

経済産業省

Society 5.0 時代のデジタル人材育成に関する検討会

第 6 回：議事要旨

＜日 時＞ 令和 7 年 3 月 25 日（火）13:00～15:00（交流会：15:00～16:00）

＜場 所＞ 経済産業省第一特別会議室（本館 17 階西 7）／オンライン開催（Teams）

＜出席者＞ 三谷座長、石原委員、奥本委員、久世委員、後藤委員※、
三枝委員、角田委員、広木委員※（※：オンライン参加）

＜第 6 回招聘委員（ゲストスピーカー）＞

繁宮 賢氏 東京都デジタルサービス局 調整担当部長 兼 DX 推進統括担当部長

井原正博氏 一般財団法人 GovTech 東京 業務執行理事 兼 CTO（最高技術責任者）

小島隆秀氏 一般財団法人 GovTech 東京 デジタル人材本部長

＜オブザーバー＞ 関係省庁・関係団体

1) 東京都のデジタル人材育成の取組について

東京都デジタルサービス局の繁宮氏から「東京都のデジタル人材育成」について、GovTech 東京の小島氏及び井原氏から「GovTech 東京 人材確保・育成に関する施策」について、それぞれプレゼンテーションが行われた。その後、以下のような質疑応答が行われた。

【質疑応答】

- ・ 組織横断的な枠組みによる人材育成の好事例という印象であるが、取組を進めるにあたり課題となったことは何か。また、デジタル人材育成政策の面で、東京都デジタルサービス局と GovTech 東京は、どのような役割分担を行っているのか。
 - 当初は、デジタル人材の必要性やデジタル人材が担当する業務についての現場の理解を得ることが難しく、デジタル人材を希望する人材に、デジタル技術を用いる仕事が適切にアサインされるかどうかという問題もあった。最近は、デジタル人材やデジタル関連業務の重要性についての理解が進んでいる。今後も、教育としてのリスクリングに取り組むだけでなく、それを業務の中に落とし込むことで、デジタル技術の活用をさらに深めたいと考えている。
 - 東京都デジタルサービス局と GovTech 東京の役割分担については、東京都デジタルサービス局が政策立案等の行政事務、GovTech 東京が技術を担当しているという認識である。GovTech 東京は、技術を手段として形にし、政策としての最終的な承認はデジタルサービス局が行うという役割分担になっている。

- ICT 職を新しく設置して、デジタル技術の活用を推進するとのことであるが、ICT 職の中に、東京都の元職員の方はどのくらいいるのか。また、そのような方々のキャリアパスとして、どのようなものが想定されているか。
- ICT 職の登用は、現在は東京都庁の中に留まっているが、将来的には都内の区市町村全域を見据えており、これからぜひ拡大していけるとよい。これまでの4年間で、毎年40-50名程度を採用し、現在200名を超える人材が活躍している。採用は、新卒採用から中途採用まで幅広く実施し、東京都庁からの転職のほか、民間企業からの転職もある。ICT 職は、東京都のデジタル政策を担う重要な人材であり、今後幹部も増えていくことが期待される。20年後までの将来を見据えて、長期的なビジョンを描いている。
- GovTech 東京が採用している人材は、5年の任期付きで雇用されているため、5年後どうするのかという点は大きな課題となっている。GovTech 東京では、ジョブ型の採用が行われているため、雇用されている間に、柔軟に人材のアロケーションを行うことも重要である。中期経営計画において、2040年に1,000人以上のデジタル人材を輩出し、そのうち100名以上が各区市町村で要職を担っているという目標を掲げているため、まずは、その目標を目指して人材を輩出していきたい。また、GovTech 東京パートナーズというサービスを通じて、公共へのサービスを展開するほか、東京都庁を退職するシニア人材の活用やデジタル庁との人材交流などにも取り組み、民間との間だけではなく、公共機関の間での人材交流も活性化したいと考えている。

2) 検討会のとりまとめに向けた議論

事務局から、報告書の概要について説明が行われた後、以下のような討議が行われた。

【座長、WG 主査コメント】

- 本検討会の開始以降、労働力人口の減少に伴う人材獲得競争の激化や、コロナ禍におけるデジタル敗戦、生成 AI の台頭によって、求められるスキルや産業構造の大幅な変化等の環境変化が起こり、デジタル人材の育成・確保が、社会全体としてより緊急の課題となっている。
- 1990年代より、米国のデジタル投資は大幅に増加しているのに対して、日本のデジタル投資はほとんど増えていない。理由は様々言われているが、現状業務の効率化一辺倒のシステム開発・維持ばかりであること等から十分な効果が創出されていないことが大きい。デジタル投資が増えないので、当然ながらデジタル人材育成への投資も抑制されている。

- ベンダー側では、効率化一辺倒のユーザニーズに対応するために従来からの業界構造が維持されてしまっている。受託型、労働集約、品質重視といった方向性が続き、デジタル人材育成へのインセンティブは残念ながら弱い。ここに生成 AI が登場してきた。うまく使えば国際競争力向上のチャンスだが、この状況では果たしてどうなるのか分からない。
 - 一方、デジタル人材を取り巻く本質的な課題もある。デジタル人材を語る上での解像度が低いために、企業側は必要なスキルを示せず、個人も自分の保有スキルを示せない。また、日本企業特有の人材評価への不明瞭さとそこから生まれるエンゲージメントの低下を背景として、スキルアップに対する個人のモチベーションの低さが生まれている。その結果として、今、社会全体としてどのような人材がどの程度存在するか、またこれから必要になる人材・スキルはどのようなものであり、それがどの程度足りないかなどが可視化できていない。結果的に社会全体として環境変化に対応した迅速な人材移動が行われていない。即ち、我が国全体としての最適な人材配置が実現されず、産業構造が変わらない、という悪循環が生まれている。
 - こうしたことを踏まえると、人材像の明確化やリスクリング環境の整備はこれまでの検討会でも取り組んできているが、加えて「大きなストーリー」が必要になってくると思う。「スキルベース社会」を構築する必要があるとはっきり言って良いのではないか。スキルを共通言語化することで、企業は **Skill Based Hiring** が可能になり、事業推進に必要なスキルに直結した採用ができるようになる。個人は **Skill Based Learning**、すなわち目指すキャリアの実現に向けて、必要となるスキルに直結した学びが可能になる。このような社会を実現することが健全な方向性ではないだろうか。
 - 述べたことはとてもシンプルだ。「高いスキルを持つ人材が高く評価される社会をつくる」という、本当にあたりまえの話である。それを実現していくことが、実は何よりも大事なのではないかと、私はこの検討会を通じて考えている。
-
- 「デジタル人材のスキル・学習の在り方ワーキンググループ (WG)」は、今年度内に 5 回開催した。WG の論議の枠組は、ビジネス、エンジニアリング、デジタルリテラシーの 3 つの領域について議論を行い、具体的には 5 つの人材類型＋リテラシーの計 6 つの類型について、その必要性やスキル習得の考え方について、全員で深く議論した。
 - その際、学習や評価の中心を担うのはこれまでとおり情報処理技術者試験で変わらないという立場を取るものの、その試験はもはや万能ではなく、今日的な課題、技術のキャッチアップすら大変という課題を抱えている。生成 AI の時代にそれをどうするのかということをはじめ、今後のスキルベース社会、組織でどのようなスキル学習の在り方があるのかということを幅広く議論した。

- 情報処理技術者試験については、スキルベース組織に向かう中で、従来型の知識重視の試験は限界を迎えつつあるのではないかと、思考プロセスを重視した内容として、「動的、実践的」、「アジャイル、仮説検証」というキーワードで試験内容を変えて行くべきとの意見が毎回行われた。
- ビジネスの現場からは、ビジネスアーキテクトやデータマネジメントをはじめ、デジタル技術を活用したビジネス変革人材が求められていることもあり、3つの領域のうちビジネス領域は特に議論が盛り上がった。
- 情報処理技術者試験と民間の各種試験については、相互補完的に役割分担を行うことが重要であるという点を改めて確認した。今回、この点が報告書に盛り込まれることに、大きな意義があると考えている。
- また、DXの推進において重要なビジネスを変革する人材についても、重点的な議論が行われた。ビジネスを変革する人材については、現在、デジタルスキル標準（DSS）が策定されているため、この内容を踏まえて試験を改訂すべきではないか、といった意見が出されたほか、DSS そのものも、最新の動向に合わせて改訂すべきではないかといった意見も出された。
- ビジネスを変革する人材の育成方法として、コミュニティの重要性も議論された。他の企業のビジネス変革人材と共通の課題を議論することが、人材の育成においても効果的であるとの意見のほか、欧米ではコミュニティを通じた育成が重視されているため、日本でもコミュニティを重視すべきではないか、などの意見が示された。

【全体討議】

- スキルアップに対する日本の人材のモチベーションが低い最大の理由は、学んでも給与が上がらないからである。スキルが高い人材のほうが給与は高く、学ばない人材は給与が低いという、ある意味当たり前の仕組みが、日本企業では実現されていない。人材のスキルアップが評価されず、生産性も上がらないという旧態依然とした企業に対する支援政策の見直し等も含めて、日本の政策全体の改革が必要ではないか。今回の検討の範疇は超えていると思いつつ、報告書には、そういったマクロの視点を入れていただけるとよい。
- 人材育成の面において、今回の報告書は、以下の3点で意義があると考えている。1点目は、スキル整備にとどまらず、スキルベースの育成に着眼したエコシステムを作っていくという大きな意思表示。2点目は、DXの推進に向けて技術者のためのスキル体系ではなく、裾野の広い全ての人材がDXに関わっていくという強いメッセージ。3点目は、より動的なスキルの見直しの実現に今後取り組む方針が示されたという点である。これらは、いずれも非常に重要なポイントであるが、その重要性にもかかわらず、この3つのポイントの打ち出しが弱いのではないかと。スキルが社会におい

てどのような機能を果たすのかということを明示し、スキルベース社会のエコシステムというところまで踏み込んでエコシステムの体系をまとめても良いのではないか。日本社会の現状を考えると、スキルを通じてダイナミックな動きにしていくとのメッセージを強くする必要がある。

- 今後整備されるスキル基盤について人事制度と関連付けているが、人事制度ときれいに接続せずとも、このスキル体系には色々な基盤としての活用ができるはずである。逆に人事制度ありきにしてしまうと動きが遅くなることを懸念。人的資本経営がジョブ型ありきの運用になったのは、普及の観点から良くなかった。スキルについては柔軟な活用ができるポジションをとっておいたほうが良い。
- デジタル人材の解像度の低さが本質的課題という点に同意。自社でも近年取り組んでいるが、日本社会全体として、これまでのスキルベースで評価・登用することが考えられてきていないため、解像度を上げることが非常に難しい。またジョブローテーションは重要であるが、日本企業には優秀な人材を抱え込む傾向があり、海外の企業に見られるようなスピード感やダイナミックさがまだ不足していると感じている。
- スキルは大事であるが、どうスキルを活用するか、が重要。その目的がビジネスの変革であるなら、人材や組織を巻き込んで実現するための経験やコミュニケーション力やチーミング力が求められる。人材に求められるケイパビリティはスキルだけではない。今は属人的なつながりで人を動かしている状況であり、それを変えていくための出発点はスキルだと思うが、それをもって何を成し遂げるかを考えた際に、スキルだけでは十分ではないように思われる。
- 日本企業のこれまでの雇用習慣の中で、スキルが意識されてこなかったため、スキルとは何かというスキルに対する考え方、共通見解がなく、リスキリングの議論でもスキルとは何か、自分のスキルは何か、という会話そのものがない状況にある。スキルに関する共通言語やスキル基盤を作ることは本当に大事なことだが、同時に、経営層がスキルについて理解するための教育が前提として必要ではないか。欧州のスキルベース組織では、経営層と従業員がスキルを起点にして会話できるようになっている。ある企業では、社内でどのようなスキルが必要で、リスキリングを通じてどのくらいのスキルが獲得できているのか、スキルの予実管理をしている。スキルベースの取組を拡大するために、スキルとは何かというスキルそのものについてのリーダー向けの教育支援を行うことで、スキルベース組織の意義や従業員のエンゲージメントへの効果が広く理解されていくのではないか。
- スキルだけではないという議論について、欧米でも、人間が持っている個性や属性（アトリビュート）をデータ化するという取組を行っている企業もあり、スキルはフェアな評価としての側面がありつつ、スキルだけではないという議論もすでに行われている。

- スキルベースの組織やビジネスを進める上で、必要なスキルをアサインし、スキル人材を取りまとめて、ビジネスとして推進する力がこれから非常に重要になる。そこが解決すると、スキルを持つことの意義が理解されてくるのではないかと。現状では、いくら個人が高いスキルを持っていたとしても、それを発揮してくれないと意味がないが、個人の立場からするとスキルを発揮する場がない、という悪循環が起きている。
- DSS の議論ではソフトスキルについても検討したが、技術ではないスキルについては、ビジネスを進めるために必要なドメイン知識やマネジメントケイパビリティを持った人材を集めて高い成果を出すことを目指すという視点が大切。
- 学びの前提となるモチベーションについて。コストパフォーマンスやタイムパフォーマンスで考えると、結局のところたくさんの方が競争しているレッドオーシャンに入ってしまう。不確実な時代において、好奇心を起点に、かつ自分の手元にあるもので自らやってみる、取り組んでみるという姿勢を取らないと、本当に必要な技術やスキルを獲得することには至らないのではないかと。
- スキルアップが求められている、これをしなければならぬという危機感に駆られることも重要ではあるが、同時に、仕事を創出していく「ジョブクラフティング」や、問題解決の手法としての「仮説検証」、手元的手段で課題に対処していく「エフェクチュエーション」といった問題解決の基礎となる思考法について、より基礎的なスキルとして、経営者やミドルマネージャー層を含めて、習得方法を提供することが重要なのではないかと。

【今後の方針】

- 事務局から、本日の議論を報告書（案）に取り込み、委員に回付し、4～5月中の公表を目指していくこととしたい旨の説明があり、閉会となった。

以上

<お問い合わせ先>

商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-2646