

デザイン思考を活用した新たな行政課題の解決方法

株式会社コンセント サービスデザイナー／コンテンツデザイナー
小山田 那由他



はじめに

近年、より良い暮らしを実現するため、行政組織にデザイン思考を導入する取り組みが進められています。本稿では2023年10月に全国市町村国際文化研修所で実施した研修をもとに、行政課題解決に向けたデザイン思考の導入について紹介します。

まず、はじめにデザイン思考とはなにかについて解説します。次に、デザイン思考では具体的に何をを行うのかを実施ステップごとに概観します。そして、デザイン思考を実施することでどのような気づきが得られるのかをご紹介します。最後にデザイン思考がどのように政策課題解決に関わるかを検討します。

デザイン思考とはなにか

乱暴にまとめてしまえば、デザイン思考とは「デザイナーの問題解決の考え方をデザイナーではない人向けに様式化したもの」と言えます。より良いものを生み出すことがデザインの要点であり、さまざまな状況や目的に合わせてプロセスやメソッドを柔軟に組み合わせることで実施することが重要です。そのためデザイン思考には単一の明確な定義は存在せず、いくつかのバリエーションがあります。それでは、具体的にデザイン思考とはどのようなものか、広く知られているフレームワークを見ていきましょう。

デザイン思考プロセス

まず、デザイン思考が大きく広まるきっかけになったアメリカ・スタンフォード大学 d.school の「デザインシンキングプロセス」を紹介します（図1 デザイン思考プロセスとも呼ばれるが、本稿では一般的なデザイナーの考え方としての「デザイン思考」と区別するため、デザインシンキングプロセスとする）。デザインシンキングプロセスは、5つのステッ

プを通してユーザーを共感的に理解し、新しい視点を得たうえで試作品を作成しテストを行うことを推奨します。

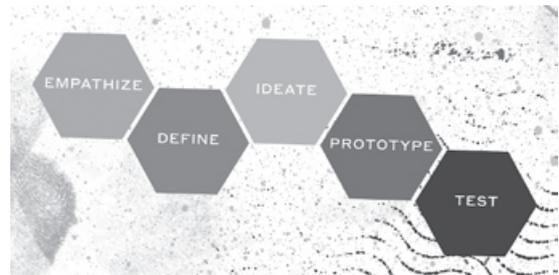


図1 スタンフォード大学 d.school 「デザインシンキングプロセス」。問題解決に焦点を当てたアプローチで、共感 (Empathize)、定義 (Define)、発想 (Ideate)、プロトタイプ (Prototype)、テスト (Test) という5つのステップからなる。

出典：design thinking bootleg.

https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%282%29.pdf. (2024年5月24日アクセス)

ダブルダイヤモンドプロセス

他にも、デザイン思考として広く認知されているフレームワークがいくつかあります。その一つが、イギリスの公的機関デザインカウンシルがイノベーション創出を支援するために策定したダブルダイヤモンドプロセスです（図2）。ダイヤモンド形で表される拡散思考と収束思考のセットを最低2回繰り返し、一度目のダイヤモンドで本質的な問題を定義し、二

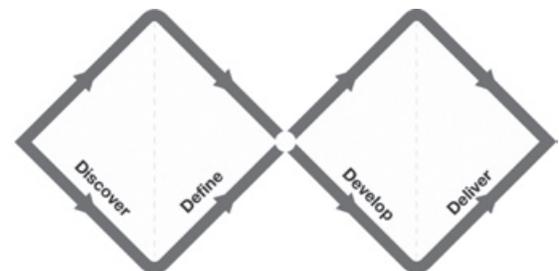


図2 イギリス・デザインカウンシル「Double Diamond」。イノベーションを創出するための考え方に焦点を当てたアプローチで、発見 (Discover)、定義 (Define)、展開 (Develop)、提供 (Deliver) の4つのステップからなる。

出典：Framework for Innovation - Design Council.

<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>. (2024年5月24日アクセス)

度目のダイヤモンドで試行錯誤の結果得られた有効な解決策を提供することを推奨します。

人間中心設計

人間中心設計は、利用者や提供者の課題や目的を理解し、必要な要件を定義し、その要件を満たす解決策が確立されるまで、テストを繰り返し反復的に検討を行うというプロセスです（図3）。この繰り返しの活動を円形のプロセス図で示しています。

デザイン思考のポイント

デザインという言葉から、多くの方はポスターやアパレル製品、家電、家具などの言葉や色、形を具現化する活動を思い浮かべるのではないのでしょうか。しかし、企業や行政へのデザイン思考の導入では、言葉や色、形の具現化に加えて「あたりまえを問いなおす」や「作りながら考える」という側面も重視されています。

前述した複数のデザイン思考のフレームワークは、細部や方向性の違いはありつつも「あたりまえを問いなおす」や「作りながら考える」といったデザイナーの問題解決思考のエッセンスを共通して持っています。これらはデザイン思考による「問題の生成」や「問題の解決」などとも呼ばれます。

「問題の生成」とは、デザイナー的思考の「あ

たりまえを問いなおす」に対応する活動です。たとえば、製品やサービスのユーザーに対してリサーチを行い、解決すべき問題を定義していくような活動です。

「問題の解決」とは、「作りながら考える」に対応する活動です。問題の解決方法を検討し試作品を作る。ユーザーにテスト利用してもらいフィードバックを得て改善を繰り返す、といった活動を指します。

言葉や色、形の「具現化」もこれらと同じくらい重要な活動になります。得られた情報や検討結果を目に見える形でアウトプットし、それを活用してさまざまな人々と協働することもデザイン思考の特徴です。

ここで注意しておきたいのは、デザイン思考を活用するのは職種としての「デザイナー」だけではない、ということです。「問題の生成」や「問題の解決」は、本質的な仕事をしたと思う方は、これまでもずっと取り組んできたことです。デザイン思考はあくまでも、デザイナーが行っていた探索的な思考方法を広く活用するために様式化したものであり、あらゆる人々が現状をより良くするために利用することが理想です。

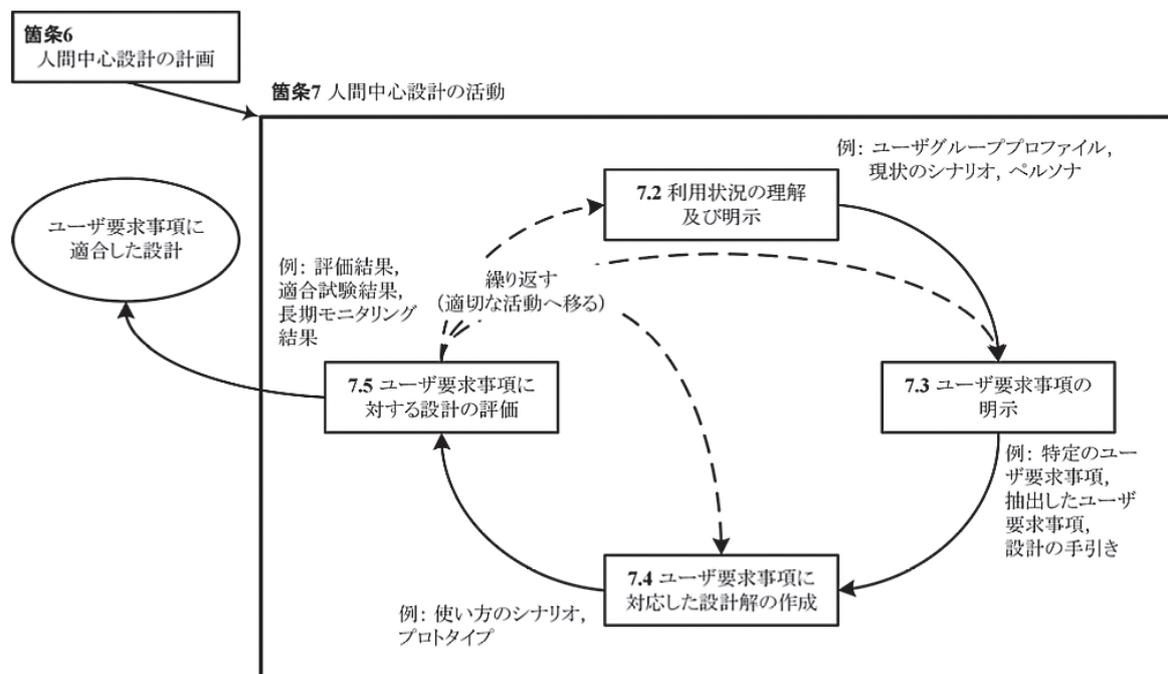


図3 JIS規格「人間中心設計」

出典：JIS Z 8530:2021 人間工学—人とシステムとのインタラクション—インタラクティブシステムの人間中心設計 p.13 図1-人間中心設計の活動の相互関連性図

デザイン思考ではなにをするのか

それでは人間中心設計を例にデザイン思考は具体的になにを行うのかを説明します。実践においては他のフレームワークを活用しても問題ありません。今回は、規格化されている人間中心設計が今後の組織的な導入に際しても参照しやすいと考え取り上げました。

人間中心設計の計画

まずはじめに、プロジェクト全体の計画を立て、活動の範囲と目標を明確にします。プロジェクトで行う具体的なタスクを設計し、スケジュールを作成したり、実行に必要な各種のリソース（人員、予算、ツールなど）を計画したりします。

利用状況の理解及び明示

このステップでは、ユーザーの置かれた状況や考えに対して理解を深めその結果を明示化します。たとえば、アンケートなどの定量調査やインタビューや行動の観察といった定性調査など、各種の調査を通じてユーザーの行動や顕在 / 潜在ニーズを深く理解することを目指します。収集したデータや分析結果から、共通するパターンや傾向を特定したり気づきを得たりして新しい視点の獲得を目指します。デザイン思考の特徴としては、ユーザーの行動や属性、価値観などの情報をカスタマージャーニーマップやペルソナ（図4）などの視覚的な資料にし、プロジェクトメンバー間

のコミュニケーションツールとして利用可能な状態にすることがあげられます。

ユーザ要求事項の明示

ユーザ要求事項の明示は、ユーザーリサーチで得られた情報をもとに、ユーザーの要求事項を明確にし、今後デザインすべきものの指針とする重要なステップです。このプロセスではユーザーの要求を整理するための検討が重要な部分になります。たとえばユーザーのサービスを利用する状況が明示されたとしても、なにが重要な要求なのかの分かりやすく現れているとは限りません。また、ユーザーは自身の潜在ニーズについて自身で要求を言語化できないので、行動や発言などの事実を踏まえ、なにが潜在ニーズなのかを推測するといった想像力 / 創造力が要求されるプロセスでもあります。

ユーザ要求事項に対する設計解の作成

ユーザ要求事項に対する設計解の作成は、明示されたユーザーの要求事項に対する具体的な解決策を作成するステップです。このステップでは、ブレインストーミングを行い多数のアイデアを出したり、試作品を作成したりなど、さまざまな方法を用いてユーザーの要求事項を満たすアイデアを具体的なものに結実させていきます。

ユーザ要求事項に対する設計解の評価

このステップでは、作成した解決策を評価し、ユーザーの要求事項を満たしているかを確認します。具体的には解決策のプロトタイプをユーザーに提示しテストしてもらい、実際に価値を感じるのか、うまく使えるのかといった点についてフィードバックを収集します。次に、そのテスト結果を詳細に分析し、どの部分に改善の余地があるかを特定します。このプロセスで有効であると確認できなかった場合は、その他の3つのステップのいずれかに戻り再度検討を行います。

以上が、人間中心設計プロセスの各ステップでの実施事項です。プロセス全体としては、一連の活動を行い、解決策の評価の結果がユーザー要求事項を満たすと判断された場合に実際の製品やサービスをリリースします。



図4 ペルソナ。ユーザーの情報を共通認識をもって検討を進めるための作業仮説としてモデル化する。

© Concent, Inc.

デザイン思考ではなにを考慮するのか

ここまでで紹介した内容は、デザイン思考で行われるおもに手続きにあたる内容です。これらの活動を通して、プロジェクトの関係者はどのようなことを考えるのか。さまざまな内容がありますが、とくに重要な点を挙げるとすれば、それは「リフレーミング」と「アブダクション」だと考えています。

リフレーミング

リフレーミングとは心理学用語で、既存の問題や状況をこれまでとは異なる枠組み（フレーム）で捉えなおすことです。よくある例としては、コップに半分入った水があります。ネガティブな捉え方（フレーム）の場合は「もう半分しかない」と考えてしまいますが、ポジティブな捉え方でリフレーミングすると「まだ半分も水がある」という考え方もできます。リフレーミングは、デザイン思考においては固定観念や既成概念に囚われずに新しいアイデアや解決策を見つけるために用いられます。

デザイン思考においてリフレーミングは、非常に重要な役割を果たします。リフレーミングによって、当初は見過ごされていた潜在的な問題や機会を明らかにすることで、より革新的な解決策を生み出すことが期待できるからです。

アブダクション

アブダクションとは仮説推論や遡行推論などと呼ばれる推論の方法の一つです。観察された事実に基づき、最も合理的な説明仮説を立てるプロセスです。これは、一般的な知識や過去の例から結果を推測する演繹や複数の事実から規則性を見いだす帰納とは異なり、「驚くべき事実」から「新しい仮説」を生み出す、という考え方です。アブダクションは、問題解決の初期段階で、まだ明確な説明仮説が存在しない状況でとくに有効です。

事例

ここでリフレーミングとアブダクションが具体的にどのようなものか、筆者が関わった事例を紹介します。紹介する事例は2020年に実施した神戸市の生活保護サービスの改善プロジェクト^{*1}です。このプロジェクトでは、市民や行政職員へのリサーチを通じて、問題を定義しデジタル技術を用いた解決策を策定しました。

このプロジェクトでは、ユーザーに対する

リサーチを実施し、問題をリフレーミングしました。当初の問いは「体系だった情報として制度についてきちんと理解してもらえるか?」といったものでした。ユーザーに対して制度を理解してもらうことで、手続きのエラーを減らし、サービスの利用体験を向上させつつ職員の業務負荷を軽減できるのではないか、と考えたからです。しかし、リサーチを通じて「どうすれば、生活保護のユーザーに制度について分かりやすく説明できるか?」に問いを再定義しました。

インタビューを実施したところ、手続きの遅延などは制度の理解不足ではなく、ユーザーの生活の多忙さや郵送用切手の買い忘れなど、個々の状況や申請手続きの手間が原因であることが分かりました。この結果、体系的な制度理解を促すよりも、ユーザーの個別の状況に対応した分かりやすい説明が重要だと捉えなおしたのです。

またアブダクションとしては、ユーザー調査で得られた「生活上の課題が手続きの不備を引き起こす」という事実から「オンタイム・オンデマンドな情報提供があれば手続き不備を減らせるのではないか」という仮説を立てました。

前述した問いに基づき、調査から得られた具体的なユーザーの課題を解決できるアイデアをブレインストーミング形式で検討し、その中から問題解決に有効と思われる方法を選択しました。アブダクションの特徴として、具体的な事実を解決する仮説が複数仮定できることがあります。このプロジェクトにおいては、おもに3つの仮説を課題の解決に有効なものとして想定し、サービス体験に組み込みました。

- 仮説1：必要な行動を必要になったタイミングでお知らせする
- 仮説2：申告に必要な情報や方法をガイドや例と合わせてシンプルに伝える
- 仮説3：対話型インターフェイスをもつスマートフォンアプリが親しみやすく使いやすい

デザイン思考はどう政策課題解決に役立つのか

さて、問題の生成や解決を行うデザイン思考は、なぜ企業や行政に導入が進められてい

研修紹介 研修1 デザイン思考を活用した新たな行政課題の解決方法

るのでしょうか。それは、解決すべき政策課題が「厄介な問題」化しているからです。「厄介な問題」は、デザイン理論家のリッテルらが提唱した概念で、なにが問題なのかが明確でなく、解法も正解もないような問題を言います。このような問題に対しては、問題が発生している複雑な状況を捉え、なにを問題とし、どのような状態を解決と見なすか、という主体的な意思決定が必要です。

この「厄介な問題」への対応のため期待されているのがデザイン思考です。少子高齢化や経済のグローバル化、価値観の多様化、デジタル化の進展などさまざまな要因が絡み合い、行政サービスは限られた予算と人員によって品質の高いサービス提供を行っていかねばならなくなっています。きめ細かなサービスを全面的に提供することには限界がありますが、新公共経営的なアプローチで行政サービスを民営化すると、商業化しにくい小さな声をカバーすることができない、というジレンマもあります。そのため、今日求められるサービスを実現するために、行政サービスをデジタル化し効率化することに加え、これまでにない視点で問題を捉えさまざまなステークホルダーと連携し新しい解決策を見出すことが重要になります。このような目的においてデザイン思考は有効と考えられているのです。

また、デジタル化においてデザイン思考を適用すると、実際にユーザーに使ってもらえないというリスクを低減させることが期待できます。たとえば、あるユーザーの課題を解決するために大きなコストをかけて制度やシ

ステムを作ったとしても、もともと想定していた課題が的を射ていなければ、その制度やシステムを利用してもらうことは期待できません。これは、問題の生成を行わずに解決策を策定してしまった状態です。調査を行い実際のユーザーの状況や考えといった事実から着想を得て問題を定義することができれば、的を射ない問題を設定してしまう可能性を下げることが期待できます。さらに、企画段階や試作段階など各検討プロセスでプロトタイプングを行い、実際の利用者からフィードバックを得て修正ができていれば、実際に使ってもらえずコストを余分にかけてしまうリスクを下げることも期待できます。

デザイン思考の適用によって思いがけなかった効果的な解決策を見出すことができた事例をご紹介します。ニューヨーク市で2016年に実施された「TAX TIME PROJECT」と呼ばれるプロジェクト^{*2}では、デザイン思考を用いて政策課題の解決を目指しました。貧困世帯に向けた「VITA」と呼ばれるボランティアによる無料税金還付手続き支援サービスの利用率が非常に低かったのです。さらに一部の方は悪質な有料サービスを利用して還付金以上の手数料を払うケースも発生していました。市民へのインタビュー結果で明らかになったのは「サービス名称が分かりにくい」「無料のサービスなので品質が悪い」と思い込んでいた」といった状況でした。この発見から問題の状況を「サービスの認知」であるとリフレーミングし解決策の検討を進めました。将来的に新しいシステムを開発することも計画されていましたが、まずはサービス名称を「FREE TAX PREP」に変え、認知向上のキャンペーンを実施したところ、それだけでも大幅に利用率を向上させることができたのです。

問題の種類	解き方	正解	解決判定	例
単純な問題 (Simple Problem)	優しい	ある	可能	自転車の バンクの修理
複雑な問題 (Complex Problems)	難しい	ある	可能	世界一速い 自転車の製造
厄介な問題 (Wicked Problems)	不明	ない	不可能	20年後の 自転車のあり方

図5 問題の3つの類型。単純な問題や複雑な問題は難易度の差はあっても客観的な解決判定が可能だが、厄介な問題はそうではない。

出典：平野友規氏の図版 (<https://twitter.com/hiranotomoki/status/978780454907203585>)
をもとにコンセントにて作成 ©Concent, Inc.

遠回り小さな失敗を許容する

デザイン思考を行政の政策課題の解決に役立てるためには「遠回り」と「小さな失敗」の双方を許容する組織文化や制度が必要だと

考えています。

たとえば「あたりまえを問いなおす」プロセスは、ユーザーについて十分に考慮されていない場合、見直しを要求すること、またそれを肯定的に受け入れることが必要です。「作りながら考える」ことは、見方を変えれば何度も小さな失敗を繰り返すことでもあります。

これらの活動は多数の人々が「単純な問題」を抱えている状況では避けるべきものでした。迅速に解決策を策定し実行することが効率的な方法だったからです。しかし、問題が複雑化した現代においては、試行錯誤をせず解決策を策定・実行することは逆に避けるべきことです。そのため、組織全体がデザイン思考の意義について理解がないと、非効率なことを行っているように見えてしまう可能性があります。

そのため、デザイン思考の実践にはトップのコミットメントやツール、制度、場所の整備、取り組みの認知向上など組織的な支援が欠かせません。しかし、必ずしも組織的な導入から進められない状況も多いと考えられます。そのような場合、デザイン思考は実践できないのでしょうか？ 以下にいくつかの実践に取り組む方々から伺ったアイデアを提示します。

生活者視点で眺めてみる

デザイン思考の実践によるリフレーミングは持続的に機能します。つまり、一度モノゴトの捉え方が変わるというアハ体験が得られると、以前よりもよくモノゴトの多様な側面を理解できるようになります。たとえば、市民向けのサービスを自分自身でも使ってみて、その体験の流れを記録してみる。後からその記録を分析的に振り返ってみる。これだけでも、なんらかの気づきを得られる可能性があります。こういった活動を行いモノゴトを捉える枠組みが変わる体験ができれば、今後のさまざまな検討に対してもユーザー視点での検討を入れ込むことができるかもしれません。

身近なことからはじめる

実際の行政サービスで実践することが難しい場合は、まずは身近な小さなことから始めると良いでしょう。たとえば、隣の部署や自分の部署での困り事を見つけたら、関係者にヒアリングを行い、結果を整理したら会議を

開き全員の情報量を揃えブレインストーミングをしてみる。いいアイデアが出たら実際に試してみ、関係者からのフィードバックをもらう。こういった活動はまさにデザイン思考の実践です。もしこれらの活動により身近な問題が解決された場合、デザイン思考の有用性を関係した方々全員で実感できるでしょう。

仲間を見つける

最後に、仲間を見つけることも重要です。デザイン思考は教科書通りに実践しようとしてもうまくいきません。試行錯誤しながらさまざまな方法を試すことが有効です。このような取り組みを一人で続けるのはモチベーションの維持も難しいため、組織内外で取り組みを共有し相互にアドバイスしあったり、相談できる相手を見つけられると、活動を拡大していける可能性が高まります。

以上、デザイン思考についてご紹介しました。デザイン思考を実践するには、個人であれ組織的な導入であれ、多くのハードルがあることと思います。デザイン思考に興味をお持ちの方にとって本稿が少しでも参考になれば幸いです。

- *1 神戸市 生活保護業務のサービスデザイン支援 | 事例紹介 | 株式会社コンセント. https://www.concentinc.jp/works/kobe_service-design_202011/.
- *2 SDN | Service Design Impact Report: Public Sector (日本語版). <https://www.service-design-network.org/books-and-reports/service-design-impact-report-public-sector-%E6%97%A5%E6%9C%AC%E8%AA%9E%E7%89%88.P.30>
※ダウンロードにはService Design Networkへの無料のメンバーシップ登録が必要

著者略歴

小山田 那由他 (おやまだ・なゆた)

東京造形大学造形学部デザイン学科卒業。同年株式会社コンセントに入社、現在に至る。Service Design div. Strategic Design Group マネージャー、企業や行政組織のサービス開発・改善支援、デザイン組織化支援に従事。武蔵野美術大学ソーシャルクリエイティブ研究所客員研究員。HCD-Net認定人間中心設計専門家。公共分野でのサービスデザインアプローチを研究・実践するコンセント「PUBLIC DESIGN LAB.」責任編集。著書に『これからのデザイン思考』(MdN、2021年)がある。