

## 基礎自治体における政策立案プロセスへの デザインアプローチの適用

鹿児島県西之表市役所戦略プロジェクトにおける実践

五十嵐 悠 (武蔵野美術大学 大学院造形構想研究科)

水嶋 輝元 (株式会社 日本総合研究所)

岩寄 博論 (武蔵野美術大学 造形構想学部)

連絡先: 五十嵐 悠 (E-mail: igarashi@platinum.u-tokyo.ac.jp)

---

### Practice report

## Application of Design Approach to Policymaking Process in a Local Government:

Practice in a Strategic Project of Nishinoomote City, Kagoshima Prefecture

Yu Igarashi (Graduate School of Creative Thinking for Social Innovation, Musashino Art University)

Terumoto Mizushima (The Japan Research Institute, Limited)

Hironori Iwasaki (Institute of Innovation, Musashino Art University)

### Abstract

The purpose of this study is to clarify usefulness of design approach for local government officials and barriers to its implementation, based on a case of applying the design approach to policymaking process in a specific local government. The authors accompanied the policymaking activity in which the design approach was applied and analysed the results based on our observation of the process and post-completion interviews. Consequently, five usefulness were confirmed: “Increased spontaneity through fun”, “Acquisition of citizen perspective and understanding of feelings”, “Learning about policy themes and reflection on daily work”, “Feedback from various stakeholders” and “Gaining confidence and persuasiveness in policy making”. On the other hand, seven barriers to implementation were identified: “Lack of time, staff, and digital tools”, “Lack of staff design experience and skills”, “Administrative organization structure”, “Environment less challenging”, “Thinking style that gets to the right answer quickly”, “Difficulty in explaining the design process within a government office” and “Problems of external facilitators”. While there might be utility in applying the design approach, barriers to implementation and the current policy-making process might make it difficult to apply the design approach, especially in local governments with small populations.

### Keywords

Design Approach, Case Study, Local Governments, Policymaking

Correspondence concerning this article should be sent to: Yu Igarashi (E-mail: igarashi@platinum.u-tokyo.ac.jp).

## 1 はじめに

海外を中心にして、行政機関が政策立案時にデザインのアプローチを適用する事例が増えている。公共セクターにおいて、デザインのアプローチを適用し課題解決を図る組織は、公共イノベーションラボ（Public Sector Innovation Labs）と呼ばれ、この公共イノベーションラボは、世界的な広がり（McGann, et al., 2018）を見せる。デザインアプローチの特徴として、「問題定義」、「市民視点」、「プロトタイピングとイテレーション」、「協働」の要素を含むことが挙げられる（Kimbell, 2015; Mintrom & Luetjens, 2016）。行政がデザインに着目する理由は、1) 行政の抱える課題が「厄介な問題」である、2) 行政サービスがデジタル化を推進している、3) 多様な主体が参画する形に行政革新が起きていることの三点が挙げられる（中山・水野, 2021）。事例の増加に伴い、近年では学術分野においても、デザインアプローチの方法論の一つであるデザイン思考の政策立案への適用に関する論文数も増えている（長尾・大井, 2023）。

日本国内においても、行政機関にデザインのアプローチを適用する取り組みが始まっている。2021年に新設されたデジタル庁では、日本省庁初のインハウスデザイン組織をつくり、持続的な行政サービスデザインの推進を目指す（浅沼・大橋, 2022）。経済産業省（2022）では、Japan + Dを発足し、省内全体にデザインアプローチの普及を目指してリサーチ、情報発信などの活動を積極的に行う。都道府県の単位でも、佐賀県（2018）は2015年から、さがデザインの取り組みを始め、デザイナーとのネットワークを通じて、各部署のプロジェクトにデザインの視点を取り入れる。福井県（2021）は、2040年の長期ビジョン実現に向け、デザイン思考の導入を重視する。

自治体の最小単位となる基礎自治体の市区町村でも、デザインアプローチを適用する動きが見られ始めている。福島県磐梯町（2021）は「デジタルからデザインへ」を将来像の一つに掲げ、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進を手段とした町民本位・ステークホルダー本位の自治体運営を進める。基礎自治体は、自治体単位の中で市民と最も距離が近い。そのため、市民視点や協働の要素を含むデザインアプローチが政策立案に適用されると、より良い政策が生まれることが期待できる。

## 2 既往研究と研究目的

### 2.1 既往研究

日本国内の行政組織を対象にしたデザインアプローチの適用に関する研究では、国土交通省の地方機関である北海道開発局を対象にした研修の中で、デザイン思考を題材としたプログラムが実施され、デザイン思考を適用する有用性が示唆される（山田他，2021；山田他，2023）。また基礎自治体である新潟県長岡市でも、市役所の職員を対象にデザイン思考の体験研修が行われており、デザイン思考の有用性が言及されている（板垣・大坪，2021）。さらに、行政情報システム研究所（2019）は、デザインアプローチの有用性だけでなく、国内の行政組織に適用する際の障壁について、行政職員と民間企業の実践者に行ったインタビュー調査から、1) デザイン思考に対する理解不足、2) 専門人材の不足、3) 活動を支援するための環境整備、4) 組織文化の壁の四点を課題として挙げる。

既往研究の特徴を要約すると、行政職員を対象にしたデザインアプローチに関する研修やインタビューから、国内の行政組織や政策立案へデザインアプローチ適用に関する有用性、ならびに導入する課題を示唆する。一方で、これらは実際の政策立案プロセスにデザインアプローチが適用されて得られた示唆ではない。研修と実践では、職員が感じる有用性と導入障壁に差が生まれる可能性がある。また、行政情報システム研究所（2019）の行った導入障壁に関する調査は、広く行政機関一般を対象として扱っており、基礎自治体への導入障壁に焦点を置いた研究ではなかった。

### 2.2 研究目的

そこで本研究は、市民に最も距離が近い基礎自治体では、デザインアプローチを適用する有用性が高いという前提のもと、実際の政策立案プロセスにデザインアプローチが適用された事例を分析し、職員にとっての有用性と適用する際の障壁を明らかにする。最後に有用性と障壁について考察を加えたうえで、今後の政策立案への適用可能性を論じる。

## 3 研究方法

### 3.1 研究デザイン

本研究は、2022年に鹿児島県西之表市役所で実施された政策立案のプロジェクトである「戦略プロジェクト（以下、戦プロ）」の事例から、基礎自治体職員がデザインアプローチを適用する有用性と導入障壁を明らかにする研究である。プロジェクトに筆者らが伴走役として入った。活動に参加した職員計8名が研究対象となる。それぞれが異なる課に所属する30代前後の若手職員6名と、運営の事務局を担う職員2名の計8名から構成された。このうち政策立案は、若手職員6名が行うことになっていた。調査協力について、参加者へ事前に説明文書を配布し口頭で説明を行った。その後、結果の公表について、全参加者の同意を得た。

### 3.2 データ収集方法

データは大きく2種類の方法で収集を行った。一つが、筆者らがデザイン実践の伴走を通して行った参与観察である。メンバーとの対話や観察した振る舞いなどをメモに記録し、帰宅後にフィールドノートへ転記した。もう一つが、戦プロ終了後に各メンバーへ行った半構造化インタビューである。半構造化インタビューは、メンバー一人あたり約1時間ずつ実施した。インタビュー内容としては、大きく「日常業務のアプローチとの違い」、「デザインアプローチの良かった点、難しかった点」、「デザインアプローチの価値と導入障壁」の観点から質問した。

### 3.3 分析方法

収集した2種類のデータを統合し、KJ法（川喜田，2017）の手法を用いて分析した。フィールドノーツ、ならびにインタビューの記録を意味ごとに単位化・圧縮化し見出しをつけるラベル化の作業を行った。その後、既存の政策立案プロセスとデザインアプローチ適用時におけるプロセスの比較、デザインアプローチの有用性と導入障壁の三つの観点でラベルを整理し、それぞれの観点ごとに親和性の高いラベルをグループ化した。政策立案プロセスの比較についてのみ比較表を作成した。有用性と導入障壁の観点は、グループごとの関係性を図解した。これらの表と図をもとにして、内容の記述を行った。

## 4 戦略プロジェクトの事例

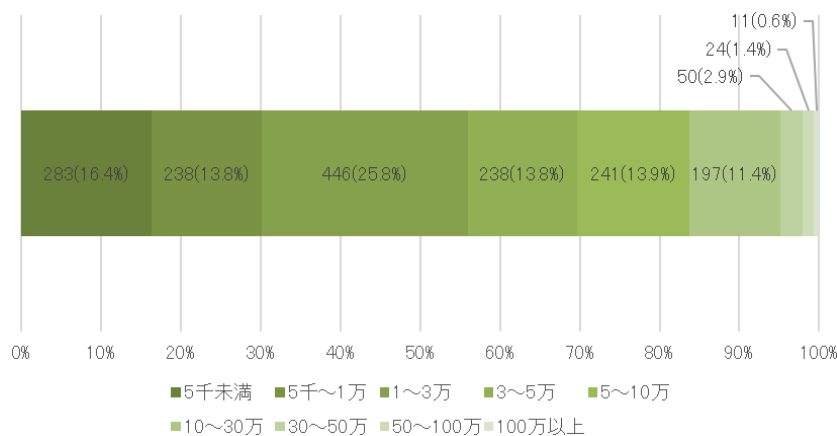
### 4.1 概要

鹿児島県西之表市は、離島である種子島を構成する3自治体の一つである。種子島は、人口減少、少子化の課題、また島嶼地域ゆえの物資輸送コストの増大や2015年には日本で初めて太陽光発電の出力抑制が行われる（日本経済新聞，2015）などの課題を抱える。これら課題は、日本の各地域や世界でも将来的に起こると言われており、西之表市は課題の多くが先行して起きている課題先進地域と言える。特に、人口減少と少子高齢化は喫緊の課題である。人口は2024年3月末時点で13,867人であり（西之表市，2024）、1959年を境に人口が減少局面に入った（西之表市，2015）。全国基礎自治体の人口規模の観点から西之表市の位置づけを見ると、図1の通り、西之表市の人口規模に近い3万人未満の自治体は967自治体あり、全自治体の56.0%である（国立社会保障・人口問題研究所，2023）。将来推計によれば、基礎自治体の数が維持された前提において、将来的に3万人未満の自治体は2035年で61.1%、2050年で65.8%まで増える。要するに、西之表市に類似した人口規模の自治体は現在で全国基礎自治体の過半数を超えており、この先も増え続けていくことが予想される。

図1 人口の規模別市区町村数

「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所，2023）

[https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/2gaiyo\\_hyo/gaiyo.asp](https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/2gaiyo_hyo/gaiyo.asp) を加工して作成



西之表市では、課題の解決に向けて様々な取り組みが行われている。西之表市役所では

内部組織の最大単位が「課」であるが、課を横断した若手職員数名が集まり政策立案を行う戦プロも取り組みの一つである。一定の期間で自分たちが定めたテーマについて政策を立案し、最終的に市長に対して政策提言を行う。採択されると次年度以降実施される。

今回の戦プロのメンバー6名は、事務局を担う課から直接指名される形で集められた。選抜された理由は本人たちにも伝えられていない。筆者が関わる前から戦プロは始まっており、何のテーマを扱い、スコープをどのように設定するか議論していた。政策は、政策（Policy）、施策（Program）、事業（Project）の階層性を持つ（秋吉他，2015）。行政において、政策、施策、事業それぞれの立案、また三つすべてを行うことをいずれも政策立案と呼ぶが、議論の結果、今回は「子育て政策ソフト面」の事業について政策立案を行うことに決まった。このため、本研究における政策立案は事業づくりを指す。西之表市（2020）の第2期「西之表市まち・ひと・しごと創生総合戦略」には基本目標が四つあり、その一つが「結婚・出産・子育ての希望をかなえる、誰もが活躍できる地域社会をつくる」である。つまり、子育て政策は重点施策の一つとして位置付けられる。

筆者は、事務局を務める職員と元々知人であり、戦プロのテーマ決定後の進行方法について話をする機会があった。その際に、筆者が政策立案へのデザインアプローチを紹介し適用を提案した。運営事務局側が興味を持ち、議論を重ねた結果、筆者らが戦プロに伴走役として入り、プロジェクトにデザインアプローチを導入し、複数回にわたるワークショップ形式で進行することが決まった。筆者らは主にワークショップの進行役を担った。戦プロメンバーに対して、初回の打ち合わせ時にデザインアプローチの紹介を行った。その際に、過去のデザインアプローチの活用経験について職員に尋ねたが、活用したことのある職員はいなかった。

## 4.2 スケジュール

戦プロは表1のスケジュールで進めた。5カ月間の中で複数回のワークショップを実施し、8月には中間発表会を行い、市民や子育て担当課の職員を招き対話する機会を設けた。10月中旬には、子育て担当課の職員に向けて最終発表を行った。なお、最終発表後の11月に戦プロメンバーが市長や管理職に対して報告の形で発表を行ったが、筆者ら市役所外部の人間は参加できなかった。このため、本研究では筆者らが直接参加できた10月中旬の子育て担当課職員に向けた発表の場を最終発表と呼ぶ。

表1 戦略プロジェクトのスケジュール

日程		内容
6/6 ※筆者はオンラインによる参加	キックオフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 筆者からの政策立案プロセスにデザインアプローチの適用を提案</li> <li>・ 宿題の提示：子育てをしている市民へのインタビュー</li> </ul>
6/27	Day1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿題で行ったインタビュー内容の共有</li> </ul>
7/19	Day2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インタビュー内容の解釈と気付きの書き出し</li> </ul>
7/20	Day3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題定義とアイデア創出</li> </ul>
8/15	Day4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インタビュー内容の解釈と気付きの書き出しの再実施</li> </ul>
8/16	中間発表会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子育て関連課職員と子育てをしている市民向けにインタビューから得た気付きとアイデアを発表</li> </ul>
9/26	Day5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他自治体の事例と市民の子育て情報取得に関する調査内容の共有</li> <li>・ アイデア再検討</li> </ul>
9/27	Day6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アイデアのブラッシュアップ</li> </ul>
10/11	最終発表会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子育て関連課職員に向けて立案した政策の発表</li> </ul>
11/14-18	庁内での報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略プロジェクトの活動報告ならびに提案内容の発表</li> <li>※筆者らは不参加</li> </ul>

### 4.3 取り組みの紹介

#### 4.3.1 キックオフミーティング

まず、筆者からデザインアプローチのプロセスについて概要を説明した。経済産業省 JAPAN+D (2022) の資料などを紹介しながら、思考の拡散と収束を繰り返し行うこと、定量的なデータに限らず、市民の声や観察から得た定性的な情報をもとに、市民目線で政策づくりを進めることなどを強調した。その後、子育てを実際に行っている市民へのインタビューを次回までの宿題として提示した。

#### 4.3.2 インタビュー内容の共有・課題定義・アイデア創出 (Day1-4)

インタビューで得た情報の共有と気付きを話し合い、課題の定義を行った。戦プロメンバーたちが定義した課題は、「どうすれば私たちは西之表市で子育てを楽しめるだろうか」というものだった。この問いを起点として、子育てを楽しめるアイデアを出すワークも行った。制限時間を設けて半強制的にアイデアの量を多く出すワークなどを取り入れた。初めに個人でアイデアを出し、続けてメンバーでアイデアの絞り込みとどのような事業をつくるか議論をした。

結果的には、月1回市民に配布する広報紙のアイデアに決まり、中間発表会に向けて広

報紙のプロトタイプを作成することになった。西之表市には、月に1度全戸配布される広報紙がある。市民の多くがこの広報紙を読んでいると、職員が感じており、同様の広報紙が良いのではないかという意見に至った。

プロトタイプを作成まで至った一方、進行役の著者らは、インタビューから得た気づき、設定した課題、プロトタイプとしての広報紙の接続が弱いと感じていた。そこで中間発表の前日に、インタビューから得た気づきについてもう一度見直す作業をやり直した。インタビューまとめのフォーマットを筆者らで準備し、全員でインタビューの内容を見直し、得た発見・気づきを複数挙げて、気づきの観点で分類しグループ化した。

#### 4.3.3 中間発表会

中間発表には、子育てをしている市民3名と子育て関連課の職員4名を招いた。気づきの分類グループごとに「どのような人にインタビューして」、「どのような発言があったか」、「発言から得た気づきは何か」リサーチ結果の発表を行った。その後、市民からは主に発表された気づきに対して、「共感できる点」、子育て関連課の職員から「関連する現状の政策」の順番で話してもらった。この流れを気づきのグループごとに繰り返した。最後の「子育て関連の情報がワンストップで取れない（子育てを支援するサービスや制度はあるのに知られていない、届いていない）」という気づきの分類グループの発表では、広報紙のプロトタイプも見せた。

発表に対するフィードバックもすべてその場で書き込み、会場で共有できるように可視化した（図2）<sup>1</sup>。参加していた全員から発言をしてもらった。その結果、現状の政策で対応できていない課題、課題に応える政策が既に存在していてもそれが市民側に知られていないことが明らかになった。広報紙のプロトタイプは、肯定的でないフィードバックも受けた。子育て世代は紙媒体を見る余裕がなく、時間が仮にあったとしてもコンテンツ次第で目を通すか決まるという意見が出た。

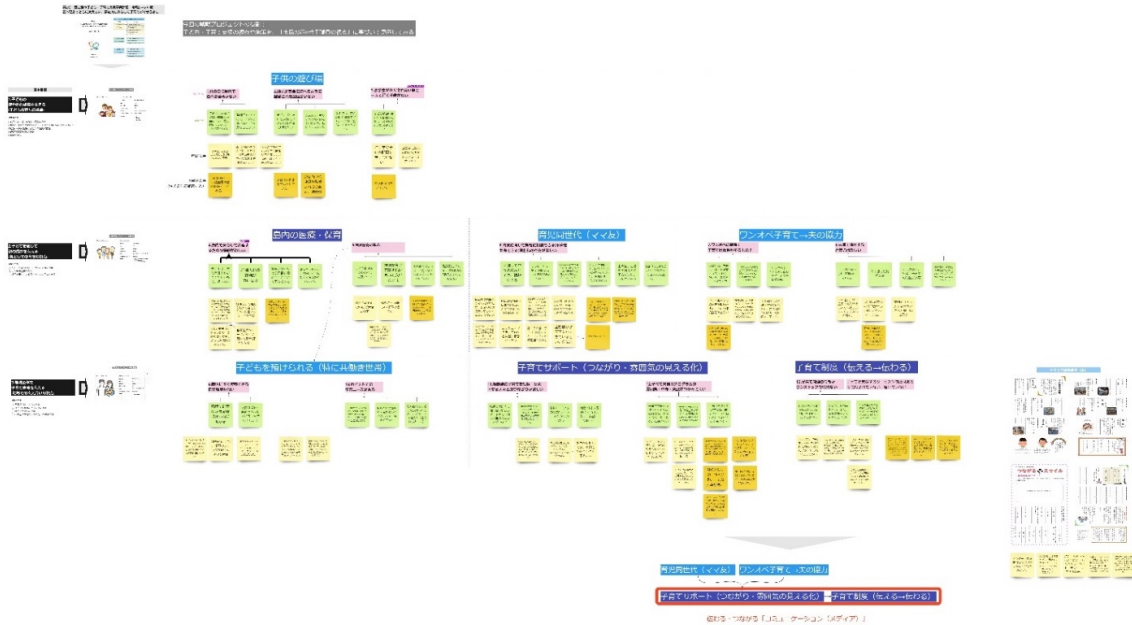
#### 4.3.4 中間発表後のブラッシュアップ（Day5・6）

中間発表後は、プロトタイプ案の広報紙をどう改善するかではなく、インタビューから得た気づきとフィードバックを参考にして、アイデアそのものを見直した。その結果、広報紙の改善でなく、スコープを広げて「伝わる・つながるコミュニケーション（メディア）」をもう一度検討することにした。

再度アイデアを検討する前に二つの調査を行った。一つが「他自治体で自分が良いと思うメディア調査」、もう一つが「市民が求める情報・ニーズと西之表市が提供している情報のギャップ分析調査」である。他自治体の事例調査は、中間発表前にアイデアを検討した場面で、他の自治体の取り組みなどを調べてからでなければアイデアが出しにくいとい

<sup>1</sup>図2は全体像のイメージであり、個別に行われた議論には触れない。

図2 中間発表の全体像



う声がメンバーから挙がったため、このタイミングで行った。それぞれが他自治体のメディアを調べ、子育て情報が充実していると思う自治体の一つを選び、そのメディアの特徴や良いと思うポイントを整理した。また、中間発表時のフィードバックから、子育ての情報の中でも、特に小学校入学前までの情報取得に悩む人が多いことが分かり、子育て情報のギャップ分析調査も行った。この調査では、子どもの出生前から小学校入学までの子育てのフェーズを三つに分けた。追加のインタビューや実際のメディアを確認しながら、各フェーズの中で、保護者がどのような情報を求めているかのニーズと、実際に西之表市が提供している子育て情報の差分を確認する作業を行った。

二つの調査を踏まえ、コミュニケーションメディアのアイデアについて再検討を行った。新しいアイデアの方向性が「情報が集約されていること」、「情報を取りに行かなくても欲しいタイミングで届くこと」、「見逃さないで済むこと」の三点に決まり、その後の議論によって、これらの方向性から「LINEとポータルサイトの連動」というアイデアに決定した。最終発表で提示するプロトタイプとして、ポータルサイトの画面イメージや市役所側の新しい情報発信の体制が視覚的に分かるものを作成することが決まり、作業に取り掛かった。

#### 4.3.5 最終発表

最終発表会の場を設け、子育て担当課職員を招き成果物を披露しフィードバックを得た。最終成果物の「LINEとポータルサイトの連動」は、子育てに関するポータルサイトをつくり、西之表市の子育て情報を集約することを目的としている。またLINEも活用し、子

どもの年代に応じてきめ細かい情報提供を行う。LINE からより詳しい情報を見るため、ポータルサイトへ接続する流れを想定した。

ポータルサイトについて、プロトタイプでは複数のイメージ画面を作成した（図3）。西之表市の子育て情報がワンストップで取れるようになっている。これまで子育ての情報は、紙媒体を中心に各課それぞれが個別に提供していた。LINE について、西之表市は既に自治体 LINE 機能を持っているが、「子育て関連情報」の発信はできていなかった。そのため、「子育て関連情報」のカテゴリーを新しく追加する。母子手帳交付時などの機会に LINE の登録を積極的に促し、その際に子どもの年齢なども登録してもらうことを想定した。登録によって、イベントや検診など年齢に応じた情報提供が可能となる。

図3 プロトタイプ1 ポータルサイト



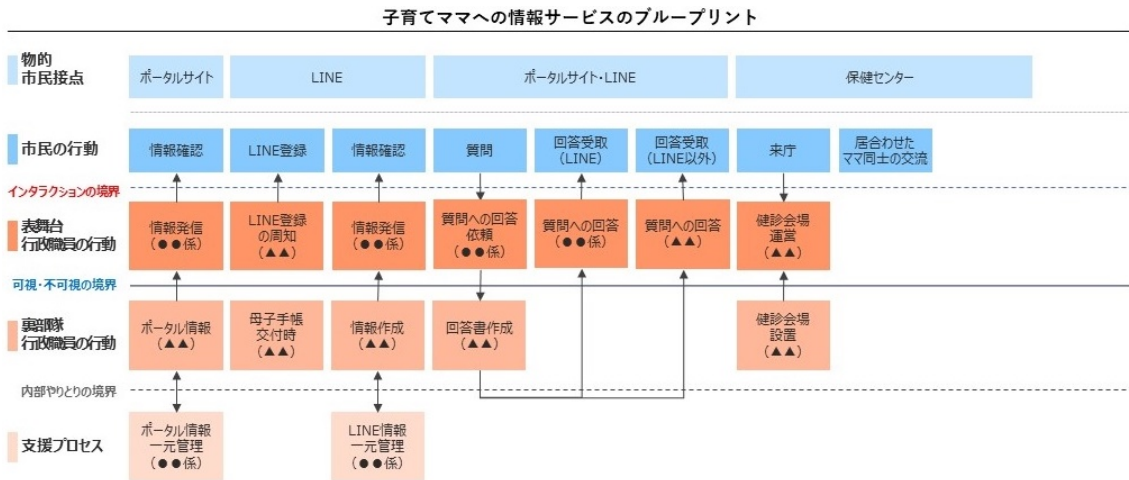
- ・ 地域みんなで子育てをする思いを込めて、子どもの写真を最上部に掲載。
- ・ LINE の登録・連動を促す。
- ・ 複数所管課によるイベントを一元化してわかるようにカレンダーを表示。
- ・ (画面は年齢別) 親が必要とする情報を再整理。今まで紙で配られていた情報もPDF化してカテゴリ別で掲載。

LINE とポータルサイトが連動したイメージを持ってもらうため、いくつかの子育て関連業務を参考にサービスブループリントを作成した（図4）<sup>2</sup>。ポータルサイトは情報を一元的に集約するが、インターフェースの問題だけでなく、部署を横断した情報の集約が裏側では求められる。このため、それぞれの担当部署がどのような業務が必要となるか役割分担とフローの可視化を目的としたものである。サービスブループリントに併せて、ポータルサイトの開発ロードマップも示した。

発表後のワークショップでは、それぞれ最終提案に対するフィードバックを得た。「情報発信の方法を改善しないといけないことに気付けた」、「担当課だけでは手が回らない提案をしてくれたことが良かった」など肯定的な意見が多かった。一方で「紙での情報提供は無くすことができない」、「担当職員の負担が増すのではないか」という課題に関する意

<sup>2</sup>図4のサービスブループリントは、1歳児検診を例に作成した。

図4 プロトタイプ2 サービスブループリント (LINE 通知利用時の業務フロー)



見も挙げられた。

#### 4.3.6 庁内での報告とその後

著者ら伴走者を除く戦プロのメンバーのみが、市長をはじめとした庁内の管理職向けに報告を行った。反応としては、最終報告会と同様に「特に転勤族などは子育て世代も多いため、転入して間もなくサイトを紹介するなどしてほしい」、「孤立する親もいるので、その人たちの支援につながるものとなって欲しい」などの肯定的な声が多かった。しかし、現場の業務負担増加と各担当部署に関する調整がつかず、この報告後から、現在までLINEとポータルサイトはいずれも実現には至っていない。

## 5 分析結果

3.3の通り、事後インタビューと参与観察の結果をラベル化し三つの観点で分けた。その後、三つの観点それぞれで、親和性の高いラベルをグループ化する作業を行った。このグルーピングの作業を計3回行っており、小グループの作成、小グループをまとめた中グループ、さらに中グループをまとめた大グループを作成した。既存の政策立案プロセスとデザインアプローチ適用時の比較では、この大グループの結果を表にした。デザインアプローチ適用時の有用性、ならびに障壁は、大・中・小グループとグループの関係性を図解した。これら図の叙述では、インタビュー内容の引用も載せた。

## 5.1 既存の政策立案プロセスとデザインアプローチ適用時の差異

日常の業務で行う政策立案とデザインアプローチを導入した場合を比較して、職員が感じた差異は表2の通り、大きく4項目存在する。

表2 職員が感じた既存の政策立案プロセスとデザインアプローチ適用時の差異

	既存の政策立案	デザインアプローチ適用時
政策立案の開始	トップダウン (アイディエーションを行わない)	ボトムアップ (アイディエーションを行う)
政策の根拠となるデータ	定量データが中心	定性データも活用
プロセス	直線的・一方向 (プロトタイピングをしない)	往復 (プロトタイピングをする)
環境	クローズド、少人数	オープン、大人数

一点目が、政策立案の開始である。現在の政策立案プロセスはトップダウンで始まる。このトップとは、国や都道府県の機関、首長、議員などを指し、彼らの指示や要望を受けて政策の立案が開始される。何をするか、おおよそ決められた状態であり、実行に移す具体的な手段を職員が検討する。反対にデザインアプローチは、ボトムアップ型のスタイルを取る。初めに何をすることが決まっておらず、自分たちで課題の発見と定義を行う必要があった。また、課題に対する打ち手となるアイデアも自分たちで検討しなければならなかった。

二点目が、政策の根拠となるデータである。既存のプロセスでは、定量データを基本的に扱う。代表的な手法がアンケート調査である。アンケート結果から、市民やユーザーのニーズを確かめる。アンケートは、回答者数を比較的容易に確保できるメリットがある。また統計情報も活用する。一方でデザインアプローチは、定量データも活用するが、インタビューや観察などから得た定性的な情報の活用が重要であった。

三点目がプロセスである。前のプロセスで行った議論の再検討や会議での決定事項に立ち返ることが、通常少ないとの意見があった。このことから、既存のプロセスが直線的であることが特徴として考えられる。逆にデザインでは、アプローチの要素の一つであったプロトタイピングとイテレーションが推奨される。本事例でも、前のプロセスへ積極的に立ち戻ったが、それが新鮮であったという声も挙げられた。

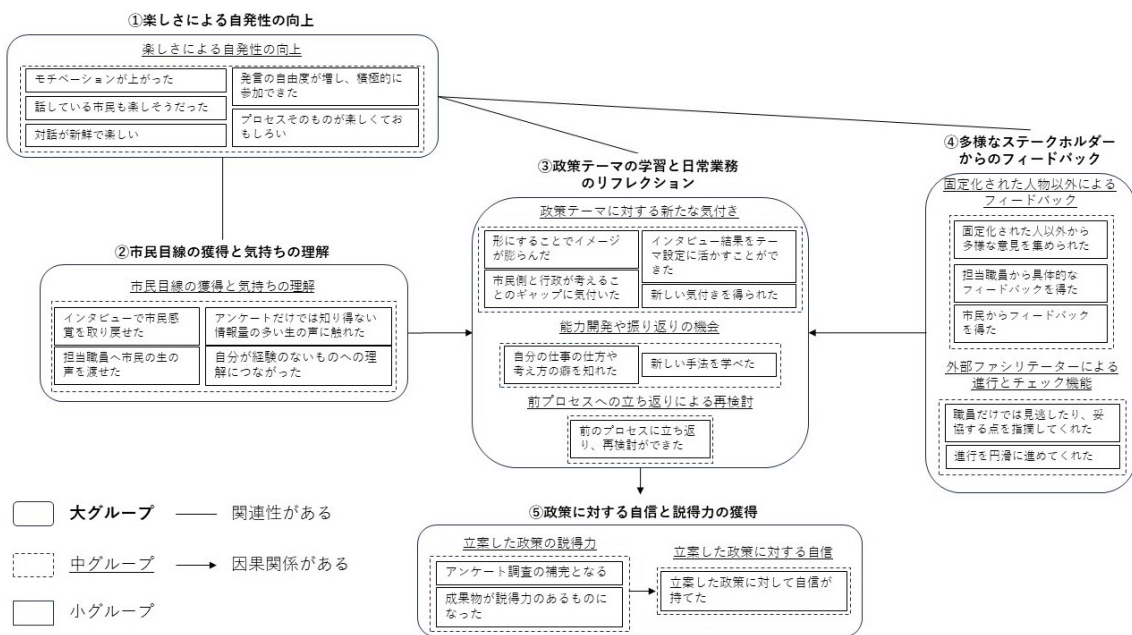
最後が、プロセス内での他者とのコミュニケーションである。現行のプロセスでは、基本的には担当者が案を考え、上司や担当部局内で意見の交換がなされる。つまり、クローズドな環境で政策立案が行われる。反対に、協働を一つの要素とするデザインの方法論で

は、異なるバックグラウンドの人と話すことが重要となる。行政の文脈に置けば、部局の横断や庁外のステークホルダーとの対話が求められる。本事例でも、実際に多くの人と対話を行った。

## 5.2 デザインアプローチ適用の有用性

基礎自治体の職員がデザインアプローチを適用した際の有用性について、大きく以下の5つのグループに分類される（図5）。

図5 デザインアプローチを適用した際の有用性



### 【有用性① 楽しさによる自発性の向上】

アイディエーションなどのワークをゲーム感覚で取り組めたこと、また他の課の職員や市民との対話、ものをつくって形になっていくプロセスが楽しかったこと、発言の自由度が高く積極的に取り組めたことが挙げられ、その結果、政策立案に対する個々の自発性が上がった。

良かったところは、カタチにしたところでモチベーションになった。成果物をつくれた達成感がある。

自分にはない視点から様々な意見を聞けるのが楽しかった。

普段、自身と年齢が近い子育て世代にインタビューすることが少なかったため、新鮮であった。

### 【有用性② 市民目線の獲得と気持ちの理解】

主にインタビューの手法を扱い、自分たちが聞きたい点を市民に掘り下げて聞くことで、市民が抱える課題とその背景やニーズを知ることができた。特に子育てという職員が体験したことのないテーマの理解を促した。対話を通して、政策立案の期間中、市民目線を一貫して持つことができた。

市側の目線が外れにくいところがある。インタビューで市民目線に戻れる。

アンケートでは、話している時のニュアンスが伝わらない。基本アンケートは選択肢式であり、どちらでもない時やグレーな意見を拾える。

### 【有用性③ 政策テーマの学習と日常業務のリフレクション】

学習と気付きにおける有用性となる。まず今回の政策立案テーマそのものに関する気付きを得た。同様に、市民の考えと職員らの考えにギャップが存在することに気付き、造形作業からアイデアのイメージを膨らますことができ、内容のブラッシュアップにつながった。また、政策立案テーマ以外の面でも学びが見られた。一つが、各ワークで用いたようなデザイン手法の活用である。もう一つが、日常業務や自分の仕事の仕方に対する振り返りの機会である。いずれの学びも、前のプロセスに戻る再検討によって促された。

インタビューをしてみて、ニーズを言われたがそれに応える施策自体は存在していた。つまり、情報が届いていないということに気付いた。このギャップは少しショックだったが、課題に気付いて良かった。

形にしないとイメージがわからない、逆に形があると議論が深まると感じた。

行政の検討プロセスにおいて、検討が滞った段階で、前の段階のアイデアの再検討を行うことは少ない。試行錯誤を繰り返すプロセスはよかったと感じる。

### 【有用性④ 多様なステークホルダーからのフィードバック】

市民だけでなく、課を横断した職員との共創とプロトタイピングによって、多くの人から具体的なフィードバックを得られた。また筆者らのような行政職員でない立場の外部ファシリテーターが参加する有用性も挙げられた。プロジェクトを円滑に進めるためのサポート、ならびに第三者目線でのチェックの役割を果たした。

横断的なチームの良い点は、異なる立場の人の意見を取り入れられることである。

今回市民と議論できたことは良かった。早期に市民から意見を貰えたことで良い方向転換ができたと思う。間違った方向、自治体の独りよがりへ向かうのが回避できた。

(筆者らが) 客観的に見てくれるのはよかった。内部の人がしてしまうと甘えが出てしまうだろう。

#### 【有用性⑤ 政策に対する自信と説得力の獲得】

政策の説得力が増したことも有用性の一つとして挙げられる。文章ベースの資料だけでなく、視覚化したプロトタイプがあったこと、また市民の声が既存のアンケート調査を補完する役割を担ったことが要因と考えられる。これまでに見てきた他の有用性を職員が感じた後、この政策に対する自信という有用性が生まれている。プロセスとしては、市民へのインタビューからニーズを探索することから始め、最後まで市民や関係課職員からフィードバックを得て作り直した結果、政策をブラッシュアップできた。

目に見えるものとして見せるのは、口だけに比べると全然強い。

良いものができたと思っている。これまでの業務は、本当に良くなっているか自信が持てないときもあった。市民の課題の声からスタートしたので、その点は自信が持てた。

### 5.3 デザインアプローチ適用の障壁

有用性とは反対に、今後デザインアプローチの導入を推進する際の障壁は、大きく7つの要因が確認された(図6)。

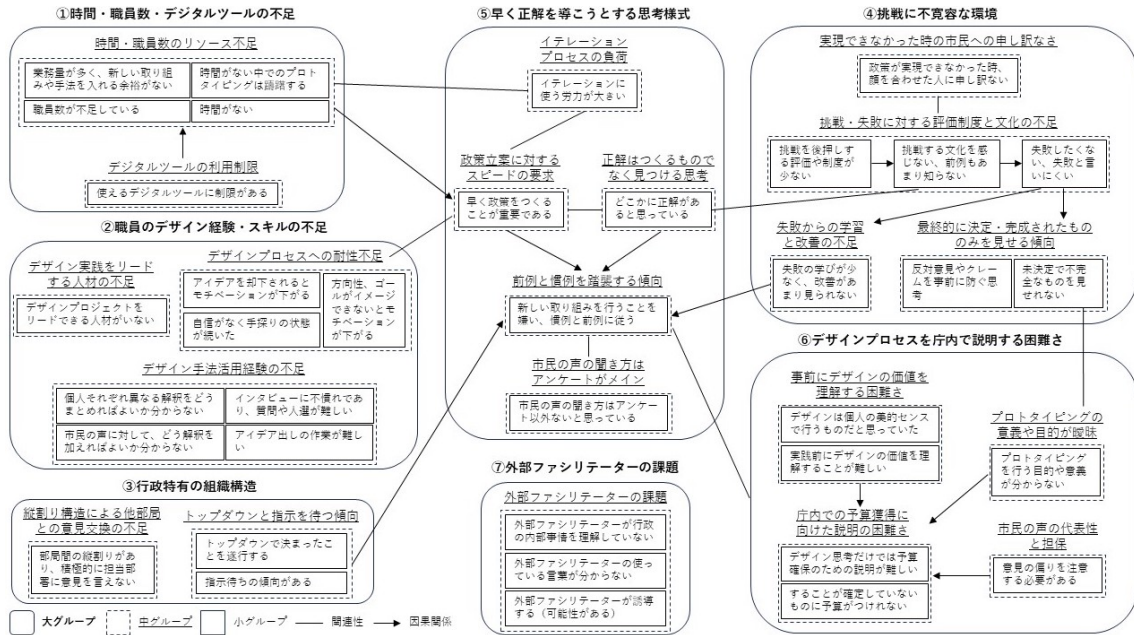
#### 【導入障壁① 時間・職員数・デジタルツールの不足】

職員数の不足と業務量の多さによる時間的制約がある。新しい取り組みや方法論を学ぶ研修や、導入の準備に職員が時間を割けない。プロトタイピングもつくることに時間がかかるため、実際の業務を想定すると躊躇してしまう。また民間のサービスの利用などデジタルツールが使いにくい問題もある。調査資料の作成やプロトタイピング、庁外の人とのコミュニケーション時など遅らせる一つの原因となる。

カタチにすることは良いことだと思い、またその必要性も感じているが、時間が無い／限られる場面では実行に躊躇する時もあった。

時間が障壁となる。従来の手法よりも検討にかかる時間が長い。また、様々な人と話し合う時間を十分に取る必要がある。

図6 デザインアプローチを適用する際の導入障壁となり得るもの



【導入障壁② 職員のデザイン経験・スキルの不足】

デザインの手法論を適用しようとした際に、リードできる人材がいない。また、一人ひとりのデザイン手法の活用経験やデザインの実践経験が少ない。本事例で言えば、インタビュー、集団で解釈を行う作業、アイディエーションのやり方が戦プロメンバーは分からなかった。また先が見えない状態においても取り組む姿勢や、批評を受けた後にあきらめずつくり直す耐性のようなものも不足していた。

デザインアプローチを理解している職員がいないため、ファシリテーションができる人材が議論をリードする必要がある。

経験はない。特に、色々なメンバーが話して解釈をする行為がない。

途中モチベーションが下がった理由は、方向性がわからない状態だったからである。

【導入障壁③ 行政組織の構造】

組織の指示系統がトップダウンとなっており、5.1で触れたように、政策立案のアイデアが指示の形で上から与えられる。そのため、個人の裁量が狭まり結果的に指示待ちの状態が増え、自発性が下がる要因となる。また縦割りの構造もあり、担当主幹の部局がある既存の業務について、他の部局からは意見が言いにくい。例えば、子育て担当課の職員に対して、通常では積極的に提案がしにくい。

企画立案に慣れてない。国や県がやれと言ったことをやる。

(筆者らが) 入ったことによって指示待ちになったところがある。

担当主幹でないという面で強く言えない。

#### 【導入障壁④ 挑戦に不寛容な環境】

イテレーションはデザインの原則の一つであるが、その前提に試行錯誤がしやすい環境の場が必要である。しかし、現状は行政において試行錯誤や挑戦が生まれにくいと言える。まず、職員が新しい取り組みを始める際、それを後押しするような制度、評価やインセンティブが少ない。そのため、職場では何かに挑戦する機運や雰囲気が醸成されにくい。何かに挑戦したという前例もあまり知らないという声があった。職員が失敗したと声にも出しづらいつ感じ、失敗の評価もなされにくくなる。結果として、失敗からの学習と改善があまり生まれにくい。また失敗を見せていけない思考から、途中段階の議論や不完全なものを市民などに見せられない。

人事評価において、チャレンジを評価する仕組みはない。

チャレンジはいいよ！ とは言うが、やっている人はあまり見たことない。

今回のプロジェクトは、試行錯誤をしながら施策立案をすることが前提だったため、未決定事項が残る中でプロトタイピングを市民等に提示することに抵抗はなかった。通常業務で提示することは難しい。

#### 【導入障壁⑤ 早く正解を導こうとする思考様式】

リソース不足の課題から、一つひとつの政策を時間と人数をかけて検討する余裕がなく、いかに少人数で早く対応できるかが重視される。また正解をつくり出すというよりむしろ、正解がどこかにある前提で議論を行う傾向がある。トップからの指示に対し早く正解を導くのであれば、前例のあるものや慣習に従うことが良い。前例とは過去、他自治体においても失敗とされてない、つまり正解だったものだからである。一例が、市民の声を聞く方法のアンケート調査である。市民の声やニーズを探る手法自体は複数存在するが、アンケート調査が絶対的な方法となっているのが現状である。

最短ルートを考えたい身としては、行ったり来たりのプロセスは面倒くさかった時もある。

仕事のやり方が決まっていて、プロセス自体も新しいことを取り入れるイメージがない。昔からこうしているから変えられない、という考えはどの人も持っている。それを変えるのは難しいかもしれない。

### 【導入障壁⑥ デザインプロセスを庁内で説明する困難さ】

戦プロ開始前、デザインがものを美しくする行為というイメージを多くのメンバーが持っていたように、デザインの概念が狭く捉えられている。また、デザイン自体が実践から学ぶ側面が強く、実践する前は説明を受けても理解がしにくい。これらは行政に限らず、一般的なデザインの特徴と言える。このことが行政において、庁内でのデザイン実践経験や知識のない人へのデザインの説明を難しくさせる。また予算策定において、政策の確定は予算が付いたことと同義である。だが、デザインプロセス自体が探索的に始めた後、何を行うか決めることが多い。そのため、何をするか決まっていないものに対して、予算を付けにくい問題が起こる。

説明を始めて聞いた時は、非常に抽象的でフワっとしたイメージで、胡散臭さも感じた。

予算がないと何も始められない。何をつくるかが分かってないため、フリーに使える予算がないと厳しい。

### 【導入障壁⑦ 外部ファシリテーターの課題】

外部ファシリテーターが入る有用性が見られた一方で障壁も存在する。外部ファシリテーターが行政事情に明るくなく話が合わなくなることや、議論の誘導を行う可能性がある。また、職員がファシリテーターの使う言葉が分からない場面があることも挙げられる。ただ、伴走役が入らず自治体職員のみでデザイン実践を行う場面も想定されるため、あくまでも伴走役が入る際の条件付きの障壁として考えられる。

内部の事情を考慮する際にファシリテーターと内部の職員の立場の違いを感じた点は難しいと感じたところである。

お金が発生して外部の人を呼ぶとなるとためらう。外部の人が主導して進める可能性が高い。

## 6 考察

これまで特定の基礎自治体の政策立案プロセスにデザインアプローチが適用された事例をもとに分析した有用性、ならびに導入障壁の結果を見てきた。これら結果から、デザインアプローチを適用する有用性が生まれる背景、適用する際の障壁に関する一般性、最後に事例から得た結果をもとに今後の適用可能性について議論する。

## 6.1 デザインアプローチ適用時の有用性が生まれる背景

デザインアプローチを適用する有用性について、筆者らがデザインアプローチと意図して行ったものが与えた影響を見る。より具体的に言えば、1であげたデザインアプローチの「問題定義」、「市民視点」、「プロトタイピングとイテレーション」、「協働」の観点を含む活動が有用性に与えた影響である。また、有用性を既存の政策立案プロセスとも照らし合わせる。【有用性⑤ 政策に対する自信と説得力の獲得】は、他の四つの有用性が統合された結果、生まれる有用性と考えられるため、【有用性⑤ 政策に対する自信と説得力の獲得】を除く四つの有用性について議論する。

【有用性① 楽しさによる自発性の向上】は、協働の観点を取り入れた活動がもたらしたと考えられる。事例では、子育て担当課の職員や市民との対話など、協働はプロセス全体に渡って行われている。市民と話す機会が良かったという職員の声も多いことから、特に市民との協働の影響が大きかったことが推察される。逆に言えば、政策立案の現行プロセスであるクローズドで少人数の環境下では得にくい有用性とも言える。仮に世代の近い戦プロメンバーだけで政策立案を行ったとしても、この有用性を得ることは難しいだろう。また、通常業務では使わないような手法を用いて、アイデア自体をゼロから考えた点も影響を与えた可能性がある。本事例では、中間発表の前に、制限時間を設けて半強制的にアイデアを出すワークなどを行っていた。一方で、政策立案の現行プロセスでは、トップダウンで指示があり、職員がゼロからアイデアを考える機会は多くない。トップダウンの構造は導入障壁そのものと言える。

【有用性② 市民目線の獲得と気持ちの理解】は、市民視点の要素が影響を与えたと予想される。取り組みとしては、市民へのインタビュー、中間発表でプロトタイプを見せフィードバックをもらい解釈をした活動などが挙げられる。現行の政策立案プロセスと照らし合わせると、クローズドな環境では市民視点を持ちにくいことは想像がつくが、定量データへの偏重も市民視点から離れる要因となることが考えられる。基礎自治体では、市民のニーズを定量的に探る手法として、アンケート調査が主流となっている。アンケートは早く、大人数の意見が聞けるメリットはある一方で、回答の意図を確認できないデメリットも抱えている。本事例で扱ったインタビュー調査は、市民の思いや回答の背景を職員が知れる機会となった。全国の他の基礎自治体でもニーズを探る手法として最も活用されるのはアンケート調査であるが、インタビュー／ヒアリング調査に対する職員の期待値は高く、期待値の高さから、職員が定量的な調査のみ行うことに限界を感じていることが窺える（五十嵐他，2024）。定量調査に定性調査を組み合わせ得た洞察が、市民視点が含まれた政策課題と打ち手の策定へとつながると言える。

【有用性③ 政策テーマの学習と日常業務のリフレクション】は、協働、プロトタイプ

ングとイテレーションの要素を入れた活動が作用したと考えられる。協働について、【有用性④ 多様なステークホルダーからのフィードバック】にもあるが、多角的な意見の収集によって、職員側の新たな気付きにつながったと予想される。プロトタイピングとイテレーションは、インタビュー内容の解釈作業のやり直しや中間発表後の振り返りなどの活動が挙げられる。イテレーションによって、前のプロセスで行ったことの振り返りと次にどのようにすべきかの検討が必然的に促される。逆に、政策立案のプロセスが直線的であると振り返りや省察が生まれにくい。この点は、イテレーションを阻む【導入障壁④ 挑戦に不寛容な環境】は大きく関連する。

最後の【有用性④ 多様なステークホルダーからのフィードバック】は、他の有用性と同じく協働の要素が作用したと思われる。対話する人数が限られていると得にくいだが、事例では、日常業務で意見を聞く機会が少ない他部署、庁外の人声を聞く機会を増やしている。この点について、【導入障壁③ 行政組織の構造】に含まれる縦割りは共創を阻害する。また【導入障壁④ 挑戦に不寛容な環境】にあるように、最終的に決定・完成されたものだけを見せる傾向もあり、途中で意見を聞く機会が少なくなると言える。

これまでに挙げたすべての有用性に関連する障壁がある。それが、【導入障壁① 時間・職員数・デジタルツールの不足】、特に職員数の不足である。職員数の不足によって、政策立案に充てられる工数が減る。デザイン実践のプロセスは時間を要するため、既存の政策立案プロセスの背後にある政策立案へのスピードに対する要求と衝突を起こす。

## 6.2 デザインアプローチを適用する障壁の一般性

2.1 にあげた行政情報システム研究所（2019）は、行政組織へのデザイン思考の導入障壁について、1) デザイン思考に対する理解不足、2) 専門人材の不足、3) 活動を支援するための環境整備、4) 組織文化の壁の四点を挙げる。それぞれ分析結果の障壁と照らし合わせてみる。1) デザイン思考に対する理解不足は、デザイン思考を組織に導入する意義と理解が得にくいことを示しており、【導入障壁⑥ デザインプロセスを庁内で説明する困難さ】と合致する。2) 専門人材の不足は、デザイン思考の導入をリードする人材の不足を指す。これは、【導入障壁② 職員のデザイン経験・スキルの不足】の一要素であるデザイン実践をリードする人材の不足と同じであると言える。3) 活動を支援するための環境整備は、リソースの不足を指し、リソースには人材も含んでいる。【導入障壁① 時間・職員数・デジタルツールの不足】と【導入障壁② 職員のデザイン経験・スキルの不足】のうち、職員個々のデザインプロセスへの耐性不足ならびにデザイン手法活用経験の不足は、人材やスキルを意味するため、同義と捉えられる。4) 組織文化の壁は、組織の縦割り構造を指しており、これは【導入障壁③ 行政組織の構造】の一つである縦割りと考えられる。

デザインアプローチを適用した政策立案は、アジャイル型の政策立案プロセスと言える

が、アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ（2022）はアジャイル型の政策立案に向けた課題に無謬性神話を挙げ、この無謬性神話からの脱却の必要性を強調する。ここでの「無謬性」とは、行政に失敗はない、その議論すら許されないことを意味する。この「無謬性」は、【導入障壁④ 挑戦に不寛容な環境】と一致する。また「無謬性」の結果、前例踏襲の問題が起きることにも触れられている。結果の分類では、【導入障壁⑤ 早く正解を導こうとする思考様式】にあるが、前例と慣例を踏襲する傾向と重なる。

図6にある中グループの「トップダウンと指示を待つ傾向」、「政策に対するスピードの要求」、「正解はつくるものでなく見つける思考」、「実現できなかった時の市民への申し訳なさ」は、照合ができなかった。しかし、特定の自治体に見られた問題かと言えば、そうではない可能性が高い。自治体の組織構造はピラミッド型（田村，2021）であり、指揮系統がトップダウンであることが分かる。また基礎自治体の視点から都道府県との関係を見ても、市町村に対する都道府県の上位性を横道（2022）は指摘する。さらに図6の通り、前例踏襲が【導入障壁⑤ 早く正解を導こうとする思考様式】に含まれ、他の導入障壁との関係性の網の目の中にある。周りの導入障壁が一般性を持つならば、同様に前例踏襲も一般性をもつことが予想される。

これらの点を要約すれば、本事例から見た導入障壁は特定の自治体に限らず、他の基礎自治体でも同様に存在する可能性を持つ。ただ、基礎自治体独自の導入障壁とまでは言い切れないが、特に人口が30,000人未満のように人口が少ない自治体の特徴と考えられる点について二点触れたい。一つが、前例主義の傾向が強くなる可能性である。トップダウン、「無謬性」など複合的な要因から前例主義が生まれるが、リソース不足もその要因の一つである。自治体職員数の定員管理は、人口や産業構造を参考に行われており、基本的に自治体の人口が少なければ職員数も少なくなる関係にある。確かに人口減少によって、なくなる行政業務もある。しかし、行政が市民に身近な公共サービスを担っている以上、どの自治体も共通して行わなければならない、削ることのできない業務も多く存在する。したがって、人口が少ない自治体では、一つひとつの業務に職員数と時間を割くことが難しくなる。株式会社日本総合研究所（2021）が行った地方公務員不足の程度（充足率）の将来推計によれば、2045年に政令市・中核市・特例市は83.0%、市では74.5%、町村は64.6%となる。つまり、小規模自治体で人手不足はより深刻化する。職員が政策を一から考える余裕がなくなり、前例を探さざるを得ない状況により追い込まれていく。抜本的な変革や対応が起こらない限り、前例主義の傾向はより一層強くなることが予想され、導入障壁も強化されるだろう。もう一点が、「政策が実現できなかった時の申し訳なさ」である。人口が少ない自治体では、コミュニティの狭さゆえに、庁内と庁外問わず協働する相手が顔なじみであり、業務のみならず生活の様々な場面で会う。定性調査などによって、共創相手とのコミュニケーションが増えるほど、相手側の政策に対する期待値も高める。

相手側にとって良い政策が実現できなかった場合、日常生活で顔を合わせにくい心理が働くかもしれない。

### 6.3 デザインアプローチの適用可能性

これまで見てきた通り、基礎自治体においてデザインアプローチを適用する有用性はあるそうだが、導入する障壁を考慮すると、少なくとも組織への定着は難しいことが予想される。特に人口規模の小さい自治体では、導入する難易度はさらに上がるだろう。この前提において、事例分析の結果をもとに、特定の自治体内で行政職員が実際にデザインアプローチを適用する方法を個人、プロジェクト、組織の順番で論じたい。

職員一人からできることに定性調査、特にインタビュー／ヒアリング調査の活用を挙げたい。理由は、政策の立案に至らなくても、調査そのものに有用性と汎用性が高いからである。Sitten & Staszowski (2016) は、ニューヨークでの貧困層を支援するサービスデザインのイニシアチブにおいて行った調査と得た洞察が、他の事業に活用されたことを、プロジェクトの成果の一つとして挙げる。また、滋賀県で行われた「ポストコロナにおける滋賀県の姿を考える」ワーキンググループで作成したペルソナが、ワーキンググループ終了後に庁内の複数による課の事業において活用された（岩寄, 2022）。これまでの議論の通り、定性調査は定量調査を補完する役割も持ち、職員の興味も引きつけられるだろう。

少人数のプロジェクトでデザイン実践を行う場合、1) デザインスプリントのように短期間で完結すること、2) 行政職員だけで行わないこと、3) 実践の中で手法やプロセスを学ぶことを設計する必要がある。三点とも、リソースの不足を考慮したものである。職員の拘束時間が長くなればなるほど、参加する職員は周りからの理解が得にくくなる。そのため、まずは短期でアプローチを経験できるように工夫する必要がある。また、デザイン自体の性質であるが、説明を聞いても分からなかったが、やってみて分かったことがあったという声のように、実践から得ることの方が大きい。この時にデザイン経験の多い人物と協働することで、実践からデザイン手法の活用や態度なども学習することができる。

組織的にデザインアプローチを適用する際、DXの推進が得策と考えられる。DXの推進自体が、複数の障壁を超える可能性を持つ。組織的にデザインアプローチの導入を想定した場合、デザインに対するイメージが職員によって異なるため、庁内で合意を得ることが困難であり、何も始められないことが予想される。逆に言えば、デザインという言葉は初めから使わない方がよい。この時、デザインをDXの文脈に置くことで解決が図れる。独立行政法人情報処理推進機構（2023）は、「デザイン思考」と「アジャイル開発」をDX推進の手段として挙げる。DXの推進は国の重要戦略ともなっており、それを否定する人も少ない。また、補助メニューも充実している。このため、庁内での予算獲得含む説明とその同意を得る難易度が、デザインだけ説明することに比べて低くなる。デザイン思考の

能力開発もDX推進の中で行える。DXは、業務の効率化を手段とした組織変革が目的である。これまで人の手で対応した部分を機械に任せることで、時間の確保につながる。この余剰の時間を本当に人が対応しなければならない業務や、議論や検討に時間を要するものに割くことができる。障壁として挙げた職員数の不足、デジタルツールの不足にも良い影響を与えるものであり、デザインの概念を庁内に普及させる一助となる。

ただ、これまでに挙げた内容は、個別の自治体内でデザインアプローチの適用を試みる場合の話となる。基礎自治体全体にデザインアプローチの適用を進めるとすれば、自治体論となってしまうデザインとの関係性が薄れるため、議論には大きく踏み込まないが、職員数不足を中心としたリソース不足への対応、ならびに行政職員の人事評価と政策の評価方法を議論するべきだろう。職員数不足の対応は、例えば特定の政策における自治体同士の広域連携などの方法が考えられる。自治体の連携によって、職員数の不足解消だけでなく得られるスケールメリットが考えられる。地域と自治体は異なり、デザインはナラティブを読み解くことが重要であるため、文化が同じである地域や生活圏から捉えた方が、政策がより効果的になる場合もある。また、挑戦が評価される人事評価の仕組みづくりや、政策自体においても市民、受益者からの評価も現在以上に入るように検討する必要がある。デザインアプローチは、試行錯誤ができる環境があることが前提となる。しかし、職員や政策の評価自体が変わらなければ挑戦する機運も上がらない。また現状は前例踏襲の側面が強く、政策自体の撤退や変更が行いにくい。基本的に評価が自治体内で閉じていることが要因の一つであるため、評価も市民の目線を取り入れることで、機能していない政策の変更や撤退を促し、新しい政策をつくりやすくするような環境づくりも重要だろう。

#### 6.4 本研究の限界と課題

本研究は、政策立案プロセスへデザインアプローチが適用された一つの事例から、基礎自治体職員にとっての有用性と導入障壁に関する分析と考察を行っている。このことから、本研究の課題が三点挙げられる。

一点目が、一般性の課題である。デザインアプローチの有用性と導入障壁の一般性について触れたが、あくまでも可能性であり、他自治体にも共通するとは断言できない。本研究の結果と考察が、他自治体でも共通するか、逆に特定自治体で固有のものであるかは、さらなる調査が必要である。行政側では、人口規模や財政力指数などの指標が異なる他自治体、政策立案を行う職員の属性、一方でデザイン側は、アプローチの内容などを変えた調査が求められる。これら調査によって、本研究で挙げた有用性や導入障壁の過不足も確認できる。

二点目が、デザインアプローチを適用して立案から実施までがなされた政策の評価である。本研究では、デザインアプローチを用いた結果、職員にどのような有用性があるかま

でしか追えていない。デザインアプローチを適用し立案と実施がされた政策の評価、特にユーザーとなる市民側がその政策をどう評価するか検証しなければならない。

三点目が、長期的かつ上流の政策課題にデザインアプローチを適用した有用性の議論ができていない点である。本研究の事例は、政策における事業の階層であり、政策の中でも下層かつ短期的なものである。一方で事業とは逆に、例えば長期振興計画などの長期的な政策に対して、どのようなデザインアプローチが有用であるかはさらなる研究が求められる。

## 7 結論

本研究では、基礎自治体の政策立案時にデザインアプローチが適用された事例から、職員がデザインアプローチを活用する有用性、ならびに今後適用する際の導入障壁について明らかにした。

職員にとっての有用性は、「楽しさによる自発性の向上」、「市民目線の獲得と気持ちの理解」、「政策テーマの学習と日常業務のリフレクション」、「多様なステークホルダーからのフィードバック」、「政策に対する自信と説得力の獲得」の計5つ確認された。一方で、導入する際の障壁は「時間・職員数・デジタルツールの不足」、「職員のデザイン経験・スキルの不足」、「行政組織の構造」、「挑戦に不寛容な環境」、「早く正解を導こうとする思考様式」、「デザインプロセスを庁内で説明する困難さ」、「外部ファシリテーターの課題」の7つが確認された。

デザインアプローチを適用する有用性は高いことが予想される一方で、導入障壁と現在の政策立案プロセスを考慮すれば、特に人口の少ないような基礎自治体では、デザインアプローチの適用が難しいと言える。将来的にも導入する障壁はより高くなると考えられる。基礎自治体へのデザインアプローチ適用を推進する場合、それぞれの自治体を取り巻く状況、環境や風土を考慮したさらなる研究が必要である。

## 引用文献

- Kimbell, L. (2015). *Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab. Report*. University of Brighton.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The Rise of Public Sector Innovation Labs: Experiments in Design Thinking for Policy. *Policy Sciences*, 51 (3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>

- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75 (3), 391–402. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211>
- Sitten, M., & Staszowski, E. (2016). Using Service Design to Build More Inclusive Cities. B. Mager, et al. (Eds.), *Service Design Impact Report: Public Sector*. (小山田那由他監訳, 赤羽太郎他翻訳, 奥村裕一監修 (2017) 『SERVICE DESIGN IMPACT REPORT: PUBLIC SECTOR 日本語版』) [https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report\\_public-sector.pdf](https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf), accessed on 3.31, 2024.
- 秋吉貴雄・伊藤修一郎・北山俊哉 (2015). 『公共政策学の基礎 新版』有斐閣.
- 浅沼尚・大橋正司 (2022). 「デジタル庁における行政サービスデザインの始動」『行政 & 情報システム 2022年6月号』(pp. 3-8). 一般社団法人 行政情報システム研究所.
- アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ (2022). アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループ提言——行政の「無謬性神話」からの脱却に向けて. [https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/cb5865d2-8031-4595-8930-8761fb6bbe10/8d01f72a/20220603\\_meeting\\_administrative\\_research\\_outline\\_11.pdf](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/cb5865d2-8031-4595-8930-8761fb6bbe10/8d01f72a/20220603_meeting_administrative_research_outline_11.pdf), accessed on 3.31, 2024.
- 五十嵐悠・水嶋輝元・岩寄博論 (2024). 「基礎自治体職員のデザインに対する認識と実践の研究——全国の基礎自治体職員を対象にした質問紙調査」『デザイン学研究』70 (4), 35–44. [https://doi.org/10.11247/jssdj.70.4\\_35](https://doi.org/10.11247/jssdj.70.4_35)
- 板垣順平・大坪牧人 (2021). 「行政職員によるデザイン思考の理解と享受——長岡市役所職員向け「デザイン思考体験研修」の事後アンケートをもとにした混合分析法によるデザイン思考の評価」『デザイン学研究』68 (2), 9–28. [https://doi.org/10.11247/jssdj.68.2\\_19](https://doi.org/10.11247/jssdj.68.2_19)
- 一般社団法人 行政情報システム研究所 (2019). 行政におけるデザイン思考の推進に向けた人材育成に関する調査研究. <https://www.iais.or.jp/reports/labreport/20190331/designthinking2018/>, accessed on 3.31, 2024.
- 岩寄博論 (2022). 「行政組織におけるデザイン方法論としてのペルソナの活用」『日本デザイン学会第69回研究発表大会概要集』.
- 株式会社日本総合研究所 (2021). 地方公務員は足りているか——地方自治体の人手不足の現状把握と課題. <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/jrreview/pdf/12542.pdf>
- 川喜田二郎 (2017). 『発想法 改版——創造性開発のために』中央公論新社.
- 経済産業省(2022). JAPAN + D. [https://www.meti.go.jp/policy/policy\\_management/](https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/)

- policy\_design/Japanese/index.html, accessed on 3.31, 2024.
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2023). 都道府県・市区町村別の総人口、年齢3区分 (0-14歳、15-64歳、65歳以上、(再掲) 75歳以上) 別人口および割合など『日本の地域別将来推計人口』(令和5(2023)年推計). <https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp>, accessed on 3.31, 2024.
- 佐賀県 (2018). さがデザイン. <https://sy.pref.saga.lg.jp/saga-design/>, accessed on 3.31, 2024.
- 田村秀 (2021). 「自治体の組織」北山俊哉・稲継裕昭 (編)『テキストブック地方自治 第3版』(pp. 39-58). 東洋経済新報社.
- 独立行政法人情報処理推進機構(2023). DX白書2023. <https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/dx-2023.html>, accessed on 3.31, 2024.
- 中山郁英・水野大二郎 (2021). 「行政組織におけるデザイン実践とその背景——公共イノベーションラボを起点とした行政デザインに関する文献レビュー」『デザイン学研究』68 (2), 43-50. [https://doi.org/10.11247/jssdj.68.2\\_43](https://doi.org/10.11247/jssdj.68.2_43)
- 長尾幸郎・大井美喜江 (2023). 「デザイン思考に関する研究の変遷」『デザイン学研究』69 (3) 41-50. [https://doi.org/10.11247/jssdj.69.3\\_41](https://doi.org/10.11247/jssdj.69.3_41)
- 西之表市 (2015). 西之表市人口ビジョン.  
<https://www.city.nishinoomote.lg.jp/material/files/group/9/73680808.pdf>,  
accessed on 7.10, 2024.
- 西之表市 (2020). 第2期「西之表市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定について.  
<https://www.city.nishinoomote.lg.jp/admin/soshiki/kikaku/kikakutyousei/sougousenryaku/4007.html>, accessed on 3.31, 2024.
- 西之表市(2024). 人口と世帯数の推移. <https://www.city.nishinoomote.lg.jp/admin/soshiki/shiminseikatu/shiminkakari/527.html>, accessed on 7.10, 2024.
- 日本経済新聞 (2015). 九電、種子島で再生エネ発電の出力制限実施 5日、全国で初.  
[https://www.nikkei.com/article/DGXLASFS07H24\\_X00C15A5PP8000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASFS07H24_X00C15A5PP8000/), accessed on 3.31, 2024.
- 磐梯町 (2021). デジタルからデザインへ、脱デジタル宣言を将来像に定めた「磐梯町デジタル変革戦略第2版」を公開しました. [https://www.town.bandai.fukushima.jp/site/dx/strategy\\_ver2.html](https://www.town.bandai.fukushima.jp/site/dx/strategy_ver2.html), accessed on 3.31, 2024.
- 福井県 (2021). 政策オープンイノベーション. [https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/seiki/seisaku\\_booklet.html](https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/seiki/seisaku_booklet.html), accessed on 3.31, 2024.
- 山田菊子・本間中・宮川愛由・伊藤学・富塚剣介 (2021). 「国の地方機関におけるデザイン思考を用いた施策立案研修プログラムの効果と課題」『人間中心設計』17 (1), 17-25.  
[https://doi.org/10.34404/hcd.17.1\\_17](https://doi.org/10.34404/hcd.17.1_17)

山田菊子・宮川愛由・飯尾直人・奈良遼太・伊藤学 (2023). 「北海道開発局におけるデザイン思考を用いた長期研修プログラムの効果と課題」『人間中心設計』19 (1), 1-11.  
[https://doi.org/10.34404/hcd.19.1\\_1](https://doi.org/10.34404/hcd.19.1_1)

横道清孝 (2022). 「市町村と都道府県の新しい関係」公益社団法人日本都市センター (編)『人口減少時代の都市自治体—都道府県関係』(pp. 1-15). 公益社団法人日本都市センター.  
<https://www.toshi.or.jp/app-def/wp/wp-content/uploads/2022/03/report198.pdf>, accessed on 3.31, 2024.

## 謝 辞

本研究を行うにあたり、西之表市役所の皆様、特に戦略プロジェクト関係者の皆様には多大なご協力をいただきました。心より感謝申し上げます。

発行：武蔵野美術大学ソーシャルクリエイティブ研究所

編集・制作協力：特定非営利活動法人 ratik

<https://ratik.org>

