

## 第1章 検討の背景と検討方法

### 1. 1 背景、問題提起

地域情報化が始まって10年以上経過し、ICT利活用の検討も5年ほど経過した段階にあり、パーソナルベースの市場や企業ベースの市場ではソーシャル・ゲーム・音楽・メール・クラウドサービス等への活用が進んでいる。

一方で、公共サービス分野におけるICT利活用は中々進まない。例えば、有線ブロードバンド環境の整備は一段落し、無線系ブロードバンド環境の高速広帯域化・端末の機能高度化並びに保有率の飛躍的増加が進展している状況から、公共サービスも固定的アクセスに加え移動的アクセスが可能なサービスを取り入れる時期が来ているが、取り入れられていない状況である。従来のソリューションモデルによるICT利活用の検討を継続しても、「住民ニーズに即したサービス提供」は実現できない。

今こそ「イノベーションモデル」の確立が求められている。

検討を始める前に、従来の「ソリューションモデル」における課題の整理と問題提起をしておきたい。

#### <課題整理・問題提起>

##### (1) 目的と手段の逆転

ICT利活用の検討段階で、本来の目的である「行政課題解決」が後退し、「ともかくICTを導入する」という、本来単なる手段（ツール）であるはずのICTを導入することが結果的に目的化してしまい、目的と手段が逆転した事業が散見される。

##### (2) 目標の数値化・事業検証不足

「行政課題解決」における事業最終目標の数値化がなされていないケースが多く、目的と手段が逆転した事業では、単にアクセス数増加等ICT導入に伴う表面的な数値に関する目標値を掲げ、「本来の行政課題解決目標」になっていないケースが目立つ。

##### (3) 事業採算性検討の甘さ

単独の地方公共団体での「公共サービス対象者」を想定すれば、その事業採算性は事業開始以前に事業収支は想定できるまたは想定すべきである。単独での事業採算性に疑問があれば、その時点で同様な行政課題を有する地方公共団体との共同事業化を検討するなど、事業採算性の重要性を再考する段階にある。

##### (4) 公設公営での公共サービス提供の考えからの脱却

ICTの構築・運用・保守までの全てを地方公共団体が行う「公設公営」前提の考えから、例えばPFI導入や民間サービスの活用なども含めた検討が必要な時期がきている。

##### (5) ICT導入サービスの選定について

民生委員などによる訪問サービスなどのリアルな公共サービスが形成されている状況で、その効率化、利便性の向上等の目的でICTを導入するケースは極めて利活用される確率が高いが、リアルな公共サービスが無い状況でいきなりテレビ電話などの「バーチャルな公共サービス」を導入するケースでは、定着率が低い。地域の課題や地域住民のニーズを十分に把握・確認した上で、ICTの必要性や導入することで効果を高めることができるかを検討する必要がある。

(6) ICTサービス導入時の予算配分の検討について

ICTを用いた公共サービスを提供する際、従来ICTを使っていない層（主に高齢者層）に対し「情報リテラシー向上」施策がなされているが、費用対効果を鑑みると、地方公共団体からの情報提供（PUSH）・情報アクセス（PULL）・申請等手続きが簡便かつ、いつでもしたい層「利便性を実感する層」（例えば子育て・共働きの30代～40代夫婦等）に対する「電子自治体サービス」を充実する方がサービス向上効果は高い。公共サービス導入にあたり予算配分の優先順位を検討する必要がある。

(7) 利用目的の区別のあいまいさ

例えば、医療・福祉分野における業務の効率化を実現するICTシステムないし公共サービスは、住民にとってICT導入効果を間接的に享受するケースと、直接的に享受するケースとがあり、区別があいまいな場合が多い。

その場合は、住民にとって間接的な導入効果が得られる業務系の改善に注力した方が効果を出しやすい場合がありうるので、区別を明確にして検討する必要がある。

1. 2 検討の成果物が目指す方向

「ICT地域イノベーションモデル検討基本ポリシー」として、

- ① 『イノベーションモデル』は、ICT利活用モデルの再原点化を目指す。
  - ② 従来のネットワーク整備やICT利活用の経験・ノウハウを生かしつつ、それに囚われないモデルプランニング。
  - ③ 地域住民の視点に立った地方公共団体の行政課題解決に有効なモデルの提言。
  - ④ 次期地域情報化計画のプランニングに有効な運用形態・コスト・技術進展の将来動向を見据えた提言。
- を掲げた。

具体的には、

- ① 公共サービスにおける事業目的の再検討（ICT導入の目的化からの脱却）。
  - ② ICT民間サービスの積極的な活用。
  - ③ ICT市場動向や、採算性検討による事業投資の最適化。
  - ④ 「公設公営」の既成概念の払拭。
  - ⑤ 国の補助金頼みからの脱却を目指した事業運用スキームの確立。
- をベースに調査・検討を実施する。

結果、『イノベーションモデル』は革新的なモデルを提示することではなく、真の官民連携による行政課題解決目標の、手段の選択段階における両者による討議・ICTのツール化の「最適化組み合わせの妙」を創出するモデルと位置付けられる。

### 1.3 地域イノベーションモデルの検討手法

本章では、本書において地域イノベーションモデルを検討した際に用いた手法（メソッド）について述べる。

- 第1.3.1章では、「地域イノベーションモデル」の導出に用いた手法について述べる。本手法により、「目的と手段の逆転」、「ソリューション導入ありきのICT」を見直す際に検討すべき内容を体系化したモデルが導出される。
- 第1.3.2章では、「テーマ別イノベーションモデル」の導出に用いた手法について述べる。本手法により、ICT導入における個別の課題について、実装検討が可能なレベルでの対策案が導出される。
- 第1.3.3章では、曖昧な課題から「イノベティブなアイデア」を抽出する際に用いた手法について述べる。

#### 1.3.1 「地域イノベーションモデル」の検討手法

以下の手法で「地域イノベーションモデル」の検討を行った。

- ① モデルとなる地方公共団体のICT利活用の事例を選定し、事業継続性や他の地方公共団体への横展開といった観点で、参考となる要素について検討する。
- ② ①で検討された要素について、別の地方公共団体などへのヒアリングを行いながら、モデル地方公共団体の固有な要素を排除し、他の地方公共団体でも検討可能な汎用的なものにする。
- ③ ②で得られた要素について、地域イノベーションモデルの検討テーマとして集約する。
- ④ 導出された検討テーマについて、教訓や解決策など、現状を打開する施策を検討する。
- ⑤ 得られた打開策がモデルとした地方公共団体以外でも実現可能か、別の地方公共団体等に対するヒアリングを介してブラッシュアップを行う。
- ⑥ 先行事例、通信技術の動向及びオープンデータの状況などを加味して、打開策をとりまとめて「地域イノベーションモデル」を検討する。

アウトプットとして3.3章「地域イノベーションモデル」を提示する。

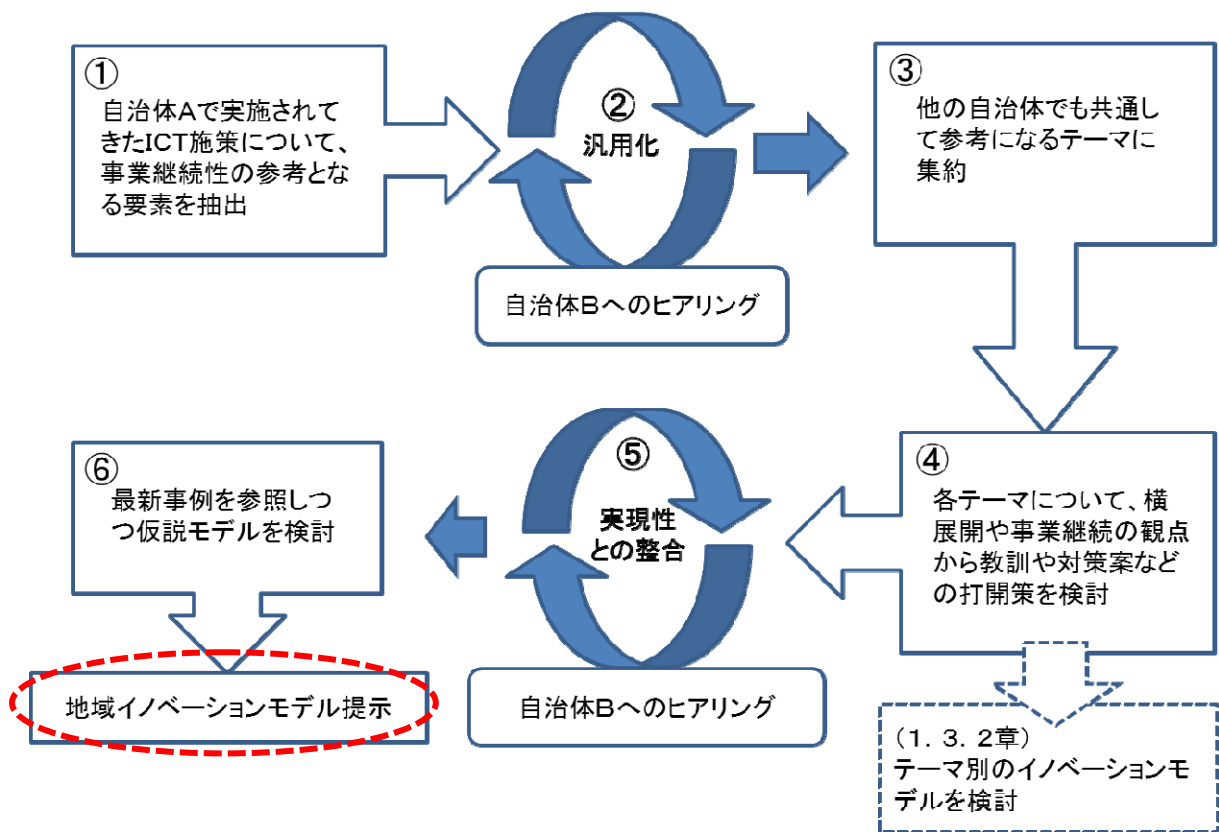


図1.3.1-1 地域イノベーションモデル検討方法

1.3.2 「テーマ別イノベーションモデル」の検討手法

「テーマ別イノベーションモデル」については、1.3.1章の手法④で集約した「各テーマ」の解決策を対象に、以下の手法でそれぞれ検討を行った。アウトプットとして3.5章「テーマ別のイノベーションモデル」を提示する。

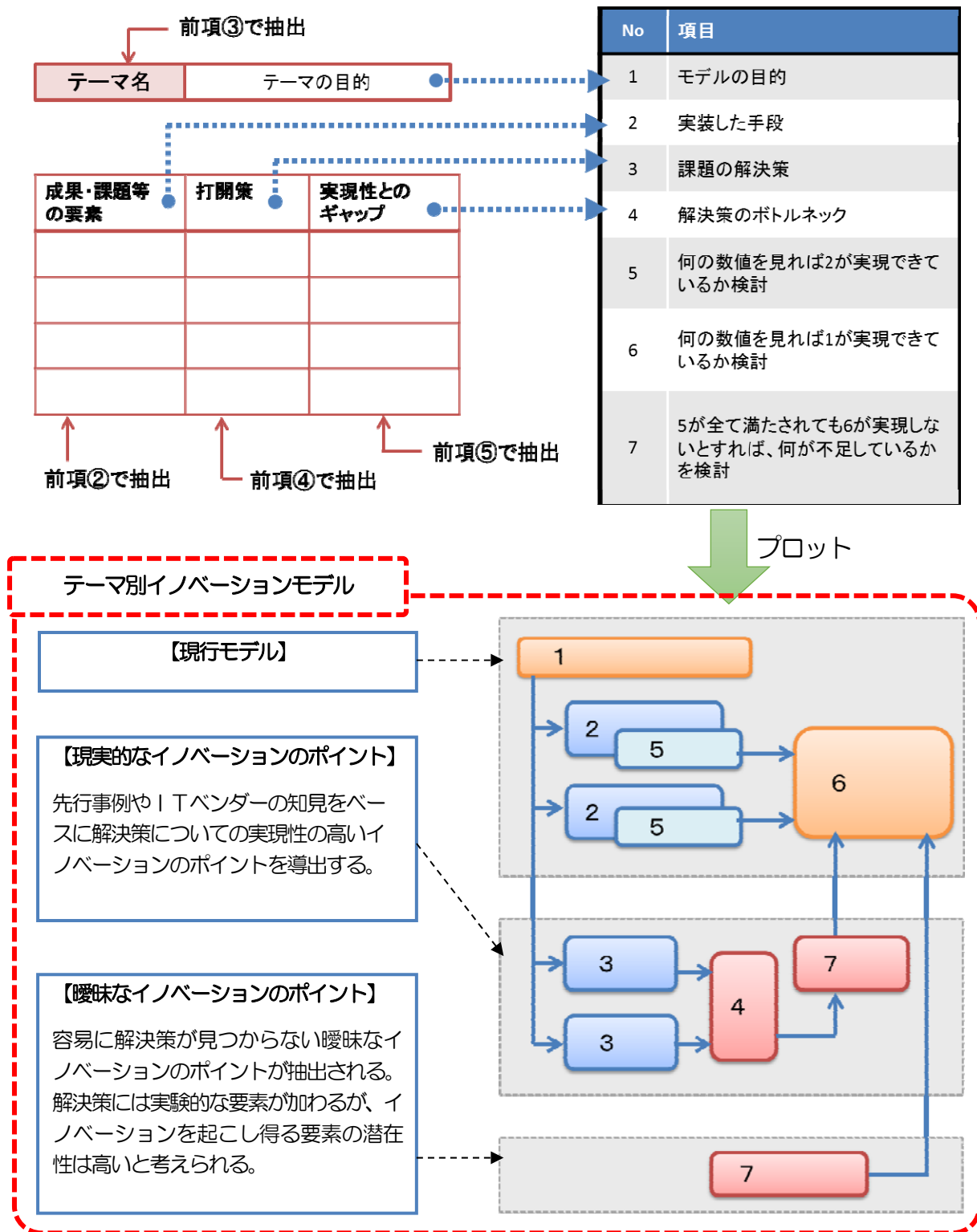


図1.3.2-1 テーマ別イノベーションモデルの検討方法

### 1.3.3 曖昧なイノベーションのポイントの検討手法

第1.3.2章の分析により導出された「現実的 (Pragmatic) なイノベーションのポイント」については具体的な施策の提示が可能であるが、「曖昧 (Experimental) なイノベーションのポイント」についての具体策を事例や既知の知見をベースに提示する事は難しい。各地方公共団体の文化や地理的条件、独自性といった実態に合わせて回答の模索が必要であると考えられる。

本書では慶応大学システムデザイン・マネジメント研究科 前野隆司教授の提唱する「構造シフト発想法」によって「曖昧 (Experimental) なイノベーションのポイント」の具体的な回答の模索を試みる。

本手法によって導出された回答例を参考事例とする目的ではなく、本手法による「アイデア導出方法」がイノベーション誘発に有効であると考えたため取り上げた。

#### 【 構造シフト発想法 】

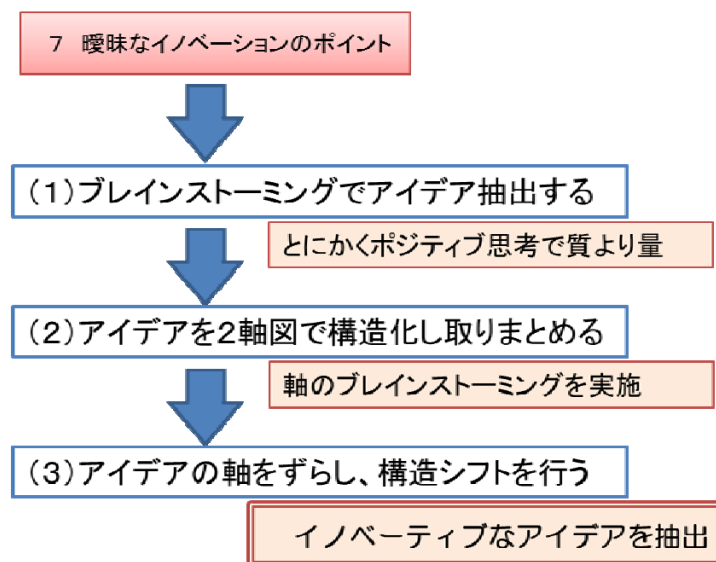


図1.3.3-1 曖昧なイノベーションのポイントの検討方法

#### (1) ブレインストーミング

付箋紙を使いアイデアを大量に提示する。以下のようなルールで行う。

- ・ とにかく質より量。人の意見にどんどん便乗する。
- ・ 楽観的に自由な意見。くだらないアイデアを恐れない。
- ・ 出たアイデアの否定的意見は禁止。
- ・ 1つの付箋紙には1つのアイデア。

特に、「こんなことを言うと笑われてしまうかも」「こんな事を言うと人格を疑われるかも」「恥ずかしい」という考え方は捨てる事が重要。自由な意見が重要。

#### (2) 2軸図による構造化

(1) で出たアイデアを2軸図にまとめる。

- ・ 軸のブレインストーミングを行う。
- ・ 「伝統」と「革新」、「アナログ」と「デジタル」、「遊び」と「学び」、「利己」と

「利他」、「能動」と「受動」のような、どちらにも良い意味がある深いものを推奨。「良い」と「悪い」、「作りやすい」と「作りにくい」のような良し悪しがイメージされやすい軸は推奨しない。

- アイデア付箋紙をそれぞれ2軸で構成される4象限のいずれかに貼っていく。

(3) 構造のシフト

付箋紙のアイデアについて、別象限へシフト（アイデアの軸をシフト）させることで、新しいアイデアを発想する。

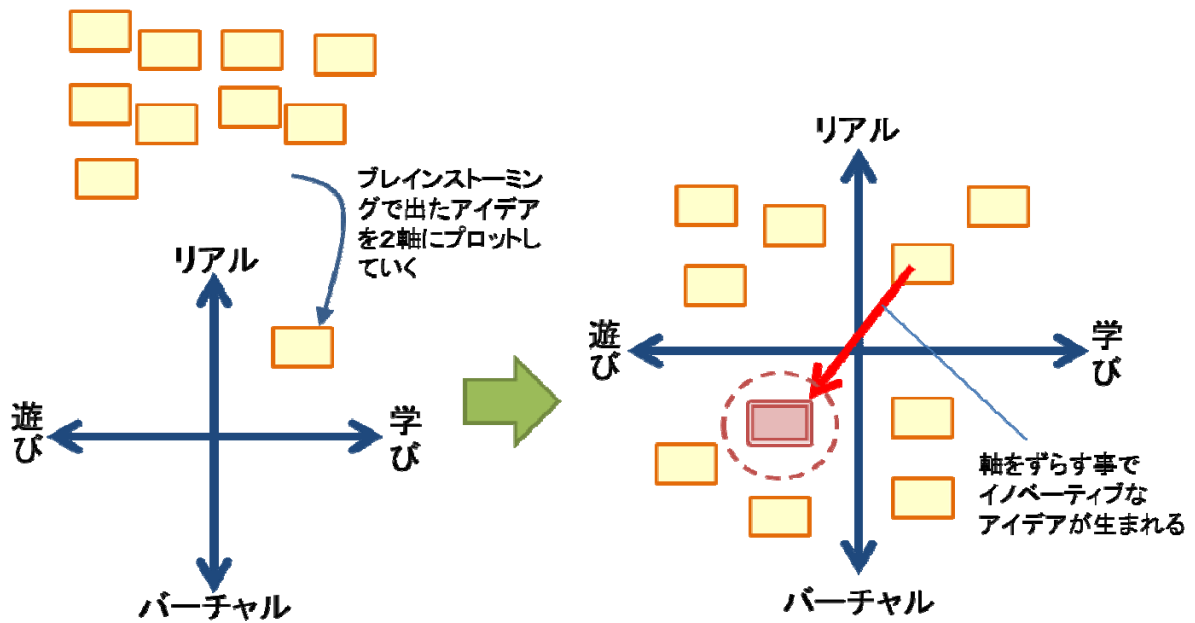


図1. 3. 3-2 構造シフト発想法