



近代化する政府 そのグローバルな トレンド

アジャイル
機動的、デジタル、顧客中心
——そんな公共サービスの時代

KPMGインターナショナル

home.kpmg/connectedgov

目次

トピックをクリックして、それぞれのグローバルトレンドを詳しくご覧ください。



はじめに



未来は顧客中心



近代的な政府は
信用があって機動的



国境にとらわれない



テクノロジーと
データの力を利用する



次世代公務員の
採用・定着



政府のリスク管理の
近代化



政府の未来に
必要なのはコネクテッド
エンタープライズ



KPMG Connected
Enterprise for
Government



連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

はじめに

政府の未来が到来しました。早くも、唐突に、そして必然の流れとして——。新型コロナウイルス感染症の世界的拡大（パンデミック）は、IT、サプライチェーン、バックオフィスの限界など、政府機能の「穴」が露呈した一方、リモートワークや機動的な政策立案、迅速なサービスの設計を推し進めるきっかけになりました。

新たなフロンティアへようこそ。それは顧客・ビジネス中心で、機動的で、デジタルに対応し、未来の変革を目指そうとする、新しい近代的な政府の時代です。

パンデミックの最中、各国・地域で多額の景気刺激資金が投入された結果、公的債務は記録的な水準にまで膨れ上がっています。国際通貨基金（IMF）の2020年度年次報告書「未曾有の年」¹によると、新型コロナによって全世界

で12兆米ドルというかつてない規模の財政措置が講じられました。IMFには記録的な数の緊急援助要請が寄せられたと言います。

各国政府はパンデミックによる巨額の支出を相殺するため、厳しい緊縮財政措置を新たに講じようとするかもしれませんが、それは無理ありませんが、そうなると、テクノロジーや人材、デジタルサービス、経済成長への必然的な投資が制限されることになります。政府が迫りくる債務負担に対処するべく素早く行動を起こせば、行政サービスは当然、少ない資源で成果を出すようにという重圧を新たに受けるでしょう。

本稿で「私たち」「KPMG」などという場合、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMGインターナショナルは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）で、クライアントに対してサービスを提供していません。いずれのメンバーファームも、KPMGインターナショナルや他のメンバーファームに対して第三者への義務を負わせる権限を有しておらず、KPMGインターナショナルもまた、いずれのメンバーファームに対してもこのような義務を負わせる権限を有していません。



今の「流れ」を活かして

今後の債務対応を成功させるには、政府は従来の思考法を捨て去る必要があるでしょう。既存のプログラムの廃止や財政出動の制限に頼るというこれまでの典型的なアプローチから、経済の持続的な成長・発展を支えるプログラムや投資、イノベーションの機会を新しく追求する方法へ、うまく切り替えなければなりません。そこから研究開発や設備投資、雇用機会、必要不可欠な税収などが生まれてきます。

先見の明がある政府はすでに、「経済の番人（スチュワード）」というもっと重要な役割を担うための革新的な取組みや機動的な規制へと軸足を移しています。民間企業と密接に協力して、債務を削減し、将来の繁栄を促す取組みを進めています。スピード感、スチュワードシップ、インパクト——それが現代の機動的政府の基本原則です。

今後は、革命的なテクノロジー、プラットフォーム、システムおよびプロセスへの投資により、最終的に、対応力に優れて

コスト効率が高い、顧客中心のモデルへと政府を新しく作り変えることは、避けられないでしょう。このレポートで「顧客」と呼んでいるのは、政府との関わりを持つすべての人々の総称です。すなわち、市民、企業など、「顧客」として政府とやり取りするステークホルダーを指します。将来の債務ダイナミクスを解決しながら、私たちの社会の進化し続けるニーズや期待に政府が応えられるようにするには、デジタル化が重要な役割を果たします。

KPMGがフォレスター・コンサルティングに委託した調査では、政府機関のほぼ80%が、今後の中心的な方針に「顧客中心」を据えているとの結果が出ています²。調査対象となった政府の意思決定者の29%が顧客中心戦略を最も優先し、46%が高い優先順位を与えています。

従来の強固なビジネスケース、多大な時間とコストをかけた計画立案、大規模な公共工事への依存は、デジタルテクノロジーやクラウドプラットフォーム、他の政府との協業、産業界との新たなパートナーシップ、そして顧客中心を土台

にした新しいモデルに取って代わられようとしている、と私たちは考えます。このモデルはスキルアップした新しい公務員によって支えられ、最終的に、21世紀の公益のために政府がどう機能するか、そのあり方を大きく変革するでしょう。

このKPMGレポートを通じて、私たちは現状維持の限界について確認するとともに、ネットワーク環境が整備され、機動力・対応力に優れ、顧客をすべての中心に置く近代的な政府をつくるために、デジタルトランスフォーメーションがいかにも有望であるかを検討します。パンデミックによって世界は——そして政府そのものも——「何が可能か」を思わぬ形で、しかし明確に垣間見ることとなりました。

先見の明がある政府はすでに、パンデミックのなかで自らが生み出した「勢い」に乗じて、予想もしていなかった、歴史的イノベーションの絶好のチャンスをつかもうとしています。



Liz Forsyth

Global Head, Infrastructure,
Government and Healthcare
KPMG

✉ lforsyth@kpmg.com.au

in [Liz Forsyth](#)

未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

未来は 顧客中心

人々のニーズや期待に応えるよう
公共サービスを変革する



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



今日の消費者はかつてないほど知識を備え、相互につながり、要求レベルも高くなっています。あらゆるデジタルインタラクションにおいて最高水準の個別化、選択、スピード、満足感、セキュリティを期待するようになった一方で、パンデミックの結果、顧客体験（CX）をめぐっても大きな期待を抱くようになっています。

10万人以上の消費者を対象にしたKPMGの「[Global customer experience excellence research 2020: カスタマーエクスペリエンスの真実](#)」は、顧客のロイヤルティ、期待、体験に対するパンデミックの影響について解説しています³。

- 消費者の優先順位は当然ながら健康と安全にシフトしているが、併せて利便性、信頼性、信憑性、透明性も重視されるようになった。
- 消費者の45%が、将来のサービスは主にデジタルチャネルを経由したものになると考えている。
- 対面での商業サービスを好む消費者は、パンデミック前の約43%から約20%に半減した。

政府のCXの質は引き続き民間セクターに後れを取っています。フォレスターのカスタマーエクスペリエンス・インデックス（CX IndexTM）によると、政府が提供するCXの質は、事実上すべての民間セクターよりも低いことがわかります⁴。今後、人々は政府に対して一層、商業分野を隔々まで変革しつつある、迅速、便利、安全で個別化された、消費者中心のサービス提供を可能にする近代的アプローチを求められるようになるでしょう。政府のステークホルダーは「大切なお客様」として扱われることを望んでいます。こうした考え方のパラダイムシフトは、さまざまな調査で明らかになっています。

今日の課題に潜む重要なオポチュニティ

各国政府はデジタル変革への意欲を示しているものの、民間セクター並みの顧客対応デジタルエコシステムの構築に向けての課題は山積しています。フォレスターのCX IndexTMからは、世界中の政府機関がまだまだ標準レベル以下の顧客体験しか提供できておらず、それがミッションの達成を阻んでいることがうかがわれます⁵。また、KPMGがフォレスター・コンサルティングに委託した調査では、政府機関の半分以上が、自分たちの「顧客中心能力」をせいぜい平均レベルと評価しており、16%が「あまり成熟していない」と評し、約42%が「ほぼ平均」と回答しています⁶。

同時に、フォレスター⁷およびKPMGのグローバル組織の洞察によると、政府はCXガバナンスの一元化を着実に進めており、今後数年間、以下に挙げる3つのトレンドが継続すると思われる。

- 顧客体験の向上を監督する「最高顧客責任者」や「最高体験責任者」のような役職を設ける政府が増える。
- オーストラリア政府のデジタル変革庁、カナダ国家財政委員会、米国行政管理予算局⁸に倣って、政府各機関に対するCX関連の要求を強める政策立案者が増える。
- サービス基準や技術、監視、報告の強化などを義務付けるCX関連法案の可決が増える。



パブリックセクター政策の未来は、市民の社会経済的目標によって推進される可能性が高いでしょう。”

Mun-gu Park
Digital Transformation Center of Excellence
KPMG韓国



ポイント

CXIに関する調査によると、どの民間セクターよりも政府の顧客満足度が低いことがわかった⁹。新しい時代で成功を収めるためには、政府はステークホルダーを重視し、変化し続ける顧客ニーズに絶えず対応できるよう、オペレーションを進化させなければならない。先見の明がある政府は、パンデミックがもたらした変化の勢いに乗じて、公共サービスのプロセスや効率を変革し続けるだろう。政府の政策の「中心」に人々を位置付けようとするなら、環境や社会的包摂などの分野で、進化する人々の価値観や願望に対応する必要もある。

政府の政策の「中心」に人々を据えようとするなら、進化する人々の価値観や願望に対応しなければなりません。そう述べるのは、KPMGアジア太平洋地域のMichael Camerlengo (Head of Government サステナビリティ) です。「パンデミックのプラスの効果は、持続可能性とそれを促進するための政府の役割に注目が集まったことです。例えば、国連の『Race to Zero』キャンペーンでは、450以上の都市、22の地域が2050年までにCO₂ネット・ゼロという目標を採択しています。」

Camerlengoは続けます。「ソーシャルインクルージョン社会的包摂も最優先課題になりつつあります。政府は教育、社会サービス、都市計画などの政策策定に関する、より包摂性の高いモデルを生み出すため、従来のアプローチを考え直す必要に迫られています。各政府機関は、コミュニティにとっての自分たちの本当の価値を測定することを意識し、環境、社会、経済のすべての側面での影響力を高めようとするでしょう。」

「市民中心の変革を実現するには、しかるべき研修やツールでパブリックセクターの人員をサポートする必要があります」と、KPMGカナダのMichael Klubal (National Industry Leader, Infrastructure, Government and Healthcare) は言います。「政府のリーダーは、これまでにない外向きのマインドセットを身に付け、さまざまな意見やフィードバックを通じて政府のサービスを共同設計するチャンスを市民に提供することで、政府機関内の文化を全面的に進化させなければなりません。また、組織の縦割り構造を壊し、市民や企業がマルチチャネルでアクセスできるよう、システム全体の水平的なプラットフォームを整備する必要があります。」

新型コロナのパンデミックは政府に大きな課題をもたらしましたが、同時に、歴史的に重要な機会も提供しました。すなわちパンデミックによって、人々を「あらゆるサービスの中心に」置かざるを得ないということが浮き彫りになったのです。それを担うのは、すべての政府機能を網羅するとともに、進化し続ける人々のニーズを絶えず予測し、これに適応する、首尾一貫した一元的なデジタルアプローチです。

「パブリックセクター政策の未来は、市民の社会経済的目標によって推進される可能性が高いでしょう」と、KPMG 韓国のMun-gu Park (Digital Transformation Center of Excellence) は言います。「成功に不可欠な要素は、行動科学、サービス設計、デジタル技術を組み合わせた、デザイン思考の政策策定へと動き出すことです。」

近代的な 政府は 信用があって 機動的

未来はスピーディーで対応力豊か



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先



今後、機動的かつ信頼できる政府の重要性の見直しから、市民中心のサービス提供の必要性はより高まるでしょう。」

小林 礼治
ガバメント・パブリックセクター
統轄パートナー
KPMGジャパン

パンデミックが急速かつ広範囲に甚大な影響を及ぼすなか、各国政府の機動性は飛躍的に——ほぼ一夜にして——高まりました。健康面と経済面の緊急事態が同時に発生したため、政府はいつになく迅速な反応を示さざるを得ませんでした。競い合うように人々を助けようとした結果、稀に見るレベルのやり取り、イノベーション、サポート、短期的な支出が行われました。

これは従来の遅々とした対応スピード、綿密な計画立案に多大な時間や資源を費やすアプローチ、対立する要件や要求のバランスの確保、そしてこれまでの統治構造を前提とした政策課題への対処からの明らかな路線変更です。

例えば、オーストラリアはパンデミック対応に際して、国民への支援を加速させるため、1万人以上の短期スタッフを追加採用しました¹⁰。さらに、自動化やモバイルアプリなどのテクノロジーを利用した、前代未聞の緊急措置が講じられました。これにより、ソーシャルディスタンスの環境のなかで、デジタルなセルフサービス能力が生み出され、書類ベースの対面式インタラクションへの依存が減りました。また、オーストラリアは、通常、計画、開発、実施に何カ月もかかるJobSeekerやJobkeeperといった経済支援プログラムの開発を加速させました。オーストラリア政府は既存のID識別機能を使って迅速な統合を行い、単一プラットフォーム上でJobSeekerの請求ができるようにしました。このプラットフォーム上で国民や企業は簡単に必要な情報を検索し、支援を申請することができます¹¹。

パンデミックは結果的に、世界中の政府がその機動性を飛躍的に高め、対応時間を短縮し、人々のニーズに応えられることを証明しました。臨時の病院やデジタル健康ソリューション、24時間365日対応のコールセンター、大規模な景気刺激策など、新しいサービスやベネフィット、緊急対策が速やかに立ち上げられました。

こうした急速な変化は、うまくいけば今後、人々の政府への信頼を高める効果があるでしょう。2021エデルマン・トラストバロメーター¹²によれば、最も信頼できる機関として企業が政府に取って代わっています。企業は今や世界的に政府以上の信頼を集めており、同レポートはこの信頼の格差が拡大しているとし、「信頼エコシステム」を再構築する必要があると警告を発しています。経済協力開発機構(OECD)の2019年のレポート¹³によると、OECD諸国の国民で、政府の行動に対して自分たちに発言権があると考えている人は37%にとどまりました。同レポートは、政府がもし政策立案やサービス提供に国民中心のアプローチをとれば、行政への信頼回復など、プラスの効果があるだろうと提言しています。

「今後、機動的かつ信頼できる政府の重要性の見直しから、市民中心のサービス提供の必要性はより高まるでしょう」と、KPMGジャパンの小林礼治(ガバメント・パブリックセクター統轄パートナー)は言います。小林によれば、日本政府は先般、公共サービスを統合した「デジタル庁」の設置に向けて、500人のデジタル専門家を採用する取組みをスタートさせています¹⁴。



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

多くの政府は新型コロナウイルス感染症のワクチンを素早く行き渡らせるため、過去50年間で最大の物流面の課題に取り組むことになります。その過程では、当然のことながら、サプライチェーンや調達機能を再編・近代化する必要があります。パンデミックによってサプライチェーンの脆弱性が明らかになり、各国政府は今、その機動性やモジュール性、透明性、強靭性を高めるため、サプライチェーンの再構築や多様化に取り組んでいます。

機敏で信頼できるオペレーションを維持するため、政府は主要なサプライチェーンをすべて可視化する必要があります。その最善策はテクノロジーを駆使し、データを効果的に活用することです。サプライチェーン予測ツールは、サプライチェーン全体の包括的な可視性を明らかにしながら、新たな不足点を迅速に特定・修正することもできます。各政府機関はまた、災害復旧や国家のライフラインとリンクしたサプライチェーンに焦点を合わせた戦略など、シナリオや緊急時対策を見直し、強化する必要もあるでしょう。

機動性を高めるための変革のなかには時間を要するものも確かにありますが、厳格で強固なサービス設計プロセスを劇的に短縮できる方法が数多く存在します。コンサルティングの場合、早期のエンゲージメント、共同設計、顧客中心の開発によって、ステークホルダーは変革に抗うのではなく、変革を支援することができます。また、コンサルティングをほかとは別の期間と見なさないことによって、プロセスを加速させることができます。継続的なエンゲージメント、デジタルプラットフォームの活用、サービスの絶えざる改良プロセス——それはつまり、コンサルティングは変革を遅らせるのではなく、早期のスタートを後押しし、プラスの効果があり、サービスの運用中も継続できるということです。

未来の世界ではスピーディーで敏感であることが求められます。政府は新たな機動力を構築することで進化し続けることができます。理想的には、公的なプログラムやサービスを提供する上での役割を容易に担ったり、返上したりできます。KPMG Connected Enterprise for Governmentは、新たな能力を活用するためのタイムリーなロードマップとなりつつあります。新たな能力とはすなわち、パブリックセクターのステークホルダーやサービスの最良の企画・提供方法をリアルタイムで理解するのに役立つデータ、先進的

アナリティクス、実用的インサイトを利用できるということです。

政策立案、規制、資金提供などは引き続き中心的役割を担いますが、新たな機動的アプローチによって、政府はもっと敏感かつコスト効率的に、国民や民間セクター、市場と協業・交流することができます。今後は経済的な低成長が続き、急激な変化のなかで新たな機会をつかむ創造的ソリューションが必要になるとすれば、これはすでに必要不可欠な条件になりつつあります。





未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



ポイント

政府は機動的な業務手法を進んで取り入れ、迅速なサービス設計を日常的な政策、行政サービスに関わる業務に組み込まなければならない。その場所場所に見合ったソリューションを取り入れることで、課題や問題、災害シナリオへの反応の精度やスピードを高めることができる。

近代的な政府は、産業界のニーズに即した取り組みやイノベーションを通じてより積極的に経済成長を促し、経済の番人としてもっと大きな役割を果たす可能性がある。

低成長時代にどう前へ進むか

経済の低成長が続くと、政府が革新的なプログラムやサービスに資金を投入し、人々に提供しながら、さらに次のような問題に対処していく上での課題——そして新たな機会——がもたらされます。第4次産業革命、医療上の次なる緊急事態、自然災害や気候変動、高齢化、人口動態の変化、経済的・地政学的な不確実性、国家安全保障……まさに難題ばかりです。

政府は新しい革新的な対応力を身に付ける必要があります。新たに生じる課題を発展への機会に転じることができる、迅速で機動的なサービス設計モデルを目指すのです。政府がこれまでにない精度とスピードで課題や問題に対処できるようにするため、これからはそれぞれの場所に合った局所的なソリューションに注目が集まるでしょう。パンデミックの突然の拡大によって、現代の政府がリソースや専門知識、技術を駆使して極度の難題に対処する際に一体何ができるかが明らかになりました。

近代的・機動的な政府は、繁栄している産業への介入と放任を使い分けながら、その継続的な成長・成功を支援すると同時に、経済的課題に耐えているセクターに必要な不可欠なサポートを提供しなければなりません。その経済的課題とは例えば、定年を迎えようとする大勢の働き手、人材不足の深刻化、既存人員にデジタルスキルを習得させる必要性など……。全世界で多くのスタッフを雇用する政府は、産業界と協力して雇用創出に刺激を与えられる存在でなければなりません。

「かつてないほど民間企業と協業している政府は、産業イノベーション、競争的な規制環境、税制改革、そしてゆくゆくは景気回復や社会的進歩を促進・支援することができます」と、KPMGドイツのMathias Oberndörfer (Head of Public Sector, Managing Partner) は言います。

私たちKPMGは、経済的繁栄を確保するための官民セクターの相互依存が今ほど顕著で実現可能な時代はなかったと考えます。近代的な政府は、経済の番人としての役割を継続的に強化する機会を持っています。過去何十年にも及ぶ美辞麗句を新しい大胆な意志で置き換え、より積極的な介入によって市場を支え、進歩を促すのです。

例えば台湾政府は、堅調な経済のなかの「6つの戦略的コア産業」(IT、サイバーセキュリティ、医療、エネルギーなど)を推進していくために、莫大な資金・リソースを投入しています¹⁵。

「ポピュリズムのせいで政府の政策の方向性が偏ってしまいました」と、KPMG台湾のSteven Chen (Head of Infrastructure, Government and Health) は言います。「政府は今、ソーシャルメディアや最新の技術プラットフォームなど、公的な情報やインプットを政策の方向性の参考にするのを重要視しています。また、データ保護やリスク評価の重要性にも着目しています。」

機動的な政府とは、絶えず変化する社会の要請や嗜好に順応するために必要なビジョンやツールを持つ、柔軟な政府です。例えば、リモートワーク環境の整備もそんな要請の1つでしょう。政府内外の多くの働き手にとって、それは望ましい「ニューノーマル」となりました。賢明な政府はすでに新型コロナの経験から学び、迅速なサービス設計のスピードと効率を組織の隅々にまで定着させようとしています。

国境にとらわれない

他の地域から得られる知見が、
パブリックセクターの抱える
問題の解決にいかに関与するか



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



この10年間、政府と企業は幅広く協業関係を築いてきました。その結果、公共のサービスやインフラが、どの程度のスピードと効率で立ち上げられるかが実証されました”

Paul Low
National Leader, Infrastructure,
Government and Healthcare
KPMGオーストラリア

データを集約するウェブベースのコマンドセンターです。リクエスト処理を簡素化・自動化するとともに、火災事象、気象観測装置、関連するデータ解釈を地理的に視覚化することが可能です。

デジタル政策の分野では、インドが大きな進歩を遂げています。国家eガバナンス計画¹⁶は、政府のすべてのフロントエンドサービスをオンライン化しようというものです。IoTについては、「スマートシティ・ミッション¹⁷」「デジタル・インド¹⁸」という2つの主要プログラムを通じて、2015年にその実装に弾みがつきました。スマートシティ・ミッションは、革新的なデジタル技術やITインフラの実装を含む、大規模な都市開発・近代化プログラムです。デジタル・インドは、オンラインインフラや接続性の改善により、国民が行政サービスを電子的に利用できるようにする取り組みです。

規模や国民性とは無関係に、どの政府もおおよそ同じような問題に苦しんでいます。慢性的な赤字と負債の増大、経済の低成長、気候変動、人口動態の変化、社会の急速な変化、経済格差、公的機関への信頼……。たいていは相違点より類似点の方が多いと言っても差し支えないでしょう。

将来に目を向けた賢明な政府はすでに、今日の課題を明日の機会へ転じるために、国境や地域を越えて、同じような状況に直面した他の政府のビジョンや戦略、情報に基づく知見、ベストプラクティスを参考にしています。他の政府や機関から教訓を得るための新たな協業の形を活用する——そんなグローバルな視点を採用することで、従来の障壁が取り除かれ、改革が加速されます。

前述のように、新しいコミュニケーションチャンネルや問題解決チャンネルも重要で、これが民間セクターへ広がり、思考や概念、ベストプラクティスの深いレベルでの継続的な交換を通じて、政策立案やプログラムの設計・実行の強化につながるでしょう。

「この10年間、政府と企業は幅広く協業関係を築いてきました。その結果、公共のサービスやインフラが、どの程度のスピードと効率で立ち上げられるかが実証されました」と、KPMGオーストラリアのPaul Low (National Leader, Infrastructure, Government and Healthcare) は言います。「未来は明らかに協調的です。そして人々が共有できる利益に目を向けた時、そこにチャンスは豊富に存在します。」

水平的な視点を持つイノベーターが主役

官民セクターへの新たな道筋をもたらすグローバルな視点を追求すると、政府はデジタルトランスフォーメーションに向けた画期的な知見、ソリューションおよび機会を、もっと水平的に捉えることができます。例えば、データ共有について考えてみましょう。多くの政府は伝統的に、常時蓄積する個人データや企業データの共有を制限する「縦割り」

モデルの下で機能してきました。政府サービスの中心に顧客を位置付けるには、政府機関内外での安全なデータ共有能力を大胆に見直す必要があります。

政府における近代的なエコシステムを生み出す革新的なパートナーシップや提携関係を構築できれば、政府は「すべての人にすべてのもの」を提供しなければならないという考えから解放され、専門知識や能力を補完し合う高度なネットワークのなかで「自分たちの強みを発揮する」ことに集中できます。

各国政府はまた、データやAI、ロボティクス、アナリティクスに支えられたインテリジェントオートメーションが、行政プロセスを再定義する力を持っていることにも気づき始めています。この分野では、データ、AI、新興テクノロジーに関わるKPMG専門家のサポートにより、重要な能力や知見を新たに実現する組織が増えています。

オーストラリアでは森林火災があちこちで頻繁に発生します。同国東部では、ボランティアベースの州営消防機関であるニューサウスウェールズ州地方消防局が、近年、そのオペレーションを変革しています。火災関連リスクのモニタリングを向上させるため、同局はポータブルな自動測候所を複数導入しましたが、この装置が示すデータの解釈に苦慮していました。火災挙動の分析には、気象庁の洞察も含め、内外のさまざまなデータが利用可能でしたが、それらはいわば縦割りだったのです。

このデータを利用して、火災関連事象への対応やその緩和をめぐる意思決定を支援するため、ニューサウスウェールズ州地方消防局はKPMGオーストラリアと協力して独自のデータソリューションを編み出しました。人間中心設計に基づいた業務レポートと管理レポートを組み合わせたものです。「Falcon」と呼ばれるこのソリューションは、特にリスクに焦点を当て、組織内外のソースからの



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



ポイント

近代的な政府はグローバルでボーダーレスな視点で問題解決に臨まなければならない。それはつまり、官民両セクターを包含しながら、革新的なインサイトやソリューション、成功のチャンスを提供する、まったく新しい水平的な視野を手に入れるためのものである。

国境を越えて他の政府や企業のビジョン、戦略、情報に基づく知見、ベストプラクティスを参考にすることは、自国のプログラムやソリューション、サービスを強化する役に立つ。

その過程で、インドをはじめとする各国政府は、政府と共同投資したい、マネージドサービスを提供したい、新しい提供方法を開拓したいという意欲が産業界のなかで高まっていることに気づいています。いずれも政府のコスト圧力を飛躍的に和らげ、顧客中心のサービスイノベーションやプログラム提供を加速させることができます。

小さな国家、大きなイノベーション

どんなことが可能かを示す例としては、エストニア、ニュージーランド、ウルグアイを見れば十分でしょう。いずれも未来重視のリーダー国が集う革新的な国際フォーラムである Digital Nations¹⁹のメンバーとして、猛スピードで未来型デジタル政府となることを目指しています。共通のミッションは次のようなものです。「デジタル技術のグローバルな潜在的パワーを活かし、相互の情報共有や学びを通じて、より速く、より効率的に、互いがもっと優れたデジタル政府になれるよう支援し合う」

Digital Nationsのミッションステートメントは「市民のために政府のデジタルトランスフォーメーションをリードする」、そのために以下を実行するというものです。

- ・最先端のデジタル政策およびプラクティスを策定する。
- ・各種のアプローチやベストプラクティスをメンバー間で共有する。
- ・メンバーの国際的な影響力を高める。
- ・関係を強化し、専門性を築き、デジタルリーダーを全世界でつなげる。

参加国は、ユーザーニーズ、オープンスタンダード、オープンソース、オープンマーケット、オープンガバメント、共有・

共同学習へのコミットメントという原則によってつながっています。加盟国のエストニアは自ら言うところの「デジタル社会」を築いています。政府のサービスの99%をオンラインで提供する、安全で透明なデジタルエコシステムが特徴です²⁰。同国政府は多数のセキュリティプロトコルおよびツールを実装して、国民の電子政府への期待が高まるなか、デジタルアイデンティティの保護、安全なデータの交換を確保しています²¹。

ウルグアイは、2021年中に政府サービスのすべて(100%)をオンラインで提供し、全国民がすぐアクセスできるようにすることを目指しました²²。Digital Nationsに属するこれらの国は、近代デジタル政府の基盤として「市民アーキテクチャ」やスマートデータの利用に照準を定めた政府が何ができるようになるかを実証しています。

ニュージーランドも大胆な取組みを進めています。「新型コロナウイルスが健康や経済にすさまじい影響を及ぼした結果、政府がオンラインで迅速に対応し、すべてのニュージーランド国民に安全で持続可能な未来を提供できることの重要性が明確になりました」と、KPMGニュージーランドのSouella Cumming (Head of Government Services) は言います。同国の新しい2020年公共サービス法は、政府がまとまった1つのチームとして機能する、統一された公共サービスを促進するのが狙いだと言います²³。

「ニュージーランドの公共サービス改革は、近代的でオンライン化された、本当の意味で市民中心の『公共サービス精神』を強化します。こうした期待を法律に組み込むことで、わが国の公共サービスのリーダーたちは、全国民の社会的・経済的・技術的な期待にいつも確実に応えるための枠組みや推進力を得ることができるのです。」

テクノロジーと データのパワーを 利用する

パブリックセクターの
エビデンスに基づく洞察や
意思決定を支援する



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データのパワーを利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

給付金の受領から医療記録の入手、企業登記、免許申請、投票まで、デジタル技術があればただちにアクセスでき、利用も簡単で、提供コストもかさみません。では、政府をデジタル化するには何が必要でしょうか。

どんなデバイスでどんなプラットフォームを使っても、どんな人や企業にも、どんなサービスでも提供できる——そんな近代的なデジタルエコシステムを確立することがポイントです。そして、それには次の4つの要素が必要になります。(1) 一元化されたデータ交換プラットフォーム、(2) 安全なオンラインID認証、(3) データの使用・共有を管理する近代的な法律、(4) シームレスな顧客体験を市民に提供する新興テクノロジーを活用・サポートできる、新しいスキルを持った人材。こうしたゲームチェンジャーとなり得る革新性を備えた政府は、能力や要求、期待が新たなステージへと入る時代に成功を収めやすくなるでしょう。

政府にとっての課題は、昔ながらの縦割りの業務、縦割りの採用、縦割りの調達をやめ、代わりにアウトサイドインで設計されたサービスモデルを導入することです。データを最大限活用してタイムリーな知見を生み出し、エビデンスに基づく意思決定をサポートする完全なシステム、その中心に顧客を据えるのです。

政府機関全体をカバーし、コネクテッドサービスを迅速・確実に人々に届けることができる、そんな共通の技術・データプラットフォームを最優先しなければなりません。これには、クラウドへの移行の増加、最新のエンタープライズアーキテクチャの開発、ロボティクスやインテリジェントオートメーションの実装、ソフトウェア開発におけるアジャイル手法の導入などが含まれます。

「Harvey Nash / KPMG 2020年度CIO調査」²⁴によると、政府部門のIT支出が15%増加したのに対し、全セクターの平均は9%でした。公共サービスの未来にとってテクノロジー変革がいかに重要になっているのかがわかります。一方で、

変革プログラムの実施にあたっては、そのコストの妥当性が問われるため、パブリックセクターのIT関連組織は、技術投資が明確で戦略的な影響を及ぼしていることを実証する必要があります。特に重要なのは、協業プラットフォームを通じたワークフォースイネーブルメント、そして、業務効率を高めるためにデータから重要な知見を引き出すことです。クラウド、顧客体験、セキュリティの3つが、国、州、地方政府にとって最も重要な投資分野です²⁵。

KPMGの経験や調査²⁶からはっきりわかるのは、パブリックセクターは民間セクターと同様の革新的な顧客体験を提供できるということです。成功を左右するのは、何が実現可能かについて考え方を变えること、新しいテクノロジーや働き方を通じてどうやってそこにたどり着けるかを正しく理解することです。

「未来の国づくりのための投資は、新しい輸送インフラ、近代的な公衆衛生施設などの重要プロジェクトへの支出にとどまりません。デジタルインフラにも目を向け、デジタル社会のニーズや嗜好に焦点を当てる必要があります」と、KPMGカナダのLeigh Harris (Partner and Government of Canada account lead) は言います。「昨日の鉄道は今日のデジタルチャネルというわけです」

データにどっぷり浸かる

オンラインショッピングやバンキングサービス、健康・フィットネスリソース、ソーシャルメディアなど、さまざまなサービスへの即時アクセスを可能にするユビキタスなデジタルプラットフォーム、デバイス、アプリ、クラウドサービスを社会が急速に受け入れようとするなか、消費者に関するデータは増加し続けています。企業のデータ利用・保護に対する人々の信頼が高まり、消費者はこのデジタルユニバースを拡大させ続ける大量の個人データを熱心に支持し続けています。



未来の国づくりのための投資は、新しい輸送インフラ、近代的な公衆衛生施設などの重要プロジェクトへの支出にとどまりません。デジタルインフラにも目を向け、デジタル社会のニーズや嗜好に焦点を当てる必要があります。」

Leigh Harris
Partner and Government of Canada
account lead
KPMGカナダ



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

政府ももちろん、可能な限り大量のデータを収集し、個人や企業の税金、健康、雇用、給付、教育、移住、許認可などに関する膨大な情報を蓄積しています。今や政府は顧客に関する十分な知識を踏まえて、より正しく敏感に政策を立案し、プログラムを提供することができます。

課題は、政府のデータ使用に対する人々の信頼を獲得することです。特に、多数の政府機関・部門が保有する情報の共有・一元化が問題となります。消費者はオンラインショッピングやエンターテインメントのプラットフォーム上で個人情報を提供するのに慣れていますが、政府のデータ管理に対する人々の信頼という点ではまだ懸念が残ります。

KPMGがフォレスター・コンサルティングに委託した2020年の調査によると、35%の政府が、顧客中心戦略を成功させる上での主な障壁として、データセキュリティおよび

プライバシーを挙げています²⁷。

政府への信頼は必須

膨大なデータベースを構築し続ける政府が、テクノロジーやデータ、アナリティクスを実装して顧客中心の個別対応サービスモデルをつくるためには、政府による公開データの管理に対しての国民からの信頼が必要があります。

OECDの報告書「Embracing Innovation in Government」²⁸でも強調されているように、政府は「収集するデータについての透明性を確保し、その成果の価値を明確に示す」必要があります。オンラインプラットフォームが使用するアルゴリズムやデータが悪用される可能性について、人々が熟知するようになったため、この点がますます重要になっています。



KPMGの「[Global customer experience excellence research 2020: カスタマーエクスペリエンスの真実](#)」²⁹によると、顧客の98%が個人データやその扱いについて不安を持っています。また、米国におけるKPMGの調査³⁰では、政府職員を信頼するとした回答者は44%にとどまり、地方・州・連邦政府のサービスには改善の余地があることがわかります。一方で、政府にもっとオンライントランザクションを提供してほしいと答えた人も70%存在しました。

オーストラリア政府による2020年のCitizen Experience Surveyでは、オーストラリアの公共サービスを信頼していると答えた人はわずか37%でした³¹。2019年からは6ポイントの増加ですが、これは新型コロナの初期対応によって改善したものです。各国政府は、内部のオペレーションを改善し、信頼できるデータ共有を促進するために、強靱なサイバーセキュリティプロトコルを実装する必要に迫られるでしょう。

人々は自分たちの個人データがどのように構成、使用、共有、保護されているかを知る権利があります。また、現在の商用プラットフォームのように、すべての政府は顧客に対して、政府部門・機関の内外でデータが適切に管理・共有されているとの安心感を与える必要があります。

多くの政府は、より効果的なオペレーションのためにデータを活用するということを確約できないでいます。データ共有を厳しく規制する法律があるからです。KPMGに代わってフォレスター・コンサルティングが実施した調査では、約3分の1 (30%) の政府が、顧客中心の進捗を阻む主な要因として、多様なチャネル、地域、場所の間で顧客データやアナリティクスを共有する難しさを挙げています³²。



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



ポイント

政府は、人々のニーズや期待を効果的に予測・特定し、これに対応する助けとなる、エビデンスに基づく洞察や意思決定のために、データとテクノロジーを活用しなければならない。

内部のオペレーションを改善し、信頼できるデータ共有を促進するため、政府は厳しいサイバーセキュリティプロトコルを実装する必要に迫られる。

例えば、厳重に保護された人々や企業の税務データを利用するのは、今なおわめて困難です。しかし、規制上の障害を取り除き、中央集約的なデジタルエコシステム、さらにはデータに基づくエビデンスやインサイトによる意思決定を政府が自由に目指せるようにするためには、新しいエンゲージメントルールが必要不可欠です。

脚光を浴びるイノベーター

さまざまな地域で、人々がかつてないほどデータや政府リソースにオンラインでアクセスできるようになっています。その例をいくつか挙げてみましょう。

インドでは、パンデミックの最中、中央・州・地方政府間のデータ共有が新たに促進されています。このイノベーションは現在の医療・経済緊急事態の後も継続する見込みです³³。インドの国家データ共有・活用政策 (NDSAP) では、さまざまな政府機関が生み出す共有可能で機密性がないデータをすべてデジタルまたはアナログフォーマットで入手することができます。幅広い政府機関が公表する各種のデータやリソースへのフリーアクセスを提供するために、オープンガバメントデータ (OGD) プラットフォーム³⁴も設置されました。

デンマークでは、法律が国のデジタル・経済戦略と合致するよう、行政当局は「貿易・産業のアジャイル規制5原則」³⁵に照らして、新しい規制の商業的・経済的影響を評価しなければならないとしています。エストニアには、政策文書や法案、規制の透明性ある作成を可能にする、法案起草用の情報システムがあります。国民はパブリックコンサルテーションに供される文書にアクセスし、関心があるトピックについての最新の情報を得ることができます³⁶。

ニュージーランドも、公共サービスの提供を加速させる法改正を進めようとしています³⁷。オーストラリアでは、デジタルIDプログラムの立ち上げをサポートするための革新的な法律について、デジタル変革庁が国民や企業と協議しています³⁸。法案は、現行のプライバシープロトコルを強化し、新しいガバナンスの取り決めを定めることで、政府のデジタルIDシステムを「支援・強化」します。

オンラインでの公共サービスの提供を進展させるには、信頼できる安全なデジタルIDフレームワークが不可欠と考えられます。これにより政府機関は、顧客である個人や企業が自己申請どおりの存在であると確信できます。政府の直近の目標は、パンデミック中に築いたデジタルトランスフォーメーションの機運を継続させ、パンデミック後の急速な回復や成長に備えることです。

米国では内国歳入庁 (IRS) が、ケースマネジメントシステムのデジタル化を計画中です。納税者はこれを使って、より速やかに、より確実に情報にアクセスできます³⁹。この取組みは、1960年代にさかのぼるテクノロジーの更新を重視した「納税者ファースト法」の一環です。IRSはまた、納税申告をしていない高所得世帯を対象にAIを利用し始めています⁴⁰。

全世界のあちこちの政府でこうした動きが継続しています。ケンブリッジ大学のベネット公共政策研究所が述べるように、世界中の国々がデジタル技術の破壊的な力をさまざまな方法で活用しようとしています⁴¹。しかし同研究所は、多くの政府で「デジタル技術やそれが公共サービスの提供や政策立案、規制にもたらす可能性について、上層部の知識が不足している」と警告しています。上級幹部は「デジタル技術が政府にどう影響を及ぼし、政府をどう変革するかをもっとよく理解し、その知識を基にデジタルアダプションに関する決定を下す」必要があります。

次世代公務員の 採用・定着

明確な目的をもって人員の採用を進め、
パブリックセクターの既存の職員に
変革をもたらす



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

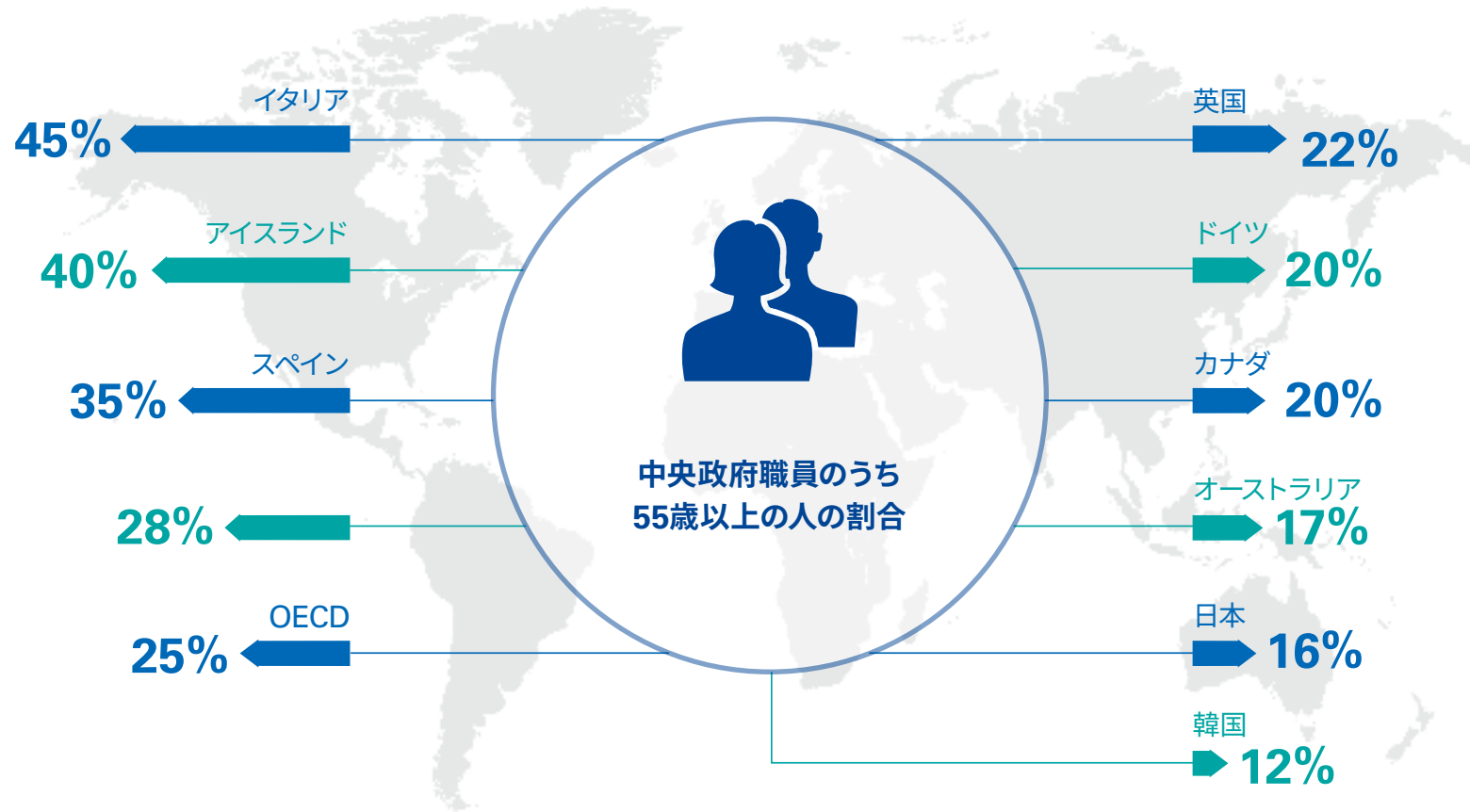
政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

世界的に高齢化が進み、経済もその影響を受けつつあります。官民セクターの各組織は、人材不足やそれに伴う生産性の低下に苦しむ一方で、デジタル時代の新たな必須スキルを必要としています。OECDの調査によると、中

央行政組織の人員データが入手できる地域では、職員の約24%が55歳以上で、34歳未満は18%にすぎません。イタリア政府は55歳以上の職員の割合が45%と最も高くなっています^{42,43}。



出典：中央／連邦政府の人員構成に関するOECD調査（2016年）



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

次世代の公務員の採用をめぐる競争はもう始まっています。よく知られていることですが、今の若い新進プロフェッショナルたちは目標のハードルを上げて、目的主導で意義深く、社会意識の高い役割やキャリアを求めているようになってきました。そのようなキャリアを通じて、社会をよい方向へ変えるために影響力を持つことができれば、と考えているのです。

ジュネーブに本部を置く国際労働機関 (ILO) の報告書「世界の雇用情勢―若者編2020年版：科学技術と仕事の未来」⁴⁴では、「科学技術の変化により、高いスキルを持つ働き手の需要が高まった」、「先進国および一部新興国の公的職業紹介サービスは、オンラインポータルのほか、AIやディープラーニングに基づく高度なシステムなどのデジタル技術を導入した結果、労働市場における効率や透明性を高めている」と指摘しています。

幸いにして、目的主導の意義深い仕事を求めるというこの新しいニーズを、各国政府は概して満たすことができます。本レポートの著者および寄稿者の見たところでは、政府はこれまで、この重要な提供価値を軽視してきましたが、今後の採用活動ではこれを強調する必要があります。公共サービスとは、社会変革で世の中をよくしたいと願う若者にとって重要な場なのです。

近代テクノロジーの導入が重要な役割を担います。現代的な技術スキルを持った若手人材は、政府に革新性がないため就職を思いとどまることがあるといった厳しい現実に関国政府は直面しています。KPMG米国の調査によると、政府幹部のほぼ60%が、民間セクターに比べて、デジタルフューチャーにふさわしいスキルを持った人材の採用・定着に苦心していると認めています⁴⁵。

政府は今後も、近代化を進めようとの熱意を持つ有能な人材の確保をめぐる民間セクターと競争することになるため、これらは当然、きわめて重大な問題になってきます。

新たな時代に求められる新たなスキル

政府は、人材をめぐる競争のなかで選ばれる雇用者としてブランド力を高めるだけでなく、データサイエンティストや顧客体験スペシャリストなど、新たなスキルをすぐに発揮できる民間セクターの専門家の雇用も検討する必要があります。人材不足を克服し、公共サービスを強化するには、既存の職員のリススキル（異なる仕事をするために新しいスキルを学ぶ）やアップスキル（能力向上のために新しいスキルを学ぶ）も重要です。

例えば、KPMGの「2020年人事パルスサーベイ」レポート⁴⁶によると、人事担当幹部の72%が、将来の人員形成に重要な要素として、アップスキルやリススキルによる人材構築を挙げています。もう1つ注目すべきは、教育機関およびホスピタリティ企業と並んで、政府やパブリックセクターの組織のリススキルに対するニーズが最も大きかったことです。

「デジタル時代に合わせた現行チームのリススキルは、技術面の新しい優先事項や組織面の変化する優先事項のなかにあつて、きわめて重要になっています」と、KPMG英国のNicholas Fox (Partner, Head of Government) は言います。「ですから『仕事の流れのなかでの学び』、つまり新しい形の資格認定、必要なスキルや能力を築く新しい方法を提供できることが不可欠なのです。」

一方、既存職員のアップスキルは、貴重な制度的知識を有し、政府の機能を心得ている職員の有効な引きとめ策になります。そのスキルを磨くことで、彼らはもっと重要な業務に集中し、ITやサイバーセキュリティといった競争が激しい分野のポジションに就くことができるのです。

政府はまた、人員やその多様な役割の編成・派遣の仕方について、もっと新しいレベルの柔軟性を示す必要があるかもしれません。例えば、リモートワークやハイブリッド



デジタル時代に合わせた
現行チームのリススキルは、技術面の
新しい優先事項や組織面の変化する
優先事項のなかにあつて、
きわめて重要になっています。 ”

Nicholas Fox
Partner, Head of Government
KPMG英国



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先



ポイント

次世代の公務員の採用・定着、新たな重要スキルの導入、そしてデジタル社会の要求に応じた人員改革に、政府は先手を打って取り組まなければならない。

貴重な人材や知識を維持し、人材不足を克服し、公共サービスを向上させる上で、既存の公務員のリスキルとアップスキルは重要な役割を果たす。

ワーク（多くの職員が今後もそうなる可能性があります）へのシフトをどうするか——。パンデミックの結果、政府は自らの機能のあり方についてもっと柔軟性を高められることがわかりました。この重要なトレンドを今後も継続する必要があります。

職員はデジタル課題や顧客中心モデルをサポートするためのスキルや能力を伸ばさなければならない——政府はそう認める一方で、まだまだやることがあると気づいています。KPMGに代わってフォレストラー・コンサルティングが実施した調査によると、回答者の30%が、顧客中心戦略の実行

の妨げになる要因として、適任スタッフの不足を挙げています⁴⁷。

同時に、組織の方向性に沿って連携のとれた権限ある職員を養成するための投資を当面優先すると答えたのは、約半分（56%）にすぎませんでした。また3分の1が、今後2、3年はこうした投資の優先度が低いと述べています⁴⁸。西欧の多くの国で全世界のスタッフが高齢化し、引退して仕事を離れる人が増加するなか、イノベーションの必要性が高まるのは間違いありません。



政府の リスク管理の 近代化

プログラムの開発・提供・実行の
加速化をサポートする



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

● 政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

パンデミックがもたらした歴史的・世界的な健康・経済面の緊急事態——これによって政府は未曾有のスピードで決然と行動できることが実証されました——の後、人々は昔ながらの手法でサービス提供を続ける政府に我慢できるでしょうか。

本レポートの著者と寄稿者は、そうは思いません。いわば戦う土俵がもはや変わってしまい、今日のデジタル消費者たちが抱く期待が政府にもだんだん向けられるようになるでしょう。テクノロジーやデータのスマートで安全な利用、個別化された信頼できるサービス、より迅速な対応、透明性の向上、アカウンタビリティの拡大が求められるのです。

パンデミックは現状に風穴を開け、幅広い働き方を可能にしました。これらは比較的成功を収め、今も改善が加えられています。事実上、パンデミックはかつてないスピードでイノベーションを「インキュベート」する新たな方法を実現させました。それは今まで政府が避けて通っていたものです。

パンデミックは結果的に、そのプロセスに関する政府のリスク選好度が増したことを示し、現状の環境に、デジタルテクノロジーの実装、リアルタイムでの成果の追跡、スマートなデータ利用、電子処方などをもたらしました。いずれも政府の課題リストに長年掲載されていたものの、これまであまり進捗していなかったものです。

リスクの高まり、対応力の向上

リスク選好の劇的な変化はもちろん、必要に迫られた結果です。パンデミックのすさまじい影響、意思決定や反応時間のスピードアップの必要性に直面して、政府は高まるリスクを受け入れざるを得なくなりました。

多くの事例で政府のパンデミック対応は効果的であったものの、これまで政府に期待・要求されてきた丹念で厳密な仕事ぶりが犠牲になりました。人々や経済を支援するため、

政府は財政出動のルールを緩和し、変革を素早く実行し、リスクにさらされても近道を選ばなければなりません。

パンデミック後の新たな現実におけるリスク状況は、この危機のそれぞれのフェーズを通じて現れたのと同じ様相を呈するでしょう。例えば——

- ・サポート資金など、危機対応の最初のフェーズでとられる施策の多くは、時間とともに安全に縮小させる必要があるかもしれません。あるいは、さらに強化し、持続可能な状態へ移行させる必要があるでしょう。
- ・新しいサプライチェーンなどのレジリエンス施策は、政策の成果やミッションとの整合性およびリスク低減を確保するため、テストと修正の必要があるかもしれません。

リスク管理に際して、リーダーは政府の事業を減速させるのではなく、コントロール環境が加速するようにしなければなりません。政府の活動やプログラムの影響を正確に測定するための保証フレームワークを整備することも、機動性や今後の対応力を高める役に立ちます。

政府には、従来のアプローチへ逆戻りせず、最後までやり抜くことが賢明であると認識してほしいと思います。政府は間違いなく学んだはずで、以前は入念な準備や適正^{デュー}プロセス^{プロセス}、提供にふさわしいと思われる完璧なプログラムに依存していたが、今後はデジタル技術、データ利用、セルフサービス能力のパワーや信頼性を活かして対応力を高めることが重要になると——。

「政府は直面するリスク課題に十分順応できています。真に問われるのは、その実行力です」と、KPMG Global Head, Infrastructure, Government and HealthcareのLiz Forsythは言います。「政府はリスクを十分検討することができますが、今の最大のリスクはその対応力にあります。政府はその点に苦しんでいます。実行や遂行は大きな課題です。



政府は直面するリスク課題に十分順応できています。真に問われるのは、その実行力です。」

Liz Forsyth
KPMG Global Head, Infrastructure,
Government and Healthcare



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



ポイント

パンデミックによる健康・経済面の緊急事態に各国が競うように対応するなか、政府のリスクに対する考え方は急激かつ急速に変化した。

必要に迫られてのこの劇的な変化は、近代化されたリスク対応の将来的な可能性を映し出している。それはプログラムの開発・提供・実行を大きく加速させるだろう。

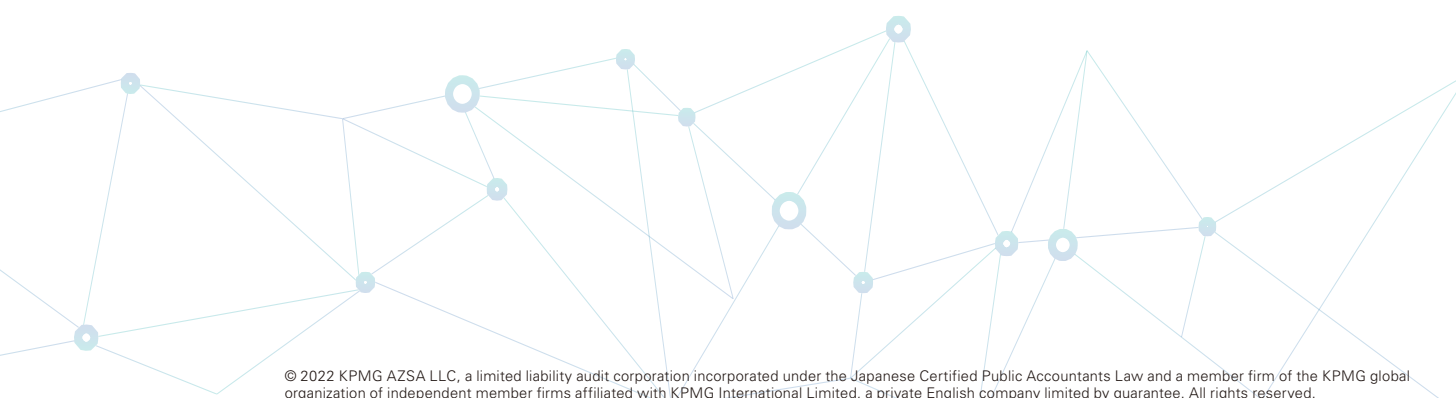
政府の活動やプログラムの影響を正確に測定するための保証フレームワークを整備することで、機動性や今後の対応力が高まる。政府は自らの投資や介入が期待や意思決定に沿っていると確信できる。

パンデミックで経験したような時間的制約のある環境ではなおさらです。」

例えば、サウジアラビアは「自身にかなり寛大な政府です。必要に応じて対策を講じながら、そのアプローチを完全なものにするのは後でいいというスタンスです」と、KPMG サウジアラビアのIsmail Alani (Head of Government and Public Sector) は言います。「完全に正しい行動をするよりも、素早く行動する——が当たり前になっています。顧客体験のデジタル化に際しては、それが特に明白です。新しいテクノロジーを実行するためなら、一定のエラーやリスクは許容されるのです。」

リスクをめぐる曖昧さをもっと受け入れるためにアプローチやプロセスを見直すという、パンデミック中にあちこちで見られたやり方は、望ましい結果の達成につながるものです。

ダイナミックなリスクアプローチでは、プログラムの実行や透明性をリアルタイムで可視化できるのが理想です。リスクはすぐに特定・軽減され、プログラムやサービスのパフォーマンスは強力なエビデンスに基づいて維持・実証されます。



政府の未来に 必要なのは コネクテッド エンタープライズ

法律、データ、目標、人々の相互依存性や
コネクテッドネス
つながりを理解し、マッピングする



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

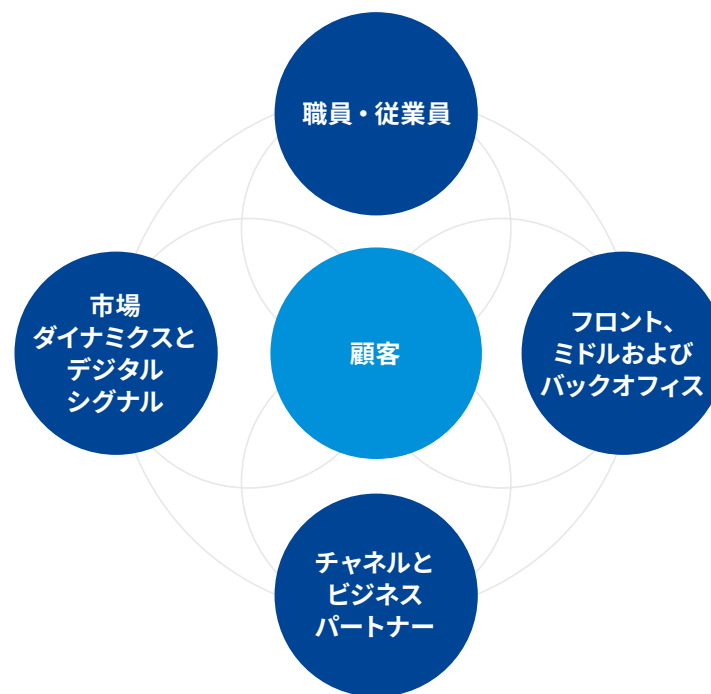
KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

今日の顧客はかつてないほど知識が豊富で、要求レベルも高いものがあります。経済市場は不安定で、混乱が続くとともに、現状に対する新たな課題が持ち上がります。デジタル社会で成長を持続できるかどうかは、顧客中心の新秩序にかかっています。そこではすべての機能でプロセスの足並みがそろい、テクノロジー、人材、外部パートナーがやはり足並みをそろえて顧客ニーズに効率よく対応するのです。

未来とは、縦割りを廃し、互いにつながり合うこと。フロント、ミドルおよびバックオフィスの垣根がなくなりつつあります。未来に焦点を当てた組織は新しい業務モデルを築いています。そこでは、組織の隅から隅までのあらゆる要素が他の要素と協力し合い、大きな全体像に照らして成果を出します。

KPMGが委託したフォレスター・コンサルティングの調査によると、「コネクテッドエンタープライズ」の8つの重要能力のすべて(28ページを参照)に一定の、または多額の投資をしている組織は、期待を上回り、1つ以上の顧客中心目標を実行し、少なくとも1つの重要ポイントについて投資収益(ROI)を実現する——そんな顧客体験を提供する可能性が2.1倍高くなります⁴⁹。これらの能力はそれぞれが改善を促しますが、組み合わせると、変革の効果は抜群に高まります。



5つのレンズを通して見る

将来的にエンタープライズ規模の変革を成功させようとするなら、組織は5つのレンズを通して考える必要があるでしょう。

優れた実績を挙げている政府機関は、以下のことが不可避であると認識しています。

1. 顧客を魅力的な機会やインタラクションとつなげる。
2. 職員をつなぎ、顧客中心の体験を実現する権限を与える。
3. フロント、ミドルおよびバックオフィスの連携を通じて顧客中心の課題を実行する。
4. パートナーのエコシステムと一体となって顧客へのコミットメントを実現する。
5. 市場ダイナミクスおよびデジタルシグナルにつながる。



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先

コネクテッドエンタープライズの8つの重要能力と、世界のパブリックセクターにおけるデジタルイノベーション事例

能力

定義

グローバルイノベーター

インサイト主導の戦略・行動



総合的な事業判断を行うために顧客と事業をリアルタイムで理解しながら、データや先進アナリティクス、実行可能なインサイトを利用する能力。

日本では、農業、林業、漁業の人材が不足し、スキルや経営手法を高齢の働き手から若者へ伝承するのが難しくなっている。こうした課題に対応し、農林水産業にデータ志向を定着させるため、農林水産省は2018年にデジタル・ガバメント中長期計画を策定した。その第一歩として同省は、各種の手順申請をオンラインでできる共通の申請プラットフォーム (eMAFF) を構築した。

革新的な製品・サービス



成果を出し、ポジティブな顧客体験を促進するための魅力的・革新的な方針やサービスを生み出す能力。

ドイツ連邦内務省は、有能で自己組織的なイノベーションユニットを設置するための支援を受けた。このユニットはユーザー中心のマインドや方法を連邦内に広め、長期的な考え方の変革を促し、連邦行政のデジタル化を加速させる役割を果たす。

体験中心を実現する設計



顧客、職員、パートナーのためのシームレスな体験を設計し、それによって顧客への提供価値を支え、事業目標を達成する能力。

サウジアラビア財務省のEtimadプラットフォーム⁵⁰は、政府機関や民間セクターなど、第三者と仕事を行うさまざまな部門・機関内での情報共有を阻む障壁を取り払っている。このプラットフォームは以下の能力を備えている。

- ・オンラインの自動予算サービス
- ・政府機関と民間セクターの間の直接のオンライン取引を中心とする、入札および調達サービス (技術評価、報奨を含む)
- ・オンラインの契約登録および契約承認
- ・支払い管理・請求、支払い命令の受領
- ・他の政府機関に対する職員の経済的補償の管理

シームレスなインタラクションとトランザクション



政策、サービス、コミュニケーションチャネル全般で顧客やパートナー、ステークホルダーとのやり取り・取引を行い、顕著な成果を達成する能力。

米国オハイオ州の市民は、納税、罰金の支払い、運転免許取得のために3つの異なるログインを要求されることがある。同州の「Innovate Ohio」プログラムでは、これらをはじめとする各々の行政サービスについて住民がシームレスに政府とやり取りできるシステムを築こうとしている⁵¹。



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先

能力

定義

グローバルイノベーター

対応力が高いオペレーションとサプライチェーン



事業を効率よく機動的に運営し、顧客との約束を効率的・効果的に果たす能力。

インドの中央・州政府は、恵まれない人々に食料などを割安価格で提供する食料安全保障プログラム（公的分配システム）を運営している。州政府は公正価格店舗のネットワークを通じて配給物を届ける責任がある。新型コロナのパンデミックが起きた時、同国南東部のある州は、1,500万人の家庭に配給を行うための「ラストマイル」ソリューションが必要となった。このニーズに対応するため、アンドラプラデシュ州市民供給公社はテクノロジーを用いたサプライチェーンを応用して、モバイル配給ユニットを導入した。同公社はまた、低コストの技術ソリューションを用いて配給袋を追跡し、盗難や不正転用を予防した。プログラムコストを下げ、配給品の無駄を減らすため、代替ストレージのオプションも導入された。

組織の方向性に沿って連携のとれた権限ある職員



顧客に結果をもたらそうとする顧客中心の組織・文化を築く能力。

英国の市民サービス・ラーニング（CSL）カリキュラムは、国内外の200以上の組織、46の機能・職業の45万人余りの政府スタッフに、革新的なデジタルおよびブレンディッドラーニングを提供している。これを監督するガバメント・スキル・カリキュラム・ユニットがカリキュラムを更新しており、学習テーマは、近代的リーダーシップ開発、マネジメントスキル、プロジェクト提供、データサイエンス、カスタマーエクセレンス、貿易、デジタルトランスフォーメーション、商務・財務トレーニングなどのほか、多くの重要なケイパビリティに及ぶ。

デジタル対応の技術アーキテクチャ



インテリジェントで機動的なサービス、技術、プラットフォームを生み出し、安全で拡張可能、コスト効果の高いソリューションで顧客の課題解決を可能にする能力。

カナダ政府はセキュリティ決済サービスを改善するため、同国の産業セキュリティシステムのビジネスシステムを近代化するプロジェクトに着手している。これは現在、契約セキュリティと統制品という2つのシステムで構成されている。この変革では、サポートやサービスの提供を妨げている2つの古いシステムを統合して、適切なセキュリティパラメーターを維持するための1つのシステムに最適化し、カナダ政府、その顧客、パートナー、業界の差し迫ったニーズを満たす。

パートナーおよびアライアンスの統合エコシステム



スピードを高め、コストを削減し、リスクを軽減し、能力差を縮めて顧客に成果をもたらすため、パートナーを巻き込み、束ね、管理する能力。

オーストラリアの障害者特別仕様住宅（SDA）は、身体障害や大きな機能障害がある人、支援の必要性がきわめて高い人——住居と支援の一体的提供を要する人——を支援している。オーストラリア国家障害者保険制度（NDIS）にはSDA価格設定・支払いフレームワークがあり、SDAを統合的に提供する最も効率的・革新的なモデルを実現するため、提供者、投資家、参加者がやり取りするための市場を設けている。



「たとえ完全な変革が今すぐできなくても——多くの政府がその課題にすでに直面しています——新しい時代に向けた政府の組織やインフラの進化に、それぞれの能力がどう貢献するかという明確なロードマップを描いておくことがとても大切です」と、KPMGオーストラリアのCath Ingram

(Lead Partner for Federal Government) は言います。「それは複雑な課題であり、私たちは総合的なロードマップを提供しようとしています。そのことにより、変革や改革を受け入れた組織は、法律、データ、人々、プロセスの相互依存性やつながりを十分理解できるからです」



ポイント

新しい時代に成功を収めるため、政府はオペレーションを進化させて顧客としての国民を重視し、変化し続ける状況やニーズに絶えず対応できるようにしておかなければならない。

コネクテッドエンタープライズの8つの重要能力に戦略的に投資している組織は、顧客の期待を満たし、事業目標を達成し、デジタル投資に対するリターンを生む可能性が2倍高い⁵²。

未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先

KPMG Connected Enterprise for Government

パブリックセクターのデジタルトランス
フォーメーションの青写真



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

KPMG Connected Enterprise for Governmentは、リーダー層が組織全体について実り豊かな議論ができるように一から設計されたフレームワーク。以下を通じてデジタルエンゲージメントの強力な起点となります。

- ・解決すべき重要なポイントに焦点を合わせる。
- ・オペレーティングモデルのターゲットを設定する。
- ・組織の固有ニーズにモデルを適応させる。
- ・デジタルフューチャーへ向けた組織変革プロセスを簡素化し、加速させる。



このフレームワークは、政府に少しずつの変化ではなく、一気の飛躍させる可能性を秘めています。組織全体のすべてのオペレーションを同一ライン上に示すことで、多様な政府部門のあらゆる関係者が必要とするさまざまなプロセスを、ほかにはない形で提示します。

政府はこれを基に、変革のために介入すべきポイントを知り、ROIを最適化すべきポイントを特定することができます。KPMG Connected Enterprise for Governmentは組織の異なる部分を1つに統合し、組織のオペレーティングシステムの理想形を明らかにするとともに、昔ながらの縦割り

や境界線を廃します。その結果、デジタルイノベーションのどこに投資すればよいか、それがどのように顧客体験を形づくるか、そのヒントをまったく新しいレンズを通して知ることができます。

先見の明がある政府はすでに政府機関全体のサービスを計画・設計し、個々の部門や機能を分ける伝統的な縦割りアプローチをなくそうとしています。そのようにつながった組織は、ゆくゆくはこれまでにない建設的でエンタープライズ規模の対話や意思決定を可能にします。こうした総合的なイノベーションは、エンタープライズレベルの必要な思考を採用したリーダーによるトップダウンでスタートしなければなりません。

これにより将来的に、革新的なサービスを通じてシームレスなインタラクションを提供する、対応力の高いオペレーションが実現します。パンデミック後は昔のやり方に戻ることはできません。「魔神は瓶から出てしまった（もう後戻りはできない）」との格言があります。そしてもう（魔神は）新しいデジタルアプリケーションを期待しているのです。

KPMG Connected Enterprise for Governmentフレームワークは、最先端のセクターインサイトとともに、ある部門のデジタル成熟度を評価し、それを業界や国の基準との比較を可能にする成熟度診断を提供します。また、当該部門の全体的な事業や技術アーキテクチャをマッピングする、セクターの青写真も備えています。

KPMG Connected Enterprise for Government



顧客

市民、業界、提供パートナー、提供機関／部門、コミュニティ、大臣、その他政府関係者



チャンネル

サービスアウトレット、ソーシャルメディア、デジタル、コンタクトセンター、郵送／Eメール



エンタープライズ戦略

サービスアウトレット、ソーシャルメディア、デジタル、コンタクトセンター、郵送／Eメール

- ・政府の方向性
- ・人口動態ニーズ
- ・予算、事業計画
- ・ミッション、ビジョン、文化



コア事業プラクティス

- ・ステークホルダー管理（業界、職員、市民、政府間、規制当局、コミュニティ、プロバイダー、労使関係、選出された機関）
- ・選出された政府関係者による支援
- ・戦略・政策立案
- ・エコシステム管理
- ・第三者プロバイダー管理
- ・規制
- ・サービス提供



先進的なデータおよびアナリティクス

- ・テクノロジー、アーキテクチャ
- ・データの収集・保管
- ・ガバナンス、コンプライアンス
- ・トランスフォーメーション、アルゴリズム
- ・アナリティクス
- ・視覚化、インサイト



イネーブリング事業プラクティス

- ・エンタープライズテクノロジー
- ・エンタープライズオペレーション

あなたの政府組織は顧客中心ですか。
無料診断をお受けください。



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先

KPMG Connected Enterprise for Government



プライマリアクター

大臣、市民、顧客、職員、コミュニティ、業界／パートナー、外国政府、その他の政府部門／NGO、規制当局



セカンダリアクター

その他の政府各層、一般大衆、ジャーナリスト／メディア



インタラクションハブ

- ・コンタクトセンター
- ・個人・企業向けセルフサービスポータル
- ・従業員体験のインタラクション
- ・第三者のインタラクション



機能・性能

- ・デスクトップサービス
- ・アプリサービス (体験および顧客マッピングを含む)
- ・モビリティサービス
- ・データサービス
- ・エブリシング・アズ・ア・サービス (XaaS)
- ・ERP
- ・CRM
- ・グラント管理
- ・支払いエンジン
- ・モデリング、デジタルツイニング
- ・資格・適格性計算ツール
- ・インテリジェントオートメーション



プロセス／オーケストレーション

- ・統合事業プロセス管理



フロントオフィス事業プラクティス

- ・選挙で選ばれた政府関係者による支援
- ・戦略・政策立案
- ・規制
- ・サービス提供

ミドルオフィス事業プラクティス

- ・エコシステム管理
- ・第三者プロバイダー管理



バックオフィスプラクティス (エンタープライズサポート)

- ・予算立案
- ・財政計画・管理・報告
- ・人事・給与管理
- ・調達
- ・資産管理
- ・リスクおよび品質管理・認証
- ・施設管理
- ・衛生・安全
- ・コミュニケーション、マーケティング、メディア
- ・法務、コンプライアンス
- ・セキュリティ、プライバシー
- ・ITサポートおよびオペレーション

ステークホルダー管理

アナリティクスおよびインサイト
先進的なデータ

変革の触媒

デジタル技術およびプロセス

IoT、AI、ブロックチェーン、拡張現実、先進センサー、^{コグニティブ}認知、ロボティクス

先進データサイエンス

自然言語処理、ディープラーニング、量子コンピューティング、シミュレーション、先進アナリティクス、最適化、認知・機械学習

エンタープライズデータストア

デバイスデータ、オンプレミス、クラウドストレージ

IoTプラットフォーム

デバイスの接続、管理およびセキュリティ

サイバーセキュリティおよびプライバシー

エンタープライズテクノロジー



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先

なぜKPMGが

組織改革を実行する際、政府はそれが職員、プロセス、そしてテクノロジーにどう影響するかを考える必要があります。KPMGのGovernment and Public Sectorプラクティスの専門家は「コネクテッドエンタープライズ」の8つの重要能力を駆使して、組織がどこからどのように変革に着手すればよいかを指導・支援します。

KPMGの専門家は政府がどのように機能するかを心得ています。なぜなら、その多くがパブリックセクターの幹部を務めた経験があり、実践的・実証的な直接体験を、私たちのグローバルプラクティスから得られる知見と一貫して組み合わせているからです。私たちは政府セクターに関する深い知識を基に、現在のトレンドおよび将来の課題——ディストラクション オポチュニティ イノベーション破壊的影響、機会、革新——について洞察します。

私たちは、コネクテッドエンタープライズの8つの重要能力のそれぞれについて、皆さまの組織が主要ベンチマークと比べてどのあたりに位置付けられるかを評価し、近代化プロセスを進めるための明確なロードマップを提供します。まずは、[KPMG Connected Enterprise Maturity Assessment Diagnostic](#)で診断を受けるか、私たちに今すぐご連絡ください。あなたの組織がもっと「つながる」ための助言を提供いたします。



未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

レポート著者



Liz Forsyth
Global Head,
Infrastructure, Government
and Healthcare
Global Lead for Human
and Social Services
KPMG

T: +61 2 9335 8233
E: lforsyth@kpmg.com.au

Lizは140以上の国・地域のKPMGファームの、5,000人を超える政府・医療・インフラ担当コンサルタントのグローバルネットワークを統轄しています。グローバルおよびローカルな知見を活かして、各ファームのクライアントが市民やコミュニティのためにもっとよい結果を生み出すべく諸課題に取り組むのをサポートしています。

Lizはパブリックセクターで15年以上の経験があります。ソーシャルワーカーとしてキャリアをスタートさせ、次いで経営コンサルティングの分野に移りました。KPMGには2002年に加わり、KPMGオーストラリアのHealth, Ageing and Human Servicesプラクティスを立ち上げ、2013年から5年間、同セクターのナショナルリーダーを務めました。

彼女が熱意をもって取り組んでいるのは医療・社会政策改革です。とりわけ重視してきたのは、恵まれない人々や障害がある人々に関する問題。この仕事には、戦略、政策立案、プログラム設計・改革、サービス改善、資源配分、資金調達方法・評価などが含まれます。

レポート寄稿者



Paul Low
National Leader, Infrastructure,
Government and Healthcare
KPMG in Australia

T: +61 7 3233 9771
E: plow@kpmg.com.au



Michael Klubal
National Industry Leader,
Infrastructure, Government and
Healthcare
KPMG in Canada

T: +1 416 777 3684
E: mklubal@kpmg.ca



Elias George
Partner and Head, Infrastructure,
Government and Healthcare
KPMG in India

T: +91 124 336 9001
E: eliasgeorge@kpmg.com



Nicholas Fox
Partner, Head of Government
KPMG in the UK

T: +44 207 3115046
E: nicholas.fox@kpmg.co.uk



Michael Camerlengo
Head of Government
KPMG Asia Pacific

T: +852 2140 2822
E: michael.camerlengo@kpmg.com



Mathias Oberndörfer
Head of Public Sector,
Managing Partner
KPMG in Germany

T: +49 911 800 9299-32
E: moberndoerfer@kpmg-law.com



Ismail Daham Alani
Head, Government and Public
Sector
KPMG in Saudi Arabia

T: +966 11 874 8500
E: ialani@kpmg.com



Lorna Stark
Partner, Advisory, National
Lead Partner — State and Local
Government Advisory practice
KPMG in the US

T: +1 212 872 3396
E: lstark@kpmg.com



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

参考文献



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



1. IMF 2020 Annual Report A Year Like No Other, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020.pdf>
2. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年2月)。
3. KPMG. (2020). Customer experience in the new reality: Global Customer Experience Excellence report, 2020. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/home.html>
4. A Parrish, R. (2020). The US Federal Customer Experience Index, 2020, Forrester.
5. Parrish, R., Garvin-Tramm, L. (2018). Why And How To Improve Government CX. Forrester. <https://www.forrester.com/report/Why+And+How+To+Improve+Government+CX/-/E-RES143592>
6. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年2月)。
7. 同上。
8. Britt, P. (2019 July 19). OMB Pushes Government Agencies to Improve Customer Experience. CMS Wire. <https://www.cmswire.com/customer-experience/omb-pushes-government-agencies-to-improve-customer-experience/>
9. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年3月)。
10. Robert. S. (2020, July 7). Speech: National Press Club - Government Services in the digital age: the challenges, the plan and the delivery. Australian Government: Services Australia. <https://minister.servicesaustralia.gov.au/transcripts/2020-07-07-national-press-club-government-services-digital-age-challenges-plan-and-delivery>
11. Australian Government. Digital Transformation. (n.d.). Simple, clear and fast public services. myGov Beta trial. <https://www.dta.gov.au/mygov-beta-trial>
12. 2021 Edelman Trust Barometer <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
13. OECD (2019). Government at a Glance 2019, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.
14. Harding, R., Inagaki, K. (2020 December 13). Japan plans hiring spree of tech experts for digital agency. Financial Times. <https://www.ft.com/content/9f05ad6e-5cc1-43fd-8dca-8daac9636cf0>
15. National Development Council. (2021 March 4). Program for Promoting Six Core Strategic Industries. https://www.ndc.gov.tw/en/Content_List.aspx?n=2D827BFE7E3598BE
16. Government of India, Ministry of Electronics and Information Technology. (2018 January 30). National e-Governance Plan. <https://www.meity.gov.in/divisions/national-e-governance-plan>
17. Government of India, Ministry of Housing and Urban Affairs. (2021) Smart City: Mission Transformation. <http://smartcities.gov.in/content/>
18. Government of India, Ministry of Electronics and Information Technology. (n.d) About Digital India. <https://www.digitalindia.gov.in/content/introduction>
19. Digital Nations. (2020.) Who we are. <https://www.leadingdigitalgovs.org/>
20. Enterprise Estonia. (n.d.). We have built a digital society and can show you how. <https://e-estonia.com/>
21. Petrone, J. (2021 January). Bad actors beware: Inside Estonia's quest to ward off cyberattacks and identity theft. e-estonia. <https://e-estonia.com/inside-estonias-quest-to-ward-off-cyberattacks/>
22. Uruguay Digital. (2020). The Agenda Uruguay Digital 2020. <https://uruguaydigital.uy/>
23. New Zealand Government. (2021). Public Service Act 2020 Factsheets. Te Kawa Mataaho Public Service Commission. <https://www.publicservice.govt.nz/our-work/reforms/public-service-reforms-factsheets/>
24. KPMG. (2020). Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2020. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2020-everything-changed-or-did-it.html>
25. 同上。
26. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年2月)。
27. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年2月)。
28. OCED. (2019, February 11). Embracing Innovation in Government: Global Trends 2019. The need for and the potential of innovation has never been greater. <https://www.oecd.org/gov/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.htm>
29. KPMG. (2020). Customer experience in the new reality: Global Customer Experience Excellence Report. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/home.html>

未来は顧客中心

近代的な政府は信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーとデータの力を利用する

次世代公務員の採用・定着

政府のリスク管理の近代化

政府の未来に必要なのはコネクテッドエンタープライズ

KPMG Connected Enterprise for Government

連絡先



30. Stark, L., Walker, B. (2021). Modern government: Connected. Powered. Trusted. KPMG LLP. <https://institutes.kpmg.us/government/articles/2021/modern-government.html>
31. Australian Government, Department of the Prime Minister and Cabinet. (2020). Citizen Experience Survey.
32. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年3月)。
33. Government of India, Department of Science. (2017 February 6). National Data Sharing and Accessibility Policy. <https://dst.gov.in/national-data-sharing-and-accessibility-policy-0>
34. Ministry of Electronics & IT. (2021 March 4). National Informatics Centre. Open Government Data (OGD) Platform, India. <https://www.nic.in/projects/open-government-data-ogd-platform-india/>
35. The Danish Government, Ministry of Industry, Business and Financial Affairs. (2018). Strategy for Denmark's Digital Growth. <https://investindk.com/-/media/invest-in-denmark/files/danish-digital-growth-strategy2018.ashx>
36. e-Governance Academy. (2020). e-Governance Fact sheet. <https://e-estonia.com/wp-content/uploads/e-governance-factsheet-aug2020.pdf>
37. New Zealand Government. (2020). Strategy for a Digital Public Service. <https://www.digital.govt.nz/assets/Digital-government/Strategy/Strategy-for-a-Digital-Public-Service.pdf>
38. Branson, A. (2020, November 24). Australia launches public consultation on digital identity programme. Global Government Forum. <https://www.globalgovernmentforum.com/australia-launches-public-consultation-digital-identity-programme/>
39. Cohn, M. (2020, September 16). IRS set to begin rolling out new case management system. Accounting Today. <https://www.accountingtoday.com/news/irs-set-to-begin-rolling-out-new-case-management-system>
40. Heckman, J. (2020 March 4). AI as 'ultimate auditor?' Congress praises IRS' adoption of emerging tech. Federal News Network. <https://federalnewsnetwork.com/artificial-intelligence/2020/03/ai-as-ultimate-auditor-congress-praises-irs-adoption-of-emerging-tech/>
41. University of Cambridge, Bennett Institute for Public Policy. (n.d.). The Digital State. <https://www.bennettinstitute.cam.ac.uk/research/research-projects/the-digital-state/>
42. OECD. (2017). Government at a glance 2017: Ageing central government workforce. https://www.oecd-ilibrary.org/sites/gov_glance-2017-26-en/index.html?itemId=/content/component/gov_glance-2017-26-en
43. OECD. (2017). Government at a glance 2017: Highlights. <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2017-highlights-en.pdf>
44. International Labour Organization. (2020, March 9). Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future of jobs. https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_737657/lang-en/index.htm
45. Stark, L., Walker, B. (2021). Modern government: Connected. Powered. Trusted. KPMG LLP. <https://institutes.kpmg.us/government/articles/2021/modern-government.html>
46. Greenshields, A. (2020 September 9). COVID-19 thrusts HR to the forefront of business productivity, workforce models, and culture mobilization. Media release. <https://home.kpmg/xx/en/home/media/press-releases/2020/09/covid-19-thrusts-hr-to-the-forefront-of-business-productivity-workforce-models-and-culture-mobilization.html>
47. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年2月)。
48. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2020年2月)。
49. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2018年9月)。
50. Source: www.etimad.sa
51. McCarter, M. (2019, May 8). NASCIO Midyear 2019: How Ohio Government and State Schools Work Together on IT Initiatives. StateTech. <https://statetechmagazine.com/article/2019/05/nascio-midyear-2019-how-ohio-government-and-state-schools-work-together-it-initiatives>
52. KPMGの委託を受けてフォレスター・コンサルティングが行った調査 (2018年9月)。

未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先



未来は顧客中心

近代的な政府は
信用があって機動的

国境にとらわれない

テクノロジーと
データの力を利用する

次世代公務員の
採用・定着

政府のリスク管理の
近代化

政府の未来に
必要なのは
コネクテッド
エンタープライズ

KPMG Connected
Enterprise for
Government

連絡先

Contact

小林 礼治

ガバメント・パブリックセクター
統轄パートナー
有限責任 あずさ監査法人
常務執行理事 パートナー
reiji.kobayashi@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

セクター統轄室
Sector-Japan@jp.kpmg.com

ガバメント・パブリックセクター

home.kpmg/jp/government-public

柏木 健志

ガバメント・パブリックセクター
有限責任 あずさ監査法人
マネージング・ディレクター
Takeshi.Kashiwagi@jp.kpmg.com

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2021年4月に発行した「Modernizing government: Global trends - An era of public service that is agile, digital and customer centric」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>をご覧ください。

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1017

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

本書において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

Designed by Evalueserve.

Publication name: Modernizing government: Global trends | Publication number: 137556-G | Publication date: April 2021