



行政の デジタルコンピテンシー開発（概要編）

July 4th 2024

行政機関のデジタルコンピテンシー開発を巡る

国際動向に関する調査研究 サマリー

はじめに

この研究は、世界中の政府がデジタルコンピテンシーをどのように考え、どのように育成しているかを明らかにしています。この研究では、デジタルコンピテンシーは、個人、組織、（社会）環境という、3つの異なるレベルを通じて最もよく理解されることがわかりました。

デジタルコンピテンシーは、広範であると同時に平凡に感じられることがあります。テクノロジーが急速に進化し続ける中、どのようなコンピテンシーを育成すべきかを特定するのは困難です。

目次

- 調査研究のアプローチ
- デジタル・コンピテンシーとは何か
- デジタル・コンピテンシーをいかに開発するか

調査研究のアプローチ

研究概要

本研究で導出した示唆は、2023年秋に実施した10件のインタビューに基づいている。また、インタビューという定性的なデータに加えてとユネスコやOECDなどの国際機関の包括的な報告書にも依っている。

インタビュー対象にグローバルに活動している研究者、中央政府や地方自治体の職員、及びそうした機関に関わる関係者を広く対象に含めることで多角的にこの課題に光を当てることを試みている。

インタビュー先一覧

No.	インタビュー先、肩書き	国、組織
1	Jose Inostroza氏, Chief of Division	チリ, デジタル・ガバメント・チリ
2	-, Senior Systems Architect	デンマーク, 某SaaS企業
3	Rasmus Balder Holmegaard Larsen氏, Head of Division, Youth and Kids	デンマーク, フレデリシア市
4	Pernille Sejr Thomsen氏, Section Leader, Digital Academy	デンマーク, デジタル政府庁
5	Jesper Hosbond Jensen氏, Head Consultant	デンマーク, 自治体協議会 (Komponent)
6	Steve Manners氏, CIO	ニュージーランド, タスマン地区
7	Sarah Rackley氏, Project Manager	ニュージーランド, タスマン地区
8	Jeanette Tan氏, Deputy Director, GovTech Digital Academy	シンガポール, Government Technology Agency (GovTech)
9	Tommaso Balbo di Vinadi教授	フランス, パリ政治学院 (Sciences Po)
10	David Eaves教授	英国, ユニヴァーシティ・カレッジ・ロンドン

デジタル・コンピテンシー とは何か

デジタル・コンピテンシーとは何か

システムが次第に高度化し、それを使用する人々の期待がますます高まるにつれ、どのようなコンピテンシーが必要か、そしてそれをどのように最適に展開するかについて共通の理解を持つことがこれまで以上に重要になっています。

考慮すべき基本的な点は、デジタルコンピテンシーが既存のスキル セットへの追加なのか、それとも実際に既存のスキル セットの更新なのかということです。

本研究では、デジタルコンピテンシーの範囲を拡大し、個人のスキルのさまざまな側面だけでなく、組織や社会の外部要因も含めることで、この問題に取り組んでいます。

デジタル・コンピテンシーとは何か



個人



組織



環境

この研究を通じて、デジタルコンピテンシーを単に個人の技術的コンピテンシーの問題として捉えるのではなく、複数のレベルで考慮することが有用であることが明らかになりました。

個人のデジタル・コンピテンシーを構成する3つの側面



個人



組織



環境

個人のデジタル・コンピテンシーを構成する3つの側面



● 技術系スキル

マネジメント系スキル

行動特性 / マインドセット

技術系スキルは IT リテラシーに近いものです。
IT の使い方を知っているかどうかを問うものです。
こういったスキルに関する研修は導入がしやすく、
効果の測定も容易なため、「ハード」スキルとも呼ばれます。

個人のデジタル・コンピテンシーを構成する3つの側面



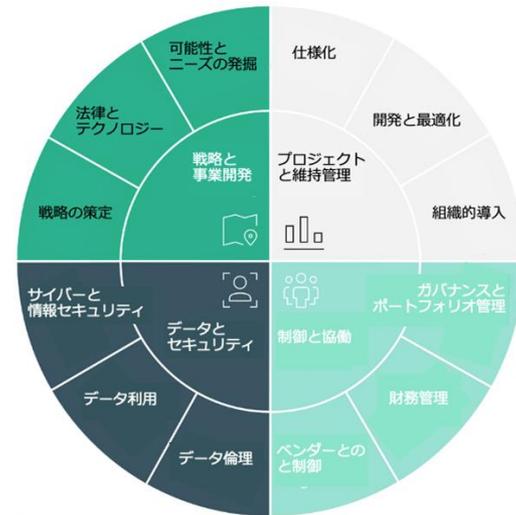
技術系スキル

● **マネジメント系スキル**

行動特性 / マインドセット

マネジメント系スキルは政府の仕事に非常に関連しています。デジタルは必ずしも直接関わっていないものもあります。

これらの「ソフト」スキルに特に焦点を当てたフレームワークとしては、例えば、デンマークのデジタルコンピテンシーフレームワークが挙げられます。



個人のデジタル・コンピテンシーを構成する3つの側面



技術系スキル

マネジメント系スキル

● 行動特性 / マインドセット

行動特性／マインドセットには、好奇心、共感、創造性などが含まれます。

インタビューでは、自分が行っていることに対して、何か違うやり方ができないかと自ら問いかけることがますます求められているため、これらの特性が不可欠であると指摘されていました。

デジタル化の可能性の感覚

デンマークの金融スタートアップ企業に勤務し、地方自治体や国家機関でも働いた経験を持つインタビュー対象者は、デジタル化の価値があるものについての感覚と、利用可能なものの中からチャンスを見つけることの重要性を強調していました。

デジタル・コンピテンシーに影響を与える 組織環境



個人



組織



環境

デジタル・コンピテンシーに影響を与える 組織環境



● チーム内でのコンピテンシーのカバー範囲

マネジメント層の姿勢と変革マネジメント

デジタル環境の変化

これはデンマークの状況で繰り返し言及された洞察です。個人がすべてのデジタルコンピテンシーを身につけることは現実的ではないため、チームに適切なスキルがあるかどうかを検討する方が理にかなっています。

これは、後ほど触れますが、今後のデジタルコンピテンシーの開発をどのように考えるかにも影響します。

デジタル・コンピテンシーに影響を与える 組織環境



チーム内でのコンピテンシーの
カバー範囲

● **マネジメント層の姿勢と変
革マネジメント**

デジタル環境の変化

この洞察は、ニュージーランド、チリ、フランスのいずれでも聞かれました。経営環境は、コンピテンシーがどのように発揮されるか、また、コンピテンシーが適切に優先順位付けされるかどうかにより大きな影響を与えます。

デジタルコンピテンシーのこの側面を考慮することを忘れなければ、個人の技術的スキルだけでなく、適切なマネジメント層の姿勢も育成し、組織内でより多くの価値を引き出すことができます。

デジタル・コンピテンシーに影響を与える 組織環境



チーム内でのコンピテンシーの
カバー範囲

マネジメント層の姿勢と変
革マネジメント

● デジタル環境の変化

この点は、デジタルコンピテンシーの展開が、その人が置かれている環境に大きく依存しているという事実を浮き彫りにしています。

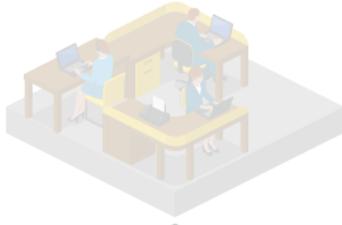
ソリューション UI/UX

チリでは、公務員は十分な教育を受けており、デジタル環境で仕事ができるようになっているものの、彼らが使用するIT環境があまり良くないという話を聞きました。デジタルコンピテンシーがあるにもかかわらず、これがイノベーションとサービスの提供を妨げています。

デジタル・コンピテンシーに影響を与える 制度・社会環境



個人



組織



環境

デジタル・コンピテンシーに影響を与える 制度・社会環境



● 市民の技術系スキル

法的枠組み

公務員が支援する国民のデジタルコンピテンシーは、公務員のデジタルコンピテンシーがどうあるべきかに影響します。

社会のデジタル化が進むにつれて、公務員は自分の役割の直接的な範囲外の事柄についてもサポートできることが期待されるようになっていきます。

デンマークの銀行口座

デンマークでは、市民が市役所でサポートを求める際に、公務員にオンラインバンキングの仕組みを理解していることを期待していることが分かりました。

国民のスキル

英国を含むいくつかの国では、国民のデジタルリテラシーとコンピテンシーを高めるための戦略を立てています。

デジタル・コンピテンシーに影響を与える 制度・社会環境



市民の技術系スキル

● 法的枠組み

欧州の GDPR などの法的枠組みは、公務員が持つデジタルコンピテンシーに影響を及ぼす。法的環境は、公務員がどのように行動できるか、または行動すべきか、そしてデジタルでの業務遂行方法にどのような影響があるかについての理解に影響を与えます。

公共部門特有の制約要因



市民の技術系スキル

法的枠組み

● 政治的環境による影響

調達に関する慣行

雇用慣行

公的機関のデジタル化の前提となるものです。仮に政治的環境によって幹部や組織がデジタル化に対して警戒心を持っていたり、極めて保守的であったりすると、組織内に存在するデジタル・コンピテンシーが全く活用されない可能性があります。

公共部門特有の制約要因



市民の技術系スキル

法的枠組み

政治的環境による影響

● 調達に関する慣行

雇用慣行

チリからは、調達規則が公務員のコンピテンシー活用を妨げているという話を聞きました。制度が実験を許可していなければ、人々に好奇心を持ち、物事をより良く、または異なる方法で実行する方法に意識的に取り組むよう求めても無駄に終わります。

公共部門特有の制約要因



市民の技術系スキル

法的枠組み

政治的環境による影響

調達に関する慣行

● 雇用慣行

公共部門の雇用には、民間部門にはないほどの制限が課せられます。これは、デンマークのコンピテンシーモデルにベンダー管理の項目が存在していることにも表れています。

政府の雇用慣行により、組織外のコンピテンシーとの協力が必要になります。

デジタル・コンピテンシーをいかに開発するか

私たちは、デンマークとシンガポールの2つのアカデミーモデルを調査し、国家機関がデジタルコンピテンシーの開発にどのように取り組んでいるかを確認しました。

1. 状況に応じた個人のスキル

個人だけでなく、チームに存在するスキルに焦点が当てられています。

1. チームトレーニング

チームと一緒に問題に取り組むためのコースとサポートを提供することで、個人よりも広い視野が得られます。

1. 組織の姿勢

ニュージーランドなどの地域では、相互理解の文化に焦点が当てられていました。

1. 評価の文脈化

評価は、標準的なテスト項目に頼るのではなく、組織のローカルなニーズに合わせて調整する必要があります。

1. トレーニングの内整化

シンガポールとデンマークはどちらも、トレーニングプログラムが公共部門のコンテキストに沿っていることを確認していました。

