

みなさま、こんにちは！

「行政組織におけるデザイン実践」

ー行政を革新していくためのデザイン

中山 郁英

立命館大学 デザイン・アート学部・研究科 准教授

立命館大学 社会共創推進本部 副本部長

研究室ウェブサイト：<https://sites.google.com/view/ikueinakayama>



自己紹介



中山 郁英（なかやま いくえい）

立命館大学 デザイン・アート学部・研究科 准教授
立命館大学 社会共創推進本部 副本部長

民間企業や東京大学i.school 等での勤務を経て滋賀県長浜市に帰郷、自治体と協働した事業等に携わる。2025年より立命館大学にて新学部/ 研究科の立ち上げに従事。研究テーマは「行政組織によるデザインの実践」。デザインを行政で当たり前のものにすることを目標に研究・活動を行う。

著書に『行政×デザイン実践ガイド 官民連携に向けた協働のデザイン入門』（単著、ビー・エヌ・エヌ）、『クリティカル・ワード デザイン理論 問題解決と未来構想の先へ』（共著、フィルムアート社）、監訳・共訳書に『誰もがデザインする時代のデザイン 日々の営みからソーシャルイノベーションを生み出すための思想と実践』（ビー・エヌ・エヌ）等がある。

京都工芸繊維大学大学院デザイン学専攻博士後期課程修了、博士（学術）。



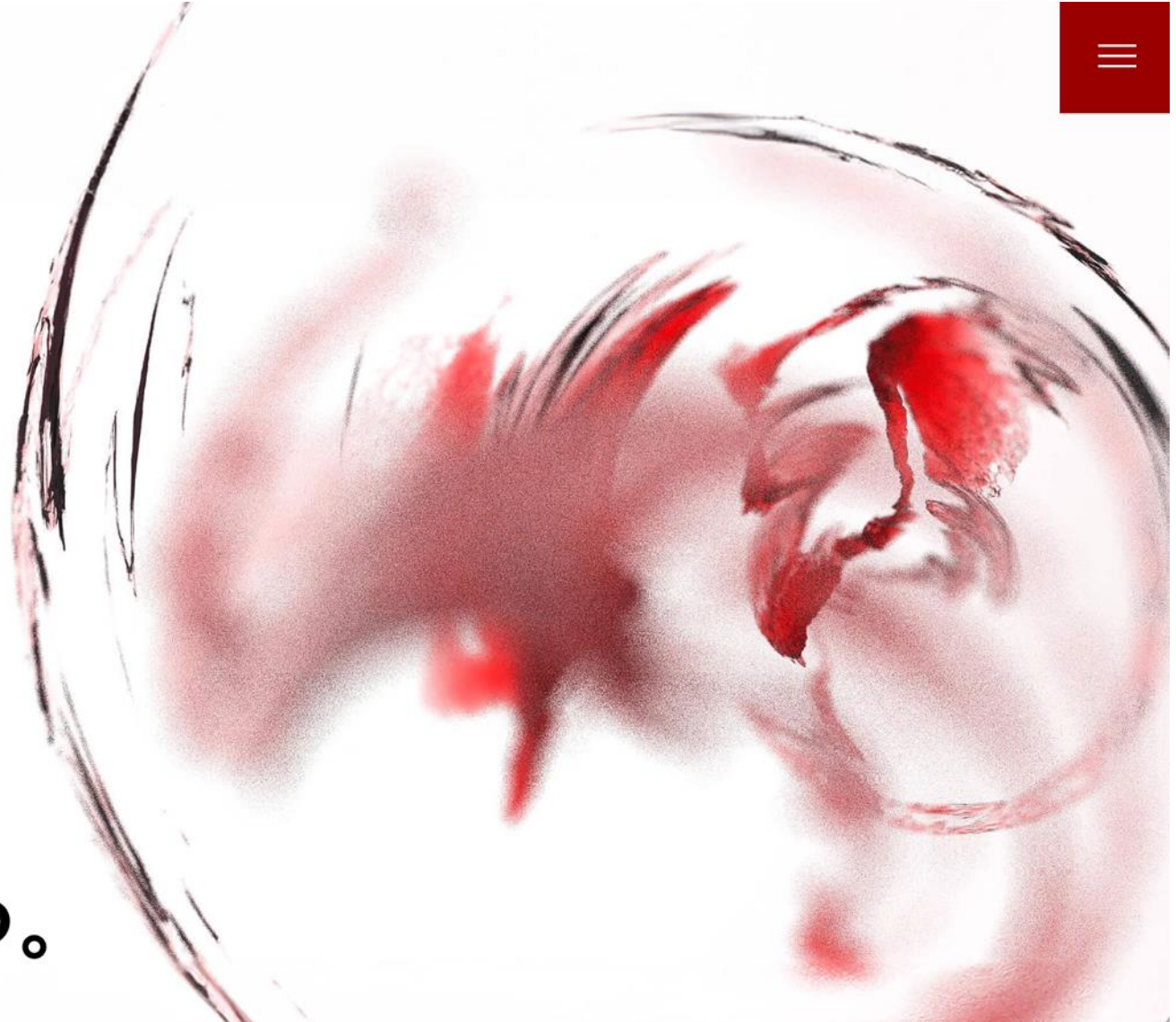
画像出所：各出版社ウェブサイトより

2026年度にデザイン・アート学部・研究科を設置

R RITSUMEIKAN
UNIVERSITY

立命館大学 デザイン・アート学部
立命館大学大学院 デザイン・アート学研究科

その感性を、
世界に解き放つ。



本日のお話

- ◎ **(ここでの) デザインとは何か？**
- ◎ **行政とデザインの関係性**
- ◎ **実践を牽引するPSIラボ**
- ◎ **政策デザイナー**

FUKUSHI
とDESIGN
研究会

デザイン？



(ここでの) デザインの定義

◎「現状を**より好ましいもの**に変えるべく**行為の道筋を考案する**ものはだれしもデザイン活動をしている」

(H. Simon, 1969)

◎デザインの役割は**“Problem-solving”**と**“Sense-making”**

(E. Manzini, 2016)

◎**デザイン**とは、何かをつくるときに、

・「何のために」→ **目的**

・「誰に」「何を」「どうやって」→ **手段**

をよりよく考えるための方法や思考態度。

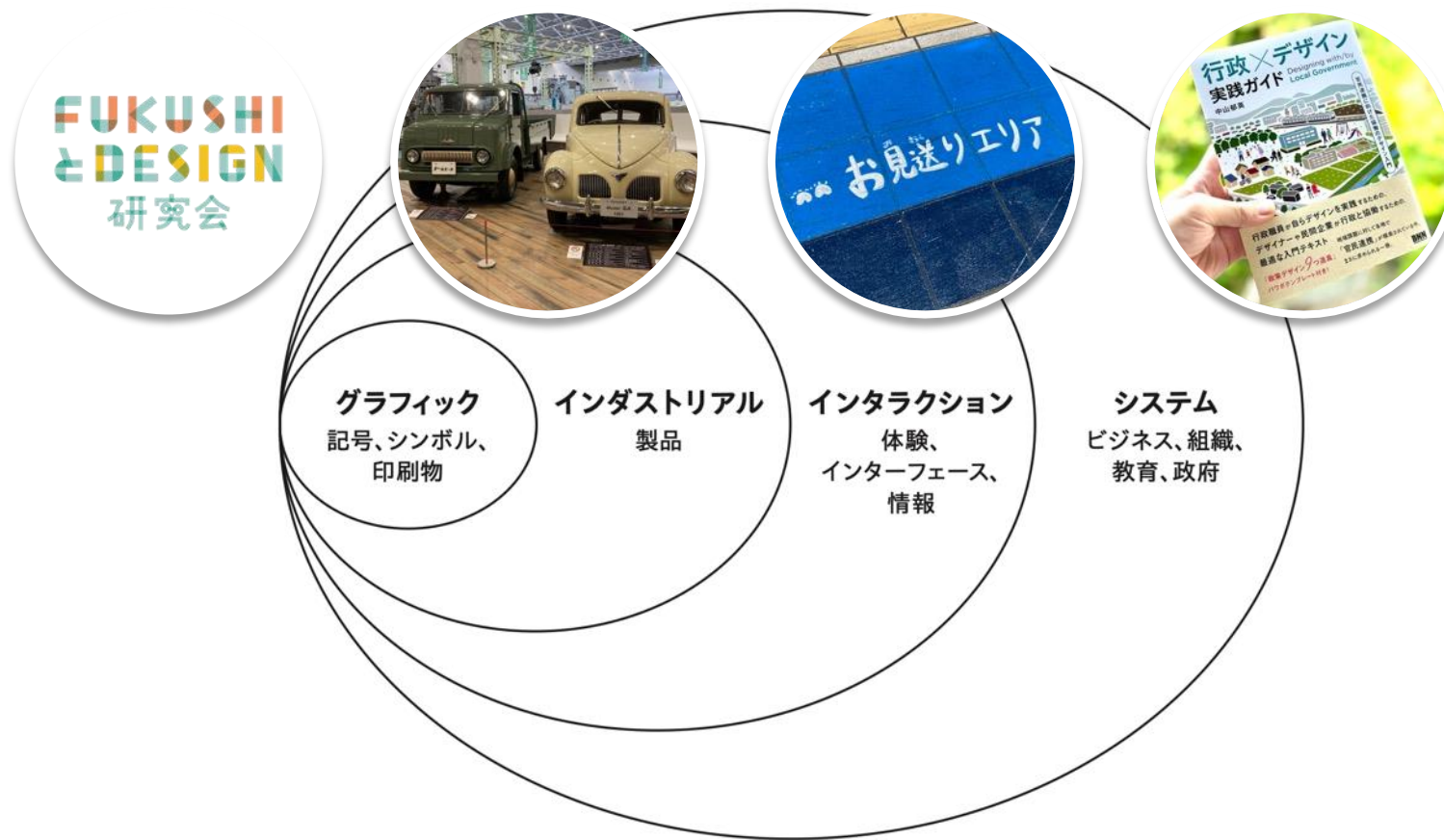
デザインの近年の動向

1. 実践領域の拡張

2. 多様なデザインプロセス・手法の誕生

3. 手法だけでなく「態度」の重要性

デザインの実践領域の拡張

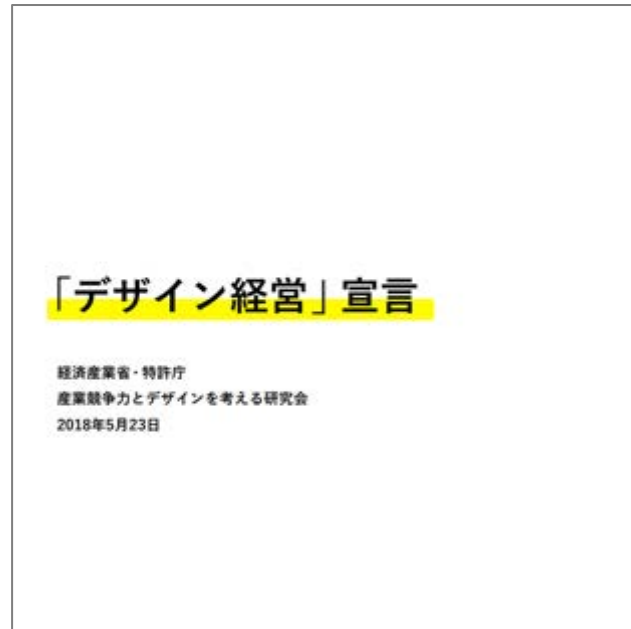


(見える)	可視性	(見えない)
(個別の問題)	複雑性	(全体の問題)

出所：『行政 x デザイン実践ガイド』（中山, 2024）

デザインの実践領域の拡張

◎近年では、**システム領域を対象としたデザインの実践**が増えてきている。**行政や政策分野もその一つ。**



デザインの実践領域の拡張

◎実践・研究は欧州から始まり徐々に他地域へ。

- デザイン研究における「ソーシャルイノベーション」をテーマとした活動の広がり。
- 主な主体として、「DESISネットワーク」がある。

**DESIS
NETWORK**
Design for
Social Innovation
and Sustainability
POLIMI DESIS Lab

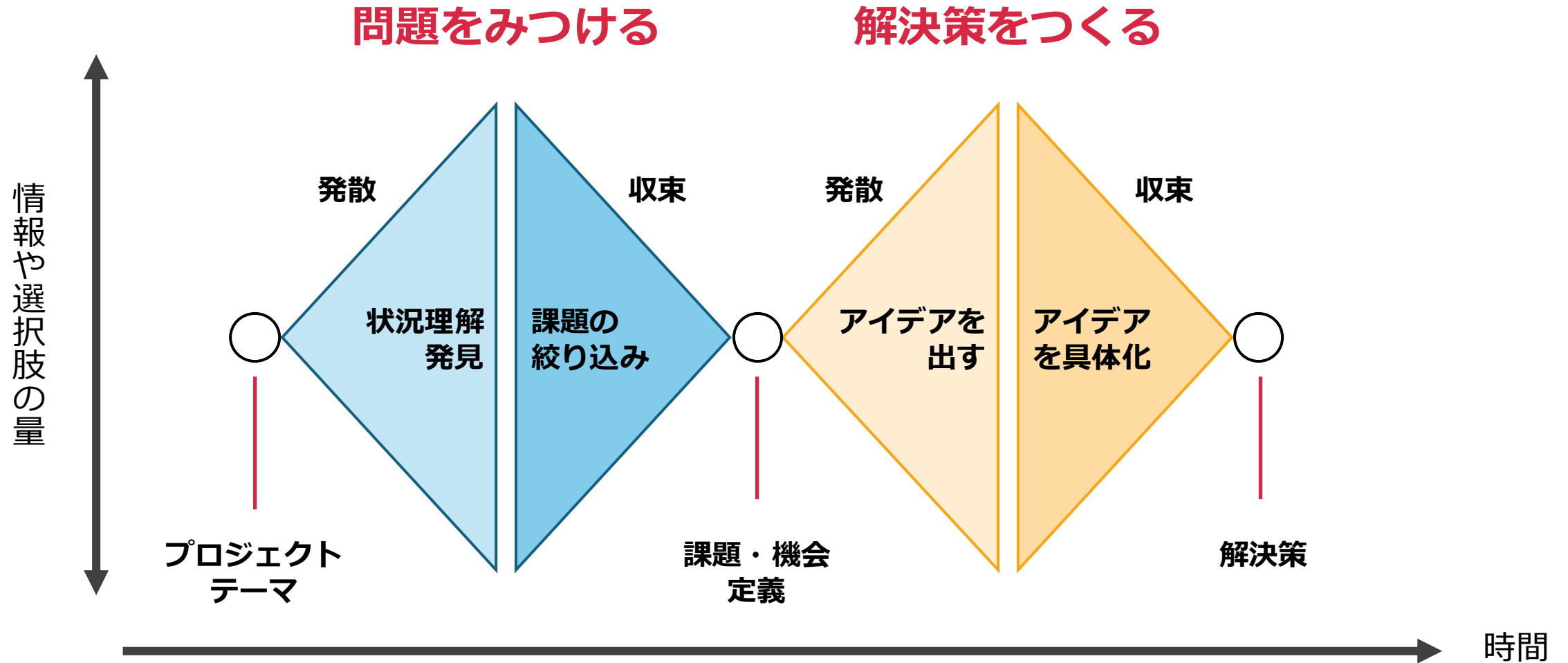
DESIS@YONSEI
Design for Social Innovation and Sustainability



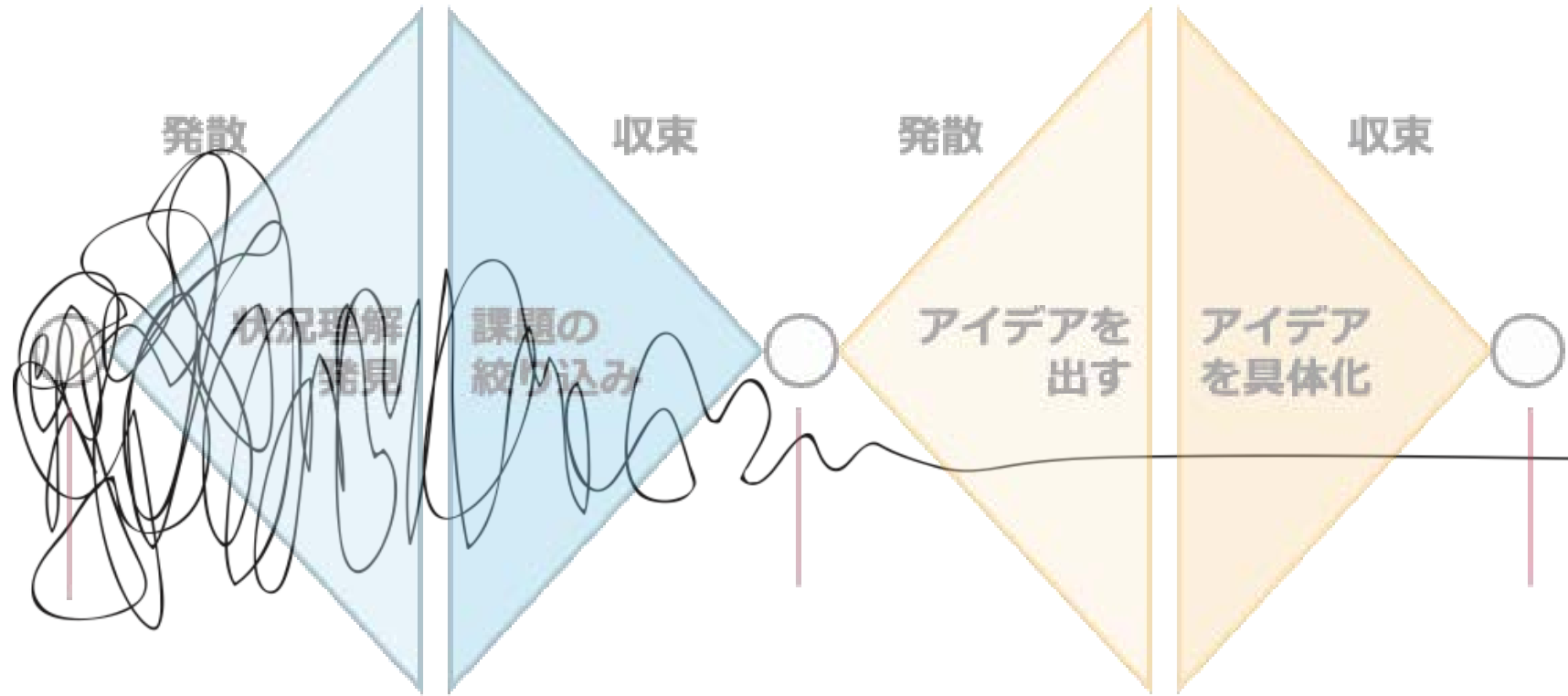
デザイン・スクイグル



ダブルダイヤモンドプロセス



探索的な部分をプロセスと手法で乗り越える



デザインの手法は山ほどある

◎デザインの手法やツールは世の中に数多く存在。

◎大切なのは、ツールを使うことなく、**それを通して達成したい目標や大切にしたいこと。**

に関するペルソナ 作成者: 作成日:

さん



■ さんの人となり、特徴

余暇の過ごし方:
好きなもの:
嫌いなもの:
口ぐせ:

- ・ 移住イベントをきっかけに大阪府の都市部から移住する予定
- ・ 情報はこまめに集めて、比較検討して決めたい(旅行では事前に計画をたてるタイプ)
- ・ いろいろやりたいことがあるので、効率性を大切にしたい。
- ・ 口癖: 「一回ネットで調べてみるか」
- ・ ...

■ 基本属性

職業:
IT企業勤務。移住後もリモートワーク予定。

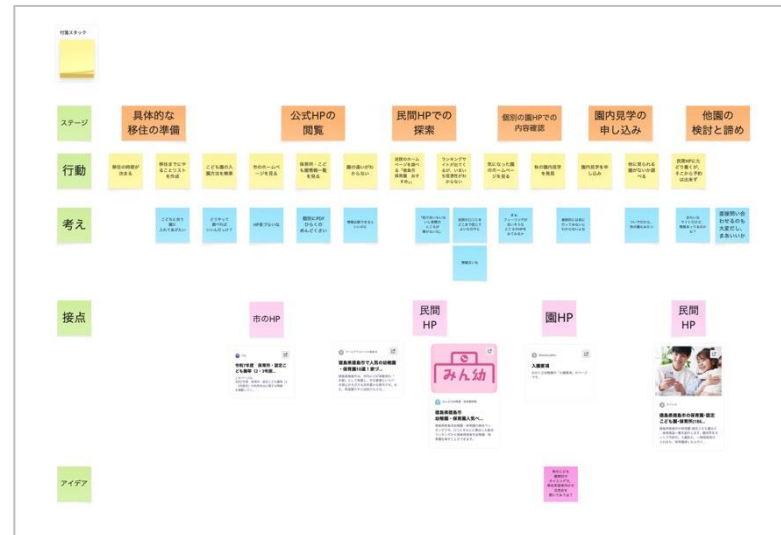
家族構成:
妻(自営業)、子ども2人(4才、2才)

■ テーマに関する さんのエピソードや価値観

- ・ 移住後、すぐにごども園に預かってもらえるように情報を調べはじめたが、情報がわかりづらく、イライラした
- ・ ごども園の特徴がよくわからず、自宅からの近さ以外の決め手が無い
- ・ ...

■ テーマに関して さんが達成したいこと/ゴール

- ・ 複数の選択肢から子どもがのびのびと生活できるごども園を選びたい
- ・ 実際に移住する前に、ごども園の雰囲気を知りたい
- ・ ...



デザインの特徴的な活動

◎リフレーミング

→ 見えている課題を**違う角度から捉え直す**。

◎アブダクション（仮説推論）

→ 調査を通じた新たな発見や気づきから**仮説を構築**する。

◎プロトタイピング

→ 試作版をつくりながら**試行錯誤**していく。

デザイン態度

◎デザインする態度の重要性

1. 実験主義 (Experimentalism)
2. 楽観主義 (Optimism)
3. 可視化への信頼 (Visualization)
4. 協調 (Collaboration)
5. 共感 (Empathy)

本日のお話

- ◎ (ここでの) デザインとは何か？
- ◎ 行政とデザインの関係性
- ◎ 実践を牽引するPSIラボ
- ◎ 政策デザイナー

行政でデザインが注目される、3つの主な理由

1. 行政サービスのデジタル化が進展
2. 行政組織の対峙する課題は、より複雑に、より変化が急速に、より明確な正解のないものに
3. 行政革新の新たな形としてのガバナンス論の登場

行政サービスのデジタル化

- ◎ウェブサービスやアプリケーションの開発にデザイナーは欠かせない存在。
 - **使いやすさが競争力の源泉**であり、UI (User Interface) 、 UX (User Experience) が重要視
- ◎行政組織のデジタル変革 (DX) の先駆的な例としては2011年に設立されたイギリスのデジタル変革チーム「Government Digital Service (GDS)」が著名
- ◎日本のデジタル庁でもデザイナーを積極採用。
 - 2023年時点で約20名のデザイナーが在籍

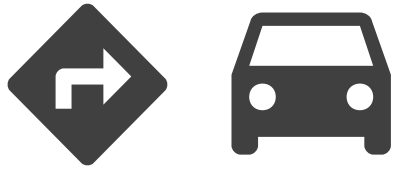
行政サービスのデジタル化

＜サービス設計 12 箇条＞

- 第 1 条 利用者のニーズから出発する
- 第 2 条 事実を詳細に把握する
- 第 3 条 エンドツーエンドで考える
- 第 4 条 全ての関係者に気を配る
- 第 5 条 サービスはシンプルにする
- 第 6 条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
- 第 7 条 利用者の日常体験に溶け込む
- 第 8 条 自分で作りすぎない
- 第 9 条 オープンにサービスを作る
- 第 10 条 何度も繰り返す
- 第 11 条 一遍にやらず、一貫してやる
- 第 12 条 情報システムではなくサービスを作る

行政組織の対峙する課題の変化

◎行政組織の対峙する課題は、より複雑で変化スピードが早く、明確な正解のない問題が増加してきている。



高齢化が進む中、
これからの地域交通はいかにあるべきか



これからを生きる
子どもたちをどう
育てていくべきか



未知の感染症にど
のように対応すべ
きか

行政組織の対峙する課題の変化

◎Rittel and Webber(1973)が述べた、
「**wicked problem (厄介な問題)**」への対応。

◎「厄介な問題」の定義（一部抜粋）

- 問題の捉え方によって、解決策の方向性が決まる。
- 解決のため取られた行動によって問題が常に変化する。
- 解決策に「正解」があるのではなく、「良い・悪い」という相対的な評価しかない。

行政革新の新たな形：ガバナンス論

◎伝統的行政、NPMについて、**ガバナンス論**が登場。

◎**社会や市民に対する捉え方が変化。**

- 「どうすれば、政策立案や事業実施によりよく市民に参画してもらえるか」という視点。

◎ユーザーとの相互作用から価値を生み出す、**サービスデザイン**や**協働のデザイン**のアプローチが注目されるように。

行政×デザインの「可能性」

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

行政職員は「探検家」に
市民は「共同生産者」に

出所：『行政×デザイン実践ガイド』（中山, 2024）

大事なことを、大事にするために

- ◎ 「当事者への共感」
- ◎ 「地域との協働」
- ◎ 「市民目線」
- ...

→ でもどうやって？



そんなとき、
デザインの知識が
役に立つかもしれません

本日のお話

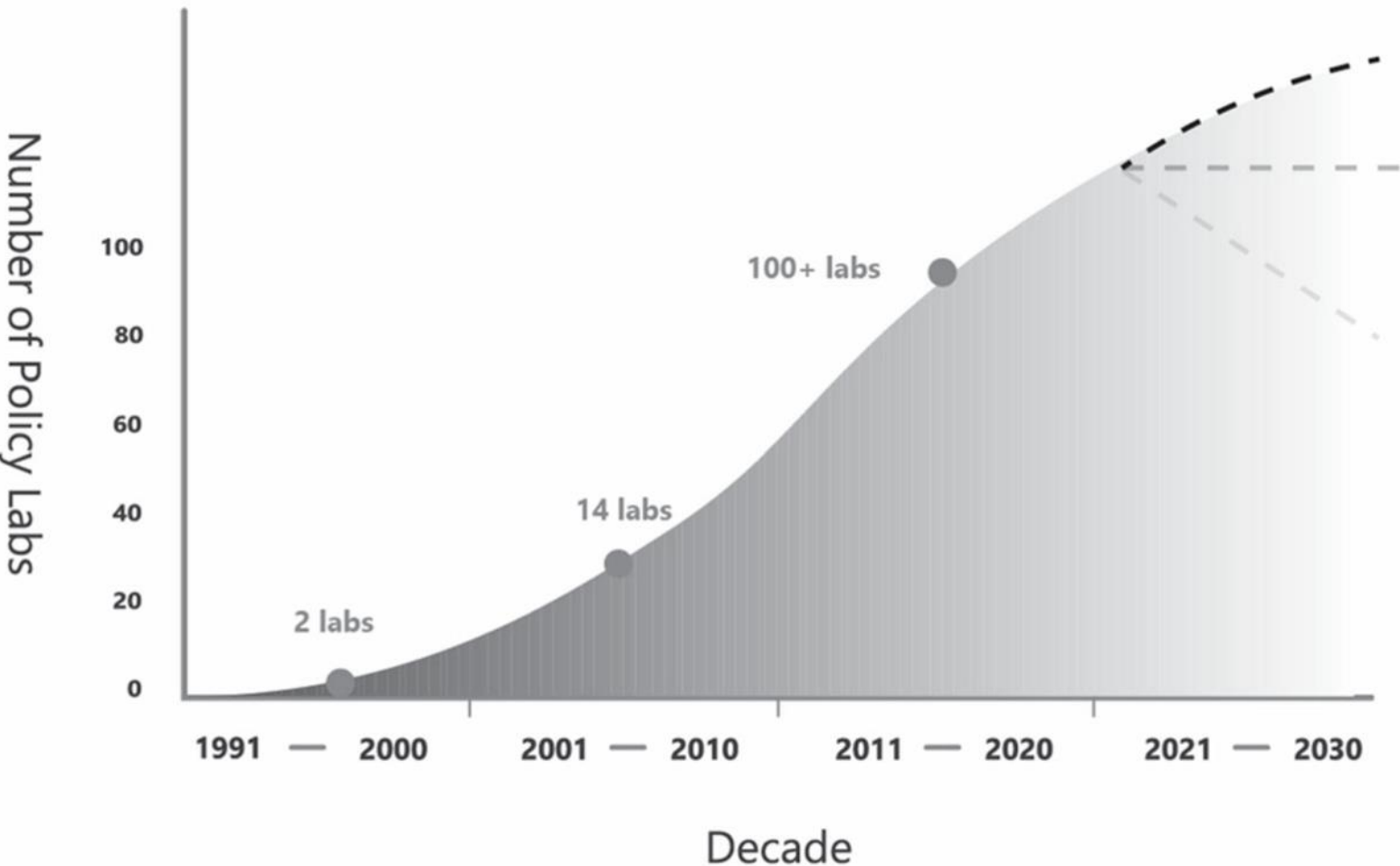
- ◎ (ここでの) デザインとは何か？
- ◎ 行政とデザインの関係性
- ◎ 実践を牽引するPSIラボ
- ◎ 政策デザイナー

行政とデザインの交差点としての「PSIラボ」

- ◎Public Sector Innovation Labs(PSIラボ)：
新たな政策立案やサービスの革新を目的とする専門組織。
- ◎PSIラボの特徴の一つが「デザイン手法の活用」
- ◎デザイン研究では2010年前後から論文や書籍が公表されはじめた。



世界に100以上のPSIラボが存在



出所 : Rise of the policy designer—lessons from the UK and Latvia (Whicher & Sweatec, 2022)

行政とデザインの交差点としての「PSIラボ」

◎ PSIラボでは、「**ユーザー調査**」や「**市民参画**」また「**プロトタイピングを含めた試行錯誤プロセス**」を通し、新たな政策立案や効果的な政策実施のための実験的な取り組みを実施。

- **行政に関する手続きの柔軟性向上：**
より市民中心で、効率的、機敏なサービスへ。
- **参加を通じた市民との関係性の構築：**
新たな人々に参画してもらうため様々な実験的手法を活用。
- **実験的な公共政策立案のため新たな可能性の導入：**
課題の再定義や市民参加を通じたより市民中心の解決策の検討。またプロトタイピングや失敗を含めた試行錯誤という概念の政策分野への導入。

PSIラボの実践事例 : Policy Lab UK

Our suite of methods

We combine different methods to bring new insights and ideas to each policy challenge.

Since 2014, we have established the use of our **foundational methods** in government including user centred design, collective intelligence, systems design and film ethnography. Many of these concepts are now embedded in the [Policy Profession Standards](#).

In 2022 we published our [Design & Innovation Strategy](#), comprising **11 experimental policy methods** (see right). We have since tested six of these in live policy development, advancing understanding of how tech, data and participation can improve policy.

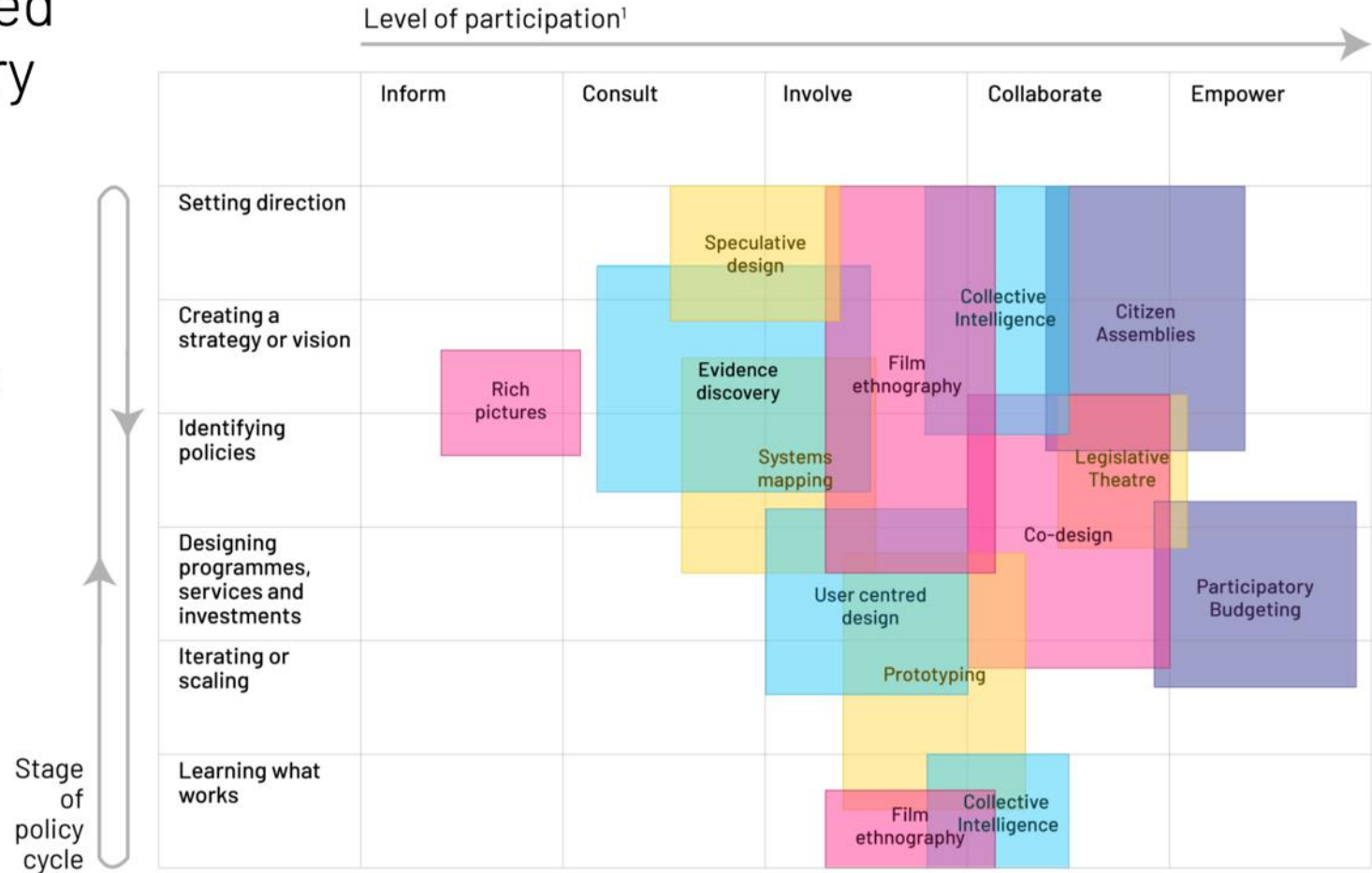


PSIラボの実践事例 : Policy Lab UK

People-centred & participatory methods

Many of our methods enable citizens and stakeholders alike to contribute to policy in original, meaningful and impactful ways.

Selected policy design methods mapped to level of participation and stage of policy cycle



1. Adapted from the International Association for Public Participation; see https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pilars/Spectrum_8.5x1_Print.pdf

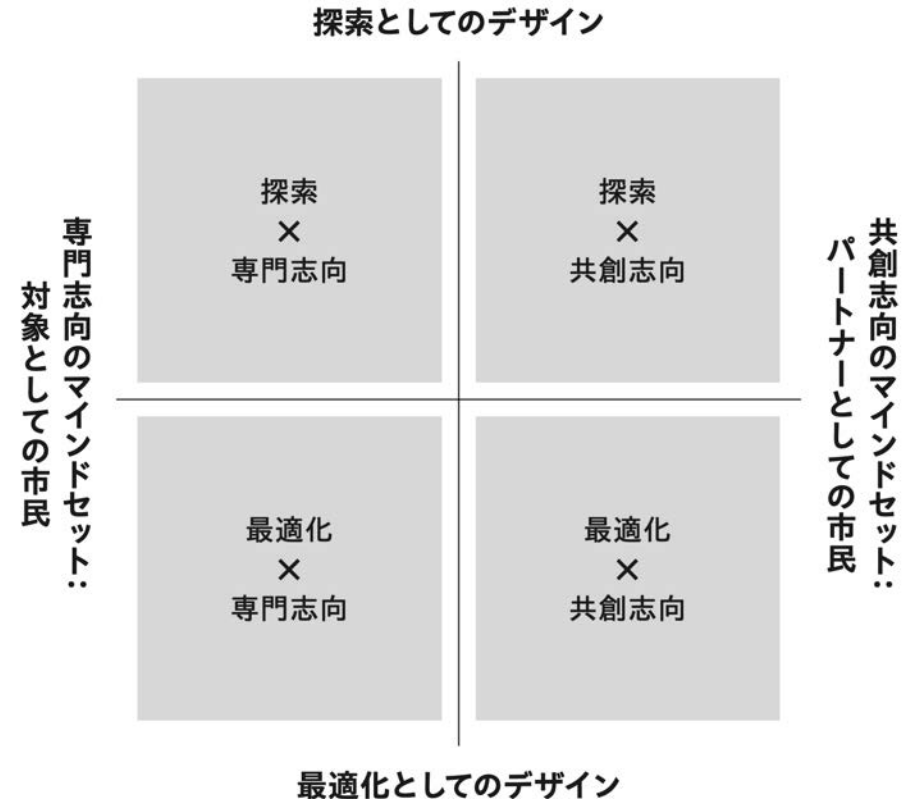
政策立案・実施におけるデザインの類型

◎目的として、

「探索と最適化」の軸

◎実施の心構えとして、

「共創志向と専門志向」の軸



政策立案・実施におけるデザインの類型

- ◎探索的な実践：国・自治体ともに難しさ。
→ 最適化のための活動の方が始めやすい。

- ◎市民との距離が近い自治体は共創・専門志向。
他方、国レベルは専門志向と言えそう。

本日のお話

- ◎（ここでの）デザインとは何か？
- ◎行政とデザインの関係性
- ◎実践を牽引するPSIラボ
- ◎政策デザイナー

“「行政」と「デザイン」って
なんだか**真逆の言葉**ですよね”

研究への想い

◎地域をよくする、持続可能にするために仕事をする

「行政」がやっていることは、まさにデザインの活動。

デザインと行政の関連性をわかりやすい形で示したい。

◎とはいえ、自分には関係ないと感じている人は多い。

全くデザインに触れたことのない人にも、少しでも親近感を感じてほしい。

副読本的なものとして

◎「これからのデザイン政策を考える研究会」報告書

(経済産業省デザイン政策室、2025)

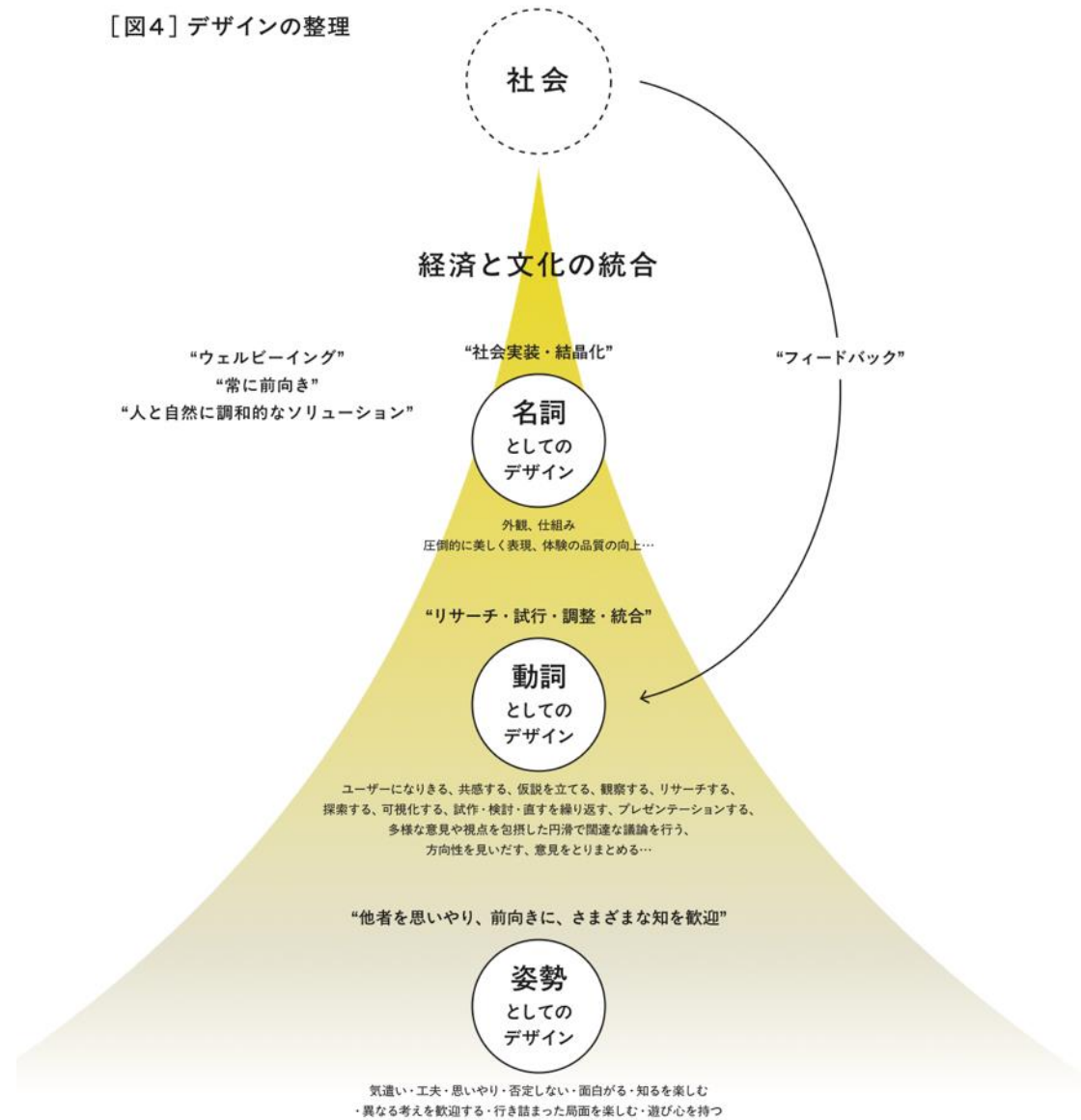
◎デザイン白書2024

(公益財団法人日本デザイン振興会、2024)



出所：各種資料ウェブサイト

[図4] デザインの整理



第3回これからのデザイン政策を考える研究会事務局資料を基に作成

出所：これからのデザイン政策を考える研究会報告書

デザイン態度

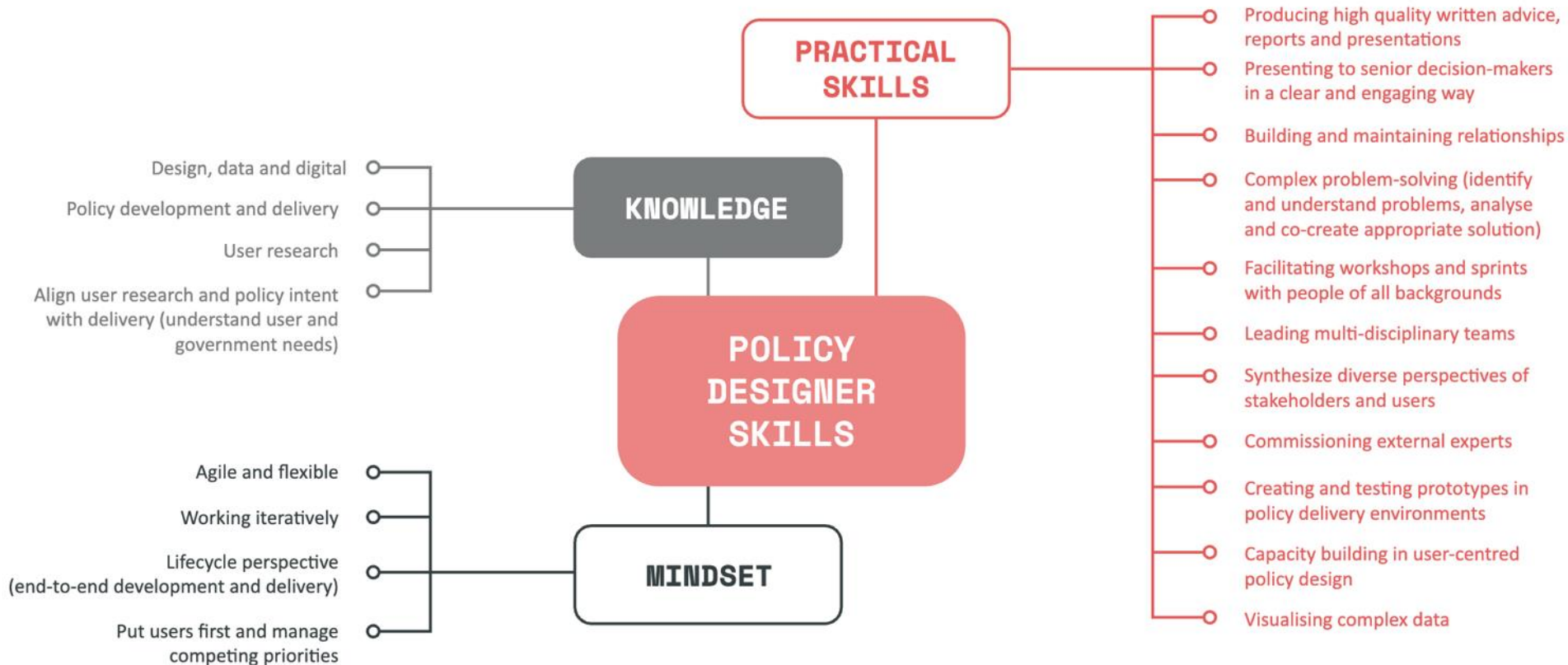
◎デザインする態度の重要性

1. 実験主義 (Experimentalism)
2. 楽観主義 (Optimism)
3. 可視化への信頼 (Visualization)
4. 協調 (Collaboration)
5. 共感 (Empathy)

(参考) デイシジョン態度とデザイン態度

	デイシジョン態度	デザイン態度
特徴	<ul style="list-style-type: none">• 意思決定のためのツールを用いて、合理的な判断を行う。• 既存の選択肢から最善のものを選ぶ。	<ul style="list-style-type: none">• 問題を新たに定義し、創造的に解決策を構想する。• 未知や曖昧さを受け入れ、実験しながら前に進む。
有効な場面	<ul style="list-style-type: none">• 問題の構造が明確で、合理的な解決手段が特定できる場面。	<ul style="list-style-type: none">• 状況が不確実で、合理的な判断基準を持ち合わせていない場面。
思考プロセス	<ul style="list-style-type: none">• 演繹法、帰納法	<ul style="list-style-type: none">• 仮説推論（アブダクション）• 枠組みの捉え直し（リフレーミング）
典型的な人物像	<ul style="list-style-type: none">• （少し前の）マネージャー	<ul style="list-style-type: none">• デザイナー

政策デザイナーと求められるスキル



出所： AHRC Design Fellows Challenges of the Future: Public Policy (Whicher, 2020)

知識	<ul style="list-style-type: none"> • デザイン、データ、デジタルの各領域に関する知識 • 政策立案と実施に関する知識 • ユーザー調査に関する知識 • 政策実施に際して、ユーザー調査の結果と政策意図を整合させる (ユーザーと政府双方のニーズを理解する)
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> • 俊敏で柔軟であること • 反復して実践すること • 全体像を見る視点を持つこと • ユーザーを第一に考え、それと競合する事項との優先順位を管理すること
実践的なスキル	<ul style="list-style-type: none"> • 質の高い、書面での助言やレポート、プレゼンテーションを作成する • 上席の意思決定者に対して明瞭かつ魅力的に情報を伝える • ステークホルダーとの関係性を築き、維持する • 課題をよく理解したうえで定義し、適切な解決策を分析・共創する • 多様な背景を持つ参加者とのワークショップやスプリントを ファシリテートする • 多様な専門性を持つチームをリードする • ステークホルダーやユーザーの多様な視点を統合する • 外部の専門家へ発注をする • 政策実施の実環境においてプロトタイプを作成しテストする • ユーザー中心の政策立案・実施の能力を育成する • 複雑なデータをわかりやすく可視化する



なぜいま、行政に デザインが必要なのか

共感・協働・市民目線を「実践」するための考え方

立命館大学経営学部准教授 中山郁英



▲研究室HP

なかやま・いくえい
立命館大学経営学部准教授。立命館大学デザイン・アート学部・研究科設置委員会委員。合同会社ケイティブロジェクト・マネージャー。博士(学術)。民間企業や大学スタッフを経て滋賀県長浜市に帰郷。自治体と協働した事業等に携わる。研究テーマは「行政組織によるデザインの実践」。著書に「行政×デザイン実践ガイド 官民連携に向けた協働のデザイン入門」(ピー・エヌ・エヌ、2024年)がある。

デザインという言葉聞いて、あなたはイメージするだろうか。チラシやポスターなどの視覚表現や、家具・家電や産業製品などの色や形を思い浮かべる方が多いのではないかとと思う。しかし、周りを見渡してみると「デザイン」という言葉は様々な言葉と組み合わせて使われていることに気づくはずだ。

私は、これまでデザインの実践や研究の中で培われてきた知識や手法をどうしたら上手く活用できるのか、というところを研究対象としてきた。本稿では、デザインが行政にとってなぜ大事なのか、またそもそもデザインとはどういうものなのか、ということを開講

多く行われている。本誌では多くの方が記事を書かれているが、デザイン学研究の視点からみるとその中にデザインの要素が豊富に含まれているものも多いと感じている。そのような中、あ

に論じる。「共感」「協働」「市民目線」でもっとやってみよう。

デザインというものは、元より行政の中で大事にしたいと考えられていることを、具体的に実践するための方法と言えるのではないかと私は考えている。

例えば、多くの自治体の人材育成方針などの資料の中には「共感」や「協働」「市民目線」という言葉がよく登場する。しかし、それが大事であることは理解されながらも、実際に行動に落とし込む部分は、職員一人ひとりの「心構え」という形で委ねられること

ついて述べたい。行政でデザインが注目される3つの理由
欧州では、行政機関の中に出発的に

も多いのではないだろうか。心構えを常に意識することは難しい。ともすると形骸化した声かけに終わってしまうこともありうる。

実は、デザインの実践においても「共感」や「協働」「ユーザー目線」といった言葉が大事なものとして強調される。そして、それらを実践するためのプロセスや手法が数多く生み出され、活用されている。それを踏まえる、行政職員にとってデザインとは、行政職員として大切にすべきことを実際に大切にするための具体的な方法と言えるのではないだろうか。

もちろん、「デザイン」という言葉を使わずとも、デザインの活動は数

るものだが、厄介な問題には正解がなく、解決のためにとられた行動によって課題が変化していく。また、問題自体が、その解決策と区別できない形で定義されるという特徴がある。つま

本日のお話

- ◎ (ここでの) デザインとは何か？
- ◎ 行政とデザインの関係性
- ◎ 実践を牽引するPSIラボ
- ◎ 政策デザイナー

みなさま、こんにちは！

「行政組織におけるデザイン実践」

ー行政を革新していくためのデザイン

中山 郁英

立命館大学 デザイン・アート学部・研究科 准教授

立命館大学 社会共創推進本部 副本部長

研究室ウェブサイト：<https://sites.google.com/view/ikueinakayama>

