

行政におけるサービスデザインと アカデミアの役割

中山 郁英
合同会社kei-fu
2021.01.26

自己紹介



中山 郁英（なかやま いくえい）

滋賀県長浜市生まれ。

大学卒業後、トヨタ自動車、外資系広報コンサルティング会社、東京大学 i.school スタッフを経て、2016年より活動拠点を長浜市に移す。市の中間支援組織である「ながはま市民活動センター」の立ち上げや、滋賀に新たな循環を生み出すことをミッションとする一般社団法人滋賀人を共同創業。また、コンサルタントとして主に公共セクターや歴史ある組織の支援を行う。

京都工芸繊維大学大学院博士後期課程在学中。

 @ikueinakayama



目次

1. なぜ「行政でデザイン」なのか
2. 行政における実践事例の紹介
3. 行政デザインとアカデミアの役割

目次

1. なぜ「行政でデザイン」なのか
2. 行政における実践事例の紹介
3. 行政デザインとアカデミアの役割

■ 行政組織は変化を迫られている

- 行政組織の対峙する課題は、より複雑で変化スピードが早く、明確な正解のない問題が増加。
- 課題解決に投入可能なリソースが減少していく中、より効果的な政策立案・実行のためには、従来のやり方では不十分。
- 特に多くの地方において、市役所等の行政組織は地域内最大級の事業者であり、その政策立案・実行能力の向上は地域に対して大きな影響がある。

■行政革新のためのデザイン

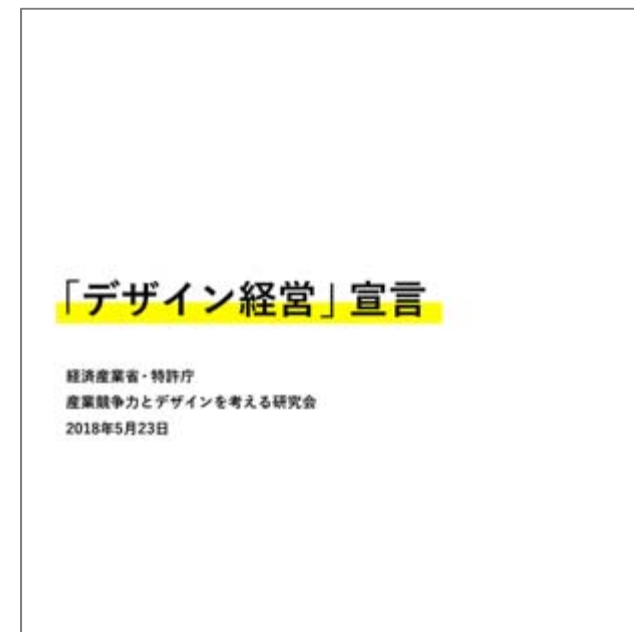
- ▶ 行政におけるデザイン手法の活用については、**主に公共セクターの革新（Public Sector Innovation）と合わせて語られることが多い。**
（ S. Junginger, 2013, L. Kimbell, 2015. C. Bason, 2017, など）
- ▶ **欧米を中心に実践や研究活動が盛ん**に行われている。最近ではアジアや南米でも実践が広がる。
- ▶ デザイン研究において**2010年前後から論文や書籍**が公表されはじめた比較的新しい分野。



■世界に100以上のPublic Innovation Lab



■ 日本の中央省庁でもデザインの実践がスタート



■ここまでのまとめ

行政組織：現状の政策立案や組織運営を変化させていく必要性

1. 行政課題の変化
→複雑・早い変化スピード、正解がない
2. 行政の持つリソースは今後減少
→政策立案や組織運営に変化が必要
3. 地域社会における大きな存在感

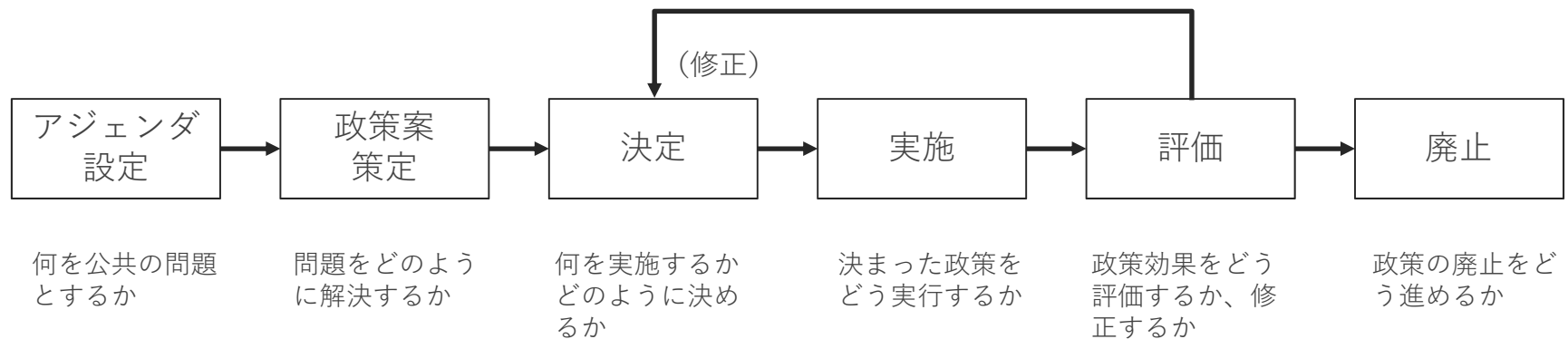
日本の行政組織におけるデザイン手法活用機運の高まり

- ▶ 行政組織や公共サービス革新のため、デザインを用いることが欧米、特に欧州を中心に試みられている。
- ▶ 日本の中央省庁においてもデザインの活用が広がる兆しがある。

■政策過程の「どこを」デザインするか

- ▶ **公共政策** = 「公共的問題を解決するための、
解決の方向性と具体的手段」

■政策過程の段階モデル



目次

1. なぜ「行政でデザイン」なのか
2. 行政における実践事例の紹介
3. 行政デザインとアカデミアの役割

目次

1. なぜ「行政でデザイン」なのか
2. 行政における実践事例の紹介
3. 行政デザインとアカデミアの役割

■事例紹介：Inland Design



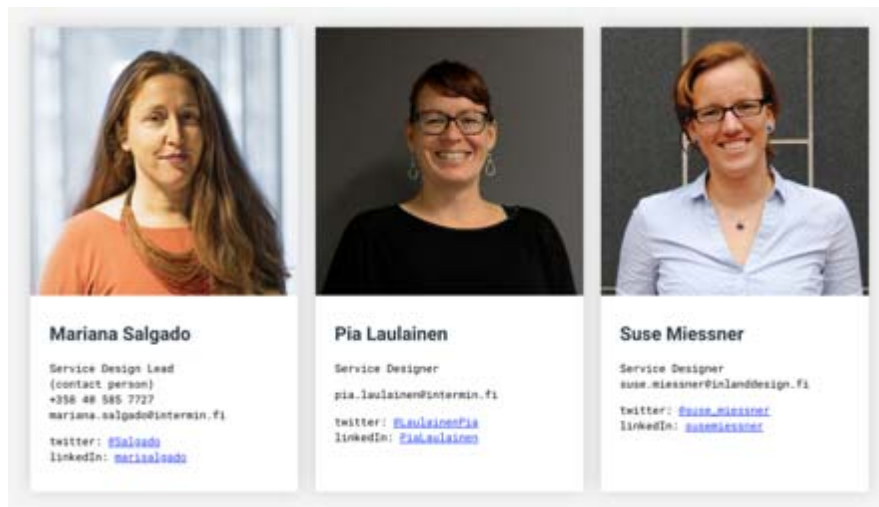
- ▶ Inland Designはフィンランド移民局内のデザイン & イノベーションラボ。
- ▶ 2017年に設立され、フィンランド政府内における唯一のデザインラボとして運営。
- ▶ 当初は2019年末までの期限付き組織だったが、2020年からは内務省（Ministry of Interior）に拠点を移し活動。

■事例紹介：Inland Design



- ▶ Inland は移民局内の他部署の依頼に応じて、課題解決プロセスを設計し、ファシリテーション。
- ▶ 事例としては、カスタマーサービスチャットボットの開発、部署間のよりよい協働を促すためのワークショップ、移民局職員の人材育成プログラムなど多岐に渡る。

■事例紹介：Inland Design



- ▶ 3名の常勤スタッフと1-2名の学生インターン(主に修士論文執筆のため)が所属している。常勤スタッフは移民局に所属する公務員という位置づけ。
- ▶ Directorを務める人物は、ヘルシンキ芸術デザイン大学でPhDを取得。研究者として働いていた経験もあり、その繋がりから大学との共同プロジェクトも行われている。

■ ちなみに日本では・・・

神戸市 生活保護業務のサービスデザイン支援



■ ちなみに日本では・・・



- ▶ 滋賀県庁職員有志による
デザイン思考の考え方をを用いた政策研究プロジェクト
(県非公式プロジェクト)
- ▶ 「県民の本音」を起点にした、
組織の枠を超えた「共感」に基づく政策形成の実践」がテーマ
- ▶ 2017年7月から約1年間に渡り実施

■ 行政デザインの難しさPLSインタビューから

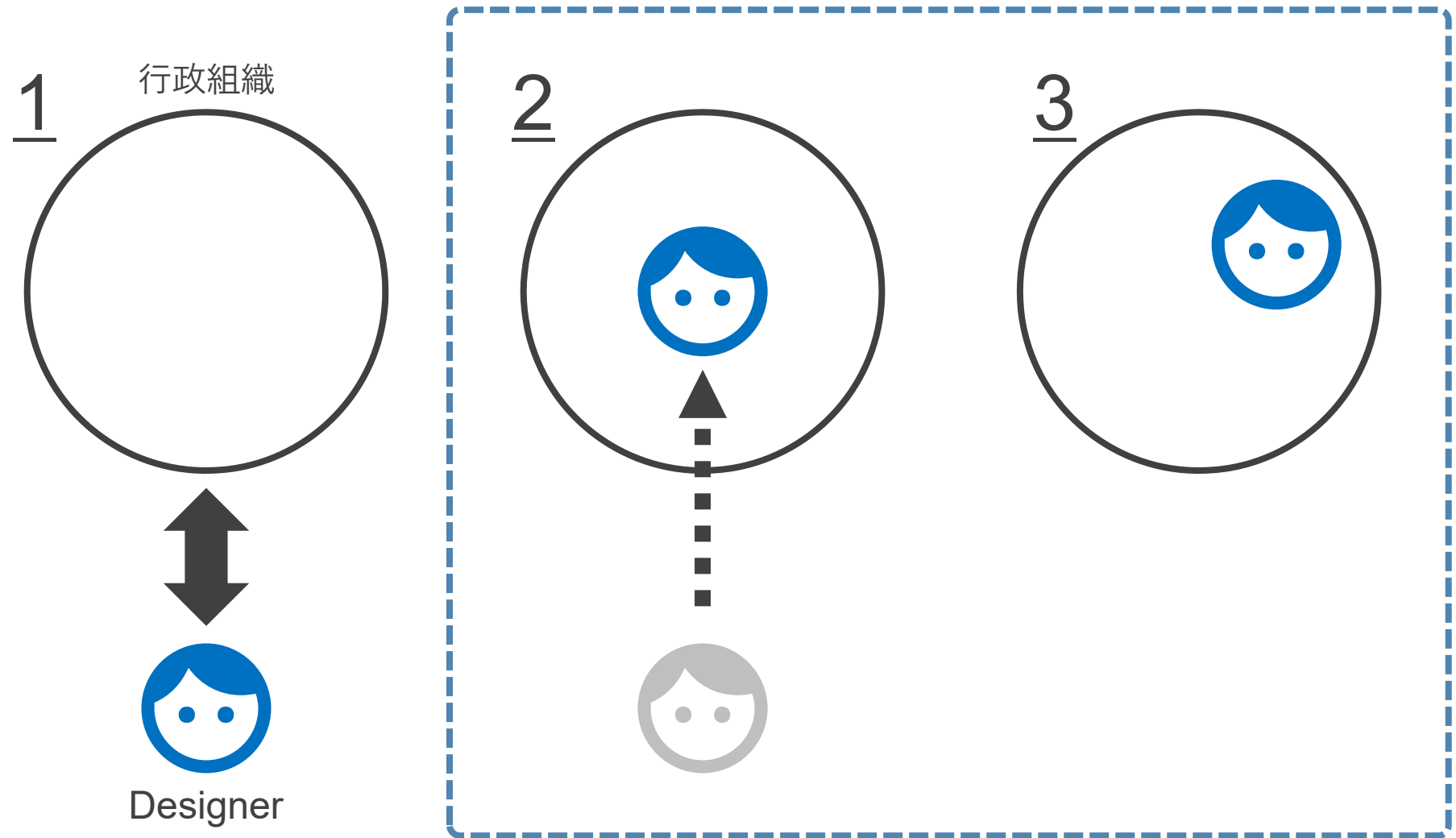
No.	カテゴリー	分析結果	主なインタビューコメント
1	プロセス	直接の対話から自身と異なる人々の考えや視点を得ることの重要性	「同じ滋賀でありながら違う文化が本当にあるのだということを実感した」
2		内部説明などで定性データを用いて説明する難しさ	「（上司から）『確かにわかるけど、それだけで判断は難しい』と言われそう」
3		政策立案時に仮説検証やプロトタイピングを行う難しさ	「トライアンドエラー、失敗してもいいから、ということは言ってもらえない。『税金を使っているから』と言われる。」
4		予算編成スケジュールとの兼ね合いから企画立案に時間が割けず、事業の評価も反映しづらい	「行政施策はPDCAをしないものが多い。（中略）実行する前から次年度の計画をしなければならない。Planばかりで、Doの質は低く、Check、Actはない。」
5	人・組織	チーム活動による客観性や新たな視点を得ることの有用性	「活動ではチームでインタビューや分析を行うため、様々な考え方や見方ができた」
6		県民視点で考えると部局の壁にぶつかる	「ユーザー視点で課題を考えると、解決策が他部署の所管にあたりする。そうなる縦割りなので解決策の実現をすることは難しくなる。」
7		組織にデザインマインドセットが共有されていることの重要性	「マインドセットを共有することが大切だと思う。それがないと話が噛み合わない。」

■ 行政組織とデザイナーの関わり方

▶ それぞれの関係性に利点と注意点がある

関わり方	利点	注意点	事例
1. デザイン専門家として行政組織に外部から関わる	幅広い経験があり、最先端の知識やノウハウをプロジェクトに持ち込むことが期待できる	「お客様」である行政組織に反論しづらい 仕様書の時点で解決策が限定されてしまう	Hellon Demos Helsinki
2. デザイン専門家を行政組織内部に登用する	他の行政職員と信頼関係を築きやすい 目的の再定義やストレッチした目標の議論など、デザイン開発の前段階からの議論が可能	- デザイナーに求められるスキルのミスマッチが起こる可能性 外部専門家が動きやすい受け入れ体制の整備	Inland D9 Helsinki Lab 神戸市CD ICT業務改革専門官
3. 行政職員がデザイン教育を受けてデザイナーを名乗る	行政職員としての経験を踏まえ、行政特有の事情に合わせた活動を行うことができる	定期的に外部専門家と交流するなど、プロジェクト成果物の質担保に十分配慮が必要	Helsinki市 Kuntaliitto (Policy Lab. Shiga)

■ 行政組織とデザイナーの関わり方



目次

1. なぜ「行政でデザイン」なのか
2. 行政における実践事例の紹介
3. 行政デザインとアカデミアの役割

目次

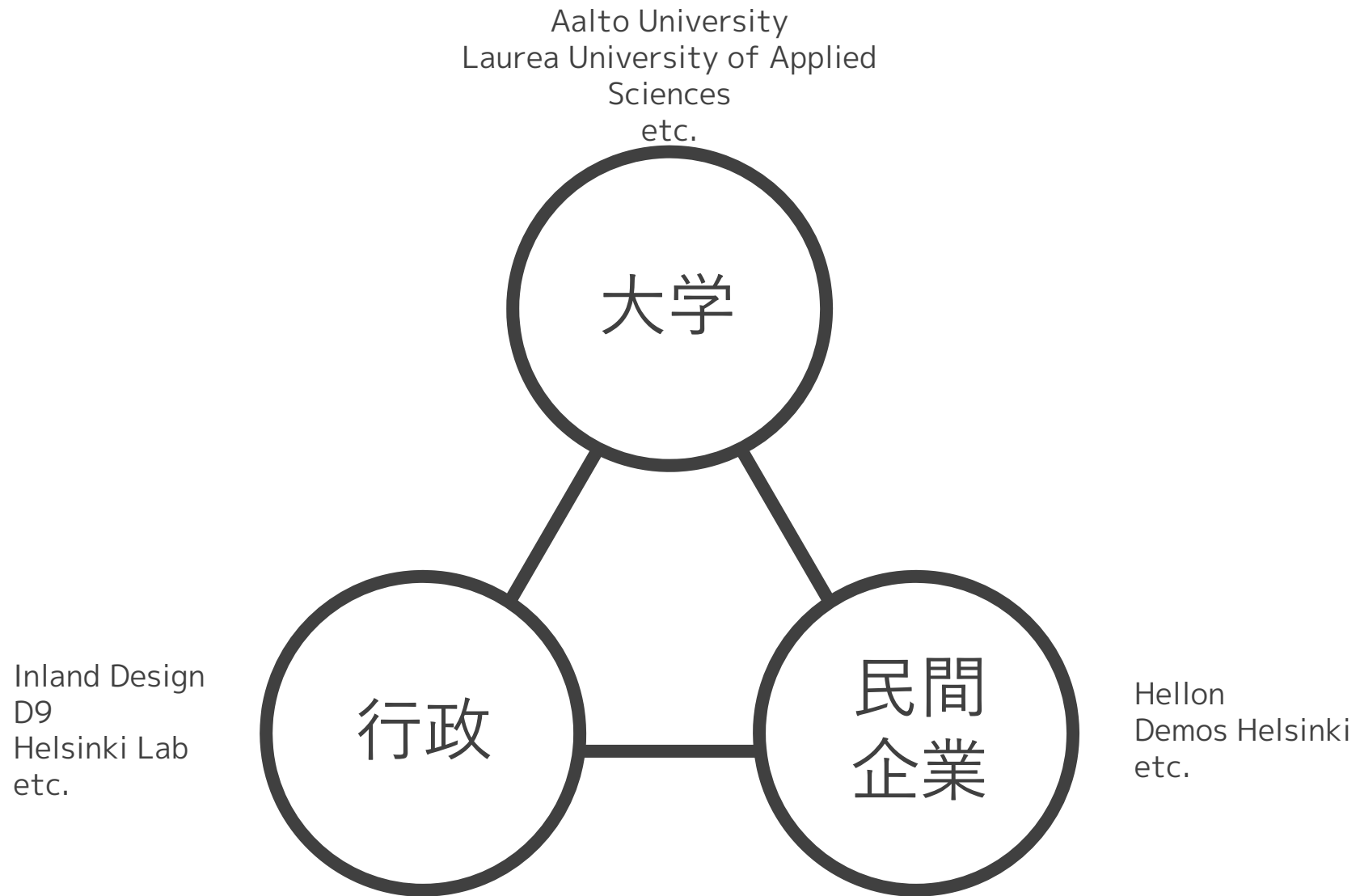
1. なぜ「行政でデザイン」なのか
2. 行政における実践事例の紹介
3. 行政デザインとアカデミアの役割

■ アアルト大学 Design for Government



- ▶ フィンランド アアルト大学の修士課程に設置される、約3ヶ月の集中コース。2014年に開講
- ▶ パートナーの中央省庁から出されるテーマに対して学生4-5名がチームを組んで活動
- ▶ 行政×デザインの分野で活躍する人材のハブとして機能

■ 産学官でプロジェクトや人が繋がる



■ 行政革新の次の形：NPMからNPGへ

	Public Administration (PA)	New Public Management (NPM)	New Public Governance (NPG)
社会環境	安定的	競争的	継続的に変化
市民	同質的	細分化	多様
市民のニーズや課題	単純でありプロフェッショナル によって規定される	ニーズや欲求は市場を通して 表現される	複雑で変化しやすく不確実
戦略策定	国家やプロデューサーが中心	市場と消費者が中心	市民社会によって形作られる
ガバナンス形態と主なアクター	行政職員によるヒエラルキー型	サービス購入者と供給者、 顧客と請負人による市場型	市民のリーダーシップによる ネットワークとパートナーシップ型
鍵となる概念	公共財	公共選択	公共的価値
政策立案者の役割	指揮者、司令官	告知者、委任者	先導者、通訳者
公的管理職の役割	事務員であり殉教者	効率と市場の最大化	探検家
市民の役割	依頼人	顧客	共同生産者

■ 第一線行政職員が求められるスキル

Table 2: Thematic Changes in Front-Line Work in Local Governance

<i>Relationship between politics and administration</i>	<i>Separation between politics and administration</i>	<i>Policy is made as it is being administered</i>	<i>Policy shaped by engaging with the community</i>
Key organisational mechanism	Hierarchical, linear, bureaucratic silos	Hierarchical, linear, bureaucratic silos	Use of bureaucratic, market and network-based mechanisms
Front-line role	Weberian bureaucrat	Street-level bureaucrat	Civic entrepreneur
Front-line work	Responsible for delivery of policy; checking and monitoring following of rules	Use of discretion, series of techniques: routinising, modifying goals, rationing services, limiting clientele	Local knowledge Civic entrepreneurship: reaching, enabling, fixing

■ 日本でもデザインを学んだ人材が行政組織に

令和2年度 神戸市職員(大学卒,高専・短大卒)デザイン・クリエイティブ枠
採用試験案内

神戸市人事委員会

神戸市が求める人材像

神戸市では、行政のプロフェッショナルとなる資質を持った多様な人材を求めています。
「あなたの個性が神戸の個性」～多様な個性が響き合い、神戸の強みが生まれる。～

◆チャレンジ精神 **CHALLENGE**
社会を変えようという意欲を持ち、困難な仕事にも怯まず、最後までやり切る人

◆リーダーシップ **LEADERSHIP**
自ら考え、周囲に働きかけながら、積極的に仕事を進めることができる人

◆デザイン力(創造力) **DESIGN (CREATIVITY)**
豊かな発想や工夫により、仕事をデザイン(創造)できる人

デザイン・クリエイティブ枠で求める人材

- ・デザイン・美術・音楽・映像などの専門性を生かして、創造的に仕事を企画・実現できる人
- ・自身の専門分野の知識・経験が豊富な人に限らず、不得意分野を含め様々な分野に関心がある人、好奇心が旺盛な人

令和2年度
市川市職員採用試験受験案内
市川市 [職種：一般行政職(クリエイティブ)]

1. 募集人数、受験資格
(1) 募集人数、年齢・学歴

受験区分		募集人数	年 齢	求める人材
一般行政職	年齢・学歴制限撤廃枠	事務 クリエイティブ	数名程度	昭和36年4月2日以降に生まれた人 (令和3年4月1日時点で59才までの人)

(1)芸術分野の素養があり、創造し表現することが得意な人。
特に、広報業務の経験がある人。

(2)これまでの行政にない斬新な視点や発想力、企画力のある人。

個人的にアカデミアに期待したいこと

1. 行政組織に新たな手法を持ち込む

2. 人材育成と新しいキャリアの提示

実務家／研究者

3. 行政デザイン人材のプール／ハブ

行政におけるサービスデザインと アカデミアの役割

中山 郁英

合同会社kei-fu

京都工芸繊維大学大学院