



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

政策形成プロセス情報キット

初版



本書は、各項目をかいつまんで良いとこどりして頂くことを前提として
いますので、興味のある項目を逆引きして、ご利用ください。

Chapter 01.政策形成情報キットとは

- 概要
- 使い方

Chapter 02.政策とは

- 政策の定義
- 政策の存在理由
- 政策の階層性
- 政策の種類
- 日本の統治機構
- 内閣の組織構造

Chapter 03.経済産業省とは？

- 経済産業省のミッションと政策分野
- 経済産業省の組織構造

Chapter 04.政策形成の流れ

- 政策形成をするために知っておくべきこと
- 国の年間スケジュールを意識する
- ステークホルダーを意識する
- 政策形成プロセスを理解する
- 政策形成の潮流を知る
- 政策形成プロセスを追体験しよう

Chapter 05.政策ツールと使い方

- 政策ツールとは
- 政策ツールの使いどころ
- 政策ツール一覧（ハード・ソフト）
- 政策事例データベース

Chapter 06.参考文献・出典・引用

- 参考文献・出典・引用

Chapter 01

政策形成情報キットとは

政策形成情報キットとは、『政策形成のレシピ』です。本書を読むことで政策形成の基礎知識、プロセス、実践的な型を理解できます。

本書をおすすめしたい方

本書は、政策形成に取り組む国家公務員の入門書として制作されました。

しかし、国家公務員に留まらず、社会課題解消に取り組む、その手段のひとつとして政策共創を目指す民間事業者、団体、個人の方にも参考いただける読み物としてもお使い頂きたいと考えています。

本書が、政策形成に関心を持つ多くの方とより良い政策を共に創り出すための一助となれば幸いです。



本書で分かること

本書を手にとったあなたは、政策形成に取り組む必要がある方、もしくはそう感じている方になると思います。

本書では、政策形成とは「なにから始めたらよいか?」、「どのように進めていけばよいか?」、実務的な作業をイメージすることが出来るように政策のサブスタンス（中身）を中心に上げています。

政策形成の基礎知識から、プロセス、実践的な型として、政策形成の思考フレームワークや政策の実行手段である政策ツール（ex. 予算、規制等）も紹介していきますので、ぜひご参考ください。

政策形成情報キットは、『読み物』として知識を得るだけに留まらず、実際に政策形成を考えるための『ツール』としても活用が可能です。

政策形成を理解するための『読み物』として

まず、政策形成の基礎知識を理解したいという方は、本書を『読み物』としてご活用ください。

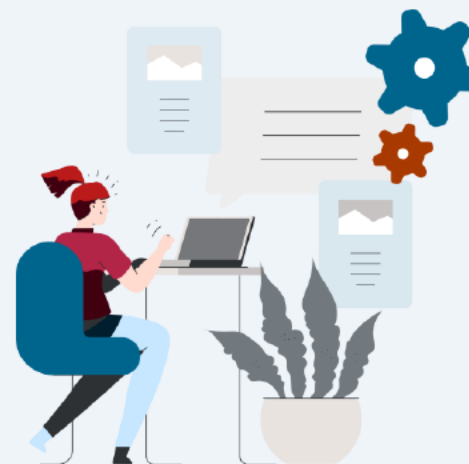
『Chapter01.政策とは』から順番にお読みいただくことで、政策形成に必要なとなる基礎知識を網羅することができます。



政策形成を考える『ツール』として

一歩進んで、政策形成を考えたいという方は、本書を『ツール』としてご活用下さい。

『Chapter04.政策形成の流れ』, 『Chapter05.政策ツールと使い方』で紹介されているフレームワークや事例集、政策ツールは理解することで、政策形成にそのまま役に立てることができます。



Chapter 02

政策とは

そもそも『政策』とはなんでしょうか。その定義は、多種多様ですが、その輪郭について一緒に考えてみましょう。

『政策』の定義を巡る言葉に「政策とは象のようなものである。あなたはそれを見れば象だと認識できるが、それを定義せよといわれると簡単にはできない」というものがあります。これは、政策という言葉は、多義的であり、それらの総体である特性上、簡潔に言い表すことは難しいことを表しています。

そのため、ここでは幾つかの定義や解釈を紹介します。そうした複数の視点から『政策とは何か?』の輪郭を示します。あなたにとって腹落ちする『政策』の定義を考えてみましょう。

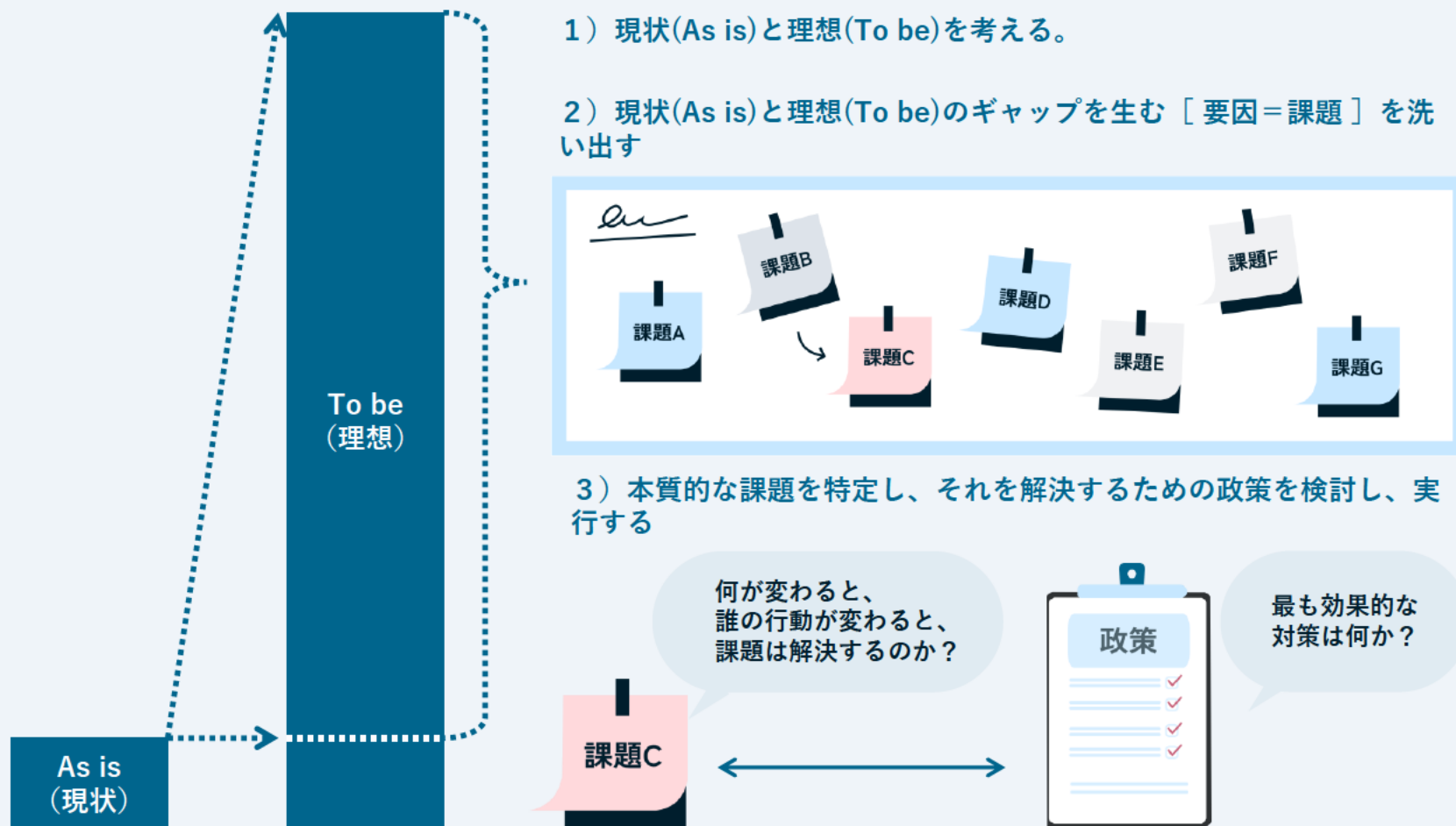
- 行政機関が、その任務又は所掌事務の範囲内において、一定の行政目的を実現するために企画及び立案する行政上の一連の行為についての方針、方策その他これらに類するものをいう。
【行政評価法第2条2項】
- 政府、政党、団体または個人が公共的な問題について、とるべき方向や態度。方針。一般には政治的問題に限定して用いられる。
- 目的を遂行するための実行手段。 【精選版 日本国語大辞典】
- 政府独自のリソースを活用して、人々の行動変容を促し、社会課題を解決する営み。【千正組 千正 康裕（元厚生労働省所属）】
- 政府・政党などの方策ないし施政の方針。【広辞苑】
- 政府や政党などが施政上の方針や方策を指すこと。なお、その策を実施することを施策という。公共政策は、公共体が主体となっていく体系的な諸策のこと。【Wikipedia】

政策は、非常に多種多様なもので、一義的なものではありませんが、大枠を理解するため、一般的に政府が行う政策分野を紹介します。

一般的に公共的な政策分野としては、以下のようなものがあります。

憲法政策	国家の憲法秩序を前提として、その理念を実現するための政策。
外交政策	国家の外交方針及び戦略を策定し、国益の増進を図る政策。
安全保障政策	国家の独立と平和を維持する上で、主に軍事的な脅威などから国家を防衛を図る政策。
経済政策	経済の健全化、安定化を図る政策。（財政政策、金融政策、産業政策、通商政策も含まれる）
社会政策	国民の労働環境、福利厚生を増進を図る政策。（労働政策、雇用政策、社会福祉政策も含まれる）
文化政策	国内の文化保護や発展向上を図る政策。（学術政策、科学技術政策も含まれる）
教育政策	国民の教育増進を図る政策。
医療政策	国民に対する医療の向上、健康増進を図る政策。
環境政策	国内及び国際的な自然環境の保護や天然資源の有効活用を図る政策。
農業政策	国内の農業を振興し、農業品目の国内生産を増進を図る政策。
水産政策	国内の水産業を保護・支援または水産資源の安定的な収穫のための政策。
食糧政策	国内の食糧生産と外国食品の輸入により、安定的な食糧供給を図る政策。
エネルギー政策	国内の電力・ガスなど国民生活に必需なエネルギーの確保を図る政策。
地域情報化政策	情報化を地域振興に活用する政策。
国際公共政策	国際機構等における、複数国家を対象としたアジェンダに関する政策。

政策は、公共領域における現状(As is)と理想(To be)のギャップを生んでいる本質的な課題を解決するために存在します。





政策は階層構造を持っており、その総体を以て目的を達成するために働きます。

公共政策学において、政策は『政策（policy）』、『施策（program）』、『事業（project）』という階層性のある体系とされています。政策には、このような構造があることを意識した上で、政策形成をしていきましょう。



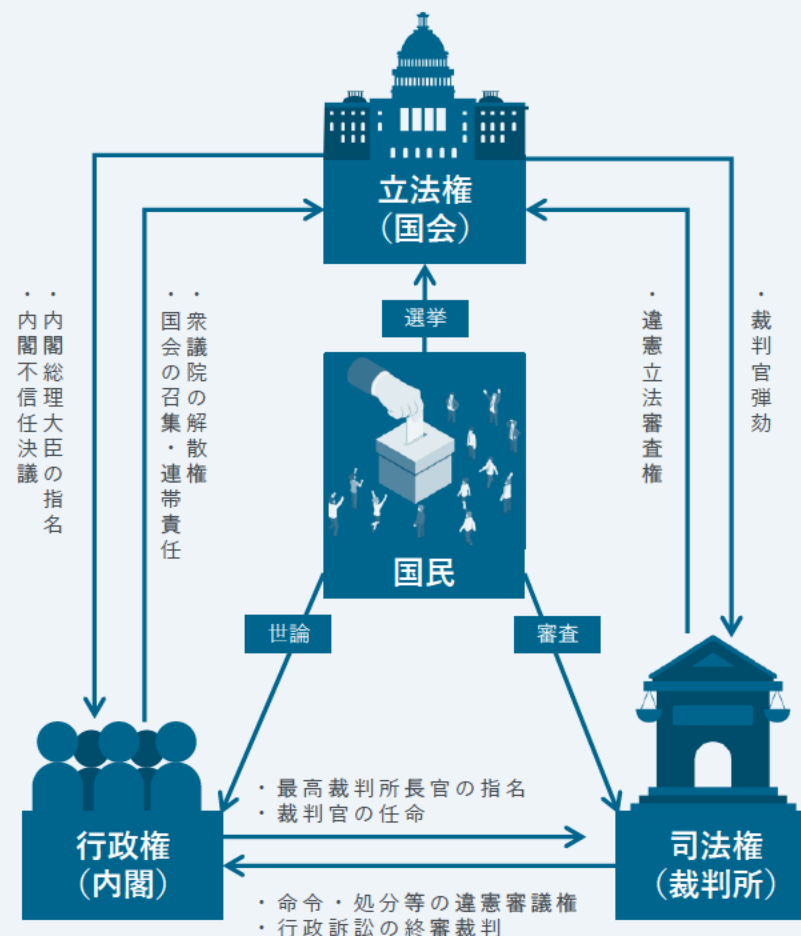
政策形成と切り離すことのできない『統治機構』について、おさらいしていきましょう。

日本の統治機構は『三権分立』

日本の統治機構は、日本国憲法で制定されています。統治機構は、『三権分立』によって機能します。

- 立法権を担う立法府は国会であり、衆議院と参議院の二院制となり、法律や政策、予算の議決、内閣総理大臣の指名等を行います。
- 行政権を担う行政府は内閣であり、国会で定められた法律や政策、予算等に基づいて、実際の行政を行います。次ページに行政府の組織構造を紹介しています。
- 司法権を担う裁判所は、人々の争いごとや犯罪を憲法や法律に基づいて裁きます。

〔三権分立の概略図〕





行政権を持つ日本の行政府である『内閣』は、各政策分野を執り行う『省庁』を傘下に持っています。その組織構造を紹介します。

内閣の役割と行政権のおさらい

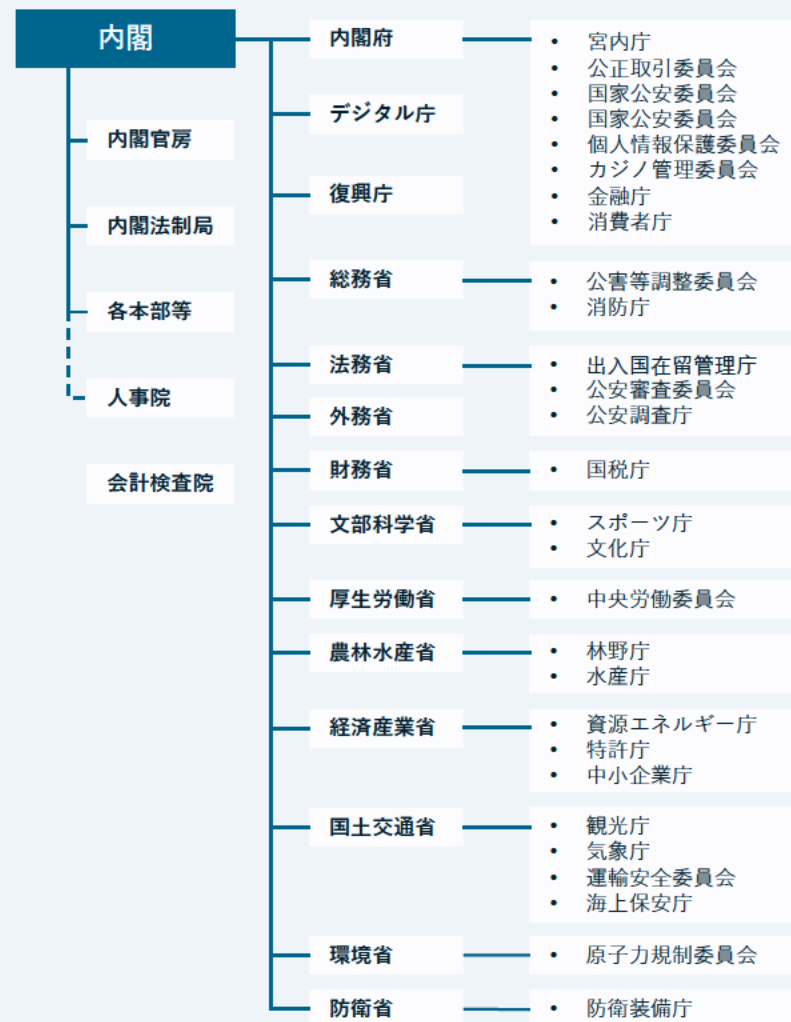
内閣は、行政権の主体として、法律の執行や外交関係の処理、条約の締結、予算の作成などの事務を行ないます。

行政権の担うべき範囲は、非常に多種多様であることから、具体的な行政事務は内閣の統括の下、各省庁などの行政機関によって行なわれ、その責任を内閣が負います。

原則、行政機関はすべて内閣に属する。

原則として、日本の行政機関は、すべて内閣に属しています。

例外として、会計検査院は、国家活動の監査を行う役割を担う特性上、内閣に属さない日本唯一の行政機関となります。



Chapter 03

経済産業省とは

ミッションである「国富の拡大」のため、『通商・貿易』、『産業・イノベーション』、『資源・エネルギー』の分野を管掌しています。

政策分野：資源・エネルギー

持続可能な資源・エネルギーの確保と供給を目的とし、産業・生活の基盤となる資源・エネルギーの生産・調達から消費までの仕組みを構築・強化しています。

エネルギー基本計画や資源経済ビジョンの策定、電力・ガス市場の設計・運営、持続可能エネルギーの推進、原子力・核燃料サイクル政策、資源外交、循環経済社会の推進などを行います。

政策分野：通商・貿易

貿易・投資を通じてより豊かな国にしていくことを目的とし、事業者が製品・インフラを輸出・海外展開しやすいように、国際的な経済連携協定締結や貿易保険等による支援を行うとともに、国外から日本に対する投資を促進するため外国企業誘致などを行うことで、世界と日本の経済的な共存・共栄関係を構築・強化しています。

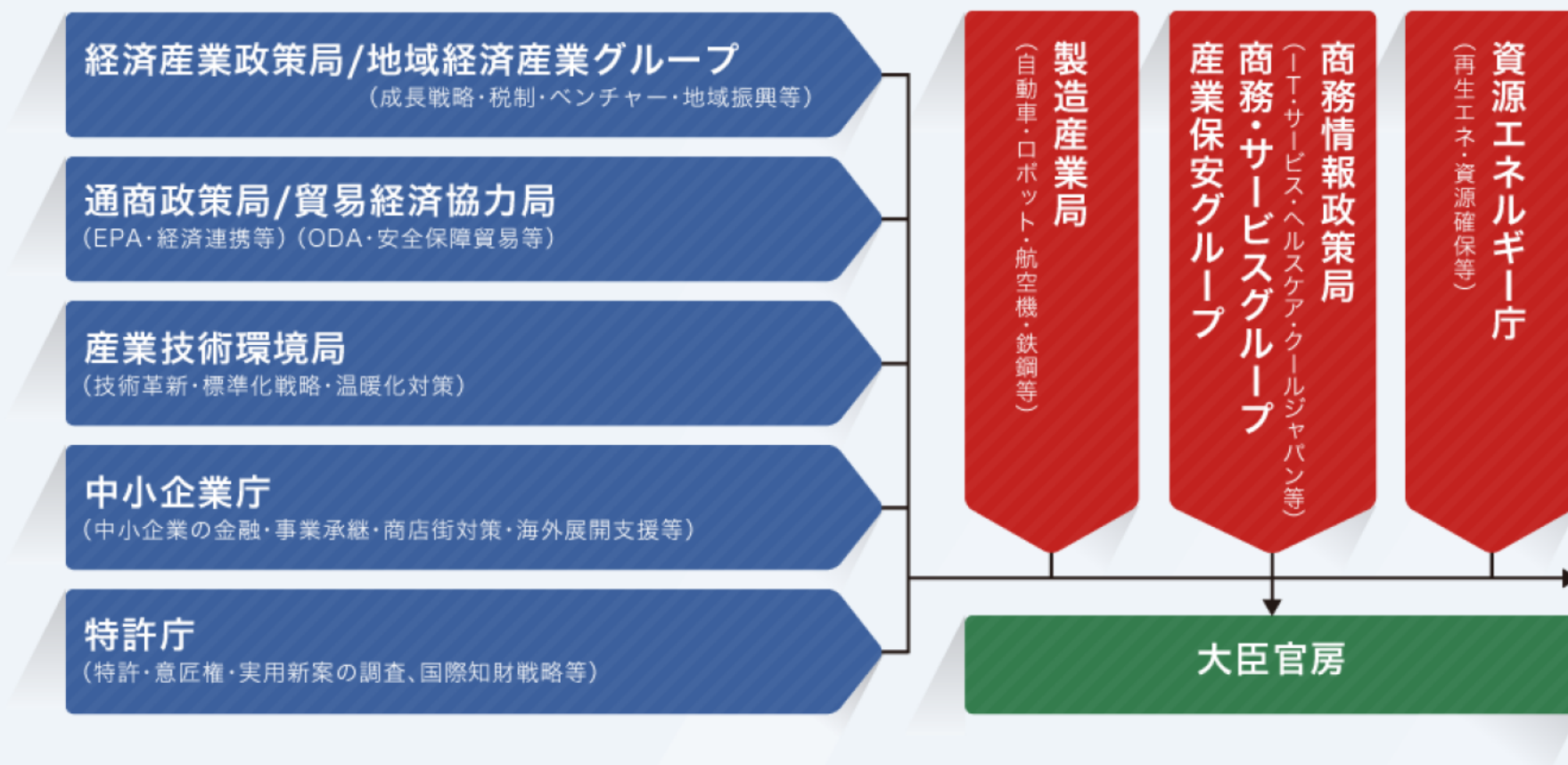
政策分野：産業・イノベーション

産業・イノベーションを創出・振興していくことを目的とし、日本としての目標設定、国内外の規制・ルールの方針や見直し、税・研究開発プロジェクトなどの政策を企画・実行します。

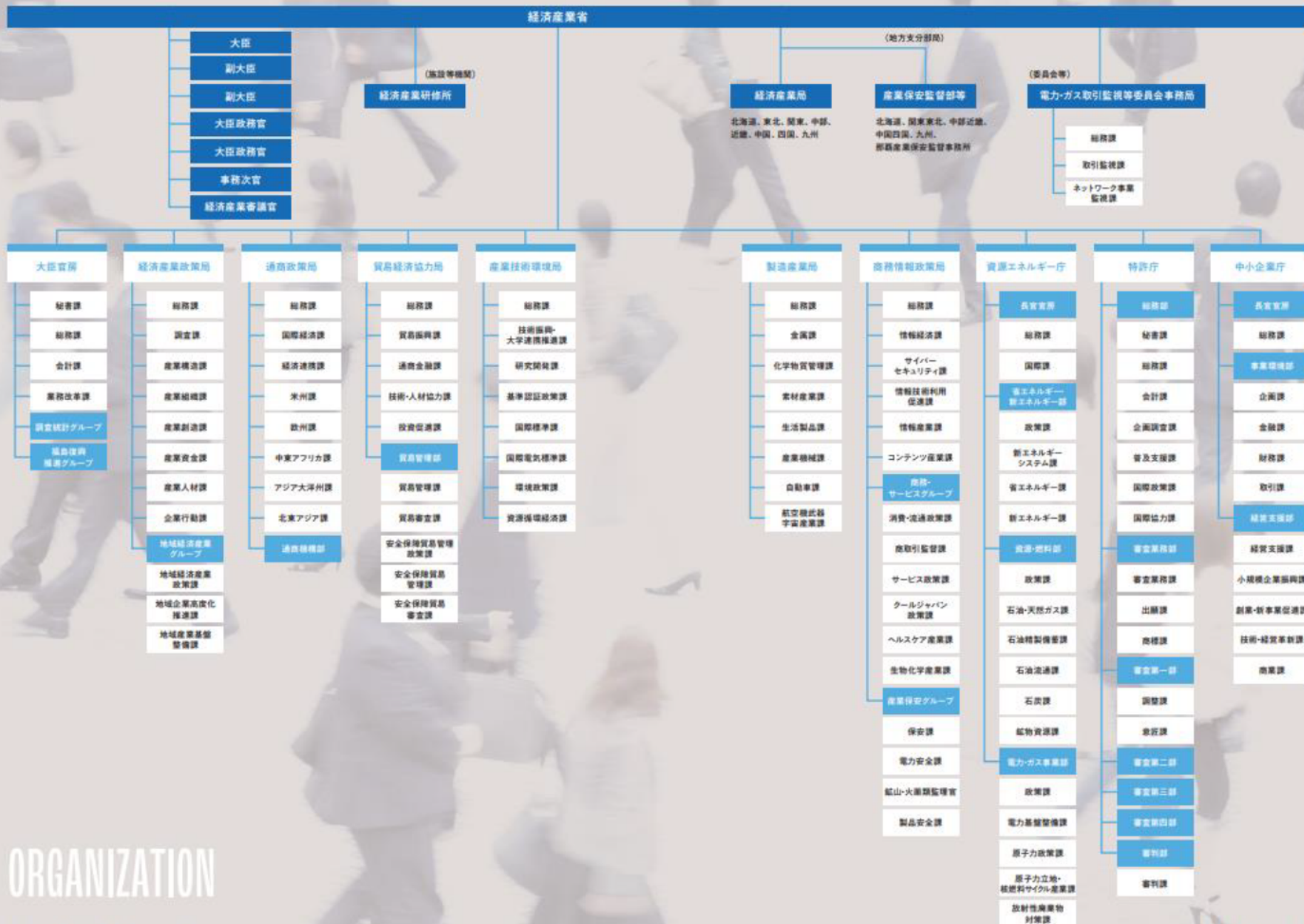
産業横断的な政策（グリーン成長戦略、デジタル政策、人材政策、産学連携、地域政策・福島復興、中小・スタートアップ政策など）から、個別の産業政策（ヘルスケア・バイオ、自動車・航空機、半導体・電池、コンテンツなど）まで仕事は幅広く多岐にわたります。



経済産業省では、下図のような組織構造で産業（タテ）と共通した政策分野（ヨコ）に対応をしています。



経済産業省



Chapter 04

政策形成の流れ

政策形成をするために知っておくべきことを紹介します。

P.19 | 国の年間スケジュールを意識する

- 政策形成をする上で把握しておくべき予算編成や国会審議などの国の年間スケジュールについて紹介します。

P.20 | ステークホルダーを意識する

- 政策形成において意識すべきステークホルダーについて、事例を交えて、考え方について触れます。

P.21 | 政策形成プロセスを理解する

- 政策形成の一般的なプロセスを紹介します。

P.26 | 政策形成の潮流を知る

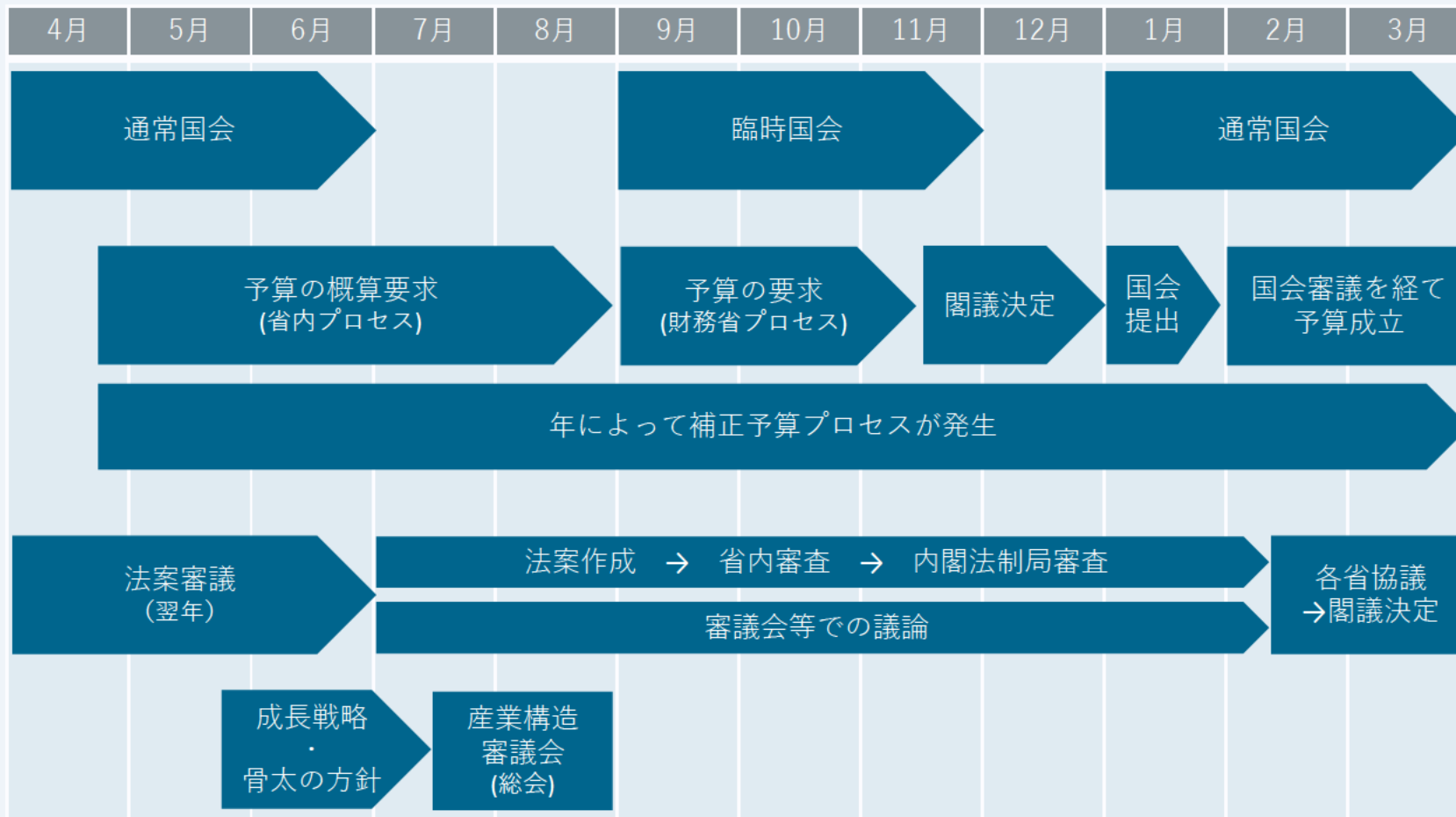
- 政策形成で意識が高まっている、注目されている潮流をキーワードで紹介します。

P.28 | 政策ツールを理解する

- 政策目的を達成するために『社会の行動変容を促すためのアプローチ方法』である政策ツールについて紹介します。



政策形成において、国の年間スケジュールを意識する必要があります。
特に予算、法律に関わるものでは不可欠です。

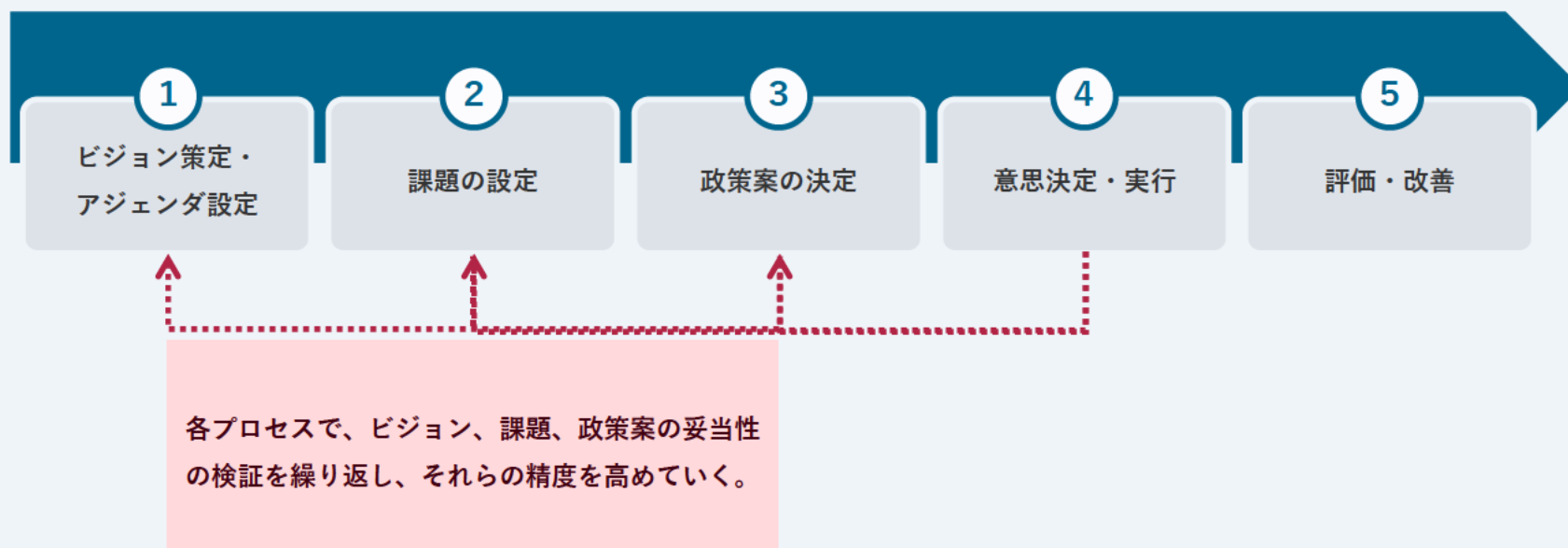


政策は、その公共性から民間サービスと異なり、独占市場で強制的に適用される（消費者が選択できない、受益者と負担者が異なる）ため、幅広いステークホルダーの調整が不可欠となります。



本書では、政策形成プロセスを大きく5段階に分け、各段階において発生する政策のサブスタンスを中心に説明していきます。

このプロセスの最初から順序立てて関わるとは限らず、どこの段階から、どのように関わるかは、時と場合によって異なります。また、繰り返しが発生します。



アジェンダ設定と課題の設定で行う代表的なタスクを紹介します。

1. ビジョン・アジェンダ設定

調査を元にビジョン策定・アジェンダ設定を行う。

■実態把握（外部環境・トレンド調査）

- 過去の経緯や政策の変遷を調べる。
- 発生事象や全体像を定量・定性で把握する。
- 担当分野の構造(キーパーソン、周辺プレイヤーとの関連)を把握し、整理する。
- 国全体の課題の中での位置づけを考える。
- 世界市場における位置づけを見る。
- 国際情勢の変化や影響を考える。
- 国内外の類似の政策を調べ、参考にする
- 中長期的な将来(市場予測、ビジネスモデルや技術)を見通す。

■ビジョンを策定する

- 現状の延長上の未来を考える。
- 世の中で起きている事象を元に、創り出したい（あるべき）未来を考える。

2. 課題の設定

解決すべき本質的な課題を設定する。

■考える視点

- 主要プレイヤーの生の声を拾う。
- 政策ツールや課の所掌にとらわれていないか。
- 「なぜ、関係者は現状の行動をし、あるべき未来に達しないか？」を考える。
- 生活者・ユーザの視点にたって考える。

■問いを再定義する

- 課題を並べ、共通課題や関連課題を整理する。
- 課題を分解し、構造化を行う。
- 産業、市場、プレイヤー、国民に対する影響度を定量・定性で検証し、優先順位付けする。
- 誰の行動が変わると課題が解決するか考える。
- 「何が本質的な課題なのか？」の仮説を立てる。

政策案の決定と意思決定・実行で行う代表的なタスクを紹介します。

3. 政策案の決定

本質的な課題に対応する政策案とその実行に向けたプランを策定します。

■ 政策ツールの選択

- 現状に変化を与えるトリガーを探す。
- ガバメントリーチの限界を考える。
- ステークホルダーの役割、行動原理を考える。
- 政策ツールを選択し、組み合わせを考える。
- 約5年の時間軸で成果やインパクトを予測する。

■ 実行プランの策定

- 政策実行の段取り、スケジュールを定める。
 - いつ、どの関係者を巻き込むか。
 - どこで議論し、どこにタマを打ち込むか。
- ストーリー（政策意義、メッセージ）を考え、資料に落とし込む。

4. 意思決定・実行

必要となる関係者調整を行い、政策を実現するためのアクションをしていきます。

■ 関係者調整・意思決定プロセスの推進

- キーマンとなるステークホルダー（上司、議員、プレイヤー等）の根回しを行う。
- 世論の反応を意識したパブリックリレーション（メディアへの働きかけ等）を行う。
- 研究会、審議会にキーマンを集め、意思決定の場として機能させる。
 - 政策の出口から逆算し、議論の骨格を事務局として掲示して、サポートする。
- パートナーとなるアウトリーチ先を調整する。
 - 他省庁、RIETI、独立行政法人、自治体、業界団体等の外部リソース活用を検討する。

評価・改善の反復で行う代表的なタスクを紹介します。

5. 評価・改善の反復

政策の実行により得られた成果、発生事象、データを基に評価を行い、必要に応じて改善をしていきます。

■ 評価・改善

- 発生している事象を把握する。
- 関係団体や執行団体にヒアリングを行う。
- 事前に決めた方法を元に、成果を把握する。
- 関連データを可能な限り把握する。
- 政策の経緯、変遷を把握する。
- 政策決定時点と現状の変化（外部・内部の両面）から、軌道修正すべき要素を考える。
- 「政策の妨げになっていることはないか？」を考える。
- 仮説を改善策として整理し、必要に応じて実現に向けたアクションをとっていく。

※その他、1-4の項目について改めて検証する。

政策形成プロセスにおいて、失敗に陥りやすいパターンを挙げます。

失敗に陥りやすい代表的なパターン

1. プロセスを守りすぎる。

ここまで各プロセスを紹介しましたが、それらはあくまで複雑な問題とその解決を考え抜くことを助けるためのもの。厳守することを目的化してしまうと失敗に陥りやすいです。

2. 「自分のできること」だけで考える。

政策の問題、解決を「自分のできること」だけで考えると本質的な課題や効果の低い解決のみに留まってしまいがちです。

3. 偏った情報源に頼る。

デスクリサーチ（文書、インターネット等）のみに頼る、もしくはフィールドリサーチ（現場、人等）のみに頼るといった、情報源の偏りによって、実態の把握を見誤ってしまうと、その後の仮説や戦略もすべてずれたものとなってしまいます。

4. 政策の効果の及ぼし方の具体性が低い。

政策が、対象に対して、どのような経路で、どのように効果を及ぼすかの解像度が低く「政策を出せば、何らかの効果があるはず」と楽観してしまうと効果の有無はギャンブルになります。

5. 「なぜ、その政策か？」に答えられない。

多くの選択肢がある中で「なぜ、その政策か？」を答えられなければ、賛同は得られません。客観的にも、その政策を選択する妥当性を基準を明確に語れるようにしましょう。

6. トレードオフを考慮する。

複雑な問題、複雑な政策になるほど、トレードオフの存在しないことの方が珍しいです。トレードオフを考慮し、反対者を予見して、どのように対応すべきか準備をしておきましょう

政策形成に求められる要素、有効活用可能な理論も日々更新されています。ここでは代表的なものを紹介します。

エビデンスに基づく政策形成

データや行動、事象を観察し、一定のエビデンス（根拠、証拠）を基に政策形成を行うことで、成果予測や客観的説得力によって、政策の妥当性や効果を高める必要性が増しています。

■ キーワード

EBPM、データ駆動型行政など

デザインアプローチに基づく政策形成

従来の政策形成と異なり、「人間中心起点」「未来志向」「実験的」「共創」「可視化」といったデザインアプローチを政策形成に取り入れる取組が、近年各国で盛んに行われています。

■ キーワード

サービスデザイン、バックキャストिंग、エスノグラフィ、プロトタイピングなど

それ以外に重要性の高まっている要素

先に述べた潮流と同様に注目される要素について、代表的なものをキーワードで紹介します。

■ キーワード

（広義の）パブリックリレーションズ、対話型アプローチ、オープンイノベーション、アーキテクチャ、ナッジ、グローバルな連関、ベンチマークなど

『“政策形成ストーリーブック”を創るキット』を使って、実際に自身の手を動かして、政策形成プロセスを追体験してみましょう！！

『“政策形成ストーリーブック”を創るキット』では、実態・課題・仮説・戦略を整理することが出来ます。また、既存政策の骨格を把握することで、改善に活かすために活用可能です。テーマとする政策に悩む場合は、『政策事例データベース（P.33）』も参考にしてください。



【政策形成ストーリーブックで整理・分析すること】

A. 政策の概要

- 背景、問題、ビジョン、主要アクションを整理する。

B. 政策形成クロノロジー

- クロノロジーで時系列を整理する。

C. 政策の成果・取組が分かる公表物

- 何を行ったのか分かる公表物を整理する。

D. 本政策のポイント

- 政策の苦労、工夫、得られる示唆を整理する。

Chapter 05

政策ツールと使い方



政策ツールとは、政策目的を達成するために『社会の行動変容を促すためのアプローチ方法』です。

政策ツールは、手段を指すため、あなたの発想によって無限に存在すると言えます。ここでは、代表的な政策ツールを一覧で紹介します。これらの政策ツールを組み合わせたり、実現に向けた戦略、執務レベルのアクションに落とし込むための検討を経て、政策課題の解決手段として意味のあるものとなっていきます。

金銭、ルールに関連する『ハード』な政策ツール

1. 予算
2. 税制
3. 政策金融
4. 法令
5. 国内横断法・ルール整備
6. 国際ルールの整備

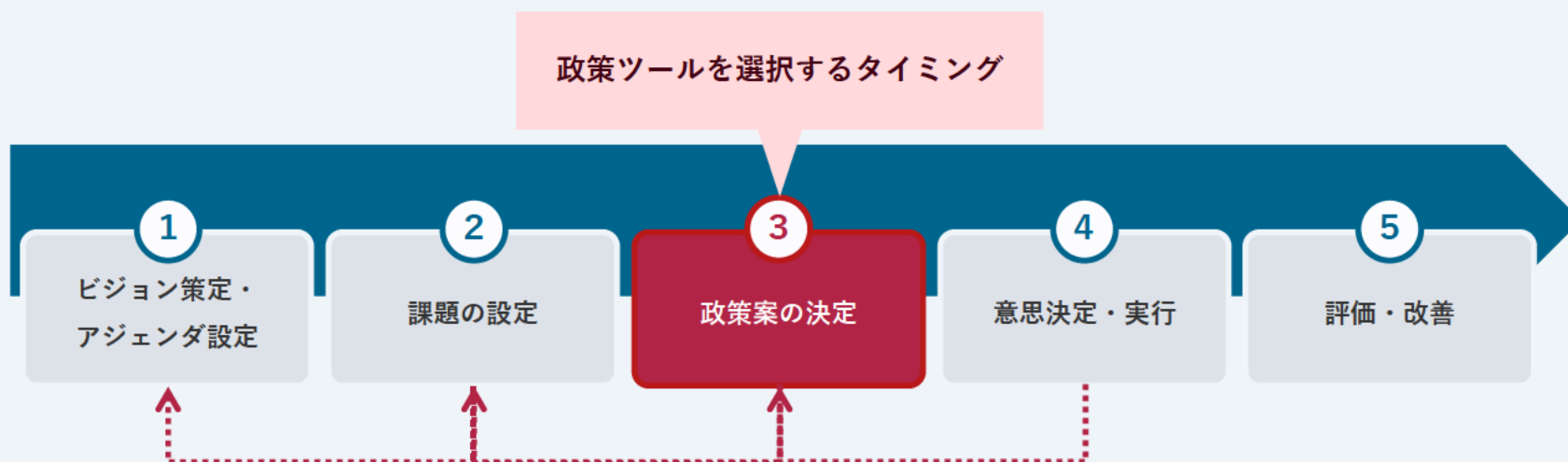
情報提供、対話等の『ソフト』な政策ツール

1. ビジョン・戦略策定
2. ガイドライン・緩やかなルール
3. 機運醸成
4. データプラットフォーム
5. ピックアップ
6. マッチング・人材育成
7. 他省庁連携

その他にも『相談窓口』、『トップコミュニケーション』など、多様な政策ツールがあります。

政策ツールは、前述の政策形成プロセスの『政策案の決定』において、具体策として選択をします。

『ビジョン策定・アジェンダ設定』や『課題の設定』で検討されたことが、どのような政策ツールを選択するかに大きく影響をもたらします。また、具体策を検討していく過程で『ビジョン策定・アジェンダ設定』や『課題の設定』に立ち戻るといった繰り返しの必要になることもあります。



ここでは、ハードな政策ツールについて、紹介します。

政策ツール名	どのような政策ツールか？	代表事例
予算	補助金（導入、R&D、人材育成）、委託、給付、交付金等。 金銭的インセンティブにより、特定の行動を支援・促進するもの。	持続化給付金、キャッシュレスポイント還元制度、グリーンイノベーション（GI）基金
税制	控除や繰り延べ等。 金銭的インセンティブにより、特定の行動を支援・促進するもの。	賃上げ税制、オープンイノベーション促進税制、エンジェル税制
政策金融	政府系金融機関等を通じた、融資、出資、保証等。 民間金融機関から金融支援を受けにくい場合に、補完することによる行動変容や経済的救済を目的とすることが多い。	ゼロゼロ融資、産業革新機構、クールジャパン機構
法令	法律、政省令、告示等。 特定の行動を抑制（規制）又は促進（振興）することが目的。	FIT法、グレーゾーン解消制度、プラットフォーム規制
国内横断法・ルール整備	会社法、金商法、独禁法、民法、会計基準等。 経済活動の基本的な仕組みや枠組みを変化させるもの。	会社法、金商法、独禁法、民法、会計基準
国際ルールの整備	関係国と締結する、国際機関の設立や協定、国際標準等。 国際協力によって効果を高める領域の政策課題に対して用いられることが多い。	TPRM、RCEP、ADX、IPEF

ここでは、ソフトな政策ツールについて、紹介します。

政策ツール名	どのような政策ツールか？	代表事例
ビジョン・戦略策定	国の全体・特定分野、産業に関して、あるべき・ありうべき未来を描いたもの。予見可能性を高め、ヒトモノカネチエ等のリソースを誘導する役割を果たす。	エネルギー基本計画、新産業構造ビジョン、水素戦略
ガイドライン・緩やかなルール	行動計画や規範、スキル標準等の紳士協定（強制力なし）。ベストプラクティスの普及、権利や義務を制限するのが難しいorするべきではないものに特定の行動を抑制or促進する等の目的で用いられることが多い。	経営者保証ガイドライン、知的資産経営マニュアル、DXレポート、伊藤レポート
機運醸成	政策に関わる情報の提供、周知。幅広い対象に理解、普及を促したい情報（取組、知識、注意喚起、公募等）がある場合に用いられることが多い。	プレミアムフライデー、レジ袋有料化
データプラットフォーム	統計データ、オープンデータを分析、加工しやすいプラットフォームにて公表する。高度なデータ提供によってイノベーション創出や経済振興等が見込める領域に用いられる。	Tellus、RESAS
ピックアップ	表彰、銘柄、認定、認証等。ベストプラクティスの浸透、特定行動の奨励等に用いられることが多い。	健康銘柄、地域未来牽引企業、ものづくり大賞、J-Startup
マッチング・人材育成	企業、個人間のマッチング促進や人材育成。特定知識・スキル取得の奨励、ベストプラクティスの創造、特定分野の活性化等に用いられることが多い。	未踏プロジェクト、始動プロジェクト
他省庁連携	他省庁との連携を前提とした政策。経産省が所管しない領域の政策ツールや領域のリソースと高いシナジーが見込めるものにおいて、重要となる。	再生医療（薬事法改正）、未来の教室、空飛ぶクルマ

『政策事例データベース』では、政策ツールごとに分類された優れた事例を一覧化しています。

[illegible]

- ・ 政策・プロジェクト名
- ・ 担当部局庁
- ・ 担当課室
- ・ 関連省庁
- ・ 分野
- ・ 主要政策ツール
- ・ 示唆・キーワード
- ・ 予算額
- ・ 開始年度
- ・ 終了年度
- ・ 対象
- ・ 事業概要
- ・ 具体的な対応手段
- ・ 活動指標（アウトプット）
- ・ 成果目標（アウトカム）
- ・ 参考資料

Chapter 06

参考文献・出典・引用

本書を制作する上で参考・出典・引用をした文献や協力者を紹介します。

■ 参考・出典・引用をした文献

- 政策立案の技法 | ユージン・バーダック
- 公共政策学の基礎 | 秋吉貴雄、伊藤修一郎、北山俊哉
- 第1回:そもそも「政策」とはなにか | 株式会社千正組
- 行政評価法 | e-Gov法令検索
- 政策へのデザインアプローチの導入可能性 | 日本総研
- ポリシーラボ | GOV.UK
- 行政機構図（2022.7現在） | 内閣官房
- 採用パンフレット（一般職志望者向け） | 経済産業省
- METIの特徴 | 経済産業省
- 政策 | 広辞苑
- 政策 | Wikipedia、公共政策 | Wikipedia、

■ 協力者

- 青山社中株式会社 筆頭代表CEO 朝比奈 一郎 氏
- 株式会社千正組 代表 千正 康裕 氏



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



『政策形成ストーリーブック』は、政策形成プロセスを分析し、共有知化するためのフレームワークです。

政策形成プロセスを振り返り、可視化していくことは、新たな“気づき”を得ることに非常に有効です。また、制作したストーリーブックは、周囲にとっても示唆に富んだものとして、良い影響を波及することに繋がります。

『政策形成ストーリーブック』は、特に下記のような場面に有効です。

- 新しい政策形成のため、事例分析をする
 - 既存の政策を分析し、新たな政策形成へ活かしたり、改善に活かしましょう。
- 政策を共有知化（引継ぎを含む）する
 - 政策経緯を整理して、チーム内の共有知化、後任に本ストーリーブックを継承しましょう。

ぜひ、『政策形成ストーリーブック』を活用してみてください。



Chapter 1

ストーリーブック制作の流れ

政策形成ストーリーブック制作の基本的な流れを紹介します。
P13以降には、制作の参考例も掲載されています。

1) テーマを設定しましょう。

政策テーマを設定して、政策分析に取り掛かりましょう。一緒に政策分析する仲間を集めると多角的な視点で分析ができます。



2) 情報収集をしましょう。

デスクリサーチや当時の政策担当者等へのヒアリング、対話を通じて、必要な情報を集めましょう。自身の担当した政策テーマの場合、当時の資料を整理してみましょう。



3) ストーリーブックを完成させよう！

いままであつめた情報をストーリーブックを完成させて、“気づき”を得たり、組織の共有知化しましょう



Chapter 2

政策形成ストーリーブックを 制作する

※P6を表紙にP8,9,11,12のページのみを残して保管しましょう。

〔政策形成ストーリーブック〕



A.政策の概要

政策名称	政策名称（検討開始時期、施行年度） ※ 政策名称と検討開始時期、開始年度を記入しましょう。	ビジョン	• ○○○○。 ※ この政策が目指すもの（理想やゴール）を記入しましょう。
キーワード	#○○ #○○ #○○ #○○ ※ 政策ツール、分野、特徴を記入しましょう。		
きっかけ	• ○○○○。 ※ 不特定多数に共有することが悩ましいオフレコな内容は黄色で マーカーを引きましょう。 ※ 政策形成に至るきっかけ（問題意識、社会情勢等）を記入しま しょう。	実施内容	• ○○○○。 ※ 不特定多数に共有することが悩ましいオフレコな内容は黄色で マーカーを引きましょう。 ※ 政策を通じて実施した内容を記入しましょう。
参考にした政策	● ○○○○。 ※ 政策形成時に参考にした政策（複数可）があれば、どうしてそ の政策を参考にしたかを記入しましょう。ない場合はなしと記 入しましょう。	担当者・関係者	• ○○○○。 ※ 政策の担当者、関係者を政策形成のキーマンを中心に書ける範 囲で記入しましょう。

B.政策形成クロノロジー

プロセス	年/月 主要な出来事	出来事に対して工夫・苦労したこと
ビジョン策定・ アジェンダ設定	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	➤ ○○○○ ※ 不特定多数に共有することが悩ましい オフレコ な内容は黄色でマーカーを引きましょう。 ※ 各出来事で注記すべき工夫・苦労したことがあるものには、詳細を記入しましょう。 ※ 各プロセスは、省略、往復、並列、繰り返しが発生するため、左欄『プロセス』の順序を厳密に守る必要はありません。 ※ プロセスを並列にする場合、縦書きなどに変更して構いません。
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
課題設定	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
政策案の決定	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
意思決定・実行	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
評価・改善	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	
	yyyy/mm ○○○○ ※主な出来事を記入しましょう。	

参考.政策形成プロセスで発生するタスクの代表例

ビジョン設定・アジェンダ設定

- 過去の経緯や政策の変遷を調べる。
- 発生事象や全体像を定量・定性で把握する。
- 担当分野の構造(キーパーソン、周辺プレイヤーとの関連)を把握し、整理する。
- 国全体の課題の中での位置づけを考える。
- 世界市場における位置づけを見る。
- 国際情勢の変化や影響を考える。
- 国内外の類似の政策を調べ、参考にする
- 中長期的な将来(市場予測、ビジネスモデルや技術)を見通す。
- 現状の延長上の未来を考える。
- 世の中で起きている事象を元に、創り出したい(あるべき)未来を考える。

課題設定

- 主要プレイヤーの生の声を拾う。
- 政策ツールや課の所掌にとらわれていないか。
- 「なぜ、関係者は現状の行動をし、あるべき未来に達しないか？」を考える。
- 生活者・ユーザの視点にたって考える。
- 課題を並べ、共通課題や関連課題を整理する。
- 課題を分解し、構造化を行う。
- 産業、市場、プレイヤー、国民に対する影響度を定量・定性で検証し、優先順位付けする。
- 誰の行動が変わると課題が解決するか考える。
- 「何が本質的な課題なのか？」の仮説を立てる。

政策案の決定

- 現状に変化を与えるトリガーを探す。
- ガバメントリーチの限界を考える。
- ステークホルダーの役割、行動原理を考える。
- 政策ツールを選択し、組み合わせを考える。
- 約5年の時間軸で成果やインパクトを予測する。
- 政策実行の段取り、スケジュールを定める。
 - いつ、どの関係者を巻き込むか。
 - どこで議論し、どこにタマを打ち込むか。
- ストーリー(政策意義、メッセージ)を考え、資料に落とし込む。

意思決定・実行

- キーマンとなるステークホルダー(上司、議員、プレイヤー等)の根回しを行う。
- 研究会、審議会にキーマンを集め、意思決定の場として機能させる。
 - 政策の出口から逆算し、議論の骨格を事務局として揭示して、サポートする。
- 世論の反応を意識したパブリックリレーション(メディアへの働きかけ等)を行う。
- パートナーとなるアウトリーチ先を調整する。
 - 他省庁、RIETI、独立行政法人、自治体、業界団体等の外部リソース活用を検討する。

評価・改善

- 政策の実行により得られた成果、発生事象、データを基に評価を行い、必要に応じて改善をしていく。

※各プロセスでは、省略、往復、繰り返しが発生する

■成果・取組が分かる公表物

- ○○○○。

- (URL、出典先)

※ 公表物の名称や（あれば）詳細が分かるURL・出典先、概要を記入しましょう。

■経緯が分かる公表物

- ○○○○。

- (URL、出典先)

※ 公表物の名称や（あれば）詳細が分かるURL・出典先、概要を記入しましょう。

※ ない場合は、本項目は削除してください。

■参考になった公表物

- ○○○○。

- (URL、出典先)

※ 公表物の名称や（あれば）詳細が分かるURL・出典先、概要を記入しましょう。

※ ない場合は、本項目は削除してください。

D.本政策のポイント

■（小見出し）

- ○○○○。
- ○○○○。

■（小見出し）

- ○○○○。
- ○○○○。

※ 不特定多数に共有することが悩ましい **オフレコな内容は黄色でマーカー**を引きましょう。

※ 政策形成全体に掛かる or 政策形成クロノロジーには書き切れなかった工夫・苦労したことを記入しましょう。

※ 今後の政策形成において、他にも活かせる示唆を記入しましょう。

※ 「他の政策形成にも共通しそうなものはあるか?」、「もし、いまのあなたがこの政策形成をする立場なら、どうすればより良いものに出来るか?」等の問いを頭に思い浮かべてみるのがおすすめです。

※ 見出しのようなもので複数の事項を要約すると見やすくなるのでおすすめです。

クレジット

制作者 ● ○○○○

スペシャルサンクス

● ○○○○

※ ヒアリングした方など、協力者を書きましょう。
※ いない場合、未記載でも問題ありません。

制作経緯

● ○○○○

※ 未記載でも問題ありません。

制作後を終えて

● ○○○○

※ 未記載でも問題ありません。





経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

政策形成プロセス研修プログラム

初版



今回の研修内容となります。

前半：インプット

セミナー形式で政策形成プロセスの基礎知識、後半のアウトプットに向けた課題の説明をしましょう。

■座学パート（セミナー形式で実施する）

1. 政策とは
2. 政策形成の流れ
3. 政策ツールと使い方
4. 課題の流れ

後半：アウトプット

3~5名を一チームとして分かれ、課題に取り組み、最後は発表を行っていただきます。

■課題パート（各チームで個別に実施する）

1. テーマを設定する。
2. アポ取り・情報収集を行う。
3. ヒアリングシートを制作する。
4. 政策形成ストーリーブック初版を制作する。
5. ヒアリングを実施する。
6. 政策形成ストーリーブック完成版を制作する。

■発表パート（セミナー＋対話形式で実施する）

7. 発表し、レビューを受ける。

前置き

研修講師の方へ

※実際の研修では、本パート（P3-6）『研修講師の方へ』は省いてください。



プログラムと本資料は、最終的に研修講師がそれぞれの研修スタイル、目的、制約に合わせてカスタマイズ頂くことを前提としています。

本資料に関して

- 本資料は、ベースのものであり、そのまま研修で活用することはもちろん、各研修講師にて『デザインテンプレート』をベースに各自の研修、目的に合わせ、カスタマイズして頂く想定のものになります。

プログラムに関して

- 本研修プログラムは、2点の目的があります。
 - **政策形成の基礎知識を身に着ける。**
 - **政策形成プロセスを追体験する。**
- 目的の前者をインプット、後者をアウトプットで果たすよう構成されています。
- 本資料では、プログラムを数パターン提示するものの、各自の研修スタイル、目的、制約に合わせ、カスタマイズして問題ありません。

- 例えば、下記のようなカスタマイズはおすすめです。最適なものを検討してみてください。
 - インプットは事前に資料配布を行う。
 - プログラムを別日に分ける。
 - 後半のワークショップは有志にする。
 - ワークショップだけにする。
- ヒアリングではなく、政策担当者を交えて一緒にワークキットを埋めるプログラムに改訂する。
- 特定項目の深堀、他の要素（ロジ等）を追加する。



政策形成プロセス研修プログラムで用いるキット（関連資料）は下記になります。

政策形成プロセス研修プログラム （本資料）	政策形成プロセス研修のプログラム構成や研修資料の土台として頂く想定ドキュメントとなります。
政策形成ストーリーブック を創るキット	政策形成プロセスを追体験するためのフレームワークとなります。
政策事例データベース	過去の代表的な政策事例を政策ツール別に整理したデータベースです。ワークショップのテーマ設定の参考例として用います。
政策形成プロセス情報キット	政策形成プロセスをする上で必ず知っておきたい基本知識、各プロセスで発生する代表的なタスク、政策ツールをひとまとめにしたガイドブックになります。



政策形成プロセス研修の構成になります。時間配分や内容は、各自の研修、目的に合わせ、カスタマイズして下さい。

前半：インプット

セミナー形式で政策形成プロセスの基礎知識、後半のアウトプットに向けた課題の説明をしましょう。

■座学パート（セミナー形式で実施する）

1. 政策とは
2. 政策形成の流れ
3. 政策ツールと使い方
4. 課題の流れ

課題に取り組むチームの分け方は、主に2パターンです。
スムーズに研修目的を果たせる方法を選択しましょう。

1. 研修講師側で、組み分ける。
2. 受講生側で、興味テーマ等を軸に組み分ける。
 - この場合、先に後半のテーマ設定は、前半パートで実施するといった方法もあります。

後半：アウトプット

受講生3~5名を一チームに分けて、課題に取り組み、最後は発表し、レビューまで行いましょう。

■課題パート（各チームで個別に実施する）

1. テーマを設定する。
2. アポ取り・情報収集を行う。
3. ヒアリングシートを制作する。
4. 政策形成ストーリーブック初版を制作する。
5. ヒアリングを実施する。
6. 政策形成ストーリーブック完成版を制作する。

■発表パート（セミナー＋対話形式で実施する）

7. 発表し、レビューを受ける。

Input 01.

政策とは

そもそも『政策』とはなんですか。その定義は、多種多様ですが、その輪郭について一緒に考えてみましょう。

『政策』の定義を巡る言葉に「政策とは象のようなものである。あなたはそれを見れば象だと認識できるが、それを定義せよといわれると簡単にはできない」というものがあります。これは、政策という言葉は、多義的であり、それらの総体である特性上、簡潔に言い表すことは難しいことを表しています。

そのため、ここでは幾つかの定義や解釈を紹介します。そうした複数の視点から『政策とは何か?』の輪郭を示します。あなたにとって腹落ちする『政策』の定義を考えてみましょう。

- 行政機関が、その任務又は所掌事務の範囲内において、一定の行政目的を実現するために企画及び立案する行政上の一連の行為についての方針、方策その他これらに類するものをいう。
【行政評価法第2条2項】
- 政府、政党、団体または個人が公共的な問題について、とるべき方向や態度。方針。一般には政治的問題に限定して用いられる。
- 目的を遂行するための実行手段。 【精選版 日本国語大辞典】
- 政府独自のリソースを活用して、人々の行動変容を促し、社会課題を解決する営み。【千正組 千正 康裕（元厚生労働省所属）】
- 政府・政党などの方策ないし施政の方針。【広辞苑】
- 政府や政党などが施政上の方針や方策を指すこと。なお、その策を実施することを施策という。公共政策は、公共体が主体となっていく体系的な諸策のこと。【Wikipedia】

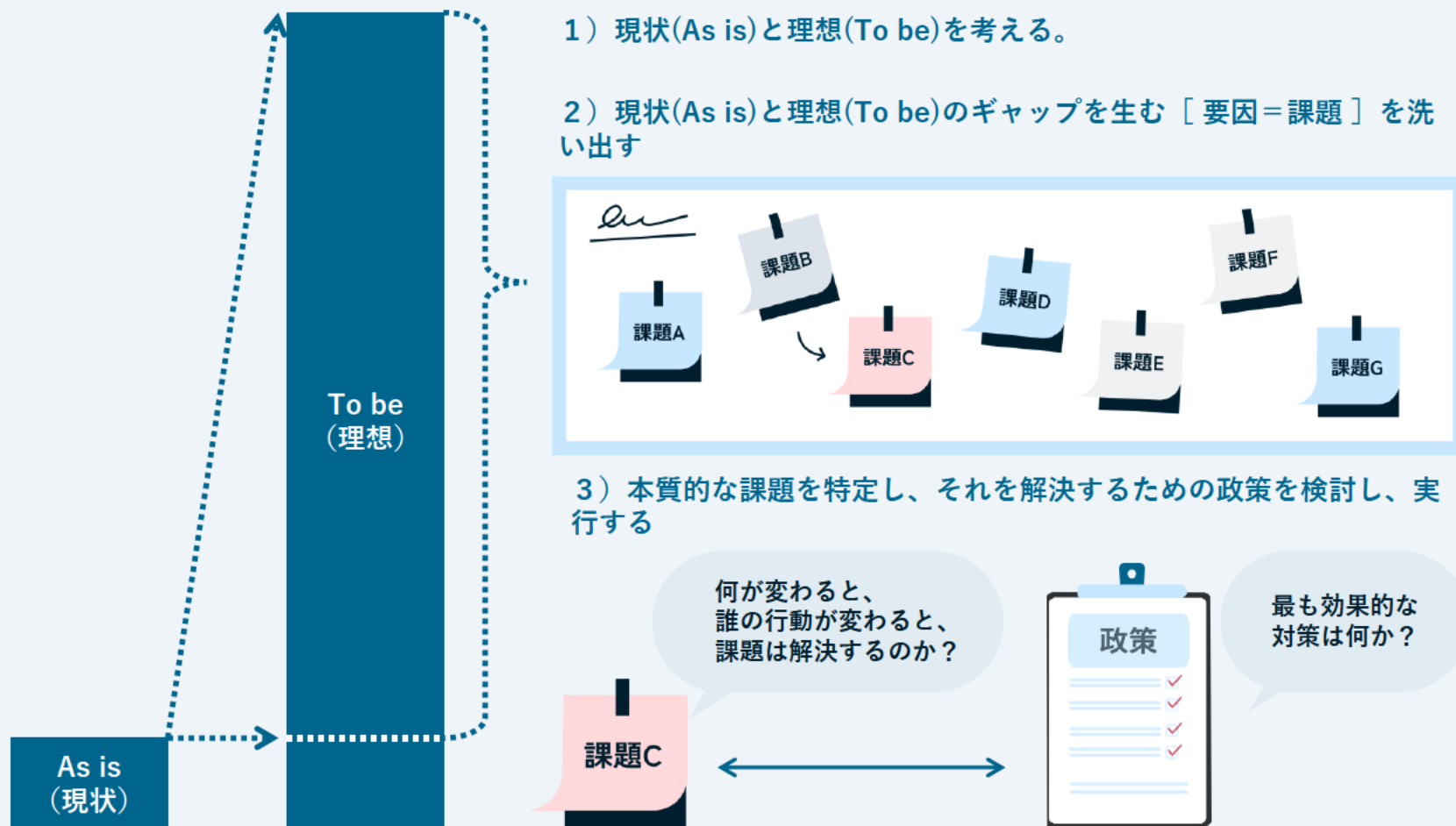
政策は、非常に多種多様なもので、一義的なものではありませんが、大枠を理解するため、一般的に政府が行う政策分野を紹介します。

一般的に公共的な政策分野としては、以下のようなものがあります。

憲法政策	国家の憲法秩序を前提として、その理念を実現するための政策。
外交政策	国家の外交方針及び戦略を策定し、国益の増進を図る政策。
安全保障政策	国家の独立と平和を維持する上で、主に軍事的な脅威などから国家を防衛を図る政策。
経済政策	経済の健全化、安定化を図る政策。（財政政策、金融政策、産業政策、通商政策も含まれる）
社会政策	国民の労働環境、福利厚生を増進を図る政策。（労働政策、雇用政策、社会福祉政策も含まれる）
文化政策	国内の文化保護や発展向上を図る政策。（学術政策、科学技術政策も含まれる）
教育政策	国民の教育増進を図る政策。
医療政策	国民に対する医療の向上、健康増進を図る政策。
環境政策	国内及び国際的な自然環境の保護や天然資源の有効活用を図る政策。
農業政策	国内の農業を振興し、農業品目の国内生産を増進を図る政策。
水産政策	国内の水産業を保護・支援または水産資源の安定的な収穫のための政策。
食糧政策	国内の食糧生産と外国食品の輸入により、安定的な食糧供給を図る政策。
エネルギー政策	国内の電力・ガスなど国民生活に必需なエネルギーの確保を図る政策。
地域情報化政策	情報化を地域振興に活用する政策。
国際公共政策	国際機構等における、複数国家を対象としたアジェンダに関する政策。



政策は、公共領域における現状(As is)と理想(To be)のギャップを生んでいる本質的な課題を解決するために存在します。



政策は階層構造を持っており、その総体を以て目的を達成するために働きます。

公共政策学において、政策は『政策（policy）』、『施策（program）』、『事業（project）』という階層性のある体系とされています。政策には、このような構造があることを意識した上で、政策形成をしていきましょう。



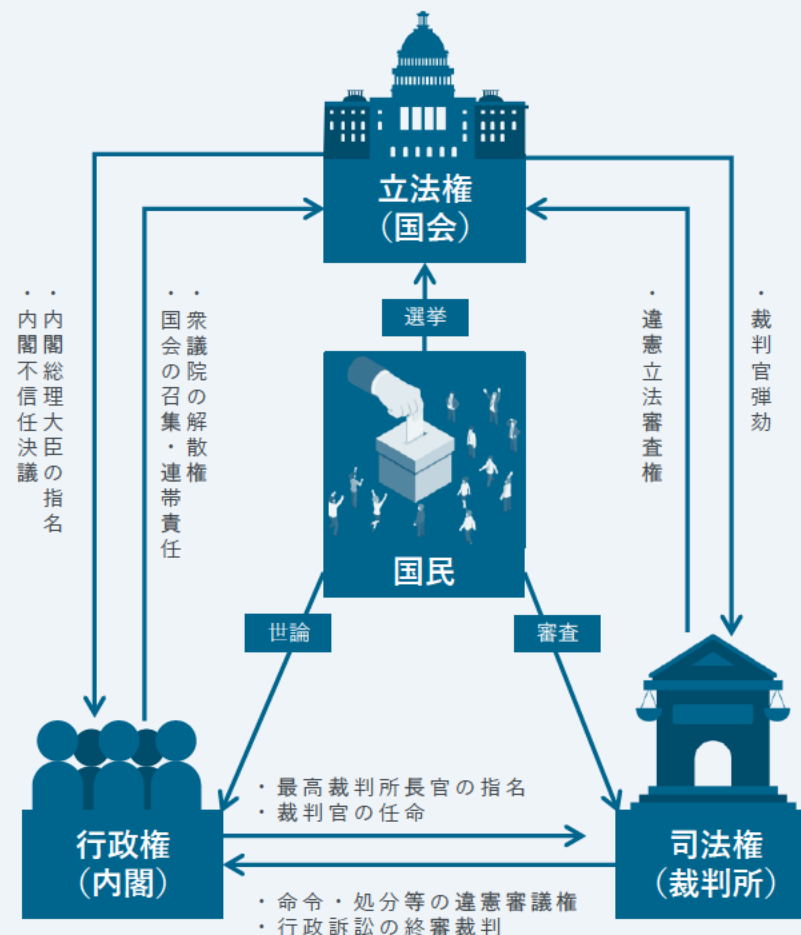
政策形成と切り離すことのできない『統治機構』について、おさらいしていきましょう。

日本の統治機構は『三権分立』

日本の統治機構は、日本国憲法で制定されています。統治機構は、『三権分立』によって機能します。

- 立法権を担う立法府は国会であり、衆議院と参議院の二院制となり、法律や政策、予算の議決、内閣総理大臣の指名等を行います。
- 行政権を担う行政府は内閣であり、国会で定められた法律や政策、予算等に基づいて、実際の行政を行います。次ページに行政府の組織構造を紹介しています。
- 司法権を担う裁判所は、人々の争いごとや犯罪を憲法や法律に基づいて裁きます。

〔三権分立の概略図〕





行政権を持つ日本の行政府である『内閣』は、各政策分野を執り行う『省庁』を傘下に持っています。その組織構造を紹介します。

内閣の役割と行政権のおさらい

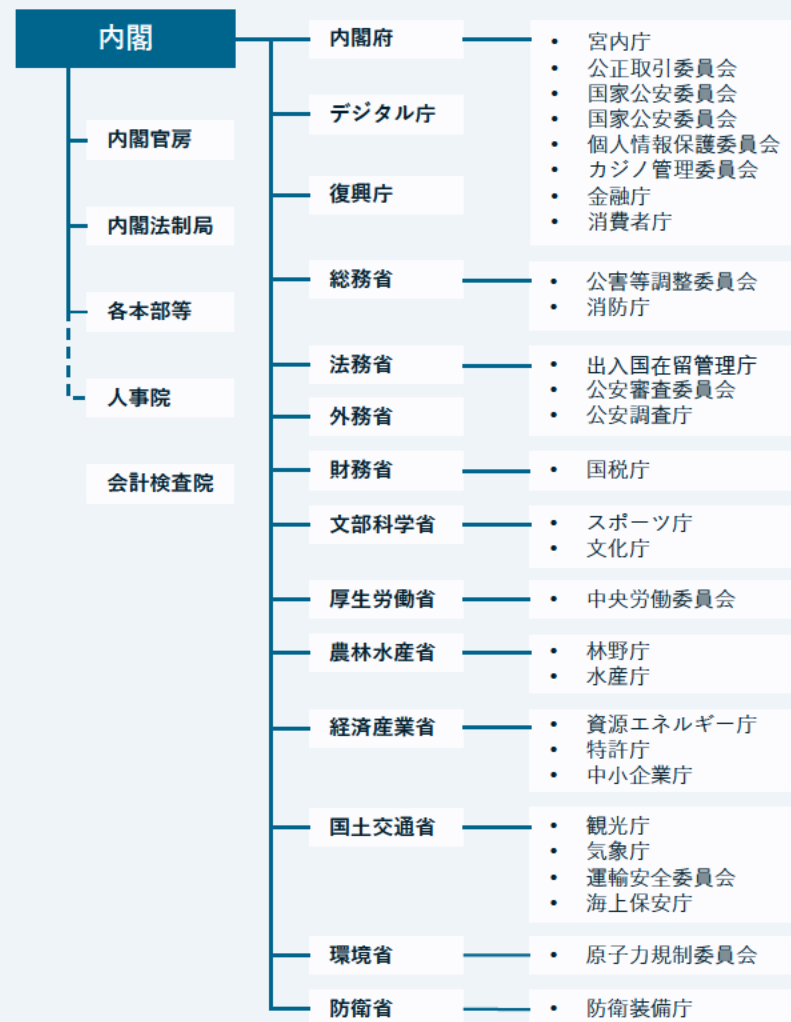
内閣は、行政権の主体として、法律の執行や外交関係の処理、条約の締結、予算の作成などの事務を行ないます。

行政権の担うべき範囲は、非常に多種多様であることから、具体的な行政事務は内閣の統括の下、各省庁などの行政機関によって行なわれ、その責任を内閣が負います。

原則、行政機関はすべて内閣に属する。

原則として、日本の行政機関は、すべて内閣に属しています。

例外として、会計検査院は、国家活動の監査を行う役割を担う特性上、内閣に属さない日本唯一の行政機関となります。



Input 02.

政策形成の流れ



政策形成をするために知っておくべきことを紹介します。

P.16 | 国の年間スケジュールを意識する

- 政策形成をする上で把握しておくべき予算編成や国会審議などの国の年間スケジュールについて紹介します。

P.17 | ステークホルダーを意識する

- 政策形成において意識すべきステークホルダーについて、事例を交えて、考え方について触れます。

P.18 | 政策形成プロセスを理解する

- 政策形成の一般的なプロセスを紹介します。

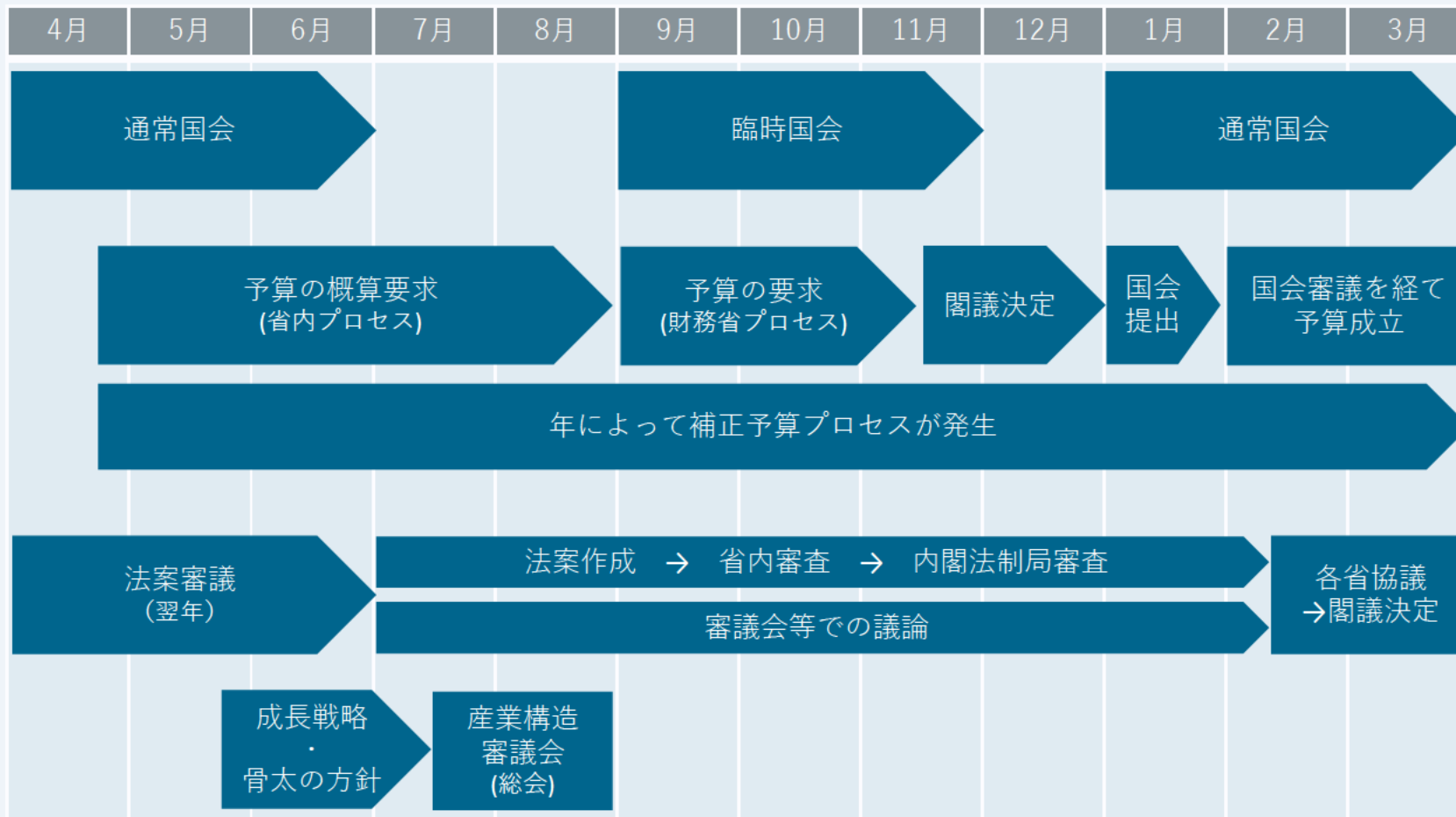
P.23 | 政策形成の潮流を知る

- 政策形成で意識が高まっている、注目されている潮流をキーワードで紹介します。

P.24 | 政策ツールを理解する

- 政策目的を達成するために『社会の行動変容を促すためのアプローチ方法』である政策ツールについて紹介します。

政策形成において、国の年間スケジュールを意識する必要があります。
特に予算、法律に関わるものでは不可欠です。





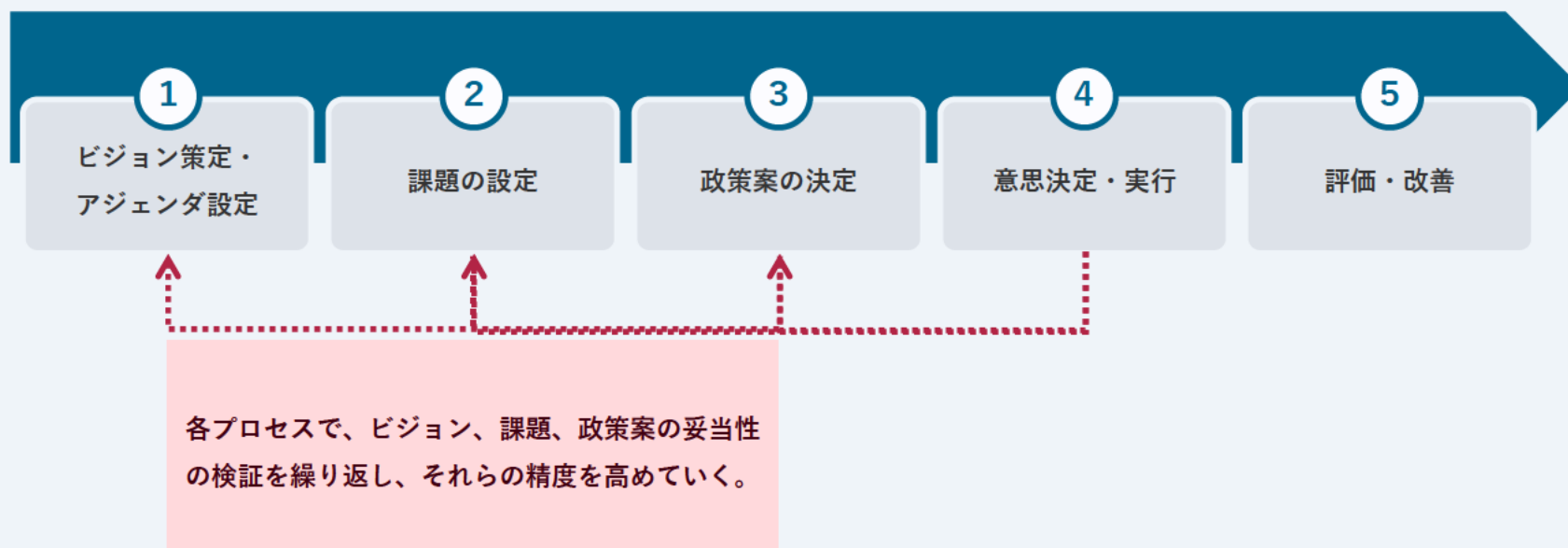
政策は、その公共性から民間サービスと異なり、独占市場で強制的に適用される（消費者が選択できない、受益者と負担者が異なる）ため、幅広いステークホルダーの調整が不可欠となります。





本書では、政策形成プロセスを大きく5段階に分け、各段階において発生する政策のサブスタンスを中心に説明していきます。

このプロセスの最初から順序立てて関わるとは限らず、どこの段階から、どのように関わるかは、時と場合によって異なります。また、繰り返しが発生します。



アジェンダ設定と課題の設定で行う代表的なタスクを紹介します。

1. ビジョン・アジェンダ設定

調査を元にビジョン策定・アジェンダ設定を行う。

■実態把握（外部環境・トレンド調査）

- 過去の経緯や政策の変遷を調べる。
- 発生事象や全体像を定量・定性で把握する。
- 担当分野の構造(キーパーソン、周辺プレイヤーとの関連)を把握し、整理する。
- 国全体の課題の中での位置づけを考える。
- 世界市場における位置づけを見る。
- 国際情勢の変化や影響を考える。
- 国内外の類似の政策を調べ、参考にする
- 中長期的な将来(市場予測、ビジネスモデルや技術)を見通す。

■ビジョンを策定する

- 現状の延長上の未来を考える。
- 世の中で起きている事象を元に、創り出したい（あるべき）未来を考える。

2. 課題の設定

解決すべき本質的な課題を設定する。

■考える視点

- 主要プレイヤーの生の声を拾う。
- 政策ツールや課の所掌にとらわれていないか。
- 「なぜ、関係者は現状の行動をし、あるべき未来に達しないか？」を考える。
- 生活者・ユーザの視点にたって考える。

■問いを再定義する

- 課題を並べ、共通課題や関連課題を整理する。
- 課題を分解し、構造化を行う。
- 産業、市場、プレイヤー、国民に対する影響度を定量・定性で検証し、優先順位付けする。
- 誰の行動が変わると課題が解決するか考える。
- 「何が本質的な課題なのか？」の仮説を立てる。



政策案の決定と意思決定・実行で行う代表的なタスクを紹介します。

3. 政策案の決定

本質的な課題に対応する政策案とその実行に向けたプランを策定します。

■政策ツールの選択

- 現状に変化を与えるトリガーを探す。
- ガバメントリーチの限界を考える。
- ステークホルダーの役割、行動原理を考える。
- 政策ツールを選択し、組み合わせを考える。
- 約5年の時間軸で成果やインパクトを予測する。

■実行プランの策定

- 政策実行の段取り、スケジュールを定める。
 - いつ、どの関係者を巻き込むか。
 - どこで議論し、どこにタマを打ち込むか。
- ストーリー（政策意義、メッセージ）を考え、資料に落とし込む。

4. 意思決定・実行

必要となる関係者調整を行い、政策を実現するためのアクションをしていきます。

■関係者調整・意思決定プロセスの推進

- キーマンとなるステークホルダー（上司、議員、プレイヤー等）の根回しを行う。
- 世論の反応を意識したパブリックリレーション（メディアへの働きかけ等）を行う。
- 研究会、審議会にキーマンを集め、意思決定の場として機能させる。
 - 政策の出口から逆算し、議論の骨格を事務局として掲示して、サポートする。
- パートナーとなるアウトリーチ先を調整する。
 - 他省庁、RIETI、独立行政法人、自治体、業界団体等の外部リソース活用を検討する。

評価・改善の反復で行う代表的なタスクを紹介します。

5. 評価・改善の反復

政策の実行により得られた成果、発生事象、データを基に評価を行い、必要に応じて改善をしていきます。

■ 評価・改善

- 発生している事象を把握する。
- 関係団体や執行団体にヒアリングを行う。
- 事前に決めた方法を元に、成果を把握する。
- 関連データを可能な限り把握する。
- 政策の経緯、変遷を把握する。
- 政策決定時点と現状の変化（外部・内部の両面）から、軌道修正すべき要素を考える。
- 「政策の妨げになっていることはないか？」を考える。
- 仮説を改善策として整理し、必要に応じて実現に向けたアクションをとっていく。

※その他、1-4の項目について改めて検証する。



政策形成プロセスにおいて、失敗に陥りやすいパターンを挙げます。

失敗に陥りやすい代表的なパターン

1. プロセスを守りすぎる。

ここまで各プロセスを紹介しましたが、それらはあくまで複雑な問題とその解決を考え抜くことを助けるためのもの。厳守することを目的化してしまうと失敗に陥りやすいです。

2. 「自分のできること」だけで考える。

政策の問題、解決を「自分のできること」だけで考えると本質的な課題や効果の低い解決のみに留まってしまいがちです。

3. 偏った情報源に頼る。

デスクリサーチ（文書、インターネット等）のみに頼る、もしくはフィールドリサーチ（現場、人等）のみに頼るといった、情報源の偏りによって、実態の把握を見誤ってしまうと、その後の仮説や戦略もすべてずれたものとなってしまいます。

4. 政策の効果の及ぼし方の具体性が低い。

政策が、対象に対して、どのような経路で、どのように効果を及ぼすかの解像度が低く「政策を出せば、何らかの効果があるはず」と楽観してしまうと効果の有無はギャンブルになります。

5. 「なぜ、その政策か？」に答えられない。

多くの選択肢がある中で「なぜ、その政策か？」を答えられなければ、賛同は得られません。客観的にも、その政策を選択する妥当性を基準を明確に語れるようにしましょう。

6. トレードオフを考慮する。

複雑な問題、複雑な政策になるほど、トレードオフの存在しないことの方が珍しいです。トレードオフを考慮し、反対者を予見して、どのように対応すべきか準備をしておきましょう

政策形成に求められる要素、有効活用可能な理論も日々更新されています。ここでは代表的なものを紹介します。

エビデンスに基づく政策形成

データや行動、事象を観察し、一定のエビデンス（根拠、証拠）を基に政策形成を行うことで、成果予測や客観的説得力によって、政策の妥当性や効果を高める必要性が増しています。

■ キーワード

EBPM、データ駆動型行政など

デザインアプローチに基づく政策形成

従来の政策形成と異なり、「人間中心起点」「未来志向」「実験的」「共創」「可視化」といったデザインアプローチを政策形成に取り入れる取組が、近年各国で盛んに行われています。

■ キーワード

サービスデザイン、バックキャストिंग、エスノグラフィ、プロトタイピングなど

それ以外に重要性の高まっている要素

先に述べた潮流と同様に注目される要素について、代表的なものをキーワードで紹介します。

■ キーワード

（広義の）パブリックリレーションズ、対話型アプローチ、オープンイノベーション、アーキテクチャ、ナッジ、グローバルな連関、ベンチマークなど

Input 03.

政策ツールと使い方

政策ツールとは、政策目的を達成するために『社会の行動変容を促すためのアプローチ方法』です。

政策ツールは、手段を指すため、あなたの発想によって無限に存在すると言えます。ここでは、代表的な政策ツールを一覧で紹介します。これらの政策ツールを組み合わせたり、実現に向けた戦略、執務レベルのアクションに落とし込むための検討を経て、政策課題の解決手段として意味のあるものとなっていきます。

金銭、ルールに関連する『ハード』な政策ツール

1. 予算
2. 税制
3. 政策金融
4. 法令
5. 国内横断法・ルール整備
6. 国際ルールの整備

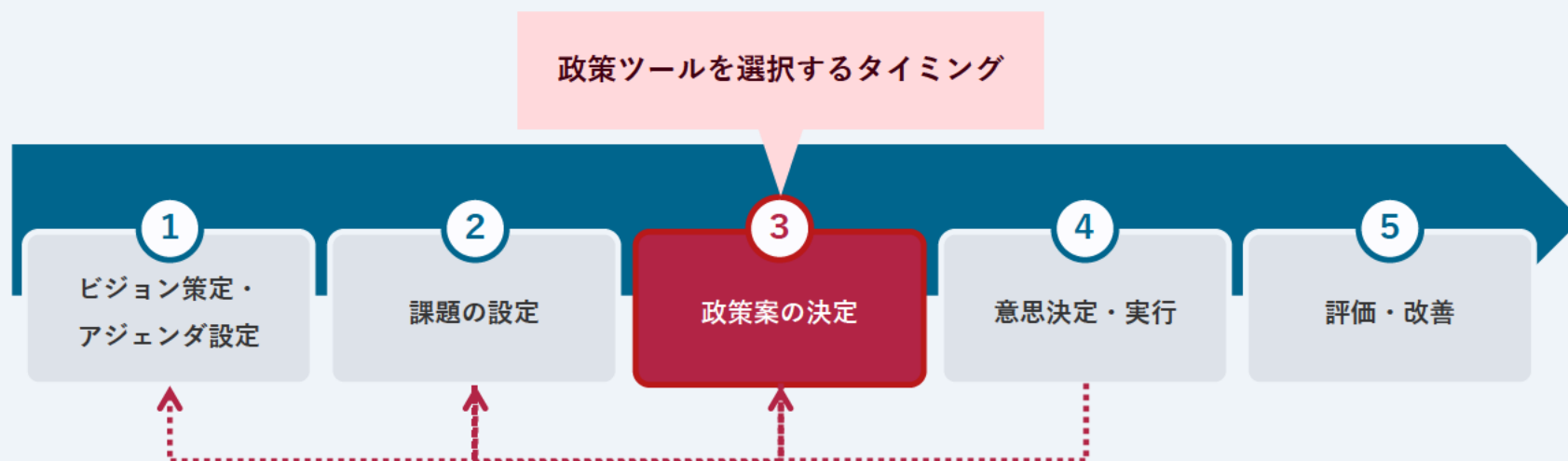
情報提供、対話等の『ソフト』な政策ツール

1. ビジョン・戦略策定
2. ガイドライン・緩やかなルール
3. 機運醸成
4. データプラットフォーム
5. ピックアップ
6. マッチング・人材育成
7. 他省庁連携

その他にも『相談窓口』、『トップコミュニケーション』など、多様な政策ツールがあります。

政策ツールは、前述の政策形成プロセスの『政策案の決定』において、具体策として選択をします。

『ビジョン策定・アジェンダ設定』や『課題の設定』で検討されたことが、どのような政策ツールを選択するかに大きく影響をもたらします。また、具体策を検討していく過程で『ビジョン策定・アジェンダ設定』や『課題の設定』に立ち戻るといった繰り返しの必要になることもあります。



ここでは、ハードな政策ツールについて、紹介します。

政策ツール名	どのような政策ツールか？	代表事例
予算	補助金（導入、R&D、人材育成）、委託、給付、交付金等。 金銭的インセンティブにより、特定の行動を支援・促進するもの。	持続化給付金、キャッシュレスポイント還元制度、グリーンイノベーション（GI）基金
税制	控除や繰り延べ等。 金銭的インセンティブにより、特定の行動を支援・促進するもの。	賃上げ税制、オープンイノベーション促進税制、エンジェル税制
政策金融	政府系金融機関等を通じた、融資、出資、保証等。 民間金融機関から金融支援を受けにくい場合に、補完することによる行動変容や経済的救済を目的とすることが多い。	ゼロゼロ融資、産業革新機構、クールジャパン機構
法令	法律、政省令、告示等。 特定の行動を抑制（規制）又は促進（振興）することが目的。	FIT法、グレーゾーン解消制度、プラットフォーム規制
国内横断法・ルール整備	会社法、金商法、独禁法、民法、会計基準等。 経済活動の基本的な仕組みや枠組みを変化させるもの。	会社法、金商法、独禁法、民法、会計基準
国際ルールの整備	関係国と締結する、国際機関の設立や協定、国際標準等。 国際協力によって効果を高める領域の政策課題に対して用いられることが多い。	TPRM、RCEP、ADX、IPEF

ここでは、ソフトな政策ツールについて、紹介します。

政策ツール名	どのような政策ツールか？	代表事例
ビジョン・戦略策定	国の全体・特定分野、産業に関して、あるべき・ありうべき未来を描いたもの。予見可能性を高め、ヒトモノカネチエ等のリソースを誘導する役割を果たす。	エネルギー基本計画、新産業構造ビジョン、水素戦略
ガイドライン・緩やかなルール	行動計画や規範、スキル標準等の紳士協定（強制力なし）。ベストプラクティスの普及、権利や義務を制限するのが難しいorするべきではないものに特定の行動を抑制or促進する等の目的で用いられることが多い。	経営者保証ガイドライン、知的資産経営マニュアル、DXレポート、伊藤レポート
機運醸成	政策に関わる情報の提供、周知。幅広い対象に理解、普及を促したい情報（取組、知識、注意喚起、公募等）がある場合に用いられることが多い。	プレミアムフライデー、レジ袋有料化
データプラットフォーム	統計データ、オープンデータを分析、加工しやすいプラットフォームにて公表する。高度なデータ提供によってイノベーション創出や経済振興等が見込める領域に用いられる。	Tellus、RESAS
ピックアップ	表彰、銘柄、認定、認証等。ベストプラクティスの浸透、特定行動の奨励等に用いられることが多い。	健康銘柄、地域未来牽引企業、ものづくり大賞、J-Startup
マッチング・人材育成	企業、個人間のマッチング促進や人材育成。特定知識・スキル取得の奨励、ベストプラクティスの創造、特定分野の活性化等に用いられることが多い。	未踏プロジェクト、始動プロジェクト
他省庁連携	他省庁との連携を前提とした政策。経産省が所管しない領域の政策ツールや領域のリソースと高いシナジーが見込めるものにおいて、重要となる。	再生医療（薬事法改正）、未来の教室、空飛ぶクルマ

Input 04.

課題の流れ

課題では、政策形成プロセスを追体験してもらえるよう『政策形成ストーリーブック』を制作します。

後半：アウトプット

受講生3~5名を一チームに分けて、課題に取り組み、最後は発表を行っていただきます。

■課題パート（各チームで個別に実施する）

1. テーマを設定する。
2. アポ取り・情報収集を行う。
3. ヒアリングシートを制作する。
4. 政策形成ストーリーブック初版を制作する。
5. ヒアリングを実施する。
6. 政策形成ストーリーブック完成版を制作する。

■発表パート（セミナー＋対話形式で実施する）

7. 発表し、レビューを受ける。



※課題に取り組んでいる際、不明点やチームで解消できない問題があれば研修講師に相談しましょう。

『“政策形成ストーリーブック”を創るキット』とは、政策形成プロセスを追体験するためのフレームワークキットです。

『政策形成ストーリーブック』を創ることで、実態・課題・仮説・戦略を整理することができます。また、執行中の政策の骨格を把握することで、改善に活かすために活用可能です。



【政策形成ストーリーブックで整理・分析すること】

A. 政策の概要

- 背景、問題、ビジョン、主要アクションを整理する。

B. 政策形成クロノロジー

- クロノロジーで時系列を整理する。

C. 政策の成果・取組が分かる公表物

- 何を行ったのか分かる公表物を整理する。

D. 本政策のポイント

- 政策の苦労、工夫、得られる示唆を整理する。



まずは、どのような政策形成プロセスを追体験するか、テーマを設定しましょう。

テーマを決めるためのTips

テーマには、チームで興味が持て、今後政策形成に関わる際の示唆を得られそうなものを設定しましょう。

設定する際におすすめの方法を紹介します。

1. すでに興味のある政策から決める。
2. 経産省公式サイト内の『政策一覧 ([LINK](#)) 』から探す。
3. METIジャーナル ([LINK](#)) で探す。
4. 政策事例データベース (P13) で探す。
5. 先輩に『調べると面白い政策』を聞いてみる。





類似の過去政策を逆引きするのに役立つ『政策事例データベース』で、スマートプラクティス（優れた事例）を見つけてみましょう。

『政策事例データベース』では、政策ツールごとに分類された優れた事例を一覧化しています。

政策・プロジェクト名	分野	主要政策ツール	示唆・キーワード	関連情報	事業概要	詳細ページ
持続化給付金	中小企業・地域経済	支援	デジタル化支援	2020年度	2020年度、国庫決定された「新型コロナウイルス感染症対策（事業概要）」を基に採択年度に大幅増額が決定として実施された。その後、2021年には増額の増額として「一時的支援金」、「月次支援金」が続き、2022年には「事業復活支援金」が追加された。	LINK
デジタル化支援金	ものづくり/環境/流通/サービス	支援	デジタル化支援	2020年度	2020年度、国庫決定された「新型コロナウイルス感染症対策（事業概要）」を基に採択年度に大幅増額が決定として実施された。その後、2021年には増額の増額として「一時的支援金」、「月次支援金」が続き、2022年には「事業復活支援金」が追加された。	

詳細	
更新年月日	2023年03月07日
政策・プロジェクト名	持続化給付金
担当部署	中小企業庁
担当課室	事業支援課
関係省庁	中小企業・地域経済政策
分類	事業概要
主要政策ツール	予算
示唆・キーワード	新型コロナウイルス感染症対策・資金繰り支援
予算額	2021年度：5,172,565百万円 2022年度：38,360百万円（前年度から繰り越し）
開始年度	2021年度
終了年度	2022年度
対象	中小企業、個人事業主
事業概要	新型コロナウイルス感染症対策により特に大きな影響を受ける事業者の事業の維持を支援するため、ひと月の売上増減率前年同月比で50%以上減少している中堅・中小企業、小規模事業者、フリーランスを含む個人事業主等に対して、中小法人等は上限200万円、個人事業主等は上限100万円の限度に原資のない現金給付を行った。 2020年度、国庫決定された「新型コロナウイルス感染症対策（事業概要）」を基に採択年度に大幅増額が決定として実施された。その後、2021年には増額の増額として「一時的支援金」、「月次支援金」が続き、2022年には「事業復活支援金」が追加された。 2021年3月末時点で、約424万件、約9,565億円の給付を行った。 売上が増えなくなった事業者に対し、法人200万円、個人事業主200万円も上限に、現金給付を行った。
具体的な対応手段	■給付対象 中堅企業、中小企業、小規模事業者、フリーランスを含む個人事業主、その他各法人等、新型コロナウイルス感染症の影響により売上増減率前年同月比で50%以上減少している者 ■執行課

『政策事例データベース』から分かること

- 政策・プロジェクト名
- 担当部局庁
- 担当課室
- 関連省庁
- 分野
- 主要政策ツール
- 示唆・キーワード
- 予算額
- 開始年度
- 終了年度
- 対象
- 事業概要
- 具体的な対応手段
- 活動指標（アウトプット）
- 成果目標（アウトカム）
- 参考資料



担当者のアポイントがすぐ取れるとは限りません。アポ取りは早めに行いましょう。

1. ヒアリング対象者を特定する

今回は、政策当時のことを知る担当者を特定する必要があります。下記のような方法を用いて、担当者を探してみましょう。

1. 過去の資料、Webページを見る。
2. 事業評価レビューを見て、担当課室に問合せをする。
3. 先輩に聞いてみる。

2. アポイントを取る

担当者が分かったら、アポイントを取りましょう。その際は、下記を意識しましょう。貴重な時間を頂くことに感謝をし、少ない時間であっても濃密なヒアリングをしましょう。

1. 時間目安は、1-2時間。
2. ヒアリングの趣旨を伝える。
3. 想定するヒアリング内容を送る。
 - ・ 情報収集の過程で聞きたいことも出てくることが想定されるため、追ってアポイント日の2-3営業日前に送る形で問題ありません。

※アポ取りと情報収集は前後もしくは並行しますが、相手ありきであるため、アポイント日程を早めに調整し始めましょう。



アポ取りと並行して、情報収集をしましょう。

まず、『デスクリサーチ』でWebや資料から情報収集し、予備知識を身に着けた上で『フィールドリサーチ』で担当者やステークホルダーへヒアリングを行うと効果的かつ効率的に進めやすいことが多いです。

情報ソース	おすすめの活用方法
<u>行政事業レビュー</u>	過去政策の基本的事項（目的・概要・予算・担当課室・活動・成果）を調べる。
<u>経済産業省年報</u>	経済産業省に関わる政府方針、国内・海外動向、主要施策を調べる。
<u>通商産業政策史関連資料</u>	過去から近年に至るまでの通商産業政策の経緯を調べる。
<u>審議会・研究会 （報告書一覧）</u>	過去政策が、審議会・研究会の過程において、どのような論点、どのような議論があったのか、詳細を調べる。
<u>国会提出法案</u>	通したい法案がある場合、類似事例を参照する、どのような資料（成果物）に落とし込んでいくか、などの参考にする。
<u>国会図書館</u>	関連する書籍、論文がないかを一括検索する。オンライン閲覧できるものも数多く存在する。
<u>調査及び立法考査局の 刊行物（国会図書館）</u>	日本を含めた各国の政策、法令、社会アジェンダに関する解説ペーパー、調査記事、論文を調べる。近年のトレンド等を知ることにも役に立つ。
<u>METI Journal ONLINE</u>	政策担当者のインタビュー記事等から、政策に込められた思い等のエッセンスを知る。
<u>関連書籍</u>	任意のテーマに関して、体系だって、まとまった知識を得る。
<u>周囲の詳しい人</u>	情報そのもの、情報ソース（サイト、記事、書籍など）等、幅広く聞く。

ヒアリングシートを制作し、ヒアリング対象者に事前にお送りしましょう。

なぜ、ヒアリングシートを事前送付するのか？

ヒアリングシートを制作し、事前にすることは、下記の意図があります。

1. ヒアリング対象者が、ヒアリング趣旨をより理解しやすく、予め回答を考えることもできるため、より良質な回答を得られやすくなる。
2. 制作過程で何を質問すべきか明瞭となり、望む情報を引き出しやすくなる。

業務では、テクニックや事前にヒアリングシートを制作する時間がない場合、用意しないこともありますが、ヒアリングに際しては何らかの形で必ず質問項目を洗い出しておきましょう。

ヒアリング項目事例を次ページに記載していますのでご参考ください。





ヒアリング項目事例を紹介します。参考としてください。また、ヒアリング順序などは、対話において自然となるよう心がけましょう。

■ヒアリングの前提

こちらの理解度を示すため、ストーリーブックを事前に埋めて、ヒアリング当日までに共有をしておきましょう。

ヒアリングのおすすめとしては、『B.政策形成クロノロジー』を手厚く聞く事です。主要な出来事を深堀することで結果的に政策形成の深い話が聞け、その他の項目も肉厚になる話を引き出すことに繋がります。

これに限らず、どうすればより深い情報を引き出せるか試行錯誤してみましょう。

■アイスブレイク

1. まず、〇〇さんの、キャリアや関わってきたプロジェクトについて、お伺いさせていただきます。
2. 今回、お伺いする（政策名）は、そのキャリアの中で言うといつ頃に関わったものですか？
3. （政策名）には、どのようなきっかけで、どのような立場で関わられたのでしょうか？

■『A.政策の概要』を伺う

1. （政策名）は、どのようなきっかけで始まったのでしょうか？きっかけとなる問題意識や社会情勢等を教えてください。
 - そこで〇〇さんが、特にここが重要だと思った点がありますか？
2. （政策名）では、どのような理想やゴールを目指したのでしょうか？
 - 成果や指標があれば、それも教えてください。
3. （政策名）の実施内容について教えてください。
 - その中でも特に重視、注力したものを教えてください。
4. 参考にした政策があれば、教えてください。
5. 当時一緒に関わった主な担当者を教えてください。
 - a. 省内・省外の関係者で「この人はキーだったな」という方はいますか。



ヒアリング項目事例を紹介します。参考としてください。また、ヒアリング順序などは、対話において自然となるよう心がけましょう。

■『B.政策形成クロノロジー』を伺う

1. (事前に調査した政策形成クロノロジーのスライドを見てもらい) 公表物などを拝見して、政策のプロセスや出来事を挙げてみたのですが、「ここではもっとこういうことがあった」等、気になる点を教えて下さい。
2. 特にここがポイントだったという出来事がありますか？
3. そこで工夫したことや苦労した体験について教えてください。
 - そこで得た気づきや学びでいま〇〇さんの中で活きていることはありますか？
 - 「もっとこうしたかった」「いまならこうできるのに」「いまはこうしてる」というようなことはありますか？
 - また、他の人にも「ここを気を付けて欲しい」というものはありましたか？

■『C.政策の成果・取組が分かる公表物』を伺う

1. (事前に調査した公表物のスライドを見てもらい) その他に「この資料は欠かせない」といったものはありますか？

- それぞれの資料で工夫したことや苦労したことはありますか？

■『D. 本政策のポイント』を伺う

1. 先ほど、出来事を起点に工夫したことや苦労したことを伺いましたが、そこで伺いきれなかった全体的なものを教えてください。
 - そこで得た気づきや学びでいま〇〇さんの中で活きていることはありますか？
 - 「もっとこうしたかった」「いまならこうできるのに」「いまはこうしてる」というようなことはありますか？
 - また、他の人にも「ここを気を付けて欲しい」というものはありましたか？
2. 先ほどのプロセスに関するものと合わせて、何が一番苦労したことだと思いますか？
3. 〇〇さんにとって、(政策名)に関わってよかった、～～というものが得られたということはありませんか？
 - 人間関係性、学びや気づき、自信など、特筆したものがあれば教えてください。

ヒアリングを行う日までに収集した情報を基に分かる範囲で『政策形成ストーリーブック初版』を制作しましょう。

なぜ、この時点で『政策形成ストーリーブック初版』を制作するのか？

ヒアリングを行う日までに『政策形成ストーリーブック初版』を制作するには下記の意図があります。

1. デスクリサーチで分かることとフィールドリサーチで分かることを理解する。
2. 実際に『政策形成ストーリーブック初版』を制作してみることで『聞くべきこと』への理解を深めることが出来る。
3. ヒアリングの場で『政策形成ストーリーブック初版』をヒアリング対象者に共有することで、こちらの理解度を把握してもらい、効率的にヒアリングを進めることが出来る。



もし、間に合えばヒアリングシートと一緒にヒアリング対象者に事前送付すると更に効果的です。

下準備を基にヒアリングを実施しましょう。

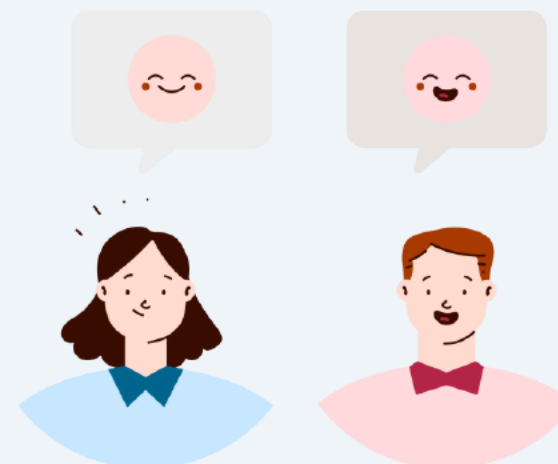
良いヒアリングにするためのTips

良いヒアリングを行うためのTipsを紹介します。

1. 事前にヒアリングシートを送る。
2. 情報収集をする。
 - ヒアリングテーマの関連情報、ヒアリング対象者の関連情報（インタビュー記事、SNSなど）。
3. 相手の言葉に分かりやすくリアクションをする。
 - 頷き、表情、オウム返し、言われたことを要約して合っているか確認する等。
4. 理解がとれた場合には、録音をする。
5. メモを取る。
 - 記録としては録音で充分ですが、ポイントをメモすることで、流れを理解して、深掘りして聞きやすくなったり、相手に

伝わっている姿勢を示すことができます。

6. 対話であることを意識する。
 - 良いヒアリングは一問一答の場ではなく、対話を通じて話す側にも新たな気づきを与えます。「ヒアリングに応じてよかった」と思われる対話を心がけましょう。



ここまで集めた情報を基に『政策形成ストーリーブック完成版』を制作しましょう。



製品・サービス	A社経営の概要	B社経営の概要
アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類 化粧品、生活雑貨、文具、書籍、玩具類	アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類 化粧品、生活雑貨、文具、書籍、玩具類	● 化粧品・生活雑貨・文具・書籍・玩具類 ● アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類
アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類 化粧品、生活雑貨、文具、書籍、玩具類	● 化粧品・生活雑貨・文具・書籍・玩具類 ● アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類	● 化粧品・生活雑貨・文具・書籍・玩具類 ● アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類
アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類 化粧品、生活雑貨、文具、書籍、玩具類	● 化粧品・生活雑貨・文具・書籍・玩具類 ● アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類	● 化粧品・生活雑貨・文具・書籍・玩具類 ● アパレル・ファッション・アクセサリー、靴、小物類

[illegible][illegible]

『政策形成ストーリーブック完成版』を発表し、レビューを受けましょう。

発表の流れ

下記の流れで発表しましょう。また、発表をレビューしてもらうことで更に気づきを深めましょう。

- 一チーム20分で発表を行う。
- その後、一チーム10分で研修講師や他の受講生よりレビューを実施する。

他のチームの『政策形成ストーリーブック完成版』からも多くの気づきを得られるでしょう。

また、同じ研修を受けた人たちと気づきを共有し合うことで多角的な視点を得ることが出来ます。ぜひ、同じ研修を受けた人たち話してみましょう。

発表の前後に…

発表の前後に下記のようなことをしておくことで、今後の業務に生きる知識や関係性を得ることに繋がります。

- ヒアリングに協力頂いた方に「政策形成ストーリーブック完成版」を送り、改めて課題協力の感謝を成果と共にお伝えしましょう。
 - メールはもちろん、直接伝えることで感謝は伝わりやすいです。
 - 可能であれば、完成版に対する所感やレビューをして頂けないか添えるとフィードバックをもらいやすいです。

発表前であれば、フィードバックを発表に活かすことも出来るため、おすすめです。ですが、もし時間の余裕がなく、発表前に出来なくても大丈夫です。



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry