

第2回

デザインマネジメント人材の育成 に関するタスクフォース

2025年7月10日

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課

独立行政法人 情報処理推進機構

議事次第

1. 開 会 （15分）

- (1) 前回タスクフォース振り返り
- (2) 他タスクフォース論点共有

2. 議 事 （100分）

- (1) デザインマネジメントの論点に対する意見交換
 - デザインマネジメントの目的・スコープ
 - デザインマネジメント実践人材の定義
 - 新試験案の方向性 など

3. 閉 会 （5分）

- (1) 次回開催のご案内

1. 開会

1-(1) : 前回タスクフォース振り返り

①デザインが企業に浸透しない要因

■ご意見

- 2006年頃から「デザイン思考」という言葉が世に出て、それまでの狭義なデザインからプロセス全体を指す広義なデザインが再認識された。ただ、浸透しない人たちには、まだわかりづらいとされている。一部の経営者は、デザイナーが顧客視点をもつという印象がないのではないか。
- デザインの予算や優先度が下げられることがあり、意思決定者に重要性が伝わっていないと感じている。
- 企業の現場レベルでは顧客視点を考えていこうという企業も多くあるが、組織全体で見ると、それが何故か消えてしまう。仮説として、KPIや株主を重視してしまうことが挙げられる。北欧では、KPIを重視するのをやめようというムーブメントも起きている。

②デザインマネジメントのスコープ

■ご意見

- デザインマネジメントとは、デザインプロセスのマネジメントなのか、デザインの考え方を使ったマネジメントなのか、定義を決める必要がある。

③デザインマネジメント実践人材の定義(1/2)

■ご意見

- デザイン産業界の内側の人か、外側の人か、変革を起こす場合は、デザイン産業界の外側に手を打った方がいい成果が出せると思う。
- 過去のDSSの検討の中では、デザインプログラムマネジメント（DPM）という機能やデザインマインドを非デザイナーの人に展開していく教育、啓発をしていくような機能についても重要性の議論はあったが、かなり広範囲なものになってしまうということで当時のスコープからは外した。今回のTFで議論できればよい。
- DSSを運用していてわかってきたが、UX/UIデザイナーやサービスデザイナーが社内にいたとしても、全社的に体制ができていない等、十分に生かせていない。デザインで何ができるかの組織内の理解が無い。

③デザインマネジメント実践人材の定義(2/2)

■ご意見

- どこにどのデザインの機能を置いたらよいか、どのデザインのプロセスを入れたらよいかというのを俯瞰して見られるようなスキルセットをもっている人材になるとよいと思う。
- 顧客視点は大事だが、マーケットに答えを求めてしまう、迎合してしまうということになりがち。デザインは正解のないところに繰り返し探索的なアプローチをすることが有効であり、その先にイノベーションがあると考えている。
- 非デザイン人材をターゲットにしているのは良いと思う。デザイン人材が経営などマネジメント分野の知識を得て、経営など非デザイン人材がデザインのことを学び、それぞれハイブリッドな人材になることが重要と考える。

④試験化に向けた課題

■ご意見

- 日本の企業では、チャレンジすることよりも失敗しないことがよしとされる価値観がある中で、ボトムアップ、トップダウンの両方向からデザインのマインドセットを醸成する必要がある。また、デザインは決まったやり方を覚えるのではなく、やり方自体を探索する観点、態度が必要になり、正解主義ではない分野で、それを試験にすることの難しさがある。

1-(2) : 他タスクフォース論点共有

他タスクフォースの論点

□論点共有を行う目的

- 他タスクフォースで検討されている論点を委員の皆さんに理解いただくことで、本デザインマネジメントタスクフォースの今後の議論をより効果的に進められるようにすること

□内容

タスクフォース	主な論点	補足
データマネジメント	ビジネス価値創造に向け、組織のデータ実態を掌握し、データ管理・活用を牽引する人材のうち、「データエンジニア」に関する新試験の創設検討	－
ビジネスアーキテクチャ	変革推進人材としてのビジネスアーキテクチャ人材について、現DSSの「ビジネスアーキテクト」のロールを「ビジネスアーキテクト」「ビジネスアナリスト」「プロダクトマネージャー」に再分類化	変革推進人材となる、「ビジネスアーキテクト」「ビジネスアナリスト」「プロダクトマネージャー」の人材像(責任・業務・スキルなど)を新たに検討
ITエンジニアリング	生成AI・クラウド時代において、様々な技術を持った上で最適な技術を選択し、新たな価値を創造する「フルスタックのエンジニア」に関する試験の検討	テクノロジーを活用してビジネスを変革する「フルスタックのエンジニア」に求められるスキルや、育成のための試験の検討(応用情報技術者試験の見直し)
リテラシー	デジタルリテラシーの必要性・育成手法、ITパスポート試験の見直し検討	ITパスポート試験を見直す中で、DXリテラシー標準(DSS-L)の「マインド・スタンス」の要素を問うこと

2. 議事(1)：デザインマネジメントの論点に対する意見交換

タスクフォースの背景・スコープ

■背景

- 経産省のDX定義は、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」
- 顧客(内部/外部)や社会のニーズの把握や、それを基にした変革の実現は、継続的な仮説検証が求められる。仮説検証を効果的に行うためには、組織横断の取り組みが必要であり、そのためには、組織や役割のサイロを超えた取組(越境)が不可欠。[※IPA「[DX動向2025](#)」にて、欧米と比較し日本のサイロ化が進んでいることが指摘されている]

■スコープ

- サイロを超えた変革の実現に向け、デザインマネジメントの手法を取り入れることが有効であると考え、今回のタスクフォースの議論では、デザインマネジメントスキルを有し、ビジネス現場で実践する人材を「デザインマネジメント実践人材」と定義し、その育成・評価方法を検討する。
- デザインマネジメントスキルとは、組織に求められる「デザインプロセスのマネジメント」や「デザインの考え方を生かした組織のマネジメント」に関するスキル、ならびに、個人に求められる「理解する力(リサーチ等)」「構想する力(プロトタイピング等)」「伝える力(ストーリーテリング等)」をそのスキルと捉える。
- なお、デジタルスキル標準で定義しているデザイン専門人材(サービスデザイナー、UX/UIデザイナー、グラフィックデザイナー)は、デザインマネジメント実践人材とは区別する。

タスクフォースの目的

■目的

- デザインマネジメント実践人材の育成に必要な情報処理技術者試験の新区分の創設や、デザイン専門人材に関する現デジタルスキル標準の見直しなどに関する検討を行う

■新試験区分の想定

□対象者

- すべてのビジネスパーソン

□レベル

- DXに関わるデザインマネジメント実践のための基本を身に付けようとするレベル
- DX人材育成体系におけるロードマップとして、デジタルリテラシーを身に付けた次に目指す試験として想定

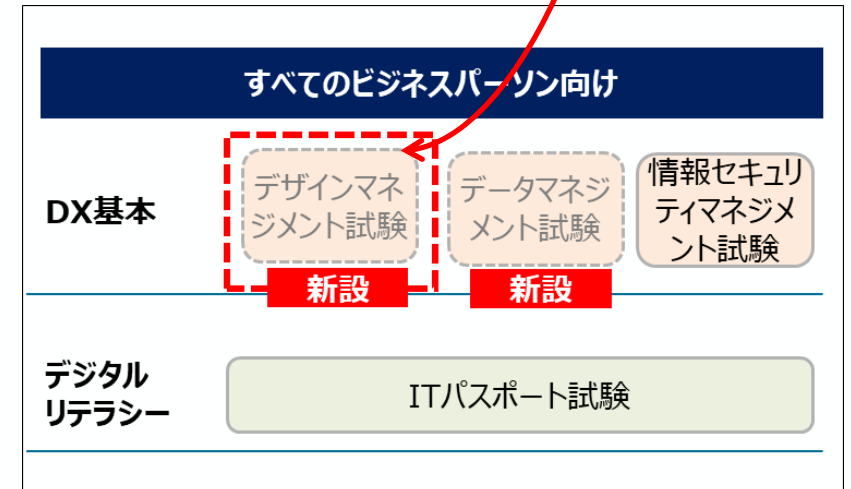
目指すべき人材像

デザインマネジメント
実践人材

- 顧客・ユーザーの体験価値の観点から新たな価値の創造を探索し実現するためのプロセスと組織のマネジメントの実践に関する思考や態度を備える人材を指す。

デザイン専門人材

- 製品・サービスの構想において、企業視点だけではなく、顧客・ユーザー視点での検討をファシリテートする。
- 開発の場面では、必要な機能の実装のみならず、顧客・ユーザーにとってのユーザビリティの実現を確認する。
- 倫理的観点を踏まえた製品・サービスと顧客が関わるポイントのデザインを行う。



論点(1/2)

1. デザインマネジメントの目的・スコープ

論点①

- DXにおける「デザインマネジメント」の目的・スコープ

事務局案

- 目的は、未来像を構想しながら、顧客や社会の関心・価値を問い直し、組織や役割の境界を越えた価値創造の促進を目指すこと
- スコープは、以下、「デザインプロセスのマネジメント」「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」とする
 - デザインプロセスのマネジメント：製品やサービス、ビジネスモデルの変革のために、組織内のプロセスにデザインの考え方※を取り入れること
 - デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント：業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土の変革のために、経営層や各組織にデザインの考え方を浸透させること

※デザインの考え方

- ✓ 今回の議論においては、顧客体験を戦略的に設計・改善する価値創造のプロセスに求められる顧客中心の思考、コラボレーションの推進、柔軟で迅速な意思決定などを指す

論点(2/2)

2. デザインマネジメント実践人材の定義

論点③

- 人物像

事務局案

- デザインマネジメントスキルを有し、ビジネス現場で、組織や役割の境界を越えた取り組みを促進し、変革を主導する人材

論点④

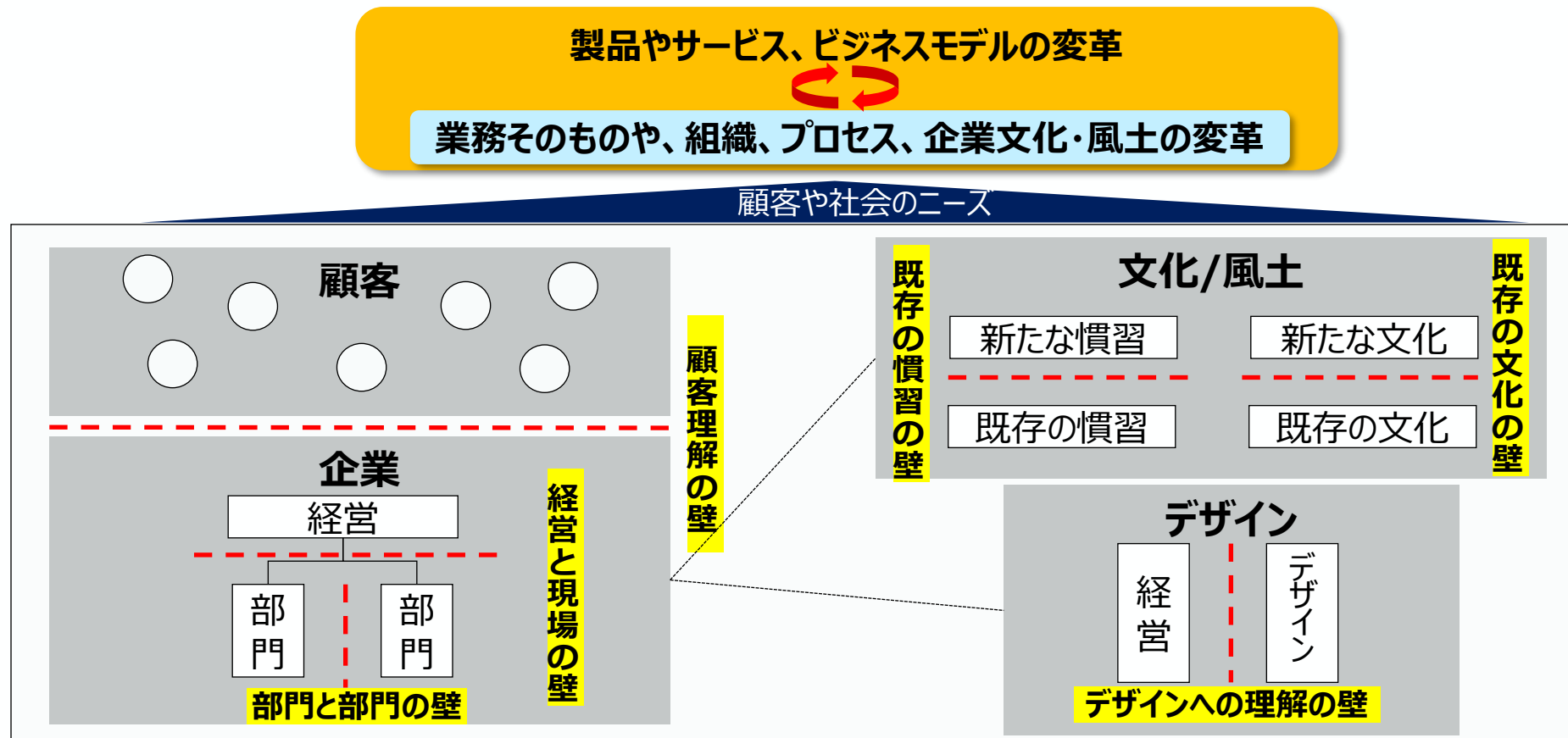
- 求めるスキルおよび試験項目

事務局案

- P19・20参照

[補足]DXにおけるデザインマネジメント

- デザインマネジメントを通じて、未来像を構想しながら、顧客や社会の関心・価値を問い直し、組織や役割の境界を越えた価値創造の促進を目指す



デザインマネジメント実践人材が発揮する力

理解する

例

観察
サーベイ (調査)
多様性の受容

×

構想する

例

ブレインストーミング
プロトタイピング
シナリオプランニング

×

伝える

例

ビジュアル化
ストーリーテリング
フィードバックの収集

[補足]デザインマネジメントスキル

組織

デザインプロセスのマネジメント

ユーザーリサーチの方法論
アイデア創出技法
プロトタイピングの重要性 など

デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント

ユーザー中心の文化の構築
チームワークとコラボレーション
デザイン思考の浸透 など

×

個人

構想する力

ブレインストーミング
プロトタイピング
シナリオプランニング など

理解する力

観察
サーベイ(調査)
多様性の受容 など

伝える力

ビジュアル化
ストーリーテリング
フィードバックの収集 など

[補足]試験項目例

■ 組織

分類	試験項目	用語
デザインプロセスのマネジメント	ユーザーリサーチの方法論	ユーザーリサーチ、ペルソナ作成、カスタマージャーニーマップ
	アイデア創出技法	ブレインストーミング、リバースブレインストーミング
	プロトタイピングの重要性	低忠実度プロトタイプ、高忠実度プロトタイプ
	ユーザビリティテストの手法	ユーザビリティテスト、評価基準
	デザインサイクルの理解	イテレーション、フィードバックループ
	データ分析と意思決定	データ分析、意思決定支援、根拠に基づく判断
デザインの考え方を生んだ組織のマネジメント	ユーザー中心の文化の構築	ユーザー中心、文化改善、文化醸成
	チームワークとコラボレーション	クロスファンクショナルチーム、協力
	デザイン思考の浸透	デザイン思考、組織文化、柔軟性
	リーダーシップの役割	デザイン志向、リーダーシップ、組織の影響
	イノベーションの促進	イノベーション、創造性、問題解決
	評価とフィードバックのシステム	成果測定、フィードバック、評価基準

■ 個人

分類	試験項目	用語
理解する	ユーザーのニーズ理解	ユーザーリサーチ、インタビュー、観察、ニーズ分析
	データ収集と分析	定量データ、定性データ、データ分析、パターン認識
	文化的文脈への理解	市場調査、トレンド分析、社会的文脈、文化的理解
	ビジネスモデルの分析	ビジネス環境、競合分析、戦略的評価
構想する	創造的アイデアの発想	ブレインストーミング、クリエイティブシンキング、発想法
	プロトタイピング	初期モデル、実験、ユーザーテスト、インタラクション
	シナリオプランニング	ストーリー作成、将来予測、リスク管理、状況分析
	デザイン主導型イノベーション	デザイン思考、イノベーション戦略、デザインプロセス
伝える	メッセージの明確化	ビジュアル化、プレゼンテーション、情報デザイン
	ストーリーテリング技術	語り口、感情的つながり、コンセプト説明、エンゲージメント
	フィードバックの促進と活用	フィードバック収集、改善提案、評価、反応収集
	チームコミュニケーション	コラボレーション、コミュニケーション戦略、チームダイナミクス

[補足]変革の具体例

変革の種類	具体例	変革の成果
業務プロセスの改善	業務プロセスを分析し、無駄を排除。新たなデジタルツールを導入し、業務の標準化を図る。	業務効率が向上し、作業時間の短縮やエラーの減少。教育コストの削減も実現。
組織文化の変革	デザイン思考を導入し、失敗を恐れずに新しいアイデアを試す文化を促進するために、アイデアソンを定期的開催。	イノベーションの風土が根付き、社員のモチベーションやエンゲージメント向上。
部門横断の全社カイゼンチーム結成	異なる部門のメンバーを集めたプロジェクトチームを編成。共同で問題解決に取り組むプログラムを立ち上げる。	各部門の協力が深まり、仕事の質と効率が向上。サイロ型体制の解消。
フィードバック文化の導入	定期的なフィードバックセッションを設け、オープンな議論を行う。デザインマネジメント実践人材が進行役を務める。	業務改善点を即座に取り入れやすくなり、社員の成長と業務の質が向上。
社員のエンパワーメント	自発的な意見出し合う環境を作り、自律的な行動を促すトレーニングプログラムを実施。	社員が問題を自発的に把握し解決策を提案する文化が育成される。敏捷性が向上。
製品・サービスの変革	サブスクリプションモデルを導入し、製品を所有するのではなく、定期的な利用を提供するサービスを開始する。	客単価の向上とリテンションの強化、安定した収益の確保。
ビジネスモデル変革	データ駆動型のアプローチを導入し、顧客の購買履歴を基にパーソナライズされたマーケティングを行う。	マーケティング効率の向上、顧客エンゲージメントの増加。

[補足]サイロ化例(壊すべき境界例)

境界例	具体例	詳細説明
既存の慣習	過去の成功体験の依存	過去のビジネスの成功事例に固執し、新しい市場や顧客のニーズに対応できない。
	従来の業務プロセスの継続	従来の業務フローや手法のやり方を疑わないことで、変革や改善が行われず、効率性や適応性が欠如する。
既存の文化	失敗を許容しない	失敗を恐れるあまりリスクを取らず、新しい試みができない組織風土がイノベーションを妨げる。
	新しい視点やアイデアを歓迎しない	従来の考え方を重視し、多様な視点や提案を取り入れないことで、創造性が損なわれる。
経営層と現場	方針決定者と実行者の分断	方針決定者と実行者の分断により、決めた戦略や方針を現場で実行する際の理解不足や連携の欠如につながる。
	コミュニケーション不足による誤解	経営層と現場との間で情報が行き渡らず、方針に対する誤解や不安が生じる。
部門と部門	縦割りによる情報の断絶	各部門が独自の目標を持つことで、連携や情報共有が行われず、全体の効率が低下する。
	知識・リソースの共有不足	特定の部門で得られた知識や経験が他部門に伝わらず、企業全体のパフォーマンスが上がらない。
企業と顧客	自社都合の優先	自社の都合で製品やサービスを設計し、結果的に顧客満足度を損なう。
	顧客の新たなニーズへの対応不足	顧客の期待やニーズが変化しているにもかかわらず、企業がそれに適応できず、旧態依然とした商品やサービスを提供し続け、業績が低下する。
経営とデザイン	デザインの役割の理解不足	デザインの役割やプロセスを十分に理解していないため、適切な資源やサポートが提供されずデザインチームが機能しない。
	デザイン成果の評価基準が不明確	デザインの価値が測定しづらく、経営判断に影響を与える情報が不足し、デザイン投資が後回しにされる。

[補足]デザインが果たす機能例

■デザイン機能：デザインが企業や組織の中で果たす役割や目的を指す

機能	具体的な行動	説明
理解する	観察	ユーザーの行動を観察し、実際のニーズや課題を把握する。
	サーベイ（調査）	アンケートやインタビューを通じて、ユーザーの意見や感情を集め、ニーズを理解する。
	多様性の受容	異なる意見や文化、バックグラウンドを尊重し、受け入れることで、豊かな理解を得る。
構想する	ブレインストーミング	多くのアイデアを自由に出し合う。
	プロトタイピング	アイデアを具現化するための試作品を作成する。
	シナリオプランニング	様々な未来の状況を描き、戦略を検討する。
伝える	ビジュアル表現	情報やメッセージをグラフィックスや図表を用いて視覚的にわかりやすく表現する。
	ストーリーテリング	経験や成果を物語の形で語りかけ、感情的なつながりを生むことで理解を深める。
	フィードバックの収集	他者からの意見や批評を積極的に集め、それに基づいてデザインやアプローチを改善する。

●「従来の業務プロセスの継続」に対するサイロ化打破例

機能	具体的な行動	説明	サイロ化打破への効果
理解する力	観察	従業員が日常業務をどのように行っているかを観察し、問題点やニーズを把握する。	現在の業務プロセスの実情を理解し、改善点を特定できる。
	サーベイ（調査）	従業員にアンケートを実施し、業務プロセスの効率性や満足度について意見を集める。	従業員のニーズや意見を把握し、従来のプロセスが適切かを評価できる。
	多様性の受容	異なる部門の意見を受け入れ、業務プロセスに対する多様な視点を尊重する。	部門間の壁を越え、協力的な問題解決を促進する。
構想する力	ブレインストーミング	従業員が集まり、従来の業務プロセスの問題点を洗い出し、新しいアイデアを自由に出し合う。	異なる視点が集まり、部門間の壁を越えた協力が促進される。
	プロトタイピング	業務改善策を具体的なプロトタイプとして試作し、実際に運用してみる。	実験的に新しいプロセスを試すことで、フィードバックを得て改善を重ね、抵抗感を減少させる。
	シナリオプランニング	従来のプロセスを見直し、新しい業務シナリオを描き、可能な結果やリスクを考察する。	異なる業務シナリオを考えることで、柔軟な対応ができ、将来的な変化に備えた意識が醸成される。
伝える力	ビジュアル表現	従来の業務プロセスと新しい提案をビジュアル化し、関係者にわかりやすく共有する。	説明や理解が容易になり、変化に対する抵抗感が減少する。
	ストーリーテリング	新しい業務プロセスの価値をストーリーとして語り、感情的に訴えかける。	変革の重要性を納得させ、共感を得ることで、実行への意欲を高める。
	フィードバックの収集	新しい業務プロセスに対するフィードバックを収集し、改善点を見つけて修正する。	変革プロセスへの参加感が高まり、全員が改善に関与する意識を持つようになる。

3. 閉会