

特集

デザイン思考で考える自治体の未来

株式会社北野商会 代表取締役 北野 清晃
ワークショップデザイン研究所 代表
組織の学校 校長



はじめに

近年、自治体で「デザイン思考」の活用が進んでいます。そこで、今回は、「デザイン思考×自治体」を軸として、「政策形成・業務改善」「DX」「組織・人材」に焦点を当てながら、デザイン思考と自治体の関連性や今後の展望について考えたいと思います。合わせて、自治体職員がデザイン思考を実践的に学ぶ研修事例として、滋賀県市町村職員研修センターにて実施した「デザイン思考研修（2日間）」についても概要を紹介します。デザイン思考の活用を検討している方はぜひ読んでいただければ幸いです。

なお、本記事は、企業や自治体でデザイン思考を指導する実務家としての論考ですので、筆者の体験に基づく個人的見解を盛り込んでいる点、ご容赦いただければと思います。

（1）デザイン思考とは

最初に、そもそも「デザイン思考とは何か」について概観してみましょう。

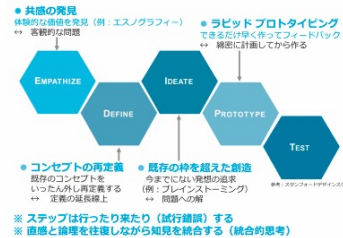
「デザイン」は、2000年代以降、言わば「専門的なデザインの世界」から「汎用的なデザインの世界」へと拡張し、仕事全般に幅広く活用されるようになりました。デザインの拡張に大きな貢献をしたのが「デザイン思考」です。デザイン思考が広まったきっかけは、2005年頃

にアメリカのスタンフォード大学が「d.school」（多様な専門領域の大学院生がデザイン方法論を学ぶ教育機関）を設立したことや、2008年にデザイン会社のCEOティム・ブラウンが「Design Thinking」という論文をハーバードビジネスレビューに発表したことが挙げられます。

デザイン思考の定義は様々ですが、平易に言えば、「デザイナーの考え方や思考過程を体系化したもの」です。ですので、デザイナーにとっては、実は、当たり前の思考であり、新しいものではありません。しかし、非デザイナーにとっては、現状を打破するイノベティブな思考として新鮮に受け止められました。つまり、デザイン思考の最も重要な貢献は「デザインを大衆化した」ことだと思います。以前は「カリスマデザイナー」のような専門家のみがデザインをしてきましたが、デザイン思考の発展により、「誰もがデザイナー」として多様な領域でデザインができる世界がやってきたということです（ただし、デザイン思考がデザインの実践的知識を網羅している訳ではないので、デザイン思考を活用すればすぐに熟達した専門的デザイナーになれる、という意味ではありません）。デザイン思考の思考過程は、図1のような5つのステップを往復しながら、直感と論理を統合的に思考していきます（詳細な解説は、今回は割愛します）。

特集

図1. デザイン思考の思考過程（5つのステップ）



出典：筆者の研修スライドより抜粋

このような潮流の中、近年、日本の企業や自治体でも「デザイン思考」を取り入れる活動が活発です。たとえば、事業開発や政策立案にデザイン思考を活用したり、企画力や発想力の強化にデザイン思考研修を実施したり、実務での活動が広がっています。特に、「論理性（根拠・規則・最適）」に偏重し思考が硬直化している組織ほど、デザイン思考は効果を発揮すると言えます。たとえば、論理性に頼りすぎると、未知の世界に飛躍するイノベティブな活動は「不確実である／根拠が薄い」等の理由で潰されがちです。このような現状を打破すべく、論理性の対極にある「直感性（感性・関係・仮説）」への回帰や、論理と直感の統合を目指すシンボルとして、「デザイン思考」が良い意味でうまく利用されつつあると思います。筆者としても、論理性と直感性の両面からの知見を統合することで、自治体経営の未来と自治体職員の可能性が拓かれることを願っています。

それでは、次章では、自治体でも活用が進む「デザイン思考」について、「政策形成・業務改善」「DX」「組織・人材」の関係性や展望について考えていきましょう。

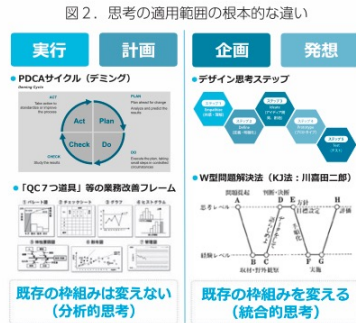
（2）デザイン思考と自治体経営

① デザイン思考と「政策形成・業務改善」

自治体では、政策形成や業務改善の重要性が長年にわたり掲げられています。しかし、自治体職員からは「政策や改善を考える機会がない」「既存業務だけでも精一杯で時間がない」という声をよく聞きます。自分たちの地域や職場について、「現場で話し合う機会（対話機会）」や、そのための「企画を考える時間（思考時間）」を創出することは、持続的な自治体経営をしていくうえで不可欠です。しかし、近年の自治体の経営環境、コロナ禍等の社会状況を鑑みると、ますます「対話機会」と「思考時間」が減っているように感じます。この節では、「対話機会」と「思考時間」に焦点を当て、デザイン思考と政策形成・業務改善の関係性について考えていきましょう。

1つ目は「対話機会」です。図1に示したように、デザイン思考のステップ1は「共感・理解」でした。デザイン思考の根底には「人間中心性（human-centeredness）」という思想があります。つまり、現場のユーザー（顧客、住民、利用者など）を観察・洞察することで、観察者の違和感やモヤモヤした出来事などの共感的価値から着想していきます。この「現場」の直感的・共感的価値から着想する点は、客観的なデータから原因分析し論理的根拠を積み上げていく方法とは一線を画すものです。デザイン思考は、現場にいる人こそ実践しやすい、現場での実務に寄り添った方法論ではないでしょうか。

ただし、こう聞くと考えがちなのが「デザイン思考を業務改善に活かそう」という方向です。この際、注意したいのが、業務改善手法とデザイン思考はどちらも「現場重視」のアプローチですが、根本的な適用範囲が異なるという点です。



出典：筆者の研修スライドより抜粋

図2に業務改善手法とデザイン思考の根本的な違いを示しました。前者の「PDCAサイクル」「業務改善フレーム」は、既存の枠組みを変えずに質を高めていく活動であり、「実行」「計画」のフェーズで効果的な方法です。他方、後者の「デザイン思考」「W型問題解決」は、既存の枠組みを外し新しい枠組みを作っていく活動であり、「企画」「発想」のフェーズで効果的な方法です。どちらに優劣があるわけではありません。既存事業の質を高めつつ、新規事業を創造していく、というどちらも重要な経営活動です。根本的に活用するフェーズが違うことを理解したうえでアプローチすることが重要です。

この点を踏まえると、デザイン思考を業務改善に活用する場合は、「既存の枠組みを変える」ことを前提にする必要があります。つまり、ゼロベースで新しい仕組みを探索したいときにこそ、デザイン思考を活用するチャンスです。逆に、既存の枠組みを変えないのであれば、PDCAや業務改善手法を活用していきましょう。

このように、デザイン思考は、現場に創造的な「対話機会」を仕掛ける有意義な道具とも言えます。「既存の枠組みを変える」という前提に立ち、ユーザーの共感的価値を探索するから

こそ、現場にいる人の感性や経験が生かされた「独自のアイデア」「活きたアイデア」が生まれます。なぜならば、「現場にいる人」こそ、地域や職場の課題について臨場感を持って考えることができるからです。結果として、地域や職場に貢献できるとともに、立案者自身のやりがいや成長につながります。

外側から便利そうな解決策や制度を持ち込むのではなく、「自分たちの地域や職場は自分たちで作っていく」という「内側からの意志ある変革活動」を積み重ねることは、創造的な組織文化を作っていく流れにつながります。デザイン思考を単なる方法論やプロセスと捉えるのではなく、現場に創造的な「対話機会」をもたらし組織文化を醸成していくきっかけを作るものと考えていただきたいのです。

さて、2つ目の「思考時間」について、つまり、政策形成・業務改善を考える時間をどのように創出していくかについては、次節の「DX」がその可能性を広げてくれます。

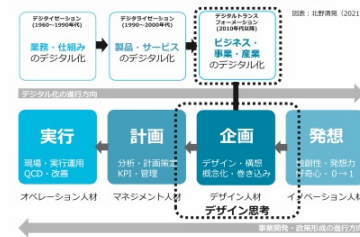
②デザイン思考と「DX」

自治体では、「デザイン思考」以上に「DX推進」の必要性が叫ばれています。しかし、自治体職員からは「DX推進」という総論には賛同する人が多いものの、「具体的に何をどうしたらいいのかわからない」という声をよく聞きます。「電子化して紙を減らす」「デジタル技術を身につける」ことだけが自治体のDX推進の姿でしょうか。そこで、DX推進の本来の目的に立ち返ると、自治体に求められる価値、そして、デザイン思考の有用性が見えてくると思います。この節では、デザイン思考とDXの関係性について考えてみましょう。

最初に、世の中のデジタル化の流れを見ておきます。図3に示すように、1990年代以降「デ

ジタイゼーション」「デジタイゼーション」「デジタルトランスフォーメーション」という概念変化がありました。平易に言えば、デジタル化の対象が「業務」「サービス」「事業」へと拡大しているということです。厳密には、DXは事業全体のデジタル化を指すのですが、「業務」「サービス」のデジタル化が進んでいない組織も多いことから、これらすべてのデジタル化を「（一般的な）DX」と呼んでいるのが世の中の実態です。

図3. デザイン思考とデジタル化の接点



出典：筆者の研修スライドより抜粋

ここで重要なことは、DXは「目的」ではなく「手段」だという点です。総務省WEBサイト「自治体DXの推進」の記事にも、「DXはあくまで企業が特定の目的を達成するための手段であり、それ自身を目的とするものではない点に留意が必要である」と明記されています。では、「目的は何か」と言えば、「業務・サービス・事業をどうしたいか？」に対する「答え」に該当します。

この本来の目的を構想する際に、デザイン思考が役に立ちます。デザイン思考により既存の枠組みを外して探求し「何をしたいのか（目的）」を構想したうえで、「デジタルで実現する（手段）」というのが、DX推進の本当の姿ではないでしょうか。つまり、「デザイン思考で構想しDXで実現する」という進め方は、両

者の良さを生かしたアプローチになると思います。もちろん、DX推進が使命の部署もあろうかと思いますが、「とにかく何かをデジタル化する」という成果を求めたくなる気持ちも分かります。しかし、あえてDXをいったん括弧に入れ、「業務・サービス・事業の未来を構想しデザインする部署」と再定義し遠回りしてみると、結果としてDXを効果的に推進できる近道になると思います。そして、本来の目的に沿ったDX推進により創出された時間資源は、前述した「思考時間」に充てることができます。政策形成や業務改善をさらに進化することができるでしょう。

以上のように、DXによる業務効率化により「企画」を考える時間（思考時間）を創出し、「現場で話し合う機会（対話機会）」で政策を進化させながら、自治体組織の価値創出の好循環を模索していくことが今後の自治体経営に重要であると考えます。

③デザイン思考と「組織・人材」

ここまでの、デザイン思考と政策形成・業務改善、DXの関係性を踏まえ、下記の「2つの問い」について考えてみてください。自治体職員としてどう考えるでしょうか。

問1「理想的なDXが実現した自治体組織とはどのような姿でしょうか。」

問2「そのとき、自治体職員にはどのような能力が必要でしょうか。」

理想的なDXが実現すれば、結果として業務負担が減って楽になるかもしれません。しかし、それは言い換えると、業務の大部分がデジタルや機械に代替される状況です。おそらく、図2・3に示した「実行」「計画」「企画」「発想」

の左側から順に代替されていくでしょう。もし「実行」「計画」フェーズが代替されれば、すこし乱暴な言い方ですが、現在の職員数は半分でない時代がやってくるかもしれません。

もしそうなれば、自治体組織は、「業務遂行する組織（計画・実行）」ではなく、「政策立案や課題解決を実践する組織（企画・発想）」へと重点が変わるでしょう。もちろん、組織慣性（現状維持へと作用する抵抗力）があるため、行政組織が急変する可能性は低いものの、未来の自治体組織は「シンクタンク（考える集団）」のような役割に変わっていくのではないのでしょうか。そのとき、自治体職員は、「業務遂行する能力（計画・実行）」ではなく、「政策立案する能力（企画）」「未来を構想する能力（発想）」が求められるでしょう。

どれくらい先の未来かは筆者にも分かりませんが、今後DXが加速度的に進んでいく中、自治体職員に必要な能力は、「計画実行力」から「企画発想力」へとシフトしていきます。未来の自治体経営を支える職員には、デザイン思考に代表される創造的な思考様式を学び、「自治体デザイン人材」として現場で企画発想力を発揮してほしいと願っています。

（3）デザイン思考を学ぶ

最後に、デザイン思考を実践的に学ぶ研修事例として、滋賀県市町村職員研修センターにて実施した「デザイン思考研修（2日間）」について簡単に紹介します。

近年、デザイン思考に関する研修や体験ワークショップも多く実施されるようになってきました。ただし、デザイン思考を、課題解決のための「プロセス」と位置付けてしまうと、デザインが本来持つ知識や行動様式、組織文化へと昇華する意義が失われ、デザイン思考研修は単

なる「楽しいものづくりワーク」のような表層的な学びと化してしまいます。

本研修では、（1）（2）で述べたデザイン思考の背景を踏まえ、自治体経営を変革していく「創造的な組織文化の醸成」やそれを担う「自治体デザイン人材の育成」をビジョンに掲げ、実践的な企画発想力を養うことを目的としています。政策立案や業務改善の事例、ワークショップ形式の演習、を組み合わせながら、デザインの思想様式を深く学ぶ場として2日間プログラムをファシリテートしています。下記に研修概要を示します。

研修名：「デザイン思考研修」

対象者：滋賀県内の市町村職員（希望者）

開催日：令和5年12月19日・20日

時間：9時30分～16時30分

学習目標：

- ①デザイン思考の考え方や観察技法を講義とワークを通して学ぶ
- ②デザイン思考を活用した実際の活用事例を知る
- ③デザイン思考のプロセスを深く回すことで実践的知識を身につける

図4. デザイン思考プログラム（2日間）

1日目	2日目
■ はじめに (1) デザイン思考 (2) 学習目標と進め方 1. デザインと思考 (1) デザインとは何か (2) 思考のワーク・ミンクアップ (3) 思考の場 2. デザイン思考とは (1) デザイン思考の歴史と進化 (2) デザイン思考の活用事例 (3) デザイン思考のメリット（4つのポイント） 3. デザイン思考の原点となる観察手法 (1) エンバグメント (2) デザイン思考 (3) 行動観察（ビデオを使った観察ワーク） 4. デザイン思考の演習（基礎編） - 身近なテーマでデザイン思考を体験しよう！ (1) 事前課題の作成 (2) スタップス1（計画・準備） (3) スタップス2（実行・検証） (4) スタップス3（アイデア開発・検証） (5) スタップス4（プロトタイプ） (6) スタップス5（テスト・評価）	■ 1日目 ふりかえり (1) 1日目の振り返り (2) 最終課題のデザインアイデアプレゼン 5. デザイン思考の演習（実践編） - 地域社会の課題をテーマに実践しよう！ (1) 地域社会の課題 (2) デザイン思考の活用 (3) スタップス1（計画・準備） (4) スタップス2（実行・検証） (5) スタップス3（アイデア開発・検証） (6) スタップス4（プロトタイプ） (7) スタップス5（テスト・評価） ■ おわりに (1) 2日間のまとめ (2) 学びの振り返り

出典：筆者の研修スライドより抜粋

おわりに

今回は「デザイン思考で考える自治体の未来」と題して、近年注目されるデザイン思考と自治体の関連性や今後の展望について考えました。デザイン思考を単なる課題解決のプロセスと捉えるのではなく、ぜひ「現場で話し合う機会（対話機会）」や「企画を考える時間（思考

時間）」を生み出す組織づくりのきっかけにしていきたいと思います。自治体経営を取り巻く環境は厳しさを増していますが、デザイン思考が自治体組織に創造性をもたらし、持続的な自治体経営に貢献できることを期待しています。そして、デザイン思考が自治体職員の企画発想力を養い、未来に向かって「飛躍（hiyaku）」する素地となることを願っています。

参考文献・出典

- チャールズ・A. オライリー、マイケル・L. タッシュマン（2019）「両利きの経営」東洋経済新報社
佐宗邦威（2019）「直感と論理をつなぐ思考法」ダイヤモンド社
北野清晃（2018）「実践論に基づくワークショップデザイン方法論の開発と社会実装」京都大学博士論文
石田亨（2016）「デザイン学概論」共立出版
ティム・ブラウン（2010）「デザイン思考が世界を変える」早川書房
クラウド・クリッペンドルフ（2009）「意味論的転回 デザインの新しい基礎理論」星雲社
Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 86, 84-92.
トム・ケリー（2002）「発想する会社！世界最高のデザイン・ファームIDEOに学ぶイノベーションの技法」早川書房
川喜田二郎（1970）「続・発想法—KJ法の展開と応用」中公新書210
川喜田二郎（1967）「発想法—創造性開発のために」中公新書136
スタンフォード大学d.schoolウェブサイト：<https://dschool.stanford.edu>
PDCA：<https://flevy.com/blog/continuous-improvement-101-the-deming-cycle-pdca/>
QC7つ道具：<https://kaizen-base.com/column/32045/>
総務省「自治体DXの推進」：https://www.soumu.go.jp/denshijiti/index_00001.html

北野 清晃（きたの きよてる）

株式会社北野商会 代表取締役
ワークショップデザイン/研究所 代表
組織の学校 校長
金沢大学大学院を修了後、都市計画コンサルティング会社、人材育成・組織開発の公益法人に勤務。退職後は、実家の事業承継に取り組みながら、京都大学大学院情報学研究所博士課程（デザイン学大学院）にて組織デザイン、ワークショップデザインの研究に取り組み、博士号を取得する。現在は、人・組織・事業をデザインする実践的な場づくりを目指し、企業や自治体の研修講師、各種ワークショップのファシリテーターとして活躍している。一級建築士や中小企業診断士の資格を有する。著書に「組織論から考えるワークショップデザイン」など。