

諸外国・地域における デジタル戦略の体系に関する調査研究

資料編

2023年3月31日

一般社団法人行政情報システム研究所

目次

1. 調査対象としたデジタル戦略の概要	4
(1) デンマーク政府『デンマークデジタル化戦略』	4
(2) デンマーク政府『公共部門共同デジタル化戦略 2022-2025』	6
(3) デンマーク IT・学習庁『STIL2025』	8
(4) デンマーク運輸・建築・住宅省『デジタル建設戦略』	9
(5) デンマーク保健省『デジタルヘルス戦略』	10
(6) デンマーク産業・経済・金融省『デジタル成長戦略』	12
(7) デンマーク地域連合『Health for You: デジタル化をめぐる地域の協働』	14
(8) 南デンマーク地域『デジタル化戦略 2022-2024』	16
(9) モーソ市『デジタル化戦略 2021-2025』	18
(10) ゲントフテ市『ゲントフテ市のデジタル化計画』	20
(11) ニュージーランド政府『アオテアロア（ニュージーランド）のデジタル戦略』	22
(12) ニュージーランド政府『デジタル公共サービス戦略』	24
(13) ニュージーランド社会開発省『テクノロジー戦略 2022』	26
(14) ワンガヌイ地区評議会『ワンガヌイ：デジタル・バイ・デザイン デジタル戦略 2019』	28
(15) タスマン地区評議会『タスマンのデジタルな未来へのブループリント』	30
(16) イギリス政府『イギリスデジタル戦略』	32
(17) ガバメントデジタルサービス『ガバメントデジタルサービス：私たちの戦略 2021-2024』	34
(18) イギリス司法省『司法省デジタル戦略 2025』	35
(19) イギリス教育省『教育省デジタル・技術戦略』	37
(20) サリー州評議会『デジタル戦略 2025』	39
(21) グレーターロンドン・オーソリティ『よりスマートなロンドンへ、ともに』	41
(22) リバプール合同行政機構『リバプール市域デジタル戦略 2021-2023』	43
(23) ウィラル市評議会『ウィラル・デジタル戦略：人々・企業・サービスをつなぐ』	45
(24) ウォーキング行政区評議会『デジタル戦略 2022-2025』	46
(25) 台湾行政院『デジタルガバメント・プログラム 2.0』	48
(26) オランダ政府『オランダデジタル化戦略 2021』	50
(27) 南ホラント州『南ホラントのデジタル化アジェンダ』	52
(28) アムステルダム市『すべての人によるすべての人のためのデジタル化』	53
(29) オーストラリア政府『デジタル経済戦略』	54
(30) オーストラリア・デジタル変革庁『2021 デジタルガバメント戦略』	56
(31) オーストラリア・デジタルヘルス庁『オーストラリア国家デジタルヘルス戦略』	58
(32) ビクトリア州政府『将来に備えるビクトリア：ビクトリア州政府デジタル戦略 2021-2026』	60
(33) グレーターダンデノン市『IT・デジタル戦略 2020-2025』	62

(34)	グレートジーロング市『スマートシティ戦略的フレームワーク』	64
(35)	オーストリア政府『デジタルアクションプラン・オーストリア』	66
(36)	オーストリア連邦デジタル・経済省『デジタルアクションプラン：ビジネス変革』	68
(37)	オーストリア連邦教育・科学・研究省『大学のデジタルな未来のための戦略 2030』	70
(38)	ニーダーエスターライヒ州『デジタル化戦略』	71
(39)	スウェーデン政府『持続可能でデジタル化されたスウェーデンへ：デジタル化戦略』	73
(40)	スウェーデン教育省、自治体・地域協会『学校システムのデジタル化国家戦略』	75
(41)	スウェーデン自治体・地域協会『デジタル時代の開発：基本条件の戦略』	77
(42)	ヴェステルボッテン地域『ヴェステルボッテン地域デジタル化戦略 2022-2030』(RDS)	79
(43)	ヴェステルボッテン地域『ヴェステルボッテン地域デジタル化戦略 2025』(RVD)	81
(44)	ウメオ市『IT 戦略』	83
(45)	エストニア政府『エストニアのデジタルアジェンダ 2030』	85
(46)	エストニア都市・自治体協会『地方自治体 ICT 整備戦略』	87
2.	デジタル戦略の構成要素	89
3.	インタビュー記録	91
(1)	デンマーク・デジタル化庁	92
(2)	デンマーク IT・学習庁	97
(3)	デンマーク地域連合	99
(4)	モーソ市（デンマーク）	102
(5)	台湾デジタル発展省	105
(6)	イギリス司法省	108
(7)	リバプール合同行政機構（イギリス）	110
(8)	ウィラル市評議会（イギリス）	112
(9)	ニュージーランド内務省	113
(10)	グレートウェリントン地域評議会（ニュージーランド）	116
(11)	タスマン地区評議会（ニュージーランド）	118
(12)	オランダ内務・王国関係省	121
4.	意見交換会の概要	123

1. 調査対象としたデジタル戦略の概要

(1) デンマーク政府『デンマークデジタル化戦略』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Danmarks digitaliseringsstrategi				
レイヤ	中央政府	英語名	Denmark's digitization strategy				
種類	全体戦略	策定期間	2022年5月				
担当機関	財務省	URL	https://www.regeringen.dk/nyheder/2022/ny-digitaliseringsstrategi-saetter-retningen-for-danmarks-digitale-fremtid/				
策定の目的に関する記述							
<p>「この戦略により、政府は短期的にも長期的にもデジタルの方向性を定めています。私たちは、今ここで直面している問題の解決策を打ち出すと同時に、将来の発展のための基礎を作っているのです。政府は、官民のパートナー、市民社会、研究者コミュニティとの間で、幅広く、献身的な協力を約束します。共にデンマークをより強くし、デジタルの未来のための基礎を築くのです。」(本文 p.3)</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	2021年に設置されたデジタル化パートナーシップの提言書						
プロセス	デジタル化パートナーシップ(政府、地域連合、自治体連合、民間企業、市民団体、研究者からなる有識者会議)の46項目の政策提言を参照し、財務省の戦略担当部署が原案を作成。						
歴史	本戦略はデンマーク初の国家デジタル戦略である。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算	◎	評価体制	◎
目次							
<p>1. 序文(※ビジョン)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョン：デンマークのデジタルリーダーシップを維持する <p>2. デンマークにおけるデジタル開発</p> <ol style="list-style-type: none"> ① デジタルのパイオニアとしてのデンマーク(※歴史的背景) ② デジタル化パートナーシップ(※策定の情報源) ③ デンマークのデジタルの発展の次のステップ ④ 5つの原則(※基本原則) ⑤ デジタル化協議会(※評価体制) <p>3. 9つのビジョン(※政策分野・政策領域ごとに定性目標・取組を記述)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① サイバー・情報セキュリティの強化 ② 市民と企業のための一貫性のある公共サービス ③ テクノロジー活用の拡大による中核業務への時間確保 ④ 成長性の高いデジタル中小企業 ⑤ 未来のデジタルヘルスケア ⑥ デジタルソリューションによるグリーントランスフォーメーションの加速 ⑦ 倫理的で責任感のある強固なデジタル基盤 ⑧ 国際的なデジタル化の中心にあるデンマーク ⑨ デンマークの人々は、デジタルの未来に備える <p>4. 2022-2026年のデジタル化戦略における取組の概要(※各取組の概要を説明。一部は予算も記載)</p>							
実施・評価							
実施計画	戦略の本文では、一部の取組に関しては具体的な進め方やタイムライン、予算への言及が見られるが、概要を述べるに留まっているものもあり、包括的な実施計画は含まれていない。						

評価体制	新たに設置されるデジタル化協議会が政府のデジタル化戦略の実施状況を監視し、デンマークのデジタル社会の発展について政府に助言する。民間企業・労働組合・地域・基礎自治体の代表者や大臣等の11名が任命され、財務省と商務省が共同で事務局機能を担う。
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>政府・地域・自治体という複数の行政レイヤの連携がデンマークにおけるデジタルの発展を支えてきたという認識が表明されている。</p> <p>「2000年代に入ってから、デジタル開発は、国・自治体・地域の間で合意された多くの公共部門デジタル化戦略によって支えられています。これと並行して、歴代の政府はビジネスや医療・研究などの特定分野のデジタルトランスフォーメーションを促進するためのイニシアチブや戦略を打ち出しています。その結果、官民、研究者、市民社会が協力して、社会のさらなるデジタル化を進めるための強固なデジタル基盤を手に入れることができたのです。」(本文 p.8)</p>
分野間連携	<p>以下の戦略に言及している。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『公共部門共同デジタル化戦略 2022-2025』(Joint Public Sector Digitalization Strategy 2022-2025)：2022年策定 - 『サイバー・情報セキュリティに関する国家戦略 2022-2024』(The national cyber-and informational security strategy 2022-2024)：2022年策定 - 『デンマークの技術外交に関する戦略』(Strategy for Danish technological diplomacy)：2021年策定
メモ	
これはデンマークが初めて策定した国家デジタル戦略である。世界で最もデジタル化が進んでいると評価されているデンマークが、これまで国家デジタル戦略を策定していなかったという事実は興味深い。	

(2) デンマーク政府『公共部門共同デジタル化戦略 2022-2025』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2022-2025				
レイヤ	中央政府	英語名	Joint Public Sector Digitalization Strategy 2022-2025				
種類	公共部門戦略	策定期間	2022年6月				
担当機関	デジタル化庁（財務省→デジタル化・ジェンダー平等省）	URL	https://digst.dk/strategier/den-faellesoffentlige-digitaliseringsstrategi/				
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	2021年に設置されたデジタル化パートナーシップの提言書						
プロセス	デジタル化パートナーシップ（政府、地域連合、自治体協会、民間企業、市民団体、研究者からなる有識者会議）の46項目の政策提言を参照し、デジタル化庁が原案を作成。						
歴史	2001年に政府・地域連合・自治体連合の間で初めての共同デジタル化戦略が策定されて以降、デジタル化に関する3者のパートナーシップでの議論に基づいて4～5年ごとに戦略が更新されている。今回の戦略は6回目となっている。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
1. 序文（※ビジョン）							
<ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョン：デジタル化が、デンマークが直面する大きな社会的課題に対する答えの中心であるべき 							
2. 公共部門のデジタル化のベンチマーク（※基本原則）							
<ul style="list-style-type: none"> ① デジタル化は手段であり、それ自体が目的ではない ② 全員参加 ③ 一貫性・透明性・信頼性を重視する ④ 責任あるデジタル開発 ⑤ デジタル基盤の共有 							
3. 4つのビジョン（※政策分野・政策領域ごとに定性目標・取組を記述）							
<ul style="list-style-type: none"> ① 全ての人にとって一貫性があり使いやすいデジタル公共部門 ② 労働力不足に対応するためのデジタル化 ③ グリーントランスフォーメーションへのデジタルの貢献 ④ デジタル開発のための強固な基盤 							
実施・評価							
実施計画	デジタル化庁が取り組む内容については年次の『目標・成果計画』が策定され、ドメインごとの数値目標が設定される。ただし、公共部門共同デジタル化戦略のアクションプランではないため、戦略の内容の全てをカバーしているわけではない。 https://digst.dk/om-os/om-digitaliseringsstyrelsen/strategi-og-maal/						
評価体制	政府・地域連合・自治体連合の間で、パートナーシップフォーラム・運営グループ・イニシアチブという3つのレベルでの協働体制が敷かれている。 <ul style="list-style-type: none"> - パートナーシップフォーラム：公共デジタル化の共同作業について議論し、共同戦略や協定のフォローアップを行う。 - 運営グループ：活動領域ごとに設置され横断的な知見の共有と専門的な調整を行う。 						

	<p>「一貫性のあるサービスとコミュニケーション」「デジタル・イノベーションとグリーン・トランスフォーメーション」「インフラとデジタル・ソリューション」の3つが設置され、いずれもデジタル化庁の担当者が議長役を務める。</p> <ul style="list-style-type: none"> - イニシアチブ：個別の取組を推進するための体制。
進捗報告	<p>デジタル化庁が取り組んだ内容については年次報告書が公表されている。ただし、公共部門共同デジタル化戦略の進捗報告ではないため、戦略の内容の全てをカバーしているわけではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『デジタル庁年次報告書』 https://digst.dk/om-os/om-digitaliseringsstyrelsen/aarsrapport/
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>自治体連合・地域連合の代表者がデジタル化パートナーシップ、パートナーシップフォーラム、運営グループ等に参加しており、個別の取組についても国・自治体・地域が協力して実施することが明記されている。</p>
分野間連携	<p>以下の戦略に言及している。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『デジタル保健戦略：One safe and coherent health network for all』 - 気候変動目標に関する国家計画 (klimamål nationalt plan)
メモ	
<p>2001年に策定された最初の公共部門デジタル化戦略から一貫して、国（関連省庁）・地域・自治体の代表者の協議によって方針が定められている点の特徴である。関係する主体がすべて含まれたフォーラムで議論され合意形成が図られることによって、戦略の有効性を担保する仕組みとなっている。</p>	

(3) デンマーク IT・学習庁『STIL2025』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	STIL2025 - Vores faglige retning og mål frem mod 2025				
レイヤ	中央政府	英語名	STIL2025 - Our specialized direction and targets towards 2025				
種類	分野別戦略	策定期	2020年				
担当機関	IT・学習庁（子ども・教育省）	URL	https://www.stil.dk/om-styrelsen/styrelsens-maal-og-opgaver/stil-2025-styrelsens-strategi-skal-forbedre-laering-gennem-digitalisering-it-og-data				
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	庁内の幹部会議						
情報源	過去の庁内戦略						
プロセス	担当者へのインタビューによると、戦略は同庁の幹部会議で決定され、ワークショップを通じて組織内に浸透させるという。職員は少なくとも2回のワークショップに参加し、戦略における様々な用語や目標が自分にとって実際にどのような意味を持つのかを議論する。そして、このような議論を積み重ねることが、戦略に対する当事者意識に繋がるという。						
歴史	2016年に『2020年戦略』を策定し、「2016年から長い道のりを歩んできましたが、4年前に設定した目標の大部分を達成することができたと自負しています。」（本文 p.9）						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組		実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
1. 庁としての私たちの役割							
<ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョン：IT・デジタル化・データを通じた価値創造において政府で最も優れた省庁となり、それによって子どもたちや若者、大人の学びを向上させる 							
2. 庁としての私たちの現在地（※過去の戦略の振り返り）							
3. 今後数年間で、わたしたちは何を目指していくか？							
① 前提条件（※基本原則）							
i. ITとデータの融合							
ii. IT・デジタル化・データに関する膨大な知見の活用							
② 2025年に向けた目標と戦略の基本原則（※政策領域と定性目標）							
i. より良いデータ、より速いデータの利用							
ii. より速い価値の提供							
iii. デジタルの一貫性の確保							
iv. 全ての業務にセキュリティを組み込む							
実施・評価							
実施計画	毎年秋に、翌年に実施する活動についての合意を結び活動計画を策定する。						
評価体制	記載なし						
進捗報告	記載なし						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	記載なし						
分野間連携	記載なし						
メモ							
簡潔に記述された戦略であり、徹底した周知により組織全体に浸透している点がポイントである。							

(4) デンマーク運輸・建築・住宅省『デジタル建設戦略』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Strategi for Digitalt Byggeri				
レイヤ	中央政府	英語名	Strategy for Digital Construction				
種類	分野別戦略	策定期間	2019年1月30日				
担当機関	運輸・建築・住宅省 →住宅・計画庁(内務・住宅省)	URL	https://bpst.dk/da/Byggeri/Byggeriets-digitalisering/Digitaliseringsstrategi				
策定の目的に関する記述							
「デジタル建設戦略は、建設セクターの生産性と効率性を高めるために利用できる多くの技術的機会を優先的に活用し、より広く利用することを支援します。(中略) この戦略は、業界全体に対して、デジタル建設に対する志を高めるよう呼びかけるものでもあります。なぜなら、ともに取り組むことによるのみ、この課題を達成することができるからです。」(本文 p.9)							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	建設分野の関係者を広く取り込み、知識の共有、対話、提案の機会を設けた。						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標		政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
1. 目指す姿 (※ビジョン) <ul style="list-style-type: none"> ・ 建設セクターの生産性と効率性を高めるために利用できる多くの技術的機会を優先的に活用し、より広く利用すること 2. 建築分野のデジタルトランスフォーメーションに向けて <ol style="list-style-type: none"> ① 今日のデジタルの水準 ② 建設業における生産性の課題 ③ デジタル化の可能性とメリット 3. 取り組むべき領域 (※政策領域・取組) <ol style="list-style-type: none"> ① デジタルツールの活用 ② オープンフォーマットと共通規格 ③ データの有効活用 ④ バリューチェーン全体のデジタルスキル ⑤ デジタル化でより持続可能な建設を 							
実施・評価							
実施計画	記載なし						
評価体制	記載なし						
進捗報告	記載なし						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	デンマーク自治体連合のソースデータ・プログラムやデータ供給・円滑化局 (Agency for Data-supply and Streamlining) に言及している。						
分野間連携	以下の戦略に言及している。 - 『循環型経済に関する戦略』 (Strategy for Circular Economy) : 2018年策定						
メモ							
建設業界でのデジタル化の意義が述べられており、具体的なアクションは業界関係者に委ねられる。							

(5) デンマーク保健省『デジタルヘルス戦略』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Strategi for Digital Sundhed 2018-2024				
レイヤ	中央政府	英語名	Digital Health Strategy 2018-2024				
種類	分野別戦略	策定期間	2018年1月				
担当機関	健康データ局（保健省）、財務省、地域連合、自治体連合	URL	https://sundhedsdatastyrelsen.dk/da/strategier-og-projekter/strategi-for-digital-sundhed				
策定の目的に関する記述							
<p>「この戦略は、病院、自治体の医療サービス、開業医、その他医療システム全体の公共および民間の参加者が患者を中心とした統合ネットワークで協力できるようにするため、より全体的な取り組みに向けた継続的な勢いを確保しなければなりません。この戦略の全体的な目的は、医療関係者が、医療部門との個々のやりとりを通じて患者の経路を相互に接続する責任を負うことを支援することです。デジタルヘルス戦略は、このような背景のもと、医療システム全体のデジタル化のための共同作業の基礎を築くものです。この共同の取り組みと各地域の取り組みは、医療システム全体で患者のための強力なデジタル一貫性を実現するために、相互に不可欠です。」（本文 p.4）</p>							
策定の方法							
体制	健康データ局・地域連合・自治体連合によって策定された。						
情報源	2017年の国家目標、2018年の財政合意（政府・地域連合・自治体連合による）を参照。						
プロセス	記載なし						
歴史	<p>過去の戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『ヘルスケアのデジタル化のための国家戦略 2008-2012：国民の健康・予防・治療を促進するために』（ビジョン：市民と患者のための医療） - 『ヘルスケアのデジタル化のための国家戦略 2013-2017』（ビジョン：一貫性のある効果的で統一されたデジタルな選択肢で、市民と医療従事者の関わりを強化） 						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	◎
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
<ol style="list-style-type: none"> 1. 課題は患者一人ひとりのためのデジタルヘルスケアの連携強化である（※序文） 2. デジタルな連携の強化以外の選択肢はない（※課題） 3. デンマーク国民が求めているため（※課題） 4. 国家目標（※上位計画の目標の参照） <ul style="list-style-type: none"> ・ 医療サービスの提供における一貫性の向上、質の向上、地理的な平等性の向上 5. 変化のシンプルな哲学（※基本原則） <ul style="list-style-type: none"> ・ プロセスモデル（取組・技術提供・実施プロセス・変化） 6. 5つの重点分野（※政策領域ごとの定性目標・取組） <ol style="list-style-type: none"> ① アクティブなパートナーとしての市民 ② 必要な時に提供される知見（患者はより一貫性を感じなければならない） ③ 予防（病気は予防されなければならない） ④ 信頼できる安全なデータ（データセキュリティとサイバーセキュリティが強化されなければならない） ⑤ 進捗と共通の構成要素（共通の構成要素の導入がより効率的にならなければならない） 7. ある患者のサービスジャーニー全体 8. アクションの要約（※取組） 9. フォローアップ・今後の優先順位と継続的なアクション（※評価体制） 							

実施・評価	
実施計画	具体的なスケジュールや予算を示した実施計画は公表されていないものの、戦略に記載されたイニシアチブはそれぞれの担当機関によって推進される。
評価体制	2010年に設置された保健IT国家委員会（National Board for Health IT）が医療セクターの関係者全体におけるデジタル化イニシアチブの全体的な調整と優先順位づけを担うとともに、具体的なマイルストーンに分類された戦略の下でのイニシアチブの進捗状況を継続的に監視する。毎年定期的な優先順位レビューでは、急速な技術の進歩により戦略の開始時には特定できなかった新しい機会とニーズが医療セクター内で発生するという事実にも対処する。
進捗報告	個別のイニシアチブの状況が健康データ局のウェブサイトで公表される。 https://sundhedsdatastyrelsen.dk/da/strategier-og-projekter/strategi-for-digital-sundhed/udmoentning-strategi
戦略間の連携	
レイヤ間連携	策定段階から、政府・地域連合・自治体連合の間で交わされた財政合意に基づいている。また、上位計画となる保健システムの国家目標も3者間の合意に基づいている。個別のイニシアチブにおいても3者間の連携が明記されている。 <ul style="list-style-type: none"> - フォーカスエリア2：2018年の財政合意に基づき、当事者（保健省・地域連合・自治体連合）はどのような枠組みや規制が一貫した患者パスウェイの障害になっているかを特定することを目的としたプロセスの開始に合意 - イニシアチブ2.2（患者のケアと治療の完全な概要）：地域、自治体、総合診療医、保健省、患者団体など、様々な分野の関係者の幅広い協力による開発 - フォーカスエリア3：地域、自治体、実務者が小規模で高価な技術投資に着手できるようにするための共同調整の実施 - イニシアチブ3.4：COPD患者のための共通の遠隔医療ソリューションを確立に向けた全98自治体と5地域の協力
分野間連携	以下の目標・戦略に言及している。 <ul style="list-style-type: none"> - 『保健システムの国家目標』（National Targets for the Health System）：2017年策定 - 『国家サイバー・情報セキュリティ戦略 2018-2020』（The national cyber- and informational security strategy 2018-2020）：2018年策定 - 『公共部門共同デジタル化戦略 2016-2020』（Joint Public Sector Digitalization Strategy 2016-2020）：2016年策定
メモ	
5つの重点分野を上位計画（健康システムの国家目標）の各目標と関連させている。健康・医療分野はデンマークの地方行政の仕組みの中で地域・自治体が担当する主要な業務となっていることから、国と地方の間での財政合意に基づく緊密な連携に特徴がある。	

(6) デンマーク産業・経済・金融省『デジタル成長戦略』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Strategi for Danmarks digitale vækst				
レイヤ	中央政府	英語名	Strategy for Denmark's digital growth				
種類	分野別戦略	策定期間	2018年1月30日				
担当機関	産業・経済・金融省	URL	https://em.dk/publikationer/2018/strategi-for-danmarks-digitale-vaekst/				
策定の目的に関する記述							
<p>「この『デジタル成長戦略』により政府は、デンマークがデジタルトランスフォーメーションに内在する機会を捉え、雇用を創出し、デンマークの成長と繁栄を図る方法について方向性を示しているのです。」(p.4)「政府は、デンマークのデジタルトランスフォーメーションのための最良の枠組みを確保する作業、すなわち、技術的進歩を活用して新しい雇用を創出し、すべてのデンマーク人の繁栄を向上させるために、すべての人が積極的に参加することを奨励したいと考えています。」(p.5)</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	<ul style="list-style-type: none"> 2017年5月に政府のデジタル成長パネルが取りまとめた提言と、政府のディスラプションカウンシルにおける議論に基づいている。(p.5) このバージョンは、2018年2月26日の政治合意『デンマークのデジタル成長のためのイニシアチブ』を反映して更新されている。(p.5) 						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算	◎	評価体制	◎
目次							
<p>1. 主要な機会と課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジョン：デジタルフロントランナーとしてのデンマーク 目標 <ul style="list-style-type: none"> ① 貿易と産業はデジタル化によってもたらされる成長のポテンシャルを利用する必要がある ② 企業のデジタルトランスフォーメーションに最適な環境 ③ デジタルトランスフォーメーションに対応できる能力を誰もが身につけるべき 主要な戦略的重点分野 <ul style="list-style-type: none"> ① 強力なデジタル成長のためのデジタルハブ ② 中小企業のデジタル強化 ③ すべての人のためのデジタルスキル ④ 貿易と産業の成長の駆動力としてのデータ ⑤ 貿易と産業のアジャイルな規制 ⑥ 企業におけるサイバーセキュリティの強化 <p>2. デンマークのデジタル成長のための主要な戦略的イニシアチブ（※取組）</p> <p>3. 戦略に関する政府のフォローアップ（※評価体制）</p>							
実施・評価							
実施計画	与野党の合意（2018年2月26日『デンマークのデジタル成長のためのイニシアチブ』）によって、戦略の6分野14イニシアチブについて2018年～2025年までの各年度の予算が割り当てられた。						
評価体制	閣僚グループ（産業経済金融担当大臣、高等教育・科学担当大臣、教育担当大臣、雇用担当大臣）が年次デジタルサミットを開催し戦略の進捗を確認し、新たなイニシアチブの必要性						

	についても議論。2021年に各イニシアチブを評価し、重要な分野での行動を継続する。
進捗報告	『デンマークのデジタル成長に関する報告書』 https://em.dk/media/14566/redegoerelse-om-danmarks-digitale-vaekst-2022.pdf
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>戦略における以下の重点分野とイニシアチブにおいて、自治体や地域との連携が明記されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 重点分野 4「オープン公共データのためのパートナーシップの形成」：OpenData.dk、自治体連合、地域連合、ビジネス庁とともにオープン公共データの拡張と商業的利用の促進に取り組む。 - イニシアチブ 4.8：企業・当局間でのデータ共有をサポートするオンライン空間の設置に向けた基礎的な分析を実施する。
分野間連携	<p>戦略は以下の各戦略を基盤としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『研究・イノベーション政策戦略』（Research and Innovation Policy Strategy） - 『シェアリングエコノミーを通じた成長戦略』（Strategy for Growth Through the Sharing Economy） - 『企業・起業イニシアチブに関する合意』（Agreement on Business and Entrepreneurial Initiatives） - 『公共部門変革』（Public Sector Reform） <p>また、新たに以下の各戦略の策定が盛り込まれている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - イニシアチブ 1.4：高等教育・科学担当大臣と国内の大学による『e-インフラのための国家戦略』（National strategy for e-infrastructure）の策定 - 重点分野 3：国家科学戦略への適用、初等・中等教育のための国家自然科学戦略の策定 - イニシアチブ 3.5：『高等教育のためのデジタル戦略』（Digital strategy for higher education）の策定 - イニシアチブ 5.7：『デジタル建設戦略』（strategy for digital construction）の策定 - 重点分野 6：2018年中に新たなサイバー・情報セキュリティ戦略を提案
メモ	
デンマークにおける多くのデジタル戦略では『公共部門共同デジタル化戦略』との関連性が言及されるが、この戦略はその例に当てはまらない。デジタル化を担当してきた財務省所管のデジタル化庁の役割についても触れられていない。	

(7) デンマーク地域連合『Health for You: デジタル化をめぐる地域の協働』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Sundhed for Dig - Regionernes samarbejde om digitalisering				
レイヤ	地方政府	英語名	Health for You - The Regions' Collaboration around Digitization				
種類	分野別戦略	策定期間	2020年				
担当機関	デンマーク地域連合	URL	https://www.regioner.dk/sundhed/digitalt-sundhed-for-dig				
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	記載なし（インタビュー調査によって、行政内外の様々なステークホルダーとの間でオープンな形で議論を行い戦略の方向性を決定したことが明らかになった。）						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし（戦略の策定は今回が初めてであるものの、以前からRSIと呼ばれる地域共通の医療IT関係者組織があり、医療保険分野のIT化に向けた話し合いが行われていたことから、戦略策定に繋がる土壌は存在していたと言える。）						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組		実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
<ol style="list-style-type: none"> 1. 医療システムとの新しい出会い（※ビジョン） <ul style="list-style-type: none"> - 市民・関係者・職員にとってよりシンプルでより良い解決策となる医療システムの構築 2. 力を合わせればもっと強くなる（※政策分野・目標） <ul style="list-style-type: none"> - デジタル化に関するすべての大きな決断を一つの共通のテーブルに乗せる。 - デンマーク全土で一貫したデジタルの可能性を追求する。 - イノベーションのためのスペースを作り、先駆者たちから学び、そこに到達するためのさまざまな方法を認識する。異なるシステム環境と前提条件があることを活かす。 3. 市民の日常生活に密着（※政策分野・目標） <ul style="list-style-type: none"> - より多くの人の日常生活に近いところで治療を行う。 - 予防・治療・リハビリテーションを市民目線でデジタルにサポートする。 - デジタル化によって、自分でできることもできないことも、すべての人がより簡単に、より良くできるようにする。 4. 快適なデジタル勤務（※政策分野・目標） <ul style="list-style-type: none"> - 医療従事者にとっての価値を創造するデジタルソリューションを確立し、医療従事者のコア業務の遂行をサポートする。 - 医療従事者が忙しい日々の中で正しい判断を迅速に下せるようにする。 - 新しいデジタルソリューションの調達、テスト、展開にスタッフを参加させる。 - デジタル化とテクノロジーを最適に活用し、最高の品質を提供できるよう取り組む。 5. 身近でデジタルな医療システムの基盤（※政策分野・目標） <ul style="list-style-type: none"> - スタッフや市民が、医療における新たな役割に見合ったデジタルスキルを習得できるようサポートする。 - 健康分野の他の官民のアクターと協力しながら、デジタル医療システム全体に責任を負う。 - システムの入れ替えや更新の際には多くの場合、全く新しい、よりスマートな方法で作業を行うことを可能にする技術開発に注目する。 							

- データを安全かつ賢明に活用し、患者さんの治療の最適化と計画の立案に役立てる。	
実施・評価	
実施計画	別途『デジタル化への次のステップ』と題された資料が作成されており、ITシステム開発の進捗に応じて継続的に更新される予定のアクションプランとして位置づけられている。
評価体制	戦略には定量的な目標が設定されておらず、フォローアップも実施されない。
進捗報告	IT協議会が設立され、IT化・デジタル化に関して全地域共通で、あるいは各地域が実施する個別のプロジェクトについては評価が実施されている。
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	ビジョンの実現には医療従事者や行政、教育機関などの幅広いステークホルダーを巻き込むことが必要であると述べている。
メモ	
デジタル技術の利用について、「ツールとしてのデジタル化」から「市民と医療システムの出会いを変える手段としてのデジタル化」へと戦略の視点を変化させている。	

(8) 南デンマーク地域『デジタル化戦略 2022-2024』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Digitaliseringsstrategi 2022 – 2024				
レイヤ	地方政府	英語名	Digitalization Strategy 2022 – 2024				
種類	分野別戦略	策定期間	2022年1月				
担当機関	南デンマーク地域	URL	https://regionsyddanmark.dk/om-region-syddanmark/strategier-pejlemaerker-og-politikker-for-regionen/digitaliseringsstrategi/digitaliseringsstrategien-2022-2024				
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	デジタル化委員会で議論。						
情報源	地域協議会が委託した「行政のワークフローの簡素化」に関する分析レポートを参照。						
プロセス	<p>「スタッフ、マネージャー、患者代表の幅広い参加に基づくものです。」</p> <ul style="list-style-type: none"> - 地域の5つの病院のキーパーソンとの対話集会 - 病院・自治体・患者団体・診療所が参加する会議 - 地域のユーザー協議会からのコメント 						
歴史	<p>『デジタル化戦略 2019-2021』</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2019年の『地域医療計画』の重点分野の一つにデジタル化が位置づけられ、デジタル化戦略の策定が盛り込まれた。当時の戦略はデンマーク地域連合の共通方針『Safe, close and easy』（2018年）を踏まえたものであった。 						
構成要素							
ビジョン		基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	◎
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	
定量目標	◎	政策領域	◎	予算	◎	評価体制	
目次							
<p>1. デジタル化：医療政策の目標を達成するための手段（※序文）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 地域の8つのベンチマーク（※基本原則） - 国や地域の共同協定・戦略・イニシアチブとの関連で見る必要がある - デジタル化戦略は広範な包括的プロセスに基づいている（※策定体制） - 南デンマーク地域のデジタル化の機会活用を保証するための23の行動（※取組・一部定量目標・予算。詳細な予算は付属文書として添付されている。） <p>2. 戦略の目標（※政策領域・政策分野ごとの目標）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 市民 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 市民と患者は、専門的に可能で正当化できる場合はいつでも、バーチャルな接触をする権利を持つべきです。これにより、地域の医療サービスをより良くより身近なものにすることができます。 ➤ デジタルの可能性を利用したい市民にも、利用できないあるいは利用したくない市民にも平等な機会が与えられなければなりません。 ➤ デジタル化は、患者自身のケアへの関与の支援のために使用されなければなりません。 ➤ 市民や患者が地域のデジタルソリューションに簡単にアクセスでき、使いやすいと感じることが目的です。 ➤ デジタルソリューションをさらに発展させるためには、患者・ユーザー協議会などを通じて市民や患者が参加する必要があります。 - デジタルな働き方 <ul style="list-style-type: none"> ➤ デジタルソリューションは良質で効率的なワークフローを支援しなければなりません。 ➤ 自動化ワークフローとソリューションの開発・展開は継続されなければなりません。 							

<ul style="list-style-type: none"> ➢ システムの更新は、ワークフローへの影響や複雑さなどに関して慎重に検討する必要があります。今後も継続されなければなりません。 ➢ 南デンマーク地域では、システムが完全に導入されているなど、職員および管理職のデジタルコンピテンシーを確保する（確保し続ける）予定です。 	
<ul style="list-style-type: none"> - 緊密で一貫性のある医療保健体制 <ul style="list-style-type: none"> ➢ デジタルソリューションは、必要な知識に部門を超えて（簡単に）アクセスできるようにするために活用されなければなりません。 ➢ デジタルソリューションは、セクターを超えたより良い一貫性を生み出すことに貢献しなければなりません。 ➢ デジタルな機会を利用して、（例えば家庭において）新しいサービスを創造しなければなりません。 	
<ul style="list-style-type: none"> - トラストとセキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ➢ 地域によるデータおよびデジタルソリューションの利用には（今後も）トラストが必要であり、トラストとセキュリティが通常のワークフローに組み込まれ、正しい行動を取りやすくなっていないければなりません。 ➢ 戦略期間中は、可能な限り最高のオペレーションセキュリティと安定したオペレーションを実現しなければなりません。 	
<ul style="list-style-type: none"> - イノベーションと新技術 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 必要な技術インフラという点でも、革新的なソリューションに関する組織やコラボレーションという点でも、デジタルイノベーションのための適切なフレームワークを確立しなければならぬ。 ➢ 新しい革新的なソリューションが運用されるために必要な条件を整備する。南デンマーク地域で開発されたソリューションと、他の地域やサプライヤーで開発されたソリューションの両方について。 	
実施・評価	
実施計画	戦略期間である 2022～2024 年の 3 年間で実施する取組の内容と予算が示されており、実質的には戦略が実施計画を兼ねている。
評価体制	記載なし
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>「国や地域の共同協定・戦略・イニシアチブとの関連で見る必要がある」と題されたセクションが設けられており、その中では以下への言及が見られる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 政府・地域連合・自治体連合による財務協定 - 『公共部門共同デジタル化戦略』 - 『Health for You』（地域連合の共通方針） - RSI（地域保健 IT）の共通政策・地域間調整・共同開発・調達 - 中央ユラン地域・北ユラン地域との共通電子カルテソリューション
分野間連携	記載なし（デンマークの地方行政において、地域レイヤの政府が担当する業務は主に医療・保健分野に限定されているため、他分野については特段の記載がないものと推察される。）
メモ	
デンマークの地方行政機関の主な担当業務が医療・健康分野であるため、デジタル化戦略は医療・健康分野のデジタル化を扱っている。国内の全 5 地域で構成される地域連合が国家レベルのデジタル保健戦略の策定に関与している上に、地域連合が『Health for You』において共通の方針を示しているため、それらの戦略との緊密な連携が見られる。	

(9) モーソ市『デジタル化戦略 2021-2025』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Digitaliseringsstrategi 2021-2025				
レイヤ	基礎自治体	英語名	Digitization Strategy 2021-2025				
種類	全体戦略	策定期間	2021				
担当機関	モーソ市	URL	https://mors.dk/politik/politikker-strategier-og-planer/oversigt-over-politikker-og-strategier				
策定の目的に関する記述							
<p>「他の多くの自治体と同様、モーソ市も、将来的にサービスレベルを維持し、人口動態・経済・気候の問題に対処するためには、新しい方法で中核的な業務を遂行することが求められています。テクノロジーの活用とデジタル化の進展はこれらの課題に対する解決策の一つであり、それらが日常生活や物事の進め方の自然な一部となるような文化を推進することが目標の一つです。さらに、サービスや業務を提供する際にデジタル化・テクノロジー・情報セキュリティの活用をマスターしていることが、市民や他のパートナーから明確に期待されています。」(本文 p.2)</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標		政策分野	◎	取組	◎	実施計画	◎
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. モーソ市のデジタル化のビジョン（※ビジョン）</p> <ul style="list-style-type: none"> - デジタル社会：デジタル化は市民・企業・コミュニティに焦点を当てた品質とサービスを開発する、新しくより良い方法に貢献しなければならない - デジタル基盤：データの安全な保管と処理に重点を置いている - デジタルトランスフォーメーション：職員・管理職のデジタルカルチャー・マインドセットを推進する <p>2. デジタル社会：市民・企業・コミュニティを中心に据える（※政策分野/政策領域ごとの原則）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 戦略からアクションへ <ul style="list-style-type: none"> ➤ テクノロジーと中核業務 <ul style="list-style-type: none"> ◇ デジタルソリューションとテクノロジーの導入による中核業務のより良い遂行 ◇ 職員の業務サポートの強化 ◇ 専門分野における高度な技術習得の実現 ➤ 気候と環境 <ul style="list-style-type: none"> ◇ データのより良い、より広範な活用 ◇ グリーン&サステイナブルなソリューション ◇ テクノロジーをソリューションに組み込む ➤ デジタル製品とサービス <ul style="list-style-type: none"> ◇ 使いやすいセルフサービスソリューションとウェブサイト ◇ 市民と企業のセルフサービス機会の増加 ◇ 仮想市民とビジネスサービスの提供拡大 <p>3. デジタル基盤：データの安全な保存と処理に重点を置く</p> <ul style="list-style-type: none"> - 戦略からアクションへ <ul style="list-style-type: none"> ➤ 情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ◇ データの適切な取り扱いと保護が規律に根ざしている 							

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 情報セキュリティのプロセスと手順が組織全体で実施されている ➤ データの一貫性と再利用 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 企業間のデータ共有やコラボレーションが容易に ◇ より一貫性のある標準化された IT システム ◇ IT ソリューションの一元管理 ➤ サイバーセキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ◇ インシデントや脆弱性の予測と予防に注力 ◇ 高度で堅牢な技術的セキュリティレベル ◇ サイバーディフェンスの強化 	
<p>4. デジタルトランスフォーメーション：職員や管理職のデジタルカルチャーやマインドの醸成を推進 - 戦略からアクションへ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ デジタルコンピテンシー <ul style="list-style-type: none"> ◇ 職員や管理職が必要なデジタル技術を身につけている ◇ 職員や管理職が自分の分野でデジタルの可能性を見出している ◇ 職員や管理職が市民・企業・その他のパートナーによるデジタルソリューションとテクノロジーの活用を推進・支援する ➤ 最適化と利益 <ul style="list-style-type: none"> ◇ ワークフローとプロセスの最適化（例：ルールベースのワークフローの自動化） ◇ 全てのプロジェクトにおいて利益と収益の実現にフォーカスする ➤ アンカリングとオーナーシップ <ul style="list-style-type: none"> ◇ 全てのプロジェクトはプロジェクトモデルに基づいて組織される ◇ 導入・運用時の役割と責任が明確に定義されている ◇ 評価や経験の交換を保証する 	
実施・評価	
実施計画	記載なし
評価体制	「2021 年から 2025 年までの期間を対象としており、必要に応じて改訂される予定です。戦略のビジョンとベンチマークに基づき、進捗と成果の見える化を中心に、定期的なフォローアップを実施します。」（本文 p.3） インタビュー調査では、実施への取り組みを強化するための取り組みとして、様々な専門分野を持つ職員の「ナレッジグループ」への参加の推進を挙げている。
進捗報告	記載なし（インタビュー調査では、まだ明確な評価スキームは構築されていないものの、新規プロジェクトの提案時にビジネス的な観点でのフォローアップが必要であることが分かったと述べており、今後検討される予定であるという。）
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし（インタビュー調査によると、政府が策定した国家デジタル戦略や公共部門共同デジタル化戦略については読んではいないものの、見落としている項目がないかどうかを確認するための参考にするためにしか読んでいないとのことであった。法律には従うべきだが、それ以外はできるだけ地域の事情に沿った戦略を立てようとしているという。また、自治体連合の文書『技術のあゆみ（Technology Radar）』を参照したという。）
分野間連携	以下への言及が見られる。 <ul style="list-style-type: none"> - 『自治体デジタル化プログラム 21-25』（自治体連合） - 『モーソのために、ともに』（市の開発計画） - 持続可能な開発目標（国連）
メモ	
ガイドラインとしての役割を果たす戦略となっており、各項目に対してなぜそのようにしなければならないのか、という理由が示される点がポイントである。	

(10) ゲントフテ市『ゲントフテ市のデジタル化計画』

基礎情報							
国・地域	デンマーク	現地語名	Digitaliseringsplan for Gentofte Kommune				
レイヤ	基礎自治体	英語名	Digitalization Plan for Gentofte Municipality				
種類	全体戦略	策定期期	2018年5月				
担当機関	ゲントフテ市デジタル化とテクノロジーに関するタスクフォース	URL	https://gentofte.viewer.dkplan.niras.dk/plan/84#/35277				
策定の目的に関する記述							
<p>「デジタルの可能性を地域の企業や市民のために実現するには、デジタル化に対する新しいアプローチが必要です。デジタル化の焦点は行政の内部プロセスから、自治体・市民・企業間の直接的な接触、そして福祉分野に移らなければならないのです。同時に、未開発の潜在能力を最適に活用し、可能な限り最大の市民価値に貢献できるようにデジタル化の方向性を定める必要があります。これは、自治体の基幹業務の遂行に大きな影響を与える可能性のある大仕事です。また、自治体・市民・企業の各部門が密接に連携して初めて達成できる課題でもあります。」(市による解説資料)</p>							
策定の方法							
体制	ゲントフテ市が設置した「デジタル化とテクノロジーに関するタスクフォース」が策定。						
情報源	記載なし						
プロセス	<p>「デジタル化とテクノロジーに関するタスクフォース」が、市に設置されている別のタスクフォースである「イノベーションに関するタスクフォース」と共同で2017年9月に「テクノロジー・ラボ・カンファレンス」を開催。両者はデジタル化・イノベーション・共創の3要素からなる政策実現モデルを考案し、政策の原則、政策の方向性とフォローアップ、日常業務のための管理ツールという3つのステップで検討を進めた。</p>						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. デジタル化のベンチマーク (※定性目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> - テクノロジーはリソースを解放し、市民に密接な価値を創出しなければならない - データは、市民・企業に価値を創出するために利用されなければならない - テクノロジーの可能性を理解し、活用しなければならない <p>2. 政治的なアンカリングにおける原則 (※基本原則)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 人間中心 - デジタルソリューションはアクセスしやすく、市民に適応しなければならない - データの可能性を活用する - 自分のデータをコントロールする <p>3. デジタル化計画 (※取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 中核業務の発展 - テクノロジーの実験 - デジタル基盤 							
実施・評価							
実施計画	戦略の核となるデジタル化計画において、実施する取組が述べられている。						
評価体制	タスクフォースでは、デジタル化計画に盛り込まれたプロジェクトのフォローアップを市議会の年次政策評価プロセスに統合することを提案している。						
進捗報告	記載なし						

戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	<p>デジタル化を、ゲントフテ市全体のビジョン（少ないリソースでより良い福祉を実現し、より強固で機能的なコミュニティを実現する）達成のための手段として位置づけている。また、『IT インフラ戦略』及び『情報セキュリティ戦略』との連携について以下のように言及している。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『IT インフラ戦略』 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 「IT インフラに関する戦略は、自治体の基盤となる IT インフラが安全な運用と望ましい発展を効果的にサポートできることを保証するものでなければなりません。この戦略では、安定した運用と信頼性、そして同時に柔軟な自治体の IT インフラを確保するために自治体が行うべき選択の原則に取り組んでいます。IT インフラに関する戦略には、十分に文書化された標準と構造に基づいて安定した運用を保証する IT 環境に導くべき多くの原則と取り組みが含まれています。例えば、ネットワークインフラをアップグレードしたり、移転したりする方向性が挙げられます。また、IT インフラ戦略には、自治体のデータセンターの位置や構成も含まれる可能性があります。」 - 『情報セキュリティ戦略』 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 「ゲントフテ市における情報セキュリティの要件は理事会が採択した情報セキュリティポリシーに規定されています。この方針は、自治体における情報セキュリティ管理の原則と、全体的なレベルで情報の機密性・完全性・可用性を保護するための物理的・技術的・管理的なプロセスについて説明しています。この方針は、公共部門における情報セキュリティ管理の一般的な基準である ISO27001 と、特に EU データ保護規制を含む適用される法律に基礎をおいています。」
メモ	
<p>タスクフォースが提言した独自の政策形成モデルに基づいて議論を展開している、特徴的な戦略である。戦略は冊子というよりも提案用のプレゼンテーションに近い形式で作成されている。</p>	

(11) ニュージーランド政府『アオテアロア（ニュージーランド）のデジタル戦略』

基礎情報							
国・地域	ニュージーランド	現地語名	Te Rautaki Matihiko mō Aotearoa				
レイヤ	中央政府	英語名	The Digital Strategy for Aotearoa				
種類	全体戦略	策定期間	2022年9月				
担当機関	内務省、ビジネス・イノベーション・雇用省、統計局	URL	https://www.digital.govt.nz/digital-government/strategy/digital-strategy-for-aotearoa-and-action-plan/the-digital-strategy-for-aotearoa/				
策定の目的に関する記述							
<p>「この初めて策定された『アオテアロアのデジタル戦略』は、私たちが達成したいことの野心と方向性を示し、課題と機会を認識し、そこに到達するための道筋をつける最初のアクションプランを確立するものです。」 「この戦略に関する取り組みを通じて、私はアオテアロア中の人々が、アオテアロアのデジタルな未来がどのようなものであるかについて話すのを聞く機会に恵まれました。この戦略は、そのような未来への第一歩となるものであり、ぜひともご参加いただきたいと思います。」（本文 p.1）</p>							
策定の方法							
体制	ビジネス・イノベーション・雇用省（MBIE）、統計局（Stats NZ）、内務省（DIA）、首相・内閣府（PMC）、国家サイバーセキュリティセンター（NCSC）の職員からなる省庁横断チームによって作成された。また、外務・貿易省が戦略策定を支援した。						
情報源	デジタルカウンシルやデジタルブースト・アライアンス、その他専門家から助言を受けた。これらのパブリックエンゲージメントの結果は討議文書としてまとめられ、2021年末に公開されている。						
プロセス	<p>市民社会の幅広い関係者が参加するオンラインワークショップを開催し、1年以上をかけて関与プロセスを実施した。具体的には以下のような機会が設けられた。全10回のオンライン会議には320人以上の市民が参加したほか、多くの個人や組織から応募があり、オンラインコラボレーションツールを通じて様々なアイデアが提出された。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 市民一般を対象としたオンライン会議（4回；このような会は、マオリ語で集会を意味する「hui」と名づけられていた。） - マオリのイノベーターとデジタル技術の専門家によるオンライン会議（2回） - 障がい者コミュニティのメンバーが参加した、デジタルアクセシビリティに焦点を当てたオンライン会議（2回） - 若者に焦点を当てたオンライン会議（1回） - 太平洋諸島地域のコミュニティのメンバーとのオンライン会議（1回） 						
歴史	本戦略が初のデジタル戦略である。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	◎
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	◎
定量目標	◎	政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
<p>1. デジタル・アオテアロアのビジョン（※ビジョン）</p> <ul style="list-style-type: none"> - アオテアロア・ニュージーランドの人々、コミュニティ、経済、環境はデジタル時代において繁栄し、豊かである。 <p>2. 3つの戦略的テーマ（※政策領域と定性目標）</p> <ul style="list-style-type: none"> - トラスト：ニュージーランド国民は、オンライン環境において安全で力を発揮していると感じている。組織や企業は、デジタル技術やデータを公正で文化的に適切かつ信頼できる方法で設計・利用しており、デジタルとデータのインフラは目的に適合した安全なものである。 - インクルージョン：すべてのニュージーランド国民がますます発展するデジタル社会に参加するためのツール、スキル、自信を持ち、デジタルインフラ、コンテンツ、サービスは人々の多様なニーズに応えている。 							

	<ul style="list-style-type: none"> - 成長：企業や組織はデジタル技術やデータを使ってイノベーションを起こし、生産性を高めている。そして、私たちは活気にあふれ、急成長し、包括的なテックセクターを持っている。 <p>3. うまくいったかどうかをどのように知ることができるか？（※定量目標）</p> <p>4. マオリの願望を実現する</p> <p>5. 機会</p> <p>6. トラスト（※定性目標・定量目標と取組）</p> <p>7. インクルージョン（※定性目標・定量目標と取組）</p> <p>8. 成長（※定性目標・定量目標と取組）</p> <p>9. 戦略を実行に移す（※策定体制・実施計画・評価体制）</p>
実施・評価	
実施計画	デジタル戦略はイニシアチブを定めたアクションプランによってサポートされる。新たなトレンドや優先事項を考慮し、目的に合ったものとなっていることを確認するために12～18ヶ月ごとに更新される予定となっている。
評価体制	<p>各省庁の評価はデジタル関係閣僚会議によって行われ、省庁内の各部署の評価は省庁横断的なリーダーシップグループによって行われる。戦略の成功は、3つのレベルでのインパクトによって評価される。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 総合的なウェルビーイングの評価 - デジタル戦略指標の評価（目標に向けた進捗の把握） - 個別のイニシアチブの評価（具体的なアクションの有効性の把握）
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	<p>デジタル戦略は包括的な戦略であり特定分野の戦略や業務プログラムに支えられているとして、付属資料にて以下の戦略等への言及が見られる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『政府データ戦略及びロードマップ』（統計局、2021年） - 『デジタルテクノロジー産業変革計画』（MBIE・NZTech、策定中） - 『ニュージーランドのサイバーセキュリティ戦略2019』（PMC、2019年） - 『デジタル公共サービス戦略』（DIA、2020年） - 『教育デジタル・データ戦略』（教育セクター受託フォーラム、策定中） - 『デジタルインクルージョン・ブループリント』（DIA、2019年） - 『ベターレイターライフ・アクションプラン』（高齢者局、2021年）
メモ	
マオリのニーズがデジタル戦略の大きな部分を占めているのは興味深い。デジタルは、社会における平等を達成するために必要な、中核となる要素と見なされている。また、デジタル化の機会とマオリの文化を結びつける取り組みも強調されている。	

(12) ニュージーランド政府『デジタル公共サービス戦略』

基礎情報							
国・地域	ニュージーランド	現地語名	Rautaki mō tētahi Rāngai Kāwanatanga Matihiko				
レイヤ	中央政府	英語名	Strategy for a Digital Public Service				
種類	公共部門戦略	策定期間	2020年3月				
担当機関	内務省	URL	https://www.digital.govt.nz/digital-government/strategy/strategy-summary/strategy-for-a-digital-public-service/				
策定の目的に関する記述							
<p>『デジタル公共サービス戦略』は、公共サービスが未来に向かって進み、国民が民間組織と同じようなスピードと質の高い体験を政府機関でできるようにする機会を提供します。」(本文 p.4 ガバメントデジタルサービス担当大臣による序文)</p> <p>「公共サービスがデジタルの世界で効果的に運営され、ニュージーランドの人々ができるだけ簡単に私たちと関わるができるようにするための行動喚起である『デジタル公共サービス戦略』を発表できることを誇りに思います。」(本文 p.6 政府チーフデジタルオフィサーによる序文)</p>							
策定の方法							
体制	政府チーフデジタルオフィサー (GCDO)、デジタルガバメント・リーダーシップグループ (DGLG) のCEOを中心に、主要なステークホルダーの参加を求めた。						
情報源	記載なし						
プロセス	調査、フィードバック、ワークショップ、ハッカソン、オープンフォーラムセッションといった機会が設けられた。						
歴史	2013年に策定され、2015年に修正された『ICT戦略』を発展させたものである。人々のニーズに応える政府、政府リソースの賢い配分と使用、人々の政府に対する信頼と自信を維持するために安全性・セキュリティ・プライバシーに取り組むといった観点は堅持され、社会や人々のニーズの変化への対応や、サービスデザインへの人々の関与、公共サービスの統一性へのコミットメントといった観点が追加された。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<ol style="list-style-type: none"> 1. イントロダクション <ul style="list-style-type: none"> - ビジョン：公共サービスの根幹は近代的であり、すべてのニュージーランド国民はデジタル時代に繁栄している（※ビジョン） 2. 背景 3. なぜ変化しなければならないのか 4. 戦略的方向性の設定 <ul style="list-style-type: none"> - 現在と未来の政府の優先事項のサポート - アオテアロア・ニュージーランドの文脈に根ざした戦略 - マオリと王国の条約パートナーシップへのコミットメント 5. 成果（※定性目標） <ul style="list-style-type: none"> - デジタル公共サービスを通じてニュージーランドにより良い結果を - ニュージーランド国民の政府と関わる経験を改善する - 近代的でアジャイルで適応性のある公共サービス - マオリと王国の関係強化 6. 近代的でアジャイルで適応性のある公共サービスは成果の達成に向け何をしなければならないか <ul style="list-style-type: none"> - リスクと保証 - 人権 							

<p>7. 近代的でアジャイルで適応性のある公共サービスの特徴づける集合的な振る舞い（※基本原則）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 統一的な公共サービスとして行動する - 人間中心の意思決定を行う - 協働し、共創する - マオリの文化と調和するデジタルトランスフォーメーション - 迅速かつ革新的に行動する - バリューフォーマネーを優先する - 学習環境を育てる - オープンで説明責任を果たす公共サービスを目指す <p>8. 優先的な重点分野（※政策領域ごとの取組）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 人々・企業のための統合されたサービス - リーダーシップ・人々・文化 - 基盤 - 投資 - 新しい働き方 <p>9. 集合的な取り組み</p> <p>10. 業務プログラム</p> <p>11. ケーススタディ</p>	
実施・評価	
実施計画	GCDO の主導により実施される 5 つの重点分野での取組からなる『業務プログラム』（ https://www.digital.govt.nz/digital-government/strategy/strategy-summary/about/ ）が実施計画である。プログラムの期間は 12 ヶ月間で、毎年改定される。
評価体制	評価指標は「マオリの文化、プライバシー、倫理、ガバナンス、データ品質、フィージビリティ、全体成果などの多様な観点を考慮して共創的に設定される」と説明されている。
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	<ul style="list-style-type: none"> - 公共部門のデジタル能力・スキルを高める取り組みとして、『ワークフォース戦略』との連携が示されている。 - 政府チーフデジタルオフィサーの業務として、『データ戦略及びロードマップ』との整合性を図ることが示されている。
メモ	
国家デジタル戦略と同様にマオリとの関係性に重点が置かれており、またニュージーランドの行政全体に特徴的な、市民を含む多様なステークホルダーを交えた集合的な取り組みへのコミットメントが強調されている。	

(13) ニュージーランド社会開発省『テクノロジー戦略 2022』

基礎情報			
国・地域	ニュージーランド	現地語名	Tā Te Manatū Whakahiato Ora Rautaki Hangarau
レイヤ	中央政府	英語名	Technology Strategy
種類	分野別戦略	策定期間	2022年3月
担当機関	社会開発省	URL	https://www.msd.govt.nz/about-msd-and-our-work/publications-resources/corporate/msd-technology-strategy.html#:~:text=The%20Technology%20Strategy%20represents%20our,and%20outcomes%20for%20New%20Zealanders.
策定の目的に関する記述			
<p>「私たちはリセットの機会を得ています。Te Pae Tawhiti（総合戦略）の目標及び政府の福祉改革を実現できる、近代的でデジタル、かつ迅速な組織の実現へと焦点を再調整すべき時なのです。MSD（社会開発省）のテクノロジー戦略は、Te Pae Tawhiti、Future Services Model、政府のデジタル公共サービス戦略に対する最新の理解に基づいて再構築されたものです。テクノロジープラットフォーム、データとインサイト、セキュリティ、サービスとエクスペリエンスデザイン、デジタルワークフォースへの投資がニュージーランド国民の体験と成果を変革するためにどのように反映されるかを明確にすることを目的とした全体的な計画を提示します。」（本文 p.4）</p>			
策定の方法			
体制	記載なし		
情報源	記載なし		
プロセス	記載なし		
歴史	記載なし		
構成要素			
ビジョン	◎	基本原則	イネーブラー ◎ 策定体制
定性目標	◎	政策分野	取組 ◎ 実施計画
定量目標		政策領域 ◎	予算 評価体制
目次			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略の文脈 2. 私たちの将来（※上位計画のビジョン） <ul style="list-style-type: none"> - ニュージーランド国民が安全で、力強く、自立するよう支援する 3. 私たちの将来へのビジョン（※ビジョン） <ul style="list-style-type: none"> - テクノロジーが Te Pae Tawhiti を実現するための重要な役割を果たす 4. MSD の将来のサービスモデル <ul style="list-style-type: none"> - 人々と whānau（家族）を全ての活動の中心に据えたサービスモデルの確立 5. 変革への道のり（※政策領域と定性目標、主要な取組『メガ・エピック』） <ul style="list-style-type: none"> - 基盤：ハイブリッドクラウド&ネットワーク、情報・データマネジメント、個人識別番号、セキュリティ、統合、プロセスの自動化、実行モデルとワークフォース（※イネーブラー） - デジタルエクスペリエンス <ul style="list-style-type: none"> ➢ 人々・家族・パートナーが情報やサービスにいつでもアクセスできる - サービスイネーブルメント <ul style="list-style-type: none"> ➢ あらゆるチャンネルを越える全てのタッチポイントでの統合的、即時的、高品質でパーソナライズされたエクスペリエンスの実現 - 統合的なエコシステム <ul style="list-style-type: none"> ➢ デジタルガバメントとニュージーランドの公共サービスの将来を下支えする統合的なパートナーエコシステムの積極的な実現 - より良いインサイトの実現 			

<ul style="list-style-type: none"> ➢ サービスやオペレーション、政策の改善にインサイトを活用する、パーソナライズされ、ニーズを先取りし、予防的なサービスと組織の実現 - デジタルワークプレイス <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生産的・協働的に働くことを容易にするデジタルツールの利用促進 - デジタルワークフォース <ul style="list-style-type: none"> ➢ デジタルに熟練し、アジャイルで協働的な学習とイノベーションのカルチャーの具現化 - 変革のロードマップ
<p>6. 成功を可能にする（※基本原則）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 価値の提供 - 責任ある使用 - 実現のためのエコシステム - 私たちの人々、私たちの未来
<p>7. 次のステップ</p> <ul style="list-style-type: none"> - 統合的な Te Pae Tawhiti ロードマップを発展させ続ける - 基盤整備を加速する - MSD テクノロジー実行モデルを更新する - ガバナンスを Te Pae Tawhiti に連携させる
<p>8. 付属資料</p> <ul style="list-style-type: none"> - 基盤プログラム - テクノロジーロードマップの「メガ・エピック」

実施・評価

実施計画	記載なし（ロードマップは概念的なもので、具体的な推進スケジュールは示されない。）
------	--

評価体制	記載なし
------	------

進捗報告	記載なし
------	------

戦略間の連携

レイヤ間連携	記載なし
--------	------

分野間連携	<p>戦略の文脈に関する説明の中で、本戦略は『情報・データ・分析戦略』と並行して必要な方向性を示すものであるとされている。また、以下の戦略等が参照されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『Te Pae Tawhiti』（社会開発省の総合戦略） - 『Te Pae Tata』（社会開発省のマオリ戦略） - 『Pacific Prosperity – Our People, Our Solutions, Our Future』（社会開発省の太平洋諸島戦略） - 『MSD Future Services Model』（社会開発省のサービスモデル） - 『デジタル公共サービス戦略』（ニュージーランド政府）
-------	---

メモ

デジタル技術を、より大きなビジョンの達成を支援するツールであると位置づけ、技術的な側面から変革を導こうとしている。その意味では、本調査研究で取り上げた多くのデジタル戦略と比較して焦点を絞った戦略となっている。

(14) ワンガヌイ地区評議会『ワンガヌイ:デジタル・バイ・デザイン デジタル戦略 2019』

基礎情報							
国・地域	ニュージーランド	現地語名					
レイヤ	基礎自治体	英語名	Whanganui: Digital by Design Digital Strategy 2019				
種類	全体戦略	策定期間	2019年				
担当機関	ワンガヌイ地区評議会	URL	https://hamilton.govt.nz/strategies-plans-and-projects/regional-strategies-and-plans/				
策定の目的に関する記述							
「コミュニティとのパートナーシップのもと、ワンガヌイのデジタルイノベーションと機会を促進する」(本文 p.3)							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	セクターを超えたガバナンスグループとして設立された「ワンガヌイ・デジタルリーダーズ・フォーラム」から提供される地区内外のデジタル化に関する情報やそれに基づくアドバイスを踏まえて策定された。						
プロセス	2019年2月には一連のワークショップを開催し、デジタル戦略を策定する必要性や、地区の強みや機会、ギャップや課題、ワンガヌイに利益をもたらす旧来のやり方を破壊するのに役立つ可能性がある新しく革新的なテクノロジーの特定を行った。						
歴史	ワンガヌイ地区評議会では2009年からデジタル政策に取り組んでおり、Smart21 Intelligent Communities に2012年から2017年にかけて5回選出された。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	◎
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
1. ビジョンと目的							
<ul style="list-style-type: none"> - デジタル化の機会を活用し、コミュニティに力を与え、豊かにする（※ビジョン） - コミュニティとのパートナーシップのもと、ワンガヌイのデジタルイノベーションと機会を促進する（※目的） 							
2. イントロダクション							
3. 背景							
4. コミュニティとともに取り組む							
5. 私たちの強みと機会							
6. 私たちのギャップと課題							
7. 原則（※基本原則）							
<ul style="list-style-type: none"> - オープン - 全ての人の包摂 - セキュリティに対する意識が高い - 時代遅れにならない - レジリエント 							
8. 重点分野（※政策領域/政策分野ごとの定性目標と取組）							
<ul style="list-style-type: none"> - 接続性とインクルージョン <ul style="list-style-type: none"> ➢ 目標：私たちはアクセスでき、繋がっており、そのことが知られている ➢ 成果：ワンガヌイのデジタルインフラとネットワークが私たちのイメージをサポートし、誰もがオンラインで参加できることを意味する。 - 高付加価値のクリエイティブ経済 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 目標：私たちは将来に備えている ➢ 成果：ワンガヌイの経済が仕事の性質の変化を反映し、生活水準を改善する。 							

<ul style="list-style-type: none"> - イノベーション <ul style="list-style-type: none"> ➤ 目標：私たちはデジタルなレンズを通してイノベーションと改善を育てる ➤ 成果：ワンガヌイはデジタルな機会において最新の状態を保ち、イノベーションに関する評判を得ている。 - デジタルな地区評議会 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 目標：ワンガヌイ地区評議会は将来にフォーカスし、実現できる ➤ 成果：評議会とともに仕事をするのが簡単で、私たちのサービスとアプローチがスマートである。 	
9. 次のステップ（※評価体制・進捗報告）	
10. 重要な戦略的關係	
実施・評価	
実施計画	年間計画が策定されている。(Digital Strategy in 2021 Action Plan https://www.whanganui.govt.nz/Your-Council/Plans-Strategies/Strategies/Digital-Strategy-2019)
評価体制	各重点分野に対して設定されている評価指標のトラッキングが行われる。なお、評価指標の種類は示されているものの目標値は設定されていない。
進捗報告	年間計画に対する年次報告が公表される予定となっていた。(実際には6ヶ月ごとにアップデートされている。(Digital Strategy Action Plan – Six-monthly update – March 2022 https://www.whanganui.govt.nz/Your-Council/Plans-Strategies/Strategies/Digital-Strategy-2019)
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	本戦略は評議会やコミュニティの多くのプロジェクトや戦略的アプローチと関連しているとした上で、以下の戦略が特に重要であると言及されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 『リーディングエッジ戦略』(Leading Edge Strategy) - 『経済開発戦略』 - 『芸術・文化戦略プラン』 - 『カスタマーケア戦略』
メモ	
取組を重視した戦略である。各重点分野の説明では、定性目標と成果に加えて評価指標が多数設定されており、進捗状況をモニタリングするための体制についての説明にも紙面が割かれている。一方で、具体的な目標値についての言及はなく、戦略期間中にも継続して検討が進められるものと考えられる。	

(15) タスマン地区評議会『タスマンのデジタルな未来へのブループリント』

基礎情報							
国・地域	ニュージーランド	現地語名					
レイヤ	基礎自治体	英語名	A Blueprint for Tasman's Digital Future (The Why, What and How 2021-2031)				
種類	公共部門戦略	策定期間	2021年				
担当機関	タスマン地区評議会	URL	https://www.tasman.govt.nz/my-council/key-documents/more/blueprint-for-tasmans-digital-future/				
策定の目的に関する記述							
「私たちは、住民に私たちの活動をもっと知ってもらい、地区評議会と交流する複数の方法を提供するとともに、企業が素晴らしいサービスや製品を作り世界の舞台で活躍することを容易にするようなデジタルソリューションを活用したいのです。」(本文 p.4 チーフエグゼクティブによる序文)							
策定の方法							
体制	記載なし (インタビューでは、新たに任命された CIO がイニシアチブをとり、リーダーグループと IT 部門が策定に携わったことが明らかになった。)						
情報源	記載なし						
プロセス	本文の 7~8 ページでは、公共サービスに対する市民や職員からのフィードバックを得てペルソナの設定を行ったことを紹介している。						
歴史	記載なし (本戦略が初めて策定されたデジタル戦略である。)						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組		実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
1. イントロダクション 2. なぜブループリントが必要なのか？ - ビジョン：“Deliver, Differently. (異なる方法で届ける)” (※ビジョン) - デジタルジャーニーを支持する (※序文) - なぜデジタルイノベーション？：人口増加、市民・職員からのサービスへの要求の高まり、新しい働き方、テクノロジーの変化、歴史的な投資不足 3. ブループリントは何をカバーするのか？ - ブループリントのスコープ：デジタルカタログ、ワークフローと情報、システムとソフトウェア、オペレーティングモデル - ブループリントのアンカー：関与 (engage)、開拓 (pioneer)、主導 (lead)、形成 (shape)、接続 (connect) (※基本原則) 4. どのように違いを生み出すのか？ - 戦略の原則 (※基本原則) > 関与：「いつでも、どこでも、どのようなデバイスでも、どのようなコンテンツでも」「コミュニティ中心デザイン」「デジタルインクルージョン」 > 開拓：「オープンで質の高いデータ」「価値とリスクに基づく意思決定」 > 主導：「協働とパートナー」「デジタル化された文書」「簡潔で合理的」 > 形成：「エンタープライズオートメーション」「セキュリティ対策済み」 > 接続：「クラウド対応」「常時オン」「ベストオブブリードの統合」 - 成功しているかどうかはどのようにして分かるか？ (※原則ごとの定性目標)							
実施・評価							
実施計画	本戦略は、2021 年から 2024 年までの戦略的投資プログラムとロードマップを示した『デジタルイノベーションプログラム』の概要との組み合わせになっている。						
評価体制	記載なし (インタビューでは、策定後に多くの変更が必要となったことから、ブループリン						

	トを再検討する予定であることが語られた。担当者らは、戦略が18ヶ月ごとに見直されるべきだと考えているが、インタビュー実施時点では具体的なスケジュールは決定されていないなかった。)
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし（インタビューでは、戦略策定にあたってのインスピレーションを得るために国家戦略を参照したが、国家レベルと基礎自治体レベルでは扱うべき問題が根本的に異なるため得られるものはほとんどなかったと語っていた。）
分野間連携	<p>本文のイントロダクション（1ページ）において、重要な戦略やロードマップ、サービスデザインを基礎として本戦略が策定されたと述べられている。本戦略は、以下の各文書のサポートを受けて実施されるという。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『将来の公営企業のアーキテクチャとテクノロジーに関するロードマップ』 - 『クラウド戦略』 - 『セキュリティ戦略とロードマップ』 - 『インテグレーション戦略とロードマップ』 - 『データ・情報戦略とロードマップ』 - 『コミュニティチャンネルに関するサービスデザイン』 - 『中核的な評議会アプリケーションに関するサービスデザイン』 - 『データレイクに関するサービスデザイン』 - 『情報サービスオペレーティングモデル改革プラン』 - 『評議会改革プラン』
メモ	
<p>一般に「戦略」と呼ばれる政策文書を「ブループリント」と呼び、アクションプランを「デジタルイノベーションプログラム」と呼んでいる。担当者へのインタビューに基づくと、戦略という言葉の響きによって政策文書が陥りがちな宿命（すなわち誰からも見向きもされない状態）を回避し、職員や市民に興味を持ってもらうため意識的に名称を工夫する試みであったことが示唆される。具体的な目標数値が設定されず、あらゆる政策に対して適用されるべき一般的な原則の説明に留めていることも、その表れであると考えられる。</p>	

(16) イギリス政府『イギリスデジタル戦略』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	中央政府	英語名	UK Digital Strategy				
種類	全体戦略	策定時期	2022年6月13日				
担当機関	デジタル・文化・メディア・スポーツ省（当時）	URL	https://www.gov.uk/government/publications/uks-digital-strategy				
策定の目的に関する記述							
策定の方法							
体制	デジタル・文化・メディア・スポーツ省が担当。公共部門のデジタル化を担うガバメントデジタルサービス（GDS）や首相府中央デジタル・データ室（CDDO）との連携は見られない。						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標		政策分野		取組	◎	実施計画	◎
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. 大臣による序文と概要</p> <ul style="list-style-type: none"> - イギリスはテクノロジービジネスを創出し、育てるのに世界で最も適した場所になる（※ビジョン） <p>2. Where we are today（※現状）</p> <p>3. デジタル基盤（※以下の各章は政策領域ごとの取組）</p> <ul style="list-style-type: none"> - ワールドクラスでセキュアなデジタルインフラ - データの力を解き放つ - 軽快で革新的な規制制度 - セキュリティとデジタル経済 <p>4. アイデアと知的財産</p> <ul style="list-style-type: none"> - 大学による新たなアイデアやテクノロジー開発の支援 - 企業のイノベーションにインセンティブを与える - NHS（国民保健サービス）のイノベーション <p>5. デジタルスキルと人材</p> <ul style="list-style-type: none"> - デジタル教育パイプラインの強化 - デジタルな職業への進路に対する意識の向上 - 先進的なデジタルスキルの開発 - 生涯にわたるデジタルスキル - デジタルスキルに関する民間や第三セクターとの協働 - 世界中から最も優秀な人材を惹きつける <p>6. デジタル成長の資金供給</p> <ul style="list-style-type: none"> - シード投資 - アーリーステージ、スケールアップ投資 - イギリスを世界のテック IPO の中心地にする <p>7. イギリス全体：繁栄の拡大と平準化</p> <ul style="list-style-type: none"> - イギリスの企業へのデジタル適応を通じた支援 - 公共サービスの改善 - 公共調達へのアクセス支援 							

	<ul style="list-style-type: none"> - 地域経済の平準化 - ネットゼロの支援
8.	<p>国際競争力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> - 国際的なリーダーシップ：ガバナンスと価値 - デジタル輸出と対内投資の促進 - 国際的なパートナーシップを通じて私たちの優先事項を達成
9.	付属資料：主要施策の概要
実施・評価	
実施計画	<p>戦略の付属資料では、6つのドメインに関連するイニシアチブのリストが定量的および定性的な目標と期限とともに提示されている。例えば「2024～2025年までに研究開発投資を年間200億ポンドにまで増やす（BEIS、HMT）」などといったものである。また「イギリスにおける研究開発投資を促進するため研究開発費控除（RDEC）の寛大化を検討する（HMT）」などの意思表示も見られる。イニシアチブを実施する省庁は以下のとおりである：デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）、DCMS データ倫理・イノベーションセンター（CDEI）、ビジネス・エネルギー・産業戦略省（BEIS）、外務・英連邦・開発省（FCDO）、国際貿易省（DIT）、イギリス研究技術革新機構（UKRI）、大蔵省（HMT）、保健省（DHSC）、内閣府（CO）、歳入関税庁（HMRC）、中央デジタル・データ室（CDDO）、労働・年金省（DWP）、内務省（HO）、教育省（DfE）</p>
評価体制	記載なし
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>デジタル技術に関連するいくつかの政策領域はスコットランド、ウェールズ、北部アイルランドの各政府に分権化されていることを認識しているとし、各政府が策定したデジタル戦略との協力を打ち出している。</p>
分野間連携	<p>本戦略が直接的に参考にしてしている戦略として以下が挙げられる。数多くの戦略を参照しており、既存の取組を整理した目録としての役割を果たしていることが窺える。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『イノベーション戦略』（2021年） - 『国家AI戦略』（2021年） - 『イギリス量子戦略』（策定中） - 『国家データ戦略』（2019年） - 『5G サプライチェーン多様化戦略』（2020年） - 『ワイヤレスインフラ戦略』（策定中） - 『デジタルインクルージョン戦略』（2014年） - 『オンラインメディアリテラシー戦略』（2021年） - 『国家サイバー戦略』（2022年） - 『データは命を守る』（2022年、健康・社会福祉のためのデータ戦略） - 『エネルギーデジタル化戦略』（2021年） - 『輸出戦略』（2021年） - 『デジタル・データ戦略』（策定中） - 『半導体戦略』（策定中）
メモ	
<p>デジタル政策の方向性を定めるために協議を重ねるといよりも、各省庁が取り組んでいる既存のプロジェクトの内容を全政府的に整理するという目的で策定された戦略と言える。</p>	

(17) ガバメントデジタルサービス『ガバメントデジタルサービス：私たちの戦略 2021-2024』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	中央政府	英語名	Government Digital Service: Our strategy for 2021-2024				
種類	公共部門戦略	策定期期	2021年5月				
担当機関	ガバメントデジタルサービス (GDS)	URL	https://gds.blog.gov.uk/2021/05/20/government-digital-service-our-strategy-for-2021-2024/?utm_medium=referral&utm_source=blogaboutpage&utm_campaign=gdsstrategy				
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. 目的（※ビジョン）：GDSの使命は、すべての人にシンプルで、統合された、パーソナライズされた政府体験を提供することです。政府の中心というユニークな立場で、どんなに複雑なシステムであっても、ユーザーにとって使いやすいサービスを開発していきます。</p> <p>2. 今日までの道のり</p> <p>3. 2021年以降におけるGDSの役割</p> <p>4. 戦略期間における主要なミッション（※定性目標と取組）</p> <ul style="list-style-type: none"> - ミッション1：政府の情報とサービスの単一で信頼できるオンライン上の場所としてのGOV.UK - ミッション2：複数の部門にまたがる、問題を全体的に解決する結合型サービス - ミッション3：誰もが使えるシンプルなデジタルIDソリューション - ミッション4：共通ツールと専門サービス - ミッション5：部門を超えて連携されたデータ <p>5. どのように実現するか（※基本原則）</p> <p>6. 重視しない部分</p>							
実施・評価							
実施計画	記載なし						
評価体制	記載なし						
進捗報告	記載なし						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	記載なし						
分野間連携	記載なし（戦略中で紹介される中央デジタル・データ室が地方政府に関わる業務も担当しているという点では、他の行政レイヤについての言及が見られるとも言える。）						
メモ							
この戦略は政府ウェブサイトGOV.UK上のブログ記事になっており、そのページで直接市民からのコメントやGDSからの返信が記入されている。淡々と語られる事実と簡潔な目標設定から、組織の成熟度が窺える。組織として重視しないことに関する具体的な記述が、戦略の信頼性の向上に寄与している。							

(18) イギリス司法省『司法省デジタル戦略 2025』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	中央政府	英語名	MoJ Digital Strategy 2025				
種類	分野別戦略	策定期間	2022年4月8日				
担当機関	司法省	URL	https://www.gov.uk/government/publications/ministry-of-justice-digital-strategy-2025				
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	中央デジタル・データ局 (CDDO) と連携して策定したデジタルデータテクノロジー (DDaT) 戦略に基づいている。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
<ol style="list-style-type: none"> 1. イントロダクション 2. 戦略的テーマ（※基本原則） <ul style="list-style-type: none"> - 私たちはより柔軟な組織にならなければならない - 私たちはデータドリブンでなければならない - 私たちはユーザーに導かれなければならない 3. 提供するもの（※取組と定性目標） <ul style="list-style-type: none"> - よりシンプルで、わかりやすく、迅速なサービスを保護観察官に提供する - レガシーシステムを更新し、更生を支援するデジタル刑務所サービスを提供する - 簡素化され、より信頼性の高い法律扶助サービスへのアクセスを実現する - 現代的な永続的代理権 (LPA) を構築する - わかりやすく機密性の高い補償へのアクセスを提供する - 上位 45 のビジネスクリティカルシステムの安全性の保証、リスクの軽減、健全性の可視化 - 持続可能なコアテクノロジーサービスと卓越したワークプレイステクノロジーエクスペリエンスを設計、提供、維持する - 強力なデジタル&テクノロジー能力を構築する - 規模に見合った機能規格を構築する - 裁判所と裁判サービスを近代化、アップグレードする (HMCTS 改革戦略) 4. 成功の測定（※評価指標） 5. 司法のユーザーエクスペリエンスを変える - よりシンプルに、より速く、誰にとっても良いものに（※戦略の構造） <ul style="list-style-type: none"> - ビジョン： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 社会のすべての人のために機能する、世界最高水準の司法制度の実現 ➢ 司法のユーザーエクスペリエンスを変える - よりシンプルに、より速く、誰にとっても良いものに 							
実施・評価							
実施計画	記載なし						
評価体制	記載なし（ただし、司法省内には指標エキスパートグループが設置され議論が進められている。 https://mojdigital.blog.gov.uk/2023/01/05/measuring-our-justice-digital-story/ ）						

進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	記載なし
メモ	
各取組は「達成したい成果」＋「それを実現するためのサービス」という構造で説明されており、取組を通じて達成したい成果が非常に明確に記述されていることが特徴である。一方で、評価の内容や反復の必要性については言及されているものの、実施の主体及び方法については触れられていない。	

(19) イギリス教育省『教育省デジタル・技術戦略』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	中央政府	英語名	DfE's digital and technology strategy				
種類	分野別戦略	策定期間	2021年4月				
担当機関	教育省	URL	https://dfedigital.blog.gov.uk/2021/04/21/strategy/				
策定の目的に関する記述							
<p>「2020年夏、デジタルとテクノロジーは、デジタルとテクノロジーの最高責任者（Chief Digital and Technology Officer）の一元的なリーダーシップのもとに統合されました。これからの12カ月は、共に活動する最初の年となります。この機会に、2021年に向けての優先順位と野望をオープンに共有したいと思いました。」（本文 p.1）</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	他の公的機関が「デジタルとテクノロジーに関する明確でシンプルな戦略を発表していることに刺激を受けている」として、環境省や司法省、グリニッジ市議会の例を挙げている。						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. 文脈</p> <ul style="list-style-type: none"> - シンプルで安全、そして使いやすいデジタルとテクノロジーのサービスを通して、教育や介護の優れた成果に貢献する（※ビジョン） <p>2. 4つの優先事項（※定性目標）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 子どもや生徒のニーズに応える - 事業を運営する - システムの負荷を減らす - 水準を上げる <p>3. 私たちが行うこと、私たちが提供するサービス（※政策領域と取組、定性目標の説明）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 政策とデリバリーをもっと近づける - すべての学習者の成功を支援する - 省庁横断型のプラットフォームを用いる - 公務員もユーザーである - レガシーテクノロジーを管理する - アプローチを成熟化する - サービスの安全性を保つ - 確立された学際的なチームで取り組む - ガバナンス：適切なタイミングで正しいことに取り組む - 成功する実践コミュニティを構築する - 全庁的なパートナーシップ 							
実施・評価							
実施計画	記載なし						
評価体制	記載なし						
進捗報告	記載なし						
戦略間の連携							

レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	記載なし（「デジタルテリバリーは教育省やその包括的な戦略と最も直接的に繋がっている」との記述があることから、教育省全体の優先的な成果や戦略的なイネーブラーを示した「アウトカムテリバリープラン」に対するデジタル・テクノロジーの貢献という視点で本戦略が策定されていることがわかる。）
メモ	
<p>ブログ記事という形で公表されている司法省のデジタル戦略にインスパイアされたという教育省の戦略は、1年間の活動において優先すべき目標と、それに関連して実施される様々な取組を説明する簡易的な文書となっている。2021年の年間計画のような位置づけだが、以降は更新されていない。</p>	

(20) サリー州評議会『デジタル戦略 2025』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	地方政府	英語名	Digital Strategy 2025				
種類	全体戦略	策定期間	2020年4月				
担当機関	サリー州評議会コーポレートサポート担当閣僚	URL	https://mycouncil.surreycc.gov.uk/ieDecisionDetails.aspx?Id=4087				
策定の目的に関する記述							
「この戦略は、今後5年間にわたり、サリー州の住民のために、デジタルへのアプローチがどのように成果の向上を可能にするのかを示しています。」(本文 p.2)							
策定の方法							
体制	以下のステークホルダーが関与した：コーポレートサポート担当閣僚、コーポレートリーダーシップチーム、経済開発担当、人事・組織開発担当、インサイト・分析・インテリジェンス担当、サリー・ハートランズ（戦略共同チーフデジタルオフィサーを通じて）、トランスフォーメーションサポートユニット						
情報源	住民や職員に対する調査に基づいてコーポレートリーダーシップチームが取りまとめた5つの優先領域（教育・健康・医療ジャーニー、子どものニーズの早期特定、入院前・退院後のケア、住民のシングルビュー、「論点の報告者」としての住民）						
プロセス	住民や職員を対象とするワークショップ、インタビュー、アンケート調査						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	◎
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
1. イントロダクション <ul style="list-style-type: none"> - はじめに - 「デジタル」とは？ <ul style="list-style-type: none"> ➤ デジタルはすべての人のより良い人生を可能にするアプローチ（※ビジョン） - デジタルに関する成熟度 - デジタルに関する野心 2. デジタル戦略の優先事項（※政策分野/政策領域ごとの取組） <ul style="list-style-type: none"> - 人々：①自立支援 ②不平等への取り組み - 場所：③デジタルインフラへの投資 ④コミュニティを繋ぐ - 組織：⑤アジャイルなワークフォース ⑥職員に力を与える - ⑦データ・インサイト 3. 戦略のデリバリー <ul style="list-style-type: none"> - 指針（※基本原則） - アプローチ - 実現を可能にするテクノロジー（※イネーブラー） - ガバナンス（※評価体制） 4. 付属資料 <ul style="list-style-type: none"> - デジタルジャーニー（※実施計画：2022/23と2024/25の2期に分けて状態と指標を提示） - ガバナンスの概要 							
実施・評価							
実施計画	付属資料として「デジタルジャーニー」が示されている。2022-23年の2年間は「Doing Digital」、2024-25年の2年間は「Living Digital」と名づけられ、それぞれの期間における「文化、リーダーシップとスキル」「業務の実践とプロセス」「データと情報」「テクノロジー						

	ー」の 4 分野で目指すべき状態とそれが達成されていることを確認するための指標が示されている。
評価体制	ガバナンスの項目で、戦略の位置づけと実施・評価の体制が説明されている。評価システムは「場所の IT 変革委員会」「人々の IT 変革委員会」と連携する「デジタル・アジャイルワークフォースプログラム委員会」から「機関及びリソースポートフォリオ委員会」、「コーポレートリーダーシップチーム」を経て内閣に繋がっている。
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	<p>以下の戦略との連携への言及が見られた。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『2030 年サリー郡コミュニティビジョン』の実現に向けて 2020 年から 2025 年にかけて行政が注力すべき分野を説明する『組織戦略（Organization Strategy）2025』（2019 年） - 『人材戦略』（People Strategy） - 『財政戦略』（Finance Strategy） - 『サリー・プレイス・アンビション 2050』（Surrey Place Ambition 2050） - 『経済開発戦略』（Economic Development Strategy） - 『アセット&プレイス戦略』（Asset & Place Strategy） <p>また、戦略の実施における進捗を管理・監視するためのアプローチを提供するものとして以下を挙げている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『サリー州評議会デジタル・アジャイル・トランスフォーメーションプログラム』（Surrey County Council Digital and Agile transformation programmes） - 『サリー・ハートランドズ・デジタルワークストリーム』（Surrey Heartlands Digital Workstream）
メモ	
州の総合目標を実現するためのアプローチとしてデジタル化を明確に位置づけており、2 年×2 期の枠組みで取り組みの内容と定性目標が示されている。	

(21) グレーターロンドン・オーソリティ『よりスマートなロンドンへ、ともに』

基礎情報			
国・地域	イギリス	現地語名	
レイヤ	地方政府	英語名	Smarter London Together
種類	全体戦略	策定期間	2018年6月
担当機関	グレーターロンドンオーソリティ	URL	https://www.london.gov.uk/sites/default/files/smarter_london_together_v1.66_-_published.pdf
策定の目的に関する記述			
<p>「Smarter London Together は、ロンドンを世界で最もスマートな都市にするための市長の挑戦を定めたものです。より良いデジタルサービス、オープンデータ、コネクティビティ、デジタルインクルージョン、サイバーセキュリティ、イノベーションに対する市長のコミットメントと、2050年までに1100万人を超える都市に成長するための市役所の計画を取り上げています。」(市のウェブサイト)</p>			
策定の方法			
体制	<p>「スマートロンドン委員会」(The Smart London Board)で議論。この委員会はロンドンのけるスマートシティ構想及びデータインフラへの投資に関する市長のビジョンと戦略の策定を支援する役割を担っている。エンジニア、起業家、学識経験者から構成され、ロンドンをより住みやすく、働きやすく、観光しやすい場所にするためにデジタル技術やデータをどのように活用できるかをアドバイスしている。グレーターロンドンオーソリティ (GLA) のチーフデジタルオフィサーが代理議長を務めている。</p>		
情報源	記載なし		
プロセス	<p>以下の機会が設けられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> - チーフデジタルオフィサーによる「リスニングツアー」 - 80回の公開ミーティング、テック業界・大学・議会・デジタル市民社会・専門家・コミュニティグループからの意見聴取 - 次世代スマートシティに関するブルームバーク・アソシエイツからの国際的視点の提供 - 「Your Commute」キャンペーン (都市におけるデータの使用に関する意見収集) - 市役所での案カンファレンス 		
歴史	前身の『Smart London Plan 2013』は2013年に策定され、2016年に更新された。		
構成要素			
ビジョン	◎	基本原則	イネーブラー
定性目標	◎	政策分野	取組
定量目標		政策領域	◎
			予算
			策定体制
			◎
			実施計画
			◎
			評価体制
			◎
目次			
<p>1. イントロダクション</p> <ul style="list-style-type: none"> - 「ロンドンを世界で最もスマートな都市にする」(※ビジョン) - 「私たちの野望は、ロンドンをすべての人にとって住みやすく、働きやすく、訪れやすい場所にする事です」(※ビジョン) <p>2. スマート・ロンドン：私たちの強み (※現状)</p> <p>3. 課題：ロンドンをもっとスマートに (※課題)</p> <p>4. ミッション (※政策領域ごとの定性目標と取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ユーザーを意識したサービス提供 - 都市データに関する新たな契約 - 世界最高水準の接続性とスマートな街並み - デジタルリーダーシップとスキルの強化 - 全市的な協働の改善 			
実施・評価			
実施計画	記載なし		

評価体制	記載なし
進捗報告	記載なし（実際には、2021年の期間終了時に報告書『Smarter London Together Roadmap 2018-21: Report Back to Mayor of London』が作成されている。）
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	このロードマップ自体は非法定文書であり、7つの法定戦略（交通、環境、健康に関する不平等、住宅、文化、経済開発、総合計画（ロンドンプラン））の実現を支援することが役割となっている。また、サイバーセキュリティ戦略の策定がミッション2に対するイニシアチブに位置づけられている。
メモ	
この文書は「ロードマップ」と呼ばれているが、「硬直的なマスタープランではなく市政府、市民、データ、デジタル技術の相互作用についての長期的な考え方を示す柔軟なアプローチ」であると本文中で説明されている。記述された取組を着実に実行するという「計画」的位置づけではなく、GLAや構成する各区、政府や国家保健サービス（NHS）、大学、テック業界、市民社会といった幅広い主体を読者として想定し、ロンドン市民の利益のためにデータやデジタル技術に関する様々な試みを促す内容となっている点が特徴である。	

(22) リバプール合同行政機構『リバプール市域デジタル戦略 2021-2023』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	地方政府	英語名	Liverpool City Region Digital Strategy 2021-2023				
種類	全体戦略	策定期間					
担当機関	リバプール合同行政機構 (LCR)	URL	https://www.liverpoolcityregion-ca.gov.uk/digitalstrategy/				
策定の目的に関する記述							
「戦略とアクションプランは、私たちの野心の本質と規模を強調し、私たちの特徴的な資産と能力を紹介し、私たちの機会を最大限に生かし、特定された課題を克服するためにもっと努力する必要がある場所を特定します。また、戦略的投資基金 (SIF) や構成自治体の活動や優先事項など、LCR 全体のデジタル関連活動のあらゆる側面に情報を提供するためのフレームワークとして機能します。」(本文 p.3)							
策定の方法							
体制	幅広いパートナーからの協力を得た。具体的には、地元企業とのパートナーシップ、6つの構成基礎自治体、産業界が主導するセクター会議、学術機関、ボランティア・コミュニティ団体である。						
情報源	記載なし						
プロセス	2020年12月から2021年1月にかけてパブリックエンゲージメントの機会を設けたところ、デジタル戦略及びアクションプランの策定に対しては100%の参加者から同意が得られた。進行中あるいは計画中の数多くのプロジェクトを整理し、2021-23年の3年間に実施すべき優先事項とアクションを提示するという形で策定された。						
歴史	デジタル戦略の策定は初めて。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	◎
定性目標		政策分野		取組	◎	実施計画	◎
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
1. 序文 - 「国際競争力があり、環境に配慮し、誰もが参加する包摂的なリバプール市域」(※ビジョン)							
2. 目的(※目的、策定体制)							
3. デジタルインフラ&接続性(※以下、それぞれの重要性・現状・強み・課題・取組を提示)							
4. テック・フォー・グッド&スマートシティ地域							
5. デジタル&CreaTech セクターの開発							
6. 部門横断型のデジタル化&人工知能							
7. 回復&成長のためのデジタルスキル							
8. デジタルインクルージョン							
9. 2021-2023 アクションプラン(※実施計画)							
10. 物事を前進させる(※評価体制)							
実施・評価							
実施計画	アクションプランが策定されている。あくまで個々の組織の既存のデジタル化計画を整理・補完するものであり、実施する必要があるすべてのアクションを網羅することは不可能であるとの認識が示されている。インタビューによると、2023年には構成自治体とワークショップを開催し、新たなデジタルロードマップを作成する予定である。						
評価体制	戦略及びアクションプランの起草を担当したグループとテーマ別のリーダーが関与し、合同行政機構のコーポレートプランのパフォーマンスをモニタリングするシステムの中に位置づけられる。戦略及びアクションプランは毎年見直され、必要に応じて改定され、2023年末には全面的に更新される予定である。						

進捗報告	上記の年間サイクルの中で進捗監視と報告が行われることになっている。
戦略間の連携	
レイヤ間連携	政府の『イギリスデジタル戦略』及び『国家インフラ戦略』と関連づけられている。またインタビューでは、LCR を構成する基礎自治体の戦略を尊重しているというお話があった。その理由については、地域と最も密接に関わっているのは基礎自治体であるからと述べていた。
分野間連携	LCR が策定した『2020 年経済復興計画』に言及している。
メモ	
構成自治体の戦略を踏まえて策定している点が特徴的である。初めて策定された今回の戦略は、様々な機関の取り組みの状況を整理し、関係するステークホルダーに対して提示する役割を果たしている。2023 年に改定される次回の戦略では、事前にワークショップを開催するなど既存の取り組みの整理以上の役割が与えられようとしている。	

(23) ウィラル市評議会『ウィラル・デジタル戦略：人々・企業・サービスをつなぐ』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	基礎自治体	英語名	Wirral Digital Strategy: Connecting people, business and services (2016-2020)				
種類	全体戦略	策定期間	2016年7月				
担当機関	ウィラル・パートナーシップ	URL	https://democracy.wirral.gov.uk/mglssueHistoryHome.aspx?llid=50018859				
策定の目的に関する記述							
「Wirral Plan 2020 は、ウィラルのテクノロジーとインフラを最新かつ目的に合ったものにし、経済がデジタル経済で競争できるようにすることを約束するものです。」「この戦略を読み、すべての人のためにつながったデジタルなウィラルを作るために、ぜひ参加してください。」(本文 p.4)							
策定の方法							
体制	ウィラル・パートナーシップ（行政）の全体から代表者が集まって策定された。						
情報源	記載なし						
プロセス	ウィラル・パートナーシップの代表者が各部署での経験や顧客のニーズを持ち寄り、デジタルを発展させるための新たなアプローチをデザインした。						
歴史	デジタル戦略の策定は初めて。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
1. 序文							
2. ビジョン							
- 企業と住民が相互に、サービスや世界とつながる、真のデジタルな地域を創造すること							
3. 優先事項（※政策分野ごとの定性目標、取組、現況を表す指標）							
① つながる人々							
② つながる企業							
③ つながるサービス							
4. アクションプラン（※実施計画：取組に対しては期限と実施主体、指標に対しては出典を提示）							
5. 結論							
実施・評価							
実施計画	戦略の一部としてアクションプランが盛り込まれている。						
評価体制	記載なし						
進捗報告	記載なし						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	中央政府の法案や業界組織の政策文書を参照している。 - デジタル経済法案（2016年）：ブロードバンドのユニバーサルサービス義務計画等について評議会が事業者と協力する必要性について述べている。						
分野間連携	「ビジョン」の中で、デジタルはIT部門が対処する問題ではなく全員に関わる問題であることが語られている。						
メモ							
読者がリストアップされている点が興味深い。「この戦略は、ウィラルに住み、働き、訪れるすべての人のためのものであり、雇用者のため、起業家のため、投資家のため、そして私たちのコミュニティのためのものである。デジタル技術は指数関数的に成長し続け、生活はますますデジタルプラットフォームを通して導かれるようになるので、住民がそこから取り残されないように配慮したいと考えている。」							

(24) ウォーキング行政区評議会『デジタル戦略 2022-2025』

基礎情報							
国・地域	イギリス	現地語名					
レイヤ	基礎自治体	英語名	Digital Strategy 2022-2025				
種類	全体戦略	策定期間	2021年11月				
担当機関	ウォーキング行政区評議会	URL	https://communityforum.woking.gov.uk/digital-consultation				
策定の目的に関する記述							
「住民からの新たな期待、より協力的に働くという課題、そして働き方を改善するテクノロジーの利用が可能になったことで、このような機会と課題に協議会がどのように対応していくかを示すデジタル戦略が必要になっています。」							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	州評議会、地域の商工業団体、地域の企業、職員、住民からコミュニティフォーラムプラットフォームで意見を聴取した。						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
1. 序文 2. イントロダクション 3. 主要な統計 4. ビジョン：住民がデジタルな力を得て、企業が競争力を高め、繁栄と成功を促進するデジタルな地域を作る 5. 戦略の文脈 6. この戦略について 7. テーマ1：スマートな人々（※以下、政策分野ごとに定性目標・現状・取組を提示） 8. テーマ2：スマートな場所 9. テーマ3：スマートな行政 10. 結論：スマートな未来（※評価指標） 11. ガバナンス（※ 12. 付属資料							
実施・評価							
実施計画	施策の概要と実施主体は示されているが、タイムラインや数値目標は明記されていない。						
評価体制	戦略は評議会のパフォーマンス管理に関する取り決めに従って、サービスプランやコーポレート戦略との繋がりを保つように監視される。1年後には、経済開発タスクグループと経営陣によってレビューされる。						
進捗報告	記載なし						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	以下の国家戦略・政策との関連性が示されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 『将来の遠隔通信インフラに関するレビュー』（2018年） - 『国家インフラ戦略』（2020年） - 『イギリスデジタル戦略』（2017年） - 『国家計画政策フレームワーク』 						

	- 『ネットゼロ戦略：環境を取り戻す』（2021年）
分野間連携	ウォーキング行政区の以下の戦略・計画との関連性が示されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 『コーポレートプラン 2022-2027』 - 『経済開発戦略 2017-22』 - 『住宅戦略 2021-2026』 - 『健康&ウェルビーイング戦略 2021-2031』 - 『プラネット・ウォーキング』『気候変動戦略』『ウォーキング 2050』『ナチュラル・ウォーキング』 - 『ウォーキング 2027 コア戦略』
メモ	
<p>イントロダクションにおける「この戦略は高いレベルの枠組みを提供するものであり、そこにとどまるものではありません。デジタル技術が生まれる一方で、私たちは将来の需要に応えるために戦略を適応させ、提供し学びながら進化し続けなければなりません。」との記述が示すように、固定的ではなく改定を前提とした戦略となっている。</p>	

(25) 台湾行政院『デジタルガバメント・プログラム 2.0』

基礎情報							
国・地域	台湾	現地語名					
レイヤ	中央政府	英語名	Digital Government Program 2.0 of Taiwan (2021-2025)				
種類	公共部門戦略	策定期間	2021 年				
担当機関	国家発展委員会 (NDC)	URL	https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzExL3JlbGZpbGUvMC8yMDYwLzVhYTI0OWMzLTkYzYtNGl0Mi1iMTdiLWEyMWNkNmM0NWw0Zi5wZGY%3D&n=RGlnaXRhbCBHb3Zlcm5tZW50IFByb2dyYW0gMl8wIG9mIFRhaXdhbiAoMjAyMS0yMDI1KS5wZGY%3D&icon=..pdf				
策定の目的に関する記述							
策定の方法							
体制	国家科学技術委員会を基礎とする国家発展委員会が策定した。						
情報源	記載なし						
プロセス							
歴史	台湾行政院では 1996 年から「電子政府」(Electronic Government) に取り組んできた。これはインターネットを用いて行政サービスや手続きをオンラインで提供することを意味した。2019 年以降、政府のデジタル化の流れを受けて「スマートガバメント」(Smart Government) に舵を切った。IoT やブロックチェーンを適用して行政サービスを市民のニーズに合わせて、人工知能やクラウドコンピューティングを組み合わせることで意思決定の質を最適化した次の段階の官民の協働ガバナンスモデルを構築したりすることを意味している。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標	◎	政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
1. はじめに 2. 台湾における電子政府の発展の道のり 3. プログラム・ビジョン・目標と戦略 <ul style="list-style-type: none"> - ビジョン：デジタルな未来を受け入れ、オープンで革新的なスマートガバメントを構築する - 目標（※定性目標） <ol style="list-style-type: none"> ① データの再利用を促すためデータの公開を加速化する ② 公共福祉データを活用し新たなガバナンスのビジョンを設定する ③ テクノロジーアプリケーションを連携させ、新時代の革新的なサービスを実現する ④ 基礎：正確で信頼性の高いデジタルインフラを構築する - 戦略計画（※上記 3 つの目標を達成するための政策領域ごとの取組） <ol style="list-style-type: none"> ① オープンデータの法制化の促進 ② データエコロジーに配慮した環境の構築 ③ ニーズ志向のデータ分析と意思決定モデルの構築 ④ 新たなテクノロジーを適用したスマートサービスの深化 - プログラムパフォーマンス指標（※定量目標） <ul style="list-style-type: none"> ➤ 新技術応用スマートサービスの公共利用普及率（2025 年に 60%） 							
実施・評価							
実施計画	プログラムは取組の紹介であり、タイムラインを含む実施計画は示されていない。						
評価体制	記載なし						

進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	「産業界と地方自治体とのマッチングにより、オープンデータアプリケーションを自律的に開発し、様々な革新的サービスを推進、データアプリケーションエコロジーを構築する。」などといった、地方自治体支援の観点での成果にも言及されている。(本文 p.28)
分野間連携	本戦略は行政院の上位計画を参照している。 <ul style="list-style-type: none"> - スマートガバメント政策（蔡英文總統のテクノロジー政策の目標） - 『デジタル国家・革新的経済発展プログラム』（2017-2020） - 『スマートガバメントアクションプログラム』（2019-）
メモ	
本戦略のように Word 文書の形式で公開されている例は稀である。電子政府に向けた取り組みの歴史が網羅的に記述されている点も特徴的である。	

(26) オランダ政府『オランダデジタル化戦略 2021』

基礎情報							
国・地域	オランダ	現地語名	Nederlandse Digitaliseringsstrategie 2021				
レイヤ	中央政府	英語名	The Dutch Digitalisation Strategy 2021				
種類	全体戦略	策定期間	2021年4月				
担当機関	経済・気候政策省	URL	https://www.nederlanddigitaal.nl/nederlandse-digitaliseringsstrategie				
策定の目的に関する記述							
コロナ禍を踏まえ、総選挙を受けて誕生した新政権による方針の表明である。							
策定の方法							
体制	関連する以下の3つの省が中心となって策定した。 <ul style="list-style-type: none"> - 経済・気候政策省 - 内務・王国関係省 - 法務・治安維持省 						
情報源	デジタル化政策の審議過程で大臣とともに議論する場である「デジタル・オランダ・フォーラム」(Beraad Nederland Digitaal)の内容や、FreedomLabによる『デジタル化の展望 2030』(Outlook Digitalisation 2030)の報告書を参照している。						
プロセス	この戦略は、3つの省庁がそれぞれの責任においてデジタル協議会から情報を得て策定したものである。加えて、政府のすべての省庁がこのプロセスに参画しており、政府のほとんどの政策領域が戦略中で言及されている。						
歴史	2018年6月に策定された『オランダデジタル化戦略 2018-2021』が、オランダで初めての国家デジタル戦略であった。戦略の事務局は経済・気候政策省に置かれ、上述の3省の連名で発表された。2019年7月には『オランダデジタル化戦略 2.0』として改定され、以降も毎年改定されることになった。本戦略は2021年の改定版であることから、全体の構造は戦略 2018-2021を引き継いでいる。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	◎
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	◎
定量目標		政策領域	◎	予算	◎	評価体制	
目次							
1. イントロダクション <ul style="list-style-type: none"> - デジタル化によってもたらされる機会を、責任を持って活用する（※ビジョン） 2. オランダデジタル化戦略 2018-2021：概要 3. オランダデジタル化戦略 2021（※政策領域/政策分野ごとに取組を整理） <ol style="list-style-type: none"> ① 人工知能 ② データ ③ デジタル技術とインクルージョン ④ デジタル接続性 ⑤ デジタルレジリエンス ⑥ デジタルガバメント ⑦ 運用レベル：あらゆるレベルでのデジタル化 4. 『デジタル化の展望 2030』の研究で得られた重要な発見 5. 付属書							
実施・評価							
実施計画	『戦略 2021』の「付属書 2」として「デジタル接続性に関するアクションプランの進捗報告書」が添付されているが、『戦略 2018-2021』のアクションプランでは、タスク・アクション・現状・内容・実施主体が詳細に示されている。						
評価体制	記載なし（ウェブサイトには、下院がデジタル問題に関する議会常任委員会を設置し、管理・						

	評価プロセスにおいて積極的な役割を担う予定であることが記されている。）
進捗報告	2018年から2021年まで、毎年何らかの形で改定版が策定・公表されており、その中で過去1年間の取り組みの進捗状況が報告されている。（2021年版では「付属書1」が該当）
戦略間の連携	
レイヤ間連携	地域・国・国際的なレベルにおける取り組みについて言及されている。国際的なレベルとは、EUとの連携や、より広範でグローバルな標準規格、セキュリティに関する連携などである。例：「結果的に、大規模な多国籍ハイテク企業が優位に立つようになっている。公共の価値を守り望ましくない不正操作を防ぐために、オランダ政府はITUやETSIのような標準化団体にもっと積極的に参加する必要がある。」（本文 p.46）
分野間連携	以下のような戦略や計画への言及が見られる。また、各政策領域において（例えばグリーンTRANSフォーメーションなどの）他分野の戦略にも言及されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 『オランダ・サイバーセキュリティ・アジェンダ』 - 『デジタルガバメント・アジェンダ』（NL DIGIbeter） - 『AI分野の戦略的アクションプラン』 - 『国家デジタルヘリテージ戦略 2021-2024』 - 『物品デジタル輸送戦略』 - 『成長戦略』
メモ	
本戦略は、公共部門に留まらず多くの社会的セクターをカバーしている点で非常に包括的であり、アクションプランは誰がいつまでに何をするのかという点について非常に詳細なものとなっている。	

(27) 南ホラント州『南ホラントのデジタル化アジェンダ』

基礎情報							
国・地域	オランダ	現地語名	Digitaliseringsagenda Zuid-Holland				
レイヤ	地方政府	英語名	Digitization agenda South Holland				
種類	分野別戦略	策定期間					
担当機関	南ホラント州経済委員会	URL					
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. はじめに</p> <ul style="list-style-type: none"> - 南ホラントのトップセクターは卓越したデジタルビジネス環境を誇っている（※ビジョン） <p>2. 4つの前提条件（※基本原則/政策領域ごとに定性目標・取組を整理、一部はイネーブラーを提示）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 人間中心 - デジタル接続性 - デジタルイノベーション - サイバーセキュリティ 							
実施・評価							
実施計画	記載なし						
評価体制	記載なし						
進捗報告	記載なし						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	ナレッジクラスターの形成を目指し他のレイヤーの政府と協力することが述べられているが、具体的な方策は示されていない。						
分野間連携	南ホラント州の『成長アジェンダ』を参照している。 「この地域のデジタル化アジェンダは、成長アジェンダの中のデジタル化に関するテーマを発展させたものである。」						
メモ							
本戦略は Word 文書として 10 ページで記述された簡素なものであり、最後の取組が記述するところで終了している。したがって、外部向けに指針を示すというよりも、内部向けの整理のための文書であるように思われる。							

(28) アムステルダム市『すべての人によるすべての人のためのデジタル化』

基礎情報							
国・地域	オランダ	現地語名	Een Digitale Stad voor én van iedereen				
レイヤ	基礎自治体	英語名	A Digital City for and by Everyone				
種類	全体戦略	策定期間	2019年3月				
担当機関	アムステルダム市	URL	https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/964754/agenda_digitale_stad_v3.pdf				
策定の目的に関する記述							
<p>「このアジェンダは出発点となるものです。自由で、包括的で、創造的な3つの野心と具体的な活動を盛り込んだスタート文書です。私たちは、すべてのステークホルダーに、考え、実行し続けることを求めます。そうすれば、すべてのアムステルダム市民のために、デジタル化の機会をつかむことができるのです。」(本文 p.1)</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	アムステルダム市民の生活がどのようにデジタル化しているのか、社会のデジタル化をどのように捉えているのかを探るため、2018年末に調査を実施し合計892人が参加した。その結果は報告書『Digital Amsterdam』に収録されている。						
プロセス	前述の調査に加え、街頭での70名へのインタビュー、重要課題を設定するための共創セッション、他都市の視察などを行った上で策定された。						
歴史	都市のデジタル化に関する初めての戦略である。						
構成要素							
ビジョン		基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<ol style="list-style-type: none"> 1. デジタル都市のアジェンダ第1版（※概要） 2. 変化する都市における挑戦 3. アムステルダム・スタイルなデジタル 4. 目指す姿 <ul style="list-style-type: none"> - 自由なデジタル都市 - インクルーシブなデジタル都市 - クリエイティブなデジタル都市 5. さらなる発展へ 							
実施・評価							
実施計画	記載なし						
評価体制	記載なし						
進捗報告	アムステルダム市のオンライン運用アジェンダで公表される。						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	記載なし						
分野間連携	記載なし						
メモ							
<p>自治体としての限界や権限について触れており、「インターネットやデジタル化の世界市場全体を変えられる立場にはないが、アムステルダム市民のデジタル上の自由、独立、安全を守るために利用できる政策手段がある」と述べており、例えばソーシャルメディア企業によるデータ搾取に対する市の対応策を具体的に示すなど、市民との距離の近い基礎自治体の視点が生かされている。</p>							

(29) オーストラリア政府『デジタル経済戦略』

基礎情報							
国・地域	オーストラリア			現地語名			
レイヤ	中央政府			英語名	Digital Economy Strategy 2030		
種類	全体戦略			策定期間	2021 年		
担当機関	首相・内閣府（その後、産業・科学・資源省へ移管）			URL	（戦略が失効し文書へのアクセスが不可に）		
策定の目的に関する記述							
<p>「デジタル経済戦略は、すでに進行中のイニシアチブ、前進のために現在行っている投資、将来の機会を特定するために検討すべき領域を含む一貫したロードマップを概説しています。この戦略では、基礎を固めること、新しい技術で能力を高めること、デジタル成長の優先事項を通じて野心を高めることに重点を置いています。これは生きた戦略です。2030 年のビジョンに向けた進捗を継続的に確認し、必要に応じて軌道修正し、野心の達成を確実なものにしていきます。」（本文）</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	2021-22 年度予算の編成に当たって初めて策定された。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	◎
定量目標	◎	政策領域	◎	予算	◎	評価体制	◎
目次							
<ol style="list-style-type: none"> オーストラリア：世界をリードする近代的なデジタル経済（※背景） 2030 年までに先進的なデジタル経済・社会となるためのオーストラリアのビジョン（※ビジョン） <ul style="list-style-type: none"> 国民（※以下、政策分野ごとの定性目標と定量目標を提示） 企業 政府 デジタル経済を発展させるための適切な基盤（※政策領域） <ul style="list-style-type: none"> デジタルインフラ サイバーセキュリティ・安全性・信頼性 スキル・インクルージョン システム・規制 通商・国際的な連携 新たなテクノロジーが新たな機会を創出する（※イネーブラー） <ul style="list-style-type: none"> 人工知能、IoT、データ分析、ブロックチェーン、量子コンピューティング 私たちの意欲を高めるデジタル成長の優先課題（※取組） 2021-22 年度予算における主要な投資（※予算） 2030 年までの進捗確認（※実施計画・評価体制） 							
実施・評価							
実施計画	戦略の一部にアクションプランが含まれており、最後にはロードマップとして2年間・5年間・2030 年までの3つのタイムフレームで取組がまとめられている。実施主体については明記されていない。						
評価体制	首相・内閣府に設置された「デジタル技術に関するタスクフォース」が管理・評価を担う。（その予定であったが、2022 年の政権交代に伴ってデジタル戦略の策定・実施業務が産業・科学・資源省に移管され、2023 年 3 月現在では本戦略についての情報が Web サイト上から削除されている。）						

進捗報告	タスクフォースは「戦略の実施状況や 先端のテクノロジーの動向を監視し、政策や規制の策定に情報を提供する。」(本文 p.75)
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>デジタルインフラに関して</p> <ul style="list-style-type: none"> - 州・準州政府とともにオーストラリアの地方部における現在と将来のインフラと経済的なニーズに対応する <p>スキル・インクルージョンに関して</p> <ul style="list-style-type: none"> - JobTrainer：州・準州と共同で 10 億ドルの基金を創設し 30 万人に新たな職業訓練の場所を提供する事業 - 国家技能協定 (National Skills Agreement)：州・準州との間で、将来必要となる技能を労働者に対して継続的に提供すると同時に、企業がデジタル経済に関与するために必要な技能の開発を支援する内容 - 州・準州政府を含む関係者と協力し、オーストラリアの教育カリキュラムに置いてデジタルリテラシーが学習分野を超えて示される必須の能力として組み込まれるようにする <p>システム・規制に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> - 電子請求 (e-invoicing) の導入を促進するための規制及び規制以外の選択肢に関する協議を進め、オーストラリアの公共部門全体における導入を促進するために州・準州との協力を継続 <p>近代的な産業セクターに関して</p> <ul style="list-style-type: none"> - 州・準州政府を含む関係者と協力し、デジタル化によって生産性を向上できる部門について水準を引き上げる方法の特定を進める <p>ダイナミックな先端技術セクターに関して</p> <ul style="list-style-type: none"> - 国家交通テクノロジーアクションプラン (National Transport Technology Action Plan)：州・準州・産業界とのパートナーシップにより策定された、新たな交通技術の導入に関する優先事項の概要 - 州・準州と協力して、試験・規制・インフラ・国民の意識に焦点を当てたオーストラリアの自動運転車への準備状況をレビュー <p>デジタルガバメントに関して</p> <ul style="list-style-type: none"> - デジタル ID システムのために提案された新法の基準を、州・準州政府にも拡大する
分野間連携	デジタルヘルス国家戦略、セキュアクラウド、国家製造業戦略など多くの戦略・政策・プログラムが参照されているほか、農業・運輸・防衛など政府全体の様々な分野に関する具体的な取組が紹介されている。
メモ	
様々な分野の取組が記述されているが、どのような協力体制のもとでこのような取組が集められたのかについては情報が示されていない。	

(30) オーストラリア・デジタル変革庁『2021 デジタルガバメント戦略』

基礎情報							
国・地域	オーストラリア	現地語名					
レイヤ	中央政府	英語名	2021 Digital Government Strategy				
種類	公共部門戦略	策定期間	2021 年				
担当機関	デジタル変革庁 (DTA)	URL	https://www.dta.gov.au/digital-government-strategy				
策定の目的に関する記述							
<p>「この戦略は、デジタル経済戦略やオーストラリアデータ戦略などの他の戦略とも連携し、オーストラリア公共サービス (APS) がデジタル化され、繋がり、スキルを高め、適応するための道筋を描くものです。」「この戦略を通じて私たちは、セキュリティ、プライバシー、データ、ガバナンスといった重要なイネーブラーが私たちの政策の成果を効果的かつ効率的に達成するために必要なデジタル能力の構築に継続的に焦点を当てながら、確実に連携していくことを目指します。デジタルガバメント戦略は、APS にデジタルトランスフォーメーションのための明確で実行可能なアプローチを提示しているのです。」 (本文 p.4)</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	2018 年に策定された『デジタルトランスフォーメーション戦略』の後継である。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. 大臣による序文</p> <p>2. CEO による序文</p> <p>3. オーストラリアのデジタルな未来</p> <p>4. 戦略の文脈</p> <p>5. ビジョン</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2025 年までに、オーストラリアは世界でトップ 3 のデジタル政府となり、すべてのオーストラリア国民の利益のために、将来にわたってその位置を維持するための基礎を築く <p>6. 概要</p> <p>7. 国民と企業</p> <ul style="list-style-type: none"> - 原則：簡潔である、役に立つ、尊重する、透明性がある (※基本原則) - アウトカム： <ul style="list-style-type: none"> ① 2025 年までに全ての政府サービスがデジタルで利用可能になる (※以下、定性目標ごとに評価指標と取組を整理) ② アクセスしやすい ③ 国民・企業中心 <p>8. 政府</p> <ul style="list-style-type: none"> - 原則：デジタル化されている、繋がっている、スキルがある、適応する (※基本原則) - アウトカム： <ul style="list-style-type: none"> ④ アーキテクチャのアラインメント (※以下、政策領域ごとに評価指標と取組を整理) ⑤ 再利用と投資 ⑥ デジタルワークフォース <p>9. 重要なイネーブラー (※イネーブラー)</p> <ul style="list-style-type: none"> - セキュリティ、プライバシー、データ、ガバナンス 							

10. 評価指標	
11. 戦略的活動（※取組）	
実施・評価	
実施計画	記載なし
評価体制	記載なし
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	<p>オーストラリア政府によるデジタル化関連の戦略・計画との連携が示されている。本文中での言及のみならず、「戦略の文脈」として他の戦略・計画との関連性が図示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『デジタル経済戦略』（Digital Economy Strategy） - 『オーストラリアのサイバーセキュリティ戦略 2020』（Australian Cyber Security Strategy 2020） - 『国家データセキュリティアクションプラン』（National Data Security Action Plan） - 『オーストラリアのデータ戦略』（Australian Data Strategy） - 『データ入手可能性・透明性法案』（Data Availability and Transparency Bill） - 『セキュアクラウド戦略』（Secure Cloud Strategy） - 『ホスティング戦略』（Hosting Strategy）
メモ	
<p>デジタル変革庁のウェブサイトでは、戦略本体に加えて、国民・企業向けのパンフレットや解説動画が掲載されており、読み手を意識した公表のしかたとなっている。概要のみがHTMLでも表示されており、内容を概観しやすいよう工夫されている。オーストラリア政府のデジタル戦略は様々な政府機関による既存の取組の整理に重点が置かれており、戦略としてのアクションプランが作成されるわけではないという特徴がある。</p>	

(31) オーストラリア・デジタルヘルス庁『オーストラリア国家デジタルヘルス戦略』

基礎情報							
国・地域	オーストラリア		現地語名				
レイヤ	中央政府		英語名	Australia's National Digital Health Strategy			
種類	分野別戦略		策定期間	2017年			
担当機関	デジタルヘルス庁		URL	https://www.digitalhealth.gov.au/about-us/strategies-and-plans/national-digital-health-strategy-and-framework-for-action			
策定の目的に関する記述							
<p>「地域や個々の医療サービス、あるいは医療セクターの中で進んでいる進歩を考えると、テクノロジーへの協調性のない投資は、医療システムにおけるサイロ化を悪化させ、各サービスやセクターが異なる『レールゲージ』を使用することになる危険性があるのです。官民のデジタルヘルス計画と投資を支える、真に包括的な国家デジタルヘルス戦略の必要性は極めて重要です。合意された優先分野を定め、標準に裏打ちされた国家戦略は、政府にとって関心のある分野を市場に発信し、公共と民間の医療システムに対して同じ方向への投資を促すことができます。」(本文 p.14)</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	「この戦略は、オーストラリア国内および海外の多くの情報源から得られた臨床的および経済的な利点のエビデンスに基づいている。」						
プロセス	<p>「この戦略は患者・消費者・介護者、そして彼らにサービスを提供する医療関係者・産業界・機関・イノベーターとの詳細な協議と共同制作の成果物である。」</p> <p>「この国家デジタルヘルス戦略の策定にあたり、オーストラリア・デジタルヘルス庁は大規模な『自身の健康について、自身で発言する』(Your health. Your say.)という協議プロセスを主導し、オーストラリアの消費者・介護者・医療従事者・地域団体・専門家団体、その他多くの主要な医療関係者の意見を取り入れた。オーストラリア全土で開催された103のフォーラム・ワークショップ・ウェブキャスト・タウンホールミーティングには3000人以上が参加した。1000を超える提出物と調査への回答が、主要なテーマに対して分析された。」</p>						
歴史	初めてのデジタルヘルス戦略であり、デジタルヘルス庁は本戦略の策定と実施を主導するために2016年に設立された。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	◎
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標	◎	政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
<p>1. 序文</p> <p>2. 概要</p> <p>3. 現状</p> <ul style="list-style-type: none"> - なぜ今国家デジタルヘルス戦略が必要なのか？ - オーストラリアはデジタルヘルスに何を求めているのか？ <p>4. オーストラリアにおけるデジタルヘルスのための戦略的方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> - ビジョン：シームレスで安全安心なデジタルヘルスサービスおよびテクノロジーにより、患者さんと医療提供者の双方に革新的で使いやすい様々なツールを提供し、すべてのオーストラリア国民がより健康になる - 原則（※基本原則） <ul style="list-style-type: none"> ① ユーザーを中心に位置づける ② プライバシーとセキュリティを保証する ③ アジャイルな協働を育てる ④ 安全性と質に関するカルチャーを作り出す 							

- ⑤ 既存のアセットや能力を活用する
 - ⑥ 納税者のお金を賢く使う
 - 主要テーマ（※定性目標）
 - ① ヘルスケアに関する私の正しい選択を支援し、オプションを提示してほしい
 - ② 気にかけてくれるすべての人が私を理解するのを助け、安全でパーソナライズされたケアを提供してほしい
 - ③ 医療従事者と私が革新的な技術を使い、その恩恵を受けることができる環境を作ってほしい
 - ④ 医療制度への信頼を守り、自分の権利を守ってほしい
 - 戦略的優先事項（※政策領域ごとに取組を提示）
 - ① いつでもどこでも必要な時に利用可能な健康情報
 - ② 安全にやり取りされる健康情報
 - ③ 一般的に理解されている意味を持ち、安心して利用できる高品質なデータ
 - ④ 処方箋と医薬品情報の入手可能性とアクセスの向上
 - ⑤ アクセス性・品質・安全性・効率性を向上させるデジタル対応型ケアモデル
 - ⑥ 自信をもってデジタルヘルス技術を活用し、医療とケアを提供する人々
 - ⑦ 世界レベルのイノベーションを実現するデジタルヘルス産業の繁栄
5. 国家デジタルヘルス戦略の重要な成功要因（※イネーブラー）

実施・評価

実施計画	別途『アクションのためのフレームワーク』が策定されている。フレームワークでは、ビジョンと 7 つの戦略的優先事項それぞれの成果の達成のために必要な行動や取組を明確に示している。
評価体制	記載なし
進捗報告	記載なし

戦略間の連携

レイヤ間連携	戦略の策定にあたっては 8 つの州の健康担当機関からサポートを受けていることが示されている。
分野間連携	記載なし

メモ

本戦略は政府全体の関係者が参照し、連携できるようにするための文書であり、デジタルヘルス庁が単独でソリューションを提供することは意図されていない。戦略の策定と実施に特化した機関が設置されている点が特徴的である。

(32) ビクトリア州政府『将来に備えるビクトリア：ビクトリア州政府デジタル戦略 2021-2026』

基礎情報							
国・地域	オーストラリア	現地語名					
レイヤ	地方政府	英語名	A Future-ready Victoria: Victorian Government Digital Strategy 2021-2026				
種類	全体戦略	策定期間	2021年10月				
担当機関	ビクトリア州政府首相・内閣府 (Department of Premier and Cabinet)	URL	https://www.vic.gov.au/a-future-ready-victoria				
策定の目的に関する記述							
<p>「あなたは大学で STEM を学んでいるかもしれませんが、家族との連絡や仕事のためにテクノロジーを使っているかもしれません。請求書の支払いや登録の更新など、デジタル技術はあなたにとって未知の世界かもしれません。私たちは、このような集約的な経験をもとに問いを立てました。ビクトリアのデジタルな未来とはどのようなものなのか？ ビクトリア州政府デジタル戦略 2021-2026 は、この問いに答えようとするものです。今後5年間、ビクトリア州の人々や企業に貢献するために必要なデジタルインフラやスキルに投資し、変化を加速させるための青写真を提示するものです。」(本文 p.4 政府サービス担当大臣による序文)</p>							
策定の方法							
体制	首相・内閣府の「デジタルビクトリア」を中心に策定され、事務局は首相・内閣府デジタル戦略・トランスフォーメーション部が担当した。						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	2016年に策定され2020年末をもって失効した『IT戦略』の後継として策定された。新たに設立された機関「デジタルビクトリア」による最初の公共イニシアチブである。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
<ol style="list-style-type: none"> 1. 大臣による序文 2. イントロダクション <ul style="list-style-type: none"> - ビジョン：繁栄するビクトリア。デジタルなビクトリア。あなたのために。 3. 今日のデジタルについてのスポットライト（※現状） 4. デジタル戦略 2021-2026（※概要） 5. 3つの重要なアウトカム（※成果のそれぞれに対応する定性目標・政策分野・ユーザーエクスペリエンスを提示） <ol style="list-style-type: none"> ① より良い、より公平な、よりアクセシブルなサービス ② デジタルに対応した公共部門 ③ 繁栄するデジタル経済 6. デジタルインフラとスキルへの投資によるトランスフォーメーションの推進（※イネーブラー） <ul style="list-style-type: none"> - 政策・ガバナンス、ポートフォリオ・投資、プロセス・人々・パートナー、データインテリジェンス、セキュリティ・プライバシー、テクノロジープラットフォーム 7. より良い意思決定を支援するデザイン原則（※基本原則） <ul style="list-style-type: none"> - 顧客にフォーカスする、適切な問題を解決する、簡潔にする、標準に則って構築する、完璧よりも進歩を、デザインによって信頼される、繋がってパートナーとなる、目的を持ってイノベーションを起こす 							

8. アラインメントを可能にするデジタルテクノロジー・ガイドライン（※基本原則） <ul style="list-style-type: none"> - デジタル・バイ・デフォルト、戦略的投資モデル、レスポンスデザイン、データ共有・オープンデータ、クラウド・バイ・デザイン、カスタマイズよりも調整を、培われた能力、テクノロジーとデータはアセットである 	
9. 将来性のある政府へのデジタルな道のり（※ロードマップ）	
10. ビクトリアのためのアウトカム（※成果ごとに定性目標・取組を提示）	
11. ここからどこへ向かうか	
実施・評価	
実施計画	記載なし
評価体制	<p>成果に焦点を当てた評価が行われるとの記載がある。ユーザーエクスペリエンスの向上に関しては、デジタルインフラとスキルを提供するケーススタディの結果から判断する予定であると述べられている。</p> <p>この体制を統括するのは、首相・内閣府に 2020 年 11 月に設置された「デジタルビクトリア」である。デジタル戦略の実施のほか、州政府全体のデジタルトランスフォーメーション、デザイン、イノベーション、サイバーセキュリティ、データインサイトセンターの運営、政府 IT サービスの共有などを担っている。</p>
進捗報告	<p>戦略の実施に関する最新情報が定期的に公表される予定となっているほか、100 万豪ドル以上のプロジェクトについて進捗を報告する「IT ダッシュボード」が公開されている。</p> <p>(https://itdashboard.digital.vic.gov.au/#/)</p>
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>デジタル ID に関しては連邦政府や他の州との連携に言及している。</p> <p>また、州内の 9 つの自治体パートナーシップと共同で策定した『地域デジタル計画』についても言及が見られる。自治体パートナーシップは 2016 年に州政府が設置したもので、州内の各地域の基礎自治体と州政府との協議の場となっている。デジタルデバインドやニーズの調査・分析はこれらの自治体パートナーシップが中心となって実施される。</p>
分野間連携	<p>具体的な記載なし（デジタルヘルス・ロードマップなど分野別計画への言及は見られる。）</p>
メモ	
<p>デジタルな未来のためのアウトカムを実現するためのイネーブラーや、デザインとテクノロジーに関する基本原則を明示している点が特徴的である。具体的な取組を網羅するというよりも、様々な政策の立案や実施にあたっての原則を示し、共通認識を醸成することが目的となっている。</p>	

(33) グレーターダンデノン市『IT・デジタル戦略 2020-2025』

基礎情報							
国・地域	オーストラリア	現地語名					
レイヤ	基礎自治体	英語名	IT and Digital Strategy 2020-2025				
種類	全体戦略	策定期間	2020年1月				
担当機関	グレーターダンデノン市 (Greater Dandenong City Council)	URL	https://www.greaterdandenong.vic.gov.au/it-and-digital-strategy				
策定の目的に関する記述							
<p>「この文書は、戦略の背景と文脈を提供し、成果をどのように提供するかを示しています。この文書は、詳細ではなくハイレベルなものです。より詳細な意思決定を行うための、枠組みを提供するものなのです。戦略の枠組みは、意思決定者が独立しつつも整合性のある意思決定を行うことを可能にします。」(本文 p.4)</p>							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	市の総合計画のもとになっている『"Imagine 2030" Community Plan』を参照している。						
プロセス	幹部職員へのインタビューを通して、4つのテーマが特定された。						
歴史	『ICT 戦略 2014-2018』及び『デジタル・グレーターダンデノン』の後継である。後者は2016年から2020年にかけてのデジタルサービスのデリバリーに関する目標とイニシアチブを記載した施策プログラムである。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
<p>1. ビジョン</p> <ul style="list-style-type: none"> - 必要なときに利用可能な、効率的で質の高い地方行政サービスを住民に提供する <p>2. この戦略について</p> <ul style="list-style-type: none"> - この文書の目的 - 過去の戦略 - 想定読者：市の職員、地域社会 - ITとデジタル：ITはデータや情報、決定した内容を貯蔵し、プロセッシングし、伝達するための電子的リソースを提供するものであり、デジタルという用語はインターネットを介したコミュニケーションに着目した用語であると両者を使い分けている。 <p>3. 戦略の原動力（※イネーブラー）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 市の総合計画（Council Plan）2017-2021 - ビクトリア州政府 IT 戦略 - 変化へのニーズ - 市役所の業務内での変化の機会 - テクノロジーの機会 <p>4. 戦略的アプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> - 戦略的テーマ（※政策領域ごとに定性目標と取組を整理） <ul style="list-style-type: none"> ① デザイン・プランニング ② 人間の価値の活用 ③ 組織化・管理 ④ ユーザーの価値の増加 ⑤ 結果のデリバリー ⑥ 他者との協働 							

5. デジタルフレームワーク原則（※基本原則）	
<ul style="list-style-type: none"> - プロジェクトと活動の選定 - デジタルなガバナンス - デジタルなデザイン・開発アプローチ - デジタルスキルとコミュニケーション 	
6. 戦略の実施方法（※評価体制）	
実施・評価	
実施計画	戦略策定後に、取組のより具体的な実施スケジュール等を定める『戦略実施計画』（計画期間：2020年1月～2024年5月）の策定が予定されている。また、職員に戦略の影響を伝えるための内部向けコミュニケーション資料としての『コミュニケーションプラン』も作成されるとのことである。
評価体制	戦略及び戦略実施計画は市役所の年間事業計画・予算サイクルに対するインプットとなり、IT・デジタル分野だけではなくすべての事業領域の計画にとって不可欠な情報を提供するものと位置づけられる。2022年3月の改訂、2025年6月の新たな戦略への置き換えが予定されている。
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<ul style="list-style-type: none"> - 『ビクトリア州 IT 戦略 2016-2020』：IT 戦略で示された優先事項が本戦略のすべての側面を導いていると紹介されている。
分野間連携	<ul style="list-style-type: none"> - 市の総合計画（Council Plan 2017-2021）：「本戦略の第1のゴールは、市の総合的な目標を支援すること」と述べられている。総合計画のフレームワークでは、『“Imagine 2030” Community Plan』が総合計画のもとになっており、この計画が本戦略の情報源となっている。本戦略では、総合計画の6つの戦略目標のそれぞれに対してIT・デジタル戦略の影響が例示されている。
メモ	
<p>州のIT戦略や市の総合計画との整合性が明確に考慮されている。州とのレイヤ間連携については、ビクトリア州が各地域の基礎自治体の連合体であるパートナーシップとの間で協議の場を設けていることの影響であると考えられる。連邦政府が州ごとの独立性を担保し、州政府も地域ごとのニーズをパートナーシップでの議論を通じて把握し基礎自治体はその枠組みのもとで地域の実状に合わせた戦略を立案するというモデルは日本においても参考になるのではないかと。</p> <p>戦略の末尾では、この文書における総合的な成果はすべての要素が成功裡に実施されることに依存しており、実際には正確に未来を予測することはできず、それを目指してもいけないことが強調される。また、戦略の実施にとっての潜在的なリスクとして財政、職員の関与、ガバナンスの3つを挙げている。</p>	

(34) グレータージーロング市『スマートシティ戦略的フレームワーク』

基礎情報							
国・地域	オーストラリア	現地語名					
レイヤ	基礎自治体	英語名	Smart City Strategic Framework				
種類	全体戦略	策定期間	2021年3月				
担当機関	グレータージーロング市	URL	https://www.geelongaustralia.com.au/smartcity/documents/item/8d8eea93d413524.aspx				
策定の目的に関する記述							
<p>「これは、私たちがうまくいっていることと改善できることを理解し、よりダイナミックで機敏、かつ迅速に対応できるようになるための助けとなります。そして、地域のすべての人が必要なデジタルサービスを利用できるようにし、それを利用するためのスキルと自信を身につけられるようにするための指針にもなります。このフレームワークは、私たちのコミュニティとのパートナーシップです。ですから、グレーター・ジーロングに住んでいる、学んでいる、働いている、あるいは時折訪れる人であっても、ぜひ参加してください。また、私たちは、データとテクノロジーを常に責任を持って使用し、最高水準の倫理観と透明性を維持することを誓約します。コミュニティとのパートナーシップのもとデザインされたフレームワークの7つの指針は、私たちが軌道に乗せるためのものです。」(本文 p.4)</p>							
策定の方法							
体制	スマートシティユニットやスマートシティリードを中心に策定された。						
情報源	市の『スマートシティ・イノベーション・ブループリント』及び『スマートシティ・ポジショニング&コミュニケーション計画』が参照された。						
プロセス	2019年初頭から、地域社会やステークホルダーからのスマートシティに関する情報提供を受け、2020年5月以降に戦略策定に向けた関与プロセスを開始した。多様なステークホルダーグループと一連のオンラインワークショップを開催し、フレームワークが取り扱うべき主要な優先事項・懸念事項・機械についての認識を高め、議論した。						
歴史	2015年に策定された『デジタル・ジーロング戦略』の後継である。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
<ol style="list-style-type: none"> 1. 市長による序文 2. イントロダクション <ul style="list-style-type: none"> - 「賢く創造的なビジョン」：2047年までに、グレータージーロングは前向きで進取の気性に富み、適応力があり、人々と環境に配慮した賢く創造的な都市地域であると国際的に認知されるようになる（※ビジョン） 3. スマートシティ・エコシステム（※イネーブラー） 4. 2020年のジーロング 5. スマートシティ・イニシアチブ 6. 協働へのコミットメント 7. パートナーシップと参加 8. フレームワーク 9. スマートシティの定義（※基本原則） <ul style="list-style-type: none"> - 人間中心（People first）、インクルーシブとアクセシブル、コ・デザインと協働、エビデンスベースド、繋がりと価値、イノベーションと創造性、信頼と透明性 10. 戦略の柱（※定性目標ごとに取組を整理） <ol style="list-style-type: none"> ① インクルーシブで繋がったコミュニティを育てる都市 ② 創造性、デザイン、イノベーションを重視する都市 ③ インテリジェントな場所や空間を創出する都市 							

<ul style="list-style-type: none"> ④ データの価値を利用する都市 ⑤ デジタルインフラやコミュニケーションを優先する都市 	
11. 成功の鍵	
<ul style="list-style-type: none"> - リーダーシップ・ガバナンス - 4か年アクションプラン - 投資の最適化 - 進捗の評価 	
12. 補助的な情報	
実施・評価	
実施計画	本戦略フレームワーク、ブループリント、ポジショニング&コミュニケーション計画の3つの文書に対して、別途『スマートシティ実施・アクションプラン』が毎年策定される。
評価体制	記載なし
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	スマートシティに関する国際的な文脈や連邦政府の政策、州政府のガイドライン等との関連性について述べられている。特に、ビクトリア州政府による『デジタルビクトリア・ガイドライン』は州全体でベストプラクティスの効果的な統合を可能にする一連のデジタルガイドライン、ポリシー、スタンダードを提供していることから、本戦略フレームワークとの整合性が考慮されている。
分野間連携	参照した市のビジョンや戦略として以下が挙げられている。 <ul style="list-style-type: none"> - 『グレーター・ジーロング：賢く創造的な未来』（2017年） - 総合計画（Council Plan 2018-2022） - 『ジーロング UNESCO シティ・オブ・デザイン』（2020年） - 『環境戦略 2020-2030』 - 『社会インフラ計画 2020-2023』 - 『ゼロカーボンエミッション戦略 2017-2020』 - 『持続可能性フレームワーク 2020』 - 『デジタル・ジーロング戦略 2015-2018』
メモ	
<p>ジーロング市の特徴は、デジタル戦略がスマートシティ戦略によって置き換えられたことである。多くの事例ではIT戦略やICT戦略の後継としてデジタル戦略が策定されるようになっており、そのことは焦点が技術の導入から市民中心主義やガバナンスの変革へと移りつつあることを表しているが、ジーロング市のスマートシティはまさにこの点において先進性がある。スマートシティ原則の第1には「人間中心」(People first)が掲げられ、インクルージョンや協働、トラスト、透明性、デザインといった言葉が並ぶ。スマートシティの概念が技術主義的であることをやめたとき、デジタル戦略はスマートシティ戦略でもあり得るということの本戦略が示している。</p>	

(35) オーストリア政府『デジタルアクションプラン・オーストリア』

基礎情報							
国・地域	オーストリア	現地語名	Digitaler Aktionsplan Austria - Ziele, leitlinien & Prinzipien				
レイヤ	中央政府	英語名	Digital Actionplan Austria - Goals, guidelines & principles				
種類	全体戦略	策定時期	2020年5月				
担当機関	連邦デジタル・経済省（現在では連邦財務省へ移管）	URL	https://www.digitalaustria.gv.at/schwerpunktthemen/Digitaler-Aktionsplan.html				
策定の目的に関する記述							
「このフレームワークは、異なる政治的領域におけるデジタル化プロジェクトをまとめ、一貫した施策のパッケージとして実施できることを保証するものです。」（序文）							
策定の方法							
体制	旧連邦デジタル・経済省（BMDW）が策定。BMDWのデジタル化担当機関「デジタルオーストリア」が策定業務を支援（ワーキンググループとエキスパートフォーラムで議論）。						
情報源	記載なし						
プロセス	「デジタルアクションプラン・オーストリアの策定には、ドナウ大学クレムス校のペーター・バリチェック教授（電子政府）、ゼップ・ホホライター教授（AI）、リンツ大学ヨハネス・ケプラー教授（行政法）、KSÖ [Advisory Board for a Safe Austria] の「オーストリアにおけるデジタル経済のセキュリティフォーラム」、すべての専門政府機関の代表、多数のオーストリア企業など、行政・学術・企業からこれまで200名以上の専門家や関係者に参加していただいています。」						
歴史	本文中には記載されていないが、2016年策定の『デジタルロードマップ・オーストリア』の後継にあたる。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野	◎	取組		実施計画	
定量目標		政策領域		予算		評価体制	
目次							
1. 序文 2. イントロダクション 3. デジタルアクションプランのトピック一覧（※政策領域/政策分野） <ul style="list-style-type: none"> - 横断的課題：データ、未来のテクノロジー、危機へのレジリエンス - 活動領域：経済、デジタル国家、教育・研究・イノベーション、健康、安全保障・インフラ 4. 全体の流れ <ul style="list-style-type: none"> - 目標設定（※定性目標） <ol style="list-style-type: none"> ① 成長・雇用・繁栄の創出 ② すべての地域と年齢層の人々の生活の質の向上 ③ 企業や市民にとって安全で近代的かつ利用しやすい行政サービスの提供 5. 機会 <ul style="list-style-type: none"> - ビジョン：責任あるデジタル社会 6. 課題への取り組み <ul style="list-style-type: none"> - 対策・実施プロジェクト：活動領域と横断的課題に対して設定 7. 実施 <ul style="list-style-type: none"> - ポストコロナのオーストリアとデジタル化の概観 - デジタルアクションプランの実施に向けたガイドライン <ol style="list-style-type: none"> ① 危機に強い「システム・オーストリア」の実現 ② 競争力の強化 ③ オーストリアをデジタルイノベーション地域と位置づける 							

	<ul style="list-style-type: none"> ④ イノベーションのためのデータ活用のターゲット化 ⑤ 教育・職業教育・継続教育（研修）をデジタルな競争力として整備する ⑥ 先端的なデジタル研究の推進を目指す ⑦ 国家と国民とのデジタルコミュニケーションの促進 <p>- デジタルアクションプランの実施に向けた原則（※基本原則）</p>
実施・評価	
実施計画	以下の 7 つの活動領域・横断的課題に対する分野別戦略が別途策定され、実施計画は個別の戦略において示される：データ利用、危機に対するレジリエンス、経済のデジタルトランスフォーメーション、デジタルで持続可能なビジネスマネジメント、デジタル能力、大学のデジタル化、デジタル観光
評価体制	<p>2018年に設置された連邦デジタル・経済省（BMDW）が策定と評価を担当したが、2022年7月の象徴再編で連邦財務省（BMF）に移管された。また、以下の各機関が戦略の実施と評価に関与している。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 各省庁に最高デジタル責任者（CDO）が任命され、「CDO タスクフォース」機関として各省庁間のデジタル化施策の調整を最適化することが任務となっている。 - デジタルオーストリア・プラットフォーム（PDÖ）：オーストリアのデジタル行政のアンブレラブランドは、2005年に誕生した「Platform Digital Austria」（PDÖ）である。連邦政府・州・市・地方政府の協力、ICT 連邦委員会とともに、オーストリアのデジタル行政の最も重要な調整機関の一つとなっている。 - ICT 連邦委員会：部門間の ICT 調整業務の処理において、情報通信技術（ICT）に関する一般的な事柄について連邦財務大臣に助言し、その実施を準備する。 - 連邦・州・市・地方政府委員会（BLSG）：ワーキンググループの設置 - デジタルコンピテンス・タスクフォース（Taskforce Digitale Kompetenzen）：諮問機関 - 情報社会諮問委員会（BIG）：連邦省庁、経済界の代表者、ユーザー、プロバイダー（ISPA）がデジタル化とインターネットの法的問題について協力し、情報交換するためのフォーラム
進捗報告	<p>毎年公表される『デジタル化報告書』では、関係省庁がそれぞれの分野のデジタル化の状況を報告している</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2020年版：首相官邸、労働省、教育・科学・研究省、欧州・国際関係省、デジタル・経済省、財務省、内務省、法務省、芸術・文化・公共サービス・スポーツ省、気候アクション・環境・エネルギー・交通・イノベーション・技術省、防衛省、農業・地域・観光省、社会問題・健康・医療・消費者保護省 - 2021年版：首相官邸、デジタル・経済省、労働省、教育・科学・研究省、欧州・国際関係省、社会問題・健康・医療・消費者保護省、財務省、内務省、法務省、気候アクション・環境・エネルギー・交通・イノベーション・技術省、芸術・文化・公共サービス・スポーツ省、農業・地域・観光省、防衛省に加えて、州・都市の一部と市町村協会の報告も含まれた。
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	記載なし
メモ	
アクションプランと名付けられているが、具体的な取り組みは記載されておらず危機や機会、ガイドライン、原則等が提示されている。7つの活動領域に対しては順次具体的な取り組みを記した分野別戦略が策定される。全体戦略と分野別戦略が一貫した枠組みで策定されているところに特徴がある。	

(36) オーストリア連邦デジタル・経済省『デジタルアクションプラン：ビジネス変革』

基礎情報			
国・地域	オーストリア	現地語名	Digitaler Aktionsplan Austria - Wirtschaftstransformation: Zukunft entwickeln - Wohlstand sichern
レイヤ	中央政府	英語名	Digital Action Plan Austria - Business Transformation: Developing the future - securing prosperity
種類	分野別戦略	策定期間	2021年1月
担当機関	連邦デジタル・経済省（現在では連邦財務省へ移管）	URL	https://www.digitalaustria.gv.at/downloads.html
策定の目的に関する記述			
「デジタルアクションプラン・オーストリアの枠組みにおいて、専門家は、私たちのさらなる経済発展を促進し、価値創造と繁栄が私たちの国で継続することを確実にするために、経済変革に焦点を当てた多くの行動分野と対策を特定しています。」（本文 p.4）			
策定の方法			
体制	連邦デジタル・経済省が策定を担当した。		
情報源	記載なし		
プロセス	専門家の参画を得て、行動分野と対策の検討が行われた。		
歴史	記載なし		
構成要素			
ビジョン	◎	基本原則	イネーブラー
定性目標	◎	政策分野	◎
定量目標		政策領域	◎
		策定体制	
		実施計画	
		評価体制	
目次			
1. 序文 2. 課題 3. 目標 <ul style="list-style-type: none"> - 活動領域と施策（※定性目標ごとに政策分野を特定し、関連する施策を整理） - 戦略目標1：国内企業のデジタルトランスフォーメーションを支援する <ul style="list-style-type: none"> ➢ オーストリアの優秀な頭脳のためのトレーニングと労働条件を可能にする ➢ デジタルトランスフォーメーションのための自由を創造し、推進する ➢ 資本・インフラ・デジタルガバメントのプロセス ➢ ビジネスと科学の連携とコミュニケーション - 戦略目標2：オーストリアを、欧州を代表するデジタル・イノベーションの場所へ <ul style="list-style-type: none"> ➢ オーストリアを優秀なデジタル専門家の拠点として確立 ➢ イノベーションのための自由を通じたテクノロジー・プロダクト開発の機会を実現 ➢ イノベーションのための資金調達手段・規制・インフラの整備 ➢ ビジネスと研究の相互作用を中心的な立地要因として推進する 			
実施・評価			
実施計画	タイムラインや予算計画などの具体的な項目は明示されていない。		
評価体制	記載なし（特に、省庁再編に伴ってデジタル化が連邦財務省に移管された後の体制は不明である。）		
進捗報告	記載なし（『デジタルアクションプラン・オーストリア』と関連して作成される年度ごとの『デジタル化報告書』では、経済部門のデジタル化の状況が報告される。）		
戦略間の連携			
レイヤ間連携	記載なし		
分野間連携	『デジタルアクションプラン・オーストリア』とその関連ガイドラインに従う。		

メモ

「責任あるデジタル社会」のビジョンを、全体戦略である『デジタルアクションプラン・オーストリア』と共有している。各省庁に設置された最高デジタル責任者（CDO）によって構成される「CDO タスクフォース」を通じて、デジタル化を担当する連邦デジタル・経済省と各省庁が緊密な連携を図ることがオーストリアの特徴となっている。なお、デジタル化が連邦財務省に移管されて以後の体制については不明である。

(37) オーストリア連邦教育・科学・研究省『大学のデジタルな未来のための戦略 2030』

基礎情報							
国・地域	オーストリア	現地語名	Strategie zur digitalen Zukunft der Universitäten 2030				
レイヤ	中央政府	英語名	Strategy for the digital future of universities 2030				
種類	部門別戦略	策定期間	2022 年秋を予定（以後の情報更新なし）				
担当機関	連邦教育・科学・研究省	URL	https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS- Uni/Aktuelles/digitale-Zukunft.html				
策定の目的に関する記述							
—							
策定の方法							
体制	—						
情報源	<p>政策文書「Digitaler Aktionsplan Austria - Digitale Zukunft der Universitäten (Digital Action Plan Austria - Digital Future of Universities)」(https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:9b9f6430-9586-45a4-80c5-d0ea1ea3f87d/20220502_Digi-Uni_Medieninfo.pdf) を参照している。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 連邦デジタル化・経済省（BMDW）がデジタルアクションプランの一環として、BMBWF と協力して作成していた政策文書。 - 大学にとって特に関心の高い、教育・研究・組織の分野における 15 のアジェンダが収録されている。 						
プロセス	<p>以下のスケジュールが示されているが、以降の情報更新が見られない。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2022 年夏：2030 年の大学のデジタルな未来に向けた戦略を共同で策定するため、対応するディスカッションフォーラムを大学内や大学とともに開催する予定。 - 2022 年秋：最終版を公開予定。 						
歴史	—						
構成要素							
ビジョン	—	基本原則	—	イネーブラー	—	策定体制	—
定性目標	—	政策分野	—	取組	—	実施計画	—
定量目標	—	政策領域	—	予算	—	評価体制	—
目次							
—							
実施・評価							
実施計画	—						
評価体制	—						
進捗報告	—						
戦略間の連携							
レイヤ間連携	—						
分野間連携	デジタル化・経済省と共同で策定した政策文書に基づいており、政策文書の内容は全体戦略である『デジタルアクションプラン・オーストリア』に基づいている。						
メモ							
<p>本戦略は最終版が示されていないものの、デジタル化を担当する連邦デジタル化・経済省、教育分野を担当する連邦教育・科学・研究省、デジタル化の恩恵を受けるべき大学、官民双方を含む専門家が戦略の策定を前に議論する機会を設け、協力関係を築いている点が特徴的である。大学にとって関心の高い教育・研究・組織に関する 15 のアジェンダを特定するプロセスによって、政府が大学のニーズを理解しようとする姿勢を示している。大学の代表者だけでなく、大学の構成員を巻き込んだディスカッションフォーラムの開催が予定されているほか、デジタル研究インフラに関する提案の募集といった企画を組み込むことで、戦略的取組が一方的な押し付けにならないような工夫がなされている点が参考になる。</p>							

(38) ニーダーエスターライヒ州『デジタル化戦略』

基礎情報							
国・地域	オーストラリア	現地語名	Digitalisierungsstrategie NÖ				
レイヤ	地方政府	英語名	Digitalization Strategy – Lower Austria				
種類	全体戦略	策定期間	2018年（2021年改定）				
担当機関	経済・観光・技術局 技術・デジタル化 推進室	URL	https://www.noel.gv.at/noel/Digitalisierung/Digitalisierungsstrategie_NOel.html				
策定の目的に関する記述							
「未来志向の中長期的なデジタル化戦略の起草作業は、2016年夏に始まりました。持続可能な発展を目指し、以下のようなステップを踏みました。」「この協力的な開発プロセスは、すべての人に新しい協力分野を開拓し、未来を考え直す機会を提供します。」（本文 p.8）							
策定の方法							
体制	ニーダーエスターライヒ州経済・観光・技術局内に 2015 年に立ち上げられた「Wirtschaft 4.0」プロジェクトに基づいて新たに設置された「技術・デジタル化推進室」が中心になって策定された。同室では戦略策定の全体調整や、デジタル化に関するフラッグシッププロジェクトの開始を担う。						
情報源	デジタル化戦略には 60 以上の研究結果が盛り込まれているという。参照した研究の一覧がウェブサイトで公開されていた（なお、現在では公開が終了している）。						
プロセス	2016年夏以降、以下のプロセスで策定された。 <ul style="list-style-type: none"> - 最新の研究およびノウハウの分析 - 企業、学校、一般向けイベント（積層造形、3D プリント、ヒューマンマシンインタラクション、デジタル化と資格、データ管理、データからの学習など、デジタル化の下位の側面に関連するもの） - ニーダーエスターライヒ州政府経済・観光・技術局内に「技術・デジタル化推進室」を設立 - 行政プロセスにおけるデジタル・アプリケーションのさらなる開発と導入のため、7つの部門横断的なテーマ別ワーキンググループによる討議と包括的な内部行政プロセスの開始 - デジタル化戦略およびその実施について、国際的な専門家との交流と批判的考察を行うための諮問委員会の設置 						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	◎
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
1. 序文 2. デジタル化は現実である 3. ニーダーエスターライヒは未来志向の国家である（※現状） 4. 相当な経験を積んだ上での挑戦（※策定プロセス） 5. 国際・国家戦略や科学的基盤への志向性（※他レイヤ・他分野との連携、科学的根拠） 6. デジタル化戦略 <ul style="list-style-type: none"> - 私たちのミッション：デジタルトランスフォーメーションを駆使する。州のため、人々のために。（※ビジョン） 7. 3つの目標・3つの影響の方向性・8つの活動分野（※定性目標を提示した後、政策領域ごとに取組を整理） <ul style="list-style-type: none"> - 目標 							

<ul style="list-style-type: none"> ① 新たな雇用の保障と創出 ② 地方の強化 ③ 生活の質の改善 <p>- 影響の方向性とアクションの領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ① デジタルフィットネス <ul style="list-style-type: none"> ➤ 意識向上 ➤ 職業訓練と継続教育 ➤ リサーチとイノベーション ② デジタルインフラ <ul style="list-style-type: none"> ➤ 接続性 ➤ 革新的なインフラ ③ デジタルソリューション <ul style="list-style-type: none"> ➤ ネットワーク化プラットフォーム ➤ データ ➤ 行政機関におけるデジタル化 	
8. 指標と管理	
実施・評価	
実施計画	記載なし
評価体制	技術・デジタル化推進室を中心に、「目標達成を監視するために、デジタル経済社会指標（DESI）に基づく信頼性の高い指標が戦略の評価とさらなる発展に用いられる。」
進捗報告	デジタル化レポート（年次）が作成・公表される。 「デジタル化レポートでは、2021年のデジタル化に関する取り組みや施策について、中心的な指標と結果を用いてまとめています。また、デジタル化戦略の様々な活動分野から、厳選した30以上のベストプラクティス事例を掲載。幅広いテーマも図解しています。」 (https://www.noe.gv.at/noe/Digitalisierung/digi-report.html)
戦略間の連携	
レイヤ間連携	以下への言及が見られる。『デジタル・ロードマップ』は現在の国家戦略『デジタルアクションプラン・オーストリア』の前の戦略であることから、次回の改定時には『デジタルアクションプラン・オーストリア』が参照されるものと考えられる。 <ul style="list-style-type: none"> - EUの「域内デジタル市場」 - オーストリア連邦政府の『デジタル・ロードマップ』
分野間連携	既存の戦略として、以下の各戦略との連携が明記されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 『ニーダーエスターライヒ州開発コンセプト』 - 『ニーダーエスターライヒ州経済戦略2020』 - 『RTI（研究・技術・イノベーション）戦略』 - 『ブロードバンド戦略』 - 『幼稚園開発コンセプト』 - 『E-モビリティ戦略』及び『自律運転』ポリシーペーパー また、今後の各分野の戦略策定において参照されることも示唆されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 「デジタル化戦略の内容は、新たな戦略策定における分野横断的なテーマとして検討されている。」（第4章）
メモ	
現在では参照した研究一覧のウェブ公開が終了しているため内容を参照することはできないが、戦略策定の根拠を学術研究に求めている点が特徴的である。	

(39) スウェーデン政府『持続可能でデジタル化されたスウェーデンへ：デジタル化戦略』

基礎情報							
国・地域	スウェーデン	現地語名	För ett hållbart digitaliserat Sverige - en digitaliseringsstrategi				
レイヤ	中央政府	英語名	For a sustainable digitised Sweden - a digitization strategy				
種類	全体戦略	策定期間	2017年5月				
担当機関	企業・イノベーション省（現在の気候・企業省）	URL	https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/				
策定の目的に関する記述							
「この戦略は、国民、企業、その他の社会の部分に対して、政府がどのような方向性を見据えているかを明確にし、それによってデジタル化を促進するための他の多くのイニシアチブを強化するものです。」（本文 p.3）							
策定の方法							
体制	デジタル化戦略の策定は企業・イノベーション省において行われた。（ただし、デジタルガバメントを担うデジタルガバメント庁は2018年に財務省内に設置され、2019年4月1日に新設されたインフラ省に移管された後、インフラ省の廃止に伴って2023年1月1日からは再び財務省に戻っている。）						
情報源	デジタル化委員会（Digitaliseringskommisionen）の報告書「デジタル化の変革力 - 未来へのオプション」（2015年）を参照することで、戦略で取り組むべき小目標を設定する分野の決定に関する基礎を形成（p.11）						
プロセス	「積極的なデジタル化政策を推進するため、政府は長年にわたり戦略、グループ、委員会を立ち上げ、IT政策の目標を定め、推進してきました。2012年から2016年まで、政府はデジタル化委員会に、デジタル化の取り組みに方向性と長期的な構造を与える戦略的分野の特定と報告など、この分野の政策目標の達成を推進する任務を課していました。この最終報告書を受けて、政府は新たなデジタル化戦略『持続可能なデジタル化されたスウェーデンへ』を採択しました。2017年春に発表された戦略では、5つの重点目標が掲げられています。」（ https://digitaliseringsradet.se/sveriges-digitalisering/sveriges-digitaliseringspolitik/ ）						
歴史	行政における協働型デジタルサービスに関する戦略『Putting the Citizen at the Centre』（2012年12月）を踏まえた戦略である。2012年の戦略では、スウェーデン政府がデジタルサービスの提供において政府機関の連携能力をさらに強化する計画であることが説明されている。市民と企業の両方の日常生活に関わる一般的なデジタルサービスがさらに簡素化された。また、これらのデジタルサービスは、ユーザー中心の方法で（つまり、シンプルで安全に使用でき、誰もが簡単にアクセスできるように）開発されなければならないと定められている。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
1. 序文 2. 概要 3. ビジョンと目標 <ul style="list-style-type: none"> - ビジョン：持続可能なデジタル化されたスウェーデン - 総合目標：スウェーデンはデジタル化の機会を活用することにおいて世界一になるべき - 小目標（※政策領域ごとの定性目標を提示） <ul style="list-style-type: none"> ① デジタルコンピタンス：スウェーデンでは、誰もがデジタルコンピタンスを開発し、使用することができなければならない 							

	<p>② デジタルセキュリティ：スウェーデンは、誰もがデジタル社会へ安全に参加し、責任を取り、自信を持つのに最適な環境でなければならない</p> <p>③ デジタルイノベーション：スウェーデンには、デジタル技術を駆使したイノベーションを開発し、普及させ、利用するための最良の条件が整っていないなければならない</p> <p>④ デジタルマネジメント：スウェーデンでは、デジタル化によって適切で目的に適った、法的に確かな効率の品質の向上が達成されなければならない</p> <p>⑤ デジタルインフラ：スウェーデン全土で、高速ブロードバンドと安定したモバイルサービスを提供し、デジタル化をサポートするインフラにアクセスできるようにしなければならない</p> <p>4. 小目標と焦点（※政策領域ごとの取組を整理）</p> <p>5. 継続的な関与を通じた実施（※評価体制）</p>
実施・評価	
実施計画	記載なし
評価体制	<p>デジタル化担当大臣が任命したデジタル化評議会（官民の代表者 10 名）が、スウェーデンのデジタル化及び戦略の進捗状況の監視と分析を担う。2018 年から 2019 年にかけては、戦略に示された 5 つの分野（コンピタンス・セキュリティ・イノベーション・マネジメント・インフラ）に関して、国際的なデジタル化指標に加え統計データ等をもとに現状を整理し、今後の課題と提言を取りまとめた。2019 年 9 月に新たなメンバーが任命され、2020 年 12 月には任期が 2023 年まで延長された。</p> <p>デジタル化評議会及びその事務局の評価は、2019 年 8 月に政府が行政管理庁（Statskontoret）に対して指示し、行政管理庁はインフラ省（2022 年 12 月 31 日付で廃止され地方・インフラ省 Landsbygds- och infrastrukturdepartementet に移管）に対して 2020 年 2 月に報告した。行政管理庁は、デジタル化政策の分析・監視・実施についての集团的かつ継続的なガバナンスの必要性や、その可能な形態に関する調査も担う。なお、デジタル化政策のうち行政に関連する部分、デジタル行政庁の指示する内容及び政府の委任に基づく同庁の業務は対象外である。</p>
進捗報告	<p>政府のデジタル化を推進する組織としてデジタル行政庁（DIGG）が 2018 年に財務省に設置され（2019 年からインフラ省、2023 年から再び財務省）、DIGG では政府のデジタル化の状況を年次レポートとして公表している。</p>
戦略間の連携	
レイヤ間連携	<p>地域や自治体との関係について以下のように言及されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 地域のブロードバンド戦略やデジタル化戦略との統一的なコミットメントを作り上げることが必要（p.33） - 地方や地域レベルでは、地域のデジタル化戦略に積極的に取り組むことで、関連するステークホルダーを巻き込み、デジタル化に関する協力、ひいてはデジタル化政策の実施に向けた好条件を整えることができます。（p.38）
分野間連携	<p>以下の各目標・戦略等との連携が図られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2011 年に議会で決定された総合目標（「スウェーデンはデジタル化の機会を活用することにおいて世界一になるべきである」）の達成を目指す - また、2020 年までに EU で最も低い失業率を達成するという政府の総合目標の達成にも寄与することが期待されている - ブロードバンド戦略（2016 年） - 欧州委員会のデジタル単一市場戦略（2015 年） - 学校システムのデジタル化のための国家戦略（今後策定する） - 情報・サイバーセキュリティ国家戦略（今後策定する） - 再産業化戦略（2016 年）、スウェーデン輸出戦略（2015 年） - 各県の地域開発戦略
メモ	
市民のニーズに基づく行政のデジタル化に焦点を当て、効率化を目標としている。	

(40) スウェーデン教育省、自治体・地域協会『学校システムのデジタル化国家戦略』

基礎情報							
国・地域	スウェーデン		現地語名	Nationell strategi för digitalisering av skolväsendet			
レイヤ	中央政府		英語名	National Digitalization Strategy for the School System			
種類	分野別戦略		策定期間	2017年10月19日			
担当機関	教育省、自治体・地域協会 (SKR)		URL	https://skr.se/skr/skolakulturfritid/forskolagrundochgymnasieskolakomvux/digitaliseringskola/nationellstrategioc hhandlingsplan/nationelldigitaliseringsstrategi.31081.html			
策定の目的に関する記述							
デジタルコンピタンスを身につけることを掲げる国家デジタル戦略の達成に向け、デジタル技術を駆使して創造する能力を養い、デジタル化が個人と社会の発展にどのように影響するかを理解させる機会を提供する学校制度が中心的な役割を果たすようにすること。							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組		実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
1. スウェーデンの近代化は学校から始まる (※序文)							
2. 戦略の全体目標及び重点分野 (※政策領域ごとの定性目標)							
① 学校システムにおけるすべての人のためのデジタルコンピタンス							
➤ 目標：すべての児童・生徒が適切なデジタルリテラシーを身につける。スウェーデンの学校制度にはデジタルに関する同等性があるはず。							
② 公平なアクセスと利用							
➤ 目標：児童・生徒・職員がデジタルツールやリソースに良好かつ平等にアクセスし、教育や効率性を向上させる。							
③ デジタル化の可能性を探る調査とフォローアップ							
➤ 目標：目標達成度の向上とデジタルリテラシーの向上に寄与することを目的に、活動や介入の展開をサポートするリサーチとモニタリングを実施する。							
実施・評価							
実施計画	2019年3月に策定された『学校デジタル化国家行動計画』(Nationell handlingsplan för skolans digitalisering)が本戦略の実施計画となっている。 <ul style="list-style-type: none"> - 2018年1月、政府とスウェーデン自治体・地域協会 (SKL (当時)) の間で、学校制度における知識の発展と平等を促進するためのデジタル化の可能性について協力する合意が成立 (SKLは2019年3月までに教育当局の全体的なニーズを特定・分析し、特定されたニーズの分析とともに戦略の小目標を当局がデジタル化戦略の目標を達成する能力を支援することを目的とした取り組みや活動の提案に結びつけた行動計画を策定する) - 「2017年から2022年までの国家戦略を実施するため、SKRは教育庁やその他の学校システムと緊密に連携し、国家的な性質を持つ18のイニシアチブと活動の提案を盛り込んだ行動計画「#skolDigiplan」を策定した。」 (https://skr.se/skr/skolakulturfritid/forskolagrundochgymnasieskolakomvux/digitaliseringskola/nationellstrategiocochhandlingsplan/nationellhandlingsplan.31083) 						

	<p>html)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 18のイニシアチブのうち11～13の3つをSKRが担当する。これはSKRと国との間で結ばれた2020年～2022年の協定『デジタル化による知識開発と学校システムの同等性促進』の中で明らかにされたもの。SKRの取り組みはSkoldigistöd（学校デジタル化サポート）としてまとめられている。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ イニシアチブ11：デジタルリソースへの安全かつ効率的なアクセスの確保 ➢ イニシアチブ12：校長のユーザー中心主義スキルの強化 ➢ イニシアチブ13：調達、技術的ソリューション、インフラ、および教育的・技術的サポートへの支援展開 - 「学校システムのデジタル化は、より広い文脈でとらえる必要があります。この国の自治体は今後、福祉の運営に大きな課題を抱えています。学校、医療、社会福祉などの自治体サービスのニーズは、スタッフのリソースや利用可能性をはるかに上回るスピードで増加すると思われます。デジタル化は、他の施策と合わせて、これらの活動を発展させ、より効率的にするために役立ちます。」(p.5) - 教師、幼稚園教諭、教頭、幼稚園経営者、政治家、学校経営者、専門家、産業界の数千人からコミットメントを受けて策定された。
評価体制	記載なし
進捗報告	2021年にアクションプランの各イニシアチブの状況把握が実施された。状況、意思決定の体制、コメントが記載されている。
戦略間の連携	
レイヤ間連携	「教育庁は、スウェーデン地方自治体・地域協会（SKL※現在のSKR）などの関係者を巻き込んで、学校システムのデジタル化に関する作業を継続します。戦略の全体的な目標、ひいては学校システムに関する政府のビジョンを実現するために、政府はSKLと協力して、戦略の小目標をイニシアチブと活動に分解していく予定です。」(p.5)
分野間連携	国家デジタル戦略との関係：「2017年5月、政府は社会の複数の分野にまたがる包括的なデジタル化戦略を決定し、政府のデジタル化政策である持続可能なデジタル化スウェーデンの統一的なビジョンを示しました。本戦略は、より大きな全体の一部と見なすべきです。全体戦略の目的は、スウェーデンがデジタル化のリーダーであり続けること、そしてデジタルコンピテンシーを身につけることです。そのために、学校制度は、デジタル技術を利用し創造する能力、デジタル化が個人と社会の発展にどのように影響するかを理解する機会を提供し、中心的な役割を担っているのです。」(p.3)
メモ	
他の北欧諸国と同様に地方分権が進んでおり、中央政府の教育庁と、国内の地方政府及び基礎自治体の連合組織であるSKR（戦略策定時の略称はSKL）との間で検討が進められている。また、現場から多くのコミットメントを得ていることも重要である。	

(41) スウェーデン自治体・地域協会『デジタル時代の開発：基本条件の戦略』

基礎情報							
国・地域	スウェーデン		現地語名	Utveckling i en digital tid - EN STRATEGI FÖR GRUNDLÄGGANDE FÖRUTSÄTTNINGAR			
レイヤ	地方政府		英語名	Development in a digital age - THE STRATEGY FOR BASIC CONDITIONS			
種類	全体戦略		策定期間	2019年			
担当機関	スウェーデン自治体・地域協会（SKL） ※現在の略称はSKR		URL	https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/strategifordigitalutveckling.6728.html			
策定の目的に関する記述							
デジタル時代の発展のための基本的な前提条件について、自治体・地域とSKLグループに共通の方向性を打ち出すこと（本文 p.3）							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	2018年に自治体・地域の代表者が実施した優先順位づけ作業の結果などに基づいている（本文 p.7）						
プロセス	記載なし						
歴史	『アクションプラン 2017-2025：自治体・地域のデジタル発展の条件』の改訂版である。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー	◎	策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	◎
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
1. 概要							
2. イントロダクション（※課題、機会、背景、目的、構成要素）							
3. ビジョン							
- 事業の目的とビジョン：効率的で革新的な福祉（※ビジョン）							
3.1. 影響目標（※定性目標）							
① 医療・教育・社会福祉などあらゆる活動の目標やビジョンの達成に貢献すること							
② デジタル時代の開発のための基本条件の確立を福祉の効率化やイノベーションに繋げること							
3.2. マネジメント・ガバナンス・組織（※4つの政策領域の第1について、定性目標と取組を整理）							
- 目標							
① デジタル時代のイノベーションと発展のためのリーダーシップ・ガバナンス・組織化							
② デジタル開発において、かつ活動分野に特化した国家共通の方向性と調整が存在する							
③ 職員が、デジタル技術を駆使した開発に必要なスキルと能力を備えている							
④ 公共部門・企業・アカデミアがデジタルエコシステムの積極的な共同創造者である							
⑤ デジタル開発のための法的条件が確保される							
⑥ デジタルソリューションへの投資及び資金調達においてライフサイクルコストが考慮される							
- SKLグループ、自治体・地域による貢献							
3.3. アーキテクチャ・セキュリティ（※4つの政策領域の第2について、定性目標と取組を整理）							
- 目標							
⑦ 共通のアーキテクチャの枠組みが存在し、政府横断的なすべてのデジタル機能に使用される							
⑧ 情報セキュリティに関する業務は、体系的かつリスクベースである							
⑨ 情報交換のためにオープンな国際標準を使用する場合、標準からの逸脱は十分に正当化されなければならない							
- SKLグループ、自治体・地域による貢献							
3.4. 情報提供・デジタルインフラ（※4つの政策領域の第3について、定性目標と取組を整理）							

<ul style="list-style-type: none"> - 目標 <ul style="list-style-type: none"> ⑩ 基本的なデータソースが特定され、所有者と管理者が確立されている ⑪ 共有される可能性のあるすべてのデータは、標準化されたフォーマットで可能な限りオープンに共有されなければならない ⑫ デジタルインフラが、公共部門内および公共部門と民間部門の間の情報交換を可能にする - SKL グループ、自治体・地域による貢献 	
3.5. 一貫性のあるデジタルサービス（※4つの政策領域の第4について、定性目標と取組を整理）	
<ul style="list-style-type: none"> - 目標 <ul style="list-style-type: none"> ⑬ 市民や職員のニーズに基づいたデジタルサービスのための協働プロセスがある ⑭ ユーザーが何度も同じ情報を提供する必要がないようにサービス内容を設計する必要がある ⑮ デジタルソリューションの開発・調達に必要な共通要件が定められている ⑯ 自治体や地域には、共通のデジタルサービスの基本セットがある - SKL グループ、自治体・地域による貢献 	
4. 言葉から行動へ（※イネーブラー、管理体制）	
実施・評価	
実施計画	記載なし
評価体制	自治体・地域、SKL、Inera、SKL Kommentus の緊密な連携によって進められる。Inera 及び SKL Kommentus は SKL から派生して設置された機関であり、3つの組織で SKL グループを構成していた（後に SKL は SKR に改称）。各機関の役割分担は以下の通りとなっている。 <ul style="list-style-type: none"> - SKL：プラットフォームの提供、法整備等に関する提言、協働イニシアチブの調整 - Inera：協働のアーキテクチャ、インフラ、サービス、ソリューションの調整・提供・開発 - SKL Kommentus：サービス・製品の要件定義や契約、調達プロセスのサポート・アドバイス
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	スウェーデンのデジタル・コラボレーション・フレームワークの13の基本原則に関連している（また、この原則はEUの枠組みである欧州相互運用性フレームワーク（EIF）の原則に基づいている）。
メモ	
自治体・地域協会（SKL、当時）とその関連団体、各自治体・地域の間での連携体制の構築を目的としており、想定される読者もこれらの主体の関係者である。	

(42) ヴェステルボッテン地域『ヴェステルボッテン地域デジタル化戦略 2022-2030』
(RDS)

基礎情報							
国・地域	スウェーデン	現地語名	Regional digitaliseringsstrategi för Västerbotten 2022-2030				
レイヤ	地方政府	英語名	Regional digitalisation strategy for Västerbotten 2022-2030				
種類	全体戦略	策定期期	2022年12月				
担当機関	ヴェステルボッテン地域開発庁	URL	https://regionvasterbotten.se/naringsliv-och-samhallsbyggnad/nytankande/regional-digitaliseringsstrategi				
策定の目的に関する記述							
ヴェステルボッテンが、地域の協力と特定の開発分野への集中によりデジタル化の可能性を活用し、デジタルトランスフォーメーションがもたらす機会と課題に対応するための問題や課題を特定するのに役立つ（原案 p.6）							
策定の方法							
体制	『地域開発戦略』（RUS）の策定に際して地域協議会によって設置された「デジタル開発ワーキンググループ」が策定を担当。県の行政・議会、基礎自治体、アカデミア、経済界、市民団体の代表が参加した。						
情報源	地域開発戦略へのインプットとして提出された文書がデジタル化戦略へと発展した。						
プロセス	<p>以下のようなスケジュールで策定された。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 分析・準備期間（2022年1月～2月） - プロセスの政治的定着（2022年3月） - 政府内外との対話、起案・内部協議（2022年4月～6月） - 原案・提案の政府内外への共有に基づく協議（2022年7月～9月20日） - 決定書案の処理・作成（2022年9月～10月） - 意思決定プロセス（2022年11月～12月） <p>https://meetingsplus.vll.se/welcome-sv/namnder-styrelser/regionala-utvecklingsnamnden/mote-2022-09-21/agenda/rds-framtagandeprocess-runau220908pdf?downloadMode=open</p>						
歴史	2014年11月に策定された『ヴェステルボッテンのデジタルアジェンダ 2014-2020』を前身とする。 https://www.regionvasterbotten.se/strategi-och-analys-av-regional-utveckling/ytterligare-strategier-planer-och-agendor						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	◎
目次							
<p>1. イントロダクション</p> <p>2. 開発目標の達成に必要なデジタル化</p> <ul style="list-style-type: none"> - 地域開発戦略の社会的目標：ヴェステルボッテン地域が活気に満ちた循環型地域となること（※ビジョン） <p>3. 戦略的重点分野</p> <ul style="list-style-type: none"> - 全体目標：革新的でスマートな地域（※定性目標） - 重点分野（※政策領域ごとに取組を整理） <ul style="list-style-type: none"> ① デジタルインフラ：ヴェステルボッテン全域の個人・企業・組織が、デジタル化がもたらす機会を活用できるよう、基本的な条件を整える必要がある ② デジタル参加：すべての人がデジタル化された社会の一員になれない、あるいはなりたがらな 							

<p>いのであればデジタル化のメリットは実現できない。これは、社会における排除や格差を生み出すことにもなる</p> <p>③ デジタルリテラシー：社会のデジタル化は日常生活を効率化しチャンスをもたらすが、同時により頻繁な変化を必要とし、そのために広範かつ最先端のスキルが求められる</p> <p>④ デジタルセキュリティ：より多くの人・モノ・場所・サービスが継続的に接続され、大きな機会が生まれる一方で、管理すべき大きなリスクや脆弱性が生じている</p> <p>⑤ デジタルトランスフォーメーション：デジタル化がもたらす利益と価値を活用するために、企業や組織の根本的な変革のための能力を強化する必要がある</p> <p>⑥ デジタルイノベーション：デジタルやデータを活用したイノベーションを増やすための能力や条件を強化・発展させる必要がある</p>	
<p>4. 実施とフォローアップ（※評価体制）</p>	
<p>実施・評価</p>	
<p>実施計画</p>	<p>戦略策定後に、添付資料として実施計画が策定される。</p> <p>2014 年戦略の場合には、「添付資料 1 アクションプランのための作業文書」においてアクションとインプット、実施主体、期間が示された。</p> <p>https://www.regionvasterbotten.se/strategi-och-analys-av-regional-utveckling/ytterligare-strategier-planer-och-agendor</p>
<p>評価体制</p>	<p>地域評議会が戦略の実施の推進とモニタリング・評価を担う。</p> <p>また、ウメオ大学、スウェーデン農業科学大学、RISE、ウメオ市、ヴェステルボッテン地域評議会の間で、地域のデジタル化に関する戦略的パートナーシップ「デジタルインパクト・ノース」を結んでいるほか、地域内のその他のコミューンも戦略的及び実務的なレベルでデジタル化に協力しており、共同調達や運営組織の設置といった例が見られる。</p>
<p>進捗報告</p>	<p>『地域開発戦略』の一環としてモニタリング・評価が行われ、年度ごとに 1 回、戦略の妥当性が検討される。デジタル化に関する取り組みの進捗状況もそのプロセスの中で測定される。なお、2014 年戦略のフォローアップでは、デンマークのコンサルティングファームにデジタル化の状況に関する分析を委託していた。</p> <p>https://www.regionvasterbotten.se/strategi-och-analys-av-regional-utveckling/ytterligare-strategier-planer-och-agendor</p>
<p>戦略間の連携</p>	
<p>レイヤ間連携</p>	<p>2022 戦略については記載がないものの、2014 年戦略の場合、ヴェステルボッテン地域を担当する中央政府の出先機関であるヴェステルボッテン行政庁（Länsstyrelsen Västerbotten）、地域内の基礎自治体（コミューン）と策定段階で協議していた。</p>
<p>分野間連携</p>	<p>ヴェステルボッテン地域の『地域開発戦略 2020-2030』と連携している。地域開発戦略の優先事項 1「ヴェステルボッテン：革新的でスマートな地域」に関する政策文書としてデジタル化戦略（RDS）と「地域イノベーション戦略 2022-2030」が位置づけられている。</p> <p>https://www.regionvasterbotten.se/strategi-och-analys-av-regional-utveckling/ytterligare-strategier-planer-och-agendor</p> <p>また、健康・医療分野においてはヴェステルボッテン地域の『2030 年の医療に向けた地域ビジョン』に基づいた健康・医療分野の公共部門デジタル戦略『ヴェステルボッテン地域デジタル化戦略』（RVD）が策定されており、RUS は行政の内部と外部の双方を含む戦略であり、RVD は行政の内部のみの戦略であると説明されている。</p>
<p>メモ</p>	
<p>地域開発戦略に位置づけられた目標の 1 つがデジタル化戦略の目標とされた上で、それ以外の 5 つの目標に対してもデジタル化が貢献できる、という位置づけになっている。策定は地域開発戦略の策定プロセスにおけるデジタル開発ワーキンググループ（中央政府の地域担当出先機関と地方政府などの関連主体が参加）によって進められ、地方政府が実施とモニタリング・評価を担う仕組みになっている。</p>	

(43) ヴェステルボッテン地域『ヴェステルボッテン地域デジタル化戦略 2025』(RVD)

基礎情報							
国・地域	スウェーデン	現地語名	Digitaliseringsstrategi 2025				
レイヤ	地方政府	英語名	Digitalisation Strategy 2025				
種類	分野別戦略	策定期間	2019年				
担当機関	ヴェステルボッテン地域保健医療サービス	URL	https://www.regionvasterbotten.se/strategi-och-analys-av-regional-utveckling/ytterligare-strategier-planer-och-agendor				
策定の目的に関する記述							
「ヴェステルボッテン地域がデジタル成熟度を高めることによって、イノベーション能力を確保・強化する方法を説明」することによって、「医療制度の「目標 2030」や「地域計画」の目標を達成するための取り組みの一部」とすること。(本文 p.5)							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	記載なし						
歴史	記載なし						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組		実施計画	
定量目標		政策領域	◎	予算		評価体制	
目次							
1. 背景							
2. イントロダクション							
2.1. 目標と内容							
- 医療制度目標 2030：患者の近くで、質が高く公平な医療を提供すること（※ビジョン）							
2.2. デジタル化による健康増進を実現するための4つの重点分野（※政策領域）							
2.3. 私たちが成功するために必要なことは？							
2.4. 診療所や拠点での継続的な活動や支援材料							
3. 目標 2030 に向けたデジタル化							
3.1. デジタル化で目標を実現							
4. 4つの戦略的重点分野（※政策領域ごとに期待される効果と定性目標を提示）							
4.1. ケアへのアクセス改善							
4.2. 個人のための環境整備を強化する：ケアと健康への参加							
4.3. インフラのデジタル化の進展によるケアのための時間の増加							
4.4. より効率的なデータ管理と分析による意思決定の支援							
5. 全体的な出発点（※基本原則）							
6. デジタル成熟度の向上のためのフレームワーク							
6.1. ヴェステルボッテン地域はデジタル化の利点をどのように活用すべきか？							
6.2. 指針							
6.3. 具体的な施策							
6.4. デジタル化のプロセス：現状							
実施・評価							
実施計画	「アクションプランを作成する。この計画には目的と活動が含まれ、地方でできることと中央政府で行う必要があることが記述されている必要がある」(本文 p.19)						
評価体制	記載なし						
進捗報告	記載なし						

戦略間の連携	
レイヤ間連携	自治体・地域協会（SKR）が策定した以下の戦略を前提条件の設定に利用している。 <ul style="list-style-type: none"> - 『Vision e-Health 2025 - 社会サービスにおけるデジタル化のための共通の出発点』 - 『良好で密接なケア 2021：プライマリーケアを中心とした医療の変革』
分野間連携	上位計画として地域の『医療制度目標 2030』を参照している。
メモ	
<p>スウェーデンではデンマーク等と同様に地方政府・基礎自治体の所掌業務が健康・医療分野を中心となっており、公共部門戦略にあたるものの内容が健康・医療分野に限定されている。デジタル化をあくまで手段であると捉え、上位計画の目標達成を支援する役割を戦略に担わせている。医療部門の主導で戦略及びアクションプランの策定を進めるべきとの原則が示されているが、地域デジタル化戦略（デジタル政策に関する全体戦略）のような具体的な策定プロセスは明記されていない。市民・医療従事者・医療機関・民間企業にとっての利益の創出を目的として明示しており、序文や戦略全体の語りもそれらの主体を読者として想定したものとなっている。</p>	

(44) ウメオ市『IT 戦略』

基礎情報					
国・地域	スウェーデン	現地語名	IT-strategi		
レイヤ	基礎自治体	英語名	IT strategy		
種類	全体戦略	策定期間	2017 年 4 月		
担当機関	ウメオ市 IT 部門	URL	https://www.umea.se/download/18.7d7d901172bb372c5d13a/1592817127588/IT-strategi.pdf		
策定の目的に関する記述					
ウメオ市がデジタル化の機会をどのように活用し、その結果、自治体を発展させたいかを示す包括的な政策文書とすること（本文 p.5）					
策定の方法					
体制	IT 部門が原案を作成し、有識者や市の他部門に諮問した。				
情報源	記載なし				
プロセス	<p>以下のような流れで策定が進められた。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 初稿の作成 - 市の VIT グループでの紹介に基づく修正 - 有識者への諮問 - VIT グループ、IT 担当のマネジメント層からの改善提案 - 技術委員会での議論・承認 - 各委員会への諮問 				
歴史	<p>過去には以下の戦略が存在した。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『ウメオ市における情報通信技術（ICT）活用のための全体戦略』（2006 年） - 『ウメオ市における戦略的 IT 課題に対する技術志向と意思決定モデル』（2004 年） 				
構成要素					
ビジョン	◎	基本原則	イネーブラー	策定体制	◎
定性目標	◎	政策分野	取組	◎	実施計画
定量目標		政策領域	◎	予算	◎
目次					
<ol style="list-style-type: none"> 1. イントロダクション・背景 2. ウメオ市の政治目標と IT の連携 3. ビジョン <ul style="list-style-type: none"> - ウメオ市のデジタル環境は、住民と企業に最大限の利益をもたらす効率的で質の高い業務のための条件を提供する 4. 戦略（※定性目標） 5. 電子政府とデジタル化（※定義） 6. ヴェステルボッテン地域デジタルアジェンダ（※地方政府の戦略との関連性の紹介） 7. IT 戦略のモニタリングと実施（※評価体制） 8. IT 戦略分野（※政策領域ごとの取組の紹介） 					
実施・評価					
実施計画	記載なし				
評価体制	市の IT 部門が戦略の実施の責任と具体的な業務を担う。				
進捗報告	戦略期間中に 3 度の定期報告と、年次報告が予定されていた。				
戦略間の連携					
レイヤ間連携	「IT 戦略は『ヴェステルボッテン地域デジタルアジェンダ』（2014 年）に基づいており、自治体が電子政府業務で何を達成したいかに焦点を合わせている。」「ウメオ市は、IT 調達や IT プロジェクトにおいて、地域の他の自治体と連携しています。通常、連携の利点として強調されるのは、ウメオ市が費用対効果の高い方法で新しいソリューション				

	<p>ョンを活用し、連携して規模の経済を実現できることです。」(p.5)</p>
分野間連携	<p>以下の戦略と関連している。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『人々のためのデジタルアジェンダ』(2014年) <ul style="list-style-type: none"> ➤ デジタル化の概念の説明について、同文書での記述を踏襲：デジタル化は「基本的に社会のデジタル化を意味し、IT ベースのソリューションの利用が企業や行政のアクセシビリティと効率性の向上にどのように貢献できるか」であることを示している。 - 『ヴェステルボッテン地域デジタルアジェンダ』(2014年) <ul style="list-style-type: none"> ➤ 同文書で示された戦略分野を踏襲 <ul style="list-style-type: none"> ◇ デジタル参加とコンピタンス ◇ 接続された地域 ◇ デジタルラーニングの展開 ◇ 医療・介護・福祉への参加と質の向上 ◇ デジタルの視点から研究・イノベーションを強化 ◇ デジタルアントレプレナーシップとビジネス開発 ◇ 持続可能でスマートなデジタル社会
メモ	
<p>スウェーデンでは自治体（コミューン）の所掌業務が「教育」「高齢者」「支援・介護」を中心に限定されていることから、この戦略ではそれらの分野のデジタル化による自治体と市民へのプラスの効果を期待している。また、ヴェステルボッテン地域が2014年に策定したデジタルアジェンダに基づいて作成されているうえ、ウメオ市の目標である「企業による優れたサービス、自治体の成長、社会的・環境的・経済的な持続可能性を伴うより多くの雇用の創出など」を達成するための環境を整えるという目的に向かっている。地域のアジェンダに記載されている戦略分野を踏まえて市としての戦略分野を掲げているが、その際にユーザビリティや需要への視点が加えられている。</p>	

(45) エストニア政府『エストニアのデジタルアジェンダ 2030』

基礎情報							
国・地域	エストニア	現地語名	Digiühiskonna arengukava 2030				
レイヤ	中央政府	英語名	Estonia's Digital Agenda 2030				
種類	公共部門戦略	策定期間	2021年12月13日				
担当機関	経済通信省	URL	https://www.mkm.ee/digiriik-ja-uhenduvus/digiuhiskonna-arengukava-2030				
策定の目的に関する記述							
記載なし							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	記載なし						
プロセス	<p>以下のプロセスで策定が進められた。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2019年9月16日：「エストニア 2021+のデジタルアジェンダ」会議を開催し、地域のパートナーたちと最初のブレインストーミングを実施 - 2020年2月7日：e-Estonia 開発計画のビジョニングデイが開催され、パートナー機関・団体とデジタル社会のビジョンについて議論 - 2020年春：「デジタルガバメント」と「接続性」のワーキンググループでデジタルミーティングを開催し、これらの分野でより具体的な目標を設定 - 2020年秋：接続性とデジタル経済活動の安全性を確保し、サイバーセキュリティにおけるより具体的な目標を設定するため、サイバーセキュリティ作業部会でデジタル会議を開催 - 2020年12月3日：共和国政府は「デジタルアジェンダ 2030」の作成に賛同 - デジタルアジェンダの目標達成を主に支援する活動を行う機関や組織（教育・研究省、内務省、エストニア情報技術・電気通信連合など）との話し合いをその後の数ヶ月に実施 - 2021年5月：公聴 - 2021年10月7日：共和国政府はデジタルアジェンダを承認し、リーギコグ（議会）に送付 						
歴史	<p>過去には以下の戦略が策定されていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 『情報政策の原則』（Principles of Information Policy：1998年） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「エストニアにおける情報社会の発展のための原則は、1998年にエストニア議会によって承認された『情報政策の原則』で初めて定められました」（2013年戦略 p.23） - 『エストニアの情報社会戦略 2013』（Estonian Information Society Strategy 2013：2006年） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1998年戦略で示された原則の更新（2013年戦略 p.23） - 『エストニアのためのデジタルアジェンダ 2020』（Digital Agenda 2020 for Estonia：2013年11月） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経済通信省（Ministry of Economic Affairs and Communications）が担当 ➢ 生活や政策の様々な分野での ICT 活用は対象外とし、公共部門による ICT の活用とスマートソリューションの開発を促進する環境づくりに焦点 						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則	◎	イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	
定量目標	◎	政策領域	◎	予算	◎	評価体制	◎
目次							

実施・評価	
実施計画	4年間の計画として『デジタル社会プログラム』(DIGIÜHISKONNA PROGRAMM 2022-2025)が策定され、毎年改定される。策定主体は経済通信省(責任者はデジタル国家発展局通信部及び国家サイバーセキュリティ部デジタル発展担当事務次長)で、国家情報システム局(RIA)、消費者保護・技術監視局(TTJA)、国家情報通信技術センター(RIT)との連携のもとで2022年4月8日に策定された。
評価体制	経済通信省(デジタル国家発展局、通信局、国家サイバーセキュリティ局)が実施計画を作成し、デジタル国家発展局事務次長が責任者となる。(デジタル社会プログラム p.4) 2024年前半と2027年末に2度の大規模な更新を行う。
進捗報告	デジタルアジェンダ 2030 とアクションプランのモニタリングが一貫したスケジュールで実施され、両方の報告書が経済通信省によって毎年作成される予定である(デジタル社会プログラム p.4)
戦略間の連携	
レイヤ間連携	記載なし
分野間連携	<p>以下の各戦略・関連計画との連携が明記されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 長期国家目標『Estonia 2035』の目標達成のためのデジタル化(戦略 p.4) - 『持続可能な開発のための国連 2030 アジェンダ』 - EU の関連計画 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「欧州のデジタルアジェンダ、データアジェンダ、5G コネクティビティアジェンダ、サイバーセキュリティアジェンダ、中小企業アジェンダなど EU の動向や分野別の枠組み文書を考慮している。e ラーニング行動計画、技能行動計画、人工知能行動計画など、汎欧州的な課題にも合致する。これらは、タリン宣言とベルリン宣言において、電子政府の分野に関して EU 加盟国間で合意された原則を基礎としている。ロードマップの目標は、EU のデジタル・ディケイドのビジョン(「デジタル・コンパス」)とも連動している。デジタルインフラを整備し、公共サービスのデジタルユビキタスを確保する。」 - 『教育開発計画 2021-2035』 - 『エストニアの研究、開発、イノベーション、起業家精神開発計画 2021-2035』 - 『内部セキュリティ開発計画 2020-2030』 - 『国防開発計画 2030』 - 『エストニアの一貫した開発計画 2021-2030』 - 『文化振興計画 2021-2030』 - 『エストニア語発展計画 2021-2030』 <p>また、特定の分野での取組では担当省庁との連携が図られる。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 教育研究分野：eSociety プログラムにおいて、教育プロジェクトの試験的实施、インフラの開発、研究開発の指導などの支援活動を想定(デジタル社会プログラム p.4) - 電子通信による位置情報迅速通報システムの技術ソリューション開発に対する責任を有するため、内務省と経済通信省が連携し重要なサービスの継続性の確保に取り組む(デジタル社会プログラム p.4)
メモ	
<p>デジタルアジェンダは基本的に政府が行うデジタル化の取り組みを整理するものであり、民間部門を含めた国家デジタル戦略とは呼びにくい。エストニアの場合は長期国家戦略(現在は2021年策定の『Estonia 2035』)が国家全体に関する各分野の戦略的内容を含むものとなっていることが背景にあると考えられる。戦略期間に2度の大規模な更新を予定している点、戦略の各レベルに関するガバナンスが明確である点などに特徴がある。</p>	

(46) エストニア都市・自治体協会『地方自治体 ICT 整備戦略』

基礎情報							
国・地域	エストニア		現地語名	KOV IKT arengustrateegia			
レイヤ	基礎自治体		英語名	ICT development strategy for Local and Regional Authorities			
種類	公共部門戦略		策定期間	2020年7月			
担当機関	エストニア都市・自治体協会 (Eesti Linnade ja Valdade Liit; ELVL)		URL	https://www.elvl.ee/kov_ikt_arengustrateegia			
策定の目的に関する記述							
「この戦略と行動計画は、エストニアの地方自治体における情報技術の発展と、電子サービスの品質向上と普及のために作成されました。」(本文 p.1)							
策定の方法							
体制	記載なし						
情報源	<ul style="list-style-type: none"> - 監査報告(国家監査局、2018年) - エストニア共和国財務省とエストニア都市・自治体協会(ELVL)との間で締結された運営費交付金契約とその付属書、及び財務省から地方自治体の情報システムを引き継ぐことを予算交渉の過程で合意した決定(2019年9月24日) - 財務省に対して提示した行動計画(2019年4月25日) 						
プロセス	自治体、ELVL 自治体 ICT ワーキンググループ、財務省、経済通信省から受けた提案に沿って新しい活動やプロジェクトが盛り込まれた。						
歴史	『地方公共団体 ICT アクション戦略 2017-2021』が前身である。						
構成要素							
ビジョン	◎	基本原則		イネーブラー		策定体制	
定性目標	◎	政策分野		取組	◎	実施計画	◎
定量目標	◎	政策領域		予算	◎	評価体制	
目次							
1. イントロダクション <ul style="list-style-type: none"> - 『情報社会開発計画 2020』の目標(※ビジョン) 2. 自治体が一般市民に提供する電子サービスはニーズに応え、包括的で、現代的かつ使い勝手の良いものである(※以下、大目標(定性)ごとに小目標(定性)、取組、定量目標を提示) <ul style="list-style-type: none"> - ベンチマーク： <ol style="list-style-type: none"> ① 自治体が提供する電子サービスの標準化 ② (不明) ③ 作成された電子サービスは適切かつ最新のものであり、全国で利用されている 3. 自治体の ICT インフラとテクノロジーは標準化され、調整され、安定し、持続可能かつ安全である <ul style="list-style-type: none"> - ベンチマーク： <ol style="list-style-type: none"> ① 地方自治体が使用する ICT インフラソリューションは、エタロンのセキュリティモデルに従って持続可能であり、保有するデータの処理に対する安全性を高めている 4. 自治体の ICT 開発は連携して行われている <ul style="list-style-type: none"> - ベンチマーク： <ol style="list-style-type: none"> ① 自治体による ICT 協力組織が設立され、ICT 相談・協力ネットワークが立ち上がり、成功を収めている ② 地方自治体の IT 専門家の活動を調整し、地方自治体のリーダーの意識を向上させる ③ ELVL による普遍的な地方自治体の情報システムの所有権の移行が完了する 5. 目標達成のためのパートナー 6. プロジェクトのタイムライン(※実施計画・予算)							
実施・評価							

実施計画	活動年度ごとに、戦略に関連する具体的な活動、そのプロジェクトと期限、予算、実施パートナーを付属書に記載する。 「この戦略および戦略の付属書に記載された行動は、毎年見直され、必要に応じて修正・補足され、関係者と再調整が行われます。戦略に付属するアクションプランは、状況の変化に応じて年 1 回以上の頻度で修正することができます。この戦略をもとに、経済通信省でのプレゼンテーションや答弁に必要な書類を作成します。」(本文 p.2)
評価体制	記載なし
進捗報告	記載なし
戦略間の連携	
レイヤ間連携	2019 年 9 月 24 日にエストニア共和国財務省とエストニア都市・自治体協会との間で締結された運営費交付金契約とその付属書、財務省から地方自治体の情報システムを引き継ぐことを予算交渉の過程で合意した決定、2019 年 4 月 25 日に財務省に提示した行動計画に基づいて作成されているとの説明の通り、共和国財務省との関係性のもとで策定された戦略となっている。
分野間連携	各目標に関する説明の中で、『情報社会開発計画 2020』やその他の戦略文書との関連性が示されている。
メモ	
エストニアにおいても、デンマークやスウェーデンと同様に中央政府と地方政府・基礎自治体の連合組織との間で財政面での交渉が実施され、連合組織が策定する共通戦略においてその結果が反映されている。自治体では本共通戦略に基づいて各自の戦略を策定しているものと考えられるが、各自自治体の戦略に関する情報をオンラインで入手することはできなかった。	

2. デジタル戦略の構成要素

本節では、各戦略に含まれる構成要素を整理している。

No.	国・地域	戦略の名称	ビジョン	定性目標	定量目標	基本原則	政策分野	政策領域	イネーブラー	取組	予算	策定体制	実施計画	評価体制
1	デンマーク	デンマーク政府『デンマークデジタル化戦略』	○	○		○	○	○		○	○			○
2	デンマーク	デンマーク政府『公共部門共同デジタル化戦略 2022-2025』	○	○		○	○	○		○				
3	デンマーク	デンマーク IT・学習庁『STIL2025』	○	○		○		○						
4	デンマーク	デンマーク運輸・建築・住宅省『デジタル建設戦略』	○					○	○	○				
5	デンマーク	デンマーク保健省『デジタルヘルス戦略』	○	○		○		○		○		○		○
6	デンマーク	デンマーク産業・経済・金融省『デジタル成長戦略』	○	○				○		○	○			○
7	デンマーク	デンマーク地域連合『Health for You』	○	○			○							
8	デンマーク	南デンマーク地域『デジタル化戦略 2022-2024』		○	○	○	○	○		○	○	○		
9	デンマーク	モーソ市『デジタル化戦略 2021-2025』	○			○	○	○		○			○	
10	デンマーク	ゲントフテ市『ゲントフテ市のデジタル化計画』	○	○		○		○		○				
11	ニュージーランド	ニュージーランド政府『アオテアロア（ニュージーランド）のデジタル戦略』	○	○	○			○		○		○	○	○
12	ニュージーランド	ニュージーランド政府『デジタル公共サービス戦略』	○	○		○		○		○				
13	ニュージーランド	ニュージーランド社会開発省『テクノロジー戦略 2022』	○	○				○	○	○				
14	ニュージーランド	ワンガヌイ地区評議会『ワンガヌイ：デジタル・バイ・デザイン デジタル戦略 2019』	○	○		○	○	○		○			○	○
15	ニュージーランド	タスマン地区評議会『タスマンのデジタルな未来へのブループリント』	○	○		○								
16	イギリス	イギリス政府『イギリスデジタル戦略』	○					○		○			○	
17	イギリス	ガバメントデジタルサービス『ガバメントデジタルサービス：私たちの戦略 2021-2024』	○	○		○		○		○				
18	イギリス	イギリス司法省『司法省デジタル戦略 2025』	○	○		○				○				
19	イギリス	イギリス教育省『教育省デジタル・技術戦略』	○	○				○		○				
20	イギリス	サリー州評議会『デジタル戦略 2025』	○	○		○	○	○	○	○			○	○
21	イギリス	グレーターロンドン・オーソリティ『よりスマートなロンドンへ、ともに』	○	○				○		○				
22	イギリス	リバプール合同行政機構『リバプール市域 デジタル戦略 2021-2023』	○					○		○		○	○	○
23	イギリス	ウィラル市評議会『ウィラル・デジタル戦略』	○	○			○			○				
24	イギリス	ウォーキング行政区評議会『デジタル戦略 2022-2025』	○	○			○			○				
25	台湾	台湾行政院『デジタルガバメン	○	○	○			○		○				

3. インタビュー記録

本節では、各国政府におけるデジタル戦略に関する調査に関連して実施したすべてのインタビューの要約を収録している。

■ インタビューの内容について

実施したインタビューの内容を可能な限り比較しやすくするため、すべてのインタビューを以下のテーマに沿う半構造化インタビューとして実施した。

1. 全体の枠組みを定める質問
 - なぜデジタル戦略を策定しているのか？
2. リーダーシップと関与についての質問
 - デジタル戦略を担当する組織はどのように設置されたのか？
 - 誰がデジタル戦略のオーナーとなっているのか？
 - デジタル戦略の策定プロセスはどのようなものだったか？
 - デジタル戦略に何を含め、何を含まないのかをどのように決定したか？
 - 策定プロセスは従来とは異なるものだったか？
 - デジタル戦略はどのようにして実行に移されているのか？
 - デジタル戦略が具体的な政策に適用された例として何があるか？
 - 記述する内容の選択にあたってどのようなパラメータを用いたか？
 - デジタル戦略について、どのように伝えているのか？
 - 市民向けのコミュニケーションの方法は？
 - 政府・行政機関の職員向けのコミュニケーションの方法は？
 - デジタル戦略はどのように評価されるのか？
 - どのような観点で評価しているのか？
 - 戦略全体の成功をどのように判断しているのか？
 - エビデンスに基づく政策立案（EBPM）の原則を採用しているのか？
3. アジリティ（機動性）とフレキシビリティ（柔軟性）についての質問
 - デジタル戦略は柔軟なのか、あるいは硬直的なのか？
 - 国家全体の戦略、分野別戦略、地方政府や基礎自治体の戦略の間でのバランスはどのようになっているのか？
 - レイヤ間の連携について、どのような主体にインタビューをすべきか？
4. 文化的背景についての質問
 - デジタル戦略は、比較可能な他国の戦略に対してどのような特徴が見られるか？

(1) デンマーク・デジタル化庁

インタビュー対象者

デジタル化庁 分析政策局 事務官

ラスムス・ルンドガード・ニールセン (Rasmus Lundgaard Nielsen) 氏

概要

ニールセン氏は就任して 4 年目となり、様々な分野の業務に取り組んできた。自治体や地域と中央政府との間で行われているデジタル分野の財政的な議論にも毎年参加している。氏に取り組んだ業務の中には、遠隔医療についての取り組みのように、既に十分に成熟しているのでデジタル化の問題ではなくヘルスケアの問題であるという考え方により、すでに保健省に移管された取り組みもある。ヘルスケアに関する分析も行っており、デンマークのコロナ証明書アプリの開発にも関与している。

前政権は AI 戦略を策定しており、ニールセン氏はその戦略にも関与していた。政権交代を受けて、前政権の戦略に含まれていくつかの取り組みは当時から継続しているものの、戦略は新たなものに置き換えられている。

ニールセン氏は 1 年ほど前から戦略関連業務のメンバーとなっている。特に、財務関係の交渉をしていた経験を買われ、同様の交渉を伴うプロジェクトに参加している。

内容

— なぜ国家的なデジタル戦略が必要なのでしょう？

デンマークをどのようにデジタル化するか、その方向性を示す必要があります。我々は自分たちが得意とする分野で、25 年にわたり連携してきました。それを可能にするのは、インフラと、市民が公共サービスに簡単にアクセスできるサービスの保証です。これまでの戦略は、最新のインフラと、一貫性のある市民サービスの保証（データを一か所で入力したら、別の場所では同じ情報の入力の必要がないこと）を中心としたものでした。当局は連携の良し悪しについて責任を負うべきであり、市民にそのしわ寄せを押し付けるべきではありません。これまでの戦略では、そのような意図がありました。

デンマークは自治体、地域、国に分かれており、それぞれがある程度の自治権を持っています。戦略は、それらが共に話し合い、方向性を共有することを保証するものでなければなりません。

インフラも整ってきた中で策定された新しい戦略（2022年から2025年）では、これまでやってきたことを認識し、インフラや市民サービスだけでなく、グリーントランスフォーメーションや労働力不足にも目を向けています。

新しい戦略は、私たちが引き続き開発していく「基盤」と、社会的課題に対する新たな「視点」という2つの領域に分かれています。戦略では、それをどのように扱うか、どのような取り組みを展開するかについて方向性を示しています。

— 関連省庁の担当分野との関係はどうなっていますか？

気象庁とは密接な連携が取れています。デジタル化庁はイニシアチブを取るのではなく、政府機関や自治体、地域に対してイニシアチブを取るよう広く呼びかけています。その結果、公共部門が取り組もうとしている内容に関する全体の大まかなリストが示され、そこから関係当局と協力して、何が理にかなっていて何が可能なのか、どうすれば実現可能なのかを煮詰めていくのです。

現在の取り組みによって、すぐに何かが解決するとは限りません。例えば、AIについては、法律や倫理の枠組みが検討される必要が後から出てくるでしょう。

ニールセン氏は公共部門共同デジタル化戦略（FODS）を担当しているが、これは国家デジタル戦略（NDS）に次ぐものである。NDSは最近策定された全く新しい戦略であり、財務省の管轄下にある。NDSは広範にわたる上位戦略であり、民間企業の競争力についても扱っている。前回の戦略は2020年で終了しており、コロナ禍の2年間にわたり戦略が存在しなかったことになるが、これは準備段階に力を入れたことによるものである。新しいデジタル協議会では、48項目の提言を行った。そして、FODSもNDSもこれらの提言を十分に反映したものとなっている。

— デジタル戦略はどれも本質的には同じものでしょうか？

いいえ。FODSには5つの指針があり、それはすべての取り組みに共通するものです。つまり、アナログなサービスを利用する国民に焦点を当てた取り組みもあるのです。また、デジタルサービスからのオプトアウトを可能にする新しい修正案もあります。

常に市民に焦点を当てて戦略を実施していますが、それをどのように確保するかについても、これまで多くの経験を積んできています。市民が中心になるというより、どうすればそれができるのかを学ぶということです。その意図を常に持ち続けているため、戦略は常に変化していくのです。

現在の取り組みも、以前のをベースにしているため継続性はありますが、それだけで

はなく取り組みの進め方やモニタリングの仕方についても学習しています。事務的な作業も評価され、更新されています。

— デジタル戦略に何を含め、何を含まないのかどのように決定したのでしょうか？

実現可能性（お金、時間、品質など）の観点から、また広く提案を見て、他の場所ですでに網羅されていないかどうかを確認します。デジタル化庁の役割は、自治体協会（KL）や地域連合（DR）とともにプロセスを促進することです。彼らはそれぞれのドメインのダイヤモンド的な存在を担っています。彼らには、例えばグリーントランスフォーメーションのような分野の専門的な知識はないため、関係省庁との連携が必要となってきます。そして、幅広いステークホルダーからのヒアリングを行い、フィードバックを受けます。

28 のイニシアチブは、すべて徹底的にその内容が吟味され、提言からの観点を踏まえて検討されています。これらを確実に達成するために、組織が互いに連携しているのです。

— デジタル戦略はどのように実行に移されるのですか？

すべてのイニシアチブにはオーナーがおり、通常は関連当局（例えば気候・エネルギー・公益事業省）がオーナーとなっています。デジタル化庁は資金を持ち、KL と DR とともに、イニシアチブをフォローするための運営グループを持っています。運営グループは、「ステークホルダー・フォーラム」と呼ばれる場所の下に位置しています。

これまでの戦略では、旧態依然とした進捗管理をしていました。イニシアチブに対して目標があり、それについて、例えば時間通りに進んでいるか、品質は確保されているか、資金は正しく使われているか、などといったポイントでモニタリングしていました。現在は赤・黄・緑という信号のようなシステムで追跡しています。

新しい戦略期間でも、これまでの経験をもとに、モニタリングの方法を検討しています。その結果、組織全体と運営グループの協力が必要であることがわかりました。そこで、すべての運営グループが年次評価報告書を提出することが予定されています。

— デジタル戦略について、市民にはどのように伝えているのですか？

市民に対しては、戦略の導入時に記者会見を行います。それが市民との主なコミュニケーションです。また、LinkedIn、Facebook、Twitter といったソーシャルメディアを使って、市民に情報を提供しています。また、人々から質問を受けた場合もソーシャルメディア上で市民に答えています。ソーシャルメディア対応のための専門のオフィスがあります。

また、サイバーセキュリティにも取り組んでおり、専門のチームを置いています。実は、これも戦略の一つなのです。市民は戦略全体に関心があるのではなく、取り組みに関心があるのです。

— デジタル戦略について、自治体やその他の行政関係者にはどのように伝えているのですか？

自治体においては、戦略の策定が進むにつれコミュニケーションが始まり、取り組みへの呼びかけが行われます。デジタル化庁、KL、DRは、それぞれのレイヤの構成員と話をします。彼らは、イニシアチブのオーナー組織と密接に連絡を取る必要があります。個々のイニシアチブのオーナー組織は、通常、その周りにプロジェクトグループを持っており、そのグループと連絡を取ります。それとは別に、専門家とも話をします。例えば、インフラストラクチャ・グループには、IT・学習庁も参加しています。ログインは学校などに関係するからです。つまり、運営レベルでは、誰が関係するかが決まっています。

— デジタル戦略はどのように評価されるのですか？

盛り込まれた内容が実践に結びつくことで評価されます。例えば、ヘルスケアにおける新しい技術があるとします。デンマークで展開する意味のある新しい技術として見つかった技術です。順調に採用が決定したものの、どのようにフォローアップされていくかがわからないといった場合があります。これは、関係当局にフォローアップする責任があります。また、何が理に適っているかを検討するために、ビジネスケースを見つけることも重要です。

— エビデンスに基づく政策立案（EBPM）の原則を採用していますか？

それほど積極的に使っているわけではありませんが、実態としてはそのように動いています。

エビデンスなしに物事を行うことはないのです。労働力不足に関する新しい取り組みでは、すでに効果があるとわかっている技術をどう使うかを検討しています。また、新しい技術に目を向け、それがうまくいくかどうかを見極めることもあります。

戦略についての知識に差がある場合は、グループで一緒に分析をすることから始めます。この分析によって、取り組むべきものではない、あるいは取り組むべきであることがわかり、次の時期に取り入れることができるかもしれないのです。

このように、デンマーク政府では決断を下す前に、学び、経験を積むというプロセスを持っている。このアプローチでは、州、自治体、地方の垣根を越えた連携が重要である。毎年、各レイヤの代表組織間での財政交渉が行われ、翌年の財政状況について話し合われる。この協定には法的拘束力はないものの、お互いの間に相互の信頼性が生み出されている。信頼に基づいた連携こそが、デンマークのデジタル化の進展を導く重要な要素であると言える。

— 中央政府の戦略と地方政府の戦略との整合性はどのようになっていますか？

デジタル化庁と自治体との間に直接的な関係はありません。KL がフィルターとなっています。KL は、すべての自治体に共通するデジタル戦略を策定しています。このアジェンダは、FODS に反映されています。つまり、様々なアジェンダが漏斗のような役割を果たし、選択的に浸透していくのです。

このような仕組みは、かなりユニークです。他の国々からは、上下レイヤ間のダイナミズムがどのように機能しているのか、常に質問されます。

— FODS のメリットはどのようなものですか？

戦略について密にコミュニケーションをとることができるのは良いことです。トップから指示されるものではありません。コミュニケーションとは議論であり、専門家の意見を聞くことでもあります。そうすることで、より良いものに上げることができるのです。

(2) デンマーク IT・学習庁

インタビュー対象者

IT・学習庁 プロダクトオーナー

ジョン・R・ミルランド (John R. Mirland) 氏

概要

戦略は、組織が何を望んでいるかを示しています。デジタルとの関連性でいうと、データ活用の拡大が挙げられます。データを記述し、運用できるようにすることで、データが組織全体に行きわたるようになります。より良い意思決定を行うこと、またそれを再利用すること。これが戦略の本質的な部分です。この戦略では、デンマークの教育システムにおけるユーザージャーニー全体に責任を負うと記載されています。

内容

ー デジタル戦略はどのように実行に移されるのでしょうか？

局長級で多くのセミナーを行いました。最高責任者は、政府で最も強力な IT 組織になるというビジョンを持っており、そのためにどうすればよいかを考え出したのです。これは基礎データ (Grunddata) やアジャイルなどに関するもので、これらが指針となりました。セミナーを何度か開催し、セミナーを運営し取り組んで行くうちに、組織からのフィードバックを受けました。そこから「MVP というのはどういうことか」「アジャイルな基礎データ」など、様々なトピックでワークショップを開催しました。全員が 2 つのワークショップに参加し、その結果を組織でどのように戦略を実行すべきかに反映させたのです。だから、長い間、動きのある文書だったのです。

また、最終的な戦略文書に対しても、ヒアリングを通じて職員からフィードバックを引き出しています。

戦略は、何をどのように行うのかを導くものであるという意味において具現化されるものです。戦略は、物事をどのように行うかという視点を与えてくれるものです。定義が明確な戦略があることで、不必要な議論に発展しないこともあります。誰かが旧来のウォータフォールで進めようと言ったとしても、それは論外です。なぜならば戦略こそが参照すべきツールであり、そこにはアジャイルで取り組むべきであると書かれているのです。

組織に入ると、全員が戦略に目を通しておくように言われます。それは戦略を覚えるためではなく、自分たちがどのような考え方で仕事をするのかを知るためです。戦略が組織の姿

勢を示しているのです。彼らはそういうスタンスをとっているのです。

リーダーが大筋を描き、それを組織全体で具現化していくというのは正しいことだと思います。組織の中で戦略の内容を聞いたことがないという人はいないでしょう。

— 他の省庁とはどのような関係性にありますか？

省庁の中に系列機関があり、互いにしのぎを削っていました。しかし、彼らはアジャイルに作業することができないので、コミュニケーションと連携の仕方を理解してもらうのに長い時間がかかりました。系列機関が法律を制定し、IT・学習庁がそれを実施、サポートするという形で連携しています。

IT・学習庁ではアジャイルな取り組み方が根づいており、可能な限り在宅で勤務している。戦略のビジョンは働き方に関する彼らの価値観に基づいたもので、それが組織内の文化に反映されている。組織内で主体的に用いられない戦略や、具現化を伴わない戦略は基本的に意味がない。彼らは常に戦略を持っていたが、時とともにますます重要な資産となっていったという。彼らは常に、自分たちがどのように働きたいかという戦略を持っていた。現在のリーダーたちも、組織文化を受け継いでいくための要素として戦略を捉えている。戦略には主体性が必要であり、組織に定着している必要がある。そして、その戦略に関与し、取り組もうとしているプロジェクトにおいても、自分たちを戦略に適用させる必要があるのである。戦略は、プロダクトオーナーやプロダクトマネージャーがロードマップを考える際に、非常に具体的に活用される。社内外の動きに対して、戦略をたたき台にする。また、プロダクトやサービスのデモを行う中では、質問や確認のための参考資料として戦略が参照される。リーダーの役割は戦略のフォローアップである。戦略について異なる視点を有するワーキンググループや委員会が組織されており、それらの視点から戦略を評価する。

— 他の組織のデジタル戦略についてはどのように感じていますか？

どれくらい詳細に書かれているかという点において、非常に差があります。戦略とは、そこに存在してはいるものの、必ずしも何かを示しているわけではありません。おそらく戦略とは、紙に書かれているか否かにかかわらず、本質的に人々への対し方や接し方に影響するものなのです。一行で終わるような戦略から、私たちの戦略のように一種のカタログのような戦略、多国籍の非常に大きく重い文書までありますが、もし職員一人ひとりが何をすべきかを示すものでなければ、戦略には意味がないのです。戦略は、ある種の変化を指し示すものでなければなりませんし、そうでなければ意味がないのです。そして、戦略を策定する前に、それをどのように運用するのか、あるいは活用するのかを考える必要があります。

(3) デンマーク地域連合

インタビュー対象者

デンマーク地域連合 デジタル化・テクノロジー室 チームリーダー
ジネ・マインツ (Sine Mainz) 氏

内容

— なぜ地域でのデジタル戦略が必要なのでしょうか？

これまでも戦略はありましたが、一貫したものではありませんでした。例えば、データやクラウドのように、個別の分野に焦点を当てたものでした。今回の新しい戦略は、最高の、そして共通の戦略です。また、産業界と共同で新しいガイドラインを作成し、ヘルスケア分野のイノベーションにもう少し焦点を当てました。

この戦略は、組織や地域を超えたすべてのデジタル化に関するプランニングの指針となるべきものです。どこを目指すべきかを示す指針を必要としているのです。これは、5つの地域がそれぞれ取るべき意思決定の指針となります。例えば、「ヘルスケア部門ともっとデジタル会議をする」、「デジタルファースト」、そして「職員の日常生活でデジタルツールをより良く活用する」などです。

今回の国政選挙でも、いかに官僚主義を減らし、医療従事者の時間を確保するかがクローズアップされるでしょう。このようなデジタルな道しるべを集約しておくことが重要です。その際、重要な要素として、例えば調達の優先順位や、地域ごとの適応の必要性などを地域間で共有することが挙げられます。どのような地域的な取り組みが行われるかは、その地域の状況によって異なります。

地域ごとの特徴を表す例として、デンマークでは15種類以上の電子カルテシステムがいましたが、現在では2種類に絞られています。違いを考慮するという事は、具体的には、例えばより大きなシステムを調達しようとする場合、他の地域が後から参加できるような「オプション」があるということです。また、同じ法律でも地域によって解釈の仕方に違いがあり、運用上も違いがあります。これには法的な議論が必要であり、考慮すべき点であると考えています。デンマーク地域連合 (DR) は、デンマークの医療制度を統合し、人口動態などの地域差を考慮した上で、共通の方向性を打ち出すことを目的としています。北部の地方では、コペンハーゲンよりもビデオ対応の診察予約のニーズが高いのです。なぜなら、医師の数が少ない一方で、人口は多いからです。

— デジタル戦略はどれも本質的には同じものなのでしょうか？

いいえ、これまでの戦略とは範囲の広がりには違いがあります。

— デジタル戦略は誰が策定し、誰が管理するのでしょうか？

最終的に戦略を管理するのは政治家ですが、DR デジタル化・テクノロジーチームがファシリテーターとして戦略を策定しています。

地域のデジタル化戦略は、すでに数年前から存在しています。

— デジタル戦略の策定プロセスはどのようなものでしたか？

建設的で良いプロセスだと思います。何年も前に、地域医療 IT (RSI) と呼ばれる、地域の IT に携わる人たちの共通組織を作りました。彼らはすでに長い間、こうしたことを議論してきていたのです。そこで、RSI の地域代表と一緒に戦略を書き上げました。いかにスマートに進めるかということに大きな焦点が当てられています。争うのではなく、建設的な連携ということなのです。

場合によっては、ある地域が全体を代表して、ある取り組みのリーダーシップ（プロジェクトリーダー）の役割を担うこともあります。そのため、お互いの優先順位を把握し、共通の戦略によって、共に達成したいことが強調されるのです。こうすることで、プロセスが容易になります。

このように幅広い合意があり、戦略もよく練られているため、新政権が設置した委員会は同じ戦略を継続することを選択しています。戦略を実行するのは各自治体ですが、DR はファシリテーターとしての役割を担っています。また、政府、自治体に対する地域の利益にも配慮しています。例えば、自治体と地域が協力して、組織横断的な遠隔医療エコシステムを作り上げる必要があるわけです。これが成功したことで、戦略の実現が可能になったのです。

— 戦略が業務を可能にするのでしょうか、それとも業務が戦略を可能にするのですか？

継続的な連携によるダイナミックな関わり合いですが、同時に、誰もが認識できるいくつかの指針を持つことが重要です。DR の役割は、皆が合意した戦略を参照し、様々な連携の中でそれを推し進めることです。政府のデジタル戦略との間には、優先順位が重なるというダイナミックな関係もあります。それが連携の直接的な成果かどうかは分かりませんが、アジェンダが一致することは、もちろんポジティブなことです。

地域間の連携と、地域と他の主体との連携は、DR を通じて行われます。つまり、多くのステークホルダーがいて、多くの視点がありますが、明確な戦略的指針を持つことがより重要なのです。

— 戦略は具体的にはどのように活用されるのですか？

戦略とは、誰もが貢献をしてきた共通のフレームです。これは独自のものであり、非常に重要なものです。長年にわたり、デジタルアジェンダのために何かをしよう、一緒にやろう

という強い勢いがありました。中央政府が策定したデンマークデジタル戦略（FOD）が成功している一つのポイントは、それがかなり具体的であるということです。もし、多くの異なる視点を受け入れようと抽象的になりすぎていたら、結局のところ、あまり意味がないように感じられるでしょう。エコシステム内での合意や連携に深い意味があることを示しています。

— デジタル戦略について、市民にはどのように伝えているのですか？

将来的にはもっと明確に伝えられるようになるかもしれませんが、今のところは、メディア記事やテレビ出演などを通じて、広く繰り返し伝えている状況です。戦略のメッセージは、そのようにして広まっています。

最も重要なことは、戦略の指針や優先順位が実際に実現されることです。ですから、戦略の形式にはあまりこだわらず、伝えたい内容に重きを置いています。戦略は、地域に対しては内向きに、自治体や国に対しては外向きに作られたツールです。戦略は常に直接的に参照されているわけではありません。しかし、重要なのは戦略のポイントに皆が同意し、その戦略の指針が会議のアジェンダに落とし込まれ、そうやって拡散していくことです。特に、すべてのステークホルダーが発言する場合、戦略の策定プロセスは戦略そのものと同じくらい重要です。皆がやりたいこと、目指したいことを共有し、オープンに議論することが、戦略を根付かせるのです。

— デジタル戦略はどのように評価されるのですか？

この戦略は、具体的な取り組みのロードマップというよりも、指針となるポイントの集合体なので、それ自体を評価するものではありません。戦略は、方向性を定め、意思決定を支援するために使われます。ですから、どこかの部署の職員が、Aという解決策を選ぶか、Bという解決策を選ぶかを考えるとき、戦略は、その判断に沿うような基準点として機能するはずですが。

— 中央政府や基礎自治体のデジタル戦略とのバランスはどのようになっていますか？

戦略は完全に独立したものではなく、他の戦略とのエコシステムの中で読み解くべきものです。エコシステム内部での視点と、マーケットに向けた外部へのメッセージの両方があり、多くの異なるオーディエンスが存在します。異なるステークホルダーの間でどのように戦略を練り上げ、そして合意していくのかという点において、デンマーク流の連携の仕方が重要な役割を担っています。

(4) モーソ市（デンマーク）

インタビュー対象者

モーソ市 IT 部長

ケント・ギャドガー（Kent Gadgaard）氏

内容

— デジタル戦略はどのように策定されたのでしょうか？

戦略は、マネジメント部門とデジタル化部門が一緒になって策定しました。他のすべての部門も策定プロセスに参加し、それぞれの部門が何を必要としているかを探りました。

— デジタル戦略のオーナーは誰でしょうか？

戦略は、経済的背景を見抜く目を持つトップマネジメントに委ねられています。

— 戦略によって期待できることは何でしょうか？

多くのデジタル化を行い、多くのインフラを導入してきた中で、次のステップはマインドセットと、サービスやプロセスに注目することです。

— プロセスについて一番よく知っているのは誰ですか？

それは、戦略に基づき業務を行う人たちです。自分の取り組んでいる業務に疑問を投げかけること、それが新しい仕事のやり方です。組織はデジタルである必要があります。デジタル化によって、将来的には、8 年後、10 年後に必要なだと思える労働力を実際に節約できるかもしれないのです。

— プロセスとは、どのようなものですか？

自治体側は、企業はデジタル化されていることを知っています。つまり、自分たちが提供するサービスもデジタル化することができる、ということなのです。プロセスをデジタル化することで、物事をよりシンプルに、より低コスト化することができるのです。しかし、市民や企業がデジタル環境に対応し、運営できることが確認できなければ、そのようなことはできませんでした。このことは、意思決定のプロセスにも非常に大きな影響を与えます。なぜなら、簡単にコスト削減という点で、一定の効果があるとわかっているデジタルサービスに対してのみ、彼らは投資を行うからです。人口動態的には高齢化が進んでいますが、企業に関しては自信を持ってデジタルサービスを提供することができます。

— デジタル戦略に何を含め、何を含まないのかどのように決定したのでしょうか？

自治体の支援スキームが変更になったため、数百万デンマーククローネの予算削減が必

要になりました。そのため、デジタル技術をさらに推進する必要に迫られています。そのため、より積極的に新しい試みをするようになりました。例えば、音声認識については、試しに使ってみてそこから学ぶことはあったものの、試してみたことに対する努力は評価をした上で採用はしませんでした。

— デジタル戦略はどのような場面で活用されているのでしょうか？

例えば、デジタルマインドセットを浸透させることを目的とした「デジタルリーダーズ」の取り組みに活かされています。このマインドセットによって、インフラの整備の次のステップであるサービス向上の機会を探ることができるようになるはずです。

— デジタル戦略は誰のために策定されているのでしょうか？

戦略は、人々が新しい試みをすることを可能にするような役割を果たすものではなく、むしろ自治体における組織文化的なものなのです。戦略より組織内の文化が先で、そういった文化的なものを管理しないように注意することが重要です。自分たちでやってみたいという思いがあるため、一般的なパイロットプロジェクトは避けようとするのです。

— デジタル戦略について、市民にはどのように伝えているのですか？

市民は戦略の存在を意識していません。

— デジタル戦略について、市の職員にはどのように伝えているのですか？

トップダウン型のイニシアチブの場合には、「こういうことをしなければならない」と説明し、伝えることが重要でした。これに対し、新しい戦略では具体的なプロジェクトというより、人々（デジタルリーダー）が節約や改善の可能性のある領域を見つけられるようにすることが重要です。

— デジタル戦略はどのように評価されるのですか？

次の戦略期間の間には、フォローアップについて考えなければなりません。以前は、変更されたプロセスを参照することへの大きなインセンティブはありませんでした。しかし、次の戦略期間では、明確なビジネスケースが必要であることを強く意識しています。例えば、福祉部門であれば、「新しいシステムを作りたい」と言うことはできます。しかし、そのメリットを自治体に説明できるようにしてください、ということです。パラメータはお金である必要はなく、質であっても構いません。新しいシステムの成功基準を設定し、評価プロセスを実施します。「目指したメリットが実際に実現できたのか？」、そしてより効果的に実施するには何を換えればいいのか、ということなのです。

さらに言えば、これをより現実的なものにするためには、組織全体が変わっていく必要があるのです。今年の11月には、デジタル・リーダーというプロジェクトがスタートします。

そこで、必要なマインドセットをより明確にします。人々に、デジタルが経済や人材と並ぶ力量ある分野だということを、意識してもらわなければなりません。この力量を向上させる一連の行動を、外部の人材を入れるのではなく、IT部門自身がやっているのです。

小さな自治体なので、フラットな上下関係で、物事が非常にやりやすく、アクションも早いです。ITを中心に物事を決定する部門が1つなので、機敏に動けるのです。指揮命令系統に段階が少ないのです。部署の人数は13人です。

— エビデンスに基づく政策立案（EBPM）の原則を採用していますか？

はい、新しい取り組みに関するビジネスケースについての項目を参照してください。

— 中央政府や自治体協会の戦略との間でどのようにバランスをとっていますか？

うまくいっているものを参考にし、時には模倣することもあります。それ以外の点は完全に地域密着型にしなければならないと考えています。

— モース市は最もデジタル化に成功した自治体に2年連続で選ばれていますが、なぜそのような結果を出すことができたのですか？

デジタルインフラが最大の理由です。7年前にある決断をしました。施設向けの光ファイバーに関する新しい契約を交渉しようとしていたのですが、新しい業者に対して、市民や企業を優先し、導入計画を立てることを義務づけたのです。それは、誰もが高速ファイバーを手に入れることができることを保証するもので、これが一番大きかったのです。都市部の大きな自治体でもそれが保証されるわけではないので、その点が、モース市の取り組みを際立たせているのです。

(5) 台湾デジタル発展省

インタビュー対象者

デジタル発展省 デジタル政務局 局長

王成明 (Chengming “Ken” Wang) 氏

デジタル発展省 塑像局 (データガバナンス担当) ディレクター

Tiffany Zhuang 氏

内容

— デジタル立国・革新的経済発展プログラム (DIGI+) とは、どのようなものですか？

DIGI+は、各省庁が担当する様々なプログラムであり、マスタープランとなっています。副首相が主導し、呼びかけ人や委員になる大臣がたくさんいます。トップレベルの大臣もグループを形成するため、すべての省庁が貢献し、全員が各グループの結果を把握することができます。各省庁は、DIGI+の目標に沿って独自のプロジェクトを設計しており、デジタル発展省 (MODA) はDIGI+が有する4つのコンポーネント (インフラ、イノベーション、デジタルガバナンス、インクルージョンのうちインフラとデジタルガバナンスのみを担当しています。

省庁間では建設的な連携が行われています。GPM (Government Project Management) Net は、誰もが取り組みを共有しアクセスできるようにするシステムで、許可を得た公務員はアクセスすることができます。透明性が担保されており、プロジェクトに関する情報は基本的にオープンデータであるため、市民は政府の取り組みをフォローすることができます。

また、JOIN プラットフォームでは、市民がプロジェクトや新しい法案に意見を述べたり、政府に何らかの再検討を求める投票を直接行ったりすることができます。例えば、ある批判や意見に対して、2ヶ月以内にネットワークユーザーから5000の投票があった場合、政府としてそれに対する正式な回答をし、それを公開しなければなりません。投票する人は、自分がボットでないことを証明するために、電話番号かメールアドレスを伝えなければなりません。しかし、プライバシー保護のため、身元は確かめられません。JOINに関する例としては、高校生がストローに関する請願書を提出し、それが大きな反響を呼び、今では多くの場所でプラスチックストローが撤去されています。

行政というものは、アプローチしやすく透明性がある存在なのです。しかし市民からのほとんどの提案は日常生活に基づいたもので、大局的な視点は持っていません。日常生活に焦点を当てる市民と、行政として先を見通す必要性との間には、ある種の緊張関係があります。市民が気にするのは問題点のみで、戦略ではありません。条例案はJOINのプラットフォームで60日間公開し、市民からの意見を待つ必要があります。戦略もプラットフォームに上

りますが、政府はこれに対して、条例の場合のようにフィードバックを返す必要はないのです。政府は多様な参加チャンネルを提供しており、JOIN プラットフォームはその1つに過ぎません。

デジタルIDは、市民からの反対により廃止となった例です。多くの人々がセキュリティやプライバシーの問題を懸念しています。そのため、「より安全だから」という理由で、いまだに印刷物を使っているのです。

すべての政府機関は市民が利用できる電子メールアドレスを作成しており、これは内部の公式文書プロセスとリンクしています。すべての電子メールは公式に返信されるべきで、その際には一連のプロセスにおける署名が必要です。

— デジタル戦略はどのように評価されるのですか？

3か月から6か月ごとに、すべての機関の仕事をDIGI+と比較してレビューしています。各機関にはKPIが設定されており、それが達成されているかどうかをレビューします。国家発展委員会（NDC）というものがあり、GPMNetのすべてのプロジェクトは、その重要性に基づいて3つのレベルに分類されます。第一レベルは行政院、第二レベルは各省庁、第三レベルは担当機関が管理しています。

デジタル関連のほとんどのプロジェクトは、科学技術委員会が監視しています。科学技術委員会は、首相に対して四半期ごとに実施状況の報告書を作成します。これが評価の仕組みです。評価は、外部の専門家を含めて毎回異なる委員を招集した臨時委員会が行います。年度末にはすべてのプロジェクトが評価され、学識経験者からフィードバックを受けることになっています。

— デジタル戦略はどのように実行に移されるのですか？

戦略そのものはそれほどフレキシブルではありませんが、各省庁レベルでの戦略の実施に関してはフレキシブルに行われています。各省庁は自分たちの領域と、国民にどう貢献すべきかを理解しています。戦略上の意図がどのように適用されるかは、具体的な問題を抱えている各機関に任されているのです。

戦略の実効性を高めるために、各省庁は戦略に沿った新しい取り組みを行うよう奨励されています。2年先の予算を申請するためには、KPI（注：実行可能性をMODAが判断）、開発計画、成果を詳細に説明する必要があります。また、提案を評価する際には、どれだけデジタル化されているかも考慮されます。非現実的な目標にならないようにするための評価点です。MODAはこのプロセスを支援し、必要に応じて省庁間の連携を促進します（例えば、必要なデータの共有についてなど）。例えば、最近では、法務部のスマート刑務所プログラムを支援しました。また、省庁間のデータ共有の促進も行っています。

また、ハッカソンを実施したり、アワードプログラムを通じてベストプラクティスの共有を促進したりしています。例えば、都市のオープンデータ利用を促進するためにこのような活動を行っており、多かれ少なかれ、戦略を直接的に伝える方法の一部となっています。

— 台湾のデジタル戦略は諸外国の戦略とどのような点で違いがありますか？

シンガポールやエストニアのような他のデジタル先進地域との違いは、他国が効率性重視であることです。そのため、新しいデジタル施策を素早く導入し、拡大することができます。一方、台湾は、デジタルだけでなく様々なチャネルでサービスを利用できるようにすることで、デジタルデバイドを超えた需要に対応することに重点を置いています。インクルージョン、レジリエンス、透明性は、台湾のデジタルガバメントを特徴づけるキーワードです。

インクルージョンについては、MODA のチームは一貫した質問や良い質問がまとまっていない市民を支援することもあります。

— DIGI+の策定にあたって、地方自治体はどのように関与してきたのでしょうか？

自治体は、すべての人に何をすべきかを命令することはできません。しかし、規則を定め、中央政府のガイドラインに従うことを条件とした資金援助などのメカニズムを利用することはできます。

— 地方自治体とはどのようにコミュニケーションをとっているのですか？

地方自治体の情報管理責任者と定期的に会議を開いています。また、23 あるすべての地方自治体の主要な情報技術管理者と非公式に、また正式に連絡を取り合っています。約 60 人の LINE グループ内でコミュニケーションを管理しています。DIGI+の策定時にも、6つの主要都市の政府が策定プロセスに参加しました。

— デジタル戦略はどのように評価されるのですか？

政策や戦略は、立案した時点で既に総統の承認を得ています。もし、誰かが戦略の意図に従わなければ、総統はレビューを通じてそのことを知り、必要であれば MODA が代表して行動を起こすことができます。

— プロジェクトの優先順位はどのように決定されるのですか？

優先順位を付けるための仕組みは決まっているわけではありません。ただ、何をすべきかについては議論されます。市民の意見が判断要素ということもあれば、実績が判断材料になることもあります。

(6) イギリス司法省

インタビュー対象者

司法省 最高デジタル・情報責任者 (CDIO)

ジーナ・ギル (Gina Gill) 氏

司法省 主任

ロスマリ・ミトワ (Ros-Mari Mitova) 氏

内容

— デジタル戦略はどのような目的で策定されたのですか？

デジタルに関する変革のために、組織を横断した共通の機運を醸成することを目的としています。デジタル部門の戦略ではなく、組織全体のデジタル戦略であることが強く意識付けられています。そのためには、テクノロジーよりも組織やビジネスの成果にフォーカスすることが必要でした。

— デジタル戦略はどのように周知され、具現化されたのですか？

この戦略は、ミーティングやイベントを通じて具現化されています。この意図としては、ひとつには単に「IT 機能」に関連するというだけではなく、自分たちの仕事にとってデジタルが何を意味するかを考え始めてもらうことがあります。例えば、職員が職場でロボット犬を体験することで、自分たちの仕事の文脈で技術的な側面を考えることができるといったものです。この戦略は社内外に広く伝えられましたが、省庁全体の上層部を巻き込んだのは6ヶ月後でした。

— デジタル戦略はどのようなプロセスで策定されたのですか？

戦略策定は、他の戦略の上に積み上げる形で行われました。このため、白紙からスタートした場合に比べて関係者とのエンゲージメントが希薄になっていました。戦略は足がかりとなるものです。つまり、戦略を立ち上げた時点で既に戦略について合意がなされていたため、組織内の関係者を巻き込んで、どのように変革を進めるべきかを積極的に議論することができなかったのです。

デジタル技術を裏方から表に出して組織全体に浸透させる一方、各組織のテリトリーを尊重し、侵食していると思われぬようにバランスを取ることを目指しました。自分たちの仕事は、必ずしも何をすべきかではなく、何が可能かを皆に理解させることだと言いながら、会議の中でそれを実行しました。

— デジタル戦略はどのように評価されるのですか？

デジタル戦略に対する進捗状況について、上層部に報告するための会議があります。変革を実現するためには、単にハードウェアやシステムの導入に注力するのではなく、最終的に黙示的な目標である組織文化の変革の度合いを測定するという、二重の課題が存在します。

組織文化を変え、その変革の度合いを測定することは、戦略の成功を示す上で非常に重要です。例えば、戦略会議に何人出席したか、あるいはチームが自分たちの成果やその影響についてどのように話しているかなど、すべては現場での戦略の成功の積み重ねですが、把握するのは難しいかもしれません。

(7) リバプール合同行政機構（イギリス）

インタビュー対象者

リバプール合同行政機構 デジタルコネクティビティ・プログラスマネージャー

クリス・ファウンズ（Chris Founds）氏

リバプール合同行政機構 デジタルインフラストラクチャ・プロジェクトマネージャー

トーマス・ヘネシー（Thomas Hennessy）氏

内容

— デジタル戦略の歴史を教えてくださいか？

これまで、デジタルに関して統一した戦略はありませんでした。デジタルはいくつもの分野やテーマに分散していたのです。

— デジタル戦略はどのような目的で策定されたのでしょうか？

合同行政機構は 6 つの基礎自治体の共同体であるため、全体的な戦略によってすべての自治体の取り組みを調整し、まとめる必要があると考えています。全員が一貫して物事を進めていることを確認したい、との思いがあるのです。

また、合同行政機構は、日々の業務が優先されがちな地方自治体において、デジタルに対する意識を高めていこうとしています。この戦略の役割は、多様な地方自治体の様々な重点分野を横断し、それぞれにおいてデジタルがどのような役割を果たすかを概説することでもあるのです。

今後は、すべての自治体がデジタルに慣れ、デジタルがすべての業務に対してどのような役割を担っているのかを深く理解できるようにするための方法を検討していきます。調整対象として大きいのはインフラで、公共事業が行われる際には、より多くの光ファイバー網やデジタル資産を同時に敷設し、コストを削減できるようにします。新規開発に関しては、開発者がプランニングのプロセスの一環として、プランニングの申請や許可を得る際に使用できるようなガイダンス文書が欲しいと考えています。

また、この戦略にはもう一つの目的があります。すなわち、何がすでに行われ、何がコミットされているかを市場に示すことで、企業は十分な情報に基づいて投資判断を下すことができるようになるのです。

— 政府の他のレイヤのデジタル戦略とはどのような関係があるのでしょうか？

この戦略は、基礎自治体がこの戦略を参照し要求や提案を行うことができるようになっていたため、基礎自治体の資金調達活動の指針として役立っています。なぜなら、プロジェ

クトが大きなビジョンに沿ったものであれば資金調達の申請が容易になるからです。

しかし同時に、コミュニティが特に必要としている新しいことを試したいと思っています。つまり、整合性と先駆性のバランスが重要なのです。

— デジタル戦略はどのように具現化されるのでしょうか？

自分たちの役割をファシリテーターと捉え、何をどうすべきかではなく、ステークホルダーがこの先何を考えなければならないかを先に考え、指し示すことを目指します。

なぜなら、一般に理解されているような戦略は、世界が進歩するにつれてすぐに時代遅れになるからです。むしろ、文書やその使用方法是ダイナミックであるべきで、一連の目的と原則を提供し、その時点に至るまでに起こるべきすべてのことをナビゲートするものでなければなりません。2023年には基礎自治体の同僚と何度もワークショップを開き、今後のデジタルロードマップを作成する予定です。

彼らは、自分たちが提供するすべての介入やプログラムを把握している。そして、それらをすべて合わせて彼らが言うところのデジタル・エコシステムを作り上げる。また、コンベンションやサウンディングのためのミーティングを通じて、国内の他の合同行政機構とも知識の共有を行っている。しかし、リバプールと他の地域とでは人口構成や地理的状況が異なるため、デジタルアジェンダについても各地域がリバプールとは異なる視点を持っていることを認識している。

— デジタル戦略はどのように評価されるのでしょうか？

リバプールでは、戦略やその効果についてはまだ実現されていない可能性として話されていた段階から、いくつかの要素を実現し進捗状況を定期的に報告している段階へという変化を体験しています。

また、毎月ダッシュボードでインフラ整備の状況を報告し、問題があれば指摘しています。しかし中期的には、インフラが整備されたことによる成果、例えば学校間の連携の実現などを報告できるようにしたいと考えています。

— デジタル戦略について、市民にはどのように伝えているのですか？

この戦略はウェブサイトに掲載されパンフレットも印刷されているものの、議会や企業といった身近なステークホルダーを超えたコミュニケーションは行われていません。

(8) ウィラル市評議会（イギリス）

インタビュー対象者

ウィラル市評議会 ファイバーインフラストラクチャープログラム 主幹
ジョン・ウィリアムズ（John Williams）氏

概要

ジョン・ウィリアムズ氏はウィラル市を含むリバプール市域（LCR）のインフラを担当しており、異なるネットワークをまとめ、IoT やスマートシティなどの将来のアプリケーションにネットワークをどう活用するかを考えることが仕事の一つとなっているそうです。概して、戦略における願望と既に利用可能なものとの間にはギャップがあり、戦略はすでに利用可能なものの中にある可能性を見落としてしまうことがあります。

デジタル戦略は、将来の理想的な状態を示すかなりハイレベルなものであることが多いのですが、具体的な「やり方」や詳細なロードマップが省かれている場合が多いのです。ウィリアムズ氏の役割は戦略の目標を実現するためのインフラを提供することであり、定期的に戦略に直接言及することではありません。

内容

— デジタル戦略はどのように具現化されているのでしょうか？

問題の一つは、デジタルが資金をコントロールする機能であることは稀だということ、そして一般的にも極めて多くの方が頭に浮かべるものではないということでしょう。公共部門の仕事のやり方は、必ずしも新しい方法で物事を行うことを考える方向には向いていないのです。戦略とは、そのような可能性を引き出す手助けをするものでなければなりません。戦略とは、その場にいる誰かが未来を指し示し、その考察を視野に入れ、意思決定を行うときに発動するものです。戦略は、すべての取り組みのための資金をすぐに用意し、一度に実現するものではありません。むしろ、戦略を実現するためにあらゆる段階でデジタルという選択肢を提示し、支持する必要があるのです。

— 他のレイヤのデジタル戦略とは連携されているのでしょうか？

リバプール合同行政機構の戦略は、新しいソリューションを購入する前に適切なタイミングで参照し、例えばデータの取り扱いや互換性についての考察を確かなもののできる資料となっています。中央政府のデジタル戦略は様々なレベルのデジタル担当組織を調整するのに役立ちますが、中央との調整は基礎自治体ではなく合同行政機構に期待されていることです。

(9) ニュージーランド内務省

インタビュー対象者

内務省 システム戦略・イニシアチブ部 部長
コリン・ホールデン (Colin Holden) 氏

内容

— デジタル戦略はどのようなプロセスで策定されたのでしょうか？

2019年の総選挙でジャシンダ・アーダーン氏が勝利した際に、初めてデジタル経済担当大臣（クラーク大臣）が任命されました。それまではすべての省庁が独自のデジタルアジェンダを持っていましたが、アーダーン氏が新しく就任することによって一つのポートフォリオに集約されました。デジタルに関するあらゆる糸が引き合わされ、今後数年間の明確な目標やゴールが設定されたのです。

当時はコロナ禍だったため、開発にも影響がありました。内務省がコーディネートする省庁横断的なチームが作られ、内務省内にチームのためのスペースが確保されました。内務省は政府デジタルサービス、つまりデジタルを使っていかにサービスを向上させるかということに主眼を置いています。また、デジタル経済、産業、通信に関しては企業・イノベーション・雇用省（MBIE）と、データに関しては統計局と、サイバーセキュリティに関しては首相府とそれぞれ連携しています。

政府が戦略を検討する際には必ずパブリック・エンゲージメントが行われますが、今回は規模もコミットメントも違いました。こうしたパブリック・エンゲージメント重視の背景には、ニュージーランド政府がオープンで透明性の高い政府を目指していることがあります。しかし、国民との関わりにはリスクが伴うので、受け取るメッセージに対してオープンである必要があります。また、オープンであることは、コミュニティの賛同を得ることにもつながります。

スタートした当初はロックダウン状態だったため、ギアを入れ替えてリモートでのエンゲージメントに取り組まなければなりませんでした。そのため、予定通りに連絡が取れない人もいましたが、全員を同じ部屋に集めることなく人々と会うことができました。2ヶ月の間に10~12回のオンラインミーティングを行いました。一般的なものもあれば、他の方法では聞くことができないような利益団体を特にターゲットにしたものもありました。

オンラインミーティングを確実に実施するために、ソフトウェアプロバイダーと協力しました。最初にクラーク大臣の紹介ビデオがあり、その後、戦略の内容についての考え方について短いプレゼンテーションがあり、その後でチームがフィードバックを求めている特定の質問について参加者が話し合うことができるブレイクアウトルームを設けました。

エンゲージメントを通じていくつかの大きなテーマが確認されました。「信頼」「インクルージョン」「成長」というもので、最終的な戦略のテーマとして採用されました。また、基本的には自分たちのこれまでの取り組みが正しいという強い確証を得ることができました。

デジタル空間では、信頼が重要な鍵を握っています。ここでいう「インクルージョン」とは、人々がデジタル市民であるために必要なものを手に入れられるようにすることです。そして、ここでいう「成長」とはデジタル経済へと移行していく経済圏のことです。

彼らは、テクノロジーセクターはもちろんのこと、社会の幅広い層に向けて実質的なパブリック・エンゲージメントの機会を設けた。彼らは、政府に対する信頼が低下しているという世界的な傾向を認識しており、デジタル ID、政府ウェブサイト、デジタル公共サービスといった要素はそのリトマス試験紙であるため、自分たちが行っていることに市民社会を巻き込む必要があることを理解していた。また、このプロセスから生まれるものはマオリや先住民族にとって価値と機会を生み出すものでなければならないという決意もあった。また、障がい者のようにデジタル空間において非常に具体的なニーズを持っているものの、十分に対処されていないことが多い特別な利害関係者もいた。また、本土から離れた太平洋諸島の人々や高齢者（デジタルの取り組みから取り残されがちな人々）、農村地域の人々（都市部の人々と同じようにインターネットにアクセスできないかもしれない人々）についても意識していた。

— デジタル戦略のオーナーは誰でしょうか？

この戦略は非常に広範であり、1か所にきちんと集約されるものではありません。そこで、4人の最高責任者からなるデジタル執行委員会を作りました。彼らは、戦略を監視するために集まることを任務としています。彼らは毎月会合を開き、戦略で特定された活動の進捗状況をダッシュボードで確認します。彼らは、リソースを割り当て、優先順位を確立し、政府全体で実施計画を網羅することができるように協力しています。

— デジタル戦略はどのように評価されるのでしょうか？

戦略に対応するアクションプランが作成されています。戦略は存続させるものの（戦略はおよそ10年後の実現を想定。しかしながら技術の進歩は速いので、大まかなテーマは維持可能であったとしても、そのアプローチや説明方法は調整する必要がある）、アクションプランは更新する予定となっています。市民参加型のアプローチを続け、マルチステークホルダー・フォーラムを開催し、進捗状況や新たなコミットメントを議論したいと考えています。そうすることによって、アクションプランが更新されることになると考えられます。

デジタル・ポートフォリオにより、以前よりも省庁間の連携が強化されました。デジタル・ポートフォリオでは、各省庁がそれぞれの立場で大臣にブリーフィングを行い、相互に照会することは一切ありません。現在では、バーチャルデジタル庁を設立していますが、実質的な組織の設立において必要となるような構造的な改革は一切行っていません。これによって、実施に伴う負担を負うことなく、監督と戦略の概観を得ることができるのです。デジタル庁の設立を検討したこともありましたが、デジタルは非常に幅広い分野であるため、デジタル関連の取り組みを強制的に一元化してもあまり意味がないという結論に達しました。それよりも、必要な関係性を構築することに集中したいと考えたのです。戦略立案は、技術的なアーキテクチャ以上に、優れた体系的な行動によって支えられていなければならないのです。政府機関が中央集権的にシステムアーキテクチャを構築するのではなく、どのように顧客中心のサービスを設計し、どのように協力し合っていくのか、ということなのです。例えば、シンガポールではソフトウェア開発の一部を中央集権化していますが、ニュージーランドではその部分がより分権化されています。

— 他国のデジタル戦略についてはどのように捉えていますか？

多くの国がデジタル戦略を持っていることから、ニュージーランドもデジタル戦略を持つ必要があると考えました。ニュージーランドは他国と基本的に似てはいるものの、各国それぞれに特徴があります。

ニュージーランドは、オーストラリア、英国、カナダ、シンガポールとはかなり密接に連携しています。しかし、戦略がどのように策定されたのか、それ自体を深く調べたわけではありません。

— デジタル戦略について、市民にはどのように伝えているのですか？

アクセス可能なチャンネルが多様であるという点では、コミュニケーションに誇りをもっています。デジタルの目的は、基本的には新しい働き方を導入することと、顧客によりよいサービスを提供する方法を見つけることです。アクセシビリティを重視することは政府としての新しい働き方の表れかもしれません。このような観点で、教育省や保健省とも密接に連携しています。

この戦略は、方向性を定め期待を示すための指標となる文書ですが、各省庁が採用しなければならないものではありません。これが標準になるということではないのです。

— 地方政府とはどのような関係にありますか？

戦略は中央政府を中心とする内容であるため、地方自治体の業務には触れていません。地方自治体がどのように連携し、より良い形で調整するかを見直す作業は別途行われていますが、現在は非常に散漫な状態になっています。

(10) グレーターウェリントン地域評議会（ニュージーランド）

インタビュー対象者

グレーターウェリントン地域評議会 コーポレートサービス担当ゼネラルマネージャー
スー・マクリーン（Sue Mclean）氏

概要

グレーターウェリントン地域評議会では、以前は戦略が存在していませんでした。人々は、物事が発生する都度、それに対処するよう求められていたのです。目指すべき基準点や明確な目的がなく、後追いのスタンスだったのです。そしてデジタル化の波の中で、様々な部署がそれぞれバラバラなやり方で業務を行っていたのです。

マクリーン氏は2019年に初めての戦略を策定しましたが、その目的はリスクの低減、基盤の構築、信頼の構築、ブレーンの育成にありました。当時の戦略はある意味ではデジタル部門に向けたもので、自分たちが何をするために世の中に存在しているのかを実感してもらうためでした。「最初の戦略ではサブリミナル的なことをやっていました。つまり、ブランドを高め、顧客中心の文化を作り、ICTチームを長期的なプランにマッチさせるというものでした。」

1番目と2番目（現在）の戦略の最大の違いは、組織の成熟度です。最初はどのような場合でもとにかくデータを使うべきといった態度が打ち出されたのに対し、現在はデータを適切なソースから取得することを求めている。つまり現在の戦略は、組織におけるデータの役割を正常化、あるいは定着させることに成功したのです。

内容

ー デジタル戦略はどのようなプロセスで策定されたのでしょうか？

最初の戦略を策定するにあたっては、1) 庁内の各部署のマネージャーにインタビューを行って彼らのニーズや目標を把握する、2) 国家戦略を含む他の戦略を参照し適用可能で有意義と思われるものについてのインスピレーションを得る、3) 評議会の長期計画を参考にすると、というプロセスで進めました。

現在の戦略は、最初の戦略から3年後に書き直されたものです。コンサルタントを起用し、そのコンサルタントがステークホルダーのニーズを調査し、それをもとに策定されました。最初の戦略で築いた技術的な基礎を踏まえた上で何を可能にすべきか？という議論が可能となったため、テクノロジーから人間へと焦点を移すことができました。

— デジタル戦略について、職員や関連する主体にはどのように伝えているのですか？

戦略が各部署に受け入れられるようにするため、地域の政策全体に関連する包括的な KPI を採用しました。これにより、デジタル戦略を他の KPI と結びつけられるようになり、デジタルがその実現に貢献できるようになりました。ここでの学びは、物語をつなげること、そして、成果を重視する人もいれば技術的な側面を重視する人もいることを踏まえ、異なるオーディエンスのそれぞれに応じた言葉づかいをすることです。技術的な側面に重点を置く部門は、理由はどうあれ、より多くの摩擦を与える傾向があります。成果を重視する部門は、デジタル技術をその手段として捉え、IT 部門がそれを支援することを歓迎します。

— デジタル戦略はどのように評価されるのでしょうか？

デジタルによる改善が具体的にどのように表れたのかを評価します。コスト削減に関しては、同じものを別の場所で 2 度支払う必要がなくなったか、サポートの電話対応の回数が減ったかといった指標が用いられます。しかし、それに加えて職員のエンゲージメントに関するスコアなど、無形のパラメータが不可欠です。なぜなら、評価の方程式の人的な部分、つまり組織文化を修正しなければ、どんなに高い技術力をもってしても組織を正しい方向に導くことはできないからです。

— 他のレイヤのデジタル戦略との関係性はどのようなものなのでしょうか？

地域評議会の中には、資金をより確実に確保するために中央政府に合わせて戦略を作成するところもあるものの、基本的には地域評議会の戦略が国家戦略に縛られることはありません。同様に、国家戦略によって成果を測られることもないのです。

(11) タスマン地区評議会（ニュージーランド）

インタビュー対象者

タスマン地区評議会 情報・科学技術グループ マネージャー
スティーブ・マナーズ（Steve Manners）氏

内容

— デジタル戦略は以前から存在していたのでしょうか？

デジタル戦略を策定することは、新しいことだと思います。戦略的な意図は（どの程度洗練されているかは別として）常にありましたが戦略が公表されていなかったため、CIO という役割が生まれました。CIO の最初の仕事は各部署の戦略的な意図をまとめることでした。

人口増加やその他の要因により、戦略を立てる必要性が生じました。10 年もの間、テクノロジーに対する資金不足が続き、デジタル資産がスピードアップしておらず、デジタルソリューションと地域社会との関連性が本来あるべき姿ではないという問題が生じていたのです。このことにより、アップグレードパスのリスク、機能性のリスク、メインシステムを利用しない人々、公文書法上許されない記録の喪失といった組織にとってのリスクも生じていました。コア機能に関連する主要システムのアップグレードにまつわる問題のうちの 1 つは税金の徴収でした。

そこで、投資について戦略的に検討する必要があったのです。この投資は、ニュージーランドの地方行政の構造上、地方税に直接影響を与えるものです。つまり、投資資金をどこから調達するかということ自体が地域社会に直接影響を与えるのです。その点においては、戦略的な文書があることで、それを共有し、参照することができるのです。

このような状況下で、どのようにすればより効率的に資源を活用できるかを検討するために、体制の見直しが行われました。他の地区評議会が経験したような失敗をどのように避けるかを知るために、様々なモデルを模索してきました。地方自治は 90 年代からずっと変わっていません。他の自治体の人たちと話をしても、タスマンと同じような経験をした人たちばかりでした。違う結果を得るためには違うやり方が必要なのだと確信したのです。

3 年前に戦略の立ち上げを行っていますが、新型コロナは戦略を実装する際の取り組みに影響を与えました。就任後の最初の 6 ヶ月間で体制の見直しを行い、その結果として戦略に記述されたようなペルソナやその他のアウトプットが生まれ、情報技術チームと一緒にそのソフトローンチを行いました。その後、それらを徐々に展開し、より目に見える形にしていきました。体制の見直しのプロセスにおいてはコンサルティングパートナーをチームに加え、業務を支援していただきました。

パートナーを入れた第1の理由は、重要なビジネス上の問題を外部から検証するためです。また、第2の理由として、戦略的評価を行うための人員と能力が組織内にないこと。第3の理由として、投資額が少ないため、正しく行わなければ現在のチームに対する批判と受け取られる可能性があったことが挙げられます。これは、異なる結果を達成するための計画用フレームワークへの対応であるはずでした。

古典的な手法でのコンサルティング活動と一連のインタビューを通じて現在の立ち位置を確認し、テクノロジーを用いて成果を挙げるといった視点の導入と、組織の要望やニーズの把握とを行ったのです。また、すでに多くのフィードバックを得ている第一線のスタッフから、コミュニティの視点を中心にヒアリングを行いました。また、テクノロジー事情、クラウドアーキテクチャ、ワークフローなどについてのデスクリサーチも行いました。

市の職員たちは戦略的な視点を持つことに慣れていなかったため、それを取り入れるのが彼の最初の任務だった。戦略がもたらしたのは、投資を検討し、新たな取り組みを促す組織文化的な変化である。彼はそれを戦略と呼ぶことを意識的に避け、代わりに「ブループリント」と呼んでいる。それは、「ブループリント」という言葉のほうが人々の興味を掻き立てるはずだと考えたからである。戦略の初期段階での実施は、運営モデルに関する部分であった。彼らはプロセスや役割、責任の所在を変更した。そして、共通のフレームワークを用いて役割と責任を特定し、それに基づいてリスクも特定した。これらの作業の結果の多くは、完成した「ブループリント」の文書にも反映された。この見直しのプロセスには6ヶ月から9ヶ月を要した。新型コロナのパンデミックに突入する際には投資が不足していたため、戦略から戦術に焦点を切り替える必要があった。当時はデバイスもクラウドもモバイルも在宅勤務もなく、戦略は後回しにされたが、戦術の変更は戦略的な観点から検討された。そして、新しい戦術は新しいパラダイムを導入し、結果として大きな利益をもたらした。彼らはデジタルへの投資がもたらす見返りを示すことに成功し、適切な投資を行えば素晴らしい仕事ができるということを誰もが感じたのである。最終的に彼らは、戦略に代わる文書として「ブループリント」と「イノベーション・プログラム」を手に入れた。

— デジタル戦略はどのような場面で活用されていますか？

ブループリント（戦略）は定期的に参考にされています。一般の職員はおそらく参考にしていないでしょうが。むしろ現状では、ブループリントよりもイノベーション・プログラムの方が重要です。変革という言葉は、戦略計画という言葉を引き継ぎつつあるのです。

— 行政の他のレイヤとのバランスはどのようになっていますか？

国家デジタル戦略の策定プロセスには参加していません。国家戦略はより抽象的で、より高いレベルの政府機関に焦点を当てています。しかし、ブループリントには、国家戦略に示

された多くの原則が意図的に盛り込まれています。それに加えて、戦略ではクラウドファーストについても言及しており、それをローカルな文脈で表現しています。つまり、タスマンでは、国家戦略にはない「行政機関のためのコア・アプリケーション・ワークストリーム」について直接的に言及しているのです。国家戦略では、顧客チャネルやワークフローについては触れていません。その一方で、地区評議会は顧客チャネルとワークフローへの投資に取り組む必要があります。

— 他の地区評議会とは連携されているのでしょうか？

そうですね、他の地区評議会とも話していますし、タスマンがどのようにこれまでとは異なる取り組みを進めているのか、彼らもだんだん分かってきています。ニュージーランドでは、地方行政は少々破綻気味です。どこも同じような問題を抱えています。内務省ではデジタルの役割など、地方行政に関して何をすべきかを検討しています。内務省によって指摘されたことの多くは、すでにタスマンの戦略に反映されています。

— ベストプラクティスを共有するための、地区評議会で作成される協力組織のようなものはあるのでしょうか？

評議会が責任を持つものとしては 1) 建造環境、2) 自然環境があります。タスマン地区評議会は、ニュージーランド国内に 5 つ存在する単一自治体 (unitary authority) のうちのひとつです。ニュージーランドでは地域評議会のネットワークが強く、特別な利益団体も存在しています。地域レベルでは、チャットグループなどもカジュアルに用いられています。

マナーズ氏は、タスマンが、必要な変化のあり方を示す道標になることを望んでいる。それによって、柔軟でスケーラブルなシステムを選択したことの効果検証ができるからである。戦略策定の作業によって、タスマンは一貫した、他の自治体とは異なるストーリーを語るができるようになり、人材獲得競争においても優位に立つことができている。

— デジタル戦略はどのように評価されるのでしょうか？

ブループリントはまだレビューを受けていません。しかし、多くの変更があったため、2023 年 1 月から 2 月にかけて見直す予定です。18 か月ごとに戦略を見直すべきだと考えていますが、新型コロナのためにレビューが延期を余儀なくされたこともあり、スケジュールが影響を受けています。

(12) オランダ内務・王国関係省

インタビュー対象者

内務・王国関係省 国際情勢担当政策官

ニッキー・タンケ (Nicky Tanke) 氏

内務・王国関係省 シニアストラテジスト

キース・マウエン (Kees Mouwen) 氏

内務・王国関係省 シニアストラテジスト

ヨースト・ファン・デア・フルーテン (Joost van der Vleuten) 氏

内容

— デジタル戦略の沿革を教えてくださいか？

国家デジタル戦略とその年次更新は、すべての省庁間のデジタル化政策に関する論点をつなぐ必要性から生まれました。新内閣が発足しデジタル化担当大臣が誕生したことで、デジタル政策の統合をさらに一歩進めるとともに、経済成長やイノベーションではなく公共的価値や基本的権利に焦点を当てることで公共サービスにより一貫性を持たせるための新戦略が策定されました。その結果、2022年11月4日に発表されたのが、「価値主導のデジタル化作業アジェンダ」です。

以前の戦略は、様々な社会領域や政策分野へのデジタルの影響に焦点を当てたものでした。新しい戦略では、プライバシー、デジタルスキルとレジリエンス、自律性、デジタル領域における信頼性、偽情報といった公共的価値に焦点を当てています。技術的、経済的な影響にはあまり焦点が当てられておらず、対処すべきデジタル化のリスクやマイナス面により焦点が当てられています。

最初の戦略は何をデジタル化するかについて述べているのに対し、2番目の戦略はどのようにデジタル化するかについて述べている点が大きく異なっています。

— デジタル戦略はどのようなプロセスで策定されたのでしょうか？

最初の戦略は、各省庁からのインプットに基づいて策定されました。そのため、連携が図られておらずバラバラな状態でした。新しい戦略では、それをより一元的に管理することになり、ほぼ決まった状態でこれを突きつけられた各省庁からは反発もありました。しかし、最終的には全員が合意しました。

省庁間の摩擦は、それぞれが現実をどう見ているかに起因するものです。法務省は法的な意味合いや法律の問題に焦点を当てており、他の省庁はプライバシーとデジタル化の可能性との間の緊張に焦点を当てています。各省庁を取り込むためには、各省庁の専門用語で話

ができることが重要です。

省庁間の摩擦に対処する方法として、ステークホルダーを招き入れオープンな議論を行うことを試みています。2040年までの長期的な共通の姿を描きたいと考えているのです。つまり、皆が同じように見据えることができる地平線を作り出そうとしているのです。同時に、現在の取り組みや熱意も考慮に入れ、このシナリオに適合するようにしなければなりません。戦略の策定に向けた議論が触媒として作用することを意図しています。

— 行政の他のレイヤとの連携はどのようにされていますか？

EUの政策や法律などの外部要因を考慮することは、連携を活性化させる上で有効です。外部要因が提示する共通の課題を見つけることによって、これを実現するのです。

— デジタル戦略はどのように評価されるのでしょうか？

内容については国内と国際レベルでの報告はあるものの、戦略の進捗の評価については、単に期限を守ることに焦点が当てられています。戦略の与えるインパクトをどのように測定するかはまだ決まっていません。

4. 意見交換会の概要

■ 第1回意見交換会

日時	2022年12月22日(木) 10:00～11:00
開催方式	オンライン
参加者	デジタル庁：浅沼デジタル監、早瀬デジタル審議官、瀧島参事官ほか AIS：橋本、千葉、狩野、増田、Groendal、井上
次第	(1) 調査チームより内容のご報告 (2) 質疑応答、今後の調査方針に関するご意見
議事内容	・各国のデジタル庁が意識するステークホルダーについて ・各国のデジタル庁が担当する業務の範囲について ・各国におけるインフラ整備と公共サービス提供の役割分担について

■ 第2回意見交換会

日時	2023年3月9日(木) 10:00～11:00
開催方式	オンライン
参加者	AIS 会員企業の皆様 AIS：橋本、千葉、狩野、増田、Groendal、井上
次第	(1) 調査チームより内容のご報告 (2) 質疑応答
議事内容	・戦略の内容と予算の関係について

■ 第3回意見交換会

日時	2023年3月10日(金) 15:00～16:00
開催方式	オンライン
参加者	デジタル庁：浅沼デジタル監、早瀬デジタル審議官、 瀧島参事官、黒藪企画官、吉田企画官、 関シニアエキスパートほか AIS：狩野、増田、Groendal、井上
次第	(1) 調査チームより内容のご報告 (2) 質疑応答
議事内容	・欧州とアジアの政治文化的な背景の違いがもたらす影響について ・中央政府と基礎自治体におけるステークホルダーの整理及び コミュニケーション方法の差異について ・デジタル戦略における想定読者別のメッセージの明示について ・デジタル戦略における組織文化の変革への言及について

諸外国・地域におけるデジタル戦略の体系に関する調査研究 資料編

発行者

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

制作

井上拓央

Esben Groendal

狩野英司

増田睦子

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