

行政における デザイン思考の推進に向けた 人材育成に関する調査研究

報告書 概要版

平成31年3月 一般社団法人 行政情報システム研究所

DESIGN
THINKING

1. 調査研究の背景と目的

- 2017年「デジタル・ガバメント推進方針」では、行政サービスのあり方を利用者視点に立って根本的に見直す「サービスデザイン思考に基づく業務改革(BPR)の推進」の方針が示されたが、デザイン思考を実践できる人材は行政機関にはほとんどいない
- 我が国行政機関でのデザイン思考実践にあたっての教育プログラムのあり方および具体的な内容案を提示することを通じて、デザイン思考に関わる人材育成の促進を図り、デザイン思考の的確な実施および正確な知識の普及啓発を図ることを目的とする

2. デザイン思考実践の取組状況と組織的課題

- 企業や行政の現場で実践されてきた先駆者へのインタビューを通じて、行政分野においてデザイン思考を導入・展開する上での課題と解決方法を整理

行政分野においてデザイン思考を導入・展開していく上で特に留意すべき考慮すべき前提・制約条件：

- ①デザイン思考に対する理解不足
- ②専門人材の不足
- ③活動を支援するための環境整備
- ④組織文化の壁

3. デザイン思考推進のための教育プログラムに関する諸外国の動向調査

- 文献調査、および諸外国団体に対するインタビュー取材により、デザイン思考推進のための教育プログラム提供に関する諸外国の動向を調査

国	シンガポール	マレーシア	英国	米国
デザイン思考教育の中核となる教育組織	Civil Service College	d. school Malaysia	GDS Academy	DigitalGov
中核となる教育組織の位置付け	政府職員に対する研修機関	民間の教育機関	GDSに所属する研修機関	GSAに所属する研修機関
教育プログラムの概要	<ul style="list-style-type: none"> すべての政府職員が対象 Design Thinkingを中核に、BPR等の関連手法を統合したプログラム 一般職員、マネジャー層、リーダー層など階層に応じたプログラムが提供されている。 職位が上がるために受講が必須とされているMilestone Programの中に、Design Thinkingが必須項目として組み込まれている。 個別デザインプロジェクトのコンサルテーションも行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府職員が対象（依頼を受けて実施） Design Thinkingを中核としたプログラム 実務経験に応じた個人向けプログラムの他、チーム向けの研修コースも提供している。 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルサービスに関連する政府職員を対象 デジタルサービスに係るプログラムの中に、サービスデザインの要素が組み込まれている。 サービスデザインそのものの専門性を高めるプログラムは、現時点では十分整っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルサービスに関連する政府職員が対象 デジタルサービスに係るプログラムの中に、Design Thinking等の要素が組み込まれている。

国	シンガポール	マレーシア	英国	米国
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 政府機関のイノベーションを推進するとの政府方針を踏まえ、Design Thinkingを中核に、BPR等の関連手法を統合した研修プログラムの体系を開発している。 現場での実践的なトレーニングを重視。 PSD等他の政府機関との有機的な連携が図られている。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府機関との契約に基づいて教育を実施。 卒業後のネットワーキングも構築されており、継続してサポートができるよう工夫されている。 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティが構築されており、これが研修後のケイパビリティ向上に寄与している。 	<ul style="list-style-type: none"> Webコンテンツが充実しており、オンラインでの受講者が多い。

- 分析の結果、以下のような特徴と示唆が導出された

教育プログラムや推進する組織の位置づけの違いにより、プログラム体系は大きく次の2つに類型化：

A. デザイン思考を基礎としたプログラム体系

デザイン思考を身につけることが土台になっているもので、職員のマインドセット改革やデザイン思考そのもののスキル習得を狙いとしたプログラム体系。シンガポール、マレーシアが該当。

B. ITスキル（実装・構築技能）を基礎としたプログラム体系

デジタルサービス分野のテクノロジーを活用して実装や構築のスキルを高めることが全体の基礎となっているプログラム体系。英国が該当し、米国もこちらに近い。

調査から導き出された、行政の教育プログラムに反映すべき内容の類型化：

- ①実践形式のトレーニング
- ②自国行政関連の事例による説得力のあるコンテンツ
- ③活動を継続するための環境整備
- ④外部専門人材による支援

4. 行政部門におけるデザイン思考に係る教育プログラムのあり方

- 2および3の結果を踏まえ、我が国にとって望ましい教育プログラム体系を導出

基本的な方向性：

A. デザイン思考を基礎としたプログラム体系を優先 その上で、B. ITスキルを基礎とした体系も順次整備

- 以下の要素を教育プログラムに反映すべき

対象者	<ul style="list-style-type: none"> 制度・業務部門を含めた広範囲の職員を対象とするものであること 初心者、現場のプロジェクトマネージャー層など対象者の役割に応じた内容であること
内容	<ul style="list-style-type: none"> デザイン思考の意義や本質を理解させる内容であること 実践的なトレーニングを重視すること 実践現場における活動のプロセスの全体像を理解するとともに、課題に応じてプロセスを最適化すべきものであることが理解できること 実践面での活用を考慮して、関連する他の領域（BPR、Data Analytics等）も合わせた内容とすること デザイン思考の価値が理解できるような身近で説得力のある事例を紹介すること

- ・デザイン思考の教育プログラムは、以下の3つのコースを含むことが適当



5. 行政における教育プログラム内容の提案

- ・教育プログラムのうち、①基礎コースと②応用コースの内容を具体化

教育プログラムを支える基本要素：

- ・デザイン思考のプロセス
- ・ツールの選択・カスタマイズ
- ・デザイン思考のプロセスと関連領域との連携
- ・デザイン思考の事例

- ・デザイン思考教育プログラム実践例-1 基礎コース：

[基礎コースの狙い]

- ・デザイン思考のプロセスについての大枠の理解
- ・徹底的な「利用者起点での問題定義」の重要性の学習

[基礎コースのカリキュラム案]

●概要：

- ・デザイン思考の基本的なコンセプトやプロセス、そこで用いられるツールの大枠を学習する
- ・先行事例の学習から、行政分野での適用方法について理解する
- ・利用者起点の問題定義を行う上で重要なツールである「ペルソナ法」、「インタビュー法」の活用について体験する
- ・半日程度のコースを想定

●達成目標：

- ・デザイン思考とは何か、取り組む意義は何かを理解する
- ・「利用者起点での問題定義」の重要性を理解する
- ・デザイン思考の代表的なツールの活用について体験する

- ・デザイン思考が自身の業務にどのように適用されるかを検討できるようになる

●対象者：

- ・デザイン思考の初学者

●講義内容：

- ・デザイン思考の意義
- ・デザイン思考の適用事例
- ・デザイン思考を適用したプロジェクトのプロセス
- ・ツールの実行方法（ツール例：「ペルソナ法」、「インタビュー法」など）

デザイン思考教育プログラム実践例-2応用コース：

[応用コースの狙い]

- ・デザイン思考を実際の現場業務やプロジェクトに適用・推進する立場として習得しておくべきスキルの向上

[応用コースのカリキュラム案]

●概要

- ・デザイン思考の基本的なコンセプトやプロセス、そこで用いられるツールの実践的な活用方法を学習する
- ・デザイン思考を現場に展開していくスキル（展開スキル）の向上を図る
- ・デザイン思考のプロセスやツールと連携する「Data Analytics」や「業務改革(BPR)」との連携部分を理解する
- ・3日間程度のコースを想定

●達成目標

- ・デザイン思考とは何か、デザイン思考に取り組む意義を理解する
- ・デザイン思考を実際の現場で展開するための要点と技術（ツール等）を習得する
- ・数多くのツールがあることを理解するとともに、プロジェクトの特性に応じて適切に選択・カスタマイズすることで、「利用者起点での問題定義」や「解決策の共創的な探求」に導かれることを理解する
- ・プロジェクトに応じたデザイン思考の推進イメージを持つことができるようになる
- ・デザイン思考を実際のプロジェクトで展開するに当たっては、Data Analyticsや業務改革(BPR)等他の領域のメソッドを併せて活用することが有効であることを理解する

●対象者

- ・プロジェクトマネジャー

●講義内容

- ・基礎コースで学習した内容の深掘（デザイン思考の本質及び取り組む意義、適用事例等）
- ・プロセスに応じたツールの実践的な活用方法（ワークショップ形式による体験）
- ・Data Analyticsや業務改革(BPR)等関連領域についての基本的な知識