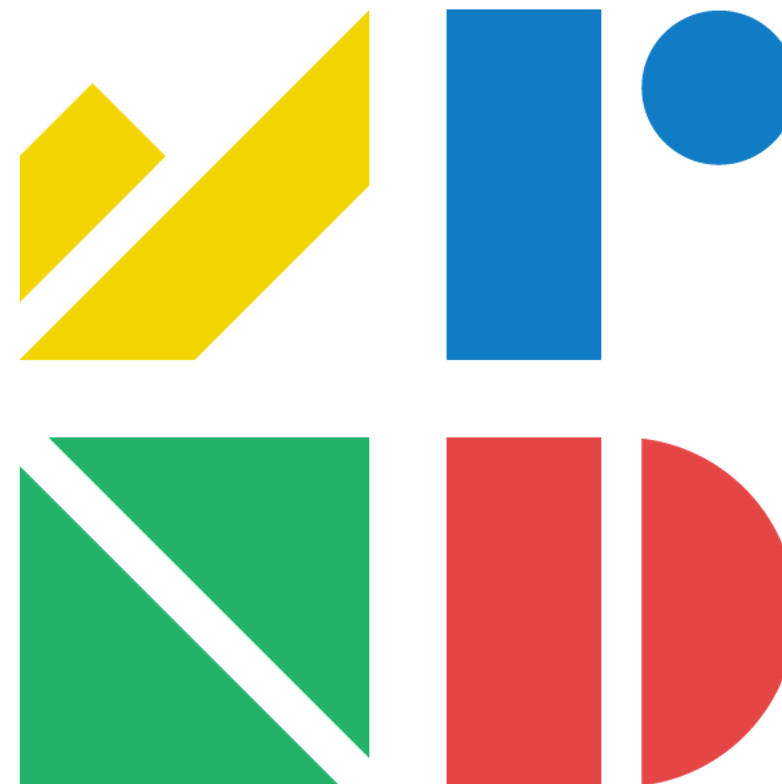


デザインで変える 「行政と私たちの未来」

JAPAN+Dプロジェクトチーム

2022年3月31日



もっと、人に寄り添う政策を

もっと、人に寄り添う政策をつくることができれば、もっと、世の中の役に立てるのではないか。そのための一つの手段として、「デザイン」のアプローチが有効なのではないか。

JAPAN+Dは、所属も年齢も関係なく集まった経済産業省の職員を中心とした国家公務員のチームから始まりました。

共通して抱えていた課題は、企業や市民のみなさんとの距離の遠さです。扱う政策の対象が広くなり、みなさんとの対話が難しくなってきたのです。結果として、「お役所」という言葉に代表されるように、みなさんに寄り添った政策づくりが不得意になっています。

VUCAと呼ばれる、価値観が多様化し、予測困難な時代です。そんな時代だからこそ、行政が企業や市民のみなさんの立場に立って考えること。そして、政策をつくり、伝え、届けるところまで、試行錯誤しながらアップデートしていくこと。そうすることで、日本のより良い未来を実現することができるかもしれない。

過去や慣習の延長線上にある方法ではなく、新しい方法や仲間を探す。政策の受け取り手である企業や市民のみなさんに共感し、人に寄り添う政策をつくる。

そのために私たちは新しい旗を掲げました。JAPAN+D、始動します。

目次

1. 政策デザインとは？

1-1. そもそも、デザインって何？	3
1-2. どうして、政策にデザインが必要？	4
1-3. 政策デザインは、誰を幸せにする？	5
1-4. これまでの政策づくりと、どう変わる？	6
1-5. 政策デザインの専門チームがある国・地域は？	7
1-6. 日本の先行事例は？	8

2. 海外事例

2-1. 政策デザインの先進事例は？	9
2-2. デンマーク	10
2-3. イギリス	11
2-4. スウェーデン	12
2-5. チリ	13
2-6. シンガポール	14
2-7. 台湾	15

3. 政策デザイン導入のポイント

3-1. 各国・地域はどのように導入している？	16
3-2. 導入するプロセスは？	17
3-3. デザインアプローチを進めるポイントは？	18

4. JAPAN+Dについて

4-1. JAPAN+Dが目指す未来	19
4-2. JAPAN+Dのメンバー	20
4-3. JAPAN+Dのアクション	21

1-1. そもそも、デザインって何？

デザインとは 人を想い、人に寄り添うこと

「デザイン」と聞くと何を想像するでしょう。ものをつくったり、絵を描いたり。日本では多くの人が、色や形を整えることがデザインの意味だと思っています。しかし、それはデザインのほんの一部にすぎません。

私たちの考えるデザインの力とは、表層的なデザインという意味ではなく、「常に人を中心に考え、寄り添うこと」。人に共感し、自らの心や想いを他者に重ねることです。

私たち行政にとってのデザインとは、政策を届ける相手である、企業や市民のみなさんのことを考え、寄り添うこと。みなさんが心の奥底で抱えている本当の課題を見つけ出し、ともに解決策をつくっていくことを目指します。



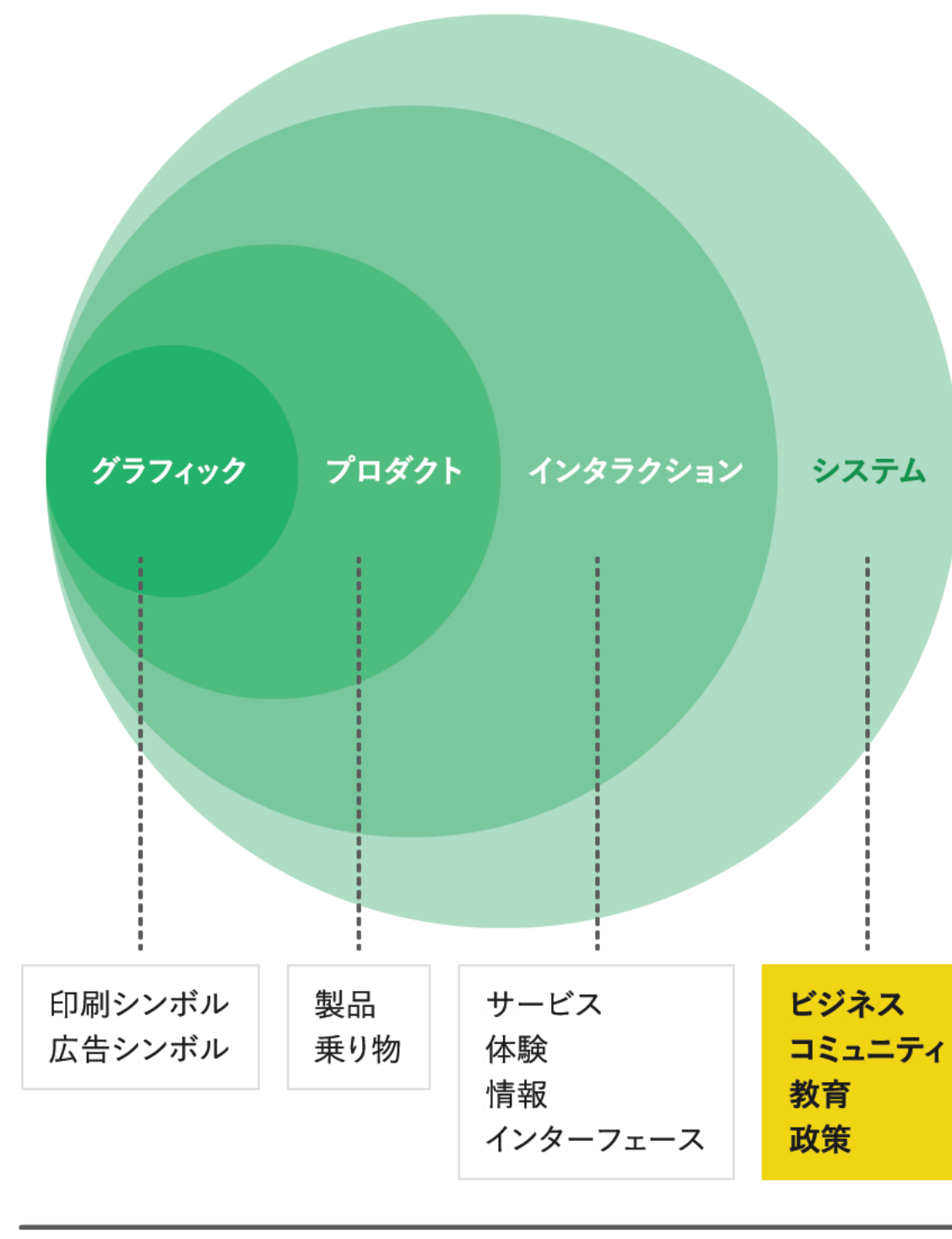
1-2. どうして、政策にデザインが必要？

デザインの対象は、 社会全体へと広がっている

デザインの対象はプロダクトや広告それだけに留まりません。今、その対象はビジネスや教育、コミュニティそして行政へと拡大しています。

VUCAと呼ばれる時代では、人間の価値観の多様性や未来の不確実性が増し、社会やビジネスにとって将来を予測することがより難しくなります。私たち行政の政策立案も、過去や慣習の延長線上に答えを見つけることに限界を迎えています。

より良い日本を実現するには、政策を届ける相手である企業や市民のみなさんに寄り添うこと。そして行政内外の様々な仲間を巻き込み、常に新しい視点とアイデアを持って考えを膨らませること。私たちはそうしたアプローチを通じて政策をつくることを、「政策デザイン」と呼びます。今こそ、政策デザインが必要な時代だと考えています。



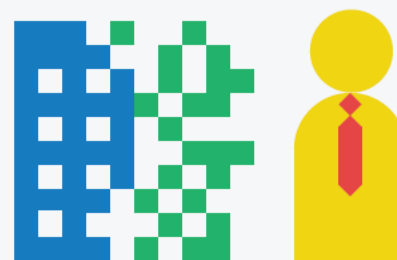
※カーネギー・メロン大学デザイン学科長のリチャード・ブキャナンが1992年に発表したデザインフレームワークをもとに作成

1-3.政策デザインは、誰を幸せにする？

未来を描く一人ひとりを

人を想い、人に寄り添うことが政策デザインの重要なポイントです。では、政策デザインは具体的に誰のことを幸せにするのでしょうか？

ここに挙げているのは架空のケースですが、世界各国ではデザインアプローチを推進する専門機関が中心となって、市民・企業を対象にした様々なプロジェクトが進行中。そのいずれも、マクロ的な視点ではなく、ユーザー（政策の受け取り手）一人ひとりの目線に立ち、彼らに寄り添いながら、政策を考えているのが特徴です。



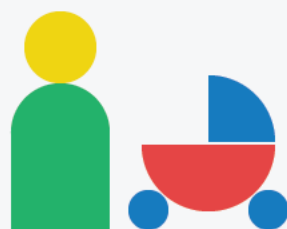
DXを推進する経営者

DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する経営者に対し、ニーズに即した最適な事業者とのマッチングサービスを提供。



事業承継に悩む中小企業オーナー

事業承継に悩む中小企業のオーナーに対し、M&Aアドバイザリーや税理士、弁護士など、専門家とのマッチングサービスを提供。



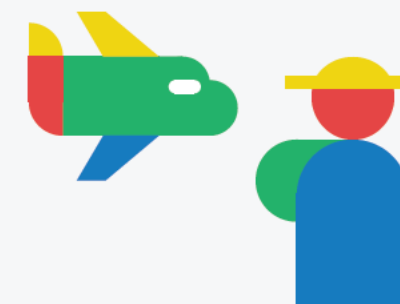
育児との両立を目指す女性起業家

育児を通じて社会課題に気づき、起業を考え始めた女性に対し、ロールモデルとなりうる起業家からのメンタリングの場を提供。



学び続けたい親子

災害や感染症で学ぶ場に通うことができない子供や、新たなスキルを身に付けたい大人に、オンラインで学び続けられる場を提供。



海外から日本へ働きにきた人

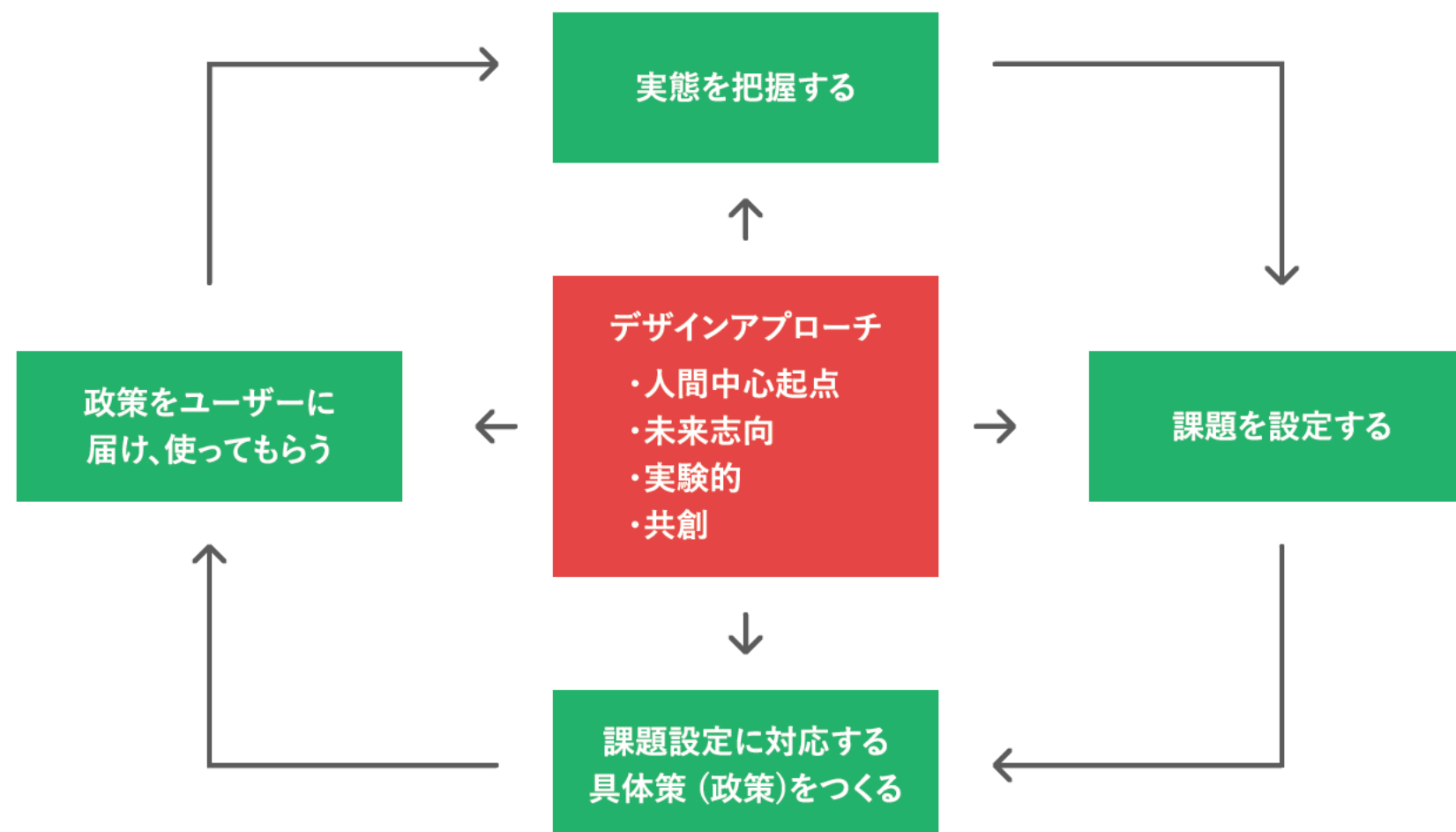
外国から日本へ働きにきた人のために、語学や歴史、一般常識などを学ぶオンライン上の教育プログラムを提供。

1-4. これまでの政策づくりと、どう変わる？

これまでの政策づくり



これからの政策づくり（政策デザイン）



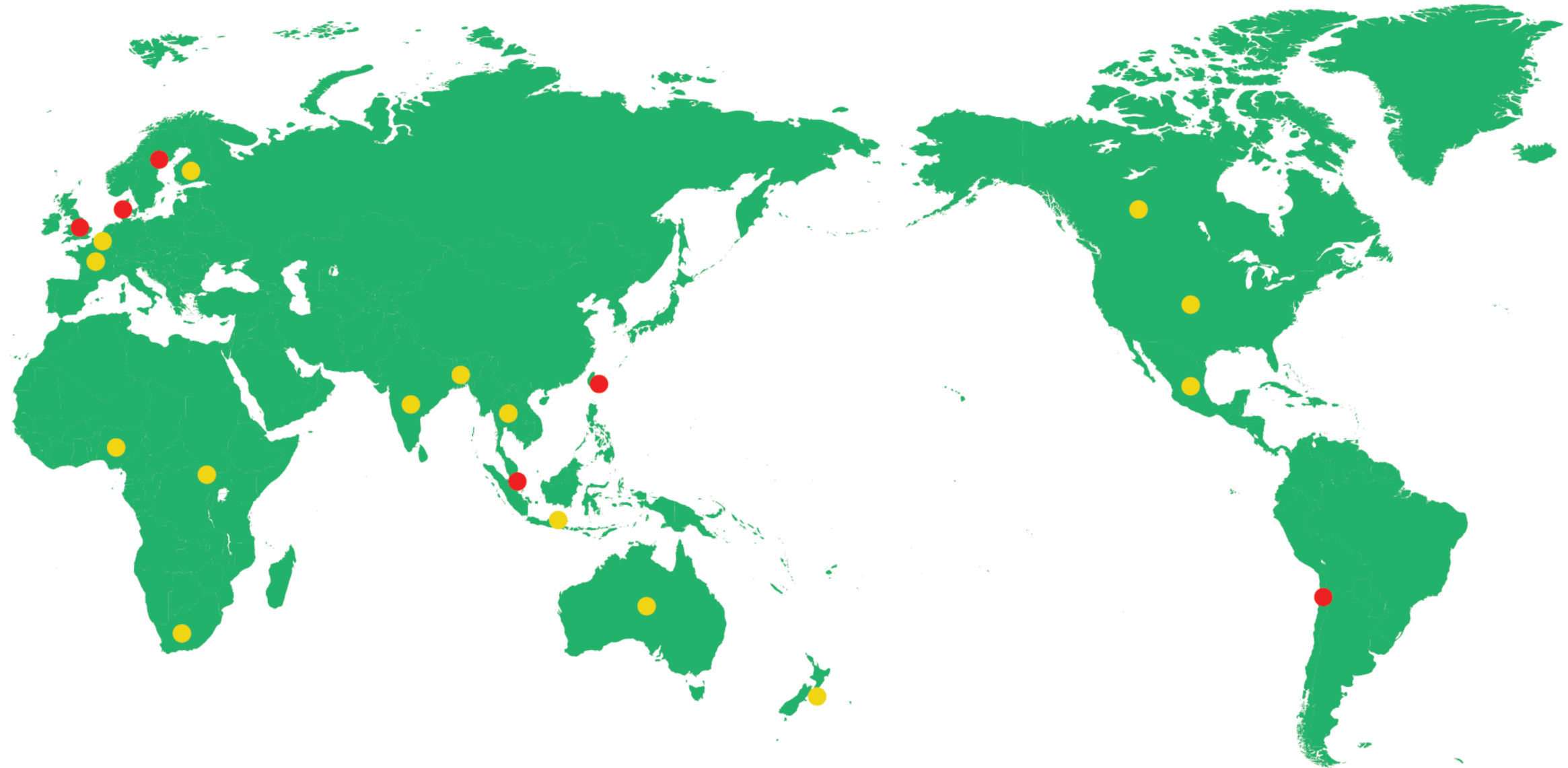
マクロ視点の政策づくりに 人に寄り添う視点をプラスする

これまでの日本の政策づくりは、マクロ的な視点から分析を行い、実態を把握した上で課題を設定するケースが主流でした。一方、社会・経済の複雑化が進む中で、一人ひとりに寄り添って本質的な課題を追求し、見出す重要性が高まっています。

すべてのプロセスで ユーザーの声を聞き、活かす

政策をつかって社会に届け、実際に使ってもらう。政策デザインでは、このすべてのプロセスでユーザーの声を聞き、活かします。こうしたサイクルを繰り返すことで、一人ひとりに寄り添う政策づくりに近づくことができると考えます。

1-5. 政策デザインの専門チームがある国・地域は？



● イギリス
● スウェーデン
● デンマーク
オランダ
フィンランド
フランス

ウガンダ
ナイジェリア
南アフリカ

● 台湾
● シンガポール
インド
インドネシア
タイ
バングラデシュ

オーストラリア
ニュージーランド

アメリカ
カナダ
メキシコ
● チリ

1-6. 日本の先行事例は？

日本国内における政策デザインの取り組みは、まだ始まったばかり。事例の数は多くありませんが、特許庁や総務省では、民間のデザイナーと協働しながら、ユーザーの利便性を高める取り組みが行われています。また、佐賀県をはじめ、地方自治体がデザインアプローチを取り入れるケースも登場しています。

特許庁 デザイン経営プロジェクト

特許庁は2018年、ユーザー目線にたって行政サービスを見直すことを主な目的としたプロジェクトを開始。特許技監をCDO(チーフデザインオフィサー)とし、現在約70名の職員が通常業務を離れて、公募により参加している。

本プロジェクトメンバーが中心となり、特許出願に慣れていない中小企業担当者の困りごとに寄り添ったサポートサイトを開設。また、知財活用に馴染みの薄い企業やNPOなどの支援を目的とした「I-OPEN」プロジェクトを開始。2021年には同庁のミッション・ビジョン・バリュー策定を主導するなど、ユーザーに寄り添う組織への変革を目指している。



特許出願を行う担当者の困り事を解決するサポートサイト(上)。
I-OPENプロジェクトでは、弁理士を始めとした専門家が企業の知財活用をサポートする(下)。

総務省※「e-Gov」リニューアル

※現在はデジタル庁が運営

総務省は2020年、政府の電子申請を一元的に受け付ける行政情報サービス「e-Gov」のサービス改善を実施。構築から10年以上経過している同サービスに対し、利用者によるテストや行動フローの整理、民間エンジニアとの共創などを実施。使い手の気持ちに寄り添い、サービスそのものの見直しやUX(ユーザー体験)の改善などを行った。



WEBデザインも大幅に刷新。電子申請の平均到達件数はリニューアル前と比較し、23%増加した。

佐賀県 さがデザイン

県知事トップダウンの県政推進プロジェクトとして2015年に開始。政策立案に関わる職員や県民一人ひとりの心地よさを大切に、計画段階から実施段階までを佐賀県ゆかりのデザイナーをはじめとした、様々な専門の領域に精通したクリエイターと協働。ひとつひとつの事業にデザインアプローチを取り入れる仕組みを構築している。



行政職員、UI/UX人材を含む「さがデザイン」チームを組織として設置。同チームとの壁打ちを、政策立案プロセスに制度として導入した。

2-1. 政策デザインの先進事例は？

今回、JAPAN+Dプロジェクトチームは、政府レベルや行政機関の中でデザインアプローチの取り組みを進めている6つの国・地域のリサーチを行いました。先進事例であるデンマーク、イギリス、スウェーデン、日本と同じくアジア文化圏であるシンガポールと台湾、欧州やアジアと異なる文化圏に属する南米・チリ。次ページ以降で詳しく見ていきます。



デンマーク デンマーク・デザイン・センター

トップレベルの承認が
政策デザインをドライブする



チリ ガバメントラボ

公務員とデザイナー
双方に共感し、チャレンジする



イギリス Policy Lab

多様な専門性を持ったチームが
複雑な課題の解決を導く



シンガポール Innovation Lab

正解を追い続けるのではなく、
「なぜ？」を問い続ける



スウェーデン Vinnova

デザイナーの役割は
政策と実践を一致させること



台湾 台湾デザイン研究院

デザインのプロセスに
市民を巻き込み、ともに作る

2-2. デンマーク

「人間中心」を深いレベルで実践する 国立デザインセンター

デンマークの人々に「一番困った時に助けてくれるのは?」と尋ねると、決まって「政府です」と答えが返ってくるという。市民に寄り添う政策づくりに深く関わっているのが、デンマーク・デザイン・センター(略称:DDC)だ。クリスチャン・ベイソンCEOにその取り組みを聞いた。

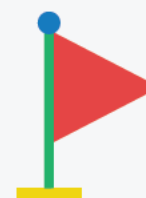
OECDと育成プログラムを作成

DDCはデンマークの国家戦略の策定に、2つの方法で深く関わっている。1つはワークショップやコーチングを通じた、デザインアプローチのスペシャリストやリーダーの育成。特筆すべきはOECD

(経済協力開発機構)や世界各国のパートナーと協働して開発した、トレーニングモジュールの作成だ。デザインアプローチの基礎から、創造的な組織づくり、未来予測を行うためのプログラムまで、様々なものが用意されている。

もうひとつは、イノベーションを生み出すための支援。近年は気候変動や循環型経済、デジタル化におけるエシカルデザイン(倫理性を考慮したデザイン)、若者を対象にしたウェルビーイングの推進に注力している。

デンマークは、政策づくりにおいてデザインアプローチを取り入れ、最も成果を挙げている国の一つである。そのドライブと



トップレベルの承認が
政策デザインをドライブする

なっているのが、トップレベルの承認だ。

DDCはデザインアプローチを用いた政策づくりを牽引するが、政府の後ろ盾がなければ難しいとベイソン氏は語る。DDCでは各省庁の事務次官クラスが集まる理事会組織を立ち上げている。そこで資金提供の枠組みをつくるとともに、取り組む政策についても合意を取っているという。

エンジニアから文化人類学者まで

DDCのメンバーはデザイナーを始め、エンジニアや文化人類学、社会学、行動心理学の研究者など、多様な人材で構成されている。イノベーションとデザインの両方に精通した人材を揃えていることが、同組織の強みだ。組織づくりにも特徴がある。例えば、新たなアジェンダに素早く対応するため、リソースの40%を自由な状態に保っているという。



DDCのクリスチャン・ベイソン氏。人間中心アプローチは経営的・技術的アプローチと共存するという。

政府や企業はもちろん、市民にもデザインの考え方が根づいているデンマーク。同国では、教育の現場にもデザインのカリキュラムが存在する。その中心にあるのは、「人間中心」だ。人の行動やその裏にある意味、経験を読み解き、人に寄り添うアプローチを指す。人間中心の重要性が叫ばれて久しいが、深いレベルで理解し、実践しているのが、デンマークなのだ。

DDC

1978年に設立された非営利組織。日本の経済産業省にあたる"Ministry of Business & Economy"が50%の資本を保有する。

2-3. イギリス

「Learning by Doing」の精神で 公共サービスを変革する

公共サービスの変革を目指し、設立された「ポリシーラボ」。実践と省察を繰り返すデザインアプローチにより、政策づくりを支援。社会学者が帰納的に因果を推論し、経済学者がデータに基づき演繹的に仮説を立てるといった従来の政策立案とは、大きく異なるという。

手がけるのは「戦略的デザイン」

ポリシーラボは「公共サービスの改革を行う」という政府の方針のもと、2014年に設立された実験機関だ。当初は10人程度の少人数・低予算でスタートしたチームだったが、現在は社会学、文化人類学、音

楽、グラフィックデザイン、サービスデザイン、産業デザイン、エスノグラフィー、空間計画など、**多様な専門性を持った人材**が所属する。

ポリシーラボが携わった代表的なプロジェクトに「Preventing Homelessness」がある。このプロジェクトで取り組んだのは、失業者の削減だ。短期間で失業を繰り返すホームレスについてエスノグラフィ（行動観察調査）を実施した。調査では、彼らのメンタル面での不安や相互互助のネットワーク不足などに直面。ホームレスになりそうな状況で声を上げやすい環境づくりを目指し、専門チームを立ち上げるまでに至っている。



2014年、イギリス内閣府内に設立。「デジタル・デザイン・データ」の3Dの活用を掲げ、公共サービスの変革に取り組む。



**多様な専門性を持ったチームが
複雑な課題の解決を導く**

これまでにポリシーラボが携わったプロジェクトは130以上。近年は国連との協働を行うなど大規模プロジェクトにも参画し、ニーズは増大しているという。

ポリシーラボが手がけるのは、組織変革や政策立案などの課題に対する**戦略的デザイン**だ。政府の各組織はポリシーラボにコンタクトを取り、政策づくりを協働する。ポリシーラボではユーザーのエスノグラフィなどを通じ、インサイトを探るが、サービスデザインのように最終的なアウトプットまで手がけることは少ない。**政策立案の初期段階において、短期的にプロジェクトに参画**することが多いためである。

探究と実践を繰り返す

2014年以降、イギリスでは多くの省庁で政策づくりの実験的組織が立ち上がっている。一方、ポリシーラボの共同代表で



「Preventing Homelessness」プロジェクトでは、観察の結果生まれた様々なアイデアを実験した。

あるカミラ・ブキャナン氏は、実践を通じて政策立案を行う「**Learning by Doing**」のプロセスがもっと広がっていくべきだと指摘する。政策立案は国策であり、実験的なアプローチを繰り返すことがもともと難しい分野だ。社会課題が複雑化している現代だからこそ、政策デザインの専門組織が実践と省察を繰り返し、解決策を導くことが求められるだろう。

2-4. スウェーデン

進歩に適応するための システムをデザインする

スウェーデンでは、政府のイノベーションシステム庁Vinnovaが様々な国内のイノベーション創出活動を支援している。これからの行政に必要な鍵は何か。同庁のストラテジックデザイン・ディレクターのダン・ヒル氏は、「適応力」と語る。

政策と実践の一致

スウェーデンでイノベーション政策を率いる Vinnovaは、モビリティから食まで、様々なジャンルで持続可能な発展を目指す社会をデザインするためのプロジェクトを行っている。同庁のストラテジックデザ

イン・ディレクターとして、政策づくりに携わるのがダン・ヒル氏だ。

ヒル氏はこれまでデザイナーとして、携帯電話のデザインからGoogle for startupsのキャンパスやアムステルダムやシドニーの景観デザインまで、幅広く携わってきた。ヒル氏はVinnovaにデザイナーを置く意味を、「**政策と実践を一致させること**」と語る。政策は実践から引き出されたアイデアによってさらに洗練され、改善される。抽象度の高いアイデアをもとに方向性を決定することと、ステークホルダーを巻き込みながら実験を繰り返し改善すること。政策を机上の空論で終わらせないためには、この2つを明確に区別することが



2001年設立。デザインアプローチを用いてイノベーション政策を牽引するほか、スタートアップなどに自ら投資を行っているのも特徴の一つ。



デザイナーの役割は
政策と実践を一致させること

重要だと指摘する。

「曖昧さ」を尊重する

Vinnovaは政策づくりの中にデザインアプローチを取り入れている。ヒル氏はその特徴を3つ挙げる。1つは「曖昧さ」を保持し、尊重すること。明確な解決策が見いだせなくても、スケッチをしたり、プロトタイプをつくることを繰り返して、その糸口を見つけていく。2つ目は、「**統合的思考**」。現代社会における社会問題には様々な要因が絡み合っている。多様なメンバーと協力しながら、複雑に絡み合った情報のつながりを見出し、統合する力が必要とされる。

3つ目は、「**スチュワードシップ**(責任を持って遂行する力)」。建築家が建築現場を何度も訪れるかのように、デザイナーがプロセスを最後まで見届ける。そ



Vinnovaでは多様な専門家や市民によるワークショップを通じて、政策を立案、公表している。

うすることで、立てた政策と実践する政策を一致させていくのだ。

ヒル氏はこれからの行政に必要なキーワードを、「**適応力**」だと考えている。技術の進歩は人々の暮らし方を変えるものであり、都市や行政はそれに対応しなければならない。Vinnovaが担うのは、進歩に適応するためのシステムを整え、政府を変革へと導くことなのだ。

2-5. チリ

「共感の精神」で パブリックイノベーションを起こす

チリでイノベーション創発を目的とし政策立案の中枢に携わるのが、ガバメントラボ(Laboratorio de Gobierno)だ。行政との強い関係性が求められるが、立ち位置は非政治的。そのため、政権が移行しても組織を継続することができるという。

ビジネス成果を目指す組織

ガバメントラボ(Laboratorio de Gobierno)は、チリの財務省に属する、イノベーションの創発を目的とした組織である。多くのイノベーションセンターは数年で活動を終了してしまうが、政府の中枢に位置づけられていることで

継続性が担保されている。

発足当初はオープンコンテストやイベントの実行などのマーケティング的な活動に注力していたが、より重要な課題に取り組むために方法論を一新。デザインの手法を取り入れることで、脱集権化を進めてきた。

現在、アジャイルコンサルティング、パブリックイノベーションネットワーク、インデックスという3つの領域に注力している。素早く改善を繰り返しながらプロジェクトを進める手法を導入し、全国にあるイノベーターたちのネットワークにより学習を体系化することでイノベーションを脱集権化する。そして、インデックスを用いてその効果を測定するといったモデルだ。

ガバメントラボは、予算にコミットし成果を出



公務員とデザイナー 双方に共感し、チャレンジする

すことにもこだわりを持つ。政府のイノベーション政策も必ずビジネスとしてお金が動かなければならないと考えている。組織の発起人であるローマン・ジョセ氏がスイス銀行の投資部門出身であることから、イノベーション政策に費用をかけるのではなく、政府が行う**アクション自体が先進的であるべき**という意志のもとで動いている。

メンバーの服装にまで気を遣う

これまでガバメントラボは、特に社会的注目度が高い問題、例えば貧困や性犯罪といった南米特有の社会課題に取り組んできた。組織には28名のスタッフが所属し、デザイナーを始め多様なキャリアを持った人材が混じり合っている。

ガバメントラボが重視するのは**共感の精神**。公務員とラボのメンバーがともに働くため、互いの姿勢を尊重することで多様な視点から課題解決の糸口を見つけることができる。ラボの



ガバメントラボは、チリ全土のイノベーターたち約2万人を結ぶネットワークを有している。

雰囲気やメンバーの服装にも気を遣い、**公務員とデザイナー双方に寄り添う環境**をつくっている。

チリでは政権が変わると政府の仕組みもがらりと変化する。そのため、失敗を恐れずに大胆に取り組む風土がある。チリにとってのイノベーションとは、**とにかく楽しく取り組むこと**、そして既存の仕組みを打破すること。メキシコやコロンビアなど、南米全体でパブリックイノベーションに対する機運の高まりも生まれている。

Laboratorio
de Gobierno

2-6. シンガポール

すべての省庁の政策づくりの ハブとなるイノベーションラボ

シンガポールの首相府に設置されているイノベーションラボは、デザイン政策立案プロジェクトのハブとして機能する組織。シンガポールは、政府内のほぼ全ての省庁がイノベーションラボを有しており、その数は 70 超。行政が横断的に政策デザインに取り組んでいる。

デザイナー特有のスキルはいらない

シンガポールのイノベーションラボは、多くの国家プロジェクトに携わる。代表的な取り組みとしては、行政サービスのポータルサイトである「LifeSG」や「パブリックサービスセンター」の立ち上げが挙げられる。前者はデジタル技術を駆使した国家構



イノベーションラボは首相府の公共サービス局に置かれている。ウェブサイトには、「人々は私たちの最大の資産です」と書かれている。

想である「スマートネーション戦略」の柱として開始された大プロジェクトだ。後者は、複数の行政サービスをワンストップで利用できる物理的なセンターである。いずれのプロジェクトも、市民の暮らしに大きな利便性をもたらした。

イノベーションラボがこうした政策を立案し、実践していく上で最も大切にしているのは、デザインの根底にある「人間中心」の考え方だ。所属する7人のうち、デザイナーは2人。他にデータ分析、プロジェクトマネジメントの専門家が在籍している。

一方、デザインリードのテオ・リンヨウ氏は、チームの中にデザインの専門家を置くことは必要だが、**政策デザインにデザイナー特**



正解を追い続けるのではなく、
「なぜ？」を問い続ける

有のスキルはいらないと話す。デザインの知識や経験を持たないメンバーも、チームでプロジェクトを進める中で、徐々にデザインの根底にある意味や価値を理解できるようになり、デザインアプローチを身につけることができるという。

ユーザーの立場を理解する

テオ氏は、これまでの政策立案に欠如しているのは、「理由を問うこと」だと考えている。シンガポールの学校教育の中心は、旧来的な正解を追い続ける考え方だ。行政府のメンバーが、この数十年で起きた急速な社会の変化に対応できておらず、その結果、政策の受け取り手のニーズを理解することが難しくなっているという。質の高い政策づくりのために、行政職員が市民や企業をもっと理解し、彼らが政策立案に関与する機会を増やさなければならない、



パブリックサービスセンターは、7つの主要機関のサービスを24時間利用できる「eLobby」もある。

とテオ氏は話す。

人々の幸福な暮らしを追求したいという目標は、市民や企業、政治家や行政職員に共通だ。違うのは、立場や実現方法だとテオ氏は言う。イノベーションラボの役割は、それぞれの違いを把握しながら、**ユーザー（政策の受け取り手）の立場を理解し、統合的な政策立案につなげる**こと。そのための鍵がデザインであり、「なぜ？」を常に問い続けることなのだ。

2-7. 台湾

メディアとの協働で内外を巻き込む 台湾デザイン研究院

台湾の政策デザインの中核を担う台湾デザイン研究院 (Taiwan Design Research Institute: 略称TDRI)。TDRIが主導した大学キャンパスのリノベーションプロジェクトで、多く評価や賞を受賞。以降、行政や市民にもデザインの有効性が広まっている。

変化を生み出す、開かれた組織

TDRIは半官半民の組織で、デザイナーや金融のプロ、技術者など、多様性に富んだ人材で構成されている。

TDRIの代表的な取り組みとして、全土の学校環境をリノベーションする「學美・美

學プロジェクト」が挙げられる。

同プロジェクトでは公募で選ばれた学校が、TDRIとともに学校改修を行っている。主体はTDRIやデザイナーではなく、教師と生徒。デザインのレクチャーが行われた後、先生と生徒がTDRIの企画したワークショップを通じ、どのようなデザインが必要かを議論し、プランを作成する。校舎の改修に留まらず、プロセス自体が生徒の美的感覚を養う学びの場となっている。

写真と映像でプロジェクトを記録

本プロジェクトの興味深い点は、メディアとの協働である。影響力の大きいメディアの編集長が長期的なパートナーとして、



デザインのプロセスに
市民を巻き込み、ともにつくる

プロジェクトへ参画。教員や学長へのインタビューを行い、映像や写真を多く撮影し、プロジェクトを記録に収めることを重視した。その結果、これまでとの違いが目に見えるものとなり、組織内外に変化が起きていった。

最初のプロジェクトでキャンパスのインフラを手がけたことの利点は、デザイナーがもたらす貢献が目に見える形で示されたことだったとTDRIプロジェクトマネージャーの程少鴻氏は語る。教育省では、デザインアプローチのもつポテンシャルが認識されるようになり、彼ら自身の政策立案にも取り入れられた。結果として、**デザインに対して割かれるリソースはこの3年で3倍に増加した**。一方、TDRIではデザインのもつ本質的な価値は、どのような機関の政策立案に対しても有効であると捉えられるようになった。



「學美・美學プロジェクト」では、先生や生徒も改修プランに携わり、TDRIと協働した。

こうしたプロジェクトの成功の背景には、**トップダウン**による意思決定もある。TDRI設立当初、台湾ではパブリックセクターの案件に制約が多く、デザイナーにも敬遠されがちだったという。そこでTDRIが働きかけ、**トップダウンでデザイナーが協働しやすいルールを整備**。以降、ウォーターフォール型のアプローチから、**アジャイルで漸進的なアプローチ**でプロジェクトを進行できるようになっている。

研 設 台
究 計 灣
院
TAIWAN
DESIGN RESEARCH INSTITUTE

3-1. 各国・地域はどのように導入している？

今回、JAPAN+Dでリサーチした6つの国と地域。すぐれたところを組み合わせ、スピーディーに推進していくことに挑戦したいとJAPAN+Dは考えます。

① 他国を研究、実践



チリ

前提: トップダウンでデザインの導入を進めている。

導入戦略: 他国の先進的な事例から学び、トップダウンで実行する。

JAPAN+Dでチャレンジしたいこと: 海外の政策デザインのエキスパートとネットワークを構築し、知見を得られるようにする。他国のプロジェクト事例からの学びを取り入れながら、推進する。

② 成功事例を積み上げ



シンガポール



台湾

前提: デザインの価値に共感した一部の組織から、デザインプロジェクトが広がっている。

導入戦略: 成功事例をつくることで、価値を認識してもらい、他の組織を巻き込む。

JAPAN+Dでチャレンジしたいこと: 政策デザインプロジェクトの成功事例をつくる。また、その情報発信を通じて、ユーザーの共感を生む。

③ 一気に、広範囲に推進



デンマーク



イギリス

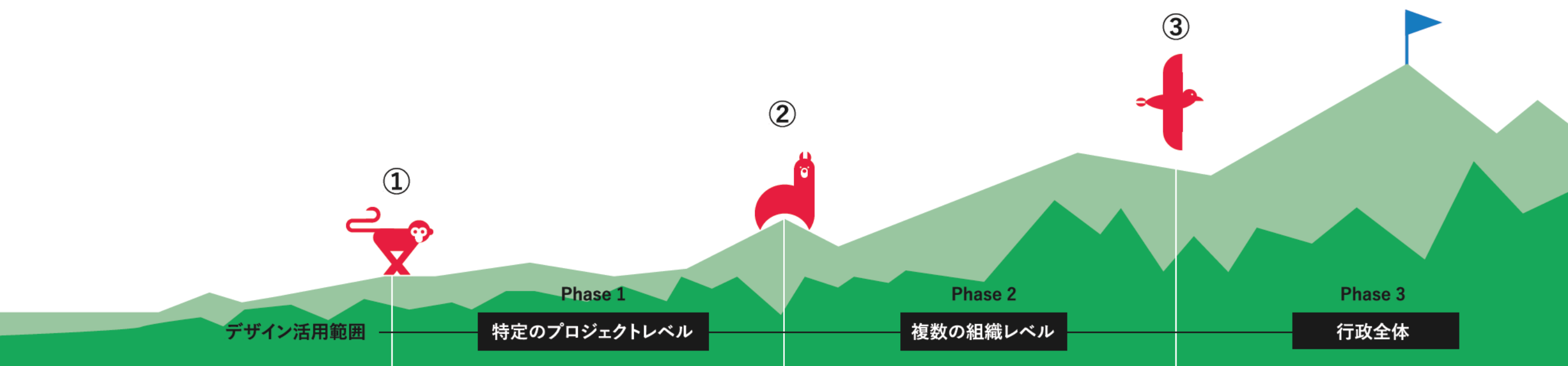


スウェーデン

前提: 国民全体への広義のデザインの意味やその価値の理解が、教育を通じて進んでいる。

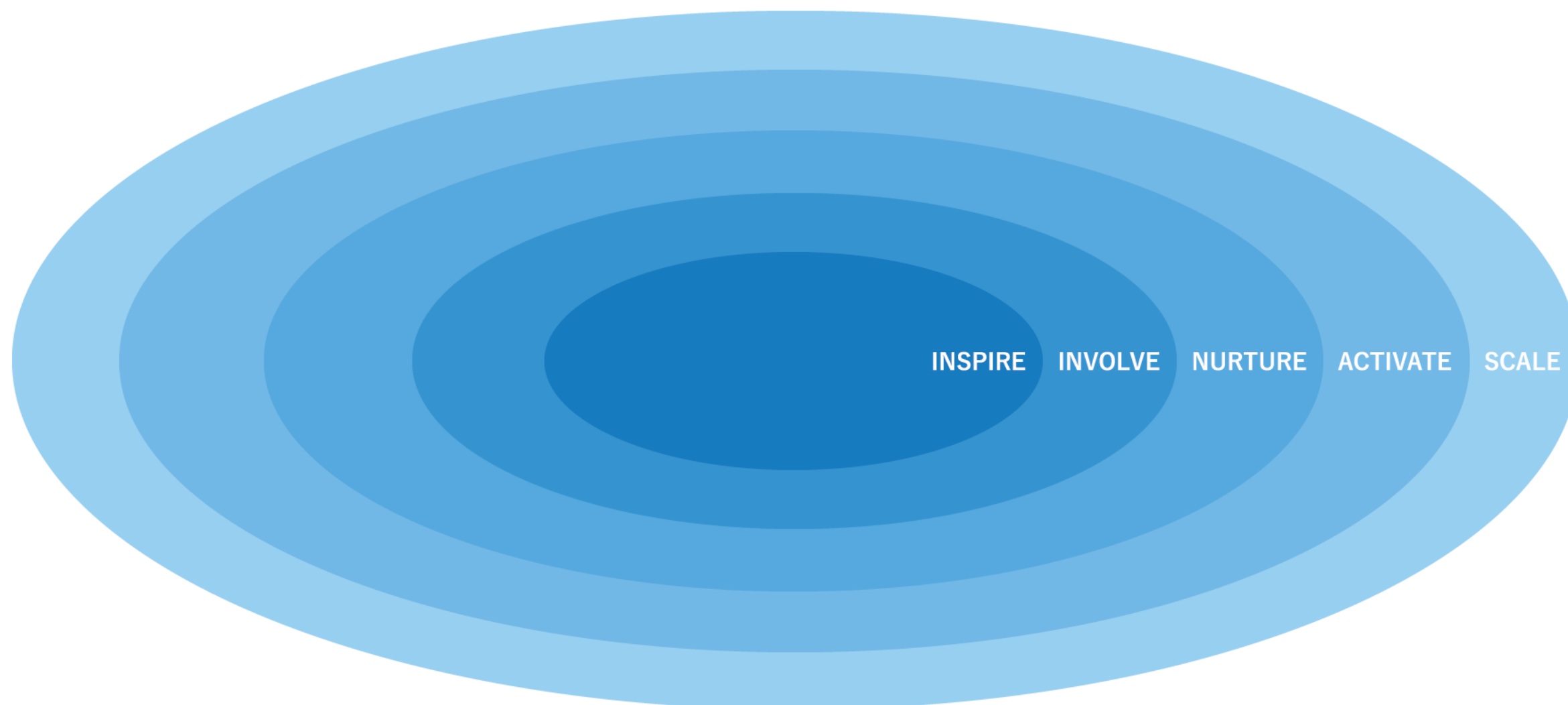
導入戦略: 政府公認の専門機関を通じてプロジェクトベースでデザインアプローチを取り入れる。

JAPAN+Dでチャレンジしたいこと: 政府公認の政策デザイン専門機関をつくる。また、政策デザインのプロジェクトを回せる体制を築く。



3-2. 導入するプロセスは？

政策デザインは、どこから始めれば良いか。リサーチをもとに、図示しました。デザインアプローチを理解している人が多い組織の場合、必ずしも始めから実行する必要はありません。



1. INSPIRE

旗を立てる

少人数のメンバーが、デザインアプローチの価値について学び、他のメンバーや組織全体に対してその価値を伝え始める。

2. INVOLVE

巻き込む

政策デザインを加速させるため、外部人材や他の組織との連携など、新たなステークホルダーの巻き込みや協働を進める。

3. NURTURE

育成する

政策デザインの成功体験を他のメンバーにも共有。政策デザインを実践する人材を育成し、デザインアプローチの活用を促す。

4. ACTIVATE

実践する

デザインアプローチを学んだ新たなメンバーが、政策デザインを実践。デザインアプローチの有用性の認識が広まる。

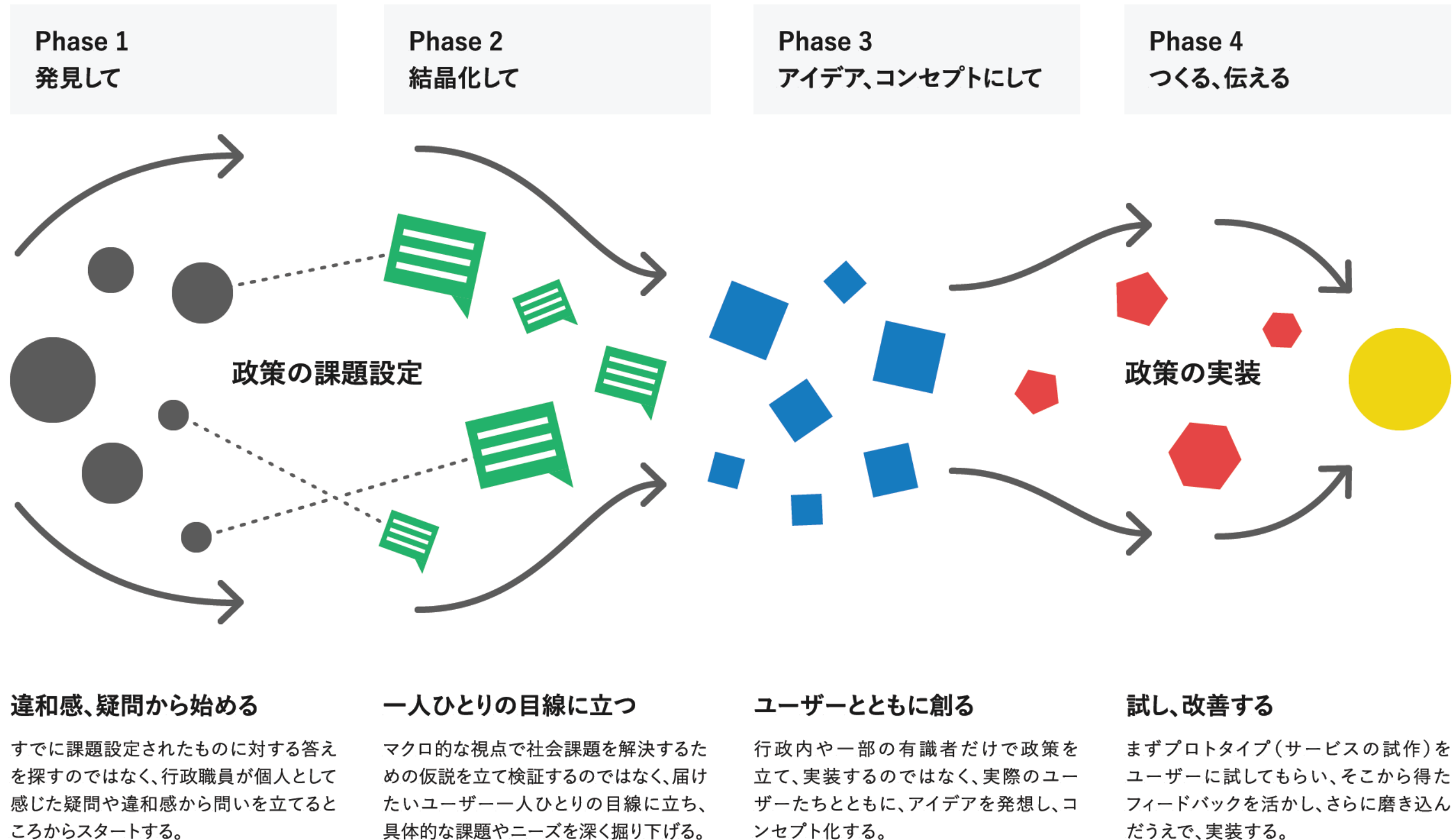
5. SCALE

広げる

理解と実践的な経験を通じて、政策デザインが組織において確立されたプロセスに。そのポジティブなインパクトを拡大する。

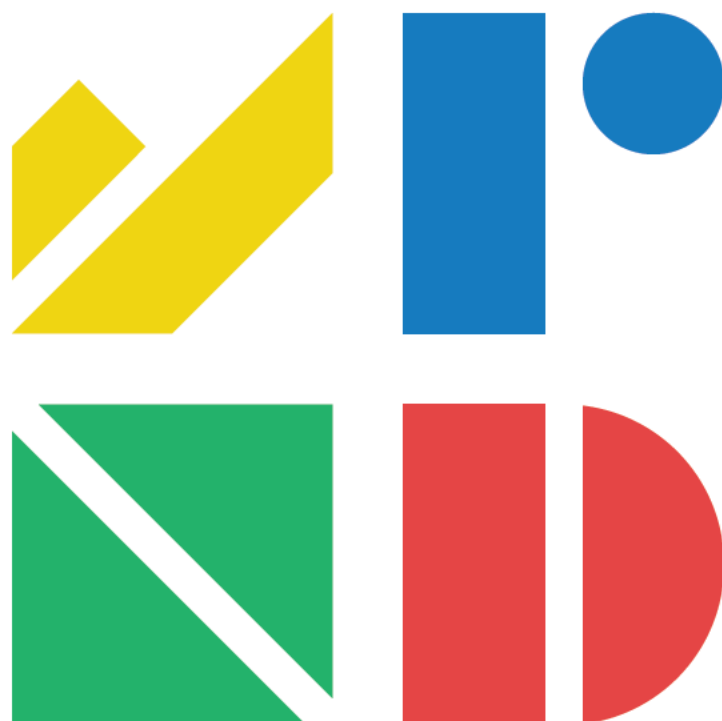
3-3. デザインアプローチを進めるポイントは？

ユーザー一人ひとりに寄り添い、ニーズを深く掘り下げる。そこから得たアイデアをユーザーに試し、改善を繰り返しながら社会に実装することがポイントです。



4-1. JAPAN+Dが目指す未来

JAPAN+Dでは、以下のミッション(目指す社会のあり方)およびバリューズ(行動指針)を掲げています。



Mission

日本の行政にデザインアプローチを取り入れ、
人に寄り添うやさしい政策を実現します



Values

- 「探索」 私たちは、これまでのフレームに加えて、未来起点で課題を探索します
- 「問い」 私たちは、徹底的なユーザーリサーチを通じ、本質的な問いをつくります
- 「共創」 私たちは、多様な価値観を尊重しつつ、仲間と共創します
- 「改善」 私たちは、省庁の垣根を越えた課題であっても、積極的に改善に挑戦します
- 「実装」 私たちは、一人ひとりに共感される政策をつくり、責任を持って届けます

4-2. JAPAN+Dのメンバー

経済産業省の20代、30代の職員有志を中心としたチームを結成し、2022年3月、「JAPAN+Dプロジェクト」がスタート。経済産業省にとどまらず、他の省庁のメンバーも加わり、今後さらにチームを拡張していく予定です。また、様々な領域で活躍するコミュニティづくりを通じ、活動を加速させていきます。

プロジェクトメンバー ※掲載はアルファベット順

- | | | | | |
|---|--|---|--|---|
|  海老原 史明
#空 #人材 #美大生 |  羽端 大
#デザイン #ローカル #万博 #キャンパ |  半谷 英里子
#デザイン #福島 #地方 #研究開発 #多様性 |  半澤 彩
#デザイン #福島 #地方 #研究開発 #多様性 |  原田 貴志
#デザイン #知財 |
|  原川 宙
#プロダクトデザイン #意匠権 #デザイン政策 #美大生 |  橋本 直樹
#デザイン #知財 #ソーシャルイノベーション #クールジャパン |  廣田 大輔
#アジャイルな政策づくりって？ #政策のサービスをデザインする #令和の奇兵隊 |  飯田 祐二
#働き方改革 #チームアップ |  板垣 和夏
#働き方改革 #チームアップ |
|  菊地 拓哉
#デザイン #アート #人材 #知財 #学際 |  水口 怜斉
#デザイン #美大生 #広報・PR #科学技術 #万博 #スタートアップ |  中川 由佳
#デザイン #組織活性 #人づくり #わくわく #多様性 #中小企業 |  中野 真吾
#業務改革 #社会課題解決 #政策立案のブレイクスルー |  西垣 淳子
#デザイン #ダイバーシティ #知財 #ワークライフバランス |
|  沼本 和輝
#デザイン #イノベーション #空 #学び #組織と人材 |  佐野 究一郎
#デジタル #業務改革 #web3.0 #イノベーション #DJ #I love Toyama |  谷口 健二郎
#政策デザイン #行政イノベーション #協創 |  東條 有紗
#発想の転換 #ワクワクを大切に #中小企業 |  内田 早紀
#採用・組織開発 #女性活躍 #グローバル #官民橋渡し |
|  宇津木 達郎
#価値 #バリューデザイン #リ・ルネサンス社会 #ワタシから始める #人間性 |  渡邊 諒
#業務改革 #国際協力 #中小企業 |  柳 雄大
#ワクワク仕事したい #知財 |  吉川 泰弘
#サークュラー・エコノミー #法令 #省エネ #中小企業白書 |  吉田 泰己
#govtech #アーキテクチャ #サービスデザイン |

コミュニティ ※掲載はアルファベット順

- | | | | | |
|--|--|--|--|---|
|  浅沼 尚
#contributor #デジタル庁 #デザイン #デジタル |  石川 俊祐
#partner #KESIKI #デザイン #イノベーション |  市川 文子
#contributor #RE:PUBLIC #デザイン リサーチ #ローカル |  国枝 将大
#partner #KESIKI #デザイン #meaningfulness |  九法 崇雄
#partner #KESIKI #デザイン #ナラティブ |
|  増田 睦子
#partner #AIS #デザイン #リサーチ |  ショーン・マッケルビー
#partner #KESIKI #デザイン #人間中心 |  田川 欣哉
#contributor #Takram #デザイン #エンジニアリング | | |

4-3. JAPAN+Dのアクション

JAPAN+Dでは、「政策づくり」「組織づくり」「仲間づくり」を通じて、人に寄り添うやさしい政策の実現を目指します。



新しい政策立案プロセスへの挑戦

人に寄り添う政策を実現するため、政策立案プロセスへのデザインアプローチ手法の導入にチャレンジします。

ナレッジの蓄積と共有

実践を通じて得た新しい知識と経験を組織に蓄積し、発信・共有します。



政策デザイン導入チームの設置

省内で意志あるメンバーを募り、政策へのデザインアプローチ導入を推進するための横断的な組織を設置します。

デザイン導入のための外部人材登用

政策へのデザインアプローチ導入について対話・伴走できるデザイン人材を省内に登用します。

政策デザイン教育の実施

教育プログラムにより、政策企画立案におけるデザインアプローチを理解した、多様な視点に共感できる職員を育成します。



国内での仲間づくり

行政へのデザインアプローチ導入に関するデザイナー、企業、自治体、省庁等とのコミュニティを形成・拡大し、日本の新たな政策立案プロセスを考えます。

海外での仲間づくり

海外の政策デザインに取り組む地域・機関との関係を構築し、世界で新しい政策立案に挑戦する組織と、知識・経験を共有します。



我が国における政策デザインの在り方等に係る調査支援及び実証事業

資料編

諸外国・地域の 政策デザインへの取り組み調査

Table of Contents

	調査概要	3
01	デンマーク クリスチャン・ベイソン氏 Christian Bason CEO, Danish Design Center, Denmark	4
02	イギリス カミラ・ブキャナン氏 Camilla Buchanan Co-head, Policy Lab UK	8
03	スウェーデン ダン・ヒル氏 Dan Hill Director of Strategic Design, Vinnova, Sweden	11
04	チリ ローマン・ジョセフ氏 Roman Yosif Executive Director, Laboratorio de Gobierno, Chile	14
05	シンガポール テオ・リンヨウ氏 Linyou Teo Principal Design Lead, Innovation Lab at Public Service Division, Prime Minister's Office, Singapore	17
06	台湾 程少鴻氏 Shao-Hung Cheng Project Manager, Taiwan Design Research Institute, Taiwan	20
07	台湾 Yu-Chen Chen 氏 + Jiun-yi Wu 氏 Yu-chen Chen + Jiun-yi Wu Taiwan Design Research Institute, Taiwan	23

Overview

調査概要

■ 調査時期	2021 年 12 月～ 2022 年 2 月
■ 調査方法	オンライン
■ 調査対象者	以下の各国・地域の政府・行政機関における政策デザイン関係者 デンマーク（デンマーク・デザイン・センター） チリ（ガバメントラボ） 台湾（台湾デザイン研究院） 英国（ポリシーラボ） スウェーデン（Vinnova） シンガポール（イノベーションラボ）
■ インタビュー実施者	一般社団法人 行政情報システム研究所 井上拓央 Esben Groendal 増田睦子

デンマーク | クリスチャン・ベイソン氏

Christian Bason

CEO, Danish Design Center, Denmark

POINT

- ・ デザインの本質は「人間中心」の原則であり、人間中心のアプローチは市場やユーザへの着目および人間の行動や経験・意味に関する知見を含む点で従来の経営的・技術的アプローチとは異なる。
- ・ デンマーク・デザイン・センターの強みは、政策立案環境とイノベーションデザインの両分野に精通したメンバーが、イノベーションを推進するスキルを持ったリーダーのもとに集結している点である。
- ・ デザイン思考やデザインアプローチに関するトレーニングモジュールの開発やコーチングの提供を中心としたキャパシティビルディングが重視されている。
- ・ 政府のデザインチームの成功を左右するのはトップレベルの承認に基づく正統性と十分な資金の獲得であり、そのような制度的環境を実現するためのガバナンスが重要である。

背景

1. 「人間中心/ユーザー中心」という言葉をどのように理解していますか？

ベイソン氏によれば人間中心アプローチとは、伝統的な組織における主要なパラダイムである経営的および技術的なアプローチとは異なる第3のパラダイムである。人間中心アプローチは、市場やユーザに着目している点と、人間の行動や経験・意味といった幅広い領域に関する知見を含む点において従来のパラダイムとは異なり、官民双方で急速に広まっている。ただし、人間中心アプローチは単独で成り立つものではなく、経営的・技術的アプローチと共存するものだという。

2. デンマーク・デザイン・センター（DDC）は政策デザインにどのように関わっていますか？

2-1. どのようにアプローチしていますか？

2-2. 以前に携わられていた MindLab との違いがあるとすれば何ですか？

多様な専門性

ベイソン氏は、人間中心のアプローチは異なる出発点であり、デザイン部門のリーダーはこのアプローチを受け入れる必要があると指摘する。そのリーダーのもとでデザイン・人類学・民俗学・社会学・カルチュラルスタディーズ、心理学（行動デザイン）といった様々な分野の専門家が関わり、他のアプローチや異なる専門性をもつ人々との実りある相互作用を実現することが重要であるという。

デンマーク・デザイン・センター（DDC）の取り組み

DDC はデンマークのクリエイティブ産業の総合的な国家戦略の策定に2つの方法で深く関わっている。1つめは、産業ビジネス財政省の職員を主な対象とした政策デザインのためのコーチングとワークショップの企画・実行である。2つめは、特定のミッションに関連するイノベーションへの取り組み

みである。近年取り組んでいる3つの領域は、**グリーントランジション**（気候変動と循環型経済）、**デジタルトランジション**（デジタル化に伴う新たなツールや技術的ソリューションの設計に際してのエシカルデザイン）、**ソーシャルトランジション**（若者を中心とした心理的ウェルビーイングの向上）である。これらのミッションに関して長期的な変化を達成するためには、プロジェクト全体の方向性を示すことを通して政府内外の様々な主体からなるエコシステムを動員することが必要となる。

キャパシティビルディング

トレーニングやコーチングに関して、DDCは経済協力開発機構（OECD）と共同で公共セクターにおけるイノベーションのためのキャパシティビルディングに取り組んできた。特筆すべきは、世界各国とのパートナーとの協働により実施した実践的研究や分析の成果を踏まえて作成されたトレーニングモジュールである。モジュールはデザイン思考やデザインアプローチに関する基本的なものから、組織論・未来予測・シナリオワーク等に関する応用的なものまで用意されている。トレーニングコースの実施に留まらず、モジュールを含むインフラの提供を行うことで政策立案の実践に結びついているのがポイントである。政府機関の組織全体を革新的な体制に変えることも重視されているという。

MindLab と DDC の違い

ベイソン氏が2007年から2014年まで代表を務めていたデンマーク政府のイノベーションラボ**MindLab**が政府内部の組織であったのに対し、DDCは半官半民の非営利組織である。他の政府組織と比べて自由に活動できること、そして経済成長やビジネスにおけるイノベーションに力を入れて取り組んでいることが特徴である。このような組織環境を生かし、グリーントランジションやデジタルトランジションのようなミッションについては民間セクターとの積極的な協働を行っている。

マクロな視点

3. 政策立案に関連するデザインの現状をどう捉えていますか？

デザインに対する理解の浸透

ベイソン氏は、公共セクターや政府におけるデザインの理解が大きく進んでおり、その動きはデジタル化やサービスデザインに留まらず広く政策立案全体に拡大していると捉えている。デザインのスキルやコンピテンシーを中央政府における政策立案の意思決定プロセスに埋め込む事例が世界中で増えていることは、この分野の急速な成長を示している。

デザインを取り入れた政策立案環境を維持するうえでの課題とその対策

政府に設けられたデザイン組織が、デザインを取り入れた政策立案の実践に一時的には成功したとしても、組織の変化や管理者の交代によって実施主体としてのチームが消滅してしまう可能性がある。公共セクターには巨大な権力と多様な利害関係があるためである。しかし、ベイソン氏によれば、そのような場合でもデザインを取り入れた政策立案環境を維持することは可能であるという。デザインの利用を経験した政策立案者は人間中心のアプローチの力や恩恵を目の当たりにしているため、新しい組織にもそのアプローチを持ち込もうとするからだ。この意味で、人間中心のアプローチはレジリエンス（しなやかさ）とロバストネス（頑強さ）を有するという。デザイン組織による実践に留まらない政策決定プロセスの根本的な再設計に取り組む必要があり、OECDと開発したモジュールはその一例である。デザイン組織のチームビルディングだけでなく、ツールやプロセスを政策立案者に直接提供することも重要なのである。

政策デザインの具体的な論点

4. デンマークでは、どのような道のりを経て現在に至ったのですか？

ベイソン氏が2007年にMindLabの代表に就任した際には、いくつかの省庁では既にプロジェクトベースの働き方を取り入れており、組織設計においては非常に革新的だったという。その後、公共セクターでのデザインの価値や重要性がますます認識されるようになったものの、あるレベルに達した後はそれ以上の発展を見せなかったと振り返っている。政府から少し距離を置いた「サードプレイス」としてのDDCを設立することはできたが、デザインを各省庁の政策立案プロセスに深く組み込むという意味では少し後退した。

5. デザイン組織に求められるスキルや要因はどのようなものですか？

メンバーに求められるスキルと組織の敏捷性

ベイソン氏が政府のデザイン部門に必要なと考えているスキルは境界を乗り越え、様々な主体を結びつけ、システムを横断的に見る能力であり、政策立案の環境とイノベーションやデザインの両方に精通した人材を揃えていることがDDCの強みであるという。また、チームメンバーのソーシャルインテリジェンスや好感度の高さも、政策立案者にとっての魅力的なパートナーとなるうえで重要な要素だったと考えている。そのうえで、リソースの40%を自由な状態に保つことで、新たなアジェンダに対応する敏捷性を確保することができたという。

政府トップレベルの承認による正統性と資金の獲得

MindLabやDDCでの経験から、ベイソン氏は独立したシンクタンクや民間のコンサルタント会社としてではなく、政府の後ろ盾に基づく正統性を持つことが重要だと指摘している。政府が対処したい政治的アジェンダがいち早く共有される幹部職員がデザインやイノベーションに関わるリソースにアクセスできるようにしておくことが必要であり、MindLabやDDCは実際に革新的なリソースを彼らに提供することで政策立案のプロセスを促進、支援してきた。これは政府が要請しているという正統性が担保されていることによって初めて可能となる。このような組織環境を維持するためのガバナンスが重要であり、DDCでは各省庁の事務次官クラスが集まる理事会組織を設け、そこで資金提供の枠組みを構築するとともに、取り組む政策アジェンダについての合意を得ている。

市民の視点に立つことで生まれる政策へのオーナーシップ

政策立案者がデザインの手法を取り入れるための最も良い方法は、市民が実際にはどのように政策やサービスを体験し、その効果を実感しているか、そして生活に何が起きているかに関する外部的な視点を得ることである。それによって政策に対するオーナーシップが生まれる。市民の視点で問題に取り組み、共感することが人間中心のデザインの本質であるとベイソン氏は語る。

6. 日本についての経験や知識から、日本で政策立案にデザインをうまく統合するためにどのような道のりを辿るのが良いと思われますか？

ベイソン氏の見立てでは、日本では高度に専門的な官僚組織が経済政策等の最前線で優れた実績をあげており、課題や困難に対して前向きで熱心な姿勢が見られるが、長年に渡って培われてきた独自の方法を持っている。また、日本はデザインや芸術、美学の分野で素晴らしい遺産を持っている。ところが、デザイナーのマインドセットや思考を他の領域に持ち込むことには結びついていない。人間中心のアプローチを政策立案に用いることは、非常に新しいことであると同時に恐ろしいことでもある。

しかし、だからこそ取り組む価値があるのだとベyson氏は強調する。

今後の調査に向けて

7. 今後のインタビューを計画しているイギリスやフィンランドに加えて、どのような国が興味深いと思われますか？

ノルウェーには公共セクターにおけるデザインに関する取り組みを協働で行っている組織があり、興味深い調査対象となり得る。シンガポールは歴史的に先駆的な役割を果たしており、他にカナダ、イギリスにも優れた官僚向けの教育機関がある。またアラブ首長国連邦も大規模なイノベーションラボを有して斬新な政策立案プロセスに力を入れており、日本との比較対象になるかどうかは分からないが、意欲的に取り組んでいる国のひとつである。

Q&A

基本原理は何ですか？

1. **政府トップレベルの承認**：資金を提供するスポンサーにもなる非常に高いレベルの高官による承認に基づく正統性が重要であり、それがなければ何も起こらない。
2. **リソースとスキルの導入**：デザインに関するリソースやスキル構築のためのインフラは政策立案者が簡単にアクセスでき、継続的に学習できるものでなければならない。それらの開発と提供のためには、やりとりの障壁やコミュニケーションコストを低く抑え、政府の仕組みを理解している分野横断的なチームをつくる必要がある。
3. **チームリーダーの資質**：デザイン組織のリーダーは戦略的なスキル、政治的なスキル、対人関係のスキル、コミュニケーションスキル等、イノベーションの推進に必要な様々な能力を備えていなければならない。

どのような失敗例がありますか？

もちろんたくさん失敗があったが、2つを挙げる。

1. 幹部職員がオーナーシップを持っておらず、完全な形で参加したからないという場合は失敗に終わる。誰と一緒に取り組むかということを慎重に考慮する必要がある。
2. 一方が成功を望んでいない複数の省庁によるプロジェクトに取り組むことは非常に悪い方法である。基本的にはそのような案件に時間を費やすべきではない。

日本での展開に向けた検討課題

- » 政策立案と実装にデザインアプローチを導入する意義と限界をどのように理解するか？
- » 具体的にはどのような政策領域で、また政策の立案から実装に至るプロセスのどの段階においてデザインアプローチを実践すべきか？
- » どのようなスキルや専門性をもつ人々を政府のデザイン部門に集めるか？
- » 政府のデザイン部門が持続的に活動できる環境を整備するためには、政府のトップレベルによる承認とそれに基づく正統性が求められるが、その獲得にはどのような戦略が必要か？

イギリス | カミラ・ブキャナン氏

Camilla Buchanan

Co-head, Policy Lab UK

POINT

- ・ ポリシーラボはシステムや組織の変革、政策立案といった課題に対する戦略的デザインに取り組んでいる。プロセスの一部の段階における短期的な介入として政策に関与することが多いため、それぞれのプロジェクトにおいては最終的なデザインアウトプットを念頭に置くことなく着手している。
- ・ 近年は大規模なプロジェクトも増加しており、政府内でニーズが枯渇する様子は見られない。
- ・ 政府全体でイノベーションへの意識は高まっているが、実験と省察を繰り返すアプローチの採用が難しい政策領域も存在するため、「learning-by-doing」が真の意味で実践されているとまでは言えない。
- ・ これまでに挙げた成果を通じて大きな影響力を獲得しつつあることから、今後はポリシーラボとして着手するプロジェクトに関する倫理基準の表明が重要になると認識されている。

背景

1. 「人間中心/ユーザー中心」という言葉をどのように理解していますか？

ブキャナン氏によれば、「人間中心」であることはポリシーラボの DNA の重要な柱のひとつである。彼らが人々をよく理解しているという認識が、様々な政府機関がポリシーラボにコンタクトを取る大きな理由であり、プロジェクトの出発点となっている。その一方でブキャナン氏は、人間中心がデザインのすべてではないと考えている。デザインにはプロセスを明確に可視化するという役割もある。

政策デザインの具体的な取り組み

2. ポリシーラボでは、具体的にはどのように政策デザインに関わっていますか？

2-1. どのようにアプローチしていますか？

政策立案に関与するフェーズ

ポリシーラボが取り組んでいるのは戦略的デザインであり、システムや政策、組織の変革といった課題に取り組んでいる。これは新しい公共サービスの基礎となり得る、政府戦略の一種である。その過程ではユーザーからインサイトを得ることや実在の人物に関する調査を大量に行うこともあるが、サービスのような具体的なデザインアウトプットを念頭に置いてプロジェクトを始めることはないという点で、具体的なサービス環境での取り組みとは異なるという。その理由は、デザインに最終的なアウトプットを導く力がないということではなく、それぞれの政府機関が政策立案プロセスの特定の段階でポリシーラボにコンタクトを取り、またプロジェクトの期間が年度で区切られているため、全体的な戦略のデザインよりも初期段階における短期間での介入を行うことが多いためである。

ニーズの増大

ポリシーラボは2014年に、**デザイン・カウンスル**等の外部機関からの「公共サービスを変革すべき」という圧力を受けて設立された。小規模なチームと予算でスタートしたが、これまでに130以上のプロジェクトを実施してきた。近年では国連との協働をはじめとする大規模プロジェクトにも参画しており、ニーズが枯渇する様子はないという。

取り組みを推進する2つの柱

ブキャナン氏によれば、ポリシーラボの活動には2つの重要な柱がある。1つめはツールであり、初期にはポリシースクール等を実施して政府職員に対するトレーニングを実施していた。もう1つはデザインプロジェクトを継続的に実施するための環境づくりである。チームの多分野性がデザイン環境にとっての本質的な要素であり、そのうえで各メンバーがやりたいことに取り組める自由を最大限確保することが必要である。また、異なる専門を持つ人々が協働するためにデザインプロセスに関する共通言語を持つことが求められる。データの活用や取り組みのアーカイブ化を含め、デザイン環境を維持するためには様々な要素が関連しているという。

政府内部での意識の高まりと限界

ブキャナン氏は、2014年以降多くの省庁で政策ラボが設立され、イノベーションへの意識は高まってきたものの、真の意味での「**learning-by-doing**」は政策立案プロセスの下流では行われていないと考えている。政策領域によっては、実験と省察を繰り返すアプローチの実践が困難なためである。

デジタルとの関係

ブキャナン氏は、COVID-19のパンデミック下では利用する手法の大半をデジタルツールが占めたが、デジタル技術による解決を必要とするかどうかは政策課題に応じて異なると指摘する。イギリス政府に設置されている**ガバメント・デジタル・サービス (GDS)** はデジタルツールを用いて多くの仕事をしているが、ポリシーラボの活動はすべてがデジタルに関連しているというわけではないという。

2-2. デザインを通じた政策立案と伝統的な政策立案との違いは何でしょうか？

社会学者が帰納的に因果推論を行い、経済学者がデータに基づき演繹的に推論を行うといったような従来の政策立案者のやり方と、行動と省察を繰り返し行うデザインの推論プロセスとは大きく異なる。

2-3. どのようにプロジェクトを選択していますか？

イノベーションがもたらすであろう影響に関する厳しい基準を設けてプロジェクトを選択している。

今後の調査に向けて

3. 政策デザインコミュニティでの現在の論点や課題、それに対するブレークスルーは何ですか？

この15年間で、政府における戦略的デザインに関する多くの実践が行われるようになり、人材育成を含むエコシステムが世界中で構築されてきた。ブキャナン氏は、政府システムの中でデザインプロジェクトを実施するうえでは倫理基準の遵守が課題であると認識している。倫理観を表明することにより特定の政府機関から今後二度と依頼されなくなるというリスクはあるが、ポリシーラボの場合はすでにデザインを取り入れ、影響力のある素晴らしい仕事をしてきたという自負を持っている。非常に大きなシステム全体を変革するという課題に取り組むことは困難だが、これまで以上に大きな影響力と広範な焦点を持つ仕事へと移行する方法を見つけることが重要だと考えている。

Q&A

以前、未来を構想する省庁とは協働しやすい一方で協働が難しい省庁もあるというお話を伺っていたが、コロナ禍を通じて省庁との協働に変化はありましたか？

前提として、どのような省庁であっても当初は協働が難しい。そのうえで、コロナ禍による変化には2つの側面がある。ひとつはすべての活動をオンラインに移行しなければならなかったこと。ワークショップもオンラインツールを用いて実施した。もうひとつは、データを収集する方法が変わったこと。それによって人々の実態を継続的に把握しやすくなったという面もある。主にはこのような実際的な変化だが、COVID-19に関連したプロジェクトもいくつか実施した。また、未来を考える方法を変えなければならないという意識を持つ人も増えたので、革新的な手法を用いやすくなってきた。

ポリシーラボのメンバーの専門性はどのようなものですか？

社会調査や文化人類学、音楽、グラフィックデザイン、サービスデザイン、産業デザイン、エスノグラフィー、空間計画など。デザイナーは10人以上が在籍している。スタジオデザインの専門家もチームに加わった。政策立案について理解しているメンバーも多く、チームで協働する中で様々な分野の専門性を身につけながら仕事をしている。

政府職員にデザインの多様な価値を伝える際にはどのようなメッセージを發しますか？

ポリシーラボとしてのミッションステートメントを掲げてはいるが、政府職員にはデザインそのものよりも、チームについて伝えている。ブログでは具体的なプロジェクトや手法に関する投稿を公開している。政府職員の立場では、デザインが自分に何をしてくれるのかについて知りたいはずであり、抽象的・包括的なデザインの理論ではなくデザインが実務においてもたらす良い影響を具体的に伝えることを意識している。

政策立案にあたっては、どのような人々にアプローチしていますか？

プロジェクトの対象となる人々によって異なるが、どのような人を選ぶかは極めて重要である。広く多くの人々が参加する機会と、1対1でのインタビューなどの深い関与とのリズムを効果的にデザインすることが必要である。多くの政策担当者は批判を恐れ、人々から意見を聞くことを好まないが、ポリシーラボが直接の担当者からは一歩引いた立場で中立性を持って人々の話を聞くことが重要である。

イギリスの人々のどのような態度がポリシーラボの活動を可能にしていると思いますか？

日英の違いについてはっきりとしたことは言えないが、デザインアプローチの包括的な理論を知っている必要があるのはデザインチームの側であり、参加する政府職員に細かい知識を求めるのは現実的でない。彼らが政策デザインプロセスについて知らなくても政策立案に貢献できるようにすることが求められ、その際に文化の違いは考慮しなければならないだろう。

日本での展開に向けた検討課題

- » デザインの価値をどのようなメッセージによって伝えるか？
- » デザインが個別の政策立案に関与するフェーズと期間をどのように設定するか？
- » どのような人々にアプローチして意見を聞くべきか？

Interview Summary - 03

2022 年 1 月

スウェーデン | ダン・ヒル氏

Dan Hill

Director of Strategic Design, Vinnova, Sweden

POINT

- ・ ヒル氏が考えるデザイナーの役割とは、政策と実践を一致させることの必要性や、実践から引き出されたアイデアによって政策が洗練・改善されるということを認識することである。
- ・ 抽象度の高いアイデアを議論だけで終わらせないようにするためには、方向性を決める高いレベルと、複数のステークホルダーによる実験を行う低いレベルの役割を明確に区別することが必要である。
- ・ デザインの特徴は、曖昧さを保持しスケッチやプロトタイプを用いて情報を集約する能力、システム内部の繋がりに関する理解に基づく統合的思考、最後まで見届けるスチュワードシップである。
- ・ これからの行政に必要なキーワードは「適応力」である。都市や行政は、人々の暮らしを変える技術的進歩に対応していかなければならない。そのために「政府を変革に近づける」ことが求められる。

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

デジタル技術のバックグラウンドを持つヒル氏は、最も早く設立されたイノベーションラボのひとつであるヘルシンキの **Sitra** をはじめ戦略デザインと行政の分野で多くの職務を経験してきた。彼の仕事の共通点は「越境」である。ヒル氏の言葉を借りれば境界とは主にレガシーや思い込みだが、それを乗り越えることはシステムに関する深い理解を必要とする。

2. デザインにはどのような特徴がありますか？

ヒル氏は、デザインにはさまざまな特質があることを強調する。1 つめは曖昧さを保持し、スケッチやプロトタイピングを通じて **情報を集約する能力** である。2 つめはシステム内の様々な繋がりへの理解に基づく **統合的思考** である。そして 3 つめは、建築家が建築現場を何度も訪れるかのように、デザイナーがプロセスを最後まで見届ける **スチュワードシップ** である。

政策デザインの具体的な取り組み

3. Vinnova では、具体的にはどのように政策デザインに取り組んでいますか？

問題へのアプローチ

ヒル氏によれば、システムのレンズを通して問題にアプローチするためには、例えば建物が健康に及ぼす影響のように、生活の様々な領域が他者に与える影響を理解する必要がある。例えば、気候変動のようなテーマに対しては問題提起から始め、関連する人やものを描き出す。そして「**system in a room**」と呼ばれる方法で全てのステークホルダーと一緒に仕事をする。そうすることで、最初から様々なステークホルダーを「引き込む」ことになり、結果的にスケーラビリティが確保されるという。

デザイナーの役割と目標

ヒル氏が考えるデザイナーとしての氏の役割は、政策と実践の一致が必要であり、政策は実践から引き出されたアイデアによって洗練され、改善されると認識することだと考えている。デザイナーは行動が必要な理由を理解しており、向かうべき目標を持っている。またツールや方法も有しているのも、あとは行動するのみである。行動するための環境を整え、技術的なイノベーションではなくソーシャルイノベーションに焦点を当てた方法で取り組みを進めている。

取り組む内容の選定とプロジェクトの開始

何に取り組むべきかを見極めるために、何か面白いことが起こっているという小さなシグナルを探す（社会からの「引き抜き」）。そして、そのようなことが起こっている背景を調べ、類型化する。例えば、学校はどれも学校らしい性質を持ち、「スキルと能力・資金・政策・法律・データとコード」のような基礎的なレイヤーが共通している。このようなレイヤーごとに変化を起こし、変化に対してそれぞれの視点を提供するように関係者に呼びかけることができる。通常はこのようなプロジェクトに参加することのない政府機関を招き、道路への介入を行った。彼らが参加したことで、アイデアをスケールさせることが最初から現実味を帯びていった。

方向性の決定

ヒル氏は、方向性を決めるのは高いレベルであり、複数のステークホルダーが協力して実験を行うのは低いレベルであると指摘する。この2つのレベルを明確に分けることで、抽象度の高いアイデアを議論だけで終わらせないようにしているという。変革のプロセスを導く上で、ヒル氏は上記の理由と目標に基づいて自信を持って方向性を定め、謙虚な姿勢で臨むという。「階層をフラットにする」ことにも気を配っており、シンプルな言葉やツールを使って会話を弾ませる。あるいは、おいしい食事とコーヒーを提供し、ともに散歩に出かけるといった方法で関係性を構築していく。

ワークショップの運営

Vinnova では、ワークショップの目標や参加者が非常に慎重に吟味される。ワークショップはプロジェクトの成功に大きく貢献するものであるため、十分な準備が必要であるという。ヒル氏によれば、ワークショップの実施は政策が立案・公表される際に使われがちな Word ドキュメントや Powerpoint プレゼンテーションに対するアンチテーゼでもある。ワークショップの実施後、彼らはテストやリフレーミング、ケーススタディといった多くの作業を行っている。

政策デザインの今後

4. これからの政策立案に必要なことは何ですか？

ヒル氏は、これからの行政のキーワードは「**適応力**」だと考えている。日本において建築規制が都市の新陳代謝を促進させたように技術の進歩は人々の暮らしを変えるものであり、都市や行政はそれに対応しなければならない。ヒル氏は自らの仕事を、行政内部の変化を非常に注意深く観察し、プロジェクトを通してその変化を探るためにシステムをうまく使う方法を考えることだという。体系的・全体的・戦略的に取り組むことで、既存のシステムを活用することができる。体系的な取り組みとは、システムの概要を作り、それを維持することに他ならない。同時に、そのソリューションの拡大を準備することでもある。新たな取り組みを要約すると「**政府を変革に近づける**」ことだと言える。

日本での展開に向けた検討課題

- » 政策課題に関連するステークホルダーをどのように洗い出し、システムに引き込むか？
- » 人間中心の視点を持ちながら、人々の生活を変える技術革新への適応を進めることはできるか？
- » ワークショップの運営方法や政策・データの提示方法を見直すことはできるか？

チリ | ローマン・ジョセフ氏

Roman Yosif

Executive Director, Laboratorio de Gobierno, Chile

POINT

- ・ ジョセフ氏が過去の経験から導き出した、政府のイノベーションセンターに成功をもたらす 5 つの要因は「政府の中枢に位置すること」「重要な社会課題に取り組むこと」「明確なビジネスモデルを持つこと」「既存の予算の範囲内で取り組むこと」「非政治的なチームと戦略を持つこと」である。
- ・ ラボのメンバーの多様性がイノベーション創出の基盤となっている。
- ・ 政府機関の職員との協働にあたっては共感が重要であり、ラボの雰囲気やメンバーの服装にまで気を遣い、他の政府機関の職員に寄り添うことが様々な活動やワークショップ、提案の成功に繋がる。
- ・ 理論から出発するのではなく、実践から学んだ知見を体系化して公表することで世界に影響を与える。
- ・ チリ以外のラテンアメリカ諸国もパブリックイノベーションに取り組んでいる。

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

ジョセフ氏は経営学の学位を取得した後、メキシコシティのスイス銀行で投資部門に携わっていたが、収益率の向上のみを目標とする資本主義の慣行とその裏で行われている悪しき慣習や闇深いプロセスに疑問を感じたことからチリへ戻り、2 つの企業の立ち上げに参画した。2014 年、チリ政府が政策ラボを設立する可能性についてのニュース記事を読み、通常は安定性や現状の維持を志向する傾向を持つ政府がイノベーションに取り組もうとしていることに興味を持った。面談に応募したところすぐに採用が決まった。

以来、2 つの政権のもとで仕事をしてきたが、ジョセフ氏は特定の政党に所属していないことが継続的にラボに参画できた理由であると考えている。はじめの 4 ヶ月を費やして組織をデザインし、一定の方法論とプロセスのもとで活動したが、顕著な成果が出ないまま数年間が経過した。2019 年、政権交代によって組織は転換点を迎え、ジョセフ氏はエグゼクティブ・ディレクターに就任した。就任にあたり、ジョセフ氏らは従来の活動モデルを分析し、成果が出ていない理由を考察した。その結果、以下の 5 点に辿り着いたという。

1. **政府の中枢に位置すること**：多くのイノベーションセンターは数年で活動を終了してしまうが、政府の中枢に位置づけられていれば継続性が担保される。設立当初、ガバメントラボは経済開発・観光省に属していたが、大統領府に移管されたことで活動が軌道に乗った。公共政策の立案と予算の執行をはじめとする公的なプロセスのすべてが財務省に関わっていることから、財務省へ移管されることになった。
2. **重要な社会課題に取り組むこと**：当初はコンテストの運営や公開イベントの実施といったマーケティング活動に注力していたが、より重要な課題に取り組むために方法論を一新した。
3. **明確なビジネスモデルを持つこと**：実験デザインや産業デザインの手法を組み合わせ、ア

ジャイルな手法を取り入れることでイノベーションの脱集権化を進めてきた。現在の活動は**アジャイルコンサルティング、パブリックイノベーションネットワーク、インデックス**の3つのサービスからなる完全で包括的なビジネスモデルに基づいている。アジャイルで変化を起こし、ネットワークを通じて学びを体系化することでイノベーションを脱集権化できる。そして、それぞれの組織のイノベーション能力はインデックスを用いて測定される。モデルの組み替えとチームビルディングの成果により、ガバメントラボは4年前と比べて半減した予算のもとで以前より多くの変化を生み出すという結果に繋げることができた。

4. **既存の予算の範囲内で取り組むこと**：すべての機関は独自の予算を持っており、既存の予算がイノベーションに使えることを示さなければならない。ガバメントラボは民間のコンサルタントとは異なり、支援先の機関と共通のインセンティブを持つ公務員であるため、金銭の代わりに政治的なコミットメントを受け取ることで問題解決を図るのが強みである。それぞれのプロジェクトはガバメントラボの職員と支援先の機関の職員による混成チームで推進されており、支援先の機関の職員にも一部の時間をプロジェクトに割いてもらっている。
5. **非政治的なチームと戦略を持つこと**：行政との密接性は求められるが、その一方で立ち位置は非政治的でなければならない。特定の政党との結びつきを持たないことにより、政権交代が起こった際にも組織の活動を継続できたという。

ガバメントラボの概要

2. ラボには何人のスタッフがいて、どのようなバックグラウンドを持っていますか？

チームは28名のスタッフからなり、多様性がその基盤であるという。ジョセフ氏はGoogleやAppleのようなシリコンバレーの企業を引き合いに出して、イノベーションを創出するうえで多様性が重要であることを強調した。

政策デザインの具体的な取り組み

3. うまくいくパブリックイノベーションと、言葉だけで終わってしまうパブリックイノベーションの違いは何だと思いますか？

ジョセフ氏は、課題に取り組むための時間的な余裕を持つことの重要性を指摘している。迅速かつ敏捷に反応することを重視するという意味で、政策デザインを担う組織はシンクタンクではなくドゥタンクであらねばならないという。

4. ラボの価値を説明するための旗艦的なプロジェクトは何ですか？

ジョセフ氏は、成果を測る変数は経済的指標や影響を受けた国民・家庭の数など多岐にわたるため最も成功したプロジェクトを1つ選ぶのは難しいとしたうえで、女性に対する性暴力の抑止プロジェクトや雇用助成金に関するプロジェクトを挙げた。各プロジェクトの終了後には政策によって影響を受けるユーザーの満足度を様々な項目で尋ねることで、政策が偏ったものにならないよう配慮している。

5. 3つのサービスのうち最も間口が広いのはどのサービスですか？

最も規模が大きいのはパブリックイノベーションネットワークである。他はBtoBサービスであるのに対しネットワークはBtoCサービスであり、官民の主体の参加によってエコシステムが構築されている。一方、ガバメントラボの活動にとって一番の鍵となる要素はアジャイルであり、また政府内の各機関のイノベーション能力の長期的な向上という観点からはインデックスが最も重要である。

6. 公務員とどのように協働していますか？

あらゆる機関がコンサルタントサービスに応募できるが、興味深いと感じたプロジェクトに参画する方針をとっている。プロジェクトを開始する際には、ガバナンスを明確にしておくことが重要である。政府機関との協働には特に共感が求められる。そのため、当初はクールなオフィスとカジュアルな服装で活動していたものの、ガバメントラボも政府の一組織であることを意識して他の公務員に寄り添うために、フォーマルな服装で活動するようになったという。ジョセフ氏によればこの転換は容易なものではなかったが、人々の生活の質を向上させるというゴールやミッションを意識することによって成し遂げられた。最初の段階で良い関係性が構築できなければ、あらゆる活動やワークショップ、提案は有効なものとならないのである。

7. 理論と実践の関係をどのように捉えていますか？

学術的な取り組みも重要だが、ラボでは理論から出発するのではなく実践から出発することを重視しているという。実践から得た学びを体系化し、現場で実際に機能した理論やフレームワークを資料として整理し、公開しているのである。ジョセフ氏はこのようなアプローチを通じて、チリの取り組みが全世界の政策デザインに影響を与えることを目指している。

8. どのような国々からインスピレーションを受けてきましたか？

行政のデジタルトランスフォーメーション（DX）に関してはイギリスを、人工知能等の先進技術に関してはシンガポールや韓国といったアジア諸国を参考にしてきたという。ジョセフ氏はまた、公共セクターでのソーシャルイノベーションの取り組みはラテンアメリカ諸国でも盛んに行われていると指摘し、メキシコやコロンビアといった国々に加えてチリも先導的な役割を果たしていると語る。

Q&A

行政職員がデザイン思考を学ぶうえでの障壁は何ですか？

デザイン思考が有用であることをユーザーに示さなければならないが、そのためには結果で価値を示すことが必要である。また、特定のプロジェクトに留まらずキャリア全体に役立つと示すことが重要である。技術によって誰もがイノベーションを起こすことができる。60代であっても問題をよく知っていれば良いイノベーターになれるのだ。学習の機会も重要であると考えており、開発したツールキットを実態に合わせて用いている。

大学との協働はしていますか？

基本的には必要性に応じて協働している。共同でワークショップを行い、ツールキットを開発したこともある。ただし、明確なゴールを共有した上で協働を始めることが重要である。

日本での展開に向けた検討課題

- » 政府のデザイン部門はどのようなビジネスモデルを確立するか？
- » 取り組むべき重要な政策領域・テーマとは何か？
- » 活動の成果が上がらない場合に、改良すべきポイントを明確に認識することができるか？

Interview Summary - 05

2022 年 2 月

シンガポール | テオ・リンヨウ氏

Linyou Teo

Principal Design Lead, Innovation Lab at Public Service Division, Prime Minister's Office, Singapore

POINT

- ・ テオ氏は、デザインの価値は人々（ユーザー）を理解することにあると考えている。
- ・ 政策立案者がクリエイティブである必要や、デザインの専門教育を受けている必要はない。プロジェクトを通じて誰もがデザイン思考やイノベーションを実践できるようになる。ワークショップやツアーの体験を通じてデザインの価値を理解してもらい、多くの人を関与させることが重要なのである。
- ・ デザインアプローチは、従来の政策立案に欠如していた「理由を問う」ことによってユーザーが持つ真のニーズの理解を促進し、公共政策の質の向上をもたらすことができる。
- ・ シンガポール政府には多数のイノベーションラボがあり、首相府に設置されたイノベーションラボはそれらを繋ぐハブとして、また実働と監督を同時にこなすプレイヤーコーチとして機能してきた。

背景

1. 困難に対処する上でのデザインの価値はどのようなものだと思いますか？

テオ氏は、デザインの価値は人々（ユーザー）を理解することにあると考えている。政策立案者はクリエイティブである必要はなく、ユーザー中心の考え方をし、親しみやすく、新しいやり方に適応する柔軟さを持つことが重要であるという。

2. 伝統的な政策立案の方法は何が欠如していると思いますか？

テオ氏によれば、伝統的な政策立案に欠如しているのは理由を問うことである。学校教育は「なぜ」と問うことのない従来通りの方法を続けており、この数十年で起きた社会の変化に対応できていないという。テオ氏は、その結果としてユーザーが持つ真のニーズを理解することが難しくなっているのではないかと指摘する。意思決定の質を向上させるため、ユーザー自身が政策立案に関与し、政府は政策によって影響を受ける人のことを理解しなければならないのである。

政策デザインの具体的な取り組み

3. 政府内での立ち位置はどのようなものですか？

イノベーションラボは首相府に置かれており、政府の全ての政策領域に関わっているという。プロジェクトはトップダウンで行われることがほとんどであり、多数の政府機関が関与している。首相府のイノベーションラボがプロジェクトに対して直接的に関与できない場合には、機関どうしを繋ぐハブとして機能している。なお、シンガポール政府では大半の省庁がイノベーションラボを有しており、現時点でその数は 73 に上る。

4. 政治家の視点と市民のニーズのどちらに近いですか？

テオ氏によれば、イノベーションラボは両者の視点を知っている必要がある。政治家も市民も、市民の生活を手助けするという共通の目標を持っているはずであり、その中での両者の違いを把握することがイノベーションラボの役割であるとテオ氏は考えている。そのためにはデザイン思考だけでなく、点と点を繋いで理解するスキルも求められる。

5. チームはどのような人々で構成されていますか？

7人中2人がデザイナーである。他にはデータ分析、プロジェクトマネジメントの専門家が在籍している。多様な知識と視点が混ざっており、意見の多様性を大切にしている。新たなメンバーの採用面接でも、異なる視点をチームにもたらすことを重視しているという。

6. 最も大きな成功、あるいは代表的なプロジェクトは何でしょうか？

テオ氏は、行政サービスのポータルサイトである **LifeSG** を挙げた。これはスマート国家戦略の5つの柱の1つとして開始されたイニシアチブであり、大きな影響をもたらしたプロジェクトである。イノベーションラボはこのプロジェクトにおいて、実際に働くこともあれば全体を監督することもあるという、いわば「プレイヤーコーチ」としての役割を果たした。また、別の代表的なプロジェクトとして**パブリックサービスセンター**がある。これは6つの政府機関が共同で、行政サービスをワンストップで利用できる物理的なセンターを設置したというもの。

7. 政府職員に対してどのように働きかけて、政策立案の方法に変革を起こしていますか？

テオ氏によれば、多くの政府職員はユーザーと対話する必要性を理解しておりその意欲もあるが、否定的な意見を恐れることがあるという。彼らにはユーザー中心の考え方を納得してもらうことが重要である。そのためにツールを使ってもらったり、彼らが持っている不満に基づいたアドバイスをしたりと、場合に応じたリーチアウトを行っている。はじめは変化に難色を示す政府職員も、ワークショップなどに参加してみるとデザインの有用性を理解するようになるという。

8. デザインの教育を受けた経験を持つ人が政策立案に携わる必要があると思いますか？

テオ氏は、政策デザインにデザイナー特有のスキルが求められるとは考えていない。チームでプロジェクトを進める中で徐々にデザインの価値を理解できるようになり、デザイン思考やイノベーションは誰にでもできるようになるのだ。ただし、チームの中にデザインの専門家が含まれていることは必要だという。

政策デザインの今後

9. 今後、イノベーションラボはどこへ向かいますか？

テオ氏は、将来的に首相府のイノベーションラボの役割は変化すると考えている。システム全体の視点からイノベーションラボが果たすべき役割について考えているが、それぞれの政策領域については各省庁のイノベーションラボがより深い知見を持っている場合も多く、それらのハブとしての機能が重要性を増していくだろうとテオ氏は予測する。

Q&A

政府機関によってデザインアプローチの適合度が異なるという見方をしている国もありましたが、政策領域や機関によって適用可能性に差があるとお考えですか？

どのような政策領域や機関に対してもデザインアプローチは適用できていると思っている。それぞれの機関が独自に問題を定義しているが、デザインアプローチを導入することで、新しいデータや情報からソリューションを見つけることができるようになるだろう。

政策立案プロセス全体のうち、全てに関与することが多いのでしょうか、それとも特定の段階に集中的に関与することが多いのですか？

多くの場合はプロセスの上流から関わるが、政策案の提案段階までしか関与しないと決めている。その後の実装フェーズでは政策担当の部署がオーナーシップを持つことが重要なので、それ以上の関与を行うべきではないと考えているためである。

政府職員にどのようなトレーニングプログラムを提供していますか？

複数の政府機関で公共サービスのイノベーションに関わるキャパシティビルディングのプログラムを運営している。問題設定の方法や課題解決への取り組み方などについて、1日から4～5日までの期間のワークショップを実施している。1000人以上が一同に介して一緒に取り組む機会もある。このようなワークショップの実施にあたっては、参加の目的をはっきりさせることが重要である。

デザインシンガポール・カウンシルとの協働はしていますか？

デザイン思考に関するキャパシティビルディングのワークショップの実施等で協働している。カウンシルが取りまとめた政府機関向けの「デザイン調達ガイド」は、デザイナーを抱えていないイノベーションラボにとっては有用ではないか。

日本での展開に向けた検討課題

- » 政府全体に関与する省庁横断的なデザイン組織と、各省庁に設置されたデザイン組織とが存在する場合、それぞれの役割や協働の方法をどのように考えるか？
- » 誰もがデザイン思考を体験的に理解し、イノベーションの創出を果たせるようにするための実践的なトレーニングプログラムをどのように設計するか？

台湾 | 程少鴻氏

Shao-Hung Cheng

Project Manager, Taiwan Design Research Institute, Taiwan

POINT

- 台湾デザイン研究院（TDRI）では、大学キャンパスの更新に関するプロジェクトにデザイナーを参画させることを通して、行政院教育部にデザインの価値を認識させることができた。
- メディアとの協働、詳細な記録映像や写真の蓄積などを通して、プロジェクトによって起こる変化を目に見える形で効果的に提示することにより市民からの肯定的なフィードバックを獲得し、行政によるデザインアプローチへの更なるリソースの投入に繋がった。
- 行政機関とデザイナーとの協働は、デザイナーが関与しやすいルールの整備や、漸進的なアプローチへの転換によって達成された。
- デザインアプローチは他の政策立案アプローチと対立するものではなく、ひとつの選択肢である。

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

程氏はプロジェクトマネジメントのプロセスの改善に向けた助言をするパーソナルコンサルタントとして仕事をしていた経緯から多様な人々と関わるようになり、キャリアを転換して 2018 年から半官半民の機関である台湾デザイン研究院（TDRI）で働き始めた。今年からはプロジェクトマネジメントの仕事に戻るつもりである。

政策デザインの具体的な取り組み

2. デザインを政策に取り入れることに対して、具体的にはどのように関わっていますか？

具体的なプロジェクト

程氏は、行政院が取り組もうとしていた大学キャンパスのインフラを更新するプロジェクトのためにデザイナーを紹介した。政策デザインのプロセスにデザイナーが参加することの意義がこの実践を通じて認識され、行政院教育部はデザインに対して積極的に取り組むようになったという。

転換点

程氏によれば、アウトカムを短期的に見せることが重要だった。当初（2019 年）は資金が限られていたが、同年の終わりには良い結果が得られ、メディアからも肯定的な評価を受けた。2020 年も同様に重要な賞をいくつか受賞し、デザインを取り入れたプロセスが効果的に機能するというフィードバックが得られた。行政にとってはプロジェクトが市民から評価されることが重要であるため、これらの結果を受けてデザインアプローチにより多くのリソースが割かれるようになったという。

メディアとの協働

程氏は、メディアとの関係性の構築に多大な時間と労力を費やした。特に、ある影響力の大きなメディアの編集長は教育に関する深い知識を持っており、デザインアプローチの価値を理解していたことから、長期的なパートナーとしてのプロジェクトへの参加を要請した。プロジェクトの過程では映像や写真を多く撮影し、教員や学長へのインタビューを実施するなど、プロジェクトを記録に収めることを重視した。その結果、取り組みによって生まれたこれまでとの違いが目に見えるものとなり、真の意味での変化が起きていったという。程氏は、最初のプロジェクトでキャンパスのインフラ更新というわかりやすい変化を扱ったことの意義として、デザイナーがもたらす貢献を目に見える形で示すことができた点を挙げている。

政策立案とデザインの連携

大学キャンパスのインフラ更新というプロジェクトは、2つのレイヤーで政策立案とデザインの連携を促したという。まず、行政院教育部ではデザインアプローチのもつポテンシャルが認識されるようになり、彼ら自身の政策立案に取り入れられた。結果として、デザインに対して割かれるリソースはこの3年間で3倍に増加した。一方、TDRIではデザインを様々な行政機関に導入できるという確信が得られた。デザインの持つ本質的な価値はどのような機関の政策立案に対しても有効であると考えられるようになったという。

3. TDRIの取り組みからどのような学びが得られましたか？

3-1. 政策立案へのデザインの導入にとって必要なことは何ですか？

3-2. TDRIの取り組みは、政策デザインの推進に何をもたらしましたか？

協働のための新たなルールの必要性

程氏によれば、台湾では過去にもデザイナーが短期的に行政機関の仕事に携わることはあったものの、厳格なルールが適用されるため多くのデザイナーはなるべく関与したくないと考えていた。そこで、TDRIと行政院教育部のプロジェクトではデザイナーにとって望ましくないルールが撤廃され、協働を推進するための新たなルールが作られた。多くのステークホルダーを繋ぎ、ともに仕事をするのができたのは貴重な機会だったと程氏は考えている。

アプローチの変化

程氏は、かつて採用されていたウォーターフォールアプローチから漸進的で**アジャイル**なアプローチへの変化にも言及する。現在採用されている漸進的アプローチは、初期段階では基本的な要求条件は満たすものの詳細は詰めず、ニーズを満たしていることを随時確認しながら進めていくというアプローチである。

取り組みの広がり

4. 新たなアプローチに対して行政職員はどのような反応をしましたか？

行政院教育部は新たな方法を取り入れることに対して前向きであり、多くのツールを手元に置いて選択肢を増やしたいと考えていたという。一方で、プロジェクトの現場となった大学は最終的なプロダクトに満足しないことがあった。大学がデザインの価値を理解しない場合や、異なる価値観を持っている場合もあった。デザインアプローチが受け入れられるか否かはステークホルダー次第である。

5. TDRIの手を離れても、各省庁はデザインアプローチを実行できるでしょうか？

程氏は、マインドセットを行政職員にインストールすることが一番重要であると考えている。大学でのプロジェクトを通してデザインアプローチの価値が認識され、行政院教育部の職員の働き方に実質的な影響を与えているはずであり、TDRIが関与しなくてもその影響力は維持されると信じている。

政策デザインの今後

6. 最終的な目標、そして達成したいマイルストーンはどのようなものですか？

程氏によれば、市民や行政から肯定的なフィードバックを得たのは外観のデザインに限られている。政策立案プロセスが時間やリソースの制約を受けることは承知しているが、デザインに関する深い理解を促進し、より多くの領域でデザインが採用されるようになってほしいと程氏は考えている。

Q&A

プロジェクトを通じて市民と行政の距離は縮まりましたか？

市民との距離という観点では変化は起きていない。デザインアプローチの導入は基本的には政治的な意識の問題である。プロジェクトが実施されることによって距離が縮まる可能性はあると考えている。

デザインアプローチのツールのなかで政策立案にとってベストなものは何ですか？

状況に応じて役に立つツールは異なる。タスク管理ツール Kanban などが挙げられる。

デザイナーを行政機関の内部で雇用することはあり得るでしょうか？

行政組織の構造的な問題を鑑みると、デザイナーが行政機関の内部で仕事ができるとは思わない。真の変化をもたらすためにはトップダウンの方針や外部の意見が必要である。プロジェクトマネージャーとしての経験上、デザインに限らずすべての産業において、変化は組織内部からのボトムアップな動きよりも外圧によって起こりやすい。

デザインアプローチに違いをもたらすのはどのようなスキルですか？

ユーザーの視点で考えること。デザイン思考では計画段階からエンドユーザーのストーリーを考える。ユーザーは誰か、プロダクトは何か、なぜそれをするのか、といった必要条件を計画段階で考えることが重要である。

なぜ行政はユーザー視点で政策立案をしないのでしょうか？

物事を進める方法にはさまざまな種類がある。専門家による判断が必ずしも悪いわけではない。多様な考え方をしてほしい。デザイン思考が政策デザインプロセスに対してできる貢献は、欠けている考え方のひとつを提供することであると考えている。

日本での展開に向けた検討課題

- » デザイナーが政府機関の仕事に関与しやすい仕組みをどのように整えるか？

Interview Summary - 07

2022 年 2 月

台湾 | Yu-Chen Chen 氏 + Jiun-yi Wu 氏

Yu-chen Chen + Jiun-yi Wu

Taiwan Design Research Institute, Taiwan

POINT

- 台湾の蔡英文政権では、デザインをはじめとするソフトパワーを通じた国際的な競争力の向上を目指し、製造業中心の産業構造からの脱却を象徴する「Designed in Taiwan」の理念を掲げている。
- 台湾デザイン研究院（TDRI）では、行政機関との協働プロジェクトに携わる公共サービス部門を新設する組織改編が行われ、産業界へのデザイン活用だけでなく政策立案へのデザインアプローチの導入も担う機関となった。
- 公務員を対象とした研修プログラムの中にデザインの基礎を学ぶカリキュラムを導入し、多くの公務員からデザインを政策立案に取り入れることの価値を認識したとの肯定的なフィードバックを得た。
- デザインの価値はユーザーの満足度や組織の効率性、環境への影響等に拡大している。

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

産業デザインの研究

台湾デザイン設計院（TDRI）の前身である財団法人台湾デザインセンターが設立されたのは 2004 年のことであった。デザインや美学に関する研究に基づく産業界との連携を模索する役割を果たし、諸外国のデザイン機関とも交流してきた。設立から 15 年が経過するまでに、デザインを市民に幅広く意識してもらうという設立当初の理念はある程度達成されたという。

イノベーションデザインへの転換

近年、イノベーションを推進する要因としてデザインを推進する動きが国際的に見られるようになった。特に先進国においては、デザインを扱う機関が次々に設立されていった。こうした動きを踏まえ、TDRI ではデザインの活用による国際的な競争力の向上が検討されるようになった。2019 年、蔡英文総統は製造業が経済の基幹であるという台湾の国際的なイメージの転換を掲げ、従来の「Made in Taiwan」に代わる「Designed in Taiwan」という理念を打ち出した。台湾は天然資源が少ないため、クリエイティブ産業とデザイン分野というソフトパワーで国際的な影響力を高め、成長を実現する戦略を採用しているのである。これに伴って TDRI も、産業界へのデザインの活用を取り組みの主体とする前身の組織から、政策へのデザイン導入も担う組織へと改編された。

政策デザインの具体的な取り組み

2. TDRI はどのような体制で活動していますか？

メンバーのバックグラウンドと多様性

メンバーは150名程度。半官半民の組織なので職員は公務員ではない。全体の40%以上はデザインを専門分野としている。研究者は全体の15%であり、研究に携わっている職員の60%がデザインを専門分野としている。他にマネジメントやマーケティングの専門家も含まれる。組織改編以降は多様な人々を採用するようになった。40歳未満が半分を超える若い組織で、修士以上の学位を持つ職員が55%を占めている。

組織構造

前身の組織には産業支援などの部門が存在したが、組織構造が改編された。現在はデザイン研究部門、企業のイノベーションを推進する部門、公共サービスを担当する部門が設置されており、これら3つの部門のもとで合計10のグループが活動している。

活動の使命

TDRIは3つの使命を持っているという。1点目は政策立案に関わるイノベーションを後押しし、部門間の協力を推進すること。2点目は、企業のイノベーションを推進すること。外観のデザインに留まらず、R&Dのプロセス全体にイノベーションをもたらすことを意図している。3点目は、起業のためのプラットフォームとなることである。

3. TDRI はどのような活動に取り組んでいますか？

行政機関への提言

行政機関とともにプロジェクトに着手し、そのプロジェクトに対してデザインを提供するという方法で活動している。人々のデザインに対するニーズを分析したり、公共サービスや公共空間へのデザインの導入の可能性についての提言を行ったりすることもある。重要なポイントは、プロジェクトに関わっている行政機関の公共サービスをTDRIのデザイン研究部門が把握して、それに対する人々のニーズの分析結果を情報として提供しているという点である。この数年で協働した行政機関には衛生福利部、立法院、經濟部水利署がある。いずれも公共サービスのユーザーエクスペリエンス(UX)の向上や、人々への情報提供・コミュニケーションに関する提言を行った。プロジェクトを通じた各機関との協力を通じて、各機関によるデザイン面でのニーズの表明が容易になるという好循環が生まれている。

公務員を対象としたデザイン研修

台中市では29の機関から1200人の公務員が参加する大規模な研修を実施した。こうした研修は行政機関相互の連携を強化し、公務員が感じているデザインに対するニーズを把握する機会となっている。また昨年から行政院本部の人事處と連携し、新たに採用された公務員を対象とする研修の基礎項目としてデザインを取り入れた。カリキュラム終了後に実施した調査では、参加した公務員の90%以上がデザインを実務に生かすことに価値を感じたという結果が出た。現状の忙しさを背景として、デザインを取り入れた新たな働き方に対して懸念を抱くベテラン公務員もいるが、そのような場合には具体的な事例を切り口として話をする。一方で、若い職員たちはデザインを積極的に取り入れようとする意欲が高い傾向がある。研修の実施にあたっては、参加者の特徴に基づいて内容を検討している。

デザインアプローチの特徴

4. 伝統的な政策立案との違いは何でしょうか？

難しい問題であり、TDRI ではデザインの定義についても検討しているという。デザインの持つ価値に関しては、従来は産業デザインや利益の増加、知名度の向上、特許の取得などが考えられていたが、ユーザーの満足度の向上、組織の効率性の向上、環境への悪影響の低減等も重視されるようになってきた。デザインの重要性を行政機関に対して伝える際には、客観的な尺度で定量化して示すことが難しい場合がある。そのため、可視化することで説得の材料を作成する取り組みを進めているという。

政策デザインの今後

5. デザインを広める上でどのようなマイルストーンを考えていますか？

国際的な展示会の中で台湾が持つデザインの力を発信することと、デザイン分野の国際機関でのプレゼンスを高めることである。品質やデザインに優れていることを国際的に認識してもらうことができれば、目標が達成されたと言えるのではないかと語る。

6. TDRI の目標は何でしょうか？

ミッションは台湾における産業イノベーションを推進することと、デザインを外交や国際関係に反映させることであると考えられている。国際的なデザイン分野での発言権を得て、イメージの向上に繋がりたいという。両氏は、若くて多様性のあるメンバーがデザインに携わり、産業界から行政機関までの様々な主体がイノベーションを起こすことができるようにしたいと語る。

Q&A

ワークショップの内容はどのように決めるのですか？

研修内容は協働先の機関による。総合的なカリキュラムは「デザインとは何か」という初歩的な内容から始める。上級編では、その機関で普段から提供している公共サービスに対してどのようなデザインを取り入れることができるのか、あるいはユーザーエクスペリエンスについて考えられることについて議論する。過去の代表的な成功事例をケーススタディとして、参加者にトレースしてもらうこともある。参加者が積極的でない場合は、彼らの組織と類似した事例を挙げて成功の要因を話すと興味を持つことが多い。TDRI のオフィスと同じ建物内にはデザインミュージアムを設けており、その見学も研修の一環となっている。

また、ワークショップの最終日に行う大規模な発表会が重要である。参加者がグループに分かれて成果を発表する場だが、この場には各機関の幹部職員を招待する。参加者の取り組みの状況を評価する機会であるとともに、幹部職員が様々なアイデアの発表を見ることで、将来的に良いアイデアが実現される可能性を提供している。幹部職員からのトップダウンで政策を進めていくのは一つの理想だが、ボトムアップな提案が政策に繋がることもある。

日本での展開に向けた検討課題

- » 「デザイン」という言葉はどのような意味で捉えられているか？
- » デザインアプローチの導入に消極的な職員に対しては、どのような働きかけが可能か？

我が国における政策デザインの在り方等に係る調査支援及び実証事業

諸外国・地域における 政策デザインの比較分析結果および 調査から得られた知見の整理

調査概要・本資料の構成

3

1 | 諸外国・地域における政策デザインの 実践アプローチの比較分析

5

2 | デザインアプローチを取り入れた政策デザインの 日本での展開に向けた知見の整理

17

調査概要

■ 調査時期

2021年12月～2022年2月

■ 調査方法

オンライン

■ 調査対象者

以下の各国・地域の政府・行政機関における政策デザイン関係者

デンマーク		<u>デンマーク・デザイン・センター</u>	ベイソン氏
イギリス		<u>ポリシーラボ</u>	ブキャナン氏
スウェーデン		<u>Vinnova</u>	ヒル氏
チリ		<u>ガバメントラボ</u>	ジョセフ氏
シンガポール		<u>イノベーションラボ</u>	テオ氏
台湾		<u>台湾デザイン研究院</u>	程氏、Chen氏、Wu氏

■ インタビュー実施者

一般社団法人 行政情報システム研究所
井上拓央、Esben Groendal、増田睦子

本資料の構成

【資料編：諸外国・地域の政策デザインへの取り組み調査】をベースに、各国・地域の政策デザインに関する取組の特徴について「**政策立案へのデザインの導入に対する理解**」「**政策デザイン組織の立ち位置**」「**関連する主体との協働**」「**デザイン部門を率いるリーダーシップ**」の4つの観点で比較分析を行い、共通点や特徴を明らかにする。その上で、日本の行政機関における政策デザインの現状を踏まえ、今後の政策デザインの展開に向けた知見を整理する。

各国・地域における政策デザインの比較分析の観点	政策デザインの展開に向けた知見
政策立案へのデザインの導入に対する理解	多様な主体との真の意味での協働
政策デザイン組織の立ち位置と文化	実践を通じたデザインの価値の伝達
関連する主体との協働	多様な専門性と視点の導入
デザイン部門を率いるリーダーシップ	人間中心の視点に基づくデジタル技術の利用

1

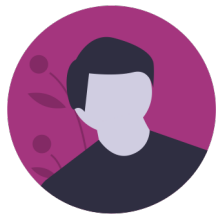
諸外国・地域における政策デザインの 実践アプローチの比較分析

1-0. 比較の観点

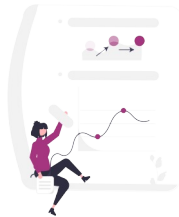
- 1** | 政策立案へのデザインの導入に対する理解
- 2** | 政策デザイン組織の立ち位置と文化
- 3** | 関連する主体との協働
- 4** | デザイン部門を率いるリーダーシップ

1-1. 政策立案へのデザインの導入に対する理解 (1) デザインの特徴

各国・地域へのインタビュー調査から導き出された、政策立案におけるデザインの特徴は以下の通りである。デンマーク・デザイン・センター（DDC）のベイソン氏が強調した「**人間中心**」の原則や、ポリシーラボ（イギリス）のブキャナン氏が指摘した**可視化**の役割、Vinnova（スウェーデン）のヒル氏が述べた「**デザインの3つの特徴**」等は、デザイン導入の意義とも関連する、デザインの重要な要素である。



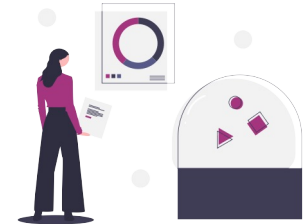
人間中心



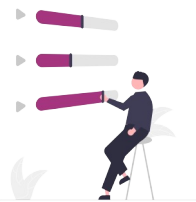
プロセスや議論の可視化



政策プロセスに市民を巻き込む



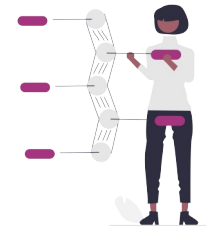
実験的な進め方



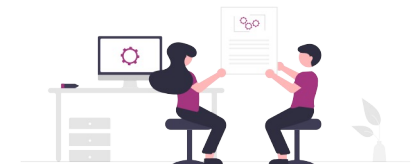
多様な選択肢を残すこと
による**曖昧さの保持**



システム内の様々な主体の繋がり
に対する理解に基づく**統合的思考**



プロセスの最後まで責任を持って
見届ける**スチュワードシップ**



議論から**行動**へ
の展開

1-1. 政策立案へのデザインの導入に対する理解 (2) デザインが関与できる範囲

政策領域

- デザインを適用しやすい政策領域に関して、イノベーションラボ（シンガポール）のテオ氏や台湾デザイン研究院（TDRI）の程氏は**どのような行政機関にも適用できる**との考えを持っていた。
- 一方で、デザインの適用可能性には**政策領域による差がある**との見解が示されるケースもあった。
 - ブキャナン氏は、実験を繰り返す手法が適している政策領域ではデザインの適用可能性が高いものの、そうではない政策領域では難しいとの考えを述べた。
 - ベyson氏は、政策に対するオーナーシップを持たない政府機関との協働は困難であるとした。

政策の立案から実装までのプロセスにおける段階

- ヒル氏はデザイン部門が政策を実装段階まで見届ける**スチュワードシップ**の重要性を指摘した。
- 一方で、テオ氏やブキャナン氏は最初から最後まで関与しないことを前提としていた。
 - ブキャナン氏は、年度ごとにプロジェクトに取り組むという制約から、プロセスの最初から最後まで関わるのが事実上は不可能である点を指摘した。
 - テオ氏は政策の実装段階でオーナーシップを持つべきは担当省庁であるから、敢えて最後まで関与しないという方針を示した。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (1) 政府との距離

組織の独立性

- DDC（デンマーク）、Vinnova（スウェーデン）、TDRI（台湾）は**半官半民**の組織である。
 - DDCのベyson氏は、政府内部の組織であったMindLabから半官半民のDDCに変化したことで民間セクターとの協働が容易になったという利点を強調する一方で、政府内部の政策立案プロセスへのコミットメントは低下したと認めている。その上で、いずれにしても政府の後ろ盾に基づく**正統性と資金の確保**がデザイン組織の持続性にとって不可欠であると述べている。
- 一方でポリシーラボ（イギリス）、ガバメントラボ（チリ）、イノベーションラボ（シンガポール）は**政府内部**の組織である。ガバメントラボとイノベーションラボは大統領府・首相府という政府の中枢に置かれたことで活動が軌道に乗った。

政治との関係性

- 政治との距離に関して、ガバメントラボ（チリ）のジョセフ氏は特定の政党との強い結びつきを持たず**非政治性を保つ**ことによって、政権交代後も組織を継続することができたと語っている。
- 一方、TDRI（台湾）は蔡英文総統の戦略に基づいて組織の改編が行われる等、政治との距離が近いと考えられるが、将来的な政権の交代がTDRIの位置づけに与える影響は現時点では不明である。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (2) 市民との距離

政府・行政内部の政策立案プロセスのイノベーションを目指す組織での状況

- ポリシーラボ（イギリス）、ガバメントラボ（チリ）、イノベーションラボ（シンガポール）がこれに該当する。
 - ポリシーラボはプロジェクトの推進過程で**ワークショップ等を実施**して市民の関与を促す。
 - ガバメントラボは**全国的なイノベーターのネットワーク**を持ち、その人々との協働を行っている。政策に影響を受ける市民との関わりという意味では、意識調査の実施に限定される。
 - イノベーションラボは**政府機関どうしのハブ**として機能することや政府職員へのトレーニングプログラムを実施することがその役割であり、市民との直接的な協働は限定的である。

政府・行政外部との協働を主に担う組織での状況

- DDC（デンマーク）、Vinnova（スウェーデン）、TDRI（台湾）がこれに該当する。
 - Vinnovaは**関連するすべての主体をエコシステムに引き込んで行うワークショップ**を重視する。
 - TDRIは大学キャンパスの更新などの特定のプロジェクトで市民との協働に力を入れている。
 - DDCはグリーントランジションやデジタルトランジションへの取り組みを中心に、民間セクターや市民との協働をこれまで以上に進めている。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (3) メンバーの専門性とスキル

政策デザイン組織では、メンバーのもつ**知識や視点の多様性**が創造性の基盤として重視されている。デザインは多様なバックグラウンドを持つメンバー間の共通言語としての役割を果たす。

デンマーク DDC	政策立案とイノベーションデザインの両分野に精通したメンバーの集結が強みである。デザイン・人類学・民俗学・社会学・カルチュラルスタディーズ・心理学といった様々な分野の専門家の実りある相互作用の実現が重要。
イギリス ポリシーラボ	多様性と自由がチームの創造性の基盤であり、社会調査や文化人類学、音楽、グラフィックデザイン、サービスデザイン、産業デザイン、エスノグラフィー、空間計画などの専門家が所属している。デザイナーは10人を超える。
スウェーデン Vinnova	求められる能力は、技術的進歩に伴う人々の生活の変化への「適応力」である。行政機関の内部においても変化を注意深く観察し、プロジェクトを通してその変化を探るためにシステムをうまく使う方法を検討する必要がある。
チリ ガバメントラボ	同じバックグラウンドの人ばかりでは良い解決策は出ない。シリコンバレーのテック企業の多くがそうであるように、多様性がイノベーションの基盤である。
シンガポール イノベーションラボ	多様な知識と視点が混ざっており、意見の多様性を大切にしている。政策立案者はクリエイティブである必要はなく、ユーザー中心の考え方をし、親しみやすく、新しいやり方に適応する柔軟さを持つことが重要である。
台湾 台湾デザイン研究院	様々な専門分野・学歴・年齢の職員が働いている。ユーザーの視点で考えるスキルが重要である。デザイン思考では計画段階から、「ユーザーが誰か」「プロダクトは何か」「なぜそれをするのか」等の必要条件を考えるべき。

1-2. 政策デザイン組織の立ち位置と文化 (4) 方法論とツール

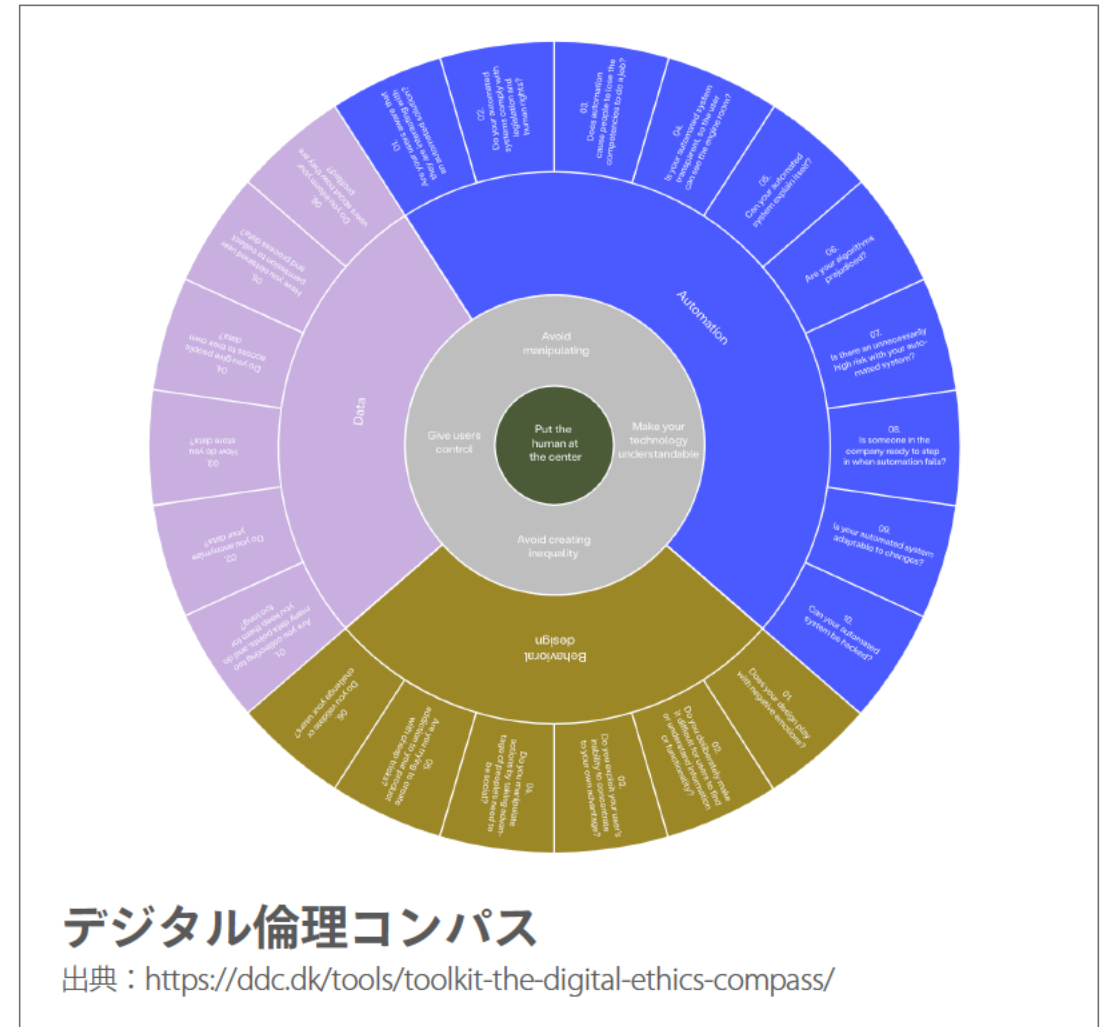
市民を対象として公開しているツールキット

- DDC（デンマーク）は「**デジタル倫理コンパス**」のようなツールキットを公開し、一般のデザインプロセスでの利用を勧めている。

<https://ddc.dk/tools/toolkit-the-digital-ethics-compass/>

政府職員を対象としたワークショップや研修の方法

- DDC（デンマーク）では、OECDと共同開発したツールキットやモジュールを用いたトレーニングを実施している。
- イノベーションラボ（シンガポール）やTDRI（台湾）では、政府・行政職員を対象とした大規模なワークショッププログラムが展開されている。



1-3. 関連する主体との協働 (1) デザイナーとの協働

政策デザイン組織では、デザイナーが持つ特別なスキルを必要とする場面もあるが、専門教育を受けた経験よりも、**実践を通じたデザインの価値に関する理解の増進**を重視する傾向がある。

デンマーク DDC	デザイナーのマインドセットや思考を他の領域に持ち込むことは困難な課題だが、だからこそ取り組む価値がある。デザインと政策立案の両分野に精通した人材は貴重であり、チームに参画させることができれば強みとなる。
イギリス ポリシーラボ	データの活用や取り組みのアーカイブ化など、デザイン環境の維持には様々な要素が関連しており、チーム内部のデザイナーは様々な局面で専門性を発揮している。
スウェーデン Vinnova	デザイナーは方法論やツールを有しているので、重要なのは行動することである。行動するための環境を整え、技術的なイノベーションではなくソーシャルイノベーションの焦点を当てることが有意義な協働に繋がる。
チリ ガバメントラボ	多様な専門性を持つメンバーの中にデザインの専門家も含まれている。ツールキットの開発にあたってデザイン系の大学や研究機関と協働することもあるが、その際には目的を共有しておくことが必要である。
シンガポール イノベーションラボ	デザイン教育を受けた人もチームには必要だが、政策デザインにデザイナー特有のスキルが求められるとは考えていない。誰もが実践を通じてデザインの価値を理解できるはずである。
台湾 台湾デザイン研究院	デザイナーとの協働には働きやすいルールの整備が必要であり、教育省とのプロジェクトでは過度に厳格なルールを撤廃した。デザイナーは行政機関の内部で雇用されるよりも外から働きかけるほうが変革をもたらしやすい。

1-3. 関連する主体との協働 (2) 政府職員との協働

政策デザイン組織は、まず**デザインの具体的な成果を示す**ことで政府職員にアプローチする。政府職員は、ワークショップや実践的なプロジェクトを通じてデザインの価値を体感していく。

デンマーク DDC	トレーニングやツールキットによる能力開発を重視している。政府内部での具体的な取り組みとしては、産業ビジネス財政省の職員を主な対象とした、政策デザインのためのコーチングとワークショップの提供がある。
イギリス ポリシーラボ	イノベーションに関する政府内の理解は深まっているが、デザインの基本である「learning-by-doing」についての深い理解はまだ広まっていない。デザインの価値を伝える際には、抽象的な理念ではなく具体的な効果を強調。
スウェーデン Vinnova	政府職員との間で実施されるワークショップは政策立案にあたって大きな役割を持っており、周到的な準備が求められる。特にワークショップの目的や参加者は慎重に吟味されなければならない。
チリ ガバメントラボ	公務員の時間の一部をプロジェクトチームに割いてもらうことが必要であり、ともに取り組んでもらうためには共感が重要。そのために働き方（服装・オフィスなど）を工夫している。短期間でデザインの価値を示すことも必要。
シンガポール イノベーションラボ	多くの政府職員はユーザーと対話する必要性を理解しておりその意欲もあるが、市民からの否定的な意見を恐れる。初めは難色を示す職員でも、ワークショップ等に参加することでデザインの有用性を理解するようになる。
台湾 台湾デザイン研究院	オープンマインドな組織と関わり、同時にメディア戦略により市民の支持を得ることを通じて政治を動かすことができる。デザインの価値を理解させ、デザイン組織が関与をやめても各省庁が実践するようになることが重要。

1-3. 関連する主体との協働 (3) 市民との協働

市民にデザインの価値を伝えるため、トレーニングモジュールやツール、ワークショップ等が開発・実施されている。多様な主体との協働にあたっては**目的の明確化**が重要である。

デンマーク DDC	OECDと共同で開発したツールや、世界各国の機関と共に実施した分析結果に基づくトレーニングモジュールを含むインフラの提供まで行うことで、取り組みがより実践的なものとなっている。
イギリス ポリシーラボ	ツールは活動の推進にあたっての重要な要素の1つである。初期にはポリシースクールを設置するなど、トレーニングに重点を置いていた。
スウェーデン Vinnova	ワークショップの実施は、政策が立案・公表される際に使われがちなWord文書やPowerpointプレゼンテーションに対するアンチテーゼでもある。実施後にはテストやリフレーミング、ケーススタディといった多くの作業を行う。
チリ ガバメントラボ	適切なツールを用いて問題をよく理解すれば、誰もが良いイノベーターになれると考えられている。そのためには学習の機会が重要であることから、実態に合わせてツールキットを用いている。大学との共同開発も実施。
シンガポール イノベーションラボ	複数の政府機関で、公共サービスのイノベーションに関わる能力開発プログラムを運営している。テーマは問題設定の方法や課題解決への取り組み方などについて。参加の目的を明確にすることが重要である。
台湾 台湾デザイン研究院	様々な行政機関を対象とした研修プログラムを作成し、1日から複数日までの日程で実施している。デザインの基礎から応用としてのケーススタディまでを扱う。また、デザインに役立つ様々なツールを状況に応じて活用する。

1-4. デザイン部門を率いるリーダーシップ

政策デザイン組織では、デザインの意義を理解し、イノベーションの推進に必要なスキルを持ち、意思決定プロセスにおいて明確な権限を持つリーダーを置くことが成功の秘訣とされている。

デンマーク DDC	リーダーは、人間中心主義を出発点とするデザインアプローチを受け入れ、イノベーションの推進に必要なとなる様々なスキル（戦略的・政治的・対人関係・コミュニケーションに関するスキル）を備えている必要がある。
イギリス ポリシーラボ	異なる専門を持つ人々の協働のため、デザインを共通言語として用いる。また、倫理基準の設定と公表の必要性を認識している。倫理的な原則の表明にはリスクもあるが、さらなる影響力の拡大にとっては必須である。
スウェーデン Vinnova	システムに関する深い理解に基づく越境スキルや、「政策と実践を一致させるべきである」「政策は実践から引き出されたアイデアによって洗練され、改善される」といった認識を持つことがリーダーに求められる。
チリ ガバメントラボ	明確なガバナンスのもと、リーダーを中心に初期の取り組みを反省し、ビジネスモデルを変更した。コンサルティング、パブリックイノベーションネットワーク、インデックスからなる完全で包括的なビジネスモデルを確立。

2

デザインアプローチを
取り入れた政策デザインの
日本での展開に向けた知見の整理

2-0. デザインが持つ特徴との関わり

デザインアプローチを取り入れた政策デザインを日本で展開するための知見の整理にあたっては、海外事例調査を通じて明らかになった「デザインが持つ特徴」との関わりを意識する必要がある。そこで、得られた知見を紹介する以降のスライドにおいては下記の4項目を記述している。

1. 各項目と関連する「デザインが持つ特徴」
2. 従来のアプローチとの差異
3. 変化するために必要な点
4. 各項目に関連して海外事例調査で語られた内容

デザインが持つ特徴



人間中心



可視化



市民を巻き込む



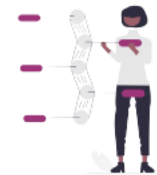
実験的



曖昧さの保持



統合的思考

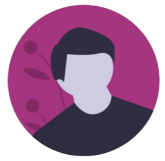


スチュワードシップ

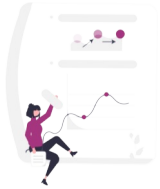


行動

2-1. 「多様な主体との真の意味での協働」が必要である



人間中心



可視化



市民を巻き込む



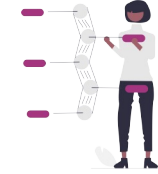
実験的



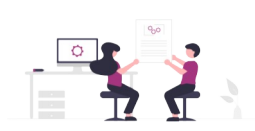
曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- 協働とは、行政が決定した方針について**市民に意見を聞くことではない**という点を行政も市民も理解する
- 政策に関連する様々な主体をはじめからシステムに巻き込む（public-private-people-partnership）
- **共感**（相手の視点で物事を捉える）・**オーナーシップ**（関与する政策やサービスに対して責任をもつ）・**スチュワードシップ**（実装まで見届ける）

変化するために必要な点

- 議論のプロセスや内容を効果的に可視化して各主体に伝えること
- ワークショップの参加者や実施方法、内容や目的について十分に検討すること

この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- ベyson氏は、相手への共感がデザイン思考の基礎であり、政策に対するオーナーシップが重要だと述べている。
- ヒル氏は、政策デザイン組織がスチュワードシップを持つことの重要性を指摘している。

2-2. 「実践を通じたデザインの価値の伝達」が重要である



人間中心



可視化



市民を巻き込む



実験的



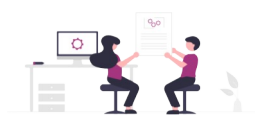
曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- デザインは一部の人の専門的技能ではなく、**誰もが実践を通して実感できるアプローチ**と考えられるようになる
- デザイナーは、デザインに関する事前知識を持たない人でも活動を通してデザインの価値に気づくことができるような環境を整備するとともに、**政策と実践を一致させる**役割を果たす

変化するために必要な点

- デザインチームが、実践を通して誰もがその価値を理解できるアプローチとしてのデザインを意識すること
- 具体的なツールを開発し、それらのツールを活用してデザインの価値を伝える機会を創出すること

この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- 台湾ではデザイン組織が関与をやめても各省庁がデザインアプローチを実践できるようにすることが重視され、チリやシンガポールでは誰もがデザインによってイノベーションを創出できるとの考えが示された。
- イギリスでは、事前にデザインの専門知識を有しそれを伝える責任はデザインチームにあると考えられている。

2-3. 「多様な専門性と視点の導入」が取り組みの基礎となる



人間中心



可視化



市民を巻き込む



実験的



曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- ・ 実働するチームの中に多様な専門性や視点を持った人が含まれる

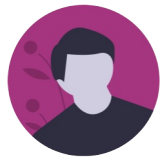
変化するために必要な点

- ・ 実働する官僚組織と外部の有識者会議という枠組みではなく、**多様な専門知識やバックグラウンドを持った人材がデザイン部門のチームに参画すること**
- ・ 政府内部あるいは半官半民の機関として設置されるチームへ多様な人材が参画することを容易にする、制度的環境（業務遂行に関するルールなど）の整備

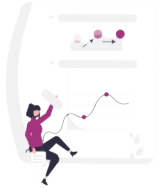
この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- ・ 全ての国で、イノベーションの創出には政策デザイン組織のメンバーの多様な専門性が必要との認識が示された
- ・ TDRIではルールの緩和によって、DDCでは半官半民とすることで多様性を確保している
- ・ 英国では面接時に現在のチームメンバーとは異なる視点をもつ人物を採用している

2-4. 「人間中心の視点に基づくデジタル技術の利用」が期待される



人間中心



可視化



市民を巻き込む



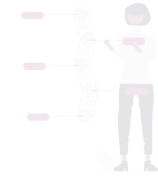
実験的



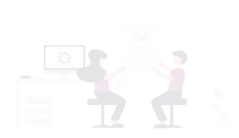
曖昧さの保持



統合的思考



スチュワードシップ



行動

従来のアプローチとの差異

- 政策立案にあたっては、ユーザーの視点を取り入れ効果的な協働を進めるためにデジタル技術が利用される
- 実装にあたっては、ユーザーのニーズへの深い理解に基づき、場面に応じて必要なデジタル技術が利用される

変化するために必要な点

- 技術指向の意思決定を避け、行政は政府のシステムや社会生活に関する観察に基づいて技術への適応を図る

この項目に関連して海外事例調査で語られた内容

- ヒル氏はこれからの行政に求められることとして**新たな技術に対する「適応力」**を挙げた。技術の進歩は人々の生活を変えるものであり、都市や行政はそれに対応できるものでなければならない。デジタル技術の利用が技術へのキャッチアップを可能にすることが期待される。
- ブキャナン氏は、デジタルツールはパンデミック下で大きな役割を果たしたが、その**利用の必要性はあくまでプロジェクトごとに判断される**と述べていた。適用する場面や範囲を見極めることが重要である。

2-5. さらに展開へ：政策デザイン組織の設立を視野に入れる際に留意すべき点 (1)

政府内部での効果的な位置付け

- 政策デザイン組織は首相または大統領直属の機関に所属する組織として、あるいは政府から独立した組織として位置づけられるが、いずれの場合も**政府のトップレベルの承認に基づく正統性**を背景として多くの政府機関との協働を推進している。「政府のトップレベルの承認」を継続的に得るための戦略としては、党派性の排除も有効である。
- 比較的小規模な体制でスタートし、デザインの価値が政府内外で認識されるにつれて大規模な予算を獲得してきた例と、活動の初期に多くの予算が投入され、デザインの価値が各省庁に理解されるにつれて効率的な組織運営を行うべく予算が縮小された例がある。いずれの方向性においても、**多くのプロジェクトに並行して取り組むために必要な予算**が十分に確保されなければならない点は共通している。
- 政策デザイン組織は、多くのプロジェクトに取り組むことになる。様々な政府機関から寄せられるアジェンダに**機動的に対応する敏捷性を確保する**ため、時間的な余裕を戦略的に持たせておくことが望ましいとの見解が、複数の事例において示された。これはメンバーが各自の興味に応じてプロジェクトに着手する余白を残すことにもなる。

2-5. さらに展開へ：政策デザイン組織の設立を視野に入れる際に留意すべき点 (2)

政策デザインプロセスへの関与のしかた

- インタビュー調査を実施した国・地域の多くは、政策立案の**多様なアプローチのひとつの選択肢としてデザインを捉えている**。従来のアプローチを単に否定するのではなく、「人間中心」をはじめとする新たな視点を提供するものとしてデザインを活用すべきである。デザインは行動と省察を繰り返すアプローチに適した政策領域でより大きな効果を発揮することから、適用の範囲を見極めることも必要である。
- 多くの組織は単年度の予算で活動しており、政策を所管する政府・行政機関のニーズに応じてプロジェクトに着手することから、政策立案プロセスの上流から下流までの全体に関与できるとは限らない。ヒル氏が指摘する**スチュワードシップ**を前提としながらも、具体的なアウトプットを念頭に置いて関与するのではなく、最終的な実装段階は担当部署がオーナーシップを持つものとして**特定の段階での集中的な関与に留めるほうが望ましい場合もある**ことに留意すべきである。
- 政策デザイン組織は、**特定の政策に関与するかどうかを判断するための倫理的な指針**を持ち、それを公表すべきである。実践的な成果に裏付けられた妥当な指針の公表は、大きなシステム全体を変革するという困難な課題に取り組むための更なる影響力を組織に与えると期待される。

我が国における政策デザインの在り方等に係る調査支援及び実証事業

デザイン・アート系人材調査

社会のあらゆる場所でのデザイン・アート系人材
活躍に向けて

調査概要

■ 回答期間

2021年12月～2022年1月

■ 調査方法

インターネット調査

■ 調査対象者

美術系・芸術系大学生 311名

■ 調査協力

株式会社ユウクリ

■ 調査目的

美術系・芸術系大学における学生の進路の実態を調査し、今後の公共課題解決におけるデザインアプローチの担い手としての可能性を把握し、必要な措置を講じる

〔注〕本文中の「ユウクリ社調査」は、「2022年度版 美術系学生 就職活動実態調査報告（ユウクリ社）＊」をさす。なお、今回の調査は同調査の一環としてユウクリ社の協力を得て実施した。

＊ <https://www.y-create.co.jp/CWL/?p=754>

質問項目一覧

- 問1 就活開始当初に、進路として考えていた業界を教えてください
- 問2 今後、キャリアを積む上で携わりたい業界を教えてください
- 問3 自身のキャリア観を広げた（これまで志望していた職種・業界とは異なるところを意識した）きっかけはありましたか？
- 問4 学校で学んだどのような力が内定先で活かせそうだと思いますか
- 問5 自身が大学・大学院で学んだスキル・内容は企業の中でどのようなことに役に立ちそうだと思いますか？
- 問6 就活の反省点がありますか
- 問7 現在の大学（デザインアート系学科）を選択した理由を教えてください

JAPAN+D 社会のあらゆる場所でのデザイン・アート系人材活躍に向けて 調査結果のポイント

〔調査の概要〕

目的：美術系・芸術系大学における学生の進路の実態を調査し、今後の公共課題解決におけるデザインアプローチの担い手としての可能性を把握し、必要な措置を講じる

方法：美術系・芸術系大学生に インターネット調査を実施、311名の回答結果を集計・分析

結果①：美術・芸術系学生のフィールド拡大の可能性

- 美術系大学生には、学んだことを課題解決に活かせる自信がある
- 入学目的として、アートではなく、社会・ビジネスを指向する学生も相当数存在

結果②：美術・芸術系学生のフィールド拡大における課題

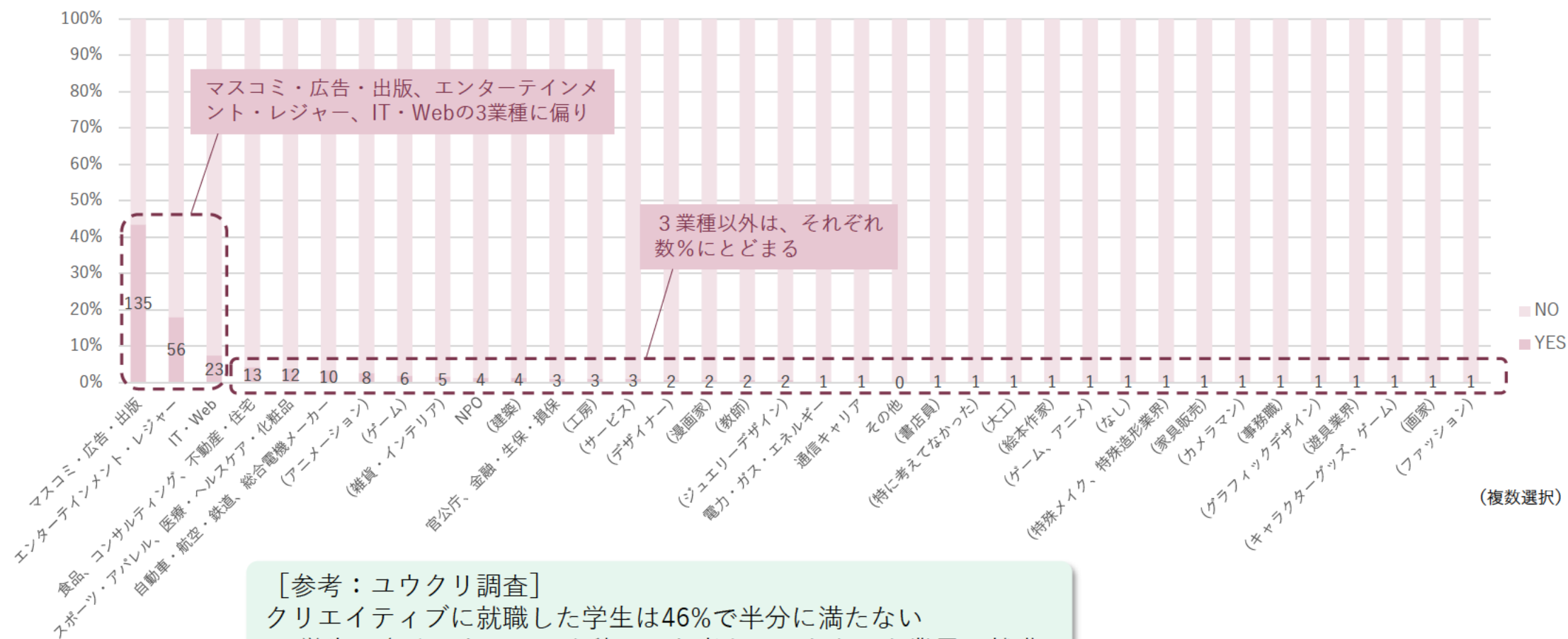
- クリエイティブ層が主力となっていない業界では、キャリアを積めると考えられていない
- 就職後のキャリアについての検討が不十分のまま就活を始めている
- キャリア観を広げるきっかけが十分に与えられていない
- 学生は大学において、ビジネス系のスキルを身に付けられていない
- 就活時点では、クリエイティブが主力となっていない業界は選択肢になっていない

➡ 美術・芸術系大学生には、早い段階で多様なキャリア検討のきっかけを提供していくことが重要。特に社会課題解決フィールドでスキルを活用できるポテンシャルあり。

問1. 就活開始当初に、進路として考えていた業界を教えてください

- マスコミ・広告・出版、エンターテインメント・レジャー、IT・Webの3業種に集中

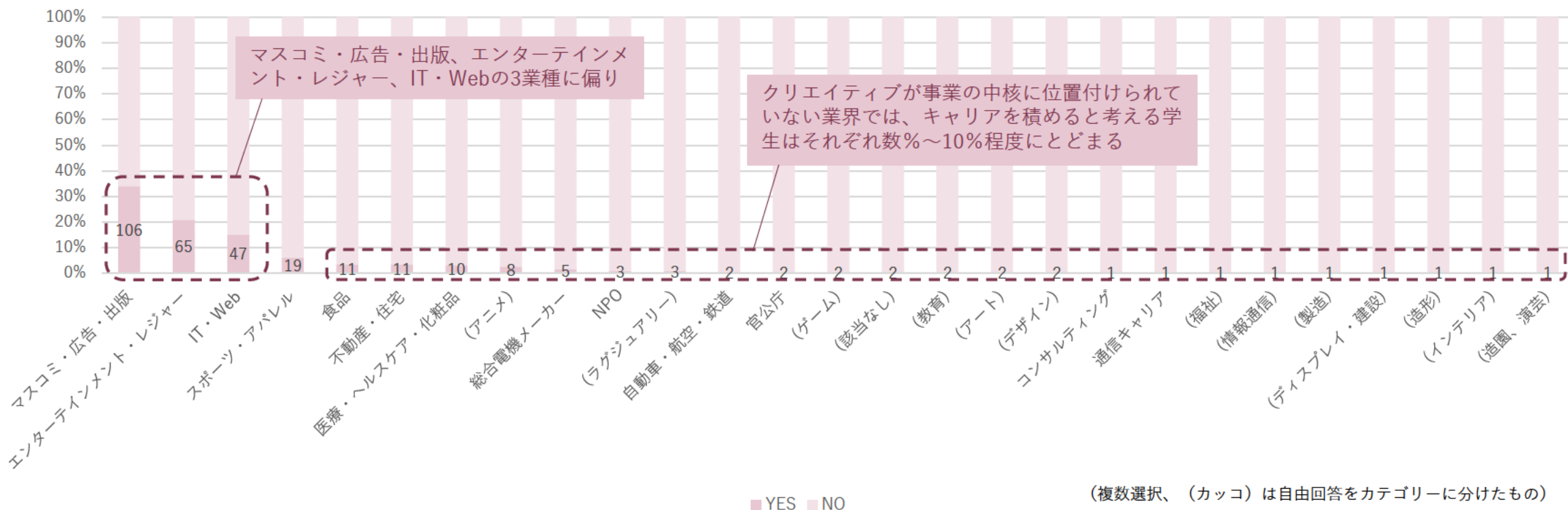
→ 就活開始当初は、クリエイティブが事業の中核に位置づけられていない業界は選択肢に入っていない



問2. 今後、キャリアを積む上で携わりたい業界を教えてください

- ・ マスコミ・広告・出版、エンターテインメント・レジャー、IT・Webの3業種に集中
- ・ ただし、就活開始時期当初よりも10ポイント程度減少しており、一定数はキャリアを見直している

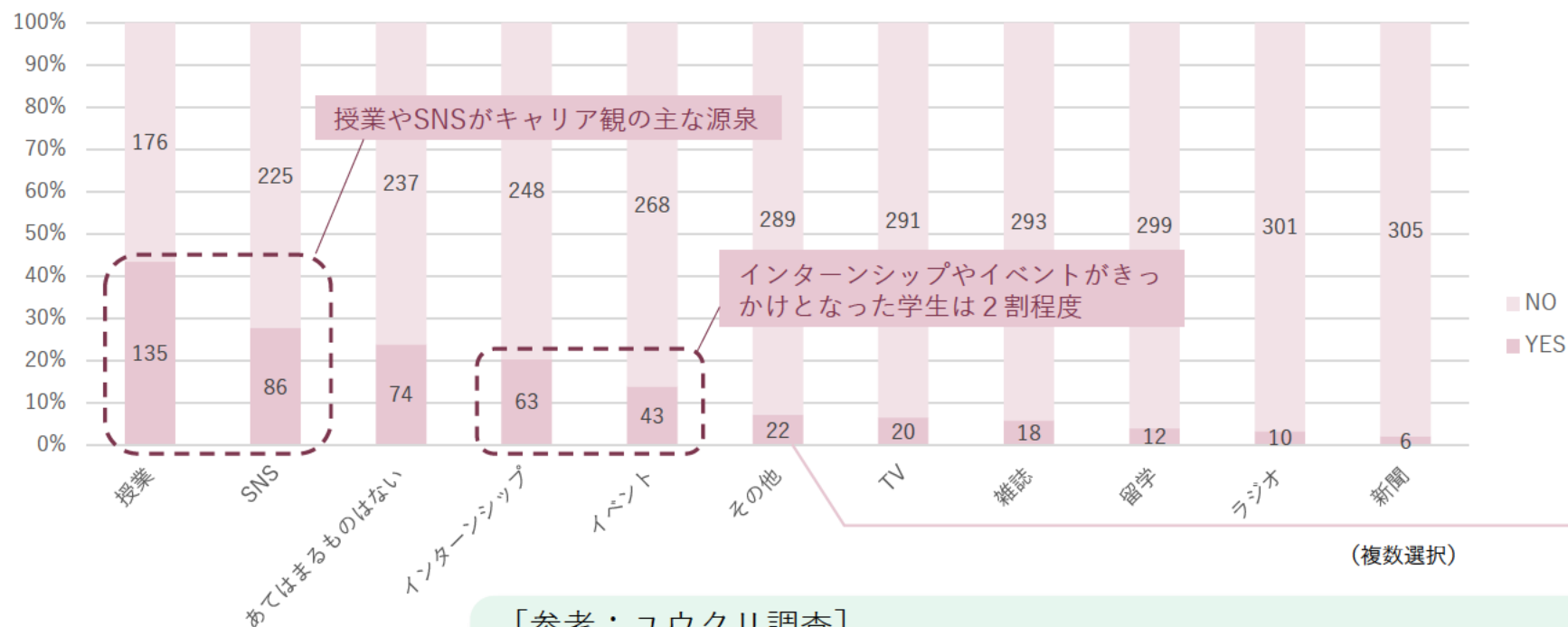
➔ 就職活動を通じて、ステレオタイプのキャリア観はある程度、見直されるが、クリエイティブが事業の中核に位置づけられていない業界では、やはりキャリアを積み则认为られていない傾向



問3. 自身のキャリア観を広げた（これまで志望していた職種・業界とは異なることを意識した）きっかけはありましたか？

- キャリア観を広げるきっかけとなった主な要因は授業、次いでSNS
- インターンシップやイベントがキャリア観を広げるきっかけとなったとの回答は2割にとどまる

➡ キャリア観を広げるきっかけが十分に与えられていない



[参考：ユウクリ調査]

- インターンシップ参加割合は、21年度が68%、22年度が50%に及ぶ
- ➡ 今のインターンシップはキャリア観を広げることには繋がっていない

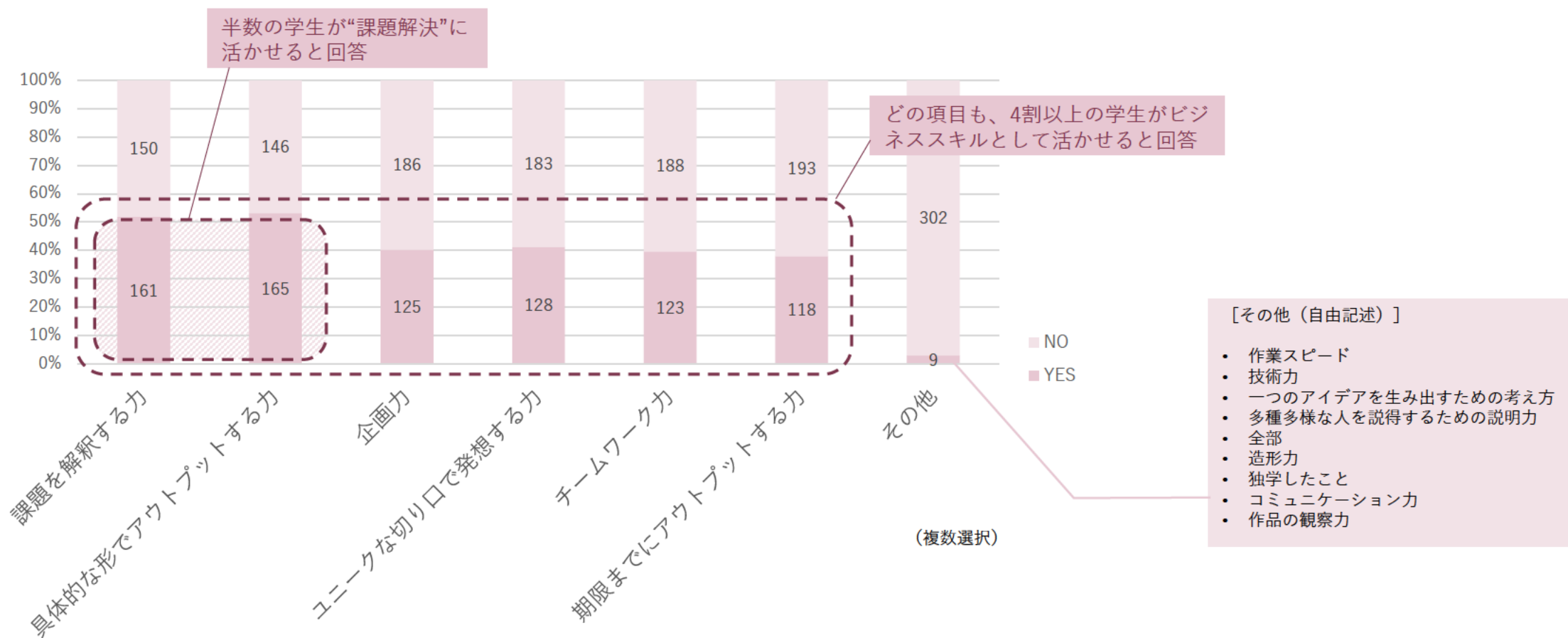
[その他（自由記述）]

- 就活がうまく進まなくなったから
- アニメーション作品
- 先生、本
- 両親
- 周りの人との会話
- アルバイトでの経験
- 直接店舗見学をした
- 合同説明会でのブース説明
- 就活エージェントによる紹介
- もともと興味はあった
- キャリアカウンセラーとの面談
- 就職情報サイトの適性診断の結果
- 日々の様々な情報の波を通して
- 大学のキャリア相談
- 友人から就職の話を聞いて
- youtube
- エージェントと一緒にいった自己分析
- 没頭するほど好きなゲームが出来た瞬間
- インターネット
- コンペ
- 大学時代の経験
- サークル活動

問4. 学校で学んだどのような力が内定先で活かせそうだと思いますか

- 学んだことは幅広くビジネススキルとして活かせると捉えられている
- 特に、「課題を解釈する力」「具体的な形でアウトプットする力」と回答した学生は5割を超える

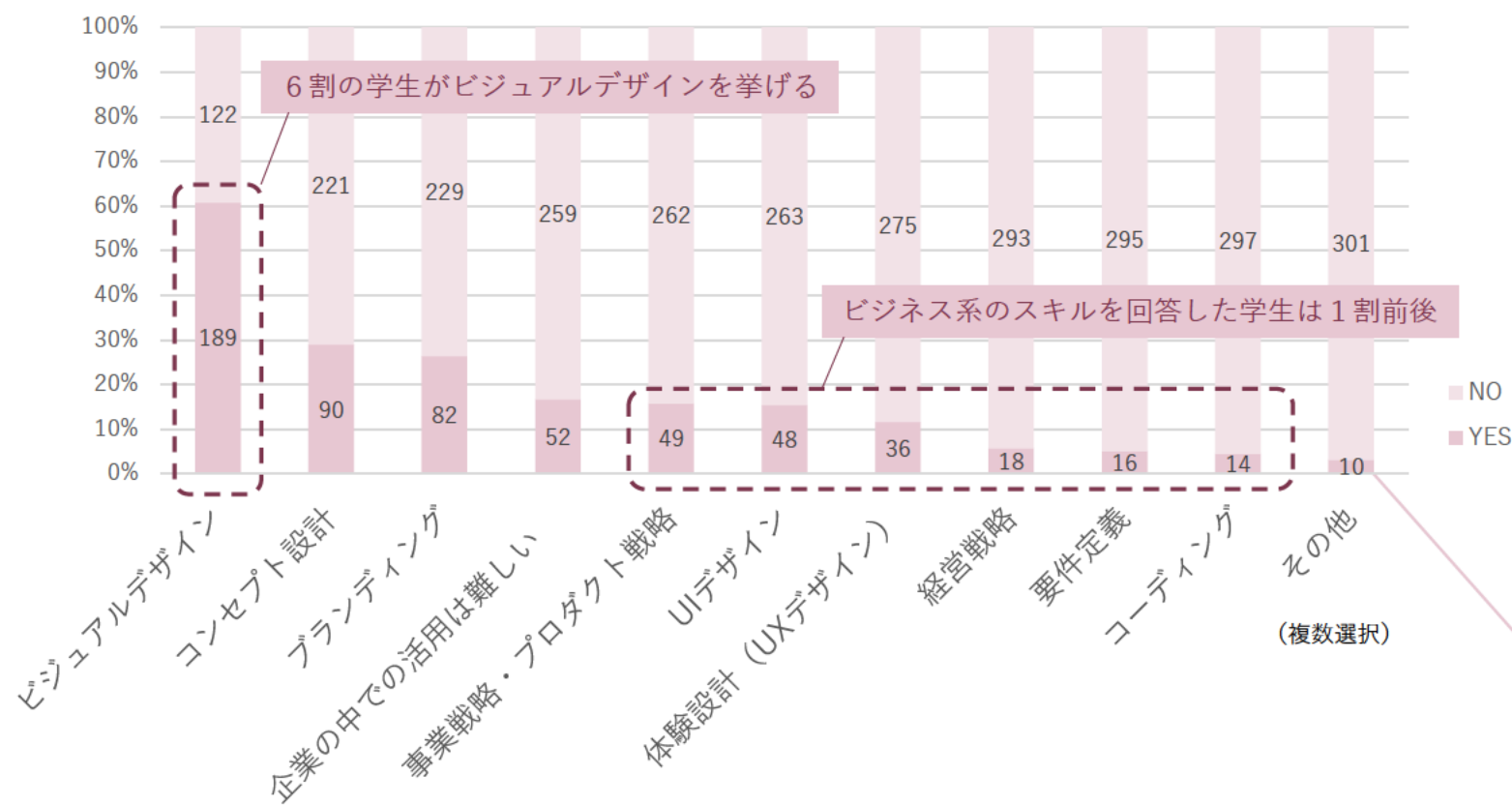
→美術系大学生には、学んだことを課題解決に活かせる自信がある



問5. 自身が大学・大学院で学んだスキル・内容は企業の中でどのようなことに役に立ちそうだと思いますか？

- 学んだことで役立てることができるスキルとして、6割の学生がビジュアルデザインを挙げる
- 他方で、ビジネス系のスキルを回答した学生は1割前後にとどまっている

→学生は大学において、ビジネス系のスキルを身に付けられていない



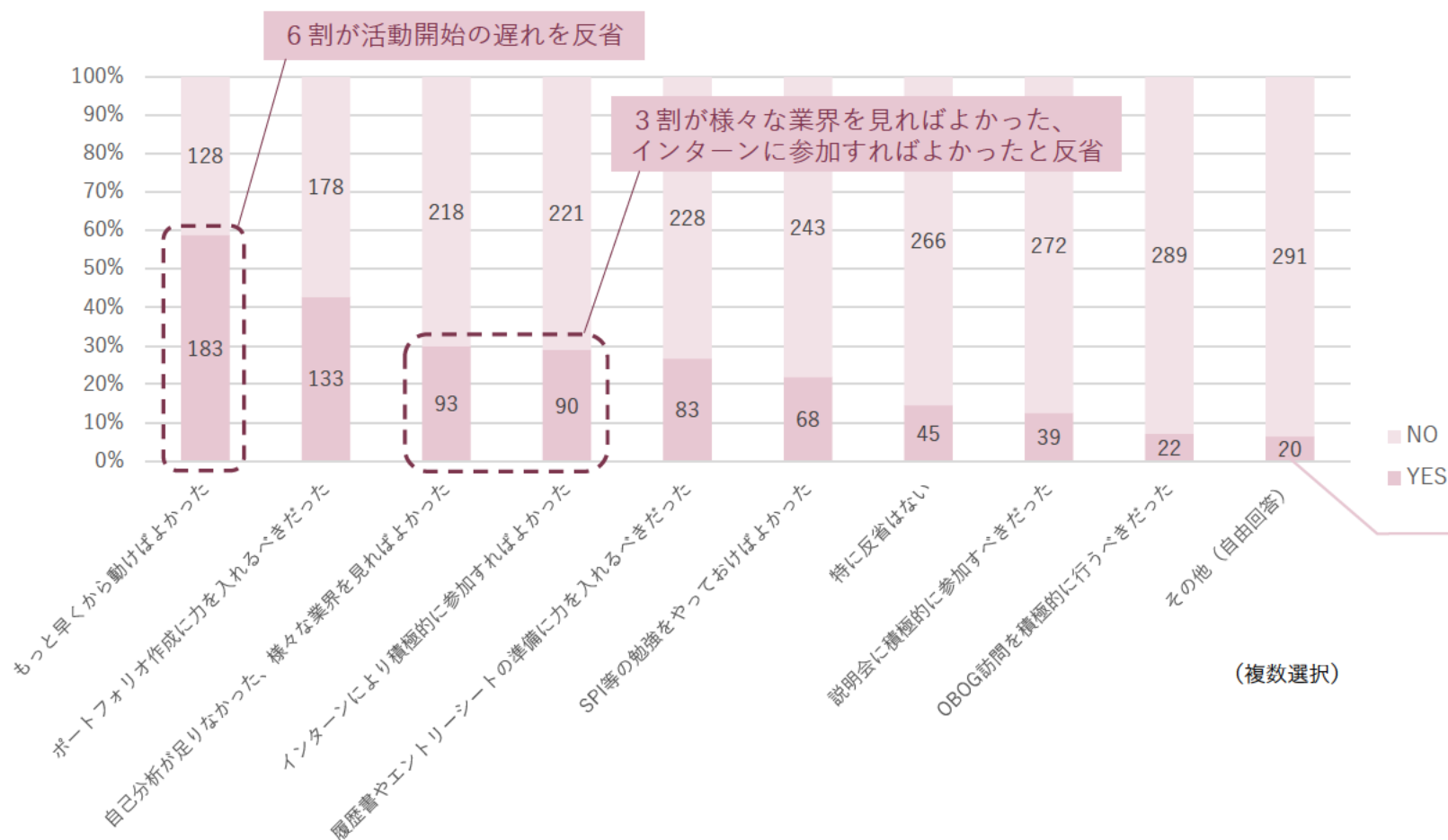
[その他 (自由記述)]

- コミュニケーション
- 企画、PCデザインソフトスキル
- 現場での撮影
- 売り場改善 (販売職なので)
- 機材を扱った動き
- 様々な素材に触れたこと。粘土の造形基礎
- 文章能力
- 教職に関する知識
- 特になし
- なし

問6. 就活の反省点がありますか

- 6割の学生が活動開始の遅れを反省
- 様々な業界を見ればよかった、インターンに参加すればよかった、とする学生が3割存在

→ 就職後のキャリアについての検討が不十分なまま就活を始めている



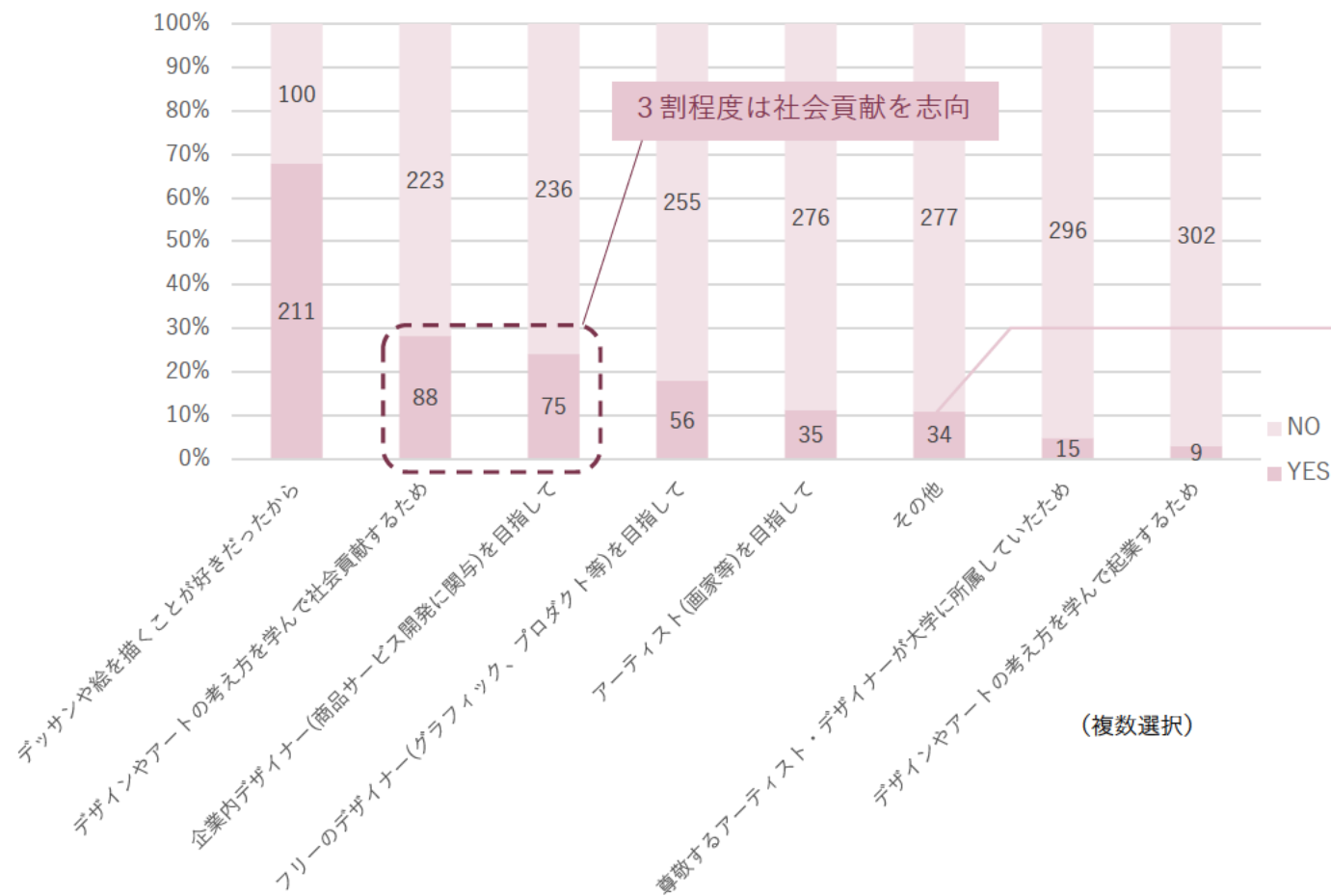
[その他 (自由記述)]

- もっと早く人を頼るべきだった
- 面接練習にもっと力を入れたらよかった
- もっと人に聞いたりしたほうがよかった
- ポートフォリオにのせられる作品をたくさん作るべきだった。写真もきちんと撮るべきだった
- 自分の可能性に見切りをつけずにデザイン系にも挑戦すればよかったかもしれないが、おおむね満足してる
- 通院や体調不良などは、就活が忙しくなる前に行う
- 面接練習に力を入れるべきだった
- 同じ業種でも複数社を丁寧に比較するべきだった。焦っており、企業研究をするペースが掴めなかった
- もう少し早めに人に頼るべきだった
- 最初から非クリエイティブ職に的を絞るべきだった
- 自身の年齢が30歳を超えていた
- 資格取得をすること
- 初めから就活を意識しすぎた制作をしてしまったがもっと好きなものを作って自分を表現するべきだった
- 就職希望している工房が出している養成学校に来年1年通う予定なので反省することにとどりついていない
- 面接対策をいくらしても、緊張でうまくいかなかった
- 自分を信じてよかった
- 他の学生と比較してしまい、焦ってしまった。
- wantedlyをつかって厳しいデザイン事務所でスキルを積むことになったが、あまり自分には合わなかった
- 他の就活生と腹を割って話し合う機会が欲しかった
- 希望する業種と自分が学んできた専攻が違いすぎてそもそも大学の進路選択を誤った
- OGとのつながりが欲しかった

問7. 現在の大学（デザインアート系学科）を選択した理由を教えてください

- 6割の学生はデッサンや絵を描くことが好きで美術系に進学
- 他方で、社会貢献に関心を持つ学生も3割程度存在

➔ 入学目的として、デザインそのものというより社会貢献を指向する学生も相当数存在



〔その他（自由記述）〕

- アニメ作りたいから
- 多様性に満ちていたから
- ものを作りたいから
- キャラクターデザインをやりたいから
- たまたま受かったから
- 写真を仕事にしたかった
- クリエイティブ外の知識が、一般大で勉強するより広く浅く手に入るから
- 言語化できるような理由ではない
- 当初はエンジニア志望だったが何を作るかを考えたと思ったから
- それしか道がないと盲信していたから
- やりたいことをやれると思った
- 専門技術を学びたかったから
- とくにない
- なんとなく
- 金属工芸をもっと学びたかった
- 考えることが好きだった
- ものづくりが好きだったから
- なんとなく
- 特になし
- インタラクティブなメディアで表現したいことがあったから
- デザインが好きだったから
- 特殊メイクのアーティストになるため。
- やりたい授業(アニメーションなどの映像系)があったから
- 憧れていたクリエイターの分野を学びたいと感じたから
- 体験授業が面白かったから
- デザインに興味があったから
- コンテンツビジネスに欠かせないものだから。
- 小学生の時に、姉の真似をしてエスカレーター式の美術大学に入学した。
- 近かったから
- 他に道がなかった(と当時思っていた)
- 教員免許を取るため
- 手を動かすことが好きだったから
- 工芸の魅力をもっと知りたかったから
- デザインアート系の大学ではない