

パブリックサービス・トランスフォーメーション  
(DXを包摂するPX)  
組織中心主義から市民中心主義への  
パラダイムシフト

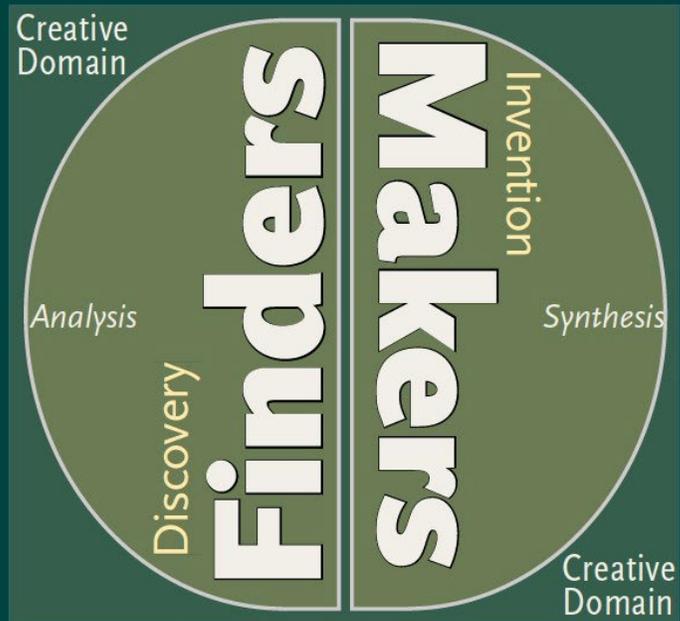
2024年5月  
奥村裕一  
(一社) OGN

### Discovery

▷ Oriented toward  
*Analysis*

### Invention

▷ Oriented toward  
*Synthesis*



# クリエイティブな 人々

- 彼らは2つの異なる方法  
で仕事をする
- 発見と発明
- 分析と合成

科学とデザインは対極

科学とデータは親戚  
デジタルと科学も親戚

データとデザインも対極  
デジタルとデザインも対極

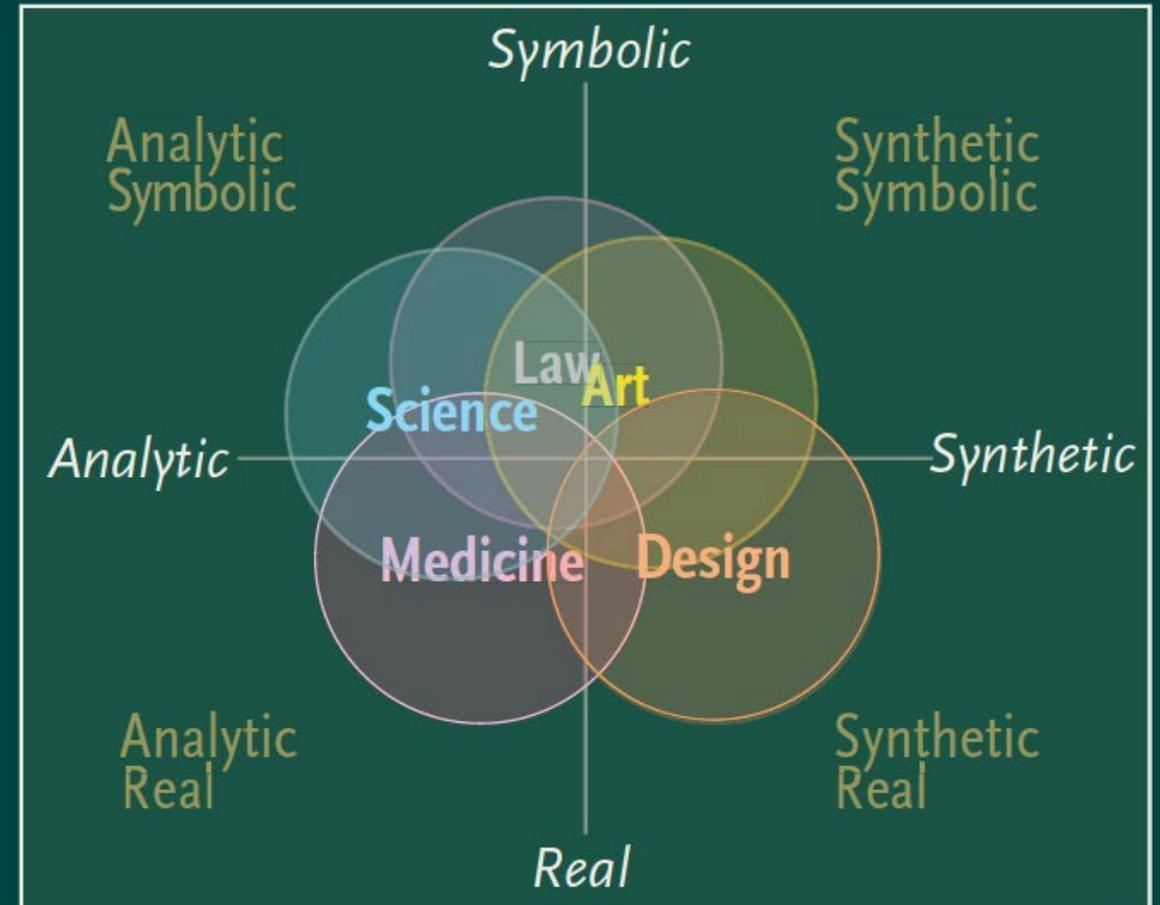
ただしデジタルはアルゴリズムはデザインと対極だがアプリはデザインに近い面が必要

### Content:

▷ *symbolic vs real*

### Process:

▷ *analytic vs synthetic*



# 全体構成

- 政策過程は世界的に大きな転換点
  - 行政をより効率的にするとともに、市民の政府に対する満足度と信頼を高める(世銀)
  - PXが目指す市民中心主義政策立案フロー
- 組織中心主義の弊害ーサイロ効果
  - 行政におけるサイロの悪弊(例:NY、FBI)
- 厄介な問題の増大と実践的対応(豪州)
- 横ぐしとしての市民中心主義
  - 市民中心主義における行政運営の变革
  - これまでの行政運営との比較
  - 行政運営三類型のハイブリッドを目指す
  - 市民中心主義の課題(と対応策)
    - 市民も実施の一部分担と立場の疑似体験
- 市民中心主義に必要なクリエイティブ思考
- --<実践編>-----
- オープンガバメント、オープンガバナンス、オープンデータ
- データ分析
  - データ主導による新啓蒙主義
  - データ分析の二つのルーツ EBPMとオープンデータ
    - シックデータとビッグデータ
- デザイン思考
  - エスノグラフィックリサーチ
  - エスノグラフィックリサーチでの定性データ収集方法
  - 意味を求めるなぜの問いかけの重要性
  - 参与観察の段階
  - デザイン思考の特徴
- デザイン生成プロセスを管理するスチュワード型管理
- デジタル・ビジネスセンス・説得的な提示法
- ユーザーのデジタル技術活用
- 全職員向けデジタル化心構え7ヶ条
- 政策立案に必要なビジネスセンス
- 政策立案の説得的な提示法
- 市民中心主義で生まれる公共サービスエコシステム

# 政策過程は世界的に大きな転換点

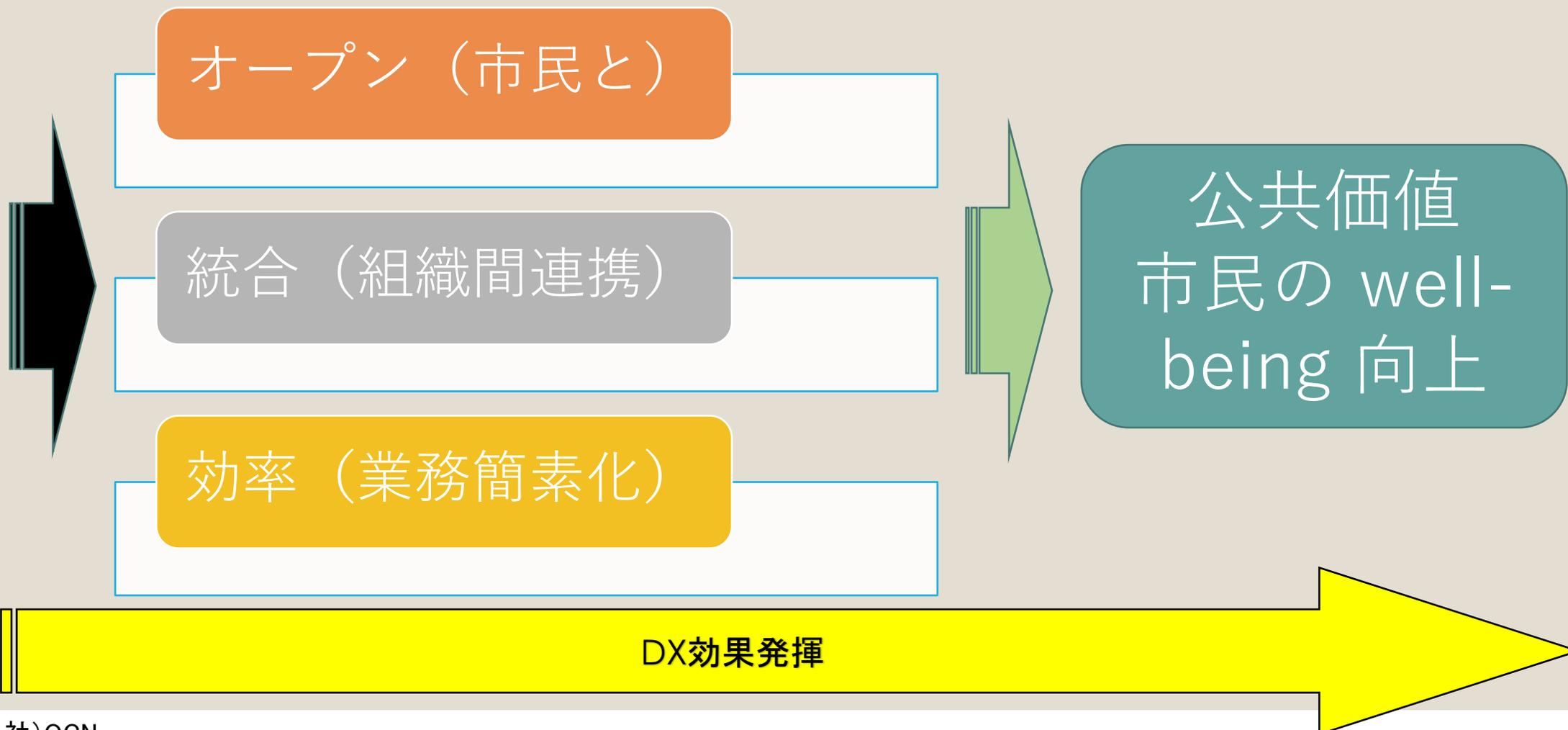
- 政策立案とサービス提供の政策過程は以下の2点で転換点にある
- ①組織中心主義から市民中心主義への政策立案のパラダイムシフト(CCPM)
- このためには政策立案と実施の分離ではなく連携が重要(90年代と逆)
- ②政策立案と実施の政策過程全体でのデジタル技術の活用(DX)
- デジタル技術は実施中心の利用から立案まで含めた利用の時代へ
- ③両者を包摂して政策立案とサービス提供のトランスフォーメーション(Policy making & Service delivery Transformation = PX)

# 市民中心主義の意義

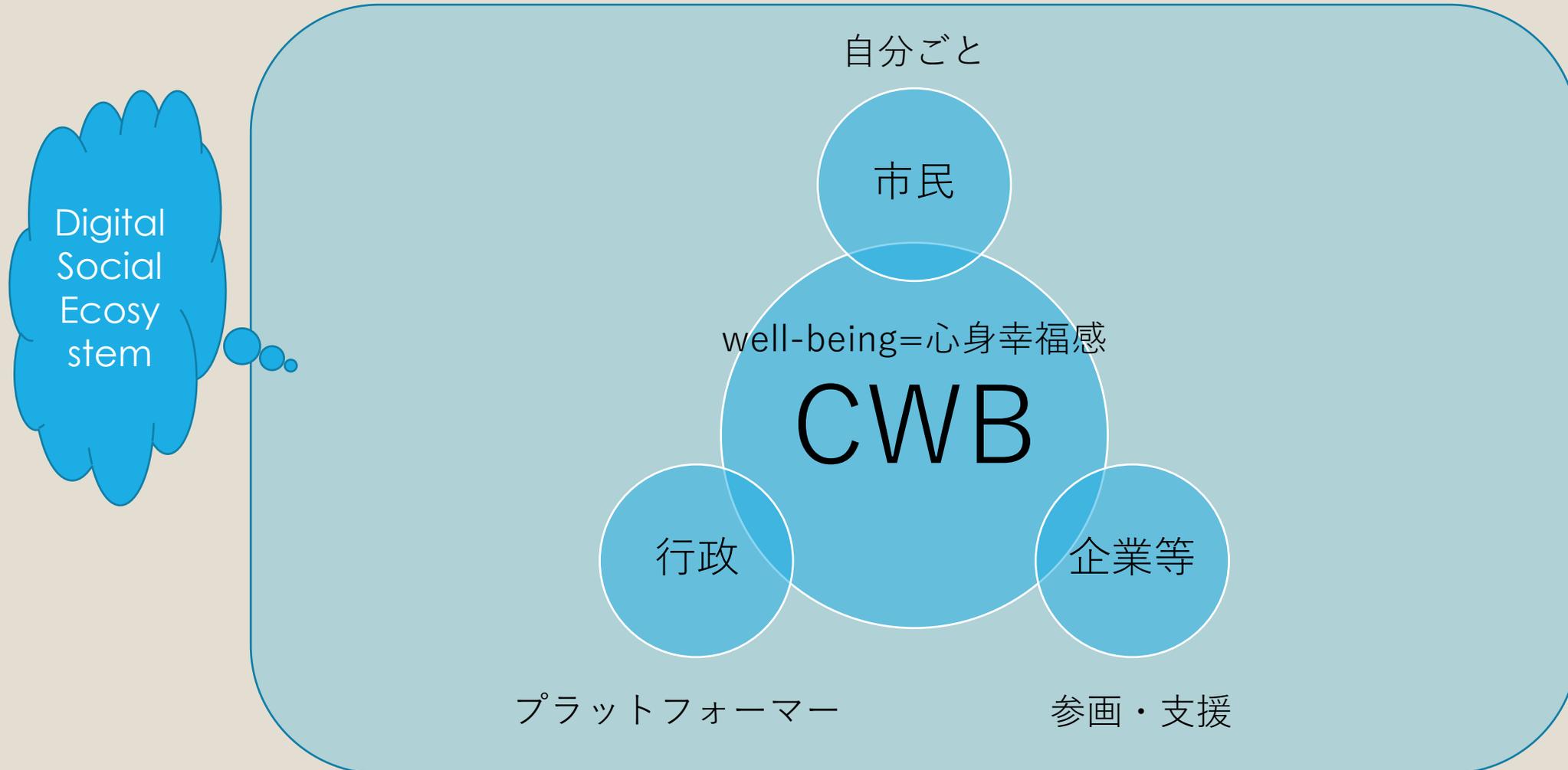
- <市民を政策過程の中心に据えるメリット>
  - 行政をより効率的にするとともに、市民の政府に対する満足度と信頼を高める  
世銀のレポートより（EC委員会委託）
  - 満足度と信頼の裏には質の高い公共サービスを提供する必要がある
  - 質の高い公共サービスの立案・実施には当事者の市民との協働が決め手
- <ユーザーより市民>
  - ユーザーだと公共サービスを消費する視点のみで生産する視点に欠ける
  - 市民は統治する者と統治される者間の社会契約の概念を最もよく反映

# DXによる行政システム変革と公共価値

デジタルテクノロジー



# 目指すは市民の well-being 向上



# 電子政府とデジタル政府の違い

## OECDデジタル政府戦略2014より

<p>- 電子政府とは、より良い政府を実現するためのツールとして、政府が情報通信技術 (ICT)、特にインターネットを利用することを指します。</p>	<p>- デジタル政府とは、デジタル技術を政府の統合的された近代化戦略の一部として使用し、公共価値を創出することです。これは、政府関係者、非政府組織、企業、市民団体、個人で構成され、政府との相互作用を通じてデータ、サービス、コンテンツの作成とアクセスをサポートするデジタル政府エコシステムに依存しています。</p>
---	---

# 表1.1 パブリック・ガバナンスの新しい形を求める問題点

問題の種類	問題の説明
サービス問題	公共部門はますます多様化する市民のサービスへの期待と、その期待に応えることを困難にする公共資源の不足との間で十字砲火の憂き目
政策課題	政治的行動を必要とする複雑な社会問題に対して、政府が強固な政策的解決策を提供することを妨げる政治的・制度的要因
コミュニティの問題	ソーシャル・キャピタルの減少、社会的結束力や市民のリーダーシップの低下により、市民社会や地域社会が差し迫った問題に対する強固な自己組織化された解決策を育むことができない。
民主主義の問題	民主主義への不満、政治的偏向、新しい抵抗民主主義の発展が、確立されたりベラルな代表民主主義の形態を損なう

PUBLIC GOVERNANCE AS CO-CREATION

# 表1.2 共創が重要なガバナンス問題をどのように解決するか

問題の種類	共創による問題解決の方法
サービス問題	共創は、サービスへの期待をより現実的なものにすると同時に、公共サービスの生産に社会的資源を動員し、提供されるサービスが市民のニーズを満たすことを可能にする。
政策課題	共創は、相互学習と変革に基づくイノベーションを促進し、邪悪な政策問題に対するより効果的で統合された政策解決を促進します。
コミュニティの問題	共創は、多様な社会的アクターを結びつけることで、資本をつなぎリンクし、社会的結束力を高め、よりレジリエントなコミュニティを形成するのに役立ちます。
民主主義の問題	共創は、熟議型のパブリックガバナンスへの民主的参加を拡大・深化させ、選出された政治家と彼らが代表するはずの市民との関係を再構築するのに役立ちます。

# 表1.3 パブリック・ガバナンスにおける共創への将来的な転換を可能にする5つの重要な要素

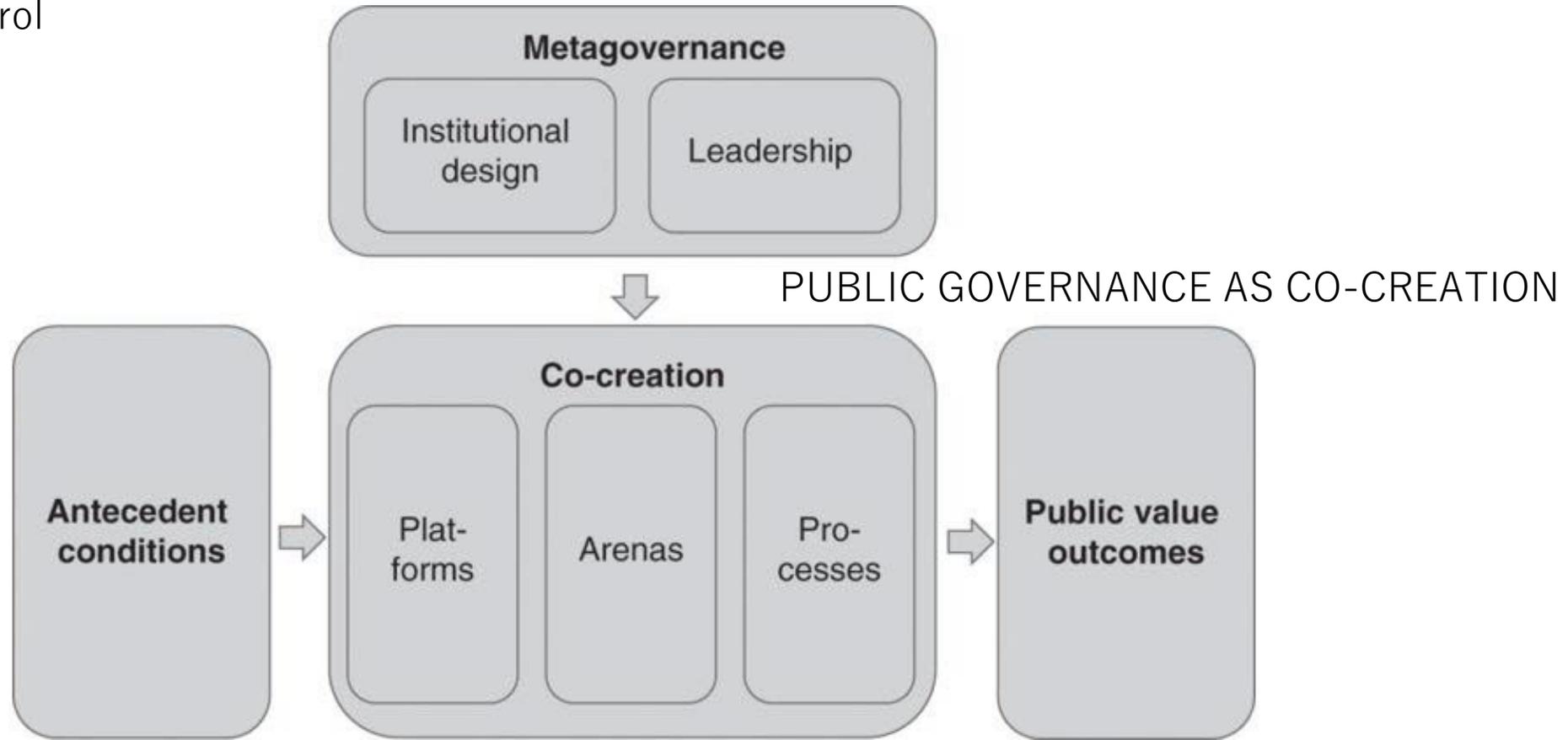
PUBLIC GOVERNANCE AS CO-CREATION

<p>新しいガバナンスのパラダイム</p>	<p>政治・行政のリーダーたちは、古典的な官僚主義やNPMの限界を認識しつつあり、コラボレーションに基づく資源の動員を促進するための新しいガバナンス・パラダイムを模索している</p>
<p>新しいタイプの市民</p>	<p>市民は自己主張が強くなり、有能で批判的になり、生活の質に影響を与えるガバナンスの決定に積極的に参加したいと考えられるようになった</p>
<p>新しい市民社会組織</p>	<p>市民社会組織は、専門性と多様性を増しており、建設的、実用的、解決志向の実験に熱心に取り組んでいる</p>
<p>新しいタイプのビジネス・ファーム</p>	<p>企業の社会的責任はイデオロギーから実践へと移行し、多くの民間企業が利益最大化のために必要な範囲を超えて、社会福祉と持続可能な開発の向上に取り組んでいる</p>
<p>新しいデジタル技術</p>	<p>新しいデジタル技術は、市民が公共サービスのコ・クリエイターになることを可能にし、市民と公共の意思決定者とのオンライン対話を促進し、地域の問題に対処するために地域の市民が力を合わせることを可能にする</p>

2022/4/22

the deliberate effort to influence processes and outcomes of interactive governance without reverting too much to traditional statist forms of steering based on command and control

伝統的な国家主義的な命令と統制に基づいた運営方法に過度に回帰することなく、双方向のガバナンスのプロセスと結果に影響を与えるための意図的な努力



The overall political culture, the prevailing public governance regime, the tradition and experience with cross-boundary collaboration, the capacities for organization and leadership and the particularities of the area in which problems, challenges, and tasks are identified will condition the effort to co-create solutions.

全体的な政治文化、一般的な公共統治体制、境界を越えた協力関係の伝統と経験、組織とリーダーシップの能力、問題、課題、タスクが特定された地域の特殊性が、解決策を共同で生み出すための努力の条件となります。

# Table 2.2 The ladder of co-creation

LEVEL 1:	
期待値	公共機関が、プログラムやサービスの設計に限られた明確な情報を提供するために、ユーザー、市民、および/またはステークホルダーからアイデア、コメント、またはフィードバックを募ること。
スコープ	クラウドソーシング、フォーカスグループインタビュー、書面による相談、公聴会などを通じて、個人ユーザーや市民、組織されたステークホルダーが意見を提供します。
インタラクション	市民やステークホルダー自身の交流はほとんどなく、公的機関と市民やステークホルダーの交流は限られている。

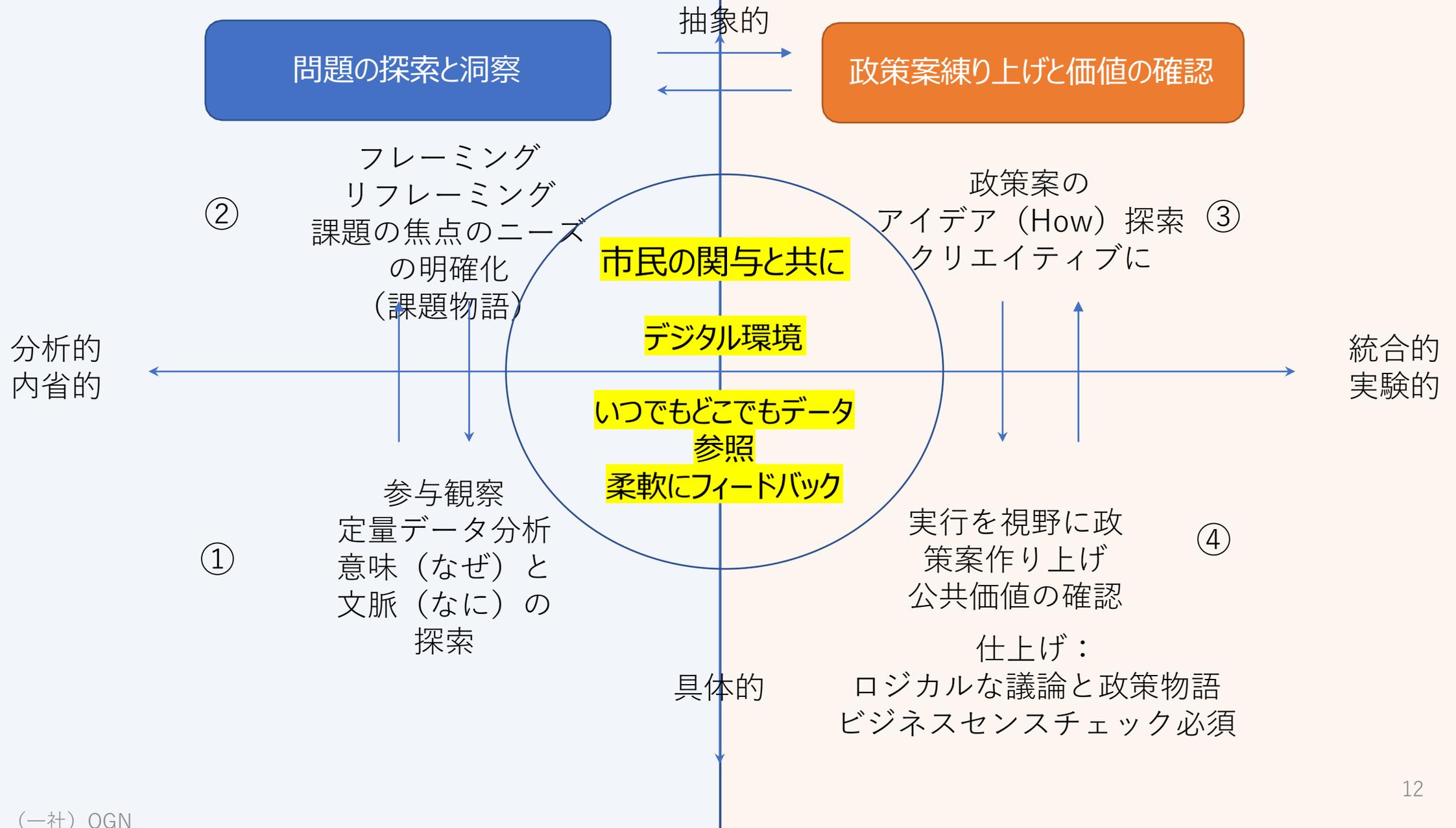
LEVEL 2:	
期待値	公共機関では、ユーザー、市民、ステークホルダーのグループが、特定の問題に対処するため、あるいは特定の機関の目標やタスクを達成するために、集中的に設計プロセスに参加する。
スコープ	ユーザー、市民、またはステークホルダーのグループは、限定的またはアドホックと一緒に会うことができる共通の場に参加する。
インタラクション	参加者同士は定期的に交流し、公共機関はアジェンダの設定や共創プロセスの指揮に重要な役割を果たす

LEVEL 3:	
期待値	公共機関は、ユーザー、市民、ステークホルダーと協力して、イノベーション、問題解決、共同行動のいずれかを通じて、公共の価値を創造する機会を特定する。
スコープ	ユーザー、市民、ステークホルダーは、時間をかけて重要な情報を提供し、機関が機会を特定し、問題を分析し、機関の現在の業務と管轄権の範囲内で創造的に解決策を開発するのに役立ち
インタラクション	公共機関は引き続き基本的なアジェンダを設定するが、その役割は指示的なものではなく、より促進的なものとなる。これらのプロセスでは、参加者の間でより深く、より持続的な対話が必要となる。

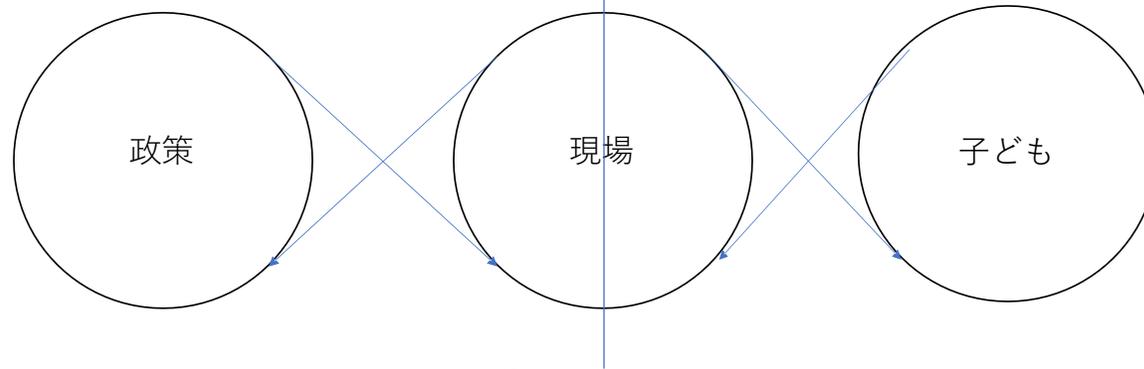
LEVEL 4:	
期待値	公共機関、市民、ステークホルダーは、境界を越え、機関の目的を超えて、公共の価値創造の機会を特定しようとする。
スコープ	公共と民間のアクターが対等な立場で、共通の問題を特定したり、新しくてより良い解決策をデザインするためのアジェンダ設定に参加する。
インタラクション	公共機関は、共創プロセスを後援し、促進し、権限を与えるかもしれないが、アジェンダはすべての関係者との間の相互作用によって生まれる。

LEVEL 5:	
期待値	公共機関、ユーザー、市民、およびステークホルダーが共に、共創をより効果的かつ普遍的に適用するために必要な制度や慣行を共同統治し、おそらくは革新しようとすることで、共創は反射的なものとなる。
スコープ	アリーナは共創の担い手としての役割を担い、さらなる共創の機会を促進する
インタラクション	共創のより広い生態系が発展し、多くの重なり合った入れ子状の相互作用の場があり、その中には同じプラットフォームを使用するものもあります。

# PXが目指す市民中心主義政策立案フロー



## 児童福祉についての政策の現実の進め方



- 子どもの立場に立つ（認知的共感）
- 児童福祉施設の現場の実態をしっかりと把握する
  - 児童福祉施設の運営者、現場職員の役割の相違も念頭に
- そして、子ども、親、現場職員などによるミニパブリックを形成して物語を編む
- 物語をもとにつくった政策の机上テストをミニパブリックで繰り返す
- 以上のプロセスを政策をつくる立場の人も体験して政策をつくる
- 以上を政策物語にして関係者に伝え新しい政策の内容と必要性を訴える
- 全国標準は極力切り詰め現場にもっと自由度を増やす

# 3Dを上手に使う

データ分析	社会の実相を定量的に把握する
デザイン思考	共感を踏まえて人の心を深く理解する
デジタル技術	つながりと分析と見える化のパワーを生かす

# 1. 組織中心主義の政策立案

- 長年行われてきた伝統的な政策立案の手法。政策立案者が、その属する（あるいは委託先の）の組織の存立の目的と任務の達成のために、その組織の所掌する法律や条例、規則に基づいて、必要な政策を立案すること。政策立案者はその組織のためにそこに属しているので当然といえば当然。
- 行政組織の存立の目的と任務を掘り下げていけば、中央省庁の場合は国民のため、地方公共団体の場合は当該地域の住民のため。まとめてfor the people。
- 現実にはそれぞれ組織が分掌で分かれていて、一義的にはその分掌された組織の存立の目的と任務のため。つまり、人の活動全体のうちの活動のある部分に焦点を当てて政策を企画し実行することで任務を達成。なおこの活動には集団的活動と個人的活動の双方あるいはその相互連関あり。これはアダム・スミスのいう分業による専門的対応と効率化という観点で必然ですし有用。

# 以上のfor the peopleと分業には二つ問題も

- 一つは、for the peopleですが、理念はともかく実際問題として本当にfor the peopleになっているかどうか。企業の場合ですとその商品やサービスが顧客のためfor the customerということが基本で、その結果は売り上げに反映され業績に影響。このため顧客のためを必然的に意識。
- 行政組織でも行政サービスの受け手の満足度調査などで事後的にfor the peopleとなっているかの間接的な検証はできるが、企業の売上結果ほどには明確ではない。
- 組織に忠実であることとfor the peopleが企業以上に必ずしもイコールではない。行政サービスが半ば独占であることもfor the peopleの検証をし難いものになっている。

# 第二の問題

- 組織間分業によって国民や住民の視点からは不十分で部分的な政策立案と実施になっているらしい。
- たとえば、近年増大している複雑で厄介な政策課題（少子化問題、地球環境問題、災害など）に対して、社会の中での価値観の多様化を反映し、一省庁や一部局では解決が困難で、往々にして組織間の利害が対立し、一組織だけでの対応では限界。
- しかもこうした厄介な政策課題は論理的で一義的な解決策がなく、関係者間の妥協を図って当面の対応策を打ち出していくことの繰り返ししかない。

# さらに、、、

- 組織中心主義の政策立案では理念としてのfor the peopleは理解していても、行政では新しい取組を避けて前例が大ききものをいう。
- 筆者の経験でも「前例がこうなっている」といえば、水戸黄門の印籠のように効果は抜群。
- さらに既存の法律や規則を持ち出して政策立案の根拠に使う。これも勿論きわめて有効。
- これらがなぜ政策立案によく用いられるかという、リスク回避に使える。
- したがって、ある政策を企画した時にそのリスクがありそうなときとか、ましてやその組織にとって不利益になるようなことはまず自ら率先して手掛けようとはしない。この例が規制緩和。また、規制ではなくても一度作った政策は同じようになかなか手放そうとはしない。

# そこで市民中心主義の政策立案へ

- このような組織中心主義の実際の弊害を減らし、他方で専門的対応と効率化という分業の良さを活用しつつ、新しい政策立案の方法を編み出そうというのが市民中心主義の政策立案。

## 2. 市民中心主義の政策立案

- ポイントは、市民のためfor the peopleから 市民と共にwith the peopleに変えること
- 海外の言い回しでは、citizen centeredつまり市民中心主義
- 企業では近年は供給者目線や数字に依存するマーケティングの限界から顧客と共にwith the customerというアプローチが有力
- このアナロジーで行政のwith the peopleを出発点にしていくことが市民中心主義の政策立案
- 出発点という意味は、行政と市民の関係は顧客の関係を越えて、市民には納税義務など一定の社会的責任も伴うこと
- このテキストではさらに進めて市民も公共サービスの一端を少しでも担う能動的な市民のあり方を期待。このことが今の民主主義の閉そく感を打開して新しい参加型民主主義を導くことになる。

- こうして、政策の最終的裨益者の市民から見た公共価値とそれを実現する政策を求めて、市民と共に政策立案をしていくプロセスを導入するのが市民中心主義の政策立案
- 政策立案者は政策実施の現場と共に、自分の属する組織のことはひとまず脇において、最終的裨益者の市民の立場に自分をおいて、市民と共にデータ分析やデザイン思考を活用して、深く課題の掘下げ
- その結果見えてくる政策ニーズに対して、市民と共に解決策を模索
- その際、デジタル環境を視野。市民以外の利害関係者もこのプロセスに含む。ただ、彼らも最初に持つべき視点は、最終的裨益者の市民の目線。

- 市民中心主義という、「お客さまは神様」で市民のことをそのまま実行するということになるのかという疑問がわきますがそうではない。
- 大切なことは政策の最終的裨益者の市民の抱える本当の課題はどこにあるのか、また市民も多様で本当の課題にどの程度のズレや幅があるのか、タマネギの皮を一片ずつ剥いて芯に迫る努力をまずすること。

# 3. 市民に求めること

- このような政策立案に参加する市民に求めることは、政策対象の当事者として、  
①当事者集団の状況の幅を視野に入れつつ何が真の課題かを掘り下げること、  
②政策実施にあたって当事者自身がその一端を担ったり、あるいは当事者への直接間接の支援を視野に入れて政策立案に臨むこと。
- つまり、政策の実施にあたって自分も一定の役割を担い関与していくこと。こうすることによって政策への一定の責任感も持とうということ。
- この意味で市民中心主義の政策立案は、熟議民主主義とは異なる。熟議民主主義では市民が専門家の意見をよく聞いて、かつ熟議を凝らしてある政策案や社会問題への賛否についての自身の意見を修正するが、それでも市民自身が政策実地の一端を担っていくという発想はなく、世論調査の精密化の範囲にとどまっている。
- ただ、市民中心主義の政策立案の過程で市民の意見の熟成のために専門家の意見を聞いて熟議民主主義的手法を取り入れてみることはある。

## 4. 行政の政策立案者に求めること

- 行政の政策立案者は、自分の所掌にとどまらず多方面にわたる空間的・時間的関係性やそのもたらす影響も幅広く視野に入れて全体として見渡して政策立案していく能力が求められる。
- 専門分野の能力と共にこのような俯瞰能力を政策立案の関係者も磨いて市民中心主義の政策立案の舞台回し役が期待される。
- 専門分野の能力に固執した組織中心主義だと俯瞰能力が失われることがある。
- 一旦組織中心主義を脇において、市民中心主義をもとに政策立案に取り組むということはこういうことでもある。もちろん、立案する政策が市民と共に見えてきたら、その政策の実現で組織として果たすべき役割は何か、それができるのかを問いなおすことは不可欠。

- 企画担当の政策立案者は時として現場に精通してない。これは新公共経営（NPM）で企画と実施を分離しすぎた弊害もある、これからは市民とともに、政策現場の職員と一緒に市民の課題に深く切り込んで認知的共感をするところから始めることがよい。
- また、行政の政策立案者は時には市民との率直な意見交換に消極的になることがある。これを変えていくのは行政のリーダーに立つ人たちの決断が大切。
- と同時に、クレームで市民と接する機会があることで気が進まなくなるものではないか。このためには課題にポジティブに関心のある複数の市民とデザイン思考による時間をかけたグループワークでチームの一体感と信頼感を醸成し、いわゆるよい「場」を形成していくことが必要。

# 5. 「場」の形成の必要性

- 市民中心主義の政策立案で有効なのは、参加者相互に信頼感の持てる「場」の形成。
- 参加者は市民、利害関係者、行政で構成。
- オンラインの場 実際はハイブリッド
- この切り盛り役は、中立役として、政策立案のプロセス全体を円滑に運べる人がふさわしい。そして、参加者から本音を聞き出せて全員で共有できる雰囲気づくりが大切。筆者の期待としては、こういう場を皆から信頼されながら運営できる行政職員がこれからたくさん出てきてくれること。

## 6. デジタル技術と市民中心主義

- DXは市民とのデータ共有、よりよいコミュニケーションで欠かせないデジタル環境を提供。
- 政策を実行する段階でもデジタル技術は業務の効率化や自動化で極めて有用。行政のサービス提供でサービスデザイン思考が強まっているのはユーザーとの接点の改善の分野。
- 市民中心主義の政策立案は、もう一段前のそもそもの政策づくりの段階から市民と共にという発想。

# 現場から霞ヶ関を変えるには

- 企画と現場の同時把握
- ~~上意下達~~ → 下意上達
- 上意下達の例:

# 組織中心主義の弊害 – サイロ効果

- 政策の「サイロ」状態 はらばら
- 公共部門のサービスはサイロ化する傾向
  - OECD
- 他の部署の目標を無視するという「サイロ」心理
  - Howlett
- ソニーの失敗
  - Gillian Tett
- FBIの失敗
  - Eggers

# 組織中心主義の弊害 – サイロ効果 (続)

## • 行政対民間組織の特性 (George A. Boyne, 2002 : 筆者加筆修正)

特性	行政組織	民間企業
1. 競争圧力の有無	サービスを提供するためのライバルはほとんどいない。	常に市場での競争下にある、
2. 政治的環境の強弱	迅速な結果を達成するためのプレッシャーが常に存在する政治的な制約と政策の頻繁な変更	生産物やサービスへの市場の反応次第で変化し、政治的環境の影響は間接的
3. 相反する可能性がある様々な外部利害関係者の存在の多少	納税者とサービス受給者、消費者グループと特定の利害関係者グループなどの存在	生産物やサービスの買手と原資や資材の調達先
4. 意志決定段階での外部との関係性の濃淡	上記 2. 3. など外部の事象に影響されやすい意志決定プロセス	民間企業は、政策の策定と実施のプロセスで外部の要求を無視する可能性

# 行政におけるサイロの悪弊（例）

- NY市の事例 取り除きに成功
  - 市長の強い決意
  - 初代データ分析室長マイク・フラワーズ氏
  - 火災現場の担当官に聞く
  - 異なる部局を横断してデータを分析する（消防局、建築局・・・）
  - 抵抗を乗り越える組織中心主義から市民中心主義へ
  - ともかく火災を減らしたい 火災の起きやすい建物はどんな特徴か
- FBIの事例 911 捜査当局と諜報当局

# 厄介な問題の増大

- 厄介な問題
  - 対象とする問題の制度的複雑性、科学的不確実性、社会的多元性
- 処方箋
  - 豪州政府のレポート

1. 部分的、直線的な思考ではなく、**全体的な思考**で取り組む

2. 革新的で柔軟なアプローチをとる

3. **厄介な問題は組織の境界で割り切らず、組織の垣根を越えて取り組む**

4. イノベーションや協働の妨げにならないように、説明責任のありかたを変える

5. **問題の理解と可能な解決策の特定に、ステークホルダーや市民を効果的な関与を求める**

6. 専門分野のコアスキルに加えて、コミュニケーションのスキル、大局的な考え方や影響力を持つスキル、協調性のある仕事をする能力も身につける

7. 政策手段として法律、規制、罰則、税金、補助金、サービス提供だけでなく、人の行動変容（行動科学）についても深く理解する

8. 厄介な問題には複数の原因があるため、持続的な努力と資源が必要で、このための包括的な焦点と戦略で臨む

9. 不確実性を認めて、**長期的な視点の必要性**（政策変更の可能性）を受け入れる

A省サイロ

B省サイロ

C省サイロ

横ぐしとしての  
市民中心主義

市民中心主義で通し  
た政策

組織中心主義の  
政策

組織中心主義の  
政策

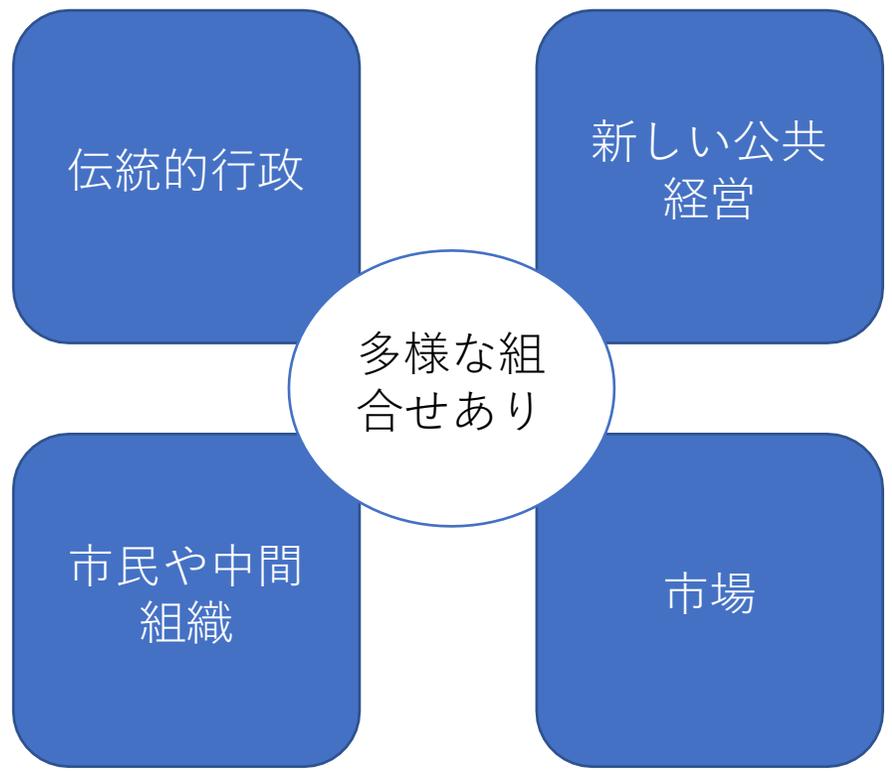
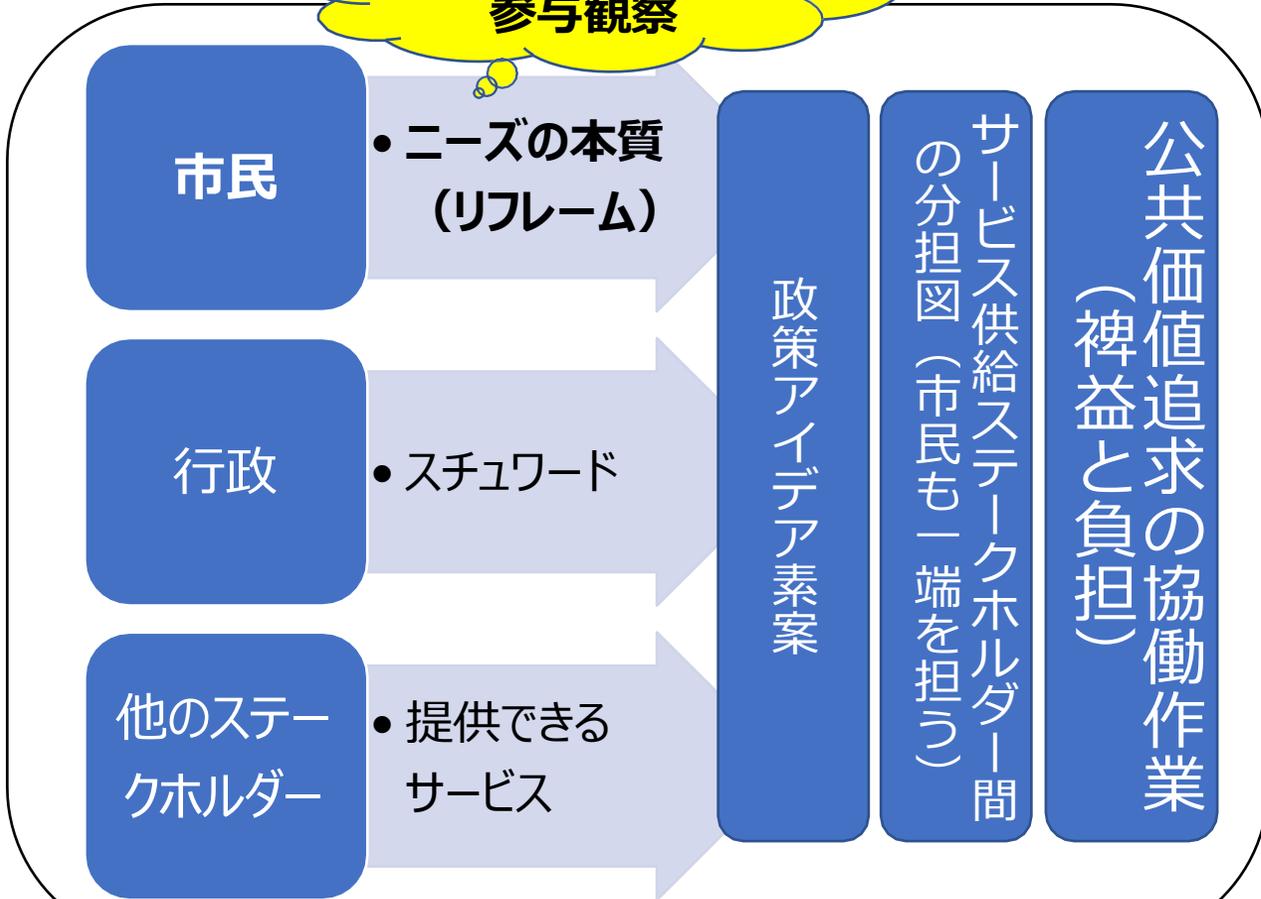
組織中心主義の  
政策

# 予算過程・立法過程を経て実施に移行

**市民中心主義の政策立案**  
【市民と行政 + 他のステークホルダー】協働の公共  
価値追求 **右の政策実施のあり方も視野**

**政策の実施**  
【市民も一部を担う】公共価値実現

ここをまず全員で  
参与観察



# 市民中心主義における行政運営の変革

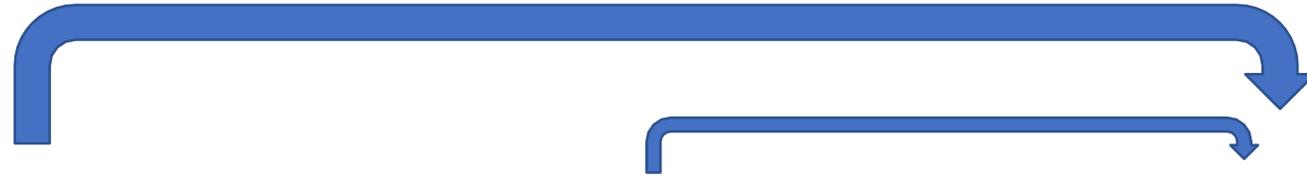
行政運営変革の三要素	解説（注） [1]
① 未来を描き、行動する	前例主義にとらわれず将来がどうあるべきかを前提にする
② 変革プロセスの中核に公共の価値を据える	個人の利己的な利益だけでなく、社会全体の願望、すなわち多様な価値観を調整しつつ集団としての目的を重視する
③ 意思決定に市民の関与を体系的に組込む [2]	行政は「最善の方法を知っている」とは限らず、また市民の「現実生活の証拠」をもとに政策決定する
[1] Mariana Mazzucato (2108). The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy: Public Affairs も参照	[2] OCCDも指摘しているように安全保障やインテリジェンスの分野、外交、その他の微妙な政策問題は市民参加の対象外

# これまでの行政運営との比較

切り口	伝統的行政	新しい]公共経営 (NPM)	オープンガバナンス[1]
文脈	安定した環境	疑似競争環境	絶え間ない変化
市民	同種でひとくり	原子のごとくばらばら	多様性
ニーズ・課題	専門家が定義するシンプルなもの	市場で表現されるウォンツ (欲しいサービス)	複雑で変動が激しく、リスクが発生しやすい
焦点	国家と組織中心	市場と顧客を中心に	市民社会
ガバナンス	トップダウン	マーケット	ネットワークとパートナーシップ
アクター	公務員	購入者対提供者 顧客対契約者	公共に参加する市民と協働のガバナンスを支える公務員
キーコンセプト	伝統的公共財提供	公共選択論を基礎	公共の価値追求

Benington and Hartley 2011から筆者改変 [1]元表はネットワークガバナンスと表現

# 右に向かいつつ行政運営三類型のハイブリッドを目指す

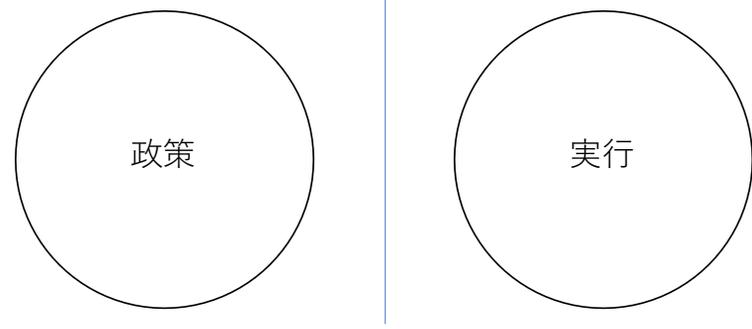


切り口	伝統的行政	新しい公共経営（NPM）	オープンガバナンス
長所	パターナリズム 公平性重視の行政	顧客重視の行政 サービス生産と消費が分離	市民協働重視の行政公 共サービスエコシステム
短所	前例主義、硬直的	成果主義、業務分割	複雑なプロセス
政策企画段階 ※	行政内部で企画	行政内部で企画	市民と行政の共同企画
政策実施段階	行政がもっぱら実施	一部外部委託や民営化	行政、民間、市民の多様な 組合せによる協働実施

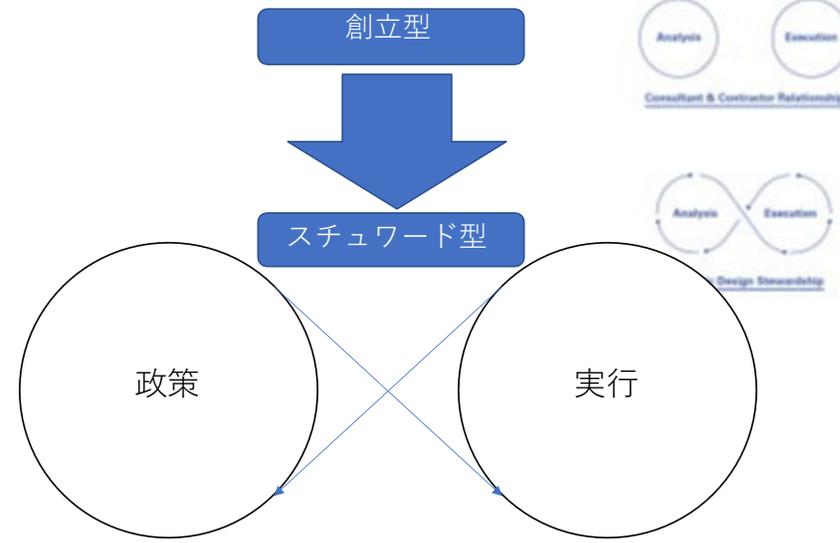
※ いずれの場合でも政治過程が含まれることに留意

# 政策立案段階から実行を視野入れたにスチュワード型管理

優れた戦略は（その故に）、実行に移されたときに変更されないままになることはめったにありません。スチュワード型（注）は、修正フィードバック、トラブルシューティング、およびコース修正を支援するイニシアチブの期間中、継続的に関与する役割です。  
（注）原語は Stewardship



政策づくりと実行が分離されている状態



政策づくりと実行が統合的視野にある状態

# 市民中心主義の課題（と対応策）

市民参加の類型	意見表明型	熟議型	実施協働型
参加人数	多～中～小（管理せず）	中～多（事前管理）	小（事前管理） 5 － 8人のグループ構成 ➡この同時並行による 規模拡大は可能
提案実施参加	なし	なし	あり
立場の逆転体験	なし	ほぼなし	あり
提案への責任	低	中	高
議論の紛糾度	リスク高	リスク中	リスク小
民主政との関係	市民の意見収集	高度な市民の意見収 集法	実施まで視野
具体的手法	意見の公募	熟議民主主義	デザイン思考

実施協働型：PX講座の提唱する市民参加型政策立案

# 市民の実施の一部分担と立場の疑似体験による効果

## 顧客という待ちの姿勢から

- 市民は行政に責任を求めがち
- 市民は行政に任せきりになる
- 他者との交流意識が弱い
- 市民は解決活動をしなない
- 市民は即時の感覚で判断しがち

## 自分でも解決する姿勢に

- 市民は責任を負うようになる
- 市民は学習を続ける意欲がわく
- 他者と交わる必要性が出てくる
- 市民は解決活動をする
- 市民は経験を振り返るようにある

# 市民中心主義に必要なクリエイティブ思考

- クリエイティビティとは、好奇心や知的好奇心の強さ、不確実性やリスク、曖昧さへの耐性、適応力や柔軟性などを含む。また、効果的なコミュニケーション能力や他者との共有能力、特に自分とは異なる対象者とのコミュニケーション能力も、創造的な人々の特徴。
- クリエイティビティとクリエイティブ思考は、条件と環境が整っていれば、人生のあらゆる領域、発達段階、カリキュラムの対象を超えて花開く。このような環境は、積極的な参加を促すとともに、考えたり、遊んだり、リスクを取ったり、問題を解決したり、作ったりするための場（スペース）が必要。
  - 英国の「クリエイティビティと教育に関するダラム委員会」
- 組織の運営方法と部下のクリエイティビティの関係
  - 外発的な報酬に重点を置く取引型組織運営とは対照的に、内発的に部下を動機付けることに重点を置くリーダーシップスタイルである変革型組織運営が、部下のクリエイティビティを引き出す（Todd Lubart, et.al 2019）

# 市民中心主義の政策立案に有用な実践的取組の手法

データ、デザイン、デジタルの3D  
ビジネスセンス、政策案の提示法

# オープンデータ、オープンガバメント、オープンガバナンス

---

## オープンデータ、オープンガバメント、オープンガバナンス

---

### a. オープンデータは元来コンピュータ向けデータ開放(機械判読性・二次利用可能性)

1. 米国民間人の始めたオープンガバメントワーキンググループ(2007年)が契機

2. オバマ政権の始めた**政府の業務を改革をするオープンガバメント**(2009年)

➡ 三原則提唱: 透明・参加・協働

3. 先進国首脳会議の「**オープンデータ憲章**」(デモクラシーの意識)(2013年)

日本の自治体現場でのオープンデータへの戸惑い(目的・効果)

日本政府のオープンデータ化の状況

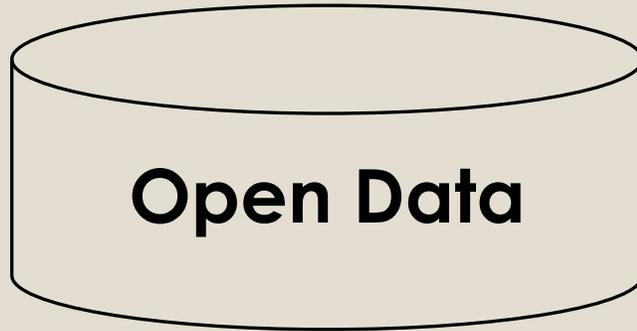
### b. 上の流れを逆転→課題からデータを見に行く+市民も主役のガバナンス

東京大学のチャレンジ!! オープンガバナンス(COG)に発展(2016年)

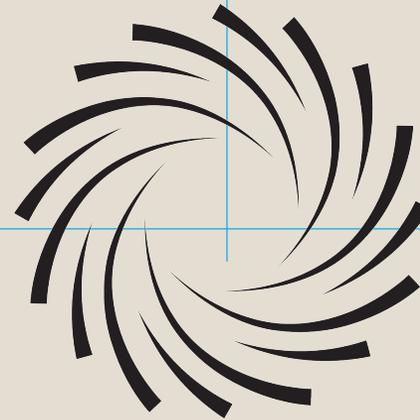
---

# 3D

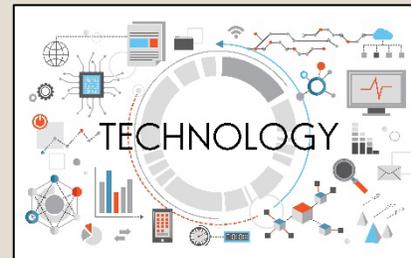
社会の流れを読む  
データ分析



人の心を読む  
デザイン思考



人の活動を支援する  
デジタル技術



# データ分析

- データ主導による新啓蒙主義
  - データは意思決定の生命線であり、説明責任を果たすための原料
  - 質の高いデータが適切な情報を適切なタイミングで提供してくれなければ、効果的な政策の立案、モニタリング、評価はほとんど不可能
    - Alex Pentland (MIT) ; 国連データ革命委員会レポート引用
- 行政分野における近年のデータ分析の二つのルーツ
  - ①政策立案に科学的分析を強化してエビデンスに基づく政策立案を推奨する流れ
  - ②デジタル時代を反映した政府の所有するデータの公開形式のオープンデータの流れ

# 社会の流れを読む データ分析

1. データを収集する  
2. 定量的に分析する

3. 立ち位置を知る  
4. 将来を予測する

オープンデータ  
統計 報告書 計画  
一次データ・・・加工データ

-----  
真実を見極める鑑識眼

-----  
統計学  
確率論  
データサイエンス

# デザイン思考

- ビッグデータ（Thin data）と車の両輪のシックデータ（Thick data）
- シックデータとビッグデータの関係図
- <コラム：シックデータの由来>
- <コラム：Big(Thin) data余談>
- エスノグラフィックリサーチとは
- エスノグラフィックリサーチでの定性データ収集方法
- 意味を求めるなぜの問いかけの重要性
- 参与観察の段階
- <コラム：三種の共感>

# 人の心を読む デザイン思考

1. 相手に共感する  
2. 相手と協働する

3. 未来から発想する

4. 作業途中で振返OK

アダムスミスから共感が始まる  
『国富論』=功利的発想  
(現代の市場経済の原点)  
これだけでは片肺飛行  
そこで考え続けたのが  
『道徳感情論』=投影的共感

-----  
データ分析では見えない価値

補足

# 共感力を磨く ポイント

## 体験・疑似体験

1. 当事者と接する体験をする
2. 相手役のロールプレイをする
3. 文学や舞台芸術に親しむ
4. コミュニケーション、ナレーションの能力を向上させる
5. 共感力の模範的な人にならう

# ビッグデータとシックデータの融合

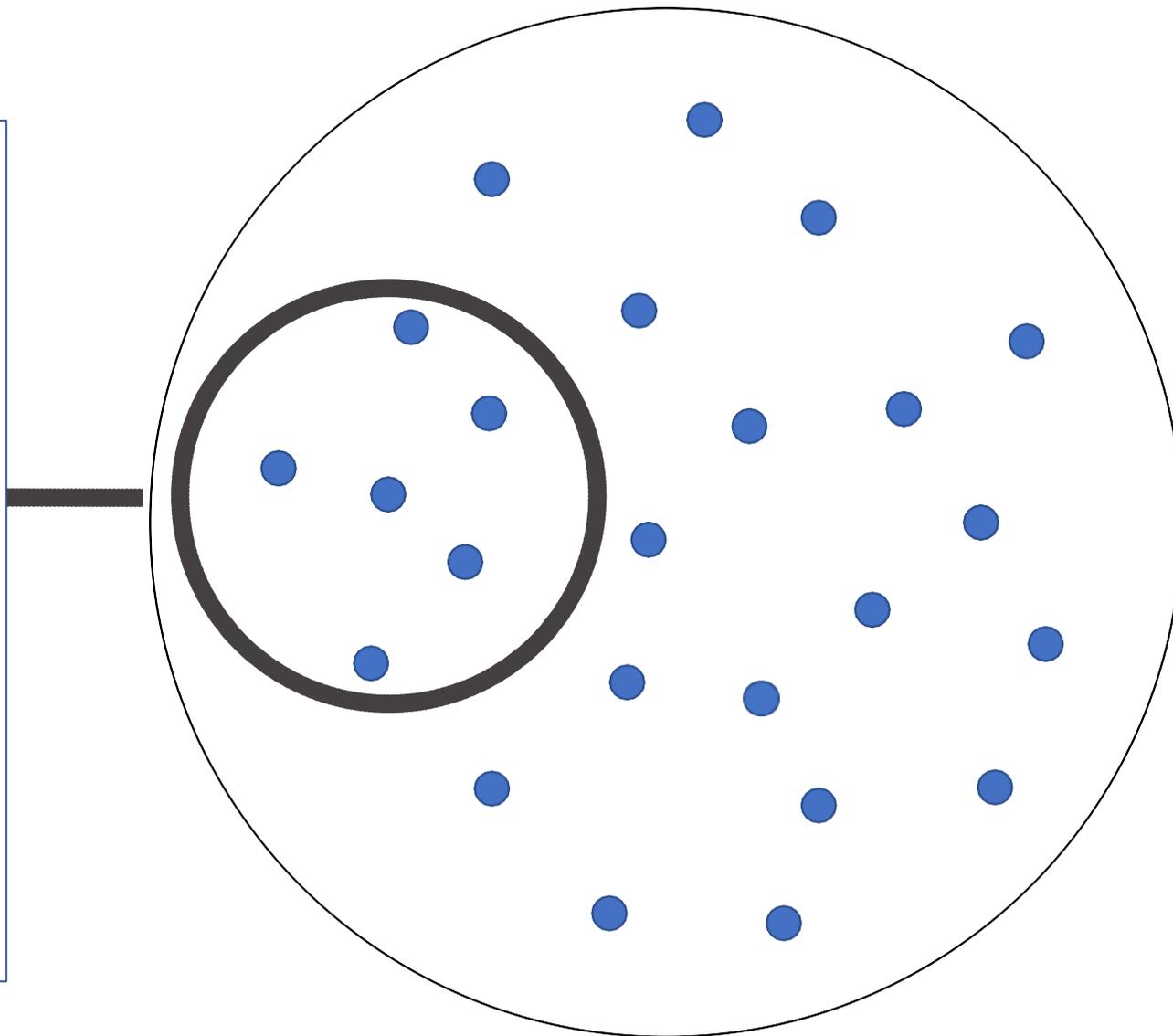


## シックデータ

- 少数のデータポイントでなぜこのデータになるのかを深く探る
- データポイント間の関係を探る
- データポイントを取り囲む環境を探る
- ばデータポイントの過去もさかのぼる



- 以上からデータポイントの判断に至った文脈を描く
- 各データポイントの文脈を集約してシックデータを表現する



## ビッグデータ

- 全体の傾向を把握
- データポイント数は多いほどよい
- データの相関関係を見る
- ビッグデータで抜け落ちる情報があることを念頭におく
- ここでいうビッグデータは本来の大規模なデータだけでなく統計データなども含む定量データ

● : データポイント

# エスノグラフィックリサーチ

- |  |
|--|
| 1. 人間集団について観察してそれを物語として記述すること            |
| 2. 人間集団に入って参与観察をすること                     |
| 3. 単に記述に終わらず背景の人間の行動原理を明らかにすること          |
| 4. 観察者は身体全体を使って対象の集団に浸ること                |
| 5. インサイダー（共感観念）とアウトサイダー（超然観念）の視点の双方を持つこと |
| 6. 観察者と対象集団との心理的やり取りを受け入れること（再帰性）        |

# エスノグラフィックリサーチでの定性データ収集方法

1. 参与観察（特徴的）	観察者も集団に入って彼らの行動をじっくり観察します。近年では許可を得てビデオを収録したりもします。
2. インタビュー	集団の中の対象を選んでインタビューにより行動の背景を探ります。
3. アンケート	集団の構成員に対して傾向をつかむため、調査票を配布します。
4. 文献調査	集団にまつわる既存の文献、資料、などを収集して分析します。
＜参考：デザイン思考における類似の手法＞	
ペルソナ作成	架空の人物をペルソナとして作成しその行動を類推します。
カスタマージャーニー	ペルソナがある時間軸の下でどのような行動をするか仔細に類推します。

# 意味を求めるなぜの問いかけの重要性

- 優れた観察型リサーチを行い、潜在的な顧客やユーザーから重要な情報を引き出すための核心は、「なぜ」という問いかけにあります。基本的な使用方法やユーザビリティのニーズを観察することは重要ですが、よりラディカルなイノベーションは、意味に基づくニーズを理解することから生まれます。「エスノグラフィーの主な仕事は、ただ観察するだけでなく、人間の経験を解読することです。つまり、構造化されていない観察から、行動の背後にある根本的な意味を発見し、戦略的な意思決定のための論理的な意味合いを推論するために、感情や意図を理解することです。このような意味に基づくニーズは、リサーチャーが調査を続け、イノベーションとその使用状況に関するユーザーの考え方について理解を深めることで初めて明らかになります。
- 出典：Sara L Beckman & Michael Barry(2007)

# 参与観察の段階

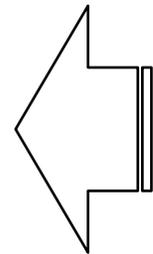
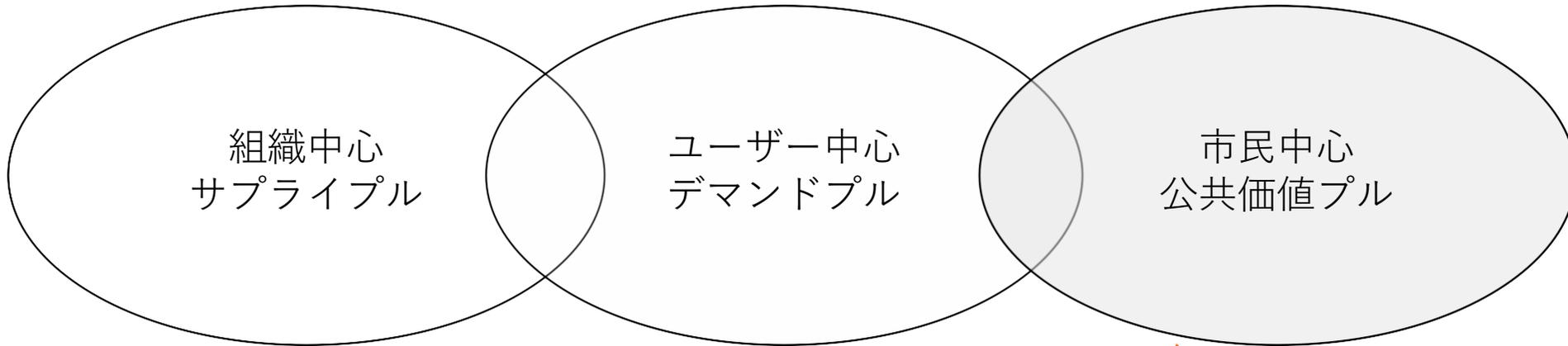
関与の程度		参加のタイプ	特徴
集団とともにいる	集団の活動にも入る		
高 ↑           ↓ 低	高 ↑           ↓ 低	完全	観察者が事前に対象の集団に完全に溶け込んでいる（つまり、すでに対象の特定の集団の一員である）
		活発	観察者は、集団を完全に理解するためにスキルや習慣を全面的に受け入れ、集団の一員となる
		中間	観察者は「インサイダー」と「アウトサイダー」の役割のバランスを保つ
		受動	観察者はあくまで傍観者の立場
関与せず		参加せず	集団との接点がない

Spradley (1980)



# <政策立案のパラダイムシフト概念図>

行政機能はプルの変化に適応  
デザイン思考の利用価値アップ  
イノベーション歓迎へ  
サイロの壁克服

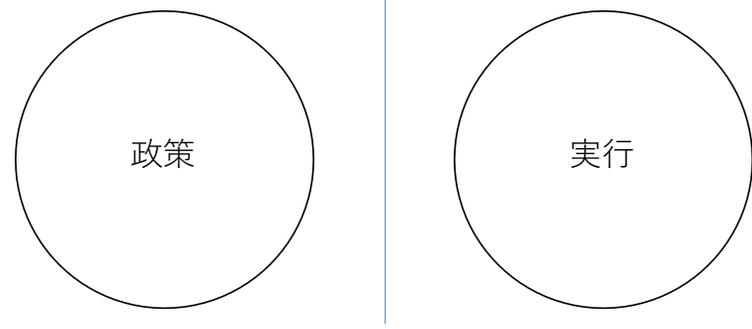


未来の姿から見る

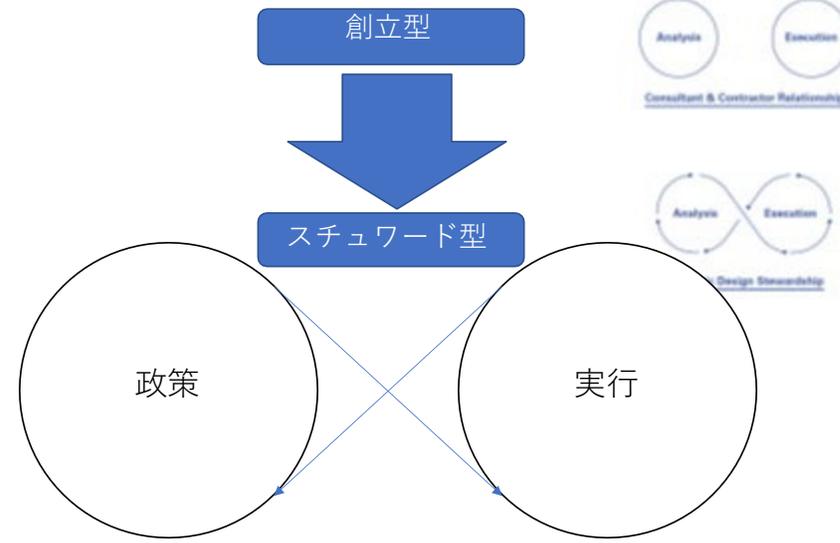
テクノロジーは右にプッシュ  
行政と市民のつながり拡大  
データ分析力向上  
見える化で把握力向上

# デザイン生成プロセスを管理するスチュワード型管理

優れた戦略は（その故に）、実行に移されたときに変更されないままになることはめったにありません。スチュワード型（注）は、修正フィードバック、トラブルシューティング、およびコース修正を支援するイニシアチブの期間中、継続的に関与する役割です。  
（注）原語は Stewardship



政策づくりと実行が分離されている状態



政策づくりと実行が統合的視野にある状態

# デジタル・ビジネスセンス・説得的な提示法

- 利用者から見たデジタル技術—スタンドアロンとコミュニケーション
- 行政のデジタルトランスフォーメーション（DX）に必要なデジタルマインド
- 政策立案に必要なビジネスセンス
- 政策立案の説得的な提示法
- 概論の結び
- <コラム：人類学のすすめ>

# ユーザーのデジタル技術活用

## コミュニケーション（他者との情報の授受・共有の支援）

個人が扱う  
情報を他者と  
授受・共有

## スタンドアロン（個人が行う情報処理の支援）

文書・シート作成記録  
音声・画像作成記録

データ分析記録  
見える化・マッシュアップ

自動化・AI  
シミュレーション

利用にあたっての安心・安全：セキュリティ、プライバシー保護

# 人の活動を支援する デジタル技術

1. 見える化（眼）

2. 自動化（筋肉）

3. 伝える（耳・口）

4. 人工知能（頭脳）

数値計算

データ分析・蓄積

コンピュータサイエンス

# ＜全職員向けデジタル化心構え7ヶ条＞

1. オープン性	デジタルネットワークを介したオープンなつながりを重視
2. ユーザー中心主義	組織的、データの、システムのサイロの弊害打破の契機
3. 共創	顧客と市民が共同創造者として全体に関与し、多くの場合、同じ価値交換の中で供給者と顧客の両方として行動 (30年前にトフラーが提唱したプロシューマーの実現)
4. シンプルかつエレガント	最高のデジタルサービスと、複雑な取引やインタラクションをシンプルかつエレガントにする(利用者のニーズ優先)
5. アジャイル性	将来的に大きな失敗を回避するため、小規模なプロトタイプやパイロット、段階的なロールアウト、そして小さな失敗を許容
6. 政策立案段階から実行までを一つの視野で通す	せっかくよい政策立案をしてもその実行段階で躓を避けるため、政策立案段階から実行を視野に入れた管理が必要(前述のスチュワードシップ参照)
7. 組織文化の改革	規制、規範に根ざした政府の文化から、市民との共創、オープン性、実験、迅速な失敗をよしとする文化の醸成

William D. Eggers(2016)

# 政策立案に必要なビジネスセンス

- **組織中心主義から市民中心主義への政策立案を検討する際に不可欠なのが、**
- **①その政策案の実行のふさわしい担い手（行政、中間組織、民間。あるいはそのハイブリッド）の見通しと、**
- **②利害関係者の見取り図、実行計画、資金収支計画、必要な制度環境整備計画、提供するサービスと公共価値の見取り図－公共版サービスモデルキャンバスーが、**
- **<政策立案のプロセス概念図>の政策の価値と立案段階において、羅針盤として必要。これと次に述べる政策立案の説得的な提示法がペアとなって、政策立案段階を終えて次の段階、すなわち、必要な予算要求、制度改正、必要な実行体制整備へと進む。**

# 政策立案の説得的な提示法

	論理的な展開 (ロジカルなアピール)	説得力のあるストーリー展開 (情熱的なアピール)	両者の癒合の政策案 (両方のブレンド)
利用する手法 (筆者追加)	データ分析を利用してツールミンモデルを適用	デザイン思考を利用して課題の文脈とニーズを明らかにする	
目的	自分の視点が真実に裏打ちされたものであり、事実であるという説得力のある証拠を構築	自分の視点に賛同し、行動を起こすように相手を説得	データに加えて直感組織にアクションを求める視点を形成
アプローチ	一方を有効とし、他方に反論を疑わせることで、問題の両サイドから情報を届ける。	当方に役立つ情報や意見を届けて説得力を持たせ相手との強い結びつきを構築するよう努める。	根拠に基づいたデータストーリーを作成し、聴衆の視点を考慮したと感じられるように、反論も含める。
アピール	論理的なアピールを用いて、確かな例、専門家の意見、データ、事実を用いて主張を裏付ける。	自分の意見や気持ちを相手に率直に伝えて、相手が自分の視点で動いてくれるよう、感情的な訴求をします	訴求内容をストーリーとして構成し、意味を持たせるために、データや確固たる証拠で提案をサポート
トーン	プロフェッショナルであり、機転が利き、論理的であること。	個人的、情熱的、感情的。	相手に応じた適切なトーン

# 市民中心主義で生まれる 公共サービスエコシステム

---

# それは地 域アゴラ から生ま れる

- 地域アゴラ：地域の公共サービスエコシステムが自然発生的にスピアウトしていく土壌となる、市民と自治体の常設の地域における出会いの場
- 期待される参加者：市民、中間団体、スタートアップ、企業、行政
- 参加の心構え：同じ土俵で肩書抜き 当事者への共感
- 形態：対面、オンライン、ハイブリッド

# 地域アゴラと 公共サービスエコシステム (PSE)



# 地域アゴラでの活動イメージ

- ①市民が行うCOG的活動は地域アゴラでもまれ、公共サービスエコシステムとして実現に向かう
  - その系としてスタートアップ、中間団体の活動が派生
- また、
- ②行政の新しい施策のタネも地域アゴラでもまれ、公共サービスエコシステムとして実現に向かう
  - その集大成として行政サービスの次期バージョンが誕生

# 公共サービスエコシステム

- 公共サービスについて、ビジョン、構築、実施、終了の一連のプロセスを実施する多様なステークホルダーの相互依存と活動から成り立つ集合体
- 公共サービスエコシステムは、サービスの提供と利用にかかわるステークホルダーがそれぞれの立場からよりよい個人と社会のウェルビーイングを求めて協働していくシステムで、それぞれのサービスごとに存在
- 市民（個人）、サービス提供システム、制度で構成

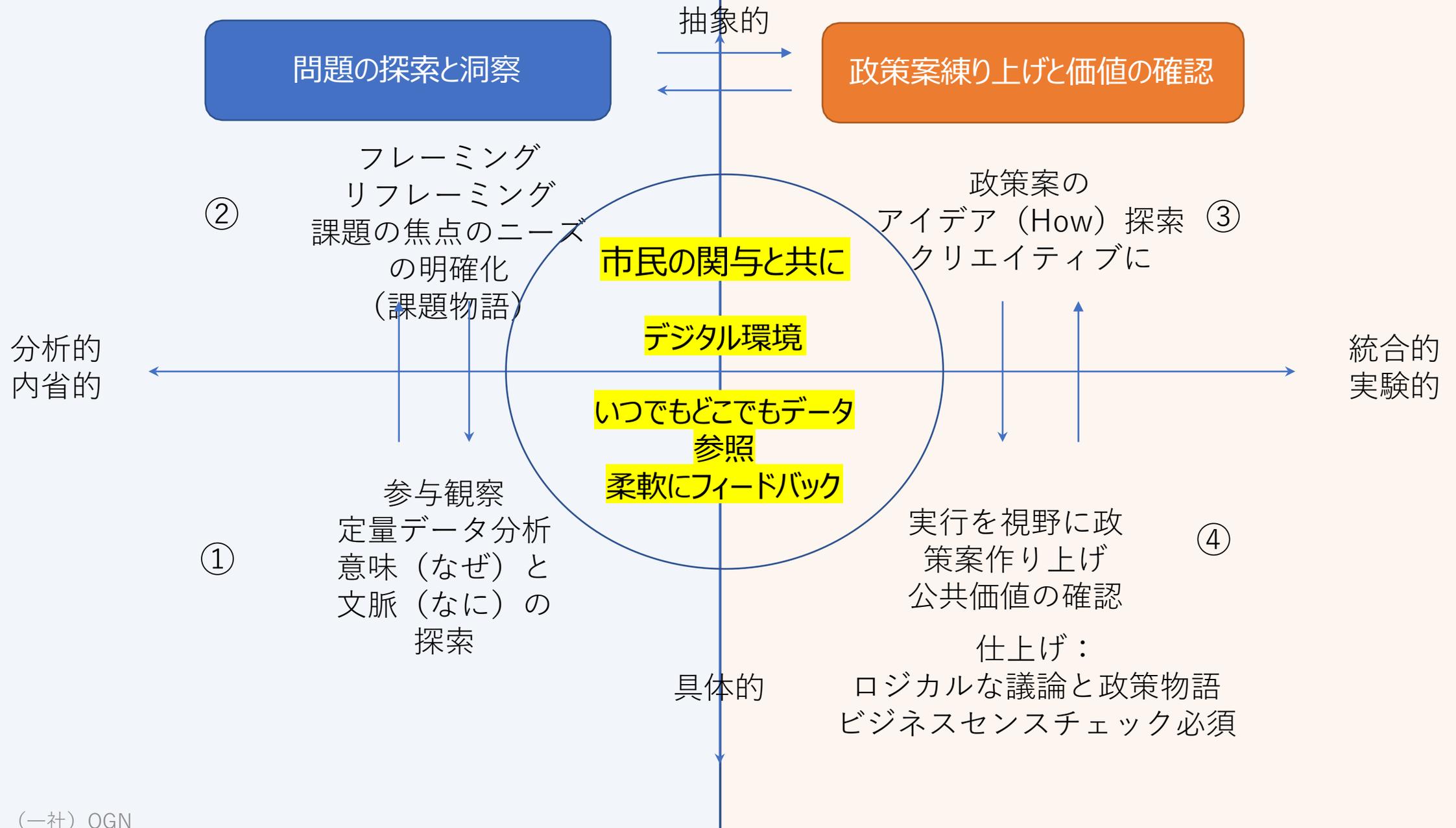
# 公共サービスエコシステムのマネジメント

- リーダー（スチュワード）は案件により、市民、中間団体、スタートアップ、企業、行政に分かれる
- ここでも3D（データ分析、デザイン思考、デジタル技術）は不可欠
- ○データ分析⇒科学的定量分析思考
- ○デザイン思考⇒ナラティブ的人間共感思考
- ○デジタル技術⇒コミュニケーション革命の活用

# 改善プロセスを使う

- 1.ビジョンを明確にする
  - 将来的にどのようになりたいか
- 2.その結果生み出される価値は何か
  - あったらいいね
  - 利点、有用、重要
- 3.出発点の現状を把握する
  - ありのままの姿
  - 具体的に
- 4.ビジョンに向けての具体的な目標を立てる
  - できれば客観的な指標となる数値目標
- 5.目標に到達するためのアイデアを整理する
  - その際アイデアが有効かをデザイン思想的に確認する
  - デザイン思考 = ユーザーから見た良しあし
- 6.アイデアを実行に移す
  - このために必要なことを整理する
- 7.その結果、目標に到達したかどうかを確認する
- 8.以上を繰り返すためのモチベーションを埋め込む

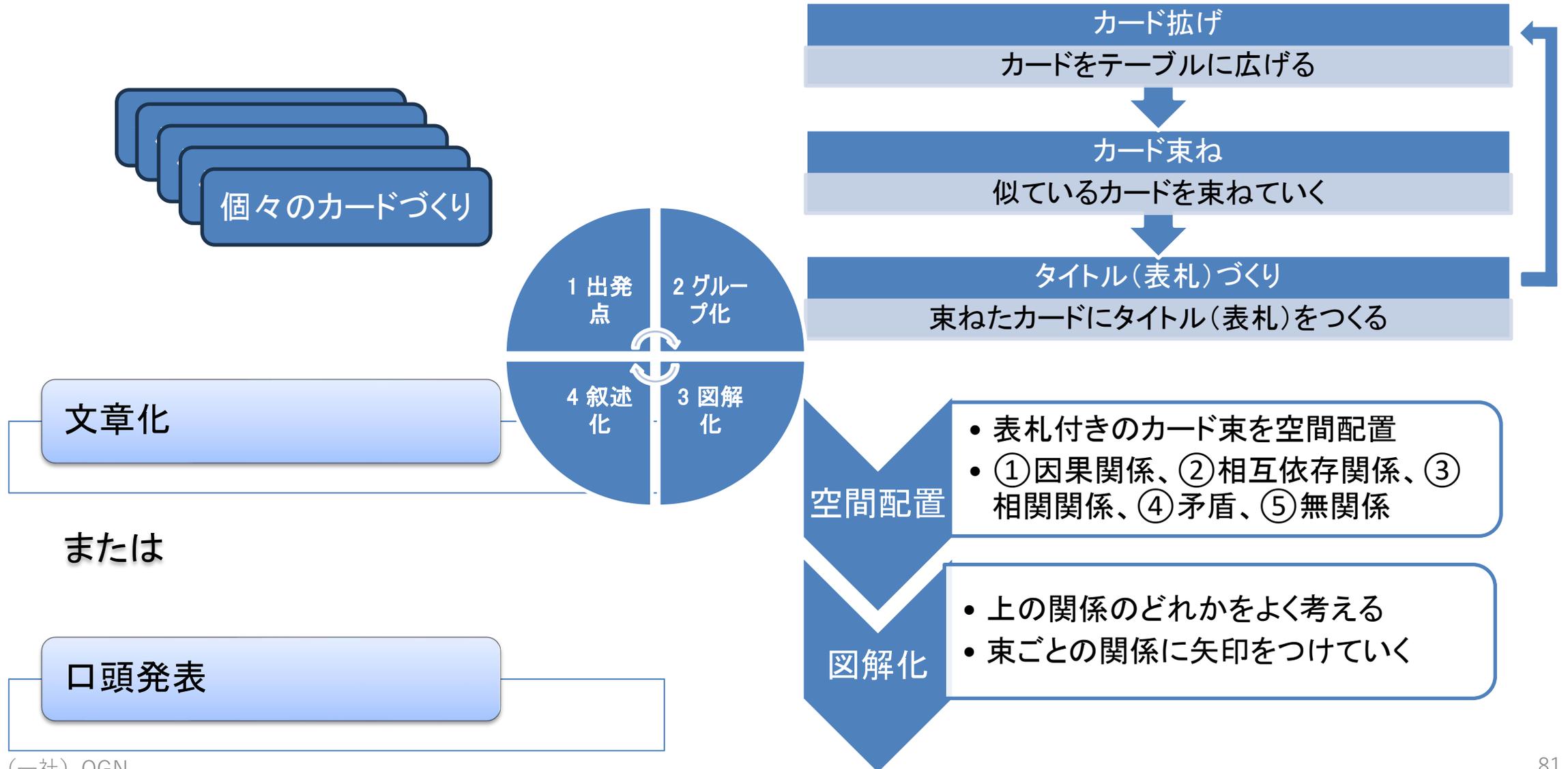
# 市民中心主義政策立案フロー



# (参考)KJ法の原点と核心(次ページ図示)

1. 一つのカードに書いた個々の単位の言説を大くりのグループ編成にまとめていくプロセス
  - 「個々の単位の言説」は参与観察などで得られた情報を一旦「一行見出し」にばらしたもの
  - いったんばらしてカードに書いた「一行見出し」をグループにまとめていく
  - その際のコツは内容的に親近感があるものをまとめていく
  - まとめた束を眺めなおして見直す
  - グループにまとめたカードの束に新たなタイトル(表札=束の一行見出し)を付ける
2. こうしてまとめたグループ編成の束を並べてそれぞれの関係を図解していくプロセス
  - タイトル(その背後にカードの束)を並べてそれらの関係性をつけていく
  - 関係性は、①因果関係、②相互依存関係、③相関関係、④矛盾、⑤無関係
3. この図解で示した関係性を叙述と解釈を区別しつつ個々から文章化していくプロセス

# KJ法のサイクル図示



**以下付録**  
**KJ法の活用例(文科省学習指導要領)**

# KJ法の活用例 総合的な学習 (文科省学習指導要領)

体験活動や調査によって得られた気付きや疑問を、定形のカードや付箋紙に書き出し類型化することで、課題の本質や核心が明確になり課題の設定が容易になります。KJ法的な手法は学習過程の整理・分析等様々な場面で活用できる手法です。

**【実践例】** ○○市の高齢者が抱える問題】

(1) ○○市の高齢者の方々が抱える問題について聞き取り調査をする。

➡この時デザイン思考の「当事者への共感」を意識します(筆者追加)

(2) 聞き取り調査の結果を、一定の様式を決めて情報をカードに転記する。

(3) カードを類型化してまとまりを作る。

(4) まとまりごとにタイトルを付ける。

(5) タイトルを基に話し合い、課題を選定する。

**【ポイント】** ○関係を明らかにする際のポイント

- ・いくつかのグループをまとめて、さらに大きなまとまりを作る場合もある。
- ・まとまり間の因果関係を検討しつつ、線や矢印等で結びながら全体を整理していく。
- ・関係性を明らかにするために全体を俯瞰する。



# 単元「地域活性化プロジェクトを立案しよう」 総合的な学習（探究）の時間（高校編）

課題の設定では  
情報の収集では  
整理・分析では

- ➡この順序に従って進めるより、要素に分解して進めるとよさそう（筆者）
- 課題の探索のため→関連データ収集→現地調査→課題の深堀と焦点絞り→  
解決策の探索→解決案の策定→テスト➡解決策のまとめ
- ➡川喜田二郎著『発想法』も参照（本スライド91ページ）

# 課題の設定では

1. 自分たちが考える〇〇市の課題を、ブレインストーミングやウェビングを使って出し合ってみよう。
2. 出てきた課題について、KJ法的手法を使って整理してみよう。どんな分野やテーマが見えてくるか、〇〇市に関する課題の関連性やつながりについて注目してみよう。
3. 自分たちが考える〇〇市のビジョン(課題が解決された将来の「理想の姿」)を考えよう。
4. 設定したビジョンを実現するために必要な方法や計画を考えてみよう。

# 情報の収集では

1. 設定した目標や手立てに関連した取組を行う団体など、今後の探究のパートナーになれそうな人を探そう。
2. 課題解決を実践している行政機関や企業の方を外部講師とする「出前授業」やインタビューをして情報を収集しよう。この時にはインターネットも含めた情報収集ツールの特性を踏まえ、目的に応じた手段を選択しよう。
3. 自分たちが考えた解決策についても講師やインタビュー相手から意見や助言をもらおう。

# 整理・分析では

1. 現在行われている取組について分かったことを、比較や分類しながら整理してみよう。その際に高校生の視点で既存の取組を評価してみよう。
2. 自分たちの考えた案について外部のアドバイスと、既存の取組の評価結果を踏まえて、設定した「目標(ビジョン)」の達成するために貢献できる解決策(ゴール)を実現するプロジェクトを1年間のロードマップとして計画立ててみよう。
3. 設定したプロジェクトでは自分たちができること、協力者の力を借りることで可能となることを整理して考えよう。
4. プロジェクトの途中や終了時に評価・検証を行うための評価指標、目標値を事前に設定しておこう。

# まとめ・表現では

1. 自分たちが考えたプロジェクトの内容や計画を，外部連携先の方に対して1次プレゼンテーションで，自分たちのプロジェクトと一緒に取り組んでもらえるように構想を発表しよう。
2. 外部の方からはプロジェクトの改善点や協力するために必要な点など指摘をもらい，2次プレゼンテーションに向けて計画を練り直そう。
3. 2次プレゼンテーションを行い，実践するプロジェクトの内容や計画を決めよう。計画はあくまでも計画として捉え，実際に進めていくなかで問題点が出てくればその都度修正しながら進めていこう。

# 次のフェーズ

次の単元「地域活性化プロジェクトを実現しよう」では、この単元の内容を踏まえて自分たちが設定した企画や取組を実践し、その成果を評価検証する。その内容を論文やポスターなどの形でまとめて発表することを中心に学習活動を展開する。

# 第2学年の探究課題と，探究課題の解決を通して育成を目指す具体的な資質・能力

探究課題 地域課題の理解と課題解決プロジェクトの実践(地域課題と参画)

探究課題の解決を通して育成を目指す具体的な資質・能力

知識及び技能

・〇〇市の課題解決のためには，市に存在する人材や環境など諸々の資源の魅力や質を向上させること，住民一人一人の意識の高まりや実践などが重要であることを理解する。・調査活動において，目的に応じた適切さで，正確かつ安定的に取材を実施できる。・〇〇市の課題や解決の取組みに関する理解は，自らが課題意識をもって探究を行ってきた成果であることに気付いている。

思考力，判断力，表現力等

・〇〇市が抱える経済・福祉・自然環境など複雑な問題状態の中から，適切に課題を設定し，計画を立案できる。・課題の解決に必要な情報を，目的に応じて適切な手段を選択しながら収集し，情報の性質を考慮しながら蓄積できる。・課題解決に向けて，諸事情が相互に関連した複雑な問題に関する事実や関係を整理し，費用と効率の両面から情報を分析することができる。・相手や目的に応じて，根拠を示しながら自の考えを分かりやすく表現することができる

学びに向かう力，人間性等

・他者と協働しながら探究活動に積極的に取り組もうとする。・自らと他者(校内の仲間や校外の協力者)のもつそれぞれの特性を生かしながら，〇〇市のよりよい未来の姿を構想しようとする。・〇〇市の抱える課題についての探究を通じて，社会の形成者としての自覚をもって社会に参画・貢献しようとする。

# 年間指導計画との関連

月	4月	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
総合的な探究の時間	「地域活性化プロジェクトを立案しよう」(45時間)											
	小单元1 (15時間) 「課題把握・プロジェクトの設定」					小单元2 (30時間) 「調査研究・プロジェクトの準備」						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○昨年度までの自校の探究事例の把握</li> <li>○担当教師と生徒によるプロジェクトの設定に関する面談</li> <li>○連携する外部の諸機関や個人の選定</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域課題の解決に取り組んでいる外部講師による出前講座</li> <li>○フィールド・調査活動の実施</li> <li>○実践可能な企画の準備</li> </ul>						「地域活性化プロジェクトを実現しよう」 (25時間)
					<ul style="list-style-type: none"> <li>○課題解決の実践</li> <li>○研究・実践成果のまとめと成果報告</li> <li>○振り返りと次年度にプロジェクトに取り組む後輩への提言</li> </ul>							

# (参考)川喜田二郎著『発想法』より

