

行政における サービスデザイン 推進に関する 調査研究

[報告書]



平成 30 年 3 月 31 日

一般社団法人 行政情報システム研究所

CONTENTS

はじめに	—本調査研究の背景と目的—	3
1	調査研究の全体像と調査方法	5
1.1	本報告書の構成	5
1.2	調査研究の流れと調査方法	7
2	サービスデザインの概念	11
2.1	サービスデザインの歴史的背景	11
2.2	サービスデザインにおける「サービス」の捉え方	13
2.3	サービスデザインに含まれる「デザイン」の領域	14
2.4	サービスデザイン思考の5原則	15
3	サービスデザイン推進の全体像	21
3.1	サービスデザイン推進の過程にみられる特徴	21
3.2	サービスデザイン推進の発展モデル	26
3.3	各章における調査観点の整理	29
4	サービスデザイン推進に関する 諸外国政府の概況調査	31
4.1	調査方法	31
4.2	サービスデザイン推進に関する諸外国政府へのアンケート調査結果一覧	33
4.3	サービスデザイン推進に関する諸外国政府の概況	37
5	個別プロジェクトにおける実践	52
5.1	このフェーズの位置付けと調査観点	52
5.2	調査対象と選定理由	53
5.3	調査・分析方法	57
5.4	調査結果	59
5.5	サービスデザイン手法の導入と実践に関するまとめ	84

6	能力育成とプロセス標準化	90
6.1	このフェーズの位置付けと調査観点	90
6.2	調査対象と選定理由	91
6.3	調査・分析方法	93
6.4	調査結果	94
6.5	能力育成とプロセス標準化に関するまとめ	103
6.6	能力育成とプロセス標準化の推進モデル	106
	コラム：サービスデザインの実践を支える環境づくり	110
7	マネジメントと組織全体への浸透	114
7.1	このフェーズの位置付けと調査観点	114
7.2	調査対象	115
7.3	調査・分析方法	116
7.4	調査結果	117
7.5	マネジメントと組織全体への浸透に関するまとめ	125
7.6	行政における将来的な課題	127
	おわりに　－まとめと今後の展望－	132
	巻末資料	134
1	各国政府へのアンケート調査	134
2	企業インタビュー調査のインタビュー観点	162
3	サービスデザインのテクニック・ツールについて	163
4	調査文献一覧	170

はじめに—本調査研究の背景と目的—

現在、我が国の行政機関は、社会環境の複雑化や目覚ましい ICT の進展などを背景に、多様化・個別化された課題やニーズに対応していくことがますます求められている。こうした要請に的確に応えるためには利用者中心の行政サービスへの転換を図ることが必要であり、そのアプローチとしてサービスデザインが注目されるようになっている。政府においても、平成 29 年 5 月に「デジタル・ガバメント推進方針（IT 総合戦略本部決定）」において「サービスデザイン思考に基づく業務改革（BPR）の推進」が方針として掲げられたのを皮切りに、平成 30 年 1 月の「デジタル・ガバメント実行計画（e ガバメント閣僚会議決定）」における「サービス設計 12 箇条」の策定、同年 3 月の「サービスデザイン実践ガイドブック（β 版）（内閣官房 IT 総合戦略室）」の公開など、行政へのサービスデザイン導入に向けた施策が矢継ぎ早に講じられている。海外に目を向けると、イギリスやデンマーク、アメリカをはじめとする各国の行政機関では、既にサービスデザインの手法を取り入れた公共サービス改善や政策立案のプロジェクトが数多く実践されており、サービス利用率の向上やコスト削減など具体的な成果を生み出している。また、個別プロジェクトでのサービスデザインの実践にとどまらず、それを担う人材の雇用、部門横断的なイノベーションラボの設置など、組織を挙げての取り組みも進められている。さらに近年では、職員の能力育成や組織文化の醸成においてサービスデザイン思考が適用されるなど、サービスデザインは単なる手法にとどまらず、組織変革の軸として捉えられつつある。本調査研究は、こうした背景を踏まえ、今後日本の行政においてサービスデザインの適用を推進していく上で望ましいアプローチを明らかにすることを目的とする。具体的には、民間企業や海外の行政機関における先行事例の調査を通してサービスデザインを導入する際の具体的なプロジェクトの進め方やプロセスを分析・整理する。さらに、日本の行政においてサービスデザインを組織に浸透させる上で求められる活動を明らかにし、サービスデザインの規模拡大と継続性を担保するための長期的なアクションプランの設計にあたり重要となる

観点を提示する。

なお、本調査研究は、Service Design Network 及び株式会社コンセントの協力を得つつ当研究所において実施した。また、内閣官房 IT 総合戦略室、各国政府の CIO オフィス等及び民間企業でサービスデザインに関わっている多くの方々にインタビューや意見交換への参画を通じて協力いただいた。この場を借りて深く感謝申し上げたい。

一般社団法人 行政情報システム研究所 主席研究員 狩野英司

研究員 増田睦子

研究員 松岡清志

1

調査研究の全体像と 調査方法

1.1 本報告書の構成

本報告書の構成は以下の通りである。

第2章：サービスデザイン概念

調査研究を進めるにあたっての前提として、サービスデザイン概念を整理する。サービスデザインが生まれた歴史的経緯、「サービス」というものの捉え方、対象とする領域など、サービスデザインの考え方の成り立ちや原則について述べる。

第3章：サービスデザイン推進の全体像

調査観点を整理するために、主に民間企業を中心としたサービスデザインに関する先進的な取り組みの動向をもとに、組織におけるサービスデザイン推進の全体像を捉えるためのモデルを整理する。具体的には、「個別プロジェクトにおける実践（導入フェーズ）」「能力育成とプロセス標準化（発展フェーズ）」「マネジメントと組織全体への浸透（浸透フェーズ）」という3つの段階的なフェーズによってサービスデザイン推進の全体像を捉え、以降の章での調査観点を整理する。

第4章：サービスデザインの推進に関する諸外国政府の概況調査

文献調査、及び各国政府に対するアンケート調査から、サービスデザイン推進に関する諸外国政府の概況を調査する。3章で定義した3つのフェーズにおける調査観点に基づき、諸外国政府においてサービスデザインを推進するための活動がどの程度行われているのかを把握・整理する。なお、5章以降の調査では、この概況調査の結果を踏まえて調査対象を選定する。

第5章：個別プロジェクトにおける実践

導入フェーズとなる「個別プロジェクトにおける実践」に関する事例調査を行う。サービスデザインの一般的なプロセスである「ダブル・ダイヤモンド」のフレームワークに沿って、実際にサービスデザイン手法を導入した3つのプロジェクト事例を調査し、各事例において具体的にサービスデザインのプロセスとテクニックがどのように活用されたかを明らかにした上で、成功要因となった共通のポイントについて考察する。

第6章：能力育成とプロセス標準化

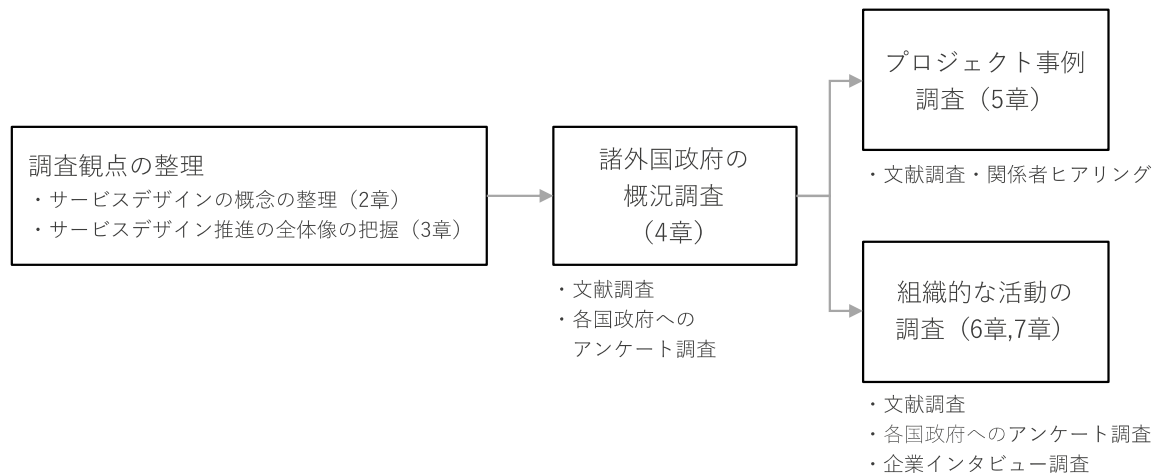
発展フェーズとなる「能力育成とプロセス標準化」に関する組織的な活動の調査と分析を行う。サービスデザインに関する組織的なトレーニングや、サービスデザインプロセスの標準化に積極的に取り組んでいる諸外国政府、民間企業の取り組みを調査し、その結果をもとに、このフェーズにおいて必要な活動の類型化と考察を行う。

第7章：マネジメントと組織全体への浸透

浸透フェーズとなる「マネジメントと組織全体への浸透」における組織的な活動の調査と今後の検討課題の整理を行う。組織レベルでのサービスデザインの導入に先行して取り組んでいる民間企業の取り組みをもとに、行政において将来的に検討が必要と考えられる課題を整理する。

1.2 調査研究の流れと調査方法

本調査研究は、以下のような流れで調査を行った[図表 1-1]。



図表 1-1 調査の流れ

まず、調査観点を整理するために、サービスデザインの基本的な概念や考え方について整理し（2章）、次に、主に民間企業を中心としたサービスデザインに関する先進的な取り組みの動向をもとに、組織におけるサービスデザイン推進の全体像を3つの段階的なフェーズとして整理した（3章）。

ここで整理した各フェーズの調査観点を踏まえて、サービスデザインの推進に関する諸外国政府の動向を把握するための「概況調査」（4章）、サービスデザインを導入したプロジェクトの先行事例を調査する「プロジェクト事例調査」（5章）、サービスデザインを組織に浸透させるための活動を調査する「組織的な活動の調査」（6章、7章）の3つの調査を実施した。下記にそれぞれの調査方法の詳細について述べる。

諸外国政府の概況調査（4章）

文献調査 サービスデザインに関する国際的な組織である「Service Design Network」が公共部門におけるサービスデザインの取り組みをまとめた『Service Design Impact Report: Public Sector』（2016年発行）を中心に、文献調査を行った。

[調査対象文献]

巻末資料 4 を参照

各国政府へのアンケート調査

各国政府のデジタル・ガバメント担当部門の職員を中心に、組織的なサービスデザインの実践状況を把握するためのアンケート調査を実施した。

[調査対象国・地域]

アメリカ、イギリス、デンマーク、フィンランド、シンガポール、イスラエル、カナダ、ニュージーランド、韓国、台湾、オーストラリア ニューサウスウェールズ州、オーストラリア 首都特別地域

[アンケート内容]

巻末資料 1 を参照

プロジェクト事例調査（5 章）

文献調査

概況調査で収集した情報のなかから、諸外国政府組織において、ユーザー中心の観点で横断的なサービス改善をしており、政策立案やサービス改善などの成果が出ている 3 つのプロジェクト事例を選定し、プロジェクトに関する文献と関係者へのヒアリングをもとに、それぞれの進め方やプロセスについての詳細を調査した。これらの結果は 5 章で詳述する。

[調査対象事例]

- ホームレス化防止政策の立案「Homelessness Prevention Programme」（イギリス）
- 30 歳以下の若者を対象とした行政サービスの改善「Away with the Red Tape」（デンマーク）
- 貧困家庭の経済支援サービスの改善「TAX TIME PROJECT」（アメリカ、ニューヨーク市）

組織的な活動の調査（6 章、7 章）

文献調査

下記の諸外国政府組織及び民間企業の活動に関する文献を調査した。

[調査対象]

アイルランド コーク州政府 Service rePublic、デンマーク政府 MindLab、イギリス政府 Government Digital Service、ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行 (BBVA)、ロイズ・バンキング・グループ

各国政府へのアンケート調査結果に基づく分析

各国政府に対するアンケート調査の結果を利用して、組織的な活動に関する分析を実施した。調査内容については前述の通りである。

企業インタビュー調査

下記の民間企業に対するインタビュー調査を実施した。

[調査対象]

アクセンチュア株式会社、株式会社日立システムズ、SAP ジャパン株式会社／SAP SE、日本電気株式会社

[質問内容]

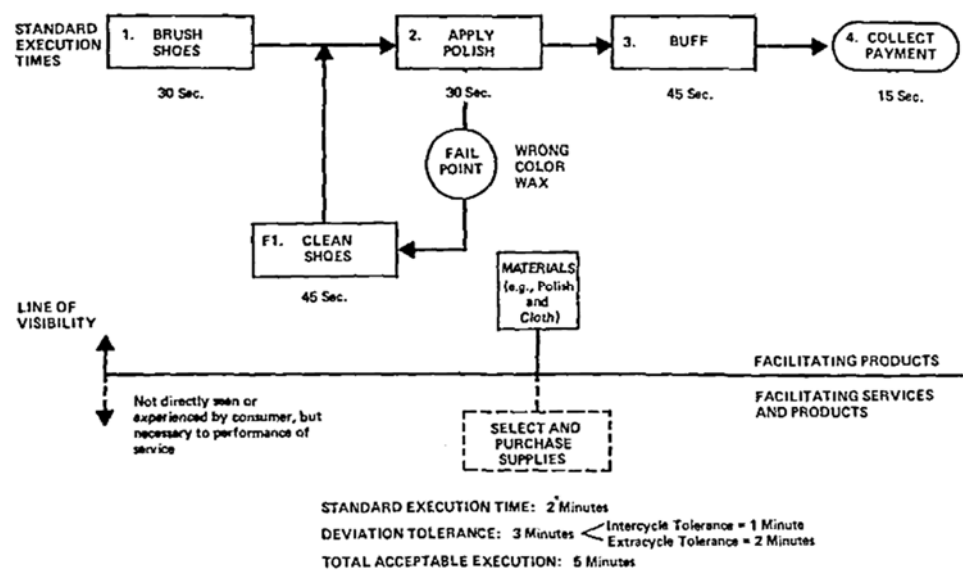
巻末資料 2 を参照

2

サービスデザインの概念

2.1 サービスデザインの歴史的背景

サービスデザインは、1980 年代のサービスのマーケティングやマネジメントについての研究分野に端を発する[1]。1984 年、シティバンクの副社長であった Lynn Shostack が、論文のなかで、サービス設計のための経営管理手法として「サービスブループリント (Service Blueprint)」を提示した[図表 2-1]。これは、サービスの利用と提供のプロセスを、サービスを構成する要素の関係図として示したもので、サービスの利用者が接するフロントエンドからバックヤードのオペレーションまで含めた観点でサービスを捉える原型となっている。



図表 2-1 Lynn Shostack が提示したサービスブループリント

出典: G. Lynn Shostack, (1982) 「How to Design a Service」, European Journal of Marketing, Vol. 16 Issue: 1, pp.49-63,

その後、1990 年代に入ると経営学的なサービスデザインの考え方や手法開発に触発され、ドイツやイタリアの教育機関を拠点として、サービスデザインをデザイン教育や実践の新たな領域として捉えようとする動きが見られるようになった。

1990 年代の終わりごろからは、サービスとユーザーのインタラクション（相互作用）を対象とするようになり、インタラクションデザイン¹の基盤にある人間中心設計（Human Centered Design: HCD）²の考え方と共に各種のツールやテクニックがサービスデザインに適用された。

2000 年代になるとサービスデザインは産業界においても普及しはじめ、IDEO、Ziba などのデザインファームでサービスデザインプログラムの提供がはじまった。2004 年には、学術機関やデザインファームが中心となって、国際組織である「Service Design Network」が発足し、サービスデザインの研究活動や普及啓蒙活動が活発に行われ始めた。

また、2000 年代は、「デザイン」がビジネスにおける問題解決の方法として注目された年代でもあり、IDEO が提唱した「デザイン思考」という概念が広く普及した。「デザイン思考」とは、デザイナーの考え方を「共感」「問題定義」「アイディア作成」「プロトタイピング」「評価」といった一連のプロセスとして体系化したもので、イノベーションを推進するための方法として、様々な企業で導入された。こうした一連の動きは、サービスデザインに限らず「デザイン」全般の扱う対象が、単なる製品の形やスタイルにとどまらず、製品を利用するユーザーの体験やサービス全体の顧客体験へとより広義に捉えられるようになってきていることも示している。

このような動向も受けて、サービスデザインに対する認知は 2010 年前後から急速に広がり、現在「Service Design Network」では、全世界で 29（2017 年 12 月現在）の地域支部が運営されている。こうしたコミュニティの活性化に伴い、サービスデザインが扱う領域は、サービスとユーザーとのインタラクションやユーザーインターフェイスから、より複雑なステークホルダーやサービスを取り巻くエコシステム全体へと拡張を続けており、近年では組織変革のデザインや公共サービスといったテーマについても活発な議論がなされている。

このように、サービスデザインは、マーケティングや人間中心設計（Human Centered Design: HCD）、インタラクションデザインなど様々な分野の手法を取り込みながら体系化されてきた学際的なアプローチであり、まだ進化の途上にあるといえる。

¹ ウェブサイトやソフトウェアなどにおけるユーザーと製品間のインタラクション（相互作用）をデザインするための方法論

² 使う人の観点でものを作るためのプロセス。詳しいプロセスについては 2.4 で述べる。

2.2 サービスデザインにおける 「サービス」の捉え方

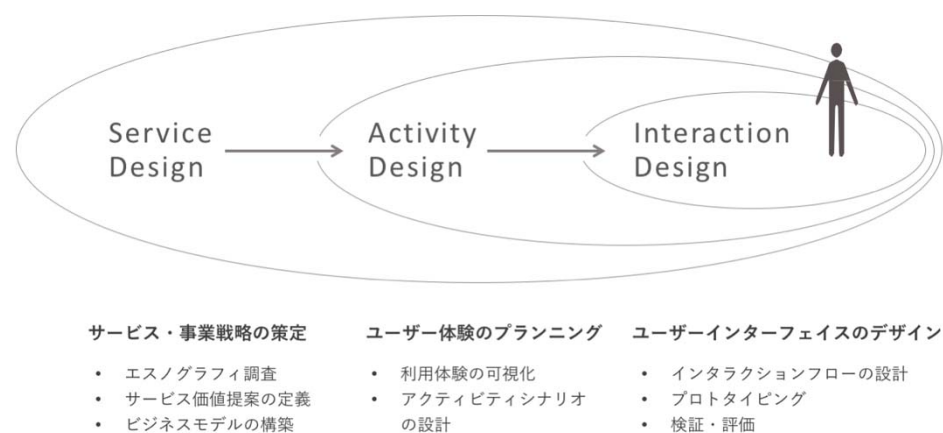
「サービス」という用語自体は、日常会話でも用いられる一般的な言葉であるが、サービスデザインにおける「サービス」の捉え方はこれと異なる。サービスデザインにおける「サービス」の捉え方に影響を与えているもののひとつとして、マーケティングの概念である「サービス・ドミナント・ロジック」が挙げられる [1]。

モノ（＝有形の財）を生産、販売するという「交換価値」を中心とした「グッズ・ドミナント・ロジック」に対して、「サービス・ドミナント・ロジック」においては、消費者が財を利用することによって生み出される「利用価値」に焦点を当てている。この考え方のもとでは、価値は生産者から消費者へ販売/購入という形で一方的に提供されるのではなく、生産者が（潜在的な）価値を提案し、消費者が自らの利用文脈に沿って財を利用することによって初めて利用価値が生まれ、評価されるという形で経済活動を定義する。

すなわち、価値は財を利用する消費者と、そのために自らの能力やリソースを活用して「価値提案」という形で間接的に貢献する生産者によって「共創」されるものと捉えられる。この考え方を踏まえ、サービスデザインにおける「サービス」とは、「個人や組織（生産者）が持つリソースを他の個人や組織（消費者）の便益のために応用し、価値を共創すること」であり、この関係性をデザインすることこそが、「サービスデザイン」であると言える。

2.3 サービスデザインに含まれる 「デザイン」の領域

2013年に、国内でもいち早くサービスデザインの専門チームを立ち上げ、以来5年にわたってサービスデザインを手がけているデザイン会社コンセントが、数多くの民間企業をクライアントとしてサービスデザインを実践する過程で構築したフレームワークによると、サービスデザインが対象として扱う「デザイン」の対象は、大きく3つの領域で構成される〔図表2-2〕。



[補足説明] 大きな領域から小さな領域へと落とし込んでいき、

最終的な製品やサービスを構築している

図表 2-2 サービスデザインに含まれるデザインの領域

出典：コンセントより資料提供

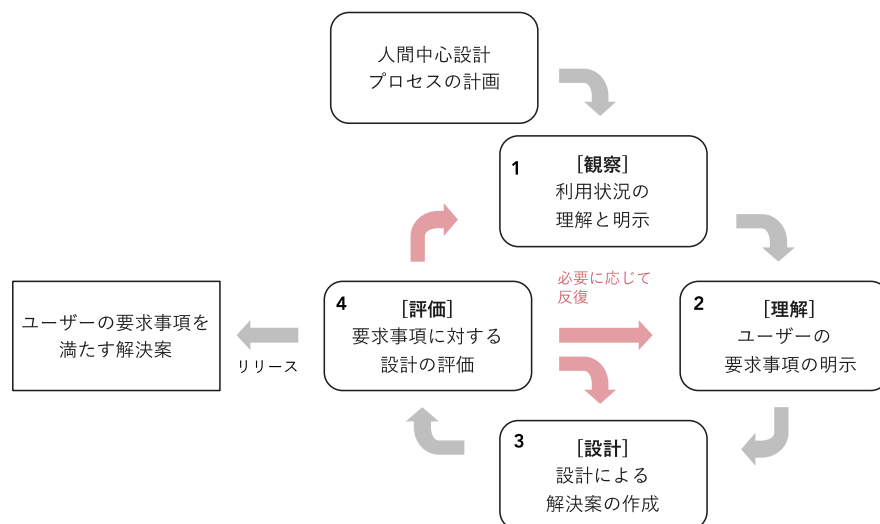
図表 2-2 で示す通り、サービスデザインにおけるデザインは、製品・サービスとそれを利用するユーザーとの直接的なインターフェイスとして立ち現れる「インタラクションデザイン」、製品・サービスを利用することによって得られる体験としての「アクティビティデザイン」、さらに事業戦略やサービス価値提案（Value Proposition）の定義まで含めた「サービスデザイン」というように、ユーザーを起点として大きく3つのデザイン領域で構成されており、「サービスデザイン」は「インタラクションデザイン」「アクティビティデザイン」を包含する領域として位置付けられている。実際に事業開発を実践する際には、サービス・事業戦略を策定し、次にユーザー体験のプランニングを行い、最終的な製品やサービスのユーザーインターフェイスに落とし込んでいく。

2.4 サービスデザイン思考の 5 原則

サービスデザインのプロセスやツールを包括的にまとめた入門書である『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING』（ビー・エヌ・エヌ新社）によると、サービスデザインにおいて求められる考え方として、下記 5 つの原則が挙げられている [2]。

2.4.1 ユーザー中心（User-Centered）

サービスデザインのプロセスではユーザーが常にその中心に位置付けられるが、その根幹は、人間中心設計（Human Centered Design: HCD）の考え方に基づいている[図表 2-3]。これは、使う人の観点でものを作るためのプロセスで、なかでも特に重要なのは、「観察」と「理解」のフェーズにおいて、最終的な利用者の利用状況や文脈、文化的、社会的背景にまで深く踏みこみ、本質的なユーザー理解に達することである。アンケート調査や有識者に対するヒアリングだけでは、表層的な理解や顕在化しているニーズしか捉えることができず、ユーザーの潜在的なニーズを汲み取ることは難しい。実際にユーザーがサービスを利用する環境に身を置き、ユーザーの視点に立って観察し深く理解することによって、潜在的なニーズや課題に対する洞察を得ることが本質的な「ユーザー中心」となる。



図表 2-3 人間中心設計（Human Centered Design: HCD）のプロセス

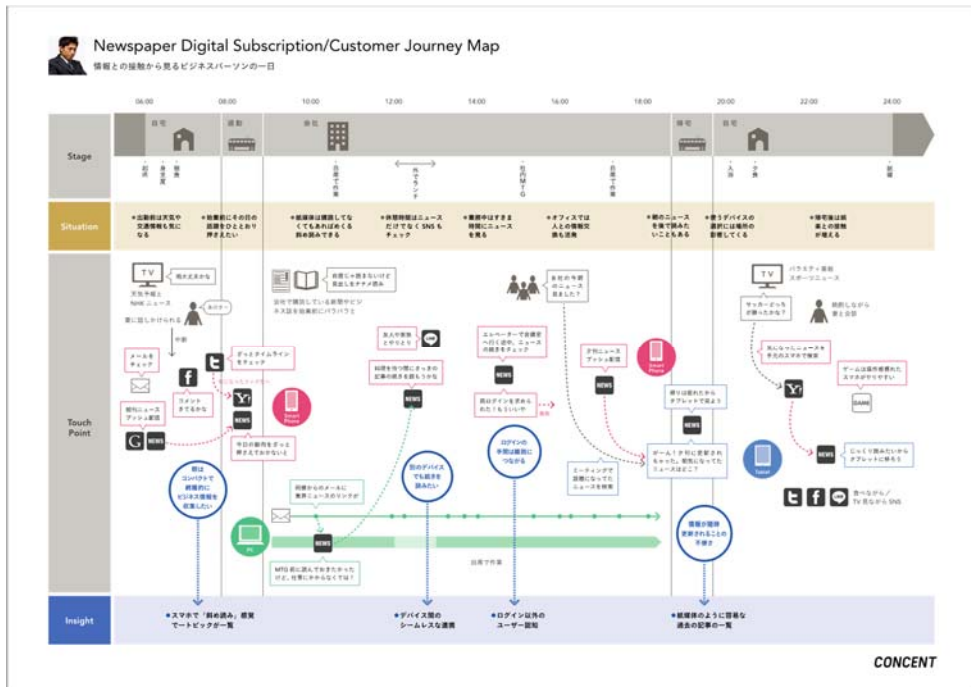
出典：ISO 9241-210:2010, Ergonomics of human-system interaction -- Part 210: Human-centred design for interactive systems

2.4.2 共創（Co-Creative）

サービスデザインのプロセスでは、ユーザーに限らずプロジェクトに関わるあらゆるステークホルダーを、立場の異なる「アクター」として捉え、共同作業によってサービスを創り上げる「共創」を前提としている。顧客も、ユーザー視点での意見を持った「アクター」の一部であり、それらのアクター全員がサービスの設計過程に深く関わることで、サービスをプロジェクト参加者全員の共有物にし、愛着を持って長く利用してもらえる可能性を高める。行政においてこの共創アプローチは、サービス開発や政策立案のプロセスの透明性を担保し、早い段階で有用性やユーザービリティの検証を繰り返すことでサービスの質を高めることに貢献する。

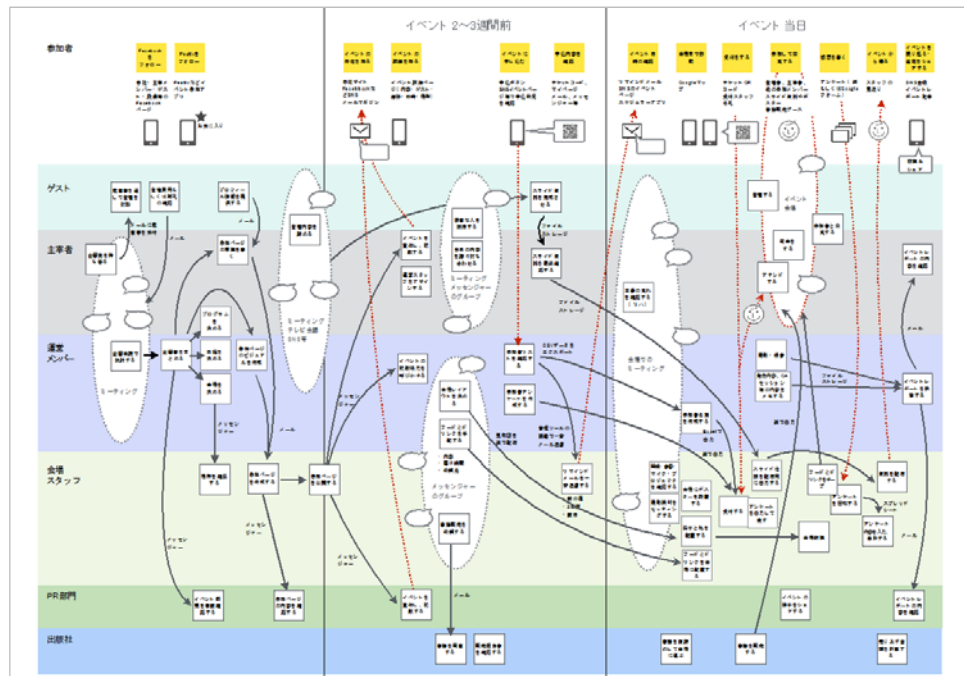
2.4.3 インタラクションの連続性（Sequencing）

サービスのプロセスを構成するのは個別のタッチポイント（顧客接点）におけるサービスとユーザーとのインタラクション（相互作用）であり、それらをつなげた一連の流れをサービスとして捉える。そのために、「カスタマージャーニーマップ」[図表 2-4]や「サービスブループリント」[図表 2-5]のようにユーザーがサービスを利用する前から利用中、利用後までの時間軸のなかで抱く期待や感情を捉え、一連のユーザー体験を可視化する手法が用いられる。ここで重要なのは、あくまでユーザーから見た体験の連続を捉えることであり、そのためにはサービスを管轄する部門、チャンネル、分野の枠を超えた横断的な視点が求められる。



図表 2-4 カスタマージャーニーマップの例

出典：コンセントより資料提供 © Concent, Inc. All Rights Reserved



図表 2-5 サービスブループリントの例

出典：コンセントより資料提供 © Concent, Inc. All Rights Reserved

2.4.4 物的証拠（Evidencing）

サービスは、本来有形/無形の両方の要素を含んでいるが、ユーザーが実際にサービスの価値を理解し、共感するためには何らかの物的要素が必要になる。そのため、サービスデザインでは連続したインタラクションのなかで、ユーザー体験に形を与える「証拠」となる物的要素をどう組み込むかという視点でそれぞれのタッチポイントをデザインする。公共サービスにおいては、直接的に利用される情報システムや窓口業務だけではなく、ウェブサイトなどのメディア、メール、案内状、サービス名称、ロゴなど、サービスを形作るすべての物的要素が物的証拠になり得る。

2.4.5 全体的な視点（Holistic）

サービスデザインでは、ユーザーとサービスを取り巻く環境や条件を大きな文脈で捉える視野の広さが求められる。これは、様々なステークホルダーが関与する公共サービスや政策においても重要な視点であり、「ステークホルダーマップ」[巻末資料 3.3]のような手法を用いて、その関係性を可視化することが有効である。また、いかに素晴らしいユーザー体験を描けても、実現できなければ意味がないため、ユーザーから直接的に見える体験（＝フロントステージ）だけでなく、それを提供する側のプロセス（＝バックステージ）も視野に入れる必要がある。バックステージにおける業務プロセス、組織体系、ときには社内文化や従業員の価値観など、サービス提供を支えるシステム全体を捉えた上でユーザー体験に落とし込むという姿勢が求められる。

[参考文献]

- 1) 武山政直 (2017) 『サービスデザインの教科書：共創するビジネスのつくりかた』 NTT 出版.
- 2) スティックドーン, マーク・シュナイダー, ヤコブ (2013) 『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING.』 郷司陽子訳, ビー・エヌ・エヌ新社.
- 3) 井上崇通・村松準一 編著 (2010) 『サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座』 同文館出版.
- 4) G. Lynn Shostack, (1982) 「How to Design a Service」, 『European Journal of Marketing』, Vol. 16 Issue: 1, pp.49-63, Emerald Publishing.

3

サービスデザイン推進の全体像

本章では、具体的な調査に先立って、組織におけるサービスデザイン推進の全体像を整理する。2.1.で述べたように、サービスデザインは、歴史的な背景として 2000 年代から欧米のデザインファームを中心として産業界に浸透しはじめ、今日では多くの民間企業を取り入れている。民間企業にとっては、顧客体験を起点とした事業開発はいまや欠かせない観点であり、組織におけるサービスデザインの推進に積極的に取り組む企業も着実に増えてきている。そこで、行政におけるサービスデザイン推進のアプローチを探るため、まずは、民間企業における先進的な取り組みの動向や、サービスデザインに関する近年の各国での取り組みの動向をもとに、サービスデザイン推進において目指すべき理想像とそこに至る段階的な過程の全体像を捉えたモデルを整理する。

3.1 サービスデザイン推進の過程にみられる特徴

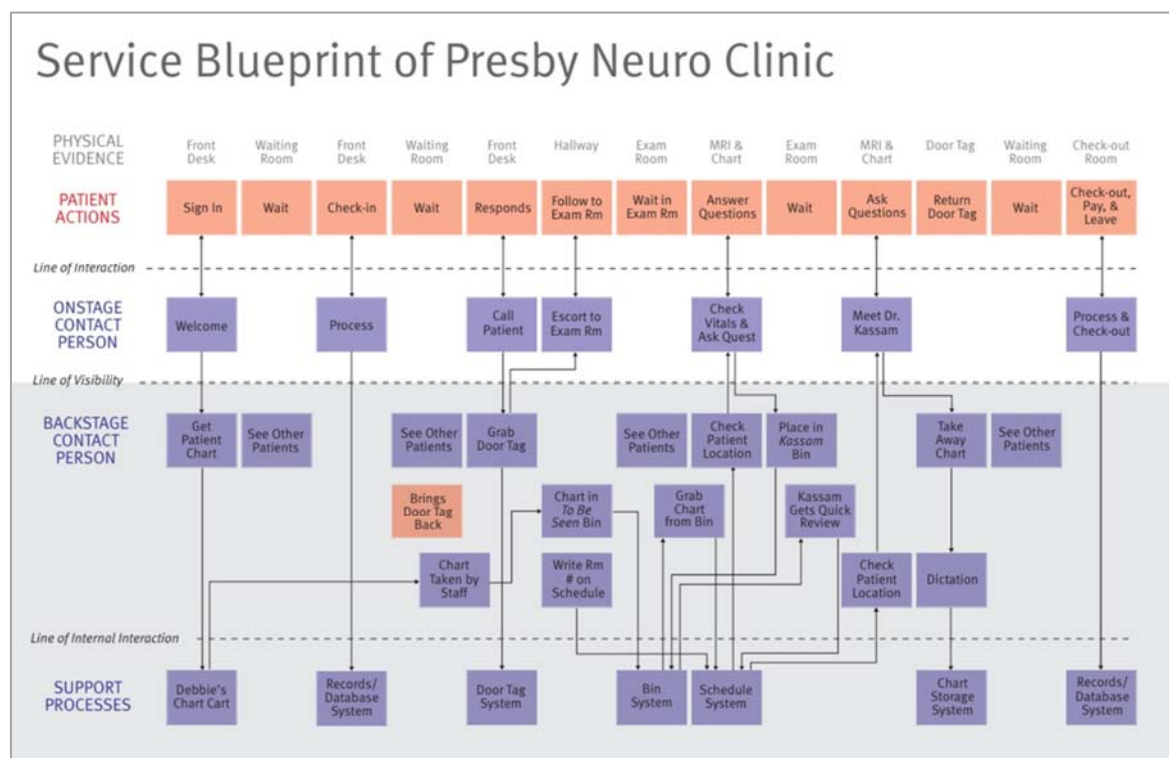
サービスデザインを導入した時期や、推進の度合いは、企業によって様々であるが、先進的な企業におけるサービスデザイン推進の過程には、いくつかの共通した特徴が見られる。サービスデザインにおける先進的な取り組みの動向を把握するために、まずは、民間企業におけるサービスデザインの導入とその変遷から、サービスデザイン推進の過程に見られる特徴を整理する。

3.1.1 個別のプロジェクトで実践する スモールスタートでの導入

まずひとつめの特徴として、企業におけるサービスデザイン導入の初期段階では、個別のプロジェクトにおいてサービスデザインの手法を実験的に導入し、スモールスタートで取り入れられることが多い。一例を挙げると、アメリカの UX コンサル

ディング会社である Adaptive Path(現在は Capital One によって買収)による UPMC (University of Pittsburgh Medical Center) という神経クリニックのサービス改善プロジェクトにおいて、サービスブループリントを活用した課題調査が行われた [図表 3-1]。これは、クリニックのサービスにおける患者のアクションと、それにひもづくフロントステージ、バックステージの業務の流れを時間軸に沿って可視化したもので、この可視化によって、「患者の待ち時間が多い」「バックステージのスタッフのワークフローが煩雑」「特定の医師に対する依存度が高い」といったサービスの改善点を明らかにし、これをもとに、サービスを改善するための基本戦略が策定された。

このように、初期段階では個別のプロジェクトにおいて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といったサービスデザインの手法やツールを導入し、活用することによって、活用方法や有用性に対する理解を深めるという事例が多く見られる。



図表 3-1 クリニックにおけるサービスブループリント

出典：UPMC Neuro Clinic Service Design | Jamin Hegeman, Head of Design, Financial Services
<https://www.slideshare.net/jaminhegeman/upmc-neuro-clinic-service-design>

3.1.2 実行主体から間接支援へのシフト

2つめの特徴として、サービスデザイン推進の過程におけるサービスデザイナー（サービスデザインを専門に行うデザイナー）の役割の変遷が挙げられる。導入段階においては、前述の通り実際のプロジェクトベースでサービスデザインが導入され、サービスデザインの専門チームや外部エージェンシーがプロジェクトの実行主体としての役割を担う。その後、サービスデザインを導入するプロジェクトが増え、規模を拡大していくなかで、サービスデザイナーはプロジェクトの実行主体から、非デザイナーを含む組織内のメンバーに対する間接支援へと役割をシフトさせていく。

一例として、IBM では、2012 年ごろから社内デザイナーの大幅な増員に取り組み、2015 年には 1100 人に増加、2017 年に 1500 人にまで増やす計画を進めてきた。同社では、新しく組織に入るデザイナーに「ファシリテーター・トレーニング」という研修を受けさせ、デザイナーが他職種のメンバーに対してデザイン思考をリードする役割を担う。さらに、デザイン部門が中心となってデザイン思考の社内トレーニングプログラムを提供しており、すでに 1000 人以上のエグゼグティブがこのプログラムを受けている。

このように、デザイナーが実際のプロジェクトにおけるコーチングやメンタリング、ワークショップ、研修といった教育プログラムの実施を通して、ナレッジやスキルの移転を行い、サービスデザイン思考を持った人材を増やしていくことによって、組織内での規模を拡大していくのである。

3.1.3 サービスデザイン実践の仕組み化と既存業務との融合

3つめの特徴として、組織内のすべてのサービスにおいて顧客視点に基づくサービス開発を実践するために、組織においてサービスデザインを実践するための仕組みやモデルを構築し、既存業務と融合させているという点が挙げられる。

例を挙げると、スペインを拠点とする大手銀行ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行（BBVA）では、同社が抱えるサービスの統合的なデジタル化とサービス改革に取り組むために、すべてのプロジェクトにおいて当初からデザイナーを巻き込むチーム構成のモデルと、サービスデザイン思考に基づくプロジェクトサイクルの

モデルを定義している。同じように、イギリスを拠点とする銀行、ロイズ・バンキング・グループでも、同社が保有するサービスを統合的に改善するために、サービスデザイン思考を取り入れたプロジェクトのフレームワークを構築し、既存のものに替わる新しい運用モデルを確立した¹。

このように、規模の拡大に伴って、組織的にサービスデザインを実践するための仕組みを整備し、既存業務へと融合させているケースが見られる。

上記3つの特徴を踏まえると、サービスデザインの推進は導入段階では個別のプロジェクトでの実践からはじまり、能力育成や組織の仕組みづくり、マネジメントへの統合に至るまで、組織変革の軸として段階的にその位置付けを変容させている。

では、なぜ、単なる手法やツールの導入にとどまらず、組織的な浸透が必要になるのだろうか。この点は、大きく2.4.で述べたサービスデザイン思考の原則の中の「インタラクションの連続性」と「ホリスティックな視点」の2つに関連している。

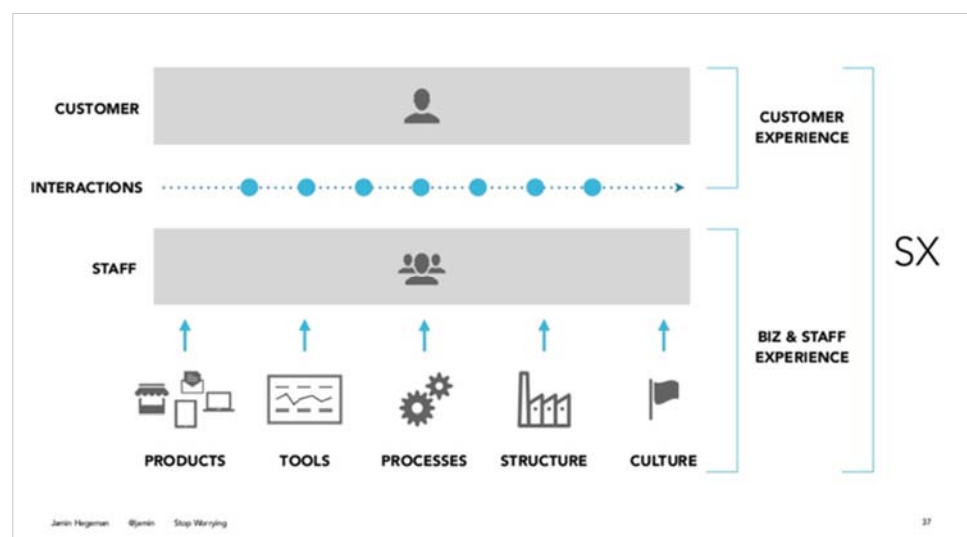
顧客体験の視点でみると、サービスに関わるタッチポイントは、たいていの場合、複数の部門にまたがる連続したインタラクションで構成される。顧客体験を「インタラクションの連続性」として捉え、一貫した改善を行うためには、部門の垣根を越えてオペレーションを最適化することが必要になる。逆にいえば、特定の部門や特定のチームだけでサービスデザインを導入しても、一貫性のある優れた顧客体験をつくることはできない。

また、サービス全体の体験は、顧客との直接的な接点となるフロントステージのインタラクションだけではなく、それを提供するためのバックステージのオペレーション、さらには、そのオペレーションを支える組織構造や事業開発のプロセス、組織文化などから構成される[図表3-2]。こうした捉え方がまさに「ホリスティックな視点」であり、優れたサービスは、直接的、間接的に関わる様々な要素が組み合わせられて初めて実現する。そのため、サービスデザインの手法だけを表層的に導入しても、プロジェクトを進める意思決定プロセスや組織構造、組織文化が変わらなければ、どこかでネガティブな抑止が発生してしまい、実現可能性を担保できない。

以上の「インタラクションの連続性」と「ホリスティックな視点」の2つの視点

¹ BBVA、ロイズ・バンキング・グループの取り組みについては7章で詳述する。

を総合すると、サービスデザインの価値を十分に発揮し、優れた顧客体験をつくるためには、特定の部門だけで実践するのではなく、部門の垣根を越えてサービスデザインを実践し、さらには、手法だけではなく事業開発プロセスやマネジメントにおける意思決定まで含めた組織全体への浸透が必要ということになる。顧客体験を重要視する先進的な企業は、こうした観点に立ち、組織変革の軸としてサービスデザイン思考を導入することで、部門の壁を越えたすべてのサービスにおいて、顧客体験を基点とした統合的なサービス開発・改善を実現している。



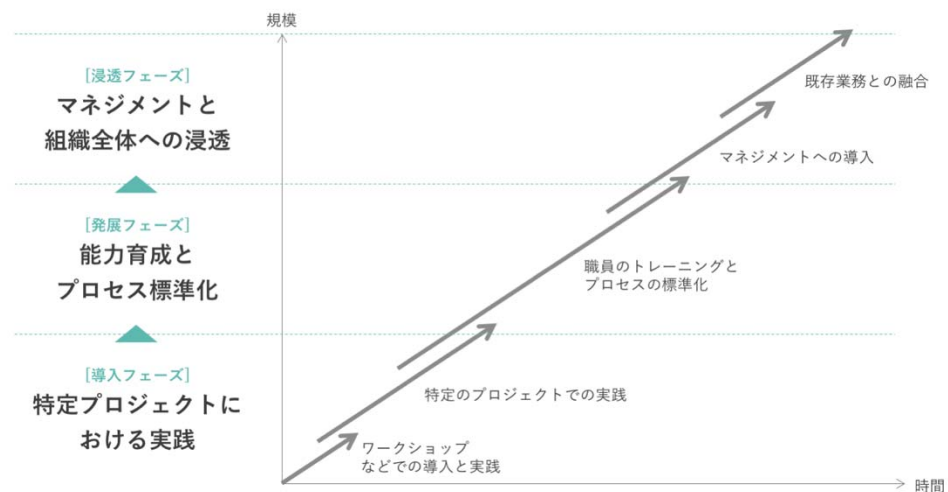
図表 3-2 サービスの体験を構成する要素

出典：Hegeman, Jamin (2017) 「How I learned to stop worrying and give Service Design away」 (The Service Experience Conference 2017 講演資料) , <<https://www.slideshare.net/secret/gtSpfSiBrvsdux>>

3.2 サービスデザイン推進の発展モデル

3.1 で整理した 3 つの特徴から、サービスデザインを推進していく上で、サービスデザインを適用する範囲と規模は段階的に発展していくこととなり、規模の拡大に伴って組織に求められる活動や取り組みも段階的に変化していくと考えられる。これを踏まえ、3 つの特徴を段階的に変化するフェーズとして整理すると、下記のようなモデルになる[図表 3-3]。3 つの特徴と各フェーズの対応関係は下記の通りである。

- 個別のプロジェクトで実践するスモールスタートでの導入→導入フェーズ
- 実行主体から間接支援へのシフト→発展フェーズ
- サービスデザイン実践の仕組み化と既存業務との融合→浸透フェーズ



図表 3-3 サービスデザイン推進の発展モデル

上記の整理に基づいて、本調査研究では、サービスデザイン推進の全体像を、「個別プロジェクトにおける実践（導入フェーズ）」「能力育成とプロセス標準化（発展フェーズ）」「マネジメントと組織全体への浸透（浸透フェーズ）」という 3 つの段階的なフェーズとして捉え、各フェーズを、サービスデザインを適用する対象となるサービスの規模と、規模拡大に応じて組織に求められる活動によって下記のように定義する[図表 3-4]。

フェーズ	サービスデザインの適用規模	組織に求められる活動
導入フェーズ	個別のサービスにおいて、ユーザー中心のサービス開発・改善が行われる。	個別プロジェクトにおける実践
発展フェーズ	部門を横断する複数のサービスにおいて、ユーザー中心のサービス開発・改善が行われる。	能力育成とプロセス標準化
浸透フェーズ	組織が提供するすべてのサービスにおいて、ユーザー中心のサービス開発・改善が行われる。	マネジメントと組織全体への浸透

図表 3-4 各フェーズの定義

3.2.1 導入フェーズ

まず初期段階では、個別のサービスやプロジェクトにサービスデザインの手法やツールを取り入れ、スモールスタートで導入する。この段階では、個別サービスのプロジェクトにおいて、実際に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などの手法やツールを活用してプロジェクトを実践し、ユーザー視点に基づくサービス開発・改善を行う。

3.2.2 発展フェーズ

個別のサービスにおける成果が認められると、次は複数の部門にまたがる複数のサービスにおいてユーザー中心のサービス開発・改善を図り、サービスデザインの適用規模の拡大を目指すことが必要となる。このフェーズで組織に求められるのは、非デザイナーである職員に対して、サービスデザインに関するトレーニングを行い、実践できる人材を増やしていくことである。加えて、サービスデザインのプロセスを標準化し、組織内のメンバーが利用する共通のツールやフレームワークの整備も必要になる。それに伴い、サービスデザイナーの役割も、プロジェクトの実行主体から、各部門での実行に対する間接支援へとシフトする。これが、発展フェーズとなる「能力育成とプロセス標準化」である。

3.2.3 浸透フェーズ

こうした発展を経て、最終的には組織が提供する「すべての」サービスにおいて、ユーザー中心の統合的なサービス開発・改善を目指す。このためには、サービスデザインを個人個人のスキルのレベルから組織レベルへ移行させるための「仕組み化」をすることでガバナンスを強め、既存業務に融合させることが求められる。これが浸透フェーズとなる「マネジメントと組織全体への浸透」である。

なお、これらのフェーズの分割はあくまでも便宜的な区切りであり、実際には各フェーズが明確に分けられるわけではない。部門やチームによって推進の度合いにばらつきが出ることもあれば、各フェーズにおけるアクションの前後が重なり合いながら同時進行することもあり得るため、実際にはグラデーションのような形で漸進的に組織全体へと浸透していくのが一般的である。あくまで、以降の調査における調査観点を整理する枠組みとして理解されたい。

3.3 各章における調査観点の整理

前述の発展モデルをベースに、以降の章での調査観点を整理する。

まず、4 章では、3 つのフェーズにおける調査観点に基づき、諸外国政府においてサービスデザインを推進するための活動がどの程度行われているのかを把握するための概況調査を実施した。そのうえで、5 章から 7 章については、サービスデザイン推進の各フェーズと対応して、下記のような調査観点で調査と考察を進めていく。

5 章「個別プロジェクトにおける実践」:

サービスデザイン手法をプロジェクトで導入する際に、具体的にどのようなプロセスとテクニックを活用してプロジェクトを進めているのか？

6 章「能力育成とプロセス標準化」:

どうすれば、ユーザー中心のサービス開発・改善を、個別のサービスから部門を横断した複数のサービスへと継続的に発展させることができるか？

7 章「マネジメントと組織全体への浸透」:

どうすれば、ユーザー中心のサービス開発・改善を、組織が提供するすべてのサービスで組織的に実践することができるか？

[参考文献]

- 1) 武山政直 (2017) 『サービスデザインの教科書：共創するビジネスのつくりかた』 NTT 出版.
- 2) Hegeman, Jamin (2010) 「UPMC Neuro Clinic Service Design」 ,
<<https://www.slideshare.net/jaminhegeman/upmc-neuro-clinic-service-design>>.
- 3) 「IBM『デザイン思考の定着』への挑戦」 (2016) ,
<<https://forbesjapan.com/articles/detail/14540>>.
- 4) 「米 IBM、2017 年にはデザイナー1500 人体制へ」 (2016) ,
<<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/061700004/071900130/>>.
- 5) Rodríguez, Miguel (2017) 「The 3-6-9 formula: how to create amazing customer experiences」 , <<https://www.bbva.com/en/3-6-9-formula-create-amazing-customer-experiences/>>.
- 6) 「Our process: how we work at BBVA design team」 ,
<<https://www.bbva.com/en/our-process-how-we-work-at-bbva-design-team/>>.
- 7) Berdak, Oliwia・van den Bink-Quintanilha, Joana (2017) 「Case Study: Lloyds Banking Group Transforms Through 10 Customer Journeys」 ,
Forrester research, inc.
<https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/629c2cfc9d14fc24f9018561e66ccec0_Case_Study_Lloyds_BankingGroup.pdf>.
- 8) Hegeman, Jamin (2017) 「How I learned to stop worrying and give Service Design away」 (The Service Experience Conference 2017 講演資料) ,
<<https://www.slideshare.net/secret/gtSpfSiBrvsdux>>.

4

サービスデザイン推進に 関する諸外国政府の概況調査

本章では、文献調査及び各国政府に対するアンケート調査から、サービスデザイン推進に関する諸外国政府の概況を調査する。3章で定義した3つのフェーズにおける調査観点に基づき、諸外国政府においてサービスデザインを推進するための活動がどの程度行われているのかを把握・整理する。なお、5章以降の調査では、この概況調査の結果を踏まえて調査対象を選定する。

4.1 調査方法

調査にあたって、まず、サービスデザインに関する国際的な組織である「Service Design Network」が公共部門におけるサービスデザインの取り組みをまとめた『Service Design Impact Report: Public Sector』の内容と、民間企業の取り組みを参考に、前章で述べた「個別プロジェクトにおける実践」「能力育成とプロセス標準化」「マネジメントと組織全体への浸透」という3つのフェーズにおいて想定される取り組みや活動を抽出した[図表 4-1]。これらの活動例を調査観点として設定し、各国においてそれぞれの取り組みがどの程度行われているかを調査した。

フェーズ	概況調査の観点
個別プロジェクトにおける実践	サービスデザイン手法を導入したプロジェクト実践の実績があるか？
能力育成とプロセス標準化	サービスデザインに関する職員の育成が行われているか？
	サービスデザインを実践するためのツール・ガイドラインなどが整備されているか？
	サービスデザイン実践のためのコミュニティが支援されているか？
	部門横断でのサービスデザイン推進体制がつけられているか？
マネジメントと組織全体への浸透	継続的にサービスの評価と改善を行う組織的な仕組みはあるか？
	組織全体でサービス開発プロセスにサービスデザインが導入されているか？
	サービスデザイン思考を加味した人事設計がなされているか？

図表 4-1 概況調査の調査観点

調査方法としては、まず「Service Design Impact Report: Public Sector」その他の文献やウェブサイトから情報収集を行い、不足している情報について、各国の政府関係者に対するアンケート調査を実施した（調査した文献、及びアンケートの質問内容については、それぞれ巻末資料 4、巻末資料 1 参照）。

調査対象とした国、地域については下記の通りである。

〔調査対象国・地域〕

アメリカ、カナダ、アイルランド、イギリス、デンマーク、フィンランド、ニュージーランド、オーストラリア、シンガポール、韓国、台湾、イスラエル

4.2 サービスデザイン推進に関する

諸外国政府へのアンケート調査結果一覧

サービスデザインの推進状況について、諸外国政府へ行ったアンケート調査の結果を下記にまとめる。

調査対象とした国、地域については下記の通りである。

〔調査対象国・地域〕

デンマーク、ニュージーランド、イスラエル、カナダ、韓国、台湾、オーストラリア(首都特別地域)、フィンランド

【表】政府CIOオフィスへの概況調査									
※オーストラリア首都特別地域に関しては、記載内容は回答した部門の状況を示すものであり、組織全体の状況を示すものではないとの留保条件つきで回答を得られた。									
国名		デンマーク	ニュージーランド	イスラエル	カナダ	韓国	台湾	オーストラリア （首都特別地域）※	フィンランド
1. 組織・体制	サービスデザインを推進する組織のあり方	・デジタル化庁とは別にサービスデザインを推進する組織が設置されており、各省庁を横断して支援を行っている。 ・デジタル化庁はMindLabと連携するケースはない。	・組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。 ・民間の企業やデザインファームと連携して、サービスデザインを推進している。	・組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。	・組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。	・各省庁を横断してサービスデザインを推進・支援する組織「国民デザイン局」がある。	・組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。 ・民間の企業やデザインファームと連携して、サービスデザインを推進している。	・サービスデザインを推進するための組織は特にない。	・財務省の公共ICT局が戦略レベルでのデザイン思考を取り入れる際のフレームワークであるデジタル化9(D9)原則の策定、デジタル化ブレイックの作成を行っている。また、D9デジタルチームが各省庁での原則の実施に責任を負っている。
	外部組織との連携について	(有効回答なし)	・Service Innovation Labには「協力」というコンセプトがあり、民間組織やNGO、その他エージェンシーなどと連携して、サービス向上を図っている。	(有効回答なし)	(有効回答なし)	(有効回答なし)	・台湾では、国家開発評議会（NDC：National Development Council）が、各行政機関のインフラ整備とサービスデザイン指針策定を担当しており、それらに基づいてすべてのデジタルサービスが設計される。 ・すべての省庁のデジタルプロジェクトはNDCに承認を求める必要があり、NDCはプロジェクト実施中のパフォーマンスを評価する。 ・政府のプロジェクトの多くは民間組織やアカデミーに外注しているため、政府は民間人材を利用でき、民間組織もそれによって能力を向上させることができる。	(有効回答なし)	・外部機関との連携はあまり行っていない。
2. サービス改善プロセス	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基づいてサービスを改善する方針が示されているか	(設問なし)	・すべての政府機関において、市民が必要とするサービスの創造へのコミットメントが掲げられている。	・示されている。サービスデザイン思考は、顧客、市民、組織に質の高いサービスを提供することを目的とした、電子政府政策の最前線にあると考えている。	・サービスのデザインの実践は、カナダ政府サービス戦略全体の重要目標として明示されている。 ・将来的には顧客のニーズや志向を理解してサービスの設計段階から組み込んでいくビジョンを描いている。 ・登録や記入の自動化などでサービス利用の敷居を下げ、顧客ニーズの予測ができるようになれば、顧客のニーズの変化に対応していけるのではと考えている。 ・英仏両方の公用語で利用できること、マイノリティのニーズも満たしていくことが重要。サービスは顧客のためにデザインし提供されるべきもので、管理上の都合を優先すべきではない。	・行政安全省によって整備された「公共サービスデザイン使用マニュアル」によって示されている。	・示されている。	・示されているとはあまりいえない。 ・変革への意識はあるが、デザイン思考に基づいたサービス改善へのインセンティブは高くない。	・現政権就任後の2015年5月に公表された政府プログラムで、ユーザー志向かつ原則デジタルでのサービス提供の方針が示されている。同プログラムの公表後、実行計画が2度更新されている(最新のものは2017年4月策定)。また、現政権の目標として、ユーザ中心のワンストップショップ型のサービス構築、デジタルサービスに適した運用環境の構築等が掲げられており、重要なプロジェクトとして公共サービスのデジタル化が掲げられている。

国名		デンマーク	ニュージーランド	イスラエル	カナダ	韓国	台湾	オーストラリア (首都特別地域) ※	フィンランド
2.サービス改善 プロセス (続き)	サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）が整備されているか	(設問なし)	・Service Integration Teamが、英国、オーストラリア、カナダのものをベースにサービスデザインの指針や基準を作成・更新している。	・サービスはデザイン段階でドキュメント化されるようになっている。 ・現在、組織内にキオスクの設置を進めているが、専門職員はこうしたサービスを自由に利用することができる。	・カナダ政府が2014年に発行したサービス方針において、顧客中心の行政サービスのデザインと提供を明示。戦略的かつ一貫したアプローチの確立を目的としている。 ・サービスの管理と方針の遵守のためのサービス管理ガイドラインがある。 ・イノベーション・科学経済開発省など、一部の部門が個別に開発したデジタルサービスデザインプレイブックがあり、デジタルサービスの新規開発および既存サービスの改善に、顧客中心アプローチを適用するためのガイドとして、デザインの原則などを定めている。 ・国家財政委員会では、カナダデジタルサービスの支援のもとデジタルツールキットを開発予定で、一連のデジタル原則のα版を開発した。	・電子政府に特化したサービスデザインのガイドはないが、デジタルサービスのUXの指針・ガイドラインと、上記「公共サービスデザイン使用マニュアル」がある。	・NDCは第5段階の電子政府プログラムであるDIGI+（Development, Innovation, Governance, Inclusion）を示しており、政府高官のユエン氏によってそれが実行されている。 ・台湾政府では、新たなサービスデザインのための以下の5つのガイドラインを発行している。 (1) 共通アプリケーションインタフェース仕様 (2) ID認証および権限管理メカニズムの仕様 (3) My Dataインターフェース仕様 (4) サービスプロバイダ管理仕様 (5) デジタルサービス設計仕様	・最近、グローバル企業であるPwCの協力を得て開発した「サービスアクセスモデル」というものがサービスデザインに近い。新規サービス開発より、サービス改善で主に活用される。 ・「サービスアクセスモデル」では、①サービス情報 ②サービスアクセス ③デリバリー ④ポストデリバリー の4カテゴリーにおけるサービスジャーニーをマッピングしたのち、一連のユーザーストーリーをサービスジャーニーにあてはめて、各ポイントでのユーザーの意図やその達成のための必要事項を検討し、サービス要件を明確にする。必要があれば外部調査もする。 ・ユーザージャーニーを理解することで、ユーザーの期待に応える最適なサービスを開発・提供することができると考えている。 ・現在はこのガイドラインを一部適用しているが、今後正式なものにしてプロジェクト管理全体に適用していく予定。	・現在プロジェクトを進めている職員を支援するために、既の実績のあるツール、ベストプラクティス、ガイドラインを提供している。また、サービスデザインのアプローチをアジャイルで開発したほか、試験的な開発のための初心者向けツールセットを作成し、提供している。
	上記ガイド類は、すべてのプロジェクトで参照されているか	・ガイド類に従うことに法的な義務はない。	・上記の基準はすべての仕事の基礎を一定のレベルで形成しており、使用されるたびに学習に基づいて常に更新される。	・一部例外もあるが、ほとんどのプロジェクトで広く活用されている。	・ガイドラインやツールキット、原則はこの部門も自由に使うことができるので、基本的に遵守すべきものとなっている。 ・プロジェクト提案に組み込まれていない場合、そのプロジェクトが承認されなリスクがある。	・上記マニュアルはすべてのプロジェクトに参照されている訳ではない。 ・現在は主に既存の公共サービスの問題点の改善の際に活用されている。	・サービスが新しく実装される、または構造が再構築される場合は、ガイドラインと仕様を参照する必要がある。	・「サービスアクセスモデル」は現時点ではITプロジェクトのみに適用している。	D9が関与しているプロジェクトの一部で参照されている。
	(自国でガイド類が整備されていない場合) 他国の政府のガイド類で参考になったもの	(設問なし)	・イギリス ・オーストラリア ・カナダ	(回答なし)	(回答なし)	・なし。	・以下の国の取り組みを参考にした。 ・考え方：エストニア、シンガポール ・組織：米国18F、英国GDS ・マイデータサービス：米国およびEU諸国のBlue button、Green buttonなど ・e-participation：シンガポール「REACH」、韓国「E-People」、米国「We the People」、英国「e-petitions」	・オーストラリア政府DTA ・イギリス政府	・英国GDS、米国18F、デンマーク、エストニア政府の取り組みを参照したが、これらの取り組みをそのままフィンランドに導入するのは難しいため、独自のアプローチを採用した。
	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	・職員向けのサービスデザインのトレーニングコースがある。 ・デジタル化庁では、デジタルサービス開発のためのUXの専門家を抱えている。	・開発したガイド類に、サービスデザインの教育や学習のためのツールも含まれている。	・ほとんどのサービスデザインのトレーニングは各組織内で行われている。	・カナダパブリックサービススクール(CSPS)は、2004年創立の連邦公務員のための最高峰教育機関で、現在および今後必要となる知識とスキルを提供している。 ・サービススペシャリスト向けの学習カリキュラムもある。 ・学習環境は様々なものが用意されている(教室コース、オンラインコース、ワーキングツール、ビデオ、ブログ、イベントなど) ・国家財政委員会はCSPSと連携し、サービスデザイン関連の学習カリキュラムにリソースを投下し、質を担保している。	・行われていない。	・多数行われている。	・行われていない。	・政府向けにサービスデザインに関する専門家を育成するサービスデザインプログラムがアールト大学にて開講されている。政府職員も積極的に参加している状況である。

国名		デンマーク	ニュージーランド	イスラエル	カナダ	韓国	台湾	オーストラリア (首都特別地域) ※	フィンランド
2.サービス改善 プロセス (続き)	サービス改善の効果を利用者視点で測定するKPIは設定されているか	・サービス向上の有効性に関する測定値は定義していないが、市民ポータルborger.dkなどの主要なデジタルサービスの満足度は測定している。	・Service Integration Teamには、政府の各機関と連携して達成するための一連のツール類が整備されており、サービスの評価方法もそれに含まれている。 ・KPIは特定のサービスに対するユーザーのニーズに合わせる必要があるため、政府全体で統一したKPIを設定している訳ではない。	(回答なし)	・カナダ政府サービス戦略の文脈では、実質的な成果を追いかけるための重要指標を開発している。 ・具体的なKPIの例： ・サービス体験を向上させるために顧客のフィードバックが使用されるサービスの割合 ・オンラインで利用可能なサービスの割合 ・クライアント情報が再利用されるサービスの割合	・サービス改善のためのKPIは課題別に設定しており、事例別に問題点・改善事項・活動前後比較などを提示している。	・サービス改善のためのKPIは、各行政機関によって大きく異なるが、一般的には、ユーザー満足度、サービス使用率、e-サービスのグローバルランキングに関するものがある。	・プロジェクトチームごとにKPIを設定することは可能。	・設定しているが、その数はまだ少数にとどまっているため、効果を十分に評価するには至っていない。
3. 調達	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	・サービスデザインを実践する際の調達に特別な点はない。 ・アジャイル開発を推進するためのガイドやコンセプトは定義されている。	・政府の調達方針では、まだサービスデザインのアプローチが考慮されていない。	・なし。	・最近、オープンデータポータルに関する調達のパイロット演習を実施した。標準的なIT調達とは異なり、チャレンジベースでの調達（問題点の特定からやってもらい、その特定の問題を解決してもらい依頼をする）となっている。 ・チャレンジベース調達の利点としては、調達期間の短縮や、中小企業が参加しやすくなった点が挙げられる。	・サービスデザインを実践する際の調達に特別な点はない。	・台湾政府では既に調達の仕組みとオンラインシステムを持っている。 ・しかし、アジャイル開発に向けた、今までより柔軟性の高い、結果指向の新しい調達メカニズムを検討している。	・まだそのような工夫はできていないが、ニーズや学習に基づいて契約をスケールさせられる、柔軟な取り決めができるような調達改革を現在求めている。	・サービスデザイン固有の調達の仕組みは存在しない。
4.能力開発	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	(有効回答なし)	・Service Integration Teamが他の政府機関と連携することによって、お互いのスキル向上に役立っている。	・なし。	・CDSは、デジタルサービスデザインのための学習リソースとトレーニングの機会の双方を公務員に提供している。 ・公務員のニーズに基づいて開発し、CSPS、国家財政委員会のCIO部局、サービスデザインの外部指導者などと連携している。	・毎年、中央省庁及び自治体公務員、サービスデザイナー、市民などが国民デザイン局ワークショップを開催して、サービスデザイン手法、優秀事例活動などを共有している。	・NDCを含む省庁が他の機関をトレーニングしている。 ・台湾政府では、人事管理局の事務局長が、全職員の一般的なトレーニングと昇進を担当している。	・実験的にデザイン思考を実践している別の部門に1か月間、職員を出向させるなど、実験的な取り組みを少し行っている。	・D9が日常業務の一環として実施している。D9がプロジェクトに参加する目的として、他省庁の職員に知識を伝える側面もある。
	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	・なし。	・なし。	(回答なし)	・現在そのような仕組みはない。	・なし。	・ユーザーの見解を理解するための評価は「GPMnet」というオンラインツールで設定した一般的なKPIの範囲内で行われるが、職員に対してではなく、組織としての業績を確認するために用いられている。	・なし。	・特にない。

4.3 サービスデザイン推進に関する

諸外国政府の概況

各国の概況に関する調査結果を下記に述べる。

4.3.1 アメリカ

アメリカでは、ホワイトハウスの United States Digital Service（以下 USDS）と、デジタルサービスの構築・改善を行う一般調達局内の 18F が連携して部門横断的なサービスデザイン導入を推進している。USDS はホワイトハウスの連邦政府 CIO と共にサービス改善の戦略策定を行うほか、大規模なプロジェクトを USDS が担当し、各省庁のサービス改善の実装を 18F が担当している。また、ニューヨーク市やボストン市といった自治体においても、PPP によるイニシアチブ設立や民間人材の登用及び民間デザインファームとの連携などにより、サービスデザイン導入を推進している事例がみられる。

個別プロジェクトにおける実践

USDS と 18F は、連携を行いながら国全体の様々な行政サービス改善にサービスデザイン手法を導入している。前述した自治体においては、民間の専門家との連携によるパイロットプロジェクトの実施を通してサービスデザインの導入がなされている。

能力育成とプロセス標準化

USDS は、Digital Services Playbook や U.S. Web Design System、TechFAR Handbook といったガイドラインやツールキットを公開しているほか、ユーザー視点を導入したデジタルサービス構築におけるデザインポリシー、デザインシステム、調達ガイドなどを定義している。さらに、18F がサービスデザインメソッドを Method Cards としてオンライン上で公開している。

マネジメントと組織全体への浸透

USDS と 18F が国の行政サービス改善を行い、一部自治体が民間との協力体制構築により重要な政策課題解決にサービスデザインを活用している状況であり、国全体に及ぶ統合されたサービスデザイン導入は途上であると考えられる。

4.3.2

カナダ

カナダでは、イノベーション・科学経済開発省（Innovation, Science and Economic Development Canada、以下 ISED）が先行してツールキットの開発などを行っていたが、2017 年に内閣の国家財政委員会（Treasury Board of Canada Secretariat、以下 TBS）直下に Canadian Digital Service（以下 CDS）が設立され、部門横断的なサービスデザイン導入を主導している。

個別プロジェクトにおける実践

CDS は、2018 年 3 月時点で 5 つの行政サービス改善プロジェクトを進めている。改善を繰り返しながらサービス改善を行うアジャイルプロセスを重視しており、それぞれのプロジェクトの開発段階を Discovery、Alpha、Beta、Live と 4 つのフェーズで区分し情報公開を行っている。

能力育成とプロセス標準化

CDS は、TBS の依頼を受けカナダ政府の行政サービス改革戦略に沿ったツールキットの開発を予定している。また TBS は Canada School of Public Service と連携し、行政サービスのスペシャリスト育成に向け、サービスデザイン関連の学習カリキュラム作成にリソースを投入している。

マネジメントと組織全体への浸透

CDS が複数の行政サービス改善を行いながら、能力開発とプロセス標準化へ向けて活動を行い始めたという状況であり、国全体に及ぶ統合されたサービスデザイン導入は途上であると考えられる。

4.3.3

アイルランド

アイルランドでは 2017 年に、大規模な行政サービス改革を目指す Our Public

Service 2020 計画を発表した。行政全体の参加者からなる Public Service Leadership Board が設立され、市民のニーズにより応えられる行政サービスにしていくことを目指し 2018 年より活動を始めている。しかし、市民のニーズに応えるための具体的方法論や実装機関についての情報は乏しい。一方、コーク州では 2017 年にアイルランド初の公共イノベーションラボである Service rePublic が設立され、自治体が管轄する行政サービスの改善に向けサービスデザインの導入が推進されている。

個別プロジェクトにおける実践

コーク州では、Service rePublic が多様な部門と連携することによって、公共サービスを改善するための様々なサービスデザインプロジェクトを推進している。

能力育成とプロセス標準化

Service rePublic は、サービスデザインプロジェクトの実践を通じて、プロジェクトに関わる行政職員の能力育成を行う取り組みを実施している。

マネジメントと組織全体への浸透

Service rePublic は、コーク州におけるすべての行政サービスをユーザー中心の視点で改善していくことを長期的な狙いとしているが、自治体単位での活動であり、国全体への統合されたサービスデザイン導入は、途上であると考えられる。

4.3.4

イギリス

イギリスでは、2011 年に内閣府に設置された Government Digital Service（以下 GDS）が、行政全体のサービスをユーザー視点で改善するためにサービスデザイン導入を推進している。GDS は、行政サービス改善以外にも、サービスの継続的な評価や調達支援プラットフォームの構築を行うなど、行政組織全体に対しサービスデザイン導入をしやすいするための活動も幅広く行っている。GDS によるサービスデザイン推進体制は、アメリカやオーストラリア、ニュージーランドなどでも参考とされ、同様のアプローチが取り入れられている。

個別プロジェクトにおける実践

GDS の主導により、多数の公共サービス改善プロジェクトにサービスデザイン手法を導入している。

能力育成とプロセス標準化

GDS は、政府ポータルサイト GOV.UK 内の「Service Toolkit」で、サービスデザインを実践するためのガイドやツールキットを公開し、能力育成プログラムの提供、実践者同士の学習を促すコミュニティ支援などを行い、能力育成とプロセス標準化のための幅広い活動を展開している。

マネジメントと組織全体への浸透

サービスデザインの導入及び導入を促進するための幅広い活動を行っており、組織全体へ統合されたサービスデザイン導入が最も進んでいる国のひとつである。しかし、サービスデザインプロセスが国全体のすべてのサービス開発・改善において必須のプロセスとして統合されている状況は確認できなかった。

4.3.5

デンマーク

デンマークでは、雇用省、商務・金融省、教育省の3省が運営する政府のイノベーションラボである MindLab が部門横断的なサービスデザイン導入を推進している。また、財務省傘下の電子化庁も行政サービスのデジタル化においてユーザー中心でのサービス開発・改善を推進している。

個別プロジェクトにおける実践

MindLab は、各省庁と一部自治体からの依頼を受け、多数の行政サービスの改善にサービスデザイン手法を導入している。電子化庁は主管する市民ポータルサイト「Borger.dk」を始めとして、デンマーク行政全体のデジタル化を推進しており、これらにユーザー中心を重視したプロセスを適用している。

能力育成とプロセス標準化

MindLab は、サービスデザインプロジェクトを行政職員が専門家と共同で遂行するプロジェクト設計を行っており、プロジェクト実践を通して行政職員に対するナ

レッジ移転が行われている。また、MindLab のウェブサイト上ではサービスデザイン実践プロセスのフレームワークやメソッドが公開されている。さらに、複数の対象に向けたコミュニティ支援活動も行っており、一般公開イベントや、行政組織のエグゼクティブをゲストにした行政課題についてディスカッションなどを開催している。MindLab は、デンマークの省庁、大臣及び一部自治体から直接依頼を受けて課題の解決にあたるなど、部門横断的なサービスデザイン推進の役割を担っている。

マネジメントと組織全体への浸透

ユーザー視点での継続的なサービス開発・改善の取り組みとしては、電子化庁による年 3～4 回の市民参加型サービス評価活動「Borger.dk」や MindLab でのエスノグラフィやデザイン、政策立案などの専門家の採用が挙げられる。MindLab は省庁横断で行政サービス全体を対象として活動しているが、国全体に及ぶ統合されたサービスデザインの導入は途上であると考えられる。

4.3.6

フィンランド

フィンランドでは、2015 年 5 月に公表された政府プログラムにおいて、ユーザー中心での行政サービスのデジタル化の方針が示されている。それに基づき、財務省の公共 ICT 局が、戦略レベルでデザイン思考を取り入れるフレームワークとしてデジタル化 9 原則やデジタル化プレイブックを策定した。それらをもとに、サービスデザイナーや技術開発の専門家を抱える財務省のデジタル化 9 原則チーム（以下 D9 チーム）が各省庁におけるデジタル化プロジェクトの実施を支援し、サービスデザインの導入を推進している。一方、アールト大学も政府からの委託を受け、サービスデザインによって政策と将来の行政サービスについて検討するためのプロジェクトを実施している。

個別プロジェクトにおける実践

D9 チームの支援による各省庁での行政サービスのデジタル化を実現するプロジェクトや、アールト大学との連携によるものなど、サービスデザインの手法を取り入れた多数のプロジェクトが実施されている。

能力育成とプロセス標準化

D9 チームはプロジェクトの支援を通じて各省庁への知識の伝達を行っているほか、サービスデザインのアプローチのアジャイルでの開発や、サービスデザイン手法に基づいた試験的な開発のための初心者向けツールの作成と提供も行っている。

アールト大学においては、政府との協力により、行政のためのデザインに関する専門家を育成するプログラムを開発している。そのなかにはサービスデザインを学ぶコースも設けられており、政府職員も積極的に受講している。

マネジメントと組織全体への浸透

D9 チームの支援によって、各省庁においてユーザー中心での行政サービスのデジタル化が進められているものの、ツールやガイドラインは D9 チームが関与するプロジェクトの一部で参照されるにとどまっており、国全体に及ぶ統合されたサービスデザインの導入は途上であると考えられる。

4.3.7

ニュージーランド

ニュージーランドでは、内務省に設置された Service Innovation Lab（以下 SIL）が、民間のデザインファームや NGO などと連携して、部門横断的なサービスデザインの導入を推進している。

個別プロジェクトにおける実践

SIL が、政府ポータルサイト DIGITAL.GOV.TZ の構築をはじめとして多数の行政サービスの改善を実施している。

能力育成とプロセス標準化

SIL は、政府ポータルサイト政府ポータルサイト DIGITAL.GOV.TZ で、サービスデザインを実践するためのガイドやツールキットを提供している。

マネジメントと組織全体への浸透

SIL の主導により、行政サービス改善が実践されているが、同組織は自身の位置

付けを「政府機関が新しい機会を創出し、目標を達成するための実験」としており、国全体に及ぶ統合されたサービスデザインの導入は実験段階であると考えられる。

4.3.8 オーストラリア

オーストラリアでは、2015年に内閣府に設置された Digital Transformation Agency（以下 DTA）が部門横断的なサービスデザイン導入を推進している。DTA はオーストラリア全体のサービス改善の主導と監督を担う一方、オーストラリア首都特別地域やニューサウスウェールズ州など自治権を持つ州政府の一部は DTA と連携しつつ、管轄する行政サービスの改善に向けたサービスデザイン導入を推進している。

個別プロジェクトにおける実践

DTA が、政府ポータルサイト australia.gov.au の構築をはじめとして多数の行政サービスの改善を実施している。

オーストラリア首都特別地域は、管轄する IT プロジェクトの改善を中心にサービスデザインの導入を進めている。

ニューサウスウェールズ州では、行政サービスのデジタル化戦略のひとつとしてユーザー中心でのサービス改善が盛り込まれており、各部門がサービス改善に向けたサービスデザインの導入を進めている。

能力育成とプロセス標準化

DTA のウェブサイトでは「Digital Service Standard」として、サービスデザインのガイドラインやツールキットなどを公開している。行政職員は、DTA が提供するトレーニングプログラムの受講も可能となっている。

オーストラリア首都特別地域では、民間企業のコンサルティング会社の協力を得て、ユーザー中心でのサービス改善のための分析を行う「サービスアクセスモデル」を開発した。また、能力育成のためにデザイン思考を実践している別の組織へ1ヶ月程度職員を出向させている。

ニューサウスウェールズ州では、サービスデザインのフレーム構築を現在進めている。また能力育成として、希望するチームや職員はデザイン思考の教育プログラムを受講できる。

マネジメントと組織全体への浸透

DTA の主導により国全体に対してサービスデザインの導入が推進されており、部門横断での行政改革推進とあわせてその役割は拡大している段階と考えられる。オーストラリア特別地域や一部自治体においても、独自に、または DTA と連携を行いながらサービスデザインの導入が推進されており、国全体に及ぶ統合されたサービスデザインの導入は途上であると考えられる。

4.3.9 シンガポール

シンガポールでは、Smart Nation and Digital Government 戦略にもとづき、2016 年に情報通信省傘下に Government Technology Agency (以下 GovTech) が設立され、行政の情報化とユーザー視点での行政サービス改善を推進してきた。2017 年には、より一層の推進を目指し、首相府内に GovTech と Smart Nation and Digital Government Office からなる Smart Nation and Digital Government Group (以下 SNDGG) が設置され、部門横断でのサービスデザイン導入の推進を行っている。

個別プロジェクトにおける実践

GovTech が、各省庁との協働や、市民向け、民間企業向け、行政組織向けの 3 タイプの共創プログラムの提供を通じて多数の行政サービスの改善を実践している。

能力育成とプロセス標準化

GovTech のウェブサイトで、「Digital Service Standards」などのガイドラインを提供している。

マネジメントと組織全体への浸透

GovTech の主導により国全体に対してサービスデザインの導入が推進されている。前述のように、2017 年に SNDGG が首相府内に設置され、国全体へ統合されたサービスデザイン導入を一層促進しようとしている段階と考えられる。

4.3.10 韓国

韓国政府では、行政安全省の国民デザイン局が、各省庁を横断した個別プロジェ

クトにおけるサービスデザイン実践を支援している。

個別プロジェクトにおける実践

国民デザイン局が中心となり、各省庁との協働によって、公務員や市民、サービスデザイナー、専門家を巻き込み、サービスデザインにより多数の公共サービスの改善を図っている。

能力育成とプロセス標準化

デジタルサービスにおけるユーザー体験の指針やガイドラインのほか、行政安全省ではサービスデザインの概念や実践に関する情報をまとめた公共サービスデザイン使用マニュアルを制作し、配布している。また、国民デザイン局の活動を通じて政策を改善した優秀な事例成果を共有する大会を毎年開催したり、中央省庁や自治体の職員、サービスデザイナー、市民なども参加できるワークショップを開催してサービスデザイン手法の紹介や活動事例の分析を行ったりするなど、サービスデザインの実践を広く共有するための取り組みが多数行われている。

マネジメントと組織全体への浸透

公共サービスデザイン使用マニュアルが整備されてはいるものの、現在はまだすべてのプロジェクトがこれに則っているわけではなく、既存の公共サービスの改善のみに活用されているのが現状である。国全体へ統合されたサービスデザインの導入については推進の途上であると考えられる。

4.3.11

台湾

台湾政府では、国家開発委員会（National Development Council、以下 NDC）が、機関間のインフラ整備とサービスデザイン指針の制定を担当しており、電子政府の推進と合わせてサービスデザインの推進を行っている。

個別プロジェクトにおける実践

デジタルサービスのプロジェクトに関しては、すべての省庁は NDC にプロジェクトの承認を求める必要があり、プロジェクト実施中のパフォーマンスについても

NDC が評価を行っている。また、プロジェクトの多くは民間企業や研究組織などとの連携によって実施されている。

能力育成とプロセス標準化

NDC や人事担当部門が他の部門のサービスデザインに関する能力育成を行っており、アジャイル開発をベースとした設計思考やデータの視覚化などについて、講義とワークショップ形式による教育を実施している。また台湾政府では、サービスデザインの実践のためのガイドラインを発行しており、サービスを開発・改善する際は、そのガイドラインを参照する必要がある。

マネジメントと組織全体への浸透

NDC がサービスデザインの推進役ではあるものの、基本的にはサービスデザインの適用はデジタルサービスを対象としており、国全体へ統合されたサービスデザインの導入は途上であると考えられる。

4.3.12 イスラエル

イスラエルでは、2015 年に首相直属の機関として ICT 局が設立され、ユーザー中心の行政サービス改善や ICT を活用したイノベーション促進、及び行政サービスの透明性と効率性の向上などを推進している。ICT 局の主導により、イギリスの GOV.UK を参考として、政府ポータルサイト gov.il を構築した。

個別プロジェクトにおける実践

特に土地登記など、アナログで複雑な手続きが必要な行政サービス改善を利用者ニーズに基づき進めている。イスラエルは、このようなデジタル化した行政サービスを 400 から 800 ほど提供している。

能力育成とプロセス標準化

ICT 局が中心となり、各省庁の CIO 間で毎月 1 回のミーティングを開き、各省庁の取り組みに関する情報共有を行い、協力体制の構築を行っている。さらに、政府の政策立案者や管理職を含む行政官向けの 6 ヶ月程度のデジタルリーダー育成プ

プログラムを実施している。

マネジメントと組織全体への浸透

ICT 局により国が提供する行政サービスは gov.il への統合を目指し改善が進められている。しかし、地方自治体が提供する行政サービスは対象外となっており、組織全体へ統合されたサービスデザインの導入は途上であると考えられる。

[参考文献]

- 9)ボストン・コンサルティング・グループ (2017)『平成 28 年度電子経済産業省構築事業(「デジタルガバメントに関する諸外国における先進事例の実態調査」) 調査報告書』経済産業省.
- 10)"NYC Civic Service Design",
<<http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/index.html>>.
- 11)"Designing for Financial Empowerment", <<http://dfe.nyc.gov>>.
- 12)"United States Digital Service", <<https://www.usds.gov/>>.
- 13)"18F", <<https://18f.gsa.gov/>>.
- 14)"18F Method Cards", <<https://methods.18f.gov/>>.
- 15)松岡清志 (2015)「米国政府における電子行政サービスの提供—提供方法と多様な主体の関係」,『行政&情報システム』2015 年 6 月号, pp.22-29, 行政情報システム研究所.
- 16)「U.S. Digital Service's Fall 2017 Report to Congress」 (2017) ,
<<https://www.usds.gov/report-to-congress/2017/fall/>>.
- 17)入谷聡 (2017) "IDEO に発注できる RFP の書き方 – ボストン市 boston.gov リデザイン PJ を例に", <<http://irritantis.info/2017/02/rfp-boston-gov/>>.
- 18)"Canada School of Public Service", <<http://www.cspcs-efpc.gc.ca/index-eng.aspx>>.
- 19)「Minister Donohoe launches public service framework for future development & innovation: Our Public Service 2020」 (2017) ,
<<http://www.per.gov.ie/en/minister-donohoe-launches-public-service-framework-for-future-development-innovation-our-public-service-2020/>>.
- 20)Snook (2017)「Embedding Design | Snook & Cork County Council」 ,
<<https://www.slideshare.net/wearesnook/embedding-design-snook-cork-county-council>>.
- 21)「Service rePublic Signals Irish Public Service Design Revolution」 (2017) , 『Touchpoint』 Vol.9-No.2, p.19, Service Design Network.
- 22)"GOV.UK", <<https://www.gov.uk>>.
- 23)"Service Toolkit - GOV.UK", <<https://www.gov.uk/service-toolkit>>.

- 24)"Open Policy Making toolkit", <<https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>>.
- 25)"Digital Marketplace", <<https://www.digitalmarketplace.service.gov.uk>>.
- 26)折田裕幸 (2015)「デジタルガバメントのグローバルリーダー・英国の新たな挑戦—GDS が目指すユーザー本位の行政サービス革命—」,『行政&情報システム』2015 年 6 月号, pp.2-9, 行政情報システム研究所.
- 27)家子直幸ほか (2016)「エビデンスで変わる政策形成 ～イギリスにおける「エビデンスに基づく政策」の動向、ランダム化比較試験による実証、及び日本への示唆～」, <http://www.murc.jp/thinktank/rc/politics/politics_detail/seiken_160212.pdf>.
- 28)「デジタル政府 英国の事例」(2017), <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/detakatsuyokiban/kiseiseidokaikaku_dai3/sankou1.pdf>.
- 29)Hewitt, Allyson (2012)「Report On MindLab」, <<http://sigeneration.ca/documents/MindLabReportMarch2012.pdf>>.
- 30)伊藤ひろたか (2013)「【欧州視察】庁内フューチャーセンターとしての mindlab」, <<http://hiro-chan.net/blog/10487>>.
- 31)安岡美佳ほか (2015)「デンマーク行政サービスのデジタル化」『行政&情報システム』2015 年 6 月号 pp.10-16, 行政情報システム研究所.
- 32)猪狩典子 (2012)「ユーザー中心で創るデンマークの電子政府—市民ポータル「Borger.dk」からの考察」,『智場 117』pp.124-134, 国際大学 GLOCOM.
- 33)"User Panel", CoLab Denmark, <<https://com.colab-denmark.dk/user-panel/>>.
- 34)中島健祐 (2017)「新デジタル戦略 Digital Denmark がもたらすインパクト (前編) ～今後 10 年で電子政府はデジタル化と連動し国家競争力の源泉となる～」,『行政&情報システム』2017 年 2 月号, pp.36-43, 行政情報システム研究所.
- 35)中島健祐 (2017)「新デジタル戦略 Digital Denmark がもたらすインパクト (後編) ～今後 10 年で電子政府はデジタル化と連動し国家競争力の源泉となる～」,『行政&情報システム』2017 年 4 月号, pp.28-33, 行政

情報システム研究所.

36)MindLab. 「Method Guide」 , <<http://metoder.mind-lab.dk/en/method-guide.pdf>>※現在リンク切れ.

37)“D9 Team”, <<http://www.d9.valtiokonttori.fi/en-US>>.

38)“Principles of digitalisation- Valtiovarainministeriö”,
<<http://vm.fi/en/principles-of-digitalisation>>.

39)Mazé,Ramia 「Design for Government course at Aalto University」 ,
<<http://www.designforeurope.eu/case-study/design-government-course-aalto-university>>.

40)“DfG (Design for Government) “, <<http://dfg-course.aalto.fi>>.

41)"New Zealand Government Web Toolkit", <<https://webtoolkit.govt.nz/>>.

42)"NZ Digital government", <<https://www.digital.govt.nz/>>.

43)"australia.gov.au" (Australian Government) ,
<<https://www.australia.gov.au/>>.

44)"Digital Transformation Agency | Australian Government",
<<https://www.dta.gov.au/>>.

45)"GovTech Singapore" (Government Technology Agency of Singapore),
<<https://www.tech.gov.sg/>>.

46)「Formation of The Smart Nation and Digital Government Group in the Prime Minister's Office」 (2017) ,
<<http://www.pmo.gov.sg/newsroom/formation-smart-nation-and-digital-government-group-prime-minister%E2%80%99s-office>>.

47)"The Ministry of Science and ICT",
<<http://english.msip.go.kr/english/main/main.do>>.

48)"National Development Council", <<https://www.ndc.gov.tw/en/>>

49)"GOV.IL", <<https://www.gov.il>>.

50)ブラシャ, サハール・プロナー, シモン (2017)「インタビュー：市民中心でサービス向上と経済成長を可能にするイスラエル政府の取り組み」, 『行政&情報システム』 2017 年 12 月号, pp.15-21, 行政情報システム研究所

5.2 調査対象と選定理由

本章の調査対象は以下の手順で抽出した。

候補事例の抽出

まず第4章の概況調査の結果から、サービスデザイン手法を導入した海外の行政機関によるプロジェクトとして、下記の事例が抽出された。

[プロジェクト事例]

- 健康管理と就業支援サービスの開発（イギリス）
市民の健康状態を管理し、就労を継続するための支援策を開発する「Work & Health Project」が、デザイン思考によるオープンな政策形成を推進するイギリス政府内閣府内の独立組織「Policy Lab」を中心に、労働年金省や保健省のほか、サービスデザインの民間企業である Uscreates、データサイエンスを専門とする民間企業 Mastodon C の連携のもと実施された。
- ホームレス化防止政策の立案（イギリス）
年々ホームレスが増加している状況を受け、市民のホームレス化を防止する政策を検討するために行われたプロジェクト。Policy Lab が主体となり、地方自治省、地方自治体、慈善団体などと連携して実施された。
- 有権者登録システムの改善（イギリス）
イギリス政府の「Government Digital Service (GDS)」による、市民の有権者登録システムの改善プロジェクト。有権者情報は地方自治体ごとに個別に管理されており、そのシステムが非常に複雑であったため、システムの設計を見直すための取り組みとして実施された。
- 失業者支援のためのデジタルサービスの検討（デンマーク）
デンマーク政府のイノベーションラボ「MindLab」と国家労働市場局による、失業者とそれを支援するためのメンターとのマッチングのためのデジタルサービスを検討するプロジェクト。サービスの可能性を検討するための調査プロジェクトとして実施された。
- 有害化学物質を取り扱う際の作業計画ルールの改善（デンマーク）

MindLab と労働環境局による、有害化学物質を取り扱う際の作業計画のルールを改善するためのプロジェクト。30 年前に設定されたルールを改め、現代のニーズに合わせ、より安全な方法で作業を行う計画を立てるためのルール策定が行われた。

- 30 歳以下の若者を対象とした行政サービスの改善（デンマーク）

MindLab を共同で運営する 3 省庁による、市民に対する規制緩和を重要課題とする「Away with the Red Tape」という計画に基づくプロジェクト。各省の行政サービス改善のためのプロトタイピングと実装を行った。

- 25 都市におけるホームレスの退役軍人の復帰支援策の開発（アメリカ）

アメリカの退役軍人局による、ホームレスの退役軍人の復帰を支援するためのプロジェクト。計 25 の都市において、退役軍人局のほか、住宅都市開発局、人権問題評議会、地域コミュニティなどとの連携により実施された。

- 貧困家庭の経済支援サービスの改善（アメリカ）

ニューヨーク市民に対する経済的支援策の改善のためのプロジェクト。「TAX TIME PROJECT」として、サービスデザインの知見を持つ Citi コミュニティ開発や NYC 消費者局金融支援室を中心とする 5 つの組織の連携によって実施された。

- 住宅部門のサービス改善（アイルランド）

アイルランド初の公共イノベーションラボ「Service rePublic」による、住宅部門のサービス改善プロジェクト。民間企業 Snook の協力のもと、行政サービス自体の改善だけでなく、行政組織にサービスデザインの考え方を浸透させ、現場職員の業務に対する意識や姿勢を変革させることも狙いとした「ライブトレーニング」としても実施された。

調査対象の絞り込み

これらの事例のなかから、サービスデザイン導入の成功事例を抽出するために、下記 2 つの観点で調査対象の絞り込みを行った。

- プロジェクトの結果として、実際にコスト削減や利用率向上、政策実施など、ユーザー中心のサービス改善に関する具体的な成果が確認できること
- 特定のシステムや部門に限定せず、利用者がサービスを利用する一連の体験全体を通した End to End でのサービス開発・改善が行われていること

絞り込みの結果、下記3つの事例を調査対象とし、詳細な調査を行った。

- ホームレス化防止政策の立案（イギリス）
- 30歳以下の若者を対象とした行政サービスの改善（デンマーク）
- 貧困家庭の経済支援サービスの改善（アメリカ）

下記に、それぞれの事例の選定理由として着目したポイントを述べる[図表 5-1]。

	プロジェクト事例	選定理由
1	ホームレス化防止政策の立案 「Homelessness Prevention Programme」 （イギリス／2016年）	● 本プロジェクトによって「ホームレス削減法 2017」が施行されており、社会全体に対して特に大きなインパクトを与える成果を残している ● 「ホームレス削減法 2017」により、ホームレス市民を支援するサービスとして、宿泊施設を提供するだけでなく、ホームレスになってしまう前にカウンセリングを受けられるサービスも開発され、より長い時間軸での利用者の体験に沿ったサービスへと改善されている
2	30歳以下の若者を対象とした行政サービスの改善 「Away with the Red Tape」 （デンマーク／2010年）	● 本プロジェクトによって、デンマーク税・税関局のサイトで若者の納税者向けガイドが公開されたほか、このプロジェクトで示された行政サービス全体の改善指針をもとにした複数のプロジェクトの実施にもつながった ● 納税者向けガイドの公開によって、サービスの利用前の体験をサポートすることで、より利用者の体験に沿ったサービスへと改善されている ● デンマーク政府のイノベーションラボである MindLab が、部門を超えた複数の省庁と連携して取り組んだ行政サービスの改善事例として、MindLab のウェブサイトでも大きく取り上げられている¹
3	貧困家庭の経済支援サービスの改善 「TAX TIMEPROJECT」 （アメリカ ニューヨーク市／	● 本プロジェクトによって、経済支援サービスを利用した市民の推定数は 50% 増加、また税金払い戻しと手数料の節減を 2 億 5,000 万ドル以上達成という大きな成果をもたら

¹ 現在はウェブサイトのリニューアルにより確認できない。

Discover : 発見フェーズ

発見フェーズは、プロジェクトの検討対象となるサービスやそのユーザーに関する洞察を得るフェーズである。ユーザーリサーチ[巻末資料 3.1]などを通じて、実際にユーザーがサービスをどのように利用しているのかについて情報収集を行ったうえで、ペルソナ[巻末資料 3.4]やステークホルダーマップ[巻末資料 3.3]、カスタマージャーニーマップ[巻末資料 3.2]、サービスブループリント[巻末資料 3.5]などによって、リサーチで得た情報を可視化することにより、サービスの改善につながるポイントやユーザーの価値観を導出する。

Define : 定義フェーズ

定義フェーズでは、解決すべき課題とそれを解決する方針を定義する。発見フェーズで作成した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などをもとに、時には実際のサービスの利害関係者を巻き込んで議論を行い、より本質的な課題を特定する。そのうえで、当初のプロジェクトの目的や方向性と照らし合わせ、当該プロジェクトで解決すべき課題や課題解決の方針が妥当かについて検討する。

Develop : 開発フェーズ

開発フェーズでは、前フェーズで定義した課題、もしくはその解決方針に基づき、具体的な施策を検討する。ワークショップ形式でブレインストーミングを行うなどして施策のアイデアを発案したのち、理想的な状態の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を作成する、あるいはプロトタイピング[巻末資料 3.6]や検証を行うことでアイデアとしての品質を上げ、最終的に実施する施策、及び提供するサービスへと近づけていく。

Deliver : 実現フェーズ

実現フェーズでは、開発フェーズで検討されたアイデアを施策として実施する。実現にあたっては、プロトタイプの利用者ビリティテスト[巻末資料 3.7]などが行われる。なお、リリース後は、市場における反応やユーザーの満足度を継続的に評価し、フィードバックを図ることで、市場やユーザーによりフィットさせていくことが求められる。

5.4 調査結果

以降、前述の調査対象について、プロジェクトの発足に至る背景・経緯を整理したうえで、プロジェクトのプロセスと具体的な活動内容について、5.3 で挙げた「ダブル・ダイヤモンド」に沿って整理し、プロジェクトを推進するうえでのポイントについて考察する。

5.4.1 ホームレス化防止政策の立案 「Homelessness Prevention Programme」 (イギリス／2016 年～)

プロジェクトの背景

2010 年以降、イギリスでホームレスの増加が深刻な問題となりつつあり、政府はホームレス削減のための施策を多数講じてきた。しかし、過去 5 年間でホームレスは 35%増加しており、ロンドンでは 50 人中 1 人はホームレスとなっている。イギリス全体では約 25 万人がホームレスであり、2050 年までには 40 万人に増えるとの予測が出ている。

この問題解決のため、2016 年にイギリス政府首相より、ホームレスの「削減」ではなく、ホームレス化を「防止」するための新たな政策の開発・実行に取り組むことが発表された。その費用として、合計 4,000 万ポンドが投入され、うち 2,000 万ポンドが、地方自治体がホームレス化防止のための新しいアプローチを開発するための資金に充てられ、本プロジェクトが発足した。

本プロジェクトは、デザイン思考によるオープンな政策形成を推進する内閣府内の独立組織である Policy Lab が主体となり、地方自治省、地方自治体、慈善団体などが連携し、約 1 年間にわたって、サービスデザインのアプローチによってホームレス化を防止するための政策を検討したパイロットプロジェクトである。

プロジェクトのプロセス

本プロジェクトにおける活動とアウトプットをダブル・ダイヤモンドの各フェーズに沿って整理すると、以下ようになる[図表 5-3]。

フェーズ	Discover 発見	Define 定義	Develop 開発	Deliver 実現
ツール / 活動	● 課題整理ワークショップの実施 ● ビデオ映像によるエスノグラフィ調査 ● コホート調査結果分析によるホームレス化の予測因子の抽出	● 定量調査結果・定性調査結果の分析	● アイディア発想ワークショップの実施 ● プロトタイプ作成 ● 4地域でのプロトタイプ検証	● 5つの方針に基づく政策立案
アウトプット	● 定性調査結果 ● 定量調査結果（ホームレス化の予測因子）	● ホームレス化防止のための課題	● 施策アイディアのプロトタイプ ● サービスブループリント ● ホームレス防止のための5つの方針	● 政策「ホームレス削減法2017」

図表 5-3 ホームレス化防止政策立案プロジェクトのプロセス概要

以降、それぞれのフェーズの内容について詳述する。

Discover : 発見フェーズ

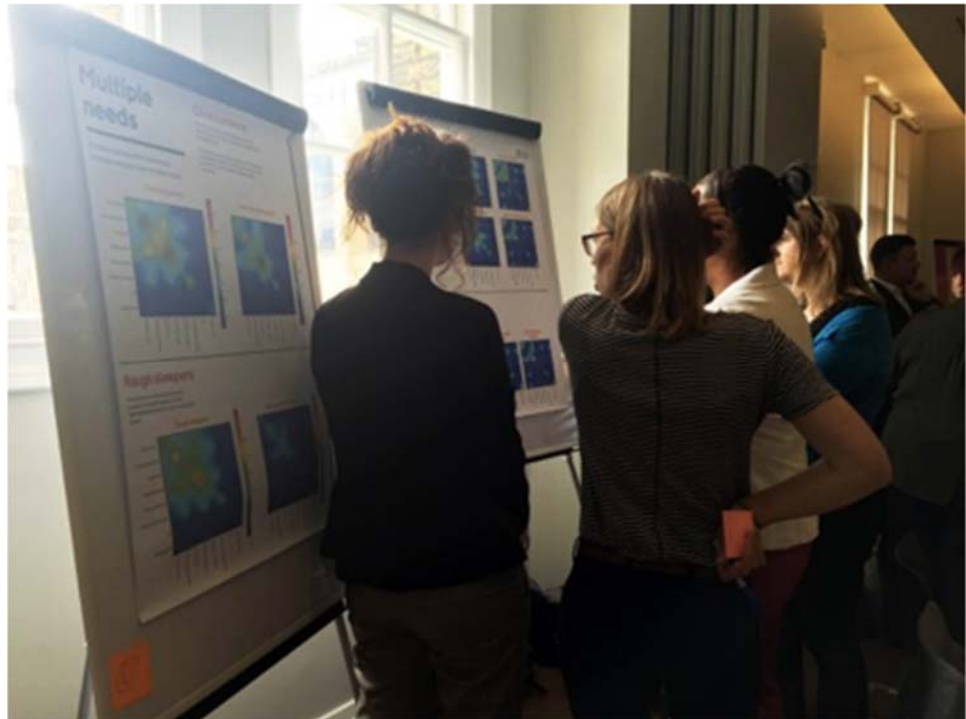
プロジェクトを開始するにあたって、プロジェクトメンバーがホームレスに関する現状の問題の構造について正しく理解するため、地方自治体を中心としたステークホルダーを集め、サービスデザイナーをファシリテーターとした2日間の集中ワークショップを開催した。その後、実際のホームレス市民14名へのエスノグラフィ調査[巻末資料 3.1]を行った[図表 5-4]。さらに、ASI データサイエンス¹によって、コホート調査²、及び調査結果のデータ分析が行われた。

エスノグラフィ調査からは、これまで過去に挙げられていた幼児期の虐待や財政不安、不法行為、精神的不安といったホームレス化の因子を再確認すると同時に、市民自身のレジリエンス³の高さや、それに基づいてポジティブな思考や目標を持てる状態にあるか、ということが、ホームレス化を防ぐ因子であるという洞察を導いた。またそれ以外にも、市民からの事前のアラートがあったにも関わらず、サポ

¹ データ分析を専門とする民間企業。

² 特定の集団を一定期間追跡することで、発生する事象とその要因を調べる手法。

³ 強いストレスにさらされたり、不利な状況に置かれた際に、それに対応し、克服・適応していく能力。“折れない心”を意味する概念。



図表 5-5 コホート調査の分析結果を共有する様子

出典：Drew, Cat (2016) 「Preventing homelessness」, <<https://openpolicy.blog.gov.uk/2016/10/25/preventing-homelessness/>>

Define：定義フェーズ

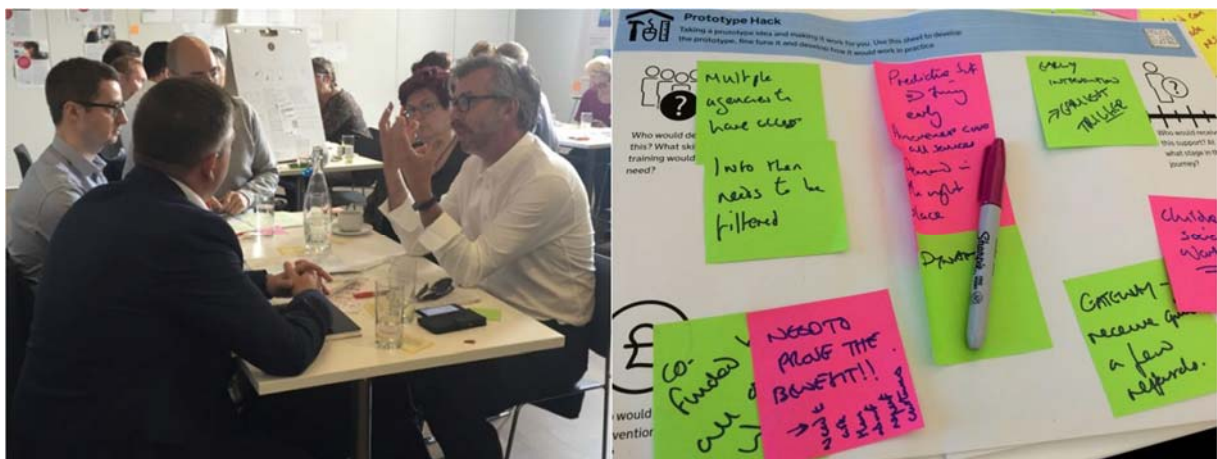
エスノグラフィ調査やデータ分析によって得たホームレス化の予測因子、及び洞察から、ホームレス化を防止するための主要な課題を以下のように定義した。

- ホームレス化の予測因子をいかに早期に発見し、介入するか
- どのように市民のレジリエンスを高め、市民自身がホームレス化の危機に警戒して、自立させられるようにするか
- 市民の「ホームレスになる前／ホームレスになっている／復帰したあと」の状況に対してサポートできる環境を、どのように維持・成長させるか

これまでは、ホームレスになった状態の市民に対しての政策が検討・実行されてきたが、「削減」から「防止」へと観点を換え、市民の視点や実態に寄り添うことで、上記のように市民の内面やレジリエンス、そしてホームレスの各段階に応じてそれをサポートすることが新たな課題であることを導いた。

Develop : 開発フェーズ

前フェーズで定義した課題を踏まえ、地域住民を巻き込んで課題解決のためのアイデアを発想するためのワークショップが開催された[図表 5-6]。ワークショップのファシリテーターは、専門家である2名のサービスデザイナーが担当し、議論がなされた。

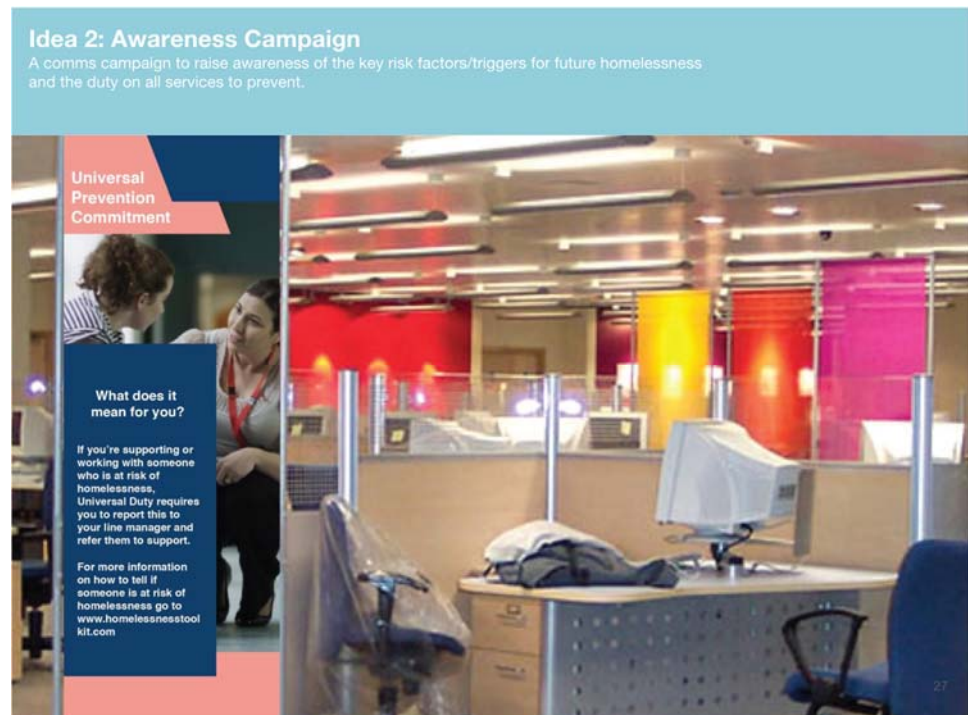


図表 5-6 地域住民も巻き込んで開催されたアイデア創出のためのワークショップ
 出典：Drew, Cat (2016) 「Preventing homelessness」, <<https://openpolicy.blog.gov.uk/2016/10/25/preventing-homelessness/>>

ワークショップの結果として、ホームレス化を防止、またはホームレスになった場合の早期復帰を促す施策として、計13のアイデアを創出した。これらのアイデアから、サービスデザイナーがプロトタイプとしてそれぞれの実現イメージをイラストに起こしたコンセプトシート[図表 5-7、5-8、5-9]を作成し、4つの地域の一時的宿泊施設（ニューカッスル、サザーク、クロイドン、バーミンガム）にて、ヒアリングによる検証を行った。ヒアリング検証には、実際のサービスの利用者となるホームレス市民、施設の現場スタッフ、さらに施設の運営方針策定者も同席のうえ行われ、アイデアとしての良し悪しの評価に加え、さらなる改善案についてもフィードバックが行われた。

各プロトタイプに対するフィードバックを通じて得られた発見のひとつとしては、サービス提供における表現に関するものがあった。ホームレス化の危機にある市民は、自分自身が「ホームレスになりつつある」という認識を持っておらず、それに故に「ホームレス」という名称で支援サービスが案内されていても利用されに

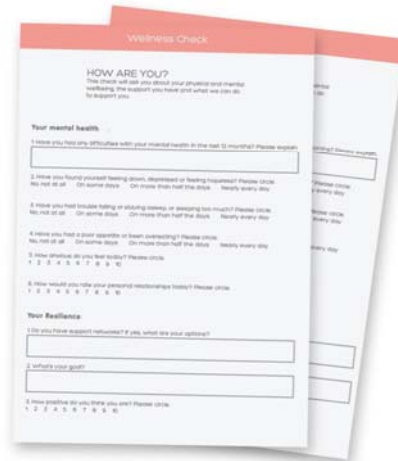
くい実態があった。「あなたの家を守るために (keeping your house)」といったように、表現を見直すことの必要性が確認された。



図表 5-7 ホームレス化に対する認識を広めるためのキャンペーンのアイディア

出典：Policy Lab（2016）「Homelessness Prevention Project and Prototypes」

<<https://www.slideshare.net/Openpolicymaking/homelessness-prevention-project-and-prototypes>>



29

図 5-8 ホームレス化の因子の有無を確認するための診断書のアイディア

出典：Policy Lab（2016）「Homelessness Prevention Project and Prototypes」

<https://www.slideshare.net/Openpolicymaking/homelessness-prevention-project-and-prototypes>



50

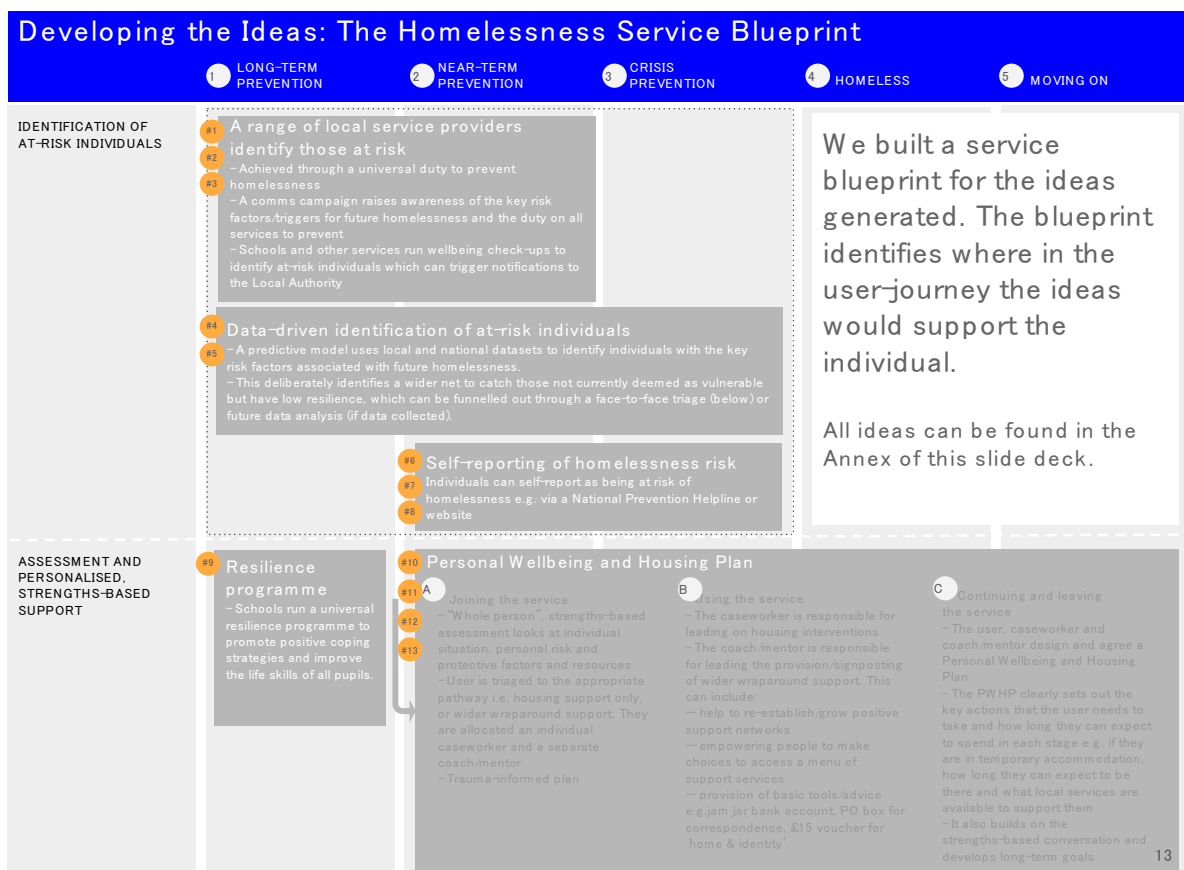
図表 5-9 ウェルビーイングや住宅など様々な個人資産の開発計画を支援するアイデア

出典：Policy Lab（2016）「Homelessness Prevention Project and Prototypes」

<https://www.slideshare.net/Openpollicymaking/homelessness-prevention-project-and-prototypes>

さらにこれらの計 13 のアイデアを、ホームレス化する市民に対してどのような段階で提供するかという観点でサービスブループリント[図表 5-10]を用いて整理し、結果的にホームレス化防止（または再ホームレス化防止）策として、以下の 5 つの方針が立てられた。

1. 住宅や財政面など、長期的・普遍的な予防策
2. ホームレス化のリスクのある市民を早期に識別する施策
3. ホームレス化の危機にある状態を解決する施策
4. 宿泊施設の提供など、ホームレスになった場合に早期回復させるための施策
5. ホームレスから回復した状態を持続させるための施策



図表 5-10 ホームレス化する市民の段階に応じて施策アイデアを

整理したサービスブループリント

出典：Policy Lab（2016）「Homelessness Prevention Project and Prototypes」

<<https://www.slideshare.net/Openpolymaking/homelessness-prevention-project-and-prototypes>>

Deliver : 実現フェーズ

ホームレス化防止の5つの方針やこれまでの洞察、及びプロトタイプの検証結果などをもとに、2017年10月、新たなホームレス化防止政策として「ホームレス削減法2017」が発表された。内容としては、これまでの政策で保護されていたホームレス市民に加えて、ホームレス化の危機に瀕している市民もサービス提供の対象となり、地方自治体が早期にホームレス化防止に介入するための指針、及びガイドラインとなるものである。この削減法では、地方自治体は担当自治区に関して、ホームレス市民やホームレス化の危機にある市民への支援と十分な宿泊施設の提供を保証するための計画を立てなければならない。また、生活や復帰をサポートするためのアドバイザリーサービスの提供も義務化された。

さらに、これらの政策の実行のために必要な資金として、政府は地方自治体に1,170万ポンドを追加で投入した。これまでの投入金額の大きさからも分かるように、イギリスではホームレス化の防止・削減に向けて、国を挙げて継続的に取り組んでいる状況である。

プロジェクトの成果

本プロジェクトの実施によって、以下の成果が得られた。

- ホームレス化防止策のための5つの方針が立てられ、それに基づいて「ホームレス削減法2017」が施行された

プロジェクトを推進するうえでのポイント

本事例において、サービスデザインのプロジェクトを推進するうえでの重要なポイントとして以下が挙げられる。

- 発見フェーズと開発フェーズにおけるワークショップを、サービスデザイナーをファシリテーターとして実施することで、専門的観点から検討が促進されたこと
- 定性・定量の両面からアプローチすることで、ホームレスの市民の実態に寄り添いながらも、現実的な政策を多面的に発想することを可能にしたこと

5.4.2 30 歳以下の若者を対象とした行政サービスの改善 「Away with the Red Tape」 (デンマーク／2010 年)

プロジェクトの背景

2010 年、デンマーク政府では、複雑化した行政サービスを簡素化するため、「Away with the Red Tape¹」というテーマを掲げ、不必要なルールを排除し、複雑な行政手続を電子化するための幅広い課題に取り組んでいた。

当時、デンマーク政府の雇用省、商務・成長省、税務省の 3 省が共同で運営していたイノベーションラボである MindLab² は、上記「Away with the Red Tape」の一環として、まずは各省からそれぞれの領域における課題と調査対象市民を集めた。そのなかで、特に行政に距離を感じている 30 歳以下の若者を対象として、ユーザー視点で行政サービスの課題を発見・定義し、解決するための取り組みを実施することとなり、本プロジェクトがスタートした。

プロジェクトのプロセス

本プロジェクトにおける活動とアウトプットをダブル・ダイヤモンドの各フェーズに沿って整理すると、以下のようになる[図表 5-11]。

¹ 「お役所仕事からの脱却」の意。Red Tape はお役所仕事（形式的な手続き）の慣用句。昔、公文書などは赤い布で結ばれていたことから。

² 2018 年現在、商務・成長省は商務・金融省へと組織改編されており、さらに税務省に代わって教育省が参画している。

フェーズ	Discover 発見	Define 定義	Develop 開発	Deliver 実現
ツール / 活動	● 行政職員同行での2回のデブスインタビューおよび参与観察 ● 専門家インタビュー ● ユーザーの置かれた環境の視覚化	● 調査から得られたデータの分析	● ワークショップ ● アイデアの統合（解決策のタイプの定義） ● プロトタイプを作成	● 行政サービスの改善を各組織とともに継続して実行 ● プロトタイプの検証・改善
アウトプット	● ステークホルダーマップ ● カスタマージャーニーマップ	● パターン認識による主要なテーマ/結論の抽出 ● プロジェクトプラン	● 改善アイデア ● ストーリーボード ● サービスブループリント ● プロトタイプ	● 政策/サービス改善

図表 5-11 30 歳以下の若者を対象とした行政サービス改善プロジェクトのプロセス概要

以降、それぞれのフェーズの内容について詳述する。

Discover : 発見フェーズ

雇用省、商務・成長省（現在は商務・金融省）、税務省のそれぞれに所属するデンマーク労働災害委員会、デンマーク通商・企業局、デンマーク税・税関局の3つの行政組織が、それぞれが選定した7～9名の市民に対して MindLab と共に2度の訪問調査によるエスノグラフィ調査を実施した。調査時には、映像や音声などを可能な限り記録し、実際の市民の体験をプロジェクトメンバー間で共有するための“ユーザーストーリー”として活用した[図表 5-12]。また、調査データをステークホルダーマップやカスタマージャーニーマップといった形式で視覚化し、改善方針の検討を行った。



図表 5-12 労働災害被害者女性のユーザストーリー

出典：『MindLab Away with the Red Tape - A better encounter with government』 MindLab, 2010

このフェーズでは、30歳以下の若者と行政サービスの関わりにおいて、下記の3点を洞察として抽出している。若者と行政機関とのやりとりにおける若者のふるまいの特徴は、「当てずっぽう（推測）」と「不確実」である。

1. 使われる用語が分かりにくく、若者は自分に適用される状況なのかを確認することに奮闘している。
2. 職業訓練を受けた若者は、高度な教育を受けた若者よりも、行政機関による説明を大変難しいと感じている。
3. デジタル化への移行は、行政職員が若者向けの業務を単に作業のひとつとしてこなしているとの市民の認識を強めてしまう。

いずれも、エスノグラフィ調査に基づくユーザー側の主観的視点から、行政サービス利用に関する課題を抽出したものとなっている。2.については、デンマーク全体としての教育水準は高まっているものの、調査を通じて得られた個人のエピソードから、若年層の約半分が職業訓練を受けているという状況へ改めて行政職員の視線を向けさせ、行政サービスが誰にとっても平等に利用できる状況にはいたってい

ないことを強調するものとなっている。また、3.は、ユーザーのデジタルリテラシーの低さを課題として設定することが多い行政サービスの検討において、若年層ではむしろユーザーのデジタルリテラシーの水準が高まっていることで、よりいっそう行政サービス特有の分かりづらさが際立つことを指摘している。

Define：定義フェーズ

定義フェーズでは、エスノグラフィ調査から抽出した洞察をもとに、行政サービスの解決策の方針を検討した。その結果として、大きく下記4つの方針を策定した。

[タイプ1]

市民が何を期待するかを知ること。行政手続きが政府によってどのように処理されるかの全体像をはっきりとつかむことで、市民の誤解や不満を減らすことができる。

[タイプ2]

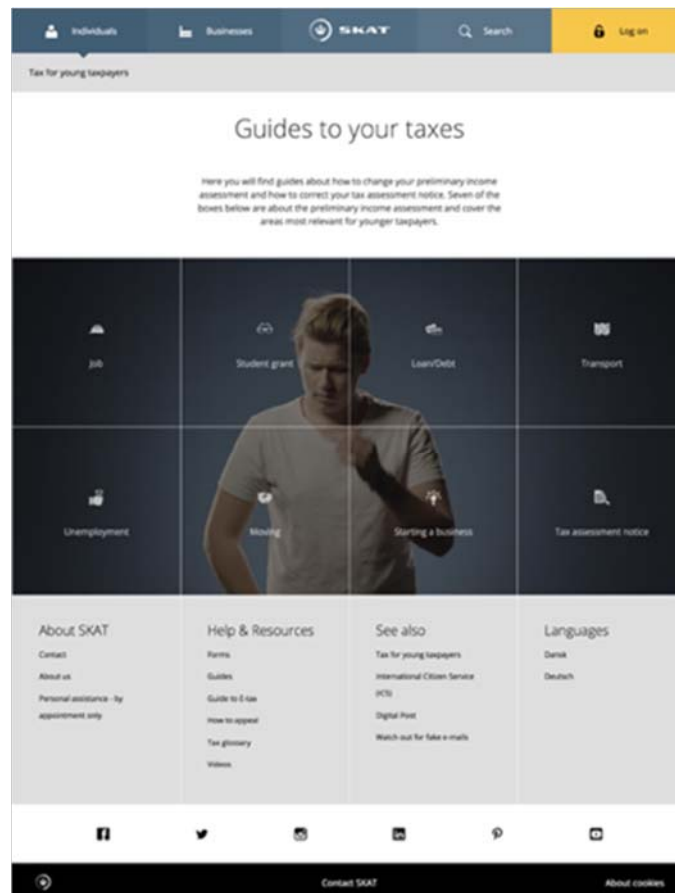
“デジタルアクセス”から“自律的デジタル利用”へ。市民にとっては、デジタルリテラシーを持つことだけでなく、オンラインタスクを完了する方法を理解することが必要である。

[タイプ3]

対面でのやり取りを投資と捉えること。市民の日常的な課題の解決策としては、最高のITソリューションでさえ、対面での相談ほど有効ではない。

[タイプ4]

行政サービス提供の一連のプロセスに関わる行政職員全員が、サービスを効率的に提供するために戦略的提携関係を構築すること。個別事案の担当職員は、市民の公共サービス利用において、市民が会える登場人物のうちの1人にすぎない。市民との直接の対応だけでなく、いかに他の職員同士が戦略的に動き、お互いに必要な情報を必要なタイミングで提供できるかが重要である。



図表 5-14 税・税関局ウェブサイトの若者向け納税ガイド

出典：「SKAT: Tax for young taxpayers」

<https://www.skat.dk/skat.aspx?oid=3439&lang=us&ik_navn=breadcrum>

プロジェクトの成果

本プロジェクトの実施によって、以下の成果が得られた。

- 複数省からなる部門横断体制による実施により、ユーザー視点で行政サービス全体にわたる4つの改善方針を策定。その後、MindLabと複数の関係省庁がパートナーシップを組みサービスの改善を実施する複数のプロジェクトの実施につながった
- デンマーク税・税関局のサイトで、若者の納税者向けガイドが公開された

プロジェクトを推進するうえでのポイント

本事例において、サービスデザインのプロジェクトを推進するうえでの重要なポイントとして以下が挙げられる。

- 独立した専門家組織である MindLab が複数省庁の依頼を引き受けることで、行政組織の縦割り構造を横断する取り組みを実施できたこと
- 行政職員が普段の業務とは視点を切り替え、ユーザーの視点に立って課題を発見・定義できるよう、調査を記録した映像や音声などを活用し、市民のリアルな実体験や感情に共感できるようにしたこと

5.4.3

貧困家庭の経済支援サービスの改善

「TAX TIME PROJECT」

(アメリカ、ニューヨーク市／2014 年～)

プロジェクトの背景

ニューヨーク市では市民の 5 人に 1 人が貧困ライン以下の生活を送っており、全世帯の半数が貧困ライン水準の生活を 3 ヶ月維持するための十分な貯蓄がない状況である。貧困家庭向けの経済的支援策はすでに講じられてはいるものの、いまだ対応が十分といえる状況ではなかった。特にニューヨーク市は、これまで 300 万人以上の移住者を受け入れ、800 以上の言語が話されており、多様なライフスタイルの人々が暮らす大都市である。そのため、様々な市民の状況への対応が求められる公共サービスは、サービス自体のデザインや提供が非常に困難であった。このような状況を背景として、デ・ブラシオ政権下のニューヨーク市では、複雑な公共課題解決のために、サービスデザインの活用可能性への期待が高まっていた。

その頃、サービスデザインの知見を持つ民間組織である Citi コミュニティ開発が NYC 消費者局金融支援室に話を持ちかけ、サービスデザインによってどのように市民が経済的支援策に効率的にアクセスできるようになるかの調査を実施したことをきっかけに、2014 年後半、ニューヨーク市の貧困家庭に対する経済的支援策改善のための取り組みとして、5 つの組織の PPP¹ からなる、DFE (Designing for Financial Empowerment) という組織が創設された[図表 5-15]。連携したのは、以下の 5 つの組織である。

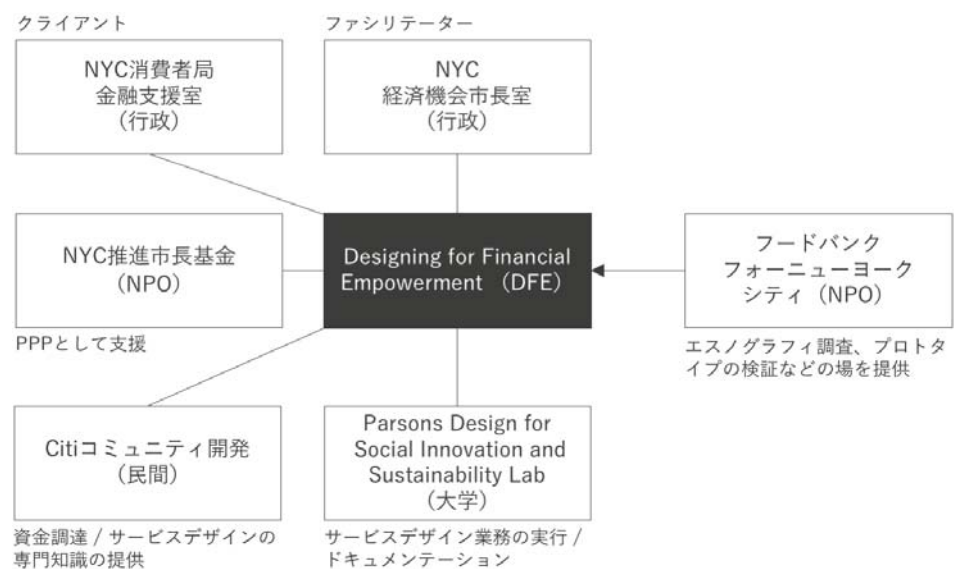
- NYC 消費者局金融支援室 (行政)
- Citi コミュニティ開発 (民間)
- NYC 経済機会市長室 (行政)
- パーソンズ DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability) ラボ (大学)
- NYC 推進市長基金 (NPO)

当時、特に問題となっていたのは「VITA (Volunteer Income Tax Assistance)」と

¹ パブリックプライベートパートナーシップ：官と民がパートナーを組んで事業を行う官民協力の形態

いう無料の税務申告サービスの利用率の低さであった。ニューヨーク市の貧困家庭は、「EITC (The Earned Income Tax Credit)」という給与所得税額控除の制度により、平均約 2,400 ドルの払い戻しを受けられるようになっており、EITC の有資格者は VITA を無料で利用することができる。しかし、アメリカ合衆国内国歳入庁によると、EITC 有資格者の 5 人に 1 人は申請を行っていなかった。さらに、2013 年度に控除を申請した約 100 万人のうち、VITA の利用者は 3%にとどまっており、申請者の約 77%はこれとは別の民間の営利目的のサービスを利用し、平均 250 ドルを費やしてしまっていた。このような民間サービスのなかには、控除される金額以上の手数料を請求する悪質なケースもあり、新たな社会問題を発生させてしまっているという状況であった。

こういった問題を解決するため、ニューヨーク市最大の VITA サービス提供組織であるフードバンクフォーニューヨークの協力のもと、DFE はサービスデザインのアプローチによって行政サービスの改善を行う「TAX TIME PROJECT」を立ち上げた。本プロジェクトは、DFE を構成する各組織がそれぞれの強みを活かして推進された。



図表 5-15 DFE 構成組織の連携体制

プロジェクトのプロセス

本プロジェクトにおける活動とアウトプットをダブル・ダイヤモンドの各フェーズに沿って整理すると、以下ようになる[図表 5-16]。

フェーズ	Discover 発見	Define 定義	Develop 開発	Deliver 実現
ツール / 活動	●学際的チームの創設 ●サービスの利害関係者の洗い出しと関係性の理解 ●VITAサービス提供者とのフォーラム、パネルディスカッションの開催 ●VITAサービス利用者へのインタビュー、参与観察の実施	●エスノグラフィ調査からの発見を支援するチャレンジカードへと集約 ●チャレンジカードの内容から、デザインの挑戦のテーマを定義	●共創ワークショップでのサービスコンセプトの策定 ●プロトタイプを作成	●プロトタイプの検証・改善 ●ブランディング刷新 ●ウェブサイト開発、公開
アウトプット	●ステークホルダーマップ	●チャレンジカード	●アイディアスケッチ ●プロトタイプ（ストーリーボード、サービスブループリント、モックアップ）	●サービスのブランディング刷新 ●ウェブサイトリニューアル ●新しい広告キャンペーン展開 ●「NYC Free Tax Prep at work」サービス開始

図表 5-16 貧困家庭の経済支援サービス改善プロジェクトのプロセス概要

以降、それぞれのフェーズの内容について詳述する。

Discover：発見フェーズ

市民へのインタビュー及び参与観察といったエスノグラフィ調査により、「VITA」という名称がサービスの内容を想起しづらく、理解不足による利用の敬遠をもたらしているという洞察が得られた。さらに、市民には「無料の公共サービスは質が低い」という固定概念があり、それが利用率を下げる要因のひとつとなっていた。また、VITAのような税務申告サービスを利用したいと思っていても、そのためになかなか仕事を休むことができず、書類提出ができないという実態があることも分かった。このようなユーザー視点での VITA の利用に関する実態に触れることで、なぜ VITA がほとんど利用されず、有料の民間サービスが選択されているのかが明らか



図表 5-18 フードバンクフォーニューヨークシティの協力により

実施されたサービス利用者へのインタビューの様子

出典：「Tax Time Journey on Vimeo」 <<https://vimeo.com/138519985>>

Define：定義フェーズ

調査によって得られた洞察をもとに複数の課題を定義し、この課題一つひとつを「チャレンジカード」として作成した[図表 5-19]。カード形式にしたのは、のちに課題解決のためのアイディアの創出を多様なメンバーで行うことを視野に入れ、その際のツールとして活用しやすくするためである。

このチャレンジカードには、VITA の利用者の課題だけでなく、例えば「Wait Times（待ち時間）」や「Volunteer Geography（ボランティアの居住地がサービス提供地から遠い）」のように、サービス提供側の課題も記入されている。サービスを取り巻く全体的な視点から捉えた課題を記述することで、幅広い観点からのアイディア発想につなげることをねらいとしている。

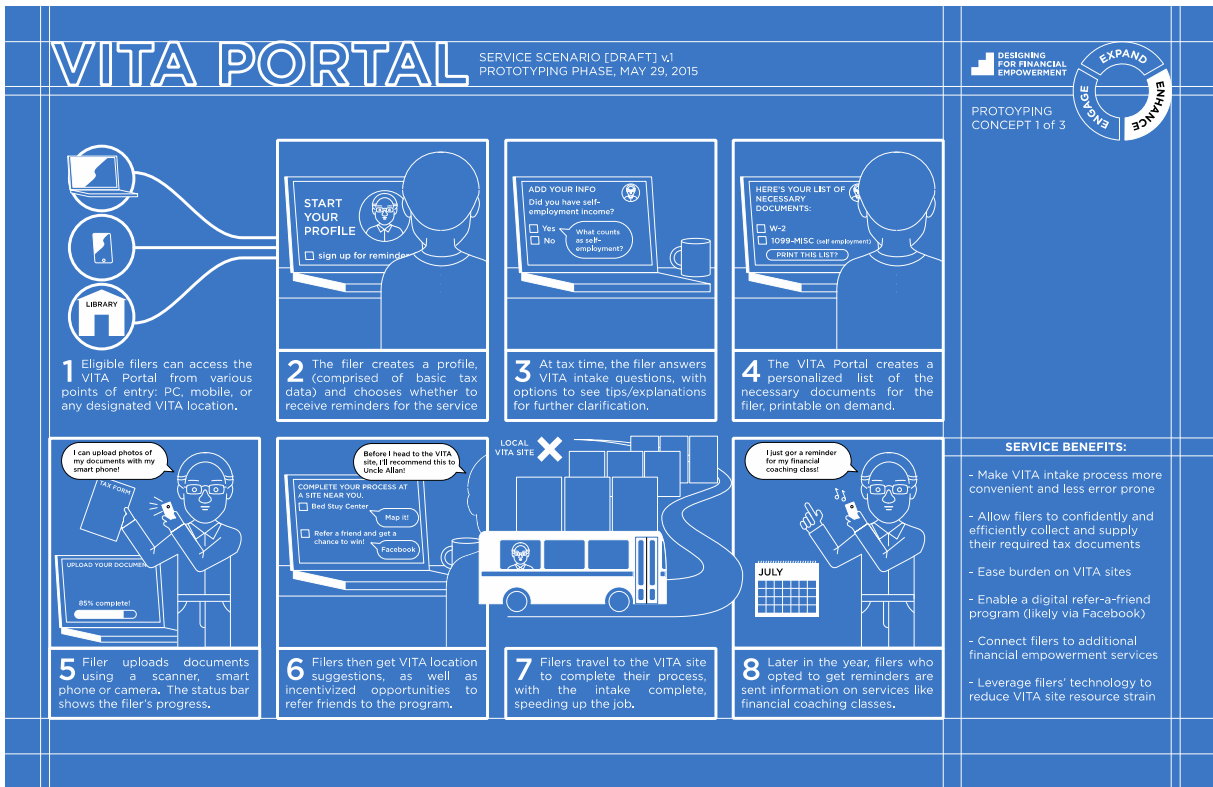


図表 5-19 チャレンジカード（DFE のサイトよりダウンロード可能）
 出典：「JOURNEY & OUTPUTS — Design for Financial Empowerment」 <<http://dfe.nyc/our-journey/>>

Develop：開発フェーズ

「チャレンジカード」を活用し、プロジェクトメンバーの共創によって 100 程度のアイデアを創出した。その後これらのアイデアを統合し、実現可能な 2 つのサービスアイデアに集約した。

このアイデアのプロトタイピングとして、一連のユーザー体験のコンセプトを視覚的に表現したストーリーボードを作成した[図表 5-20]。また、そのサービスの最適な提供フローを全体的な視点で検討するため、サービスブループリントも作成した[図表 5-21]。加えて、iPad を利用して単独で動作するモックアップも作成し、VITA の提供拠点でユーザビリティテストを実施して、ユーザーからのフィードバックを得てサービスアイデアの改善を行った。



図表 5-20 「VITA ポータル」を利用する一連の

ユーザー体験が表現されたサービスシナリオ

出典：「JOURNEY & OUTPUTS — Design for Financial Empowerment」 <<http://dfe.nyc/our-journey/>>

2015 TAX YEAR
VITA PORTAL SERVICE BLUEPRINT - PILOT

This service blueprint outlines the chronological steps of the VITA Portal service from three critical perspectives; the tax filer, the tax preparer/organization, and the coordinating city agency.

PRE SEASON								
VITA PORTAL: REGISTRATION								
	TAX FILER	Learns about free tax preparation services in NYC (and prize lottery for registering) from a friend	Goes to freeprep.nyc.gov to review offerings, procedures, and possible prizes for registering	Decides there is nothing to lose and registers by entering their name, address, and contact info	Chooses from a selection of lottery prizes they could win for registering or referring others	Enters name(s) and contact info of friend who referred them and anyone else they want to refer	Agrees to terms, submits registration, and is invited to share the service on social media	Receives confirmation text, welcoming them to the service, and outlining potential next steps
	TOUCH POINTS	Advertising/word of mouth	VITA Portal web site					Text message
	TAX PREPARER							
	CITY OF NEW YORK	Promotes www.freeprep.nyc.gov (and lottery prizes for registering)	Hosts and updates this web portal as a New York City public service	Maintains database of names, addresses, and contact info	Secures donations of gift cards, sports tickets, and other prizes	Reenters filer in the prize lottery every time they sign someone up	Enforces IRS policies about filer's eligibility, rights, and data security	Automatically sends confirmation emails to filers who register

TAX SEASON								
VITA PORTAL: REGISTRATION					VITA PORTAL: INTAKE			
	TAX FILER	Receives a text message inviting them to select a free tax preparer from a map of nearby locations	Selects a preparer and receives another text with instructions about compiling tax documents	Comes in and has their taxes prepared (or receives a reminder text inviting them to come in)	If using Virtual or on-site VITA, they can complete the intake form and upload tax documents	After their taxes are prepared offsite, they receive a text about their Quality Review call or visit	Upon authorization, their identity is confirmed by a certified staff member or visiting provider	After return is filed, and they can elect to receive texts about other financial services during the year
	TOUCH POINTS	Text message and VITA Portal web site		VITA Site (or Text message)	VITA Portal web site	Text message and in-person visit or phone call		Text message
	TAX PREPARER		Receives filer info (and schedules appointment, if necessary)	Prepares filer's return and reports that filer has been served	Reviews filer's intake form and tax documents and does their return	Texts filer and then calls or visits them to complete Quality Review	Confirms filer's identity through an in-person visit or on-site partner	Submits filer's complete return and stays in touch via text
	CITY OF NEW YORK	Automatically sends text at tax time and updates preparer map	Automatically sends filer info to their free tax preparer of choice	(Automatically sends reminder text, if filer has not been served)				Sends filer a confirmation text and invites them to try other services

図表 5-21 「VITA ポータル」を利用するユーザー、税申告者、行政職員など、
それぞれのユーザー体験が記述されたサービスブループリント
出典：「JOURNEY & OUTPUTS — Design for Financial Empowerment」 <<http://dfe.nyc/our-journey/>>

Deliver : 実現フェーズ

プロトタイプ の検証・改善の推進と合わせて、VITA に対する理解を広めるためのリブランディングとして、サービスの名称を「NYC Free TAX Prep」に改め、ロゴマークのリニューアルを行った[図表 5-22]。同時に、数種類の広告ポスターや、英語以外の他言語を併記した計 10 パターンのサービス紹介パンフレットを配布し、意識啓発キャンペーンも実施した。また、2016 年度には、ニューヨーク市の大企業 8 社の従業員向けに、職場にしながらサービスを利用できる「NYC Free Tax Prep at Work」という新しい施策も展開した。



図表 5-22 ブランディングの刷新としてリニューアルされたサービスのロゴマーク
 出典：「tax-credit-campaign」 <<https://www1.nyc.gov/site/dca/media/tax-credit-campaign.page>>

プロジェクトの成果

本プロジェクトの実施によって、以下の成果が得られた。

- VITA サービスを利用した市民の推定数が、サービス改善前より 50%増加
- 税金の払い戻し額と手数料の削減額を合わせて 2 億 5,000 万ドル以上を達成
- 本プロジェクトを契機に、経済機会市長室内にアメリカ初となる自治体保有のサービスデザインファーム「サービスデザインスタジオ」設立

プロジェクトを推進するうえでのポイント

本事例において、サービスデザインのプロジェクトを推進するうえでの重要なポイントとして以下が挙げられる。

- サービスデザインの知見を有する専門企業と、視覚化によるドキュメンテーションを得意とする大学研究室との連携によって、課題や思考の可視化が促進され、サービスデザインアプローチの推進につながったこと
- 既存の行政組織から独立性を保った活動体を構成することにより、部門横断的な共創関係を構築したこと

5.5 サービスデザイン手法の導入と 実践に関するまとめ

海外の行政機関におけるプロジェクトの事例について調査・分析した結果として、各プロジェクトを推進するうえでのポイントをまとめると、以下のようになる[図表 5-23]。

	プロジェクト事例	プロジェクトを推進するうえでのポイント
1	ホームレス化防止政策の立案 「Homelessness Prevention Programme」 (イギリス／2016 年)	- 発見フェーズと開発フェーズにおけるワークショップを、サービスデザイナーをファシリテーターとして実施することで、専門的観点から検討が促進されたこと - 定性・定量の両面からアプローチすることで、ホームレスの市民のリアルな実態に寄り添いながらも、現実的な政策を多面的に発想することを可能にしたこと
2	30 歳以下の若者を対象とした行政サービスの改善 「Away with the Red Tape」 (デンマーク／2010 年)	- 独立した専門家組織である MindLab が複数省庁の依頼を引き受けることで、行政組織の縦割り構造を横断する取り組みを実施できたこと - 行政職員が普段の業務とは視点を切り替え、ユーザーの視点に立って課題を発見・定義できるよう、調査を記録した映像や音声などを活用し、市民のリアルな実体験や感情に共感できるようにしたこと
3	貧困家庭の経済支援サービスの改善 「TAX TIMEPROJECT」 (アメリカ ニューヨーク市／2014 年)	- サービスデザインの知見を有する専門企業と、視覚化によるドキュメンテーションを得意とする大学研究室との連携によって、課題や思考の可視化が促進され、サービスデザインアプローチの推進につながったこと - 既存の行政組織から独立性を保った活動体の構成により、部門横断的な共創関係を構築したこと

図表 5-23 各プロジェクトを推進するうえでのポイントのまとめ

上記を踏まえ、導入フェーズである「個別プロジェクトにおける実践」において、サービスデザインのプロジェクトを推進するにあたっての共通の成功要因となっ

た方策が示唆された。下記にその4つを示す。

5.5.1 サービスデザイン手法を熟知した専門家の参加

今回調査したすべての事例において、サービスデザイン手法を熟知した専門家¹が参加していることが挙げられる。各事例では、プロジェクトにおいて、サービスデザイナーは単に手法やノウハウを提供するだけではなく、ステークホルダーとのコミュニケーションやワークショップのファシリテーション、職員に対するメンタリングなど、要件に合わせて柔軟に役割を変えながら関わっている。導入の初期段階において、サービスデザインの手法に精通し、プロジェクトを主体的にリードできる専門家をメンバーとして加えることは必須であるといえる。

5.5.2 既存組織を横断する活動体の構成

各事例の共通点として、プロジェクトを行う活動体は既存組織を横断している点が挙げられる。イギリスの Policy Lab やデンマークの MindLab のようにイノベーションラボの形態もあれば、ニューヨーク市の事例のように PPP（公民連携）の形式によって民間企業が関与するケースもあるが、いずれの場合でも、行政の既存組織の部門の壁を超えてプロジェクトを実践できる体制を構築している。ユーザー中心でサービスを捉えた場合、複数の部門にまたがるタッチポイントを一貫して改善するために、部署の組織構造や制約に縛られない自由度の高いチームアップが望ましいと考えられる。

5.5.3 ユーザーを深く理解し「共感」するための調査の実施

各事例共にサービスデザインのプロセスに沿ってプロジェクトを進めていたが、そのなかでも特に注力していたのが、ユーザー調査である。Policy Lab やデンマークの事例では、市民に対するリサーチを行政職員参加のもとで行っている。これは、サービスデザインの実践経験がない行政職員がユーザーを理解するための情報量

¹ サービスデザイナーという職名・肩書である必要はなく、サービスデザイン手法の専門的知見を有した人物を広く指す。

を増やすことで、ユーザーへの「共感」を生み出すこともねらいのひとつとして設計されているといえる。対象ユーザーの選定、参画する市民のコーディネート、ユーザーの利用環境への参与など、ユーザーの置かれた状況や心理を深く理解するための綿密な調査を行うことの重要性が示唆された。

5.5.4

プロジェクトの活動や成果の見える化

プロジェクトの進め方と合わせて特徴といえるのが、プロジェクトのプロセスや成果のオープンな情報発信である。特に、今回事例として取り上げたものはいずれも、ウェブサイトや公開レポートなどによって活動内容やそれによる成果が幅広く発信されている。特に、イギリス政府の Policy Lab やデンマーク政府の MindLab は、ポータルサイト上にそれらの事例を掲載して、他国からでもアクセスが容易になっており、内容としてもサービスデザインの有用性が端的に理解しやすくなっている。このように、活動内容や成果を積極的に公開することは、組織内外の興味と理解を促進し、プロジェクトの継続や次なる新規プロジェクトの実践につなげやすくなるといえる。また同時に、組織内にサービスデザイン思考を広めていく効果も期待できるため、プロジェクトの実践のみならず、組織にとっても重要だといえる。

[参考文献]

- 1) 『Service Design Impact Report : Public Sector 日本語版』(2017) Service Design Network 日本支部.
- 2) Ministry of Housing, Communities & Local Government, Prime Minister's Office ほか (2016) 「£40 million homelessness prevention programme announced」 , <<https://www.gov.uk/government/news/40-million-homelessness-prevention-programme-announced>>.
- 3) Ministry of Housing, Communities & Local Government (2016) 「Homelessness Prevention Programme」 , <<https://www.gov.uk/government/publications/homelessness-prevention-programme>>.
- 4) Department for Communities and Local Government (2016) 「Homelessness Prevention Trailblazers: prospectus」 , <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/581202/HPP_Trailblazer_Prospectus_-_archived.pdf>.
- 5) Department for Communities and Local Government (2016) 「Homelessness Prevention Trailblazers: application form」 , <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/581203/HPP_Trailblazer_Application_Form_-_archived.docx>.
- 6) Kawachi, Masafumi (2017) 「イギリス政府における政策のデザインとその事例」 , <<https://medium.com/co-design/政府における政策のデザインとその事例-dffa036f9370>>.
- 7) Drew, Cat (2016) 「Preventing homelessness」 , <<https://openpolicy.blog.gov.uk/2016/10/25/preventing-homelessness/>>.
- 8) SDGC17 | Cat Drew: Situating Service Design within systems" (2017) , <<https://www.uscreates.com/sdgc17-service-systems-design-thinking/>>.
- 9) SDGC17 | Cat Drew: Situating Service Design within systems" (2017) , <<https://www.uscreates.com/sdgc17-service-systems-design-thinking/>>.
- 10) 『英国・公共サービスのデジタル変革 調査研究』(2017) 一般財団法人国際 IT 財団.
- 11) 『MindLab Away with the Red Tape - A better encounter with government』

6

能力育成とプロセス標準化

6.1 このフェーズの位置付けと調査観点

本章では、発展フェーズである「能力育成とプロセスの標準化」についての調査と考察を行う。このフェーズでは、ユーザー中心のサービス開発・改善を、部門を横断した複数のサービスに発展させることを目指す。このためには、非デザイナーである職員に対して、サービスデザインに関するトレーニングを行い、ユーザー視点でのプロジェクト設計及び遂行を実践できる人材を増やしていくための仕組みを構築することが求められる。

これを踏まえ、本章では「どうすれば、ユーザー中心のサービス開発・改善を、部門を横断した複数のサービスに継続的に発展させることができるか？」を調査観点とする。

6.2 調査対象と選定理由

本章の調査対象を決めるにあたって、まずは概況調査で設定した下記4つの調査観点に該当する活動を行っている国・地域を選定した。

- サービスデザインに関する職員の育成
- サービスデザインを実践するためのツール・ガイドラインの整備
- サービスデザイン実践のためのコミュニティ支援
- 部門横断でのサービスデザイン推進体制構築

概況調査から、アメリカ、カナダ、ニュージーランド、オーストラリア、シンガポールは、いずれも推進体制やフレームワークの点でイギリスの Government Digital Service（以下 GDS）を参照していることが明らかになったため、代表的事例として GDS を選定した。これに能力育成とプロセス標準化の点で特徴的な取り組みを行っているデンマークの MindLab とアイルランドの Service rePublic を加えた3つの組織を調査対象として選定した。

さらに、職員の育成やコミュニティ支援活動についての情報を補強するために、サービスデザイン導入事例、推進部門、研修制度・フレームワークがあり、事業領域が公共部門を含む広範にわたる民間企業として、日本電気株式会社と株式会社日立システムズを選定した。

各調査対象における取り組みの概要は[図表 6-1]の通りである。

	調査対象	概要
1	アイルランド、コーク州政府 Service rePublic	州政府の 600 ある行政サービス全体を市民視点で改善することを目指し、図書館サービスの改善、洪水リスクの判定など、継続的に改善を進めている。
2	イギリス政府 Government Digital Service	政府ポータルサイト GOV.UK のリニューアルを皮切りに、イギリス政府全体の行政サービスのデジタル化を省庁横断型で継続して推進している。
3	デンマーク政府 MindLab	行政課題解決のためにサービスデザインのプロジェクトをデンマークの各省庁と共同で行い、デンマーク行政全体にわたるサービス改善を継続的に推進している。
4	日本電気株式会社	今後の社会変化を見据えたデザインによる社会的価値創出を目指し、部門横断的なサービスデザインの推進により製品/サービス改善を継続して行っている。
5	株式会社日立システムズ	豊富な能力育成プログラムの提供などを通し、部門横断的にサービスデザインの導入を行い、広範な IT インフラ構築業務などへユーザー視点の導入を行っている。

図表 6-1 調査対象事例の概要

6.3 調査・分析方法

前述した調査対象について、文献調査とインタビュー調査を行った。GDS、MindLab、Service rePublic については文献やウェブサイトからの情報収集を行い、日本電気株式会社、株式会社日立システムズについてはインタビュー調査を実施した（調査した文献、及びインタビューの質問内容についてはそれぞれ巻末資料 4、2 参照）。また、上記以外の諸外国政府組織については、概況調査で明らかとなった取り組みを分析対象に含めた。

分析にあたっては、これらの調査及び概況調査結果から得られた個々の取り組みに共通するポイントを考察し、能力育成とプロセス標準化の推進に貢献している活動の要素を導出した。その結果をもとに、調査対象組織においてどのようにこれらの活動が継続的に実践されているかについて、活動相互の関係性も含めて分析し、発展フェーズにおいて必要となる組織活動の全体像を考察する。

6.4 調査結果

6.4.1 アイルランド コーク州政府 Service rePublic | サービス改善プロジェクトの実践を通じた能力育成

組織概要

Service rePublic は、コーク州議会によりコーク工科大学とのパートナーシップのもと、アイルランド初の公共機関のイノベーションラボとして設立された。同組織は、より良い行政サービスを提供することで、すべての市民の生活を向上させることを使命にしており、行政サービスの改善を通して「市民中心の州を構築する」「州全体の改善を行う」「未来を共創する」という3つの目的を掲げている。

能力育成とプロセス標準化の活動

Service rePublic は、州全体の 600 以上におよぶ行政サービスすべてを市民中心視点で改善することを目指して、図書館サービスや洪水リスク判定など、複数のサービスデザインプロジェクトを推進している。そのためのパイロットプロジェクトとして、住宅部門の手続きを改善するプロジェクトを実施した。このプロジェクトは、行政サービスにユーザー視点を導入し、現場職員の業務に対する意識変容を起こすことを狙いとした「ライブトレーニング」として設計され、組織的にサービスデザインの能力を育成することを目的としている。

実施にあたっては、民間のデザインファームである Snook の協力を得た。Snook のメンバーと共に、30 人ほどの職員代表メンバーが、シャドウイング¹や参与観察といった調査を実施し、ユーザー視点での業務分析を行った。その後、オンラインでのユーザビリティテスト²を実施し、ユーザーのフィードバックを得てサービス改善を行った。このようなライブトレーニングのプロセスを通して、職員は、これまで知らなかったサービスに関わる多数のステークホルダーの存在や、非効率な業務プロセスを発見し、その結果、全体的、批評的に業務プロセス全体を見直すこと

¹ ユーザーのあとを「影」のように付いて回り、行動を観察する調査手法。

² サービスを実際に利用している様子を観察する調査手法。

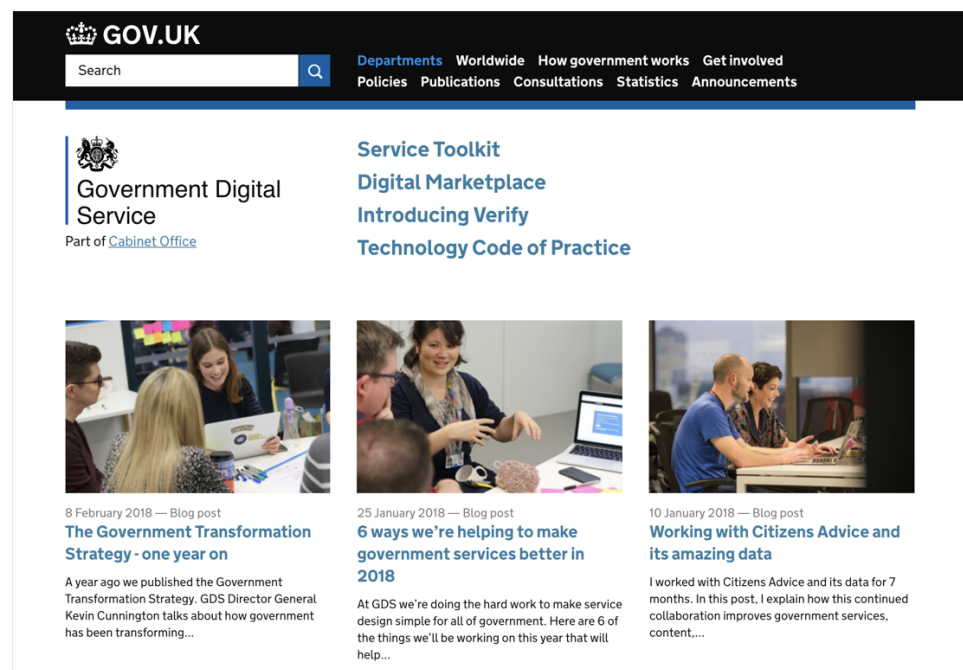
ができた。このように専門家と共にプロジェクトを遂行することにより、職員の意識変容や、サービスデザインに対する導入意欲の高まりがみられたという。

さらに、プロジェクト参加者の洞察を横展開するため「Learning Lunches」と呼ばれる昼食会で、職員同士での活発な情報交換機会を提供している。

6.4.2 イギリス政府 Government Digital Service | 概念・手法の体系化と Service Toolkit による実践支援

組織概要

Government Digital Service（以下、GDS）は、イギリス政府各省と協働して、デジタルサービスに関連する様々な横断的プロジェクトを推進している行政内の組織である。これまでのデジタルサービスの提供に携わっていた複数組織を統合し、2011年に内閣府に設置された。



図表 6-2 GDS ウェブサイト

出典：「Government Digital Service - GOV.UK」

<<https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service>>

能力育成とプロセス標準化の活動

GDS は、デジタルサービス構築を推進するため Government design principles（政府デジタルサービスデザイン原則）を皮切りにデジタルサービス構築に必要な様々な原則やガイドラインを整備してきた。行政のデジタルサービスを構築するために行政職員が必要とするナレッジ（知識・情報）を形式知化したこれらの原則やガイドラインなどは、ポータルサイト「Service Toolkit」に集約されている。GDS の横断的な活動を通して様々なナレッジが蓄積され、継続的に更新・追加されている。追加された情報は、専門家による内容のチェックなども行われるなど、質を高めるための取り組みも行われている。例えば、「Service Manual」の категорияは、年 150 ページに及ぶコンテンツの更新と追加を実施している（2015 年度）。ナレッジは下記の 5 つの категорияに集約されている。

1. Standards - 行政サービス構築及び運営のためのガイドライン
2. Design and style - インタラクション、コンテンツデザインのためのリソース
3. Components - 行政サービスを構築運用するためのデジタルコンポーネント群
4. Monitoring - サービスのパフォーマンスに関するデータ
5. Buying - 調達のためのスキルと技術へのアクセス情報

また、「Standards」内には Cross government design training というトレーニングプログラムが用意されており、新しく行政内でデザイン業務に携わることになった職員に対してデザイン研修プログラムを提供している。2014 年 10 月から 2016 年 3 月までに約 175 名に対しトレーニングを提供した。さらに「Service Manual」内の「Communities of practice」では、アクセシビリティ、アジャイル開発、デザインなど様々な領域の 13 のコミュニティを紹介している。

Service Toolkit はユーザーである行政職員に対するリサーチの結果を踏まえ、多岐にわたるナレッジに、より効率的にアクセスしたいという要望に応じて整備されている。ガイドラインやツールキットに加え、トレーニングやコミュニティ活動支援なども含め必要なナレッジが全体的に整備されたことにより、Service Toolkit 自体が職員のサービスデザイン実践を支えるツールとなっていると考えられる。

6.4.3 デンマーク政府 MindLab | ユーザー視点の獲得をサポートするプロジェクト設計

組織概要

MindLab は、デンマークの雇用省、商務・金融省、教育省の3省が掌管するイノベーションラボである。デンマークの各省庁及び一部自治体からの依頼を受け、デンマーク政府全体の行政課題解決に向け横断的に活動している。

能力育成とプロセス標準化の活動

MindLab にはサービスデザインメソッドに精通した、エスノグラフィやデザイン、政策などのエキスパートが在籍しており、個別のプロジェクトではこのようなサービスデザインのエキスパートと依頼を行った行政組織のメンバーが合同のチームを組み、プロジェクトを実施する。これにより、プロジェクトを経験した行政職員がそれぞれの組織にサービスデザインの概念を持ち帰り、複数部門へのサービスデザイン導入を促進することになる。

MindLab では、ユーザーの主観的な視点から物事を捉えることを「プロフェッショナルエンパシー（プロフェッショナルとしての共感）」と呼び、行政職員がユーザー視点を獲得するために、市民の声を有効に活用している。市民に対するエスノグラフィ調査の映像や写真、音声などの一次データを収集し、これらを会議やワークショップで共有するなど、市民の生の声と触れあう機会をあらかじめプロジェクトに組み込んでいる。ある行政職員は、MindLab のサイトにおいて「人々の視点から話を聞くと、すべての関係者が協力するべき理由がすぐに分かる。この点で、MindLab とのパートナーシップは、視点を変える重要性を引き続き心に留めておくため、非常に有益である」と長期的な行政サービス変革でユーザーの主観的な視点から物事を捉え続けることの重要性を語っている。

また、組織横断的なナレッジ共有の取り組みとして、2016 年から、MINDLABMORGEN と MINDLAB EXECUTIVE を開始している。MINDLABMORGEN は、約2ヶ月に一度早朝に開催されるイノベーションの方法論や事例に触れるための誰でも参加が可能なイベントである。テーマは、「デジタル化された市民」や「次

世代のイノベーション」などで、Facebook を通じて、広く情報公開を行っている。後者の MINDLAB EXECUTIVE は、行政組織上層部からサービスデザインに対する理解を深めることを目的に、年に一度 MindLab を掌管する省のマネージャーを招待して組織運営上の課題について検討を行うイベントである。

6.4.4 日本電気株式会社 | 社会価値創造に向けたデザインポリシー定義とツール

組織概要

日本電気株式会社（以下 NEC）は ICT を活用して社会インフラを高度化する「社会ソリューション事業」に注力している。社会ソリューション事業として、例えば安全・安心な街づくりや、行政基盤、住民サービスなどに関連するソリューションの企画、提案、開発、運用を行っている。NEC は、このような、「社会価値創造」のための事業を様々なステークホルダーとの共創を通して取り組んでいる。サービスデザインの導入は、事業イノベーション戦略本部のビジネスインキュベーションセンターとビジネスデザインセンターが連携して推進している。

能力育成とプロセス標準化の活動

NEC では、社会や顧客に対してイノベーションを創出し、新しい価値づくりを行うデザインポリシーとして「ソーシャルバリューデザイン®」を策定している。ソーシャルバリューデザインは「ユニバーサルデザイン」、「デザイン思考」、「人間中心設計」をベースとしており、これらのデザイン手法を推進する中心的取り組みとして「共創」が位置付けられている。イノベーション創出に向けて、デザイン活動を推進する組織を設置し、デザインポリシーに基づいて、農業、ヘルスケア、金融など複数の分野でプロジェクトが実施されている。

また、より数多くのプロジェクトにデザインポリシーを適用する為に、「ソーシャルバリューデザイン・ツール」の整備を行っている。例えばユーザー像を具体化する為の「ラピッドペルソナツール」は、項目を選択するだけでこれまで専門家が作成していたペルソナを簡単に作成できる。「UX マップ」は、行動、心理、ニーズ、

アイデアについて専用フォーマットの付箋紙を使う事で、誰もが利用者ニーズに沿ったアイデアを発想することができる。ツールの整備により、専門的な知識やスキル・経験を持ったデザイナーがすべてのプロジェクトに入らなくても質の高い共創活動を行うことが可能となり、サービスデザインの実践を広く展開することが可能となった。



図表 6-3 ラピッドペルソナツール

出典：「未来の「社会」と「人」にとって魅力的なサービスを考える
ソーシャルバリューデザイン・ツール」
<http://jpn.nec.com/design/case/socialvalue_tool.html>

6.4.5 株式会社日立システムズ | UX リーダー制度による能力育成とコンペによるナレッジ共有

組織概要

株式会社日立システムズは、幅広い規模・業種の業務システム構築と多彩なサービスインフラを生かしたシステム運用・監視・保守を強みとする日立グループのITサービス企業である。日立システムズとしての事業ブランドでは「Human*IT」を掲げ、人とIT技術の融合を目指している。ユーザー中心でのサービス開発・改善を熟知する営業統括本部マーケティング本部営業推進本部 UX（ユーザーエクスペリエンス）推進部及び所属するデザイナーが、サービスデザイン導入を推進している。

能力育成とプロセス標準化の活動

前述の UX 推進部が、日立グループ各社の推進組織と連携しながらデザイン思考やサービスデザインの普及・啓発活動を行っている。活動としては、教育・研修プログラムの開発、実施から、ノウハウを共有するためのイベントの企画・運営、オフィス空間の整備など多岐にわたる。特に 2013 年下期からは「社内 UX リーダー資格制度」をスタートさせ、研修プログラムの提供を実施。2017 年 3 月末現在でグループ社員約 18,000 名のうち、1,091 名が UX リーダーとして認定を受けている。UX リーダー認定のための研修は、デザインを实践するうえでもっとも重要となるユーザー中心の視点を獲得することに主眼が置かれた内容となっている。さらに上位の、シニア UX リーダーという資格も設定されており、こちらは 2 日間終日にわたりチームビルディングと発想力を鍛えるためのワークショップによるトレーニングが行なわれている。その結果、現在では営業や SE、研究開発、品質保証、サポート部門に至るまで、幅広く UX リーダーが配置されている。

またナレッジ共有の仕組みとして、外部有識者を招いての「UX ミーティング」を開催。2018 年 3 月末までに 51 回開催している。さらに、年に一度 UX リーダーを含む各部門の選抜メンバーによる「UX スキルコンペ」を実施。いかにユーザー視点で、新しい発想を生み出し、プロトタイピングできるかをワークショップ形式で競い合う。コンペ形式にすることで、参加モチベーションも高く、組織の各部門がお互いの取り組みに触れることで、横断的な組織へのサービスデザイン導入に有効に機能している。

これらの取り組みの結果、日常の業務へのユーザー視点の導入が全社的に促進され、新たな価値創出などの成果が生まれている。

6.4.6

その他諸外国政府組織の取り組み

前述のアイランド、イギリス、デンマーク以外の諸外国政府においても、様々な組織的取り組みが行われている。概況調査から確認された結果を下記に示す。

能力育成とプロセス標準化の活動

取り組みを概観するため、類似するものごとに紹介する。

ガイドラインやツールキットの開発・提供

アメリカ政府では、United States Digital Service（以下 USDS）が「Digital Services Playbook」としてユーザー中心でのサービス開発・改善のガイドラインを提供している。また、18F が「Method Cards」としてサービスデザインの各種手法を紹介するツールキットを提供している。

ニュージーランド政府では、Service Innovation Lab（以下 SIL）が「Standards & guidance」としてサービスデザインのガイドラインを政府ポータルサイト上で提供している。

オーストラリア政府では、Digital Transformation Agency（以下 DTA）が「Digital Service Standard」としてサービスデザインのガイドライン、ツールキットを政府ポータルサイト上で提供している。

シンガポール政府では、Government Technology Agency（以下 GovTech）がベータ版の「Digital Service Standards」として行政サービス開発・改善のガイドラインを提供している。2018 年の後半には、このガイドラインをすべての行政サービスに対し適用することを予定している。

韓国政府では、国民デザイン局がサービスデザインのガイドラインを制作し配布している。

台湾政府では、国家開発委員会（National Development Council、以下 NDC）がサービスデザイン実践のためのガイドラインを策定しており、各部門がサービス開発・改善を行う場合にはそのガイドラインを参照する必要がある。

能力育成プログラムの提供

カナダ政府では、内閣の国家財政委員会が行政官向けの公的教育機関である Canada School of Public Service と連携し、サービスデザインを含むサービスのスペシャリスト育成のカリキュラムを作成し、提供している。

オーストラリア政府では、DTA が「Digital Service Standard Training」として行政官へ向けたトレーニングプログラムや各部門内でトレーニングプログラムを提供するための“トレーナーのトレーニング”の提供も行っている。

台湾では、NDC が行政官に向け、講義とワークショップによるサービスデザインのトレーニングプログラムを提供している。

イスラエル政府では、首相直属機関の ICT 局が行政官向けに、ユーザー中心のデジタル変革を推進する、6 ヶ月のデジタルリーダー育成プログラムを実施している。

ナレッジ共有機会の設定

韓国政府では、国民デザイン局が公共サービスの改善事例を共有する大会を開催したり、サービスデザイン手法を体験するワークショップを開催したりするなどの活動を行っている。

6.5 ……能力育成とプロセス標準化に関するまとめ

各組織の取り組みを活動の性質に応じて分類・整理したところ、「概念・手法の体系化」「研修プログラムの実施」「実践によるトレーニング」「ナレッジ共有の仕組みづくり」の4つの活動カテゴリーに類型化された[図6-4]。

		活動カテゴリー			
		概念・手法の 体系化	研修プログラム の実施	実践による トレーニング	ナレッジ共有の 仕組みづくり
組織	Service rePublic (アイルランド)			ライブ トレーニング	Learning Lunches
	GDS (イギリス)	Service Toolkit、 Government Design Principles など	Cross government design training	デザイナーとの 協業	Communities of practice
	MindLab (デンマーク)			プロフェッショナ ルエンパシー	MINDLABMORGE N、MINDLAB EXECUTIVE
	日本電気 株式会社	ソーシャルバリュ ーデザイン、ソー シャルバリューデ ザイン・ツール			
	株式会社 日立システムズ		社内 UX リーダー 資格制度		UX ミーティング、 UX スキルコンペ
	USDS (アメリカ)	Digital Service Playbook			
	18F (アメリカ)	Methods Card			
	国家財政委員会 (カナダ)		サービススペシャ リスト育成プログ ラム		
	SIL (ニュージーランド)	Standards & Guidance			
	DTA (オーストラリア)	Digital Service Standard	Digital Service Standard Training		
	GovTech (シンガポール)	Digital Service Standard			
	国民デザイン局 (韓国)	サービスデザイン ガイドライン			成果共有大会・ワ ークショップ
	NDC (台湾)	サービスデザイン ガイドライン	講義・ワークショ ップ		
ICT 局 (イスラエル)		デジタルリーダー 育成プログラム			

図表 6-4 類型化した能力育成とプロセス標準化の活動

以下でそれぞれについて詳述する。

6.5.1 概念・手法の体系化

組織としてどのようにサービスを設計し、開発、運用するかの方針を提示し、その方針にもとづき具体的にプロジェクトを実施するためのツールキットやガイドラインの整備を行う。サービスデザインの組織導入を推進させるために、これらの情報やツールを広く公開し、利用者からのフィードバックを得て更新、追加を継続的に行う。その際に、ウェブサイトやイントラネットを利用したコミュニケーションプラットフォームを構築し、実践支援として様々なノウハウやツールへアクセスしやすくしたり、特別な知識がなくてもトライアルができるような環境整備をしたりすることもこのカテゴリーの活動に含まれる。

[該当事例]

Digital Service Playbook（アメリカ USDS）、Methods Card（アメリカ 18F）、Standards & Guidance（ニュージーランド SIL）、Digital Service Standard（オーストラリア DTA）、Digital Service Standard（シンガポール GovTech）、サービスデザインガイドライン（韓国国民デザイン局）、サービスデザインガイドライン（台湾 NDC）、Service Toolkit、Government Design Principles（イギリス GDS）、ソーシャルバリューデザイン・ツール、ソーシャルバリューデザイン（日本電気株式会社）

6.5.2 研修プログラムの実施

プロジェクトを複数部門にわたり実施するために、体系化した概念・手法を身につけられる研修プログラムを開発・実施する。ストリーミング配信などによる多数の職員に向けた開かれた機会の提供と合わせ、実践的な能力の獲得のための半日～3日程度のプロジェクトを体感できるワークショップ形式のトレーニングも行われている。いずれも、一時的な取り組みではなく、一定のリソースを投入して職員向けの教育機関を設置、もしくは専門の教育コース・教育プログラムを開発して継続的に研修機会の提供を行っている。

[該当事例]

サービススペシャリスト育成プログラム（カナダ国家財政委員会）、Digital Service Standard Training（オーストラリア DTA）、Technologie Associate Programme（シンガポール GovTech）、講義・ワークショップ（台湾 NDC）、デジタルリーダー育成プロ

グラム（イスラエル ICT 局）、Cross government design training（イギリス GDS）、社内 UX リーダー資格制度（株式会社日立システムズ）、

6.5.3 実践によるトレーニング

サービスデザインの能力を育成するために、体系化された手法をただ実行するのではなく、経験を積んだエキスパートとの共同作業によって、行政職員がユーザー視点を取り入れられるようなプロジェクト設計を行う。そのうえで、ユーザーの生の声をデザインプロセスに取り入れるなど、ユーザーに対する深い理解を得るための様々な取り組みの実践がユーザー視点の洞察を得るために行われる。

【該当事例】

ライブトレーニング（アイルランド Service rePublic）、プロフェッショナルエンパシー（デンマーク MindLab）

6.5.4 ナレッジ共有の仕組みづくり

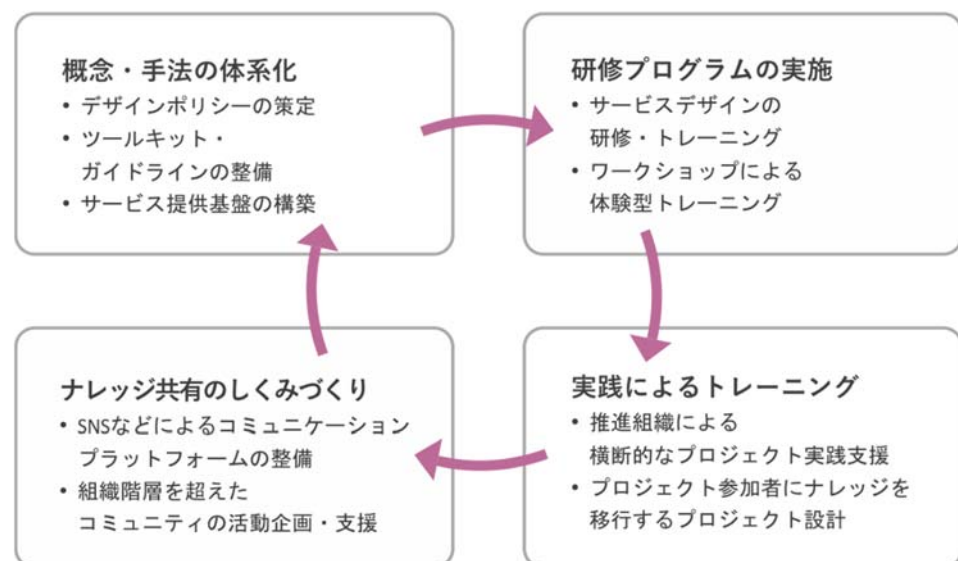
研修や実践による学びを強化し、組織内へ浸透させるために、職員同士が得た知識を共有するための仕組みが構築されている。自律的に活動する組織内の分野別グループを紹介したり、ノウハウを活用するコンペを開催したり、外部開かれたイベントを開催するなど、ナレッジ共有を行う対象との距離感に合わせた、適切な形態を選択しながら実施されている。

【該当事例】

成果共有大会・ワークショップ（韓国国民デザイン局）、Learning Lunches（アイルランド Service rePublic）、Communities of practice（イギリス GDS）、MINDLABMORGEN・MINDLAB EXECUTIVE（デンマーク MindLab）、UX ミーティング・UX スキルコンペ（株式会社日立システムズ）

6.6 …………… 能力育成とプロセス標準化の推進モデル

これらの諸活動の関係性を整理すると共に、部門を横断した複数のサービスにおいて、ユーザー中心のサービスを開発・改善するために重要と考えられる活動のモデルを下記に示す[図表 6-5]。



図表 6-5 実践と体系化のサイクル

発展フェーズにおけるサービスデザインの能力育成とプロセス標準化は、上記の4つのカテゴリーの活動が組み合わさり、お互いに連携するサイクルを形づくることにより継続的に推進されることが考えられる。なぜなら、これらの活動相互にはひとつの活動がもうひとつの活動に対して有効な影響をもたらすという関係性があると考えられるためである。例えば、概念・手法の体系化がなされた結果、それを踏まえた研修プログラムの開発が容易になる、研修プログラムを充実させれば、研修を受けた職員によるプロジェクトの実践がより容易になる、実践によるトレーニングの機会が多ければ、ナレッジの共有機会を有効に活用できる、などである。

このような推進モデルを体現している代表的な例は、イギリス政府の GDS である。GDS の場合、「概念・手法の体系化」として Government Design Principles などを含む Service Toolkit が整備されており、「研修プログラム (Cross government design training) の実施」において活用されている。研修を受けた職員は GDS のメンバーと共に実際のプロジェクトを通して「実践によるトレーニング」を行い、実践で得

られたナレッジやノウハウは「ナレッジ共有の仕組みづくり」として様々なコミュニティで共有されている。さらに、Service Toolkit は、実際に利用した行政職員のフィードバックを受けて継続的に更新を行っており、「概念・手法の体系化」をより強化している。

このように、各活動を一連のサイクルとして関連付けた活動を構築することによって、能力育成とプロセス標準化を継続的に推進することができると考えられる。

[参考文献]

- 1) Snook & Cork County Council (2017) 「Embedding Design」 講演資料,
<<https://pt.slideshare.net/wearesnook/embedding-design-snook-cork-county-council>>.
- 2) 小橋真哉 (2017) 「スケールするサービスデザイン-Service Design Global Conference 2017-」 ,
<https://www.concentinc.jp/design_research/2017/12/sdgc2017/>.
- 3) 「Service rePublic Signals Irish Public Service Design Revolution」 (2017)
『Touchpoint』 Volume 9 No.1, P.19, Service Design Network.
- 4) Teoh, Clara (2016) 「Cross government design training - Design notes」 ,
<<https://designnotes.blog.gov.uk/2016/03/18/cross-government-design-training/>>.
- 5) Service Toolkit - GOV.UK <<https://www.gov.uk/service-toolkit>>.
- 6) Noakes, Alice (2016) 「Introducing the next stage of the Service Manual - Government Digital Service」 ,
<<https://gds.blog.gov.uk/2016/12/19/introducing-the-next-stage-of-the-service-manual/>>.
- 7) Whicher, Anna (2015) 「The value of design to the public sector | Design for Europe」 ,
<<http://designforeurope.eu/news-opinion/value-design-public-sector>>.
- 8) "MindLab", <<http://mind-lab.dk/en>>.
- 9) Bason, Christian (2010) 『Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society』 (Kindle 版) The Policy Press.
- 10) MindLab (2015) 「The Journey of MindLab」 ,
<http://www.designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/mindlab_thejourney_final.pdf>.
- 11) Design Council (2013) 「Design for Public Good」 ,
<<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf>>.
- 12) "LONG-TERM CHANGE",
<<http://mind-lab.dk/en/case/langsigtet-forandring-gennem-strategisk>>.

partnerskab/>.

- 13) 日本電気株式会社 (2017)「デジタルトランスフォーメーションで共に創る未来」, <<http://jpn.nec.com/profile/vision/pdf/vision2018.pdf>>.
- 14) 「社会ソリューション事業の強化に向け、お客様とビジネスを共創する「デザインセンター」を設立」(2015),
<http://jpn.nec.com/press/201506/20150623_02.html>.
- 15) “NEC の共創を支えるプログラム”,
<<http://jpn.nec.com/profile/vision/co-creation/activity.html>>.
- 16) “未来の「社会」と「人」にとって魅力的なサービスを考える ソーシャルバリューデザイン・ツール”,
<http://jpn.nec.com/design/case/socialvalue_tool.html>.
- 17) “お客さまとともに”,
<https://www.hitchi-systems.com/csr/social_report/customers/index.html>.
- 18) 鹿島泰介 (2016)「【最終回】UX の未来…日立を去るにあたって」(専門家コラム ユーザーエクスペリエンスの扉 3),
<<https://www.hitachi-systems.com/workstyle/column/0412/index.html>>.
- 19) 「サービススキルコンペ 2015 年度 (UX 編)」(2016),
<<https://youtu.be/WE-phpexnrY>>, 日立システムズ.

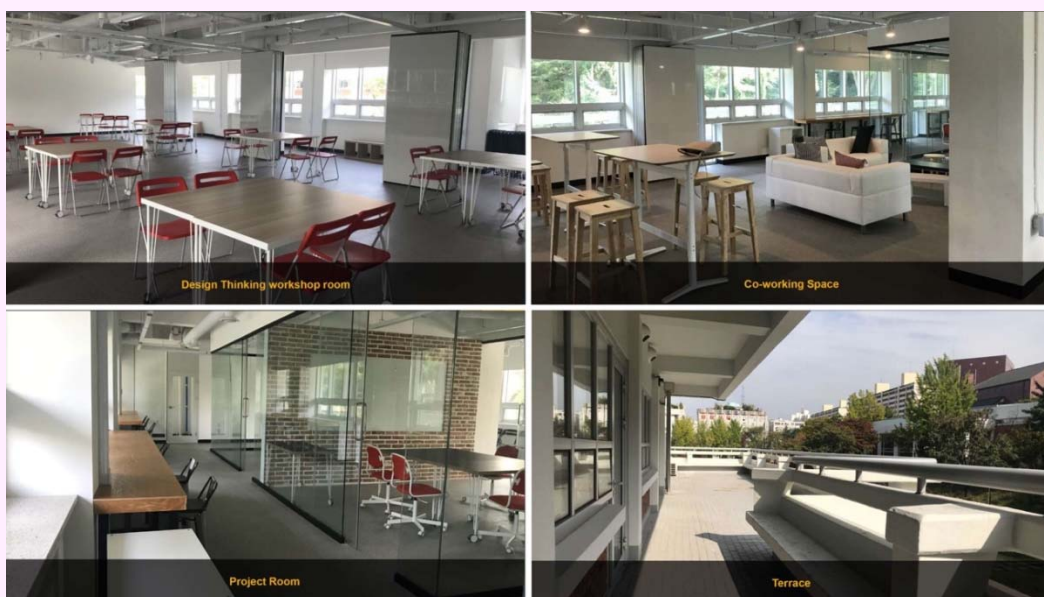
サービスデザインの実践を支える環境づくり

サービスデザインのプロセスでは、様々な視覚化の手法の活用や迅速なプロトタイピングなどを通じて、プロジェクトメンバー間で密なコミュニケーションを重ねるため、そうした活動を支援するための空間や環境づくりも重要になる。

特に 6 章で取り扱った発展フェーズにおいては、活動のハブとなる環境がサービスデザインの浸透のひとつの促進要因となる。本コラムでは、そうした環境づくりの事例として、SAP とアクセントゥアの取り組みを紹介する。

SAP | SIDG (SAP Institute for Digital Government)

SAP は、大企業向け ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）ソフトウェアで知られるドイツのソフトウェア開発会社である。2006 年には SAP の Product and Innovation 部門に「デザインシンキングコーチ」及び「エキスパート」を 2,000 人育成し、2013 年には取締役会にて全社の基本活動へデザイン思考の導入を決定している。SAP は、デザイン思考によるイノベーションの推進を行うにあたり必要な要素として People、Place、Process の"3 つの P"を挙げている。このうち Place では、創造的な活動を生み出すために既存の場所から離れることが重要であるとしている。SAP はデジタル・ガバメントの発展とイノベーションを喚起する組織として、SIDG と呼ぶシンクタンクを設立し、デザイン思考を実践するための場所などを用意している。SIDG は 2014 年 11 月に、G20 サミットでドイツのメルケル首相がオーストラリアに訪問したタイミングに合わせ、オーストラリアの連邦政府及び州政府との協業により第三者的に社会課題解決に資する形で進めるために設立され、現在はグローバルに展開している。2017 年 11 月には韓国でも SIDG が設立された。

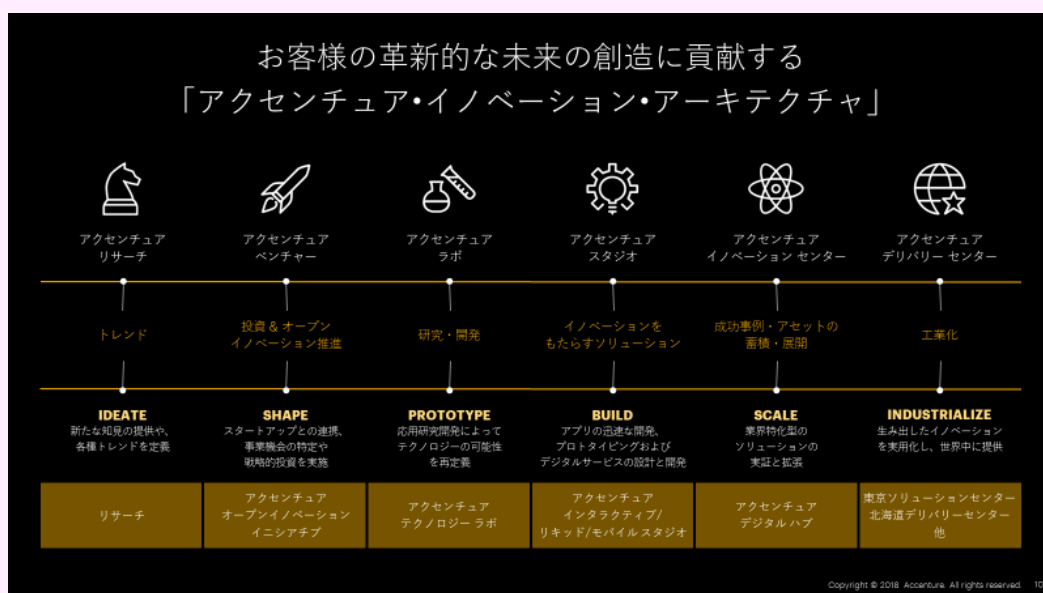


図表 6-6 SIDG KOREA 出典：SAP ジャパン提供資料より

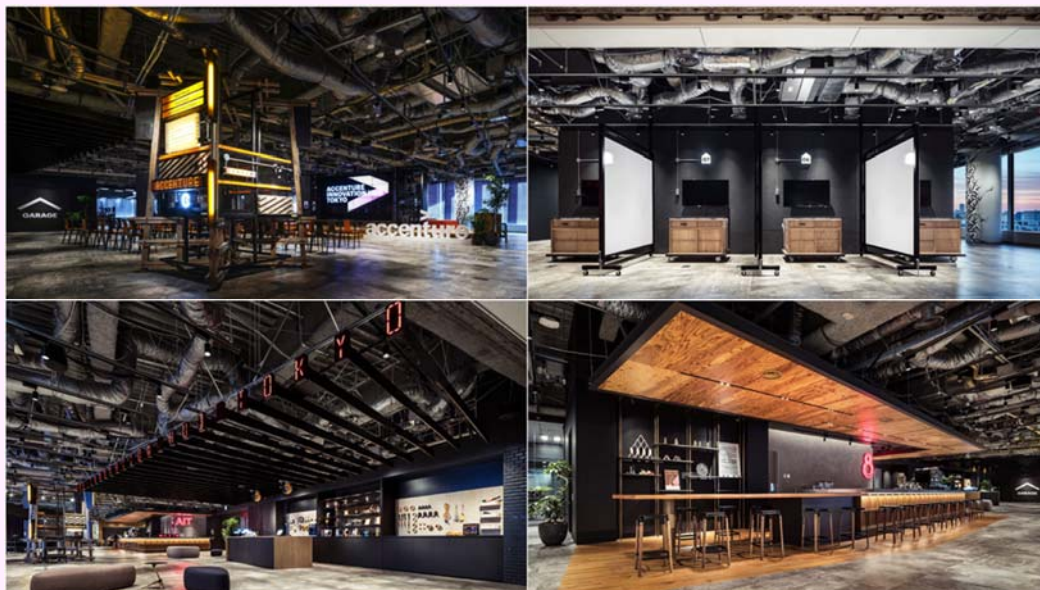
アクセンチュア | イノベーション・ハブ

アクセンチュアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」「セキュリティ」の領域でサービスとソリューションを提供する総合コンサルティング企業である。2000 年代後半より、デジタル領域におけるサービス力強化のための買収を加速させ、2013 年の Fjord（英）、2016 年の IMJ（日）など、これまで数十社に及ぶ M&A による子会社化を行っている。

近年、新しいコンサルティングのアプローチとして、アクセンチュア・イノベーション・アーキテクチャ（AIA：イノベーションのタネの発掘から、プロトタイピング、実証・展開までの一連の工程を一気通貫で支援する枠組み）を導入しており、この中ではサービスデザインの手法もより強化した形で取り入れられている。アクセンチュアでは、AIA の実現拠点として、世界各地にイノベーション・ハブを立ち上げている。日本においても、2018 年東京の麻布にアクセンチュア・イノベーション・ハブ東京を設立した。



図表 6-7 アクセンチュア・イノベーション・アーキテクチャ
出典：アクセンチュアより資料提供



図表 6-8 イノベーション・ハブ東京

出典：アクセンチュア、国内拠点の新規開設・拡充を発表 | アクセンチュア

<https://www.accenture.com/jp-ja/company-news-releases-20180118>

7.1 …… このフェーズの位置付けと調査観点

これを踏まえ、本章では「どうすれば、ユーザー中心のサービス開発・改善を、組織が提供するすべてのサービスで組織的に実践することができるか？」を調査観点とする。

4章の概況調査の結果をみると、海外の行政組織においても、まだ行政が提供するすべてのサービスにおいてサービスデザインを実践し、ユーザー中心のサービス開発・改善を実践している国・地域は現時点では存在しない。しかしながら、先進的な取り組みを行っている国々の行政機関では、サービスデザインの手法や考え方をすべてのサービスに展開することを目指して活動しており、サービスデザインを組織変革の軸として捉えている。したがって、本章での調査観点は日本の行政においても今後重要になってくると考えられる。

7.4…………… 調查結果

7.4.1 ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行 (BBVA)

企業概要

BBVA は、スペインを本社とする大手銀行グループである。BBVA は、2007 年から「デジタル時代のベストバンクになる」という目標を掲げて、金融業界でもいち早くサービスの統合的なデジタル化と従業員の業務支援に取り組んでいる。モバイル、ウェブ、ソーシャルメディアなどオムニチャネルでのデジタルサービスを次々と展開し、さらに、AI（人工知能）によるアシスタント「MIA」や、BBVA の顧客ではない消費者向けのデジタル融資などの新規サービス開発も積極的に行っている。

このような組織変革を実現するための戦略的優先事項のひとつとして、「顧客体験の新しいスタンダードをつくる」というミッションを掲げており、2015 年には、フィンテック系のスタートアップ企業の買収と共に、UX デザインファームの「Spring Studios」を買収している。

サービスデザイン浸透のための組織的な活動

BBVA では、社内のサービス開発のプロジェクトすべてにおいて、サービスデザインのプロセスを実践している。この組織的な実践を実現するために、BBVA では、プロジェクト管理の仕組みとして「トライアングルモデル」と「3-6-9 モデル」という 2 つのモデルを定義している。

まず、「トライアングルモデル」とは、プロジェクトにおけるチーム体制のことであり、「ビジネス」「ユーザー体験」「テクノロジー」という3つの役割のことを指す[図表 7-2]。BBVA では、すべてのプロジェクトにおいて開始段階でこの3つの役割を担うチームが構成され、プロジェクトを進行する。



図表 7-2 BBVA におけるトライアングルモデル

出典：Rodríguez, Miguel (2017) 「The 3-6-9 formula: how to create amazing customer experiences」

<https://www.bbva.com/en/3-6-9-formula-create-amazing-customer-experiences/>

2つめの「3-6-9」モデルとは、プロジェクトのプロセスとサイクルを示す。プロジェクトの開始から、3 日間でチームビルディング、6 週間で初期プロトタイプの作成、9 ヶ月で市場投入というアジャイル型のサービス開発プロセスを全部門で導入している。また、プロトタイピングから市場投入に至る開発プロセスは、「Understand (理解)」「Ideate (アイディア発散)」「Prototype (プロトタイピング)」「Evaluate (評価)」というサイクルによって進められる[図表 7-3]。



with real customers in order to ensure our solution meets their needs.



1. Understand

real needs and behaviors
in order to discover new
opportunities and frame
the problem to be solved.

3. Prototype

testable models in order to rapidly iterate and improve our solutions.

2. Ideate

as many solution ideas as possible in order to choose the best one to build.

図表 7-3 BBVA におけるサービス開発プロセス

出典：「Our process: how we work at BBVA design team」, <[https://www.bbva.com/en/our-process-how-we-work-at-](https://www.bbva.com/en/our-process-how-we-work-at)

7.4.2

ロイズ・バンキング・グループ°

企業概要

ロイズ・バンキング・グループは、ロイズ銀行を中心とする、イギリスの銀行・保険グループ会社である。顧客体験に焦点をあてた事業戦略を策定し、デジタル化を軸とした統合的なサービス改善を進めている。2014 年から 3 年間の長期的な計画に則って統合的なデジタル変革に取り組み、自社が提供する 10 個の主要なカスタマージャーニーにおいて、サービスデザイン思考を取り入れた継続的なサービス改善を行っている。さらに、将来的な利用者ニーズに対応するための新しい運用モデルを確立し、3 年間で 5 億ポンドのコスト削減と収益向上を見込んでいる。

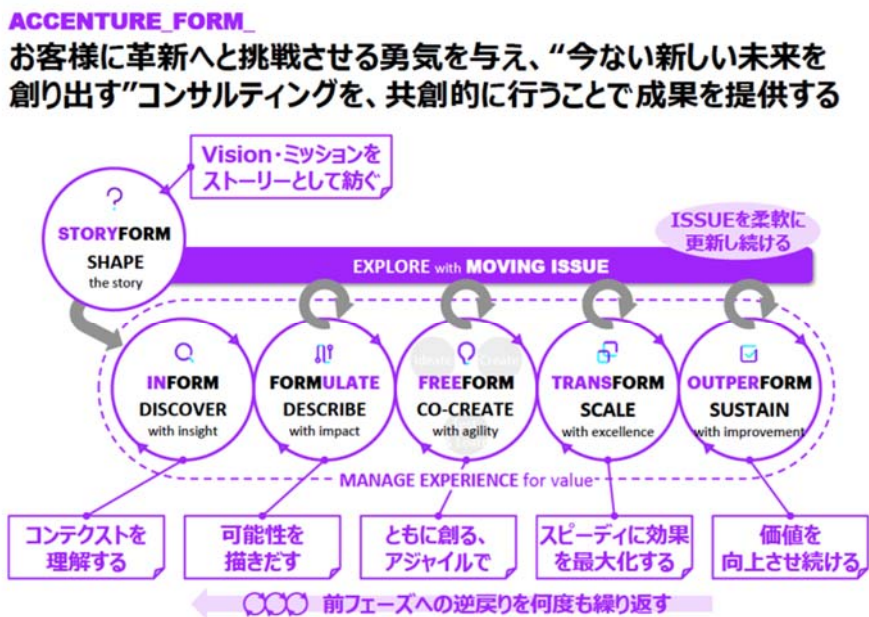
サービスデザイン浸透のための組織的な活動

ロイズ・バンキング・グループでは、統合的なサービス改善を進めるために、まず顧客とグループとの関わりを、10 個の主要なカスタマージャーニーとして定義し[図表 7-4]、各カスタマージャーニーを 2014 年から 3 年間かけて段階的に改善していく戦略を策定した。



図表 7-4 ロイズ・バンキング・グループが改善を行った 10 個の主要カスタマージャーニー

出典：Berdak, Oliwia · van den Bink-Quintanilha, Joana (2017) 「Case Study: Lloyds Banking Group Transforms Through 10 Customer Journeys」, Forrester research, inc.
<https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/629c2cfc9d14fc24f9018561e66ccec0_Case_Study_Lloyds_BankingGroup.pdf>



図表 7-6 アクセンチュアの新しい方法論「FORM」

出典：アクセンチュアより資料提供

図に示す通り、「STORYFORM」「INFORM」「FORMULATE」「FREEFORM」「TRANSFORM」「OUTPERFORM」という6つのプロセスで構成されており、これを実践するためのマインドセットとして、ユーザーに対する共感と理解を重視する「人間中心」、共創による「コラボレーション」、早期にユーザーのフィードバックを得るための「プロトタイプ駆動」の3つを重視している。

アクセンチュアでは、今後この方法論をグローバルにまたがる全社で導入し、同社が提供するコンサルティングサービスのすべてにおいて適用することを計画している。そのために、主に各部門のマネジメント層を対象としたワークショップを継続的に実施し、この方法論やマインドセットに対する理解と浸透を目的とした取り組みを行っている。

7.5 マネジメントと組織全体への

浸透に関するまとめ

各企業における組織的な活動に関する調査結果から、民間企業においてサービスデザインを組織的に実践していく上で重要となっている観点について、下記に整理する。その結果をもとに、次節において行政機関にとっての課題を導出する。

7.5.1 サービスデザイン思考を取り入れたサービス開発プロセスの適用

各企業で共通しているポイントとして、既存のサービス開発プロセスを刷新し、全部門において適用していることが挙げられる。企業によって具体的なプロセスやフレームワークは異なるが、下記のような共通した特徴が見られる。

- 初期段階で、ユーザー視点での発見と問題定義のフェーズを組み込むこと
- ユーザー視点の課題に基づき、創造的にアイデアを発散させること
- プロトタイピング、パイロットテストなどの反復的な学習と改善を行うこと
- サービス立ち上げとその後の継続的な改善まで含めた一貫したプロセスが定義されていること

上記はいずれも、サービスデザインの一般的なプロセスである「ダブル・ダイヤモンド」(5.3 調査・分析手法 参照)を構成する要素であり、サービスデザイン思考に基づくプロセスであるといえる。このように、サービスデザイン思考に基づくプロセスを組織的に適用することがひとつのポイントとして挙げられる。

しかし重要なのは、各企業共にただプロセスを定義するだけではなく、そのプロセスを実現するために、既存のマネジメントシステムも含めた組織変革を行っている点である。BBVA の「トライアングルモデル」や、ロイズ・バンキング・グループのカスタマージャーニーに基づくプロダクトオーナーの配置、反復的なサービス開発を前提とした予算調達の仕組み、開発インフラの整備など、プロジェクト管理や業務管理に関する多面的な組織変革が行われている。

では、初期段階においてユーザーの課題やニーズを深く理解するプロセスが重要になる。パートナーの調達においても、従来のようにすでに決められた要件や仕様に基づく形ではなく、プロジェクト初期段階からユーザー理解や市民の意見収集を実行することを前提としたプロセス設計とそのための予算確保が必要になる。加えて、調査のみ、開発のみというような分断された調達ではなく、サービスの初期段階から立ち上げ、立ち上げ後の継続的な改善まで含めて一貫した調達プロセスの設計が必要になると思われる。

7.6.2 継続的で反復的な開発プロセスの構築

各企業の事例が示す通り、サービスデザインを組織的に実践する上では、ユーザーフィードバックを踏まえた継続的で反復的な改善プロセスの構築が必要になる。アジャイル開発については、行政の一部で導入する動きも見られるが、サービスをリリースした後の継続的な運用・改善の仕組みやそれを可能にするための柔軟な予算調達の仕組みなど、総合的なプロセスの構築が今後求められると考えられる。

7.6.3 デザイン人材を採用するための採用・育成プロセスの構築

サービス開発において顧客視点を担う役割としてデザイナーが一貫して関与し、継続的なコラボレーションを実現するためには、デザイナーを長期的に外部調達し続けるのはコスト的にも現実的ではなく、行政におけるデザイン人材の雇用が必要になる。イギリスやデンマークなどでは、すでに多くのデザイン人材が雇用されており、各プロジェクトにおいてそれぞれの専門スキルを発揮している。日本の行政においてもデザイン人材を採用し、育成していくためのプロセス構築が今後必要になると考えられる。

7.6.4 ジョブローテーションを含む人事制度の見直し

デザイナーとの密なコラボレーションや、顧客視点に基づく組織文化を醸成する上で、恒常的なジョブローテーションを前提とした人事制度では、メンバー間の情報共有が難しく、担当サービスに対するオーナーシップも育ちにくい。少なくとも、あるサービスやプロジェクトのプロダクトオーナーに対してはジョブローテーション

ヨンによる一律的な人事異動ではなく、成果やプロジェクトベースで人事配置を行うなど、人事制度の見直しが必要になると考えられる。

おわりに—まとめと今後の展望—

最後に、本調査研究で得られた示唆についてまとめる。

本調査研究では、サービスデザインを推進する過程を、「個別プロジェクトにおける実践(導入フェーズ)」「能力育成とプロセス標準化(発展フェーズ)」「マネジメントと組織全体への浸透(浸透フェーズ)」という3つの段階的なフェーズとして捉え、各フェーズにおける事例調査、及び組織的な活動に関する調査を行った。

5章では、導入フェーズである「個別プロジェクトにおける実践」における具体的な事例調査として3つのプロジェクトを取り上げ、サービスデザインを導入するプロジェクトの具体的な進め方についての調査を行った。また、プロジェクトを推進する上で重要なポイントとして、下記4つを抽出した。

- サービスデザイン手法を熟知した専門家の参加
- 既存組織を横断する活動体の構成
- ユーザーを深く理解し「共感」するための調査の実施
- プロジェクトの活動や成果の見える化

6章では、発展フェーズである「能力育成とプロセス標準化」において、ユーザー中心のサービス開発・改善を、部門を横断した複数のサービスへ継続的に発展させるための組織的な活動を調査し、調査結果をもとに下記4つの活動に類型化した。

- 概念・手法の体系化
- 研修プログラムの実施
- 実践によるトレーニング
- ナレッジ共有の仕組みづくり

さらに、上記 4 つの活動同士の関係性についての考察を行い、これらを体系的に組み合わせることによって、実践と体系化のサイクルを構築することの重要性が示唆された。

7 章では、浸透フェーズである「マネジメントと組織全体への浸透（浸透フェーズ）」において、組織が提供するすべてのサービスにおいて、ユーザー中心のサービス開発・改善を実践するための組織的な活動について調査し、下記 3 つの示唆が得られた。

- サービスデザイン思考を取り入れたサービス開発プロセスの適用
- デザイナーとの密なコラボレーションの促進
- 組織文化の醸成

上記の観点を踏まえて、行政において組織的にサービスデザインを浸透させる上で、今後想定される課題を下記のように整理した。

- 利用者ニーズの発見と問題定義を組み込んだ調達プロセスの構築
- 継続的で反復的な開発プロセスの構築
- デザイン人材を採用するための採用・育成プロセスの構築
- ジョブローテーションを含む人事制度の見直し

ここまでの示唆を踏まえ、行政においてサービスデザインを推進していく上で、ユーザー視点に基づく統合的なサービス開発・改善を行うためには、サービスデザインを単なる「手法」のひとつとして表層的に導入するのではなく、能力育成やマネジメントなど、組織変革の軸としてサービスデザインを捉え、長期的な戦略にもとづいて、各フェーズで適切なアクションプランを設計することが必要だといえる。今後、日本の行政においてサービスデザインを推進していく上で、本報告書で得られた示唆がその一助となれば幸いである。

巻末資料

1 各国政府へのアンケート調査

各国政府の CIO オフィス等のデジタル・ガバメント関連部門に対して実施した、組織的なサービスデザインの実践に関するアンケート調査の質問項目および回答結果は以下のとおり。なお、いずれも原文は英語である。

〔調査対象〕

カナダ、ニュージーランド、オーストラリア、韓国、台湾、フィンランド、アメリカ、イギリス、デンマーク、シンガポール

1.1 質問項目〔カナダ、ニュージーランド、オーストラリア、韓国、台湾、フィンランド共通〕

あなたの所属する組織におけるサービスデザインに関する取り組みをお答えください。

可能であれば、資料名やウェブサイトへのリンクなどの参考資料もお答えください。

1.1.1 組織・体制

サービスデザインを推進するための組織のあり方について理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインを推進する組織の位置付けについてお聞きます。貴組織において、サービスデザインを推進するための組織のあり方は下記のうちどの形態に当てはまるでしょうか。（該当するものが複数ある場合には複数を選択してください）
 1. 貴組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている
 2. 貴組織以外の政府機関に、サービスデザインを推進する組織が設置されており、各省庁を横断して支援を行っている
 3. 民間のエージェンシーやデザインファームと連携して、サービスデザインを推進している

4. サービスデザインを推進するための組織は特にならない

- 前の問で、「2」「3」を選択された方にお聞きます。外部組織と連携する際、どのような場合に、どのような目的で、どのような役割分担で連携するのでしょうか。

●

1.1.2 サービス改善プロセス

貴組織の各部門がサービス改善に向けた取り組みを自律的に行うためにどのような工夫を行い、取り組みの成果をどのように評価し、改善につなげているのかについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- 貴国の電子政府に関する戦略やプログラム等において、サービスを改善するにあたってサービスデザインの考え方に基づいて進める方向性が示されていますでしょうか。
- サービスデザインに関するガイド類(ガイドラインやツールキット)は整備されていますでしょうか。もしある場合、どのようなガイド類があるかご教えてください。
- 上記ガイド類はすべてのプロジェクトで参照されているのでしょうか。もしすべてではない場合、参照しないのはどのような場合でしょうか。
- 自国でガイド類が整備されていない場合、他国の政府のガイド類で参考になったものがあればご教えてください。
- 貴組織でサービスデザインに関する職員向け教育は行われていますでしょうか。またガイド類が整備されている場合、職員向け教育の中に上記ガイド類の解説のためのカリキュラムはあるでしょうか。
- ユーザー視点でのサービス改善の効果を測るための KPI は設定されていますでしょうか？されている場合、どのような KPI を設定し、KPI の測定結果に基づき改善を促すために、どのような活動や工夫が行われていますでしょうか。

1.1.3 調達

アジャイル開発をはじめ、サービスデザインを実践する際に必要とされる調達の仕組みについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインを実践する際の調達で工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はございますでしょうか。

1.1.4 行政職員の能力開発

サービスデザイン実践のために、行政職員に対しどのような能力開発を行うべきかを検討するための

参考として、以下をご教示ください。

- 業務におけるサービスデザインの実践にあたり、貴組織から他の省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはありますか？
- 行政職員の人事評価において、利用者中心的な行動が評価されるような評価軸の設定等の工夫はされていますでしょうか？

1.2 質問項目 [アメリカ]

あなたの所属する組織におけるサービスデザインに関する取り組みをお答えください。

可能であれば、資料名やウェブサイトへのリンクなどの参考資料もお答えください。

1.2.1 組織・体制

USDS や 18F をはじめとする、サービスデザインを推進するための組織のあり方について理解するために、以下の通り質問いたします。

- 現在 USDS や 18F と他省庁が連携してサービス改善を行うのは、どのような場合でしょうか。またどのような目的で、どのような役割分担で連携するのでしょうか。

1.2.2 サービス改善プロセス

貴組織の各部門がサービス改善に向けた取り組みを自律的に行うためにどのような工夫を行い、取り組みの成果をどのように評価し、改善につなげているのかについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインに関するガイド類(ガイドライン及びツールキット類)を貴組織または別の組織で整備されていますでしょうか。もしある場合、どのようなガイド類があるかご教示ください。
- 貴組織でサービスデザインに関する職員向け教育は行われていますでしょうか。また職員向け教育の中に上記ガイド類の解説のためのカリキュラムはあるでしょうか。
- ユーザー視点でのサービス改善の効果を測るための KPI として、DIGITALGOV ウェブサイトに記載されている①Web performance、②Customer satisfaction、③Search、④Usability、⑤Mobile、⑥Social media に関する KPI 以外に設定されているものはありますか？ また、KPI の測定結果に基づき改善を促すために、どのような活動や工夫が行われていますでしょうか。

1.2.3 調達

アジャイル開発をはじめ、サービスデザインを実践する際に必要とされる調達の仕事について理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインを実践する際の調達で工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はございますでしょうか。

1.2.4 行政職員の能力開発

サービスデザイン実践のために、行政職員に対しどのような能力開発を行うべきかを検討するための参考として、以下をご教示ください。

- 業務におけるサービスデザインの実践にあたり、貴組織から他の省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはありますか？また USDS や 18F をハブとするナレッジやノウハウ、ベストプラクティス共有の仕組みはありますか？
- 行政職員の人事評価において、利用者中心的な行動が評価されるような評価軸の設定等の工夫はされていますでしょうか？

1.3 質問項目 [イギリス]

あなたの所属する組織におけるサービスデザインに関する取り組みをお答えください。

可能であれば、資料名やウェブサイトへのリンクなどの参考資料もお答えください。

1.3.1 組織・体制

GDS やポリシーラボをはじめとする、サービスデザインを推進するための組織のあり方について理解するために、以下の通り質問いたします。

- GDS やポリシーラボと他省庁が連携してサービス改善を行うのは、どのような場合でしょうか。またどのような目的で、どのような役割分担で連携するのでしょうか。

1.3.2 サービス改善プロセス

貴組織の各部門がサービス改善に向けた取り組みを自律的に行うためにどのような工夫を行い、取り組みの成果をどのように評価し、改善につなげているのかについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- GDS が作成したデジタルサービス基準や政府デジタルサービスマニュアルといったガイド類はすべてのプロジェクトで参照されているのでしょうか。もしすべてではない場合、参照しないのはどのよ

うな場合でしょうか。

- 貴組織でサービスデザインに関する職員向け教育は行われていますでしょうか。また職員向け教育の中に上記ガイド類の解説のためのカリキュラムはあるでしょうか。
- ユーザー視点でのサービス改善の効果を測るための KPI として、サービスマニュアルに記載されている①cost per transaction、②user satisfaction、③completion rate、④digital take-up 以外に KPI は設定されていますでしょうか？また、KPI の測定結果に基づき改善を促すために、どのような活動や工夫が行われていますでしょうか。

1.3.3 調達

アジャイル開発をはじめ、サービスデザインを実践する際に必要とされる調達の仕組みについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインを実践する際の調達で工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点がございますでしょうか。

1.3.4 行政職員の能力開発

サービスデザイン実践のために、行政職員に対しどのような能力開発を行うべきかを検討するための参考として、以下をご教示ください。

- 業務におけるサービスデザインの実践にあたり、貴組織から他の省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはありますか？また GDS やポリシーラボをハブとするナレッジやノウハウ、ベストプラクティス共有の仕組みはありますか？
- 行政職員の人事評価において、利用者中心的な行動が評価されるような評価軸の設定等の工夫はされていますでしょうか？

1.4 質問項目「デンマーク」

あなたの所属する組織におけるサービスデザインに関する取り組みをお答えください。

可能であれば、資料名やウェブサイトへのリンクなどの参考資料もお答えください。

1.4.1 組織・体制

デジタル化庁全体としてサービスデザインを推進するための組織のあり方や、MindLab との連携のあり方について理解するために、以下の通り質問いたします。

- デジタル化庁と MindLab が連携してプロジェクトを進めるケースはありますか。もしあるならば、どのような場合に、どのような目的で、どのような役割分担で連携するのでしょうか。

1.4.2 サービス改善プロセス

デジタル化庁の各部門がサービス改善に向けた取り組みを自律的に行うためにどのような工夫を行い、取り組みの成果をどのように評価し、改善につなげているのかについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- MindLab が作成した Method Guide や、デジタル化庁が作成した HTML ガイド、デザインマニュアルなどのガイドラインやツールキットはすべてのプロジェクトで参照されているのでしょうか。もしすべてではない場合、参照しないのはどのような場合でしょうか。
- デジタル化庁でサービスデザインに関する職員向け教育は行われていますでしょうか。その中に上記ガイド類の解説のためのカリキュラムはあるのでしょうか。
- ユーザー視点でのサービス改善の効果を測るための KPI は設定されていますでしょうか？ されている場合、どのような KPI を設定し、KPI の測定結果に基づき改善を促すために、どのような活動や工夫が行われていますでしょうか。

1.4.3 調達

アジャイル開発をはじめ、サービスデザインを実践する際に必要とされる調達の仕組みについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインを実践する際の調達で工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点がございますでしょうか。

1.4.4 行政職員の能力開発

サービスデザイン実践のために、行政職員に対しどのような能力開発を行うべきかを検討するための参考として、以下をご教示ください。

- 業務におけるサービスデザインの実践にあたり、デジタル化庁から他の省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはありますか？
- 行政職員の人事評価において、利用者中心的な行動が評価されるような評価軸の設定等の工夫はされていますでしょうか？

1.5 質問項目 [シンガポール]

あなたの所属する組織におけるサービスデザインに関する取り組みをお答えください。

可能であれば、資料名やウェブサイトへのリンクなど参考資料もお答えください。

1.5.1 組織・体制

GovTech においてサービスデザインを推進するための組織のあり方や、PS21 オフィス(特に Human Experience Lab)との連携のあり方について理解するために、以下の通り質問いたします。

- GovTech と PS21 オフィス(特に Human Experience Lab)が連携してプロジェクトを進める場合に、どのような目的で、どのような役割分担で連携するのでしょうか。

1.5.2 サービス改善プロセス

GovTech の各部門がサービス改善に向けた取り組みを自律的に行うためにどのような工夫を行い、取り組みの成果をどのように評価し、改善につなげているのかについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインに関するガイド類(ガイドライン及びツールキット類)を GovTech または PS21 オフィス(特に Human Experience Lab)で整備されていますでしょうか。もしある場合、どのようなガイド類があるかご教示ください。
- 上記ガイド類は GovTech のすべてのプロジェクトで参照されているのでしょうか。もしすべてではない場合、参照しないのはどのような場合でしょうか。
- GovTech でサービスデザインに関する職員向け教育は行われていますでしょうか。その中に上記ガイド類の解説のためのカリキュラムはあるのでしょうか。
- ユーザー視点でのサービス改善の効果を測るための KPI は設定されていますでしょうか？されている場合、どのような KPI を設定し、KPI の測定結果に基づき改善を促すために、どのような活動や工夫が行われていますでしょうか。

1.5.3 調達

アジャイル開発をはじめ、サービスデザインを実践する際に必要とされる調達の仕組みについて理解するために、以下の通り質問いたします。

- サービスデザインを実践する際の調達で工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はございますでしょうか。

1.5.4 行政職員の能力開発

サービスデザイン実践のために、行政職員に対しどのような能力開発を行うべきかを検討するための参考として、以下をご教示ください。

- 業務におけるサービスデザインの実践にあたり、GovTech から他の省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはありますか？ また、Human Experience Lab や Design Singapore Council をハブとするナレッジやノウハウ、ベストプラクティス共有の仕組みはありますか？
- 行政職員の人事評価において、利用者中心的な行動が評価されるような評価軸の設定等の工夫はされていますでしょうか？
-
-

1.6 追加質問項目

デンマーク、カナダ、台湾、ニュージーランドに対しては、一部回答の詳細について以下の追加質問を行った。

1.6.1 追加質問内容 [デンマーク]

- 「スタッフに関連するトレーニングコース」に関して、可能な範囲で以下をご教示いただけますでしょうか？
 - トレーニングコースは、具体的にどのようなことを学ぶ内容でしょうか？ 実施期間や実施形式（講義、ワークショップ等）についても、合わせてご教示いただけますと幸いです。
 - トレーニングコースを受講した職員がトレーニング内容を習得できているか、また実践できているかを評価するための指標は設定されているのでしょうか？
 - トレーニングコースをどのように作成し、どのように改善されているのでしょうか？（例：専門家のアドバイスをもらいながら作成する、民間企業や他国の組織のものを参考に作成する、など）

1.6.2 追加質問内容 [カナダ]

- 「学習カリキュラム」について、可能な範囲で以下をご教示いただけますでしょうか？
 - 「教室コース」や「オンラインコース」は、具体的にどのようなことを、どれくらいの期間で学べるのでしょうか？
 - 昨年度開催されたイベントとはどのようなものでしょうか？

1.7 回答結果

1.1～1.6 の回答結果は以下のとおりである。なお、いずれも原文は英語である。

[カナダ]

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	● 組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。
サービス改善プロセスについて	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基づいてサービスを改善する方針が示されているか	● サービスのデザインの実践は、カナダ政府サービス戦略全体の重要目標として明示されている。 ● 将来的には顧客のニーズや志向を理解してサービスの設計段階から組み込んでいくビジョンを描いている。 ● 登録や記入の自動化などでサービス利用の敷居を下げ、顧客ニーズの予測ができるようになれば、顧客のニーズの変化に対応していけるのではと考えている。 ● 英仏両方の公用語で利用できること、マイノリティのニーズも満たしていくことが重要。サービスは顧客のためにデザインし提供されるべきもので、管理上の都合を優先すべきではない。

145

	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	●カナダ政府サービス戦略の文脈では、実質的な成果を追いかけるための重要指標を開発している。 ●具体的な KPI の例： ● サービス体験を向上させるために顧客のフィードバックが使用されるサービスの割合 ● オンラインで利用可能なサービスの割合 ● クライアント情報が再利用されるサービスの割合
調達について	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	●最近、オープンデータポータルに関する調達のパイロット演習を実施した。標準的な IT 調達とは異なり、チャレンジベースでの調達（問題点の特定からやってもらい、その特定の問題を解決してもらう依頼をする）となっている。 ●チャレンジベース調達の利点としては、調達期間の短縮や、中小企業が参加しやすくなった点が挙げられる。 ●パイロット調達練習では、市民や主要なステークホルダー（企業、起業家など）に「open-ended（開放的）」な要求として公告を行い、一緒に作業することで応札者をテストすることができる。 ●作業情報を公開し、政府の透明性と説明責任をサポートする「Open by Default Pilot」プロジェクトを実施した。 ●このプロジェクトの目的は、カナダ政府がどのようなデータを収集し、共同プロジェクトを進めているかについての一般市民の理解を得ることにあった。 ●「Open by Default Pilot」プロジェクトは、2017 年 7 月に open.Canada.ca で正式なものとして開始された。

能力育成について	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	●CDS は、デジタルサービスデザインのための学習リソースとトレーニングの機会の双方を公務員に提供している。 ●公務員のニーズに基づいて開発し、CSPS、国家財政委員会のCIO 部局、サービスデザインの外部指導者などと連携している。
	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	●現在そのような仕組みはない

[デンマーク]

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	- デジタル化庁とは別にサービスデザインを推進する組織が設置されており、各省庁を横断して支援を行っている。 - デジタル化庁は MindLab と連携するケースはない。
サービス改善プロセスについて	サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）は、すべてのプロジェクトで参照されているか	ガイド類に従うことに法的な義務はない。
	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	- デジタル化庁では、デジタルサービス開発のための UX の専門家を抱えている。 - サービスデザインのためだけの特定のトレーニングコースがあるわけではないが、民間組織と協力して開発した標準のトレーニングコースがある。 - 職員が特定の能力を必要とする場合、通常は各職員のニーズに関連するトレーニングを職員ごとにサポートする。 - トレーニングを受けた職員を評価する指標は特に設けていない。 - 各職員の状況に応じて、オープン・ユニバーシティなどの大学の各コースを活用している。特定のカリキュラムのトレーニングコースを自分たちで用意している訳ではない。
	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	サービス向上の有効性に関する測定値は定義していないが、市民ポータル borger.dk などの主要なデジタルサービスの満足度は測定している。
調達について	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	- サービスデザインを実践する際の調達に特別な点はない。 - アジャイル開発を推進するためのガイドやコンセプトは定義されている。

能力育成について	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	(有効回答なし)
	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	● 特にない。

[フィンランド]

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	- 財務省の公共 ICT 局が戦略レベルでのデザイン思考を取り入れる際のフレームワークであるデジタル化 9(D9)原則の策定、デジタル化プレイブックの作成を行っている。また、D9 デジタルチームが各省庁での原則の実施に責任を負っている。 - 外部機関との連携はあまり行っていない。
サービス改善プロセスについて	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基いてサービスを改善する方針が示されているか	現政権就任後の 2015 年 5 月に公表された政府プログラムで、ユーザー志向かつ原則デジタルでのサービス提供の方針が示されている。同プログラムの公表後、実行計画が 2 度更新されている(最新のものは 2017 年 4 月策定)。また、現政権の目標として、ユーザ中心のワンストップシヨップ型のサービス構築、デジタルサービスに適した運用環境の構築等が掲げられており、重要なプロジェクトとして公共サービスのデジタル化が掲げられている。
	サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）が整備されているか	現在プロジェクトを進めている職員を支援するために、既の実績のあるツール、ベストプラクティス、ガイドラインを提供している。また、サービスデザインのアプローチをアジャイルで開発したほか、試験的な開発のための初心者向けツールセットを作成し、提供している。

	上記ガイド類は、すべてのプロジェクトで参照されているか	D9 が関与しているプロジェクトの一部で参照されている。
	（自国でガイド類が整備されていない場合）他国の政府のガイド類で参考になったものはあるか	イギリスの GDS、アメリカの 18F、デンマーク、エストニア政府の取り組みを参照したが、これらの取り組みをそのままフィンランドに導入するのは難しいため、独自のアプローチを採用した。
	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	政府向けにサービスデザインに関する専門家を育成するサービスデザインプログラムがアールト大学にて開講されている。政府職員も積極的に参加している状況である。
	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	設定しているが、その数はまだ少数にとどまっているため、効果を十分に評価するには至っていない。
調達について	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	サービスデザイン固有の調達の仕組みは存在しない。
能力育成について	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	D9 が日常業務の一環として実施している。D9 がプロジェクトに参加する目的として、他省庁の職員に知識を伝える側面もある。
	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	特にない。

「ニュージーランド」

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	● 組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。 ● 民間の企業やデザインファームとも連携して、サービスデザインを推進している。 ● Service Innovation Lab には「協力」というコンセプトがあり、民間組織や NGO、その他組織などと連携して、サービス品質の向上を図っている。 ● Service Innovation Lab には共創のための場を設けており、様々な部門やチームがコラボレーションできるようになっている。 ● Service Integration Team は、他の政府機関のデジタルサービス構築にあたって「サービス統合作業プログラム」を提供し、単一の製品や部門の壁を超えて、市民視点でのサービスの統合を支援している。 ● これまでの支援の例として、「SmartStart」というひとつのモバイルサイトからすべての関連する政府機関へアクセスできるサービスや、「Te Hokinga A Wairua」という終活支援サービスがある。 ● 他の政府機関の支援によって、各サービスの前提やそもそもの部分に目を向けさせて洞察を得ることや、サイロ化された各部門のこれまでのアプローチを見直させることに役立っている。 ● 各チームは、スマートボード、Trello、Slack などの様々なデジタルツールを活用することで、お互いのスキルをさらに高め、より良いコラボレーションを実現している。

サービス改善プロセスについて	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基づいてサービスを改善する方針が示されているか	● すべての政府機関において、市民が必要とするサービスの創造へのコミットメントが掲げられている。
	サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）が整備されているか	● Service Integration Team が、英国、オーストラリア、カナダのものをベースにサービスデザインの指針や基準を作成・更新している。
	上記ガイド類は、すべてのプロジェクトで参照されているか	● 上記の基準はすべての仕事の基礎を一定のレベルで形成しており、使用されるたびに学習に基づいて常に更新される。
	（自国でガイド類が整備されていない場合）他国の政府のガイド類で参考になったものはあるか	● イギリス ● オーストラリア ● カナダ
	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	● 開発したガイド類に、サービスデザインの教育や学習のためのツールも含まれている。
	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	● Service Integration Team には、政府の各機関と連携して達成するための一連のツール類が整備されており、サービスの評価方法もそれに含まれている。 ● KPI は特定のサービスに対するユーザーのニーズに合わせる必要があるため、政府全体で統一した KPI を設定している訳ではない。
調達について	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	● 政府の調達方針では、まだサービスデザインのアプローチが考慮されていない。
能力育成について	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	● Service Integration Team が他の政府機関と連携することによって、お互いのスキル向上に役立っている。

	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	● 特にない。
--	---	---

「オーストラリア 首都特別地域」

注：本回答内容は必ずしも政府全体の状況をすべて説明しきれていない

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	● サービスデザインを推進するための組織は特にない。
サービス改善プロセスについて	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基づいてサービスを改善する方針が示されているか	● 示されているとはあまりいえない。 ● 変革への意識はあるが、デザイン思考に基づいたサービス改善へのインセンティブは高くない。
	サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）が整備されているか	● 最近、グローバル企業である PwC の協力を得て開発した「サービスアクセスモデル」というものがサービスデザインに近い。新規サービス開発より、サービス改善で主に活用される。 ● 「サービスアクセスモデル」では、①サービス情報 ②サービスアクセス ③デリバリー ④ポストデリバリー、の4カテゴリーにおけるサービスジャーニーをマッピングしたのち、一連のユーザーストーリーをサービスジャーニーにあてはめて、各ポイントでのユーザーの意図やその達成のための必要事項を検討し、サービス要件を明確にする。必要があれば外部調査もする。 ● ユーザージャーニーを理解することで、ユーザーの期待に応える最適なサービスを開発・提供することができると考えている。 ● 現在はこのガイドラインを一部適用しているが、今後正式なものにしてプロジェクト管理全体に適用していく予定。
	上記ガイド類は、すべてのプロジェクトで参照されているか	● 「サービスアクセスモデル」は現時点では IT プロジェクトのみに適用している。
	（自国でガイド類が整備されていない場合）他国の政府のガイド類で参考になったものはあるか	● オーストラリア政府 DTA ● イギリス政府
	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	● 行われていない。

	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	プロジェクトチームごとに KPI を設定することは可能。
調達について	サービスデザインを実践する際の調達の工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	まだそのような工夫はできていないが、ニーズや学習に基づいて契約をスケールさせられる、柔軟な取り決めができるような調達改革を現在求めている。
能力育成について	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	実験的にデザイン思考を実践している別の部門に 1 ヶ月間、職員を出向させるなど、実験的な取り組みを少し行っている。
	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	特にない。

[韓國]

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	● 各省庁を横断してサービスデザインを推進・支援する組織「国民デザイン局」がある。
サービス改善プロセスについて	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基いてサービスを改善する方針が示されているか	● 行政安全省によって整備された「公共サービスデザイン使用マニュアル」によって示されている。
	サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）が整備されているか	● 電子政府に特化したサービスデザインのガイドはないが、デジタルサービスの UX の指針・ガイドラインと、上記「公共サービスデザイン使用マニュアル」がある。
	上記ガイド類は、すべてのプロジェクトで参照されているか	● 上記マニュアルはすべてのプロジェクトに参照されている訳ではない。 ● 現在は主に既存の公共サービスの問題点の改善の際に活用されている。

	（自国でガイド類が整備されていない場合）他国の政府のガイド類で参考になったものはあるか	● 特にない。
	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	● 行われていない。
	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	● サービス改善のための KPI は課題別に設定しており、事例別に問題点・改善事項・活動前後比較などを提示している。
調達について	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	● サービスデザインを実践する際の調達に特別な点はない。
能力育成について	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	● 毎年、中央省庁及び自治体公務員、サービスデザイナー、市民などが国民デザイン局ワークショップを開催して、サービスデザイン手法、優秀事例活動などを共有している。
	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	● 特にない。

[台灣]

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	● 組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。 ● 民間の企業やデザインファームとも連携して、サービスデザインを推進している。 ● 台湾では、国家開発評議会（National Development Council、以下 NDC）が、各行政機関のインフラ整備とサービスデザイン指針策定を担当しており、それらに基づいてすべてのデジタルサービスが設計される。 ● すべての省庁のデジタルプロジェクトは NDC に承認を求める必要があり、NDC はプロジェクト実施中のパフォーマンスを評価する。 ● 政府のプロジェクトの多くは民間組織やアカデミーに外注しているため、政府は民間人材を利用でき、民間組織もそれによって能力を向上させることができる。
サービス改善プロセスについて	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基づいてサービスを改善する方針が示されているか	● 示されている。

サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）が整備されているか	● NDC は第 5 段階の電子政府プログラムである DIGI+（Development, Innovation, Governance, Inclusion）を示しており、政府高官のユエン氏によってそれが実行されている。 ● 台湾政府では、新たなサービスデザインのための以下の 5 つのガイドラインを発行している。 ● ①共通アプリケーションインターフェイス仕様 ● ②ID 認証及び権限管理メカニズムの仕様 ● ③My Data インターフェイス仕様 ● ④サービスプロバイダ管理仕様 ● ⑤デジタルサービス設計仕様
上記ガイド類は、すべてのプロジェクトで参照されているか	● サービスが新しく実装される、または構造が再構築される場合は、ガイドラインと仕様を参照する必要がある。
（自国でガイド類が整備されていない場合）他国の政府のガイド類で参考になったものはあるか	● 以下の国の取り組みを参考にした。 ● 考え方：エストニア、シンガポール ● 組織：アメリカ 18F、イギリス GDS ● マイデータサービス：アメリカ及び EU 諸国の Blue button, Green button など ● e-participation：シンガポール「REACH」、韓国「E-People」、アメリカ「We the People」、イギリス「e-petitions」

	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	● NDC や人事部（事務局長）などが他の機関にサービスデザインの教育を提供している。 ● 教育は講義とワークショップの両方のアプローチで行い、アジャイルの設計思考、データ視覚化、UX コンセプトなどを提供する。 ● クラスは様々な機関で開催されているため、正確なタイムテーブルはない。 ● すべての教育に対して評価指標が設定されている訳ではないが、教育プロジェクトとして実施しているものについては教育の担当機関が評価指標を設定している。 ● 教育内容は、主に電子サービスプログラムをベースとしている。将来に向けた教育が含まれるプログラムもある。
	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	● サービス改善のための KPI は、各行政機関によって大きく異なるが、一般的には、ユーザー満足度、サービス使用率、e-サービスのグローバルランキングに関するものがある。
調達について	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	● 台湾政府では既に調達の仕組みとオンラインシステムを持っている。 ● しかし、アジャイル開発に向けた、今までより柔軟性の高い、結果指向の新しい調達メカニズムを検討している。
能力育成について	自組織から他省庁の行政職員にサービスデザインのナレッジやノウハウを伝授するような取り組みはあるか	● NDC を含む省庁が他の機関をトレーニングしている。 ● 台湾政府では、人事管理局の事務局長が、全職員の一般的なトレーニングと昇進を担当している。
	行政職員の人事評価において、ユーザー中心の視点による活動が評価されるような仕組みはあるか	● ユーザーの見解を理解するための評価は「GPMnet」というオンラインツールで設定した一般的な KPI の範囲内で行われるが、職員に対してではなく、組織としての業績を確認するために用いられている。

「イスラエル」

質問項目		回答
組織について	サービスデザインを推進する組織はどのようなあり方か	● 組織内にサービスデザインを推進する体制が整備されている。
サービス改善プロセスについて	電子政府に関する戦略やプログラムにおいて、サービスデザインの考え方に基づいてサービスを改善する方針が示されているか	● 示されている。サービスデザイン思考は、顧客、市民、組織に質の高いサービスを提供することを目的とした、電子政府政策の最前線にあると考えている。
	サービスデザインに関するガイド類（ガイドラインやツールキット）が整備されているか	● サービスはデザイン段階でドキュメント化されるようになっている。 ● 現在、組織内にキオスクの設置を進めているが、専門職員はこうしたサービスを自由に利用することができる。
	上記ガイド類は、すべてのプロジェクトで参照されているか	● 一部例外もあるが、ほとんどのプロジェクトで広く活用されている。
	（自国でガイド類が整備されていない場合）他国の政府のガイド類で参考になったものはあるか	（有効回答なし）
	サービスデザインに関する職員向け教育は行われているか	● ほとんどのサービスデザインのトレーニングは各組織内で行われている。
	サービス改善の効果をユーザー視点で測定する KPI は設定されているか	（有効回答なし）
調達について	サービスデザインを実践する際の調達で、工夫されている点や一般的なシステム調達と異なっている点はあるか	● 特にない。

2 企業インタビュー調査のインタビュー観点

下記の民間企業に対し、2.1 の観点でインタビュー調査を実施した。なお調査結果については、本文を参照されたい。

[調査対象]

アクセンチュア株式会社、株式会社日立システムズ、SAP ジャパン株式会社／SAP SE、日本電気株式会社

2.1 インタビュー観点

- デザイン的アプローチを導入したプロジェクトを実現するにあたり、特別な工夫や取り組みを行っているか（小規模なパイロットプロジェクトから始める、通常とは異なる方法で予算を用意する、など）
- デザイン的アプローチを導入・実践するための人材の採用は行っているか
- 個人やチームのデザインの能力は、組織としてどのように評価しているか
- 既存の製品/サービス開発プロセスに対して、デザインの方法論をどのように適用し、根付かせているか
- デザイン的アプローチを実践するための個人のマインドセットとスキルセットをどのように構築しているか
- プロジェクトの推進力となるプロジェクトへのオーナーシップをどのように醸成しているか

3 サービスデザインのテクニック・ツールについて

- 行政におけるサービスデザインの実践において特に活用できる可能性が高いと考えられるテクニックやツールの一部を紹介する。

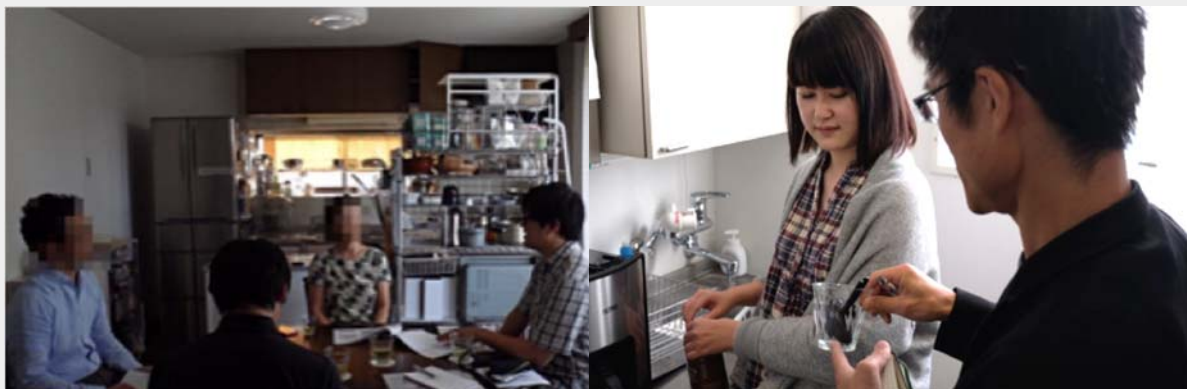
3.1 ユーザーリサーチ

サービスデザインにおけるユーザーリサーチでは、アンケート調査のような定量的なデータ収集調査の実施を行うこともあるが、ユーザーが実際にサービスを利用する状況や考えを深く理解するため、エスノグラフィ調査とよばれる定性的調査手法を重視する。

エスノグラフィ調査とは、文化人類学における調査手法を応用したもので、ユーザーの日常行動を包括的に観察し、ユーザーに関する洞察を発見するために実施する。ユーザーの自宅や職場、店舗など、実際にサービスを利用する場所へ赴き、デプスインタビューや参与観察、シャドウイング（ユーザーのあとを「影」のように付いて回り、行動を観察する調査手法）といった定性調査を行う。これにより、ユーザーをとりまく物理環境、人間関係、文化的影響など、そのユーザーがサービスをどのような状況で利用しているかを包括的に把握することができる。

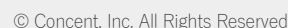
〔目的〕

- ユーザーのサービス利用文脈の包括的な把握
- ユーザーの行動文脈における洞察の発見



ユーザーの体験を旅の行程（ジャーニー）になぞらえ、ある一定の時間軸でのユーザー体験を可視化する手法。エクスペリエンスマップとも呼ばれる。様々なリサーチから導かれた内容が簡潔に一枚のマップに収められ、網羅性・一覧性に優れており、ユーザー中心で部門横断的にサービスについて検討する際に有用である。

- ユーザーのサービス利用文脈の包括的な把握、検討対象のサービスとの接点確認
- 一連のユーザー体験をプロジェクト関係者で共有し、検討に活用すること

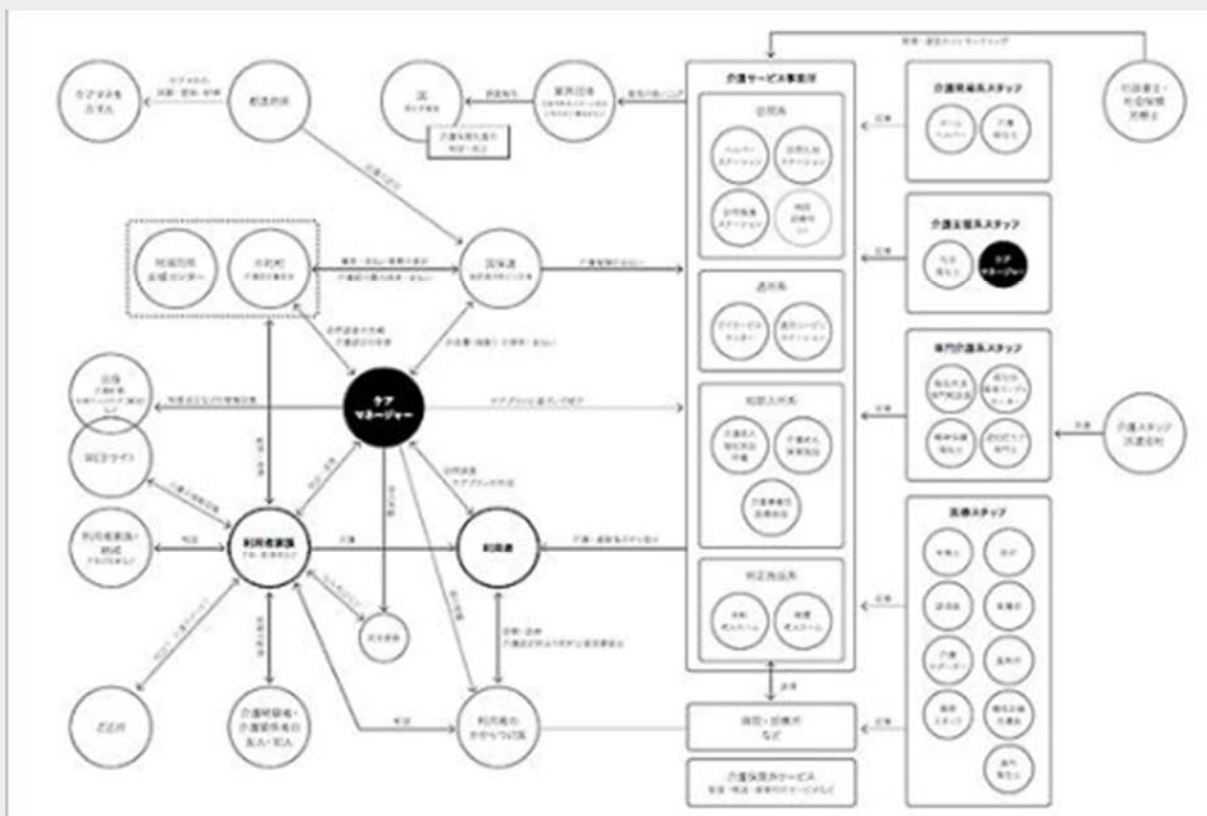


3.3 ステークホルダーマップ

ユーザーの置かれた社会的文脈やサービスの実行に関わる組織内外の業務連携、サービスモデルやエコシステムといった側縁について検討する場合、これらの様々な主体間の関係性に着目したサービスの把握が必要となる。そのような多様な利害関係者（ステークホルダー）の関係性を俯瞰的に記述したものの。

[目的]

- 多様な利害関係者を洗い出し、その関係性を俯瞰
- リサーチ対象の優先順位を検討
- サービス開発や市場導入に必要なステークホルダーとのコミュニケーション計画のガイドライン



© Concent, Inc. All Rights Reserved

3.6 プロトタイピング

製品・サービスのコンセプトを具体的な形に落とし込み、プロトタイプ（試作品）の制作を行うこと。
紙に手書きで画面イメージを描いたペーパープロトタイプから、サービスを紙芝居的に描いたサービスシナリオなど、様々な方法がある。

[目的]

- 抽象的なコンセプトの具体化・可視化
- 感性的な品質なども含めた、組織内外でのフィードバックの獲得
- 本格的な開発工程前に試作→改善を繰り返し、リリース前にサービスの精度を向上



ペーパープロトタイプ

© Concent, Inc. All Rights Reserved



サービスシナリオ

© Concent, Inc. All Rights Reserved

3.7 ユーザビリティテスト

ある製品やサービスを評価するために、実際のサービスやプロトタイプをユーザーに試してもらい、利用している様子を観察する調査手法。その実行過程分析から課題抽出や原因探索を行う。

[目的]

- ユーザーが実際にどのようにサービスを利用するか、何がボトルネックになるのか、といったことについての知見の直接的な獲得



出典：「The Role Of Usability Testing In App Development」 <<https://www.goodworklabs.com/the-role-of-usability-testing-in-app-development/>>

4 調査文献一覧

4.1 各国概観資料

- ・ "UN E-Government Knowledge Database", <<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/>>.
- ・ "manaboo.com 電子政府ブログ", <<http://www.manaboo.com/wordpress/>>.
- ・ 「イノベーション指向型の公共調達にむけた政策課題の検討:欧米との比較調査を踏まえて」(2007), 科学技術振興機構研究開発戦略センター.
- ・ 「採用、育成、選抜及び活用について II.公募制の導入」(2007), <<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/koumuinkaikaku/forum/h190925/gijisidai.html>> (公務員制度の総合的な改革に関する懇談会(第3回)資料5).
- ・ Whicher, Anna (2015) 「The value of design to the public sector | Design for Europe」, <<http://designforeurope.eu/news-opinion/value-design-public-sector>>.
- ・ 村上文洋 (2015), 「世界の電子政府戦略について」, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/densi/dai14/siryu1-2.pdf>.
- ・ 平本健二 (2016) 「国内外の電子政府に関する戦略や方針・計画」, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/densi/dai17/gijisidai.html> (第17回新戦略推進専門調査会電子行政分科会 配布資料).
- ・ 座間敏如 (2016) 「諸外国のデジタルガバメント戦略と我が国の国際案件対応について」, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/densi/dai17/gijisidai.html> (第17回新戦略推進専門調査会電子行政分科会 資料2).
- ・ 『Service Design Impact Report : Public Sector』(2016) Service Design Network.
- ・ 『Service Design Impact Report : Public Sector 日本語版』(2017) Service Design Network 日本支部.
- ・ 松岡清志 (2017) 「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」, 『行政&情報システム』2017年4月号, pp.74-77, 行政情報システム研究所.
- ・ ボストン・コンサルティング・グループ (2017) 『平成28年度電子経済産業省構築事業(「デジタルガバメントに関する諸外国における先進事例の実態調査」)調査報告書』経済産業省.
- ・ 早稲田大学電子政府・自治体研究所 (2017) 「「第13回早稲田大学世界電子政府進捗度ランキング調査2017」発表」, <http://e-gov.waseda.ac.jp/pdf/2017_Digital-Government_Ranking_Press_Release_Japanese.pdf>.
- ・ 小橋真哉 (2017) 「スケールするサービスデザイン-Service Design Global Conference 2017-」,

<https://www.concentinc.jp/design_research/2017/12/sdgc2017/>.

- ・ 小橋真哉（2018）「海外における組織的なサービスデザインの実践 -Service Design Global Conference 2017 参加報告-」, 『行政&情報システム』2018年2月号, pp.49-53, 行政情報システム研究所.
- ・ 『the 13th Waseda – IAC International Digital Government Rankings 2017 county Report』(2017), <e-gov.waseda.ac.jp/pdf/2017_Country_Report.pdf>※現在リンク切れ.

4.2 国別資料

●北米

[アメリカ]

- ・ "NYC Civic Service Design", <<http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/index.html>>.
- ・ "Designing for Financial Empowerment", <<http://dfe.nyc>>.
- ・ "Management Performance Hub", <<http://www.in.gov/mph/>>.
- ・ "Public Policy Lab", <<http://publicpolicylab.org>>.
- ・ "United States Digital Service", <<https://www.usds.gov/>>.
- ・ "18F", <<https://18f.gsa.gov/>>.
- ・ "18F Method Cards", <<https://methods.18f.gov/>>.
- ・ 「VA 25 Cities Initiative」, <<https://www.va.gov/HOMELESS/25cities.asp>>.
- ・ 「JOURNEY & OUTPUTS — Design for Financial Empowerment」, <<http://dfe.nyc/our-journey/>>.
- ・ 「tax-credit-campaign」, <<https://www1.nyc.gov/site/dca/media/tax-credit-campaign.page>>.
- ・ 「米国政府のパフォーマンス基準契約による調達（PBA）の状況」（2008）, <http://bettergovernment.jp/resources/PBA_Guide.pdf>.
- ・ US Department of State（2013）『DIGITAL GOVERNMENT: BUILDING A 21ST CENTURY PLATFORM TO BETTER SERVE THE AMERICAN PEOPLE』 CreateSpace Independent Publishing Platform.
- ・ New York City Department of Consumer Affairs（2014）「Virtual VITA:Expanding Free Tax PreparationProgram Insights」, <<https://www1.nyc.gov/assets/dca/downloads/pdf/partners/Research-VirtualVITAProgramInsights.pdf>>.
- ・ 「BOSTON.GOV DESIGN RFP」（2015） <https://www.cityofboston.gov/Images_Documents/COB_Web_DesignRFP2.pdf>.
- ・ Menin, Julie（2015）"Increasing Access to Free Tax Preparation in New York City",

- ・ "GOV.UK", <<https://www.gov.uk>>.
- ・ "Service Toolkit - GOV.UK", <<https://www.gov.uk/service-toolkit>>.
- ・ "Open Policy Making toolkit", <<https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>>.
- ・ "Digital Marketplace", <<https://www.digitalmarketplace.service.gov.uk>>.
- ・ "What Works Network", <<https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>>.
- ・ "Blog Policy Lab", <<https://openpolicy.blog.gov.uk>>.
- ・ "AXELOS", <<https://www.axelos.com>>.
- ・ 「Building a Social Innovation Lab to develop services」, <<https://www.enginegroup.co.uk/work/kcc-social-innovation-lab>>.
- ・ 『Design for Public Good』 (2013) ,
<<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf>>, Design Council.
- ・ 『SPRINT13 – Electoral Registration Transformation』 (2013) ,
<<https://www.slideshare.net/DigEngHMG/workshop-2-elec-reg-trans-sprint13-16157971>>.
- ・ 「UK Government Digital Service」 (2013) , <<https://www.slideshare.net/DigEngHMG/workshop-2-elec-reg-trans-sprint13-16157971>>.
- ・ "Design Council (2013) 「Design for Public Good」 , <<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf>>."
- ・ Puttick, Ruth ほか (2014) 「i-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world」, Nesta, <<https://www.nesta.org.uk/publications/i-teams-teams-and-funds-making-innovation-happen-governments-around-world>>.
- ・ 折田裕幸 (2015) 「デジタルガバメントのグローバルリーダー・英国の新たな挑戦—GDS が目指すユーザー本位の行政サービス革命—」, 『行政&情報システム』 2015 年 6 月号, pp.2-9, 行政情報システム研究所.
- ・ Ministry of Housing, Communities & Local Government (2016) 「Homelessness Prevention Programme」, <<https://www.gov.uk/government/publications/homelessness-prevention-programme>>.
- ・ Department for Communities and Local Government (2016) 「Homelessness Prevention Trailblazers: prospectus」 ,
<https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/581202/HPP_Trailblazer_Prospectus_-_archived.pdf>.
- ・ Department for Communities and Local Government (2016) 「Homelessness Prevention Trailblazers:

- ・ "Share Hub", <<http://sharehub.kr/homeEn/shareHomeEn.do>>.

[台湾]

- ・ "National Development Council", <<https://www.ndc.gov.tw/en/>>

[日本]

- ・ "人事院公務員研修所", <<http://www.jinji.go.jp/kensyusyo/kensyusyo/index.htm>>.
- ・ 「政府情報システム調達の課題とあり方」(2012) ,
<https://home.jeita.or.jp/page_file/20130423112245_oylXWRcmC5.pdf> (2012 年度 IT サービス調達政策専門委員会 関係省庁との意見交換用資料) .
- ・ 「政府情報システムの整備及び管理に関する標準ガイドライン」(2014) ,
<http://www.soumu.go.jp/main_content/000325350.pdf> (各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議資料) .
- ・ 高嶋直人 (2015) 「地方公務員の適材適所 ~ゼネラリストかスペシャリストか~」 ,
<<http://www.masse.or.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/17/26generalist.pdf>> (セミナー資料) .
- ・ 「デジタルガバメントの推進と『法人インフォメーション』について」(2016) ,
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/detakatsuyokiban/kiseiseidokaikaku_dai3/siryou1_5.pdf> (IT 総合戦略本部データ活用基盤・課題解決分科会規制制度改革ワーキングチーム第3回資料1-5) .
- ・ 電子行政分科会事務局 (2017) 「デジタル・ガバメント推進方針を受けた今後の検討の枠組み」 .
- ・ 「官民データ活用推進基本法を踏まえた対応(案)〈行政手続・民間取引IT化関係〉」(2017) ,
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/detakatsuyokiban/kiseiseidokaikaku_dai3/siryou1_1.pdf> (IT 総合戦略本部データ活用基盤・課題解決分科会規制制度改革ワーキングチーム第3回資料1-1) .
- ・ 「平成27年度における行政手続オンライン化等の状況の公表」 ,
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/detakatsuyokiban/kiseiseidokaikaku_dai3/siryou1_2.pdf> (IT 総合戦略本部データ活用基盤・課題解決分科会規制制度改革ワーキングチーム第3回資料1-2) .
- ・ 「規制制度改革との連携による行政手続・民間取引IT化 次期アクションプラン全体骨子(案)」(2017) ,
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/detakatsuyokiban/kiseiseidokaikaku_dai3/siryou1

- ・ "NZ Digital government", <<https://www.digital.govt.nz/>>.

[イスラエル]

- ・ "GOV.IL", <<https://www.gov.il/>>.
- ・ ブラシャ, サハール・プロナー, シモン (2017) 「インタビュー：市民中心でサービス向上と経済成長を可能にするイスラエル政府の取り組み」, 『行政&情報システム』 2017 年 12 月号, pp.15-21, 行政情報システム研究所.

4.3 民間企業

- ・ "IBM Design", <<https://www.ibm.com/design/>>.
- ・ "SAP Institute for Digital Government", <<https://discover.sap.com/sap-institute-digital-gov/en-us/index.html>>.
- ・ "リクルートの企業文化とビジネスモデル", <<http://www.recruit.jp/company/about/involvement/uniqueness/detail.html>>.
- ・ "NEC の共創を支えるプログラム", <<http://jpn.nec.com/profile/vision/co-creation/activity.html>>.
- ・ "未来の「社会」と「人」にとって魅力的なサービスを考える ソーシャルバリューデザイン・ツール", <http://jpn.nec.com/design/case/socialvalue_tool.html>.
- ・ "お客さまとともに", <https://www.hitachi-systems.com/csr/social_report/customers/index.html>.
- ・ 「Our process: how we work at BBVA design team」, <<https://www.bbva.com/en/our-process-how-we-work-at-bbva-design-team/>>.
- ・ 「Transformation of BBVA」, <<https://www.bbva.com/en/corporate-information/transformation-of-bbva/>>.
- ・ 「成長の Key はトランジション 企業人の成長をデザインする」 (2010), <<https://www.recruit-ms.co.jp/issueature/0000000153/2/>>.
- ・ Hegeman, Jamin (2010) 「UPMC Neuro Clinic Service Design」, <<https://www.slideshare.net/jaminhegeman/upmc-neuro-clinic-service-design>>.
- ・ 「Philips opens its first co-creation center to support care organizations with the transformation to new models for connected health enabled by digital technologies」 (2015), <<https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2015/20150910-Philips-opens-its-first-co-creation-center-to-support-care-organizations-with-the-transformation-to-new-models-for-connected>>.

health.html>.

- ・「Design-driven Transformation- Deutsche Telekom」(2016) , <<https://www.service-design-network.org/case-studies/design-driven-transformation-deutsche-telekom>>.
- ・「社会ソリューション事業の強化に向け、お客様とビジネスを共創する「デザインセンター」を設立」(2015) , <http://jpn.nec.com/press/201506/20150623_02.html>.
- ・Forbes JAPAN 編集部 (2016) "IBM「デザイン思考の定着」への挑戦", <<https://forbesjapan.com/articles/detail/14540>>.
- ・「IBM『デザイン思考の定着』への挑戦」(2016) , <<https://forbesjapan.com/articles/detail/14540>>.
- ・「米 IBM、2017 年にはデザイナー1500 人体制へ」(2016) , <<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/061700004/071900130/>>.
- ・鹿島泰介 (2016) 「【最終回】UX の未来…日立を去るにあたって」(専門家コラム ユーザーエクスペリエンスの扉 3) , <<https://www.hitachi-systems.com/workstyle/column/0412/index.html>>.
- ・「サービススキルコンペ 2015 年度 (U X 編)」(2016) , <<https://youtu.be/WE-phpexnrY>>, 日立システムズ.
- ・IMD 「IN THE FIELD WITH RECRUIT」(2017) , <https://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi6__f98pLaAhVFpZQKHe67DtsQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.imd.org%2Fglobalassets%2Fpublications%2Fin-the-field%2Fdocs%2F06---in-the-field-recruit---final-ss-24-05-2017.pdf&usg=AOvVaw1KPL-IGR3OQ11n99zQ79dC>.
- ・Berdak, Oliwia ・ van den Bink-Quintanilha, Joana (2017) 「Case Study: Lloyds Banking Group Transforms Through 10 Customer Journeys」, Forrester research, inc. <https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/629c2cfc9d14fc24f9018561e66ccec0_Case_Study_Lloyds_BankingGroup.pdf>.
- ・Rodríguez, Miguel (2017) 「The 3-6-9 formula: how to create amazing customer experiences」, <<https://www.bbva.com/en/3-6-9-formula-create-amazing-customer-experiences/>>.
- ・Berdak, Oliwia ・ van den Bink-Quintanilha, Joana (2017) 「Case Study: Lloyds Banking Group Transforms Through 10 Customer Journeys」, Forrester research, inc. <https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/629c2cfc9d14fc24f9018561e66ccec0_Case_Study_Lloyds_BankingGroup.pdf>.
- ・日本電気株式会社 (2017) 「デジタルトランスフォーメーションで共に創る未来」, <<http://jpn.nec.com/profile/vision/pdf/vision2018.pdf>>.

4.4 その他

- ・ 武山政直 (2017) 『サービスデザインの教科書：共創するビジネスのつくりかた』 NTT 出版.
- ・ スティックドーン, マーク・シュナイダー, ヤコブ (2013) 『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING.』 郷司陽子訳, ビー・エヌ・エヌ新社.
- ・ 井上崇通・村松準一 編著 (2010) 『サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座』 同文館出版.
- ・ G. Lynn Shostack, (1982) 「How to Design a Service」, 『European Journal of Marketing』, Vol. 16 Issue: 1, pp.49-63, Emerald Publishing.
- ・ 野村総合研究所 (2014) 「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」, <http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/design_thinking_report.pdf>.
- ・ Maeda, John (2017) 「Design In Tech Report 2017」, <<https://www.slideshare.net/johnmaeda/design-in-tech-report-2017>>.
- ・ なかむらかずや (2017) 「IDEO からアメリカ政府機関までデザイン手法コレクションいろいろ」, <<http://www.catapultsuplex.com/entry/ideo-method-card>>.
- ・ リベルタス・コンサルティング (2017) 「デザインの活用による イノベーション創出環境整備に向けたデザイン業の実態調査研究報告書」, <http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/downloadfiles/fy27/fy27_design_innovation_research.pdf>.
- ・ 大内孝子 (2017) 「政府デジタルサービスとは何か? デザイン思考の政策形成でオープンガバメントを磨け」, <<https://www.sbbi.jp/article/cont1/33111>>.
- ・ アクセンチュア「行政調達 3.0：政策目標達成に向けた新たな委託スキーム」, <<https://www.accenture.com/jp-ja/insight-evolution-public-purchase>> ※現在リンク切れ.
- ・ 一般社団法人 電子情報技術産業協会 (2017) 『IT 調達の最新動向と政府 IT 調達の今後のあり方に関する調査報告書』.
- ・ Hegeman, Jamin (2017) 「How I learned to stop worrying and give Service Design away」 (The Service Experience Conference 2017 講演資料), <<https://www.slideshare.net/secret/gtSpfSiBrvsdux>>.

4.5 セミナー、カンファレンス

- ・ 第 51 回 ICA 年次総会(2017) , 2017 年 9 月 11 日～14 日.
- ・ 第 2 回デジタル・ガバメント講座, 2017 年 9 月 21 日～22 日.
- ・ Service Design Global Conference 2017, 2017 年 11 月 2 日～3 日.
- ・ 第 13 回仮想政府セミナー「政府におけるデジタルサービスの潮流～英国政府に学ぶ～」, 2017 年 12 月 4 日.