

令和3年度文部科学省における基本的な政策の立案・評価に関する調査研究  
(未来を見据えた政策立案・評価能力向上のための調査研究)

## 実施報告書

一般社団法人 日本社会イノベーションセンター

# 目次

1. 事業の目的 .....	4
2. 事前調査・分析.....	4
3. 革新的政策アイデア創出・仮説検証ワークショップの実施 .....	5
3.1 ワークショップ A: デザイン思考による政策形成 .....	7
3.2 ワークショップ B: アナロジー思考による政策形成 .....	9
3.3 ワークショップ C: バイアスブレイキングによる政策形成 .....	11
3.4 ワークショップ D: 未来探索による政策形成 .....	13
3.5 ワークショップ E: 仮説検証ワークショップ .....	15
4. アンケート結果の分析 .....	20
4.1 事前アンケートの分析結果.....	20
4.2 事後アンケートの分析結果.....	21
4.3 ワークショップ E の事後アンケートの分析結果 .....	24
5. 評価委員によるコメント .....	28
5.1 ワークショップの意義について .....	28
5.2 ワークショップの内容について .....	29
5.3 ワークショップのアウトプットについて .....	29
5.4 ワークショップの形態について .....	29
5.5 今後の方向性について .....	30
6. まとめ.....	31
6.1 発想や思考の得手不得手について .....	31
6.2 ワークショップの構成、発想手法、テーマの設定について .....	31
6.3 ワークショップの人員構成について .....	32
6.4 ワークショップの省内での周知について .....	32
6.5 さいごに.....	33
7. 付録 .....	34
7.1 一般社団法人日本社会イノベーションセンター（JSIC）について .....	34
7.2 ワークショップ事前・事後アンケート結果詳細.....	36
7.3 未来を見据えた政策立案・評価方法に関する講演会アンケート結果 .....	70
7.4 評価委員議事録 .....	71



## 1. 事業の目的

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により大きな社会変化が起こっている。オンライン化やデジタル・トランスフォーメーションの急激な進展など、文部科学行政に直接的に影響を与えるものだけでなく、行政のあり方や行政に対する信頼構築の方法についても変化を余儀なくしている。このような社会変化に伴って、前例にとらわれず、未来社会を見据え、国民の信頼に応える文部科学行政を展開していくことがこれからの文部科学省の行政官に求められている。

文部科学省の所掌事務に係る基本的な政策の立案に際しては、EBPM（Evidence Based Policy Making）の考え方にに基づき、より信頼性の高い行政の実現に向けて、データ等の根拠を活用した政策の立案、評価及び改善を推進していくことは当然である。しかし、それだけでは社会変化の不確実性に対応し、未来社会を見据えた前例にとられない政策の実現、すなわち政策イノベーションを起こすことはできない。

これらを踏まえ、本事業では、政策イノベーションを起こすための革新的政策アイデアの発想方法、および革新的政策アイデアの検証方法を試行し、その結果を踏まえて未来を見据えた政策立案・評価方法とそのため必要となる行政官の能力向上方法の提案を行った。

## 2. 事前調査・分析

政策イノベーションに参考となる政策・政策形成事例に関する調査を行い、ふたつの事例集としてまとめた。

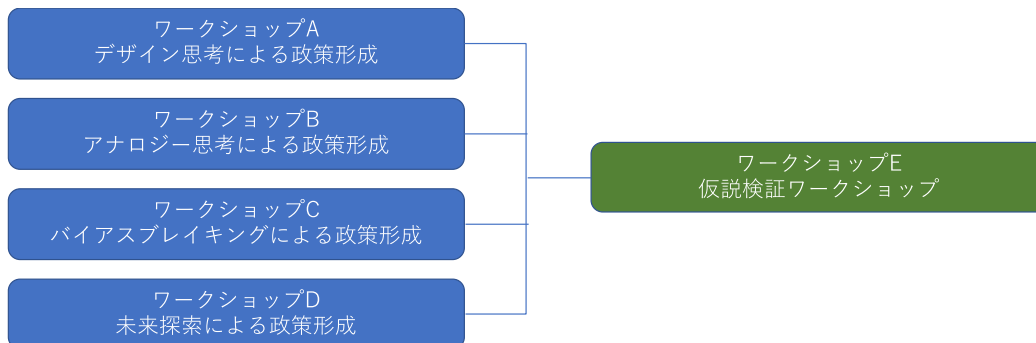
- ① 海外の政策イノベーショントレンド事例集
- ② EBPM 概要事例集

調査対象とした資料は以下の通りである。

- ・ OECD PISI (Observatory of Public Sector Innovation) <https://oecd-opsi.org/>
- ・ United Nations Public Service Innovation Hub  
<https://publicadministration.un.org/unpsa/database/>
- ・ 海外における EBPM の事例
- ・ ナッジに基づく政策事例
- ・ 他府省庁、地方自治体の政策・政策形成事例

### 3. 革新的政策アイデア創出・仮説検証ワークショップの実施

本事業では、革新的政策アイデアの発想方法、および革新的政策アイデアの検証方法を開発することを目標として、5種類のワークショップ（A～E）を研修として実施した。



ワークショップ A～D は未来社会を見据えた前例に囚われない政策を立案するために i.school<sup>1</sup> で培った方法論のうち 4 つの手法を用いて政策アイデアを発想した。またワークショップ E では、ワークショップ A～D で提案された政策アイデアから 3 案を選択し、仮説検証を行い、現状で実施可能で未来の政策イノベーションに発展しうる政策としてまとめた。

研修の実施方法は、新型コロナウイルス感染症の影響によりオンライン形式（オンライン会議システム Zoom を使用）で行った。またオンラインでのグループワークを円滑に進めるために、i.school がイノベーションワークショップのために開発したオンライン電子付箋 WEB ツール APISNOTE<sup>2</sup> を使用した。

研修ワークショップの有効性、教育効果を測るためには、終了時にアンケート調査を実施した（一部は、研修ワークショップ前においても実施）。さらに研修ワークショップの内容とアンケート結果を人材育成、公共政策の評価、産学連携、イノベーション／マネジメントをご専門とする評価委員に示し、ご意見を伺った。

< のべ参加人数 > \*地方自治体からの参加者含む (人)

	文科省職員*	民間企業社員	i.school 大学生・大学院生
A	21	9	5
B	13	9	5
C	9	7	6
D	16	5	4
E	11	8	8
合計	73	38	28

<sup>1</sup> i.school は 2009 年に東京大学で始まったイノベーション教育プログラム。主たる参加者は大学生・大学院生で、1 年間を通じて社会的課題を解決するアイデア創出法に焦点を当て、ワークショップ形式で学ぶ。修了生は 200 名以上にのぼり、様々な分野で活躍している。2017 年度に i.school は東京大学から独立し、一般社団法人日本社会イノベーションセンター(JSIC)が運営している。今回のワークショップは i.school で培った方法論で実施している。JSIC について、および代表理事の堀井秀之については、「7.1 一般社団法人日本社会イノベーションセンター (JSIC) について」を参照。

<sup>2</sup> APISNOTE は、2009 年に i.school が始まった当初から改良を重ねて開発してきたオンライン電子付箋プラットフォームである。これを使うことで、ワークショッププロセスは全てデジタルで保存され、後からの見直しや研究での活用が可能である。また、離れた場所にいる人たち同士がワークショップに参加することが容易になることも利点の一つである。本委託事業では、全てのワークショップで使用した。

<文科省職員のワークショップへの参加回数>

(人)

1回	33
2回	13
3回	2
4回	0
5回	1

<属性：所属先>

- ・ 文部科学省
  - 大臣官房
  - 大臣官房文教施設企画・防災部
  - 総合教育政策局
  - 高等教育局
  - 初等中等教育局
  - 科学技術・学術政策局
  - 研究開発局
  - 文化庁
  
- ・ 地方自治体
  - 神奈川県政策局
  
- ・ 民間企業（業界）
  - IT サービス
  - インフラサービス
  - 医療機器メーカー
  - 化粧品メーカー
  - 自動車メーカー
  - 食品メーカー
  - OA・電機メーカー
  - 総合重工業

### 3.1 ワークショップ A: デザイン思考による政策形成

テーマ：オンライン化・DX 推進による未来社会における政策課題の把握

概要：

文部科学省所掌の分野における現場担当者に対してオンライン・インタビューを実施し、インタビュー結果からオンライン化・DX 推進による未来社会における政策課題を把握した。事実から、解釈、示唆を導き出す方法を実践した。

開催日時：

令和3年7月27日（9時半～12時半）

令和3年8月12日（13時～16時）

研修のスケジュール：

1日目：7月27日

- ・ オリエンテーションの実施
- ・ オンライン化・DX 担当者との質疑応答、または、インタビュー内容に関する検討
- ・ インタビュー結果の分析:政策課題の導出

1日目と2日目の間：メッセージングアプリの Slack を用いてグループ内で情報共有／議論

2日目：8月12日

- ・ インタビュー結果の分析結果とりまとめ、政策課題の精緻化
- ・ 発表の準備
- ・ オンライン化・DX 推進に関わる未来社会における政策課題の発表

参加者：

文部科学省職員（地方自治体職員含む）21名、企業社員9名、大学生・大学院生5名、計35名

ワークショップのプロセス：

本ワークショップでは、文部科学省職員、企業社員、大学生・大学院生が混合チームを組み、デザイン思考の5つのステップ①共感、②問題提起、③創造、④プロトタイプ、⑤テストのうち、①共感と、②問題提起を実施した。具体的には、チームごとに初等教育、高等教育、企業でそれぞれオンライン化・DX に関わる方々にインタビュー／ヒアリングを行い、現場で起きている事実情報を確認した（①共感）。その上で伺った事実情報を解釈し、そこから政策課題に関する示唆（政策アイデア）を議論しながら導き出した。

チームごとに複数導出した政策アイデアを、その後以下の4つの観点から議論をしながら評価した

1. 政策課題は国家として取り組むべき課題か？
2. 政策課題が解決されれば、現場の課題が解決されるか？
3. 現場の課題が解決されれば大きなインパクト（効果、影響）につながるか？
4. 政策課題は解決可能か？

図 3.1 で評価内容の一例を示す。

その上で、チーム内で評価が高かった複数案に絞り発表した。

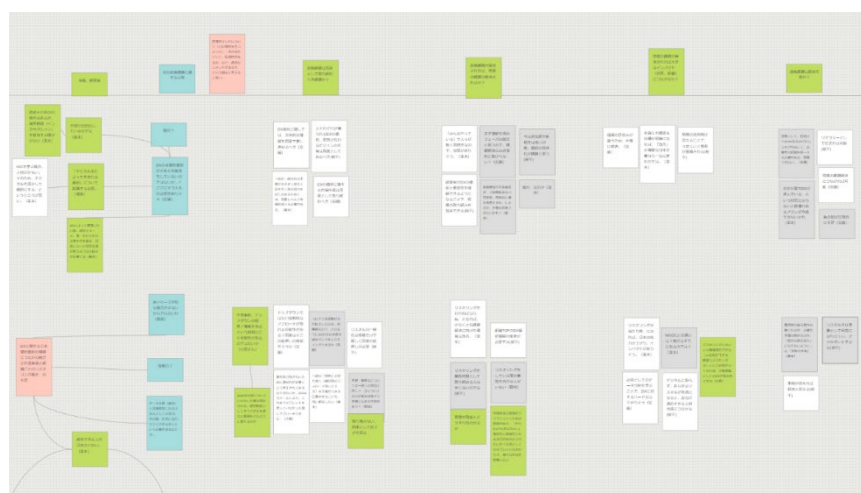


図 3.1 政策アイデアに対する評価マトリクス

### インタビュー実施企業（業界）

- IT サービス
- インフラサービス
- 医療機器メーカー
- 化粧品メーカー
- 自動車メーカー
- 食品メーカー
- OA 機器メーカー
- 電機メーカー
- 総合重工業

### 本ワークショップを通じて導出された政策課題：

- ・ 企業において新たなチャレンジを評価し古い仕組みを排除する体制の構築
- ・ 予測不可能な未来に対応する人材の育成
- ・ 産学連携教育の促進
- ・ 大学における DX 人材の育成
- ・ 教員が ICT 端末を活用できるような効率的な研修の充実
- ・ ICT 教育効果の可視化
- ・ 教員の働き方改革で教育現場の DX 化を実現
- ・ DX 化による多拠点生活の増加に伴う子どもの教育のあり方を整備する
- ・ DX 人材の教育基盤提供
- ・ DX 教育におけるリスクリングのしくみを構築する
- ・ DX 人材のリスクリングと大学の利活用



## 3.2 ワークショップB: アナロジー思考による政策形成

テーマ：オンライン化・DX 推進が進展した未来社会における革新的政策アイデアの発想

### 概要：

ワークショップA「デザイン思考による政策形成ワークショップ」で特定された政策課題に対して、事前調査で準備した政策イノベーションに参考となる政策・政策形成事例を用いてアナロジー思考による革新的政策アイデアの発想を実践した。

### 開催日時：

令和3年9月8日（9時半から12時半）

令和3年9月15日（9時半～12時半）

### 研修のスケジュール：

1日目：9月8日

- ・ 政策課題の確認・追加・確定
- ・ 政策イノベーション事例の分析
- ・ 政策アイデアの発想

1日目と2日目の間：メッセージングアプリの Slack を用いてグループ内で情報共有／議論

2日目：9月15日

- ・ 政策アイデアの選択・評価
- ・ 政策アイデアの精緻化
- ・ 発表準備
- ・ オンライン化・DX 推進による未来社会における革新的政策アイデアの発表

参加者：文部科学省職員13名、企業社員9名、大学生・大学院生5名、計30名

### ワークショップのプロセス：

本ワークショップでは、文部科学省職員、企業社員、大学生・大学院生が混合チームを組み、ワークショップA「デザイン思考による政策形成ワークショップ」で導出した政策課題を確認すると同時に政策課題の追加候補について議論し、本ワークショップで対象とすべき政策課題を確定した。また、政策イノベーション事例を分析し、政策が効果を発揮する仕組みについて明確化した。その後、アナロジー思考を用いて政策課題を解決する政策・施策・具体的取組みのアイデアを導き出した。

チームごとに複数導出した政策アイデアを、以下3つの観点から議論をしながら評価した。

1. アイデアによって政策課題／現場の課題が解決されるか？
2. 革新的な政策・施策・取り組みになっているか？
3. 実現は可能か？高いコストパフォーマンスは期待できるか？

その上で、アイデアの精緻化を行い、チーム内で評価が高かった複数案に絞り発表した。

図 3.2 で評価内容の一例を示す。

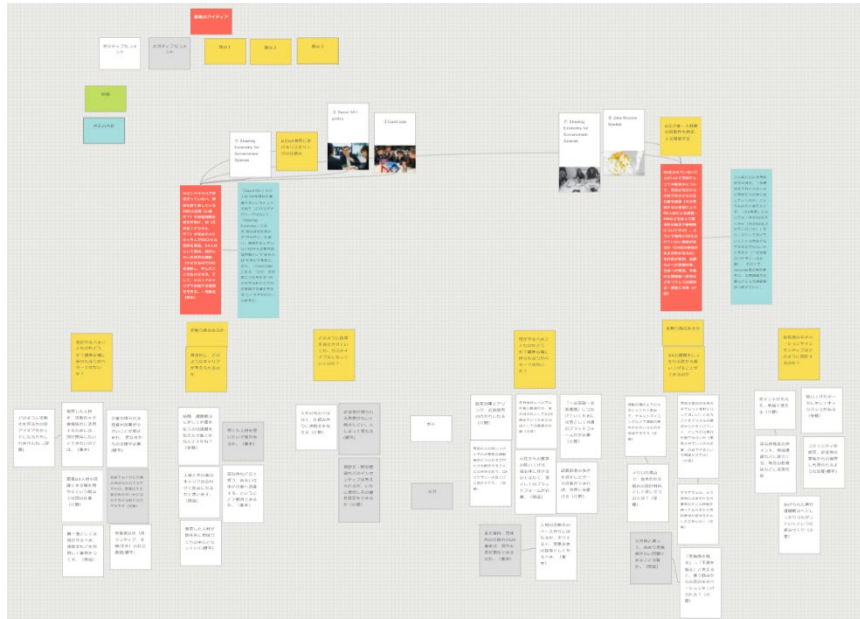


図 3.2 政策アイデアの精緻化

本ワークショップを通じて導出された政策アイデア案：

- ・ 文部科学省、経済産業省、厚生労働省横断のキャリア教育支援
- ・ IT系人材との大学設備共有による協働・イノベーション促進
- ・ 当事者中心の多拠点ライフ教育政策
- ・ DX Seeker Project
- ・ Students for DX（民間企業におけるDX課題解決のための学生インターンシップ）

### 3.3 ワークショップ C: バイアスブレイキングによる政策形成

テーマ：文部科学行政3領域におけるバイアスブレイキングによる革新的政策アイデアの発想

#### 概要：

認知バイアスとは、経験や思い込み、周辺環境によって物事を非合理的に判断してしまうことである。本ワークショップでは、初等教育、高等教育、科学技術の文部科学行政3領域を選び、その3領域における既成概念・前例・慣習・思い込み等により当たり前と受け入れている事実、前提、認識、制度、社会通念等のバイアスをリストアップし、覆すことの可能性とメリットを評価した。また、それらのバイアスを崩すことによる革新的アイデア発想を実践した。

#### 開催時期：

令和3年10月29日（13時～16時）

令和3年11月5日（13時～16時）

#### 研修のスケジュール：

1日目：10月29日

- ・ 既成概念・前例・慣習・思い込み等のリストアップ・分析
- ・ バイアスブレイキングの可能性・メリットの評価
- ・ 革新的アイデアの発想、アイデアの評価

1日目と2日目の間：メッセージングアプリの Slack を用いてグループ内で情報共有／議論

2日目：11月5日

- ・ 政策アイデアの選択・評価
- ・ 政策アイデアの精緻化
- ・ 発表の準備
- ・ バイアスブレイキングによる革新的政策アイデアの発表

参加者：文部科学省職員9名、企業社員7名、大学生・大学院生6名、計22名

#### ワークショップのプロセス：

本ワークショップでは、文部科学省職員、企業社員、大学生・大学院生が混合チームを組み、初等教育、高等教育、科学技術の文部科学行政3領域に関する現在の当たり前（事実、前提、認識、制度、常識、社会通念等）のリストアップと分析を行った。その後、バイアスを崩した未来の当たり前・メリットについて議論し、バイアスブレイキングを用いて未来の領域のアイデアを導き出した。

チームごとに複数導出した政策アイデアを、以下3つの観点から議論をしながら評価した。

1. 現状と比較して大きなメリットがあるか？
2. バイアスブレイキングになっているか？
3. アイデアは実現可能か？

その上で、チーム内で評価が高かった複数案に絞り発表した。

本ワークショップでは、APISNOTE を活用して最終発表を行った。図 4.3 で発表内容の一例を示す。

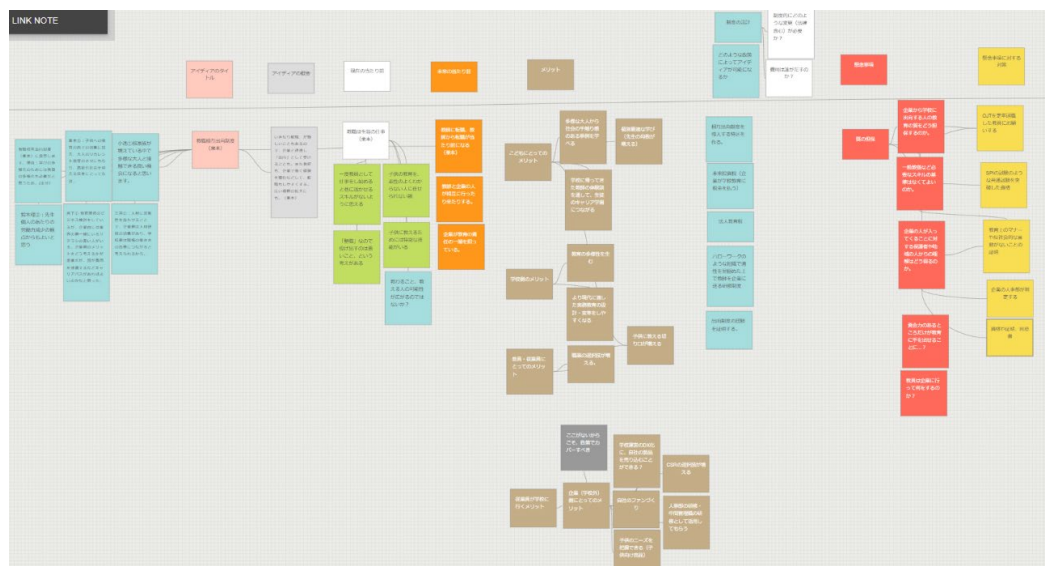


図 4.3 政策アイデアの発表資料

本ワークショップを通じて導出された政策アイデア案：

- ・ 教職相互出向制度
- ・ 試験の点数だけでは評価できない優秀人材のための無差別級クラス
- ・ AI を用いた入試選抜を行う招待制大学
- ・ オンライン研究プラットフォームによる研究のコモディティ化
- ・ 研究者・国民間のスキルマッチングプラットフォーム

### 3.4 ワークショップ D: 未来探索による政策形成

テーマ：未来の不確実性に備えるための想定外の未来シナリオ作成と政策アイデアの発想

概要：

未来の不確実性に備えるためには、想定外の未来シナリオを作成し、対応する政策を立案するトレーニングを積み重ねることが重要であり、かつてシナリオプランニングが企業の未来の不確実性に備えるために用いられたことに対応している。本ワークショップでは、ありふれた未来シナリオに対して、バイアスブレーキングを実施することにより、想定外の未来シナリオを策定し、その未来シナリオに対応するための政策アイデアの発想を実践した。尚、今回の対象領域は、文部科学省の所掌領域に限定せず、日本人の食・貨幣の未来・外国人労働者とした。

開催時期：

令和3年11月22日（13時～16時）

令和3年11月29日（13時～16時）

研修のスケジュール：

1日目：11月22日

- ・ 当たり前の未来シナリオに沿わない事例の分析（解釈、示唆の導出）
- ・ 目新しい未来シナリオのアイデア発想
- ・ アイデアの共有、評価

1日目と2日目の間：メッセージングアプリの Slack を用いてグループ内で情報共有／議論

2日目：11月29日

- ・ 想定外未来シナリオに基づくアイデア発想
- ・ 政策的インプリケーションの検討
- ・ 最終発表

参加者：文部科学省職員16名、企業社員5名、大学生・大学院生4名、計25名

ワークショップのプロセス：

本ワークショップでは、文部科学省職員、企業社員、大学生・大学院生が混合チームを組み、日本人の食・貨幣の未来・外国人労働者の3領域に関して、当たり前の未来シナリオに沿わない事例について議論をしながら解釈と示唆を導き出した。図4.4でニーズ分析、解釈／示唆導出の一例を示す。導出した示唆に基づき、目新しい未来シナリオを考え、そこに登場する人物について、ニーズ・困りごとを議論しながら複数描いた。その後、目新しいシナリオに沿って、製品・サービス・社会システム・事業・具体的取組みのアイデアと政策的インプリケーションを発想した。その上で、チーム内で評価が高かった複数案に絞って発表し、アイデアの優れた点・改善点について相互フィードバックを行った。



図 4.4 ニーズ分析・解釈/示唆導出

本ワークショップを通じて導出された政策アイデア案：

- ・ 政策、法令、政令を実年齢規定から現状に沿った「〇〇年齢」基準へ移行する
- ・ 孤食解消のためのバーチャル学食
- ・ 子供の見守りも実現できるバーチャル食堂
- ・ 地域通貨交換市場
- ・ 廃棄物・ごみ処理法に準じて発行される特定通貨
- ・ 独立・開業による業界寄与度に応じた補助金支給システム
- ・ マイナンバーカードや在留カードを活用したプッシュ型イベント・求人勧奨システム

### 3.5 ワークショップ E: 仮説検証ワークショップ

テーマ：革新的政策アイデアに対する仮説検証

概要：

未来を見据えた政策立案・評価において最も重要なことは、未来社会における不確実性の取り扱いである。前例に基づいて政策の有効性を事前に評価できないことは、未来を見据えた政策の必然である。そのような場合には、政策をプロトタイプ政策と本格政策に分け、プロトタイプ政策の実施した結果に基づいて本格政策実施の可否判定、修正を検討するという枠組みが有効である。プロトタイプ政策を実施するための仮説検証を行うことにより、プロトタイプ政策の有効性を確認し、プロトタイプ政策実施の意思決定を支援した。本ワークショップでは、ワークショップ A～D で発想された革新的政策アイデア等から 3 件を選び、仮説検証を実施した。

開催時期：

令和 4 年 1 月 1 4 日（13 時～16 時）

令和 4 年 1 月 2 1 日（13 時～16 時）

令和 4 年 2 月 7 日（13 時～16 時）

令和 4 年 2 月 1 4 日（13 時～16 時）

研修のスケジュール：

1 日目：1 月 1 4 日

- ・ 対象事業・政策の確認、本格事業・政策の了解
- ・ プロトタイプ事業・政策アイデアの発想
- ・ 仮説検証項目の設定
- ・ インタビュー対象者の特定

1 日目と 2 日目の間：メッセージングアプリの Slack を用いてグループ内で情報共有／議論  
(インタビュー・デスクリサーチの実施)

2 日目：1 月 2 1 日

- ・ インタビュー結果の分析
- ・ 追加インタビュー・デスクリサーチの検討

2 日目と 3 日目の間：メッセージングアプリの Slack を用いてグループ内で情報共有／議論  
(再インタビュー・デスクリサーチの実施)

3 日目：2 月 7 日

- ・ 追加インタビュー結果の分析
- ・ プロトタイプ事業・政策の計画書作成

3 日目と 4 日目の間メッセージングアプリの Slack によるグループワーク継続（発表資料の作成準備）

4日目：2月14日

- ・ 最終発表
- ・ プロトタイプ政策の実施可否の判定
- ・ 振り返り

参加者：文部科学省職員11名、企業社員8名、大学生・大学院生8名、計27名

#### ワークショップのプロセス：

初日は本ワークショップの対象事業・政策について確認を行い、本格事業・政策、目指す未来社会像について議論をしながらチーム内でコンセンサスを撮った。その上で、プロトタイプ事業・政策アイデアを導き出し、アイデアの評価と選択を行い、最も有望なプロトタイプ事業・政策アイデアを1つに絞った。図4.5でアイデア評価と選択プロセスの一例を示す。

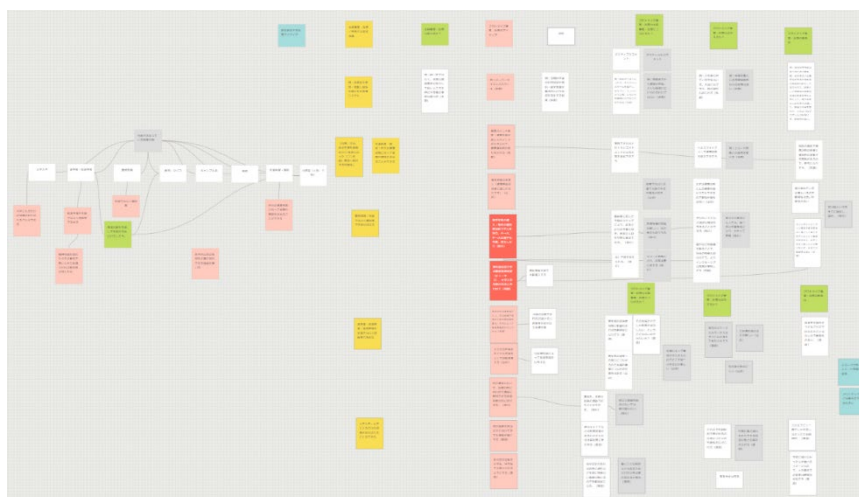


図 4.5 アイデア評価と選択

次に、プロトタイプ事業・政策の成立性検証のために、検証すべき項目を洗い出し、その項目を検証するためのインタビュー対象者とデスクリサーチ項目をリストアップした。また、有効な質問項目についてインタビューガイドに沿って準備した。

今回は、プロトタイプ事業・政策が満たすべき要件を以下3点とし、検証を行うこととした。

- 1 本格事業・政策が魅力的である
- 2 プロトタイプ事業・政策が成功すれば、本格事業・政策に発展する
- 3 現在の環境でプロトタイプ事業・政策が成立する

2日目は、1日目と2日目の間に実施したインタビューやデスクリサーチ結果を、事実情報と解釈（原因・理由・影響などの事実に関する推論）とに分けて分析し、示唆を導き出した。図4.6でインタビュー分析の一例を示す。そこから不足している検証項目を洗い出し、インタビュー・デスクリサーチの再設計を行った。



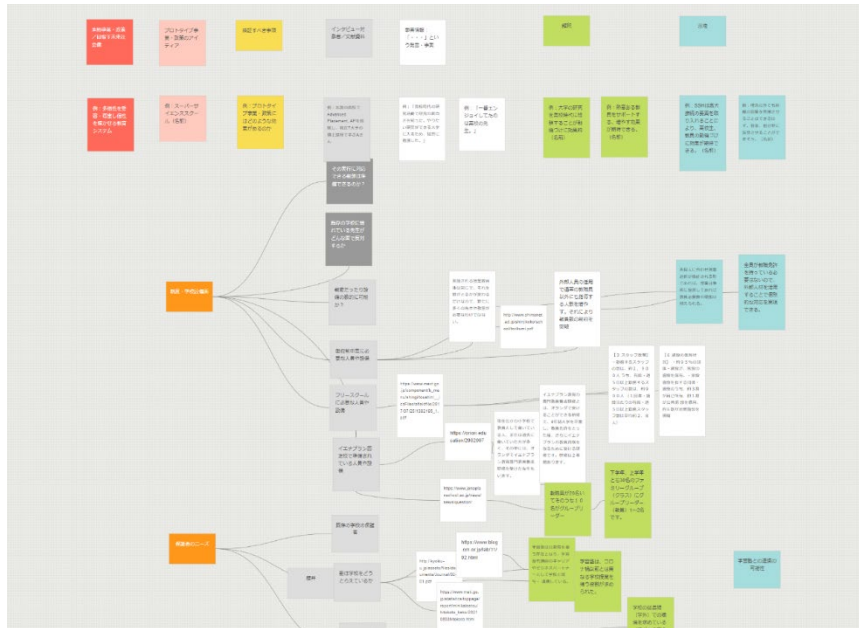


図 4.6 インタビュー分析

3日目は、2日目と3日目の間に再設計して実施したインタビューやデスクリサーチの結果を分析し、新たな示唆を導き出した。その後、プロトタイプ事業・政策についてチームごとに論点をリストアップし、仮説検証の結果を整理した。また、論点ごとに結論と方向性を導き出し、精緻化を行った。図 4.7 にてプロトタイプ事業・政策における仮説検証結果の整理の一例を示す。



図 4.7 プロトタイプ事業・政策の仮説検証結果整理

プロトタイプ事業・政策の精緻化にあたっては以下5つの観点から議論をしながら評価した。

1. ニーズは大きいのか？
2. 取り上げたニーズは適切か？
3. プロトタイプ事業・政策によってニーズは満たされるのか？
4. 類似の取組は既に存在していないか？既存の取組とどこが違うのか？
5. プロトタイプ事業・政策は実現可能なのか？

図 4.8 でプロトタイプ事業・政策の評価内容の一例を示す。

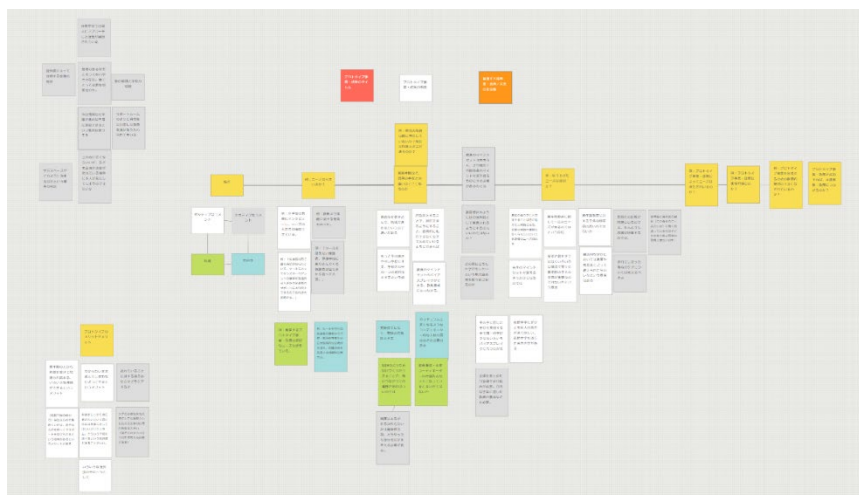


図 4.8 プロトタイプ事業・政策に対する評価マトリクス

4 日目は、最終発表の最終調整を行い、各チーム 1 案、全 4 案の発表と質疑応答を行った。その際、発表に含めた内容は以下 5 つの観点とした。

1. 目指す未来像／本格事業・政策
2. プロトタイプ事業の概要
3. プロトタイプ政策／政策的支援の概要
4. プロトタイプ政策・事業の有効性、実現可能性
5. プロトタイプ事業政策が本格事業・政策につながる見込み

本ワークショップを通じて導出された政策アイデア案：

#### 学校周辺の治安・防犯プロジェクト

##### ▶プロトタイプ事業・政策案

—学校周辺の治安・防犯を切り口に、特定の学校を対象に学校と保護者とのオンラインベースのコミュニケーション・情報共有を確立する、企業と共同で実施するプロジェクト

##### ▶本格事業・政策／未来像

—DX Seeker Project：市民が自治体の DX 化を支援

##### ▶政策的支援

—提案型政策形成制度を利用

#### 民間企業と教職員の相互出向制度

##### ▶プロトタイプ事業・政策案

—特定の企業と特定の自治体で相互インターンを行う

##### ▶本格事業・政策／未来像

—教師の Wellbeing や教職の魅力を高めながら、多様な人が「チーム学校」に参画する未来

##### ▶政策的支援

—教育界×経済界での議論の場を設定、協力を確認。全国行脚。経団連等の地方支部とも連携。

—地域×企業による先行事例創出

—研究機関による分析、PDCA による取組のスケール化

## デジタル・スクール・プラットフォーム（共創空間としての学校）\_\_教職持ち回り制度

### ▶プロトタイプ事業・政策案

-教職員・会社員ともに、組織の枠組みに捉われず、お互いの経験を持ち寄り、地域課題の解決を通じて、主体的に探究的な学びに向かう制度

### ▶本格事業・政策／未来像

-学校を共創空間に：教員・民間・大学・地域人材の流動的な交流が成され、地域と連携したプラットフォームとしての学校

## 義務教育課程における異年齢集団教育の推進政策

### ▶プロトタイプ事業・政策案

-異年齢集団教育校設置の促進

### ▶本格事業・政策／未来像

-実施年齢にかかわらず誰もが自らの個性や習熟度に応じて適切な教育を受けることのできる義務教育環境の提供

### ▶政策的支援

-規制緩和、費用の国庫補助、人的支援

## 主なインタビュー先：

国立大学

県立高等学校

公立夜間中学校

市立小学校

私立義務教育学校

地方教育委員会

民間企業

小規模農業法人

小学生児童保護者

## 4. アンケート結果の分析<sup>3</sup>

### 4.1 事前アンケートの分析結果

研修に参加する前に事前アンケートへの回答をお願いした。研修に参加した文部科学省の職員は70名、地方自治体職員は3名で、事前アンケートには42名から46件の回答があった。別の研修開始前に4名が2回回答しており、別データとして集計した。

「未来社会を見据えた前例にとらわれない政策（政策イノベーション）は必要だ」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図4.1に示す。

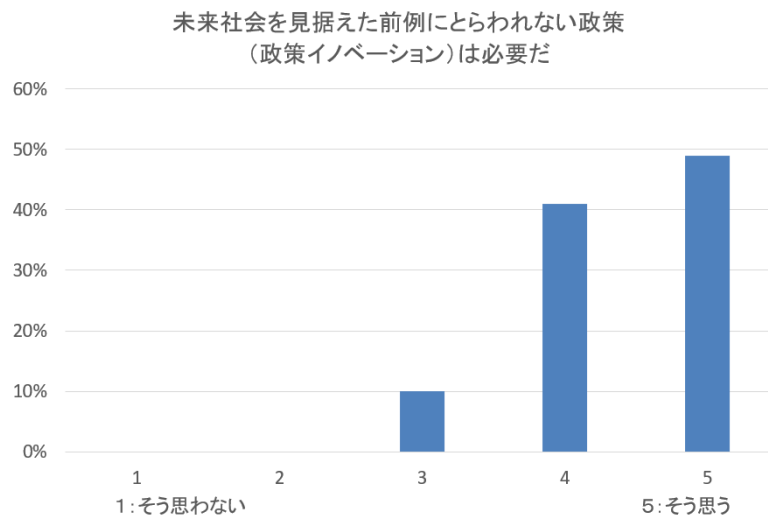


図4.1 政策イノベーションの必要性に対する回答の分布

図4.1より、参加者は未来社会を見据えた前例にとらわれない政策の必要性は高く認識されていることが分かる。必要と考える主な理由は以下の通りである。

- ・ 「自分自身、前例踏襲が基本の仕事のやり方しか知らないため、実態にそぐわない方法をとっていると感じるが多々ある。また、様々な立場の人の思惑により当初のビジョンと全く違う事業になってしまった例などを知り、現状の方法だと中長期的な視点が抜けてしまうと感じたため」
- ・ 「前例をベースにした政策では、全く新しい社会課題が生起し続けると思われる未来社会の発展を望むことはできないため。」
- ・ 「時代の流れ、デジタル化等が進み、一層政策判断スピードの早さが求められるようになる中で、従来の行政スタイルは変えるべき。」
- ・ 「情報通信分野等での技術革新が飛躍的に進展するとともに超高齢化社会が進行する中で、政策面でも従来の資源配分慣行や制度枠組みにとらわれない対応が必要と考えるため。」

次に、「未来社会を見据えた前例にとらわれない政策（政策イノベーション）を立案・評価するスキルを持っている」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図4.2に示す。

<sup>3</sup> アンケートの全回答については「7. 付録 7.1 ワークショップ事前・事後アンケート結果詳細」を参照。

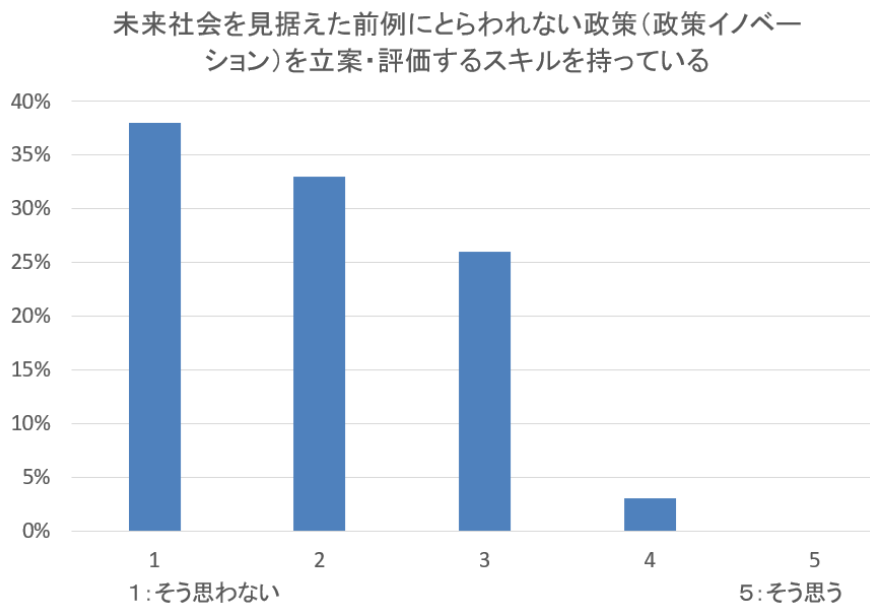


図 4.2 政策イノベーションを立案・評価するスキルに対する回答の分布

図 4.2 より、参加者は未来社会を見据えた前例にとらわれない政策を立案・評価するスキルが不足していると認識されていることが分かる。その理由、必要なスキルとして挙げられた主なものは以下の通りである。

- ・ 「どうしても既存の行政官スキルで業務を遂行してしまっており、その枠を出る術も想像ができない。」
- ・ 「固定観念や常識にとらわれず、あらゆるケースを想定あるいは調査することができる能力。そして、ターゲットを明確化したうえで、それに対応する施策を考案できるスキル。」
- ・ 「想像力があること。多様なステークホルダーを糾合し、合意形成できること。政策立案(法律化や内部の合意形成)ができること。政策形成過程に知悉していること。」
- ・ 「いろいろな意見に耳を傾けるスキル?はあると思うが、実行に移すには失敗を恐れるなどマインドがついていかないことが多い。」

以上の結果より、未来社会を見据えた前例にとらわれない政策を立案・評価するスキルを身につける研修に対するニーズは大きいと言える。次項では、未来社会を見据えた前例にとらわれない政策を立案・評価するスキルを身につける研修として実施された本研修の事後アンケートの結果を紹介し、その効果を検討する。

#### 4.2 事後アンケートの分析結果

ワークショップ A~D は革新的政策アイデアを発想するための研修であり、ワークショップ E はワークショップ A~D で発想された事業・政策アイデアの中から 3 つを選び、未来に実現させる本格事業・政策アイデアとそれにつながるプロトタイプ事業・政策を設定し、インタビュー等の調査を踏まえてプロトタイプ事業・政策の提案を行うものである。

以下では、性格の異なるワークショップ A~D とワークショップ E の事後アンケート結果を分けて分析する。

<今回実施したワークショップ>

- A デザイン思考による政策形成
- B アナロジー思考による政策形成
- C バイアスブレイキングによる政策形成
- D 未来探索による政策形成
- E 仮説検証ワークショップ

アンケートの回答数は、ワークショップA：文部科学省・地方自治体参加者21名中10名、ワークショップB：文部科学省参加者13名中9名、ワークショップC：文部科学省参加者9名中6名、ワークショップD：文部科学省参加者16名中13名である。

まずは、「このワークショップの政策課題策定方法は有効である」という設問に対して、1：そう思わない、から5：思うまで5段階で回答された結果の分布を図4.3に示す。

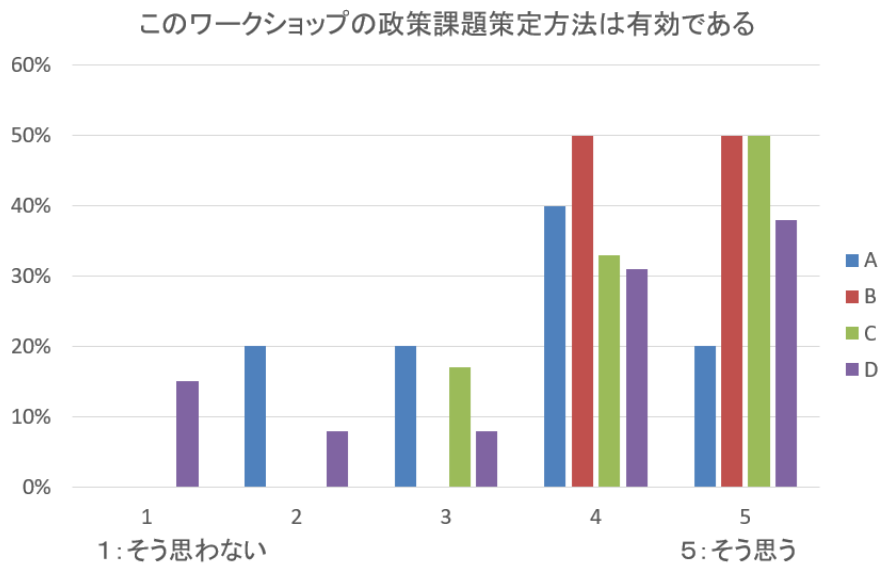


図 4.3 政策立案方法の有効性に対する回答の分布

図4.3より、総じて政策立案方法の有効性は高く評価されていると言える。ただし、ワークショップA,Dについては低い評価もあった。評価の主な理由は以下の通りである。

高評価の主な理由：

- ・ 「表面的に似ているということではなく、構造的類似性に着目して政策を発想していく手法はこれまでに接したことがなかったものであり、非常に応用範囲の広い手法であると実感したから。」(ワークショップB)
- ・ 「変化の激しい時代にあって、漸進的政策の有用性が失われたわけではないものの、先入観や思い込みを打破するバイアスブレイキングの手法は、変化をキャッチアップまたは先取りする手法として有効と思うから。」(ワークショップC)

低評価の主な理由：

- ・ 「取り上げられた各事象に関する専門知識もなしに、各人が絵空事を述べたてるだけでしかなかったからです。」(ワークショップD)

- ・ 「様々なしがらみを抱える教育行政にとって、想定外の未来シナリオから生み出す施策はあまりにも非現実的で通常の政策立案に生かすことが難しい。」(ワークショップ D)

次に、「このワークショップに参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図4.4に示す。

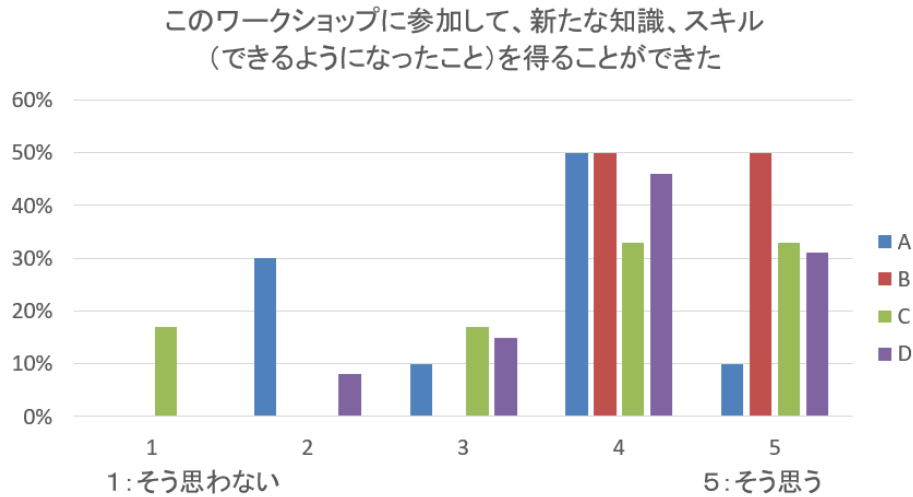


図 4.4 研修の効果に対する回答の分布

図 4.4 より、総じて新たな知識、スキルの習得は高く評価されていると言える。ただし、ワークショップ A,C,D については低い評価もあった。評価の主な理由は以下の通りである。

高評価の主な理由：

- ・ 「政策の表面だけを眺めるだけでなく、その構造面に着目した分析を行い、その応用可能性を探ること。」(ワークショップ B)
- ・ 「当たり前の概念を疑うこと。実現に向けて障壁の多いアイデアだったとしても、革新性があり、長期的な視点から必要性が認められるものであれば、アイデアとして採用すべきだということ。」(ワークショップ B)
- ・ 「自分にはバイアスがあるという認識を持っている必要があるということ。」(ワークショップ C)

低評価の主な理由：

- ・ 「APISNOTE は使えるようになったが、デザイン思考が身についたとは感じないし、検討の中で意識されていたとも感じない。」(ワークショップ D)
- ・ 「今回のワークショップは暗黙知で培った策定方法に非常に近かったため、日頃の思考方法との違いを意識しようと試みたが、逆にワークショップのルールに固執して考えようとし過ぎてしまったのではないかと反省している。」(ワークショップ A)

### 4.3 ワークショップEの事後アンケートの分析結果

アンケート回答数は文科省参加者11名中5名であり、数が少ないことに留意が必要である。

まずは、「1. このワークショップの政策立案方法は有効である」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図4.5に示す。

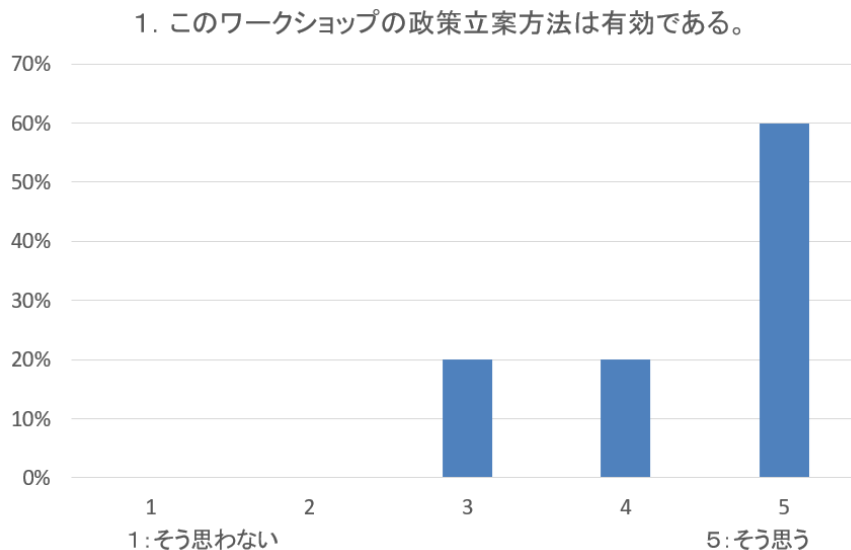


図 4.5 政策立案方法の有効性に対する回答の分布

図4.5より、概ね政策立案方法の有効性は認められていると言える。回答の主な理由は以下の通り。ワークショップA~Dにも参加されている場合は、それらを含めた総合的評価であることも考えられるので、参加したワークショップの記録も付記した。

- ・ 「各員がフラットに協力しあって、エビデンスを取得、検証し、政策形成、発表につなげるという機会はそうそうないため。」（ワークショップC, D, Eに参加）
- ・ 「最近予算がなかなか伸びないこともあり、新たな施策を担当レベルから作っていく機会が非常に少ないと思います。そのような中で、自分の頭で考え、霞が関の外にいらっしゃる方々と議論しながら政策を作っていくトレーニングはとても貴重だと思いました。」（ワークショップD, Eに参加）

次に、「2. ご自身のチームで提案したアイデア、政策的インプリケーションは納得できるものである」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図4.6に示す。



## 2. ご自身のチームで提案したアイデア、政策的インプリケーションは納得できるものである

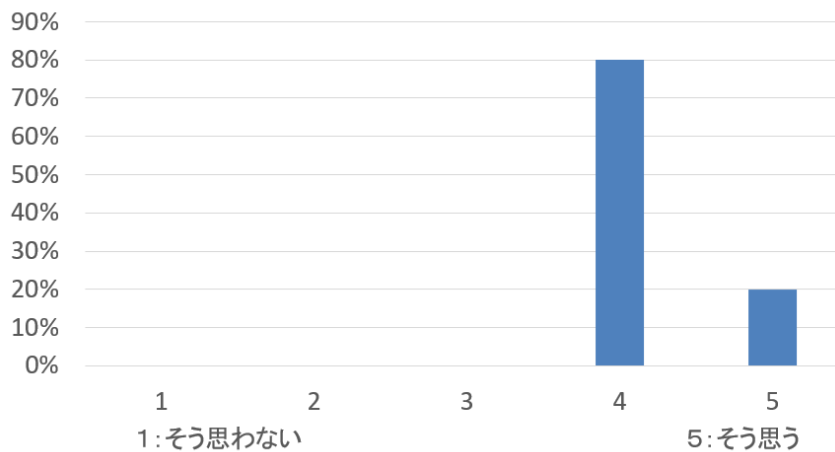


図 4.6 アウトプットの納得性に対する回答の分布

図 4.6 より自身のチームで提案したアイデア、政策的インプリケーションに対する納得性は高いと言える。その主な理由は以下の通りである。

- ・ 「細部を詰め切れていなかったり、あえて突飛な（大胆な）構想を入れたりした部分もありますが、インタビュー等に基づき、チームで議論して見出した結論だから。」（ワークショップ D, E に参加）

次に、「3. この研修に参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図 4.7 に示す。

## 3. このワークショップに参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた。

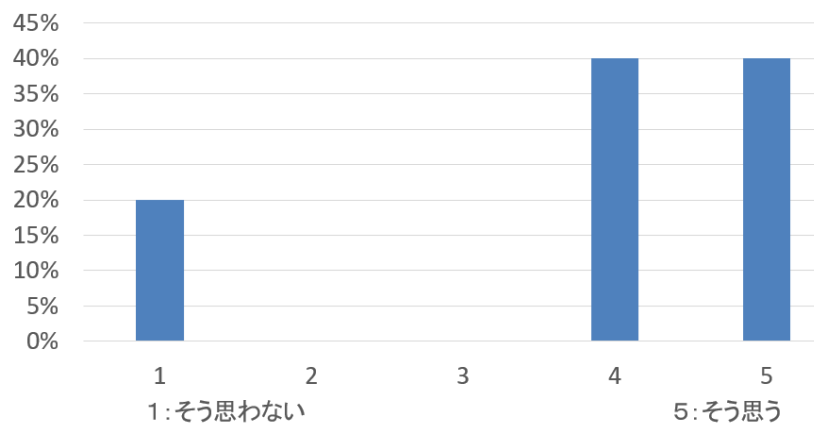


図 4.7 研修の効果に関する回答の分布

図 4.7 より新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができたという回答が4名よりあった一方、1名は否定的であった。その主な理由は以下の通りである。

高評価の主な理由：

- ・ 「教育に関する様々な人の関心・意見に触れることができたから。」（ワークショップ D, E に参加）

- ・ 「私は教育関係の業務に携わったことがほとんどないので、研修であっても教育に関する知識を得たことは貴重だったと思います。」（ワークショップ D, E に参加）

低評価の理由：

- ・ 「リサーチの過程で得たファクトを除けば、今回のタームで新たな知識・スキルを得たとは感じなかった。どのような能力を身につけられるのか（終了後にどういう状態になっていけばいいのか）が明確になっていなかったと感じた。」（ワークショップ B, E に参加）

次に、「4. このような研修（別テーマ）があればまた参加したい」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図 4.8 に示す。

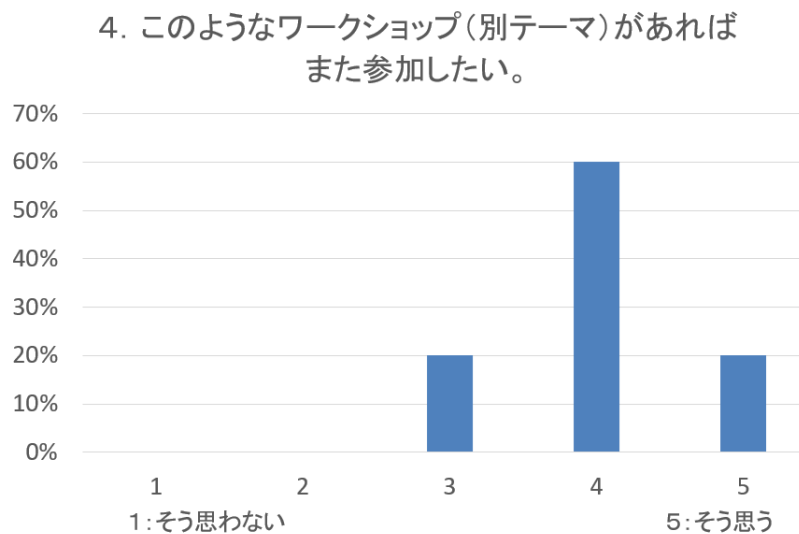


図 4.8 研修の満足度に関する回答の分布

図 4.8 より、概ね研修の満足度は高いと言える。その主な理由は以下の通りである。

- ・ 「今回で得られた知識、スキルをより拡大、定着させたい。」（ワークショップ C, D, E に参加）
- ・ 「今回の WS では自身の知識不足や頭の回転の遅さが露呈したように思う。今後この不足を補いつつ、このような挑戦できる場を通して、継続的に研鑽を積むことができればうれしく思う。」（ワークショップ C, D, E に参加）
- ・ 「私自身もできれば参加したいですが、より若い職員に適した内容と感じたため、部下の参加を促したいと考えています。」（ワークショップ D, E に参加）
- ・ 「重要な機会を提供してくれるワークショップだと思いますが、なかなかハードでした・・・。」（ワークショップ D, E に参加）

最後に、「5. この研修での学びを活かしてやってみたいことがある」という設問に対して、1：そう思わない、から5：そう思うまで5段階で回答された結果の分布を図 4.9 に示す。

## 5. このワークショップでの学びを活かしてやってみたいことがある。

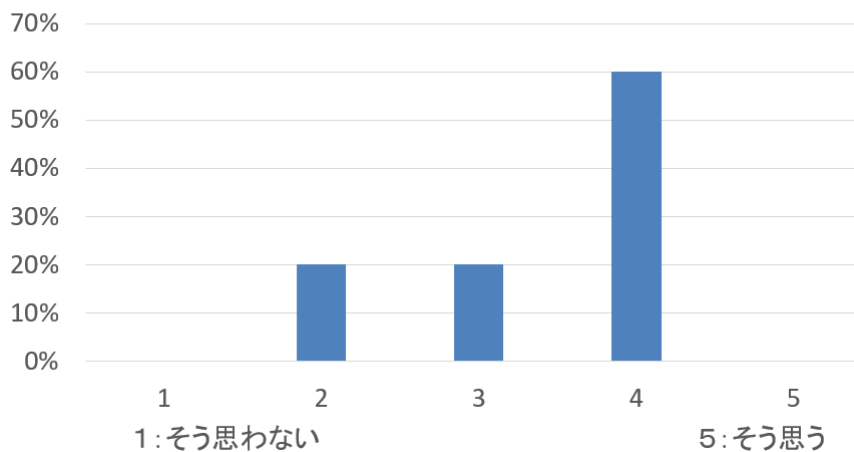


図 4.9 学びの活用意欲に関する回答の分布

図 4.9 より、学びの活用意欲がある方もそうでない方もおられる。やってみたいことは以下の通りである。

- 「今の状態を当たり前と思わず、「他の国・地域・団体ではやっているのにうちではなぜやらないのか」、「普通に考えるとこうだと思うが、なぜそうになっていないのか」など、(素人であっても)素朴な疑問を持つ自分に正直になり、納得いくまで議論する、ということの大切さを改めて感じました。」(ワークショップ D, E に参加)
- 「文科省ではこうしたトレーニングがある」ということを派遣元自治体にも周知し、方法論は種々あるにしても、バイアスブレイクや未来探索等による政策形成の重要性を伝えたい。」(ワークショップ C, D, E に参加)
- 「各地の教育課題に対して、既存の制度を見直すことでも解決策を見出すことができるのではないかと感じ、これから考えていきたいです。」(ワークショップ D, E に参加)

その他、以下の感想が挙げられている。

- 「エーピスノートやスラックといった最新のソフトウェアを使い、自分の頭で考え、民間の方々と議論しながら政策を作るトレーニングをオンライン上で行うという貴重な機会をいただきました。」(ワークショップ D, E に参加)
- 「このワークショップの魅力は多様な業種の方々の意見交流も一つだと考えており、もう少しアイスブレイキングの時間があるとさらに議論が円滑化するように思われました。」(ワークショップ D, E に参加)
- 「WS e.での私立義務教育学校へのインタビューは非常に勉強になることばかりの貴重な機会となりました。」(ワークショップ D, E に参加)

## 5. 評価委員によるコメント<sup>4</sup>

「3. 革新的政策アイデアの創出・仮説検証ワークショップの実施」と、「4. アンケート結果の分析」を踏まえ、評価委員会を開催し、未来を見据えた政策立案・評価方法に関する評価を行うことを予定していた。しかしながら新型コロナウイルスの収束が見られない中、評価委員会を対面形式で実施することは難しいと判断し、オンラインで個別にヒアリングを行うこととした。

評価委員は以下の3名である。

- ・ 館野泰一  
立教大学経営学部准教授／ビジネスリーダーシッププログラム主査／博士（学際情報学）。大学と企業を架橋する人材育成に関する研究を手がけている。主要研究テーマは、「越境学習」「リーダーシップ開発」「ワークショップ」「トランジション調査」等。
- ・ 益田直子  
拓殖大学政経学部准教授／博士（法学）  
行政学、政治学、公共政策学、評価に関する研究を手がけている。主に日本及びアメリカ政府における政策評価活動に従事。主要研究テーマは、「日本の政策評価活動に関する実証分析、及び国際比較分析」をはじめ、新たな理論の提示と検証を行っている。
- ・ 吉岡徹  
一橋大学経営管理研究科経営管理専攻講師／博士（工学）／  
新領域法学（知的財産法）や経営学（技術経営）に関する研究を手がけている。主要研究テーマは、意匠、研究チームマネジメント、産学連携、技術経営、特許、イノベーション・マネジメント、デザインマネジメント、知的財産マネジメント等。

ワークショップに参加していない各評価委員に研修内容を理解して頂くために、個別ヒアリングに先んじてそれぞれの評価委員に予め各ワークショップの内容と、文科省職員の参加者に対して実施したアンケート内容についてまとめた資料を送った。個別ヒアリング当日はそれぞれ1時間程度の時間を確保してもらい、まずは20分ほどで資料を説明し、残りの時間で質問を受けたり、評価コメントをもらったりした。

### 5.1 ワークショップの意義について

- ・ 「研修を実施し、様々な参加者が対話すること自体に意味があると考えます。まさに、ソーシャルキャピタルだと考えます。参加者自身が変わろうとしておられ、未来を感じることができました。今回のプログラムを通じて、多様な人が集い、対話し、何かを生み出す場づくりができていると感じました。」（館野委員）
- ・ 「職員の方は、定員が削減されている中でとにかく目の前の書類処理に追われていると伺います。政策評価制度の考え方に、「道具的利用」と「概念的利用」という考え方があります。后者は、人間の思考を変えることを指します。まさにこの取り組みは「概念的利用」をされていると思いました。自由に物事の本質を見る目を養っていると言えます。そうした目を養った後、どう行動するかは各部署

---

<sup>4</sup> ヒアリングの議事録は「7. 付録 7.2 評価委員議事録」を参照。

に戻って考えて活かしていただくということなのでしょう。きっと今後結果として何か動いていくと思います。」（益田委員）

- ・ 「一般的に政策を考える過程を見ると、保守的な方へ傾きがちです。今回の研修では、「現状ではだめだ」という気づきとアイデア発想に結びつけることができた点で、今回の実践は素晴らしい取り組みであると考えます。」（吉岡委員）

## 5.2 ワークショップの内容について

- ・ 「ワークショップ全体のご説明とアンケート結果から、BとCは比較的取り組みやすく、Dが一番難しかったのではと想像します。今後同じことを行なわれるのであれば、まずは理解しやすいBとCについて、省内の多くの方に経験していただいて、その後にDを経験いただくのがいいのではないのでしょうか。特に霞が関は、普段から法律や規則など、予め決められたルールに沿って運営することが組織として染みついています。その職員にとって、いったん今までのやり方は置いておいて未来探索のやり方で、新しい政策を考えるプロセスを理解し、ワークすることは苦労したと思慮いたします。一方で、今の組織のあり方や価値を見直すことは大切で、その為に今回のアプローチは有効だと考えます。BとCを経験する方が増えるとおのずとDへの理解も進むのではないのでしょうか。」（益田委員）

## 5.3 ワークショップのアウトプットについて

- ・ 「具体的なプロジェクトのアウトプットも魅力的だと思いました。縦割り行政というしくみが問題になっていますが、アウトプットの内容を見ると、職員の方が非常にそのことに課題を持たれていることが感じられます。ではそれを具体的にどうしていったらよいか、それを考えること自体は、職員にとって普段の法律や省令から離れることになるので難易度は高いでしょう。しかし、政府ができることが限られているからこそ、民間や自治体とどのように協働できるのか、次のステップに挑戦しなければならぬ時でもあると思います。」（益田委員）

## 5.4 ワークショップの形態について

- ・ 「既存の政策形成に対して、このワークショップのアプローチは今までのプロセスを補うと思いました。実は現場は日々目の前のことに追われており、毎回自らのことを客観視して、業務を評価して、その振り返りを実施することは意識しないとなかなか難しい現状にあります。今回のワークショップのように、第三者の専門家や企業の方、学生と一緒に議論することで、自分たちは何を実際おこなっていて、何が価値で、どう実施していくことがベストなのか、客観視することを助けると思いました。行政官は法令に戻つた政策のしくみ作りを担うため、政策の目的を問う機会はそう多くありません。また政策の目的形成は、広く世論の支持を集めなければなりません。しかし、今社会が変わっていくときに、自らが手掛ける政策の目的を違った角度から考えることは非常に重要で、そうした点でこのワークショップには意義があると思います。」（益田委員）
- ・ 「以前は、外出して現場を知る機会も多かったと伺いました。様々な事情で今はそれが難しい環境にあります。このワークショップを経て、元々省内にあったものを取り戻すという作業なのかもしれないと感じました。」（益田委員）

## 5.5 今後の方向性について

- ・ 「今回学んだことを職場で実践・転移して頂きたいと考えます。研修の効果が転移するか否かは、参加者の所属部署の上司がどれほど研修の意義を理解しているかにかかってくると思います。権限者（上司）が研修に参加して現場に戻ってきた参加者（部下）に研修での学びを活かすのではなく「目の前のことをしっかりやれよ」と言われてしまうと厳しいと感じます。研修の意義と学びの実践の重要性を理解し、参加者（部下）を支援することがとても大切ではないかとお話を伺っていて感じました。」（館野委員）
- ・ 「実施されている内容は非常に良いものだと考えています。職場で学んだことが周知されないと、それを職場で活かしにくいということが学習効果に関する研究結果にもあります。何かしら現場で学んだことを使っていただく、「こんな研修をやっている」と上司が知っているか否かも研修転移の研究で言われているので、これらの点を改善点として活かしていただければと思います。」（館野委員）
- ・ 「今回、ポジティブな要素が結果として多く出たと思います。それは、プログラムそのものが優れているからですが、加えて参加者がいることでチーム構成したことにあると思います。どのようなメンバーがいて、どのようなチーム構成だったのか、またどのような役割を果たしたのかについても整理しておく次に向けて有効かと思えます。また、思考のプロセスは、1回経験してできるようになるものではなく、継続してやるのがとても重要であると考えます。それから、研修を通じて直接的に知識を得ることもあるが、感想にもあったようにゼロからやってみる経験の大切さを実感されている方がおられるように、提案内容が実現しなければ、研修の意味はないわけではなく、実現に向けて必要なプロセスがどれくらいあるのかを経験を通じて知る事に意味があると考えます。」（館野委員）
- ・ 「せっかくこのワークショップのような機会に恵まれても、一度そこから離れると、通年安定的に行政を運営していくことが主眼という環境や意識に振り子が戻ってしまうので、機動的なしくみを組織にどう入れ込んでいくかが今後課題になってくると思います。」（益田委員）
- ・ 「今回の研修の射程外かもしれないですが、時間があれば、参加者自身が実現方策の段階で「自分たちでやってもいいんだ」、「既にある制度を活用して取り組めるのでは？」という気づきに結びついたり、新たな情報探索につながるとより良いのではと考えます。なぜできないと思っていたのかという気づきを参加者自身ができることと更なる発展につながっていくと感じます。ワークショップA～Eがステップ形式になっているとは思いますが、次回以降は、行政官が本研修に連続して参加することで、自身の課題やバイアスを取り除くための者であるというように、明確なステップ形式になっていると示せると、連続して受講される方が増えるのではないかと思います。」（吉岡委員）

## 6. まとめ

### 6.1 発想や思考の得手不得手について

本事業は、政策イノベーションを起こすための革新的政策アイデアの発想方法、および革新的政策アイデアの検証方法を開発し、その結果を踏まえて未来を見据えた政策立案・評価方法とそのために必要となる行政官の能力向上を目的とした。アンケート結果から読み取れる通り、今回の一連の研修に参加した文部科学省職員の方々は、未来社会を見据えた前例にとられない政策の必要性を認識する一方で、政策立案・評価に必要なスキルは不足していると感じていた。従って、今回のような研修に対するニーズは文部科学省の職員のなかに存在していると言える。また、参加した職員の方々の本研修の政策立案手法の有効性に対する評価は概ね高く、新しい知識やスキルを習得するという研修の効果に対する評価も概ね高かった。

革新的政策アイデアを発想するためには当たり前とされている常識や慣習から一度離れて、場合によっては突飛にさえ思えるような事柄についても既成概念を取り払って考えを深めていく必要がある。通常の業務とはかけ離れたこのような議論に慣れていない文部科学省からの参加者は、当初戸惑いを感じていた方が多かった。ある職員の方が研修後に「敗北感」を感じたという表現をされたが、前提の違う場で思考が追いつかないという気持ちを適切に表現した言葉だと思う。しかしながら、民間からの参加者や学生参加者の柔軟で多様な考え方に触れることで、文部科学省からの参加者も徐々に発言数が増えていった。普段の立場や年齢を超えてフラットにお互いの意見を尊重した議論が、文部科学省からの参加者にも安心して発言できる場を提供できたと言えよう。また、研修直後には咀嚼しきれなかったが、しばらく時間が経ってからようやく発想をするためのスキルの部分にフォーカスすることができ、普段の業務への応用方法について考えが及んだというご意見もあった。

逆に革新的政策アイデアの検証については、評価基準に沿った論理的な思考が求められるため、文部科学省からの参加者にとっては得意な分野だったと見受けられた。各ワークショップでアイデアをまとめ、発表するフェーズでは自信をもって取り組んでいた。

ワークショップEでは、ワークショップA~Dで提案されたアイデアから3つを選択し、現状で実施可能で未来の政策イノベーションの発展しうる政策としてまとめた。未来を見据えた政策立案・評価方法が求められたこのワークショップは、他のワークショップに比べて期間も長く、ワークショップ外でのヒアリングによる仮説検証なども実施した。そのために、文部科学省からの参加者にとっては負担感が大きく、それがモチベーションに影響したことは否めない。しかしながら、仮説を立証する非常に手応えのあるヒアリングができたチームについては、文部科学省からの参加者からもヒアリング候補が次々に挙がり、積極的に参加をする姿勢が見られた。

未来を見据えた政策立案については文部科学省からの参加者の本領が大いに活かされたフェーズだったと考える。最終的にワークショップEで提案された政策アイデアに対しては、参加者、評価委員からも高い評価が得られている。

### 6.2 ワークショップの構成、発想手法、テーマの設定について

今回のワークショップは、未来社会を見据えた前例に囚われない政策を立案するために i. school で培った方法論のうち4つの手法を用いて政策アイデアを発想した(ワークショップA~D)。またワークショップEでは、ワークショップA~Dで提案された政策アイデアから3案を選択し、仮説検証を行い、現状で実施可能で未来の政策イノベーションに発展しうる政策としてまとめた。この枠組みを最初に十分説明できていなかったことはファシリテーター側の反省事項のひとつである。ワークショップA~Dの参加

者がその位置づけの説明が不十分であったために、その意義を理解できていなかったケースもあったものと思われる。

それぞれのワークショップの時間的拘束についても再度検討の余地を残す。ワークショップ A～D は、3時間を2回という構成で、1回目と2回目の間にメッセージングアプリの Slack を用いてグループ内で情報共有、議論などが行われた。またワークショップ E は、3時間を4回という構成で、それぞれの間かなりの数のヒアリング調査が行われた。多忙な文部科学省職員にとってはかなり負荷の高い研修であった。参加された文部科学省職員の方々の意欲は高かったが、ワークショップ最中も、通常業務で呼び出しがかかって途中退席したり、全日参加することができないこともあった。

ワークショップ A～E の全てに参加するのが理想であるが、最終的に全回参加したのは1名であり、1回のみ参加された方が63%、2回参加された方が31%であった。同じような効果を上げるためには、単純に時間を短くすることは良策とは言えない。このような研修ワークショップを実施するためには、普段の環境から離れてオフサイトで行うのも一考の価値がある。ワークショップの内容や負荷等については今回の評価結果を踏まえて改善を図る必要がある。負荷の少ない体験的な研修と、負荷がある程度かかって研修効果が期待できる研修を組み合わせるなどの工夫も考えられる。

ワークショップ A～D の各発想手法については、通常の業務でも応用できることを意識したバリエーションとした。慣れない発想法に苦勞された方もいたようだが、新たなスキルとして身につけたと感じた職員も多かったとの評価が得られている。今後もこのようなワークショップを実施する場合には今回実施した各発想手法を踏襲することが望ましいと考える。

テーマの設定については、チーム内にテーマに精通している人がいると、どうしてもその人の知識に議論が引っ張られる傾向は否めなかった。これはテーマの良し悪しではなく、現在所属している部署に限らず、多くの分野での仕事経験を持つ職員がその予備知識に寄らず、予断を持たない発想をするためにはどのような支援ができるのかを考えるべきである。企業や学生の参加者が素朴な疑問をぶつけることで、新たな視点での議論に発展したケースもあったことから、このような議論を促すような問いかけを増やしていく必要を感じた。

### 6.3 ワークショップの人員構成について

本事業で実施したすべての研修では、文部科学省職員、民間企業社員、i.school 大学生・大学院生によるグループワークが行われた。普段は交わることが少ない方々が一同に会し、多様な意見を尊重し合い、立場や年齢を超えて参加者がフラットな立場で議論ができたことについては、評価委員からも高く評価されている。

### 6.4 ワークショップの省内での周知について

今回はすべての研修が終了した後に、ワークショップに参加できなかった省内の職員も含めて広く呼びかけて講演会を実施した（オンラインで実施）。講演会では、ワークショップの内容、事前事後のアンケート結果の分析内容が報告され、更に実際に研修に参加した職員から生の声を聞く機会を設けた<sup>5</sup>。

すべての研修に参加した職員からは、毎回目的がはっきりとしていて体系的に学べたことが紹介された。多くの省内での研修が講義型であるところ、本研修については対話が多く、大学院での学びのような

---

<sup>5</sup> 講演会後のアンケートについては、「7.3 未来を見据えた政策立案・評価方法に関する講演会アンケート結果」を参照。



印象を持ったという意見もあった。また業務の都合で参加できなかった職員からは、上司が研修内容について把握していれば参加しやすかったかもしれないというコメントがあった。

## 6.5 さいごに

今回初めて実施した未来社会を見据えた前例にとらわれない政策に関わる研修を今後も実施することが望ましいと思料される。本事業の最大の収穫は、未来社会を見据えた前例にとらわれない政策の必要性を認識し、自らのスキルを向上する高い志を持った職員の方々が文部科学省内にいることを確認できたことだと考える。そのような職員をさらに発掘し、増やしていくことが今後の課題である。そのためにも、省内において研修の成果を周知し、認知を高めることが必要であると考えます。

## 7. 付録

### 7.1 一般社団法人日本社会イノベーションセンター (JSIC) について

一般社団法人日本社会イノベーションセンター (Japan Social Innovation Center、以下 JSIC) は、2016年6月、堀井秀之が従来から東京大学で手がけていたイノベーション教育プログラム i.school を発展させる方策として設立した一般社団法人。

JSIC の目的は、官・民・i.school 生の協働で社会的課題を解決することにある。同時に、i.school で学んだ学生に対して、より実践的な教育機会を提供することを目指している。また、i.school の運営や、i.school で培ったメソッドを広く社会に普及させていく役割も果たしている。

#### 堀井秀之 プロフィール

JSIC (日本社会イノベーションセンター) 代表理事。i.school エグゼクティブ・ディレクター。東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻教授。1980年東京大学工学部土木工学科卒業、ノースウェスタン大学大学院修士課程・博士課程修了。専門は社会技術論、国際プロジェクト論、イノベーション教育論。東京大学知の構造化センターではセンター長として、分散する知の構造化と価値化をテーマに研究開発を推進。2009年 i.school を設立、エグゼクティブ・ディレクターとして、i.school 運営を統括する。2016年 JSIC を設立、代表理事に就任。著書に「問題解決のための『社会技術』」(中公新書)、「イノベーションを生むワークショップの教科書 i.school 流アイデア創出法」(日経 BP) など。

#### イノベーションワークショップについて

イノベーションワークショップとは人の集団による情報処理で、情報処理のプロセスは記述することができ、モデル化ができ、設計、評価、改善ができる。また、イノベーションワークショップは、ある目的を果たす手段を考え出す情報処理だと考えられる。

まず目的に関する情報処理があり、それから手段に関する情報処理があり、そこからアイデアを創出して、精緻化した上で提案する。図 7.1 にてイノベーションワークショッププロセスの標準モデルを示す。当然こういうシンプルな形で情報処理が進むのではなく、特に後半は行ったり来たりの試行錯誤があり、PDCA サイクルを何度か回すことが必要となる。

#### イノベーションWSプロセスの標準モデル

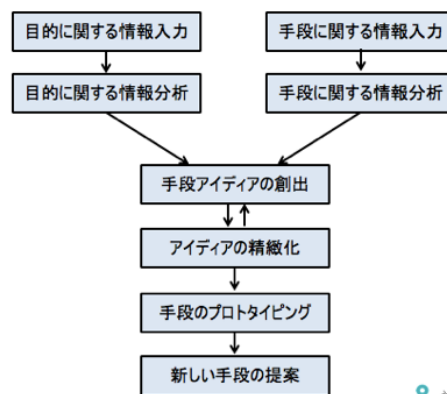


図 7.1 イノベーションワークショッププロセスの標準モデル

i.schoolでは、様々なアプローチで良いアイデアを創出するプロセスを支援している。新規性を生み出すためのアプローチはいくつかあるが、i.schoolでは、主に以下5つのアプローチに分類している。

■未来探索アプローチ

- 不確実性が高いが、変化が予想される場合に有効
- シナリオライティング、シナリオプランニング、未来洞察、未来シナリオ

■エスノグラフィックアプローチ、エクストリームユーザーアプローチ

- 顕在化していないニーズ、未来社会のニーズを把握する

■アナロジー思考アプローチ

- 他分野で有効な手段が存在する

■ニーズ X テクノロジーアプローチ

- テクノロジーの新しい使い方を発見する

■バイアスブレイキングアプローチ

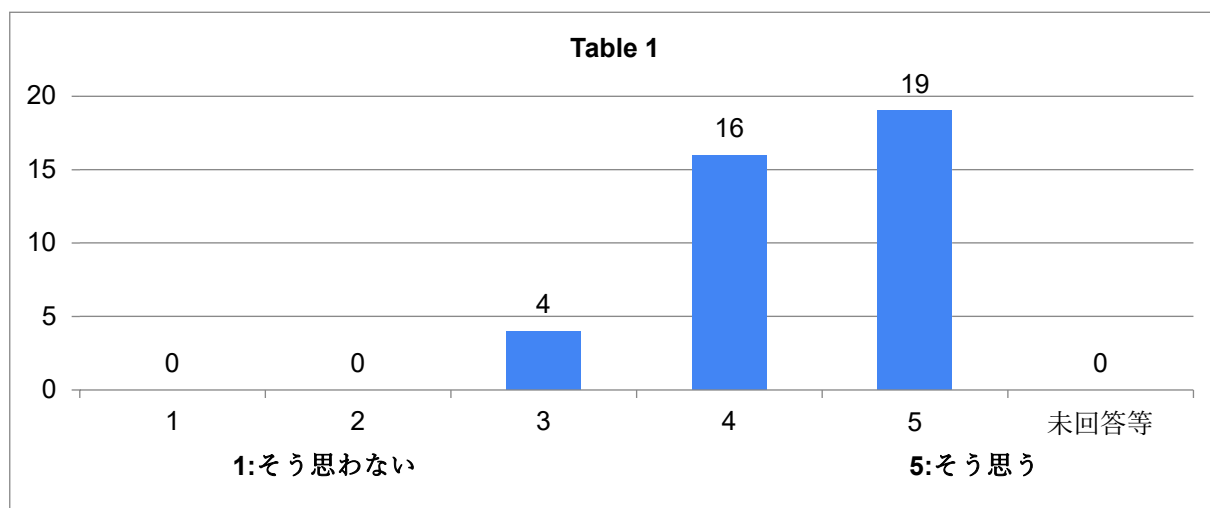
- 既成概念にとらわれている場合に有効
- バイアスの探索

## 7.2 ワークショップ事前・事後アンケート結果詳細

### ▶21文科省事前アンケート結果（データ数：39）

#### 1. 未来社会を見据えた前例にとらわれない政策（政策イノベーション）は必要だ

平均：4.38



#### その理由

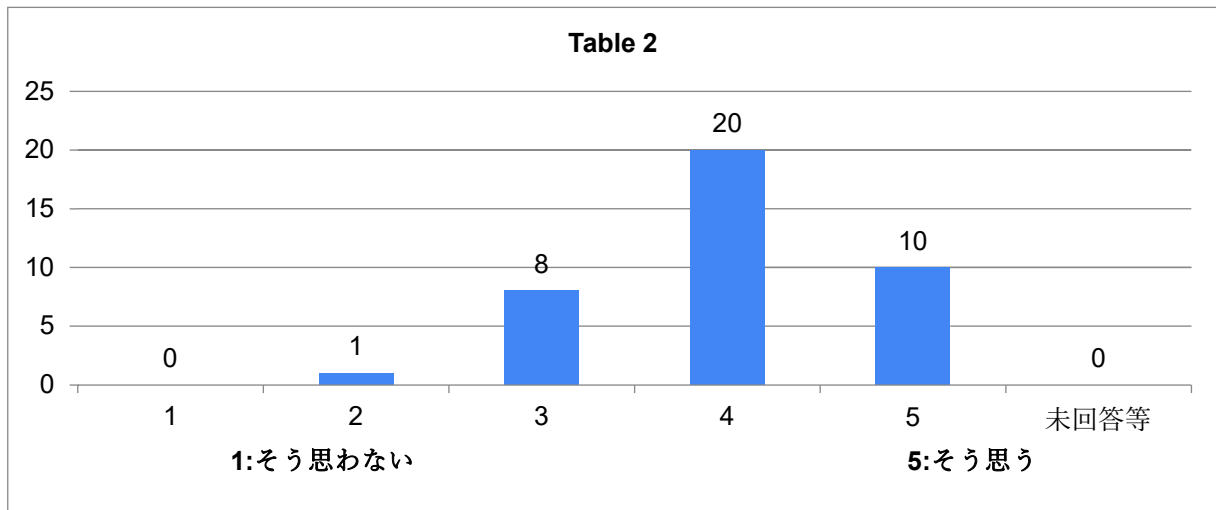
- ・ 前例をベースにした政策では、全く新しい社会課題が生起し続けるとされる未来社会の発展を望むことはできないため。
- ・ 行政運営は前例からの積み重ねで改善を行うものが中心であるが、大きな社会課題に対しては未来像からバックキャストして対応策を打たないといつまでたっても解決策を講じることができないと思われるから。
- ・ 自分自身、前例踏襲が基本の仕事のやり方しか知らないため、実態にそぐわない方法をとっていると感じるが多々ある。また、さまざまな立場の人の思惑により当初のビジョンと全く違う事業になってしまった例などを知り、現状の方法だと中長期的な視点が抜けてしまうと感じたため。
- ・ 時代の流れ。デジタル化等が進み、一層政策判断スピードの早さが求められるようになる中で、従来の行政スタイルは変えるべき。
- ・ 未来社会を完全に予見することができない以上、未来社会を見据えた政策は失敗のリスクを負うことになる。政策形成においては、リスクを最小化すること・継続性を担保することも必要な観点だと考えるため、必ずしも「未来社会を見据えた前例にとらわれない政策（政策イノベーション）は必要」とは言えない。リスクを取って不確実な政策を実行するより、すでに顕在化している課題に対処するほうが適切と考える。
- ・ 私たちが扱う行政分野は、教員や科学者のためだけではなく、広く国民一般や経済界などのためにもならないといけないと思います。しかし、前例ばかり気にするような行政スタイルでは、変化の激しい国民一般や経済界の動きに対処出来ないからです。
- ・ 予測不可能な社会に対応するために前例にとらわれないことは必要と考える一方で、前例の良いところは取り入れていくべきなので、「前例と全く異なる政策づくり」が目的化してはならないと思うから。行政の立場でどこまで必要なのか、イメージがわからないゆえに「わからない」というのがビジネ

スにおける多様なイノベーションが連続的に発生している中で、政策だけ例外ということはないと認識。イノベーションやDXを政策面で支えていくという観点からも、政策イノベーションは必須。

- ・ 行政は前例がないことへ対処する仕事が多いので。
- ・ 前例に従うだけでは解決できない課題が山積しているから。
- ・ 未来社会は前例にないことが起きるため、前例にとらわれないマインドセットが必要不可欠だから。
- ・ 時代の変化に、政策も応じる必要がある
- ・ 刻一刻と変化する現代社会に対応した政策を立案するには、前例踏襲のみでは不十分であるため。
- ・ 現状がベストでない限り変化は必要。
- ・ 民間企業では生き残るために必須なのが納得できる本音。
- ・ 社会の変化に伴い政策需要や有効なツールが変化すると考えられるため。
- ・ アフターコロナの社会構造は大きく変わることが予想される上、デジタル化の情報革命が一気に進むため。
- ・ 多様性と技術革新の時代、ありとあらゆる価値観が勃興しては忘れられていく中で、必ずしも前例にとらわれずに様々なケースに対応できるようにすることは大前提となるため。
- ・ 既存政策を下敷きにした立案のみでは絶えず変化する社会情勢に対応できないから。
- ・ 未来社会は我々の想像をはるかに超えたものへと変化する可能性があり、前例のある政策だけでは不十分であると考えられるから。
- ・ 現状のような個別の課題の解決だけでは今後行き詰まりしかないと考えるため。
- ・ 未来の不確実性が高くなっている昨今において、政策イノベーションの重要性は非常に高まってきていると思う。
- ・ 変化していく社会の常識や文化により適応するよう未来を見据えた政策を形成することで、社会全体でより多くの効用を生み出すことができると考えるから。
- ・ 必要だと思いますが、実現するためには併せて国民の意識改革も必要だと思います。
- ・ 情報通信分野等での技術革新が飛躍的に進展するとともに超高齢化社会が進行する中で、政策面でも従来の資源配分慣行や制度枠組みにとらわれない対応が必要と考えるため。
- ・ 社会の変化のスピードが速すぎ、かつ方向が大きく変わることもあるため、幅広く未来を捉え、かつ、新しい考え方で対応する必要があると考えるため。
- ・ 前列にとらわれていると真に良い政策は実現できない一方、過去の蓄積や経緯も踏まえる必要があるため。
- ・ 法令主義とも人工知能とも異なる人間中心に作られた政策。
- ・ 不確実な未来に対応するために必要だと考える。
- ・ 変化のスピードが加速度的に増している現在、（少なくともそのような政策分野では）前例を参照する意味は低減しつつあると思われるから。

## 2. これまでの政策立案・評価の手法に代わる、新たな手法が必要だ

平均：4.00



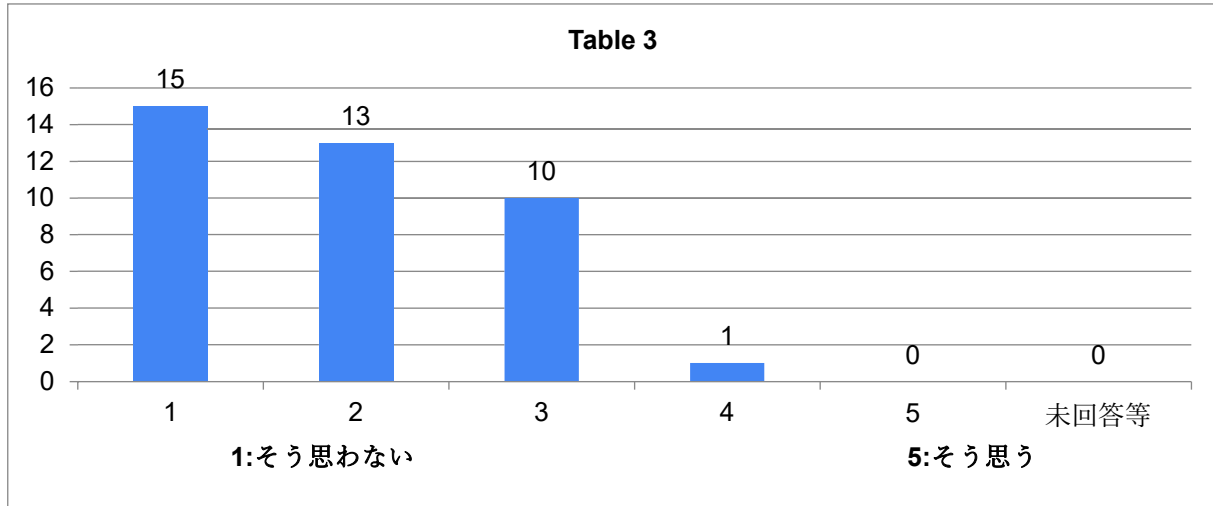
その理由、あるいは、どのような手法が必要か

- ・ 1.と同様の理由。
- ・ 具体的なイメージがわからないので現時点では回答できない。
- ・ 現状では、外部の評価委員からの指摘をクリアするための作業に留まっており、素直な評価を公表することは難しいのではないかと感じるため。
- ・ 多様性の受容が求められるため。アジャイル型、デザイン思考といった手法が行政にも必要。
- ・ 現状では、KPI等、定量的な成果検証に基づく政策評価が主だが、理念的・理想的に構想された政策立案も多く（人権、平等など）、政策目的と政策評価に乖離があると感じる。また、政策評価の前提となる考え方（PDCA等）は数値が右肩上がりに上がっていくという発展モデルを前提にしているが、常に改善を求めるのは現実的ではない。おそらく普通の政策評価では許されないことだが、定量的な成果を求めない・改善を前提としない形の政策評価が必要だと考える。
- ・ 自分の行政分野だけ守るのではなく、一見関係なさそうな分野と連携し、ウイングを広げ、新たな価値を生み出すような手法が必要だと思います。
- ・ 一つのオプションとしてあってもよいと思う。受益者自らが限定的予算の中で政策を作ってみる。
- ・ 現在の政策評価は「アカウンタビリティ」を果たすために実施されている印象。政策の更なる改善につながっていないものと思料。
- ・ 思考のフレームワークは個々人の技量にゆだねられすぎているので。
- ・ 対外的な説明責任を果たせるよう、常にその根拠を示せるような政策立案の手法が必要。
- ・ これまでの手法ではスピード感が不足するなど行き詰まりを感じるから。
- ・ DXの導入
- ・ 刻一刻と変化する現代社会に対応した政策を立案するには、新規政策立案手法が必要となるため。
- ・ 従来から確たる手法は確立しておらず、常に社会の変化に合わせた手法が求められる
- ・ デジタル化の進展により住民の声の広い方も変えていかないといけないのではないかと感じている（具体的なイメージはないものの・・・）。

- ・ 具体的には思い付いていない・優先度は不明だが、政策評価の方法として現場の知見やデータの解析を踏まえたものが必要と感じる。
- ・ 民主主義的な政策形成を通じた納得解の形成やプロセスによる合意が必要。
- ・ ゴールやアウトカムの設定に繋がらない定型的なアウトプットの追求と確認はやめるべき。
- ・ これまでの政策立案方法について詳細に知らず、もし問題点があるのであればどこにそれがあるのか把握していないため。
- ・ 多くの情報が公開される現下の状況に鑑み、専門外の人にもわかりやすい定量的な政策評価の手法が必要。
- ・ 既存の手法だけでは政策立案の限界があるため。
- ・ 社会課題を抽象化し、根本的な解決策に迫ることができるような手法が必要。
- ・ 社会の高度化で今までにない社会問題が多く生じてくる中で、現状を打開する新しい政策立案が必要になってくると考える。また、そのような新しい政策立案を評価できる手法を新たに考える必要があると思う。
- ・ 大変不勉強で恐縮ですが、これまでの政策立案・評価の手法を深く理解できておりませんので、答えかねます。
- ・ 1とも関連しますが、その手法をどう暗黙知に高めていけるかが重要なように思います。
- ・ 昨今の主に情報通信分野におけるビジネス・イノベーションと、従来の政策決定プロセスとの間に距離を感じるため。具体的には、従来の政策決定プロセスはウォーターフォール型であるのに対し、ビジネス業界はアジャイル型の意思決定を行っている。
- ・ ヒアリングと調査から施策を立案するだけでなく、自然科学で培われてきた実験手法や社会科学での調査研究手法を取り入れることもできるのではないかと思います。
- ・ やるべきことの律速になるような評価は改めるべき。政策立案はよりエビデンスを充実すべき。
- ・ 行動科学。
- ・ 必ずしもEBPMで実現するとは限らないから。
- ・ ほぼ、中央官僚という職能集団だけが、政策形成を占有するのは健全ではないと思う。官僚の意識変革だけでは付け焼き刃感は否めない。
- ・ 手法が問題なのか、政策立案や評価をする側が手法を使いこなす能力の問題なのかは検証が必要だと思うので。

3. 未来社会を見据えた前例にとらわれない政策（政策イノベーション）を立案・評価するスキルを持っている

平均：1.92



- ・ 先進事例を聞きかじったことがある程度であり、スキルとして利用可能ではない。
- ・ どうしても既存の行政官スキルで業務を遂行してしまっており、その枠を出る術も想像ができない。
- ・ 現段階では、型を知るための前例踏襲をするにとどまっており、どんなスキルが必要なのかも曖昧な状態である。まずは基本的な、背景や目的、課題意識を洗い出す能力が必要だと考えている。
- ・ 2に同じ
- ・ 未来社会を定義する能力、未来社会を正確に予見する能力、未来社会について合意形成する能力、未来社会の政策実施のリスクと不作為のリスクを測定し比較衡量する能力。
- ・ 広く世の中のことについて関心を持ち、あらゆることを自らの業務につなげていくスキルが必要だと思います。
- ・ 自分の政策でロジックモデルを作ったことはあるが、活用可能なスキルとはまだまだいえない。今回のワークショップを通じて、デザインシンキングを活用した政策立案をスキルとして身につけられればと考えている。
- ・ MBAなどで一定程度の思考プロセスのトレーニングはありました。
- ・ 前例に取られない意見を出す勇氣が必要であると思う。
- ・ いろんな意見に耳を傾けるスキル？はあると思うが、実行に移すには失敗を恐れるなどマインドがついていかないことが多い。
- ・ 柔軟な思考が必要。
- ・ 多様な将来を想像する柔軟な発想力および発想の土台となる幅広い教養が必要であると考えます。
- ・ 本WSを通じてそのようなスキルを学びたい。
- ・ 行政、企業、団体等の強みを知っていること、ロジックを前提にそれぞれの強みをマッチングできること。
- ・ 学習支援の政策評価についてはある程度知見あり、また統計学の知識は多少ある。



- ・ 私個人がスキルを持っているかどうかで言うと判断がつかないが、行政全般としては既存の行政ツールでできないことはあるのか、あるとすればどういうことかということを考えるべきだと思う。
  - ・ 専門分野にとらわれない広い視野とアンテナの高さ。実現のためのコミュニケーションスキル。
  - ・ (どのようなスキルが必要なのか) 固定観念や常識にとらわれず、あらゆるケースを想定あるいは調査することができる能力。そして、ターゲットを明確化したうえで、それに対応する施策を考案できるスキル。
  - ・ 所掌や政策領域にとらわれない、ゼロからの発想力が必要。
  - ・ 柔軟な発想力と情報収集能力が必要。
  - ・ 事象を再解釈、再構築するスキル。
  - ・ 幅広い分野の知識を習得し、それらを融合させるスキル、多角的に物事をとらえるスキルが必要と考える。
  - ・ 新旧を問わず幅広い知識が不足しており、その獲得が最優先でありますところ、次点として、知識と知識をつなぎ合わせ、新たな発想を行うスキルが必要だと感じています。
  - ・ アジャイル型で試行・改善プロセスを短期間で繰り返すスキルや、異なる職業的背景の壁を超えて多様なスタッフの集合知を結集させるスキルが必要と考える。
  - ・ 自然科学における研究スキル、一般教養（教育：学士レベル）があります。
  - ・ 発想が前例にとらわれがち。
  - ・ 互いの価値観を共有する対話スキル。
  - ・ 想像力があること。多様なステークホルダーを糾合し、合意形成できること。政策立案（法律化や内部の合意形成）ができること。政策形成過程に知悉していること。
  - ・ 課題を発見する能力。
4. 今回のワークショップに対する期待や抱負をお教え下さい。
- ・ 官民連携して開催という形式に魅力を感じました。どうぞよろしくお願いします。
  - ・ 新たな政策形成手法を実践的に学び、習得できることと期待しております。
  - ・ 外部の方との意見交換も通して、視野を広げたい。
  - ・ 日々の業務ではこなすのに精一杯であり、「一般職だから」と全例踏襲的な仕事のしかたしか知らない状態である。様々な年次・立場の人の思考の仕方、リード・フォローの仕方を学びながら、自分が少しでも実践できるような収穫を得られるように頑張りたい。
  - ・ 未来型の政策形成のヒントが何か得られれば文学研究や宗教学・文化人類学などの分析において「アナロジー」は非常に重要な役割を果たしていると考え、定量的ではない政策立案・評価手法につながるようなアナロジー思考を扱うのかと期待したが、研修資料を見る限りでは「よその政策の移し替え」に留まる内容ではないかと懸念している。
  - ・ 自分は今回与えられたテーマに関する業務をあまりやることがなく、したがって、深く考えたこともないので、新たな行政分野で自分の考えが通用するのか、試してみたいと思います。

- ・ そもそも自分にはバイアスはないだろうというバイアスがかかっているように思う。折りに触れて自分のバイアスを確認できるような手法を身につけるあるいは身につけるためのヒントを得たいと思っています。よろしくお願いいたします。
- ・ 人材の多様性に乏しい霞ヶ関において、企業や自治体などの方々とともにワークショップに参加できることは非常に良い機会だと考えており、ぜひ、様々な視野・考え方を吸収させていただければと思います。よろしくお願いいたします。
- ・ 思考プロセスの幅を広げられればと思います。
- ・ 政策提案に関する研修は始めてですが、身につけた内容を日頃の取り組んでいる施策に活かせるよう、日頃の仕事との結びつきをイメージして取り組みたい。
- ・ 既存の体系にない制度を作るには、行政だけでなくさまざまな関係者と目標を共有し、理解協力を得ることが不可欠。いろんな業種の人が集い議論できる本研修でそうしたスキルを学びたい。
- ・ 普段学校関係者ばかりとお付き合いし、民間企業の方々と接する機会が少ないので、是非、皆様と学び合いたいと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。
- ・ 本ワークショップを通じて、将来役に立つ政策立案能力を取得したい。
- ・ 日々の業務を離れ、普段と異なる環境での経験に新たな気づきを得たい。
- ・ これまでの立案の方法とは別の手法があるのであれば身につけたい。
- ・ 昨年DXをテーマにした省内の政策提言に参加した際にあまりうまくいかなかった部分を見直し次につなげる機会にしたい。行政が苦手とされるDXや民間との連携をいかにうまく進めることができるのか、勉強したい。
- ・ 民間の人とも一緒に議論できるという意味で貴重な場。刺激を受けて今後の糧にしたい。
- ・ 自分にとって刺激的な学びの場となるのではないかと期待しています。宜しくよろしくお願いいたします。
- ・ 政策立案方法について学ぶことはもちろんだが、他の参加者と意見交換できることを楽しみにしている。
- ・ 他の人にとっての未来社会やあるべき未来像がどのようなものなのか知って見分を広げつつ、前例にとらわれない柔軟な政策立案手法を探求することで、自らが持っている固定概念を打ち崩す経験ができれば幸いです。
- ・ 凝り固まった頭をほぐしたいと思います。
- ・ 新しい知識や手法が得られることを期待しています。よろしくお願いいたします。
- ・ 一年目職員でまだまだ未熟な面も多いですが、このような貴重な機会に参加できること、非常にうれしく思います。将来のため、前例にとらわれない政策立案を行える能力を養っていきたいです。
- ・ 知識も経験も浅い中での飛び入り参加であり、自分が何か大きな貢献ができるような期待はありませんが、その分可能な限り、思考法や周辺知識を吸収し、今後につなぐことができればと思います。よろしくお願いいたします。
- ・ 実行を意識しながら政策イノベーションの手法を学んでいきたいと思います。
- ・ 役所の世界のスキルではなく、ビジネススキルを取得したい。
- ・ 政策立案したいです。コロナ禍での経験をもとに、分野の壁を越えて、最先端の教育を受けた人材が初等中等教育/企業の現場で貢献できるような、また、大学教員と職員がチームで講義を作り出せるよ

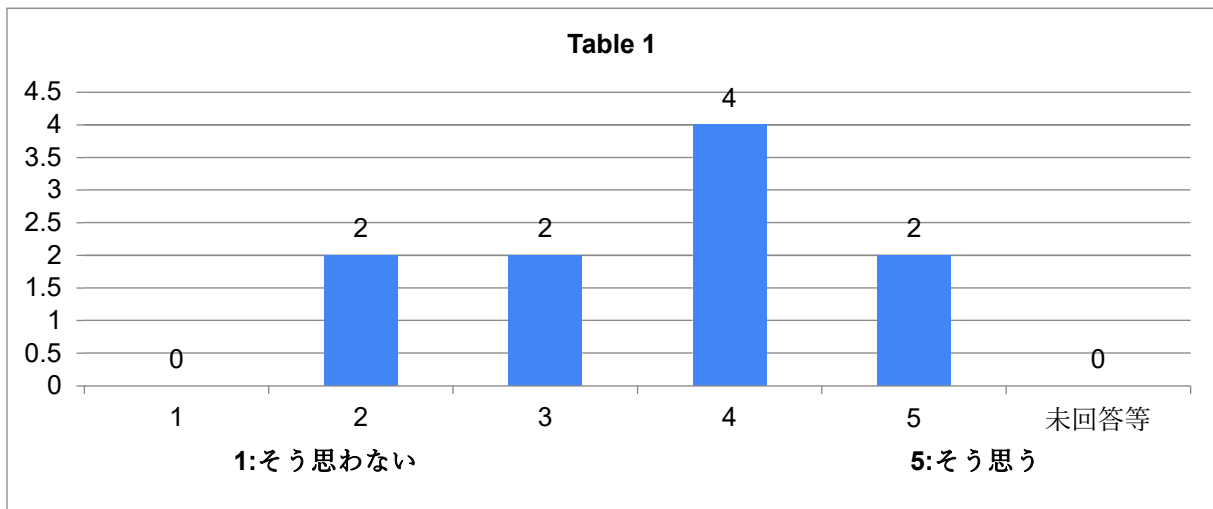
うな、また、状況に応じて2つの職あるいは職場を使い分けることによって、環境が急変しても生き残れるような社会に繋がる施策を考えるための技術を学びたいです。

- ・ 組織の外の方々との交流や新たな発想を知ることができることを期待しています。
- ・ 人間中心の課題解決方法を学びたいと思っています。
- ・ 官民協働での研修ということで、普段の業務では関わりが少ない省外の方との交流を大切に研修を受講できればと思っています。よろしくお願いします。
- ・ バイアスは誰しもあるからこそ、如何にブレイクできるかを自身とワークショップに期待している
- ・ 自分は政策形成について無知です。「無知とは白紙でない。暗黒である」という言葉があります。今回のワークショップで、バイアスな「白紙」のスキルアップできるように頑張りたいと思います。
- ・ 様々な立場・背景を持つ方の考える企業や社会や社会人についてお話が聞けたら、また、こちらのこれまでの公務経験から共有できるものがあれば良いないなと思っています。

## ▶ 2.1 文科省WSAアンケート結果（データ数：10）

1. このワークショップの政策課題策定方法は有効である。

平均：3.60



その理由

Team A

- ・ 政策の企画立案には多くのステークホルダーとの議論が必要。この手法では課題を様々な角度から議論、共有しながら最適解に向かって検討することができるから。

Team B

- ・ 時間がないので仕方がないかもしれないが、課題抽出の方法があまく、国として施策立案という方向にうまく繋ぎにくい形になってしまったところがあったため。

### Team C

- ・ 多様な立場からのアイデア出しとしては有効だと思った一方、その前段階の「インタビュー」による課題のあぶり出しがデザイン思考において重要という認識だったので、その工程に力点が必要と思ったため
- ・ 現場にある課題から政策課題を抽出するという、あまり従来のやり方との差異が分かりませんでした。

### Team D

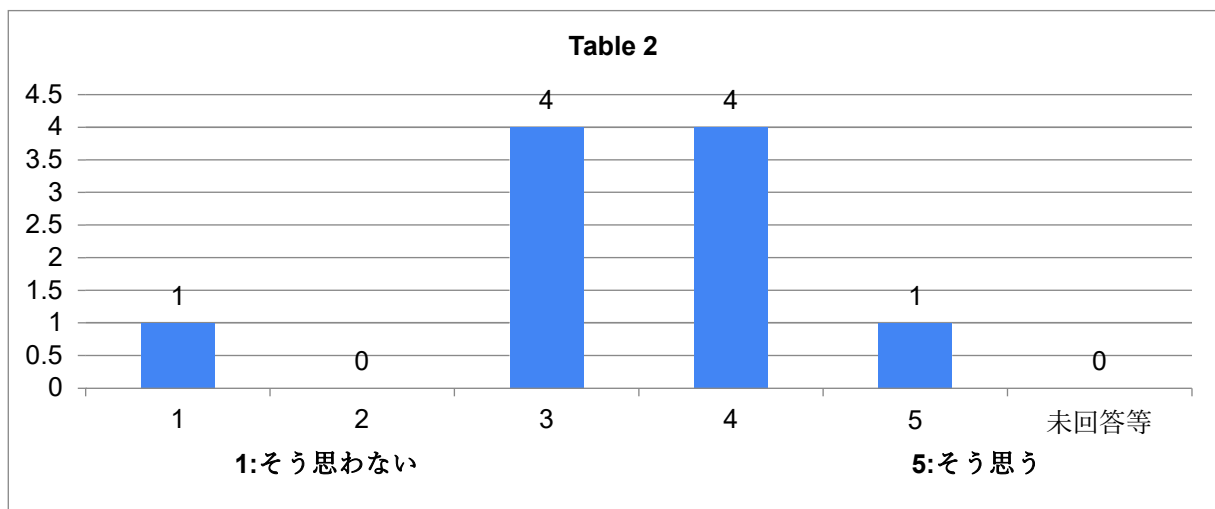
- ・ このWSを通じて、これまで漠然としていた政策課題策定について、少なくとも1つのゴールに達する道筋が理解できたから。
- ・ 評価基準を設定してポジ・ネガのコメントを出していく方法がよかった。実践してみたい。
- ・ しっかりと検証された（仮説としての）課題を設定するという意味では効果的であると感じた。また、あえてすぐには解決策のアイデアが思い浮かばないことも課題として（いい意味で無責任に）設定できる点もよかった。一方で、仮説の検証フェーズが全く組み込まれていないので、手触り感のないままに議論が進むことがあるように感じた。また、結局課題を検証した結果、仮説としてはてんでずれているとなる恐れもあると感じた（要は、仮説→検証のサイクルに時間がかかりすぎる気がする）。

### Team E

- ・ ロジックを詰めて構築していくので有効だが、ファシリテート次第のところもある。

## 2. ご自身のチームで策定した政策課題は納得できるものである。

平均：3.40



### その理由

#### Team A

- ・ みんなで様々な意見を出し、話し合った上で設定した政策課題なので、納得感がある
- ・ もう少し議論の時間が欲しかった。

#### Team B

- ・ 課題抽出がうまくできていない段階で次に進まなければならなかったため。

#### Team C

- ・ インタビューから導き出せた課題に対する解決策（政策提案）だったかは不明

#### Team D

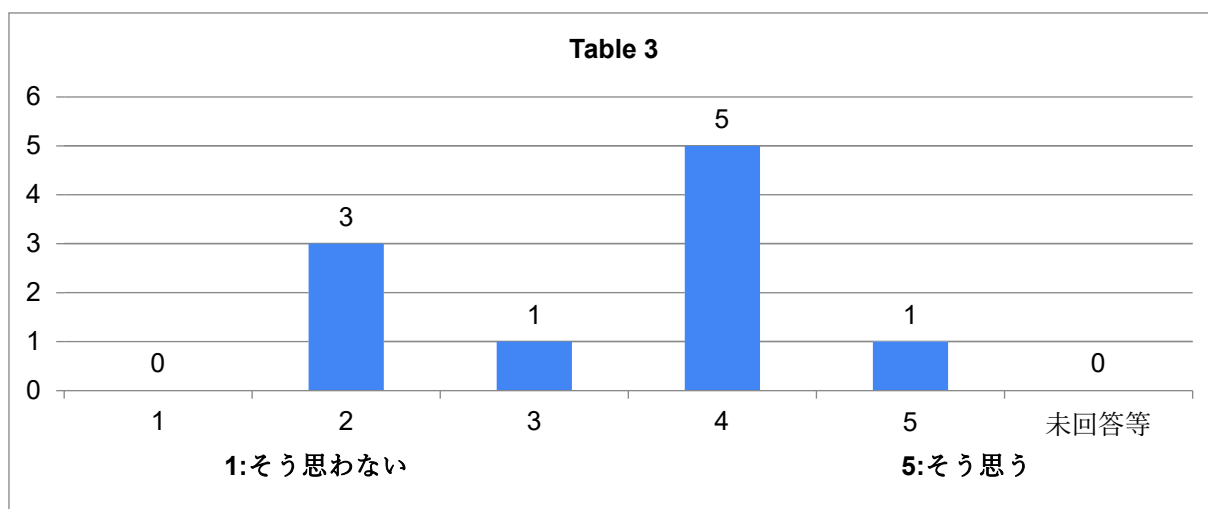
- ・ インタビューや個人的な経験に基づいて抽出した問題点が、本当にこの国の課題なのか、あるいは一部の企業、大学における問題なのか判断できなかったから。
- ・ 議論の時間が足りなかった。ペルソナ設定が甘かったので、議論が散漫してしまった。  
2日目からの参加となってしまったが、i.schoolの学生の支援もあり、キャッチアップすることができた。時間はギリギリであったが、一定程度深く議論ができたと感じている。

#### Team E

- ・ 枝葉はこれからだが、具体的かつ有効なイメージができるところまで落とし込めたと思う。

3. このワークショップに参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた。

平均：3.40



#### 得た知識、スキルの内容

##### Team A

- ・ 事前の動画や資料を勉強することでも普段の業務では考える機会がない分野だったので、単純にDXについて学ぶ機会となった。結果的に二回ともオンラインでのワークショップとなったが、それも新鮮で、様々なツールを用いながら、オンラインでも活発な議論を行うことができることに新たな気づきがあった。
- ・ SlackやAPISNOTEといった有用なツールがあること。課題の抽出の仕方。

Team D

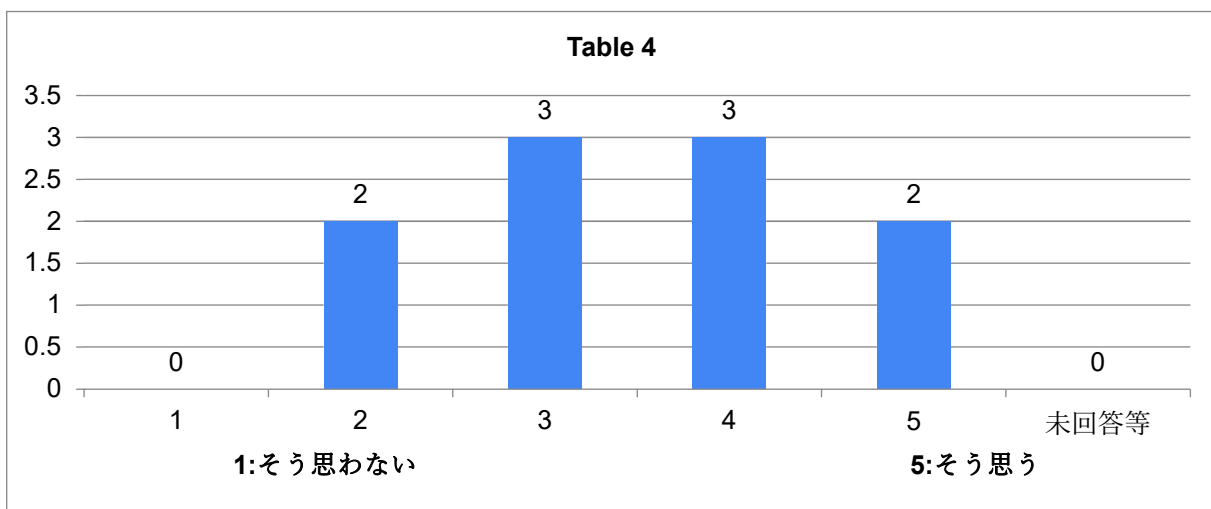
- ・ アイディアのまとめ方、広げ方
- ・ オンラインでのファシリテーション技術。マトリクスでの課題抽出法。
- ・ APISNOTEは使えるようになったが、デザイン思考が身についたとは感じないし、検討の中で意識されていたとも感じない。

Team E

- ・ 多様な参加者から新しい視点をいただけた。ASPINOTEの使用も新鮮だった。

4. このようなワークショップ（別テーマ）があればまた参加したい。

平均：3.50



その理由

Team A

- ・ 是非参加したいが宿題や勤務時間外の打合せもあるため、業務に余裕のあるときに参加したい。

Team B

Team C

- ・ インタビューの実践からトライアンドエラーを繰り返す仕掛けがあるとよかった
- ・ 異業種との交流は意義あるものだったと思う。今回小学校がテーマだったので、どちらかというと文科省側が背景を伝える場になってしまい、より異なるテーマだと外部の方と交流する効果も高いのではないかと感じた。

Team D

- ・ 自らの手を動かしてスキルを修得することで、得るものは大きいから。
- ・ テーマは同じで良いが、もっと長い時間をかけて取り組みたい。
- ・ 尊敬する上司からいただいた「役人とだけ話していると馬鹿になる」という言葉を信じているので、現場の方や企業の方々と協働・議論できる場はありがたい。ただし、正直に言えば外部の方の思考の深まりにかなり差があると感じる部分もあり、参加される企業の方の選定などはもう少し検討が必要

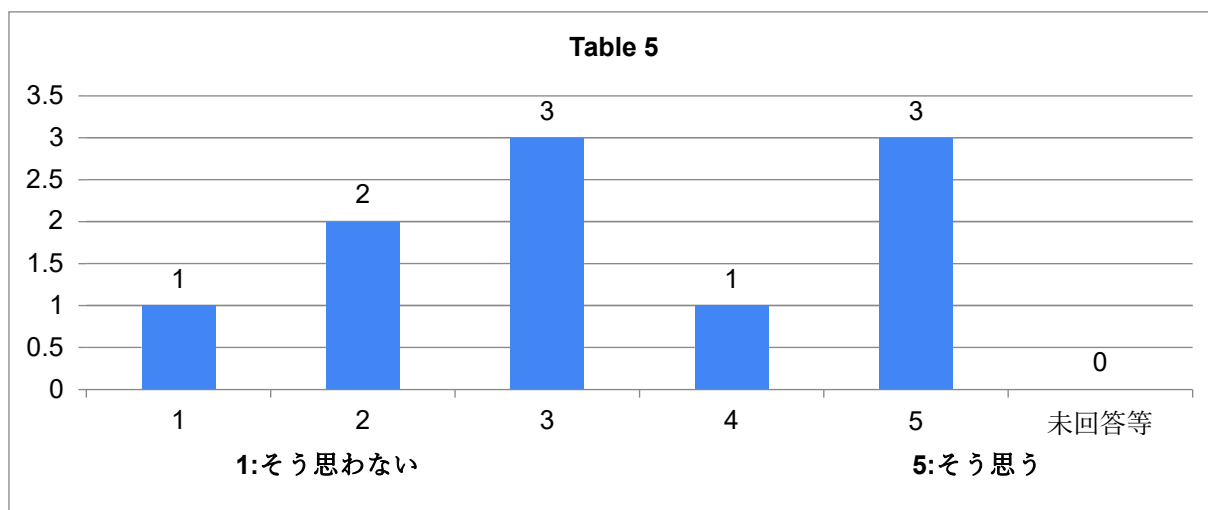
かと感じた。

Team E

- ・ 大変勉強になった。少し事前課題などが大変だったが。

5. このワークショップでの学びを活かしてやってみたいことがある。

平均：3.30



やってみたいこと

Team A

- ・ 今後内閣府はじめとした各省庁とで次世代人材育成の在り方の大きな方針を議論する予定。こうした議論や検討を行う際に導入したい。

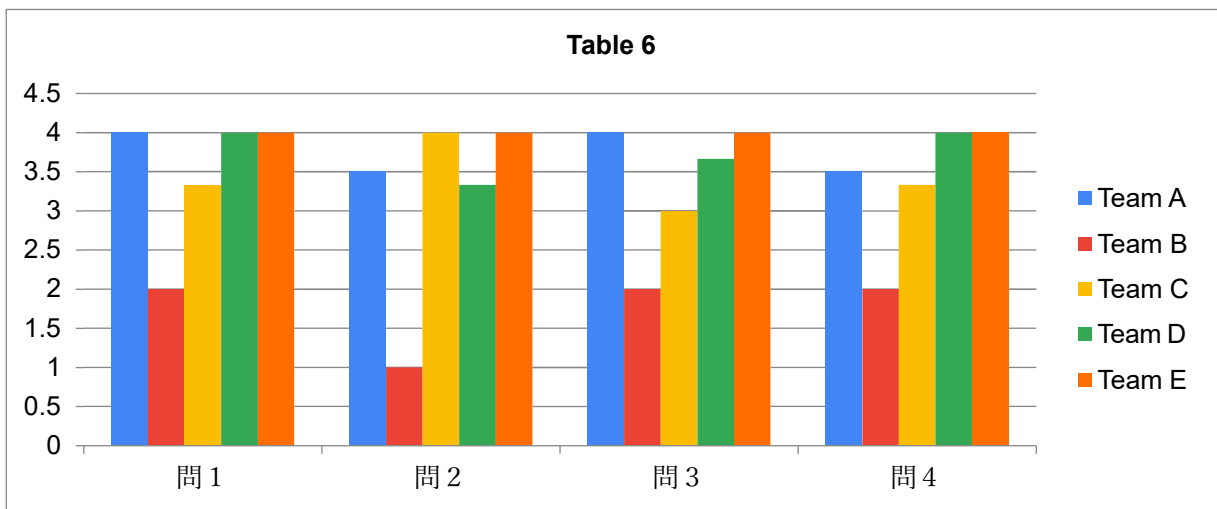
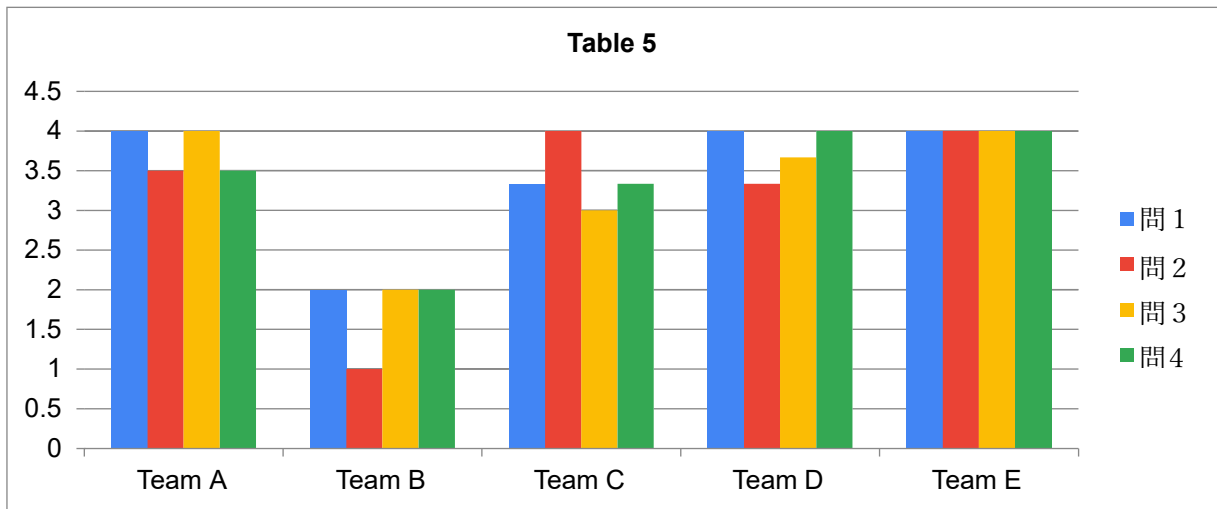
Team D

- ・ 文部科学省において、自らが課題と考えていることを政策として立案すること
- ・ インタビュー
- ・ APISNOTEは結局職場端末では十分に活用できず、テレワークをして私用のマックブックを使用した。少なくとも職場の政策形成においては同手法は使えない。

Team E

- ・ 提案型政策形成の応募

チーム別アンケート結果

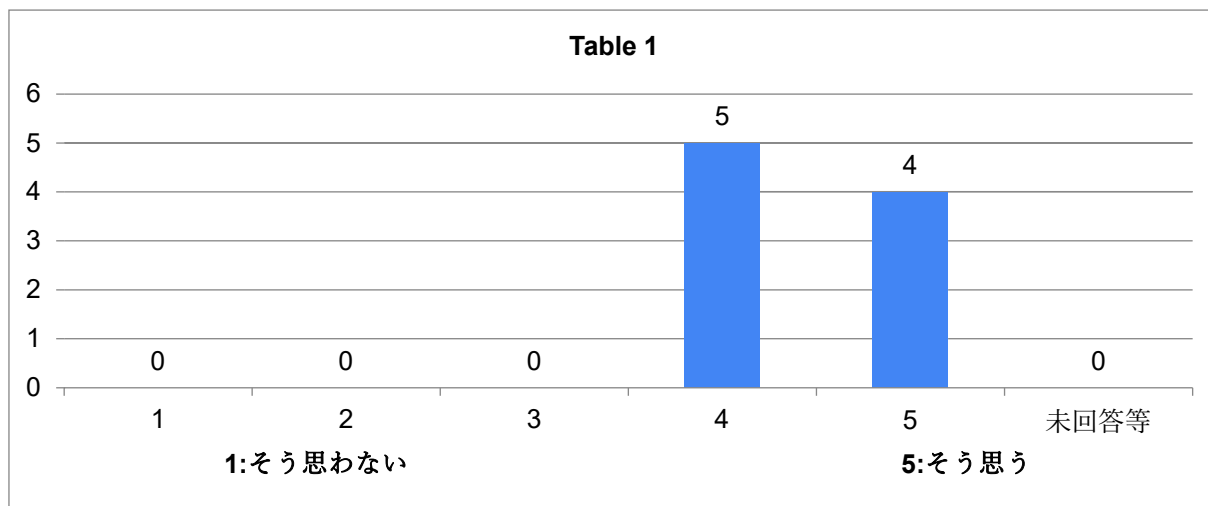




## ▶ 2 1 文科省 WSB アンケート結果（データ数：10）

1. このワークショップの政策課題策定方法は有効である。

平均：4.44



その理由

Team B

- ・ 他制度を前例として参考にすることもあるから

Team C

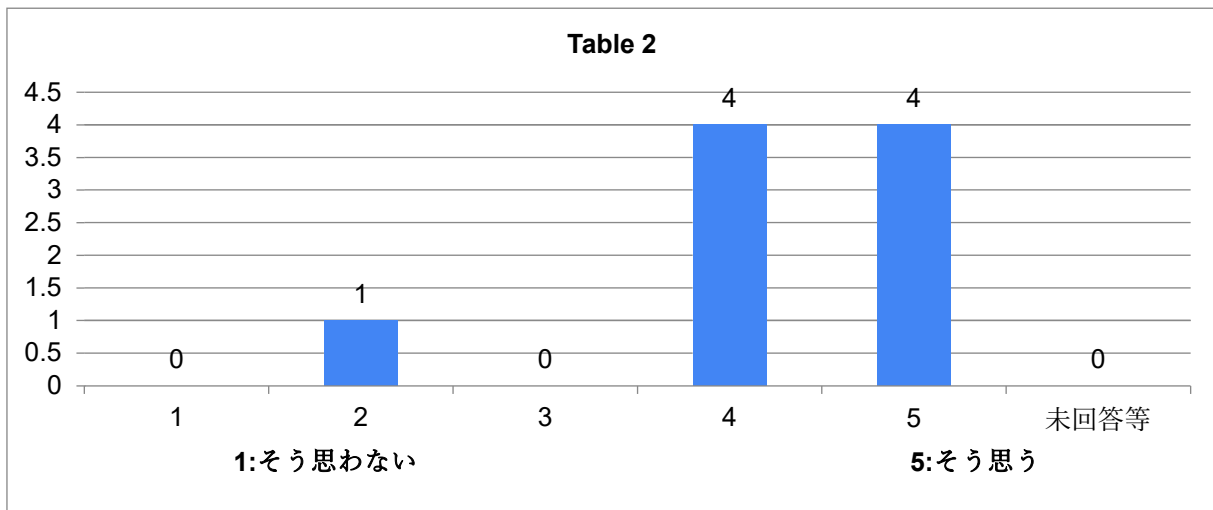
- ・ 表面的に似ているということではなく、構造的類似性に着目して政策を発想していく手法はこれまでに接したことがなかったものであり、ワークショップで実際に取り組んだことで、非常に応用範囲の広い手法であると実感したから。（往々にして、政策アイデアの創出に際し表面的に似ているものに飛びつきがちなことへの自戒も込めて。）
- ・ 通常の業務では他の領域における政策まで見ることができないが、援用できる手法を探すことは有用であると感じた。

Team D

- ・ アイディアをどうやって政策につなげるか、を学べる。
- ・ 具体的政策事例について学びつつ、そのアナロジーにより革新的なアイデアを生んでいくというのが非常に面白く、非常に学び多い時間であった。今回はアナロジーによる政策立案をある種目的化していたため、全く同じ思考回路で政策立案をすることは無いと思われるが、一方で、日常に転がる課題解決が、今日の前の課題を解決していく手段につながりうるという可能性の広がりを感じた。Team E
- ・ アナロジー思考の適用の元となる具体的な事例を挙げていただいた点（そしてそのクオリティ）がよかった。他チームの当てはめを聞いて、なるほどと思わされることもあった。

2. ご自身のチームで策定した政策課題は納得できるものである。

平均：4.22



その理由

Team C

- ・ 昨今の社会情勢を踏まえつつ、具体的なニーズにも立脚した革新性の高い政策課題だと感じられたから。

Team D

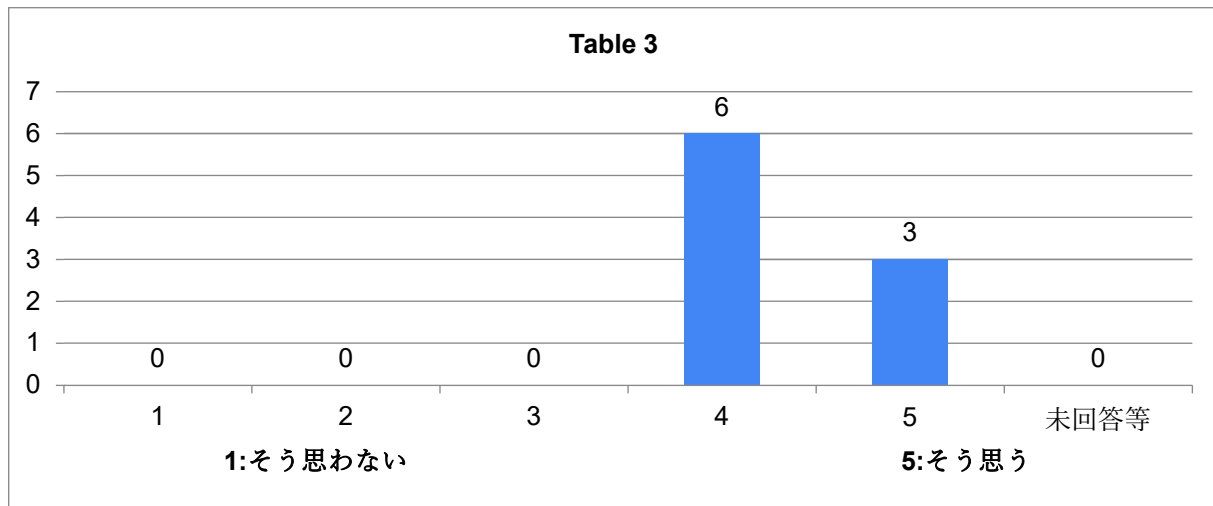
- ・ アナロジー思考を理解した案を提出できた。
- ・ うまくアナロジーを活用し、工夫のもとで一つの形にできたように感じている。

Team E

- ・ 課題として与えられたDX人材育成の必然性や、DXの範囲・内容、課題など、チーム内で共通理解が図りきれっていない（私自身も腹落ちしていない）。時間的な制限がある中で、共通理解などに時間を割くと政策の方が詰め切れないというトレードオフを感じた。最後にきれいな形にまとめることを優先するか、意見を丁寧に聞きながら進めるかによって、進行の仕方も変わってくるが、どちらに軸足を置けばいいか判断しかねた。

3. このワークショップに参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた。

平均：4.33



得た知識、スキルの内容

Team B

- ・ 抽象度を上げて理解すること。

Team C

- ・ 政策の表面だけを眺めるだけでなく、その構造面に着目した分析を行い、その応用可能性を探る。
- ・ 当たり前の概念を疑うこと。実現に向けて障壁の多いアイデアだったとしても、革新性があり、長期的な視点から必要性が認められるものであれば、アイデアとして採用すべきだということ。

Team D

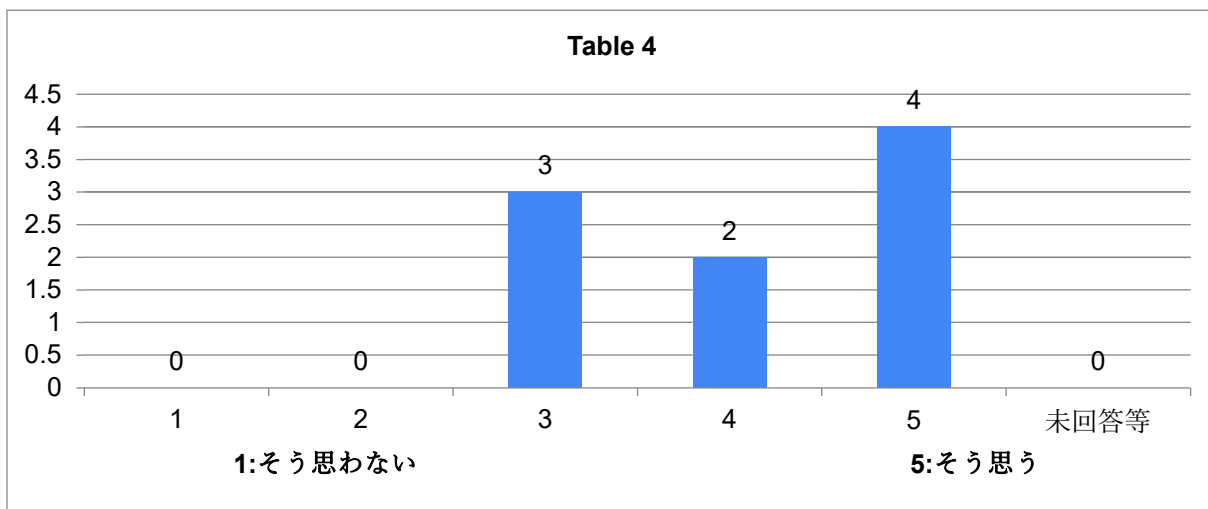
- ・ アイディアを政策にするときに、どのように考えるか。
- ・ アナロジー思考。

Team E

- ・ 知識については、企業の取り組みや関心事項を聞く貴重な機会が得られた。また、BYODは原則禁止といった省庁と民間の違いなども、雑談の範疇だが面白かった。スキルについては、ブレインストーミングのための選択肢が増えたと感じる。

4. このようなワークショップ（別テーマ）があればまた参加したい。

平均：4.11



その理由

Team A

- ・ 内容としては非常に勉強になったが、課題への準備やチームでの検討など、事前準備や研修の間での作業が多いので、現在の業務の状況との兼ね合いで負担が大きいため、参加するにあたっては調整が必要。

Team C

- ・ 参加することによって得られる知識やスキルが有用と感ぜられるため。
- ・ 実務に近い内容で思考できるから。
- ・ 事前課題を通読する時間が全く取れなかった。自分で時間を捻出すればいい話なのだが、現在の業務状況からすると、WS内で完結する研修の方がありがたい。

Team D

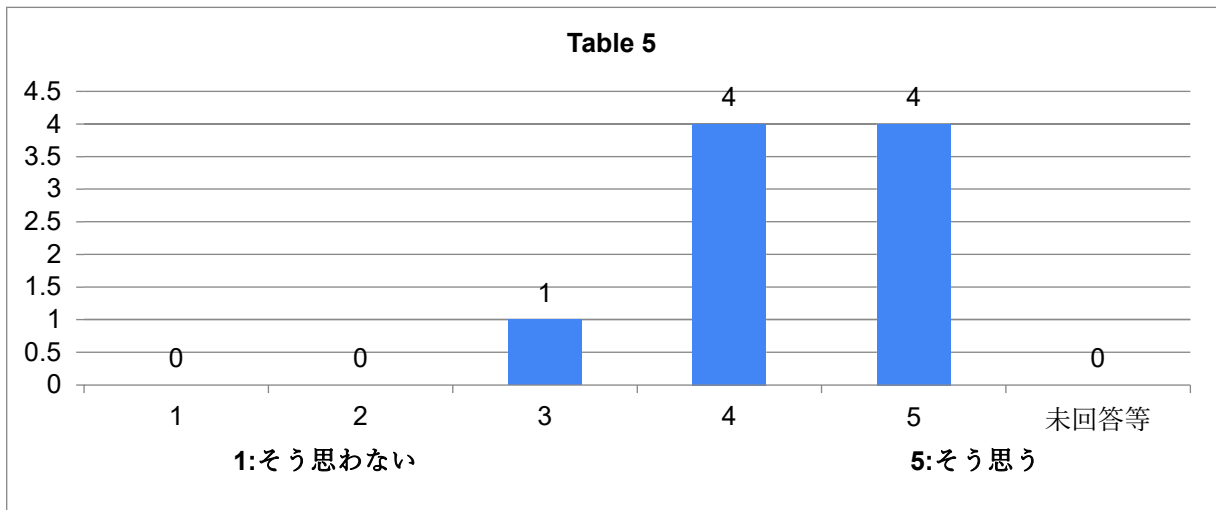
- ・ 自分の実力ではチーム討議に十分な貢献ができていないから。

Team E

- ・ 日頃、担当している仕事を離れて架空の政策について議論をする機会がない・民間企業と意見交換をする機会がないので、政策を俯瞰してとらえるいい経験になった。
- ・ また、子育て中のため夜間の自主的な勉強会（ドラメクなど）への参加が難しく、政策課・人事課によって業務時間内に研修を設定していただくことの重要性とありがたみを感じている。

5. このワークショップでの学びを活かしてやってみたいことがある。

平均：4.33



Team C

- ・ 現時点では思いつかないが、今後様々な場面で活用することになると思う。
- ・ 政策提案。

Team D

- ・ 提案型政策形成。
- ・ ぜひ今後の政策立案に生かしていきたい。

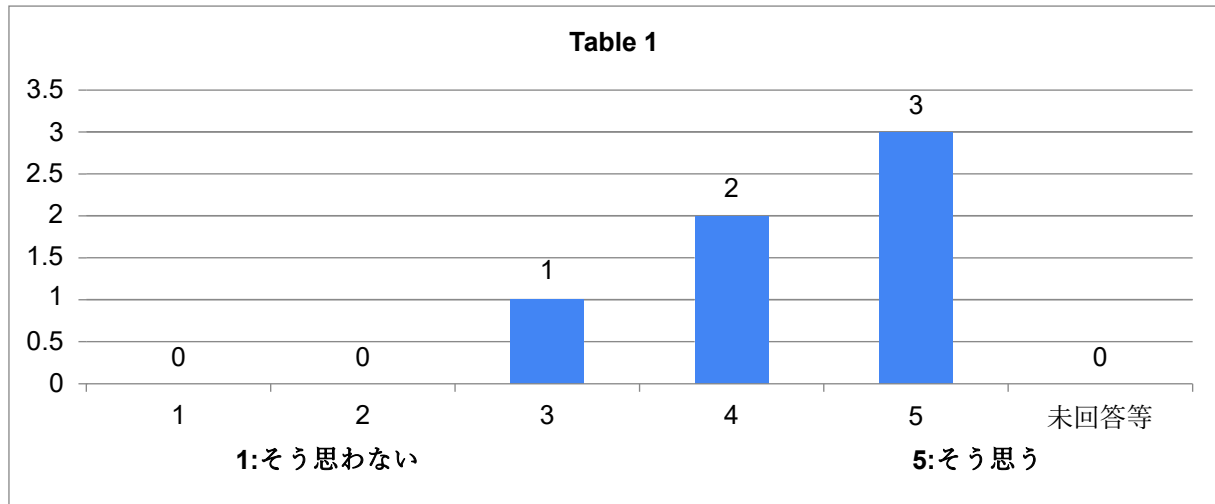
Team E

- ・ シェアしていただいたOECDの政策集をちゃんと読んでみたい。同じチームの人を誘ってオンライン飲み会してみたい（難しいですが…）。担当業務への適用も考えてみたい。

## ▶ 2 1文科省 WSC アンケート結果（データ数：6）

1. このワークショップの政策立案方法は有効である。

平均：4.33



### Team A

- ・ バイアスを打破できる、民間の人のご意見をいただけるから。
- ・ 体系的かつ理論的に分析することが可能だから。

### Team B

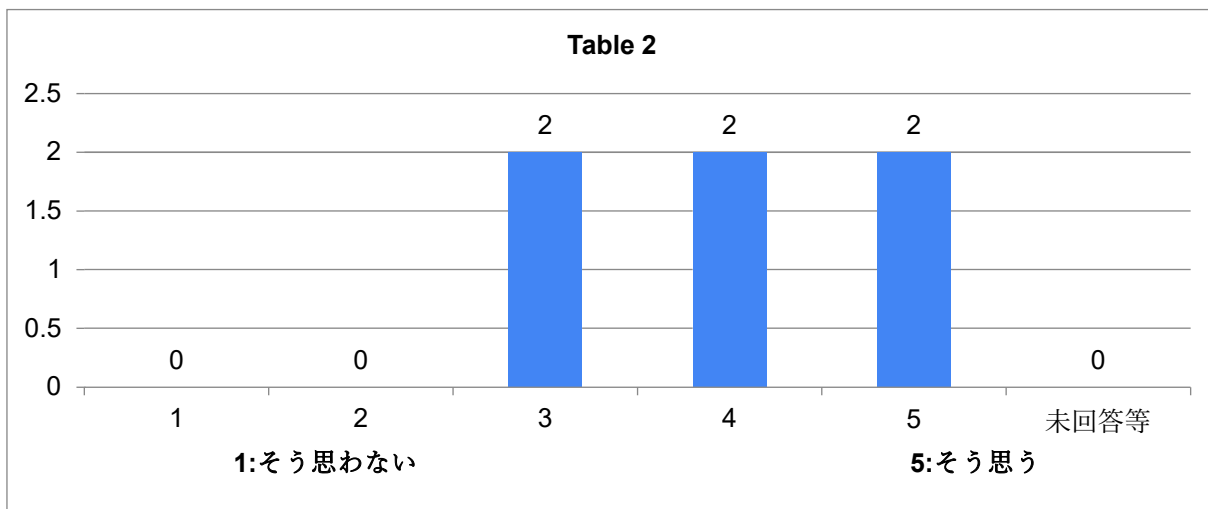
- ・ 単なる反転だと前提がわかりづらく使いづらかったです。

### Team C

- ・ 既存の施策にとらわれずブレストする機会を確保できる。
- ・ 変化の激しい時代にあって、漸進的政策の有用性が失われたわけではないものの、先入観や思い込みを打破するバイアスブレイキングの手法は、変化をキャッチアップまたは先取りする手法として有効と思うから。

2. ご自身のチームで提案したアイデア、政策的インプリケーションは納得できるものである。

平均：4.00



その理由

Team A

- ・ 全体を通して高い評価を頂けたため。
- ・ 班員の意見を全て反映し合意したものだから。

Team B

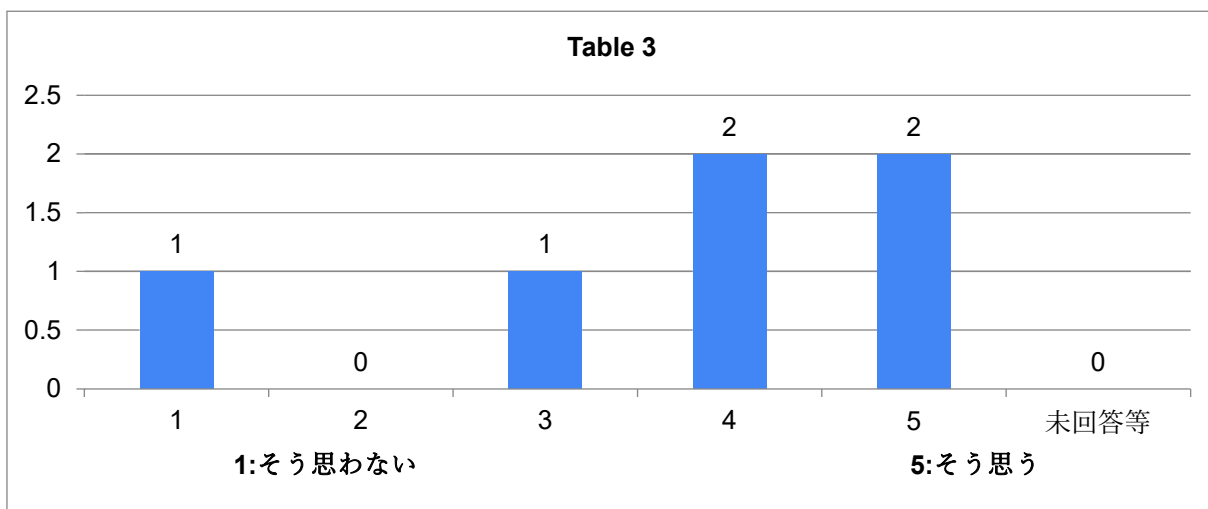
- ・ 意外とありがちな話になってしまったのかなと反省しました。

Team C

- ・ 二日目参加できず。
- ・ 粗削りの感は否めないが、科学研究の裾野を広げたいという考えがあった。先生から「1億総科学者をめざすアイデア」という評をいただき、我が意を得たりとの思いを強くした。

3. このワークショップに参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた。

平均：3.67



## 得た知識、スキルの内容

### Team A

- ・ 自分にはバイアスがあるという認識を持っている必要があるということ。
- ・ 思考の中で立ち止まる力。
- ・ 柔軟なアイデア発想。

### Team B

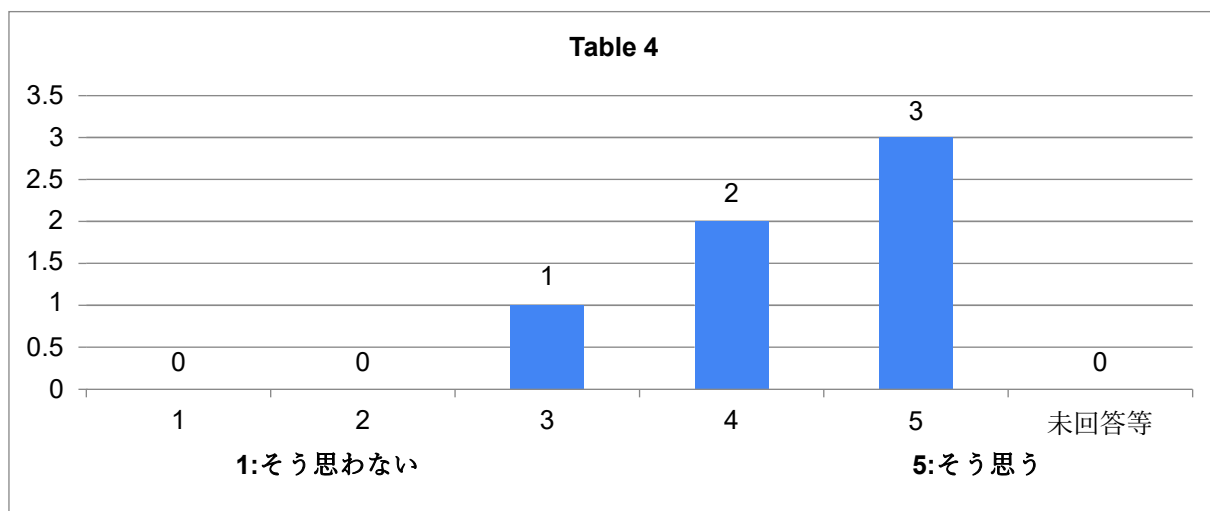
- ・ 特になし。

### Team C

- ・ 考えるきっかけを与えて頂いたと考えています。
- ・ 私は地方自治体の研修生であり、科学技術政策は完全に門外漢であった。しかしながら白書を読み、バックグラウンドの異なる方々と議論する中で、現在の政策の要点や行き届いてない点（バイアスに捕らわれていると思いき点）をおぼろげながらも捉えることができた。これまでは科学技術政策に対して何も分かってない「暗闇」だったが、バイアス打破の手法を学んだ今では「白紙」くらいにはなったと思う。

4. このようなワークショップ（別テーマ）があればまた参加したい。

平均：4.33



## その理由

### Team A

- ・ 業務への負担はあるが、自分の思考にとっては良いから。
- ・ 民間の発想やマネジメントの仕方を学べる。

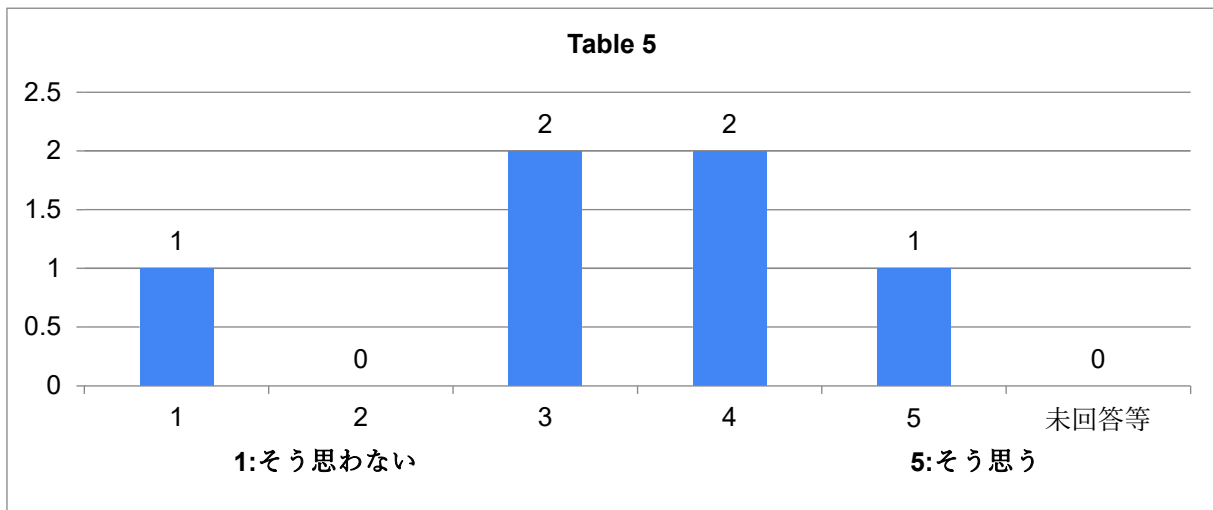
### Team C

- ・ 普段と異なる環境での議論の機会は貴重。
- ・ 予定があえばぜひ。



5. このワークショップでの学びを活かしてやってみたいことがある。

平均：3.33



やってみたいこと

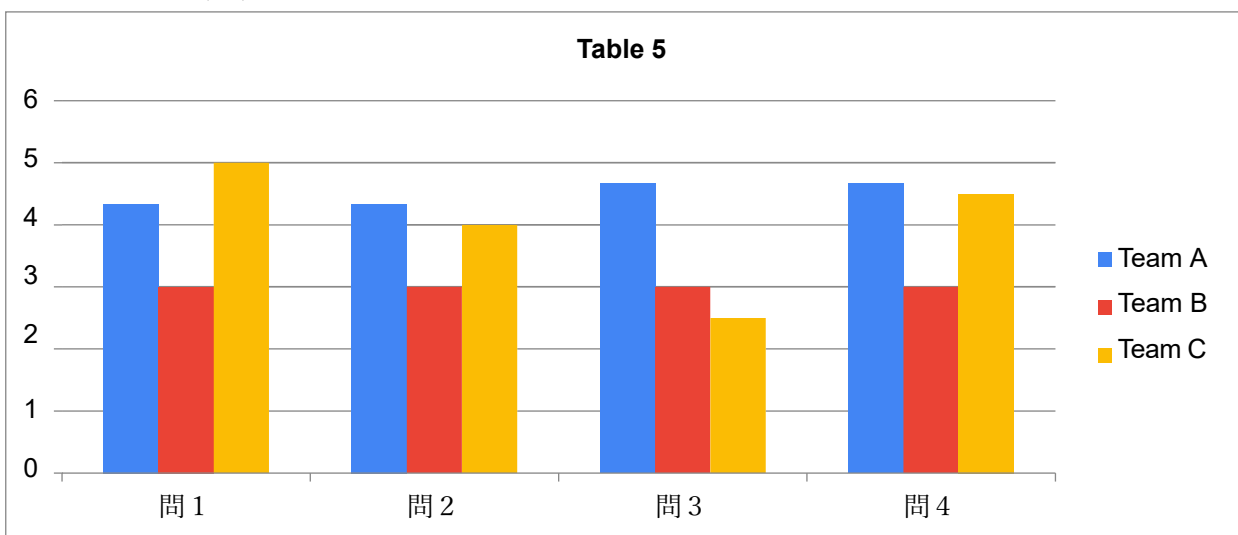
Team A

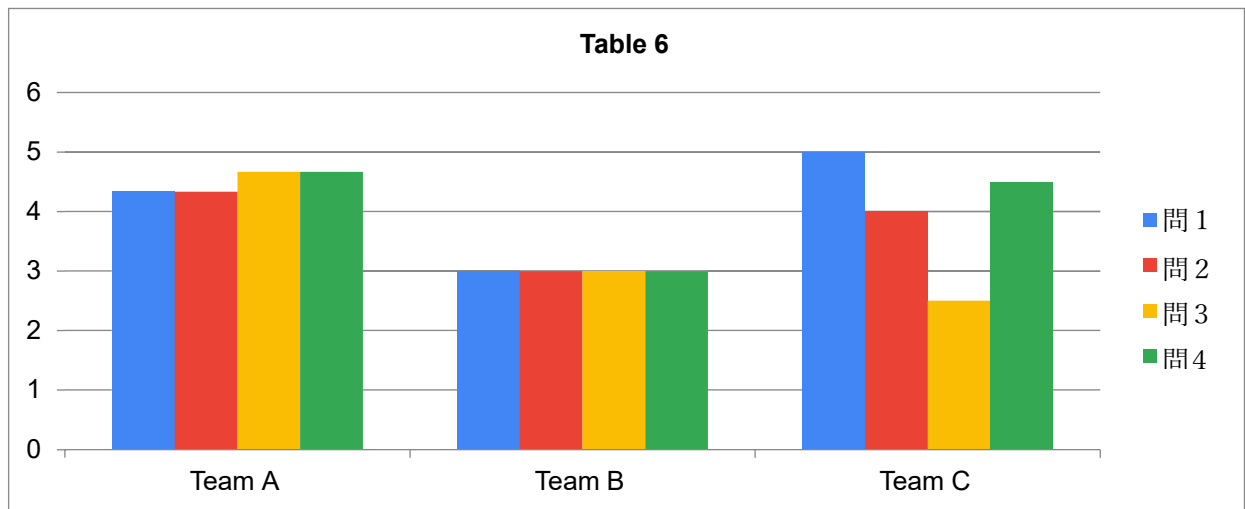
- ・ 政策課題のバイアスを解決する手法として活用したい。
- ・ 所掌事務における政策立案。

Team C

- ・ 議論時、プレゼン時に指摘を頂いたが、今回の政策は、一定程度は民間でも可能な領域もある。今後は、そういった民間の取り込みにもアンテナを立て、研究などにも関心を持っていきたい。

チーム別アンケート結果

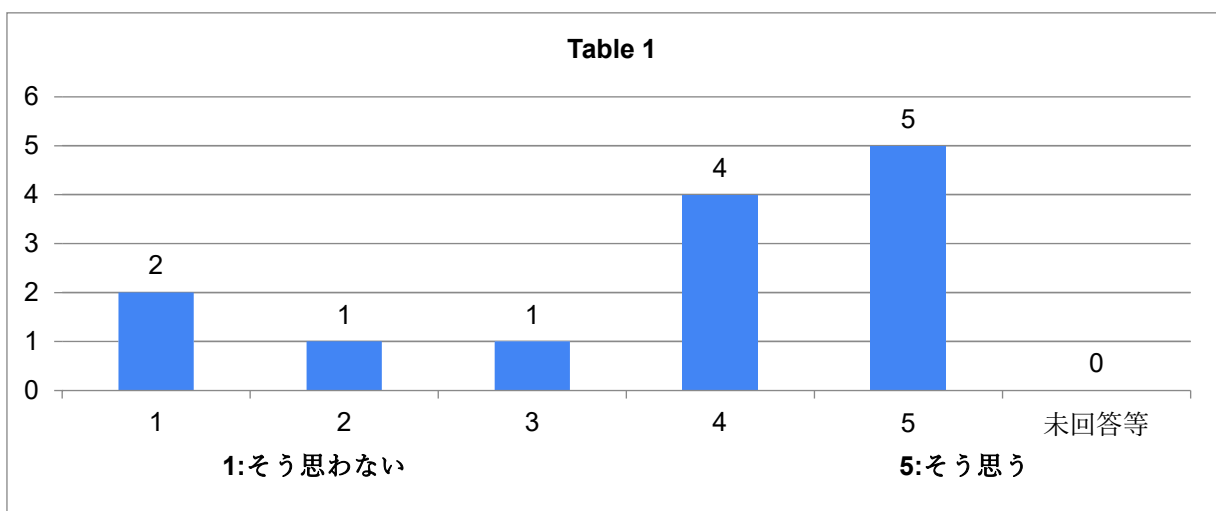




▶ 2 1 文科省 WSD アンケート結果（データ数：13）

1. このワークショップの政策立案方法は有効である。

平均：3.69



その理由

Team A1

- ・ 想像力を鍛錬できるため。
- ・ 普段気づかない自身のバイアス、できない理由を探す役人特有の癖、懸念点ばかりでなかなか新しいものを生み出せない課題を突破できると思えたため。
- ・ 将来に対する見方を複数にできるから。
- ・ 仮説検証の前提として、検討のアプローチをあえて限定していることは、日々の業務では中々思い浮かばない発想に至るヒントになると感じました。

#### Team A2

- ・ 不確実な未来に対応可能な政策の立案手法であるため。
- ・ 目新しい未来シナリオから順序立てて新しい政策立案までグループワーク、個人ワークを混ぜて進めていくことで、自分の考えを整理しつつ、他人との意見交換を行うことができ、とても参考になりました。

#### Team B1

- ・ 率直に申し上げるのをお許しいただくと、取り上げられた各事象に関する専門知識もなしに、各人が絵空事を述べただけでしかなかったからです。

#### Team B2

- ・ 事例に引っ張られがちであるのと、リスクに関する議論がしにくい。

#### Team C1

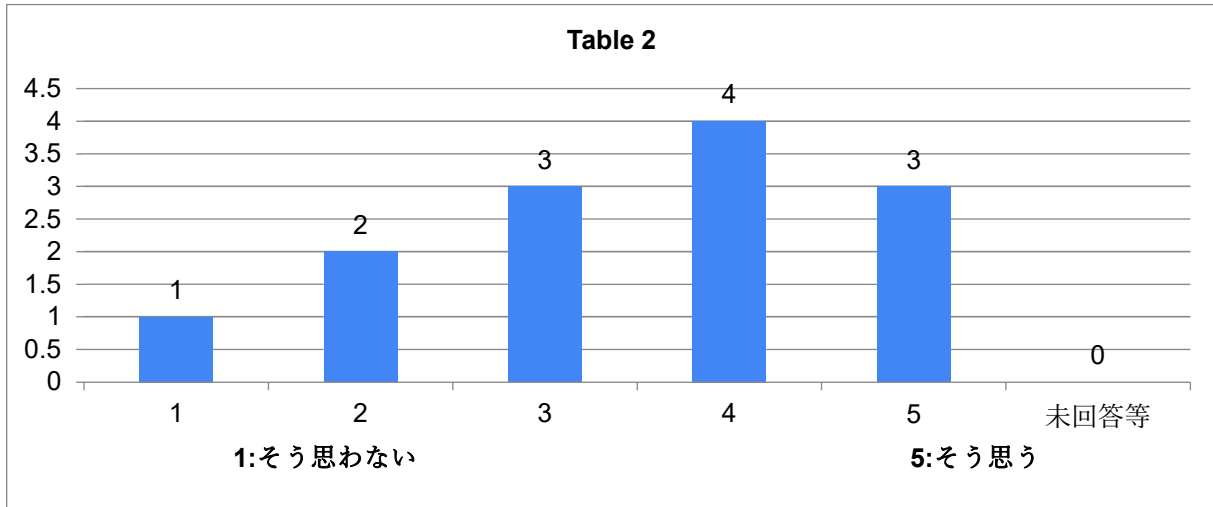
- ・ 目標設定→現状把握→問題点の洗い出し→施策の提案（→メリット／デメリットの評価）といった政策立案の基本的な流れが無理なく組み込まれているから。
- ・ 当たり前のシナリオに沿わない事例から、将来のシナリオを想定するという観点も重要だとは思いますが、振り切ると単なる逆張りになり、現実と全く乖離した政策提案に繋がりがねない。実際、ただのアイデア勝負になっているような発表もあったように思う。エビデンスに基づいた政策立案との両輪が肝要だと感じた。
- ・ 今回の政策立案方法であるバイアスブレイキングは、経産省や科技系の政策であれば活用できるかもしれないが、全国一律に影響を与える学校制度を抱える教育行政を行う文部科学省にとっては不適當だと思う。バイアスブレイキングの良さは、想定外の未来シナリオを考えることにより、既存政策のバイアス、思考的制約に気が付くことにあると思うが、教育行政は日々、いやというほどバイアスと向き合っていて自覚している。また、様々なしがらみを抱える教育行政にとって、想定外の未来シナリオから生み出す施策はあまりにも非現実的で通常の政策立案に生かすことが難しい。

#### Team C2

- ・ 非常によい頭の体操になったと思ったから。
- ・ 柔軟に未来を考えながら、そのうえで特定のだれかをペルソナで想定しながら、物事を考えていくということは、これから様々なニーズが出てくる中で、それを同定・予想するという観点からはすごく勉強になった。

2. ご自身のチームで提案したアイデア、政策的インプリケーションは納得できるものである。

平均：3.46



その理由

Team A1

- ・ 議論は紛々だったが、食→健康増進→年齢主義からの脱却は適切であるし面白かった。
- ・ 未来像から逆算して考えられたため。一方、質疑応答でも出たように具体策を考える時に困難が生じたり、なかなか変わるのに時間がかかったりもするので、今回時間がなかったがそれも合わせて発表できたらよかった。
- ・ アイデア、政策的インプリケーションの提案に参加していない（Day2は欠席でした）。

Team A2

- ・ VRを使用した子供向けの食環境の提供には新規性や必要性があるため。
- ・ 全員で意見を共有し、議論することで納得のいくアイデアへ昇華できたと思います。

Team B1

- ・ 1.と同じ理由です。政策立案には高度な専門知識と判断、検証が求められます。例えば「未来の貨幣」を論じるのであれば、少なくとも1日目には貨幣論が専門の経済学者の講義があるなどしなければなりません。

Team B2

- ・ リスクや実現可能性についての議論が不十分である。

Team C1

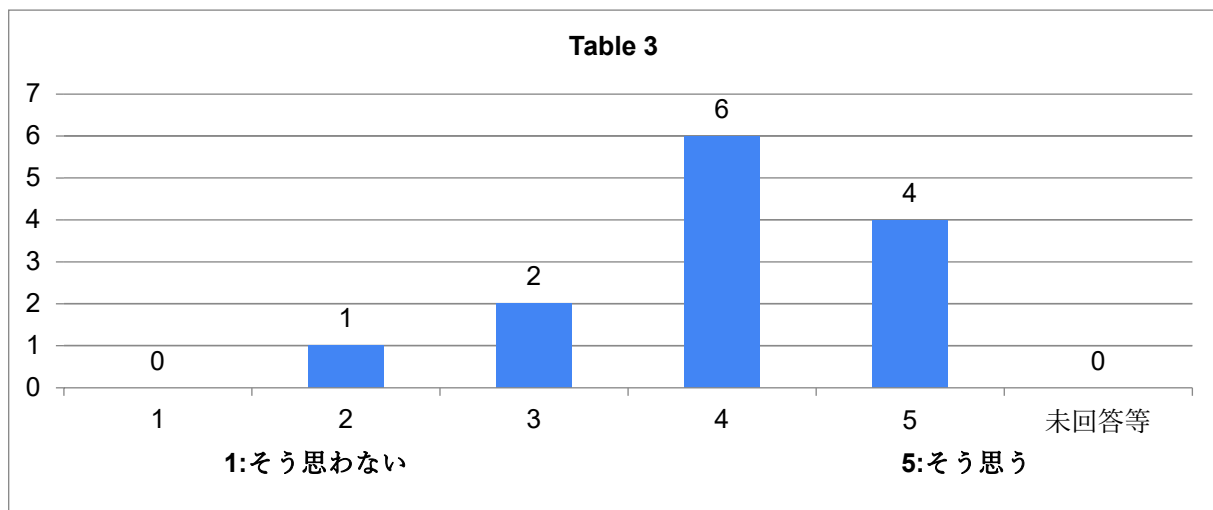
- ・ 納得感は大いにありつつ、もっとインプリケーションを肯定的／批判的立場から検討したいと思いました。
- ・ ワークの内容上、仕方がない面もあるが、既存の政策・取り組みの調査がまったくできていないので、本当に効果的なのか自信がもてない。対象、意義、効果、他の政策と比較してここに税金をつぎ込む理由など、より深く検討する必要がある。

Team C2

- ・ チーム全員で議論して納得できるアイデアを出すことができたから。
- ・ 短い時間だったことから、それぞれの知見をマージする作業が本来的には必要だったかなと思う。その観点でいうと、やはり短時間のワークショップについては、集まったほうが効率がいいなとも思いました。

3. このワークショップに参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた。

平均：4.00



得た知識、スキルの内容

Team A1

- ・ 未来探索に向けた想像力と、着地点の設定。
- ・ 一旦今のバイアスや課題と思考を切り離して、全く新たな未来を想定し推進していく発想法。
- ・ 将来に対する見方の広げ方は得られたが、これを日常の業務にどうつなげるか自分の中で整理ができていないから。

Team A2

- ・ 認識外把握能力。
- ・ 題材も自分が日頃では触れないものでしたし、政策立案、評価の考え方について知れた、検討できたことは非常に参考になりました。

Team B1

- ・ このような研修が存在することを知ることができた点は有意義でした。

Team B2

- ・ ふせんツールの使い方(職場での使用は難しい。)

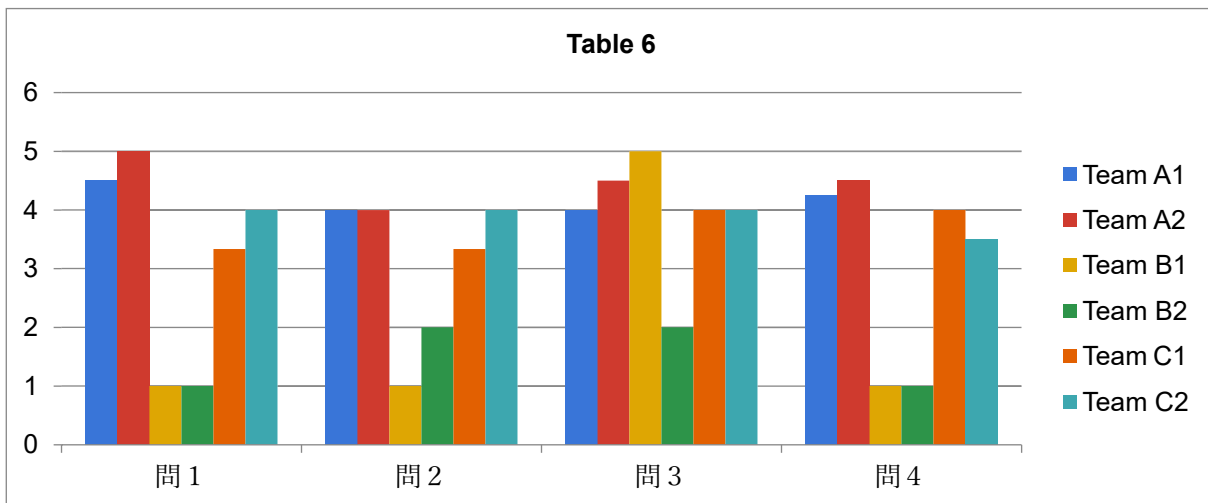
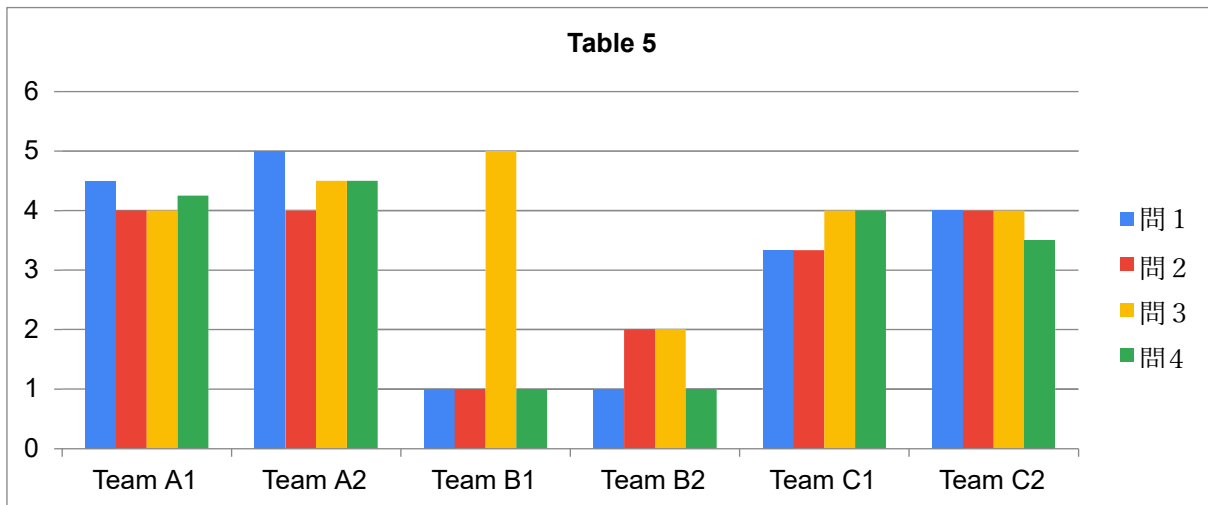
Team C1

- ・ 先進的な事例が社会一般化した場合にどういう状況が起きるか、それを解決するためにどうするか、今まであまり意識したことのないアプローチ方法で考えることができました。





チーム別アンケート結果

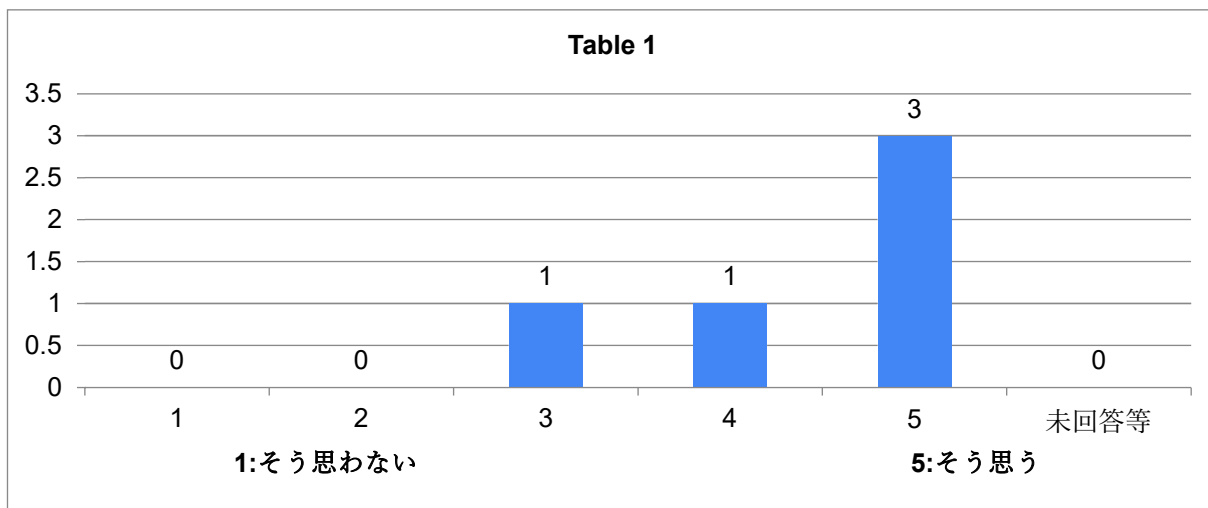




## ▶ 2 1文科省 WSE アンケート結果（データ数：5）

1. このワークショップの政策立案方法は有効である。

平均：4.40



その理由

Team B1

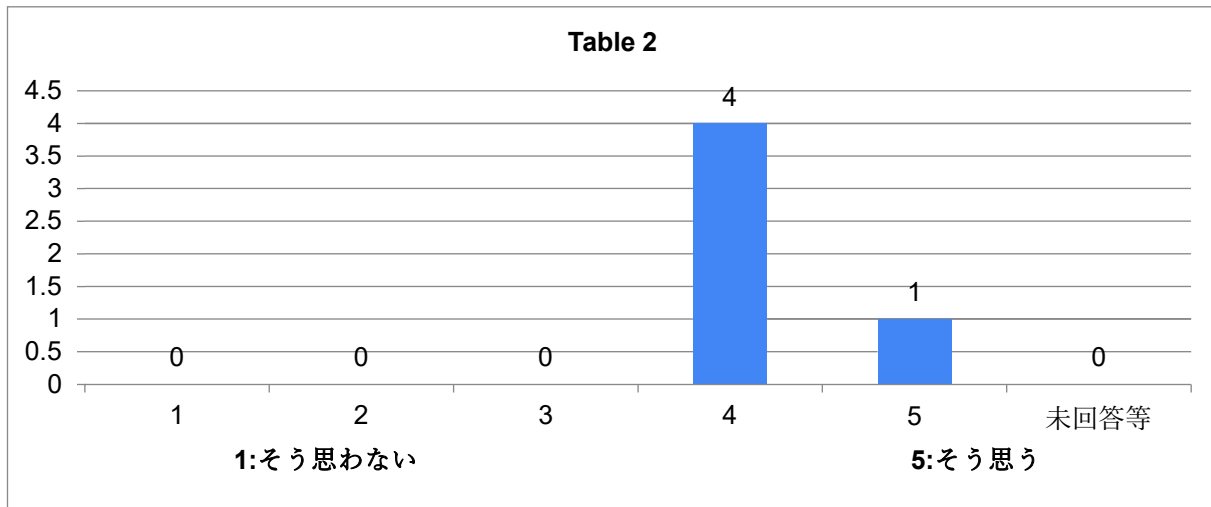
- ・ 最近予算がなかなか伸びないこともあり、新たな施策を担当レベルから作っていく機会が非常に少ないと思います。そのような中で、自分の頭で考え、霞が関の外にいらっしゃる方々と議論しながら政策を作っていくトレーニングはとても貴重だと思いました。

Team C

- ・ 各員がフラットに協力しあって、エビデンスを取得、検証し、政策形成、発表につなげるという機会はそうそうないため。
- ・ 仮説を立て、調査を通して仮説の実現可能性や効果を検証することで、より現実性の高い政策を立案することができるとは感じるが、当方の知識やスキルの不足のため、判断しがたいため。
- ・ 現実の運用は不十分な場合もあるとは思いますが、実際に行政機関でとられている政策立案プロセスを踏襲しているから。

2. ご自身のチームで提案したアイデア、政策的インプリケーションは納得できるものである。

平均：4.20



その理由

Team B1

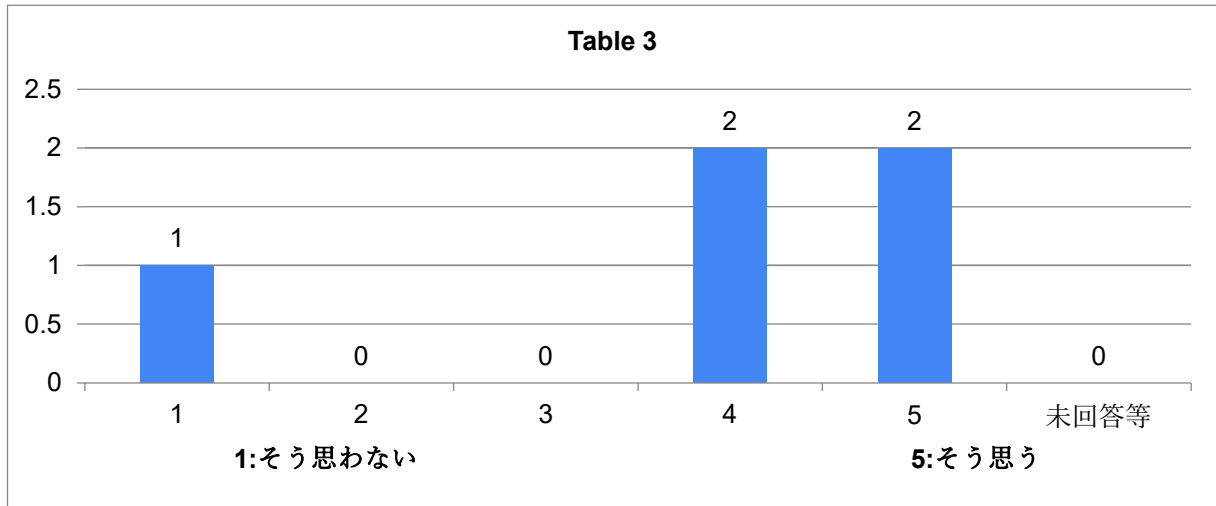
- ・ 充実して議論に取り組めたと感じている。
- ・ まだまだ詰めが甘い部分があったと思います。最終プレゼンの順番が一番最後であり時間がなかったからかもしれませんが、我がチームのプレゼンに対する応援コメントが多かったのは意外でした。我がチームはメンバーが優秀だったからかもしれません。

Team C

- ・ 小中6+3年生はそろそろ制度疲労をおこしててもおかしくない時期でもある。実際そのために義務教育学校や異年齢集団教育などが萌出している。異議申し立てというわけではないが、6+3に対する選択肢を用意、広報しても然るべきだと思う。
- ・ 発表にもあったが、すでに異年齢教育を行っている学校も存在しており、実現可能性は高い上に、多様性の時代に即したアイデアであると考えます。
- ・ 細部を詰め切れていなかったり、あえて突飛な（大胆な）構想を入れたりした部分もありますが、インタビュー等に基づき、チームで議論して見出した結論だから。

3. このワークショップに参加して、新たな知識、スキル（できるようになったこと）を得ることができた。

平均：3.80



得た知識、スキルの内容

Team B1

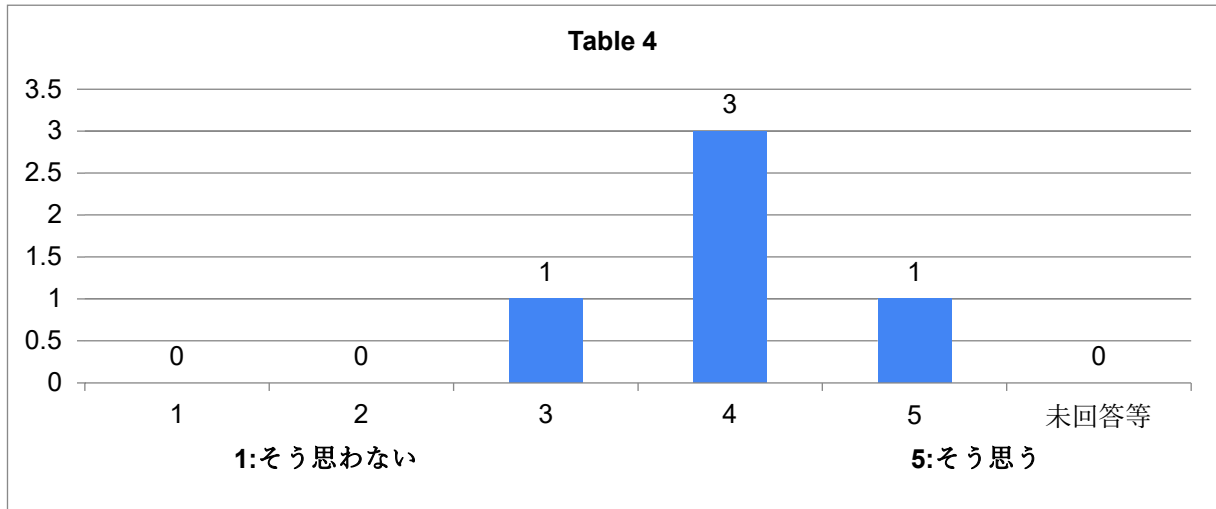
- ・ リサーチの過程で得たファクトを除けば、今回のタームで新たな知識・スキルを得たとは感じなかった。どのような能力を身につけられるのか（終了後にどういう状態になっていけばいいのか）が明確になっていなかったと感じた。
- ・ 私は教育関係の業務に携わったことがほとんどないので、研修であっても教育に関する知識を得られたことは貴重だったと思います。

Team C

- ・ イエナプラン等は寡聞にして知らなかった。自治体教委にいても接しないような、教育制度に触れられたと思う。
- ・ 義務教育学校制度や特区制度をはじめとした制度の知識、夜間中学校や異年齢教育学校の生の声や雰囲気、挑戦心、教育に関する様々な人の関心・意見に触れることができたから。

4. このようなワークショップ（別テーマ）があればまた参加したい。

平均：4.00



その理由

Team B1

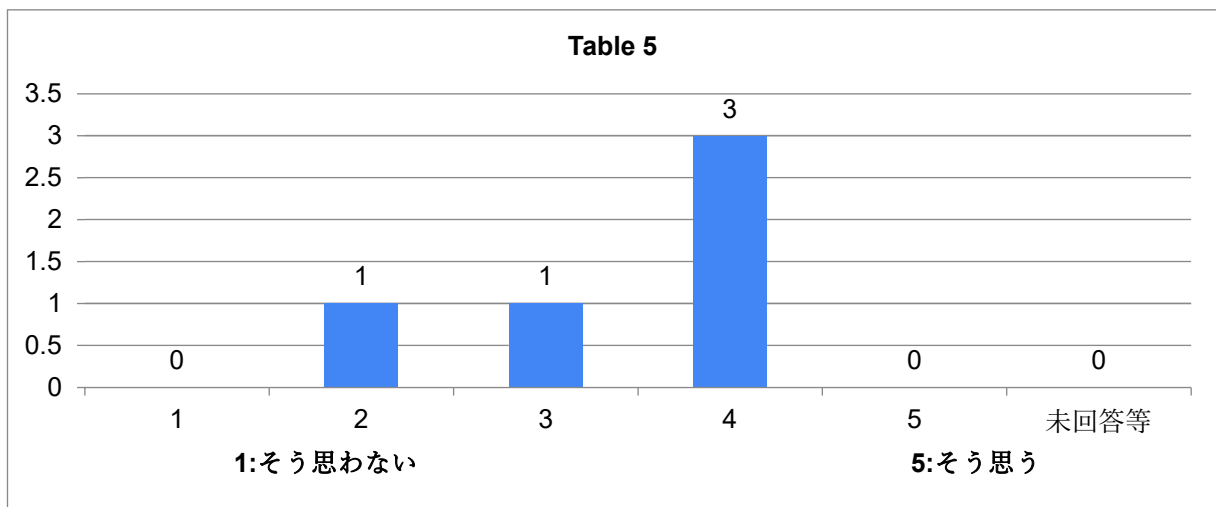
- ・ 重要な機会を提供してくれるワークショップだと思いますが、なかなかハードでした・・・。

Team C

- ・ 今回で得られた知識、スキルをより拡大、定着させたい。
- ・ 今回の WS では自身の知識不足や頭の回転の遅さが露呈したように思う。今後この不足を補いつつ、このような挑戦できる場を通して、継続的に研鑽を積むことができばうれしく思う。
- ・ 私自身もできれば参加したいですが、より若い職員に適した内容と感じたため、部下の参加を促したいと考えています。

5. このワークショップでの学びを活かしてやってみたいことがある。

平均：3.40



やってみたいこと

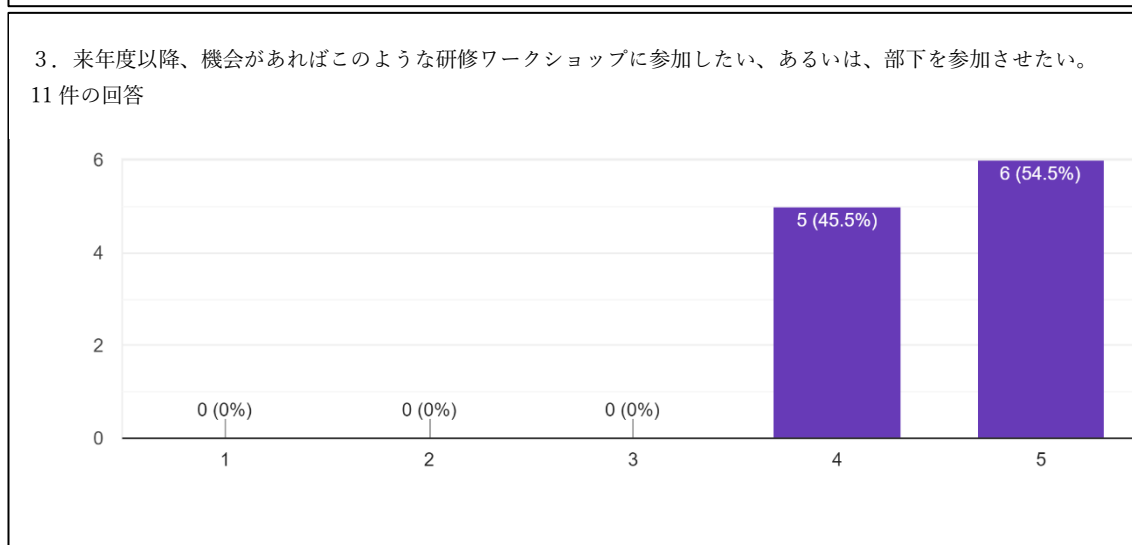
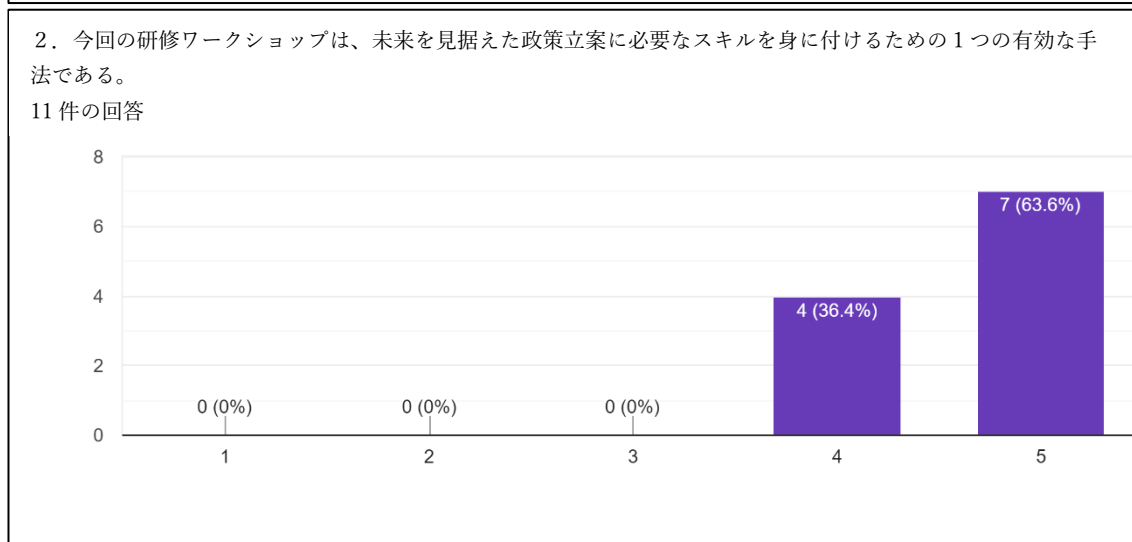
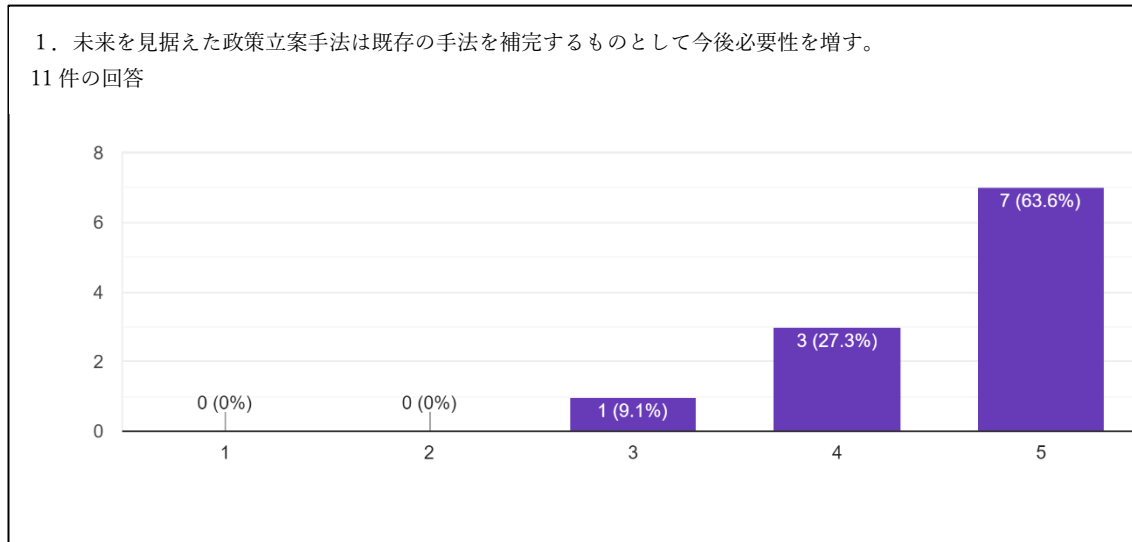
#### Team B1

- ・ 今の状態を当たり前と思わず、「他の国・地域・団体ではやっているのにうちではなぜやらないのか」、「普通に考えるとこうだと思うが、なぜそうになっていないのか」など、(素人であっても)素朴な疑問を持つ自分に正直になり、納得いくまで議論する、ということの大切さを改めて感じました。

#### Team C

- ・ 文科省ではこうしたトレーニングがある」ということを派遣元自治体にも周知し、方法論は種々あるにしても、バイアスブレイクや未来探索等による政策形成の重要性を伝えたい。
- ・ 具体的な案が思いついていないが、常に学びを活かせるよう、得たものは復習しておきたい。
- ・ 各地の教育課題に対して、既存の制度を見直すことでも解決策を見出すことができるのではないかと感じ、これから考えていきたいです。

### 7.3 未来を見据えた政策立案・評価方法に関する講演会アンケート結果



## 7.4 評価委員議事録

### <第1回評価委員会>

■開催日時：2022年2月15日（火）9：00—12：00

■評価者：益田直子先生（拓殖大学，政経学部，准教授）

i.school/JSIC の堀井より「文部科学省 革新的政策形成ワークショップ報告」の資料を基に本プロジェクトの概要をご説明後、まず質疑応答がおこなわれた。

#### ■質疑応答（敬称略）：

益田：なぜ、このプロジェクトを行なうに至ったのかその背景を教えてください。

堀井：2008年のリーマンショック後に、閉塞的な環境を打破するために日本からイノベーションを興さなければと感じました。その為に、まず大学生からイノベーションを興せる人材を育てようと思い、i.schoolを立ち上げました。関心は社会課題の解決で、それをテーマにワークショップを実施してきました。

社会課題の解決手段としては、プロダクトであっても社会制度であっても良く、この10年では新しいアイデアを生み出せる一般的な方法論を確立してきました。その中で文部科学省や国土交通省との協働も経験してきました。2020年度に、文部科学省で研修をおこなう機会をいただき、イノベーションが省内にも必要だというご認識が高まり、2021年度は公募を経て研修を提供させていただくことになりました。

益田：i.school 設立後、この10年でどのような変化をお感じになりましたか。

堀井：2009年の立ち上げ時点では、企業の方もイノベーションといえば「技術革新」と思われていました。それが、企業の方々との取り組みを経て、社会の仕組みや業務の進め方も革新することができる、イノベーションが必要である、と気付いていただけるようになった。霞が関にもイノベーションを興す新しい取り組みが必要だという認識が芽生えてきたと感じます。

益田：今回の研修での霞が関の方の反応についてはいかがでしょうか。今も政策評価制度や行政事業レビューなど政策や事業を振り返る仕掛けはありますが、そのことについて職員の方は意識されていましてでしょうか。

堀井：Evidence Based Policy Making という考え方はお持ちのようでしたし、勉強もされていきました。個人的には全ての政策に対して、一律に定量的な政策評価をすることが本当に効率的なのか疑問に思うことはあります。

益田：定量的な政策評価よりも、今回のワークショップDで行われたように、プロトタイプ事業を計画し、それを様々な年代やセクターで試行錯誤しながらおこなうほうが、効率がいいと思われますか。

堀井：実施しながら直感的に良いと評価できる政策はあると思います。例えば、Super Global High School が良い例ではないでしょうか。むしろこの政策は現場と協力しながら生徒の状態を観察しつつ実施することに意義があります。そこを定量で測れるものだけで評価するとなると本質を見誤ってしまうこともあります。

質疑応答の後、益田先生より以下の評価コメントをいただいた。

■評価コメント：

・各ワークショップの内容について

ワークショップ全体のご説明とアンケート結果から、BとCは比較的取り組みやすく、Dが一番難しかったのではと想像します。今後同じことを行なわれるのであれば、まずは理解しやすいBとCについて、省内の多くの方に経験していただいて、その後にDを経験いただくのがいいのではないのでしょうか。

特に霞が関は、普段から法律や規則など、予め決められたルールに沿って運営することが組織として染みついていきます。その職員にとって、いったん今までのやり方は置いておいて未来探索のやり方で、新しい政策を考えるプロセスを理解し、ワークすることは苦勞したと思慮いたします。

一方で、今の組織のあり方や価値を見直すことは大切で、その為に今回のアプローチは有効だと考えます。BとCを経験する方が増えるとおのずとDへの理解も進むのではないのでしょうか。

・ワークショップのアウトプットについて

具体的なプロジェクトのアウトプットも魅力的だと思いました。縦割り行政という仕組みが問題になっていますが、アウトプットの内容を見ると、職員の方が非常にそのことに課題を持たれていることが感じられます。ではそれを具体的にどうしていったらよいか、それを考えること自体は、職員にとって普段の法律や省令から離れることになるので難易度は高いでしょう。しかし、政府ができることが限られているからこそ、民間や自治体とどのように協働できるのか、次のステップに挑戦しなければならない時でもあると思います。

・外部との協働でおこなう形態について

既存の政策形成に対して、このワークショップのアプローチは今までのプロセスを補うと思いました。実は現場は日々目の前のことに追われており、毎回自らのことを客観視して、業務を評価して、その振り返りを実施することは意識しないとなかなか難しい現状にあります。今回のワークショップのように、第三者の専門家や企業の方、学生と一緒に議論することで、自分たちは何を実際おこなっていて、何が価値で、どう実施していくことがベストなのか、客観視することを助けたと思いました。行政官は法令に戻った政策の仕組み作りを担うため、政策の目的を問う機会はそう多くありません。また政策の目的形成は、広く世論の支持を集めなければなりません。しかし、今社会が変わっていくときに、自らが手掛ける政策の目的を違った角度から考えることは非常に重要で、そうした点でこのワークショップには意義があると思います。



・継続的な取り組みについて

せっかくこのワークショップのような機会に恵まれても、一度そこから離れると、通年安定的に行政を運営していくことが主眼という環境や意識に振り子が戻ってしまうので、機動的な仕組みを組織にどう入れ込んでいくかが今後課題になってくると思います。

評価をいただいた後、今後に向けての意見交換を行なった。

■意見交換（敬称略）：

益田：資料の説明を伺ったコメントをさせていただきましたが、研修全体を振り返って堀井先生はどのように感じていらっしゃいますか。

堀井：今回の研修には、特に文科省の中でも熱意のある方にご参加いただいたと思います。全体の人数からすると数は少ないですが、そうした方が省内にいらっしゃると分かった点は成果だと感じます。今までの政策形成のやり方も活かしながら、今回のやり方も組み込んでいただくと、組織をより良くしていけると思っています。そのために、多くの職員の方にこのワークショップを経験していただくのが大切です。

今回は、まず取り組みを始めた、ということに意義があります。第1歩としては研修として定着していくといいでしょう。いきなり正式な仕組みとなると、できることに限界がでてきてしまいます。しかし、研修の内容が身に付いてきて、組織全体の意識が変わると、正式な仕組みとして活用してもらえらると思います。

特にDのワークショップでは、仮説検証として現場の方に対して、職員の方がインタビューを実施しました。それは普段なかなかできないことだと思います。保護者や教員の方に直接話を聞いたこと自体が学びになっていることが窺えます。現場感覚を持つことや困っている人の気持ちになるという点は、政策形成者にとって重要なことではないでしょうか。制度として仮説検証のプロセスを定着させることは簡単ではないですが、それを体験してもらうことがまず大事だと思いました。

AとBのワークショップについてですが、こちらは2つで1つの枠組みでした。Aは初回ということもあり、ツール等に慣れるまで時間がかかったのもあり、取り掛かりにくかったと想像します。Bはアナロジー思考を用いて、海外の事例を基に発想したので、それが文科省の方にとって発想の起点になり、やりやすかったと思います。

Dはi.schoolでも実施する時もハードルが高いです。どんな政策をつくる時も未来を設定すると思いますが、それが今までの延長の発想しかない、新しい政策は生まれません。Dを通して、様々な未来や可能性があり得ると思ってもらいたいというのが私の願いです。今後、いただいたご意見を基に研修をブラッシュアップしていきたいと思っています。

益田：私が以前、霞が関でお仕事をする機会をいただいた時に、デスクにいることが多いというお話を聞きました。政策を評価する特殊な部署だったこともありますが、以前は、外出して現場を知る機会

も多かったと伺いました。様々な事情で今はそれが難しい環境にありますが、このワークショップを経て、元々省内にあったものを取り戻すという作業なのかもしれないと感じました。

堀井：大学卒業後の進路について、当時の建設省に行こうと思っていた時期がありました。職員の方にお話を伺うと、課長補佐の方が、自ら日本を動かしているという充実感を持っていらっしゃると感じたのを覚えています。今は、時を経て組織が変わり、与えられた仕事をこなすだけということが多くなってきていると想像します。国を良くしていくためには、霞が関で働く方がモチベーションや充実感を感じる必要があります。企業も同じで、大きくなると現場から遠くなってしまい、自分の仕事は何のためのものなのか分からなくなってしまいます。それは行政でも民間でも同じです。

益田：おっしゃる通りです。職員の方は、定員が削減されている中でとにかく目の前の書類処理に追われていると伺います。

政策評価制度の考え方に、「道具的利用」と「概念的利用」という考え方があります。後者は、人間の思考を変えることを指します。まさにこの取り組みは「概念的利用」をされていると思いました。自由に物事の本質を見る目を養っていると言えます。そうした目を養った後、どう行動するかは各部署に戻って考えて活かしていただくということなのでしょう。きっと今後結果として何か動いていくと思います。

以上

## <第2回評価委員会>

■開催日時：2022年2月16日（金）14：30—17：30

■評価者：館野泰一先生（立教大学，経営学部，准教授）

i.school/JSICの堀井より「文部科学省 革新的政策形成ワークショップ報告」の資料を基に本プロジェクトの概要をご説明後、評価・コメントを交えながら質疑応答がおこなわれた。

館野：まず今回の実践そのもの、また、参加者の反応について興味深くお聴きしていました。今回実施されたワークショップの参加人数や属性はどのようなものでしたか？

堀井：実施ワークショップは全5回で、各回平均30名の方に参加頂きました。参加者の属性は文部科学省職員、民間企業社員、i.schoolで学ぶ大学生・大学院生で、初回は、神奈川県職員方も参加され、文科省職員の属部署は、初等中等教育、高等教育、科学技術と省内の様々な部署から参加頂きました。年代としては20代後半から30代方が中心でした。

一方、民間企業からのご参加者も重工業、消費財、インフラ、食品など他業界に渡っており、先端技術やイノベーション推進部門などワークショップの主旨にご賛同頂ける方ばかりでした。中には、過去にi.school主催のワークショップにご参加経験のある方もおられ、非常に積極的にご参加いただきました。年代は、40代が中心でした。

大学生・大学院生は、いずれもi.schoolで様々なイノベーションワークショップを経験しております。ワークショップ実施時には、各チームに1名以上参加してもらうようにいたしました。

館野：今回学んだことを職場で実践・転移して頂きたいと考えます。研修の効果が転移するか否かは、参加者の所属部署の上司がどれほど研修の意義を理解しているかにかかってくると思います。権限者（上司）が研修に参加して現場に戻ってきた参加者（部下）に研修での学びを活かすのではなく「目の前のことをしっかりやれよ」と言われてしまうと厳しいと感じます。研修の意義と学びの実践の重要性を理解し、参加者（部下）を支援することがとても大切ではないかとお話を伺って感じました。

堀井：今回のプロジェクトは文科省大臣官房政策課政策推進室が主導しており、文科省全体への参加者募集もご担当頂きました。その点で、オーソライズされていると考えています。政策課並びに参加者の方々は、前向きな反応をされている方が多く、課題等の負荷を減らすなどの改善は必要ながらも、次年度以降も継続できればと考えています。参加された方の口コミで本プロジェクトの良さを広めていく努力が必要だと考えています。

館野：実施されている内容は非常に良いものだと考えています。職場で学んだことが周知されないと、それを職場で活かしにくいということが学習効果に関する研究結果にもあります。何かしら現場で学

んだことを使っていただく、「こんな研修をやっている」と上司が知っているか否かも研修転移の研究で言われているので、これらの点を改善点として活かしていただければと思います。

舘野：アナロジーの部分だと、事例を教えてほしい、となることが多いかと思います。しかし、事例を教えると「自社・自部署とは違う」という話になりがちかと思います。事例はあくまで事例であり、事例を活用して構造化し、それを応用するための練習をすることが必要であると考えます。今回、バイアスブレイキング手法を活用されたが、実際の参加者はどのようなバイアスを持たれていたのでしょうか？

堀井：一つ挙げると「年齢」に対するバイアスがあげられると思います。従来は、義務教育法制度上で定められている様々な基準年齢など、誰も疑問に感じなかった当たり前の基準年齢に対して、肉体・脳・精神など「〇〇年齢」というように個々人の現状にあった年齢基準へ移行してはということワークショップで議論しました。

興味深い話として、実際に文科省で義務教育学校の制度設計された方にお話を伺ったのですが、制度設計した当時と現在の子供たちの発育が大きく変化している。例えば小学6年生を取り上げると、当時の6年生の発育状況が、現在の小学4・5年生で起きており、年齢の捉え直しが必要になっているという認識を参加者どうして共有されていました。

舘野：そもそも皆さんが考えている前例を一旦取っ払うということが必要であることを共有できるのは、とても大切であると考えます。

アンケート結果の中で「実際に実行するとなると非現実的」という回答をご紹介いただきましたが、現段階において「それを言ってしまうと身もふたもない」と感じますし、その前提から離れること自体がこのプロジェクトの目的だと考えます。一方、アイデア発想の後、実現させるフェーズに移行するとなると、組織の上層部を説得する必要がありますため、実現や説得するためのプログラムやヒントが盛り込まれていると、参加者の納得感がより一層高まるのではと感じました。

堀井：今回の研修で、WS a.からWS d.は未来のアイデアを創出することを目的としており、最後の仮説検証を行うWS e.については、現実に引き戻し、「今、何をすればよいか」、「政策化するだけでは意味はなくて、未来の望ましい姿に繋がるような、かつ、実施可能なプロトタイプ事業・政策を設計し、取り組んで頂きました。その過程で、必要予算は確保できるのか、規制は本当に緩和できるのか等について議論し、検討して頂きました。

舘野：そう言う意味で、前半の計画部分、後半の実践・実現部分の間で起こる葛藤を経験していただいたということで、非常に良い設計になっていると思います。加えて、実際の葛藤の分で、どのようなことを感じられたのかについても参加者の方にお聞きしたいと思いました。

堀井：参加者を対象に事後インタビューを実施させていただけると、更により良い示唆を得られたと考えています。文科省のご参加者の中には、今回の研修に参加されたことをきっかけにご自身の担当領

域で個別ヒアリングを実施されたり、更なるリサーチをされたりなど、研修参加後のアクションにつながっておられる方もいらっしゃいます。

館野：アイデア発想することに対して、ハードルが高い、頭の回転の速さが必要だと思われがちの部分もあると思います。大人になると恐怖心が先に出て、苦手意識を持たれる方もいらっしゃると思います。今後は、優秀な人ほど抱きがちに恐怖心や苦手意識などのマインドセットをどう整えるのかも重要だと考えます。その部分をどう支援するかについてはどうお考えでしょうか。

堀井：参加された方の中には、言及されたような気持ちを最初の内は抱かれていたかもしれません。各チームに i.school 生が参加し、率先して参加者の方に話を振ったり、時に議論をリードしたりして、参加者自身の気持ちにも変化が起こって、いつの間にか巻き込まれ、没頭してくれるようにできたらと考えています。民間企業からの参加者の方の中で、i.school 流のワークショップに非常に好意的な方がおられ、チーム議論を活発化していただいたチームも実際にありました。

館野：今回、ポジティブな要素が結果として多く出たと思います。それは、プログラムそのものが優れているからですが、加えて参加者がいることでチーム構成したことにあると思います。どのようなメンバーがいて、どのようなチーム構成だったのか、またどのような役割を果たしたのかについても整理しておくことで次に向けて有効かと思えます。また、思考のプロセスは、1回経験してできるようになるものではなく、継続してやるのがとても重要であると考えます。

それから、研修を通じて直接的に知識を得ることもあるが、感想にもあったようにゼロからやってみる経験の大切さを実感されている方がおられるように、提案内容が実現しなければ、研修の意味はないわけではなく、実現に向けて必要なプロセスがどれくらいあるのかを経験を通じて知る事に意味があると考えます。

最後に、研修を実施し、様々な参加者が対話すること自体に意味があると考えます。まさに、ソーシャルキャピタルだと考えます。参加者自身が変わろうとしておられ、未来を感じることが出来ました。改めて今回のプログラムを通じて多様な人が集い、対話し、何かを生み出す場づくりができていると感じました。

以上

### <第3回評価委員会>

■開催日時：2022年2月18日（金）09：30—12：30

■評価者：吉岡（小林）徹先生（一橋大学，経営管理研究科経営管理専攻，講師）

i.school/JSICの堀井より「文部科学省 革新的政策形成ワークショップ報告」の資料を基に本プロジェクトの概要をご説明後、評価・コメントを交えながら質疑応答がおこなわれた。

吉岡：まずは、具体的実施方法について確認をさせて下さい。ワークショップaからdについては、それぞれ3時間を2回実施されたということでしょうか？また参加者は全ワークショップに一貫して参加されたのでしょうか？

堀井：実施時間・回数については言及された通りです。参加者については、全てのワークショップに参加された方もおられますが、単発で1つもしくは複数のワークショップに参加された方もいらっしゃいます。

吉岡：アンケート結果を拝見するとワークショップCやDでもバイアスに囚われているように見受けられる回答があったので気になりご質問しました。

とはいえ、どの研修においてもある一定の消極的なコメントはあってしかるべきかと考えます。一方で一貫して、または半数以上のワークショップに参加された方の感想はいかがでしょうか？

堀井：その観点でデータ抽出していないので、頂いたコメントを活かして、3月1日の報告会（講演会）の内容に反映できるように準備したいと思います。

吉岡：デザイン思考を活用されたワークショップaにおいて参加者の皆さんはどれほど議論をして本質的課題を発見されていましてでしょうか？とかくデザイン思考を活用した研修では、表面的課題発見に留まってしまうことが多い気がします。

堀井：その点について、目指したのは、インタビュー結果を踏まえ、その結果を解釈し、政策的課題の示唆導出を行い、本質的課題に行きつけるように、「なぜなぜ分析」を実践していただきました。とはいえ、3時間という枠の中で実践していただいたので、限界はあったことは事実です。今回の試みが今後も継続でき、時間数や回数の改善を図れたらと考えています。

論理的思考が得意な人ほど、仮説形成思考は不得意なことが多いと思います。今回の場合、ワークショップとワークショップの間、またワークショップ実施中も、時間外でi.school参加者で集まり、どうすればワークショップ参加者の議論をより深いものにできるか、より良い政策アイデア創出に導けるかについて議論をする時間を設けておりました。

吉岡：すべての議論を引っ張っていくのは望ましくないが、ある程度のガイドは必要だと思いますので、i.school内でそれを実践されている点は素晴らしいと思います。

堀井：デザイン系を専攻している学生が議論に参加するとよいということは経験値として知られており、ビジネスと工学系の方たちと混ぜて言チームを組み、議論をすると良いことはよく言われていることかと思えます。

吉岡：一般的に政策を考える過程を見ると、保守的な方へ傾きがちです。今回の研修では、「現状ではだめだ」という気づきとアイデア発想に結びつけることができた点で、今回の実践は素晴らしい取り組みであると考えます。

堀井：今回の委託事業は、大臣官房政策課政策推進室が主管で、文科省で参加者を募って頂いたのも政策課でした。文科省における位置づけとしては、良い効果を発揮していると言えるのではないかと思います。参加者も問題意識を持って取り組んで下さる方が多かったです。アンケート分布にも出ている通り、評価の高いものが多めで、低評価もいくつかありました。文科省全体でアンケートを実施したら、おそらく評価が低いコメントが大多数となるのが実態ではないかと考えます。今回、高い意識を持っておられる方が省内におられ、研修で学びたいと思って参加された方がいるということに着目することが重要で、そういう方を増やしていくことが必要だと考えます。

吉岡：組織文化を変えていくことが必要ということですね。

文科省に社会思考・未来思考ができる人がいらっしゃることは重要かと思えます。

大先輩で経営戦略を専門とされている吉原英樹先生が「最初に聞くとそんな馬鹿な、と思う。しかし、話をよくよく聞くとロジックが成立しており、なるほど、と思う」言葉があります。デザイン思考はまさにこれに当てはまると考えます。課題に対して、みんなが本質を見ていない、または実現方策に対して、体験したことがないので「そんなもの」と思いがちなのですが、体験したり、ストーリーを聞いたりすると、「なるほど」となる。このようなある種キャッチコピーのようなものを参加者の方に示せると納得度も高められるのではないかと考えます。

吉岡：今回の研修の射程外かもしれないですが、時間があれば、参加者自身が実現方策の段階で「自分たちでやってもいいんだ」、「既にある制度を活用して取り組めるのでは？」という気づきに結びついたり、自主的かつ新たな情報探索につながるとより良いのではと考えます。なぜできないと思っていたのか、という気づきを参加者自身ができることと更なる発展につながっていくと感じます。ワークショップA.~E.がステップ形式になっているとは思いますが、次回以降は、行政官が本研修に連続して参加することで、自身の課題やバイアスを取り除くためのプログラムであることが、明確なステップ形式で示せると、連続受講される方が増えるのではないかと思います。

堀井:今回、文科省においてこの種の研修を実施させて頂けたこと自体がイノベティブだと考えていま

す。吉岡（小林）先生から頂いたご助言も踏まえつつ、実施時間・回数などについて検討が必要な部分もありますが、改善を加え、より多くの方にご参加頂けるようにしたいと思います。

以上