令和２年度　AIS 調査研究レポート

英国政府 GDS の DX 推進における役割と課題

－議会下院科学技術委員会の提言及び政府の回答を契機に－

令和３年３月３１日

一般社団法人　行政情報システム研究所

はじめに

現在、政府・自治体では、行政のデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）が重要な課題となっている。政府では 2021 年 9 月にデジタル庁が設置される予定であり、自治体でも、多くの団体で DX 推進組織の設置が相次いでいる。ただし、そうした組織における DX 推進手法の具体的なアプローチの確立に向けてまだ試行錯誤が続いている。一方、デジタル・ガバメントの先進国の中には、DX 推進体制を整備し、組織的に改革を進める動きが拡がっており、その推進手法の高度化と拡充が進められている。

なかでも英国政府では、他国に先駆けて DX 推進組織として Government Digital Servives（以下「GDS」と称する）を 2011 年に設立し、10 年にわたり政府全体のデジタル化を主導してきた。しかし、GDS の設立後 5 年が経過した頃からパフォーマンスの低下が指摘されるようになり、2018 年にはデータ政策のとりまとめが GDS からデジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）に移管されるなど権限の縮小ともみられる決定もなされている。

こうした一連の流れを受けて DX の行方を懸念した英国議会下院の House of Commons Science and Technology Committee（以下「科学技術委員会」）は、英国政府のＤＸを対象に 2018 年 7 月から一年がかりで調査を行い、2019 年 7 月にその結果をレポートにまとめるとともに政府に対して 18 の提言を行った [1]。政府はその提言に対し同年 9 月末に科学技術委員会に回答している [2]。

本調査研究では、上記の科学技術委員会の提言及びそれに対する政府の回答の分析を通じて、成功事例とされてきた英国政府 GDS の DX 推進における役割と課題を明らかにし、今後日本の政府・自治体が DX を推進するに当たっての示唆を得ることとする。

なお、本調査研究は、フューチャーコミュニティ研究所の協力を得つつ当研究所において実施した。調査研究は、2021 年 3 月までに実施したものであるが、その後の公開までの動向も一部反映している。

一般社団法人　行政情報システム研究所
主席研究員　狩野英司
主任研究員　松岡清志

[1] https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmsctech/1455/1455.pdf
[2] https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmsctech/2673/2673.pdf

目次

はじめに 2

1. 議会の調査と提言に至る経緯 4

2. 議会の提言とそれに対する政府の回答 6

2－1. 個別の提言と政府の回答一覧 7

2－2. 議会の提言に対する政府の同意・不同意の状況のまとめ 13

3. GDS の役割に関する提言と GDS の体制 14

4. 省庁間のデータ共有と『国家データ戦略』 17

5. DCMS の登場と現在の分掌、CDDO の設立と今後 20

おわりに 24

付属資料 26

1. 議会の調査と提言に至る経緯

英国政府は、GDS の 2011 年の発足時に Digital by default[3] を打ち出して以来、政府の DX に取り組んできた。2012 年には最初の『国家デジタル戦略』を GDS が取りまとめて発表し、そしてその進化版といえる『政府変革戦略』を 2017 年 2 月に発表した。[4]

『政府変革戦略』では次の点が目標とされた。

- 「テクノロジーを通じて政府を変革＝transform する」
- 「ペースと規模に合わせて柔軟に変化できる応答性の高い国家を創造する」
- 「市民と国家の関係を変革し、市民の手により多くの力を委ね市民のニーズに応える」

そして上記が達成されると、市民に下記のようなベネフィットが生じることになるとした。

- 市民と企業のための首尾一貫したアクセス可能なサービスの提供
- サービスの即時提供性
- 公的資金の節約とサービス提供の効率の向上
- 市民と国家の間の信頼向上
- データセキュリティの強化

GDS の初期の華々しい成果としては、それまで各省ごとに作っていたウェブサイトを GOV.UK という政府のウェブサイトへの一本化した取組みが著名である。GDS はその成功を踏まえて、各省を横断して、government-as-a-platform の本格的な実現に動きだしたが、これに対して（権限を奪われかねない）各省事務方トップからの強い抵抗に直面した[5]。その後、GDS の発足前からの内閣府担当大臣であり、強い後ろ盾であったフランシス・モード氏が 2015 年 5 月に職を離れたこと、次いで同年夏に GDS の長官であったマイク・ブラッケン氏も辞任したことなどから次第に GDS はリーダーシップを失ってパフォーマンスが低下するようになり、その活動に懸念が生じていた。[6] この点は科学技術員会の調査結果でも次のように指摘されている。

---

[3] 元来は 2010 年に 英国デジタルチャンピオン（政府のデジタル化を推進する広告塔的役割）の Martha Lane Fox が政府のウェブサイト改革に対する提言にあった概念。https://www.gov.uk/government/news/digital-by-default-proposed-for-government-services
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60993/Martha_20Lane_20Fox_s_20letter_20to_20Francis_20Maude_2014th_20Oct_202010.pdf

[4] https://www.gov.uk/government/publications/government-transformation-strategy-2017-to-2020

[5] 英国エコノミスト記事（2020 年 10 月 30 日）より引用。https://public.digital/2020/11/10/the-sad-tale-of-britains-government-digital-service

[6] https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmsctech/1455/145504.htm

フランシス・モード氏が内閣府大臣を辞めてからというもの、近年、デジタル化に対する政治的リーダーシップが欠如している。このことは、GDS の上級公務員の退任と相まって、国際ランキングで他国が英国を追い抜いたことからもわかるように、政府のデジタル化の勢いが鈍っていることを意味する。

加えて政府内の権力争いにより、データ政策をめぐってのデジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）と GDS の確執も目立つようになり、2018 年 3 月にはメイ首相がデータ政策の責任を GDS から DCMS に移すと表明した。[7]

政府のこのような混乱した状況を受けて DX が進まないことを懸念した英国下院科学技術委員会はデジタル政府に関する調査を 2018 年 7 月に開始した。[8] 同委員会は、一年がかりで多方面にわたる調査を行って上述の通り 2019 年 7 月に英国政府の DX に関する調査とそれを踏まえた提言をまとめた。それにする政府の回答は 3 か月後に提出されている。

提言は①政府デジタル化（提言 1～４）、②変革のためのテコ（提言５～９）、③組織文化への挑戦（提言１０～１２）、④技術的挑戦（提言１３～１５）、⑤制度的挑戦（提言１６～１８）の 5 分野に分かれている。

なお、英国議会ウェブサイトによれば、科学技術委員会は政府の政策と意思決定が確かな科学的証拠や提言に基づいていることを確認するための委員会である。[9]

[7] https://www.computerweekly.com/news/252437906/GDS-loses-government-data-policy-to-DCMS

[8] 同上

[9] https://committees.parliament.uk/committee/135/science-and-technology-committee-commons/

2. 議会の提言とそれに対する政府の回答

本節では、科学技術委員会による提言とそれに対する政府の回答の概要を個別に示す。ただし、提言の順序は、より実態的でわかりやすい区分に従って並べ替えているた。また、政府の回答を内容に即して、同意：一部同意：不同意に分類している。分類の考え方及び、上記の区分ごとの同意・不同意の状況は表 2-1 に示す通りである。

（表 2-1）議会提言に対する政府の同意・不同意の状況

区分	提言数	○同意 政府はこれに同意。	△一部同意 政府はこれに一部同意。	▲不同意 方向は同じだが追加不要ないし実施時期の違い。	■不同意 政府はこれに不同意。考え方が違う。
a.デジタル基盤	3		9.データ使用意識国民調査		1.デジタルの定義、2.統一 ID 導入の是非
b.サービス改革	2	3.オンライン手続き、4.包摂			
c.データ共有	1		5.省庁間		
d.デジタル技術	2	13.レガシー改革	8.革新技術の導入促進		
e. デジタル人材	2			16.職員のデジタルスキル構築（優先事項で取組んでおり追加は不要と反論）	10.各省に閣僚レベルのデジタルチャンピオンを導入（現行大臣と上級幹部が担うべき）
f.組織	5	6.透明性、11.GDS の役割、12.DCMS の役割		7.チーフデータオフィサー導入（任命時期について、委員会は 2019 年末までを求めたが、政府回答は 2020 年までが既定路線として反論）	14 セキュリティガバナンス
g.調達	2	18.原資拡大			17.零細や中小企業からの調達
h.サイバーセキュリティ標準	1	15.サイバーセキュリティ標準見直し			
計	18	8	3	7	

2－1. 個別の提言と政府の回答一覧

表 2-1 の区分に従って議会による個々の提言とそれに対する政府の回答の概要を分類・整理すると表 2-2 ないし表 2-7 のとおりである。なお、同表における「委員会による分類」とは、科学技術委員会による以下の分類をさす。

①政府のデジタル化
②変革のためのてこ
③文化的課題
④技術的課題
⑤制度上の課題

（表 2-2）【a.デジタル基盤】

本報告書での区分	a.デジタル基盤（デジタル定義）	a.デジタル基盤（統一 ID 導入の是非）	デジタル基盤（データ使用国民意識調査）
提言番号	1	2	9
委員会による分類	①政府のデジタル化	①政府のデジタル化	②変革のためのてこ
委員会提言概要	政府のデジタル化再定義とその成功の指標を設定すること。定義＝市民と政府の関係が強化されるようにサービスの提供方法を変革すること	エストニアのような単一 ID を導入すること。	DCMS は、データ倫理およびイノベーションセンター（CDEI）が政府のデータ使用に関する世論を毎年評価することを保証すべき。
政府回答	■不同意	■不同意	△一部同意
	政府はこれに不同意。真のデジタル化は、提言された定義よりも広い。ただし政府は、政府のデジタル化の進捗状況を測定するための明確な指標策定は同意。	政府はこれに不同意。政府は、単一の一意の識別子ではなく、安全なデジタル ID を開発することが最善の方法と思料。（”GOV.UK Verify”は失敗という最近の記事あり。）	政府はこれに部分的に同意。 CDEI は現在、いくつかの公的関与要素を含む 2019/20 作業プログラムを提供。 DCMS との協議を経て CDEI は、2020 年 4 月に 2020/21 の作業プログラムを公開。

（表 2-3）【b.サービス改革】【c.データ共有】

本報告書での区分	b.サービス改革（オンライン手続き）	b.サービス改革（包摂）	c.データ共有（省庁間）
提言番号	3	4	5
委員会による分類	①政府のデジタル化	①政府のデジタル化	②変革のためのてこ
委員会提言概要	政府は図書館などのデジタルアクセスを備えた公共スペースを確保すること。	社会的包摂を推進すること。このため、電話利用やデジタルサービスの利用支援など、サービスにアクセスする代替方法を確保すること。	データ共有がデジタル政府の変革を可能にする鍵。よって DCMS は、政府各省間のデータ共有の状況監査を実施して、ベストプラクティスとサイロ化各省を特定すること。
政府回答	○同意	○同意	△一部同意
	政府はこれに同意。 ただし、ある地域での公共図書館の提供に関する決定は、地方自治体の責任。	政府はこれに同意。政府はすでに各省間でサービスにアクセスする別の方法を義務付けている。	政府はこれに一部同意。監査とはいえないがすでに一部調査などを実施。

（表 2-4）【d.デジタル技術】【e.人材】

本報告書での区分	d.デジタル技術（革新技術の導入促進）	d.デジタル技術（レガシーの改革）	e.人材（トップレベル）
提言番号	8	13	10
委員会による分類	②変革のためのてこ	④技術的課題	③文化的課題
委員会提言概要	革新的技術について、政府は、Office for Artificial Intelligence（DCMSとビジネス・エネルギー・産業戦略省の共同ユニット：OAI）を中央機関として、各省が人工知能やその他の革新的なテクノロジーが提供する変革のメリットを確実に活用できるようにする責任を負わせること。	レガシーシステムの改革に早急に着手すべき。GDSは、政府全体のすべてのレガシーシステムの監査を実施すること 。 この監査は2020 年 12 月までに完了する必要。	GDS が初期に進めていたデジタル化の勢いの消失がみられ、政府は、2019 年末までに各省に大臣のデジタルチャンピオンを導入すべき。このチャンピオンは、イノベーションとデジタル化を使用して各省の運営方法を変革する責任を持つ。 これらのチャンピオンは、各省レベルおよび各省間で調整すること。
政府回答	△一部同意	○同意	■不同意
	政府はこれに部分的に同意。	政府はこれに同意。内閣府、GDS、およびサイバーセキュリティに焦点を当てた国立サイバーセキュリティセンター（NCSC）は、政府のレガシーIT に特に焦点を当てたレビューをすでに実施。	政府はこれに不同意。 政府は、すべての大臣と上級幹部がイノベーションとデジタルトランスフォーメーションを彼らの役割の中心と見なすべき。

（表 2-5）【e.人材】【f.組織】

当方区分	e.人材（組織全般）	f.組織（透明性）	f.組織（CDO 導入）
提言番号	16	6	7
委員会による分類	⑤制度上の課題	②変革のためのてこ	②変革のためのてこ
委員会提言概要	職員のデジタルスキルを構築すること。政府は、デジタルスキルを持続可能なものにする方法をカバーする戦略を 2020 年半ばまでに公開し、政府職員のスキルレベルを引き続き向上させ、最高かつ最もデジタルスキルの高い職員を惹きつけて維持し、ベストプラクティスを主に非デジタル部門で働くスタッフに広める方法を示すこと。職員のデジタルスキルを構築すること。政府は、デジタルスキルを持続可能なものにする方法をカバーする戦略を 2020 年半ばまでに公開し、政府職員のスキルレベルを引き続き向上させ、最高かつ最もデジタルスキルの高い職員を惹きつけて維持し、ベストプラクティスを主に非デジタル部門で働くスタッフに広める方法を示すこと。	データ諮問科学技術委員会などの作業の透明性が必要。	政府は 2019 年末までにデータの扱いを総合的に推進する最高データ責任者を任命すること。
政府回答	▲不同意	○同意	▲不同意
	政府はこれに不同意。 政府全体でデジタル、データ、テクノロジーのスキルと能力を構築することは、政府変革戦略（2017）と政府テクノロジーノベーション戦略（2019）の優先事項で追加は不要。	政府はこれに同意。 データ諮問科学技術委員会とデータリーダーネットワークに GOV.UK の公開ページがあり、委託条件が利用可能。 両科学技術委員会は、会員リストや前回の会議の議事録を公開するなど、活動の透明性を高める適切な方法を検討中。	政府はこれの任命時期に不同意。政府は、最高データ責任者を任命する必要があることを認めており、政府は 2017 年の政府変革戦略で、2020 年までに最高データ責任者を雇用すると決定済み。

（表 2-6）【f.組織】

当方区分	f.組織（GDS の役割）	f.組織（DCMS の役割）	f.組織（セキュリティガバナンス）
提言番号	11	12	14
委員会による分類	③文化的課題	③文化的課題	④技術的課題
委員会提言概要	GDS の役割を明確化すべき。GDS の目的は 2 つ。①必要に応じて各省にアドバイスを提供すること、②政府のデジタルサービス全体に一貫して適用される最小基準を考案して実施すること。関連する能力を備えた各省は、プラットフォームとソフトウェアを開発する能力を保持する必要。 政府は、GDS の役割と他の各省との関係を明確にするとともに、各省に特定の行動をとらせるために必要な権限があるかどうかを GDS と共になって判断すること。	データポリシーについて。DCMS がオープンデータとデータ倫理、ガバナンス、共有の主導各省になるべきかどうかを引き続き検討するよう政府に要請。	サイバーセキュリティのガバナンスの強化。国家安全保障戦略に関する合同科学技術委員会に関する同僚の 2018 年の提言を支持。政府は、各大臣に所管内部のサイバーセキュリティを説明させることができるサイバーセキュリティ大臣の創設を再検討すること。
政府回答	○同意	○同意	■不同意
	政府は、GDS の目的が、政府各省の DX を引き続きサポートすることであることに同意。	政府はこれに同意。DCMS と GDS は現在緊密に連携しており、それぞれ政府のデータアジェンダのポリシーと技術的側面をカバー。	政府はこれに不同意。内閣府の大臣は、サイバーセキュリティの問題について議会に責任をすでに負っている。

（表 2-7）【g.調達】

当方区分	g.調達（零細や中小企業からの調達）	g.調達（原資拡大）	g.サイバーセキュリティ標準
提言番号	17	18	15
委員会による分類	⑤制度上の課題	⑤制度上の課題	④技術的課題
委員会提言概要	新興企業や中小企業からの調達を視野に入れた改革をすること。Crown Commercial Service は、現在の政府の技術調達フレームワークのアクセス可能性について直ちに協議を行い、現在のフレームワークがどの程度アクセス可能であるかについて新興企業や中小企業からの意見を求める必要あり。 協議プロセス（政府からの一般の回答を含む）は、政府の技術調達戦略の公表とともに、2020 年春までに完了する必要。 その後、大臣は、これらが公表から 12 か月以内にどのように機能しているかについての最新情報をこの科学技術委員会に提供する必要あり。	資金調達の原資を拡大すること。 政府は、GovTech Catalyst ファンドの資金調達貯蓄（funding pod）を増やすこと。	サイバーセキュリティ基準 内閣府は、普遍的な各省のサイバーセキュリティ基準を見直し、十分であることを確認し、2019 年末までに政府調達の資格を得るために入札者が満たさなければならない要件を明確に設定すべき。いずれかの各省がこれらから逸脱したい場合 基準では、彼らは実施担当大臣に説明が必要とすべき。
政府回答	■不同意	○同意	○同意
	政府はこれに不同意。 しかし、政府はより多くの中小企業をサプライチェーンに取り込む必要性を理解し、CCS は最近、政府が新しいテクノロジー製品にアクセスするのに役立つテクノロジーノベーションマーケットプレイス Spark を開設した。	政府は、GovTech セクターおよび GovTech Catalyst プログラムの潜在的な影響に関する科学技術委員会の承認を歓迎。 将来の資金調達の決定は、将来の財政イベントの一部として実施。	政府は、サイバーセキュリティの最低基準の定期的な見直しに同意。

2－2. 議会の提言に対する政府の同意・不同意の状況のまとめ

英国政府は科学技術委員会の提言に対して、総じて政府の実施していること（計画を含む）に基づいて賛否の回答をしている。なお、先述のフランシス・モード大臣の辞任の背景にある各省高官との確執に端を発する委員会の提言であった GDS の役割の明確化には同意する一方、データ政策をめぐっての GDS と DCMS の関係性の整理などは未解決のままとされた。

なお、技術委員会から政府への 18 の提言について、政府の同意／一部同意／不同意の数を科学技術委員会による分類に従って整理すると表 2-8 のとおりとなる。

（表 2-8）科学技術委員会の提言に対する政府の同意状況（同委員会の区分による）

科学技術委員会による分類	同意提言数	提言番号	一部同意提言数	提言番号	不同意提言数	提言番号	計
①政府のデジタル化	2	3,4	0		2	1,2	4
②変革のためのてこ	1	6	3	5,8,9	1	7	5
③文化的課題	2	11,12	0		1	10	3
④技術的課題	2	13,15	0		1	14	3
⑤制度上の課題	1	18	0		2	16,17	3
計	8		3		7		18

3. GDS の役割に関する提言と GDS の体制

DX の推進において、DX 推進組織の役割をいかに位置付けるかは重要な論点になる。この点について提言 11 では、GDS の役割の明確化について科学技術委員会と政府がそれぞれの見解を説明している。そこで、科学技術委員会の提言とそれに対する政府の回答を示すとともに、政府の回答のもととなった、GDS が科学技術員会に提示した、実際の組織体制と現在の所掌事務概要を示した付属資料にも触れる。（19－34 頁）

なお、4 .で述べる 2021 年 4 月に新設したポストの CDDO＝the Central Digital and Data Office が政府回答の GCDIO（Government Chief Digital and Information Officer）に相当するかどうかは CDDO の今後の活動次第である。[10]

提言 11.
GDS の目的は 2 つあり、必要に応じて各省庁にアドバイスを提供するだけでなく、政府のデジタルサービスに一貫して適用される最低基準を考案し、施行することである。関連する能力を持つ省庁は、プラットフォームやソフトウェアを開発する能力を保持すべきである。政府は、GDS の役割と他省庁との関係を明確にするとともに、各省庁に特定の行動を強制するために必要な権限があるかどうかを GDS とともに判断する必要がある。

政府の回答：
政府は、GDS の目的が、政府部門のデジタルトランスフォーメーションを引き続き支援することであることに同意する。これには、政府が統合され、信頼され、ユーザーのニーズに対応し、我々が行う作業が政府全体にとって適切であることを保証することが含まれる。
英国政府のイノベーションとトランスフォーメーション戦略の策定と実施を担当する GCDIO（Government Chief Digital and Information Officer）が新たに任命されることで、デジタルアジェンダがさらに強化されると考える。新しい GCDIO は、政府全体の DDaT（Digital, Data and Technology）の戦略的ビジョンを設定し、デジタル変革を推進するために各省を招集する。これと並行して、GDS は Technology Code of Practice や Service Standard など、世界をリードするガイダンスや基準を通じてアドバイスを提供していく。支出管理プロセスは、サービスを保証し、これらの基準が政府全体で一貫して適用されるようにするための手段であり続けよう。
各省は、プラットフォームやソフトウェアを開発する能力を引き続き保持し、また GDS の目的は、政府がユーザー中心のサービスを提供し、ダイナミックで革新的なデジタルの世界を受け入れ、適応し、対応するのを支援していく。

[10] https://techmonitor.ai/leadership/strategy/failing-to-find-cdio-uk-government-spawns-new-division

GDS は、今後も DDaT 能力開発の中心となり、能力に応じた給与を導入することで、深い専門知識の開発と保持を促進し、政府全体の DDaT 機能と専門職のトレーニング、構築、成熟を図っていく。
この分野での GDS のアプローチは、各部門が既存の構造、予算、ビジネス戦略の中で現場の圧力=local prerssure に対応する柔軟性を維持しつつ、部門の給与戦略に情報を提供する一貫したデータツールを提供する。

上記の回答から GDS の目的と役割を要約すれば以下のとおりとなる。なお、各省は引き続き、プラットフォームやソフトウェア開発の能力を保持することを前提としており、GDS がシステム開発の一元化を志向しているわけではないことも指摘しておく。

①GDS の目的
政府によるユーザー中心のデジタル変革の支援

②GDS の役割
- DDaT の戦略的ビジョンの設定
- デジタル変革推進のための各省との調整
- ガイダンスや基準の策定
- アドバイスの提供
- 支出管理プロセスの運用
- DDaT の能力開発

③GDS の組織
GDS が科学技術員会に提出した資料によると GDS の組織構造は図 3-1 に示す通りであり、異なる業務分野を所掌する 7 人のディレクターによって構成されている。（<付属資料 1>GDS の概要－GDS が科学技術員会に提出した資料から 参照 P22-44）

（図 3-1）＜GDS ディレクター組織図＞

＜主な業務分野＞

1．デジタル、データ、テクノロジー機能
2．デリバリー＆サポート
3．国内・国際・リサーチ
4．戦略とエンゲージメント
5．サービス設計と保証
6．デジタル・アイデンティティと GOV.UK Verify
7．EU 離脱と変革

2019 年 4 月 1 日現在、GDS には合計 851.3 人のスタッフがいる。そのうち、760.9 人が正規の公務員、17.6 人が「デジタル・データ・テクノロジー・ファストストリームプログラム」のスタッフ、72.8 人が臨時スタッフである。

4. 省庁間のデータ共有と『国家データ戦略』

科学技術員会の報告では、前書きで次のように省庁間のデータ共有が DX デジタルトランスフォーメーションの鍵だと強調している。

「本報告書では、デジタル政府の変革を確実にするためには、データ共有が重要であることを示しています。データ共有により、各省庁が協力して市民のために働く効率的な公共サービスを生み出すことができ、市民と政府の関係が改善されます。我々は、政府が『国家データ戦略』の策定の第一段階に着手することを歓迎する。」

そこで本章では、『国家データ戦略』の現状を示す。同戦略は 2020 年 9 月に DCMS から『国家データ戦略』案が公表され、公開協議を経て同年 12 月に策定された [11]。その要点は英国の個人情報保護にくわしい弁護士の Mary Rendle 氏（Taylor Wessing 所属）の解説 [12]によれば以下のとおりである。

英国政府は、2020 年に「国家データ戦略」の草案を発表し、英国の利益のためにデータの可能性と価値を責任を持って最大限に引き出す方法を示しました。この戦略では、データを個人情報だけでなく、人、物、システムに関する情報と定義しています。 長い戦略から明らかなのは、政府がブレグジット後の世界でデータに関して、ビジネスマインドを持ち、国際的に注目される立場を確立しようとしていることです。この戦略は、コロナウイルスの大流行により、個人、企業、公共部門を支援するために利用できるデータの未開発資源が浮き彫りになったことを認めています。 また、この戦略は、データを活用するための代償として、個人のプライバシー権を犠牲にしてはならず、バランスをとる必要があることを明確にしています。
■戦略の 4 つの柱 政府は、「戦略」を「データ基盤」「スキル」「可用性」「責任」の 4 つの柱で構成しています。
①データ基盤（データ形式の標準化）
政府は、これまで英国では、特に公共部門において、標準化されたデータ形式に関連した統合されたアプローチが行われてこなかったことを認識しています（これが引き起こす困難の例として、NHS を見て

[11] https://www.gov.uk/government/publications/uk-national-data-strategy/national-data-strategy

[12]https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=f02f104a-72ac-4229-8332-c1d3009d1769 一部戦略案により筆者修正[13] 英国 GDS の体制と諸外国との比較 出典：内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室「デジタル化の推進について」

みる必要があります）。今後は、データの「目的適合性」を確保し、使用性を高め、品質を向上させることに重点を置いていくことになるでしょう。
②スキル（データ専門家の養成）
英国では、2020 年に 10 万人のデータ専門家が不足していると言われています。教育を通じてこのギャップを埋め、英国の労働力がデータの価値を活用するために必要なスキルを持つようにすることを目指しています。
③データの可用性（データ流通の容易化）
政府は、この戦略が機能するためには、データが簡単にアクセスでき、転送可能で、再利用可能である必要があると認識しています。そのためには、データにアクセスする必要のある人々の間で、より組織的なデータの流れが必要です。
④責任あるデータ（データ使用の社会的保証）
本戦略の最後の要素は、データの使用が合法的で安全、公正、倫理的、持続可能で責任あるものであることを保証することです。また、データの効果的な利用とアクセスの恩恵が各分野に行き渡るように、イノベーションと研究を支援することにも言及しています。
■5 つの重要な行動分野 戦略の柱から、政府が特定した 5 つの重要な行動分野が生まれます。これらの行動は、ミッションによって定義されています。
①経済全体におけるデータの価値を引き出す
このミッションは、経済成長を促進するために、組織の大小、官民を問わず、データに容易にアクセスできるようにすることに焦点を当てています。
②成長と信頼のためのデータ管理体制を確立する
政府は、データ体制が「一般企業にとって負担が大きすぎない」ようにすることを目指すとしています。また、個人データが関係する場合には、公共の利益と個人のプライバシー権のバランスを考慮する必要があると述べ、データ保護法にも言及しています。
③政府のデータ利用を変革し、効率化と公共サービスの向上を図る
政府は、データの潜在能力を最大限に引き出すためには、データの利用方法を変革する必要があることを認識しています。
④データが依存するインフラのセキュリティと回復力を確保する
このミッションでは、予測される成長に対応できる、データ利用の基盤となる安全なインフラの重要性について述べています。
⑤データの国際的な流れを促進する
政府はこの戦略の中で、データの移転に対する「不当な」障壁を取り除きたいと明確に述べています。これは非常に興味深い要素です。これは、最近の EU 離脱を受けて、英国がデータに関連して世界的に新たな役割を定義しようとしていることを強調しています。データ移転に対する EU の保守的なアプローチ（最近の Schrems II 判決で示されたように）からの脱却が見られるかもしれません。

■どんな機会があるか

本戦略では、データに関連する 5 つの主要な機会を特定しています。これらの機会は、英国が柱に基づいて行動を起こせば、つかむことができます。

①成長（生産性と貿易の拡大）
②雇用（新規事業と雇用の支援）
③公共サービス（政策や公共サービスの提供を改善する）
④研究（その速度、効率、範囲の拡大）
⑤社会（英国のすべての人にとってより公平な社会を実現すること）

これらのデータの機会は、戦略のすべての要素を集約しており、英国の各分野で戦略を成功させることができれば、政府の楽観的な見通しを示しています。

■この戦略の意味

この野心的な「国家データ戦略」の焦点は、個人のプライバシー権と既存のデータ保護法を尊重しつつ、英国内のデータをより良く、より効果的に利用することにあります。

英国政府は、ブレグジット後に現実的な大国としての世界的地位を確立しようとしている英国が、データの移転に対する不必要な障壁を取り除くことで、英国内に大きな経済成長をもたらし、世界の他の国々とのパートナーシップを強化することを期待しています。

政府は、これを単独で行うことができないことを認識しており、データの力を引き出すために業界全体で協議し、協力することを呼びかけています。

私たちは、公開協議の結果が公表されるのを待っています。また、アラン・チューリング研究所は、戦略の具体的なポイントがどのように実施されるのかをより明確にすることを求めています。

『国家データ戦略』では、詳細に政府部内の分掌が記載されているので、本レポートでは付属資料 2 として紹介する。（＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表 参照 P38-45）

5. DCMS の登場と現在の分掌、CDDO の設立と今後

GDS[13]は 2011 年に設立され、当初は華々しい成果を上げて高く評価されたが、前述のように担当大臣が交替し、組織をリードしていた高官が職を去るにつれて、評価が下がっていった。[14]折しもこうした時期の 2018 年 4 月に、データポリシーやデータガバナンス等の管理が GDS から DCMS（デジタル・文化・メディア・スポーツ省）に移管された。そのとき権限が譲渡されたのは、データ共有の責任（デジタルのパート 5 の調整を含む 2017 年経済法）、データ倫理、オープンデータ、データガバナンスの責任であった [15]。なお、この移管は官邸での権力に絡む結果で、当時 DCMS 担当大臣であったマット・ハンコックのために行われたものではないかとの見方がある。[16] [17]

こうした変化に対し、科学技術委員会の報告書では次のような懸念が示されている。

> GDS は初期の頃、政府全体に適用される標準やプラットフォームの構築で大きな成果を上げました。しかし、GDS は（政治やトップリーダーの交代で）「やや迷走気味」と言われており、その目的も以前ほどはっきりしなくなっています。GDS の目的は、（本来）必要に応じて各省庁にアドバイスを提供することと、政府のデジタルサービスに一貫して適用される最低基準を策定・施行することの 2 つであるべきです。適切な能力を持つ省庁は、プラットフォームやソフトウェアを開発する能力を保持すべきです。政府は、GDS の役割と他の部門との関係を明確にする必要があります。また、以下の点も重要です。各省庁に特定の行動を取らせるために必要な権限があるかどうかを政府は GDS とともに判断すること。（報告書 パラグラフ 91）

[13] 英国 GDS の体制と諸外国との比較 出典：内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室「デジタル化の推進について」（https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon//kaigi/special/reform/committee/20201009/shiryou5_0_1.pdf）

[14] “The rise and fall of GDS: lessons for digital government.”
https://www.globalgovernmentforum.com/the-rise-and-fall-of-gds-lessons-for-digital-government/

[15] https://questions-statements.parliament.uk/written-statements/detail/2018-03-29/HCWS609

[16] 初代 DGS 長官のマイク・ブラッケンのツイートでは、「デジタル、データ、テクノロジーに関する英国の中央機関の終焉を意味する。ユーザーのニーズよりもホワイトホールの権力構造が重要視されている。ちなみにこれは、@liammax と@HeadUKCivServ が、@MattHancock のために考えたもの。」と手厳しい。@liammax は当時英国政府チーフテクノロジーアドバイザーで GDS 所属。@MattHancock は DCMS 担当大臣。
https://twitter.com/MTBracken/status/979766207313215488

[17] https://www.computerweekly.com/news/252438088/Data-policy-move-to-DCMS-causes-mixed-reactions

こうした中で 2020 年 7 月にボリス・ジョンソン首相は DCMS の持つ政府のデータ使用に関する所掌を GDS に戻すと発表した。その背景には、首相官邸としてデータ分析力がこれからの国家戦略の鍵であり、官邸としてグリップを強めたいという意図があると考えられる。[18] [19]

その後 2020 年 9 月に、先述の『国家データ戦略』がデジタル・文化・メディア・スポーツ（DCMS）大臣により発表されている。[20] この発表を行ったのが依然として DCMS であったのは、官邸と DCMS の政治的妥協だろうと推測されている。その帰趨が注目される。

実際に『国家データ戦略』では、GDS と DCMS は別表に示すように、両組織で分担が分かれて記載されており、他の省庁も含めて包括的に取り組む形になっている。分担は 58 に分かれており、うち GDS 関係が 23、DCMS 関係が 22 となっている。現在は政府部内のデジタル化が GDS、社会全体のデジタル化が DCMS のように整理されていると見られる。（＜付属資料 2＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表 参照 P38-45）

さらに 2021 年に入り、内閣府に CDDO＝the Central Digital and Data Office の新設と以下の 3 ポストの任命が発表された。

組織	役職	氏名	経歴
CDDO	議長	ポール・ウィルモット	Lego Brand Group チーフ・デジタルアドバイザー、 McKinsey Digital 創設者
CDDO	エグゼクティブ・ディレクター	ジョアンナ・デイビンソン	前内務省チーフ/デジタルデータ＆テクノロジーオフィサー
GDS	チーフ・エグゼクティブ	トム・リード	前司法省チーフ・デジタル＆インフォメーション・オフィサー

新たに設立された CDDO と GDS の機能分担は、以下に示す両者の責任分野と主な活動を見ると、CDDO がデジタル、データ、テクノロジー（Digital, Data and Technology＝DDaT）の戦略と基準やフレームワークの策定、GDS が各省を支援しながら実行していく部隊という位置づけになっているとみられる。

---

[18] https://www.computerweekly.com/news/252486501/DCMS-loses-government-data-policy-to-the-Cabinet-Office

[19] https://www.computerweekly.com/news/252493605/Top-10-information-management-stories-of-2020

[20] https://www.gov.uk/government/speeches/digital-secretary-launches-national-data-strategy-at-london-tech-weeks-global-leaders-innovation-summit

CDDO の本格的な活動は同オフィスのウェブサイト上のアナウンスが 2021 年 4 月 6 日と始まったばかりでること [21]、エグゼクティブ・ディレクターのジョアンナ・デイビンソンの任期は 18 か月であること [22]、本命は議長のポール・ウィルモット待ちと報道されていることから、CDDO がその真価を発揮するにはまだ時間を要する可能性がある。そのときの GDS の機能がまたどう位置付けられるかも注目される。[23]

※ CDDO の責任分野と主な活動は次のとおりである。[24]（英国政府ウェブサイト 2021 年 4 月）

・CDDO の責任分野

• デジタル、データ、テクノロジー（DDaT）の戦略と基準（技術実践規範、サービス標準、オープン標準など • 支出コントロールを含む、政府横断的な DDaT のパフォーマンスと保証 • DDaT 給与フレームワークを含む、DDaT 能力開発

・CDDO の主な活動

• 内閣府に CDDO を設立し、明確で協働的なガバナンスを確立 • 政府横断的な DDaT 戦略と実施のためのフレームワークの確認 • 政府横断的な能力戦略と実施のためのフレームワークの確立 • DDaT 機能の主要な優先事項に焦点を当てた 2021 年の支出レビューの結果の明確化 • パフォーマンスフレームワークとダッシュボードの提供

※ 一方、GDS の責任分野と主な活動は次のとおりである。[25]（英国政府ウェブサイト 2021 年 4 月）

・責任分野

GOV.UK 上の政府情報やサービスを維持・発展 GOV.UK アカウントとデジタル・アイデンティティ・ソリューションを通じて、ユーザーにパーソナライズされた、シームレスで直感的なオンライン・サービスと情報を提供 共通のプラットフォーム、サービス、コンポーネント、ツールの構築とサポート （GDS Academy 等を通じて）DDaT の専門家を提供し、政府の変革をサポート 以下の政府横断的なプラットフォームやツールの維持・改善	
GOV.UK GOV.UK Design System GOV.UK Notify GOV.UK Pay	GOV.UK PaaS GOV.UK Verify GDS Academy

・主な活動

• GOV.UK を通じてユーザーに重要な情報とサービスを提供 • デジタルリーダーシップとツールを提供し、サービスの迅速な構築と展開を可能にすることで、政府

[21] https://gds.blog.gov.uk/2021/04/06/the-next-steps-for-digital-data-and-technology-in-government/

[22] https://gds.blog.gov.uk/2021/01/13/new-year-new-ddat-leadership/

[23] https://www.computerweekly.com/blog/Computer-Weekly-Editors-Blog/Unravelling-the-new-digital-leadership-plans-in-UK-government

[24] https://www.gov.uk/government/organisations/central-digital-and-data-office/about

[25] https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service/about

の COVID-19 への対応を支援
- 他の政府機関に提供するサービスやツールの維持、反復、改善
- 政府内で共有されるプラットフォームやコンポーネントの利用を拡大
- 各省のデジタル能力の強化と主要なデジタルプロジェクトの直接支援により、各省をサポート
- GDS アカデミーを通じた政府のデジタル能力の向上

＜GDS の経緯から得られる教訓＞

現在、わが国政府・自治体では、DX 推進組織の設置が相次いでいるが、その組織設計・運営においては、英国 GDS で評価が下がっていった経緯から様々な教訓が得られると考えられる。。

初代 GDS 長官マイク・ブラッケン氏や GDS 立ち上げに大きくかかわったマーサレインフォックス氏の言葉によれば、以下のことが教訓となると考えられる。（The rise and fall of GDS: lessons for digital government 参照 [26]）

彼らによれば、例えば省庁を横断した DX の推進にはレガシーシステムとの決別が必要であるが、このためデジタル化で政府を変革するという強い政治的リーダーシップと理念を維持継続して、既存の官僚制度の伝統的な縦割りと縄張り意識と戦い、改革を好まない官僚組織文化を変えていかなければならないという。

マイク・ブラッケン氏は次のように結論付けている。
「組織自体を閉鎖することではなく、「『私のシステムを使えば私が勝つ。あなたのシステムを使えば私が負ける』という組織の自己中心的な考え方を閉鎖することです。官邸のデジタル・ユニットは、変革を促し、部門横断的なプロジェクトを立ち上げ、各部門をサポートするための素晴らしいツールを提供しますが、政治的に大きなテコがないと、ほとんど前進することはできません。"そして、英国首相官邸（ホワイトホール）のアナログなメカニズムは、デジタルの世界には適していない"」と。

最後に、英国の経験から読み取れることは、政府の DX 推進の責任者には、マイク・ブラッケン氏やマーサレインフォックス氏のようなデジタル、データ、テクノロジー（DDaT）に精通した経験豊富な有能なリーダーの配置とともに、それを支える実行部隊の採用が不可欠で、なおかつ、各省にも組織文化を超えて DX 化に積極的に取り組む幹部の組織文化と豊富な現場の DDaT 人材が不可欠であることがわかる。こうして、個々の所掌に拘泥せず、国民へのサービスが第一義で各省間の垣根を超えて、政治家も行政官も DDaT 専門家も上下を問わずも足並みをそろえて協力し進めることができるかどうかが、DX の成功のカギといえよう。

---

[26] https://www.globalgovernmentforum.com/the-rise-and-fall-of-gds-lessons-for-digital-government/

おわりに

本調査研究では、英国政府の DX 推進組織である GDS の役割を巡る論点や組織運営にあたっての課題を明らかにしてきた。これらを通じて明らかとなったのは、主として以下の点である。

a. 政府 DX 推進組織の模範とみなされることが多い英国 GDS も、決して順風満帆な成功事例であったわけではないこと。

b. DX 推進組織の役割分担は、権力争いと結びつきやすく、常に争点になり得ること

c. リーダー層の交代は組織のパフォーマンスに深刻な影響を与え得ること

d. 行政組織内の問題を把握し是正を促すための機構として、議会が機能していること

こうした英国での教訓から、今後わが国政府・自治体が DX 推進組織を検討するにあたって、次の示唆が得られると考える。

A. 成功事例を無批判に取り込まないこと

組織作りにあたって他の政府・自治体をモデルとする場合、その問題点や限界にも目を向ける必要がある。一見模範的に見える組織であっても、無批判で取り入れれば、その組織が抱える内在的な問題点も取り込んでしまうことになりかねない。英国 GDS については、組織としての役割定義の曖昧さがその後の組織運営の混乱を招いた側面がある。

B. 組織の役割分担は徹底的に整理しておくこと

組織の役割分担は、その設立の意義や目的に遡って徹底的に検討を行い、将来、組織間の駆け引きなどによって軌道修正を迫られる余地を残さないようにしておく必要がある。また、役割定義が明確に整理されていれば、環境変化に伴う変更も検討しやすくなるので、結果として組織の柔軟性が向上する。DX はテクノロジーの変化の影響を大きく受ける領域であるため、こうした統制された柔軟性はきわめて重要であると考えられる。なお、こうした変化の契機となるのは「ユーザー中心」の視点であり、GDS でも根本的な活動目的としているところである。

C. リーダー層の持続的なコミットメントを確保すること

デジタル化の事業は、関係機関との調整が非常に重要になること、一定の専門性や業務の背景知識の蓄積が求められること、数年がかりのインフラ整備が必要となることから、安定的かつ中長期的なリーダー層の存在は不可欠である。

D. 第三者の目で評価する仕組みを設けること

組織のネガティブな側面を明らかにするには、組織外の存在の目が必要となる。政府に限らず、組織が自らの問題を自己解決することは常に難しい。この点、本調査研究の基盤となった英国上院科学技術委員会による提言とそれに対する政府の回答というコミュニケーションのあり方は、行政内部の課題を

公にし、建設的かつ冷静に解決策への議論を重ねていくためのシステムとして機能し得る。こうした洗練された関係性は、特にデジタル化という、専門性が高く、行政のパフォーマンスへの影響も大きい領域にあっては参考になると考えられる。

以上の教訓を活用しつつ、今後、我が国政府・自治体が、効果的かつ持続的な DX 推進組織を発展させていくことを期待したい。

（以上）

付属資料

＜付属資料１＞GDS の概要　－GDS が科学技術委員会に提出した資料から

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

＜付属資料１＞GDS の概要　－GDS が科学技術委員会に提出した資料から

GDS の概要

政府デジタルサービス（GDS）の組織構造と、7 人のディレクターのそれぞれが主導する主な業務分野である。

＜主な業務分野＞

１．デジタル、データ、テクノロジー機能
２．デリバリー＆サポート
３．国内・国際・リサーチ
４．戦略とエンゲージメント
５．サービス設計と保証
６．デジタル・アイデンティティと GOV.UK Verify
７．EU 離脱と変革

＜GDS ディレクター組織図＞

2019 年 4 月 1 日現在、GDS には合計 851.3 人のスタッフがいます。そのうち、760.9 人が正規の公務員、17.6 人が「デジタル・データ・テクノロジー・ファストストリームプログラム」のスタッフ、72.8 人が臨時スタッフです。

＜付属資料１＞GDS の概要　－GDS が科学技術委員会に提出した資料から

１．デジタル、データ、テクノロジー機能

この機能は、基準の設定と保証、能力の開発、専門家の助言、政府横断的な戦略の設定、そしてすべての省庁とその関連諸組織= arms lengths bodies の継続的な改善を推進します。GDS は、政府の **デジタル、データ、テクノロジー（DDaT）機能を主導しています。**GDS は、中央政府の各省庁がデジタルの専門性と能力を高め、市民のニーズに焦点を当てたデジタルサービスを構築・運営できるよう支援しています。

政府プロフェッション=government profession［**DDaT プロフェッション**育成サービス］は、各省を横断して特定のスキルや知識、専門性を持つ人々の能力を開発します。 2017 年の「政府変革戦略」では、「世界で最もデジタル技術に長けた公務員集団の一つ」を作るという野望が掲げられており、GDS はその責任を担っています。 **DDaT プロフェッション** は、各省庁が公共サービスの変革に必要な人材とスキルを確実に採用、開発、保持するために、政府全体の協力をリードしてきました。

DDaT プロフェッションは、政府機関で働く約 17,000 人のスペシャリストを対象としており、あらゆるレベルとバックグラウンドの技術スペシャリストが参加しています。彼らは、ユーザーを第一に考え、世界をリードする政府の製品やサービスを提供するというコミットメントを共有しています。プロフェッショナルの中での職務は、トレーニーからエキスパートレベルまで多岐にわたっています。

プロフェッションは、以下のような政府横断的な戦略プログラムやイニシアチブを通じて、スケールの大きな活動を可能にしています。

● **DdaT 能力フレームワーク：**共通のスキルとコンピテンシーを備えた職務とキャリアパスの単一した構造を提示しています。これにより、各省庁は同じような職務内容を一貫して採用することができ、公務員はキャリアアップについて明確に理解することができ、外部の人材は政府内に存在する機会をより明確に知ることができます。GDS は、政府全体での採用を促進しています。 また誘致と定着を支援するための給与に関するガイダンスを提供しています。

● **要員計画：**データを収集し、部門間の役割を能力フレームワークにマッピングすることで、要員を理解し、能力と多様性のギャップを特定し、戦略を伝え、時系列での変化を測定します。

● **DDaT 育成スキーム：**デジタル、データ、テクノロジーの分野でキャリアを始めようとする人のために、2 つの育成スキームがあります。

○ **DDaT ファストストリーム：**この 4 年制の大学院相当制度では、公務員の指導的地位に必要な技術的・管理的専門知識を身につけることができます。 DDaT ファストストリームでは、6 回以上の実習でさまざまなプロジェクトに取り組みます。

○ **DDaT ファーストトラック実習生：**このレベル 4 の実習生は、大学に代わるものです。技術的なトレーニングと、デジタルの専門家と一緒に働く機会を提供します。ソフトウェア開発、ネットワーク・エンジニアリング、データ分析、ソフトウェア・エンジニアリングなどの公務員キャリアにつながる可能性があります。

● **DDaT 採用：**シニア・シビル・サービス（SCS）による政府横断的な採用やターゲットを絞ったキャンペーンなど、デジタルスペシャリストの採用。この採用と上記の育成スキームは、政府の短期的・長期的なニーズを満たすために拡大されました。

２．デリバリー＆サポート

デリバリー＆サポートでは、GDS が構築・運用する政府横断的なツールやプラットフォームのプロダクトマネジメント、デリバリーマネジメント、テクノロジーデリバリーを行っています。これは、各省庁が重複作業や不必要なコストをかけることなく、ユーザー中心の優れたデジタルサービスを迅速に設計、構築、運用できるようにするためです。

プラットフォームには、GOV.UK、Verify、Notify、Pay、などの配信が含まれます。 GovWifi.また、GOV.UK Verify や GOV.UK の開発チームの管理も行っています。

IPA（Infrastructure and Projects Authority）が主導する GMPP（Government Major Projects Portfolio）は、130 以上の大規模かつ複雑で革新的なプロジェクトで構成されており、政府のあらゆる活動の中心となっています。プラットフォームとしての政府（Government as a PlatformGaaP)、Common Technology Services (CTS)、GOV.UK Verify はすべてこのプログラムに含まれます。

Government as a Platform (GaaP)

GDS は、GOV.UK の運営を継続するとともに、オープンソースの共通デジタルツールやアプローチの開発に投資してきました。このツールは、一度構築すれば公共部門全体で何度でも使用することができます。これは、政府のサービスにおいて、コストがかかり混乱を招くような重複を回避するためです。

GaaP は、以下のような一連の共有コンポーネントを提供することで、これを実現しています。

● **GOV.UK Pay**：政府サービスの料金をオンラインで支払うためのシンプルで安全な方法で、政府が支払いをより簡単かつ効率的に処理できるようにし、政府内のサービスチームの時間と労力を節約します。現在、中央政府と地方自治体の 160 のサービスが GOV.UK Pay を利用しています。

● **GOV.UK Notify**：政府機関のサービスチームがユーザーにテキストメッセージや電子メール、手紙を送ることを支援することで、人々に最新情報を提供することをより簡単かつコスト効率よく実現します。現在、中央および地方自治体の 901 のサービスが GOV.UK Notify を利用しています。

● **GOV.UK Platform as a Service**：政府のクラウドプラットフォーム上でサービスを提供することで、サービスチームが独自のインフラを構築・管理する必要がなくなります。

● **GOV.UK Design System**：GDS や政府内のリソース（コンポーネント、スタイル、パターン）を一箇所に集め、サービスチームがユーザー中心のデジタルサービスを構築するために必要なものに簡単にアクセスできるようにするための方法です。また、GDS は、デザインシステムの維持・発展を支援するために、デザインシステムのユーザーとコントリビューターによる政府横断的なコミュニティを構築しています。

コモン・テクノロジー・サービス（CTS）

CTS は、ユーザーのニーズを満たし、各省間のコラボレーションを容易にする、より価値の高い技術を政府機関が職員に提供するために開発されました。その作業はほぼ完了しています（ただし GovWifi はまだ継続開発中）、公務員がより柔軟かつ効率的に働けるようにすることで、現在も利益を生み出しています。

● **GovWifi**：政府機関が既存のインフラ上に設置できる単一の無線 LAN ログインです。ユーザーは一度登録すれば、パスワードを覚えたり、建物を移動する際に異なるネットワークにサインインする必要はありません。簡単に言えば、人々が仕事をしやすくなるということです。

● **政府機関のハブを作るための IT 提供テンプレート**：これにはカナリーワーフの政府財産局ハブプログラムも含まれます。

● **クラウド・オフィス・プロダクティビティ・システム（COPS）**：公共機関がクラウドベースのシステムを導入することで、公務員がより柔軟で協力的な方法で仕事ができるようにしたもので、電子メールシステム、文書、インターネットベースのサービスなどがあり、ユーザーはすべての仕事をオンラインで行うことができます。

３．国内・国際・リサーチ

国内・国際・リサーチチームは、より幅広い公共部門の関係者と緊密に連携し、市民に優れたデジタルサービスを提供するために活動しています。これには、地方自治体や医療機関との積極的なパートナーシップも含まれており、彼らの優先事項を理解し、建設的なサポートを提供し、相互に有益な成果や共通のプラットフォーム、ガイダンス、ツールの再利用に関する共同計画を策定しています。

このチームは、英国がデジタル公共サービスの開発における世界的リーダーとしての地位を維持できるように活動しています。 また英国の経済・外交政策の目標をサポートするために、GDS の海外活動を主導し、相手側の政府デジタル機関や D5、OECD、国連などの多国間メカニズムに関与しています。また、英国は、これらの組織が設定するデジタル政府、オープンデータ、e-Participation に関する様々な国際的調査において、常に上位 5 カ国にランクインしています。

また、GDS はユーザーのニーズに応えるためにリサーチを行い、その結果を GDS と DDaT の継続的な開発に役立てています。アカデミア、産業界、そして政府横断的に学界、産業界、政府関係者とパートナーシップを組み 専門家のネットワークを構築・維持し、新しい技術やデジタル手法に関連する将来の機会と課題を特定しています。

GDS アカデミー

旗艦校である GDS アカデミーは、優れた公共サービスを提供するために必要なデジタルスキルと知識を公務員に教えています。現在までに 10,000 人以上の公務員を対象にトレーニングを行っており、リーズ、ロンドン、マンチェスター、ニューカッスルのほか、スコットランド政府とのパートナーシップにより、全国でコースを実施しています。

また、本アカデミーは、2019 年 1 月から 2020 年 4 月まで、「地方創生デジタル宣言」を支援するために、地方自治体から 1,000 人以上の人材を育成する契約を結んでいます。

アカデミーにおけるトピックの例は以下の通りです。

● **政府におけるアジャイルな働き方とデジタル活用：**公共部門がよりユーザーを中心とした反応の良い方法で仕事ができるようにし、デジタルの利点を活用して公共サービスとユーザーの成果を向上させます。コースには、基礎コース、チームのためのアジャイル、リーダーのためのアジャイルがあります。

● **新しいテクノロジーの学習：政府における人工知能の紹介**では、公共部門でどのように利用されているのか、また、倫理的・実際的にどのような問題が発生するのかについて理解を深めます。

ローカルデジタル宣言

政府のデフォルトでのデジタル化は大きく進歩しましたが、テクノロジーはペースを上げて発展し続けており、それに伴い、公共サービスに対する市民の期待も高まり続けています。地方自治体ではドメイン内の多くを含め、多くの公共サービスはオフラインのままです。

これに対処するために、GDS と MHCLG は、中央政府と地方自治体の組織とともに、中央政府と地方自治体が協力してツールとベストプラクティスを共有するための一連の原則とコミットメントであるローカルデジタル宣言の立ち上げを主導しました。これにより、公共サービス全体の提供全体で一貫性を構築し、よ

り広い公共部門で機能を推進し、GOV.UK Pay や Notify などの一般的なプラットフォームの採用を支援し、より多くの地方公共サービスをオンラインで利用できるようになります。

国際

また、海外の政府や多国間機関からも、英国のデジタル政府の専門知識に対する大きな需要があります。2017 年と 2018 年、GDS は、英国のアプローチから学び、場合によっては模倣することを求める 140 以上の海外からの代表団を受け入れました。

英国政府の海外コミュニティには、3,300 人以上の公務員がいます。GDS は、アメリカ、オーストラリア、カナダ、シンガポールの各国政府の「デジタルサービス」の設立を支援してきました。

グローバル・デジタル・マーケットプレイス

「グローバル・デジタル・マーケットプレイス」の目標は、新興国の政府や行政機関とパートナーシップを結び、「デジタル・マーケットプレイス」の開発から学んだことを共有することです。デジタルでの調達・契約を可能にすることで、汚職撲滅に貢献することです。

本プログラムは、外務・英連邦省（FCO）のグローバル腐敗防止プログラムから資金提供を受けています。これは「英国腐敗防止戦略 2017-2022」に基づくコミットメントの一つでもあります。

４．戦略とエンゲージメント

この局は、政府の内外で強固な関係を築くために活動しています。私たちは、政府内の他の省庁、分権行政機構（北アイルランド、スコットランド、ウェールズ）=devolved administrations、政府関連諸組織=arm's length bodies と協力して、閣僚や政府高官が政策目標を策定・実施し、デジタルトランスフォーメーションを実現するための支援を行っています。

GOV.UK を利用して、人々が政府を理解し、同時に政府が人々を理解できるようにしながら、政府がどのように変革しているかを市民に伝え、実証する活動を行っています。

また、人工知能やその他の新しい技術のイノベーションを公共部門に提供するのを手伝いしサポートしています。

GOV.UK

政府のデジタルトランスフォーメーションの中心となっているのが、2012 年に開設された GOV.UK ウェブサイトです。GOV.UK ウェブサイトは、すべての政府機関のオンラインコンテンツのための単一のウェブサイトであり、デジタルサービスの起点となるものです。

GOV.UK は、1,882 のレガシーウェブサイトを置き換え、政府が複数のサイトや出版プラットフォームを持つことで発生する年間コストを 6,300 万ポンド削減しています。GOV.UK は現在、英国で最も訪問者数の多いサイトのトップ 30 に入っており、開設以来 160 億回（1 日平均 290 万回）の訪問があります。

GOV.UK は、GDS がほぼすべての中央政府機関と連携することを支援し、政府全体で大規模なコンプライアンスとイノベーションを実現します。

GOV.UK と EU 離脱

EU 離脱に関するコンテンツや政策は、各省庁が所有していますが、GOV.UK は重要なツールでありイネーブラーです。

GOV.UK は、EU 離脱キャンペーンを支援するために、政府機関や企業の関係者と緊密に協力しています。特に EU 離脱局（Department for Exiting the European Union（DExEU）と GCS（Government Communication Service）とは緊密に協力してきました。これまでに行われた作業では、新しいサービスの立ち上げを急ぎ、EU 離脱に関する情報の質と量を向上させるために、政府間の調整を行いました。私たちの目標は、EU 離脱が自分にとってどのような意味を持つかを人々に理解してもらうことです。実際には、検索機能、コンテンツの理解度、サービスの提供、GOV.UK.を中心とした政府横断的なワークショップなどが大幅に改善されました。

Wider GOV.UK イノベーション

また、GOV.UK チームは、より良い、より効率的なサービスを提供するために、最新のテクノロジーを活用することを目的とした複数の調査プロジェクトを実施しています。これには、音声テクノロジー会社と協力して人々が音声コマンドを通じて必要な情報を見つけられるようにすることが含まれます。GOV.UK は現在、Google Assistant で 12,000 以上の音声会話可能な回答を提供しています。

機械学習を使用して、人々が GOV.UK 全体をどのようにナビゲートするかをマッピングし、予測アルゴリズムを使用して、人々がすでに見ているものと同様のコンテンツを自動的に推奨し、必要な他の関連情報を見つけるのに役立てています。

イノベーション

GovTech カタリスト

3 年間 2,000 万ポンドの GovTech Catalyst プログラムは、中央政府、地方自治体、分権行政機構（北アイルランド、スコットランド、ウェールズ）、政府関連諸組織が、技術革新によって解決できるサ

ービス提供上の問題を抱えている場合に支援するために設立されました。これは、革新的な技術を試したり、新しい技術パートナーやサプライヤーと協力するための新しい方法を発見することで実現されます。

本プログラムは、ビジネス・エネルギー・産業戦略省（BEIS）が資金を提供し、中小企業研究イニシアティブ（SBRI）の商用化前の調達フレームワークを利用して、英国内の公共部門の業務サービスや政策提供の課題を解決するために、民間セクターのイノベーターに資金を提供するものです。これは、英国のハイテク企業が公共部門と協力してイノベーションを実現するためのインセンティブとなるように設計されています。

本プログラムは、データ経済、クリーンな成長、健康的な高齢化、モビリティの未来という政府のグランドチャレンジのそれぞれに貢献しています。本プログラムは、データ経済、クリーンな成長、健康的な高齢化、未来のモビリティという政府のグランドチャレンジに貢献しています。 受賞者を決定し現在、これらのコンセプトを検証し、実行可能なソリューションを市場に送り出すための活動を行っています。

政府の技術革新戦略

2019 年 6 月 10 日、私たちは、新規および新興のテクノロジーが公共サービスを変革できる方法を定めた「政府技術革新戦略」を発表しました。

特定の新技術をどのように利用するかではなく、政府機関が新技術を導入・利用するための適切な基盤を構築することに重点を置いています。

政府全体でベストプラクティスを共有し、技術的な理解を深め、各部門ですでに行われている優れた活動を拡大できるような方法で、適切な問題に対処するために新しいテクノロジーを適切な方法で使用することが重要です

AI レビュー

2018 年秋の予算では、デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）とビジネス・エネルギー・産業戦略省（BEIS）の共同ユニットである人工知能局（OAI）と GDS が、政府が AI、自動化、データを新たな方法で利用して公共部門の生産性とより広い経済的利益を促進する方法を検討することが発表されました。

レビューを実施するために、OAI と GDS の中心となるチームが設立され、公共、商業、国際的な文脈における AI の採用について、世界レベルの技術的および戦略的な理解を持つ外部の AI 専門家がサポートしました。

このレビューを受けて、チームは「A Guide to Using Artificial Intelligence in the Public Sector（公共部門における人工知能活用ガイド）」[27]を作成しました。このガイドは、シニアリーダーが部門内での人工知能の適切な利用機会について考えるためのフレームワークと、人工知能プロジェクトの開始と実施を検討しているデリバリーリーダーに提供されています。このガイドは、「政府技術革新戦略」と同時に発表されました。

また英国の公共部門における AI への投資について、上位の利用機会分野を特定しました。

データサイエンス

将来に備え、政府がすでに保有しているデータを正しく活用するために、公務員のスキルと能力を高めることが重要です。そのため、私たちは、重要なスキル分野で公務員をスキルアップさせることで、組織の能力向上に投資しています。

● **データサイエンス・アクセラレータ：**これは、データサイエンスの技術を個人に教えるために、メンタリングとロックを解除したラップトップ（組織のマシンでは使用できないツールをアクセラレータが使用できるようにするもの）を提供しています。このアプローチは全国のハブで再現されており、現在 150 人以上のアナリストがトレーニングを受けています。

● **新興技術開発プログラム：**AI、拡張現実、仮想現実、バイオテクノロジー、分散型台帳、地理空間、量子コンピューティングなどの分野で、新興技術のスキルを向上させ、政府の最も複雑な課題の解決に貢献したいと考えている技術系公務員を対象としています。

データサイエンス能力の監査

GDS と Office for National Statistics (ONS) Data Science Campus は現在、公共部門におけるデータサイエンス能力の監査を行っています。これは、政府における AI の導入を促進するために重要であると認識されています。

チームは、データサイエンスを扱うすべてのアナリストを対象に、オンラインスキル調査を実施しました。 またホワイトホールの全部門のデータサイエンス責任者にインタビューを行い、部門内の組織的な能力を把握しました。

[27] https://www.gov.uk/government/publications/a-guide-to-using-artificial-intelligence-in-the-public-sector

インタビューの最終段階では、より広範な公共部門（地方自治体、警察、保健医療、分権行政機構（北アイルランド、スコットランド、ウェールズ）を中心に）の能力、および主要な学術・産業界のパートナーを調査する予定です。

Government Data Science Partnership（ガバメント・データ・サイエンス・パートナーシップ

2017 年、政府省庁は、保有するデータの価値だけでなく、データサイエンスを活用して、より効果的でデータに基づいた意思決定を行う方法を理解し始めていました。

そこで、政府がデータサイエンスの可能性を実現し、省庁間での活用を促進するためのスキルやツールの開発を支援するために、ONS、GDS、政府科学局（GO-Science）の共同プロジェクトである「Government Data Science Partnership」が設立されました。

また、データサイエンス・アクセラレータスキームなどのトレーニングプログラムの開発や、関心と実践のコミュニティの成長も可能にしました。

５．サービス設計と保証

サービス設計・保証グループは、政府機関と協力して、優れた公共サービスの提供を支援しています。同局は、大規模な契約の終了から新サービスの保証・調達まで、政府のデジタル・IT サービスのライフサイクル全体にわたって、同業が作成した基準、ガイダンス、ベストプラクティス、専門家によるサポート、情報を提供しています。

基準と保証

デジタルサービス規格

2015 年に作成されたこの規格は、各省庁が優れたデジタルサービスを作成・運営するための 18 の基準を定めたものです。公共向けの取引サービスはすべてこの基準を満たさなければならず、政府全体で、サービスが公共利用に十分耐えうるかどうかをチェックするために使用されています。

GDS が政府に対して設定した基準は、国際的に他の政府における同様の取り組みに影響を与えています。

最新の規格は、デジタルおよび非デジタルチャネルでのエンド・ツー・エンドのサービスに重点を置くことを反映して、「デジタルサービス規格」（2014 年の創設以来の名称）から「サービス規格」に変更されました。これは、2017 年に発表された政府の変革戦略（Go エンドツーエンドンド Transformation Strategy）の中で、エンド・ツー・エンドのサービスデザインとサービス変革を実現することが盛り込まれたこ

とを受けて、デザインとテクノロジーに対する現在のアプローチに合わせるために、他の小規模な更新も行っています。この最新版には以下が追加されています。

● 自分たちが行っている仕事が、市民が根本的な目標を達成するためのより広い旅路にどのように適合するかを説明すること。例えば、ある部門が事業税の登録を行うサービスを開発している場合、GDS はそのサービスが事業開始という幅広いプロセスの中でどのように位置づけられるのかを知りたいと考えます。

● 法律的、技術的、社内プロセスや契約上の制約など、サービスを作る上でのより広い状況を理解していることを示します。

● 組織内および組織外のオペレーション・デリバリー、ポリシー、その他の分野と協力して、デリバリーの成功を阻むあらゆる障害を克服します。

テクノロジー・コード・オブ・プラクティス（技術実践規範）

これは、政府がより優れた技術を設計、構築、購入するのに役立つ一連の基準です。ここれは、支出管理プロセスにおいて政府で合意された基準として使用されます。各省庁は、技術プログラムやプロジェクトを実行する際には、最初からこのコードに従わなければなりません。

支出コントロール

GDS の支出管理プロセスは、購入したサービスがテクノロジー・コード・オブ・プラクティス（技術実践規範）に沿ったものであることを確認するために、プロジェクトやプログラムに存在します。

つまり、購入したサービスは、ユーザーのニーズが考慮されていること、費用対効果が高く、国民にとって透明性のあるものであること、政府のデジタルテクノロジー戦略に沿ったものであること、リスクアセスメントが実施されていること、アジャイル開発手法を用いて開発されていることを証明しなければなりません。

サービスアセスメント

サービスアセスメントは、サービスがデジタルサービス基準を満たしているかどうかを確認し、政府が優れたデジタルサービスを構築して実行できるようにします。サービスアセスメントは、支出管理の承認を得て、プロジェクトがある程度のレベルまで構築されていないと実施できません。

これによって、プロジェクトでのこれまでの資金の使い方を検討します。プロジェクト、特に大規模なプログラムの性質上、大規模なサービスは時に小さなサービスに分割され、それぞれの段階で個別に評価しなければならないことがあります。

オープンスタンダード

GDS のオープンスタンダードチームは、政府機関がデータセットをオープンフォーマットで公開することの保証に成功しています。オープンスタンダード委員会は オープンスタンダードの透明性のある選択と実施の責任を負っていて、可能な限り広範なデータを「オープンデータ」として公開するために、14 のデータスタンダードを承認しました。前四半期、GOV.UK は、オープンデータ形式のファイルのダウンロード数が 100 万件を超えました。

オープンデータ検索サービス=The Find Open Data service **は、**人々がオープンな政府データを見つけて利用することを支援し、政府の資料発行部門=publisher がデータを維持することをサポートします。

アクセシビリティ

政府は、ウェブサイト、モバイルアプリケーション、サービスが、人々、特に高齢者や障がい者にとって可能な限り使いやすいものとなるよう努めています。GDS は、サービスのアクセシビリティを確保するため、政府全体で取り組んでいます。

GDS は、以下のことを保証します。 GDS は、政府機関のチームに提供する共通コンポーネントがすべてアクセシブルに設計されていることを確認し、アクセシブルなサービスを構築するための強固な基盤を提供しています。また、GDS は、各省庁を支援するためのガイダンスを提供し、800 人以上のメンバーが参加するアクセシビリティ・コミュニティを設立してコラボレーションを可能にしているほか、政府や公共部門全体のデジタルサービスのアクセシビリティを検証しています。

GDS では、アクセシビリティの要件を満たすためのガイダンスや、高齢者やインターネットにアクセスできない人など、サービスを利用するためのスキルやアクセス手段を持たない人を支援するためのガイダンス、基準、保証も提供しています。

公共機関（ウェブサイトおよびモバイルアプリケーション）（No.2）アクセシビリティ規則 2018）[28]

この規制は、公共機関のウェブサイトやモバイルアプリケーションのアクセシビリティに関する EU 指令を実装したものです。GDS は、各部門の規則遵守を支援し、文書をアクセシブルにする方法などのガイダンスやトレーニングを作成するとともに、規制機関の設立を進めています。

デザイン

[28] The Public Sector Bodies (Website and Mobile Applications) (No.2) Accessibility Regulations 2018

サービスマニュアル

サービスマニュアル [29]は、政府のサービスチームが「デジタルサービス基準」を満たすサービスを構築し、サービス評価に備えるためのガイダンスとツールを提供しています。

これは、GOV.UK 上の使いやすいサービスで、サービス基準の変更を反映するために定期的に見直し、更新されます。

サービス実践共同体

GDS は、アクセシビリティやデザインなどの特定のトピック分野において、政府内のサービス実務者を対象としたいくつかのコミュニティをリードしており、政府内の実務者とつながり、ベストプラクティスを共有し、課題を議論し、お互いをサポートしています。

これにより、政府間の強固な関係を構築し、部門の垣根を越えて学びを共有することができ、ミートアップ、ディスカッションのためのフォーラム、ブログなどを通じて管理されています。

６．デジタル・アイデンティティと GOV.UK Verify

官民を問わず、オンラインでのやりとりが増えるにつれ、安全なデジタル・アイデンティティの確立が求められています。GOV.UK Verify は、オンライン上で自分が何者であるかを証明する安全な方法であり、あるサービスで作成された ID が他のサービスで再利用されても十分に安全であると仮定することで、サービスが詐欺の影響を受けたり、リスクを広げたりしないようにするためのものです。Verify は、本人確認や書類の郵送などの面倒なプロセスを経ることなく、自分のアイデンティティを証明することができます。Verify の使用により、数週間から数ヶ月かかっていたプロセスを数時間に短縮することができます。コスト削減やユーザーエクスペリエンス向上のためのユースケースは、官民を問わず膨大なものがあります。

GOV.UK Verify は、GMPP の一部であるプラットフォームとして、現在、20 の政府サービスへの安全で確実なアクセスを提供しています。例えば、「公的年金の確認」、「ユニバーサル・クレジットの申請」、「自動車運転免許証の申請」、「運転免許証の情報の閲覧・共有」、「ディスクロージャー・アンド・バーリング・サービス（DBS）の基本的なチェックの依頼」、「署名・申告」などがあります。

Verify とデジタルアイデンティティの未来

[29] https://www.gov.uk/service-manual

GDS は、Verify プログラムとデジタル ID の優先順位について、他の多くの政府部門と緊密に協力しています。2019 年 6 月 11 日に、デジタル ID 市場の効果的な組織を実現する方法について協議が行われることが発表されました。

DCMS と内閣府のコラボレーションである新しいデジタルアイデンティティユニットも作成され、公的部門と民間部門を結び付け、官民一体となってコンサルテーションの成果を実現するのに役立ちます。公共サービスの継続的な提供を確保するために、2020 年 4 月から民間部門からデジタル ID を利用＝consume するための商業的枠組みについても検討を開始します。

Verify プログラムの優先順位は　が含まれています。

サービスや取引を支えるのに有効なデジタル・アイデンティティの標準を確立し、それらの標準をフォローして利用しやすくするために支援をする

デジタル・アイデンティティ標準が広く使用されるためには、さまざまなニーズを満たすのに十分な柔軟性と明確性が必要です。GDS は、民間および公共部門の組織と協力して、政府の ID 標準をより理解しやすく、使いやすいものにし、人々がより多くの種類の ID 証拠を使って自分の ID を証明できるようにし、サービスがより具体的にセキュリティやユーザのニーズを満たせるようにしていきます。

民間および公共部門のサービスにおいて、デジタル・アイデンティティを安全かつ確実に機能させる

ユーザーは、自分のアイデンティティが安全であることを信頼すると同時に、複数のサービスや取引において自分が何者であるかを証明するためのハードルや時間的な制約が少ないことを望んでいます。私たちは、デジタル・アイデンティティがセクターを超えて機能し、ユーザーが同じデジタル・アイデンティティを再利用してさまざまなサービスにアクセスできるように、障壁を取り除くためのコンポーネントに取り組んでいます。

政府のデータをよりよく活用するために

政府は、公的機関や民間企業が適切な保証レベル（基準による）でユーザーの身元を確認するために使用できる、ユーザーに関するデータを持っています。これらのデータは、一か所に保存されたり、ユーザーの許可なく共有されたりすることはありません。データをより有効に活用することは、より多くのユーザーがオンラインで自分が誰であるかを証明し、より多くのサービスに迅速にアクセスできることを意味します。

サービスとの連携を改善し、経済的包摂に取り組む

このプログラムは、技術と規格がサービスのニーズを満たすように、サービスとの連携を改善し続けています。各チームは、セキュリティを維持し、不正行為のリスクを監視しながら、特定の評価指標を監視し、その評価指標の推進に取り組んでいます。また、このプログラムでは、重要な点として、デジタルアイデンティティソ

リューションを可能な限り利用しやすくすることで、デジタル経済がすべての市民にとって可能な限り利用しやすいものになるようにすることにも注力しています。

デジタル ID 市場の信頼性を高めるために

私たちの役割の 1 つは、民間企業がデジタル ID の利用と応用を拡大し、新興市場を成長させることです。組織やユーザーと協力して、明確なデータ、標準、保証モデルを提供し、将来の政府のロードマップを透明かつ明確にすることで、市場の信頼性を高め、新規参入者に市場を開放し、標準ベースのアプローチによる ID チェックの重要性を民間および公共部門に理解してもらうことができます。

７．EU 離脱と変革

EU 離脱が公共サービスの変革を加速させることはよく知られており、新しいシステムやオペレーションモデルが大量に導入されていることは、現在進行中の変革の規模を示しています。それにもかかわらず、あらゆる種類の変革プログラムは、継続的な固定された障壁に直面しています。この作業領域の目標は、変革を可能にする環境の改善を推進し、能力とスキルに取り組み、他の機能と組み合わせて、変革プログラム（EU 離脱を含む）を成功に導くことです。

EU 離脱デジタル戦略

2019 年 3 月 29 日、4 月 12 日、10 月 31 日のノーディールに備えて、GDS は各省庁が新サービスを迅速に提供できるように支援し、EU のシステムやデータベースへのアクセスができなくなった場合の対応策を練っています。この作業を通じて、私たちは、戦略的見解を維持するセンターの役割を果たし、他の機能と連携して共同で対応し、新しいデジタルサービスの提供に対する信頼性を高めるための保証に貢献していきます。

専門サービスの提供

「専門家によるサービス提供モデル」により、各部門の能力が不足している場合に GDS チームを派遣して、規模とペースに応じたサポートを行っています。 これには、国際貿易、排出権取引、ビジネスレディネス、製品安全などをサポートする重要なプログラムが含まれます。

「専門家によるサービス提供モデル」を改良する作業は、EU 離脱プログラムだけでなく、他のデジタル、データ、テクノロジーサービスにも拡大しています。

デジタルキャパシティとケイパビリティ

他の機能と同様に、キャパシティとケイパビリティは、早い段階からリスクとして取り上げられていました。私たちは、動員計画、中央の採用キャンペーン、スキルアップ、人材スキームの拡大、共同の商業的ソリューシ

ョンなどの様々なアプローチを通じて、重要な EU 離脱の DDaT 要件を満たすために各部門をサポートし続けています。これらのチャネルを確立して活用することで、このリスクをコントロールすることができました。

EU 離脱後のサポート

既存の変革プログラムと並行して、EU 離脱は以下を促しています。 多くの EU 離脱によって、政府の仕事のやり方、市民や企業との付き合い方に多くの変化が生じています。IPA と協力して、7 つのレンズのフレームワーク [30]を基に、政府の変革ポートフォリオを刷新するとともに、変革を可能にする環境の改善を推進しています。専門的なアドバイス、洞察力、分析を広くトランスフォーメーション・コミュニティに提供し続けることで、政府全体のトランスフォーメーション・リーダーシップとデリバリー能力を強化しています。

2019 年 *6* 月

[30] https://www.gov.uk/government/publications/7-lenses-of-transformation/the-7-lenses-of-transformation

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

別表

『国家データ戦略』（案）にみる政府部内責任分担表

分担	概要	責任部局
ミッション	ミッション１：経済全体におけるデータの価値を引き出す。	DCMS
ミッション	ミッション２：成長を促進し、信頼できるデータ体制を確保する。	DCMS
ミッション	ミッション３：政府のデータ利用を変革し、効率化と公共サービスの向上を図る。	GDS
ミッション	ミッション４：データが依存するインフラの安全性と回復力を確保する。	DCMS
ミッション	ミッション５：データの国際的な流れを促進する。	DCMS
データ基盤	質の高いデータを確保するための文化的・調整的な障壁に対処するため、以下のような作業プログラムを立ち上げる。	GDS / ONS
	- データ共有に関する法制度の一貫した解釈を可能にする、中央の専門家チームの設立（GDS）	
	- データ品質フレームワークの立ち上げ(ONS)	
	- 政府のためのデータ成熟度モデルの作成(ONS/GDS)	
	- 優れた実践のためのデータ管理コミュニティの構築	
	- 一連の実証プロジェクト（ライトハウス）を通じて、ベストプラクティスとガイダンスを学び、設定	
データ基盤	我々は、政府全体のデータ連携の方法、アプリケーション、スキルセットを改善するために、「Joined-up data in government」レポートの提言を実施する。	GDS / ONS
データ基盤	レガシーITと広範なデータインフラの長期的な問題を解決することを約束する。	GDS

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

データ基盤	私たちは、以下の方法で政府全体のデータ発見力を高める。	ONS / GDS (audit of data inventories)
	- 政府のための統合データプラットフォームを開発する。これは,政府自身のデータのための,安全でセキュアで信頼できるインフラとなる。これは,政府がリンクされたデータの可能性を引き出し,データ標準,ツール,アプローチを構築することを支援するデジタルコラボレーション環境であり,政策立案,公共サービスの改善,人々の生活の向上を支援するために,政策立案者が最新の証拠や分析を利用できるようにする。	
	- データインベントリの監査の実施	
データの基礎知識	地方自治体がデータの利点を最大限に活用できるように支援していく。	MHCLG
データの基礎知識	政府全体に適用される一連のデータ原則を策定し、検証する。	GDS / ONS
データの基礎知識	政府全体のデータ標準に関する戦略を策定し、以下を含む。	GDS
	- DSA がどのような基準を義務付けるかを明確にする。	
	- DDaT の支出管理プロセスの利用	
	-政府全体でデータ標準を一貫して採用するための,API と技術規範の並行管理プロセス	
データの基礎知識	政府のチーフデータオフィサーを含む、政府横断的なデータリーダーシップの上級者を募集する。	GDS
データの基礎知識	政府全体の標準を実施する権限を持つ、省庁横断的なガバナンスメカニズムを確立する。	GDS
データの基礎知識	政府全体で整合性のあるガバナンス構造を推進するために、以下のことを行う。	GDS
	- 省庁内のデータに関するガバナンス構造の見直しを行う。	
	- 中央政府の各省庁が単一省庁計画にデータ管理計画を含めるようにする。	

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

データの基礎知識	私たちは、異なるデータソースの組み合わせや相互参照を促進する相互運用性に関する世界的な取り組みを支援する。	FCDO / ONS
データの基礎	経済成長を促進し、包括的で効果的なサービスを提供するための強力な国家統計システムを構築するために、国際的なパートナーと協力する。	FCDO
スキル	データスキル、デジタルスキル、AI スキルの明確な区別を定めた、より広範な経済におけるデータスキルの作業定義を発表し、データ関連のキャリアへの道筋に関する情報を提供することのメリットを検討する。	DCMS
スキル	アラン・チューリング研究所、National Innovation Centre for Data、Open Data Institute、Data Skills Taskforce、AI Council、UK Cyber Security Council、Data Lab など、データスキルのエコシステムにおける役割を検討し、産業界、公共部門、大学、研究機関の間の新しく優れた協力関係のリーダーシップと促進を改善する方法を検討する。	DCMS
スキル	適切な機関と協力して、データサイエンスが関連する技術資格にどのように組み込まれているかを理解し、質の高いデータサイエンスコースが提供されていることを確認し、新興のスキルを支援する活動においてデータ関連のスキルが十分に考慮されていることを確認する。	DfE
スキル	AI、サイバー、デジタルスキルなどの幅広い科目を含むモジュールを提供する方法と、他の科目にデータスキルを統合する方法の 2 つの方法で、学部生に基礎的なデータスキルを教えるための最も効果的な方法を検証していく。大学は自主的にこの試験に参加する。	DCMS
スキル	研究開発投資の最大化、産学連携の機動性向上、地域レベルでの産業界と大学の連携を促進するために、研究エンジニアや専門家への高度なデータスキルの供給を拡大する方法を検討する。	UKRI
スキル	企業のデータスキルトレーニングへのアクセスをサポートするオンラインポータルを立ち上げ、中小企業のデータサイエンス技術力や意欲に合った質の高いオンライントレーニング教材の案内を行います。	DCMS

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

スキル	政府全体でデータとデジタルのスキルを持つリーダーを採用し、政府の中心で技術、政策、法律、分析のデータ専門家の強力な幹部を育成する。	GDS
スキル	2021 年までに、ONS のデータサイエンスキャンパス、Government Analysis Function、GDS を通じて、公共部門全体で 500 人のアナリストにデータサイエンスのトレーニングを行います。これは 2021 年に見直しを行い、2025 年までの政府の新たなニーズに対応した新しい能力開発戦略を策定する予定です。	GDS/ONS
スキル	Public Sector Data Science Capability Audit（公共部門のデータサイエンス能力監査）に記載されている一連のアクションを実施する。	GDS/ONS
スキル	すべての公務員に提供されているデータトレーニングを見直し、このサービスを強化・拡張するための提案を行う。	GDS
スキル	政府におけるデータ専門家のためのキャリアパスを設計する。	GDS
スキル	中央政府全体でデータ専門家の定義を共有することに合意する。	GDS
スキル	データを管理、利用、普及させる能力を持つ地方自治体のニーズを見直す。	MHCLG
データの有無	我々は以下を行う。	BEIS
	- 通信,金融,エネルギー,年金の分野における既存のスマートデータの取り組みを調整し,加速させるとともに,分野を超えた質の高い基準やシステムの開発を支援するための提言を行う,分野横断的なスマートデータワーキンググループを設立する。	
	-国会の時間が許す限り,スマートデータの取り組みへの参加を義務付ける能力を向上させ,すべての取り組みに法的基盤を提供するために,主要な法律を導入する。	
データの可用性	競争・市場局のオンラインプラットフォームとデジタル広告に関する報告書に対応し、その調査結果を競争促進のためのデジタル市場ユニットの設立にどのように反映させるかを検討する。	DCMS / BEIS

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

データの可用性	エネルギーデータタスクフォースの提言を実施するための作業を継続し、「エネルギーデータアクセスの近代化」プログラムを推進する。	BEIS
データの可用性	経済全体および経済に関わるデータへのアクセスと利用可能性の拡大が、どのような形で成長とイノベーションを支えることができるのか、またそうすべきなのか、そして市場を支援する上で政府が果たすべき役割は何なのかを明確にするため、より明確な政策的枠組みを策定する。	DCMS
データの可用性	オープンデータの公開と意思決定のプロセスを見直し、その一貫性を確保するとともに、公開されたデータの影響を測定するための相互運用可能な指標の開発を支援する。	GDS
データの可用性	児童の性的虐待、ヘイトスピーチ、自傷行為や自殺願望などのオンライン上の被害の監視と報告を支えるデータ基準とシステムを見直し、アップグレードする。	DCMS
データの可用性	デジタル経済法（2017 年）の権限の活用を推進するとともに、データ共有に対する障害に広く対処する。	GDS
データの可用性	我々は、EU、米国、日本、オーストラリア、ニュージーランドとの現在の交渉を含め、貿易パートナーとの間で、国境を越えたデータの流れに対する不必要な障壁を取り除く条項を求め、不当なデータローカリゼーション措置の使用を防ぐための具体的な約束をする。	DCMS
データの可用性	私たちは、世界貿易機関（WTO）、G7、G20、OECD において、グローバルなデータフローの重要性を訴えていく。	DCMS
データの可用性	AI に関するグローバルパートナーシップの下で英国が共同議長を務めるデータガバナンスワーキンググループの専門知識を活用し、国際的なパートナーと協力して、国際的なデータアクセスと共有のためのアプローチを模索する。	DCMS / BEIS
データの可用性	英国からの個人データの移転について、英国独自のデータ妥当性評価を行うための独立した HMG の能力を確立する。	DCMS
データの可用性	国際的なデータ移転のための移行措置を検討する。	DCMS
データの可用性	英国外への個人データの移転が適切に保護されることを保証する代替移転メカニズムの使用を見直す。	DCMS

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

データの可用性	移行期間が終了する前に、一般データ保護規則（GDPR）と法執行指令（LED）の両方において、EUから肯定的な妥当性決定を求める。	DCMS (GDPR) / HO (LED)
データの可用性	私たちは、各国がデータに対してよりオープンなアプローチをとることを支援し、国際的なオープンデータアジェンダにおいて引き続きリーダーシップを発揮していく。	FCDO / GDS
データの可用性	政府開発援助の一環として、ビッグデータやモデリング分析を用いて、異常気象や病気の発生に対する脆弱な国の回復力の向上を支援する方法を開発する。	FCDO
データの可用性	International Aid Transparency Initiative のオープンデータ標準、Extractive Industries Transparency Initiative、Infrastructure Transparency Initiative などの標準の導入を支援する。	FCDO / GDS
データの有無	赤十字や国連などの国際機関と協力して、危機的な影響を受けた地域のデータが安全に、合法的に、倫理的に取り扱われるようにする。	FCDO
責任	私たちは	DCMS
	- ICO やその他の機関と連携し,ガイダンスの迅速な実施や共同規制ツールの使用などにより,英国の既存のデータ体制のうち混乱や惰性を生む部分を明確にする。	
	- ICO との連携により,企業,特に中小企業のコンプライアンス負担を可能な限り軽減する。	
	- ICO のレギュラトリー・サンドボックスのような世界最先端の介入を含め,イノベーターに対する積極的なアドバイスとサポートを強化する。	
責任	政府データの利用がもたらす社会的利益に関する全国的なエンゲージメントキャンペーンを実施する。	GDS
責任	公共部門におけるアルゴリズムを利用した意思決定の透明性を高めるため、適切かつ効果的なメカニズムを検討する。	GDS

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

責任	CDEI やその他のデータおよび AI 倫理分野の主要組織と協力して、アルゴリズムの透明性に関する提案されたアプローチを今年中に試験的に実施し、公共部門全体に展開するために何が必要かを検討していく。	GDS
責任	私たちは、消費者の管理と信頼を強化するためのプライバシー強化技術の役割を探ります。	DCMS
責任	民間および第三セクターのデータ利用における適切な公平性、透明性、信頼性を確保するためのさらなる方策を検討する。	DCMS
責任	我々は、新たに設立された AI に関するグローバルパートナーシップの創設メンバーとしての立場を活用し、国際的なパートナーと協力し、特に責任ある AI と（英国が共同議長を務める）データガバナンスワーキンググループの専門知識とこの課題に関する提言を活用する。	DCMS / BEIS
責任	政府のデータ倫理フレームワークの公共部門での利用を促進し、データ科学者とデータ政策立案者が倫理的なデータ利用のための永続的な能力を構築することを支援し、データ倫理コミュニティを通じて知識、リソース、ケーススタディを普及させます。	GDS
責任	CDEI と協力して、プライバシー保護技術などの技術革新の可能性を探り、国民の意識を調査することで、公共部門でのデータ利用の信頼性を確保する方法を理解する。	GDS
責任	グリーン化する政府」を発表する。 この戦略では、透明性、説明責任、責任、回復力に取り組み、政府調達に関連する炭素とコストを削減することを目指する。また、データを持続的に管理・利用するために政府がサプライヤーとどのように協力するかを示すデータ持続性憲章の作成にも取り組んでいく。	DEFRA

＜付属資料２＞『国家データ戦略』（案）別表に見る政府部内責任分担表

（備考）略語表

BEIS	Department for Business, Energy & Industrial Strategy	ビジネス・エネルギー・産業戦略省
DCMS	Department for Digital, Culture, Media & Sport	デジタル・文化・メディア・スポーツ省
DEFRA	Department for Environment, Food & Rural Affairs	環境・食料・農村問題省
DfE	Department for Education	教育省
FCDO	Foreign, Commonwealth & Development Office	外務・コモンウェルス・開発省
GDS	Government Digital Service	内閣府ガバメント・デジタル・サービス
ONS	Office for National Statistics	国家統計局
MHCLG	Ministry of Housing, Communities & Local Government	住宅・コミュニティ・地方政府省
UKRI	UK Research and Innovation	BEIS 傘下の英国研究・イノベーション機構
HO	Home Office	内務省
GDPR	General Data Protection Regulation	一般データ保護規則
LED	Law Enforcement Directive	法執行指令

＜参考＞　日本政府のデジタル化施策と英国議会提言対応表

英国での議論の中で、日本政府のデジタル化施策で参考となる課題をデジタル社会の実現に向けた改革の基本方針（以下、「基本方針」と称する）及びデジタル・ガバメント実行計画（以下、「計画」と称する）を踏まえて整理する。基本方針及び実行計画で触れられている事項のうち、英国でも共通で課題として検討されている事項について下表に整理した。

対応する基本方針及び計画	委員会の提言	
	提言番号	概要
国の情報システム	提言 13	既存システムの監査
業務におけるデジタル技術の活用	提言 8	AI 等の先進術をどの省庁も活用できるようにすること
マイナンバー	提言 2	市民が公共サービスにアクセスする ID の整備
データ利活用等	提言 5	データ共有の進捗の監査及びベストプラクティスの共有
サイバーセキュリティの実現	提言 14	サイバーセキュリティのリーダーシップの一元化
	提言 15	サイバーセキュリティ標準の省庁間の共通化、定期的な見直しの必要性
デジタル人材の確保	提言 16	政府内のデジタル人材の確保、及び教育の実施 t
	提言 17	政府の技術調達の視覚の策定及び定期的な見直し
デジタルデバイド対策	提言 3	デジタル環境を持たない人へ、図書館等、公共施設内でデジタル環境にアクセスできる環境を提供、
	提言 4	デジタル環境に慣れない人が公共サービスを受ける際の代替手段の確保

なお、上記は日本政府においても検討されている課題との対比であるが、GDS が英国政府のデジタルトランスフォーメーションを 10 年取り組んだ中で明らかになった課題のうち、日本の基本方針等では触れられていない官僚制に伴う世界共通の課題もある。それは部門間の権力闘争や財務省の無理解である。現在の日本でも潜在的な課題となる可能性があるため、検討が必要と考える。

まず、各省庁の職員は部署の権限を守ろうとする文化があり、標準プラットフォームの使用は自部署の権限を奪うものであると認識されたことが大きな障害であったと指摘されている（https://www.globalgovernmentforum.com/the-rise-and-fall-of-gds-lessons-for-digital-government/）。公務員はメディア等の政治的批判等のリスクを恐れる傾向にあり、そのような態度がデジタルトランスフォーメーションに協力的になりうる公務員を抑制していることを示唆している。また、多くの財務省当局者は、デジタルテクノロジーに投資することで得られる効果や、それを実現するために必要な財務構造を理解していなかったとも指摘している。

このような文化は世界各国の官僚組織に共通してあるものであり、この課題を解消するためには、デジタル化を推進する中心組織をつくるだけでなく、高い識見と専門知識のある強力なリーダーシップのもとに推進すること、関係各省庁が自己のシステムにこだわってサイロ化しないようにすること、財務省に政府がデジタル投資をすることで得られる社会的な影響が甚大であることを理解してもらうことが重要であり、日本政府においてもこうした対応が求められる。

初版：2021 年 3 月 31 日
一般社団法人　行政情報システム研究所

本冊子の利用ルールは「政府標準利用規約（第 2.0 版）」に準じるものとします。
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/densi/kettei/gl2_betten_1.pdf