

# 社会を変えるデザインの可能性

—ユーザー視点でビジネス・行政を改革するために—

The Possibility of Design to Change Society



デジタル庁 戦略・組織グループ 企画官

## 外山 雅暁

金沢美術工芸大学美術工芸研究科修了。アーティスト活動を経て、2001年に特許庁入庁。意匠審査官、総務部国際課、留学等を経て、2012年から経済産業省商務情報政策局クリエイティブ産業課にてデザイン政策とクールジャパンを担当し、デザイン思考の研究会の立上げを行う。2018年特許庁デザイン経営プロジェクトチームを創設し運営に携わる。2023年よりデジタル庁にてサービスデザインを所掌し、行政機関でのサービスデザイン導入を推進している。

✉ toyama.jpo@gmail.com

### はじめに

筆者は特許庁に意匠審査官として入庁後、経済産業省でクールジャパン政策やデザイン政策、特許庁デザイン経営の立上げとその後の推進など、意匠行政と共にデザイン行政にも携わってきた。現在はデジタル庁でサービスデザインのチームを率い、DXと共にユーザー視点で行政サービスの改善の推進を行っている。本稿では知財関係者にデザインの可能性を知っていただきたく、特に行政におけるデザインの活用を紹介したい。

## 1 今求められるデザイン

### 1.1 デザインとは

辞書によると「デザイン」とは、①建築・工業製品・服飾・商業美術などの分野で、実用面などを考慮して造形作品を意匠すること。②図案や模様を考案すること。また、そのもの。③目的をもって具体的に立案・設計すること。（デジタル大辞泉）とある。日本においては一般的に①及び②のような造形物や図案、模様がデザインと理解されているが、近年のビジネスにおいては、特に③の立案・設計に係るデザインが求められている。

### 1.2 デザインとイノベーション

VUCAの時代においては、ユーザーの真の欲求を見抜き、新たなアイデアや独自性のある製品を生み出すこと。すなわちイノベーションが求められる。その一つの

方法として、ユーザー中心の価値創造と問題解決を行うデザインのプロセスが注目され、ビジネスで求められているのである。

ヘンリー・フォードは、「もし、人々に”移動手段として何が欲しいのか？”と聞いていたら、彼らはもっと速い馬が欲しいと答えただろう。」と述べている。つまり、彼はユーザーが求めるのは「早い馬」ではなく、「より快適に、より長距離を、より早く移動できる手段」だという本質を見抜いたのである。

そのインパクトは凄まじく、約10年でニューヨーク五番街の道路を埋めていた馬車が全て自動車に変わるといふ、景色が一変するほどのイノベーションを起こした。我々が経験した携帯電話からスマートフォンへの変化も同様である。ユーザーの真のニーズを見極めることが破壊的なイノベーションの鍵となるのである。

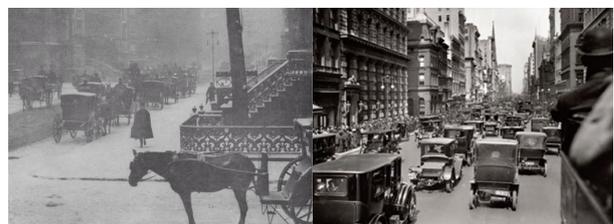


図1 出典：Fifth Avenue New York in 1900-01 (left) and 1913 (right)

<https://www.vintag.es/2016/08/fifth-avenue-vintage-photos-of-most.html>

### 1.3 デザイン教育で教えていること

海外のスタートアップでは事業立ち上げ初期からデザイナーが参画することが当たり前になっているが、なぜ

イノベーションのためにデザインが必要なのか。大学でデザインをどのように教えているかを紹介したい。

「コップ」をデザインする課題が出たとする。皆さんはどのようなコップのデザインを考えるだろうか？美大の課題においては、かっこいいや可愛いといった本人主観のデザインを提出しても評価はされない。「誰のどのような課題を解決する」ためにどのようなコップをデザインするかを考えることがデザインなのである。

例えば、人差し指を怪我した人を対象とし、デザインを検討する場合、①のような持ち手のあるコップはどうだろうか？人差し指を怪我し、包帯を巻いたユーザーの指は持ち手に入らず機能しないからデザインとしては不適當である。そうすると②のようなガラスのコップは中指と親指で挟んで持てるのでどうだろうか？2本の指で挟むと人によっては握力が足りず、ガラスのコップに飲み物が入った状態では重く落としてしまうかもしれない。それでは軽くて滑りにくい③のような木製のコップはどうだろうか？等、対象を想定し、その課題を解決するための具体的なニーズに基づいたデザインが評価されるのである。



## 1.4 今求められるデザインとは？

このようにデザイン教育では「誰のためのどのような課題を解決する」かを念頭にデザインすることを教えている。つまり、一般的に考えられている芸術家のように個性的な表現をすることがデザインではなく、ユーザーのニーズや課題に共感し、それを解決するために感性やメソッドを用いるアプローチがデザインなのである。

そして、デザイナーがデザインする際には、課題の発見、定義、アイデア創造、プロトタイプ作成、テストを繰り返すプロセスがあり、その中でも「ユーザー視点での課題発掘」「ビジュアライゼーション」「多様な選択肢と統合」が重要な要素となっている。そして、そのプロセスがビジネスにおける課題解決にそのまま活用できることが知られている。

このようにデザインは、美しい形や色を作り出すだ

けではない。デザインの核心は、人に寄り添い、問題解決を追求することにある。国内外の素晴らしいデザインを表彰しているグッドデザイン賞の受賞例を見ても、近年評価されるデザインは形状の良し悪しだけでなく、人々の生活を改善するための仕組みやサービスが多くなっている。

## 1.5 デザインアプローチの mindset と方法論

上記のようなデザインを実践するのに必要なのはセンスではなく、デザイナーの mindset と方法論を学ぶことにより、誰でも実践することが可能となる。

デザイナーの mindset とは、ユーザーの声に耳を傾け、作りながら考え、スタークホルダーを含め共創し、素早く失敗し学ぶという態度を持つことである。例えば、ユーザーへのインタビューを通じて得た情報を元に、仕組みや商品、サービス等を改善し続けることが重要である。このプロセスを繰り返すことで、より良い解決策に繋げることができる。

デザインアプローチの方法論は、イギリス政府のデザイン機関である UK Design Council が提唱するダブルダイヤモンドプロセスが代表的なアプローチである。このプロセスでは、問題の定義と解決のための4つの段階を含む。

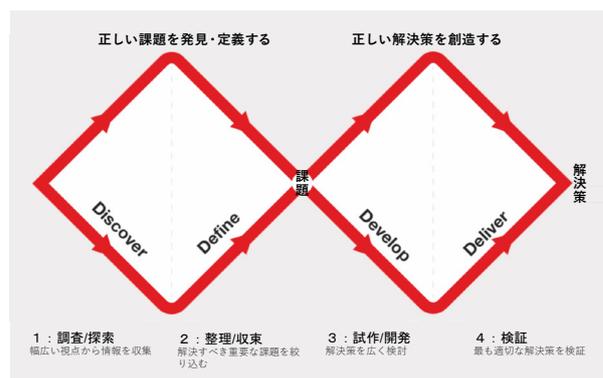


図2 出典：UK Design Council のデザインプロセス  
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

### A. 調査・探索 (Discover) :

まず、問題を広く調査・探索し、関連する情報を収集する。このフェーズでは、多くの情報を集め、ユーザーのニーズや課題を深く理解することが重要である。ユーザーインタビューやフィールドワークを通じて、現場の



リアルな状況を把握する。

#### B. 整理・収束 (Define) :

次に、収集した情報を整理し、具体的な課題を定義する。このフェーズでは、広げた情報を収束させ、解決すべき問題を明確にする。課題の本質を捉え、解決すべきポイントを絞り込むことが求められる。

#### C. 試作・開発 (Develop) :

定義した課題に対して、さまざまなアイデアを考え出す。このフェーズでは、再び情報を広げ、創造的な解決策を模索する。ブレインストーミングを通じて、多様なアイデアを生み出し試作を作る。

#### D. 検証 (Deliver) :

最後に、考え出したアイデアを実際に試し、検証する。プロトタイプを作成し、実際のユーザーに試してもらい、そのフィードバックを基に改良を加える。このフェーズでは、アイデアを具現化し、実際に機能するかどうかを確認する。

このダブルダイヤモンドプロセスは、問題を広げてから収束させる、アイデアを広げてから収束させるという二重のプロセスを経ることで、効果的な解決策を見つけることができる。

## 2 政策をデザインする

### 2.1 海外における政策デザインの取組

ユーザー視点で課題解決を行うデザインのプロセスを政策立案に活用することは、日本だけでなく、世界中で広く実践されている。台湾では、オードリー・タン大臣を中心に、コロナ禍において市民と共創し、迅速な政策実施に成功したり、イギリスでは、DX 推進にユーザー視点を取り入れ、提供するサービスをより個人の要望に対応したものにすることで DX を成功させた。その他、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、アメリカ、シンガポールなど、行政にデザインを活用した例は海外では枚挙に暇がない。

ノルウェーの首都オスロ市では自転車シェアリングサービス「オスロバイク」が導入されている。このサービスでは、自転車一台一台にオスロ市民の一般的な人の名前を付けるというユニークなアプローチが採用された。人の名前が付いている自転車を粗雑に扱うことは感情的に難しく、利用者は自転車を丁寧に扱い、返却も適切に

行うようになった。このような人間の行動や感情に配慮したデザインが、サービスの成功に繋がっている。

また、自転車の位置等のデータをオープンにすることで、地元の企業や開発者が新しいアプリやサービスを創出することも可能となり、自転車の利用状況をリアルタイムで表示するアプリなどが開発されている。さらに、自転車専用レーンの整備や駐輪場の拡充も進められており、官民が連携・改善を進めていく中で、交通渋滞の緩和や CO2 排出量の削減といった環境への負荷軽減にも寄与していたり、刑務所内で受刑者に自転車の修繕方法を教育し、出所後の雇用に繋げる取組みも行ない、サステナブルな活動となっている。

### 2.2 特許庁における政策デザインの取組

2018年に経済産業省と特許庁が「デザイン経営」宣言を公表し、デザイン経営の手法を推進している。デザイン経営も本質は、ユーザー視点でサービスを構築することにある。

特許庁では、デザイン経営を発信するだけでなく、庁内メンバーを募り、行政サービスの改善を目的としたデザイン経営プロジェクトチームを立ち上げてデザイン経営を実践し、多くのサービス改善を実現している。

デザイン経営の推進の一環として生まれたのが、知的財産を活用して社会課題を解決する I-OPEN プロジェクトである。これまで知的財産の活用があまり身近ではなかった、数多くの個人、非営利法人、スタートアップ等の考えを聞き、アイデアを独占するのではなく、社会に広く共有することで社会課題を解決したいという想いを持つ人々が増えているという気づきを得て、このプロジェクトは生まれた。

知的財産権(特許権、実用新案権、意匠権、商標権等)は、「収益最大化のために独占をするための仕組み」と捉えられてきた。しかし、I-OPEN プロジェクトでは、知的財産権を、アイデアを想いに共感する他者にライセンスをし、「社会課題を解決する仲間をふやすための仕組み」へと捉え直し、3年間で、社会課題解決を目指す企業・非営利法人・個人に対し、知的財産又は社会課題解決の専門家による定期的なメンタリングを実施した。知財による仲間を増やす支援だけでなく、社会課題解決に必要な、ミッション策定、ブランディング等の多角的な支援を実施している。

結果として、I-OPEN プロジェクトは、行政でのデザインアプローチや人に寄り添った取り組みが評価され、2023年にグッドデザイン賞を受賞した。「行政がデザイン的アプローチを計画し、意欲的に取りまとめる活動によって、行政機関内にもデザインマインドを波及させる取り組みとして、今後の施策にも期待している。」と審査委員の評価コメントを得て、政策がデザインの対象として捉えられ始めていることが示されている。

**I-OPENER にとっての「知財」は、決して独占することだけが目的ではなく、社会価値を共創していくためのツールである。個性や想い、アイデアは、知財化することで、信用を保った価値として具現化し、他者と共有できるようになる。そして、想いのこもった知財は、共感者を呼び社会を動かすコミュニティの輪へと繋がっていく。**

For I-OPENER, "intellectual property" is not a goal to monopolized rights, but a tool to co-create social value. Individuality, thoughts, and ideas can be embodied as trustworthy values and shared with others through intellectual property. Intellectual property filled with passion will attract sympathizers and create a community that moves society. Copyright 2024 Studio Policy Design

出典：特許庁デザインWEBページ

図3 出典：特許庁 I-OPEN <https://www.i-open.go.jp/story/>

## 2.3 経済産業省における政策デザインの取組

経済産業省では2022年3月に、経産省、特許庁、総務省、デジタル庁等のメンバーからなる省庁横断型のプロジェクトチーム JAPAN + D を結成し、日本の行政へのデザインアプローチ導入の実現に向けた取組を開始した。この取組でも中心になるのはデザインプロセスであり、つくる人ではなく使う人の目線に立って観察や実験を重ね、専門家や、市民も含めた関係者と共に解決策の検討を実践している。特に、経産省や他省庁の実際の事業に伴走し、デザインのプロセスを事業に導入する試みも行なっている。

## 2.4 デジタル庁における政策デザインの取組

デジタル庁の事務次官に相当するデジタル監は、現在デザイナー出身の浅沼尚氏が務めており、ユーザーの声を反映したデジタルサービスの開発を強力に推進している。

その中でサービスデザインチームは、サービスデザインのプロセスを行政のプロセスに組み込む取組を全庁的に進めると共に、地方自治体も含め他行政機関にサービスデザインを行政のプロセスに組み込む方法を模索している。

その一環として、サービスデザインのチームでは行政向けのデザイン研修を継続して開催している。第1回目

には800名を超える参加者があり関心の高さが伺えた。

また、官僚組織において人事異動により組織の改変は常に行われているところ、誰もが必ずサービスデザインを実施するようにするため、開発プロセスにおいてユーザーリサーチやプロトタイピング等デザインのプロセスを行うことをガイドラインに定め、すべてのプロジェクトでデザインプロセスを導入できるようにしている。

行政のサービスデザインの導入については一定の成果が出てきたため、今年度はガイドラインの更新とデジタル庁外の省庁や自治体に向けたサービスデザイン導入のハンドブックを作成する予定である。

## 3 終わりに

ご紹介したデザインアプローチは、2010年頃デザイン思考が日本にもたらされてから、イノベーションの重要性について認識が広がった事もあり、ここ数十年で多くの方々に受け入れられるようになった。

また、デザインアプローチは、ユーザーの視点により共感される新たな価値を創出するものであり、その方法論は企業のみならず行政にも活用できるという認識も広がっており、デジタル庁は日本の行政機関がデザインプロセスを当たり前に行うことを目指している。

他方、ワークショップなどを通じて多くの方の意見を伺っていると、昨今は社会の価値観が大きく変化しており、ユーザーは課題解決のためのサービスやプロダクトよりも、手に渡った後に得られる体験や経験の価値を求めていると感じる。サービスやプロダクトにより得られるユーザーの幸福価値を考えることが今後デザインのプロセスにおいても重要になってくるのではないだろうか。

デザインは時代によりその言葉の定義も変化しているが、そのプロセスにおいても前述のような社会の変化に合わせ、デザインを使う者が工夫し、変化していくことが必要と考えている。