

諸外国におけるサービスデザインの定着化の要因に関する考察

一般社団法人行政情報システム研究所 研究員 松岡 清志

1.はじめに

北欧諸国をはじめとする諸外国では、いわゆる「サービスデザイン」の考え方に基づく取組みが進められつつある（サービスデザインの考え方については本誌特集の長谷川氏の論考を参照のこと）。しかし、その取組みが定着するための要因となる文化的背景、戦略や組織等は各国によって異なる。わが国でも、内閣官房IT総合戦略本部の電子行政分科会においてとりまとめられた「新たな電子行政の方針についての考え方」の中で、サービスデザイン思考の方向性が提示されている¹が、その取組みを的確に推進していくにあたっては、先例となる諸外国の取組みにおける、こうした定着化の要因を的確に把握しておくことが重要である。

本稿では、これらのサービスデザインの導入と定着に成功している国には、要因にどのような差異が存在しているかを明らかにするとの問題意識に基づいて、電子政府ランキングで上位の国の中から、サービスデザインの取組み状況が異なり、かつ各国の状況を記述した文献が比較的入手可能なヨーロッパの4か国（デンマーク、スウェーデン、イギリス、スペイン）を取り上げ、欧州委員会が毎年公表している電子政府ファクトシート²や、各国の電子政府所管組織のウェブサイト等で公表されている情報、および各国の取組みについて記述した文献等に基づき、文化、戦略・ガイドライン、組織の比較分析を試みた。

¹ 電子行政分科会の2017年2月27日とりまとめ「新たな電子行政の方針についての考え方」、http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/densi.html。

² 最新版は、https://joinup.ec.europa.eu/community/nifo/og_page/egovernment-factsheets#eGov2016より閲覧可能。

2.各国における取組み状況

はじめに、サービスデザインに基づく取組みが対象とした各国でどのように行われているかを整理する。

国	サービスデザインの取組み状況
デンマーク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民向けのポータルサイトBorger.dkの構築において、政府職員のみならず、ユーザである市民、IT企業の従業員など多様な主体がサービスの設計段階から参加。 ・ 政府や自治体から市民へのお知らせをオンライン上で伝えるデジタルポストにおいても、同様の手法を採用。
スウェーデン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の国際的な活動を支援するための税務庁のウェブサイトや税務関連サービスのリニューアルでサービスデザインの取組みを導入。 ・ 市民向けポータルsweden.gov.seおよび企業向けポータルサイトverksamt.se等のオンラインサービスにおいても、サービスデザインのアプローチを取り入れたサービス改修を推進。
イギリス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民にとってかわりの深い25のサービスに関して、ユーザへのヒアリングを行うとともに、開発の段階ごとにサービスを一般に公開、実際に市民が利用した結果のオンライン上でのフィードバックを踏まえて改良。 ・ 上記25の重点プロジェクト終了後も、同様の手法を用いてデジタルサービスを設計。
スペイン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現時点ではサービスデザインの考え方に基づく政府での取組みは確認できない。

上記のようにサービスデザインの取組みが進んでいる国がある一方で、国連の電子政府ランキングで上位に位置づけられる先進国でも、取組みが進んでいない国がある。

3.各国における定着化要因の差異

次に、前節で示した取組み状況の差異がどのような要因によって生じているかを分析する。

(1) 文化

ここでの「文化」とは、サービスデザインの考え方が行政に限らず社会全般において浸透しているかに注目する。もっとも、文化の浸透、定着の度合を直接測ることは現実的には困難であることから、ここでは各国の状況について言及した文献を手がかりとして判断する。

国	サービスデザインに関する文化の浸透状況
デンマーク・スウェーデン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 北欧諸国に共通の傾向として、1970年代以降に参加型デザインの思想が分野を問わず広がっていき、多様なアクターの協働による課題解決やその他の作業が進められ、いわば「無意識的に活用された問題解決法」³として参加型デザインが用いられてきた(安岡, 2014)。 ・ デンマークでは、公共サービスの利用者を、単なる消費者・受益者ではなく、サービスの運用や質について発言、討議し、決定に参画する共同市民として捉えるユーザー・デモクラシーが発達しており、1970年代から80年代にかけての地方分権改革の推進と、1990年代のユーザー・デモクラシーの制度化を結びつけることによって、公共サービスの質の改善と公共部門の肥大化の抑制に努めてきた(若森, 2009)⁴。

国	サービスデザインに関する文化の浸透状況
イギリス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会全体としては2000年代前半からサービスデザインの考え方が導入され、大学などの教育・研究機関でサービスデザインの考え方を備えた人材教育が進められてきた。 ・ 公共部門の肥大化に対しては民営化や規制緩和、アウトソーシングで対処してきたため、デンマークのような公共部門が提供するサービスの利用者がサービス決定の場に加わるユーザー・デモクラシーとは異なる方向性となる(若森)⁵。したがって、サービスデザインの考え方は近年まではそれほど浸透していなかったと考えられる。
スペイン	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービスデザインやデザイン思考の社会への浸透について記述した先行研究が管見の限り見当たらず、ワークショップの開催といった実験的な取組みや、人材育成のプログラムが行われるようになったのがここ数年であることから判断すると、社会全般としてサービスデザインの考え方が取り入れられるようになったのはごく最近のことであると思われる。 ・ サービスデザインの考え方の普及を目的としているサービスデザインネットワークの支部が今回取り上げた4か国の中では唯一、現時点で未設置。

(2) 戦略・ガイドライン

2番目に、サービスデザインの考え方を取り入れた戦略、および取組みを進める上での実践的な手引きとなるガイドラインの有無について見ておきたい。

諸外国におけるサービスデザインの定着化の要因に関する考察

国	サービスデザインに関する戦略・ガイドラインの策定状況
デンマーク	<ul style="list-style-type: none"> ・2007年の電子政府戦略で、デジタルサービスの改善、効率性の向上、協働の促進を大きな柱とし、ユーザドリブンの業務運営を行うと同時に、市民・企業中心の一貫したサービスを作るようになった。また、関係するステークホルダーが参加しての意思決定の拡大や、サービス開発における協働の拡大の方針が示されている。 ・ガイドラインに関しては、後述のサービスデザインの推進組織であるマインドラボより、サービス設計の具体的な進め方に関する実践的なメソッドガイドが公開されている。
スウェーデン	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年に公表された、公共部門のデジタルサービスを行政機関等の協働によって提供するための戦略 'Putting the Citizen at the Centre' において、市民や企業のニーズを把握したうえで共創する方向性が示され、2014年のオープンガバメントアクションプランにも継承されている。
イギリス	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年の政府デジタル戦略で、ユーザのニーズに基づいて既存のサービスを再設計することが柱として掲げられ、ユーザのニーズに基づいてサービスデザインの取り組みを進めることが不可欠であると明記している。 ・大まかな方針を示したデジタルサービス基準の他に、サービスマネージャやコンテンツデザイナー、ユーザのリサーチを行う職員といった、対象者ごとのサービスデザインマニュアルも整備している。加えて、国のみならず自治体にも別途ガイドを整備している。
スペイン	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年に戦略 'Digital Transformation Plan for the General Administration and Public Agencies' が公表され、ユーザ志向やニーズを踏まえたうえでの一貫したサービス提供といった柱が示されるまでは、サービスデザインの方向性は明確には示されていなかった。また、サービスデザイン推進のためのガイドライン等も現時点では作成されていない。

(3) 組織

最後に、サービスデザインの考え方に基づいた具体的な取組みを推進する際に中心となる組織の有無について記述する。

国	サービスデザインを推進する組織の整備状況
デンマーク	<ul style="list-style-type: none"> ・経済成長省、児童教育省、および税務省の3省が共同で創設したマインドラボ (MindLab) が、各省庁の依頼を受けてサービスデザインの取組みを推進⁶。各プロジェクトの主管である省庁の職員、民間人のデザイナーや技術者、専門家、およびユーザを巻き込む形でプロジェクトを進めている。
スウェーデン	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスデザインの取組みを進める際に中心となる組織は特に設置されておらず、自治体・地域の情報化を推進する共同組織 (SALAR) がやや主導的な役割を果たしているのみである⁷。
イギリス	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年の戦略で示されたデジタル・バイ・デフォルトの方向性を体現するために、デジタルサービスの提供に携わっていた複数の組織を統合した政府デジタルサービスチーム (GDS) が内閣府のもとに2013年に設置され、プロジェクトに関係する各省と協働して取組みを進めている。 ・2014年には、GDSの内部にポリシーラボ (Policy Lab) が設置され、サービスの設計から一歩踏み込んで、政策の立案段階から関係するアクターを巻き込む形でのオープンな政策形成を行っている⁸。
スペイン	<ul style="list-style-type: none"> ・財務省の情報通信技術総局が電子政府政策を所管しているが、同局の内部にサービスデザインの取組みを推進することを目的とした組織は設置されていないとみられる。

- ³ 安岡美佳（2014）「デンマーク流戦略的参加型デザインの活用」一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』62巻3号、54頁。
- ⁴ 若森（2009）、「北欧型社会経済モデルと市民参加—デンマークのフレキシキュリティ・モデルを中心に—」、関西大学経済・社会研究所『セミナー年報2008年度』、149頁。
- ⁵ 同上。
- ⁶ マインドラボ設置の母体となる省庁は、のちに経済成長省・児童教育省、雇用省の3省へと変更されている。
- ⁷ Service Design Network（2016）、「Service Design Impact Report：Public Sector」, p.57.
- ⁸ ポリシーラボについては、本号の特集記事でより詳細に取り上げているので、合わせてごらんいただきたい。

4.まとめ

ここまで述べてきた各国の状況をまとめると、表ようになる。この結果から、サービスデザインの取り組み状況と文化、戦略・ガイドライン、組織との関係性を読み解くヒントが得られると考えられる。すなわち、サービスデザインの文化が比較的定着している国では、戦略やガイドライン、およ

び組織の有無にかかわらず、実際に取り組みが行われている。それに対し、文化がまだ定着していない国では、サービスデザインの考え方を含む戦略やガイドラインが整備され、関係省庁や様々なステークホルダと協働する組織が設置されることで、取り組みが促進すると考えられる。

冒頭に述べたように、わが国でも電子行政にサービスデザインの考え方を導入する流れが生まれつつある。本分析結果によれば、サービスデザインの文化が社会に必ずしも定着していない日本において、取り組みを進めるためには、戦略にサービスデザインの考え方を盛り込むと同時に、取り組みを進める中心組織を設置することが必要と考えられる。「新たな電子行政の方針についての考え方」においてサービスデザイン思考が明記されたことは、大きな推進力であると言え、次の段階として、取り組みをどのような組織、体制で進めるかを検討することが必要と思われる。

表 各国のサービスデザインの文化、戦略、組織

	デンマーク	スウェーデン	イギリス	スペイン
サービスデザインの文化の定着度 ○：文化が早くから定着している △：文化が浸透してきたのが最近である	○	○	△	△
サービスデザインに関する戦略やガイドラインの有無 ○：戦略やガイドラインが整備されている △：戦略が整備されたのが最近である	○	○	○	△
サービスデザインを推進する組織の有無 ○：組織が存在している —：存在が確認できていない（2017年3月現在）	○	—	○	—
サービスデザインの考え方を取り入れた取り組みの有無 ○：取り組みが存在している —：存在が確認できていない（2017年3月現在）	○	○	○	—

（出典）筆者作成