

(資料 2)

経済産業省 令和元年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業

(我が国におけるサービスデザインの効果的な導入及び実践の在り方に関する調査研究)

第1回 サービスデザイン研究会 討議用資料

2019年12月17日

経済産業省／株式会社コンセント



CONCENT

目次



P3	1	本事業の全体像
P4	1-1	事業の背景・目的
P5	1-2	事業実施の基本方針
P9	1-3	本事業の業務内容
P15	1-4	事業実施計画
P17	1-5	本事業の参考とする先行的な取り組みや事業について
P24	2	アウトプットの仮説と論点
P25	2-1	アウトプットの方針
P26	2-2	アウトプットに関する仮説
P28	2-3	論点
P29	3	調査対象事例候補
P30	3-1	調査対象事例候補一覧
P31	4	シンポジウムの方針
P32	4-1	シンポジウムの対象者・実施要件
P33	4-2	シンポジウムの構成案
P34	5	今後の予定
P35	5-1	今後の研究会・シンポジウム日程（予定）

1

本事業の全体像

1-1 / 事業の背景・目的

背景

近年、企業と顧客との関係性はデジタル化の進展によって継続的かつ複雑なものとなっている。また**シェアリングエコノミー**の台頭や、**ビッグデータ**、**AI**など**先進テクノロジー**の活用による根本的な市場ルールの変革など、社会の環境や経済状況の変化はかつてないほどに多様かつ速くなっている。「**VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代**」と呼ばれる、将来の見通しが困難なこのような社会的状況においては、**人間中心**の観点から、**プロトタイピングしながら探索的に問題発見や問題解決を行うデザインのアプローチ**が重要になってくる。

また市場のサービス化、別の言い方をすれば、**グッズ・ドミナント・ロジック（※1）**から**サービス・ドミナント・ロジック（※2）**への転換によって、**望ましいUX（ユーザーエクスペリエンス）**を設計するだけでなく、それを顧客へのサービスとして持続的に提供する仕組みをいかに**構築するかが**、多くの事業者にとっての重要な論点となってきている。

さらにはSDGsやパリ協定を踏まえた**サーキュラーエコノミー**への関心の高まりなどを踏まえ、企業や組織（ないし行政）と顧客（市民）といった限定的な関係性を越えた、**社会全体への影響を見据えた上でのエコシステムのデザイン**が必要になってくると考えられる。

ウィキッド・プロブレムと言われる、このような複雑で厄介な問題に対して答えを導くアプローチの1つが**サービスデザイン**であり、適用可能な領域は非常に幅広い。しかし民間領域においては、一部の大企業やデザインファームを除き、**サービスデザインの導入・実践は十分に進んでいる状況とは言い難い**。

事業目的

本調査研究は、上記背景を踏まえ、特に**民間領域におけるサービスデザインの適用に着目し**、国内外におけるサービスデザインの事例の調査・分析等を踏まえ、我が国における**サービスデザインの効果的な導入及び実践の在り方等を検討し、その方向性を提示することで、サービスイノベーションの促進を図ることを目的とする**。

（※1）モノ自体に価値が備わっており、顧客がこれを購入・使用することで、企業と顧客とのあいだで価値交換が行われるという考え方。

（※2）モノはサービスを構成する一要素であり、価値はサービスの提供者と受け手が共創するものという考え方。

参考：Robert F. Lusch & Stephen L. Vargo（2014）. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge University Press.（ロバート・F・ラッシュ、ステファン・L・バーゴ 井上 崇通（訳）（2016）. サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用 同文館出版）

1-2 / 事業実施の基本方針（1/4）

本事業におけるサービスデザインの定義

サービスデザインに関する最大規模かつ国際的な普及啓発組織であるService Design Network の日本支部のWebサイトでは、「Service Design（サービスデザイン）とは何か？」のページ（※）において、「**サービスデザインの3つの原則**」として、

1. **顧客中心の方法論**
2. **共創する方法論**
3. **ホリスティック（包括的）な方法論**

を紹介している。

サービスデザインの実践において活用されるカスタマージャーニーマップやサービスブループリント、サービスエコロジーマップ等は、まさにこれらの方法論に対応するツールであり、上記3点は、サービスデザインの実践における原則として多方面において認識されている。

上記のような状況を踏まえ、本事業においては、サービスデザインの方法論を用いたうえで、以下3つに当てはまるものをサービスデザインの事例として扱うこととする。

- **顧客への定性的な調査（または定性・定量の双方の調査）を通じて価値や体験上の課題を探索し、カスタマージャーニーマップ等のツールで顧客の体験を可視化しながら、新規サービスの開発や既存サービスの改善を実践していること**
- **単独企業組織の内にとどまらない幅広いステークホルダーを巻き込んだ価値共創の仕組みを実現していること**
- **顧客の立場だけではなく、バックステージ（顧客から見えない組織内のオペレーション）も含めたホリスティック（包括的）な視点でサービスを運用し、従業員体験の向上にも成功していること**

なお、サービスデザインの方法論を明示的に用いておらずとも、上記が望ましい形で実現されており、サービスデザインを実践するうえでの示唆になりうると考えられる事例に関しては、分析対象に含める。

（※）“Service Design（サービスデザイン）とは何か？”.Service Design Network. <https://www.service-design-network.org/chapters/japan/headlines/service-design>(参照:2019/12/12)

1-2 / 事業実施の基本方針（2/4）

調査テーマ

日本の産業が抱える様々な課題や経済産業省の政策分野を踏まえ、サービスデザインの導入・実践による効果が特に期待されるテーマとして、以下の3つを設定した。

- **地域振興**
- **製造業とサービスビジネスの融合**
- **サービス産業の生産性向上**

なお、上記の各テーマについて、例えば下記のようなサブテーマが想定される。

- 地域振興 … 地域の中小企業の活性化、都市と地方の格差是正、地域インフラの整備、地域コミュニティの活性化、ソーシャルビジネスの振興、地域文化の再発掘、インバウンド観光客招致、一次産業の振興
- 製造業とサービスビジネスの融合 … 製品価値の再発見、海外製品との差別化（海外に対する競争力向上）、メンテナンスなどのサポート開発、ユーザーを巻き込んだ製品開発プロセスの実現、シェアリングエコノミー市場への展開
- サービス産業の生産性向上 … 働き方改革、産業事故の防止、廃棄物の削減などの環境対応、外国人労働者の受け入れ体制の構築、データ利活用

1-2 / 事業実施の基本方針 (3/4)

調査対象事例

先述の3つの調査テーマに対して、サービスデザインを実践している下記のような事例の収集を検討している。

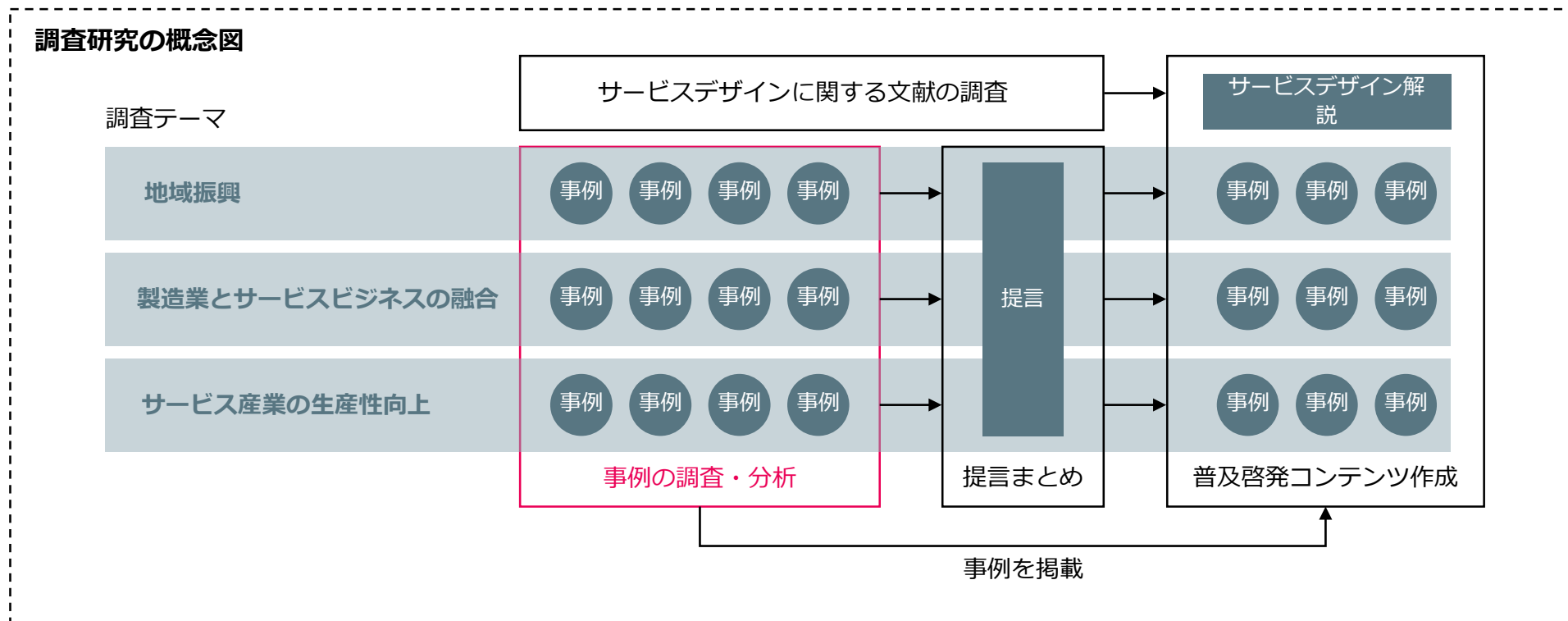
地域振興	地域の文化資産の再発見、地域ステークホルダーの共創 例：Take me tour (タイ)、十里芳菲 (中国)、国内外のアグリツーリズムや古民家ツーリズム全般
	キャッシュレス化によるインバウンド対応、地域経済のサービスプラットフォーム構築など 例：Grab (シンガポール)、アントファイナンス (中国)
	一次産業の生産者・流通・消費者によるサービスエコシステム形成 例：やさいバス (日本)
	遊休資産の活用、住民同士のリアルなコミュニティ形成 例：玖樓(ninth floor) (台湾)
	社会課題解決を事業として継続 例：FAAVO (日本)
	製造業とサービスビジネスの融合
サービス産業の生産性向上	製品開発プロセスにおけるデザインプロセスの実践や、サービスビジネスモデルへの転換 例：Weltmeister (中国)、フィリップス (オランダ)、ダスキン (日本)
	モノを所有することで生まれる新しい価値の発見 例：カローゼット (日本)、BYND ARTISIAN (シンガポール)、Stitch Fix (米国)
	顧客視点を共有し、組織横断でタッチポイントを改善 例：ING (オランダ)、テスコ銀行 (英)、IHGグループ (英)、キャピタルワン (米)
	都市の交通課題の解決 例：ノルウェー国有鉄道 (現：Vy Group)、ロッテルダム市 (オランダ)
	データ活用によるオペレーション改善 例：USJ (日本)、陣屋コネクト (日本)、北京大興空港 (中国)
	医療業務の品質を向上させ、患者にも望ましい行動を促す 例：PillPack (米国)
オンラインとオフラインを横断した販売チャネルで顧客体験と店舗業務を改善 例：FITOM (日本)	

1-2 / 事業実施の基本方針 (4/4)

調査・分析の観点

以下のような観点にて事例の調査・分析（下記概念図における「事例の調査・分析」）を行う。

- ビジネスモデル（価値交換・価値共創のしくみ）
- サービスオペレーション・運用のしくみ（顧客のインサイトを引き出してサービスを改善し運用・継続するためのしくみ、顧客体験の一貫性の担保をするためにどうしているか）
- 顧客体験の特徴（どのあたりが目新しく・従来にない点なのか）
- 今後の展開（サービス拡張、他領域との提携など）
- サービス型組織を実現するうえで直面した課題・障壁など



1-3 / 本事業の業務内容 (1/6)

本事業の業務内容

① 研究会の設置・運営

- 調査等の具体的な方向性を議論。
- 我が国におけるサービスデザインの効果的な導入及び実践の促進に向けた企業、国等に対する取り組みの提言。

② 文献調査及びヒアリング調査の実施

- 文献調査及びヒアリング調査により、サービスデザインに関する情報を収集、分析、整理。
- 文献調査は、公開されている20以上の文献（書籍、論文、ウェブサイト上の情報等）を対象とし、収集する導入・実践事例は、国内外20事例程度（国内10事例、海外10事例程度を想定）。
- ヒアリング調査は、国内5者、海外3者程度を対象に実施。

③ 普及啓発コンテンツの作成

- 調査結果等をもとに、我が国におけるサービスデザインの効果的な導入・実践の促進に資する普及啓発コンテンツの作成。

④ シンポジウムの開催

- サービスデザインの導入・実践に関心のある者の学びの場、ネットワーキングの場として、シンポジウムを開催。
- 本調査研究の中間報告、サービスデザインの導入・実践をめぐる課題や今後の可能性をテーマとしたパネルディスカッションを行う。
- スピーカーの招聘、参加者の募集等も含めた、シンポジウムの準備、運営。

⑤ 調査研究報告書の作成

- 今後の施策検討やサービスデザインの研究・実践に資する報告書を作成。
- 各調査内容・結果、シンポジウムの概要、研究会実施概要、研究会からの提言等を取りまとめる。

1-3 / 本事業の業務内容 (2/6)

①研究会の設置・運営

- 有識者を委員とする研究会を立ち上げ、調査等の具体的な方向性の議論や、調査結果に基づき、我が国におけるサービスデザインの効果的な導入及び実践の促進に向けた企業、国等に対する取り組みの提言を行う
- 1回2時間程度、計4回開催予定
- 第1回サービスデザイン研究会での討議を踏まえ、第2回目以降、下記6名に加えて他の有識者の方にご参画いただくことも検討する

	氏名	所属・肩書
サービスデザイン研究会委員	岩寄 博論	株式会社博報堂 ミライの事業室 ビジネスデザインディレクター
	武山 政直 (座長)	慶應義塾大学 経済学部教授
	長谷川 敦士	株式会社コンセント 代表取締役
	三澤 直加	株式会社グラグリッド 代表取締役
	山口 博志	大日本印刷株式会社 情報イノベーション事業部 C&Iセンター 第1マーケティングコミュニケーション本部 サービスデザイン・ラボ 部長
	渡辺 健太郎	国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人間拡張研究センター サービス価値拡張研究チーム 主任研究員

(敬称略、五十音順)

1-3 / 本事業の業務内容 (3/6)

②文献調査及びヒアリング調査の実施

概要

- 文献調査及びヒアリング調査により、サービスデザインに関する下記調査項目1~8の情報を収集、分析、整理。

1. サービスデザインの概念
2. サービスデザインの適用領域、発展経緯
3. サービスデザインの必要性、必要とされる状況、効果、ビジネスインパクト等
4. サービスデザインの一般的なプロセス、ツール
5. サービスデザインの模範的な導入・実践事例
6. 国内外におけるサービスデザインの導入・実践状況、人材の育成・登用・活用状況
7. 我が国におけるサービスデザインの効果的な導入・実践における課題及び可能性
8. その他必要な項目

} 国内・海外
ヒアリング調査

} 書籍・文献調査、
デスクリサーチ

- 文献調査は、公開されている20以上の文献（書籍、論文、ウェブサイト上の情報等）を対象とし、収集する導入・実践事例は、国内外20事例程度（国内10事例、海外10事例程度を想定）。
- ヒアリング調査は、国内5者、海外3者程度を対象に実施。

③普及啓発コンテンツ

概要

- 調査結果等をもとに、我が国におけるサービスデザインの効果的な導入・実践の促進に資する普及啓発コンテンツを作成する
- 本コンテンツは、サービスデザインの有効性を広く周知し、その認識を促すとともに、サービスデザインを導入・実践しようとする民間領域の読者が主体的にアクションを起こせるようにすることを狙いとする

想定するコンテンツの構成

- 巻頭メッセージ
 - 対象とする読者へのメッセージ、本コンテンツの意図
 - 背景、問題意識
- サービスデザインの概念
 - サービスデザインの歴史的背景
 - サービスデザインにおける「サービス」の捉え方と「デザイン」の領域
 - 関連する概念との関係性
- サービスデザインのビジネスへの適用と効果
 - サービスデザインの必要性
 - ビジネスインパクト
 - サービスデザインの導入・実践プロセス
- サービスデザインの導入・実践事例
 - 国内事例 (5事例程度)
 - 海外事例 (5事例程度)

作成に向けた進行方法の想定

- コンテンツの位置付けや内容の方針、読者層（ターゲット）について、研究会での議題として取り上げて議論し策定
- 策定した方針・読者層に基づき、調査研究によって収集・分析・整理した情報、及びそれらを通じて得た示唆をもとに、コンテンツを編集
- 再度研究会での確認・レビューを経て、経産省のWebサイトでの公開へ

④シンポジウムの開催

概要

- サービスデザインの導入・実践に関心のある者の学びの場、ネットワーキングの場として、シンポジウムを開催
- 参加者は100名程度、開催時間は4時間程度で、開始時期は令和2年2月頃の1回を想定
- 意見収集のため、参加者へのアンケート調査等も実施

想定プログラム

1. 本調査研究の中間報告
2. サービスデザインの導入・実践例の報告
3. サービスデザインの導入・実践をめぐる課題や今後の可能性をテーマとしたパネルディスカッション

開催に向けた進行方法の想定

- シンポジウムの位置付けや方針について、研究会での議題として取り上げて議論し策定
- 策定した方針に基づき、プログラムの設計、スピーカーのリストアップ・招聘、開催場所の手配、参加者の募集等を行う
- シンポジウム開催までに参加者へのアンケート調査を行い、サービスデザインの導入・実践にあたっての課題感や意見等を広く収集・把握し、プログラム内容への活用を検討
- シンポジウム開催を広く宣伝し、当日は社内メンバーを中心に運営する

⑤調査研究報告書の作成

概要

- 今後の施策検討やサービスデザインの研究・実践に資する報告書を作成
- 各調査内容・結果、シンポジウムの概要、研究会実施概要、研究会からの提言等を取りまとめる
- 報告書は5ページ程度の概要版と、100～150ページ程度の詳細版を作成する

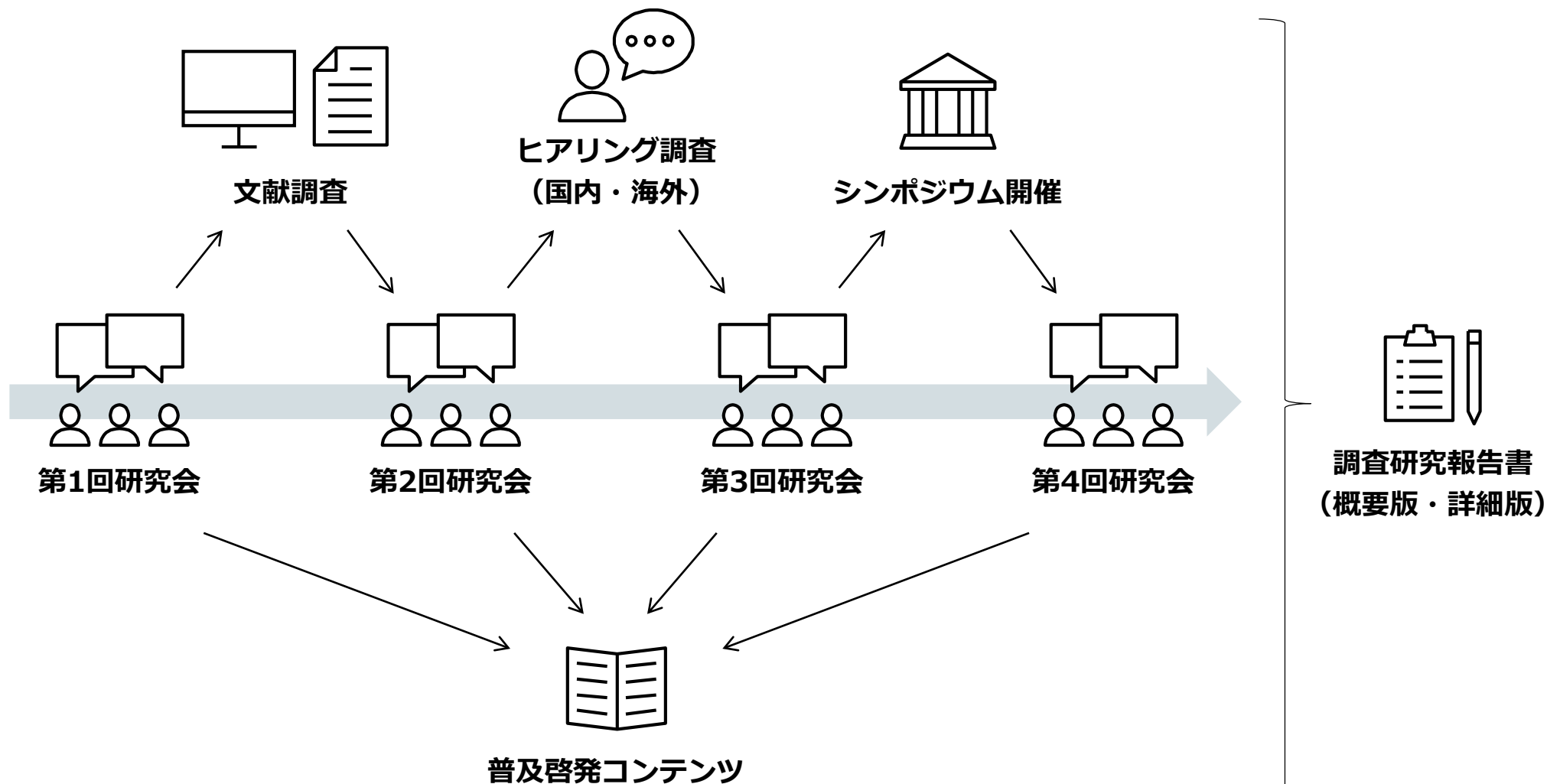
想定する報告書（詳細版）の構成

- 本事業の概要
 - 本事業の意義と狙い
 - 本事業の内容
 - 本事業推進の全体像
 - 研究会について
 - 調査について
- 調査研究内容
 - 調査研究プロセスの全体像
 - 調査対象・範囲
 - 調査・分析方法
 - 調査結果
- シンポジウム内容
 - 開催概要
 - プログラム
 - シンポジウム内容詳細
- 成果物
 - 普及啓発コンテンツ概要
 - コンテンツ方針
- まとめ
 - 今後の展望

1-4 / 事業実施計画 (1/2)

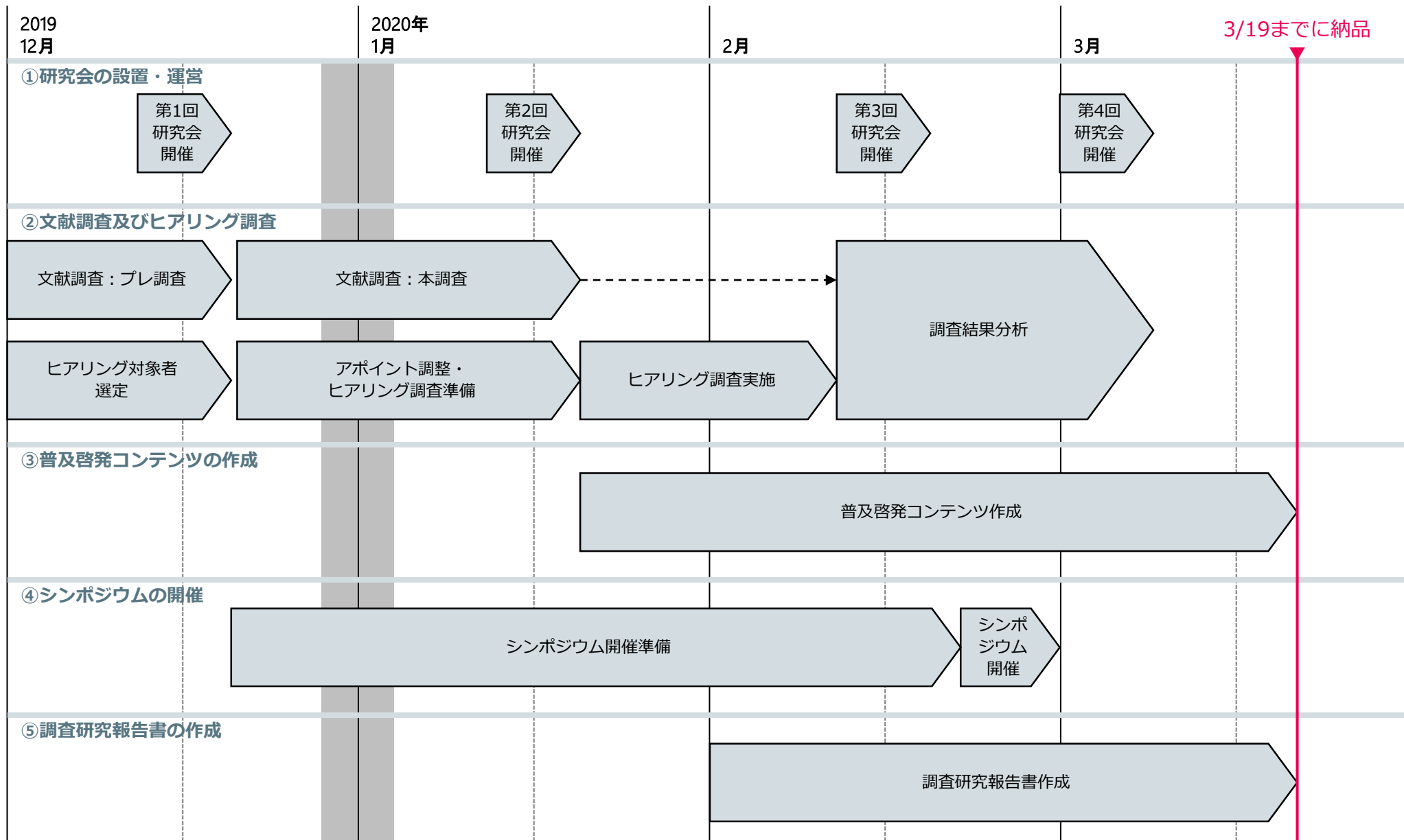
調査研究のアプローチ概要

- 本事業では、文献調査やヒアリング調査などの各種リサーチ、またシンポジウム開催を通じて得た知見を都度研究会に持ち寄り、普及啓発コンテンツの位置付けや内容（提言）を徐々に具体化していくアプローチをとる。
- 最終的には本調査研究全体の活動内容や提言を調査研究報告書として取りまとめる。



1-4 / 事業実施計画 (2/2)

全体スケジュール



1-5 / 本事業の参考とする先行的な取り組みや事業について (1/7)

経済産業省「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査 報告書」(平成26年7月22日公表)

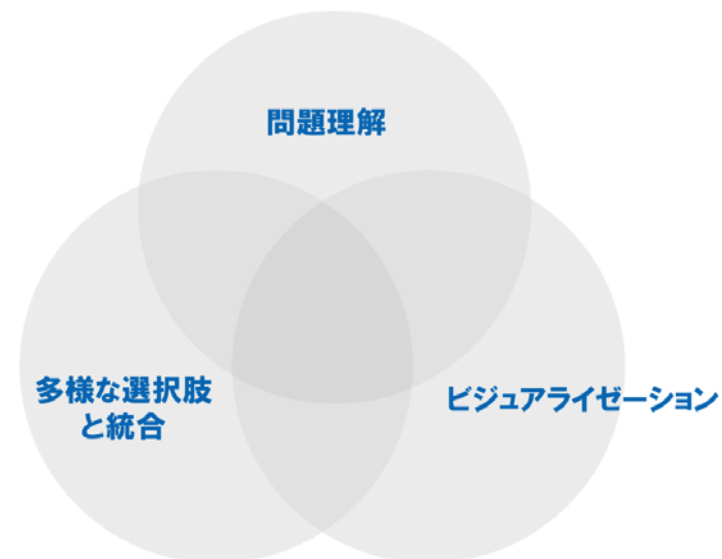
定義は様々ではあるものの、下記3点を共通要素とした「デザイン思考」が日本の企業活動に取り入れられつつあることについて言及されている。

『2.イノベーションを実現するためのデザイン思考』から抜粋

日本企業でも取り入れられつつある「デザイン思考」

■ イノベーションを創出するために有効な打ち手のひとつとされる「デザイン思考」ではあるが、イノベーション同様、デザイン思考も様々な定義がなされているところである。共通要素としては以下の3点がデザイン思考には包含されていると考えられる。

- **ユーザー視点での問題理解**
 - ・ 複雑な要因が絡み合っている問題の本質を人間中心視点で紐解いていく。
- **多様な選択肢と統合**
 - ・ 多くの問題解決につながる選択肢を用意し、吟味し、統合し、適切な解決策を導き出す。
- **ビジュアライゼーション**
 - ・ 解決策の良し悪しはアイデアの段階では判断できないと考え、物理的に形にする、または視覚化することでアイデアを手にとれるようにし、また、試すことで改善を積み重ねる。



経済産業省「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査 報告書」(平成26年7月22日公表)

組織におけるデザイン思考の導入・浸透・実践に関して、下記2段階の課題と打ち手の方向性について示されている。

『2.イノベーションを実現するためのデザイン思考』から抜粋

デザイン思考の導入・浸透・実践における2つの課題と打ち手の方向性

- 以上からデザイン思考の導入・浸透・実践における2つの課題と打ち手の方向性は以下のように整理される。

第1段階の課題：デザイン思考の取組の理解者、共感者をいかに増やすか？



各社の状況に応じて、「トップダウン型アプローチ」、「ボトムアップ型アプローチ」を実施することによってデザイン思考を社内に浸透させることが可能になる

- ✓ トップダウン型アプローチ(経営陣・事業責任者に対するデザイン思考の有用性の説明・理解促進)
- ✓ ボトムアップ型アプローチ(デザイン思考を体感するワークショップの開催や社内イントラネットでの情報提供など)

第2段階の課題：実際の投資までつながる案件をいかに増やすか？



「製品・システムデザイン」に併せて、「経験デザイン」、「組織デザイン」についても同時並行で推進することによって、計画のままで終わらず、実際の事業として実施することが可能になる

- ✓ 「経験デザイン」
 - ・製品からサービスへ ・ユーザー・エクスペリエンスの重視 など
- ✓ 「組織デザイン」
 - ・新規事業への投資を行う組織づくり ・イノベーションを創出する企業ビジョン
 - ・チャレンジを容認する開発体制の醸成 ・評価制度・体制の見直し など

1-5 / 本事業の参考とする先行的な取り組みや事業について (3/7)

経済産業省 「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び施策検討に係る調査研究報告書」 (平成29年3月14日公表)

企業内においてクリエイティブ（製品・サービスの競争優位の創出に必要な差異を生む力）を発揮するために経営層・中堅・若手社員に対して必要な観点について、下記のように示されている。

『(1) クリエイティブの発揮に必要な企業体制構築のための前提条件』から抜粋

a. 経営層

研究会においては、グローバルでは破壊的イノベーションに関する危機意識は高いが、日本企業は低いという指摘もあり、今後経営層を指導できる立場である相談役や社外取締役がクリエイティブの必要性を認識し啓蒙すべきであるという点については見解が一致した。

特に製造業においては、経営層の意識変革は時間の問題であると捉える意見もあった。

b. 中堅（幹部候補）

中堅社員（特に幹部候補）については、大前提として既に自分なりの行動特性が身につけているため、自身のこれまでの固定観念を外さなければならないという意見があった。

また、経営層がクリエイティブ導入の必要性を認知しつつも、導入にあたり中核を担うマネージャーがいなため誰にも仕事を任せることができない状況が課題であるとの指摘もあり、経営層に加えて、実務を担う中堅層へも認識啓蒙させる必要がある。

c. 若手社員

若手社員については、実務経験に乏しいため、社内外でのアジャイル型やリーン型のクリエイティブを志向するプロジェクトやワークショップを通じて体感することがまずは重要であるという意見があった。

1-5 / 本事業の参考とする先行的な取り組みや事業について (4/7)

経済産業省 「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び施策検討に係る調査研究報告書」 (平成29年3月14日公表)

企業内でのクリエイティブの活用を促進するための施策として、下記を提示している。

『6. クリエイティブを生かした企業競争力向上のための政策提言』から抜粋

<企業へのデザイン等クリエイティブの導入促進支援>

①表彰制度：

価値提供プロセス全体をデザインした取り組みを表彰する制度を新設することで、クリエイティブの導入推進を図る。

②従来の中小企業支援施策へのクリエイティブ活用の追加：

首都圏大企業だけではなく、地方の中小企業が新たな製品・サービスの開発を行う際のクリエイティブ活用向上を目指し、デザイン人材 (例：デザイナー・プロデューサー) データベースの構築やマッチング支援など、外部デザイナー・プロデューサーとの連携を支援する。

また、中小企業向けのデザインの活用やクリエイティブの発揮を促すセミナーの開催や、中小企業でのクリエイティブ導入促進を図る。

③産学連携強化：

高度デザイン教育で先行している大学等高等教育機関相互の情報交換を促すとともに、モデルとなる教育カリキュラム (産学連携を含む) の策定を検討する。文部科学省で進められている新たな高等教育機関構想の検討を念頭に置きつつ、次段階として、策定したモデルカリキュラムやパイロットケースを踏まえ、地方国立大学等を中心とした同カリキュラムの採用、産学連携 (地域内の他大学生/大学院生/専門学校 (社会人学生含む)、IT企業/ソフトハウス、地場の中小企業、地方公的機関 (公設試験研究機関、地方自治体、商工会議所等) 等) によるプロジェクトの立上げを支援する。

1-5 / 本事業の参考とする先行的な取り組みや事業について (5/7)

経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』（平成30年5月23日公表）

「デザイン経営」のための具体的な取り組みとして、下記7点を示している。

『「デザイン経営」のための具体的取組』から抜粋

- ① デザイン責任者（CDO,CCO,CXO等）の経営チームへの参画**
デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュニケーションを取る。
- ② 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画**
デザイナーが最上流から計画に参加する。
- ③ 「デザイン経営」の推進組織の設置**
組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する。
- ④ デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見**
観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する。
- ⑤ アジャイル型開発プロセスの実施**
観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う。
- ⑥ 採用および人材の育成**
デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる。
- ⑦ デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫**
指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる。

出典：経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会報告書
『「デザイン経営」宣言』（平成30年5月23日公表）

1-5 / 本事業の参考とする先行的な取り組みや事業について (6/7)

経済産業省 「第3回高度デザイン人材育成研究会」資料2 討議用資料 (平成31年2月28日開催)

高度デザイン人材育成研究会では、サービスデザイナーは以下のような人物像として定義されている。

『高度デザイン人材の類型的イメージ』から抜粋

サービスデザイナー Service Designer



サービスデザイナーとは

製品やサービスを含むすべての顧客体験を、潜在的な課題や感性を捉えつつエコシステムとの関係性を踏まえ俯瞰的かつ統合的にデザインする。

UXデザインの知見、マーケティング・ITなど関する一定の知識やスキルが必要となる場合もある。幅広い市場において新たなサービス事業を開発し、プロセスを改善していく。戦略レベルに関与するUXデザイナーやデザインエンジニアなどもバリエーションとして含む。

1-5 / 本事業の参考とする先行的な取り組みや事業について (7/7)

内閣官房情報通信技術 (IT) 総合戦略室 「サービスデザイン実践ガイドブックβ」 (平成30年3月19日公表)

公共領域においては、行政サービスや業務改革へのサービスデザインのアプローチの活用を促すための「サービス設計12箇条」が示されている。

『2 サービスデザインの原則』より抜粋

4) サービス設計 12 箇条

「デジタル・ガバメント実行計画」では、プロジェクトを成功させ、利用者中心の行政サービスを提供するために必要となるノウハウを、「サービス設計 12 箇条」として示しています。

それぞれの内容は、「デジタル・ガバメント推進方針」におけるサービスデザイン思考を具体化したものであり、これまでの電子行政の取組から得られたノウハウをベースとしつつ、サービス・業務改革 (BPR) に関する近年の国際的な動向を取り入れたものです。この考え方を踏まえて、各府省は、サービス・業務の見直しと抜本的な改革を進めるものとなっています。

出典：内閣官房情報通信技術 (IT) 総合戦略室 「サービスデザイン実践ガイドブックβ」
(平成30年3月19日公表)

『サービスデザイン思考によるサービス・業務改革 (BPR) を進めよう』より抜粋

〈サービス設計12箇条〉

- 第1条 利用者のニーズから出発する
- 第2条 事実を詳細に把握する
- 第3条 エンドツーエンドで考える
- 第4条 全ての関係者に気を配る
- 第5条 サービスはシンプルにする
- 第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
- 第7条 利用者の日常体験に溶け込む
- 第8条 自分で作りすぎない
- 第9条 オープンにサービスを作る
- 第10条 何度も繰り返す
- 第11条 一遍にやらず、一貫してやる
- 第12条 システムではなくサービスを作る

出典：“サービスデザイン思考によるサービス・業務改革 (BPR) を進めよう”.政府CIOポータル.
<https://cio.go.jp/node/2421> (参照:2019/12/13)

2

アウトプットの仮説と論点

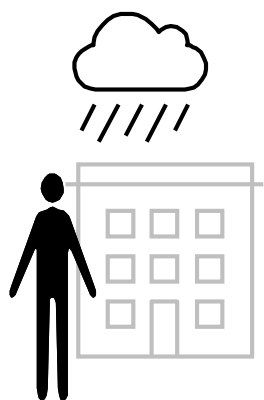
2-1 / アウトプットの方針

国内の民間領域にサービスデザインを普及させていくためには、サービスデザインが自組織のビジネスの推進、もしくは現在抱えている課題に対する解決策となり得ることを理解してもらう必要があると考える。よって、アウトプットである普及啓発コンテンツの方針（仮説）を、以下のように設定した。

普及啓発コンテンツの役割・位置付け（仮説）：

国内民間企業の経営層やマネージャーが、自組織と同様の課題を抱える他社がサービスデザインの導入・実践によってそれを解決した具体的な事例を知ることによって、自組織へのサービスデザインの導入意欲が向上する

▼普及啓発コンテンツによってサービスデザイン導入の意欲が向上するシナリオ



課題を抱える経営層・マネージャー

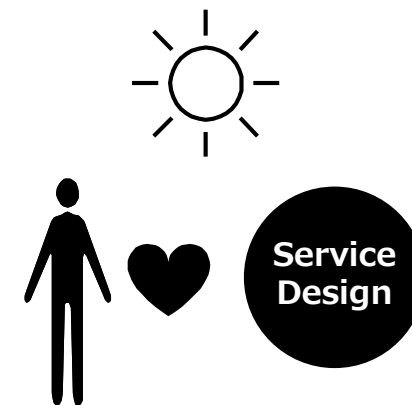
自社が抱える課題をどのように解決していくべきか悩んでいる。最近よく耳にするデザイン思考やUXという概念は何となく理解しており、自社に適用してみたいとは考えている。サービスデザインも聞いたことはあるが、よく分からない。興味はある。



「普及啓発コンテンツ」に感銘を受け、現場担当者へも共有

サービスデザインについて調べてみたら、経産省のWebサイトに「普及啓発コンテンツ」があった。読んでみたところ、サービスデザインを導入・実践したことで、自社と同じような課題を解決した興味深い事例を発見。早速、社内の現場担当者にも共有した。

現場担当者



サービスデザイン導入への意欲高まる

サービスデザインについてもっと知りたくなり、関連書籍を購入。今度、サービスデザイン関連のイベントにも参加する予定。少しずつ学んで、自社に導入していつかしてみようと考えている。

2-2 / アウトプットに関する仮説 (1/2)

対象とする読者層

自組織の抱える課題に対してサービスデザインが有効である（またはその可能性がある）ことを理解してもらうことを狙いとするため、基本的には社内外の状況を俯瞰的に捉えられる経営層やマネージャーを対象者として設定する。大企業であれば、すでにサービスデザインの導入を推進している場合もあり、今回は中小企業や大企業のなかでも事業部制組織の事業部単位での経営層やマネジメント層も対象として考えている。

他方、スタートアップの場合は、サービスデザインのアプローチを必要とせずとも、すでに積極的な事業推進を行っている状況が多くあることから、基本的には対象読者として想定していない。

- : 中小企業の経営層・マネージャー
- : 大企業（事業部制組織）の事業部の経営層・マネージャー
- × : スタートアップ

対象とする理解度

今回は、サービスデザインの実践経験がないことを前提として、「サービスデザインという用語は聞いたことがある」「サービスデザインをよく知らない」という人をメインのターゲットとし、そのような人がサービスデザインの概要を理解して、自組織への導入を検討する際の後押しに繋がるコンテンツとなることを想定している。

△ : サービスデザインを知らない

○ : サービスデザインという用語は聞いたことがある / サービスデザインをよく知らない

○ : サービスデザインの概要は知っている

理解度 : 深 ↓ × : サービスデザインを正しく理解しており、人に説明できる

2-2 / アウトプットに関する仮説 (2/2)

対象読者の抱える課題／普及啓発コンテンツでの掲載事例イメージ

対象読者が自組織において抱えている課題として、下記を想定している。

- **CX (UX) 向上**
- **働き方改革、生産性向上**
- **組織のサイロ化による、横連携・コラボレーションの不足**
- **デジタル変革 (DX、デジタルトランスフォーメーション)**
- **ビジネスモデルの変革 (受託型から提案型への変革など)**
- **事業活動の環境対応 (SDGs、ESG)**

普及啓発コンテンツでの事例掲載のパートでは、これらの課題に対して、サービスデザインの導入・実践によって解決、もしくは成し遂げた事例を掲載する想定。

普及啓発コンテンツでの掲載事例イメージ

- サービスデザインの導入・実践によって**CX (UX) を向上**させた事例
- サービスデザインの導入・実践によって**働き方改革を行い、生産性を向上**させた事例
- サービスデザインの導入・実践によって**組織内の横連携・コラボレーションを実現**した事例
- サービスデザインの導入・実践によって**デジタル変革を実現**した事例
- サービスデザインの導入・実践によって**ビジネスモデルを変革**した事例
- サービスデザインの導入・実践によって**既存事業の価値を再定義し、SDGsへの取り組みとして情報発信**できるようにした事例

本日の論点

- **対象読者の設定についての妥当性**

- 対象読者の抱える課題の捉え方は妥当か
- 考慮しておくべき対象読者の属性や文脈は何か

- **普及啓発コンテンツの活用ストーリー仮説の妥当性**

- ストーリーの実現において、特に考慮しておくべきポイントは何か
- サービスデザインを導入する際の最初の障壁は何か

- **調査テーマの設定**

- 「地域振興／製造業とサービスビジネスの融合／サービス産業の生産性向上」の設定、細分化の必要性
- 各テーマに関して、どのような点に特に留意して調査すべきか
- 他に設定したいテーマはあるか

3

調査対象事例候補

非公表

4

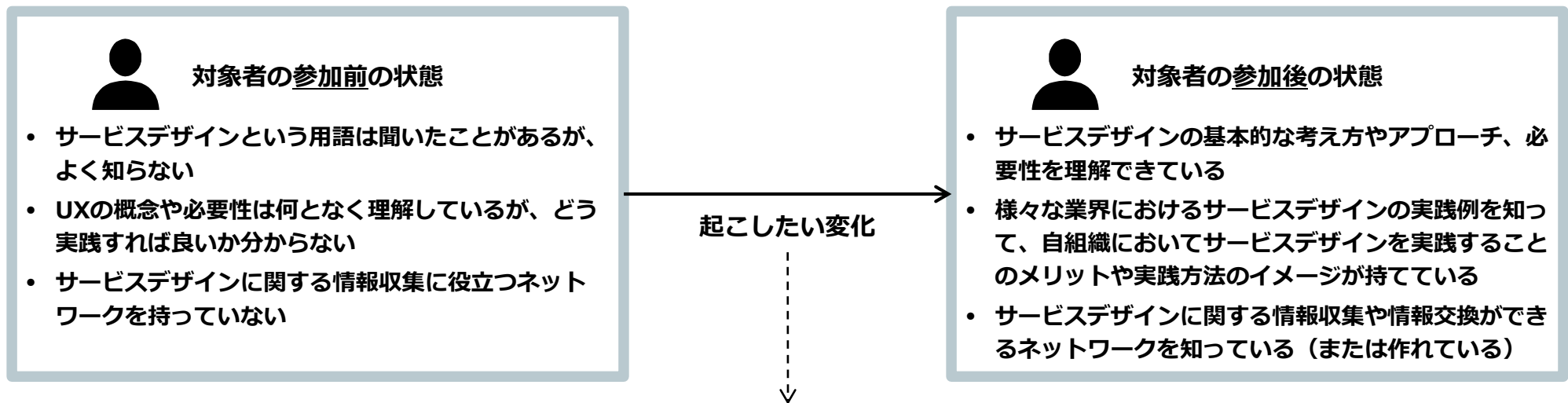
シンポジウムの方針

4-1 / シンポジウムの対象者・実施要件

想定対象者

- サービスデザインを学びたいと考える中小企業の経営層・マネジメント層、または大企業（事業部制組織）の事業部の経営層・マネジメント層
- サービスデザインを学びたい、または実践したいと考える事業開部門のマネジメント層や担当者
(サービスデザインの理解度としては、P26「対象とする理解度」と同様の水準を想定)

「起こしたい変化」から考えるシンポジウムの位置付け・役割



- サービスデザインの基本的な考え方やアプローチ、必要性を理解できる
→基調講演での理解
- 様々な業界におけるサービスデザインの実践例を知り、自組織においてそれを実践することのメリットや実践方法のイメージが持てる
→各業界におけるサービスデザインの実践例（ビジネスインパクトやプロセス）の紹介
- サービスデザインに関する情報収集や情報交換ができるネットワークの構築
→交流会のセッティング

4-2 / シンポジウムの構成案

サービスデザイン シンポジウム（仮題）

- 開催候補日：2月21日（金）
- 開催場所：検討中
- 想定アジェンダ
 - 本調査研究の中間報告
 - サービスデザインの導入・実践例の報告
 - サービスデザインの導入・実践をめぐる課題や今後の可能性をテーマとしたパネルディスカッション

5

今後の予定

5-1 / 今後の研究会・シンポジウム日程（予定）

研究会／シンポジウム	実施日	想定アジェンダ（研究会での討議を踏まえ、都度見直す想定）
第2回 研究会	1/21（火）	<ul style="list-style-type: none"> • 文献調査結果共有 • ヒアリング調査方針共有 • 提言案検討 • 普及啓発コンテンツ案検討
第3回 研究会	2/14（金）	<ul style="list-style-type: none"> • ヒアリング調査結果共有 • 提言案検討 • 普及啓発コンテンツ レビュー
シンポジウム	2/21（金） （※日程調整中）	<ul style="list-style-type: none"> • 本調査研究の中間報告 • サービスデザインの導入・実践例の報告 • サービスデザインの導入・実践をめぐる課題や今後の可能性をテーマとしたパネルディスカッション
第4回 研究会	3/4（水）	<ul style="list-style-type: none"> • シンポジウム振り返り • 提言まとめ • 普及啓発コンテンツ 最終レビュー