

# デジタル人材確保・育成に係る 方針策定/施策検討勉強会\_詳細版\_補足資料

2025/12/8



東京都

GovTech 東京

## 概要版は構成/ポイントを説明し、詳細版は各内容解説/活用方法をお伝えします

	概要版		詳細版	
日時/形式	11月25日(火)15:00～16:30 オンラインのみ		12月8日(月)13:30～17:00 オンラインのみに変更	
アジェンダ	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確保・育成の方針および年度計画の策定方法</li> <li>● 人材像の定義</li> <li>● スキル基準の概要</li> <li>● 人材確保施策の概要</li> <li>● 人材育成施策の概要</li> <li>● 東京都/GovTech東京の取組み</li> <li>● 参考資料の紹介</li> <li>● 方針ひな型の概要</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確保・育成の方針および年度計画の策定方法 + <b>定量目標の設定方法</b></li> <li>● 人材像の定義 + <b>各スキル要件の定義</b></li> <li>● スキル基準の <b>定義と活用方法</b></li> <li>● 人材確保施策の <b>各手段の解説</b></li> <li>● 人材育成施策の <b>各Off-JT(研修)/OJTの解説</b></li> <li>● 東京都/GovTech東京の取組み</li> <li>● 参考資料の紹介</li> <li>● 方針ひな型の <b>内容/活用方法</b></li> </ul>
	30分	質疑応答	30分	質疑応答
			30分	<b>意見交換会</b>

## 各検討/取組み段階で、関連する方針ひな型や報告書内容を参考にさせていただく

参考：令和7年3月時点で都内自治体は62自治体中47自治体が計画等に記載有（東京都実施のアンケート結果より）

取組みフェーズ	主な取組み事項（例）	参考ドキュメント	活用イメージ
基本方針の策定/ 見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人材確保・育成の方向性検討</li> <li>既存DX推進計画や人材育成方針との整合確認</li> <li>庁内体制（職員課×情報政策課）の役割整理</li> </ul>	方針ひな型／報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>方針ひな型の章立て・文例をベースに自団体方針を作成</li> <li>数値目標の考え方を参考に自団体の目標を検討</li> </ul>
年度計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保（採用・登用）計画の設定</li> <li>研修やOJT等の育成計画の策定</li> <li>年度KPI（参加率・プロセス指標等）の設定</li> </ul>	報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本方針と報告書の「確保施策」「育成施策」を参照し、確保・育成の年度計画を立案 （施策検討においては東京都/GTTの取組み/支援も参考に）</li> </ul>
予算要求・内部説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>CIO補佐官等外部登用に係る費用の整理</li> <li>研修/外部講座費用の整理</li> <li>庁内・議会向けの説明資料作成</li> </ul>	報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>（東京都/GTTの取組み/支援も参考に、<b>外部委託だけでなく広域的支援の活用も検討</b>）</li> </ul>
施策実行・進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部人材登用</li> <li>職員研修/OJTの実施</li> <li>次年度に向けた改善事項整理</li> </ul>	報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>（外部委託と並行して<b>東京都・GovTech 東京の取組み/支援も施策選定に活用</b>）</li> </ul>

## 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"> <li>人材を検討する前提となるDX推進計画/方針の内容を確認し、計画/方針の改定予定等を考慮してDX推進計画/方針もしくは人材育成基本方針に組み込むのか、単独で作成するのか方針を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存方針の内容や位置づけを確認</li> <li>最新のDX推進計画/方針を確認し、現方針の課題を把握</li> <li>改定の方向性について検討</li> </ul>
2. 人材像・スキル要件の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>DX推進員の設置を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定めていない人材像（DX推進員含め）の確認</li> <li>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</li> </ul>
3. スキル基準の定義と活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行基準の有無や妥当性を確認し、修正</li> </ul>
4. 定量/定性目標検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、がどれくらいの人数か）の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
5. 人材確保施策検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ICT専門職の制度枠組み化の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>
6. 人材育成施策検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成段階を踏まえたOff-JTおよびOJTの考え方を整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>

2.～6.の具体的な進め方は本補足資料で後述

WG報告書/方針ひな型や、総務省ガイドブックの内容は記載事項として必須化されている訳ではないため、実情の応じて取捨選択し、各自治体の方向性を方針に盛り込む

## 方針公表の後すぐに実行に移せるよう、基本方針と並行して年度計画も策定する

		N-2年度	N-1年度												N年度
		～3月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4～
基本方針	人材像とスキル要件整理	基本方針 および 年度計画 策定の 体制と スケジュー ルの調整	• DX推進計画の確認 • 必要な人材類型/スキル要件の整理				• 整理した内容を基本方針としてドキュメント化 • 庁内決裁						• 委員会/議会等への報告 • 公表準備		• 基本方針の公表 • 職員に説明等実施
	スキル基準と活用方法整理		• スキル基準の活用方法検討 • スキル基準の整理												
	定量／定性目標の設定		• DX推進計画と整合がとれる中期目標の策定												
	確保・育成方針策定						• 中期目標に向けた確保・育成方針策定								
(年度計画)	次年度目標の策定		• 中期目標から逆算したN年度目標の策定				• 予算要求手続き						• 予算決議 • 整理した内容を年度計画としてドキュメント化 • (公表準備)		• 年度計画の実行
	確保施策の策定						• 外部人材要否および確保手段の検討								
	育成施策の策定						• スキル要件から研修体系整理 • 次年度研修計画/OJT施策の検討								

※上記は基本方針を新規で策定する場合を想定（既存方針を見直す場合、年度計画のみ策定する場合はタスクおよびスケジュールを短縮できる場合がある）

## 人材施策別に目標類型が考えられ、状況や目的踏まえて選択が必要

目標類型	目標具体例	①人材施策 (何の施策を測るか)	②取組み期間 (年度計画 or 基本方針)	③ハードル (設定・測定のしやすさ)
体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>CIO補佐官の〇名配置</li> <li>DX推進員を配置している課の割合〇%</li> <li>全庁情報システム担当を〇名配置</li> </ul>	確保（配置・制度整備）	基本方針	★★★～★★★★（中～高） 定数含む庁内調整や人事制度確認が必要
	<ul style="list-style-type: none"> <li>原課×情報政策課のDX連携会議 年〇回開催</li> </ul>	確保（連携体制の整備）	年度計画	★（低） 施策として取組みやすく 定量把握しやすい
プロセス目標型	<ul style="list-style-type: none"> <li>リテラシー研修 年〇回実施</li> <li>DX推進員の成果発表会 年〇回開催</li> </ul>	育成（活動量の把握）	年度計画	
参加率目標型	<ul style="list-style-type: none"> <li>リテラシー研修受講率〇%</li> <li>DX推進員プログラム修了者数〇名</li> </ul>	育成（Off-JTの実施状況）	年度計画～基本方針の両方	
認知度	<ul style="list-style-type: none"> <li>「デジタル人材方針を知っている」職員割合 〇%</li> <li>「業務でデジタルを活用している」と回答した職員割合 〇%</li> </ul>	育成（職員意識醸成・変容）	年度計画～基本方針の両方	★★（中） 認知基準の設計ならびにアンケート等の調査が必要
成果物	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改善・提案件数 年〇件</li> <li>BIツール等を活用した業務改善事例 年〇件</li> <li>DX推進員がリードした案件数 年〇件</li> </ul>	育成（OJT・実践の成果）	年度計画	★★（中） 事例収集や件数集計が必要
能力成熟度	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進員のスキル到達Step2到達者〇名</li> </ul>	育成（育成段階の把握）	基本方針	★★★★（高） 基準設計・判断手法の整備が必要

人材像を起点に、スキル要件を設定のうえ、現状とのギャップを分析する





- DX推進計画等を参考にしつつ、自団体が求める人材像を策定
- 実効性を担保するため、情報システム部門で完結するのではなく、人事部門と連携し、既に策定されている人材育成指針等との整合性を担保

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①専門人材だけではなく、一般行政職員も対象に検討

デジタルリテラシーは広く一般行政職員に求められていることから、専門人材だけではなく、一般行政職員も対象に検討

### ②既に策定されている人材育成指針との整合性を担保

既存の人材育成方針等で設定している人材像と整合性を担保

- 人材育成指針にある既存の人材像・能力に追記、もしくは新たにデジタル関連の人材像を策定
- 人材育成指針で設定する職層別役割・能力に追記、もしくはデジタル関連で新たに設定した人材像を職層等に紐づけ

## 人材像（例）

### ●一般行政職員

- 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

### ●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



- 高松市では求められる職員像の資質・能力の1つに「デジタルリテラシー」を追加
- 大分市では「大分市人材育成・確保基本方針」とは別に「大分市デジタル人材像及び育成研修の実施方針」を位置づけ

## 高松市「高松市職員人材育成ビジョン」

### 求められる職員像

#### ○個人に求められる資質・能力

高松への愛着心を持っていること(高松を愛する心)

健康であること

コミュニケーション能力を持っていること

これまでの経験(仕事・人生)を活かし、職務を全うすること

コンプライアンス意識を持ち、公務員としての素養を兼ね備えていること

デジタルリテラシーを身につけること

組織の一員であるという自覚を持つこと

NEW !!

NEW !!

7

## 大分市「大分市人材育成・確保基本方針」

### 01 人材育成・確保基本方針とは

#### 1. 本方針の趣旨

本方針は、「大分市総合計画」の目指すまちの姿(都市像)の実現に向けて、本市の目指す職員像、求められる人材及び行動指針等を明確化し、市民の期待に応えることができる職員の人材育成・確保の基本的方向性を示すものです。本方針により、職員一人ひとりが人材育成の手法や研修の目的を理解し、自らの能力開発に積極的に取り組むとともに、各職場においては職員が安心して働ける職場環境づくりに努めていく必要があります。

また、今回の改正に当たっては、これまでの本市人材育成基本方針の基本的な考え方などを踏襲しつつ、国の新たな策定指針「人材育成・確保基本方針策定指針」における必要事項を盛り込むものとします。

#### 2. 本方針の位置づけ

本市の最上位計画である「大分市総合計画」に掲げる諸施策を着実に推進するため、その屋台骨となる職員の人材育成・確保を行うものです。なお、本方針に記載する取組内容については、個別に十分な協議を行った上で実施の判断を行います。

また、「大分市総合戦略」をはじめ、「大分市行政改革推進プラン」「大分市職員活躍推進プラン」「大分市職員働き方改革推進プログラム」「大分市DX推進計画」「大分都市広域圏ビジョン」等の各種関連計画との連携・整合性を図ります。



01 基本方針

02 基本的な考え方

03 人材育成

04 人材確保

05 職場環境

06 推進体制

- 自団体の政策・庁内の状況を踏まえ、必要とするスキル要件を設定することが重要
- 人材像に基づき、後続の検討である教育施策への紐づけが可能なスキル要件を設定

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①必要以上に過大な要件を設定しない

役割に対して要件を総花的に網羅することを目指すのではなく、自団体の状況・自団体で活躍する職員のスキル・業務プロセスを踏まえ、必要な要件を設定

### ②具体的かつ見直し前提のスキル要件

教育施策に結び付き可能な具体性を持ち、またデジタル技術要素が含まれるスキル要件は陳腐化しないよう見直しを前提に検討

### ③人材育成指針における既存のコンピテンシー等の整合性を担保

既存の人材育成方針等で設定しているコンピテンシー等と整合性を担保

## スキル要件の設定（例）

### ●一般行政職員

- DXの必要性理解
- 顧客/ユーザー理解
- セキュリティリテラシー

### ●全庁情報システム担当

- プロジェクトマネジメント
- クラウドサービス活用
- ネットワーク設計

- 設定した人材像・スキル要件を基に、合致する人材の状況を可視化
- 自団体のDX推進計画のロードマップを踏まえ、可視化したギャップ部分の対応方法を検討

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ① 必要とする人材像・スキル要件に合致する人材の状況

策定した役割・スキル要件に対する職員の充足度を把握

- 一般行政職員およびDX推進員：設定したスキル要件の取得可能な研修を提供した回数、および参加状況
- 専門人材：スキル要件毎にどの程度合致しているかを、資格の取得状況や過去経験したプロジェクト等を踏まえ自己評価

### ② DX推進計画のロードマップ等に留意しつつ方向性を検討

仮に不足する役割・スキルの人材を喫緊で必要とする施策が実施される予定の場合は確保施策を検討し、そうではない場合は中長期的な視点で育成施策を視野に入れるのも一手

## 分析（例）

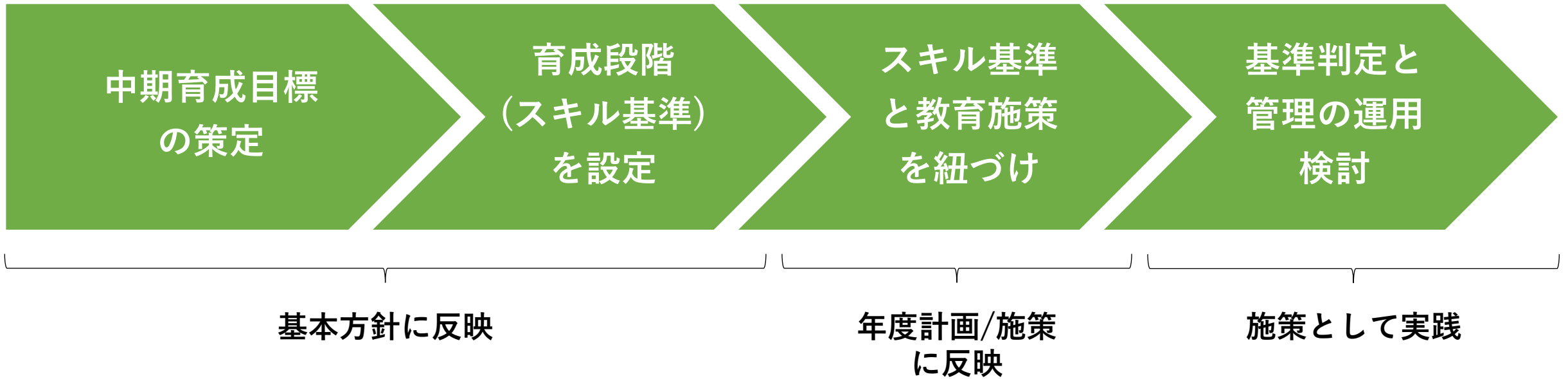
### ●一般行政職員A

- DXの必要性理解：研修提供あり、参加率60%
- 顧客/ユーザー理解：研修提供なし
- セキュリティリテラシー：研修提供あり、参加率95%

### ●全庁情報システム担当B

- プロジェクトマネジメント：合致する人材が10人
- クラウドサービス活用：合致する人材は5人
- ネットワーク設計：合致する人材は5人

## 中期育成目標から育成段階(スキル基準)を定義し、教育施策と紐づけて運用する



- 中期育成目標とは、「3～5年後に、庁内のデジタル人材がどの状態になっているべきか」を示すもの
- 複雑な指標は不要で、量（人数・割合）と質（できること・役割）を含めた“組織全体としての目指す姿”を明確にすることが重要

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

- ① 目指す変革/事業内容と求められるスキルの共通認識をもつ  
計画しているDXに必要なデジタルスキルを、前段の人材像/スキル要件の議論で目線合わせを行う
- ② 変革に必要な業務内容/量から“必要な人材像と数”を逆算する  
LoGoフォーム、RPA、データ活用など、どの業務をどれだけ自走したいかを踏まえ、基礎の習得が必要な層や改善を推進する層などを設定する

## 中期育成目標の例

- 一般行政職員
  - ・一般行政職の50%がデジタル基礎研修を修了
  - ・各課にLoGoフォーム作成ができる職員を2名以上配置
- DX推進員
  - ・全庁で●名（各課に1名配置できる人数）が基礎知識保有者
  - ・そのうち半数はDX案件のリード経験あり

- 中期目標を達成するために、どのような育成段階（スキル基準）を設ければよいか を決定する
- 段階は細分化せず、運用に耐えられる最小限にすることがポイント

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ① 中期育成目標を“段階”をおおまかに分解する

- 一般行政職員：基礎知識習得 → 実務での実践(ツール活用)
- DX推進員：基礎知識習得 → 実務での実践 → 後進育成

### ② 段階はなるべく“客観的に判断可能”な基準にする

- 基礎知識習得：研修受講、資格取得など
- 実務での実践：案件担当経験など

### ③ 評価ではなく“育成目的”であることを明確化

人事評価とは切り離し、成長管理の仕組みとして扱う

## スキル基準の例

### ●一般行政職員

- Step1：推奨する基礎研修を受講済
- Step2：ツール版デジタルスキルマップにおいて各ツールで設定

### ●DX推進員

- Step1：推奨する基礎研修を受講済
- Step2：DX案件のリードを1年以上取り組んでいる



- 育成段階（スキル基準）を上げるために必要な研修（Off-JT）と実務経験（OJT）を明確化し、職員本人・上長が“何をすれば次に進めるか”を理解できる状態をつくる

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ① スキル基準を満たす要件に対応する教育施策を設定する

- 基礎知識習得：どんな研修が必要か
- 実務での実践：業務における実践例の整理など

### ② 研修における分担を整理する

例えば

- 人事部門：研修運営、全職員の受講管理
- DX/情報システム部門：カリキュラム企画

### ③ 実務経験における分担を整理する

例えば

- 人事部門：自己申告や目標管理で実務経験の申告を収集
- DX/情報システム部門：管理職向けに基礎知識習得職員に何を実践してほしいかの説明会を実施

## 教育施策の紐づけの例

### ●一般行政職員

- Step1：推奨する基礎研修は以下とする  
DXマインドセット研修  
情報セキュリティ研修
- Step2：推奨するツール研修は以下とする  
LoGoフォーム〇〇研修

### ●DX推進員

- Step1：推奨する基礎研修は以下とする  
サービスデザイン研修  
BPR研修



- 育成段階（スキル基準）の判定と管理を、負荷を抑えながら継続できる仕組みに落とし込む

※最初から完璧な仕組みを目指す必要はなく、スモールスタートを推奨

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ① 誰が段階を“判定”するか

たとえば

本人申告 → 上長確認 → 人事部門集約

※研修受講履歴は人事・DX部門で管理できるが、上長を経由することで、上長が育成状況を把握できる

### ② 判定のタイミング（年次サイクル）

初期導入では年1回で十分。

- 年度初め：本人が目標と必要施策を確認
- 年度中：研修・OJTの実施
- 年度末：上長が証跡を確認して判定、翌年度に更新

### ③ 管理方法

Excelの台帳や簡易なフォームで開始し、必要に応じて後から改善する方針が現実的

## 運用方法の例

### ① 本人申告（研修受講・OJT経験・自己判定）

### ② 上長確認（申告内容の確認）

### ③ 人事部門が情報集約 (DX/情報システム部門にも必要な情報を連携)

### ④ 翌年度の育成計画に反映

中期育成目標や組織状況の分析から、外部から確保すべき役割や業務内容を特定し、またその充足のための計画を策定し、運用する



基本方針または年度計画に反映

- 確保計画とは、育成での充足が想定されない（できない）役割・業務について、外部委託、任用（非常勤・常勤）、自治体間派遣・交流の手法を軸に充足を目指した計画を指す
- 育成目標（計画）や現在の組織状況を鑑みて、不足している・不足が予見される役割・業務を明確にし、スケジュール立てを行うことが重要

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

- ① 育成で充足可能な役割・業務と、充足可能性が低い業務を明確にする  
DX/情報システム部門の固有業務（局所的・専門的等）が何かを明確にし、その充足難易度について認識を合わせる。
- ② ①の中でも特に大きな課題となるものを明確にし、優先順位をつける  
全ての人員が同時に充足・確保できない前提のもと、優先順位について認識を合わせる。
- ③ 育成と外部からの確保に要する期間から逆算をして計画だてる  
育成完了までにかかる期間と外部からの確保に要する期間を考慮していく必要がある。  
※外部からの確保についても募集からすぐに着任及び成果発揮とはならない可能性も考慮する

## 確保計画策定の例

### ●BPR推進プロジェクトについて

担当課においてBPRの実務者をR〇年度に2名配置想定だが、BPRに関連した業務フロー図の作成経験や業務プロセス改善経験豊富な専門家が1名不足する（必要である）ことが予見されており、R〇年度中に確保する必要がある。

- 前段の計画の中で外部からの確保が必要とされたものについて、外部委託、任用（非常勤・常勤）、自治体間派遣・交流の中でどの手法が最適かの選択を行う

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①利用可能な制度や手法について認識を合わせる

外部委託の中でも“●●アドバイザー制度”など個人への委託可能な制度や前例があるかどうかや、会計年度任用職員として依頼予定の職種での募集が可能かなどの確認、すり合わせを行う

### ②（任用を選択した場合）任用における条件・要件について認識を合わせる

特に以下の項目については認識合わせ・情報の共有が必要

- ・任用予定の職種や役割の給与水準  
ー下限～上限を把握し、民間企業との乖離幅等について実態を把握する
- ・働き方の柔軟性（非常勤・常勤それぞれについて）  
ー週7時間を週2日に分けるなど稼働日/稼働時間の分散が可能かどうか  
ー在宅勤務の可否
- ・公募を原則としつつ例外的な規定や取り扱いがあるかどうか

## 確保手法の選択の例

### ●BPR推進プロジェクトについて

BPRの専門業務について外部委託を検討していたが対応期間や業務範囲が同定できず、専門家にそこについても相談しながら進めたい状況であるため、会計年度での任用を選択。また会計年度任用職員に関する規定や前例を調査した結果、働き方や給与水準についても公募時に一定の応募を見込めるものと判断できたため、公募での確保を選択。

- 人物要件定義とは、外部からの確保の中で任用を選択した場合に、任用すべき人物の必須スキル・経験が何かを特定すること
- 対応予定の業務について、DX推進全般といった幅広さを求めず、より専門的かつ限定的で優先すべき業務は何かを特定しながら、候補者に求めるスキルや経験を選定することが重要

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①求める必須スキル・経験の特定についての役割分担及び認識合わせを行う

DX/情報システム部門：

専門的かつ限定的で優先すべき業務に焦点を当てた必須スキル・経験を定める（右例の【必須スキル】や【歓迎スキル】を想定）

人事部門：

人柄等の全庁共通の要件を定める

## 人物要件定義の例

### ●BPR推進プロジェクトについて

具体的な業務内容を以下と定め、

- ・ 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）

そのための必須スキル・経験を以下と定める

#### 【必須スキル】

- ・ 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

#### 【歓迎スキル】

- ・ 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

- 評価基準策定とは、人物要件定義で定めた項目について面接等でどのように判断を行うのか事前に基準を定めることを指す。
- 資格の有無といった表面的な基準のみで判断を行うのではなく、これまでの経験など本質的なスキルで判断を行うことが重要

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①全庁共通項目は認識を合わせる

非常勤の形態でDX/情報システム部門が公募かける場合であっても、新採時の全庁共通項目の評価指標等がある場合はそれらをどの程度まで評価に組み込むのか適宜認識を合わせる

### ②専門スキル・経験は何をもって判断するのかの認識を合わせる

知識や資格の有無は判断が難しいため、担っていただく業務に近い経験や成果があるかどうか、その際の役割は今回の業務と近いかどうか、非専門家への説明能力があるかどうか、行政領域への理解を示してくれる人柄であるかどうか、などの判断基準を検討する

## 評価基準策定の例

### ●BPR推進プロジェクトについて

- ・紙での申請作業や紙での手続きが多い業務に関する業務フロー改善の経験があることを高評価とする
- ・直近5年間に於いてBPRの現場からは離れて、講師として側面が強い場合は実務者を優先するなど

- 採用選考とは、面接などの選考のプロセスを指す

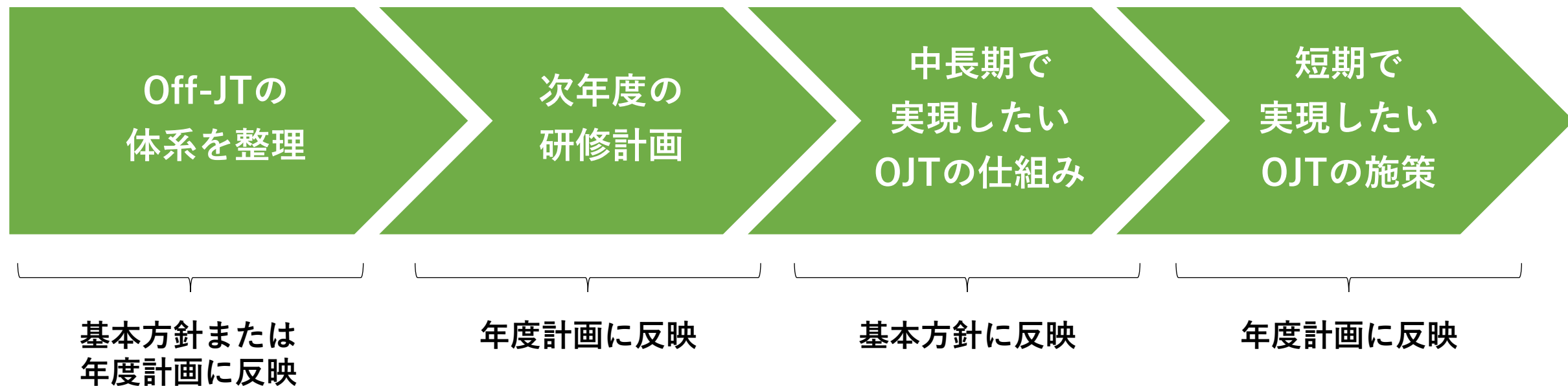
## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①一定の事業・専門知識を持つ者の面接同席

DX/情報システム部門での任用（常勤・非常勤問わず）の場合やICT職の採用の場合において、ITやDXに関連する知識や経験を持つ職員が面接を担当できないか調整・検討を行う。



## 実効性のある育成を行うため、Off-JTとOJTの両面を検討する



- 中長期的な視点で、各人材像ごとに求められるスキル要件からどのような研修が必要か認識を合わせる
- 研修を実施するためのリソースを整理する

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①どのような研修が必要か

各人材像に求められるスキルを確認し、現状の実施内容と比較しつつ、どのような基礎知識の習得が必要か検討する

### ②階層/役割ごとの「必須研修」と「選択研修」の定義

全職員が一律で学ぶべきスキルと階層/役割に応じて選択すべき研修を整理する

### ③研修体系の作成

①②の整理を基に、研修体系の全体像をすり合わせる

## 研修体系例

人材像	スキル項目	区分	研修
一般 行政 職員	・ DXの必要性理解	必須	・ DXマインドセット研修
	・ 顧客/ユーザー理解	選択	・ 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	必須	・ 情報セキュリティ研修
	・ 行政デジタル基礎知識	必須	・ 行政デジタルに関する基礎研修
	・ ツール活用	選択	・ 各種ツールに関する基礎研修
DX 推進員	・ プロジェクトマネジメント	必須	・ プロジェクトマネジメント研修
	・ 価値発見/定義	選択	・ サービスデザイン研修
	・ データ理解/活用	選択	・ データ分析/活用に関する研修
	・ 業務分析/BPR	選択	・ BPR研修
	・ サービス検証	選択	・ UX研修
	・ 庁内ITガバナンス理解	選択	・ 各種ガイド、ドキュメントの説明会

- 予算やリソースが限られる中で、次年度の重点分野や優先順位を協議する
- 各研修の担当部門、研修所や都・GovTech東京を活用する研修、外部講座を活用する研修を整理し、年度計画に落とし込む

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①「目標からの逆算」による優先順位決定

「どのようなことを改善したいか」から逆算し、次年度必要な研修を絞り込む

### ②実施主体と「予算・役割」の分担

各研修の予算主体や東京都などの外部リソースとの連絡窓口の分担を検討する

### ③研修カリキュラムを検討し、予算要求に向けて調整する

限られた予算/時間の中でどのように実施するか検討し、次年度の予算要求に向けた調整を行う

## 研修計画・分担例

目標	対象者	研修名	担当部門
全庁のセキュリティ意識向上	全職員	情報セキュリティ研修	情報システム部門
各課1業務のフロー見直し	DX推進員	BPR実践研修	DX部門
管理職の変革マインドの醸成	部・課長職	管理職向けマインドセット研修	人事部門

- すぐに制度化できなくても、人事・DX部門間で中長期的な検討を進めて行くことが第一歩
- 中長期的にどのような人事上の工夫が可能か、将来の「あるべき姿」を検討する

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①DX推進員のモチベーション維持

成果発表会や最新ツールや研修の優先権など、金銭的な報酬以外で「やってよかった」と思えるメリットを検討する

### ②スキルを活かす配置の考え方

研修直後の異動や人材の固定化を避け、適材適所で配置するための運用方法を協議する

### ③人事評価における「DXの取組」の扱い

組織目標にDXに関することを組み込む、調整に対して評価するなど、組織としてDXの推進を後押しできないか検討する

## 年度単位の実践サイクルの例

### ●目標設定

必ず1つ以上「デジタルスキルの習得・活用」に関する目標を設定

### ●研修受講（Off-JT）

### ●実践（OJT）

### ●評価・共有

目標評価、実践内容の課内/庁内展開

### ●次年度へ

必要に応じて異動、新たな実践（OJT）へ

- 新しいことに挑戦しやすい組織となるよう、管理監督職へのDXマインドの醸成を徹底する
- 人事部門、DX/情報システム部門は、困ったときにいつでも相談できる場所に

## 人事部門×DX/情報システム部門の調整/議論の観点

### ①管理監督職に求める支援行動の内容

「業務改善を支援する」のような抽象的な表現ではなく、どのような行動を評価するか定義する

### ②支援行動を管理監督職に伝える場の検討

職層ごとのマインドセット研修や定例会などの場で、具体的な支援内容を継続して伝達できるようにする

### ③DX/情報システム部門のサポート体制

- 現場では解決できない相談やトラブル対応の窓口を開設する
- 適切に現場に介入し、所属ごとの熱量のバラツキをなくす

## OJTでの階層別役割の例

### ●係長職

- 業務アサインのバランスを調整
- 改善提案に前向きに検討し、協力
- 係員の研修前後の動機付けや現場適用の支援

### ●課長職

- 組織目標に「業務改善」を取り入れる
- 成果を適切に評価し、フィードバック
- 係員の研修前後の動機付けや現場適用の支援

### ●全庁DX/情報システム担当

- 事業所管課からの相談窓口を明確にする
- 現場への適切なフォロー

## 人事部門⇔DX/情報システム部門の連携がデジタル人材施策の成否を分ける

取組みフェーズ	連携しないと起こりうる問題	どのように連携すればよいか（例）
人材像・スキル要件の策定	<ul style="list-style-type: none"><li>人事部門が「どんなデジタルスキル/役割を人材像に入ればよいか」が分からない</li><li>DX/情報システム部門が専門的すぎる要件を挙げ、人事施策に落とし込めない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>まずDX/情報システム部門が、DX推進に必要な人材像やスキルを分かりやすく整理し、人事部門に共有</li><li>両部門で協議しながら、既存の育成方針等にある人材像・スキル要件の中にどう組み込むかを検討</li></ul>
スキル基準の活用	<ul style="list-style-type: none"><li>育成目標が立てられず、人事部門とDX/情報システム部門それぞれが場当たりの施策を実施してしまう</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>DX/情報システム部門と人事部門と一緒に、人材像・スキル要件から「育成段階（Step1～3等）」を整理する</li><li>スキル基準を基に、育成目標を設計する</li></ul>
確保施策	<ul style="list-style-type: none"><li>募集内容や勤務形態が外部人材の志向・スキルと合わず、ミスマッチが起きる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>DX/情報システム部門と人事部門と一緒に、確保手段や募集要項を検討する</li></ul>
育成施策	<ul style="list-style-type: none"><li>人事部門とDX/推進部門の研修の棲み分けが曖昧で、重複や抜け漏れが生じ非効率になる</li><li>研修がOJTや配置と連動せず、育成が中途半端になる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>DX/情報システム部門と人事部門で、研修における最適な分担や、OJT/配置において何が出来るかを協議する</li></ul>

## ◆デジタル人材施策の個別相談

### スポット相談

- 基本方針/年度計画
  - 育成施策（研修体系・内容）
  - 人事制度
- など検討のご相談

LGWAN側URL:

<https://tb.logofom.st-japan.asp.lgwan.jp/form/tmgform/530294>

インターネット側URL:

<https://logofom.jp/form/tmgform/530294>

### GovTech東京 パートナース

- 確保施策（外部任用）検討のご相談
- ※課題整理/事例紹介だけでも歓迎

LGWAN側URL:

<https://tb.logofom.st-japan.asp.lgwan.jp/form/HPjB/513699>

インターネット側URL:

<https://logofom.jp/form/HPjB/513699>

## ◆令和8年のフォロー

方針/計画策定や見直し等に向けて、以下を実施予定

- 東京都・GTT令和8年施策の説明会（研修体系など）
- 確保/育成施策の検討ワークショップ