

行政イノベーションのための キャパシティブUILDING

東京、紀尾井カンファレンス | 2023年11月30日

マルコ・ダリオ
行政イノベーション研究所（OPSI）所長
OECD 公共ガバナンス局

THE OECD

より良い暮らしのためのより良い政策

世界で行われている貿易と投資の80%を占める民主的な国家である38の加盟国及び多くの非加盟国が、グローバルな課題の解決にむけ協力していくユニークなフォーラム。

基準の設定

各国へのアドバイザー及び
ピアレビュー

対話の促進

技術支援とキャパシティ
ビルディング

政策分析及び測定

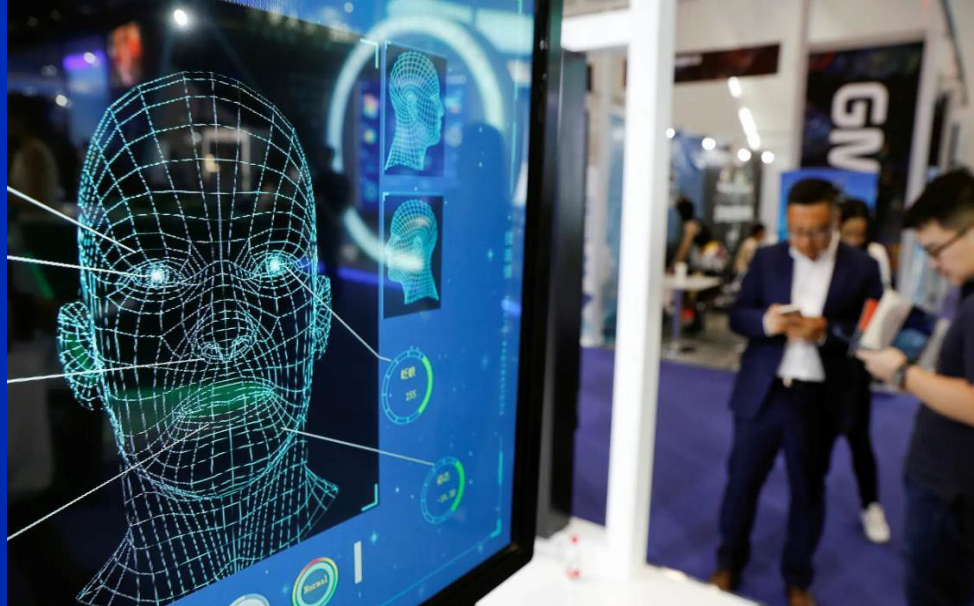
60+

60年以上にわたり、
信頼できるデータ、分
析及びソリューションの
提供

100+

世界100か国以上に
支援を提供

国民の政府に 対する期待は 高まっている

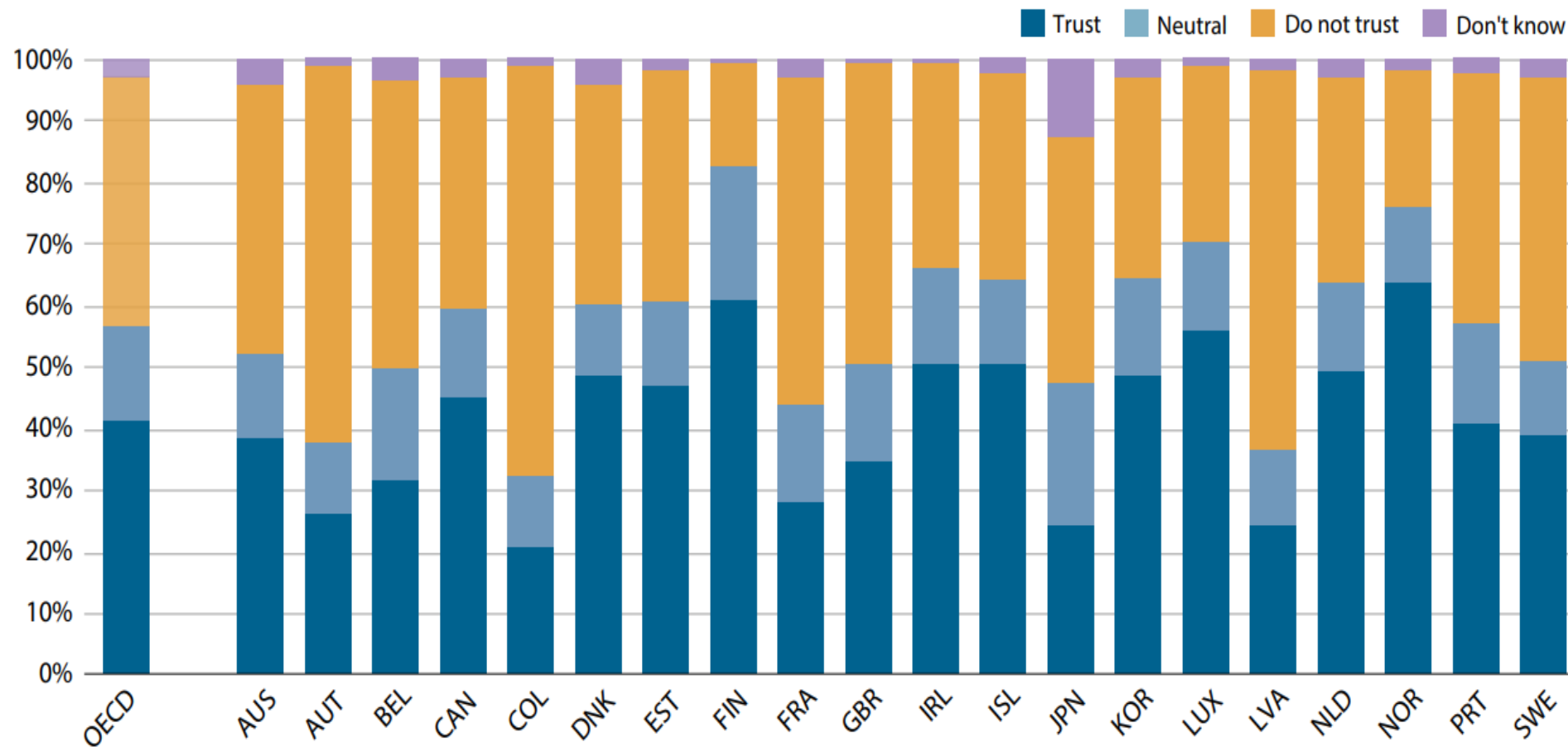


Sources: <https://www.fraserinstitute.org/tags/hospital-wait-times>; <https://www.brookings.edu/articles/algorithmic-bias-detection-and-mitigation-best-practices-and-policies-to-reduce-consumer-harms/>; https://www.who.int/health-topics/wildfires#tab=tab_1;
<https://stock.adobe.com/fr/search?k=%22social+exclusion%22>

多重危機は
公的機関への
信頼を損ねる
可能性がある

図 1. 自国政府を信頼していると回答したのは10人に 4 人程度

(0-10の11段階において) 回答者が示した中央政府 (national government) に対する信頼度の割合、2021年



Source: OECD Trust Survey, 2022

OECDの「信頼の構築と民主主義の強化に関する閣僚宣言」は、各国政府に対し、**公的機関が目的に適合し成果を上げられる**よう、行政的・技術的能力を強化することを求めている





ボゴタCare Blocks (コロンビア)

ボゴタに住む女性の30%がフルタイムの無報酬介護労働に従事しており、必要不可欠な公共サービス（福祉、セルフケア、教育など含む）へのアクセスを妨げている。

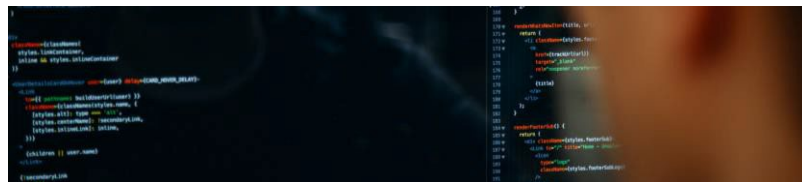
ボゴタのCare Blocksは、インフラとサービスを集中させ、介護を必要とする人々に近接したケアを同時に提供するとともに、介護者のための無料の教育、福祉、収入創出サービスを提供している。そうすることで、少なくとも人口の61%のニーズを中心に据えている。



FinanzOnline (オーストリア)

オーストリアの税務当局は、FinanzOnlineプラットフォーム上でデジタル税務管理とチャットボットの統合を開始した。

FinanzOnlineは、20年以上にわたりユーザー重視の改良が積み重ねられており、オーストリアで最も利用されている電子政府ポータルである。



Citizen Initiative Accelerator (フランス)

シチズン・イニシアティブ・アクセラレーターは、公益に資する市民主導のプロジェクトを支援している。行政側の代表と市民パネルによる審査を経て選ばれたプロジェクトは、6ヶ月間、イニシアティブの普及に向けオーダーメイドのサポートの恩恵を受けることができる。

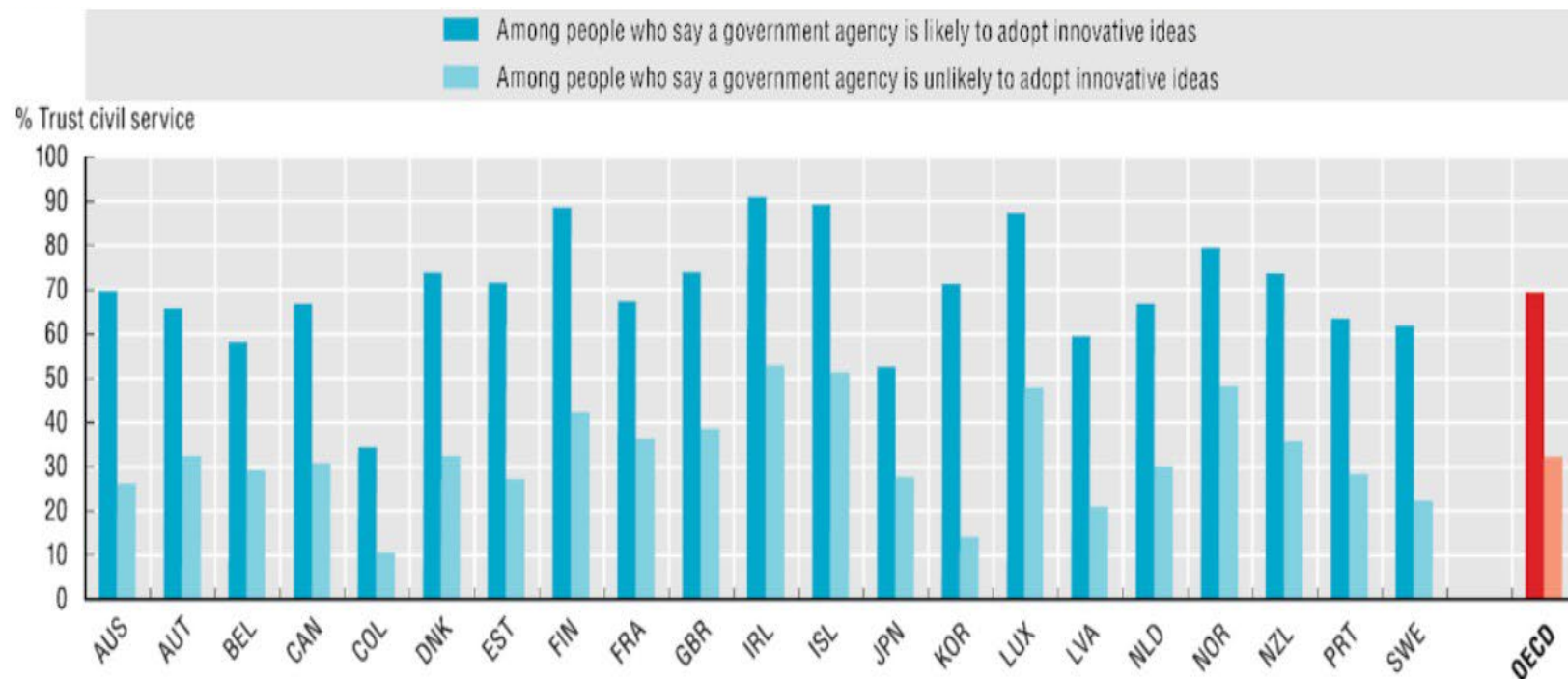
このユニークなプログラムは、「拡張型の公共サービス提供」の達成に向け、国家と市民社会との新たな共同運営形態を促進するものである。

政府が
イノベーションを
取り入れると
より良いアウトカム
に繋がる

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)

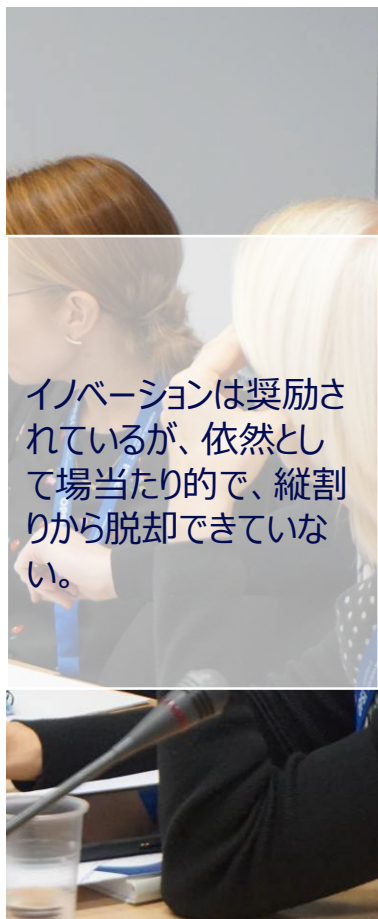
公務員に対し中程度または高い信頼を示した回答者における、政府機関が革新的なアイデアを採用するか否かに対する認識との関連性



Source: OECD Trust Survey, 2022

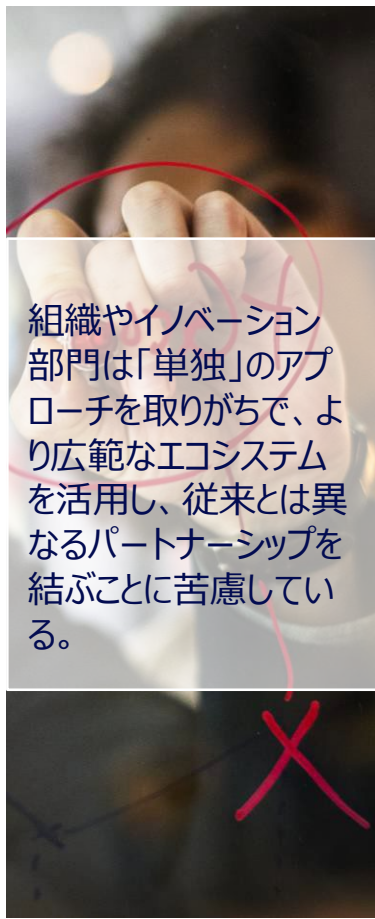
公共セクターによる イノベーション における落とし穴

ORGANIC INNOVATION



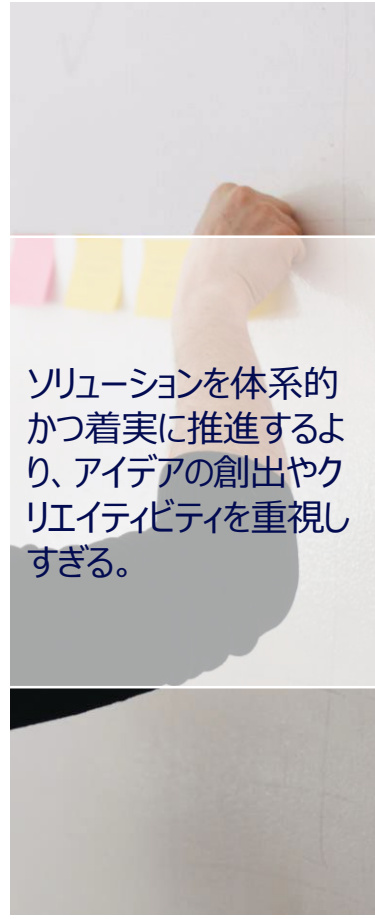
イノベーションは奨励されているが、依然として場当たりの的で、縦割りから脱却できていない。

HERO MENTALITY



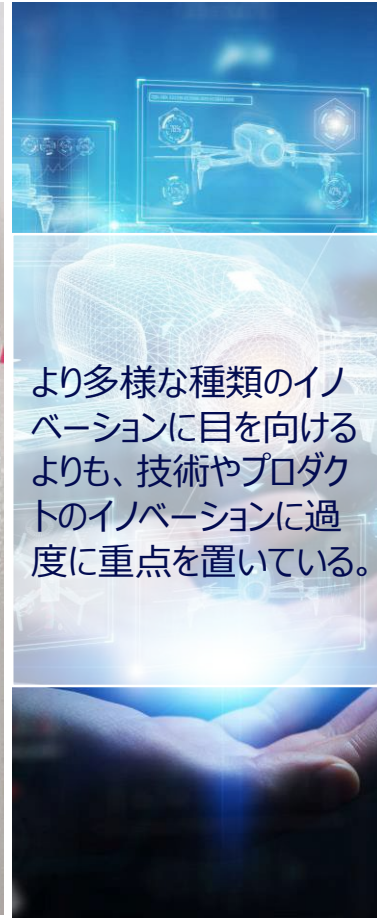
組織やイノベーション部門は「単独」のアプローチを取りがちで、より広範なエコシステムを活用し、従来とは異なるパートナーシップを結ぶことに苦慮している。

ART OVER SCIENCE



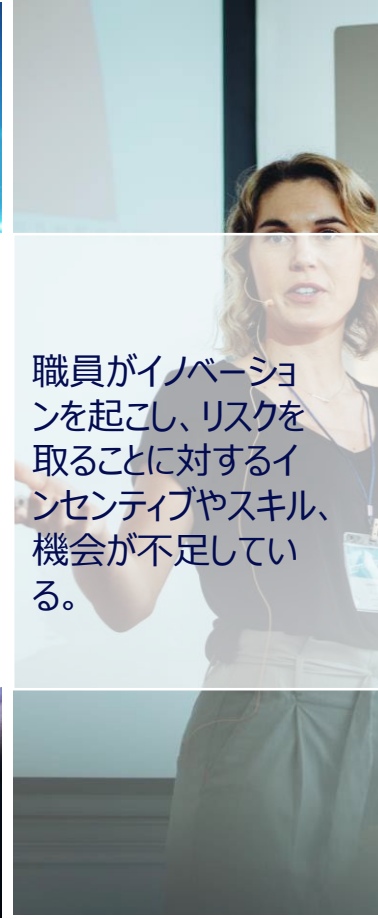
ソリューションを体系的かつ着実に推進するより、アイデアの創出やクリエイティビティを重視しすぎる。

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。

スタート

ソリューションが上手くいくか試したい
実験的操作 (Experiment Manipulation)

グローバル又は地域的狀況にも応用できるソリューションがよい
サンプル

様々なグループにおける変化を比較したい
グループ比較

経時的な変化を計測したい
ベースライン測定

ソリューションと効果における因果関係を検証したい
無作為化

はい：実験的操作から変化を評価

はい：グローバル：大きな代表サンプルが必要

はい：最低限2つ以上のグループが必要

はい：ベースライン測定が必要

はい：グループの無作為化が必要

いいえ：観察を通じた調査・研究

いいえ：グローバル：観察を通じた調査・研究

いいえ：グループの数はひとつでよい

いいえ：ベースライン測定は不要

いいえ：無作為化は任意

RCT

A/B Testing

Difference-In-Difference

Before-After

Longitudinal Studies

Correlational Studies

Qualitative Studies

Data Lake

Experimental Fields

グローバル：大きな代表サンプルが必要

中間：中規模から大規模の(可能であれば)代表サンプルが必要

地域的：理論的あるいは実質的な基準に基づいた小規模サンプルが理想

Publication Varazzani, C., Emmerling, T., Brusoni, S., Fontanesi, L., Tuomela, H. (2023) Manipulation, Research & Design, Springer, 1-10.

オンライン上の誤情報を減らすための行動インサイト



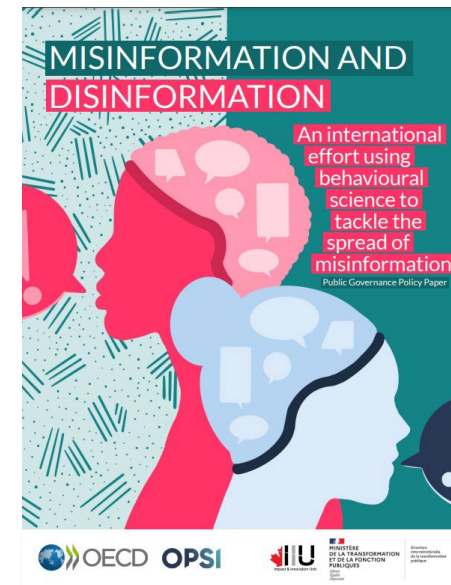
Think carefully about the news with these tips



- Be skeptical of headlines.
- Investigate the source.
- Watch for unusual formatting.
- Check the evidence.

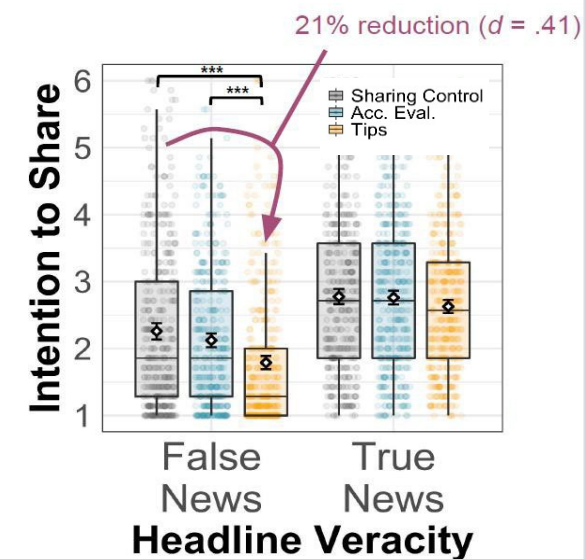


誤情報への政策的対応に生かすため、なぜ人々がソーシャルメディアでフェイクニュースを共有するのかを理解し、オンライン・ソリューションの影響を評価する、この種のものとしては初の国境を越えた共同研究

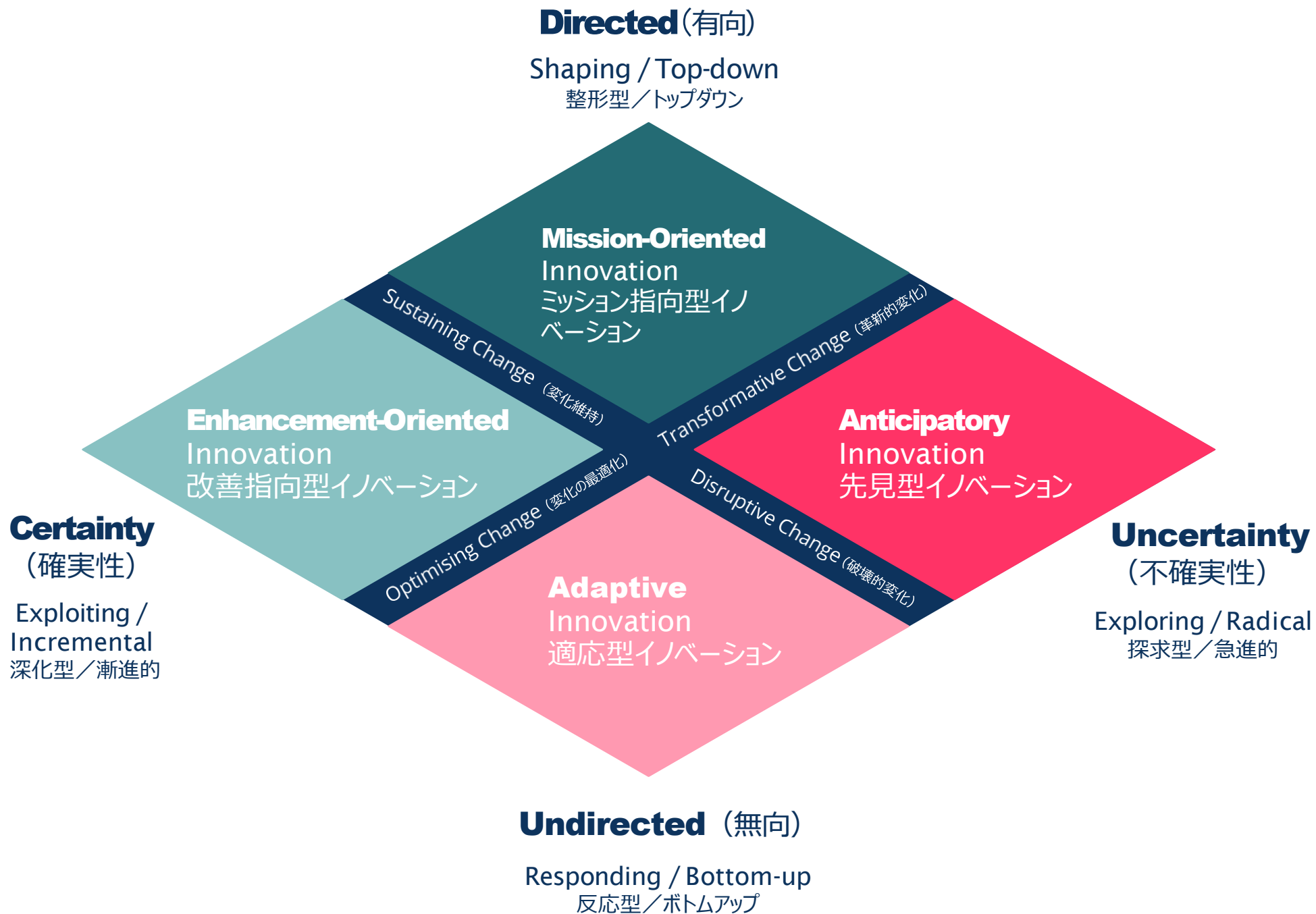


結果

- 1 フェイクニュースを共有する≠フェイクニュース（の内容）を信じている、ということがわかった
- 2 介入することで、虚偽の情報を共有する意図が**21%減少**した



イノベーション にはいくつかの 側面がある



ミッションは
革新的な変化と
先見の明をもたらす

Mr. Nixon: You can cure cancer



If prayers are heard in Heaven, this prayer is heard the most:

"Dear God, please, No cancer!"

Still, more than 330,000 Americans died of cancer last year.

This year, Mr. President, you have it in your power to begin to end this crime.

As you agonize over the Budget, we beg you to remember the agony of those 330,000 Americans. And their families.

We urge you to remember also that we spend more each day on military matters than each year on cancer research. And, last year, more than 21 times as much on space research as on cancer research.

We ask a better perspective, a better way to allocate our money to save hundreds of thousands of lives each year.

America can do this. There is not a doubt in the minds of our top cancer researchers that the first answer to cancer can be found.

Already, 4 out of about 200 types of cancer can be cured with drugs. And 27 other drugs will cause temporary remission in 17 other types of cancer.

Dr. Sidney Farber, Past President of the American Cancer Society, believes "We are as close to a cure for cancer. We lack only the will and the kind of money and comprehensive planning that went into putting a man on the moon."

Why don't we try to conquer cancer by America's 20th birthday?

What a holiday that would be! Cancer could be then where smallpox, diphtheria and polio are today—almost nonexistent.

If you fail us, Mr. President, this will happen: One in six Americans now alive, 34,000,000 people, will die of cancer unless new cures are found.

One in four Americans now alive, 51,000,000 people, will have cancer in the future.

We ardently cannot afford this.

Our nation has the money on one hand and the skills on the other. We must, under your leadership, put our hands together and get this thing done.

Shortly, the war against cancer has the support of 100% of the people. It is a war in which we lost 21 times over five last year than we lost in Viet Nam last year. A war we can win and put the entire human race in our debt.

To the public, cancer patients, their friends and relatives:

Write or urge the President, urging him to put more funds behind cancer research. Or, please use this coupon.

Dear Mr. Nixon:

Cancer research needs more funds. Please provide them in your 1972 budget. Please.

NAME _____

ADDRESS _____

CITY _____ STATE _____ ZIP _____

Mail this coupon to: The President

The White House

Washington, D.C.

CITIZENS COMMITTEE FOR THE CONQUEST OF CANCER

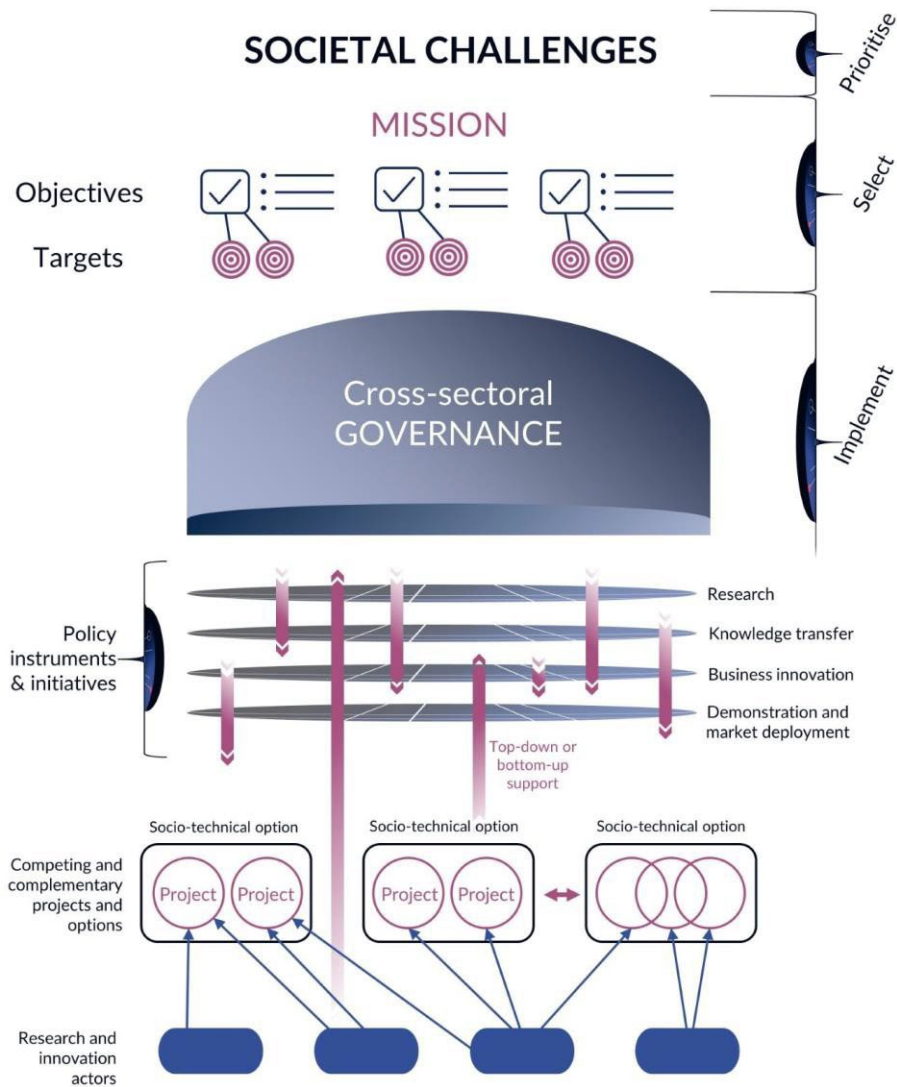
800 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10018
Richard Galt, M.D., Research Panel, Co-Chairman

“The time has come in America when the same kind of **concentrated effort** that split the atom and took man to the moon should be turned toward conquering this dread disease. Let us make a total national commitment to achieve this goal.”

「この恐ろしい病気の克服に対し、原子を分裂させ、人類を月に連れて行ったのと同じような集中的な努力をアメリカも向けるべき時がきている。この目標を達成するために、国民総力をあげて取り組もう。」

— リチャード・ニクソン大統領
1971年一般教書演説

一方で、
ミッションは
適切に設計、管理、
評価されなければ
ならない



OECD x Vision Zero Cancer collaboration

Speakers

 Anders Brinne Strategic Area Lead, Sustainable Precision Health, VisionZero	 Hans Hägglund National Cancer Coordinator, Chair of the Confederation of Regional Cancer Centres, Chair of Vision Zero Cancer	 Suzanne Håkansson Senior Director Government Affairs, AstraZeneca, Co-Founder of Vision Zero Cancer	 Henri Lishi Li Senior Research Fellow at the Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP)	 Terje Peetto Member of the Board at North Estonia Medical Centre	 Ulrik Ringborg Senior Professor of Oncology at Karolinska Institutet, Secretary General of the European Academy of Cancer Sciences	 Richard Rosenquist Brandell Professor of Clinical Genetics at the Karolinska Institutet, Chair of Genomic Medicine Sweden	 Bettina Ryll Member of the Horizon Europe Mission Board for Cancer	 Bernd Stowasser Head of Global Public Private Partnerships, Sanofi
--	--	--	--	---	---	--	---	---

 **VISION ZERO CANCER**
Enabled by the Swedish Innovation Agency

 **OECD**
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

 **OPSI** Observatory of Public Sector Innovation



行政イノベーションを
促進するための
ハイレベルな
コミットメント

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



行政
イノベーションの
イネーブラー
(成功要因)



リーダーシップ能力
ラトビア



アカウンタビリティ枠組み
カナダ



オープンな市民関与
ポルトガル



イノベーション戦略
アイルランド



**地方自治体での
自由な実験**
デンマーク



イノベーション・バッジ
アメリカ

イタリアにおける 管理職公務員の イノベーション能力 の構築



改革の実施

自己認識と
適応

チーム管理

イノベーション
Innovation

Crisis Management

危機管理

信頼関係の
構築

Managing up

ネットワークと
パートナーシップ

Networks & Partnerships

Self-awareness & Orientation

Reform Implementation

Be a trusted instigator
信頼できる扇動者になる

大胆かつ野心的なイノベーションの取り組みと努力を開始するよう周囲を奨励する。現状からの変化を促しながら、信頼関係を築き、プロフェッショナルとしての信頼性を高める。

Create conditions for planned serendipity
「計画的偶然」のための条件を整える

職場に予期せぬ人やアイデアの融合をもたらす。チームが好奇心に従い、問題や新しいアイデアに対する洞察や先鋭的なアプローチを探求できるようにする。

Seek and integrate alternative knowledge
代替知識を追及し統合する

サービス利用者の質的データ、不確実性の高い曖昧なデータやモデルなど、従来の形式や情報源にとらわれないもの

Broker and manage innovation portfolios
イノベーション・ポートフォリオの仲介と管理

組織戦略、ミッション、マンドート等に従ってイノベーション活動やプロジェクトを方向付ける。リスクを分散し、機会を促進することができるよう、複数の目標にわたってイノベーションが活用されるようにする。

Steward innovation Processes
イノベーション・プロセスを管理する

標準的な業務慣行以外のイノベーション・プロセスのための代替的なリソース、構造、ツール、情報を可能にする。コアビジネスへの本格的な展開の前に、職員が新しいアイデアを生み出し実験することを奨励する。

イノベーションを促進
する方向性、
環境、ツールの提供

OECDの リソース



行政イノベーションのためのコアスキル（基礎能力）

イノベーションを促進し可能にする、6つのスキルのモデル。イノベーション・スキルの実際の使い方に関連する実践の要素も含まれている。



公共サービスにおけるリーダーシップ能力に関する OECD理事会勧告

公共サービスの組織と運営を改善する方法に関する、包括的な法的枠組み。

行政の イノベーション・ キャパシティを 計測する

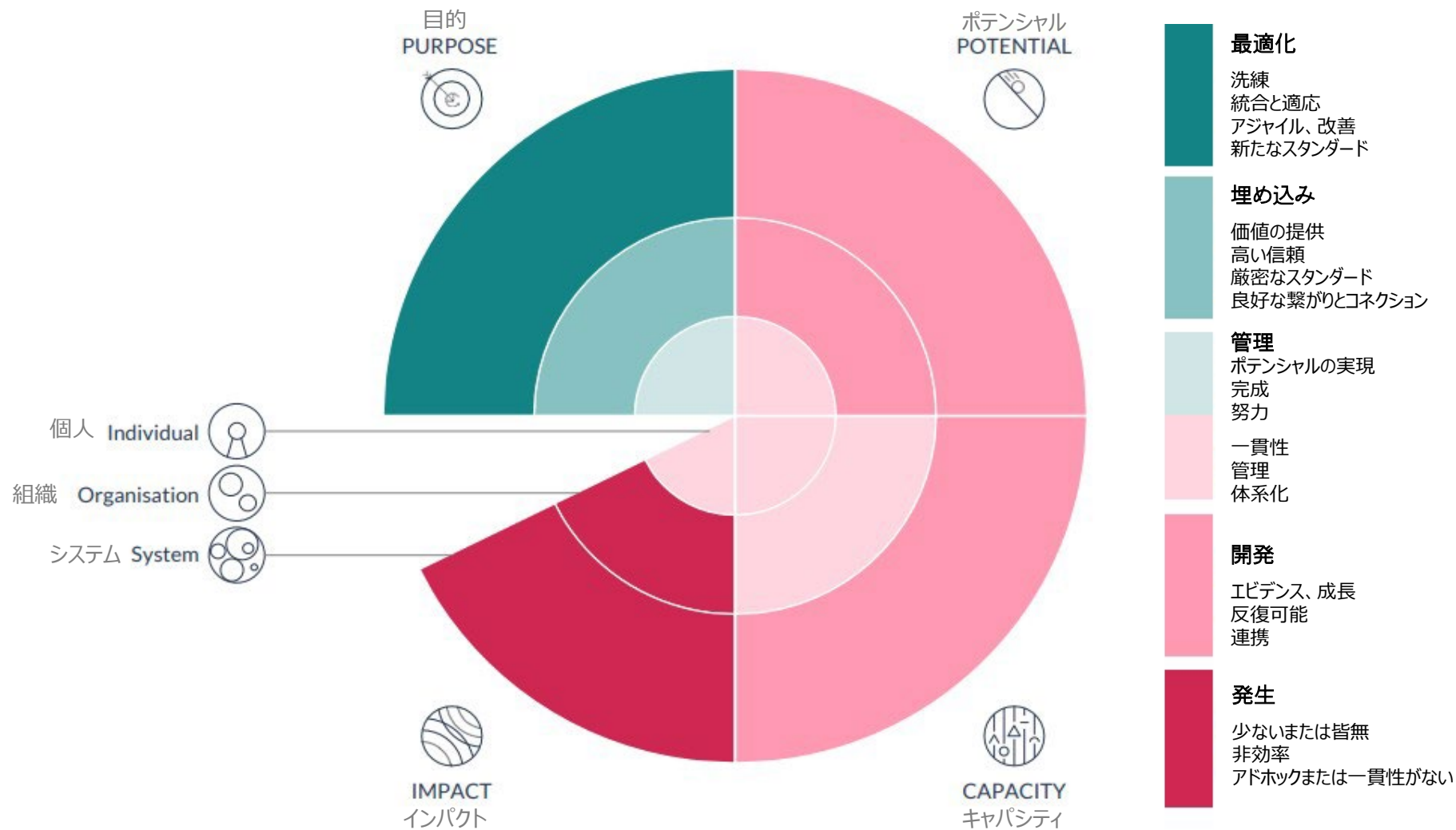


Figure 1. An aggregated assessment of the Romanian public sector's innovative capacity by research question (purpose, potential, capacity and impact) and analysis level (individual, organisation, system)

質問票に基づくルーマニアにおける行政イノベーション・キャパシティの総合評価（目的、ポテンシャル、キャパシティ、インパクト）と分析レベル（個人、組織、システム）



Knowledge at your fingertips

イノベーション事例集



oe.cd/CaseStudyLibrary

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

Resource hub on civic space (シビック・スペース・ハブ)



oe.cd/CivicSpace

市民が自由に活動できる領域（シビック・スペース）の保護と促進に関する最新の知見を提供

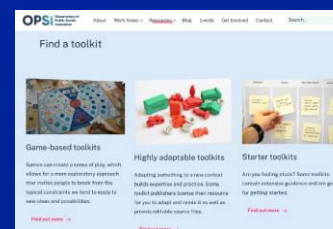
Knowledge hub on behavioural insights (行動インサイト・ナレッジハブ)



oe.cd/BIhub

世界各国で行動インサイト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



oe.cd/ToolkitNavigator

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

講演者情報



マルコ・ダリオ (Marco Daglio)

行政イノベーション研究所 (OPSI) 所長

OECD公共ガバナンス局

