OECDにおける戦略的フォーサイトの取り組み

OECD事務総長官房
戦略的フォーサイト室
シニア・コーディネーター

川口尚子

2025年3月3日　NISTEP講演会

BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

セミナー概要

- OECDとは？
- OECDにおけるフォーサイトの歴史
- フォーサイト・先見的ガバナンスの先進国（特徴）
- 今後２年の優先事項・進行中プロジェクトの紹介
- OECD報告書「強靭な公共政策のための戦略的フォーサイトツールキット」
- GFC（ガバメント・フォーサイト・コミュニティ）
- まとめ
- Q&A

Restricted Use - À usage restreint

OECD（経済協力開発機構）とは

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) is an international organisation in which governments work together to find solutions to common challenges, develop global standards, share experiences and identify best practices to promote better policies for better lives.

1948年：第二次世界大戦後、ヨーロッパ復興のためのマーシャルプランの受け入れ機関としてOEEC設立。

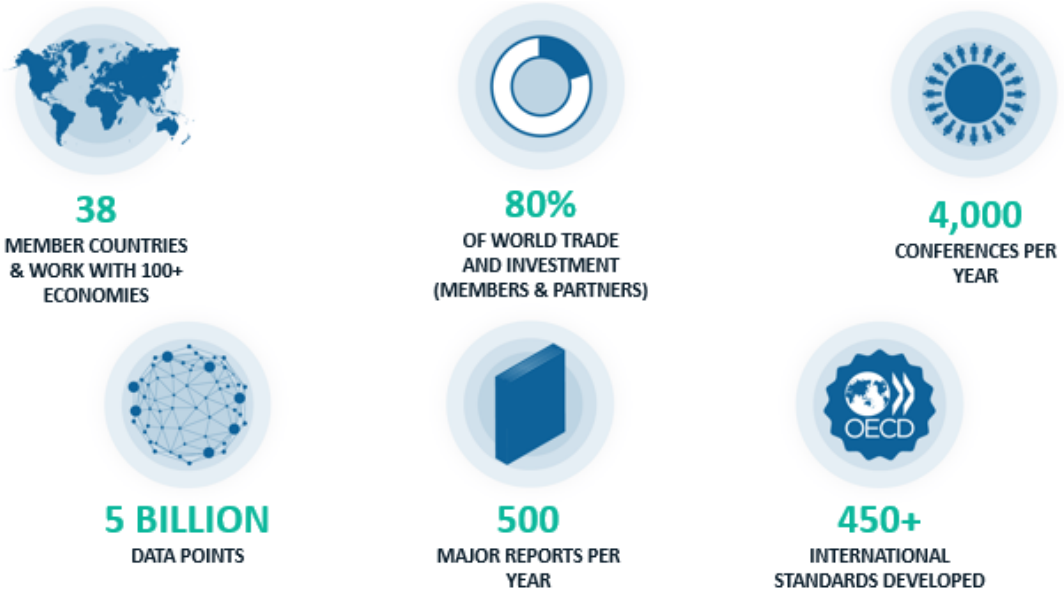
1961年：自由主義経済圏諸国の経済機構としてOECD設立。

OECD設立条約（第一条）OECD の主要目的：

a) 加盟国の可能な限り高度・持続可能な経済成長、雇用・生活水準の向上。財政金融の安定を維持。こういったことを通して世界経済の発展に貢献する。

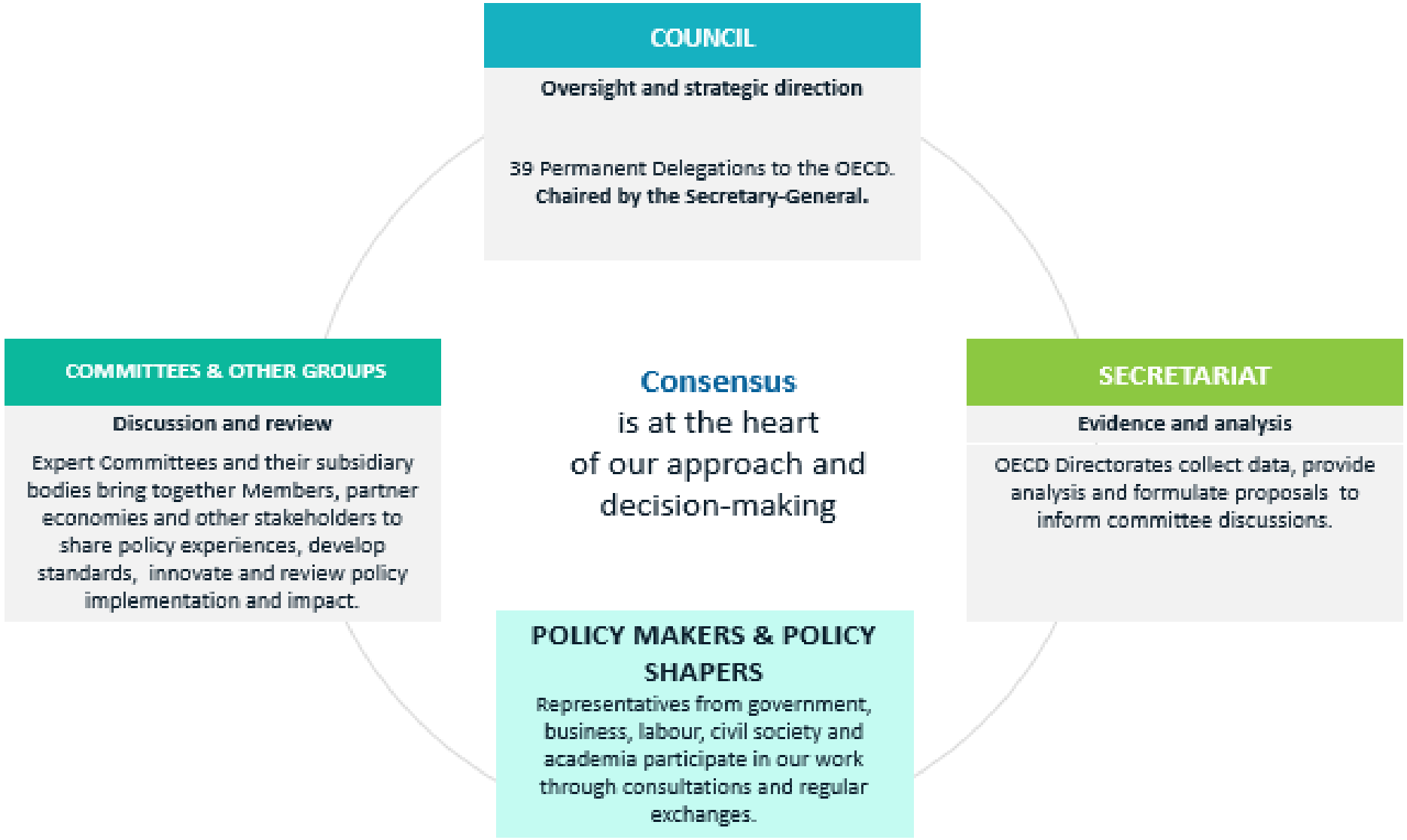
b) 経済的発展途上なる加盟国・非加盟国の経済の健全な拡大に貢献する。

c) 国際的義務に従い、世界貿易の多角的・無差別的な拡大に貢献する。



Restricted Use - À usage restreint

OECDの組織図



Restricted Use - À usage restreint

OECDにおける戦略的フォーサイトの始まり

- ✓ 1972年： ローマクラブ「成長の限界」
- ✓ 1975年OECD閣僚会合：途上国の発展と調和した先進国の発展の未来の研究提案
- ✓ **1976年OECDインターフューチャーズ**
  - 最終報告書：1979年 *Interfutures: Facing the Future*
- ✓ 1990年代後半: The International Futures Programme (IFP) の立ち上げ
  - ❖ トピックは様々。プロジェクト・ベースのシナリオ分析。今後のOECD加盟国にとって関連しそうなエマージング・イシュー、セクターのシナリオ分析（例：宇宙、リスク、航空、グローバルなショック、重要インフラ、家族の未来）、そのほかも加盟国以外のトレンドもニュースや文献といった質的な資料を利用してホライズンスキャニングを強化。
- ✓ 2010年までにはフォーサイトの活動が主流化。今後どのようにコーディネートすべきかという課題にシフト。
- ✓ 2014年:閣僚会議にてIFPの再建、 事務総長官房に戦略的フォーサイト・ユニット。
  - ❖ 目的：OECDの予測と戦略的フォーサイト能力を強化し、ホライズンスキャン・ネットワークを作ることで、加盟国やパートナー国に対して考え得る脅威をよりよく理解させ、OECDの予測の過程自体を審査し続けることで、戦略的フォーサイトのレベルを保つ。
  - ❖ 第一回グローバル戦略会合「メガトレンドを乗り越えるための将来の政策改革」技術革新、人口動態の変化、気候変動、グローバル化、格差拡大等のグローバル・メガトレンドの長期的影響を理解し、これら課題にどう対処し、持続可能で包摂的な成長につなげるか。

Restricted Use - À usage restreint

OECDの考えるフォーサイトの役割

OECDの役割は何か。政府が将来への責任をよく理解し、「不確実要素」を言い訳に何も行動しないということがないようにサポートすること。幅広い政策ステークホルダーや国際協調を通して未来を共創するプロセスを通してより良い未来を作り上げる新たなチャンスを掴む手助けをすること。

Angela Wilkinson (2015)

Restricted Use - À usage restreint

戦略的フォーサイトへの関心

- 他の機関もフォーサイトを活用・推進。
  - 地域的フォーカス（**ESPAS**、**JRC**：**EU**、**Blueprint 2025/Global Megatrends 2017**：**ASEAN**、**LAC 2030 scenarios**：**IDB)**、イシュー別フォーカス（フューチャー・リテラシー：**UNESCO)**、各国によるホライズン・スキャニング、メガトレンド分析、等。
  - 政策決定のプロセスにおける戦略的フォーサイトの活用は、ますます主流化（例：**EU**におけるフォーサイト・ネットワークの確立と「未来大臣」の任命）

- **OECD**のフォーサイト
  - フォーサイトを用いて政策全体を横断的に見る。
  - 事務総長官房　戦略的フォーサイトユニット：官房に置かれていることからも、主に加盟国全体の政策議論・戦略など政策のサブのプロセスをサポート。
  - パグリック・ガバナンス局（公共部門イノベーション観測所**OPSI)**：各国政府に先見的ガバナンスを実施するためのキャパビルが主。制度化されているかどうかの調査やリフォームのサポートも担当。
  - 各局のフォーサイトフォーカルポイント：政策イシュー毎に必要に応じてフォーサイトを活用（ここでも戦略的フォーサイトユニットがサポート）。

Restricted Use - À usage restreint

OECD戦略的フォーサイト室の活動

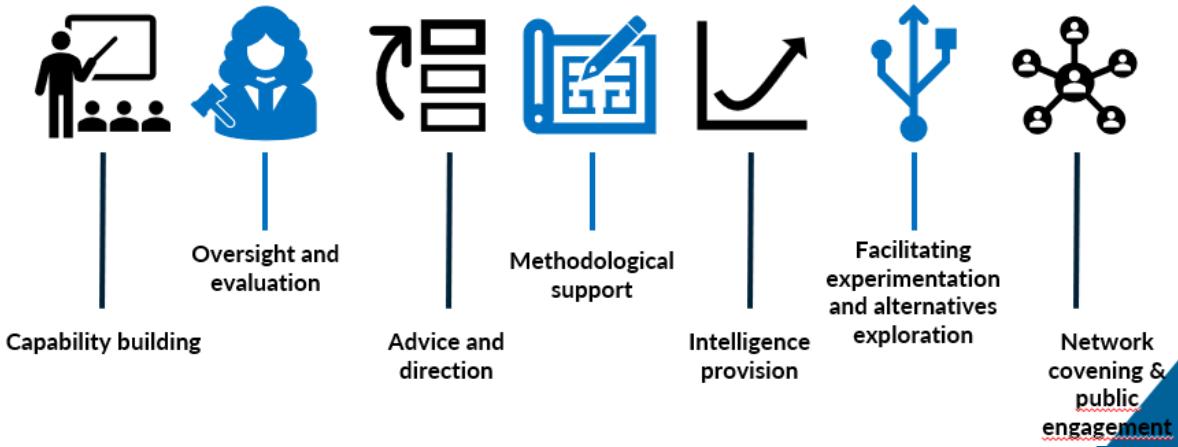
✓長期的考えや予見を推進し、**より効率的で強靭な政策を後押し**すること。
✓優先課題：
１）OECD内でのフォーサイト機能・実施を強化することで、OECD全体の政策分析・提言に活かす
２）OECD各国政府のフォーサイト機能を支援する
３）グローバル・フォーサイト・ネットワークを推進する

Restricted Use - À usage restreint

OECDの考える戦略的フォーサイトとは？

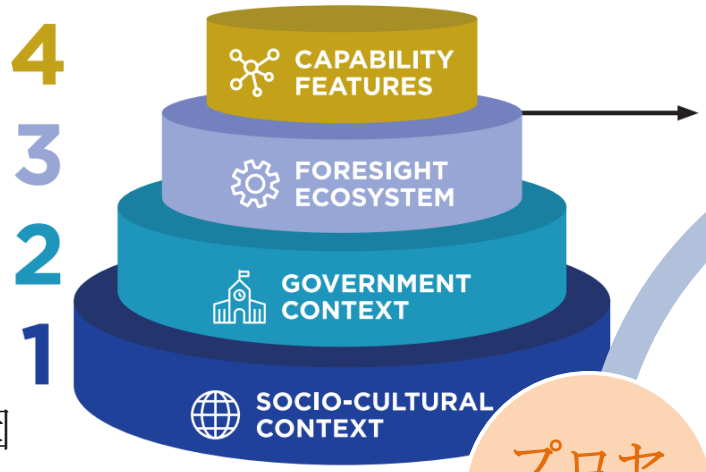
戦略的フォーサイト: 様々な未来を具体的に探究することで、政策決定に情報を提供。

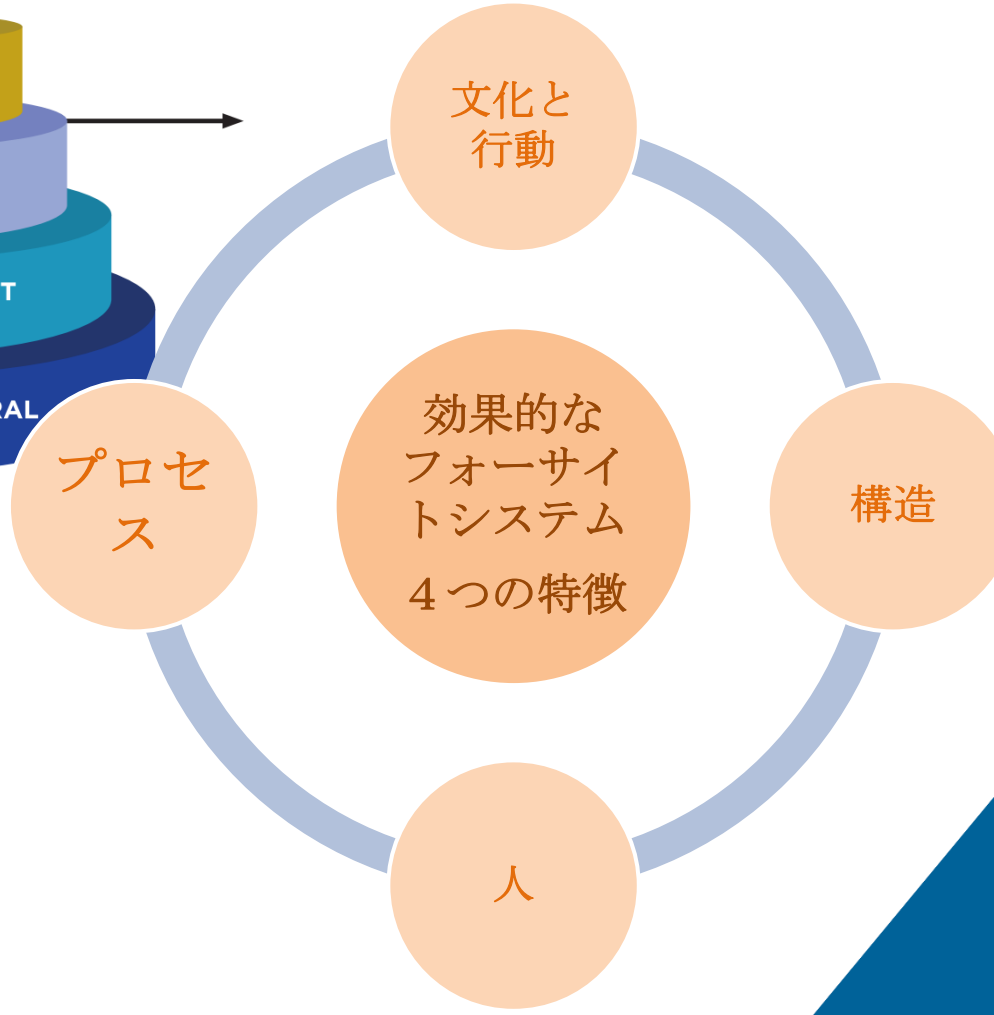
先見的ガバナンス: あらかじめ先を見据えて対応できるガバナンスの構造（政策分析、政策決定など）。戦略的フォーサイトはツールとして適用。



Restricted Use - À usage restreint

フォーサイト・先見的ガバナンスの先進国





効果的なフォーサイトシステムの主な特徴：

- フォーサイトが根付くための歴史・背景
- 地政学的あるいは経済的な大きなプッシュ要因
- 政策策定者が実際に参加。
- 共有意識を根付かせ賛同を促す（政策策定者がプロセスに参加。市民参加型プロセス。）
- チャンピオンの存在。
- 制度的なフレームワークやキャパビル（次世代のスキル育成含む）等常にアップデートが必要。
- 戦略的フォーサイトの研究開発にも投資し、常にイノベーションを促進。
- 国内外のネットワークの構築・活用。

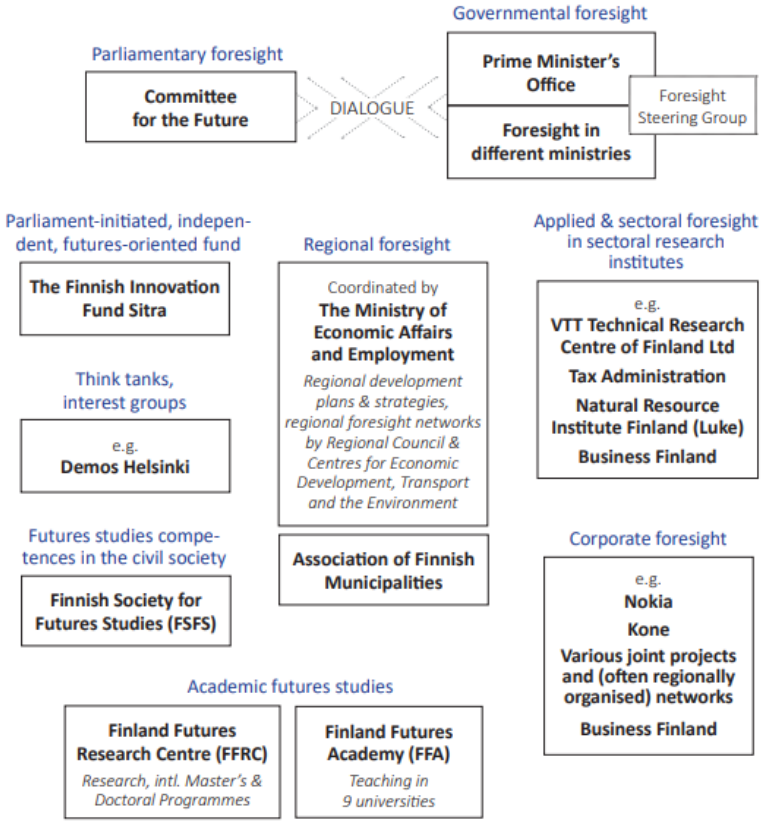
引用：*Features of effective systemic foresight in governments around the world*
（英政府委託でThe School of International Futures （SOIF)が行った調査報告書）

Restricted Use - À usage restreint

マルチステークホルダーフォーサイト・ネットワーク

フィンランド

- コラボラティブなエコシステム（政府、議会、研究機関、シンクタンク、市民）
- 主要なプレーヤー：
  - 首相官邸（調整機能）：4年ごとにフォーサイト報告書を作成。
  - 上院の未来委員会（1993年～）：政策横断的。PMO提出の報告書に対応。マルチステークホルダーの未来対話の開催。その他様々なメガトレンドに注目したバックキャスト・シナリオ作成をリード（例：Low Carbon Finland 2050）
  - 各省のフォーサイト機能（セクター別）
  - SITRA（フィンランド国立研究開発基金）：独立した公的基金として持続可能な発展やイノベーションを推進。PMO、各省、アカデミア、民間企業、市民と関係。参加型フォーサイト（The Finland we want by 2050）。メガトレンド分析。
  - 若者のフォーサイト・イニシアティブ：毎年、若者の視点や希望をとらえるサーベイを実施（Youth Barometer）。SITRAや地方自治体含め、様々な機関が若者の参加するワークショップを開催。
  - 地方自治体：ヘルシンキ大都市圏フォーサイトは過去に何度か都市開発をテーマに参加型フォーサイトを実施。
  - オンライン：公開ウェブプラットフォームでアイディアや将来のシナリオを抽出。
  - アカデミア

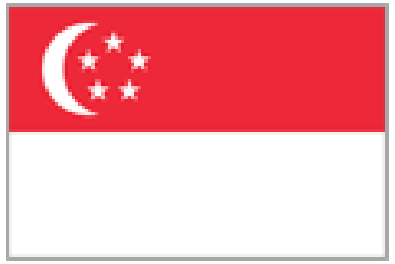


フィンランドのフォーサイト・ネットワーク
引用：The Finnish Society for Futures Studies (FSFS)
Our world of futures studies as a mosaic

Restricted Use - À usage restreint

シンガポール、Centre for Strategic Futures （CSF)

シンガポール



- 毎年の国家戦略、予算サイクルにフォーサイトのプロセス。
- 国レベルで数年ごとに大がかりなシナリオプランニングの作業（Whole-of-government戦略プランニングの考え方）
- 各省にプランニング室
- シェルのシナリオプランニングに学んでいたが、数々のショック（１９９７年アジア金融危機、９・１１、２００３年のSARSなど）で再考。突然の、ブラックスワン的（low probability events with game-changing impact）なショック（これまでのシナリオプランニングで対応できなかったようなもの）にどう準備するか。Orderedな世界からUnorderedな世界へ。
- そのほかにトピック別のシナリオ作りも（気候変動など）
- 予算のサイクルでも長期的な未来リサーチで政府全体の戦略や優先順位付けをサポート。

- 2004年～リスク分析とホライズン・スキャニング（RAHS）システム：ほぼ毎週、各省庁からホライズンスキャニング情報を抽出し、アーリーウォーニング検知を実施。
- 2008年ホライズン・スキャニング・センター（HSC)を設立。

Restricted Use - À usage restreint

ポリシー・ホライズン・カナダ

カナダ

連邦政府機関。政府が未来志向の政策やプログラムを作るために戦略的フォーサイトを実施。レポーティングラインは、雇用・労働力開発・障害者包摂担当大臣。

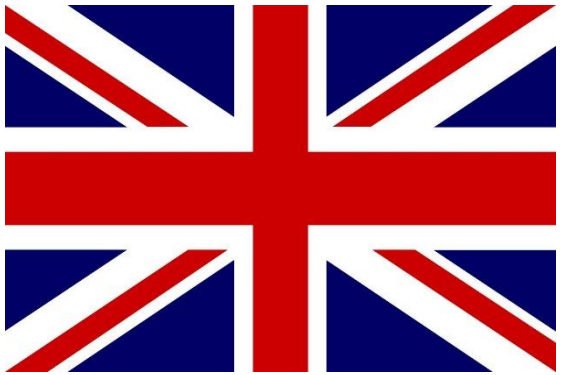
- 新興する政策動向を分析
- 公務員・市民との対話
- 公務員に対しフォーサイト・リテラシーを含めたキャパビル

優先事項：仕事・スキルの未来、経済変革、技術革新、持続可能性と気候変動、人口動態と社会変化、グローバルトレンドと地政学、保健とウェルビーイング。.

Restricted Use - À usage restreint

科学・イノベーション局（OSI）未来、フォーサイト、ホライズン・スキャニングチーム
The Futures, Foresight and Horizon Scanning team

イギリス



OSIのミッションは、政策・決定が最良の科学的エビデンスと戦略的長期的思考に基づくよう確実にすること。

政府内のフォーサイトのキャパビル。.

エマージングイシューをエビデンスに基づき探索し、評価や優先順位付けを行う。様々な展開を常時追跡し、新しい機会を見いだす。

Restricted Use - À usage restreint

エビデンスに基づいたフォーサイト・プロジェクト

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES POUR UNE VIE MEILLEURE

2025-2026年の優先事項

政策作りとガバナンスが、モダンかつエビデンスに基づき、先験的なアプローチであるようにサポート

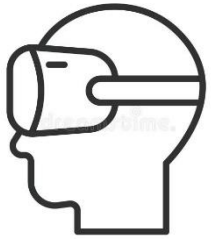
Climate Futures

Geopolitical scenarios

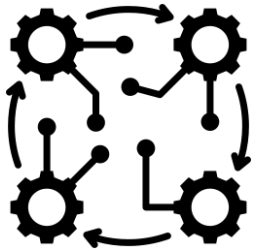
AI, Synthetic Biology, Bioeconomy

Human/AI hybrid horizon scanning

Futures of the Social Contract



Immersive Future



Megatrends and Disruption Cards

Restricted Use - À usage restreint

OECD横断的フォーサイト・イニシアティブ
新たな世界的変革の先見と管理

OECD Horizontal Foresight Initiative on Anticipating and Managing Emerging Global Transformations

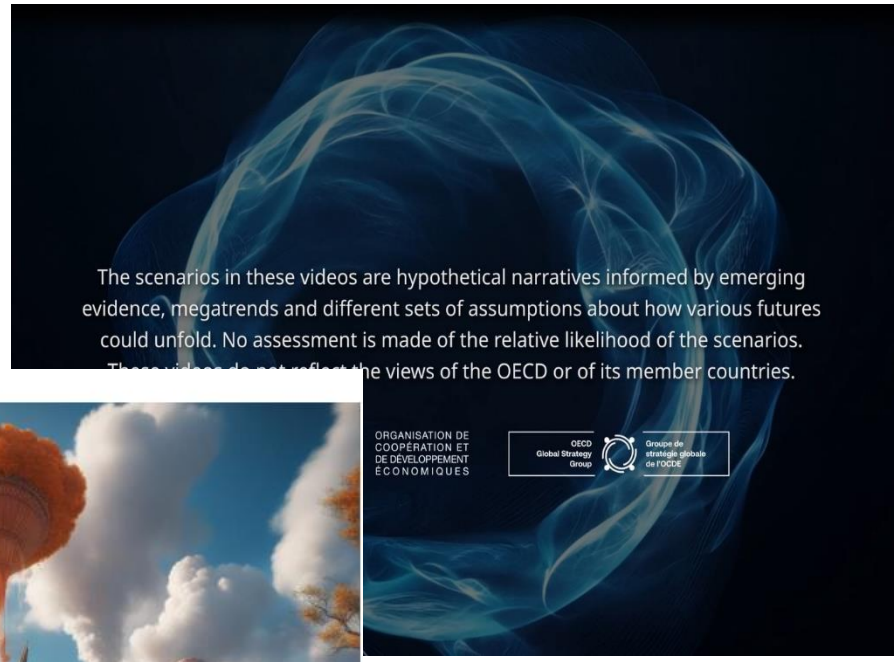
- *戦略的フォーサイトと予測（クラウド・フォーキャスティングも含む）を交えて使い、シナリオ作りのプロセスを通し新たな変革がもたらす重要な不確実性を示し、どう管理することがベストか勧告につなげる。*
- *政府は理想の未来にたどり着くようなAI政策を作ることができる。*

AIの未来に関するOECD専門家グループ

- OECD　Expert Group on AI Futures　（２１か国以上から５４人の専門家）
  - 共同議長：スチュアート・ラッセル（カリフォルニア大学バークレー校教授）、フランチェスカ・ロッシ（IBNフェロー）、マイケル・ションシュタイン（ドイツ連邦首相府）
  - 目的：将来に起こり得るAIのベネフィット、リスク、ソリューションを考え今日の政策作りをサポートする。
  - 作業の一つにシナリオ作り（理想・理想でない未来）
- 専門家を対象にした調査「Potential future AI Benefits, Risks, and solutions」（Expert Group がコメントして精査）
  - サーベイを使って10個のAIベネフィット（21個から絞り込み）/Aiの脅威も10個（38から）→10個の政策（68から）を抽出。
  - サーベイを使って、それぞれの利益とリスクの重要性、それらに対応できると思うかをレベル付けで提出。専門家の「個人的な」意見が重要。
  - OECD.AI Policy Observatory ウェブサイト上で、公開議論「今後10年以上後に最も重要になり得るAIの利益とリスクは何か」。
  - 成果物例：
    - 2024年のOECDグローバル戦略会議（GSG)シナリオ
    - OECD Framework on Management of Emerging Critical Risks　（新たな重大リスクの管理フレームワーク）
      - » OECD重大リスクの管理ガバナンスをサポート
      - » 新しい・あるいは変化する重大リスクにどう政府が対応できるか、７つのステップによるガイダンスを提供するフレームワーク。例えば、リスクの認識と分析、情報教諭、管理レベルの審査、戦略的勧告の策定。新たなリスクを管理するための理解、権力、能力のギャップを政府が見つけるためのプロセスを提示し、まだ知られていないリスクに対して柔軟性や適応性のある計画を作る手助けとなる。

Restricted Use - À usage restreint

シナリオを補完するビジュアル



AI-generated image. Text prompt: humans spray cannons of sulphur into the atmosphere to change the climate

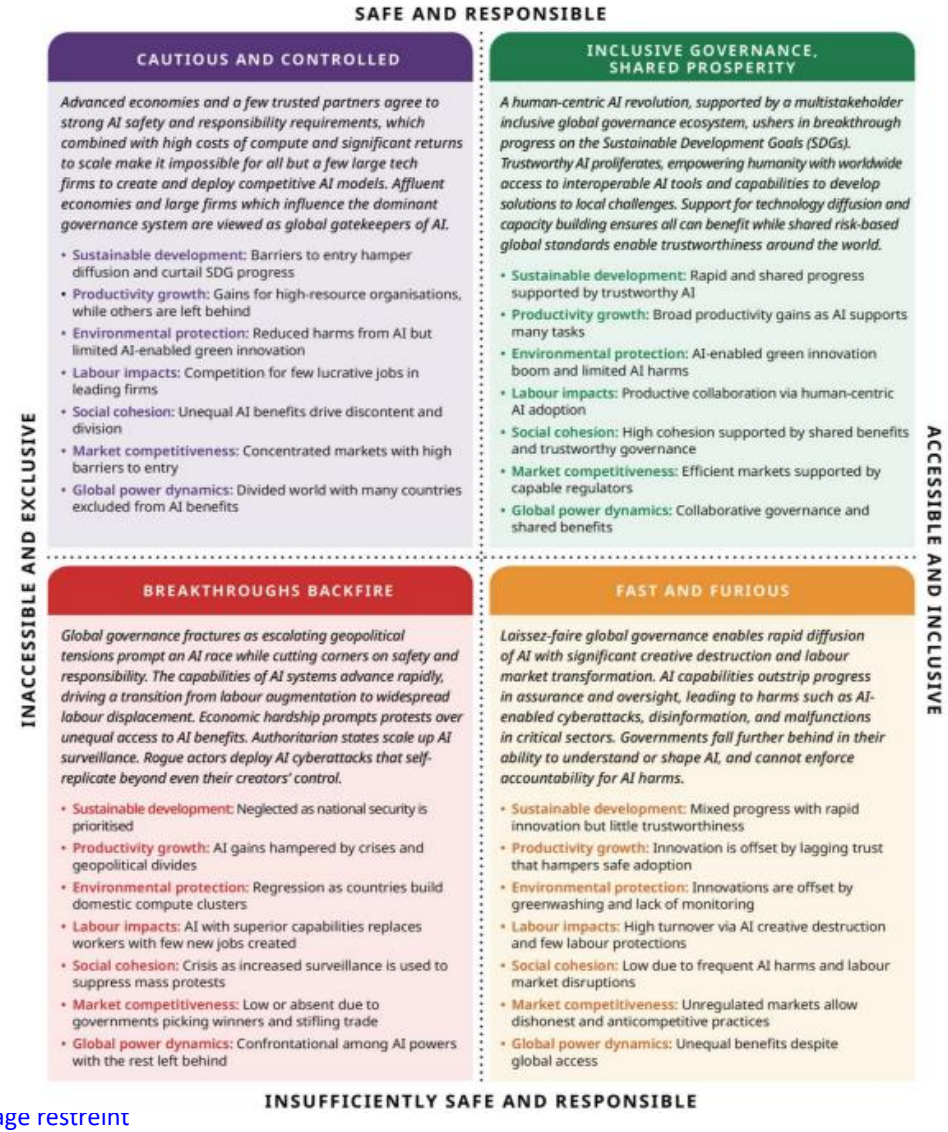
AI-generated image. Text prompt: local people brighten clouds to reduce sunlight and decrease temperatures

OECDグローバル戦略会議（2024年）

テーマ

2024年：グローバルAIガバナンスの未来：経済と社会の変革へのアプローチを共創する

1. 理想的なシナリオ
   - ***Inclusive Governance, Shared Prosperity for a thriving rules-based international order***
2. サブオプティマルなシナリオ
   - ***Cautious and Controlled***
   - ***Fast and Furious***
3. 最悪のシナリオ
   - ***Breakthroughs Backfire***



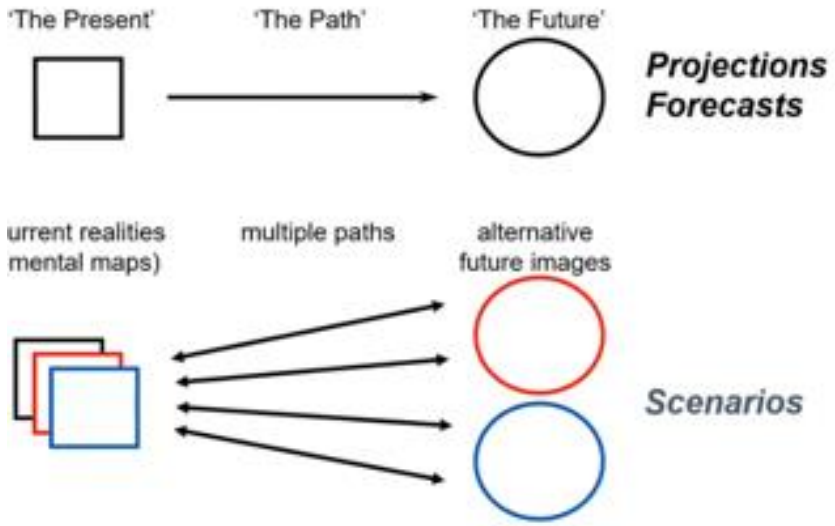
Restricted Use - À usage restreint

シナリオ作り

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

シナリオ作りとは？

- シナリオの価値は様々。不確実な短期的なディスラプション（例えば、洪水、コロナ、テロ、財政危機）への対応力をつける、長期的な展開を考える（気候変動、公共保健の介入に対する社会的反応等）、異なる様々な将来シナリオを使って様々な戦略をストレステストする。
- シナリオプランニングは不確実性を受け入れ、将来の検討の中に入れ込む。
- バイアス、前提、ブラインドスポットを見つけ、政策決定の質を向上させる。
- どのメソッド・ツールを使うかより、目的を明確に。
- コアとなる質問が良いフォーサイトプロセスを生む。



Restricted Use - À usage restreint

強靭な公共政策のための戦略的フォーサイトツールキット

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

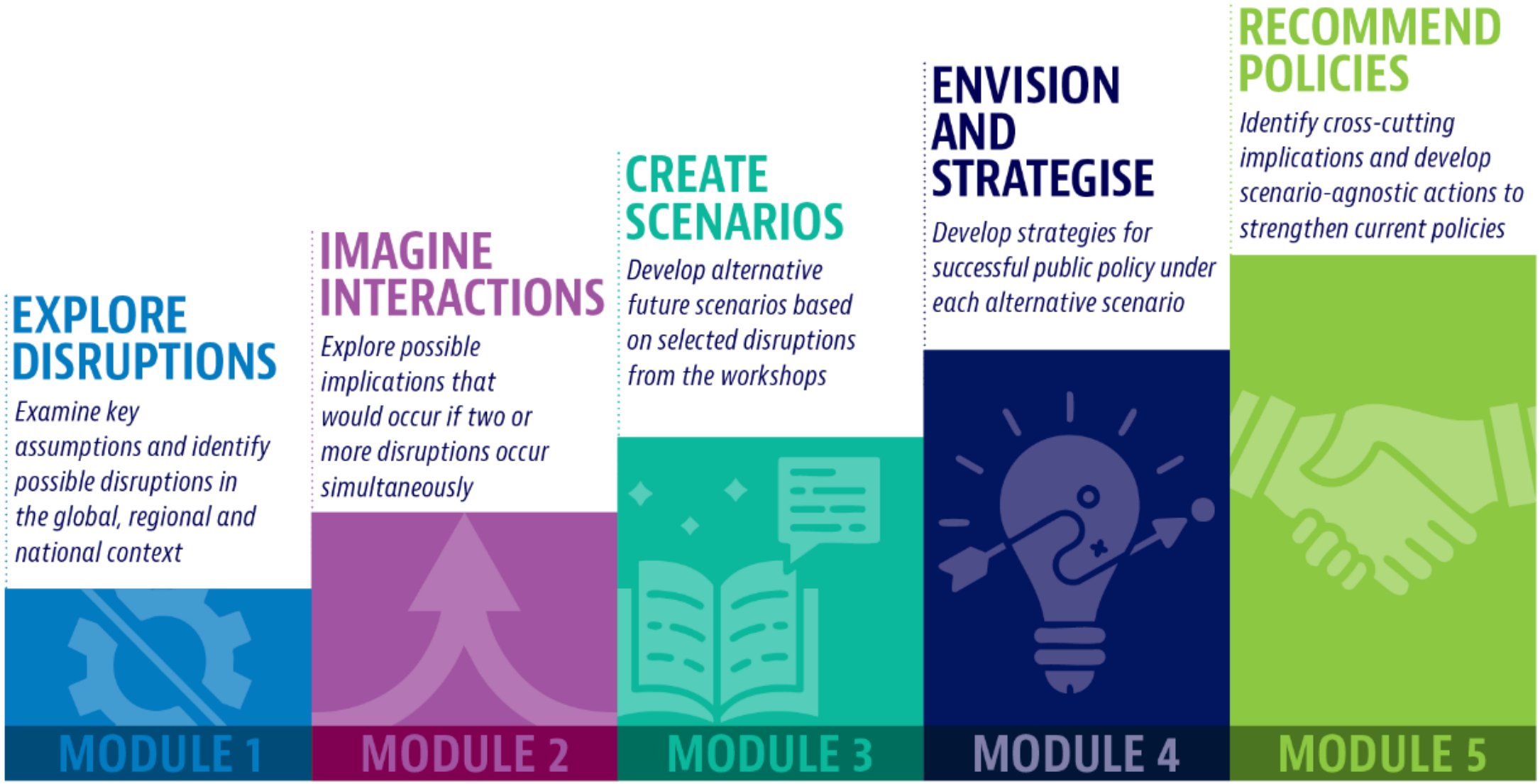
強靭な公共政策のための戦略的フォーサイトツールキット

2030-2050年の間に政策に影響を与える可能性のある25のディスラプション

- ✓ 専門家のインタビュー等を経て25のディスラプションを提示。
- ✓ 全ての起こり得るディスラプションを考える。
- ✓ 様々なディスラプションが重なった場合のパターンも考える。
- ✓ 現在の政策・戦略を様々なシナリオに当てはめてストレステストする。
- ✓ 様々なケースに適応できるよう、パイロットプロジェクトを実施済み（ニュージーランド、フィリピン、インドネシア、カナダ・カルガリー、リトアニア）

Restricted Use - À us

フォーサイト：５ステップ

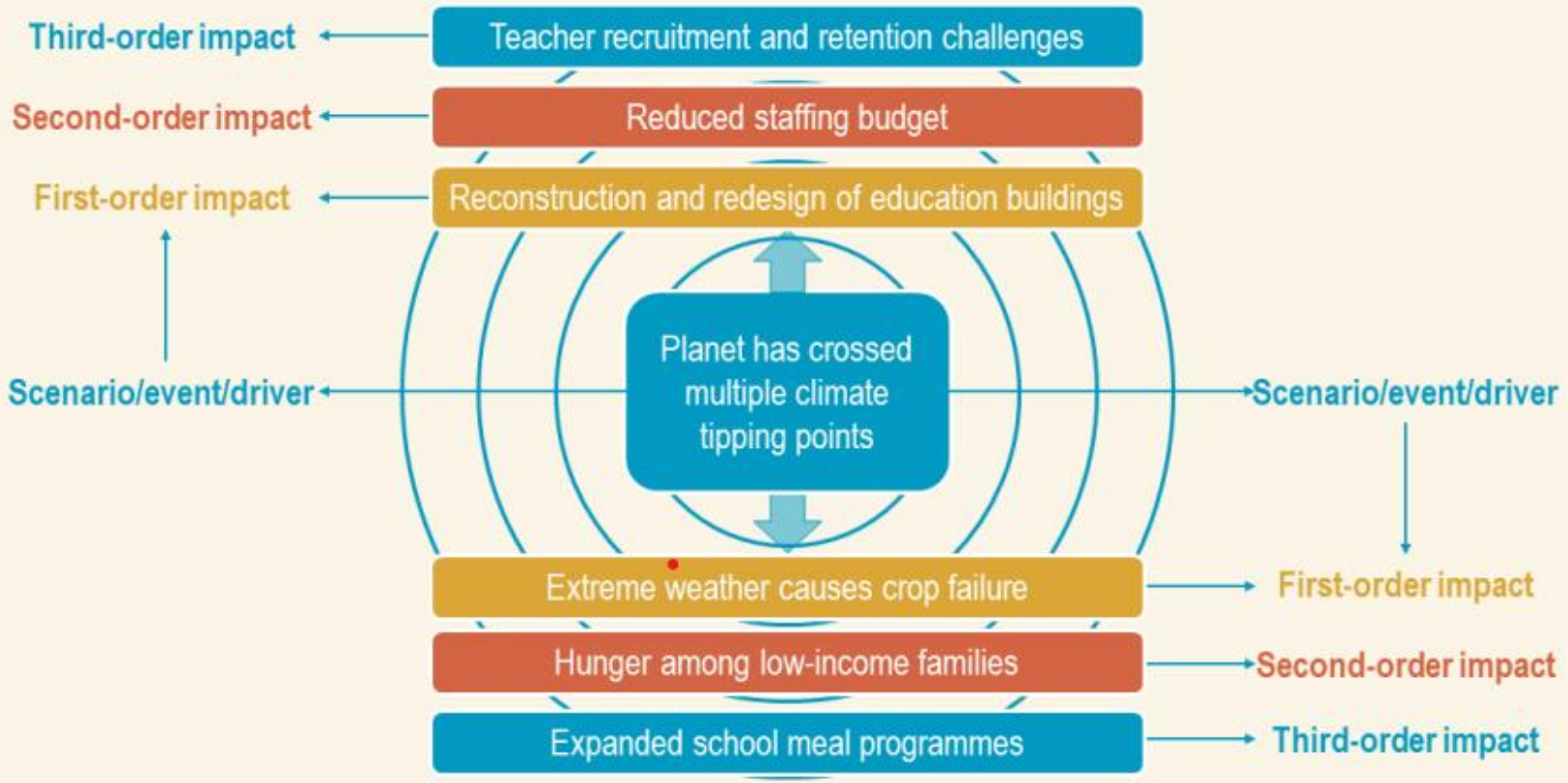


Restricted Use - À usage restreint

モジュール１：ディスラプションの影響を考える

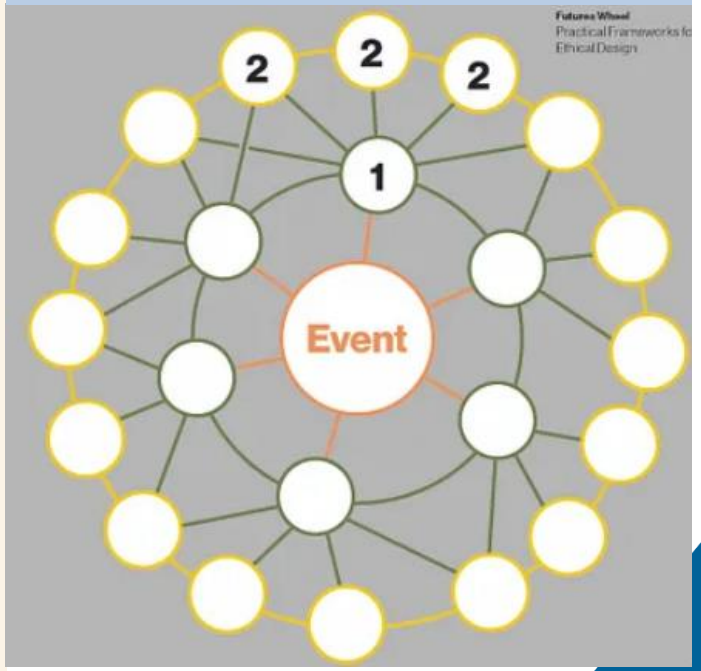
- 頭の体操。Future Wheel（未来の輪：次のスライド）なども取り入れ、ディスラプション→直接的影響→２次的影響のノックオン効果を考える。
- 質問例
  - 現在みられるエビデンスや兆候で、このディスラプションが起こる可能性を示しているものはあるか。（５分）
  - この変化が今後数十年までに増大したとして、どのような影響が考えられるか。（１５分）
  - その影響から派生して、いかなるノックオン効果があるか（３０分）
- OECD内では、例えば戦略的フォーサイトを取り入れてみたいと思っている局・スタッフとの１－２時間ワークショップなどで使用。
- 事前のリーディング等は不要。
- 例えば、科学技術予測は、地政学的ディスラプションでどう変わるのか

Future Wheels　（未来の輪）



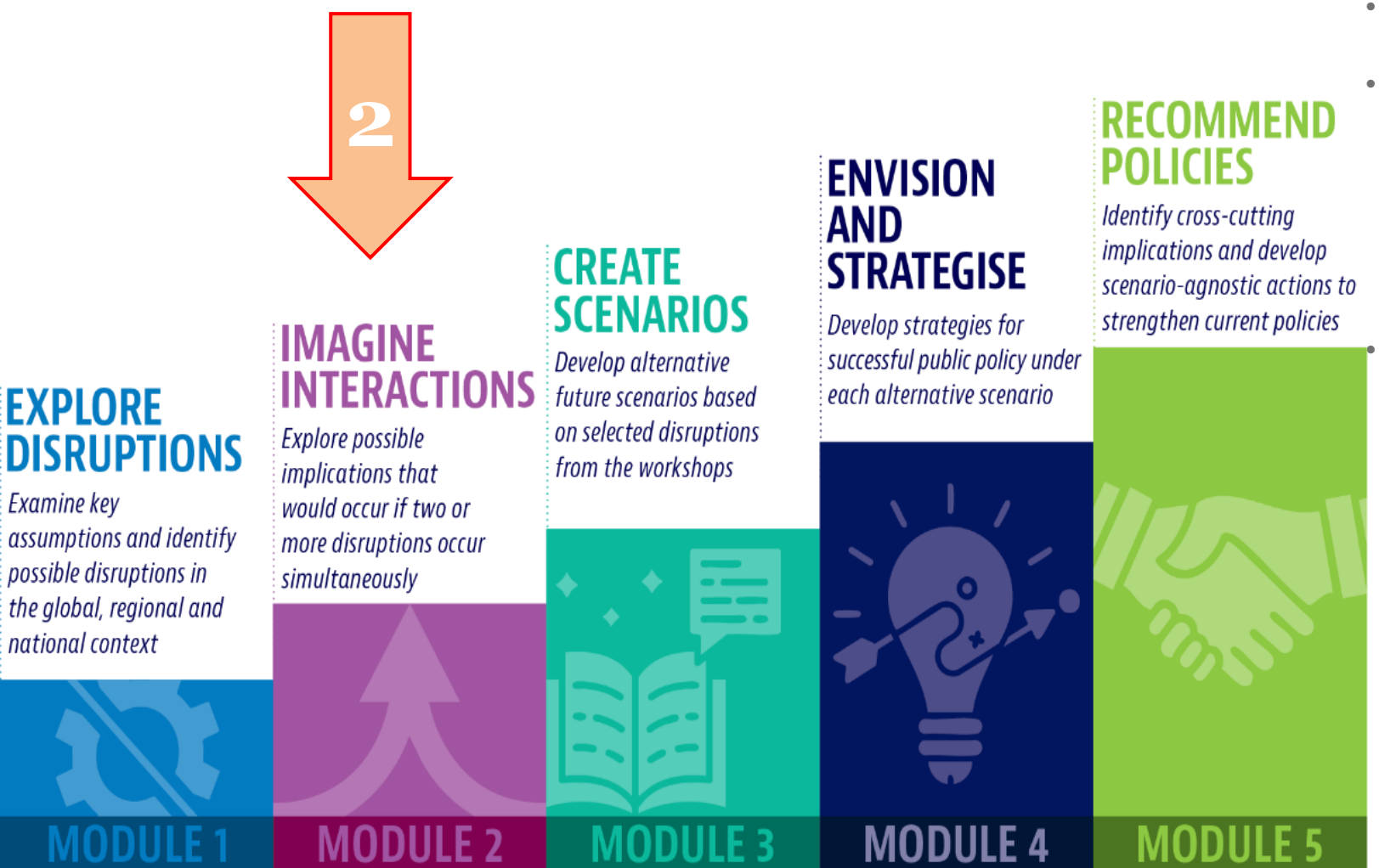
引用：OECD(2025), *Trends Shaping Education 2025*

変化や現象、ディスラプションを中心に置き、そこからの直接的影響、２次的影響、３次的影響、、、、と拡大させて考える



Restricted Use - À usage restreint

モジュール２：複数のディスラプションが同時に起こった場合の複雑なインタラクションを考える



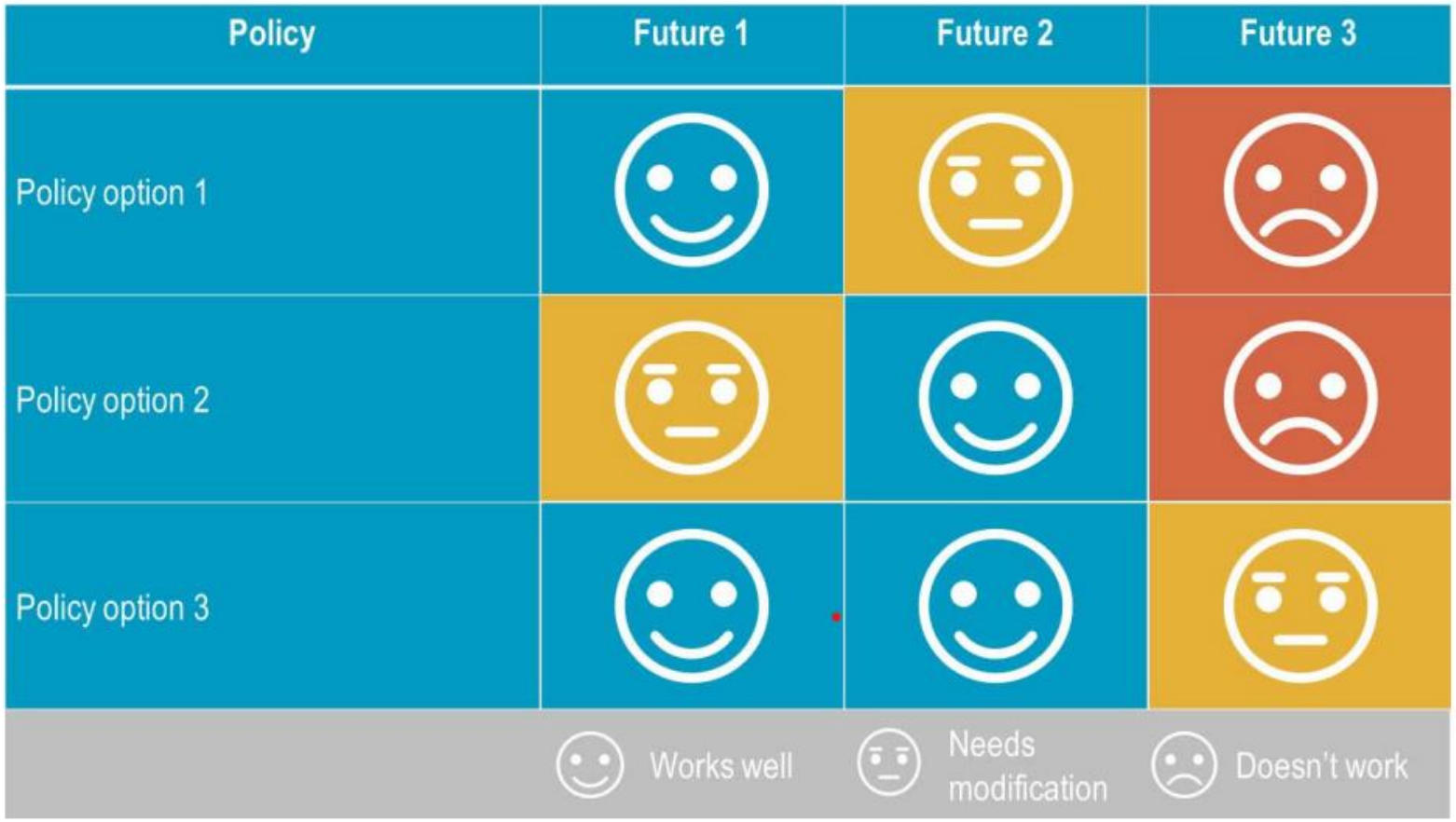
- ２つ以上のディスラプションを選択
- アサンプションを５つほど設定（ストレステストのため）
- 質問例
  - ２つのディスラプションはどのような関係性があるか（５分）
  - ２つのディスラプションが同時に起こることで、どちらかの影響力が増大されるか（１５分）
  - ２つのディスラプションが起こった世界ではどのような機会や課題が生じるか（１０分）
- OECDでは、インフォーマルな形式で政策委員会等でも活用。
  - ２５のディスラプションのうち、どれを優先と考えるかを事前にサーベイ。最低でも専門分野から１つと、それ以外の分野から１つを選択。
  - ストレステストする前提は、例えば過去の大臣声明、国のロードマップ、基本計画、等。
  - 参加者への事前ブリーフィング。

モジュール３：シナリオ作り

共創（コークリエーション）することで賛同を得る

- 質問例：
  - 最も重要・関連性があると思われるディスラプションは？
  - 様々なディスラプションがどのようにインタラクトするか？
  - このシナリオだと2040年の世界はどのようなものか。STEEG（社会、技術、経済、環境、ガバナンスへの影響）。
  - このシナリオの可能性を示すようなシグナルは何があるか。
  - それぞれのシナリオの下、現在のアサンプションはどれだけ強靭化ストレステスト

ストレステストの例

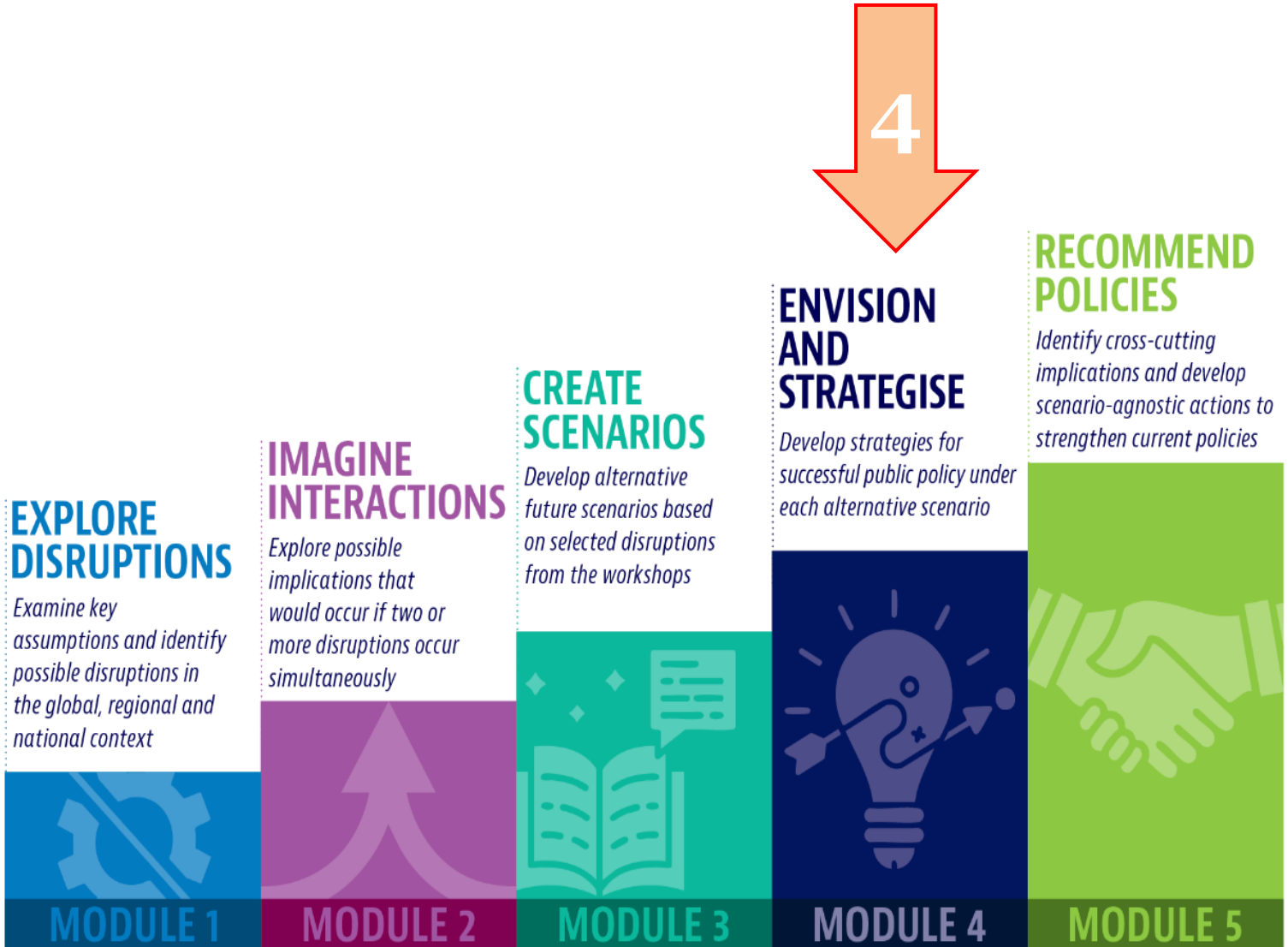


Source: Adapted from Save the Children UK, School of International Futures (2019), *The Future is Ours: Strategic Foresight Toolkit - making better decisions*, https://resourcecentre.savethechildren.net/document/future-ours-strategic-foresight-toolkit-making-better-decisions/ (accessed 15 November 2024); UK Government Office for Science (2024), *The Futures Toolkit*, https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts (accessed 15 November 2024).

引用：OECD(2025), *Trends Shaping Education 2025*

Restricted Use - À usage restreint

モジュール４：戦略作り



- 事前にフォーカスエリア（組織としてのゴールなど）の設定・抽出。モジュール３で使用した戦略資料などもよい。事前資料がない場合は、事前のインタビューや話し合いで決める（例：人事のチームにとっては、採用、トレーニング、人材管理などといったもの）
- 質問例
  - 特定の戦略もたらす機会や課題を特定
  - このシナリオが可能になるには、どの政策、プログラム、イニシアティブを調整する必要があるか。
  - このシナリオが現実になるとわかっているとして、今日どのようなアクションをとることが理想か。
- それぞれの戦略をまとめる。

モジュール５：政策勧告・アクションプラン作成

参加者はそれぞれのフォーカスエリアを選択。それぞれのシナリオに基づいた勧告を分析。

- 全てのシナリオに共通するような、「後悔のない（No regrets）」アクションはあるか。
- シナリオによっては良い効果、悪い効果をもたらすよう「ほぼ間違いのない（Good bet）」アクションはあるか。
- • それぞれのシナリオに対して「緊急時対応策（Contingency plans）」を作る必要はあるか。
- その場合、その緊急時対応策を実施するべき要因やタイミングはあるか。

フォーサイト×政策
～ポジティブなシナリオ形成～

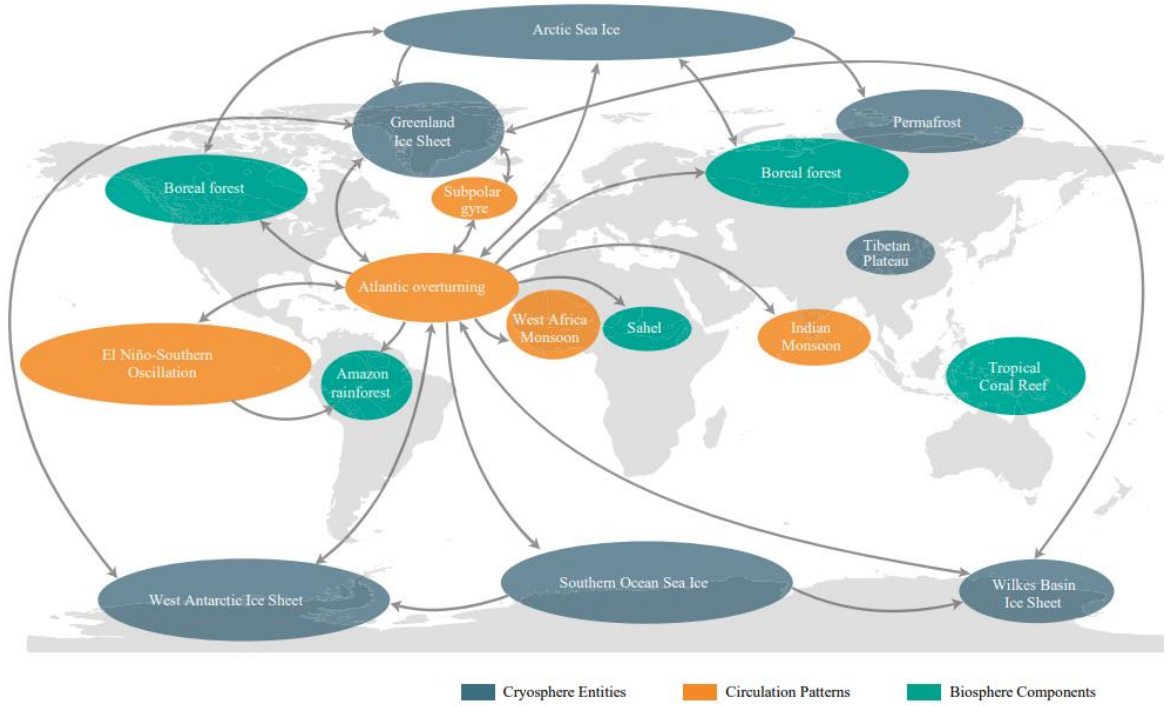
例：気候変動の転換点とポジティブ・ティッピング・ポイント

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

気候変動の転換点（ティッピング・ポイント）

- IPCC：気温上昇が続くと不可逆的な変化が起きる可能性がある。現在のレベルでは可能性あり、パリ協定1.5-2度の間に達すると十分可能性あり。
- 気候変動に関する議論では、人為的な活動のせいで、地球が次第に不可逆性を伴うような大規模な変化を伴う転換点（tipping point－注：温室効果ガスなどの変化が少しずつ蓄積していった結果、ある時点を境に劇的な変化を起こす現象）に達しつつある。突然の不可逆的な変化をもたらすティッピング・ポイントを回避するために、温室効果ガス排出を削減する政治・経済的なアクションがもとめられる。
- 一つのサブシステムにおけるティッピング・ポイントは他のサブシステムに波及して、ドミノ倒し的な影響をもたらす。

例：グリーンランド氷床崩壊、西南極大陸氷床崩壊、北極の永久凍土の融解

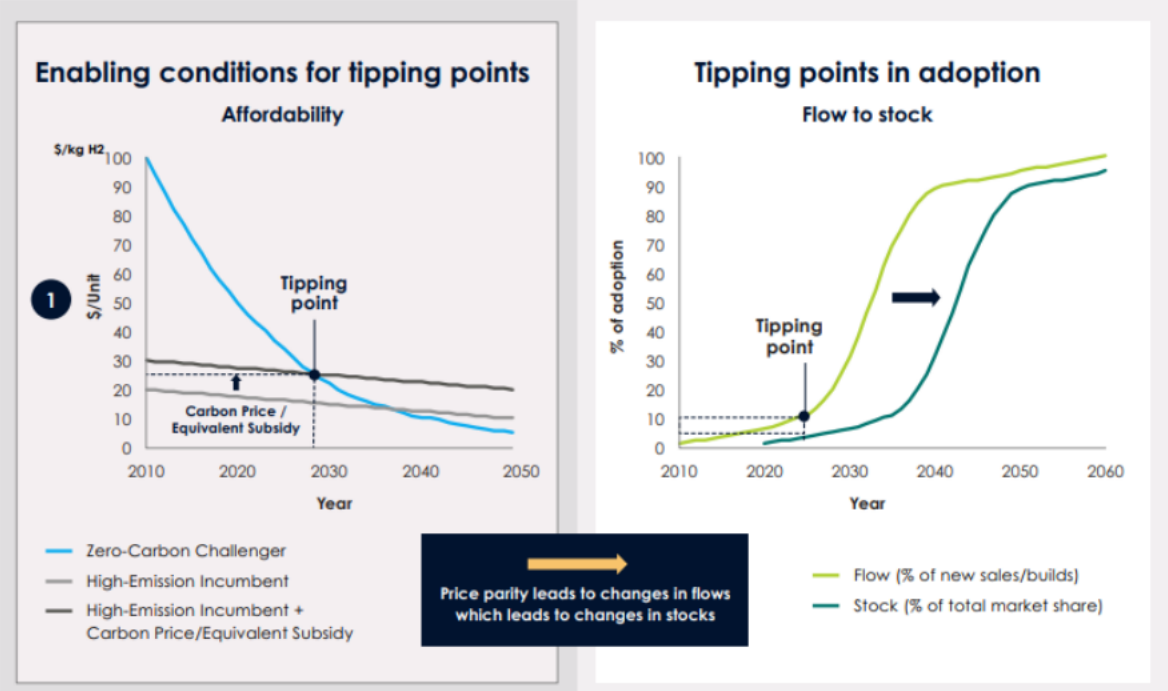


出典：OECD（2022）[Climate Tipping Points: Insights for Effective Policy Actions]

Restricted Use - À usage restreint

発想の転換：ネガティブからポジティブへ

Figure 1. Tipping points in S-curve dynamics of technology adoption



Source: (Meldrum et al., 2023[4]).

気候危機からポジティブな転換へのティッピング・ポイント

英エクセター大　ティム・レントン教授ら

- 技術のみならずあらゆるシステム（経済、金融、政治）が、ある一定レベルに達すると、急速な脱炭素化に向け、自律的に進むようになるという考え
- 低コスト・普及：再生可能エネルギーの生成やバッテリー貯蓄における技術革新など
- 介入によってポジティブなフィードバック・ループの出現を促し、ポジティブなティッピング・ポイントを活性化することができる。
- この研究はまだ駆け出し。
- 左は技術革新からポジティブティッピングポイントに達するまでのSカーブ

Restricted Use - À usage restreint

システム全体を理解するためのフォーサイトの役割

気候変動政策への反映のためにはエビデンスに基づいた理解が重要

1. ポジティブ・ティッピング・ポイントを引き起こすポジティブ・フィードバックとシステムダイナミックの理解と特定。
2. ポジティブ・ティッピング・ポイントを支持または阻止する条件の理解
3. ポジティブ・ティッピング・ポイントを引き起こすことで生じ得るシステム全体への波及効果（ポジティブとネガティブ）の理解（予期せぬ結果：Potential Unintended Consequences）
4. 2025年初めにはサマリーを発表予定。

フォーサイトの役割
フォーサイトは様々なエビデンスに基づいたシナリオを作ることで可能な未来を様々検討できるツール

OECDでは、組織横断的なプロジェクト「気候変動と経済のレジリエンス」においてもポジティブ・ティッピング・ポイントに言及。今後は、重要セクターごとにフォーサイトに基づいたシナリオを作り、さまざまな新興技術、イノベーション、行動変容、政府介入、企業努力等がいかにポジティブ・ティッピング・ポイントを引き起こすトリガーとなるかを考えすフォーサイト・プロセスを検討中。

Restricted Use - À usage restreint

OECDガバメント・フォーサイト・コミュニティ（GFC)

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES POUR UNE VIE MEILLEURE

ガバメント・フォーサイト・コミュニティ（GFC)

2014
Creation

700+
foresight professionals in governments and international organisations

50+
countries from OECD countries and beyond

主な活動

- **GFC会合（毎年10月）**
- **バーチャルGFCデー（毎年4月）**
  - 今年は４/１０、プロポーザル締切３/１０
- **バーチャルGFCマスタークラス・セミナー（ほぼ毎月）**
  - 次回は３/１１

戦略的フォーサイトの専門家グループ

外部共同議長
- Dr Aaron Maniam, Singapore

メンバー
- Anne Marie Engtoft Meldgaard, Denmark
- Catherine Fieschi, France/Canada
- Cheryl Chung, Singapore
- Koffi Kouakou, South Africa
- Mikko Dufva, Finland
- Narue Shiki, Brazil
- Peter Padbury, Canada
- Stuart Candy, Australia
- Wendy McGuinness, New Zealand
- Wendy Schultz, United States

Restricted Use - À usage restreint

ご質問・ご連絡

Naoko.Kawaguchi@oecd.org

www.oecd.org/strategic-foresight

Restricted Use - À usage restreint