

# 開発行政スキルアップ研修の活動報告

## —Society5.0時代における政策立案を担い得る人材育成—

開発監理部 開発調整課 ○奈良 遼太  
開発調整課 飯尾 直人  
東京工業大学 環境・社会理工学院 山田 菊子

北海道を取り巻く社会情勢は大きな変革期を迎えており、複雑化している社会的課題解決のためには、多様なコミュニティとの連携や既成概念にとらわれない政策立案能力が行政職員に必要となる。そのため、平成30年度より、Society5.0時代における政策立案を担い得る人材育成を目的とした「開発行政スキルアップ研修」を実施している。

本報文では、上記研修の5年間の取り組みを総括して評価した上で、今後の課題を述べる。

キーワード：人材育成、自治体との連携、デザイン思考

### 1. はじめに

北海道は、豊富な資源や広大な国土により、我が国の食料供給基地や観光地として貢献している。一方で、全国よりも10年程度進行している人口減少や高齢化の急速な促進、国際情勢の変化、大規模災害の切迫等北海道を取り巻く社会情勢は著しく変化しており、複雑化した社会的課題を多数抱えている。

このような課題の解決を促進するために「第8期北海道総合開発計画<sup>1)</sup>」に基づく活動を推進しており、同計画では、「様々な地域の課題を旧弊にとらわれずイノベティブに解決」することの重要性を示している。また、我が国の目指すべき未来社会の姿として提唱されている「Society5.0<sup>2)</sup>」では「イノベーションで創出される新たな価値により、格差なくニーズに対応したモノやサービスを提供することで、経済発展と社会的課題の解決を両立」することとしており、このSociety5.0の視点が北海道の課題解決に資する一つの方向性を示していると考えられる。

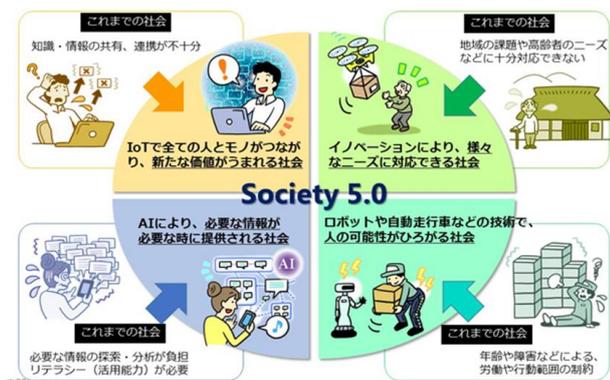


図-1 Society5.0で実現される社会 (内閣府 HP<sup>2)</sup>より)

これらを踏まえ、今後は、高い創造性からなる既成概念にとらわれない政策立案能力を担い得る人材育成が必要である。そのため、平成30年度より「開発行政スキルアップ研修」を北海道開発局開発監理部開発調整課を事務局として実施している。

本報文では、研修の5年間の取り組みについて報告・評価した上で、今後の課題及び改善の提案を行う。

### 2. 開発行政スキルアップ研修

本研修は、行政スキル向上及び北海道開発局内外のつながり創出を目的とし、各部門から推薦のあった若手・中堅のメンバーで構成されるチームで、現地調査等により自由に課題を抽出・分析し、自由な発想で解決策の立案を行うこと及び有識者からの先進事例に関する講義、北海道開発局外のコミュニティとの意見交換を主な活動としている。通称「北海道つながるプロジェクト」略称「つなプロ」と呼ばれており、令和元年度からはフィールドを設定し、自治体と連携して活動を実施している。

本研修は例年、研修員アンケート等により、研修の評価を行い、研修プログラムの見直しを実施している。

### 3. 開発行政スキルアップ研修の活動報告と評価

本研修の5年間の研修概要、研修プログラムを表-1に示す。研修プログラムには、「チームによる政策立案」、「有識者からの講義」、「北海道開発局外のコミュニティとの意見交換」を設定している。このうち、「チームによる政策立案」について、各回の取り組み、変更点を最終報告資料、研修実施要領等より概括する。

表-1 開発行政スキルアップ研修の概要及びプログラム

		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
期間		平成30年6月～平成31年2月	令和元年5月～令和2年1月	令和2年7月～令和3年2月	令和3年7月～令和4年1月	令和4年6月～令和4年10月
フィールド		余市町、東神楽町		当別町	石狩市	室蘭市
研修員及びチーム分け		札幌周辺に在勤の30名（技官27人、事務官3人）部門、年齢を勘案し、4チームを編成	札幌周辺に在勤の28名（技官25人、事務官3人）部門、年齢を勘案し、4チームを編成	札幌周辺に在勤の18名（技官16人、事務官2人）テーマの希望を確認し、3チームを編成 当別町職員が随時、各チームに参加	札幌周辺に在勤の16名（技官14人、事務官2人）石狩市職員3名が各チームに参加部門・年齢を勘案し、3チームを編成	13名（技官13名）室蘭市職員6名が各チームに参加部門・年齢を勘案し、3チームを編成
テーマ		世の中において、既に顕在化している課題や将来に想定される課題	【余市町】 ・道の駅の活性化、 ・ワイン産業の振興 【東神楽町】 ・旭川空港を活用した地域活性化策と土地利用、 ・防災強靱化に向けた取り組み	・道の駅を活用した地域活性化イノベーション ・公共交通の利便性向上による地域活性化イノベーション	チームで自由に決定	「室蘭駅エリア」、「港湾エリア」、「東室蘭駅周辺エリア」での地域活性化方策
テーマの決定方法		チームで自由に決定	事務局より提示	事務局より提示	チームで自由に決定	事務局より提示
課題抽出・政策立案の手法		チームで自由に検討	チームで自由に検討	デザイン思考	デザイン思考	デザイン思考
研修プログラム	事前課題	社会現象や政府の取組等を1つ選定し、以下の事項をA4、1枚に整理する ①現状や背景 ②自らの考え ③話を聞いてみたい人物、業界		当別町の現状分析、課題抽出、解決の方向性をA4、2～3枚に整理する	石狩市の現状分析、課題抽出、解決の方向性をA4、2～3枚に整理する	
	現地調査	研修員で適宜実施	余市町の視察2回 東神楽町の視察1回	各チームごとに当別町の視察1回	各チームごとに石狩市の視察1回	室蘭市の有識者等へのヒアリング調査（オンライン）
	ワークショップ	研修員で適宜実施	余市町ワークショップでの2回 東神楽町ワークショップでの1回	デザイン思考による課題抽出、解決策の検討4回（オンライン2回）	デザイン思考による課題抽出、解決策の検討4回（オンライン2回）	デザイン思考の概要、演習2回
	中間報告		各チームから、中間時点の活動内容、検討状況を発表	各チームから、中間時点の活動内容、検討状況を発表	各チームから、中間時点の活動内容、検討状況を発表（オンライン）	
	最終報告	各チームの活動を開発局幹部に報告	各チームの活動を開発局幹部、余市町長に報告	各チームの活動を開発局幹部、当別町長に報告（オンライン）	各チームの活動を開発局幹部、石狩市長に報告（オンライン）	各チームの活動を開発局幹部、室蘭市長に報告
	有識者からの講義	沼田町長、北洋銀行常務、JR北海道社長、余市町長	北海道商工会議所連合会会長、東神楽町副町長、（株）積丹スピリット社長、北海道総務部危機対策局長、北海道電力（株）防災グループリーダー、公益社団法人はまなす財団事業振興部長	（株）プライムインターナショナルジャパン取締役、（株）北海道日本ハムファイターズ取締役本部長、（株）北海道二十一世紀総合研究所特任審議役	（株）プライムインターナショナルジャパン取締役、（株）北海道日本ハムファイターズ取締役本部長、（株）北海道二十一世紀総合研究所特任審議役	（株）北海道日本ハムファイターズ取締役本部長（株）プライムインターナショナルジャパン取締役、室蘭市企画財政部企画課、パナソニックITS（株）室蘭開発室、NPO法人ezorock代表理事、commons fun代表
	開発局外との意見交換	沼田町、JR北海道とワークショップを開催	北海道庁、北海道電力とワークショップを開催	（一社）北海道開発技術センターと意見交換、北海道庁の若手有志による政策提言団体Ixia会と意見交換、北海道行動デザインチーム（HoBiT）と意見交換	北海道行動デザインチーム（HoBiT）と意見交換、北海道庁の若手有志による政策提言団体Ixia会と意見交換	室蘭工業大学学生との意見交換、北海道行動デザインチーム（HoBiT）、NEXCO東日本職員との意見交換

また、各回の研修員アンケート等から「つながりの創出」、「テーマ設定」、「研修の運営」及び令和2年度より、政策立案の手法として導入した「デザイン思考<sup>3)</sup>」のプロセスについて評価する。

(1) 平成30年度開発行政スキルアップ研修

a) 研修の概要

平成30年度研修では、「世の中において、既に顕在化している課題や将来に想定される課題に対して、北海道開発局が所掌する事務にとらわれることなく、それらの課題を解決すべく新たな政策の立案を行う」ことを目的に各チームが課題抽出・分析のため、現地調査、有識者や民間企業等との意見交換、政策立案の議論を自主的に企画、運営、実施することとした。

b) 研修の結果及び評価

各チームの結果の概要を表-2に示す。3チームが政策立案を行い、1チームは調査結果を北海道開発局幹部に報告した。

つながりの創出については、北海道開発局内のつながりは作られたとの意見がある一方で、「1回のヒアリングでつながることは難しく、勉強会等つながりを継続する活動が必要」との意見があり、つながり継続のための取り組みが課題と考えられる。テーマを各チームの自由

表-2 チーム別結果の概要

チーム	Aチーム	Bチーム	Cチーム	Dチーム
選定した課題	・人口減少 ・少子高齢化	・少子高齢化 ・地域活性化	・北海道開発局の働き方改革	・地方の公共交通 ・LGBTへの対応 ・農家数の減少
ヒアリング先	・公立はこだて未来大学教授 ・函館商工会議所所長 ・（株）テレワークマネジメント代表 等	・千歳青年会議所 ・（株）あい風社長 ・（株）TOBE ・日本電気（株）等	・日本マクドナルド（株）（書面） ・霞ヶ間働き方改革推進チーム ・開発局職員へのアンケート	・北海道商工会議所 ・愛媛大学教授 ・タイムズ24（株） ・（株）開発みどりファーム 等
立案内容	ICTを活用し、場所にとらわれない働き方を導入する		・職場満足度に関する継続した調査を実施 ・働き方改革ボスの設置	【公共交通】 乗合タクシーへの転換、自治体によるタクシーのPPP・PFI化 【LGBT】 LGBTに関する研修を実施する 【農業】 直播栽培で経営を大規模化する

としたことに対し、「広く社会の課題を考えるきっかけとなる」、「自由に取り組めることがやりがいや達成感につながる」との意見がある一方で、「テーマが広すぎて活動が曖昧になり、議論が収束しない」との意見もあり、テーマ設定の必要性が示唆された。研修の運営については、「活動の企画・運営が負担となった」との意見があり、研修員の負担が確認された。また、任意参加の活動としていることや通常業務への負担から研修員間で参加に偏りが見られた。

(2) 令和元年度開発行政スキルアップ研修

a) 研修の概要と変更点

前年度の知見から、各チームに研修のテーマを与えて実施することとし、令和元年度研修の目的は「余市町、東神楽町を対象に政策課題の分析や解決策の立案を行う」こととした。テーマは事務局と余市町・東神楽町の協議により決定した。また、研修員の負担軽減のため、現地調査及びワークショップは事務局が研修員の希望により、企画・運営し、任意参加とした。

b) 研修の結果及び評価

各チームの結果の概要を表-3に示す。いずれのチームも政策立案を行い、北海道開発局幹部へ報告した。余市町の政策立案を行ったチームは余市町長へ報告した。

つながりの創出については、「自治体との連携は有意義であった」との意見があり、自治体をフィールドに設定したことは有益な取り組みであったと考えられる。本研修ではテーマを設定し、検討の方向性を設定したが、依然として議論の収束に苦慮したとの意見があり、対策の必要があると考えられる。また、テーマの難易度の違いについての指摘があった。研修の運営については、遠方への出張が職場の理解が得られず参加が難しいとの意見もあり、対応が必要であると考えられる。

表-3 チーム別結果の概要

チーム	Aチーム	Bチーム	Cチーム	Dチーム
テーマ	【余市町】道の駅の活性化	【余市町】ワイン産業の振興	【東神楽町】旭川空港を活用した地域活性化策と土地利用	【東神楽町】防災強靱化に向けた取り組み
抽出した課題	・コンテンツの更新が行われていない ・余市観光はニッカウキスキーが主体で、地元にお金が落ちない	・観光客受け入れの人手不足 ・余市駅からワイナリーまでの移動等	・旭川空港内でお金を使った場合、東神楽町にお金が落ちない ・空港周辺で時間を潰せる場所がない	・住民の防災意識が低い ・若い子育て世代とその子供たちへの防災意識向上方策
調査対象	・余市ワイナリー ・ニッカウキスキー ・余市宇宙記念館 ・余市観光協会 ・ホテル水明閣等	・余市ワイナリー ・余市蒸留所 ・余市宇宙記念館 ・余市観光協会 ・ホテル水明閣等	・旭川空港ビルディング(株) ・東神楽町役場 ・(有)ブルーメン	・東神楽町役場、近隣自治体、北海道庁へのヒーリング ・自衛隊との合同防災訓練
立案内容	・道の駅に余市、後志特産の飲食施設、物販施設を整備 ・駐車場、高機能トイレを整備	・ワインコンシェルジュ創設 ・余市駅からワイナリーまでの交通網整備 ・ワインの広報戦略	・近隣の公園を活用したスノーアクティビティ ・観光マップの改良	・防災に関するイベント活動 ・若年層に対する防災に関する教育

(3) 研修プログラムの見直しとデザイン思考の導入

これまでの2回の研修では、解決策の立案をチームで自由に検討していたが、ワークショップにおいて、議論を収束させるスキル・知識の不足及び立案した政策と抽出した課題の因果関係と実質的な効果が不明であることが課題として考えられる。そこで、ワークショップには運営経験のある外部講師を招聘し、議論のサポートを依頼することとした。また、政策立案のプロセスには「ニーズ」の把握による解決策の提案を目指す「デザイン思考<sup>3)</sup>」を導入することとした。現地調査で得られた事実から仮想のユーザー(ペルソナ)を設定し、ペルソナのニーズや不満を基に政策を立案することで、課題と立案

した政策の因果関係や実質的な効果を明らかにする狙いがある。

(4) 令和2年度開発行政スキルアップ研修<sup>4)</sup>

a) 研修の概要と変更点

本研修は、前年度と同様の目的で、遠方への移動が負担になるとの意見からフィールドを札幌近郊の当別町として実施することとした。各チームのテーマについては、事務局と当別町の協議及び研修員の希望により決定し、前年度同様に任意参加の活動とした。当別町の職員にも随時、任意のチームに参加いただいた。

政策立案には、デザイン思考のプロセスを用いることとし、外部講師による講義、ワークショップを導入した。現地調査を基に図-2を用いて作成したペルソナを中心に各チームで解決策の議論を行った。

b) 研修の結果及び評価

各チームの結果の概要を表-4に示す。いずれのチームもペルソナを活用してユーザー中心の政策立案を行い、北海道開発局幹部及び当別町長へ報告した。つながりの創出については、「自治体職員の参加は有益であるが、都度、任意のチームに参加していたため、つながりの創出は不十分であった」との意見があり、自治体職員とのつながり創出が課題である。外部講師より、テーマ設定について、事前に対象を設定し、チーム分けしたことは、解決の方向性を制限した可能性があることが指摘された。

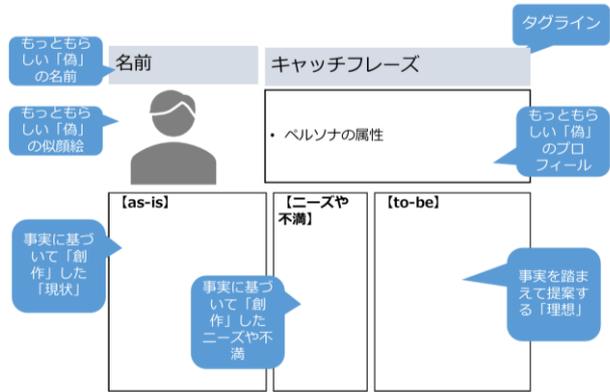


図-2 ペルソナの様式<sup>5)</sup>

表-4 チーム別結果の概要

チーム	道の駅Aチーム	道の駅Bチーム	公共交通チーム
	道の駅を活用した地域活性化イノベーション		公共交通の利便性向上による地域活性化イノベーション
ペルソナ	40代、男性、札幌市在住、既婚、小3、小1の息子2人、アウトドアが趣味で休日は家族でキャンプ	65歳、男性、札幌市在住、元土木技術者	20代男性、札幌市在住、マイカーなし、出会いがない、日頃からSNSを使用している
ペルソナのニーズ	家族キャンプがマンネリ化し、特別な体験がしたい	引退後、特にやることなく新たな生きがいを探している	休日に気分転換、出会いを求めている
立案内容	道の駅、道民の森キャンプ場、北欧アウトドアブランドが連携し、北欧を感じる特別な体験を提供	札幌市在住のシニア層を対象にプチ移住体験。古民家をリノベーションして、貸し出し、農作業シェアリング、地域通貨クーポン還元	・乗り合いレンタカー(官用車使用) ・SNSによる繋がり創出 ・地域通貨クーポン

研修の運営については、任意参加の活動としているため、参加が職場で認められにくいとの職員もいたことから、対応が必要であると考えられる。「デザイン思考」のプロセスを導入したことについて、「これまでとは異なるアイデアが得られた」との意見があり、ペルソナを設定することで課題との関係が整理され、根拠のある政策立案となったことがうかがえる。一方で、一部のチームで事務局から研修員への助言がそのまま採用された。研修員への助言にあたり、「デザイン思考」のプロセス体験を重視するか、最終報告資料の完成度を重視するか外部講師と事務局での合意が必要であることを把握した。

#### (5) 令和3年度開発行政スキルアップ研修<sup>6)</sup>

##### a) 研修の概要と変更点

本研修は、前年度と同様の目的で、フィールドを石狩市として実施することとした。過年度は、任意参加の活動では対応が職場で認められにくいという研修員もいたため、参加必須の正規の研修プログラムとし、講義、ワークショップを月1回程度実施した。

前年度は自治体職員とのつながり創出が不十分であったとの指摘から、本研修では石狩市の協力を得て、3名の職員に正規の研修員として参加いただいた。

前年度のテーマ設定に関する指摘から、事前に事務局でテーマ設定は行わずに地域課題の抽出及び解決策の方向性はチームの議論に任せた。前年度同様に政策立案にデザイン思考のプロセスを用いることとし、研修プログラムには、外部講師によるデザイン思考の講義及びワークショップを導入した。また、事務局と講師でデザイン思考のプロセス体験を重視することで合意し、根拠が明示できる誤り以外は指摘しないこととした。

##### b) 研修の結果及び評価

各チームの結果の概要を表-5に示す。いずれのチームもペルソナを活用してユーザー中心の政策立案を行い、北海道開発局幹部及び石狩市長へ報告した。

つながりの創出については、「多様な研修員と交流でき、つながりを作ることができた」との意見があり、自治体職員が研修員として参加することは有益であったと考えられる。テーマ設定を各チームの自由としたことに

表-5 チーム別結果の概要

チーム	Aチーム	Bチーム	Cチーム
ペルソナ	22歳、男性、東京都在住、農学部、農家である祖父の手伝いで農業経験あり、大学のカリキュラムの一環で農業体験をし、農業に感銘を受ける	24歳、女性、東京都在住、IT企業勤務、大学時代から交際する彼氏がいる、夏フェスのライジングサンに参加したことがある	32歳、男性、東京で就職した後、札幌に転職、石狩市に転居、既婚、子供1人、妻は2人目妊娠中で育休中、妻は2人目出産後に定職を希望している
ペルソナのニーズ	本格的な農業体験により、就農後の事業計画をイメージしたい	彼氏と北海道に旅行して、ストレスを発散したい	子育て情報や制度が難しく、書類も面倒、子育てで時間に追われており、余裕が欲しい
立案内容	「NPO法人アグカリ」の設立 地域の農家が所有する農地や空き家を活用して、農業体験・本格的な就農体験を提供する	若年層向け旅行支援サービス「Kariたび」 プライベートな時間づくりをサポートする旅行プランの提供	子どものくに「いしかりぼーたる」 石狩市の子育て支援情報の一元化、人材派遣マッチングサービス

対し、「テーマ設定に時間を要するため、政策立案の議論の時間が不十分」との意見があり、自由度を確保しつつ、調査対象を絞ることのできるようにテーマ設定を工夫する必要性が示された。研修の運営について、研修プログラムを正規のものと位置づけたが、各回の間が1ヶ月程度と長くなり、進捗管理に苦慮することが指摘された。また、繁忙期である年度末には対応が難しいとの意見もあり、研修員の負担を軽減することが課題である。「デザイン思考」を導入したことについて、「通常業務とは異なる目線でものごとを考える新しい体験」との評価がある一方で、ペルソナの理解よりも政策立案や最終報告資料作成の時間配分を重視する意見もあり、研修で重視する視点について、研修員との認識の共有が必要であることが示唆された。また、研修員の1人より、「全体の奉仕者である公務員と特定のユーザーを対象とするデザイン思考の関係についての議論」を望む意見があった。重要な指摘であり、議論が必要である。

#### (6) 令和4年度開発行政スキルアップ研修

##### a) 研修の概要と変更点

本研修は、前年度と同様の目的で、フィールドを室蘭市として実施することとした。前年度同様に正規の研修プログラムとし、室蘭市の協力を得て、6名の職員に正規の研修員として参加いただいた。長期間にわたる研修が研修員の負担となることから、繁忙期である年度末を避け10月に終了するようにプログラムを短縮した。前年度の知見から、テーマ設定について、フィールド内に対象とするエリアを与えることとした。事務局と室蘭市の協議により、「室蘭駅周辺エリア」、「東室蘭駅周辺エリア」、「港湾エリア」を設定し、各エリアでの課題抽出、政策立案を行うこととした。

前年度同様に地域課題の抽出と政策立案にデザイン思考のプロセスを用いることとし、研修プログラムには、外部講師によるデザイン思考の講義及びワークショップを導入した。時間の関係から事務局より、各チームに設定するペルソナの属性（性別、年代）を与えた。

##### b) 研修の結果及び評価

各チームの結果の概要を表-6に示す。いずれのチームもペルソナを活用してユーザー中心の政策立案を行い、北海道開発局幹部及び室蘭市長へ報告した。

つながりの創出については、前年度同様に自治体とのつながりを作ることができたとの意見があった。各チームのテーマについて、「具体性がないことから、複数の現地調査を行ったため、課題抽出に時間を要した」との意見から具体的なテーマ設定が必要なことが示唆された。研修の運営については、研修プログラムの短縮は、研修員の負担軽減に効果があると考えられるが、一方で、研修員アンケートからは、現地調査及びワークショップの時間の不足を指摘する意見が多数あり、研修員の負担軽減を踏まえた研修プログラムの構築が課題である。また、

表-6 チーム別結果の概要

チーム	Aチーム	Bチーム	Cチーム
対象エリア	室蘭駅周辺エリア	港湾エリア	東室蘭駅周辺エリア
ペルソナ	32歳、女性 2年前に東京から地元の室蘭へ移住、既婚、1歳半の子供1人	39歳男性 室蘭には仕事の転勤で一時的に滞在している、既婚、小学生の子供2人	32歳女性 東室蘭在住、既婚、6歳と4歳の子供2人
ペルソナのニーズ	商店街が賑わっておらず不便、地域の親同士、子供同士が知り合える場が欲しい	休日に家族で楽しめるコンテンツを探している	子供に様々な学びをさせたい、子供が成長した際の遊べる場所が少ないと感じている
立案内容	空き家を活用した「サロン室蘭」商店街の空き家を就業体験施設、カフェ、高齢者と子供の交流の場にリノベーションする	港湾エリア内にキャンプ場を設置する。キャンプ場から道の駅、観光船乗り場まで電動キックボードでの移動環境整備	・生涯学習センター「きらん」で未就学児を対象とするイベントの充実化 ・中島公園体育館跡地を子供から大人までが野外活動を楽しめる公園をテーマに産学官民が連携した再開発を進める

現地調査はオンラインでは難しく、対面が望ましいとの意見があった。デザイン思考を導入したことについては、「初めて学ぶ手法でよい経験になった」との意見があった一方で、ペルソナの属性を与える工夫を行ったが、時間の不足が指摘された。

#### 4. 5年間の活動を総括した評価と今後の課題

##### (1) つながりの創出

本研修では目的の一つを北海道開発局内外のつながり創出としている。このため、若手・中堅の職員で構成される部門横断型のチームで長期間の活動を行っており、令和2年度からは自治体職員にも参加いただいている。この取り組みは研修員からも一定の評価があり、さらなるつながり創出のため、複数の自治体をフィールドとすること、研修内で連携した北海道庁や民間企業に正規の研修員として参加いただくこと、過年度に参加いただいた研修員がオブザーバー等で参画することが有益であると考えられる。

一方で、研修終了後の研修員同士や連携したコミュニティとのつながりの継続性については課題がある。これに対しては、本研修に携わった関係者がつながり続けることのできるコミュニティ等の創設が考えられる。また、過年度に連携した自治体を再度、フィールドとして設定することで、立案した政策のブラッシュアップ等を実施することも自治体とのつながり継続に有益であると考えられる。

##### (2) テーマ設定

本研修の取り組みの一つとしている「チームによる政策立案」に関するテーマ設定について、平成30年度、令

和3年度では、研修員が自由に設定することで実施し、令和元年度、令和2年度、令和4年度では、事前に事務局でテーマを設定することで実施している。事前のテーマ設定の有無は、現地調査、課題抽出、解決の方向性において、活動の自由度に影響を与える。制約のない自由な発想で活動を行うことが望ましいが、時間に限りがあることから、現地調査対象を絞ることのできる具体的なテーマを事務局で事前に設定することが必要であると考えられる。

また、自由な発想で立案した政策が自治体の方針と乖離してしまう懸念があることから、「既成概念にとられない政策立案」と「自治体の方針と整合」を両立するテーマ設定について、事務局と自治体で議論する必要がある。

##### (3) 研修の運営

本研修の取り組みの一つとしている「チームによる政策立案」では、最終報告資料を作成し、北海道開発局幹部及び自治体首長への提言を行っている。各チームの最終報告資料では、立案した政策の実現可能性の検討、自治体に及ぼす効果等の報告事項がチームによって異なっている。これは、最終報告資料に必要な事項を研修員に明示しておらず、作成を一任していることが原因と考えられるため、最終報告資料に要求する事項を事務局で議論した上で、研修員への明示する必要があると考えられる。また、本研修では、イノベーションにより課題を解決するSociety5.0時代における政策立案を担い得る人材育成を目的としているため、立案する政策の創造性を高める工夫が課題となっている。

本研修では長期間にわたり、研修員がさまざまな体験をともにすることで、北海道開発局内外の人的ネットワーク形成等が図られる一方、過去5回の研修いずれも、研修時間外に最終報告資料作成等の作業が発生しており、研修員の負担が確認されている。また、本研修では、有識者を外部講師として招聘し、広く先進的な取り組みに関する講義、北海道開発局外のコミュニティとの意見交換を研修プログラムに設けているが、これらは、事務局が研修員の作業時間を考慮した上で設定する必要がある。このように、研修員の負担を軽減させるための具体的な方策、研修プログラムの構築が課題である。

いくつかのプログラムをCOVID-19感染拡大の影響から、オンラインで開催した(図-3)。オンラインにおいてもワークショップの実施は可能であるが、研修員同士の交流に対面よりも不足が生じるため、対面での研修を望む意見もある。一方で、オンラインによれば感染拡大や悪天候の際にも開催でき、遠方の研修員も移動の負担なく、参加できることや遠方の自治体をフィールドにすることも可能となり、研修の活動範囲が拡大する。これらのメリット・デメリットを踏まえ、開催方式について、事務局で議論が必要である。

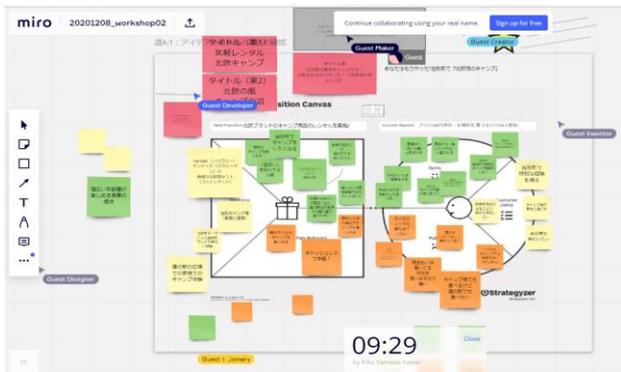


図-3 オンラインホワイトボード「Miro」を活用したワークショップ

#### (4) 行政におけるデザイン思考

本研修では令和2年度より、デザイン思考を活用し、ペルソナに着目した解決策の立案を行っている。研修員アンケートからは、通常業務とは異なる目線でものごとを考えるよい経験になったとの評価があり、現地調査を踏まえた根拠を持った政策立案が可能となる。一方で、「ユーザーの調査、理解に時間を費やすため、政策立案のために議論する時間が不十分」との指摘もある。本研修において、デザイン思考による学びのプロセス体験を重視するのか、自治体への政策提言の完成度を重視するのかを事務局で議論し、講師、研修員と認識を共有する必要がある。

デザイン思考は、特定のユーザーに着目し、ニーズの把握により、製品、サービスを設計する手法である。一方で、公務員の業務は全体の奉仕者として、公共の利益のためのものであり、この関係について、研修員の1人より議論の提案がなされた。公務員を対象とした研修で、デザイン思考のプロセス導入にあたり、上記の関係性を踏まえた研修プログラムの構築が必要である。

#### (5) 今後の研修プログラムの提案

過年度までの知見を踏まえ、今後の研修プログラムにおいては、テーマ設定の改善を提案する。具体的には、北海道開発局が自治体と連携して推進している政策である「シーニックバイウェイ北海道?」、「かわたびほっかいどう」、「みなとオアシス」、「わが村は美しく-北海道」等の政策について、「デザイン思考を用いた効果の検証及び自由な発想による改善案、PR方法の提案」である。現時点で考えられる手順をシーニックバイウェイ北海道を例に記載する。①政策の関係者をペルソナに設定する（ルートを走行するドライバー、地域住民等）。②関係者へのヒアリング調査、ルート視察等の現地調査により政策の利用実態を把握する。③調査結果からペルソナの詳細情報を設定し、サービスを利用する際の振る舞いや感情をas-is（現状）として整理し、政策の効果や課題を抽出する。④ペルソナのニーズから、政策の改善案を立案する。⑤同様のプロセスで、ターゲットユーザーを明確にした政策のPR方法を提案する。

このプログラムでは、課題となっていたテーマ設定について、自治体の方針と整合し、具体的なテーマを研修員に与えることができる。また、自治体、関係団体との連携が可能であり、つながりの創出も可能である。既存の政策に対して、特に関係が深い特定のユーザーを中心にデザイン思考を活用した検証を実施することは、全ての国民や住民に対しての仕事をするのが前提の行政と矛盾がないと考えられる。また、研修員の実施する日々の業務への波及も期待できる。

#### 5. おわりに

Society5.0時代における政策立案を担い得る人材育成を目的として、平成30年度より、開発行政スキルアップ研修を創設し、5年間の活動を実施した。

自治体職員を加えた部門横断型チームで実際の自治体を対象に課題抽出及び政策立案を体験することは、行政スキルの向上、北海道開発局内外の人的ネットワークの形成等に有益であるが、研修プログラム構築の課題等については、事務局で更なる議論が必要である。

今後も既存概念にとらわれない発想ができる行政職員の育成及びつながり創出のため、開発行政スキルアップ研修の内容を評価・分析し、研修プログラムの開発と実践を継続したい。

#### 参考文献

- 1)第8期北海道総合開発計画  
<https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/ki/keikaku/u23dsn0000000fqs-att/u23dsn0000000fya.pdf>
- 2)内閣府ホームページ「Society5.0」  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)
- 3)内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室：サービスデザイン実践ガイドブック（β版）  
[https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/guidebook\\_servicedesign.pdf](https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/guidebook_servicedesign.pdf)
- 4)山田菊子, 本間中, 宮川愛由, 伊藤学, 富塚剣介：国の地方機関におけるデザイン思考を用いた施策立案研修プログラムの効果と課題, 人間中心設計, Vol. 17, No. 1, pp. 17-25, 2021. [https://doi.org/10.34404/hcd.17.1\\_17](https://doi.org/10.34404/hcd.17.1_17)
- 5)山田菊子, 宮川愛由：令和2年度開発行政スキルアップ研修プロジェクト演習講義資料, 2020.
- 6)山田菊子, 宮川愛由, 飯尾直人, 奈良遼太, 伊藤学：北海道開発局におけるデザイン思考を用いた長期研修プログラムの効果と課題, 人間中心設計, Vol. 19, No. 1, pp. 1-11, 2023.
- 7)国土交通省北海道開発局ホームページ「シーニックバイウェイ北海道」  
[https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/ki/dou\\_kei/ud49g700000nOut.html](https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/ki/dou_kei/ud49g700000nOut.html)