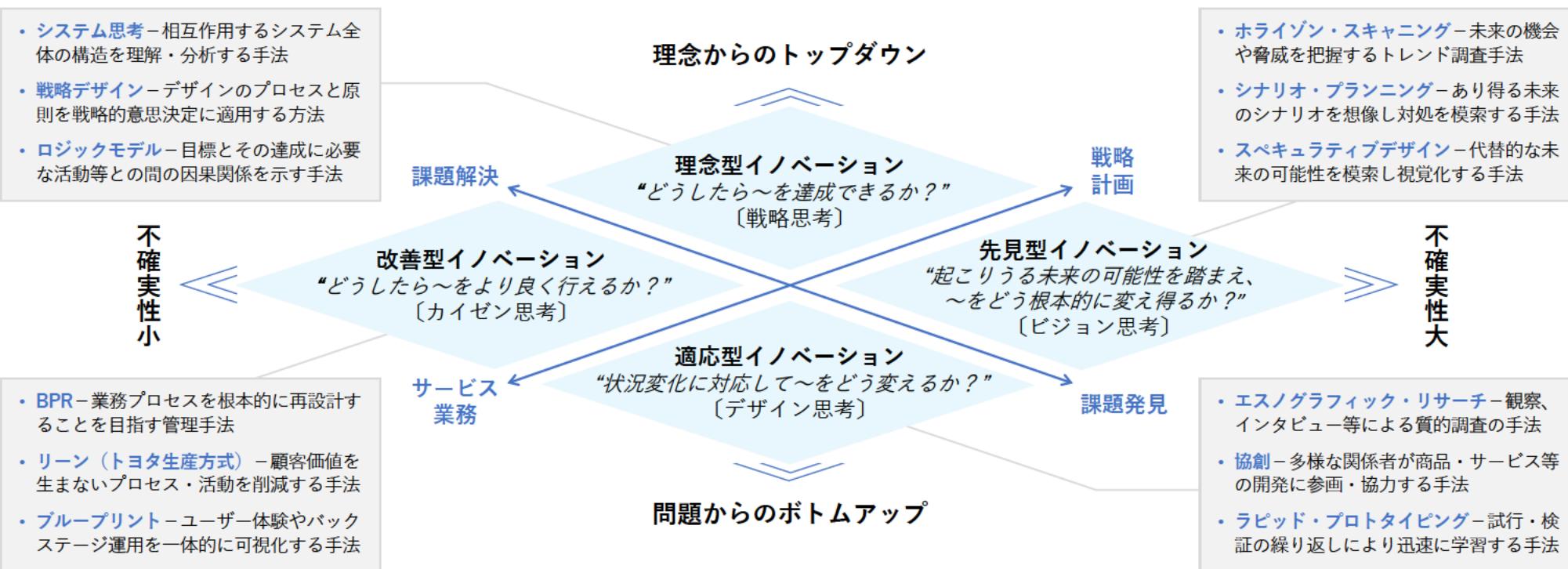


政策立案におけるイノベーション創出に関する海外事例調査

1 背景と問題意識

- 社会の複雑さと不確実性が増す中、諸外国ではイノベティブな政策形成手法の研究・導入とその知見・スキルを集約した支援機関の設置により、複雑高度化する行政課題に取り組む動きがみられる。
- 日本では、こうした変化への理解や対応スキルの開発・蓄積が不十分である。特に、「課題発見」（政策課題の探索・特定）手法はほぼ手付かず。また、「課題解決」の面でも改善が求められる状況である。

2 イノベーションの類型とその代表的な手法



3 イノベーション支援機関による支援の在り方

1) 支援機関が果たす主な機能

- ① **トレンド探知機能 (Trend-Spotter)**
イノベティブな政策形成手法について、どのような新しいアプローチや方法論が試みられているかを調査・把握する。
- ② **ラボ機能 (Think-Tank)**
イノベティブな政策形成手法を試行・研究し具体的に適用できるようモデル化する。
- ③ **助言機能 (Advisor)**
支援対象機関がイノベティブな政策形成手法を導入する際の具体的なコンサルティングやアドバイスを提供する。
- ④ **能力開発機能 (Capacity-Building)**
イノベティブな政策形成手法を理解し、実際に適用することができるよう、必要なスキルや知識を提供する。
- ⑤ **連携促進機能 (Network-Creator)**
支援対象機関や研究機関等が、イノベティブな政策立案手法についての情報や経験を共有し多様な主体の参画や相互の学びを促進する。

2) 支援機関の特色

行政イノベーション研究所 OPSI
OECD | 公共イノベーションのシンクタンク

公共部門のイノベーションに向け、各国政府のイノベーションに対する理解醸成、公共部門イノベーター間のネットワークの構築等を行う。公共部門イノベーションに関する各国のプラットフォームとして機能している。

官民イノベーションセンター CO-PI
デンマーク | イノベーションの官民連携ハブ

政府・自治体に対し、セクターを超えた協働、知識・経験の共有を通じ、公共部門のイノベーションを支援。特に官民連携によるイノベーション支援や新技術の普及に重点を置いて関係者のマッチング等を実施している。

ポリシーラボ POLICY LAB
英国 | 政府内のデザインコンサルティングファーム

デザイン、イノベーション、人間中心アプローチにより、政策を根本的に改善することを目的とした英・内閣府内の組織。政府内のデザイン・ファームのような位置付けで、各府省の依頼に応じて支援を実施している。

公共デジタルイノベーションスペース PDIS
台湾 | デジタルイノベーションの実践組織

オードリー・タン大臣が創設したタスクフォース。デジタルツールを活用したオープンガバメントの推進を目的とし、各省庁を巻き込みつつ、国民からの提案等を起点とした省庁横断的なプロジェクトに取り組んでいる。

4 政策のイノベーション創出に向けて

- 01 海外の支援機関は、幅広い最新のイノベーション手法についての研究や事例蓄積を実施。特に、**文献調査のみでは把握困難な実践的知見の蓄積の重要性が浮き彫りになった。**
 - 02 海外の支援機関は、デザイン、リサーチ等の**専門的な知見・スキルを持つ人材が多数所属**し、その実践的知見を生かして、各種機能を果たしている。
 - 03 政策立案におけるイノベーション創出に向け、**政府内にイノベーションに関する関心・理解を醸成することの重要性が浮き彫りになった。**
- 最新の手法や事例の研究を行い、日本の文脈に合った効果的な手法・プロセスを確立させる必要。特に、実践的知見の蓄積に向け、**研修、コミュニティ活動等を起点として潜在的ニーズの吸上げ、プロジェクト化する仕組みが重要**
- 専門的なスキル・知見を持った人材の確保・育成・集約が必要。特に、**実践的スキルを身に着けることが重要**であり、海外の支援機関や国際的な支援機関等への越境での育成も重要
- コミュニティ活動の実施、ワークショップの開催、アワードの実施、事例集・プレイブックの公開等、**積極的な発信により政府機関において新たな手法で政策立案に取り組もうとする文化の醸成が必要**（支援案件創出にも有効）

政策立案におけるイノベーション創出に関する 海外事例調査 報告書概要

令和5年3月 PwCコンサルティング合同会社



1

調査研究内容・手法

1. 調査研究内容・手法

①背景・目的

本事業の背景 VUCA時代に即した政策立案のあり方のアップデート

- 社会の変動性、不確実性、複雑性、曖昧性が増す中であって、行政が社会課題に迅速かつ的確に対応するためには、政策立案のあり方を時代に即した形へとアップデートすることが必要。
- 近年、諸外国においては、政策立案におけるイノベーション創出のための取組を通じて、複雑高度化する行政課題にアプローチしようとしているが、その取組の推進に当たっての体制及び具体的な推進方法に関する情報が十分には蓄積されていない。

本事業の目的

本調査研究では、諸外国において政策立案支援を実施する機関が、**政策立案におけるイノベーション創出に向けてどのような役割や機能を担い、各種イノベーション手法に関して具体的にどのような支援を行っているのか**を明らかにし、今後の我が国における行政革新に向けた検討への示唆を得る。

1. 調査研究内容・手法

②調査対象機関の選定

- 前頁の各選定ポイントについて、各機関の情報を以下のとおり整理。整理結果を踏まえ、OPSI、Policy Lab UK、PDIS、CO-PI、NESTAを調査対象とした。

機関名	目的	位置づけ	支援手法	公開情報の豊富さ
Observatory of Public Sector Innovation(OPSI)	OECD加盟国の支援が中心	国際機関	<ul style="list-style-type: none"> 公共部門のイノベーション創出に係る事例の共有、ツール・モデルの構築・提供、各国政府への伴走支援等を実施 	HPにて一定の情報が公開
Policy Lab UK	政府機関の支援が中心	政府機関	<ul style="list-style-type: none"> 各種手法を活用し、プロジェクトの伴走支援を実施 	HPにて一定の情報が公開
Center of Offentlig-Privat Innovation(CO-PI)	政府機関の支援が中心	政府機関	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションの普及、横展開のためのツールキットや知見を提供 ※伴走支援は実施していない可能性 	HPにて一定の情報が公開
Public Digital Innovation Space (PDIS)	政府機関の支援が中心	政府機関	<ul style="list-style-type: none"> オープンガバメント化やデザイン思考の活用を推進 ※プロジェクトはデジタル化案件が多い 	HPにて一定の情報が公開
NESTA	行政・民間ともに支援	民間団体	<ul style="list-style-type: none"> データ分析、AI、デザイン、行動経済学等を活用し、設計段階から支援 	HPにて一定の情報が公開 レポート等も豊富に掲載
SITRA	行政・民間ともに支援	公的機関 (※財団の性格を有する)	<ul style="list-style-type: none"> 未来予測をはじめとする各種研究、プロジェクト支援、人材育成等を実施 	HPにて一定の情報が公開 レポート等も豊富に掲載
BETA	政府機関の支援が中心	政府機関	<ul style="list-style-type: none"> 行動経済学の活用に特化 	HPにて一定の情報が公開
PSD Innovation labs	政府機関の支援が中心	政府機関	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成(スキルアップ、コーチング)が中心 	Innovation labsのHPがない
NIDO	政府機関の支援が中心	政府機関	<ul style="list-style-type: none"> 政府機関とシーズを持つ民間企業のマッチングが中心 	HPではプロジェクトに関する情報が少ない
Danish Design Center (DDC)	民間企業支援が中心	民間団体	<ul style="list-style-type: none"> デザイン(デザイン思考を含む)の活用に特化 	HPにて一定の情報が公開

※凡例 :概ね選定の考え方を満たす :選定の考え方から外れる 青字 :懸念/留意事項

2

対象組織の概要

2. 組織に関する調査

①各組織概要（1/3）

- 今回の調査事業で対象とした5つの支援機関の概要は以下のとおり。

機関	概要
<p data-bbox="137 508 253 572">OPSI (OECD)</p> 	<p data-bbox="374 462 581 494">(目的・位置づけ)</p> <ul data-bbox="374 496 1843 625" style="list-style-type: none">● 公共部門におけるイノベーションを活用した変革に向けて、各国政府のイノベーションに対する理解醸成、公共部門のイノベーター間のネットワークの構築等を行うことを目的とした組織。● OECD事務局内の公共ガバナンス局に属し、加盟国及びパートナー国に対して、公共部門のイノベーションに関するプラットフォームとしての機能を提供。 <p data-bbox="374 662 459 694">(役割)</p> <ul data-bbox="374 696 1862 893" style="list-style-type: none">● 主な役割として、①政策イノベーションに関する調査研究、②各国・専門家間のネットワーク構築、③各国政府への助言・支援、の3つの機能を提供。● 具体的には、各国の取組事例に係るデータベースの構築や政策イノベーションに係るフレームワークや能力に関する調査研究、ワークショップ・ウェビナー・イベントの開催等、NCP会合（National Contact Point会合。加盟各国の行政イノベーション統括組織によるコミュニティ会合）の開催、公共部門におけるイノベーション能力強化のためのツールの提供、各国政府に対する直接支援/協同プロジェクト、を実施。
<p data-bbox="88 1065 301 1129">Policy Lab UK (英国)</p> 	<p data-bbox="374 951 581 982">(目的・位置づけ)</p> <ul data-bbox="374 985 1862 1079" style="list-style-type: none">● デザイン、イノベーション、人間中心のアプローチによって、政策を根本的に改善することを目的とした組織。● 英国政府の内閣府（Cabinet Office）内に存在する組織である。政府内コンサルティング・ファームあるいはデザイン・ファームのような位置づけとなっている。 <p data-bbox="374 1116 459 1148">(役割)</p> <ul data-bbox="374 1150 1862 1379" style="list-style-type: none">● 主な役割として、①実践的なプロジェクトを通じての新しい政策解決策の提供、②専門的な政策立案及び幅広い行政サービスに関する政府職員のスキル・知識の養成、③ラボの行う情報発信や実験を通じての新たな手法の創出、の3つの活動を実行。● 政策イノベーションに関する様々な短期トレーニング・セッションの提供、政策の方向性の合意や計画の策定を支援し政策立案を加速させることを目的としたワークショップやスプリントの企画・実施、あらゆる政策分野に関してオーダーメイドのリサーチ・デザイン・テストを通じた政策立案をサポートするフルプロジェクトの企画・実施、Policy Lab UKの仕事又は政府におけるイノベーション機能に関連するテーマでの外部講演イベントへの参加、政策に合わせた（新たな）イノベーション手法の受容や知見の交換の促進を目的とした政府内外の諸機関・団体とのパートナーシップの形成、といった業務を担当。

2. 組織に関する調査

①各組織概要 (2/3)

- 今回の調査事業で対象とした5つの支援機関の概要は以下のとおり。

機関	概要
<p>CO-PI (デンマーク)</p> 	<p>(目的・位置づけ)</p> <ul style="list-style-type: none">● 2022年にThe National Centre for Public Sector Innovation(公共部門イノベーションセンター、通称COI)を発展させ、官民連携機能を強化する形で、Center of Offentlig-Privat Innovation(官民イノベーションセンター、通称CO-PI)が設置された。● 予算を拠出している3者(政府、KL(基礎自治体の連合)およびRegioner(広域自治体))の共同所有(政府内の担当省庁は産業・ビジネス・ファイナンス省)。 <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none">● 改組後のCO-PIは、①福祉を支えるテクノロジーの実装、②気候、グリーン移行、環境改善対策、③持続可能な建設の3つを主要なターゲットとし、官民協力による課題解決を目指している。● 政府・自治体双方に対して、知識や専門家・関係者のマッチングの提供、専門的な助言支援等を実施。
<p>PDIS (台湾)</p> 	<p>(目的・位置づけ)</p> <ul style="list-style-type: none">● オードリー・タンデジタル大臣が政治評議員に任命された際に創設したタスクフォース。デジタルツールを活用したオープンガバメントの推進を目的としている。● 行政院内のタスクフォース。「デジタル担当大臣であるオードリー・タン氏の率いるチーム」とも表現され、同氏が推進するオープンガバメント政策のためののスタッフチームとしての性格が強い。 <p>(役割)</p> <ul style="list-style-type: none">● 具体的な役割としては「共同会議の事務局」、「政府のシステム・プラットフォームの改善支援」、「政府職員の教育・研修」、「国内外への情報発信」。● 共同会議(協作会議。市民、PO(Participation Officer。各省庁のオープンガバメントの推進・窓口を担う職員)等からの提案に応じて開催され、ステークホルダー、関連当局及び各省庁のPOが出席し、解決策の検討などが行われる。)の事務局としての機能が主要な任務となっており、同会議の中でディスカッションやグループワーク等の支援を実施。● PDISの主要な支援の場の1つである共同会議の議題については、国民からの具体的な政策提案を募るオンラインプラットフォームで提案されたもののうち、同PF上で一定数の賛同が得られ、省庁間の連携が必要なものを中心に選定される。● オープンガバメントなどオードリー・タン氏の所管に属するプロジェクトの場合、PDISがシステム開発等を直接監督する。その他の案件の場合は、直接の監督は各省の役割となる。

2. 組織に関する調査

①各組織概要 (3/3)

- 今回の調査事業で対象とした5つの支援機関の概要は以下のとおり。

機関	概要
<p data-bbox="150 596 241 658">Nesta (英国)</p> 	<p data-bbox="376 446 581 475">(目的・位置づけ)</p> <ul data-bbox="376 482 1862 675" style="list-style-type: none">● 社会的利益のための英国の民間のイノベーション機関であり、「社会の大きな問題に対する新しい解決策を設計し、テストし、拡大し、何百万人も生活をより良いものに変えていく」ことを目的とした組織。● これまで、世界的に公共分野のイノベーションを牽引してきた組織であり、現在も英国内の機関・組織だけでなく国際機関や海外政府機関等とも協力してプロジェクトを実施する等、公共分野のイノベーションに関して国際的に活動している。● 英国初の公的支援による国家基金として1998年に発足後、2012年に民間の慈善団体として政府から独立。● 独立した慈善団体となって以降は、「Nesta Trust」という慈善基金からの資金がNestaの活動費用の多くを賄っている。 <p data-bbox="376 715 459 743">(役割)</p> <ul data-bbox="376 751 1862 976" style="list-style-type: none">● 現在、①不利な環境で育つ子どもたちと平均的子どもたちとの間の結果の格差を解消する、②健康格差の縮小を図りつつ、英国で健康的に暮らせる平均年数を増やす、③私たちの持続可能な未来を創るために、人々が自宅の暖房や電力にクリーンでグリーンなエネルギー源を簡単に利用できるようにする、の3つのイノベーションミッションを設定し、それらの分野に活動を集中。● 今後も英国内外のイノベーション・エコシステムを支援し、形成していく役割は、Nestaが創設した3つの関係企業（Nesta Challenges社、People Powered Results社、Innovation Growth Lab社）が担っている。● Nesta自身としては、ミッションに基づいた戦略を追求するために、イノベーションパートナー、ベンチャービルダー、システムシェイパー（制度的障壁を取り除き、イノベーションのための環境を改善する役割）の3つの役割を担っている。

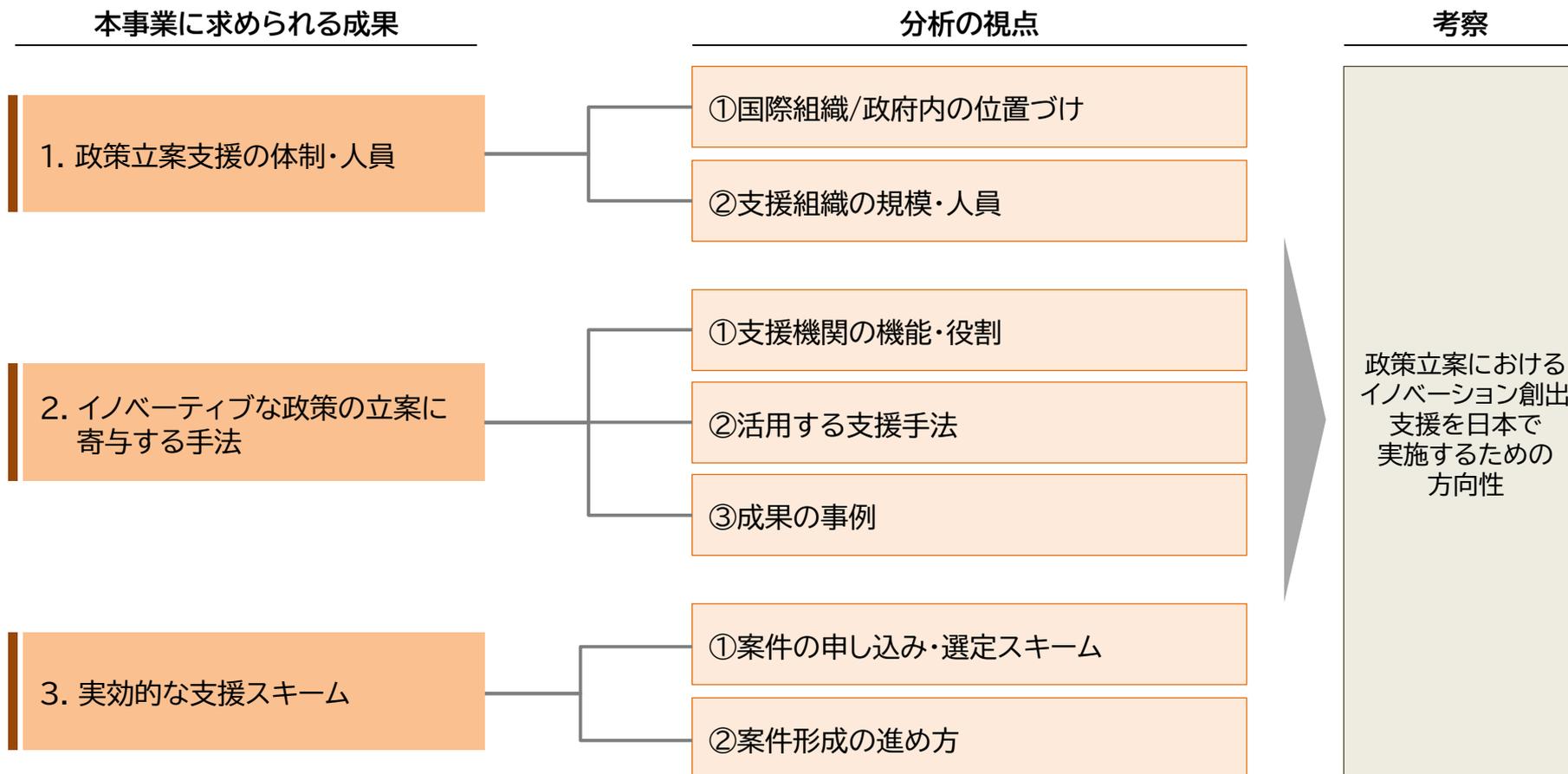
3

調査分析結果

3. 調査分析結果

①調査結果の分析の視点

- 開始時に設定した本事業に求められる成果を踏まえ、本事業の調査結果から我が国における体制構築や事例創出に有用な示唆を得るための分析の視点を設定した。



3. 調査分析結果

②政策立案支援の体制・人員に関する分析

- 支援機関の位置づけについては国際組織や政府によって様々であるが、最も効果的に組織横断的な関与・支援を行うことが可能な位置づけがとられていると考えられる。

機関	国際組織/政府内の位置づけ	分析
OPSI (OECD)	<ul style="list-style-type: none"> ● OECD 加盟国の政策立案や改革の支援のため共通の基準や原則の策定、政策レビューと実践的な勧告の実施、国際的な比較データと分析を提供する、パブリックガバナンス局(Public Governance Directorate)に属する組織の1つに位置付けられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 左記の他、フランスでは仏財務省、ポルトガルでは行政改革庁(the Administrative Modernization Agency)の下に支援機関が置かれるなど、位置づけは国により異なる。 ● 海外の支援機関へのヒアリングでは、政府の構造が中央集権的か否か、意思決定の仕組みがどうなっているかを尊重した支援の在り方が重要との指摘。 <p>⇒最も効果的に組織横断的な関与・支援を行うことが可能な位置づけがとられていると考えられる。</p>
Policy Lab UK (英国)	<ul style="list-style-type: none"> ● Policy Lab UKはCabinet Office内に存在する組織であると考えられる。 ● 政府内コンサルティング・ファームあるいはデザイン・ファームのような位置づけとなっている。 	
CO-PI (デンマーク)	<ul style="list-style-type: none"> ● デンマーク政府、KL(※基礎自治体の連合)およびRegioner(※広域自治体)の共同所有(政府内の担当省庁は産業・ビジネス・ファイナンス省)。 ● 政府機関や自治体及びその職員であれば無償でサポートを受けることができる。 	
PDIS (台湾)	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政院内のタスクフォースであるとされている。 ● 「デジタル担当大臣であるオードリー・タン氏の率いるチーム」とも表現され、同氏が推進するオープンガバメント政策のためのスタッフチームとしての性格が強い。 ● オードリー・タン氏は担当大臣として、所管分野(オープンガバメント等)に関しては全省庁を統括する権限を有するため、関連する案件については、PDISは省庁横断的な関与が可能。 	
NESTA (英国)	<ul style="list-style-type: none"> ● 英国初の公的支援による国家基金として1998年に発足後、2012年に民間の慈善団体として政府から独立。 ● 社会的利益のための英国のイノベーション機関として、官民の社会課題の解決を支援。 	

3. 調査分析結果

②政策立案支援の体制・人員に関する分析

- 人員規模は支援機関によって異なっているが、支援機関は、各公的部門が単独で確保することが難しい、専門性・新規性のあるプロジェクトを支援するスキル・実績を有する人材(例：映像デザイナー、システムエンジニアなど)をストックする役割を果たしていると考えられる。

機関	規模・人員	分析
OPSI (OECD)	<ul style="list-style-type: none">● 調査時点(2023.3)のスタッフは17名。政府機関やシンクタンクでの政策立案や分析の実務経験を有しているスタッフが多い。● OPSI内での組織分けはなく、プロジェクトごとに必要な専門性を有するスタッフが担当する形式となっていると考えられる。	<ul style="list-style-type: none">● いずれも新規性のあるプロジェクトの成功に必要な専門的な支援を提供することができるスタッフ(例：映像デザイナー、システムエンジニアなど)を配置。● 支援機関へのヒアリングでは、支援機関に求められる機能として、以下の点が指摘。<ul style="list-style-type: none">- 他の組織のイノベーションプロジェクトの開発をサポートできる、インキュベーターの役割、スキル(ソリューションの特定や必要なアクションの検討など)- ツールやデザインの部分、クリエイション、プロトタイピングなどの分野において専門知が集積した組織であること <p>⇒支援機関は、省庁等が単独で確保することが難しい、専門性・新規性のあるプロジェクトを支援するスキル・実績を有する人材をストックする役割を果たしていると考えられる。</p>
Policy Lab UK (英国)	<ul style="list-style-type: none">● 2018年時点では10人のチームだったが、現在の人員規模の詳細は不明。● 民間や公的機関での政策専門職、SE、研究者、コンサルタント、映像プロデューサー/デザイナー、サービスデザイナーなどの多様な経験、専門性を有するスタッフが在籍している。	
CO-PI (デンマーク)	<ul style="list-style-type: none">● 調査時点(2023.3)のスタッフ数は19名。● CO-PI内に組織分けはないと見られ、イノベーションアワードやイノベーションバロメーター、公共調達改革等のプロジェクトごとに担当のスタッフが配置されている。	
PDIS (台湾)	<ul style="list-style-type: none">● 調査時点(2023.3)のスタッフ数は9名。(オードリー・タン氏含む。)● メンバーは台湾デジタル省や国立サイバーセキュリティ機関などの行政職員の外、外部のシステムエンジニア、デザイナーなどが参画している。また、各省庁上限1名までがPDISに参加することが可能。	
NESTA (英国)	<ul style="list-style-type: none">● 調査時点(2023.3)のスタッフ数は283名。● 内部管理部門のほか、プロジェクト支援部門や未来予測・新技術に関する部門、データ分析・デザイン手法に関する部門など、専門性や支援機能に応じた部門により構成されている。	

3. 調査分析結果

③イノベーティブな政策の立案に寄与する手法 – 支援機関の機能・役割

- 今回の調査結果を基に、政策立案支援機関の担う主要な機能・役割を5点に整理した。

政策立案支援機関の主要な機能・役割



トレンド探知機能 (Trend-Spotter)

- 各国政府や企業等で試行されている最新の政策イノベーションに関する手法やアプローチの動向に関する情報をいち早く把握し、それを観察し、調査・研究する。



ラボ機能 (Think-Tank)

- プロジェクト支援や事例の調査・分析・評価を通じて得られたイノベーションに関する実践的な知見を集約・定式化し、公共部門が汎用的に活用可能なモデル・ツールとして提供する。



助言機能 (Advisor)

- 支援対象となる公的部門の課題やニーズを把握し、新たな手法やアプローチを活用しながら、革新的なソリューションの検討支援やプロジェクトの伴走支援を行う。



能力開発機能 (Capacity-BUILDER)

- 公共部門におけるイノベーション創出に必要な知識、スキル、ツール、リソースの提供や研修、個別プロジェクトの支援を通じて、被支援機関の職員や組織の能力を育成し、成長を促進する役割を担う。



連携促進機能 (Network-Creator)

- ワークショップなどのイベントを通じて、支援対象機関や研究機関を含む、公共部門におけるイノベーション創出に携わる関係者のコミュニティを形成し、知見の共有・共創を可能にする。

3. 調査分析結果

③イノベーティブな政策の立案に寄与する手法 – 活用する支援手法 1/3

- OPSIのイノベーションファセットを基に、政策立案支援機関で用いられるイノベーション手法について整理を行った。

OPSIイノベーションファセットに基づくツール・手法の分類

類型	概要	目指す解決の方向性	主なツール・手法
先見型 イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 根本的に新しい異なる可能性の探求し、今後起こりうる又は起こるべき変化の分析や対応策の実証・実験を通じて、不確実性リスクを低減することを目的としたアプローチ。 	<ul style="list-style-type: none"> 将来起こりうる変化やその影響を予測し、優先順位付けを行った上で、対処するための方策に関する実証・実験に継続的に取り組むことで、将来の課題に事前に備えることを目指す。 <p>【適用課題例】 AI・オートメーション普及後の雇用</p>	<ul style="list-style-type: none"> シナリオプランニング(戦略的な将来予測分析) ⇒事例① スペキュラティブ・デザイン ⇒事例② 規制のサンドボックス
理念型 イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 野心的な目標を設定した上で、課題解決に取り組む人材・企業の確保、資金援助等により実証や官民連携を促すことで、社会課題に対する新たな政策的枠組みの構築を目的としたアプローチ。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題の解決や構造変革などの目標の達成に向けて、新たな価値観を根付かせ、外部の関与や投資を活性化し、解決を目指す。 <p>【適用課題例】 再生可能エネルギーへの転換</p>	<ul style="list-style-type: none"> システム思考 戦略的デザイン ロジックモデル
改善型 イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 現在の仕組みを前提としつつ、リソースの削減、外部化、デジタル化により取り組みをアップグレードさせ、効率化や生産性の向上を図ることを目的としたアプローチ。 	<ul style="list-style-type: none"> 物事の機能や作用について分析し、効果的・効率的な施策によりその機能をさらに拡張することで課題解決を目指す。 <p>【適用課題例】 税金納期遵守率の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> BPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング) リーン手法(トヨタ生産方式) ブループリント
適応型 イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 新たな技術、ビジネスモデル、国民ニーズなどに適応した政策の実証/試行を通じて、現在生じている環境の変化に迅速に対応していくことを目的としたアプローチ。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな変化や技術を分析し、政策に取り込んだ場合に期待される効果や引き起こす影響を検証の上、実装し、課題解決を目指す。 <p>【適用課題例】 政府におけるSNSの活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> デザインシンキング・プロトタイプング ⇒事例③ エスノグラフィックリサーチ ⇒事例④ 協創(Co-Creation)

3. 調査分析結果

③イノベーティブな政策の立案に寄与する手法 – 活用する支援手法 2/3

- 前頁に記載した主なイノベーションツール・手法の概要は以下のとおり。

類型	ツール・手法	概要
先見型 イノベーション	シナリオプランニング (戦略的な将来予測分析)	<ul style="list-style-type: none"> 異なるシナリオ（未来に起こりうる状況や事象）を想定し、それぞれのシナリオにおいて最適な戦略を策定することで、リスクの低減や管理を支援する手法。データやトレンドの分析、インタビュー、グループディスカッションなどを通じて将来の可能性を探求し、複数のシナリオを作成した上で、各シナリオに対応したアクションプランの策定や政策的な方向性の検討などを行う。
	スペキュラティブ・デザイン	<ul style="list-style-type: none"> 現在の価値観を疑い、未来社会の可能性を深く洞察することで、現在の世界とは別の「あり得るかもしれない世界の在り方」を提示するデザイン手法。このデザイン手法は、未来予測や問題解決自体を目的とするのではなく、さまざまな可能性を探求し、新たな視点から問題提起を行うことで、未来について考え、議論を活発化させることを主眼としている点に特徴がある。
	規制のサンドボックス	<ul style="list-style-type: none"> 期間や参加者を限定した上で、既存の規制の適用を受けることなく、新しい技術やビジネスモデルの実証を行うことができる環境(=サンドボックス)を提供する手法。迅速な実証を可能にするとともに、実証の成果に基づく円滑な規制の見直しを推進することで、新しい技術等の早期の実用化を実現することを目的とする。
理念型 イノベーション	システム思考	<ul style="list-style-type: none"> 物事の全体像を「システム」として捉えて、その問題が発生している要素を多角的な視点で分析し、解決に向かうアプローチ。発生した問題を構成している複雑に絡み合う要素を大局的・俯瞰的に捉えることで、根本的な解決策の検討の端緒となる、深刻な影響を与えている要因を把握することが可能となる。
	戦略的デザイン	<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスなど個別の解決策を生み出すために用いられていたデザインのプロセス、原則や思考方法を、大局的な課題に対する戦略的な意思決定のために用いるアプローチ。問題の取り組み方を見直し、新たなアクションや解決策を模索するために用いられる。
	ロジックモデル	<ul style="list-style-type: none"> ある政策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したもの、また明示化していくプロセスを指す。ロジックモデルを策定することは、事前又は事後的に施策の概念化や設計上の欠陥や問題点の発見、施策の論理的な立案が可能になるなどの効果を有する。

3. 調査分析結果

③イノベーティブな政策の立案に寄与する手法 – 活用する支援手法 3/3

類型	ツール・手法	概要
改善型 イノベーション	BPR (ビジネスプロセスリエンジニアリング)	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化や生産性向上といった目的の達成のため、部門の分業化・専門化が進む中で個別最適化が優先され、非効率になっている業務の流れや情報システム、組織/管理体制等を見直し、組織全体として効率的な業務プロセスを構築すること。業務仕分けや情報管理の一元化、外部委託等の方法が用いられる。
	リーン手法(トヨタ生産方式)	<ul style="list-style-type: none"> 主に製造業界で取り入れられている、無駄を省いた効率的な生産方式。生産フロー、各作業、発生した問題など、すべてのもの見える形にして管理するとともに、問題が生じた際には徹底的に原因を究明することで徹底的に無駄を取り除いていくことが特徴。
	ブループリント	<ul style="list-style-type: none"> あるサービス提供や事業実施のプロセスにおける、ユーザー体験(フロントステージ)・事業者(バックステージ)双方の動きを、時系列で一体的に可視化すること、または可視化されたものをいう。
適応型 イノベーション	デザインシンキング・プロトタイプング	<ul style="list-style-type: none"> デザイナーがデザインをおこなう際に用いられるプロセスを体系化したものであり、ユーザー視点に立ってサービスやプロダクトの本質的な課題・ニーズを発見し、ビジネス上の課題を解決するための思考法。 プロトタイプングはデザインシングのプロセスの一部であり、技術革新、政策課題、ユーザーニーズの変化に対応し、サービスを継続的に改善するため、サービスライフサイクルの各段階において、継続的にユーザーフィードバックを取り入れ、サービスの洗練に迅速に対応する、反復的なプロセスによるサービス開発手法。
	エスノグラフィックリサーチ	<ul style="list-style-type: none"> 社会科学や行動科学でよく用いられるデータ収集のための質的手法。研究室の中で実験を行うのではなく、自然な姿あるいはそれになるべく近い形での観察やインタビューを通じてデータを収集し、それをもとに社会や個人がどのように機能しているかという結論を導き出す。
	協創(Co-Creation)	<ul style="list-style-type: none"> 多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していくアプローチ。単一の組織だけで発見できなかったニーズの発掘や生まれなかった新発想の創出などの効果が得られる点がメリットとして挙げられる。

3. 調査分析結果

(参考)事例1:シナリオプランニングの活用事例 1/2

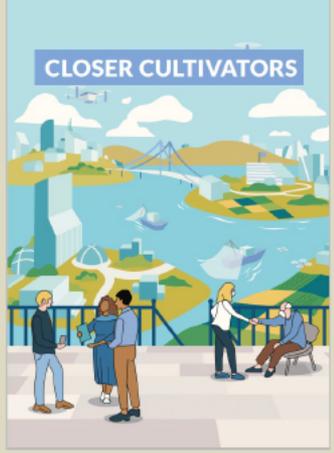
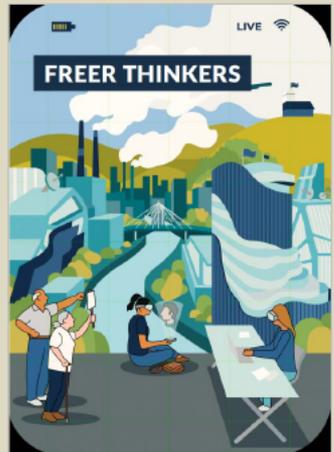
【事例1】 予測型イノベーションモデルを活用した人材管理手法の検討・開発

- 支援実施機関: OECD・Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)
- 支援対象/分野: スロベニア・公共行政省/人事管理
- 実施年: 2021年

調査項目	内容
取組と成果の要点	<ul style="list-style-type: none">・ 高齢化をはじめとする人口動態の変化に備え、スロベニアにおける人材管理手法(タレントマネジメント)について、予測型イノベーションモデルを活用し、今後起こりうる労働環境の変化(シナリオ)とそれに対応するためのタレントマネジメントに関する取組について検討し、今後の実証の方向性を明らかにした。
プロジェクトの概要	<p>(実施経緯)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 2021年下期の欧州連合議長国をスロベニアが担当。スロベニア議長国の下で、労働力が高齢化することが予想される中、欧州の行政機関のタレントマネジメントの傾向や人口動態の変化に対応するための提言等を取りまとめたレポートが作成された。・ 本プロジェクトは、高齢化とタレントマネジメントに関するレポートに付随し、補完する目的で行われたものであり、スロベニアにおけるタレントマネジメントについての分析を行っている。 <p>(実施内容)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 本プロジェクトのシナリオと対応方策の開発プロセスは、①将来タレントマネジメントに影響を及ぼす要素の調査、②①の要素により起こりうる変化の検討、③シナリオ案の作成、④シナリオの改良、⑤シナリオへの対応方策の検討、の5ステップにより行われた。・ まず、タレントマネジメントシステムに影響を与える労働・雇用環境やライフスタイル等の変化を予測し、4つのシナリオ(次頁参照)が設定された。シナリオでは、将来の社会像だけでなく重視される価値観や行政部門に求められる能力についても言及されている。・ その上で、シナリオについての議論を踏まえ、戦略的な将来予測を通じて想定される将来の課題に備えるための方策として、スロベニアの公共部門の人材管理に関する以下の取組が開発された。(※シナリオに1対1で対応するものではなく、選択肢として組み合わせることで、シナリオを通じて明らかになった将来の課題に対応していくことが想定されている。)<ul style="list-style-type: none">- 人員・業務配分の柔軟性と効率性を高め、各プロジェクトのニーズと最適なスキルをマッチングさせるプラットフォーム等の構築- 年齢の異なる職員間での、ワークショップ等を通じた世代間対話の促進- 各職員の5か年のキャリアプランの作成と、キャリア開発・支援体制の整備- 新たな課題や技術ニーズに適応できる管理職を育成するための研修プログラムの開発 <p>(OPSIの役割)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 本プロジェクトで、OPSIは、デスクトップ調査、政府職員や専門家によるワークショップの運営等の支援(Advisor)の役割を担った。また、OPSIは支援フレームとして用いられた予測型イノベーションモデルの開発も実施(Think-tank)している。

3. 調査分析結果

(参考)事例1:シナリオプランニングの活用事例 2/2

調査項目	内容
(参考) 取り入れた手法 の概要	<ul style="list-style-type: none">・ シナリオプランニング(戦略的な将来予測分析): 異なるシナリオ(未来に起こりうる状況や事象)を想定し、それぞれのシナリオにおいて最適な戦略を策定することで、リスクの低減や管理を支援する手法。データやトレンドの分析、インタビュー、グループディスカッションなどを通じて将来の可能性を探求し、複数のシナリオを作成した上で、各シナリオに対応したアクションプランの策定や政策的な方向性の検討などを行う。
参考資料	<div data-bbox="357 496 718 982"><p>HIGHER FLYERS</p></div> <div data-bbox="357 992 718 1210"><p>✓ グローバリゼーションとデジタル化の加速や、サイバーセキュリティの脆弱性が進む中、多様性が貴重な資産となり、アウトソーシングや人材の流動性も高まる。</p></div> <div data-bbox="749 606 1110 835"><p>✓ リモートワークの進展やウェルビーイングの重要視により、農村部(地方)の生活の価値が向上。地域コミュニティの重視、人間味のあるサービスの活性化が進む。</p></div> <div data-bbox="749 839 1110 1320"><p>CLOSER CULTIVATORS</p></div> <div data-bbox="1136 496 1497 968"><p>FREER THINKERS</p></div> <div data-bbox="1136 978 1497 1210"><p>✓ アルゴリズムやAIによる意思決定が重視され、説明責任を果たすための仕組みが課題に。政策が非政治化される一方、AIやアルゴリズムの設計に関し、新たな倫理的議論(懸念)が発生。</p></div> <div data-bbox="1522 606 1883 835"><p>✓ 高い透明性と情報の自由を実現する施策によって、EU全体の信頼性が向上。また、移民が増加するが、多様なグループの意見が取り入れられ、不平等性の減少に寄与。</p></div> <div data-bbox="1522 839 1883 1320"><p>BETTER NEIGHBOURS</p></div>

※本プロジェクトで作成された4タイプのシナリオイメージ

3. 調査分析結果

(参考)事例2:スペキュラティブデザインの活用事例 1/2

【事例2】開かれた司法の将来についての検討

- 支援実施機関:イギリス・Policy Lab UK
- 支援対象/分野:英・司法省 HM Courts & Tribunals Service/司法改革
- 実施年:2019年

調査項目	内容
取組と成果の要点	<ul style="list-style-type: none">HMCTS (英・司法省内の機関) から、開かれた司法について幅広い市民の声を集めるための手段をデザインするための支援を求められ、スペキュラティブ・デザインとストーリーテリングの手法を用いた取り組みを実施。Policy Lab UKが作成した将来シナリオを基に、参加者の積極的な議論参加や意見を引き出すワークショップを開催し、その結果を分析することで、開かれた司法について多くの洞察を得ることができた。また、市民の関心・経験が少ない政策領域について、スペキュラティブ・デザインとストーリーテリングの可能性を実証した。
プロジェクトの概要	<p>(実施経緯)</p> <ul style="list-style-type: none">イギリスにおける開かれた司法とは、裁判の手続きが公開で行われるという原則のことを指し、司法改革によりデジタル技術が導入される中、HMCTSは司法がこれまでと同様にデジタルの世界においても開かれた状態を保証することが求められていた。HMCTSとしては新たな技術の発達による機会と課題をそれぞれ検討した上で、開かれた司法を維持していくため、Policy Lab UKの支援の下、人々の開かれた司法に対する現在の理解・見方、今後の在り方についての考えを知ることに着手した。 <p>(実施内容)</p> <ul style="list-style-type: none">Policy Lab UKは、開かれた司法に対する現時点での理解や市民のニーズを把握するため、スペキュラティブ・デザインのアプローチを用いて、市民と一緒に可能な未来、望ましい未来を探るという方法で取り組んだ。本プロジェクトではツールとして、開かれた司法に関する、現在とは異なる架空の将来の姿をストーリー形式で記載したシナリオ(次ページ参照)と、シナリオを基に、前提知識や関心のない市民に対しても議論を喚起するための会話ガイドが作成された。HMCTSとPolicy Labs UKは、シナリオと会話ガイドを用いて、計4回の市民ワークショップを開催している。ワークショップでは、市民の関心をひきつけ、様々な考え・意見を引き出すことに成功し、開かれた司法の下でも、裁判や判決が娯楽的に扱われてはならず、アクセスには正当な理由が必要と考えていること、裁判や判決へのアクセスに障壁があることは必ずしも悪いとは思われていないこと、など多くの洞察を得ることができた。 <p>(Policy Lab UKの役割)</p> <ul style="list-style-type: none">Policy Lab UKは課題設定から、資料の作成、ワークショップの準備・運営、結果分析まで伴奏支援を行っている(Advisor)。また、プロジェクトを通じてHMCTS職員が市民からの意見汲み上げるスキルを育成する役割も担った(Capacity-Builder)。さらに、デザイン領域の手法を実践的な政策立案に生かすアプローチについて探求・実証している。(Trend-spotter)。

3. 調査分析結果

(参考)事例2:スペキュラティブデザインの活用事例 1/2

調査項目	内容
<p>(参考) 取り入れた手法 の概要</p>	<ul style="list-style-type: none">• スペキュラティブ・デザイン: 現在の価値観を疑い、未来社会の可能性を深く洞察することで、現在の世界とは別の「あり得るかもしれない世界の在り方」を提示するデザイン手法。このデザイン手法は、未来予測や問題解決自体を目的とするのではなく、さまざまな可能性を探求し、新たな視点から問題提起を行うことで、未来について考え、議論を活発化させることを主眼としている点に特徴がある。• ストーリーテリング: 語り手の側が言葉や動作を使って物語の要素やイメージを明らかにし、聞き手の想像力を刺激するとともに、聞き手の反応により、語り手側にも気づきを与えるという双方向的な伝達技術。
<p>参考資料</p>	<div data-bbox="421 739 1097 1225"><p>Provocations on Open Justice</p><p>Tom has always been a little curious about courtrooms. He is vaguely aware that people can go and see cases, perhaps a friend had mentioned it to him in the past or he had read it somewhere. Though he would like to go, he has no idea how or what it would entail.</p><p>One day, he googles 'viewing a court case', and the first result is a government website with a 'how to' guide. After reading the guide, he notices that the website has a link to a search engine. It lets him search for upcoming cases by type, name and location. Tom also discovers that old cases are available to watch and these can be filtered by outcome.</p><p>"Great, there's a case that looks interesting near me... though maybe I can watch a few recent ones," he thinks, "just to see what they're like before I go."</p></div> <p>※プロジェクトで作成された実際のシナリオ。デジタルプラットフォームを通じて過去の事件や今後予定される裁判等の情報に容易にアクセスできる架空の将来像が記載されている。</p>
	 <p>※シナリオを用いた実際のワークショップの様子</p>

3. 調査分析結果

(参考)事例3:デザインシンキングの活用事例 1/2

【事例3】登山申請ワンストップサービスの構築

- 支援実施機関:台湾・Public Digital Innovation
- 支援対象/分野:農業委員会山林局、内政部警政署、内政部營建署(※国立公園を所管)/公共サービス改革、観光、国土管理
- 実施年:2019年

調査項目	内容
取組と成果の要点	<ul style="list-style-type: none">台湾は登山のための制度が複数の省庁にまたがり、申請のためのシステムも複数に分かれるなど、登山申請の複雑さが登山客にとっての負担となっていた。PDISは関係省庁やユーザー、ベンダーらとともに利用者目線での申請システムの開発を実施した。新たな申請システムはワンストップでの申請が可能となっており、利用者からも申請の負担が軽減したとの評価がなされている。
プロジェクトの概要	<p>(実施経緯)</p> <ul style="list-style-type: none">台湾では、山小屋や山道の整備の遅れ、登山に関する情報不足、申請先/方法の複雑さなど、安全・安心な登山を妨げる課題が指摘されていた。政府は、2019年6月より、開放性、透明性、サービス向上等の原則を掲げた「開放山林」政策を開始した。透明性に関する施策の一環として、PDISの支援の下、登山・入山関連の申請を簡素化しワンストップで提供する取組みが進められることとなった。 <p>(実施内容)</p> <ul style="list-style-type: none">見直し前の登山申請は管轄の異なる4つの制度の下で運用されており、登山ルートに併せて登山者が申請先を特定し、山林局や警察等の各所管先に別個の申請を行う必要があった。このため、特に登山経験の少ないユーザーにとっては申請先の特定や申請書の作成が負担となっていた。新たな申請サービスの構築に当たっては、ユーザー目線で使いやすいシステムとするため、インタビューによるシステムの主なユーザー層の特定、利用者向け画面/機能等のプロトタイプ作成とユーザーテスト・修正が行われた。また、ベンダーとの間においても、ユーザー視点からの技術的な詳細に関する議論や実装の方向性の検討が実施された。本プロジェクトにより、複数の所管先にワンストップで申請が可能なシステムが開発された。本システムでは、登山者の多い山とモデルコースがあらかじめ示され、自らコースを入力する負担が軽減されるなど、経験の少ないユーザーのための機能も備わっている。本プロジェクト運営に当たっては、デザインシンキングのフレームワークを用いた、ユーザーやベンダーをはじめとした関係者の意見を幅広く集めた上で、整理・集約してシステムに反映させる、という、発散と収束の観点からのプロセスの組み立てが行われた。 <p>(PDISの役割)</p> <ul style="list-style-type: none">PDISは、本プロジェクトにおいて、ユーザー目線でのサービス構築に向けた関係省庁への支援を行う(Advisor)とともに、政府機関とユーザー、ベンダー等をつなぎ、それぞれの知見を活用して解決案の検討を促す(Network Creator)役割を担った。

3. 調査分析結果 (参考)事例3:デザインシンキングの活用事例 2/2

調査項目	内容
<p>(参考) 取り入れた手法 の概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> デザインシンキング： デザイナーがデザインをおこなう際に用いられるプロセスを体系化したものであり、ユーザー視点に立ってサービスやプロダクトの本質的な課題・ニーズを発見し、ビジネス上の課題を解決するための思考法。 ラピッドプロトタイプング： 技術革新、政策課題、ユーザーニーズの変化に対応し、サービスを継続的に改善するため、サービスライフサイクルの各段階において、継続的にユーザーフィードバックを取り入れ、サービスの洗練に迅速に対応する、反復的なプロセスによるサービス開発手法。
<p>参考資料</p>	<div data-bbox="401 606 757 802"> <p>對使用者而言・現有的登山申請流程……</p> <ul style="list-style-type: none"> • 應該是按該申請的? • 怎麼大家說好像都不太一樣? • 一直填寫一樣的良好申請單 </div> <div data-bbox="647 831 1110 1082"> <p>登山案怎麼做? 臺灣登山申請一站式服務網-系統架構設計</p> <p>透過手機或電腦瀏覽器 一站式服務網</p> <ul style="list-style-type: none"> DAS 3 API DAS 3 API DAS 3 API DAS 3 API </div> <div data-bbox="376 1011 853 1253"> <p>臺灣登山申請一站式服務網</p> <p>環線路線進入申請</p> <p>選擇申請入口</p> </div> <div data-bbox="1149 731 1903 1230"> <p>National park, Forestry Bureau, Rescuers, Hiker, Participation Officers, Facilitator, Travel agent, Mountain guide</p> <p>All stakeholders involved All needs included</p> </div> <p>※ 変更前の申請システムのイメージ(上図)と 変更後の申請システムのイメージ・実際のトップ画面(下図)</p> <p>※ 各ステークホルダーが参画した共同会議の様子</p>

3. 調査分析結果

(参考)事例4:エスノグラフィックリサーチの活用事例 1/2

【事例4】子どもへの社会的養護に関する独立レビューへの支援

- 支援実施機関:イギリス・Policy Lab UK
- 支援対象/分野:子どもへの社会的養護に関する独立レビューチーム/子ども・家庭政策
- 実施年:2021~2022年

調査項目	内容
取組と成果の要点	<ul style="list-style-type: none">・ 子どもの社会的養護（保護者のいない/保護者による監護が困難な子どもを、公的責任で社会的に養育・保護すること、及び養育に困難を抱える家庭を支援すること）制度に関する独立レビューの一環として、同制度の利用者/利用経験者の声を収集。・ 調査に当たってはエスノグラフィーの手法を用いた。調査参加者に丁寧なインタビュー等を行ったうえで、最終報告書・短編映画・ケーススタディー等のアウトプットを作成した。これらは独立レビューの実施、そして最終的に家族への支援を強化するために5年間で20億ポンドを投資するよう政府に勧告することに貢献した。
プロジェクトの概要	<p>(実施経緯)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 2019年に政府のマニフェストで、子どもや若者が必要な支援を受けられるよう子どもの社会的養護制度を見直すことが約束された。同制度は、1つの制度ではなく、家族による養護に何らかの問題が生じているあらゆる子どもを対象とした幅広い金銭的・物質的・人的制度全体を指している。・ 見直しに向け、2021年3月、第三者グループによる独立した現行制度のレビューが開始され、社会的養護制度を利用する家族の全体像を把握する目的で、レビューチームとPolicy Lab UKが提携し、調査が実施された。 <p>(実施内容)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 本プロジェクトでは、エスノグラフィックリサーチの手法の中でもビデオエスノグラフィーが採用され、ソーシャルワーカーの援助や支援を受けた、あるいは養護対象となっていた子ども、若者、大人に対するインタビューの実施、アウトプットとしてのショートフィルムの作成等が行われた。なお、プロジェクトの準備段階からアウトプットの完成まで、約9ヶ月かけて実施されている。・ インタビューでは、社会的養護制度が利用家族に与える影響を深く理解するため、制度を利用する家族の背景、親や子どもの生活体験を探ることに重点が置かれた。なお、インタビュー参加者には、個人的かつ配慮を要するエピソードを語ってもらうことから、参加者のプライバシーを優先し、調査結果について一般への公開範囲の限定や匿名化を行うなど、慎重な対応がとられた。・ アウトプットとして作成されたショートフィルムは、多くの視聴者に、社会的養護制度の利用者の生の声を届けることを目的に作成され、利用者が社会的養護制度の利用に至った理由やそこから抜け出そうとした経験などが語られている。・ 本プロジェクトにより、独立レビューチームは社会的養護システムの利用者の背景や制度の課題等の実態に関する理解を深めることができ、今後の支援強化の提言を盛り込んだ最終報告書の作成につながった。 <p>(Policy Lab UKの役割)</p> <ul style="list-style-type: none">・ Policy Lab UKはツールの準備、ワークショップを通じたインタビュー、アウトプット作成等に係る伴走支援を実施した(Advisor)。

3. 調査分析結果

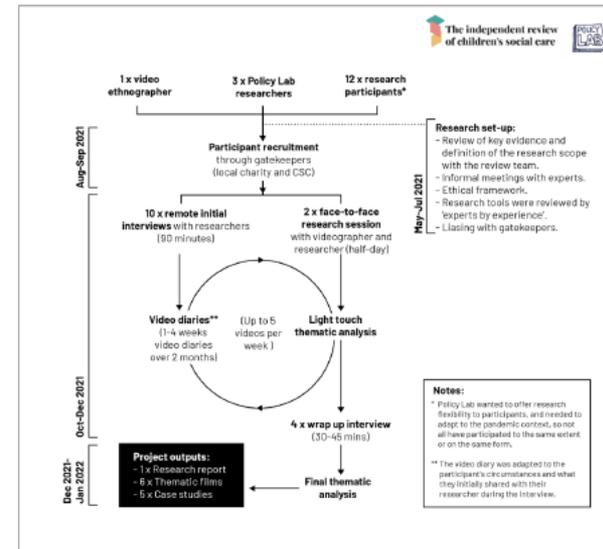
(参考)事例4:エスノグラフィックリサーチの活用事例 2/2

調査項目	内容
<p>(参考) 取り入れた手法 の概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> エスノグラフィック・リサーチ: 社会科学や行動科学でよく用いられるデータ収集のための質的手法。研究室の中で実験を行うのではなく、自然な姿あるいはそれになるべく近い形で観察やインタビューを通じてデータを収集し、それをもとに社会や個人がどのように機能しているかという結論を導き出す。 ビデオエスノグラフィー: ビデオエスノグラフィーは、エスノグラフィック・リサーチの手法の1つであり、文化や社会を体験・解釈・表現するために、自然環境における被験者の活動の流れをビデオで記録することである。映像人類学、映像社会学、カルチュラル・スタディーズの分野でよく使われる。 ストーリーテリング: 語り手の側が言葉や動作を使って物語の要素やイメージを明らかにし、聞き手の想像力を刺激するとともに、聞き手の反応により、語り手側にも気づきを与えるという双方向的な伝達インタラクティブな技術。本プロジェクトにおいてはアウトプットにストーリー形式を用いる、という形でストーリーテリングの手法が用いられている。

参考資料



※Policy Labによるエスノグラフィックリサーチの様子(上図)
レビューチームのHPで公開されたインタビュー映像(下図)



※本プロジェクトリサーチプロセスの概要

3. 調査分析結果

③イノベーティブな政策の立案に寄与する手法 – 成果の事例

- 各国の取組事例を踏まえると、支援機関による支援により、「リサーチ/実証結果を踏まえた有効な政策の立案」、「国民/ユーザー目線での利便性の向上」、「支援対象機関の職員の能力養成」といった成果が見られ、その結果支援対象機関が立案する政策の質の向上につながっている。

支援機関による政策立案支援による成果

1 リサーチ/実証結果を踏まえた有効な政策の立案

- Policy Lab UKは社会的養護に関するレビューチームに対し、ビデオエスノグラフィーを用いたリサーチの伴走支援を実施。これにより、リサーチのアウトプットは社会的養護システムの利用者の背景や制度の課題等について、よりリアリティのある声を政府関係者に伝えることが可能となり、支援の強化に向けた政府への勧告につながった。
- OPSIでは、今後の起こりうる又は起こるべきシナリオを活用し、不確実性リスクを低減することを目指すアプローチを活用した支援を実施。人材管理の今後の取組みについて、高齢化をはじめとする将来の人口動態の変化を背景とした労働環境に生じる影響を予測(シナリオの作成)し、それに対応するための長期スパン/未来志向の方向性を打ち出すことに寄与した。

2 国民/ユーザー目線での利便性の向上

- 台湾では登山のための制度が複数の省庁にまたがり、申請のためのシステムも複数に分かれ、登山客にとっての負担となっていた。PDISは関係省庁やシステムのユーザーなど幅広い参加者の意見を取り入れながら利用者目線での申請システムの開発の支援を実施し、利用者の負担の軽減につながるワンストップでの申請システムの構築に寄与した。

3 支援対象機関の職員の能力養成

- 台湾の確定申告システムの見直しに関するプロジェクトにおいて、PDISは、財政部に対し、ワークショップ、ユーザビリティテストを通じて、エンドユーザー目線での、確定申告システムのプロトタイプを構築を支援した。本プロジェクトにおいて、PDISは政府職員が市民との間の対話をファシリテートする役割を担い、この対話の経験が市民の意見を取り入れながらサービスデザインを検討する能力の養成につながった。

支援機関による政策立案支援

支援対象機関の政策の質の向上

3. 調査分析結果

④実効的な支援スキーム - 案件の申し込み・選定スキーム

- 各支援機関においてオープンな形式での支援依頼の受付を行っている。
- 時期や規模を問わずに案件を受け付けることに加え、平時から支援対象機関との継続的な関係性を構築することにより、支援対象機関の課題やニーズに寄り添った支援が可能となっていると考えられる。

機関	依頼・選定のスキーム	分析
OPSI (OECD)	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究成果の紹介ページ等において、自国での実施に興味のある政府機関からの応募を呼びかけている。OPSIへの直接メールベースでの連絡でよく、必ずしもハイレベルによる必要はない。 ● 欧州委員会の支援プログラムを通じた支援を行う場合、各国機関から欧州委員会に支援要請を提出(毎年募集)、委員会が調整を行った上で支援先が決定される。 ● 支援決定に当たっては、OPSIが提供でき、かつ重要視する領域に関する案件(例：政府の効率的な運営方法、民主主義の浸透)が、依頼に応えられる知見、能力、ツール、リソースがあるかなどが考慮。 	<ul style="list-style-type: none"> ● OPSIでは平時より各国の政策立案支援組織等とのネットワークや知見の共有のためのプラットフォームを形成しており、こうした活動が下地となって支援依頼につながっているケースがあると考えられる。 ⇒ 時期や規模を問わずに案件を受け付けることに加え、平時から支援対象機関との継続的な関係性を構築することにより、支援対象機関の課題やニーズに寄り添った支援が可能となっていると考えられる。
Policy Lab UK (英国)	<ul style="list-style-type: none"> ● ホームページ等で、協力に関心がある場合はPolicy Lab UKに連絡するよう呼びかけている。 ● 事例の調査においても、支援先の機関/チームから直接同ラポへの依頼がなされており、選定にあたっての要件/条件等は特に示されていないと考えられる。 	
CO-PI (デンマーク)	<ul style="list-style-type: none"> ● CO-PIの支援メニューの紹介ページ等において、実施に興味のある各政府機関や自治体がCO-PIにアクセスできるよう、個々の担当者の連絡先や連絡フォームを公開している。 ● 具体的な支援プロジェクトにおいても支援団体の公募制度や選定条件等は確認できなかった。CO-PIの重視する政策(官民連携等)や提供されるツール等を踏まえ、個別に支援依頼・選定されていると考えられる。 	
PDIS (台湾)	<ul style="list-style-type: none"> ● PDISの主要な支援の場の1つである共同会議の議題については、国民からの具体的な政策提案を募るオンラインプラットフォームで提案されたもののうち、省庁間の連携が必要なもの、PDISによって提案されたもの、各省庁のPOから提案されたものいずれかから選定される。 ● これらの提案に対し、POの投票で過半数を超えたものが議題として取り扱われる。 	
NESTA (英国)	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナーとなってプロジェクトを実施することに関心がある場合は、ツイッターをフォローしたりニュースレターを購読した上で連絡するようウェブサイト上で呼びかけ。特にイノベーション・エコシステムの支援、形成についてはNestaが設立した3つの企業に直接連絡するよう求めている。 	

3. 調査分析結果

④実効的な支援スキーム - 案件形成の進め方

- 今回調査対象とした支援機関へのヒアリングにおいて、案件形成(掘り起こし)に関する示唆が得られた。
- 具体的には、①政府内で新たなことにチャレンジすることを認めるイノベーションの文化を醸成すること、②支援機関が自ら提供できる価値発信していくこと、③クライアントとなる支援対象との継続的な関係性を構築していくこと、の必要性について言及がなされた。

① 政府職員へのイノベーション文化の浸透

✓ 新たなことに挑戦することが認められる文化・機運の醸成



- イノベーションは押し付けるものではなく、職員の日々の経験の中から生まれるもの。多くの国では政府内で変わった業務のやり方をしてもいい、新しいことをやってもいい、それはきちんと認められるべきもので恐れる必要がないという文化や機運の醸成を図っている。

✓ 職員の発表の場の構築



- 特に日々の業務の実践の中でどのようにイノベーションというのが行われるのかを明らかにする取り組みとして、例えばイノベーションアワードやコンテストなどのイベントの形で、職員に発表する場を与えることが挙げられる。
- これは潜在水面下にあったものを浮かび上がらせるとともに、対話のきっかけにもなる。そのような形でイノベーションの効果や必要性に関するエビデンスを集めていくことが重要。

② 支援機関自らによる発信

✓ 提供できる価値の発信



- 案件形成には自らが提供できる価値を明確に示すことが重要である。例えば、専用のウェブサイトを作成し、提供できるサポート、支援可能なプロジェクト例、スキルや方法論などの情報を開示する、これにより周囲に付加価値が得られることに気付かせることが重要だと考える。

③ 支援対象との継続的な関係性(コミュニティ)の構築

✓ フォーマル/インフォーマルな場でのコミュニケーション



- 理解を得る方法として、イベントなどのフォーマルな形の機会を設けることが考えられる。加えて、インフォーマルな形の対話の機会などを提供することも一つの方法である。平場のやり取りの中でクライアントのニーズも明らかになるという効果も有する。
- フォーマルなものインフォーマルなものを掛け合わせながら、自分たちが提供できる価値を示しつつ、裏付けとなるスキルや方法論を具体的に打ち出し、支援対象と継続的なコミュニティを構築していくことが肝要と考える。

4

考察

4. 考察

- 今回の調査結果を基に、日本において政策立案支援機能/機関を新たに導入するために講ずべき取組についての考察を行った。
- まず、支援を通じて果たすべきミッションを明確化した上で、手法や事例の研究、ネットワーク構築により支援のためのリソースを蓄積するとともに、積極的な発信や事例創出により支援サイクルを構築することが必要と考えられる。

リソースの蓄積

01

手法や取組事例の研究

- 海外の政策立案支援機関はミッションが明確であり、その達成に資する最新のイノベーション手法の研究・導入や事例の蓄積が行われている。
- 日本において政策立案支援機関(又は機能)を構築する場合にも、その果たすべき役割を明確にした上で、手法や事例の研究を行い、効果的なスキルやプロセスを確立させることが必要と考えられる。

02

専門的なスキル・知見を持った人材の確保

- 海外の政策立案支援機関は、システムエンジニアやデザイナーなど専門的な知見やスキルを持つ人材が多数保有している。
- これらの人材は、各公的部門がそれぞれ単独で確保することが難しく、また非効率になるおそれがあることから、支援機関に集約することが適当である。
- こうした人材の確保に当たっては、外部からの招聘のほか、支援機関内部・国際支援機関等への越境での育成も必要と考えられる。

支援サイクルの構築

03

イノベーションに関する発信

- 今回の調査で、政策立案におけるイノベーション創出に向けた初期の取組みとして、政府内にイノベーションに関する関心・理解を醸成することの重要性が浮き彫りとなった。
- 海外の支援機関の取組事例を参考に、ワークショップやアワード、事例集・スキルセットの公開などを通じた発信を行い、政府機関において新たな手法で政策立案に取り組もうとする文化を生み出すことが必要と考えられる。
- こうした発信は、意欲的な職員・組織の関心をひきつけ、案件形成にも資すると考えられる。

04

パイロット事例の創出

- 政策立案支援を通じた政策の質の向上や政府職員・機関の能力養成の達成のためには、支援が継続的かつ分野横断的に実施されることが求められる。
- 各省庁や公的部門からの支援依頼を獲得していくためには、支援機関の役割や提供できる価値・スキル、期待される成果などを具体的に示すことが効果的である。
- そのためには早期に先導的な支援事例に取り組み、その成果やプロセスを公開することが必要と考えられる。



© 2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.