

第3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18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 （10分）

（1）前回タスクフォース振り返り

2. 議 事 （105分）

（1）デザインマネジメントの論点[意見交換] （75分）

- 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

（2）プロモーション戦略[依頼/意見交換] （30分）

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

総括

- デザインマネジメントにより、あらゆるサイロを打破することや、製品・サービスのプロセスにデザインプロセスを導入することで、DXで定義する2つの変革(①業務、組織、プロセス、企業文化・風土の変革 ②製品やサービス、ビジネスモデルの変革)をドライブする、という方向性自体に大きな異論はなかった
- 一方、「デザインマネジメントが持つ強みは何か」「デザインマネジメントをどのように活かすのか」「どのような課題を解決するか/価値を高めるか」「どうやってDXが目指す2つの変革の実現につなげるか」というストーリーをより骨太にすることを示唆する意見を数多く受けた

①背景

- 不確実性の高い時代において、リーダーシップ論やリーダーシップのあり方というものが変化してきていて、それに対処しなければならないという所も背景として含まれるのではないかと思う(例：フレデリック・テイラーが提唱した科学的管理モデルでは、対処できない課題が増えている)
- デザインマネジメントが、継続的な仮説検証を効果的に行うことや、サイロ化を打破するためのものと限定的に見えるため、デザインが持つ強みをより広めに示したらどうか

② スコープ・目的

■ スコープ

- サイロに課題を持つ人がデザインマインドをもって変革を実現するというストーリーにはしっかりきている。イノベーションマネジメント、壁を越えていくといった態度やスキルがDXにも重要であると感じていて、ただ、そこがデザインマネジメントという言い方だと伝わらなくなってしまうのではないか。今回の内容に強く賛同するがゆえに懸念を感じている。

■ 目的

- 「未来像を構想」は何の未来像か、意図を補完した方がよい

③サイロ化打破

- サイロ打破をメインメッセージにすると、古い体質の大企業向けの政策に見える(サイロがない新興企業などはスコープアウトしているように見える)
- サイロ化を打破するまでがこの人材の役割で、その先は別の人材が担う印象がある。サイロ化を打破した先に何かあるのか、その効果を示すとよい。

④持つべきスキル

- オーナーシップやアントレプレナーシップが重要(観察も、自分事として捉え、主体的に現場に入り込まないと観察にならない。「理解する」はリアクティブな印象。)
- 「伝える力」について、実行力というか、最後までモノを作り上げる力のようなニュアンスが入っているとよいと思う

2. 議事(1)：デザインマネジメントの論点

論点

- ・ 次回第4回のタスクフォースにて、新試験項目を意見交換することを予定しています。
- ・ 試験項目の前提となるスコープ、人材像やスキルについて、以下を前提に次回事務局案をお示したいと考えていますので、この前提にご意見がある場合は、代案なども併せていただきたいと思います。

テーマ	確認したいこと
スコープ	・ 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」とすること ➢ 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、継続的かつ反復的なプロセス、探索的アプローチなどを指す
デザインマネジメント実践人材の人材像	・ 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
持つべきスキル	・ デザインマネジメントスキルとは、以下2つ ※詳細はP20参照 ➢ 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を用いた組織のマネジメント」に関するスキル ➢ 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)」

■ その他、特にご意見をいただきたいこと

- ・ 当該人材がデザインマインドをもってサイロを打破し、変革を実現するというストーリーを、デザインマネジメントという言葉で整理できるか
- ・ 「オーナーシップ」「自分事」というスキルの要素について取り扱いをどうするか
- ・ 試験にするべき範囲は ※詳細はP21参照

スコープに関する追加補足

デザインマネジメントの全体像(イメージ図)

製品やサービス、ビジネスモデルの変革

業務そのもののや、組織、プロセス、企業文化・風土の変革

デザインマネジメント

デザインの考え方をういた組織のマネジメント

①共通のビジョン形成

組織横断のビジョンを明確にし、組織間の協力を促すことによって、全ての関係者が同じ方向を向いて行動できるようにする

②多様な視点の統合

異なる専門性や意見を集めて、複数の視点からの洞察を得ることで、より豊かなアイデアや解決策を生み出す

③多様性の受容

異なる文化や背景、意見を尊重し、受け入れることで、組織全体が様々な視点を活用して柔軟な対応ができる土台をつくる

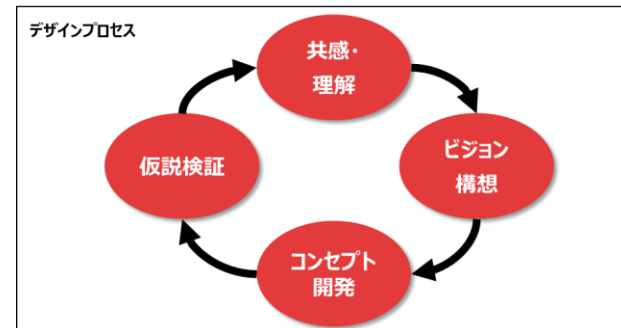
④オーナーシップの醸成

関係者がプロセスや結果に対する責任感を持つよう促し、変革に対し、自分事として関与する人材や文化を育む

※詳細はP14-15

デザインプロセスのマネジメント

製品・サービスのプロセス
要件定義 設計 開発 テスト 市場投入



※詳細はP16

デザインが持つ機能(例)

共通のビジョン形成

多様な視点の統合

多様性の受容

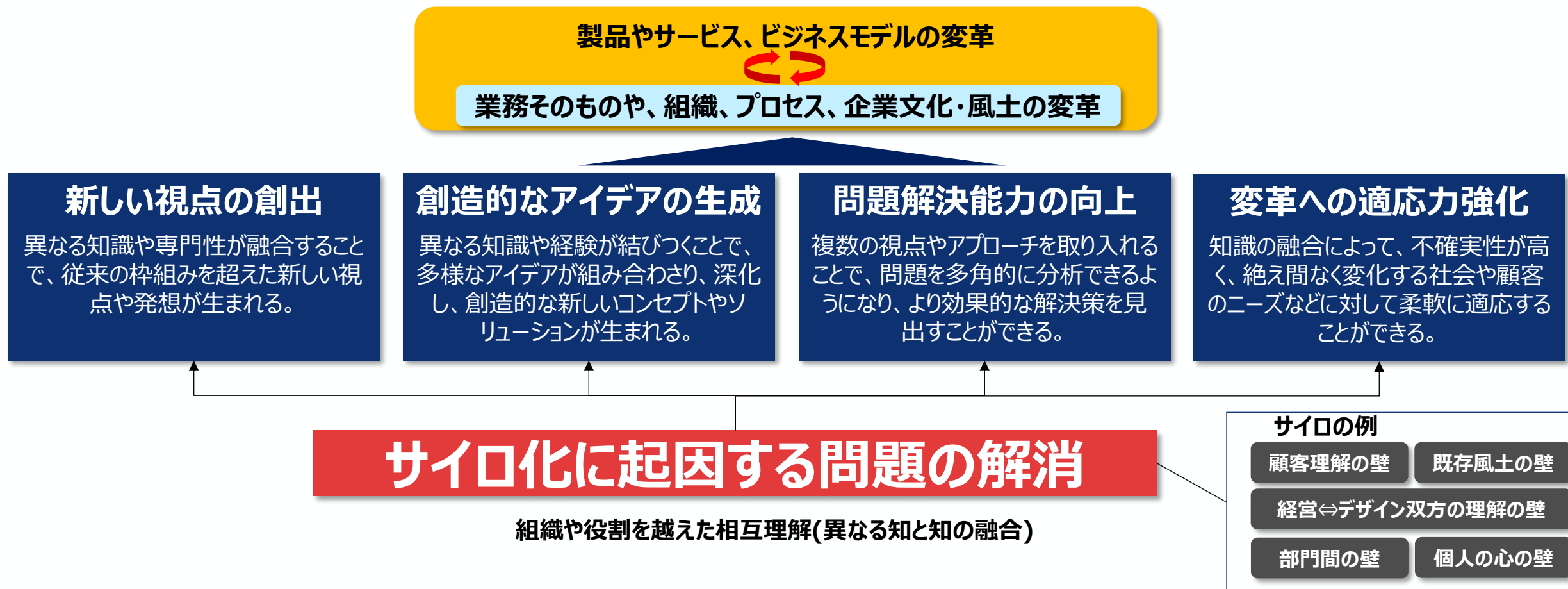
顧客中心の思考

継続的かつ反復的な
プロセス

探索的アプローチ

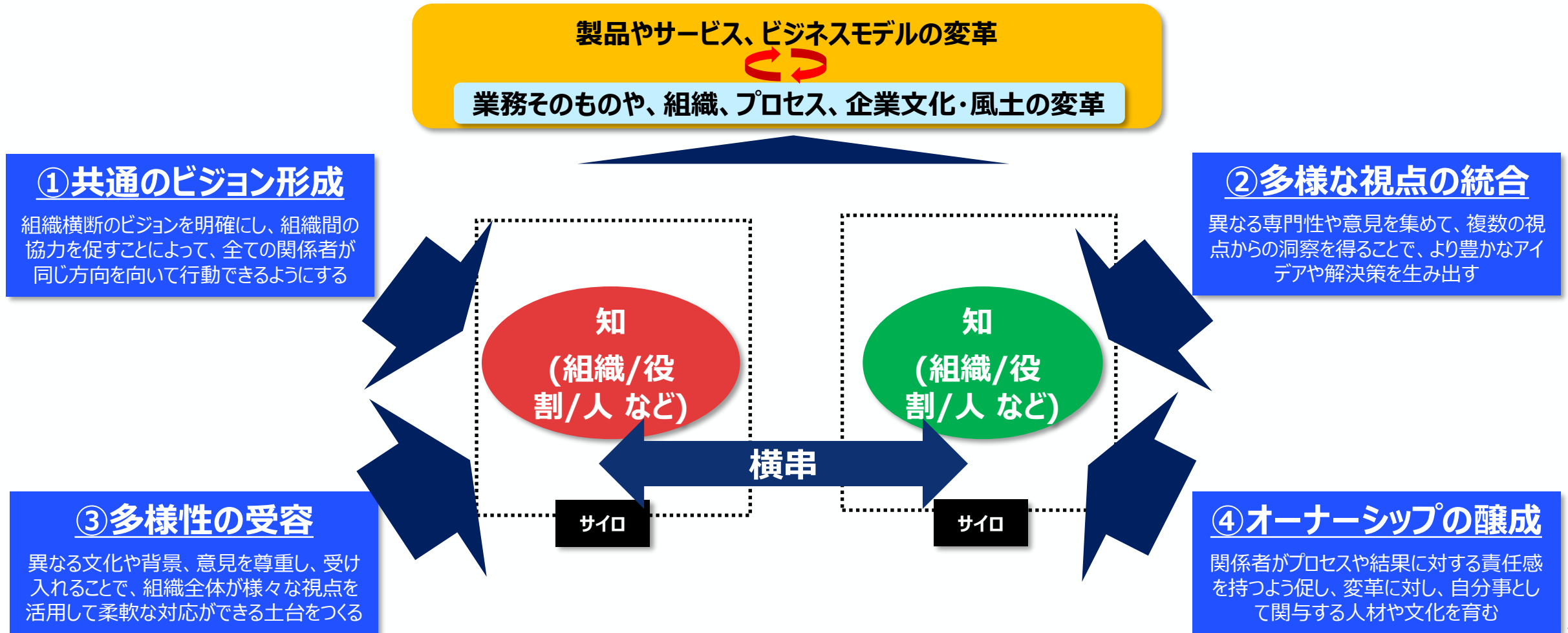
“サイロ化に起因する問題の解消”とDX(=2つの変革)のつながり

- 変革をドライブするには、“サイロ化に起因する問題の解消”により、組織や役割を越えた相互理解(知識/経験・専門性・価値観・バックグラウンドなど、異なる知と知の融合)を促し、多様な視点を結合することで、「新しい視点の創出」「創造的なアイデアの生成」「問題解決能力の向上」「変革への適応力強化」につなげ、組織の成長と変革を促進する。



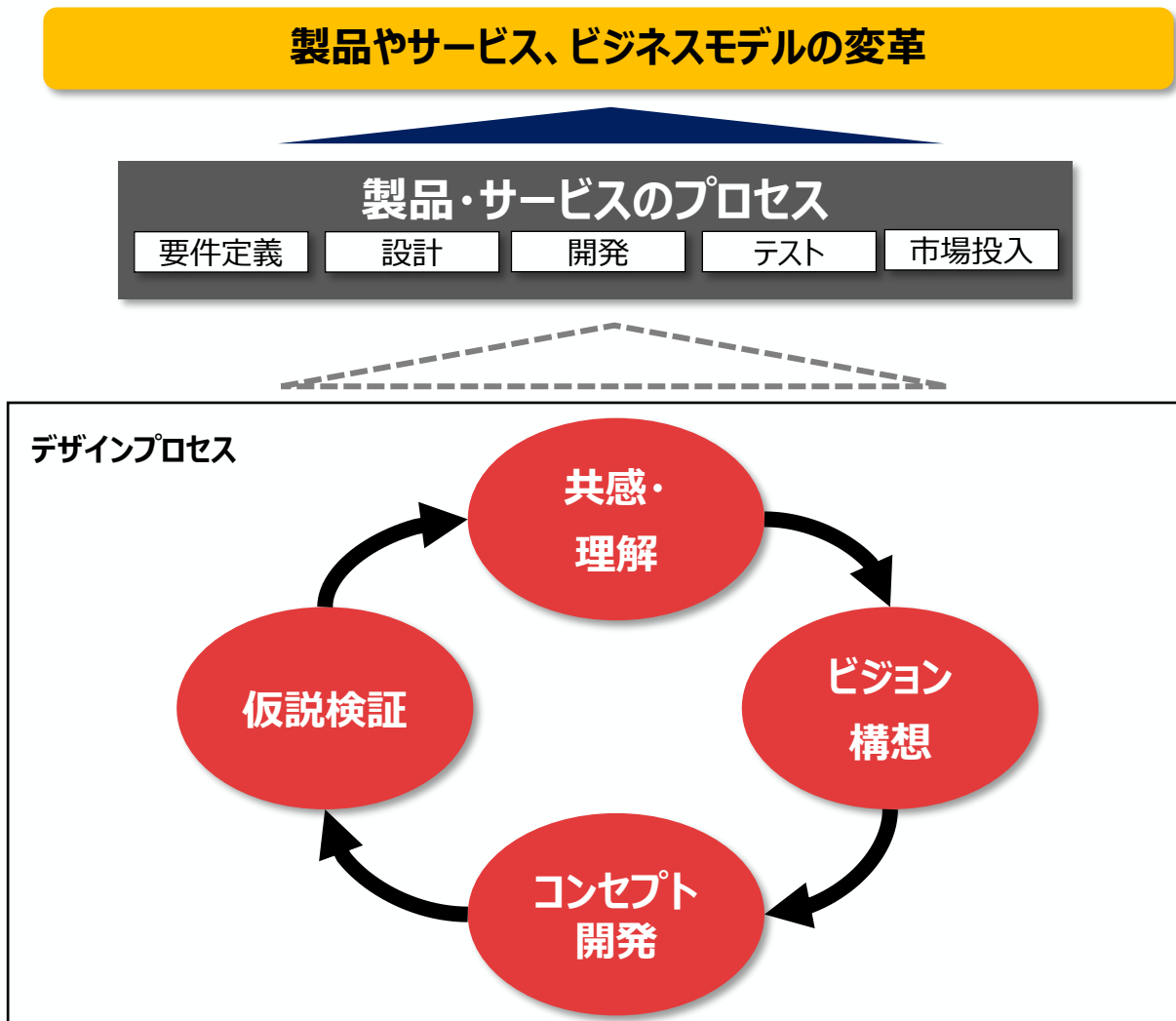
デザインマネジメント①(デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント)

- デザインマネジメントが持つ「共通のビジョン形成」「多様な視点の統合」「多様性の受容」「オーナーシップの醸成」などの機能発揮により、異なる知に横串を通し、サイロ化を打破することによって、組織の成長と変革を促進する。



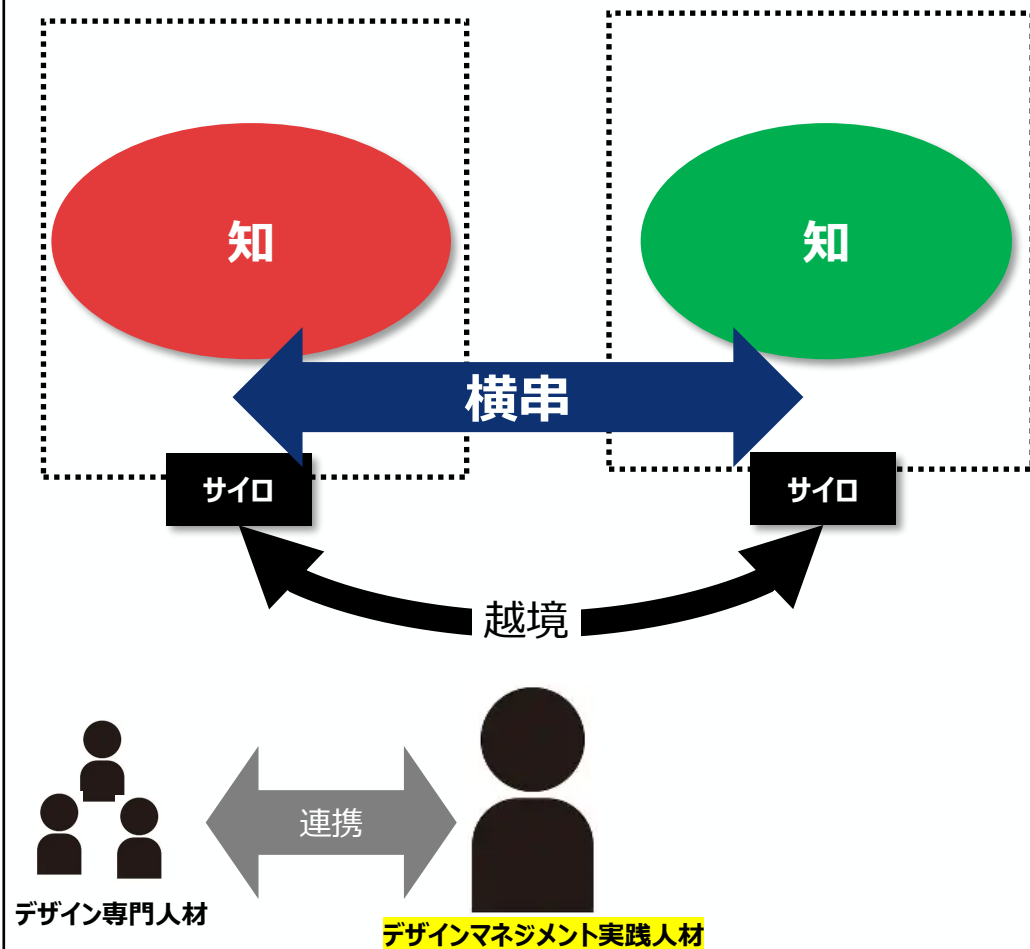
デザインマネジメント②(デザインプロセスのマネジメント)

- 製品やサービスのプロセスに、デザインプロセス(「ビジョン構想」「共感・理解」「コンセプト開発」「仮説検証」)を取り入れることによって、製品やサービス、ビジネスモデルの変革の実効性を高める。



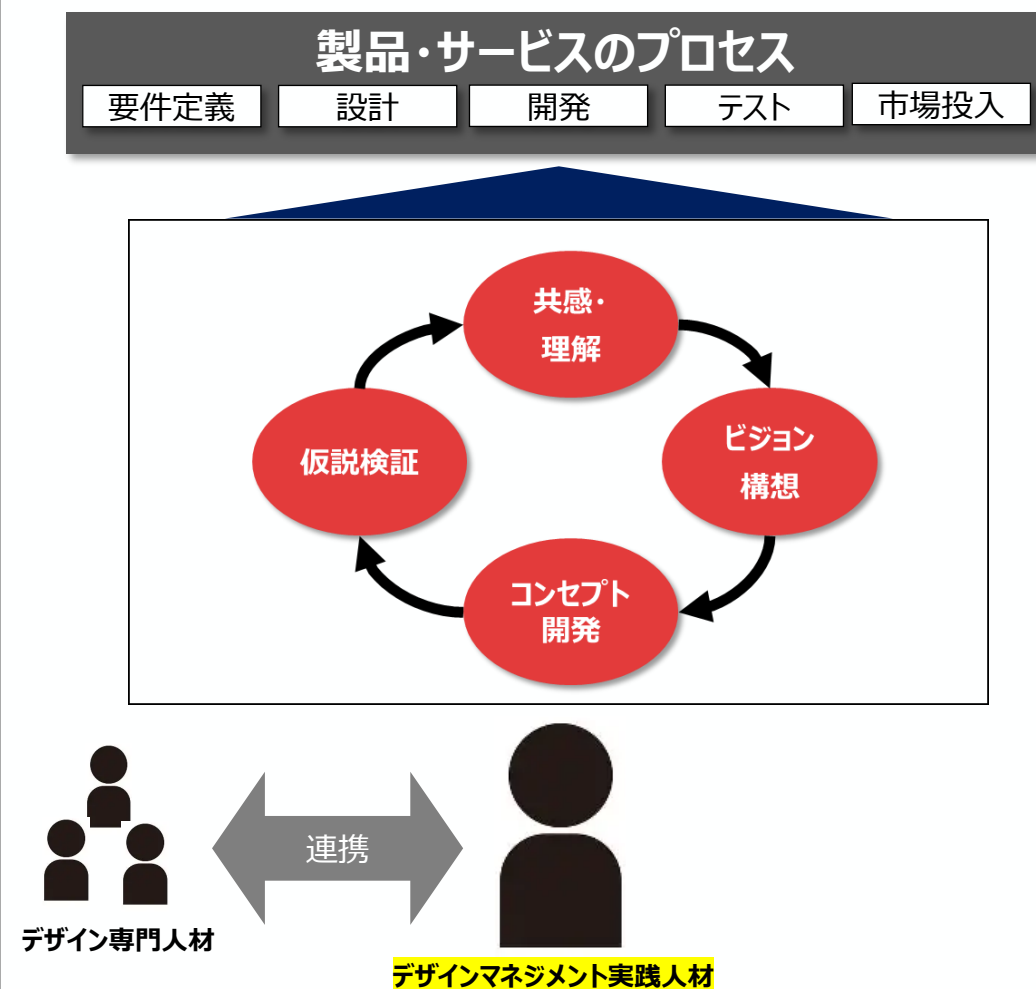
デザインマネジメント実践人材のふるまい

デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント



自身がオープンマインドをもって、あらゆる壁を行き来(越境)して知と知を接着する

デザインプロセスのマネジメント



製品・サービスのプロセスに、デザインプロセスを取り入れる

論点

論点(再掲)

- ・ 次回第4回のタスクフォースにて、新試験項目を意見交換することを予定しています。
- ・ 試験項目の前提となるスコープや人材像やスキルについて、以下を前提に次回事務局案をお示したいと考えていますので、この前提にご意見がある場合は、代案なども併せていただきたいと思います。

テーマ	確認したいこと
スコープ	・ 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」とすること ➢ 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、継続的かつ反復的なプロセス、探索的アプローチなどを指す
デザインマネジメント実践人材の人材像	・ 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
持つべきスキル	・ デザインマネジメントスキルとは、以下2つ ※詳細はP20参照 ➢ 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を用いた組織のマネジメント」に関するスキル ➢ 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)」

■ その他、特にご意見をいただきたいこと

- ・ 当該人材がデザインマインドをもってサイロを打破し、変革を実現するというストーリーを、デザインマネジメントという言葉で整理できるか
- ・ 「オーナーシップ」「自分事」というスキルの要素について取り扱いをどうするか
- ・ 試験にするべき範囲は ※詳細はP21-22参照

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生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

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きた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

[参考]情報セキュリティマネジメント試験サンプル問題(科目A)

問1 JIS Q 27001:2014（情報セキュリティマネジメントシステム—要求事項）において、リスクを受容するプロセスに求められるものはどれか。

- ア 受容するリスクについては、リスク所有者が承認すること
- イ 受容するリスクを監視やレビューの対象外とすること
- ウ リスクの受容は、リスク分析前に行うこと
- エ リスクを受容するかどうかは、リスク対応後に決定すること

問2 退職する従業員による不正を防ぐための対策のうち、IPA“組織における内部不正防止ガイドライン（第5版）”に照らして、適切なものはどれか。

- ア 在職中に知り得た重要情報を退職後に公開しないように、退職予定者に提出させる秘密保持誓約書には、秘密保持の対象を明示せず、重要情報を客観的に特定できないようにしておく。
- イ 退職後、同業他社に転職して重要情報を漏らすということがないように、職業選択の自由を行使しないことを明記した上で、具体的な範囲を設定しない包括的な競業避止義務契約を入社時に締結する。
- ウ 退職者による重要情報の持出しなどの不正行為を調査できるように、従業員に付与した利用者IDや権限は退職後も有効にしておく。
- エ 退職間際に重要情報の不正な持出しが行われやすいので、退職予定者に対する重要情報へのアクセスや媒体の持出しの監視を強化する。

四肢択一

4つの選択肢から、正しい答えを選ぶ問題形式

[参考]情報セキュリティマネジメント試験サンプル問題(科目B)

問51 A社は、金属加工を行っている従業員50名の企業である。同業他社がサイバー攻撃を受けたというニュースが増え、A社の社長は情報セキュリティに対する取組が必要であると考え、新たに情報セキュリティリーダーをおくことにした。

社長は、どのような取組が良いかを検討するよう、情報セキュリティリーダーに任命されたB主任に指示した。B主任は、調査の結果、IPAが実施しているSECURITY ACTIONへの取組を社長に提案した。

SECURITY ACTIONとは、中小企業自らが、情報セキュリティ対策に取り組むことを自己宣言する制度であるとの説明を受けた社長は、SECURITY ACTIONの一つ星を宣言するために情報セキュリティ5か条に取り組むことを決め、B主任に、情報セキュリティ5か条への自社での取組状況を評価するように指示した。

B主任の評価結果は表1のとおりであった。

表1 B主任の評価結果

情報セキュリティ5か条		評価結果
1	OSやソフトウェアは常に最新の状態にしよう！	一部のPCについて実施している
2	(省略)	(省略)
3	パスワードを強化しよう！	(省略)
4	共有設定を見直そう！	(省略)
5	脅威や攻撃の手口を知ろう！	(省略)

表1中の1の評価結果についてB主任は、次のとおり説明した。

- ・A社が従業員にPCを貸与する時に導入したOSとA社の業務で利用しているソフトウェア（以下、標準ソフトという）は、自動更新機能を使用して最新の状態に更新している。
- ・それ以外のソフトウェア（以下、非標準ソフトという）は、更新の有無が分からないので、試しに数台のPCで更新を試みたところ、更新できなかった。最新の状態に更新されていないソフトも存在した。

A社では表1中の1について評価結果を“実施している”にするために新たに追加すべき対策として2案を考え、どちらかを採用することにした。

設問 表1中の1の評価結果を“実施している”にするためにA社で新たに追加すべき対策として考えられるものは次のうちどれか。考えられる対策だけを全て挙げた組合せを、解答群の中から選べ。

- (一) PC上のプロセスの起動・終了を記録するEndpoint Detection and Response (EDR)の導入
- (二) PCのOS及び標準ソフトを最新の状態に更新するという設定ルールの導入
- (三) 全てのPCへの脆弱性修正プログラムの自動適用を行うIT資産管理ツールの導入
- (四) 非標準ソフトのインストール禁止及び強制アンインストール
- (五) ログデータを一括管理、分析して、セキュリティ上の脅威を発見するためのSecurity Information and Event Management (SIEM)の導入

解答群

- | | | |
|------------|------------|------------|
| ア (一), (二) | イ (一), (三) | ウ (一), (四) |
| エ (一), (五) | オ (二), (三) | カ (二), (四) |
| キ (二), (五) | ク (三), (四) | ケ (三), (五) |
| コ (四), (五) | | |

多肢選択式

問題に対して選択肢があり、その中から正解を選ぶ問題形式

2. 議事(2) : プロモーション戦略

プロモーション戦略

目的

- 関係組織(国(経産省/IPA)・団体(HCS共創機構など))によるプロモーションにより、各企業やビジネスパーソン・学生における「デザインマネジメント」の認知度向上や実行度向上、並びに、デザインマネジメント人材の育成につなげる

施策

※「誰が」主体となって、「誰に」「何を」実施するかを整理する

誰に

企業・大学(HCS共創機構会員企業・大学/それ以外)			教育関連機関・企業	社会全体
当該人材を目指す当事者	経営層	大学		
● XX	● 経営者向け啓発コンテンツ作成	● XX	● 試験教材作成に向けた連携	● 政府公式報告書等を通じて情報を発信 ● XX
● 育成コンテンツ作成	● XX	● XX	● XX	● XX

➤ 次回タスクフォースにて、各委員より、アイディアの発表をお願いしたいと考えていますので、次回までにご検討をお願いいたします。(別途メールでご依頼いたします)

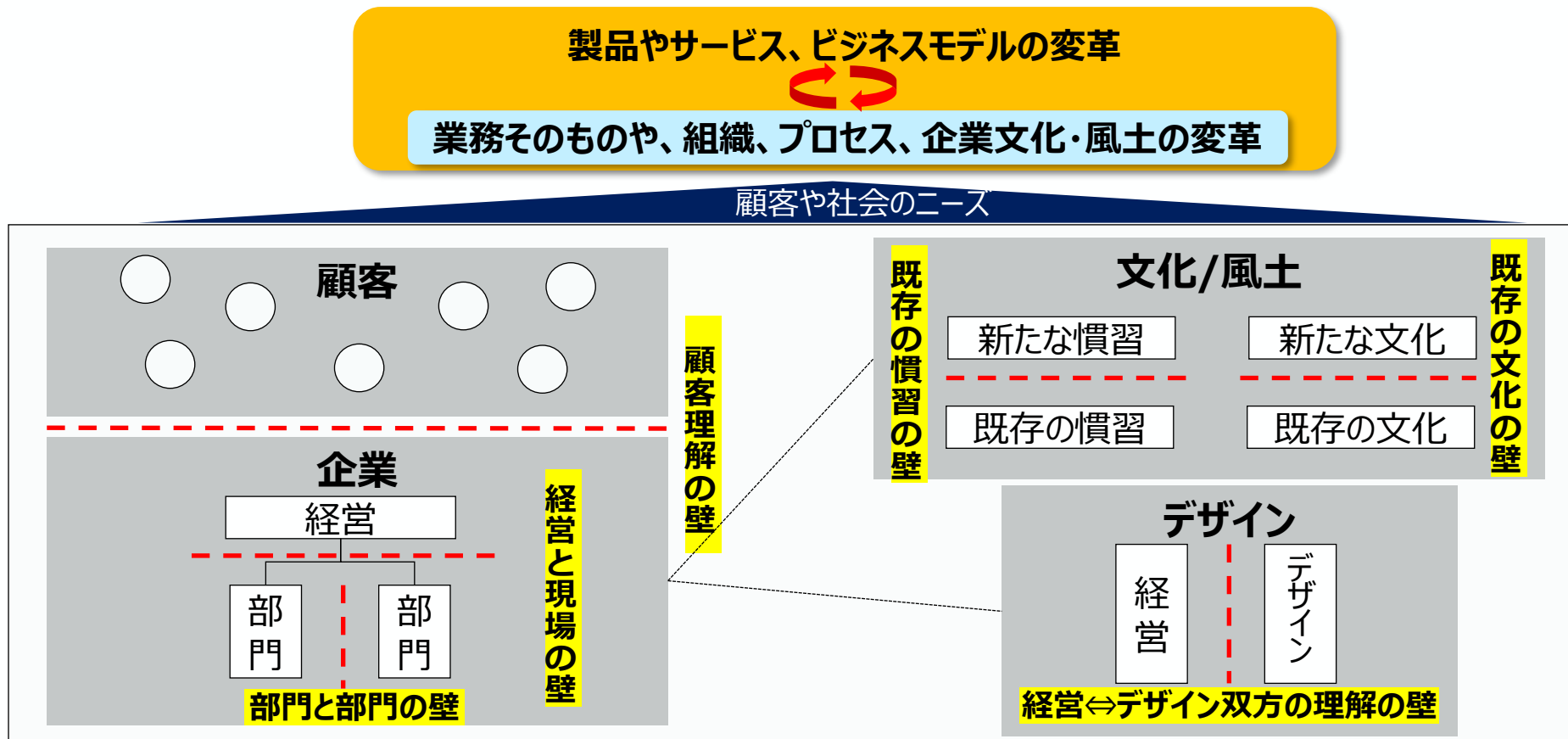
3. 閉会

參考資料

[補足]DX推進におけるデザインマネジメント

※「未来像」の箇所は要見直し検討

- 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
プロトタイプ
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]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。
個人の心	コミュニケーションの障害	個人が他の部門やチームとのコミュニケーションを避けることにより、情報共有が不足し、協力的な関係が築けなくなる
	役割の境界壁	自分の職務範囲の仕事だけを完遂することに留まり、まわりへの協力を行わない。

[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。