

我が国における政策デザインの在り方等に係る調査支援及び実証事業

資料編

諸外国・地域の 政策デザインへの取り組み調査



Table of Contents

	調査概要	3
01	デンマーク クリスチャン・ベイソン氏 Christian Bason CEO, Danish Design Center, Denmark	4
02	イギリス カミラ・ブキャナン氏 Camilla Buchanan Co-head, Policy Lab UK	8
03	スウェーデン ダン・ヒル氏 Dan Hill Director of Strategic Design, Vinnova, Sweden	12
04	チリ ローマン・ジョセフ氏 Roman Yosif Executive Director, Laboratorio de Gobierno, Chile	15
05	シンガポール テオ・リンヨウ氏 Linyou Teo Principal Design Lead, Innovation Lab at Public Service Division, Prime Minister's Office, Singapore	18
06	台湾 程少鴻氏 Shao-Hung Cheng Project Manager, Taiwan Design Research Institute, Taiwan	21
07	台湾 Yu-Chen Chen 氏 + Jiun-yi Wu 氏 Yu-chen Chen + Jiun-yi Wu Taiwan Design Research Institute, Taiwan	24

Overview

調査概要

- **調査時期** 2021年12月～2022年2月

- **調査方法** オンライン

- **調査対象者** 以下の各国・地域の政府・行政機関における政策デザイン関係者

デンマーク（デンマーク・デザイン・センター）
チリ（ガバメントラボ）
台湾（台湾デザイン研究院）
英国（ポリシーラボ）
スウェーデン（Vinnova）
シンガポール（イノベーションラボ）

- **インタビュー実施者** 一般社団法人 行政情報システム研究所

井上拓央
Esben Groendal
増田睦子

デンマーク | クリスチャン・ベイソン氏

Christian Bason

CEO, Danish Design Center, Denmark

POINT

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

背景

1. 「人間中心/ユーザー中心」という言葉をどのように理解していますか？

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

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

2-1. どのようにアプローチしていますか？

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

多様な専門性

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

デンマーク・デザイン・センター（DDC）の取り組み

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

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

キャパシティビルディング

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

MindLab と DDC の違い

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

マクロな視点

3. 政策立案に関連するデザインの現状をどう捉えていますか？

デザインに対する理解の浸透

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

デザインを取り入れた政策立案環境を維持するうえでの課題とその対策

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

政策デザインの具体的な論点

4. デンマークでは、どのような道ノリを経て現在に至ったのですか？

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

5. デザイン組織に求められるスキルや要因はどのようなものですか？

メンバーに求められるスキルと組織の敏捷性

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

政府トップレベルの承認による正統性と資金の獲得

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

市民の視点に立つことで生まれる政策へのオーナーシップ

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

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

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

しかし、だからこそ取り組む価値があるのだとベyson氏は強調する。

今後の調査に向けて

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

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

Q&A

基本原理は何ですか？

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

どのような失敗例がありますか？

もちろんたくさん失敗があったが、2つを挙げる。

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

日本での展開に向けた検討課題

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

イギリス | カミラ・ブキャナン氏

Camilla Buchanan

Co-head, Policy Lab UK

POINT

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

背景

1. 「人間中心/ユーザー中心」という言葉をどのように理解していますか？

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

政策デザインの具体的な取り組み

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

2-1. どのようにアプローチしていますか？

設立経緯とニーズの増大

ポリシーラボは2014年に、**デザイン・カOUNシル**等の機関におけるデザイン利用の拡大を背景として策定された英国政府の「公共サービス改革プラン」に基づいて設立された。当初、組織の体制や予算は小規模であったが、これまでに150以上のプロジェクトを実施してきた。政府内部の意識を高めるためのトレーニングやリーダーシップの育成からスタートし、現在では英国政府の政策イノベーションの中で重要な地位を占めるようになってきている。近年では国連との協働をはじめとする大規模プロジェクトにも参画しており、政策イノベーションに関する政府内部の機関からのニーズについても枯渇する様子はないという。

政策立案に関与するフェーズ

ポリシーラボが取り組んでいるのはストラテジック・デザインであり、システムや政策、組織の変革といった課題に取り組んでいる。その過程ではユーザーからインサイトを得ることや実在の人物に関する調査を大量に行うこともあるが、具体的なデザインアウトプットを念頭に置いてプロジェクトを始めることはないという。この点で、具体的なサービス環境での取り組みとは異なる。その理由は、デザインに最終的なアウトプットを導く力がないからではなく、ポリシーラボは政策立案プロセスの特定の段階で政府機関からのコンタクトを受けてプロジェクトに着手すること、またプロジェクトに取り組む期間が年度で区切られており通常は4～6ヶ月程度であることから、全体的な戦略のデザインよりも初期段階における短期間での介入を行うことが多いためである。しかし同時に、政府全体の戦略と個別の政策の実装とを結びつけることは、デザインが果たす重要な貢献のひとつである。

取り組みを推進する2つの柱

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

政府内部での意識の高まりと限界

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

デジタルとの関係

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

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

従来の政策立案プロセスは演繹的に解決策を導き出す傾向がある一方で、デザインはより複雑であり、人々の生活に関する細かい情報などの様々な種類のデータを駆使する。着手する前から答えを知っているふりをするのではなく、素早く解決策に辿り着き、それをテストし、それが正しいものでなければ捨て去るという行動と省察の繰り返しが必要である。このような複雑性と解決策の重視は、従来の政策立案プロセスとは大きく異なっているように感じられる。

2-3. どのようにプロジェクトを選択していますか？

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

今後の調査に向けて

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

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

Q&A

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

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

ポリシーラボのメンバーの専門性はどのようなものですか？

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

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

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

政策立案にあたっては、どのような人々にアプローチしていますか？

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

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

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

日本での展開に向けた検討課題

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

スウェーデン | ダン・ヒル氏

Dan Hill

Director of Strategic Design, Vinnova, Sweden

POINT

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

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

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

2. デザインにはどのような特徴がありますか？

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

政策デザインの具体的な取り組み

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

問題へのアプローチ

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

デザイナーの役割と目標

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

取り組む内容の選定とプロジェクトの開始

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

方向性の決定

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

ワークショップの運営

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

政策デザインの今後

4. これからの政策立案に必要なことは何ですか？

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

日本での展開に向けた検討課題

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

チリ | ローマン・ジョセフ氏

Roman Yosif

Executive Director, Laboratorio de Gobierno, Chile

POINT

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

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

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

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

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

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

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

ガバメントラボの概要

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

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

政策デザインの具体的な取り組み

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

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

4. ラボの価値を説明するための旗艦的なプロジェクトは何ですか？

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

5. 3つのサービスのうち最も間口が広いのはどのサービスですか？

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

6. 公務員とどのように協働していますか？

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

7. 理論と実践の関係をどのように捉えていますか？

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

8. どのような国々からインスピレーションを受けてきましたか？

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

Q&A

行政職員がデザイン思考を学ぶうえでの障壁は何ですか？

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

大学との協働はしていますか？

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

日本での展開に向けた検討課題

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

シンガポール | テオ・リンヨウ氏

Linyou Teo

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

POINT

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

背景

1. 困難に対処する上でのデザインの価値はどのようなものだと思いますか？

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

2. 伝統的な政策立案の方法は何が欠如していると思いますか？

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

政策デザインの具体的な取り組み

3. ラボの政府内での立ち位置はどのようなものですか？

イノベーションラボは首相府に置かれており、政府の全ての政策領域に関わっているという。プロジェクトはトップダウンで行われることがほとんどであり、多数の政府機関が関与している。首相府のイノベーションラボがプロジェクトに対して直接的に関与できない場合には、機関どうしを繋ぐハブとして機能している。なお、シンガポール政府では大半の省庁がイノベーションラボを有しており、現時点でその数は70を超える。

4. ラボの立ち位置は政治家の視点と市民のニーズのどちらに近いですか？

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

5. チームはどのような人々で構成されていますか？

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

6. ラボの最も大きな成功、あるいは代表的なプロジェクトは何でしょうか？

テオ氏は、行政サービスのポータルサイトである **LifeSG** (旧「Moments of Life」) を挙げた。これはスマートネーション戦略の5つの柱の1つとして開始されたイニシアチブであり、複数の政府機関のサービスを統合することによって、人生の重要な局面で市民のニーズを支援するサービス群を提供することを目指している。2018年6月にモバイルアプリケーションとして初めて提供され、6歳以下の幼児がいる家庭をサポートしてきた。イノベーションラボはこのプロジェクトにおいて、実際に働くこともあれば全体を監督することもあるという「プレイヤーコーチ」としての役割を果たした。また、別の代表的なプロジェクトとして**パブリックサービスセンター**がある。これは6つの政府機関が共同で、行政サービスをワンストップで利用できる物理的なセンターを設置したというもの。

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

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

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

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

政策デザインの今後

9. 今後、イノベーションラボはどこへ向かいますか？

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

Q&A

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

デザインアプローチはどのような政策領域や機関に対しても適用できるが、「厄介な問題」(wicked problem)の解決に最も適していると考えている。デザインアプローチに関する理解は以下の通りである。

1. すべてのステークホルダーが独自の定義を持っており、より多くのことを学ぶにつれてその定義は変化する
2. 問題が置かれている背景を知るためには時間をかける必要がある
3. よりクリエイティブな思考をするためには、新しい種類のデータを発見する必要がある
4. どのような解決策も、実際にやってみなければうまくいくかどうかわからない

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

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

政府職員にどのようなトレーニングプログラムを提供していますか？

複数の政府機関で公共サービスのイノベーションに関わるキャパシティビルディングのプログラムを運営している。問題設定の方法や課題解決への取り組み方などについて、1日から4～5日までの期間のワークショップを実施している。その中には1000人以上が一堂に会して取り組む「makeathon」も含まれる。このようなワークショップの実施にあたっては、参加の目的を明確にすることが重要である。

デザインシンガポール・カウンシルとの協働はしていますか？

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

日本での展開に向けた検討課題

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

台湾 | 程少鴻氏

Shao-Hung Cheng

Project Manager, Taiwan Design Research Institute, Taiwan

POINT

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

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

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

政策デザインの具体的な取り組み

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

具体的なプロジェクト

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

転換点

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

メディアとの協働

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

政策立案とデザインの連携

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

3. TDRIの取り組みからどのような学びが得られましたか？

3-1. 政策立案へのデザインの導入にとって必要なことは何ですか？

3-2. TDRIの取り組みは、政策デザインの推進に何をもたらしましたか？

協働のための新たなルールの必要性

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

アプローチの変化

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

取り組みの広がり

4. 新たなアプローチに対して行政職員はどのような反応をしましたか？

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

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

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

政策デザインの今後

6. 最終的な目標、そして達成したいマイルストーンはどのようなものですか？

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

Q&A

プロジェクトを通じて市民と行政の距離は縮まりましたか？

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

デザインアプローチのツールのなかで政策立案にとってベストなものは何ですか？

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

デザイナーを行政機関の内部で雇用することはあり得るでしょうか？

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

デザインアプローチに違いをもたらすのはどのようなスキルですか？

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

なぜ行政はユーザー視点で政策立案をしないのでしょうか？

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

日本での展開に向けた検討課題

» デザイナーが政府機関の仕事に関与しやすい仕組みをどのように整えるか？

台湾 | Yu-Chen Chen 氏 + Jiun-yi Wu 氏

Yu-chen Chen + Jiun-yi Wu

Taiwan Design Research Institute, Taiwan

POINT

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

背景

1. これまでの経緯を教えてください。

産業デザインの研究

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

イノベーションデザインへの転換

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

政策デザインの具体的な取り組み

2. TDRIはどのような体制で活動していますか？

メンバーのバックグラウンドと多様性

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

組織構造

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

活動の使命

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

3. TDRIはどのような活動に取り組んでいますか？

行政機関への提言

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

公務員を対象としたデザイン研修

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

デザインアプローチの特徴

4. 伝統的な政策立案との違いは何でしょうか？

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

政策デザインの今後

5. デザインを広める上でどのようなマイルストーンを考えていますか？

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

6. TDRI の目標は何でしょうか？

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

Q&A

ワークショップの内容はどのように決めるのですか？

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

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

日本での展開に向けた検討課題

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