

ガバメント・トレンド2022 日本語サマリー

今日の政府に最も大きな変革をもたらすトレンドとはどのようなものでしょうか。

世界中の誰もが、2022年までには今回のパンデミックが収束し、各国も通常の状態に戻りつつあること、あるいは、少なくともニューノーマルが確立されていることを期待していました。しかし、多くの国においては、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) による混乱が続いており、各国の政府は依然として、パンデミックによる経済活動の大規模な中断と、前例のない社会的支援の需要の高まりを伴う医療危機という、特別な課題に直面しています。

経済協力開発機構 (OECD) が「この危機の最大の教訓は、政府は信頼と透明性を確保しながら、未来の危機に迅速かつ幅広く対応する必要がある」と述べているように、パンデミックが徐々に収まりつつある中、各国の政府は未来に向けた取り組みを始めています。

昨年刊行した「ガバメント・トレンド2021」では、アジリティの強化、活動の見直し、信頼の再構築を目指す政府の取り組みに焦点を当てました。「ガバメント・トレンド2022」では、これらのテーマを踏襲しながら、各国の政府が未来に備えるために取り組んでいる活動を重点的に取り上げます。今回、本レポートでご紹介する今日の行政に最も大きな変革をもたらす10のトレンドは、次の3つのテーマに分けられます。

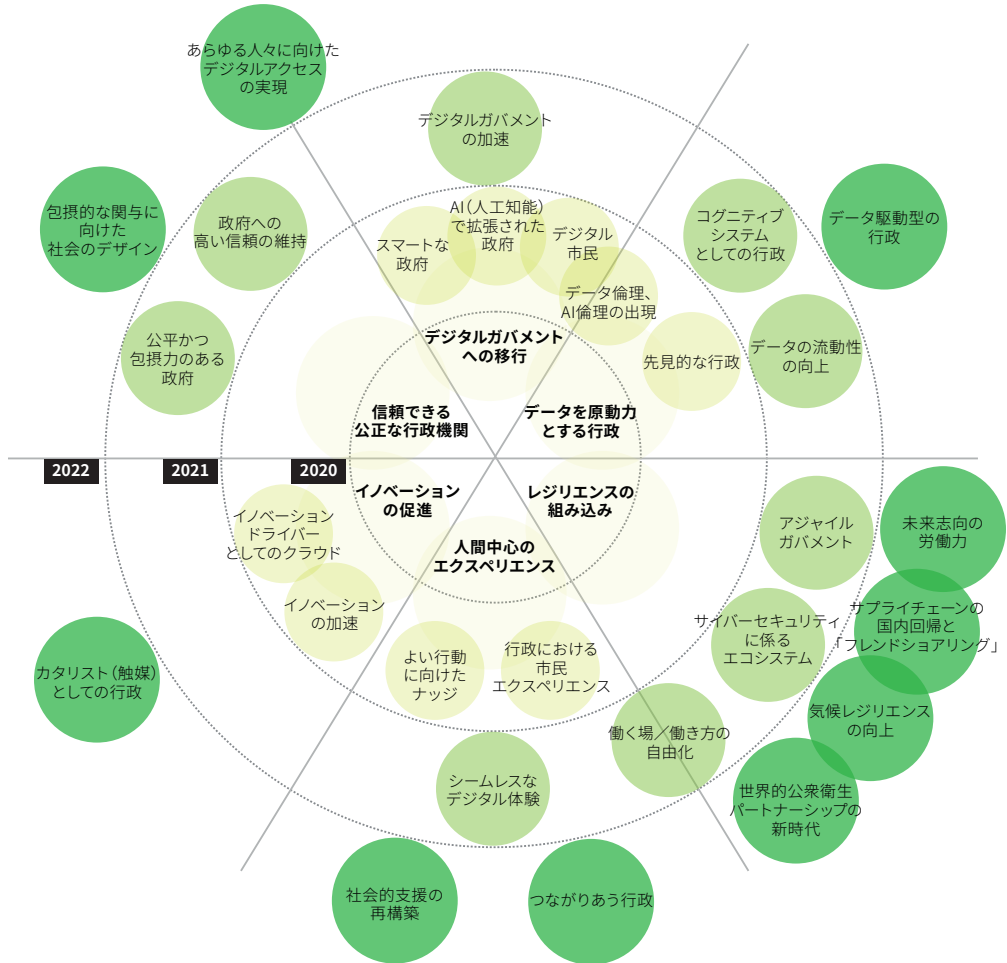
レジリエンスの構築: 将来起こりうる危機に対応できる、長期的なレジリエンス (強靱性) に着目する

つながることによる大きな価値の創出: 組織の構造、システム、データ共有の方法の全面的な見直しと統合により、今まで以上のインパクトを創出する

あらゆる人々に向けた政府: プログラムやサービスを真に公平かつ包摂的なものにする

図1は、本レポートを含む、過去3年間に刊行したガバメント・トレンド・レポートで紹介した全てのトレンドが、どのように関連し合い、そしてどのように進化してきたかを視覚的に示しています。「デジタルガバメント」などの課題については、3年間を通じてテーマとなっています。「政府への信頼」や「包摂的なサービスの確立」といった課題は、近年になるほど目立ってきています。この図はまた、レジリエントな(強靱性の高い)政府の重要性の高まりを示しています。

図1
2020年から2022年までのガバメント・トレンドの進化



2022年の行政を変革する10のトレンド

テーマ1:レジリエンスの構築

レジリエンスとは、従来の社会のあり方を一変させるような出来事へ適切に対応する能力のことであり、その構築は長期的な課題です。例えば、行政のあり方が問われるような混乱をもたらす事態は、パンデミックだけではありません。テクノロジーの変化、気候変動、地政学リスク、経済危機、サプライチェーンの問題も、行政がレジリエンスの向上に取り組む領域です。

トレンド#1:気候レジリエンスの向上:行政機関による気候変動への取り組み

気候レジリエンスは、行政機関の長にとって最重要課題となっており、気候変動対策を自らのミッションと関連付けるようになってきています。自身の所管が環境分野と直接関係していなくても、気候変動を優先事項に掲げる行政機関は増え続けています。例えば都市計画においては、データ分析を活用することで、気候変動がもたらす混乱に備える方法を模索しています。世界各国の政府も、より強靱なインフラを構築するための投資を拡大しており、各地域の対応能力を強化して異常気象に耐えられるようにするとともに、不利な状況にある地域が、気候変動に関連するリスクに単独で対処しなければならない事態を、未然に防ぐようしています。

トレンド#2:サプライチェーンの国内回帰と「フレンドショアリング」:サプライチェーンの再編による経済的レジリエンスの向上

サプライチェーンの問題は、供給元と消費者の双方に不足を生じさせています。必要不可欠な物品が国全体で入手困難になる危機にさらされている例もあります。この状況に対処するため、政府は重要なサプライチェーンの国内回帰を促進することで、海外依存度を引き下げ、レジリエンスを高めています。国内回帰が難しい場合、関係の良好な国にある信頼できる供給元とネットワークを構築する「フレンドショアリング」という方法を採用する国もあります。

パンデミックだけが、行政のあり方が問われるような混乱をもたらす事態ではありません。テクノロジーの変化、気候変動、地政学リスク、経済危機、サプライチェーンの問題も、行政がレジリエンスの向上に取り組む領域です。

トレンド#3:未来志向の労働力:未来に適応できる働き手の育成

COVID-19のパンデミックは、労働力に大きな混乱をもたらしました。パンデミック以前から、飛躍的なテクノロジーの進歩によって労働者を取り巻く状況は変化し続けており、特定の職業では、スキルのミスマッチや需給ギャップが拡大していました。今日では、労働参加率が低下するとともに、従業員のストレスが高まっており、多くの国々において「大量退職時代(Great resignation)」と呼ばれる事態が起っています。政府は、労働市場の効率性の改善と未来に適応できる働き手の育成という大きな狙いの下、新たな経済環境と労働政策(教育、技能訓練、認定資格、雇用の枠組み等の刷新を含む。)を整合させるべく取り組んでいます。

テーマ2:つながることによる大きな価値の創出

行政機関は、より大きなインパクトの創出及び重大な課題に対応する際の制限という問題を対処しようとしており、特に、各行政機関の所掌範囲にまたがるエコシステムの課題を克服しようとしています。

行政機関の体制を、単純な部門別の枠ではなく「課題」を中心にして再編することで、複雑な社会課題に対してより良い対応を取ることができます。データ共有は、「サイロ化を打破する」取り組みにおいて極めて重要な役割を果たすとともに、各行政機関をつなぐ糸となります。また、行政機関はイノベーションエコシステムにおいてカタリスト(触媒)としても機能し、より良い協働や社会問題の包摂的な解決を促進します。さらに、未来の公衆衛生の混乱に全世界で備えるため、各国間でも協働する機運が高まっています。

トレンド#4:つながりあう行政:大きなインパクトを生む連携体制の構築

行政機関の内部や各行政機関の間に存在するサイロは、長きにわたり、複雑な問題への対処、サービスの提供、行政全体としての目標の達成を阻む障害となってきました。行政機関は、COVID-19から高まる包摂的なサービスに対する市民の期待を受け、各行政機関の枠を超えた体制作りに取り組んでいます。この体制は、サイロを打破し、各行政機関が連携し、複雑な市民のニーズに対応しようとするものです。例えば米国では、「子ども政策評議会」を立ち上げる州や地域が増えています。複数の関連機関における責任者はこの体制を通じて、共通の目標の下、幼児教育や就業・就学機会を失った若年層向けプログラムなどの幅広い課題に取り組んでいます。

トレンド#5:データ駆動型の行政:データ活用の加速化でサイロを打破

パンデミックは、データ共有の重要性を明確に示しました。効果的なデータ共有のためには、クラウドや高度なデータ管理ツール、統合IDなど、基盤となるインフラが必要となります。これは、スプレッドシートをメールで送信することでは代用できません。こうしたツールを導入していなかった行政機関は遅れを取り戻そうと努力し、そして多くの組織においては最高データ責任者(CDO)という新たな役職が設置されました。データを使った協働に向けたこのトレンドは、共有したデータから今まで以上に大きなメリットを生み出すことを目標としています。

トレンド#6:カタリスト(触媒)としての行政:イノベーションを生むエコシステムの推進

あらゆる公共の問題を、行政機関自身が解決する必要はありません。いくつかの国の政府は、困難な問題をすべて自らで解決しようとするのではなく、カタリストとして機能することで大きな成果を上げています。行政機関は、支援者、出資者、主催者又はエコシステムの中心者として、様々な方法でイノベーションを促進することができます。また、外部機関のイノベーションを起こす力を公共問題の担当者と結び付けたり、次世代型テクノロジーを推進したりすることで、あらゆる公共の問題の解決を加速させることができます。

行政は、より良い協働や社会問題の包摂的な解決を促進するため、イノベーションエコシステムのカタリスト(触媒)としての役割も果たしています。

トレンド#7:世界的公衆衛生パートナーシップの新時代:よりよい健康を確保するための協働

パンデミックは、世界が相互につながるにつれて、病原菌の拡散リスクが高まることを示しました。しかし同時に、今回と同様又はそれ以上の規模の危機に立ち向かう上では、この相互連携により、歩調を合わせた対応を取ることが如何に有用であるかということも示しました。デジタル化の進展が追い風となり、世界が協働する流れは、将来の公衆衛生の混乱に対する準備のために活発化しています。より多くの国の政府が国際機関と協働し、早期警告体制の整備、科学的な研究開発の加速、開発途上国における公衆衛生の対応能力の構築を進めています。

テーマ3:あらゆる人々に向けた政府

パンデミックを契機として、ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)、インクルージョン(包摂性)が議論されるようになりました。例えば、コロナ禍において行政機関が各種サービスをオンラインに移行する際、デジタルサービスへの接続性を改善することが重大な課題となりました。さらに、行政機関の長は、サービスの提供方法を改善し、不利な境遇にあるコミュニティに対してもより大きな影響をもたらせるように、社会的支援のプログラムを再考しています。

トレンド#8:あらゆる人々に向けたデジタルアクセスの実現:デジタルサービスの提供における公平性

リモートワーク、オンライン授業、遠隔医療は、COVID-19のパンデミックに対応するために政府が活用したデジタルツールのうち、ほんの一握りにすぎません。一方、これによりデジタルデバイドと公平性の問題も顕在化しました。例えば、世界人口のうち40パーセントに当たる人々は、未だにインターネットを利用できません。デジタル情報とデジタルツールへのアクセスが不十分であることは、何十億人もの方が拡大するデジタル化の取り組みから取り残されることにつながるということを、政府は強く懸念しています。それに対応すべく、政府は、デジタルアクセスの可用性、導入容易性、導入率の向上に取り組み、デジタルデバイドの解消を目指しています。また、不利な境遇にある人々が行政サービスや社会的支援を円滑に利用できるよう、デジタルのプラットフォーム、エコシステム、インフラの再設計を進めています。

トレンド#9:包摂的な関与に向けた社会のデザイン:豊かなコミュニティのつながりを生むデジタルコミュニケーション

情報を必要としている人々に向けて、行政が不要な情報を取り除いた正確で重要なメッセージを届けることは、施策の成功のためには欠かせません。良好なコミュニケーションは信頼構築につながり、包摂的な関与を推進する上で重要になります。社会的に取り残されたコミュニティと関わるための新たな手段と実践方法に焦点を当て、行政機関は従来のコミュニケーション方法を見直しています。

トレンド#10:社会的支援の再構築:社会のセーフティネットの再編

パンデミックは、社会的支援の制度にとって、多大な負担となっています。そのため、行政機関は、公平で切れ目がなく、なおかつ効果的な社会的支援の提供方法について再検討を余儀なくされています。その結果として、社会的支援を担当する各行政機関の長は、複数の情報源からなるデータを統合して早期に支援策を策定し、人間中心の視点からプログラムを設計し実行しています。これにより、支援の受け手が安定した生活を早期に確立できるよう、より包括的な支援を提供できるようになっています。さらには、個人とコミュニティのレジリエンスの構築にも投資が行われています。

さらに、行政機関の長は、サービスの提供方法を改善し、不利な境遇にあるコミュニティに対してもより大きな影響をもたらせるように、社会的支援のプログラムを再考しています。

ガバメント・トレンド2022(日本語サマリー)編集責任者



森 修一

デロイトトーマツ コンサルティング 執行役員 パートナー
パブリックセクター リーダー

公共セクターの中央官庁や独立行政法人を中心に業務改革、業務システム最適化、IT戦略策定、PMO等のコンサルティング領域に従事。近年では政府の成長戦略に基づく社会アジェンダ、特に国や自治体のビッグデータ・オープンデータ戦略策定、特区関連戦略策定、復興推進事業などに注力している。



香野 剛

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部 Government & Public Servicesユニット長
デロイトトーマツ合同会社 ボードメンバー
パートナー/公認会計士

トーマツ入所後、上場会社等の会計監査に従事。その後パブリックセクター部に異動し、公共セクターに対する各種アドバイザー及びコンサルティング業務、会計監査にプロジェクトマネジャー又は業務責任者として関与。現在は日本のG&PSインダストリーリーダを務めるとともに、スマートシティイニシアティブをリード。地方創生やスマートシティに関する数多くのプロジェクトの経験を有し、地域アジェンダ解決・未来創造の官民連携プロジェクトを全国各地で推進するとともに、地域におけるDXプロジェクトの立上げ・実装に取り組んでいる。

国内のお問合せ先

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1万5千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 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 を指します。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、法務などに関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345,000名のプロフェッショナル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、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”) 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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001