

PUBLIC SECTOR

日本語版





Service Design Impact Report:

Public Sector

October 2016 ISSN 1868-6052

Published by

Service Design Network Birgit Mager

Project Manager

Aline Alonso

Editor-in-Chief

Birgit Mager

Editorial Board

Alex Nisbett Andrea Siodmok Aviv Katz Chelsea Mauldin Damon O'Sullivan

Shelley Evenson

Art Direction, Research & Organisation

Aline Alonso Mirja Hopiavuori

Proofreading

Tim Danaher

Printing

Hundt Druck GmbH, Germany

Fonts

Mercury Text G3, Whitney

Paper

Envirotop

Service Design Network gGmbH

Mülheimer Freiheit 56 D-51063 Köln Germany www.service-design-network.org

We thank the Rijksdienst voor Ondernemend Nederland for their friendly support.

Free download or printed version orders at https://www.service-design-network.org/books-and-reports/impact-report-public-sector/

SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR 日本語版によせて

長谷川 敦士

PH.D., SERVICE DESIGN NETWORK NATIONAL CHAPTER BOARD 兼日本支部 共同代表/株式会社コンセント代表

このたび、Service Design Network(SDN) 日本支部として、『SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR』を 日本語に翻訳して発行できることになりま した。

SDNは、国際的なサービスデザインの実践者、研究者で構成された団体です。年に一度の国際会議である「Service Design Global Conference」の主催、本レポートをはじめとする独自の調査研究、サービスデザインの事例やトピックスを集めた機関誌『Touchpoint』の発行、そして世界に20以上ある現地支部(Local Chapter)の活動支援などを行っています。

本レポートは、2016年のService Design Global Conference にて公開された、SDN の独自調査に基づく、世界の公共部門でのサービスデザイン活用に関する調査・分析レポートです。サービスデザインという新しいアプローチを取り扱っているということもあり、レポートといっても固いものではなく、事例研究や実践者の生の声が数多く取り上げられている実践的なガイド

ブックとして読んでいただけると思います。

本レポートの執筆陣は、行政だけに限らずサービスデザインを実践するプロフェッショナル達です。もともとサービスデザインが民間サービスと行政サービスの両方の分野で発達してきたこともあり、現在欧米・東南アジア諸国では、サービスデザインはデザインのプロが行政のプロと手を組んで、新しい試みにチャレンジしながら実践している状況が見られます。本レポートでは、こういったトレンドを反映して、公共部門におけるサービスデザインの実践について、大きく以下の3つのステップを読み取ることができます。

- 1. サービスデザイン活用による政策立案 と公共サービス開発
- 2. サービスデザインを活かすための 組織変革
- 3.組織全体でサービスデザイン思考を 普及させるための教育

政策立案やサービス開発に市民の声を 取り入れ、より活用を促すためにはサー ビスデザインは欠かせません。しかしながら、それを一過性のものに終わらせず、より根付かせていくためには、上記2、3のような行政組織全体へのサービスデザインの浸透が求められています。本レポートでは、世界各国でのそういった活動を知ることができます。

日本でも、2017年5月に閣議決定された官民データ活用推進基本法の「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」において、サービスデザイン思考に基づく業務改革(BPR)の推進が明示されました。本レポート内容などを参考にしながら、日本でもより公共部門でのサービスデザイン活用が進められればと思っています。

なお、本レポートの取り組みをはじめ として、SDN日本支部では、日本での カンファレンス「Service Design Japan Conference」の主催、サービスビジネスモデル研究会(SIGSBM)での研究活動、SDGCに付随してサービスデザインツアーの開催、SDNの機関誌『Touchpoint』をはじめとするドキュメントの翻訳など独自の活動を行っています。日本支部の活動はほぼボランティアと企業や団体からの寄付によって成り立っています。興味を持たれた方はぜひ活動にご参加ください。

本レポートの発行に際し、監修を引き 受けていただいた東京大学公共政策大学 院客員教授の奥村裕一氏、本翻訳にボラ ンティアとして尽力いただいた、コンセン トの小山田那由他氏をはじめとするプロ ジェクトメンバー、およびコンセント サー ビスデザイン事業部にはこの場を借りて 感謝いたします。

Service Design Network

https://www.service-design-network.org/

Service Design Network Japan Chapter (SDN 日本支部)

https://www.service-design-network.org/chapters/sdn-japan

サービスデザイン思考のすすめ

奥村 裕一

東京大学公共政策大学院客員教授

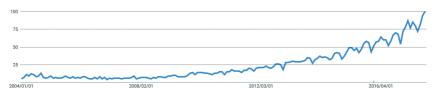
2017年のノーベル経済学賞は米国シカゴ大 学のリチャード・ヤイラー教授に授与されることに なりました。彼の受賞理由は行動経済学への貢 献です。行動経済学とはこれまでの経済学が前 提としていた「人間は自己の感情に左右されず 人間関係を無視して常に機械のように合理的に 行動するもの」という仮定に疑問符をつけ、とき には感情や人間関係に左右される、合理的でな い人間の行動も視野に入れた経済学といえます。 簡単な例でいうと、リンゴの値段が同じ100円で も、気分のいいときには多く買うとか、店の陳列 の什方で買うか買わないかを決める、といった 実際の人の行動を前提にして経済活動を分析し ていこうとするものです。これに対して、1個100 円は100円として値段の高低と財布の中身との 相談でリンゴの価値を判断して合理的に購買 決定をすると考えるのがこれまでの経済学です。 皆さんはどちらの経済学に魅力を感じますか?

このように人が実際にどのように行動するかという視点を与えるのが行動科学ですが、経済学に限らず、法学や社会学など幅広く社会科学の領域に広まっています。これまでの社会科学が社会の構造を中心に研究するものに対して、心

理学や認知科学を応用して人間の実際の行動 を観察して意思決定やプロセスがどうなってい るかを中心に見ていきます。

以上は学問の世界ですが現実の社会でも同 じです。新商品やサービスが広く受け入れられ るかどうかは、人つまりユーザーがその商品や サービスにどう行動・反応するかがマーケティン グの基本——カギになっています。ユーザーは その性能とともに、その商品やサービスを利用 することでどのような体験価値が得られるかに 関心をもって、買うか買わないかを決めます。性 能だけよければいいというのは従来の経済学と 同じ発想です。売れる車は性能とともにデザイン の良し悪しはもちろん、その車を所有することで ユーザーの望むライフスタイルが実現できるかと いうことが、購買の意思決定を大きく左右します。 これが行動経済学のアナロジーとなります。商 品やサービスにも人間(ユーザー)の心理的側 面をよく考えて開発しようという傾向が強まって います。以下の図はサービスデザインのエッセン スである「デザイン思考」の用語の世界全体の 人気度をGoogle Trendsで見た図ですが、最近 の傾向がよく見て取れます。

さて、人が実際にどのように行動するかを政 策作りにも応用して、商品開発ならぬ政策開発 をしようというのがサービスデザイン思考の政策 形成ということになります。この政策形成には、 行政のウェブデザインはもちろん、個別の政策



 $1\ https://trends.google.co.jp/trends/explore?date=all\&q=design\%20thinking\#TIMESERIES$

実施や基本的な政策立案まで入ります。

民間のマーケティングと同じように、ポイントは 政策のユーザーとしての人(国民・市民・住民) がその政策に対して具体的にどう行動・反応す るかがカギとなります。これまでの政策は既存の 法体系や理念としての経済学を念頭に、政策課 題の解決のための規制やサービスを考案してき ました。しかし、もっとポジティブにより人に受け 入れられやすい政策を作るにはどうすればよい か、当初考えていた効果が出ていない政策を改 善するにはどうしたらよいか、という考えが英国 など世界の先進的な行政の取り組みの中で出て きています。これがサービスデザイン思考の政 策形成です。政策のユーザーとしての人により フィットする政策を作っていこう、これで財政難 にも貢献しよう、行政の信頼を取り戻そうという 考えの新しい政策形成手法です。政策形成の行 動経済学版です。

重要なことは次の8点です。いずれもサービス デザイン思考から出てくる手法です。全体に流 れる思想はユーザー目線と全体志向の2つです。

- 1. 企画段階から実施までを視野に入れた政策を検討すること
- 2.ユーザーの視点に立って徹底的に政策のアイデアを考えること
- 3.ユーザーの表面的なニーズにとらわれずその 裏にある本当の課題に迫ること
- 〈ユーザー目線2、3と供給者目線4、5は峻別して取組むこと〉
- 4. 政策提供者の立場で、その政策アイデアで財源や実施体制の課題をつぶしていくこと
- 5. その際、行政内の組織の壁や市民との壁を 越えた協働や対応に果敢に取り組むこと

- 6. その政策が必要な理由の説明には、裏付けと なる根拠データを組み入れること
- 7. 根拠データには統計などの事実データと人間 行動の背景がわかる定性的な厚いデータを 使うこと
- 8. 政策の素案をユーザーと繰り返して試しなが らそれを修正していくこと

日本政府も2017年5月に閣議決定した官民 データ活用推進基本法の「世界最先端IT国家創 造宣言・官民データ活用推進基本計画」で、サー ビスデザイン思考に基づく業務改革(BPR)の推 進を初めて決定しました。これを契機に電子政 府や業務改革に限らず幅広く、霞が関や地方自 治体を問わず、サービスデザイン思考が広がっ ていくものと思います。

この冊子は、世界の最先端のサービスデザイン思考の政策形成の実際を網羅的に取りまとめたサービスデザイン思考による新しい政策手法を学ぶ最良のバイブルといってよいものです。実際の取り組みでこれまでの政策形成とどこが違ってくるのか、その効果は何かの一端が具体的に詳しく描かれています。サービスデザイン思考を行政に取り入れていくにあたって、非常に役立つ事例が詰まっています。ぜひ一読をすすめたいと思います。

最後に、私の属する東京大学公共政策大学院では「市民も変わる行政も変わる」をモットーに、2016年度から「チャレンジ!! オープンガバナンス」というデータ活用型地域課題解決のコンテストを進めています。ここでも市民や学生が解決のアイデアを考えるときにデザイン思考を取り入れています。

http://park.itc.u-tokyo.ac.jp/padit/cog2017/

FOREWORD 序文

HARMEN HARMSMA

オランダ企業庁 ゼネラルディレクター

実際の政策立案や政策遂行のなかで、自分 たちの経験や知識をどうすればよりよく活用で きるか、またどのようにすれば限られた公共の 資源で、最高の社会的インパクトを創出できる か。これらは我々が今日直面している重要な課 題である。

行政は公共サービスの責任主体であるが、 公共サービスは行政のみから提供されなけれ ばならないわけではない。多くの公共サービ スにおいて行政が必ずしも主たる提供者であ る必要はなく、サービス提供のプレーヤーの一 員や、パートナーであったりする。政策は遂行 段階で利害関係者が次第に増加するため、継 続的に変化し複雑性を増していく。行政は市 場をすくすくと栄えさせるべく動くのに対し、起 業家は市場をいきいきと活性化しようとする。 そのため政策遂行上の課題は、企業や大学、 NPOとのパートナーシップを生み、これらパートナーの利益と公共の便益強化の意義深い循環を生む機会となるのである。

我々は、これら複雑な課題を解決する試みに行政機関とサービスデザインセクターが協働する可能性があると見ている。公共サービス開発においては、その効率、効果、適法性、透明性などが最重要課題である。このため、自分とは異なる分野に身を置き、お互いの言葉や流儀について理解できるようになる必要性がある。公共サービス開発に対する理解と受容の促進は、社会に最大限のインバクトを与え、高い信頼を得るサービスを設計することと同様に重要なポイントである。

公務員がデザイナーのように考え、デザイナーが公務員のように考えるのを見ることは、とても頼もしい。なぜなら多くの場合、両者は同じであるからだ。オランダ企業庁において、我々は事例を創出し、イノベーションにもっと投資しなければならないと感じている。我々は、実験、プロトタイプ、テストを奨励することで、公共サービスの改善に貢献することができると



信じている。我々は、成果を達成し課題を解決するために、より密に社会とともにイノベーションに取り組んでいる。これは同時に、より少ない労力でより大きなインパクトを創出している。オランダ企業庁は、政策実行とサービスデザインの知識の双方を接続・結合する機会を探索し、それだけでなく、継続的に相互に変動する新しいプロセスを発見するための投資を続けている。

オランダ企業庁では過去数年の間、組織の 複数領域でサービスデザイン手法を実践する ことで、その適用可能性について学習してきた。 たとえば X Lab(訳者注:オランダ企業庁内のイ ノベーション・ラボ)では、構造化された体系 的な手法により新しい公共サービスの探索と 実験を行い、政策遂行の知識と最先端の対話 的かつ共創的なサービスデザイン手法を結合 させている。

我々は、公共部門とサービスデザインの2つの分野の架け橋となるサービスデザインネットワークの取り組みを大いに歓迎する。本レポートで共有されている様々な国の公的組織での知識・経験を集約していることを喜ばしく感じている。行政の公共サービスをリードしていくためにも、より良いもの、社会ヘインパクトを生むものをつくりたいと考える他の人々から学び、協調していくことは我々自身にとって重要なことだ。



SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR 日本語版

サービスデザイン思考のすすめ	4
FOREWORD ····································	6
INNOVATING PUBLIC SERVICES ····································	0
CO-CREATING A GLOBAL OVERVIEW	16
SERVICE DESIGN +PUBLIC SECTOR	
PUTTING THE BACK STAGE ON THE FRONT STAGE: THE PUBLIC SECTOR CHALLENGE OF DELIVERING FAR MORE FOR FAR LESS	0'
WHAT IS THE ROLE OF SERVICE DESIGN IN THE PUBLIC SECTOR? ·············· 2 公共部門でのサービスデザインの役割とは	27
THE SERVICE DESIGN ECOSYSTEM ····································	28
DESIGN DRIVEN INNOVATION	
USING SERVICE DESIGN TO BUILD MORE INCLUSIVE CITIES 3 サービスデザインによる、より包括的なまちづくり	Ю
PRIVATE SECTOR X PUBLIC SECTOR ····································	36
CASE STUDY: THE WORK & HEALTH PROJECT ····································	38
DESIGN FOR POLICY	
SERVICE DESIGN IN THE POLICY MAKING AGENDA ·············4 政策立案の重要課題におけるサービスデザイン	0
THE VALUE OF SERVICE DESIGN IN POLICY MAKING ··································· 政策立案におけるサービスデザインの価値	12

SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR 日本語版によせて 2

CULTURAL AND ORGANISATIONAL CHANGE

EMBEDDING DESIGN: TOWARDS CULTURAL CHANGE IN GOVERNMENT ····································	0
CASE STUDY : USING DESIGN TO TRANSFORM MENTAL HEALTH SERVICES IN LAMBETH ····················5 [ケーススタディ] デザインによる、 ランベスのメンタルヘルスサービス改革	8
CASE STUDY: USING DESIGN TO CHALLENGE THE WAY BRENT COUNCIL SUPPORTS ITS MOST VULNERABLE COMMUNITIES 6 [ケーススタディ] ブレントカウンシルの挑戦、脆弱なコミュニティをサポートするためのデザインの活用	0
SERVICE DESIGN AS A COMPLEMENTARY TOOL FOR COMPLEX ORGANISATIONAL CHANGE	2
PUBLIC SECTOR: OPEN FOR PARTNERSHIPS ····································	6
TRAINING AND CAPACITY BUILDING	
FROM CAPABILITY TRAINING TO CAPACITY BUILDING ·································6 研修から能力開発まで	8
EDUCATIONAL EFFORTS: SERVICE DESIGNERS FOR THE PUBLIC SECTOR 7 教育における取り組み — 公共部門のサービスデザイナー	'5
CO-DESIGNING PUBLIC SERVICES	
ENGAGING PEOPLE AS SERVICE USERS AND CITIZENS ·································7 サービスユーザーおよび市民としての人々の参加	8'
CITIZEN ENGAGEMENT ····································	4
THE FUTURE OF PUBLIC SERVICES	
THE FUTURE OF PUBLIC SERVICES8 公共サービスの未来	6
HOW IMPACT IS BEING MEASURED AND COMMUNICATED?9 インパクトの効果測定とコミュニケーション	12
DEVELOPING METRICS TO ASSESS SERVICE DESIGN FOR THE PUBLIC SECTOR	3
WHAT COMES NEXT? ····································	0
AUTHORS & INTERVIEWEES10	8

INNOVATING PUBLIC SERVICES

公共部門のイノベーション

BIRGIT MAGER

サービスデザインネットワーク 代表、ケルン国際デザイン大学 教授 (サービスデザイン)

公共サービスは莫大な数の人々に役立っている。そして、世界的な巨大雇用主でもある。 彼らが直面している変化のペースは驚くべきものである。技術革新の結果、民間では 新種のサービスが毎日のように構想され現実のものとなっている。公共サービスには、 そのような変化を自らの体系に取り入れるという挑戦が求められている。

市民の期待は急速に変化している。新しい技術の影響や、AirbnbやUber、Amazonなどのサービス提供者の浸透によって、価値創造の新時代が創り出されてきた。異なるチャネル上の流動的体験が可能となり、それらは簡単に結合されたり、連結させたりすることができる。透明性、スピード、選択肢、カスタマイズ性、こういった体験は公共部門のサービス提供にも期待されるものとなるだろう。最後になるが、世界的に見て公共サービスに対する経済的圧力は増しており、需要が高まる一方でより少ない資源で多くのものを提供することが求められている。

この挑戦は大がかりなものだ。より少ない資源で、より多く、より良い、より速いものを提供するにはどうしたら良いか、変化や高まる需要、経済的効率性への圧力にどのように対処するのか、これらはすべて大変厄介な問題だ。

ここ数世紀の間に、デザインの役割は絶えず変化してきた。今日、デザインは厄介な問題を解決する上で、大きな役割を果たしている。新しい考え方や働き方を取り入れ、現状を打破するために、組織はデザインの可能性を活用しようとしている。「デザイン思考」や「サービスデザイン」としてよく言及されるが、世界中の営利組織が、デザインエージェンシーを雇ったり、組織内にデザイン部署を構築したり、エージェンシーを合併・買収したりする。彼らは新しい考え方や働き方を助長しそれを象徴的に進めるため、イノベーションラボを作り物理的に労働環境を変化させている。

こうしたデザインの有効性は、公共部門に おいてももちろん当てはまる。この『PUBLIC SECTOR REPORT』では、サービスデザイン が公共サービスのイノベーションにどのように 貢献しているかを概説している。サービスデザ インネットワークは約3万人のメンバーやフォロ ワーが加盟する、サービスデザインの主要な 組織だ。この分野の権威として、私たちは公共 サービスや公共部門におけるサービスデザイ ンの発展と、その貢献、それに伴うインパクト を絶えずモニターしていく。この最初のインパ クトレポートは、公務員とサービスデザイナー についての世界的な調査、さらに、この分野の リーダーへの17のインタビューに基づいている。 16人の著者は、公共部門へのサービスデザイ ンの導入についての洞察を共有する。

調査で集まった情報や、編集委員会でのインタビューや議論を統合することで、公共部門でのイノベーションを助けるためにサービスデザインが貢献している主要分野を明らかにすることができた。それは政策立案、文化的・組織的変革、研修と能力開発、市民参画、デジタル化の5つである。特にデジタル化は、公共

サービス提供者と市民との間の主要な接点になるため、公共部門にイノベーションを起こすための最も重要な手段の1つである。

NestaのCharles Leadbeaterは『Systemic Innovation』の中で、「何か違うことが求められ ている場合、量的により多くをこなせるように システムを動かすだけでは不十分だ」と述べて いる。つまり、定量的な尺度はもちろんのこと、 生産性向上、標準化、制御、パターン化、分断 化された専門知識の拡充を推進することは「同 じことの繰り返し」であり、真の違いをもたら す「スパーク」が欠けている。同じことを続け るのではなく、それまでとは異なる何かが必要 であり、そのためには変化を起こすための明 確なビジョンや戦略、方針が必要である。これ は政策の内容について変化のための明確なシ グナルを用意するだけでなく、このような政策 が作られる過程についてもいえる。かつて、旗 を振って方向性を示すのはリーダーの仕事で あったが、今やそれは複雑な体系内のすべて の利害関係者間での共同作業である。

それでは簡単に、『PUBLIC SECTOR REPORT』に収録されているおもなレポートを紹介する。オランダ経済省の政策実施機関であるオランダ企業庁のMajid IqbalやStephan Jenniskens、Dounia Oucheneは、公共サービスが生み出す価値と、市民との関係についての政府の考え方を市民との接点だけでなく政策レベルで変える方法を熟考している。

→ の最初のインパクトレポートは、公 ・ 務員とサービスデザイナーについて の世界的な調査、さらにこの分野のリーダーへの17のインタビューに基づいている。

パブリック・プライベート・パートナーシップ (PPP) は、社会課題に取り組むための強い什 組みとなった。企業や大学、行政は真に効果 的な解決策を導き出すため、サービスデザイン プロジェクトで力を合わせている。Citiのサービ スデザイナーであるMarshall Sittenは、サービ スデザインがどのようにして異なるパートナー 間の接着剤となりうるか、そしてどれほど影響 力を持ちうるかを示すプロジェクトをシェアし ている。彼は、寄稿文の「サービスデザインに よる、より包括的なまちづくり」のなかで、貧 困についての共同政策決定のための計画を包 括的で統合されたやり方で組織がお互い協働 して開発するどころか、機能的な縦割り階層で 分断された組織の中で開発されることがあまり にも多いと述べている。Sittenは、サービスデ ザインのアプローチで、ニューヨークの貧困層 のための価値あるサービスがどのように作ら れたのかを概説する。

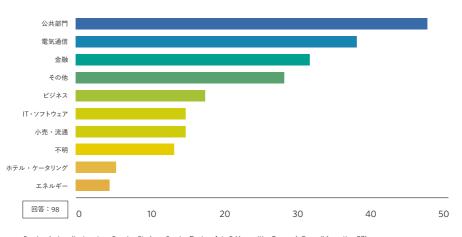
ロンドンの Royal College of Art(ロイヤルカレッジオブアート)の講師である Nicolas Rebolledo は、「理解やコミュニケーション、行

動の統合的規律としてのデザイン」が、いかに 政策決定プロセスに適切な役割を担うかを明 らかにする。余談であるが、ロイヤルカレッジ オブアートは現在、サービスデザイン修士課程 に政策デザインコースを設けており、それは将 来のサービスデザインの可能性の重要な要素 となるだろう。

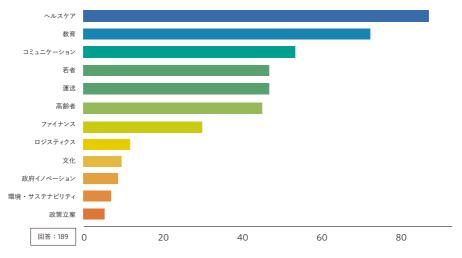
政策は最終的に実行の良し悪しで評価される。 従って、公共部門で革新的なアプローチを成功 させるには、文化的かつ組織的変革を出発点と しないといけない。Nestaのシニアプログラムマ ネージャー Jesper Christiansenや、Innovation Unit の Aviv Katz、Matt Gott は、サービスデ ザインが文化や組織の変化にどのように貢献 するかについて様々な視点を紹介している。

タが直面する重要な問題は、その 大問題を生み出した思考と同じレベルで考えていては解決できない。

アルバート・アインシュタイン



Service design client sectors, Scoping Study on Service Design: Arts & Humanities Research Council (question 07), Design Council, ESRC, Final Report 2012



Results from online survey conducted by ServiceDesign Network (SDN) from July to August, 2016.

Question: "In which areas have you developed projects for the Public Sector?"

上記の引用は、アルバート・アインシュタイ ンによる真理でデザインとイノベーションにつ いて語る時最もよく引用される言葉の1つでも ある。公共サービスの体系を革新するために は、既存の枠組みから飛び出し、様々な視点 から深い洞察を体系に取り入れ、問題を根本 的に再構築し、体系を拡張し、関係する利害 関係者とともに考え、テストしたり改善したり できるプロトタイプを開発する必要がある。こ こにサービスデザインの必要性が証明されて いる。さらに、サービスデザインのプロセスや 方法論を使って問題に取り組むこうした新しい 方法は、組織内に取り入れられなければなら ない。なので、市民との関係や公共部門の組 織自体を改革できるようにするためには、職員 研修と能力開発が極めて重要である。BAイン タラクティブメディアデザインのプログラムリー ダー Joyce S.R.Yee博士や、ソーシャルデザイ ナーの Joanna Choukeir は、研修や能力開発 の複数のモデルについての洞察を紹介し、こ

の課題への取り組み方の例を共有している。

この10年の間に、公共サービスと市民の関 係は大きく変化してきた。様々な利害関係者、 厳密には市民がサービスのイノベーションに関 わることで、サービスは共創されているのだ。 変化の原動力として、人々がサービスを理解す る方法、どのようにサービスを利用するか、そ して我々がどのようにサービスの利用を好まし く思うか、これらを理解して、協働するのだ。も ちろん、市民はまさに消費行為の中でサービ スを共創している(訳者注:公共サービスを受 けている消費者がそのサービスから自分にとっ て新たな価値を見出している心理があること)。 そのサービスをどのように利用すべきか、ど れだけ受け入れるか、どれくらい簡単に使うこ とができるかを市民が理解する方法、これは サービスの重要な成功要因である。また、どれ ほどよく計画されたサービスであろうとも、そ の便益はデリバリーとオペレーションにかかっ ている。そして、消費の共創がうまくいかなけ 一日、すでに公共部門はサービスデザインのもっとも巨大なクライアントであり、その要請は増加している。

れば、それはユーザーのみならずサービス提供者にとっても大きな問題と不満を引き起こす。これらの2つの要素はイノベーションのためのデザインプロセスにおいて重要な役割を果たすため、十分に考慮する必要がある。英国政府のPolicy Labのシニア政策デザイナーのCat Drew は、市民参画の妥当性と、市民とともに市民のためにデザインすることがどのようにサービスの効率と質に影響するかについて考察している。市民参画はそれを通じて「政策のしくみがどのように作られるか、サービスが日常的にどのように運営されるか」であると彼女は示唆する。彼らの仕事の定量的なインパクトは驚くべきものだ。

行政サービスの効率化についていえば、市 民と行政の相互のやり取りをデジタルチャネ ルへ移行することは、主要な戦略の1つであ る。しかし、デジタルチャネルをデザインする ことには、効率性以上のものがある。それは組 織が市民と触れる方法を根本的に再構築する ための鍵であり、ユーザーの利便性を向上さ せるより良いサービスを創造し、効率性をも向 上させる絶好の機会である。「私たちは、行政 サービスとそれを提供する行政機関を、窓口 から内部事務まで隅から隅まで完全に再設計 する必要がある。彼らがユーザーのために働く ように」と英国政府デジタルガバメントサービ スのデザインリーダーであるLouise Downe は 語っている。そして、彼女は成果に関わる驚く べき数のサービスデザインへの投資を後押しし

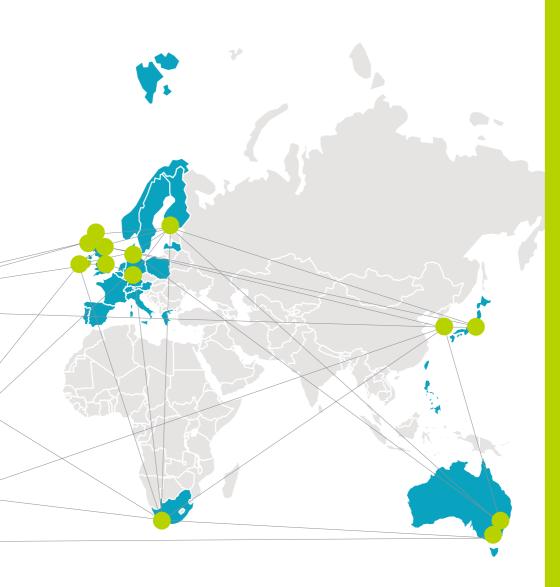
ている。デザイン主導の変化が成熟するにつれて、デジタルがいかに必然的にチャネル横断的な、組織横断的なサービスデザインにつながっていくかに注目する点は興味深い。

世界中の多くの国々で、行政のイノベーショ ンラボが作られてきた。サービスデザインネッ トワークは、公共部門のサービスデザインにつ いての深い知識を発展させ、啓発することの 必要性を認識している。行政の管理層は、政 策デザインや文化と組織の変化、研修と能力 開発、市民参画、そして市民とのデジタル接 点のデザインの機会について知るべきである。 サービスデザイナーは、この領域の具体的な 機会や問題に備えて、公共部門についての知 識を深め、広げるべきである。サービスデザ インネットワーク内に設置された公共部門特別 関心グループ (SIG) は、サービスデザインが 公共部門に改善とイノベーションをもたらす機 会があるという認識を広げ、公共部門と連携 するためのサービスデザインの能力を高めるこ とに焦点を置いている。この刊行物は、公共 サービスの人間中心デザインを通じてより良い 生活の質に貢献し、この分野を育てるための 私たちの努力の一部である。

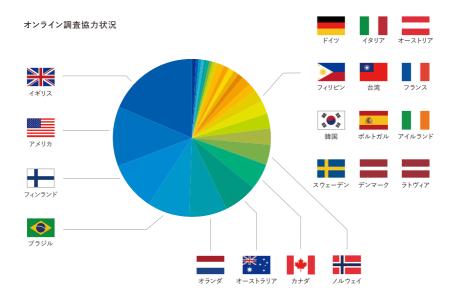
連絡を取ったり、考えを共有し、フィードバックしたりするにはFacebook(https://www.facebook.com/servicedesignpublicsector)や LinkedIn(https://www.linkedin.com/groups/8174251)に、そしてもちろん、サービスデザインネットワークにも参加してほしい。







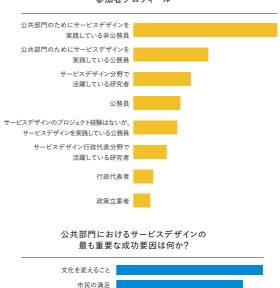




たる定性調査(インタビュー)を実施した。 一連のインタビューは書き起こしが本にできそうなほど、非常に面白い内容だった。そのインタビューはバラエティに富み、それでいながら公共部門のイノベーションにおいてサービスデザインが役立つコアな領域が見えるものだった。私たちは定義した5つの領域に基づき、それぞれの領域の専門家を招待した。そして、調査、インタビュー、記事、理事会とコミュニティの対話など、質的・量的なあらゆるデータを参考に、公共部門におけるサービスデザインとそのインパクトについて、世界ではじめて全体像をまとめた。

これは、サービスデザインがいかに 公共サービスに取り入れられ吸収され るかについてより深く調査し、その質的・ 量的な影響の理解を深めるための出発 点として、非常に示唆に富むものである。

参加者プロフィール



オペレーションの単純化

構成要素のデジタル化

市民の参加

サービスの向上



PUTTING THE BACK STAGE ON THE FRONT STAGE: THE PUBLIC SECTOR CHALLENGE OF DELIVERING FAR MORE FOR FAR LESS

バックステージをフロントステージへ押し上げる ──より高い価値をより少ない資源で実現する公共部門の挑戦

MAJID IQBAL

RVO X LAB共同創立者、オランダ企業庁 経済省特任創造的リード

STEPHAN JENNINSKENS

RVO X LAB 共同創立者、オランダ企業庁 戦略アドバイザー

DOUNIA OUCHENE

RVO X LAB 共同創立者、オランダ企業庁戦略アドバイザー/経済省特任デザインリード

オランダ企業庁は、オランダ経済省の実施機関として、政策の影響を測定し、政策立案者に対し経済の様々な分野の将来設計と移行方法について助言を行っている。このエッセイの著者として我々が考えていることはほぼ、政策と戦略のシステムレベルでの影響である。我々は公共部門におけるサービスデザインの価値をこの観点で捉えている。我々の仕事の一部は、新たな面白い方法でチャレンジと挑戦の機会を考え出すことである。

「公的な信用」という収益

選挙のたびに、何百万人もの人々が行政に 権限と信頼をよせ、公共サービスという巨大な パッケージに対して税金を支払うことに同意し ている。もちろん政府は営利企業ではない。収 益は「公的な信用」として測られる。もし顧客 がサービスに満足していない場合でも、サービ ス提供者は変更されず、その管理者が変更さ れる。

それゆえに政策立案者は、立法上の議題や 支出の優先事項、予算上の制約、経済情勢、 および公衆感情の変化に対処しながら、短期・ 長期の影響をデザインする必要がある。その 失敗は社会の注目を集め、しばしば政権陥落 へと直結する。

公共サービスはどう見えているのか

毎日利用される公共インフラの提供にともなうすべて—— 定期的な税金の徴収、法と秩序の維持、社会福祉、気候変動による悪影響の防止、移民に対する人道的態度の意図しない結果、は政府のサービスポートフォリオの範疇である。公務員は、パスポートの発行、領事の助言、海と空のパトロール、洪水から低地を保護するためのダムと堤防の建設、野生生物の保護、競争促進のためのあらゆる市場での公平な競争の維持など、さまざまな業務を行う。実際に、行政のサービス・ポートフォリオは、経済それ自身といっていいようなものだ。したがって、行政は想像できるほぼすべてのサービスデザインの課題に直面しているのだ。

市民は何を感じているのか

あらゆるサービスの影響は、特定の場所や 時間に実現する、一連の成果や体験を通じて 感じられる。よいデザインは、約束通りに実現 大豆期的思考は問題であり、現時点ではその克服が最大のチャレンジです。公共部門のあらゆる局面で短期的思考が生み出されており、人々に、非常に短期的な意思決定を行うよう促してしまっています。

Carrie Bishop | FutureGov ディレクター (UK)

する。偉大なデザインは、より高い価値をより 少ないコストで実現して、サービス提供者を含むすべての人を驚かせる。

公共サービスがどのように支払われているかは、その影響が実際に感じられる他の方法と比較してシンプルだ。そのインパクトはすぐに感じられないかもしれないし、誰もが同じように感じないかもしれないし、多くの人がまったく感じてすらいないかもしれない。実際に使用するかどうかに関わらず、いまだ税を通して事実上すべての人が直接的、間接的にそれを支払っている。どんな選挙区でも、アイデアや意見、期待に多様性があり、このことがサービスデザインへの重要な影響を持っている。

サービスをデザインする場合、成果は体験とは別に考慮される必要がある。ある人たちが成果を享受し、その他の人々が実際の体験を利用しないようなサービスは多い。たとえば、私たちは警察に対して費用を負担しているが、必ずしも犯罪に関わり、犯罪の被害者になって、警察の提供するサービスを利用したいとは思っていない。

刑務所は、囚人が時間を費やす場所だが、 そこで過ごすことを利用者が選ぶわけではない。私たちが税金を支払っている多くの医療 サービスと似ているが、使用したいと思えるよ ・ジネスの世界では、サービスデザインは、ユーザーと非ユーザーを明確に区別しています。サービス提供者は顧客に対して販売を行いますが、公共サービスではこのような関係性は明確ではありません。とくに、サービスが共創されている場合、誰もが潜在的な学習者であり、同時に潜在的な教師でもあることに気がつくでしょう。

Aviv Katz | Innovation Unit (UK)

うなものではない。それでも私たちは、刑に服 し社会に対する責任を果たすために私立刑務 所(訳者注:英国などにある民間企業が政府 との契約で運営する刑務所)に行こうとは考え ず、正義が利益のためではなく公平に提供さ れることを期待している。

しかし同時に、私たちは犯罪抑止や法と秩序の維持の成果を享受している。きれいな水、澄んだ空、安全な食べ物は、それらを生み出すサービスを直接体験することなく、成果のみを享受する例である。多くの公共サービスの価値はまず隠れたものであるので、サービスエビデンス(訳者注:サービスを利用する際に顧客が接する有形の物理的接点)の概念は、支払いは明白だが消費は見えにくいという公共サービスのデザインにおいて特に重要である。

なぜ他人のために支払うと感じるのか

ある意味、私たちは通常の感覚で利用したり、受けたりしたいとは思わないサービスのための支払いに同意しているといえる。そして、その目的のために、私たちは税務当局に納税し、私たちだけでなくより重要なことに他の全

員からも公正に税を徴収する。これは「割り勘」という言葉にまったく新しい視点をもたらす。つまり、Grouponのような規模の大きい団体割引のように、お互いに事前支払いを行い、「行政」と呼ばれる一連のサービスをうまく利用できるようにしているということだ。

この支払いシステムは、デザイン上の課題を突きつけている。どのように成果や体験の提供を担保し、納税者がその価値を感じられるようにするか、そしてそれ以前に支払い能力にかかわらず誰もが利益を得られるようにできるか、というものだ。

どんな価格でも妥協しない

多くの場合、顧客はより高い金額を支払うことで高品質のサービスを選択することができる。 民間事業者は価格決定メカニズムやプロモーション、割引などの需要形成戦略を組み合わせ、需要はあるがコストの高いサービスを削減したり、他のセグメントに有利なように一部の市場セグメントを完全に避けたりすることがある。

簡単な例としては、エコノミークラスの10倍の快適性を得られるよう、ファーストクラスで飛ぶといったことだ。これが低価格航空会社が代替手段を提案する理由である。比喩的に言えば、「1/10の価格なら10倍の苦痛」ということだ。低料金を選択することは、「A地点からB地点まで連れていってくれるから」と自己合理化を伴う。

行政は、より多く支払う意思を持った人々に対し、価格差を付けることや特別待遇をすることはできない。行政の目的の本質上、もっともなことに、他の戦略を使うことは完全に禁止されていなくても、厳しい制限がある。加えて、その他のルール策定、規制、公平性、透明性、

信頼性に対するコミットメントがデザイン上の 制約となる。

ここでのデザイン上の課題は、UXデザインによって、間違った選択や妥協なしに、成果のデザインを最適化することだ。これは、サービスデザインの考え方を押し広げ、よりよい成果を達成しなければならない政策立案者をまさにデザイナーにする。これは、基盤整備や現場業務で、満足できる体験を提供するという約束と対立するものではない。

より少ないコストで、より高い価値を

チャールズ・イームズは、「我々は決して妥協を許すべきではないが、制約を受け入れるべきだ」と言う。妥協を避けるための1つの方法は、組織的な制約を課しサービスデザインの適用を徹底することでサービス提供のコストを大幅に削減することだ。サービスが税金で運用されている場合、より少ないコストでより多くの価値を提供できることは美しいものだ。

サービスデザインでは、サービスのフロン

信制特有のハードルは、行政で仕事をするうえで最も挑戦的ないくつかの側面であり、そのため忍耐力が必要とされます。実際にデザインをするのは最も簡単な部分です。解決策として、創造的になるために起業家精神を持つことが非常に役に立ちます。デザインの力がなしえることの1つは、政策に影響を与え官僚制の間接費用を負担なく減らすことだと考えています。

Sarah Brooks | アメリカ合衆国退役軍人省チーフデザインオフィサー (US)

トステージは、さまざまなタッチポイントや接点を通じて成果や体験が実現する場所である。そのため、行動や相互のやりとりをデザインすることで、期待どおりの効果が得られる。しかし物事には失敗がつきものだ。その場合、ユーザーが金銭的な罰則、課徴金などのあらゆる種類の不便と追加負担にさらされるのであれば、それは問題である。公共サービスの「成果」とは、ユーザーが支払いをして得たい「結果」であり、「ユーザー体験」はユーザーが支払いを行う「対象」となる。

そのため、サービスデザインは、最低の体験というかたちで知らぬまにコストを支払わずに済むようにするという意味で、公共サービスを「魅力的な価格」にするべきである。例えば、免許証や許可証、またはその他の承認を得ることは、書類への記入や証明書の準備、意思決定を待つ長い時間などの必要以上の負担なしに、より簡単であるべきだ。

バックステージのなかのフロントステージ

たとえば、風力発電所の建設許可証発行など公共サービスの一部は、要請に応じるかたちで提供される。ほかの多くは、常にバックグラウンドで稼働しており、すぐに実感できない影響を社会にもたらしている。これは、貿易協定、防空、安全点検などサービスのいくつかは市民を直接の顧客としておらず、その成果を提供しているためである。そのほかには、行政組織の一部が別の組織に提供する「組織間サービス」がある。この場合、ユーザーが自身のエージェントとなる。

たとえば『Rijkspas』は、オランダの公務員 のためにIDカードを行政所有の建物やプリン ター、車両を使用するための多目的スマート カードにするサービスである。オランダ行政に は、我々3名が働いているオランダ企業庁のように、政策の実装を行うエージェンシーから提供されている『Rijkspas』のようなサービスが160件ほどある。

市民と納税者が関わりあう公共サービスの バックステージは、組織間サービスにとっては フロントステージにあたる。それゆえシステム レベルでみると、市民と納税者により少ないコ ストでより高い価値を提供するためには、各省 庁や各部門、エージェンシーを結びつけるよう なサービスと同じ体験価値を担保する必要が ある。

シェアリングエコノミー

行政組織は、特定のサービス提供による何年分ものデータと洞察を持っている。データの共有は行政にとって、より敏感に、レスポンシブに、効果的に市民から追加の費用徴収なしに、より個人に最適化された体験を提供するため特に役に立つ。

公的なデジタルインフラは、すべての人の手に届く安価で一般的な情報へのアクセスを目指しつつ、チャネル、プラットフォーム、サービスにわたる体験のクオリティ維持を助けている。デジタルガバメントの全国委員会長官は次のように提案している。「自立している人から依存している人まで、社会のあらゆるグループにきちんと奉仕するのは行政の責任である」(Digicommissaris.nl(http://digicommissaris.nl))。

オランダ政府のオープンデータ・イニシアチブは、ある組織のデータを、別の組織がより簡単に活用できるようにした。 オランダ企業庁の、株式市場のしくみを模倣した「オープンデータの公開市場」というアイデア開発は楽しいものだった。データストックとして市場にデータセッ

トを置くことで、それを無理なく、安価で低リスクにサービスデザインに組み込むことができるようになったのである。その結果、各機関のデザインポートフォリオは、データストックのポートフォリオを持つようになった。

ヘンリー・デイヴィッド・ソローは「あなた が心に夢の城を思い描いているならば、あな たの仕事が失われることはない。そここそ、あ なたの仕事があるべき場所なのだから。さあ、 その下に基礎を築きなさい」と言った。Docker (訳者注:https://www.docker.com/) や CoreOS (訳者注:https://coreos.com/) など のプラットフォームは、40フィートの輸送用コン テナがインターモーダル輸送(訳者注:ISO規 格海トコンテナなどを使い、輸送ごとの物品 組み替えを行わず、鉄道、自動車、船舶、航 空機などの異なる輸送機関を複数組み合わせ て運ぶ輸送形態のこと)、港、沿岸へと変貌を 遂げた数十年後に、デバイス、プラットフォー ム、チャネル間のシームレスなアプリ構築環境 を実現している。コンテナ、API(コネクタ)、マ

Cleber Sant'anna | Tellus Agency Public Services design サービスデザインディレクター(ブラジル) イクロサービスを利用すれば、基盤となるデジタルインフラについて心配することなく、より大きく、より良く、より安く、より速く、より多く考えることができる。

行政内デザインチームは、Apple、Amazon、Facebook、Google、およびMicrosoftと同じように、安全で信頼性が高いデジタルインフラを当然、取り入れるべきだ。それゆえに、デジタルガバメントのための国家委員会(Digicommissaris.nl) のビジョン(訳者注:同委員会は、デジタルガバメントのための汎用デジタルインフラ『Generic Digital Infrastructure』構築を提唱している)は、オランダ政府全体のサービスデザイナーから大きな期待を受けている。大胆かつ想像力豊かなデザインのポートフォリオをオープンな形式で共有することができるのは驚くべきことではないだろうか。彼らは、クラウドに夢の城を構築することができるのだ。

そのような大胆で想像力豊かなデザインポートフォリオを、オープンなフォーマットで共有することができれば、それは素晴らしいことではないだろうか。

オープンガバメントのためのオープンデザイン

オープンソースのポリシーは、より少ない予算と短い時間でイノベーションを起こすのに役立つ。簡素化、標準化、および再利用というやり方は、業界全体を変革する可能性がある。コンポーネント化、モジュール化、統合により、私たちが普段日常的にポケットに入れて持ち歩いている驚くほどコンパクトでパワフルなデバイスを構築することが可能になったのだ。

サービスとその土台のデザインは、電子コンポーネントやソフトウェアコードのように、交換・取り替え可能、再利用可能でなければなら

プリングエコノミーの原理がきちんと、よりよい社会のために役立つことを示す責任があります。予算削減が常のこの世界では、資金が得られない場合、コミュニティ同士が相互に、より信頼を深めなければなりません。シェアリングエコノミーは、どのように役割を果たしているのでしょうか。関わりあうためのルールは何なのでしょうか。デザインが本当にその問題を体系的レベルで考えているようには思えないのです。

Carrie Bishop | FutureGov ディレクター (UK)

ない。このような構成要素のライブラリは、行 政組織だけでなく民間企業でも使用できる公 的資産である。

新たな課題が現れると、行政職員は問題間で類推を行い(これはあれに似てるぞ!)、証明済みの枯れたデザインを利用して解決策をデザインすることができる。新しい組み合わせの中から新たな可能性が生まれる。デザインとして体系化された知識を共有する長期的利益は、妥協することなく、より高い価値の公共サービスをより少ないコストで提供できるようにすることだ。ソフトウェア開発のためのオープンソースコードの方法論は、オープンなフォーマットでデザインし、サービスデザイン分野を真に変革するだろう。

ブループリントと未来

行政や民間企業に提供するサービスデザイン を通してその与える影響をすでに想像できるな ら、我々はより良い政策デザインの手助けがで る。

きていると信じている。したがって、公共部門におけるサービスデザインの影響は、現在よりはるかに大きくなる可能性があると考えている。サービスデザインのためのツールとメソッドは、想像力を助け、後押しをする。最先端のサービスデザインとは、唯一の限界が私たちの想像力であるところまで進むべきだ。ユーザーエクスペリエンスや相互のやりとりなどミクロレベルでのデザインには、多くの実用的な原則、ツール、メソッドがある。マクロレベル原則、ツール、メソッドがある。マクロレベル

のサービスデザインとは明らかなギャップがあ

マクロレベルでは、政策と戦略を策定し、システムコストとリスクを分析し、長期投資先を特定することなどを支援している。また、このレベルでは行政機関内のシェアリングエコノミー全体における努力を行政機関がより効率的に統合できるようにもなっている。我々はここに、サービスデザインにおける未開拓の可能性とその大きな影響力を感じている。

1 政のサービスデザインプロジェクト **1** には、その成果を示すことができる 場が必要です。

サービスデザインプロジェクトがより迅速 かつ手頃な価格でより良いサービスを創 り出しているという証拠は、それをまだ受 け入れていない人に対して、非常に魅力 的に示されるべきです。

Kevin Conn | 司法省 ブリティッシュコロンビア支部 サービスデザイナー (カナダ)



WHAT IS THE ROLE OF SERVICE DESIGN IN THE PUBLIC SECTOR?

公共部門でのサービスデザインの役割とは

共部門内のサービスデザイナーの 役割は、行政の人々が直面する挑 戦に対して、これまでとは違った角度から 考えられるようにすること、いきなり解決 策を考え始めないよう支援することです。 そして、解決しようとしていることの真の課 題が何かを理解することをサポートするこ とです。積極的に現状を破壊し、新しい サービスモデルの可能性を押し拡げるこ とが必要不可欠です。

Simon Penny | シュロップシャー州評議会 iLAB創設者 (UK)

のインパクトを示すことが重要です。 デザインのためのサービスデザイン では誰も説得できません。サービスデザインは、分断された組織を超えて協働し、協 働の文化を培い、市民参画を可能にする ことで、公共部門の不平等を減少させる ための手段です。

しかし一方で、協働、参画、人間中心主義が私たちに可能にすることは何でしょうか。幸福、平等、透明性、民主主義をもたらすのでしょうか。めったに触れられることはありませんが、これらはサービスデザインアプローチに組み込まれた価値だと思います。

Manuela Aguirre | オスロ建築デザイン大学 博士研究員 (ノルウェイ)

門用語やメソッドを、すでに行政内で仕事をしている人のために適用しています。すでに業界内で仕事をしている人々にとって、研修や、言葉の本当の意味での能力開発は、より適したアジャイル(敏速)な仕事の仕方があるかもしれないことを理解する助けになります。

Emily Herrick | Reboot サービスデザイナー (US)

● 部の人にとっては ― エンパワーメントツールですが、変更に抵抗するその他の人々にとっては、頭痛の種かもしれません。

Line Kupca | Riga Colloco 創設者 (ラトビア)

れは両極端の人材のミックスです。 より多くの公務員に信念を伝えよう としている専門家によって、戦略的に適用 される明白な能力なのです。

Anna MacLean | Loch Lomond & The Trossachs National Park Authority コミュニケーション部門責任者(UK)

2016年7月から8月にかけてサービスデザインネットワー

THE SERVICE DESIGN ECOSYSTEM

サービスデザインのエコシステム

デザインによって公共部門の イノベーションシナリオは進化し ている。公共部門の構造全体に 渡るさまざまな組織が、変革プ ロセス、教育活動、プロジェクト 管理に貢献している。そこでは、 行政内外両方の貢献者がいるこ とが見てとれる。より詳細にみる と、多くの場合さまざまなタイプ の組織内貢献者がさまざまな部 署に増えていることがすぐにわ かる。新たな課題とサービスデ ザインアプローチに対する関心 と価値の増大が組み合わさるこ とに応えて、公共部門周辺のデ ザイン主導組織の複雑な関係性 は絶え間なく進化し、新たな地 位と役割が生み出されるだろう。 これらのそれぞれの役割は、変 革プロセスに異なる貢献をする。

1 3

Based on the graph from 'Restarting Britain 2' Design Commission, 2013, p.31

1. フルタイム勤務の戦略策定に関わる組織内デザイナー。 組織のデザイン能力の開発や、特定のサービスの 再設計計画を担当する。

「内部的に行われる業務について最もうまくいっていることの1つは、業務を遂行するための文脈を把握しているということです。街のなかで我々は公務員のパートナーとして見られています。それがこの関係性に特別な意味合いをもたらしています」

Ariel Kennan |ニューヨーク市長会議室 経済的機会センターデザイン&プロダクトディレクター (US)

2. 行政内部のサービスデザイン部署 (通常は専門分野横断的組織)。 プロジェクトごとに組織内の他の組織と連携する。

「MindLab は、パートナー組織との距離感の「スウィートスポット」を常に見つけようとしています。距離感が近いことで、適法性と適切さが得られるのです。一方で、組織が分離すると、運営のしやすさとイノベーションのレベルは上がります。時間が経つにつれ、スウィートスポットも変化していくのです。私はこのようなスウィートスポットの追求は、あらゆるイノベーションラボのための継続的なプロセスと考えるべきであると信じています」

Lars Elmgreen | MindLab シニアデザインストラテジスト (デンマーク)

3.外部エージェンシー: プロジェクトごとのコンサルタント、 独立したデザインエージェンシー。

「我々は、業務のサポートを受けるために、我々の活動内容を理解している行政内の人材も必要とします。しかし、私たちは部外者である方が、より挑戦がしやすい。それによって、よりイノベーティブで、野心的にクライアント(行政)に当たれるのです。あなたが組織内にいるときには、あなたは内部政治を行わなければなりません。1つの組織で素晴らしい仕事をすることはできる。しかし、それは公共部門全体に対して本当のインパクトを与えてはいません。我々は外部から支援することで、孤立した内部組織よりも、公共部門全体に対してよりインパクトを与えることができると信じています。付け加えると、我々は実験、反復的開発、ユーザー調査などを行うために、NESTAから助成金を授与されています。我々は助成金について詳しく調べる必要がありました。なぜなら、予算を提供する意思があり、新しいことに対してリスクをとる自治体などないからです。行政の外部支援組織となることは、我々に他の組織とのよりよいネットワークとコネクションを築かせてもくれました」

Carrie Bishop | FutureGov ディレクター (UK)



USING SERVICE DESIGN TO BUILD MORE INCLUSIVE CITIES

サービスデザインによる、より包括的なまちづくり

MARSHALL SITTEN

CITI COMMUNITY DEVELOPMENT ヴァイスプレジデント

EDUARDO STASZOWSKI

THE PARSONS DESIS (DESIGN FOR SOCIAL INNOVATION AND SUSTAINABILITY) LAB 共同創業者

ニューヨークではおよそ850万人が5つの区域に住み、働いている。300万人以上の人々が国境や海を超え、ニューヨークに住むようになった。これは、世界の他のどの都市にも勝る数字である。そんなグローバルで多様性のあるニューヨークは、さまざまな産業、社会、経済が複雑に絡み合う交差点、そしてイノベーションとチャンスの象徴となる都市になった。

しかし、800以上の言語が話され、また市民がさまざまな文化的背景を持っていると、公共サービスのデザインや提供、とりわけ経済力の弱い世帯のニーズに合ったサービスにすることは非常に困難な課題の1つとなる。

最近のデータによると、ニューヨーク市民の5人に1人が、生活に必要な物を購入できる最低限の収入を表す指標である貧困ラインを下回る生活を送っている。最近ではニューヨークに住む全世帯のおよそ半数が、予想外の医療費や失業などにより収入に乱れが生じた場合に貧困ラインの水準の生活を3ヶ月間維持するだけの十分な貯蓄がない状態である。そして、2014年には、住宅ローンを持つ世帯のうち47%が年間収入の4分の1を住宅費に費やした。

しかしこれらの統計は、ニューヨークの政策担当者にすべてのストーリーを伝えるわけではない。住民の日常生活の複雑さと多様性を明らかにする、データに潜む定量化できないギャップを明らかにしてはくれない。そして、より全体的で(ホリスティック)かつ統合した方法で貧困の協働的要因検討を対象としたプログラムに関して、政府機関内で協働するのではなく、機能的かつ階層的な他部門と分断された組織のなかで政策やサービスを開発していることがあまりにも多い。

さらに複雑なことに、公共サービスと商業 サービスとの間の基本的な構造の違いが、改 善を求めている行政機関に課題をもたらす場 合がある。例えば、陸運局のような公共サービ スは、市場の力の及ばないところで活動をして いる。唯一のサービスプロパイダとして基盤と なる特別な役割があるため、民間部門と同じよ うに競争圧力の下でサービスの向上をさせる ことは難しい。また、銀行業務やアメリカ合衆 国郵便公社についても、予算や規制などの制 限によりイノベーションを起こすことが難しい 場合がある。

しかし、これらの課題のうち市民に明らかになっているものはほとんどない。公共サービスのユーザーにとって明らかなのは、長い待ち時間や多くの書類、時代遅れのシステムやわかりづらい手続き、そして限られた場所や不便に感じる時間帯に苦労させられることが多いということだけである。また、食糧援助や住居、そのほかの重要な社会サービスへのアクセスが必要な、ニューヨーク市の経済的弱者層にとっては、それらは大きな障壁となってしまう。コストがかかるだけではなく、彼らが経済的な安定を実現する際に不利な障害となる可能性もある。

そのような環境に急速に変化が起きている。 全米の市町村は政策とプログラムの変化に、 主体的に取り組んでいる。ブラシオ市長下の ニューヨークでは、NYC Center for Economic Opportunity や、その他の機関で、公務員に よる新しい波が起きており、複雑で相互に関連 する経済的脆弱性の原因、すなわち健康、住 宅、雇用、食糧安全保障など、経済機会を妨 げるさまざまな障害を結び付けている共通の 課題に対処するためのサービスデザインの可 能性を模索している。

2014年後半に、Citi コミュニティ事業部は ニューヨーク消費者局に話を持ちかけ、サー ビスデザインによってどのように経済的支援 策を効率的に、そしてアクセスしやすくでき るかを調査した。この協働がきっかけとなっ て、Parsons Design for Social Innovation and Sustainability (DESIS) Lab、ニューヨークシ ティ経済機会センター (CEO)、ニューヨークシ ティ消費財務省金融育成局、ニューヨーク市長 基金、フードバンクフォーニューヨークシティの 専門家による専門分野横断的チームを組織す る画期的なイニシアチブである「Designing for Financial Empowerment (DFE)」が創設され た。このチームは、サービスを改善するにあ たって低所得者層のニューヨーク市民を巻き込 むために、サービスデザインを使用した。

Designing for Financial Empowerment の最初の活動では、貧困に対し最も効果的なツールの1つであるサービスにフォーカスをあてた。それは、より多くのニューヨーク市民が無料で税務申告を行えるようにすることである。

→ の新政策は、ファイナンシャル・イ → ンクルージョン(訳者注:低所得者 向けのあらゆるサービスを含む金融パッケージサービス)を理解し、拡げるための 強力なアプローチを与えてくれた。このア プローチが他の課題や都市においても適 用されることを祈っている。

Bob Annibale | the Citi Community Development and Citi Inclusive Finance グローバル・ディレクター (US)

挑戦

給与所得税額控除(The Earned Income Tax Credit: EITC) は、低所得の労働者家族毎に平均約2,400ドルの払い戻しを提供し、それらは2016年には6,269ドルに達する可能性があり、国内で最も成功した貧困削減プログラムの1つとして考えられている。多くの場合は、これらの払い戻しが、低所得家庭で1年間に一括で受け取ることができる金額としては最大であり、収入を押し上げる重大な効果があり、それらは債務の支払いや家庭用品の購入、将来の貯蓄など様々なところで使用することができる。しかし、内国歳入庁によると、払い戻しの対象である労働者の5人に1人が給与所得税額控除の払い戻しを申請していないということも判明した。

さらに、2013年に給与所得税額控除を受領した約100万人のニューヨーク市民のほぼ全員が、ニューヨーク市の各地で質の高い内国歳入庁認定税務サービスを提供している非営利団体とボランティアのネットワークである「Volunteer Income Tax Assistance(VITA)」のおかげで、無料の税務申告サービスを利用する資格を持っていた。しかしながら、該当しているニューヨーク市民のわずか3%しかこのサービスを使用していなかった。申告者の約77%が代わりに営利目的の税務申告サービスを利用し、平均250ドルを費やしてしまっている。

給与所得税額控除を申請するすべての家庭の半数近くが年間15,000ドル以下の収入のため、収入が250ドル増えれば大きな違いが生じる可能性がある。有料手続きを利用する申告者は、VITAのサイトでも提供されている食糧援助やその他給付のための1対1の財政カウンセリングとスクリーニングを含む、その他の

金融支援サービスの顧客としても潜在的に見落とされている。また、有料の税務申告サービスを使用する人は、搾取目的のサービス、隠れた手数料、さらには払い戻し金が不正確であるために税務監査の対象となる、などの被害を受ける可能性がある。

これらの要因により、DFEチームはこのプロジェクトの中心の疑問にぶつかった。「なぜ、経済的に脆弱なニューヨーク市民は無料で受けられるサービスにお金を支払っているのだろうか」と。

新しいツール、新しい洞察

DFEの政策は正しいパブリックプライベー トパートナーシップであると考えられていた。 Parsons Design for Social Innovation and Sustainability Lab はサービスデザインのリー ダーとして業務の大部分を実行し、プロジェク トの成果を文書化した。プロジェクトの発案者 である Citi コミュニティ事業部は資金調達のサ ポートとさらなるサービスデザインの専門知識 を提供した。ニューヨークシティファイナンシャ ル・エンパワーメントオフィスとニューヨーク シティ経済機会センターは、クライアントとファ シリテーターの両者として行動し、ガイダンス や、主要な利害関係者との関係、価値ある問 題にそった知識を提供し、ニューヨーク最大の VITA 提供者であるフードバンクフォーニュー ヨークシティは、VITA サービスがどのように 機能するかについて、実地経験から得られた 洞察を提供した。 サービスデザインの領域は 多くの関係者にとって新しいものだったため、 Parsons チームは積極的な学習を促進する役 割を果たし、プロジェクトパートナーに必要な 概念やツール、および用語を、プロセス全体 を通して指導した。



発見フェーズの初日から、これまで使用したサービスや提供したサービスに関する知見や経験を共有していない人々を中心にヒアリングを実施した。ニューヨークシティファイナンシャル・エンパワーメントオフィスとフードバンクの従業員は初めてエスノグラフィフィールドワークに参加し、VITAサービスがフロントからバックオフィスまでどのように働いているかを明らかにし、実行可能かつ、持続可能な改善方法を模索した。そして、無料の税務申告サービスや給与所得税額控除を受けた住民にはそのサービスについてどう思うか聞くことはせず、デザインプロセスのあらゆる段階に彼らを招待した。

発見フェーズでは、低所得層および中所得層のコミュニティやエージェンシーの利害関係者にインタビューを行い、様々な世帯がVITAと給与所得税額控除について学習し、活用するための方法(またはしない理由)を理解し、エージェンシーやソーシャルサービス機関と連携して、無料の税務申告サービスを管理するための実地経験を得た。これらの調査結果から、サービスの利用率がなぜ低いのかについての貴重な洞察を得ることができた。例えば、

長い待ち時間や不便な利用可能時間帯などが 苦痛に感じられること、マーケティングの質が 低く、「VITA」などの用語が混乱を及ぼしたた めに一般における認知度が低いこと、無料の 公共サービスは質が低いという固定観念など が障害となって信頼を得られていないことが挙 げられる。

調査結果は「チャレンジカード」(写真)のデッキに反映され、各カードにはそれぞれの利害関係者の悩みや様々なユースケースのシーンが示されている。このカードは共創フェーズで使用されてグループワークを促進し、新しいサービス案やサービスの改善案など様々なアイデアの探求が行われた。

ューヨークの消費生活部門において、デ・ブラシオ市長のビジョンの下で、我々は持続可能な社会を作るために努力しています。ニューヨーカーとの協働によって、本当にインパクトのあるプログラムを作っています。

Lorelei Salas ニューヨーク消費者局長官 (US)

共創フェーズでは、NYCの住民や税務申告代行業者、VITA事務所管理者、公務員などの参加者をグループに分け、チャレンジカードを使用して、自らの経験に基づいて実行可能な対応を想像して説明するようにした。ここで生まれた提案をもとに、様々なサービスの組み合わせに反映することができる「アイデアキット」を作成した。

サービスデザインに慣れていない多くの参 加者にとって、共創フェーズは斬新であった。 参加者同士で、広く、自由に、そして構造的 にサービスを考えることを奨励し、彼らの思考 を「どのようなものであるか」を考えることから 「もしこうだったらどうなるか」を考える形式へ 再構成した。これには、彼らが慣れ親しんだ従 来の線形アプローチからの脱却を図るという 重要な意味がある。サービスに関わる異なるタ イプの利害関係者には、異なるニーズ、動機、 課題があることが多いため、共創プロセスで は、どのように VITA サービスを改善すべきか について、複数の(多くの場合相反する) 見解 が示された。このプロセスを指揮・促進するこ とは、参加者だけでなくプロジェクトチームに とっても同様に学習の機会となった。

プロトタイピングフェーズでは、共創の過程で生まれた見込みのある解決策が肉付けされ、現実のように演出された環境で徹底的に検証された(この場合は、広範囲のVITA業務を毎年行うフードバンクフォーニューヨークシティを指す)。税務申告代行業者の専門知識と申告者固有のニーズを結びつける税務申告代行サービスなど、共創サービスのプロトタイプが現実世界でどのように機能するかは、どれほどシナリオプランニングやブループリンティングを行っても十分に予想できなかったため、このフェーズは極めて重大だった。この活動段

ューヨークシティ経済機会センター で使用されているようなサービスデザインの手法は、住民の実体験に重きを置いており、我々がプログラムをどのようにして適用するか計画するだけでなく、プログラムが実際にどう役に立つのかを、市が理解することを助けています。

Matthew Klein | ニューヨークシティ経済機会センター エグゼクティブディレクター (US)

階は、リハーサルと利害関係者からの継続的なフィードバックの機会を提供するだけでなく、 我々の前提をテストし、新たな課題をもたらし、 見過ごされた現実の要求を満たすようにコンセプトを適応させることに我々の注意を向けさせた。

ニューヨークは、2016年の税務年度のアイ デアー式から、2つのプロトタイプを実装した。 わかりづらい「VITA」という略語と非営利提 供者のロゴの代わりに、統一されたプロフェッ ショナルなルック・アンド・フィール(外観と雰 囲気)を実現する、明確で認識しやすい「NYC Free Tax Prep」というブランドアイデンティティ (ブランド独自性)を開発した。 さらにニュー ヨーク市は、20分ほどで済むドロップオフサー ビス(訳者注:書類を特定の場所で受け付ける サービス)を用いて、無料で必要な書類を提出 できる仕組みの「NYC Free Tax Prep at Work」 を、ニューヨークの大企業8社に勤める従業員 向けに導入した。従業員が書類提出で仕事を 休む(これは彼らにとって不可能なことである) 必要がなくなり、VITA事務所に起因する負担 を軽減することが可能となった。

2017年にニューヨークシティファイナンシャル・エンパワーメントオフィスは、ニューヨーク市民がVITAの利用資格や給与所得税額控除の受給資格を確認したり、アラートやリマインダー通知の登録をしたり、最寄りのVITA事務所の待ち時間を確認したりすることができる、オンライン登録ポータルを構築しようとしている。

成果(アウトカム)を超えて

Designing for Financial Empowerment の目的は、経済的に脆弱なニューヨーク市民のためのより良い公共サービスを構築することである。しかし、このイニシアチブの最初のプロジェクトによってもたらされたものは、新しいサービスのプロトタイプ一式だけではない。これらの経験は、プロセス全体を通じて貴重であり、時には予想しなかった洞察をもたらした。また、公共サービスに依存する人々がより効率的にサービスを利用できるように、新しいツールや言葉、考え方を提供することで、すべての人に力を与えた。

例えば、発見フェーズで収集された情報の全てが最終的なプロトタイプに反映されたわけではないが、有料または無料の税務申告代行サービスの実情に関する洞察の一部は、ニューヨーク市民を保護・支援する政策や調達の変更を周知するために利用されている。今回行った参加型デザインのプロセスは、長期にわたって文化的な影響を及ぼし、他の都市の部局においても政策立案に変化が生じ、さらに2つのファイナンシャル・エンパワーメントのプロジェクトが発足するきっかけとなった。

これは、都市社会の悲惨さのための万能薬 としてのサービスデザインを提供するものでも なく、リスク、瑕疵、またはコストのないアプ ローチであることを示唆するものでもない。実際、公共部門のサービスデザイナーは、探索の範囲や潜在的な解決策の実行可能性を制限する政治的、官僚的、規制的要因によって制約を受けることが多い。代わりに、行政は主にサービス提供者であり、そのサービスデザインはデータとテクノロジーに基づいたソリューションを補完するものであり、低所得世帯が直面する複雑な課題の多くを解明するための貴重な枠組みであるということを認識する必要がある。

金融支援策のデザインは、財政的に困難な 世帯のニーズを満たすサービスが、全体的(ホ リスティック)でアクセス可能、そして何よりも 効果的であるようにデザインされるという、より 包括的な都市が目指すゴールに向けて大きな 一歩を踏み出している。サービスデザインは、 地方自治体に対して、パートナーのように住民 を扱う市民参加型のアプローチを提供し、住 民が自分自身や家族にとってより財政的に安 全な未来を構築するために、彼らが現在依存 しているサービスの再編に参加することを促す。

- 1 www.nyc.gov/html/ceo/downloads/pdf/ CEOPovertyMeasure2016-ExecSummary.pdf
- 2 localdata.assetsandopportunity.org/place/3651000
- 3 furmancenter.org/
- homeownershipopportunityNYC
 4 https://www.washingtonpost.com/news/
- federal-eye/wp/2015/10/29/should-the-postoffice-also-be-a-bank/
- 5 www.dfe.nyc
- 6 https://www.irs.gov/credits-deductions/ individuals/earned-income-tax-credit/eitcincome-limits-maximum-credit-amounts-nextyear
- 7 https://www.fas.org/sgp/crs/misc/R43805. pdf

PRIVATE SECTOR × PUBLIC SECTOR

民間部門対公共部門

共部門で働くとき、民間企業とは違う考え方をするための方法がいくつかあります。1つめは、行動のスピードをあげ、ペースをつくることです。商業組織はハイスピードで舵をきっています。公共部門は商業組織と比較すると、少し遅いペースで動いており、その他の関係者と調整をする必要があります。

2つめは、公共部門は多くの内部調整と利害関係者の関与を必要としているということです。私たちは、2つの方向から慎重にプロジェクトを見るようにしています。「コンテンツをデザインすること」と「人々の関与をデザインすること」です。それは民間部門では成功のために重要ですが、公共部門においてはより一層重要になります。なぜなら、一般的により多くの利害関係者が関与するためです。

一般的に言えば、公共部門は過去5年間でよりスマートで商業的になりました。 単純に財政的課題に向き合うために、彼らはこれまで以上にビジネスとして働かなければなりません。多くの点で営利組織のように振る舞い、スマートに働く必要がありということなのです。

Alex Nisbett | Livework デザイン部門青任者 (UK) 民間部門では、利益はどのような価値が交換されているかについてのとても明確な尺度を提供してくれます。公共部門では、お金はいまだに重要ですが、たびたび評判や影響度合、社会的影響度などを尺度として取引をすることもあります。

Damon O'Sullivan |
Thick 創業者、ディレクター(オーストラリア)

大部門は本質的には協働的であると思います。取り組んでいる問題は、多くの場合組織横断的なものであるため、自分自身の組織内で直接的に物事を指示したり強制したりすることはできません。ほかの複雑さとして、システムと自身が持つ問題がどこにあるのかを理解する必要があります。それが複雑であればあるほど、組織の多くの違う部門や複数の組織と交流をする可能性が高くなります。そしてソリューションの実現のためには、違う職務のプロフェッショナルや、違う組織の人を引き込む必要があります。

Jo Blundell | Future Public ディレクター (UK) 間部門において非常に有用なのは、 新しい有益な方法論と、様々な人々 との協働を絶えず探すための、自発性と 強い渇望です。高いスキルを持ち多くの 領域にわたるデザインやリサーチの専門 家チームは、公共部門という環境では一 般的ではない。しかしこのような異分野 の専門家たちの能力を行政に取り入れる ことで、政策立案者は新しい方法で考え、 新しい成果を出すことができるようになり ます。

Chelsea Mauldin | Public Policy Lab エグゼクティブ・ディレクター (US)



CASE STUDY

ワーク&ヘルスプロジェクト

CAT DREW | POLICY LAB 政策立案者、デザイナー (UK)

英国における、250万人分の健康関連 手当は年間150億ポンドにのぼる。健 康状態を管理し就労を継続するためのサポートをするプロジェクトを、労働年金 省、保健省、サービスデザインエージェンシー Uscreates、データサイエンティスト Mastodon C とともに行った。

私たちは、データサイエンスとエスノグラフィを組み合わせることで、新たな洞察を構築した。そのデータ(Understanding Societyによる4年間の調査)は、人々は一度長期の疾病手当を受けるとそれに依存する傾向があり、健康手当を受給している人々は健康に関わらないニーズも抱えている、という洞察を立証した。

クラスタリング技法は、また新たな洞察を導き出した。それによれば、健康関連手当を受け取っていて、とても健康だと記録されており、健康に関わらないことでの介在がより重要な意味を持つ人のグループは2つあり、それらの性質が異なっていた(一方は給料が高く、もう一方は低かった)。したがって、個々人の反応が必要だったのである。

そのエスノグラフィ調査(30名のユーザーと彼らを支援している人々による)は、彼らが自身のストーリーについてなんども語り、人々のニーズを完璧に把握している

サービスが存在しないことを訴えたことを 明らかにした。そして、それぞれの上司と 信頼が、人々が休職し続けるか復職する かどうかの大きな要因であるという事実を 強調した。

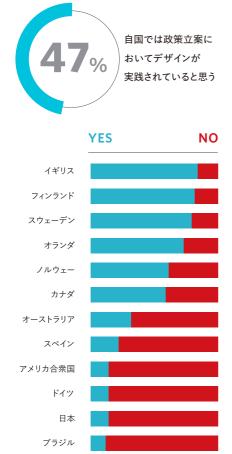
これらの洞察は、健康に関わらない別のサービスへ人々を導くことができ、休職を続けるか復職するかを調整するために彼らの雇用主と連絡を取ることができるヘルス&ワーク指導員というアイデアを導いた。信頼醸成と計画の重要性を明確化するために、将来的なサービスを支持する4つの地域(ペンザンス、サウスエンド、ボーンマスそして東ロンドン)において、プロトタイピングの一環としてワーク&ヘルスについての本を作成することで、初期のアイデアをテストした。

私たちは現在そのアイデアを拡大し、より大きなシステム変更を促している。ワーク&ヘルスについての本は、新たに就職支援手当(ESA)を申請する人が、より積極的かつ総合的な対話を行うためのサポートツールとしてテストされるだろう。また、私たちは就労中の人向けにデジタルバージョンも作成している。このプロジェクトは、投資先の新政策にユーザー中心設計のアプローチを採用している400万ポンドのワーク&ヘルスイノベーションファンドだけでなく、ワーク&ヘルスユニットの創立にも影響を与えた。



SERVICE DESIGN IN THE POLICY MAKING AGENDA

政策立案の重要課題におけるサービスデザイン



2016年7~8月にSDNが実施したオンライン調査の結果より 「国家の政策立案協議において、サービスデザインが実践されているか?」という質問をうけて

アメリカ合衆国

後軍人省が遵守すべき政策の多くは議会によって作成されており、人間中心設計のアプローチは取られていない。意図は非常によいのだが、政策に関連した施策の中には問題があるものも多く、明らかに退役軍人が望むものと対応していない。退役軍人、その家族、従業員に対するデザイン調査を通じて、我々は彼らにとって何が重要かを、細やかに捉えたいと考えている。そこから、少なくとも人々のニーズに近づくことができるような政策をデザインで実現したいと考えている。それが我々にとって、より良いサービスを提供し、文化の変革を支えるためのレバレッジポイントである。

Sarah Brooks | アメリカ合衆国退役軍人省 チーフデザインオフィサー

カナダ

デザイン手法を用いた政府のラボや、 ある程度の水準で提供されている デザインといった初期段階の例。それら に、成長の余地が十分にある事例はほと んどない。

Chris Ferguson | Bridgeable 社 /トロント大学 サービス & エクスペリエンスデザインストラテジスト

ノルウェイ

か機関がイノベーションの手段としてサービスデザインをより活用できるように、公的な資金提供による大型プログラムが複数用意されている。

Kaja Misvær Kistorp | オスロ建築デザイン大学、DOT initiativeマネージャー

ベルギー

フランダース政府は、公共サービスを 改善するためのサービスデザインの 活用を組織的に支援している。

David Morgan | Knight Moves リードデザイナー

アイルランド

プザインを委託している案件はあるが、「政策立案」に関してではない。 政府は公共部門の改革プロセスの中で、ユーザー中心のサービスを話題には挙げるが、まだ行動の大部分はそれに伴っていない。

Heather Madden コーク工科大学 ビジネスアナリスト

オーストラリア

大々は、政策決定のあらゆる側面に デザインを取り入れ始めた。

Lynne Goodyer 文部科学省 サービスデザイナー

フィンランド

ルシンキの自治体ではデザインが 高く評価されている。市のチーフデ ザインオフィサー採用に伴い、最近サービ スデザイナーが自治体に採用されている。

Andreas Pattichis | 公共部門 サービスデザイナー

日本

本の行政にはいくつかのデザイン 政策がある。我々のメンバーは行政 のワーキンググループに参加している。

Yasu Hiroko | 公共部門 サービスデザイナー、行政職員

スウェーデン

下文府に新しく任命された代表団「Tillit is tyrning」は、公共部門において、共創・市民参画・地域のクリエイティビティへの信頼を集めるような、舵取りモデルの確立を目標としている。「抜本的変化」による経験が任務に求められている。

Johan Dovelius | 公共部門 サービスデザイナー、行政職員

イギリス

9ロセスとしてのデザイン、例えばデザイン思考/デザイン方法論/市民中心デザイン/反復プロセスデザインは、現在政策立案に適用されており、政策立案における文化的な変化がおきている。

Amy Lee | 司法省 サービスデザイナー

ドイツ

下女 府は、公共部門におけるサービス デザインの重要性をまだ認識して いない。政治的文脈でのサービスデザインプロセス採用の説得にあたっては、良い事例がないのが現状だ。

Juliane Amlaher | 緑の党/ハインリッヒ・ベル財団 サービスデザイナー

THE VALUE OF SERVICE DESIGN IN POLICY MAKING

政策立案におけるサービスデザインの価値

NICOLAS REBOLLEDO

建築家、戦略&サービスデザイナー

ここ数十年で、サービスデザインはさまざまな分野に見事に広がった。当初はビジネス 戦略開発とサービスイノベーションのためのツールとして民間部門で取り入れられ、それから競争力と価値創造を促す中核となる手法として認知されるようになった。このように民間部門で生まれたサービスデザインは、他の領域へも拡大することとなった。中でも公共部門は規模が大きく、潜在的な影響力があるため、最重要分野の1つとなっている。

先進国では経済の半分近くを公共部門が占めており、OECD加盟国の財政支出は、平均で対GDP比41.9%だった。だが、サービスデザインの範囲はこの「デザインの新興市場」という規模にとどまらない。これは主に、公共部門のイノベーションが社会に与える影響に関することだ。公共部門の規模と影響は、行政が政策を策定し、資源を分配し、サービスを提供する際の手法が、社会や市場の発展や行動の在り方にどれくらい影響を及ぼすかということを意味する。したがって、こうした公的な価値を創造する何らかのプロセスが改善(あるいは悪化)すれば、人々や公共圏に直接的な影響を与えることになるだろう。

本稿の狙いは、なぜ行政はイノベーションを必要としているのか、サービスデザイン はどのようにすれば、政策立案や公共サービスのデザインを変革する公共部門のイノ ベーションへの効果的なアプローチとなるのか、という点について概要を説明すること にある。

なぜ行政にイノベーションが必要なのか

世界各国の行政機関は、国・地方・市町村 のどのレベルでも、技術的・人口統計的・社 会的にかつてない速度での変化に直面してお り、こうした外的要因と政治課題の複雑さが増していることと相まって、行政機関にとって、公 共部門でのイノベーションが重要な議題となっている。

OECD加盟国ほか各国で、公共部門にとって「イノベーションは不可避であること」が話題にのぼっている。公共部門のイノベーションをサポートする重要な要素を機能させ、変換を促進するため、行政機関は環境の変化にあわせて迅速かつ大胆に行動する必要がある。端的にいうと、何かを成し遂げる新たな手法、あるいは「公的価値をもたらす新しいアイデア」を生み出し実施するプロセスを、行政機関がどうサポートできるのか。ということである。これには、市民と社会のための、政策やサービスの創造および改善(外部へのフォーカス)、そして、公共政策やサービスを考案・提供する機関内部のプロセスの創造および改善(内部へのフォーカス)も含まれている。

このイノベーションの実現にあたり、政府には最低でも以下の3点が求められる。

● 少ない資源で多くのことを行う:

これは、資源が乏しいなかで、サービスの質 を向上させて、高まる市民の要求と期待に応 えることである。

高い教育を受け、情報に強く、力があり、リテラシーの高い市民は、民間部門が提供する以上の公共サービスを求めている。しかし、2008年の世界金融危機以降、行政は公的支出の削減を余儀なくされており、公共サービスの質も範囲も危機にさらされている。こうした

状況のなか、市民は公共福祉の向上と、質の 高さを求めている。つまり、より良く洗練されて いながら、経済的に負担にならないサービス を求めているのである。

2つの側面を持つこの問題には、二重のイノベーションが必要となる。外的な側面としては、行政機関の行動と、人々の要望や期待とのギャップを埋めるため、人々と行政機関の関係を定義し直すことである。また、内的な側面としては、政策・サービスをデザインし、実施するプロセスで、生産性や効率性を向上させることである。こうした命題には、政策とサービスの開発をより統合的なアプローチで行っていくことが求められる。

● 公共機関の信頼を回復するために: 政府をオープンにする

市民と公共機関の新たな関係を築くには、 単に需要と供給が適合しているかというだけな く、公的な正当性に適っているかという問題も ある。質に対する需要の変化に合わせた公共 サービスを提供することに失敗すると、公的機 関の信用に大きな問題が生じる。これは多くの 国々で複雑な政治危機を招いてきた。

腐敗の管理、透明性、説明責任、市民参加が十分なレベルに達していないという認識が、公共機関に対する信頼性の低さの中核にあるのかもしれない。これは、民主主義国では世界的な現象のようだ。欧州では、世界金融危機後の信頼性の低下が、その後数年でさらに下落。2008年には各国政府への信頼度は平均37%で、2013年には29%に低下した。この調査結果から、信頼性の明確な低下は、経済動向だけでは説明できないことがわかるが、信頼性の低下から見て取れるのは、多くのEU加盟国の人々が統治の質の低下と、それに対処

する今の政策の失敗の両方を認識しているということだ。

こうした状況においては、市民と行政の 手続き的なやりとりの有効性(transactional effectiveness)という枠を超えて、行政の透明 性を高めて公開し、公的な情報にアクセスでき るようにして、市民を巻き込んだ統治モデルや 政策決定プロセス、参加型のプロセス、政府 が市民と新しい関係を築ける活動を開発し、公 的機関と市民が直接やり取りする新しい関係 を育まなければならない。

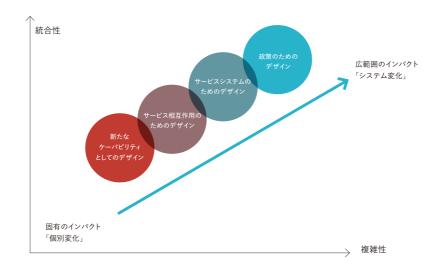
●複雑な公共課題を扱うには: 従来の政策アプローチを変革し、

体系的な視点を取り入れる

現代の社会政策の問題(ヘルスケアや老齢年金など)と、経済政策の課題(再工業化の促進と同時に地球温暖化を阻止したいなど)は、どちらも従来の政策アプローチでは解決できない課題である。MuirとParkerによれば、「こうした課題が公的支出に占める割合は拡大し、それらの背景には多種多様で、一筋縄ではい

かない、相関関係を持つ原因があり、予測もつかない形で互いに結びついている。そしてどの先進国政府も、まさにこの問題に効果的に対処するのに苦労している。これは従来の頭の固い政策アプローチに起因したもので、こうしたアプローチを使用する政府では、公共サービスの見直しを主に官僚と市場ベースのツールに頼っている、と彼らは主張する。これが意味するのは、現代の複雑な公的課題に対処できる政策やサービスを策定し実施するためには、より体系的で全体論に基づいた、相互関連的なアプローチが必要であるということだ。

こうした要素はどれも公的機関が必要とする多角的なイノベーションに欠かすことができない。特に、行政が公共政策を考え、「立案し」、実行する、(従来の)方法に挑戦するのだ。なぜなら、従来の直線的法では複雑な世界の"厄介な問題"にも、市民の高まる要望と期待にも対処することがなかなかできないからだ。これは、行政は従来の理論と政治活動の実践の、垣根を越えた代替的なアプローチを



模索し、手法を変える必要があるということを 意味する。こうした変化により、サービスデザインは、政策を「デザインする」新しい手法に おいてもっとも重要な要素の1つに位置付けられるようになる。

政策決定におけるサービスデザインの重要性

公共部門のイノベーションにおけるデザイン の活用に関する体系的な研究は、比較的新し い分野である。文献は少ないが主張は一貫し ていて、レベルや範囲はさまざまだが、この分 野での提案の大半は実践的な経験の広がりに 導かれたものである。それは、サービスデザイ ンが、こうした喫緊のイノベーションに取り組 むための、全体的で効果的なアプローチであ ることを示してきた。サービスデザインは、公 共部門における体系的な課題を特定し解決す るのに役立つだけでなく、その可能性は広い。 それは、私たちが公的な問題を考え、政策を 立案し、公共サービスを提供する方法を変革 するのに役立ち、発想から実施まですべての 政策プロセスに対する代替的なアプローチを 与えてくれる。

MindLabの元ディレクター、Christian Bason は、デザインは、21世紀の政策立案という技術を抜本的に改革するかもしれないと提言している。「現在の課題に取り組むことから、新しいソリューションを創造的に探索し、政策実施のための物理的・仮想的な人工物(artefacts)を形づくることまで、デザインは、重要でほとんど未知の可能性を秘めていまず」。

ヘルティー公共政策大学院(強)で政策におけるデザインを専門とするSabine Jungingerによると、こうした可能性を理解するには、政策をデザインの成果物と認識しなければならない。同様に政策の立案も実施も、本質的には

デザインという活動なのである。しかし彼女は、 政策立案の分野では、政策はまだ完全にはそ のように認識されておらず、デザインは「切り 離された、自己完結的な活動で、政策課題が こういうものと定義づけられた後で始まる課題 解決の一部として」もっぱら扱われ、実行する 段階で単に製品やサービスを開発するツール として使用され、政策立案という行為が忘れら れていると主張する。

このように明らかな断絶があるものの、一連のイノベーションユニットあるいは、公的機関内部の「ラボ」によって行われていることを見ると、政策立案活動と、政策実施活動の統合が増加していると彼女は主張する。これには、政策プロセス全体に沿った「デザインのアプローチや手法、実践、コンセプトの変化も含まれており」、公共部門のイノベーションに向けた、政策デザインの新しい融合アプローチが生まれている。

政策に対するこうした新たなアプローチにおいて、デザインは、理解とコミュニケーションと行動とが統合された分野として有意義な役割を果たしている。行動経済学やデータサイエンスなど、科学に基づいた一連の新しいアプローチと組み合わせることにより、こうした政策デザインの刷新におけるサービスデザインの貢献は、3つの重要な要素にまとめられる。

● スタンスを変える:

公的な問題と政策の中心にいる人々

この分野のデザインの重要性に関する主要な議論は、公共政策とサービスの焦点を供給主義的論理から需要志向と人々を中心に据えた視点に変えることができるか、ただ閣僚の問題ではなく市民の問題にできるかということである。そこからデザインは、サービスのデザイ



ンと導入の方法を変え、人々のニーズに合わせ、政府と市民をつなぎ直し、実装する方法を変えることができ、市民との再接続する(外部へのフォーカス)だけでなく、組織による政策の開発と思考の方法を変えること(内部へのフォーカス)もできる。

内側からみると、サービスデザインの手法は、政策立案者が人々とそのコミュニティを、ニーズ分析と、政策・サービスのデザインと実施の中心に据えることに役立つ。政策立案の世界はデータ、予測モデル、創造的なアプローチに対する懐疑に基づいているが、サービスデザインは、課題解決の統合的な手法として、データサイエンスの適用と、民族学的なデザイン調査ツールを結びつけて、戦略的な任務と科学的な洞察を人間の行動やモチベーション、ニーズの細かい特徴やニュアンスと組み合わせることが可能だ。このアプローチは、

非常に協働的で、ユーザーや利害関係者とと もに創造することであり、セクターを超えた協 働を開発する、有機的で対話的な環境を作り 出すことができる。

人間を中心に置き、分野横断的な考え方や協働を行うことを通じて、需要と供給がうまく結びつき、サービスを創造する際、デザインは課題解決を超えてその力を発揮する。公共サービスはより魅力的で思わず引き込まれるような喜びにあふれたものになり、市民の新しい経験を作り出し、認識や行動、選択に影響を与える可能性もある。これらは、社会変革を誘導する政策の役割において重要な3つの要素である。

サービスや政策をともに創造し、ともにプロ デュースする機会を市民に与え、ボトムアップ 型の視点を持ち、市民を社会変革の主体者と みなすことによって、こうしたスタンスへの変



化は、従来のトップダウン型の政策アプローチ を補うものとなる。

●政策デザインのための実践的アプローチ:意思決定に向けた実験

政策立案とデザインは、どちらも現状に意図的な変化をもたらす狙いがある。従来の公共政策は、他者の行動範囲を確定して、そこでの望ましい成果を期待して、これを行うのに対し、デザインは、具体的な状況を改善したいユーザーに向けてアイデアを具体案に落とし込む実践的なアプローチをとる。この違いは、伝統的な政策決定は、標準的な視点から現在の確たる事実に基づいて行われるのに対し、デザインは、個別の定性的事実の全体的な分析、人との結びつき、創造性とプロトタイピングに基づいて、実践的・想像的・実験的なアプローチを用いて未来の可能性を提示することにある。

この2つのアプローチは、双方にとって利益 がある。RSAのCEOであり政策の専門家であ る Matthew Taylor は、中央政府は解決策を実 施する機関ではなく、法律、報告書、文書の 作成を重視する大きな出版社のようなものだと いう。彼は、法律自体では公的な問題を解決 するものではないので、政府が効果的に行動 するためには実践的なアプローチが大いに必 要だと主張する。ここまで言われてきたように、 デザインが役立つのは、政策プロセスの中心 に実践を据えているからだ。プロトタイピング やテスト、学習を通じて、政策レベルで理論化 されたことと、実際に起こることのギャップを 学ぶループをスピードアップすることができる。 このように実験的に繰り返すことで、政治リー ダーが、政治的問題にならないうちに悪いアイ デアをつぶしたり、良いアイデアを実施した際 に大きな影響を与えられるようアイデアを練り

直したりして、政治的意思決定を改善する。

これは不確実なルールのもとで、リスク管理 と意思決定のために実用的なエビデンスを残 す必要がある場合、特に重要である。

■コミュニケーションのための、もう1つの言語

デザインには具体的・視覚的な特性があり、新しいコミュニケーションツールを提示し、政策立案チーム内のデザインや、他者とコミュニケーションする際の説得手段として利用できる。迅速に視覚化させる手法と、全体的な視点を組み合わせて、複雑な問題やシナリオ、経験を視覚化でき、政策チームは機会と欠陥を特定し、それを専門家ではないユーザーに伝えることができる。また、ユーザーのニーズと政策目標の双方に効果的に対応できる外部のサービスプロバイダーに、ニーズとソリューション要件の仕様を伝えることもできる。

従来の政策決定は、説得の手段として言葉と事実を用いて行われるが、デザインはストーリーや画像を使って行われ、人々の経験や状況に基づいてストーリーを構築する。それによって政策チームは、洞察やアイデア、提案を、より魅力的で対話的な方法で構築できるのである。

重要なのは、公的機関のイノベーションに向けて政策の設計手法を刷新するために、サービスデザインが提供する3つの要素が、公的機関に組み込まれている従来の政策分野と、その他さまざまな分野の双方を補うものになっていることである。したがって、この分野におけるサービスデザインの持つ力は、公共の行為を代替するものではなくサポートするものとみなされた場合にのみ活用される。

- OECD (2015a), "General government expenditures", in Government at a Glance 2015, OECD Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi. org/10.1787/gov_glance-2015-16-en
- 2 OECD (2015b), The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action, OECD Publishing, Paris.
- 3 Mulgan, G. (2007) Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. London, Nesta
- 4 European Commission (2013). Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture. Brussels.
- 5 ERCAS (2015) Public Integrity and Trust in Europe [online]. European Research Centre for Anti- Corruption and State-Building (ERCAS), Hertie School of Governance. Berlin. Available from: https://www.government.nl/binaries/ government/ documents/reports/2016/01/18/ public-integrity- and-trust-in-europe/hertie-2015-public-integrity- and-trust-in-europe-final. pdf [Accessed: 25 May 2015].
- 6 Muir, R. & Parker, I. (2014) Many to many. [Online]. London, Institute for Public Policy Research. Available from: http://www.ippr.org/ files/images/ media/files/publication/2014/02/ Many-to-many_Feb2014_11865.pdf.
- 7 https://www.fas.org/sgp/crs/misc/R43805.pdf
- 8 https://www.fas.org/sgp/crs/misc/R43805.pdf
- 9 Bason, C (2014) Design for Policy, Farnham, UK: Gower Publishing Ltd, 2014.
- 10 Hertie School of Governance
- Junginger, S. (2013) Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy Making and Policy Implementation. In Conference proceedings of the 10th European Academy of Design Conference - Crafting the Future. pp. 1–11.
- 12 Buchanan, R (1992) Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, Vol. 8, No. 2 (Spring, 1992), pp. 5-21, Boston, MA, USA, MIT Press
- 13 Taylor, M. (2014) Public service reform: credible treatment requires bold diagnosis. [Online]. 17 February 2014. matthewtaylorsblog.com. Available from: http://www.matthewtaylorsblog.com/politics/ public-service-reform-credibletreatment-requires- bold-diagnosis/ [Accessed: 2 October 2014].



EMBEDDING DESIGN: TOWARDS CULTURAL CHANGE IN GOVERNMENT

デザインの組み込み — 行政の文化的変革にむけて

JESPER CHRISTIANSEN

NESTA イノベーションスキルチーム シニアプログラムマネージャー

行政を取り巻く環境の変化に伴い、公共部門のリーダー・責任者に求められるアプローチ、ツール、スキルも日々変化している。また近年、公共問題の複雑性に対する課題認識が高まっている。同時に我々は、パフォーマンスが悪くリスク回避を行う機関や、開発が進まない公共サービス提供、市民視点の構造的な過小評価を目にしてきた。知識、調達、融資、計画の活用……どれにおいても、効果的なアクションをとれない行政の無力さは、その正当性を広く問われることとなっている。単に、行政や公共機関、公務員、政治家の手法は、それらが適用されるべき環境とともに進化してこなかったということだ。

これこそが、政府のイノベーションの要請が一貫して増えている大きな要因であり、同時に、公共機関における問題解決と意思決定の新しい組織文化の必要性が強調されている。イノベーションの重要課題は、公共に影響をもたらすために行政が現在使用しているツールやメソッドを拡張した、(デザインを含む) さまざまなメソッドやアプローチを導入することだ。

デザインアプローチは、広がりを見せるイノベーティブな手法のコア部分に位置し、政府に文化的変革を起こす際にしばしば重要な役割を果たす。これは、とりわけ、デザインが公的な開発実践の観点とマインドセットを変えるためである。4つの主な特徴は以下のとおりである。

- 成果 (アウトカム) への集中 公共サービスのシステムは市民への介入によって 存在するのだが、この市民への介入の実践的な成果に焦点を絞ること
- ●市民参加 行政と市民の間のギャップを解消し、人々の毎日の生活を より深く理解し、受け入れられるようにすること
- システム思考 相互関係と公共問題の複雑性を全体的に認識し、介入できる能力
- プロトタイピング 最善の政策を模索・発見するために、素早くテストし、 見込みあるアイデアを改善する能力

この点で、最終的なデザインの役割は、政府がどのように公共課題に対処し、公的な正当性を確立するかというものになる。現在の社会環境や政策立案の文脈における公的問題に対処するには、新しい可能性や学習指向の実験、新しい慣行の運用をユーザー中心で創造的に探求するデザインアプローチが適しているようだ。特に、問題解決において、関連し合う以下の5つの側面を進展させる。

● 理解する

市民の日々の体験や意味づけを捉え、公共課題の原因と結果をひもとき、それらの重要性と 影響を分析する。

● 想像する

新たなアイデアを、創造的に発見・生み出すためのスコープと選択肢を(新しい形のユーザー参加、創造的なファシリテーション、協働等を通じて)広げる。

● 統合する

適切な経験と専門知識を利用してアイデアを 理解し、それを受けて政策とその開発プロセス をかたちづくる。

● 実験する

政策が実際にどのように機能するかプロトタイピングとテストを行う。そして予期せぬ結果と可能性を考慮した、反復的な学習と改善を可能にする。

● 運用可能にする

介入および実装と学習/フィードバックのあいだに効果的で適切な原動力を生み出し、政策を、新しく一貫性のある実践に変える。

重要なのは、これが組織、運営、能力開発 に関わるだけではないことだ。政治的構想や 深い社会的洞察、よりよい協働や技術理解を 通じた、生産的な原動力を通じた変化が、より 有効で強制力あるものになるかにも関係する。

文化的変革の実践: 行政のタスクとプロセスの再設計

デンマーク政府のデザイン部門である MindLabで働いていた7年間、私の日々の仕事の大半は、実際に文化的変革を誘発することだった。例えば、私はタスクの枠組を変更することに多くの時間を割いた。市民参加を協議以上のものにしたり、人々の日常生活の文脈に身をおいたり、新しいアイデアを市民や最前線のプロとともに共創することの必要性を強調した。あるいは、政策の実施を実験的なプロセスとして枠組変更した。実際に何が機能するかを模索するため、可能性のある介入方法を学習・適用・改善する目的で、政策立案を仮説のテスト用技術として作り直した。

この活動は、MindLabによってサポートされた。MindLabは、水平には主要な省に、垂直には国家と地方にまたがっており、省庁間の横断的協働のためのプラットフォームとして機能している。その目的は、オーナー組織のシニアマネージャーやスタッフと密に協力し、政策の開発と政策の実装をサポートすることである。内部の行政横断的なデザイン研究所として活動しているMindLabは、ユーザーリサーチ、創造的なファシリテーションやプロトタイピングといったデザインメソッドを用いて、調査促進の空間を提供している。それは、諸問題に対処し、現実的な結果につながるアイデア創出の適切なプロセスをデザインするための新たな手法を発見するためである。

より深い文化的変革の努力の1つの例が、数年前に行われたとあるプロジェクトだ(現在も、4、5回目の反復が行われている)。2013年、MindLabとデンマーク雇用省は、リスクに晒される市民のための、抜本的な雇用政策の改革に再び焦点を当てた。特に、労働市場外にいる若者の数を減らすことをゴールとした。

この改革において、雇用サービスは、重点を「活動」から「市民にもたらす成果」にシフトし、全体的かつ専門分野横断的なアプローチをとる必要に迫られた。むしろ、専門分野横断的な協力や、ケース処理や公共部門の政策における自由裁量の著しい拡大を通じて、市民を取り巻く状況にポジティブな変化を生み出すことに注力するタイミングだった。

それは専門的・経営的・行政的に大幅な適応が求められる、雇用政策におけるバラダイムシフトだった。改革の成功は、現在の区分された組織構造、予算配分、行政的手続きを抜本的に変えるだけでなく、新たな専門業務や市民を巻き込む方法への適応にもかかっていた。つまり、それは大きな実践上の課題をもたらしたのである。

あなたはどうやってその試みを始めるだろうか?私たちの答えは、プロジェクトに新しい(シンプルな)概念を導入することだった。プロジェクトの目的は、改革の成否を明らかにすることではなく、職業安定所にいる市民や、最前線のスタッフの日々の実践の役に立ったかどうかに重点を置くことだった。したがって、様々な自治体との提携関係が築かれ、そこでは市民やケースワーカーや中間管理職や職業安定所の責任者を引き込むために民族学的な手法が使われた。私たちは、例えば以下のような疑問を探った。市民は実際、新しい公共部門の政策をどう体験していたのだろうか?自治体は改

革の目的をどの程度達成しようとしていたのだろうか?

新政策の一部は、政策目標に準じた法律の限定的な変化に関するものだった一方で、その他の政策は、既存の業務慣行と新しい政策との間で実りある相互作用を生み出すことに重点を置いていた。これらの長期的なゴールは、雇用システムにおける新しい相談援助業務実践のリハーサルを行うことだった。その際、より良い日常生活への市民の欲求や必要な資源への、結果重視かつ専門的な投資が考慮にいれられ、支援された。

戦略的観点からすると、これらの活動は、中央政府と地方政府の共有権の創出でもあり、 実施タスクが「私たち」と「彼ら」の問題となりつつあった趨勢にピリオドを打ったといえる。国が、自治体の政策実施の失敗を責めたり、自治体が、実施に際した現実の条件に国が疎いことを非難したりする代わりに、このプロジェクトは両者間のチームワークを促進した。

要素の幅広い組み合わせが、この点に行き 着くにあたって決定的なことだった。国が自治 体の政策実施失敗を非難したり、自治体が実 際・実践上の現実に国が疎いことを非難したり するのではなく、両者間のチームワークを促進 した。

ここに到達するにあたって重要だった要素 の幅広い組み合わせは以下の4つ。

- 市民中心の野心的な改革課題。
- ●ユーザーリサーチと専門家の知識への少なからぬ投資。人々についての深い知識と、政策実施のデザインにおける重要な洞察の組み合わせ。
- 可能性を洗い出すために小さなプロジェクト から始める。このような方法において必要と

される「変化の大使」としての役割を果たす ために、省内キーパーソンの、自覚と積極的 な参加を促す。

●継続的にプロジェクトの将来を思い描き、より広い可能性を生み出すプロセスへの投資としてそれがどのように貢献しうるかを観察する。

一連の新しいプロジェクトは、今や雇用省の公共政策に全く新しいアプローチを生み出すべく行われつつある。多種多様な政策が、雇用省のより広い組織能力と連携して始められ、デザイン主導のアプローチが政策サイクルすべてのフェーズに組み込まれた。主な要素は、市民と専門家の組織的関与における実験プロセスとしての実施方法の枠組変更だ。これにより、政治的主導権が、意図通りの成果を生み出す可能性を高められる。これは、統治モデル・システム論理・説明責任の関係の変化を目的とした改革においては、特に重要だった。

この活動は、プロジェクトの文化的変革のなかでも中心的な役割を果たした。大抵、改革は少数の人々によってデザイン・展開されるが、彼らは実行時に積極的に関与しない。つまり、実行プロセスにおける実践的な課題とジレンマは、政策決定プロセスや行政にはほとんど反映されないのである。本プロジェクトは、このアプローチによって抜本的な文化的変革を可能にしたといえる。

● 公共政策のデザイン

それは政策と実践の間により良い原動力を、 国と地方の両政府に共有権を生み出した。エ ンドユーザーと最前線のプロの経験理解の促 進と、新たな政策がもたらす問題の原因と実 践的な結果を扱うプロセスの改善を通じて、改 革の計画とサービスデザインが可能になるのである。

● 制度的なレジリエンスを生み出す

それは、政府にデザインと変化対応能力を 築くためのプラットフォームをもたらした。今後 の政策への適応能力を増大するように、ガバ ナンスと管理のシステムを作り変え、意思決定 と知識管理のプロセスを再考・再設計している。

人々にポジティブな結果をもたらすという MindLabの究極の目的をかなえるにあたって、 孤立したプロジェクトを持続的に変化する試み に変えるための、文化的変革への取り組みは 極めて重大である。そしてそれは、密な協働を 通じて、行政職員の行動・優先順位・慣行に 影響を与えつつ、公的機関の手続き上・行政 上・発展上のプロセスと慣行を実験・変化させ るといった両面から行われる必要がある。

世界的に文化変革の動きがみられるのか

イノベーションチーム、ラボ、ユニットなど専属の資源が現在、非常に注目を集めているが、それらは目的を達成する手段に過ぎないとみるべきだ。継続的な価値を発揮できるかは、実際に根付くのか、そして行政機関の制度面での可能性が拡大するのかによる。行政機関が実質的なイノベーションリーダーであり、ラボは行政機関の業務の枠組みを作り直し、再形成し、作り直すための媒介としてのみ機能すべきである。同時にラボは、公共政策、調達、統治の「次の活動」がどうなるべきかを探求し、学び、まとめる、またとないチャンスを提供する。

デザインを含むイノベーションのアプローチや手法を有効に取り入れるために必要なことが、しばしば過小評価されていることを懸念している。

公的機関は、何か新しいことをする任務が 与えられていると、問題を解決する技術につい て、没入的で経験から得られることを学び、さ まざまなイノベーションアプローチを用いて能 力を導いて開発し、政策立案や、その手法を 組み込む統治環境を管理するのではなく、認 識的に手法を学ぶことを強調することが多かっ た。この結果、デザイン主導のイノベーション プロジェクトが、行政機関の開発業務という広 大な風景の中の小さな島として取り残されてし まったばかりでなく、行政機関のイノベーショ ンを担う人々も、その試みにおいて孤立してし まった。

だが、この課題に取り組もうとする心強い開発もある。世界各国の政府は、新しい統治モデル、政策の開発と実施の革新的な手法、公的な意思決定を行うためのより優れた能力(インテリジェンス)を開発しており、その多くはデザイン思考や、デザインのアプローチと手法を核にしている。こうした取り組みは、3つの総体的なアプローチの中に見られる(以下に挙げる事例の一部は、カテゴリーの枠を超えたものである)。

● 戦略的な課題設定

総体的な表題を掲げて幅広い活動を始める という、戦略的な(ブランド化された)イノベー ションの検討課題に着手する行政機関が増え ている。これらはトップダウンでイノベーション 能力を定着させる試みの事例だ。

ソウルでは「シェアリング・シティー(共有する都市)」「リスニング(耳を傾ける)」「シチズン・エンゲージメント(市民参加)」といった表題のもとで、自治体は大規模なポートフォリオを指揮し、市民が経験や意見を自治体と分かち合っている。これには自治体のユーザーデ

ザインチーム、オンライン・オフライン双方のコ ミュニケーションチャネル、物理的な空間デザ イン、市民と市長の任務、市民の反応、そして 政策立案を監視するための市民職員(citizen officials) が含まれる。市民参加を通じて得 られた約4,000件の政策アイデアのうち、約 70%が政策立案に直接影響を与えている。デ ジタル領域では、エストニアは、おそらく世界 中でもっとも野心的なデジタルデザイン戦略の 1つである「E-エストニア」を実現させた。こ の戦略はオンラインサービスへの容易なアクセ スと適用にフォーカスした、大規模なプロジェ クトポートフォリオを可能にしただけでなく、健 康、教育、公共安全、そしてビジネス成長にお けるデジタルシステムを創出し、現場にいる労 働者と市民は、容易に価値を最大化できるよう になった。

いくつかの国々では、「実験的な政府」という タイトルを掲げて変革能力の向上を図り、与え る影響を考えて、さまざまな仮説と仮定を模索 する必要性を強調し、政策が間違った道に入っ て行き詰まることを避けている。フィンランド政 府の実験的な行政構想は、さまざまな政策と 民主的イノベーションを生み出し、新しいアイ デアを巧みに取り入れ、市民参加と、市民主 導の立法を促すことができた。中国政府は長 い間、実験的な特区を用いて、他国からヒント を得たアイデアを、小規模に検証してきた。同 様にデンマークも「自由な自治体」を作り、従来 の官僚的制約を継続しつつ、教育、雇用、社 会サービスの新しい解決策を模索した。英国 では、実験的な政策プログラムと「ホワット・ ワークス (what works)」センター(訳者注: エビデンスベースで政策をチェックする政策分 野独立機関)を組み合わせることにより、支出 の大幅な削減を約束している。そしてメキシコ

の社会援助プログラム「プログレサ」(訳者注: 後のオポルトゥニダデス、現在はさらにプロスペラと改名)」は、どのようにして、野心的な国家政策により貧困を大幅に縮小しながら、実験できるのかを示している。

● 実例によって前進する

行政において、デザインその他のイノベーションのアプローチを組み込む、過去や現在の活動の多くは、ユニットやラボ、あるいは協働プロジェクトを通じて行われている。それらは実例によって進んでいて、物事がどう変わるのかを示す変革のストーリーを作ることで、(新たな)行政能力を構築している。

実例としては、オーストラリアン・センター・ フォー・ソーシャルイノベーションの「ファミリー・ バイ・ファミリー」構想があるが、これは南オー ストラリア州とニューサウスウェールズ州のピ アツーピアプログラムで、危機管理サービスを 必要とする家族を減らし、子供たちを児童保護 システムで守っている。ニューヨーク市のパブ リック・ポリシー・ラボ (Public Policy Lab) は、 教育、交通、司法制度などの分野で、さまざ まな米国の都市のサービスシステムを再設計 している。InWithForward は、さまざまなカナ ダの都市や地方自治体と協力し、精神障害や ホームレスなどの複雑な分野で、サービスシス テムを抜本的にボトムアップで再設計し、実際 にセクターを超えて協力し、実施できるように なった。フランスの La 27e Région は、ヘルス ケア分野で、新しいサービスデザインから大き な成果をあげている。メキシコシティのラボ、El Laboratorio para la Ciudad は、紛争や反対意 見を調整し、複雑な都市環境でポジティブな成 果をもたらす手法のパイオニアである。

英国では、内閣府のPolicy Labが、複数の

プロジェクトを指揮して、英国政府全体の政 策決定に向け、反復的なアプローチを生み出 すデザインの手法を紹介している。明確なデ ザインアプローチを超えて、ナッジ・ユニット (The Behavioral Insights Team) が、行動 科学を用いて税金、雇用、社会政策、健康と いった領域において、より効果的なサービスを もたらしながら公費削減を達成する手法を切り 開いてきた。英国政府デジタルサービス(The Government Digital Service: GDS) も、同様 にサービスデザインと行動科学を組み合わせ、 ユーザーの日常の行動に対する実践的な洞 察を得ている。事例は数多くあるが、GDSは、 人々の動機付けにフォーカスしたオンライン実 験を通して、35万人以上を臓器ドナーとして登 録させることに成功した。そしてFutureGovは、 英国および世界中の地方議会で公共サービス システムを再設計している。

●スキルと専門知識の開発

特に公務員の専門知識、役割、技能、行動を対象とした、さまざまな取り組みが広がっている。こうした取り組みは、選択したタスクやプロジェクトを遂行する一環として、研修や学習に明確に重点を置いている。南オーストラリア州のChangeSAのような取り組みは、意思決定プロセスをスピードアップし、イノベーションや創造性を称えるカルチャーを作り出す野心的な試みだ。これらを可能にするのは、スタッフ主導の展開や、挑戦を重視するアプローチを通して行われ、これにより、新しいスキルと方法の訓練サポートと組み合わせて、既存の労働力に向けたアイデアや取り組みを追求することができる。

同様にシンガポールでは、公務員庁長官が、 公務員の知識と想像力を活用しながら、21世 紀のシンガポールの公共サービスを策定することを主な目的として、PS21を立ち上げた。別の事例としては、チリでは若干異なる中央集権的構想が行われており、行政イノベーションラボであるLabGobが、幅広い能力開発プロセスを推進し、公務員の資質向上業務において、新しいイノベーション力を組み込んでいる。これと同様、アラブ首長国連邦政府が、より革新的で実験的な文化を作ることにフォーカスした幅広い取り組みを運営し、革新力を築こうとしている。スウェーデンのSALARやフランスのTransfoのような、よりネットワーク化されたアプローチでも同様のねらいと意図が見られ、分散型のサポートと対等者どうしによる学習を通して能力開発が実施されている。

カナダのブリティッシュ・コロンビアでは、興味深くユニークなアプローチが採用されている。 inWithForwardの支援を受け、ソーシャルサービス組織は、「第5のスペース」を開発し、公務員がイノベーションと研究開発にフォーカスした、組織を超えた協働と能力開発を行うための時間を解放している。これは基本的に現場の作業者と公的な管理者の姿勢を、より継続的な開発にフォーカスするように変革する試みであり、ソウルのような、公務員のマインドセットと姿勢をもっと市民の意見を取り入れるようにして、カルチャーの変革の必要性に重点を置くアプローチと同様である。

こうした取り組みでは、現在の実務に対する新しいアプローチの持つ意味を体系的に理解するため、公務員の新しいスキルと姿勢を定着させることに重点を置いているが、本当に必要なのは、①戦略的な行政イノベーションの課題 ②事例による専門ユニットの継続的な支援 ③スキル開発と能力開発に対する体系的なフォーカスという、3つのアプローチすべ

てを体系的に組み合わせることである。 行政 におけるデザインの影響は、イノベーションの 技術の学習によって決まるため、 なおさらである。 行政にデザインアプローチをどのように適 用し、組み入れ、拡張していくかということで あり、方法そのものについて学ぶだけではない。

文化的変革: プロとしてのアイデンティティの課題

ここでまず努力すべきことは、物の見方と認識を変えることである。ますます複雑で不確実で迅速になる、意思決定をめぐる環境に対処することは、『公共戦略の技術』におけるジェフ・マルガンの主張を現実のものにしている。公共機関は環境に適応して、ただ生き残るための戦略を取ればいいというわけにはいかない。公務員として、その目的は実際に環境を形作ることなのだ。

その結果、公務員は(単なるアナリストではなく)「変革を担う人々」であり(職業上、そうみなされるべきであり)、政治的な意図とアイデアを可能にし、対処する責任を負う。現時点で世界全体に見られるのは、デザインのアプローチや方法論、姿勢が、国や地方の公務員におけるこの変化をサポートしており、潜在的に、そうした環境で彼らをより効果的な「物事を形づくる人(シェイパー)」にしているということである。

デザインを組み込むということは、まさに(デザイン業界でさかんに議論されている)「デザインの姿勢」であり、公務員の計画、意思決定、管理の文化に影響を与えるための方法である。デザインは、市民中心の、繰り返し行われる開発プロセスにおいて、生産的な成果重視の考え方を効果的に組み合わせることで、新しい

知識の管理を活用することができる。デザインは、政府が、新しいコンセプトやアイデアあるいは概念を、リサーチし、想像し、統合し、実験し、精度を上げ、試行し、運用化する方法の枠組みを作り直し、再形成するのだ。

重要なのは、公的課題への対処法や、意思 決定の方法について議論する場合に、組織的、 行政的、開発的能力だけでなく、行政と政治 の関係にもフォーカスするべきだということで ある。結果として、この新たなカルチャーの変 革は、変更の指令を出し、合法化し、維持する 方法も変えるべきなのである。こうしたプロセ スにおいてデザインが重要な役割を果たせる ようにするためにできることは多い。これから 進めるべき5つのことを以下に挙げる。

● デザイン(や他のイノベーションアプローチ)を切り離した見方をしない

我々はイノベーションの領域全体を見て、公 的成果の改善に寄与するかという観点で、異 なるアプローチが互いに強化しあえる方法を 探る必要がある。

●カスタマイズ可能な

イノベーション学習フォーマットの作成

イノベーションを学ぶアプローチの学習フォーマットを考案するには、より多くの資源を投じる必要がある。これは同時に、既存ツールの活用の仕方を向上させ、より適切でタイムリーな適用と利用をサポートし、実践について学ぶのではなく、実際に経験して学ぶことを重視するようになってきたということである。

● 新たなタイプの専門知識の認証

新たな手法で公務員を研修することに多大な努力が払われているというのに、行政にお

いてデザインを定着させる人事的側面にはほとんど注意が払われていない。採用の慣行、インセンティブの構造、人事制度が、実際に新しい公務員の役割と活動を支援し、正当化できるものになるよう、調整し直すにはどうすればよいのか。

● 活動コミュニティのサポート

イノベーションに長けた人々は、自分自身の裁量に任されていて、インスピレーションや、内部のイノベーションを検証してくれる人や知識を探している。サポートネットワークの調和を図り、知識を共有することで、新しい活動コミュニティを強化できる可能性は大きい。

●実践ベースのナレッジを作れるようにする

行政におけるデザインの質、一貫性、インパクトを確実なものにするためには、実践を通して学ぶ必要がある(外側から吸収するアカデミックな理論から学べる度合いは少ない)。対等な者通どうしのやりとりの知識とより良いエコシステムを、実践ベースで協力して作っていくことを通じて、学習が促進され、影響力が強化される。

CASE STUDY

デザインによる、ランベスのメンタルヘルスサービス改革

AVIV KATZ | INNOVATION UNIT (UK)
MATT GOTT | LEADERSHIP CENTRE、INNOVATION UNIT リードコンサルタント、公務員 (UK)

ロンドン自治区のランベスは、メンタ ルヘルス問題を抱える人たちの援助の方 法を抜本的に改革し、財政的に持続可能 で人口問題に対し成果をもたらす必要が あった。ランベスのメンタルヘルス問題の 発生率は英国平均の2倍以上で、地域の 病院(国民健康保険サービスメンタルヘル ストラストが運営する南口ンドン モーズレ イ病院 http://www.slam.nhs.uk) は、英 国でもっとも広範なメンタルヘルスサービ スを提供しており、患者数は年に45,000 人にのぼる。2012年5月、Innovation Unitと地元保健委員会が実施した調査で は、正式に入院した人の80%がメンタル ヘルスサービスで把握されており、ベッド 占有率は100%を超えていることがわかっ た。同時に、予算を20%以上削減する圧

力が、変革をより予防的でコミュニティ指 向のケアモデルへと向かわせた。

ビジョンは設定されたが、そこへ向かう 道はまだ不透明だった。トップダウンで資 金主導型の変革プログラムは、人々が非 常に高く評価している協働と非公式のサ ポートの繊細な結びつきをほどいてしまう 危険があった。サービスを利用する人々と そのケアを提供する組織が参加するには、 本質的な転換が必要とされていた。

システムの中で典型的な「顧客」あるいは「サプライヤー」とみなされた人たちには、ビジョンを推し進め困難な改革を実行する権限が必要だった。これには、一般開業医が専門家のケアを紹介する方法の変更、コミュニティのメンタルヘルス開業医が危機時に人々を支援する方法の変更、



社会的処方にフォーカスした新たなコミュニティハブ (センター) の新設といったことが含まれる。

こうした変革は数年にわたり、フェーズ を区切って実行された。当初、最大の壁 は文化だった。従来の保健委託プロセス は協働より競争を優先した。メンタルヘル スサービス提供に対する深く根付いた行 動と態度は、「専門家が誰で、患者の健康 がどのように一緒になって取り戻せるか」 という変化に挑戦したアイデアに抵抗した。 デザインは開業医とサービス利用者の想 像力を働かせるうえで重要な役割を果た した。ケアプランニングがどのように行わ れるか、サービスユーザーがどのように新 しいサービスのリサーチと開発に関われ るか、まさにその委託方針がコミュニティ と従来型サービスの間の平等な信頼関係 を達成することができるかをプロトタイピ ングした。

メンタルヘルスのシステムが多くの点 で変革を必要としていたので、新しい診 療モデルは、曖昧な状態を認識し、一貫 した「ゴールの転換」を認識し、学習する 文化を推し進める必要があった。サービス デザインアプローチは、プロトタイピング によって段階的に開発を進めていけるの で、より反応がよく効果的な診療委託プロ セスを生み出した。

プロセスの中心にデザイナーが長期的に関わることで、本当に文化が変わり、ユーザーリサーチ、共感的な物語、プロトタイピング、共創デザインといった手法が根付いた。ランベスは、「コネクト&ドゥ(Connect&Do)」といった新しいサービスをデザインし、インハウスのサービスデザイナーを雇用し、今やコミュニティに根ざした福祉のためのエージェンシー横断の活動を通じて新しいサービスをプロトタイピングして、メンタルヘルスシステム全体に、サービスデザインの活用を取り入れた。こうしたことにより、ランベスは市民参画や革新的で共創的なプロジェクト運営で賞を受賞した先駆者となった。



CASE STUDY

ブレントカウンシルの挑戦、 脆弱なコミュニティをサポートするためのデザインの活用

AVIV KATZ | INNOVATION UNIT (UK)
MATT GOTT | LEADERSHIP CENTRE、INNOVATION UNIT リードコンサルタント、公務員 (UK)

ロンドン北西部の地方自治体であるブレントカウンシルの指導者層は、雇用支援、福祉改革、弱者層の住宅と更生についてという、3つの重要かつ複雑な分野のレビューにデザインパートナーの支援を求めた。ロンドン北西部は、手頃な価格の住宅の不足や一部の地域における持続的な貧困といった課題に直面している。このカウンンシルは、イノベーションハブの開発やマネージャーと役人層のサービスデザイン手法の研修を通じて内部の能力を構築したいと考えていた。

3つのレビューは、これまで各担当部門が互いに独立して実施してきたのだが、デザイナー、研究者、マネージャーの領域横断チームによって並行して行われた。3つのチームはエスノグラフィックインタビュー、観察、フォーカスグループ、ポップアップコミュニティイベント、専門家インタビュー、データ分析、ビジュアライズなど広範なリサーチを実施した。リサーチからアイデア発想、プロトタイピングと進むにつれて、要所要所でチームが集まって洞察を共有し、ワーク結果を考察しあった。

加えて、レビューは内部の啓発と学習 に焦点を当てていた。ここには持続的な 方法でスタッフの能力を育て、アイデア 創出イベントを開催し、規則に反した実験をしても大丈夫な認可された環境を提供するイノベーションハブの開発が含まれる。さらに重要なのは、上級管理職チームの専門家の指導による、イノベーションのためのリーダーシップ育成も含まれていて、長期化や混乱が生じているプロジェクトと、複雑でオープンなイノベーションプロジェクトの違いを理解できるようになっている。

このプロジェクトでは、サービスデザインがレビューの方法論として採用されたが、ブレントカウンシルはもっと幅広く取り込みたいと考えていた。3つの戦略的レビューそれぞれにおいてその方法論が実践されたが、プログラムの様々な要素を通じてアプローチについてもモデル化され、組み込まれた。

● 主任戦略ディレクターへの専門的指導

各レビューで、公共部門でのイノベーションプロセス提供経験が豊富な、イノベーションコーチの支援を受けた。

● デザイン主導型アプローチの育成と実 装の支援

各OBRチームは、イノベーションコーチ

と同様に、イノベーションの過程を通じて 指導する、イノベーションユニットのデザイナーと研究者のチームから支援を受けた。

● ブレントに適用される可能性のある イノベーティブな実践事例

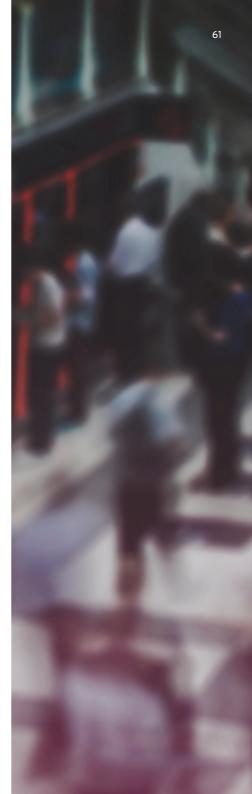
取り組み全体に世界中のイノベーション を(複数の文脈や分野にわたって)参照し、新しいアイデアを生み出すようパートナーをサポートした。

● ビジョンと利害関係者イベントの デザインとファシリテーション

OBRチームが自分たちでワークショップ をファシリテーションするのに必要なスキ ルやツールを授けるために、参加型ワー クショップをファシリテートした。

新しいスキルセットを開発し、 カウンシルの能力向上を助けるための プロジェクトチームの支援

ハブを共同で構築して、能力開発のためのワークショップシリーズとOBRプロセスの各フェーズを振り返る学習セッションをファシリテートし、より幅広くカウンシルのためになるような学習の要点を明文化して広めた。



SERVICE DESIGN AS A COMPLEMENTARY TOOL FOR COMPLEX ORGANISATIONAL CHANGE

複雑な組織の変革のための補完的ツールとしてのサービスデザイン

AVIV KATZ

INNOVATION UNIT (UK)

MATT GOTT

LEADERSHIP CENTRE、INNOVATION UNIT リードコンサルタント、公務員(UK)

この章では、複合的組織変革を支援するユニークなスキル、メソッドそしてマインドセットの集合としてのサービスデザインについて論じる。我々は、公共サービス主導者との取り組みの経験を活用して、組織変革に対するデザイン主導のアプローチへの需要の高まりに関心を集め、その成功事例を生み出したい。

サービスデザインには、ユーザー調査、サービス及びエクスペリエンスマップの作成、デザイン及びプロトタイピングなどの中核的な方法論のほか、共創的、ユーザー中心、データ主導、新出/反復的、感覚的、多次元的といった性質を持つ問題の解決のための幅広いアプローチがある。このコアの方法論はしばしば、目的や制約が綿密に定められているデザインブリーフに直線的に利用されるが、我々は、幅広いサービスデザインのアプローチがいかに複合的かつ非線形の組織的、システム的な課題に対して適用されているかに注目してもらいたい。

公共部門の課題は組織の規模からその複雑さにおよぶ。大きな課題は人々の生活に大きな影響を及ぼすが、不釣り合いなことに利用可能な資源が不十分であることが多い。デザインは、オンライン行政サービスをより使いやすくする、病院をより身近で「人間」的なものにするなど、多くのやりとり上の課題を解決するために明白な役割を果たしているが、必要な変革に向けた環境づくりにも独自の貢献をしている。生成的、人間中心的アプローチを用いることで、厄介さ、複雑さ、構造、人々の関係性や変革を抑制または促進しうる文化風土に対処することができる。

我々は、保健、教育、地方政府など公共サービス全般にわたりリーダーたちと仕事を してきた。そのなかで、上記のすべてに対処するシステム変革のための中心的な活動 として、デザインの受容と需要が高まりを見せている。

複雑な公共部門環境における、 変化と変質のための取り組みの課題

今日の公共部門のリーダーが直面している課題の多くは、厄介なものと、複雑なものに分類することができる。これらは、組織内ですでに知られている方法で管理できる問題ではなく、システム的な課題である。多くの場合、これらの課題に対処するために計画されている。「再設計」、「リエンジニアリング」、「レバレッジ」といったものは、20世紀初頭のテイラー主義者たちの変革をもたらすための観点にルーツがある。これは、いまだに今日の我々の言葉とアプローチに深く根ざしている。ある研究によると、変革の70%が失敗するがそのほとんどの原因は、5つの誤った仮説からなる不安定な基盤のためであるという。その5つを下記に示す。

- 1.変化は管理できる
- 2.人間は客観的である
- 3.変化への「X」ステップを想定する
- 4.変化のための中立的な出発点がある
- 5.変化それ自体を目標にする

もし我々のプロジェクトが長期的な健康状態 の改善、ホームレスや貧困などの問題を正そう としているならば、これは何を意味するだろう か。我々は2つの重要な視点を採用する必要 がある。第1の視点は、複雑さである。重要な

くつかの問題は非常に複雑です。 そのような問題についての決定を 保留するために、あなたは高度に知性的 でなければならず、よく知っておく必要が あります。

Laurence J. Peter

COMPLEX	COMPLICATED
複雑な	かなり複雑な
制約を促す	制約を制御する
ゆるやかにつながる	タイトにつながる
調査-感知-応答	感知-分析-応答
緊急のプラクティス	グッドプラクティス
CHAOTIC	OBVIOUS
カオスな	明快な
0	021.000

のは、からみあった複雑さと複合的な複雑さの 違いだ。からみあった状況のなかでは、少なく とも1つの正しい解が存在する。一方、複合的 な状況のなかでは、正しい解は見つけ出すこ とができない。これは介入策を考える際に重要 な違いとなる。

Dave Snowden は私たちに「調査-理解-対処」というフレームワークを推奨している。クライアントにとっては、複雑さに対処する際に、原因と結果は分析・特定することができず、優れた実践と専門知識が不十分である、ということを示すのに役立った。

したがって、サービスデザインは「新たに生じた実践」に対応するためのツールとマインドセットを提供する。それは、原因と結果の関係性が過去を振り返ることでしか理解できないようなときだ。サービスデザインや、エスノグラフィ調査、デザイン思考における分析結果の統合およびプロトタイピングなどは、この方法で行動するためのツールを提供する。

第2の視点は、我々がクライアントを代表して 踏み込む領域は、機械に由来する比喩の制約 やそれが意味する確実性への誤解と楽観的予 測可能性を脱した、生きたシステムであること を認めることである。

Myron Rogers は、組織は実際に生きていて、複雑、ダイナミックなものであると主張している。組織はネットワークのなかに、さらに多くのネットワークを構築している。我々が組織に対して適応性、弾力性、知性を獲得し、学び、進歩するために変化する能力を求める場合、組織を機械として考えるのをやめ、生きたシステムとして扱う必要がある。

複雑性、生きたシステムとデザイン

複雑さと生きたシステムという視点によって、サービスデザインは公共部門における組織的 変革の中で、どのように位置づけられるであろうか。この視点を採用するには、まったく異なる考え方や働き方が求められる。必要なことの多くはサービスデザインの理論と実践の中にこそある。

- サービスデザインは、目的、ユーザー、そして成果に焦点を当てることを我々に求める
- ●サービスデザインは、不確実性を許容し混乱 を肯定する。そして、プロトタイピングを通し て、平均的でない環境で実験をし、心理的 に促したり学習したりする手助けをする。

- ●サービスデザインは、関係性の構築を支援 する。システムを他の要素と繋ぎ、学習と フィードバックを促進する。
- サービスデザインは、感覚的かつ多元的である。ビジュアルランゲージ(視覚による情報伝達に使う要素)を活用してコミュニケーションを強化する。
- サービスデザインは、ユーザーとの共創を暗 黙の了解として、力の格差を減らす。
- そして、サービスデザインは、新しいものを 活用する。自らの存在を示すために新しいも のを受け入れる余裕を生み出す。
- 1 www.connectanddo.org
- 2 http://www.lambethccg.nhs.uk/our-plans/ mental-health-services/lambeth-livingwell-network/Pages/default.aspx
- 3 McKinsey Performance Transformation Survey, 3000 respondents to global, multi- industry survey; and http://www.peterfuda.com/ wp-content/themes/peterfuda- bootstrap/ content/Why-Change-Efforts-Fail.pdf
- 4 Adapted from: https://en.wikipedia.org/wiki/ Cynefin Framework
- 5 Rogers: A Simpler Way, 2012 by Margaret J. Wheatley and Myron Kellner-Rogers



SUMMERY

公共部門の組織は、おそらく他のセクターの組織以上に、市民の利益のために、数えきれないほどの厄介な問題に対する革新的かつ低コストのソリューションを率先して模索する責任がある。納税者の声と逼迫した財政状況が、それを後押ししている。しかしながら、多くの場合、公共部門の組織構造や業務プロセス、そしてコンピテンシー(能力)は、20世紀初頭に定義された姿のまま変わっていない。

公共部門の組織はしばしば、「官僚的」「リスク回避的」「変化に鈍感」という批判にさらされる。しかしながら、我々は今、前例のない変化の時代に生きている。選挙の結果が何かを急に方向転換させようが、予期せぬ危機が起ころうが、公共部門の組織は、機敏に変化を遂げていかなければならないのである。デザインは、複雑な組織的変革に対応するためのアプローチを提供し、また、ユーザーにフォーカスすることでそのアプローチを住民、現場で働く人、マネージャー、指導者などの経験と結びつけるという重要な役割を持っている。デザインや「ザ・デザイン・ウェイ」

(NelsonとStolerman)は、公務員がこの複雑さにうまく対処し、変化を生み出す際の手助けとなるツールや実践、そして世界観の両方を提供する。これは、新たな洞察を生むために必要な行動や疑問を受け入れ、世界中の都市や町で市民が恩恵を受けられる新しい答えと新しいサービスへの道を提供する。

ーザー中心デザインこそが前へと進むための道です。万人が関わり合い、どのように事を成し遂げるかの新しい文化です。過去にもこのような動きはありましたが、今のようなレベルではありませんでした。我々は、古いシステムに慣れ親しんでいる人々には厳しい状況になるであろうことを認識しています。しかし、そのようなシステムを使用している人のためのシステムを作りたいならば、唯一の前進する方法は共創です。

Dr Adrian McLachlan | Lambeth Clinical Commissioning Group GP&チェア



PUBLIC SECTOR: OPEN FOR PARTNERSHIPS

パートナーシップのために開かれた公共部門

の経験では、公共部門と民間部門 の協働をより強固な関係にするためにデザインが役立ちます。私は、過去2年間、ロンドン交通局のプロジェクトに取り組むことで、デザインが行政、公務員、民間組織に価値をもたらしていることをよりよく理解し、確証を得ることができました。公共サービスを提供するために最もよい方法は、役割を明確にし、どのように協働するかを決めることです。

Stephen Graham Deloitte Digital サービスデザイン責任者 (UK)

he Veterans Affairs Innovators Network は、デザインを学ぶ学生と民間部門のプロフェッショナル双方の仲介機会を提供するプラットフォーム構築を目的としています。これはVA Healthcare、Benefits and Cemeteryを含む、行政区内のプログラムオフィスによって発表されたVAプロジェクトを支援するためのものです。これらは(さらにいくつかのうち)2つの例です。

Sarah Brooks | アメリカ合衆国退役軍人省チーフデザインオフィサー (US)

はデザインが公共部門、民間部門 に関係なく、問題を解決するために これらを結びつけることができると信じて います。私の実践はますます、これらが組 み合わさった第3のセクターとの関係性を 深めています。

Kathryn Grace | Stick People サービスデザイナー (JJK)

務員のキャリアへの最大の脅威は、 公共部門が市民に必要な社会サービスを提供する唯一の場所ではないということです。社会起業家の多くは、まだ想像することもできない方法で公共部門市場を混乱させるでしょう。組織内で働くデザイナーにとって、これらの社会的デザインネットワークに関わり、公共部門が社会起業家と対立するのではなく、むしろ連携ができるようにすることが重要です。

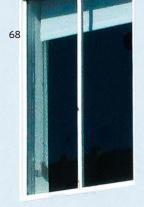
Simon Penny| シュロップシャー州評議会 iLAB創設者(UK)

マは「スタートアップ・イン・レジデンス」プログラムをサンフランシスコ市と開発しています。スタートアップ企業の従業員と、市のスタッフと提携してイノベーションの能力を構築しています。主要なコンポーネントは、サービスデザインの多くの要素が染み込んだ、「研修プログラム」です。

Lawrence Grodeska | CiviMakers 創設者 (US)

2016年7月から8月にかけてサービスデザインネットワー:







FROM CAPABILITY TRAINING TO CAPACITY BUILDING

研修から能力開発まで

JOYCE YEE

ノーザンプリア大学デザインスクール 准教授 DESIGN AND SOCIAL INNOVATION IN ASIA PACIFIC NETWORK (DESIAP) 共同設立者

JOANNA CHOUKEIR

USCREATES チーフデザインオフィサー

サービスデザインはいまや、公共部門におけるイノベーションと変化を推進するための重要なアプローチとして確立されている。このことは、公共部門のサービスデザインプロジェクトの増加や世界各国での政府のイノベーションラボの出現、英国で開催された「Service Design in Government」カンファレンス(現在は4年目)などのような関連イベント、そして、公共部門でのサービスデザインのインパクトと価値に目を向けた学術研究が増えていることから明らかだ。サービスデザイン実施の重要な障壁の1つは、サービスを提供し、改善するように任命された地方自治体の組織内チームのケイパビリティとキャパシティである。これは、サービスデザインの公共部門でのイノベーション推進の可能性を追求する場合、対処しなくてはならない重要な問題だ。しかし、実践を行うコミュニティとして、私たちはあまり公共部門でのサービスデザインの研修の重要性について議論することはない。この記事では、サービスデザインの研修と能力開発のアプローチについて、世界中のさまざまな事例を引用しながら、幅広く紹介したい。



DWP,DH, Policy Lab の公務員が、長期の健康状態のサポートの改善にむけて、サービスのユーザー・提供者とワークする様子提供/ Policy Lab

サービスデザインと公共部門

世界各国の行政においてサービスデザイ ン(およびイノベーション全般)が注目を集 め、存在感を高めている。予算削減、大衆か らの期待の高まり、より多くの参加機会を求め る声、行政はもはや解決策を持っていないと いう認識、これらに応じるように公共部門では イノベーションを必要とする課題が増加してい る。サービスデザインは、公共サービスの改 革において、政策の有効性を最大化する費用 対効果の高いアプローチと見なされている。そ のアプローチは、①ユーザーとそのサービス 利用体験に焦点を当て、②複雑な状況下で限 られた事実に基づいて意思決定をするのをサ ポートするデザインプロセスを用い、③一般参 加やシチズンオーナーシップといったコンセプ トに合わせて利害関係者に本質的に重点を置 くこと、によって実践される。例えば、デザイ ンコンサルタンシーの Uscreates は、英国政 府の Policy Lab、労働年金省、保健省と協力

して能力開発を行う任務を受け、人々が長く働 けるよう長期的に健康をサポートするサービス の改善に取り組んだ。公務員がこの課題に取 り組む際のアプローチと、それ以前に多くの 人が行ってきたアプローチとの主な違いは、こ れまで行ってきたように定量的な調査データを 評価するのとは対照的に、既存のサービスに 付随する課題に関する洞察を得るためにユー ザーを交えて詳細なエスノグラフィ調査を行う サービスデザインアプローチを採用したことに ある。さらに、エスノグラフィ調査に参加した ユーザーは引き続き公務員と協力して作業を 行い、健康問題を抱えながら仕事をしたことの ある人々の実体験に即したソリューションを提 案し、テストを行ったこの取り組みの結果とし て、英国全域で新しいヘルス&ワークブックが テストされ、政府内に健康と労働について取り 扱うチームが創設されて労働年金省と保健省 の橋渡し役として共通の課題に対処し、4,000 万ポンドの資金が健康と労働に関わるイノベー

ションに活用されることとなった。

サービスデザインにおける 研修と能力開発はなぜ重要か

公共部門では、サービスデザインに将来的な期待が寄せられている。しかし、まだ課題は残されている。また、サービスデザインの認知度が高まり、それが何を提供できるのかが一般に知られてきている一方で、サービスデザインの実施や継続的な活用については、まだ知識レベルに差が見られる。Joyce Yeeと Hazel White の研究によるど、公共部門のプロジェクトにおいて期待する成果を上げるためには、デザインに3つの条件が求められる。それは、リーダーシップ、コミュニティの構築、そして組織におけるサービスデザイン能力の開発である。これらは、公共部門においてサービスデザインアプローチを継続的に実践するために不可欠である。

サービスデザイン能力の開発、そしてそれに 伴う組織の変革能力の向上なしに、実践にお ける変化は起こらない。これは、公共部門に おけるサービスデザインに関して特に重要であ る。なぜなら、社会的・経済的課題は常に変 化しているため、迅速かつ頻繁に洞察を得て、 それに応じてサービスを繰り返し実行し、改善 することができる反応の良さや機敏さが求めら れるからである。さらに、通常、予算上の制 約によって、サービス実施段階への参加協力 には制限が課される。このため、公共部門に おける新しいサービスのデザインと提供に携わ る公共部門の職員に、新サービスを提供する 能力を身につけるための適切な研修とサポー トを提供することが非常に重要である。長期的 には、これによって、実績を上げてこのサービ スイノベーションに対する新しいアプローチを 継続するために不可欠な、実践上の変化を実 現することができる。

クライアントに対してデザインに関する教育を施すことは、デザイナーにとって常に重要な(しかし日の目を見ないことが多い)活動であった。サービスデザインでは、適切なスキルと専門知識を持つ人材なしに公共部門における継続的なサービス改善と実施を維持する



ことは非常に困難なため、研修と能力開発がサービスデザインプロジェクトの重要な要素となっている。「学習能力」を高め、変化を受け入れる姿勢を身に着けることも、ツールを使いこなす実践的なスキルの開発と同様に重要である。そのため、さまざまな組織が提供する研修プログラムでは、デザイン手法(例えば、観察、ペルソナ、共感マッピング、カスタマージャーニーマップ、可視化、サービスブループリントなどのユーザー調査手法)を活用するための実践的スキルの提供に、創造的な思考(例えば、将来像の策定やアイデアの創造)を支援する手法を織り交ぜている場合が多い。

研修と能力開発のさまざまなモデル

一般的に、公共部門におけるサービスデザインの研修と能力開発の提供元は3つある。 1つ目は外部のサービスデザインエージェンシー。2つ目は行政内のイノベーションラボ/チーム。3つ目は公共部門と連携している外部の仲介エージェンシーである。これらの組織の中には、サービスデザイン全般を扱うエージェ 会的な挑戦は、日ごとに複雑さを増しています。最大の価値を追加するためには、特別なスキルセットやマインドセットを必要とします。これらはいつか、プログラミングや外国語を知るように『普通』のことになるという副次的効果があると考えています。

Dounia Ouchene | RVO X Lab 共同創立者、 オランダ企業庁 戦略アドバイザー/ 経済省特任デザインリード

ンシーではなく、研修を専門とするエージェンシーもある。サービスデザインには決まった研修パッケージはないが、ユーザージャーニー、サービスブループリント、共感マッピングなどの良く知られたサービスデザイン手法がサービスデザイン研修に含まれていると考えられる。それでもなお、組織が現実の課題に対して新しいアプローチ、ツール、メソッドを適用する体験型研修は、サービスデザインがもたらすメ



リットと機会を実際の状況に即して理解することができるため、最も効果的である。

しっかりとした研修・能力開発サービスを提 供する英国のサービスデザインエージェンシー としては、Uscreates、Snook、Futuregov、Open Changeなどが挙げられる。これらのエージェ ンシーは、アカデミー、ワークショップ、マス タークラスなど、特別に考案された研修プログ ラムの形式で、しっかりと構築された研修を提 供している。このような研修セッションは、サー ビスデザインへの入門クラスの一環として行わ れる場合もある。Uscreatesの「Inside Design」 ワークショップやFuture Govの「how to」イベン トシリーズは、その一例である。その他の場合、 研修はプロジェクトのデザインフェーズと実装 フェーズに組み込まれ、業務引き継ぎを通じて 行われる。Design CouncilとUscreatesがバー キング・アンド・ダゲナム・ロンドン特別区議 会の仕事を請け負った際、サービスデザイナー は議会に3ヶ月間、一時的な拠点を置き、3段

階の能力開発アプローチを導入した。第1段階(ユーザー調査)ではエージェンシーがプロセスを主導して、議会職員はそれを追随し、第2段階(アイデア創出)ではエージェンシーと議会職員が協力して主導し、第3段階(インプリメンテーション)ではエージェンシーからコーチングの支援を受けて、議会職員が主導した。これによりデザインエージェンシーの関与が減少し、サービスをより良くするために議会議員が関与する必要性が増加するにつれて、議会議員はこのアプローチに対する理解を深め、受け入れることができた。

また、中央政府内に設置されたグループが 研修や能力開発を提供するケースが増えている。能力開発活動の事例の多くは、イノベーションラボによるものである。イノベーションラボは、一般に行政の内部からイノベーションを 推進するために設立されている。これらのラボの大部分はデザイン主導型だが、データ、行動経済学、テクノロジーなどのアプローチが組



み込まれることが増えている。

最も有名で公に認められている政府内ラボ は、デンマークの MindLab である。 MindLab は行政全体が関わるイノベーションラボであり、 政策やサービスの領域におけるユーザーを中 心としたイノベーションについて政府内で協力 することで、デンマークの公共機関におけるイ ノベーションを促進するための積極的な活動 を行うことを目的としている。英国では、2014 年に政府が内閣府の一部としてPolicy Labを 設置した。その役割は、公務員にデザインア プローチの利用に関する教育を施し、研修す ることである。シンガポールでは、公共サービ ス部門にHuman Experience Labがあり、他 の政府主導型イノベーションラボと同様に、公 共サービスデザインの認知度を高め、公務員 がより良いサービスを提供するために政府内 のデザイン能力を開発することを目的としてい る。これらのラボは、さまざまな研修・能力開 発モデルの例である。MindLab は政府からほ とんど独立して、自律的に活動しており、幅広 い業務実績がある。それに対して、Policy Lab はデザイン主導かつデータ主導のアプローチ を小さな規模で政策立案に取り入れることに 非常に力を入れている。地方自治体レベルで イノベーションチームを設けている場合もある。 例えば、ブラジル南部のベロオリゾンテにある ミナスジェライス州国家重要戦略室では、小規 模だが専門的なチームがデザインアプローチ を政策立案に活用する方法を模索している。

その他、タイの Thai Creative and Design Centre(TCDC)やシンガポールの Design Singapore Council などのように、政府が出資する支援団体が研修を提供している場合もある。どちらも、公開シンポジウムや講演だけでなく、マスタークラスやワークショップを通じて

サービスデザイン研修を実施している。

また、研修プログラムの提供を専門的に行 う組織、例えばオランダ発の Design Thinkers Academy は、サービスデザインの考え方と手 法に関する研修プログラムを世界中で提供し ている。もっと小規模で地域に根差した事例と して、マレーシアでは、教育や研修プログラ ムを提供することでイノベーションの文化を広 めるためにGenovasiが設立され、ASEANで トップのデザイン思考学校でデザイン思考とイ ノベーション方法論におけるリーダーであると 謳っている。研修と能力開発のアプローチとし ては、その他にも、中東・北アフリカデザイ ン研究センター(The Middle East and North Africa Design Research Centre: MENA DRC) によるものが挙げられる。MENA DRC が提供するDESMEEMプログラムでは、中東・ 北アフリカ地域の公共部門や第3セクターの 組織と世界中のデザイナーをマッチングし、デ ザイン能力開発や共同デザインサービスの構 築を行っている。TCDC、Design Singapore、 Genovasi、および MENA DRC の活動は、ア ジア太平洋および中東においてサービスデザ インやデザイン思考に対する関心と需要が高 まっていることを示している。

下文 府では、サービスデザインを年々より重視しはじめているようです。これは、地方自治体にとっては垂直な斜面を登るようなものであるようです。しかし、何人かのチャンピオンは重力に反して物事を推進しています。

Kathryn Grace | Stick People サービスデザイナー (UK)

どんな状況にも適合する1つのモデルがあ る訳ではなく、それぞれが異なる利点を持ち、 ニーズや状況に依存しているという点は強調し ておく必要がある。1回限りの短いマスタークラ スや集中的なワークショップは、サービスデザ インの簡単な入門知識やインスピレーションを 得るためには有効かもしれないが、効果的な 応用や実践上の変化を実現できるほど掘り下 げられてはいない。長期的な研修や能力開発 は、新サービスを提供するスキルを持つ人員 を育てなければならないという現実的な必要 性を満たすことができる本格的なサービスデ ザインプロジェクトを通じて、行うことができる だろう。しかし、これは必ずしも組織のサービ スデザイン能力を向上させるものではない。そ うするためには、より長期的な研修を行う必要 があり、組織の社内研修や個人の能力開発プ ログラムの一環としてサービスデザインに関す る内部研修を構築し、特定の組織での活動に 特化したデザインスタッフを育てる必要がある だろう。能力開発は、リーダーシップやコミュ

ーザーとの協働による創造的な問題解決はデザインのコアであり、ますます多くの政策立案者がこれらのスキルを身に付けることが求められています。2015年に、英国のPolicy Lab は1,000人以上の公務員にデザインメソッドの訓練を行いました。SEEプラットフォームには、1,000人以上の政策立案者がデザインワークショップで参加しました。

Paul Thurston | ヘッドオブイノベーション、 PDR 国際デザイン研究センター(UK) た。らはトップダウンのコントロールは少なくなっていますが、より自発的に行動し、ただ単に仕事をこなすだけでなく、問題の解決をしようと試みています。

David Morgan | Knight Moves リードデザイナー(ベルギー)

ニティの構築といった他の条件が整い、実践 上の変化を継続的にサポートすることができる 場合にのみ成功するということに注意しなけれ ばならない。

この記事では、公共部門におけるサービス デザインの研修と能力開発のための取り組み を概観し、サービスデザインの実践と移り行く 公共サービスデザインの社会経済的状況において、この取り組みが重要である理由を説明した。今後は、研修と能力開発という関連性のある取り組みをどのように行うかについて、特に 研修から能力開発へどのように移行するかについて、継続的に深く議論することが重要である。能力開発は、公共部門においてサービス デザインを継続的に行い、効果を生むための重要な条件の1つである。サービスデザイナー や公務員には、能力開発に率先して取り組むことが求められる。

- See NESTA's World of Labs map http:// www.nesta.org.uk/blog/world-labs
- 2 Yee, J., & White, H. (2015). The Goldilocks Conundrum: The 'just right' conditions for design to achieve impact in public and third sector projects. International Journal of Design, 10(1), 7-19.

EDUCATIONAL EFFORTS: SERVICE DESIGNERS FOR THE PUBLIC SECTOR

教育における取り組み — 公共部門のサービスデザイナー

MIRJA HOPIAVUORI

アールト大学 デザイン学部 学士

ALINE ALONSO

ケルン国際デザイン大学 統合デザインプログラム 修士

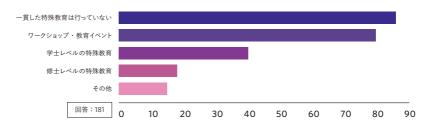
サービスデザインの領域は絶え間なく発達している一方で、課題も存在している。 公共部門に入ると、サービスデザイナーは私たちが主張したことを実行し、知らない領域のことに共感する必要がある。 言語や官僚制度のプロセス、階層制度の構造、遅いペース、これらは公共部門に関する側面のほんの一部であり、大きな影響を与える変化の達成を妨げる可能性がある。公共部門についてのより深い知識が必要である。民間の実践で成功したアプローチは、公共部門で働いている時には必ずしも適用できないかもしれない。

行政職員の間では、デザイン能力の研修や強化はホットな話題だが、一方でデザイナーの間では公共部門についてあまりフォーカスがあたっていない。公共圏において、デザイナーはどのようなスキルや知識を磨いていけばいいのだろうか。現代または次世代のサービスデ

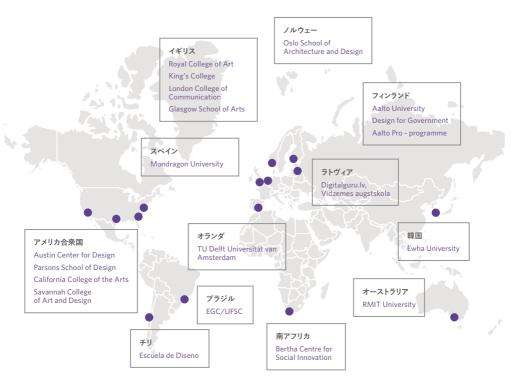
ザイナーに、長期的な成果を求める能力、政策 立案における影響力、公共プロセスの文化を 変える能力を身につけさせるには、どうすれば いいのだろうか。

公共部門で働くデザイナーに資格を付与する教育努力は、実務能力の成熟度を示す重要な指標である。何を提供できているかを検討するために、このトピックについてSDNがオンライン調査を実施した。参加者の半数は、自分たちの国では公共部門で働くデザイナー向けの一貫した高度な専門教育が提供されていないと考えているにもかかわらず、イベントやワークショップの仕事が修士や学士のような正式な教育プログラムより重大であることを明らかにしている。

しかしながら、プログラムでサービスデザインをすでに教えている組織が公共団体と共同でプロジェクトを導入しており、具体的なプロ



2016年7月から8月にかけてサービスデザインネットワーク (SDN) が実施したオンライン調査198人の回答から質問「公共部門における、サービスデザインの教育はどれくらい行われているか」



デザイナーにはイベントやワークショップの依頼が多いが、非常に多くの学校や大学が、パブリックセクターのサービスデザイン領域 にも進出している。例は2016年7月から8月にかけてサービスデザインネットワーク(SDN)が実施したオンライン調査から。

グラムが出現し始めていることを強調することは重要である。アールト大学は3年次のカリキュラムにおいて、デザインの学生と公共部門の専門家を集めて、The Aalto Pro and Design for Government (DfG) を提供している。

ロイヤル・カレッジ・オブ・アートは、近年マスタープログラムに公共サービス・政策プラットフォームの授業を追加した。グラスゴー美術学校やキングス大学も2016年10月から公共政策デザインのコースを博士課程に導入予定である。

サービスデザインの価値が次第に公的機関 に認められるにつれて、教育プログラムの数 が年々増加する傾向にある。

論理的には、これは適当な専門家に対する需要増加と同時に起こるだろう。

サービスデザインネットワークはサービスデザイン教育プログラムを集めるためのプラットフォームを持っており、サービスデザインの教育活動のグローバルな全体像を築くために、人々に自国についての情報を共有することを奨励している。

1 https://www.service-design-network.org/ study-service-design





個人として、集団として、市民を巻き込む ことは、2つの意味でとても重要だ

まず、市民はサービスの受け手としてでは なく、共にサービスをつくる者としてみなされ なければならない。どんな人にも貢献するた めの資源、スキル、そして熱意がある。行政 の役割は、人々がサービスを利用できるようサ ポートすることから、人々が積極的にサービス に協力できるように既存の資源を組みたててい くことへとシフトする必要がある。例えば、ス ウェーデンの Patient Hotel は、患者の家族が 高価な病院の一室に寝泊まりせずに看病でき るサービスを提供している。これにより、患者 の家族の時間やスキルを有効活用するだけで はなく、患者自身にもより良い体験を提供する ことができる。この方法によってコストを60% もカットすることができるため、Patient Hotel は一気にスカンジナビア半島の他の国々へ広 がった。一方、英国では、NestaとInnovation Unit による People Powered Health プログラ ムを通じて、国民が自らの健康を管理できるよ うになったことで、救急患者や、計画的または 非計画的な入院患者、外来患者の受け入れが 7%減少し、年間44億ポンドのコスト削減を達 成した。

次に、市民は自分自身の生活に関わる決定に、自らが関与していると感じる必要がある。これは、例えばゴミ出しがいつなのかという小さな決定から、ジェンダーの平等性といったより大きな決定まで多岐にわたる。民主選挙は、市民関与の方法としては「普遍的な」メソッドだ。しかし行政は、次の選挙までの間に生じるより具体的な決定に市民を巻き込むために、他の方法をとらなければならないと認識している。

市民を巻き込むための方法としては、情報 を共有すること、コンサルティングすること、参 分たちは公共サービス提供者なのだという行政のマインドセットは、官僚の間には広く普及していない。彼らは、市民が積極的に"サービス提供者"となり得ると考えておらず、もしくは想像することができない。これは、地域でサービス生態系を育む際の制約となっている。

田村 大 株式会社リ・パブリック 共同代表 (日本)

加させること、協働すること、そして権限を 与えることなどが、よく言われていることであ る。英国では、Sciencewiseが4つの地域に 住む160名の市民を交えて、合成生物学に関 する公開討論をおこなった。その主眼の1つ は、科学者にはより責任ある行動が求められ る、ということであり、そのメッセージはUK Synthetic Biology Strategic Plan 2016の中の Responsible Research and Innovation (RRI) に明示的に含まれることとなった。公開討論は より幅広く活用できる。2011年のアイルランド 連合政府の選挙では次々に問題が発生したた め、市民と政治家を巻き込んでその解決を図 るために憲法制定会議が設置された。12か月 の間に、100名の市民が9回も議論を重ね、職 場における女性の参加機会を増やすことから 選挙権を17歳まで引き下げることまで様々なこ とを話し合った。この会議のおかげで、アイル ランドでは国民投票によって同性婚が認めら れるに至った。

現在、市民を巻き込むためのメソッドはたいてい、代表者たちを集めて、政策を審議・検討させることが多い。サービスデザインのテクニックがこのプロセスを補完し、またはこの

プロセスと一体化することで、このメソッドは より強固なものとなる。サービスデザイナーは、 人々の生活を映したドキュメンタリー映像を共 有したり、カルチュラル・プローブ(文化探 索:背景の文化を探索する手法)を行い自身 がユーザーの研究者となることを議論の参加 者に促したりすることで、市民の体験を議論の 場に持ち込むことができる。また、サービスデ ザイナーはそのグループで提案された解決策 をプロトタイプし、テストすることができる。そ して、それをワークショップの外へ、実世界へ と展開することができる。さらに、サービスデ ザイナーは複雑なエビデンスやデータを視覚 化することができるため、より多くの人々がそ れらについて容易に理解し、決断を下すことが できるようになる。

公共部門が市民を巻き込んでいく際にサービスデザインのメソッドを取り入れるには、政策立案者とサービスデザイナーが2つの意味で協働しなくてはならない。第一に、政策立案者と現場のサービス提供者は日々の業務や提供しているサービス自体にそのメソッドを取りこむ必要がある。次に、サービスデザイナーは政策立案者の文脈に合わせてベストプラクティスを作り直してあげるだけでなく、これまでの境界線を越えて、新しいメソッドを探し求めていかなくてはならない。

●政策立案者と現場のサービス提供者は、 行政や公共サービスの基本構造の一部 として、市民の参画を進める必要がある。 これは、1回限りのトップダウン型の 「協議」を行うだけであってはならず、 政策立案プロセスや日々のサービス運営の ー環として行われなければならない。 これが意味するところは、サービスデザイン のメソッド、アプローチ、用語に親しみやすさをもたせ、政策立案者や現場のサービス提供者が容易に理解できるようにする、ということだ。政府内外のイノベーションチームは、このようなコミュニケーションや作り替え作業に取り組んでいる。イノベーションチームの活動は多岐にわたっており、サービスデザインの価値を示し、後に続く人にとって参考になる事例をつくるための「ライブプロジェクト」(MindLab)、研修と能力開発(La 27e Région)、イノベーションを評価すること(例:イノベーション投資)によるイノベーションファンディング(Sitra)、コミュニケーション (PS21) またはこれらすべてを組み合わせた活動が行われている。

Policy Labでは、はじめの2点にフォーカス している。毎年約8回のデモンストレーション プロジェクトを開催し、約2,000名もの政策立 案の関係者がワークショップや研修セッション に参加する。そしてこのような実践的な介入に より、非常に大きな成果が表れ始めている。仕 事と健康にまつわる我々のプロジェクト(p.38) 参照)は、政策変更や政策決定能力のレベル で、大きな成果をあげている。このプロジェク トは、データサイエンスとエスノグラフィを融合 させて、仕事をする上で自分自身の健康管理 に困っている人への理解を深め、そこから彼ら をサポートするためのアイデアをいくつも生み 出している。この政策案は試験・検証が行われ ている最中であり、また新しい Work & Health Innovation Fundの中核を担うユーザー中心ア プローチを用いた大幅なシステム変更のきっ かけとなった。

サービスデザイナーは静観してはいられない。サービスデザイナーはベストプラクティスを取り入れつつ、最先端の技術や

考え方に沿ったより新たな方法を、 常に探し続けなければならない。

公共部門のラボや、サービスデザインエー ジェンシーは常に時代の最先端に立ち、新し い方法で壁を突き破ることが求められている。

近年注目されている新たな方法はいくつか あるが、特にスペキュラティブデザイン(訳者 注:これからの社会を描く未来志向デザイン) は特筆すべきだろう。スペキュラティブデザイ ンによって、中長期の未来の課題に人々を巻き 込む新しい形が生まれ、政策立案者が安全に イノベーションを起こすことができる領域が生 まれる。スペキュラティブデザインは予測でき る未来や起こり得る未来ではなく、実現できる 未来を想像し、それをもとに形ある物を生み出 す。人々を議論に巻き込むために、それらはた いてい曖昧であり、刺激的である。高齢化社 会の未来に関するPolicy Labのプロジェクトで は、英国政府において初めてスペキュラティブ デザインが採用された。英国政府科学庁(訳 者注:科学的証拠に基づいて長期的な政策 立案に寄与するための首相や閣議への助言機 関) は、2040年に60歳を超えている人々の 生活がどんなものになるかを人々に話し合って もらおうとした。しかし、人々は決まって現在の 高齢者の生活についてしか話さなかった。そこ でPolicy Labは、Strange Telemetryというデ ザイン会社と手を組んだ。Strange Telemetry は未来をベースとして、そこから描いたシナリ オのイメージを作成し、人々はその「世界」に ついてフィードバックをした。これにより、政 府は、何を目指して仕事をすべきか、何を避 けるべきかについて、より深い理解を得ること ができた。プロトタイピングという手法は広く 知られているが、プロトタイプを用いて人を刺 激し反応を喚起する、いわゆる「プロヴォタイ

プ(provotyping)」(訳者注:provoke(刺激して誘発する)とprototypingを組み合わせた造語)という方法により、目先の現実に対するスペキュラティブデザインの手法を提供しながら、信頼のおける「未来」を用いて、現実に対するより破壊的な可能性を生み出すこともできる。さらに、拡張現実(AR)には、現在と未来両方に関するアイデアを出して検証し、そしてユーザー自身が未来を創り出すという可能性がある。

映像を用いた エスノグラフィやドキュメンタリー

サービスデザイナーはさまざまな手法を用 いてエスノグラフィ調査を行う。例えば、ユー ザージャーニーやペルソナに基づいたインタ ビューのほか、カルチュラル・プローブやフィ ルム・エスノグラフィなど、多岐にわたっている。 後者は、特に政策立案者たちの間に共感や理 解を生み出すための強力な手法である。Policy Lab が Future of Rail (鉄道の未来) という動画 で使用したドキュメンタリー映像は、乗客が体 験しうるストレスや不安を強調し、英国運輸省 の乗客にフォーカスした鉄道戦略を再編する 上で重要な役割を果たした。デザイン調査会 社のSTBYは、ドキュメンタリー映像を作るため GoProカメラを導入するなど新しい方法に取り 組んでいる。個々の事例の視覚資料は「シック データ(厚いデータ)」とも呼ばれ、ストーリー テリングの力を通じてより広範なパターンを明 確に示すために役立てることができる。

データサイエンスと デジタルプラットフォームにより、 より多くの人々を理解し巻き込むことができる

政策立案者とサービスデザイナーは、データ

やデジタルツールの可能性をしっかりと理解す る必要がある。なぜなら、データサイエンスは サービスデザインの調査段階の精度を高める ことができるからだ。特に、ビッグデータ分析 によって現在「何 (what)」が起こっているのか について統計的に確実な理解を得ることがで き、エスノグラフィで「なぜ (why)」 それらの事 象が生じているのかを掴むことができる。これ は、従来は定量調査が重視されてきた場面に おいて、政策立案者の関心をひく可能性があ る。しかし、データサイエンスは人々の振る舞 いや意見についての理解を深めてはくれるが、 おそらく人々を巻き込むことはできない。また、 一般市民は自分がソーシャルメディアに投稿し た意見が、行政の政策について思慮を巡らせ た上での意見として扱われることを期待してい るのか、という倫理的な疑問もある。

市民が公共サービスの開発に積極的に参加するためのプラットフォームは、他にも多く生まれつつある。NHS Citizensや、NestaのD-Cent Programmeが提示した仕組みが良い例だ。エストニアでは、2012年の政治スキャンダルが

ービスデザインは協働や共創を実現できるフレームワークを提供する。市民とサービス提供者が協力してサービス開発プロセスを進めていくことにより、サービス提供者とユーザーの双方がそのサービスに対してより大きな責任感を持つようになり、新たなサービスが採用される可能性が一層高まる。

Paul Thurston | PDR International Center for Design & Research イノベーション統括長 (UK)

きっかけとなって法改正プロジェクトが推進さ れた後、Rahvakogu People's Assemblyとい うプラットフォームにおいて「Your Priorities」 というシステムが採用された。5万人以上の 人々がこれを利用して、2.000以上の提案を 行い、そのうち15案が議会へと通され、その うち7案がエストニアの法律となった。さらに 他にも、明白に政策への市民参画を促すもの ではないが、多くの人を巻き込んで社会貢献 を行うためのデジタルプラットフォームもある。 Crowdfunderという資金集めのサイトでは、社 会的意義のある活動や政策を支援する活動な ど、幅広いプロジェクトへの出資を市民から 募っている。プリマス(英国)という都市では、 この Crowdfunder により、地方自治体の初期 資金6万ポンドを、100件のプロジェクトを運 営するのに十分な43万4千ポンドにまで拡大 することに成功した。つまり、人々は自分の優 先事項にお金をかけるのであり、政府から初 期資金を得ているプロジェクトに追加出資する 場合も多いのである。

このように、市民参画には確固とした事例があり、サービスデザインはそれに対するより幅広い方法を提供できる。それでは、政策立案や現場サービスにおいて、サービスデザインが当たり前の手法となることを妨げている要因は何であろうか。

市民参画のメソッドは時間と資金を要する

サービスデザイナーは、サービスデザインとはお金をかけるだけの意味があるものだということを示し続ける必要がある。プロトタイピングによって長期的にリスクを減らすことができるということを示す事例や、初期段階で簡単な検証を行っていれば高額の損失を回避できた事例は数多くある。例えば、ヨークシャーの地

方自治体が新たなリサイクル制度の試験プロジェクトに20万ポンドを注いだが、期待していた結果は得られなかった。このとき、街中の1区画だけで検証を行っていれば、費用を安く抑えつつ、同じ見解を得ることができただろう。

従来から、政策は階層的であり 部門間が分断されている傾向がある

地方レベルでも国レベルでも、公共部門は 最終的には大臣に仕える階層制の組織で成り 立っている。サービスデザインは、ある意味で は、公共部門が有するこの見せかけの簡潔性 を紐解くものである。なぜなら、サービスデザ インは、組織内で分断されている部門間を行っ たり来たりする、一人ひとり個性的な市民の ニーズを浮き彫りにするからだ。政策立案者の 役割はこの複雑さを解決することであり、デザ イン政策の役割はその複雑さに応じて現場の 職員が働ける環境をつくることだ。

政策立案者は、市民を含む機敏かつ水平型のネットワークの中で仕事をして、市民や利害関係者、省庁のさまざまなニーズのバランスを取り、誰がどのようにサービスを利用できるのかについて広範なガイドラインを設定し、それを施行する権限を現場職員に与える必要がある。

我々は多くの政策分野をまたいだ調査を行い、これによって、現場職員がシステムの運用方法を理解し、柔軟に対応できる場合にサービスは成功するということが明らかとなった。NestaのPeople Powered Healthプログラムでは、現場のイノベーションには高いレベルの権限を付与することが重要であることが強調された。The LankellyChase FoundationのSystems Changersプログラムでは、リーダーシップを分散することの重要性が示された。政

策立案者(特に上級の政策立案者)は、現場職員のためにこのような環境を整えることができ、これを妨げ得る広範なしくみ(調達、データに関する規則、管理)を変える権限も有している。

市民は参加意欲を持つべきである

政策立案者は、市民参画への「需要」を喚 起すると共に、参画意欲があり準備ができてい る市民の「供給」を確保する必要がある。つま り、市民社会セクターや社会活動を支援すると いうことである。英国民は、多様で成熟した市 民社会セクターの恩恵を受けている。社会に おいて立場が弱く、十分なサービスを受けられ ない人たちを代表する組織と共に働くことは非 常に大切である。そうした組織は弱者に発言 の機会を与え、彼らのニーズを満たすための サービスのデザインや提供を支援することが できる。例えば、市民を集めて市民に関わる課 題に取り組むコミュニティー・オーガナイザー 4,500人(訳者注:英国政府が2005年まで進 めていた地域コミュニティで人々の関係構築や 動員をして地域でアクションを促す触媒役のボ ランティア。現在も形を変えて継続中。http:// www.corganisers.org.uk/) を通して、市民が 直接参画することも可能である。

方法論レベルでは、サービスデザイナーは サービスデザインの手法を政策立案者にとっ てなじみやすくわかりやすいものにする必要 があり、政策立案者はその手法を試してみる 必要がある。しかし、より戦略的なレベルでは、 政策立案者は政策や、現場のイノベーション、 市民社会のための正しい環境をつくり、市民 参画をきちんと実現させる必要がある。

CITIZEN ENGAGEMENT

市民参画

ービスデザインの点からみると、 我々は『市民がリードするイノ ベーション』というスローガンのもと、 《Innovation Studio Fukuoka》というイノ ベーションイニシアチブを福岡市で組織しています。

この組織は、市に特有の社会問題を解決 するイノベーションを起こすために、市民 を支援する役割を果たしています。

田村大

株式会社リ・パブリック 共同代表(日本)

たちは、行政から市民へ提供する サービスのデジタルプラットフォームについて議論しました。そして、どのようなサービスをどのような方法で受けたいかという長いアンケートを市民に送付しました。しかし、その結果が行政や私たちエージェンシーを巻き込んだ実装レベルになった時には、市民の願いや要望は実に非現実なものであるとわかり、実行されることはありませんでした。

市民は現実の制約や、組織の現状や、複数の組織がともに働くための複雑なしくみといったものを考慮せず、自由に考えているのです。

政策立案アドバイザー(担当領域:イノベーションアプローチにおける調査と共創の差異について)

・ザインは、公共政策に関わる現実 の課題にコミュニティを結びつける ための強力なツールです。デザインによっ て、階層や専門用語はなくなり、一般の 人々がより積極的により良い公共サービス を想像し、デザインすることが可能になり ます。

Aviv Katz | Innovation Unit (UK)

▼ボザインは、公共部門の専門家と地 ▼ 域社会に根ざす組織を接続するた めの力を持っています。地域の市民の本 当の話を聞く(そして共有する)ことによ り、デザイナーは市民の真のニーズと願 望をデザインプロセスに取り入れることが できます。そのことは、結果として生まれ るサービスが彼らの生活の文脈で意味を なし、地域ですでに活発なイニシアチブに 対し有意義に貢献することを保証してくれ ます。

Gene Libow

Livework デザインコンサルタント (UK)

動は大抵新しいアイデアを引き出し 力力ます。しかし、最大の障害はそのア イデアの実装と利用です。

Mikko Kutuonen

デザインドリブンシティプロジェクト、 独立サービスデザインコンサルタント (フィンランド)

2016年7月から8月にかけてサービスデザインネットワーク (SDN) が実施したオンライン調査198人の回答から



THE FUTURE OF PUBLIC SERVICES

公共サービスの未来

LOUISE DOWNE

英国政府 デザイン責任者

世界各国の政府は、市民との相互のやりとりを向上させるため、取引やサービスをデジタル化している。また、これは、デジタルチャネルへシフトすることでより効果的なサービスを提供し、経費を削減することも目的としている。

この最初のデジタル化の波は、市民と行政に利益をもたらしているが、さらに多くの作業を必要としている。サービスに根本的な欠陥がある場合、単にデジタルチャネルに移行するだけではその欠陥を修正することはできないのである。

ユーザーのためにサービスを機能させるには、ごく始めからユーザーを念頭に置いてサービスをデザインする必要がある。これは政策、デザインおよびサービスの提供を(一連の) 視野に入れ、最終的には行政のさまざまな部署と連携することを意味する。サービスデザインは、このために使うことができるツールである。

効果的なサービスを提供するために、行政は部門別の分断された組織に分かれた思考を止めなければならない。ユーザーは、行政の構造を気にしたりはしない。彼らはどの部門やエージェンシーが何をしているのかを気にしたりはしない。彼らは物事を成し遂げたいだけなのである。デジタル化の最初の波が連れていってくれるのはここまでだ。第二の波のために我々は、チャネルシフトを越えて考える必要がある。政府サービスと、それを提供する行政自体を、ユーザーのために機能するよう隅々まで完全にデザインし直さなければならない。

我々が今いる場所 — デジタル化の最初の波

英国では、少なくとも週に35時間誰かの世話をし、世話をした相手が一定の便益を得ていれば、介護者手当のデジタルサービスによって人々はお金を請求することができる。このサービスは、労働年金省の一部であるイングランド北西部のプレストンのチームによって運営されており、2014年10月にスタートした。これは、英国政府デジタルサービス(The Government Digital Service: GDS)と協働した専門分野横断的なチームによって作成された。介護者手当のデジタルサービスは、初めにユーザーが手当をもらう資格があるかどうかを理解できるようにデザインされている。これにより、ユーザーの時間と労働年金省の資金を節約できる。

デジタルサービスの立ち上げにより、 不適格な手当申請は41%減少しており、 これは年間12万8,000ポンドの 経費削減に相当する。

既存の紙で行うよりも、デジタルサービスを通じて申請を行うほうが、不適格な申請は5回少なくなる。不適格な申請は減少しているにもかかわらず、申請の数は週に5,000から7,000へと増加している。継続的にユーザー調査を行い、ユーザーのニーズに耳を傾けることで、より多くの人々が1度目で申請を成功させることができるようになった。申請の完了率は、2015年下半期には、61%から83%へと向上した。この介護者手当のデジタルサービスは、新しいデジタルトランザクションが市民と国との関係を改善する方法の一例である。

英国には、他にも多くの事例がある。また、 世界中にも多くの事例がある。米国では、the United States Digital Service (米国のデジタ ルサービス、以下USDS)が、2016年初めに退 役軍人省のヘルスケアのための新しいデジタ ルアプリケーションを立ち上げた。以前は、退 役軍人のオンラインアプリケーションを使用し ていたのは志望者の10%未満だった。これに は単純な理由があった。ほとんどのユーザー がフォームを開くことができなかったのだ。ア プリケーションの形式は入力可能なPDFであ り、ユーザーに Adobe Acrobat Reader 8また は9と、Internet Explorer を必要とした。しか し、米国政府サイトのトラフィックの70%以上 はChromeやSafari、Firefoxからだった。これ はつまり、訪問者の70%以上は、ヘルスケア アプリケーションへのアクセスにトラブルを抱 えていることを意味している。 新しいデジタル アプリケーションの公開後30日で、11,600人 以上の退役軍人が、健康保険を申請するため にアプリケーションを使用した。そしてその多く が10分未満で保険金を受け取った。

では、人々の生活を向上させることができる。

我々はどのようにしてここまで来たか

GDSは、インターネット起業家Martha Lane Foxが、英国政府の主な公式ウェブサイトだった Directgov のレビューを依頼されたことに起因して実現した。 2010 年に発表された Lane Foxの回答は、単に短い報告以上のものだった。それはウェブサイトだけを対象にしたものではなかった。そこには、市民とより良い対話をし、かつ、デジタルチャネルへの移行によって経

費を削減するために、政府はインターネットを 利用するべきだと書かれていた。 Lane Fox は、 2000年代初頭のインターネットバブルの際に、 オンライン小売の Lastminute.com を共同設立 している。彼女はより良いサービスを提供する ための、インターネットの可能性を理解してい た。彼女は、英国政府がいかにこの可能性を 利用できていないかを説明した。Directgovは、 非常に昔ながらの方法で実行されているサー ビスの好例だった。半年ごとに、メジャーアッ プデートまたはリリースがあり、コンテンツは、 個別のチームによって制御されていた。単に小 さな更新を行うにも非常に時間がかかった。し かも、このサイトは、常にユーザーのニーズを 満たしておらず、ユーザーが必要なものを見つ けるのは大変だった。めったに見られていない コンテンツもたくさんあった。 当時の内閣府長 官だったFrancis Maudeは、Lane Foxの報告書 を読み、その指摘に同意した。 彼女には任務 が与えられ、GDSが誕生した。我々がGDSで 初めに行ったことは、最終的にGOV.UK.となっ たサイトの構築だった。これは、英国政府の中 心的なウェブサイトとなっており、24の省庁と

たちは公共政策を、技術を、データを、そして他の多くのものを持っている。しかし、住民や、サービスを利用している人々だけでなく、プログラムやプロジェクトに関わる政策立案者や公務員に端から端までどのような影響があるかを、全体として(ホリスティック)考える必要がある。

Ariel Kennan |ニューヨーク市長会議室 経済的機会センター デザイン & プロダクトディレクター (US)

331の公共機関や他のエージェンシーの本拠地となっている。GOV.UKは、国家のインフラストラクチャの一部である。しかし、この取り組みはまだ終わってはいない。それは終わることはなく、常に繰り返され、常に変化して改善されている。GOV.UK以前に、いかなる政府のウェブサイトも、このようには構築されていなかった。つまり、政府のウェブサイトは、調達されるか、委託されていた。サイトを構築して配信し、引き渡されたらそれで「終了」だった。そして、一度「終了」したらそのままで、ユーザーのニーズに合わせて進化することはなかった。GOV.UKは、繰り返し、変化し、改善するため、分野横断的なチームを利用して、アジャイルな手法で開発された。

2010年にGDSが開始されたとき、アジャイルは目新しい考えではなく、民間部門では広く使用されていた。しかし、第三者へのウェブサイト委託に依存していた政府にとっては新しいものだった。新しいアジャイルアプローチは、我々を完全に変化させた。現在、アジャイル開発は英国政府全体で使用されている。これは「デジタルサービス基準」により推進されていて、すべての一般向けトランザクションサービスはこれを満たさなければならない。標準に準拠するためには、アジャイルメソッドを使用してサービスを作成する必要がある。そしてそのサービスは多分野のチームによって構築され、ユーザーのニーズを満たす必要がある。

この道のりを経てきたのは英国だけではない。ここ数年の間に、世界中の政府はデジタル機能を構築し、市民との交流を改善した。 米国では、USDSは近頃2周年を迎えた。 退役軍人省との協力により、退役軍人用オンラインアプリケーションが改善された。他には例えば、移民申請書と要請書を電子化する米国市 民権移民局のプロジェクトがある。

USDSによると、新しいオンライン・グリーンカード更新アプリケーション・プロセスは93%のユーザー満足度を達成している。 USDS は Digital Services Playbookも発行している。 これは民間部門と政府の慣行を組み合わせたガイドであり、より良い公共サービスの創出に役立つとUSDS は語っている。

Playbookのアドバイスには、
「アジャイルと反復プロセスを用いて
サービスを構築せよ」や
「人々が必要としているものが何かを理解せよ」
が含まれている。

大統領行政府の一部であるUSDSだけでなく、米国政府には18Fもあり、エージェンシーが独自のウェブサイトを構築するのを支援するためのデザインパターンとツールキットを公開している。18Fは米国政府のデータを公開することで、政府全体の部門のウェブサイトから分析データのダッシュボードを作成した。また、市民権移民局のサービスプロジェクトで協力した。さらに連邦選挙委員会が最初の公開APIを構築するのを手助けした。

オーストラリア政府は2015年の初めに、新しいDigital Transformation Office (DTO)を立ち上げた。これは、「技術を使用して、オーストラリアの家族や企業にとってサービスをよりシンプルに、より明瞭に、迅速にする」という課題を持っていた。 GDS や USDS のように、DTO はデジタルサービスのガイドラインを公開している。そのデジタルサービス標準は、デジタルチームがすべてのユーザーにとってよりシンプルで、より明確で迅速な行政サービスを確実に構築することを目指している。 DTO は、

加者の総括的な目標は、デジタル 技術の潜在的なグローバルパワー を活用し、各参加者がより良いデジタル 政府となるよう助け合うことです。相互に 共有し学習することにより、より迅速かつ 効率的に実行することができます。

D5 London 2014 | 先進的デジタル政府の宣言書

オーストラリア連邦政府の唯一のウェブサイトであるGOV.AUのベータ版も作成した。政府のオンラインサービスを利用する際に、人々が誰であるかを簡単に証明できるように、デジタルアイデンティティプロダクトのアルファ版を構築した。 行政は相互に影響を与え始め、サービスをデジタル化する際に協力し合っている。

2014年12月、英国は世界的なデジタル5 (D5) ネットワークの第1回首脳会議を開催した。これは、英国、エストニア、イスラエル、ニュージーランド、韓国といった世界で最もデジタル的に先進的な5ヵ国の政府を集めたものである。D5諸国は、デジタル開発の指針となる一連の共同原則にコミットした。その原則とは、政府のシステムと標準をオープンソース化し、お互いの経験を共有し学習する、ユーザーのニーズを満たすサービスをデザインする、といったものである。

我々は、政府のサービスを改善するために 大きな進歩を遂げた。 政府と市民のオンラインでの交流をよりシンプルに、より明瞭に、迅速に行うことで、これらのチャネルのユーザーにとって、より使いやすいものができた。 また、ユーザーにエンドツーエンドのサービスを 最善に提供する方法について、政府がより詳 細に検討する機会も設けた。 それはすべての チャネルにわたって始めから適切にデザインされている。

スケールの変化

他の国と同様に、英国で我々はエンドツーエンドのサービスデザインのメソッドを検討するための、ツールとケイパビリティの開発をスタートした。

GDS は「Government as a Platform」プロ グラムを通じて、一連の共通コンポーネントを 開発した。それは、より簡単に安価なサービス を提供するために、さまざまなサービスに対し 政府全体が使用できるものである。そして、一 度構築して何度も使用することができる。それ は、政府の共通支払いプラットフォームである GOV.UK Payのようなコンポーネントであり、ま たは政府チームがサービスを利用する人々に 電子メール、テキストメッセージ、および手紙 を送信することができるGOV.UK Notifyのよ うなコンポーネントである。また、我々は一般 的なコンポーネントだけでなく、開発者がプロ トタイプを迅速に開発したり、GOV.UKスタイ ルのサービスを迅速に構築したりするための 一連のツールキットや、サービスパターンも開 発している。これらは、政府全体で繰り返され るサービス(またはサービスの一部)を構築す るための実際的なガイドラインのセットである。 これは、ライセンスを取得したり、何かの所有 権を交換したりするようなものかもしれない。

サービスに関するGDSのガイダンスには、いくつかの形式がある。サービスマニュアルには、政府のデザインやサービスの管理に携わる人々を支援し、(GDSか各省内での)サービスアセスメントに合格するためのマニュアルが含まれている。 そしてそれは政府や世界各地の

専門家によって絶えず更新されている。また、パフォーマンスプラットフォームは、政府サービスのパフォーマンスに関する情報を照合する。これは、サービスに関するより良い意思決定に必要なデータを各部門に提供するために行われる。パフォーマンスプラットフォームは、政府サービスを市民に公開し透明なものにする。そして、政府のデータを1か所に集め、誰でも利用可能にする。

GDS はまた、政府全体からデザイナーの 熟練したコミュニティを寄せ集めている。

次はどこへ向かうべきか — サービスデザインの価値

政府は英国最大の公共部門サービス提供者 である。しかし、そのサービスの多くは、我々 が今生活しているデジタル時代のために構築 されたものではない。サービスの見た目を変え たり、新しいテクノロジーを導入しても、これ は直せない。どちらも、望ましい行動に人を促 すためのより良い方法を見つけることはできな い。これらは役には立つが、サービスを本当に 効果的かつ効率的にするためには、あらゆる 段階でユーザーのニーズに合わせてデザイン する必要がある。政策が決定されてから、サー ビスが配信されるまでの間ずっとである。これ は、多くのサービスが部門の垣根を超えている 政府にとって特に重要である。多くの大規模な 組織と同様に、政府は単一の政策目標を持っ ているが、それを提供しているのは複数の機 関である。この場合、25の省とすべての執行 機関がこれを行っている。我々が現在提供して いる多くの政府のサービスは、非常に長い時 間にわたって進化してきた。ユーザー自身が経 験するサービスそのものは、組織の垣根を越 えて広がっている。ユーザーはそのような垣根を気にかけておらず、またサービス提供者は垣根を理解することをユーザーに期待してはならない。ユーザーは、行政の構造は気にしていない。どの部門やエージェンシーが何をしているかは気にしていない。彼らは、自分がする必要のあることをして、物事を終わらせ、自分の人生をうまく回したいと思っているだけである。

このため、サービス全体をユーザー中心で デザインするというサービスデザインは、政府 にとって必要不可欠な領域であると我々は考え ている。 真に効率的なユーザー中心のサービ スを実現するためには、政策が形づくられる当 初からサービスデザインを利用する必要があ る。 デザイナーが作業を行う際に従わなけれ ばならない政治的、法令的、実践的な制約に ついて知っている行政職員が、一緒にこれを 行わなければならない。

この好例が、司法省が訴訟費用や仲裁手数料の減額を受ける資格のある人々を助けるために行った仕事だ。この作業に携わったチームは、デジタル形式のサービスの構築を始める前に紙の様式をデザインし直し、作業の各ステップ後に王立裁判所・審判所サービス(局)の職員と政策チームに調査結果を共有した。

サービスデザインには多くの技術が必要である。 ユーザージャーニーマッピングによって、デザイナーは人々がどう思っているかでなく、実際にどのようにサービスとやりとりしているかに焦点を当てることができる。 また、ユーザー調査によって、チームはサービスをテスト、反復することができ、プロトタイピングによって、チームは迅速、簡単、効率的にサービスを試し、その有効性を確立することができる。

いずれにせよこれらの技術はすべて

1つのことに要約される: 取りかかりの始めからユーザーが 必要としているものを考えるためにある。

これを後回しにして、サービスがその提供を行う執行機関や、さらに悪い場合にはサービスを構築するデジタルチームに引き渡されてしまうと、プロセスとして遅すぎる。これでは、作業のエラー、遅延、重複、障害を止められないだろう。適切にデザインされた政府サービスを開始するには、些細ではあるが難しい調整をたくさん積み重ねる必要がある。支援部門のようなところは良い人材を雇っている。 彼らは意欲的な人々と働き、障害を明らかにする手助けをし、そして何が可能なのかを示してくれる。

我々は、短いスプリント(訳者注:一定の期間内で計画、バックログ、成果、レビューを行う仕事の柔軟なパッケージ)で動く、より小規模で多分野のチームを必要としており、発見からアルファ版、ベータ版、正式版へとプロダクトやプロジェクトを動かす必要がある。我々には柔軟性と俊敏性、リスクの低減が必要である。時々は、物事がうまくいかないこともあるかもしれない。すべてがうまくいくわけではないのだ。他の皆と同じように我々も人間である。そのようなことが起こっても、我々は学び、反復し、適応していく。

それは、既存のものを少しだけ良くする(改善する)ことではない。ユーザーが必要と思った瞬間から、必要性が満たされる瞬間まで、 我々のやる事とやり方を隅々まで完全に再考することなのである。

- 1 https://playbook.cio.gov/
- 2 https://www.gov.uk/government/topicalevents/ d5-london-2014-leading-digitalgovernments

HOW IS IMPACT BEING MEASURED AND COMMUNICATED?

インパクトの効果測定とコミュニケーション

たちはユーザーの満足度に関する質的回答を文書化しています。サービスデザインプロジェクトでは、従業員が必要とする努力や、時間と予算の削減効果を示す、より定量的なデータも収集しています。私たちは、このデータを聞く耳のあるすべての人と共有する必要があることを認識しています!

Kevin Conn | 司法省 ブリティッシュコロンビア支部 サービスデザイナー (Canada)

例研究を発表し、ブログや記事を出版することはコミュニケーションを行う伝統的な方法になりつつあります。

しかし、大規模なカンファレンスでさえも、業界の人々が参加する傾向が強いため、十分広い参加者に対するコミュニケーションができないこともよくあります。

Simon Penny | シュロップシャー協議会 (UK)

Transport for London(TfL:ロンドン交通局)では、「顧客の時間ロス削減」から「輸送遅延の影響測定」、「従業員の勤務時間の短縮状況」(従業員が必要としていないため、他のサービス提供に重点を置いている)といった範囲で、プロジェクトのインパクトを計測しています。他のものはプロジェクトごとに計測観点を設定しています。

Stephen Graham | Deloitte Digital サービスデザイン責任者 (UK) 人 々がもっと進行中の仕事を分かち合う 場所を持つことはいいことです。

Sarah Brooks | アメリカ合衆国退役軍人省チーフデザインオフィサー

共部門の言葉で書かれ、そのチャレンジと機会と最終的な結果についてリアルな公務員の意見を表明できる、行政のサービスデザインに関する専門誌が必要です。現在、サービスデザインを記述するために使われている言語は、洗練されておらず視野が狭いため、最も利益を受けられて、貢献もできる政策立案者やスタッフにはあまり魅力を感じてもらえていません。

Majid Iqbal | RVO X Lab共同創業者、 オランダ企業庁 経済省特任クリエイティブリード

れまでのラボの主な影響は、政策立 案のための新しい言語の開発(市民参 画、公共部門のユーザー体験とプロトタイピ ングについての話題が増えています)、デザ インメソッドやツールに対する意識を高める ことです。

Piotr Swiatek PDR | カーディフ・メトロポリタン大学 (UK)

2016年7月から8月にかけてサービスデザインネットワーク (SDN) が実施したオンライン調査198人の回答から

DEVELOPING METRICS TO ASSESS SERVICE DESIGN FOR THE PUBLIC SECTOR

公共部門におけるサービスデザインに関する評価指標の開発

BIRGIT MAGER

サービスデザインネットワーク 代表、 ケルン国際デザイン大学 教授 (サービスデザイン)

ALINE ALONSO

ケルン国際デザイン大学 統合デザインプログラム 修士

過去20年ほどでサービスデザインはイノベーション領域におけるドライバーとしてよく認識され、成長してきた。この成長は継続的に加速しており、公共/民間部門の双方でサービスデザインのイノベーションラボが創設されている。しかしこの加速度合いは国によってかなり違っている。そこでこの章ではサービスデザインの成熟度指標を設定し、各国でのサービスデザインの成熟度合いを概観していく。

公共部門におけるサービスデザイン成熟度 評価の妥当な指標の観点を得るため、また サービスデザインの公共部門で果たしている 役割を国際比較するため、この調査において はインタビューなど定性的なアプローチを用い た。調査からの定性的なインプットと編集部内 での議論により、私たちは指標のバックボーン となる6つのコアな指標を定義した。

- 1. 政策立案における
 - サービスデザインの関与度
- 2. サービスデザインを用いてアプリケーション の提供に成功している政府機関の数
- 3.サービスデザインに関連する 公的部門における会議およびイベントの数
- 4. 公共部門に焦点を当てた

サービスデザイン出版物の数

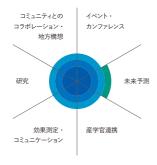
- 5. 公共部門に焦点を当てた
 - サービスデザインエージェンシーの数
- 6. 公共部門におけるサービスデザインの

ための公式教育提供の数

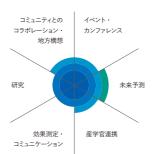
すべてのデータは、各国の公共部門の規模を鑑みて換算されている。指標2から6は定量的で計測可能なものではあるが、政策開発におけるサービスデザインの取り組みは比較的「ソフト(訳者注:扱うものが形の無い定量測定しづらいものなので、数値は出せるものの曖昧さは多分に残る、という意味と思われる)」な指標となる。

指標2から6のデータ収集は、もちろん、大変な作業だった。この初回調査は、およそ200人のサービスデザインネットワークの参加者への調査を実施したが、これは十分なサンプルのサイズとはいえず、どの指標に照らしても十分な強度のある洞察ということは難しそうだった。この評価指標をしっかりしたツールにするためには、より多くのデスクリサーチと、各国のサービスデザイン、非サービスデザインからの提携参加者による広範な調査データサンプルの収集が必要であろう。また、今後はNestaによるパブリックラボとイノベーションチームを対象とした調査やこれらのラボのマッピングの

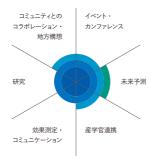




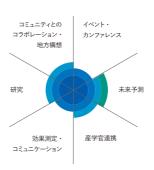










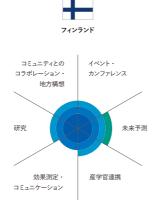


研究といった既存の別領域のデータと統合し ていくことも考えられる。今回の最初の予備研 究で収集されたデータは、より深い専門家への インタビューから導き出されるさまざまな洞察 と結合することで、6つの評価基準と紐付けた 各国の位置付けを開発することができた。この 取り組みは今後の公共部門のサービスデザイ ンの発展のため、戦略的に投資分野を定義す る足がかりとなるだろう。

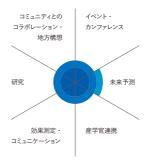
サービスデザインネットワークによって2016年6月から8月に渡っ て行われたオンラインサーベイの結果より。

参加者は1から5の段階で次の質問に回答している。

- 公共部門と、コミュニティや地域の取り組みとの 協働のレベルは?
- トピックに関するイベントや会議の開催状況はどうか?
- ・ 今後5年間におけるサービスデザインの影響は どの程度のものと考えているか?
- ・ ビジネス、アカデミア、政府や自治体の間の協力の状況は?
- サービスデザインプロジェクトの影響はどの程度測定され、 知られているか?
- 公共部門におけるサービスデザインの調査は 行われているか?

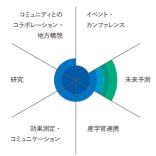


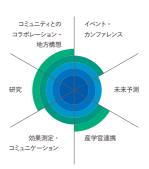






ノルウェー





プローバルな観点から、いくつかの領域においては他と対照的にインパクトと成長が見られることに興味をそそられます。もし成長の障害となる要因を理解していれば、それに対処することもできるはずです。英国がこの領域で先行しているようにみえますが、これは単に、はっきり声を上げてアピールしているというだけのことなのかもしれません。たぶん、わたしたちの英国は本当にあらゆる意味でトップランナーというわけではなく、グローバルな観点から比較してたくさんのことを学ぶことができるはずです。

Alex Nisbett | Livework デザイン部門責任者(UK)

政府は公共部門におけるサービスデザインのアプローチを どの程度支援しているか?



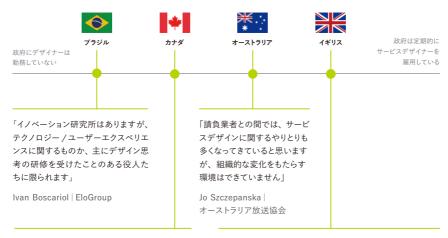
「デザインは、製品、グラフィック、インテリアそしてファッションデザインの分野で主に知られています。 サービスデザインは特に公共部門ではほとんど知られていません。ギリシャにはほとんどサービスデザイナーはいません」

Vasia Christoulaki

The Social Lab by DesignThinkers の 創業者兼デザインリーダー 「ノルウェーには中央集権的なデザイン『研究所』はないのですが、ノルウェーのデザイン・エコシステムは非常に成熟しており、サービスデザインの考え方やアプローチの活用は、公共部門でもかなり進んでいます。旧ノルウェー・デザイン協会(現在のノルウェー・デザイン・建築センター:DogA)は、オスロ建築デザイン大学のデザイン研究所や数々のデザインエージェンシーと協働して、学生/公務員を教育したり、民間及び公共部門で専門的なデザインを推進したりする上で、大きな役割を果たしてきました。

Manuela Aguirre | オスロ建築デザイン大学 博士研究員 (ノルウェイ)

政府においてサービスデザインはどの程度浸透しているか?



「サービスデザインに取り組んでいる職種はありますが、まだわずかです。従来のITとコミュニケーション業務が主です」

Blair Neufeld | ブリティッシュコロンビア州 司法省デジタルサービス・ディレクター

「250名のデザイナーを雇用しているGDS (政府デジタルサービス)が、最大のデザインコンサルタント組織です。その上、政府は300名のデザイナーを様々な部署に配属しています」

Piotr Swiatek | PDR (訳者注:大学内にあるデザインコンサルタントと応用研究機関) / カーディフ・メトロポリタン大学(英国)

今後5年間で、公共部門におけるサービスデザインの影響は どのように進化すると考えるか?

「デザイン思考が認識され、推進されていくと思います。政治家たちにこれを横取りされないようにしなくてはなりません! それを組織化し、市民レベルで直接感じられるようなプログラムを導入し始める必要があります。何よりもまず始めることが大切です。そうすれば、結果は後からゆっくりついてきます」

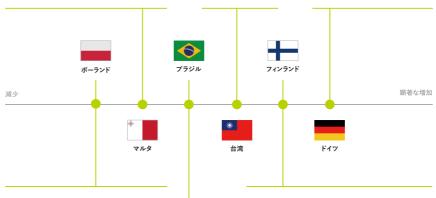
Steve

Human Paths のサービスデザイナー

「台北政府は、組織内にCDOを置いて、体系的に仕事にデザインを取り入れようとしています」

Chen-Fu Yang 工業技術研究院 「ドイツでは、ほぼすべての部署 にプレッシャーがかけられていま す。ベルリンの外務省、郵便局、 空港、公共交通機関、司法、銀 行などがその例です。改善する 必要があることを彼らが既に認 識しているとよいと思います」

Hanshuman Tuteja | FTWK GmbH & Co. KG



「サービスデザインはまず、民間部門でもっ と目に触れるようになる必要があります」

Krzysztof Kwiecinski | Kwiecinski ビジネス・アドバイザリー の戦略的ビジネスデザイナー 「公共部門は2019年に再編成されます(いわゆる社会福祉及び医療制度改革)。公共サービスは、広範囲にわたって再設計しなければなりません。そして、その前に、不必要なサービスは閉鎖する必要があります。サービスの再設計の需要は莫大です」

Dea Crichton-Turley | 雇用経済省の政府代表及びサービスデザイナー

「サービスデザインは、公共機関と 市民の関係を再定義するでしょう。 そして、その結果、両者の関係に 透明性がもたらされるでしょう」

Fernando Binder Gassi | ServiceDesignSprints.com

> 2016年7月から8月にかけてサービスデザインネットワーク (SDN) が実施したオンライン調査198人の回答から

MATURITY ASSESSMENT IN SERVICE DESIGN

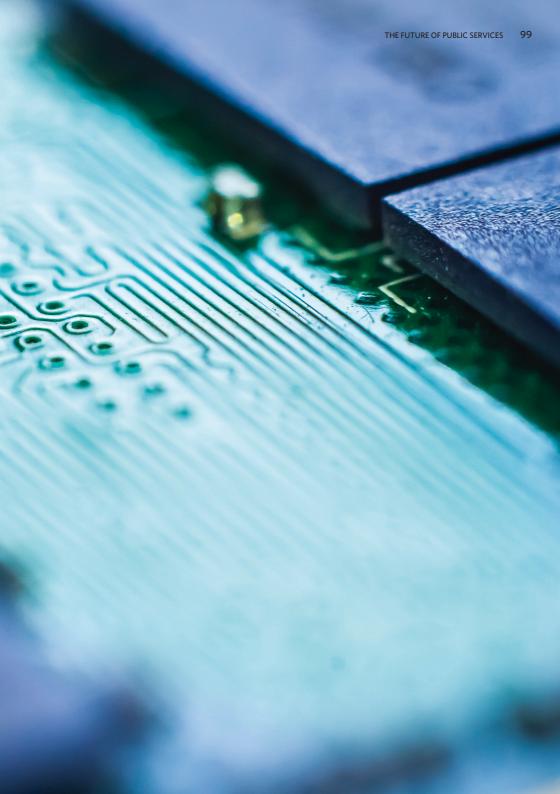
サービスデザインにおける成熟度評価

Anastasia Agafonova は自身の卒業 論文執筆にあたり、各国におけるサー ビスデザインの発展性に関する成熟度 評価を実施するリサーチプロジェクトを 立ち上げた。研究においては、サービ スデザインの採用導入が新興市場にお いてどのように普及と理解の目的をもっ て行われているかということに特に焦 点が置かれた。この研究の成果である "the Maturity Assessment Model (成 熟度評価モデル)"はサービスデザイン の成熟の段階を測り、また該当領域に おける先進性、発展性を明確に捉える 基準を定義するものであり、この文脈 における先進性、発展性には次のよう なものを含む:それが適用されることは

利害関係者にとってより有用であり、エ コシステムに付加価値を与えることによ り貢献する。調査プロセスを構造的な ものにするため、サービスデザインの 関与するフィールドを、アカデミア、コ ンサルタンシー、サービスデザインを行 う部内組織、専門家コミュニティ、デザ イン政策の5つの柱(ピラー)として分 類した。これら5つはすべて相互に結合 しており、お互いに個別に影響を与え つつ、サービスデザインの領域全体に も影響を与えている。それぞれの柱(ピ ラー) 内で成熟レベルに至るための評 価基準は、文献やフィールドリサーチ、 該当領域の専門家への一対一のインタ ビューに基いて開発された。

¹ Inspired by the work of Agafonova, Anastasia 2015. "Assessing maturity in Service Design", Köln International School of Design

² http://www.theiteams.org/ and https://www.scribblemaps.com/maps/view/mr5jArglVf





来たるべきもの

BIRGIT MAGER

ALINE ALONSO

ケル・国際デザイ・大党 体会デザイ・プログラナ 佐士

MIRJA HOPIAVUORI

アールト大学 デザイン学部 学士

本レポートのための調査では、公共部門に適用されたサービスデザインの量と質に、大変驚かされた。しかし、確かに政府や公共部門におけるサービスデザインの開発は加速しているものの、デザインやサービスデザインを、パートナーとして、もしくは変革やイノベーションプロセスの不可欠な要素として取り入れているケースはまだ少ない。

伝統的な階層、分断化した構造、官僚的なルールや制約、複雑な調達手続き、絶え間なく変わる政治状況……。これらは、結果を公表し、共創的で、多少曖昧な部分のある、サービスデザインのプロセスに取り組む際に直面する課題のほんの一部だ。

CIOに助言する、あるシニア・アドバイザーは、公共部門における変革に対する抵抗を、次のように述べている。「議会からの反応は、要するに、フィードバックなど求めていないということです。彼らは自分たちの権力が脅かされると感じているのです」。

Future Public Londonのディレクターである Jo Blundell は、彼女が公共部門の仕事の進め 方を考えなおすことになった経験について、こう語っている。「私は、本来のデザインの意味で はなく、"サービスをデザインする"ことに慣れ 切っていました。それは極めてトップダウンな 考え方で、自分の考えていることが正しい、と いう思考がベースになっていました。新しいデザインアプローチがそれと異なるのは、さまざまな人々を巻き込むという点です」

デンマークの MindLab のシニア・デザイン・ ストラテジストである Lars Elmgreen は、専門 家としての公務員の地位を揺るがしかねない、

国において、デザインが公共政策や公共サービスに影響を与える例はほんの数%です。せいぜい5%くらいではないかと思います。だからそこには、サービスデザインの方法論やアプローチを拡張する余地も大いに残されています。

Chelsea Mauldin | Public Policy Lab エグゼクティブ・ディレクター (US) ・ は常に、世界の他の地域の人々 も公的なイノベーションについて語 り、取り組んでいるということを、市政代 行官(訳者注:シティー・マネージャー 制で日本にはない。首長が類似するがシ ティー・マネージャーは議会が任命する制 度)に示すためのフォーマットとツールを 探しています。僕らは"クレージー"ではあ りません。僕は、世界の他の場所で何が 起こっているのかを示す報告は、とても役 に立つと思っています。

南アフリカ大学 イノベーションエキスパート

ユーザー中心のアプローチについて、ずばりこう述べている。「適切なフィールドワークを実施するためには、時には何も知らないふりをしなければならない。未解決の問題を投げれば、彼らは予想と違ったことを言ってくる。それはまったく異なっていることもある。これは、真実は大抵たった1つしかない、というシステムで仕事をしてきた人間には、とてもキツい」。つまり、楽なやり方などないのだ。

どうすれば一般的な考え方を 変えることができるのか。 どうすれば政策立案の早い段階から 共創的に取り組むことできるのか。 どうすれば価値を示せるのか。

さまざまな課題を克服し、サービスデザイン 主導の公的なイノベーションアプローチに組み 込まれる大きな可能性に気付き、その手段を得 るという、多大な努力が必要になる。

本レポートの目的は、幅広いスケールで公 共部門のアプローチへの認識を深め、取り組 みを促すため、価値を表現し、公共部門の サービスデザインの影響を促進しながら、この 分野をグローバルに概観することだ。サービス デザインネットワークのメンバーに、そこで起 こっていることを証拠として示し、努力してそれ を広げ、既存の潜在的な公共サービスのクラ イアントに、このアプローチの重要性を納得さ せたい。この巻に含まれている調査はほんの 端緒であり、今後さらに調査範囲を広げ、われ われの研究結果の有効性を高めていきたい。

ヘルシンキ政府は2016年にチーフデザインオフィサーを指名しており、これは継続的取り組みの成果の1つだ。また、重要なのは、ヘルシンキは2013年に世界デザイン首都になったことである。これと同様のことが起こっているのがケープタウンだ。世界デザイン首都に指名され、デザインの価値と、戦略・組織レベルでのデザインの寄与を、体系的に反映させている。しかし、世界デザイン首都に選ばれる対象は1年に1つの都市のみであり、我々はサービスデザインの公共部門での価値について広範なスケールでの認知、取り組みを推し進めるための他のやり方はないか、問い続けなくてはならない。

今回、インタビュー対象者や、本レポートへ の寄稿からまとめられる戦略に基づき、一連の テーマを提案したい。

公共部門でのサービスデザインの ベストプラクティスと知識の共有

ここ2~3年で、公共部門に特化した会議やネットワーキングイベントは増加している。いくつか例を挙げると、英国・ロンドンの「Service Design in Government(行政のサービスデザイン)」や、EU Policy Lab チームが出資した、ベルギー・ブリュッセルの「Lab Connection(ラボ・コネクション)」などがある。とはいえ今後

まりません。 良き公共サービスは万民のためのものではないのですから。

Heli Kautonen | フィンランド国際図書館 公務員

も公共部門の代表者がサービスデザインの知識や公共部門に対する重要性により容易にアクセスできるような方法を引き続き考え、創り出していかなければならない。

本レポートのような研究や出版物は、サービスデザインへのアクセスを増やす取り組みというパズルの一部であり、もっと世界に向けて翻訳され、伝えられることが必要だ。サービスデザインネットワークの各国支部は、より深く国や地方の自治体に浸透し、サービスデザインの価値を各地域の課題に結び付ける、重要な役割を担う。

ベストプラクティスに容易にアクセスできるように、デザイナーと公共部門の実務家が力を合わせてケーススタディを収集し、公表することが重要である。サービスデザインネットワークは、コミュニティが世界各国の優れた事例を継続的に提供できる保管所を持てるよう、ケーススタディ・ライブラリの土台を作ってきた。2015年に設立されたサービスデザインアワード省は、最良のサービスデザインを表彰し、プロセスと成果によって多大な影響をもたらした、

優れたケースを収集している。コミュニティの人々を引き寄せ、有意義な議論をスタートさせるために、ネットワークと共有プラットフォームを構築する必要がある。「公共部門には民間部門のような競争はないので、成功した事例は必ずシェアされ学ばれるはずだ」。LiveworkのAlex Nisbett は、賢明にもこう述べている。

たとえば、サービスデザインネットワークのスペシャルインタレストグループである「the Service Design in the Public Sector」は、これらの活動を繋いでいくため Facebook と LinkedIn で、この分野で活動する人々とつながっている。

公共部門におけるサービスデザインの価値と インパクトの測定

本レポートからわかるように、世界各地に素 晴らしいサービスデザインのプロジェクトが存 在している。しかし、散文的でわかりやすい ものだけでなく、潜在的な公共部門のクライア ントとの対話における、確固たるハードファク ト(確実な情報)においても、我々は依然とし て、サービスデザインのアプローチを適用する 価値を理解してもらえるよう、平易な言葉で言 い換えられるような手段を欠いている。これは、 デザイナーの世界観から見れば好ましい話題 ではないが、非常に重要な成功要因の1つであ る。Jo Blundell はこのように述べる。「エスノグ ラフィをベースとした研究が非常に重要である ことについて私たちは皆同意しているが、定量 的なデータも同様に重要だ。エスノグラフィの 影響を計測するのは容易ではないとしても、両 方を活用しなくてはならない」。2012年、英国 の Design Council は、サービスデザインの公 共部門におけるROIは、26ポンドであると試算 している。今後は、こうしたデータを構築する

プロジェクトや研究が多く必要で、ハードファクトを用いてナレッジベースを作成する必要がある。サービスデザイン成熟度指標は、関連するデータを集め、さまざまな国々の状況を評価しやすくすることをコンセプトとしている。これは透明性を担保し、サービスデザインの価値に気付き、未来の成長のための戦略を開発するのに役立つだろう。

手を伸ばし、一歩踏み出そう

公共部門と創造的・サービスデザインの間には、小さなハードルが存在することがある。このハードルを下げていけば、協働の数にプラスの影響を及ぼすだろう。

GovJam は、多くの予算や時間を費やすことなく、サービスデザインが公共部門のためにできることを試す取り組みの1つだ。このような参加しやすいイベントは多くの人を集めやすい。しかし気をつけて扱わないと、このようなイベントによって、サービスデザインは数時間でできて、ポストイットがあればいい、といったような印象を与えてしまうことがある。集中

上人話をまとめて実践的なケーススタロ人だっていることを実証することで、説明がしやすくなり、人々は理解しはじめます。ブラジルはとても難しい時期だから、多くの人が私達のところにやってきます。つい最近、新しく10人のコンサルタントの採用をすることにしました。成長しています。

Cleber Sant'anna | Tellus Agency Public Services design サービスデザインディレクター (ブラジル) 的で中身の濃い、2日間のサービスデザインマスタープログラムを提供する場合には、大幅なミスリードによって、目指す実践の強化ではなく、その分野を真逆の方向に導いてしまう可能性もあることに留意しなくてはならない。

小さなプロジェクトは何が達成されたかわかりやすい。小さな成果からスタートし、比較的小規模なプロジェクトはその影響を簡単に伝えられる。また、全体的なエンドツーエンドのアプローチを取り、直接的な影響を受ける公務員と、組織の上層部双方の信頼性を構築する。「人々を"ジャーニー"に連れ出せば、その違いを示すことができるのです」。オーストラリア政府人事局のサービスデザイナーはそう述べている。

大学との協働は、ウィン・ウィンな状況で、将来の従業員と持続的な労働環境を作れるため、成功を導くカギとなる取り組みだ。ニューヨークの Parsons New School と Citi とのコラボレーションは、実りの多い連携の好例だ。デジタルなタッチポイントは、単なるデジタル接点の枠を超えた機会を提供し、目に見えるタッチポイントの背後にあるすべてのプロセスや再構成に影響を与える「トロイの木馬」の役割を

が大学で仕事を始めたとき、上級 政策立案者は、制度の枠組みはも う取り決めに問題ないから、同意にサイン できるでしょう、と言いました。大学は人々 が新しいプロジェクトを実験し、調査を行 うための環境を備えています。安心して乗 り込めるクルマのようだとわかるでしょう。

南アフリカ大学 イノベーションエキスパート 果たすのだ。テクノロジーという分野では、公 共部門の人々はデザインの役目を比較的容易 に見出すことができる。デザイナーは、そこか らユーザー中心のアプローチや、システム・シ ンキング、アジャイル・プロトタイピングの反 復、データのバックアップと数値的な効果測定 といった、より戦略的なレベルの取り組みへの 道筋を構築することが可能となる。

定着させる

政治的様相は選挙で変化し、権力の分配は制約として脆い。それゆえ、制度化とネットワーク化の2つが、公共部門の組織へのサービスデザインのアプローチを守り育てるための主要な戦略となる。サービスデザインの影響に関する知識のが組織内に広がるほど、継続的な改善につながっていく。

オーストラリアでは、Yamaのような部署間をつなぐ振り返りの仕組みとコミュニケーション共有プラットフォームについて、オーストラリア政府のサービスデザイナーはこう述べている。「多くの情報をポストしたり、ソーシャル・ネットワーキングのために利用されたりしています。このプラットフォームは非常に有用で、省庁とつながりを保ち、さらに、省庁の枠を超えたデザイン思考の指導プログラムにも利用されています。現状に対する人々の認識や理解を最新に保つことができます」。

公共部門・非公共部門の連携の発展は望ましいことだ。政策立案におけるサービスデザインの標準化と制度化が進むことも、また望ましい。「新しい政府に交代した時に多くの国で起こることとして、省庁が変わる、ということがあります。その結果、公共サービスは新しい枠組みに沿って分割、もしくは再分割され、さまざまな組織と手法に組み替わります。さまざまなレ

ベルで、リーダーが交代しても継続できるモデルをどうすれば作れるのかが課題です」。オーストラリアのサービスデザイナーはこう付け加えている。

2014年に実施された英国政府のサービスデザインマニュアルは、優れた事例であり、多くの国々がそれに追随した。

フィラデルフィア市のサービス基準を開発する Office of Open Data and Digital Transformation によると、それは高品質のサービスを定義する 基準を知るのに役立てられたという。

「誰が事情通か」デザイナーに教える

サービスデザイン教育は発展を続けている。 もはや、ベルソナやジャーニーマップ、利害関係者マップ、ストーリーボードやプロトタイプなどについて、ごく一般的なことを少し説明することにとどまらない。これらは現在広く普及しているツールだが、サービスデザインはこうしたツールをはるかに超えている。長期にわたって成果を出し、政策立案や政治、戦略、組織やカルチャー、行動の変革に影響を与えている。

しかし公共部門への進出をさらに推し進めるためには、公共部門および、規制、そのカルチャーに関する具体的な要件に関する知見を組み合わせて、アプローチしていかなければならない。サービスデザインの履修単位を設けている大学は、実行すべき活動をより良い形で統合することを目指した、公共部門の状況に沿ったコミュニケーション戦略と共有カリキュラムを開発する必要がある。公共部門におけるサービスデザインのためのカリキュラムを特別に設けることは理にかなっている。サービスデザインネットワークは、カリキュラムの開発をスタートさせ、促進を支援していかなければならない。

ービスデザインには精通していないがバリューテクノロジーのソリューションに精通している人には、テクノロジーソリューションによる主導は、より具体的でわかりやすいのです。サービスデザインは、テクノロジーの取り組みを通じて行政に取り入れることができ、そこでは戦略的なサービス変革の余地が残されています。サービス変革から主導すると、多くの人々はそれを自分のものにしたり価値を見出したりしないでしょう。しかし、テクノロジーで主導しても同じように閉じ込められてしまいます。結局テクノロジーを超えた活動を試みる際にも、それが課題となる可能性があります。

Liana Dragoman | City of Philadelphia's Office of Open Data and Digital Transformation UX 研究者、ストラテジスト (US)

マイでの自治体や都市、病院、政府機関にサービスデザイナーがいたら、あるいは、すべての人がサービスデザインのツールやメソッドを用いることができたら、と想像します。私の夢は、自分たちが使っているツールやアプローチが、あらゆる組織の人々に、普通のツールキットの1つとして使われることです。ちょうど財務のためにスプレッドシートを使うように、カスタマーインタラクションやカスタマージャーニー、カスタマーエクスペリエンスを、スプレッドシートを使って理解し、視覚化することができるのです。

Alex Nisbett | Livework デザイン部門責任者 (UK)

公共システムをハックする

本調査では、公共部門でサービスデザイン が直面する障壁を越える新たなモデルをいく つか見出すができた。この場合、デザインアプ ローチは機会を見出し、一部のプロセスを十 台から変えるためにも適用されている。例えば 公共部門では、資金調達と契約は、しばしば 変革とイノベーションの大きな課題の1つである と言われる。そのシステムを用いた「回避策」 として、ニューヨーク市では、公共部門におい てデザインファームがより迅速な受注契約をす るための新しい調達システムをスタートさせた。 「異なった段階に移行するための取り組みの1 つとして、我々は現在、デザイナーと同じように 社会課題に取り組む社会投資家とも緊密に連 携しています。彼らには、リスクを取って最も 難しい課題に資金提供することが求められま す」。Jo Blundell は戦略についてこう説明して いる。公的なイノベーションにおける資金調達 プロセスを定義し直す、Crowdfunder のような プラットフォームに言及するまでもなく、過去に は制約・束縛と見做されていたものが、既存の 仕組みを見直し、多くの関係者をプロセスに統 合する新たな機会を作り出したのだ。

公共部門におけるサービスデザインの未来

サービスデザインは一時的な盛り上がりではないか、と言われることがよくある。しかし我々は、強いネットワークで協働を続け、理論、実践、教育の強化に戦略的に投資することで、定着させることができると確信している。過去20年で、我々は過去になかったような目覚ましい発展を遂げてきたが、公共部門のみならず、最大の変化が起こる分野でも、最高の成果はまだ実現していない。

「十分な人数のサービスデザイナーを揃える

ことは絶対できない。解決するべき課題が多 過ぎる」。2014年にAndrea Siodmok(訳者 注:英国政府Policy Lab責任者)はストックホ ルムでこう述べた。まったくその通りである。

のレポートでは、ナレッジベースを 構築し、それが何であり、どこで起 こっていて、どこで起こっていないのかを 定義する、サービス・デザイン・コミュニ ティと教育機関の優れた事例を取り上げ ています。公共部門の規則の基礎を作っ ている段階です。最初の10年は仕事をす るのに忙しくて、何を"行っている"のか 考える暇がありませんでした。自分たちが 行っていることに対する規則の作成を始 めたところですが、それを終えるには、あ と10年かかるかもしれません。

Aviv Katz | Innovation Unit (UK)

- 1 Service Design in Government
- 2 http://bit.ly/2bRtOLR
- 3 https://www.service-design-network.org/ case-studies
- 4 http://www.service-design-award.com/
- 5 http://www.facebook.com/ servicedesignpublicsector
- 6 http://www.linkedin.com/groups/8174251
- 7 http://www.designcouncil.org.uk/our-services/ service-transformation
- 8 in this report, check the article: 'Service Design Maturity Index'
- 9 http://www.govjam.org/
- 10 in this report, check the article: 'Using Service Design to Build More Inclusive Cities'
- 11 https://www.service-design-network.org/ study-service-design
- 12 http://bit.ly/2dwbjki

BECOME PART OF THE SERVICE DESIGN NETWORK

サービスデザインネットワークに参加しましょう

サービスデザインの実践を行うグローバルな 専門家ネットワークに所属しませんか?

サービスデザインネットワーク (Service Design Network: SDN) は約30,000人以上が 所属する、サービスデザインに関心のある人々のための組織です。 SDN は公共部門にお けるサービスデザインの重要性の高まりを受け、2014年に「公共部門におけるサービスデザイン」の SIG (Special Interest Group) を立ち上げ、公共部門でインハウスないし外部 コンサルタントとして働くデザイナーとデザイナーおよび公務員とのあいだの対話を促進してきました。

SDNでは、公共部門におけるケーススタディを共有するプラットフォームをつくり、また、Service Design Award において、公共部門で目覚ましい価値を創出した事例を表彰。さらに、メンバーに自ら学び、情報を発信するための論文のデータベースも提供しています。SDNのメンバーになることで、これらのコンテンツすべてにアクセスすることができます。加えて、サービスデザインの国際ジャーナルである「Touchpoint」へのフルアクセス権や、グローバルおよびナショナルカンファレンスへのディスカウント権、各支部でのメンバーズデイや関連レセプションへの招待などの優待を受けることができます。また、リニューアルされた SDN のウェブサイトにおいて、あなたのプロフェッショナルとしての詳細なプロフィールを登録・公開することができます。

SDNは公共部門へのサービスデザインの知識体系の成長とその実践に注力しています。 私たちはサービスデザイナーの連帯が強まるほど、より社会への影響力も強くなると信じています。ぜひコミュニティの発展のため、メンバーシップへの参加をご検討ください。



AUTHORS



BIRGIT MAGER

サービスデザインネットワーク 代表、ケルン国際デザイン大学 教授(サービスデザイン)。氏は、継続的に理論、方法 論をして実践においてサービスデザイン領域の構築に尽力してきた。



STEPHAN JENNINSKENS

オランダ企業庁 (RVO.nl) 戦略アドバイ ザー、RVO X Lab 共同創立者。同組織 はオランダ企業庁での政策遂行におい て、政策立案者に広い知識へのアクセ スを提供することと、政策立案者とと に効果的で効率がよい革新的政策をデ ザインすることを目指している。



DOUNIA OUCHENE

オランダ企業庁 (RVO.ni) 戦略アドバイ ザー。同組織はオランダ経済省の後援下 で、デザインと新しい政策手段、サービス 開発に焦点をあて、組織の長期的ビジョ ン遂行を担っている。RVO X Lab 共同創 立者で、オランダ企業庁 / オランダ経済 省の特任デザインリードも終める。



MAJID IOBAL

RVO X Lab 共同創立者、オランダ企業 庁/オランダ経済省特任クリエイティブ リード。サービスとして価値を届けるための新しく興味深い方法を開発するエキスパート。氏は行政・民間企業に政 まと戦略を、サービスを通して表現する ためのアドバイスを行っている。



MARSHALL SITTEN

Citi Community Development ヴァイ スプレジデント。また氏はスクール・オ ブ・ヴィジュアル・アーツとニューヨー 大学タンドン・スクール・オブ・エン ジニアリングにおいてサービスデザイン のコースで教鞭を執る。



EDUARDO STASZOWSKI

the Parsons DESIS(Design for Social Innovation and Sustainability)Lab 共同 創業者 / ディレクター。

同校はニューヨーク市のThe New School のアクションリサーチラボであり、公平で 持続可能な都市を育むための、デザイン 主導の社会的変革実践を推進している。



ALINE ALONSO

ケルン国際デザイン大学 統合デザイン プログラム 修士。公共のイノベーション ラボやそれらの世界的レベルでの知識 共有、特定地域の文脈に対する学習と 経験の適応に焦点をあて、公共分野で のデインに関するトピックについて研 究している。



NICOLÁS REBOLLEDO

建築家/戦略&サービスデザイナー。 公共サービスのイ/ベーションプロセス の設計と開発に重点を置いている。The Royal College of Artのサービスデザイ ン担当講師で、現在PhDを修了し、the Design for Policy Platformを指導して いる。



JOYCE YEE

ノーザンブリア大学デザインスクール准教 授。氏はデザインおよびデザインリサー チ、デザインによる変革の新しい役割に ついて、いくつかの著作(共著)がある。 RMIT大学の Yoko Akamaとともに the Design and Social Innovation in Asia Pacific Network (DESIAP)を共同設立。



JOANNA CHOUKFIR

Uscreates チーフデザインオフィサー。 同社はロンドンを拠点としたデザイン コンサルタンシーであり、コミュニケー ションデザインとサービスデザインを通 じて、健康とウェルビーイングを増進さ せている。氏は、イギリスとレバノンで 10年の経験を持つ医師であり研究者、 そして講演者、講師でもある。



MIRJA HOPIAVUORI

ヘルシンキのアールト大学 デザイン学 部 学士。サービスデザインの実践につ いて専攻している。氏は、フィンランド の基礎教育改革のサービスデザインの 可能性を探る、自身の論文とともに、本 レポートを共同制作するように求められ ten



JESPER CHRISTIANSEN

Nesta イノベーションスキルチーム・シニア プログラムマネージャー。ソーシャル、公共、 および行政のイノベーション分野で新しい道 を探る努力をリードしています。 Nesta に参 加する以前は、デンマークの MindLab の研 究およびプログラムマネージャーを務めた。

Livework デザイン部門責任者 (UK)

エグゼクティブ・ディレクター (US)

Tellus group サービスデザイナー (ブラジル)

Thick 創業者、ディレクター(オーストラリア)

RVO CIO付きシニア・アドバイザー (オランダ)

株式会社リ・パブリック 共同代表(日本)

ニューヨーク市長会議室 経済的機会センター デザイン&プロダクトディレクター (US)

Alex Nisbett

Ariel Kennan

Aviv Katz Innovation Unit (UK) Carrie Bishop FutureGov ディレクター(LJK)

Chelsea Mauldin Public Policy Lab

Cleber Sant'anna

Damon O' Sullivan

Jeroen van Mierlo

田村 大

Jo Blundell



AVIV KATZ

公井サービス革新のためのサービスデ ザイン、研究、創造的ファシリテーショ ンを専門とする。 氏は SDN の Service Design Awardの審査員であり、シェン カー工学芸術大学の客員講師でもある。 元 Innovation Unit のパートナー、デ ザイン責任者。さらに以前は、Engine Service DesgnとDesign Councilに所属 していた。



コーチであり触媒でトレーナー。リー ダーが複雑な変化を導くことを助け る。公共部門横断の組織リーダーシッ プ向上のスキルを教え、チームに"the design way"からはじまり、出現の法 則、複雑性、および生きたシステムを 適用するよう指導する。The Leadership Centre と Innovation Unit のリードコン



サルタントで、公務員でもある。



City of Philadelphia's Office of Open Data and Digital Transformation

Future Public ディレクター (UK) Lars Elmgreen



UXリサーチャー、ストラテジスト (US)

Mikko Kutvonen

デザインドリブンシティプロジェクト、 独立サービスデザインコンサルタント(フィンランド)

Mr. Yoon

水踰市場 韓国デザイン振興会 プロジェクトマネージャー (韓国)

Sarah Brooks

アメリカ合衆国退役軍人省 チーフデザインオフィサー (US)



CAT DRFW

政策立案者とデザイナーのハイブリッド、 首相官邸などでの12年以上のデザイン・ 政策立案などの経験を持ち、デザイン の大学院教育を受けている。Policy Lab に勤務し、行政の部署が革新的なデザ イン、デジタル、データ技術を使って社 会的成果をあげられるようサポートして いる。



LOUISE DOWNE

英国政府のデザイン責任者。市民と 国家との関係を改革するために、行政 を横断して働くデザイナーのコミュニ ティをリードしている。行政勤務以前は、 Seren and Engineで、健康、通信、エネ ルギー、財務のような大規模で近年民 営化された事業のデザインを検討した。

SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR 日本語版

Octover 2017 Ver.1.1

本レポートは、Service Design Network から許諾を得て、株式会社コンセント Service Design Div. の有志メンバーによりオリジナルの英語版をもとに日本語版として制作したものである。なお、行政関係者をはじめより多くの方にとって読みやすいものにするにあたり、東京大学公共政策大学院の奥村裕一氏が翻訳原稿の監修をお引き受けくださった。多大な支援を惜しまれなかった奥村氏に心よりお礼を申し上げる。

制作

株式会社コンセント Service Design div.

https://www.concentinc.jp/ http://sd-park.tumblr.com/about/

監訳

小山田 那由他

翻訳

赤羽 太郎 高石 有美子 鈴木 奈都子 関根 彩矢 阿部 智樹

補助

岩楯 ユカ 河内 尚子

日本語版デザイン

高石 有美子 関根 彩矢

監修

奥村裕一 (東京大学公共政策大学院 客員教授)



サービスデザインネットワークが収集した多様な国際組織の経験が本レポートにおいて共有されることを喜ばしく思います。我々が今後行政の公共サービスを改善し、社会におけるより大きなインパクトを創出するためには、同じ志を持つ人々から学び、連携していくことが重要なのです。

HARMEN HARMSMA

オランダ企業庁 ゼネラルディレクター