

行政における サービスデザイン 推進に関する 調査研究

[報告書概要版]



サービスデザイン

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

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
＜概要版＞

2018年3月31日

一般社団法人 行政情報システム研究所

目次

1.	はじめに.....	2
2.	サービスデザイン概念.....	3
2.1	サービスデザインにおける「サービス」の捉え方.....	3
2.2	サービスデザインに含まれる「デザイン」の領域.....	3
2.3	サービスデザイン思考の5原則.....	3
3.	サービスデザイン推進の全体像.....	4
3.1	サービスデザインの各推進過程の特徴.....	4
3.2	サービスデザイン推進モデル.....	5
4.	諸外国動向及び先進事例調査.....	6
4.1	諸外国政府の概況調査.....	6
4.2	プロジェクト事例調査.....	6
4.3	組織活動に関する調査.....	6
5.	個別プロジェクトにおける実践.....	6
5.1	ホームレス化防止政策の立案（イギリス）.....	6
5.2	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）.....	7
5.3	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）.....	8
5.4	サービスデザイン手法の導入と実践に関するまとめ.....	9
6.	能力育成とプロセスの標準化.....	10
7.	マネジメントと組織全体への浸透.....	11
7.1	調査の内容.....	11
7.2	マネジメントと組織全体への浸透.....	11
7.3	行政における課題.....	11
8.	まとめ.....	12

1. はじめに

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きている。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を推進していく上での論点と課題を明らかにすることを目的とする。まず、2 章で前提としてのサービスデザインの概念を整理した上で、3 章で海外の行政機関や民間企業の先行事例を基に導出したサービスデザインの推進過程のモデルを示す。4 章では本研究のインプット情報を得るために海外政府機関や民間企業に対して行った調査の概要を示す。5 章ないし 7 章では、3 章で示したモデルに沿って 4 章の調査で収集した事例を分析し、我が国行政においてサービスデザインを推進する上で検討すべき論点や必要な活動を整理する。最後に 8 章において全体のまとめと今後の課題を示す。

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

2. サービスデザインの世界

2.1 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り、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」の影響を受けている。「サービス・ドミナント・ロジック」では、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」に焦点を当てており、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。

2.2 サービスデザインに含まれる「デザイン」の領域

以上を概括すると、組織におけるサービスデザインの推進過程は、時間の経過とともにサービスデザインの適用範囲が段階的に拡大し、それに伴って組織の活動形態も段階的に変化していくモデルとして捉えることができる（図1）。

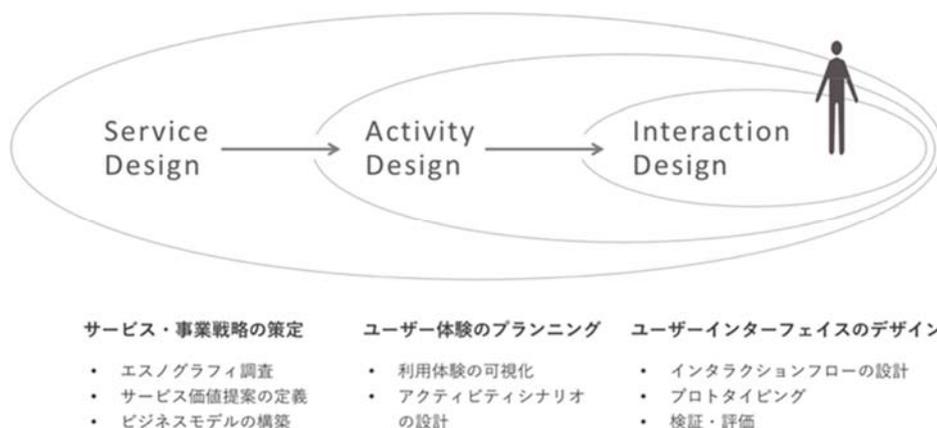


図1 サービスデザインに含まれるデザインの領域

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こととなる。

2.3 サービスデザイン思考の5原則

サービスデザインの概念やツールを包括的にまとめた入門書である『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING』（ピー・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。

① ユーザー中心（User-Centered）

ユーザー中心とは、使う人の観点でものを作るためのプロセスである、人間中心設計（Human Centered Design: HCD）の考え方に基づくものであり、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。

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。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。

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ことが必要となる。「カスタマージャーニーマップ」や「サービスブループリント」といった手法を用いて一連のユーザー体験の可視化が行われるが、その際に重要になるのはサービスを管轄する部門、チャネル、分野の枠を超えた横断的な視点に立って、ユーザーから見た体験の連続を捉えることである。

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。

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、「ステークホルダーマップ」のような手法を用いて関係性を可視化することが有効となる。その上で、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、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。

3. サービスデザイン推進の全体像

3.1 サービスデザインの各推進過程の特徴

1章で述べたように、サービスデザインには、個別プロジェクトで実践する段階から組織を挙げて人材確保や部門間連携に取り組む段階、さらに組織変革の軸として位置付ける段階まで様々な段階が存在する。本研究では、こうした様々な推進過程を、国際的なサービスデザイン組織 Service Design Network (SDN) が主催する Service Design Global Conference での発表資料や、同じく SDN が 2016 年に発行した公共部門におけるサービスデザインの動向をまとめた「Service Design Impact Report: Public Sector」等をもとに次の①～③の3段階に分けて定義し、分析のフレームワークとした。

① 個別プロジェクトでのスモールスタート

多くの組織では、サービスデザイン導入の初期段階では個別プロジェクトにおいて、サービスブループリントやカスタマージャーニーマップなどをはじめとしたサービスデザインの手法やツールを導入している。スモールスタートで成果を上げていくことによって、活用方法や有用性について理解を拡げるところから始めている。一例として Adaptive Path によるサービスブループリントを活用したクリニックのサービス改善などが挙げられる。

② サービスデザイナーの役割のシフトー実行主体から間接支援へー

次の段階では、サービスデザイナーの役割に変化が見られる。多くの組織で、導入の初期段階では、サービスデザイナーがプロジェクトの実行主体としての役割を担っているが、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るにつれて、実行主体はサービスデザイナーに限定されなくなり、サービスデザイナーの役割は組織における支援へと移行している。例としてIBMにおける「ファシリテーター・トレーニング」やデザイン思考の教育プログラムなどが挙げられる。

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

さらにその次の段階として、組織が提供する全てのサービスにサービスデザインのアプローチを適用するために、業務プロセスの中にサービスデザインを実践する仕組みを融合させる取組みが見られる。例としては、ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行 (BBVA) におけるトライアングルモデル、3-6-9モデルによるサービス開発プロセスなどが挙げられる。

3.2 サービスデザイン推進モデル

以上を概括すると、組織におけるサービスデザインの推進過程は、時間の経過とともにサービスデザインの適用範囲が段階的に拡大し、それに伴って組織の活動形態も段階的に変化していくモデルとして捉えることができる (図2・表1)。各フェーズは、それぞれ次のフェーズに移行するための十分条件ではないが、実際に多くの組織に見られる特徴であるため、本研究では、このサービスデザイン推進モデルに沿って、具体的な事例から各フェーズにおいて必要な活動を抽出し、サービスデザインを推進する上でのアプローチを導出していく。

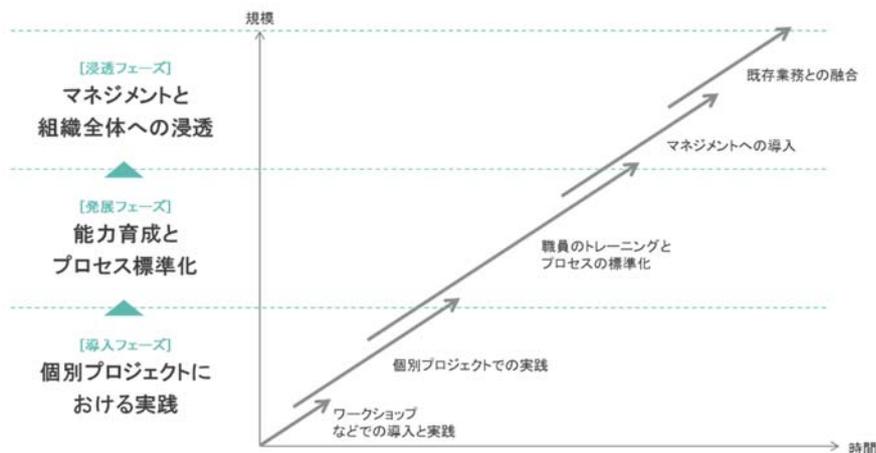


図2 サービスデザイン推進モデル

表1 サービスデザイン推進モデル各フェーズの定義

フェーズ	適用規模	組織の活動
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

4. 諸外国動向及び先進事例調査

本研究では、次の 3 つの観点で諸外国政府の動向や、民間企業等での先進的な取組みを調査し、サービスデザイン推進モデルの妥当性を確認するとともに、5 章ないし 7 章での分析に必要となる情報を収集・整理した。

4.1 諸外国政府の概況調査

文献調査及び各国政府 CIO オフィス等を対象としたアンケート調査を実施し、各国政府におけるサービスデザインの推進状況を調査した。

[調査対象国・地域]

アメリカ／イギリス／デンマーク／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／豪州ニューサウスウェールズ州及び首都特別地域

4.2 プロジェクト事例調査

サービスデザイン推進モデルにおける「導入フェーズ」に関する事例調査として、前項の概況調査で収集した事例の中から、サービスデザインの実践例として優れていると考えられる 3 つの事例を選定し、文献調査及び関係者へのヒアリングにより、各プロジェクトでサービスデザインがいかに実践されたかの詳細を調査した。

[調査対象プロジェクト]

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・ニューヨーク市）

4.3 組織活動に関する調査

サービスデザイン推進モデルにおける「発展フェーズ」及び「浸透フェーズ」に関する事例調査として、諸外国政府及び民間企業において組織的にサービスデザインを実践している 8 つの組織の活動事例を選定し、文献調査及び一部組織でインタビュー調査を実施した。

[調査対象組織・企業]

アイルランド・コーク州政府 Service rePublic／イギリス政府 Government Digital Service／デンマーク政府 MindLab／日本電気株式会社／株式会社日立システムズ／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／アクセンチュア

5. 個別プロジェクトにおける実践

本章では、導入フェーズである「個別プロジェクトにおける実践」として、諸外国行政機関において、具体的にどのようなプロセスとテクニックを活用してサービスデザイン手法をプロジェクトに導入したのかを、前章で抽出した 3 つの事例に基づき分析する。各事例は、イギリスの公的機関「デザイン・カウンシル」によって提唱されたフレームワークで、検討内容や思考の幅を広げる拡散（発見・開発）と、検討内容を集約させる収束（定義・実現）を繰り返す 4 つのフェーズで構成されるダブル・ダイヤモンドフレームワークに則って分析し、共通の成功要因を導出した。

5.1 ホームレス化防止政策の立案（イギリス）

2010 年以降、イギリスではホームレスの増加が深刻な問題となり、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、その後 5 年間でホームレスは 35%増加し、ロンドンでは 50 人中 1 人はホームレスとなっている。イギリス全土で約 25 万人がホームレスとなっており、2050 年までに 40 万人に増えるとの予測が出ている。

この問題を解決するため、2016 年に首相より、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、予算計上された 4,000 万ポンドのうち 2,000 万ポンドが、地方自治体がホームレス化防止に向けた新たなアプローチを開発するための資金として充てられ、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、慈善団体などと連携し、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。

ダブル・ダイヤモンドのフェーズ毎に、本プロジェクトのプロセスとアウトプットを整理したのが表 2 である。

本プロジェクトの主要な成果として、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」が施行されたことが挙げられる。予防的なプログラムの意義が確認され、立法にまで結びついたという意義は大きい。

本プロジェクトのアプローチを分析したところ、共通的な示唆となり得る以下の特徴が確認された。

- 定性・定量の両面から問題にアプローチすることで、ホームレス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
- 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、専門的観点からの検討が促進された

表 2 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

フェーズ	プロセス	アウトプット
発見	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定性調査結果 ● 定量調査結果(ホームレス化の予測因子)
定義	<ul style="list-style-type: none"> ● 定量調査結果・定性調査結果の分析 	<ul style="list-style-type: none"> ● ホームレス化防止のための課題
開発	<ul style="list-style-type: none"> ● アイデ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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策アイデアのプロトタイプ ● 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
実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 5 つの方針に基づく政策立案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策「ホームレス削減法 2017」

5.2 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）

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

デンマークの雇用省、商務・成長省、税務省の 3 省が共同運営するイノベーションラボである MindLab は、その一環として、各省からそれぞれの領域における課題と調査協力者となる市民を募った上で、特に行政との間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、解決するための取組みとして、本プロジェクトをスタートさせた。

ダブル・ダイヤモンドのフェーズ毎に、本プロジェクトのプロセスとアウトプットを整理したのが表 3 である。

本プロジェクトの成果としては、以下の 4 点が挙げられる。

- ユーザー視点に立った、行政サービス全体にわたる 4 つの改善方針が策定された。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

本プロジェクトのアプローチを分析したところ、共通的な示唆となり得る以下の特徴が確認された。

- 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、行政組織の縦割り組織に跨って横断的に連携する取組みを実施できた
- 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たことが、市民のリアルな実体験や感情への共感に役立った

表3 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

フェーズ	プロセス	アウトプット
発見	<ul style="list-style-type: none"> ●行政職員同行での2回のデプスインタビュー及び参与観察 ●専門家インタビュー ●ユーザーの置かれた環境の視覚化 	<ul style="list-style-type: none"> ●ステークホルダーマップ ●カスタマージャーニーマップ
定義	<ul style="list-style-type: none"> ●調査から得られたデータの分析 	<ul style="list-style-type: none"> ●パターン認識による主要なテーマ/結論
開発	<ul style="list-style-type: none"> ●ワークショップ ●アイデアの統合(解決策のタイプの定義) ●プロトタイプ作成 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
実現	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●政策/サービス改善

5.3 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）

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既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。こうした状況を背景として、デ・ブラシオ市政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利用可能性への期待が高まっていた。

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ニューヨーク市消費者局金融支援室に働きかけ、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契機に、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組みとして、5つの組織のPPP（公民連携）からなる組織、DFE（Designing for Financial Empowerment）が創設された。

当時、特に問題となっていたのは「VITA（Volunteer Income Tax Assistance）」と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、連邦政府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ドルを費やしていた。このような民間サービスの中には、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いる状況であった。

こうした問題を解決するため、DFEは、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、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を構成する組織がそれぞれの強みを活かして推進された。

ダブル・ダイヤモンドのフェーズ毎に、本プロジェクトのプロセスとアウトプットを整理したのが表4である。

表4 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

フェーズ	プロセス	アウトプット
発見	<ul style="list-style-type: none"> ●学際的チームの創設 ●ステークホルダーの洗い出しと関係性の理解 ●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 ●利用者インタビュー、参与観察 	●ステークホルダーマップ
定義	●課題・テーマを「チャレンジカード」として定義	●チャレンジカード
開発	<ul style="list-style-type: none"> ●共創ワークショップでのサービスコンセプトの策定 ●プロトタイプ作成 	<ul style="list-style-type: none"> ●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)
実現	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●新しいサービス名、ロゴ ●新しい広告キャンペーン ●企業向け新サービス

本プロジェクトの成果としては、以下の3点が挙げられる。

- 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 万ドル以上の節約を達成
- 本プロジェクトを契機に、経済機会局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

本プロジェクトのアプローチを分析したところ、共通的な示唆となり得る以下の特徴が確認された。

- 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
- 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

5.4 サービスデザイン手法の導入と実践に関するまとめ

これらの事例では、いずれも具体的な行政課題をサービスデザインのアプローチによって解決し、かつサービスデザインの有効性を組織に認知させるという成果を挙げている。共通の成功要因として以下の4点が確認された。

① サービスデザイン手法を熟知した専門家の参加

プロジェクトに、サービスデザイン手法を熟知した専門家が参加している。また、サービスデザイナーは単に手法やノウハウを提供しているだけでなく、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など柔軟な活動を行っている。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。

② 既存組織を横断する活動体の構成

プロジェクトを実施する主体は既存組織を横断する立場で活動している。ユーザー中心でサービスを捉えた場合、複数の部門に跨るタッチポイントを一貫して改善するためには、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。

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、その中でも特にユーザー調査に注力している。これらの調査は、サービスデザインの実践経験がない行政職員によるユーザーへの「共感」を生み出すためにも機能している。

④ プロジェクトの活動や成果の見える化

プロジェクトの過程や成果をオープンに情報発信している。各事例では、いずれもウェブサイトや公開レポートなどで活動内容や成果が幅広く発信されている。こうした活動には対外的な意味もあるが、組織内でサービスデザインを浸透させていく効果も見込めるものである。

6. 能力育成とプロセスの標準化

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、事例の分析結果から得られた活動類型を示す。具体的には、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跨って継続的に発展させられるかという観点で、3つの行政機関（アイルランド コーク州政府 Service rePublic、イギリス政府 Government Digital Service、デンマーク政府 MindLab）と2つの民間企業（日本電気株式会社、株式会社日立システムズ）における活動の調査結果、及び3章で示した9つの行政機関に対するアンケート調査の結果を分析し、このフェーズで実施されている活動を次の①から④に示す4つのカテゴリーに類型化した。

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示し、その方針に基づいて具体的にプロジェクトを実践するためのツールキットやガイドラインの整備が行われている。これらの情報やツールは組織内で広く共有され、サービスデザインの組織への導入に役立てられている。

②研修プログラムの実施

プロジェクトを複数部門に跨って実施するために、体系化された概念・手法を身につけられる研修プログラムが実施されている。ストーリーミング配信による講義や、実践的な能力獲得のために半日～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などが行われている。

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、実際のプロジェクトでの実践によってユーザー視点を取り入れる活動が行われている。

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、職員同士がナレッジを共有するための仕組みが構築されている。具体的には、組織内で自律的に活動する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、外部に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形態が選択され、実施されている。

こうしたプログラムの組合せによって、組織の中でよりサービスデザインを浸透させるための活動が実施されている。本章で類型化した活動は、基本的には、図2に示すような形で相互に関連し合いながら推進されることになる。

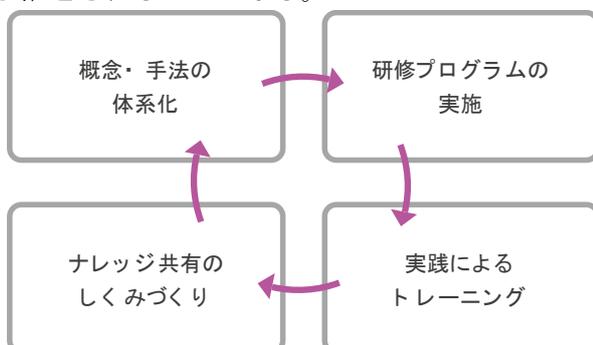


図2 類型化した能力育成とプロセス標準化の活動

7. マネジメントと組織全体への浸透

本章では、浸透フェーズである「マネジメントと組織全体への浸透」について、事例の分析結果から活動の特徴を抽出した。

7.1 調査の内容

このフェーズでは、サービスデザインを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」を実施している事例を分析した。こうした事例はまだ民間企業が先行していることが多いことから、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、アクセンチュアの3つの民間企業について、公開情報の収集、及びインタビュー（アクセンチュアのみ）を実施し、次節に示す特徴を抽出した。

7.2 マネジメントと組織全体への浸透

上記3組織に対する調査の結果から、サービスデザインを組織的に実践している民間企業に共通する特徴が以下①～③のとおり抽出された。

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

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、いずれも既存のサービス開発プロセスを刷新し、全部門においてサービスデザイン思考を取り入れたプロセスを適用している点は共通している。さらに、そのプロセスを実現するために、組織内のプロジェクト管理や予算措置などに関する既存の仕組みの見直しも含めた多面的な組織変革を行っている。

②デザイナーとの緊密なコラボレーションの促進

デザイナーを組織的に活用する体制が確立している。顧客視点を担保する役割を担うデザイナーがプロジェクトの初期段階から関与し、技術者やビジネス担当とコラボレーションしながらプロジェクトが進められている。

④ 組織文化の醸成

組織文化の醸成に関する継続的な取り組みが行われている。各企業共に、組織内における価値基準の見直しや制度の整備、ワークショップなどを通じた啓蒙活動を通じて、社員一人ひとりのマインドセットを変え、顧客視点に基づく行動変容を促すことを重要視している。

7.3 行政における課題

本節では、民間企業における取り組みの特徴を踏まえ、日本の行政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検討する。現状の日本の行政の業務プロセスは、サービスデザイン的な共創思考やプロトタイピングなどを実践することは必ずしも前提とはされていないため、上記の3つの活動を行政に適用しようとしたとき、以下が課題になると想定される。

①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

各企業の事例が示すとおり、サービスデザイン思考を実践するに当たっては、プロジェクトの初期段階において課題を正しく定義するためプロセスが重要となる。行政の調達プロセスにも、要件を探索するようなプロセスを組み込んでいくことが求められる。

②継続的で反復的な開発プロセスの構築

より良いサービスを実現するためには、一過性のプロジェクトとして開発して運用するのではなく、常に改善を続けていくスタイルへと転換しなければならない。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、それを実践するための柔軟な予算措置の仕組みなどを含めた、総合的なサービス開発プロセスの構築が必要となる。

③デザイン人材を採用する採用・育成プロセスの構築

顧客視点を担保する役割を担うデザイナーが一貫してプロジェクトに関与し、継続的なコラボレーションを実現するためには、デザイン人材を行政内部に確保するための採用・育成プロセスが必要となる。

④ジョブローテーションを含む人事制度の見直し

デザイナーとの緊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観点からは、頻繁な異動を伴う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、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による一律的な人事異動ではなく、プロジェクトベースでの人事配置を行うなどの人事制度上の対応が必要になると考えられる。

8. まとめ

本研究では、組織におけるサービスデザインの推進過程を、「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。

この結果、5章ないし7章で示したフェーズ毎の示唆を得ることができた。また、7章では、今後行政がサービスを推進していく上で想定される課題を抽出することができた。

今後の課題として、本研究で提案したモデル自体のさらなる検証と、それを踏まえた行政特有の課題に対する具体的な解決策の検討が必要である。