

Deloitte.

デロイト トーマツ



The Digital Citizen

政府によるデジタルサービスに対する認識調査

目次

03

はじめに

04

5つの主な調査結果

05

デジタルチャネルを通じて政府へ
頻繁にアクセスしている回答者は少なく、
アクセスしても満足度は低い

11

人々は新しいテクノロジーに前向きだが、
既存のデジタルサービスを利用する上で
困難に直面している

18

「認識」が課題 – 多くの回答者は
デジタルサービスのメリットを
十分に認識していない

23

信頼構築の鍵となる顧客体験の向上

30

提言

31

調査方法

はじめに

デジタル行政サービスは
有権者のニーズに応える上で
ますます重要になっています

行

政機関が提供するデジタルサービスに対する個人の認識をより深く理解するために、デロイトは世界13カ国で5,800人を対象に行政デジタルサービスの利用状況を調査しました。調査結果は、年齢、所得、性別によって重み付けされています。

この調査結果の概要は、行政サービスと民間サービスに対する市民の認識の違いや、公共サービスにデジタルでアクセスする際の推進要因および課題を明らかにすることを目的としています。また、デジタルIDやデータ共有への意欲、データプライバシーとセキュリティ保護における政府への信頼など、デジタルサービスのイネーブラー(実現要因)についても考察しています。

注意事項：本資料はDeloitte Globalが2023年4月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。



5つの主な調査結果

調査結果1

デジタルチャネルを通じて政府へ頻繁にアクセスしている回答者は少ない

デジタルチャネルを通じて行政機関と定期的に(「頻繁に」および「常に」)やりとりしていると回答した者はわずか25%に過ぎず、政府はデジタルサービスの利用可能性の向上と導入促進に向けて前途多難な状況に置かれています。

調査結果2

民間部門を下回る満足度

回答者のデジタル行政サービスに対する満足度は、世界的に見ても民間サービスに対する満足度を大きく下回っています。

調査結果3

ウェブサイトが選好されているものの、ナビゲートが困難

ほとんどの回答者は、ウェブサイトを通じて政府とやりとりすることを選好しています。しかし、デジタルサービスにアクセスする上での最大の課題として、「政府のウェブサイトを効率的に閲覧するのが難しい」点が挙げられています。

調査結果4

人口統計学的属性によって

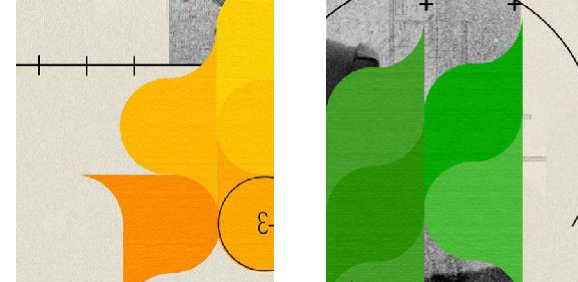
大きく異なる利用状況

デジタルサービスを頻繁に利用する回答者とそうでない回答者の間には、年齢、所得、地域、学歴によって大きな差があり、デジタルサービスへのアクセスや公平性に懸念が生じる可能性があります。

調査結果5

楽観視の理由

- 回答者は、明確なメリットがあれば、政府とデータを共有することに前向きです。
- ユーザー体験の向上は、満足度の向上と政府への信頼の向上につながる可能性があります。
- 行政サービスにアクセスする上で3つの最大の課題として回答者が挙げている「ユーザー体験」、「プライバシー」、「セキュリティ」は、政府がコントロールできる分野です。



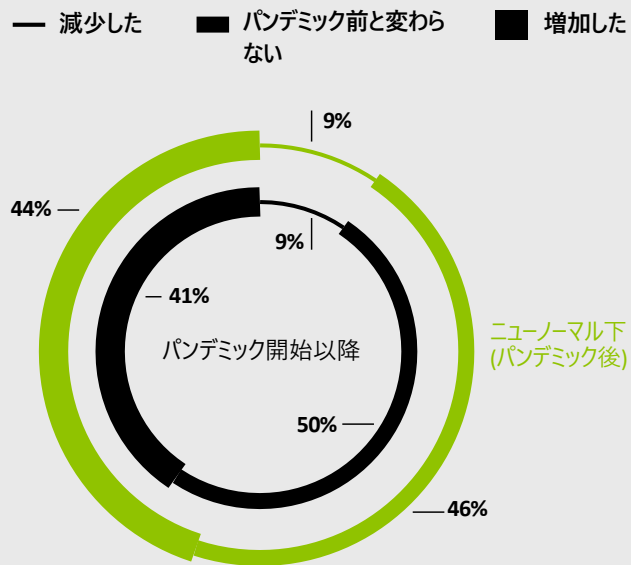


デジタルチャネルを通じて政府へ
頻繁にアクセスしている回答者は少なく、
アクセスしても満足度は低い

パンデミックにより、回答者のデジタルサービス利用が増加しました。今後予想される利用状況は、国によって大きく異なることが見込まれます

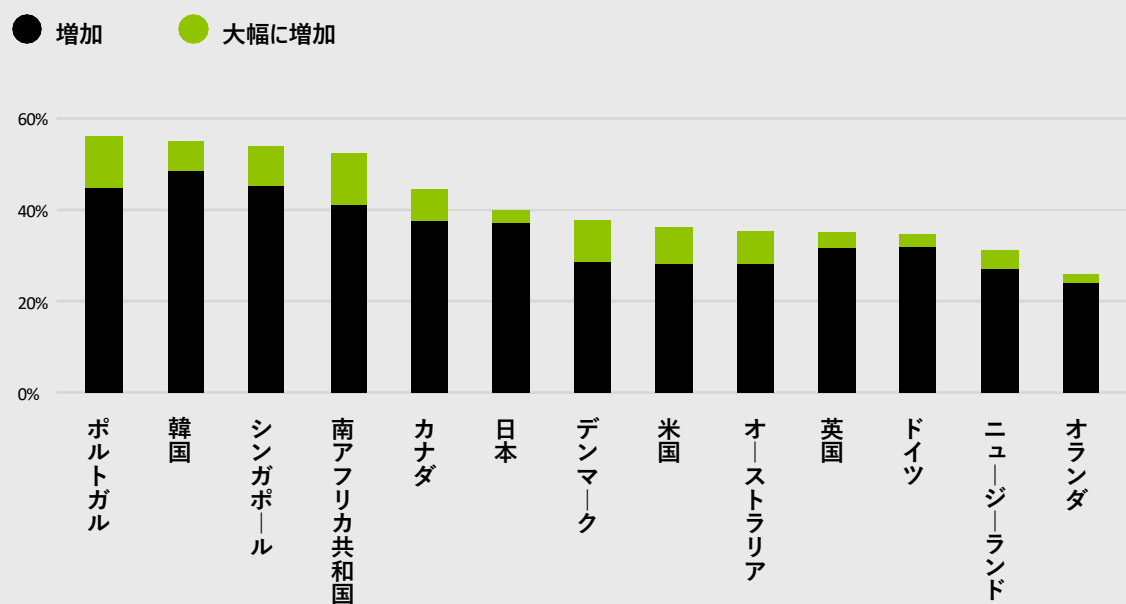
パンデミックにより政府のデジタル変革の取り組みが加速し、多くの市民が行政サービスへアクセスする方法に変化をもたらしました。COVID-19はデジタル行政サービスの転換点となりました。

行政デジタルサービスの利用状況の変化



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

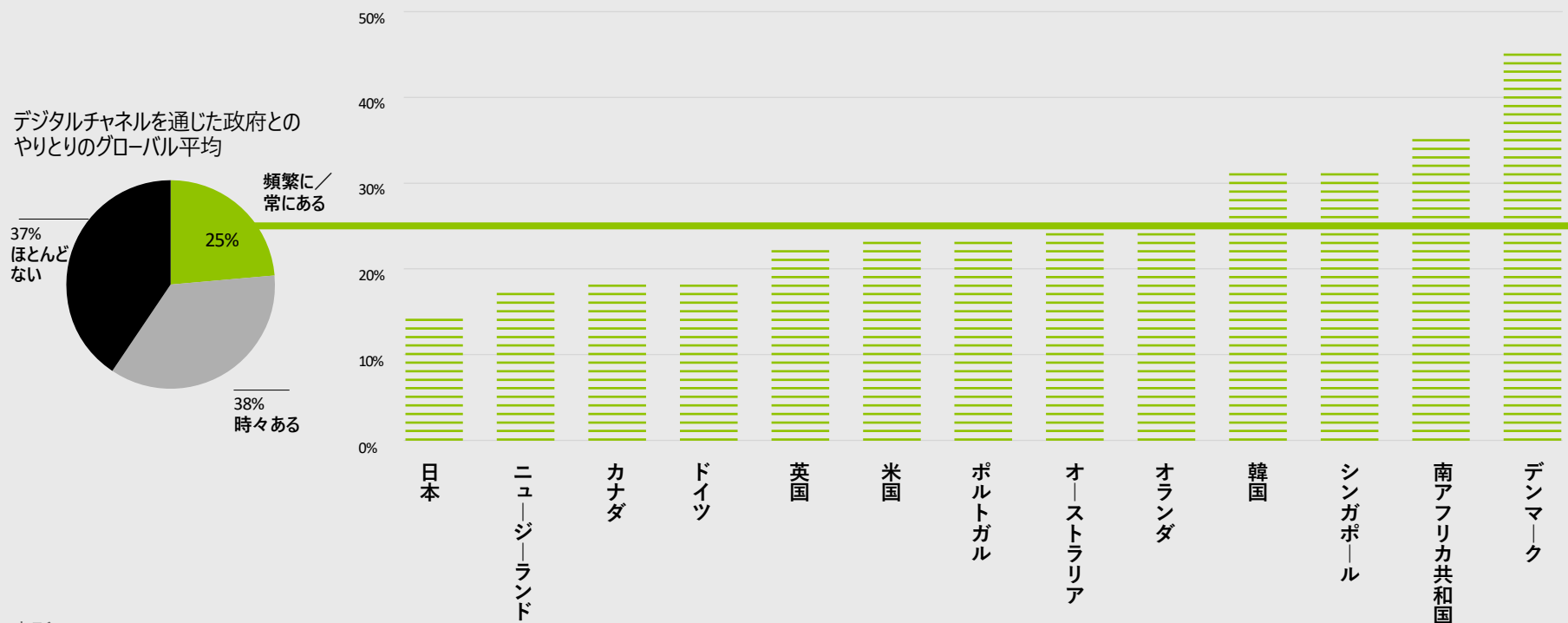
パンデミック開始以降、行政デジタルサービスの利用はどのように変化しましたか？



ほとんどの回答者は、依然としてデジタルチャネルを通じて政府にアクセスする機会が多くありません

デジタル行政サービスに頻繁にアクセスしているユーザーは少数です。デジタルチャネルを通じて政府と頻繁にまたは常にやりとりしている回答者はわずか25%に過ぎません。そのため、特に利用率の低い国の政府は前途多難な状況に置かれています。

デジタルチャネルを通じて政府と頻繁にまたは常にやりとりしている回答者の割合



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

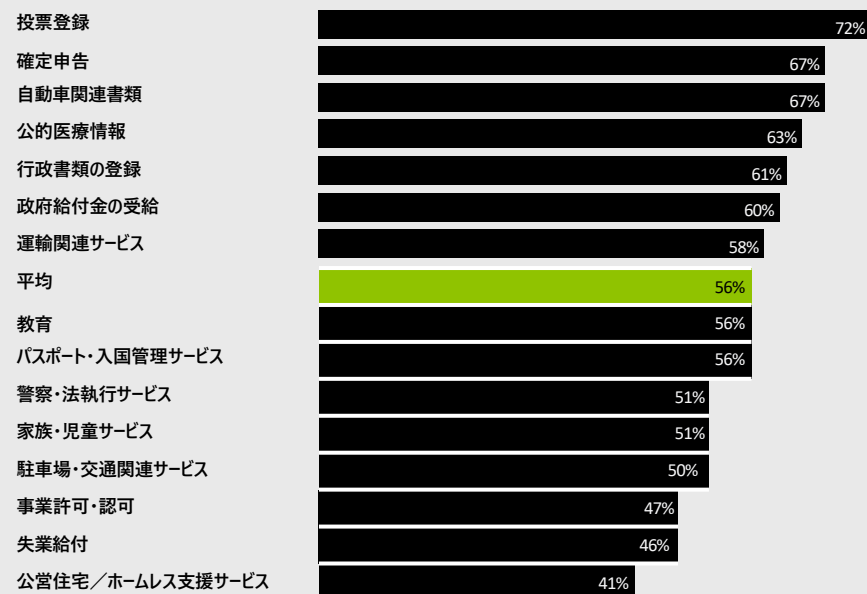
デジタル行政サービスに対する満足度は、民間サービスに比べて、平均20%以上下回っています

調査対象となったほぼ全てのオンライン行政サービスに対する満足度は、下記の民間サービスに対する満足度を下回っています。

ライブイベントアプローチを用いて一部のオンライン行政サービスを提供することで、満足度を向上させることができるでしょう。

オンライン行政サービスとオンライン民間サービスに対する回答者の満足度

オンライン行政サービス(「満足」「非常に満足」)



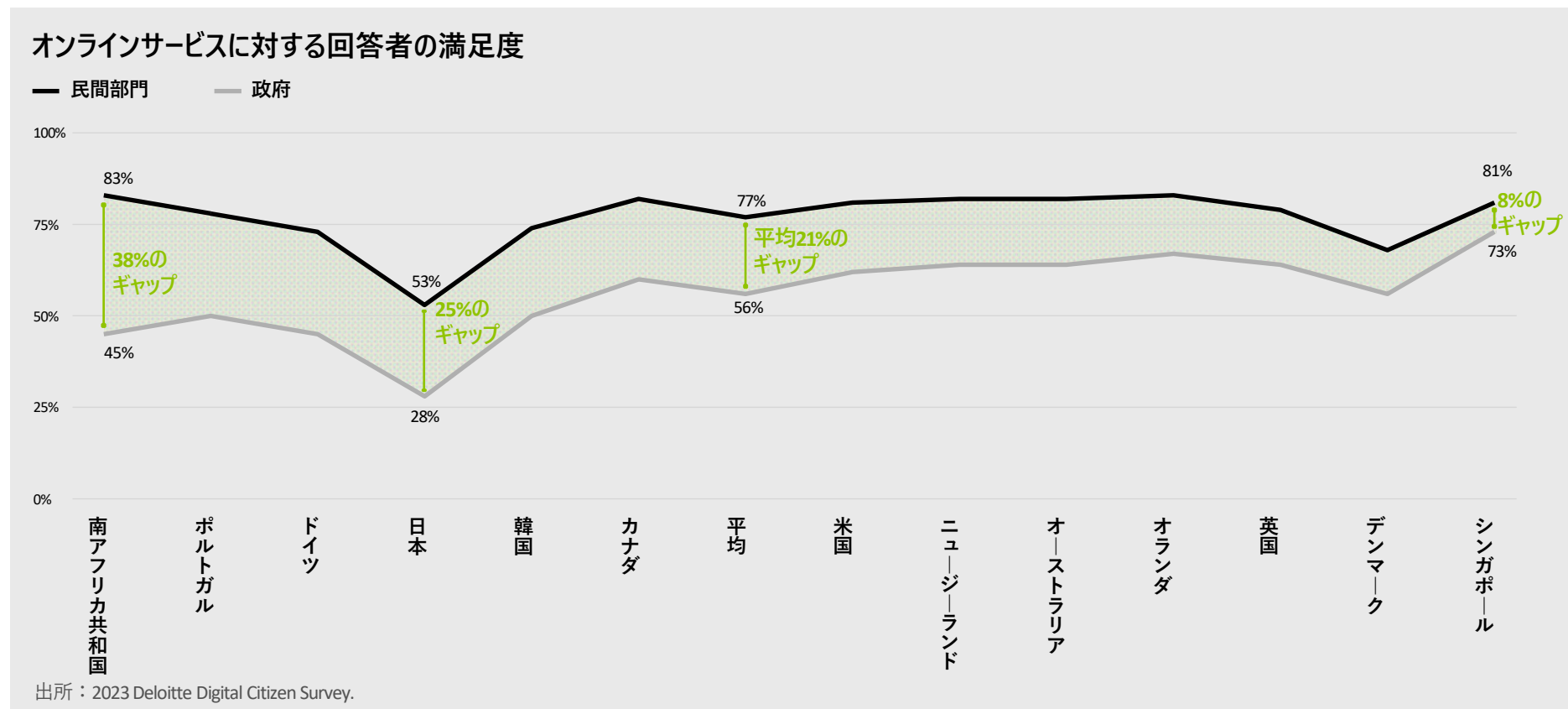
オンライン民間サービス(「満足」「非常に満足」)



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

官民のオンラインサービスに対する満足度ギャップは、南アフリカ共和国の38%からシンガポールの8%に及びます

シンガポールでは行政サービスに対する満足度が比較的高くなっています。シンガポールの「LifeSG」アプリは、政府の様々なプログラムを一つのインターフェースに集約しています。市民はLifeSGアプリ^aでプログラムを検索し、70以上のサービスに申し込むことができます。

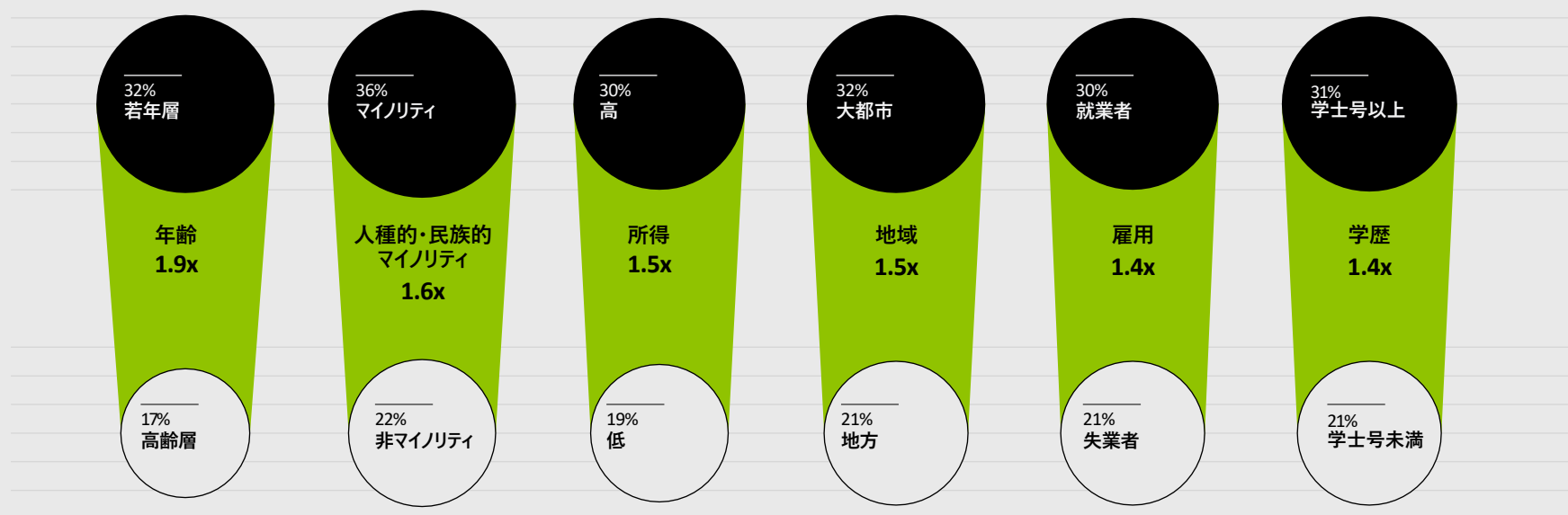


^aWilliam D. Eggers et. al., How government can deliver streamlined life event experiences, Deloitte Insights, 2022年7月12日

デジタル行政サービスの利用状況は、調査対象の人口統計グループによって大きく異なります

COVID-19下におけるオンラインサービスへの移行により、多くの人々の利便性が向上しましたが、中には利便性が低下した人もいます。COVID-19は情報格差を浮き彫りにし、一部の政府はその格差を解消する準備ができていない事が明らかになりました。

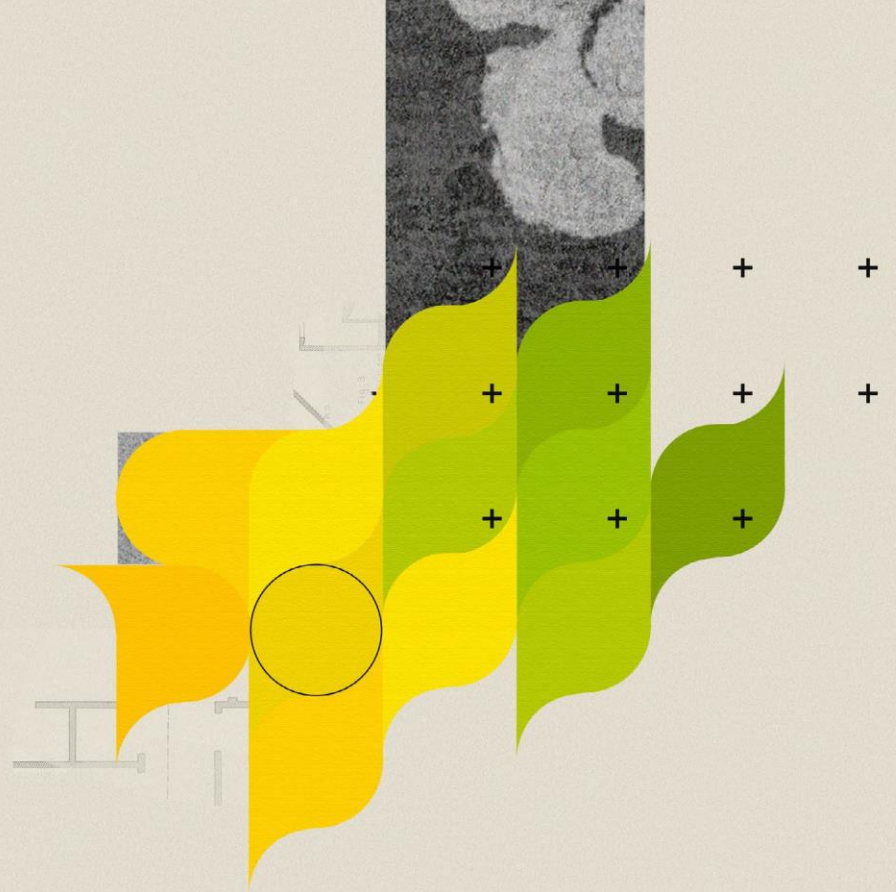
デジタルチャネルを通じて政府と頻繁にまたは常にやりとりしている回答者



注：18～34歳が若年層、55歳以上が高齢層に該当します。所得階層は国によって異なります。上位30%を高所得者、下位30%を低所得者、それ以外を中所得者として分類しています。

出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

人々は新しいテクノロジーに前向きだが、
既存のデジタルサービスを利用する上で
困難に直面している



調査回答者は、時間の節約と利便性の向上につながる限り、5GやIoTに概ね好意的です

高速通信に対する需要の高まりを反映して、5G技術は回答者が政府に導入してほしい最新テクノロジーの筆頭候補として挙げられています。

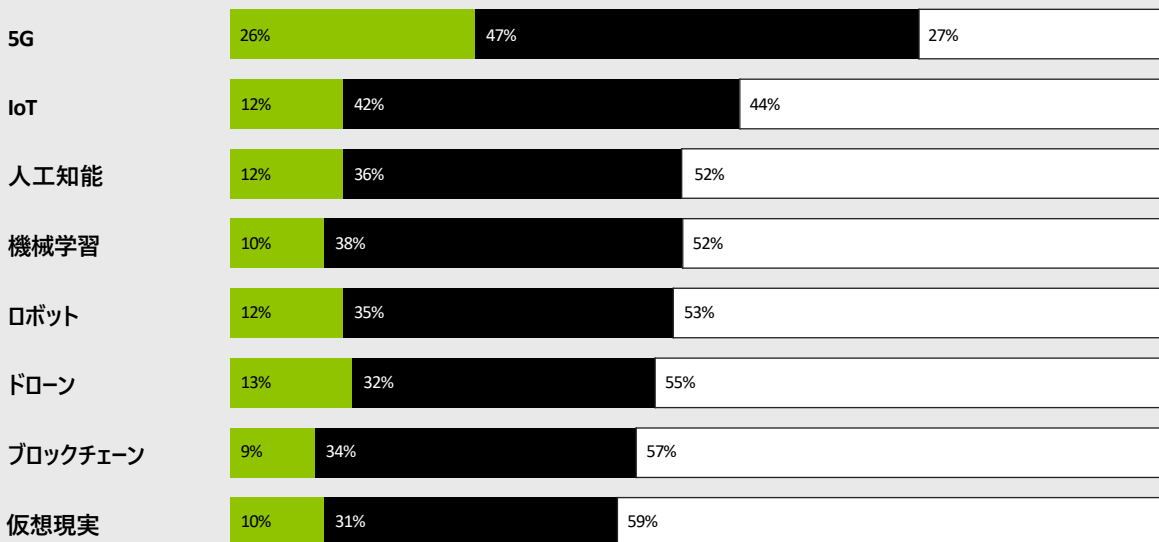
「利便性の向上、時間の節約、よりパーソナライズされたサービスの提供につながるのであれば、行政機関にこの新しいテクノロジーを導入してもらいたい」

「強くそう思う」「そう思う」と回答した人の割合

● 強くそう思う

● そう思う

○ その他の回答



注：四捨五入の関係で割合の合計が100にならない場合があります。

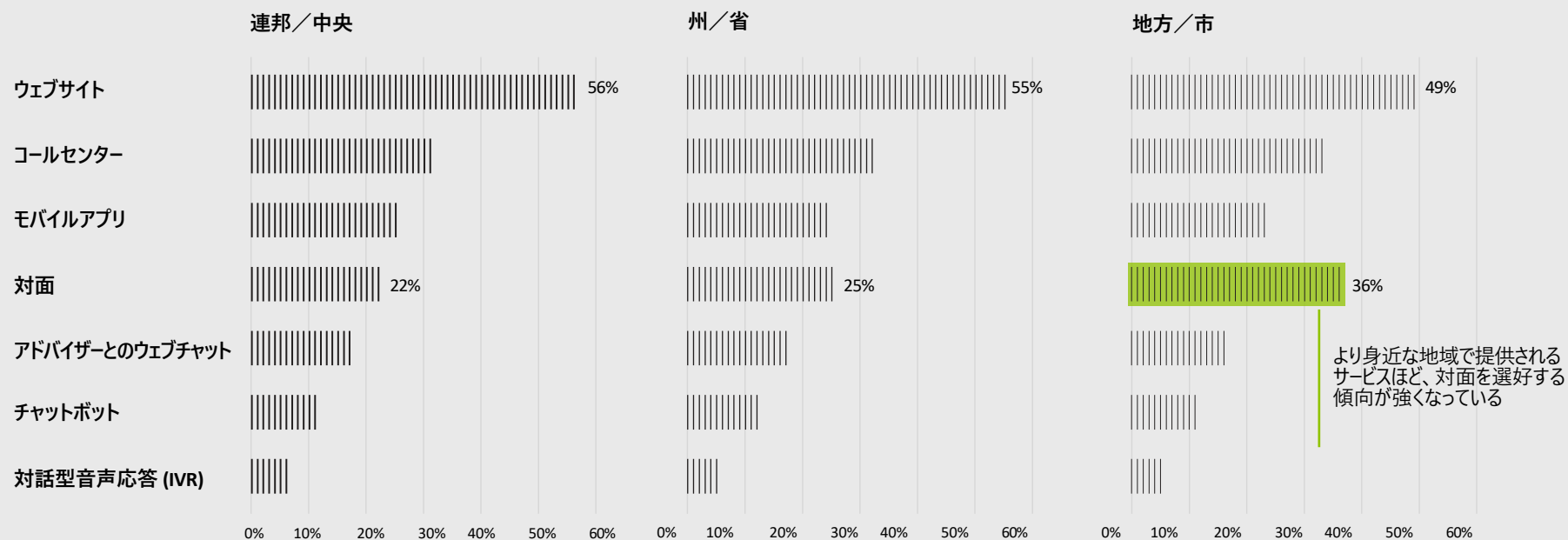
出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

調査回答者は、ウェブサイトを通じたやりとりを好む傾向が明らかになりました

デジタルサービスに対する選好が強いことを踏まえ、政府は使いやすさを重視したウェブサイトを開発すべきです。

一方で、政府と有権者の距離が近いほど、対面でのやりとりを選好する傾向が強くなっています。

どのような方法で行政サービスとやりとりしたいですか？



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

対話型音声応答を通じてやりとりしたいと考えている回答者はわずか6%に過ぎません－時代遅れのアプローチであることがその原因と考えられます

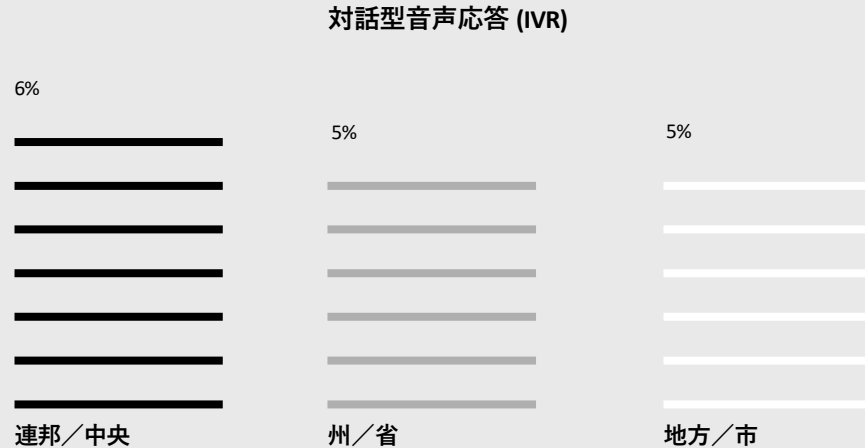
対話型音声応答 (IVR)の利用が少ないのは、IVRは時間がかかり効果がないという認識によるものと考えられます。

質・量ともに優れたコミュニケーションや共感的で思いやりのある言葉遣いなど、情緒的要素はIVRの導入に大きく寄与するものであり、多くの政府で導入が進んでいます。

政府がコンタクトセンターのIVRを最新化する方法の詳細は、[the future of government contact centers](#)の考察をご覧ください。

どのような方法で行政サービスとやりとりしたいですか？

年齢、所得、人種、性別を問わず、IVRは行政サービスにアクセスする上で最も選好されないチャネルとなっています。

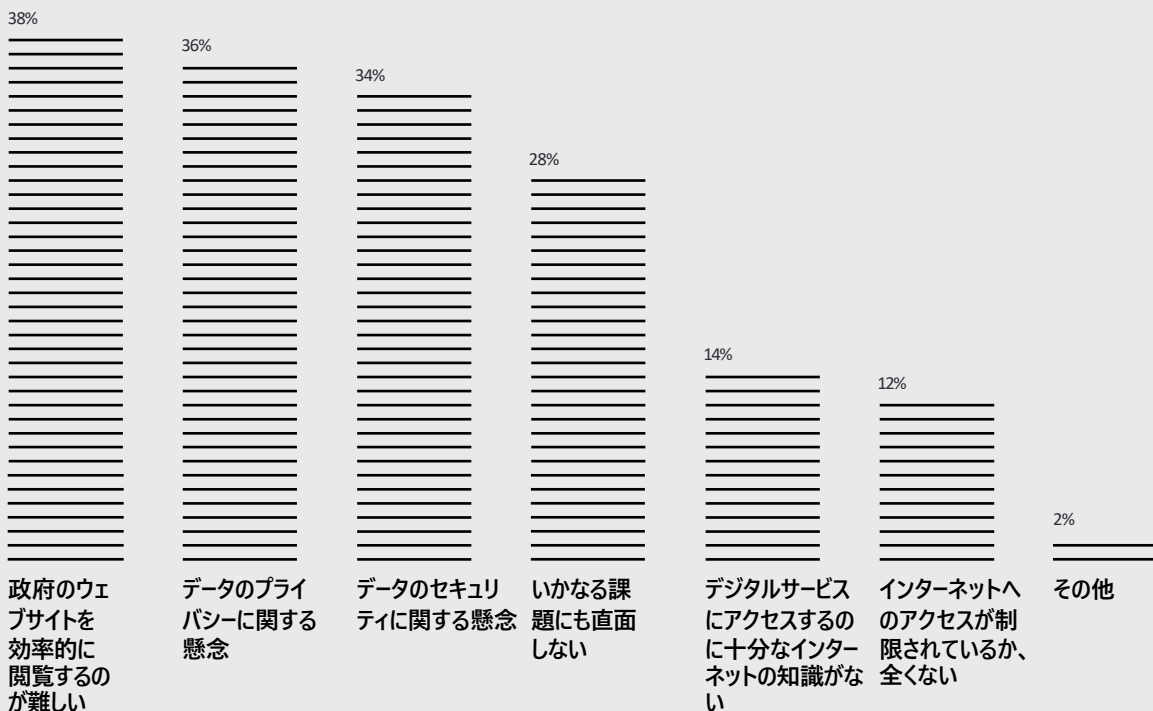


出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

ユーザーの最大の課題である「ウェブサイトでのユーザー体験」、「プライバシー」、「セキュリティ」は何れも解決可能です

デジタル行政サービスにアクセスするにあたり、ウェブサイトの効率的な閲覧、サービス提供に係るデータプライバシーへの懸念、そして取り扱われるデータの取扱いに係るセキュリティへの懸念が、主な課題として挙げられています。これらは、行政による適切な施策の立案及び実行により解決することが可能である課題です。

デジタル行政サービスにアクセスする上での回答者の課題



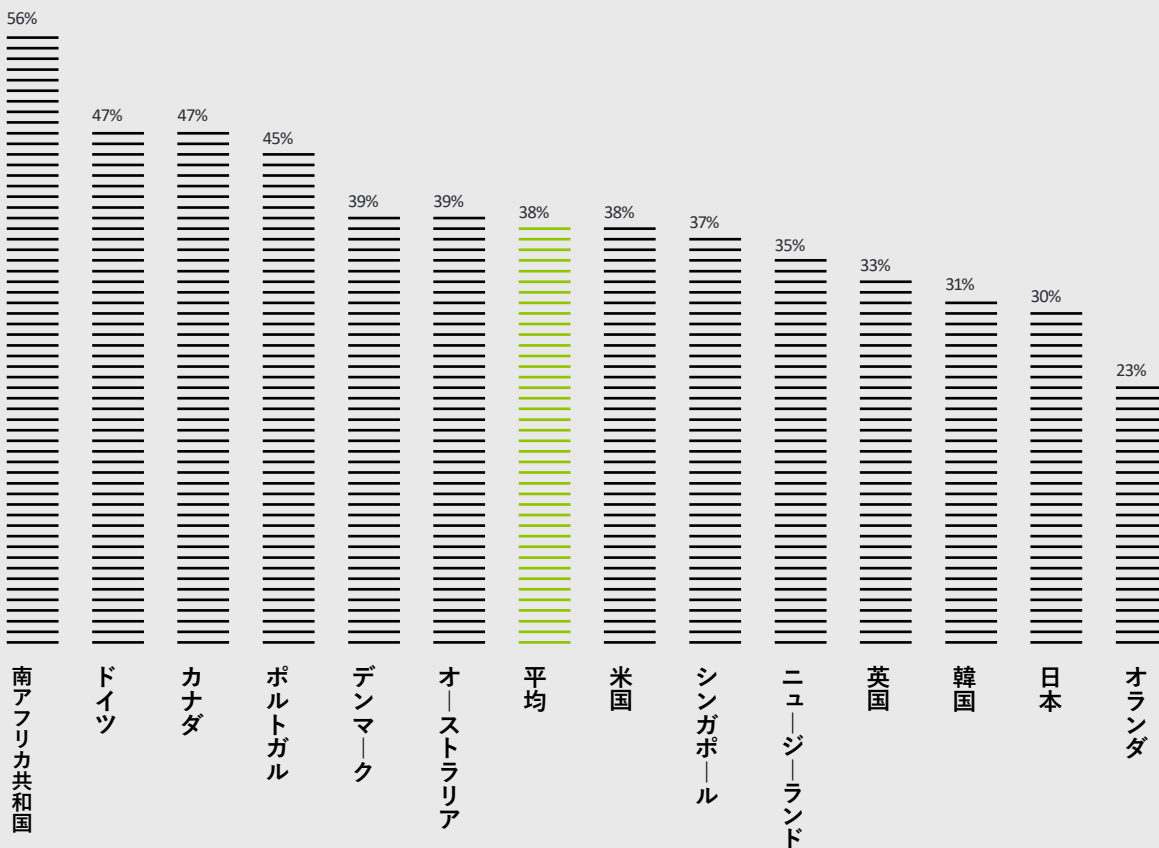
出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

顧客体験(CX)の向上に注力 することでデジタルの導入を 促進する

ウェブサイトにおける回答者のユーザー体験は国によって大きく異なります。南アフリカ共和国では、回答者の半数以上が、ウェブサイトでのユーザー体験を「課題」と認識しています。多くの場合、ウェブサイトはユーザーの視点からではなく、政府の視点から設計されています。政府のウェブサイトの複雑さを簡素化し、使いやすさを向上させる鍵は、政府の利害関係者ではなくユーザーのニーズに焦点を当てることにあります。

CXを向上させる方法についての詳細は、[current state of CX in government](#)をご覧ください。

「ウェブサイトのナビゲート」が回答者にとっての最大の課題となっています

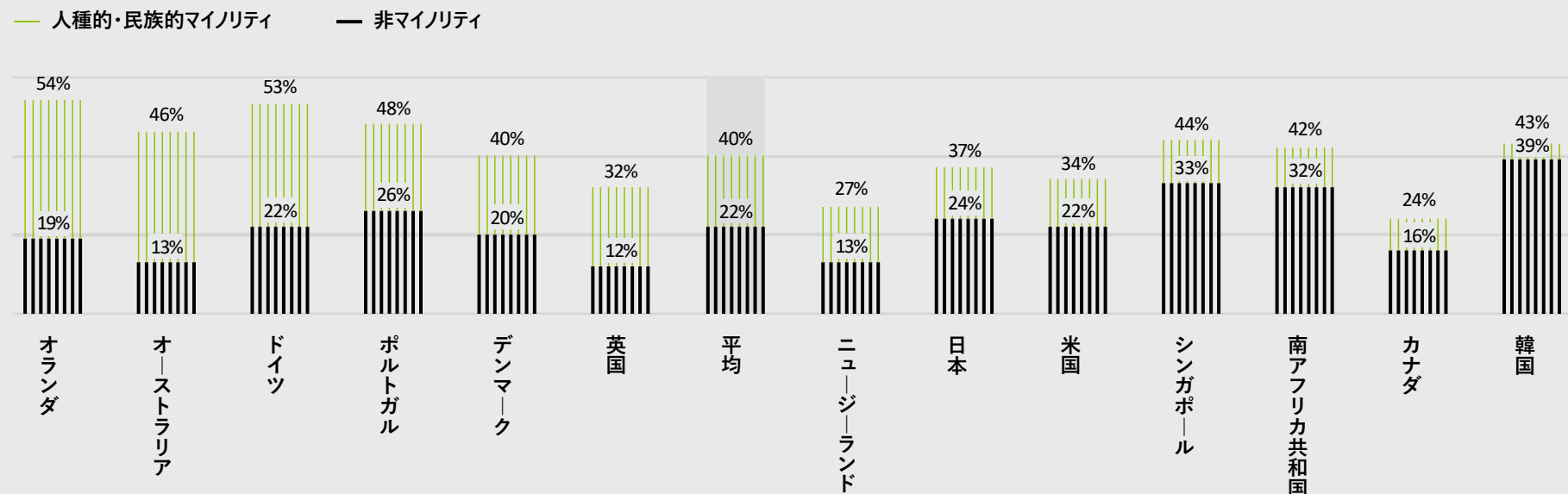


出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

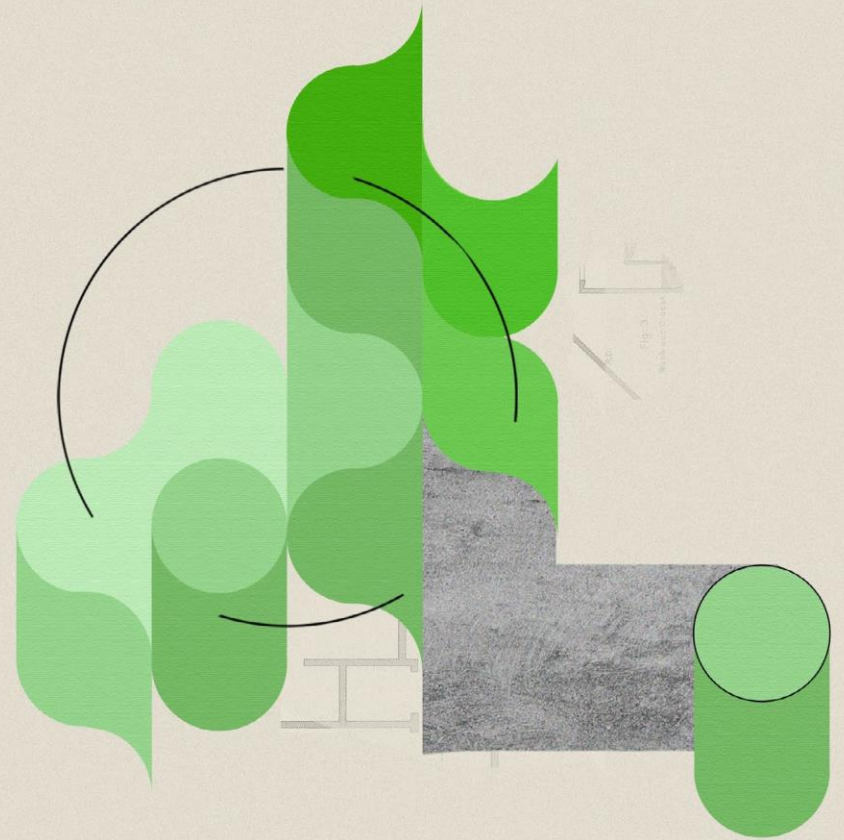
インターネットへのアクセスや、インターネットで行政サービスにアクセスする方法の知識については、人種や民族によって大きなギャップがあります

人種または民族的マイノリティである回答者の40%が、インターネットにアクセスできないか、デジタルサービスにオンラインでアクセスするのに十分なインターネットの知識を持っていません。非マイノリティでは、その割合は22%と大幅に低くなっています。インターネットへのアクセスや、インターネットを使ってデジタル行政サービスにアクセスする方法の知識について、マイノリティと非マイノリティの間でギャップが最も大きいのはオランダ(35%)、最も小さいのは韓国(4%)です。

デジタルサービスにオンラインでアクセスする上での課題として、「インターネットにアクセスできない」または「インターネットに関する知識がない」と回答した人の割合



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

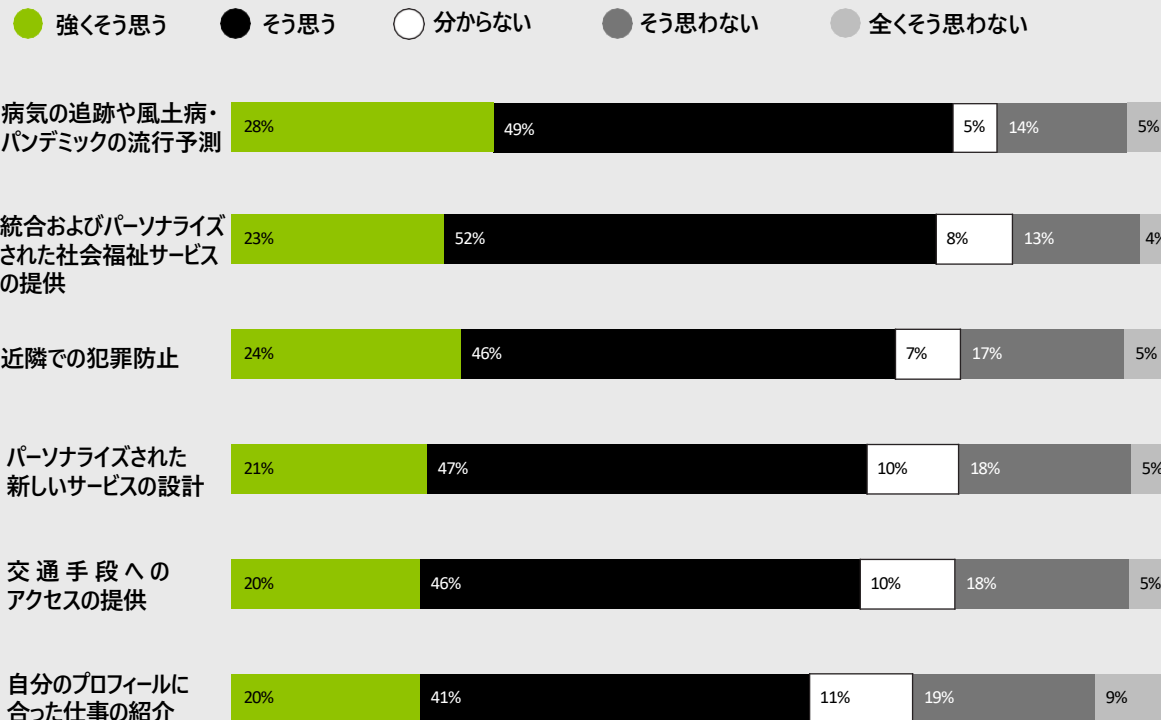


「認識」が課題 – 多くの回答者は
デジタルサービスのメリットを十分に
認識していない

回答者は一般的に、個人および公共の利益のためにデータを共有してもよいと考えています

回答者は、個人のニーズや関心、状況に合わせてパーソナライズされたサービスと引き換えに、データを共有してもよいと考えています。プライバシーを課題として挙げた人の65%は、データの共有によって自分が利用しているサービスがどのように改善されるかが分かれば、データを共有してもよいと考えています。同様に、セキュリティに懸念を抱いている調査対象者の64%が、データの共有によって自分が利用しているサービスが改善されるのであれば、データを共有してもよいと考えています。

「行政機関が以下の目的で個人データを収集することに抵抗はない」



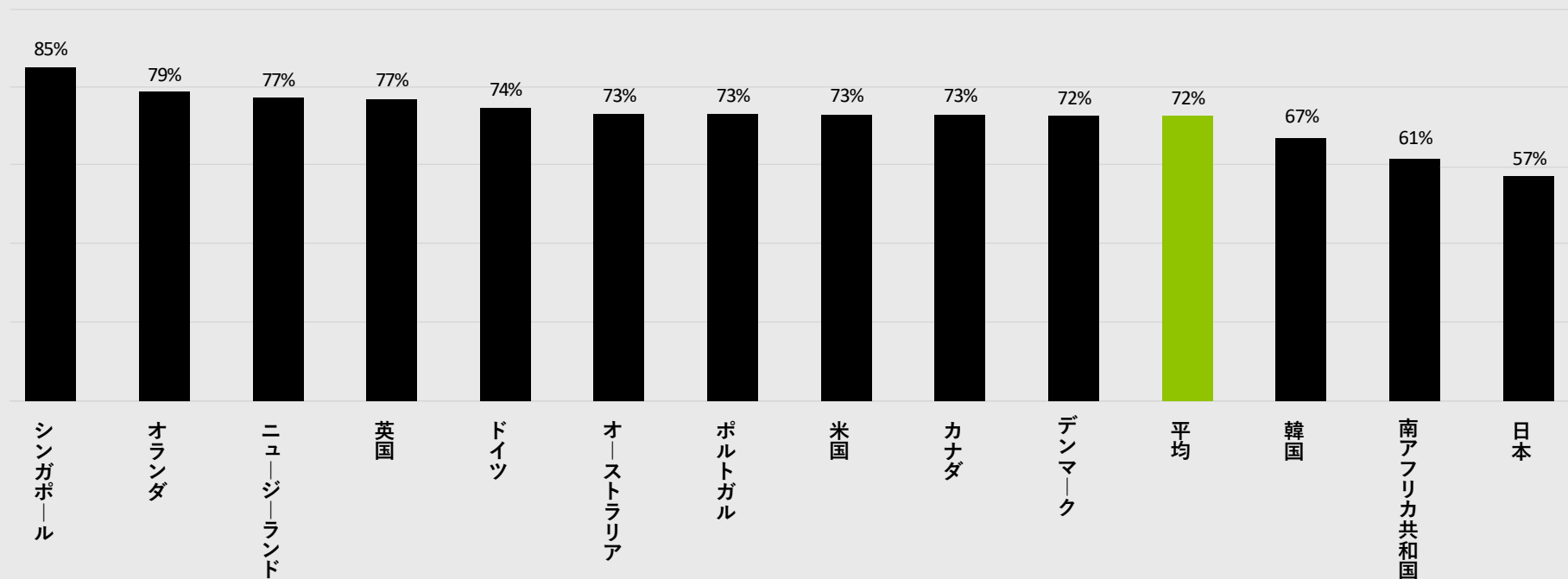
注：四捨五入の関係で割合の合計が100にならない場合があります。

出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

ほとんどの回答者が個人情報保護の点で政府を信頼しており、中でもシンガポールとオランダがリードしています

データ保護の点で政府を信頼している

「そう思う」、「強くそう思う」

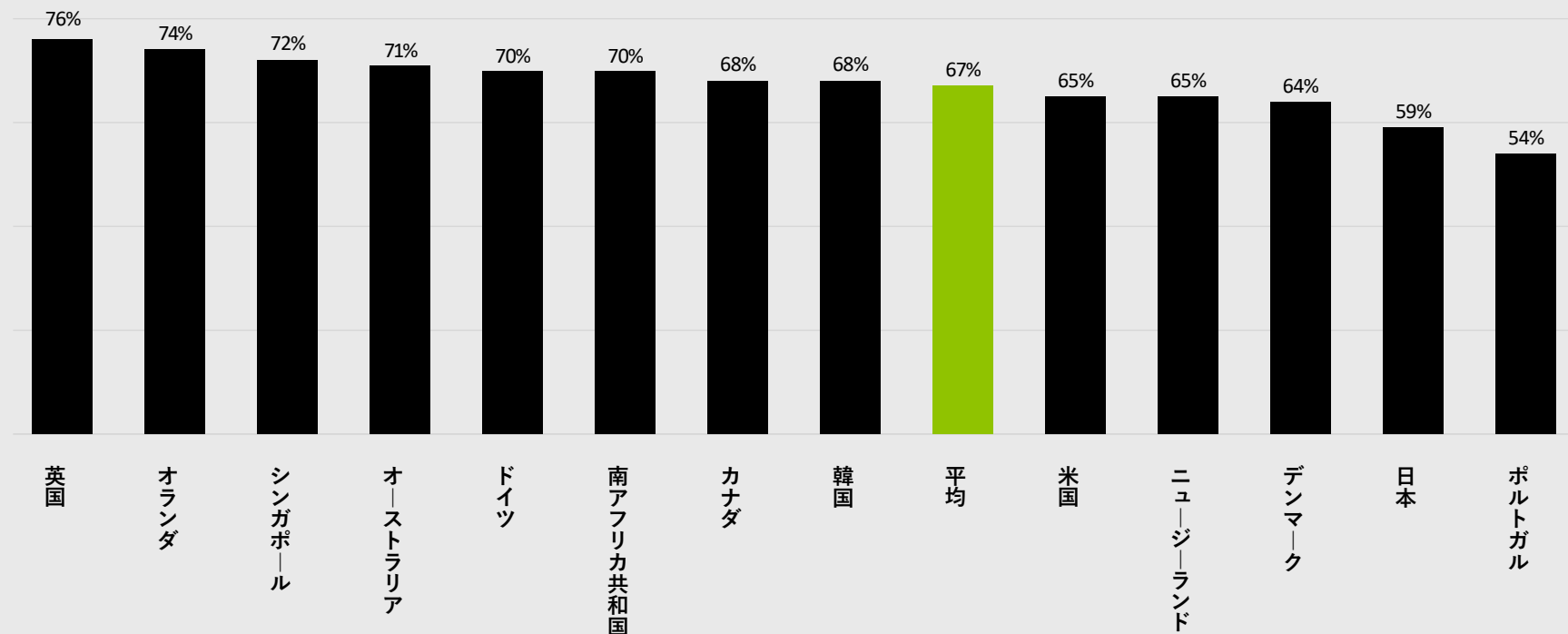


出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

調査対象者の大半は、行政サービスにアクセスするために単一の安全なデジタルIDを持つことに抵抗を感じていません

「特定の政府レベルにおける全ての行政サービスにアクセスするために、単一の安全なデジタルIDを持つことに抵抗はない」

「そう思う」、「強くそう思う」



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

行政機関に繰り返し情報を提供する手間を省くことは、デジタルID導入の大きな原動力となります

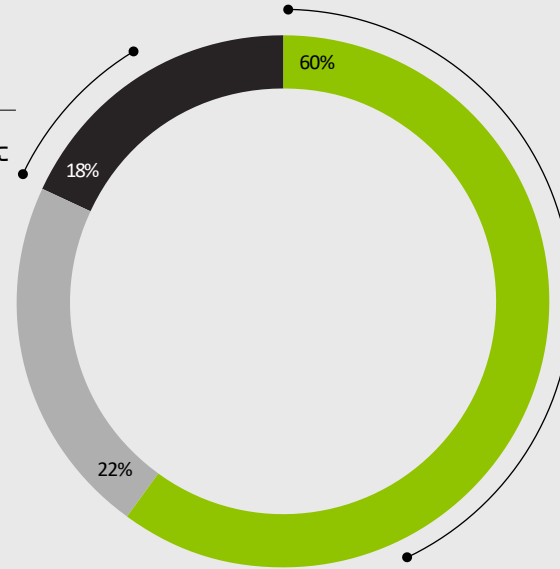
対面の行政サービスを受取るにあたり、何度も同様の基礎情報の記入を求められた経験はないでしょうか？日々の生活において、役所に頻繁に行くことはそこまで多くないかもしれません。しかし、そうであるからこそ、行政機関に繰り返し情報を求められることも煩わしさを感じることも多いはずです。

繰り返し同様の情報提供をする手間を省きたいという市民の想いは、デジタルID導入に向けた重要な要素です。

「行政機関から繰り返し情報を求められるのは面倒だ」

● そう思う ● どちらでもない ● そう思わない

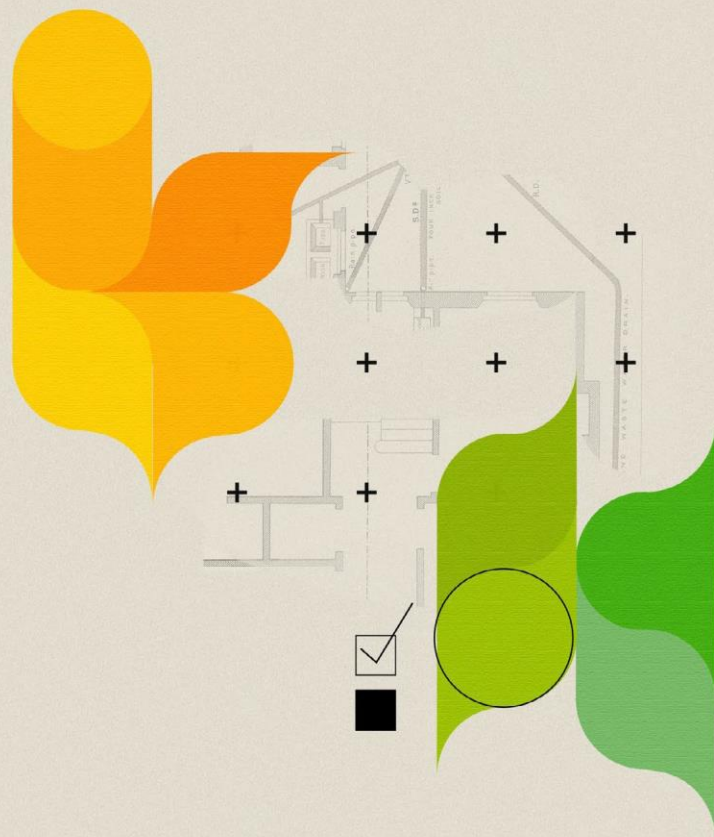
面倒だと感じていない人の55%はデジタルIDのアイデアに前向きである



行政機関に繰り返し情報を提供することが面倒だと感じている人の72%はデジタルIDの導入に前向きな傾向がある

出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

信頼構築の鍵となる 顧客体験の向上



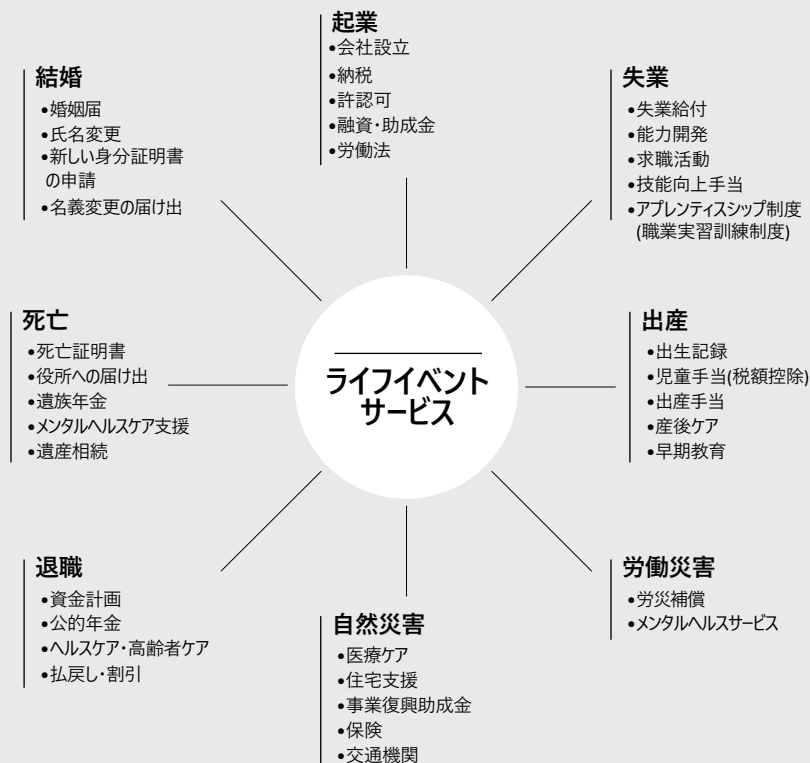
統合されたライフイベントアプローチへの移行は、顧客体験を向上させる重要な方法です

ライフイベントに基づくサービス提供では、個々の市民や企業に焦点を当てます。

出産や死亡といったライフイベントに対応するために個人が様々な行政機関を探し回る代わりに、行政機関が連携して市民のニーズにプロアクティブに対応します。

これは、ユーザーのニーズを予測し、市民に代わって情報を共有し、ユーザーが次に進むと思われるステップを案内することを意味します。

代表的なライフイベントに基づくサービスのバスケット



出所：William D. Eggers et. al., How government can deliver streamlined life event experiences、Deloitte Insights、2022年7月12日

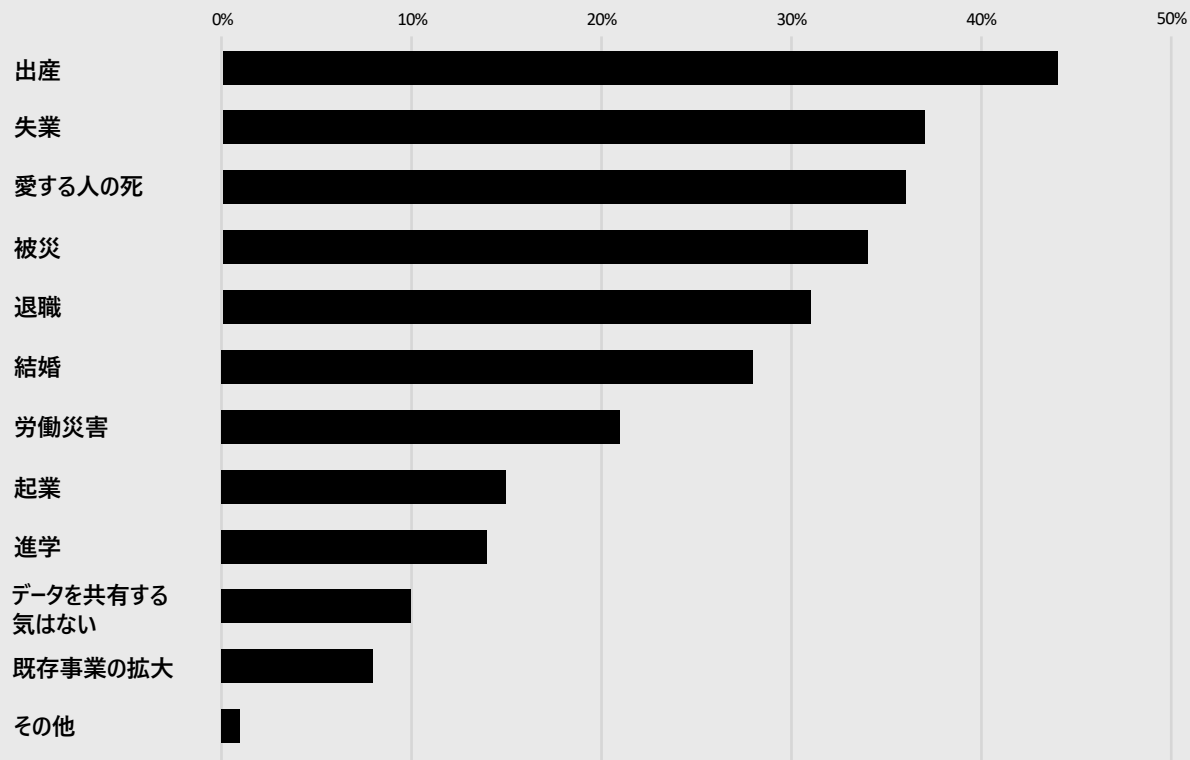
個人は様々な行政サービスを受けるためにライフイベントデータを共有してもよいと考えています

出産、失業、死亡といったライフイベントに対応するために、個人が様々な行政機関を探し回ることを強いられる代わりに、行政機関が連携して市民のニーズにプロアクティブに対応します。

ライフイベントサービスは、政府が市民のニーズを予測し、市民に代わって情報を共有し、統合された様々なサービスを提供するのに役立ちます。

ライフイベントに基づく行政サービスのためにデータを共有することへの意欲

データを共有してもよいと思うライフイベントを3つ選んでください

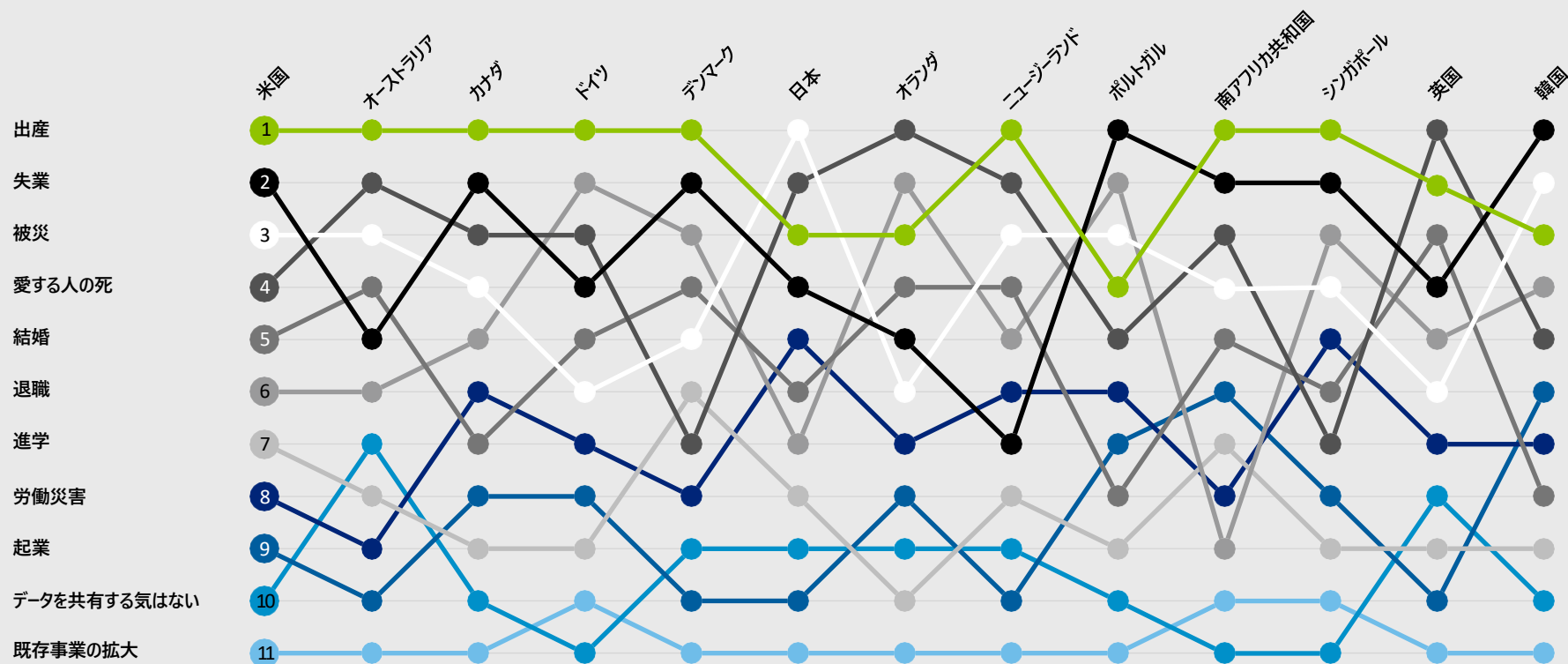


出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

各国におけるライフイベントの選好

調査対象13カ国のうち8カ国で、データを共有してもよいと思うライフイベントのトップに出産が挙げられています。

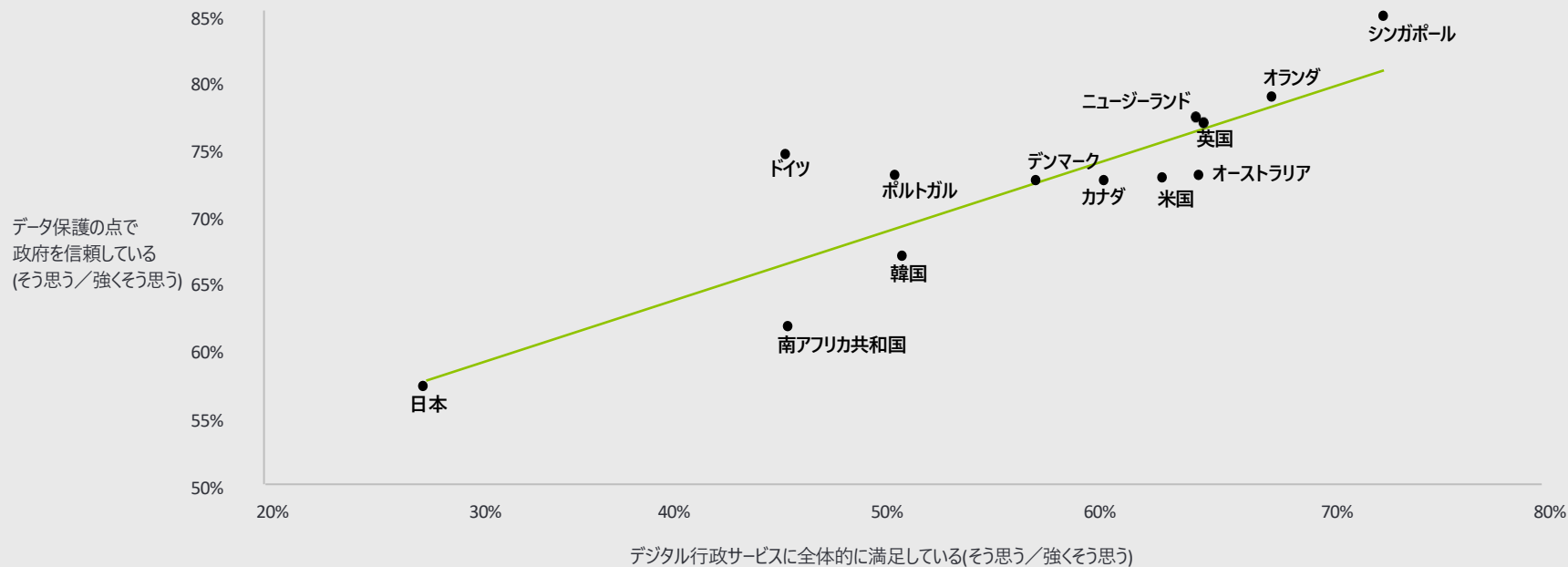
行政サービスを受けるためにデータを共有してもよいと思うライフイベント



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

回答者のデータ保護における政府への信頼度とデジタル行政サービスに対する満足度の間には強い相関関係があります

信頼度とデジタル行政サービスに対する満足度の関連性



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

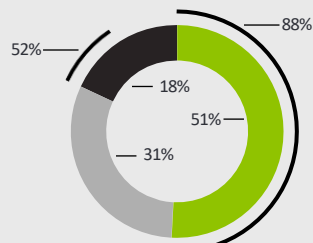
顧客体験の向上は、満足度の向上、ひいては政府への信頼の向上につながる可能性があります

行政機関のデジタルサービスに満足している回答者は、個人情報保護の点で当該行政機関の信頼度を高く評価する傾向があります。デジタルサービスに満足していない回答者は、信頼度スコアを低くつける傾向があります。これは、顧客体験の向上が満足度の向上、ひいては信頼の向上につながる可能性があることを意味しています。

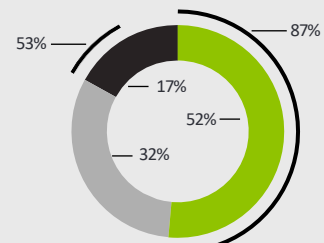
政府における顧客体験

● 満足している ● どちらでもない ● 満足していない — 個人情報保護の点で信頼度が高い

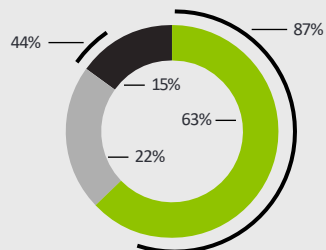
法執行機関



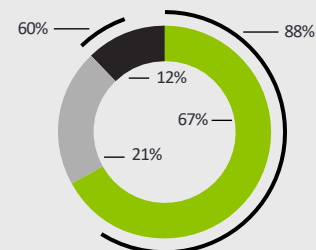
オンライン家族・児童サービス



医療サービス



確定申告



出所：2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

政府は顧客体験を重視することで、行政サービスに対する満足度を向上させることができます

行政機関は、市民中心の考え方への移行、顧客体験(CX)とミッションの成果との紐付け、CX向上の責任者の任命、およびCXの提供に必要なインフラの構築により、CXを向上させることができます。

政府中心から市民中心の考え方への移行。行政サービスを政府ではなく市民のニーズに合わせてカスタマイズします。

カスタマージャーニーの全てのタッチポイントを統括するリーダーの任命。行政機関は、組織全体のCX向上の取り組みを統括する「CXオフィス」を設立するべきです。

CXを提供するインフラの構築。統合データ管理を利用して、データの収集に「ワンスオンリー原則」を適用し、AIと機械学習を導入してサービス提供をカスタマイズします。

CXと特定のミッションの成果との紐付け。市民のニーズや行動をより深く理解することで、行政機関はより効果的かつよりコスト効率の良い方法で有権者にサービスを提供することができます。

新しいサービス提供モデルの特定。ユーザー中心の考え方を重視して、コスト削減と信頼構築を図ることができる変革的なサービス提供方法を特定します。

コンタクトセンターの詳細については、[Government customer experience could hold the key to citizens' trust](#)をご覧ください。



提言

有権者に合わせてサービスをカスタマイズする

「万能」なアプローチではうまく機能しない、または公平性に欠ける場合、顧客セグメンテーションやプロアクティブなサービス提供、およびパーソナライゼーションは、政府が高度にカスタマイズされたサービスを提供する上で役立ちます。

ユーザー体験を重視し、信頼を回復する

我々の調査結果は、オンラインサービスの満足度と政府に対する信頼度との間に明確な関連性があることを示しています。行政機関は、エンドツーエンドのユーザー体験を念頭に置くことで、使いやすく良い結果をもたらすサービスを設計することができます。

プライバシーとデータセキュリティを優先する

データセキュリティとプライバシーは、有権者の期待の変化とともに常に進化している分野です。

これらの分野は、信頼構築の鍵となります。透明性のあるプロセスを確立し、データの使用方法について明確な概要を提供することから始めるとよいでしょう。

透明性を保ち、実績データを共有する

行政機関は、自らの成果に関する良いニュースを共有する機会を逃してしまうことがあります。

行政サービスの欠点が強調される一方で、成功事例は見落とされがちです。行政機関は、良いことも悪いことも含めて自らの成果を透明性をもって共有することで、こうした偏見を払拭することができます。

ライフイベントアプローチを導入する

行政サービスを行政機関の機能別に組織化するのではなく、ユーザーを行政サービスの中心に据えます。

そのためには、エスノグラフィ調査やジャーニーマッピング、ペルソナ開発などのデザインツールを用いた広範なユーザー調査を実施して、個人のニーズを把握する必要があります。

日本のエキスパートによる見解（1/2）

民間企業と行政機関のデジタルサービスデザインの異なり

本調査結果を概観すると、日本のみならず諸外国においても、民間サービスに比べて、デジタルチャネルを通じた行政サービスに対する満足度は低くなっています。

日本の行政機関においては、従前より、紙による申請をオンライン申請に置き換えることを中心に、行政サービスのデジタル化を推進してきました。しかしながら、その取組みの成果指標は「オンライン化率（総手続き数のうち、オンライン化した数）」とされています。

本来は、オンライン化により生じうる国民への行政サービスの向上効果や行政運営の効率化等を成果指標とすべきところ、目的と手段を混同して成果を定義しているケースが見受けられます。

一方で、民間においてデジタルサービスが進展している背景として、デジタルを活用して、コストを削減し、資金などを含む経営リソースを成長分野に重点投下し、顧客の満足度を向上させることによって収益の最大化を図っていることが挙げられます。

例えば、金融機関における窓口対応からATMへのシフト、更には、オンラインサービスの拡充といった取組みは、コスト削減の側面もありつつ、より収益性の高い事業領域にリソースをシフトし、来店予約制により顧客との密度や顧客対応の質を高め、満足度を向上させることに注力しています。

このように、すべからく顧客サービスをデジタル化するのではなく、「顧客の満足度の向上・収益の最大化を目的に、デジタル化すべき顧客サービスをデジタル化する」、といった顧客視点に立ったサービスデザインを導入していることが、デジタル行政サービスとは大きく異なる考え方なのではないでしょうか。

行政機関へのコンサルティングに求められること

近年、市民生活へのデジタル技術の浸透を背景に、公的個人認証による行政サービス基盤の整備、行政機関におけるDXの推進等、デジタル行政サービスをより高度に発展させていくための環境は成熟しつつあります。

国民の期待に応えるデジタル行政サービスの実現のため、民間企業のサービスデザインの考え方を見習うべき点もありますが、注意しなければいけない点として、行政機関のサービスは民間サービスとは異なり、“あらゆる”市民をサービスの提供対象とする必要があります。言い換えれば、民間企業のように特定の顧客層のみを対象にしたサービスを開発するといったことはできません。

多くの行政機関におけるコンサルティングの現場では、民間企業での取組み事例を参考に、行政サービスへ直接適用しようとするケースが見受けられます。しかしながら、先述した通り、行政機関と民間企業では、そもそもその市場環境が全く異なることを、コンサルタントは改めて認識した上でコンサルティングを行うべきです。

市場にある活用可能なデジタル技術を「そのまま」「安易に」行政サービスに持ち込むのではなく、行政機関の特性を踏まえた上で、行政サービス及び国民にもたらされる効果に着目し、適用すべきユースケースとデジタル技術の組み合わせを検討する必要があります。つまりは、国民のデジタル行政サービスへの期待が高まる中において、単なる「デジタルソリューションを導入すれば良い」、といった近視眼的な対応に満足している余裕はないのです。

日本のエキスパートによる見解（2/2）

今後の行政運営に求められること

昨今、デジタル庁をはじめとして、デジタル領域に知見を有する民間人材を行政機関の現場で活用する試みも進められています。デジタル技術やUI/UXといった要素は、デジタル行政サービスを加速的に発展させる上では重要な要素です。

本調査結果が示す通り、行政運営や市民サービスといったマクロ政策の中に、デジタル行政サービスを組み込むことが国民からの行政機関に対する期待であることに鑑みると、この取組みを着実に組織的に遂行するためには、行政運営の中でこうした民間人材を含むリソースの最適化、すなわち人的資本経営的な要素を取り入れ、組織としてのパフォーマンスを最大化するための取組みも、同時に、強力に推し進めていく必要があります。

現代の行政機関は、様々な複雑化した社会課題解決の必要に迫られています。一方で、種々の課題に直面する行政職員のマンパワーは限界に達している状況かもしれません。恒久的に多様な社会課題解決を図っていくためには、デジタル行政サービスをどう導入するかといった単純なイシューを論じるのではなく、顧客（市民）視点の行政サービスにデジタルを活用することに加えて、行政の人的資本経営や地域成長戦略をも取り入れ、官民一体となって高度な行政経営・地域経営を包括的に実施していくべきではないか、と考えます。



後藤 啓一

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

パートナー

地方自治体改革の専門家として、困難で複雑化したあらゆる行政課題を抱える地方自治体に対し、改革構想・計画策定から業務設計・実行に至るまで、地方自治制度・業務・行政運営の実態を踏まえたクライアントオーダーメイドのコンサルティングを実施。

近年は喫緊の課題である地方自治体のDX（Digital Transformation）推進に力点を置き、DX推進関連の施策・事業企画等に関する助言・提言を行うとともに、都道府県、政令指定都市、特別区における特別職非常勤職員を兼任し、デジタルを通じた行政サービス改革・行政内部事務改革を牽引する。

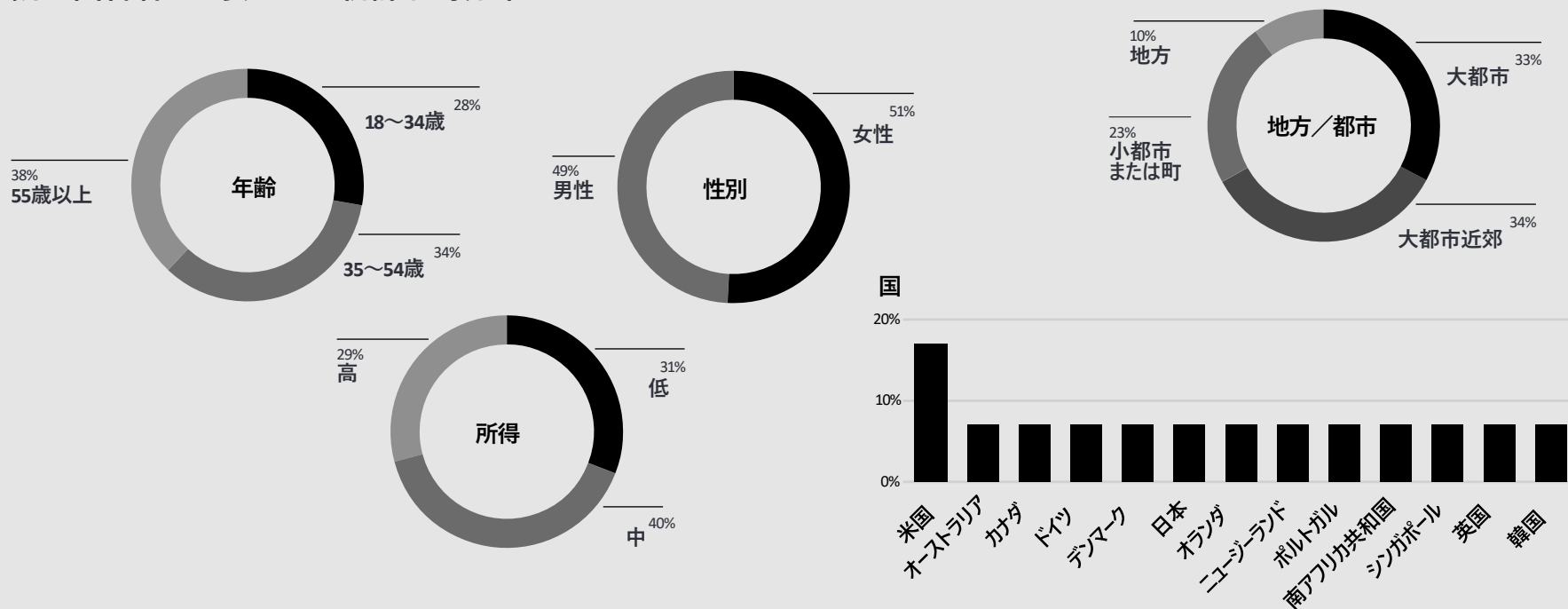
調査方法



Deloitte Digital Citizen Survey : グローバルの調査対象者

デロイトは2022年11月から12月にかけて、世界13カ国で5,800人を対象に行政デジタルサービスの利用状況を調査しました。調査結果は、年齢、所得、性別によって重み付けされています。

調査回答者の主要な人口統計学的分布



出所 : 2023 Deloitte Digital Citizen Survey.

著者紹介

William D. Eggers | weggers@deloitte.com

デロイト ガバメント・インサイト・センター、エグゼクティブディレクター。Deloitteのパブリックセクターにおけるソートリーダーシップを担当。

最新の著書としては「Delivering on Digital: The Innovators and Technologies that Are Transforming Government」(Deloitte University Press、2016年)、その他の著書に「The Solution Revolution」、「If We Can Put a Man on the Moon」、「Governing by Network」等。「Government 2.0」という造語を発案し、同名の著書を出版。多くの主要メディアに論評が掲載されている。

Jean Gil Barroca | jbarroca@deloitte.pt

2018年、Deloitte Portugalに入社後、世界の都市と協力してスマートシティやモビリティの未来構想を支援。Deloitte入社以前は、世界銀行におけるラテンアメリカ・カリブ海地域およびアフリカ地域のスマートシティ、モビリティ、オープンデータのプロジェクトに従事。ワシントンD.C.の世界銀行イノベーションラボチームのメンバーとして活動した実績を持つ。

David Noone | dnoone@deloitte.com

Deloitte Services LP リサーチ & インサイトグループ、シニアマネジャー。政府や大学と協力して、喫緊の課題の対処に役立つ新たなテクノロジーやビジネスモデルをより深く理解し導入するために尽力している。以前は、Deloitte Consulting LLPにて組織の評価と変革プロジェクトをリードした経験(9年間)を持つ。

Pankaj Kishnani | pkamleshkumarkish@deloitte.com

デロイト ガバメント・インサイト・センター、リサーチスペシャリスト。テクノロジーとイノベーションの新たなトレンドと公共部門への影響を専門とする。

Mahesh Kelkar | mkelkar@deloitte.com

デロイト ガバメント・インサイト・センター、スマートシティ分野のリサーチリーダー。テクノロジー、イノベーション、政策が都市の未来に与える影響を把握することを研究の主眼とする。また、連邦政府と州政府の各部門を追跡し、テクノロジーと行政の運営、政策、意思決定の接点に関する詳細な研究に注力している。

日本編纂版 編集担当者

後藤 啓一

デロイトトーマツコンサルティング合同会社 パートナー

地方自治体改革の専門家として、困難で複雑化したあらゆる行政課題を抱える地方自治体に対し、改革構想・計画策定から業務設計・実行に至るまで、地方自治制度・業務・行政運営の実態を踏まえたクライアントオーダーメイドのコンサルティングを実施。

近年は喫緊の課題である地方自治体のDX（Digital Transformation）推進に力点を置き、DX推進関連の施策・事業企画等に関する助言・提言を行うとともに、都道府県、政令指定都市、特別区における特別職非常勤職員を兼任し、デジタルを通じた行政サービス改革・行政内部事務改革を牽引する。

黒石 秀一

デロイトトーマツコンサルティング合同会社 シニアマネジャー

衆議院議員秘書を経て、デロイトトーマツコンサルティングに入社。地方創生や企業の海外事業企画、FC今治スタジアム案件等を担当。2019-2021年は、フェローとして世界経済フォーラム第四次産業革命センターに出向し、G20 Global Smart Cities Alliance on Technology Governanceに参画。現在は、デロイトトーマツグループの政府・公共サービス部門においてグローバル戦略企画を担当している。

大石 恵

デロイトトーマツコンサルティング合同会社 シニアコンサルタント

山岸 礼

デロイトトーマツグループ合同会社 スタッフ

謝辞

著者一同、調査分析にご協力いただいたデロイトのガバメント・インサイト・センターのAishwarya Rai氏、Thirumalai Kannan D.氏、調査票の作成と調査データの分析について助言をいただいたDavid Levin氏、Satish Nelanuthula氏、Rohith Reddy Alluri氏、Srinivasarao Oguri氏、本レポートのグラフィックデザインにご協力いただいたMeenakshi Venkateswaran氏に感謝いたします。

また、重要局面でレビューを行い、本調査レポートにアイデアやインサイトを提供してくださったArt Stephens氏、Bruce Chew氏、John O'Leary氏、Rebecca Kapes Osmon氏、Joe Mariani氏にも著者一同感謝いたします。

デロイト ガバメント・インサイト・センターについて

デロイト ガバメント・インサイト・センターは、行政のイノベーションに関する示唆に富んだストーリーを紹介し、新しいテクノロジーや運営手法の導入の背景について考察しています。当センターでは、行政職員の方々が専門用語や詳細に囚われることなく参考にできるような最先端の調査を行い、そこから得られた重要なインサイトを分かりやすい形式でまとめています。当センターは、調査やフォーラム、体験型ワークショップを通じて、行政職員、政策の専門家、メディア関係者の方々に対し、行政の変革により実現できることへの理解を促す最新のインサイトを提供することを目標としています。

行政デジタル変革サービス

行政におけるデジタル変革は急速に責務となりつつあります。デジタルおよびモバイル体験に対する顧客の期待により、政府は有権者や営利企業と同様、デジタル変革を全面的に受け入れるよう迫られています。デロイトのデジタル行政サービスは、行政の顧客体験など、公共サービスの様々な側面を改善する行政デジタル変革戦略を策定するリーダーを支援します。詳しくは、[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)をご覧ください。

問い合わせ先

当グループのインサイトを活用し、変化を活かした企業活動の実現をお手伝いいたします。貴社の課題解決に役立つ斬新なアイデアをお探しでしたら、ぜひお問い合わせください。

インダストリーリーダーシップ

Jean Gil Barroca

グローバルパブリックセクター、デジタルモダナイゼーション担当リーダー | Deloitte Portugal

+351 210422532 | jbarroca@deloitte.pt

グローバルパブリックセクター、デジタルモダナイゼーション担当リーダー。ポルトガルのリズボンを拠点に活動。

デロイト ガバメント・インサイト・センター

William Eggers

エグゼクティブディレクター | デロイト ガバメント・インサイト・センター

+1 571 882 6585 | weggers@deloitte.com

デロイト ガバメント・インサイト・センター、エグゼクティブディレクター。パブリックセクターのソートリーダーシップを担当。

国内問い合わせ先

下記「サービスに関するお問い合わせ」よりお問い合わせください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/footerlinks/contact-list1.html>

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グループ 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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、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、デロイトトウシュトーマツ 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（オーストラランド、バンコク、北京、ベンガルルム、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、ムンバイ、ニューデリー、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ー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（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、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は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。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>