

# イノベーション プレイブック

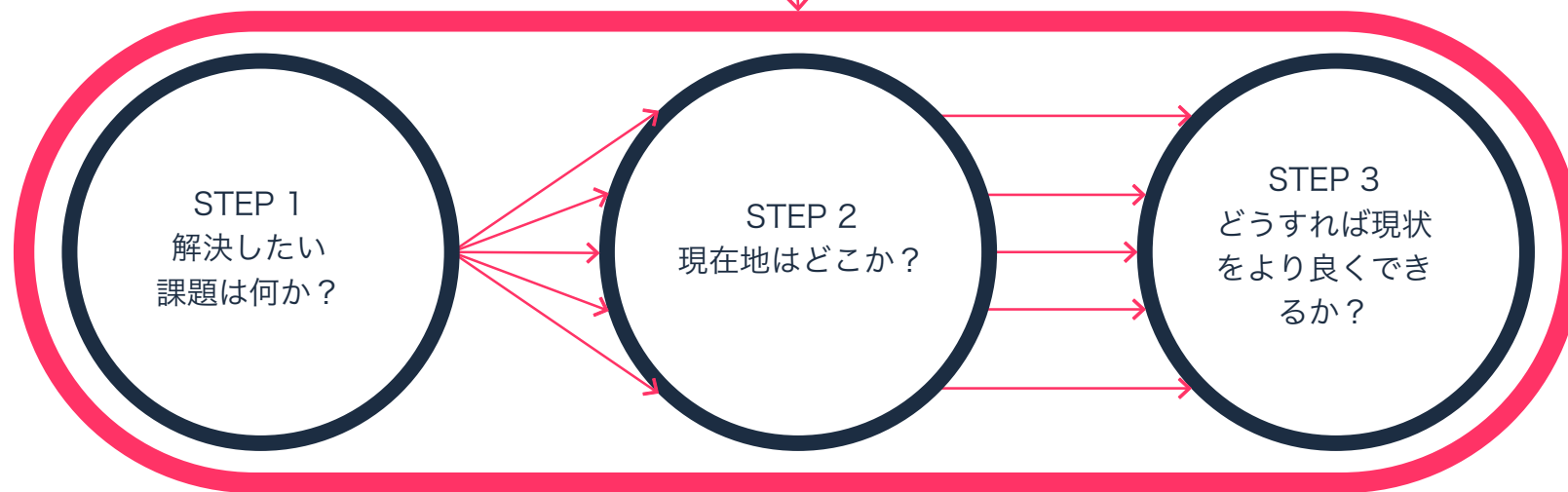
パブリック・セクターでイノベーション  
を実現する 3つのステップ



**OPSI** Observatory of  
Public Sector  
Innovation

# 道のり：3つのステップ

イントロダクション



一緒にはじめましょう！

# イントロダクション

2019年5月の発足以来、これまで43カ国が「[パブリック・セクターのイノベーションに関する宣言 \(Declaration on Public Sector Innovation\)](#)」を遵守しています。この宣言は、政策目標達成のためにパブリック・セクター(\*)におけるイノベーションの体系的な活用法について、周知し強化する5原則を含んだ法的文書です。OECDのパブリック・セクター・イノベーション研究機関(OPSI)は、概要を示す5原則がどのように行動を促せるのか、どのように様々なレベルの関係者(\*\*)が宣言にアクセスし、関わり、その価値を引き出せるのかを理解するため、各国と協力しています。

このプレイブックは、パブリック・セクターの課題を解決するために宣言内の原則をどのように適用できるかについて、実践的なガイダンスに変換するための、わかりやすく実行可能な手段を提供します。特に、トップ層や中間管理職を対象としており、利用者が革新的な挑戦に対する認識を深め、パブリック・セクターのシステム改善の機会を特定し、イノベーションの原則とコミットメントを具体的な行動に移すのに役立ちます。プレイブックによって、政府全体の横断的な評価と支援が可能になります。つまり、プレイブックをイノベーションに対する組織戦略の包括的なアプローチとして利用できるのです。

行動の選択肢、ツール、世界的な事例の提示を通じて、プレイブックはパブリック・セクターのイノベーションを育み・支援します。このプレイブックを通じて、[OPSI ツールキットナビゲータ](#)や[OPSI 事例データベース](#)を含む既存のリソースにもアクセスします。

\* 監訳注：原著では public sector であり「公共部門」と表現可能。しかし、それでは OECD が定義する public sector の広範な意味を十分に捉えられない可能性がある。OECD による定義では、「public sector」が指す対象は非常に幅広く、中央政府や地方自治レベルでの立法、行政、司法機関はもちろん、公共企業、国有企業、公共民間パートナーシップ等の関係者も含む。さらに、健康、教育、公共交通などを提供する官公庁や団体もこれに含まれ、外部委託事業としてや私的資金で運営されている公共サービスも対象である。よって当翻訳版では「パブリック・セクター」と記載している。これにより、OECD の定義に含まれる日本のさまざまな関連組織の活動も柔軟に含めることが期待できる。(参照：[Recommendation of the Council on Public Integrity, OECD Legal Instruments](#))

\*\* 監訳注：原著では public officials であり「公務員」と表現可能。しかし、上記の監訳注\*と同様、日本語における「公務員」は OECD が想定しているパブリック・セクターで働く人々よりも狭い意味で使われることが一般的である。当プレイブックが示す public officials の広範な含意を捉えるため、抽象的ではあるが「関係者」という言葉を採用した。

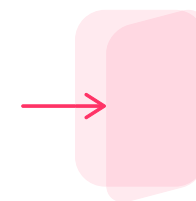
# プレイブックの共創と実験

プレイブックは、利用しやすく、実行可能で、ユーザー中心という、一連のガイドラインを具体化したデザインとなっています。

プレイブックは、10カ国（オーストラリア、ベルギー、チェコ共和国、ドイツ、ルクセンブルク、オランダ、ポルトガル、ルーマニア、スペイン、スウェーデン）からなる運営グループと、アドバイザー国であるフィンランドとデンマークの支援による共同創造プロセスを通じて開発されました。

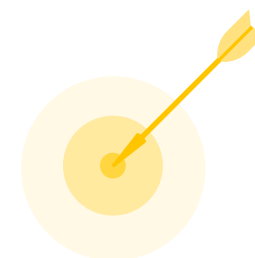
プレイブックが状況を踏まえた課題に確実に答えられるよう、運営グループのメンバーは各国の関係者とテストセッションを企画しました。

イノベーションに魔法の解決策や特効薬はありません。プレイブックは、課題に対する標準的な答えを提供するのではなく、イノベーション能力を向上させるための出発点と選択肢を提供します。これプレイブックが機能するためには、関係者はプレイブックで提示されたアイデアを批判的に検討し、日常的な状況に適應させなければなりません。



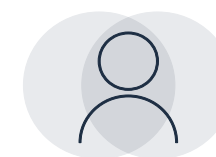
## 使いやすい

簡単な言葉を使用し、視覚的要素に基づいてユーザーの課題に焦点を当てる



## 実行可能

行動を起こすための具体的なアドバイスとレバレッジ・ポイントを提供



## ユーザー中心

ユーザーのニーズや課題に応えるよう構築（共感的に）

# チームと一緒にプレイブック を活用しよう！

共同のワークショップを開催して、チームと一緒にプレイブックを実践しましょう。お互いの課題を話し合い、解決策を見つけるために集まります。必要なリソースは以下で無料で利用できます。

また、皆さんの声もお待ちしております。プレイブックをどのように活用したか、また体験をより良くするためのフィードバックもお聞かせください。



# このプレイブックの使い方

このプレイブックは、あなたを3つのステップからなる旅へと誘います。まず、あなたの課題に関連するイノベーションの原則を特定します。次に、現在のイノベーションの能力を評価し、最後にそれらの課題に対処するための一連の行動を提供します。



このプレイブックは、順番にページを読むレポートではありません。どれか1つの課題から始めてください。その他の解決したい課題に対しても同じステップを踏むことができます。

## 1 スタート地点：どんだ課題に取り組むか？

「イノベーションに関する宣言」の中で、自分の課題に最も関連する原則を見つけるために、促す質問を使うことができます。

## 2 状況をフレームに収める：現在の状況は？

関連する原則が紹介され、アセスメントのための質問を使って現在の状況を把握し、支援が必要な領域を特定できます。

## 3 変化を活用する：状況を改善するために何ができるか？

プレイブックでは、課題に対処するために適応・採用できる幅広い選択肢が提供されます。提案された主要なアクションに対して、実際の例や使用できるツールも提供されます。

# イノベーションの5原則



1

パブリック・セクターでのイノベーションを受け入れ促進する



2

すべての関係者にイノベーションを奨励し、能力向上を促そう



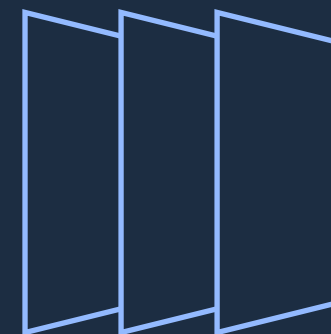
3

新しい協力関係を築き、多様な視点を取り入れる



4

探索・反復・テストを支援して可能性を追求する



5

経験からの教訓を広め、実践法を共有する

# 解決したい課題は何か？



次のページ以降に続く問いかけは、各イノベーションの原則に関連する重要な課題をいくつか示しています。あなたの課題に最も適した原則を特定するため参考にしてください。



どうすればイノベーションへの賛同者を増やし、維持できるか？

どうすれば政策立案、戦略、組織をより革新的なものに変えられるか？

どうすれば、イノベーションを促進する文化を醸成できるか？

どうすればイノベーションの重要性と価値をより明確にできるか？

どうすれば組織のトップレベルでイノベーションの慣習を育成・維持できるか？

どうすれば、多岐にわたるイノベーションのポートフォリオを構築し、それらを後押しできるのか？

## 原則 1

# パブリック・セクターのイノベーションを受け入れ促進する

課題は特定できましたか？

課題を解決する

## 原則 2

# すべての関係者にイノベーションを奨励し、能力向上を促す

課題は特定できましたか？

課題を解決する

どうすれば実験的で  
リスクを取る個人の  
意欲や組織体制を受  
け入れ採用できる  
か？

どうすれば革新的な原則、  
実践、アプローチを日常  
の業務やワークフローに  
組み込めるか？

どうすれば実験的な  
態度・動機・マイン  
ドセットをサポート  
できるか？

どうすれば多様なイ  
ノベーション実践の  
能力とスキルを強化  
できるか？

どうすれば政府の階層、社会の異なるセクター、国境を超えて協力し、共創できるか？

どうすれば市民中心の原則と利害関係者の関心・関与を、パブリック・セクターのイノベーションプロセスに組み込めるか？

どうすれば革新的な取り組みに関連する意思決定に、多様な視点を反映できるか？

どうすれば新しく浮かび上がってきた声に耳を傾け、イノベーションの可能性を見極められるか？

### 原則 3

## 新しい協力関係を築き、多様な視点を取り入れる

課題は特定できましたか？

課題を解決する

## 原則 4

# 探索・反復・テストを支援して可能性を追求する

課題は特定できましたか？

課題を解決する

どうすれば新しい解決策やアプローチを検証したり何度も試し探求する機会を創造できるか？

どうすれば政府全体でより明示的な実験、試行錯誤、俊敏さを具体的に統合できるか？

どうすれば実験のための安全な空間を創造し、そこからベネフィットを得られるか？

どうすれば有望な可能性を探求し、将来の課題に備えられるか？

どうすればイノベーションの経験と成果を可視化して魅力的にみせ、より良く伝えることができるか？

どうすれば継続的な学びやフィードバック、試行錯誤を支援できるか？

どうすれば政府全体での革新的プロジェクトや取り組みについて学んだ教訓を、共有し広められるか？

どうすれば、省庁間での新しい交流と横断的コラボレーション法を創造し、政府内の気づきや洞察を行動につなげられるか？

どうすれば革新的な手法やアプローチ、成果について、その価値とインパクトをより良く理解・評価できるか？

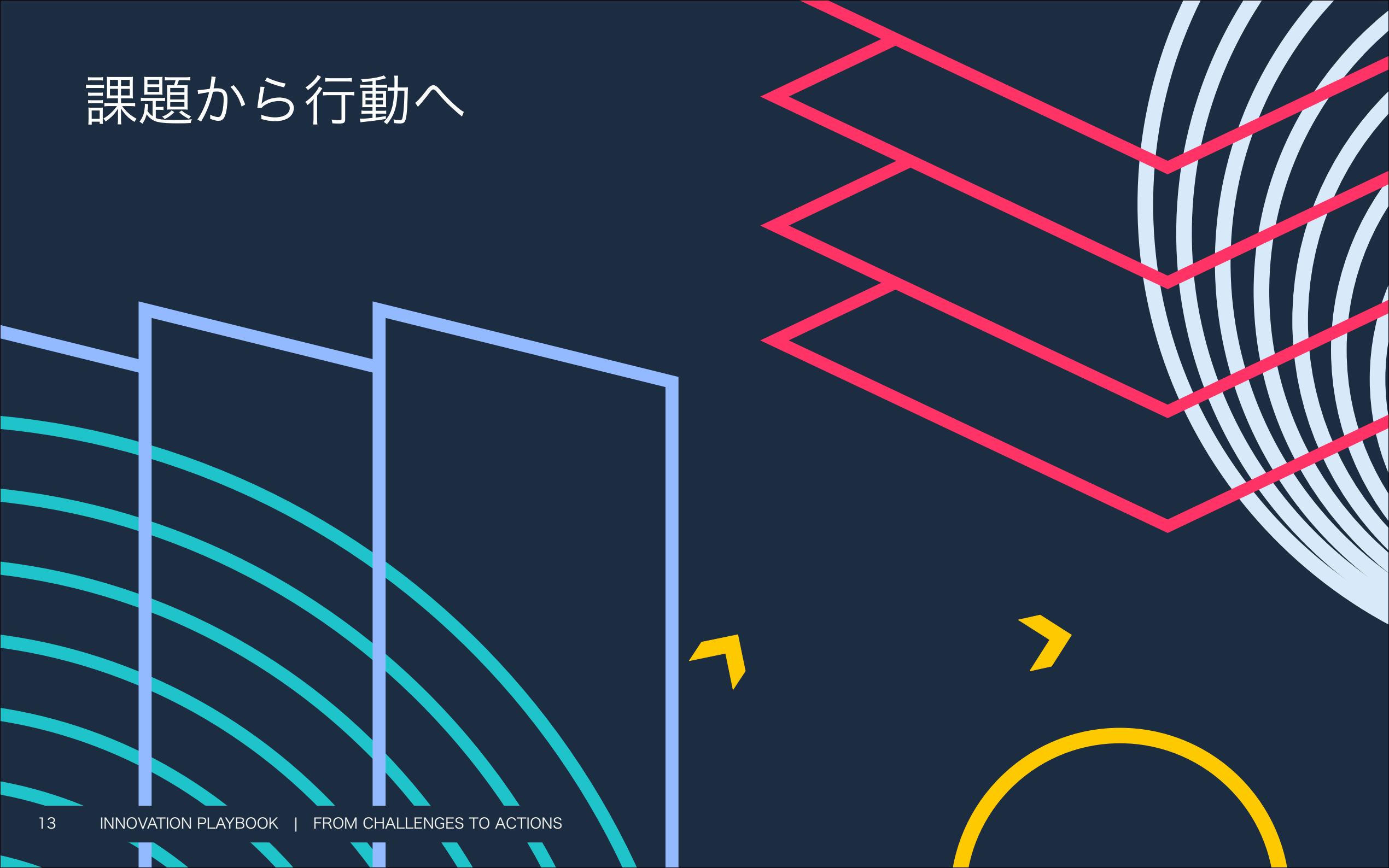
## 原則5

# 経験からの教訓を広め、実践法を共有する

課題は特定できましたか？

課題を解決する

# 課題から行動へ



## 原則1

# パブリック・セクターにおけるイノベーションを受け入れ促進する

第1の原則を取り入れるうえで、重要となる5つの側面：

イノベーションをうまく行うためには、他の重要な部門と同様に、投資とサポートが必要であると認識する

イノベーションシステムを監督する機能を設立・運営する。その際に、異なるレベルの政府の責任と機能を考慮する。また、政府内がどの程度中央集権化されているかを理解する

政府が自らの目的を達成し、政府のサービスを受領する人々のためにより良いことをする手段の一つとしてイノベーションを受け入れる

イノベーションの多面的な性質を理解し、関連するニーズ、目的、優先順位に合わせた機能的なポートフォリオアプローチを採用する

既に起きているイノベーションに注目し、そのサポートをする

## 原則 1

# パブリック・セクターにおけるイノベーションを受け入れ促進する

## なぜ原則 1 が重要なのか？

原則 1（パブリック・セクターにおけるイノベーションを受け入れ促進する）は、政府において革新的なアプローチを広く促進・前進させるリーダーシップの必要性を強調しています。

イノベーションが最も花開きやすいのは、はっきりと明確にイノベーションが支持されたときです。リーダーはイノベーションを奨励・認識し、戦略的な指示と文化の醸成を通じてイノベーションへの関心を高め、部門のサイロ化、リスク回避的な文化、または硬直的な手続きに直面した際にも、不確実性と実験を受け入れる態度を示すことができます。

パブリック・セクターのイノベーターはインスピレーション以上のものを必要とします：彼らは、イノベーションを具現化するための規制、政策、および資金調達的手段にアクセスできる必要があります。また、野心的な計画は、その意図を実践に移す具体的なアクションと組み合わせなければいけません。マネジメントスキル、プロセス、およびツールについても、イノベーションを引き出し、維持するために採用・開発されるべきです。

公共機関は、社会的な課題・機会に取り組み、それを予期する手段として、ミッション指向のイノベーションや予見的なイノベーションの活用を含む新しい方法を取り入れるべきです。



## 原則 1

# パブリック・セクターにおけるイノベーションを受け入れ促進する



次の質問を利用して、あなたの現在のイノベーション能力を評価してみてください。ギャップが見つかれば、このプレイブックが現状改善のために取るべき適切な行動を提示します。

政治家やパブリック・セクターのリーダーは、はっきりと明確にイノベーションを支持していますか？

この領域を改善する

イノベーションの構想は実際の行動につながっていますか？

この領域を改善する

イノベーションの構想を設計、開発、実施するための実質的なサポート・監督機能はありますか？

この領域を改善する

イノベーションは政府の各セクター・組織を横断して行われていますか？

この領域を改善する

イノベーションを支援するための規制、管理、および資金調達の手段は存在しますか？

この領域を改善する

イノベーションに対するポートフォリオアプローチは採用されていますか？

この領域を改善する



他の課題を選択

# リーダーやトップ層からの賛同を促進させる方法

政治家やパブリック・セクターのリーダーは、はっきりと明確にイノベーションを支持していますか？

次のことを試したことはありますか？

- イノベーションのための戦略的方向性を策定するために、組織の意識向上と支援を行い、革新的なビジョンとミッションの採用をリーダーに呼び掛け、また、その採用に貢献する。
- イノベーションのために全政府戦略を採用することの重要性を強調し、イノベーションが横断的に賛同され、部門を超えてシナジー（相乗効果）が検討されるようにする。
- リーダーからのサポートを示すメッセージが公然・明確であるようにする - パブリック・セクターの内外でイノベーションを支持し、それについてコミュニケーションを取り、サポートする。
- 意思決定者とコミュニケーションを取り、イノベーションの問題を最優先に取り組むことで、イノベーションを阻む障壁に系統的に対処し、取り組む。
- 政治的なサイクルやリーダーの交代を乗り越えることができるイノベーション戦略・構想の開発、評価、持続可能性について働きかける。
- エビデンス、国際的なベンチマーク、そして得られた教訓をもとに、リーダーを支援し、イノベーションの支持と賛同を促す。
- 切迫した緊急のニーズと中長期の目標への志向をバランス良く組み合わせた戦略を策定する。
- イノベーションの体系的な定義（システムのレベルで生じる能力、相互関係、課題を認識すること）を促進し、パブリック・セクターのシステムにおけるイノベーションの能力を認識・開発しようとする管理構造と方法論を要求する。
- 実務家とのフィードバックチャネルを開くことで、進捗状況と得られた教訓を共有し、また、彼らの意見を収集して目標、目的、アプローチを形作り、方向づける。



OPSI が開発した「[イノベーション能力フレームワーク \(The Innovative Capacity Framework\)](#)」は、パブリック・セクターのシステム全体でどのようにイノベーション能力が理解されるかについて包括的な視点を提供しています。また、「[リーダーのための実践ガイド \(the Practical Guide for Leaders\)](#)」もイノベーション文化を作るためのガイドラインとヒントを提供しています。



フィンランド政府は「[パブリック・セクターイノベーションに関する宣言 \(the Declaration on Public Sector Innovation\)](#)」の原則を翻訳し、それに従うことを公式に宣言しました。これにより、公務にかかわる人々やマネージャーが彼らの日常業務を支えるた

# イノベーションの構想が実行に移されるように改善する方法

イノベーションの構想は実際の行動につながっていますか？

次のことを試したことはありますか？

- イノベーションに関する戦略的目標とコミットメントを実践的な構想に翻訳し、それらを具現化し達成する方法について適切なレベルの詳細内容を提供する。
- 公務にかかわる人々や組織がイノベーションの目標を具体的な行動に変換するためのツールやプロセスにアクセスできるようにする。
- 具体的な結果に焦点を当てた行動志向の構想を通じて、実験と（もし可能性が証明されれば、）イノベーションのプログラムやプロジェクトの実装を持続するための組織的・方法論的サポートを提供する。
- たとえ小規模または段階的なものであっても、効果的に実装されたイノベーション構想に対しては、それを可視化し報酬を提与える。
- 実践の中でその可能性を証明するようなイノベティブなアプローチやソリューションを評価し、（もし可能であれば、）その複製、適応、または拡大を可能にするか、または容易にする手法を探す。



「[政策のためのデザインツールキット PROMPT \(The Design for Policy Toolkit PROMPT\)](#)」は、ユーザーと市民の参加を強化することにより、デザインが政策のサイクルに付加価値を与えることができる場所を特定したいと考える政策立案者を対象としています。



アイルランドのイノベーション戦略「[イノベーションを現実のものに - 今日を届け、明日を形作る \(Making Innovation Real - Delivering Today, Shaping Tomorrow\)](#)」は、イノベーションへの意志を具体的な戦略的目標と行動に落とし込んでいます。この戦略は、市民中心のイノベーション、イノベーションの文化、拡大するイノベーション、変革するイノベーションに焦点を当てています。この戦略には具体的な支援、ツールキット、ガイダンスが付属しており、各省庁やチームがこれらの行動を業務や戦略に組み込むのを助けます。



課題を特定する質問に戻る

# イノベーションへのサポートと監督機能 (スチュワードシップ) の向上法

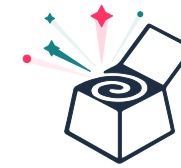
イノベーションの構想を設計、開発、実施するための実質的な支援・監督機能はありますか？

次のことを試したことはありますか？

- 公共組織、関係者、公共マネージャーに対して、イノベティブなアプローチに取り組むための明確な権限を与える。
- 公共組織や関係者がイノベティブなアプローチや構想を採用・推進することができるような認可環境とインセンティブ体系を提供する。
- イノベティブな構想に対しては、それらの設計、実施、管理を含めて、必要な資源を一貫して提供する。まずは、関係者に対して、イノベティブなアプローチで彼らの課題に対処するために必要な時間を確保することから始める。
- 公共管理におけるイノベーションの戦略的役割を推進し、イノベティブな構想のパフォーマンス、持続可能性、そしてレジリエンスが重要な要素としてマネジメントレベルで考慮されるようにする。
- 公共組織でのイノベーションを積極的に推進、サポート、そして舵取りするようにマネージャーを奨励し、そのミッションに従事するために必要なリソース、スキル、姿勢へのアクセスを提供する。
- 例えば、助言・サポート・監督機能の提供を可能にする横断・共有構造の構築などを通じ、イノベーションの構想を監督する方法を考案し実行する。(例：イノベーションチームの構築、アクセス可能なリポジトリの存在、データ共有プラットフォームの運用、実践コミュニティの存在等)



課題を特定する質問に戻る



TOOLKIT

「[イノベーションの意思決定改善ツールセット \(Improved Innovation Decision Making Toolset\)](#)」は、問題解決能力を高めようとする組織や個人のためのガイドとして、より効果的なイノベーションとコラボレーションが



CASE STUDY

ベルギーの [NIDO イノベーション・ラボ](#) は、関係者が実験的に課題に取り組み、革新的で持続可能な解決策を見出せるよう、指導と実践的な専門知識を提供することで、パブリック・セクターのイノベーションを刺激し、支援している。NIDO は、革新的なアプローチのためのリソースを提供し、ストーリーテリングやネットワークを通じてイノベーターをつなぐことで、イノベーションのための空間づくりを支援している。

# 政府の各部門や組織を横断するイノベーションを改善する方法

イノベーションは政府の各部門や組織を横断して行われていますか？

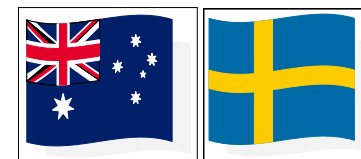
次のことを試したことはありますか？

- 政府全体で、イノベティブな実践とコミットメントに関して共通の定義を策定し、それを採用することを推進する。
- 政府横断で、アジェンダとイノベーション戦略を整合・協力・補完することを確認する。
- 組織や部門間の連携を確保し、それらの相乗効果や知識・リソースの移転を促進することで、各部門にまたがるイノベーションを普及・拡散するためのメカニズムを開発し、そのツールを推進する。
- 共通の課題と目標に取り組むために、政府の部門、セクター、サイロを超えた協働を促進する。
- イノベティブなチームを、横断的で業務実施を行う役割に配置する。(例：政府全体におけるパイオニアやコネクターとして活動する)。
- イノベーションが孤立化し、その責任と構想が専門的で孤立したチーム・部門・組織に閉じ込められることを防ぐ。



「[プラットフォームガバナンス \(Platform Governance\)](#)」

については、この短い紹介でその手法、原則、例について学ぶことができます。デンマークデザインセンターは、そのようなプラットフォームのアクターや潜在的な参加者の概要を把握するためのエコシステムマッピングツールを提供しています。



CASE STUDY

オーストラリアのビクトリア州政府は、主要なテーマ領域別に関係者をつなぐ[オンラインプラットフォーム](#)を構築しました。関係者は、5つのパブリック・セクター改革優先事項に特化したネットワークを通じて、部門や政策の孤立領域を越えて協力することで、学び、成果を向上させることができます。同様に、スウェーデンは「[Samverket Public Sector Innovation Hub](#)」を立ち上げ、公共機関の境界を破り、持続可能な未来のための解決策を共創する協働・協創ハブを作りました。



課題を特定する質問に戻る

# イノベーションを支援する法的枠組み、政策、資金供給の仕組みを改善する方法

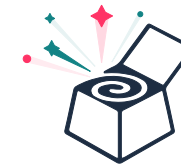
イノベーションを支える法的枠組み、政策、資金供給の仕組みはありますか？

次のことを試したことはありますか？

- 有効だと証明された革新的なアプローチの恩恵を、妨げたり、遮断したり、無視したりすることのないように、経営手段や経営プロセスを設計する。
- イノベーションを思い留まらせたり、妨げたりしていると思われる既存の法的インフラや社会規範的な規制を特定するとともにお役所仕事を削減するための方法を開発する。
- ウォーターフォール型、中央集権型、トップダウン型の経営モデルのみに依存するのではなく、柔軟で機敏かつ分散型の意思決定プロセスに基づく政策、管理、経営プロセスの採用を促進するとともに、そういった状態を維持する。
- 既存の政治的な支持と与えられた資源を最大限に活用するため、イノベーションを起こすためのイニシアティブの継続を可能するとともに、インセンティブを与えるような法的手段と規制メカニズムの開発と適用を推進する。
- 実験的プロセスを可能にする方法として、規制、政策もしくは資金調達手段以外の代替的アプローチを用いる。(例えば、革新的な調達手法の使用や、実験的なプロセスのための特別な予算を割り当てるなど)

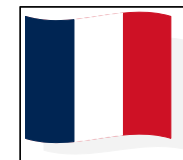


課題を特定する質問に戻る



TOOLKIT

「[EU 質の高い行政ツールボックス \(EU Quality of Public Administration Toolbox\)](#)」は、豊かで公正かつ強靱な社会を目指し、行政の質を向上させるためのリソースを提供しています。また、世界経済フォーラムが提供するアジャイル・ガバナンスツールも、有用な情報やリソースとともに提供しています。



CASE STUDY

[パブリック・セクター変革のためのフランス政府基金](#)は、パブリック・セクターの質、効率、革新性を向上させるプロジェクトを支援しています。このイニシアチブは、政府部門における変革とイノベーションに必要な技能を身に付けさせ、そういった動きを支援することを目的としています。

# イノベーションのためのポートフォリオ・アプローチを改善する方法

イノベーションのためにポートフォリオ・アプローチを活用していますか？

次のことを試したことはありますか？

- 異なるイノベーションへの取り組みに対して資源が行き渡るよう、ひとつの戦略として多様なイノベーションへのアプローチを支援している。
- イノベーションは、現在の解決策を拡張・適応させつつ、複雑なミッションを達成し、将来の課題を予測・準備するためのものであるようにする。
- ひとつの組織にすべての機能を集中させたり、獲得しようとするのではなく、さまざまな公的機関の能力を結集して、イノベーションのためのポートフォリオを利活用することによって、その恩恵を享受することができる可能性を、正しく評価する。
- イノベーションのライフサイクルのそれぞれの段階において、バランス良く、注意を行き渡らせるとともに資源を分配する。



Future by Lund によって作成された「[イノベーションのレシピ](#)」には、OPSI の Innovation Facet Model に準拠したイノベーションのためのフレームワークを紹介しています。

## OPSI CASE STUDY

OPSI の [ポートフォリオ探索ツール \(PET\)](#) を試してみてください。このツールでは、あなたの組織が、別のタイプのイノベーションを受け入れることができるかどうか、簡易的に調べることができます。イノベーション・ポートフォリオについてもっと学ぶためには、OPSI のイノベーションに関するメモをご参照ください。



課題を特定する質問に戻る

## 原則 2

# 全ての関係者にイノベーションを奨励し、 能力向上を促す

第2の原則を取り入れるうえで、重要となる5つの側面：

関係者がイノベーションを起こしやすくなるように、彼らを支援するための構造やプロセスを構築するとともに、適切な労働条件を確保する。また、イノベーションを不必要に妨げている可能性のある既存のルーチンを継続的に見直す。

イノベーションを起こすためには、多様な技術、能力、そしてモチベーションが必要であることを理解する。

オープンな文化、失敗から学ぶ文化、部署や分野を超えて協力する文化が、イノベーションの実践にもたらす利点を認識する。

誰がどのように参加し、貢献できるかを全員が把握できるように、イノベーションのための責任の所在を明らかにする。

公的機関や関係者に対して、彼らの業務の中心的な役割として、新しいアイデア、テクノロジーまたは働き方を模索するために適切なりスクを取ることを認める。



## 原則 2

# すべての関係者にイノベーションを奨励し、能力向上を促す

### なぜ原則 2 が重要なのか？

社会は、新しい考え方や働き方を必要とする複雑な課題に直面しています。イノベーションは、関係者や管理職に、こうした複雑な課題に新たな方法で取り組む可能性を提供します。イノベーションがなければ、行政の能力と社会の差し迫ったニーズとの間にギャップが生じる可能性が高いでしょう。その宣言 [※訳者注：公的分野におけるイノベーションに関する宣言] の第二の原則は、イノベーションを奨励するとともに、すべての関係者に対してイノベーションを起こすためのツール、能力、あるいは機会を与えることの重要性を指摘しています。

政府のあらゆるレベルでイノベーションを奨励・支援し、関係者や管理職をこうしたプロセスに関与させることは、大きな機会をもたらすと考えられます。例えば、リスク回避的な傾向や失敗への恐怖に対抗するために、実験的な取り組みをしても大丈夫な環境やイノベーションを認可する環境を整備したり、維持したりすることができます。システム、組織、あるいは個人の各レベルにおいて、イノベーションを起こすためのインセンティブや刺激を生み出すことは、関係者の取り組みへの道を切り開くだけでなく、革新的なアプローチを推進する関係者や公的なチームに報いるためにも重要なことです。

単にイノベーションのために許可や目的を創り出すことを越えていくことに対する需要を支援しましょう。個人や組織は、市民を中心とした革新的なパブリック・ガバナンス（公共統治）を支援するために必要な時間、能力、スキルを与えられなければなりません。

## 原則 2

# すべての関係者にイノベーションを奨励し、能力向上を促す



次の質問を利用して、あなたの現在のイノベーション能力を評価してみてください。ギャップが見つかれば、このプレイブックが現状改善のために取るべき適切な行動を提示します。

イノベティブな取り組みに対して、関係者の関与は強化されているか？

この領域を改善する

イノベティブな取り組みを評価、支援、奨励するようマネジメント・プロセスは設計されているか？

この領域を改善する

日常の業務の中で、関係者がイノベティブなアプローチを取ることが認められており、そのためのインセンティブも与えられているか？

この領域を改善する

イノベーションのための相互扶助的な文化を生み出すための施策は採用されているか？

この領域を改善する

関係者のスキルと創造的な活動に対する自信が、絶えず育まれるようにデザインされているか？

この領域を改善する

イノベーションとイノベーターに対する、ポジティブな認識とインセンティブはあるか？

この領域を改善する



他の課題を選ぶ

# 関係者の参画を強化する方法

革新的なイニシアティブへの関係者の参画は強化されてきましたか？

次のことを試したことはありますか？

- 課題の定義、プロセスの開発、革新的なイニシアチブの成果の評価において、関係者の参加と責任を尊重すること。
- 関係者にイノベーションの過程の一部となることを奨励すること。つまり、関係者に、アイデアを共有し、イノベーションと変革に参加し、オーナーシップを持つことを奨励すること。
- 革新的なイニシアティブにおける関係者の参画と協力を支援するガイドライン、方法論、手法の採用を推進すること。
- 革新的なイニシアティブへの関与について、すでに献身的な「イノベーター」だけでなく、すべての関係者のニーズや懸念を調査し、対処すること。
- 現在革新的な取り組みに参加している関係者や管理職と、新たにイノベーションに参加するもしくは興味を持っている関係者や管理職との交流を促進すること。



ツールキット「[Liberating Structures](#)」は、従来の組織設計や戦略設計を補完することを目的としています。これらのツールは、包括的な共同作業の場で使用されるように設計されています。



オランダの[中央政府イノベーション・コミュニティ \(RIC\)](#)は、政府内でのイノベーションの活用に関する知識とベストプラクティスを共有するために活動している。このコミュニティには、もともと2つの省庁が参加していましたが、現在は12の省庁が参加するコミュニティへ成長しました。このコミュニティでは、イノベーションに関する情報共有とイノベーションへの参画を促進するため、イノベーションに関する知識を供給するとともに、プラットフォームを提供しています。



課題を特定する質問に戻る

# イノベーションを支援する文化を刺激 する方法

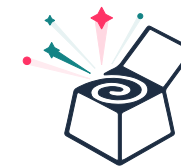
イノベーションを支援する文化を創造するための施策が採用されていますか？

次のことを試したことはありますか？

- パブリック・セクターのシステム、組織、チーム全体にわたって、戦略的かつ実践的なレベルで文化的変革を積極的かつ明確に優先すること。
- 関係者が革新的なアプローチを開発・実施することを容認するだけでなく、積極的に奨励するパブリック・セクターの文化を推進する。つまり、公的サービスの基礎的な価値としてイノベーションを積極的に指示すること。
- 再現を支援し、優れた事例を再利用し、過ちを繰り返さないための方法として、良いイノベーションの経験や悪いイノベーションの経験からも学んだ教訓の共有を維持・奨励すること。
- イノベーションに対する熱狂的なファン、インフルエンサーまたは実践者としての役割を担う関係者を認め、尊重すること。
- 関係者のリスクテイクとオープンなマインドセットの必要性を容認するとともに、オープンに議論すること。
- 計画通りに進まない取り組みから学ぶことの重要性を強調する。つまり、そういった事例を単に失敗とみなすのではなく、学んだ教訓を定着させ、共有すること。
- 革新的なイニシアチブの開発、その道のり、困難さ、成果に関するモデルやツールを流通させるとともに、経験や資源を交換するため、公的組織間の相互支援を奨励すること。
- 公的機関の管理職や職員の経験を大切にする組織文化を促進すること。



課題を特定する質問に戻る



TOOLKIT

[カルチャー・マップ](#)は、組織が組織文化を評価し、マッピングし、変革するために使用できるツールです。このツールは、イノベーション文化を促進するため、成果、行動、活用できる資源、障害をめぐる会話を導くためのグループ活動として設計されています。



CASE STUDY

国連児童基金（ユニセフ）は、チームが成功体験を共有するだけでなく、失敗や疑問も受け入れる「[失敗の金曜日](#)」を導入しました。知識の共有や学習だけでなく、こうしたシンプルな活動は「リスクを取ることを制度化」し、関係者の革新的なスキルや態度を奨励するのに役立っている。オランダでは、[Institute for Brilliant Failures \(lvBM\)](#) が、失敗から学び、リスクテイク活動を受け入れ、その経験を他の関係者に紹介することの重要性を強調しています。

# イノベティブなアプローチを経営に組み込む方法

マネジメント・プロセスは、イノベティブな取り組みを評価し、支援し、奨励していますか？

次のことを試したことはありますか？

- 管理レベル、すなわち計画、予算、人事において、イノベーションを支援するプロセスと方法論を開発すること。
- 目標の定義や活動の評価・査定を含め、関係者や管理職の革新的活動を保護し、育成し、報いる。
- 管理手段やプロセスが、革新的なアプローチの恩恵を邪魔したり、妨げたり、無視したりしないようにすること。組織における行政上のボトルネックやお役所仕事を明らかにし、変革を促すこと。
- 行政プロセスや管理方法において、アジャイルで、分散型で、柔軟な取り決めを推進するなど、公的部門における代替的な模索や働き方を可能にすること。
- イノベーション・プロジェクトが、実験的・共同的アプローチを支援する行政プロセスや管理モデルを活用できるようにするとともに、その発展を阻害したり矛盾を生じさせたりする可能性のある中央集権的、トップダウン的、既成のプロセスを避けること。
- 関係者が革新的なアプローチを設計し、実施するためのスキル、知識、能力を開発するための専門能力開発の機会を確保すること。



[Board of Innovation](#) は、最先端のイノベーション・マネジメント理論を、実践的で使いやすく、実用的なイノベーション・ツールに変換することによって、Innovation Tools を開発しました。



カナダ政府の [Experimentation Direction](#) では、上級管理職（副責任者）が資金の一定割合を実験に充てることを推奨しています。この取り組みを通じて、組織的な期待が生まれ、報告要件と結びつくことで、新しいアプローチを開発するための継続的な実験と革新の文化が育まれます。



課題を特定する質問に戻る

# 関係者のスキルと創造性に対する自信を絶えず開発する方法

関係者のスキルと創造性への確信は継続的に高まっていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 公的機関や職場で才能を採用、維持、促進させながら、革新的なスキルを評価する。
- 関係者が情報を入手し、新しいアプローチの実験、イノベーションやテストに必要な知識、スキル、トレーニングに实际的に従事する機会を確保する。
- イノベーションに火をつけて持続させるために必要なスキルを考慮したトレーニングカリキュラムと教育的アプローチを設計する。



[イノベーションラーニングのプレイブック](#)は、イノベーションのスキル、方法、ツールを広めたり、イノベーション能力を構築したりしたいイノベーションの実践者をサポートします。

## OPSI CASE STUDY

パブリック・セクターのイノベーションを大規模に解き放つためには、関係者のスキルと態度を涵養し、構築する必要があります。OPSIは[イノベーションスキルモデル](#)を開発し、パブリック・セクターのイノベーションのための6つのコアスキル(反復、データリテラシー、ユーザー中心主義、好奇心、ストーリーテリング、行動)を強調しています。今日の公共政策の課題に対応するために適応されたこのモデルは、状況の認識を深め、パブリック・セクターの能力レベルを高めるために活用できます。



課題を特定する質問に戻る

# パブリック・セクターの職場における イノベティブなアプローチを改善する 方法

関係者は、日常の職場活動でイノベティブなアプローチの採用を許可されており、それに取り組むインセンティブがありますか？

次のことを試したことはありますか？

- 革新的なアプローチ、方法、ツールが、例外ではなく、通常の職場のダイナミクスとプロセスの一部として組み込まれていることを確認します。
- 革新的なイニシアチブが、実験、実装、学習を可能にするのに十分なリソースと柔軟性を備えていることを確認します。
- 既存概念にとらわれないイニシアチブは、構想されるだけでなく、実装され、結果を生み出すための時間が必要であることを認識します。
- 革新的なイニシアチブを追求するためのガイダンスとマニフェストとともに、様々な方法とツールへの可視性とアクセスを提供します。
- 指揮と集中管理を超えた職場でチームの自律性、個人の責任、および分散リーダーシップを維持するための革新的な方法を模索し、促進します。
- 他の組織のコンテキストで再現および適応するのに適した、職場の配置と文化に革新的なアプローチを採用しているケースを特定します。
- パブリック・セクターのマネージャーや職員の人生経験を気かけ、純粋な専門知識や成果を超えた個人的および集合的な経験と考え方を大切にする組織文化を促進します。

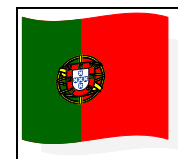


課題を特定する質問に戻る



TOOLKIT

[ハイパーアイランドツールボックス](#)は、創造的なコラボレーションとチームや組織の可能性を実現するための方法とアクティビティのコレクションです。



CASE STUDY

ポルトガル政府の「[異議申立権](#)」により、行政のギャップや問題を特定した職員やマネージャーは、革新的な解決策を開発するための実験プロジェクトの確立を促進することができます。「異議申立権」のメカニズムは、プロジェクトの期間中、この目的のために特定の法的手段を使用して既存の法制度を一時的に停止することです。このオプションにより、関係者は、直面する手続き、サービス、およびポリシーの障壁を解決するための革新的なアプローチを行動及び開発するスペースを確保できます。

# イノベーション/イノベーターへの ポジティブな認知とインセンティブ を向上させる方法

イノベーターとイノベーションに対するポジティブな認知とインセンティブはありますか？

次のことを試したことはありますか？

- イノベティブな取り組みやイノベーターによってプラスの影響が生まれ、イノベーションを推進できると認識している。
- 革新的な態度、慣行、スキルが、個人および組織レベルにおいて評価とパフォーマンスの枠組みで考慮されるようにします。
- 革新的なソリューションとイノベーターに可視性を提供して、そのような介入を正当化し、普及させ、潜在的に拡大するのに役立ちます。
- 公共サービス機能の側面としての革新的なイニシアチブの採用と参加を認識し、政府職員の重要な価値、信条、スキルにイノベーションを統合します。



公共機関のイノベーションに関して関係者やチームに報酬と表彰を提供するために、「シリアスゲーム」などの[ゲーミフィケーション](#)の採用を模索します。

## OPSI CASE STUDY

イノベーションを称える一般的な方法である賞は、革新的なチームやプロジェクトにふさわしい認知を与えることができます。これらは事例を表面化させ、他の職員を鼓舞するのに最適です。しかし、賞だけでは十分ではありません。OPSI は、既存のイニシアチブの概要を説明し、[パブリック・セクターのイノベーションに対する賞](#)を巡る誇大宣伝について議論し、機会と脆弱性の両方を指摘しました。



課題を特定する質問に戻る



## 原則 3

# 新たな協力関係を築き、 多様な視点を取り入れる

第3の原則を取り入れるうえで、重要となる5つの側面：

変化の可能性を示すわずかな兆候に気づき、イノベーションのための新たなニーズや機会を特定するために、それまでになかった新しい意見にも耳を傾ける

革新的なアプローチを必要とする国境を越えた課題について、他の国々と提携する機会を模索する。

パブリック・セクターの組織が提携し、協力し、問題に対する新しいアプローチや解決策を共同で作成できるように、さまざまな関係者（公的、私的、非営利、個人）を結び付ける。

エンゲージメントの範囲と共創の実践を強化し、様々な形式を使用して、イノベーションの取組みが生き残った経験と関連する専門知識によって確実に通知されるようにする。

パートナーシップを構築することで、組織内外やイノベーションシステムに存在する既存のネットワークを結びつけ、イノベーションの能力を高める。

## 原則 3

# 新しい協力関係を築き、 多様な視点を取り入れる

### なぜ原則 3 が重要なのか？

政府がより大きなイノベーションエコシステムから隔離され、複雑な課題に単独で対処しようとする、イノベーションを通じてより良い公共の成果を達成することが著しく困難になる可能性があります。3番目の原則は、公的管理に多様なパートナーシップと声を関与させることの重要性を強調しています。

イノベーションが公共の価値をもたらすためには、市民、企業、その他のユーザーのニーズと期待を中心に据える必要があります。このユーザー中心のアウトサイド・インの視点を採用することは、優先順位を定義し、プロセスを設計し、公共イノベーションの影響を評価する際に重要です。こうした公共的価値の重視は、革新的な実践に影響を与える政治的優先事項、リーダーシップ、及び戦略的方向性の理解によって補完されるべきです。国境を越えた課題については、各国間で共通のイニシアチブに関与させ、構築するための新しい方法を模索することを含め、国境を越えたパートナーシップとコラボレーションが重要です。

パブリック・セクターの境界を越え、市民社会、起業家のコミュニティ、科学システム、及びその他の領域からの関連する利害関係者を包含するコラボレーションは、共創と持続可能なイノベーションを促進する多くの形式を想定できます。透明性と説明責任、具体的な結果の提示、イニシアチブの迅速なフォローアップは、持続可能性を生み出し、パートナー間の信頼を築くために重要です。

過小評価されがちな新たな声や視点に特別な注意を払い、これらのコミュニティからのシグナルをポリシーやサービスの設計で考慮できるようにする必要があります。そのことを念頭に置いて、行政は、政策とサービスの両方の設計、開発、および使用を改善する方法として、これらの視点に関与することへの障壁を明確に下げる必要があります。

## 原則 3

# 新しい協力関係を築き、 多様な視点を取り入れる



次の質問を利用して、あなたの現在のイノベーション能力を評価してみてください。ギャップが見つければ、このプレイブックが現状改善のために取るべき適切な行動を提示します。

革新的な取り組みに利害関係者は参画していますか？

この領域を改善する

政府外の関係者との透明性のあるパートナーシップが導入されており、それが後押しされていますか？

この領域を改善する

多岐にわたる視点と様々な知識領域は考慮されていますか？

この領域を改善する

パートナー間で共通の理解が構築・涵養されていますか？

この領域を改善する

イノベーション・エコシステムに対する支援・協議・参画は行われていますか？

この領域を改善する

多岐にわたる新しい意見は反映されていますか？

この領域を改善する

革新的な取り組みは、ユーザーに対してだけでなく、ユーザーとともに進められていますか？

この領域を改善する

< 他の課題を選ぶ

# 利害関係者の参画を強化する 方法

革新的な取り組みに利害関係者は参画していますか？

次のことを試したことはありますか？

- 政府部門および / またはセクターや社会全体の関連する利害関係者がイノベーションのプロセスに参与していることを確認します。
- 問題に関する視点の多様性を理解し、革新的なイニシアチブに係る関与がすべての参加者にアクセスできるようにするよう努めます。
- 具体的な目標を中心に、利害関係者が関与するネットワーク、パートナーシップ、コミュニティに注意を払い、参加し、サポートして、意見やアイデアを収集して共有し、新しいアプローチの価値を理解します。
- 利害関係者間のコラボレーションがオープンであり（情報共有の観点からも含む）、明確な目的を持ち、結果を生み出すために収束し、進捗状況をフォローアップできることを確認します。
- 利害関係者の参加方法と手法を紹介してアクセスを提供し、様々な組織のコンテキストで、既存の目的に応じて、エンゲージメントを適応及び採用する方法に関する選択肢の範囲を拡大します。



[パートナーシップ分析ツール](#)は、組織がコラボレーションの目的の範囲をより明確に理解し、既存のパートナーシップを反映し、新しいパートナーシップを強化する方法に焦点を当てるのに役立つように設計されています。



スロベニア政府は、多様な利害関係者の視点が公共サービスと政策の設計に組み込まれるようにするために、[ポリシージャム](#)を開発しました。[ポリシージャム](#)は、特定の問題に利害関係者を関与させるための包括的なアプローチを備えたインタラクティブなワークショップを使用して、より良いポリシーとソリューションを開発するための複数の利害関係者プラットフォームを確立します。



課題を特定する質問に戻る

# 透明性の高いパートナーシップ 強化法

透明性の高いパートナーシップが導入され後押しされていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 調達、入札、エコシステム開発、民間セクターや政府外のパートナーを巻き込んで社会の課題に取り組むパートナーシップ構築のための透明で信頼性の高いアプローチの探求と採用を支援する。
- 関係性における公開性、誠実性、透明性、説明責任の必要性を明確に取り上げたガイドラインを採用する。
- 利益相反に関する認識を高め、このテーマに取り組むための公開討論を確実に行う。
- パートナーシップにおける規制と支援を設計・開発しつつ、その中で現れたシグナル、期待感、提案が認められ、透明でオープンな方法で議論されるようにする。
- 政府外のパートナーとの関係を扱う枠組み、ガイドライン、チェックリストを開発・採用し、パブリック・セクターのマネージャーや関係者にパートナーシップを構築・維持するための明確性、信頼性、機会を提供する。



[P.ACT \(パートナーシップ共同デザインツールキット\)](#) は、バリューチェーン・パートナーシップや、既存のバリューチェーンの統合や新たなバリューチェーンの創造を目指す組織とのパートナーシップを開始する起業家、イントラプレナー、ブローカー、ファシリテーター、アクセラレーターを対象としている。



[アクセラレート・エストニア](#) は、スタートアップと公的機関のコラボレーションを通じて複雑な問題の解決策を見出すためのパイロットプロジェクトである。起業家とパブリック・セクターのマネージャーを結びつけることで、これらのパイロットプロジェクトは、抜本的な解決策をテストし、社会の課題を解決するための学びを集めるために利用することができる。



課題を特定する質問に戻る

# 多岐にわたる視点や様々な知識領域に対する考慮を促進する方法

多岐にわたる視点や様々な知識領域が考慮されていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 市民のニーズと期待を理解するために、イノベーションプロジェクトに関連するさまざまな背景を持つ市民の声を積極的に聞き、市民中心主義と市民からのフィードバックのループを高いレベルで推進すること。
- 複数のアクターを巻き込み、彼らの公共におけるイノベーション視点を認知するために、オープンで共創的なイベント、プロセス、フォーラムを支援し、貢献すること。
- 様々なレベルの関係者の専門知識と視点を認め、彼らの知識とコミットメントをイノベーション開発に統合すること。
- イノベティブイニシアチブ開発において、様々な領域の専門家、専門家、科学者の視点やインプットを訴求し、統合すること。
- イノベティブイニシアチブやプロジェクトには、適切でバランスの取れた専門知識や視点が集まるようにすること。理想では、最初から行政や知識領域の多様性を埋め込むことが望ましい。
- 青少年を含め、世代を超えた関わりを持ち、世代間の影響を調査し、将来への見解や影響が考慮されるようにすること。



課題を特定する質問に戻る



「[SISCODE Toolbox for Co-creation Journeys](#)」は、製品サービス、政策、システムのアイデア出し、実施、評価に複数のアクターやステークホルダーを参加させる共創プロセスを改善する。



CASE STUDY

「[USE-IT!](#)」は、イギリスのウェスト・バーミンガムとスメジックにおける都市貧困に対処するための地域全体のアプローチである。コミュニティパートナーの意見を積極的に取り入れ、パブリック・セクター、民間セクター、市民社会の架け橋となることで、地域の資産を掘り起こし、変化を生み出している。

# 共通理解の構築を 促進する方法

パートナー間で共通の理解が築かれ、育まれていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 適切なツールやプラットフォームを活用し、課題や重要な目標、イノベーションの開発・実施に関するステークホルダー間の共通理解を構築する場を開発し、維持する。
- プロジェクトやイニシアチブの最中に、あらかじめ決められた目標に一方的に縛られることを避けつつ、ステークホルダー間の期待や望みをすりあわせる場を提供し、進行中のコラボレーションを支援する。
- イノベーションの設計、実施、評価において、情報を共有し、透明性と説明責任を確保し、ステークホルダー間の協力を可能にする。



[コレクティブ・インテリジェンス・デザイン・プレイブック](#)は、多様な人々とのコラボレーションを組織化するための活動を紹介し、ユーザーがデータとテクノロジーを活用して目標を達成することを支援する。



[Etorkizuna Eraikiz \(もしくは Building the Future\)](#) は、スペインのギプスコア地方政府による不平等削減プロジェクトである。先見的イノベーション・ガバナンス・アプローチを通じて、この戦略は、問題を共通に定義し、解決策を開発するためのネットワークやパートナーシップを含む協調的ガバナンス・モデルの構築を目指している。



課題を特定する質問に戻る

# イノベーション・エコシステムとの協働を 促進する方法

イノベーション・エコシステムに対する支援・協議・参画は行われていますか？

次のことを試したことはありますか？

- イノベーション・エコシステムのステークホルダー（市民社会、起業家コミュニティ、科学コミュニティなど）に参画し、必要に応じてチャンネルやプラットフォームを構築し、知見を共有し、社会的課題について議論する。
- 具体的なコミットメントを定義し、公共政策やサービスの改善のための共通の取り組みを追求するために、イノベーション・エコシステムのパートナーを集めるイニシアティブを支援・促進する。
- イノベーション・エコシステムから発信されるニーズ、期待、主張（取り除くべき障害、探求の機会、イノベーション育成における政府の役割を含む）に対して、ツールを使用し、シグナルやメッセージを受け取るチャンネルを開くことにより、感度と対応力を拡大する。
- イノベーション・エコシステム・パートナーの願望、貢献、コミットメントに基づいて、社会の壮大な課題に取り組むミッションの定義と実行を可能にする。
- パートナー間の信頼関係を継続的に強化し、協力関係を可視化し、適切な情報の流れを確保し、関係するすべてのパートナーへのフォローアップを確かにする。



課題を特定する質問に戻る



TOOLKIT

[Platform Design Toolkit](#) は、従来の製品やサービスのデザインアプローチではなく、エコシステムをベースとした変革的なプラットフォームモデルの構築を支援することを目的としている。



CASE STUDY

"Korean Public Procurement Service" は、これまで調達システムに参加するための要件を満たすのに苦労してきた新興企業やベンチャー企業が、公的機関に自社製品を売り込むためのプラットフォームを利用できるようにするため、[ベンチャー・ナラ \(Venture Nara\)](#) を設計した。これにより、調達市場への進出を促進し、課題や調達ニーズへの対応への貢献を示すことができる。



# 多岐にわたる新しい意見を反映する方法

多岐にわたる新しい意見は反映されていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 政策やサービスの設計・実施において、多様な声や創発的な声が考慮されるよう、具体的な施策や明示的なメッセージを採用する。
- 実施しているパブリック・セクターのイノベーション・イニシアティブの多様性、包摂性、アクセシビリティを向上させるツール、フレームワーク、実践に注意を払う。
- 政策やサービスをめぐってステークホルダーが推進するボトムアップのプロセスを認識し、これらを多様な視点と関わり、イノベーション・プロセスに関する学びを収集する機会と捉える。
- 硬直的な取り決め、過度に形式化された要件、階層的で中央集権的な意思決定プロセスの排他的な採用に対抗する方法を模索する。
- 多様な立場に配慮し、起こりうる疑念やバイアスに共感を示し、あるイノベーションがもたらしうる対照的な結果を認識する方法、ツール、テクニックを採用する。



イニシアチブを包括的にデザインするためには、能力、言語、所得、文化、性別、年齢、その他の特性など、人間の多様性の全範囲に注意を払う必要がある。[インクルーシブ・デザイン・カード](#)はそのための基本的なツールである。また、[APS のエンゲージメントと参加のためのフレームワーク](#)を使って、これらのプロセスに火をつけ、推進することもできる。



メキシコシティは、[クラウドソーシングを通じて憲法を共同開発](#)した。この民主的な試みは、市民を巻き込み、信頼を築き、憲法策定プロセス全体を通じて多様な視点を取り入れた。この運動の結果、進歩的な社会政策と人権を中心に据えた先進的な憲法が誕生した。



課題を特定する質問に戻る

# 受益者としてのユーザーだけでなく、パートナーとしてユーザーと協働する方法

革新的な取組みは、受益者としてのユーザーだけでなく、パートナーとしてのユーザーと一緒に進められていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 政策やサービスに関連するイノベーションの優先事項について、ユーザーに対してニーズや期待を共有する機会を与え、ユーザーを中心とした変革プロセスを確保する。
- 政策やサービスの設計・実施プロセス全体を通じて、関係者を含む市民やその他のユーザーを関与させ、タイムリーなフィードバックを提供する。
- 利用者を確実に、包括的に参加させ、意思決定と結果について情報を提供し続けるために、代替的な参加形式を支援し、採用する。
- 利用者の貢献と参加を、単なる証拠集めや議論ではなく、意思決定の形成に活用する。
- 実験やテスト試験、パイロットなど、イノベーションのプロセスに関与するユーザーやステークホルダーへの貢献を認め、フィードバックを提供する。
- 公共機関が採用するユーザー参画のための統合された事例、ツール、標準化されたガイドラインを共有する。



課題を特定する質問に戻る



IDED Design Kit の「[イノベーションを起こすための3ステップ・ツールキット \(Field Guide to Human-Centered Design\)](#)」は、人間中心設計プロセスのさまざまな段階をナビゲートするのに役立つダウンロード可能なリソースとオンラインガイドツールである。



## CASE STUDY

コロンビアの国家計画局は、サービスや規則、手続きをよりシンプルにわかりやすく市民に伝えるため、平易な言語 (Lenguaje Claro) プログラムを開発した。このプログラムでは、公共情報ソリューションのコミュニケーションを改善し、社会の課題を解決するための学びを集めるために、関係者と市民を結びつける手法を採用した。

\* 編注：原著の URL はリンク切れ。関連レポートに「[The Importance of Clarity](#)」がある。

## 原則 4

# 探索・反復・テストを支援して 可能性を追求する

第4の原則を取り入れるうえで、重要となる4つの側面：

明確で既知の優先事項や問題についてのイノベーションを支援し、最終的な結果がどうなるか不明確な探索的イノベーションを認める。

パブリック・セクター全体のレベルでも、個々の省庁や組織のレベルでも、ポートフォリオ全体にわたる調査、反復、テストを確実に行う。

探索から得られる学習を認識し捉え、実験やイノベーションは単に問題を修正するだけでなく、学びのプロセスでもあると認知する。

コアシステム（デジタル技術の活用、予算編成、リスク管理、報告など）における実験の有効性がもたらすベネフィットを認識し、どのようにベネフィットを得られるかを探索する。

## 原則 4

# 探索・反復・テストを支援して 可能性を追求する

### なぜ原則 4 が重要なのか？

エビデンスに基づく意思決定プロセスでは、政府は、私たちの社会を特徴づける複雑性と変化に留意して意思決定を行い、それに基づいて行動すべきであることを認めるべきである。即応性のある行政は、特に既成の解決策が限られていたり、利用できなかつたりする場合や、未知のリスク、新たな課題、将来についての不確実性に直面する場合に、その知識を利用して、そのプロセスやサービスの絶え間ない改善を確保するものである。そのため、第 4 の原則は、政府が探求、反復、テストを支援する必要性を強調している。

実験は、政府が市民のニーズを先取りして対応し、現在および将来の社会的需要に対する公的対応を改善する上で、大きな役割を果たす。実験を活用することで、政府は新しいソリューションの可能性について、現実の状況でスケーリングする前に証拠を得ることができる。

しかし、実験が公的組織に組み込まれ、効果的に実践されるためには、実験にインセンティブを与える寛容な環境と、新しく複雑な問題に対処するための好ましい規制や政策の枠組みが整備される必要がある。さらに政府は、市民、市民社会、その他の関連するエコシステム・パートナーを含む多様な視点を取り入れた実験を明確に推進し、オープンで協力的かつ持続可能なソリューションが構築・採用されるようにすべきである。

## 原則 4

# 探索・反復・テストを支援して 可能性を追求する



次の質問を利用して、あなたの現在のイノベーション能力を評価してみてください。ギャップが見つければ、このプレイブックが現状改善のために取るべき適切な行動を提示します。

実験的な環境やテストが可能な場所が、イノベーションの促進に活用されていますか？

この領域を  
改善する

安全な場を、実験から得た教訓のテスト・学習・共有のために、活用していますか？

この領域を  
改善する

革新的な取り組みで実験、テスト、反復が行われていますか？

この領域を  
改善する

公共サービスは未来志向の手法を取り入れていますか？

この領域を  
改善する



他の課題を選ぶ

# 実験的な環境やテストが可能な場所を確保する方法

実験的な環境やテストが可能な場所が、イノベーションの促進に活用されていますか？

次のことを試したことはありますか？

- より安全な試行環境を可能とする、実験的な環境やテストが可能な場所（サンドボックスとテストベッド）を確保する取組を導入すること。
- 環境やコストの制約の下で潜在的な利得を模索したり、公共サービス・公共政策の設計や執行の在り方をアップデートしたり、革新的な解決策の開発・実行のリスクを低減したりする観点から、サンドボックスやテストベッドの利益を強調すること。
- 既存の方策が実験を断念させたり阻害したりするような場合には、実験目的に特化した革新的な調達方法や予算を採用するなど、形式主義を断ち切る代替策を講じる
- 革新的なアプローチをテストするためにサンドボックスやテストベッドを採用し、肯定的な結果を利用して採用の根拠を示したり、得られた教訓を活かして次の試行を改善したりすること。



[サービス・サンドボックス](#)は、個々人が具体的かつ双方向的な方法でデジタルサービスを探求できる、視覚的で遊び心のある共創ツールです。このツールにより、サンドボックスを使って、既存のサービスのテストや新たなサービスの創出を行うことが可能です。



[欧州委員会の相互運用性テストベッド](#)は、市民や企業、行政に提供されたデジタルサービスをテストするためのスペースを提供しています。このテストベッドにより、サービスに相互運用性があることが保証されれば、国境を超えるような、開かれた共有可能な適応性のある実験ツールを通じて、情報フローにおける標準形の推進が加速されます。このテストベッドは、OECD、OPSI、モハメド・ビン・ラシッド政府イノベーションセンター（MBRCGI）が開発した「[国境を越えた政府イノベーションの実現](#)」の報告書でも取り上げられています。



課題を特定する質問に戻る

# 実験のための安全な場を確保する方法

安全な場を、実験から得た教訓のテスト・学習・共有のために、活用していますか？

次のことを試したことはありますか？

- 実験が計画通りに進まない場合でも、リスクを取り、実験から学ぶための安全なスペースとして機能するような、イノベーションのラボ、ユニット、チームやプログラムを創り、支援すること。
- 公共組織や関係者の間で安全なスペースの利用を可視化し、奨励すること。
- イノベーションのラボ、ユニット、チームを活用して、パブリックセクターの興味を喚起し、管理された範囲で実験を行い、リスクを取り、革新的な解決策を講じるためのアジャイルかつ具体的な方法を継続的に推進すること。
- イノベーションのラボ、ユニット又はチームを、実験の実践方法を紹介したり、特筆すべき具体的な事例の知見を得たりするプラットフォームとして活用すること。
- 安全なスペースや実験的なプロジェクトを通じて開発・テストされた方法論や解決策を、パブリックセクターの他の状況においても学び、共有し、再現できるようにすること。



TOOLKIT

[バリデーションガイド](#)には、前提条件マッパーや実験実施カードなど、アイデアや製品を反復的な方法でテストするための実験の設計と実施のためのガイダンスやツールが含まれます。



CASE STUDY

デンマークのフリーコミュニェフォーソグは、選定した自治体を国家規制の対象外とするとともに、自治体が自由に実験し、新たな解決策をテストし、新しいアプローチを導入する機会を与えています。これについては「[デンマークのパブリックセクター・イノベーションスキャン](#)」で詳しく調べることができます。



課題を特定する質問に戻る

# 実験・テスト・反復を促進する方法

革新的な取り組みで実験、テスト、反復が行われていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 特に、既存の規制メカニズムや行政のガイドラインあるいは開発プロセスによって明確な道筋やはっきりした答えが出ない場合に、複雑で不確実な初めての状況乗り越える手段として、サンドボックスやテストベッドを活用して実験を継続的に導入すること。
- 利用者ニーズの研究やプロトタイプやパイロットの開発を行うことを含め、革新的なプロジェクトの実験の導入を優先し支援すること。
- 公共機関や関係者が実験的なアプローチを導入し、実験の調整や再現をすることができるようなツールや手法を収集し、提供すること。
- 解決策や政策、サービスを実施する前に、その意義を理解し、失敗から学び、結果を実証する手段として、テストやインプットの収集を行うこと。
- 実験から得られた教訓や結果、解決策が、改善・反復・拡張できるよう、パブリックセクターで保持・管理され、アクセス可能となるようにすること。
- 実験が、リスクを取る文化を支え、利用者中心のサービスに向けた改善を進め、イノベーションを効率化することにどう貢献しているかを実証すること。



TOOLKIT

[デザインメソッドツールキット](#)は、短期間の反復（スプリント）でデザインリサーチ・思考・実験・創出を計画し実行するための方法を説明するカードの集まりです。



CASE STUDY

[アイスランドのデジタル庁](#)は、機構や利用者とともにデジタルサービスの製作を実験・テストし、繰り返し実施しています。このプロセスでは、利用者体験を重視し、アジャイル作業フェーズと繰り返しを応用して、最善の結果に向けて取り組んでいます。



課題を特定する質問に戻る



# 未来志向を強化する方法

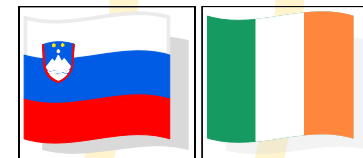
公共サービスは未来志向の手法を取り入れていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 公的機関の困難を乗り越える力や、積極性、将来性を確実とするようなアプローチを推進・導入すること。
- 先見的なイノベーション、戦略的な見通し、その他の将来志向の手法を活用して、将来に対応した行政を構築すること。
- 公的機関や関係者が、わずかな兆候を見逃さず、トレンドを特定し、将来への先見的なアプローチを導入できるよう、必要なスキルとツールを広めること。
- 関係者や管理職がイノベーションに対する責任ある持続可能なアプローチを支持することの重要性を強調すること。



リビングフューチャーズ：シナリオキットは、将来の社会について理解し、議論し、形成していくためのデザインツールです。このアプローチにまず接触することを促進するため、LabX が OPSI のインキュベータープログラムを通じて開発したアンティシパトリー・イノベーション・スターター・キットを利用することもできます。また、コロンビアの公共機能部も、関係者に対して未来思考を促進するためのツールキットを提供しています。



## CASE STUDY

アンティシパトリー・イノベーション・ガバナンス (AIG) は、政府が広範な統治機能の一部として、可能性を積極的に模索し、実験し、持続的に学ぶことを可能にしています。戦略的な見通しなどのアプローチを活用することで、AIG は政府が将来に関する情報を整理し、現在の意思決定に役立てるのを支援します。スロベニアの人材マネジメント・シナリオや、アイルランドの戦略的将来予測システムへの取組など、最近の事例をご覧ください。



課題を特定する質問に戻る

## 原則 5

# 経験からの教訓を広め、 実践法を共有する

第5の原則を取り入れるうえで、重要となる5つの側面：

イノベーションのプロセスを学んで着実に進め、イノベーションの価値を測定するために、適切な評価手法を確立する

イノベーション活動からの学びを体系的に共有する（たとえイノベーションが「期待通りの成果を出さなかった」場合でも）

市民や現場スタッフからの意見を集め、継続的な学びを支援するためのフィードバック・ループを開発し、維持する

関係者がお互いに学び合い、互いの知見を取り入れ助け合うために、ネットワークとピア・ラーニングを奨励する

## 原則 5

# 経験からの教訓を広め、 実践法を共有する

### なぜ第5の原則が重要なのか？

第5の原則は、教訓の普及と実践の共有の重要性を強調しています。知見の共有はすでに政府によって実施されていますが、イノベーションを生み出すには、単なる散発的なコミュニケーションの機会ではなく、より体系的なアプローチが必要です。知見の共有と普及は、単なる優良事例の伝達以上のものであり、当初の期待に沿わなかったり却下されたりしたイノベーションをも包含すべきです。

関係者のネットワーキングを促すことで、学びをより広範囲に、理想的にはリアルタイムで普及させることができます。ネットワークによって、知識の循環が起こるだけでなく、信頼構築のために不可欠な、水平的な関係づくりと仲間同士の対話が促進されます。こうした草の根の関係づくりによって、イノベーションを生み出すのに有利な環境が形成されやすくなるほか、波及効果が生じ、成功した解決策を拡張するためのプラットフォームが生まれるのです。

イノベーションの評価・改善にあたっては、測定、評価手法、手順の導入が役に立ちます。サービスや政策のパフォーマンスをより着実に評価できるようになるだけでなく、こうしたプロセスは利用者や関係者のフィードバックを捉えるのに適していることから、継続的な学習や、手近な解決策の持続的な改善ができるようになります。特に、これらのプロセスが特定の状況に合わせて設計されている場合には、パブリックセクターや社会に好影響を与えるための革新的な実践方法の改善やより優れた方法の考案に役立つことがあります。

## 原則 5

# 経験からの教訓を広め、 実践法を共有する



次の質問を利用して、あなたの現在のイノベーション能力を評価してみてください。ギャップが見つかれば、このプレイブックが現状改善のために取るべき適切な行動を提示します。

イノベーションに関する話や事例は共有されているか？

この領域を改善する

部署間の連携や横断的な業務に対して、支援が行われているか？

この領域を改善する

学びや失敗を記録しておくための制度・システムはあるか？

この領域を改善する

イノベーションがもたらす利益は提示されているか？

この領域を改善する

パブリック・セクターでイノベーションを生み出すためのネットワークはあるか？

この領域を改善する

イノベーションがもたらす利益は提示され、学びが共有されているか？

この領域を改善する

イノベーションの評価・測定がプロジェクト開始時から活動内容に組み込まれているか？

この領域を改善する

< 他の課題を選ぶ

# イノベーション事例の伝え方と、その内容に合わせたコミュニケーションを改善する方法

イノベーションに関する話や事例は共有されていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 利用者、受益者や利害関係者にもたらされるイノベーションの結果、価値を理解すること。
- イノベーションによってもたらされた経験、結果、価値を、市民と関係者に見える化すること。
- 革新的な取組について明確なメッセージを共有し、活動と結果について関係者と開かれたコミュニケーションをとること。
- イノベーションについて分かりやすい方法でストーリーを語り、代替的ストーリーテリング、データの視覚化、クリエイティブなコミュニケーション手法を使用すること。
- 経験知を開かれた場で議論するためのイベントや取組を企画し、成果に敬意を払い、新たな関係者にアプローチする。
- 効果的なコミュニケーションを行うため情報過多にならないよう心がけ、重要な学びや創造された価値に焦点を当てること。
- 「スターイノベーター」や名の知れたヒーローのみに焦点を当てるのではなく、イノベーションにまつわる「小さなストーリー」にも留意し、関係者の日々のイノベーションの努力をはっきりとした事例として扱い、認識すること。



[ユーザーエクスペリエンス・デザイン サービス-シーン](#)は、製品やサービスに関する視覚的なストーリーを、効率的に、協働して、繰り返し創り出すためのツールと方法を提供します。



[国連パブリックサービス・イノベーションハブ](#)は、世界中のイノベーションプロジェクトに関するストーリーを共有するオンラインのプラットフォームを提供しています。特に、このプラットフォームは、タイ、チャド、ガーナといった国々のパブリックサービスの受賞者のプロジェクトに焦点を置いています。グローバルな関係者にアイデアを共有・普及することで、このプラットフォームはイノベーションプロジェクトの可能性と潜在力を見える化しています。

< 課題を特定する質問に戻る

# 部門間の協力と横断的な業務を促進する方法

部署間の連携や横断的な業務に対して、支援が行われていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 知識、人材、リソースの共有を促進するため、部門間の協力相互信頼を支援する。
- 明確なメッセージを発信し、必要な法的・経営的取り決めを確立するなど、協働の任務、ビジョン、正当性を明確にする。
- 横断的な課題や難問に対処するために柔軟なワークグループを活用し、既存のプロジェクトやチームに対して追加的または専門的なサポートを提供する。
- そのようなイニシアティブは、友好的な会話にとどまらず、現実的な成果に向けて取り組むべきであることを念頭に置きながら、異なる部門や分野を結びつける横断的な業務やミッションを開発する。
- 持続可能性を最優先とし、アクセス条件を明確にした上で、各部門間での知識共有や資源の共有を可能にするチャンネル、プラットフォーム、規則を模索し、開発する。

そのためには、共通に定義された目的、コミットメント、仕事の配分、知識とリソースの共有が必要である。



[ミッション志向のイノベーション](#)は、社会の壮大な課題に取り組むために、異なる部門や分野を統合するような横断的な業務を支えます。OECD のミッション・アクション・ラボは、ミッション志向のイノベーションに関する知識、実践、経験を促進します。

[ミッション・アクション・ラボ](#)は、ミッション指向のイノベーションに関する知識と実践、経験を高め、各国における部門間及び学問間の協力を強化します。ミッションを立ち上げ、推進する方法については、[ミッション・プレイブック](#)をご覧ください。



## CASE STUDY

ドイツ労働社会省は、高優先度の政治プロジェクトを推進する手段として、現在人員不足に悩む同省の全部門を支援する[フレキシ・チーム](#)を創設しました。そうすることで、フレキシ・チームは人材ニーズに迅速に対応し、業務や仕事の引き継ぎをサポートし、知識の移転を支援し、柔軟で機敏な手続きに基づく未来志向の職場環境のロールモデルとしての役割を果たすことができます。



課題を特定する質問に戻る

# 組織の経験や知識を活用する方法

学びや失敗を記録しておくための制度・システムがありますか？

次のことを試したことはありますか？

- 革新的な取り組みを文書化し、将来のプロジェクトに役立てる。
- 革新的な取り組みに着手する際に、入手可能な情報や知識を活用し、同様の課題に対処した他の公共組織やチームから学ぶ。
- 利用者がアクセスしやすい形式で、経験や教訓を収集・共有するために、公共組織や関係者のためのプラットフォームやリポジトリを確立する。
- 関係者や管理職の間で、教訓を生み出し、管理し、共有する文化を促進し、大切にする。
- 会議やイベントを、組織の記憶を構築・活性化し、多くの聴衆を巻き込み、経験、情報、知識を共有する機会として活用する。



[クリエイティブ・ビューロクラシー・コンテンツ・ライブラリー](#)では、テクノロジーやデータから組織文化に至るまで、パブリック・セクターのさまざまな分野で変革を促すためのビデオ、共有事例、教訓を包括的に集めています。



南アフリカの[パブリック・セクターイノベーション・センター](#)は、パブリック・セクター賞プログラムを通じて、パブリック・セクターのイノベーション・プロジェクトに関する制度的記憶を構築しています。このプログラムでは、表彰だけでなく、選ばれたプロジェクトを複数のプラットフォーム（年次会議、ウェビナー、ワークショップ、「Ideas that Work」ジャーナル）で共有しています。多くのプロジェクトが、複製される可能性のあるものとして選ばれ、インパクト、費用対効果、意図せざる結果をよりよく理解するために調査されます。



課題を特定する質問に戻る

# イノベーションの恩恵を提示する方法

イノベーションがもたらす恩恵は提示されていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 公共組織、チーム、パブリック・セクターの職員間で成功したアプローチやソリューションの共有を推進し、イノベーションを具現化し、拡大する。
- 失敗への恐れを克服する手段として、良いイノベーションも悪いイノベーションも、その経験や成果 にまつわるオープンな議論を正当化し、推奨する。
- チーム間、組織間、セクター間の関連データ、手順、ツールの交換を推奨する。
- データ、情報、知識を公共組織間で共有するためのプラットフォームやリポジトリを開発し、容易なアクセスと継続的な更新・改善を確保する。
- 関係者とチームが経験を共有し、振り返り、学びを確立し、将来の改善の機会を明確にするための体系的な場を提供する。
- イノベーション・イニシアチブを開始した時点から、対象者に成果を示す機会を設け、明確なコミュニケーションを行うためのリソースとアプローチを確保する。



[OPSI ケーススタディプラットフォーム](#)は、世界中のパブリック・セクターのイノベーションプロジェクトを紹介しています。ケースの閲覧したり、様々な教訓を収集できたりします。データベースを拡大するために、ぜひあなたの国のケースも追加してください。

## OPSI CASE STUDY

OPSI は、世界中の[行動洞察 \(BI\) プロジェクト](#)へのアクセスを提供するインタラクティブマップを開発しました。このマップには、さまざまな BI ツールと実験的方法論を使用して公共政策の課題を解決するために適用される進行中および完了した BI プロジェクトが表示されます。



課題を特定する質問に戻る



# イノベーション・ネットワークを改善する方法

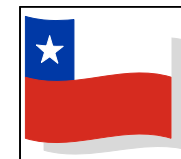
パブリック・セクターでイノベーションを生み出すためのネットワークはありますか？

次のことを試したことはありますか？

- 地域社会を巻き込み、共通のニーズや課題に関する共同努力や実践的な協力の機会を創出するためのネットワークを開発・支援する。
- ネットワークを活用し、関係者の中で信頼、変化への意欲、実験的な文化を育み、「優れた実践」だけでなく、うまくいかなかった点や今後の取り組みで強化できる点についての教訓も共有する。
- イノベーションの取り組み、スキル、知識を共有し、拡大するためにネットワークを活用する。
- ネットワークの優先事項と目標を明確かつ具体的に設定する。
- ネットワークを管理し、設立後も維持するための支援と資源を確保する。
- ネットワークがそれぞれの専門分野に閉じこもらないようにする方法、すなわち、テーマや 焦点分野を超えて協力的に提携する交差点や機会を検討する。
- ネットワークメンバー間で、活動や目標を含め、ミッションに最適な非公式性レベルを話し合う：非公式な集まりやオープンな参加から、規定されたメンバーシップや、認められた加入者だけの独占的なアクセスまで、あらゆる可能な選択肢を検討する。
- パブリック・セクターのネットワークを活用し、協働と相互接続に基づく代替的な働き方を模索し、ケースを構築する。



コレクティブ・アクション・ツールキットは、地理的に分散した人々のグループが組織化し、協力し、地域社会に影響を及ぼす問題の解決策を生み出すことを可能にする一連の活動と方法です。



## CASE STUDY

チリの Laboratorio de Gobierno が推進・管理する [Network of Innovators](#) には、関係者や管理職を含む 19,000 人以上のメンバーがいます。このネットワークは、関係者がつながり、協力し、手法やツールについて学び、複製や重複する努力を避けるために経験や解決策を共有することを可能にしています。



課題を特定する質問に戻る

# イノベーションの取り組みから得た知見を共有し、進化させる方法

イノベーションがもたらす恩恵は提示され、学びが共有されていますか？

次のことを試したことはありますか？

- イノベーションの過程の一環として、関係者や組織の間で学んだ教訓（良いことも悪いことも）の共有を保護・促進する。
- 革新的な取り組みから得られた教訓、経験、成果を、部門を越えて、および／またはパブリック・セクターのネットワークを利用して共有する。
- チーム間、組織間、部門間のデータ、手順、ツールの交換を推奨する。
- 失敗への恐れを克服する手段として、安全な空間でのオープンとディスカッションを合法化する。
- 関係者や管理職の間で教訓を共有する文化に貢献するスキルや態度を採用し、促進する。
- 利用者の意見を認識するためのフィードバック・チャンネルを開設し、公共組織が利用者の意見や洞察を認識する直接的かつ常時な接続を確保し、それらを用いて新たな課題を特定し、サービスの提供と効率を継続的に改善するために利用できるようにする。



[人権高等弁務官事務所 \(OHCHR\)](#) は、知識共有を強化するための手法やツールをわかりやすく紹介し、革新的な取り組みで学んだ教訓を広めるために活用できるよう、「共有、学習、革新！」ツールキットを作成しました。



## CASE STUDY

2018年以來、サンパウロ市は「[Copicola](#)」プログラムを利用して、全部門にわたる学識を集めています。この知識管理プラットフォームは、成功した介入策を再現し、過去の試みから学ぶために、時間とリソースを節約するために、ユーザーが既存の事例を共有し、依拠することを可能にします。



課題を特定する質問に戻る

# プロジェクト開始時からイノベーションの評価と測定を取り入れる方法

イノベーションの評価・測定は、プロジェクト開始時から活動内容に組み込まれていますか？

次のことを試したことはありますか？

- 革新的な取り組みやプロジェクトから生じる成果や影響を評価することの重要性を認識させ、イノベーションに関する確証に基づく意思決定を支援する。
- 公共組織や関係者がイノベーションを評価・測定できるように、データリテラシーとスキル開発を促進する。
- 評価・測定イニシアチブの目標と焦点を明確に定め、無差別なデータ収集よりも、関連性があり利用可能なデータの利用を優先し、可能な限り既存のデータを利用する。
- 関係者が取り組みの影響を理解させる一方で、柔軟で進化する目標と指標の必要性を含めた、実現可能の評価と測定に対する現実的な期待を定義する。
- 評価と測定の取り組み前提条件や要件が多すぎると、これらのプロセスの具体化を阻害し、限定された専門的な集団へのアクセスと理解を制限する可能性があるため、避けるべきである。
- 公共サービスのパフォーマンスと経験の量的・質的側面を含む、イノベーションの多様な影響を考慮した、評価と測定のための多様な方法を探求する。
- 評価・測定の取り組みの結果とフィードバックを、公的機関や関係者、およびそれらの取り組みにデータと時間を提供したすべてのパートナーに提供する。
- 継続的な改善の機会を特定し、それを維持するための方法として評価と測定を活用することで、意思決定や戦略的な舵取りのための強固で有用な証拠を提供し、「エラー」や「失敗」を管理・制裁するためのデータ利用から脱却する。



[イノベーション評価ツールキット](#)はイノベーションを評価するためのデータ、情報、証拠を明確にし、計画・収集し、活用するための一連のツールであり、また学びと結果の広まりを促進します。



[コペンハーゲン・マニュアル](#)は、20カ国が参加した国際的な共創活動から生まれたもので、各国がパブリック・セクターのイノベーション・データを収集・分析するのを支援するものです。これは、特定のパブリック・セクターの状況に適したイノベーションの評価、測定、評価アプローチの開発に焦点を当てたイニシアティブが世界中に広がっていることを反映しています（[チリ](#)、[チェコ共和国](#)、[デンマーク](#)、[フィンランド](#)、[オランダ](#)、[ニュージーランド](#)、[ノルウェー](#)、[ポルトガル](#)、[スペイン（アラゴン）](#)など）。

\* 編注：原著にあったオーストラリア、コロンビア、ドイツ、アイスランド、スウェーデン、スイスはリンク切れのため割愛



# 一緒にこの旅を続けましょう！

このプレイブックは、世界中の関係者や専門家から寄せられた広範な共創プロセスに基づいて設計されました。今後、パブリック・セクターのイノベーションを強化するためのこの旅に、皆様もご一緒できることを願っています。



## プレイブックを自分の文脈に適用

このプレイブックは、その名にふさわしいあらゆるプレイブックと同様、現場で活用されることを意図しています。トップ層や中間管理職を対象としたこのプレイブックは、パブリック・セクターの課題に対する具体的な行動を特定するのに役立ちます。

私たちのテンプレートを使用して、共同セッションでハンドブックを活用し、チームと直接連携することをお勧めします：[ファシリテーション・ガイド + MURAL](#)



## フィードバックの共有

このプレイブックはまた、現場での実施からのフィードバックを受け入れる実験でもあります。あなたが持っているどんなアイデアや疑問、質問も歓迎します。あなたのフィードバックは、我々の継続的な改善と学習にとって非常に貴重なものとなります。

[フィードバックフォーム](#)からあなたの経験を共有してください。



## プレイブックを翻訳

プレイブックのアクセシビリティ向上を手伝ってください！あなたの母国語に翻訳することで貢献が可能です。プレイブックやイノベーション宣言はすでに[ギリシャ語](#)、[ラトビア語](#)、[スペイン語](#)、[ポルトガル語](#)、[ブラジルポルトガル語](#)に翻訳されています。

あなたから、プレイブックを自分の言語に翻訳する計画について聞けるのを楽しみにしています。

# 謝辞

このプレイブックの共創過程では、多数の参加者が積極的に提案、情報提供、アイデアを提供してくれました。プレイブックのデザインとコンテンツ制作に深く関与した運営グループの全メンバーに特別な感謝を表します：Chris Clarke と Ciara Morris (オーストラリア), Steve Glangé (ルクセンブルグ), Elsa Belo (ポルトガル), Anca Păiușescu (ルーマニア), Begoña Lazaro と Javier Barace (スペイン)。その後、グループは Nina Genovese と Frédéric Baervoets (ベルギー), Jana Ticháčková と Petr Jirman (チェコ共和国), Isgard Peter (ドイツ), Frans van Dongen (オランダ), Judit Wefer と Jonas Gumbel (スウェーデン) の関与により拡大しました。運営グループはアドバイザーの Arja Terho (フィンランド) と Lene Krogh Jeppesen (デンマーク) による支援を受けました。

また、このプレイブックは、パブリック・ガバナンス理事会 (GOV) の Elsa Pilichowski の指導のもとに作成されました。プレイブックは、Marco Daglio (OPSI ユニット長) の監督の下、Bruno Monteiro (OPSI 政策アナリスト) のコーディネートと、ヘザー・ビュイスマン (OPSI イノベーションアナリスト)、Claire Karle (OPSI コミュニケーションオフィサー)、Alexandra Bekker (OPSI デザインエキスパート) の直接的な貢献により、パブリック・セクターイノベーション観測所 (OPSI) で作成されました。このプロセスは、OPSI チーム、notably Angela Hanson、Chiara Varazzani、Jamie Berryhill、Misha Kaur と Piret Toñurist. の貢献と修正からも恩恵を受けました。

パブリック・セクターのイノベーション観測所 (OPSI) は、OECD の公共ガバナンス局内のオープンで革新的な政府部門の一部です。私たちは OECD 加盟国の政府が、相互の学びや新しいガバナンスのアプローチを探求することを通じて、イノベーションにより計画的で、体系的、一貫したアプローチを採用するのを支援しています。

OECD OPSI は、予測型イノベーション統治、体系的なイノベーション能力、行動洞察、イノベーションポートフォリオ管理、国境を越えたイノベーションといった分野で政府をサポートする取り組みを行ってきました。

この文書および含まれる地図は、いかなる領土の地位や主権、国際的な境界線や境界の画定、あるいは任意の領土、都市、地域の名前についても、権利を毀損するものではありません。

この資料は、CC-BY-SA 3.0 IGO (クリエイティブ・コモンズ・ライセンス 表示 - 継承 3.0 IGO) に基づき提供されています。画像はクレジットが表示された著作権が適用されます。

# 翻訳クレジット

## [監訳者]

### 柏野 尊徳 (かしの・たかのり)

ケンブリッジ大学修士取得。アイリーニ・マネジメント・スクール設立後、ソーシャル・インパクト・センターを通じ南スーダン・ナルス地域の持続可能な農業プロジェクトを開始。孤児 41 名を含む現地 637 名の食糧問題解決と教育機会向上を支援。エンジェル投資家、『スタンフォード式超ノート術』著者。 [X@takanorikashino](#)

## [翻訳者 (五十音順)]

### 加賀谷 洋輔 (かがや・ようすけ) : pp.45-52 担当

富士通株式会社でのシステムエンジニア業務を経て、2018 年より国土交通省にて公共交通政策、自転車政策に従事。現在、シカゴ大学公共政策大学院に在学。

### 影山 大輔 (かげやま・だいすけ) : pp.21-28 担当

1993 年、静岡県富士市に生まれる。2015 年に国土交通省へ入省、被災地での緊急的な防災事業の迅速な実施のための政策など、激甚化・高頻度化する自然災害に立ち向かうための 21 の防災政策の立案・実現を主導。その後、外務省国際協力局を経て、シカゴ大学ハリス公共政策大学院へ留学。現在、国立研究開発法人土木研究所土砂管理研究グループ火山・土石流チーム所属。

### 佐藤 滉介 (さとう・こうすけ) : pp.13-20 担当

2015 年より経済産業省にてエネルギー・環境政策・物流政策等に従事。現在、シカゴ大学公共政策大学院に在学中。

### 中島 龍一 (なかじま・りゅういち) : pp.53-60 担当

復旦大学学士取得後、環境設備系会社に就職。現在、シカゴ大学公共政策大学院に在学中。

### 橋本 怜弥 (はしもと・りょうや) : pp.36-45 担当

京都大学農学博士号取得。シカゴ大学にてコンピュータサイエンスを学ぶ。2016 年より農林水産省にてドローンやゲノム編集技術等の先端技術に係る政策に従事。

### 矢野 智史 (やの・ともふみ) : pp.29-36 担当

シカゴ大学修士取得。日本のポリシーメーカーとして、国際金融政策や債務管理政策に従事。

## [編集・発行]

### アイリーニ・ソーシャル・インパクト・センター

アイリーニ・マネジメント・スクールの附属機関。複雑で困難な社会課題を解決するために、研究 / 教育 / 実践を通じた個人や組織の潜在能力向上を目標とする。持続可能な社会実現をビジョンに、ソーシャル・インパクト創出を支援する知識やツールを提供。基金運営による収益を通じ、国内外の非営利活動支援のための寄附や給付型の奨学金拠出も行う。

---

## イノベーション・プレイブック

- パブリック・セクターでイノベーションを実現する 3 つのステップ -

2023 年 9 月 18 日 ver1.00 発行

著 者 — [OECD OPSI](#)

監 訳 者 — 柏野 尊徳

訳 者 — 加賀谷 洋輔、影山 大輔、佐藤 滉介、中島 龍一、橋本 怜弥、矢野 智史

編集・発行 — [アイリーニ・ソーシャル・インパクト・センター](#)

本教材はクリエイティブ・コモンズ 表示 - 継承 3.0 IGO ライセンス ([CC-BY-SA 3.0 IGO](#)) で提供されており、[OECD OPSI Innovation Playbook](#) に基づき作成されました。