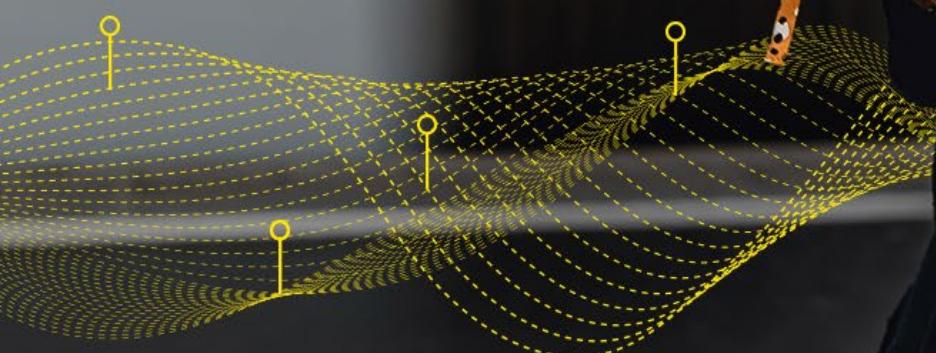


データとAIが持つ 変革力を活用して パブリックバリューを 高めるには

政府はデータと人工知能(AI)が持つ可能性を理解していますが、このまま何の行動も起こさなければ、それにより生じる損失が日々膨らんでいきます。パブリックセクターの「先駆者」から学びましょう。



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Shape the future
with confidence

データとAIが持つ 変革力を活用して パブリックバリューを 高めるには

政府はデータと人工知能(AI)が持つ可能性を理解していますが、このまま何の行動も起こさなければ、それにより生じる損失が日々膨らんでいきます。パブリックセクターの「先駆者」から学びましょう。

複雑な地政学的・社会的问题や信頼低下に加え、財政的制約や人材不足、生産性の低迷といった課題が絡み合う一方で、市民の期待や需要が高まる今、世界各地のパブリックセクターは重大な転換点を迎えてます。

EYがOxford Economics社と共同で14カ国を対象に実施した詳細な調査の結果から、まさにこうした課題に対処する機能をデータとAI技術が備えていることが分かりました。これらは効率化を図るためにだけのツールではありません。パブリックセクターが21世紀にパブリックバリューをどのように届けるか。それを根本的に変える力を持っているのです。

データとAI技術を導入しなければ、それにより生じる損失が日々膨らんでいきます。導入を先延ばしにしている組織は、サービス格差を広げ、社会の信頼を損ね、財政の持続可能性を低下させ、最終的に中核的なミッションの遂行に支障を来しかねません。

一方、今回の調査の結果から、すでにかなりの便益を得て、サービス提供体制と業務の効率性を向上させている先駆者グループがあることが分かりました。

本レポートは2部構成シリーズの第1部です。調査結果にスポットを当て、パブリックセクターのAI導入状況を精査し、導入格差を数値化して、組織が直面する課題を明らかにするほか、先駆的な政府機関から得たインサイトを参考に、AI導入のフレームワークを紹介しています。

第2部のレポートでは、こうしたインサイトを踏まえて、このフレームワークをどのように活用すれば、データ分析とAIの導入をうまく進めることができるかについて、実践的なガイダンスを詳しく紹介する予定です。

本レポートの想定読者

本レポートは、AIを取り巻く複雑な環境を乗り切るための実用的なインサイトをパブリックセクターのリーダーに提供します。具体的には、組織のリーダーにとって有益な戦略的意思決定のフレームワークや、最高デジタル責任者、最高情報責任者、最高データ責任者、最高AI責任者にとって参考になる実際的な導入口ードマップや共通の障壁を克服する戦略などです。人事担当のリーダーも、ワークフォーストランスマネージメント、学びと人材育成、組織の準備態勢構築に対するアプローチを新たに知ることができます。また、先駆的な政府機関がこうしたテクノロジーをどのように活用して、サービスの質や業務効率、パブリックバリューの向上で目に見える成果を上げているかについての、エビデンスに裏打ちされた視点は、担当の枠を超えたさまざまなリーダーにとって有益なものとなるはずです。

今回の第1部のレポートが、皆さまにとって興味深い内容であり、また皆さまの参考になれば幸いです。パブリックセクターの他の組織から得た学びは、複雑な環境でデータ分析とAIの導入を進める一助となります。

2025年第3四半期には第2部のレポートをお届けする予定です。



Permenthri Pillay

EY Global Government & Public Sector Digital Modernization Leader



Sheena Thomson

EY Global Government and Public Sector AI Leader

目次

エグゼクティブ サマリー

1

AIの追い風を つかむ:

パブリックセクターが
今すぐ行動を起こすべき
理由とは

2

行動を促す:

データとAIをどのように
活用してパブリック
バリューを高めているか

3

先駆者の 方程式:

AI導入の成功に必要な
基盤を築く

4

障壁を 越えていく:

AI導入の課題を理解する

5

データとAIを 活用して成果を 上げる:

リーダーから得た学び

6

結論:

AIの追い風をつかむ
- 戦略的優先課題

エグゼクティブ サマリー

EYはOxford Economics社と共同で14カ国約500名近くの政府機関幹部を対象とした調査と、46名のパブリックセクターのリーダーとAI専門家を対象としたインデプスインタビュー（1対1の詳細な聞き取り調査）を実施しました。その結果から明らかになったのは、パブリックセクターはデータとAIが持つ変革力を引き出してパブリックバリューを高めることができるが、それにはもう少し時間がかかるという現状です。

主な調査結果

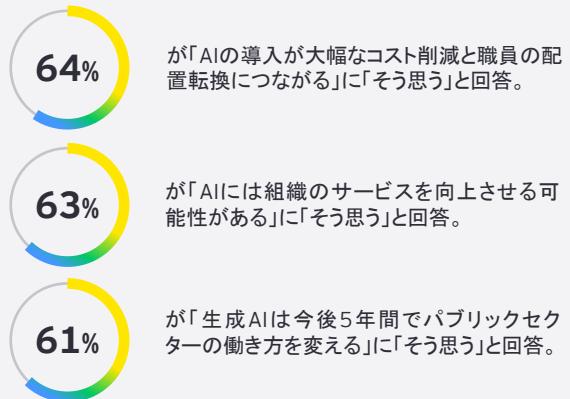
1

パブリックセクターの組織はデータとAIの価値を認識しているものの、導入格差はまだ解消されていない

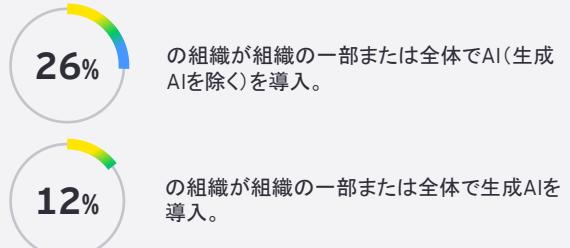
パブリックセクターでは、64%が「AIの導入が大幅なコスト削減につながる」に「そう思う」と回答し、63%がAIはサービス向上させることができると考えるなど、AIが持つ可能性に関する認識が広がっているにもかかわらず、導入率は相変わらず低く、組織の一部または全体でAIを導入していると答えた人は26%に過ぎず、生成AIソリューションを導入していると答えた人は全体のわずか12%です。

こうした導入格差は、リソースの制約や政府・公共サービスの需要の高まり、社会の信頼の低下といった、パブリックセクターに対するさまざまな圧力と相まって、ますます懸念されるようになっています。そして、こうした状況は、先延ばしにしている組織にはリスクを、果断な行動を取る組織にはチャンスを、それぞれもたらしています。これが喫緊の課題であることは広く認識されているようです。58%がパブリックセクターはデータ分析とAIの導入を急ピッチで進める必要があると考えています。

価値の認識



導入率



2

今回の調査で、AIの導入をうまく進めている先駆者グループは技術的な基盤と準備態勢の両面を同時に重視していることが判明

こうした先駆者は、明確な成功の方程式に従うことでの導入格差の解消に成功しています。

基礎となる土台をつくってからAIの導入を開始する-まず、強固なデータインフラを整え、プロセスをデジタル化し、分析能力を構築する。

包括的なデータガバナンスと管理手法を確立する。

技術だけでは十分でないことを認識して、技術的な基盤（最新のアーキテクチャと質が高いデータ資産）と組織の準備態勢の両面を同時に重視する。具体的には：

人材育成に優先的に投資する。

厳格な倫理指針を設けることで、労働者がAIを活用できるようにする。

外部と連携してスキル・能力不足を解消する。

政府・公共サービスでのAIの活用を市民に受け入れてもらう下地を作る。

そして、説得力のある成果を上げています。

先駆者は
AIの取り組みの成果が予想を上回ったと
回答した人の割合が

2.4倍

3

いくつかの組織的・技術的課題が相変わらず進展を妨げている

回答者が挙げた最も大きな障壁はプライバシーとセキュリティ面の懸念、戦略のすり合わせの欠如、説得力に乏しいビジネスケース、インフラの未整備、倫理的問題です。興味深いことに、こうした課題に対する認識は、導入に向けた取り組みが進むにつれ、薄れるのではなく強まることが今回の調査の結果から明らかになりました。

先駆者は実際のところ、後続組よりこうした障壁を強く認識しています。これは、AIに深く関与すればするほど、それがいかに複雑であるかが分かってくることを物語っており、「取り組みを始めるまで、何を知らないかを理解していない」という状況になっています。すなわち、経験を重ねるにつれ、導入を妨げる障壁があり、その障壁を乗り越えるには注力し続ける必要があることへの理解が深まるのです。

4

パブリックセクターは取り組みを加速させてデータ分析とAIの可能性を引き出すことができる

導入を成功させるには、単なる断片的な取り組みやパイロットプロジェクトで終わらせるのではなく、テクノロジーと人材、プロセス、ガバナンスに同時に對処する包括的なアプローチが必要です。

14カ国のパブリックセクターのリーダーから話を聞く中で、先駆的な組織は対応が急務であることを認識し、デジタルトランスフォーメーションが単なるIT化の取り組みではなく、パブリックセクターが中核的なミッションを遂行する一助となる、戦略上の優先課題であると理解していることが分かりました。こうした組織は包括的なアプローチをとり、テクノロジーだけでなく、労働者や市民がこうしたツールを利用できるようにする環境づくりでパブリックバリューを最大限高めることも重視しています。

先駆的な政府機関は、戦略策定から、必要な基本的能力・機能の整備、効果的な実行と価値創造までの取り組みを緻密に計画して進め、成果を上げています。

具体的には：

1

高官・幹部レベルの支援体制と説得力のあるビジネスケースを構築し、専用の予算を確保して、データ分析とAIに対する大胆な戦略的コミットメントを示す。

2

技術的側面と人間的側面のバランスを取った5つの基本的な基盤を築く。

1 データとテクノロジー

高度な機能を実現する、基盤となるプラットフォーム（クラウドなど）や最新のアーキテクチャ、システム、質が高くアクセスしやすいデータ資産・製品

2 人材とスキル

総合的なデジタルリテラシーに加え、データサイエンスとAIに特化したスキルセットを組織全体で確保する戦略的な取り組み

3 適応力のある文化

実験的試みと継続的な学び、技術の進歩とともに急速に進化する能力を尊重するイノベーションマインドセット

4 信頼と倫理的なガバナンス

透明性の高いデータの利活用法、強固なプライバシー保護策・倫理フレームワークにより信頼を高め、AIシステムが公共の利益をもたらす環境を整える。

5 連携エコシステム

緊密な産官民連携で相互運用性を支え、イノベーションと導入を加速させる。

3

試験的導入や概念実証（PoC）から先に進み、データ分析・AIソリューションを組織全体に導入する行動計画を策定して、効果的な実行を後押しする。

こうした包括的なアプローチは、ますます高度化するデータ分析やAIアプリケーションの導入を政府機関が組織的にうまく進めしていく一助となるはずです。

5

こうしたテクノロジーを導入し、導入規模を拡大していくことで、パブリックバリューの届け方を根本的に変えることができる

業界のリーダーや専門家の話を聞く中で、それぞれ進捗状況が異なるものの、現在進められているユースケースや取り組みが200を超えることが明らかになりました。そのユースケースを分析したところ、パブリックセクターがデータ分析やAIへの投資で実現している価値の源泉は大きく6つに分けることができます。

生産性と効率性:業務の効率化によるコスト削減

従業員体験:業務の簡素化による従業員体験と仕事に対する満足度の向上

市民体験とエンドユーザー体験:相手のニーズに合わせた、アクセスしやすい事前対応型サービスの実現

戦略的なサービスプランニング:ニーズの予測と、リソース配分のさらなるスマート化

財務の最適化:非効率性の排除と不正行為の減少、収益拡大

リスクとレジリエンス:脅威への対応とオペレーションリスクの管理、サービス継続性の確保

戦略的コミットメントを示し、5つの基盤すべての能力・機能を育成・整備することで、パブリックセクターはますます高度化するAIアプリケーションの導入を組織的に進め、市民や職員（従業員）、社会全体に有意義な便益をもたらすことができます。



調査手法: グローバルなインサイトを引き出す

「パブリックセクターがデータとAIを活用してパブリックバリューを高めるにはどうすればいいか」という問い合わせを探ることを目的に、EYはOxford Economics社と共同で2024年7月から12月にかけて14カ国を対象に調査を実施しました。

回答者は最高経営責任者、最高情報責任者、最高データ責任者、最高戦略責任者、最高AI責任者、最高イノベーション責任者、最高執行責任者または業務担当役員、最高技術責任者、事務局長、長官など組織のデータ・AIプログラムに精通しているか、深く関与しているパブリックセクターのリーダー492名です。

対象部局:

事務局	デジタル担当庁	内務担当部局
経済担当部局	財務・税務担当部局	
保健・衛生担当部局	社会サービス担当部局	
教育担当部局	エネルギー担当部局	
規制担当部局	防衛・諜報担当部局	
	インフラ・運輸担当部局	

オーストラリア	カナダ	デンマーク	エストニア	フランス	ドイツ
オランダ	イタリア	日本	シンガポール	韓国	
アラブ首長国連邦(UAE)	英国	米国			

また回答者は、属性を幅広く網羅できるよう慎重に選定しました。

パブリックセクターのレベル:

40%

国家・連邦

25%

州・県

25%

地方

10%

公営・国営企業



調査で得られた定量的結果を補完し、また背景をより深く掘り下げるため、公務員38名、学術・政策専門家4名、AIの導入を進めているプライベートセクターのリーダー4名、合わせて46名を対象にインデプスインタビュー(1対1の詳細な定性的聞き取り調査)も実施しています。このインタビューで、データ分析とAIの導入の成熟度や導入にあたっての課題、そうした課題に対処する際のリーディングプラクティスに関するさらなるインサイトを得ることができました。

EYの大規模言語モデル(LLM)やEYQ、Microsoft Copilotなどの高度なAIツールを利用して、文字起こしデータを整理し、主要な結果を抽出しました。

EYQを使って膨大なテキストデータを処理、分析し、自然言語処理(NLP)技術でパターンやテーマを特定したほか、Copilotを活用して文字起こしデータの要約の作成や重要なポイントの抽出を行い、こうして得たインサイトを練り上げています。

これらのAIツールを組み合わせて使用することで、定性データの効率的かつ正確な統合が可能となり、極めて重要な調査結果と傾向を把握することができました。

今回の調査では、多様な背景を持つ各パブリックセクター間で整合性を確保するため、以下の定義を用いました。

データインフラとデジタルインフラ

データの記録・保存、処理、通信を支える基盤となるデータシステム、データサービス、デジタルシステム、デジタルサービス。

例: さまざまな政府・公共サービスアプリケーションをホストし、行政機関間の効率的なデータ共有を可能にする、パブリックセクターのクラウドコンピューティングプラットフォーム。

AI

自然言語の理解やパターンの認識、問題解決、経験からの学習などのタスクを実行できるシステムの開発に焦点を絞ったコンピューターサイエンスの一分野。

例: 市が問い合わせへの対応や、サービスに関する情報の提供、住民の申請などの支援に利用し、市民参画やサービスの効率性の向上に役立てるインテリジェントチャットボット。

高度なデータ分析

高度な技術とツールを利用して、複雑な大規模データセットを分析し、インサイトを導き出し、成果を予測し、意思決定の参考にすること。

例: 予測分析で交通パターンを予測して、公共交通機関のより適切な時刻表の作成に役立てる。

生成AI

学習データから学んだパターンを基に、テキストや画像、コードなどのメディアをはじめとする新たなコンテンツを作成するAIの一種。多様な領域にわたって学び、推論し、文脈に沿って知識を応用することができる。

例: 人間の明示的な指示なしに、医療や教育、輸送などさまざまな政府部局をシームレスに一元化して、それにより得た情報を参考に自律的に決定を下し、リソースを最適に配分し、新しい法令や社会のニーズに対応するシステム。

調査方法についての注記:

今回の調査は、参加組織の自己評価に基づいたものであることから、バイアスが含まれている可能性があります。こうしたバイアスを減らすため、インタビュー調査とすべての領域を対象とした比較分析を行い、主要な調査結果の交差検証を実施しています。

01

AIの追い風を つかむ：

パブリックセクターが
今すぐ行動を
起こすべき理由とは

01

AIの追い風をつかむ： パブリックセクターが今すぐ行動を 起こすべき理由とは

デジタルトランスフォーメーションが社会の在り方を変えようとしている今、パブリックセクターは極めて重要な問いを突き付けられています。

データ分析とAIの変革力を活用して、市民により良い成果をもたらす準備はきちんと整っているのか。

パブリックセクターは、さまざまな難しい課題とリソース不足の深刻化に直面し、重大な転換点を迎えていました。革新的なソリューションを提供してニュースの見出しをにぎわすAIや生成AIなど最新の画期的な技術は、効率化を図るためだけのツールではありません。パブリックセクターが21世紀にパブリックバリューをどのように届けるか。それを根本的に変える力を持っているのです。大規模に導入すれば、眠ったままの人間の能力を引き出し、活用することができるため、パブリックセクターは自らのミッションをより的確に遂行し、すべての人により良い成果をもたらすことが可能になります。

非常に大きなチャンスが開ける可能性があり、無視することはできませんが、同時に、その可能性を現実のものにすることは簡単ではありません。導入の目標と実績の差は依然として大きいままです。今回の調査の結果から、現実の課題と意識上の課題、その両方が進捗を阻み、政府機関の大部分が、AIや生成AIをはじめとしたデータ分析を導入する取り組みの初期段階にあることが分かりました。

このような複雑な環境を乗り切ろうとしているパブリックセクターの高官・幹部にとって、こうしたテクノロジーの効果的な導入の仕方を理解することはもはや選択肢ではありません。存在価値を持ち続け、市民と企業の期待が高まるサービスを提供するには、その導入が不可欠なのです。

このまま何の行動も起こさなければ、それにより生じる損失が日々膨らんでいきます。**今こそ行動を起こす時です**。導入を先延ばしにしているパブリックセクターは、サービス格差を広げ、社会の信頼を失い、業務の効率化でさらに後れを取り、そしてリソースがすでに限界に達する中、最終的に財政の持続可能性と、最も基本的なミッションを遂行する能力を低下させかねません。一方、先駆者グループはすでにかなりの便益を得ており、サービス提供体制と業務の効率性を向上させ、市民参画を推進しています。

導入を成功させるには、デジタル基盤と組織の準備態勢の両方を重視する必要があります。単にテクノロジーを導入するのではなく、そのテクノロジーを効果的に活用する人間の能力も同時に育成しなければなりません。EYの調査結果は、こうしたバランスの取れたアプローチを採用しているからこそ、テクノロジー重視の分析結果と一緒にを画しているのです。今回の調査の結果から、新たなテクノロジーを導入・統合するとともに、人材とプロセス、テクノロジーをどのようにうまく組み合わせてパブリックバリューをもたらすかを根本的に見直すことでものの変革を起こせることが浮き彫りとなりました。

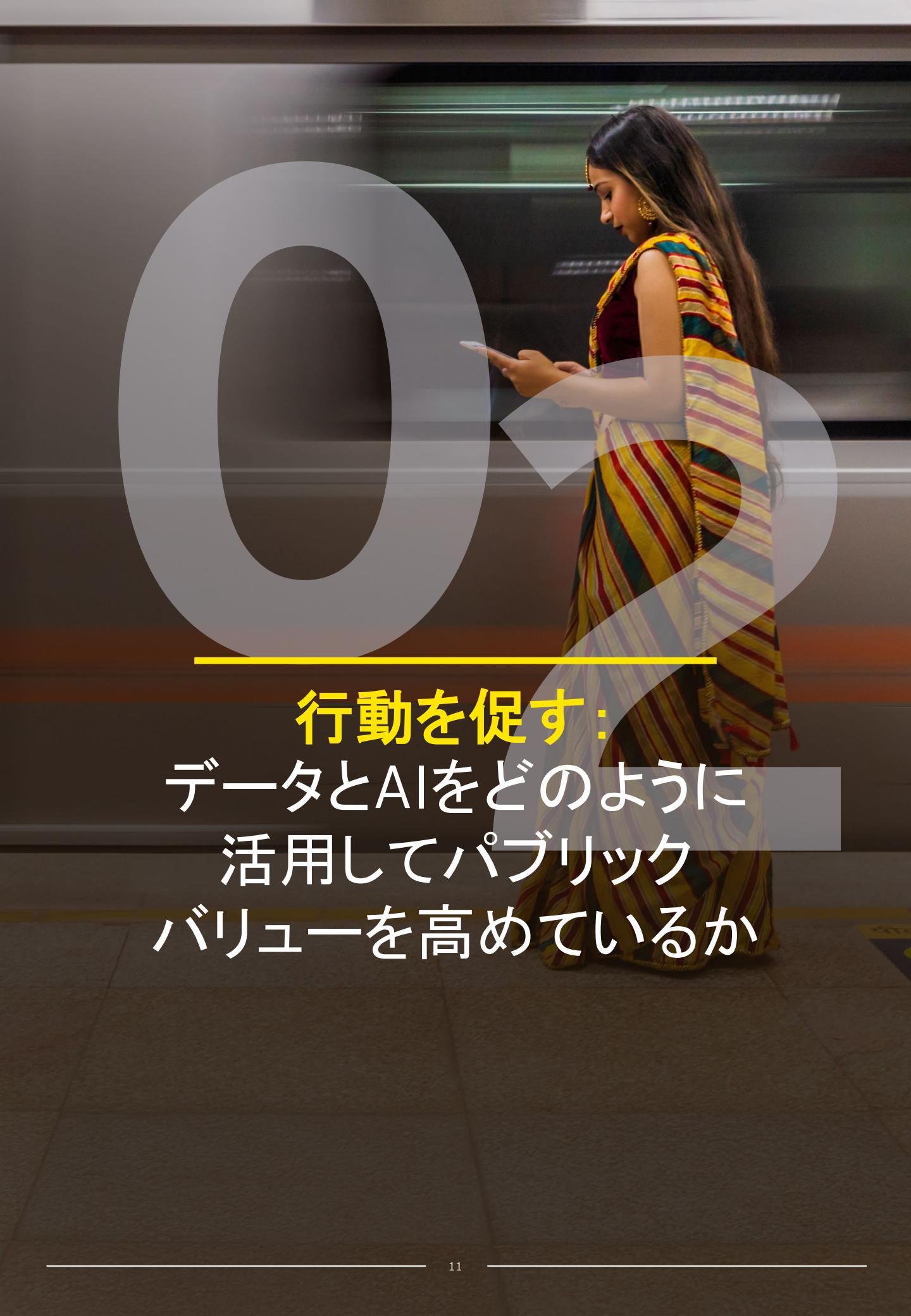
本レポートには、データとAIの可能性をフルに引き出して業務を効率化し、より多くの価値を市民にもたらすにはどうすればいいかについて、パブリックセクターのリーダーに向けた戦略的提言をまとめています。

今回の調査から得られたのは：

1. データとAIを現場で活用して具体的な便益を享受している先進的な組織についてのインサイト
2. 導入の進捗状況の明確な評価結果と、進捗を阻む、かねての課題
3. 戰略的なアプローチの参考となる、初期の成功事例やリーディングプラクティスから得た主な学び
4. 組織のデータとAIの能力を、5つの重要な基盤すべてにおいて向上させるための実践的な指針

本レポートでは、データ基盤からAIの高度な能力・機能までの取り組みを掘り下げるとともに、先駆的な組織の経験と教訓を参考とした、デジタル成熟度のあらゆる段階にあるパブリックセクター向けの明確なロードマップを示しています。





行動を促す：
データとAIをどのように
活用してパブリック
バリューを高めているか

02

行動を促す： データとAIをどのように活用して パブリックバリューを高めているか

ほとんどのパブリックセクターは、AIが持つ可能性とAI導入が急務であることを理解しています。

データ分析とAIは単なる便利なツールではありません。政府・公共サービスへの市民の期待や需要が高まる中、財政的制約や人材不足、生産性の低迷、複雑な地政学的・社会的問題、信頼低下といった課題が過去に例をみないほど絡み合っており、これに対処するパブリックセクターの能力を大幅に高める上で、この2つは不可欠な存在です。

今回の調査の結果から、パブリックセクターのリーダーはAIがもたらすチャンスを理解していることが裏付けられました。データトランスフォーメーションやデジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みの一環としてAIを導入する計画が組織にはないとした回答者は全体の4%しかいません。



が「AIには自分の組織のサービスを向上させる可能性がある」に「非常にそう思う」か「そう思う」と回答。



が「AIの導入が大幅なコスト削減とスタッフの配置転換につながる」に「非常にそう思う」か「そう思う」と回答。



が「パブリックセクターの組織はデータとAIの導入を急ピッチで進める必要がある」に「非常にそう思う」か「そう思う」と回答。

生成AIが持つ可能性についても、
やはり肯定的な見方をしています。



が「生成AIは今後5年間でパブリックセクターの働き方を変える」に「非常にそう思う」か「そう思う」と回答。



が「生成AIの導入が、市民のニーズに合わせた政府・公共サービスの大幅な向上につながる」に「非常にそう思う」か「そう思う」と回答。

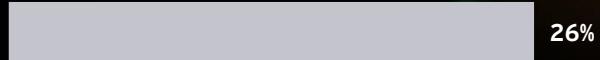
今回の調査の結果から、データ分析とAIの導入をすでに進めている組織は、サービスへのアクセス向上や相手のニーズに合わせたサービスの提供による市民体験の充実、モニタリングの強化と効率化、セキュリティの強化と不正行為やミスの減少、職場の生産性と満足度の向上、データを活用して、より多くの情報を参考に意思決定を行う環境の整備などで、幅広い便益を得ていることが分かりました。

図1：パブリックセクターでのデータ分析、AI、
生成AIソリューションの導入で得た具体的な便益
(便益のトップ3、回答者の割合)

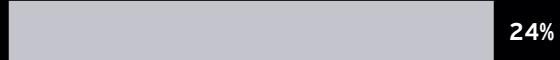
市民体験の充実(相手のニーズに合わせ、円滑化された体験の提供)



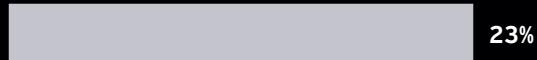
モニタリングと評価の強化



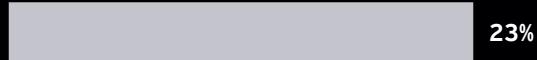
コスト削減と効率化



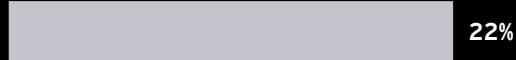
リスクの軽減・不正行為やミスの減少



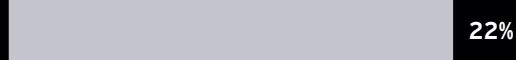
職場の満足度の向上と職員(従業員)の専門能力開発の強化



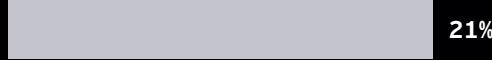
セキュリティの強化



意思決定を支援し、適切な判断を下すためのインサイトの質の向上



予防と早期介入の実現



N数=285。組織の一部または全体でデータ分析・AI・生成AIソリューションの導入を進めている回答者。

こうした多くの便益を生み出すには、政府・公共サービスでのデータ分析とAIの活用を市民に容認・信頼してもらうことが不可欠です。EYのチームは2024年12月から2025年1月にかけて、15カ国 の市民 15,000名を対象に、AI Sentiment Index調査¹を実施しました。

この調査の結果から、市民は日常生活にAIを取り入れており、アプリケーションの多くに慣れていることが分かりました。45%が過去6ヶ月間に政府・公共サービスでAIを利用したことがあります、その多くは市民体験の充実を目的としたものです。

具体的には：

26%

パブリックセクターのウェブサイトのチャットボットへの問い合わせまたは会話(サービスについての助言を求めてなど)

19%

パブリックセクターの手当などやサービスを受ける資格の有無を確認

現場でデータ分析とAIアプリケーションを活用してパブリックバリューを生み出す

今回の調査の結果から、開発のさまざまな段階において現在進められている多様なユースケースや取り組みが

200 件を超え、幅広い便益をもたらしていることが明らかになりました。

こうした具体的な事例から、データ分析とAIが、パブリックセクターが直面する課題にどのように直接対処し、6つの主要な領域で価値をもたらしているかを学ぶことができます。

ユースケースの絞り込んだリストについては付録をご覧ください。

19%

政府・公共サービスに
アクセスまたは利用

18%

政府・公共サービスや
手当などの申込書や用
紙を記入・提出

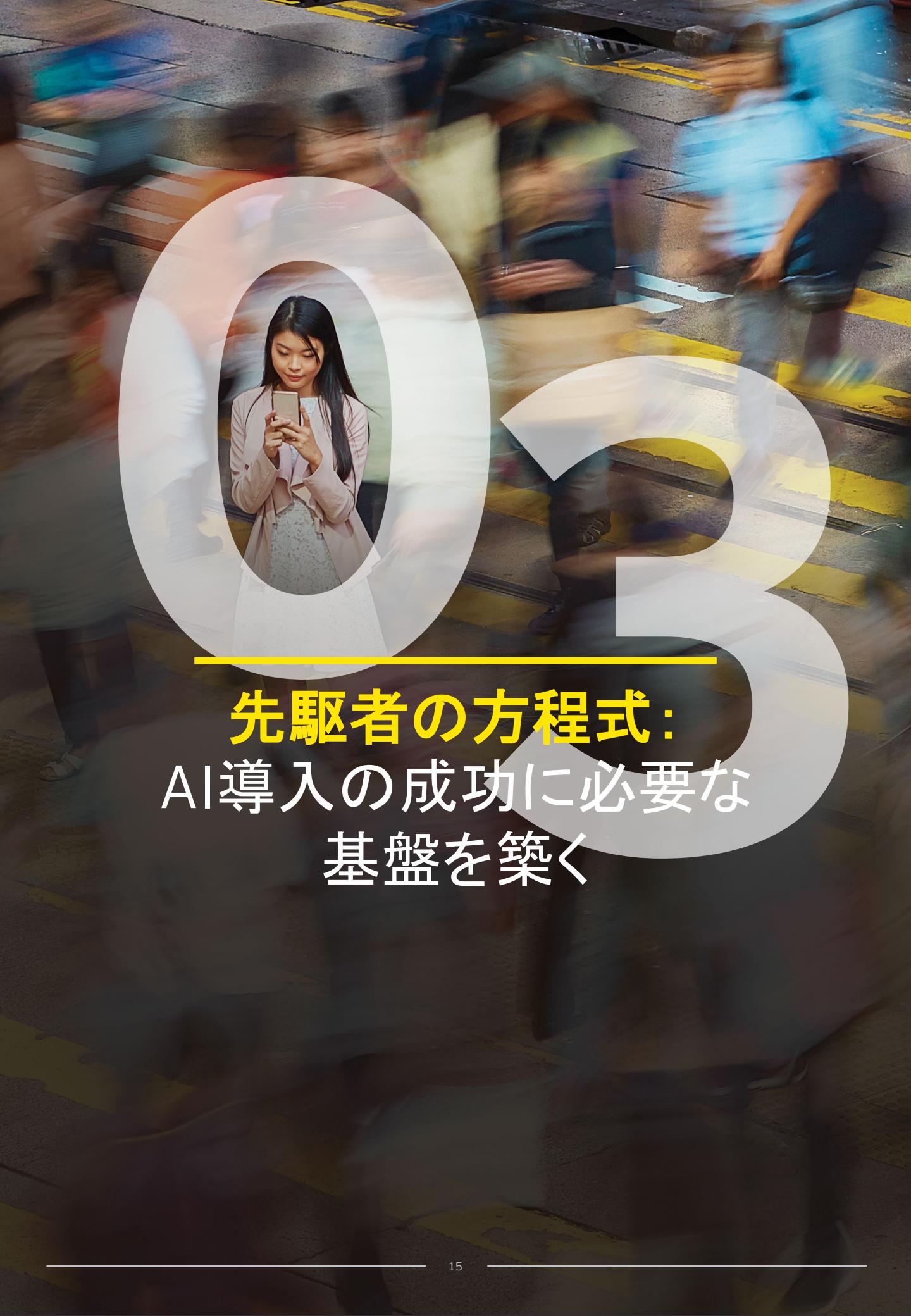
図2:6つのバリュードライバー

バリュードライバー	説明	サンプルユースケース	事例
生産性と効率性	定型業務の自動化、ワークフローの最適化、意思決定の強化で政府・公共サービスと内部プロセスのスピード、正確性、効率性を向上させて、リソースの制約やサービス需要の高まりに対応。	AIを活用したタスクマイニングツールやプロセスインテリジェンスツールで非効率な業務を洗い出し、改善を提言する。 分析ツールで大規模データセットを統合・分析して、より多くの情報を参考とした意思決定とリソース配分を実現する。	米国のある都市では、業務プロセスをシステムとアプリケーション全体にマッピングするAIツールを利用し、請求処理のワークフローを分析して、このプロセスを自動化し、年間約1,500時間分の手作業を削減した ² 。
従業員体験の向上	能力・機能の増強、事務的負担の軽減、よりやりがいのある職場環境づくり、学びと育成のサポートで、人材・スキル不足に対処。	LLMを含む生成AIツールで事務作業（レポートや会議議事録の作成、膨大なデータの整理など）を自動化し、情報をリアルタイムで検索し、問い合わせに正確に答える。 生成AIツールで、一人ひとりのニーズに合った学習体験の提供、コンテンツの作成の合理化、研修講座のキュレーション、リアルタイムでのサポートを行い、職員（従業員）のスキル育成を強化する。	英国では、カスタマー アドバイザーが市民のために迅速に信頼できる情報を検出、共有できるようAIアシスタンスがサポートしている。それにより応答時間が50%短縮され（4分になり）、またアドバイスすることへのアドバイザーの自信が2倍高まった ³ 。
市民体験の変革	相手のニーズに合わせた、アクセシブルで使いやすい事前対応型サービスを迅速に提供して、信頼と満足度を向上させ、高まる市民の期待に応えながら、データから引き出したインサイトを参考にサービスを継続的に向上。	AIを活用した「デジタルヒューマン」の多言語対応、音声テキスト化機能、ナビゲーションサービスの支援で、サービスのアクセシビリティを向上させる。 緊急サービスの業務データ（警察通報電話のデータや警察の職員配置など）の分析で、応答時間を短縮できる。	ある社会保障当局は、市民からの問い合わせに24時間年中無休で対応する生成AIチャットボットへの市民のアクセスを増やす取り組みを進めていた。この取り組みでは、複雑な要請についてはビジネスアドバイザーに回すといった措置もとっており、ユーザーへの対応の迅速化と質の向上が実現した。すでに600万人がチャットボットを利用しており、2027年までの完全統合を目指している ⁴ 。
戦略的なサービスプランニングの強化	サービスや保守のニーズを予測するAI・予測分析ツールを利用してサービス需要の高まりに対応し、予防的介入、リソース配分のスマート化、サービス設計の向上を実現。	AIシステムでエネルギー需要、交通機関の利用率、インフラプロジェクトのコストの予測精度を向上させる。 市民データを利用した予測分析で、システム全体での予防サービス介入の実施とリソース配分の向上が可能になる。	ある州政府部局は、見積もり超過に伴う不確実性と財務リスクの軽減を目的に、1億6,000万ドルを超える大規模インフラプロジェクトのコストと時間の見積もりを精緻化させるAIツールを試験的に導入した ⁵ 。
財務管理の強化	非効率性の排除、不正行為の減少、財務報告の強化、収益拡大、予算管理の最適化でリソースの制約に対処。	リアルタイムのデータ分析とAIツールで脱税やコンプライアンス違反の発見・防止を強化する。 予測分析が収益・支出傾向の予測に役立ち、より正確な予算編成と公的資金の有効活用を可能にする。	ある税務当局はAIモデルを利用して、老齢年金の過少支払いのおそれがある雇用主を事前に特定し、90%の成功率を達成して、納税額を約2億9,500万ドル増やした ⁶ 。
リスク軽減とレジリエンスの強化	業務継続性問題、サイバーセキュリティ上の脅威、規制当局の圧力、危機シナリオに対し、高度なモニタリング能力、予測能力、対応（検査や予行演習を含む）能力で対応。	機械学習（ML）、NLP、予測分析などのAIツールを利用してITインシデントの検知、原因究明、解決をする。 AIで重要なインフラの異常や潜在的脅威をリアルタイムで検知して、迅速に対応し混乱を防ぐことができる。	フランスのある県は、ITインシデントを解決するソブリン型生成AIモデルを採用して、ITサポートチケットの数を最小限に抑えるとともに、問題解決に要する時間を最長12時間からわずか2~5分に短縮した ⁷ 。

ユースケースと関連バリュードライバーについて詳しくは、付録をご覧ください。

こうした成果は、テクノロジーだけで成し遂げられるものではありません。実現させるには、データ資産とデジタルプラットフォーム、AI機能を組み合わせた包括的なアプローチが必要です。

パブリックセクターの中で、AI技術から価値を最大限引き出すことが最も期待できるのは、ガバナンス体制が整ったデータ資産や最新のデータアーキテクチャ、優れたデータリテラシーなど、データ基盤が成熟した組織です。



先駆者の方程式：
AI導入の成功に必要な
基盤を築く

03

先駆者の方程式： AI導入の成功に必要な基盤を築く

データ分析とAIに対する関心が非常に高まっているにもかかわらず、導入の進捗状況が政府機関により著しく異なることが分かりました。

パブリックセクターが市民や企業にもたらす価値を高めるには、データ・AI導入計画を加速させる必要があります。取り組みを進め、導入率を向上させる最善策を見極めるには、どこに導入格差が生じているかを把握し、それに対処する計画を立てることが不可欠です。

強固なデータとデジタルインフラは、すべての分析とAIの導入を成功に導く基盤です。パブリックセクターは、システム全体に蓄積された膨大なデータを迅速に収集、統合、保存、保護し、またその利用に関する責任ある保護対策を講じることで、高度な分析とAIを活用し、直面する課題に対処することができます。

今回の調査の結果から、実装は段階的に進んでおり、データとデジタルインフラの整備も進展しているのに対して、AIと生成AIの導入率が著しく低いことが分かりました（図3を参照）。

各整備段階の割合

64%

データインフラとデジタルインフラ

パブリックセクターでは、基盤となるインフラの整備が最も進んでおり、強固なデジタル基盤とデータ基盤の構築に注力してから、より高度なテクノロジーを統合する必要性を理解していることが伺える。

41%

分析能力

インフラ整備ほどではないが、パブリックセクターではデータ基盤を構築しており、データ分析の導入も進んでいる。

26%

AIの導入

ほとんどの組織（合わせて71%）がまだ計画段階か導入の初期段階にあることから、価値の認識と全面的な導入の間に大きな格差があることが分かる。

12%

生成AIの導入

この最新技術は導入率が最も低く、44%が計画段階で、23%に導入の計画がない。

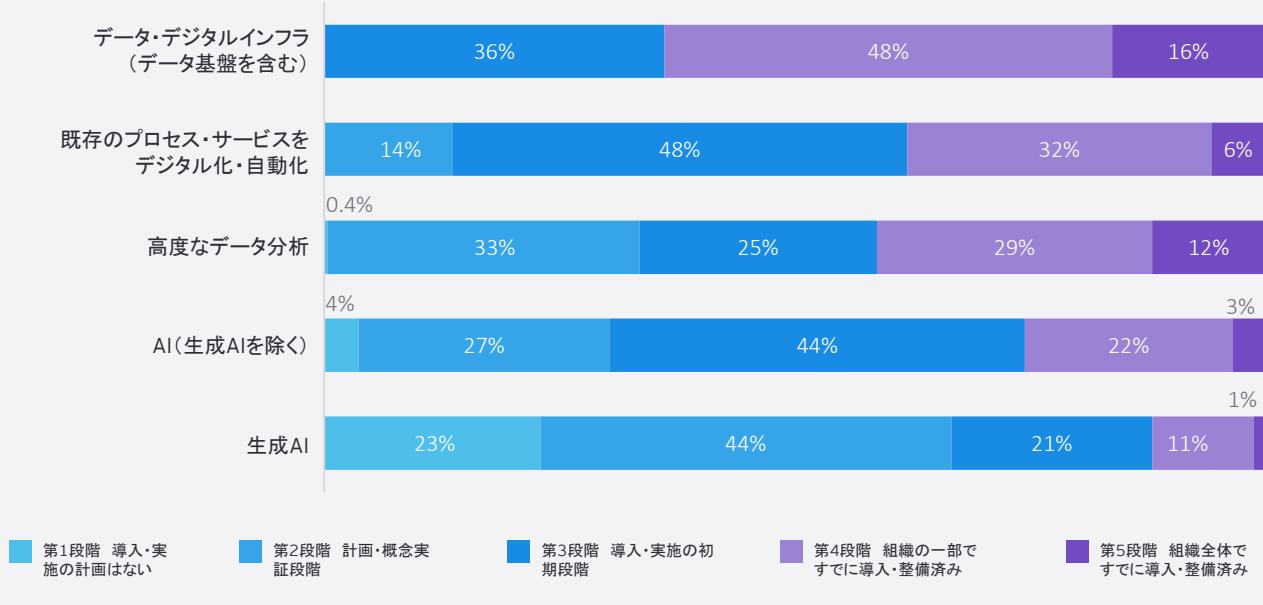


生成AIへのこうした慎重な姿勢の背景にあると考えられるのは、生成AIの場合、固有のリスクを把握・管理しなければならず、それに対する懸念があることです。そうしたリスクの1つに、システムが偏った、あるいは不正確な出力結果を生成する可能性が挙げられます。それに、監督や説明責任の欠如が重なれば、想定外の害が市民に及びかねません。

今回の調査では

65% が「生成AIの導入が急速に進み過ぎ、規制当局の保護対策が追いついていない」に「そう思う」と回答しており、安全・倫理基準を低下させることなく、生成AIによる便益を実現できる、より多くの情報に基づき、よりバランスの取れたアプローチを望んでいることが浮き彫りとなりました。

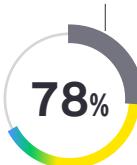
図3:データransフォーメーションやデジタルransフォーメーションの以下の項目の進捗状況に最も当てはまるのはどの段階ですか。



組織はリスクの管理と価値の実証を行いながら、能力・機能の構築を進めているところであり、このような段階的な導入は、成熟の論理的な道筋に沿ったものです。

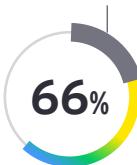
今後3年間の優先投資分野の傾向も、パブリックセクターのこうした慎重な姿勢を裏付けています。

35%が
20%以上拡大



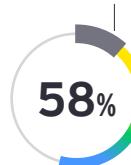
が既存プロセスのデジタル化への投資を拡大
(N数=492)

32%が
20%以上拡大



66%が高度なデータ分析への投資を拡大
(N数=490)

17%が
20%以上拡大



がAIへの投資拡大を計画
(N数=474)

16%が
20%以上拡大



60%が生成AIへの投資を拡大するものの、20%以上拡大するのはわずか16%
(N数=379)

先駆者が 変革を先導

こうした慎重な姿勢はパブリックセクター全体で顕著ですが、今回の調査の結果から、導入の進展だけでなく、戦略の高度化でも他の政府機関をはるかにしのぐ「先駆者」グループがあることが分かりました。

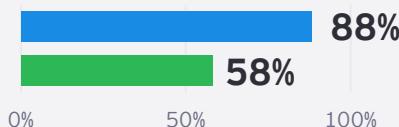
サイドバー「先駆者グループの選定方法」を参照してください。

先駆者は強固な基盤を築いてから、高度なAI技術の導入を急ピッチで進めることを戦略的に重視しており、それが他者と差をつける要因となっています。

■ 先駆者

■ 後続組

データインフラとデジタルインフラをすでに整備しているのは先駆者が88%であるのに対して後続組が58%。



先駆者グループの選定方法

デジタルトランスフォーメーションとデータトランスフォーメーションを先導する組織についての理解を深めるため、導入戦略を成功に導くいくつかの項目を基準に、調査対象となったパブリックセクターのリーダー492名をグループに分けました。

01

データやデジタル関連の取り組みに対する戦略的サポート。

具体的なサポート内容:

- 迅速な対応が必要であることの理解
- 公共の利益を中心に据えた、説得力のあるビジネスケースの構築

02

データ・デジタルインフラ整備に向けた総合的な計画の策定

03

進捗状況を測り、取り組みを進めながら学ぶための確かな報告指標の策定

04

人材面の準備を整えるためのさまざまな措置の導入

この4つの項目のスコアの合計を基に、各項目を平等に重み付けして指数(0から100まで)を算定しました。

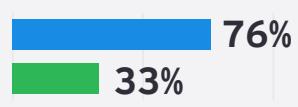
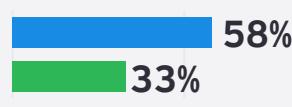
その結果、大きく2つのグループに分類できること分かりました。

回答者の上位20%が、デジタルソリューションの導入がかなり進んでいる先駆者で、

残りの80%が後続組です。

既存のプロセスとサービスをすでにデジタル化または自動化しているのは先駆者が58%であるのに対して後続組が33%。

データ分析能力をすでに備えているのは先駆者が76%であるのに対して後続組が33%。

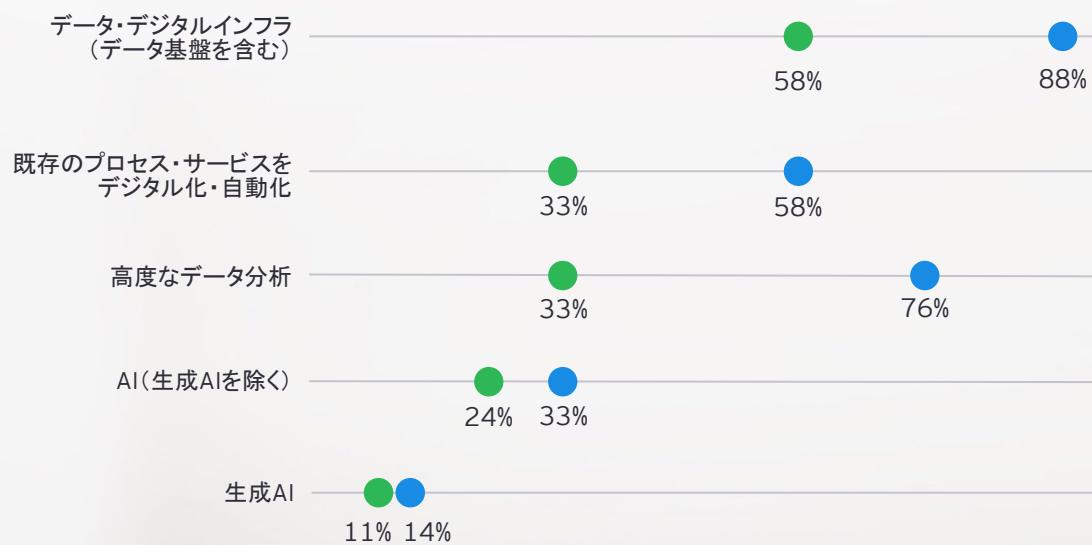


一方、AIと生成AIの導入では格差が小さくなります。先駆者は流行に乗り、急いで最新のテクノロジーを導入するのではなく、後々AIの導入をうまく進める上で必要となる基本的な基盤づくりを優先させているのです(図4を参照)。

図4:データransフォーメーションやデジタルransフォーメーションの以下の項目の進捗状況に最も当てはまるのは「先駆者」と「後続組」のどちらですか。

(「第4段階:組織の一部ですでに導入・整備済み」か「第5段階:組織全体ですでに導入・整備済み」を選んだ回答者の割合)

■ 先駆者 ■ 後続組



回答者数=492名



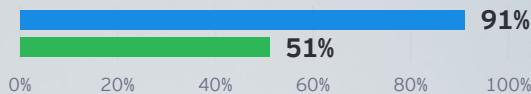
先駆者は、AIへの投資を今後3年間にわたり推し進めています。これは、強固なデジタルインフラやデータ基盤の構築、プロセスのデジタル化・分析に重点的に投資しながら、AIと生成AIの導入をうまく進める準備を整えるという、導入の論理的な道筋に沿った取り組みです。

先駆者は、以下への投資を計画：

■ 先駆者 ■ 後続組

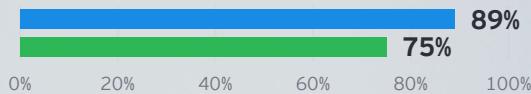
データインフラとデジタルインフラ：

91%(後続組は51%)。投資を20%以上拡大する
先駆者は37%(後続組は7%)
(N数=先駆者は98名、後続組は394名)



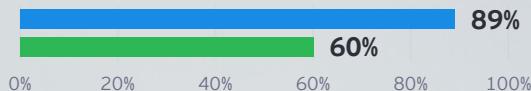
既存のプロセスのデジタル化：

89%(後続組は75%)
(N数=先駆者は98名、後続組は394名)



高度なデータ分析：

89%(後続組は60%)。投資を20%以上拡大する
先駆者は64%(後続組は23%)
(N数=先駆者は98名、後続組は392名)



上の3つに比べると差は小さいが

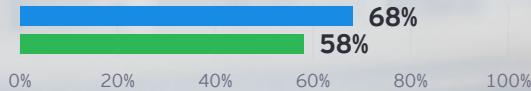
AI(生成AIを除く)

59%(後続組は58%)
(N数=先駆者は95名、後続組は379名)



生成AI：

68%(後続組は58%)
(N数=先駆者は78名、後続組は301名)



こうした優先順位付けは、デジタル化を優先的に進めて、クリーンで構造化され、より高度な用途に対応したデータを確保できるため、戦略的に妥当だといえます。また、最初に強固なデータガバナンスを構築せずにAIを導入した場合に生じるコストの上昇や複雑化を回避する一助にもなります。

デジタル化からAI導入へと段階的に進めることで、パブリックセクターは、強固なデータガバナンスと倫理的な配慮が必要となる、より複雑なAIと生成AIの導入に伴うリスクを軽減する方策を学びながら、必要なスキルを育成することができます。

また、確立されたデジタルインフラにより、データセキュリティ基準や規制当局の基準の順守や機密情報の保護、AIアプリケーションの法的要件準拠の徹底も容易になります。



いち早くAI導入に注力したことが実を結び、先駆者はいくつかの領域で後続組より効果的なデジタル基盤とデータ基盤を築いています(図5と図6を参照)。また、先駆者は特定のチームや部局だけでなく、組織全体へのデータ能力・機能の整備も迅速に進めてきました。

これが、データの質と整合性を高い水準に維持する一助となっています。それに伴う組織のサイロ化の打破、データガバナンスと規制順守へのアプローチの一本化、拡張性と柔軟性を備えたデータ管理ソリューションの実現が最終的に、すり合わせが十分に行われた一貫性のある戦略につながり、組織全体にプラスの効果をもたらしているのです。

図5: 以下の項目で組織のデータインフラとデータガバナンスはどの程度効果を発揮していますか。

「大きな効果を発揮している」か「効果を発揮している」を選んだ回答者の割合

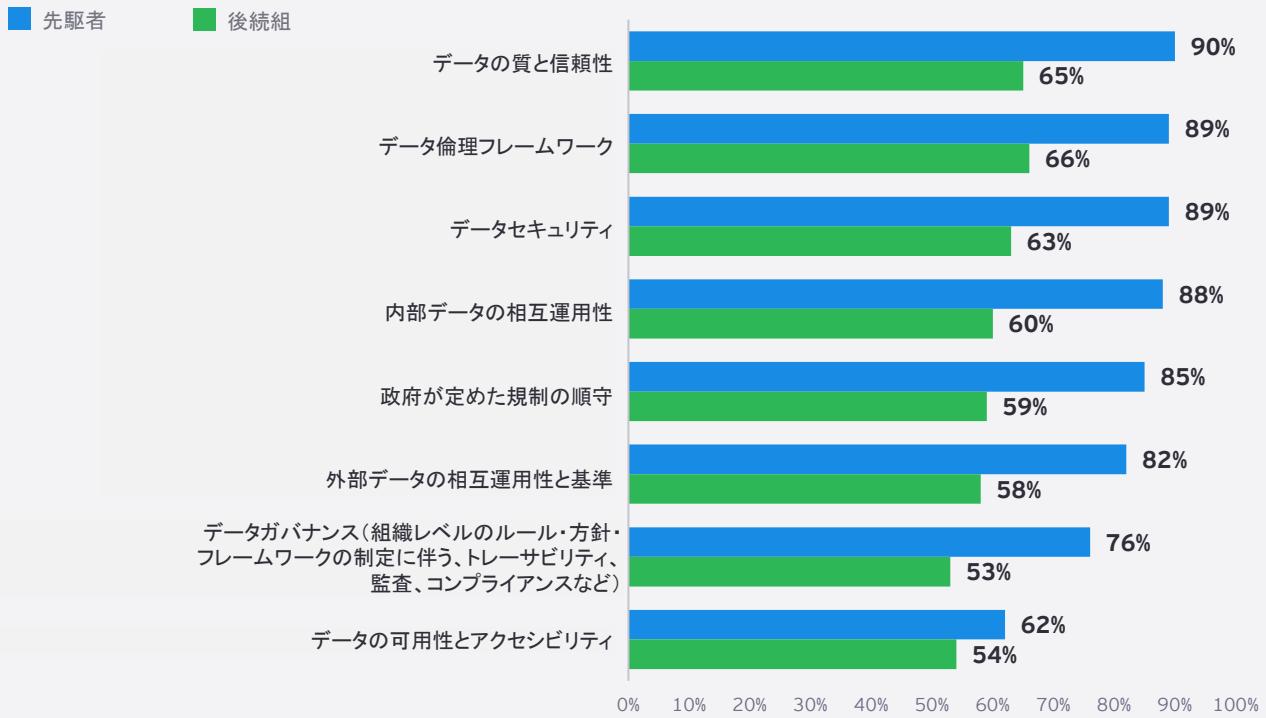
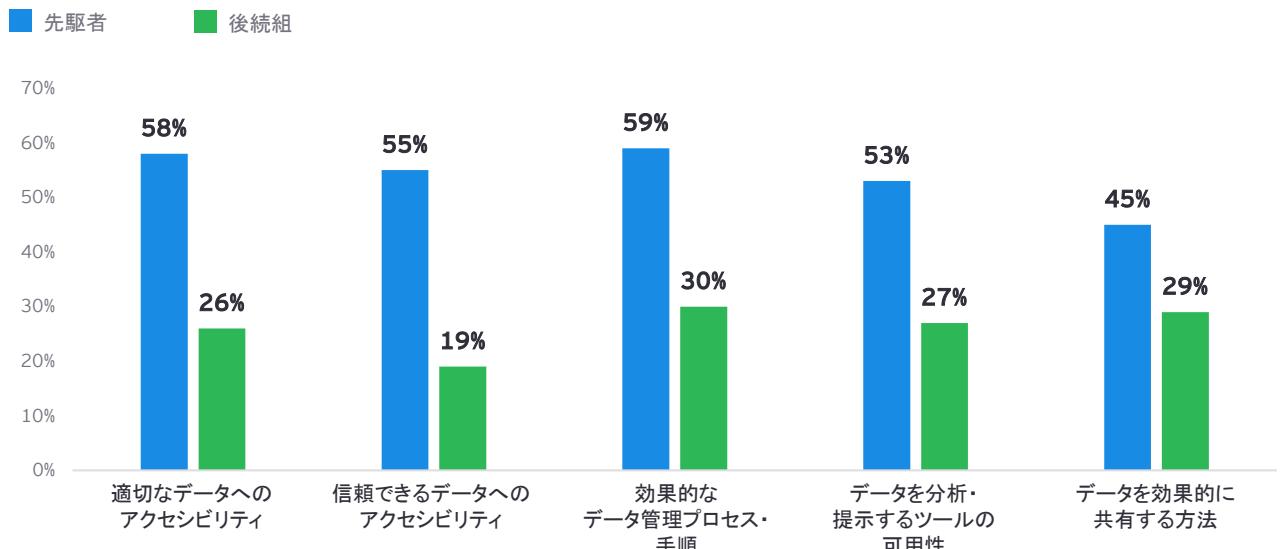


図6: あなたの組織では以下のデータ能力・機能をどの程度整備していますか。

「組織全体で整備している」を選んだ回答者の割合



先駆者は、技術的能力の育成と組織の準備態勢の整備を並行して開発することで、成功を収めます。

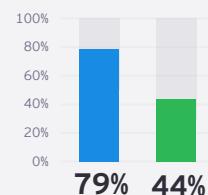
先駆者を後続組と分かつ特徴は、技術的基盤と人間的側面を同時に考慮した、バランスの取れた導入へのアプローチです。

■ 先駆者

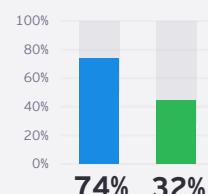
■ 後続組

先駆者は人材育成を優先

79%が「データ分析とAIの導入推進に必要なスキルセットを十分備えている」と回答（後続組は44%）

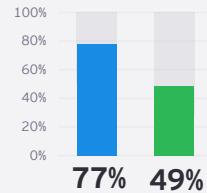


74%が「今後3年間で職員（従業員）のデータ・デジタルスキルへの投資を拡大する計画だ」と回答（後続組は32%）

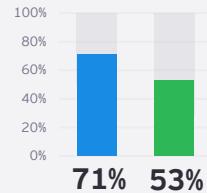


先駆者は大手テクノロジー企業などプライベートセクターの組織を中心とした外部パートナーシップを活用

77%が「大手テクノロジー企業と連携してデジタルトランスフォーメーションとデータトランスマネジメントを進めたことがある」と回答（後続組は49%）

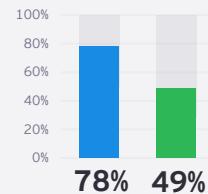


71%が「それ以外の民間企業と連携したことがある」と回答（後続組は53%）



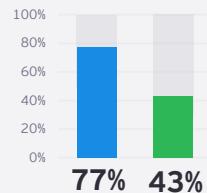
先駆者はバイアスやプライバシー、透明性など倫理問題や規制順守に対処

78%が「データやAIの倫理的利用に関する職員（従業員）への厳格な指針がある」と回答（後続組は49%）

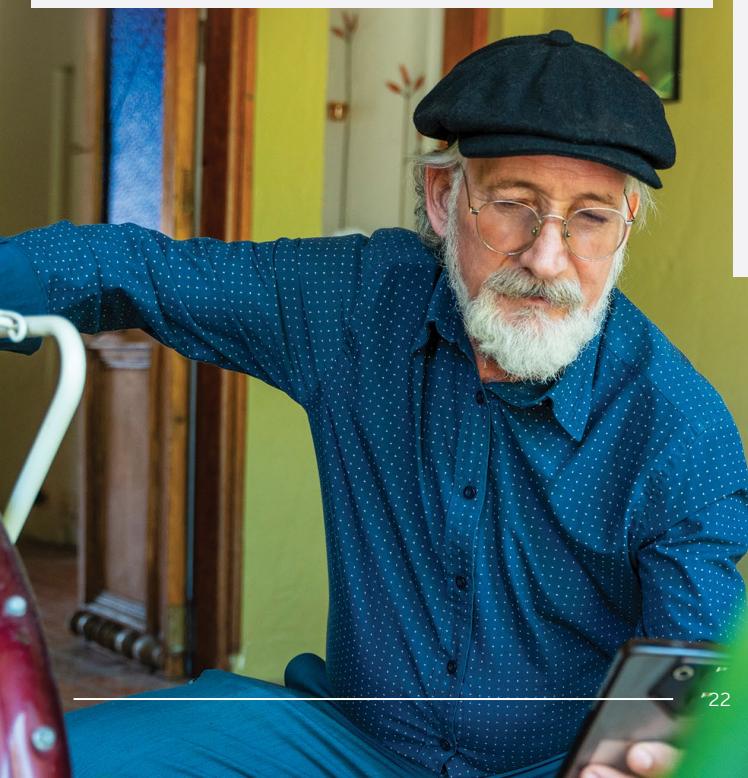
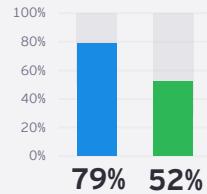


先駆者は市民と向き合い、社会の信頼を得ることの重要性を理解

77%が「デジタルリテラシーや研修、啓発活動を通じて、市民がデジタルサービスを利用できるようにする環境づくりを積極的に行っている」と回答（後続組は43%）



79%が「AIを活用した新たなサービスに移行する市民側の準備は整っている」に「そう思う」か「非常にそう思う」と回答（後続組は52%）



こうした土台づくりが成果を上げています。

先駆者は、変革の技術的側面と人間的側面に対処することで大きな成果を上げていることが分かりました。

先駆者は

2.4倍

の回答者がAIの取り組みの成果は予想を「やや上回った」あるいは「かなり上回った」と回答(この割合は先駆者が62%、後続組が26%)

90%

の先駆者がデータインフラとデジタルインフラの整備状況は、自国パブリックセクターの他組織を「やや上回っている」あるいは「かなり上回っている」と回答(後続組は48%)

後続組が迅速に行動を起こさないかぎり、こうした傾向が続き、2つのグループの整備状況の差は拡大することになります。

主なポイント

1 導入格差に戦略的に対処する

組織の60%以上がAIの可能性を認識しているものの、AIを導入しているのはわずか26%です。それを踏まえ、現在の導入状況を評価した上で、基本的能力・機能の整備に優先的に取り組む現実的な導入口ロードマップを策定しましょう。

2 体系的に成熟度を高めていく

強固なインフラとデータ能力・機能の整備からデータ分析の導入、そしてAIと生成AIの導入へと、成熟の論理的な道筋をたどるべきです。あなたの組織の現在地はどこでしょう。どの基盤への投資を強化する必要があるかを検討してから、次の段階に進んでください。

3 両方の整備に同時に投資する

先駆者は技術的インフラと組織の準備態勢を同時に整備して成果を上げています。進捗を妨げるボトルネックを回避するには、テクノロジーと人材、ガバナンスの間で投資のバランスをどのように取ればいいのでしょうか。

後続組の組織は、こうした先駆者の経験を戦略的ロードマップに落とし込むことができます。

先駆者は「何ができるか」を、身をもって示していますが、大半の組織は依然として大きな課題に直面しており、それが導入の進捗を阻んでいるのが現状です。そうした障壁を理解しなければ、それを乗り越える効果的な戦略を策定することはできません。



障壁を越えていく: AI導入の課題を 理解する

04

障壁を越えていく： AI導入の課題を理解する

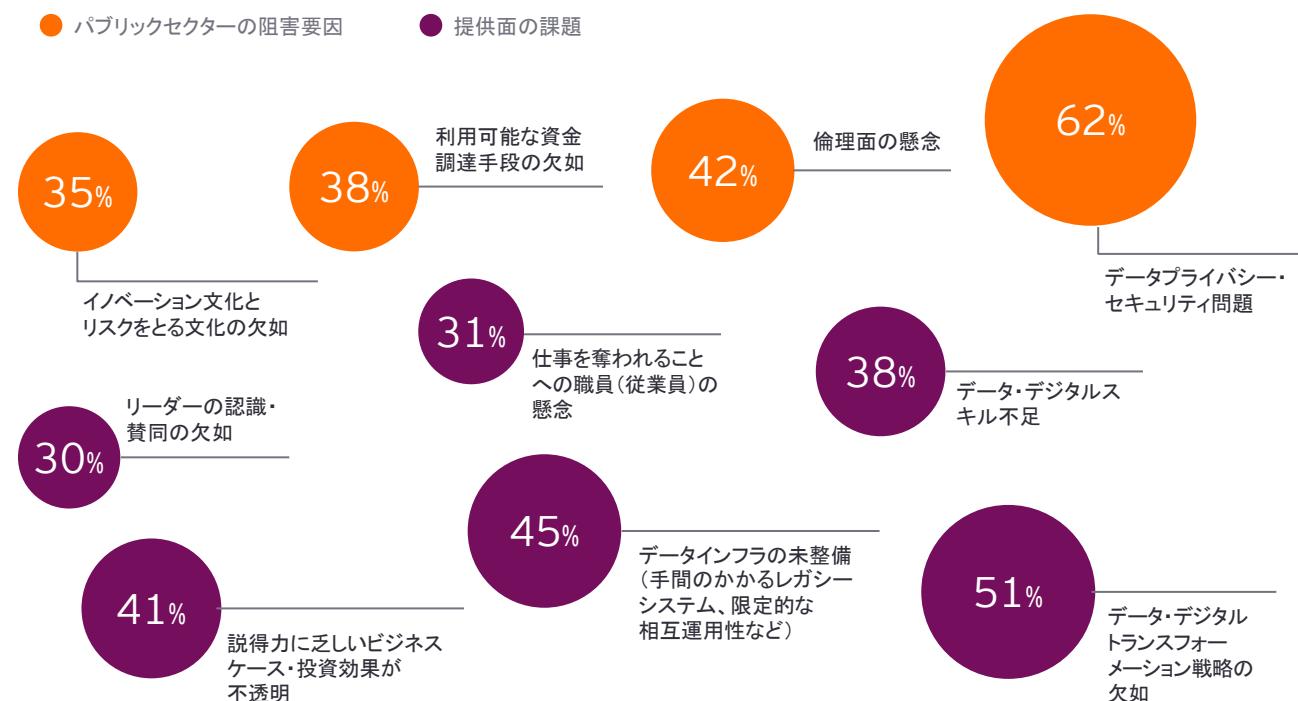
データ分析とAI・生成AI技術の導入は政府機関に難しいパラドックスをもたらしています。

この技術が持つ変革力を明確に認識する一方、進展を阻む根強い障壁に直面しているのです。今回の調査の結果から、戦略・技術・組織面の一部課題が相互に関連し合っており、導入を成功させるにはそれに対処しなければならないことが分かりました(図7を参照)。回答者が挙げた最も大きな障壁はプライバシーとセキュリティ面の懸念(回答者の62%)、戦略的すり合わせの欠如(同51%)、投資効果が不透明で、説得力に乏しいビジネスケース(同41%)、インフラの未整備(同45%)、倫理的問題(同42%)などです。

AI導入の加速を目指す組織にとって、こうした障壁と、先駆者がそれをどのように乗り越えたかを理解することは不可欠です。



図7：以下の内部要因は、あなたの組織がデータ・デジタルソリューションを導入する現在の能力をどの程度妨げていますか(「強く妨げている」か「非常に強く妨げている」を選んだ回答者の割合)。



今回の調査の結果で最も意義深いものの1つは、導入プロセスが進む中で、課題に対する認識がどのように変化していくかです。組織がAI技術を利用する経験を重ねるにつれ、こうした課題に対する認識は往々にして薄れるのではなく、強まります。

これは、「何を知らないかを理解していない」という状況が生まれているためだと考えられます。つまり、導入の取り組みが進むにつれ、組織が新たな複雑さに気づき、取り組みの間ずっと注力し続ける必要があることを理解していくのです(図8を参照)。

図8: データ分析やAI、生成AIの導入にあたっての課題の導入段階別トップ5

「強く妨げている」か「非常に強く妨げている」を選んだ回答者の割合

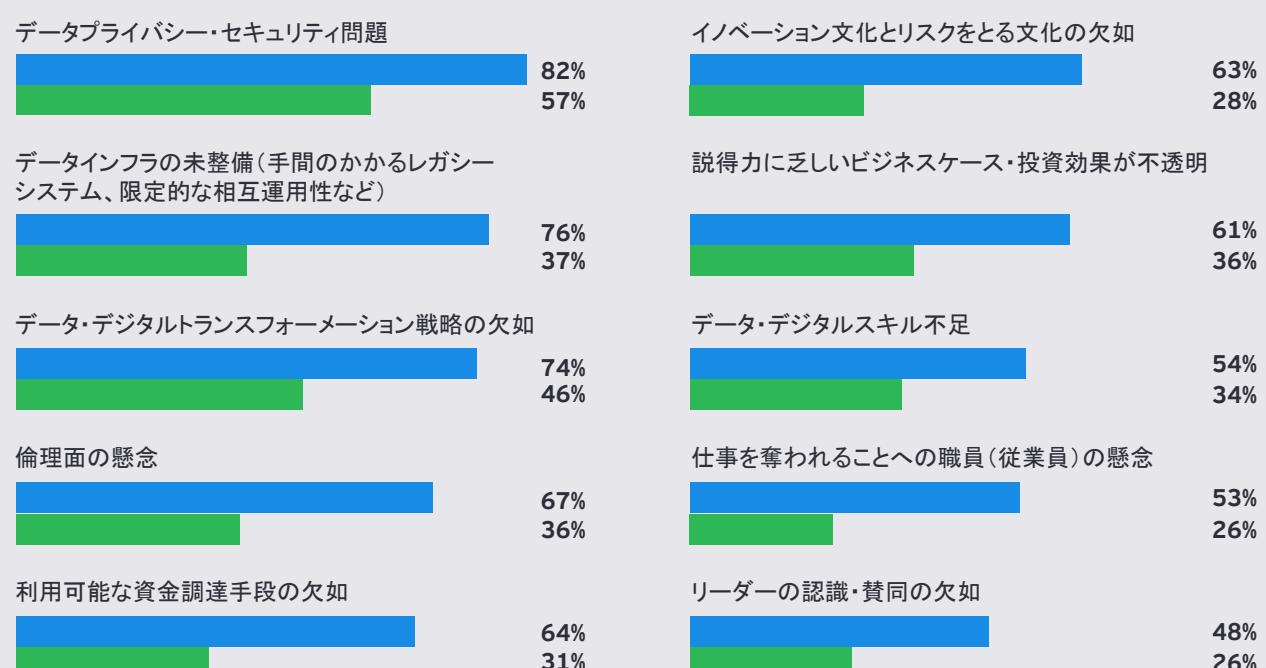
	計画・概念実証	導入・実施の初期段階	組織の一部または全体すでに整備
データプライバシー・セキュリティ問題	62%	59%	62%
データ・デジタルトランスフォーメーション戦略の欠如	49%	50%	55%
説得力に乏しいビジネスケース・投資効果が不透明	42%	42%	45%
データインフラの未整備 (手間のかかるレガシーシステム、限定的な相互運用性など)	41%	41%	49%
倫理面の懸念	39%	44%	46%

最も注目すべきは、先駆者が後続組よりこうした課題を強く認識している点です。これは、AIに深く関与すればするほど、それがいかに複雑であるかがよく分かるという考え方のさらなる裏付けとなります。

導入が進んでいる組織は、効果的な導入には何が必要かについての理解を深めているのに対して、経験の浅い組織は今後直面する課題を過小評価しているかもしれません。

図9: 以下の要因は、あなたの組織がデータ・デジタルソリューションを導入する現在の能力をどの程度妨げていますか(「強く妨げている」か「非常に強く妨げている」を選んだ回答者の割合)。

■ 先駆者 ■ 後続組



課題を理解する

プライバシーとデータガバナンス

62% がデータプライバシー・セキュリティ問題について、「強く妨げている」か「非常に強く妨げている」と回答。

今回の調査で最大の阻害要因とされたのは、市民データの保護です。62%がデータプライバシー・セキュリティ問題について、導入を「強く妨げている」または「非常に強く妨げている」と回答しました。

政府機関はデータプライバシー・セキュリティ問題で独自の課題に直面しています。民間企業とは異なり、法律で保護された情報が膨大にあり、そうした情報を厳格な法的フレームワークに従い運用する必要があるのです。日本のデジタル庁の村上敬亮統括官(当時)が説明するように、部局間のデータ共有は特に複雑な問題を生じさせます。

「社会福祉局にある児童の個人データを教育委員に渡すことは認められるかどうかといった問題が生じます。こうした類いの問題は1つずつ慎重に解決していかなければなりません」

このようなプライバシーという障壁を高くしているのが、市民の懸念です。EYのAI Sentiment Index調査⁸の結果から、パブリックセクターがAIを利用して自分のデータを収集することに市民の67%が警戒感を示していることが分かりました。

先駆的な組織は、データガバナンスの包括的なフレームワークを確立して、あらゆるデータ資産に対するアクセス許可やアクセス制限、利用制限について明確に定めることでこうした課題に対処しています。また、市民が理解しやすい平易な言葉を使った、透明性の高いデータ利用に関する方針を作成するほか、システムやサービスなどの開発プロセスを通してプライバシー・バイ・デザイン原則を適用しています。要配慮個人情報を保護しながら、有益な分析を行うことを可能にする高度な匿名化・仮名化技術を開発している組織も少なくありません。

データ・AIの取り組みに関する戦略のすり合わせ

51%

がデジタル・データソリューションの導入を阻む障壁に挙げたのは、データ・デジタルトランスフォーメーション戦略の欠如。

デンマーク税務当局のある高官は次のように助言しています。

「結局のところ、執行委員会に数名の賛同者を確保しなければなりません。少なくとも、そうしたソリューションを活用して創造できる価値を誰かに理解してもらうことが不可欠です。そうしなければ、実現は極めて難しくなります」

30%

が阻害要因に挙げたのはリーダーの認識・賛同の欠如。

このようなリーダーシップギャップは、過度なリスク回避として顕在化することが少なくありません。ドイツの大手公共ITサービスプロバイダーの幹部職員は、自らの体験を次のような率直な言葉で語っています。「行政はゾッとするとほどリスクを嫌います。20年以上にわたり管理職に就いてきたのは一度もミスをしたことのない人たちです。これは、チャンスではなく、リスクを重視する姿勢にほかなりません」

回答者の51%が一貫したデジタルトランスフォーメーション戦略の欠如を大きな障壁に挙げるなど、政府機関の多くが、組織としての自らのミッションに沿ったデータ・AI戦略づくりをしていません。

その戦略で実現すべき成果ではなく、ツール自体に重点を置いた取り組みが多く過ぎて、こうした技術重視の姿勢がリーダーの関与を阻んでいるのです。高官・幹部の認識や賛同の欠如を阻害要因に挙げた回答者が30%いました。

カナダ政府のある高官は、導入を妨げるこのボトルネックを次のように表しています。「大変なのは、ユースケースを策定し、仮説を証明した人が、実行に移すことになるという点です。誰かが当事者となって責任を持ち、取り組みを進めていかなければなりませんからね」

先駆的な組織は、AIに関する明確なビジョンを策定し、技術的な取り組みをミッションの成果や公共的価値に明確に結びつけることで、このような戦略的課題を克服しています。彼らは、技術とその戦略的ポテンシャルを両立して理解する経営層の支援者を確保し、成功したイニシアチブを拡大するための明確な責任分担を定めたガバナンス構造を確立し、短期的な成果と長期的な変革的な影響を両立して示す指標を開発します。

パイロットプロジェクトの規模を拡大させて成果を上げるには、当事者意識を持ち、説明責任を負うことが不可欠であり、こうした慎重な姿勢がそれを極めて難しくしているのです。

データインフラを最新化する

45%

が新たなテクノロジーの導入の大きな阻害要因に挙げたのはデジタル・データインフラの未整備。

回答者の45%が主な阻害要因にデータインフラの未整備を挙げるなど、レガシーシステムや処理能力不足、相互運用性問題が進捗を阻む大きな障壁となっています。

問題を特に複雑にしているのは、業務を継続させながら、こうしたシステムの最新化を図るという課題です。カナダ政府の最高データ責任者を務めるStephen Burt氏は次のように説明しています。「導入を進める上での最大の課題はレガシーシステム関連です。業務を続けながら調整を進める必要があるため、その最新化は複雑な多段階プロジェクトとなり、数年間かかる可能性もあります」

このような最新化の取り組みは、高官・幹部が強い関心を示す、もっと目立つAIアプリケーションの導入と競合して、基本的な業務の担当者と高度な機能・能力の担当者の間であつれきを生むことが少なくありません。こうした課題について、英国の環境・食料・農村地域省(DEFRA)のSue Bateman氏は「生成AIが持つ可能性に、幹部を含め誰もが興奮しています。一方、その基盤となるデータへの投資に対しては、同じレベルの興味や理解が得られていません。AIの大規模な導入に苦戦しているのは、強固な基盤の欠如が足かせとなっているためです」と指摘します。

基盤となるデータの質が、AIのパフォーマンスを左右する要因として浮上してきました。韓国の国立情報社会振興院(National Information Society Agency)のYoon-Seok Ko氏が、同院が行ったAIシステムの問題の分析結果について次のように教えてくれました。「データの質の確保は非常に頭の痛い問題です。データの収集と処理は6ヶ月から8ヶ月程度で終わるのですが、検証にさらに8ヶ月以上かかります。AIサービスのハルシネーションやバイアスを分析した結果、そのうちの70%から80%の原因是、誤ったデータや質の低いデータセットであることが分かりました」

技術的な制約だけでなく、組織内のデータのサイロ化も相変わらず組織全体での利用拡大を阻む障壁です。オーストラリアのServiceGen社のDr. Ian Oppermannもこの課題を重視しています。「徐々に明らかになってきたのは、こうした戦略の素晴らしさです。しかし、政府内でデータを取り扱うことができなければ意味がありません。血液を臓器に送れなければ、臓器が機能しないとの同じことです」。このようなサイロ化は技術的限界だけでなく、文化的要因にも起因している場合が多く、各部局のデータオーナーシップがデータの幅広い共有への抵抗を生んでいます。ある福祉局の次官は次のように述べています。「私たちの組織には、データへのアクセスの仕方を果敢に模索するCDOがいます…しかし、各プログラムがデータは自分たちのものだと考えているため、相変わらず難しいのが現状です。アクセスできたとしても、法令により利用することができません」



こうした課題に根本的に対処するには、初期段階から綿密な計画が必要です。しかし、今回の調査の結果から、データ基盤、データの管理・共有・処理・保存、プライバシー・セキュリティ対策の強化がまだ十分でない組織がかなりあることが

分かりました(図10を参照)。データ分析とAIの導入を進める中で、今後はこうした能力・機能の強化に優先的に取り組む必要があります。

図10:あなたの組織では今後3年間のデータ・デジタルインフラ整備について、どのくらい計画を立てていますか。

回答者の割合

■ 少しだけ ■ ある程度 ■ かなり

データプライバシー対策の強化



データ処理・保存リソースの充実



データ基盤への投資の拡大



インフラのサイバーレジリエンスの強化



データの管理・プロセス・手順の効率化

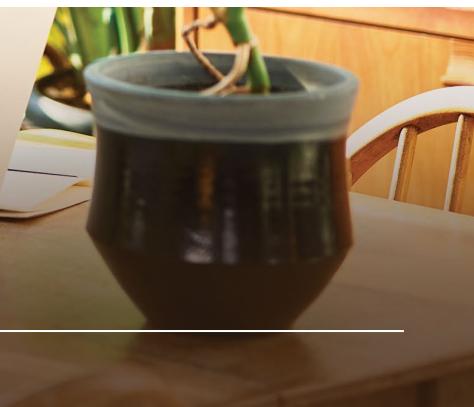


組織内のデータ共有・統合の強化



成果を上げている組織は、差し迫ったニーズと長期的目標の両方にに対応した段階的な最新化アプローチでインフラの課題に対処しています。

具体的には、情報を見つけやすくする包括的なデータカタログの作成とメタデータ管理システムを開発し、明確な基準と検証プロセスを備えた品質フレームワークを実装します。また、法的および文化的障壁の両方を解決する部門横断的なデータ共有協定を作成し、高度な分析に必要な拡張性を備えたクラウドベースのプラットフォームへの投資も行っています。



42% が個人データの利用に関する倫理的問題に言及。

65% が「生成AIの急速な導入に規制当局の保護対策が追いついていない」に「そう思う」と回答。

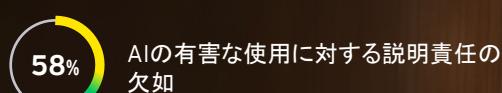
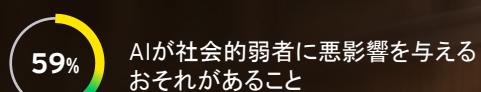
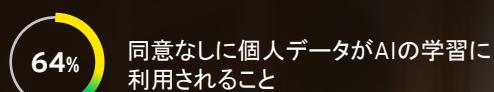
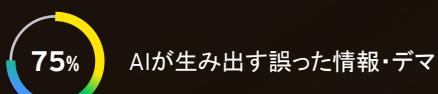
回答者の42%が個人データの利用に対する懸念を示し、65%が「生成AIの急速な導入に規制当局の保護対策が追いついていない」に「そう思う」と回答するなど、データ分析とAIの導入が重大な倫理的疑問を生んでおり、これに対処しなければなりません。

パブリックセクターはAI活用への社会の信頼醸成で立ち遅れ

EYが2024年12月から2025年1月にかけて、15カ国市民15,000名以上を対象に実施したAI Sentiment Index調査の結果から、パブリックセクターによるAIの管理について、信頼している人がわずか39%である一方、不信感を表明した人が34%と全セクターの中で最も多いことが分かりました。

AIの急速な台頭とメディアによる報道の広がりも、市民の懸念を助長しています。

市民が抱く主な懸念：



市民は政府・公共サービスの利用でAIに触れるようになってきましたが、AIが個人データを扱ったり、これまで人間が担ってきた意思決定に利用されたりすることには警戒心を抱いています。例えば、60%がAIによる犯罪防止には問題がないと感じる一方、AIによる法的判断に問題がないと感じる人はわずか45%です。医療に関しては、57%がAIによる健康問題の予測を支持しているのに対して、AIが医師の役割を果たした場合、その診断などを信じる人は37%にとどまっています。

ただ、こうした懸念にもかかわらず

53%

がAIは日常生活にプラスの影響を及ぼすと考えています。

詳しくは、[Transform human potential in an AI world | EY Global](#)をご覧ください。



パブリックセクターでは、アルゴリズムによるアウトプットが市民の生活に多大な影響を及ぼす可能性があるため、このような倫理的問題は特に重要です。システムがしっかりと管理され、また社会的価値観にも沿っており、安全かつ安心だという信頼感を得ることが、導入の成功には不可欠です。一方、EYの調査の結果から、こうした信頼は相変わらず低いことが分かりました。AIを適切に管理するパブリックセクターの能力を信頼している人が市民の39%にとどまった一方、パブリックセクターによるAIの利用に不信感を表明した人が34%と全セクターの中で最も多かったです。

多くの政府機関では、AIの潜在的便益より、信頼性の低いアウトプットに伴うリスクが依然として重視されています。Yoon-Seok Ko氏の説明によると「果たしてAIサービスを国の統治に役立てているのか。答えはノーです。こうしたAIサービスはまだ計画されていません。わずか0.0000001%だとしても、誤りを犯す可能性があります。政府・公共サービスでは完全性の確保が必要なのです」

これが、イノベーション推進派と慎重派の間のあつれきを生んでいます。カナダのある高官が、こうした状況を次のように表しています。「偏っていたり、非倫理的であったり、誤った情報を提供するおそれがあつたりするものを新たに導入したがる人などいません。これが、すべてを確実に正しく行わなければならないという、私たちの極めて慎重な姿勢を生んでいるのです。慎重さと、チャンスをつかむ大胆さのバランスをどう取るか。それが課題だと思います」

高度なAIモデルは本質的に「ブラックボックス」であり、それが透明性と説明責任という難しい課題をもたらしています。その説明の難しさの問題を強調したのは、シンガポールのエネルギー市場監督庁（Energy Market Authority）で最高データ責任者を務めるDr Shen Hwee Chuaです。「固定のパラメーターと係数値を用いた従来の回帰法は説明しやすいのですが、より複雑なモデルに移行すると、説明可能性が低下し、ブラックボックスから得られたアウトプットの説明が難しくなるのです」

先駆的な組織は、明確なAI倫理フレームワークの構築と専任の監督委員会の設置、モデルによる結果の説明力を高める手法や包括的な文書作成基準の導入、バイアス監査と影響評価の定期的な実施、デジタルリテラシーを醸成する市民参画プログラムの立ち上げ、影響が大きい意思決定に対する適切な人間による監督の維持などで信頼を高め、倫理問題に対処しています。



官僚的な課題と資金調達上の制約

41%

が阻害要因に挙げたのは、
投資効果が不透明で、
説得力に乏しいビジネスケース。

59%

が、投資効果が不透明で
AIへの投資を正当化することが
難しいと回答。

パブリックセクターの資金調達モデルと非常に官僚的な体制がAI導入の大きな障壁を生むことが多く、また予想される便益が往々にして推論に基づくものであることから、投資の確保が難しいのが現状です。回答者の41%が阻害要因に投資効果が不透明で、説得力に乏しいビジネスケースを挙げ、また、38%が利用可能な資金調達手段の欠如を主な制約事項として挙げました。

38%

がデータ・デジタルソリューション
導入の大きな阻害要因に挙げたのは
利用可能な資金調達手段の欠如。

AIの取り組みでは、パブリックセクターの従来型財務モデルが大きな課題となっています。AIの開発には実験的試みが伴うため、パブリックセクターの融通が利かない資金調達アプローチと衝突してしまうのです。

また、資金調達は通常、実現技術ではなく、特定の部局のプログラムと結びついているため、AIへの投資が従属性の役割を担い、それがAIの持つ戦略的な可能性を限定してしまうことが少なくありません。

成果を上げている組織は、単なるコスト削減にとどまらない有形無形の便益が得られる包括的な価値フレームワークを構築して、こうした資金調達の阻害要因に対処しています。具体的な対応は、推論に基づく予想ではなく、実証された価値に基づいてリソースを投入していく、段階的な資金調達モデルの導入などです。

これら組織の多くが、実験的試み向けの特別なイノベーション基金を設け、事業投資とは異なる評価基準を採用しています。また、テクノロジーそのものではなく、具体的な問題と、基準となる明確な指標を中心に据えたビジネスケースを構築するとともに、投資効果の推移が類似の導入例で実証されているユースケースに初期投資を集中させています。



パブリックセクターの人材不足

38% が大きな阻害要因に挙げたのは
データ・デジタルスキル不足。

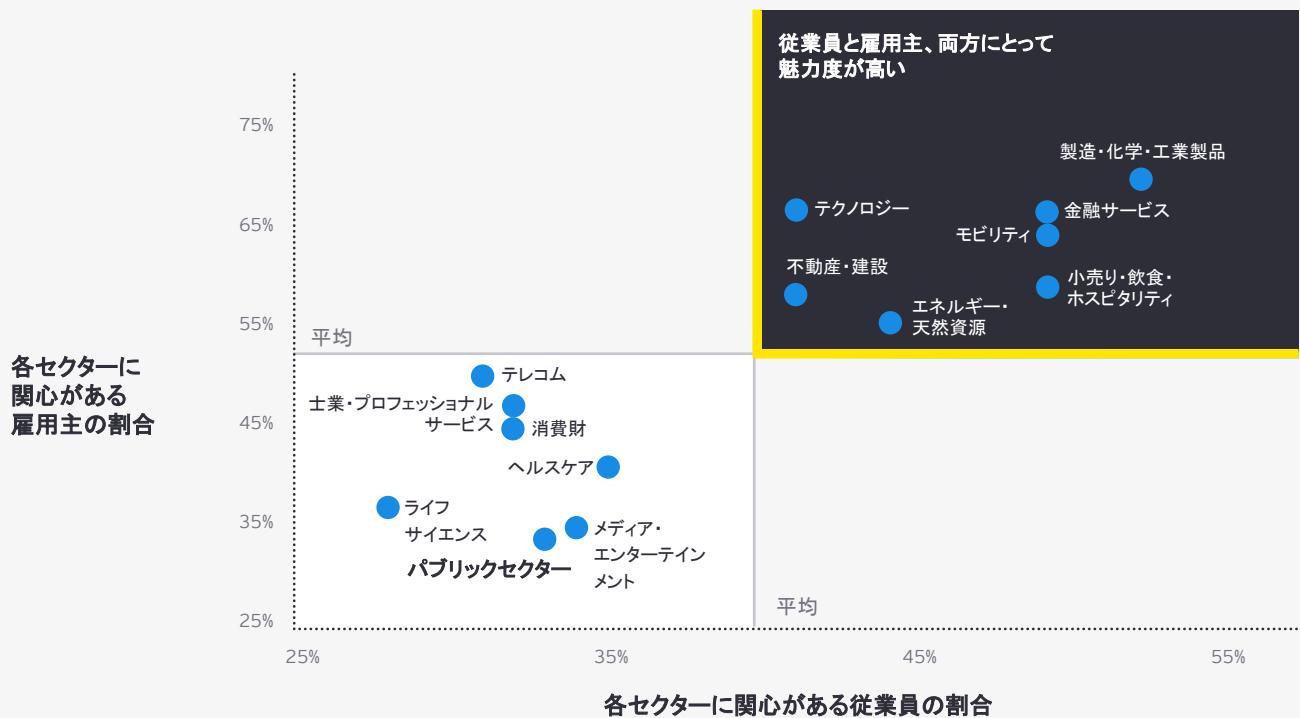
今回の調査で回答者がデータ・デジタルスキル不足を強調していますが、別の調査の結果からも、AIの導入に伴い、職場で大きなスキルディスラプションが生じていることが浮き彫りとなりました。世界経済フォーラムの「仕事の未来レポート2025」によると、パブリックセクターで働く人の38%近くのコアスキルが2025年までに変わるか、時代遅れになる見通しです⁹。

約
90% のパブリックセクターの雇用主がAIは
職員に不可欠と回答。その一方で、
データ・AIスキルは相変わらず
不足しており、業界を問わず需要が高い。

パブリックセクターでAIツールを活用するには、職員のスキルアップが欠かせません。ところが、EYの調査の結果から、パブリックセクターが他セクターの後塵(こうじん)を拝していました。2025年に欧州で5,000名近くの従業員を対象に実施した調査では、AIの研修を十分に受けていると感じるパブリックセクターで働く人の割合はわずか18%で、セクター全体で最下位でした。これとは対照的に、金融サービスでは41%がAIの研修に満足しています。また、AIを独学している人の割合は、パブリックセクターが46%にとどまるのに対して、先進製造業が79%に上りました。

プライベートセクターに比べ待遇面で競争しづらく、また、パブリックセクターの仕事に対するネガティブなイメージが根強くあるため、新たな人材の呼び込みは難しいのが現状です。EYが年に1回実施しているWork Reimagined Survey(EY働き方再考に関するグローバル意識調査)の結果では、各セクターで働くことへの従業員の関心度で、パブリックセクターは下位にランクされていました。その背景には、官僚的で、動きが鈍く、ストレスがたまり、キャリアアップがあまり望めないといった、パブリックセクターの仕事に対するネガティブなイメージがあると思われます(図11を参照)。

図11:従業員と雇用主にとっての各セクターの魅力度



出典:EY 2024 Work Reimagined Survey(EY働き方再考に関するグローバル意識調査2024)

先駆的な組織は、こうしたAI関連のスキルセットを評価する明確なキャリアパスと競争力のある報酬体系を構築して人材不足に対処しています。具体的な対応は、技術的知識とドメイン理解の両方に応じた総合的なスキルアッププログラムの開発や、専門的な人材を戦略的に組織全体に配置する

「ハブ・アンド・スポーク(集中と分散)型」モデルの確立などです。また、学術機関と正式なパートナーシップを結び、人材パイプラインを構築したり、政府・公共サービス独自のミッションや、社会に与える可能性のある影響を採用活動で強調したりする組織も少なくありません。

35%

が阻害要因に挙げたのはイノベーション文化とリスクをとる文化の欠如。

組織文化がAIの導入を妨げる大きな障壁となることが多く、回答者の35%が阻害要因にイノベーション文化とリスクをとる文化の欠如を挙げていました。

安定とリスク回避を重視するパブリックセクターの従来からの姿勢が、AIの開発に必要な実験的なアプローチを特に難しくしているのです。カナダ政府のある高官は、次のように率直に述べています。「パブリックセクターでは、迅速な実験やインキュベーションという考え方全体があまりよく理解されていないか、あまり歓迎されていません。分析をしすぎて何もできなくなる傾向にあり、いつまでたっても決断を下せないのでないかと感じています。そのため、誰もが考えつく、チャットボットのような実に簡単なツールに飛びつくのです」

パブリックセクターは、市民のウェルビーイングに直接影響を与えることから、独自の阻害要因にも直面しています。メドー州のある高官は次のように説明していました。

「パブリックセクターでいう実験(的試み)は他とは異なるようになります。プライベートセクターのような失敗は許されません...住民やサービス、そして彼らに与えられた権利がある。そのため実験(的試み)にもっと慎重になる必要があるのです」

従って、適切な保護対策を講じてから導入することが不可欠です。英国内閣府の元Head of Data and AIであるDr. Laura Gilbertは、こうした対応を次のようにとらえています。「自分を取り巻くリスクを理解できないときに最も安全な答えは常に『ノー』なのです」。こうした慎重な姿勢は導入率に顕著に表れています。EY 2024 Work Reimagined Survey (EY働き方再考に関するグローバル意識調査2024)では、生成AIを幅広く活用していると答えた人の割合は、パブリックセクターで働く人が9%で、セクター全体の平均の23%を大きく下回りました。

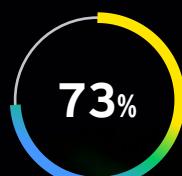
雇用確保に対する懸念も職員(従業員)の抵抗を招いています。パブリックセクターでは生産性向上を重視していますが、リーダーは人材に影響が及ぶ可能性を踏まえ対応を慎重に進めています。31%が阻害要因に職を失うことに対する職員の懸念を挙げていました。EY European AI Barometer 2025では、パブリックセクターで働く人の61%がAIに自分の仕事の一部を奪われると感じ、73%がAIにより人材ニーズが減ると考え、41%が自分の仕事が完全に奪われると心配しており、こうした懸念が深まっていることが明らかになりました。

EYのEuropean AI Barometer

まもなく発表されるEY European AI Barometer 2025から、AIが仕事の在り方を大きく変えようとしており、労働者は仕事を奪われるかもしれないと不安を抱いていることが分かりました。AIの利用で省人化が実現し、仕事がなくなる可能性があるという懸念です。



のパブリックセクターで
働く人がAIに自分の仕事の
一部を奪われると感じている。



がAIの利用で、必要な人員が
減ると考えている。



が仕事を奪われると
心配している。

先駆的な組織は、安心して実験ができる場「セーフスペース」を設け、明確なパラメーターと学習目的を設定して、文化的抵抗に対処しています。

具体的には、包括的なチェンジマネジメントプログラムを実施して、具体的な便益を示しながら、不安に対処しています。適切な範囲内で責任あるイノベーションを行うことを可能にする保護対策とガバナンスフレームワークを策定している組織も少なくありません。また、AIソリューションの設計に労働者を積極的に巻き込んで、AIが人間の仕事を(奪うのではなく)どのように補完するのかを強調する明確なビジョンを伝えながら、当事者意識を持たせて、懸念に直接対応しています。

主なポイント

1 課題の深刻化に備える

AI導入の主な障壁であるプライバシー問題、戦略と人材のギャップ、不透明な投資効果、インフラの未整備、倫理的問題は、導入のすべての段階で解消されずに残り、取り組みが進むにつれ深刻化することが少なくありません。

進展を完全に阻むバリケードになる前に、こうした課題の深刻化にどのように備えればいいのでしょうか。

2 信頼構築に優先的に取り組む

プライバシー問題や信頼性基準、結果の説明のしやすさは、導入が拡大する前に対処しなければならない極めて重要な要素です。AIの取り組みに対する市民と職員、両方の信頼を構築するには具体的にどのような対応を講じればいいのでしょうか。

3 技術的要素と組織的要素のバランスを取る

導入を成功させるには、技術的障壁(データインフラと質)と組織の課題(リーダーのコミットメントと文化、人材不足、資金調達モデル)の両方に同時に対処しなければなりません。今、このバランスが崩れているのは、組織のどこでしょうか。また、具体的にどのような対応を講じれば、バランスを改善できるのでしょうか。

今後の対応： 先駆者から得た学びを参考にする

これらは難しい課題ですが、今回の調査の結果から克服できないものではないことが分かりました。

導入を順調に進める先駆的な組織の実績ある戦略を参考にすることで、政府機関は導入に向けた取り組みを加速させ、データとAIが持つ変革力を市民や職員、社会全体のために活用できるようになります。





データとAIを活用して
成果を上げる
リーダーから得た
学び

05

データとAIを活用して成果を上げる: リーダーから得た学び

データとAI技術の導入で、パブリックセクターが直面する課題は難しくても、克服できないものではありません。

多くの組織がこうした障壁をうまく乗り越え、データとAIの導入に向けた取り組みを加速させてきました。14カ国のパブリックセクターの高官・幹部やAI専門家を対象とした今回のデブスインタビューの結果から、先駆的な組織がデータとAIの導入に向けた取り組みをなぜうまく進められているのか、その秘訣(ひけつ)が明らかになりました。取り組みがさほど進んでいない政府機関が参考にできるものです。



成功に導くフレームワーク

先駆的な政府機関は、戦略策定から基本的な機能・能力の整備、効果的な実行と価値提供までの取り組みを綿密に計画して進め、成果を上げています。

高官・幹部レベルの支援体制と説得力のあるビジネスケースを構築し、専用の予算を確保して、データ分析とAIに対する大胆な戦略的コミットメントを示す。

技術的側面と人間的側面のバランスを取った5つの基本的な基盤を築く。

1 データとテクノロジー

高度な機能を実現する、基盤となるプラットフォーム(クラウドなど)や最新のアーキテクチャ、システム、質が高くアクセスしやすいデータ資産・製品を開発する。

2 人材とスキル

総合的なデジタルリテラシーに加え、データサイエンスとAIに特化したスキルセットを組織全体で確保する戦略的な取り組みを策定する。

3 適応力のある文化

実験的試みと継続的な学び、技術の進歩とともに急速に進化する能力を尊重するイノベーションマインドセットを醸成する。

4 信頼と倫理的なガバナンス

透明性の高いデータの利活用法、強固なプライバシー保護策・倫理フレームワークにより信頼を高め、AIシステムが公共の利益をもたらす環境を整える。

5 連携エコシステム

緊密な産官民連携で相互運用性を支え、イノベーションと導入を加速させる。

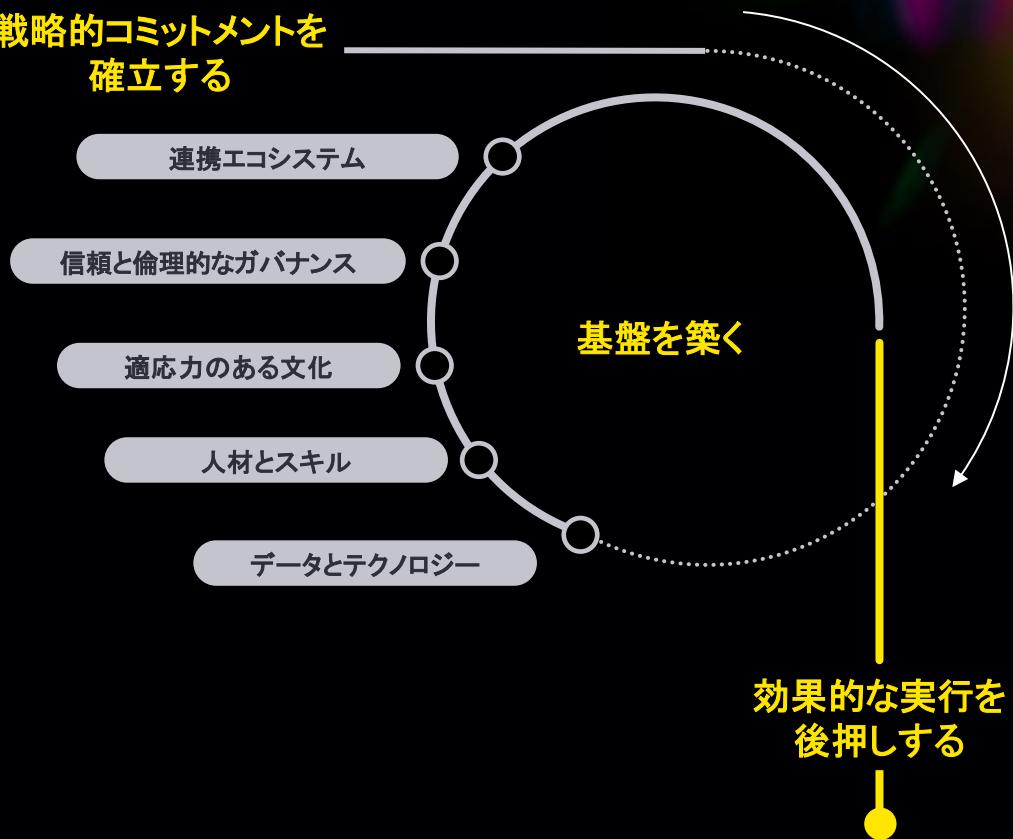
戦略から、試験的導入や概念実証(PoC)、さらにデータ分析・AIソリューションの組織全体への導入へと進む行動計画を策定して、効果的な実行を後押しする。

先駆的な組織は、テクノロジーに焦点を絞るのではなく、こうした点すべてで強みを伸ばして優れた成果を上げています。

導入を成功に導く

5つの基盤

戦略的コミットメントを
確立する



トップの戦略的コミットメント： 極めて重要な出発点

戦略的コミットメントを一貫性のあるビジョンに反映させて、AIの取り組みを組織のミッションと組織が目指す主な成果に沿ったものにし、そしてAIが持つ可能性を理解しているリーダーがその戦略的コミットメントを主導します。

変革はトップ主導で進めなければなりません。それには抵抗に打ち勝つ大胆なリーダーシップと、AIを活用して市民のために働くパブリックセクターの在り方をどのように変え、またどのように効率化を図るかを示すビジョンが必要です。今回の調査の結果から、先駆的な組織は、AIが持つ可能性についての理解を深め、リスクを受け入れ、実験的試みに寛大な姿勢を示すことを促す目的で、他のテクノロジーより、AIについての高官・幹部レベルの教育にはるかに重点を置いていました。

陛下のビジョンは明確でした。お望みだったのは、AIで何かをするのではなく、AIで対外貿易のやり方を変えることです。そのため、ビジネスケースの構築は簡単でした...他国のパブリックセクターにアドバイスするとなったら、極めて明確で、極めて高尚なビジョンと、何をしたいかを明確に打ち出すということです

UAE外務省
高官

幹部のスキルアップを積極的に図り、他のテクノロジーとは異なる方法で、AIについての理解を徐々に深めてもらおうとしていると話す組織をずいぶん見てきました

オーストラリア・ビクトリア州
Economic Growth and Better Regulation
高官

事例

トップ主導でイノベーションを推進

デンマークの国営企業Sund & Bælt Holding A/SでCEOを務めるMikkel Hemmingsen氏は、データ分析とAIの実験的試みを最重要課題に据え、その果断なリーダーシップで障壁を乗り越えてきました。「私が判断を下し、『さあ、やろう』と言うことがあります。物事を進めるには、時に少し独裁的になる必要があるのです」。Hemmingsen氏は計算されたリスクをとる文化を育んでいます。「たとえうまくいかなくとも、それを受け入れなければなりません…でも、私たちはそれを時間やリソースの無駄とは思っていません。学びのプロセスなのです¹⁰」

そして、これが「従業員は実験的試みに挑み、失敗しても、その失敗から学び、それを糧にできるのであれば構わない」という力強いメッセージを発信しています。

先駆的な組織は、AI委員会やAIセンター・オブ・エクセレンスなどAI戦略の策定やAI導入の監督を担うガバナンス体制を構築してきました。例えば米国住宅都市開発省(HUD)は、安全・倫理基準を守りながら、AIに関する提案の精査・承認や戦略的目標との整合性の確保、職員に及ぶ影響への対処、イノベーションの推進を担うAIガバナンス評議会(AI executive governance board)を設置しました。

また、リーダーがAIの長期的な可能性に目を向け、それに応じた投資をしていることも分かりました。具体的には、必要な資金の調達に役立てるため、潜在的な投資効果を示す効果的なビジネスケースを構築し、重点を置くAIユースケースに沿った賢明な戦略的投資を行うほか、先行投資を抑え、実証された価値に基づき継続的投資を行うことを可能にする革新的な資金調達モデルを採用して、予算上の課題を克服しています。

事例

柔軟な資金調達モデルで支援を確保する

オーストラリアのデジタルトランズフォーメーション庁は、多額の資金が必要な大規模プログラムから、出口が複数あるモジュール型プロジェクトへの移行を進めています。このプロジェクトは、PoCと試験的導入で得られた具体的な成果を基に継続的投資を行う仕組みです。Lucy Poole氏は次のように説明しています。「これにより、投資判断についての私たちの考え方や、先行投資を抑え、価値を実証することを各庁に奨励する仕方が変わりつつあります…また実施段階でのリスク軽減にも役立っています¹¹」



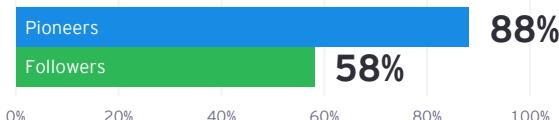
5つの基本的な基盤： 技術的側面と人間的側面・ニーズのバランスを取る

今回の調査の結果から、AIの導入を成功させるには、技術的能力と組織の準備態勢の両方に同時に対処できる包括的なアプローチが必要であることが分かりました。これから紹介する5つの基盤は、先駆的な組織が備える、持続可能で拡張性を備えたAI導入の実現と、有意義なパブリックバリューの提供に不可欠な要素です。

基盤1

1 データとテクノロジー

先駆者は、強固なデータインフラがAI導入を成功させる土台となることを理解しています。この基盤をすでに整備していると回答した人の割合は先駆者が88%に上ったのに対し、後続組が58%にとどまりました。



先駆的な組織は、データ処理を大規模に効率化できる最新のデータレイクハウスやクラウドコンピューティングなど、柔軟性と拡張性を備えたプラットフォームを採用し、サイロ化していたシステム全体のデータを統合することに優先的に取り組んでいることが分かりました。

事例

安全な自動データ共有を実現

英国では「rAPId」が政府部局共通のオープンソースデータ共有ソリューションです。このソリューションにより、安全なデータ共有を大規模に自動化して、公共政策の質の保証を求める声に対応するほか、要望があれば、意思決定者に質の高いデータを提供できるようになりました。GitHubで公開されているこのソリューションは、内閣府や財務省など14の部局で利用されています。

「以前はExcelスプレッドシートを使ったり、高額な報酬で人材を確保したりして対応するしか方法がなかった部局が、このソリューションでデータを共有できるようになったのは素晴らしいことです。今ではAWSがあれば、コマンド1行でデータ共有が可能になりました」と英国内閣府の元Head of Data and AIであるDr. Laura Gilbert。

先駆的な組織は、データ作成にAIプロジェクトの期間の大半が費やされることを認識しており、収集と検証から保存・利用まで、データのライフサイクル全体を管理対象にした明確な方針を盛り込んだ包括的なデータ戦略を策定しています。

AIソリューションの開発では通常、時間の80%をデータに、20%をソリューションに費やします。昨今では、手持ちのツールだけで、ソリューションを簡単に開発できるのです

デンマーク税務当局
高官

セキュリティには特に注意が払われており、先進的な組織では「シャドウAI」リスク（従業員が未承認の公開AIツールを使用して適切なガバナンス管理なしに機密データを外部システムにさらす可能性のある状況）に対する対策を実施しています。このように複雑なデータエコシステムを監督するため、成功を収めている組織の多くは、ガバナンスと戦略的実行の両方に対する説明責任を維持する最高データ責任者(CDO)や最高AI責任者(CAO)といった専門の役職を設置しています。

事例

運輸データプラットフォームでリアルタイムの意思決定を実現

オーストラリア・ビクトリア州運輸・プランニング省(Department of Transport and Planning)は、さまざまなソースから得た構造化・非構造化データを統合するため、Databricksのレイクハウスを利用した運輸データプラットフォームに投資をしました。これは、輸送網に不可欠なデータ管理とリアルタイム処理の規模を拡大するプラットフォームです。

オーストラリア・ビクトリア州運輸・プランニング省(Department of Transport and Planning)Chief of Data and DigitalのJason Owusu氏は次のように述べています。「生成AIが進歩した今、メリットを実感しています。膨大なデータを完全に管理、保護できているのは、このプラットフォームがあるおかげです。省内にチームを設置し、このプラットフォームの研修を受けてもらいました。AIサービスをこれに利用すれば、今よりずっと迅速に価値をもたらすことができるようになります」

人材とスキル

人材不足はおそらく、政府機関が導入を進めるにあたっての最大の障壁だと思われます。先駆者と後続組ではAIスキルセットを獲得・育成する能力に著しい差があり、導入を進める上で必要なスキルを十分に備えていると回答した人の割合は、先駆者が79%であるのに対して、後続組がわずか44%でした。能力格差が拡大しており、多くの組織が後れをとりかねません。

先駆的な組織は、内部の能力育成と外部との戦略的パートナーシップを組み合わせた多面的な人材戦略で、この課題に対処しています。具体的には、まず包括的な人材計画を立て、AIの活用に伴い既存の職務がどのように変わるかを明確化し、新たに必要となるポジションを洗い出し、組織全体にとって不可欠なスキルを特定します(サイドバー「今後必要となる主要スキル」を参照)。また、既存のスタッフを対象としたデジタルアカデミーと学習プラットフォームを立ち上げて、大規模なスキルアップを図るとともに、抽象的な概念ではなく、業務上の実際の課題を中心に据えた研修プログラムも作成しています。



今後必要となる主要スキル

AIとML

パブリックセクターにAIやMLなどのテクノロジーを導入するには、AIプロンプトエンジニアリングや生成AIを含めたAIとMLへの習熟が不可欠。

データエンジニアリング

将来のAIアプリケーションには、データインフラの維持、ストレージシステムの開発、データ分析モデルの構築が不可欠。

サイバーセキュリティ

機密データの保護に不可欠。サイバーセキュリティスキルとは、データ保護、ネットワーク防御、安全なコーディング、マルウェア防御など。

クラウドコンピューティング

組織がレガシーシステムからクラウドベースのインフラに移行する中、クラウドプラットフォーム(AWS、Azure、Google Cloud)の理解が不可欠。

分析的思考と問題解決

AIを活用したパブリックセクターの業務運営におけるデータの解釈、問題解決、真実の見極めでは分析的思考が不可欠。

倫理スキル

社会の信頼を維持し、公務員の誠実さ・高潔さを守るには、誠実さ・高潔さ、公平さ、透明性、説明責任の確保が不可欠。

人間中心のスキル

多様なチームを導き、そして人間同士のやり取りを重視しながらテクノロジーを活用する上で鍵を握るのはリーダーシップと対応力、エモーショナルインテリジェンス(感情知能)。

レジリエンスと柔軟性、アジリティ

常にレジリエンスと対応力を発揮し、変化に柔軟に対応することで、パブリックセクターの職員エンゲージメントと仕事に対する満足度を向上させる。

事例

職員の大規模なスキルアップを図る

UAE政府は、データ分析、AI、クラウド、サイバーセキュリティなどさまざまなスキルの職員向け研修を、AIを活用して個々のニーズに合わせてカスタマイズする対話型プラットフォーム「Jahiz」を開発しました。同政府は、全職員にJahizでのAI研修を義務づけています。研修を修了すると、政府の業務評価管理システムに組み込まれた「Future Skills Wallet」に反映される仕組みです。2024年中旬までに、5万3,000名を超える職員が研修を修了して(研修時間は合わせて100万時間以上)、80万個を超える認証バッジを取得しました¹²。

2024年中旬までに

5万3,000 名を超える職員が研修を
修了(研修時間は合わせて
100万時間以上)

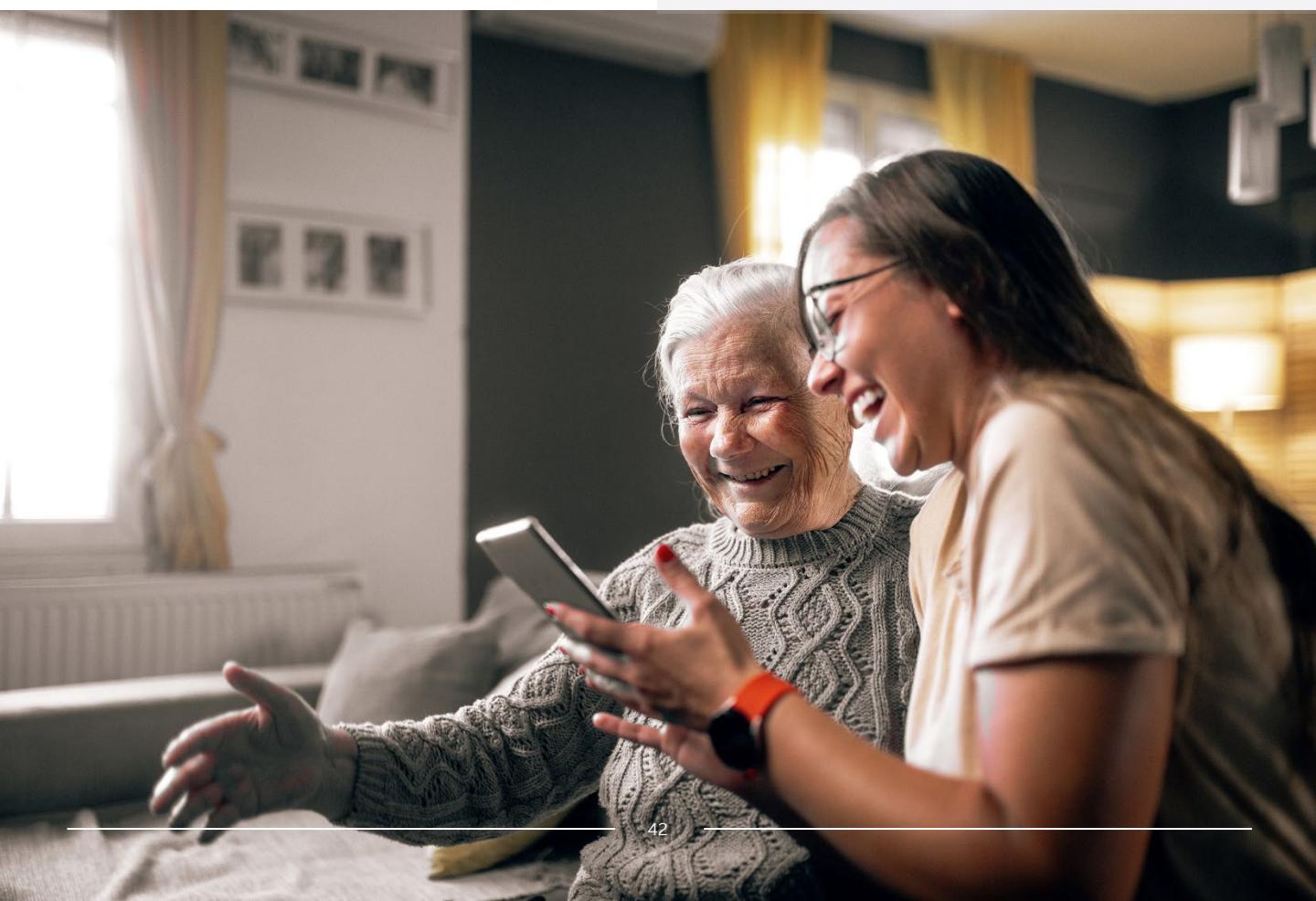
政府・公共サービスのミッションとそれが社会に与える影響を強調する、的を絞った採用戦略が、待遇が良いプライベートセクターに流れがちなIT人材を呼び込む一助となります。ビクトリア州運輸・プランニング省(Department of Transport and Planning)Chief of Data and DigitalのJason Owusu氏によると「ストックオプション制度などがある大手のテクノロジー企業やスタートアップ企業にはかないません。より計画的に取り組む必要があります...州の輸送・計画問題の解決はやりがいがあるため、誰もが応募してくれるはずです」

先駆的な組織は、従来の採用活動や研修からさらに一步進んで、産業界や学界から派遣された技術専門家に、影響が大きいパブリックセクターの課題に取り組んでもらうフェローシップ制度や出向制度など、革新的な人材獲得アプローチを推し進めています。また、テクノロジー・バイダーや大学と協力して人材交流制度をつくり、パブリックセクターでの貴重な経験を新進気鋭の人材に提供する一方で、最先端のスキルセットにアクセスできる、相互にとって有益な関係を構築しています。

事例

非常に優れた技術者を呼び込み大きな問題に対処する

英国には、プライベートセクターの技術専門家が1年間パブリックセクターに派遣される「No10 Innovation Fellowships Programme」があります。これは、データサイエンティストやAI開発者などの技術者を集め、影響が大きく、かつ大きな成果が期待できるプロジェクトに取り組んでもらう制度です。自らが持つ独自のスキルセットを必要とするパブリックセクターの部局に派遣された技術者は、その部局の上級意思決定者に接触することができ、またNo10 Data Scienceチームからメンターシップを受けます。英国はこの制度で世界トップクラスの人材を集めて、危機を軽減し、高度なAIモデルの試験を容易にし、国の課題を解決するツールを開発してきました。派遣されたフェローがこれまで参加したプロジェクトは、NHSの強化や、クリーンエネルギーの普及、住宅建設、景気浮揚などです。



適応力のある文化

技術インフラの充実だけでは、AI導入を成功させることは到底できません。組織文化とマインドセットを根本的に変える必要があります。先駆的な組織は、変革の人間的側面に対処しなければ、最も高度なAI技術を利用してもその潜在的価値を引き出せないことを認識しています。成果を上げているのは、イノベーションや実験的試みが活発に行われ、最新テクノロジーを抵抗なく受け入れる環境づくりに注力する組織です。

こうした組織文化の変革には、計算されたリスクをとることをリーダーが強く支える体制が欠かせません。先駆的な組織では高官・幹部が実験的試みを公式に支持して、その取り組みが完璧な成果を上げられなかつたとしても、自分のキャリアに悪影響が及ぶことを心配せず、各チームが新たなアプローチを試すことを可能にする「容認体制」を正式に設けています。こうしたリーダーによる保証を補完しているのが、AIソリューションの開発や、導入拡大前の改良を行う保護空間を備えたデジタルラボやインキュベーター、スカンクワーカーステムなど組織化されたイノベーションメカニズムです。

多くの組織が人間中心の設計アプローチを導入して、AIツールの開発に職員(従業員)を積極的に巻き込み、ユーザーの真のニーズに対応したシステムづくりを実現させながら、ソリューションに対する当事者意識の浸透を図っています。おそらく最も重視すべきは、AIの当初の導入で、従業員体験を明らかに向上させて、コスト削減だけでなく、さらなる導入への意欲も自然に生み出し、目に見える便益をもたらす実践的なユースケースに重点的に取り組んでいる点です。

私たちは人間中心主義です。これを人員削減(のためのもの)とは位置づけていません。チームに対しては、これはプライベートセクターでいうROIではなく、体験から得られるROE(return on experience)だと率直に伝えてきました

Vinay Singh氏

元米国住宅都市開発省(HUD)最高財務責任者兼最高AI責任者

事例

イノベーションを生み出すフランスのパブリックセクター

革新的なデジタルソリューションの開発に対するフランスのアプローチで特徴的のは、パブリックセクター内の起業家精神と失敗を受け入れようとする姿勢です。フランスの「beta.gouv.fr」は、デジタルサービスインキュベーターの役割を担うプログラムです。「State Startups」と呼ばれるアプローチをとり、公共政策で実際に生じている問題に対処する実験的試みを行い、イノベーションを起こす権限や環境を少人数の自主的なチームに与えます。問題点に気づいた公務員にソリューション開発への参加を募り、それが成功すれば、規模を拡大してより幅広いユーザーのニーズに対応してもらいます。beta.gouv.frプログラムの調整を担うデジタル省庁間総局(Direction Interministérielle du Numérique:DINUM)のFlorian Delezenne氏は「普通は『絶対に失敗は許されない』と考えますが、私たちは『失敗は避けられないし、それで構わない』と言っています」と話します。

事例

AIに対する職員全体の意欲を引き出し、高める

イル=ド=フランス地域圏政府は、リーダーシップを育て、AIに対する職員の信頼を構築する取り組みに着手しました。

これまでに、AIを啓発する「AIウィーク」や実践的なワークショップ、フランスのデータ保護局による倫理的な問題に関する座談会、研究者によるLLMの説明会、継続的なコミュニケーション・研修プログラムを主催しています。また、同地域圏の高官が、AIがどのような機能を備えているかを実際にやってみせ、また、どのような透明性対策や倫理対策が講じられているかを明確に示す役割を担いました。

6ヶ月間限定の専任チームが立ち上げられ、職員の懸念に對処したほか、職員からユースケースのアイデアを募りました。イル=ド=フランス地域圏で最高情報・技術責任者を務めるAchille Lerpinier氏によると「今では職員の70~75%程度が、AIのユースケース探しや、今ある製品の活用に強い興味を抱いています」

先駆的な組織は、イノベーションの奨励にとどまらず、エンジニアメントプログラムに重点的に投資をし、職員(従業員)が職務や職場環境の変化に対応する手助けをしています。こうした組織が力を入れているのは、AIが人間の仕事を(奪うのではなく)どのように補完するのかを分かりやすく発信することであり、AIがどのように退屈な作業をなくし、よりやりがいのある仕事をするチャンスを生み出してくれるかに焦点を当てて伝えています。

信頼と倫理的なガバナンス

パブリックセクターでAIの導入を成功させるには、社会の信頼を高めることが不可欠です。一方、今回の調査の結果から、この課題への対処の仕方が組織により著しく異なることが分かりました。先駆者の78%がAIの利用に関する厳格な倫理指針を設けているのに対して、同様のフレームワークがある後続組はわずか49%です。これでは、AIの取り組みに対する社会の反発を招きかねません。

先駆的な組織は、市民の支持を得られるかどうかは、責任ある倫理的なAIガバナンスというイメージと実態の両方に左右されることを認識しており、まず先を見越した市民との対話を通じてその考え方を理解し、AIに対する懸念に対処してから導入に着手します。意見聴取や調査、フォーカスグループインタビューを定期的に行って市民の感情を把握し、そして得たインサイトを参考に技術的アプローチとコミュニケーション戦略を策定します。ほかに、デジタル化から取り残されるおそれのある住民を中心に、あらゆる人口統計学的グループの人がAIを利用し、その恩恵を受けられるようにすることを目的としたデジタルリテラシープログラムを補完的に導入している組織もあります。

導入が最も進んでいるのは、AIソリューションの設計と試験的導入に市民を直接巻き込み、参加型プロセスを構築して、その成果物であるシステムの質を向上させながら市民の当事者意識を醸成し、市民に受け入れてもらう下地を作っている組織です。

事例

市民の信頼を醸成する

テキサス州アマリロ市は地域社会と連携してAIソリューションを開発しています。CIOのRich Gagnon氏の説明によると、「プライベートセクターでは、競合他社との競争で優位に立つためにイノベーションを起こしますが、それはパブリックセクターには当てはまりません。市民と協力してイノベーションを進める必要があるのです」。このアプローチを用いて同市が導入したのが、試験的導入から本番導入への移行を加速させる、デジタルヒューマンの「Emma」です。「『こうした対策が講じられているのだから、市がAIを試験的に導入しても大丈夫』と地域社会に感じてもらえるセーフスペース(安心な場)を構築する必要があります」



事例

市民との対話を通じて信頼に値することを実証する

ニューサウスウェールズ州政府は、プライバシーとセキュリティ、倫理、透明性、包摂性(インクルーシブネス)に関する一貫したメッセージを発信して、市民の信頼を高めるべく真摯(しんし)に取り組んできました。ServiceGen社の共同創業者Dr. Ian Oppermannは次のように述べています。「私たちは、『信用(trust)』という表現を『信頼に値すること(trustworthiness)』に変えました。理由は、信頼に値することは実証できますが、信用してほしいと頼むことは実際のところできないからです」

同州政府はAIサミットなどの公共イベントを主催し、自らのプロジェクトとテクノロジーを紹介してきました。「私たちが何をしているかを市民に紹介し、データの利用やAI関連の現状を説明したほか、プライバシーを高めるテクノロジーのデモンストレーションを行いました」

技術面で先駆的な組織が導入しているのは、透明性の高いインフォームドコンセント(十分な説明と同意)の仕組みや明確なデータ利用方針など、強固なデータプライバシー保護対策です。包括的な倫理フレームワークを策定して、責任あるAI導入の原則と指針を定めるほか、これを補完する形で、モデルの出力結果に差別的・不公正な内容が含まれていないかを体系的に調べるバイアスチェックのプロトコルも設けています。ガバナンスメカニズムで特に重視されているのは透明性です。そのため、AIシステムの運用と制限を明確に文書化して、市民と監督組織の両方に説明できる体制を整えています。おそらく何よりも重要なのは、AIを活用した意思決定に対する、有意義な人間による監督を維持し、説明責任を守りながら、社会的に重要な決定において自動化が人間の判断を代替するのではなく、補完するようにしている点です。

事例

人間のケースワーカーの判断力を高める

デンマークの税務当局はMLを利用して、市民の税務申告のパターンを洗い出しています。これは、自動的に不正と判定するのではなく、異常が確認された場合、それをケースワーカー(人間)に知らせるシステムです。その異常はケースワーカーがチェックします。

このシステムを導入したことでの人間による判断を維持しながら、コストを大幅に削減することができました。税務当局は、ケースワーカーにこのシステムを受け入れてもらうため、AIを支援ツールと位置づける研修を行うほか、フィードバックを参考に、モデルを継続的に改善しています。



連携エコシステム

たとえ大規模な政府機関であったとしても、AIの可能性を最大限引き出す上で必要なリソースやスキルセット、能力を単独ですべて備えているところはないのです。先駆的な組織は、AIイノベーションに関する、この基本的な事実を認識しています。そして、パブリックセクター、プライベートセクター、アカデミックセクター、市民セクターを横断する多様なパートナーシップネットワークを体系的に構築することで、導入を加速し、単独では実現できない範囲まで能力を拡大しています。

こうした連携エコシステムはさまざまな面で機能しています。インフラ面では、パブリックセクターがプライベートセクターの投資家とタッグを組んで、先進的なデータセンターや拡張性を備えたクラウドプラットフォームなど、AI導入に不可欠な基盤を整備しています。業界のリーダーと戦略的テクノロジー・パートナーシップを結ぶことにより、内部開発は実現不可能な最先端のツールやスキルセットにアクセスできるようにしているのです。また、学術機関との体系的な連携で、パブリックセクターの課題と大学のイノベーション能力を結びつけて研究開発を加速させながら、マルチステークホルダーの関与によって恩恵を受ける規制フレームワークで、イノベーションと適切な保護策のバランスを取るガバナンスアプローチを可能にしています。

人材育成もまた連携の重要な目的です。先駆的な組織は、従来の研修プログラムの枠をはるかに超えた、人材のスキルアップを図るためにパートナーシップを教育機関やテクノロジー企業と構築しています。また、目下のスキル不足に対処しながら、長期的な能力育成を図るパブリックセクターとプライベートセクター間の正式な人材交流メカニズムを導入している組織も少なくありません。

データ共有パートナーシップでモデルの学習を強化するとともに、組織の境界を越え、補完的なデータを組み合わせることでインサイトを充実させることができます。政府機関間の水平的な協力と、政府の各レベル間の垂直的な協力による政府間協力は、作業の重複を防ぎ、導入で得た学びを共有します。最も先進的な組織は、その協力の焦点を政府の外にも拡大し、イノベーションハブ、スタートアップインキュベーター、デジタルスキルインシアチブなどを通じて、経済全体におけるAIのより広範な採用を積極的に支援しています。

事例

AIのイノベーションと導入を加速させるための連携

フランスの社会保障・家族手当保険料徴収組合(Urssaf)は、Le Lab Urssafを通じてオープンイノベーションを推し進め、スタートアップ企業との連携を促進して、パブリックセクターの課題に対処しています。サービスプロバイダーを対象としたピッチコンテストを開催することで、革新的なソリューションを迅速に評価し、技術の進歩についていくことができるようになりました。

英国の国営企業National Highways社は、モビリティエコシステムに属する組織と手を組み、アプリケーション・プログラミング・インターフェース(API)でデータを共有しています。このオープンプラットフォームで、デジタル製品・サービスの質を高め、最終的に最終消費者に利益をもたらすことができるようになりました。

ドバイのAI Labは官民連携を促進し、AIのサービスやアプリケーションに必要なツールと支援を提供しています。また、政府機関と中小企業を対象とした研修やワークショップの開催、AIツールへのアクセスの提供を通じて、同市のAI投資環境の整備も加速させています。

France Travail(フランス版ハローワーク)は他の政府・公共サービス機関と知見を共有し、パブリックセクターでのAI導入を進めています。労働省やフランス国立情報学自動制御研究所(INRIA)とともに、フランス企業の人工知能の導入が業務、雇用、スキル、労働環境に及ぼす可能性のある影響を研究するLaborAIに参加するほか、欧州の他の公的職業安定機関とAI技術やデジタル技術に関する知見の交換も行っています。



効果的な実行を後押しする: 試験的導入から影響まで

単独のパイロットプロジェクトから組織全体での導入へと移行するには、規律ある実行と明確なロードマップが必要です。先駆的な組織を対象としたEYの調査結果を踏まえ、パブリックセクターのリーダーに、次のような行動計画を策定することをお勧めします。

1 明確なビジョンとガバナンスモデルを構築する

AIを活用する未来像を明確に描き、データとAIの利用で、自らのミッションを遂行する組織の能力がどのように変わるとかを明確に示す。

さまざまな部局から選ばれた代表者が委員を務めるAI委員会など、権限が明確化された専任のガバナンス体制を構築する。

アジャイルな資金調達モデルを採用して、進捗が確認できる取り組みを対象に資金援助をする。

データとAIの取り組みに責任を負い、実験的試みを支援するリーダーを任命する。

組織のチェンジマネジメントに沿ってテクノロジーの導入を進める総合的なロードマップを策定する。

2 価値の高いユースケースから始める

市民サービスや従業員体験、業務効率、レジリエンスなどのバリュードライバーに直接影響を及ぼす問題を洗い出す。

人間中心設計を重視し、エンドユーザーを開発・試験プロセスに巻き込む。

柔軟性、影響、戦略のすり合わせを踏まえて、ユースケースの優先順位を体系的に決める。

投資効果が明確で、勢いを醸成する、「絶対後悔しない」ユースケースから始める。

戦略目標に結びついた成功基準を明確に定め、体系的な評価プロセスを構築する。

3 規模拡大を目指し、技術的基盤とデータ基盤を築く

データ成熟度を評価し、データの正確性と完全性のギャップを把握し、インフラ投資を優先的に行う。

組織全体のデータガバナンスを構築し、データの収集、共有、利用の方針を明確に示す。

AIの導入成功に不可欠な前提条件である、データの質向上に投資をする。

将来のAIアプリケーションへの対応を目的に柔軟性と拡張性を備えたアーキテクチャを導入する。

「セキュリティ・バイ・デザイン」アプローチで、データのプライバシーリスクと保護リスクを軽減する。

4 導入能力を伸ばす

ハブ・アンド・スポーク(集中と分散)型デリバリーモデルを構築して、中央のスキルセットと各部局の専門家を組み合わせる。

技術的スキル、ドメインスキル(ある専門分野に特化したスキル)、チェンジマネジメントスキルを融合した学際的なチームをつくる。

段階的なアプローチを採用し、まず必要最小限の価値を提供できるプロダクト(MVP)から始め、迅速な反復と継続的なフィードバックができる環境を整える。

センター・オブ・エクセレンスを構築して、専門能力・機能を育成し、ベストプラクティスを共有する。

調達プロセスを最新化して、アジャイル開発、技術革新、コストパフォーマンスを支える。

5 透明性の高いガバナンスで信頼を醸成する

責任あるAIの開発と利用の倫理指針を定め、職員(従業員)に総合的な研修を施す。

設計プロセスを通じて規制当局と連携する。

倫理・法的コンプライアンス状況を監督する中央委員会を設置する。

バイアスチェックのプロトコルを設け、公正かつ公平なAIの出力結果を確保する。

AIモデルと意思決定プロセスの透明性の高いドキュメンテーションを作成する。

ステークホルダーに早期かつ頻繁にソリューションの設計と試験に参加してもらう。

AIを活用した意思決定の人間による監督を維持して説明責任を果たす。



6 人材に投資する

- | スキルギャップ評価を行い、どのような能力が不可欠であるかを把握する。
- | 技術系・非技術系職員向けの総合的なスキルアッププログラムを開発する。
- | データとAI専門家を対象とした明確なキャリアパスを構築する。
- | リーダーと管理者を、デジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みをしっかりと主導できる人材に教育する。
- | オープンなコミュニケーションを取って、AIによる影響に対する職員（従業員）の懸念に対処する。

7 影響を測定し、継続的な改善を後押しする

- | 組織の優先課題とパブリックバリューに結びついた明確な指標を定める。
- | モニタリングシステムを導入して、パフォーマンスを把握し、問題点を洗い出す。
- | フィードバックループを構築して、AIモデルを継続的に改善・強化する。
- | 成果を包み隠さずステークホルダーと共有して、勢いを醸成し、将来の方向性を示す。
- | 成功事例を記録、発信して、組織的な支援体制を構築する。

こうした包括的なアプローチは、AIが持つ可能性と、眠っている実際の価値の間のギャップを解消し、投資を市民や職員（従業員）、ステークホルダーの目に見える便益へと変える一助となります。

これらの課題に組織的に対処することで、パブリックセクターは、これまでのデジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みの進展を阻んできた共通の落とし穴を回避し、導入を加速させることができます。

8 戦略的パートナーシップを活用して規模拡大を図る

- | 不足している能力のうち、外部とのパートナーシップで対処できるのはどれかを見極める。
- | 戰略的にテクノロジーパートナーと連携し、最先端のスキルセットにアクセスできるようにする。
- | 研究と人材育成で学術機関と連携する。
- | 政府間の取り組みに参加して、ベストプラクティスとリソースを共有する。
- | エコシステムを構築して、イノベーションと導入を加速させる。

9 長期的な持続可能性の確保に備える

- | 規模拡大に必要なコストを予測し、継続的な開発を支える、柔軟な資金調達モデルを導入する。
- | 導入したソリューションの保守・高度化戦略を策定する。
- | ナレッジマネジメントシステムを構築して、組織として学んだことを残しておく。
- | 規制の変化を見越した上で、コンプライアンスをアプローチに組み込む。
- | テクノロジーと優先事項が変化する中、戦略のすり合わせがきちんとできているか定期的に見直す。



データを活用した政府機関の変革でEYのチームがすること

EYのチームは、データとインサイトを活用した変革の実現において、戦略の策定から実行、価値の測定まで、エンドツーエンドのアプローチを通じて政府機関をサポートすることができます。

戦略策定と計画立案

EYのチームは、組織のAI・データ能力・機能の現状を入念に評価した上で、目指すべき目標を定め、主な取り組みとスケジュール、マイルストーンを盛り込んだ詳細な戦略とロードマップを策定します。また、組織の長期的な目標に沿った、影響が大きいユースケースの優先順位付けと実行計画の作成をサポートするほか、協力と賛同を得るべくステークホルダーエンゲージメントを実施し、AI戦略の実行状況を監督するガバナンス体制の構築をお手伝いします。

ある交通当局は、EYが作成した最新化ロードマップを実行して、技術環境の簡素化を図りながら、安全性と顧客サービスの向上を図ることができました。

基盤を築く

EYのチームは、AIの取り組みの土台となる、強固なデジタルインフラと拡張性を備えたデータプラットフォームの構築をサポートします。具体的には、データレイクやクラウドプラットフォーム、統合ツールなどです。ある州の交通局から委託を受けて、高度なオープンデータ交換プラットフォームを開発しました。このプラットフォームが、開発者コミュニティとの連携を促進させながら、データガバナンスと検索性を向上させたことで、データを活用した意思決定とオペレーションの卓越性を実現するための基盤を築くことができました。

私たちは、主要な方針と原則の設定やガバナンス体制の構築など、倫理的で責任のあるAIプラクティスを初期段階から取り入れています。ある州の教育省から委託を受けて、児童福祉データプラットフォームを導入したときには、EYのガバナンスフレームワークを適用して、連携の強化と、210万件の記録すべての強固なプライバシー保護体制の構築の両方を実現しました。

私たちは常に人を中心据えるべく、アジャイル文化の醸成と職員(従業員)の能力育成を図るとともに、持続可能な導入によってエンドユーザーに便益をもたらすソリューションを提供しています。ある連邦政府の国防省から委託を受けて、データワークフローを標準化した結果、データの転送時間を66%短縮しただけではなく、アナリストが即座に影響評価を行うことができるようになったほか、プロセスの簡素化でスプリント計画立案に要する時間を75%短縮しました。

実行と価値測定

実行段階でEYのチームが担うのは、特定のユースケースに対応したAIモデルの設計と開発です。私たちはパイロットプログラムをサポートして、AIソリューションの試験と改良、成功したパイロットプログラムの組織全体への拡大を担い、既存のシステムやプロセスに確実に統合させます。また、厳格な検証プロセスや透明性の高いAIモデルにより、あらゆるソリューションに信頼を組み込みます。Microsoft社、Snowflake社、Databricks社をはじめとする企業と戦略的アライアンスを締結しているため、エコシステムの制約を受けることなく、最適なソリューションを設計することが可能です。

また、重要業績評価指標(KPI)を定め、継続的にモニタリングすることで、コスト削減や効率化、サービス提供体制の強化など、AIの取り組みで実現する便益を数値化して、価値を実証し、意思決定の参考にするサポートもいたします。

Microsoft社と共同で、あるパブリックセクターのクライアントにAI関連のM365 Copilotワークフォースパイロット評価を提供しました。これは、ユースケースの改善とパフォーマンスのモニタリングに焦点を絞った取り組みで、職員の作業時間を推計で1週間あたり5~9%程度削減できました。



EYが独自に開発した アクセラレーターとツール

EYの変革アプローチで活用している、
独自開発の実地試験済み資産：

AI Governance Toolkit

主要な方針と原則の設定やガバナンス体制の構築を図り、倫理的で責任のあるAIの導入を進める環境を整備

AI Risk Playbook

リスクレジスターとKPIのモニタリングなど包括的なリスク管理フレームワークを構築

Rapid Assessment Framework

テクノロジーとインフラの準備態勢を評価して、ギャップと改善機会を特定

AI Use Case Catalog and Ideation Framework

ステークホルダーの参画とワーキングショップを通じて、影響の大きいAIユースケースを迅速に把握し、その優先順位を決定

Data Fabric Architecture

効率化を図り、手作業を90%削減

Secure Innovation Labs

管理された環境でAIソリューションを試験

Skills Assessment

スキルニーズ分析を行い、研修・人材育成ロードマップを作成

Estimator Tool

AI導入の詳細なコスト・時間の見積もりを作成

AI Monitoring Framework

所定の指標とマイルストーンに基づいてAIの取り組みの進捗状況を把握し、有効性を評価

こうしたフレームワークとツール、アクセラレーターを活用して、EYはデータ分析・AI導入の体系的かつ効果的なアプローチを提供し、政府機関のイノベーション促進と業務効率化、サービス提供体制の強化をお手伝いしています。



結論：
AIの追い風をつかむ
- 戦略的優先課題

06

結論： AIの追い風をつかむ - 戦略的優先課題

パブリックセクターは現在、財政的制約や人材不足、複雑な社会的問題、市民の期待の高まりなど、これまでに経験したことがないさまざまな課題に直面し、画期的なソリューションを必要としています。EYが実施した包括的な調査の結果から、データとAI技術が、まさにそうした課題への対処に必要な能力・機能を備えているものの、慎重かつ組織的に導入しなければその能力・機能を引き出せないことが分かりました。

これはリスクをとって一步を踏み出すべき取り組みです。導入を先延ばしにしている組織は、サービス格差を広げ、社会の信頼を損ね、ミッションの遂行に必要な基本的能力を低下させかねません。これとは対照的に、先駆的な組織は生産性や従業員体験の向上、市民サービスの変革、計画立案や財務管理の強化、レジリエンスの向上など、すでにかなりの便益を得ています。

今回の調査の結果から、AIが持つ可能性と、導入による具体的な成果の間のギャップ解消に向けた道筋が明らかになりました。

1 高官・幹部レベルの支援体制を構築し、専用の予算を確保して、大胆な戦略的コミットメントを示す。

2 テクノロジーと組織の準備態勢のバランスが取れた、5つの基本的な基盤を築く。

- 強固なデータインフラとガバナンス
- 戰略的な人材育成と採用活動
- イノベーションを尊重する、適応力のある文化
- 倫理フレームワークの導入と透明性の確保による社会の信頼獲得
- セクターをまたいだ連携エコシステム

3 試験的導入から導入拡大に移行する行動計画を策定して、効果的な実行を後押しする。

重視すべきは、導入をうまく進めている組織が、真の変革を起こすには技術的能力と人間的側面の両方に同時にに対処する必要があることを認識している点です。テクノロジーだけで変革を推し進めることはできません。テクノロジーを効果的に活用するには、組織の準備態勢も整える必要があります。

導入を段階的に進める時期は過ぎました。AI技術が急速に進歩する今、このまま何の行動も起こさないことによる機会損失コストが日々膨らんでいきます。パブリックセクターの幹部は急に行動を起こし、戦略的投資を行い、5つの基盤すべてを順番ではなく、同時に強化しなければなりません。

この取り組みを成功させることができれば、その恩恵は単なる業務効率の向上をはるかに超えるものです。データとAIの真価は、パブリックセクターが市民に価値を提供する方法そのものを根本から再考し、21世紀の複雑な課題に対応できる、より迅速でインクルーシブ、かつ効果的な政府・公共サービスの構築を実現する可能性にこそあります。

今の追い風をつかむことができるかどうか。それが、将来の効果的なガバナンスの実現を左右します。パブリックセクターのリーダーが自問すべき問いは、もはや「こうしたテクノロジーを導入するかどうか」ではありません。「それを早く、効果的に導入して、すべての市民と事業者により良い成果をもたらし、成長を後押しする環境を整備し、豊かな社会づくりを推し進め、地域社会の期待に自信を持って応えるという中核的なミッションを強化するにはどうすればいいか」なのです。



付録

付録

今回の調査の結果から、6つの領域で価値をもたらす、データ分析とAIの用途が複数あることが分かりました。

今回の1次・2次調査の結果から明らかになったデータ分析とAIの用途は、医療、人材育成、公益サービス、税務、社会保障、インフラ、交通管理、公共の安全、防衛、安全保障など、さまざまな基本的な行政機能に及びます。

それだけではありません。データ管理や言語処理、プロセス自動化、イノベーションと研究など、極めて重要な最先端の領域も含まれており、こうしたテクノロジーが、パブリックセクターのエコシステム全体で汎用(はんよう)性と変革力を発揮できることを物語っています。

カテゴリー

1

ユースケース

学生一人ひとりのAIやデータ分析を利用する能把を把握し、それに合わせてカスタマイズした自己学習管理システム

採点の効率化とフィードバックの個別化で教員の作業量軽減を助けるAIツール

パブリックセクターの職員の知識基盤を強化する、LLMを利用した対話型研修アプリケーション

バリュードライバー

顧客体験と
エンドユーザーエンターテイメント

生産性と効率性

従業員体験

従業員体験

事例

UAEの高等教育・科学省(Ministry of Higher Education and Scientific Research)は、成績、学歴、行動などを分析して、学生の熟達度を評価することを目的に、ナレッジツリーを作成するAIプログラムの開発を進めている。このプロジェクトでは、収集した包括的なデータを、各学生の習熟度を見極めるモデルに学習させる。こうして得たインサイトを参考に一人ひとりの能力に合わせた自己学習管理システムをつくり、特定の教科の習熟度を高め、最終的には一人ひとりのニーズに合わせた教育体験を構築する¹³。

日本ではさまざまな模擬試験で自動採点ソフトウェアを利用しておらず、学生の手書きの回答を光学文字認識(OCR)技術で読み取っている。回答を読み取ると、機械認識システムを利用して、自動的に採点を行うことができる。それにより教師の採点時間が大幅に削減され、教師は学生への個別指導に集中できるようになった¹⁴。

米国移民局(U.S. Citizenship and Immigration Services: USCIS)は、出入国審査官向けの研修プログラムを大きく変化させる、生成AIを活用した対話型アプリケーションの開発を進めている。これは、各審査官のニーズに合わせて柔軟にカスタマイズした研修コンテンツを作成するアプリケーションであり、審査官は自分の職務に関する現行の政策や法令についての広範な知識を確実に獲得できる。極めて重要な情報に関する受講者の理解と記憶を高め、受講者の意思決定の精度を向上させ、再研修の頻度を減らすことを目的とする¹⁵。

カテゴリー

2

医療

医療データのガバナンスや処方の安全性、予防的ケアへのAIの利用と、幅広い健康データベースを活用した公衆衛生アウトカムの向上

ユースケース

処方安全性システムの導入による薬害死亡事故の防止

健康データを利用して、入院や深刻な健康状態を予測するモデルの開発

健康的な生活やグローバルヘルスに関する権利を広めることを目的とした、多言語対応の健康情報アシスタントの提供

バリュードライバー

市民体験とエンドユーザーエクスペリエンス

戦略的なサービスプランニング

市民体験とエンドユーザーエクスペリエンス

事例

英国政府は、有害な処方薬の組み合わせにより年間22,000名もの死者を出している多剤併用問題に対処するためのAIシステムを試験的に導入している。この技術は、薬剤師に危険な処方薬の組み合わせを警告し、人の命を救い、不適切な処方に伴い生じるコストを10億英ポンド削減することが期待されている¹⁶。

フランスの調査研究政策評価統計局(Directorate for Research, Studies, Evaluation, and Statistics:DREES)は、国家健康データシステム(SNDSデータベース)を利用した、健康状態予測モデルの開発を計画している。AIを活用して、将来の入院や深刻な健康状態の発生予測に役立つ可能性があるパターンを特定する¹⁷。

世界保健機関は、8カ国語で健康情報を24時間年中無休で提供しながら、個々のニーズに合ったやり取りに対応して健康的な生活とメンタルウェルビーイングを促すS.A.R.A.H(Smart AI Resource Assistant for Health)を開発した。このシステムは疾病リスクについての啓発を通じて個々人に健康に関する知識を身につけてもらい、その健康を増進させるとともに、グローバルヘルスに関する権利を広める役割を果たす¹⁸。

カテゴリー

3

言語処理とアクセシビリティ

包摂性確保のための言語コーパスの拡充や翻訳サービス、リアルタイムの字幕表示など、AIを活用したNLPとアクセシビリティの向上

ユースケース

言語コーパスの拡充による、NLPサービスのアクセシビリティ向上

ビデオ会議向けの同時字幕表示機能の導入による、アクセシビリティの向上

AIを活用した言語翻訳技術により、法廷記録の自動化を実現し、法廷手続きの効率化と未処理案件の削減を促進

バリュードライバー

市民体験とエンドユーザーエクスペリエンス

市民体験とエンドユーザーエクスペリエンス

生産性と効率性

事例

エストニア政府は、NLPなどAIアプリケーションに対応するため、エストニア語コーパスを約40億語から2026年までに150億語に拡充し、社会のあらゆる部分に提供するサービスのアクセシビリティを向上させることを目指している¹⁹。

ドイツ・ノルトライン＝ヴェストファーレン州はAIの音声テキスト化技術を利用し、ビデオ会議で字幕を同時に表示してアクセシビリティを向上させた²⁰。

タンザニアでは法廷での言語翻訳にAIシステムを活用して、訴訟手続きを合理化している。スワヒリ語の方言に習熟したAIを利用して、訴訟の文字起こしと翻訳を自動化することで審理の時間を短縮し、未処理案件問題に対処できるようになった。このシステムを導入する裁判所を、当初の11カ所から、今後4年間で50カ所以上に増やすことを予定している²¹。

カテゴリー

4

政府・公共サービスと市民参画

積極的な政府・公共サービスと感情分析ツールなどを通じて市民参画とサービス提供体制を強化し、政府・公共サービスへの市民のスムーズなアクセスを実現し、利用度と満足度を高める

ユースケース

パブリックセクターの助成金・補助金のオンライン申請書の自動記入で、市民を支援するAIエージェント

データ分析を導入して、市民への手当などの給付や書類の配布を自動的に行うサービスを開発

AI分析ツールを利用した、デジタルユーザー体験のモニタリングと向上

バリュードライバー

市民体験と
エンドユーザー体験

市民体験と
エンドユーザー体験

市民体験と
エンドユーザー体験

事例

デジタル省庁間総局(Interministerial Digital Directorate: DINUM)は、公共変革省庁間総局(Interministerial Directorate for Public Transformation: DITP)と地域結束国家庁(National Agency for Territorial Cohesion: ANCT)の、AIを活用した「Maisons France Services」の導入を支援した。これは、デジタルが苦手な市民のオンライン申請書記入を支援するツールであり、市民の代わりにエージェントが助成金・補助金申請書を自動記入するほか、シミュレーターと個人データを利用して、市民が受給できるさまざまな手当などを受け取る手助けをする²²。

エストニア政府は、申請や官僚的な手続きなしに、市民への手当などの給付や必要な書類の配布を自動的に行う「Proactive Public Services」の開発を進めている。このサービスでは、既存のデータを利用して、助成金・補助金、医療、その他を受ける資格の有無を判断し、子供が生まれた世帯への社会給付や、単身の年金生活者への金銭的援助など、個人に支援をシームレスに提供する²³。

カリフォルニア州コロナ市はAIを活用した分析ツールを使い、同市のデジタルプラットフォームのユーザー体験をモニタリングしている。エラーやレイジクリック(怒りクリック)などいら立ちの兆候を察知すると、市の職員が匿名化されたセッションを再生・分析して、ユーザーインターフェースの問題点を特定し、対処する。さらにデータダッシュボードを、パターン認識と顧客体験向上に役立てたことで、市民参画が10倍に増加した²⁴。

カテゴリー

5

業務の効率性とプロセスの自動化

さまざまな政府部局でのコーディング、RPA、プロセス最適化にAIを活用して、業務を効率化させ、手作業を削減

ユースケース

AIの導入で、市民からのさまざまな請求の裁定プロセスを強化

デジタルツールを採用して、大規模な応募者プールから、適した候補者を迅速に見つけ、採用活動を合理化し、バイアスを軽減

Microsoft Copilotを組み込み、ソーシャルワーカーの事務作業の自動化とクライアント対応の強化をサポート

バリュードライバー

生産性と効率性

従業員体験

生産性と効率性

従業員体験

事例

カナダ政府は雇用保険(EI)法制にAIを導入して、生成AIモデルで雇用保険の判断や請求の裁定に関わる判例法を分析している。却下された請求を仲裁者が調べ、検証する際にこれを役立て、生産性を40%程度向上させた²⁵。

欧州委員会はAIを活用して、もう1つ採用ステップを加えることで、採用プロセスを支援することを計画している。採用担当者は1次選考後に、AIのジョブマッチングツールを利用して、大規模な応募者プールから候補者を選別し、選び出すことができるようになる。これが、選考プロセスの質を大幅に向上させる一助となると考えられる²⁶。

英国のバーンズリー市議会は、Microsoft 365 Copilotを導入し、ソーシャルワーカーの文書作成やノートの整理、ファイルの要約の自動化を支援している。PowerPointやTeamsなど日常的なツールに組み込むことで、直接的なクライアントサービスを高め、生命に関わる状況が生じた場合に、警告を発して、迅速な対応につなげることや、研修資料の作成やデータ記録の正確性確保を支えることができるようになった²⁷。

カテゴリー

6

データ管理とガバナンス

データガバナンス、インフラ、プラットフォームの強化と一元化に注力して、データの完全性とアクセシビリティを確保し、効果的な意思決定と政策策定を実現

ユースケース

データ能力・機能を一元化するハブを設立して、ライフサイクルにわたりデータを管理し、インテリジェンス活用を推進

データフレームワークを利用して、組織内のデータ管理能力を測定・評価する

統合データプラットフォームを開発して、データのワンストップでの閲覧を実現（政策立案には、運用をサイロ化させるより、こちらの方が適している）

データ主権確保に向けた取り組みを実施して、組織内のデータと分析プロセスに対する管理権を維持

バリュードライバー

戦略的な
サービスプランニング

戦略的な
サービスプランニング

戦略的な
サービスプランニング

リスクとレジリエンス

事例

オーストラリア税務局（ATO）には、「ハブ・アンド・スポーク（集中と分散）型」モデルを基盤とするD&A機能がある。ハブ（Smarter Data）がD&Aを管理し、D&Aのツール、ソリューション、専門知識をATOの別の部署に提供する。ATOはクラウドソリューションを利用して、データとAIの能力・機能を高めている²⁸。

EDMカウンシルはData Management Capability Assessment Model（DCAM）を開発した。DCAMは、スコアリングマトリックスを用いてデータ管理能力と進捗状況を測定するベストプラクティスのフレームワーク。連邦準備制度理事会監察総監室（Office of Inspector General）が連邦準備制度のデータ管理準備態勢の評価にDCAMを利用した²⁹。

オーストラリア・ビクトリア州の運輸計画局（Department of Transport and Planning）は、さまざまなデータソースの一元管理を目的に、Databricks環境を基盤とした包括的な運輸データプラットフォームの構築を進めている。AIと機械学習を活用したこのプラットフォームの導入で、運輸の管理・プランニング・政策立案に関する実用的なインサイトを得て、強固なデータガバナンスマネジメントモデルに従い市民体験の向上を図ることを目指す³⁰。

DREESはデータ主権確保に向けた取り組みを実施し、データに対する管理権を維持している。インターネットから完全に切り離された自前のインフラでAI、ML、Scikit-learnモデルを運用しているため、外部から妨害を受けることなく、データと分析プロセスに対する管理権を完全に握ることができる³¹。

カテゴリー

7

予測分析と意思決定支援

予測分析を行って戦略的インサイトを提供し、リスク管理・リソース配分・政策影響分析の意思決定を支援

ユースケース

データとAIを活用して、エネルギー需要予測の精度を向上

データ分析を活用して、サポートチケットの数を予測し、資産管理の向上を支援

データ分析を行い、予防的社會福祉に関わる戦略的インサイトを取得

バリュードライバー

戦略的な
サービスプランニング

戦略的な
サービスプランニング

市民体験と
エンドユーザー体験

戦略的な
サービスプランニング

事例

シンガポールのエネルギー市場監督庁（Energy Market Authority）は幅広いデータとさまざまなモデリング技術を活用して、中・長期的なエネルギー需要予測の精度を高めている。この予測は、業界関係者がエネルギー設備とエネルギーインフラ開発への国内投資の経済的・商業的採算性を評価する際に欠かせない³²。

UAE外務省はデータ分析を活用して、各省府が申請するサポートチケットの数を予測するほか、150カ国にあるUAE領事館の資産ニーズと残存価額を予想している³³。

カナダ・オタワ市は慢性的ホームレス状態に陥る危険のある個人を予測・特定するAIシステムの開発を進めている。このツールを保護施設のデータベースにつなぎ、早期介入に必要なデータを分析して、ソーシャルワーカーが迅速に支援を提供するのを助け、たびたびホームレス状態に戻る人を減らしながら、評価の標準化により人間のバイアスを減らす³⁴。

カテゴリー

8

セキュリティとコンプライアンス

プロファイリング、市場監視、サイバーセキュリティにAIを活用してセキュリティとコンプライアンスを確保し、データ保護と法令順守を強化

ユースケース

サイバーセキュリティツールにAIを組み込み、エンドポイントでの検出を強化

規制違反リスクの評価と、潜在的なコンプライアンス違反の検知

求人票が法的基準や差別禁止基準に準拠しているかをチェックする内部確認システムを構築

バリュードライバー

リスクとレジリエンス

リスクとレジリエンス

リスクとレジリエンス

事例

米国テキサス州ライセンス・規制省 (Department of Licensing & Regulation) は電子メールのセキュリティとエンドポイントでの検出能力を高めるため、サイバーセキュリティツールへのMLとAIの組み込みを進めている。それにより、サイバーセキュリティツールはAIを活用して、迷惑メールの種類を学習し、適切に管理できるようになった³⁵。

米国保健福祉省(US Department of Health and Human Services)はAIツールを利用して、偽造医薬品・医療機器の発見に加え、メディケア・メディケイドの不正行為・無駄・悪用の検知をしている³⁶。

France Travail(旧Pôle emploi)は、違法または不正な求人の防止のために、求人票が法的要件を満たしていることを採用担当者が内部で確認するAIシステムを開発した。このシステムは、さまざまな形態の差別など、求人活動が守らなければならない法的基準の違反がないかもチェックする³⁷。

カテゴリー

9

コンテンツ作成とメディア

法令調査や判例分析を含め、AI・生成AIを活用した要約、アイデア創出、コンテンツ作成で創造的プロセスと情報管理を強化

ユースケース

AI・生成AIを活用した要約とプレゼンテーション資料作成で情報管理を強化

AIを組み込んで、ソーシャルメディア投稿の効果的な追跡と作成を実現

会話型AIを利用して、発信する文章をより魅力的かつ親しみやすくする

バリュードライバー

生産性と効率性

リスクとレジリエンス

生産性と効率性

従業員体験

事例

一般財団法人日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)は生成AIを活用して会議議事録の要約とプレゼンテーション用のPowerPointのスライド作成を行っている。それにより、要約に要する時間が1日から半日未満に短縮された³⁸。

UAE外務省のソーシャルメディアチームはAIツールを利用して、ソーシャルメディアコンテンツの追跡と作成を行っている。現在は、誤った情報・デマやディープフェイク、うわさ話など UAEに関してソーシャルメディアで流れている誤った言説の発見に生成AIを試験的に利用している³⁹。

テキサス州ライセンス・規制省(Department of Licensing & Regulation)情報セキュリティ室(Information Security Office)は ChatGPTを利用して、発信する文章を練り上げ、標準的な通知や案内を、ユーモアを交えた魅力的なメッセージにしている。こうしたアプローチは重要な情報を伝えるだけでなく、軽妙さを加えて、役所の指示が持つ堅さを和らげ、職員からの肯定的な反応を引き出して、厳格な職場というイメージを和らげる役割も果たしている⁴⁰。

カテゴリー

10

運輸とインフラの管理

輸送網のリアルタイムのモニタリングから予知保全まで、データとAIを活用して運輸とインフラの管理を強化し、サービスの質とリソース活用を向上

ユースケース

公共交通機関の利用率を予測して、需要計画を最適化し、リアルタイムのモニタリングで効果的な交通管理を実現

画像認識技術を利用して、インフラに生じたコンクリートの亀裂を高精度で検知

AIを利用して建築物のポートフォリオを管理し、間取り図の精度向上と保守の合理化を実現

バリュードライバー

戦略的な
サービスプランニング

生産性と効率性

戦略的な
サービスプランニング

事例

オーストラリア・ビクトリア州 運輸・プランニング省 (Department of Transport and Planning)は、データ分析とAIを利用して公共交通機関の利用率を予測し、収益への影響や必要なサービスを見極めるほか、道路網をリアルタイムでモニタリングしている。MLを活用して防犯カメラ映像を解析して車両を分類し、普段とは異なる渋滞を洗い出し、状況認識と交通管理を強化している⁴¹。

デンマークの国営建設会社Sund & Bælt Holding A/Sは、AIと画像認識技術を活用してコンクリートの亀裂を検知している。さまざまな種類の亀裂が写った画像7,000点ほどを選んでAIモデルに学習させて認識能力を強化した結果、認識精度が90%を超えた⁴²。

イル＝ド＝フランス地域圏はAIを活用して、高校やレジャー施設など幅広い建築物のポートフォリオを管理している。AIを活用することで、建築物の間取り図のミスを見つけ、修正し、報告区分を自動化し、保守計画に必要なデータの抽出を強化することができた。組み込んだAIが、戦略的なリノベーション計画を支援し、保守の合理化とデータの質の確保に貢献した⁴³。

カテゴリー

11

イノベーションと研究

AIエコシステムの構築とガバナンスフレームワークの導入、共同研究でイノベーションを推進し、新たなAIアプリケーションと政策の機敏さを生み出す

ユースケース

ビッグデータとスーパーコンピューターを利用して迅速に科学研究成果を出すAIモデルを構築

イノベーションハブの役割を果たし、研究を推進し、政府・公共サービスの提供の在り方を変える、AIを活用したシステムの開発

テクノロジー企業と連携して、科学的進歩や研究開発のイノベーションに必要な高度AIモデルを活用

バリュードライバー

生産性と効率性

戦略的な
サービスプランニング

市民体験と
エンドユーザー体験

戦略的な
サービスプランニング

事例

日本と米国は、データ共有と、スーパーコンピューター「富岳」と「Aurora」の総合力を活用する、科学研究専用のAIモデルの開発を共同で進めている。このパートナーシップでは、実験データの活用における個々のAIの取り組みを土台として研究成果の迅速化を図り、成果が得られるまでの期間を現在の数年から数ヶ月に短縮することを目指している⁴⁴。

フランスのデジタル省間総局 (Interministerial Digital Directorate : DINUM)は、Etalabが開発したAIシステム「AI Albert」を設置した。フランス政府内の新たなAIの取り組みを対象とした研究開発ラボとして機能するこのシステムは、政府・公共サービスの変革を目指すイニシアチブの支援に重点的に取り組む⁴⁵。

英国の科学・イノベーション・技術省はAIイノベーションを支える科学の進歩などを促すため、Anthropic社の高度なAIモデル「Claude」の利用を開拓するパートナーシップを同社と締結した。このパートナーシップでは、同社のAI能力・機能に、研究開発・データ分野での英国の強みを融合させることを目指している⁴⁶。

カテゴリー

12

顧客サービスとバーチャル支援

AIを活用したチャットボットやバーチャルアシスタントを導入して、効果的な顧客サービスと支援を提供し、ユーザー体験の向上と一人ひとりのニーズに合った支援、応答時間の短縮を実現

ユースケース

AIを活用したバーチャルアシスタントを導入して、政府・公共サービスでの市民参画の簡素化と強化を図り、情報と支援へのアクセスの効率化・透明化・個別化を実現

人間のような特性を備えた多言語対応のチャットボットを組み込み、魅力的なユーザー体験を提供し、多様な住民がアクセスできる環境を整備

チャットボットを導入して、パパリックセクターの手続きへのアクセスを合理化し、市民が費やす時間の大大幅な短縮と役所仕事の複雑さの軽減を実現

バリュードライバー

市民体験と
エンドユーザーエンタテイメント

市民体験と
エンドユーザーエンタテイメント

従業員体験

市民体験と
エンドユーザーエンタテイメント

事例

エストニアは市民の窓口を一本化して、アクセスの効率化と政府・公共サービスの案内のデジタル化を図るため、AIを活用したバーチャルアシスタント「Bürokratt」を開発した。これにより、中央政府から地方自治体まであらゆるレベルの政府機関とのやり取りが簡素化され、データの利用が透明化されたほか、事前対応型サービスに組み込まれたことで、さまざまな助成金・補助金や給付金が自動的に給付されるようになった。エストニア政府は、高度な研修モジュールを備えたBürokratt 2.0の本格展開を進めるとともに、2025年末までにLLMモデルかGPTモデルを4段階に分けて組み込み、各自治体のニーズに合わせてカスタマイズする計画を掲げている⁴⁷。

米国のアマリロ市は、生成AIを活用したデジタルヒューマンアシスタント「Emma」を開発し、市のウェブサイトに組み込んだ。個性を備えたこのデジタルヒューマンは人間中心アプローチで設計されており、住民とスムーズな会話のやり取りをするため、住民は質問をし、案内や助言を直接受け取ることができる。スペイン語にも対応して英語を話さない住民にも支援の対象を広げようとしているほか、同市では(スペイン語以外で)最も使われている5言語への対応も進めている。同市では職員が市民の問い合わせへの対応でチャットボットも利用することで、業務の効率化を図っている⁴⁸。

英国政府は、ウェブサイト「GOV.UK」上の70万を超えるコンテンツのナビゲーションを効率化し、小規模事業主が設立や受けられる支援オプションを選択する際のアシスタント役を務めるAIチャットボット「GOV.UK Chat」を試験的に導入した。このチャットボットはOpenAIのGPT-40技術を利用して、政府のウェブサイト内の複数ページに分散しているビジネスルールや支援に関するユーザーの問い合わせに、相手に合わせた明快な回答をする。初回の試験的導入の結果では、ユーザーの70%ほどが、チャットボットは役立ったと回答している⁴⁹。

カテゴリー

13

規制と指針

倫理的な利用と透明性、説明責任を確保しながら、デジタルに対応した規制環境を醸成する規制と指針を制定

ユースケース

自主的な指針を定め、意識を啓発して、倫理的なAIの導入と透明性を確保

バイアスがないかAIシステムを評価し、透明性をもたらすツールとメカニズムを構築

AIの導入に関する包括的な法的フレームワークを強化して、説明責任を確保

バリュードライバー

リスクとレジリエンス

リスクとレジリエンス
戦略的なサービスプランニング

リスクとレジリエンス

事例

オーストラリア税務局(ATO)はデータとAIに関する倫理原則を組織全体に導入し、ATOが個人データを収集・管理・共有・利用する方法に対して一般市民からの信頼の確保を図っている。またATOには、説明責任と透明性を維持しながら、AIの利用の人間による監督を確保するデータガバナンスプロセスがある。また、職員教育を通じて意識の啓発と、導入したAIアプリケーションの妥当性確認や質のチェックの徹底を図り、リスクの軽減にも取り組んでいる⁵⁰。

カナダ政府は、AIと生成AIの安全かつ責任ある利用を実現するため、さまざまな取り組みを行ってきた。その1つに、透明性を高め、データバイアスに対処し、支援を行う自動意思決定に関する指令がある。この指令は2年に1回、意見などを聴取後更新される。自動意思決定が市民に与える影響を評価して、透明性を高め、データバイアスを軽減することを目的に「Algorithmic Impact Assessment」ツールが導入された。同政府は、ガイドanceやフレームワーク、保護対策を定めて、省庁の枠を超えた最低基準ラインを設ける取り組みも進めている⁵¹。

EUは、AIの規制リスクへの多層的なアプローチを導入するAI法案を可決した。同法は、欧州で上市され、EUで利用されるAIシステムの安全性を確保し、またこれらAIシステムに基本的権利やEUの価値観を守らせる目的とする。EUのAI法のルールは、2025年初めから順次発効している⁵²。

カテゴリー

14

環境とサステナビリティへの取り組み

AIを利用して、環境保全の取り組みを支え、サステナビリティの実践に関するインサイトを提供し、CO₂削減とネットゼロ目標の遂行に寄与

ユースケース

生息環境の回復や生物多様性保全、気候変動の緩和を支える

効果的な廃棄物管理など持続可能な慣行を広め、排出量を削減

持続可能な開発プロジェクトへの投資の、データを活用した判断を可能にして、グリーンファイナンスへのアクセスを容易にする

バリュードライバー

戦略的なサービスプランニング

財務の最適化

財務の最適化
戦略的なサービスプランニング

事例

DEFRA主導の「AI for Peatlands」プロジェクトはAIを利用して、英国の泥炭地のマッピングと分析を行っている。具体的には、AI4Peatなどのデータセットを衛星画像と組み合わせて、泥炭の状態をモニタリングし、回復が必要なエリアを特定する。AIアルゴリズムが画像を処理し、泥炭地の特徴を検出して、精密なマッピングと効果的な回復が必要な損傷エリアの特定を支援する。このプロジェクトにより、的を絞った、より効果的な泥炭地の回復が可能になり、炭素隔離や洪水リスク管理、生物多様性保全がしやすくなつた⁵³。

米国のレーン郡は1億5,500万米ドルの予算を投じて、AIを活用した高度な「Integrated Materials & Energy Recovery Facility: IMERF」の開発を進めている。この施設はAIを活用して、埋め立てごみから家庭ごみと再生可能なごみをより分けることができ、また有機性廃棄物からバイオガスを発生させる嫌気性消化装置を備える。このプロジェクトでは(同郡最大のGHG排出源である)Short Mountain Landfillの寿命を延ばし、メタンガス排出量を削減することを目指しており、その経済効果は推計で2億7,000万ドルに上る⁵⁴。

シンガポール通貨監督庁(Monetary Authority)は、AIを活用したプラットフォームを利用してグリーンビルディングのサステナビリティと資金調達を強化することを目指す「Project NovAI」を主導している。このプロジェクトは、建築・建設庁(Building and Construction Authority)の全国の不動産データにアクセスすることができるため、銀行のグリーンプロジェクト選定、正確なサステナビリティ目標の設定、サステナビリティに連動した融資のグリーンウォッシングへの対処を手助けできる。このシステムはAIを利用して同業他社とのベンチマーク比較、パフォーマンスのリアルタイムのモニタリング、文書処理の自動化を行う⁵⁵。

カテゴリー

15

公共の安全と公正

AIや画像認識などのテクノロジーを活用して、法の執行体制を強化し、すべての市民にとってより安全な環境を整備し、法制度の効率化を図る

ユースケース

AIや画像認識などのテクノロジーを活用して、防犯対策を強化し、警察の巡回を支援して、市民にとってより安全な環境を整備

生成AIツールを組み込んで、判例要約の迅速化による法令調査の効率化と、弁護士の分析能力強化を実現

国境監視と予防的警察活動へのAIの利用で、新たな脅威への早期介入体制を強化

バリュードライバー

リスクとレジリエンス

従業員体験

生産性と効率性

戦略的な
サービスプランニング

事例

日本の警察庁は被災地にAIドローンを出動させて、不審者を発見することを計画している。このドローンはAIとカメラを搭載して、不審な行動を自律的に検知し、操縦者に知らせることができる仕組みにする。それにより、地震や津波など自然災害の被災地の治安維持を支援することを目指す⁵⁶。

シンガポールは判例要約向けの新たなLLM「GPT-Legal」を開発して、法令調査プロセスの効率化を図ってきた。このGPT-Legalは、法令調査・法律情報・法的取引に関する同国最大級のポータルサイト「LawNet」に組み込まれている。このツールを利用することで、弁護士はより効率的に調査を行い、過去の判例のより優れた分析結果を得ながら、データハルシネーション(幻覚)に慎重なアプローチをとることができるようになった。判例の要約に要する時間も従来の1日から10分に短縮されている⁵⁷。

オーストラリアの内務省は、現場の警官とデータサイエンス、両方が洗い出した新たな犯罪パターンをシステムにリアルタイムで学習させて、活動面・戦略面の意思決定と国境警備向けのMLモデルを強化する取り組み「Targeting 2.0」を進めてきた。こうした継続的な更新プロセスにより、全国の捜査能力が向上し、早期介入につながり、社会的損害を防いで、2023年度からの節減額は数十億ドルに上る⁵⁸。

カテゴリー

16

政策と戦略の策定

AIを政府政策の策定と実施の支援および最適化に活用します。これには、政策の策定に生成AIを戦略的に活用し、その影響を測定するための分析を採用し、経済・社会の急激な変動に応じてアジリティを高めることが含まれる

ユースケース

政策策定・実行へのAIの利用を開拓し、データ分析を用いて政策が及ぼす影響を測定

AIを利用して政治環境と政策立案体制の変化を把握・予測し、それを参考とする、より先を見越したパブリックセクターの戦略的な意思決定を実現

バリュードライバー

戦略的な
サービスプランニング

戦略的な
サービスプランニング

事例

オーストラリアの内務省は、すべてのプログラムと政策領域が意図した効果を発揮できるよう、ポートフォリオ分析ツールの開発を計画している。この分析ツールでは、政策の有効性のモニタリングと測定、意図しない影響の検知などを行う⁵⁹。

米国国務省・紛争安定化局(Bureau of Conflict and Stabilization Operations)はAIを利用して政治的動向を分析し、主要な意思決定者や組織の主要問題に関する意見をマッピングし、その変化に影響を及ぼしているのは誰かを把握している。これが、自らの政治的立場が今後どのように変化していく可能性があるかをパブリックセクターが予測する一助となっている⁶⁰。

脚注

1. Sanz Sáiz, Beatriz; Cosgrove, Andrew; Diasio, Dan, "How a license to lead can transform human potential in an AI world", EY, 09 April 2025
2. Rich Gagnon, CIO, The City of Amarillo, Texas, US, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 06 December 2024
3. Alex Butler, Executive Director for Digital Technology, Citizens Advice, UK, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 26 September 2024
Varotsis, Andreas, "Transforming Civic Engagement with Caddy", AI.GOV.UK, 13 March 2025, <https://ai.gov.uk/blogs/transforming-civic-engagement-with-caddy/>
4. Carole Leclerc, Innovation and Digital Director, Urssaf, France, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 14 October 2024;
Urssaf press release, AI at the service of users: Damien Létile and Thomas Cazenave unveil the first achievements of Urssaf - Urssaf.org, 24 May 2024
5. Senior Public Official, Economic Growth and Better Regulation Victoria, Australia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 31 July 2024
6. Senior Public Official, Australian Tax Office (ATO), interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 16 July 2024; "How we use data and analytics," Australia Taxation Office website, 12 August 2024, <https://www.ato.gov.au/about-ato/commitments-and-reporting/information-and-privacy/how-we-use-data-and-analytics>, © Commonwealth of Australia
Smith, Paul, "AI auditors let the ATO find millions in unpaid tax and super," The Australian Financial Review, 26 February 2024, <https://www.afr.com/technology/ai-auditors-let-the-ato-find-millions-in-unpaid-tax-and-super-20240217-p5f5r4>, © Copyright 2025 The Australian Financial Review.
7. Achille Lerpinière, Chief Information & Technology Officer, Région Île-de-France, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 12 September 2024
8. Sanz Sáiz, Beatriz; Cosgrove, Andrew; Diasio, Dan, "How a license to lead can transform human potential in an AI world", EY, 09 April 2025
9. "The Future of Jobs Report 2025", World Economic Forum, 07 January 2025
10. Mikkel Hemmingsen, Chief Executive Officer, Sund & Bælt Holding AS, Denmark, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 28 August 2024
11. Lucy Poole, General Manager, Strategy, Planning and Performance Division at the Digital Transformation Agency, Australia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 23 October 2024
12. "Jahiz - Future government talents," The United Arab Emirates' Government portal, <https://uae/en/information-and-services/jobs/training-and-development/future-skills/jahiz-future-government-talents>
"Jahiz UAE's digital platform for upskilling all federal government talents with future skills," Emirates News Agency-WAM, 17 November 2022, <https://www.wam.ae/en/details/1395303102696>
13. Senior Public Official, Ministry of Education, UAE, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 27 August 2024
14. Keisuke Murakami, Director General, Digital Agency, Japan, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 12 July 2024
15. "Department of Homeland Security Unveils Artificial Intelligence Roadmap, Announces Pilot Projects to Maximize Benefits of Technology, Advance Homeland Security Mission", U.S. Department of Homeland Security website, 18 March 2024, <https://www.dhs.gov/archive/news/2024/03/18/department-homeland-security-unveils-artificial-intelligence-roadmap-announces>
16. Dr Laura Gilbert, Head of Data & AI, 10 Downing Street, UK, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 06 August 2024
17. Senior Public Official, DREES, France, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 24 October 2024
18. "WHO unveils a digital health promoter harnessing generative AI for public health", WHO website, 02 April 2024, <https://www.who.int/news/item/02-04-2024-who-unveils-a-digital-health-promoter-harnessing-generative-ai-for-public-health>, © 2025 WHO.
19. Ott Velsberg, Government Chief Data Officer, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 03 July 2024
20. Senior Public Official, Large public IT service provider, Germany, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 21 November 2024
21. "The Judiciary integrates Artificial Intelligence (AI) into its processes.", Adams & Adams website, 12 April 2024, <https://www.adams.africa/adams-news/the-judiciary-integrates-artificial-intelligence-into-its-processes/>, Copyright 2001-2025 Adams & Adams.; Robert, Kajage, "Tanzania's court system goes for AI solutions", Africa legal, <https://www.africa-legal.com/news/tanzanias-court-system-goes-for-ai-solutions/102631>, © Copyright 2024, Africa Legal. All rights reserved. Privacy policy.
22. Florian Delezenne, Head of Department, DINUM, France, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 4 October 2024
23. Allar Laaneleht, Bürokratt Services Project Manager, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 12 July 2024
24. Anita B, Bandy Emily Haffner Mayra C, Suárez, "AI-Enabled compliance: Keeping Pace with the Feds", Spring 2024, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP and Affiliates website, AI-Enabled Compliance: Keeping Pace with the Feds Insights! Skadden: Arps, Slate, Meagher & Flom LLP, accessed 04 June 2025
25. Teale, Chris, "City looks to enhance customer experience with data analytics", Route Fifty, 15 August 2023, <https://www.route-fifty.com/digital-government/2023/08/city-looks-enhance-customer-experience-data-analytics/389440/>; "Engaging residents and employees in their city's future", Qualtrics, <https://www.qualtrics.com/customers/city-of-corona/>, © 2025 Qualtrics.
26. Senior Public Official, Government of Canada, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 6 August 2024
27. Sébastien Renaud, Head of Unit for HR Digital Solutions & Business Process Efficiency, European Commission, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 3 September 2024
28. Dawson, Amy, "How Barnsley Council is transforming local social care with AI", Microsoft, 30 April 2024, <https://news.microsoft.com/source/eMEA/features/how-barnsley-council-is-transforming-local-social-care-with-ai/>, © Microsoft 2025
29. Senior Public Official, Australian Tax Office (ATO), interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 16 July 2024
30. John Bottega, President of EDM Council, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?; "DCAM Framework", EDM Council, <https://hub.edmcouncil.org/s/documentrequest?docnum=dc000008>, © 2025 EDM Council, all rights reserved, 27 August 2024
31. Jason Owusu, Chief Data & Digital Officer, Department of Transport & Planning Victoria, Australia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 25 July 2024
32. Senior Public Official, DREES, France, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 24 October 2024
33. Dr Shen Hwee Chua, Chief Data Officer, Energy Market Authority, Singapore, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 5 August 2024
34. Senior Public Official, Ministry of Foreign Affairs, UAE, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 11 October 2024
35. Lynde-Smith, Jena, "Using AI to Address and Prevent Chronic Homelessness in Ottawa", Carleton University, 28 May 2024, <https://newsroom.carleton.ca/story/ai-chronic-homelessness-in-ottawa/>, © Copyright 2025.
36. Josh Kuntz, Chief Information Security Officer, Texas Department of Licensing and Regulation, USA, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 9 December 2024
37. Richard Ruot, AI Director, France Travail, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 21 October 2024
38. Tetsuya Sakashita, Managing Director, Japan Institute for Promotion of Digital Economy and Community (JIPDEC), interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 2 August 2024
39. Senior Public Official, Ministry of Foreign Affairs, UAE, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 11 October 2024
40. Josh Kuntz, Chief Information Security Officer, Texas Department of Licensing and Regulation, USA, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 9 December 2024
41. Jason Owusu, Chief Data & Digital Officer, Department of Transport & Planning Victoria, Australia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 25 July 2024
42. Mikkel Hemmingsen, Chief Executive Officer, Sund & Bælt Holding AS, Denmark, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 28 August 2024
43. Achille Lerpinière, Chief Information & Technology Officer, Région Île-de-France, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 12 September 2024
44. "Japan, U.S. to Collaborate on Developing AI Specialized for Scientific Research; Supercomputers Fugaku, Aurora to be Utilized," The Yomiuri Shimbun, 12 February 2024, <https://japannews.yomiuri.co.jp/politics/politics-government/20240212-168320/>, © 2025 The Japan News - By The Yomiuri Shimbun; Choudhary, Sneha, "Allies in AI: Japan and the U.S. to develop tech for advanced scientific research," GMI post, 04 March 2024, <https://gmipost.com/allies-in-ai-japan-and-the-u-s-to-develop-tech-for-advanced-scientific-research-2/>, © 2024 Global Media Post Limited
45. Florian Delezenne, Head of Department, DINUM, France, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 4 October 2024
46. "Anthropic signs MOU with UK Government to explore how AI can transform UK public services," Anthropic website, 14 February 2025, <https://www.anthropic.com/news/mou-uk-government/>, © 2025 Anthropic PBC.
47. Allar Laaneleht, Bürokratt Services Project Manager, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 12 July 2024
48. Rich Gagnon, CIO, The City of Amarillo, Texas, US, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 06 December 2024
49. "Government's experimental AI chatbot to help people set up small businesses and find support," Gov.uk website, 05 November 2024, <https://www.gov.uk/government/news/governments-experimental-ai-chatbot-to-help-people-set-up-small-businesses-and-find-support>, © Crown copyright.
50. Senior Public Official, Australian Tax Office (ATO), interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 16 July 2024
51. Stephen Burt, Chief Data Officer, Government of Canada, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 29 August 2024
52. "Historic Timeline," EU Artificial Intelligence act website, <https://artificialintelligenceact.eu/developments/>, © 2025 Future of Life Institute
53. Sue Bateman, Chief Data Officer, DEFRA, UK, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 8 October 2024
54. Welleidre, Cindy, "Special Report: Artificial intelligence may lead county's waste processing", Cottage Grove Sentinel, 17 April 2024, Updated 11 February 2025, https://www.csogentinel.com/news/special-report-artificial-intelligence-may-lead-county-s-waste-processing/article_bb6965c2-fab8-11ee-99cb-0fc8a1161c16.html, © 2025 Cottage Grove Sentinel.
55. Huang, Claire, "AI project on sustainable buildings here to have access to green real estate data," The Straits Times, <https://www.straitstimes.com/business/ai-project-on-sustainable-buildings-here-to-have-access-to-green-real-estate-data>, © 2025 SPH Media Limited.
56. "Govt to Develop AI-Equipped Drones to Identify Suspicious People in Disaster-Hit Areas," The Japan News, 25 August 2024, <https://japannews.yomiuri.co.jp/science-nature/technology/20240825-206985/>, © 2025 The Japan News - By The Yomiuri Shimbun.
57. Public Official, IMDA, Singapore, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 27 August 2024
58. Pia Andrews, Home Affairs Chief Data Officer, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 10 July 2024
59. Pia Andrews, Home Affairs Chief Data Officer, interviewed by Oxford Economics, How can the transformative power of data and AI drive greater public value?, 10 July 2024
60. "Department of State AI Inventory 2024," US Department of State website, 13 December 2024, <https://2021-2025.state.gov/department-of-state-ai-inventory-2024/>

謝辞

この場を借りて、今回の調査と一緒に実施したパートナーのOxford Economics社に感謝の意を表します。深いインサイトを得ることができました。また、パブリックセクターとプライベートセクターのリーダーの方々からは、貴重なお話を聞きることができ、本レポートの取りまとめで、大いに参考にさせていただきました。心から感謝申し上げます。

EY Insightsチーム



Julie McQueen

EY Global Government and Infrastructure Insights Lead and Government and Public Sector Lead Analyst



Deepak Sachdeva

EY Global Government and Public Sector Senior Analyst



Varsha Jain

EY Global Government and Public Sector Analyst



Raghav Bansal

EY Global Government and Public Sector Analyst

Oxford Economics社チーム



John Reiners

Managing Editor Thought Leadership, EMEA



Alice Pickthall

Senior Research Manager, Thought Leadership



Maximilian Vickers

Research Manager, Thought Leadership

インタビュー対象者

パブリックセクターのインタビュー対象者

Pia Andrews, Home Affairs Chief Data Officer, interviewed on 10/07/2024

Senior Public Official, Australian Tax Office (ATO)

Jason Owusu, Chief Data & Digital Officer, Department of Transport & Planning Victoria, Australia

Senior Public Official, Economic Growth and Better Regulation Victoria, Australia

Lucy Poole, General Manager, Strategy, Planning and Performance Division at the Digital Transformation Agency, Australia

Scott Jones, President, Shared Services Canada

Senior Public Official, Government of Canada

Stephen Burt, Chief Data Officer, Government of Canada

Senior Public Official, Danish Tax Authority, Denmark

Mikkel Hemmingsen, Chief Executive Officer, Sund & Baelt Holding AS, Denmark

Ott Velsberg, Government Chief Data Officer, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia, interviewed on 03/07/2024

Allar Laaneleht, Bürokratt Services Project Manager, Ministry of Economic Affairs and Communications, Estonia

Achille Lerpinier, Chief Information & Technology Officer, Région Île-de-France

Florian Delezene, Head of Department, DINUM, France

Carole Leclerc, Innovation and Digital Director, Urssaf, France

Richard Ruot, AI Director, France Travail

Senior Public Official, DREES, France

Senior Public Official, Large public IT service provider, Germany

Davide D'Amico, Director General for Digital Innovation, Simplification and Statistics, Ministry of Education and Merit, Italy

Mario Nobile, Director General, Agency for Digital Italy

Keisuke Murakami, Director General, Digital Agency, Japan

Tetsuya Sakashita, Managing Director, Japan Institute for Promotion of Digital Economy and Community (JIPDEC)

Dr Shen Hwee Chua, Chief Data Officer, Energy Market Authority, Singapore

Public Official, IMDA, Singapore

Yoon-Seok Ko, Vice President, National Information Society Agency (NIA), Republic of Korea

Professor HunYeong Kwon, Presidential Committee for Digital Government Platform, Republic of Korea

Senior Public Official, Ministry of Education, UAE

Sameh Hablas, Information Technology Expert, Artificial Intelligence, Digital Economy and Remote Work Applications Office, UAE

Senior Public Official, Ministry of Foreign Affairs, UAE

Kamran Ashraf, Head of National Highways Digital Lab, UK

Dr Laura Gilbert, Head of Data & AI, 10 Downing Street, UK, interviewed on 06/08/2024

Sue Bateman, Chief Data Officer, DEFRA, UK

Vinay Singh, Chief Financial Officer & Chief AI Officer, Department of Housing and Urban Development (HUD), USA, interviewed on 09/07/2024

Senior Public Official, State of Maryland, USA

CAPT M X Lugo, Senior Military Advisor, Chief Digital and Artificial Intelligence Office, OSD, former Commander of Task Force Lima, USA

Rich Gagnon, Chief Information Officer, City of Amarillo, Texas, USA

Josh Kuntz, Chief Information Security Officer, Texas Department of Licensing and Regulation, USA

インタビュー対象者(専門家)

Alex Butler, Executive Director, Digital, Citizens Advice, UK, interviewed on 26/09/2024

Sylvain Geron, Chief Technology Officer, Carrefour, interviewed on 13/09/2024

John Bottega, President of EDM Council

Sébastien Renaud, Head of Unit for HR Digital Solutions & Business Process Efficiency, European Commission

Manoj Gupta, Google Public Sector Cloud Engineering

Tetsuya Sakashita, Managing Director, Japan Institute for Promotion of Digital Economy and Community (JIPDEC)

Erin Guthrie, Senior Director, Cloud and AI Strategy, Microsoft

Dr Ian Oppermann, Commonwealth Data Standards Chair, Co-founder ServiceGen, Industry Professor, UTS

Nigel Guy, Head of Data Migration & Data Transition, Banking, UK

Gabriela Ramos, Assistant Director General for Social & Human Sciences, UNESCO, interviewed on 03/09/2024

お問い合わせ

EYのパブリックセクター・インフラ担当のリーダーにご質問やお問い合わせなどがある場合には、こちらまでご連絡ください。



ey.com/ja_jp/about-us/connect-with-us/industry

Global and APAC
Catherine Friday

Americas and US
Doree Keating

EMEA and Nordics
Stig Thorgersen

Africa
Sandile Hlophe

ASEAN
Ben Chiang

Australia and New Zealand
Dean Yates

Canada
Steven Maynard

Central and Eastern Europe
Linas Dicpetris

Europe West
Cornelia Gottbehuet

India
Gaurav Taneja

Japan
Kenji Izawa

Latin America
Luiz Campos

Middle East
Firas Qoussous

UK and Ireland
Rohan Malik

EYのインサイトをメールで直接お届けします。

QRコードを読み取るか、[こちら](#)をクリックしてください。パブリックセクターに関するEYの最新のインサイトを随时お届けします。



EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは、ey.com/ja_jpをご覧ください。

© 2025 EY Japan Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は*How can the transformative power of data and AI drive greater public value?* を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp