

SERVICE DESIGN
IMPACT REPORT

PUBLIC SECTOR

日本語ダイジェスト版

SERVICE DESIGN IMPACT REPORT : PUBLIC SECTOR

ダイジェスト版刊行によせて

Service Design Network（以下SDN <https://www.service-design-network.org/>）では、2016年度にグローバルな調査プロジェクトを実施しその結果を『SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR』(以下PUBLIC SECTOR REPORT) にまとめた。SDNは、2008年に発足したサービスデザインに関わる、実務者と研究者とを結びつけるNPOである。

発足当初の2008年より毎年、国際的カンファレンス（Service Design Global Conference）を開催している。これは、さまざまな事例や研究成果、そして実際にサービスデザインのエッセンスを体験できるワークショップなどで構成されている。こういった活動と並行して、発足当初から『Touchpoint』という定期刊行物を発刊し、サービスデザインの情報発信を行ってきた。さらに、2015年度からは、独自の研究活動の成果をレポートで刊行している。本レポートは調査研究活動の第二弾に位置づけられる。ちなみに2015年度の第一弾は金融におけるサービスデザイン（Change Agents : Four trends disrupting the way we spend, save and invest : <https://www.service-design-network.org/books-and-reports/change-agents-trend-report-on-financial-services>）、2017年度に発刊予定の第三弾ではヘルスケアが対象となっている。

本レポートは、この2016年度『PUBLIC SECTOR REPORT』のダイジェスト版である。サービスデザインの公共サービスへの適用について、立法、組織変革、行政官の能力開発、市民の巻き込み、ITの活用の5つの方向性から論じている。本ダイジェスト版によって、まさにいま起こっている行政サービス改革を多方面から把握することができるであろう。特に組織変革や能力開発などは日本ではあまり課題視されないものであるが、行政サービスを提供する主体自体が変わらなければ、良質なサービスを継続して提供し続けることはできない。これら5つの論点は日本でも議論されるべきものであろう。

なお、完訳版については現在プロジェクトが進行中であり興味を持たれた方はぜひご連絡をいただきたい。本レポートは、SDNの許諾をもとに、株式会社コンセントのメンバーによるボランティアによって翻訳が進められた。翻訳に関わったメンバーには感謝したい。

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

INDEX

SERVICE DESIGN IMPACT REPORT : PUBLIC SECTORダイジェスト版刊行によせて	2
序文	4
SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR (イントロダクション)	6
公共サービスのイノベーション	
SERVICE DESIGN + PUBLIC SECTOR (サービスデザイン+パブリックセクター)	8
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リソースで実現するパブリックセクターの挑戦	
DESIGN DRIVEN INNOVATION (デザインドリブンイノベーション)	10
インクルーシブな都市をサービスデザインでつくる	
DESIGN FOR POLICY (政策のためのデザイン)	13
政策立案におけるサービスデザインの価値	
CULTURAL AND ORGANIZATIONAL CHANGE (組織的、文化的変革)	15
組織に根ざしたデザイン：行政における組織文化の変革を目指して	
TRAINING AND CAPACITY BUILDING (トレーニングとキャパシティ・ビルディング)	17
能力育成トレーニングからキャパシティ・ビルディングへ	
CO-DESIGNING PUBLIC SERVICES (公共サービスを共創する)	19
サービスユーザーまたは市民としての行政への参画	
THE FUTURE OF PUBLIC SERVICES (これからの行政サービス)	21
これからの行政サービス	
監訳者あとがき	23

序文

自分たちの経験と知識を政策立案・遂行のために、より効果的に活用する方法を探し、限られた公共資源で、社会への望ましい成果やインパクトを創出すること。これが我々The Netherlands Enterprise Agency (オランダ企業庁) の取り組むべき課題だ。

行政は公共サービスの責任主体である。しかし、必ずしも提供主体ではない。多くの公共サービスにおいて、行政はサービスの参加者や、パートナーだ。公共政策は多くのステークホルダーを巻き込み、継続的に変化し複雑性を増していきながら遂行される。公共政策により行政は市場を活発にし、起業家は事業を創発する。これら政策遂行上の複雑な課題は、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好循環を生む機会でもある。

我々は、このような複雑な状況下での課題解決の取り組みにおける行政機関とサービスデザインの実践者との協働に可能性を感じている。公共サービス開発においては、効率、効果、透明性、適法性などが重要なファクターであり、自分とは異なる原則や文脈のなかに身を置き、お互いの言葉や流儀について理解することが欠かせない。公共サービスにおける理解と受容の促進は、社会に最大限のインパクトを与え、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。

公務員が考えるようにデザイナーが考え、デザイナーが考えるように公務員が考えるということができれば、とても頼もしいことだ。時にこの両者は同じ存在になりえると考えている。我々は、率先してこれを実現し、革新のために投資すべきだと感じている。また、実験やプロトタイピング、試行の促進により、公共サービスの改善に貢献できると信じている。そして、より多くの課題解決を行い、より少ないコストで大きなインパクトを生成することを目指し、社会とともにイノベーションの実現に取り組んでいく。そのために、自らの政策遂行上の知恵とサービスデザインの知恵との結合、接合の機会を探索し、さらに、それにとどまらない新しい好循環を創出するダイナミクスを模索している。

オランダ企業庁では過去数年の間、実践を通して、組織の複数領域でサービスデザイン手法

を通して、サービスの思考の適用可能性について学習してきた。たとえばX Lab（訳注：オランダ企業庁内のイノベーション・ラボ）では、構造化されたシステムチックな手法により新しい公共サービスの探索と実験を行い、政策遂行の知恵と最先端のインタラクティブ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、今回のサービスデザインネットワークのさまざまな国の公的組織での知識・経験を集約する取り組みを、行政とサービスデザインの実践者の架け橋として大いに歓迎する。我々自身の活動が、より良い行政の公共サービスであるためにも、自分たち同様に公共サービスをより良いもの、社会へインパクトを生むものになりたいと考える他の人々から学び、協調していくことは重要なことだ。

HARMEN HARMSMA | オランダ企業庁 ゼネラルディレクター

SERVICE DESIGN IMPACT REPORT PUBLIC SECTOR

イントロダクション

公共サービスのイノベーション

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)

『PUBLIC SECTOR REPORT』の導入として、本レポートで取り上げる公共サービスにサービスデザインが特に貢献している5分野について紹介する。また、レポートを発行する意義や公共サービスへのサービスデザイン導入の重要なポイントについても解説を加えている。

Summary

技術革新とともに新しいサービスが次々と生み出されるなか、価値創造の新時代が生まれ、市民の期待は急速に変化している。また、世界的に公共サービスに対する経済的圧力は増しており、より少ないリソースで多くのものを提供することが必要とされている。

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、さまざまな企業が「デザイン思考」や「サービスデザイン」といったデザインの力を取り入れている。このデザインの力はパブリックセクターにおいても同様に有効である。『PUBLIC SECTOR REPORT』では、世界的な調査とインタビュー、ディスカッションによって、サービスデザインが公共サービスのイノベーションに貢献している5つの分野について明らかにした。その5つとは、政策立案、文化的・組織的变化、トレーニングと能力育成、市民参画、デジタル化である。特にデジタル化は公共サービスの提供者と市民との主要なインターフェースとしてイノベーションのために最も重要な手段の1つである。

Nesta (<http://www.nesta.org.uk>) のCharles Leadbeaterは、『Systemic Innovation』(訳注：2013年に発行されたシステミックイノベーションについての白書) のなかで、定量的尺度を用いて、生産性向上や標準化を推し進めるだけではイノベーションのための「スパーク」に欠けると述べている。つまり、変化を起こすための明確なビジョンや戦略、方針が必要なのだ。いまやそれは、複雑なシステム内の全てのステークホルダーでの共同作業によって生み出すべきものとなった。

公共サービスのシステムを革新するためには、既存の枠組みから飛び出し、さまざまな視点から深いインサイトをシステムに取り入れ、問題を根本的に再構築し、システムを拡張し、関係するステークホルダーを念頭に置き、テストや改善を行え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。これらの新しい方法は、組織内に取り入れられなければならない。

この10年の間に、公共サービスと市民との関係は大きく変化した。市民はサービスを革新することに関わり、共創によりサービスが作られるようになった。さらに、市民はサービスを利用することでもサービスを共創している(訳注：サービスデザインの背景にはサービスドミナントロジックというマーケティング理論があり、そこでは製品・サービスの価値は提供者の提案と顧客の利用によって共創される、という思想がある)。そのため、市民が公共サービスのあり方、受け入れ方、利用方法を理解することは、重要な成功要因となる。

行政のマネジメント層は、政策立案、文化的・組織的变化、トレーニングと能力育成、市民参画、デジタル化について知るべきである。サービスデザイナーは、この領域に関わる問題や改善の機会に備えて、パブリックセクターについての知識を深め、広げなければならない。『PUBLIC SECTOR REPORT』は、生活の質を上げ、この分野を育成するために、公共サービスにHuman Centered Design (HCD: 人間中心設計) を適用する私たちの取り組みの一部である。

SERVICE DESIGN + PUBLIC SECTOR

サービスデザイン + パブリックセクター

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リソースで実現するパブリックセクターの挑戦

MAJID IQBAL | RVO X Lab共同ファウンダー、オランダ企業庁 経済省特任クリエイティブリード

STEPHAN JENNINSKENS | RVO X Lab ファウンダー、オランダ企業庁 戦略アドバイザー

DOUNIA OUCHENE | RVO X Lab 共同ファウンダー、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

オランダ企業庁メンバーによる、サービスデザインとシステムレベルでの公共サービス改善の意義や成果、イノベーションのための方法についての論考。民間サービスと対比し公共サービスの持つ構造的特徴を解説しながら、パブリックセクターのサービスデザインにおいて、公共サービスでより高い価値をより少ないリソースで提供するためには、バックステージこそがフロントステージであることを提唱している。

Summary

公共サービスにおいてユーザーは、民間サービスのように、サービスを乗り換えることはできない。そのため行政はサービス提供の成果を、ユーザーからの行政への支持という「信頼」のかたちで得る。そして公共サービスが支える範囲は、水や空気の維持といったものにもおおよぶため、経済システム自体と比べていいほど多岐にわたっている。それゆえ行政は、ほぼ全てのサービスデザインの課題に直面している。

公共サービスは、税金というかたちで、実際に使用するかどうかにかかわらず全ての人がサービスの対価を払っている。このようなサービスにおいては支払いと利用を希望するかは別であり（犯罪に巻き込まれて警察のお世話になることを望む人はいない）、その成果とユー

ザ体験の質は切り離して検討するべきである。また、支払い能力にかかわらず、納税者がサービスの成果を感じられるようにする必要がある。

公共サービスのデザインの課題は、「全体的観点からよりよいサービスデザインをするべき」という概念を広げることである。全体的観点とは、民間航空会社のファーストクラスとエコノミークラスのように「サービスの価格を下げる代わりに、体験の価値も下げる」という公共サービスにおいては誤った選択肢を避け、公平性、信頼性へのコミットメントを含めた体験全体をデザインすることを指す。そのための解決策の1つは、顧客が触れるさまざまなタッチポイントのインターフェースデザインを通じて、書類記入や証明書提出などでの不利益を減らすことである。それにより、公共サービスを「魅力的な価格」にすることができる。

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が、多くは、常にバックグラウンドで稼働しており、すぐにそれとわからない影響を社会にもたらしている。その他には、行政の一部組織が行政に向けて提供する「組織間サービス」がある。行政にはさまざまなデータの蓄積があり、オランダ行政のオープンデータ推進組織は、組織間のデータ利用を促進し、これらオープンデータの活用により、サービスデザインの導入を促進している。

オープンソースの原則は、少ない予算と短い期間でイノベーションを実行することを促進する。オープンソースデータのライブラリは行政、民間企業共通の公的資産であり、公務員はこれらを利用して新たな課題解決を行うことができる。このようなサービスデザインを通じて、行政や民間企業が達成できる成果が想像できれば、よりよい政策立案に役立つと考えられる。これはつまり、パブリックセクターのサービスデザインの規模が拡大する可能性を示唆している。

マイクロレベルのUXデザインには、すでにさまざまなツールと手法がある。一方の政策立案をはじめとするマクロレベルのサービスデザインでは、サービスデザインエージェンシーが、オープンデータを含む行政のシェアリングエコノミーに統合されることに、未開拓の可能性と影響力を感じている。

DESIGN DRIVEN INNOVATION

デザインドリブンイノベーション

インクルーシブな都市をサービスデザインでつくる

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 共同ファウンダー

ニューヨークの経済支援プログラムの改善をサービスデザインで行った事例の紹介。多民族国家アメリカを代表するニューヨークという大都市での公共サービスの課題について触れつつ、サービスデザインによって解決策を導き出したステップを紹介している。

Summary

ニューヨークの850万人のうち300万人以上は、海外からの移住者である。市民が800以上の言語を話し異なる文化を持つ場合、公共サービスのデザインと提供は行政の最大の課題の1つとなる。貧困層のニーズを満たすサービスは特に課題が多い。最近のデータによると、ニューヨーク市民の5人に1人が貧困ライン以下の生活を送っている。また半数の世帯が3ヶ月生活を維持できる十分な貯蓄がない状態である。しかし、これら統計は政策立案者に問題の実際の複雑さを伝えておらず、サービスは改善されない状態が続いていた。

公共サービスは民間サービスに比べ、社会基盤としての役割を担っているため通常の市場原理の適用外にある。さらに、予算や規制などの制約のためイノベーションが起こりにくい状況がある。

公共サービスのユーザーとして私たちが知っているのは、長い待ち時間と長大な書類、時代

遅れのシステムといった、快適ではない状況である。これらは、貧困層のニューヨーク市民にとっては快適でないだけでなく、経済的自立の妨げとなっている。

このような状況のもと、2014年後半にCiti Community Development (シティ コミュニティ デベロップメント) はNYC Department of Consumer Affairs (ニューヨーク消費者庁) に対し、「サービスデザインでニューヨークの経済支援策をより効果的で届けやすいものにできるかを探索する」という提案を行った。

給付付き勤労税額控除制度 (Earned Income Tax Credit: EITC) は、所得が低い労働者家族に平均約2,400ドルの税額控除をしている。しかし、5人に1人は控除申請ができていないことがわかっている。また、ボランティアによる無料の税務申告支援プログラム「VITA」 (The Volunteer Income Tax Assistance program) があるが、該当者のわずか3%しかこのサービスを使用していない。一方、約77%は有料の税務申告支援サービスを利用し、平均250ドルを費やしている。私たちは「なぜ、経済的に苦しいニューヨーク市民は無料サービスがあるのにお金を払っているのか」という疑問にぶつかったのだ。

プロジェクトチームは、実行可能で持続可能な改善方法を模索するため、フィールドワークを実施した。これらの調査結果から、長い待ち時間や「VITA」というプログラム名称に関するクオリティマーケティングの不在が利用率低下を招いているというインサイトが得られた。これらの調査結果は、「チャレンジカード」と呼ばれるデッキに反映された。各カードにはステークホルダーが緊張を感じる状況や、チャンスとなる瞬間を記した。これらのカードはグループワークでさまざまなアイデアを探索する共創フェーズにおいて使用した。

検討したアイデアから、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を開発し、仕事中に無料で必要な書類を提出できるようにするパイロットプログラムを提供し始めた。2017年には最寄りの「VITA」の待ち時間を表示し、アラートやリマインダーを登録できるポータルサイトのローンチを計画している。

経済支援策をデザインする目的は、経済的に苦しい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、今回のプロジェクトでは、1つの新しいサービスプロトタイプだけでなく、より多くのものを提供した。この経験は、プロセス全体を通じて貴重な、ときには予期せぬインサイトをもたらした。また、公共サービスおよびその利用

者とより効果的に関わる新しいツール、ボキャブラリー、マインドセットを得ることができ、関係する全ての人々を力づけた。この経済支援策のデザインは、貧困層市民のニーズを満たすためのサービスが効果的にデザインされた、よりインクルーシブな都市実現に向けた大きな一歩である。

サービスデザインの考え方は、地方自治体が市民参加型アプローチを採用し、市民をパートナーとしてサービスの再編を行うよう求めている。それにより、市民自身とその家族にとって、より安全な未来の経済状況を構築することができる。

DESIGN FOR POLICY

政策のためのデザイン

政策立案におけるサービスデザインの価値

NICOLÁS REBOLLEDO | 建築家、戦略&サービスデザイナー

サービスデザインは、ここ数十年でさまざまな分野に広まり、民間セクターのビジネス戦略やイノベーションに活用され、競争力向上と価値創造の推進に効果を上げてきた。なぜ行政にイノベーションが必要とされているか、またサービスデザインはパブリックセクターの政策立案と公共サービス設計のプロセスにどのような効果をもたらすかを概観する。

Summary

現在、世界中でテクノロジーや社会環境が目まぐるしく変化し、政治課題はより複雑化している。行政はその変化に合わせ、迅速かつ大胆に行動し、外的（サービスの刷新・向上）にも内的（行政内プロセスの刷新）にもイノベーションを起こしていかなければならない。

行政がイノベーションを必要とする主要因は以下の3つにまとめることができる。

1. リーマンショック以降、行政は公的支出の削減を余儀なくされており、リソースが限られるなか、市民の期待に応える必要がある。また、意識の高い市民は、公共サービスにも民間と同等以上の質を求めるため、質の向上も行わなければならない。
2. 世界中の民主主義国家では行政に対する信頼が低下しており、情報公開、透明性の向上、市民参加型で開かれた行政の実現を通し、公共機関への信頼を回復させねばならない。
3. 社会的にも経済的にも公共課題は複雑化しており、従来の手法では対応が難しくなっている。体系的でホリスティック、より人同士が関わり合う政策アプローチに変革しなければ

ならない。

政策も本質的にはデザインの成果物であり、政策立案・政策遂行のいずれもデザインの実践であるが、「政策」が「デザイン」されるものだという認識はまだ薄く、「方針」を実行する「手法」と限定的にとらえられている。一方で、MindLabのような政策立案と政策実行の「ラボ」活動が行政機関に統合されつつ増加している。政策デザインは、理解、コミュニケーション、行動が統合された体系であり、サービスデザインが貢献できる余地が大きい。そのため、両者は急速に接近している。

行動経済学やデータサイエンスなど科学に基づいた新しいアプローチと組み合わせることで、サービスデザインの政策デザインへの貢献は、次の3つのキーファクターに分解できる。

1. 公共課題に対する視点の転換：公共政策とサービスは、供給する側の論理から需要志向に切り替える必要がある。つまり、何が必要とされているかということだ。閣僚だけでなく市民やコミュニティとの共創を前提としたインタラクティブなアプローチに変えていくには、課題解決の統合的な手法であるサービスデザインの手法が有効である。
2. 実践的なアプローチ：デザインプロセスでは、繰り返しプロトタイプングしテストし、学びを得る。そのため、政策プロセスのトライアルができ、スピーディーに改善を重ねられるので、確度の高い政策を実施することができる。
3. ステークホルダーの理解とコミュニケーションの促進：従来の政策立案プロセスにおいては言語と事象が重視されてきたが、デザインプロセスではホリスティックな視点でスピーディーに複雑な課題やシナリオ、UXを視覚化していくため、政策立案チーム内だけでなく市民や外部協力者にも理解してもらいやすい。

サービスデザインがパブリックセクターのイノベーションのため政策デザインにもたらすこれら3つの重要なファクターは、公共機関が包含する既存の政策分野と他のさまざまな分野の両方を補完している。したがって、サービスデザインが公共政策立案の代替手段ではなく、「裏付け」と認識されるようになれば、大いに活用される可能性を秘めている。

CULTURAL AND ORGANIZATIONAL CHANGE

組織的、文化的変革

組織に根ざしたデザイン —— 行政における組織文化の変革を目指して

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

地方連携、パブリックセクターがイノベーションを起こすための戦略的な取り組み、公務員のスキル向上等の観点から、パブリックセクターが組織変革を起こそうとするときに留意すべきことやそれに伴う課題について論じている。

住民参加型で公共サービスの課題解決を行う取り組みが、現在世界各地で行われている。しかし、正しく継続的に実行するためには、パブリックセクター自体が旧来の保守的でリスク回避的な体質から脱却し、「組織文化の変革」を遂げる必要があることを示している。

Summary

昨今、パブリックセクターでは複雑で込み入った課題が増えている。公共サービスの提供は不十分で、行政組織はリスク回避志向の保守的な組織文化を抱えている。また、公務員や政治家のスキルも、社会環境の変化に伴って適切な進化を遂げてきたとは言い難い。したがって、行政が住民をリードして公共の課題を解決し、適切な意思決定が行えるようになるためにも、行政組織そのものが組織文化の変革を遂げて、イノベーティブな取り組みを始めることが必要である。そのためには、デザインの方法論が有効である。

この方法論には、4つの特徴がある。

- ・ 公共サービスが生み出す「成果」に焦点を当てる
- ・ 住民のことを理解し、関係性を深めるシチズンエンゲージメントを重視する

- ・ 複雑な課題を俯瞰して捉えるシステム思考で考える
- ・ どんな政策がふさわしいか、素早くプロトタイピングする

組織文化の変革に対して、私はデンマークのMindLabで7年間にわたり、公共政策デザインの実践を通して変化を起こそうとしてきた。これは中央政府の主要省庁と地方自治体を横断したプラットフォームとしても機能し、2つの組織の「共同オーナーシップ」を生むことに繋がった。国と地方自治体がお互いを非難することがないよう組織間のチームワークを高めたのである。

そして現在、世界中でイノベーションチーム、研究機関（ラボ）・組織内部門（ユニット）などの行政内「イノベーションリーダー」が注目を浴びており、この課題に対処する戦略的な取り組みが試みられている。代表的な事例として、オーストラリアの「Family by Family」構想、ニューヨークの公共政策研究所、カナダの「InWithForward」などが挙げられる。

また、公務員の意識変革に対して、世界各地でデザインによるアプローチが行われている。公務員は何よりもプロフェッショナルとしての自覚を持つべきである。彼らは単なる「分析家」ではなく、創造的な問題解決を可能にする『変化の請負人（Change Agents）』でなければならない。

組織側では、公務員が何かを実行するときの仕組みや政策との関係にも焦点を当てるべきである。最終的には、公務員が変化を起こす権限が正当化され、そのための活動が継続される組織に変えていくべきである。このような場で、デザインが確実に重要な役割を果たすためには、以下に示す5つのやるべきことがある。

1. デザイン手法と他のイノベーション手法とを分け隔てず取り入れる
2. カスタマイズ可能な学習フォーマットをつくる
3. デザイン的能力評価を含めて採用・インセンティブ設計・人事制度を考える
4. 実践のためのコミュニティを支援する
5. 実践に基づいて知見を構築する

TRAINING AND CAPACITY BUILDING

トレーニングとキャパシティ・ビルディング

能力育成トレーニングから キャパシティ・ビルディングへ

JOYCE YEE | Northumbria University (ノーサンブリア大学) デザインスクール 准教授、
Design and Social innovation in Asia Pacific network (DESIAP) 共同ファウンダー
JOANNA CHOUKEIR | Uscreates チーフデザインオフィサー

ノーサンブリア大学デザインスクールの准教授と英国のサービスデザイン・エージェンシーであるUscreates チーフデザインオフィサーの2名による、パブリックセクターでのサービスデザイントレーニング、およびキャパシティ・ビルディング（訳注：キャパシティ・ビルディングとは、個別の能力強化が組織力強化に結びつかないという反省から、NPO、NGO、途上国開発、企業を中心に注目されているアプローチ。組織的な能力（キャパシティ）を構築（ビルディング）していくことと定義される）についてのレポート。トレーニングプログラムを提供する各国のさまざまな組織を紹介するとともに、サービスデザイントレーニングとキャパシティ・ビルディングが重要な理由について論じている。

Summary

世界中で公共課題の増加、行政の予算削減などによりサービスデザインおよびイノベーションへの関心は高まっている。公共サービスの改革において、サービスデザインは費用対効果の高いアプローチと見なされているのである。

たとえば、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、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定性

的なエスノグラフィ調査を含むサービスデザインアプローチを採用し取り組んだ。この取り組みの結果として、英国全域にて新しい「ヘルス&ワークブック」(訳注：仕事に復帰するための調整を行うコーチングサービス) がテストされ、労働年金省と保健省の橋渡し役となる組織が生まれ、4,000万ポンドの資金がヘルス・アンド・ワーク・イノベーション・ファンドに拠出された。

パブリックセクターでのサービスデザインの取り組みは明るい未来をもたらしうるが、導入にはまだまだ課題がある。ある先行研究から、パブリックセクターのプロジェクトでは3つの条件が必要とされている。リーダーシップの構築、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の能力の構築である。

組織的な能力の育成なしに、実践的活動の変化は起こらない。これは、流動的な社会・経済課題に応じてサービスを反復して改善する能力が求められるパブリックセクターにおいて、特に重要な観点である。このようなパブリックセクターにおけるトレーニングはおもに以下の3つの組織によって提供される。外部のサービスデザインエージェンシー、行政内のイノベーション研究所、パブリックセクターと連携した外部仲介エージェンシーである。

行政内にイノベーション研究所を設置し、トレーニングプログラムを提供する事例も非常に増えつつある。最も有名なところではデンマークのMindLabがあり、公共機関におけるイノベーション促進に取り組んでいる。その他、世界各国で行政組織内にデザインセンターやイノベーション研究所を設置する事例が見られ、特にアジア太平洋および中東におけるサービスデザインとデザイン思考に対する関心と需要が高まっている。

トレーニングによる短期的マスタークラスや集中的ワークショップは、サービスデザインの導入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。しかし、変革をもたらすための実践や、効果的な適用のための深い検討を伴うとは限らない。トレーニングと能力開発への長期的なコミットメントは、新しいサービスを提供するための実践的プロジェクトを可能にする人材を育成できるかもしれない。しかし、これは必ずしも組織としてのサービスデザイン能力を向上させることを意味しない。組織の能力向上には、より長期的なコミットメントと、社内研修や個人の能力開発プログラムなどの内部トレーニングに巻き込んでいく環境、これらとともに用意する必要がある。

CO-DESIGNING PUBLIC SERVICES

公共サービスを共創する

サービスユーザーまたは市民としての行政への参画

CAT DREW | Policy Lab 政策立案者 / デザイナー

英国内閣府や首相官邸などで政策立案の経験を持つ筆者による、市民参画の重要性やその方法について、英国などを例に挙げて展開した論考。市民参画は、時間と資金を要する。サービスデザインは市民参画を効果的に行うための幅広い方法を提供できると考察を行っている。

Summary

世界中のあらゆる行政や公的組織は、政策の決定プロセスを開示することやサービスの開発と提供を市民参画で行うことにより努力を投じるようになってきている。サービスデザイン思想の中核には、「ユーザー中心」がある。これが、行政とサービスデザイナーたちが協働する機会、そして市民参画のためにサービスデザインメソッドが選ばれる機会を生んでいる。

市民参画は、「個人」と「集団」という2つの点で重要である。まず個人として、市民ひとりひとはサービスの受け手ではなく、パートナーとして見なされるべきである。どんな人にもその人ならではのリソース、スキル、熱意がある。行政は、市民が自らサービスのパートナーとなれるように仕組みづくりを進める必要がある。

そして集団として、市民は自分自身の人生に関わる政策決定に、自らが関与していると感じる必要がある。しかし政府は、そのためには選挙という「通常」の方法以外が必要だと考え

ていた。市民参画の方法は、情報共有、コンサルティング、参加を促すこと、協働する、そして権限を与える……など多岐にわたる。

現在、市民参画のメソッドは大抵、代表数名のグループで決定すべき方針について考えさせることが多い。しかしサービスデザインにおいては、市民ひとりひとりの経験を議論の場に持ち込み、人生のドラマを共有したり、市民の文化を調査し、市民自身が調査者になったりすることを求める。つまり、サービスデザインの技術は従来のプロセスを補足したり、一体化したりすることでそのメソッドをより強固なものとすることができる。

そのために行政の研究所やサービスデザインエージェンシーは、効果的な新たな方法、最先端のメソッドを取り入れるべきである。スペキュラティブデザインや、映像を用いたエスノグラフィーやドキュメンタリーフィルムの使用、データサイエンスとデジタルプラットフォームの活用といったようなものだ。スペキュラティブデザインは特筆に値する。中長期的な未来について、市民を巻き込むための新しい方法を提供し、政策立案者に政策を革新するための安全な場所を生み出すからだ。このような市民参画とサービスデザインのメソッドによる成功事例は数多くあり、サービスデザインの有用性は明らかだ。それでは、何が政策立案者や公共サービスにとって、サービスデザインの導入を妨げているのか。

サービスデザインの導入を妨げる理由としては3つを挙げることができる。

- 1.市民参画に時間とコストがかかること
 - 2.行政の縦割り構造
 - 3.市民の参加意欲向上の必要性
- である。

これらの課題を乗り越えるため、サービスデザイナーはその手法を政策立案者にとってわかりやすく、意義あるものにする必要があり、政策立案者はその手法を実践する必要がある。しかし、より戦略的な見地からは、政策立案者が政策整備、現場の改革、市民の意識づくりなど、市民参画を実現させる環境を整備することが重要である。

THE FUTURE OF PUBLIC SERVICES

これからの行政サービス

これからの行政サービス

LOUISE DOWNE | 英国政府 デザイン責任者

英国政府のデザイン責任者である著者が、サービスデザインのアプローチを活用した英国行政サービスデジタル化の方法論とその効果を紹介。さらに、各国の行政サービスデジタル化に向けた取り組みを紹介し、小規模で領域横断型のアジャイルプロセスの必要性を説く。

Summary

行政サービスのデジタル化には、単にチャンネルをデジタルにシフトさせるだけでなく、政策デザイン、サービス提供までを一貫してユーザー視点で捉え直すために、サービスデザインのアプローチが必要である。サイロ状に分断された部門を横断して、ユーザーから見たときのサービスのフロントエンドからバックエンドまでを一貫して再設計することが重要となる。

行政サービスのデジタル化は各国で進んでおり、「D5サミット」などを通じた国際的な情報共有や協力も広がりつつある。また、先進的な国では、一般的な企業で行われているようなアジャイルで反復可能なプロセスを用いて行政サービスを構築する手法が一般化しており、サービス構築を効率化、標準化するためのツールキットやガイダンスの整備にも力を入れている。

行政は各国の公共機関における最大のサービスプロバイダーであり、サービスデザインは行

政にとってミッションクリティカルな領域と言える。しかし、多くのサービスはデジタルが普及した現代に合わせてつくられているとは言えない。ユーザー中心のサービスを実現するためには、政策立案の当初からサービスデザインを適用する必要がある。

サービスデザインには多くのテクニックが必要だが、突き詰めるとサービス構築の初期段階からユーザーニーズを考慮することが最も重要である。そのためには、小規模で領域横断型のチームが短期間のスプリントを繰り返しながら学習する、アジャイル型のプロセスが必要となる。

監訳者あとがき

『PUBLIC SECTOR REPORT』は、20ヶ国のサービスデザインネットワーク支部による約200名を対象としたオンライン調査、および17の定性的インタビューに基づいて執筆されており、世界的なパブリックセクターのイノベーションの動向を概観できるものとなっている。

日本で「サービスデザイン」が語られる際には、ビジネスにデザインの力を取り入れる、という側面が強いが、海外ではパブリックセクターでの活用事例が非常に多い。課題先進国としての日本においては、このような事例からさまざまな有益なヒントが得られるものと考えている。

本ダイジェスト版では、サービスデザインネットワークから許諾をいただき、日本の読者へ向けて、各章を代表する記事をピックアップしてご紹介する。残念ながら誌面の都合上、事例の詳細や、定量データ、図版などを大幅に割愛した。興味をもたれた方は、是非サービスデザインネットワークのサイト (<https://www.service-design-network.org/headlines/the-impact-report-public-sector>) からオリジナル版をダウンロードしてお読みいただきたい。

小山田 那由他 | 株式会社コンセント サービスデザイナー／アートディレクター、PUB.LAB.代表

SERVICE DESIGN IMPACT REPORT : PUBLIC SECTOR

日本語ダイジェスト版

制作

株式会社コンセント
Service Design Div.
<http://www.concentinc.jp/>
<http://sd-park.tumblr.com/about/>

監訳

小山田 那由他
赤羽 太郎

翻訳

阿部 智樹
川原田 大地
小橋 真哉
佐藤 史
高石 有美子
鈴木 奈都子
古澤 恵太

ダイジェスト版デザイン

岡本 亮

進行補助

荒木 麻耶
山口県立大学大学院国際文化学研究所