

## ② 政策局政策支援センターから始まるオープンイノベーション

### 1 はじめにーこれまでの政策支援センター

自治体が従来までの常識や既成概念にとらわれずに、新しい考え方や手法で社会的課題や地域課題の解決に取り組んでいく。すなわち課題解決やビジョンの実現のために業務にイノベーションを起こしていく上で大切なことは、①現場の最前線で働く職員一人ひとりが本気で改革（イノベーション）に取り組むこと、②たとえ周囲から理解が得られなかったとしても誰かが、どこかの組織が一步前に出て、ジャンヌダルクのように改革の先導を担い、突破口を切り開くことではないだろうか？

今回の調査季報は私たち政策支援センターもまた、改革の旗手、というよりも火種たらんとする宣言書でもある。

政策局政策課政策支援センターは、少子高齢化の急速な進展や社会経済のグローバル化が進む中で、自治体として複雑化し増大する市民ニーズに的確に対応していくため、

中長期的かつ総合的な政策立案能力を形成していく目的で、平成21年度に発足した。

各区局が分散して持つている多様なデータ・情報を総合的に把握し、地方分権の流れのなかで人口370万人を抱える大都市横浜として、客観的データを基にした独自の政策立案能力の強化を図っていくことを主な役割としている。

以上のミッションに基づいて、発足以来、各区局の政策立案を支援するため、政策立案に必要なとされる基礎データ等の収集・提供、データの加工・分析や調査手法等に係る相談・支援、職員・大学・市民等が連携した中長期的政策課題に係る調査研究等を行ってきた。そしてそれらの研究成果を調査季報や横浜市民生活白書を通じて情報発信してきた。

すなわち政策支援センターとは、横浜市の政策形成におけるR&D（調査・研究開発）の中心的な役割を担っており、約半世紀前に開設され

た横浜市都市科学研究室の遺伝子を綿々と引き継ぐ組織であるといえる。例えば、調査季報や市民生活白書を約50年に亘って発行し続け、市民意識調査についても約40年以上実施し続けている。その点で私たちは本市における政策調査・研究の歴史と伝統を背負いながら業務を進めており、これは決して失ったり、忘れてはならないことだと考えている。

一方で時代の潮流や社会の変化、ICTなどの技術革新に即応する形で政策課題に対する調査・研究開発のスタイルや手法、仕組みを大胆に見直し、変えていかなければならない。社会の構造や市民生活のありよう、家族の形や働き方、コミュニティや都市の構造が、どんどん変わっているこの時代に、仮に従来までの仕事の枠組み、やり方に拘り、例年、同じ仕事を縮小再生産し続けたら、いざれ横浜市役所の中で政策支援センターという組織の存在意義は失われてしまうだろう。

執筆

関口 昌幸  
政策局政策課担当係長

本稿では、「中期4か年計画2014～2017」で掲げた「人も企業も輝く横浜」（多くの人や企業を横浜に呼び込み、あらゆる世代の人がポテンシャルを発揮し、また企業が持てる強みをいかし、躍動していくことにより、持続的に成長・発展できる街）を実現するため、政策支援センターが何を目標にし、どのように変わろうとしているのか、その見取り図を27年度に予定している具体的な事業内容に沿って説明することとする。

### 2 オープンイノベーションプラットフォームを指して

#### ① データを読む、活かせる職員を育成する

先に述べたように政策支援センターの基本的役割は、各区局が分散して持っている多様なデータ・情報を総合的に把握し、客観的データを基にした本市の政策立案能力の強化を図ることにある。すなわ

ちデータに基づく行政の推進である。そのためには、データによって社会や市民生活の変化を読み取り、データを活用して政策立案や事業企画のできるデータリテラシーのある職員を育成することが大本となる。

民間では、ここ数年、データを分析する手法に長けており、またそれを活用することでビジネスの課題を解決する人材を「データサイエンティスト」と呼び、リスペクトすると共に、積極的に育成している。こうという風潮が出てきている。これはITの進歩によって大量のデータ解析が可能になり、それをビジネスに活用できる余地が広がっているからだと言える。行政がこの動きに後れをとってしまつたら、公民連携において民間企業と同じ土俵に立てなくなってしまう。ちなみに総務省では、昨年12月に、将来の経済成長を担うデータサイエンス力の高い人材育成のための取組として、ウェブ上に誰でも参加可能なオープンな講義「データサイエンス・オンライン講座」を開設している。

政策支援センターでは、これまで「GIS研修」や「統計データ活用入門」など単発

でデータ活用のための研修を行ってきたが、自治体としてデータを活用して政策課題を解決するための体系立った職員研修のカリキュラムを持っているわけではなかった。

しかし27年度からは、変わる。データサイエンスに知見がある大学研究機関や企業などと共に自治体ならではのデータサイエンスプログラムと教本を開発する。その上で27年度中に職員に向けた「データサイエンス」プログラムを展開する。これによりデータに基づいて政策課題を解決し、行政運営の効率化・高度化を図っていくことの出来る人材を育成する。

## ② 民間にデータを開放し、民間と共に活用していくための基盤を創る

政策支援センターでは、ここ数年、民間に公的データを開放し、活用して頂くオープンデータの取組を進めてきた。これはデータの分析・活用は行政だけでなく民間も共に進めるべきだという公民連携の発想に基づいた取組だ。例えば「文化・観光」をテーマにしてアイデアソンを開催し、そこで出されたアイデアに基づいてオープンデータを活用したアプリを開発する。

さらにそのアプリを活用して街歩きを行うといったものがある。

民間の方々とのようなイベントを開催することで、私たちはオープンデータの利活用のあり方を様々な模索してきた。このような中で視えて来たのは、市民が、いつでも、どこでも、誰でも鮮度の高いデータを自らの目的に応じてアクセスし、活用することのできる基盤を構築することの重要性である。

そこで政策支援センターでは27年度の本市のウェブサイトの再構築に併せて、本市のオープンデータを一覧で検索できる本格的なデータカタログを整備すると共に、オープンデータ活用のモデルの1つとして、重要な政策課題や地域課題に応じて横浜の現況や資源を視える化するための「ヨコハマ地域力ポータルサイト」(WEB版市民生活白書)を構築する。このようなイシューバンクとしての「地域力ポータルサイト」を構築するのは、どんなにデータを公開しても、まず行政が認識している課題をデータと共に明確に示さなければ、民間との政策課題解決のための取組もデータを活用したビジネスも生まれづらいということが

分かってきたからだ。

これは産学連携・技術移転の父と言われるニールス・ライマース氏がいう「技術の用途開発を成功させるには、顧客価値の視点から自社技術の「用途仮説」を考え、それを広くアピールすることで社外の知のフィードバックを異分野から幅広く獲得することが重要である」ということも適合する。

こうして構築する行政の側のオープンデータの基盤をAPI等を通じて「ローカルグッドヨコハマ」のような民間の側の地域課題解決のためのプラットフォームや地域の金融機関の持つデータバンク、市内大学の持つ情報研究基盤などと結びつける。これによって行政の持つデータを開放し、多様な民間主体と共に活用していくための開かれた包括的なデータ・プラットフォームが構築されていくはずだ。

## ③ 「横浜会議」を「オープンイノベーションプラットフォーム」に進化させる

私達は、昨年の6月に「よこはまオープンデータデスク」を開設し、民間からのオープンデータに関する提案を受け続けてきた。その件数

は147件に上り、このよう  
な「よこはまオープンデー  
タスク」に寄せられた提案の  
中から「ローカルグッドヨ  
ハマ」との連携を始め、横浜  
国大のCOI事業への協力、  
市内金融機関やIT企業等と  
の共同研究など様々なプロ  
ジェクトに結びついている。  
そして本号でも取り上げた若  
者たちによるITを活用した  
オープンイノベーションの取  
組「横浜ユースアイデアソン・  
ハッカソン」もまた「よこは  
まオープンデータタスク」に  
寄せられた提案から始まっ  
ている。

一方で私達は「政策の創造  
と協働のための横浜会議」と  
いう仕組みも持っている。

これはNPOや企業、大学  
研究機関と共に本市の政策研  
究・形成を協働で行っていく  
ための仕組みで、当初は民  
間からの政策研究の提案を  
募り、政策コンテストを開  
催、横浜市として採用した提  
案に対して横浜市が調査研究  
委託する形で協働研究を行う  
というものであった。これは  
当時としては画期的なシステ  
ムであったが、提案の選定ま  
でに時間と人件費が費やさら  
れ、実際の協働研究に時間と  
労力が割けなくなってしまう  
う、また、予算上の制約から

採用できる提案の数が限られ  
てしまうという課題が明らか  
になり、ここ数年は市内にR  
&D機能を持つ企業や大学研  
究機関との共同によるフュー  
チャーセッションなど公民連  
携による対話の手法の検討に  
その機能を特化してきた。

27年度は「オープンデー  
タタスク」の実績を踏まえ「横  
浜会議」をリノベーションす  
る。すなわち「オープンデー  
タタスク」でデータの公開や  
利活用についての提案を受け  
るだけでなく、横浜会議にお  
いても政策課題についての協  
働研究の提案を広く募ってい  
く。応募の条件は、企業や大  
学、NPOなど複数の主体が  
協働で調査・研究しているこ  
とだ。応募して頂いた研究提  
案に対しては、提案者たちと  
協議し、趣旨さえ合意されれ  
ば、横浜市も様々な形でそ  
の研究プロジェクトに参画  
し、協力・協働する。しかし  
行政はその調査研究に対して  
委託費や補助金など一切、公  
費は供出ししない。政策支援セ  
ンターは多様な主体が協働で  
研究を進めるためのコーデ  
ィネット役に徹する。これによ  
り公民が連携し、本市の政策  
課題を研究し、解決のための  
新たなソリューションを形づ  
くるためのプラットフォームと

して「横浜会議」を位置づけ  
直す。そしてこの新しい横浜  
会議の活動と「地域力ポータ  
ルサイト」などオープンデー  
タの基盤を結びつけることに  
よって、民間と行政が協働で  
公民のデータを活用し、調査・  
研究開発を行い、革新的な手  
法で地域課題の解決や地域の  
活性化を図っていくことので  
きるプラットフォームが構築  
されていくはずだ。

### 3 都市間「競争」から「共 創」の時代へ

以上述べてきたようにデー  
タリテラシーのある職員を育  
成すると共にデータ・プラッ  
トフォームを構築し、その上  
で政策課題の解決や地域活性  
化を多様な民間主体と共に協  
働・共創で進めていくための  
アクション・プラットフォーム  
を構築する。これらのプラ  
ットフォームは、これらから  
横浜が超高齢・人口減少社会  
に向けて創生の取組を進めて  
いくための前線基地である。  
この2つのプラットフォームを  
稼働させることで、中期計画  
で掲げた、あらゆる世代の人  
がポテンシャルを発揮し、ま  
た企業が持てる強みをいか  
し、躍動していく「人も企業  
も輝く横浜」を実現すること

に寄与していく。しかしそれ  
は、この都市間競争の時代に  
横浜だけが独り勝ちすれば良  
いという発想ではない。

全国的に超高齢化と人口減  
少が進む中で、地方創生の名  
のもとに自治体としての「消  
滅」を逃れるための若年人口  
の奪い合いが始まろうとして  
いる。確かに自治体同士が、  
政策を競い合うことは重要  
だ。しかしこれから先、日本  
全体の人口が大きく縮小して  
行く中で、都市間、地域間で  
人口の奪い合いをしてどうす  
る？共倒れになるだけではな  
いか。

私達が提唱するオープンイ  
ノベーションとは、企業や行  
政、大学といった異なるセク  
ター間の協働・共創だけでな  
く、都市間の地方相互の連携  
と協働も含まれている。

横浜で構築するオープン  
データ、オープンイノベー  
ションの仕組みは自治体の境  
を超えて、他の自治体と相互  
に創発し合いながら広げてい  
きたい。私達の取り組みオー  
プンイノベーションは、横浜  
だけが良くなれば、それで良  
いというものではない。急速  
な超高齢化と人口減少が進む  
この国のあらゆる市町村と手  
を結び、地方の現場から共に  
この未曾有の国難ともいえる

課題に立ち向かっていこうと  
する思想と仕組みだ。もちろ  
ん、それぞれの地域の状況や  
特性に応じてチューニングす  
べき部分もあるが、私たち  
横浜が展開するオープンイ  
ノベーションのモデルの基本的  
な構造は、汎用性・普遍性が  
あるものだと確信している。  
だから、民間と行政を問わ  
ず、全国の同志に呼び掛け  
たい。共に立ち上がり、共に進  
んで行こう。