

東京財団政策研究所
フューチャー・デザイン・ワークショップ 2020

フューチャー・デザインの可能性と 経済産業省における実践の計画

令和2年（2020年）1月25日

経済産業省 分部 亮

本日の講演について

本日の講演内容には、現在進行中の取組が含まれます。かかる部分については、今後の検討過程で変更が生じる可能性があります。
また、意見に関わる部分については、講演者個人のものであり、所属組織を代表するものではありません。

経済産業省とは①

- 経済産業省のミッション：日本経済・国民の暮らしを豊かにすること

産業政策

AI、IoT、ロボット、
ヘルスケア、マンガ・アニメ、中小企業
…

通商・貿易

EPA、TPP、インフラ輸出
新興国戦略、ルール形成
戦略…

資源・エネルギー

新エネ・省エネ
資源外交…

- ・イノベーションの創出
- ・通商交渉
- ・エネルギー安定供給

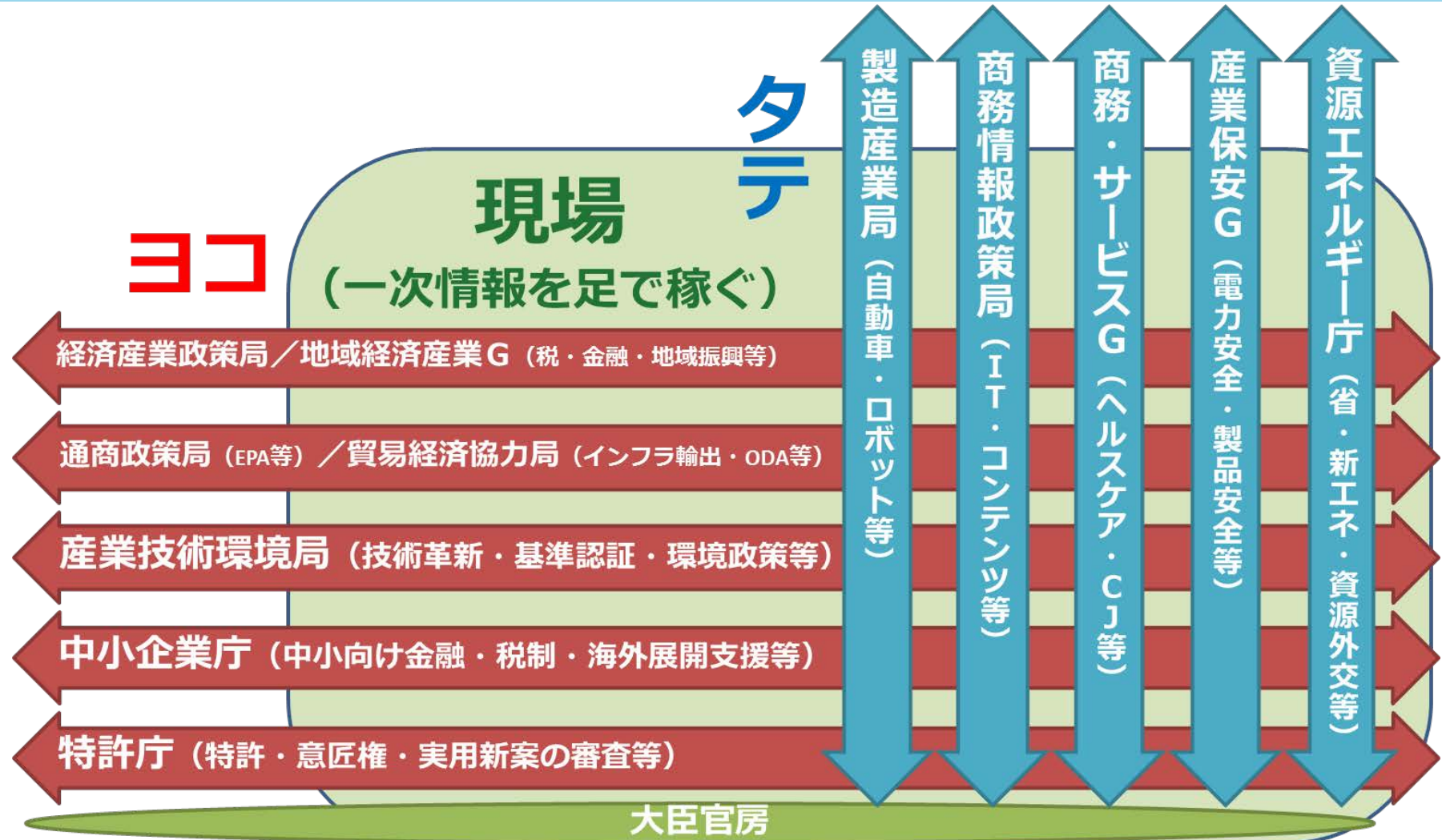


- ・社会課題の解決
Ex 少子高齢化
- ・豊かな社会の実現

“**経済力**” なくして、「**社会保障なし**」「**安全保障なし**」

経済産業省とは②

- 業種深掘り（タテ）の政策と業種横断（ヨコ）の政策を立案・実行する複数の部局で構成。（職員数は約8000人（地方局、出向者等含む））



大臣官房主査について

- 大臣官房主査会議は、2016年7月に発足。
- 「大臣官房主査」の発令を伴う、外局も含めた局・グループの総括係長19名で構成。
- 設置趣旨は「省内の組織運営の改革が必要である案件について審議する」こと。(会議体に関する規程)
- 毎週、定例で会議を実施。
- これまで、省内の業務改善や人材育成等について若手目線で検討し、取組を実施。

これまでの取組（例）

- ・若手の自律的キャリアパス形成促進に係る対策の提案・実現
 - ・省内に集中ブースを設置
 - ・SharePointの導入
- 等



(若手職員の) 問題意識

- (若手職員の悩み) 政策立案や業務改善の検討をする際。



結果や成果重視となっており、
課題解決型の近視眼的な施策も多い

中長期的なビジョンも策定するものの、
個別の政策とは乖離が見られる

「業務改善」というけど業務が多種多様
すぎて、手が付かない！

経済産業省職員（国家公務員）として、もっと中長期的な目線が必要。
特にエネルギー、気候変動問題など長期的な視点を有する政策分野においては、
将来世代の利益を考慮した政策立案プロセスを組織に定着させることが必要！

契機

- 2019年7月 大阪大学の原教授の講演

ヒトの特性(近視性、楽観性)と社会システム(市場、民主制)の課題 (西條、2018)

- ・将来世代に関わる長期的な課題に対応できない
 - ➡ 将来失敗(気候変動、インフラ維持管理、資源エネルギー問題、財政問題・・・)



長期的課題に対処し持続可能社会を引き継ぐための社会の仕組みと実践が必要

「フューチャー・デザイン」

- ・既に様々な課題・テーマにおいてフューチャー・デザインの応用実践が進む(Hara et al.2019 など)

- では、フューチャー・デザイン (以下、FD) を政策立案に応用するにはどうしたらよいか?

経済産業省におけるFD①（設定）

テーマ：経済産業省の「働き方」について

① 業務のあり方

（2050年にMETIはどのようなミッションを担い、どのような働き方をしているか？）

② キャリアパス・人材育成

（2050年にどのような職員がいるべきか？）

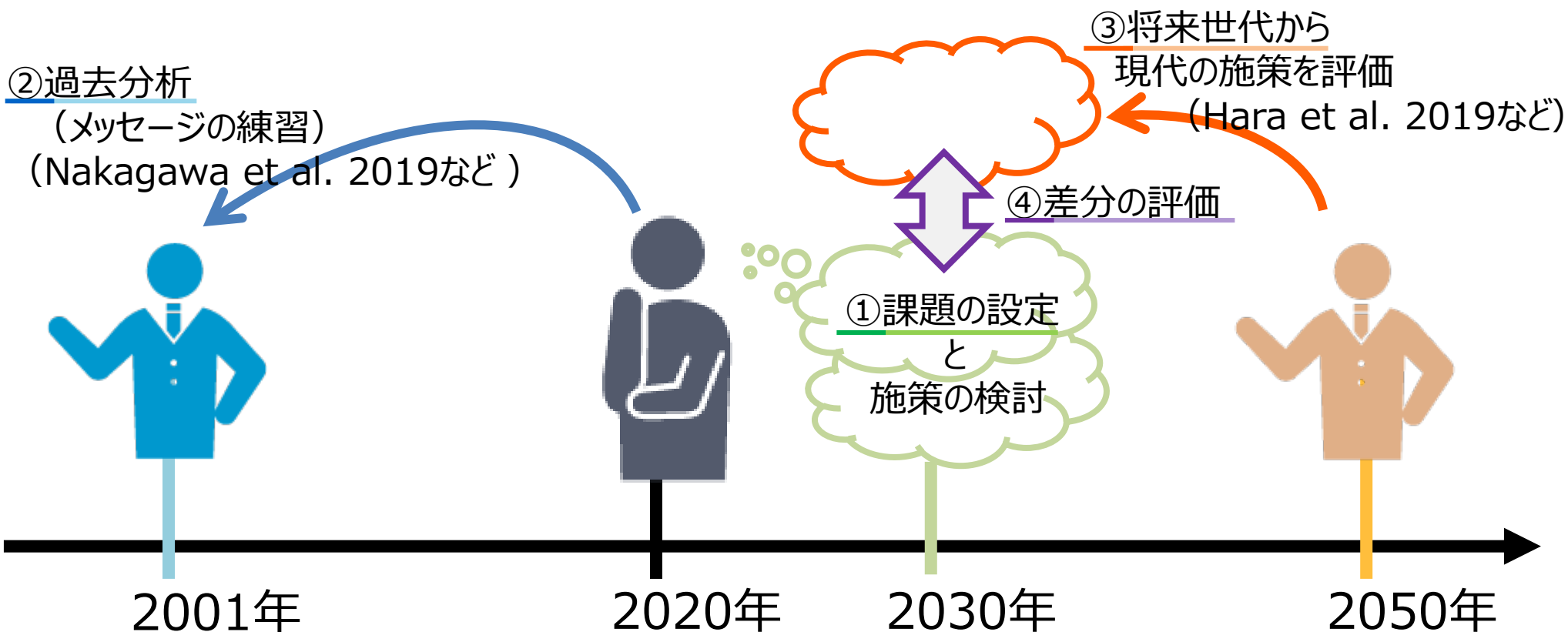
参加者：大臣官房主査を中心に、省内の若手（概ね10年目まで）が参加。
（全体進行1名 + 4人×3チーム = 計13名）

適時ご相談：大阪大学大学院工学研究科 原教授

FDの手法としては、チーム員全員が現代人と将来人のどちらも経験する方法を選択
ワークショップの前後で自身の意識のギャップを検証予定。

経済産業省におけるFDの進め方について

- ① 【第1回】現代目線で、現在の課題と対応方策について検討
- ② 【第2回】過去の施策について、評価と施策のリデザインを検討（将来から現代への目線の醸成）
- ③ 【第3回】【第4回】将来像の検討と将来世代になりきって現代を振り返り評価。
- ④ 【第5回】現在目線で検討した施策と、将来世代からの振り返りとの差分を評価。



経済産業省におけるFD②（各回の進め方概要）

第1回 現代①（2019年11月29日）

- FDについての説明
- 現在時制での課題の抽出、施策検討（現状のMETIの働き方について振り返り）

第2回 現代②、過去（2019年12月17日）

- 2020年現代の社会情勢とMETIのミッションについて議論
- 過去施策を現在目線で評価（本ワークショップでは2001年の省庁再編に焦点）
- 施策のリデザイン（過去に戻ることができるとしたらどのような施策を実施すべきか、過去に対してメッセージを作成）

第3回 未来（2020年1月10日）

- ※冒頭、大阪大学原教授による講義
- 最低限の規定を踏まえ、2050年の日本の姿について将来人の観点から議論
- チーム毎に想定される将来像を踏まえ、2050年時点におけるMETIとしてのミッションについて議論

経済産業省におけるFD②（各回の進め方概要）（続き）

第4回 政策論（2月上中旬予定）

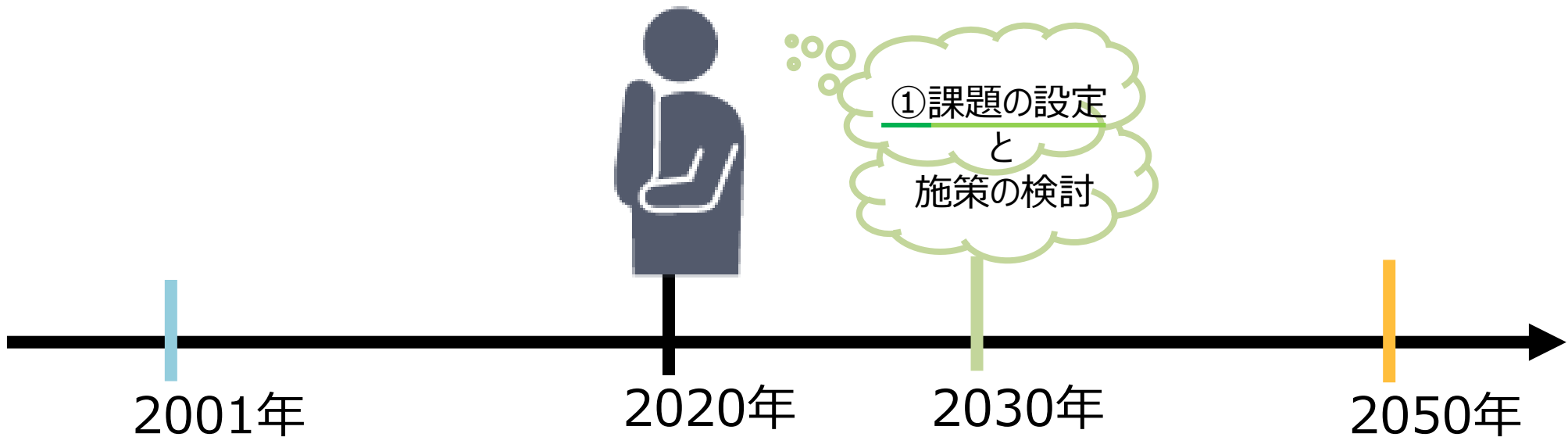
- 将来人の視点から、過去（2020年～）になされた施策とその評価について議論
- 2030年までに実施する施策について将来人の視点からメッセージ作成

第5回 総括（3月上中旬予定）

- 第1回で挙げた施策と第4回で実施すべきとされた施策について比較を行い、FDを取り入れる前後における施策の違いを分析
- これまでの議論を踏まえ、4月以降に具体的に実施する取組について検討

第1回FDワークショップ°（2019年11月29日）

- 2020年時点（現代世代）の課題の設定



第1回FDワークショップの概要（2019年11月29日）

- セッション①：課題（経済産業省における「働き方」について、問題だと考えていること）の整理（20分）

○セッションの狙い

- テーマを決め打ちせず、参加者に自主的に課題を設定してもらうことで、第2回以降のワークショップを他人事ではなく自分事として検討をしてもらうことを想定。
- 課題意識の近いグループで3チームを編成。

- セッション②：2025年、2030年に向けて行う施策についての検討（30分）

○セッションの狙い

- チーム毎にテーマを設定。それを解決するために2025年（5年後）、2030年（10年後）に向けてどんな方策をとっていくのかを現在目線で検討。
- 第4回の将来世代からの振り返りにおいて、比較する施策の対象とする。

第1回FDワークショップの様子（2019年11月29日）



第1回FDワークショップの結果（2019年11月29日）

- 「経済産業省の働き方」について、チーム員一人2つずつ課題と解決策を持ち寄った結果、以下の3つのチームに編成。

<課題と対応策の例>

<職員の生産性向上> チーム

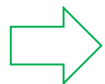
- ・コストとアウトプット・労働生産性の意識が低い。人員配置ももっと柔軟にすべき
- ・求められる人材像が30年位変わっていないのではないか（スーパーマンを求めている、体力ある人が評価される）
- ・専門知識を持った人材をどのように役所に取り入れるか、個人の習得したスキルが評価され、紐づいていくべき
- ・職員がこういったキャリアパスを歩み、そのためこういった知識・技能を身につけることが業務に資するといえるのかが明らかでない etc.



- ・組織としての評価基準の整理
- ・管理職・指定職のマネジメント能力の強化

<業務のあり方> チーム

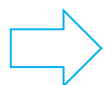
- ・昔から業務フローに変化がない（紙からメールになっただけ）
- ・人事異動が2 - 3年スパンで、得た財の蓄積ができてない。局構成を見直した方がいいのではないか
- ・公務員の数がOECD諸国の中でも少ない。もっと、人を増やす、ツールを使うべき etc.



- ・業務フローの見直し
- ・社会ニーズへの対応と業務効率化の両者の観点から、組織の所掌や職員の配置を見直し

<官民のあり方> チーム

- ・官民の情報格差が無くなりつつあるのに、国主導の政策形成が続いている
- ・民間企業と比較して、基本的な機能・役割（法務部等）が足りないのではないか、コンプライアンスの確保が課題
- ・経産省の持っている情報は、遅いし古い。ベンチャー・民間企業から見れば、国の存在は制約条件の一つになっている etc.



- ・政策立案は民間からのプロジェクト公募制として、プロジェクトチームにも民間を入れる。官の役割は公益性の担保やリーガルチェック、バランス、プロデューサー役とする
- ・政策の意思決定する幹部ラインに社外取締役の様なモニタリングボードを設け、民間の意見を取り入れる

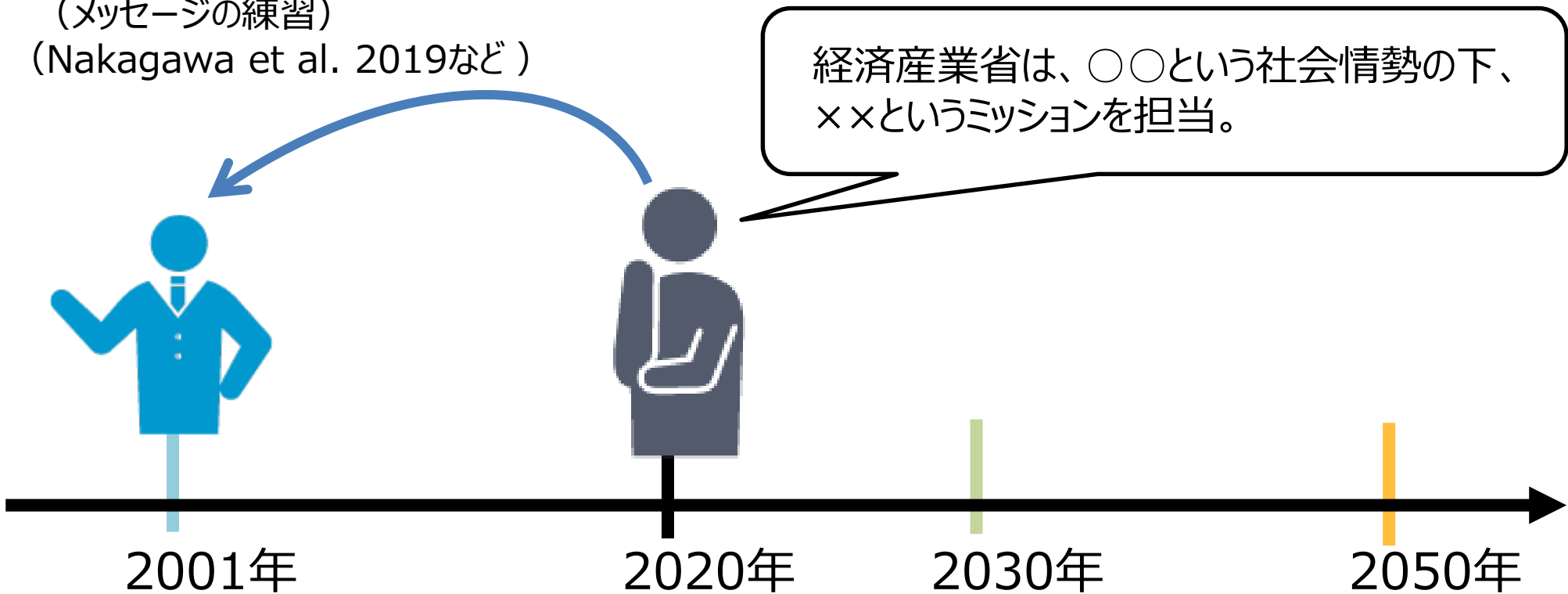
第2回FDワークショップ°（2019年12月17日）

- 2020年の社会情勢と経済産業省のミッションの明確化
- 過去分析（2001年の省庁再編について）

②過去分析

（メッセージの練習）

（Nakagawa et al. 2019など）



第2回FDワークショップの概要と結果（2019年12月17日）

● セッション①：2020年（現代）のMETIのミッションについて（30分）

○セッションの狙い

- 過去分析、将来からの現代分析を行うにあたっては、（比較対象となる）現時点での社会情勢・ミッションを明確化することが必要。
- 特に、次回行う将来像の社会情勢・ミッションを検討する際のキー・ファクターとして活用する。

● 検討結果：METIのミッションは、その時代時代の社会情勢に敏感に反応

<社会情勢>

- ① 国際情勢
 - 欧州各国の環境・エネルギー政策形成
 - 米中等の保護主義的政策
- ② テクノロジーの進展
 - 情報通信技術の発達に伴う企業や個人の発信力の拡大、情報の分散・複雑化
- ③ 産業構造の変化
 - 業界団体の衰退、ベンチャー企業の拡大

<METIのミッション>

- ① 国富の拡大
 - イノベーションの促進
 - エネルギーの安定供給
- ② ルールメイキング
 - 企業が活動しやすい環境整備（国内外）
 - 個々の人や組織など多様なプレイヤーをまとめる制度の構築

第2回FDワークショップの概要と結果（2019年12月17日）

● セッション②：過去分析（2001年の省庁再編について）

○セッションの狙い

- 第4回の将来世代からの振り返りでは、現在（将来世代からみて過去）の施策に対して、どうすれば将来世代にとって意味のある・有効な施策であったかの評価する予定。
- そのため、現代目線だと変遷も分かっているので、過去の施策立案者に対してどうすればよりよくなったかメッセージを送り、第4回に向けて練習とする。
- 特に、過去の判断が現在にとってはあまり好ましくない状況なのであれば、どういった観点が判断当時であれば良かったのか、気づきを得る機会とする。

● 検討結果：行政のスリム化が、「組織」の再編のみになってしまった。

- 省庁再編にのみ注力してしまい、より柔軟な人員の配置（機構定員）や予算措置などといった行政業務のあり方、公務員制度改革まで踏み込めなかったのではないかと。
 - その結果、組織としては変わったが、働き方や業務内容は以前として維持される原因になったのではないかと。
- METI内にとどまらず、2001年の省庁再編の発想は看板の数を減らす、従来の業所管縦割り省庁を統合しただけの発想。
 - 一方、課題は時々により変遷し、先を見通した課題設定は難しいので、省庁再編には柔軟な組織再編を阻害する国家行政組織法の改正を行っておくべきだった。

第3回FDワークショップ° (2020年1月10日)

- 2050年現在の日本の姿について

2050年の日本の姿をチーム毎に設定



1990年

2020年

2030年

2050年

第3回FDワークショップの概要（2020年1月10日）

● セッション①：2050年現在の日本の姿について（70分）

○セッションの狙い

- 経済産業省のミッションは、その時代時代の社会情勢と大きく関係があるため、2020年当時の社会情勢が2050年ではどのように変化しているのかを検討することで、2050年人の経済産業省職員としてのミッションを検討する。
- ただし、第4回に行う振り返りに向けて、現代世代の経済産業省のミッションは忘れて、自由な発想で議論を行うことで、ワークショップ前後の意識の変化を感じることを目指す。
- なお、2050年像はチーム毎に自由に議論。そうすることで、2020年を振り返る観点を複数持つことで気付きの幅を広げる。

第3回FDワークショップの様子（2020年1月10日）

- 2050年人になりきるために、緑のネームプレートを着用。
→参加者からもネームプレートにより意識の切り替えがしやすかったとのコメント

前提

- ・タイムマシンに乗って、2050年頃の日本に今の年齢のままタイムスリップしてもらいます。
- ・皆さんは2020年頃と同じ様に、2050年のMETIにおいて公的な立場で国益のために働いています。（所属や役職は自由です。）

2050年に生きていると振る舞うためのルール

◇2050年現在のことを話すときは現在系

◇2050年以前のことを話すときは過去形

※2020年～2049年に起きたことは皆さんは知っているものとしますので過去形で話してください

2



第3回FDワークショップの結果（2020年1月10日）

● 震災などの他律的な事象が起きた姿を描くチームも存在

<社会情勢（国際情勢、テクノロジー、産業構造）>

- 主要国（G7など）のラインナップも入れ替り
- 先進国と途上国の差も無くなっている
- 輸送・移動技術が進展。ロボットも発展を続けており、ヒトとの境界があいまいに。
- ニッチな技術は健在
- 観光産業・介護産業が中心
- 知財や芸術といった方面が重要に

- ◆ 第三次世界大戦の勃発により、国家そのものへの信頼が低下
- ◆ 3程度のメガプラットフォームが世界を席卷
- ◆ モジュール品、高品質製品はプラットフォームが世界中で最適な生産
- ◆ 南海トラフ地震の発生に伴い、国内の大手企業の壊滅やサプライチェーンが分断された結果、大手の優秀な技術者はベンチャー企業に分散

<日本の姿>

- 2050年の日本の姿は、国際的なプレゼンスは低下しているものの、尖った先端技術や観光・介護といった特定のサービスといった産業分野に強みを持っており、過不足のないそれなりに豊かな国となっている。

- 2050年の日本の姿は、メガプラットフォームがサービス供給を通じて「民」の生活の質を支配する中、ものづくりベンチャーによる貢献を武器に、政府が交渉の末、リアルなりソースを優遇して再配分を受けている「エリア」となっている。

今後について

- 第4回（将来世代から現代施策への振り返り）は2月上中旬頃を予定。
- 第5回（将来目線と現代目線の差分分析）は3月初中旬頃を予定。

- 今回はFDの手法として、将来世代になりきる手法で検討。
- 本手法が政策立案過程において有効かどうかの検証が必要。（FDの手法は、本手法に限られないため、必要に応じて別の手法についても検討。）
- 検証結果は省内において公表。今後の省内における政策立案の手法に役立てる予定。



最終成果物は2020年5月頃を予定



御清聴ありがとうございました。

本資料に係るご質問はこちらまで。

経済産業省 大臣官房主査 分部 亮

E-mail: wakebe-ryo@meti.go.jp