の対応が必要とされています。

しかしながら、区市町村単独で必要な人材を十分に確保・育成することは困難な状況が想定され、今後は人材確保・育成の仕組みを共同化することも視野に入れる必要があります。こうした背景を踏まえ、都・区市町村CIO協議会の下に「区市町村デジタル人材確保・育成検討ワーキンググループ(WG)」を設置し、区市町村、東京都、GovTech東京それぞれの役割を整理しながら、実効性のあるデジタル人材確保・育成に向けた検討を進めてきました。

本報告書は、WGにおける検討成果を取りまとめたものであり、区市町村の規模や特性を踏まえたデジタル人材確保・育成方針の策定、デジタル人材の確保・育成のために必要な人材像やスキル要件の整理、東京都およびGovTech東京の支援策などを体系的に整理しています。

すべての区市町村が計画的かつ持続的にデジタル人材の確保・育成を進められるよう、本報告書が一助となることを期待しています。

1. WG概要	P-4
2. 確保・育成の方針および年度計画の策定方法	P-15
3. 人材像とスキル要件	P-21
4. スキル基準と活用方法	P-39
5. 人材確保施策	P-47
6. 人材育成施策	P-68
7. 東京都・GovTech東京の取組	P-84
8. 参考資料	P-95

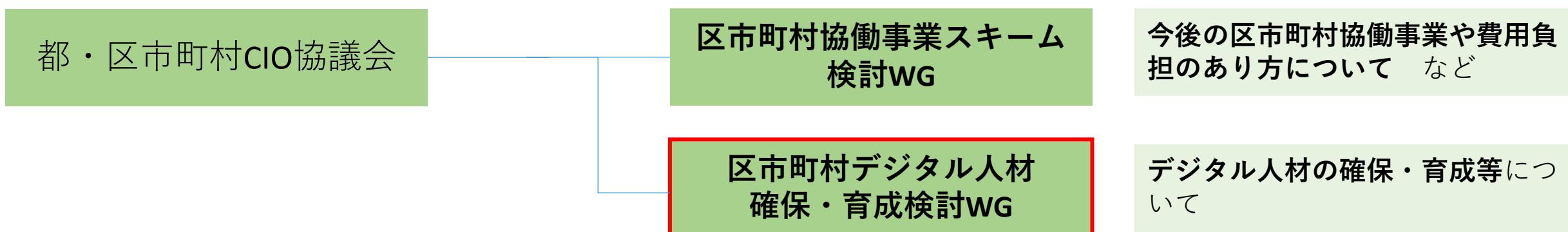


1. WG概要

概要

- 今後の人口減少や行政の担い手不足などの厳しい状況も見据えつつ、東京全体のDXを加速化させるため、「GovTech東京の区市町村協働事業のあり方」や「デジタル人材の確保・育成」について検討する場を設置
- WGを設置し、参加自治体で課題や方向性について検討、R7年度上期を目途に結果をCIO協議会に報告

ワーキンググループの設置



スケジュール

2024年12月～ 区市町村、東京都、GovTech東京が参画するWGにおいて、検討を開始

背景

- 官民ともにデジタル人材の需給が逼迫する中、デジタル人材の確保・育成が急務
- 総務省「自治体DX推進計画」では、自治体に「デジタル人材の育成・確保に係る方針」を定めることを求めており、R7年度中に各自治体において方針を、策定・改定し、「デジタル人材の確保・育成に係る数値目標」を設定する必要
 - ・ 今後、単独自治体の取組のみで必要なデジタル人材を確保・育成することが困難な状況が想定されるため、人材確保・育成の仕組みの共同化も視野に、区市町村デジタル人材の確保・育成に係る区市町村、都、GovTech東京の役割等を検討
 - ・ 各自治体が策定・改定する「人材確保・育成方針」については、GTTパートナーズや伴走サポート、研修会・勉強会等、GovTech東京の「人材シェアリング」の活用も想定した、より現実的で実効性ある内容となるよう支援する必要
 - ・ 方針策定に向けた体制の確保が困難な自治体については、ひな形等の提供により方針策定を積極的にサポートし、すべての区市町村が計画的にデジタル人材の確保・育成を図れるよう支援

WG体制

座長：デジタルサービス局 区市町村DX協働担当部長
副座長：GovTech東京 デジタル人材本部長
委員：区市町村情報政策担当及び人事研修担当※
デジタルサービス局区市町村DX協働課長
デジタルサービス局デジタル人材戦略課長
GTT人材育成グループ長
事務局：デジタルサービス局区市町村DX協働課

検討事項

- ①区市町村デジタル人材の確保・育成を図る上での区市町村、都、GTTの役割等の検討
- ②区市町村の規模や特性に応じたデジタル人材の確保・育成方法の具体化
- ③デジタルスキルマップの標準化
- ④デジタル人材育成・確保方針のひな型の検討

		所 属	R6 年度	R7 年度
1	座長	東京都デジタルサービス局区市町村DX協働担当部長	芝崎 晴彦	中西 正樹
2	副座長	一般財団法人GovTech東京デジタル人材本部長	小島 隆秀	小島 隆秀
3	委員	中央区企画部情報システム課長	宇田川 公良	宇田川 公良
4	委員	中央区総務部職員課長	星野 一晃	岩田 純治
5	委員	文京区企画政策部情報政策課長	野苅家 貴之	野苅家 貴之
6	委員	墨田区総務部職員課長	大野 勝	大野 勝
7	委員	三鷹市企画部情報推進課長	佐々木 健	佐々木 健
8	委員	青梅市企画部情報システム課長	中村 浩二	中村 浩二
9	委員	東村山市総務部人事課長	深野 聰	深野 聰
10	委員	瑞穂町企画部デジタル推進課長	水村 探太郎	田野 太郁哉
11	委員	神津島村総務課長	鈴木 敦	鈴木 敦
12	委員	東京都デジタルサービス局総務部デジタル人材戦略課長	安藤 武郎	安藤 武郎
13	委員	東京都デジタルサービス局デジタル戦略部区市町村DX協働課長	久賀谷 郁夫	久賀谷 郁夫
14	委員	一般財団法人GovTech東京デジタル人材本部人材育成グループ長	長岡 翔平	長岡 翔平
15	オブザーバー	特別区職員研修所教務第1課長	桜井 安名	伊藤 利恵
16	オブザーバー	東京都市町村職員研修所教務課長	佐藤 健太郎	大房 史明

開催日	WG概要	
第1回WG R6.12.23	現状及び課題の共有 WGの進め方の認識共有	<ul style="list-style-type: none"> ・WGについて ・本検討WGの背景（デジタル人材確保・育成における現状） ・現状を踏まえた課題認識と論点 ・WG検討の進め方とスケジュールイメージ
第2回WG R7.2.6	人材像の明確化やスキル基準の標準化の検討・整理	<ul style="list-style-type: none"> ・人材像の明確化に関する検討について ・スキル基準の標準化に関する検討について
R7.2.18	第5回都・区市町村CIO協議会（経過報告）	
R7.3	各WG委員との意見交換	<ul style="list-style-type: none"> ・区市町村の人材確保・育成に関する課題について ・人材育成における各区市町村独自の取組について 等
第3回WG R7.5.21	区市町村デジタル人材の確保・配置方策の具体化や育成プログラムの体系化の検討・整理①	<ul style="list-style-type: none"> ・人材像の明確化に関する検討について② ・スキル基準標準化に関する検討について② ・デジタル人材育成施策について
R7.5.30	第6回都・区市町村CIO協議会（経過報告）	
第4回WG R7.6.26	区市町村デジタル人材の確保・配置方策の具体化や育成プログラムの体系化の検討・整理②	<ul style="list-style-type: none"> ・第3回までの積み残しの整理 ・デジタル人材の確保施策について
第5回WG R7.8.28	2～4回目のWGを踏まえたアウトプットの確認 (確保・育成施策の役割分担の深掘り含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書の内容確認 ・方針ひな型の内容確認 ・役割分担の議論
R7.10.10	第7回都・区市町村CIO協議会（最終報告）	

WGでは以下の4点について、今後の検討に当たっての課題認識として委員間で共有

- ① 今後、都内自治体が迎える「税収減」「行政需要増大」「担い手不足」の3つの難局を乗り越えるため、区市町村と都、GovTech東京が連携し、**DXの推進による不断の業務効率化や行政サービスの向上を図っていく必要**がある。
- ② デジタル人材の総量が限られる中、DXを推進する人材を確実に確保・育成していくため、各自治体において、**必要とするデジタル人材の人物像の明確化を図り、方針等に基づき計画的にデジタル人材を確保・育成していく必要**がある。
- ③ 一方で、官民問わず需給がひっ迫する中にあっては、**各自治体がすべてのデジタル人材を個別に確保・育成していくことは現実的ではない。**
- ④ また、DX推進はもとより、既に業務執行体制の確保が困難化している自治体があることも踏まえ、各自治体の人材像の明確化や方針策定、人材の確保・育成にあたり、都やGovTech東京による**個々の実情に応じたきめ細かな支援**が必要である。

前頁の課題認識に基づき、各自治体の規模や実情を踏まえた、デジタル人材の確保・育成の方針、確保すべき人物像、確保・育成策を検討

課題の主な原因

本WGにおける検討事項



自治体の規模や抱えている課題などを踏まえ、それぞれの実情に応じた、必要とするデジタル人材の人材像を具体化。その際、広域的な確保・育成も見据え、デジタル人材のスキル基準を標準化

国からデジタル人材の確保・育成方針の策定等が求められる中、小規模自治体では検討体制の確保が困難化していることから、都による支援策も検討

単独ですべてのデジタル人材を確保することに拘らず、各自治体の実情も踏まえつつ、より広域的に人材シェアリングを進め、必要数を確保する方策を検討

各区市町村や研修機関による研修等の実施状況も踏まえつつ、より広域的な配置・育成も視野に入れ、育成プログラムの体系化を検討

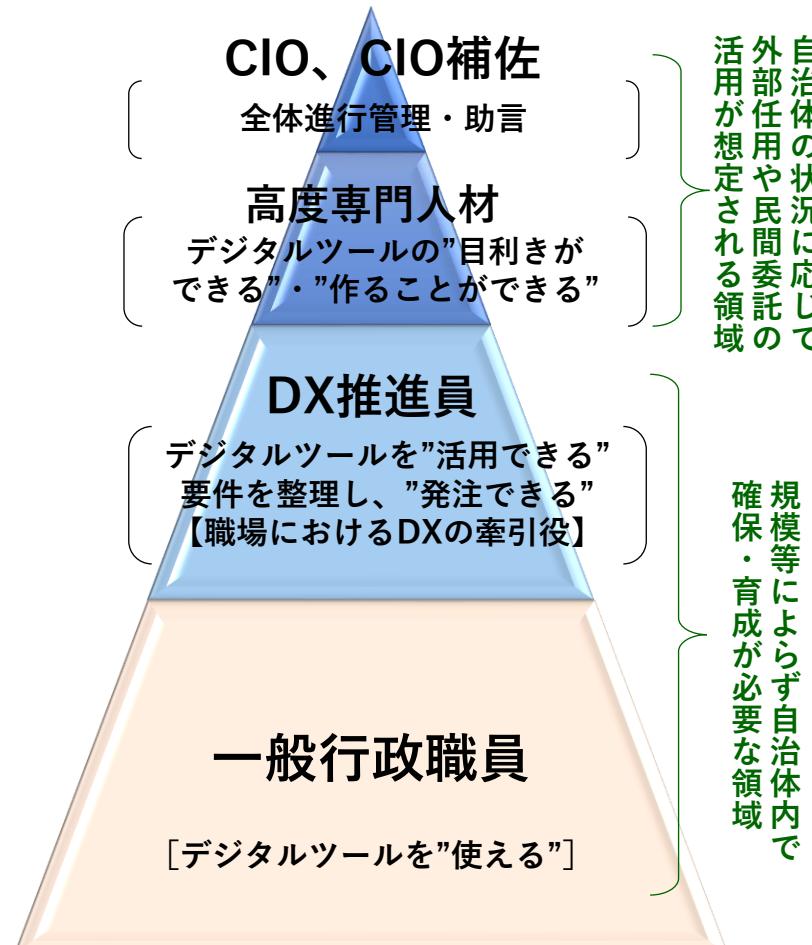
オール東京でのリソース/知見のシェアリングも視野に

① 区市町村、都、GTT の役割分担を整理し、

② 役割に基づきそれが計画的に行動に移せる状態

を目指す

WGでの検討の中で、区市町村、都、GovTech東京の三者の連携による、オール東京でのデジタル人材の確保・育成に向け、以下の事項について整理



- ### 人材像の明確化や スキル基準の標準化の検討

 - 政策実現プロセス（政策課題の把握・分析から解決策の企画、施策の実施・発信・評価等）の各過程において必要となるデジタル人材の人物像を明確化
 - 広域的な人材シェアリングも見据え、デジタル人材のスキル基準の標準化も検討
- ### 区市町村デジタル人材の確保・配置方策の 具体化や育成プログラムの体系化の検討

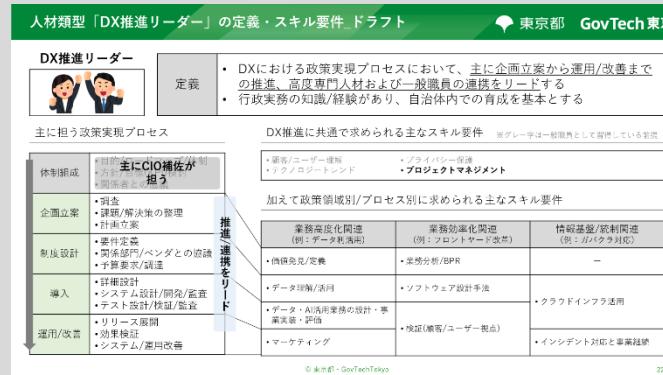
 - 人材像などを踏まえ確保・配置方策を具体化
 - 各区市町村、研修機関、東京都等の研修実施状況等を分析
 - 各主体の有する知見やリソース、ニーズを踏まえた最適な役割分担等を検討

- これまでの議論を踏まえ、確保・育成の具体策や役割分担の深掘りなども含め、進め方を検討
 - 小規模自治体等の状況を踏まえた都による支援策なども具体化

検討結果を報告書として取りまとめ、各自治体における運用・改善の参考として共有

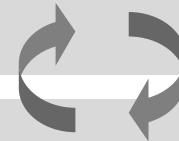
Step1 人材要件案作成

事務局が人材要件案を作成し、WG会議にて共有・意見出し



Step2 内容精査・施策紐づけ

委員の皆さま含め
区市町村の担当者と内容議論



育成・確保施策と紐づけ

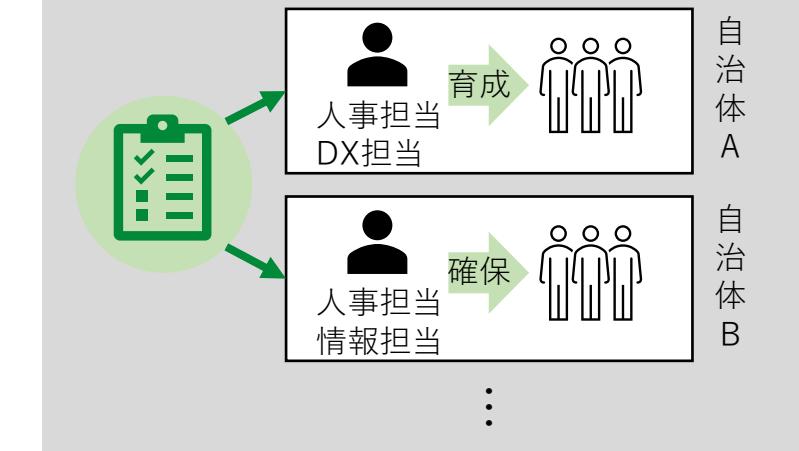
研修体系

配置施策

⋮

Step3 運用・改善

WG会議で策定した報告書を
参考に都内各自治体で運用

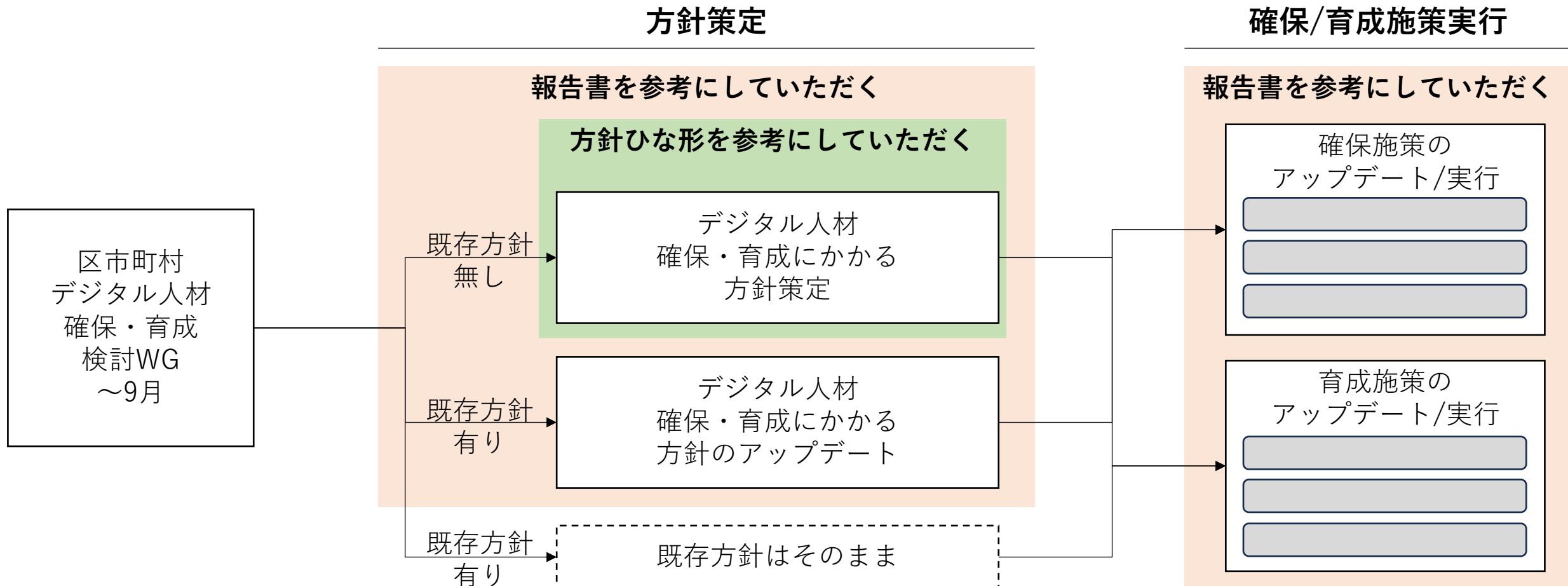


2024年12月～2025年2月

2025年2月～9月

2025年10月以降

本報告書は、各区市町村の体制や状況に応じて、デジタル人材確保・育成方針の策定又は改定、デジタル人材の計画的な確保・育成等に有効に活用していただくことを想定



本報告書のほか、検討体制の確保等が困難な自治体においても、デジタル人材の確保・育成方針が策定できるよう、方針の「ひな形」を作成

	報告書	方針ひな形												
目的	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材の確保育成に対する考え方や施策の方向性を示す 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書の内容をベースに効率的に方針を作成する 												
価値	<ul style="list-style-type: none"> スキル基準や施策等が例示されており、検討スキームを省略でき、区市町村の規模や体制によって施策をカスタマイズできる 	<ul style="list-style-type: none"> 方針形式や必要記載事項をひな形に盛り込むため、自治体意向を反映する箇所の方針検討および記述に注力できる 												
構成案	<ol style="list-style-type: none"> 報告書の目的と活用方法 人材像とスキル要件 スキル基準の活用 人材確保施策と分担 人材育成施策と分担 <p>参考資料</p> <table> <tr> <td>・都内自治体を取り巻く環境</td> <td>・デジタル人材の確保課題</td> </tr> <tr> <td>・都内自治体のDX推進体制</td> <td>・東京都のデジタルスキルマップ</td> </tr> <tr> <td>・デジタルスキル標準(DSS-P)の人材像</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・実施主体別の研修テーマの現状</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・各人材像のスキル要件に対応する研修施策</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・OJT施策の具体例</td> <td>・各専門人材の求人ひな型</td> </tr> </table>	・都内自治体を取り巻く環境	・デジタル人材の確保課題	・都内自治体のDX推進体制	・東京都のデジタルスキルマップ	・デジタルスキル標準(DSS-P)の人材像		・実施主体別の研修テーマの現状		・各人材像のスキル要件に対応する研修施策		・OJT施策の具体例	・各専門人材の求人ひな型	<ol style="list-style-type: none"> デジタル人材が必要な背景 (政策/戦略) 求められる人材像 スキル基準 現状の分析と育成目標 (数値目標の設定) 確保・育成施策と計画
・都内自治体を取り巻く環境	・デジタル人材の確保課題													
・都内自治体のDX推進体制	・東京都のデジタルスキルマップ													
・デジタルスキル標準(DSS-P)の人材像														
・実施主体別の研修テーマの現状														
・各人材像のスキル要件に対応する研修施策														
・OJT施策の具体例	・各専門人材の求人ひな型													
形式	PowerPoint	Word												



2. 確保・育成の方針および年度計画の策定方法

デジタル人材の計画的な確保・育成に当たっては、中期の方向性を示す基本方針を策定し、その方針を基に年度計画を立てる事が望ましい

	基本方針	年度計画
役割	<ul style="list-style-type: none"> 組織としてのデジタル人材確保・育成の「目標像・ビジョン」を示し、5年程度の中長期的な方向性や数値目標を明確にする 	<ul style="list-style-type: none"> 基本方針を受けて、その年度に必要な採用・研修などの具体策を記載し、アクションプランとして示す
期待する効果	<ul style="list-style-type: none"> 部門間の連携や、首長・幹部層によるコミットメントが醸成され、全庁的な推進力を向上させる 継続的な人材育成や新規採用等の基盤設計を進めやすくする 	<ul style="list-style-type: none"> 各組織や担当者が「何を、いつまでに、どうやるのか」を明確化でき、実効性を高める 施策の実施状況や成果の見える化が進み、進捗管理や次年度以降への改善点の抽出を容易にする
構成案	<ol style="list-style-type: none"> 策定の背景と目的/デジタル人材の必要性 DXに必要な人材像 確保/育成の施策の方向性 中期ビジョン（5年程度の定量/定性目標） 	<ol style="list-style-type: none"> 策定の目的 (前年度の達成状況/改善点) 本年度の定量/定性目標 確保施策のアクションプラン 育成施策のアクションプラン
参考資料	<ul style="list-style-type: none"> 報告書 方針ひな形 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書

国は令和7年度中を目途に、デジタル人材の確保・育成に係る方針の策定を自治体に求めているが、各自治体の状況等に応じ、以下の3パターンより方法を選択可能

策定パターン	特徴	留意点
デジタル人材の確保・育成に係る方針を新規で策定	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材に特化した目標や施策を網羅的に打ち出せる 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の人材育成基本方針との整合の考慮が必要 職員課 ⇄ 情報政策課の連携が必要
既存の「DX推進計画」を改定 (デジタル人材の独立章を追加)	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材施策をDX戦略の核テーマの一つとして位置づけられる DX推進の所管課が戦略/計画と一体でデジタル人材の方針を整理できる 	<ul style="list-style-type: none"> 他章の構成とのバランスを考慮すると、内容が不足する可能性がある
既存の「人材育成基本方針」を改定 (デジタル人材の独立章を追加)	<ul style="list-style-type: none"> 他の人材における方針/施策内容と整合がとりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 他章の構成とのバランスを考慮すると、内容が不足する可能性がある 職員課 ⇄ 情報政策課の連携が必要

デジタル人材の育成に係る方針 を新規策定（三重県四日市市）

出所) [四日市市「四日市市デジタル人材育成計画」](#)より引用

目次

1. 本計画策定の背景	2
1.1. デジタル人材が求められる背景	2
1.2. 本計画策定の趣旨	2
1.3. 本計画の位置づけ	3
1.4. 本計画の対象期間	4
1.5. 四日市市デジタル人材育成の目的	4
2. デジタル人材の定義	5
2.1. デジタル人材とは	5
2.2. デジタル人材の分類と役割	5
2.3. DX推進リーダーの選出	5
2.4. デジタル人材の育成人数	6
3. デジタル人材に必要なスキル	7
3.1. 身に付けるスキル領域	7
3.2. スキルマップ	7
4. 研修実施概要	9
4.1. 研修実施の狙い	9
4.2. スキル領域と学習ステップ	10
4.3. DX推進リーダーのコミュニティ形成	11
4.3.1. ユニットの概要と形成方法	11
4.3.2. 知識習得の分業と協力	11
4.4. DX推進への提案活動	12
4.4.1. 提案活動の支援体制	12
4.4.2. DX推進アドバイザーによる提案活動の支援（ICT戦略課）	13
5. 研修内容	14
5.1. DX推進リーダー、DX推進マネージャー、DX推進員の研修内容	14
5.2. DX推進アドバイザーの研修内容	15
5.3. 効果測定	16
6. 育成スケジュール	17
7. 人材育成を加速する方策	19
8. 用語の定義	20

目次	
1 はじめに	1
2 背景	3
3 基本方針	6
4 取組事項	11
A	
① デジタル技術やデータを活用した市民サービスの利便性向上	17
② 自治体フロントヤード改革の推進	18
④ マイナンバーカードの普及促進・利用の推進	23
⑤ オープンデータの推進	24
※「③ 行政手続に関する押印、書面規制等の見直し」は、39ページに掲載	
① 効率的・効果的な行政運営実現のためのデジタル技術やデータの活用	28
② 情報システムの標準化・共通化	29
③ デジタル環境の充実	30
④ デジタル人材の確保・育成	35
⑤ セキュリティ対策の徹底	37
DX推進方針に基づき令和6年度末までに完了した取組事項	
5 推進体制	38
6 おわりに	

みやこ町職員人材育成基本方針の構成	
4 階層ごとに求める人材と果たす役割・必要な能力	19
(1) 一般職員（主査、主任、主事）	20
(2) 監督職員（主幹、係長、主任主査）	21
(3) 管理職員（課長、課長補佐）	22
(4) 暫定再任用職員（定年前再任用短時間勤務職員）	23
(5) 会計年度任用職員	23
(6) 任期付職員	23
(3) 働きやすい職場環境の整備	
(1) 生産性向上に向けた仕組みづくり	41
(2) 職員間の対話によるチームづくり	45
(3) 自ら学習し共有する風土づくり	47
(4) 女性活躍を支援する推進体制	48
(5) 人事制度の活用	50
(4) デジタル人材の育成	
① DX推進リーダー	54
② 一般行政職員	55
5 人材確保・育成の方策	24
(1) 人材の確保と早期育成	25
① 魅力の発信	27
② 試験方式の工夫	28
③ 多様な人材の活用	29
④ 基礎固めの職場研修（早期育成）	30
(2) 人材の育成手法の充実	33
① 自主研修	35
② 職場研修（OJT）	37
③ 職場外研修（OFFJT）	38
【資料編】職員アンケート 詳細分析資料	

人材育成基本方針を改定 (福岡県みやこ町)

出所) [みやこ町「みやこ町職員人材育成基本方針」](#)より引用

方針の策定、改定に当たっては、以下の手順により、検討を進めることが望ましい

手順	新規策定の場合	既に策定済みの場合
1. 前提の整理	<ul style="list-style-type: none"> 人材を検討する前提となるDX推進計画/方針の内容を確認 	<ul style="list-style-type: none"> 既存方針の内容や位置づけを確認 最新のDX推進計画/方針を確認し、現方針の課題を把握
2. 人材像・スキル要件の定義	<ul style="list-style-type: none"> 自治体特性や環境を考慮した人材像の定義やスキル要件を設定 DX推進員の設置を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 定めていない人材像（DX推進員含め）の確認 スキル要件の過不足を確認し、必要なスキル要件の定義づけを整理
3. スキル基準の定義と活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 育成段階として把握&管理することが適切なスキル基準の導入を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 現行基準の有無や妥当性を確認し、修正
4. 人材確保施策検討	<ul style="list-style-type: none"> 特にCIO補佐、高度専門人材など外部からの確保を検討する施策を整理 ICT専門職の制度枠組み化の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 実施している確保施策の追加・修正・廃止（ICT専門職の制度枠組み化含む）
5. 人材育成施策検討	<ul style="list-style-type: none"> 育成段階を踏まえたOff-JTおよびOJTの考え方を整理 	<ul style="list-style-type: none"> 現行育成施策の目標や効果を確認し、Off-JTおよびOJTの考え方を見直し（特にOff-JTだけに留まっていないか注意）
6. 定量/定性目標検討	<ul style="list-style-type: none"> 人材像や育成段階踏まえた、目標（どんな人材、どんな育成段階、どれくらいの人数か）の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 現行育成施策の目標や効果と、最新のDX推進計画/方針との整合を確認

基本方針では中期で達成すべき人材像、スキル基準に係る目標を設定し、年度計画では各年度に達成すべき確保・育成施策に係る目標を設定することが望ましい



	基本方針		年度計画	
目標設定プロセス	必要な人材像とスキル基準を定義し、現状とのギャップを把握した上で中期（5年程度）の目標値を設定する。		施策の実行工程を細分化し、年度ごとに達成すべき目標を設定する。 前年度の達成状況や反省点を生かす。	
目標設定領域	人材像	スキル基準	確保施策	育成施策
数値目標例 ※各自治体の実情に応じて設定	<ul style="list-style-type: none"> ○○年までにDX推進員○名/各課に○名 ○○年までに高度専門人材○名 	<ul style="list-style-type: none"> 各人材像の育成段階 Step○到達率○% 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材の新規採用人数 DX推進員○名 	<ul style="list-style-type: none"> 研修受講率 DX推進員のStep○到達率○%



3. 人材像とスキル要件

方針策定にあたり、まずは確保・育成すべき人材の人材像/スキル要件から整理

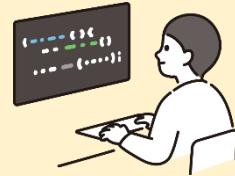
	人材像/スキル要件	スキル基準	確保施策	育成施策
CIO補佐官 高度専門人材	確保施策に必要な役割・業務内容の定義	定義なし (専門性が既に高い人材のため)	確保手段の整理	(全庁情報システム担当を育成し、キャリアパスの1つとする)
全庁情報システム担当			専門職制度の整理	
全庁DX推進担当				
事業所管部門	一般行政職員 (管理監督職) DX推進員 一般行政職員	<p>確保/育成施策のベースとなる人材の定義</p> <ul style="list-style-type: none"> 役割 求められるスキル 	<p>主に育成施策や計画の目標となる左記人材像の育成段階定義</p> <ul style="list-style-type: none"> スキル/経験値のレベル分け 	<p>原則、庁内での育成を想定するため施策なし</p> <p>Off-JT/OJTの整理</p>

人材類型を5つに分類することで役割やスキル要件の整理が容易となる。以降のページで類型毎の定義例を記載

情報政策・DX推進部門 ^{※1}

④全庁情報システム担当

- ・主に庁内のITガバナンスを適切に機能させることを目的に、庁内全体の情報システム・デジタルサービス・ツールの企画・調達・導入および開発・運用をマネジメント
- ・事業所管部門に対しては特に調達前の段階の企画および仕様書の確認等の支援を実施



③全庁DX推進担当

- ・所属自治体のDX推進を目的に、DX推進施策のマネジメント・事業所管部門が推進する施策の支援
- ・事業所管部門に対しては、システム導入前のBPR、データの利活用の支援、研修施策の検討を実施



「ガバナンス
の観点で支援」と
「DX推進施策を
支援」

事業所管部門

⑤一般行政職員（管理監督職）

- ・一般行政職員・DX推進員の直属の上長として、DX施策の推進するメンバーをマネジメント



②DX推進員

- ・行政実務の知識/経験があり、DXにおける政策実現プロセスにおいて、企画立案から導入までの取組に実務目線で関与し、主に所属部門での変革を推進



①一般行政職員

- ・行政実務の知識/経験があるだけではなく、ITリテラシーおよび行政デジタル化に関する最低限の知識を保有し導入済みツールを活用



住民に満足度の高い
行政サービスを提供

住民

※1：自治体の体制/規模によっては1つの組織で情報システムとDX推進の両方を担い、担当も同一となる

※2：職級に関係なくDXを推進できるよう「推進員」という名称にしているが、各自治体の方針や実情に合わせた名称を設定する想定

①一般行政職員



定義

- 行政実務の知識/経験があり、DXにおける政策実現プロセスにおいて、企画立案から導入までの取組に実務目線で関与し、主に職場に導入されたツールを活用して運用/改善を行う人材
- 自治体内での育成を基本とする

政策実現プロセスと担当業務

DX推進に共通で求められる主なスキル要件

体制組成	<ul style="list-style-type: none"> 目的/ロードマップ/体制 主にCIO補佐が担う 方針/目標(KPI)検討 関係者との協議 	<ul style="list-style-type: none"> DXの必要性理解 顧客/ユーザー理解 行政デジタル基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシー保護理解 セキュリティリテラシー 														
企画立案	<ul style="list-style-type: none"> 調査 課題/解決策の整理 計画立案 	実務目線で取組に関与	政策領域別/プロセス別に求められる主なスキル要件														
制度設計	<ul style="list-style-type: none"> 要件定義 関係部門/ベンダとの協議 予算要求/調達 		<table border="1"> <thead> <tr> <th>業務高度化関連 (例:データ利活用)</th> <th>業務効率化関連 (例:フロントヤード改革)</th> <th>情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr> <tr> <td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr> <tr> <td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr> <tr> <td>—</td><td>—</td><td>—</td></tr> </tbody> </table>	業務高度化関連 (例:データ利活用)	業務効率化関連 (例:フロントヤード改革)	情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
業務高度化関連 (例:データ利活用)	業務効率化関連 (例:フロントヤード改革)	情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)															
—	—	—															
—	—	—															
—	—	—															
—	—	—															
導入	<ul style="list-style-type: none"> 詳細設計 システム設計/開発/監査 テスト設計/検証/監査 	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用 (表計算、BIツールなど) 															
運用/改善	<ul style="list-style-type: none"> リリース展開 効果検証 システム/運用改善 	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用 (コミュニケーションツール、Officeアプリ、業務アプリ、生成AI) 															

区分	スキル要件	定義	教育施策	関連資格等
共通	・DXの必要性理解	・自治体の置かれた環境（公務員人口の減少やニーズの多様化など）から、デジタルを活用した生産性の向上や効率化を図る必要性を認識するマインド/スタンス	・DXマインドセット研修 ・トップダウンメッセージ	—
	・顧客/ユーザー理解	・ユーザー/市場調査の企画/実施を行い、住民など顧客の期待や不満、新たなニーズや競合、トレンドを把握・分析するスキル	・デザイン思考の研修	・デザイン思考検定
	・行政職員のためのデジタル技術の基礎知識	・直近の技術動向（例：生成AI等）を踏まえつつ、マイナンバーカードとマイナンバーの違い等、行政デジタルに関する基礎的な知識の理解	・行政デジタルに関する基礎研修 ・右記資格の講座等	・（ITパスポート）
	・セキュリティリテラシー	・基礎的な情報セキュリティを学び意識を高めるとともに、三層分離など自治体職員として知っておくべきセキュリティ環境や対策、自団体のセキュリティポリシー等の理解	・情報セキュリティ研修	・情報セキュリティマネジメント
	・プライバシー保護理解	・個人情報等のプライバシー保護に求められる要件の理解とその実践に関するスキル	・情報セキュリティ研修	・個人情報保護士

※該当スキル記載があるものはIPA「デジタルスキル標準」を参考に策定。自治体の状況/施策に応じてスキル要件を追加/変更していただく

区分	スキル要件	定義	教育施策	関連資格等
業務 高度化	・ツール活用（表計算）	・表計算ツールの基本的な機能を理解し、簡易なデータの集計や視覚化を行うスキル	・Excelに関する研修	・MOS(Excel)
	・ツール活用（BIツール）	・PowerBI等の基本的な機能を理解し、簡易な視覚化およびダッシュボード上の操作を行うスキル	・BIツールに関する研修	・PL-900
業務 効率化	・ツール活用（コミュニケーションツール）	・Teams等の基本的な機能を理解し、場面に応じてチャット、情報共有、Teams会議等を効果的に行うスキル	・Teamsに関する研修等	—
	・ツール活用（Officeアプリ）	・Word、PowerPoint、Outlook等の基本的な機能を理解し、ドキュメント作成やコミュニケーションを行うスキル	・Officeアプリに関する研修	・MOS等
	・ツール活用（業務アプリ）	・業務システム、効率化アプリ(LoGoフォーム、Kintone等)の基本的な機能を理解し、実務で活用するスキル	・業務アプリに関する研修	・Kintone認定アソシエイト等
	・ツール活用（生成AI）	・生成AIツール(Copilot等)の基本的な機能を理解し、目的に応じてプロンプトを入力できるスキル	・生成AIツールに関する研修	—

※該当スキル記載があるものはIPA「デジタルスキル標準」を参考に策定。自治体の状況/施策に応じてスキル要件を追加/変更していただく

DX推進員**定義**

- 行政実務の知識/経験があり、主に事業所管課でのDXにおける政策実現プロセスにおいて、企画立案から運用/改善までの取組の推進に当たり、情報政策担当およびDX推進担当と一般職員との連携をリードする人材
- 自治体内での育成を基本とする

政策実現プロセスと担当業務**DX推進に共通で求められる主なスキル要件**

※グレー字は一般職員として習得している前提

体制組成	<ul style="list-style-type: none"> 目的/ロードマップ/体制 主にCIO補佐が担う 方針/目標(KPI)検討 関係者との協議 	<ul style="list-style-type: none"> DXの必要性理解 顧客/ユーザー理解 行政デジタル基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシー保護理解 セキュリティリテラシー 	・プロジェクトマネジメント
企画立案	<ul style="list-style-type: none"> 調査 課題/解決策の整理 計画立案 	政策領域別/プロセス別に求められる主なスキル要件		
制度設計	<ul style="list-style-type: none"> 要件定義 関係部門/ベンダとの協議 予算要求/調達 	<ul style="list-style-type: none"> 業務高度化関連 (例:データ利活用) 	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化関連 (例:フロントヤード改革) 	<ul style="list-style-type: none"> 情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)
導入	<ul style="list-style-type: none"> 詳細設計 システム設計/開発/監査 テスト設計/検証/監査 	<ul style="list-style-type: none"> 価値発見/定義 	<ul style="list-style-type: none"> 業務分析/BPR 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス検証 (顧客/ユーザー視点)
運用/改善	<ul style="list-style-type: none"> リリース展開 効果検証 システム/運用改善 	<ul style="list-style-type: none"> データ理解/活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・データ理解/活用 	

区分	スキル要件	定義	教育施策	関連資格等
共通	・プロジェクトマネジメント (管理監督職の管理とは異なる)	・プロジェクトの進捗管理を行い、関係者と調整を行なながら所与の品質・予算・期間で遂行するスキル	・プロジェクトマネジメント研修	—
業務 高度化	・価値発見/定義	・関係者と共に、ユーザー(住民/職員)のニーズを基にアイデアを発散させ、提供する価値/要件を具体化するスキル	・サービスデザイン研修	—
	・データ理解/活用	・統計情報や各種分析手法を適用したデータ分析結果を正確に理解し、その意味や背景を深く洞察するスキル	・データ分析/活用に関する研修	・G検定
業務 効率化	・業務分析/BPR	・業務内容及びプロセスの可視化、課題抽出、優先順位付け、解決策検討をBPR手法を用いて実践するスキル	・BPR研修	・ビジネス・プロセス 革新エンジニア (BPIE)
	・サービス検証 (顧客/ユーザー視点)	・実現を目指す価値を、実装したサービスを通じて実際にユーザーが体験できるか、有用かどうかを検証するスキル	・UX(特にユーザビリティテストに関する)研修	—
情報基盤 /統制	・庁内ITガバナンスに対する理解	・システム開発ライフサイクルを理解しつつ、自治体の調達方針・情報システムのガイドラインを基にプロジェクト推進する	・自治体にて各種ガイド、ドキュメントの説明会	—

※該当スキル記載があるものはIPA「デジタルスキル標準」を参考に策定。自治体の状況/施策に応じてスキル要件を追加/変更していただく

③全庁DX推進担当



定義

- 行政実務の知識/経験があり、DXにおける政策実現プロセスにおいて、**全庁のDXの取組推進や各事業所管課の支援に当たり、高度専門人材と一般職員との連携をリードする人材**
- 自治体内での育成を基本とする

政策実現プロセスと担当業務

DX推進に共通で求められる主なスキル要件

※太字がDX推進員に追加して求められる要件

体制組成	<ul style="list-style-type: none"> 目的/ロードマップ/体制 主にCIO補佐が担う 方針/目標(KPI)検討 関係者との協議 	<ul style="list-style-type: none"> DXの必要性理解 顧客/ユーザー理解 行政デジタル基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシー保護理解 セキュリティリテラシー 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント 変革マネジメント
企画立案	<ul style="list-style-type: none"> 調査 課題/解決策の整理 計画立案 			
制度設計	<ul style="list-style-type: none"> 要件定義 関係部門/ベンダとの協議 予算要求/調達 			
導入	<ul style="list-style-type: none"> 詳細設計 システム設計/開発/監査 テスト設計/検証/監査 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">推進連携をリード</p>	<ul style="list-style-type: none"> 業務高度化関連 (例:データ利活用) 価値発見/定義 データ理解/活用 データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価 	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化関連 (例:フロントヤード改革) 業務分析/BPR 検証(顧客/ユーザー視点) <p style="text-align: right;">(人材類型「情報システム担当」の領域)</p>
運用/改善	<ul style="list-style-type: none"> リリース展開 効果検証 システム/運用改善 		—	

DX推進員に求められるスキル（前述）

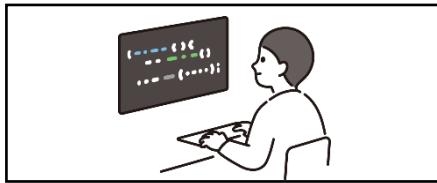
- ・プロジェクトマネジメント
- ・価値発見/定義
- ・データ理解/活用
- ・業務分析/BPR
- ・サービス検証(顧客/ユーザー視点)
- ・庁内ITガバナンスに対する理解

+

区分	スキル要件	定義	教育施策	関連資格等
共通	・ 変革マネジメント (管理監督職の管理とは異なる)	・自治体DX推進の目的・方針の達成に向け、阻害要因となる部分（組織体制文化・風土や各種制度、人材、業務プロセス）を特定し、施策を立案するスキル ・組織・業務面での変革に関係者を巻き込んでいくスキル	・チェンジマネジメント研修	・Prosci ・CCMP
業務高度化	・ データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	・データ・AI戦略上の目的の実現に向けたアプローチを設計し、仕組みを現場に実装し、継続的に改善するスキル	・データ分析/活用に関する研修（設計/実装のハンズオン）	・データサイエンティスト検定

※該当スキル記載があるものはIPA「デジタルスキル標準」を参考に策定。自治体の状況/施策に応じてスキル要件を追加/変更していただく

④全庁情報システム担当



定義

- 行政実務の知識/経験があり、DXにおける政策実現プロセスにおいて、庁内のITガバナンスを適切に機能させながら、全庁のDXの取組推進や各事業所管課の支援を行う人材
- 自治体内での育成を基本とする

政策実現プロセスと担当業務

DX推進に共通で求められる主なスキル要件

※グレー字は一般職員として習得している前提

体制組成	<ul style="list-style-type: none"> 目的/ロードマップ/体制 主にCIO補佐が担う 方針/目標(KPI)検討 関係者との協議 	<ul style="list-style-type: none"> DXの必要性理解 顧客/ユーザー理解 行政デジタル基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシー保護理解 セキュリティリテラシー 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント 												
企画立案	<ul style="list-style-type: none"> 調査 課題/解決策の整理 計画立案 	政策領域別/プロセス別に求められる主なスキル要件														
制度設計	<ul style="list-style-type: none"> 要件定義 関係部門/ベンダとの協議 予算要求/調達 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>業務高度化関連 (例:データ利活用)</th> <th>業務効率化関連 (例:フロントヤード改革)</th> <th>情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td> <ul style="list-style-type: none"> ITストラテジー システムアーキテクチャ </td></tr> <tr> <td></td><td></td><td> <ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス活用 ネットワーク設計・構築 サイバーセキュリティ システム監査 運用設計 </td></tr> <tr> <td></td><td></td><td> <ul style="list-style-type: none"> システム管理 </td></tr> </tbody> </table>	業務高度化関連 (例:データ利活用)	業務効率化関連 (例:フロントヤード改革)	情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)			<ul style="list-style-type: none"> ITストラテジー システムアーキテクチャ 			<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス活用 ネットワーク設計・構築 サイバーセキュリティ システム監査 運用設計 			<ul style="list-style-type: none"> システム管理 		
業務高度化関連 (例:データ利活用)	業務効率化関連 (例:フロントヤード改革)	情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)														
		<ul style="list-style-type: none"> ITストラテジー システムアーキテクチャ 														
		<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス活用 ネットワーク設計・構築 サイバーセキュリティ システム監査 運用設計 														
		<ul style="list-style-type: none"> システム管理 														
導入	<ul style="list-style-type: none"> 詳細設計 システム設計/開発/監査 テスト設計/検証/監査 	<u>(DX推進担当の領域)</u>														
運用/改善	<ul style="list-style-type: none"> リリース展開 効果検証 システム/運用改善 															

区分	スキル要件	定義	教育施策	関連資格等
共通	・プロジェクトマネジメント (管理監督職の管理とは異なる)	・プロジェクトの進捗管理を行い、関係者と調整を行なながら所与の品質・予算・期間で遂行するスキル		・PMP ・プロジェクトマネージャ
情報基盤 /統制	・ITストラテジー	・自治体のデジタルサービス・システムを組織的に統制することを目的に、庁内のITガバナンスの推進体制を確立し、機能させるスキル		・ITストラテジスト
	・システムアーキテクチャ	・自団体のDX推進計画等の計画を具体化するために、庁内のシステム全般を俯瞰しつつ、全体最適化に向けた計画の策定、要件策定、アーキテクチャ設計を行うスキル	・右記資格および準ずる領域に関する研修	・システムアーキテクト
	・クラウドサービス活用	・総務省セキュリティポリシーガイドラインを基に、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・導入支援を行うスキル		・CSPの認定資格
	・ネットワーク設計	・総務省のセキュリティポリシーガイドラインの理解を前提としつつ、自治体におけるネットワークの導入に係る要件を検討し、システム要件に落とし込むスキル		・ネットワークスペシャリスト
	・サイバーセキュリティ	・情報、IT環境等のセキュリティマネジメントのプロセスを組織として適切に実施するためのスキル		・情報処理安全確保支援士など

※東京度「デジタルスキルマップ」のスキル項目から選定し、定義内容を補記して記載。自治体の状況/施策に応じてスキル要件を追加/変更していただく

区分	スキル要件	定義	教育施策	関連資格等
情報基盤 /統制	・システム監査	・総務省の地方公共団体における情報セキュリティ監査に関するガイドラインの理解を前提としつつ、客観的な観点からシステムの信頼性・安全性・効率性等の点検・評価を行うスキル	・右記資格および準ずる領域に関する研修	・システム監査技術者
	・運用設計	・システム導入工程でリリース後のシステムの運用・維持管理に関する要件を検討し、運用設計を行うスキル		・ITサービスマネージャ
	・システム管理	・システム運用工程で、安定稼働に係る各種活動や、運用に係る課題を特定し改善を行うスキル		・ITサービスマネージャ

※東京都「デジタルスキルマップ」のスキル項目から選定し、定義内容を補記して記載。自治体の状況/施策に応じてスキル要件を追加/変更していただく

⑤一般行政職員
(管理監督職)



定義

- 行政実務の知識/経験があり、一般行政職員・DX推進員の管理監督職として、DX施策の推進を担当するメンバーをマネジメントする
- 自治体内での育成を基本とする

政策実現プロセスと担当業務

DX推進に共通で求められる主なスキル要件

※グレー字は一般職員として習得している前提

体制組成	<ul style="list-style-type: none"> 目的/ロードマップ/体制 主にCIO補佐が 担う 方針/目標(KPI)検討 関係者との協議 		<ul style="list-style-type: none"> DXの必要性理解 顧客/ユーザー理解 行政デジタル基礎知識 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシー保護理解 セキュリティリテラシー 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント
企画立案	<ul style="list-style-type: none"> 調査 課題/解決策の整理 計画立案 	実務目線で取組に関与	政策領域別/プロセス別に求められる主なスキル要件		
制度設計	<ul style="list-style-type: none"> 要件定義 関係部門/ベンダとの協議 予算要求/調達 		業務高度化関連 (例:データ利活用)	業務効率化関連 (例:フロントヤード改革)	情報基盤管理/セキュリティ 関連 (例:ガバクラ対応)
導入	<ul style="list-style-type: none"> 詳細設計 システム設計/開発/監査 テスト設計/検証/監査 		<ul style="list-style-type: none"> 変革ゴール設定 変革推進サポート 		<ul style="list-style-type: none"> 府内ITガバナンスに対する理解
運用/改善	<ul style="list-style-type: none"> リリース展開 効果検証 システム/運用改善 				

区分	スキル要件	定義	教育施策	関連資格等
共通	・ 変革ゴール設定 （「X」の課題設定力）	<ul style="list-style-type: none"> 自治体のDX推進計画を基に、自身が担当する組織での課題を特定のうえ、課題解決に向けてデジタル活用含めたゴールを設定するスキル 	<ul style="list-style-type: none"> サービスデザイン研修 BPR研修 	—
	・ 変革推進サポート	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを用いた変革アプローチを理解し、メンバーが推進する変革施策の進捗状況に応じて、アドバイスや他部署調整などサポートを行うスキル 	<ul style="list-style-type: none"> (DX推進員のスキル要件に対応する研修) 	—
	・ 庁内ITガバナンスに対する理解	<ul style="list-style-type: none"> システム開発ライフサイクルを理解しつつ、自治体の調達方針・情報システムのガイドラインを基にプロジェクト推進する 	<ul style="list-style-type: none"> 各自治体にて各種ガイド、ドキュメントの説明会 	—

※該当スキル記載があるものはIPA「デジタルスキル標準」を参考に策定。自治体の状況/施策に応じてスキル要件を追加/変更していただく

CIO補佐官/高度専門人材の確保にあたり、まずは担うべき役割・業務内容を整理

	人材像/スキル要件	スキル基準	確保施策	育成施策
CIO補佐官 高度専門人材	確保施策に必要な役割・業務内容の定義	定義なし (専門性が既に高い人材のため)	確保手段の整理	(全庁情報システム担当を育成し、キャリアパスの1つとする)
全庁情報システム担当			専門職制度の整理	
全庁DX推進担当				
事業所管部門	<p>一般行政職員 (管理監督職)</p> <p>DX推進員</p> <p>一般行政職員</p>	<p>確保/育成施策のベースとなる人材の定義</p> <ul style="list-style-type: none"> • 役割 • 求められるスキル <p>主に育成施策や計画の目標となる左記人材像の育成段階定義</p> <ul style="list-style-type: none"> • スキル/経験値のレベル分け 	<p>原則、庁内での育成を想定するため施策なし</p>	Off-JT/OJTの整理

現状のCIO補佐官については2分類に大別することができる。 各自治体のデジタル課題の状況に応じて人材の要件を適正に定めることが必要

情報政策官としての役割

自治体全体の情報戦略とITガバナンスを設計・統括する役割

◇業務内容例

- ・情報化戦略の立案
- ・情報セキュリティ/ガバナンス確立
- ・IT予算/投資の最適化
- ・標準化対応

など

DX推進者としての役割

現場の業務や住民サービスをデジタル技術で変革する実行推進の役割

◇業務内容例

- ・DX推進計画の策定
- ・業務プロセスの見直しと再設計（BPR）
- ・住民サービスのデジタル化
- ・職員のITリテラシー向上
- ・アジャイルなプロジェクト推進
- ・データ利活用の推進

など

- ・高度専門人材については、ジョブ型人材として期待する役割に応じて人材の要件を適正に定める必要がある。
- ・民間でも一般的かつ区市町村へのヒアリングでもニーズの高いジョブ型の3種の人材を参考にしつつ、情報政策/DX推進部門で必要となる人材の要件を定め、非常勤で任用することも一つの選択肢となりうる。

BPRコンサルタント

◇業務内容例

- ・業務フロー可視化と課題分析
- ・デジタル化・効率化の提案
- ・横断的な調整と合意形成の支援
- ・新業務フローの設計と導入
- ・改善の定着、効果測定

RPA（/生成AI）エンジニア

◇業務内容例

- ・業務自動化候補の選定支援
- ・RPA利用ガイドライン作成
- ・RPA利用マニュアル作成
- ・シナリオ作成、設計支援

データストラテジスト

◇業務内容例

- ・データ活用の方針策定、戦略立案
- ・府内データの棚卸しと整備
- ・データ分析・可視化の実施
- ・データ利活用の文化醸成・研修

（参考）デザイナー

◇業務内容例

- ・広報物・印刷物のデザイン制作
- ・Webサイト等のデザイン制作
- ・デザインガイドラインの策定
- ・デザインテンプレート作成

※Webサイト改修や広報物作成の際に、高度専門人材としてのニーズが発生しうる

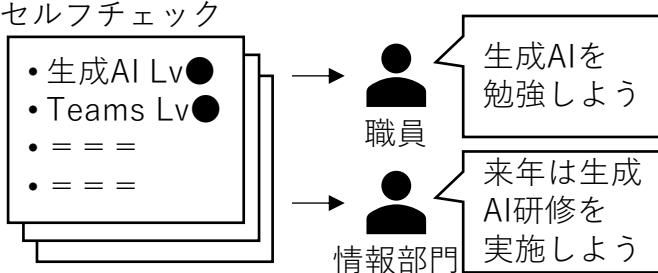
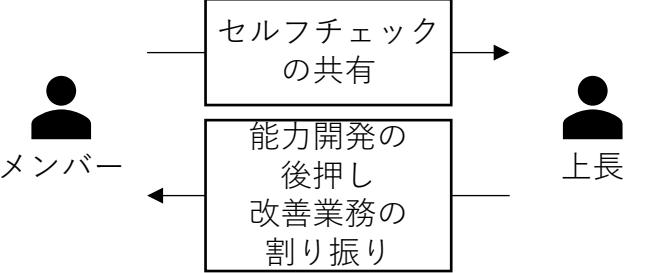
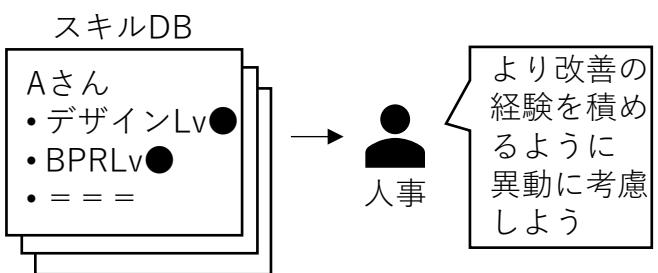


4. スキル基準と活用方法

設定した人材像/スキル要件を満たす人材の確保・育成に向け、目標とすべき段階的なスキル基準を定義する

	人材像/スキル要件	スキル基準	確保施策	育成施策
CIO補佐官 高度専門人材	確保施策に必要な役割・業務内容の定義	定義なし (専門性が既に高い人材のため)	確保手段の整理	(全庁情報システム担当を育成し、キャリアパスの1つとする)
全庁情報システム担当			専門職制度の整理	
全庁DX推進担当				
事業所管部門	一般行政職員 (管理監督職) DX推進員 一般行政職員	<p>主に育成施策や計画の目標となる左記人材像の育成段階定義</p> <ul style="list-style-type: none"> • 役割 • 求められるスキル 	原則、庁内での育成を想定するため施策なし	Off-JT/OJTの整理

スキル基準は狙う効果によって大きく3つの活用目的が考えられる

活用目的	A.目標設定/研修活用	B.メンバーの能力開発/業務アサイン	C.適材適所配置
イメージ	 <p>セルフチェック ・生成AI Lv● ・Teams Lv● ・= = = ・= = =</p> <p>職員 生成AIを勉強しよう</p> <p>情報部門 来年は生成AI研修を実施しよう</p>	 <p>セルフチェックの共有 能力開発の後押し 改善業務の割り振り</p>	 <p>スキルDB Aさん ・デザインLv● ・BPR Lv● ・= = =</p> <p>人事 より改善の経験を積めるように異動に考慮しよう</p>
活用主体	本人/DX推進・情報政策部門	上長(もしくはメンター)	人事総務
効果	<p>個人レベル(小)</p> <ul style="list-style-type: none"> 不足するスキル/経験を認識して目標設定の参考とし、職員自身が学習等のアクションにつなげられる 職員のスキル状況から投資すべき教育施策の検討材料となる 	<p>個人レベル(大)</p> <ul style="list-style-type: none"> メンバーの能力開発や業務改善の目標設定を上長として後押しできる 受講した研修に関連する業務をアサインすることでアウトプットに活用でき、パフォーマンスやモチベーションが向上 	<p>組織レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> 経験値を増やす府内外の異動/人材交流を行い、中長期の育成を行える 府内DXの重要案件(部門や機能を跨ぐ規模が大きいもの)等の任命マッチングの精度を上げられる
運用負荷	<p>小</p> <ul style="list-style-type: none"> Excel/Formsのセルフチェックで目標設定の参考としては活用可能 セルフチェック結果をDX・情報政策部門が集計すれば投資すべき施策検討の材料とができる 	<p>中</p> <ul style="list-style-type: none"> 最低限、左記のセルフチェックをメンバーから上長に共有できれば活用可能 メンバーの能力開発に応じたフォローを行う管理職スキルが必要 	<p>大</p> <ul style="list-style-type: none"> スキルや経験を一元管理 & 閲覧できる仕組みが必要

スキル基準は「A.目標設定/研修活用」から始め、徐々に事業所管_管理職/人事部門と連携し
 「B.メンバーの能力開発/業務アサイン」「C.適材適所配置」の活用を検討することが望ましい

人材像区分	スキル基準 (育成段階分け)	スキル基準の活用目的		
		A.目標設定/研修活用	B.メンバーの能力開発 /業務アサイン	C.適材適所配置
一般行政職員	都のツール版デジタルスキルマップを活用	<ul style="list-style-type: none"> 基礎知識の習得状況は定期的に把握し、能力開発/受講の参考とする 	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用のインプット状況を上長が把握し、業務での活用を後押しする 	<ul style="list-style-type: none"> ツール活用のスキルは異動に考慮しない
DX推進員	Off-JT受講→実務経験がある→指導できるの段階分け	<ul style="list-style-type: none"> 基礎知識の習得状況は定期的に把握し、能力開発/受講の参考とする 	<ul style="list-style-type: none"> 上長はメンバーのスキルレベルに応じて、業務目標に含めるDX推進関連の取組みの目線合わせを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人事とDX推進・情報政策部門が連携して、DX推進員のスキルレベル（能力開発＆経験状況）を管理し、庁内外の異動/人材交流を行い、中長期の育成を実施
DX推進担当			<ul style="list-style-type: none"> 上長はメンバーのスキル項目別のインプット状況について把握し、能力開発計画について目線合わせを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人事と情報政策部門が連携して、なるべく中長期でデジタルの専門性を伸ばせるよう考慮して異動・配置実施
情報政策担当	スキル項目毎にOff-JT受講→実務経験がある→指導できるの段階分け	<ul style="list-style-type: none"> 基礎知識の習得状況は定期的に把握し、能力開発/受講の参考とする 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントするための知識であるため、業務アサインや配置に考慮しない 	
(一般行政職員 _管理職)	段階分け無し(Off-JT受講の管理のみ)			

ツールの学習状況について上長↔メンバー間で目線合わせを実施し、 学習したツールを実業務で活用できるよう上長が後押しできること

スキル基準

レベルの活用方法

		活用方法	具体活用例
Step1 マイン ドセッ ト	共通で求められる基礎知 識を有している (=推奨 する研修を受講済)	A 情報政策部門(もしくは上長) は職員のマイン ドセット/ツール活用状況から実施する研修 や対象者、回数を設定	「今年度は新規採用職員に加えて、既存の未受 講職員を対象にマインドセットの研修を実施し よう」
Step2 ツール 活用	ツール毎に定義されたス キルマップを参照(前頁)	B 上長 はメンバーのツール活用レベルと研修受 講について把握し、能力開発計画について目 線合わせを実施	「今後データ利活用を事業として考えていくた め、PowerBIの研修を受講してほしい」
		B 上長 はメンバーが受講した研修の内容に応じ て、実業務での活用を後押しする	「上期受講するPowerBIの研修参考に、課内の ●●データのダッシュボード化を検討してほ しい」

※活用方法区分は「A.目標設定/研修活用」「B.メンバーの能力開発/業務アサイン」「C.適材適所配置」

スキル基準のレベルをベースにOff-JTによる能力開発や業務での実践(OJT)を行い、将来的には異動/人材交流を通じて中長期の育成を図ることが望ましい

スキル基準

レベルの活用方法

		活用方法	具体活用例
Step1 (Off-JT)	人材要件で定めるスキル項目の基礎知識を有している (= 推奨する研修を受講済)	A 研修企画部門 は人材要件/スキルレベル状況から実施する研修や対象者、回数を設定	「今年度、新たにStep 1 のDX推進員20名創出に向けた研修を実施しよう」
		A DX推進員 は人材要件/スキル基準から習得すべきスキル(研修)を確認して受講	「今年BPRの研修を受講することで、今年中にStep 1 の要件を満たせるようにしよう」
Step2 (OJT)	DX案件のリードを1年以上取り組んでいる	B 上長 はメンバーのスキルレベルと研修受講について把握し、能力開発計画について目線合わせを実施	「まずは上期、業務のキャッチアップと並行してBPR手法を研修で学んできてほしい」
		B 上長 はメンバーのスキルレベルに応じて、業務目標に含めるDX推進関連の取組みの目線合わせを実施	「上期受講するBPR研修も参考に、課内の●●業務の課題抽出を今年度行ってほしい」
Step3 (指導)	複数のDX案件リードの経験があり、後進の指導/フォローを行える	C 人事とDX推進・情報政策部門が連携 して、DX推進員のスキルレベル（能力開発＆経験状況）を管理し、庁内外の異動/人材交流を行い、中長期の育成を実施	「Step 2 の職員が特定部署に偏らないようローテーションを組み立てよう」 「大きな改革案件がある部門にStep 3 の職員を配置しよう」

※活用方法区分は「A.目標設定/研修活用」「B.メンバーの能力開発/業務アサイン」「C.適材適所配置」

全庁情報システム担当は求められる専門性が多岐に渡るため、スキル項目に優先度をつけて、育成段階毎に習得を目指すスキルレベルを設定する

スキル項目		「ストラテジー	システム監査	アーキテクチャ	システム 活用	クラウドサービス	開発	ネットワーク設計・	運用設計	マネジメント	システム管理	サイバーリティ	東京都デジタルスキルマップのレベル定義
育成段階													Lv.3 高度な専門知識を有し、他者を指導できる
Step3	全庁の戦略やリスク管理、ガバナンス設計スキルを習得				Lv.1: 基礎知識習得 (研修受講済)		Lv.2: 独力で実践			Lv.3: 他者を指導できる			Lv.3 高度な専門知識を有し、他者を指導できる
Step2	具体的なシステム導入/設計支援を担えるスキルを優先						Lv.1: 基礎知識習得(研修受講済)			Lv.2: 独力で実践			Lv.2 応用知識を有し、独力で実践できる
Step1	日常業務に直結する基本的な管理スキル優先									Lv.1: 基礎知識習得(研修受講済)			Lv.1 基礎知識を有し、指導のもと実践できる
													Lv.0 基礎知識が無く、実践の経験もない

※東京都においてもICT職の育成段階を企画検討中であり、検討を受けて見直す可能性あり

育成においてはスキル項目毎の習得状況を踏まえて研修等の教育施策を実施し、中長期で専門性が伸ばせるようスキル基準の状況を異動配置に考慮できると良い

育成段階

レベルの活用方法

		活用方法	具体活用例
Step1	基礎的な管理スキルの知識を有しており、定型的な業務を遂行できる	A 情報政策部門(もしくは上長) は職員の人材要件/スキルレベル状況から個別の教育施策を設定 A 情報政策担当 は人材要件/スキル基準から習得すべきスキル(研修)を確認して受講	「新任担当がまずStep 1を目指す上で、庁内システム/調達仕様のレクチャーと併せて、"システム管理"の研修を受講してもらおう」 「Step 1の基礎知識として学んでいない"プロジェクト管理"を外部講座活用して受講しよう」
Step2	具体的なシステム導入/設計支援の知識を有しており、所管部門への支援を円滑に実施できる	B 上長 はメンバーのスキル項目別のインプット状況について把握し、能力開発計画について目線合わせを実施	「今期、クラウド基盤への移行があるためパブリッククラウドサービスとシステムアーキテクチャに関する研修を受講してほしい」
Step3	中核人材として戦略的なITガバナンス設計や事業所管部門を巻き込んだ横断施策を担い、後進の指導/フォローを行える	C 人事と情報政策部門が連携 して、なるべく中長期でデジタルの専門性を伸ばせるよう考慮して異動・配置実施	「事業所管への支援をリードできるStep 2になってから、情報政策部門以外へのローテーションを検討しよう」

※活用方法区分は「A.目標設定/研修活用」「B.メンバーの能力開発/業務アサイン」「C.適材適所配置」

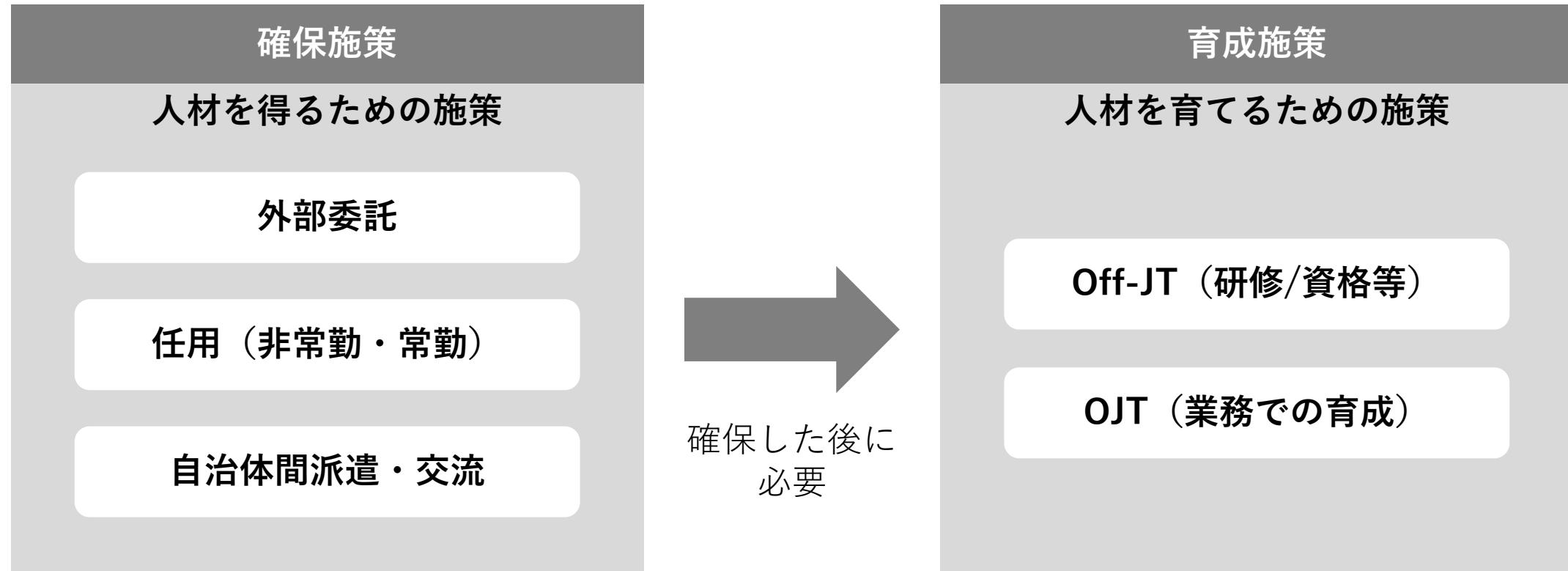


5. 人材確保施策

CIO補佐官等や全庁情報システム担当については、外部から人材を確保する方策を整理する

	人材像/スキル要件	スキル基準	確保施策	育成施策
CIO補佐官 高度専門人材	確保施策に必要な役割・業務内容の定義	定義なし (専門性が既に高い人材のため)	確保手段の整理	(全庁情報システム担当を育成し、キャリアパスの1つとする)
全庁情報システム 担当			専門職制度の整理	
全庁DX推進担当				
事業所管部門	一般行政職員 (管理監督職) DX推進員 一般行政職員	確保/育成施策のベースとなる人材の定義 <ul style="list-style-type: none"> • 役割 • 求められるスキル 	主に育成施策や計画の目標となる左記人材像の育成段階定義 <ul style="list-style-type: none"> • スキル/経験値のレベル分け 	原則、庁内での育成を想定するため施策なし Off-JT/OJTの整理

デジタル人材の確保と育成は密接に関係するが、目的と手段が異なるため
施策検討に当たっては分けて整理する

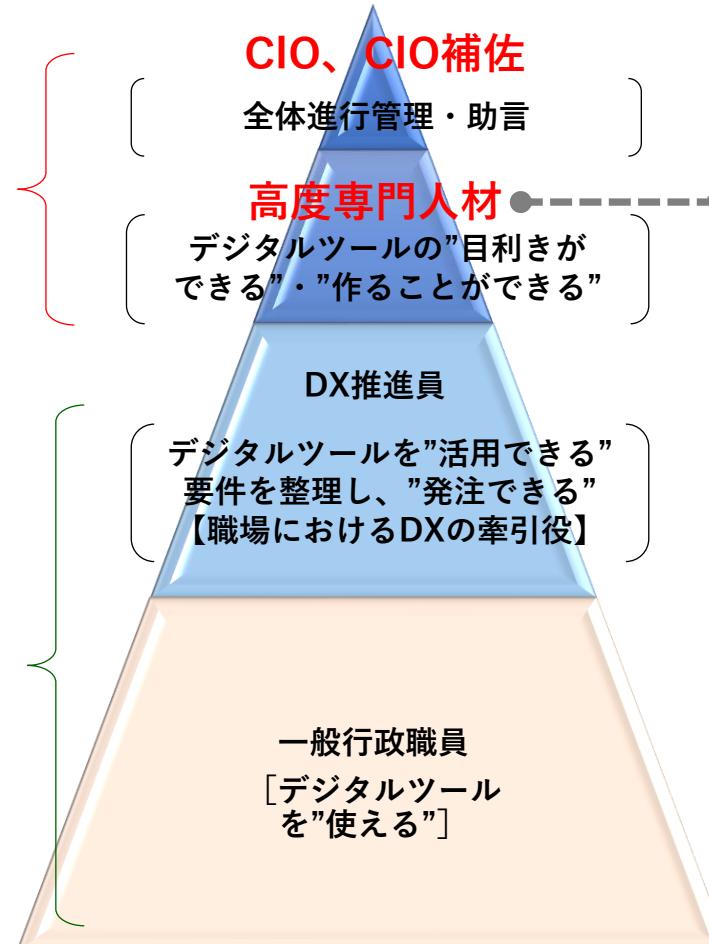


※職員を派遣する自治体側にとっては育成施策となる

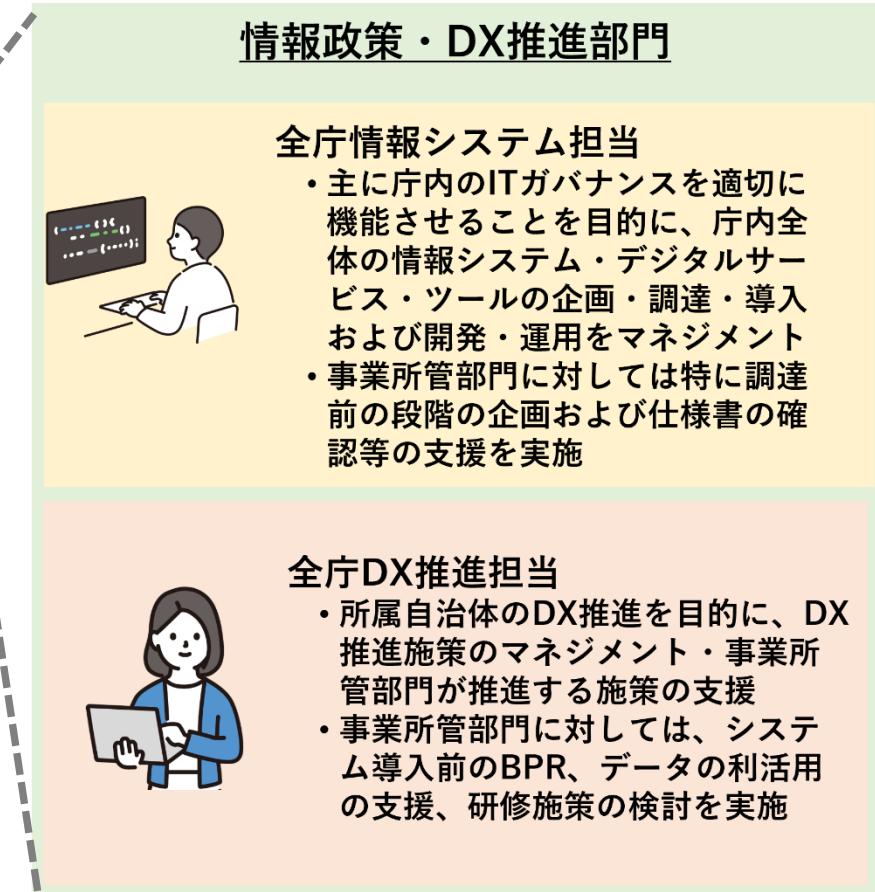
DX推進に関わる「CIO補佐官」「高度専門人材」「全庁情報システム担当」「全庁DX推進担当」等は外部からの確保（外部委託/任用/自治体間派遣・交流）も想定して検討を進める

外部任用や民間委託の活用が想定される領域に応じて、
自治体の状況に応じて、
想定される領域

規模等によらず自治体内で
確保・育成が必要な領域で



※総務省「デジタル人材の計画的な確保・育成の推進」における人材分類から作成

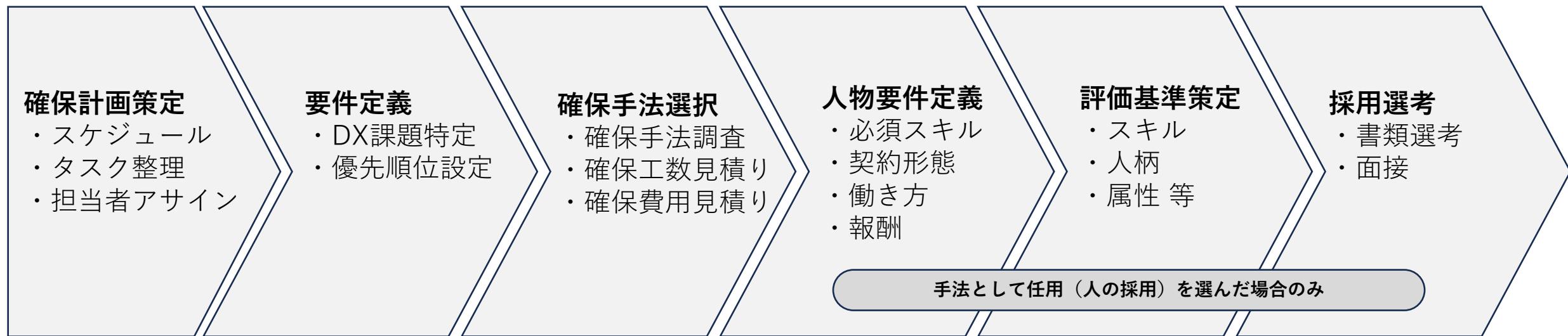


※区市町村デジタル人材確保・育成検討WG第3回資料から抜粋

自治体内部からの確保・育成

外部からの確保
(一部業務を切り出した確保も検討)

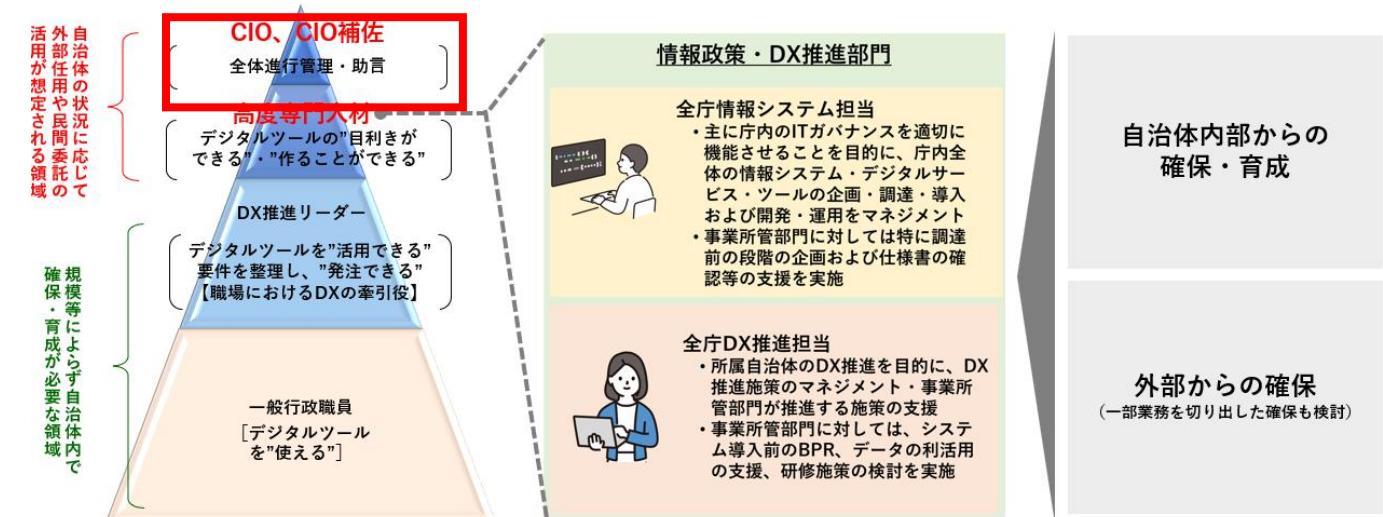
デジタル人材は、特にスキルが細分化・専門化されており、ミスマッチを防ぐために以下のプロセスを参考に、DX推進部門と人事部門が連携した計画立てが必要



※確保手法選択の要点については次頁以降の資料を参照

※人物要件定義・評価基準策定の要点については「（参考）各専門人材の求人ひな型」を参照

CIO補佐官の確保施策



確保形態によってそれぞれ特徴があるため、各自治体がCIO補佐官の任用において重視すべき事項を踏まえた適切な選択が必要

	任用（常勤）	任用（非常勤）	補佐官業務の外部委託
各課との連携の柔軟性	○	△	×
庁内に常駐（意思決定の早さ）	○	△	×
組織文化/業務フローの熟知度合	○	△	×
庁内の信頼の獲得しやすさ	○	△	×
中長期視点での推進のしやすさ	○	○	△
指揮命令権がある	○	○	×
コストの透明性	○	○	×
人材の選択肢の柔軟性	×	○	×
他の事例/技術の情報へのアクセス	△	○	○
必要な期間/要件に応じた契約	×	○	○
人事異動や組織の軋轢の影響の少なさ	×	○	○
配置（育成）までの時間の短さ	×	○	○
外部視点での課題発見/提言	×	△	○

業務内容・対応期間を限定できる
 ↓

外部委託を検討

業務内容・対応期間に柔軟性を求める
 ↓

任用を検討

※任用（常勤）はDX所管部課長による兼務を想定

外部任用によって確保する場合は、国やGovTech東京が提供する手段の並行利用も含めて検討・選択を行う

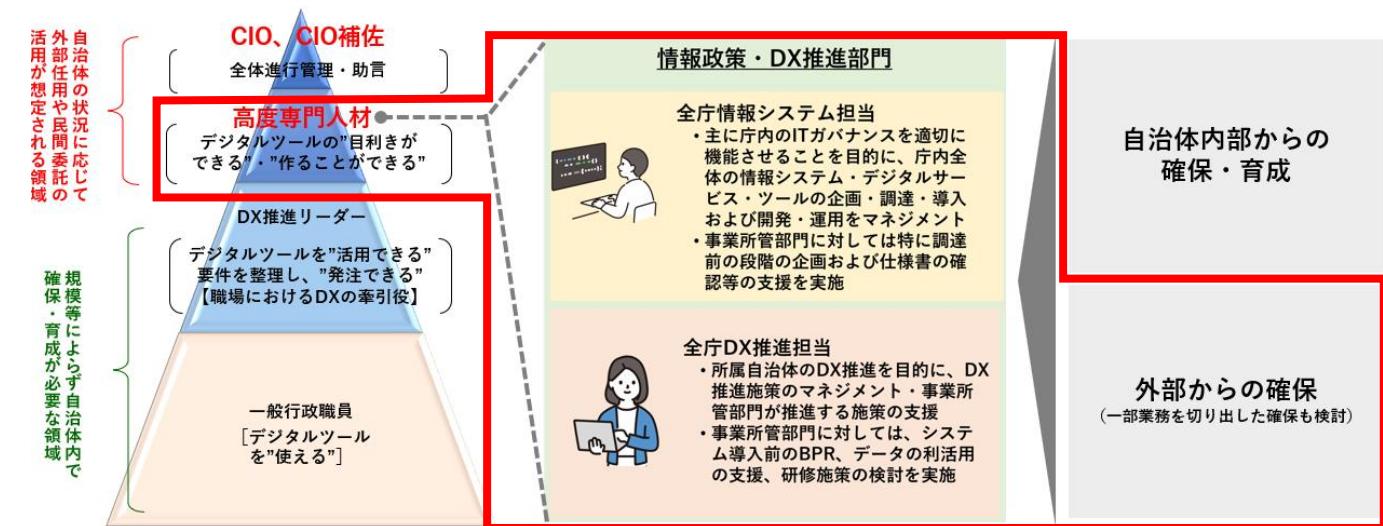
自力募集	<ul style="list-style-type: none">● 公募（各自治体HP掲載や総務省HP転載）など ※総務省「市区町村のDXを支援する外部デジタル人材の募集情報」
官庁の制度利用	<ul style="list-style-type: none">● 地方創生人材支援制度（内閣府）<ul style="list-style-type: none">・企業派遣型：民間企業が社内の人材を紹介し内閣官房（/内閣府）が内容に応じてマッチングを行う制度・人材紹介型：人材紹介企業を介して人物要件の整理から紹介を受けることができる制度● 地方活性化起業人（総務省）<ul style="list-style-type: none">・企業派遣型：自治体と企業が協定を締結し、派遣を受ける制度・副業型/シニア型：自治体と個人が契約を締結し、受け入れる制度● 外部人材確保支援（総務省） 総務省が公募し研修を実施した人材リストの提供を受けることができる制度
GovTech東京利用	<ul style="list-style-type: none">● GovTech東京パートナーズ 課題整理、人物要件の整理段階から任用後のフォローまでを行う人材の紹介サービス● スポット相談/伴走サポート GovTech東京のエキスパート職員が区市町村の課題解決をサポート

※その他、民間企業等が提供する人材紹介サービス、人材マッチングサービスの活用も適宜検討

※市町村のCIO補佐官任用に関する経費について総務省資料を参照「[市町村のCIO補佐官等の任用等に係る地方財政措置](#)」



高度専門人材（非常勤）の確保施策



高度専門人材は、CIO補佐官以上に民間企業と候補者がバッティングする可能性が高いため、国やGovTech東京が提供する手段の並行利用がより重要となる。

自力募集	<ul style="list-style-type: none">● 公募（各自治体HP掲載や総務省HP転載）など ※総務省「市区町村のDXを支援する外部デジタル人材の募集情報」
官庁の制度利用	<ul style="list-style-type: none">● 地方創生人材支援制度（内閣府）<ul style="list-style-type: none">・企業派遣型：民間企業が社内の人材を紹介し内閣官房（/内閣府）が内容に応じてマッチングを行う制度・人材紹介型：人材紹介企業を介して人物要件の整理から紹介を受けることができる制度● 地方活性化起業人（総務省）<ul style="list-style-type: none">・企業派遣型：自治体と企業が協定を締結し、派遣を受ける制度・副業型/シニア型：自治体と個人が契約を締結し、受け入れる制度● 外部人材確保支援（総務省） 総務省が公募し研修を実施した人材リストの提供を受けることができる制度
GovTech東京利用	<ul style="list-style-type: none">● GovTech東京パートナーズ 課題整理、人物要件の整理段階から任用後のフォローまでを行う人材の紹介サービス● スポット相談/伴走サポート GovTech東京のエキスパート職員が区市町村の課題解決をサポート

※その他民間企業等が提供する人材紹介サービス、人材マッチングサービスの活用を適宜検討

BPRコンサルタント

業務概要	<p>住民サービスの質向上と業務の効率化を目的に、庁内業務の見直し（BPR）を進めています。多様化・複雑化する行政課題に対応した業務フローの見直し、ITツール等の導入支援等を通じたDXの推進者としてBPRの専門知見を持つ方を募集いたします。</p> <p>具体的な業務内容は、以下の通りです（一例）。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 庁内業務の現状分析（業務フローの可視化、課題抽出等）・ BPRの優先的な対象となる業務/組織の選定支援・ 改善施策の実行支援（関係課との調整、マニュアル整備等）・ 新業務フロー設計やシステム化検討
スキル	<p>【必須スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 業務改善・業務改革（BPR）に関する実務経験（民間企業・行政経験問わず）・ 業務フロー図や業務プロセスマップの作成経験 <p>【歓迎スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 自治体業務に関する知識またはプロジェクト経験・ RPA、業務システム導入等のIT活用/導入推進の経験

RPAエンジニア

業務概要	<p>定型的な事務作業の効率化と職員の業務負担軽減を目的に、RPA（Robotic Process Automation）の導入を進めています。RPAの開発・運用を庁内で円滑に進めるため、（ツール名）に関する専門的な知見を持つ方を募集いたします。</p> <p>具体的な業務内容は、以下の通りです（一例）。</p> <ul style="list-style-type: none">・庁内業務の自動化候補業務の選定支援・RPAシナリオの設計・開発・テスト・RPA導入に伴う業務フローの整理・改善提案・職員向けの操作研修・マニュアル作成
スキル	<p>【必須スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・RPAツール（WinActor、UiPath、Power Automate等）を用いたシナリオ作成経験・RPAに関する研修やマニュアル作成等、活用支援の経験・業務フローの理解・整理能力 <p>【歓迎スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・自治体業務に関する知識またはプロジェクト経験・RPA導入に伴うセキュリティ・ガバナンスの知識

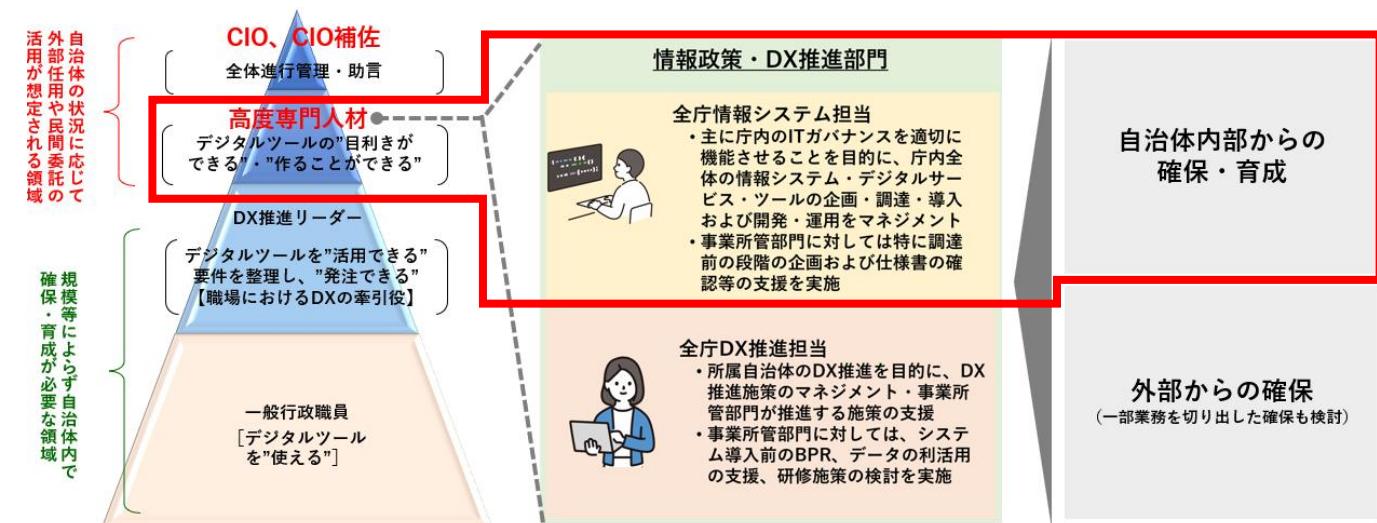
データビジネスストラテジスト

業務概要	<p>自治体に集まる様々なデータをつなげ分析し視覚化することによる、データ価値の向上及びデータ利活用を政策実現につなげる役割を担っていただきます。最新の技術動向を把握し、それを反映して行政サービスの水準を高める働きを期待します。</p>
スキル	<p>具体的な業務内容は、以下の通りです（一例）。</p> <ul style="list-style-type: none">・可視化用のデータベース作成・管理・可視化に適した形へのデータ整理・整形・データ分析と結果の視覚化、ダッシュボードの作成・更新・データ可視化に必要なツールの運用・改善
スキル	<p>【必須スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・プログラミング：PythonやRなどのプログラミング言語、またはSQLなどのデータベース言語の知識・データ分析：データ分析手法を理解し、適切に適用できるスキル・データ可視化：複雑なデータをわかりやすく視覚化するスキル（グラフやチャートの作成、ダッシュボードの設計）・企画・プレゼン：複数の領域のデータを掛け合わせて分析し、プレゼンテーションした経験・問題解決：データから問題を見つけ出し、その解決策を提案するスキル <p>【歓迎スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・マシンラーニング・AI：データ分析の手法として、マシンラーニングやAIの知識・プロジェクト管理：複数のタスクを同時に進行させるためのプロジェクト管理スキル・データベース設計：データベースの設計や管理の経験・データセキュリティ：データの取り扱いにおいてセキュリティを確保するための知識（データ漏洩等のリスク低減）

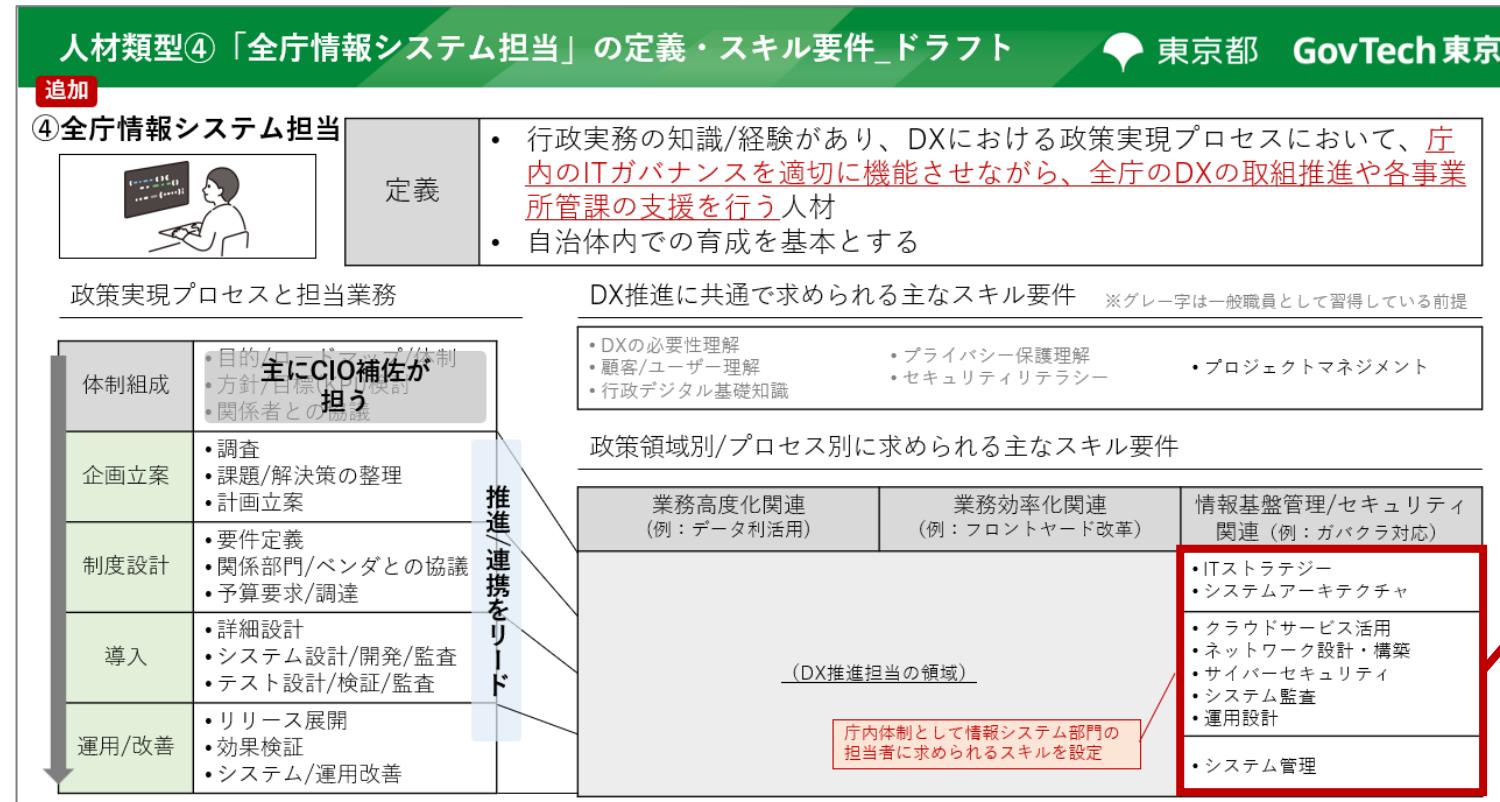
デザイナー

	<p>「誰にとってもわかりやすいデザイン」を重要取組事項として掲げています。特に、現状は発信物についてUIデザインの専門知見を持った方のレビュー、修正を受けていない資料も多い状況となっております。今後はWEBにおける発信物の改善と、庁内取組を掲載しているリーフレットやビラなど紙媒体の改善を目指しており、こうした観点からのよりよい住民広報の実現を期待します。</p>
業務概要	<p>具体的な業務内容は、以下の通りです（一例）。</p> <ul style="list-style-type: none">・職員が作成したパワーポイント資料（グラフ、図形、テキスト等）への改善方法の提案及びデザイン修正・WEBサイトにおけるUI観点での改善の提案及びデザイン・職員が情報発信する際のデザイン意識の向上に向けた施策やそのためのマニュアル作成・情報発信上の課題・デザイン上の課題に対する提言等・（ご経験・スキルに応じて）WEBサイトにおけるUX観点での改善の提案及びデザイン
スキル	<p>【必須スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・コーポレートサイトやキャンペーンサイト等のコンテンツ制作の経験・紙媒体やパワーポイント資料のデザイン作成の経験 <p>【歓迎スキル】</p> <ul style="list-style-type: none">・デザインガイドラインやデザインテンプレートの作成経験・WEBサイトにおけるUX改善の経験・動画コンテンツの制作・編集の経験

高度専門人材（常勤）の確保施策



デジタルの専門性習得に中長期でのキャリア形成・育成が必要となるため、専門職制度が無い場合は、「ローテーション上の考慮」で対応する必要がある



ITスキルにおいても複数の領域があり、継続して情報システム業務での経験を積み重ねないと専門性の習得が難しい

専門職制度は「全庁情報システム担当の確保・育成」の観点からはメリット

→特別区のほか、都内も複数市で事例あり（八王子市、昭島市など）

※ただし組織として運用の整合性や柔軟性に留意が必要

比較観点		非制度化（ローテーション考慮）		制度化	
個人軸	確保 (採用・リテンション)	△	<ul style="list-style-type: none"> 職種としての魅力が伝わりにくく、採用につなげにくい キャリアが不確実で将来が見通せず、離職につながる場合もある 	○	<ul style="list-style-type: none"> キャリアパスの魅力につながり、採用広報に活用できる 専門性を活かした定着も期待できる
	育成 (専門性の向上)	△	<ul style="list-style-type: none"> 決まったキャリアが無いため、属人的な努力に依存される (異動可能性がある中で専門領域に集中しにくい) 	○	<ul style="list-style-type: none"> 専門性を考慮した育成施策を制度として実施可能
組織軸	制度運用整合性 (全体とのバランス)	○	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度自体を変えないため、待遇や昇格の公平性を保てる 	△	<ul style="list-style-type: none"> 職種間の公平性や待遇バランスに配慮が必要 新規制度導入の負荷が発生
	柔軟性・汎用性 (配置調整のしやすさ)	○	<ul style="list-style-type: none"> 緊急対応や組織再編など柔軟に対応可能(特に小規模自治体には重要) 配置によって多能工化も可能 	△	<ul style="list-style-type: none"> 異動調整に一定の制約 基本的に情報システム以外の多能工を想定しない

採用時点で「ICT」人材枠を明示し、一定の知識/志向水準を担保

◆背景

昭島市人材育成基本計画（令和4年度～8年度）において、自治体DXの推進に向けてデジタル人財確保の必要性に言及し、「多様な採用方法によるデジタル人財の確保」を実施項目として記載

◆制度内容

一般事務の区分に「ICT」枠を設置し、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が実施している試験で「**基本情報技術者試験**」以上の合格を受験資格として設定。ICT枠で採用しても、システムの標準化や様々な業務に対応するには、各部署で使用しているシステムや知識が必要となるため、まずは市民課や課税課といった窓口業務に携わり、現場の業務やシステムについて理解させるとともに、市全体を見渡せるところからスタートし、最終的にはデジタル化や情報の担当といった部署を担っていただくキャリアパスを設定。

出所) [昭島市「令和5年度第3回行財政改革推進会議議事要旨」](#)より作成

◆実績

令和3年度の採用試験から、これまで計4名が合格

採用試験実施年度	申込者数	最終合格者数
令和5年度	4	1
令和4年度	12	2
令和3年度	8	1

出所) [昭島市「過去の職員採用試験結果」](#)より作成

複数名を全庁情報システム担当に配置できる場合は、制度検討が推奨される

全庁情報システム担当の配置	外部委託方法	専門職制度検討	ポイント
単独配置／業務が前提	設計・運用の大部分を外部に委託	— 制度化は非推奨	職員で主導する領域が少ないため、専門性の育成＆活用の場が少ない
1～2名体制で限定期的に配置	開発・保守を中心に外部に委託し、設計や要件整理は一部内製	△ 将来的に制度化検討	中期的なプロジェクトを内製で推進する戦略のもと、専任体制を敷く意思決定も採りうる
複数名体制あり	要件整理・仕様設計、開発の一部などを内製し、残りを外部に委託	○ 制度化を推奨	職員で主導する領域が多いため、制度化をもって専門性の育成＆確保が体系的に可能

対象職員数が限定的なため、「運用の合理性」や「職員間の公平性」に考慮が必要

◆想定される懸念

- 数名のために専用の人事制度が必要なのか
- 他にも技術職がある中、ICT職だけ優遇されていないか

観点	リスク	対応策
制度設計の意義・目的の明確化	対象人数から専門制度運用の必要性に疑問が生じる	ローテーション任用が主流の中で、なぜ制度が必要か（例：戦略的DX推進）を明示する
定員管理・運用負荷のバランス	制度新設および増加によって人事管理コストが増大する	目標管理や評価運用などなるべく他職種と共通化を図る
待遇と人事制度全体との整合性	手当や役職で特別扱いすると組織内の不公平感を生む	他の事務職・技術職との昇格・報酬面を揃える

「キャリア継続の担保」と「キャリア継続で不利益が生じない工夫」が必要

ポイント	具体策	例
① キャリア継続の担保	背番号管理による育成と配置連携	全庁情報システム担当として専門性を伸ばしたい対象職員を人事上フラグ管理し、人事部門—情報システム部門—配属先部門間で情報共有と育成の目線合わせを行う
	専門性習得を考慮した異動	大規模プロジェクト（ガバクラ、基幹リプレイスなど）は中途半端なタイミングで異動とならないよう人事部門と調整する
	キャリア申告への配慮	対象職員が希望するキャリアや専門性習得を把握し、異動ローテーションで考慮することで、キャリア形成の見通しを示す
② キャリア継続で不利益が生じない工夫 <small>（現状キャリアパス上のポストは情報政策課長までなどに限定されやすい）</small>	庁内ポストの拡大	情報システム課長だけでなく、 ・DXや行財政改革等の関連部門のポスト ・企画部門の事業リードポジション など、 庁内でのポストも複数検討してキャリアパスを示す
	庁外ポストの拡大	他自治体の情報システム課長やDX推進部門への派遣登用も活用し、単独自治体内でポストが限られていても広域的にキャリアアップの機会を確保する（都・GTTが仲介する工夫も検討）



6. 人材育成施策

育成施策については、Off-JTのみならずOJTを含めて整理する必要がある

	人材像/スキル要件	スキル基準	確保施策	育成施策
CIO補佐官 高度専門人材	確保施策に必要な役割・業務内容の定義	定義なし (専門性が既に高い人材のため)	確保手段の整理	(全庁情報システム担当を育成し、キャリアパスの1つとする)
全庁情報システム担当			専門職制度の整理	
全庁DX推進担当				
事業所管部門	一般行政職員 (管理監督職) DX推進員 一般行政職員	確保/育成施策のベースとなる人材の定義 <ul style="list-style-type: none"> • 役割 • 求められるスキル 	主に育成施策や計画の目標となる左記人材像の育成段階定義 <ul style="list-style-type: none"> • スキル/経験値のレベル分け 	原則、庁内での育成を想定するため施策なし  Off-JT/OJTの整理



東京都

GovTech 東京

Off-JTの育成施策

整理した人材像/スキル項目に基づいて実施すべき研修を検討する ※以降、各研修のカリキュラム例

【凡例】○：主な実施主体 △：学習機会の補完として実施

人材像	スキル項目	研修	区市町村		J-LIS	東京都・GTT
				研修所		
一般行政職員	・DXの必要性理解	・DXマインドセット研修	○	△	△	○(事例)
	・顧客/ユーザー理解	・デザイン思考の研修	○	△		
	・セキュリティリテラシー ・プライバシー保護理解	・情報セキュリティ研修	○		△	
	・行政デジタル基礎知識	・行政デジタルに関する基礎研修	○	△	△	
	・ツール活用	・各種ツールに関する基礎研修	○	△		○(共同調達)
DX推進員	・プロジェクトマネジメント	・プロジェクトマネジメント研修	○	△	△	△
	・価値発見/定義	・サービスデザイン研修	○	△		○(事例)
	・データ理解/活用	・データ分析/活用に関する研修	○	△		○(事例)
	・業務分析/BPR	・BPR研修	○	△		○(事例)
	・サービス検証	・UX研修	○	△		△
	・府内ITガバナンス理解	・各種ガイド、ドキュメントの説明会	○			
全庁DX推進担当	・変革マネジメント	・チェンジマネジメント研修				○
	・データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	・設計/実装のハンズオン研修				○(Dify)
全庁情報システム担当	・ITストラテジー～ ・システム管理	・左記に準ずる領域に関する研修	対象職員規模が小さいため 外部講座の個別申込や 東京都・GTTの研修を活用			△(都ICT職 向け研修の 公開)

一般行政職員向け研修については、リテラシーとして最低限必要な学習項目に絞って設計することで、受講しやすく効果の高い研修を企画する

区分	スキル要件	Off-JT	主な学習項目(カリキュラム例)
共通	・DXの必要性理解	・DXマインドセット研修	<ul style="list-style-type: none"> ・DX（デジタルトランスフォーメーション）の概念と重要性 ・行政および自組織のDX意義と必要性（住民サービス向上、業務効率化） ・デジタル化とDXの違い（デジタル活用のステップ） ・職場におけるデジタル活用の身近な事例の理解 <p>※可能であれば「DX意義と必要性」は自治体内トップメッセージを推奨</p>
	・顧客/ユーザー理解	・デザイン思考の研修	<ul style="list-style-type: none"> ・行政サービスにおける住民目線（ユーザー視点）の重要性 ・基礎概念（共感、定義、アイデア創出、プロトタイプ、テスト） ・ペルソナやカスタマージャーニーマップの作成と活用方法（行政課題をテーマにワークショップ体験） ・行政現場での具体的活用事例の紹介
	・セキュリティリテラシー ・プライバシー保護理解	・情報セキュリティ研修	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティの基本概念（CIA：機密性・完全性・可用性） ・個人情報保護法の概要と行政職員としての遵守事項 ・三層分離（インターネット・LGWAN・基幹系）の基本概念と必要性 ・サイバー攻撃や情報漏洩事例とその対策 ・自組織のセキュリティルール（クラウド/外部サービス利用ルール等）
	・行政職員のためのデジタル技術の基礎知識	・行政デジタルに関する基礎研修	<ul style="list-style-type: none"> ・共通基盤/施策（マイナポータル、LGWAN、標準化）の概要と仕組み ・自治体DX推進計画の理解（オンライン化、デジタル窓口、BPR） ・生成AI含むデジタル技術の動向 ・住民向けサービスのデジタル化事例（電子申請、電子交付）

ツール活用についても、最低限必要な学習項目に絞って設計することで、受講しやすく効果の高い研修を企画する

区分	スキル要件	Off-JT	主な学習項目(初級編のカリキュラム例)
業務高度化	・ツール活用（表計算）	・Excelに関する研修	<ul style="list-style-type: none"> 数式の基礎（四則演算、SUM・AVERAGE等の基本関数） データの基本的な整理方法（並び替え、フィルター機能） 簡単なグラフ作成（棒グラフ、円グラフ）
	・ツール活用（BIツール）	・BIツールに関する研修	<ul style="list-style-type: none"> PowerBIとは何か（活用目的・Excelとの違い） 基本操作（レポート作成画面の見方、データ取り込み方法） シンプルなデータ可視化方法（棒グラフ、折れ線グラフ、カード表示）
業務効率化	・ツール活用（コミュニケーションツール）	・Teamsに関する研修等	<ul style="list-style-type: none"> Teamsの基本機能（チャットやメンション、ファイル共有と共同編集） チーム/チャネルの作成/管理方法 オンライン会議の開催方法（会議招待、画面共有、マイク・カメラ操作）
	・ツール活用（Officeアプリ）	・Officeアプリに関する研修	<p>例) Word</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書のレイアウト設定（段落設定、余白設定） 表の挿入と編集方法
	・ツール活用（業務アプリ）	・業務アプリに関する研修	<ul style="list-style-type: none"> 簡易フォーム作成方法（項目追加、質問形式設定、公開設定） 回答収集/集計方法の基礎（回答確認、Excelへのデータ出力） 個人情報取り扱い時の注意点（アクセス管理、回答データの管理）
	・ツール活用（生成AI）	・生成AIツールに関する研修	<ul style="list-style-type: none"> Copilotの基本的な機能と活用目的（行政職員業務の効率化の観点） AIによる文章作成支援機能の基礎（文書作成の効率化） Copilot活用にあたっての留意点（内容確認、個人情報・機密情報の取扱い）

DX推進員向け研修については、変革/改善活動に必要な学習項目に沿って研修を設計する

区分	スキル要件	Off-JT	主な学習項目(カリキュラム例)
共通	・プロジェクトマネジメント	・プロジェクトマネジメント研修	<p>以下を委託側目線で学習できる内容が望ましい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト進行の基本（役割、責任範囲、コミュニケーション方法） ・プロジェクト計画立案（スコープ設定、マイルストーン設定、リスク評価） ・進捗管理・品質管理（進捗モニタリング、品質チェック、改善指示の方法） ・納品検収・運用移行（成果物評価基準、検収プロセス、運用引継ぎ） ・トラブル対応・リスク管理（トラブルの対応策、リスク事前察知・軽減策）
業務高度化	・価値発見/定義	・サービスデザイン研修	<ul style="list-style-type: none"> ・行政サービスにおけるサービスデザインの意義/メリット ・ユーザリサーチと課題抽出手法（インタビュー、アンケート、行動観察、ジャーニーマップ作成） ・アイデア創出・コンセプト開発の手法（ブレスト、ワークショップ手法） ・プロトタイピング（プロトタイプの作成、フィードバックの取得と反映） ・サービス評価・改善サイクル（サービステスト、評価手法、改善への展開）
	・データ理解/活用	・データ分析/活用に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> ・データ利活用の意義と行政における活用可能性 ・統計的基礎知識（平均・中央値・分散、相関分析、回帰分析の基本） ・行政業務に活用できるデータ分析手法（仮説検定、時系列分析、傾向分析） ・データ収集・クレンジング・データ可視化の基礎 ・ダッシュボード作成・活用法（PowerBI等を利用した可視化、KPI設定とモニタリング）

区分	スキル要件	Off-JT	主な学習項目(カリキュラム例)
業務効率化	・業務分析/BPR	・BPR研修	<ul style="list-style-type: none"> ・BPRの基本概念（目的、期待される効果、行政での適用範囲） ・現状プロセスの把握・可視化手法（業務フロー図） ・問題点の特定方法（業務棚卸し、課題抽出） ・プロセスの再設計手法（標準化、統合・簡素化、デジタル化・自動化） ・改善案の評価と優先順位付け（実施可能性評価、コストベネフィット分析）
	・サービス検証 (顧客/ユーザー視点)	・UX（特にユーザビリティテストに関する）研修	<ul style="list-style-type: none"> ・UXデザインの基本概念と行政サービスにおける重要性 ・ユーザビリティテストの企画・設計（テスト計画作成、評価項目設定） ・テストユーザーの選定方法（ユーザー属性、サンプリング方法） ・テストの実施手法（タスクシナリオ、観察法、インタビュー） ・結果の分析・評価方法（問題点の抽出、優先順位づけ、改善提案作成） ・UX改善のPDCAサイクルの回し方（継続的改善・評価の仕組み作り）
情報基盤/統制	・庁内ITガバナンスに対する理解	・各自治体にて各種ガイド、ドキュメントの説明会	<ul style="list-style-type: none"> ・ITガバナンスの基本的な考え方（目的、役割、庁内における位置付け） ・体制/IT戦略策定プロセスの概要（企画・立案、意思決定、承認フロー） ・IT調達/契約管理ルール ・データ管理/利活用のルール（個人情報保護、オープンデータ活用指針） ・庁内DXガイド（推進計画、情報共有・推進体制、課題解決フローの説明）

全庁DX推進担当向け研修については、変革/改善活動の取りまとめ、および応用的な学習項目の研修を設計する

区分	スキル要件	Off-JT	主な学習項目(カリキュラム例)
共通	・変革マネジメント	・チェンジマネジメント研修	<ul style="list-style-type: none"> ・チェンジマネジメントの基礎と変革における必要性 ・自治体の変革阻害要因（制度、縦割り構造、職員ローテーション文化など） ・ステークホルダー分析と巻き込み（部門長、現場職員、議会、住民） ・組織の変革プロセスと段階的導入モデル（Kotterの8段階、ADKARモデル） ・定着化・制度化の施策（ガイドライン整備、職員評価制度への反映など）
業務高度化	・データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	・データ分析/活用に関する研修（設計/実装のハンズオン）	<ul style="list-style-type: none"> ・業務課題の構造化とデータ活用仮説の設計（業務フロー×データマップ） ・AI導入までのプロセス設計（要件整理、学習データの整備、PoCの設計） ・データ基盤とシステム連携の理解（圏内DB、外部データ連携、APIの基本） ・評価指標（KPI/KGI）の設計（事業効果の定量・定性評価） ・実装へのステップおよび実装後の継続運用と改善 ・倫理・法制度・個人情報への配慮（AI倫理指針、行政分野の規制対応）

全庁情報システム担当向け研修については、各スキル/技術領域の基礎となる学習項目の研修を設計する

区分	スキル要件	Off-JT	主な学習項目(カリキュラム例)
情報基盤 /統制	・ITストラテジー	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> 自治体におけるIT戦略とDX推進計画の立案方法 組織内外のITガバナンスモデルの理解と設計 IT投資評価・効果測定の考え方 情報システムに関する政策/制度（デジタル庁・総務省の動向含む） 情報化アセスメント・情報システム全体最適化計画の策定
	・システムアーキテクチャ	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> 要件定義の基本(業務要件、システム要件、非機能要件) システム構成設計の基本概念(SOA、マイクロサービス等) データ連携方式(API、バッチ、メッセージングなど)の選定基準 共通基盤/ガバメントクラウドの理解
	・クラウドサービス活用	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス基礎(IaaS/PaaS/SaaSの種類と特性) パブリッククラウド導入におけるセキュリティとコスト評価 ガバメントクラウドの基礎知識、自組織の利用構成、運用課題 クラウドサービスのシステム要件定義・契約・運用設計の実務
	・ネットワーク設計	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> 自治体内ネットワークの基本構造(LGWAN、三層分離等) ネットワークの可用性・冗長性・セキュリティ設計 拠点内ネットワーク、インターネット接続設計の基本 ネットワーク変更時の影響評価とステークホルダー調整

区分	スキル要件	Off-JT	主な学習項目(カリキュラム例)
情報基盤 /統制	・サイバーセキュリティ	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティポリシー策定とPDCA管理体制の構築 三層分離を踏まえたリスク分析と対応策の検討 インシデント対応フローとCSIRTの役割 情報資産管理と外部委託時のセキュリティ確保
	・システム監査	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> システム監査の目的と基本的な流れ（計画、実施、報告） セキュリティ監査と業務監査の違いと補完関係 内部統制と監査項目の策定（技術・業務・契約） 第三者監査／内部監査の実施体制と留意点
	・運用設計	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> システム導入前の運用要件定義（SLA、体制、監視、バックアップ等） 運用引継ぎに必要なドキュメント/プロセスの整備 外部委託運用との役割分担と運用レベル指標（SLO）設計 障害時の対応フロー設計・運用訓練の設計方法
	・システム管理	・左記に準ずる領域に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> ITIL等に基づいたサービスマネジメントの基本概念 変更管理、リリース管理、インシデント管理の実務 運用KPIの設定と可視化方法 バックアップ/リストアの計画策定



OJTの育成施策

DX推進にあたりOff-JT実施だけで終わらず、実践(OJT)につなげる仕組みが必要

区分	必要な施策	係長 (監督職)	課長 (管理職)	全庁DX推進/ 情報システム 担当
異動配置/選任 /業務分担	・人事担当と調整してOff-JTが活かせるよう、DX推進員を配置する			○
	・DX推進員を選任する際は、異動時期を考慮する		○	
	・DX推進員に期待する役割や組織としてフォローすることを伝える		○	
	・DX推進員の業務と通常業務のバランスを考慮して担当を割り当てる	○		
目標設定	・変革に関する組織目標を設定し、メンバーの個人目標の指針とする		○	○
業務でのフォロー	・改善/改革提案を前向きに検討し、部署内で協力を仰ぐ	○		
	・一般行政職員が必要な研修は業務調整を行って参加を後押しする	○		
	・一般行政職員に対しても業務改善やBPRを身近に感じさせる	○		
	・ツールの利用状況や研修の受講状況を確認し、業務活用を後押しする		○	
	・DX推進員等の相談先を明確にし、事業所管課をバックアップする			○
成果の評価/共有	・取組の成果の評価やフィードバックを行い、モチベーションを向上させる		○	
	・取組の成果発表の場を設け、情報の横展開や意識醸成を行う	○		○
スキル/経験活用	・人事担当と調整して能力開発や経験管理を行い、DX推進員を育成する			○

係長(監督職)は、研修受講や業務改善をサポートし、改善/改革を行う風土/環境を整える

区分	OJT施策例	OJTの対象
業務分担	<ul style="list-style-type: none"> DX推進業務を通常業務に上乗せするのではなく、DX推進業務に取り組みやすいよう、通常業務とのバランスを考慮する 	DX推進員
業務でのフォロー	<ul style="list-style-type: none"> 改善/変革提案に耳を傾けて、実現可能性を職員と共に前向きに検討し、部署内の他の職員にも協力を仰ぐ 	一般行政職員 DX推進員
	<ul style="list-style-type: none"> 新たなツール活用の研修について、実業務への活用をDX推進員と共に考え、必要な研修受講は業務調整を行って参加を後押しする 	一般行政職員
	<ul style="list-style-type: none"> 日常的な業務でツールを活用するなど業務改善やBPRを身近に感じさせ、DX推進員と共にITリテラシーの向上や新たなDX推進員の育成に励む 	一般行政職員
成果の評価/共有	<ul style="list-style-type: none"> 業務改善の課題や取り組み、成果について、DX推進員と共に所属職員に共有し、所属内で業務改善を行う意識を醸成する 	一般行政職員 DX推進員

課長(管理職)は、特に選任時の期待役割の伝達、組織/個人目標への組み込みが重要

区分	OJT施策例	OJTの対象
異動配置/選任	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異動したばかりの職員をDX推進員に選任する場合は、慎重に判断する ←BPRにおいては業務理解が不可欠（一方、新しい目線でBPRする利点もあるため状況に応じて選任を検討する） 	DX推進員
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選任後にDX推進員として期待する役割/取り組みを伝え、組織としてもフォローする姿勢を伝える（一定割合上記の取組みを行えるよう、通常業務の割合も考慮する） 	DX推進員
目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織長が組織目標に「改善/変革(X)に関わる取組み」を組み込み、個人目標を設定する際の指針とする 	一般行政職員 DX推進員
業務でのフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的にツールの活用状況や研修受講状況を確認し、実際の業務に活用するための目線合わせを行う 	一般行政職員 DX推進員
成果の評価/共有	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期中や期末に取組みを振り返り、達成した成果や課題を正しく評価し、本人にフィードバックする ←DX推進員自体でインセンティブを持たせることは人事制度上難しいため、その取組みの難易度や成果を評価の際に考慮する 	一般行政職員 DX推進員

全庁DX推進/情報システム担当は、事業所管のDX推進員をフォローし、成果は横展開して全庁の意識醸成につなげる

区分	OJT施策例	OJTの対象
異動配置/選任	<ul style="list-style-type: none"> DX推進員の異動はDX案件の実施状況を考慮して行うよう人事担当と調整 ←研修によるインプットだけ終えてすぐ異動では、アウトプットする機会がなく新しい部署のキャッチアップが始まり、インプットが活用されない 	DX推進員
目標設定	<ul style="list-style-type: none"> 人事担当と調整し、「改善/変革(X)に関わる取組み」を組織目標へ組み込むことを管理職へ依頼する 	事業所管の管理職
業務でのフォロー	<ul style="list-style-type: none"> DX推進員や係長以上がツール活用や調達等で悩んだ際に、全庁DX推進/情報システム担当に頼れるようにコネクション（窓口の明確化、定期的な状況確認、相談会の開催など）を形成しておく 	事業所管のDX推進員/係長
成果の評価/共有	<ul style="list-style-type: none"> 成果発表の機会を設け、ナレッジの横展開や意識醸成につなげる ←係長以上も参加することで、各部門をリードする層の意識醸成にもつなげる 	事業所管のDX推進員/係長
スキル/経験活用	<ul style="list-style-type: none"> 人事担当と調整しながら、DX推進員の能力開発と経験管理を行い、庁内外の異動/人材交流も考慮しながら中長期的な人材育成を行う 	DX推進員(人事担当)



7. 東京都・GovTech東京の取組

都/GTTは、広域性や専門性を活かした確保・育成の取組を実施する

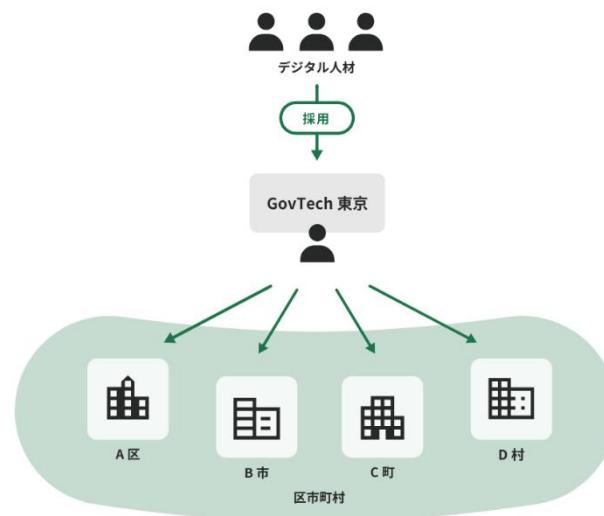
※以降、各取組の概要を記載

施策		区市町村での対応	都・GTTの取組
確保 施策	CIO補佐	人材要件を定めて確保を主導	<ul style="list-style-type: none"> ・スポット相談/伴走サポート ・GTTパートナーズ ・多摩・島しょ町村DX協働促進事業
	高度専門人材(BPR、RPA、データ、デザイナー)		
	常勤人材(ICT職)		
育成 施策	Off-JT	一般職員向け	<ul style="list-style-type: none"> ・事例展開ベースのリテラシー/スキル研修 ・ツールガイド ・DX推進員向けハイレベル研修 ・小規模自治体向け学習機会の補完
	DX推進員向け	面で底上げを図る教育の実施 (必要に応じて研修所も活用)	
	全庁DX推進担当向け	外部講座の個別申込や、東京都・GTTの研修の個別受講を支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ICT職(相当)向け研修の共通化
	全庁情報システム担当向け		
OJT	—	管理監督職↔DX/情報システム部門↔人事部門が連携したフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・人材交流での派遣受入れ ・(スポット相談/伴走サポート)
その他	共通	把握したいツール活用状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ツール版DSM定義の展開

デジタル人材の共同化

スポット相談/伴走サポート

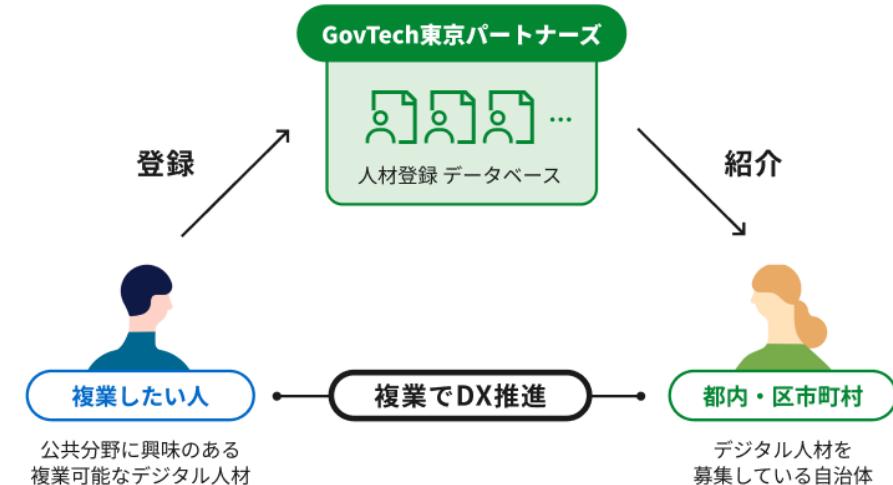
GovTech東京のエキスパート職員が
区市町村の課題解決をサポート



外部から伴走

GovTech東京パートナーズ

デジタル人材と都内自治体を繋ぐ
複業マッチングプラットフォーム
(2024年4月～事業開始)



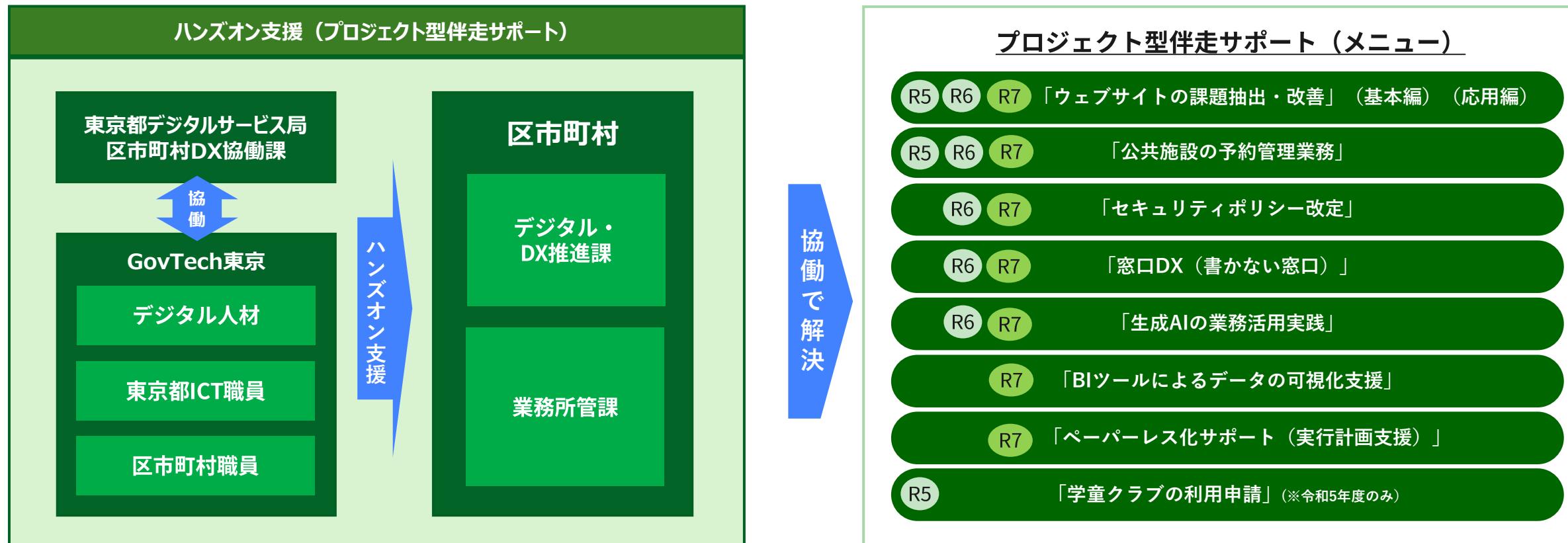
直接任用をサポートし、自走を強化

区市町村が抱える共通の課題の解決のためにハンズオン支援を実施

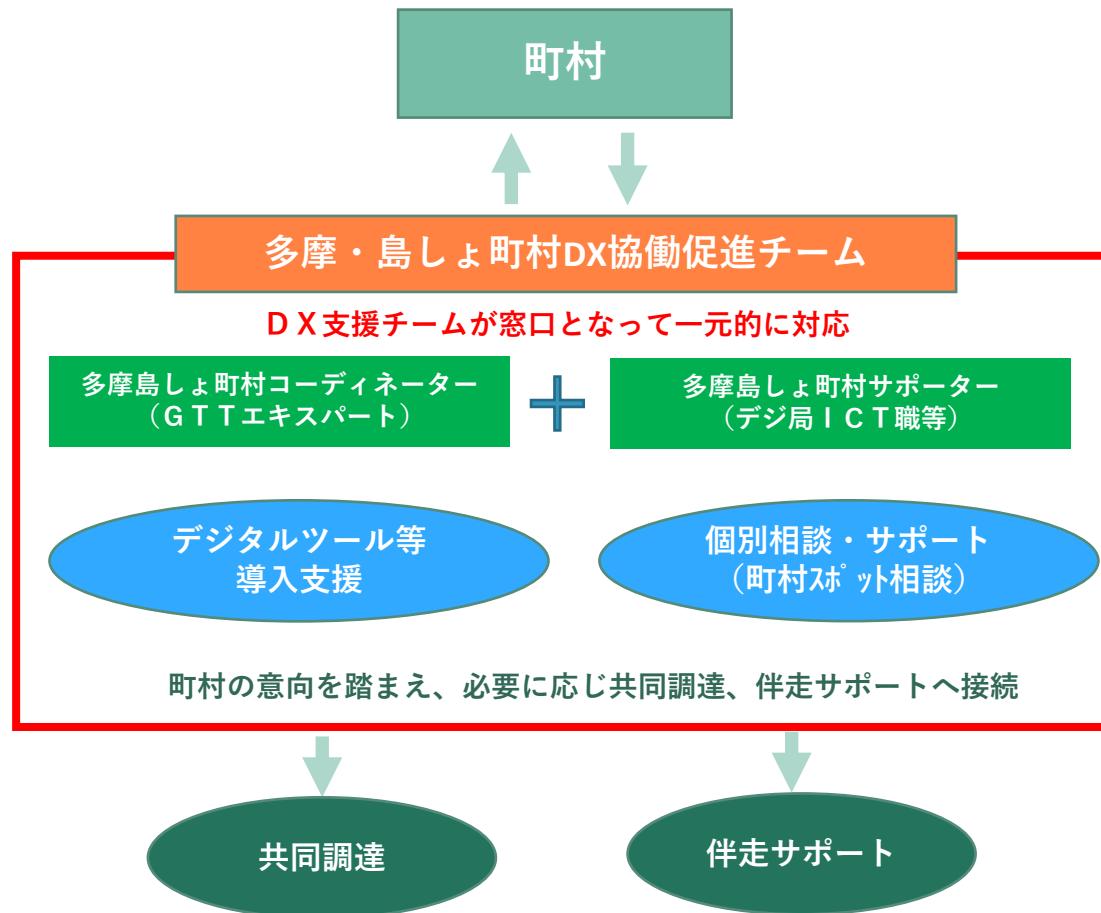
支援の体制

ハンズオン支援は、東京都デジタルサービス局とGovTech東京のメンバーで推進

GovTech東京のデジタル人材だけではなく東京都や区市町村の行政職員も「協働」し区市町村をハンズオン支援を実施



都とGovTech東京のデジタル人材による「多摩・島しょ町村DX協働促進チーム」を設置し、ツール導入やデジタル化などのサポートを継続的に行い、スポット相談や伴走サポート、共同調達などと有機的に連携



① デジタル相談窓口の一本化

- 町村のデジタルに関するあらゆる相談を一元的に受付

② 定例ミーティングの実施

- ミーティングの定例化によるデジタル課題の着実な解決を支援

③ デジタル技術活用支援の充実・強化

- ツール等の導入コスト軽減に向けた支援
- ベンダー見積もりの精査など専門人材による技術的支援の強化

- 課題整理、人材要件策定からマッチング、任用以降のサポートまでをワンストップで支援
- **サービスメニューの一部だけでも利用可能**

GovTech東京パートナーズのサービスメニュー			自治体におけるデジタル人材任用の課題例
採用支援 (任用決定前)	①課題整理	課題ヒアリングを通じた、DX推進体制に関するコンサルティング	・そもそもDX課題が何か整理が進んでいない（何をすべきか、人が必要なのか、モノが必要なのか）
	②人材要件設定	課題整理のお手伝い 外部人材の要否について助言 活用方法の提案 人材要件の具体化をサポート 登録者との意見交換設定	・課題解決に適した人材要件が分からない ・デジタル人材の活用方法が分からない
	③人事調整支援	DX所管と連携後、人事部門にも情報提供	他自治体での任用事例/報酬額がわからない
	④候補者募集	パートナーズ担当者が、即戦力となる登録者をご紹介	・公募しても応募がない ・個別アプローチの伝手がない
	⑤採用選考	採用基準の策定支援、また、面接への同席、見極めに関する助言等を実施	候補者のスキルをどのように見極めればいいのか分からない
定着支援 (任用決定後)	⑥任用前研修	行政の現場にスムーズに入れるように、自治体のルールや民間との違い等を学ぶ独自の研修を実施	任用が決定しても、定着して活躍してくれるか不安
	⑦定期フォロー	任用後の定期フォローフォローアクションにより、定着・活躍のための伴走支援を実施（任用開始から6ヶ月までを目途）	

区市町村のデジタル人材育成に都と共通要素を設け、オール東京でデジタル人材の育成に取り組む

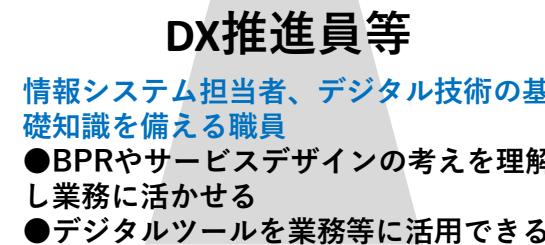


今後の人材育成支援(R8以降)

ICT職及びICT職相当のレベル・知識を持つ職員向け勉強会
 ※行政デジタル活用の先端技術の展開など
 ICT職やICT職相当の知識を持ち、DXの旗振り役となる職員向けに**都内共通のハイレベルなプログラム**を提供し、**認定証の発行などインセンティブも付与**

オール東京での人材シェアリングを視野に都と同様のプログラムによる育成支援

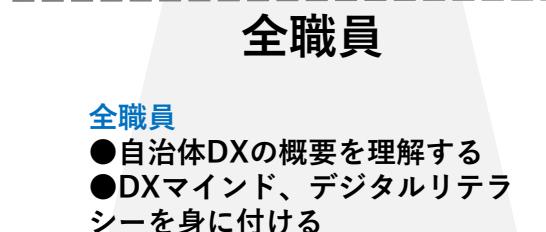
- 研修内容（例）**
- ・都ICT職向け基礎研修・専門研修※
 - ・ガバメントクラウド勉強会
 - ・都リスクリング人材強化研修※
 - ・チェンジマネジメント研修
 - ・システム設計/実装ハンズオン研修等
- ※都ICT職等向け研修への区市町村職員の参加



オール東京でのDX事例の横展開
デジタルツール実践（共同調達等）

都・GTTに蓄積された事例を基に、DX推進員が現場で実践できるよう、変革を後押し

- ・DXセミナー
- ・デジタルツールガイド等



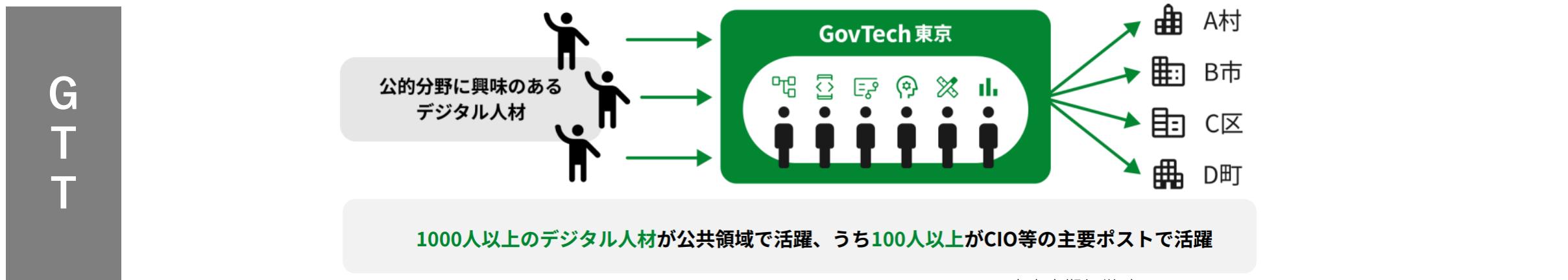
自治体内での底上げが必要な、リテラシー・スキルの向上は各自治体（研修所含む）主体での実施を基本

※現在、R8年度予算編成中のためR8の具体的な研修内容は未確定です。

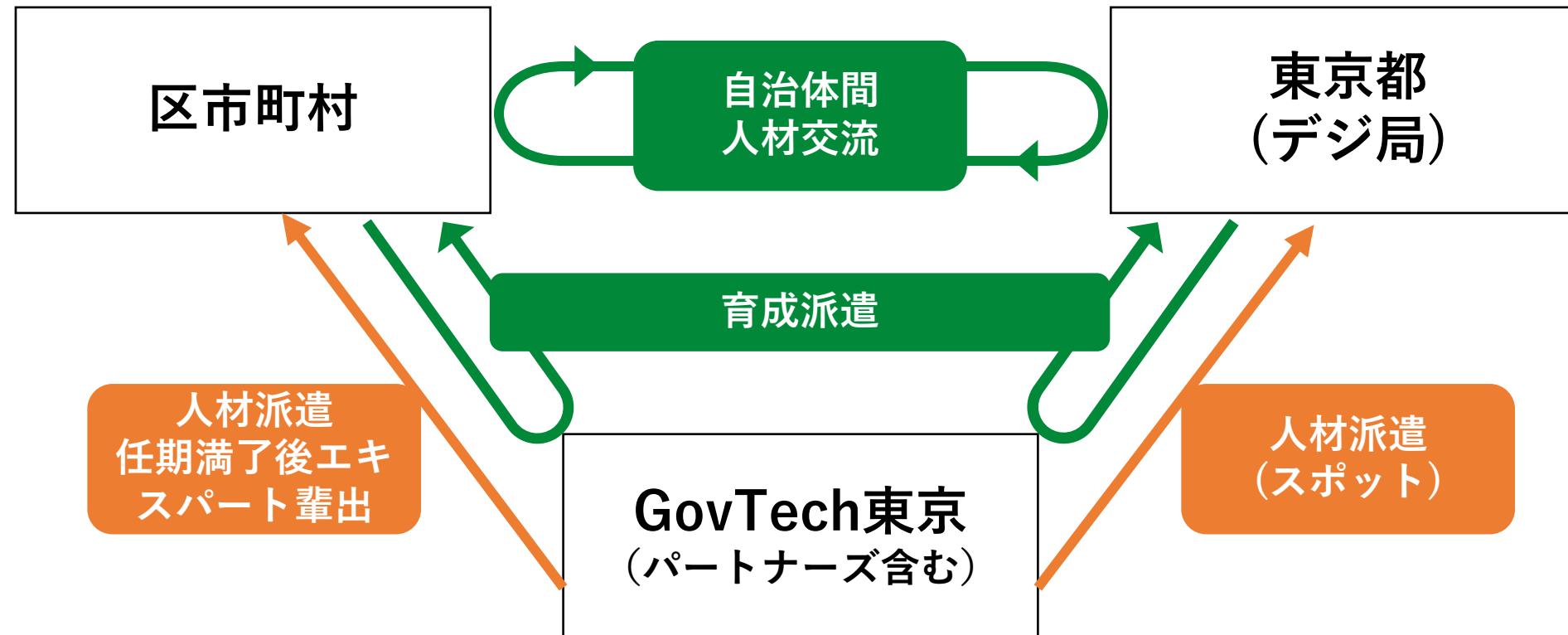
区市町村↔東京都（デジ局）・GTT相互の人材交流について、更なる活性化を目指す

区市町村→ 東京都（デジ局）	<p>R6：5名5自治体</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル改革課：千代田区、大田区、北区 ・区市町村DX協働課：世田谷区、小金井市 <p>R7：5名5自治体</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル改革課：千代田区、大田区、北区 ・区市町村DX協働課：杉並区、東久留米市 <p>※上記の外数として1名1自治体（新宿区）よりGTTへ研修生を受け入れ 新宿区からGTTへの派遣者は、都と新宿区が研修生の受入に係る協定を締結、配置先がGTTの整理となっている</p>
区市町村→GTT	<p>R6：15名13自治体 (港区、荒川区、北区、品川区、千代田区、青梅市、調布市、八王子市、東大和市、狛江市、府中市、町田市、小平市)</p> <p>R7：23名18自治体 (港区、荒川区、北区、品川区、千代田区、練馬区、江戸川区、墨田区、世田谷区、青梅市、調布市、八王子市、狛江市、昭島市、府中市、町田市、小平市、清瀬市)</p>
東京都（デジ局） →区市町村	<p>R7：1名1自治体（墨田区）</p>

東京都ではICT職のキャリアラダーの1つとして区市町村派遣を設定しており、GTTでは民間人材を集めて任期後に公共領域へ輩出することを目指している



区市町村 ⇄ 東京都 ⇄ GTT が連携して ICT 専門人材が好循環する仕組みをつくり、成長機会・キャリアパスの選択肢を広げることで、都全体で人材層の底上げを図る



東京都が策定したツール版デジタルスキルマップの定義を、各職員のツール活用状況の把握・分析に活用いただくことを想定

都のデジタルスキルマップ対象ツール

カテゴリ	ツール名
コミュニケーション	Teams
Officeアプリ	Word
	Excel
	PowerPoint
生成AI	Copilot
業務効率化	Forms
	LoGoフォーム
	Power Automate
BI	Power BI
事業支援/情報管理	Kintone

スキルマップの内容 例) Excel

lv	知識や能力の目安	実務経験
3 上級	高度な機能や応用に精通し、 実際の業務でも周囲をリードすることができる	<input type="checkbox"/> ピボットテーブルを使用したことがある <input type="checkbox"/> マクロの作成・編集をしたことがある <input type="checkbox"/> Excelを使い、自分及び周囲の業務を効率化している <input type="checkbox"/> レベル2（中級）までの内容に対して、周囲のメンバーに教えている
2 中級	高度な機能や応用を理解し、 実際の業務にも活用できる	<input type="checkbox"/> 以下より5種類以上の関数を使用したことがある SUM, MAX/MIN, ROUND, IF/IFS, IFERROR, SUMIF/SUMIFS, COUNTIF/ COUNTIFS, XLOOKUP,SUMPRODUCT,INDIRECT <input type="checkbox"/> 条件付き書式を設定したことがある <input type="checkbox"/> 入力規則を設定したことがある <input type="checkbox"/> グラフを作成したことがある
1 初級	ツールの基本的な操作方法を理解し、 実際の業務にも活用できる	<input type="checkbox"/> セルの書式設定をしたことがある <input type="checkbox"/> フィルタを使用したことがある <input type="checkbox"/> 特定項目によりソートを行ったことがある <input type="checkbox"/> 数式を使用したことがある
0 未活用	実際の業務には活用できていない	-

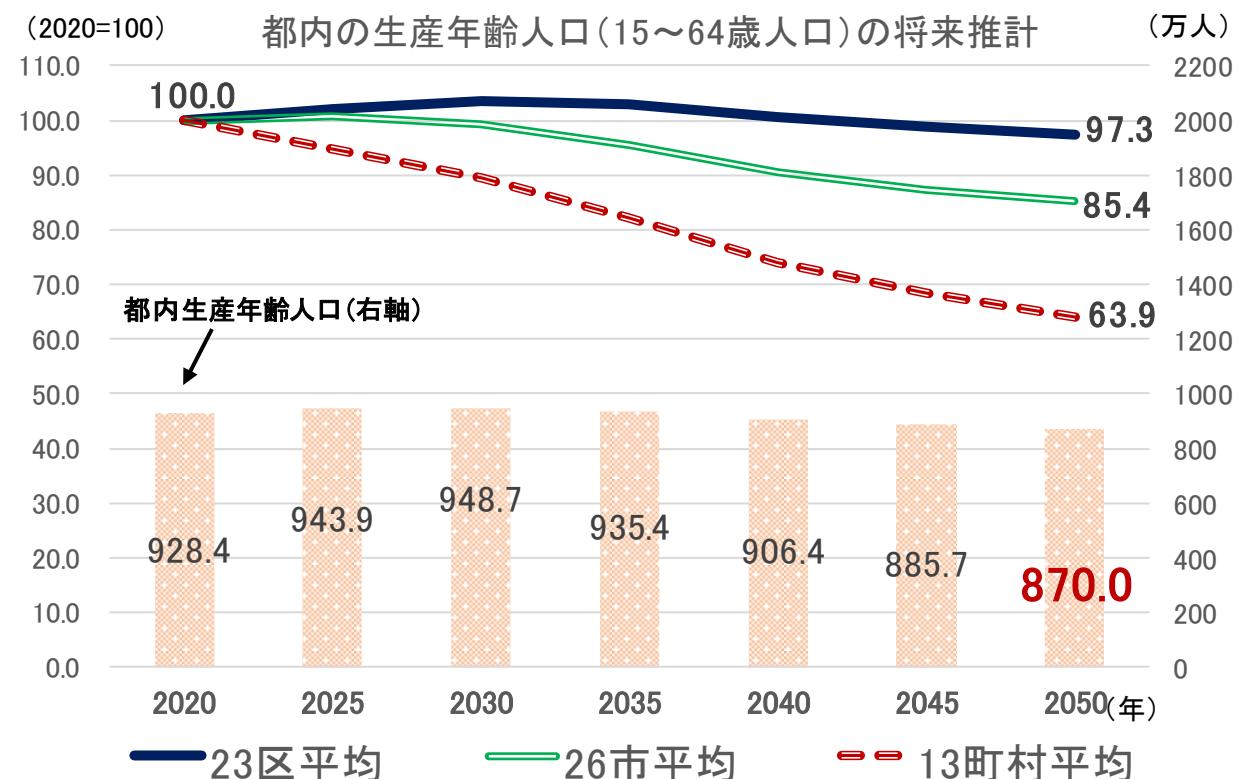


8. 参考資料

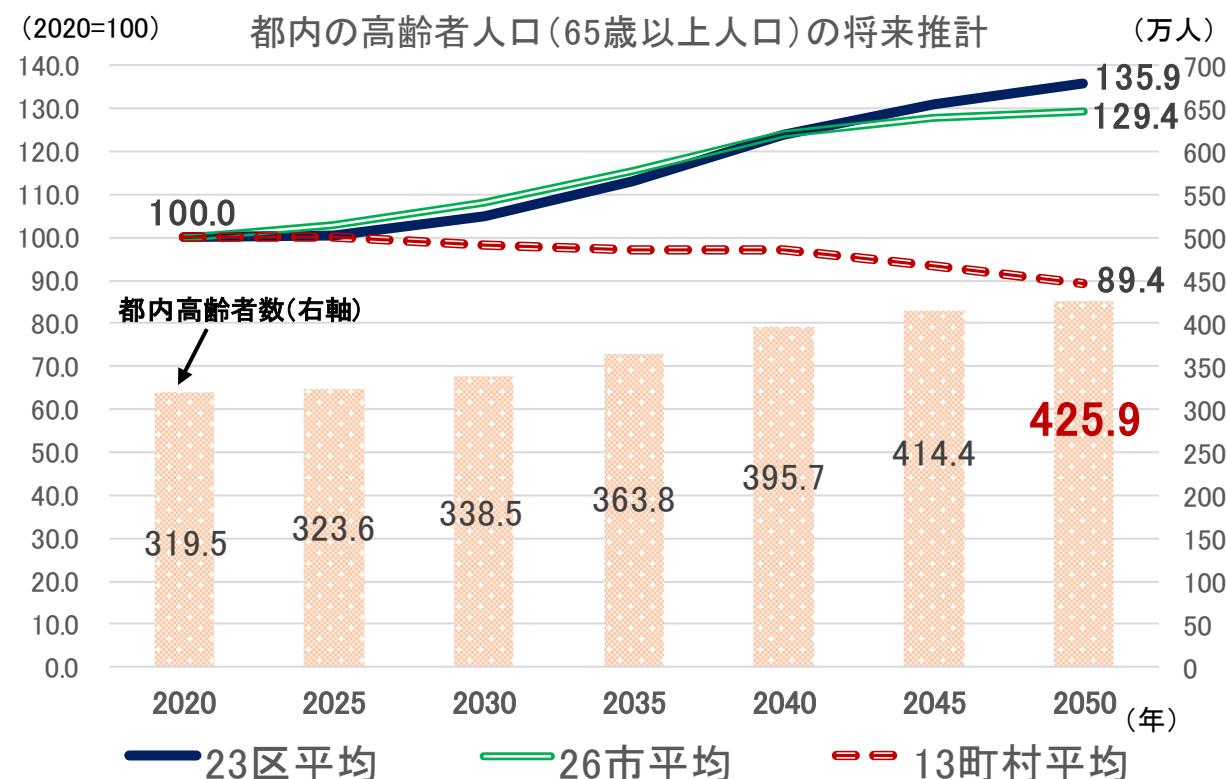
デジタル人材確保・育成における現状

生産年齢人口の減少に伴う税収減が懸念される一方、 高齢者人口の更なる増加や少子化への対応など行政需要の増大が見込まれる

生産年齢人口は今後30年間で約60万人減少

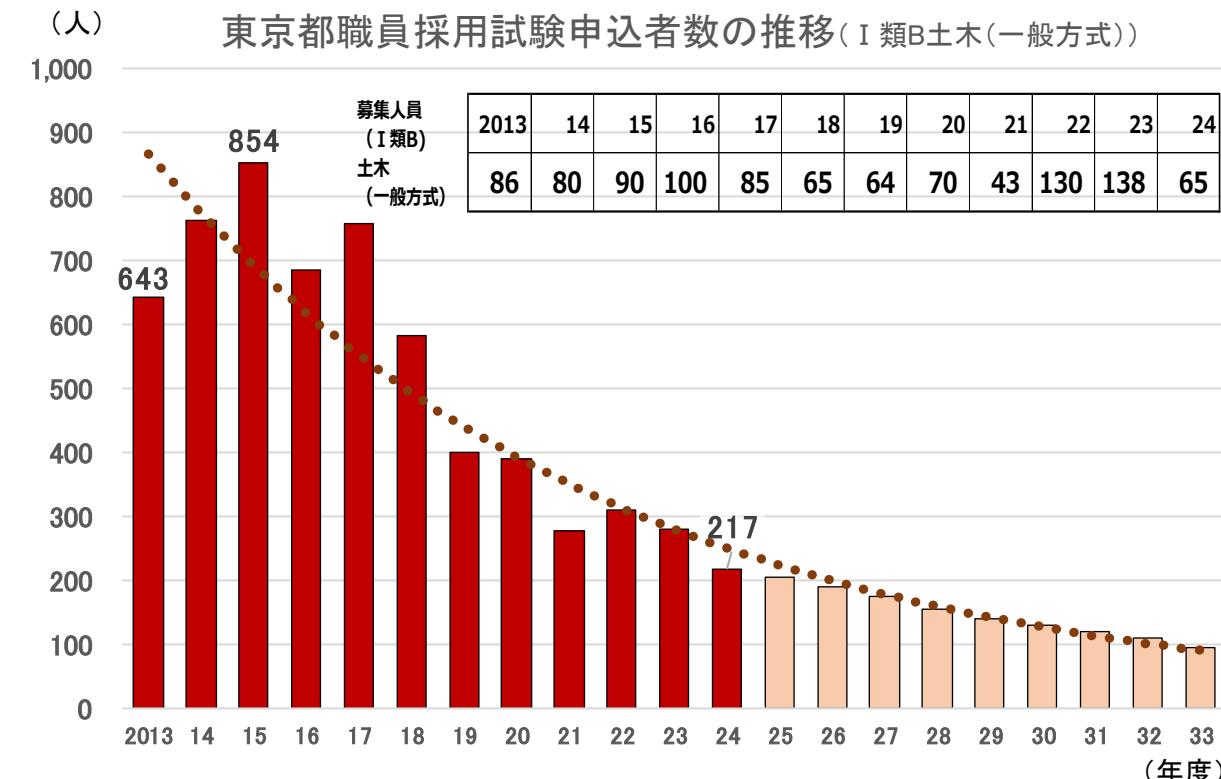
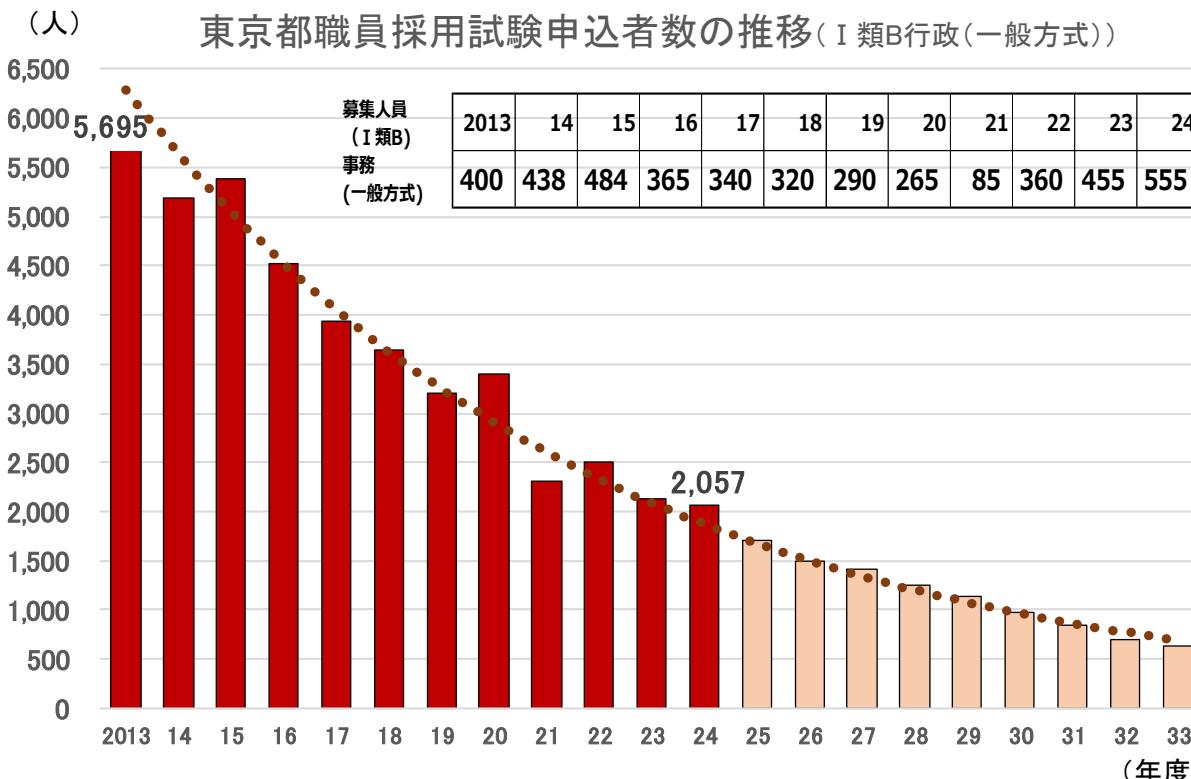


高齢者人口は今後30年間で約100万人増加



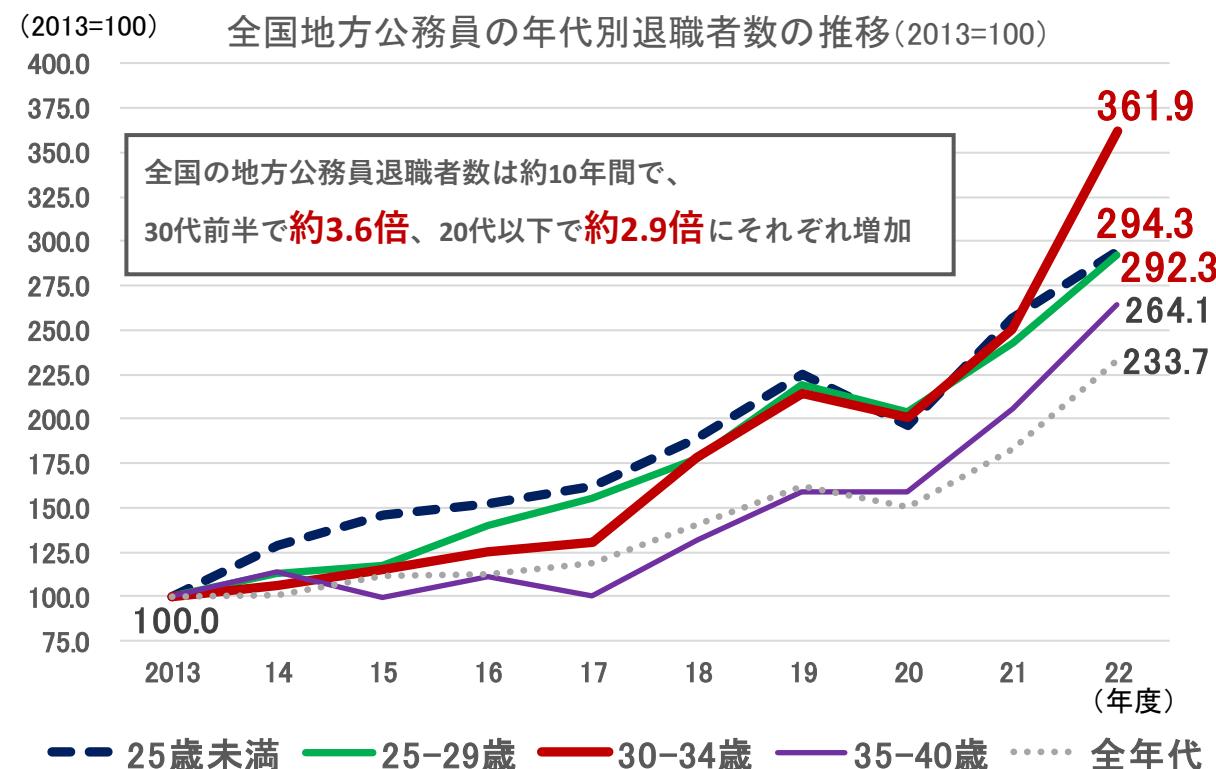
公務員志望者数は減少傾向。この傾向が今後も続ければ、地方公共団体は必要な職員数を確保できなくなることも想定

東京都職員採用試験の申込者数は、この10年で大きく減少



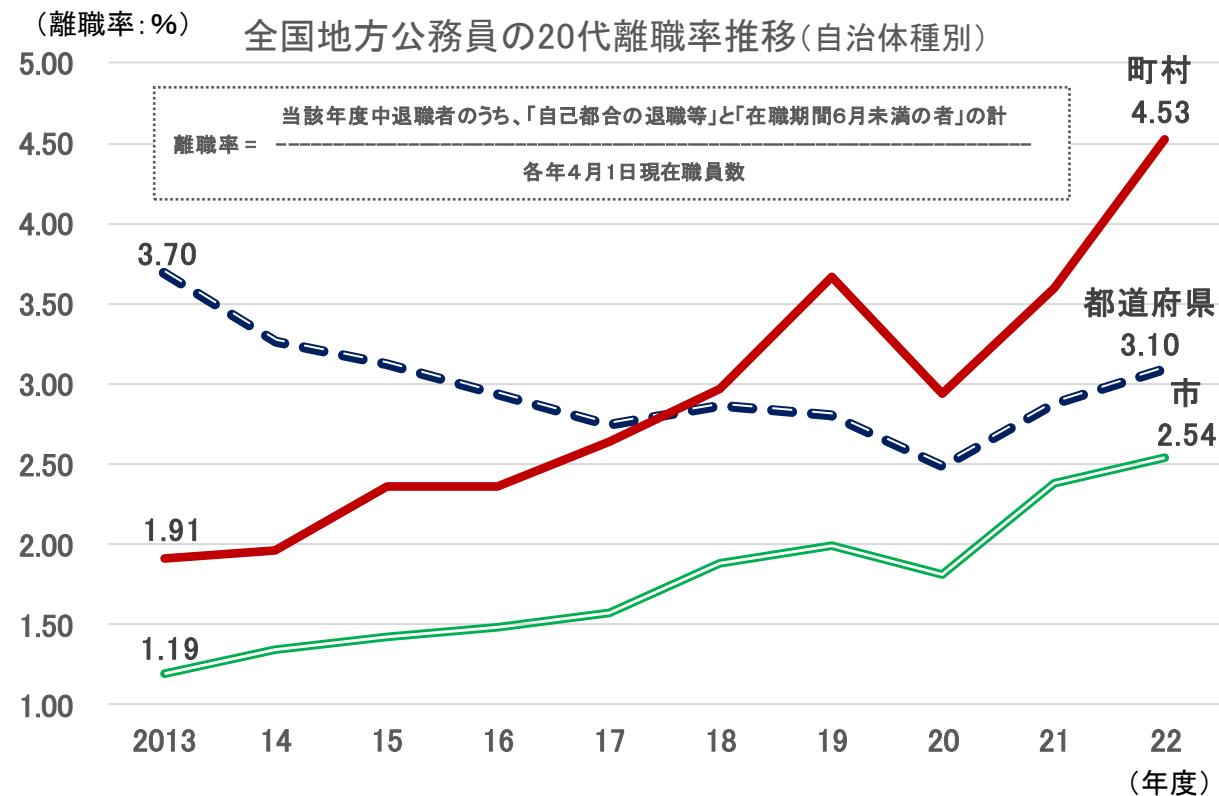
地方公務員の退職者数は若年世代を中心に急増。行政体制の維持や、将来の担い手となる若手人材の計画的育成に支障が出ている自治体も

若年世代を中心に地方公務員の退職者数は急増



総務省「地方公務員の退職状況等調査」により作成

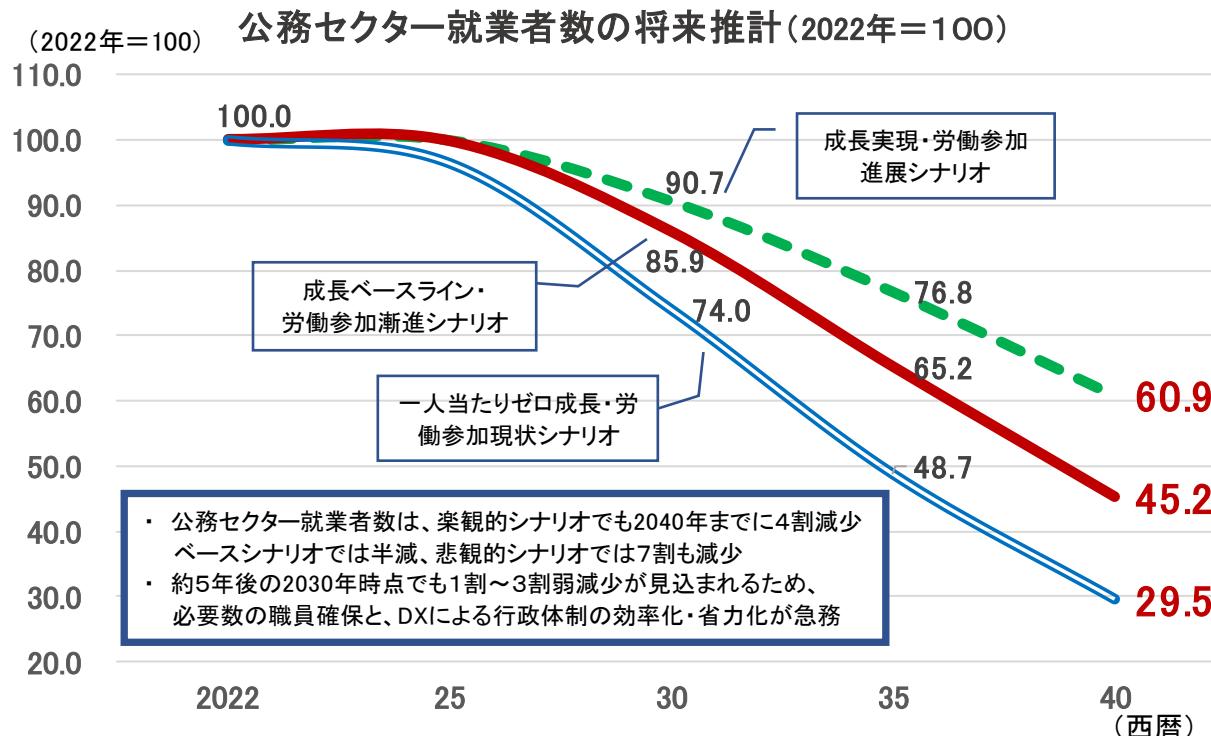
20代公務員の離職率は町村を中心に近年上昇傾向



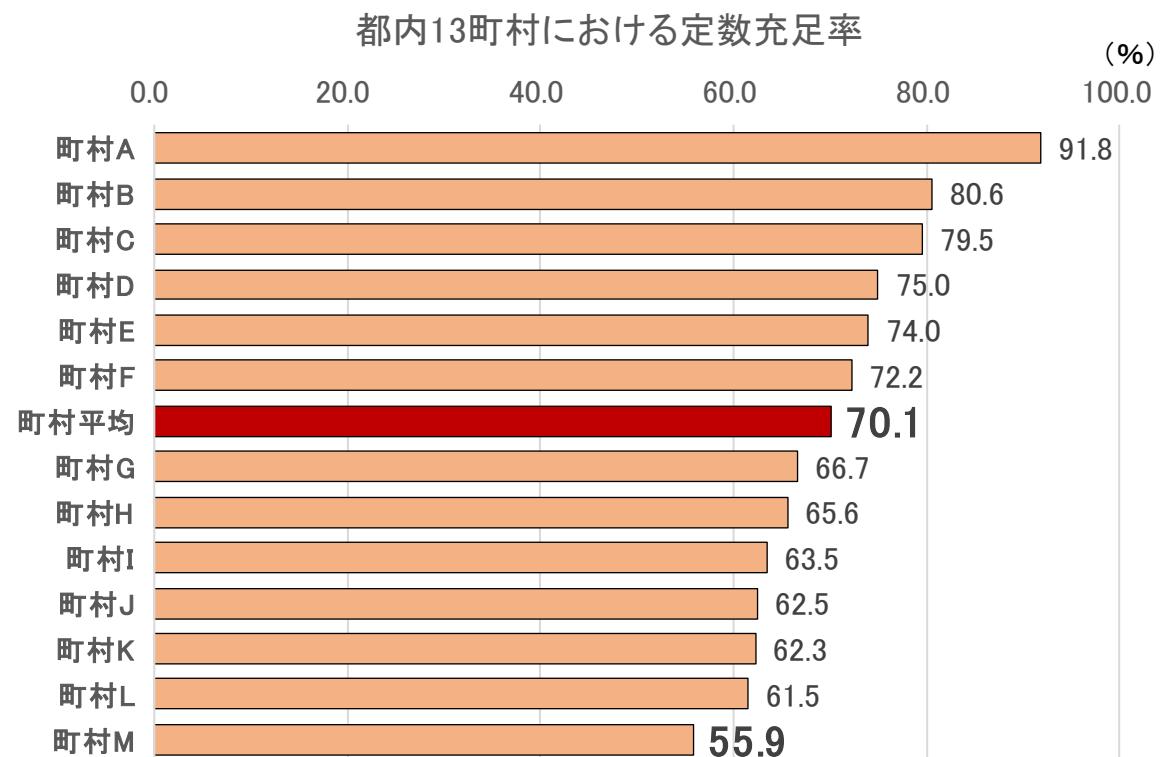
総務省「地方公務員給与実態調査」により作成

行政サービスの担い手は今後20年以内に半減する可能性。都内でも町村では、既に条例定数に対する現員数の割合が平均7割程度となっており、人材不足が深刻化

公共の担い手は今後、4割～7割の減少が見込まれる



都内では、定数充足率が5割程度の町村も発生

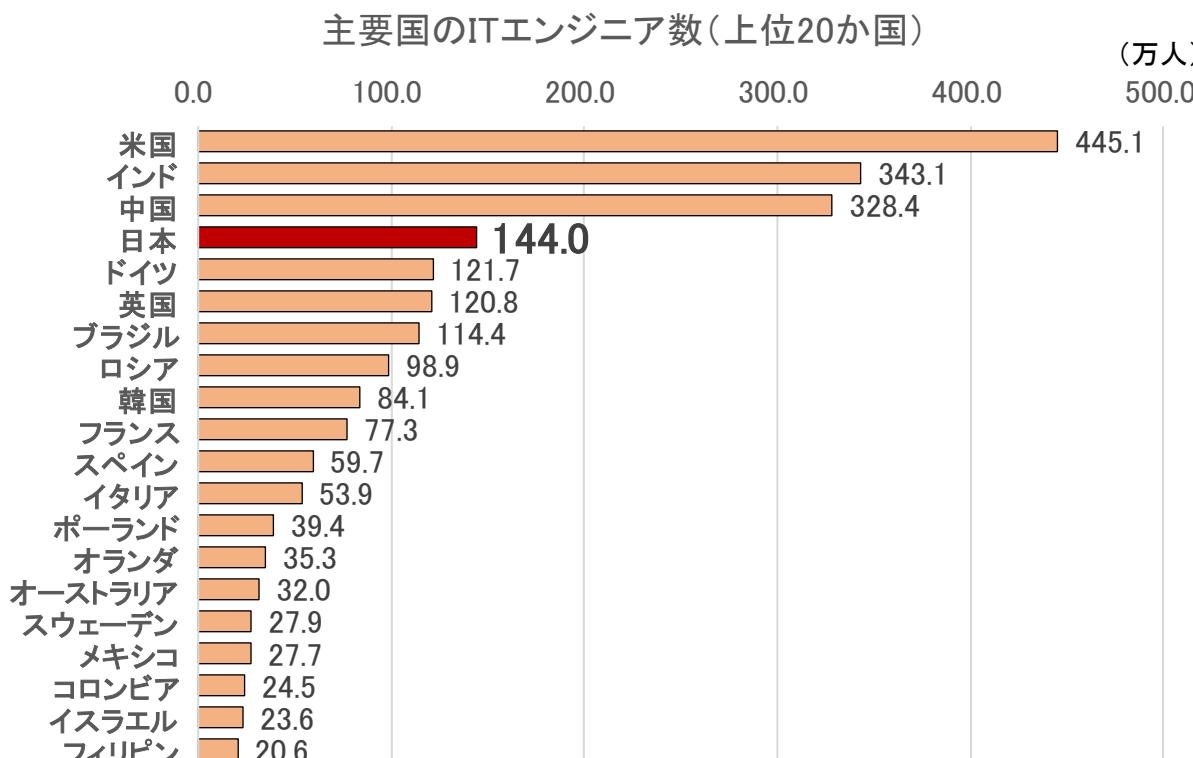


独立行政法人 労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計(速報)」により作成
数値は「公務・複合サービス・分類不能の産業」の計

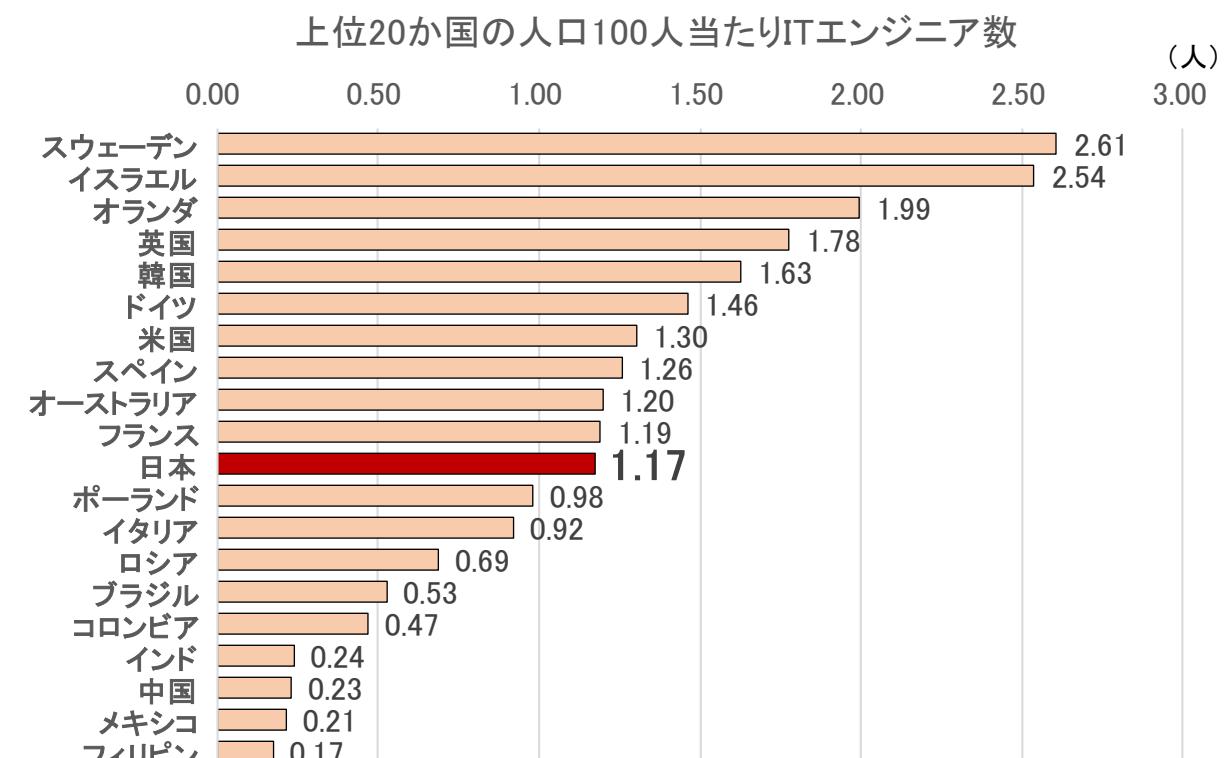
定数充足率＝「現員数／条例定数」。条例定数は各町村の職員定数条例における町村長部局定数。現員数は、総務省「令和5年地方公共団体定員管理調査結果」の「一般行政計」から、「議会」、「総務一般(行政委員会)」、「農林水産部門計」を除いた数

民間調査によると、わが国のデジタル人材は世界第4位の規模を誇るが、人口対比では多いとは言えず、人材の増加率も主要国に劣後（9.1%・世界第16位）

わが国はデジタル人材の数は世界第4位の規模

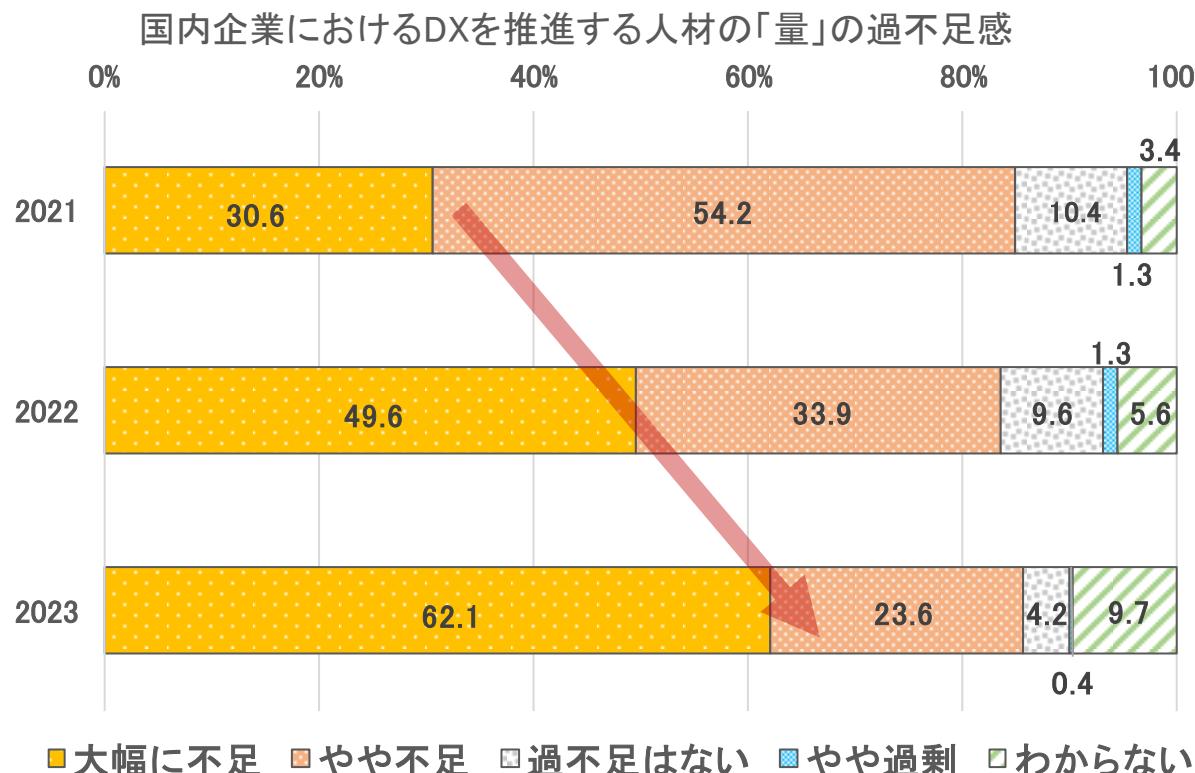


一方で、人口当たりの人数では主要先進国に劣後

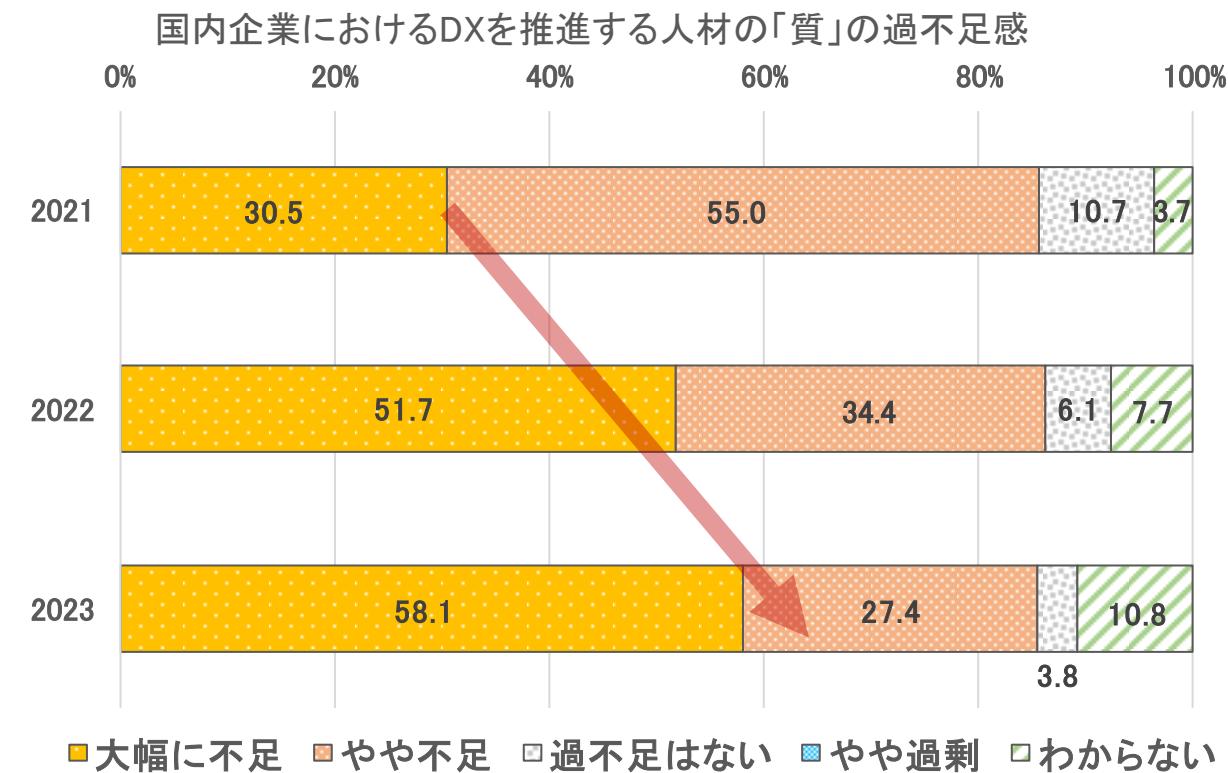


8割を超える国内民間企業がデジタル人材の不足を感じており、必要なデジタル人材の確保が質・量ともに一層困難化している可能性

デジタル人材の量的ひっ迫は近年深刻化

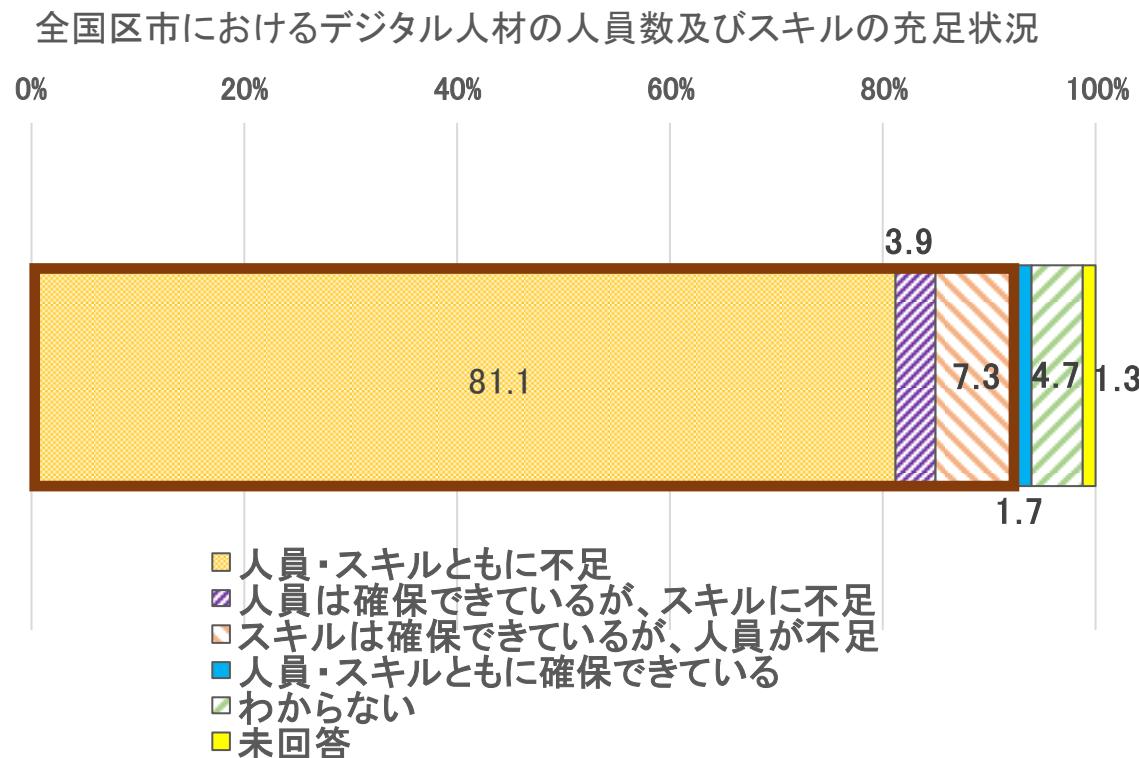


質的な不足感も近年高まる傾向

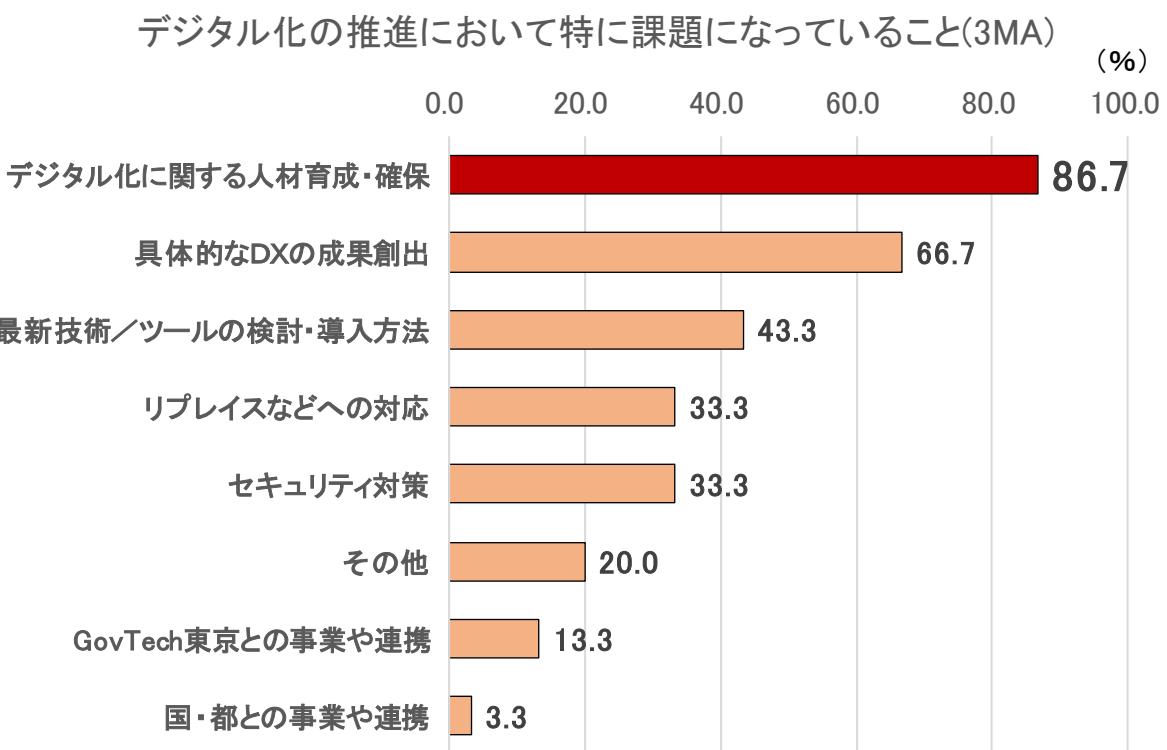


地方自治体においてもデジタル人材の不足は深刻であり、9割超の自治体で不足感 デジタル人材の確保・育成は、DXを推進する上での最大の課題

地方自治体においてもデジタル人材がひっ迫



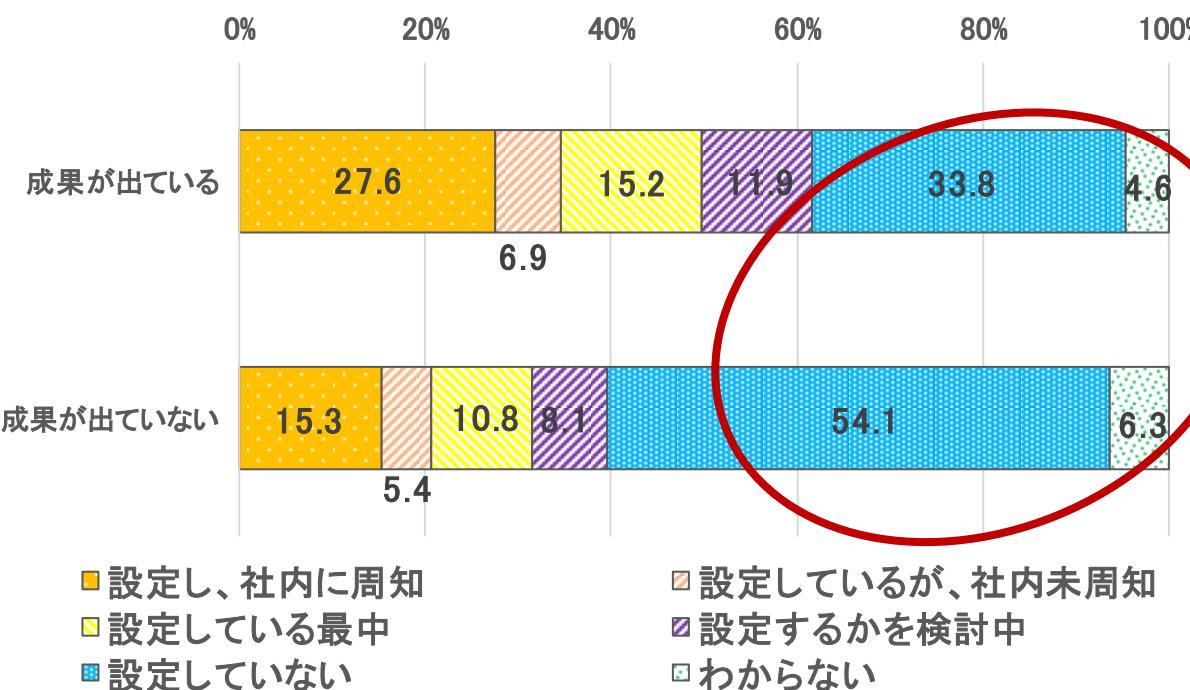
デジタル人材の確保・育成はDX推進における最大の課題



DXを推進する人材像の設定等の有無がDXの成果に影響している可能性。また、人物像の設定等は、必要なデジタル人材を確保する上でもカギとなっている可能性

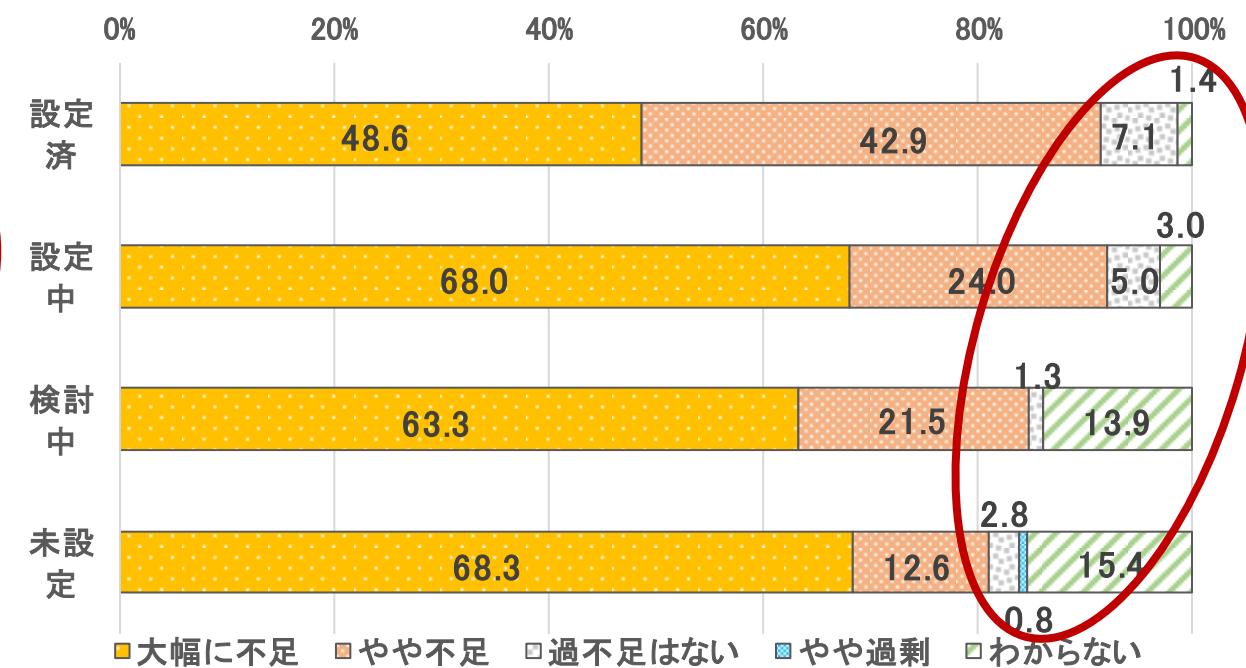
人材像の設定有無がDX成果に影響を与える可能性

DXを推進する人材像の設定・周知の状況(国内企業・DXの成果の有無別)



未設定企業はDX人材の需給の見極めができていない可能性

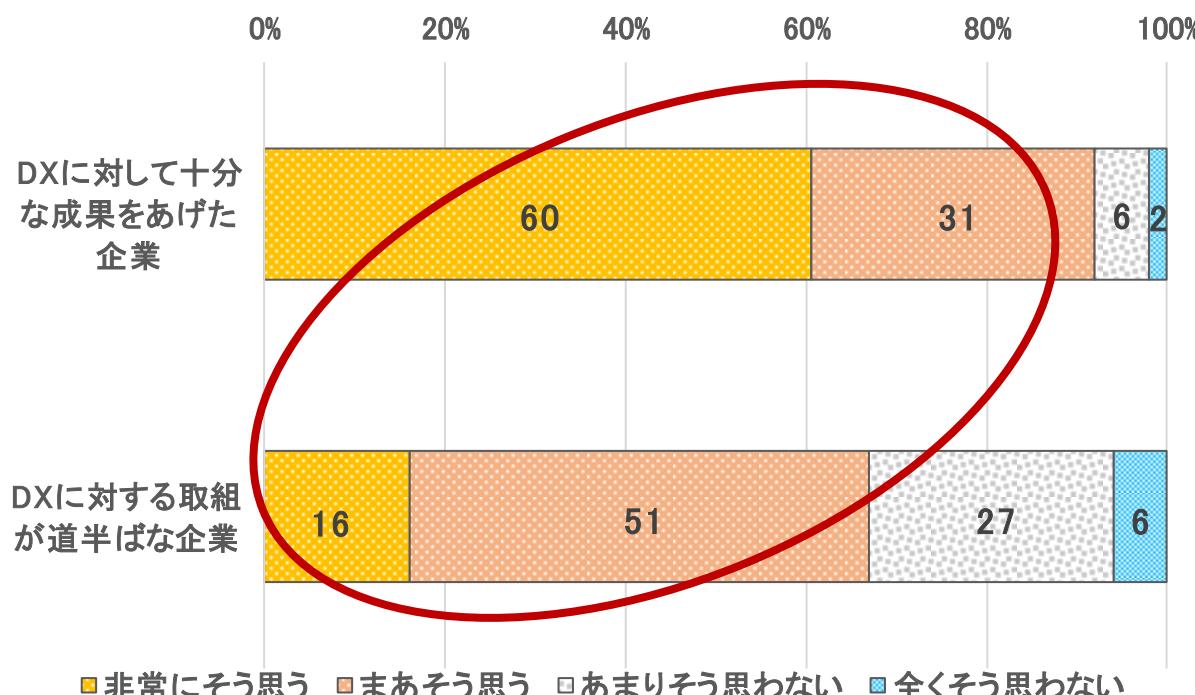
国内企業におけるDXを推進する人材の「量」の過不足感
(DXを推進する人材像の設定・周知状況別)



DX人材の育成計画等の策定はDXの成果を獲得する上でも非常に重要であるが、小規模自治体においては、策定に向けた十分な体制が確保できていない可能性

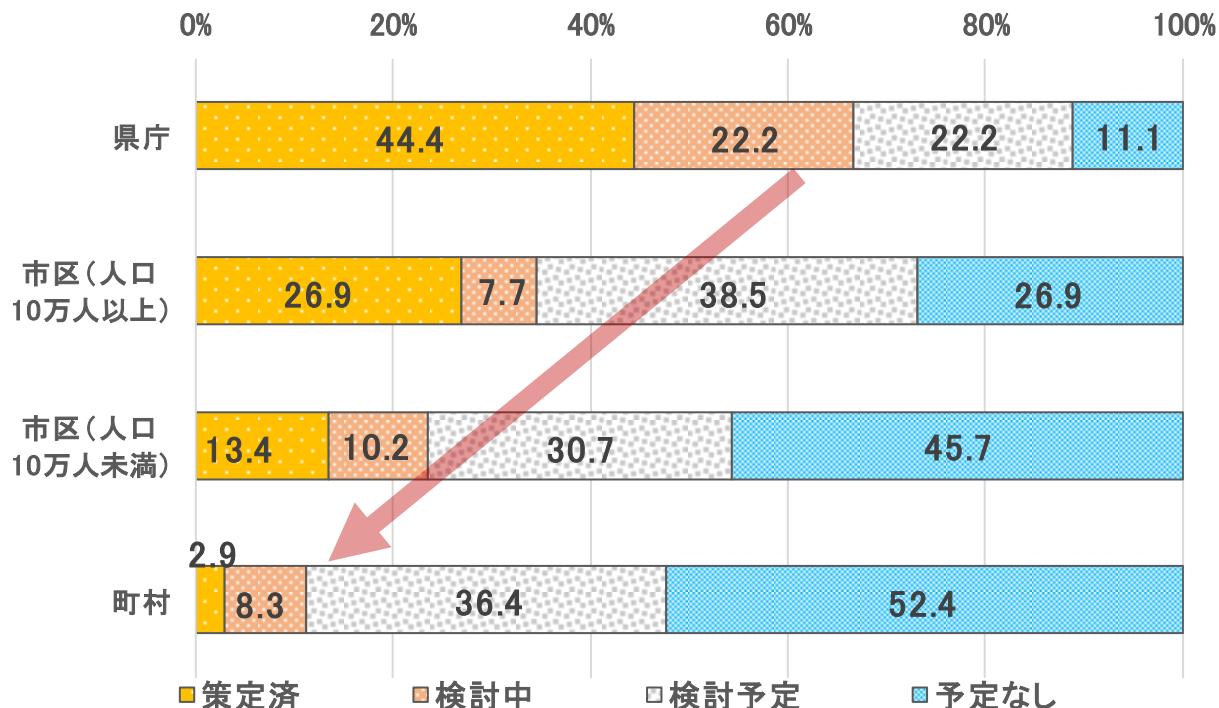
DX人材の育成計画・研修制度の有無はDXの成果にも影響

目指すべきDX人材像に向けた育成計画・研修制度が整備されているか



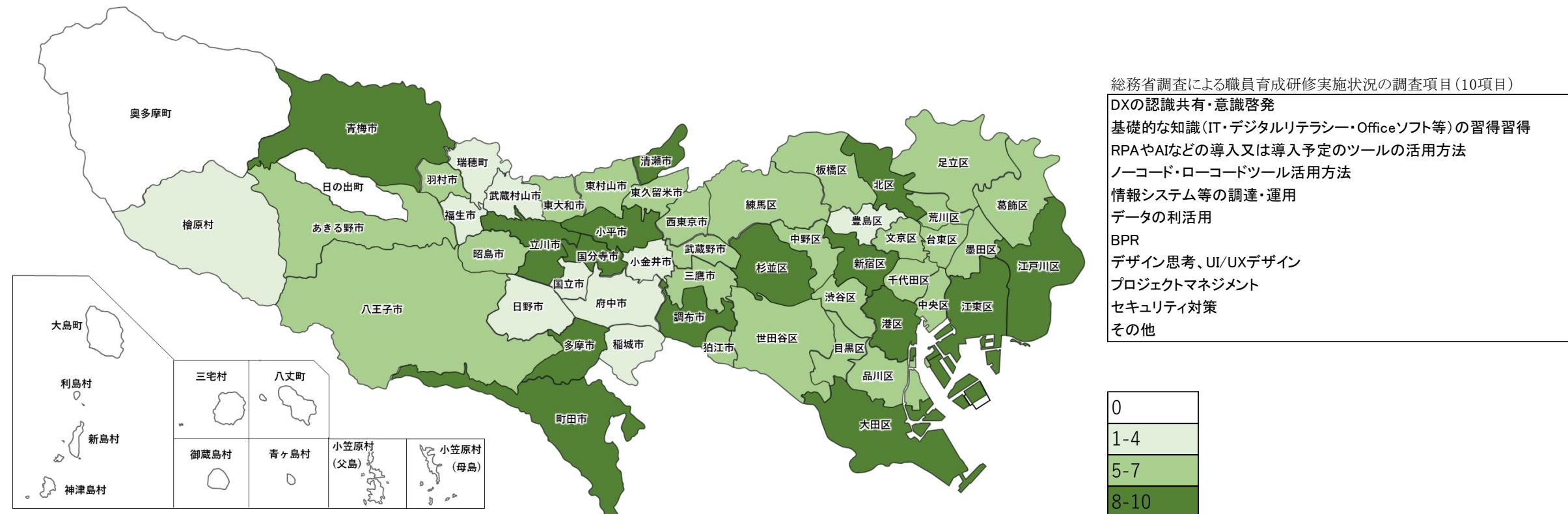
育成方針・計画の策定状況は自治体規模により大きな差

全国自治体のDX推進人材育成方針・計画の策定状況



DX・情報化推進のための職員育成研修の実施状況は自治体ごとにはらつき 町村では体制が確保できず、職員向けデジタル研修が実施できていない自治体も

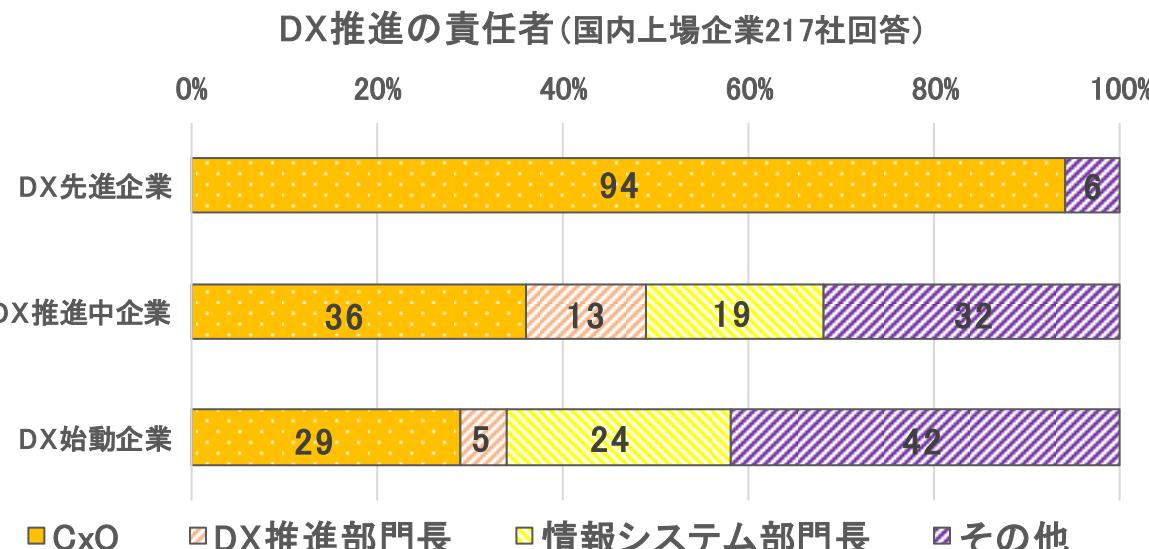
各区市町村における職員向けDX・情報化推進研修の実施状況（研修テーマ10項目に関する令和5年4月1日現在の実施状況）



総務省「自治体DX・情報化推進概要(令和5年度地方公共団体における行政情報化の推進状況調査結果)」により作成。DX・情報化に関する研修(自治体が主催又は都道府県、J-LISなど外部機関が主催するもの)10テーマのうち、全職員が対象か一部職員のみが対象かを問わず、各自治体において実施している項目の数を集計

DXの成果を上げている企業等の多くは、執行役員クラスの推進責任者の配置やDX推進に係る専管部署を設置

DX先進企業の多くは執行役員を推進責任者に設定



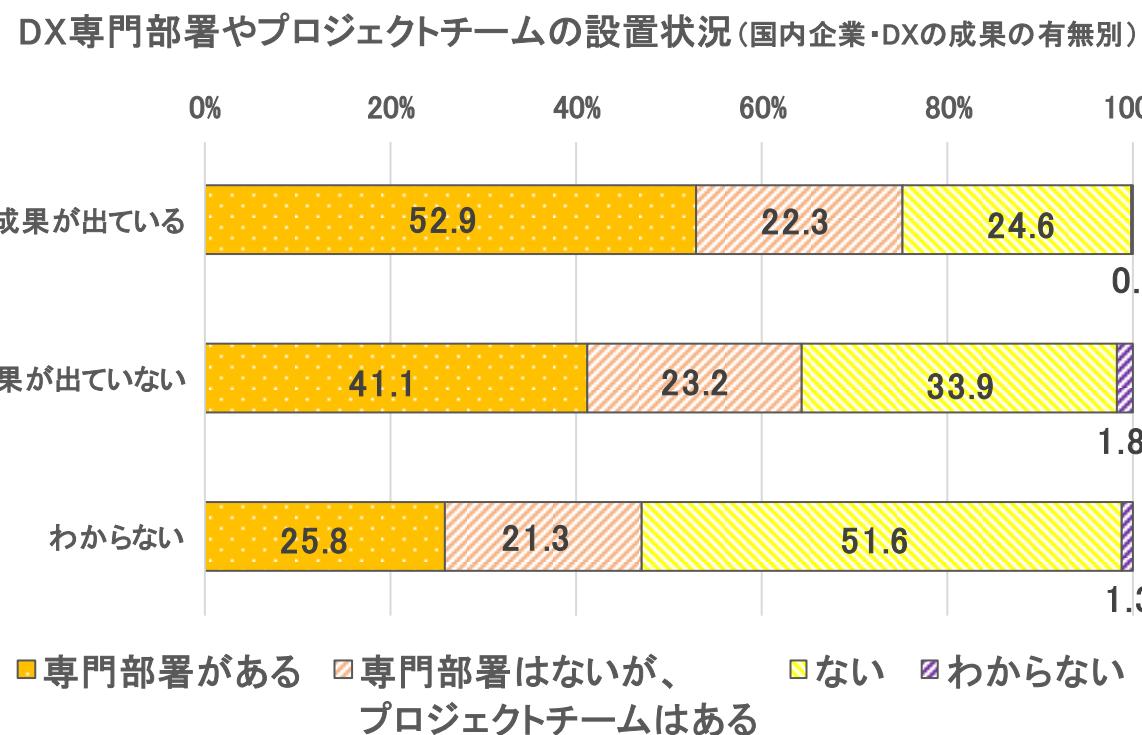
CxO … CDO、CTO、CEO、CIOなど各最高責任者

DX先進企業 … 情報のデジタル化や業務の効率化・標準化だけでなく、経営意思決定のためのデータ活用やビジネスモデルの変革にも取り組んでいる企業

DX推進中企業 … 情報のデジタル化を経て、業務全体の自動化・効率化・標準化に取り組んでいる企業

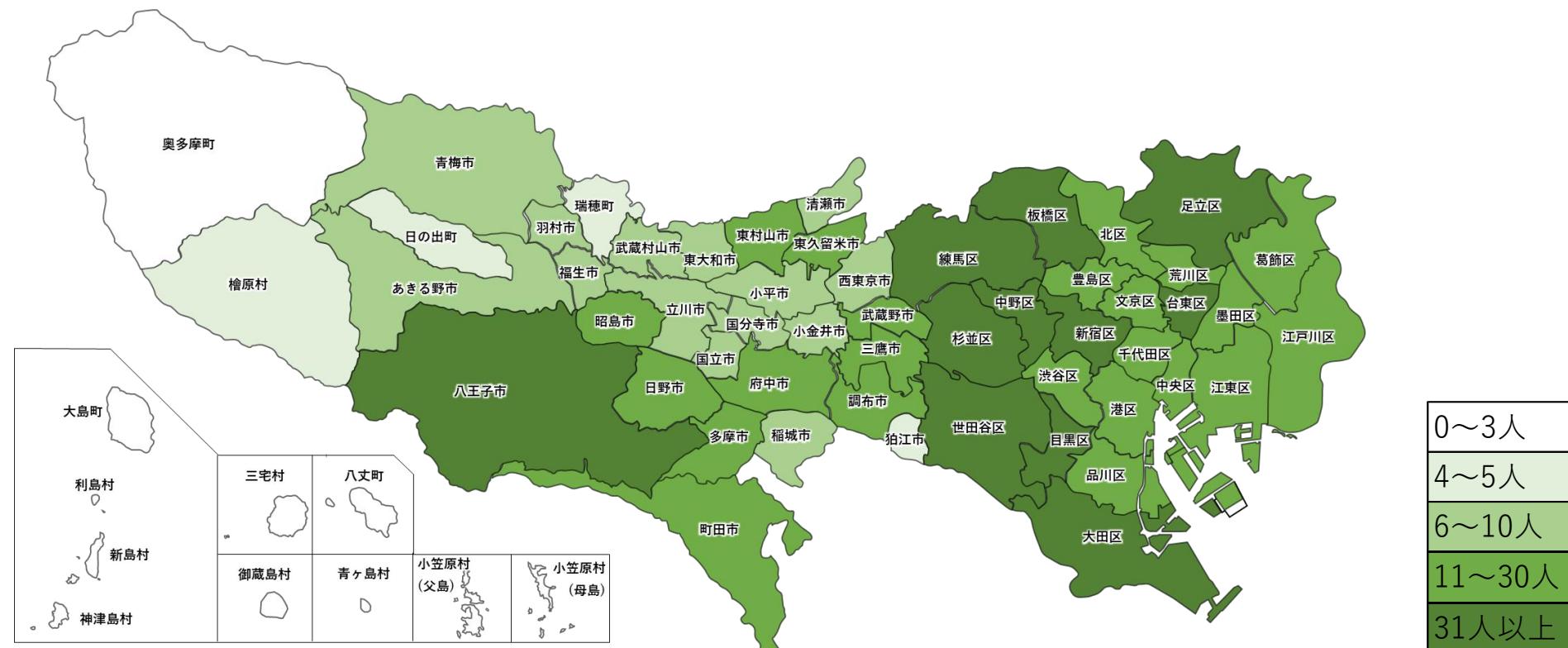
DX始動企業 … 主に情報のデジタル化や局所的なデジタル技術の活用に取り組んでいる企業

推進役となる専管部署やPTの設置もDXの成果に影響



多くの区市町村においてDX推進担当部署を設置しているが、その規模にはばらつきがあり、町村の多くはいわゆる「一人情シス」の状態

都内区市町村の情報所管の人数（令和6年度の体制、島しょ地域のみ令和5年度の体制）



特別区は特別区デジタル主管課長会「令和6年度デジタル担当組織調査」、多摩市町村は多摩市町村情報システム研究協議会「令和6年度電子計算組織実態調査」、島しょ町村は総務省「自治体DX・情報化推進概要（令和5年度地方公共団体における行政情報化の推進状況調査結果）」によりそれぞれ作成



8. 参考資料

総務省発信資料について

総務省「自治体DX推進計画」（抜粋）

こうしたことを踏まえ、総務省において、各自治体が人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針（以下「基本方針」という。）を改正等する際の新たな指針として、「人材育成・確保基本方針策定指針」（2023年（令和5年）12月。以下「策定指針」という。）を策定し、新たに、自団体で求められるデジタル人材像を明確化すべきことや、確保・育成すべき目標の設定など、デジタル人材の確保・育成に関する留意点を盛り込んだところである。

デジタル人材の確保・育成に係る方針を策定していない団体においては、策定指針に示す留意点を踏まえ、人材育成・人事担当部門が中心となり、DX推進担当部門との緊密な連携の下で、基本方針の改正等に当たって、新たな事項として具体的な数値目標の設定等も含め、デジタル人材の確保・育成に係る内容を盛り込むなどの方法により、令和7年度中を目途に方針を策定の上、取組を進めることが求められる。

出所) 総務省「自治体DX推進計画【第4.0版】」2025年（令和7年）3月28日より抜粋



○自治体DX推進計画（以下単に「計画」）は、国の「デジタル社会の実現に向けた重点計画」等における自治体関連の各施策について、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具現化するとともに、国の支援策等をとりまとめたもの。

改定時期

- 改定時期が直近2年の改定と同様、年度末の場合、各自治体において、
 - ・改定内容を踏まえた当初予算編成を行うことができない、
 - ・自治体が策定するDX推進計画等に反映させる時期が相当程度遅れる、といった課題がある。
- 今後の改定に当たっては、国の当初予算や地方財政措置の内容が固まる12月末の計画改定を目指すこととし、例年6月の政府文書の閣議決定後、DX検討会において2回程度、計画改定に向けた議論を行うこととする。

計画期間

- 令和7年度末が計画期間の終期となっているところ、国の「デジタル社会の実現に向けた重点計画」は計画期間が設定されておらず、整合性を図る観点から、計画期間を廃止する。
- 各自治体が中期的な見通しを持って取組みやすくなるよう、計画の「別紙2 自治体の主な取組スケジュール」において、5年間を目途に取組スケジュールを示し、以後、毎年度1年ずつ取組スケジュールを更新（延長）することとする。

令和7年7月29日
(総務省) 地方自治体のデジタルトランスフォーメーション推進に係る検討会（第37回）事務局資料

総務省は、デジタル人材の育成・確保に係る基本方針の策定及びデジタル人材の育成の際に必要な要素や留意すべき事項についてまとめた「デジタル人材の育成ガイドブック」を策定（R6.12.25）

「デジタル人材の育成ガイドブック」の構成

1. デジタル人材育成・確保に係る「基本方針」を策定する際のポイント

- ①デジタル人材像の明確化
- ②人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定
- ③デジタル人材の育成・確保
- ④人材育成・確保に係る実施体制の構築
- ⑤人材確保等が困難な市区町村の支援等
- ⑥デジタル人材のキャリアパスの提示

2. デジタル人材の育成計画を策定する際のポイント

- ①育成の目標レベル
- ②達成すべき目標
- ③育成手法

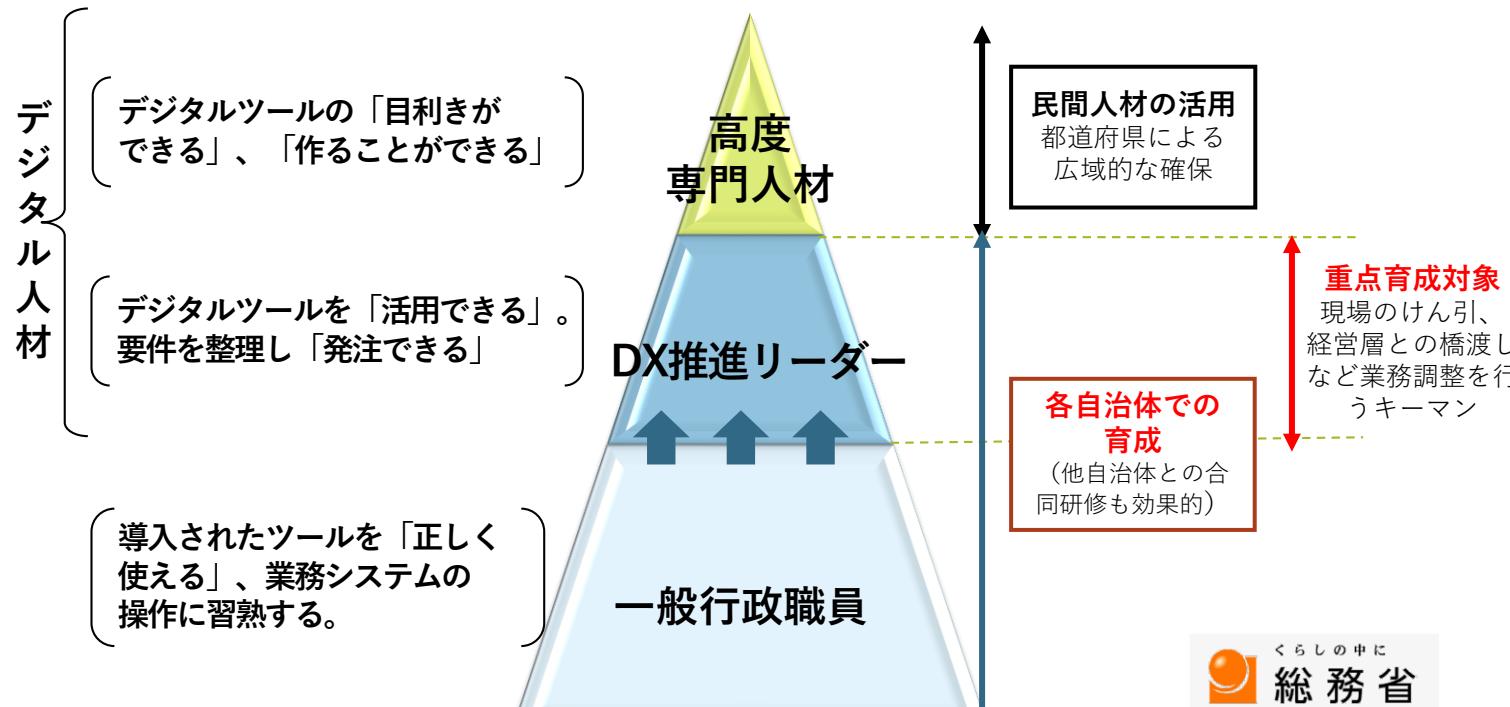
「基本方針」の主なポイント

①	デジタル人材像の明確化 各自治体で育成・確保すべき人材の「人材像」を明確化
②	人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定 どのような知識・技能を有する人材が、それぞれどの程度の人数必要なのか、具体的な数値目標を検討・設定
③	デジタル人材の育成・確保 段階的な到達目標ごとに、効果的な育成事業を企画・実施
④	人材育成・確保に係る実施体制の構築 人事部局とDX推進部局の連携をはじめとする各部局間との緊密な連携やトップマネジメント層の参画など、戦略的な推進体制を構築
⑤	人材確保等が困難な市区町村の支援等 都道府県が行う人材育成に関する支援等の情報を確認、活用を検討
⑥	デジタル人材のキャリアパスの提示 デジタル人材としての知識・経験が、キャリアアップ等に反映・寄与する将来設計を検討

①デジタル人材像の明確化

まずは、育成・確保すべきデジタル人材像を明確化する。

「人材育成・確保基本方針策定指針」では、**育成・確保すべきデジタル人材像として、「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職」**の3類型を示しています。こちらを参考に、各自治体において必要なデジタル人材像を設定しましょう。



「DX推進リーダー」とは

デジタルに関する一定の知識と行政実務の知識・経験を兼ね備え、一般行政職員や高度専門人材と連携し、中核となって実務を取りまとめることができる人材の総称です。

【ポイント】「コミュニケーション人材」であること

- ①「デジタル」も「行政」もどちらも分かる。
- ②新しい技術に興味・関心があり、行政実務に反映する発想ができる。
- ③関係者を巻き込んで合意形成ができる。
 - ・一般行政職員や高度専門人材との橋渡し・連携ができる。
 - ・実務担当者とデジタル企業との橋渡しができる。

〈「DX推進リーダー」の役割イメージ〉

フロントヤード改革の例

DX推進担当部局等のDX推進リーダーが立ち上げた検討会等において、**各部局のDX推進リーダーとともに各部局の業務上の課題を整理し、利便性の高い住民窓口を庁内横断的に実現**するため、アナログ業務のBPR及びデジタルツールの活用について検討する。

検討結果を基に、整理された課題・方策ごとに担当者を決めた上で、進捗を管理する。

情報セキュリティ対策の例

DX推進担当部局等のDX推進リーダーは、**システム基盤などの脆弱性対策をけん引**する。

業務担当部門のDX推進リーダーは、DX化の過渡期に発生する**デジタル業務を導入する際の業務負担**や手作業によるミスの発生しやすい**業務プロセスや手順を明らかに**し、必要な対策を検討する。

特に、通知書の印刷やシステム運用の委託・改修等に当たって、委託事業者等にデータを預ける売位においては、**自団体と同等のセキュリティ環境を保持していることを確認**する。

②人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定

①で設定した人材像について、それぞれどのくらいの人数が必要か、具体的な数値目標を検討・設定します。

「指針」で示している検討・設定のポイント

高度専門
人材



各自治体が取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて、どのような知識・技能を有する人材が、どれくらいの人数必要かを検討

DX推進
リーダー



DX推進担当部局や情報システム担当部局に集中的に配置するほか、
業務担当部局の各課に1人以上置くなど、必要な部署への配置を検討

各自治体における検討・設定の考え方（事例）

石川県金沢市

デジタル化推進の中心職員（おおよそ30代の職員で、前向きに業務改善に取り組む意欲がある者が対象）を「デジタル行政推進リーダー」として毎年20名、5年で100名の育成を開始。各課に一人の配置を目指す。

滋賀県

庁内において、デジタル技術の活用を主体的に行い、業務効率化および行政サービスの向上を図るとともに、働き方改革にも資する人材を「デジタル人材」と位置付け、その人材を目指す「DX推進チャレンジャー」を一般行政部門等の職員3,600人の12.5%に相当する450人を庁内から募集し3年間で育成。

静岡県掛川市

DXに関する規定の研修を全て受講した上で、DXをけん引するために必要な知識の習熟状況をテスト形式で測定する「DXリーダー向けアセスメント」において基準値を上回った者が認定される「DXリーダー」を計100人育成し、全50課へ二人ずつの配置を目指す。

福岡県北九州市

人材育成の区分をゴールド（DX戦略人材）、シルバー（DX実行人材）、ブロンズ（DX活用人材）に分け、民間企業とも連携して体系的な研修プログラムを継続的に実施。3年間で全職員の「3分の1」に当たる2,400名をDX推進リーダー（ゴールド100名+シルバー2,300名）として育成することを、KPIとして設定。

2.デジタル人材の育成

策定した「基本方針」に基づき、デジタル人材に係る具体的な「育成計画」を策定します。

3~5か年程度の具体的な「デジタル人材に係る育成計画」を策定するに当たり、以下の項目を設定します。

デジタル人材育成計画		
(1)育成の目標レベル	(2)達成すべき目標	(3)育成手法
①デジタル人材の類型ごとに育成の目標レベルを設定 ②自団体の現状がどのレベルにあるか把握	①計画期間内に達成したい「育成目標」、「配置目標」を設定 ②目標達成に向けた「工程」を設定	①職員のニーズを踏まえ、外部研修等を含めた多様な学習機会を確保 ②自団体における育成手法の充実



(1) 育成目標レベルの設定

人材の類型ごとに、5段階程度の長期的な育成目標（※）を設定し、その上で現状どの段階かを把握します。

（※）個人の目標ではなく、自治体全体としての目標

育成目標レベル（例）

	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	(最終) レベル5
	属人的対応	業務課題の把握・改善策の提案	デジタルによる業務改善	BPRを基に新たなデジタルサービスの開始	継続的なサービスの見直し
<u>DX推進リーダー</u>	業務改善のけん引は個人任せ	ほぼ全ての者は、業務課題の把握・改善のけん引ができる	ほぼ全ての者は、業務課題に合わせてデジタルツールの発注ができる	ほぼ全ての者は、デジタルツールを活用して、新たな住民サービスを創出できる	ほぼ全ての者は、住民サービスの見直しと更なる改善ができる
<u>一般行政職員</u>	業務運用は個人任せ	ほぼ全ての者は、業務フローやマニュアルの作成ができる	ほぼ全ての者は、デジタルツールと紙が混在していても正確に業務を実施できる	ほぼ全ての者は、デジタルツールによる新たな住民サービスの目的を理解して、使いこなすことができる	ほぼ全ての者は、業務の見直しと、経験を基にDX推進リーダーへのステップアップを目指すことができる
<u>高度専門人材</u>	個人のスキルや経験による	ほぼ全ての者は、業務改善の指導ができる	ほぼ全ての者は、専門技術に基づいた助言又はマネジメントの助言ができる	ほぼ全ての者は、より高度な住民サービスの構想を基に事業化ができる	ほぼ全ての者は、事業の評価と見直しができる

1. デジタル人材像の明確化について 【ガイドブックP5～6】

- デジタル人材像として、3つの人材類型（高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職）を示しているが、人材像や求めるスキルの**抽象度が高く**、確保・育成策の具体化に繋げにくい
 - 自治体における**実際の業務や政策実現プロセスの中で**、これらの人材が**どのようなスキルを持ち、どのような役割を果たすべき**か明確にする必要があるのではないか
 - 特に、現場で中心的役割を担う「**DX推進リーダー**」については、**求めるスキルをより具体化**する必要があるのでないか

2. スキル基準の標準化について 【ガイドブックP17～18】

- 国が示した育成目標レベルの設定は、3類型（高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職）における**当該自治体の全体的なレベル（レベル1～5）**を示しており、職員一人ひとりのレベルや育成状況の把握、育成策の具体化などに繋げにくい
 - 各職員のレベルや育成状況を把握できるよう、**各人材類型のレベルごとに求めるスキルの基準を明確化**する必要があるのでないか

3. 人材のレベルごとに育成・確保すべき目標（数値目標）の設定について 【ガイドブックP7,18】

- 数値目標については、**自治体の事例や一つの設定例**が示されているのみで、どのような目標設定が妥当かの検討が難しい。
 - **一律の目標設定は現実的ではない**が、上記1、2の検討を踏まえつつ、可能な範囲で**各区市町村の規模や実情に応じた目標設定の考え方等を整理**する必要があるのでないか

育成手法例の記載はあるが、具体的な施策は各自治体側で検討する必要がある

総務省「デジタル人材の育成ガイドブック」P21~22

育成手法(例)
① 外部研修の活用 外部研修を活用することで、高度かつ専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワーク構築が可能となります。 具体的には、総務省や民間事業者が企画運営する研修に参加することなどが想定されます。
② 研修の広域化・共同化 都道府県や周辺市町村等と共同で研修を実施することにより、講師の確保や講演内容の充実が図りやすくなります。 具体的な事例として、奈良県などでは共同の研修会を長年にわたって開催しています。
③ 既存研修の充実 研修ニーズの把握に努め、適時・適切な内容をカリキュラムに盛り込む等、内容の充実を図ります。 具体的には、アンケート等で把握した不満点の改善や、組織を取り巻く環境の変化やトップの考え方によって新しく上位計画や方針が変更した際の変更内容を盛り込み、研修内容の見直しを図ります。
④ IT関連資格の取得奨励・支援 IT関連資格の取得を奨励・支援することで、職員の自発的な学習が促進されます。 具体的には、資格のリストアップ(P22参照)や資格受験のための受験料補助、また、資格取得に対して人事評価を加えることなどが考えられます。

- 研修に関する記載はあるものの、**具体的な研修体系は示されていない**
- Off-JT/自己啓発に関する記載はあるものの、**OJTの手法は示されていない**

育成手法として、まずは以下のような取組から取りかかることも有効だと考えられます。

「はじめの一歩」取組例

- ① テレワークの実践、普及
- ② 業務コミュニケーションツール(チャット・スケジューラ等)の導入・普及
- ③ 書類廃棄等による業務環境の整備
- ④ 業務効率化ツール(議事メモ・生成AI等)のお試し
- ⑤ ITパスポートの取得・普及

特に、「ITパスポートの取得・普及」は、当面の育成目標として有効と考えられます。

【参考】取得促進している自治体

茨城県笠間市

DX推進リーダー限定でITパスポートの資格取得支援(民間eラーニング受講料及びITパスポート受験料)を実施したことにより、取得希望者が増加。資格取得の勉強をすることで、ITが不得意だった監督職員が、IT用語を積極的に使えるようになった。

岡山県井原市

職員間のスキルばらつきを是正するために、「業務に必要な資格取得」制度に基づいてITパスポート取得のための講座等に係る受講料及び受験料の半額を支援。

島根県江津市

スマートシティ江津推進構想アクションプランに、「全職員のITパスポートの取得」を目標として明記。受験料・テキスト代・試験地までの交通費を市の負担とともに、庁内で職員を講師とした自主的な学習会を開催することで、資格取得の機運が全体に波及した。あわせて、定期的にITパスポート通信を発行し、試験情報や合格者体験記を掲載している。

自治体におけるAIの利用に関するワーキンググループ報告書(案)(概要)

○ 人口減少下において、自治体における人手不足等の資源制約が深刻化する中で、持続可能な形で行政サービスを提供する観点から、自治体の業務効率化や行政の質の向上のための自治体におけるAI^{*1}の利用に関し、具体的な利用の方策や留意事項等について幅広く議論を行った。

*1：本WG報告書では、「AI」は「生成AIを含めたAI技術全般」を、「生成AI」は「生成AI技術」を、「従来型AI」は「生成AI以外のAI技術」を指す。

1. 本ワーキンググループの背景等

- **自治体においては、R6年末時点で生成AIを「導入済」、「実証実験中」及び「導入検討中（導入予定あり）」の団体は過半数となり、「人材不足」「正確性への懸念」等の生成AIの導入・運用に当たっての課題が明らかになってきている。**
- **国においては、「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律」や「行政の進化と革新のための生成AIの調達・利活用に係るガイドライン」に基づき、AIのガバナンス・推進体制の構築に取り組むことで、生成AIの利活用促進とリスク管理を表裏一体で進めている。**

2. 基本的な考え方及び利用方法

- **生成AIは、知識やスキルを必要とする作業が可能**であり、デジタル技術による単なる作業の代替にとどまらず、仕事の質とスピードを大幅に高め、**飛躍的な業務効率化が期待される**。
- 利用に当たっては、**生成AIの出力結果には誤りが含まれうるといったリスク等にも十分留意した上で柔軟な姿勢**が求められる。
ex) 生成物を人が必ず確認するルールの設定
生成AIの出力結果であること等を明示した上で公開 等
- 部局共通での利用だけでなく、生成AIの出力結果の精度を上げ、部局の個別の業務での利用を進め、**専門人材の不在やベテラン職員の退職によるノウハウの不足の補完**を期待。
- 従来型AIについても、引き続き、自治体での**導入促進が重要**。

3. 留意事項

- (1) ガバナンス確保のための体制構築
 - AIの利活用・リスク管理における責任者の明確化は必要。国同様に、**自治体にもCAIOの設置が考えられる**。CAIOを専門的な知見から補佐する**CAIO補佐官**は、共同設置での確保等が考えられる。
- (2) 要機密情報^{*2}の取扱い
 - 「**地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン**」を踏まえた上で、要機密情報の入力時に**生成AI特有の配慮事項として学習させない仕組みが重要**。法改正等、国の動向を踏まえた対応が必要。
- (3) 人材育成
 - 首長や幹部職員の理解醸成、専門人材と一般の職員の橋渡しを行う職員(DX推進リーダー)、外部機関における研修、職員の基礎的リテラシー向上、**外部人材や教育機関との連携等が重要**。

*2：「要機密情報」は、同ガイドラインで、自治体機密性2以上に分類される情報。



8. 参考資料

WGでの意見

デジタル人材（特に内部人材）の確保・育成

- ✓ 各課のDX推進リーダーを育成しているが、窓口業務に戻るとスキルを広げることが難しい。**広域的な人材シェアリングや他自治体との研修・人事交流**を通じて、全体的な結束力を高めることが期待される。
- ✓ 各部署に必要な人員を適切に配置することが難しく、**スキルセットに応じた配置方法を工夫**しないと、進捗や成果が不均一になる。
- ✓ **ICT職の採用と育成が課題。**人事交流やDX人材の育成方針の策定を進め、ノウハウの共有が必要と考える。またICT職が活躍するフィールドを広げ、経験・知見を広げるためにも**区市町村との人事交流**を検討する必要がある。
- ✓ **生成AIの普及**により、求められる**スキルの領域が変わる**可能性がある。**必要な人材像について議論**を進めていきたい。
- ✓ **DX推進リーダーが孤立しないよう、研修やバックアップ体制を整備し、他の区市町村との連携を強化する**必要がある。

外部からのデジタル人材の任用

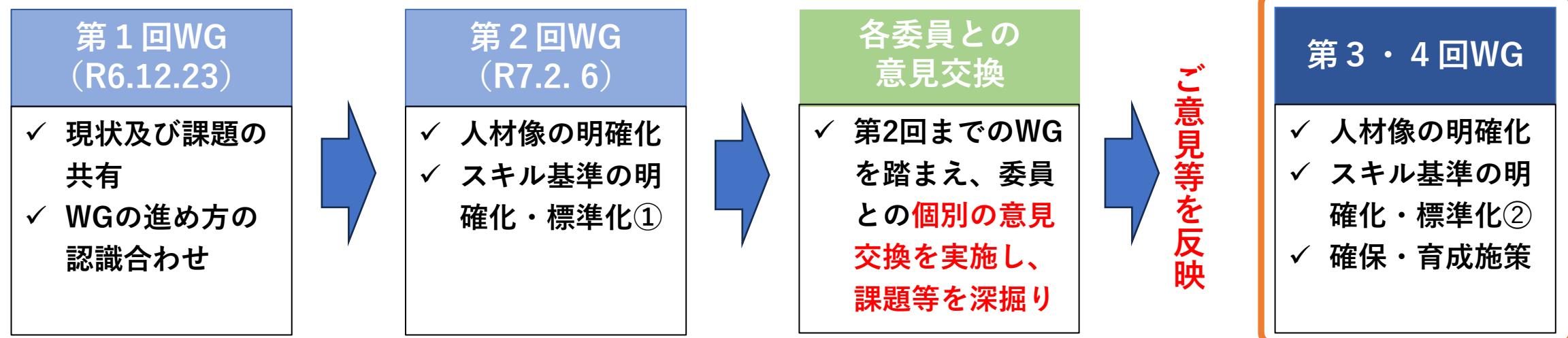
- ✓ デジタル人材の内製化にこだわらず、**地域や組織規模に応じ、外部の力を借りる選択肢も考慮する**必要
- ✓ CIO補佐官を外部から採用しているが手が足りない。スポットでの採用など**任用形態や配置の工夫**が必要
- ✓ 委嘱や請負など、**デジタル人材の柔軟な任用・活用**が増えている。**スキル、報酬、働き方**の3つのポイントが重要

研修による育成

- ✓ DX所管でツール導入を進めているが、専門職の採用は難しい。**研修事業に参加し、情報共有を図ることが重要**
- ✓ 業務効率化のメリット見える化することが重要。研修やワークショップで**他の自治体の成功事例を共有し、職員の動機付けを図る**必要がある。

第2回WGでの主な意見（人材像の明確化、スキル基準の標準化について）

- ✓ スキル要件や人材育成のレベル感の標準化は非常に良い取組である
- ✓ 職層による権限の違いがあるため、職層とスキルをどのように対応させていくかという観点も検討する必要
- ✓ 区市町村に浸透している共通のツールについて基本的スキルと設定すると良いのではないか
- ✓ 若手・中堅に限らず、デジタルよりもむしろ「X」の部分に力を入れることが必要である。Xについてのスキルセットや育成のプランを考えていくことが大事ではないか



人材像の明確化・スキル基準の標準化の検討内容を修正

✓ 人材類型の定義の修正

事業所管（管理監督職、DX推進員、一般行政職員）と情報政策・DX推進部門（全庁DX推進担当、全庁情報システム担当）に整理

✓ 人材類型ごとに求められるスキル基準の標準化の修正

例：一般行政職員の共通スキル要件に「行政デジタル基礎知識、セキュリティリテラシー」を追加など

育成施策についての検討

✓ Off-JTにおけるテーマ設定、実施主体のあり方（区市町村、都・GovTech東京の役割分担案）

基本的なリテラシー・スキルについては各自治体/研修所が主体、横展開型やハイレベル研修など、東京全体のデジタル人材の育成については都/GTTが実施

✓ OJTの実施主体が行うべき施策の整理

Off-JTのみで終わらず、実践（OJT）に繋ぐ仕組みが必要

第3回WGでの主な意見

（スキル基準の活用について）

- 現状では、**職員のスキルを共有・可視化する仕組み**がなく把握が難しいが、スキルの可視化が進めば、**目標設定がしやすくなり職員の適材適所の配置**にもつながる。
- まずは個人のスキル等の活用からというの理解するが、**組織として適材適所の配置を目指す**というビジョンは示していきたい。
- 「マネジメント」について、**役割や関わりの程度、また求められるレベル等の情報が補足、説明されるとありがたい。**

（育成の役割分担等について）

- 全体的なリテラシー底上げの取組は非常に重要で、区市町村でも取り組んでいるところ。若手職員はスキルを持っているが、**管理職のスキル不足が課題**と認識している。
- 都・GovTech東京には、**オール東京で進める**というスタンスでの役割分担の整理を期待する。
- 人口が少ない**小規模自治体**では、人材の育成について**環境が異なる**ところがある。どう取り組むか分からないというのが所感である。
- 自治体間の**基準や考え方**に齟齬があると共同研修の運営が難しい。求められる**水準や基準**が統一されるとより効果的な研修ができる。

◆委員との意見交換

区分	内容
DX推進員	<ul style="list-style-type: none"> システムやツールの調達仕様書の作成は原課では対応せずに情報システム課で行うので、<u>適切なタイミングで情報部門に相談できる</u>ようになってほしい
	<ul style="list-style-type: none"> 「リーダー」という名称が実態の職級と一致しないため、<u>別の名称（「推進員」「サポーター」など）</u>を使用している
	<ul style="list-style-type: none"> ルールに則ったシステム検討ができるよう<u>府内ITガバナンス</u>として調達ガイドラインやシステムのライフサイクルを理解してほしい
	<ul style="list-style-type: none"> スキル要件は2040年問題を見据えて<u>「X」を重視</u>している
一般行政職員	<ul style="list-style-type: none"> スキル名「プロジェクトマネジメント」は対象層と「マネジメント」という言葉が合わないため、見せ方を工夫できるとよい
	<ul style="list-style-type: none"> 一般的なITリテラシーに加えてマイナンバーをとりまく総論的な理解など、<u>行政におけるデジタル知識</u>が必要
職級との紐づけ	<ul style="list-style-type: none"> 安全にツール活用できるよう<u>セキュリティ関連</u>で「このツールは何をやってはいけなくて、何をやってよいか」のリテラシーが必要 (例) クラウドサービス利用における個人情報の取り扱い
	<ul style="list-style-type: none"> 人材像と職級を直接紐づけるよりも、<u>職層関係なくDXを考えられる職員</u>を増やしたい(<u>昇任時研修</u>に組み込むのはあり)
	<ul style="list-style-type: none"> 任命したDX推進員一人で推進は難しいため、係長にも集中的に研修をし、DX推進員と<u>係長との両輪</u>で進めることが重要
	<ul style="list-style-type: none"> <u>上長（課長）もセットで</u>変革を理解する意識が醸成されていないと難しい

◆対応方針

- 区市町村の標準的なDX推進の府内体制(分担)を踏まえて人材像を再整理する ※名称も考慮 (DX推進リーダー→DX推進員とする)
- DX推進員は、Xを重視しつつ、府内ガバナンスに関する知識もスキル要件に加える
- 一般行政職員は、リテラシーとして身に付けるべき行政におけるデジタル知識や、セキュリティに関する知識をスキル要件に加える
- 職級と人材像は直接は紐づけないが、管理監督職（係長以上）についてもDX推進のマネジメントや変革支援のためのスキル要件を定義する

◆委員との意見交換

区分	内容
一般行政職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ レベル3（Off-JT）まではすぐできそうだが、<u>レベル4（OJT）はどう測定するか</u>が難しそう。 ・ レベル判定の<u>インセンティブをどうするか</u>が問題（例えば同じレベルの職員の交流会などができるとありがたい）
DX推進員	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>4段階では細かいので3段階ぐらいにするのはどうか？</u> ・ <u>レベル3に指導の要素も多少入れてほしい</u>（仕事を囲って成果を出そうとする可能性もあるため）
スキル基準の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>誰が正確に基準を判断するのか、認定したり、評価したりするのか</u>。そもそもそれをできる人材がいないと成り立たない（単一の自治体ではそれが難しい） ・ 職級とスキルレベルは直接は紐づけず、「昇任したからこの研修を受講してね」という位置づけが良い ・ <u>レベルを設けたとしてもレベルをどう管理してマネジメントしていくのか</u>が問題（「現場で活用できているのか」まで情報政策部門が把握できていないし、人事部門も「DX研修の受講状況」を管理できていない） ・ スキル基準の自己申告（5段階）を年度初め＆年度末に行っており、変化を1年で見て観察しているが、<u>人事部門とは連携できておらず、その活用が課題</u>となっている

◆対応方針

- スキル基準は段階の判定が難しい上に、判定したとしてもそれをどう管理して活用するかが問題
 - ←細かい基準ではなく現場で判定が行える仕組みとする
 - ←スキル基準の管理＆活用方法とセットで育成段階の定義を考える
加えて活用方法にも幅があると考えられることから、区市町村の実情や浸透状況を踏まえながら段階的に広げていく

◆委員との意見交換

区分		内容
Off-JT	一般行政職員	<ul style="list-style-type: none"> 府内でITリテラシーのアセスメントを実施したところスコアが低く、AI研修ではなく<u>基礎的な研修</u>(Excel等)を実施している その他Officeツール、Zoom、LoGoフォームなど<u>ツール活用の研修ニーズ</u>がある
	共通	<ul style="list-style-type: none"> 研修やセミナーに関する案内がデジタル担当で止まることが多いため、<u>所管部署に届くルート</u>を確保したい
		<ul style="list-style-type: none"> ツールの現場での使い方について、<u>業務ごとに研修で集まれると</u>、他の事例も知ることができてよい 例) 福祉、税、など
OJT	DX推進員	<ul style="list-style-type: none"> DX推進員は自分の<u>業務がある中で追加でやってもらっている</u>ので、研修を受けてもらうだけでも大変 追加ではなく、<u>係や課の事務分掌</u>として「DX推進員」を置き、できればその分<u>他の業務を低減する必要</u>がある
		<ul style="list-style-type: none"> モチベーションを刺激する<u>インセンティブ設計</u>と、<u>上長も変革に理解する意識醸成</u>をセットで行わないと、DX推進は難しい 制度を立ち上げて2年が経つが、手上げ式で2年目の再任は2-3割に留まり、半分以上は<u>入れ替わってしまうことが課題</u> ローテーションにより<u>変革案件機会のブランクが生じる</u>ため、知識のアップデートをどう継続するかが課題

◆対応方針

- Off-JT
 - ← 一般行政職員は基礎的なツール活用の研修実施に焦点を当てる
 - ← 実施に際して、展開方法やテーマ設定、実施主体の分担の在り方を整理する
- OJT
 - ← DX推進員が実際に変革に関する活動ができるよう、Off-JTだけでなくOJTとして何をすべきかを整理する



デジタル人材の確保施策、WGのまとめ（アウトプット）について

第4回WGでの主な意見

（デジタル人材確保の困難性）

- 具体的な事例を挙げているが、現状では高度なデジタル人材の確保が難しい。今後示される方向性に期待する。

（小規模自治体におけるデジタル人材確保）

- BPRコンサルタント、RPAエンジニア、データストラテジストなど、セクションごとに細分化されているが、小規模自治体ではデジタル人材の確保までは難しい。
- RPAは労働力不足に対して現実的である。RPAのシナリオを作成できる人材がほしい。

（デジタル人材の受け入れ体制）

- 外部のデジタル専門人材をどう確保していくかを考えた際に、自治体側の受入体制の検討を更に進めるべきである。

（人事異動サイクルの工夫）

- 特別区ではICT職の採用が始まったが、デジタル人材の人事異動サイクルについては配慮が必要である。
- 属人化と（流動性による）スキルアップの両立は難しい。デジタル分野においては属人化もやむを得ない。

（人材確保・育成WGのアウトプット）

- 「人材確保・育成基本方針」を改定したが、具体的な施策に落としこむのに苦労している。
- デジタル人材育成方針のひな形は良い取組である。
- 今後、どのタイミングで内容をブラッシュアップしていくのか、2、3年後には見直しを実施するか等の議論が必要

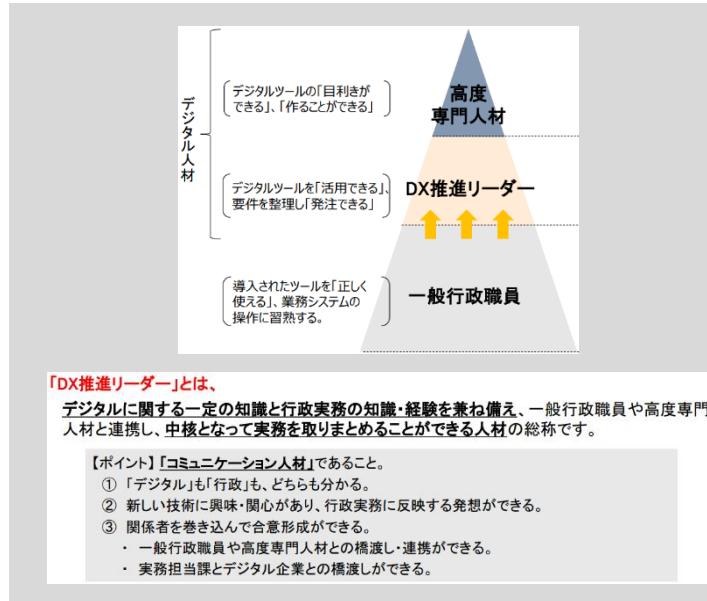


8. 参考資料

人材像・スキル基準の考え方

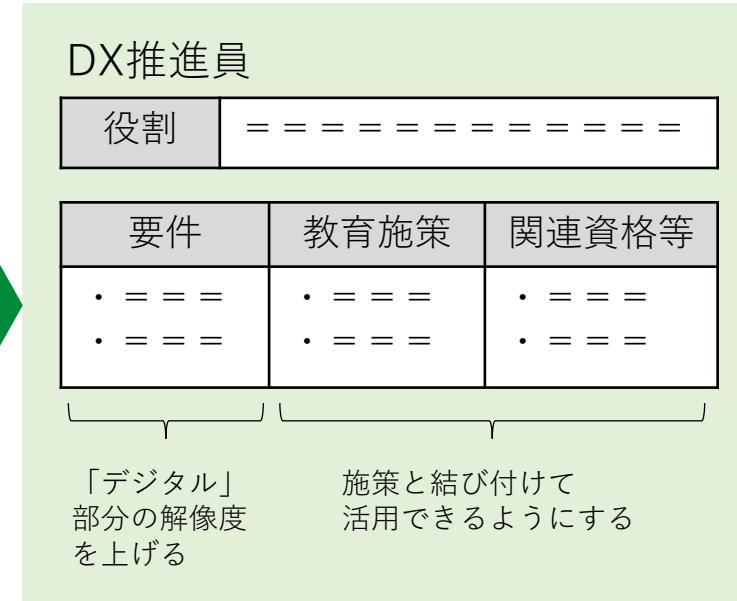
各自治体の育成/確保施策に紐づけて活用できる要件を整理する

総務省： デジタル人材の育成ガイドブック



- 人材類型は行政向けに提示されている
 - **要件表現の抽象度が高いため、**
育成/確保施策につなげる上では
具体化が必要

本WGで明確化：
自治体におけるデジタル人材の要件



- 自治体の育成/確保施策につなげられる表現/解像度で策定
←特にDX推進員/一般職員については、**最低限学習することが望ましい項目に絞って整理**

IPA（情報処理推進機構）
デジタルスキル標準



- 人材類型毎に具体的な学習項目まで提示されている
 - **民間向けに幅広く要件が網羅されており**行政向けには取捨選択や表現の変更が必要

大規模なICT職の体制や内製開発を見据えた人材像/スキル要件となっているため、DX推進員も念頭に置き、新たに本WGにおいて検討・策定が必要

#	ジョブタイプ	略称	スキル項目																				
			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
ビジネス系スキル						システム系スキル												システム系スキル					
1	ビジネスデザイナー	BD	◎	◎	◎	○	○			○		△											
2	UI/UXデザイナー	UX		△	△	◎	◎			△													
3	データサイエンティスト	DS		△				◎	◎	△												○	
4	プロデューサー	PD	△	△	△	△	△	△	△	◎	△	△		△	△	△	△	△	△	△	△		
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				△	△			△	△	○		△	△	△	○		△	△			
7	インフラエンジニア	IE								△	△	◎					○	○	○	△			
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)

個人・組織とともに育成段階を認識し、数値目標につなげやすい定義を標準化する

総務省：
デジタル人材の育成ガイドブック

DX推進リーダー育成目標レベル

レベル5	ほぼ全ての職員がサービス見直しと改善が出来る
レベル4	ほぼ全ての職員が新たなサービスを創出出来る
レベル3	ほぼ全ての職員がデジタルツールの発注が出来る
レベル2	ほぼ全ての職員が課題の把握・改善をけん引出来る
レベル1	業務改善のけん引は個人任せ

本WGで標準化：
自治体のデジタル人材スキル基準

DX推進員 育成目標レベル

(レベル4)	(DX案件のリードについて1年以上後輩を指導)
レベル3	DX案件のリードを1年以上経験
レベル2	DX案件に1年以上関わり、学習したスキルを発揮中
レベル1	スキル要件の研修を学習済

Off-JT/OJTで段階を定義し、具体施策を数値目標につなげやすくする

IPA：
デジタルスキル標準

詳細なレベル評価指標は設定せず、育成の目標となりうる、ITSS+「レベル4」相当を想定

レベル7	世界で通用するプレーヤー
レベル6	国内ハイエンドプレーヤー
レベル5	組織内ハイエンドプレーヤー
レベル4	独力で解決リード
レベル3	独力で要求作業を遂行
レベル2	指導の下で要求作業を遂行
レベル1	最低限の基礎知識を有する

- 個人目標ではなく自治体全体の目標定義のため
 - 個人単位の進捗管理が難しい
 - 何をしたらどのレベルになるか施策につなげにくい

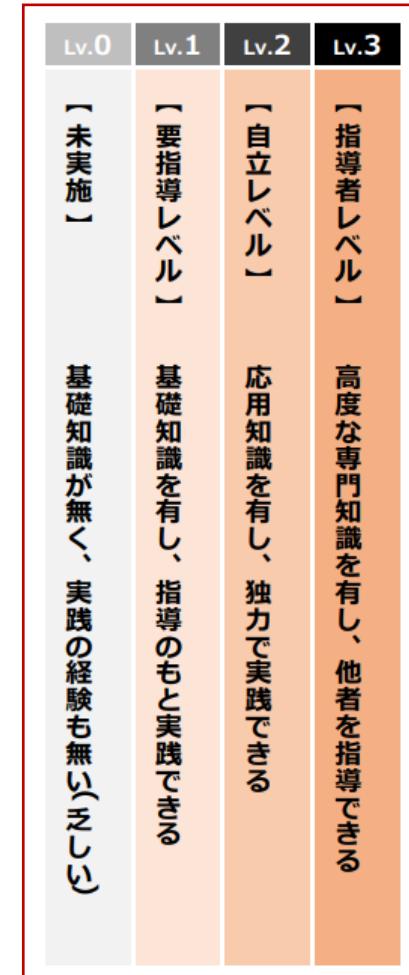
- 何をしたらどういう段階になるか個人も組織も分かりやすく、**育成段階を認識できるようにする**
- 高度専門人材は外部人材の確保を想定し、段階設定は設けない

- レベル評価指標の設定が無いため**育成段階を設定できない**

4段階の基準を設定し、年1回のアセスメント(評価)をもって知識と実践の両面で判定

※将来的には都内共通でアセスメント等の仕組みが設けられると良い

分類	#	スキル項目	定義
戦略・企画	1	ITストラテジー	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	ユーザの顧客/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



- 本報告書は、東京都内の区市町村が参考とすることを前提に作成しています。
- 本報告書は、著作権法の範囲内で、文章の引用、転載等ご自由に利用いただけます。
- 本報告書の内容は、**2025年10月現在**のものとなっています。将来的な状況によって、内容に変更が生じる場合もありますので、予めご了承ください。

発行：東京都デジタルサービス局



区市町村デジタル人材確保・育成WG