



海外デジタル先進事例 現地調査報告 - オーストラリア -

東京都デジタルサービス局
デジタル戦略部 吉成・江原

調査概要

期間

2025年1月27日(月)から31日(金)まで

目的

- オーストラリアは、国際連合経済社会局が、加盟国193か国を対象に調査している「世界電子政府ランキング」で、2014年から2018年にかけて2位を維持し、以来10位以内を維持するなどデジタル化が進んでいる国
- 今般、ニューサウスウェールズ州政府が「NSW Digital Strategy」を策定し（2024.10）、その中でも特に、州民共通のデジタルID、AI活用、デジタル人材戦略等について、東京都が新たに展開する「シントセイX」の参考となるため、視察先に選定
- 併せて、ニューサウスウェールズ州政府は働き方改革についても、ABW*を導入した先進的なオフィス改革を実施しているとともに、ABWの考え方を創設した先端企業も所在するため、東京都における、柔軟で自由に働ける未来型オフィスの全庁展開及びスピーディーで生産性の高い働き方の推進策の検討の参考とする。*Activity Based Working…その時々の仕事の内容に合わせて、働く場所を自由に選択する働き方

訪問先

- **NSW州政府 デジタル戦略チーム** …Service NSWアプリ、州政府のデジタル戦略、人材確保等
- **NSW州政府 不動産開発局** …オフィス改革（ABW）、働き方改革
- **シドニー市役所** …デジタル戦略、公衆Wi-Fiの状況等
- **Veldhoen+Company & ASIC** …オフィス改革（ABW）、働き方改革
- **NTTオーストラリア** …駐在者から見たオーストラリアのデジタル化の状況
- **自治体国際化協会 シドニー事務所** …オーストラリアの概要、デジタル化の状況

メンバ

| | |
|----------------|-------|
| 次長 | 丸山 雅代 |
| デジタル戦略課長 | 太田 泰道 |
| デジタル改革担当課長 | 吉成 恵子 |
| 課長代理（デジタル計画担当） | 江原 可奈 |



- **日時**

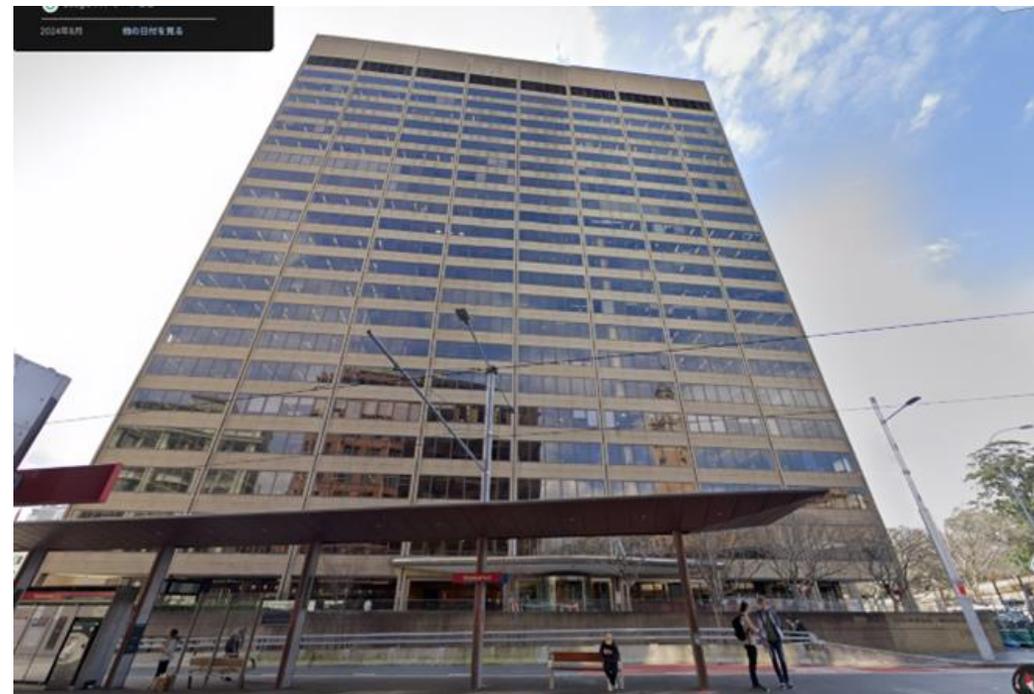
2025年1月30日（木） 13:00-15:00

- **ヒアリング相手**

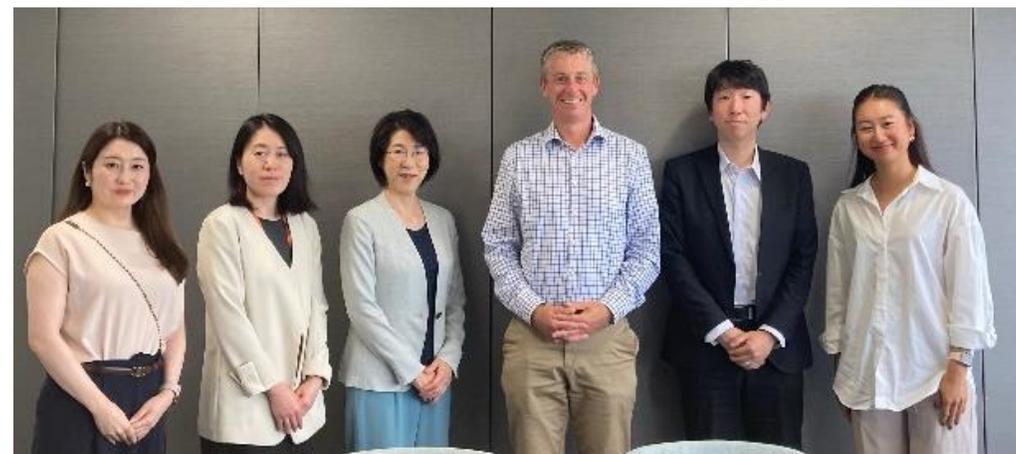
Department of Customer Service, Digital NSW,
Digital Strategy Team

- Paul Bateman氏（ICT Assurance Director）

- Chelsea氏



（Service NSWのオフィス）



（Paulさん、Chelseaさんと）

1 組織・開発体制

NSW州政府におけるデジタル人材

- NSW州政府全体でのデジタル人材は約10,000人（エンジニア、プロダクトオーナー、プロダクトマネージャー）
- **カスタマーサービス省では、全職員（約3,000人）のうち、約500人がデジタル人材**
- カスタマーサービス省の中には4つの部門（収益部門、徴収部門、住宅計画部門、カスタマーサービス部門）があり、デジタル人材がアプリ開発やプロセスの自動化に携わる。
ex. Service NSW：アプリの内製開発、住宅計画部門：住宅建設許可の自動化など

システム開発の内製化

- これまではベンダが開発していたが、**この2年間は州で対応（内製化）**を進めてきた。
- 例えば、Service NSWと住民の関わりについてはアプリがあり、アプリを介してインターアクションをする。
運転免許についてはTransport for NSWが主導

各省への技術支援／品質管理

- 前政権の時代には、カスタマーサービス省が企画から実装までをサポートするDigital NSW Acceleratorの仕組みがあった。（コロナ禍では様々なイノベーションがあり、そこにお金がつくのでアクセラレータの制度も大きく進んだ。）
- 現在は各省が独自に実施できるようになり、必要に応じてカスタマーサービス省がサポート
- 品質を高めていく（すべてのDXの恩恵を受ける）ためには、**顧客のサービスの質（フロント）だけでなく、バックオフィスのスタッフの働き方をデジタル化**していくことも必要
- デジタルだけを考えていても全体を理解できない。**中心のデザインは人が考え、正しいデータ、正しい意思決定を適時行うことの組合せが重要**

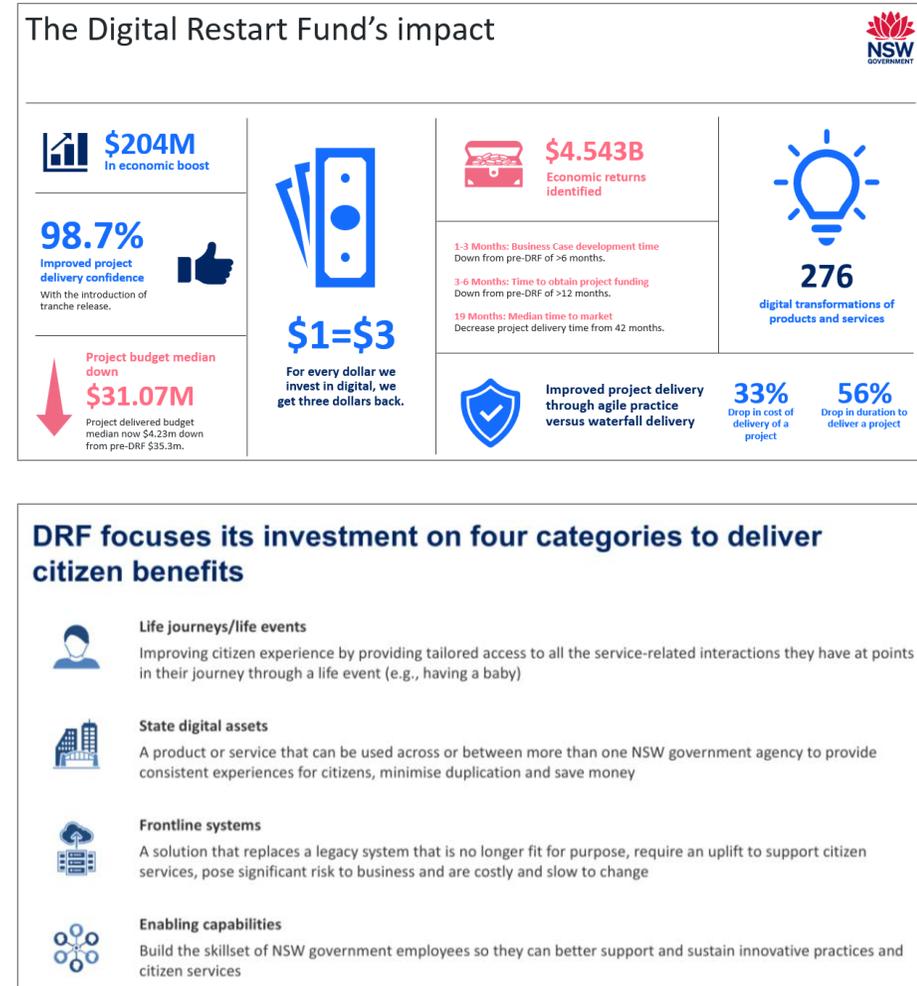
2 デジタル予算・基金等

デジタル関連予算

- カスタマーサービス省のデジタル関連予算は517.5百万ドル（約520億円） * 2022年度、これ以外にデジタル・リスタート基金がある。

デジタル・リスタート基金

- 4つの目的で、最前線のシステムの近代化を進め、より良い体験を提供
- 政府としてどのプロジェクトに優先して予算を付けるべきかを見極める。
- **シードパスウェイ：500万ドル（※約4.8億円）以下の小規模プロジェクトは、負担の少ない申請手続きで資金を提供。**リスクの低い環境で人々が必要な要件、プロトタイプを考えて課題がないようプロダクトを作れるようにする。
- **スケールパスウェイ：プロジェクト達成度に応じて段階的に資金提供**
- その結果、トータルコストが下がり、プロジェクトの時間も短縮
- **投資決定権限：500万ドル以下のプロジェクトの決定権は大臣が持ち、500万ドル以上は州内閣の委員会に上げる。**
- 資金提供は段階的に行われ、**最初の段階が成功したことを確認して次の段階に進む。**
- **カスタマーサービス省がプロジェクトのレコメンデーションを行う（財務省ではない）。**
- プロジェクト規模は数十人から数百人規模まであり、**4か年のプロジェクトで21億ドル投入されるものなど。**
- **200以上のプロジェクトが対象**
- 事例は、Hazards Near Me app、コアラの個体数調査（従来、犬が木の上のコアラを探していたものをドローンに）など



DRF focuses its investment on four categories to deliver citizen benefits

Digital Restart Fundは、市民に利益をもたらすために、4つのカテゴリーに投資を集中させている



Life journeys/life events

Improving citizen experience by providing tailored access to all the service-related interactions they have at points in their journey through a life event (e.g., having a baby)

ライフジャーニー/ライフイベント

人生のさまざまな出来事（出産など）の過程で、州民が経験するあらゆるサービス関連のやり取りにカスタマイズされたアクセスを提供することで、市民の体験を向上



State digital assets

A product or service that can be used across or between more than one NSW government agency to provide consistent experiences for citizens, minimise duplication and save money

州のデジタル資産

NSW州の複数の政府機関間または複数の政府機関間で利用でき、州民に一貫した体験を提供し、重複を最小限に抑え、コストを節約することができる製品またはサービス



Frontline systems

A solution that replaces a legacy system that is no longer fit for purpose, require an uplift to support citizen services, pose significant risk to business and are costly and slow to change

最前線のシステム

目的に合わなくなり、市民サービスをサポートするためにアップグレードが必要となり、ビジネスに大きなリスクをもたらし、コストがかかり変更に時間がかかるレガシーシステムを置き換えるソリューション



Enabling capabilities

Build the skillset of NSW government employees so they can better support and sustain innovative practices and citizen services

実現能力

NSW州政府職員のスキルセットを構築し、革新的な実践と市民サービスをより良くサポートし、維持できるようにする

3 My service NSW / Service NSWアプリ

機能

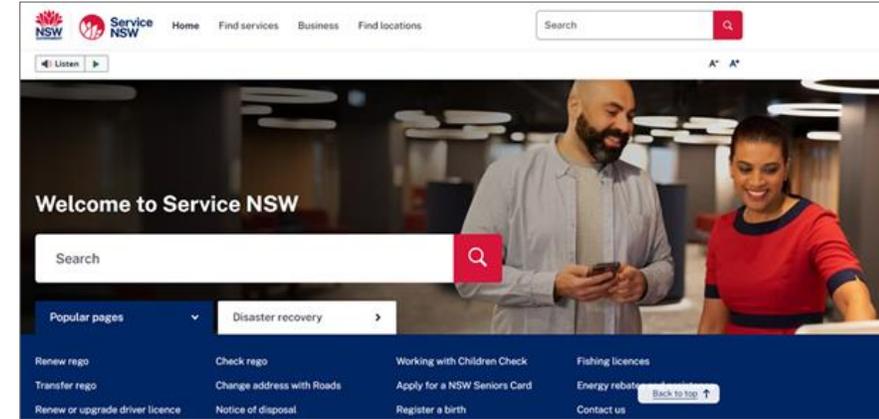
- 運転免許証、ボート免許、車両登録などの免許証と登録の更新・確認
- アクティブ&クリエイティブキッズ（子どもの習い事への補助）、トールリーフ（通行料軽減プログラム）などのバウチャーやリベートの請求
- デメリットポイント（交通違反の点数）の確認、通行料の支出、土地税の支払いなどのパーソナライズされた情報取得

開発期間・手法

- アプリの開発は2017年末から開始し、Ver1を2019年に公開
- 小さな機能を少しずつリリースしていき、コロナ期間中は様々な機能を導入
- ユーザーレビューを行い、常に新しい機能をリリースしている。
- 内製で開発した。

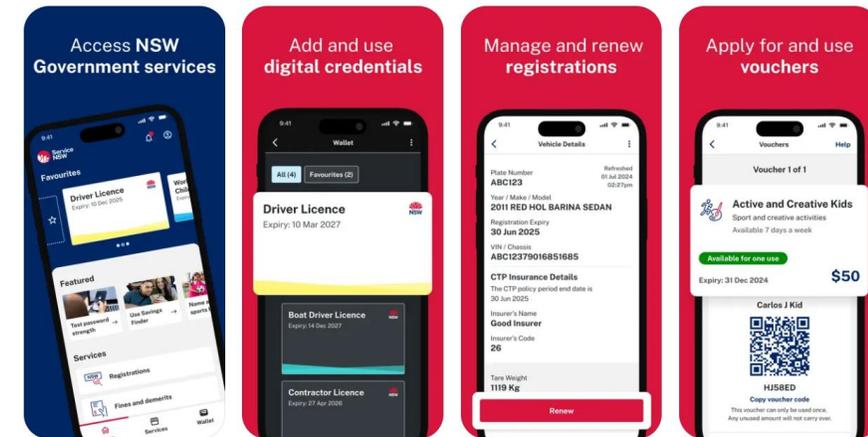
サービスが目指す方向性 / 行政手続デジタル化

- ユースケースやユーザー（個人/法人）により求めるものが異なるので、スーパーアプリのようなものは目指していない。
- 最も大きなユースケースは**運転免許証のデジタル化・ID化**
- 最も価値のある機能（証明書、許可証）を優先的に開発し、クオリティをチェックして次の機能を導入するなど、アジャイルなアプローチで、アプリの範囲を見ながら開発を進めている。
- 州政府の手続を完全にデジタル化するにはまだたくさんのプロセスが必要だが、**最も利用者の多い手続はデジタル化している。**



(Home | Service NSW のウェブサイト)

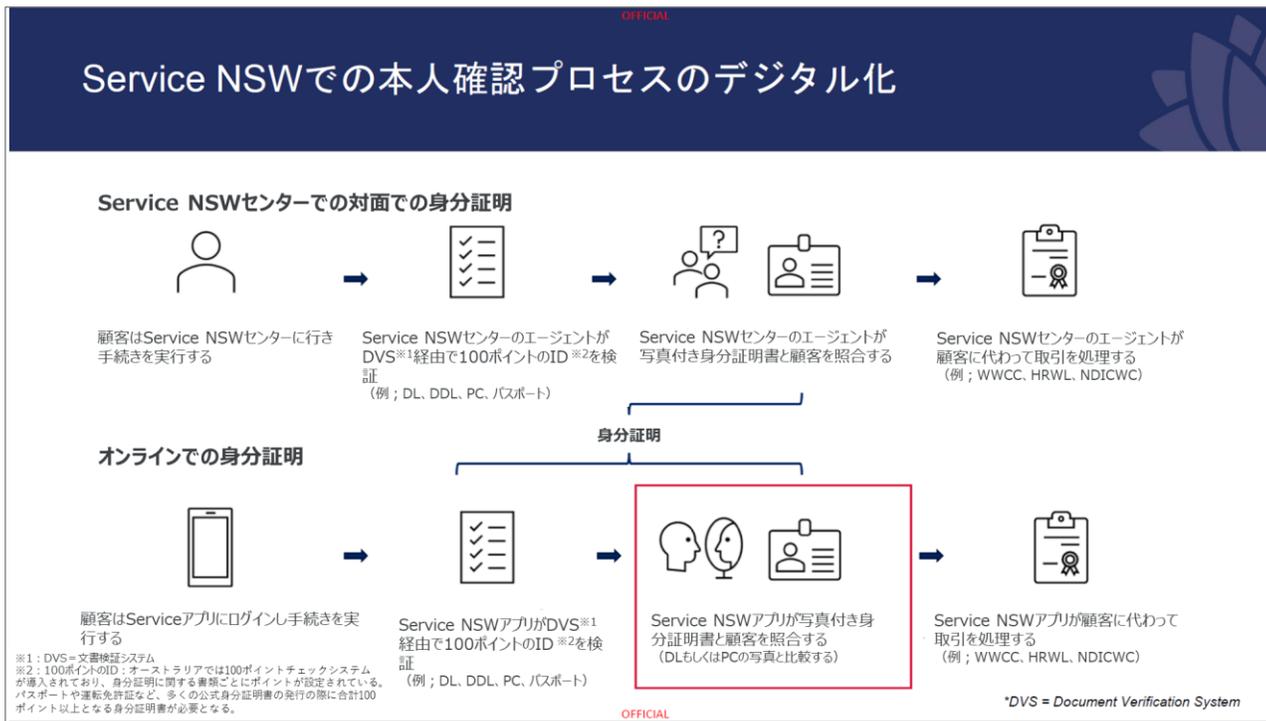
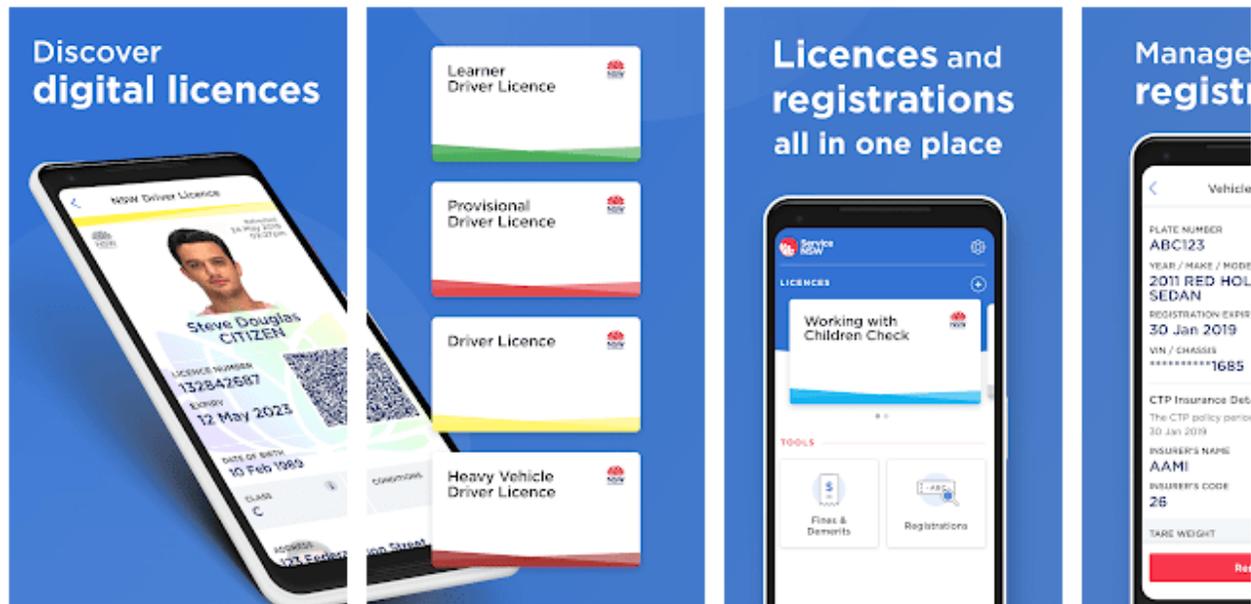
iPhone Screenshots



(Service NSWのスマホアプリ)

I D戦略

- もともとデジタル I Dはなく、Transport for NSWで**運転免許証をデジタル化することが出発点**となり、**州政府の共通デジタル I D**となった
- **連邦政府にも I Dプログラムがあり、相互互換できるように検討**。ISOのグローバルスタンダードをベースに作っていく想定



Service NSWの窓口

- 物理的サービスセンターであるService NSWの窓口は、高齢者、障害者などデバインドのためにも維持している。
- 窓口には、運転免許、車両登録、船舶免許、ライフイベント、営業許可、不動産開発など主要手続の申請エリアが設置
- 窓口には多様な年齢層、外国人など多くの州民が訪れていた。
- 利用者からのフィードバックの専用端末も設置



(入口)



(紙の申請書を記入)



(窓口のPC端末)



(利用者からのフィードバック用の端末)



(カスハラ対策のポスター)

オーストラリア各層政府の権限



連邦政府（MyGov）との連携

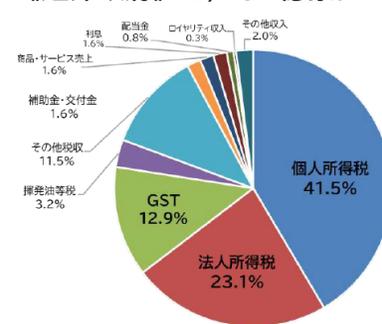
- 連邦政府の機能は主に入国管理や国税
- 連邦政府や他の州政府と、将来的には連携できるとよいと考えているが、彼らが追いつくのをスローダウンして待ちたくはない。
- NSW州政府のMy Service NSWからMy Gov IDのアプリにアクセスできるようになっている。
- 連邦政府のCIOとは定期的に連携している。

基礎的自治体との連携

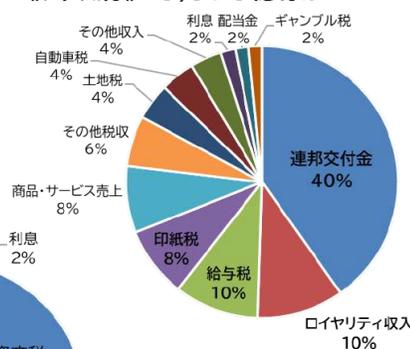
- 基礎自治体のデジタル化への関与は限定的であり、サイバーセキュリティに関しては州政府が担うが、その他の分野では**基本的に基礎自治体が自立して取り組んでいる**。

オーストラリア各層政府部門の財政比較(歳入)

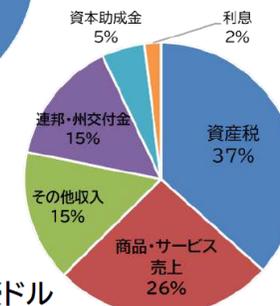
《連邦政府》 6,707億豪ドル



《州政府》 3,393億豪ドル



《地方自治体》 595億豪ドル



4 AI活用

評価体制：AI評価フレームワーク (The NSW AI Assessment Framework)

- AIに関わるデジタルプロジェクト全てを登録し、プロセスが安全で倫理的であることを確認・助言できる体制
- 自己評価ツールと外部メンバーによるパネル（大学のエキスパートなどで構成）
- リスクが高いプロジェクトはパネルメンバまであげ、必要に応じて勧告・開発をストップさせる権限がある。
- フレームワークを管理するため、チーム内にエキスパートもいる。
- LLM（大規模言語モデル）はまだ取り組み中

州政府内での活用事例

- 自動化や翻訳の分野で成功
Ex. 都市計画や土地の開発計画の許可の自動化
詐欺行為の検知（様々な取引の中で特定のパターンの見極め）
道路のキャパシティ、鋳床のあたりどころなど（産業省）のデータ分析

参考：[NSW Artificial Intelligence Assessment Framework | Digital NSW](#)



AIAF Slide 11: Is your system a potential elevated risk?

Evaluate potential elevated risk prior to starting the self-assessment as it is used though-out the self-assessment.

| Identify any potential risk to human rights | Select Yes or No from the dropdown list. You must answer all questions. | Action to take: |
|---|---|---|
| Operational Impact - Does your system produce or directly influence any administrative decisions (government decision with legal or similar significant effect)? i.e., automating decisions on issuing infringements. | | If you can answer No to all questions it means you are not using AI in a manner which is potentially elevated risk. |
| Operational Impact - Does your system trigger a real-world action with more than negligible potential effect (meaningful change to environment or system state)? i.e., an automated alerting system. | | |
| Autonomous - Does your system operate autonomously or have potential to produce harmful outputs independently of human action, without requiring manual initiation? i.e., autonomous vehicles. | | |
| Data Sensitivity - Was any part of your system trained using sensitive information or can it produce outputs which contain sensitive information? i.e. a biometric based face matching system | | |
| Unintended harms - Is there a risk of system failure, misuse, or inappropriately deployed that could cause harm to an individual or group? i.e., systems using unverifiable data inputs | | |
| Explainability and Transparency - Does your system fail to provide explainability for generated content and decisions, hindering comprehension by laypeople and assessment by technical experts? i.e., information informing policy development | | |

5 デジタル人材の確保

- NSW州も東京都と同様に、**優れた人材の採用及び維持が困難**という課題があり、州政府横断で人材確保に取り組んでいる。
- 人材により異なるパスウェイを用意：在学中だが見習いという位置づけで入ってもらい、経験を積んでもらう。
- 大学や中高一貫校で、テクノロジー関係のプログラムを奨励
- **民間企業とは、給与面では競争できないため、民間ではできないフレキシブルな働き方をアピール**（NSW州では、政府機関の方が、民間よりも働き方が柔軟）
- キャリアプラン：デジタル分野で3～4年の経験を積んだスタッフが他の企業に移行する課題があるが、家庭などの状況で柔軟に働きたいと考える人材には再度政府関係の仕事に戻る道も開かれている。



(デスクトップ調査より：デジタルキャリアパス探索ツール)

6 今後10年に取り組むべき課題

- 喫緊の課題：資金不足・予算確保。以前からの負債もまだあり解決が必須
- 20～30年前から導入されている大型システムは、まだ非効率的なものが残っており、整理していく必要
- AIの統合も課題であり、新しいツール（Copilot）を最良な形で使っていくためにスタッフの能力を高めていく必要がある。

シドニー市役所

- **日時**

2025年1月28日（火） 15:00-16:00

- **ヒアリング相手**

- Tom Gao氏（Chief Technology and Digital Services Officer）
- Jinger Pan氏（Project Manager, City Business）

※Tom Gao氏は、複数のスタートアップや大企業での勤務やコンサルティングを経験し、現在はシドニー市Chief Technology and Digital Services Officerとして7年間勤務



（シドニー市役所）



（City of Sidneyメンバと）



（ディスカッションの様子）

1 デジタル化の状況

シドニー市の所掌事務

- コミュニティセンター、図書館、保育所、廃棄物処理、道路の清掃、駐車違反、地方税収集、旧正月のイベントやお祭り等、約200のサービスを提供

デジタル戦略

- 従来マニュアルだったものをデジタル化/オンライン化を進めている。
- 2019年に何百人もの市民に対して、行政サービスに関するインタビューを行い、**市民にとって重要あるいは利用が多いサービス、コンフリクトが生じている分野等を明らかにした。**
- 2023年にはFY30までのロードマップを策定し、サービス分野に応じてプロジェクトの概要と実施時期を定めた。
2024年4月時点で、清掃予約、地域問題の報告、違法駐車支払い等、84のend-to-endのサービスを再設計（実施後受領資料より）
- **2025年1月時点では、全体の約30%はデジタル化できている。**
- IT部門のトップとして、どの分野からデジタル化を進めるか決めるのは難しかった。

ボリュームが少なくデジタル化する価値の低いサービスをデジタル化すると、コストだけがかかる。

また、テクノロジーに抵抗感がある分野をデジタル化しようとするとならば、**労力がかかるので、どういった人達はその分野をマネジメントしているかの観点が必要で、テクノロジーレベルが成熟した分野で積極的に進めていけばよかった。**

- ロードマップを考える上で、どういうコミュニティのニーズがあるのか、コミュニティにとってデジタル体験がどういうものであったかフィードバックの状況を見て、次にどういうものが必要かを考える。
- デジタル化の推進にあたり、職員へは、コミュニティやサービスの改善、事務の効率化やリソースの有効活用とともに、デジタル化は世界で全く普通のことなのでこのままでは置いてきぼりになると話す。（carrot and stick）
- 単にアナログをデジタルにするのではなく、**使い勝手を良くするために、ユーザーレビューを取り入れている。**
（新旧のポータルを使ってもらい、レビューをもらう仕組みなど）

I D戦略

- マイクロソフト社と協力して **I D基盤を構築**（20万人の居住者に対して1つのIDでサービスを提供しているのは南半球では最大規模）
- I D基盤を利用するサービスには、地方税の支払い、劇場のチケット、イベント予約、図書館等があり、**従来から個別にあったI Dを基盤に載せることで、複数サービスへのシングルサインオンを実現**
- **フェデレーションモデル（認証連携の仕組み）を活用**
- 国・州・市のI D統合について、（そういったトレンドはあるとは思いますが）テクノロジーの視点から見るとかなり複雑で、政府のレベルも複数の層があり、それぞれセキュリティがあるので、**1つに統合するのはかなり困難**
- （ローカルレベルではできているが）**連邦政府からシドニー市までI Dを統一するとすると、教育や病院など様々なサービスがあるので、10年はかかるだろう。**

2 デジタル人材の確保

- デジタル化は変革することであり、インフラ、セキュリティ、ストラクチャー、オペレーション等様々なことについて理解しておく必要があるため、**一つの生態系として、チームを作ることが重要**
- プロジェクトには、**アクティブに関わる人材を40～50人ほど確保**しなければいけない。**DXの経験が10年以上ある人を関わらせることをマスト**としており、ベンダとして外部（ベトナムやインド等）から人材を調達することもある。

3 公衆Wi-Fi

- シドニー市として公衆Wi-Fiを長く検討してきたが、**コストが高すぎる点において、5Gの取組も含めて自治体が展開するには限界がある**と考えている。
- これまで、コミュニティレベル（図書館やコミュニティセンター等）において公衆Wi-Fiを提供することも考えたが、そういった場所での利用者は地域住民が想定されるが、彼らはローカルの通信を持つため、**コミュニティレベルの場に公衆Wi-Fiがあったとしても使われないことが調査によって明らかになった。**
- 他方、観光客が公衆Wi-Fiを利用する可能性はあるが、**観光分野は連邦政府が所管するため、シドニー市として主導することではない。**



(Telstra社の公衆電話とFree Wi-Fi)

4 対外的な広報・情報発信

- （デジタル化に関する世界的なランキングで評価が高いことに対して）シドニー市として、**特別にPRをしているわけではない。**
- 単独でデジタル化に取り組んで発信したわけではなく、**州や連邦政府と連携して取り組んできた結果としてシドニー市が取り上げられた**と考えている。

担当所感（デジタル戦略）

NSW州政府

- デジタル・リスタート基金について、**資金調達が多様性はプロジェクト推進の強靱化を担保する**ため、今後の予算投資の仕組みとして参考になる。
- Service NSWについて、最も価値のある機能を優先的に開発・リリースして、ユーザーレビューを踏まえて常に新しい機能をリリースしている点で、いきなり完璧なものをリリースするのではなく、**サービスの対象者や利用状況を踏まえてサービスの方向性を見極め、迅速に提供していくことが重要**であるということを学んだ。
- AI 評価フレームワークについて、開発プロセスが安全で倫理的であることを確認・助言できるよう、自己評価で各プロジェクトのメンバ自身がリスクを理解すること、またハイリスクプロジェクトへの勧告・開発停止の権限が専門機関に付与され、**ガバナンスを担保する仕組みの構築は、東京都においても課題であるため、NSW州政府の取組を参考に、今後検討していけるとよい。**

シドニー市

- 行政サービスをデジタル化する際に、**分野を特定するために実施された大規模な市民アンケートの結果は、東京都においても大きく変わらないのではないか。**詳細について、さらにヒアリングしてみたい。
- 大都市の行政サービスが全てデジタル化されていなくても、世界のデジタルランキングで上位に評価されていること、また、**東京都においても、引き続きランキングを分析し、都単独ではなく、国・市町村と連携して全体でPRしていくことが有効ではないか。**

NSW Property and Development (NSW州不動産開発局)

- **日時**
2025年1月29日（水） 11:30-13:00
- **ヒアリング相手**
NSW州不動産開発局
- Stace Fishwick氏（Executive Director）
- Stuart Murray氏
- **訪問目的**
ABW（Activity Based Working）の先進国であるオーストラリアに対してヒアリング及び視察を行うことで、今後の都の取組の参考にする。



オフィスの様子



NSW州不動産開発局Stace Fishwick氏らと視察メンバー

● ヒアリング概要

- 不動産開発局の主業務はNSW州政府の不動産に関すること。「**オフィスの有効活用**」の視点で州政府内のABWを促進。契約や資産管理の他に、テクノロジーやイノベーションの専門チームが存在
- 州政府では**ジョブ型雇用が基本**で若いスタッフを中心に**転職が多い**。超過勤務は少ない。
- コロナ禍以前からABWが導入・確立。特定の座席が割り当てられていない職場環境
- リモートでの仕事にはチームの繋がり形成、OJTなどの面で課題があると認識。
そのため、**リーダーに対する研修やツールの提供**など、**スタッフがエンゲージメントを持って仕事ができるよう取組**を実施
- 住民等から**オフィス整備等の効果**を求められる。効果検証として、大学等と連携した調査などを実施
- 昨年8月にNSW州首相がオフィス回帰の方針を発表。今後は、週の最低50%はオフィスで過ごすようにとされている。
そのため、**職場で働きたくなる環境の構築**に取組予定

● 担当所感

- 物理的なオフィス整備だけではなく、**管理職をはじめ職員に対して働き方に関する研修を実施するなど、柔軟で多様な働き方推進**のための取組が必要とされている。
- **これまでの取組による効果等を見える化し、対内外に示していくことが求められている。**



オフィスの様子

