

諸外国・地域のデジタル戦略の 体系に関する調査研究報告

概要版

一般社団法人行政情報システム研究所

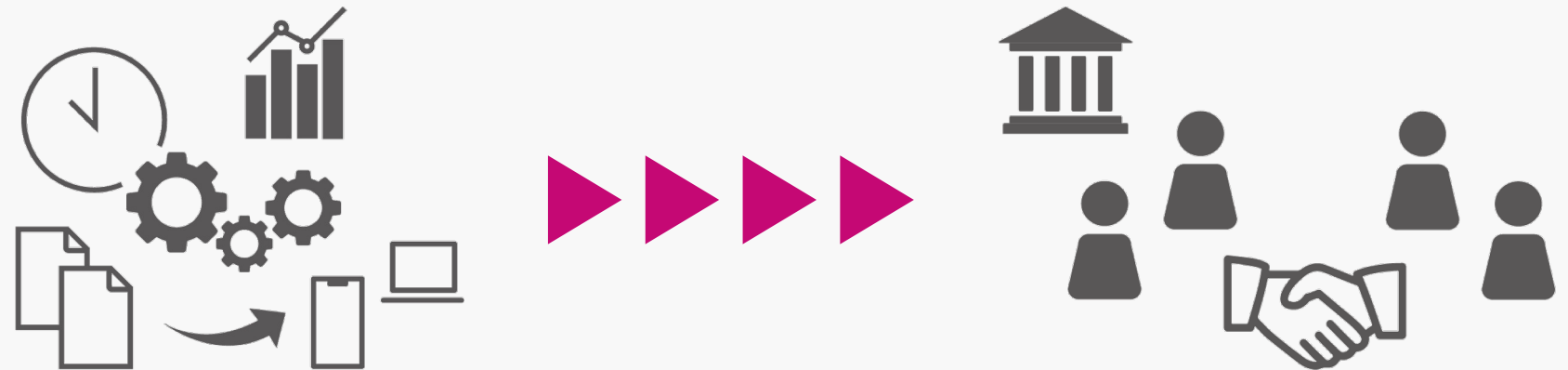
目次

1	調査研究結果のポイント	3
2	調査概要	9
3	デジタル戦略の体系に関する論点	13
4	デジタル戦略を効果的なものとするための示唆	24

調査研究結果のポイント

1

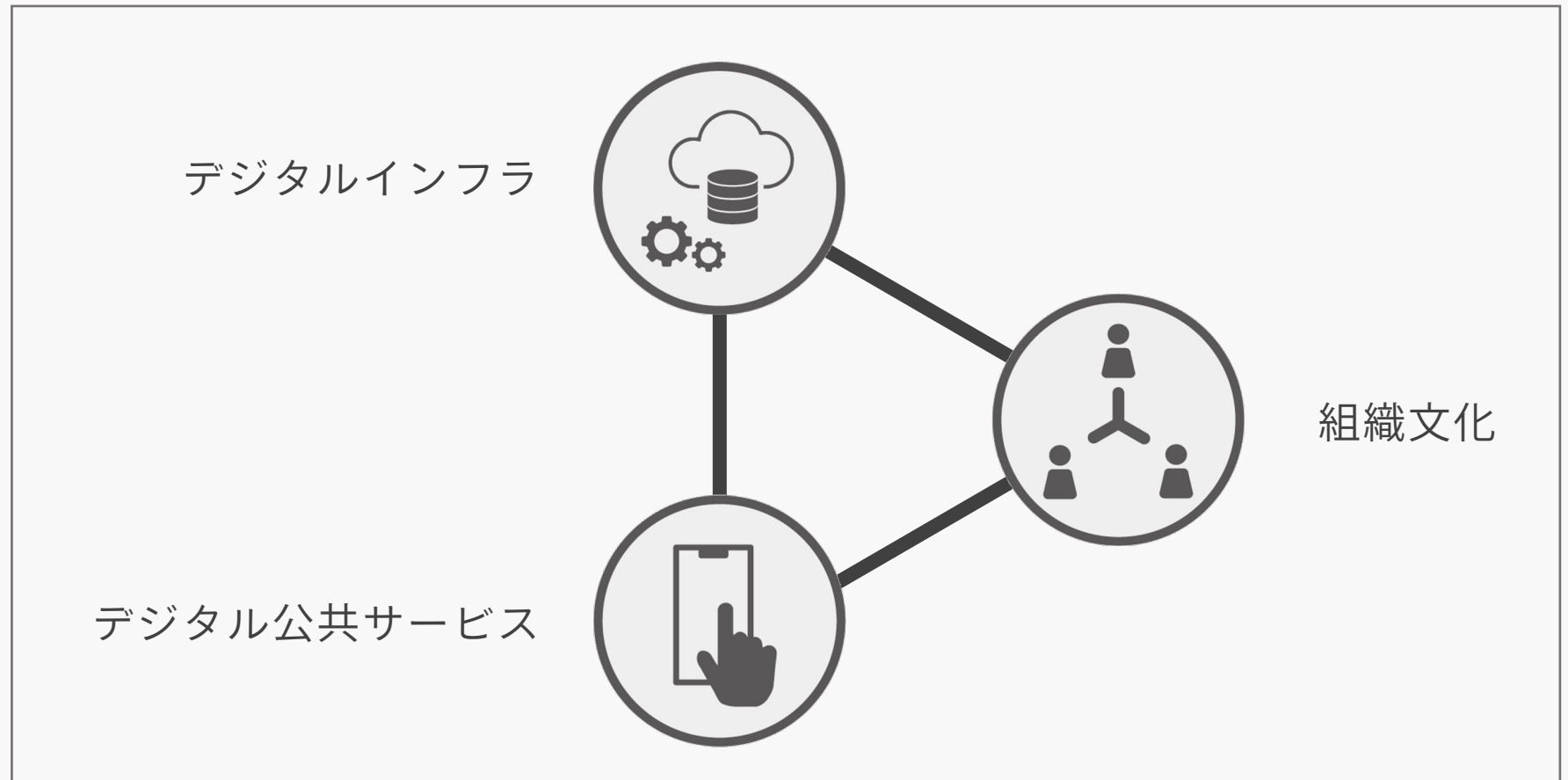
デジタル化の先進地域では、
公共部門のデジタル化の目的は
業務や行政運営の効率化・合理化のみならず
「行政と市民との関係性の再構築」にも及んでいる。



2

デジタル化の成熟度の高さが
デジタル戦略の様々な側面に影響を及ぼしている。

デジタル化の
成熟度に関連する
3つの要素



3

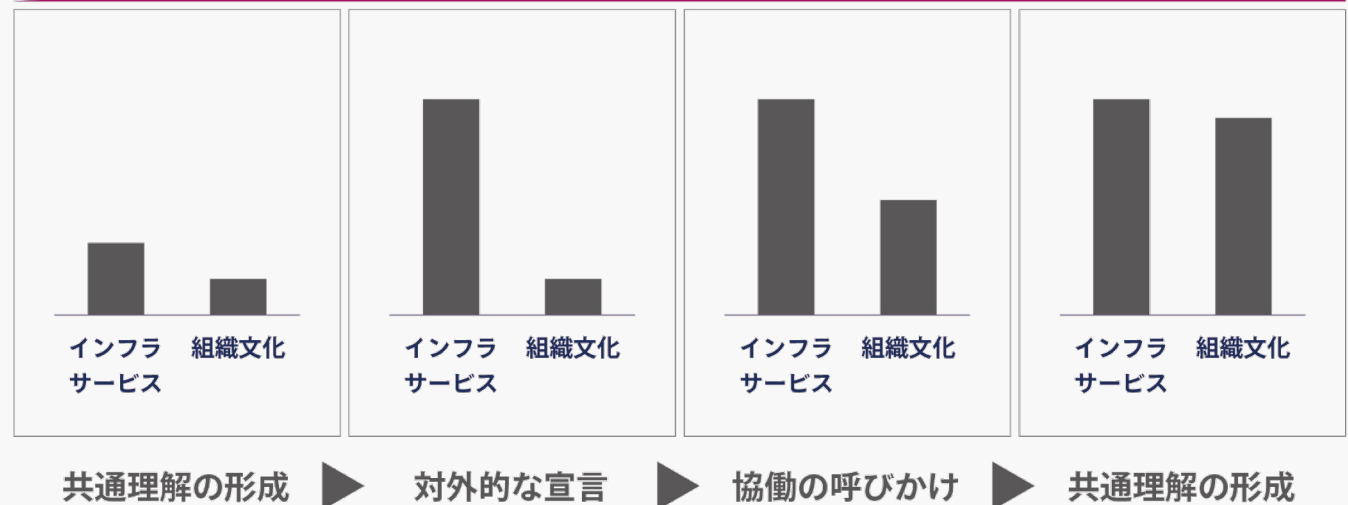
例えば、デジタル戦略策定の目的は

「公共部門内部での共通理解の形成」「対外的な宣言」

「協働の呼びかけ」の3類型で整理することができ、

デジタル化の成熟度が目的の設定に関連している。

デジタル化の
成熟度



4

デジタル戦略の策定プロセスでは、
関与のデザインが最も重要である。

協議に関与する
主体のパターン



Organization
組織内部の関与

デジタル戦略を担当する組織のみで
策定を進める。



System
システムの関与

デジタル戦略に関係する公共部門の
複数の組織で策定を進める。



Ecosystem
エコシステムの関与

公共部門以外の幅広い主体（市民・
企業など）が参画し策定を進める。

5

デジタル戦略の実効性の向上を目的として、
各国・地域では**効果的なコミュニケーション**や
従来とは異なる業務プロセスの導入が進められている。



効果的なコミュニケーション

内容を浸透させるイベントの実施

相手に応じた説明の使い分け

様々な形式での情報公開



従来とは異なる業務プロセス

事業への資金提供メカニズムの変更

ボトムアップな提案の奨励

施策を実施する権限の分散化

若手職員のデジタルな働き方の導入

調査概要

調査の背景・目的

調査の背景

- **公共部門は一般にデジタル社会への対応が遅れがちであり市民や事業者にとっての利便性が低い**と指摘されることから、公共部門自身のデジタル化が求められている。また**誰もが等しくデジタル化の恩恵を享受することができているとは言えない**という課題を踏まえ、公共部門は社会全体のデジタル化に対する方針を示し、こうした課題を解決するための取組を実行することも期待されている。
- デジタルという新たな分野の戦略を**いかなる目的のもとで、いかなる方法で、いかなる内容で策定し、いかにして実効的なものとするべきかを示した一定の体系的な枠組みが求められる**。
- 幸い、デジタル戦略の策定を先行的に進めてきた国々が存在しており、これから策定が本格化する日本においてはその知見を活用することができる状況にある。

調査の目的

- 本調査研究では、諸外国・地域の行政機関が策定したデジタル戦略について、ドキュメント分析（戦略の本文・関連文書・関連する行政機関のウェブサイト等における記述の参照）及びインタビュー調査を実施し、それらを通じて**デジタル戦略の体系を戦略策定の目的、戦略策定の方法、戦略の構造、戦略の具現化、戦略の評価、行政レイヤー間の連携といった複数の観点について類型化すること**、そしてそれぞれのパターンについて**特徴や成立要因、課題等を明らかにすること**を目的とする。その上で、政府、各省庁及び自治体が今後のデジタル戦略の立案及び改定を行う際に役立つ知見の提供を目指す。
- 本報告書の読者として主に想定するのは政府・自治体でデジタル戦略策定を担当する方々となるが、先述の通りデジタル戦略策定の意義が政府と市民の関係性の変化にもあることを踏まえ、公共部門・民間部門・市民社会を問わず政府・行政のデジタル化やデジタル社会に関心のある方々も広く対象になると考えている。

調査方法

社会全体及び政府・公共部門のデジタル化に関する既存の指標を参照し、デジタル化の先進地域といえる国と地域のうち日本での取り組みの参考となることが特に期待される事例を選定する。

2 調査対象の選定

ドキュメントのみでは把握が困難な戦略の背景について明らかにするため、いくつかの国と地域において中央政府・地方政府・基礎自治体の戦略担当者に対するインタビュー調査を実施する。

4 インタビュー調査

1 論点の設定

国際機関による調査報告の内容や学術研究、デジタル戦略の策定に取り組んだ日本国内の自治体へのインタビュー等を通じて、本調査研究で着目する、デジタル戦略の体系に関する論点を設定する。

3 ドキュメント分析

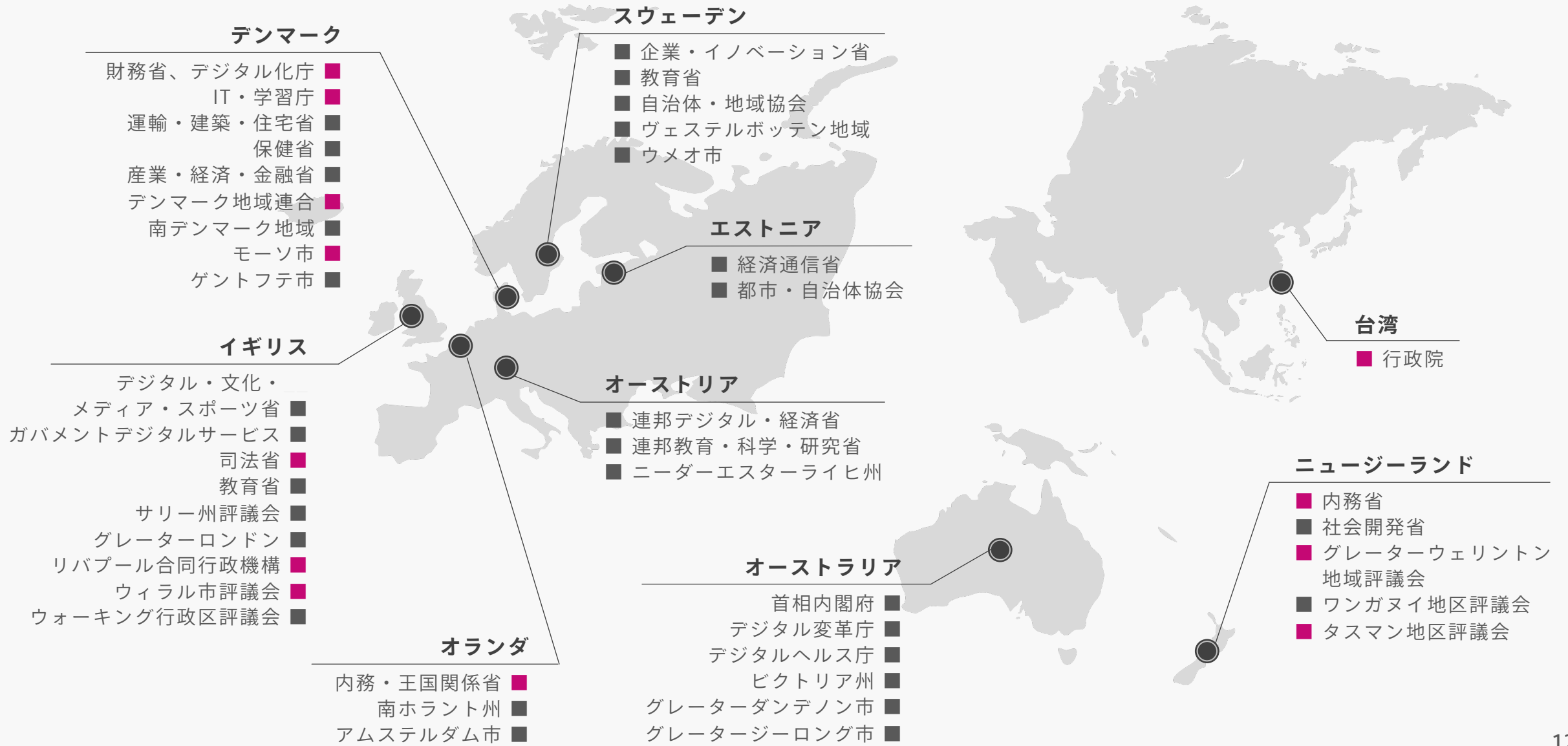
調査対象とするデジタル戦略について、戦略の本文・付属資料・関連するウェブサイト等のデスクトップリサーチを実施し、本調査研究で扱う各論点に関連する情報を収集し、類型の抽出と要因・文脈等の分析を試みる。

5 情報共有と議論

調査結果を日本のデジタル戦略担当機関に共有し、日本におけるデジタル戦略の現状を踏まえた議論を実施して本調査研究としての最終的な結論を整理する。

調査対象

■ インタビュー調査実施対象
■ ドキュメント分析のみ実施対象



デジタル戦略の体系に関する論点

デジタル化の成熟度

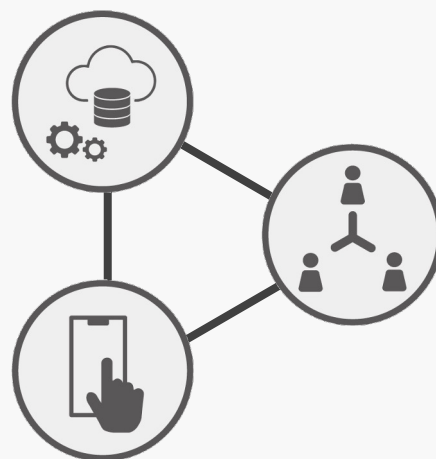
各国・地域の戦略担当者へのインタビュー調査では、インフラ、公共サービス、組織文化の各側面における**公共部門や戦略担当組織の成熟度とデジタル戦略は相互に影響している**ことが指摘された。

デジタルインフラ

ケーブル、無線LAN、モバイル端末、ソフトウェア、リモートワーク環境、クラウドソリューション等の整備が重要である。かつてのデンマークや現在のイギリスではデジタルインフラの整備が焦点となっている。

デジタル公共サービス

公共サービスのデジタル化によって、市民は行政の様々な手続きを自らのニーズに合わせてセルフサービスで進めるようになる。デンマーク等では公共サービスの提供におけるユーザ中心主義の定着が図られてきた。



組織文化

デジタル化の成熟化の大きなポイントの一つは組織がデジタル技術を用いたより良い協働の方法を学ぶことにある。デジタルトランスフォーメーションを成功させるには、組織の大小にかかわらず、しばしば組織の文化（マインドセットや業務プロセス）を変える必要がある。技術の急激な変化に伴い業務の進め方にも急激な変化が起こるはずであり、調査対象とした複数の組織での業務プロセスの変化は重要な示唆を与えるものである。

デジタル戦略の種類



全体戦略

官民双方を含む社会全体のデジタル化に向けて公共部門が自ら実施する政策や公共部門以外の主体とともに実施する取組の方針を包括的に示すデジタル戦略。国家レイヤでは「国家デジタル戦略（NDS）」となる。



公共部門戦略

公共部門（政府・行政機関）のデジタル化に関する基本的な方針や具体的な施策を示すデジタル戦略。「デジタルガバメント戦略」と呼ばれることもある。



分野別戦略

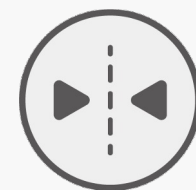
特定の政策分野のデジタル化に向けて公共部門が実施する政策や公共部門以外の主体による取組の方針を包括的に示すデジタル戦略。

デジタル戦略策定の目的

何のために戦略を策定し、誰を読者として想定しているのか？

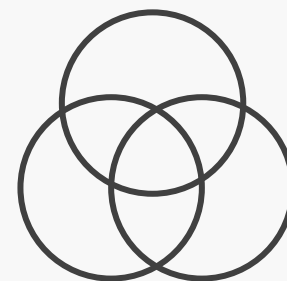
戦略を策定し、戦略に従ってデジタル化に向けた様々な取組を実際に進めていく上では、戦略策定の目的設定が重要となる。目的を明確に意識することで戦略の読者を想定することに繋がり、必要に応じた関連主体の巻き込みが検討されることになる。また、戦略の語り口もそれに応じて変わってくる。

本調査研究では、インタビュー調査において諸外国・地域のデジタル戦略担当者に策定の目的を尋ねることに加え、各戦略文書での文章表現や語り口（ナラティブ）を情報源として用いた。その結果、デジタル戦略の策定にあたって意識される目的には共通理解の形成、対外的な宣言、協働の呼びかけという3つがあり、かつそれぞれの目的は排他的ではなくしばしば組み合わせられ、目的が戦略文書の表現にも一定の影響を及ぼしていることが明らかになった。



Align

共通理解の形成



Declare

対外的な宣言



Invite

協働の呼びかけ

デジタル戦略策定の方法

どのように戦略を策定するのか？

ドキュメント分析やインタビュー調査の結果、戦略の策定プロセスの全体的な手順は共通しているが、**どのような主体が協議に参与するのか**によって明確にパターン化されることが示された。

現状の分析 | Analysis

内容の協議 | Discussion

原案の諮問 | Consultation

協議に参与する主体のパターン



Organization
組織内部

デジタル戦略を担当する組織のみで策定を進める。



System
システム

デジタル戦略に関係する公共部門の複数の組織で策定を進める。



Ecosystem
エコシステム

公共部門以外の幅広い主体の参加のもとで策定を進める。

他の行政レイヤとの連携

行政の複数レイヤの間で戦略はどのように相互作用するのか？

様々な行政レイヤ間でのデジタル戦略における相互作用や相互接続のパターンとして上方参照と共同形成の2つが示されたが、明確な連携が図られていない事例も数多く見られた。



Referencing up
上方参照

検討すべき項目のインプットに活用

予算獲得のため取組の整合を図る

上位レイヤでのプレゼンスの強化



Multi-layer joint formation
複数レイヤでの共同形成

策定段階で戦略の整合性を担保

下位レイヤの先駆的な取組を反映

デジタル戦略の構造

戦略の内容はどのような構造で整理・提示されるのか？

戦略の構造を決定する構成要素

ビジョン

戦略によって目指す姿を表現したもの。

目標

ビジョンが実現した際に達成されていることが期待される状態を表現したもの。

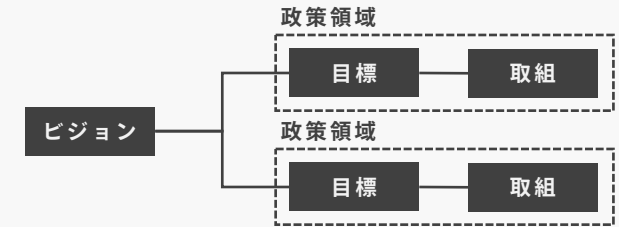
政策分野 例：医療・子ども・中小企業

政策が扱うテーマやトピックを示すもの。

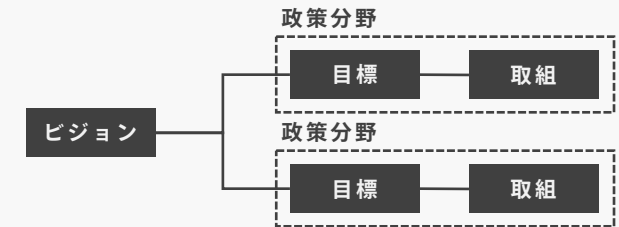
政策領域 例：セキュリティ・デジタルスキル

デジタル化の横断的な政策課題を示すもの。

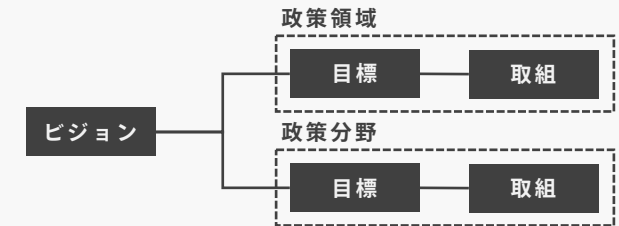
Domain-based 領域別整理型



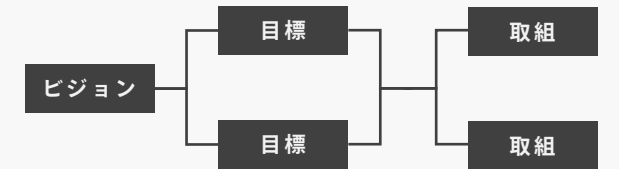
Area-based 分野別整理型



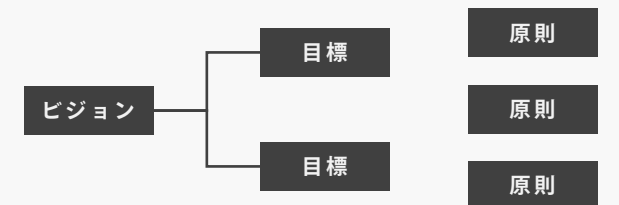
Matrix マトリクス型



Many-to-many 多対多型



Setting-the-stage 原則提示型



Domain-based

領域別整理型

利点

デジタル化に関して政府・公共部門全体に共通する、政策分野を問わずに適用可能な目標を設定しやすい。

課題

政策の受け取り手の姿が見えにくいため、市民や事業者といった政策の受け取り手の視点から見て一貫性のあるサービス提供に結びつかない可能性がある。

Area-based

分野別整理型

特定のターゲットグループが想定されるため、該当する人々の視点から見て一貫性のある公共サービスを実現しやすい。

利点と表裏一体だが、政策分野と担当省庁の関係が明確な場合には縦割りになりやすく、全政府的なアプローチの実現には協働の枠組みや体制の工夫が必要となる。

Matrix

マトリクス型

デジタル化に関する論点という切り口と、政策分野という切り口を並列することで政策的な方向性と優先順位を最も包括的に示すことができる。

この構造の戦略が効果を発揮するためには、協議や調整の技術を含め、社会全体と公共部門のデジタル化における成熟度の高さが要求される。

Many-to-many

多対多型

いかなる取組においても戦略のビジョン・目標全体への意識が求められることになり、職員の意識に影響を及ぼすことができる。

目標と取組との論理的な関連性が不明瞭となり、結果として優先順位の設定に向けた議論が困難になる可能性がある。

Setting-the-stage

原則提示型

特定の取組に限定されないため、今後立案される新たな施策に対してもガイドラインとして適用可能である。

具体的なアクションに言及しないため、示された原則に従って各組織が独自に施策を実施する分には問題ないが、省庁・組織間、部署間での調整には役立たない。

デジタル戦略と実施計画の関係性

戦略とその内容を実施するための計画はどのような関係性にあるのか？

デジタル戦略の内容を実行に移すための実施計画が**戦略策定後に別途作成される場合**、**戦略の一部として含まれる場合**、**戦略そのものが実施計画となっている場合**が存在する。

Posterior formation

戦略策定後に実施計画を策定

Concurrent formation

戦略と実施計画の同時策定

Without distinction

戦略と実施計画の同一視

デジタル戦略の具現化

戦略を実効性を高めるためにどのような工夫がなされているのか？

デジタル戦略の実効性を向上させることを目的として、各国・地域では**効果的なコミュニケーション**や**従来とは異なる業務プロセスの導入**が進められている。



Effective communication

効果的なコミュニケーション

内容を浸透させるイベントの実施

相手に応じた説明の使い分け

様々な形式での情報公開



Different ways of business

従来とは異なる業務プロセス

事業への資金提供メカニズムの変更

ボトムアップな提案の奨励

施策を実施する権限の分散化

若手職員のデジタルな働き方の導入

※ 具現化：英語では戦略のアクティベーションと表現される内容で「有効化」などの和訳が考えられるが、実際のアクションや変革に結びつけるというニュアンスを含めるため「具現化」とした。

デジタル戦略の進捗・達成度の評価

戦略の進捗やデジタル化の達成度はどのように評価されるのか？

デジタル戦略を策定した後は、戦略に掲げたビジョンや目標の達成に向けて、**戦略に記載された各取組の進捗状況や、デジタル化によって目指す姿に対する達成度の評価が実施されることが多い。**

調査を通じて、戦略の評価内容に関するいくつかのパターンの存在が明らかになった。**各取組の進捗状況についての定期的な報告が行われたり、達成度を継続的に調査・公表したりするのが一般的である**（達成度の公表は例えば年次報告書として公開する場合や、ウェブサイト上で月ごとに様々な指標をダッシュボードとして公開する場合などがある）が、**より抽象的な達成度指標を設定することで戦略の目標との距離を測る事例も見られる。**また、戦略中で記述された目標や取組に関する評価とは別に、**組織文化の変容の度合いを測定しようとする**試みも始められている。

評価内容



Progress

デジタル戦略の進捗



Achievement

デジタル化の達成度



Organizational culture

組織文化の変容の程度

デジタル戦略を 効果的なものとするための示唆

本調査研究から得られた示唆のまとめ

- デジタル戦略の策定プロセスに着手するにあたっては、はじめにデジタルインフラやサービスの現状を評価するとともに、デジタル化の目的や意味合いに関して共通理解が形成されているのかを把握することが重要である。
- 実施段階での様々な障壁や反発の可能性を想定しつつ、デジタル化の目的を達成する上で**ビジョンや目標を共有すべき主体を特定し、関与を求める**ことが必要となる。
- 国民のニーズや地方の視点を政策に反映するため、上位（広域）レイヤが先に戦略を策定し、ローカルな政府や基礎自治体がそれを参照するというモデルに捉われず、**複数レイヤが共同で戦略を形成する可能性**も探るべきではないか。
- 戦略の目標や取組は政策領域や政策分野に基づいて整理されることが多い。**協働の体制やデジタル担当組織の役割を踏まえて、全体的なビジョンから具体的な取組に至る構造を検討**することが望ましい。
- 戦略の存在や内容を広報するといったコミュニケーション方法だけでなく、**戦略を日常業務の中で意識しやすくするような業務プロセスの変化を組み合わせる**ことが効果的である。
- 個別の取組に関する数値目標の設定は、戦略の全体的なビジョンや目標への意識を薄れさせる懸念がある。**抽象度の高い達成度のトラッキングによる評価**も検討することも必要ではないか。

諸外国・地域のデジタル戦略の体系に関する調査研究 概要版

一般社団法人
行政情報システム研究所

初版
2023年3月31日

写真
Shahadat Rahman / Gilles Lambert / Aaron Burden / Kelly Sikkema (on Unsplash)

本冊子の利用ルール
「政府標準利用規約（第 2.0 版）」に準じるものとします。
https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/opendata_nijiriyou_betten1.pdf

