

シンガポール政府における デジタル人材の誘致・育成・定着戦略

令和4年度人事院国際講演会①

令和5年1月27日(金)、シンガポール政府のDX(デジタルトランスフォーメーション)を担う政府技術庁 Government Technology Agency (GovTech) 人材・組織部門より、デズモンド・テオ(Desmond TEO)課長補佐を招き、「デジタル人材の誘致・育成・定着戦略」をテーマにオンライン講演会を開催しました。本稿ではその概要を紹介いたします。

国際課

一 講演の概要

《テクノロジでシンガポールを変える》
政府技術庁(GovTech)は、政府横断的にスマート国家及びデジタル政府を実現するために設立されたスマート国家及びデジタル政府グループ(SNDGG)の下に置かれた組織で、二〇一六年に設立されました。

政府技術庁のビジョンは、テクノロジーの活用でシンガポール国民が充実した生活を送れるようにすること(スマート国家)、そして徹底的なデジタル化で、データ、ネットワーク、コンピュータを最大限活用し、公共サービスの提供方法を変革し、公務員が十分に貢献できる環境を整備すること(デジタル政府)です。

また、政府技術庁のミッションは、官民両セクターの組織と連携して、スマート国家の発展をリードし、スマート国家を支えるデジタル政府を構築することです。

《スマート国家⇨デジタル政府・経済・社会》

私たちが目指すスマート国家はデジタル政府、デジタル経済、デジタル社会の三つの柱で構成されています。デジタル政府とは、デジタルを中核に据えた公共サービスを提供し、政策決定や運用において、情報

をより一層活用する政府です。

デジタル経済とは、産業のデジタル化により効率性を高め、新たな市場、新たな仕事や雇用を創出することを意味します。

最後にデジタル社会とは、あらゆる年齢層の国民が簡単にテクノロジーにアクセスし活用できる社会、誰一人取り残さず、世界とつながることができる社会です。

《現状の課題：デジタル人材の三つの不足》

デジタル人材を採用する際に、私たちが直面している課題は、人数の不足、特定の技術スキルの不足、そして質・能力の不足です。優秀なデジタル人材は常に不足して



デズモンド・テオ
政府技術庁人材・組織
部門課長補佐

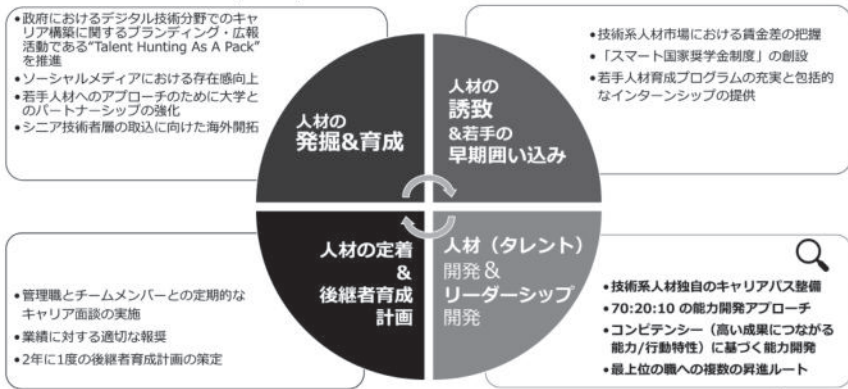
ジェームズクック大学シンガポール校にて心理学の学士号を、シンガポール社会科学大学にて人的資源管理の修士号を取得。

シンガポール国立大学病院、シンガポール国立大学工学部、私立教育機関であるカプラン・シンガポールで人事やキャリア形成を担当。

2020年、シンガポール政府のDXを担う政府技術庁(GovTech)に入庁。

2022年より現職。デジタル人材の早期発掘、キャリア形成支援を担当。

主要なタレント(人材)戦略と関連するイニシアティブ



Copyright © 2022 Smart Nation & Digital Government Office.



講演資料より (人事院にて和訳)

います。特にデータ分析やソフトウェア開発など需要の高い分野において専門性の高い人材が不足しています。しかし、私たちはミッションの実現のため

めに、優秀な人材をひきつけ、定着させる必要があります。そのために、次の四つの人材戦略を立てました。

《戦略①人材の発掘・育成》

・省庁間で連携し、共にブランディングを行って、一つのデジタル政府としてのブランドを確立し、広報活動を行いました。“Talent Hunting As A Pack” (政府一体での人材発掘) というキャンペーンです。

・Facebook, Instagram, Telegram, TikTok, YouTube等のソーシャルメディアで政府の存在感を高めました。今後、プラットフォームが増えれば、さらに参加する媒体を増やすつもりです。優秀な人材の発掘のため、政府は、欲しい人材の身近にある存在でなければならないと考えています。

・ソーシャルメディアだけでなく、デジタル人材を発掘するために、技術系の大学教授との協力関係も強化しました。

・海外で活躍するシニア技術者層を取り込むための専門チームを立ち上げ、誘致を推進しています。

《戦略②人材の誘致・若手の早期囲い込み》

・民間企業では技術系でも専門領域の違いで様々な賃金レベルが設定されています。公務においても市場に即した、競争力のある給与設定となるよう給与を見直しました。

・スマート国家奨学金制度を創設し、優秀な学生を公務へ誘致しています。

・包括的なインターンシッププログラムを提供するとともに、新規採用者向け人材育成プログラムを充実させ、若手の人材へキャリア開発の機会を提供しています。若手の人材は成長機会が十分にあると判断される組織に就職する傾向が強いため、志望者に十分にキャリアが開発できると感じてもらうことは大変重要です。

《戦略③人材開発・リーダーシップ開発》

・将来のリーダー候補を確保するために、デジタル人材のための人材開発コース (スペシャリスト、リーダーシップ、マネジメントの三種類) を用意し、開発、運営、政策の各領域で多様な専門性を持つリーダーを育成しています。

・デジタル人材の人材開発コース別に最上位職への複数の昇進ルートを明示し、職員の計画的キャリア開発を促進しています。

・70・20・10のアプローチに基づいて学習機会を提供し、能力開発をデザインしています。職員は、70％は経験・体験（省庁横断的プロジェクトや民間企業への派遣など）から、20％は他者との交流（幹部職員とのセッションや、メンタリング、人材交流会への参加など）から、最後の10％は公式な学習（認定資格や研修プログラムへの参加など）から学びを得ます。

・全員がコンピテンシー（高い成果につながる能力・行動特性）による能力開発指標に基づいて育成されます。スキルギャップを特定し、一人一人の能力向上を支援するために、一二八のコンピテンシー、一一の業務、四二の職種をカバーしています。例えば、職員の今のレベルが課長補佐級のレベル1の場合、レベル2を目指すには、どのような能力が必要かという情報を基にリーダーを育成します。

《戦略④人材の定着・後継者育成計画》

・全てのチームにおいて、リーダーがチームメンバーとの定期的なキャリア面談を実施しています。

・業績に応じた適切な報奨が与えられる風土・文化を育て、適切に評価がなされていることを組織内外へ発信しています。

・二年に一度、後継者育成計画を策定しています。まず、将来必要な人材や、専門知識を半年又は一年ごとに予測します。次に、組織内の現状、該当者の有無を把握します。LinkedInのインサイトプラットフォームによるタレントマッピングで、どの部署にどういった人材がいるかを把握しています。それらの情報と様々なレポートを基に、人材の優先順位をつけ、育成計画（又は採用計画）を策定しています。

二 主な質疑応答

《内部人材のリスキング》

職員がどのような技能を持っているかを定期的に評価し、一人一人に合わせた研修プログラムを提供しています。

また、スキルセットやレベルの向上には、研修だけでなく、民間出身の職員と公務出身の職員が共に働き、アイデアを交換する機会を設けることも大事だと考えています。

《デジタルやデータ活用に関する詳しい人と詳しくない人の格差の解消方法》

私たちは誰一人取り残さないという原則を持っています。これは公務員に対しても同じです。Teamsなどのコミュニケーションツールの使用方法やオペレーション

関係のデータ、設備関係のデータ、人事関係のデータの分析方法など様々な業務に必要な知識を職員が学べるように、職員とコミュニケーションを取り、ニーズを理解し、フィードバックを受けながら大学や教育機関とも連携して、ワークショップや研修を提供しています。

《デジタル人材の省庁・部局間での奪い合い》

各省庁の間で人材獲得競争が生じる可能性があることも認識しており、そのため、連携して一つの政府としての採用を行っています。まず理解しなければいけないのは、各省庁が直面する最大の課題は、人材の採用自体が厳しいことです。一つの政府として協力するには調整も必要で、時間がかかりますが、省庁間で協力して取り組んでいく必要があります。

私たちが大事にしている価値観に、「早く行きたいのならば一人で走ればいいが、遠くへ行きたいのならば、一緒に手をつないで歩いて行く必要がある」というものがあります。私たちはより遠くを目指したいと考えていますので協力が可能なのです。

《民間企業との給与差への対応方法》

非常に重要な役割・役職に採用する場合

や、優秀な人材の供給量が少なく競争が激しい場合には、一定の条件はあるものの、追加で手当を支給しています。

給与の基本的な考え方として、市場を大きく上回る水準では設定しません。コンサルタント会社からの情報も得て、私たちが基準とした企業との給与水準の幅を確認し、平均か、平均を少し上回る給与水準を公務の基準に採用しています。場合によっては、個々人に応じた手当を上乗せしています。

いずれにせよ、「テクノロジーは公益のため」を第一原則にしています。国民の生活をより良くするのが公務の目的であり、そのための技術なのです。

《中途採用した職員を受け入れる際に組織への適応を促すための工夫》

人事担当部署として、私たちが最も力を注いでいるのが文化や風土の醸成です。

中途採用者を受け入れる場合は、組織レベルでのみ融合を図るのではなく、チームレベルでうまく協力し合えるよう、工夫しています。チーム内で多様性を理解し合い、民間出身であれ、公務出身であれ、意識的にお互いに活躍の機会を与え、一緒に物事を行うよう教育しています。同時に、失敗

しても良い、安全だよ、と伝えることもとても重要です。

また、採用する職員が次の「ABC」に合致する、機敏で (agile) 大胆で (bold) 協力的な (collaborative) な人材であることも重要です。

《公務のブランディング手法》

私たちは、公務員自身が自分たちをブランディングする必要があると考えています。

例えば、新規採用者には、採用初日に LinkedIn に経歴を載せ、実際に携わったプロジェクトについて開示するように伝えています。業務だけに留まらず、素晴らしい出来事があったときには SNS 上に掲載し、経験を共有するように促しています。

《離職した者を再雇用につなげる工夫》

公務を辞めた離職者とも、オープンマインドで連絡を取り合っています。また、来月からは離職者同士をつなげるプラットフォームを立ち上げ、離職者の情報・状況をアップデートしたり、タウンミーティングを開いたり、各省庁の将来ビジョンを情報提供したりする予定です。離職者に公務へ戻りたい気持ちがあれば、私たちがサポートし、再雇用につなげたいと考えています。

三 まとめ

今回の講演では、ブランディング、ソーシャルメディアの活用、データや理論による人材育成・管理など、柔軟で機動的な政府一丸となったシンガポール政府の取組を多数紹介いただきました。国内だけでなく、アジア諸国からの関心も高く、四〇〇人以上の視聴者が集まりました。今後も国際講演会が各国の知見を学び合う機会となるよう、テーマや講演者の発掘に力を注ぎたいと思います。

