

OPS1

イノベーション・ギャップを埋める：
日本の公務員との協働ワークショップ



アンジェラ・ハンソン
Angela Hanson

OECD 行政イノベーション
研究所 (OPSI)
イノベーション・リード

アジェンダ

09:30

冒頭挨拶

挨拶と本日のワークショップについての説明

9:40

セミナー／質疑応答

行政イノベーションのトレンドとOECDで活用しているフレームワーク

10:30

グループワーク1

日本の行政におけるイノベーションのマッピング

11:00

グループワーク2

日本の行政イノベーションにおける成功要因や障壁

10:45

グループワーク3

行政イノベーションの機会とギャップ

12:00

ワークショップ終了

OPSIの取り組みにおける3つの要素

01 次のトレンドを読み解く



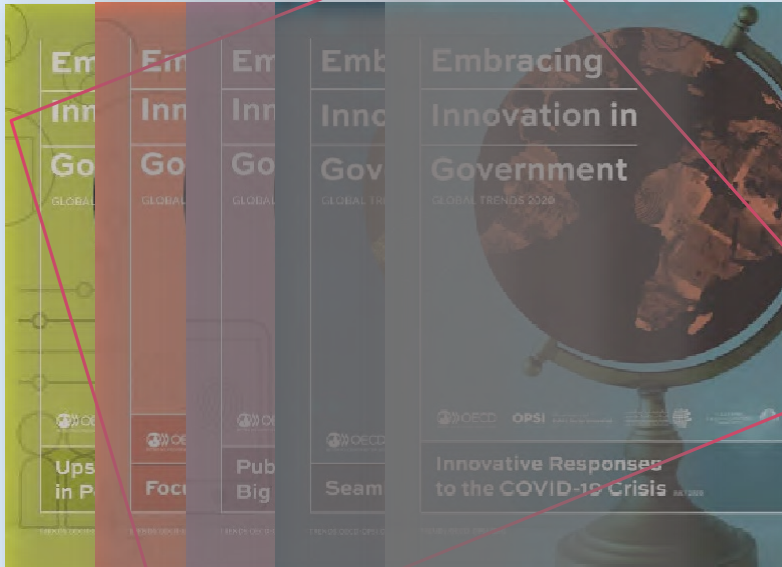
02 "New" を "Normal" に



03 信頼できるアドバイスの提供



01 次のトレンドを読み解く



各国の最先端の取り組み事例の特定

各国のリーダーを集め、未来の政府
に関し議論する機会を提供



新たなアプローチが行政に与える影響や効果的な活用等について検討

定期刊行物:「グローバル・トレンド(Global Trends)」



Global Trends 2018

oe.cd/trend18



Global Trends 2019

oe.cd/trend19



Global Trends 2020

oe.cd/trend20



**Global Trends
2021/22**

oe.cd/trend21



Global Trends 2023

oe.cd/trend23

02 “New” を “Normal” に



基準や原則を設計し、各国が行動を起こすインスピレーションとガイダンスを提供する



最先端の枠組みや手法を検討し、公務員のクリエイティビティとイノベーションを引き出す



革新的なアプローチを用いるために、公務員や行政に必要な能力を構築する



行政イノベーションに関するOECD宣言

2019年5月22日採択

43

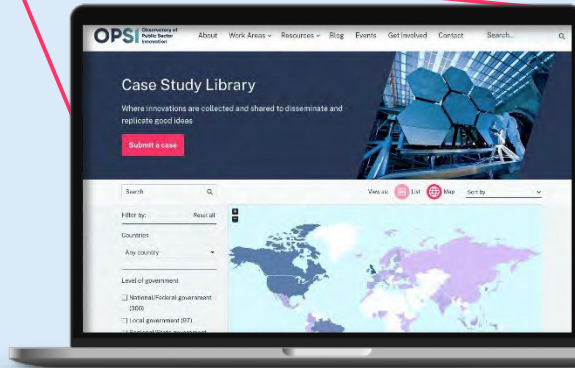
遵守国の数

10

翻訳された言語の数



世界各国のイノベーションに関する情報・リソース



事例集

世界各国、あらゆるレベルの政府から集められた数百もの公共部門のイノベーション事例集

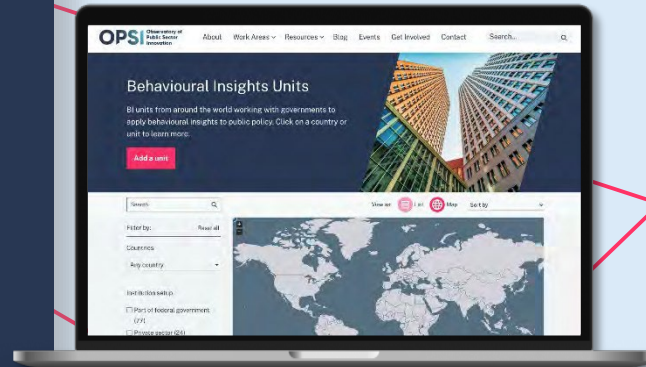


パブリック・エンゲージメント・プラットフォーム

ユーザー・フレンドリーなプラットフォームで、様々なステークホルダーからの意見収集や主要トピックに関する議論の展開等が可能

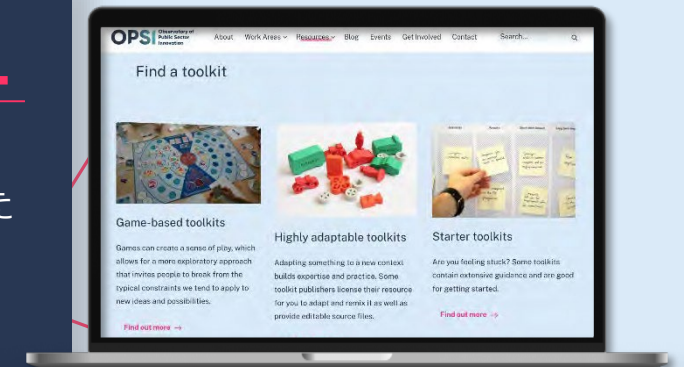
行動インサイト・ナレッジハブ

世界各国で行動インサイト（BI）を導入している組織・部署、進行中のプロジェクト、完了したプロジェクト、事前登録されたプロジェクトが掲載された、インタラクティブなワールド・マップ



行政イノベーション・ツールキット

行政イノベーションと変革のための、自由に活用できるツールキット集



03 信頼できるアドバイスの提供

より良い成果に向け各国と協力しながら、イノベーション・キャパシティを理解し、強化する



スキャン

行政のイノベーション・キャパシティに影響を与える成功要因や障壁についての大まかな分析



国別研究

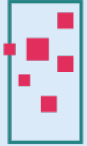
対象国政府のイノベーション・キャパシティについて、短期及び長期的取り組みを方向付けるアクションプランを含むより詳細な分析

分野や組織制度等に特化した研究

特定の政策分野や行政課題、組織制度等に焦点をあてた詳細な分析



OPSIの知見



デジタル・トランスフォーメーション



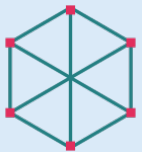
行動科学



戦略的先見性



ミッション指向型アプローチ

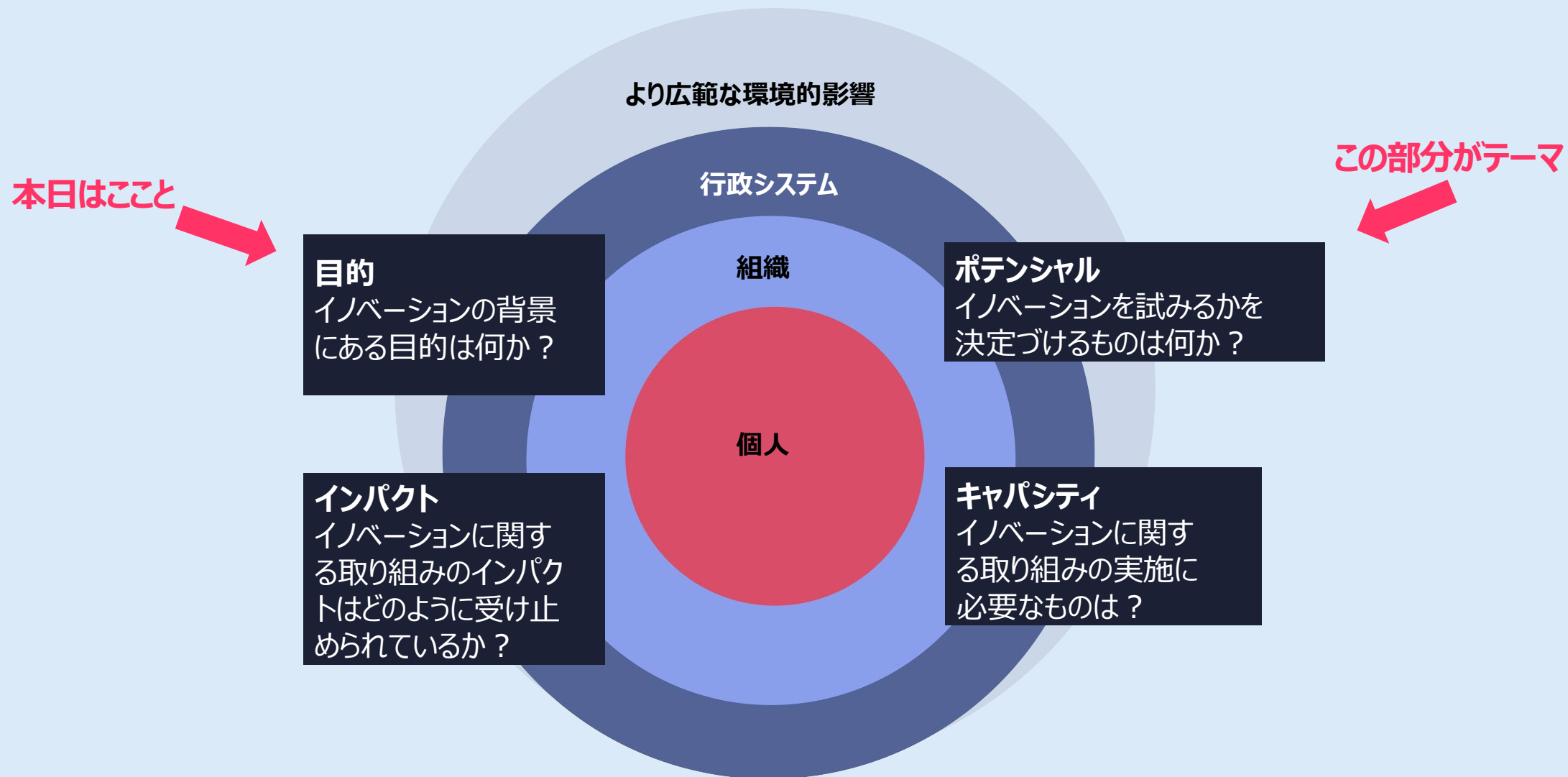


システムシンキング



イノベーション管理

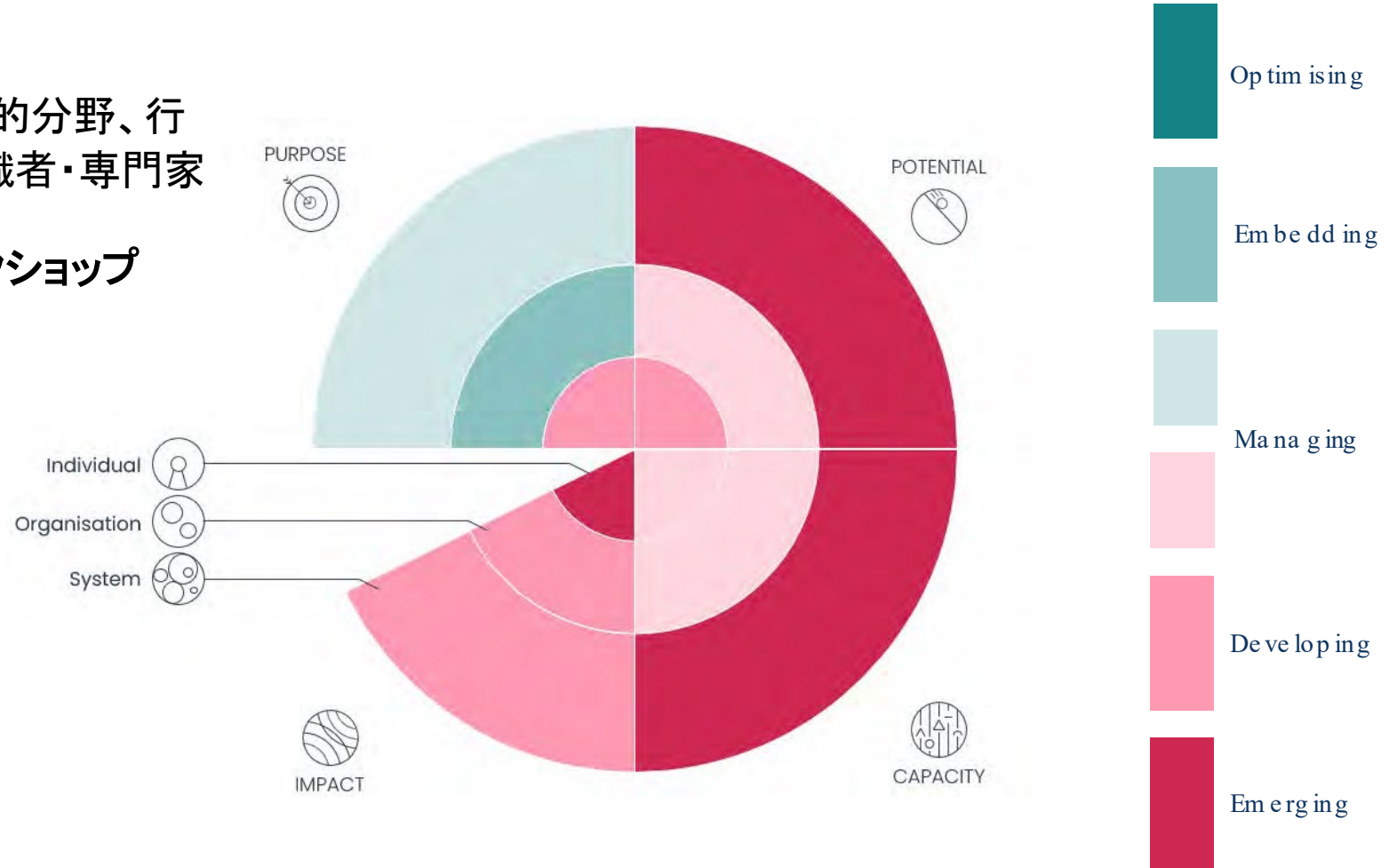
イノベーション・キャパシティ枠組み：イノベーションを体系的に組み込む



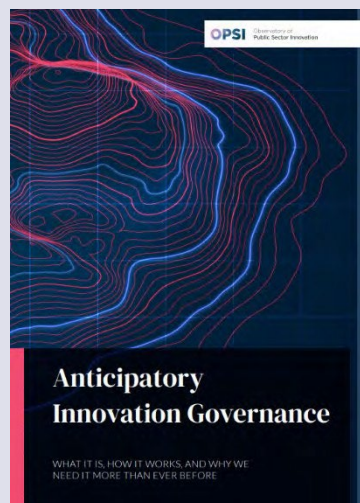
行政イノベーション・スキヤンの構成要素

ラトビアの例

- ✓ 政府戦略に関する文献レビュー
- ✓ 国レベルの調査の実施: 回答数は1628
- ✓ インタビューやフォーカスグループ: 技術的分野、行政機関、イノベーション・コミュニティ、有識者・専門家
- ✓ 検証ワークショップ
- ✓ システム移行や方向性を検討するワークショップ

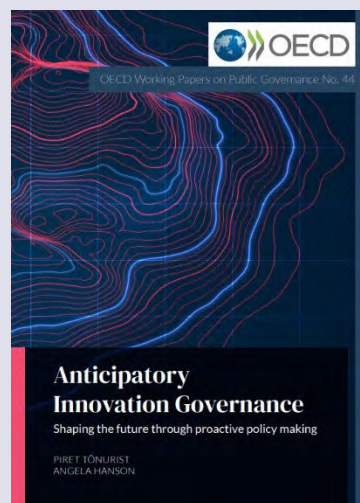


予測やフオアサイト(先見性)に関する刊行物



Short brief

oe.cd/AIG-brief



Full working paper

oe.cd/il/AIG-full



Ireland

oe.cd/sfIRE



Finland

oe.cd/aigFIN



Slovenia

oe.cd/talentSLO



イノベーションの定義における3つの基準

あなたの仕事にとって一番重要なものは？

導入

新たな文脈

公共の利益に対する影響等

公的部門特有のもの

民間部門におけるインパクト

最終的なボトムライン

収益
経費
生産性
顧客満足
ブランドの評価
製品とサービスのイノベーション
従業員関与
構造パフォーマンス
法的・規制的コンプライアンス
事業継続



利益
マーケットシェア

公的部門におけるインパクトとボトムライン

公共の利益
社会的一体性
人の尊厳
未来(の世代)の声
政治的安定性
民主主義
民意
集合的選択
地方自治
国民関与
アカウンタビリティ
応答性
開放性
国民の意見聴取

個人の権利の保護
平等な扱い
法の支配
司法へのアクセス
合理性
公平性
即応性
有効性
効率性
公務員の
• 専門性
• 道徳的基準
• 倫理意識
• 誠実さ

アドボカシーと中立性
利益のバランス
競争力と協調性
ステークホルダー価値
国民のプライバシー
行政の
• 適応性
• 安定性
• 信頼性(確実性)
• 事務的即応性
• イノベーションに対する熱意
• リスクに対する準備
職員の自己啓発
良い労働環境

例：難民政策における価値の危機（公的価値スコアカード）

評価レベル	実利的な「善」	公正・正しさ
個人の経験レベルによる評価	（難民が）安全だと感じる （難民が）自分達の待遇や生活環境に満足している （難民の）実質的な状況の改善	難民が権利を与えられたと感じるとともに、（事務）処理期間中及びその後の発生する義務に対し公正性・正しさを感じている
集合的経験レベルによる評価	- 国内の安全性の維持 - 財務費用が抑えられる - 難民が経済的、社会的、政治的システムに適合し成功する	難民の社会における最終的なステータスが、あらゆる個人との関係性の正しさや正義の概念と一致している

Adapted from Geuijen et al. 2017.

企業的利益という原動力がない公的部門
において、イノベーションを促進する要
因は何か？

(残念ながら) それについては、後
進的な状況の方が気付きやすい。

公的機関に対する 信頼の強化のための カタリスト（触媒）と してのイノベーション

2.6 政府の革新性 (innovativeness) に対する認識と公務員に対する信頼 (2021年)

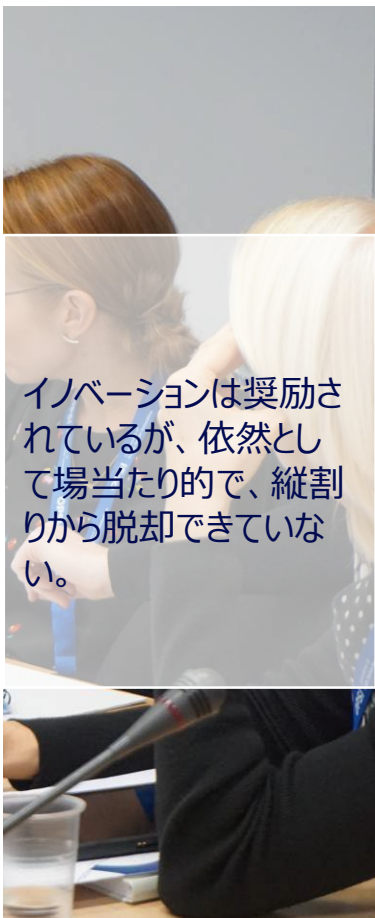
公務員に対し中程度または高い信頼を示した回答者における、政府機関が革新的なアイデアを採用するか否かに対する認識との関連性



Source : OECD Trust Survey, 2022

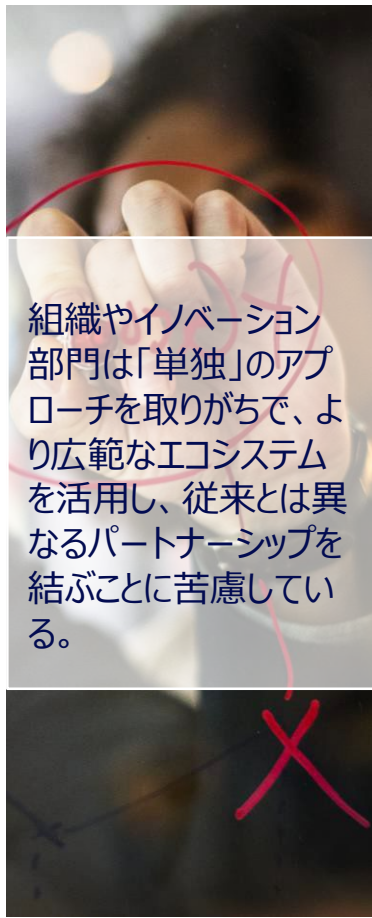
公共セクターによる イノベーション における落とし穴

ORGANIC INNOVATION



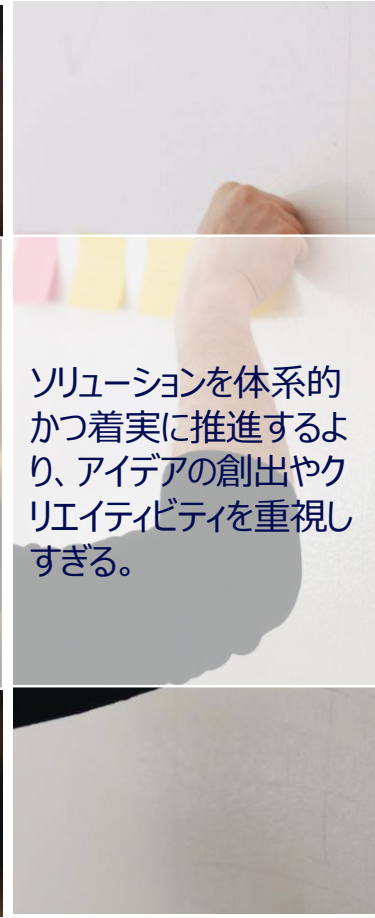
イノベーションは奨励されているが、依然として場当たりので、縦割りから脱却できていない。

HERO MENTALITY



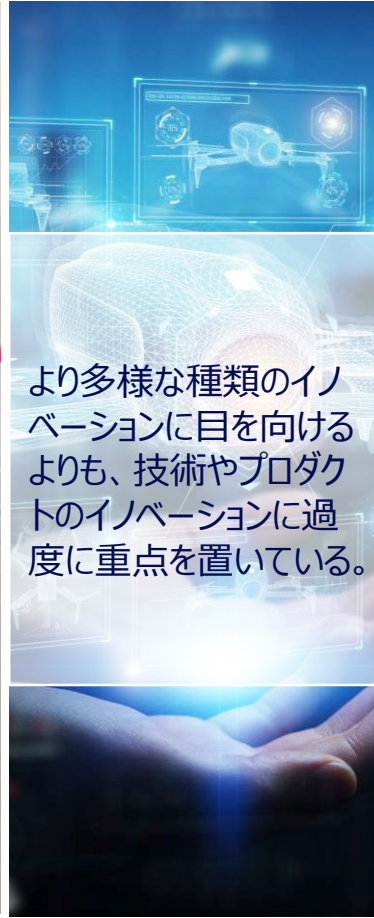
組織やイノベーション部門は「単独」のアプローチを取りがちで、より広範なエコシステムを活用し、従来とは異なるパートナーシップを結ぶことに苦慮している。

ART OVER SCIENCE



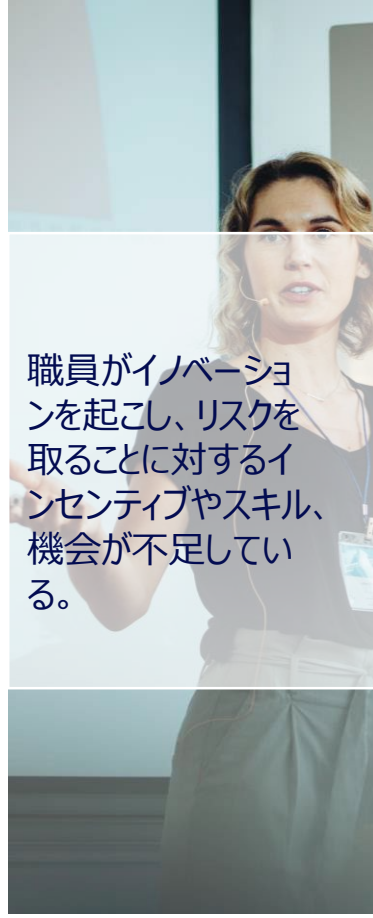
ソリューションを体系的かつ着実に推進するより、アイデアの創出やクリエイティビティを重視しすぎる。

DISTRACTED BY SHINY OBJECTS



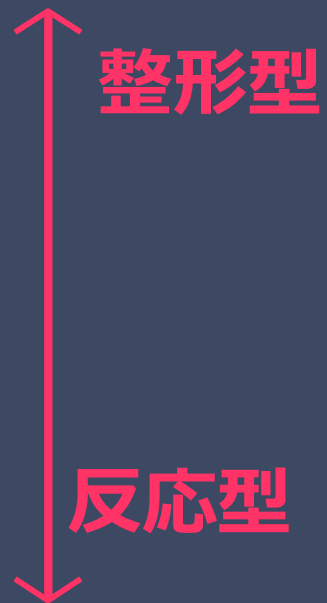
より多様な種類のイノベーションに目を向けるよりも、技術やプロダクトのイノベーションに過度に重点を置いている。

STIFLING ENVIRONMENT



職員がイノベーションを起こし、リスクを取ることに對するインセンティブやスキル、機会が不足している。

有向／トップダウン



整形型

反応型

無向／ボトムアップ

システムやサービスの改善

システムやサービスの
置き換え／削減

確実性

深化型

漸進的



不確実性

探求型

急進的

有向／トップダウン

整形

確実性

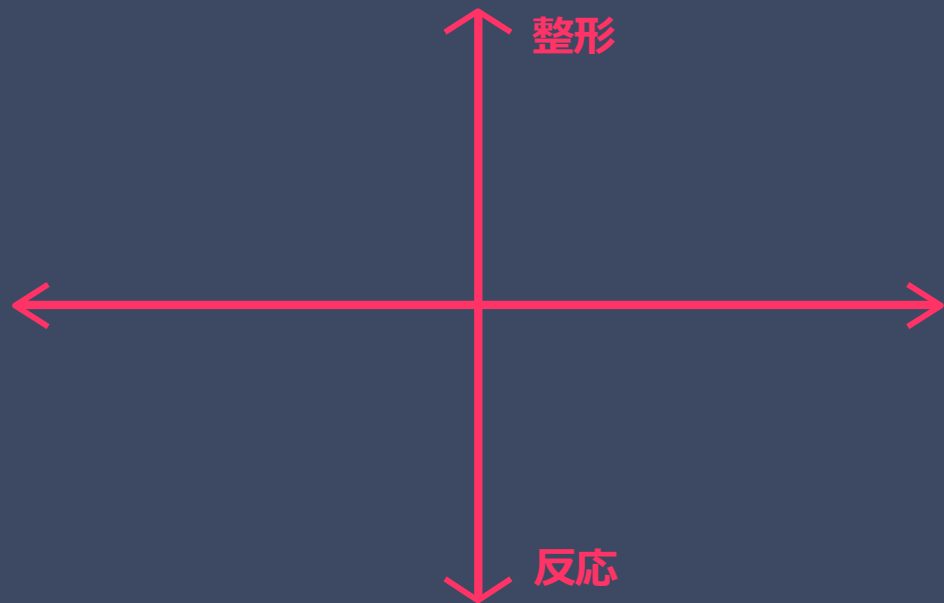
深化型
漸進的

不確実性

探求型
急進的

反応

無向／ボトムアップ



どうすればXを達成できるか？

- ・ 野心的な社会目標の達成
- ・ 組織内の活動を共通の包括的目標に合わせる
- ・ 社会目標に対する外的関心や投資を促す
- ・ 関連するあらゆるインセンティブ（補助や助成）を超えた体系的な変化の促進

どうすればXを改善できるか？

- ・ コスト削減と運営の効率性
- ・ 政府プログラムやサービス提供の拡大
- ・ サービスの信用性

新たな可能性の出現により、Xがどうであるか、どうあるべきかにどういった変化がもたらされるか？

- ・ 弱い信号をキャッチし、新たなパラダイムや方向性が固定されてしまう前に関与していく
- ・ 未来の優先事項やコミットメントを形作ることになり得る新たな課題を探索する
- ・ 様々な可能性について急進的に探求し仮説をテストしてみる
- ・ サプライズ（予期せぬこと）を減らす

状況の変化がXに対する取り組みにどのような変化をもたらすか？

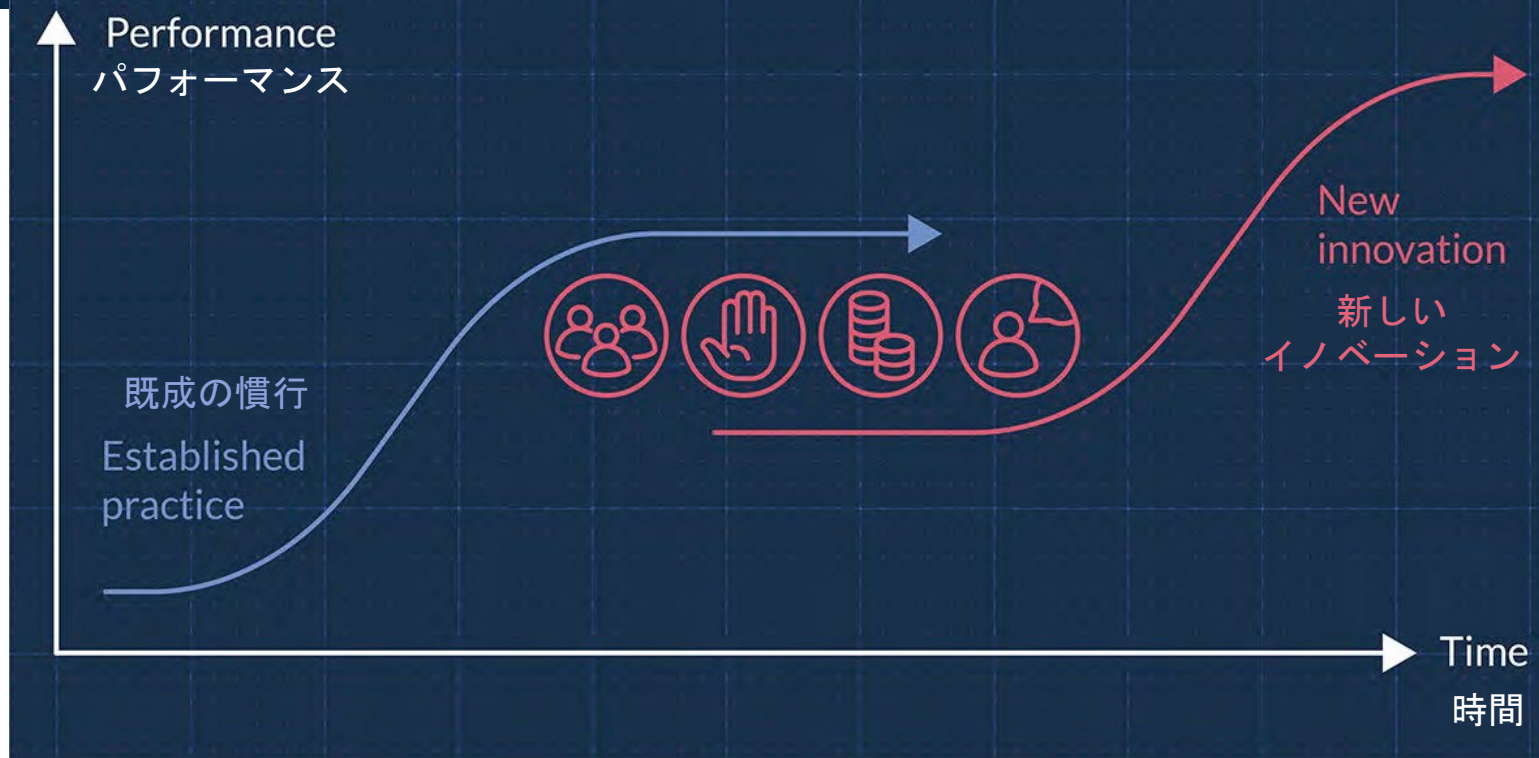
- ・ 新たな課題の解決に向けた様々な選択肢を検討する
- ・ 課題により身近な者が、自らの状況に照らし合わせ効果的な解決策を検討できるようにする
- ・ 組織が発掘できていない新たな可能性を生かす
- ・ 変化する期待に対応するため、組織外の変化のペースに合わせる
- ・ サービスや政策の応答性に関するキャパシティを構築・行使する



あなたの業務にとって一番関連のある質問は？

1. どうすればXを改善できるか？
2. どうすればXを達成できるか？
3. 状況の変化がXに対する取り組みにどのような変化をもたらすか？
4. Xがどうであるか、どうあるべきかについて、未来が根本的にどのような変化を与えうるのか？

イノベーターの ジレンマ



ステークホルダーのニーズ

成功する組織は、ステークホルダーのニーズや技術的に実現可能な開発に集中し、破壊的な技術を育てることはしない。混乱（ディスラプション）と潜在的な先見的イノベーション活動を軽視する本質的な組織力学が存在する。



変化への抵抗

新しいイノベーションが既成の慣行と根本的に真向から対立する場合、組織内部では変化に対する抵抗が大きくなることもある。通常、まったく新しい領域を創造するイノベーションは、より容易に採用される傾向にある。



戦略的意図

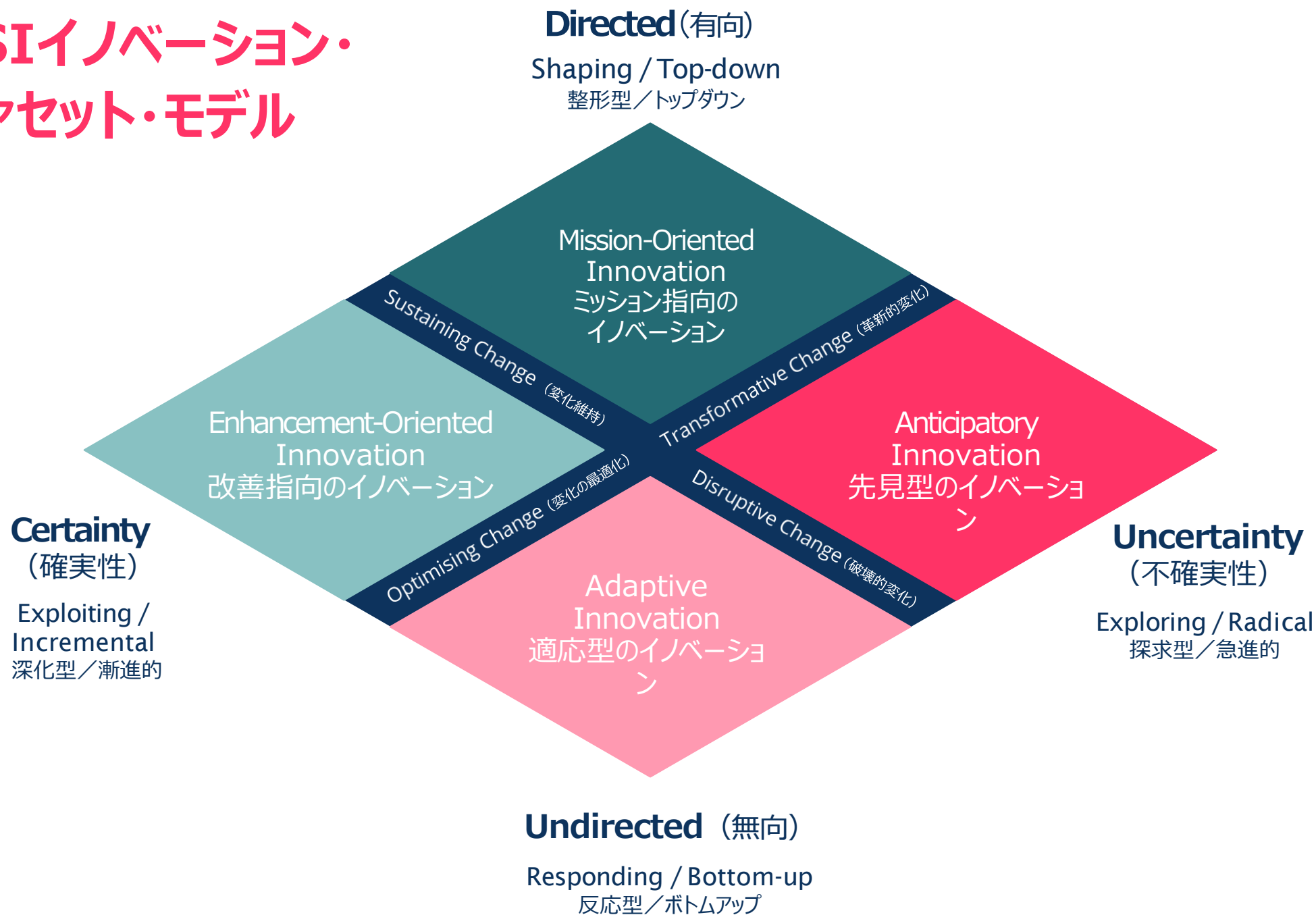
現在の活動の方が基本的にはより大きな財務ポートフォリオを持っているため、組織的な観点からは、現在の活動の方が、より小規模で急進的な新規プロジェクトを上回る。

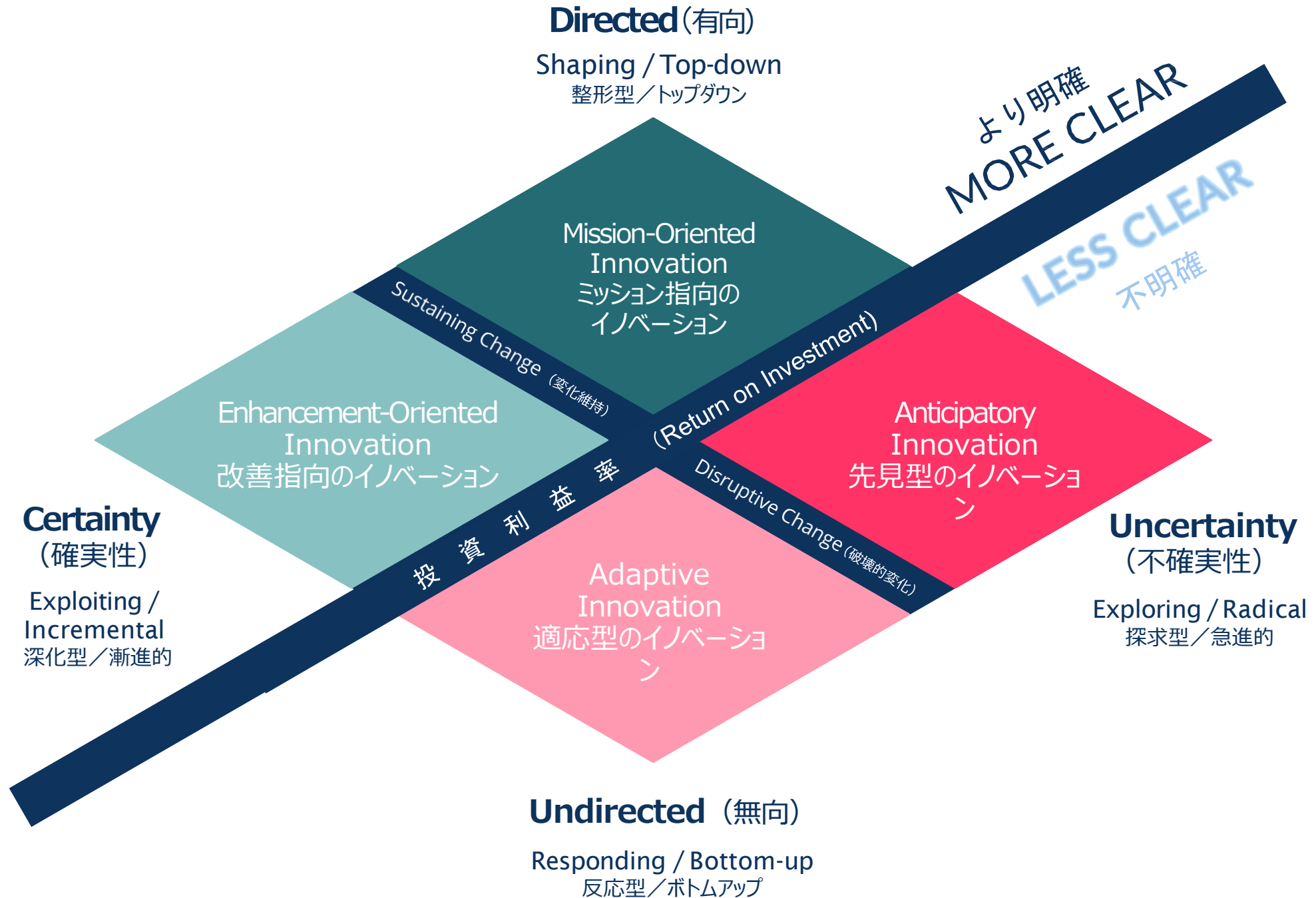


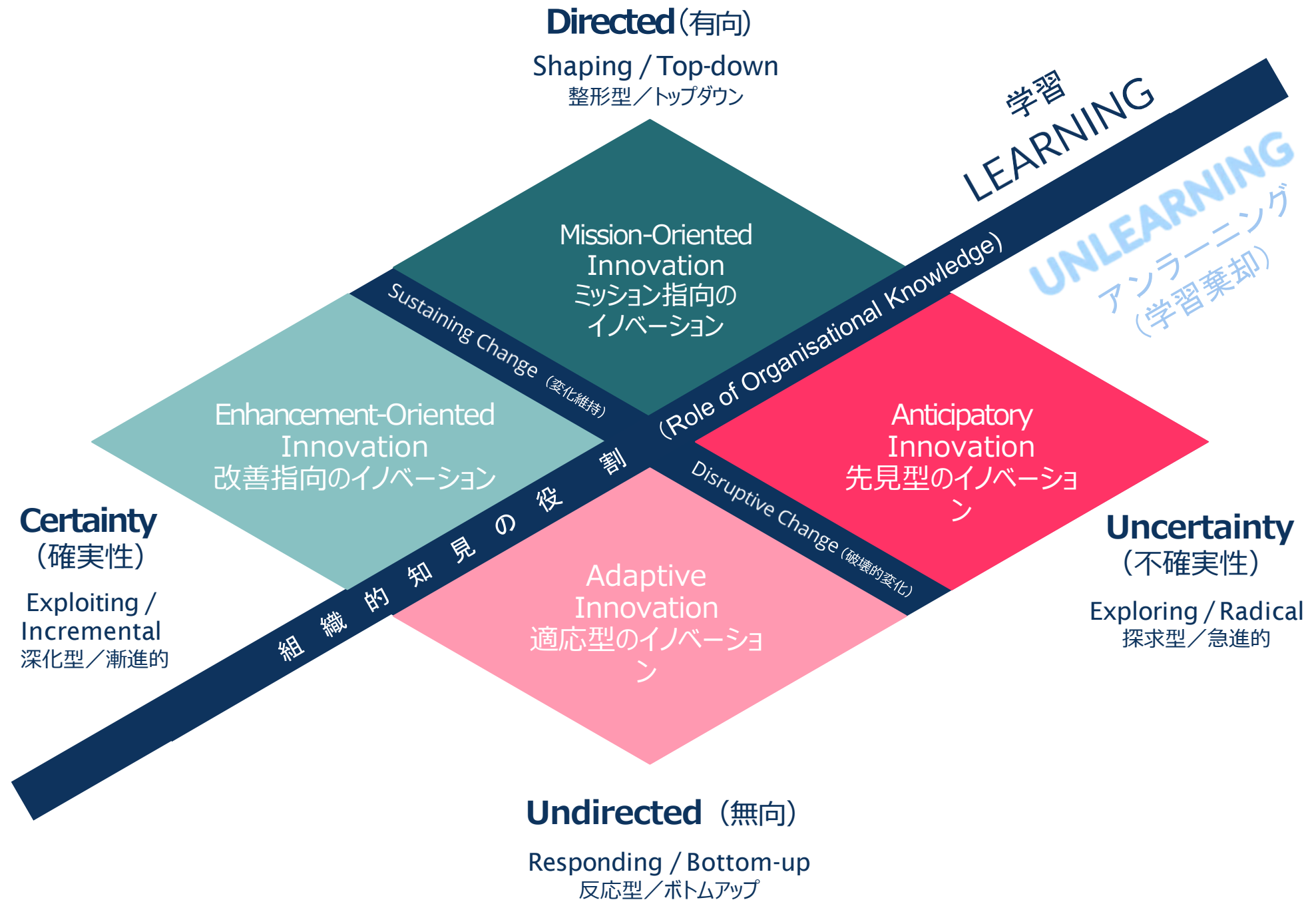
ユーザー中心

通常（少なくとも当初は）根本的に新しい製品やサービスは既存の製品やサービスの性能を下回るため、現在のユーザーや顧客からのフィードバックが、新しい製品やサービスから組織を遠ざけてしまう可能性がある。

OPSIイノベーション・ ファセット・モデル





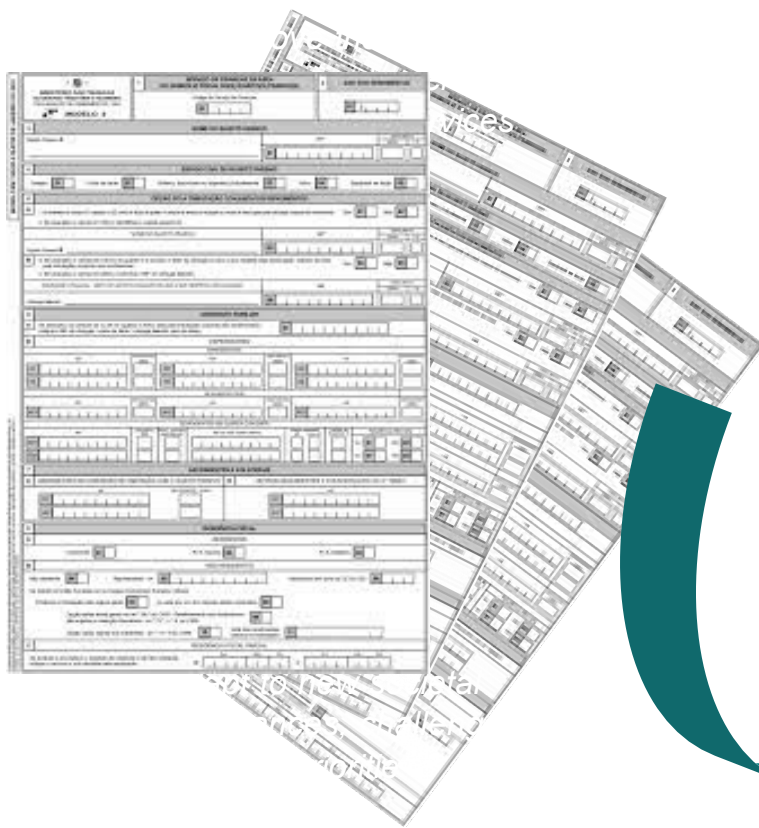


改善指向の
イノベーション

なぜイノベーションを取り入れるのか？
そうすることで効率性と有効性を向上させ、物
事を改善するため。

諸外国の例：

納税申告の自動化、デジタル化
（ポルトガル）－ デジタルID
を活用



適応型の イノベーション

なぜイノベーションを取り入れるのか？
絶えず変化する状況に適応し、危機的状況に対応するとともに変化する国民のニーズに応えるため。

諸外国の例：
ブラジル議会の
オンライン討議



ミッション指向の イノベーション

なぜイノベーションを取り入れるのか？
複雑な課題に対応し国の大望を達成するため。

諸外国の例：
Vision Zero
Cancer
(スウェーデン)



No one should have to die of cancer

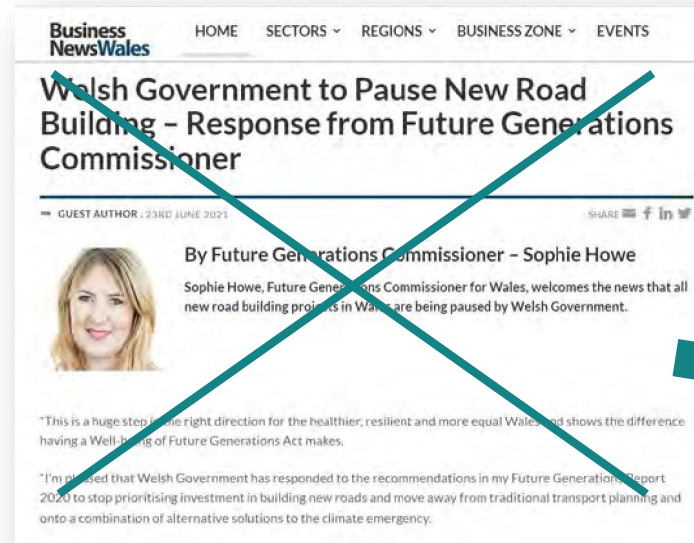
We are going to transform cancer from a deadly to a curable or chronic disease. But there is no single answer as to how. What we do know is that no one can do it on their own. And that we need to think in new ways.

Vision Zero Cancer challenges the prevailing ecosystem and connects new ones. We want to engage the whole community, from healthy citizens, patients and their families to healthcare, academia, industry and policy, to create value in Sweden and globally.

先見型の イノベーション

なぜイノベーションを取り入れるのか？
今後起こりうることに備え、よりよい未来に向け
国を導いていくため。

諸外国の例：ウェールズの
未来世代法と未来世代
コミッショナー



'A Transport System Fit for Future Generations' – Welsh Government sets out bold targets in new transport vision

'System Drafnidiaeth sy'n Addas ar gyfer Cenedlaethau'r Dyfodol - Llywodraeth Cymru yn pennu targedau uchelgeisiol yn ei gweledigaeth newydd ar gyfer trafnidiaeth

A bold pledge to increase the number of people using public transport, walking and cycling sits at the heart of the Welsh Governments bold new Transport Strategy, published on Friday.

The new strategy – the result of a major consultation over the last year – aims to encourage people out of their cars, with a new target for 45% of journeys to be by sustainable means across Wales by 2045, up from 32% currently.

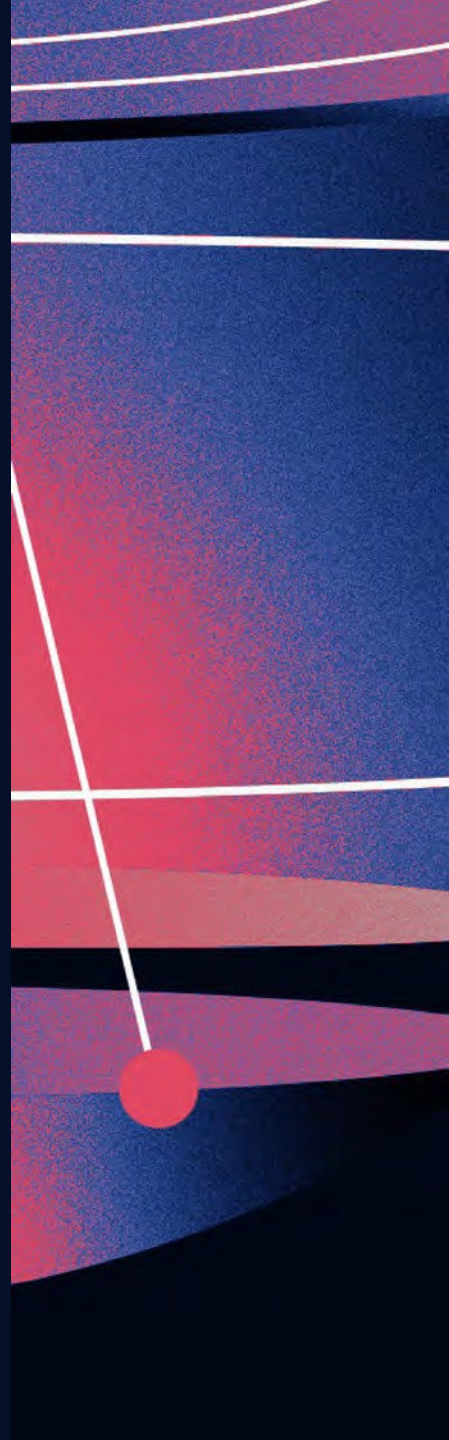
'Llwybr Newydd - New Path' commits to reducing transport emissions as part of efforts to tackle the climate emergency. Currently transport makes up 17% of Wales' carbon emissions.

The strategy comes as more than £210m is being invested across Wales in 2021/22.

More than £115m is being allocated to local authorities to spend on transport projects that will support the commitments in Llwybr Newydd.

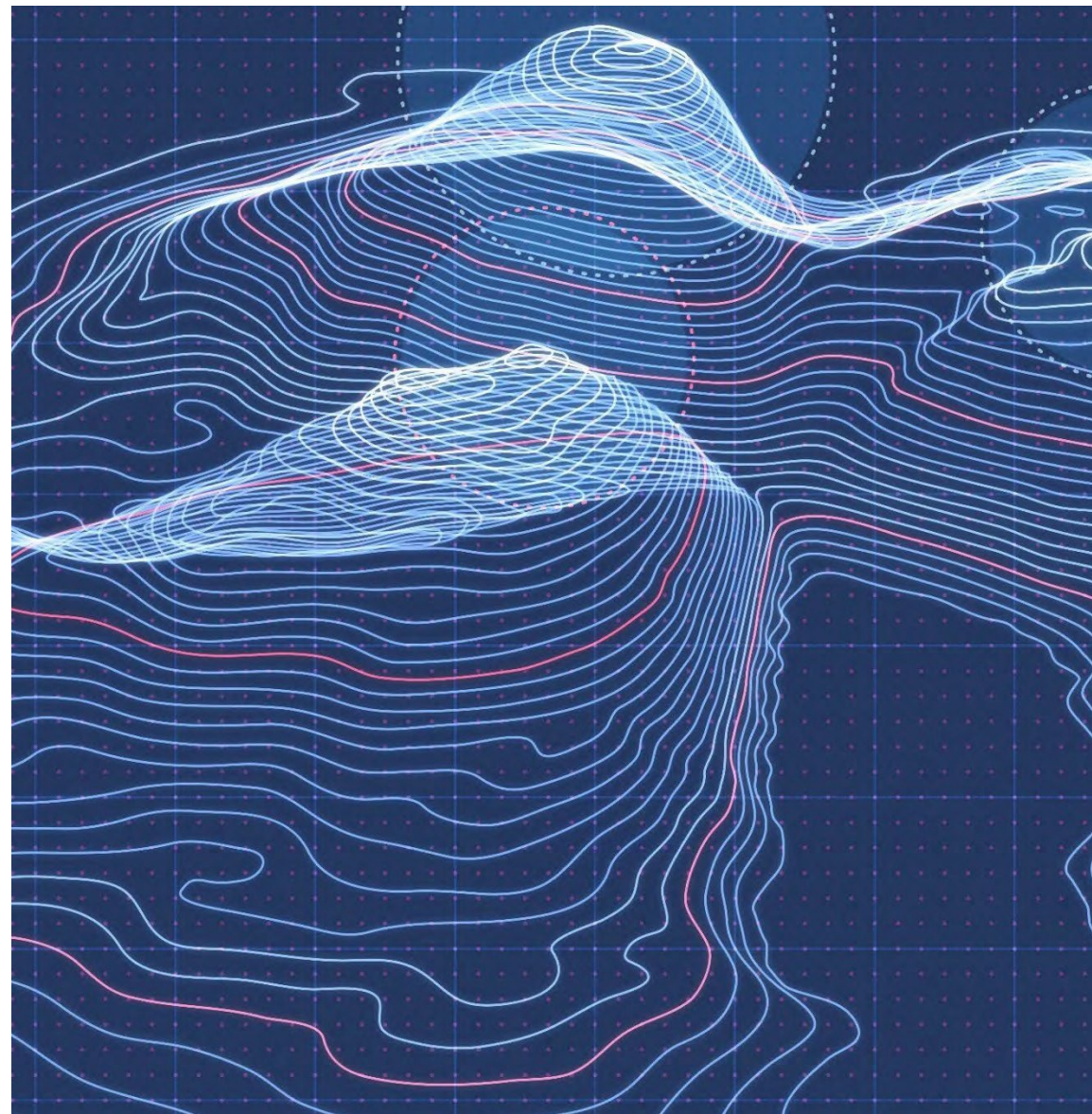
In addition, £70m is being made available to Blaenau Gwent County Council to secure the additional service between Newport and Ebbw Vale and contribute to the longer term ambition of 4 trains per hour. The funding will enable infrastructure improvements, to be taken forward alongside Network Rail and Transport for Wales.

ワークショップ・アジェンダ



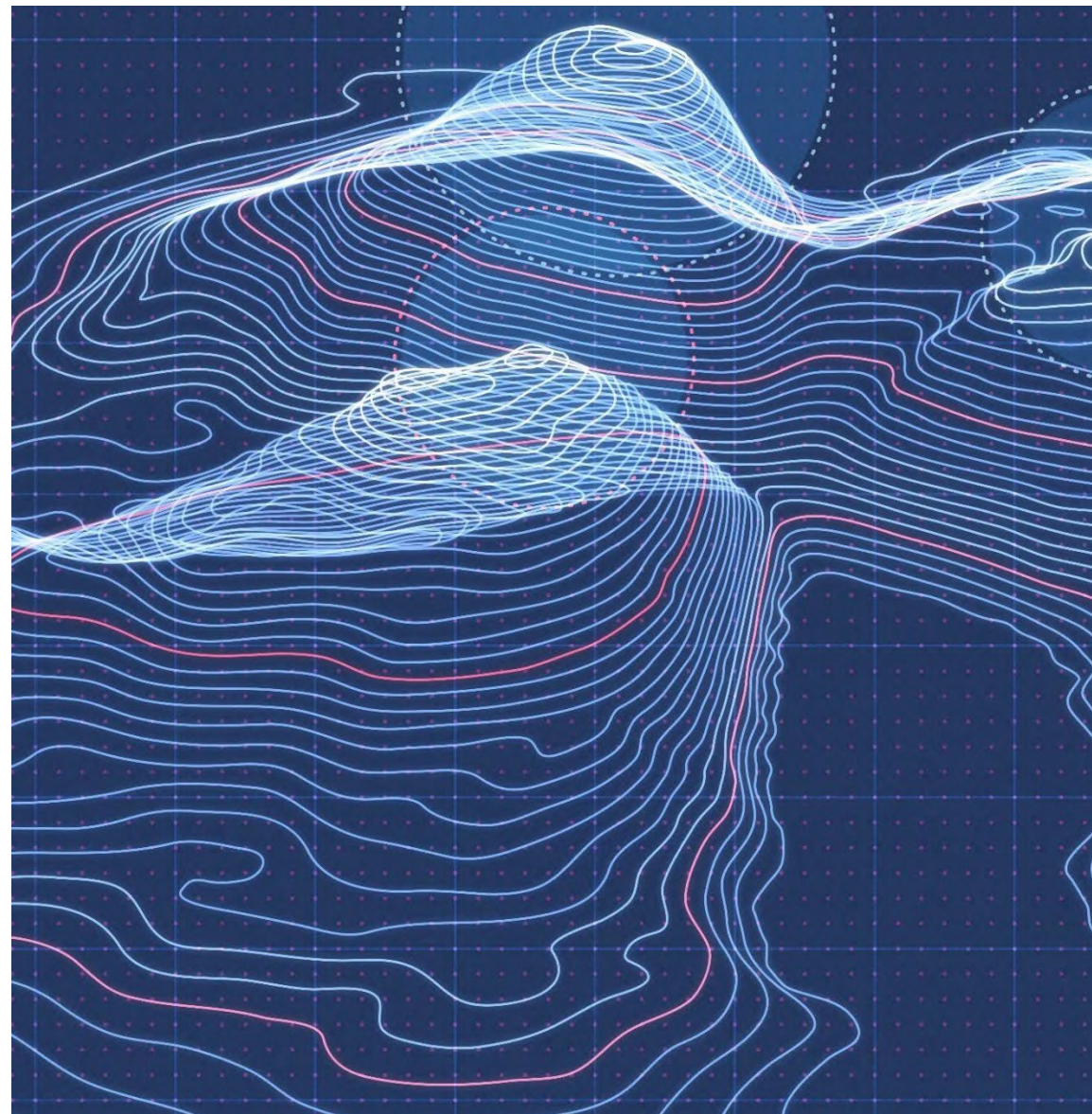
基本ルール

- チャタムハウス・ルール
 - この場以外で特定の発言をした人を明らかにしない
- 質問は議論を促す（それだけ）
- 必ずしも：
 - 正しくある必要はない
 - 賛同できなくてもよい
 - 信じなくてもよい
 - 全てのトピックをカバーする必要はない
 - 期待された発言をしなくてもよい



「役割」の指定

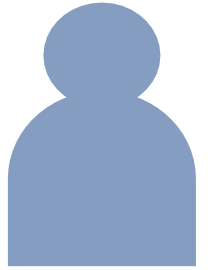
- 各グループ3名には、普段の業務等のシチュエーションとは異なる（可能性がある）「役割」が指定される
- ワークショップ中は（全てのセッションで）その「役割」として参加すること



急進主義者 (The radical) : 慣例・
慣習等にとらわれないアイデアや
情報、解決策を示す役割



橋渡し役 (The boundary-spanner) :
公的部門全体からみた体系的な視点
で見る役割

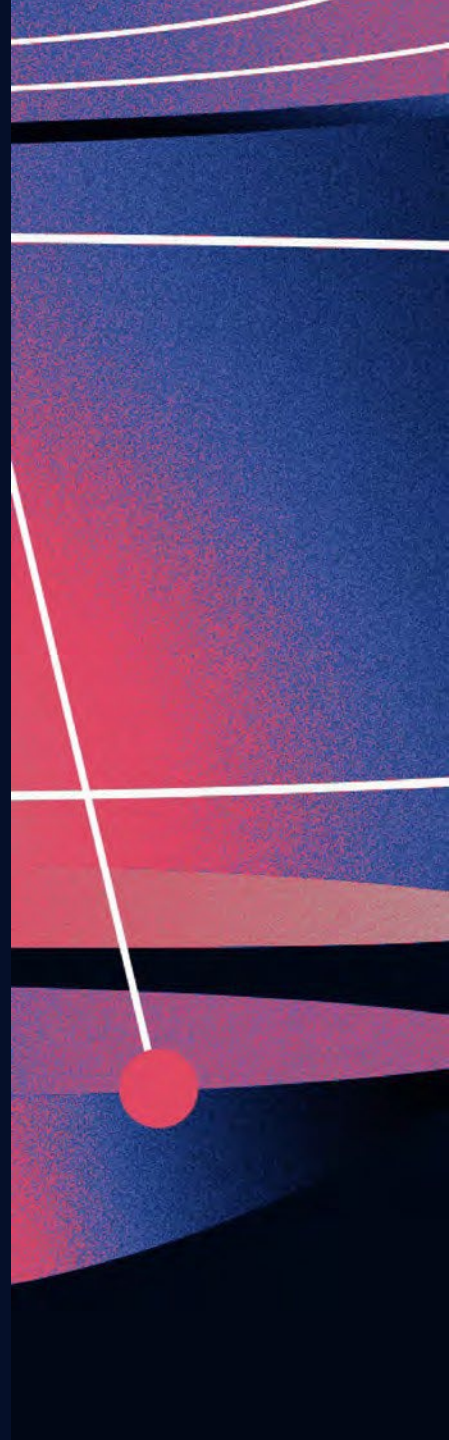


**未来世代代表 (The future
generations representative) :**
未来世代の公務員の声の代表



グループワーク 1

日本の行政イノベーションに
関する取り組みのマッピング



関連業務分野におけるイノベーションに関する 取り組みをマッピングする



各自ポストイット
に記載

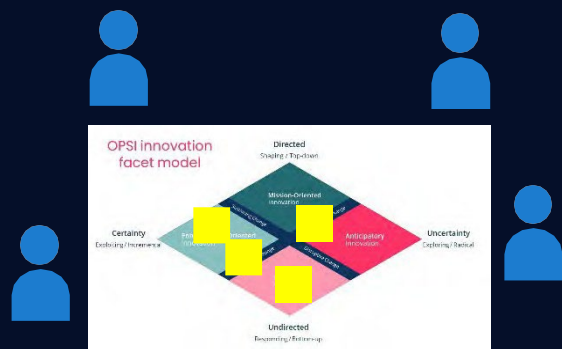


10分

ステップ1：

業務に関連した直近のイノベーション事例や（業務に関連したものでなくても）知っている事例について考える。各イノベーション・ファセットにつき事例を1つだせるとよい。

関連業務分野におけるイノベーションに関する 取り組みをマッピングする



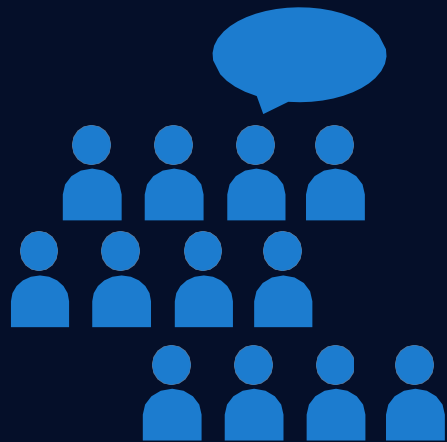
グループ内で共有



10分

ステップ2：
ファセット・モデルのポスターの該当
すると思うファセットに先ほどのポス
トイットを貼っていきグループ内で
共有する。なぜそのファセットに該
当すると思うかについて議論。

関連業務分野におけるイノベーションに関する 取り組みをマッピングする



全体で議論



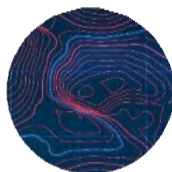
10分

ステップ3:
ディスカッション:
統合してみても見えることは何か?
意外だった点はどこか?

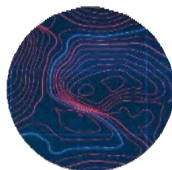
ポートフォリオ分析ツールとしてのイノベーション・ファセット・モデル



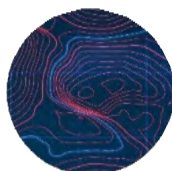
イノベーション・ ポートフォリオ 管理の価値



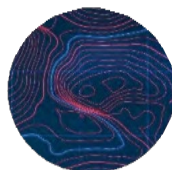
ポートフォリオ・バランス（均衡）：イノベーション・イニシアティブのミックスを維持することに役立つ。これにより、どのような政策課題が発生した場合においても、イノベーションの供給と多様性を確保することができる。



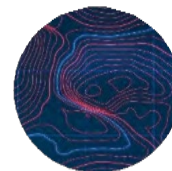
分野横断的な協力：異なる部門や機能間の協力を促進し、イノベーションの文化を育み、組織内の縦割りを打破する。



長期的ビジョンと敏しように性：長期的な目標を見据える一方で、組織が機敏に行動し、新たな情報や機会に応じて戦略を適応させることができる。



意思決定の改善：より多くの情報に基づいた意思決定のための枠組みを提供する。どのイノベーション・プロジェクトを推進、変更するかについて、リーダーがより良い選択をするのに役立つ。



リスク管理：継続的な計画に対するリスクと、政府外の世界の変化に伴う停滞のリスクとの間で、適切なリスクバランスを特定、評価、作成するのに役立つ。

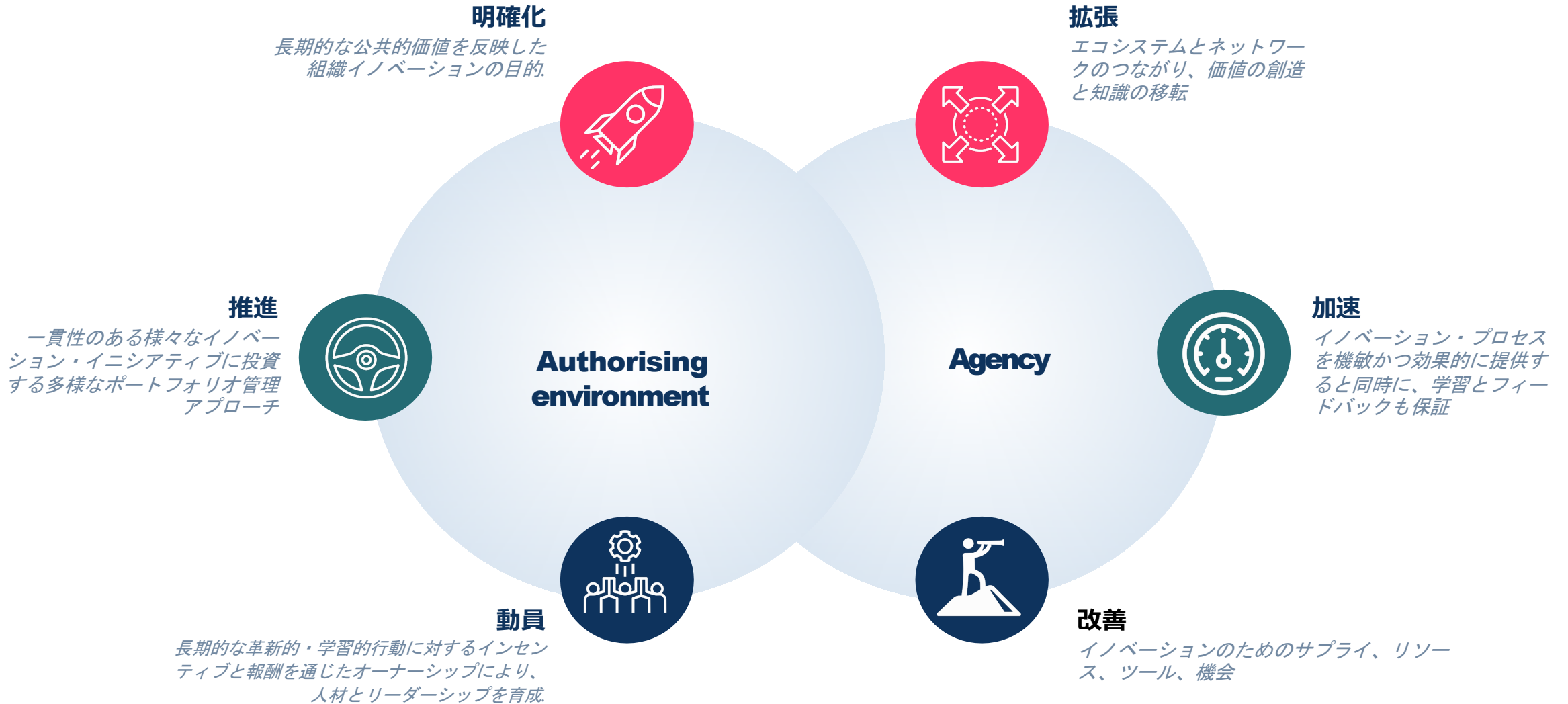
●△ □ イノベーション管理に 必要なもの

イノベーション・マネジメ
ント・システムを構成する
機能的プロセスと実践。

それ自体のためにイノベー
ションを起こすのではなく、
組織はそのシステムを意図
と目的に結びつけることが
できる。



イノベーション管理に必要なもの



イノベーション管理に必要なもの

事例

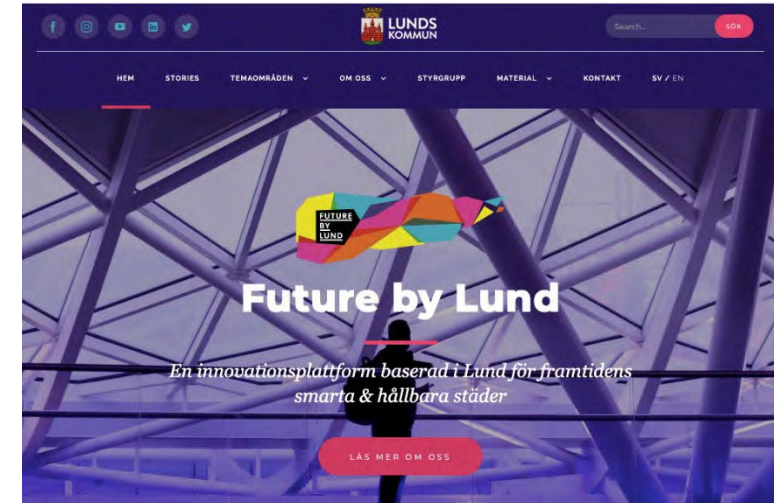
推進
一貫性のある様々なイノベーション・イニシアティブに投資する多様なポートフォリオ管理アプローチ



ルンドの未来（FBL）イノベーション・プラットフォーム スウェーデン・ルンド市

FBLは、ルンド市におけるイノベーション・エコシステムの集合的資産、活動、強みに関するステークホルダーとの対話を支援している。炭素削減に向けた集団的行動のための共通の課題を特定するプロセスがFBLによって導入された。FBLは、公共部門、民間部門にまたがる複数の組織のイノベーション活動のダイナミックなポートフォリオを維持している。

- 過去7年間にわたり、複数の組織が可能性を見いだしながらもリソースが乏しく、前進のためには協力が不可欠である分野において、協力的な行動を調整し促進してきた。
- イノベーション・ポートフォリオ管理は、波及効果の証拠を明らかにするだけでなく、長期的な視点を提供するためにも重要である。



イノベーション管理に必要なもの

事例

10x投資 米国政府

10xは、近代的なベンチャー・キャピタルに倣った、米国政府向けの段階的内部投資プログラムであり、公務員から調達した新製品のアイデアの探求と開発に資金を提供し、政府が公共の利益のためにテクノロジーを利用する方法を大幅に改善する。



- 10xは、プロジェクトの各段階で必要最小限の資金を投入し、追求する価値があるかどうかを判断する。
- 10xは、100以上の連邦政府機関から700以上のアイデア提供を受けている。
- オープンソースのツールやインフラ、ウェブサイト、調査レポート、プレイブック、トレーニングプログラム等を含む製品やサービスのポートフォリオに資金を提供している。



加速

イノベーション・プロセスを機敏かつ効果的に提供すると同時に、学習とフィードバックも保証

イノベーション管理に必要なもの

事例

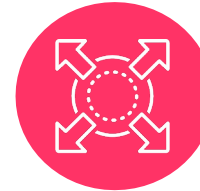
フリーエージェントGovCloudモデル カナダ政府

デジタル時代における公務員の人材確保と流動化という「タレント・クラウド」の大志の一環である「フリーエージェント」イニシアティブでは、選ばれた革新的な公務員のグループが、自らのスキルや関心にあったプロジェクトを選択し、部署から部署へと移動することが可能となっている。これにより、有能な公務員は流動性を持ち選択の自由を得ることができ、人事担当者は事前に審査された高度なスキルを持つ公務員の人材プールにアクセスすることができる。

- 全体的な満足度は90%と非常に高く、人事担当者の大多数である84%が、フリーエージェントをまた雇いたいとしている。
- チームの能力と職場環境にプラスの変化をもたらし、イノベーションとネットワークを活用するのに役立った。
- 高いパフォーマンスに対するプレッシャーと過度な負担の軽減とのバランスは課題。

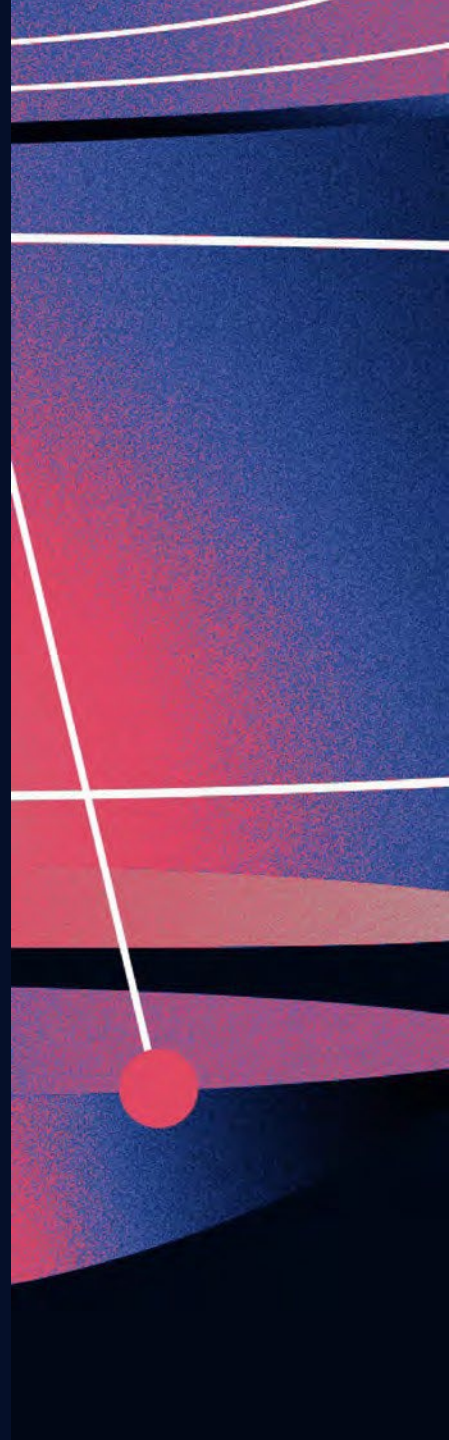
拡張

エコシステムとネットワークのつながり、価値の創造と知識の移転



グループワーク2

日本の行政イノベーションに おける成功要因や障壁



日本の行政イノベーションにおける成功要因や障壁



各自ポストイットに
記載

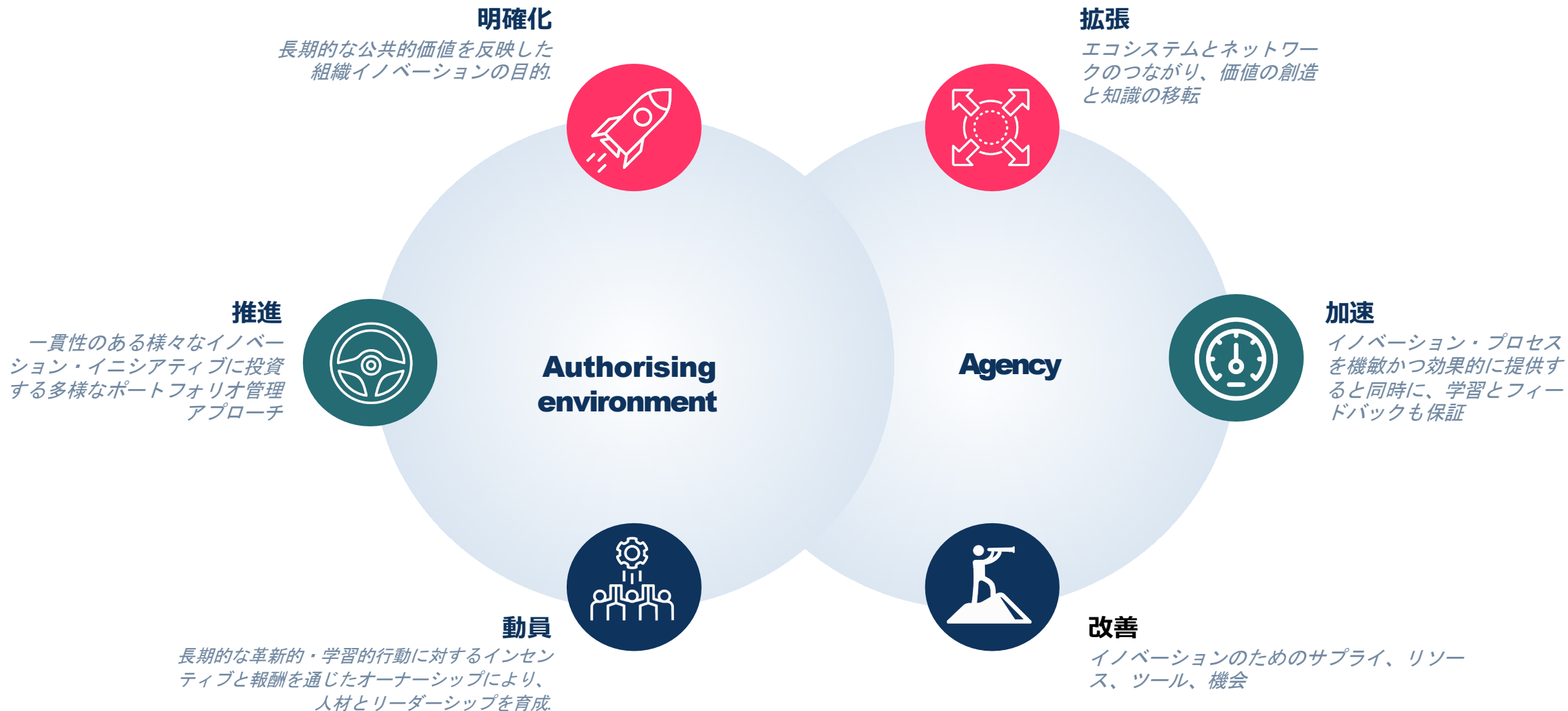


10分

ステップ1:

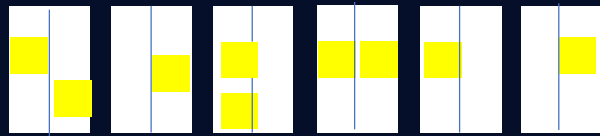
自身の経験から、各イノベーション
管理行動における成功要因や
障壁を洗い出す。

こういった行動を可能とするものは何か？



こういった行動における障壁は何か？

日本の行政イノベーションにおける成功要因や障壁



ポスターにポストイット
を貼っていく

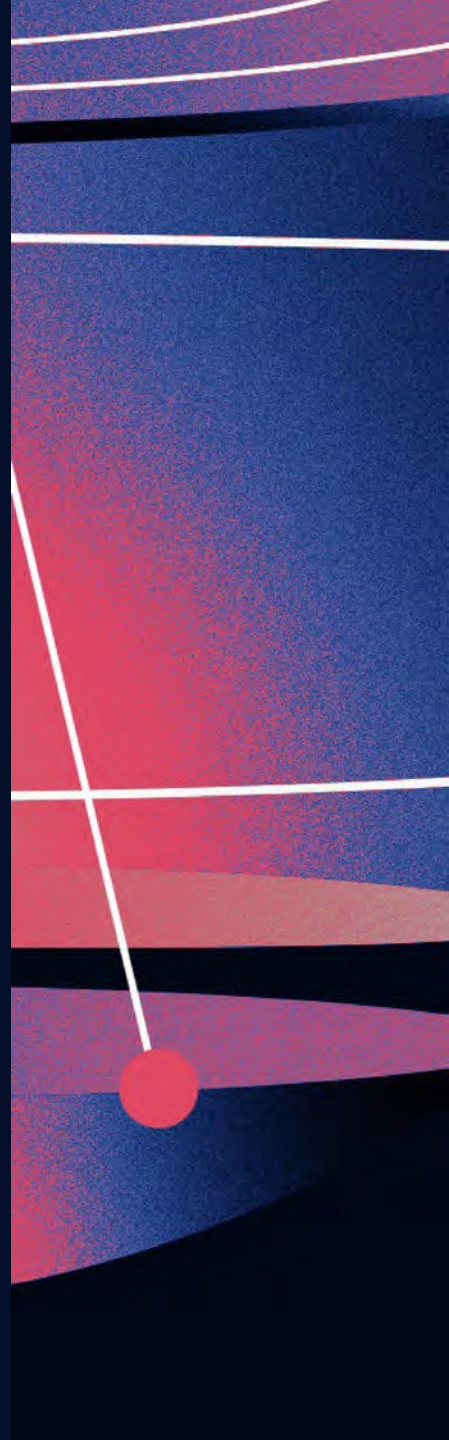


10分

ステップ2：
書き出した成功要因や障壁
を共有、他の人から示された
ものも確認する。

グループワーク3

日本の行政イノベーションに おけるギャップや機会



日本の行政イノベーションにおけるギャップや機会



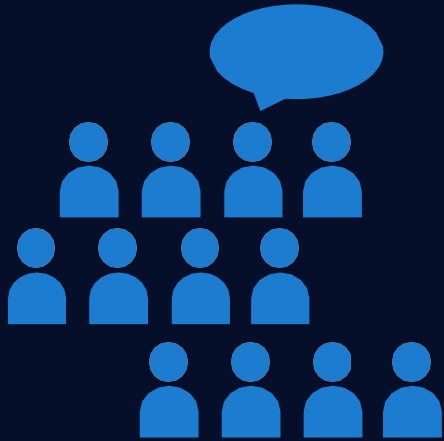
グループ内で（メモ
を取りながら）議論



10分

ステップ 1 :
メモ取りを担当する人を 1 人選ぶ。
先ほどのワークにもとづいて、日本の
行政イノベーションにおける
(1) ギャップ及び (2) 機会について
それぞれ最低 3 つあげる。

日本の行政イノベーションにおけるギャップや機会



全体で議論



10分

ステップ2:
ディスカッション:
こういったギャップや障壁が
存在するか?
国際的な経験が役立つのは
こういった部分だと思うか?

ご参加いただき
ありがとうございました！

www.oecd-opsi.org
opsi@oecd.org



アンジェラ・ハンソン
(Angela Hanson)
イノベーション・リード

