

行政イノベーションの グローバルトレンド — 共創・未来洞察を中心に —



マルコ・ダリオ
行政イノベーション研究所所長
OECD 公共ガバナンス局

私たちの仕事 新たな常識をつくる。

私たちは、各国政府が新たなアプローチを活用して地域、国家、国際レベルの政策目標を達成し、公約を実現することを支援します。過去から学び、未来を先読みし、今日の解決策を構築します。

25+

2011年以降、25以上の国
(OECD加盟国&非加盟国)
を支援

次に何が起こるかを知る

データ収集と政策分析の実施

新たな常識をつくる

国別分析と能力開発の実施

信頼できるアドバイス提供

提言とグッドプラクティスの提供

政府における イノベーション

政府の柔軟で迅速な対応能力を
向上させるための未来志向の
試行と実践の加速

イノベーション ガバナンス

イノベーションの
効果測定

ミッション志向の
アプローチ

イノベーション
能力の評価

イノベーションマネ
ジメントとスキル

先見的 イノベーション

先見的
ガバナンス

戦略的未來洞察の
能力開発

行政サービス イノベーション

イノベーティブな
サービスデザイン

イノベーションの
成功・阻害要因

イノベーションの
国際トレンド分析

行動科学

行動科学の
ガバナンス

GXのための
行動科学

OECD行政イノベーション宣言

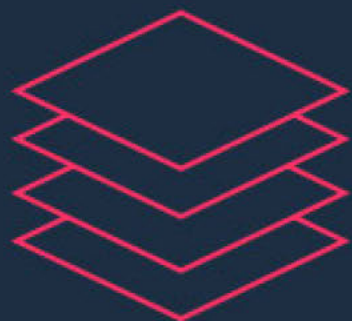


OECD行政イノベーション宣言は、公共部門が直面する課題に対応し、適応し、先取りするために、積極的な戦略を採用する必要性を示しています。2019年5月22日以降、**日本を含む43カ国がこの宣言に賛同**し、以下の5つの基本原則へのコミットメントを表明しています。



1

イノベーションの
受容と強化



2

公務員のイノベー
ション能力強化



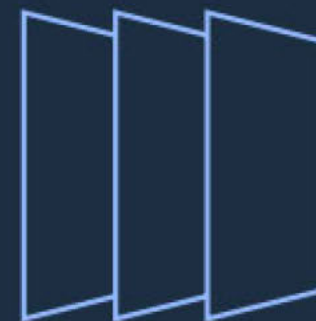
3

新たな連携の模索
と多様な声の反映



4

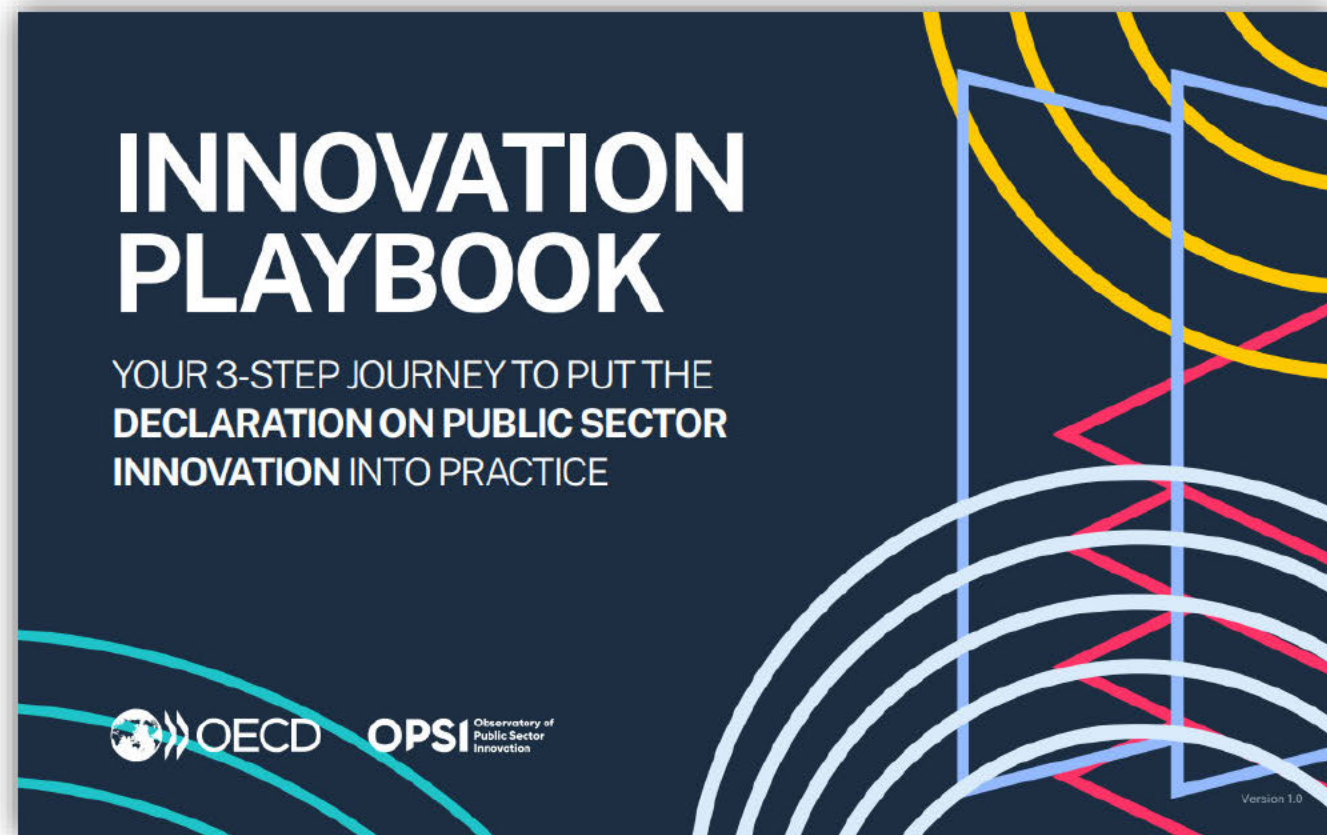
探求・探索と実験
への支援



5

学びの共有と実践
の普及

イノベーション・プレイブックは、政府幹部やミドルマネージャーがOECD宣言の原則を活用しながら課題に対応し、現場での変革を推進するための実践ガイド。
3つのステップを通じて、**課題**をOECD宣言の原則と結びつけ、イノベーションを活用する能力を**評価**し、**アクション・ツール・事例**を選んで実践につなげることができる。



行政の イノベーション とは？

イノベーションとは、

... その置かれた **コンテキスト** において新規または **斬新** なもの
(例：新たなプロセス、ユーザー中心のサービス改善、市民との関わり方の変革)

...実際に **導入** されているもの

...何らかの **インパクト** をもたらすべく設計されたもの

行政イノベーションとは？

行政イノベーションは、

...**実社会で実践されているもの**であって、単なる斬新なアイデアではない。いくつかの類型を示すと、例えば...

- 戦略のイノベーション
- プロセスのイノベーション
- サービスのイノベーション
- 規制のイノベーション
- コミュニケーションのイノベーション

...**その置かれたコンテキストにおける新しいアプローチを用いる**。新しいアプローチとは、例えば...

- データアナリティクス
- 行動科学
- ユーザーリサーチや人間中心設計
- 人工知能（AI）
- 戦略的未来洞察（フォーサイト）

...**何らかの変化をもたらすもの**。コンテキストにより異なるが、例えば...

- 政策効果の向上（経済成長、生活水準の向上等）
- 政府のコスト削減
- 国民の満足度の向上
- 行政に対する信頼の向上
- イノベーション能力の向上

イノベーション事例 (1989)

参加型予算 (ブラジル)

- **課題**：所得格差、汚職と透明性の欠如、限られた市民参加
- **解決策**：ポルト・アレグレで導入された参加型予算編成により、予算配分が民主化され、公平な開発が促進された。

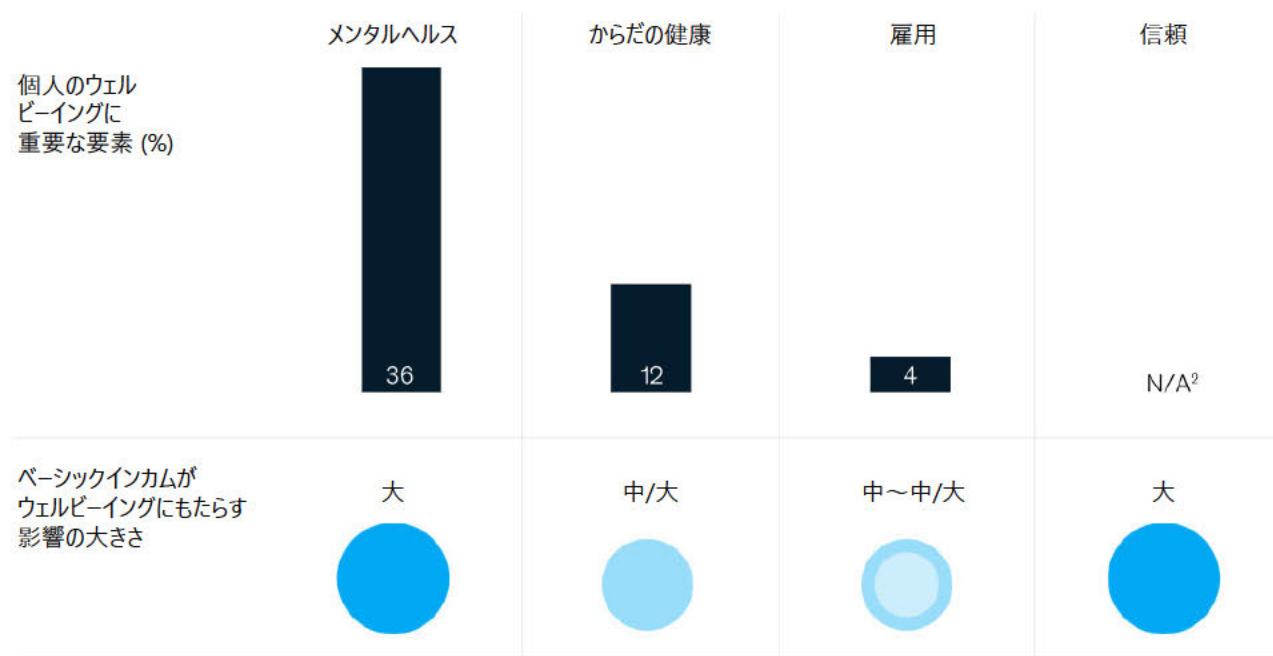


- **効果**：資源配分の最適化、市民参画の強化、公共機関への信頼向上等の効果を挙げた。また、各国で導入され、世界的なモデルに（ニューヨーク、ソウルなど）

イノベーション事例 (2018)

ユニバーサル・ベーシックインカム の試験導入 (フィンランド)

- **課題**：福祉制度の複雑さ、就労意欲の低下、労働市場の変化。
- **解決策**：2,000人の失業者を対象にし、2年間のベーシックインカムを試験的に導入。貧困の削減、生活の安定、就労や幸福度への影響を評価することを目的とした。



- **試験結果**：対象者は、他の失業者と比較して生活満足度が大幅に向上。
- **主な影響**：メンタルヘルス問題の減少、身体的健康の改善、わずかながら雇用率の上昇、将来への信頼感の向上。

イノベーション事例 (2024)

AIディープフェイク検出ツール (韓国)

- **課題**：ディープフェイク技術の急速な拡散により、サイバーハラスメントやプライバシー侵害のリスクが高まり、市民の信頼が損なわれている。また、ディープフェイクの識別のための技術的な課題も存在する。
- **解決策**：警察は、高度なAIアルゴリズムを活用したディープフェイク検出ツールを導入。リアルタイム検出を可能にし、法執行機関との統合を実現。さらに、ディープフェイクに関する認識向上と教育の取組も実施。



- **効果**：法執行機関の対応能力が向上し、市民の信頼が強化された。また、犯罪抑止につながり、サイバーセキュリティ分野での国際的なリーダーシップを確立した。

Source: [Deepbrain AI | DeepBrain AI, National Police Agency Unveil Deepfake Detection Solution, Police develop deepfake detection tool to stamp out AI-driven crimes | Yonhap News Agency](#)

イノベーション事例(2023)

申請フォームの 簡素化 (英国)

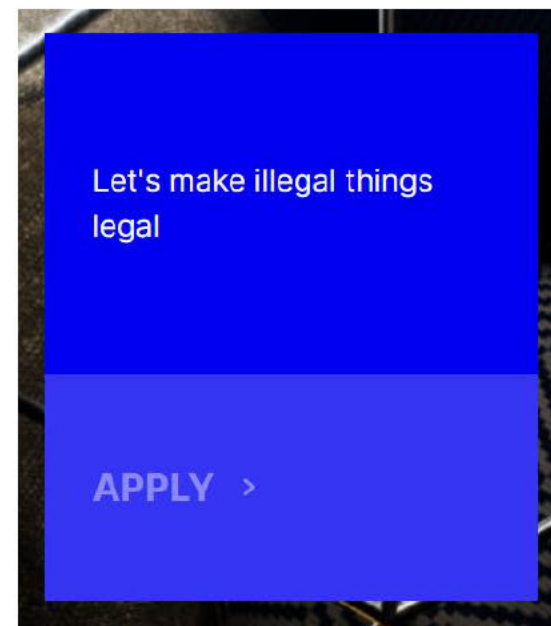
- **課題**：PDF形式の申請フォームはアクセシビリティが低く、使いにくいというのに、HTMLフォームと比べて平均8分処理が遅い。また、英国政府のフォーム作成チームがすべてのPDFフォームをHTML形式に変換するには70年かかる計算。
- **解決策**：英国政府のデジタルガバメントサービス（GDS）は、「フォーム作成ツール」を開発。これにより、各チームが専門的な支援を最小限に抑えつつ、自ら申請フォームを作成できるようになり、政府全体で一貫性のあるフォーム運用が可能になった。



イノベーション事例(2017)

規制障壁の撤廃 (エストニア)

- **課題**：エストニア経済通信省は、新たな起業家にとっての規制の障壁を取り除きたいと考えていたが、どの規制を変更すれば新しいサービスや製品の創出につながるのかを特定できずにいた。
- **解決策**：「Accelerate Estonia」プログラムを通じて、起業家が規制変更の提案を行える仕組みを構築。選ばれた起業家には、イノベーションの試験運用を支援する機会が与えられ、同時に規制の変更が実際に有効かどうかを検証される。



これらの事例の
共通点は？

イノベーションとは、
単にアイデアを生み出すことではなく、
アイデアをインパクトに繋げるプロセス

OECD行政イノベーション グローバルトレンドレポート2024



OECD行政イノベーショングローバルトレンドレポートは、行政イノベーションに関する戦略上・実践上の様々な論点について、最新の知見を各国政府に提供してきた。

2024年のレポートは**行政サービス**に着目。全83か国の790事例を分析した結果、より共感を生み、価値を提供し、人間中心な行政サービスに向け、**5つのトレンド**が明らかになった。具体的な経験・事例に基づいて特定されたこれらのトレンドが、行政サービス改革の道を照らすことに期待。

790

事例を分析

83

か国を対象

1

未来志向と共創で
サービスを再構築

2

AIと自動化で業務
を強化

3

パーソナライズ化さ
れた誰もが使いやす
いサービスへ

4

データ活用で設計・
運用の質を向上

5

公共サービスを「信
頼と参加の場」に



事例 #1

未来志向での ライフイベント対応

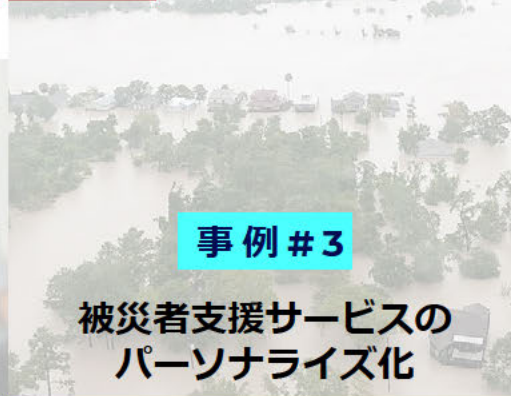
フィンランドの「New in Norway」プログラムは、移民向けサービスにおいて未来洞察の手法を活用して未来のペルソナを作成し、利用者のニーズの変化を予測することで、将来的に求められるサービスを事前に把握し、能動的に対応できる仕組みを構築している。これにより、サービスの（再）設計をさらに進めるための基盤を支えている。



事例 #2

新生児への 社会的給付の自動化

ポルトガルの社会保障では、プッシュ型のアプローチとして、赤ちゃんが出生施設で登録された時点で家族に家族手当の受給資格を自動的に通知する仕組みを導入。これにより、手続きの障壁を取り除き、すべての新生児が制度に確実に組み込まれるようにしている。



事例 #3

被災者支援サービスの パーソナライズ化

米国では、長年にわたる利用者からのフィードバックをもとに、被災者支援の申請者向けにシンプルで個別対応型のプラットフォームを導入。直感的に操作できるナビゲーション、進捗の可視化、個別情報の収集機能を備えたことで、登録にかかる時間が15%以上短縮された。



事例 #4

IoT技術を活用した サービスのモニタリング

英国のInnOvaTeプログラムは、IoT技術を活用して「公共空間」に関する課題をモニタリングし、新たなデータを生成することで、交通政策の意思決定、洪水の早期警報システム、未使用建物の監視による迷惑行為の防止などの分野で、よりの確な判断と成果の向上を実現している。このプロジェクトは、これまでに5人の命を救い、不法投棄を約80%削減するなど、顕著な成果を上げている。



事例 #5

市民参加による 行政サービスの改善

フランスでは、市民や市民社会組織、公務員が協力し、行政サービスの課題解決に向けた提案の策定を主導できる仕組みを構築した。このユニークなアプローチでは、市民15名からなる審査委員会を設置し、市民や市民社会組織から提出された行政サービス改善の提案を評価する。



信頼できる 行政におけるAI活用 の実現のための フレームワークの策定に向けて



エンゲージメント (Engagement)

重要な関係者が参画し、特定の課題に対応するための行動を実施するための領域。

推進要因 (Enablers)

公共部門でのAIの本格的な活用を促進し、強固な基盤を構築するために、政策対応を優先すべき領域。

ガードレール (Guardrails)

信頼性が高く責任あるAIの活用を確保するために、政府が検討できる政策手段。

インパクト (Impact)

政府がAIの活用を適切な公共政策目標と整合させるために考慮すべき3つの影響。

なぜ 行政において 共創の取組が 重要なのか？

- 政府だけでは、**効果的かつ包括的な行政サービス**を設計することは困難
- **共創**は**集合知**を活用し、市民、公務員、企業、地域社会が協力して**課題を特定し解決策を共に設計**するプロセス
- これにより、政策立案とサービス提供において、**より高い正当性、信頼性、効率性**をもたらす

Samverket | スウェーデン

Samverket は、スウェーデンの公共部門向けコワーキング・イニシアチブ。ワークスペースを提供することで、**省庁間ネットワーキング、学習、イノベーション**を促進している。



公共機関は往々にして孤立して運営されるため、非効率が生じやすい。**Samverket** は、**官庁を超えた協働の場を提供し**、連携を強化



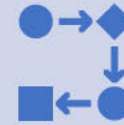
「**サードプレイス（第三の場所）**」の概念に着想を得ており、階層的な壁を取り払い、自然発生的な**知識共有や共同課題解決**を促進



コミュニティ・ファシリテーターが運営を担い、定期的な**共同学習イベント、ワークショップ、イノベーションラボ**を通じ、実践的な解決策の創出

“beta.gouv.fr” | フランス

“beta.gouv.fr” は、行政官とデジタル分野の専門家が協働するインキュベーション・プログラム。アジャイルかつユーザー主導のアプローチを採用し、市民中心の効果的なサービス構築を行っている。



アジャイルかつユーザー主導の手法によりデジタルサービスを開発。実際のフィードバックをもとに**迅速なプロトタイピングと改善**を実施



公務員を**イノベーター**として育成し、**デジタル専門家とペア**を組ませる。プロジェクトは「調査」「構築」「加速」「移行」の4段階で進化



半年ごとに**評価**を行い、成功したものは拡大する一方、その他は**方向転換**又は**終了**させることで、**有効性、効率性、ユーザー中心性**を確保

Tiger Teams | アメリカ（労働省）

Tiger Teams は、**州レベルの失業保険制度の改善**を支援する専門家チーム。公平性、効率性、不正防止を強化することを目的としている。



米国労働省の一部でありながら、**州政府機関に直接入り込み**、政策立案者や行政担当者と協働して制度の課題を分析し、最適な解決策を共創



「公平性とアクセス向上」「迅速性と業務滞留の解消」「不正防止」の3つの柱に重点を置き、連邦補助金を活用しながら**迅速かつ実践的な提言**を提供



州レベルでの協働から得られた知見を活用し、**ベストプラクティス、ツール、リソースを開発**することで、**米国全体の失業保険制度の改革**を加速

なぜ 未来志向の イノベーションが 必要なのか？

不確実性の高い政策環境においては 新たな視点と未来を見据えた意思決定を 取り入れる必要がある



従来のガバナンス手法

- 発生した**問題に対処**し、対応策を講じることが中心。
- **長期間**の調査や政策立案プロセスを経てから実施に移るため、変化への対応が遅れがち。



不確実な政策環境に
求められるアプローチ

- 予測不能な課題に備え、さまざまな未来シナリオを想定し、**事前に対策**を講じる。
- 変化する状況に**迅速**に対応し、継続的に政策を見直しながら調整していく。

高齢化の下での公務人材管理 | スロベニア

スロベニア行政省は、高齢化が進む公務員の人材管理と変化する働き方に対応するため、OPSIと協力して、**未来の人材管理のあり方を探求**



戦略的フォーサイトを活用し、**公務の将来についてホライズンスキニングとニーズを予測**。人材管理の未来を考えるための**4つのシナリオ**を策定



政策担当者や人材管理の専門家とともにシナリオを分析し、今後の変化に備えるための4つの具体的なイノベーションを開発



最終報告書では、**EU加盟国（EUPAN）の公務員制度**における高齢化対応と人材管理の効果的な手法として、トレンド、優良事例、推奨策を提示

将来世代コミッショナー | ウェールズ

2015年、ウェールズ政府は**将来世代福祉法** (Wellbeing of Future Generations Act) を制定。この法律は、2050年のウェールズのビジョンを国家的な福祉目標として定め、**政策立案者に長期的な視点を考慮することを義務付けるもの。**



「Wales We Want (私たちが望むウェールズ)」という国民対話を通じて、持続可能な発展を確保するための**野心的な長期目標**を策定



ウェールズ政府は「**将来世代コミッショナー**」を任命し、公的機関の福祉目標に関する助言、支援、提言、監視を行う権限を付与



将来世代コミッショナーチームは**未来洞察の専門知識**を持ち、**先見的な手法の理解・実践のための研修**を提供するほか、「未来トレンド報告書」を作成

教育の未来ペルソナ | マルタ

マルタの教育・スポーツ・
青少年・研究・イノベー
ション省（MEYR）は、
OECDと協力し、「**国家教育戦略2024-2030**」を未来
の変化を考慮した形で検証



MEYRは、**教育システム全体の関係者と連携し**、
「未来ペルソナ」を活用して、将来の教育関係
者のニーズを探求



MEYR内に「**計画・戦略的フォースイト局**」を新設し、
先見型アプローチを政策プロセスに組み込む方法を模
索



マルタ公務員研究所は、**戦略的未来洞察に関する新た
な研修プログラムを開発**し、先見的能力（アンティシ
パトリー・コンピテンシー）の公務員育成への導入を
検討中

先見的ガバナンス制度 | フィンランド

フィンランドは、政府内外の幅広い関係者を巻き込み、**未来洞察（フォーサイト）**を政策立案に組み込む「**先見的ガバナンス**」の制度を確立



政府は各選挙期間ごとに「**未来レポート**」を議会に提出し、将来重要となる課題について政府全体で議論を促進



「**政府フォーサイト・グループ**」は、この未来レポートに関する助言を行う**専門家チーム**であり、フォーサイト活動と政策決定プロセスの連携を強化する役割を担う。



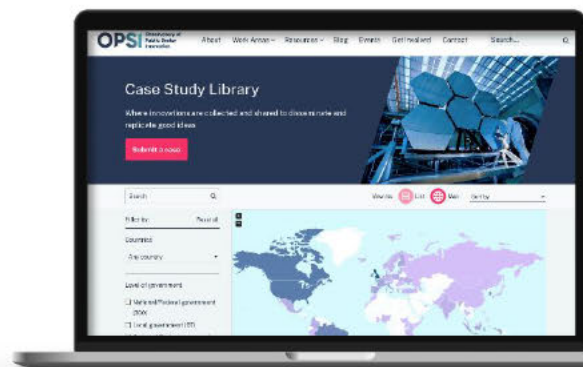
「**未来委員会（Parliamentary Committee for the Future）**」は、政府と継続的かつ積極的に対話を行い、将来の課題やその解決手段について議論を深めている。

行政サービスは、単なる行政手続きではない。
それは、**私たちの社会と未来を創ること。**

いま、**高齢化、デジタル変革、気候変動**という未曾有の課題に直面し、
従来のやり方では、もはや対応しきれない。
新しい発想、新しいアプローチが求められている。

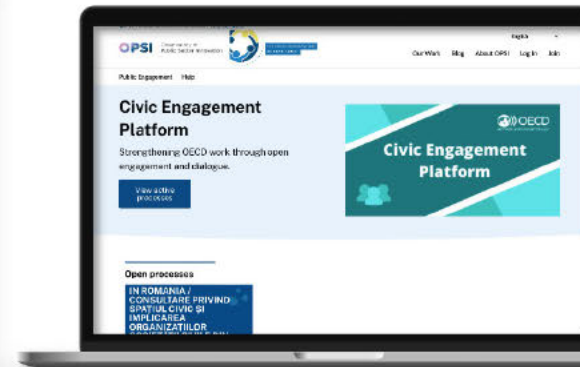
共創と未来予測は、抽象的な概念ではなく
より人間らしく、しなやかで、効果的な行政を実現する
実践的なツール

イノベーションのプラットフォーム



ケーススタディ・プラットフォーム

世界各国の行政イノベーション事例を集約。各国のあらゆるレベルの政府がどのようにイノベーションを進めているのかを知り、次の一手のヒントにすることができる。

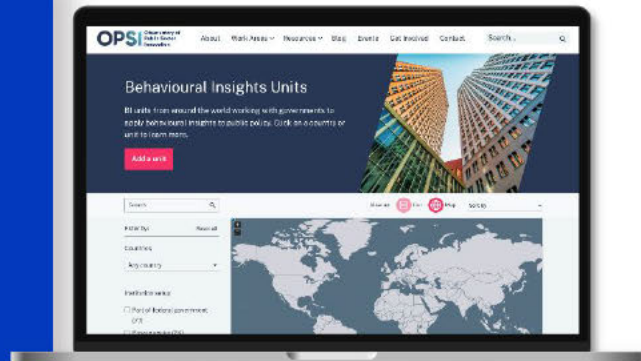


パブリック・エンゲージメント・プラットフォーム

主要政策領域につき、ステークホルダーの意見を収集し、議論を促進するための使いやすい素材を提供している。

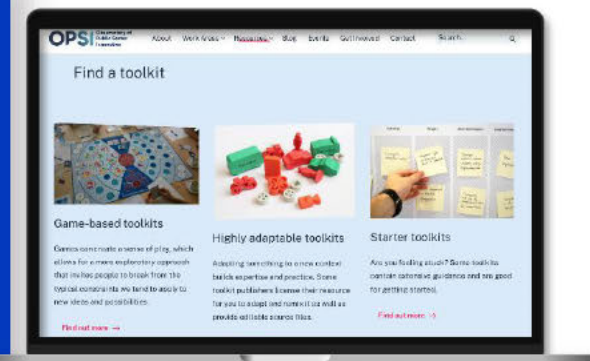
行動科学ナレッジハブ

世界各国の行動科学ユニットのデータを集約したインタラクティブなマップ。進行中・完了済み・実施予定のプロジェクトを一目で把握できる。



ツールキット・ナビゲーター

行政イノベーションを支援する、厳選された無料のツールキット集。実践に役立つリソースが揃っている。



**未来を知る最も確実な方法は
それを共に創り出すこと**



Get in touch

Marco Daglio

Head of the Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)
OECD Public Governance Directorate

