

**令和4年度地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業**

**(地域課題とデザイン人材のマッチング促進事業)**

**調査研究報告書**

2023年3月

経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課

株式会社日本総合研究所

## はじめに

我が国では、少子高齢化等に伴い中山間地域を中心として人口減少傾向が強まっている。加えて、地域課題が多様化・複雑化する中、自治体または公的団体（以下「自治体等」という。）だけで課題解決を行うことは困難さを増している。地域が持続的に豊かであり続けること、また、地域が抱えている課題を効果的に解決するためには、地域が抱えている課題を多様な人に共有し、多様なスキルを組み合わせながら取組を進めることが必要である。

課題解決に資する専門人材の一つとして注目されているのが、地域課題の解決や地域の文化創造、地域の企業経営に貢献するデザイン人材である。地域固有の資源を元に新たな価値を創出する、地域側が気付いていなかった魅力を発見し再編集して伝える、地域内外のステークホルダーを繋ぎ地域に関わる仲間を増やすなど、従来の印刷物や物のデザインにとどまらない活動は、地域を活性化させ、地域に新たな経済循環を生み出す。

しかし、我が国のデザイナーの多くは東京都及び大阪府に集中しており、地域で活動するデザイン人材は限られている。自治体等と都市部のデザイン人材とをいかにしてマッチングさせ、地域で有効に活用できるかが課題となっている。

これを踏まえ本調査では、地域で求められるデザイン（地域課題のオープン化）と、自治体等とデザイン人材との関わり方の実態を調査し、自治体等がデザイン人材を活用するための方策をとりまとめ、ガイドブックとして整理することを第一の目的とする。また、自治体等に向けたデザイン人材活用に関するセミナーを開催することで、地域側に自地域課題のオープン化とデザイン人材の一層の活用を促すとともに、デザイン人材側には都市一択ではない地域でのキャリアパスを提示し、地域の活性化に継続的に貢献するデザイン人材を増加させることを第二の目的とする。

なお、本調査におけるデザイン人材とは、グラフィックデザイナー等の視覚的表現を専門とする者に限らず、デザインリサーチャーやソーシャルデザイナー、編集者やライター、イラストレーター、写真家、建築家、プランナーやアートディレクターなど、デザインに関連する職能を有する者を広く含むものとする。

## 目次

第1章 地域で求められるデザイン（地域課題のオープン化）	1
1. 文献調査計画	1
1-1 目的	1
1-2 文献調査の対象選定の考え方	1
1-3 事例の多様性の確保	1
1-4 情報収集の手段	3
2. 抽出した事例一覧	4
3. 文献調査から得られた示唆	7
第2章 自治体等とデザイン人材との関わり方（メリット・課題）	14
1. ヒアリング実施計画	14
1-1 目的	14
1-2 ヒアリング対象	14
1-3 実施方法	16
2. ヒアリング結果	19
3. ヒアリング結果：メリット、課題と対応策	20
3-1 ヒアリング結果とりまとめにあたっての考え方	20
3-2 取組ステップごとの課題及び示唆	22
3-3 類型ごとのメリットと課題	41
3-4 移住・二地域居住に係るメリットと課題	43
3-5 課題分析を踏まえた対応策の整理	46
4. 成功要因の分析	66
第3章 地域課題とデザイン人材のマッチングセミナーの開催	69
1. マッチングセミナー開催計画	69
1-1 目的	69
1-2 実施内容	69
1-3 実施方法	70
2. マッチングセミナーの実施	71
2-1 当日の運営	71
2-2 参加者数及び属性	74
3. アンケート調査結果の集計・分析	79
3-1 設問項目の設定	79
3-2 アンケート結果の集計・分析	82

第4章 自治体等向けデザイン人材活用ガイドの作成 .....	98
1. 作成計画 .....	98
2. 内容の構成 .....	99
3. 表紙デザイン .....	101
3-1 デザインの検討 .....	101
3-2 タイトルの検討 .....	102
4. 自治体等向けデザイン人材活用ガイド .....	102

## 第1章 地域で求められるデザイン（地域課題のオープン化）

### 1. 文献調査計画

#### 1-1 目的

文献調査は、地域に根付いたデザイン活動に関する事例調査を実施することで、地域が抱える課題と、デザインがその課題解決にどのように活かされたか、また、その結果として地域にどのような影響があったかを体系的に整理することを目的として実施した。

調査対象事例は、課題の解決がなされた結果が確認できることやデザイン人材の拠点の場所を基準に抽出し、地域性やデザイン分野になるべく偏りが無いよう選定することで、誰にとっても参照しやすい情報を把握・整理することを狙った。

#### 1-2 文献調査の対象選定の考え方

調査対象とする事例としては、以下の基準を満たすものを選定した。

- ① 地域課題が設定され、その解決に向けた取組を行い、何らかの成果が確認できること
- ② 地域の資源（人、文化、環境、産業、企業など）を発掘し、地域資源を活かして課題解決を行ったこと
- ③ 自治体、若しくは公的団体（商工団体、まちづくり協議会など）の職員が主体的に課題設定から課題解決に関与していること

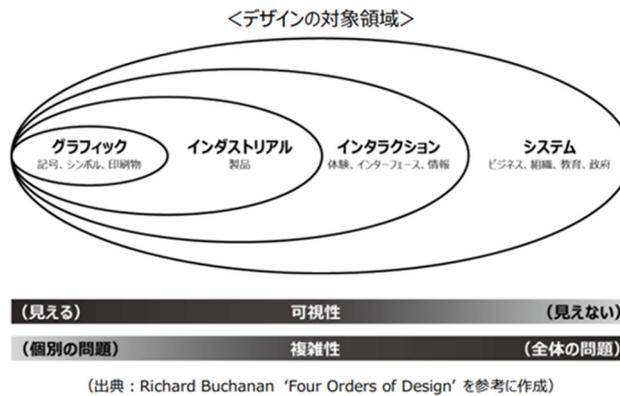
#### 1-3 事例の多様性の確保

各事例においては、以下の3つの観点において多様性を持たせ、著しい偏りが無いよう抽出した。

- ① 地域（北海道・東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州・沖縄）
- ② デザインの対象領域（グラフィック、インダストリアル、インタラクション、システム）

「デザイン」の概念や手法の定義については、統一されたものが存在しない。また、個別具体の手法の呼称も細分化されており、デザインの対象や手法が似通っていても別の呼称で表現されるなど、これらすべてを網羅して分類・定義することも困難である。そこで、本調査ではデザインの領域の定義として一般的に使用されることが多い、リチャード・ブキャナンの4象限を領域として定義し、この4つの領域を網羅できるよう事例を抽出した。なお、本調査ではわかりやすさのため「インダストリアル」を「プロダクト」、「インタラクション」を「体験」、「システム」を「しくみ」と呼ぶものとする。

図表 1 デザインの対象領域



出所：経済産業省「デザイン政策ハンドブック 2020」より引用<sup>1</sup>

③ 地域課題

多くの自治体等職員の方々への参考となるよう、地域課題の種類についても多様性を持たせるように配慮した。自治体等職員の視点に立つと、地域課題は、自身の業務に関連するかどうか重要な視点となっているケースがあると考えられる。そのため、本調査では行政実務に係る分野を分類の軸として設定し、これらを可能な限り幅広く網羅できるように調査を行った。

図表 2 地域課題

分類	内容
総務・財経	財政、総務、人事、秘書広報、経理会計、契約
企画	行財政改革、企画
まちづくり	都市計画、建築土木、交通、病院、施設管理
住民生活	住民窓口、税務、ふるさと納税、国民年金
防災・危機管理	防災、災害、危機管理
観光	観光
商工	商工、企業誘致、雇用創出
健康福祉	子育て、医療、介護、障害福祉、生活保護
環境エネルギー	生活保護、水道、下水、ごみ・リサイクル
教育	学校教育、社会教育、文化及び運動施設
農林水産	農業、林業、水産業

出所：株式会社日本総合研究所作成

<sup>1</sup> 経済産業省「デザイン制作ハンドブック 2020」、p9、[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/human-design/file/2020handbook/zentai.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/human-design/file/2020handbook/zentai.pdf)、2023年2月23日参照

- ④ 自治体または公的団体の関与方法（行政自ら実施、行政からの発注、行政が支援（発注を除く）、直接雇用、ゆるやかな連携、その他）

自治体等を中心に考えた際に、デザイン人材との関与は業務の発注が基本となることが多い。一方で、近年の事例では、それ以外にも自治体等の公的団体が自らコーディネーターとなってデザイン人材との連携を推進している事例や、課題の発掘からデザイン人材とともに取り組む事例等も見られる。幅広い連携のあり方も含めて調査をするため、関与方法にも一定の多様性を担保するよう抽出した。

#### 1 - 4 情報収集の手段

各事例の抽出にあたっては、原則的に以下の出所を参照した。

- ① 地方で活躍するデザイン人材の実績が豊富に掲載されているサイト
  - ・ SAN SUI GO ウェブサイト<sup>2</sup>
- ② デザインによる地域活性化に関する展示会情報
  - ・ ジカツデザイン（（公社）日本グラフィックデザイン協会主催）<sup>3</sup>
  - ・ 地方×デザイン展 2016、2018（（公財）日本デザイン振興会<sup>4</sup>、（学）事業構想大学院大学）<sup>5</sup>
- ③ （公財）日本デザイン振興会のデザイン振興ネットワーク一覧に掲載されている地方のデザイン機関のウェブサイト<sup>6</sup>
  - ・ （各地方のデザインセンター）
- ④ 「自治体 デザイン 実績」のワーディングによる検索
  - ・ 地域の偏り、デザイン領域の偏りを補完するために①～③の調査を実施したあとに活用

---

<sup>2</sup> 公益財団法人日本デザイン振興会「SAN SUI GO」ウェブサイト、<https://sansuigo.jidp.or.jp/>、2022年10月10日参照

<sup>3</sup> 公益社団法人日本グラフィックデザイン協会事務局「ジカツデザイン—ジブンで仕事をつくる・ジモトで仕事をつくる・ジマンの仕事をつくる」2022年8月26日、<https://www.jagda.or.jp/news/6670/>、2022年10月10日参照

<sup>4</sup> 公益財団法人日本デザイン振興会「地域×デザイン 2018 -まちとまちをつなぐプロジェクト-」、2018年2月16日、<https://www.jidp.or.jp/ja/2018/02/16/%E5%9C%B0%E5%9F%9F%C3%97%E3%83%87%E3%82%B6%E3%82%A4%E3%83%B3?query=categoryCodes%3Ddesignhub%26language%3Dja>、2022年10月10日参照

<sup>5</sup> 事業構想大学院大学「地域の新しい繋がりをデザイン 地域×デザイン展 出展プロジェクト」、<https://www.projectdesign.jp/201603/business-from-local/002745.php>、2022年10月10日参照

<sup>6</sup> 公益財団法人日本デザイン振興会「デザイン振興ネットワーク」、<https://www.jidp.or.jp/ja/partnership/network>、2022年10月10日参照

## 2. 抽出した事例一覧

「1. 文献調査計画」に記載の選定基準にしたがい、34 の事例を抽出した。次に、その内容を文献、ウェブサイト検索を通じて把握した。

図表 3 事例一覧

地域	事例名称	デザイン領域				地域課題の分野											
		グラフィック	プロダクト	体験	しくみ	総務財経	企画	まちづくり	住民生活	防災・危機管理	観光	商工	広報	健康福祉	環境エネルギー	教育	農林水産
北海道	インターンシップ受入支援事業（一般社団法人ドット道東）	✓		✓			○	○				○					
北海道	地域名産品の東神楽米のPR ツール作成（株式会社岡本健デザイン事務所）	✓	✓									○	○				○
北海道	上川町まちづくりへの住民意見の反映（株式会社グッドパッチ）				✓		○										
青森県	ウマジンプロジェクト（安斉研究所）	✓		✓							○		○				
岩手県	ユキノチカラプロジェクト（ユキノチカラプロジェクト協議会）		✓	✓	✓							○					
秋田県	ドチャベン（ハバタク株式会社）			✓	✓				○			○					
山形県	kitokito MARCHE（吉野敏充デザイン事務所）	✓		✓	✓			○			○	○					
福島県	こおりやま街の学校（Helvetica Design 株式会社）	✓		✓	✓			○					○				
福島県	igoku（いごく編集部）	✓		✓					○				○				
茨城県	地域活性化プランへのデザイナー参画（茨城県デザインセンター）	✓											○				
千葉県	市川市「クリエイティブ枠」採用	✓	✓	✓			○										○

地域	事例名称	デザイン領域				地域課題の分野											
		グラフィック	プロダクト	体験	しくみ	総務 財経	企画	まちづくり	住民 生活	防災・ 危機管理	観光	商工	広報	健康 福祉	環境 エネルギー	教育	農林 水産
千葉県	南房総リパブリック（特定非営利活動法人 南房総リパブリック）			✓			○	○									
神奈川県	平和モニュメントリニューアル（パノラマティクス、株式会社博展）		✓		✓			○								○	
長野県	SUWA デザインプロジェクト（株式会社ロフトワーク）	✓	✓		✓							○					
長野県	ミヨタデザイン部（ミヨタデザイン部）			✓	✓		○	○	○								
長野県	富士見森のオフィス／SEIMITSU FUJIMI（Route Design 合同会社）	✓	✓		✓			○				○					
富山県	富山県総合デザインセンターによる地元企業支援（富山県総合デザインセンター）	✓	✓				○					○				○	
岐阜県	飛騨日日新聞（株式会社リトルクリエイティブセンター）	✓		✓				○	○			○					
福井県	RENEW（合同会社ツギ）	✓	✓					○			○	○					
滋賀県	長浜カイコー（合同会社 kei-fu、株式会社仕立屋と職人、牛島隆敬建築設計事務所）			✓	✓			○				○					
京都府	ROOTS（ROOTS 所属エキスパート）				✓						○	○				○	
大阪府	富田林市「シティーセールアドバイザー職」	✓										○	○				

地域	事例名称	デザイン領域				地域課題の分野											
		グラフィック	プロダクト	体験	しくみ	総務 経	企画	まちづくり	住民生活	防災・危機管理	観光	商工	広報	健康福祉	環境エネルギー	教育	農林水産
兵庫県	神戸市「クリエイティブディレクター」/「デザイン・クリエイティブ枠」採用	✓		✓			○									○	
奈良県	生駒市「サービスデザイナー職」				✓		○									○	
奈良県	オフィスキャンプ東吉野 (合同会社オフィスキャンプ)	✓	✓	✓	✓		○	○									
鳥取県	観光 PR 媒体の作成 (d-magic)	✓		✓								○				○	
広島県	「と、つくる」(公益財団法人広島市産業振興センター)	✓	✓										○				
広島県	とおり町 Street Garden (UID)		✓					○				○	○				
広島県	セントルマルシェ(合同会社 CONTACT)			✓								○	○				○
高知県	砂浜美術館 T シャツアート展 (有限会社梅原デザイン事務所)	✓	✓	✓								○	○				
佐賀県	さがアグリヒーローズ (ブンボ株式会社、株式会社ビープラスト)			✓			○										○
長崎県	景色喫茶室 (景色デザイン室)	✓			✓			○				○	○				
大分県	BEPPU PROJECT (特定非営利活動法人 BEPPU PROJECT)	✓		✓				○				○					
沖縄県	名護市 住民の意見を反映した総合計画策定 (株式会社 studio-L)				✓		○	○									

### 3. 文献調査から得られた示唆

少子高齢化や都市部への人口流出が進み、地域産業の担い手不足、まちの賑わいの低下などが課題として挙げられている中、これらの課題にデザインはさまざまな場面で力を発揮してきた。

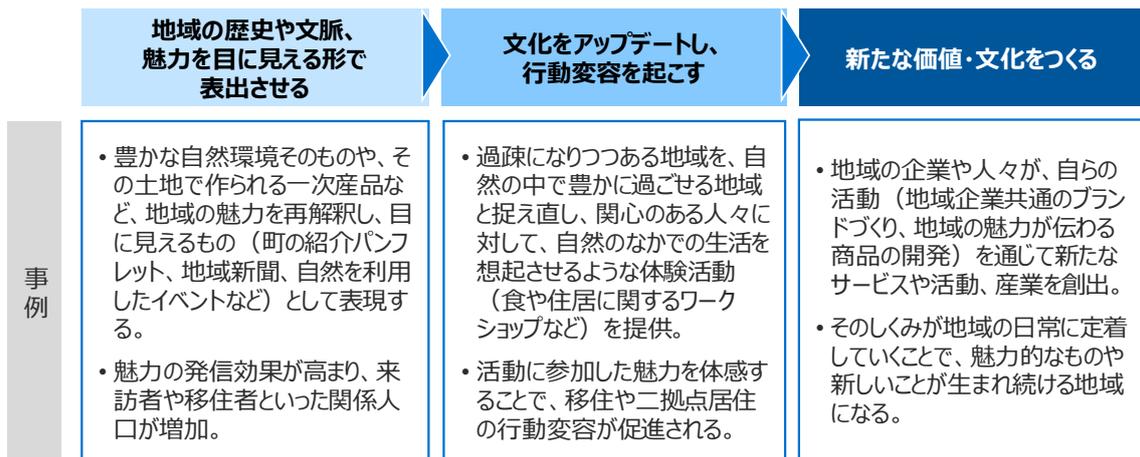
デザインは、ポスターや日用品など身の回りの身近なものだけではなく、体験やしぐみなど、さまざまなものを対象として行われるが、これらは本質的に「課題を読み解き、解釈し、創造的な活動を通じて表現・実装していく」という点で共通しており、これが「地域課題」に立ち向かうにあたり活用するデザインの力であると言える。

デザインを活用した地域課題解決の事例を踏まえると、デザインには主に3つの効果があると整理できる。第一の効果はパッと見ただけではわからない、隠れていたものや情報を表出させ、顕在化した地域の魅力や課題を「可視化」することで、多様な人々の認識共有や新たな気づきを与えるものである。必ずしもグラフィックやプロダクトなどのように目に見える形を伴わないケースもあるが、少なくとも地域の魅力や課題を発見し、定義していくという活動の中で、デザインが物事を可視化することで多様な人々の認識共有を促し、新たな気づきを与える効果がある。

次の段階では、この「可視化」という特徴を基礎としつつ、人々の日常に作用し、生活や経済行動を変容するような気づきや意識の変化をもたらす効果が見られるようになる。

さらに発展した段階では、地域の人々や資源はデザインの対象物にとどまるのではなく、自らも主体的にデザインを用いた活動を展開していくようになる。これにより、最初に取り組みはじめたテーマや、解決しようとしていた課題以外の分野にも活動が波及し、新たな価値が生み出されていくという効果が得られる。これらの一連の活動や効果が地域内から地域外に伝わることで、人や資金の流入が起こるなど、地域そのものが大きく変化していく。

図表 4 デザインの効果



出所：株式会社日本総合研究所作成

ここでは、各事例を、それぞれどのような行政分野において、どういった課題にアプローチしたのかという視点でとりまとめた。広報や観光といった、デザインが一般的に活用されている分野から、一見デザインとの親和性が見出しにくいような企画や健康福祉の分野に至るまで、さまざまな分野でデザインを活用した地域課題への取組が行われていることが分かる。

図表 5 デザインが対処した課題とアプローチ内容

行政分野	課題の内容	デザインによるアプローチ 事例
企画	現代の環境に合わせた政策の形成	モノではなく町民の体験をデザインするという視点でリサーチを行い、政策に町民の声を反映 事例：上川町まちづくりへの住民の意見の反映（株式会社グッドパッチ） <sup>7</sup>
		市民の実生活の詳細な把握、意見の取入れがしやすい基本計画の策定プロセスを構築 事例：事例住民の意見を反映した総合計画策定（株式会社 studio-L） <sup>8</sup>
広報	自治体の情報発信力向上	市役所内にデザイン人材を雇用。クリエイティブスキルを持つ職員が広報ツールやイベントの企画を担う 事例： 市川市「クリエイティブ枠」採用 <sup>9</sup> 富田林市「シティセールアドバイザー職」 <sup>10</sup> 神戸市「クリエイティブディレクター」/「デザイン・クリエイティブ枠」採用 <sup>11</sup>

<sup>7</sup> 株式会社グッドパッチ「NHK 北海道にて、上川町で実施したデザインワークショップの取組みが紹介されました」

<https://goodpatch.com/news/nhk-hokkaido-20220630>、2023年2月22日参照

北海道 NEWS WEB「上川町の魅力や課題は？ 町民に聞きます まちづくりに反映へ」、2022年6月30日、<http://www3.nhk.or.jp/sapporo-news/20220630/7000048046.html>、2023年2月22日参照

<sup>8</sup> 株式会社 studio-L「よってたかってゆんたく 第5次名護市総合計画」

<https://studio-l.org/project/933/>、2023年2月22日参照

<sup>9</sup> 美術手帳「斬新な視点を求む。千葉県市川市が職員採用試験に「クリエイティブ枠」を新設」2019年6月28日、<https://bijutsutecho.com/magazine/news/headline/20072>、2023年2月22日参照

<sup>10</sup> クリエイティブネットワークセンター大阪 MEBIC「さまざまなクリエイターと連携した地方創生への取り組み 富田林市の町おこし」

<https://www.mebic.com/collabo/case-90.html>、2023年2月22日参照

<sup>11</sup> 神戸市ウェブサイト「神戸市職員採用」

<https://www.city.kobe.lg.jp/information/shokuinsaiyou/saiyou/project/project05.html>、2023年2月22日参照

行政分野	課題の内容	デザインによるアプローチ 事例
		生駒市「サービスデザイナー職」 <sup>12</sup>
		名産品である馬をかたどった、人目を引く被り物を作成。町のイベントなどで利用することで町を PR 事例：ウマジンプロジェクト（安斉研究所） <sup>13</sup>
		自ら地域の魅力を発掘しまちづくりに関与できる地域人材の育成と、これまでにない市のプロモーション方法の検討 事例：こおりやま街の学校（Helvetica Design 株式会社） <sup>14</sup>
		地元をより理解している地元のデザイナーが地域のまちづくりイベントのプロモーションポスターを作成 事例：地域活性化プランへのデザイナー参画（茨城県デザインセンター） <sup>15</sup>
まちづくり	商店街を活用した街の活性化	商店街のシンボルとなるアーケードを、デザイン人材、商店街組合員、市役所、商工団体などが参画してともにデザイン 事例：とおり町 Street Garden（UID） <sup>16</sup>
	移住促進	空き家活用につながるワークショップや交流・体験事業を実施 事例：南房総リパブリック（特定非営利活動法人南房総リパブリック） <sup>17</sup>
		町の魅力を伝える移住情報発信メディアを立ち上げ。ウェブ媒体で魅力を広く域外に発信 事例：飛騨日日新聞（株式会社リトルクリエイティブセンター） <sup>18</sup>
	人材の呼び込みによるクリエイティブなまちづくり	クリエイティブ人材の集うワークスペース「森のオフィス」を設置。移住人材を中心としたクリエイティブ人材の流入・活躍が促進され、地元企業等の活性化にもつなげる 事例：富士見 森のオフィス／SEIMITSU FUJIMI（Route Design 合

<sup>12</sup>生駒市ウェブサイト「令和4年4月1日採用予定 社会人採用プロジェクト再始動! 8つの分野で「社会人経験者」公募!」、<https://www.city.ikoma.lg.jp/0000027512.html>、2023年2月22日参照

<sup>13</sup> GOOD DESIGN AWARD 2014 ウェブサイト、<https://www.g-mark.org/award/describe/41875>、2023年2月22日参照

<sup>14</sup> こおりやま街の学校ウェブサイト、<https://machigaku.jp/>、2023年2月22日参照

<sup>15</sup> 茨城県デザインセンター「デザイン相談活用事例」、<https://idesign-c.jp/index.php?%E6%B4%BB%E7%94%A8%E4%BA%8B%E4%BE%8B>、2023年2月22日参照

<sup>16</sup> GOOD DESIGN AWARD 2017 ウェブサイト、<https://www.g-mark.org/award/describe/45754>、2023年2月22日参照

<sup>17</sup> 特定非営利活動法人南房総リパブリック「活動内容」、<https://www.mb-republic.com/activities.html>、2023年2月22日参照

<sup>18</sup> 飛騨日日新聞ウェブサイト、<https://hidanichi.com/>、2023年2月22日参照

行政分野	課題の内容	デザインによるアプローチ 事例
		同会社) <sup>19</sup> 地域の活性化を担うクリエイティブ人材がつながり、交流し、活躍するための拠点としてのワークスペースを開業 事例:長浜カイコー（合同会社 kei-fu、株式会社仕立屋と職人、牛島隆敬建築設計事務所） <sup>20</sup>
		クリエイター人材が働く場としてのワークスペース「オフィスキャンプ東吉野」を設置。地域産業への理解促進、移住促進のきっかけとしても機能 事例：オフィスキャンプ東吉野（合同会社オフィスキャンプ） <sup>21</sup>
	住民同士の交流を促進したい	地元の特徴的な建築物（旧養蚕所）を活用し、住民による、地元産品や加工品を扱うマルシェ「kitokito MARCHE」を企画、開催 事例：kitokito MARCHE（吉野敏充デザイン事務所） <sup>22</sup>
住民生活	住民と移住者、来訪者の交流を促したい	「もし町役場にデザイン部があったら」という視点で町をおもしろくするためのさまざまな活動（ワークショップ、マーケットなど）を展開 事例：ミヨタデザイン部（ミヨタデザイン部） <sup>23</sup>
	生活上の様々な課題を解決したい	人口減少が進む地域の課題を解決するベンチャーを広く募集し、育成 事例：ドチャベン（ハバタク株式会社） <sup>24</sup>
防災・観光	地域の魅力発信力向上	地域の特徴的な手工業製品の工房見学イベントを実施。イベントをフックとし、観光客、産業人材の流入、地域産品の域外への販売を促進 事例：RENEW（合同会社ツギ） <sup>25</sup>
	地域の観光資源を活かしたい	観光地が不足する中で、「豊かな自然風景」を地域の売りとして捉え直し、その風景を題材としてポスター、ポストカード、名刺などを作成し、ブランド化 事例：観光 PR 媒体の作成（d-magic） <sup>26</sup>

<sup>19</sup> SEIMITSU FUJIMI ウェブサイト、<https://seimitsu.site/>、2023年2月22日参照

富士見 森のオフィスウェブサイト、<https://www.morino-office.com/>、2023年2月22日参照

<sup>20</sup> 長浜カイコーウェブサイト、<https://nagahama-kaiko.jp/about/>、2023年2月22日参照

<sup>21</sup> オフィスキャンプ東吉野ウェブサイト、<http://officecamp.jp/>、2023年2月22日参照

<sup>22</sup> 吉野敏充デザイン事務所「キトキトマルシェ」、<https://toshimitsuyoshino.jp/project/266>、2023年2月22日参照

<sup>23</sup> ミヨタデザイン部「MIYOTA DESIGN DEPT.」（note 掲載）、<https://note.com/miyotadesign/>、2023年2月22日参照

<sup>24</sup> ドチャベン 2022 ウェブサイト、<https://www.dochaben.jp/>、2023年2月22日参照

<sup>25</sup> RENEW/2022 ウェブサイト、<https://renew-fukui.com/>、2023年2月22日参照

<sup>26</sup> VASALLY HILLS ウェブサイト、<https://d-magic.jp/>、2023年2月22日参照

行政分野	課題の内容	デザインによるアプローチ 事例
		地域の自然名所である入野海岸の砂浜を「美術館」に見立て、砂浜 T シャツアート展を開催 事例：T シャツアート展（有限会社梅原デザイン事務所） <sup>27</sup>
	観光客を呼び込みたい	現在芸術関連のフェスティバル、地域性を生かしたイベントの実施や観光スポットの企画など、アートを活用したまちづくり活動を展開。 事例：BEPPU PROJECT（特定非営利活動法人 BEPPU PROJECT） <sup>28</sup>
商工	特徴的な産品を作り出したい	「日本一雪深い町」という特徴を生かし、そのストーリーにのせて地元産品をブランディング 事例：ユキノチカラプロジェクト（ユキノチカラプロジェクト協議会） <sup>29</sup>
	地域産業の魅力発信	高い技術力を誇る地域の機械産業の魅力を対外発信するため、地域企業群によるハッカソン、ワークショップを実施。自社技術の再定義によるプロモーション力を強化 事例：SUWA デザインプロジェクト（株式会社ロフトワーク） <sup>30</sup>
		複数地域にまたがった地域ブランドを構築。地域横断のイベントであるセントルマルシェを開催 事例：セントルマルシェ（合同会社 CONTACT） <sup>31</sup>
産業人材を確保したい	地域の魅力が伝えるため、地域企業でのインターンを企画。効果的なプログラムとするため、企画、発信内容、運営についてデザイン人材と自治体が協業 事例：インターンシップ受入支援事業（一般社団法人ドット道東） <sup>32</sup>	

<sup>27</sup> 梅原デザイン事務所「砂浜美術館」、[http://umegumi.jp/local\\_sunabi/](http://umegumi.jp/local_sunabi/)、2023年2月22日参照

<sup>28</sup> 特定非営利活動法人法人 BEPPU PROJECT ウェブサイト、<https://www.beppuproject.com/>、2023年2月22日参照

<sup>29</sup> 西和賀町ふるさと振興課「ユキノチカラ 西和賀デザインプロジェクト」、<https://yukino-chikara.com/>、2023年2月22日参照

<sup>30</sup> SUWA ブランド推進委員会 事務局「SUWA デザインプロジェクト」ウェブサイト、<https://design.suwa-premium.net/>、2023年2月22日参照

<sup>31</sup> ひろしま県央発見王国ウェブサイト、<https://www.hh-kenoh.jp/>、2023年2月22日参照

照

<sup>32</sup> 一般社団法人ドット道東「釧路市×ドット道東インターンシッププログラム」、<https://dotdoto.com/works/dotdotensyokukatudou/>、2023年2月22日参照

行政分野	課題の内容	デザインによるアプローチ 事例
	地域産業の高付加価値化、発信力強化	<p>「デザインをもっと、富山の力に」をテーマに、人材育成、商品開発、ものづくり、情報発信に取り組む。デザインハブを設置・運営して産業集積とデザインの活用を推進。</p> <p>事例：富山県総合デザインセンターによる地元企業支援（富山県総合デザインセンター）<sup>33</sup></p>
		<p>市の機関として産業振興センターのデザイン室を設置。中立的な立場で地元企業と地元デザイナーをつなぎ、地元企業のデザイン活用を促進</p> <p>事例：「と、つくる」（公益財団法人広島市産業振興センター）<sup>34</sup></p>
		<p>地域事業者の商品パッケージデザインなどを手掛けるデザイン人材が、まちに受け込むために自らの事務所スペースで行政や地元住民との交流を生み出す場（景色喫茶室）をデザイン・運営</p> <p>事例：景色喫茶室（景色デザイン室）<sup>35</sup></p>
健康福祉	地域包括ケアのあり方を住民とともに検討し、作り上げる	<p>地域包括ケアから派生し、老いや死について、語り、捉えなおすための活動として住民との対話を実施。冊子「igoku」として発行</p> <p>事例：igoku（いごく編集部）<sup>36</sup></p>
教育	地域の自然を生かした教育を行う	<p>里山を舞台とした教育事業、地域課題解決を解決するビジネスデザインなどを実施</p> <p>事例：ROOTS（ROOTS 所属エキスパート）<sup>37</sup></p>
	市の歴史について、市民に誇りを持ってほしい	<p>市の歴史を象徴するモニュメントを、市民参加型のプロセスを通じて設計</p> <p>事例：平和モニュメント（パノラマティクス、株式会社博展）<sup>38</sup></p>

<sup>33</sup> 富山県総合デザインセンターウェブサイト、<https://toyamadesign.jp/>、2023年2月22日参照

<sup>34</sup> 公益財団法人広島市産業振興センター「と、つくる」、<https://totsukuru.jp/>、2023年2月22日参照

<sup>35</sup> 雑誌「いづれ町の景色となるように。人を生かすためのグラフィックデザイン。／古庄悠泰さん（景色デザイン室）」  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital\\_denen/pdf/20221223\\_gaiyou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_denen/pdf/20221223_gaiyou.pdf)、2023年2月22日参照

<sup>36</sup> いわき市役所地域包括ケア推進課「igoku」、<https://igoku.jp/>、2023年2月22日参照

<sup>37</sup> ROOTS ウェブサイト、<https://rootsjourney.jp/>、2023年2月22日参照

<sup>38</sup> Discover Japan「横須賀市の平和モニュメント《THE AXIS OF PEACE》天高く伸びゆく平和の光」、<https://discoverjapan-web.com/article/83400>、2023年2月22日参照

行政分野	課題の内容	デザインによるアプローチ 事例
農 林 水 産	地域の農業の魅力を伝え、担い手を確保したい	県がデザイナーを農家に派遣し、農産品を活用した魅力的な加工品を作る取組を支援。農業や農産加工品と、その仕事の魅力を向上 事例：さがアグリヒーローズ（ブンボ株式会社、株式会社ビープラス） <sup>39</sup>
	地域の特産品の知名度を向上させたい	地域の名産品のデザインを、地域を理解したデザイン人材に委託 事例：地域名産品の東神楽米のPRツール作成（株式会社岡本健デザイン事務所） <sup>40</sup>

<sup>39</sup> さがアグリヒーローズ運営事務局「SAGA AGRI HEROES」ウェブサイト、<https://saga-agriheroes.com/>、2023年2月22日参照

<sup>40</sup> 東神楽町役場「東神楽の種と実セレクト」、<https://www.town.higashikagura.lg.jp/tanetomi/about/>、2023年2月22日参照

## 第2章 自治体等とデザイン人材との関わり方（メリット・課題）

### 1. ヒアリング実施計画

#### 1-1 目的

自治体等がデザイン活用のために具体的なアクションをとるにあたっての課題と必要な対応策を抽出するため、ヒアリングは主に「①地域に入り込んで活動を行っているデザイン人材と自治体等にとって成功体験を積み重ねてどのような課題があったのかを明らかにすること」、「②活動を始めた背景や継続のためのポイントなど文献調査では明らかにならない事項について、実体験に基づく知見を得ること」を目的に実施した。

#### 1-2 ヒアリング対象

##### (1) 選定の考え方

ヒアリング対象は、文献調査の全 34 事例から抽出することとした。抽出の考え方は、①自治体等とデザイン人材の関わり方とデザイン人材の拠点の観点から 4 つに類型化を行い、各類型についてそれぞれ 2 事例以上が含まれること、②自治体等が主体となって行っている事例であること、③デザイン領域や地域に偏りが無いことの 3 つの視点とした。この結果として調査対象事例は 16 事例となっている。

4 つの類型は、デザイン人材が地域に入り込んでいく方法やデザイン人材と自治体等との関わり方によって、課題と対応策が異なると考えられることから、「自治体等とデザイン人材の関わり方」と「デザイン人材の拠点」の視点から整理した。

図表 6 自治体等とデザイン人材の関わり方とデザイン人材の拠点による類型の考え方

類型	概要
I 類	自治体等が他の地域※に住むデザイン人材を活用するパターン ※対象事例が始まったときは地域外（ここでは東京または大阪などの都心部のことを指す）にいたデザイン人材（その地域出身ではない人）を活用した例（その後移住したのかどうかは問わない）
II 類	自治体等が地域内※に住むデザイン人材を活用するパターン ※地元出身のデザイナー（その地域に継続して居住していたかどうかに関わらない。U ターン等を含む）を育成・活用した例
III 類	自治体等が二地域居住※のデザイン人材を活用 ※対象事例の実施期間中または現在においてデザイン人材またはデザイン人材が所属する事務所がオフィスまたは居住の拠点を二地域に設置している（いた）場合
IV 類	自治体等がデザイン人材を直接雇用するパターン

## (2) ヒアリング対象事例

選定の考え方に基づき、ヒアリング対象とした事例は 16 事例である。

図表 7 ヒアリング対象事例

No	ヒアリング対象事例	類型	地域
1	インターンシップ受入支援事業（一般社団法人ドット道東）	Ⅱ/Ⅲ	北海道
2	ユキノチカラプロジェクト（ユキノチカラプロジェクト協議会）	I / Ⅱ	岩手県
3	kitokito MARCHE（吉野敏充デザイン事務所）	I / Ⅱ	山形県
4	こおりやま街の学校（Helvetica Design 株式会社）	Ⅱ/Ⅲ	福島県
5	igoku（いごく編集部）	Ⅱ	福島県
6	市川市「クリエイティブ枠」採用	Ⅳ	千葉県
7	平和モニュメント（パノラマティクス、株式会社博展）	I	神奈川県
8	SUWA デザインプロジェクト（株式会社ロフトワーク）	I	長野県
9	富士見 森のオフィス／SEIMITSU FUJIMI（Route Design 合同会社）	Ⅲ	長野県
10	RENEW（合同会社ツギ）	Ⅱ/Ⅳ	福井県
11	長浜カイコー（合同会社 kei-fu、株式会社仕立屋と職人、牛島隆敬建築設計事務所）	Ⅱ	滋賀県
12	神戸市「クリエイティブディレクター」／「デザイン・クリエイティブ枠」採用	Ⅳ	兵庫県
13	オフィスキャンプ東吉野（合同会社オフィスキャンプ）	Ⅱ	奈良県
14	観光 PR 媒体の作成（d-magic）	Ⅱ/Ⅲ	鳥取県
15	「と、つくる」（公益財団法人広島市産業振興センター）	Ⅳ	広島県
16	さがアグリヒーローズ（ブンボ株式会社、株式会社ビープラス）	I	佐賀県

### 1-3 実施方法

#### (1) ヒアリング対象先との調整方法

ヒアリングを実施する対象者は、取組事例に関与した自治体等の職員とデザイン人材の両方とした。ただし、自治体等の職員は異動により取組実施時点とは異なる部署に所属しているなど、直接的にコンタクトをとることが困難な可能性があったことから、まずはデザイン人材にヒアリングの打診を実施した。さらに、デザイン人材を通じて自治体等の職員の適任者を紹介いただくこととした。

ヒアリング対象者へは、依頼に際して調査の概要及びヒアリング項目を記載した書面を通知した。

#### (2) ヒアリング実施方法

ヒアリングは、デザイン人材と自治体等の職員が同席して対面で行うことを基本とした。ただし、同日時での実施が難しい場合やオンラインでの実施を希望した対象者には、別日程での実施または Web 会議ツールを用いたヒアリングを行った。

#### (3) ヒアリング項目

ヒアリング調査では、自治体等内部の問題、デザイン人材が地域と関わるにあたっての問題、効果的な周知や情報提供の方策等を検証することを目的とする。質問内容は、自治体等がデザイン人材を活用するアクションステップ（1～6）を設定し、ヒアリングを通じて得たい情報や示唆（質問設定の意図）と合わせて設定した。

図表 8 質問内容と設定の意図

質問項目	質問分類	質問内容	質問設定の意図
背景、経緯 について	Step1 はじめる	取組を実施するにあたり、自治体等・デザイン人材のどちらがきっかけになったのでしょうか。	そもそもデザイン人材を活用することを発想しない状態から始まるため、自治体等とデザイン人材のどちらが発起することで取組の成功に繋がるのかを明らかにする。
		デザイン人材を活用していくことについて、自治体等内でどのような手順で説明・理解してもらいましたか。	庁内の理解促進でポイントとなった要因を明らかにする。
		その際、どのような課題がありましたか。また課題を解決するためのポイントは何かでしたか。	デザイン人材を活用する際の課題と解決策を洗い出す。
	Step2 みつける	自治体等またはデザイン人材はどのようにしてお互いを見つけましたか（きっかけ）。	自治体等とデザイン人材との出会いを類型化することで、接点を構造化する。

質問項目	質問分類	質問内容	質問設定の意図
		見つけるにあたって障壁となった事項や出会った際の双方の第一印象について教えてください。	リアルなエピソードを把握する。
連携方法について	Step3 かかわる	どのような発注・契約形式でデザイン人材を選定しましたか。また、選定にあたって参考にしたものはありましたか。	地域内、地域外または直接雇用等の発注・契約形式におけるメリデメを把握する。
		知的財産権や契約締結に関して、何かデザイン特有の課題や問題は生じたか。また、契約に先立ち参考にしたものはありましたか。	契約関係について、課題や問題を洗い出す。また契約内容がもたらすデザインの質や取組の成功可否を分析する。
		今現在、自治体等またはデザイン人材とはどのような関わりをしていますか。	継続的な発注や契約保証等があるのか。地域での継続的なデザイン人材の活用ニーズを把握する。
取組の効果について	Step4 すすめる	本取組において、自治体等とデザイン人材の当事者以外にキーパーソンとなった人材や地域資源等の環境要因はありましたか。	取組が成功する要因の一つと考えられる当事者以外の存在（キーパーソンとなった人材や地域資源等の環境要因；地域の風土や地域の人柄）を把握する。
		一連の取組の成果や効果（定性/定量）にはどのようなものがありましたか。	デザイン人材の活用の効果について、どのように検証したのかを把握する。
		自治体等と連携した取組を通じて、デザイナーとしてどのようなメリット、課題がありましたか。	自治体等と取組を行うことによるデザイン人材側の効果を把握する。
		デザイン人材と連携した取組を通じて、自治体等としてどのようなメリット、課題がありましたか。	デザイン人材と取組を行うことによる自治体等側の効果を把握する。
	Step5 ひろげる	成果や効果について、自治体等内でどのように共有・認知されましたか。その際、どのような意見がありましたか。また、デザイン人材と活動をはじめた頃と、しばらく経った現在とでは、自治体等内における理解は変化しましたか。	デザイン人材の活用がどのように位置づけられたのかを把握する。

質問項目	質問分類	質問内容	質問設定の意図
		人事異動がある中、取組を通じて得られたノウハウやデザイン人材との人脈を内部でどのように継承・蓄積されていますか。	自治体等では人事異動がある中、デザイン人材を活用するような発想が庁内で引き継がれ、蓄積されているのかを把握する。
		デザイン人材が地域で生業をしていくために実施・支援していることを教えてください。	デザイン人材を活用していくために必要な行政の施策を把握する。
地域におけるデザイン人材の継続的な活動について	Step 6 つづける	自治体等との取組をきっかけに地元企業等から仕事の依頼がある等の波及効果はありましたでしょうか。	デザイン人材が地域内または移住して活躍していくために効果的な要因を抽出する。
		主に二拠点・移住したデザイン人材について、拠点元から新たに拠点を移すことに関する生活面、教育面、仕事面での各課題は何でしょうか。	自治体等との業務を行うことそのものの以外の生活面等での課題を踏まえ、行政が支援等を行うべき課題をみつけること。
		デザイン人材にとって都心で働くことと地域で働くことの違いは何でしょうか。また地域で活動することの魅力は何ですか。	デザイン人材が地域で活動することの心得等を把握する。 都市部のデザイン人材やデザイン人材の卵（美大生等）が地域での活動に興味をもつような話を引き出すこと。 都市部のデザイン人材が地域に踏み込むにあたって相談に乗りますよというようなメッセージを引き出すこと。

## 2. ヒアリング結果

各事例のヒアリング内容は、本調査において作成した「デザインがわかる、地域が変わる ～インタウンデザイナー活用ガイド～」を参照いただきたい。

### 3. ヒアリング結果：メリット、課題と対応策

#### 3-1 ヒアリング結果とりまとめにあたっての考え方

##### (1) とりまとめにあたっての着眼点

ヒアリング調査の目的は、さまざまなデザイン人材と自治体等とが連携するにあたって、どのようなメリットと課題が存在するのかを体系的に整理することであった。さらに、それを踏まえて今後他の自治体等がデザイン人材を活用するに至るまでにどのような対応策をとり得るかを整理することももう一つの目的である。

これにあたり、調査開始時点において設定した3つの仮説を検証できるように分析を行った。また、メリット・デメリットは自治体等のみでなくデザイン人材の視点からも洗い出すこととした。

図表 9 ヒアリング調査結果分析の考え方

<b>【目的】</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● デザイン人材と自治体等の連携にあたり、どのようなメリットと課題があるのかを明らかにすること</li><li>● 都心部と地方で偏在しているデザイン人材が地方でも継続的に活動するためにはどのような課題があるかを明らかにすること</li><li>● さらに、これらの課題に対して行政がどのような対応をとれるのかを検討すること</li></ul>	
<b>【仮説①：取組ステップ】</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● デザイン人材と自治体等の連携と一言に言っても、その段階は複数に分類できるのではないかと。</li><li>● また、段階によって先行事例がうまくいった要因や各主体が抱えている課題が異なるのではないかと。</li></ul>
<b>【仮説②：関与方法】</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● デザイン人材と自治体等の関わり方（4類型）によって課題が異なるのではないかと。</li><li>● 自治体等において、今後デザイン人材と協業しようと思ったときに、どのような協力体制を敷くべきかは目的によって異なるのではないかと。</li></ul>
<b>【仮説③：デザイン人材の拠点の置き方】</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地域のデザイン人材に求められる特有の仕事の仕方やスキルが存在するのではないかと。</li><li>● 仕事面だけでなく、生活面、福祉面、教育面等、暮らしに関わる様々な分野での課題が存在するのではないかと。</li><li>● 移住はハードルが高いことから、二地域居住など拠点の置き方のグラデーションを想定した支援策が必要なのではないかと。</li></ul>

## (2) 分析方法

ヒアリング対象とした 16 事例は、それぞれの取組の背景や目的によって成功した要因や課題が異なる。本項では、他の自治体等にも参考となる一般化された概念としての示唆を抽出するため、これらの事例が共通で抱える課題を整理することとした。

図表 10 分析方法

No	事例
1	インターンシップ受入支援事業
2	ユキノチカラプロジェクト
3	kitokito MARCHE
4	こおりやま街の学校
5	igoku
6	市川市「クリエイティブ枠」採用
7	平和モニュメント
8	SUWA デザインプロジェクト
9	富士見 森のオフィス／SEIMITSU FUJIMI
10	RENEW
11	長浜カイコー
12	神戸市「クリエイティブディレクター」／「デザイン・クリエイティブ枠」採用
13	オフィスキャンプ東吉野
14	観光 PR 媒体の作成
15	「と、つくる」
16	さがアグリヒーローズ

事例間の共通項の分析

### 3-2 取組ステップごとの課題及び示唆

#### (1) 分析項目

ヒアリング項目の設計にあたり整理した取組ステップの考え方を基本として分析項目を設定した。ただし、ヒアリング項目の設定に際して設けた「すすめる」「つづける」の段階については、明確にステップを区別できない場合も多く、分析結果に共通点が多いことから1つの項目にまとめることとした。

図表 11 取組ステップに着眼点を置いた分析項目の設定

はじめる	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体等やデザイン人材が地域の課題を認識し、それをデザインを活用して解決しようと思うに至るまでの発案プロセス</li> <li>発案した内容を公共事業やそれ以外の方法により具体的に取組内容を考えるプロセス</li> </ul>
みつける	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組を発案した後に、具体的にどのような人材と連携することが望ましいかを検討するプロセス</li> <li>さらに、具体的に連携するのが適切な人材や企業等を発見し、つながるプロセス</li> </ul>
かかわる	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン人材と自治体等の公的機関が連携するにあたり、公募等により発注を行うプロセス</li> <li>さらに、契約手続を経て具体的な関係性を構築するプロセス</li> </ul>
すすめる つづける	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組の目的を実現するために具体的な行動を実行するプロセス (例：アウトプットをつくる、調査をする、など)</li> <li>単年度等の短期間ではなく、継続的に取り組むプロセス</li> </ul>
ひろげる	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の分野や部署にもデザイン人材の活用を広げるプロセス</li> <li>取組の対象者を広げるプロセス</li> </ul>

以降の分析パートでは、以下の3つの流れで課題と示唆を抽出することで、事実として確認される課題のみならず今後他の自治体等が参考にするにあたり直面し得る課題も漏れなく整理した。

図表 12 課題整理の流れ

ア	それぞれのステップにおいてヒアリング対象の16事例に共通する成功のためのポイントを抽出し、調査において具体的に観察された事象を「各事例で実施したこと」として整理。
イ	自治体等の立場、デザイン人材の立場で課題となった（なり得る）事項を検討。このとき、課題は3つの観点から導出されることから、これらを漏れなく整理した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>当該取組で実際に起こった課題</li> <li>当該取組を行った主体の意見として、他の自治体等が同様の取組を行う場合に直面し得る課題</li> <li>本調査を実施した調査主体として客観的な観点から今後起こり得ると考える課題</li> </ul>
ウ	ア、イを踏まえた考察を検討。

## (2) 各ステップにおける課題と示唆

### ① 「はじめる」段階

#### ■ トップの強い推進力の存在

取組の発案段階においては、首長の意向が強いところが先行して取り組んできた背景があることは否定できない。首長の意向がないと進まない理由は、庁内や地域でデザインの必要性に対する理解が薄いことや縦割りの部署構成が横連携を阻害していることなどが挙げられる。

図表 13 トップの強い推進力の存在

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 首長主導でテレワーク人材を誘致する計画を構想し、反対意見にもめげずに説明しきった。補助金の活用にも尽力</li> <li>・ 知事の意向を起点にデザインを専門とする分野横断型部署の設立</li> <li>・ デザインの必要性に対する認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップが変わると取組が中断する可能性がある（政治リスク）</li> </ul>	—

#### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ トップの意向が強く働いたことによりデザイン活用が推進されてきた事実は存在する。トップの推進力がある自治体等においてはその推進力を活かすことも想定されるが、それ以外の自治体等においてどのように始めるかを考えることが必要。
- ⇒ トップの意識を変えるという方向性もあるが、強い推進力がなくとも可能なことを検討することも必要である。それにあたっては、トップの意向が必要であった理由・背景を考えることが重要で、例えばトップの意向がないと誰も理解してくれない、縦割り構造の部署になっており横連携がしづらいためなどが理由として挙げられる。
- ⇒ トップダウンの動きがある場合にはスピード感を持って進められる場合もあるが、そうでない場合には理解を促進する、横連携がしやすい部署からデザイン活用を進めるなど、ボトムアップでできることから始める必要もあるのではないかな。

## ■ デザインの価値や必要性に対する理解

次の共通点として、デザインの価値・必要性に対する理解が当事者である職員個人や庁内に備わっていたこと、仮にデザインそのものの必要性を認識していなくとも、既存とは異なるやり方の必要性を感じていたことが挙げられる。

図表 14 デザインの価値や必要性に対する理解

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市民に政策が伝わっていないことに対する強い問題認識があった</li> <li>・ アートの取組を継続的に実施していたため自治体としてデザインに対する理解があった</li> <li>・ 既存の取組ではうまくいかないという問題認識を持っていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 庁内職員や地域の事業者にデザインの必要性を認識している人が少ない</li> <li>・ デザインに理解がないと、金銭的価値がつくことも理解してもらえない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザイナー側から自治体に歩み寄ることも必要であり、デザイナーの教育方法から変える必要がある</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 調査対象事例では、過去の経験等から自治体等の職員側にデザインに対する一定の理解があったことがデザイン活用を行いやすい背景として観察された。
- ⇒ 一方で、デザインそのものの必要性ではなく、何らかの既存の方法以外を模索していたケースも存在する。このようなケースのほうが一般的には多いものと考えられ、既存の方法に疑問を持ったタイピングで「デザイン」に出会うことで具体的な取組が組成される可能性がある。
- ⇒ 発注者である自治体等において理解がない場合に引き起こされる問題としては、価値が理解されないため十分な予算が確保されづらく、結果としてデザイナーのデザインフィーが上がらないということが挙げられる。

## ■ 導入しやすいところから着手したこと

「はじめる」段階における3つ目の共通点は、導入しやすいところから着手しはじめたことである。具体的には、既存の産業関連事業にデザインの要素を付加して取組を発展させた事例や、自治体の組織のうち、分野横断型かつデザインに関与していた組織が担当部署となることで円滑にデザインを導入した事例が確認された。

図表 15 導入しやすいところからの着手

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 既存の事業にデザインの要素を付加</li><li>・ 分野横断型の部署がデザイン活用を推進することでデザインがなじみやすい領域からはじめた</li></ul>	—	—

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ とにかくデザインが必要、というスタンスではなく、デザインの効果がわかりやすいところ（産業政策におけるブランディング）から着手したことがポイントの一つ。
- ⇒ 加えて、もともとブランディングや分野横断型の事業に取り組んでいた部署が担うことで円滑に導入。このような分野や部署の方にまずはデザイン活用に興味を持ってもらうことが重要ではないか。

## ② 「みつける」段階

### ■ 自然発生的・偶発的な出会いによるもの

デザイン人材と自治体等が出会う方法として先行事例において多く確認されたケースは、偶発的に出会ったというものである。このような場合において重要なのは、デザイン人材と自治体等職員が出会う「場」が地域に備わっていたことである。出会いの場は、行政側が行っている事業の中での出会いもあれば、民間（デザイン人材側）が見つかった場のケースも存在する。ヒアリングでは、このような場づくりの必要性を認識しているデザイナーは少ないという課題も指摘されており、一定の行政主導での取組が求められると考える。

図表 16 自然発生的・偶発的な出会い

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 国の関連事業で出会ったデザイン人材と連携</li><li>・ 多様な人が集まる「場」で出会い、問題認識を共有した</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員自身が関心を持って動く必要がある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 場づくりまでやろうと思うデザイン人材は希少</li></ul>

#### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 地域や自治体等とデザイン人材が何らかの場で交流し、出会い、それにより相互の問題意識を共有することから始まっているパターンが複数確認された。
- ⇒ その「場」として機能しているのは、行政が関与して実施している関連分野でのイベントや、行政以外の主体が実施しているセミナー・イベント等のほか、デザイン人材側から地域との関わりを持つとしてつくっている場合も存在する。
- ⇒ 多様な主体が交流する場の必要性は高いが、この出会いが必ずしも事業につながるわけではなく、自治体等としても出会った特定の事業者との契約を必ずしも担保するものではないことが課題である。

## ■自治体等の職員が自ら開拓

デザインの必要性を強く認識している、あるいは地域課題への強い危機感を有している場合には、自治体等の職員が自らデザイン人材に能動的にアプローチをしたケースも確認された。先行事例では、自治体等の職員がデザイン人材の必要性を認識していたからこそ具体的な取組につながっているが、そのような職員は限られていること、デザイン人材側からも自治体等にアプローチすることが必要であるとの指摘があった。

図表 17 自治体職員が自ら開拓

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・ アンテナを張っていた職員が見つけた</li><li>・ 経産省のレポートやイベント実績等を見てデザイン人材を発掘、直接アプローチ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 現時点では個人の特性や意欲次第で自ら開拓できるかどうか異なり、それができる人材は少ない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ デザイン人材側からも自治体にアプローチする必要がある</li></ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 必要な人材がデザイン人材であるということをあらかじめ自治体等の職員が意識した上で、事業に必要と思われるデザイン人材を発見したケースが複数確認された。
- ⇒ デザイン活用の選択肢がないとこのような発想にはなかなか至らず、あくまでもデザインの効果やデザインでできることを理解している人がいる場合に発生している例である。
- ⇒ ヒアリングで挙げられた課題として、理解のある自治体等職員の少なさやデザイン人材側からのアプローチも必要であるという点があった。特に前者の課題への対応策へのアイデア例としては、役所内部でノウハウを共有できる相談体制をつくることがヒアリングにおいて挙げられた。

## ■ 公募事業等にデザイン人材が参加

デザイン人材が自治体等が行う事業と接点を持つ一般的な方法としては、公募にデザイン人材が参加する方法が挙げられる。この場合には、必要なデザイン人材に事業の情報が適切に伝わること、また、事業の内容及び予算が適切なものであることが必要であり、現時点ではこれらが不十分であるとの指摘もあったところである。

図表 18 公募事業等にデザイン人材が参加

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体が行いたいことをホームページで公表し、デザイン人材がその情報を偶然見つけた</li> <li>プロポーザルを経て選定</li> <li>効果的な方法・事業内容をデザイン人材から提案してもらえるようにした</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン人材側から事業の発注情報を見つけづらい</li> <li>仕様書を定める段階でデザイナーが入っていないと、問題定義が曖昧なまま発注することになる</li> <li>地元のデザイナーに仕事が落ちるしくみが必要</li> <li>デザイナーの仕事を理解している人が少ないためコストや提案内容の妥当性を評価しづらい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績、財務等の観点から公共発注で求められる要件を満たさない場合がある</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ まずは自治体等側から情報を発信することが必要であり、それに対して適切に提案をしてもらえる条件を備えておく必要がある。
- ⇒ このとき、自治体等側の課題として挙げられるのは、情報をデザイン人材に伝達する方法等が適切でないとデザイン人材側から公募情報を見つけづらいこと、事業を発案する段階でデザイン人材やデザイン的な発想が入っていないと、そもそも応札側の考える問題認識とのずれが発生してしまうこと、デザインフィーが十分に見込まれない可能性があることが挙げられた。また、仮にデザイン人材の提案があったとしても、その内容を適切に評価できる人材がいなかったことが課題になり得ると指摘されている。
- ⇒ デザイン人材側の課題としては、公共調達において重視される会社形態、実績や財務要件を満たしていない経営組織があることが挙げられた。
- ⇒ 以上から、企画からデザイナーが関わることで、企画全体のディレクションやデザイン要素を適切に仕様書に盛り込むこと、デザイナーに伝わる情報発信がまずは求められる。デザイン事務所の経営の観点から公共調達にも耐えうる要件を満たす支援を行うことも考えられるが、デザイナーとしては公共事業のみが業務ではないためそれに対応するインセンティブは低いものと考えられる。

**■ 求める要件の明確化と適切な人材とのマッチング（コーディネーターの存在の重要性）**

デザイン人材を発掘し、具体的な協業先を決めるときの考え方や方法として意識しておくべき重要なポイントとして挙げられたのは、どのような人材を必要としているのか、自治体等が求める要件を明確にすることである。取組を発案してデザイン人材と組めばうまくいくというものではなく、事業の目的、内容、特性に応じて適性を判断する必要がある。また、この選別を自治体等が行うことは難易度が高いため、自治体等のこともデザイン人材のことも理解しているコーディネーターの存在が重要となる。

**図表 19 求める要件の明確化と適切な人材とのマッチング**

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取組に関与する人（デザイナー、出展者、移住者）は誰でもよいわけではないため求める人の要件を明確化した</li> <li>・ 適材適所でデザイナーの特性をマッチングさせた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適切なデザイナーの勘所はあるが必ずしもそれでよいか確信が持てない。それぞれのデザイナーの相当の理解が必要</li> <li>・ 直接雇用する場合、必要なスキルの要件定義や評価が困難</li> </ul>	—

**【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】**

- ⇒ デザイナーであれば誰でもよいわけではなく、事業の内容や特性に応じて適性が存在する。
- ⇒ 自治体等の職員がこれを選別することは困難であることが課題として挙げられた。
- ⇒ 先行事例においては、自治体等側・デザイン人材側の双方を十分に理解した人の存在が重要で、その人がつながりをコーディネートしていることがポイントであった。

## ■ 地元のデザイン関連団体との連携

最後に、デザイン人材とのネットワークを構築する方法の一つとして挙げられたのは、地域のデザイン市場を熟知したデザイン関連団体等との連携である。複数の事例において地域のデザイン関連団体や公設試験研究機関等に情報提供やデザイン人材とのマッチングをサポートしているケースが確認された。ただし、これらの団体と連携する場合でも、必ずしも十分なネットワークが構築されているわけではなく、効果的な連携ができるかどうかは担当者次第であることなどが課題として指摘された。

図表 20 地元のデザイン関連団体との連携

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元の工業技術センター等デザイン人材とネットワークを有している先からデザイナーを紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元のデザイン団体があっても適切に協力できるかどうかは担当者次第</li> <li>・ 担当者個人のネットワークに依存</li> <li>・ 地域によっては工業技術センター等の目的が研究活動になっており、必ずしもデザイナーをよく知っているわけではない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内デザイナーの数が増えて紹介先が増えた一方でデザイナーのスキルが低下している</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ デザイン関連団体はデザイン人材とのネットワークを有しており、ニーズに応じて人材をコーディネートする役割を果たしている例が確認された。これにより、相談先の多角化・安定化を図ることが可能となる。
- ⇒ 一方で、そのネットワークや情報が特定の担当者に集中していることや、地域によってはこれを担える団体が存在しない場合もあることが指摘された。
- ⇒ このような団体、職員の育成や地元のデザイン人材ネットワークの構築が求められる。

### ③ 「かかわる」段階

#### ■ 柔軟性を持った事業の進め方

デザイン人材が関与することでより効果が得られた事例では、デザイン人材の視点ならではの問題定義や手法の提案があったことがポイントになっていた。一方で、問題定義が発注前の段階で必ずしも適切に行われていないケースもあり、場合によっては業務範囲や業務の進め方を再検討する必要も発生する。ヒアリングにおいては、このような再検討が難しいケースが多く、最適な手法で業務を進められない場合があることが課題として挙げられたところである。

また、デザイン人材ならではの課題という意味では、納品完了型の契約形態となることが多い自治体等からの委託業務では、期中での支払いが行われず小規模事業者または個人事業主の形態をとるデザイン人材にとってハードルになるとの指摘も得られた。

図表 21 柔軟性を持った事業の推進

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提案変更を受け入れる柔軟性と庁内で説明を通す方法を熟知していた</li> <li>・ 選定後に実施することになった市民参加について、市役所として対応可能な方法とともに検討した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕様変更が難しく、発注条件が固定的になりがち</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 納品完了型の契約形態への対応が難しい（期中での支払いがあったほうがよい）</li> </ul>

#### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 発注後のリサーチの中で問題定義や実施方法を見直したり、あるいは公募の段階でデザイン人材から問題定義や実施方法の提案を幅広く募集するケースが認められた。
- ⇒ 発注後の仕様変更は相当の理由がない限り望ましくないと考えられるため、デザイン人材に事業が始まる前にデザイン人材ならではの提案をしてもらえるような工夫をすることが望ましい。仮にやむを得ない変化が発生した場合でも、受託者側に丸投げではなく、公共側としてできる方法を共創することも重要。
- ⇒ 支払いは一般的に事業終了時の一括払いとなることが多いが、デザイン事務所の経営上、期中払いがあったほうがよいとの課題も指摘された。元請けの会社とのチームを組成して取り組むことで課題を回避している例もある。期中払いも認める条件とするなども工夫の一つである。

## ■ 中長期的な取組を見据えた計画

デザイン活用の取組の中にはすぐに効果が表れない場合もあり（例：住民の意識変容など）、年度ごとの区切りとなる発注では想定した成果を説明しづらいとの意見もあった。事例によってはあらかじめ数年スパンでの取組計画を検討している例も存在し、中長期的な視点で見た場合に今何をすべきであるかを考える視点が重要である。

図表 22 中長期的な取組を見据えた計画

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期的に効果を見ていくこと・新たな手法（デザイン）を活用することの必要性を予算獲得時に説明した</li> <li>・ 3年単位の補助金を活用</li> <li>・ ブランディングはそもそも継続的に行う必要がある</li> <li>・ 将来的な地域での自走を見据えて職員の育成も意識した事業計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的に単年度払いであり、債務負担行為をとる場合には議会承認が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 納品完了型の契約形態への対応が難しい</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 当初から複数年度の事業として計画した事例は複数確認された。これにあたっては、財務を含む庁内や議会への説明で中長期的に効果を測定していくことの必要性を丁寧に説明していたこと、単純なアウトプット指標ではなく関係人口の増大などアウトカム指標で測定することの必要性と投資という意識を持って予算獲得を行っていたことが特徴である。
- ⇒ 一方で、契約そのものを複数年度とした事例は確認されておらず、契約条項として「当年度の実績を踏まえて次年度の委託者を決定する」旨を規定している程度である。
- ⇒ 委託先を変えないことが重要なのではなく、複数年度にまたがる計画をあらかじめ立てた上で全体のプロジェクトマネジメントを行政が担えるようにすることも念頭におくべきではないか。

## ■ 公共側の論理とデザイン人材側の論理のすり合わせ

公共調達においては、法人であること、実績や財務上の安定性などの要件を入札（その他プロポーザル等）で参加資格として設定されることがある。一方で、デザイン事務所は未だ公共事業を経験したことがないケースや、個人事業主の場合など一般的な公共調達要件を満たしていない例が多く、このようなデザイン人材にも適材適所で連携できるよう自治体側が工夫をする余地はあるものとする。実務上では、報告書の書き方や公共としての論理構築が苦手なデザイン事務所もあり、どこまでをデザイン人材に任せることが適切であるか検討が必要である。

図表 23 公共側の論理とデザイン人材側の論理のすり合わせ

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体側がデザイナーの職能を理解し、デザイナーが苦手なことは自治体側で対応した</li> <li>デザイン人材が会社を立ち上げて自治体と契約できるようにした</li> <li>デザイン事務所にノンデザイナーを採用することで行政実務を理解した人材がチームに入った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人事業主の形態をとるデザイン人材は未だ多く、発注する場合にはその点について考慮が必要</li> <li>随意契約とする場合には相当の理由説明が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績、財務等の観点から公共発注で求められる要件を満たさない場合がある</li> <li>行政実務については必ずしも慣れていない場合がある</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 実績や財務上の条件を満たしていないデザイン事務所が多いことが課題として挙げられた。また、行政の仕事に慣れていないデザイナーも一定数存在すると考えられる。
- ⇒ 対応策としては、①これらの問題の回避策を可能とするような契約形態としたか、②必要な会社とチームを組む/デザイン事務所にもプロジェクトマネジメントや公共論理を理解する人を雇用する、③デザイン人材側のそもそもの経営・マネジメント能力を底上げする、④デザイン事務所のバックオフィス機能を支援するしくみをつくる、ことが求められる。

#### ④ 「すすめる」「つづける」段階

##### ■ 段階的に進める

デザインになじみがない自治体等の職員が多い場合なども想定されることから、進め方として、はじめから完成形を目指すのではなく、成功体験を積み重ねていくことの重要性が示唆された。ただし、これにはじっくりと取り組む姿勢とくみが必要であり、これを人事異動で継承しづらい点が課題として指摘された。そのために対応策として、庁外のキーパーソンとの連携や将来の担い手育成を事業に盛り込んでおくなどの工夫を行っている事例もある。

図表 24 段階的な推進

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・ デザイン支援を受ける事業者が本当にやりたいことを中心に事業内容を決め、成功事例を積み重ねる</li><li>・ 身の丈にあった取組を行うことで徐々に賛同者を増やした</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 情熱をもった人が継続して取り組まないと人事異動等により事業が中断してしまう</li><li>・ 工程管理や多様な主体をまとめる翻訳家のような全体をマネジメントする人材が庁内に不足している</li><li>・ 人件費が限られており新しい人を採用できずノウハウを移転できない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自治体の担当者が変わるとデザインに対する理解を統一することやビジョンを共有するところから再スタートする必要がある</li></ul>

##### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ はじめから完成形を目指すのではなく、小さい成功を積み重ねることでじっくり取り組む。
- ⇒ ただし、この場合、熱意のある職員が異動になった場合の継続性を担保することが難しい点が課題である。
- ⇒ ヒアリングにおいては、特に後任者に継承しづらい点として「面白さ」や「熱意」が挙げられた。

## ■ 地元のキープレイヤーをハブとして、または取組の担い手を育成する

地域でデザイン活用を進めるには、地域の方々や取組を担う自治体等の職員の理解を得ることも重要である。各事例では、取組の面白さや熱意を継承することで継続している例もあるが、これは属人性も高く、思い入れまでは引き継がないとの意見があった。

庁内職員のみで継続性を担保しづらい場合には、庁外の団体等と連携をする、あるいは地域での取組の担い手となる人を育成するしくみを設けることで継続性を高める工夫が見られた。

図表 25 キープレイヤーと取組の担い手の育成

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 庁内外のキーパーソンが情熱をもって継続して取り組んだ</li> <li>・ 市民参加プロセスを組み込むことで関係人口を広げる</li> <li>・ 地域での自走を見据えて地元のデザイナー等の担い手を事業に関与させる</li> <li>・ まちづくりの担い手を育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 熱意の継承が難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域外からの関与の場合、地域への理解やネットワークが不足する</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

⇒ 継続性を自治体等の職員だけで担保しづらい場合や、地域の外のデザイン人材が関与する場合には、庁外のキーパーソンのネットワーク等を活用することも考えられる。

⇒ また、地域のデザイン活動の担い手として、若者や域内事業者の育成を行うことそのものを事業に組み込んでおくことも重要。

## ■ 地域の自己肯定感の向上

継続性を高めるための工夫としては、地域の関係者の自己肯定感を高めることが挙げられた。具体的には、外部からの評価を目に見える形で得ることで、取組の魅力や意義を地域の中の人にも伝えることができる点である。ヒアリングにおいて挙げられた賞の受賞以外にも、外部のメディアで情報発信をすることで何らかの反応を得ることで地域を取組を客観的に理解することに貢献する可能性がある。

図表 26 地域の自己肯定感の向上

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユーザーとの接点をつくる場を設けたり、賞を受賞することで評価が見える化する</li> <li>・ 外部のメディア等を活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 賞を受賞することは外からの評価を可視化するのに有用であるが、必ずしも獲得できるものではない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 賞を受賞することは外からの評価を可視化するのに有用であるが、必ずしも獲得できるものではない</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

⇒ 地域の中だけで取り組んでも、取組の良さが伝わるとは限らない。そのため、外部のメディアや既存のアワードを活用し、対外的な評価が見える化することで「自分たちが評価されている」という認識を与えることが重要。

## ■プロデューサーの存在

デザイン活用のプロジェクト全体をマネジメントし、デザインが効果を発揮するようディレクションを行う役割を備えることでデザイン活用を成功に導いている例が確認された。このような役割を担うプロデューサーの存在は重要である一方で、その役割に対して対価を発生させづらい、そもそも人材が不足しているなどの課題が指摘されたところである。

図表 27 プロデューサーの存在

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・アートディレクションを業務仕様としている事例がある</li> <li>・企画からものをつくるところまでできる人に移住してもらい、取組に関与してもらった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕様としてディレクション、プロデュースをすることに対する予算をつけづらい</li> <li>・工程管理や多様な主体をまとめる翻訳家のような全体をマネジメントする人材が庁内に不足している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロデュースまでできるデザイン人材は少ない</li> </ul>

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 自治体等の職員に全体企画やマネジメントを行う人材が不足していることから、そのような役割を担う人を積極的に事業に採用する、または地域で雇用するという方策をとっている例が確認された。
- ⇒ 自治体等としては、デザイン人材は単にデザインを行うだけの人という認識ではなく、全体の企画も含めて依頼をすることで、デザインの強みである問題の再定義などの力が発揮されることを認識しておくべきである。一方で、デザイン人材が必ずしもそのような業務を行えるわけではないことから、事業者間や行政とデザイン事務所の役割分担を慎重に検討する必要がある。

## ■ 効果の見える化

特に継続性やデザインの意義を説明するにあたっては、効果が見える化し、適切な指標で評価することの必要性が示唆されたものの、現時点で明確に指標を設定して測定できている例はなかった。少なくとも、アウトプット指標（例：ページビュー数、配布部数等）は適切ではなく、その先に地域に与えるアウトカムやインパクトで評価すべきとの指摘があった。

図表 28 効果の見える化

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期的な効果を見るべきであるという庁内説明を事前に行った</li> <li>・ 物事に対する認識の変化やそれに伴う行動変容が目的であり、それを効果として測る必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定量的な効果測定の難しさ</li> <li>・ 単年度では測定できない効果もある</li> <li>・ デザインは投資であるという意識を持つべき</li> </ul>	—

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 中長期的な効果やアウトカム・インパクト測定の必要性が指摘されているものの、それを具体的に指標化して評価している例はなかった。
- ⇒ デザインは投資であり、そもそも効果測定をすることが適切ではないという意見もあるものの、庁内説明上予算獲得時等に求められるものであることから、指標化しやすいようガイドラインの策定等の工夫が求められるのではないか。

## ■常に新しいことへ挑戦するサイクルの創出

デザインは一度つくって終わり、ではなく、継続的に情報を更新したり、伝えたい情報の内容に応じて毎年方法を見直していくことが重要である。これに際しての課題としては、継続性の重要性が認識されていないこと、継続するためには業務として位置付けられない限り難しいことなどが挙げられた。

図表 29 常に新しいことへ挑戦するサイクルの創出

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
・ 継続的な情報発信と毎年同じことの繰り返しではなく常に更新する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続性が重要であるという認識が職員にない</li> <li>・ 毎年新しいことに取り組んで常に情報発信が必要だが、業務として位置付けないと対応できない</li> <li>・ 公共の費用負担により初期は進めるが、継続する場合は別の財源確保も検討が必要</li> </ul>	—

### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ 継続性が重要である一方で、単に同じことを繰り返しても意味はない。
- ⇒ 職員が情報発信をしようと思うと、業務として位置付けられていない限り対応する時間の確保が困難になる、あるいは庁内での決裁に時間がかかる等の問題がある。また、一定期間は自治体等の費用負担で進めたとしても、それ以降は地域の事業者等による費用負担の必要性が挙げられるなど、財政上の継続性も確保する必要がある。

## ⑤ 「ひろげる」段階

デザイン人材の活用を地域に浸透させるためには、まずはデザイン市場を育成するという観点から自治体等が率先してデザイン活用を行い、それにより地域内のさまざまな人がデザイン活用に理解を示すようになり、ひいては自治体等が関与していない領域においても地域の事業者等による自律的なデザイン活用が広がっていく、というサイクルを構築することであると考えられる。これらの3つの要素についてヒアリングで確認された取組の内容や課題を整理した。

### ■自治体等の中で広げる

ヒアリングでは、まずは取組の面白さを後任に伝えることや、デザイン人材を雇用すること、上位計画にデザインの要素を位置付けることで自治体等内での取組を広げるための工夫を行っていることが確認された。課題としては、ノウハウ化しづらい「思い」を継承することは難しいこと、デザイン人材を雇用する場合でもその位置づけによっては浸透しづらいことなどが挙げられた。

図表 30 自治体等の中で広げる

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取組の面白さを第一に伝える</li> <li>・ 外部の情報発信媒体を活用して「面白そう」と思ってもらえるように外堀を埋める</li> <li>・ プロデューサーを設置/直接デザイナーを雇用</li> <li>・ デザインや創出したブランドを自治体の総合戦略に位置付け、まちのブランドとして展開する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 面白さは伝えて伝わるものではない</li> <li>・ デザインプロデュースという位置づけでは浸透しづらく、より身近な目に見えるもののデザインから導入するほうがよい</li> </ul>	—

#### 【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】

- ⇒ デザイン活用やプロジェクトそのものの面白さを庁内で広げることについては、外部メディアの活用や引継ぎ時の留意事項として挙げられたが、必ずしもそれをノウハウ化できるものではない。ヒアリングでは、職員1人1人の意識改革よりも、庁内に気軽にデザイン活用について相談できる人がいたほうがよいとの意見もあった。
- ⇒ 相談できる体制として、神戸市ではクリエイティブディレクターを配置。現在では広報のデザインなど目に見えるデザインからデザイン文化を庁内に浸透させようとする動きになっている。見た目を美しくする、わかりやすいデザインから導入することも一案である。
- ⇒ また、自治体等内部でデザインに一定の位置づけを持たせる方法として、デザインされたブランドを総合計画等の上位計画に位置付けることで、他の政策分野にも応用する方法が構想されている例も確認された。

### ■ 地域の中の協力者を広げる/地域の中で自律的な取組を広げる

地域の中の協力者や賛同者を広げるという観点では、口コミ等により取組に関与した人から新たな仲間づくりをしていくことや、成功体験をともにすることが重要であると考えられる。なお、地域の協力者を得るには特に地域外のデザイン人材がプロジェクトに関わる場合にハードルが高く、この点において自治体等の公的団体が適切な協力を行うことが重要であると考えられる。

自律的なデザイン活用が進んでいることが具体的に確認できた事例は多くないが、自治体等の仕事をする事で地域での認知度や信頼が上がり、仕事が増えたとの意見も得られた。

**図表 31 地域の中の協力者を広げる/地域の中で自律的な取組を広げる**

各事例で実施したこと	自治体等の課題	デザイン人材の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業者の口コミで広がった</li> <li>・ 地域内のデザイン人材や若者を育成している</li> <li>・ 地域に移住してきたクリエイター等と組んでさまざまな事業/取組を行っている</li> <li>・ デザイン人材を集めて合同会社を設立</li> <li>・ 地域の事業者とデザイン人材をマッチングさせている（させようとしている）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治体間等の連携がしづらい</li> <li>・ 時間をかけて徐々に広げる必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特に地域外のデザイン人材の場合には地域内のキーパーソンをつかまえられるかどうかの問題となる</li> </ul>

#### **【各事例で実施したこと、課題を踏まえた考察】**

⇒ 地域の協力者を増やすという観点からは、口コミなど属人的な要因で広がる場合と、意識的に担い手や取組に関わる人の輪を広げている場合が確認された。

⇒ また、地域にある多様な仕事を行うためにはそのプロジェクトに合わせて適切な人材を組み合わせることが求められることから、合同会社オフィスキャンプのように多様なデザイナーを集めた合同会社を組織するケースや、地域のデザイン人材にどのような人がいるかをネットワーク化することでデザイナーを活用したい人のために情報提供している例などが確認された。

### 3-3 類型ごとのメリットと課題

デザイン人材と自治体等の関わり方の観点から設定した4つの類型は、類型ごとにそれぞれ異なるメリットとデメリットが存在する。

地域外のデザイン人材が関与する場合（類型Ⅰ）には、地域の人とは違う視点を持つことができるため、先進性や思考の転換を促すことができる一方で、デザイン人材が地域のことを深く理解し、地域の人から信頼されるまでには時間を要すること、そのような課題を乗り越えてまで地域に深く関わるデザイン人材を見つけることが難しいことがデメリットとして挙げられる。

反対に、地域内のデザイン人材が関与する場合（類型Ⅱ）には、初期段階から地域への深い理解を有した上で密にコミュニケーションをとることができることがメリットである点が類型Ⅰとは対極的である。デメリットとしては、地域内に求めるデザイン人材が必ずしも存在していないケースがあること、地域課題の解決には広義のデザインも含むデザインスキルを有している人材が必要であることがハードルになりかねないことが挙げられる。場合によっては時間をかけて地域内のデザイン人材を育成することが求められるだろう。

これらの類型の中間的な位置づけとも言える二地域居住を行うデザイン人材を活用する場合（類型Ⅲ）には、類型Ⅰのメリットでもある先進的な知見を有した人材のノウハウを活用しやすいこと、類型Ⅱのメリットである地域の理解を一定程度有している人材を活用しやすいことなど、両類型の良い点を生かしやすい類型であると言える。一方で、このような居住形態をとる人材はまだまだ少ないこと、デザイン人材にとっては生活や仕事面におけるデメリットが他の類型と比較して多いことが特徴であり、類型Ⅲのメリットを引き出すためにはこのデメリットの解消に向けた取組が求められる。

最後の類型として、デザイン人材を自治体等が雇用する場合（類型Ⅳ）は、いわばデザインスキルを自治体等の組織内部に取り込むパターンであり、自治体等そのものがデザイン活動を行うことが可能になる、あるいはそれに向けた文化や機運の醸成をしやすいという点がメリットである。一方で、この形態を採用した前例が少ないこと、組織の状況に応じて最適な人材の配置を検討する必要があることなどから導入には一定のハードルがあることが想定される。

これらの類型は、各地域の状況やデザイン活用の目的に応じて比較検討しつつ最適なものを選択することが望ましい。

図表 32 類型ごとのメリット・デメリット

類型	メリット	デメリット
類型Ⅰ 地域外	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内の人気づかない魅力を見出すことができる</li> <li>・専門ノウハウを活用することができる。特に、プロジェクトマネジメントも含めた総合的な支援を受けることが可能</li> <li>・最先端のテーマに対応できる人材を確保しやすい</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体等の事業として関わることで地域に入り込むきっかけをつくりやすい</li> </ul>	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内で自走するためには地域内のデザイン人材や事業者にもノウハウ移転が必要</li> <li>・適切なデザイン人材を把握しづらい</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的に関与しづらい/できるように地盤をつくる必要がある</li> <li>・地域からの信頼を得るまでに工夫と時間が必要</li> </ul>

類型	メリット	デメリット
類型Ⅱ 地域内	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・対面ですぐにコミュニケーションをとりやすい。同じ経験を共有しやすい</li> <li>・デザイン人材が地域のことをよく知っているためリサーチにかかる時間が少ない</li> <li>・地元への深い理解により、客観的に地元の魅力を引き出せる</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の事業者と直接やりとりがしやすいため、デザイナーの能力を最大限に発揮しやすい</li> <li>・自治体と仕事をしていることが地域内での仕事の広がりにつながる</li> </ul>	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内に求めるデザイン人材がない場合には、スキルを高める機会をつくり、成長を促す必要がある</li> <li>・地域内のデザイン人材が限定されており、いつも同じ人との連携とならざるを得ないことがある</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域に入り込むために、専門分野のデザイン以外のことにも取り組む必要がある（例：プロジェクトマネジメント、専門分野以外のデザイン、交流の場づくり等）</li> </ul>
類型Ⅲ 二地域居住	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な人材を適材適所に活用しやすい</li> <li>・移住政策との連動によりほしい人材の地域への定着も推進できる</li> <li>・地元のことを理解しつつ客観的に地元の魅力を引き出せる</li> <li>・最先端のテーマに対応できる人材を確保しやすい</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体事業として関わることで地域に入り込むきっかけをつくりやすい</li> <li>・地域での仕事と、比較的報酬の大きい都市部の仕事をバランス良く受けることにより、経済的安定性を確保しやすくなる</li> </ul>	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・適切なデザイン人材を把握しづらい</li> <li>・二地域居住を行う人材のための支援策等（補助、環境整備等）が必要な場合がある</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な移動に伴う負担が生じる</li> <li>・副業が認められている企業や自由に働く場所を選べる企業でないと難しい</li> <li>・住みたい場所で必ずしもデザインの仕事があるわけではない</li> <li>・地域に入り込むために、専門分野のデザイン以外のことにも取り組む必要がある（例：プロジェクトマネジメント、専門分野以外のデザイン、交流の場づくり等）</li> </ul>
類型Ⅳ 直接雇用	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・細かい調整がしやすい、突発的な問題に対処しやすい</li> <li>・デザインに関わる外注時の提案や金額の妥当性を評価しやすい</li> <li>・自治体組織内のデザインに対する意識変革や育成に取り込むことが可能</li> <li>・デザインの観点での地域の方々の相談に乗ることが可能となるため、地域内にデザインを普及させやすい</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員とのコミュニケーションがとりやすい</li> <li>・人事異動がなくノウハウが蓄積されやすい</li> </ul>	<p>【自治体等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・前例が少なく、望ましいあり方（部署、業務内容、体制、異動の方針）を試行錯誤する必要がある</li> <li>・求めるデザイン人材の能力をあらかじめ明確にし、採用のミスマッチを防ぐ必要がある</li> </ul> <p>【デザイン人材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の企業とデザイン人材等をマッチングする業務など、自らがデザインしないポジションでの採用の場合、職能としてのデザインスキル向上の機会が減る可能性がある</li> <li>・公平性の担保や、規則の制約により、民間のデザイナーとして働くよりも取組の自由度が低下する場合がある。</li> </ul>

### 3-4 移住・二地域居住に係るメリットと課題

本調査では、人口減少下においても地方都市のうち可能な限り多くの地域がデザインを有効に活用するため、デザインスキルを有する人材を一つの地域だけに抱えこむのではなく、複数の地域でデザイン人材が活躍する、“人材シェア”の考え方が重要なのではないかとこの前提に立ってきた。

二地域居住の可能性についてはこれまでも議論がなされてきたところであるが、本調査を通じて、これまで都市部のみ拠点置いていた人が地域の拠点も持つようになる、あるいは移住を行うまでには、生活面、仕事面、スキル面においてそれぞれ課題が存在することがわかった。

生活面では、生活基盤に係る課題として交通手段の確保、費用面、地域コミュニティへの参加に関する課題が挙げられた。仕事面で指摘された課題として最も多かったのは、適切な対価が得られにくいことであり、その他、地域の方々との信頼関係を構築するまでに時間を要すること、また、二地域の場合で都心部での仕事と両立させる場合にはその移動やそもそも副業の許可が下りない場合があることが課題として挙げられたところである。スキル面では、地域では人材不足やプロジェクト遂行に必要なスキルを有する人が必ずしもすべてそろっているわけではない実情があることから、プロジェクト全体のマネジメントやプロデューサーなど広義のデザインにまで業務の幅を広げることが求められる点がハードルになり得ることがわかった。また、地域では必ずしもデザインに対する理解が十分でない場合もあることから、その理解を得ること、関係性を構築することなども求められる。

このような課題の一方で、移住や二地域居住にはメリットも存在する。例えば、医療面のサポートなどは自治体等によって都心部よりも充実しているケースがあったり、よい環境の中で暮らせることそのものが生活の幸福度を上げることにつながるとの意見が得られた。また、よいデザインが地域の人々の目に触れることでそこからさらなる仕事の広がりが生まれるなど、人と人のつながりが密接なコミュニティがあるからこそそのメリットも確認された。スキル面での課題として挙げた、デザイン人材自身のスキルや対応可能な業務の幅を広げるとはメリットとも言え、結果的に仕事の多様性を広げ、スキルの研鑽にもつながる可能性がある。

図表 33 拠点を移すことに伴うメリットと課題

	課題	メリット
生活面	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通手段の確保が必要（自動車中心の生活になる可能性がある）</li> <li>インフラ費負担の大きさ（冬季の光熱水費負担が高いなど）</li> <li>地域コミュニティになじむ必要がある/移住者・二地域居住者がなじめるようなサポートが必要</li> <li>活用可能な空き家の不足</li> <li>移住先購入のための資金確保が困難（特にフリーランス）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uターン移住により、都心と地方の特性を理解し、自身にとってメリットの高い環境を選択したことで幸福度が増している</li> <li>医療や健康面でのサポートが手厚いことなどにより子育て環境が充実していることを理由に移住を決めた例あり</li> </ul>
仕事面	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の企業や自治体等がデザイナーの職域を理解していない</li> <li>きっかけがない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザインしたものが地域内で目にとまりやすく仕事が広がりやすい、結果</li> </ul>

	課題	メリット
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業者等との信頼関係構築が必要</li> <li>・ 人材不足のため分業が難しく、デザインの仕事以外も行う必要がある。結果としてデザイン業務に割けるリソースが限られ、質が低下するリスクあり</li> <li>・ 東京に比べてフィーが低い</li> <li>・ 都心部でのキャリアとの断絶</li> <li>・ 副業が認められていない場合の移動の難しさ（二地域のみ）</li> </ul>	<p>として幸福度が上がる</p>
スキル面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分のルールを決めすぎると地域になじみづらいため、地域の慣習や文化に順応する必要がある</li> <li>・ 総合プロデュースのスキルが求められる</li> <li>・ コミュニケーション能力が必要</li> <li>・ 行政発注案件ならでの制約が起きる可能性があり、それに対処する必要がある</li> <li>・ 専門外の業務（自分でやるとクオリティを担保できないことなど）を担ってくれるパートナーなどを自分で探す必要がある</li> <li>・ 「デザイン慣れ」していない企業や自治体等から、意思や意図を引き出すスキルが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様なスキルが求められるため、仕事の幅が広がりやすい</li> </ul>

また、ヒアリングの中で確認された特徴的な点は、デザイン人材が都心部での仕事と地域での仕事に感じる違いに一定の傾向があることである。都心部ではデザインフィーが地域よりも出やすいのはデザインに対する経済的な市場が一定程度確立されているからであるが、一方で地域ではその価値さえ伝われば簡単にデザインが消耗されづらいという傾向がある。また、都市ではデザインプロジェクトを遂行する人材が多岐にわたることから分業制をとることが多い一方で、地域では総合的なスキルが求められる。また、デザインスキルそのものを磨くという意味では都心部のほうが現時点では優れており、この点について地方部のデザイン人材を育成する教育のあり方も含めた見直しの必要性が指摘された。

図表 34 デザイン人材の視点から見た都市と地域での仕事面の違い

	都市	地域
デザインフィー	デザインに対する対価水準が一定程度確率されている	デザインに対する金銭的価値が認められづらい（印刷物等の成果物に対する予算という認識）
デザインの価値	既に認知されているが、情報変化速度が速く消耗されやすい	認知されていないため説明が必要であるが、簡単に消耗されにくい
仕事の方法・デザインスキル	分業 （個々のデザインスキルを先鋭化させればよい）	総合 （個々のデザインスキルに加えて企画・プロデュース・マネジメントスキルが求められる）
デザイナーの質	デザインスキルそのものを磨くには適している（教育機関が充実している、競合が多い）	地域内に教育機関が存在せず、地域内だけで育成することは困難。有名デザイナーが強い地位を築いているケースもある。

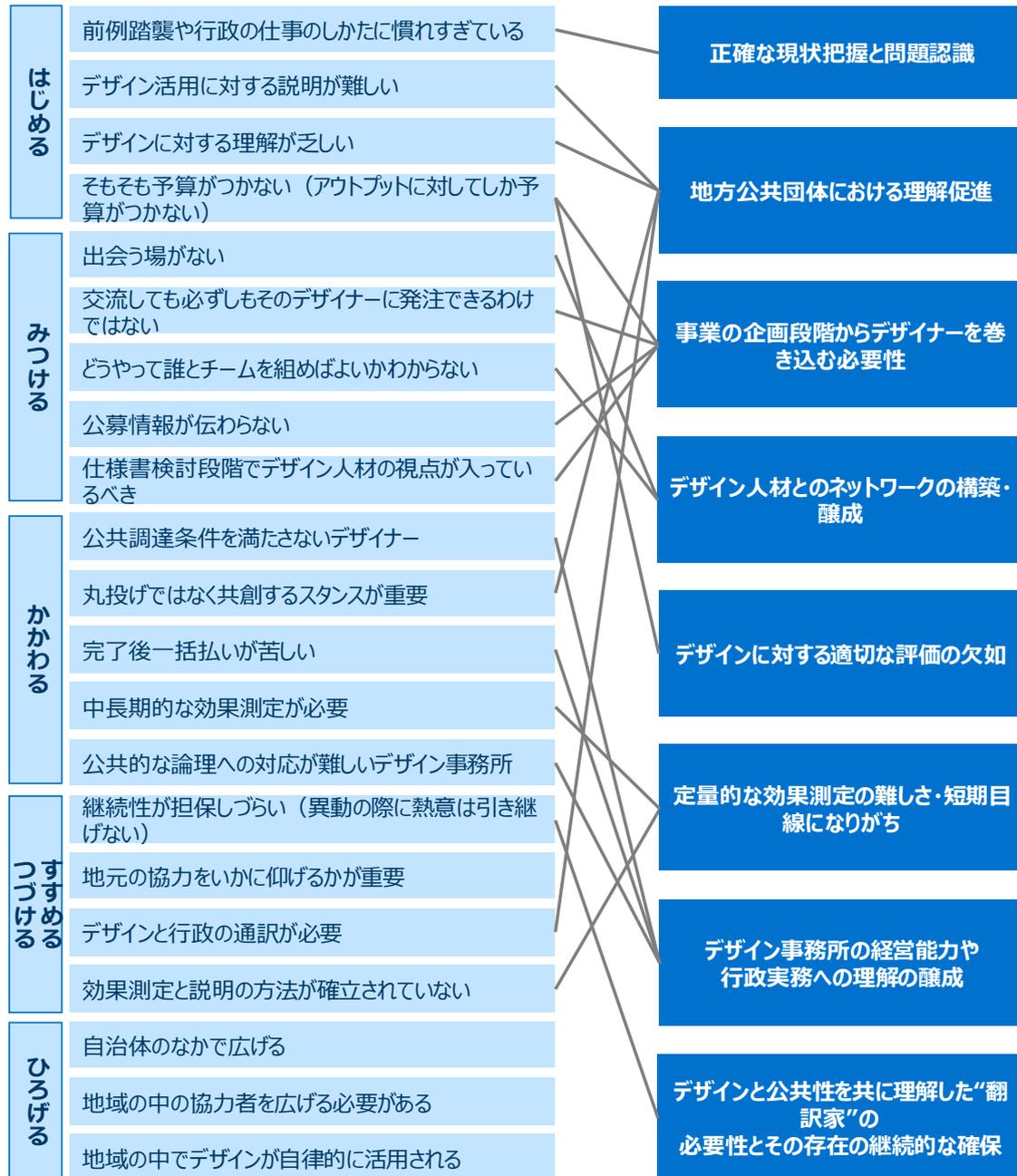
出所：株式会社日本総合研究所作成

### 3-5 課題分析を踏まえた対応策の整理

#### (1) デザイン人材活用に係る課題の集約

これまでに洗い出した課題のうち、特に自治体等が対応すべきと考えられる課題を抽出し、8つの重要課題に集約した（各課題の説明は次頁参照）。

図表 35 ヒアリング調査を踏まえた課題の整理



出所：株式会社日本総合研究所作成

#### 課題①：正確な現状把握と問題認識

- 調査対象とした事例では、自治体等の職員側が既存の政策手法に問題意識を抱えていたことや、地域の課題を認識し、「なんとかしなければならぬ」という危機感を持っていたことがきっかけにあったことがうかがえた。
- これまでの事業を前例踏襲で引き継いでしまい、そもそもの目的や課題を正確に理解しないまま進めてしまうことは課題の1つとして指摘できる。
- また、このような問題認識や危機感を持った上で「従来の方法ではない方法」を模索するという姿勢も重要であり、これをいかに自治体等の職員が備えられるかが課題となる。

#### 課題②：自治体等内部での理解促進

- 現状では、クリエイティビティを行政内部に取り入れようとする職員の存在は少なく、そもそもデザイン活用を行う発想を持つことが少ない。デザインが有効に働く領域や具体的にどのようなことができ、効果が生まれているのかを自治体等の職員自身の基礎的な素養として備える必要がある。
- 具体的に理解が必要と考えられるのは、「そもそもデザインとは何か」「デザインを取り入れると何がよいのか」「デザイン人材と具体的にどのように業務を進めればいいのか」という点である。

#### 課題③：事業の企画段階からデザイナーを巻き込む必要性

- 事業の内容が決まってからデザイン人材に相談が来る場合、デザインが力を発揮し得る問題定義の部分の捉え方が曖昧であったり、その結果デザインを活用しても効果が期待されづらい業務内容になるケースが見られる。
- また、公募/入札情報がデザイナーに届きづらいこと、入札の場合には価格競争となりデザイナーにとって参加する意義の低いものになることも課題として挙げられた。
- 地域の課題を理解する上流の段階からデザイン人材を含む多様な人々の共創を促すことで、適切な業務スコープや業務内容とすることが求められる。

#### 課題④：デザイン人材とのネットワークの構築・醸成

- 自治体等とデザイン人材の間のネットワークが構築されておらず、いざ協業しようとしたときに、適切なデザイン人材を見つけることが困難な状況である。
- ここでの適切性とは、業務内容に合致したスキルを有しているかどうかだけでなく、業務の進め方やその人の特性などの深い部分までのことを指す。
- 特定の職員がデザイン人材とのネットワークを有していたとしても、その人が異動で不在になるとネットワークが継承されづらい。

#### 課題⑤：デザインの価値に対する適切な評価の欠如

- デザインは、特に地域では役務ではなく物品としての調達と認識されることが多い。そのため、印刷費などが計上されるにすぎず、デザインを発想する部分のいわゆる「企画」に対する予算が確保されづらい。
- また、価格競争となりがちで、デザイン人材が参画するメリットがない点も課題である。

#### 課題⑥：定量的な効果測定の難しさ・短期目線になりがち

- 本来、デザインを導入する目的はメッセージを効果的に伝えたり、地域のファンが増えたりなど、社会に何らかの影響を及ぼすことであり、定量化が難しい効果を発揮する場面も多い。
- 一方、政策評価上は、閲覧数や配布数など、現象として起きた事象（アウトプット）に対する定量評価を求められがちである。また、デザインの効果を切り出して評価することは困難。
- 説明性の具備の観点からは定量化ができる効果については測定可能な指標で成果測定をすることも検討すべきであるが、それだけでなく定性的な結果も含めて効果として説明できるよう取組の内容や結果を振り返ることが必要である。

#### 課題⑦：デザイン事務所の経営能力や行政実務への理解の醸成

- デザイン人材が自治体等の業務を受託する場合、公共調達要件に合致する必要があるが、公共調達の参加資格要件のうち、財務状況等を満たすことが難しい事務所が多いことが課題として指摘された。
- 具体的には、デザイナーは経営管理を必ずしも得意としないケースがあること、また、行政の論理への理解が不足しているケースが見られる状況である。

#### 課題⑧：デザインと公共性をともに理解した“翻訳家”の必要性とその存在の継続的な確保

- 現状では、クリエイティビティを行政内部に取り入れようとする職員の存在は少なく、その担当者がいなくなると後任が引き継げない。デザイナーと行政のことを理解し、その間をつなぐ存在がいる必要があるという指摘があった。
- 自治体等の組織自身がデザイナーと行政をつなぐ機能を持てるようにするか、内部で賄うことが難しいければ外部の人材と連携する必要がある。
- また、仮にそのような人材が内部に存在したとしても、継続性を確保することの難しさが複数のヒアリングにおいて指摘された。

## (2) 対応策検討にあたっての視点

自治体等がとるべき対応策を洗い出すにあたり、自治体等の公的団体自身が変革するために実施すること、自治体等の組織の外に何らかの働きかけを行う必要があることの2つの視点を設定した。さらに、前者には個人でできることと組織として取り組むべきことの2つが存在し、組織的な取組については普及啓発、人材育成、体制構築、行政ルール改善の視点が挙げられる。また、自治体等の組織の外に対して行うことについては、一般的な政策手法としての4分類が存在すると考え得られる。

前項で抽出したそれぞれの課題について、これらの視点のうちいずれの手法を取り得るか、ヒアリング等を踏まえて検討した。

図表 36 対応策検討にあたっての視点

自治体等の自己変革のためにやるべきこと	個人でできること	
	組織として取り組むべきこと	普及啓発
		人材育成
		体制構築
制度・ルール		
自治体等の組織の外に向けて実施すべきこと	情報的手法（普及啓発等）	
	直接供給（公共財の提供）	
	誘引（補助、低利融資、税制優遇、インセンティブ付与等）	
	規制・緩和	

### (3) 対応策（デザイン人材の活用の取組そのものに係る対応策）

#### 課題①：正確な現状把握と問題認識 に対する対応策

現状に疑問を抱き、何か新しいことに取り組もうとする姿勢を磨くには、取組の効果を振り返ることや行政組織外との接点を常に持ち続けて刺激を受けることが必要である。

#### 対応策①-1 取り組んだことに対してレビューする機会をつくる

- 事例調査を踏まえると、既存の手法や政策の効果に問題認識を持つかどうかは、過去の失敗経験に対する反省をしたかどうかが一因であるということがわかった。
- 行政組織の文化として失敗を許容することは難しい可能性があるが、少なくとも思っていたような効果が得られたかどうか、得られなかったのであればその要因を分析する機会を定期的に持つことが重要である。
- また、これを実事業の中で実施するのが困難なのであれば、R&D や自主活動等の形式でトライアルができる制度も重要であろう。例えば、尼崎市では、「自主研修グループ」という制度があり、自主活動を行うことを人事が正式に認めるとともに必要な支援措置を講じている<sup>41</sup>。このような制度を設けることで新しいチャレンジを行いやすい環境とすることが必要である。

#### 対応策①-2 行政組織外とのコミュニティに触れる機会をつくる

- 現状の問題に気づききっかけとしては、組織の外との接点を持つことも重要である。事例ヒアリングにおいては、その接点を行政職員が自ら求めて交流の場に訪れるなどにより個人的に活動の場を広げている例が確認された。
- 行政制度上の観点からすると、①外の人を組織の中に呼び込む、あるいは②中の人を組織の外に送り出す、の2パターンが考えられる。①については、雇用（神戸市や市川市の例）、専門人材としてアドバイザーに就任（DXアドバイザー等）、テーマに応じて適宜専門委員会を設立する、という選択肢等があり、②については民間との人事交流や出向制度を活用することも考えられる。

#### 対応策①-3 社会の動向にアンテナを張る

- 日常的に取り組めることとしては、社会の動向に常にアンテナを張り続け、新しい情報を取り入れることを心掛けるべきである。
- 例えば、外部で実施されているセミナーを積極的に受講する、地域の会合に出席するなど、最新の情報を収集する必要がある。
- 制度的観点からは、自治体等の職員が外部セミナーの受講等を行う際の組織内支援が不足している場合もあることから、出張費や受講費を予算として十分に確保できるようにすること

<sup>41</sup> 尼崎市「採用後の人材育成及び研修について」、[https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/shisei/bosyu/syokuin/023syokuinQA\\_List/023saiyoQA5.html](https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/shisei/bosyu/syokuin/023syokuinQA_List/023saiyoQA5.html)、2023年3月4日参照

も必要である。

## 課題②：自治体等内部での理解促進 に対する対応策

行政で理解が必要なのは、「そもそもデザインとは何か」「デザインを取り入れると何がよいのか」「デザイン人材と具体的にどのように業務を進めればいいのか」という点である。これらそれぞれを解決する対応策として4つの方向性を以下に示す。

### 対応策②-1 デザインを知る：人材育成（研修への導入）

- 先進事例に共通しているのは、「今のままではいけない」と思っていたタイミングでデザイン人材と出会うことで、新たな課題解決方策を見つけたことである。
- デザインという解決手段を、偶然の出会いに頼らずに行政職員に与えるには、デザインの存在を知る機会を必須とすることが有用であり、人材育成に取り入れる（特に新人研修や主任研修などで必須とする）ことや、庁内の普及啓発を積極的に実施することが考えられる。
- 育成制度として組み込む以外にも、庁内での勉強会としてデザインの実務家を呼んで講習会をすることも有用である。その際、実務家や専門家を呼ぶには地域のデザイン関連団体と連携することも必要になる。

### 対応策②-2 デザインの効果を知り、説明できる：成功事例の積み重ねと見える化

- ヒアリングでは、デザイン人材のスキルを活用した事業とする際に、庁内（特に財政）での説明でその効果を明確にしづらいという課題が指摘された。このことから、デザインを「知る」の次のステップは、その効果を説明できることであると考えられる。
- 自治体等においては、庁内の説得材料としてしばしば先行事例が取り上げられることから、まずは先行事例をまとめ、普及に努めることが求められる。また、情報共有という意味では自治体間の横連携も有用である。例えばナッジの普及展開においては“自治体ナッジシェア”のWebサイト<sup>42</sup>の他組織の垣根を越えたコミュニティが組成されており、常に情報がアップデートされるような手法での情報共有が必要である。

### 対応策②-3 デザインの効果を知り、説明できる：デザイン活用の義務化

- デザインの真の効果を知るためには、実際に活用し、その効果を自ら経験することが必要である。
- そのためには、デザイン活用をすることをある程度義務化し、予算の数パーセントはそれに充てるなど、実事業に確実に取り込むためのしきみを設けることが考えられる。
- 予算との紐づけが行われていない場合でも、定期的に部署横断型の会議等で次年度の事業を共有する場を設け、そこにデザイン人材が外部の専門家/有識者/アドバイザーとして参加した上で、デザインの視点からできることをアドバイスするなどの方策が考えられる。

<sup>42</sup> 自治体ナッジシェア、<https://nudge-share.jp/>、2023年3月4日参照

## 対応策②-4 デザイン活用ノウハウを広げる：庁内の相談・協働体制の構築

- デザインというツールの存在を知ったとしても、その使いどころを知らなければデザインの効果は発揮されづらい。ヒアリングにおいても、デザインをよく理解している行政職員が担当の間は進めやすいものの、異動等により理解が不足した職員になった途端にデザイン人材とのコミュニケーションが難しくなる例があったことが確認された。
- 人材育成に導入するとしても、すべての職員がデザインを使いこなすようになることは短期間では現実的ではないことが想定されるため、一定のノウハウを有する人材（例：経験のある行政職員やクリエイティブディレクターとして雇用した専門人材）に相談する、あるいはよくデザインを活用する部署との横連携を行う体制を敷くことが望ましい。

## 課題③：事業の企画段階からデザイナーを巻き込む必要性 に対する対応策

自治体等が行う事業を実行する段階で発注を行おうとすると、その情報がデザイン人材に届かないことや、届いたとしてもデザイナーの力を発揮しづらい業務の仕立てとなっていることが課題として挙げられた。この課題が生じる本質的な原因は、情報発信の不足ではなく、事業の企画にデザイン人材が関与していないことである。

### 対応策③-1 まずは柔軟に連携できる関係性をつくる

- エスポー（フィンランド）では、複数社のデザインファームと戦略協定を締結し、協定に基づき発案・実施する事業については競争入札を回避して優先的に契約することが可能なくみを設けている。戦略協定は4年に1度の更新で、更新時には広く募集と選定が行われる。<sup>43</sup>
- 日本においても、デザインファームではないが、多摩美術大学が山梨県や相模原市<sup>44</sup>と、武蔵野美術大学が小平市や長浜市と連携協定を締結<sup>45</sup>し、具体的な取組を展開している例が存在する。
- 包括連携協定を活用する場合でも、その目的や実施内容、締結当事者双方が投入し得るリソースを締結時点で明確に合意しなければ協定が形骸化しやすいという課題が指摘されているが、この点に留意をしつつ事業発案の早い段階から連携の枠組みを備えておくことが考えられる。

<sup>43</sup> 株式会社日本総合研究所及び武蔵野美術大学の共同研究調査におけるヒアリングに基づく。

<sup>44</sup> 多摩美術大学「山梨県と多摩美術大学が包括連携協定を締結」、<https://activity.tamabi.ac.jp/kikaku/4440577/>、2023年3月4日参照

相模原市「学校法人多摩美術大学と市が包括連携協定を締結しました」、[https://www.city.sagamihara.kanagawa.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/006/274/20161111\\_05.pdf](https://www.city.sagamihara.kanagawa.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/006/274/20161111_05.pdf)、2023年3月4日参照

<sup>45</sup> 小平市「武蔵野美術大学と包括連携協定を締結しました」、<https://www.city.kodaira.tokyo.jp/kurashi/072/072102.html>、2023年3月4日参照

長浜市「武蔵野美術大学との地域連携協定締結」<https://www.city.nagahama.lg.jp/0000012118.html>、2023年3月4日参照

### 対応策③-2 企画の上流からデザイン人材をゆるく巻き込む

- 協定という形以外でデザイン人材と連携している例としては、福井県の例が挙げられる。福井県では、庁内に政策デザインチームを設置し、事業の担当課がデザインを活用したい場合に当該チームに相談をすると、県が有するデザイナーネットワークの中からニーズに合致するデザイナーを集めて提案を受けることができるしくみを創設した<sup>46</sup>。
- このしくみを設けることで、**発注前にデザイン視点からのアドバイスを受けられ、初期段階での認識の相違が防げる**こと、また、**デザイナーにとっても営業機会の拡大にもつながることが想定される**。また、**地域のデザイン人材を公共事業を通じて育成することにもつながる**だろう。
- このような提案制度の有用性はある一方で、提案した内容が必ずしも採用されるわけではなく、仕様に取り込まれてしまいノウハウが流出につながる懸念も存在する。自治体等としては提案を受けるだけで終わりではなく、提案をしてくれたデザイン人材に対して何らかのインセンティブを付与することも必要になる。インセンティブの例としては、実際の公募で一定の点数を付与するなどが考えられる。

### 課題④：デザイン人材とのネットワークの構築・醸成 に対する対応策

デザイン人材といざ連携しようと思っても適任者がわからないという状況が存在する。デザイン人材と自治体等が集まり、交流する場やしくみが必要である。

#### 対応策④-1 デザイン人材との日常的な交流の場の創出

- デザイン人材との連携にあたっては、その人のスキルや特性を十分に理解することが重要であることがわかった。そのためには、**連携の「枠組み」だけではなく人と人の継続的な交流を行うことが必要**である。
- 例えば、東京都では、スタートアップとの連携にあたり、①部局横断型のチームを組成して人事異動があっても組織としてノウハウを蓄積する工夫、②拠点を都庁外に設けて民間・スタートアップとの日常的な交流と一本化した窓口での相談の受付 を行うことで交流を促進している例がある<sup>47</sup>。

#### 対応策④-2 地域のデザインニーズを地元団体等と連携して集約

- デザイン人材の視点からすると、地域にどのような仕事が存在するのかわからないという実情がある。日常的な交流を行うインセンティブとして、それによりデザイン人材にとってのメリットも創出して

<sup>46</sup> 福井県「県民主役の新たな県政運営スタイル 福井県『政策オープンイノベーション』」（令和3年6月）、[https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/seiki/seisaku\\_booklet\\_d/fil/01.pdf](https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/seiki/seisaku_booklet_d/fil/01.pdf)、2023年3月4日参照

<sup>47</sup> Team Tokyo Innovation「Tokyo with STARTUP」（2022/8/26）、<http://shintosei.metro.tokyo.lg.jp/wp-content/uploads/%E3%80%8ETokyo-with-STARTUP%E3%80%8F.pdf>、2023年3月4日参照

いく必要がある。

- 自治体等が実施可能な施策としては、デザイン人材に紹介可能な仕事や事業者に関する情報を集約することが一つであるが、これを自治体等のみで担うことは難しい。
- そのため、商工会や地方銀行が地元企業のデザインに対するニーズを吸い上げ、それをデザイン人材に共有するなどのニーズ集約側の動きも重要となる。自治体等としては、これらの団体との連携を行う体制を構築しておくことで、双方にとってメリットのある交流を創出することが可能になるだろう。

#### **対応策④-3 デザイン人材を見つける役割を担う人を巻き込む**

- とはいえ、すぐにネットワークはできないという場合も十分に想定される。そのような場合、すぐに着手しやすいことの一つとして、適切なデザイン人材を連れて来る人材を事業に巻き込むことが考えられる。
- 具体的には、特定の事業を行う場合で、外部委託を行うことを想定したとき、提案項目に「適切なデザイン人材を体制に組み込むこと」「それをコーディネートする統括主体を置くこと」などを含めることが有用である。
- このような個別の事業や取組からはじめつつ、そこで蓄積されたデザイン人材を将来的にはリスト化やネットワーク化することで、徐々に自治体等とデザイン人材のつながりを深めていくことも必要である。

#### **課題⑤：デザインの価値に対する適切な評価の欠如 に対する対応策**

デザインは企画活動であり、その活動にこそ価値が見いだされるべきであるにも関わらず、その価値を評価できるしくみや体制となっていないことが課題。

#### **対応策⑤-1 プロポーザル方式の活用**

- デザインは、アウトプットの量で評価されるべきものではなく、アウトプットに至る過程の中でディレクションをしたり、企画をしたりすることこそが重要である。ヒアリングでは、これに対する認識が欠如しているため、デザインが「印刷費」等としてしか計上されないことが課題として挙げられた。
- まずは、デザインは企画であるという認識を持つこと、その良し悪しを評価するためには価格だけでは評価しきれないことを自治体等として認識をし、必要に応じてプロポーザル方式を活用していくことが求められる。

#### **対応策⑤-2 クリエイティビティと経営能力の評価バランスの慎重な設定**

- 仮にプロポーザル方式の活用により内容評価が伴う場合でも、次の課題としては公共調達に求められる基礎的要件（財務や実績等）を満たさずに参加がしづらい例があるということが指摘された。
- 自治体等側の評価という観点からは、画一的な対応とするのではなく、ケースによってこれらの

要件に対する基準や考え方の柔軟性を確保することも選択肢として設ける必要性があるだろう。

### 対応策⑤-3 デザインを評価できる体制の確保

- 最後に、デザインを評価する人材の欠如も課題として挙げられる。
- この解決策としては、①内部の人材を育成する、②評価できる人材を採用する、③外部委員等を活用する、の3つのパターンが存在する。
- ①は考え方としてはあるものかなりの時間を要する対応策である。一方、③は臨機の際にも採用できる方法であるという点で対比的である。②については、神戸市の「クリエイティブディレクター」や市川市の「デザイン・クリエイティブ採用」の事例が代表的である。

### 課題⑥：定量的な効果測定の難しさ・短期目線になりがち に対する対応策

デザインの効果測定の難しさはこれまでも指摘をされているところであるが、定量的な成果指標にのみこだわると、かえってデザイン活用が浸透しにくくなる可能性がある。定性的な側面での評価・説明を十分に担保しつつ、中長期的なモニタリングや補足的な定量評価を行うなどの工夫が必要である。

### 対応策⑥-1 試行錯誤のプロセスを許容すること

- デザイン活動には「やってみないとわからない」という側面も存在する。はじめから明確な効果の説明とその確実な実現を求められると、デザインの自由度を狭めることにもつながりかねない。
- そのため、ある程度効果を実感するまでは、一定の試行錯誤のプロセスを許容することで、徐々に効果の見える化とデザインの認知の向上を図ることが求められる。
- 試行錯誤を業務の中で行うことが難しい場合には、尼崎市で取り入れられている「自主研修グループ支援」が参考になる。これは、職員が業務時間外に自主的に取り組む活動に対して予算等も含めた必要な支援を行うものである<sup>48</sup>。このような非公式な活動も含めた試行錯誤のしくみを取り入れることも必要ではないか。

### 対応策⑥-2 中長期的な効果測定と振り返り

- デザインの効果として挙げられるもののうち、人々の意識や価値観の変容にまで至るには、中長期的に継続して取り組む必要がある。
- 単年度の実績のみで説明をすることは困難であり、あらかじめ中長期的なロードマップを設計すること、さらには一つ一つの取組に対して振り返りと共有を行うことが必要である。

<sup>48</sup> 尼崎市「採用後の人材育成及び研修について」、[https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/shisei/bosyu/syokuin/023syokuinQA\\_List/023saiyoQA5.html](https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/shisei/bosyu/syokuin/023syokuinQA_List/023saiyoQA5.html)、2023年3月4日参照

### 対応策⑥-3 効果の説明に関するガイドライン等の策定

- 効果の説明を行うことそのものについて、その方法がわからないケースが多く存在している。この要因としては、そもそも定量的に効果を可視化することが難しいことなどが挙げられているところである。
- これを踏まえ、**効果を捉えるにあたっての考え方、方法、具体的な効果の例、測定方法などについてガイドライン化することで、全国の自治体等が参考にできるものを策定することも一案**である。例えば、スマートシティの取組においては、内閣府において同様のガイドラインが作成されている<sup>49</sup>。

### 課題⑦：デザイン事務所の経営能力や行政実務への理解の醸成 に対する対応策

自治体等の立場だけでなく、デザイン人材側も底上げを図る必要があることが調査を通じて明らかになった。自治体等としては、そのための支援を行うことが求められる。

#### 対応策⑦-1 バックオフィス機能のサポートの提供・支援

- 個人事業主または小規模な事務所が多いデザイン人材側から挙げられた課題として、経営や財務管理のスキルが十分でないことがあった。
- デザイン人材個々人の努力に委ねることも必要である一方で、デザイン市場全体の底上げのためには、公的な支援の可能性も存在する。
- 例えば、**土業の関連する業務は地域のデザイン事務所を一括して支援するスキームや金銭的な支援等が考えられる。**

#### 対応策⑦-2 共同体としてのデザイン会社を組織するためのサポートの提供

- 地方に拠点を置いて/移して活動するデザイン人材のうち一定の割合を占めると考えられる個人事業主のデザイン人材にとっては、行政との協働にあたりそもそも入札参加資格としての法人格を有しておらずそのために実務上の協働が難しいという実態がある。
- オフィスキャンブ東吉野の事例では、この問題を回避するためにデザイン人材が自主的に合同会社を設立し、デザイナーの共同体としての形態を組成している。
- 今後は、**民間の自主的な動きに任せるのみでなく自治体等としてこのような会社の組成を支援したり、デザイナー同士をつないだりするなどの動きをとることが考えられる。**

### 課題⑧：“翻訳家”の必要性とその存在の継続的な確保 に対する対応策

行政とデザイナーの間をつなぐ存在として、行政の論理もデザイン人材側の論理も理解したキーパーソンの存在がヒアリング対象とした事例においては少なからず確認された。翻訳家の確保と、その継続性の

<sup>49</sup>内閣府「スマートシティ施策の KPI 設定指針」、[https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/smartcity/02\\_sc\\_kpi.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/smartcity/02_sc_kpi.pdf)、2023 年 3 月 4 日参照

担保が必要である。

#### **対応策⑧-1 地域の産業振興機関等（デザイン振興機関を含む）との連携**

- 翻訳家を担うキープレイヤーとして挙げられたのは地域のデザイン振興機関である。ヒアリング事例の中では広島市のほか、長野県、岩手県において自治体等と連携してデザイン人材のネットワーク構築に寄与していることが確認された。
- これらの機関では、自治体等ほど異動が短期スパンではないため、継続性が確保しやすいことがメリットであり、**既にこれらの機関が存在している地域では積極的に活用することが考えられる。特に、デザイン人材の特性を十分に理解するためには地域に根差した機関の活用は有効であると**考えられる。
- 一方で、これらの機関の設置目的の一つは研究活動であること、また、必ずしもデザイン産業振興の目的で設置されている場合には必ずしもデザイン活動を主眼に置いていないことなどから、**効果的な連携にあたっては振興機関の有する機能の見直しも必要**となる。

#### **対応策⑧-2 交流活動を通じた翻訳家の育成**

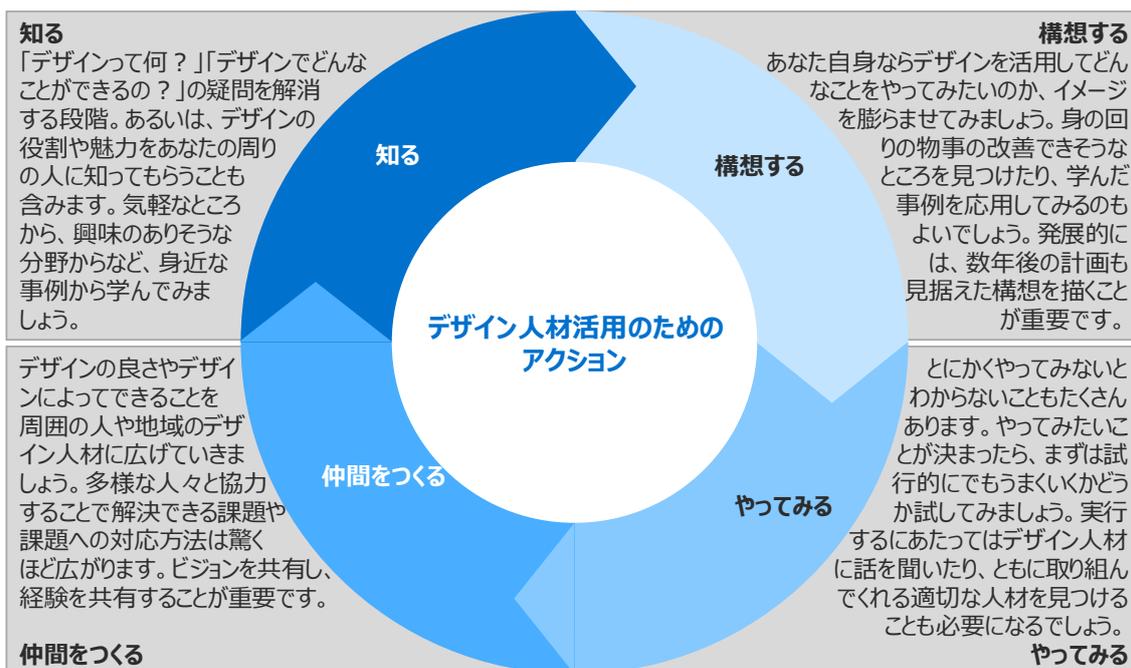
- 翻訳家の必要性は認識しつつも、その役割を担える人材は限定的である。そのため、お互いの理解を促進することで、翻訳家ととなる人材を育成することも検討することが求められる。
- 長浜カイコーのように、**半官半民の組織が関与することで一定の公共性を担保しつつ、幅広い人材を呼び込むような場をつくり、その交流の過程で相互に理解を醸成する人材を時間をかけて育成できる可能性**がある。
- 翻訳家は、自治体等の職員が担うケースもあれば外部の人材が担うケースが存在する。
- 自治体等の職員の育成に関しては、実経験を積むことが何よりも重要であり、ここでもいかに日常の業務で実践の機会を増やすかという視点が重要となる。このとき、前述の一定の義務化（参照▶対応策：理解促進）などが有用な策の一案であると考えられる。
- 外部人材が担う場合にも、行政との協働経験が何よりも重要であり、行政課題をデザイン人材にぶつけてそれに対してできることを提案してもらおう機会の創出等が考えられる。

#### (4) 対応策 (まとめ)

ガイドにおいてわかりやすく対応策を示すため、ここまで整理した課題を構造化して4つのカテゴリに分類した。

※以下はデザイン人材ガイドの一部を抜粋したもの。

図表 37 デザイン活用を進めるためのアクションの考え方



図表 38 自治体等がとるべき具体的なアクション (知る)

知る
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザイン関連のセミナーや研修に参加する               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ デザインに関連する団体等が実施しているセミナーや研修にまずは行って見て、デザインでどんなことができるのか、どんな人がデザイン領域で活動をしているのかを気軽な気持ちで学んでみましょう。セミナーや研修は、例えば公益財団法人日本デザイン振興会、地域のデザイン関連団体や公設試験研究機関等が実施しています。</li> <li>➢ 最初は仕事にどう活かせるかまでなかなかイメージできないかもしれませんが、情報を集めることがまずは第一歩です。</li> </ul> </li> <li>・ 先行事例を学んでみる、人に伝えてみる               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 次の第一歩として、地域で活動しているデザイン人材のことやその活動内容について調べてみましょう。特に、本ガイドでまとめた事例では、多様な分野と多様なデザインアプローチを紹介していますのでご自身の業務で参考にできそうなものを見つけてみましょう。</li> <li>➢ いいなと思った事例があったら、是非まわりの人に紹介してみてください。ご自身以外の方の感</li> </ul> </li> </ul>

想を聞いてみると新しい発見があるかもしれません。

- 人に伝える方法としては、例えば自治体内のイントラネットなど普段から目につきやすい媒体を活用することが考えられます。

**図表 39 自治体等がとるべき具体的なアクション（構想する）**

構想する

- ・ 身の回りの「良いな」と感じたデザインを観察してみる
  - デザインのことがなんとなくわかったら、身の回りにあるポスターや Web サイト、お店に並んでいる商品やパッケージなどを観察してみましょう。その中に「良いな」と感じるものはありますか？それらはきっとデザイン人材が試行錯誤しながら作ったものです。なぜ自分が「良いな」と感じているのか？自分が「良いな」と思うデザインにはどんな特徴や共通点があるのか？—このような日常的な疑問やそこから生まれる気づきからデザイン活用の可能性は広がります。まずは想像力を働かせてイメージしてみましょう。もし手がけたデザイン人材がわかるのであれば、その人にコンタクトしてみるのも手です。もしかしたら自身の地域に既に素敵なデザイン人材が存在しているかもしれません。
- ・ デザインを活用した取組の実践者にヒアリングをしてデザイン活用の余地を探る
  - 何か事業でデザインを取り入れようと思ったとき、どこにデザインを活用するのがよいか、またどのように発注すればよいか迷うかもしれません。そんなときはまず事業の組み立てを検討する段階でデザイン活用の実践者（例えば本ガイドで取り上げた事例に関わった方々や、地域にいらっしゃるデザイン人材など）に意見を聞いてみましょう。いいヒントがもらえるかもしれません。
- ・ 中長期的な計画を立てる
  - デザインの効果は短期間では得られない場合があります。そのような場合は、はじめから3年単位等の中長期のスパンでの計画と、それまでに地域にどのような効果（インパクト）を与えたいのか言葉にしてみましょう。
  - また、構想の段階からデザイン人材の意見を取り入れることで自治体・デザイン人材双方にとって意義が高く関与しやすい設計とすることも可能になります。公平性を担保することが大前提となりますが、例えば自治体が抱える課題に対して解決策のアイデアを公募するなどの策が考えられます。

**図表 40 自治体等がとるべき具体的なアクション（やってみる）**

やってみる

【試してみる】

- ・ ユーザーの行動を観察してみる
  - デザインはユーザーのことを理解することから始まります。普段ご自身が携わっている業務で提供しているサービスを利用している人がどのような行動をとっていて、どこに課題（改善ポイント）ありそうかじっくり観察してみましょう。
- ・ できる範囲で試作してみる
  - 改善ポイントが見つかったら、予算がなくともできる範囲で身近なものを使って、あるいは身近な人に協力してもらって改善後のモノやサービスを試作してみましょう。試作なので、見た目が美し

くなくても、改善ポイントが伝われば十分です。それで思ったような効果が得られたら本格的に着手、効果が得られなければなぜそうなったのかを考え、修正してみましょう。

【本格的にやってみる】

- ・ 連携するデザイン人材を選定する
  - 事業として実行することが決まったら、いよいよ適切なデザイン人材を選定します。デザインは、印刷物や Web 媒体など形になったアウトプットに対してだけが価値なのではなく、そこに至るまでのリサーチや企画のプロセスにも価値があることを十分に認識しておくことが重要です。過度な価格競争に陥らないようにすること、選定基準においてデザインプロセスも評価できるようにしましょう。
  - また、どのようなデザイン人材を候補とすればよいかわからない場合には、地域のデザイン関連団体や公設試験研究機関等に相談してみることもよいでしょう。あるいは、コーディネーターの役割の配置を必須条件とすることで、そのコーディネーターに適切なデザイン人材を見つけてもらうことも一案です。

図表 41 自治体等がとるべき具体的なアクション（仲間をつくる）

仲間をつくる

【他の職員にも広げる】

- ・ 勉強会や研修を開催する
  - デザインで地域を変えたいと思っている人を何人が集めて、デザインについて学んだり、デザインで何ができるかを考える勉強会を開催してみましょう。まずは組織内の仲間からはじめてみるのが着手しやすいかもしれません。
  - 次に、この勉強会にデザインの専門家を招いてみたり、地域のデザイン人材等にも徐々に輪を広げたりするのもよいでしょう。また、公式の研修として位置付けるなどによりデザインを理解する職員の輪を広げることができるでしょう。
- ・ デザインに関連する研修等に参加するための支援制度を充実させる
  - 特定の人だけでなく、より多くの人にデザインになじみを持ってもらうために、組織として研修制度を充実させることも重要です。外部研修に行きやすくするため業務時間の配慮や一定条件下での研修費の確保などが対応策として考えられます。
- ・ 自主活動を後押しする
  - デザインの方法や効果を広めるには、まずはそれぞれの人々が体験をすることが有用です。はじめから実事業で体験することは難しいので、自主活動としてデザインを試してみる機会をつくりやすくすることが考えられます。
  - 自治体によっては、自主研究として認められれば予算等も含めた支援を組織として行うことが可能な人事制度を設けているところもあります。

【デザインを組織の中に浸透させる】

- ・ デザインの専門家を外部委員やアドバイザーとして招聘する
  - 目まぐるしく変わる社会に対応するため、専門知識が必要な領域については、アドバイザーを配置することがあります（例えば、DX 推進アドバイザーなど）。デザインのことはこの人に聞けば分かる！という相談役を配置することも有用です。
  - 地域の外の人を呼び込むにあたり、国の制度である「地域活性化起業人」や企業版ふるさと

納税（人材派遣型）を活用している例として上川町（北海道）や新潟県があります。新潟県では、参与（デザイン経営担当）としてデザイン人材を任用しています。

・デザイン人材を雇用する

- 神戸市や市川市の事例のように、職員としてデザイン人材を雇用することで、デザイン業務の一部を内製化したり、庁内の職員とデザイン人材が日常的に連携する体制をつくることも考えられます。
- この場合には、どの部署に配置すべきなのか、また、仕事の内容・方法について最適な方法を検討する必要があります。ヒアリングでは、はじめは目に見えるもののデザインから広げるほうが職員に浸透しやすいという声もあり、広報分野においてデザイン人材が関与している例が見受けられます。

・デザイン人材が上流から関与するしくみをつくる

- 行政・デザイン人材がともにメリットを感じられ、最大の効果をもたらす事業とするためには、早い段階からデザイン人材の意見を取り入れるしくみがあるとよいでしょう。福井県では、「パブリックデザインラボふくい」を開設し、デザイン人材をはじめとする多様な人々が行政職員と意見を交わす場としくみづくりに取り組んでいます。
- 行政がやりたいことを発信し、それに対して複数のデザイン人材から提案を受けるしくみや関係性をつくることで、デザインの視点が政策立案に適切に取り入れられるようになるでしょう。

## (5) 二地域居住に係る対応策

ここまでは、デザイン人材と自治体等の公的機関が連携することそのものに関する課題と対応策を整理してきたところである。本項では、デザイン人材が生活や仕事の拠点を地域に持ち、二地域居住を行うにあたっての課題に対する対応策を整理する。

### ① 生活面での課題に対する対応策

二地域居住を行うにあたっての制度的課題として、生活のあらゆる面において既存の制度上の制約に伴う課題等が見受けられる。

図表 42 二地域居住にあたっての課題と対応策 (例)

※表内の(多)は多拠点居住者(二地域居住を含む)を、(自)は自治体等の公的機関を意味するものとする。

項目	課題	対応策
住まい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家賃や住宅費、公共インフラに係るが二重となる(多)</li> <li>● 紹介可能な空き家が不足している(自)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 二地域居住者を対象とした家賃補助</li> <li>● 住宅サブスクリプションサービスを行っている企業との連携</li> </ul>
交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市部と地域を行き来する交通費が負担となる(多)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (都市圏近郊の地域の場合) 都市部への通勤費補助や交通サブスクサービスを提供している企業との連携</li> </ul>
コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域コミュニティになじめない(多)</li> <li>● 自治体等が直接的なサポートを実施しにくい(自)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域案内人等世話役の設置</li> </ul>
子育て	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 幼児教育・保育のに関する子育て支援制度を受けられるかどうか、サポート面が心配(多)</li> <li>● 保育士、助産師や医療機関が不足しており十分な受け入れ体制がない(自)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相談窓口の設置</li> <li>● 二地域居住者向けの子どもの一時預かり制度の設置</li> <li>● 厚沢部町等に代表される「保育園留学」の活用</li> </ul>
教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市と地域の複数拠点で、子どもが教育を受けられるようにしたい。(多)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デュアルスクール制度等、複数拠点での教育を受ける子どもの手続の簡素化</li> <li>● 複数拠点での学習をフォローアップする相談員の配置</li> </ul>

## ② 仕事・スキル面での課題と対応策

### ア 「自治体等と二地域居住を志望するデザイン人材が会うきっかけの不足」に対する対応策

- 地域で活動してみたいと思うデザイナーと、そのような人々を呼び込みたいと思う自治体等の出会いの機会として、「外から呼び込む」、あるいは「自治体等が外に呼び込みに行く」、の2つの考え方が存在する。
  - 「外から呼び込む」については、アーティストインレジデンスのコンセプトのように外部のデザイン人材を一定期間呼び込んで地域で生活しながらデザイン活動を行ってもらい、地域の企業や団体とも連携しつつインターンとして呼び込む、アイデアソン/ハッカソンのように提案を受けて有用なものには予算をつけて事業化につなげる、などの方策が考えられる。そのほか、企業版ふるさと納税の人材派遣制度を活用したり、総務省の地域起業人制度を活用して外部人材を自治体等と伴走して取組を進める人材として一時的に呼び込むことも考えられる。
  - 「自治体等が外に呼び込みに行く」については、自治体等側が都心にも出ていきつつ交流できる場に参加するということが考えられる。例えば、福島県磐梯町は、渋谷スクランブルスクエアに拠点を置き、協定を締結している民間企業との連携のもと、情報発信や人材育成に取り組んでいる<sup>50</sup>。
- 1つの自治体等だけで行うよりも、全国の地域が一体になって情報発信をするほうが情報の拡散性や価値が高まることが想定されるため、自治体間の連携や国の支援等により、積極的に情報発信をしていくことが考えられる。既に行われている国の支援策としては、全国の自治体等が企画する体験交流型のプログラムを大学等に情報発信する「若者の地方体験交流事業（国土交通省）」<sup>51</sup>などが挙げられる。
- また、将来を担う人材を呼び込むという意味では大学との連携も想定される。必ずしも地域内に大学がなくとも、都心部の大学と連携することで PBL（Project Based Learning）で地域に滞在する若者を受け入れるなどの方策が考えられる。

### イ 「地域の企業や自治体等がデザイナーの職域を理解しておらず信頼関係構築を行う必要がある」ことに対する対応策

- 実際に地域において活動するに際して直面する課題が地域での理解や信頼関係の構築である。
- デザイン人材側がその構築に向けて努めることも重要であるが、地元のキーパーソンとのつなぎ役として自治体等がその役目を果たすことも必要である。

<sup>50</sup> 磐梯町「渋谷スクランブルスクエアおよび Public dots & Company との関係人口創出・地方創生に関する包括連携協定を締結」、[https://www.town.bandai.fukushima.jp/site/dx/online\\_houkatsukyoutei.html](https://www.town.bandai.fukushima.jp/site/dx/online_houkatsukyoutei.html)、2023年3月4日参照

<sup>51</sup> 国土交通省「地方振興 活力と魅力のある地域づくり」、[https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/kokudoseisaku\\_chisei\\_tk\\_000175.html](https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/kokudoseisaku_chisei_tk_000175.html)、2023年3月4日参照

- 事業者のデザインに対する理解を深めるには、実際にデザイン人材とともに取組プロジェクトを生み出すことも重要である。例えば、地域で活動したい人と、地域の課題をマッチングさせるプラットフォームを運営している民間企業等もあり、このような企業と連携することも一案である。
- 地域で継続的なデザイン人材の雇用を支えるために、地元企業による直接雇用を支援することも重要である。例えば、デザイン人材を雇用する企業側にインセンティブを与えるもので、具体的には行政からの業務発注において加点措置がある、税制優遇制度を設けることなどが考えられる。

#### ウ 副業が認められていない場合の移動の難しさ

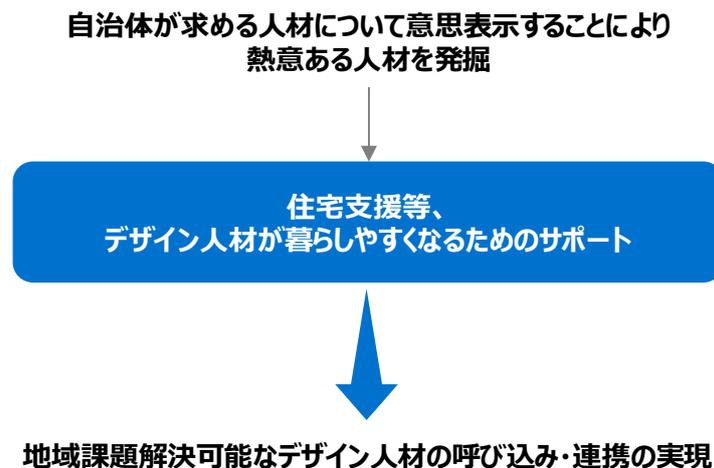
- デザイン人材に限ったものではないが、今後働き方が多様化し地域での生活に関心を持つ人が増える状況下において、いかに人材の流動性を高めるかが課題となる。
- 特に、既に都心部において企業に所属をしている人が拠点を複数化するにあたっては、副業等の就業規定により拠点を移しづらい実態が存在するものと考えられる。
- 我が国全体の課題として、働く場所の選択肢を広げられるような制度改革が必要である。

### ③仕事面・生活面一体となった対応策の必要性

前項までの生活面や仕事・スキル面の課題を解消することは重要である一方で、本調査の主眼であるデザイン人材の活用という観点に立つと、これらの課題を個別に解消するだけでは地域に必要なデザイン人材が二地域居住や移住をしてくれるわけではないという点に留意が必要である。また、仮にデザイン人材が地域に拠点を移したとしても、地域にデザイン人材が“居住してさえすればよい”というわけではない。あくまでも、そのデザイン人材が地域の課題解決に対して熱意を持っていること、さらに、課題解決に必要な多様な人材をつなぎ合わせられることが必要となる。

すなわち、デザイン人材による地域課題の解決を目指す場合には、前述の生活面、仕事面及びスキル面に関する課題に対して総合的にサポートをすることに加えて、地域課題やそこに住む人々と向き合い、解決に貢献するような熱意のある人材を呼び込むことが重要である。これには、自治体等としてどのような人材が必要であるかを意思表示するとともに、意図する人材と合致する場合には手厚いサポートをするなどにより、必要な人材の見極めと二地域居住/移住者のサポートを一体で行う必要がある。

図表 43 地域に求められる人材を呼び込むことの重要性



出所：株式会社日本総合研究所作成

#### 4. 成功要因の分析

デザインを活用した取組が最大限効果を発揮できるよう、さまざまな工夫がなされている。事例分析を通じ、デザインを活用した取組につながった、自治体等の職員等の行動のポイントを「活動のあり方」「人の動き方」「地域との接点のつくり方」の3つの視点から抽出した。

##### ■ 活動のあり方

◇ 継続する：デザインの効果は、中長期的に表れてくるケースも多く、効果を十分に得るためには取組自体が継続的であることが重要。

【ポイント】

- ✓ 予算をかけすぎない、参加者の負荷をかけすぎない、社会環境（コロナ禍など）に配慮する、など無理なく続けられる活動を企画する
- ✓ 短期的な目線にならないよう、部門内だけでなく、他部門（財務部門など）住民、地域企業等に説明をし、理解を得る
- ✓ 役割分担をする（ビジョン担当、庁内実務担当など）、デザイン知見を有し、行政の事情も理解できる人を確保するなど、異動などで人材配置に変化があっても活動が継続できるようにする
- ✓ 実施方法も含めてデザイン人材に委託するなど、デザイン人材が動きやすい環境を整える

◇ 効果を波及させる：デザインを用いた取組は、そのあり方を工夫することで、周辺分野にも効果をもたらすこともある。効果を波及させやすいしくみを検討・企画する。

【ポイント】

- ✓ 事業を企画するときは、複数の分野・部署の施策に関連させる
- ✓ 他部署の人も含め、多様な政策分野の人、多様な役割の人を巻き込む
- ✓ 公的機関、住民/非住民、企業など、異なる見方やリソースを持つ主体を巻き込む

◇ 活動や効果を見える化する：デザインを用いた取組の内容や効果を周囲に示すことで、取組の仲間を増やすことができる。周りの人への発信を意識する。

【ポイント】

- ✓ デザインに関心を持ち、一緒に動く人を増やすため、取組の成果物を役所内で共有する
- ✓ 地元企業が関心を持てるよう、企業が信頼している主体（商工団体等）を通して情報発信をする
- ✓ 地元企業等が安心してデザインを発注・依頼できるよう、地域におけるデザインを用いた活動に対して公的主体の関与を示す
- ✓ 取組の参加者の意欲を高められるよう、積極的に域外に情報発信を行い、取組について対外的な評価を得る

##### ■ 人の動き方

◇ 積極的に活動する：地域における取組の効果の発揮には、自治体等の職員の問題意識の持ち方、積極的な関与が重要。

【ポイント】

- ✓ 地域の課題や危機感を自分ごととして捉える、政策が住民に伝わっていないという問題認識を持つなど、日ごろから「危機意識」「課題意識」を持つ
- ✓ 地域の現状や課題感、魅力を、自治体職員・デザイン人材と一緒に、かつ主体的に体験し、理解した上で取組にあたる

- ◇ **多様な人を巻き込む**：より多くの人がデザインを用いた取組の効果を享受できるよう、多くの人が参画できるしくみとすることが重要。

【ポイント】

- ✓ 自治体等の職員と住民の間で普段からコミュニケーションをはかり、活動に巻き込みやすい環境をつくっておく
- ✓ 公的機関、住民/非住民、企業など、異なる見方やリソースを持つ主体を巻き込む

- ◇ **自分ごと化する**：地域の人々が地域課題に「自分ごと」として主体的に取り組めるようになると、取組が自走し、定着する。

【ポイント】

- ✓ 活動において、参加者もアイデア、時間、思いなどを表現する機会、しかけをつくり、参加者にも活躍の場・機会を設ける

- ◇ **効果を当事者が実感する**：デザインによる取組が普及し、うまく回りはじめると、地域住民の生活や地域企業の事業に変化をもたらす。

【ポイント】

- ✓ 地域住民の生活環境、その背景、環境などをよく把握し、それを踏まえて地域に資する活動を企画する
- ✓ デザインを用いた活動や、その効果を発信（表彰、広報活動）することで、地域の中で類似の活動に取り組む主体を増やし、相乗効果を生み出す

## ■ 地域との接点のつくり方

- ◇ **地域課題を理解する**：地域にとって恩恵をもたらす活動とするためには、地域の課題や特徴をよく理解して取組に当たることが重要。

【ポイント】

- ✓ 地域課題をよく把握し、それを踏まえて地域に資する活動を企画する
- ✓ 地域課題への理解の深いデザイン人材を起用する
- ✓ 域外から来るデザイン人材を起用する場合は、一緒に地域課題の把握・分析をする、地域との仲介役をする

- ◇ **価値を再認識し、価値を向上させる**：活動を通して、地域の特徴を価値のあるものとして捉え直したり、地域産品をより価値の高いものに育てていくことが重要。

【ポイント】

- ✓ 地域外、地域内両方の目線から、地域資源のとらえなおし（魅力の再発見、再定

義) できるよう、多様な人材を確保し、交流を促す

- ✓ 企画段階（計画策定）から実行（設計、監修等）まで同じデザイン人材が関与できるようにすることで、企画段階から筋の通った構想を具体化・実現させる

◇ **域外との関係性を強化する：経済循環や人口流入など、域内にプラスの効果を呼び込むためには、域外との関係性に着目して活動することが重要。**

【ポイント】

- ✓ 地域外、地域内両方の目線から、地域資源の捉え直し（魅力の再発見、再定義）できるよう、多様な人材を確保し、交流を促す（再掲）
- ✓ 地域の物産品、サービスを「外部の人が見た時に」魅力的なものにリデザインする
- ✓ 域外の人へのリーチを重視した情報内容、情報媒体（ウェブサイト、SNS など）を活用する

### 第3章 地域課題とデザイン人材のマッチングセミナーの開催

#### 1. マッチングセミナー開催計画

##### 1-1 目的

本事業の目標の一つは、地方公共団体の職員が、デザイン人材の活用を積極的に検討し、具体的なアクションをとることができるようにすることである。マッチングセミナー（以下「本セミナー」という。）においては、参加者に、地域におけるデザイン活用の有用性や取組のはじめ方、取り組むにあたって直面しやすい課題とその解決策に関する有用な情報や気づきを得る機会を提供すること、地方公共団体とデザイン人材の交流のきっかけを作ることを目的とした。

これらの目的に鑑み、本セミナーでは、各プログラムを通して以下の内容を実現する場を提供することを目指した。

図表 44 セミナーのゴール

- |                              |
|------------------------------|
| ゴールⅠ.地域におけるデザインのパワーを伝える      |
| ゴールⅡ.リアルなデザイン活用体験を伝える        |
| ゴールⅢ.デザイン活用に対する不安や期待を集め、共有する |
| ゴールⅣ.今後の活用意欲を高め、相談できる仲間を作る   |

##### 1-2 実施内容

本セミナーのゴールを達成するため、以下の3つの内容を実施した。

###### ①基調講演（ゴールⅠ）

地方公共団体の職員がデザイン人材の活用を積極的に検討するように促すため、デザインを活用することの意義や効果を理解してもらうために、基調講演を行った。

###### ②事例紹介（ゴールⅡ）

本セミナーの参加者が、取組のはじめ方、直面しやすい課題とその解決策に関する有用な情報や気づきを得るために、実際のプロジェクトに携わった実務者（デザイン人材、地方公共団体職員など）に講演をしてもらった。

###### ③登壇者と参加者、参加者同士の対話（ゴールⅢ・Ⅳ）

本セミナーでは、参加する地方公共団体職員やデザイン人材が抱えている課題感や疑問を解消することができるように、登壇者と参加者、参加者同士の意見交換の場を設ける。参加者同士の意見交換の場では、今後の取組を検討することができるように、参加者同士のネットワーク構築を促す。

登壇者と参加者が交流するために、登壇者によるトークセッション、参加者から登壇者への質疑応答の場を設ける。参加者同士が意見交換をしたり、ネットワークを構築したりするために、参加者を少人数の班に分けたワークショップの場を設ける。

### 1-3 実施方法

地域におけるデザイン活用に興味を持つ全国各地の地方自治体職員が参加しやすくするため、オンライン配信ツールとオンライン会議ツールを併用する方法で実施した。

図表 45 実施方法の検討

	オンライン配信ツールとオンライン会議ツールの併用
プログラム	1. 講演（当日配信及び後日配信あり） 2. ワークショップ
ツール	登壇者・ワークショップ参加者：teams 講演参加者：YouTube
内容	講演の配信後、事前に参加を希望した者に対してのみワークショップを実施 （50人程度/回）

## 2. マッチングセミナーの実施

### 2-1 当日の運営

#### (1) セミナータイトル及び各回のテーマ

セミナーのタイトルは、「事例に学ぶ『地域・自治体×デザイン』セミナー」とし、登壇者の特徴を踏まえ、各回のテーマをそれぞれ、Day1 は「自治体や公的団体にとってのデザイン」、Day2 は「デザイン人材にとっての地域で活動する面白さ」とした。

#### (2) 開催日時・タイムスケジュール

開催日時は、Day1 が 2023 年 2 月 15 日、Day2 が 2023 年 2 月 16 日である。

参加者の負担を抑えるため全体の時間を 3 時間以内とした。ワークショップにおける交流の時間を十分に取るため、各講演は 15 分、トークセッションは 25 分、ワークショップは 60 分とした。

図表 46 タイムスケジュール

Day1		Day2	
17:00- 17:15	開会挨拶 趣旨説明、政策論の説明	17:00- 17:15	開会挨拶 趣旨説明、政策論の説明
17:15- 17:30	基調講演「デザインの力と効果」(齋藤精一氏 (パノラマティクス 主宰))	17:15- 17:30	事例紹介①「デザインすることは暮らしをつくること」(佐藤哲也氏 (Helvetica Design 株式会社))
17:30- 17:45	事例紹介①「デザインを通じて地域の熱量を上げる」(新山直広氏 (TSUGI llc.))	17:30- 17:45	事例紹介②「富士見 森のオフィスで生まれる“共同体”的働き方」(津田賀央氏 (Route Design 合同会社))
17:45- 18:00	事例紹介②「地域のデザイン人材 × 地域企業」(田中志保氏 (公益財団法人広島市産業振興センター))	17:45- 18:00	事例紹介③「地域の価値を再編集し、新たなコミュニケーションを生み出す」(高橋広樹氏、中里洋介氏 (株式会社博展))
		18:00- 18:15	事例紹介④「地域とデザインのこれから」(坂本大祐氏 (合同会社オフィスキャンブ) × 井上岳一 (株式会社日本総合研究所))
18:00- 18:25	トークセッション テーマ:「これからの自治体や公的団体にとってのデザイン」	18:15- 18:40	トークセッション テーマ:「これからのデザイン人材に求められる要素や多様な主体の共創のためのヒント」

Day1		Day2	
18:25- 18:35	セミナーパート閉会挨拶 アンケートの案内 ワークショップへの誘導	18:40- 18:50	セミナーパート閉会挨拶 アンケートの案内 ワークショップへの誘導
18:35- 19:35	ワークショップ	18:50- 19:50	ワークショップ
19:35- 19:45	閉会挨拶 アンケート依頼	19:50- 20:00	閉会挨拶 アンケート依頼

ワークショップの構成の内訳は、自己紹介が 10 分、事例紹介者との交流を含むワークが 35 分、連絡先の交換と総括を 10 分とした。

図表 47 ワークショップの構成

時間※	内容
18:35- 18:40	ワークショップ全体の説明
18:40- 18:50	①自己紹介 アイスブレイク「デザインと聞いて何をイメージするか？」
18:50- 19:25	②ワーク 以下の 4 つの内容をディスカッションする。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例紹介で気になった点、詳しく聞きたい点</li> <li>➢ 事例紹介の中で、自分たちの立場で取り入れられそうなこと</li> <li>➢ [自治体関係者] 自地域で困っていること、デザインを活用したい分野</li> <li>➢ [デザイン人材] 自身のスキルを生かして地域でできること</li> </ul> ③事例紹介者との交流 ※中盤～終盤にかけて 1 グループあたり 10 分程度、事例紹介者 1 名と交流することを想定。
19:25- 19:35	④グループ別総括 ⑤連絡先交換

※Day1 のタイムスケジュール。

### (3) トークセッションの内容

参加者から登壇者への質問は、申込受付時のアンケート及びセミナー当日のコメント収集サービスを用いて募った。

申込受付時のアンケート結果を踏まえ、モデレーターから行う問いかけを3つ程度設定した。当日の質問も、事前に用意した質問内容で網羅できる内容であった。

図表 48 トークセッションのテーマ

Day 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体や公的団体がデザインを活用した取組をはじめるとき、まず何から取り組みはじめればよいか。</li> <li>取組を推進するにあたって、(定量的に測り難い) デザインの価値を見出し、自治体や公的団体内で理解を得る際に直面した課題とその解決策</li> <li>自治体職員や公的団体関係者がデザイン人材と連携する上で必要なスキル/デザイン人材が自治体・公的団体と連携する上で必要なスキル</li> </ul>
Day 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政と連携する仕事のうち、自身の力が生かせそうな仕事とそうでない仕事(地域のどのような仕事なら「面白い」と思い、取り組むか)</li> <li>取組を推進するにあたって、デザインの価値を行政や地域内の関係者に理解してもらう際に直面した課題とその解決策</li> <li>自治体職員や公的団体関係者がデザイン人材と連携する上で必要なスキル/デザイン人材が自治体・公的団体と連携する上で必要なスキル</li> </ul>

図表 49 申込時点における登壇者への質問事項に関するアンケート結果(複数回答)

登壇者への質問事項	2/15	2/16
自治体・公的団体にデザインを活用した取組をはじめする方法	61	54
自治体職員とデザイン人材のネットワークの作り方	30	31
多様な人々との連携方法	37	33
デザインスキルを活かして地域で活躍するために必要なスキル	39	35
地域の事業者・住民の理解や協力を得る方法	41	38
取組を推進するにあたって直面した課題とその解決策	52	43
その他	6	5

※その他の自由回答(自由回答がない回答もあったため、上記の数と不一致) :

Day1 : 「デザイナーと良いパートナーシップを結ぶための仕様書の書き方」、「クリエイティブに対する金銭感覚や価値観の意識の違いについて」、「取組にあたり大事にしていることは何か?」、「随意契約、プロポーザル、スペックワーク、契約金額」

Day2 : 「デザイナーと良いパートナーシップを結ぶための仕様書の書き方」、「クリエイティブに対する金銭感覚や価値観の意識の違いについて」、「随意契約、プロポーザル、スペックワーク、契約金額」

## 2-2 参加者数及び属性

参加者の関心の高い内容を把握するため、参加希望者に対しては、事前にアンケートに回答してもらった。基本的な属性に関する質問のほか、トークセッションやワークショップの運営に必要な情報として、職業や活動分野、登壇者への質問事項、ワークショップで議論したい内容等に関する質問を設けた。

図表 50 申込受付アンケートの質問内容

質問内容	回答欄
★氏名	自由回答
★所属企業・団体名	自由回答
★部署	自由回答
★メールアドレス	自由回答
★電話番号	自由回答
★セミナー参加希望日 (複数選択可)	2/15、2/16 より選択
★ワークショップ参加希望の有無(それぞれ一つ選択) ※セミナー参加希望日のみ提示	2/15 : 希望する、希望しない 2/16 : 希望する、希望しない より選択
★居住地(一つ選択)	北海道、東北、関東、中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄より選択
★職業(一つ選択)	公務、民間企業(経営者・役員)、民間企業(正社員)、民間企業(正社員以外)、個人事業主/フリーランス、パート・アルバイト、学生、無職、その他(自由回答)
★業務においてデザインを専門としているか(一つ選択)	専門としている(デザイナーである)、専門としていない(デザイナーではない)
★役職(一つ選択)	経営層/役員級、部長級、課長級、係長・主任級、係員・一般社員級、その他(自由回答)
★デザインの専門分野(複数選択可) ※「専門としている(デザイナーである)」のみ回答	プロダクト、グラフィック、エディトリアル、インターネット、UI/UX、建築、空間・インテリア、まちづくり、その他(自由回答)
行政との協働実績のある分野(複数選択可) ※公務以外の方のみ回答	総務経財、企画、広報、情報システム、まちづくり、住民生活、防災・危機管理、観光、商工、健康福祉、環境エネルギー、教育、農林水産、特になし、その他(自由回答)

質問内容	回答欄
登壇者・事例紹介者に聞きたい事項（複数選択可）	自治体・公的団体にてデザインを活用した取組をはじめする方法、自治体職員とデザイン人材のネットワークのつくり方、多様な人々との連携方法、デザインスキルを活かして地域で活躍するために必要なスキル、地域の事業者・住民の理解や協力を得る方法、取組を推進するにあたって直面した課題とその解決策、その他（自由回答）
★ワークショップで意見交換したい分野とテーマ※ワークショップ希望者のみ回答	自由回答

参加申込者は、延べ 146 人であった。Day1 と Day2 双方に参加を希望した者が多い。

図表 51 申込人数

単位：人

	セミナー視聴申込	ワークショップ参加希望
Day1	133 人 (27 人)	34 人 (8 人)
Day2	118 人 (12 人)	27 人 (1 人)

※ ( ) 内は、1 日のみ視聴希望または参加希望を選択した人数。

申込者の居住地は、関東在住の参加者が多い。関東を選択した延べ 56 人のうち、32 人が民間企業、3 人が個人事業主・フリーランスであった。

図表 52 申込者の居住地の内訳（単一選択）

単位：人

居住地	Day1 (セミナー)	Day2 (ワークショップ)	Day2 (セミナー)	Day2 (ワークショップ)
北海道	4	1	6	1
東北	8	3	8	2
関東	53	11	46	9
中部	18	3	15	2
近畿	20	8	20	8
中国・四国	13	4	8	2
九州・沖縄	16	3	14	2

参加者の職業は、公務が最も多く、デザイン人材は約 3 割程度である。

**図表 53 申込者の職業の内訳（単一選択）**

単位：人

職業	Day1 (セミナー)	Day1 (ワークショップ)	Day2 (セミナー)	Day2 (ワークショップ)
公務	69	12	57	6
民間企業（経営者・役員）	8	4	9	4
民間企業（正社員）	29	9	27	7
民間企業（正社員以外）	3	1	3	1
個人事業主／フリーランス	13	7	13	8
パート・アルバイト	1	0	1	0
学生	0	0	0	0
無職	0	0	0	0
その他	9	0	7	0

その他の自由回答：「教員」、「教育」、「民間企業／学生」

※学生、無職という回答はなかった。

**図表 54 申込者のデザイン人材か否かの内訳（単一選択）**

単位：人

業務においてデザインを 専門としているか	Day1 (セミナー)	Day1 (ワークショップ)	Day2 (セミナー)	Day2 (ワークショップ)
専門としている（デザイナーである）	46	14	41	11
専門としていない（デザイナーではない）	86	20	77	16

役職については、係員・一般職員級と係長・主任級が多い。部長級以上と回答した延べ 22 人のうち、3 人は公務、19 人は民間企業であった。

**図表 55 申込者の役職の内訳（単一選択）**

単位：人

役職	Day1 (セミナー)	Day1 (ワークショップ)	Day2 (セミナー)	Day2 (ワークショップ)
経営層／役員級	10	4	11	4
部長級	9	5	9	4
課長級	17	3	14	2
係長・主任級	32	6	27	3
係員・一般社員級	38	6	33	4
その他	4	2	2	1

その他の回答：「団体職員」（3 人）、「教員」（2 人）、「教育」、「民間企業／学生」、「Design Education」、「教職」

デザイン人材が持つスキルは、グラフィックが最も多く、プロダクトや空間・インテリアが続く。デザイン人材は、まちづくり、観光、企画、広報、教育といった行政分野における協働経験が多い。

**図表 56 申し込んだデザイン人材の専門分野の内訳  
(デザインを専門としている者のみ回答、複数選択可)**

単位：人

【デザイナーのみ】デザインの専門分野	Day1 (セミナー)	Day1 (ワークショップ)	Day2 (セミナー)	Day2 (ワークショップ)
プロダクト	16	6	16	6
グラフィック	25	7	22	7
エディトリアル	3	1	4	2
インターネット	8	2	7	2
UI/UX	5	1	5	1
建築	4	1	5	2
空間・インテリア	11	2	10	3
まちづくり	6	2	6	1
その他	11	5	12	4

図表 57 申し込んだ公務以外の人材の行政との協働経験  
(公務以外が回答、複数選択可)

単位：人

【公務以外のみ】 協働経験・政策分野	Day1 (セミナー)	Day1 (ワークショップ)	Day2 (セミナー)	Day2 (ワークショップ)
総務経財	0	0	0	0
企画	17	7	18	6
広報	14	7	15	6
情報システム	3	1	3	1
まちづくり	23	11	23	10
住民生活	2	0	2	0
防災・危機管理	2	0	3	0
観光	14	7	14	7
商工	11	4	9	4
健康福祉	3	1	3	1
環境エネルギー	2	0	2	0
教育	11	3	12	3
農林水産	3	1	4	1
特にない	8	2	7	2
その他	5	2	5	3

当日のセミナーの参加者は、Day1 が 50 人から 60 人程度、Day2 が 30 人から 40 人程度であった。

ワークショップの参加者は、Day1 は 19 人が、Day2 は 8 人が参加した。

### 3. アンケート調査結果の集計・分析

#### 3-1 設問項目の設定

アンケートは、セミナーが参加者にもたらした効果（デザインに対する考え方の変化、知見の獲得）を把握すること、参加者が抱える課題感、課題を解決するための支援策は何かを把握することを目的に行った。

図表 58 参加者アンケートの質問項目

質問内容	回答
★参加日（複数選択可）	2/15、2/16
★ワークショップ参加有無（2/15、16 いずれかのワークショップに参加していれば「参加」を選択してください）	参加、不参加
★職業（一つ選択）	公務、民間企業（経営者・役員）、民間企業（正社員）、民間企業（正社員以外）、個人事業主/フリーランス、パート・アルバイト、学生、無職、その他（自由回答）
★業務においてデザインを専門としているか（一つ選択）	専門としている（デザイナーである）、専門としていない（デザイナーではない）
★本セミナーをどこでお知りになりましたか。（複数選択可）	経済産業省のウェブサイト、経済産業省からの案内、「2025年日本国際博覧会とともに、地域の未来社会を創造する首長連合」からの案内、公益財団法人日本デザイン振興会のウェブサイト、デザインハブのウェブサイト、デザインハブ peatix、GOOD DESIGN Marunouchi peatix、グッドデザイン賞 info メール、デザインハブ ニュースメール、グッドデザイン賞 Facebook、一般社団法人デザインシップ Twitter、自治体通信メールマガジン、株式会社日本総合研究所からの案内、その他（自由回答）
★講演の満足度（5段階より選択）	「満足している」「概ね満足している」「どちらともいえない」「あまり満足していない」「満足していない」
講演の満足度で上記を選んだ理由をご記入ください。	（自由回答）
★トークセッションの満足度（5段階より選択）	「満足している」「概ね満足している」「どちらともいえない」「あまり満足していない」「満足していない」

質問内容	回答
トークセッションの満足度で上記を選んだ理由をご記入ください。	(自由回答)
★講演・トークセッションにおいてどのようなポイントが参考になりましたか。 (複数選択可)	デザインの活用による効果がわかりやすかった、デザインを活用した取組をはじめの方法をイメージできた、デザインの活用にあたって必要なスキルや体制が理解できた、行政と協働するにあたって求められるスキルがわかった、協働する自治体職員やデザイン人材のを見つけ方が分かった、取組を推進するにあたって直面しやすい課題がわかった、実務上の課題に対する解決策がわかった、地域の事業者や住民の理解や協力を得る方法が分かった、その他 (自由回答)
【ワークショップ参加者のみ】★ワークショップ参加理由のうち当てはまるものを選択してください。(複数選択可)	地域課題解決に関心があったから、デザインを地域で活用してみたいと思っていたから、自治体職員やデザイン人材と意見交換を行うため、講演者と交流するため、その他 (自由回答)
【ワークショップ参加者のみ】★ワークショップの満足度	「満足している」「概ね満足している」「どちらともいえない」「あまり満足していない」「満足していない」
【ワークショップ参加者のみ】ワークショップの満足度で上記を選んだ理由をご記入ください。(5段階より選択)	(自由回答)
★ワークショップに参加してよかったと感じる点 (複数選択可)	デザインの活用による効果の理解を深めることができた、講演内容の理解を深めることができた、自治体職員等が抱える地域課題の状況やデザインを活用したい分野を理解することができた、デザイン人材が地域に対してどのようなことができるかを理解することができた、協働してみたい自治体職員等やデザイン人材と出会うことができた、その他 (自由回答)
プログラム全体の感想を教えてください。	自由回答
★【公務のみ】所属団体におけるデザイン活用の状況に近いものを選択してください。※ご自身の状況ではなく、所属団体の状況に対するあなたのお考えをお答えください。(一つ選択)	積極的にデザインを業務に取り入れている、時々デザインを取り入れる場面がある、ほとんどデザインを業務に取り入れたことがない、まったくデザインを業務に取り入れたことがない、その他 (自由回答)
★【公務のみ】ご自身がデザイン活用	デザイン人材と出会う方法、庁内での理解を得ること、

質問内容	回答
<p>をする際に直面し得る課題として考えられるものを選択してください。(複数選択可)</p>	<p>予算の確保、契約手続、業務の進め方、成果を出すこと、特にない/わからない、その他(自由回答)</p>
<p>★【専門としている(デザイナーである)のみ】行政との協働経験の有無を教えてください。(一つ選択)</p>	<p>協働した経験がある、協働するために意見交換等をしたことはあるが実際に協働した経験はない、協働した経験はなく、意見交換等をしたこともない、その他(自由回答)</p>
<p>★【専門としている(デザイナーである)のみ】ご自身が行政との協働プロジェクトを行うにあたって直面し得る課題として考えられるものを選択してください。(複数選択可)</p>	<p>自治体との接点の獲得、案件の発掘、地域の事業者・住民から理解を得ること、成果を出すこと、継続的に関わること、特にない/わからない、その他(自由回答)</p>
<p>★【専門としている(デザイナーである)のみ】都心部以外の地域に拠点を置いて(移住・二拠点生活を含む)デザイン活動をするにあたってどのような課題が想定されるか教えてください。(複数選択可)</p>	<p>住む場所の確保、医療・福祉・介護サービスの水準、子育てや教育環境、交通手段の確保、地域で活動するきっかけの不足、収入の維持、地域の事業者・住民との関係構築、特にない/わからない、その他(自由回答)</p>
<p>★地域におけるデザイン活用の推進においてどのような支援があるとよいと思いますか。(複数選択可)</p>	<p>地域とデザイン人材の出会いの場の創出、補助金、自治体職員がデザインの効果や活用方法を理解できる機会の創出、地域におけるデザイン活用に関する相談窓口の設置、デザイン人材に対する経営管理レクチャー等の実施、デザイン人材に対する行政との協働方法に関するレクチャー等の実施、特にない/わからない、その他(自由回答)</p>

※★は回答を必須とした質問。

### 3-2 アンケート結果の集計・分析

#### (1) 回答者の属性

34 件の回答が集まった。回答者のうち、両日参加した者は 19 人、Day1 のみは 14 人、Day2 のみは 1 人、ワークショップに参加した者は 9 人であった。

図表 59 参加者の内訳（参加したプログラム別）（単一選択）

単位：人

	Day1 のみ	Day2 のみ	両日	合計
ワークショップ参加	2	0	8	10
ワークショップ不参加	12	1	11	14
合計	14	1	19	34

職業の内訳は、公務が最も多く、民間事業者、個人事業主からも回答を得た。

図表 60 参加者の内訳（職業別）（単一選択）

単位：人

職業	合計
公務	21
民間企業（経営者・役員）	1
民間企業（正社員）	7
民間企業（正社員以外）	4
個人事業主／フリーランス	1

職業を「公務」と回答した者のうち、「ほとんど業務をデザインに取り入れたことがない」と答えたものが最も多い。

図表 61 所属団体におけるデザイン活用の状況（公務のみ回答、単一選択）

単位：人

所属団体におけるデザイン活用の状況に近いものを選択してください。	合計
積極的にデザインを業務に取り入れている	3
時々デザインを取り入れる場面がある	4
ほとんどデザインを業務に取り入れたことがない	10
まったくデザインを業務に取り入れたことがない	4

※その他を選んだ回答者はいなかった。

業務において、デザインを専門としている者（デザイン人材）は、10人であった。

**図表 62 参加者の内訳（デザインを専門としているか否か）（単一選択）**

単位：人

専門	合計
専門としている	10
専門としていない	24

デザイン人材について、行政との協働経験があるものは回答者のうち約4割であった。

**図表 63 行政との協働経験（デザインを専門としている者のみ回答、単一選択）**

単位：人

行政との協働経験の有無を教えてください。	合計
協働した経験がある	3
協働するために意見交換等をしたことはあるが実際に協働した経験はない	1
協働した経験はなく、意見交換等をしたこともない	6

※協働した経験があるもののうち、1人は職業が「公務」の者である。

※その他を選んだ回答者はいなかった。

セミナーについて、経済産業省からの案内で知った者が多かった。

**図表 64 セミナーを知ったきっかけ（複数選択可）**

単位：人

	合計
経済産業省のウェブサイト	2
経済産業省からの案内	13
「2025 年日本国際博覧会とともに地域の未来社会を創造する首長連合」からの案内	3
公益財団法人日本デザイン振興会のウェブサイト	2
デザインハブのウェブサイト	1
デザインハブ peatix	2
GOOD DESIGN Marunouchi peatix	1
グッドデザイン賞 info メール	1
デザインハブ ニュースメール	0
グッドデザイン賞 Facebook	3
一般社団法人デザインシップ Twitter	0
自治体通信 メールマガジン	5
株式会社日本総合研究所からの案内	0
その他	6

その他の回答：仕事仲間からの案内、友人から、社内の情報共有、公益社団法人日本パッケージデザイン協会（JPDA）、上司からの案内、市役所他部署

## （２）第 1 部に関するアンケート結果

アンケート回答者は、講演の満足度について、「満足している」、「概ね満足している」を選んだ者が多い。

**図表 65 講演の満足度（単一選択）**

単位：人

講演の満足度	Day1 のみ	Day2 のみ	両日	合計
満足している	7	1	7	15
概ね満足している	7	0	11	18
どちらともいえない	0	0	1	1

※「あまり満足していない」、「満足していない」を回答した者はいなかった。

満足度の理由として、「事例がわかりやすかった」という意見が複数寄せられた。また、「これまで接点の無かった「デザイン」について触れることができた。良い意味で敷居が下がった。」や「デザイナーに行政からアプローチすることのハードルが下がったから」といった地域におけるデザイン活用に取り組みやすくなる気づきを得られたという意見などが挙げられた。

図表 66 講演の満足度の理由（抜粋）

	講演の満足度の理由
満足している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事例がとても分かりやすく説得力があった。</li> <li>・ 自治体とデザインの必要性に自信を深めることができた。</li> <li>・ 非常に楽しい話が聞けました。</li> <li>・ 事例がわかりやすかった。</li> <li>・ 豊富な実例紹介と主に自治体様を中心とした現実のお悩みが伺えた点。</li> <li>・ どなたのお話も実存があり、世界観と社会と人へのスタンスがカッコ良かったです。</li> <li>・ 短い時間の中でとてもわかりやすく、デザインの持つ力を信じさせてくれるようなものだったので。</li> <li>・ 大変良かった。</li> </ul>
概ね満足している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザインと地域の関わりが見えてきた。</li> <li>・ これまで接点の無かった「デザイン」について触れることができた。良い意味で敷居が下がった。</li> <li>・ ビジュアルで分かりやすい。</li> <li>・ わかりやすかった。</li> <li>・ デザイナーに行政からアプローチすることのハードルが下がったから。</li> <li>・ 知見が広がった。</li> <li>・ 事例を知ることができた。ネットワークが広がった。</li> <li>・ 新しく知らなかった情報を得ることが出来た。</li> <li>・ デザイン・デザイナーについての理解は深まったが、第 2 部としてさらに具体詳細の事例により深堀してほしい。</li> </ul>

トークセッションの満足度も高い傾向にあったが、講演と比較し、「どちらともいえない」「あまり満足していない」という回答が増えた。

図表 67 トークセッションの満足度（単一選択）

単位：人

講演の満足度	Day1のみ	Day2のみ	両日	合計
満足している	8	1	6	15
概ね満足している	2	0	11	13
どちらともいえない	3	0	2	5
あまり満足していない	1	0	0	1

※「満足していない」を回答した者はいなかった。

トークセッションに満足した理由として、率直に聞きたいことを聞くことができたことや、事例紹介者の実体験を聞くことができたことなどが挙げられた。一方で、時間が短く、更に深掘りを求める声があった。

図表 68 トークセッションの満足度の理由（抜粋）

	トークセッションの満足度の理由
満足している	<ul style="list-style-type: none"> <li>率直な質問や内容を設定いただき、生の声を聞くことができました。</li> <li>それぞれの方における環境が違うが課題が同じだと共感しました。</li> <li>率直に聞きたいことを聞くことができ大変満足です。</li> <li>いろんな方の意見が聞けて楽しかったです。</li> <li>話がわかりやすかった。</li> <li>ライバルという視点でなくコラボレーションの話しにおよんだところは印象的でした。</li> <li>もっと聴きたかったです。</li> </ul>
概ね満足している	<ul style="list-style-type: none"> <li>わかりやすかった。</li> <li>色々な事例を知ることができたから。</li> <li>自治体が具体的にどのような活動をしているのか、デザイナーがどのように関わっているのかよく理解できた。</li> </ul>
どちらともいえない	<ul style="list-style-type: none"> <li>もう少し深掘りしてほしい。</li> <li>時間が短かった。</li> </ul>
あまり満足していない	<ul style="list-style-type: none"> <li>意見なし</li> </ul>

講演、トークセッションの内容として、参考になったポイントは、「デザインの活用による効果がわかりやすかった」、「デザインを活用した取組をはじめの方法をイメージできた」、「取組を推進するにあたって直面しやすい課題が分かった」と回答した者が多い。

**図表 69 講演・トークセッションにおいて参考になった点（複数選択可）**

単位：人

講演・トークセッションにおいてどのようなポイントが参考になりましたか。	合計
デザインの活用による効果がわかりやすかった	15
デザインを活用した取組をはじめの方法をイメージできた	12
デザインの活用にあたって必要なスキルや体制が理解できた	7
行政と協働するにあたって求められるスキルがわかった	9
協働する自治体職員やデザイン人材のを見つけ方が分かった	2
取組を推進するにあたって直面しやすい課題がわかった	11
実務上の課題に対する解決策がわかった	3
地域の事業者や住民の理解や協力を得る方法が分かった	6
その他	2

その他の自由回答：「デザイン人材の育成イメージがついた」

## （２）ワークショップのアンケート結果

ワークショップの参加理由は「地域課題解決に関心があったから」、「デザインを地域で活用してみたいと思っていたから」が多く挙がった。

**図表 70 ワークショップの参加理由（複数選択可）**

単位：人

ワークショップ参加理由のうちあてはまるものを選択してください。	合計
地域課題解決に関心があったから	7
デザインを地域で活用してみたいと思っていたから	7
自治体職員やデザイン人材と意見交換を行うため	1
講演者と交流するため	1
その他	1

その他の自由回答：「地域の課題をデザインで解決できる可能性が非常に高いと考えているから」

ワークショップの満足度は「満足している」を選んだ者が最も多く、「あまり満足していない」、「満足していない」を選んだ者はいなかった。

図表 71 ワークショップの満足度（単一選択）

単位：人

ワークショップの満足度	合計
満足している	6
概ね満足している	2
どちらともいえない	2

※「あまり満足していない」、「満足していない」を回答した者はいなかった。

ワークショップに満足している理由として、講師や参加者との交流に関する理由が多く挙げられた。時間の短さや円滑な運営に係る意見が挙げられた。

図表 72 ワークショップの満足度の理由（抜粋）

	ワークショップの満足度の理由
満足している	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功経験も失敗経験もたくさん得た。</li> <li>講師と交流できたため。</li> <li>ファシリテーションの方がとても良かった。</li> <li>登壇者さんへの質問もさせていただき、他の参加者さんの活動のすごさにも圧倒されました。</li> <li>直接デザイナーと意見交換することができた。</li> </ul>
概ね満足している	<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間で話しが進んだ。</li> <li>皆様との交流やご意見を伺える点は満足でした。miro を参加者で利用できるモデレーターの方の負担や、より深掘りした意見交換が出来た可能性があると感じました。</li> </ul>
どちらともいえない	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間が短かった。</li> <li>交流できてよかったです。</li> </ul>

ワークショップによって参加してよかったと感じる点として、「デザインの活用による効果の理解を深めることができた」、「講演内容の理解を深めることができた」などが挙げられた。

図表 73 ワークショップに参加してよかったと感じる点（複数選択可）

単位：人

ワークショップに参加してよかったと感じる点	合計
デザインの活用による効果の理解を深めることができた	5
講演内容の理解を深めることができた	5
自治体職員等が抱える地域課題の状況やデザインを活用したい分野を理解することができた	4
デザイン人材が地域に対してどのようなことができるかを理解することができた	2
協働してみたい自治体職員等やデザイン人材と出会うことができた	1
その他	1

その他の自由回答：「講師と交流できた」

プログラム全体の感想として、地域におけるデザイン活用について理解を深めることが出来たという回答が複数寄せられた。さらに深く知るために、勉強会やセミナーの場を求める声もあった。一方で、登壇者が多いことなどプログラムの改善に対する意見も寄せられている。

図表 74 ワークショップの満足度の理由（抜粋）

参加日	ワークショップの満足度の理由
Day1のみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ よい</li> <li>・ 講演内容と、トークセッションのやり取り・熱量に差を感じた。ビジュアル&amp;巻込力と、体験の言語化は、一致しない？</li> <li>・ 全体的にちぐはぐな印象をうけました。</li> <li>・ 地場産業や地元のデザイナーを活用しようとする行政の動きが少しわかった</li> <li>・ よかった。</li> </ul>
Day2のみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大変参考になりました。デザイン×自治体の更なるセミナー開催を希望します。</li> </ul>
両日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一人あたりの時間が短く、登壇者が多い気がする。</li> <li>・ 地域の課題解決にデザインが使えないかと考えていました。行政に必要なのはデザインの知識ではなく、デザインを信じる心と熱意だと理解できたことは大きな収穫でした。</li> <li>・ 面白かった。</li> </ul>

参加日	ワークショップの満足度の理由
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ このような場をご用意頂きありがとうございました。催しを知る方法、および地域との協働窓口などもっと行政・自治体&amp;デザイナーとのマッチングがしやすくなると有り難いと改めて感じました。</li> <li>・ とても良かったです。またこのような勉強会があれば参加したいです。</li> <li>・ もっと創造的に生活も社会もかかわりたいとおもいました。人のつながりを大事にしたい。実践者のお話から、自分でも身の回りにおとしこみたいです。</li> <li>・ 非常に満足です。</li> </ul>

### (3) デザイン活用にあたって課題感・今後の必要な支援策に対する意見

公務の者が、デザイン活用にあたって直面しうると考えている課題としては、「予算の確保」、「庁内での理解を得ること」、「デザイン人材と出会う方法」が多くを占めた。積極的にデザインを取り入れている自治体についても、デザイン人材と出会う方法がわからないという回答が多くあった。

図表 75 デザイン活用にあたって直面しうる課題（公務のみ回答、複数選択可）

単位：人

	積極的にデザインを業務に取り入れている (n=3)	時々デザインを取り入れる場面がある (n=4)	ほとんどデザインを業務に取り入れたことがない (n=10)	まったくデザインを業務に取り入れたことがない (n=4)	合計 (n=21)
デザイン人材と出会う方法	2	1	6	2	12
庁内での理解を得ること	1	2	8	2	14
予算の確保	1	4	8	2	16
契約手続	1	3	3	2	9
業務の進め方	0	2	1	1	4
成果を出すこと	1	1	4	0	6

※「特にない・わからない」、「その他」を選んだ回答者はいなかった。

デザイン人材が、行政との協働にあたって直面しうると考えている課題として多かったものは、「継続的に関わること」や「地域の事業者・住民から理解を得ること」といった取組の継続にあたって直面する課題、次いで、「自治体との接点の獲得」や「案件の発掘」など取組をはじめるとあたっての課題であった。

**図表 76 行政と協働するにあたって直面すると考えられる課題  
(デザインを専門としている者のみ回答、複数選択可)**

単位：人

	協働した経験がある (n=3)	協働するために意見交換等をしたことはあるが実際に協働した経験はない (n=1)	協働した経験はなく、意見交換等をしたこともない (n=6)	合計 (n=10)
自治体との接点の獲得	1	0	3	4
案件の発掘	1	0	2	3
地域の事業者・住民から理解を得ること	2	0	2	4
成果を出すこと	1	0	0	1
継続的に関わること	3	1	4	8

※「特にない・わからない」、「その他」を選んだ回答者はいなかった。

都心部以外の地域に拠点を置いて、デザイン活動をするにあたって直面すると考えられる課題としては、「収入の維持」及び「地域の事業者・住民との関係構築」が最も多く、次いで住環境の確保及び活動を開始するきっかけの不足等が挙げられた。

**図表 77 都心部以外の地域に拠点を置いてデザイン活動をする際に想定される課題  
(デザインを専門としている者のみ回答、複数選択可)**

単位：人

	協働した経験がある (n=3)	協働するために意見交換等をしたことはあるが実際に協働した経験はない (n=1)	協働した経験はなく、意見交換等をしたこともない (n=6)	合計 (n=10)
住む場所の確保	3	0	2	5
医療・福祉・介護サービスの水準	2	0	1	3
子育てや教育環境	1	0	0	1
交通手段の確保	1	0	1	2
地域で活動するきっかけの不足	1	0	3	4
収入の維持	3	0	5	8
地域の事業者・住民との関係構築	1	1	5	7

※「特になし・わからない」、「その他」を回答した者はいなかった。

地域におけるデザイン活用の推進にあたって、必要な支援策として、官民ともに、「地域とデザイン人材の出会いの場の創出」が最も多く挙げた。また、自治体職員がデザイン活用について理解できる機会やデザイン人材へのレクチャー、協働方法に関するレクチャーなど、学びの機会を求める選択肢にも回答が集まった。

図表 78 地域におけるデザイン活用推進に必要な支援（複数選択可）

単位：人

地域におけるデザイン活用の推進においてどのような支援があるとよいと思いますか。	公務 (n=21)	民間事業者・ 個人事業主 (n=13)	合計 (n=34)
地域とデザイン人材の出会いの場の創出	11	12	23
補助金	4	7	11
自治体職員がデザインの効果や活用方法を理解できる機会の創出	14	6	20
地域におけるデザイン活用に関する相談窓口の設置	7	5	12
デザイン人材に対する経営管理レクチャー等の実施	3	6	9
デザイン人材に対する行政との協働方法に関するレクチャー等の実施	7	7	14
特にない/わからない	0	0	0
その他（自由回答）	1	0	1

その他の自由回答：「デザイン人材が経験を積める場」

※「特にない/わからない」を回答した者はいなかった。

公務のデザイン経験の内訳別にみてもデザイン人材の出会いの場の創出が最も多い。

**図表 79 地域におけるデザイン活用の推進に必要な支援（公務のみ抜粋、複数選択可）**

単位：人

	積極的にデザインを業務に取り入れている (n=3)	時々デザインを取り入れる場面がある (n=4)	ほとんどデザインを業務に取り入れたことがない (n=10)	まったくデザインを業務に取り入れたことがない (n=4)	合計 (n=21)
地域とデザイン人材の出会いの場の創出	2	2	1	6	11
補助金	0	1	0	3	4
自治体職員がデザインの効果や活用方法を理解できる機会の創出	1	4	3	6	14
地域におけるデザイン活用に関する相談窓口の設置	1	3	2	1	7
デザイン人材に対する経営管理レクチャー等の実施	0	1	0	2	3
デザイン人材に対する行政との協働方法に関するレクチャー等の実施	0	3	2	2	7
その他	0	0	0	1	1

その他の自由回答：「デザイン人材が経験を積める場」

※「特にない・わからない」を選んだ回答者はいなかった。

デザイン人材も、デザイン人材の出会いの場を求めているという意見が他の項目と比較してやや多く寄せられた。

**図表 80 地域におけるデザイン活用の推進に必要な支援  
(デザインを専門としている者のみ抜粋、複数選択可)**

単位：人

	協働した経験がある (n=3)	協働するために意見交換等をしたことはあるが実際に協働した経験はない (n=1)	協働した経験はなく、意見交換等をしたこともない (n=6)	合計 (n=10)
地域とデザイン人材の出会いの場の創出	2	1	5	8
補助金	1	1	3	5
自治体職員がデザインの効果や活用方法を理解できる機会の創出	2	0	3	5
地域におけるデザイン活用に関する相談窓口の設置	2	0	2	4
デザイン人材に対する経営管理レクチャー等の実施	2	0	3	5
デザイン人材に対する行政との協働方法に関するレクチャー等の実施	2	0	2	4

※「特にない・わからない」、「その他」を選んだ回答者はいなかった。

## (4) アンケート結果のまとめ

### ① 本セミナーの結果

本セミナーは、事例紹介を中心とすることで初学者にも触れやすい内容とすること、また、参加者にとってデザインの効果や具体的な活用方法を想像しやすい内容とすることを重視していた。この観点においては、デザイン活用の成果や直面する課題について理解しやすいという回答が多く、参加者の満足度は概ね高かったことからセミナーの目的は達成できたものと考えられる。加えて、講演者の質疑応答を含む参加者同士が交流可能なワークショップを設けたことで、地方自治体職員とデザイン人材の相互理解、各事例の理解促進にも寄与し、ワークショップ参加者の満足度も高かった。

一方で、登壇者やプログラムが多く、さらなる内容の深掘り余地が残ったこと、参加者が具体的な取組アイデアを自ら発案するまでには至りづかったことについては改善の余地があった。デザイン活用の初心者には主なターゲットを据えて内容の多様性とわかりやすさを重視した結果であるが、意欲が高く具体的な行動を起こしたい方向けのセミナーやワークショップが今後はさらに求められていくと考える。例えば、セミナーのターゲット層を具体的に特定してレベルに合わせた内容とする、異なるテーマごとに複数回に分けて開催する、ワークショップは具体的なスキルが身につくような実践プログラムとともに構成するなどの工夫により、今後は知識を深めるための支援の可能性もある。

地域におけるデザイン活用の実現につなげるためには、連携先を見つける過程や庁内の理解を得る過程において、さまざまな課題に直面することが予想される。次年度以降も、地域におけるデザイン活用に関心のある自治体職員及びデザイン人材らに対し、積極的な支援や学びの場の提供を提供していくことが重要である。

### ② 地域におけるデザイン活用の推進にあたって必要な支援

公務員であるかデザイン人材であるかによらず、必要な支援策として共通して回答数が多かったのは「地域とデザイン人材の出会いの場の創出」である。一方で、公務員とデザイン人材が抱える課題として傾向に差があったのは

- ・公務員は、「予算の確保」や「庁内での理解を得ること」が課題であるとする人が多い
- ・デザイン人材は、「継続的に関わること」が課題であるとする人が最も多い

という点である。このことから、公務員は取組を事業としてはじめる前の段階に関わる課題を感じがち一方で、デザイン人材はむしろその後の継続性に課題を感じていることがわかった。今後は、行政側には引き続きデザインへの理解と実践への学びを浸透させるアプローチが必要な一方で、デザイン人材側には取組を継続するための成果の説明など、より実践的な段階に資する支援が必要である。

行政側はデザイン人材を受け入れる環境の構築から着手する必要があり、デザイン人材は、連携相手に「継続的に関わるができること」、「成果を生み出す取組を一緒に行うことができること」を求めている状況では、協働に係る準備状況が異なり、同じ意識で取り組みはじめることが難しいことが予想される。そのため、単に地域とデザイン人材がマッチングする場のみを設けるのではなく、相互理解ができるような機会を設けることが重要である。単に双方が出会い、協働を開始したとしても、開始段階で地域側が困難

を抱える可能性や、継続的な取組の設計に至らず、取組の実現が難しい可能性があるためである。

### ③地域に拠点を移すことを検討するデザイン人材に必要な支援

デザイン人材の移住や二地域居住の観点からは、行政との協働経験の有無により必要と感じる支援策の内容に一定の差がみられた。

デザイン人材が、都心部以外の地域に拠点を移す場合の課題としては、「収入の維持」という回答が最も多く、この傾向は行政との協働経験の有無に関わらず同一であった。行政との協働経験の有無により傾向の違いが出たのは、協働経験のないデザイン人材が次に課題として挙げたのが「地域の事業者・住民との関係構築」や「地域で活動するきっかけの不足」である一方で、協働経験のあるデザイン人材は「住む場所の確保」や「医療・福祉・介護サービスの水準」を挙げた人が多かったことである。

以上から、まずは地域でもデザイン業務に対する金銭的価値を認められるようにすることが、より多くのデザイン人材の地域での活動のハードルを下げることに繋がると考えられる。また、協働経験の有無で差が生じた回答を踏まえると、行政との協働がある種の地域とのつながりをつくるきっかけにもなり得るだろう。今後地域においてデザインを活用しようとする自治体等においては、行政自らが地域にデザインを普及させていくという意識を持ち、デザイン活動の輪を地域に広げるような姿勢で取り組むことが有効であると考えられる。

※いずれのアンケート結果についても回答者数が限られていることから一般化は難しい。本アンケートから得られた仮説として示すものである。

## 第4章 自治体等向けデザイン人材活用ガイドの作成

### 1. 作成計画

自治体等の担当者が地域におけるデザイン人材活用に興味・関心を持ち、自地域においてデザイン人材の活用に継続的に取り組むことを目的とした「デザイン人材活用ガイド」の検討及び作成を実施した。ガイド作成においては、読者（自治体等の職員）の関心度合いに対応したコンテンツ準備や、読者の関心度合いを無関心期から関心期、そして準備期/実行期へと推し進められるよう、1.気づきを与える情報、2.自分ごと化を促す情報、3.行動を促す情報に調査結果を整理しガイドをとりまとめた。

図表 81 デザイン人材活用ガイドの作成における考え方

ガイド作成の目的	
自治体等の職員が ①デザイン人材活用に興味・関心を持つよう気づきを与え ②デザイン人材活用を自分ごと化できるように理解促進を図り ③デザイン人材活用を実践するよう行動を促すためのガイドを作成する	

自治体等の職員の関心度合いに応じたコンテンツ制作		
関心度合い	関心度合いに対応する情報の分類	コンテンツ
<b>無関心期</b> 行動を起こすことに全く関心がない	 <b>Attention 1 気づき</b>	<b>1. 気づきを与える</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● まずは関心を持ってもらう</li> <li>● 効果を知ってもらう</li> </ul> > 職員に共感される地域が抱える課題 > デザイン事例が地域にもたらした効果
<b>関心期</b> 関心はあるが実行する意思は無い	 <b>Action 2 自分事</b>	<b>2. 自分ごと化を促す</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 方法や過程の理解を促す</li> <li>● 自己効力感を高める</li> </ul> > デザインに関連する職能(人材)および関わり方の類型 > 実際にデザイン人材活用を実践した自治体等の職員のインタビュー
<b>準備期/実行期</b> 実行したいが適切な方法がわからない	 <b>Action 3 行動</b>	<b>3. 行動を促す</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 行動負担を軽減する</li> <li>● 取り組むべきことを示す</li> </ul> > デザイン人材活用にあたっての課題(自治体等の立場から) > 庁内・外へ向けた対応策と取組みの優先順位の整理

出所：株式会社日本総合研究所作成

## 2. 内容の構成

デザインに対してなじみが薄い方や、既にデザイン人材の活用を検討している方など、さまざまな読者の段階に対応する情報が網羅的に記載されるような内容構成とした。特に、読者の自分ごと化を促すコンテンツとして、各地域で既実践されているデザイン人材活用事例の紹介に多くの紙面を割り当てている。

図表 82 デザイン人材活用ガイドの内容構成

情報の分類	コンテンツ
1. 気づきを与える	<b>デザインで解決する地域の課題</b> <ul style="list-style-type: none"><li>本ガイドにおけるデザイン・デザイン人材の捉え方</li><li>地域で活躍するインタウンデザイナーを活用した事例一覧</li><li>地域課題の解決策としてデザイン活用がもたらす効果</li><li>デザイン人材が得意なこと</li></ul>
2. 自分ごと化を促す (理論)	<b>地域とデザイン人材の関係づくり</b> <ul style="list-style-type: none"><li>自治体等とデザイン人材とのかかわり方の4類型</li><li>類型別のメリット・デメリット</li></ul>
2. 自分ごと化を促す (実践)	<b>地方自治体のデザイン人材活用実践例</b> <ul style="list-style-type: none"><li>各地域の事例紹介</li></ul>
3. 行動を促す	<b>明日から実践！デザイン人材活用</b> <ul style="list-style-type: none"><li>地方公共団体取るべき対応策</li><li>デザインを効果的に活用するための秘訣</li><li>付録</li></ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

具体的には、自治体等の担当者目線で語られるデザイン人材との共創事例・インタビュー記録についてガイド全体の過半を割り、各事例のポイントなどを分かりやすく平易な語り口で紹介した。

図表 83 自治体等のデザイン人材活用実践例 ページ例

INTERVIEW

01

「伝えること」を迫及したデザインアプローチ  
 (インターンシップ受入支援事業 北海道釧路市)



モックアップ  
 名塚ちひろ:一般社団法人ドット道東 理事/アートディレクター  
 長濱依利:釧路市 産業振興部 商業労政課 商業労政担当 課長補佐  
 中村樹:釧路市 産業振興部 商業労政課 商業労政担当 主査

釧路市では、市内の人材不足を解消するため、主に学生に地元企業を知ってもらうためのインターンシップ受入支援事業を進めています。

釧路市で働くイメージを学生に持ってもらうため、ドット道東がインターンシッププログラムの作成から実施運営、学生の募集を一貫して担いました。特に、学生に興味を持ってもらえるPRチラシ等のビジュアル制作にとどまらず、地元企業を知ってもらうためのプログラムの企画も含めた事業全体の見せ方と伝え方をデザイン人材ならではの視点から工夫した結果、釧路でも就職ができるという認識が学生の中に生まれ、釧路市内で働く可能性を広げることに貢献しています。インターンシップを受け入れた地元企業側も、人材採用における学生に対するアプローチ方法について気づきを得ることにつながっています。

事例のポイント

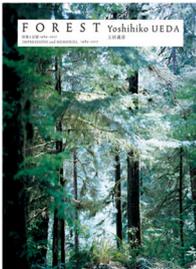
分野	企業/まちづくり/夜工
取組課題	釧路市内での人材不足の解消
目的	地元企業のPR、人材確保
デザインの取組	若い世代が関心を持つチラシやプログラム内容のデザイン/地元企業のPR
成功要因	行政職員による地域課題や意識の自分事化/従来の取組手段への問題認識/企業から運営を含めた一体的なデザイン
効果	学生と地元企業のマッチング ・効果的なインターンシップの実施方法の気づき

### 3. 表紙デザイン

#### 3-1 デザインの検討

デザインに対してなじみが薄い方にも手にとってもらいやすいガイドとするため、表紙のビジュアルは複数案を検討しその方向性を検討した。シンプルな文字組、タイポグラフィ、抽象的図版、写真使用の4案について、それぞれの特徴を比較した結果、デザイン人材活用の世界観やストーリー性を読者に訴求できる写真使用の案を採用した。ヒアリング調査時に撮影した自治体等の担当者やデザイン人材の写真を組合せて表紙を作成した。

図表 84 表紙ビジュアルの検討

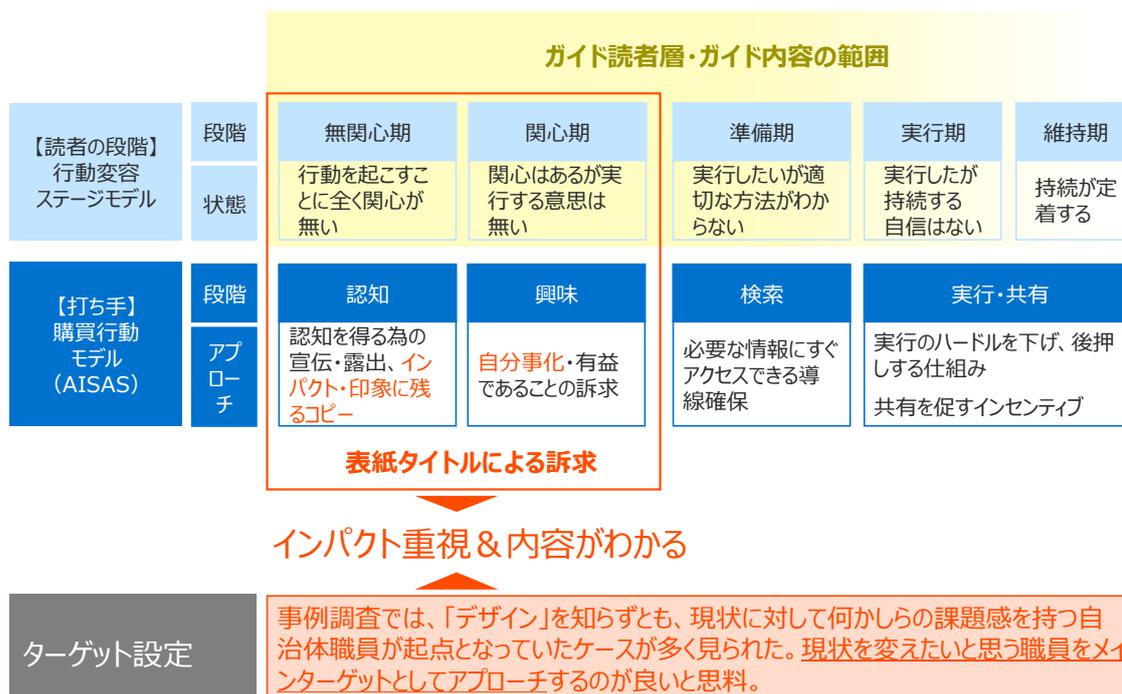
A案 シンプル文字組み	B案 タイポグラフィ	C案 抽象的図版	D案 写真使用
			
<ul style="list-style-type: none"><li>• 落ち着きがあり知的な印象を与える</li><li>• 要素がシンプルなため品格がでる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 文字で内容を訴求できる</li><li>• キーワード等を散らすことで中身をチラ見せできる面白さがある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 興味を惹かせるグラフィック制作が可能</li><li>• デザインの自由度がある</li><li>• シンボル（象徴となる形）を表現できる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 世界観、ストーリー性の表現が可能</li><li>• 奥行きのある印象が出せる</li></ul>

出所：株式会社アクシス・株式会社日本総合研究所作成

### 3-2 タイトルの検討

表紙のタイトルは、「関心期」と「無関心期」の読者に訴求するよう、インパクトや興味をそそるキーワードを含める方針とした。加えて、ガイドの効果を最大限に引き出すには、まず中身を読むというステップを経て、読んだ後に行動を起こしてもらった段階まで誘導する必要がある。ヒアリング調査では、現状に対して何かしらの課題感を持つ自治体等の職員が起点となっていたケースが多く見られたため、「何かを変えたい」と思う職員にデザインというヒントを与えるタイトルを検討した。

図表 85 表紙タイトルの検討



出所：株式会社日本総合研究所作成

デザインやデザイン人材の活用に関わる関係者は自治体等の職員だけに閉じないため、広がりを持たせる意味で「地域」という言葉を採用し、「デザインがわかる、地域がかわる ～インタウンデザイナー活用ガイド～」というタイトルを作成した。

### 4. 自治体等向けデザイン人材活用ガイド

以上の検討を踏まえ、デザイン人材活用ガイドとして別冊に示すガイドブックを作成した。