

Deloitte.

デロイト トーマツ



Government Trends 2021

事例紹介サマリ

デロイト トーマツ グループ

2021年5月



Government Trendsとは

- 公共領域向けに、グローバルに展開するデロイトグループが各国の知見を基に毎年公開
- 新しいテクノロジーや管理手法等を基に、今後起こりえる事象を整理



公共領域における今後のイノベーションの可能性に関する示唆

～ Government Trends 2020 ～



～ Government Trends 2021 ～



<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends.html>

9つのキートレンド



デジタルガバメントの加速

コロナ禍の影響もあり、手続きのオンライン化、クラウド移行等が進み、公共領域におけるDXが加速



シームレスなデジタル体験

AI等による予測や個人のニーズに基づくサービス提供により優れたカスタマーエクスペリエンスを提供



働く場／働き方の自由化

コロナ禍の影響によるテレワークの推進が公共領域にも浸透し、働き方そのものが変化



データの流動性の向上

パンデミックへの対策で各国が官民で共同でデータ利活用を実施したようにデータ管理をリデザイン



コグニティブシステムとしての行政

過去の分析、リアルタイムの状況把握、未来の予測等、データに基づく政策立案と意思決定が実現



アジャイルガバメント

政策、制度、システム開発、労働力等、様々な施策を試行錯誤しながらアジャイルに実施



サイバーセキュリティに係るエコシステム

一般的なセキュリティ対策に加え、官民でのエコシステムの構築、専門人材の育成等幅広くカバー



公平かつ包摂力のある政府

誰もが多様性を受け入れ、平等かつ公平に機会を得られる社会を実現することを政府が中核として推進



政府への高い信頼の維持

政府が頻繁に住民とやりとりを行い、住民との強固な信頼関係を築くことで、制度やシステム等を強靱化

デジタルガバメントの加速

背景

- コロナ禍により政府のデジタル化は「あったらよいもの」から「なくてはならないもの」に変化
- インフラ、人材、住民から求められる利便性等に係る数年分の変化が一気に発生

取り組み内容

デジタルインフラ整備の促進

- AIやRPAによる自動化の促進
- クラウドサービスの利用による迅速なサービス立ち上げ
- 縦割り排除によるITサービスの共同利用の促進

デジタル人材の育成

- パンデミック対応によるデジタル化を一時的な対応で終わらせないため、デジタル人材の継続的な育成

市民の利便性向上への投資

- ここ数年で大規模な投資を実施することで、市民の大部分がデジタルサービスを利用できる基盤を構築

海外の事例

- ルーマニア労働省では、28.5万件のコロナ禍での給付処理にRPAを活用し、全体の96%を自動化
- カリフォルニアでは、テレワークサービスを利用し、20万人の職員90%がスムーズにテレワークに移行
- シンガポールでは、メッセージ送信サービスを活用し、130万回以上のコロナに係るメッセージ配信を実施

- 英国NDSは、公共部門の職員500名のITスキルの育成、米国行政管理予算局は、職員のリスキルを発表
- アフリカでは、WEFと連携し、各国250人までのデジタル研修の費用負担を発表

- スペインは、3か年で200億€のインフラ整備への投資を決定
- フランスは、ITシステムの更改と高年齢層へのデジタル教育のため、70億€の投資を決定
- スコットランドやオーストラリアは5Gへの投資を加速

シームレスなデジタル体験

背景

- 米国でも、連邦政府機関が提供する各種サイトについて、8割の人が「使いにくい」と評価
- 民間では、「パーソナライズ」されたサービス、「ワンクリック」での利用、「リコメンド」サービス等、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供しているのが、公共サービスは出遅れている

取り組み内容

非接触サービスの徹底

- 「訪問前提」、「書類前提」でのサービス提供から非接触サービスに変更

ライフイベントに基づくサービス提供

- 「申請前提」でのサービス提供から、生年月日、就学、就業、開業等、多種多様なライフイベントに基づくサービスの提供

シームレスデリバリーを可能にするインフラ整備

- 場所やデバイスに依存しないサービス、IDやデータの統合管理、AIの活用等、最新のテクノロジーの整備・活用

海外の事例

- 米オンタリオ州では、パンデミック中に大麻販売店のバーチャル査察の仕組みを構築
- エストニアでは、これまで書類等を前提としていた裁判に係る一連の処理をオンライン化
- オーストラリアでは、2014年以降出生情報を病院から税務署や行政機関へ自動連携し必要な手続きを実施
- 米国では、大学入学時に10分ほどの申請で資金援助の申し込みが可能になり、税務署への連携等も実施
- インドでは、デジタルID「Aadhaar」を用いて、コロナ禍における給付金支援を3億人に対して実施
- エストニアでは、就業マッチングにAIを活用し、職員が実施していた当時58%であった成功率を72%に向上

働く場／働き方の自由化

背景

- コロナ禍はバーチャルな環境での働き方を民間のみならず公共部門にも問いかけている
- 長期的には場所の制約からの開放がコラボレーションや効率性の向上といった変革につながっていくと思われる

取り組み内容

テレワークの永続的制度化

- タスクに応じて、人々とチームが最も生産的で、刺激を受け、従事している場所で働くアダプティブな職場

サイロを超えた共通の問題解決

- クラウドやホワイトボードツールなどによるバーチャルワークが急速に普及
- パンデミック対応のための緊急性ある業務への配置転換

リモート向けテクノロジー活用

- テクノロジーによる更なるヒューマンコラボレーションの加速

分散型労働力戦略の最大化

- 従業員とのつながりを維持し、チームメンバーが必要なリソースを利用可能
- リモートコラボレーションの最大活用

海外の事例

- 2020年4月、アラブ首長国連邦（UAE）政府は、パンデミック時だけでなく継続的に、フルタイムまたはパートタイムで一部の従業員の在宅勤務を許可するポリシーを実装することを決定
- ニュージーランドは、2018年に公共部門全体に「フレキシブルワークバイデフォルト」ポリシーを導入
- アイルランドでは、1,000人以上の公共部門の労働者が保険機関や大学でコンタクト追跡のために再配置された
- 英国労働年金省（DWP）の技術サービスチームは、作業方法を見直し、請求の処理を支援するために10,000人のスタッフを一時的に再配置
- ルイジアナ州の技術サービス局は、サービスのポートフォリオにロボットプロセス自動化（RPA）を追加 スタッフ作業の効率を70%改善した
- 米国退役軍人給付局は、AIを使用して、郵便、ファックス、およびデジタルソースを介して到着する請求分類にかかる時間を10日から半日に短縮
- オーストラリアでは、GovTEAMSを使用すると、公務員と外部パートナーが組織や地域を超えて共同作業を行うことができる。30,000人を超える公共部門のユーザーと6,200人の業界パートナーが登録

データの流動性の向上

背景

- データは、公共領域でも、意思決定や課題解決上、必要不可欠な存在になってきている
- 政府は効果的にデータを取得することが求められており、そのためにデータの共有化が進み、特にコロナの影響で官民でのデータ共有が加速した

取り組み内容

データ共有を
加速化する
仕組み

- 目的に合わせた専用データの共有
- 政府内データの共有
- 業界を超えたデータの共有

FAIR原則*1に
基づく
データ標準化

- 機械が利用可能な形式での
データ標準化

データガバナンスの
再設計

- データ所有権の適切な定義
- プライバシーバイデザインに基づく検討初期段階からセキュリティの組み込み

海外の事例

- コロナに係るデータを研究者と共有するため、米国／EUでは専用ポータルを構築し、研究者や科学者が情報共有する仕組みを構築
- シンガポールでは、政府と承認を得た企業でデータ共有を認め、市民は銀行口座開設から住宅の申し込みまで、1回の入力で対応可能に
- 英国のサイバーセキュリティ情報を政府と業界関係者でリアルタイムに共有
- オーストリア中央銀行では、契約、ローン、預金等の情報を小さな単位に分割して共有／再利用することで、政府の規制報告に係るコストを30%以上削減
- 米国では、大学入学時に10分ほどの申請で資金援助の申し込みが可能になり、税務署への連携等も実施
- エストニアでは、ブロックチェーンを用いて、個人が自分に関するデータを制御できるようにし、許可したユーザのみがアクセス可能に
- オーストラリアでは、法律策定のすべての段階でプライバシーを考慮することを目指し、プライバシーバイデザインのアプローチを承認

*1：Findable（見つけれれる）、Accessible（アクセスできる）、Interoperable（相互運用できる）、Reusable（再利用できる）

コグニティブシステムとしての行政

背景

- コロナ禍とその余波は、適切なタイミングで意思決定を導くために適切な情報を用意することがいかに重要であることを示している

取り組み内容

データに基づく過去の教訓

- データの急増と新技術の出現によりエビデンスに基づく意思決定が可能となった

リアルタイムデータを活用した現状の感知と評価

- 爆発的な増加するリアルタイムデータを理解する能力
- 何が機能し、何が機能しないかを判断し意思決定する能力

先見性の構築

- 何が起こり得るかを予測するための先見性の構築
- 複数のシナリオにもとづくシミュレーション

海外の事例

- 台湾は2003年の致命的なSARSの流行の教訓から、透明性と敏捷性という2つの重要な側面に焦点をあてステークホルダ間の信頼の構築に焦点を当てたタイムリーな対応を実施
- ニュージーランドは、2018年に公共部門全体に「フレキシブルワーク・バイ・デフォルト」ポリシーを導入
- パンデミックの初期のパニック買いを防ぐために、国内の6,000の薬局すべてでマスクの在庫レベルを公開。30秒ごとに更新されるデータを使用して、市民がマスク在庫をリアルタイム追跡アプリを開発
- 英国は、国民保健サービスCOVID-19データストアを作成しリアルタイムの情報を特定の地域の病院のベッド容量や人工呼吸器の供給を追跡するために使用している
- クイーンズランド州政府は、オーストラリアのQ-Foresightプログラムにより、サイバー攻撃、災害、パンデミックへの耐性など、輸送、健康、科学、革新、環境政策を含む重要な分野でのリスクをチェックしている
- 欧州連合（EU）の国防相は、2017年にエストニアで開催された演習に参加し、EUの海軍および軍事本部に対する潜在的なサイバー攻撃に対応する能力を評価

アジャイルガバメント

背景

- コロナ禍においては、感染対策から経済活動の維持まで、前例のない事態に対応した
- 各政府は、プロトタイプングと検証を反復的に繰り返すアジャイル型の取り組みを実施し、政策、制度、システム開発、労働力等、試行錯誤の中で成果をあげた

取り組み内容

アジャイルな政策立案

- 政策立案でも、プロトタイプング、シミュレーション、検証を反復的に実施

アジャイルな制度

- 「サンドボックス制度」、「ソフトロー」等急激な変化へ対応するための制度

アジャイルな調達

- 必要な資材や技術を効率的かつ短期間に得るための調達の仕組み

アジャイルな開発

- システム開発手法としてアジャイル開発を積極的に採用

アジャイルな労働力

- 迅速かつ柔軟な人員調達、及び中長期を見据えた流動的な人員確保

海外の事例

- 欧州委員会は、文書公開に係る政策立案に際し、5日間の検証を通して、ニーズ把握を実施し政策に反映
- 英法務省は、司法制度の見直し、受刑者の社会復帰や再犯防止等の政策立案に反映する仕組みを構築
- インド保険監督局は、コロナへの対策として、ニーズに応じた新たな保険商品の開発を認める制度を設定
- 米国国税庁は、調達プロセスの改善に向けて、新たな技術やサービスがニーズに合うかを短期間に検証・評価するプログラムを開発
- 米国連邦政府のIT開発プロジェクトは、2017年時点で8割がアジャイル開発を採用
- 米国議会は、パンデミック対策として、元職員や定年済みの職員の再雇用を大幅に緩和
- カナダでは、職員の配置をスキルベース／プロジェクトベースに切り替え、専門性の確保と人材の流動性を実現

サイバーセキュリティに係るエコシステム

背景

- クラウドへの急速な移行、リモートワークの増加等に伴いサイバーリスクは増大している
- リスク軽減、サイバーセキュリティ高度化のためにはサイバーエコシステムを形成し、その利点を楽しむことが必要となっている

取り組み内容

政府の役割の変化

- 政府は政府組織のみならず民間組織のサイバーセキュリティの高度化を支援

国際協力の強化

- サイバー攻撃・防衛に係る知識・経験・インテリジェンスを積極的に他国・他組織に共有

サイバー人材の共有

- 民間企業、大学を含むサイバーエコシステムを活用し多様な人材を育成
- その人材を政府も積極活用（脱自前主義）

ゼロトラスト思考へのシフト

- COVID-19の影響とそれに続くリモートワークへの急速な移行により、ゼロトラストモデルの採用が加速

海外の事例

- 米国防総省は新しいサイバーセキュリティ成熟度認証制度「Cybersecurity Model Certification (CMMC)」を制定し、防衛産業基盤に属する約30社のサイバーセキュリティ高度化を支援
- 南北アメリカ地域のコンピュータ・セキュリティ・インシデント対応チームのコミュニティである CSIRT Americas は、サイバーに係る知識・経験の共有を促進する仕組みを構築し、COVID-19のパンデミックやWannacryランサムウェア攻撃などの緊急事態への対応をリアルタイムにサポート
- 米国NISTはフロリダ国際大学に助成金を授与し、サイバーセキュリティ人材を州や地方の役職、国営企業、米国で働かせるためのプログラムを支援
- シンガポール国防省は2018年初頭にバグ発見報奨金プログラムを実施し、35件のバグを特定、当該個人に対し2,000シンガポール・ドルの賞金を付与
- 米国では44の連邦機関がゼロトラストの研究又はプログラム実施のための専門部署を設置
- 英国の National Cyber Security Centre は、同センターのゼロトラストプリンシプルのベータ版を GitHub 23でリリースした

公平かつ包摂力のある政府

背景

- 多様性（インクルージョン）、受容性（ダイバーシティ）、公平性（エクイティ）の問題は世界的にクローズアップされつつあり本質的な重要性が認識されはじめている

取り組み内容

公共財への公平なアクセス

- 政府は公共財、準公共財、私財をめぐり平等性に影響力がある
- すべての人が「デジタル世界に参加し、貢献し、利益を得る」こと

データの主権およびデータの公平性

- 個人およびコミュニティのデータを誰が所有する必要があるかというデータの所有権の問題に焦点

共創と市民エンゲージメント

- 市民とコミュニティを巻き込み、包括的なガバナンスを促進
- 個々の市民やコミュニティが、発言権を持つためのより大きな機会を提供

海外の事例

- 米国では、ジョー・バイデン大統領が、農村部のブロードバンドインフラストラクチャへの200億米ドルの投資を呼びかけ、生活者の雇用機会を強化
- 英国公衆衛生サービスは、2020年から2025年の感染症戦略とNHS長期計画の両方の重要な優先事項として健康の不平等をなくすことを掲げた
- 先住民問題のための国際作業グループは、先住民がメンバー、知識システム、慣習、および領土に属するデータを所有、管理、アクセス、および所有する権利に焦点を当てた先住民データ主権（ID-SOV）イニシアチブが開始
- ニュージーランドのマオリコミュニティは、4年間で600万米ドルの政府資金を受けたTikanga in Technologyプロジェクトを通じて、ID-SOVの概念を実行に移している
- 台湾では、政府はオープンソースのコラボレーションプラットフォームであるvTaiwanを使用して、市民、学者、ソフトウェア開発者を集め、COVID-19パンデミックに効果的に対応する方法をオンラインでブレインストーミング
- ベルギーのルーヴェン市は、気候変動やCOVID-19への取り組みから、都市をより良い場所にする方法についてのアイデアまで、政府の決定に関する市民の意見を頻繁に求めている

政府への高い信頼の維持

背景

- コロナ禍においては、危機的状況下で市民の政府への依存度と信頼度は高まりコロナ対策の有効性につながった
- 信頼はその能力と意図に対する市民の認識に基づいており維持には困難さがつきまとう

取り組み内容

市民からの信頼の醸成

- 政府情報への信頼が高いと市民の協力を得られやすい
- 信頼を深めるためのコミュニケーション

政府のデジタルサービス及びデータインシチュアチブへの信頼

- データの最大限活用とデータ乱用から市民を保護する両方の責任

情報操作対策

- フェイクニュース対策の鍵は迅速な対応スピード
- ほとんどのケースで2時間がタイムリミット

海外の事例

- シンガポール政府はパンデミック対策で一貫性のある明確な情報共有を方針とし、毎日記者会見を開き、状況と施策結果を説明
- 韓国は大規模な経済的閉鎖を実施せずにパンデミックを封じ込めた数少ない国の1つ。PCR検査強化、革新的な接触トレーシングアプローチ、堅牢な隔離ポリシーを含む積極的な早期対応が功を奏した
- インドの生体認証ベースのデジタル識別システムであるAadhaarには、名前、生年月日、性別、住所、指紋と網膜画像認証機能があり、さらにはプライバシーの別の層として、市民がランダムに生成されデータ追跡不可能な仮想ID16桁を使用できる
- エストニアのX-teeプラットフォームは、安全で認証されたデータ交換を促進することにより、信頼を維持
- 米国では、空軍と米国特殊作戦軍が、ボットがフェイク情報を広めるのと同じくらい迅速にフェイク情報と戦うことを目的としたAIを利用したプラットフォームを開発している
- インドネシア情報省は、Googleとフェイク情報に対抗する市民主導のイニシアチブMafindoと提携し、インターネットのデマやフェイク情報を見分けられるように包括的なメディアリテラシープログラムを立ち上げた

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001