

我が国における政策デザインの在り方等に係る調査支援及び実証事業

諸外国・地域における 政策デザインの比較分析結果および 調査から得られた知見の整理

調査概要・本資料の構成

3

1

諸外国・地域における政策デザインの 実践アプローチの比較分析

5

2

デザインアプローチを取り入れた政策デザインの 日本での展開に向けた知見の整理

17

調査概要

■ 調査時期

2021年12月～2022年2月

■ 調査方法

オンライン

■ 調査対象者

以下の各国・地域の政府・行政機関における政策デザイン関係者

デンマーク		<u>デンマーク・デザイン・センター</u>	ベイソン氏
イギリス		<u>ポリシーラボ</u>	ブキャナン氏
スウェーデン		<u>Vinnova</u>	ヒル氏
チリ		<u>ガバメントラボ</u>	ジョセフ氏
シンガポール		<u>イノベーションラボ</u>	テオ氏
台湾		<u>台湾デザイン研究院</u>	程氏、Chen氏、Wu氏

■ インタビュー実施者

一般社団法人 行政情報システム研究所
井上拓央、Esben Groendal、増田睦子

本資料の構成

【資料編：諸外国・地域の政策デザインへの取り組み調査】をベースに、各国・地域の政策デザインに関する取組の特徴について「**政策立案へのデザインの導入に対する理解**」「**政策デザイン組織の立ち位置**」「**関連する主体との協働**」「**デザイン部門を率いるリーダーシップ**」の4つの観点で比較分析を行い、共通点や特徴を明らかにする。その上で、日本の行政機関における政策デザインの現状を踏まえ、今後の政策デザインの展開に向けた知見を整理する。

各国・地域における政策デザインの比較分析の観点
政策立案へのデザインの導入に対する理解
政策デザイン組織の立ち位置と文化
関連する主体との協働
デザイン部門を率いるリーダーシップ

政策デザインの展開に向けた知見
多様な主体との真の意味での協働
実践を通じたデザインの価値の伝達
多様な専門性と視点の導入
人間中心の視点に基づくデジタル技術の利用

1

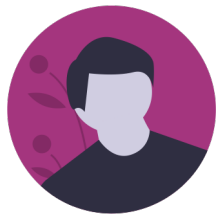
諸外国・地域における政策デザインの 実践アプローチの比較分析

1-0. 比較の観点

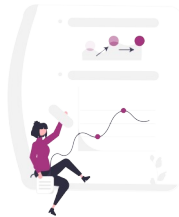
- 1** | 政策立案へのデザインの導入に対する理解
- 2** | 政策デザイン組織の立ち位置と文化
- 3** | 関連する主体との協働
- 4** | デザイン部門を率いるリーダーシップ

1-1. 政策立案へのデザインの導入に対する理解 (1) デザインの特徴

各国・地域へのインタビュー調査から導き出された、政策立案におけるデザインの特徴は以下の通りである。デンマーク・デザイン・センター（DDC）のベイソン氏が強調した「**人間中心**」の原則や、ポリシーラボ（イギリス）のブキャナン氏が指摘した**可視化**の役割、Vinnova（スウェーデン）のヒル氏が述べた「**デザインの3つの特徴**」等は、デザイン導入の意義とも関連する、デザインの重要な要素である。



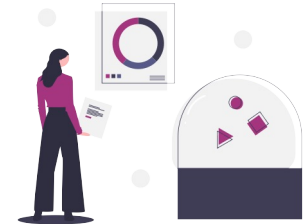
人間中心



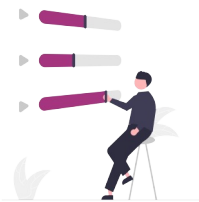
プロセスや議論の可視化



政策プロセスに市民を巻き込む



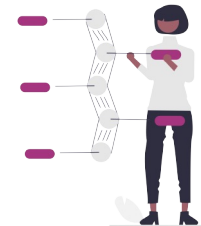
実験的な進め方



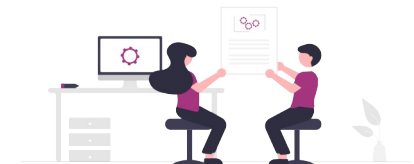
多様な選択肢を残すこと
による**曖昧さの保持**



システム内の様々な主体の繋がり
に対する理解に基づく**統合的思考**



プロセスの最後まで責任を持って
見届ける**スチュワードシップ**



議論から**行動**へ
の展開

1-1. 政策立案へのデザインの導入に対する理解 (2) デザインが関与できる範囲

政策領域

- デザインを適用しやすい政策領域に関して、イノベーションラボ（シンガポール）のテオ氏や台湾デザイン研究院（TDRI）の程氏は**どのような行政機関にも適用できる**との考えを持っていた。
- 一方で、デザインの適用可能性には**政策領域による差がある**との見解が示されるケースもあった。
 - ブキャナン氏は、実験を繰り返す手法が適している政策領域ではデザインの適用可能性が高いものの、そうではない政策領域では難しいとの考えを述べた。
 - ベyson氏は、政策に対するオーナーシップを持たない政府機関との協働は困難であるとした。

政策の立案から実装までのプロセスにおける段階

- ヒル氏はデザイン部門が政策を実装段階まで見届ける**スチュワードシップ**の重要性を指摘した。
- 一方で、テオ氏やブキャナン氏は最初から最後まで関与しないことを前提としていた。
 - ブキャナン氏は、年度ごとにプロジェクトに取り組むという制約から、プロセスの最初から最後まで関わるのが事実上は不可能である点を指摘した。
 - テオ氏は政策の実装段階でオーナーシップを持つべきは担当省庁であるから、敢えて最後まで関与しないという方針を示した。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (1) 政府との距離

組織の独立性

- DDC（デンマーク）、Vinnova（スウェーデン）、TDRI（台湾）は**半官半民**の組織である。
 - DDCのベyson氏は、政府内部の組織であったMindLabから半官半民のDDCに変化したことで民間セクターとの協働が容易になったという利点を強調する一方で、政府内部の政策立案プロセスへのコミットメントは低下したと認めている。その上で、いずれにしても政府の後ろ盾に基づく**正統性と資金の確保**がデザイン組織の持続性にとって不可欠であると述べている。
- 一方でポリシーラボ（イギリス）、ガバメントラボ（チリ）、イノベーションラボ（シンガポール）は**政府内部**の組織である。ガバメントラボとイノベーションラボは大統領府・首相府という政府の中枢に置かれたことで活動が軌道に乗った。

政治との関係性

- 政治との距離に関して、ガバメントラボ（チリ）のジョセフ氏は特定の政党との強い結びつきを持たず**非政治性を保つ**ことによって、政権交代後も組織を継続することができたと語っている。
- 一方、TDRI（台湾）は蔡英文総統の戦略に基づいて組織の改編が行われる等、政治との距離が近いと考えられるが、将来的な政権の交代がTDRIの位置づけに与える影響は現時点では不明である。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (2) 市民との距離

政府・行政内部の政策立案プロセスのイノベーションを目指す組織での状況

- ポリシーラボ（イギリス）、ガバメントラボ（チリ）、イノベーションラボ（シンガポール）がこれに該当する。
 - ポリシーラボはプロジェクトの推進過程で**ワークショップ等を実施**して市民の関与を促す。
 - ガバメントラボは**全国的なイノベーターのネットワーク**を持ち、その人々との協働を行っている。政策に影響を受ける市民との関わりという意味では、意識調査の実施に限定される。
 - イノベーションラボは**政府機関どうしのハブ**として機能することや政府職員へのトレーニングプログラムを実施することがその役割であり、市民との直接的な協働は限定的である。

政府・行政外部との協働を主に担う組織での状況

- DDC（デンマーク）、Vinnova（スウェーデン）、TDRI（台湾）がこれに該当する。
 - Vinnovaは**関連するすべての主体をエコシステムに引き込んで行うワークショップ**を重視する。
 - TDRIは大学キャンパスの更新などの特定のプロジェクトで市民との協働に力を入れている。
 - DDCはグリーントランジションやデジタルトランジションへの取り組みを中心に、民間セクターや市民との協働をこれまで以上に進めている。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (3) メンバーの専門性とスキル

政策デザイン組織では、メンバーのもつ**知識や視点の多様性**が創造性の基盤として重視されている。デザインは多様なバックグラウンドを持つメンバー間の共通言語としての役割を果たす。

デンマーク DDC	政策立案とイノベーションデザインの両分野に精通したメンバーの集結が強みである。デザイン・人類学・民俗学・社会学・カルチュラルスタディーズ・心理学といった様々な分野の専門家の実りある相互作用の実現が重要。
イギリス ポリシーラボ	多様性と自由がチームの創造性の基盤であり、社会調査や文化人類学、音楽、グラフィックデザイン、サービスデザイン、産業デザイン、エスノグラフィー、空間計画などの専門家が所属している。デザイナーは10人を超える。
スウェーデン Vinnova	求められる能力は、技術的進歩に伴う人々の生活の変化への「適応力」である。行政機関の内部においても変化を注意深く観察し、プロジェクトを通してその変化を探るためにシステムをうまく使う方法を検討する必要がある。
チリ ガバメントラボ	同じバックグラウンドの人ばかりでは良い解決策は出ない。シリコンバレーのテック企業の多くがそうであるように、多様性がイノベーションの基盤である。
シンガポール イノベーションラボ	多様な知識と視点が混ざっており、意見の多様性を大切にしている。政策立案者はクリエイティブである必要はなく、ユーザー中心の考え方をし、親しみやすく、新しいやり方に適応する柔軟さを持つことが重要である。
台湾 台湾デザイン研究院	様々な専門分野・学歴・年齢の職員が働いている。ユーザーの視点で考えるスキルが重要である。デザイン思考では計画段階から、「ユーザーが誰か」「プロダクトは何か」「なぜそれをするのか」等の必要条件を考えるべき。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (4) 方法論とツール

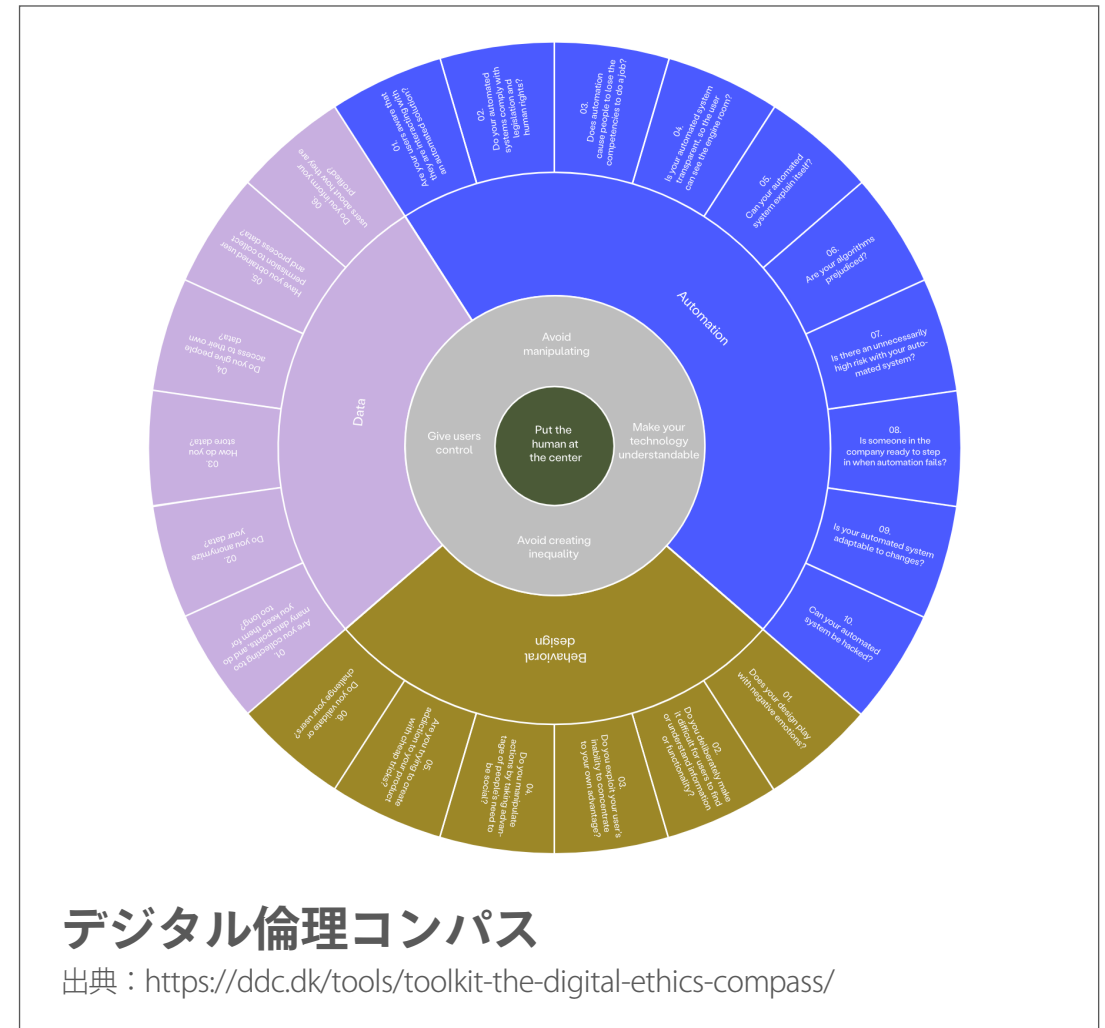
市民を対象として公開しているツールキット

- DDC（デンマーク）は「**デジタル倫理コンパス**」のようなツールキットを公開し、一般のデザインプロセスでの利用を勧めている。

<https://ddc.dk/tools/toolkit-the-digital-ethics-compass/>

政府職員を対象としたワークショップや研修の方法

- DDC（デンマーク）では、OECDと共同開発したツールキットやモジュールを用いたトレーニングを実施している。
- イノベーションラボ（シンガポール）やTDRI（台湾）では、政府・行政職員を対象とした大規模なワークショッププログラムが展開されている。



1-3. 関連する主体との協働 (1) デザイナーとの協働

政策デザイン組織では、デザイナーが持つ特別なスキルを必要とする場面もあるが、専門教育を受けた経験よりも、**実践を通じたデザインの価値に関する理解の増進**を重視する傾向がある。

デンマーク DDC	デザイナーのマインドセットや思考を他の領域に持ち込むことは困難な課題だが、だからこそ取り組む価値がある。デザインと政策立案の両分野に精通した人材は貴重であり、チームに参画させることができれば強みとなる。
イギリス ポリシーラボ	データの活用や取り組みのアーカイブ化など、デザイン環境の維持には様々な要素が関連しており、チーム内部のデザイナーは様々な局面で専門性を発揮している。
スウェーデン Vinnova	デザイナーは方法論やツールを有しているので、重要なのは行動することである。行動するための環境を整え、技術的なイノベーションではなくソーシャルイノベーションの焦点を当てることが有意義な協働に繋がる。
チリ ガバメントラボ	多様な専門性を持つメンバーの中にデザインの専門家も含まれている。ツールキットの開発にあたってデザイン系の大学や研究機関と協働することもあるが、その際には目的を共有しておくことが必要である。
シンガポール イノベーションラボ	デザイン教育を受けた人もチームには必要だが、政策デザインにデザイナー特有のスキルが求められるとは考えていない。誰もが実践を通じてデザインの価値を理解できるはずである。
台湾 台湾デザイン研究院	デザイナーとの協働には働きやすいルールの整備が必要であり、教育省とのプロジェクトでは過度に厳格なルールを撤廃した。デザイナーは行政機関の内部で雇用されるよりも外から働きかけるほうが変革をもたらしやすい。

1-3. 関連する主体との協働 (2) 政府職員との協働

政策デザイン組織は、まず**デザインの具体的な成果を示す**ことで政府職員にアプローチする。政府職員は、ワークショップや実践的なプロジェクトを通じてデザインの価値を体感していく。

デンマーク DDC	トレーニングやツールキットによる能力開発を重視している。政府内部での具体的な取り組みとしては、産業ビジネス財政省の職員を主な対象とした、政策デザインのためのコーチングとワークショップの提供がある。
イギリス ポリシーラボ	イノベーションに関する政府内の理解は深まっているが、デザインの基本である「learning-by-doing」についての深い理解はまだ広まっていない。デザインの価値を伝える際には、抽象的な理念ではなく具体的な効果を強調。
スウェーデン Vinnova	政府職員との間で実施されるワークショップは政策立案にあたって大きな役割を持っており、周到的な準備が求められる。特にワークショップの目的や参加者は慎重に吟味されなければならない。
チリ ガバメントラボ	公務員の時間の一部をプロジェクトチームに割いてもらうことが必要であり、ともに取り組んでもらうためには共感が重要。そのために働き方（服装・オフィスなど）を工夫している。短期間でデザインの価値を示すことも必要。
シンガポール イノベーションラボ	多くの政府職員はユーザーと対話する必要性を理解しておりその意欲もあるが、市民からの否定的な意見を恐れる。初めは難色を示す職員でも、ワークショップ等に参加することでデザインの有用性を理解するようになる。
台湾 台湾デザイン研究院	オープンマインドな組織と関わり、同時にメディア戦略により市民の支持を得ることを通じて政治を動かすことができる。デザインの価値を理解させ、デザイン組織が関与をやめても各省庁が実践するようになることが重要。

1-3. 関連する主体との協働 (3) 市民との協働

市民にデザインの価値を伝えるため、トレーニングモジュールやツール、ワークショップ等が開発・実施されている。多様な主体との協働にあたっては**目的の明確化**が重要である。

デンマーク DDC	OECDと共同で開発したツールや、世界各国の機関と共に実施した分析結果に基づくトレーニングモジュールを含むインフラの提供まで行うことで、取り組みがより実践的なものとなっている。
イギリス ポリシーラボ	ツールは活動の推進にあたっての重要な要素の1つである。初期にはポリシースクールを設置するなど、トレーニングに重点を置いていた。
スウェーデン Vinnova	ワークショップの実施は、政策が立案・公表される際に使われがちなWord文書やPowerpointプレゼンテーションに対するアンチテーゼでもある。実施後にはテストやリフレーミング、ケーススタディといった多くの作業を行う。
チリ ガバメントラボ	適切なツールを用いて問題をよく理解すれば、誰もが良いイノベーターになれると考えられている。そのためには学習の機会が重要であることから、実態に合わせてツールキットを用いている。大学との共同開発も実施。
シンガポール イノベーションラボ	複数の政府機関で、公共サービスのイノベーションに関わる能力開発プログラムを運営している。テーマは問題設定の方法や課題解決への取り組み方などについて。参加の目的を明確にすることが重要である。
台湾 台湾デザイン研究院	様々な行政機関を対象とした研修プログラムを作成し、1日から複数日までの日程で実施している。デザインの基礎から応用としてのケーススタディまでを扱う。また、デザインに役立つ様々なツールを状況に応じて活用する。

1-4. デザイン部門を率いるリーダーシップ

政策デザイン組織では、デザインの意義を理解し、イノベーションの推進に必要なスキルを持ち、意思決定プロセスにおいて明確な権限を持つリーダーを置くことが成功の秘訣とされている。

デンマーク DDC	リーダーは、人間中心主義を出発点とするデザインアプローチを受け入れ、イノベーションの推進に必要なとなる様々なスキル（戦略的・政治的・対人関係・コミュニケーションに関するスキル）を備えている必要がある。
イギリス ポリシーラボ	異なる専門を持つ人々の協働のため、デザインを共通言語として用いる。また、倫理基準の設定と公表の必要性を認識している。倫理的な原則の表明にはリスクもあるが、さらなる影響力の拡大にとっては必須である。
スウェーデン Vinnova	システムに関する深い理解に基づく越境スキルや、「政策と実践を一致させるべきである」「政策は実践から引き出されたアイデアによって洗練され、改善される」といった認識を持つことがリーダーに求められる。
チリ ガバメントラボ	明確なガバナンスのもと、リーダーを中心に初期の取り組みを反省し、ビジネスモデルを変更した。コンサルティング、パブリックイノベーションネットワーク、インデックスからなる完全で包括的なビジネスモデルを確立。

2

デザインアプローチを
取り入れた政策デザインの
日本での展開に向けた知見の整理

2-0. デザインが持つ特徴との関わり

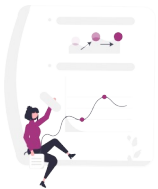
デザインアプローチを取り入れた政策デザインを日本で展開するための知見の整理にあたっては、海外事例調査を通じて明らかになった「デザインが持つ特徴」との関わりを意識する必要がある。そこで、得られた知見を紹介する以降のスライドにおいては下記の4項目を記述している。

1. 各項目と関連する「デザインが持つ特徴」
2. 従来のアプローチとの差異
3. 変化するために必要な点
4. 各項目に関連して海外事例調査で語られた内容

デザインが持つ特徴



人間中心



可視化



市民を巻き込む



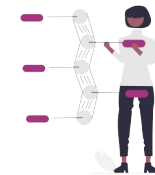
実験的



曖昧さの保持



統合的思考

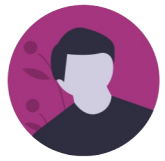


スチュワードシップ

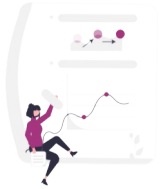


行動

2-1. 「多様な主体との真の意味での協働」が必要である



人間中心



可視化



市民を巻き込む



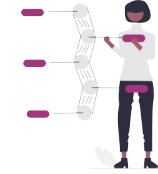
実験的



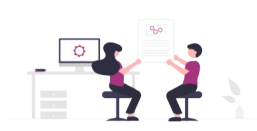
曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- 協働とは、行政が決定した方針について**市民に意見を聞くことではない**という点を行政も市民も理解する
- 政策に関連する様々な主体をはじめからシステムに巻き込む（public-private-people-partnership）
- **共感**（相手の視点で物事を捉える）・**オーナーシップ**（関与する政策やサービスに対して責任をもつ）・**スチュワードシップ**（実装まで見届ける）

変化するために必要な点

- 議論のプロセスや内容を効果的に可視化して各主体に伝えること
- ワークショップの参加者や実施方法、内容や目的について十分に検討すること

この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- ベyson氏は、相手への共感がデザイン思考の基礎であり、政策に対するオーナーシップが重要だと述べている。
- ヒル氏は、政策デザイン組織がスチュワードシップを持つことの重要性を指摘している。

2-2. 「実践を通じたデザインの価値の伝達」が重要である



人間中心



可視化



市民を巻き込む



実験的



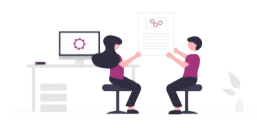
曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- デザインは一部の人の専門的技能ではなく、**誰もが実践を通して実感できるアプローチ**と考えられるようになる
- デザイナーは、デザインに関する事前知識を持たない人でも活動を通してデザインの価値に気づくことができるような環境を整備するとともに、**政策と実践を一致させる**役割を果たす

変化するために必要な点

- デザインチームが、実践を通して誰もがその価値を理解できるアプローチとしてのデザインを意識すること
- 具体的なツールを開発し、それらのツールを活用してデザインの価値を伝える機会を創出すること

この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- 台湾ではデザイン組織が関与をやめても各省庁がデザインアプローチを実践できるようにすることが重視され、チリやシンガポールでは誰もがデザインによってイノベーションを創出できるとの考えが示された。
- イギリスでは、事前にデザインの専門知識を有しそれを伝える責任はデザインチームにあると考えられている。

2-3. 「多様な専門性と視点の導入」が取り組みの基礎となる



人間中心



可視化



市民を巻き込む



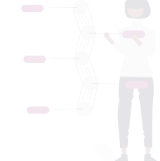
実験的



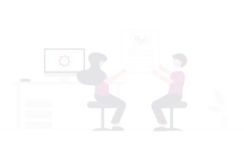
曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- ・ 実働するチームの中に多様な専門性や視点を持った人が含まれる

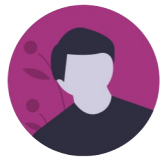
変化するために必要な点

- ・ 実働する官僚組織と外部の有識者会議という枠組みではなく、**多様な専門知識やバックグラウンドを持った人材がデザイン部門のチームに参画すること**
- ・ 政府内部あるいは半官半民の機関として設置されるチームへ多様な人材が参画することを容易にする、制度的環境（業務遂行に関するルールなど）の整備

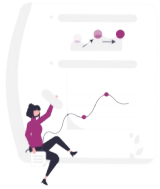
この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- ・ 全ての国で、イノベーションの創出には政策デザイン組織のメンバーの多様な専門性が必要との認識が示された
- ・ TDRIではルールの緩和によって、DDCでは半官半民とすることで多様性を確保している
- ・ 英国では面接時に現在のチームメンバーとは異なる視点をもつ人物を採用している

2-4. 「人間中心の視点に基づくデジタル技術の利用」が期待される



人間中心



可視化



市民を巻き込む



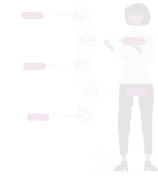
実験的



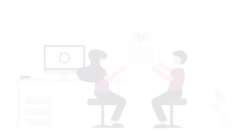
曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- 政策立案にあたっては、ユーザーの視点を取り入れ効果的な協働を進めるためにデジタル技術が利用される
- 実装にあたっては、ユーザーのニーズへの深い理解に基づき、場面に応じて必要なデジタル技術が利用される

変化するために必要な点

- 技術指向の意思決定を避け、行政は政府のシステムや社会生活に関する観察に基づいて技術への適応を図る

この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- ヒル氏はこれからの行政に求められることとして**新たな技術に対する「適応力」**を挙げた。技術の進歩は人々の生活を変えるものであり、都市や行政はそれに対応できるものでなければならない。デジタル技術の利用が技術へのキャッチアップを可能にすることが期待される。
- ブキャナン氏は、デジタルツールはパンデミック下で大きな役割を果たしたが、その**利用の必要性はあくまでプロジェクトごとに判断される**と述べていた。適用する場面や範囲を見極めることが重要である。

2-5. さらに展開へ：政策デザイン組織の設立を視野に入れる際に留意すべき点 (1)

政府内部での効果的な位置付け

- 政策デザイン組織は首相または大統領直属の機関に所属する組織として、あるいは政府から独立した組織として位置づけられるが、いずれの場合も**政府のトップレベルの承認に基づく正統性**を背景として多くの政府機関との協働を推進している。「政府のトップレベルの承認」を継続的に得るための戦略としては、党派性の排除も有効である。
- 比較的小規模な体制でスタートし、デザインの価値が政府内外で認識されるにつれて大規模な予算を獲得してきた例と、活動の初期に多くの予算が投入され、デザインの価値が各省庁に理解されるにつれて効率的な組織運営を行うべく予算が縮小された例がある。いずれの方向性においても、**多くのプロジェクトに並行して取り組むために必要な予算**が十分に確保されなければならない点は共通している。
- 政策デザイン組織は、多くのプロジェクトに取り組むことになる。様々な政府機関から寄せられるアジェンダに**機動的に対応する敏捷性を確保する**ため、時間的な余裕を戦略的に持たせておくことが望ましいとの見解が、複数の事例において示された。これはメンバーが各自の興味に応じてプロジェクトに着手する余白を残すことにもなる。

2-5. さらに展開へ：政策デザイン組織の設立を視野に入れる際に留意すべき点 (2)

政策デザインプロセスへの関与のしかた

- インタビュー調査を実施した国・地域の多くは、政策立案の**多様なアプローチのひとつの選択肢としてデザインを捉えている**。従来のアプローチを単に否定するのではなく、「人間中心」をはじめとする新たな視点を提供するものとしてデザインを活用すべきである。デザインは行動と省察を繰り返すアプローチに適した政策領域でより大きな効果を発揮することから、適用の範囲を見極めることも必要である。
- 多くの組織は単年度の予算で活動しており、政策を所管する政府・行政機関のニーズに応じてプロジェクトに着手することから、政策立案プロセスの上流から下流までの全体に関与できるとは限らない。ヒル氏が指摘する**スチュワードシップ**を前提としながらも、具体的なアウトプットを念頭に置いて関与するのではなく、最終的な実装段階は担当部署がオーナーシップを持つものとして**特定の段階での集中的な関与に留めるほうが望ましい場合もある**ことに留意すべきである。
- 政策デザイン組織は、**特定の政策に関与するかどうかを判断するための倫理的な指針**を持ち、それを公表すべきである。実践的な成果に裏付けられた妥当な指針の公表は、大きなシステム全体を変革するという困難な課題に取り組むための更なる影響力を組織に与えると期待される。