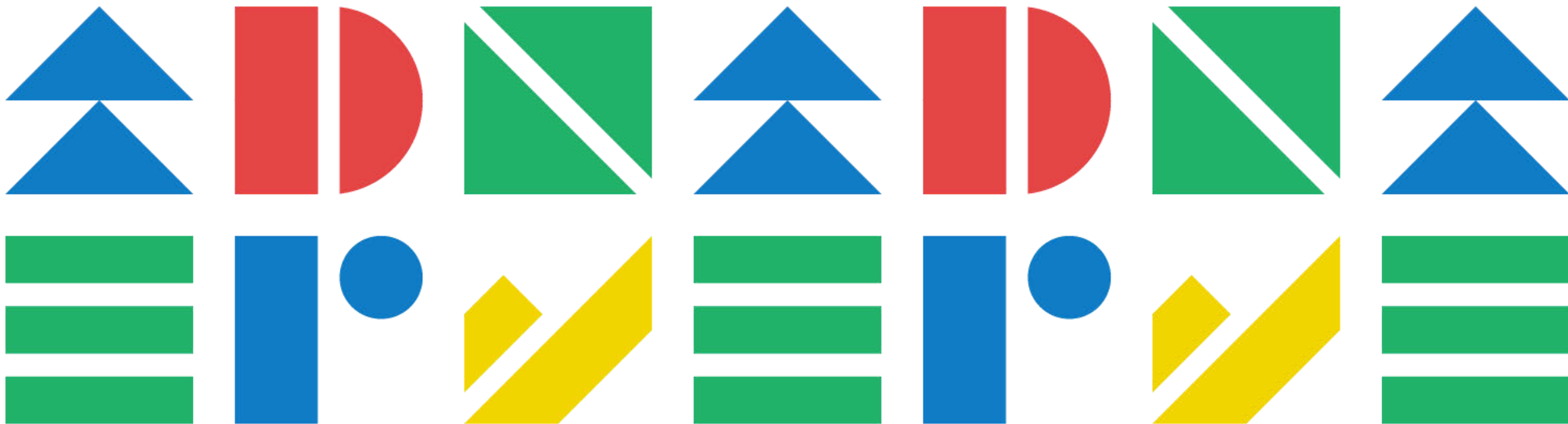


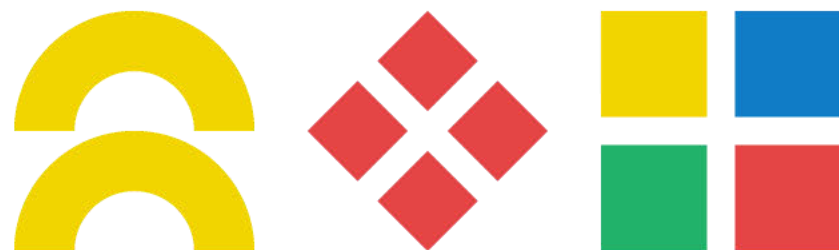


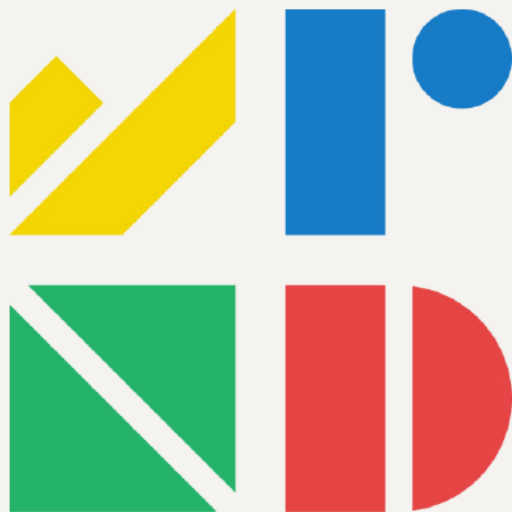
人に寄り添う やさしい政策へ

政策立案におけるデザインアプローチの可能性

JAPAN+Dプロジェクトチーム

2023年3月31日





JAPAN+Dでは、
ミッション（目指す社会のあり方）
およびバリューズ（行動指針）
を掲げています



MISSION

日本の行政にデザインアプローチを取り入れ、
人に寄り添うやさしい政策を実現します



VALUES

「探索」 私たちは、これまでのフレームに加えて、未来
起点で課題を探索します

「問い」 私たちは、徹底的なユーザーリサーチを通じ、
本質的な問いをつくります

「共創」 私たちは、多様な価値観を尊重しつつ、仲間と
共創します

「改善」 私たちは、省庁の垣根を越えた課題であっても、
積極的に改善に挑戦します

「実装」 私たちは、一人ひとりに共感される政策をつく
り、責任を持って届けます



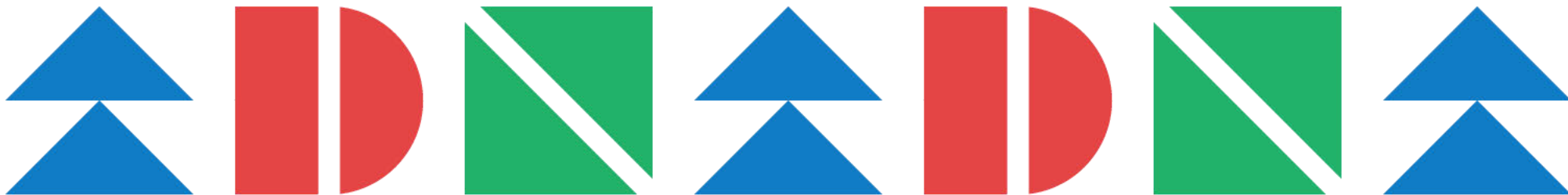
私たちの、これまでと、これから

価値観が多様になり、社会が複雑で不確実になっている中で、これまでの政策づくりでは取りこぼしてしまう可能性のある課題が増えています。今まで以上にありうる未来を広く探索し、多様な人の共感を得つつ、実験し改善し続けることを目指して、2021年度、私たちはJAPAN+Dという旗を掲げました。

2022年度は、国や自治体で政策づくりに取り組む同じ思いを持った新たな仲間とともに、企業や市民のみなさんとの対話を通じた政策立案の共創と実践に挑戦しました。その中で、私たちは、人に寄り添う政策立案の可能性に大きな手ごたえを得ました。その手ごたえを、多くの人と共有し、ともに学びあうための研修プログラムも作成しました。

もっと、もっと、人に寄り添う政策を。JAPAN+Dは、ともに挑戦し、学びあう仲間をお待ちしています。





1 人に寄り添うやさしい政策へのあゆみ

JAPAN+D 2022年度の活動シェア

- 1-1.これまでのあゆみ
- 1-2.政策立案手法に関する海外先行研究の調査
- 1-3.教育コンテンツの作成

人に寄り添う
やさしい政策へ

2 人に寄り添うやさしい政策づくりへの挑戦

政策へのデザインアプローチ導入試行の結果

- 2-1.政策デザインによる変化を目指したプロセス
- 2-2.組織のマインドチェンジ、チームアップを目指したプロセス

3 人に寄り添うやさしい政策で私たちが目指す未来

- 3-1.デザインアプローチの伴走から見てきたこと
- 3-2.次年度以降の取り組み



JAPAN+Dでは2021年度、「政策づくり」「組織づくり」「仲間づくり」という3つのテーマを掲げ、それぞれの領域でアクションプランを立案しました。



政策づくり

新しい政策立案プロセスへの挑戦



人に寄り添う政策を実現するため、政策立案プロセスへのデザインアプローチ手法の導入にチャレンジします。

ナレッジの蓄積と共有



実践を通じて得た新しい知識と経験を組織に蓄積し、発信・共有します。



組織づくり

政策デザイン導入チームの設置



省内で意志あるメンバーを募り、政策へのデザインアプローチ導入を推進するための横断的な組織を設置します。

デザイン導入のための外部人材登用



政策へのデザインアプローチ導入について対話・伴走できるデザイン人材を省内に登用します。

政策デザイン教育の実施



教育プログラムにより、政策企画立案におけるデザインアプローチを理解した、多様な視点に共感できる職員を育成します。



仲間づくり

国内での仲間づくり



行政へのデザインアプローチ導入に関心のあるデザイナー、企業、自治体、省庁等とのコミュニティを形成・拡大し、日本の新たな政策立案プロセスを考えます。

海外での仲間づくり



海外の政策デザインに取り組む地域・機関との関係を構築し、世界で新しい政策立案に挑戦する組織と、知識・経験を共有します。



2022年度、JAPAN+Dは、政策立案におけるデザインアプローチの伴走支援や海外先行研究の調査、政策デザインの教育コンテンツ制作や研修の実施、JAPAN+D Dialogueの開催による取り組みの紹介や有識者とのディスカッション等を行いました。

政策づくり



政策立案 / チームアップに対する
伴走支援



政策立案手法に関する海外先行研究の
調査

組織づくり



教育コンテンツの作成



行政官へのデザインアプローチ研修
(省庁・自治体)



学生へのデザインアプローチ研修



省庁と外部とのハブ機能への挑戦



仲間づくり



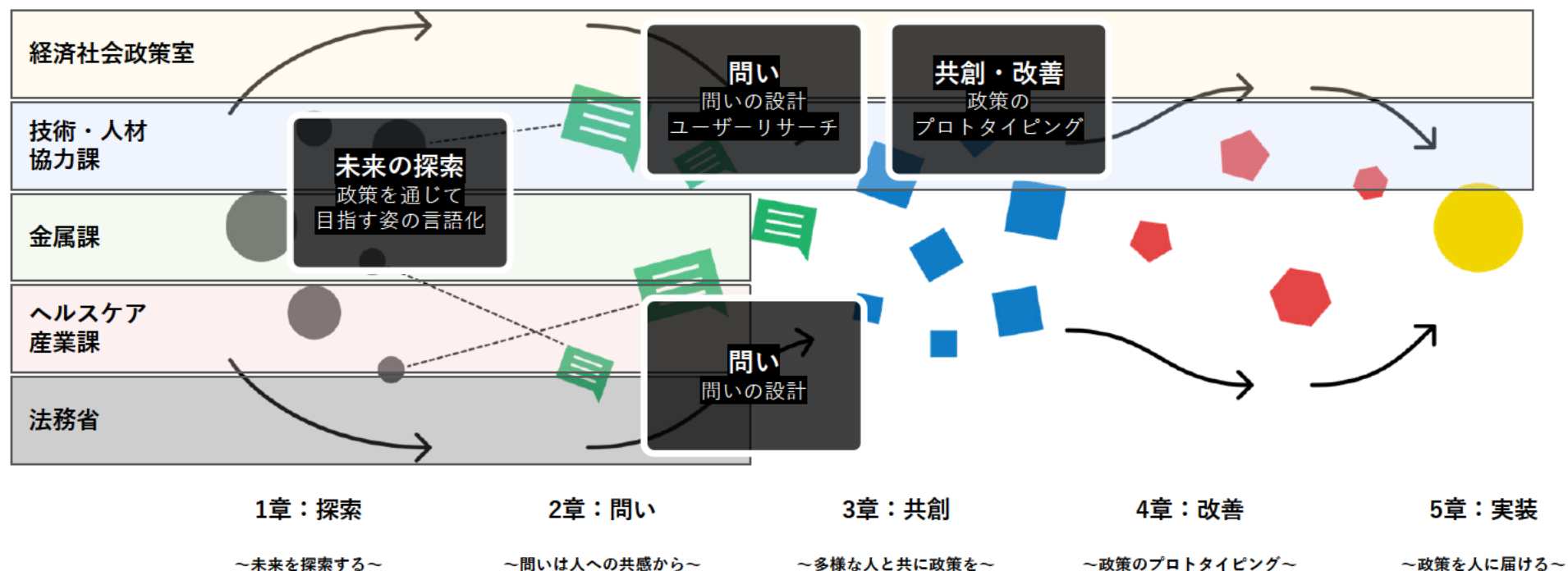
JAPAN+D Dialogue開催



政策へのデザインアプローチ導入組織
との連携



今年度、最も注力した取り組みの一つが政策立案プロセスにデザインアプローチを用いた伴走支援です。経済産業省内だけではなく、法務省ともプロジェクトを実施（支援内容は後述）するなど、省庁の枠組みに囚われない政策デザインを実践しました。



アカデミックな視点、実践的な視点、公務員教育の視点から文献を選定し、デザインアプローチを用いた政策立案の可能性について、海外の先行研究をリサーチしました。



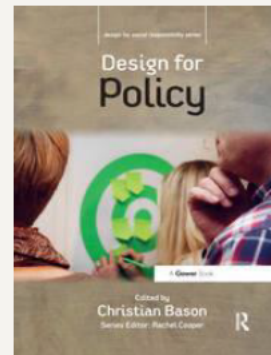
『Policy & Politics』誌
特集「デザインとしての
政策立案」

英国のブリストル大学出版会によって出版されている学術誌。この特集では、デザイン思考が公共政策の立案にもたらす影響の批判的考察が提供されている



『政策立案への
デザインアプローチの応用』

英国政府の内閣府に設置された専門チーム「ポリシーラボ」の成果を取りまとめたレポート。ラボの展開に向けた実践的ポイントが整理されている



クリスチャン・ベイソン編
『Design for Policy』

世界各国の中央・地方政府やシンクタンク、コンサルティング企業でポリシーデザインに関わる理論家・実践者による寄稿をまとめた書籍



Apolitical
『ポリシーメイキング
入門』

全世界の公務員を対象とする学習コミュニティプラットフォームである英国「Apolitical」が作成した、ポリシーメイキングの入門コース



近代の社会問題の「複雑性」。より様々な人々の価値観やニーズが広がっていく「多様性」。そして著しい速度で社会が変化することで生まれる「不確実性」。こうしたキーワードに代表される外部環境の変化も、政策立案に大きな影響を与えています。

「複雑性」

厄介な課題の増加

例) 超高齢化、人口減少、環境問題など

特徴) 課題が多面性を有しており、特定のステークホルダーにとっての解決策が、別のステークホルダーにとっては新たな課題を生み出してしまいうため、中長期目線で多方面の関係者との調整を行いながら取り組みを進めることが求められる

「多様性」

国民の価値観や
需要の多様化

例) 女性の社会進出、ジェンダー、多文化共生など

特徴) 従来の政策にはない新しいニーズや課題が生じたり、企業や市民団体などの組織も、社会的責任や地域貢献などを重視するなど、多様なニーズが顕在化

「不確実性」

社会変化速度の加速

例) 急速なテクノロジーの発展、グローバル化、スマートフォンの浸透など

特徴) 既存の産業や雇用構造の大きな変化や、グローバル化の進展などによって、過去の政策で対応することが難しくなり、政策の対象や意図の見直しなどの迅速な対応が求められる



著しく変化する社会や外部環境に対応するためにはどうすればいいか。海外の政策づくりにおけるトレンド調査を通じ、政策づくりにおいて重要な3つの要素が存在することが見えてきました。

複雑性に対して...

**真の課題を
問い直す**

中長期的な視点（ビジョン）を設定しながら、厄介な問題に対して、多様な視点を掛け合わせて相互に依存する仕組みを理解し、政策により解決すべき本質的な課題の再定義から始める。

多様性に対して...

**多様な人に
共感し届ける**

多様なニーズに耳を傾け、政策が対象とする人や組織が本当に困っていることや求めていることを深く理解し、政策に反映。本当に届けたい人から共感される伝達を大切にする。

不確実性に対して...

**実験し
改善し続ける**

時代の変化を捉え、意図する政策の成果を出すためには、実験による検証を繰り返すことが重要。そこから得た学びを通して、より確度の高い政策を提供する。



アジェンダ設定から評価・改善まで、政策立案のフローにおいてデザインアプローチの視点をどのように活用することができるか。
リサーチから明らかになったポイントを以下のようにまとめました。

アジェンダ設定	課題の設定	政策案の策定	意思決定・実行	評価・改善
今の政策課題だけではなく、未来に視線を向け、社会変化やトレンド、作り手の意思に基づく政策の意図（ビジョン）の設定	初期仮説に捉われない、国民や組織の真の課題やニーズの探索的な調査と課題の再定義	内部で熟考するだけでなく、再定義した問いを解決する政策を発想するため、政策対象者や専門家などを巻き込んだ発想	予算などの組織の論理だけでなく、受益者への効果を軸にした意思決定と共感されるサービス実装や政策の意図の伝達	作って届けて終わりではなく、政策実行後の双方向的なフィードバック設計と評価・改善の繰り返し
- 外部環境とトレンド調査 - ビジョン策定	- 探索型リサーチ - 問いの再定義	- 共創 - 創造的思考	- 実験 - プロトタイピング - サービス設計 - 意図伝達	- テスト・評価 - 改善の反復



海外事例の研究を通じ、デザインアプローチを適用しやすい領域、親和性の高い領域についても考察を行いました。

海外では高齢者の相互扶助といったマイノリティ支援分野や公務員の創造性教育などの教育支援分野において、デザインアプローチを適用するケースが見られます。

また、市民や企業との共創による政策立案もデザインアプローチが有効な領域のひとつです。

北欧では実際に都市や地域を舞台にした社会実験を通じて政策デザインが行われている事例もあります。

政策の アジェンダ・ 領域

マイノリティ の支援

【例】
高齢者の相互扶助
ネットワーク促進
(イギリス)

教育・学習 の支援

【例】
公務員の創造性を高める
共創手法の教育
(オーストラリア)

刑事・司法 領域の支援

【例】
犯罪撲滅を促進する政策
(オランダ)

政策 実施手法

市民・企業 との共創

【例】
不法占拠地の市民
による緑地化
(米国)

サービスの 開発

【例】
多様性とインクルージョ
ンを考慮した公共サービ
スの開発
(カナダ)

社会実験

【例】
ベーシックインカムに
関する社会実験
(フィンランド)

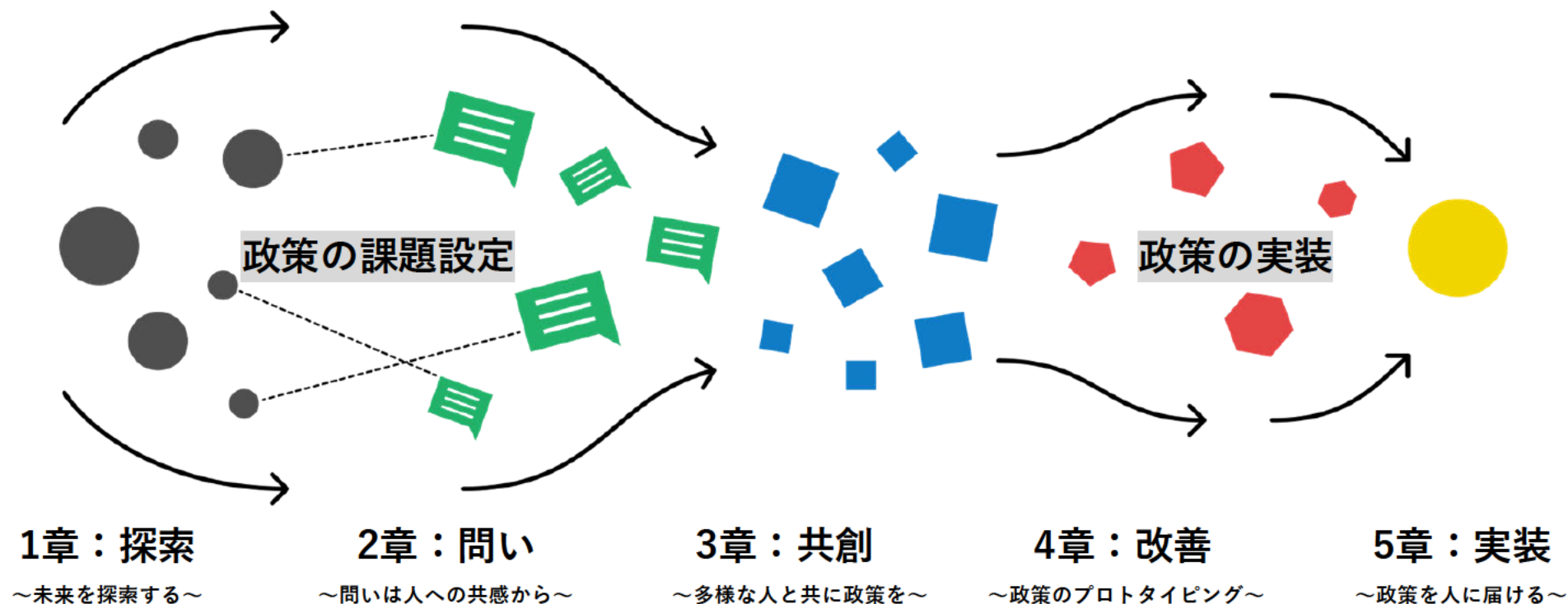


これからの政策立案者に求められる新しいスキルや手法について、以下のように整理しました。デザインアプローチに限らず、人に寄り添う政策立案のスキルや手法を柔軟に取り入れることが重要だと、私たちは考えます。

スキル・アプローチ	定義	手法分類
共創	多様な立場のステークホルダーと協業しながら、ともに新しい価値を生み出していく手法	デザインアプローチ
プロトタイプ	製品の原型あるいは試作品のこと。これを提供することで、エンドユーザーの意見や要求を明確にし、製品の品質改善を図ることが可能	デザインアプローチ
ユーザーテスト	ユーザー中心設計のインタラクションデザインの文脈で、ある製品を評価するために実際にユーザーにその製品を試してもらう手法	デザインアプローチ
インタビュー・探索型リサーチ	相手との信頼関係を構築しながら、深いニーズを探っていく手法	デザインアプローチ
実験	混沌とした実験環境下で複数の従属変数を同時に取り扱いながら、起きる現象を複眼的に観察し、次の実践に直接役立つような情報・知見を得る手法	EBPM / デザインアプローチ
文献調査・データ分析	文献・データ・学術論文などを収集し、情報を整理し、分析する手法	EBPM
デザインスプリント	5日間でデザイン、プロトタイピング、ユーザーへのアイデア検証を行い、ビジネス上の問題に答えを出す手法	アジャイル手法
リーンプロジェクトマネジメント	プロジェクトの各フェーズで無駄を省くことにより、顧客にとっての価値を高める手法	アジャイル手法



JAPAN+Dは2022年度、人に寄り添うやさしい政策づくりを行うためのスキルやマインドセットを解説した教育コンテンツを作成しました。JAPAN+DのValuesである「探索」「問い」「共創」「改善」「実装」に沿って動画コンテンツを提供しています。



本プログラムでは、専門家や有識者によるアカデミックな視点や実際の事例の説明なども交えたコンテンツを作成しました。JAPAN+Dの5つのValuesと、政策デザインについての導入を加えた計6つのプログラムで体系的に学習することが可能です。

章	講師		説明内容
0章 ONBOARDING ～人に寄り添う政策とは～	クリスチャン・ベyson		なぜ政策の中にデザインアプローチが必要なのか（デンマークの事例をもとに）
	石川 俊祐 (KESIKI)		学びの循環 / 1章への導入
1章 探索 ～未来を探索する～	岩崎 博論 (武蔵野美術大学)		未来のありたい姿を描く（マクロ・ミクロの視点/事例）/未来の描き方
2章 問い ～問いは人への共感から～	石川 俊祐 (KESIKI)		本質的な問いの重要性/表層と深層（インサイト）/インサイトの捉え方
	中村 寛 (多摩美術大学)		人類学から学ぶインサイトの導入（観察の仕方/人類学の参与・介入の事例）
3章 共創 ～多様な人と共に政策を～	市川 文子 (リパブリック)		共創とは何か/共創への態度/政策のステークホルダーを巻き込む
4章 改善 ～政策のプロトタイピング～	マイルズペニンントン (東京大学)		プロトタイプの目的/プロトタイプの手法
	大貫 冬斗 (KESIKI)		政策立案などのプロセスの中でのプロトタイピングの重要性 取り組み姿勢/政策or公共におけるプロトタイプ事例
5章 実装 ～政策を人に届ける～	九法 崇雄 (KESIKI)		ナラティブ/社会と関係性を構築するためのストーリーテリング
	橋本 直樹 (JAPAN+D)		特許庁I-OPENプロジェクトの事例



本プログラムの学びをより実践的に活用してもらうため、それぞれのプログラムに対しワークシートを作成。受講者が自らの政策づくりに携わる際にも活用できるツールの提供を目指しました。

章	章のゴール	ワーク内容
1章 探索 ～未来を探索する～	VUCAな社会の中で、さまざまな兆しを統合的に捉えながら、未来起点で考えられるようになる。	・現在、3年後、5年後、10年後の兆しをリサーチ ・それらを統合的に捉えた時に、導かれる未来シナリオの仮説作りをする(ビジュアル・文字)
2章 問い ～問いは人への共感から～	本質的な問いの重要性と問いの立て方を理解する また、ステークホルダーへ共感しインサイトを発見するためのデザインリサーチの取り組み方を知る。	・担当する政策の想定ユーザーが普段見ていることや考えていること、行動や願望などを、具体性を持って書き出し、その中から潜在的な課題を気づきとして特定する(コンテキストマップ) ・その特定したユーザーに対して何をどうすれば、その課題が解決されるのか、問いを立てる(How Might We Question)
3章 共創 ～多様な人と共に政策を～	政策立案のステークホルダーは省内、他省庁、地域企業など、多岐にわたることを理解する。 また、意味のある共創とは何かを学ぶ。	担当する政策を真ん中に置き、その政策により誰が誰に、どういう目的で、どの手段を通じて、どのような価値交換をもたらすのかを整理する。
4章 改善 ～政策のプロトタイプング～	プロトタイプの意味や意義を理解する。 また、立案の早い段階でアイデアを試すことで小さく安全に失敗し、正しい学びを得、より使われる政策になることを理解する。	2章で設定した問いを起点にアイデア出しをする。 そのアイデアのコンセプトや、もたらすインパクトを書き出す。 具体的体験をスケッチで示して他の人に共有し、活用する価値があるか、想定した結果が出ると思うかを、その理由と合わせてヒアリングする。
5章 実装 ～政策を人に届ける～	受け手の共感を生む伝え方とは何か、その要素は何かを理解する。	自分が立案した政策を発表する広報発表資料を作成する。 読み手に何を一番伝えたいのか、それを受け取る人にとって一番の価値はを端的に表現する。 実際に、記者会見をするつもりで他の人に発表し、わかりやすさ、価値の伝達、共感性などを確認する。



経済社会政策室では、女性の活躍を推進する政策を含む多数の政策を実施し、一定の成果を上げていました。しかしながら、ジェンダーに限らず真の多様性を実現するための転換期にある中、今後の政策においてどのような方向性を目指し、どう進んでいくべきかという課題感が生じていました。

このような課題に対応するため、目指す社会像を解像度高く定義し、そのビジョンに沿った方針を検討するためのツールを作成することを、今年度のゴールとして設定しました。

背景

- 企業を対象とした女性活躍推進に一定の成果
- **今後のダイバーシティを推進していくために、何を目指してどう走るのだろうか？**という問い



ゴール設定

- **目指す社会像（ビジョン）の解像度をあげる**
- **ビジョンに対する走り方を検討するツール作成**



今回の伴走支援では、掲げたゴールに対し、3つのステップで取り組みました。最初に、未来に向けて経済社会政策室が目指すべき社会像を描き、次にこれまでの政策について理解を深め、未来と現在を繋ぐ方針を「コンパス」の形で整理しました。そして、対話を繰り返しながら、ビジョンを実現するための最初の一步として、企業向けにもダイバーシティ推進の方向性を検討するツールとしての活用機会を発想し、その可能性を検討するという追加プロセスを行いました。

STEP 1

目指す姿の言語化

- 年表形式のロードマップ作成
- 対話によりビジョンを磨く
⇒言葉による最終化

STEP 2

現状理解とコンパスの創出

- 現在までの政策を整理
- ビジョンへの走り方（指針）
⇒コンパスの策定

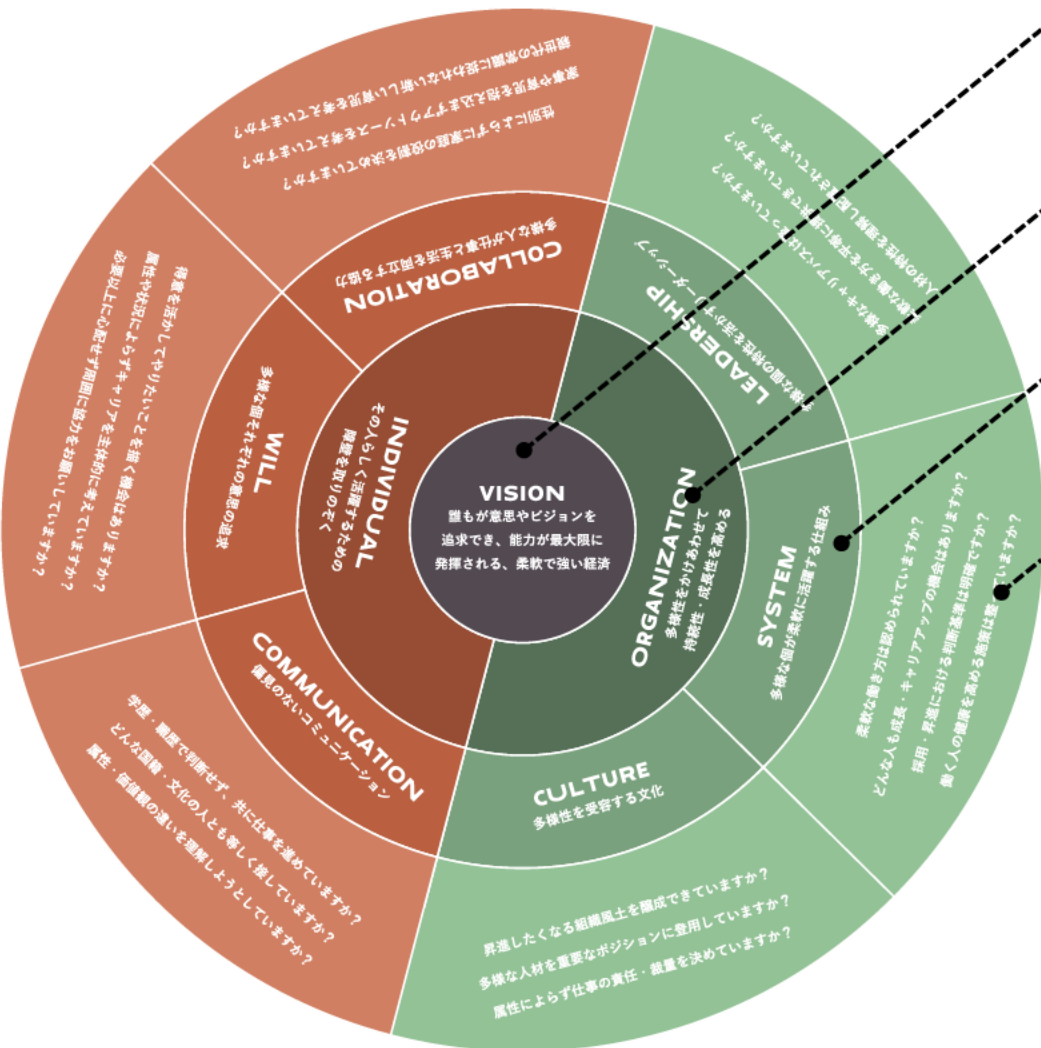
STEP 3

企業向けツールの可能性検討

- 企業における活用機会を探る対話
- コンパスの背景説明資料の作成
⇒来年度に向けた仕込み



ティ・コンパスがデザインされました。中心には、経済社会政策室の目指す姿を据え、2層目には「個人」と「組織・企業」それぞれの視点で成し遂げたいことを記載。3層目には6つの行動指針、さらにその外には、それぞれの指針に対する「具体的な問い」と、コンパスの中心から外に向かって、抽象から具体へと展開していく形で整理されています。



技術・人材協力課では特に高度外国人材に関する政策にフォーカスし、伴走支援を行いました。背景には、高度外国人材を活用しきれていない企業において、採用や活躍に関するハードルが高いという課題感があります。企業がつイメージを払拭するため、政策意図を再設定したうえで、コミュニケーションのあり方の設計、プロトタイプを作成を伴走支援のゴールに設定しました。

背景

- 高度外国人材の政策に焦点
- まだ高度外国人材の活躍が進んでいない企業にとっては、採用して活躍してもらうのが難しいというイメージも



ゴール設定

- 高度外国人材政策の意図の再設定
- ビジョンに近づくコミュニケーションのあり方を検討、作成



経済社会政策室ではビジョンや戦略・方針など、より上流のプロセスに焦点を当てていましたが、技術・人材協力課との伴走支援では、ビジョン設定を短時間で実施しながら、ステップ2、3にある、政策の対象となる企業のリサーチやより政策の受け手を意識した具体的なコミュニケーション機会に焦点を当てています。

デザインアプローチとの親和性の観点からも、顔の見える企業や個人が存在するプロジェクトであり、これまで捉えきれなかった対象となる企業の課題感や機会を発見することに重きをおいたプロセス設計となっています。



ユーザーリサーチから学んだ各ステップに応じてユーザーへ情報提供を行うポータルサイトのプロトタイプをデザインしました。

ポータルサイトのトップには、本来の高度外国人材政策の意図を正しく伝えるためのコピーを記載。その直下に「海外人材の可能性を知る」から「育成と定着」までの各ステップを表記しました。該当するステップをユーザーに選択してもらうことで、ステップに応じた内容の情報提供が行える体験となっています。



「海外人材の可能性を知る」では、すでに技術・人材協力課やJETROに蓄積されている企業の成功事例を活用して、実際に活躍する高度外国人とその活躍の裏にある経営者・人事の2つの視点からストーリーを伝える表現を検討。



経済社会政策室および技術・人材協力課の伴走支援において、ターゲットを定義したうえで、ユーザーリサーチを行い、新たなコミュニケーション機会を検討しました。一方で次のような課題も見えてきました。

**ユーザー動線と
その課題の解像度を高める
リサーチ**

今年度は2件のインタビューを通じてユーザー動線の全体像と特定のステップでの課題を深く理解することに注力した。ただし、政策フロー全体における各ステップの課題を抽出するためには、対象者の数と幅が充分ではないため、今後より包括的に課題を理解するリサーチの可能性が考えられる。

**情報・施策
伝え方等の
サービス再設計**

今後のリサーチで明らかになる課題を解消する情報設計、施策検討、伝え方などを再設計をする余地があると考えられる。例えば、今年度1件のインタビュー対象者から、海外人材を採用するための手続きの分断や煩雑さが課題に挙げられており、こうした課題を解決するサービス設計の可能性として考えられる。

実装・検証

再設計されたサービスを具体的に実装して、対象となる企業に使ってもらい、フィードバックを得ながら改善していくことで、よりよい政策へと繋がると考えられる。



JAPAN+Dは、経済社会政策室および技術・人材協力課に加え、法務省と経済産業省の新しいプロジェクトの立ち上げにおいて、デザインアプローチの伴走支援を実施しました。

法務省職員自らの発意による政策立案を促進する「HOUMU MADEプロジェクト」。そして、金属新素材を活用したビジネスニーズの発掘や、ヘルスケアスタートアップの事業展開支援を企図したプロジェクト。

JAPAN+Dは、政策立案における、目指すべき未来の姿の立案や本質的な課題抽出を行いました。



法務省 HOUMU MADE プロジェクト

職員発意による
政策立案支援プロジェクト



経済産業省 金属課

金属新素材を活用した
ビジネスニーズの発掘



経済産業省 ヘルスケア産業課

ヘルスケアスタートアップの
ビジネス展開支援



政策アイデアの立案のプロセスでは、数多くの面白い議論やアイデアが生まれました。

政策アイデアの実現可能性や是非を問うにはまだまだ時期尚早です。しかし、今回は実際の政策の当事者や使い手の視点に立ち、寄り添う政策をつくるための議論を喚起できたことがこの伴走支援における大きな成果だと考えています。



法務省 HOUMU MADE プロジェクト

誰に

トランスジェンダー・外国人等の社会的マイノリティ

実現したいこと

一人の人間として尊重した法務行政の実現

政策アイデア

バーチャル技術による匿名性をもった刑務所での指導の実施



経済産業省 金属課

誰に

オシャレに気を遣うサバゲー等のアクティブな趣味を持つ女性

実現したいこと

日常的な死亡事故を減少しつつ活動の幅が広がる社会の実現

政策アイデア

ビジネス支援ではなく、国民の身近な安全を守る金属開発支援



経済産業省 ヘルスケア産業課

誰に

スポーツ等の一芸に秀でた青少年

実現したいこと

型破り人材の能力が社会に発揮しやすい社会の実現

政策アイデア

バランスを欠きやすい型破り人材への社会への関わり方を支援



2022年度の伴走支援を通じ、次のような4つの課題も見えてきました。

新たなアプローチを試すためには、組織からこれまでと異なるアプローチに対する説明責任を求められること。はじめて取り組む場合には伴走してくれるパートナーがいなければ上手くいかないこと。伴走支援を通じデザインアプローチの有効性を実感してくれるケースが多かったものの、実施するための時間が足りないという声が多かったこと。デザインアプローチの効果をどのように検証するのかが確立していないこと。

どのようにして課題を乗り越えていくか。JAPAN+Dでは次年度以降、検討していきます。

組織への
説明責任

伴走パートナーの
必要性

時間不足

検証方法が
未確立



伴走先の職員へのインタビューを通じて、私たち行政組織が持つべきデザインアプローチの mindset とその現実的な効果が見えてきました。

こうした mindset は、複雑性・多様性・不確実性といった外部環境変化に対応するものでもあります。これらを行政組織に浸透させていくことについても、次年度以降、挑戦していきます。



JAPAN+Dでは2022年度の取り組みを踏まえ、「政策づくり」「組織づくり」「仲間づくり」において、次年度以降、次のような取り組みを推進していきます。

政策づくり

これまでの取り組みを通じて、伴走支援を行った課室だけでなくJAPAN+Dのメンバーも成長を遂げることができました。

次年度以降も多様なデザイン組織と連携しつつ、政策づくりにデザインアプローチを取り入れ、人に寄り添うやさしい政策の実現を目指して省内外の政策立案をサポートし、ナレッジを蓄積していきます。

組織づくり

デザインアプローチを取り入れるには、期待効果やチャレンジを評価できる組織や風土づくりが大切です。2022年度は、デザインアプローチの実践を通じ政策の受け取り手や課題の解像度が上がりました。2022年度に作成した政策デザイン研修コンテンツ等を活用し、人に寄り添うやさしい政策立案のための取り組みを組織に浸透させていきます。

仲間づくり

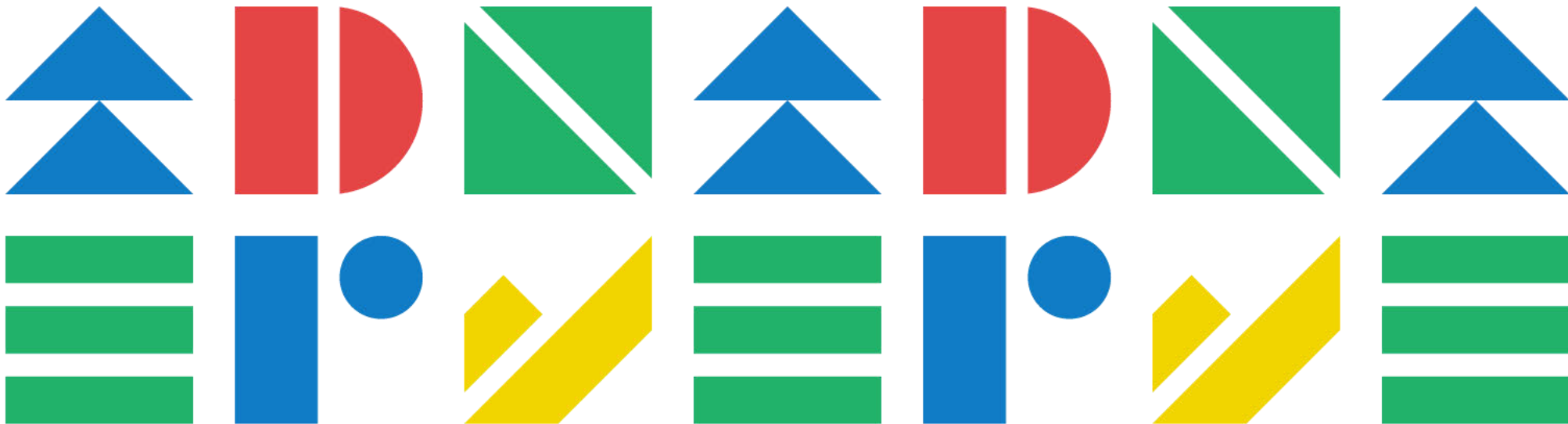
個人の想いや課題感をもとに、政策デザインを推進することが当事者意識やユーザー視点の政策を生み出します。そうした観点で重要になってくるのが仲間づくりです。省庁や自治体、海外政府などの最前線で熱量や問題意識を持っている人々との強いネットワークを築き、政策を共創していく機会をこれからもっと増やしていくことができるよう努めます。





 JAPAN+D **KESIKI INC.**



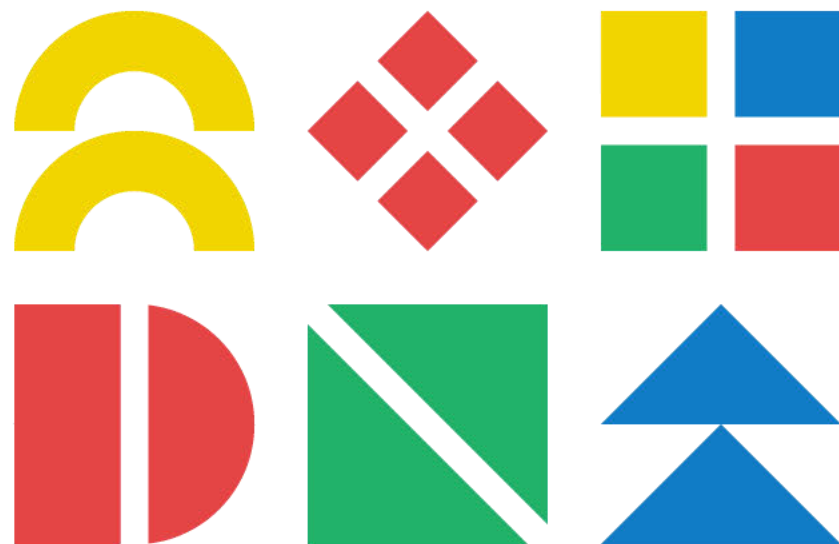


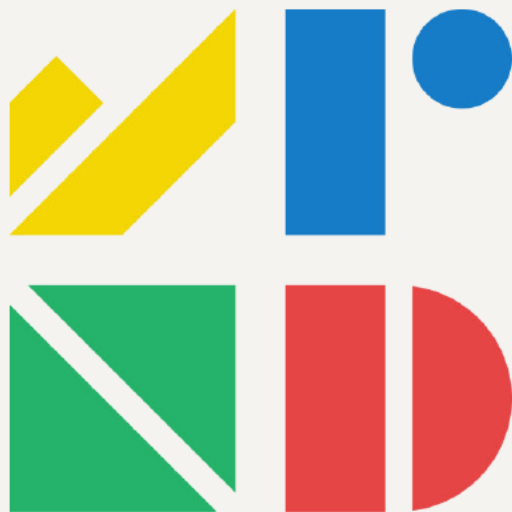
人に寄り添う やさしい政策へ

政策立案におけるデザインアプローチの可能性

JAPAN+Dプロジェクトチーム

2023年3月31日





JAPAN+Dでは、
ミッション（目指す社会のあり方）
およびバリューズ（行動指針）
を掲げています



MISSION

日本の行政にデザインアプローチを取り入れ、
人に寄り添うやさしい政策を実現します



VALUES

「探索」 私たちは、これまでのフレームに加えて、未来
起点で課題を探索します

「問い」 私たちは、徹底的なユーザーリサーチを通じ、
本質的な問いをつくります

「共創」 私たちは、多様な価値観を尊重しつつ、仲間と
共創します

「改善」 私たちは、省庁の垣根を越えた課題であっても、
積極的に改善に挑戦します

「実装」 私たちは、一人ひとりに共感される政策をつく
り、責任を持って届けます



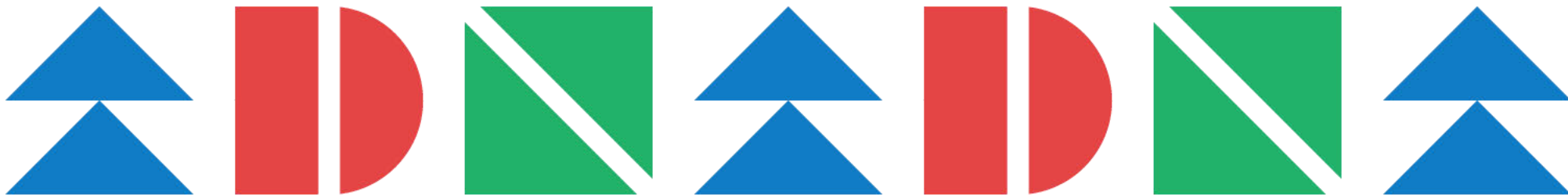
私たちの、これまでと、これから

価値観が多様になり、社会が複雑で不確実になっている中で、これまでの政策づくりでは取りこぼしてしまう可能性のある課題が増えています。今まで以上にありうる未来を広く探索し、多様な人の共感を得つつ、実験し改善し続けることを目指して、2021年度、私たちはJAPAN+Dという旗を掲げました。

2022年度は、国や自治体で政策づくりに取り組む同じ思いを持った新たな仲間とともに、企業や市民のみなさんとの対話を通じた政策立案の共創と実践に挑戦しました。その中で、私たちは、人に寄り添う政策立案の可能性に大きな手ごたえを得ました。その手ごたえを、多くの人と共有し、ともに学びあうための研修プログラムも作成しました。

もっと、もっと、人に寄り添う政策を。JAPAN+Dは、ともに挑戦し、学びあう仲間をお待ちしています。





1 人に寄り添うやさしい政策へのあゆみ

JAPAN+D 2022年度の活動シェア

- 1-1.これまでのあゆみ
- 1-2.政策立案手法に関する海外先行研究の調査
- 1-3.教育コンテンツの作成

人に寄り添う
やさしい政策へ

2 人に寄り添うやさしい政策づくりへの挑戦

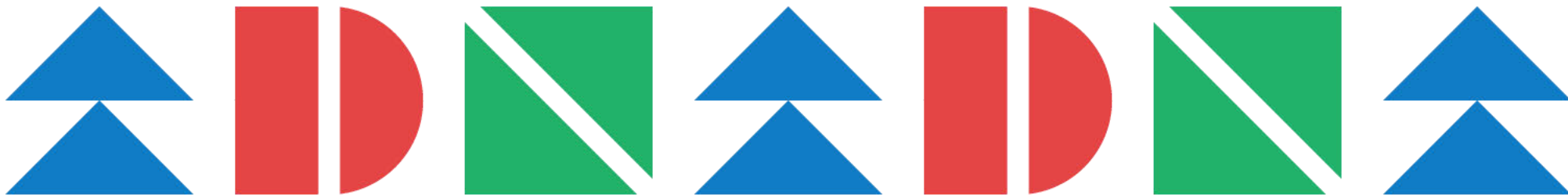
政策へのデザインアプローチ導入試行の結果

- 2-1.政策デザインによる変化を目指したプロセス
- 2-2.組織のマインドチェンジ、チームアップを目指したプロセス

3 人に寄り添うやさしい政策で私たちが目指す未来

- 3-1.デザインアプローチの伴走から見てきたこと
- 3-2.次年度以降の取り組み





1 人に寄り添うやさしい政策へのあゆみ

JAPAN+D 2022年度の活動シェア

- 1-1.これまでのあゆみ
- 1-2.政策立案手法に関する海外先行研究の調査
- 1-3.教育コンテンツの作成

人に寄り添う
やさしい政策へ

2 人に寄り添うやさしい政策づくりへの挑戦

政策へのデザインアプローチ導入試行の結果

- 2-1.政策デザインによる変化を目指したプロセス
- 2-2.組織のマインドチェンジ、チームアップを目指したプロセス

3 人に寄り添うやさしい政策で私たちが目指す未来

- 3-1.デザインアプローチの伴走から見てきたこと
- 3-2.次年度以降の取り組み



JAPAN+Dでは2021年度、「政策づくり」「組織づくり」「仲間づくり」という3つのテーマを掲げ、それぞれの領域でアクションプランを立案しました。



政策づくり

新しい政策立案プロセスへの挑戦



人に寄り添う政策を実現するため、政策立案プロセスへのデザインアプローチ手法の導入にチャレンジします。

ナレッジの蓄積と共有



実践を通じて得た新しい知識と経験を組織に蓄積し、発信・共有します。



組織づくり

政策デザイン導入チームの設置



省内で意志あるメンバーを募り、政策へのデザインアプローチ導入を推進するための横断的な組織を設置します。

デザイン導入のための外部人材登用



政策へのデザインアプローチ導入について対話・伴走できるデザイン人材を省内に登用します。

政策デザイン教育の実施



教育プログラムにより、政策企画立案におけるデザインアプローチを理解した、多様な視点に共感できる職員を育成します。



仲間づくり

国内での仲間づくり



行政へのデザインアプローチ導入に関心のあるデザイナー、企業、自治体、省庁等とのコミュニティを形成・拡大し、日本の新たな政策立案プロセスを考えます。

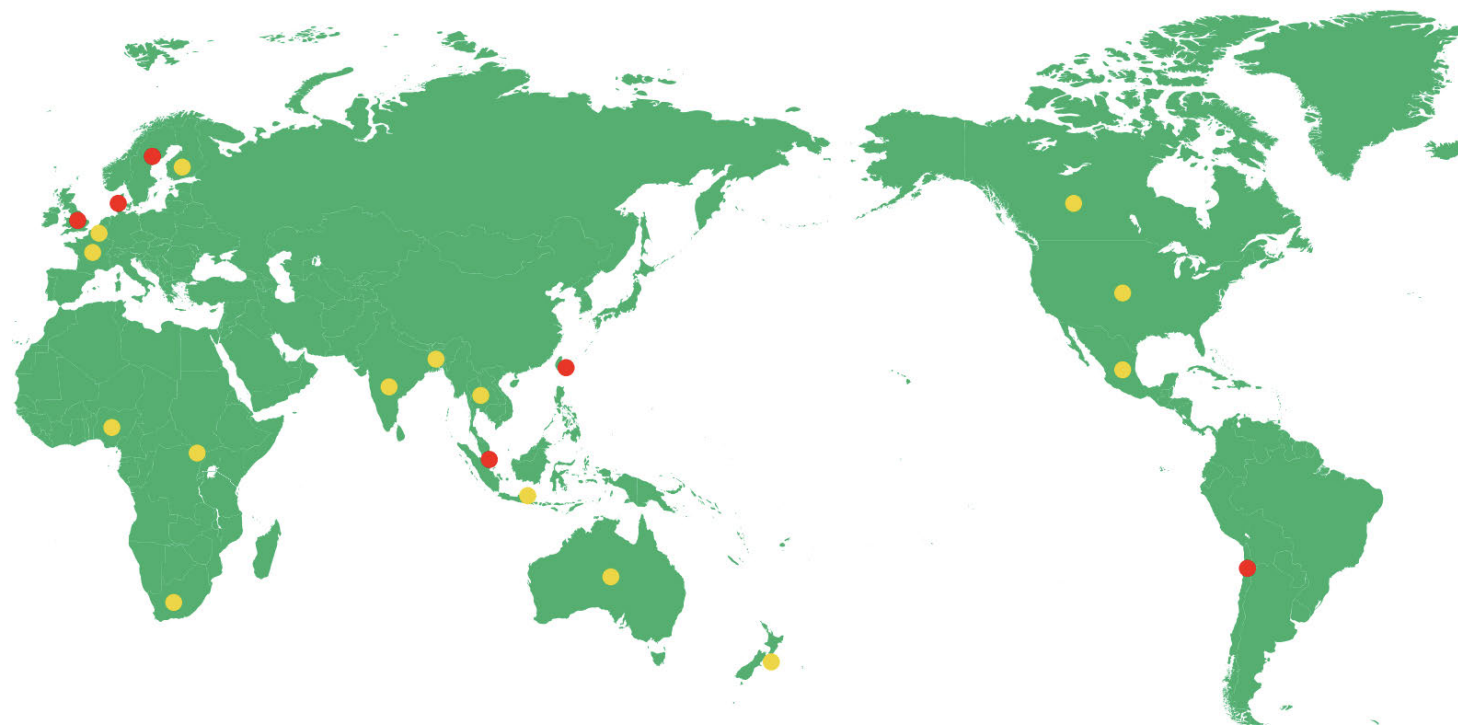
海外での仲間づくり



海外の政策デザインに取り組む地域・機関との関係を構築し、世界で新しい政策立案に挑戦する組織と、知識・経験を共有します。



2021年度は、政府や行政機関の中に政策デザインを推進する専門組織のある国や地域の中から、6つの国や地域をピックアップし、効果的な政策デザインに向けて、どのような組織がどのような取組を行っているのかリサーチを実施しました。



● イギリス
● スウェーデン
● デンマーク
○ オランダ
○ フィンランド
○ フランス

○ ウガンダ
○ ナイジェリア
○ 南アフリカ

● 台湾
● シンガポール
○ インド
○ インドネシア
○ タイ
○ バングラデシュ

○ オーストラリア
○ ニュージーランド

○ アメリカ
○ カナダ
○ メキシコ
● チリ

※政府や行政機関の中に政策デザインを推進する専門組織のある主な国や地域。2021年度、JAPAN+Dでは赤丸の国や地域にリサーチを行った



2022年度、JAPAN+Dは、政策立案におけるデザインアプローチの伴走支援や海外先行研究の調査、政策デザインの教育コンテンツ制作や研修の実施、JAPAN+D Dialogueの開催による取り組みの紹介や有識者とのディスカッション等を行いました。

政策づくり



政策立案 / チームアップに対する
伴走支援



政策立案手法に関する海外先行研究の
調査

組織づくり



教育コンテンツの作成



行政官へのデザインアプローチ研修
(省庁・自治体)



学生へのデザインアプローチ研修



省庁と外部とのハブ機能への挑戦



仲間づくり



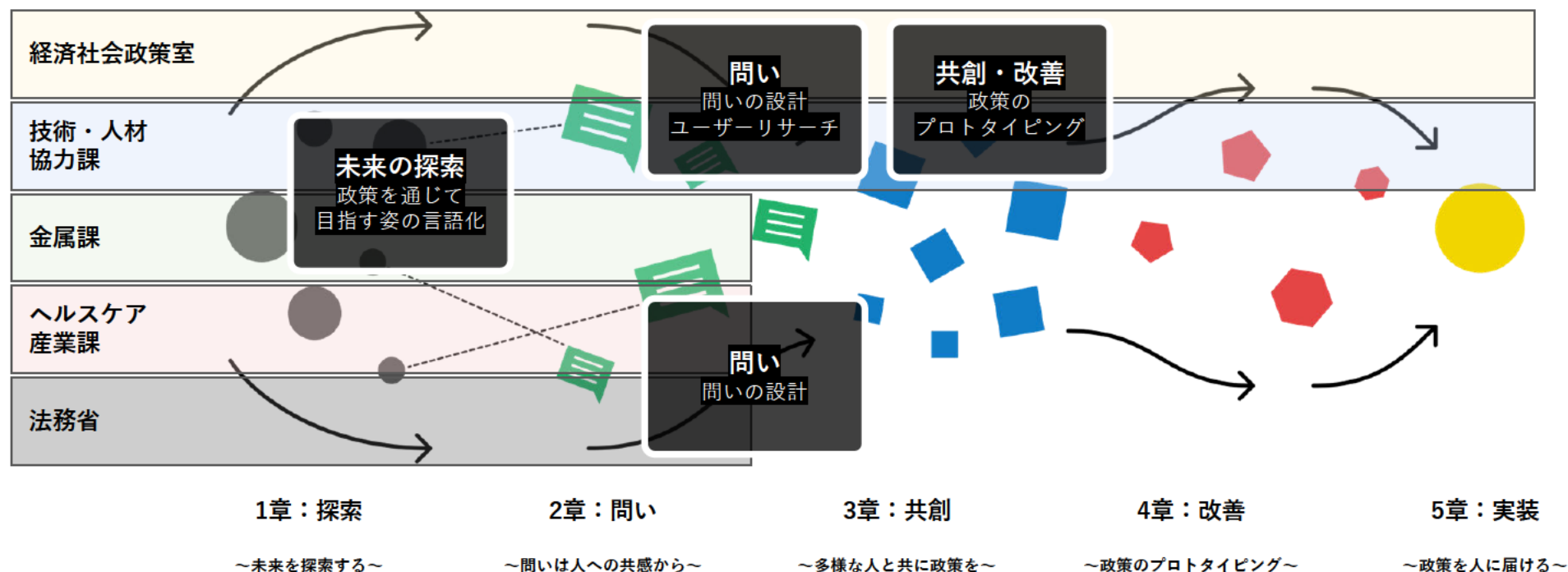
JAPAN+D Dialogue開催



政策へのデザインアプローチ導入組織
との連携



今年度、最も注力した取り組みの一つが政策立案プロセスにデザインアプローチを用いた伴走支援です。経済産業省内だけではなく、法務省ともプロジェクトを実施（支援内容は後述）するなど、省庁の枠組みに囚われない政策デザインを実践しました。

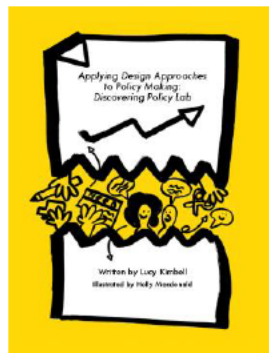


アカデミックな視点、実践的な視点、公務員教育の視点から文献を選定し、デザインアプローチを用いた政策立案の可能性について、海外の先行研究をリサーチしました。



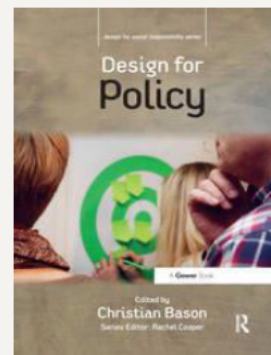
『Policy & Politics』誌
特集「デザインとしての
政策立案」

英国のブリストル大学出版会によって出版されている学術誌。この特集では、デザイン思考が公共政策の立案にもたらす影響の批判的考察が提供されている



『政策立案への
デザインアプローチの応用』

英国政府の内閣府に設置された専門チーム「ポリシーラボ」の成果を取りまとめたレポート。ラボの展開に向けた実践的ポイントが整理されている



クリスチャン・ベイソン編
『Design for Policy』

世界各国の中央・地方政府やシンクタンク、コンサルティング企業でポリシーデザインに関わる理論家・実践者による寄稿をまとめた書籍



Apolitical
『ポリシーメイキング
入門』

全世界の公務員を対象とする学習コミュニティプラットフォームである英国「Apolitical」が作成した、ポリシーメイキングの入門コース



2000年代以降、共創や実験といった手法を用いて政策を立案し、イノベーションを創出していくことが、政策研究における主なテーマになっています。近年では、より政策の効果を高めるため、政策立案におけるプロトタイピングの研究も行われています。



※『Policy & Politics』誌 2020年1月号特集「デザインとしての政策立案：行政や公共政策に対するデザイン思考の付加価値」をもとに作成



近代の社会問題の「複雑性」。より様々な人々の価値観やニーズが広がっていく「多様性」。そして著しい速度で社会が変化することで生まれる「不確実性」。こうしたキーワードに代表される外部環境の変化も、政策立案に大きな影響を与えています。

「複雑性」

厄介な課題の増加

例) 超高齢化、人口減少、環境問題など

特徴) 課題が多面性を有しており、特定のステークホルダーにとっての解決策が、別のステークホルダーにとっては新たな課題を生み出してしまうため、中長期目線で多方面の関係者との調整を行いながら取り組みを進めることが求められる

「多様性」

国民の価値観や
需要の多様化

例) 女性の社会進出、ジェンダー、多文化共生など

特徴) 従来の政策にはない新しいニーズや課題が生じたり、企業や市民団体などの組織も、社会的責任や地域貢献などを重視するなど、多様なニーズが顕在化

「不確実性」

社会変化速度の加速

例) 急速なテクノロジーの発展、グローバル化、スマートフォンの浸透など

特徴) 既存の産業や雇用構造の大きな変化や、グローバル化の進展などによって、過去の政策で対応することが難しくなり、政策の対象や意図の見直しなどの迅速な対応が求められる



デンマークやイギリスでは、デザインアプローチを用いた政策づくりの重要な役割を専門組織が担っています。政府が出資する組織や非営利団体、政策提言をする研究機関まで、多様な組織が存在します。

デンマーク

Danish Design Center 

概要

デンマーク政府が出資する政策デザイン組織

注力領域

社会イノベーションを促進するデザイン思考の適用。特に、本質的な課題の定義

手法

共創、政策意図の再定義、政策処方、厄介な課題の理解、集団的知性

イギリス

Policy-Lab



概要

官公庁向けにデザインコンサルティングを提供する非営利団体

注力領域

多様なステークホルダーと協働する共創プロセスの設計やファシリテーション

手法

共創、プロトタイプ、集団的知性

Apolitical



概要

公共政策の情報共有や、政策立案に役立つ教育プラットフォーム

注力領域

政策関係者が情報や知見を共有し、協力して政策を改善すること。政策研究の大学や専門家が登録し最新情報を提供

手法

政策教育、共創、学び合うコミュニティ

Nesta



概要

社会課題を解決しイノベーション創出を支援する研究機関

注力領域

意思決定の難しい政策課題の研究や実験、その結果に基づく政策提言

手法

政策実験、データ駆動型の意思決定、厄介な課題の理解、ユーザー調査、集団的知性



著しく変化する社会や外部環境に対応するためにはどうすればいいか。海外の政策づくりにおけるトレンド調査を通じ、政策づくりにおいて重要な3つの要素が存在することが見えてきました。

複雑性に対して...

**真の課題を
問い直す**

中長期的な視点（ビジョン）を設定しながら、厄介な問題に対して、多様な視点を掛け合わせて相互に依存する仕組みを理解し、政策により解決すべき本質的な課題の再定義から始める。

多様性に対して...

**多様な人に
共感し届ける**

多様なニーズに耳を傾け、政策が対象とする人や組織が本当に困っていることや求めていることを深く理解し、政策に反映。本当に届けたい人から共感される伝達を大切にする。

不確実性に対して...

**実験し
改善し続ける**

時代の変化を捉え、意図する政策の成果を出すためには、実験による検証を繰り返すことが重要。そこから得た学びを通して、より確度の高い政策を提供する。



アジェンダ設定から評価・改善まで、政策立案のフローにおいてデザインアプローチの視点をどのように活用することができるか。
リサーチから明らかになったポイントを以下のようにまとめました。

アジェンダ設定	課題の設定	政策案の策定	意思決定・実行	評価・改善
今の政策課題だけではなく、未来に視線を向け、社会変化やトレンド、作り手の意思に基づく政策の意図（ビジョン）の設定	初期仮説に捉われない、国民や組織の真の課題やニーズの探索的な調査と課題の再定義	内部で熟考するだけでなく、再定義した問いを解決する政策を発想するため、政策対象者や専門家などを巻き込んだ発想	予算などの組織の論理だけでなく、受益者への効果を軸にした意思決定と共感されるサービス実装や政策の意図の伝達	作って届けて終わりではなく、政策実行後の双方向的なフィードバック設計と評価・改善の繰り返し
- 外部環境とトレンド調査 - ビジョン策定	- 探索型リサーチ - 問いの再定義	- 共創 - 創造的思考	- 実験 - プロトタイピング - サービス設計 - 意図伝達	- テスト・評価 - 改善の反復



海外事例の研究を通じ、デザインアプローチを適用しやすい領域、親和性の高い領域についても考察を行いました。

海外では高齢者の相互扶助といったマイノリティ支援分野や公務員の創造性教育などの教育支援分野において、デザインアプローチを適用するケースが見られます。

また、市民や企業との共創による政策立案もデザインアプローチが有効な領域のひとつです。

北欧では実際に都市や地域を舞台にした社会実験を通じて政策デザインが行われている事例もあります。

政策の アジェンダ・ 領域

マイノリティ の支援

【例】
高齢者の相互扶助
ネットワーク促進
(イギリス)

教育・学習 の支援

【例】
公務員の創造性を高める
共創手法の教育
(オーストラリア)

刑事・司法 領域の支援

【例】
犯罪撲滅を促進する政策
(オランダ)

政策 実施手法

市民・企業 との共創

【例】
不法占拠地の市民
による緑地化
(米国)

サービスの 開発

【例】
多様性とインクルージョ
ンを考慮した公共サービ
スの開発
(カナダ)

社会実験

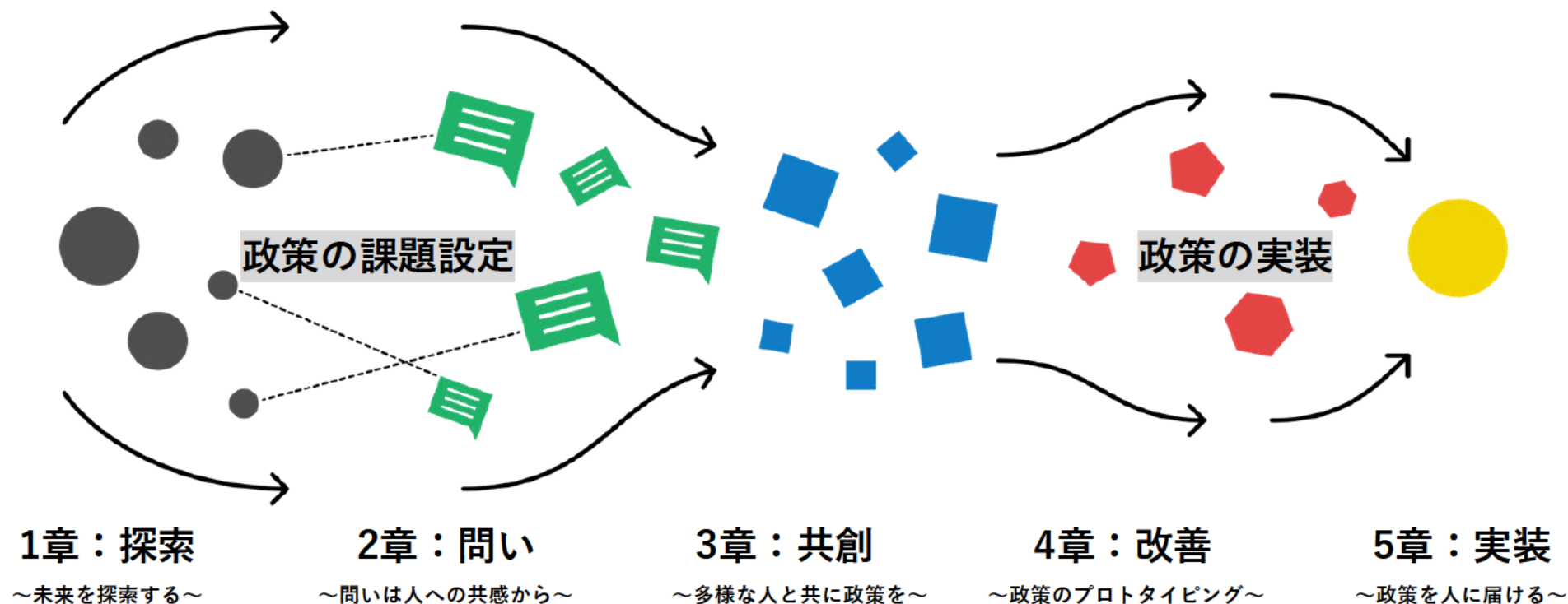
【例】
ベーシックインカムに
関する社会実験
(フィンランド)



スキル・アプローチ	定義	手法分類
共創	多様な立場のステークホルダーと協業しながら、ともに新しい価値を生み出していく手法	デザインアプローチ
プロトタイプ	製品の原型あるいは試作品のこと。これを提供することで、エンドユーザーの意見や要求を明確にし、製品の品質改善を図ることが可能	デザインアプローチ
ユーザーテスト	ユーザー中心設計のインタラクションデザインの文脈で、ある製品を評価するために実際にユーザーにその製品を試してもらう手法	デザインアプローチ
インタビュー・探索型リサーチ	相手との信頼関係を構築しながら、深いニーズを探っていく手法	デザインアプローチ
実験	混沌とした実験環境下で複数の従属変数を同時に取り扱いながら、起きる現象を複眼的に観察し、次の実践に直接役立つような情報・知見を得る手法	EBPM / デザインアプローチ
文献調査・データ分析	文献・データ・学術論文などを収集し、情報を整理し、分析する手法	EBPM
デザインスプリント	5日間でデザイン、プロトタイピング、ユーザーへのアイデア検証を行い、ビジネス上の問題に答えを出す手法	アジャイル手法
リーンプロジェクトマネジメント	プロジェクトの各フェーズで無駄を省くことにより、顧客にとっての価値を高める手法	アジャイル手法



JAPAN+Dは2022年度、人に寄り添うやさしい政策づくりを行うためのスキルやマインドセットを解説した教育コンテンツを作成しました。JAPAN+DのValuesである「探索」「問い」「共創」「改善」「実装」に沿って動画コンテンツを提供しています。



本プログラムでは、専門家や有識者によるアカデミックな視点や実際の事例の説明なども交えたコンテンツを作成しました。JAPAN+Dの5つのValuesと、政策デザインについての導入を加えた計6つのプログラムで体系的に学習することが可能です。

章	講師		説明内容
0章 ONBOARDING ～人に寄り添う政策とは～	クリスチャン・ベyson		なぜ政策の中にデザインアプローチが必要なのか（デンマークの事例をもとに）
	石川 俊祐 (KESIKI)		学びの循環 / 1章への導入
1章 探索 ～未来を探索する～	岩崎 博論 (武蔵野美術大学)		未来のありたい姿を描く（マクロ・ミクロの視点/事例）/未来の描き方
2章 問い ～問いは人への共感から～	石川 俊祐 (KESIKI)		本質的な問いの重要性/表層と深層（インサイト）/インサイトの捉え方
	中村 寛 (多摩美術大学)		人類学から学ぶインサイトの導入（観察の仕方/人類学の参与・介入の事例）
3章 共創 ～多様な人と共に政策を～	市川 文子 (リパブリック)		共創とは何か/共創への態度/政策のステークホルダーを巻き込む
4章 改善 ～政策のプロトタイピング～	マイルズペニンントン (東京大学)		プロトタイプの目的/プロトタイプの手法
	大貫 冬斗 (KESIKI)		政策立案などのプロセスの中でのプロトタイピングの重要性 取り組み姿勢/政策or公共におけるプロトタイプ事例
5章 実装 ～政策を人に届ける～	九法 崇雄 (KESIKI)		ナラティブ/社会と関係性を構築するためのストーリーテリング
	橋本 直樹 (JAPAN+D)		特許庁I-OPENプロジェクトの事例



本プログラムの学びをより実践的に活用してもらうため、それぞれのプログラムに対しワークシートを作成。受講者が自らの政策づくりに携わる際にも活用できるツールの提供を目指しました。

章	章のゴール	ワーク内容
1章 探索 ～未来を探索する～	VUCAな社会の中で、さまざまな兆しを統合的に捉えながら、未来起点で考えられるようになる。	・現在、3年後、5年後、10年後の兆しをリサーチ ・それらを統合的に捉えた時に、導かれる未来シナリオの仮説作りをする(ビジュアル・文字)
2章 問い ～問いは人への共感から～	本質的な問いの重要性と問いの立て方を理解する また、ステークホルダーへ共感しインサイトを発見するためのデザインリサーチの取り組み方を知る。	・担当する政策の想定ユーザーが普段見ていることや考えていること、行動や願望などを、具体性を持って書き出し、その中から潜在的な課題を気づきとして特定する(コンテキストマップ) ・その特定したユーザーに対して何をどうすれば、その課題が解決されるのか、問いを立てる(How Might We Question)
3章 共創 ～多様な人と共に政策を～	政策立案のステークホルダーは省内、他省庁、地域企業など、多岐にわたることを理解する。 また、意味のある共創とは何かを学ぶ。	担当する政策を真ん中に置き、その政策により誰が誰に、どういう目的で、どの手段を通じて、どのような価値交換をもたらすのかを整理する。
4章 改善 ～政策のプロトタイプング～	プロトタイプの意味や意義を理解する。 また、立案の早い段階でアイデアを試すことで小さく安全に失敗し、正しい学びを得、より使われる政策になることを理解する。	2章で設定した問いを起点にアイデア出しをする。 そのアイデアのコンセプトや、もたらすインパクトを書き出す。 具体的体験をスケッチで示して他の人に共有し、活用する価値があるか、想定した結果が出ると思うかを、その理由と合わせてヒアリングする。
5章 実装 ～政策を人に届ける～	受け手の共感を生む伝え方とは何か、その要素は何かを理解する。	自分が立案した政策を発表する広報発表資料を作成する。 読み手に何を一番伝えたいのか、それを受け取る人にとって一番の価値を端的に表現する。 実際に、記者会見をするつもりで他の人に発表し、わかりやすさ、価値の伝達、共感性などを確認する。



実際のワークシート例（1章「未来シナリオ」、2章「HOW MIGHT WE QUESTION」抜粋）

未来シナリオ

シナリオテーマ：

変化を示唆する兆し

現在

5/10年後

説明文
(現状どうか)

政策アジェンダ

イメージ画像

説明文
(どのような未来か?)

未来シナリオ

記入例

シナリオテーマ：未来の消費行動（カーボンスコア社会）

・ エミッションをオフセットし、それを明記することで顧客を安心させるECの出現（ビジネスの動き）
・ 究極の地産地消を実現する地域のクラフトビール醸造所の増加（ビジネスの動き）
・ 二酸化炭素排出の削減量が低い商品を選びたいという消費者心理（個人の動き）

現在

5/10年後

・ 消費者の商品選択の基準は価格と栄養素や性能などの商品そのものの価値
・ ものによって生産地は気にする・こだわる
・ リサイクルや、パッケージ素材などは意識している

製品へのカーボンフットプリント表示の義務化
カーボンフットプリントに応じたポイントインセンティブ制度
低カーボンフットプリントデザイン賞の設置とブランディング
低カーボンフットプリント製品の海外輸出支援



- カーボンフットプリントが新たな選択基準として加わり、より個人単位で環境負荷低減に取り組めるようになった
- より地元の商品を意識して買うようになった結果、ローカルの価値が見直されている

HOW MIGHT WE QUESTION

誰・ユーザー

どうすれば

が

目指す状態

になれるだろうか

HOW MIGHT WE QUESTION

記入例

誰・ユーザー

公園に集まる
就業年齢から外れてきた中高年のホームレスの方

対象の方の解像度を上げる

どうすれば

が

目指す状態

安心して自立した生活を送れるよう

インタビューやリサーチからのインサイトを反映させる

になれるだろうか



JAPAN+Dはオンラインの学習コンテンツに加え、研修においても学習機会を提供しました。これまで、新人研修・2年目研修・係長研修などで、経済産業省の行政職員が実際に政策デザインのアプローチや考え方への学びを深めています。



行政職員向け研修（新人研修）の様子



2023年1月に開催した「JAPAN+D Dialogue VOL.1」では、「政策×デザイン」の現在地というテーマを掲げ、外部の有識者とともに政策立案におけるデザインアプローチの可能性についてディスカッションを行いました。

JAPAN+D Summit vol.1
~「政策×デザイン」の現在地~
2023.1.20

INTRODUCTION
JAPAN+Dのプロジェクト紹介、今年度の取組について

JAPAN+D 2022.3~
デザイン力で日本の行政を変えよう!

TALK SESSION 1
政策デザインの意味と意義

登壇者: 岩崎 隆雄 (政策デザイン研究センター 所長), 佐藤 孝 (政策デザイン研究センター 研究員), 田中 孝 (政策デザイン研究センター 研究員), 佐藤 孝 (政策デザイン研究センター 研究員), 田中 孝 (政策デザイン研究センター 研究員)

議題: 政策デザインの意義、政策デザインの現状、政策デザインの未来

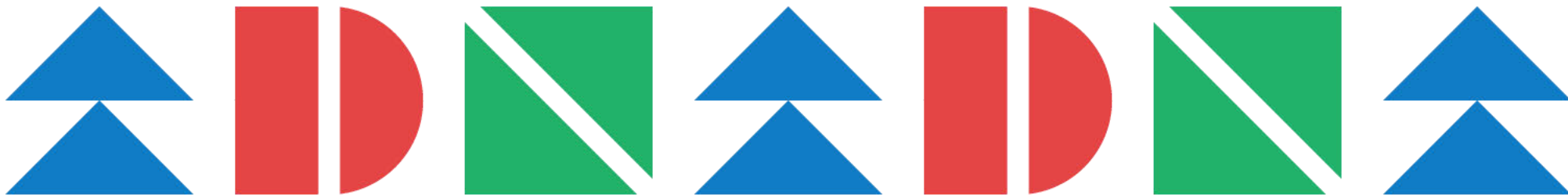
JAPAN+D Summit vol.1
~「政策×デザイン」の現在地~
2023.1.20

TALK SESSION 2
地域を変える政策デザイン

登壇者: 田中 孝 (政策デザイン研究センター 研究員), 佐藤 孝 (政策デザイン研究センター 研究員), 田中 孝 (政策デザイン研究センター 研究員), 佐藤 孝 (政策デザイン研究センター 研究員), 田中 孝 (政策デザイン研究センター 研究員)

議題: 政策デザインの意義、政策デザインの現状、政策デザインの未来





1 人に寄り添うやさしい政策へのあゆみ

JAPAN+D 2022年度の活動シェア

- 1-1.これまでのあゆみ
- 1-2.政策立案手法に関する海外先行研究の調査
- 1-3.教育コンテンツの作成

人に寄り添う
やさしい政策へ

2 人に寄り添うやさしい政策づくりへの挑戦

政策へのデザインアプローチ導入試行の結果

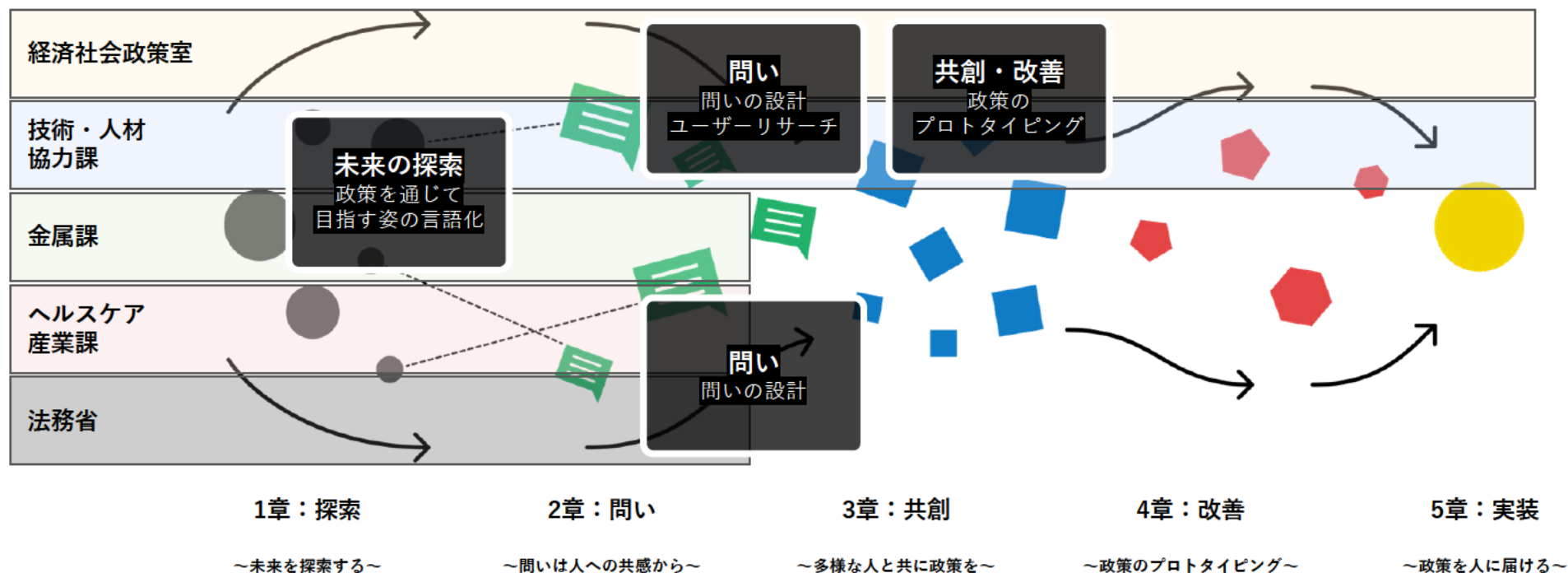
- 2-1.政策デザインによる変化を目指したプロセス
- 2-2.組織のマインドチェンジ、チームアップを目指したプロセス

3 人に寄り添うやさしい政策で私たちが目指す未来

- 3-1.デザインアプローチの伴走から見てきたこと
- 3-2.次年度以降の取り組み



本年度、経済産業省の経済社会政策室、技術・人材協力課、金属課、ヘルスケア産業課に対し、以下のような伴走支援を行いました。
また、法務省とも政策立案に向けた未来探索のプロジェクトを実践しました。



多様な人材、特に女性の活躍は、高齢化が進む中で人材を確保するだけでなく、急速に変化する外部環境に対応しイノベーションを創出するためにも、ますます重要となっています。

経済産業省経済社会政策室では、ダイバーシティ経営を推進し、企業の経営戦略として取り入れることを支援しています。同室では「新・ダイバーシティ経営企業100選」や「なでしこ銘柄」の選定を通じ、多様な人材を経営戦略として取り込むための政策を推進。先進的な事例を広く発信しています。

女性活躍を推進する 新「なでしこ銘柄」



女性活躍の推進に優れた上場企業を、企業価値向上を目指す魅力ある銘柄として選定。

女性のライフイベントでの離職をへらす

フェムテックの促進



フェムテック（女性のライフステージにおける課題を解決する製品やサービス）を活用したサポートの促進。

女性起業家を増やす わたしの起業応援団



全国各地の女性起業家のネットワークを接続。情報やノウハウの共有を通じ、機運の高まりを目指す。

障がい者が働きやすい環境をつくる

ニューロダイバーシティ



発達障がいのある方の持つ特性などを、企業の成長につながる多様性とみなし、活躍できる環境を整備。



経済社会政策室では、女性の活躍を推進する政策を含む多数の政策を実施し、一定の成果を上げていました。しかしながら、ジェンダーに限らず真の多様性を実現するための転換期にある中、今後の政策においてどのような方向性を目指し、どう進んでいくべきかという課題感が生じていました。

このような課題に対応するため、目指す社会像を解像度高く定義し、そのビジョンに沿った方針を検討するためのツールを作成することを、今年度のゴールとして設定しました。

背景

- 企業を対象とした女性活躍推進に一定の成果
- **今後のダイバーシティを推進していくために、何を目指してどう走るのだろうか？**という問い



ゴール設定

- **目指す社会像（ビジョン）の解像度をあげる**
- ビジョンに対する**走り方を検討する**ツール作成



今回の伴走支援では、掲げたゴールに対し、3つのステップで取り組みました。最初に、未来に向けて経済社会政策室が目指すべき社会像を描き、次にこれまでの政策について理解を深め、未来と現在を繋ぐ方針を「コンパス」の形で整理しました。そして、対話を繰り返しながら、ビジョンを実現するための最初の一步として、企業向けにもダイバーシティ推進の方向性を検討するツールとしての活用機会を発想し、その可能性を検討するという追加プロセスを行いました。

STEP 1

目指す姿の言語化

- 年表形式のロードマップ作成
- 対話によりビジョンを磨く
⇒言葉による最終化

STEP 2

現状理解とコンパスの創出

- 現在までの政策を整理
- ビジョンへの走り方（指針）
⇒コンパスの策定

STEP 3

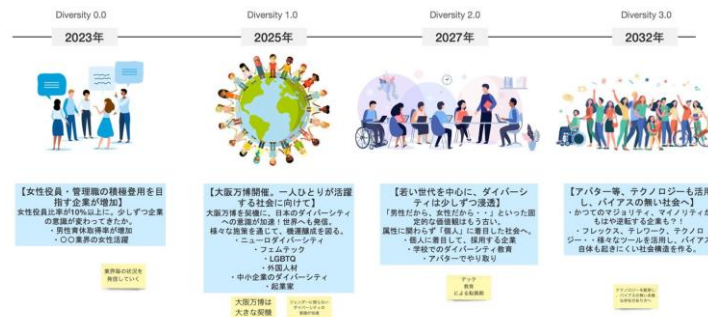
企業向けツールの可能性検討

- 企業における活用機会を探る対話
- コンパスの背景説明資料の作成
⇒来年度に向けた仕込み



ビジョンを策定する上での最大の課題は、ダイバーシティという抽象的な概念に対して、共通しているゴールイメージはあるものの、より解像度を高めたうえで、共通認識を形成することでした。そこで当時、経済社会政策室から3名のメンバーが参加し、それぞれが考える年表形式のロードマップを妄想しました。1年後、3年後、5年後、10年後と、世の中の状況や認識がどのように変わっていくか、何を達成しているか、その背景にある政策など、未来を描いて対話を重ねました。

プロセス：年表形式のロードマップ



目指す姿



誰もが意思やビジョンを追求でき
能力が最大限に発揮される柔軟で強い経済を

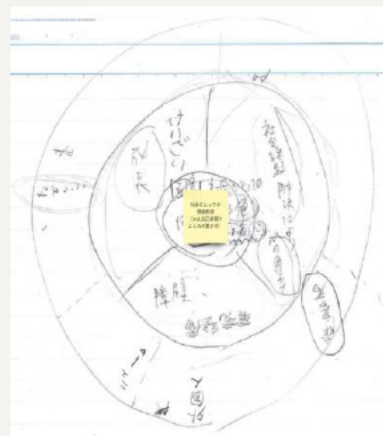


未来のビジョンを描いた後、現状の理解を深めるために、これまでの政策をシンプルなフレームワークで整理しました。政策を誰のために、なぜ、何を実現するために行われたのかを明確にすることで、一覧で理解しやすくしました。さらに、代表的な定量指標を見つけ、松竹梅のような観点から目標を設定することで、進捗度合を具体的にすることができました。これにより、政策の評価や理解を深め、直感的に政策の評価ができるよう、整理しました。

施策名	誰に	目的	KPI	濃度の線引き
なでしこ銘柄	女性	企業の女性活躍促進・ 企業価値向上	①応募企業数【上場企業内での女性活躍の広がり】 ②調査回答企業における女性管理職比率/役員比率【なでしこ銘柄を通じた取組促進の効果】	(内部向けアイデアとして 松竹梅の3基準を検討)
フェムテック	女性	ウェルビーイング・人材多様性向上による、 企業価値向上	①フェムテックを導入する企業数の増加 ②フェムテック実証事業における効果検証	
WIL	女性	高い視座の獲得・人的 NW構築	①参加者の役員昇進人数 ②参加歴のある企業数【取組の広がりを測る】	



経済社会政策室への伴走支援で最も力を入れたのは、抽象的なビジョンを実現するための具体的な指針と望ましい行動を促す問いに落とし込んでいくことです。手を動かしてアウトプットしてみる。可視化する。対話を通じて改善する。こうした創造的な姿勢で具体化していきました。経済社会政策室のメンバーにとって、この過程が今後の政策の方向性を見出す機会になることに加え、過去の政策を振り返るためにも役立つものとなるよう進めていきました。



手を動かしながら考える



早期の可視化と対話を通じた改善
(企業との対話にも活用)



最終成果物へのデザイン
(ウェブサイトのようない設計)



[illegible]

4層目：問いかけ
(例)
A-1：個々の強みや希望に応じた多様なキャリアパスや活躍する環境が整っているか？

経済社会政策室の政策検討ツールとしての使用を想定し、WebプロトotypingツールのFigmaを使ってデザインを行いました。コンパスと、それぞれの指針や問いを直感的に行ったり来たりしながら確認できるよう、Webページ形式のレイアウトとなっています。



ダイバーシティ・コンパスを用いた、企業のダイバーシティ推進担当者とのインタビューにおいて、「ダイバーシティ推進の本来の目的に立ち戻るのにコンパスを活用できそう」「それぞれの企業でも問いを考える余白があると社内の議論ツールとなりそう」といった「企業におけるダイバーシティの方針づくりを手助けするツール」としての新たな活用機会が見えてきました。

そこで、企業向けツールのプロトタイプイングとして、今後もユーザーインタビューに活用できるツール（コンパスと活用事例のガイド）をPowerPointを活用し、作成しました。

Interview Overview

目的：各企業の現状とダイバーシティ推進の現状と課題を把握し、そのための課題を明らかにし、Diversity Compass（本ページ参照）を活用し、各企業に活用してもらうこと。また、そのための課題を明らかにし、Diversity Compass（本ページ参照）を活用し、各企業に活用してもらうこと。

GOAL

1. 各企業にDiversity Compass（本ページ参照）を活用してもらうこと。特に、Diversity Compass（本ページ参照）を活用し、各企業に活用してもらうこと。

INTERVIEW QUESTIONS

1. ダイバーシティ推進の現状と課題を把握し、そのための課題を明らかにし、Diversity Compass（本ページ参照）を活用し、各企業に活用してもらうこと。

SAMPLE QUESTIONS

1. ダイバーシティ推進の現状と課題を把握し、そのための課題を明らかにし、Diversity Compass（本ページ参照）を活用し、各企業に活用してもらうこと。

企業でも、そもそものD&I浸透の目的に立ち戻る必要があり、このコンパスが使えるよう

Action/Question - 各カテゴリー毎の問い一覧 (5/6)

13. 組織文化や価値観がある人財も活用できていますか？

14. 子育ちの人も育休、育休後もキャリアアップが容易にできる環境ですか？

15. 就業しなくなる従業員を確保することができていますか？

16. 従業員が健康課題を改善する施策を打っていますか？

17. 採用、育成、昇進における多様な人材の活用は進んでいますか？

18. ハンディを持つ多様な人材のキャリアアップの機会が確保されていますか？

19. 組織文化や価値観、採用、育成、昇進における多様な人材の活用は進んでいますか？

それぞれの企業でも問いを考えると、社内の議論ツールとして良さそう

DIVERSITY COMPASS

ダイバーシティ・コンパス

VISION
多様な人材の活用
多様な人材の活用
多様な人材の活用

行動指針と問いかけ

LEADERSHIP

多様な人材が活躍するリーダーシップとコミュニケーションを構築する

問い

・ LEADERSHIP 1
多様な人材の活用と多様な人材の活用と多様な人材の活用

・ LEADERSHIP 2
多様な人材の活用と多様な人材の活用と多様な人材の活用

・ LEADERSHIP 3
多様な人材の活用と多様な人材の活用と多様な人材の活用

・ LEADERSHIP Additional



技術・人材協力課では、日本企業の海外事業活動を支援するため、「技術協力」という視点を重視しています。

その中で、ODAをより戦略的に活用し、相手国の産業発展とともに、日本企業のビジネスがしやすくなるための環境整備や、国際競争力を高めるために必要な「高度外国人材の育成・獲得」を目指しています。

※高度外国人材とは、高度な知識や技術をもつ外国人で、大卒程度の学歴があり、「高度専門職」「研究」「技術・人文知識・国際業務」「経営・管理」「法律・会計業務」といった在留資格で働く人を指します。

自分の会社・お取引先の会社の
海外人材を育成したい

受入研修・専門家派遣

海外産業人材育成協会（AOTS）を通じて、アジア地域の製造業分野を中心に、約40万人の人材を育成。



自分の会社に
海外人材を獲得したい

高度人材活用支援

日本企業の国際競争力強化に向け、高度外国人材を海外事業のキーパーソンと位置づけ、活動を推進するための支援を行う。



自分の会社の技術やサービスの
海外展開を深めたい

社会課題解決

アフリカやインド等の社会課題の解決につながる製品・サービスの開発に取り組む日本企業の海外展開などをサポート。



技術・人材協力課では特に高度外国人材に関する政策にフォーカスし、伴走支援を行いました。背景には、高度外国人材を活用しきれていない企業において、採用や活躍に関するハードルが高いという課題感があります。企業がつイメージを払拭するため、政策意図を再設定したうえで、コミュニケーションのあり方の設計、プロトタイプを作成を伴走支援のゴールに設定しました。

背景

- 高度外国人材の政策に焦点
- まだ高度外国人材の活躍が進んでいない企業にとっては、採用して活躍してもらうのが難しいというイメージも



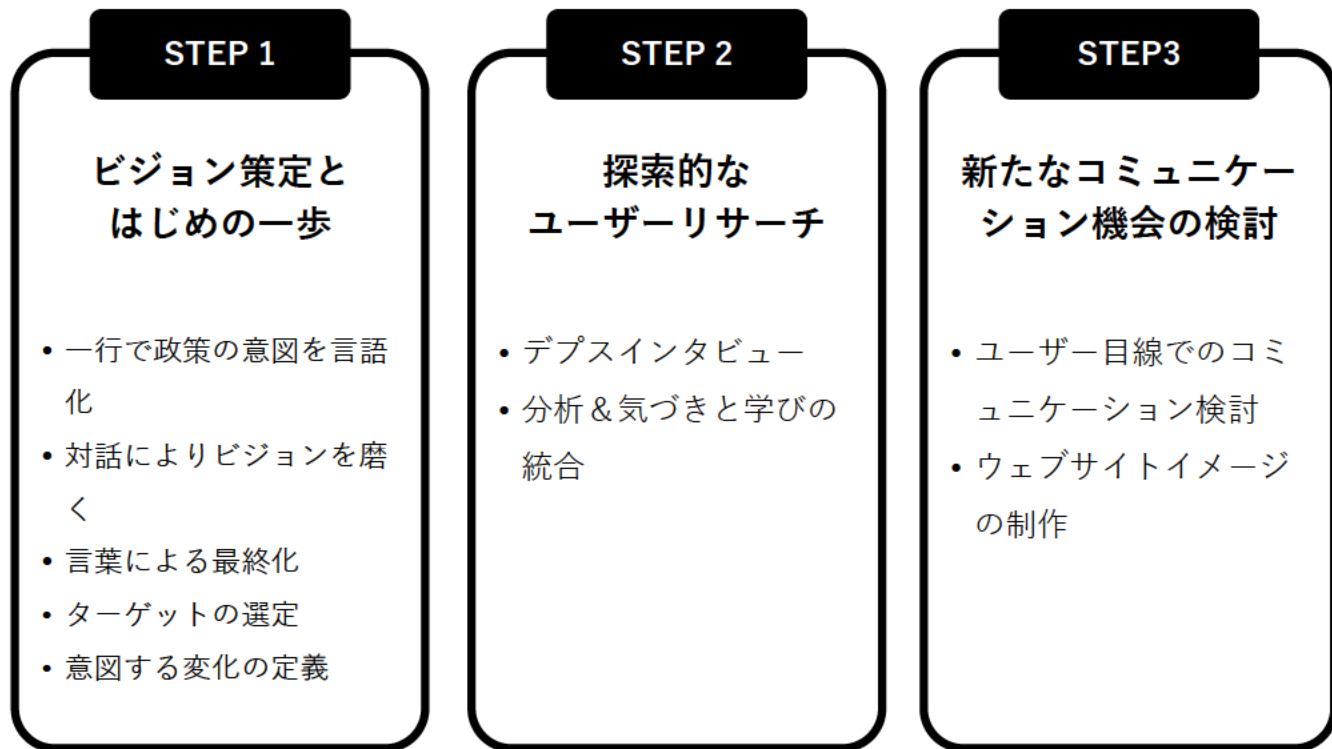
ゴール設定

- 高度外国人材政策の意図の再設定
- ビジョンに近づくコミュニケーションのあり方を検討、作成



経済社会政策室ではビジョンや戦略・方針など、より上流のプロセスに焦点を当てていましたが、技術・人材協力課との伴走支援では、ビジョン設定を短時間で実施しながら、ステップ2、3にある、政策の対象となる企業のリサーチやより政策の受け手を意識した具体的なコミュニケーション機会に焦点を当てています。

デザインアプローチとの親和性の観点からも、顔の見える企業や個人が存在するプロジェクトであり、これまで捉えきれなかった対象となる企業の課題感や機会を発見することに重きをおいたプロセス設計となっています。



伴走支援ではまず、高度外国人材政策を通じて実現するゴール（意図）を言語化していきました。手段、目的などの要素に分解し、技術・人材協力課から参加する3名のメンバーそれぞれが一文で発想していきました。

揺らぎやすい政策の意図を短い一文で定義することで、向かう先への共通認識を得ることが目的です。高度外国人材に対する本来の意味である「国籍を超えて、優秀な人材が日本企業で共に働いている」という状態を、政策の意図として言語化しました。

ゴールと手段などを一行で表現

私達は_____を通して_____を実現する_____です。

手段	ゴール	組織
日本企業の国際化	日本経済のグレートリセット	政策集団
海外ビジネスやインバウンドビジネスの後押し	GDPの爆上げ	応援団
★ 外国人材への効果的な広報	世界中の優秀な人材が日本に集うこと	仕掛け人

目指す姿 (本来の高度外国人材政策の意図)



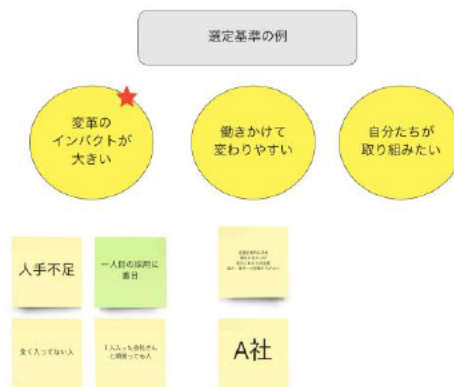
政策により実現したいゴール（意図）を設定した後、その意図に近づくはじめの一步となるステップを定義しました。対象企業のなかでも特に、最初に届けたいターゲットと起こしたい変化について議論しました。

ターゲットの発想

	WHO 対象となる企業	WHAT 達成したい目的	HOW 実現するための施策	優先度	理由
A	世界で最先端の技術を開発している企業	海外ビジネスの拡大	海外の市場を開拓し、売上を伸ばすこと	1	コンパニオンの成長に貢献できる企業
B	海外市場での成長を重視している企業	海外市場での成長	海外市場での成長を重視している企業	3	海外市場での成長を重視している企業
C	人財不足を克服するための施策を実施している企業	人財不足の克服	人財不足の克服のための施策を実施している企業	2	人財不足の克服のための施策を実施している企業
D	グローバルな人材を確保している企業	グローバルな人材の確保	グローバルな人材の確保のための施策を実施している企業	4	グローバルな人材の確保のための施策を実施している企業

メンバーそれぞれが対象としたい企業を発想

基準設定と決定



1番のボリュームゾーンであり働きかけて変わる可能性がある

ターゲット企業の定義

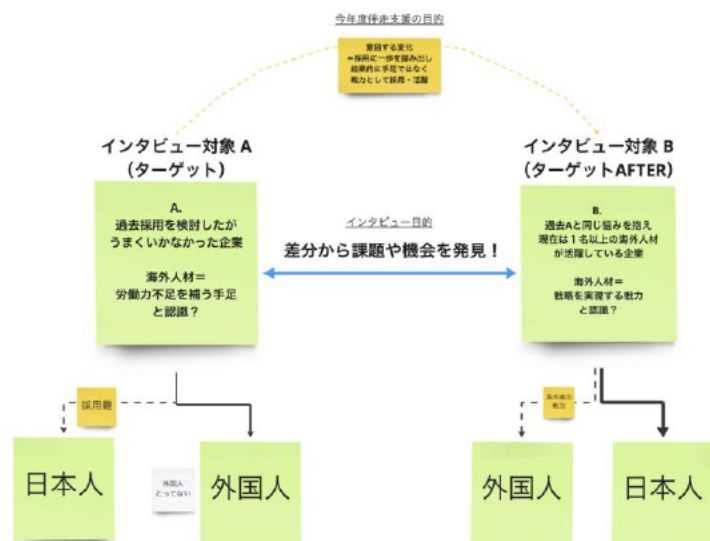


= 海外人材採用の
一歩目で止まっている企業



高度外国人材の採用に踏み切れていない企業が抱える課題と、同様の壁を乗り越えて成功した企業がどのように取り組んだかを調査しました。インタビューの際には、先入観を持たないようあえて仮説を立てず、探索していく姿勢で臨みました。

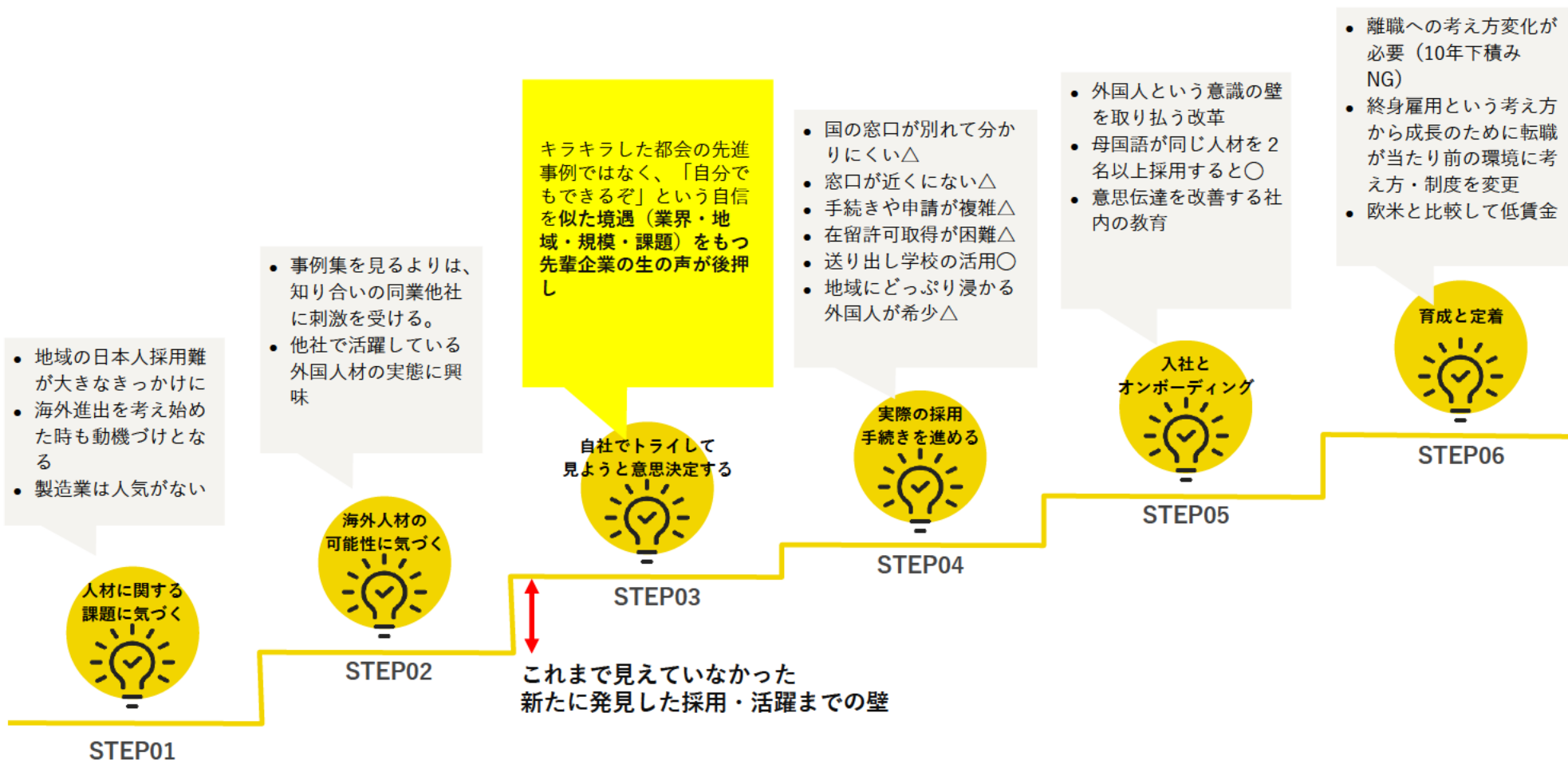
一步先をゆく企業との 差分から気づきを得る計画



解決策の仮説をぶつけないで 探索的にインタビューを実践



リサーチを通じた発見から、自社と近い境遇（例：地域、業種、業界、規模などの点で親近感がわきやすい）の企業から高度外国人材が活躍している生の声を聞くことが、自信を与え意思決定を後押ししやすいという気づきがありました。



ユーザーリサーチから学んだ各ステップに応じてユーザーへ情報提供を行うポータルサイトのプロトタイプをデザインしました。

ポータルサイトのトップには、本来の高度外国人材政策の意図を正しく伝えるためのコピーを記載。その直下に「海外人材の可能性を知る」から「育成と定着」までの各ステップを表記しました。該当するステップをユーザーに選択してもらうことで、ステップに応じた内容の情報提供が行える体験となっています。



「海外人材の可能性を知る」では、すでに技術・人材協力課やJETROに蓄積されている企業の成功事例を活用して、実際に活躍する高度外国人とその活躍の裏にある経営者・人事の2つの視点からストーリーを伝える表現を検討。



既存のポータルサイトにおける情報設計に加えて「採用を進める意思決定をする」というステップを新たに追加。自社と近い状況の事例をタグとキーワードで検索し、「自社でもできるかもしれない」という意思決定への自信をつけるための、リアルな情報提供と生の声を聞く次の一步を後押しする体験設計をしました。



業界、従業員数、所在地等のタグを通して、JETROへの相談を通して、事例企業の生の声を聞くなどして伴走支援へ接続。



経済社会政策室および技術・人材協力課の伴走支援において、ターゲットを定義したうえで、ユーザーリサーチを行い、新たなコミュニケーション機会を検討しました。一方で次のような課題も見えてきました。

ユーザー動線と その課題の解像度を高める リサーチ

今年度は2件のインタビューを通じてユーザー動線の全体像と特定のステップでの課題を深く理解することに注力した。ただし、政策フロー全体における各ステップの課題を抽出するためには、対象者の数と幅が充分ではないため、今後より包括的に課題を理解するリサーチの可能性が考えられる。

情報・施策 伝え方等の サービス再設計

今後のリサーチで明らかになる課題を解消する情報設計、施策検討、伝え方などを再設計をする余地があると考えられる。例えば、今年度1件のインタビュー対象者から、海外人材を採用するための手続きの分断や煩雑さが課題に挙げられており、こうした課題を解決するサービス設計の可能性として考えられる。

実装・検証

再設計されたサービスを具体的に実装して、対象となる企業に使ってもらい、フィードバックを得ながら改善していくことで、よりよい政策へと繋がると考えられる。



JAPAN+Dは、経済社会政策室および技術・人材協力課に加え、法務省と経済産業省の新しいプロジェクトの立ち上げにおいて、デザインアプローチの伴走支援を実施しました。

法務省職員自らの発意による政策立案を促進する「HOUMU MADEプロジェクト」。そして、金属新素材を活用したビジネスニーズの発掘や、ヘルスケアスタートアップの事業展開支援を企図したプロジェクト。

JAPAN+Dは、政策立案における、目指すべき未来の姿の立案や本質的な課題抽出を行いました。



**法務省
HOUMU MADE
プロジェクト**

職員発意による
政策立案支援プロジェクト



**経済産業省
金属課**

金属新素材を活用した
ビジネスニーズの発掘



**経済産業省
ヘルスケア産業課**

ヘルスケアスタートアップの
ビジネス展開支援

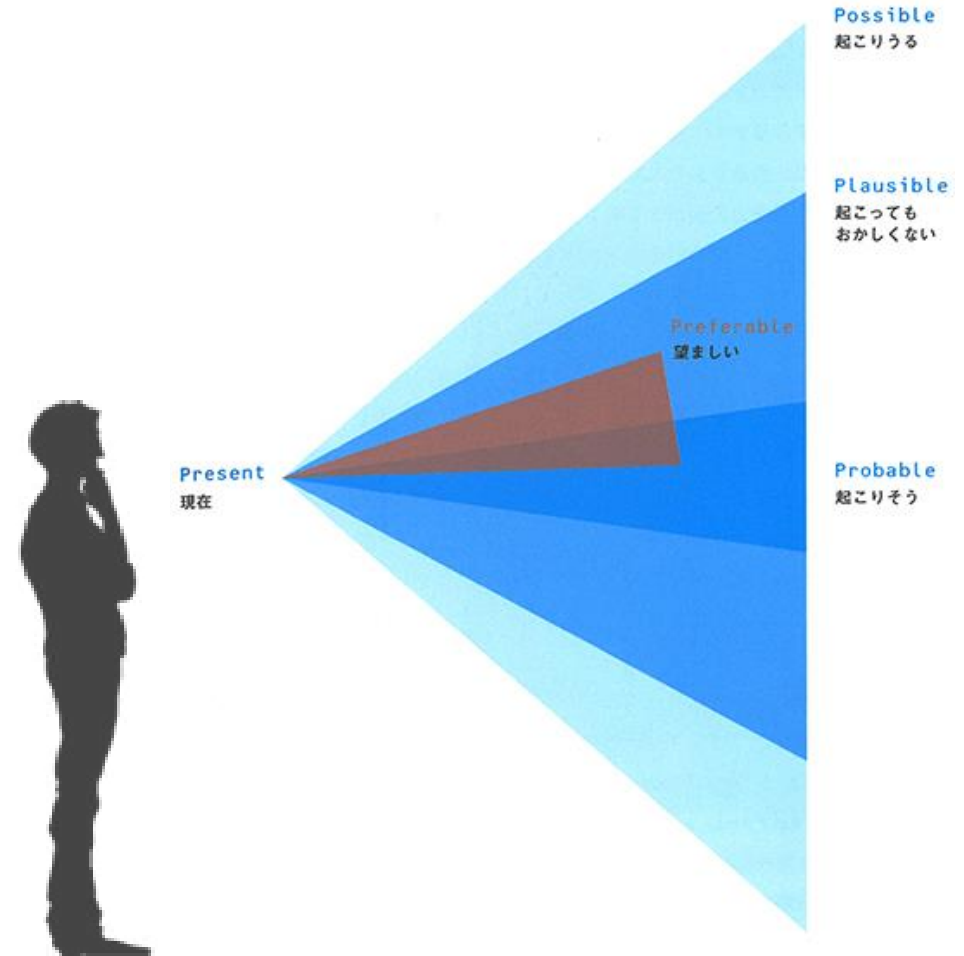


私たちのアプローチの最初のプロセスは、プロジェクトが思う日本や世界の様々な未来の姿を探索し、チームメンバーで共有していくことです。

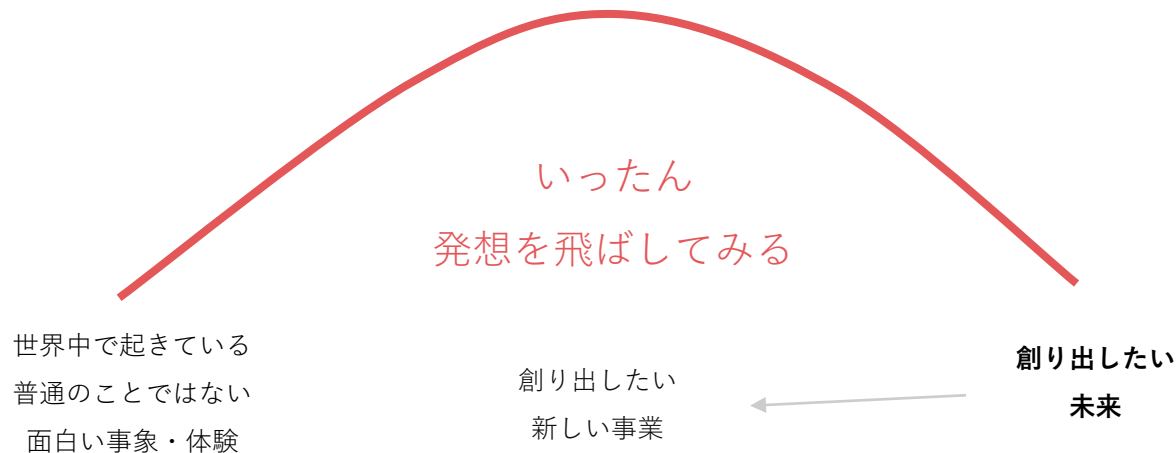
未来のことを想像すると、私たちは望ましい未来や、起こりそうな未来を想像しがちです。

しかし、例えばコロナウイルスの流行に代表されるように、今の社会では想像し難いような出来事が起きます。未来を探索するプロセスにおいて私たちは起こりうる、または起こってもおかしくない未来について想像を膨らませます。

新しい未来の可能性について広い視野を持って考えることが、私たちは重要だと考えています。



未来を探索するプロセスにおいて、まずJAPAN+Dは、世界中で起きている普通では考えられないような面白い事象や体験を集めることを始めました。そして、もしそれらが将来社会に対し大きな影響力を持ったらどうなるか。一度発想を大きく飛ばし、未来の姿を想像、妄想しながら、政策の立案を通じて創り出したい未来を一緒に考えました。



実際のプロジェクトではデザインアプローチの伴走支援を行った省内外の各チームの扱うトピック（金属、ヘルスケア、法務行政）に関連して、少し変わった面白いニュースを数多く集めました。

情報を収集する際には、社会、技術、経済、環境、政治と多様な視点でいま起きている小さな変化や兆しをとらえようと努めました。

社会全体から見ると決して大きな変化ではありませんが、もし世の中に広まると無視できないインパクトを持つニュースを収集しました。

金属
ヘルスケア
法務行政



社会
技術
経済
環境
政治



その後のプロセスでは、いまから10年後の2032年、2033年のお昼のニュースを考えるとというグループワークを実施しました。

収集したこれらの社会変化の兆し。もしその小さな兆しがこれからの世の中において大きな影響を持ったら。未来探索のアプローチでは、そうした仮説と創造力を発揮し、今ある兆しが今後の世の中や社会にもたらす可能性を具体的に想像することで、未来の姿のイメージを膨らませました。



2033年3月27日、お昼のニュースです。



のニュースについてお伝えします。



以上、



がお伝えしました。



戸籍や登記といった住所に関わる業務を行う法務省のプロジェクトでは、空飛ぶ家が普及することで住所というものの存在が形骸化する未来を思い描きました。

金属課では、現在は地球上の金属資源を対象に政策立案を行っていますが、今後宇宙開発が進み火星で金属を地産地消する未来がやってくるのではないかと考えました。

ヘルスケア産業課では、現在は人間の健康をテーマに様々な開発が行われているヘルスケアが、安楽死が解禁になったり人体改造が行われる社会でどのように変化していくのか、そうした未来を想像しました。



法務省 HOUMU MADE プロジェクト

空飛ぶ家の普及による住所の形骸化

バーチャル共和国独立

AI技術による孤独からの救済

⋮



経済産業省 金属課

火星で金属を地産地消

アルミスクラップから水素

金属技術応用による安全な社会

⋮



経済産業省 ヘルスケア産業課

プロスポーツ選手等への
メンタルマネジメント資格義務化

人体改造、安楽死の解禁

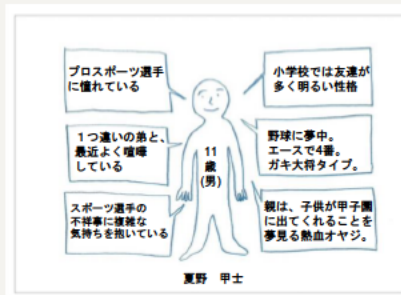
⋮



未来を探索するフェーズの後、その未来の当事者となる人々は誰か？その人達はどんな課題を抱えているのか？そうした「問い」を立てるプロセスを行いました。

思い描いた未来のシナリオの中で、キープレイヤーとなる人はどんな人か。未来のシナリオを実現するためにまず解決すべき課題は何か。そして、未来のシナリオを叶えるためのどのようなことを実践すればいいのか。そうしたワークを通じて、実際の政策アイデアの立案までを実施しました。

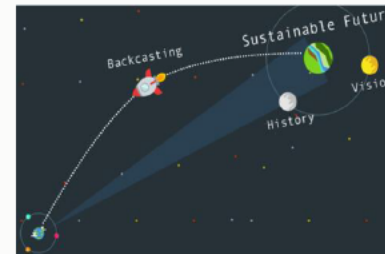
当事者は誰？



未来に近づくための
キープレイヤーは誰？

夢を叶える問い

Bridging Design sustainable future



未来に一步近づくための
第一歩となる問いを立てる

出典:note (岩瀬正樹氏) <https://note.com/iwabm>

夢を叶える 政策アイデア

取り組みの背景 この取り組みは、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献しています。	コンセプトチーム この取り組みの目的は、持続可能な未来を設計することです。 一歩を踏み出す	
ステップ この取り組みは、持続可能な未来を設計することです。	課題設定 この取り組みは、持続可能な未来を設計することです。	インパクト この取り組みは、持続可能な未来を設計することです。

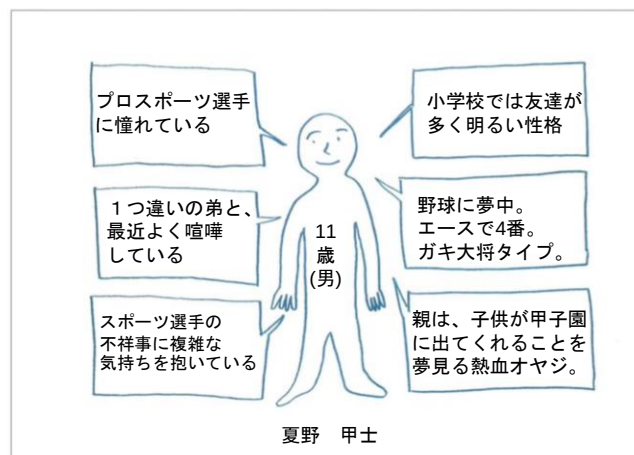
目に見えないアイデアを可視化し、
夢をカタチに



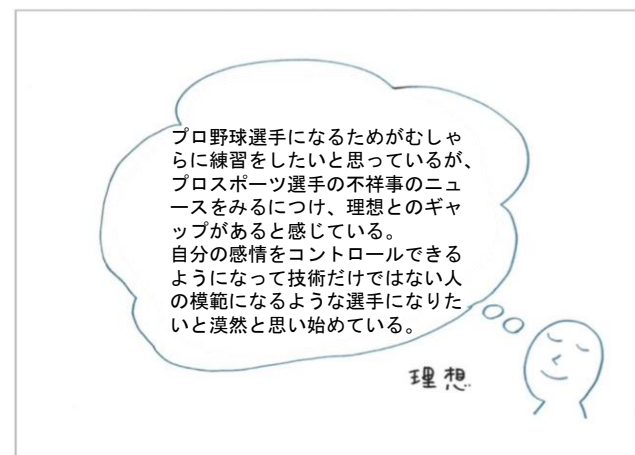
当事者は誰か？ 予測した未来のシナリオのキーパーソンを想像するワークでは、その人の年齢や性別、普段考えていることや好きなこと、そして普段の暮らし向きまで様々な角度から人となりにより想像を膨らませました。

また、目に見える人となりや話す言葉だけではなく、心の中で思っていることや理想に掲げていることまで考えを巡らせました。

人となり



理想・ゴール像



「当事者は誰？」というワークに続いて実施したのは、「夢を叶える問い」です。

未来のシナリオの当事者に対して何を行うことで、想定した10年後の変化を起こすことが出来るだろうか？ 用意したフォーマットに記入しながら、問いを立てるというスタイルで、新しい政策立案に必要なエッセンスを考えました。

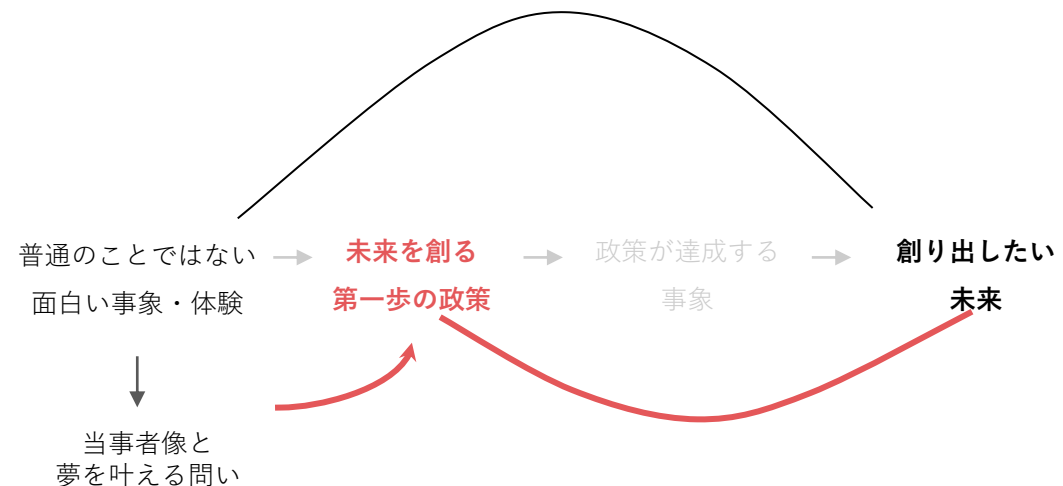
当事者	どのようにすれば	に対して
	誰（対象者）	
	何をどのように	することで
10年後 の変化	困っていることや建前に隠れた不安に対するインパクトある変化	できそうだろうか？



創り出したい未来を思い描く。未来のシナリオの当事者を想像する。まず解決すべき課題は何なのかを問う。そうしたプロセスを経て、最後には実際の政策アイデアの立案を行いました。

創り出したい大きな未来をすぐに実現することは難しいため、今回は第一歩となるアクション・政策の考案にポイントを絞りました。

人に着目した問いを起点に、
創り出したい未来への第一歩となる政策アイデアを生み出す



政策アイデアの立案のプロセスでは、数多くの面白い議論やアイデアが生まれました。

政策アイデアの実現可能性や是非を問うにはまだまだ時期尚早です。しかし、今回は実際の政策の当事者や使い手の視点に立ち、寄り添う政策をつくるための議論を喚起できたことがこの伴走支援における大きな成果だと考えています。



法務省 HOUMU MADE プロジェクト

誰に

トランスジェンダー・外国人等の社会的マイノリティ

実現したいこと

一人の人間として尊重した法務行政の実現

政策アイデア

バーチャル技術による匿名性をもった刑務所での指導の実施



経済産業省 金属課

誰に

オシャレに気を遣うサバゲー等のアクティブな趣味を持つ女性

実現したいこと

日常的な死亡事故を減少しつつ活動の幅が広がる社会の実現

政策アイデア

ビジネス支援ではなく、国民の身近な安全を守る金属開発支援



経済産業省 ヘルスケア産業課

誰に

スポーツ等の一芸に秀でた青少年

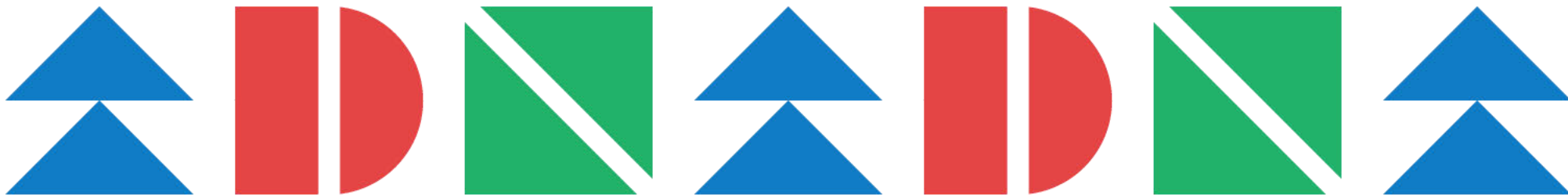
実現したいこと

型破り人材の能力が社会に発揮しやすい社会の実現

政策アイデア

バランスを欠きやすい型破り人材への社会への関わり方を支援





1 人に寄り添うやさしい政策へのあゆみ

JAPAN+D 2022年度の活動シェア

- 1-1.これまでのあゆみ
- 1-2.政策立案手法に関する海外先行研究の調査
- 1-3.教育コンテンツの作成

人に寄り添う
やさしい政策へ

2 人に寄り添うやさしい政策づくりへの挑戦

政策へのデザインアプローチ導入試行の結果

- 2-1.政策デザインによる変化を目指したプロセス
- 2-2.組織のマインドチェンジ、チームアップを目指したプロセス

3 人に寄り添うやさしい政策で私たちが目指す未来

- 3-1.デザインアプローチの伴走から見てきたこと
- 3-2.次年度以降の取り組み



2022年度の伴走支援を通じ、次のような4つの課題も見えてきました。

新たなアプローチを試すためには、組織からこれまでと異なるアプローチに対する説明責任を求められること。はじめて取り組む場合には伴走してくれるパートナーがいなければ上手くいかないこと。伴走支援を通じデザインアプローチの有効性を実感してくれるケースが多かったものの、実施するための時間が足りないという声が多かったこと。デザインアプローチの効果をどのように検証するのかが確立していないこと。

どのようにして課題を乗り越えていくか。JAPAN+Dでは次年度以降、検討していきます。

組織への
説明責任

伴走パートナーの
必要性

時間不足

検証方法が
未確立



伴走先の職員へのインタビューを通じて、私たち行政組織が持つべきデザインアプローチの mindset とその現実的な効果が見えてきました。

こうした mindset は、複雑性・多様性・不確実性といった外部環境変化に対応するものでもあります。これらを行政組織に浸透させていくことについても、次年度以降、挑戦していきます。



JAPAN+Dでは2022年度の取り組みを踏まえ、「政策づくり」「組織づくり」「仲間づくり」において、次年度以降、次のような取り組みを推進していきます。

政策づくり

これまでの取り組みを通じて、伴走支援を行った課室だけでなくJAPAN+Dのメンバーも成長を遂げることができました。

次年度以降も多様なデザイン組織と連携しつつ、政策づくりにデザインアプローチを取り入れ、人に寄り添うやさしい政策の実現を目指して省内外の政策立案をサポートし、ナレッジを蓄積していきます。

組織づくり

デザインアプローチを取り入れるには、期待効果やチャレンジを評価できる組織や風土づくりが大切です。2022年度は、デザインアプローチの実践を通じ政策の受け取り手や課題の解像度が上がりました。2022年度に作成した政策デザイン研修コンテンツ等を活用し、人に寄り添うやさしい政策立案のための取り組みを組織に浸透させていきます。

仲間づくり

個人の想いや課題感をもとに、政策デザインを推進することが当事者意識やユーザー視点の政策を生み出します。そうした観点で重要になってくるのが仲間づくりです。省庁や自治体、海外政府などの最前線で熱量や問題意識を持っている人々との強いネットワークを築き、政策を共創していく機会をこれからもっと増やしていくことができるよう努めます。





 JAPAN+D **KESIKI INC.**

