

プロジェクト実践報告

デザイン思考を用いた政策立案

特許庁による「福島協創プロジェクト」事例報告

中山 郁英 (合同会社 kei-fu (ケイフー) / 立命館大学デザイン科学研究所)

大谷 純 (特許庁デザイン経営プロジェクト福島協創チーム)

衣川 裕史 (特許庁デザイン経営プロジェクト福島協創チーム)

村山 達也 (特許庁デザイン経営プロジェクト福島協創チーム)

山本 賢明 (特許庁デザイン経営プロジェクト福島協創チーム)

渡辺 一帆 (特許庁デザイン経営プロジェクト福島協創チーム)

三井 実

(ミテモ株式会社 / 名古屋工業大学コミュニティ創成教育研究センター / 横浜国立大学豊穠な社会研究センターつながり方研究所)

杜多 美咲 (ミテモ株式会社協創パートナー・フリーランスクリエイティブディレクター)

連絡先: 中山 郁英 (E-mail: ikuei.nakayama@kei-fu.com)

Practice report

Policy Making Using Design Thinking:
A Case Study Report on the “Fukushima Co-creation Project”
by the Japan Patent Office

Ikuei Nakayama

(kei-fu LLC./Research Center for Design Science, Ritsumeikan University)

Jun Oya

(JPO Design-Driven Management Project Fukushima Co-creation Team)

Hironobu Kinugawa

(JPO Design-Driven Management Project Fukushima Co-creation Team)

Tatsuya Murayama

(JPO Design-Driven Management Project Fukushima Co-creation Team)

Takaaki Yamamoto

(JPO Design-Driven Management Project Fukushima Co-creation Team)

Kazuho Watanabe

(JPO Design-Driven Management Project Fukushima Co-creation Team)

Minoru Mitsui

(Mitemo Co., Ltd./Nagoya Institute of Technology, Center for Research on Assistive Technology for Building a New Community/Yokohama National University, Research Center for Sustainability, Resilience and Well-being, Social Network Management Laboratory)

Misaki Toda

(Freelance Creative Director and Co-creation Partner at Mitemo Co., Ltd.)

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the characteristics of the “Fukushima Co-creation Project” implemented by the Japan Patent Office (JPO) in FY2023, as well as the characteristics of concrete policy (project) formulation using design thinking through detailed description of the project and interviews with participants.

Interest in the use of design thinking by government organizations, which began in Europe, is spreading to Japan as well. Symbolic examples include the activities of “JAPAN+D” led by bureaucrats from the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). In Japan, examples include Fukui Prefecture’s collaboration with design experts in “Open Innovation for Policy,” Shiga Prefecture’s persona creation in a working group on the theme of “Post COVID-19,” and Nagaoka City’s design thinking training for civil servants.

Although the use of design thinking in government organizations is spreading in this way, it is mainly practiced for the purpose of examining new policy issues, improving effectiveness and efficiency in implementing policies, or as training, and there are not many practices aimed at planning new policies and projects.

Through a detailed description of the project conducted by the JPO staff themselves with the support of external organizations, and through interviews with the participating staff and supporting external organizations, we describe the characteristics and future prospects of using design thinking for the purpose of government project planning.

Keywords

policy design, design for government, design thinking

Correspondence concerning this article should be sent to: Ikuei Nakayama (E-mail: ikuei.nakayama@kei-fu.com).

1 はじめに背景と目的

本論文では、特許庁によって2023年度に実施された「福島協創プロジェクト」の概要報告、また参加者へのインタビューを通して、デザイン思考を用いた具体的な政策立案を行う際の特徴について明らかにすることを目的とする。

欧州よりはじまった行政組織によるデザイン思考活用への興味関心は日本でも広がりを見せつつある。デザイン思考の活用を明確に意図した活動として、経済産業省の官僚を中心とする「JAPAN+D」(JAPAN+D プロジェクトチーム, 2023)の活動や、地方自治体でも福井県の「政策オープンイノベーション」(福井県, 2021)におけるデザイン専門家との協働や滋賀県の「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のペルソナ作成(岩嵯, 2022)、長岡市のデザイン思考研修(板垣・大坪, 2021)などが例として挙げられる。

このように広がりを見せつつある行政組織におけるデザイン思考の活用であるが、新たな政策課題の検討や政策を実施する際の有効性・効率性向上を目的とするもの、また研修としての活動が主だったものであり、新たな政策の立案を目的とした実践は数が限られる。

外部組織の支援を得ながら、特許庁職員自らが実施した本プロジェクトについて、実施内容の詳細記述、また参加職員と支援外部組織へのインタビューを通して、政策立案を目的にデザイン思考を用いる際の特徴と今後の展望について述べる。

なお、執筆の分担として、「2. プロジェクト背景と実施体制」、「3. プロジェクトの進め方」については、特許庁と支援外部組織であるミテモ株式会社メンバーが担当し、「4. プロジェクト参加者と受け止め」と「5. 今後の展望」については外部からレビュワーとして参加した中山が執筆した。

2 プロジェクトの背景と実施体制

2.1 プロジェクトの背景

特許庁は、2018年5月に『「デザイン経営」宣言』を取りまとめた(経済産業省・特許庁「産業競争力とデザインを考える研究会」, 2018)。その本質は、人(ユーザー)を中心に考えることで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて

実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出すことである（特許庁，2023）。そして、特許庁自らが「デザイン経営」を実施するために、2018年8月、デザイン統括責任者（CDO）と、デザイン経営プロジェクトチームを設置した。当該プロジェクトチームの中にその時々の問題意識等に応じて様々なチームが設置され、チームとしての使命を果たすと新たな問題意識に応じたチームが新設される、というサイクルを繰り返している。また、セクショナリズムを排除するために複数部署横断的にメンバーの公募を行うことも特徴である。これまで、「広報チーム」、「UIチーム」、「国内サービス・ブランディングチーム」、などが設立され、2023年度は、「I-OPENチーム」、「中小企業支援チーム」、「ダイバーシティ&インクルージョンチーム」、「福島協創チーム」の4チーム体制で活動した。

本論文で事例研究の対象とする「福島協創プロジェクト」は上記4チームの1つである福島協創チームが実施主体である。これまで特許庁は職員を福島県の自治体に派遣する等により復興活動を支援しているが、福島県は未だ復興の途上にある。そのような中、2023年に、デザイン思考を用いて、福島県内で活動する企業等が抱える知財の根本的な課題・ニーズを抽出し、効果的な支援策のあり方を検討することを目的に、福島協創チームが新設された。チームメンバーの多くは、特許庁から福島県内自治体、公益社団法人福島相双復興推進機構（福島相双復興官民合同チーム、以下、相双機構）等に派遣・出向中、または派遣・出向経験のある職員からなり、福島県の復興に対する思いが強くあった。そして、この活動に関連して、知的財産を生かした福島県の復興と地方創生等を目的に、2024年1月に特許庁は福島県および公益財団法人福島イノベーションコースト構想推進機構（以下、「イノベ機構」）と連携協定を締結した（特許庁・福島県・公益財団法人福島イノベーション・コースト構想推進機構，2024）。「福島協創プロジェクト」は、両者から緊密な協力を得ながら進められた。

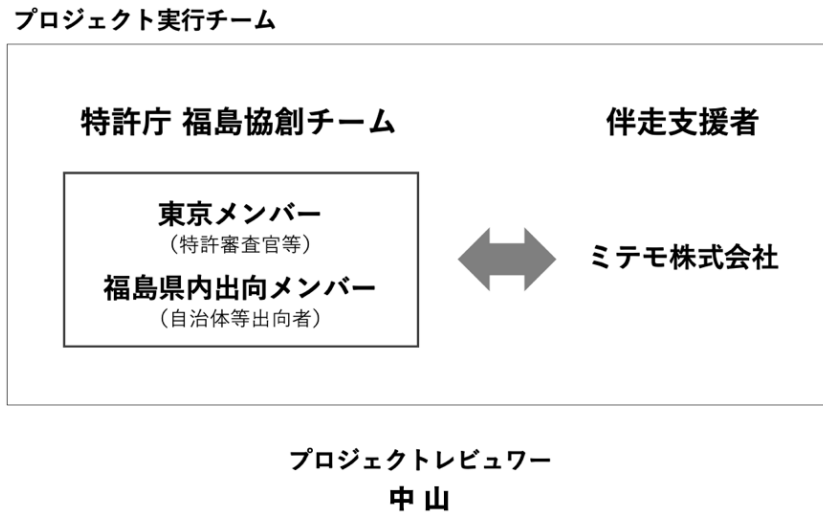
2.2 プロジェクト実施体制

上記のとおり、本プロジェクトのメンバーは、特許審査官等からなる特許庁メンバーと、特許庁から現在福島へ出向しているメンバーから構成されている（主に活動しているメンバーは約15名）。特許庁メンバーの中には、福島出向経験がある者や福島出身の者も含まれる。

メンバーのほぼ全員が、福島協創チームの立ち上げを前提としたデザイン思考の研修を2022年度に受講し、デザイン思考に係る基礎的な知識を習得した上で活動に参加した。しかし、デザイン思考を用いて実際に企画立案を経験したことがある者はほぼ皆無であり、相当の労力・時間を要することが予測されたため、福島協創プロジェクトの委託事業者であるミテモ株式会社による伴走支援を受けながらプロジェクトを進める体制を採った。

また、特許庁デザイン経営プロジェクトの他チームや福島関係機関との連携も取りながら進め、最後に、「行政とデザイン」をテーマに研究をする中山よりプロジェクトレビューが行われた。体制を図示すると以下のとおりとなる（図1）。

図1 福島協創プロジェクトの体制図



なお、プロジェクトを牽引するチーム長や、会計処理等を中心に行うメンバーを配置したが、互いの年次や役職等を意識せず、自由闊達に意見を述べ合う雰囲気を作り出すことによって心理的バリアを取り除き、他者（特に目上の者）から自分の意見が否定されることによって萎縮してしまうようなことがないような体制を整えた。

3 プロジェクトの進め方

本章では、プロジェクトの進め方の詳細について述べる。

メンバー全員が必ずしも福島県で復興活動に従事した経験がある訳ではなく、また、従事した経験があっても日々復興が進み、福島県で活動する方々を取り巻く状況の理解が追いついていない可能性があった。そのため、プロジェクトの活動指針であるパーパス策定の前に福島の方々に直接話を伺うインタビュー調査を行った。

インタビュー調査に応じてくださった方々は仕事や学業の時間の制約があること、活動拠点が福島県内外に広く分散していることなどを考慮して、調査はオンラインツールを用いることを基本とした。意思疎通が円滑に行われるように、オンラインインタビューでは必ずカメラをオンにし、福島県内自治体に派遣されている特許庁職員はできる限り現地にて対面で参加した。また、インタビュー中や終了後に関連のある支援事業をご紹介することで、インタビュー調査に応じてくださった方々に少しでも役に立つ機会となることを心

がけた。

その後、伴走支援の委託事業者であるミテモ株式会社が合流したタイミングで、以下の順序でプロジェクトが進められた。具体的なプロジェクトのステップは、「福島協創チームのパーパス策定」、「ターゲット決定」、「インタビュー・観察を通じたインサイトの発見」、「解決策のアイディエーション及びプロトタイピング」、「アクションプラン策定」の6つのフェーズで構成した。

6つのフェーズ内では、定例会と称した9回のワークショップ（以下WS）、各WS間での参加者による宿題、及び2回の福島現地でのフィールドワークを実施した。活動スケジュールと実施内容は下記表1のとおりである。

表1 プロジェクトのスケジュールと実施内容

WS回	日付	内容
第1回WS	2023年11月10日	デザイン思考の学びの振り返り、パーパス策定に向けた準備
第2回WS	2023年11月24日	パーパス策定
第3回WS	2023年12月8日	ターゲット決定
第4回WS	2023年12月22日	ターゲット理解、インタビュー準備
第5回WS	2024年1月12日	福島実践に向けた最終確認、観察の練習
福島フィールドワーク①	2024年1月15, 16日	事業者へのインタビュー、観察
第6回WS	2024年1月26日	視察内容の共有、アプローチを進める範囲の決定
第7回WS	2024年2月9日	解決策検討（アイディエーション）
第8回WS	2024年2月22日	施策を作る（プロトタイピング）
福島フィールドワーク②	2024年2月28, 29日	プロトタイプに対する事業者からのフィードバック回収
第9回WS	2024年3月8日	アクションプラン策定

各WSは1時間で実施し、レクチャー・ワーク・議論の組み合わせで構成した。毎回の定例会の終了時には宿題が出され、約1週間後に提出期限が設けられた。提出された宿題は予め伴走支援者が集約し、議論の土台をつくった。

隔週で行われた定例会は、メンバーの拠点が分かれるためオンラインを基本として実施した。セキュアなクラウドサーバ上にパワーポイントやエクセルファイルを置くことで同時編集ができる環境をつくり、共同編集ができるような形で進行できるよう工夫をおこなった。

3.1 プロジェクトパーパスの明確化

上記のとおり、パーパス策定前に先行してインタビュー調査を行い、少しずつ現場の状

況を理解したところで、パーパスを策定した。

ここでの工夫は「福島での実践を経て、変更が必要であれば更新していく」という柔軟性である。これによってより確かで強固なパーパスを策定することができ、また時代や状況の変化にも都度あり方を変えていく習慣を身に着けることができると考えた。そのため本プロジェクトでは、1度のWSや宿題検討で決めきるのではなく、福島協創チームの出発点としてのパーパスを策定した。

パーパスの策定は以下の手順で行った。まず始めに、個人ワークとして、福島協創チームが接続する「社会」を構成する地域と、その地域の特徴を書き出し、その「社会」を構成する特徴的な「人・組織」を書き出した。次に、その「人・組織」が抱えている「悩み・ニーズ」を想像して仮説として書き出し、その「悩み・ニーズ」に対して福島協創チームが提供できそうな価値を書き出した。そして、その「福島協創チームが提供できそうな価値」を踏まえてパーパスを書き出した。このような手順で個人ワークを行うことで、他のメンバーの意見等に影響を受けて同化されることなく、各メンバーが独立して自由にパーパス策定を行うことができた¹。

上記のような手順で各メンバーがパーパス検討を進めた後、各メンバーがパーパス案を持ち寄り、以下のとおり共通点および相違点を整理した。

○共通点

- ・ 知財を活かした地域や事業の価値の最大化
- ・ 地域の発展や魅力の向上
- ・ 起業支援
- ・ 移住者向けの支援

○相違点

- ・ 福島県全体をターゲットとしたパーパスは、現時点で既に存在する名産品などのブランド化を支援する考え方が軸となっているのに対し、福島県浜通りをターゲットとしたパーパスは、地域内でのイノベーションの促進、つまり、これからの知財の創出活動を推進・支援する考え方が軸となっている点。
- ・ 福島県全体をターゲットとしたパーパスは、知財教育や知財権取得の支援、地域の魅力発信など、提供価値が多岐にわたっているのに対し、福島県浜通りをターゲッ

¹特許庁特有の事情として、例えば特許出願手続きは書面主義が採用され、審査結果の通知（拒絶理由通知書など）も書面で行われることから、メンバーは書面作業に慣れているという特有の事情もある。

トとしたパーパスは、地元事業者のPR・販路拡大支援、ブランド構築支援など、比較的提供価値が絞られている点。

- ・ 福島県全体をターゲットとしたパーパスは、県外の視点から福島県の魅力を発信することで県内外の共感を促進し、持続的な発展に貢献することを想定しているのに対し、福島県浜通りをターゲットとしたパーパスは、地元や県内外の事業者の集合知の形成や、伝統と新しいアイデアの融合によるイノベーションの支援を想定している点。

上記の整理結果より、単純に各メンバーのパーパス案から相違点を除外して共通点を採用すれば適切なパーパスが策定される訳ではないことが明らかとなった。また、各パーパス案を共通化するために抽象化すると具体性およびインパクトが消滅し、他の支援機構との差別化要因、すなわち福島協創チームの価値が薄れてしまうのである。

そこで、相違点も含めて「どの要素をパーパスに採用するか」、および「新たなパーパスの要素は存在しないか」をメンバー全体で議論を行った。その結果、福島県は都道府県の中で3番目の広大な面積を有する中、特許庁から福島県に派遣・出向するメンバーの多くは浜通りの支援を行っていることから、1) 上記相違点のとおり福島県浜通りをターゲットとしたパーパスを参考に練り直したほうが望ましいという意見、2) 特許庁のミッション・ビジョン・バリューズ（MVV）において、尊重する対象、より良い未来を拓く手段としての「知」が掲げられており、統一性を持たせるためにパーパスにも同じ表現を用いるべきという意見、3) 浜通りに新しいものを生み出す雰囲気を感じたという派遣出向者の肌感覚、一過的でなく継続的な支援の仕組みが望ましい、という意見等が得られ、チームメンバーの賛同を得た。

以上の議論を踏まえ、最初に策定されたパーパスは以下のとおりである。

「福島県の地元の企業や住民の方々が、全国の皆様と持続的かつ継続的な繋がりを持ち、「知」を創出する仕組みを、協創することを目指します。」

3.2 仮想ペルソナの設定とニーズ仮説の構築・検証

上記のとおり、福島県内で活動する企業等が抱える知財の根本的な課題・ニーズを抽出し、効果的な支援策のあり方を検討することを目的に福島協創チームが設立されたが、当該目的のみを根拠にターゲットとするべき「企業等」を定めることは困難であった。特に、企業等の事業規模や事業領域に応じて知財の課題・ニーズは様々であることから、福島協創チームが提供できそうな価値を超えることが予想された。

しかしながら、上記3.1で述べたとおり、パーパス策定の過程でターゲットを絞り込む検討を行ったことで、「福島協創チームがターゲットとするべき対象」が想像しやすくなった。このステップではより具体的なターゲットを設定すべく、宿題としてペルソナシートを配布し、各自がターゲットと考える対象者のニーズと背景の仮説を検討した。

WSで各自が宿題として作成したペルソナを持ち寄り、それぞれの仮説を共有・比較したところ、主に農業および製造業（木材加工、食品加工、ロボット開発）の2つの産業にカテゴリー化されることが明らかとなった。そして、農業と食品加工は関連性が強いこと、東日本大震災の影響による復興の遅れが依然として福島県浜通りに存在すること、および特許庁から福島県の自治体等の派遣・出向している職員の活動拠点が浜通りを中心としているという事情も考慮して、今回のプロジェクトでの主なターゲットを「福島県浜通りで活動する農業・食品加工業事業者」に決定した。

ターゲットのニーズに関する仮説構築をおこなうためバリュープロポジションキャンバスを参考としたフレームワークを用いた。このフレームワークでは、「ターゲットの実現したい事」「実現できていない背景（外的要因・内的要因）」「実現するためにあるといいこと・及び組織属性」の3つの視点から検討した。

参加者それぞれの宿題として上記の視点からターゲット仮説を書き出し、分類統合や議論を経て、インタビューで確認すべき事項を抽出した。

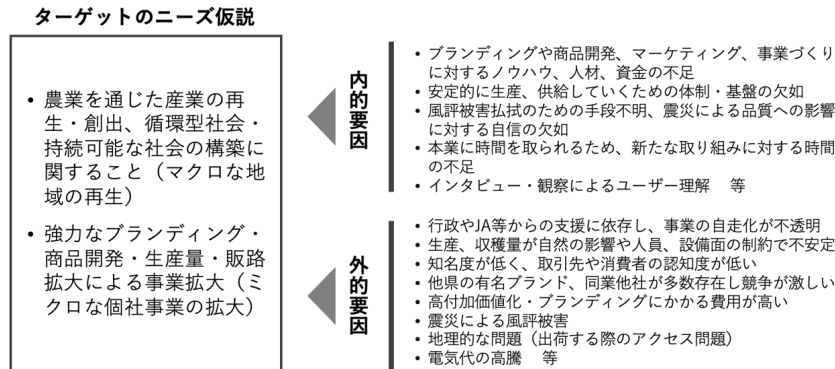
ターゲット理解として、ニーズ仮説及び外的要因・内的要因の仮説を立案した。以下にWSで抽出されたターゲットに関するニーズ仮説の例を示す。

- ・ クラフトビール製造の過程で生じる廃棄物を再利用するなどにより、循環型農業・食品加工の産業を作り、持続可能な社会の構築を目指す
- ・ 東日本大震災前に栽培されていた福島県大熊町の「美味しい」フルーツを再生し、地域に関わる人を増やし、フルーツ生産の次世代担い手を育成する
- ・ 最先端のテクノロジーを活用し、新たな農業経営モデルを構築する
- ・ 先代が残した農地を確実に受け継ぎ、馬を大切にする伝統文化を継承していく
- ・ 農業体験などを通して地域の食文化を発信する
- ・ 地域で栽培した農産物に対してインパクトのあるブランディングや加工販売への展開を実現することで、高付加価値化を行う
- ・ これらの取組を通じて新規産業を創出し、避難者の帰還や新たな移住・定住を促進する

大別すると、「農業を通じた産業の再生・創出、循環型社会・持続可能な社会の構築に関すること（マクロな地域の再生）」と、「強力なブランディング・商品開発・生産量・販路拡大による事業拡大（ミクロな個社事業の拡大）」の2点のニーズ仮説が検討された。

上記ニーズ仮説に対して、現在それが満たされていない要因の仮説についても検討した。詳細は図2のとおりである。

図2 ターゲットニーズとその要因に関する仮説



これらの仮説を検証するためのインタビュー・観察をおこなうにあたり、まずニーズに関する仮説構築時に抽出した仮説や外的要因・内的要因を明らかにするためのインタビュー項目を作成した。事業概要や、既存事業又は新規事業（新商品・新サービス）での困り事、ブランディングに対する意識・取り組みに関するものなど、200を超えるインタビュー項目を作成した。

また、インタビューを支援するツールとして、ミテモ株式会社より、「インタビューガイドライン」（インタビューの心得、実施手順をまとめたガイドライン）、「インタビュー項目整理及びインタビューシート」（インタビュー項目及び結果を記入するシート）、「観察まとめシート」（インタビュー・観察からの洞察を記入するシート）、「振り返りシート」（インタビュー・観察当日の気づきを記入するシート）が提供された。

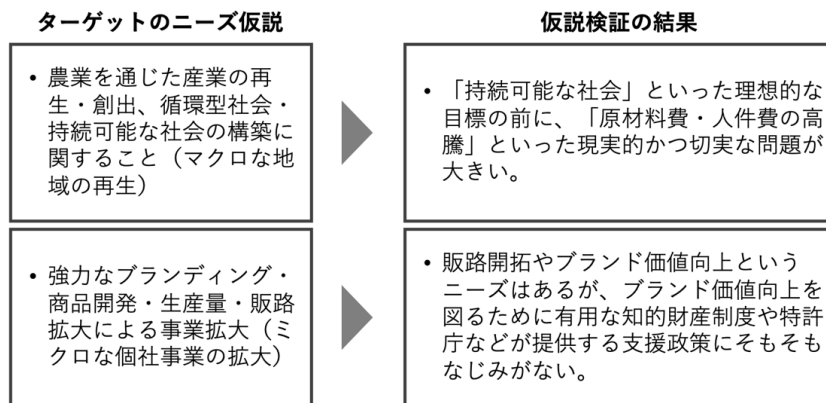
福島実践①のフィールドワークでは、2チームに分かれて、浜通りで農業・食品加工業に携わる計9つの事業者を訪問し、インタビューをおこなった。また、一部の事業者では、ビニールハウスなどの現場を見学し、商品の特徴や従業員の作業内容等について説明を受けた。なお、インタビューの内容を正確に記録するため、録音・録画をおこなうとともに、インタビューや現場等の観察の記録のため、写真撮影をおこなった。

インタビューでは、本プロジェクトの背景やプロジェクトパーパスについて説明した後、事前に作成したインタビュー項目を参考にしつつ、回答に対して適宜追加で質問を重ねながら内容を深掘りしていった。例えば、農業の事業者からは、原材料費・人件費の高騰に対する切実な課題が聞かれた一方で、食品加工業の事業者からは、販路開拓や既存商品のブランド価値向上に対するニーズが挙げられた。また、知的財産になじみがない事業

者が多く、知的財産制度や特許庁などが提供する支援政策の周知・普及啓発の必要性が感じられた。

上記ニーズ仮説とインタビューを通じて把握した課題・ニーズを比較すると、前者は近年において実現の期待が高まっている「持続可能な社会」といった理想的なものであるのに対し、後者は「原材料費・人件費の高騰」といった現実的かつ切実な問題である点で相違していることが明らかとなった。また、販路開拓や既存商品のブランド価値向上という課題・ニーズは両者の間で共通しているが、ブランド価値向上を図るために有用な知的財産制度や特許庁などが提供する支援政策にそもそもなじみがないことが明らかとなった(図3)。

図3 ニーズ仮説とその検証結果



3.3 インタビュー・観察結果を踏まえたインサイト発見

ニーズ、困りごと及びそれらの背景をインタビュー結果より抽出し、KJ法により整理を行った。

整理には、関係項目の分類、対立・反対関係や因果・相互関係の図式化などの手法を使い、様々な角度からインタビュー結果を見ることで、インサイト²を発見しようとした。

整理をする中で見えてきた、事業者に通ずる課題は以下のようなものが挙げられた。

共通する課題：「事業が赤字であること」

○赤字の背景

- ・コスト大(設備管理費、原料光熱費の高騰が主な理由)

²本プロジェクトでのインサイトとは、インタビューや観察結果から抽出したパターンや関連性から得られた新しい知見や深い理解を得ることであり、単なる収集されたデータ以上の、事実や情報から解釈されたより大きな文脈での意味を言う。

- ・ 生産量に限りがあるため、沢山売ることができない
- ・ 販路が少ない（増やし方が分からない）
※事業開始前から販路開拓を進めていた事業者からは言及なし
- ・ 商品力（ブランド）が弱い
※商品力を持っている事業者からは更に商品力を強化したいという考え

上記課題に対する支援の方向性として、事業黒字化のために「コストを削減」もしくは「単価を上げる」ことを支援する必要があるということが考えられたが、福島協創チームとしての強みやパーパスの視点から、さらにインサイトの整理が必要であるとの結論に至った。インタビュー・観察結果を基にさらに議論し、チームの強みやパーパスの方向性と合致するものとして、「ブランディング、商品開発」、「マーケティング」、「商標」、「特許」の4軸とした「単価を上げるための支援」が求められているという考えに至った。

3.4 パーパスの更新

さらにはフィールドワークやその後のインサイトの検討から当初設定したパーパスとのズレを感じ、改めて福島協創チームのパーパス更新を検討した。更新後のパーパスは以下のとおりである。

「福島県の地元の企業や住民の方々が、県内外の皆様と信頼にあふれた繋がり
を持ち、「知」を共創する活動を支援します。」

更新後のパーパスの各文言に込められた意味は以下のとおりである。

①「福島県の地元の企業や住民の方々が、県内外の皆様と」

福島第一原発の事故により避難指示が出され、多数の住民が故郷を離れることになった。避難先は福島県内に限らず、福島県外も含まれている。しかしながら、未だに帰還困難区域が存在していること、県内外の避難先で新たな生活基盤を固めたことなどを理由に、故郷に戻ることが困難となった住民が県内外に多数存在する。今回のインタビュー調査では、離ればなれになってしまったことを残念に思う声が聞かれた。

また、復興に向けて、県内外から様々な事業者、教育機関などがアプローチし、福島県の地元の企業や住民の方々との連携を通じて、例えば、地元の農産物を活用した新たな商品が開発されるなどの動きが見られるようになっている。

当初のパーパスは「全国の皆様と」という表現を採用していたが、これらの事情をより明確に反映させるために、「県内外の皆様と」という表現に改めることになった。

② 「信頼にあふれた繋がり」

当初のパーパスは、「持続的かつ継続的な繋がり」という表現を採用していた。持続可能な社会の構築が求められる中、福島県で再生可能エネルギー関連施設の実証実験や循環型農業の取組などが進められること、また、支援を行うとしても最終的には自走出来ることが望ましいことが理由である。

しかしながら、インタビュー調査を重ねるにつれて、繋がり形成するにあたり「安心感」、「信頼感」といった心情的な要素が根底にあることに気づいた。特許庁が宣言した「デザイン経営」の本質は、人（ユーザー）を中心に考えることであることを踏まえ、実態に即した表現として、「信頼にあふれた」という表現を採用することになった。

③ 「「知」を共創する」

当初のパーパスは、「「知」を創出する・・・」という表現を採用していた。ところが、インタビュー調査を重ねるにつれて、例えば、農家自身が販路開拓、ECサイト作成など自分自身で全て実行することに難しさを感じているとの声や、信頼のおける方々と連携することを求めているとの声が聞かれた。当初のパーパスは自分自身でアイデアを創出することが主たる目的のように解釈され得ることから、「「知」を共創する」という表現を採用することになった。

以上のとおり、当初策定したパーパスには、少なからず特許庁側の理念や推測なるものが含まれていたが、インタビューを繰り返し、福島県で活動する方々が抱く根本的な課題やニーズを少しずつ理解することで、上記のとおり修正が加えられた。今後、福島協創チームの活動範囲を拡大し、これまで把握していなかった課題などに直面した場合、柔軟にパーパスの更新を行う予定である。

3.5 プロトタイピング

施策のプロトタイピング開始にあたり、まずは特許庁、および関連機関の既存施策の洗い出しと整理をおこなった。それらの施策に対して、インサイトやパーパスを参考にユーザーのストーリー（図4）を描くことで、「どの施策」の「どの部分」を更新するかを議論した。そこから生まれた具体的なアイデアをもとに、プロトタイピングを行う施策を選定し、現在の施策に足りていない機能、要素（ニーズ・困り事を解消するために現在不足しているもの）を整理した上で、プロトタイプの方角性を議論した。次に、インタビュー観察結果、パーパスを踏まえ、メンバー個々の考えを引き出すために、個人ワークとして各既存施策に対するアイデアを抽出した（図5）。そして、それらのアイデアを融合させ、具体化を行うことで、最初のプロトタイプ³を完成させた。

³本プロジェクトにおけるプロトタイピングは、これらのプロセスが示すとおり、その定義を広義に捉

図4 インサイトやパーパスを参考に描いたユーザーのストーリー

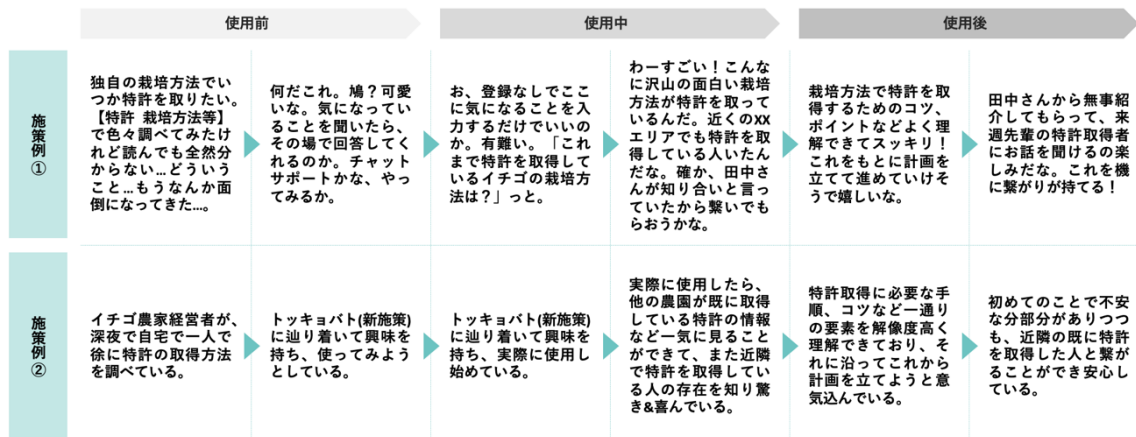
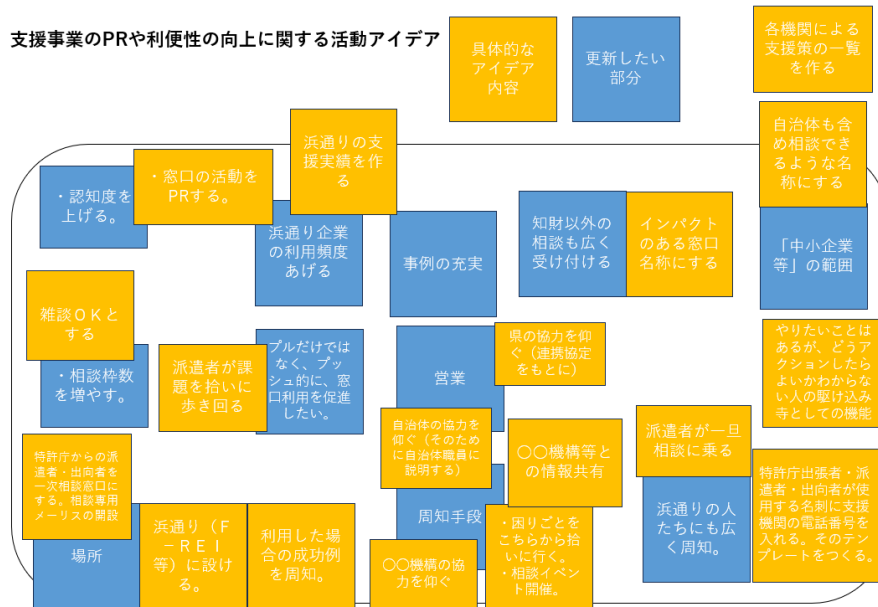


図5 既存施策に対するアイデア抽出の例



最初のプロトタイプの場合として、支援事業のPRや利便性の向上に関する活動アイデアは以下のとおりである。

- ・ 支援内容や成功事例を紙一枚程度に簡潔にまとめたパンフレットを新規に作成し、支援ターゲットが立ち寄る可能性の高いJAや道の駅などへ設置する。
- ・ 支援ターゲットが立ち寄る可能性の高いJAなどに巡回相談窓口を設置して相談を受ける。また、相談の要請が無くても支援機関や特許庁からの派遣・出向者が事業者を訪問して状況をお伺いする。

え、アイデアの具体化や探索のプロセス全体を指す。政策形成でのデザイン活用に関する研究では、本プロジェクト同様、プロトタイプングを広義に捉える先行研究が存在する (Kimbell & Bailey, 2017; Nogueira & Schmidt, 2021)。

3.6 プロトタイプに対するユーザーフィードバック回収とインサイトの再発見

この段階で再度福島を訪問し、施策のプロトタイプにフィードバックをもらいインサイトやパーパスと照らし合わせた上でプロトタイプの完成に必要な要素を整理した。プロトタイプに対してのフィードバックの回収のみならず、改めて課題やニーズ、その背景から得られるインサイトにも注目することに留意した。2日間の福島出張の最後に、福島出張者とプロジェクトメンバーをオンライン会議でつなぎ対話の場を設けた。メンバー全員が現地を訪問することができない中で、現地にいる状況で対話することで、現場で感じたことを即時共有し、その場で新たなインサイトを得る場となった。

第9回WSで得られたインサイトに関する発言例として、支援事業のPRや利便性の向上に関するものは以下のとおりである。プロトタイプがユーザーにとっての正解だったかといった答え合わせの視点ではなく、フィードバックをもらい、プロトタイプを更新していくインサイトを発見できないかといった視点を常に意識するよう留意した。

- ・ただパンフレットを新しくするだけでは意味がなく、実際に手に取ってもらえるパンフレットに対するアイデアが膨らんだ。
- ・ユーザーが必要な情報を得るためには、巡回相談窓口だけでなくチャットボットなどの相談ツールの充実化というアイデアをいただいたので、フィードバック以前に考えていたことより施策として取り組める範囲が広がった。この実現のためには、特許庁内の他の部署の力を借りることが必要ではないか。
- ・支援施策のPRに注力することが重要であり、ユーザーに認知してもらうことで他の施策との相乗効果も期待できる。
- ・支援情報を広く発信するには、ただパンフレットを置くだけでなく、通りかかる人にも認知されるように動画など効果的手段を検討する必要がある。
- ・そもそも知財に対する意識が低い、知財の認識が不足しているユーザーに対する知財支援のあり方を考え直す必要がある。

3.7 最終的な支援策

上記フィードバックを踏まえ、プロトタイプの改善を行い、最終的に整理された支援策は表2のとおりである。

表 2 支援策の整理

支援ターゲット	課題・ニーズ	効果的な支援策
知財の創出・活用に興味があり、知財の支援機関の存在も知っているが、何が課題か整理できていない事業者、および相談することにハードルを感じている事業者	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財を創出・活用するといっても、具体的に何をすればいいのかわからないので、誰か相談に乗ってほしい。 ● 知財の創出・活用には興味があり、支援機関に相談したいと思っているが、できるだけコストや手間をかけずに相談したい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 支援機関の担当者が現場にお伺いすることで生の声を聞き、課題・ニーズの整理・把握を行う。 ● 現場にいる特許庁からの福島県派遣者・出向者も知財の相談に乗ることで少しずつ人間関係を構築し、専門外の場合、しかるべき支援機関におつなぎする。 ● 支援担当者と相談者の専門性、関心事項、相性などを考慮して、マッチングを柔軟に行う。 ● 相談ツール（チャットボット、オンライン相談）を導入することで、時間・場所の制約を受けない気楽な相談を可能とする。
知財の創出・活用に興味があり、知財の支援機関の存在も知っているが、相談するメリットがわからず、相談を思いとどまっている事業者	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財の支援機関に相談したいが、どんなことを支援してもらえるのかを知りたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● より身近な者・ライバルが知財を活用して成長した事例を紹介することで、知財権取得の必要性の認識を高める。 ● 忙しい事業者の方でも、窓口への相談の必要性や、先のステップに進むかどうかをすぐに判断できるような、簡潔な資料や認知しやすい動画を作成する。
知財の支援機関に相談したが、相談内容が限定的なため、十分な支援を受けられなかった事業者	<ul style="list-style-type: none"> ● 相談内容を知財に限定せず、ブランディングによる販売戦略などを含め、包括的に相談に乗ってほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知財だけでなく、マーケティング、販路開拓などを含め、受付相談内容の幅を広げる。 ● 県内外の複数の支援機関が連携することで、広域的な販路探索を支援する。
地域資源を活かした商品開発を実施した事業者	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域資源を活かした商品開発を実施したが、販売規模が小さく、知財権取得の検討に至っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業者に対して、販路拡大・ブランディング強化のためのレクチャーを行うとともに、販路拡大・ブランディングの強化に伴い、知財権取得による模倣品排除の必要性が高まることも併せてレクチャーする。
地域資源を活かした商品・サービスをアピールしたい事業者	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域資源を活かした商品開発を実施したが、販売規模が小さく、知財権取得の検討に至っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 潜在的な顧客への訴求や、味以外の商品の魅力を発信する手法を普及するために、商品・サービスにまつわるストーリーを用いてアピールに成功している事例紹介（ストーリーが込められた商標権の事例紹介を含む）を行う。 ● ブランディングを得意とするデザイナー、マーケター、知的財産の専門家が一体となった支援チームによる指導の下で、ストーリー作成に向けたワークショップを行う。

そして、2024年3月15日にオンラインで活動成果報告会を行った。当該報告会の聴講者はインタビューを受けていただいた方々、上記連携協定を締結した福島県およびイノベ機構、また相双機構、発明協会の関係者である。デザイン思考を用いた支援策検討の意義をご理解いただくために、当該報告会では、本論文で紹介した上記支援策に至るまでのプロセスや福島協創チームのメンバーが各プロセスで抱いた気持ちなどを併せて紹介した。

3.8 実施者の考える本プロジェクトの成果と課題

本プロジェクトの成果としては、福島協創チーム自身がデザイン経営を実践するにあたり、決してトップダウンで支援策の検討を行うのではなく、デザイン思考の各種プロセスを徹底的に遵守しながら福島県の現場に潜在する課題・ニーズを把握することで、福島協創チーム自身が活動当初に抱いていた課題・ニーズとの乖離を除去し、真に必要な支援策の検討を行うことが出来たことであろう。

しかしながら、検討を行ったこと自体が重要なのではなく、その検討によって創出された支援策を実行に移してこそ、初めてその成果が認められる。今後、特許庁が宣言するデザイン経営の有用性が評価されるためには、上記支援策を如何に実行に移せるかがポイントになると思われる。

4 プロジェクト参加者の受け止め

本章では、福島協創プロジェクトに参加した特許庁メンバーと伴走支援として関わったメンバーがどのようにプロジェクトを受け止めたか、インタビューの内容から特徴的と思われる点をまとめる。

4.1 インタビュー概要

インタビューは、プロジェクトに深く関わっていた特許庁メンバー5名と伴走支援者2名に対して、レビューアとして第三者的に関わった中山により行われた。自由な発言を促すため、各インタビューはオンラインで個別に、半構造化インタビューの形式で行われた。インタビュー実施概要は以下の表3のとおり。

表3 インタビュー実施概要

	日時	特記事項
特許庁メンバー		
A氏	2024年4月9日 9:00-10:00	チーム長（元福島県内自治体派遣者）
B氏	2024年4月9日 10:00-11:00	福島県内自治体派遣者・フィールドワーク実施者
C氏	2024年4月9日 13:30-14:30	兼デザイン経営推進事務局長
D氏	2024年4月9日 15:00-16:00	フィールドワーク実施者
E氏	2024年4月9日 16:30-17:30	福島県出身者
伴走支援メンバー		
F氏	2024年4月11日 15:00-16:00	コンサルタント
G氏	2024年4月11日 17:00-18:00	プロジェクトマネージャー

4.2 インタビュー内容のまとめと考察

インタビュー内容のうち、複数名から言及があり、プロジェクトにおいて特徴的と思われる点を以下にまとめる。またそれぞれの項目について考察も加える。

ユーザー起点で考えることとプロトタイピングの難しさ

特許庁メンバーに「デザイン思考」の理解について聞いたところ、全ての参加者が「ユーザー起点で物事を考えること」であるという点に言及があった。これは、2章で述べられ

たように、『「デザイン経営」宣言』の本質として、「人（ユーザー）を中心に考えることで、根本的な課題を発見」と述べられており、事前研修でも「ユーザーのインサイト」をつかむことが強調されていたということが関係していると考えられる。

他方、『「デザイン経営」宣言』でも述べられている、「柔軟に反復・改善を繰り返す」という部分は、一般市民や企業に大小影響を与える「政策」を扱う以上容易に行えるものではない。

政策立案におけるデザイン思考の活用については、それが実施しやすい／しにくいものがあり、例を挙げれば、対象となる人々の範囲を特定しやすい政策テーマの方がプロジェクトとして取り掛かりやすいと言えるのではないか。

デザイン思考はやってみて腹落ちする

参加者は必ずしもデザイン思考を前向きに理解した上でプロジェクトに参加していたわけではない。プロジェクト参加前の印象として、「デザイン思考という言葉は知っているがよくわからない」、「横文字が多くて理解が難しい」といった印象を持っていた参加者も存在した。しかし、実際にプロジェクトを実施し終えてみると、「デザイン思考の大切さがわかった」、「理解がすすんだ」という声も聞こえるなど、実践することでその有用性が腹落ちして感じられたという。

先行研究において、デザインプロセスは実際にやってみることが一番の教育であると指摘されているが（Bijl-Brouwer, 2019）それと整合する内容といえる。また、デザイン研究者の須永は、デザインは「やって・みて・わかる」ことであり、実践すること、またそれを振り返ることの価値を述べている（須永, 2019, p. 245）。組織内へのデザイン思考浸透のために、研修を行うだけでなく、実践と振り返りの機会をいかに用意できるかという視点は重要であろう。

オンライン実施における協働の難しさ

今回のプロジェクトは、特許庁本庁舎に勤務するメンバーと福島県内自治体などへの出向者による混成メンバーによってチームが組成されていた。そのため、福島県でのフィールドワークを除いて作業は全てオンラインで実施された。オンラインであることで、メンバーによる共同作業というよりも、個々人の作業の組み合わせという形で宿題などの作業をすることが多くなってしまったという反省点が挙げられた。

デザイン思考で重要であるとされる概念の一つに統合的な思考（シンセシス）が挙げられる。現在では、オンラインホワイトボードなどを活用し、統合的な作業が行われることも珍しくなくなった。しかし、インターネット環境やセキュリティが厳しい行政組織においては、使用できるツールが限られる場合が多い。またツールが使えたとしても、普段業務で使用しないツールを使用することで作業に集中できないということもある。

時間やコストなど様々な理由から対面で集まることが難しいことも多いが、インサイトの議論やアイデア創出など重要な場面は対面で行うなど、メリハリをつけたプロジェクト運用が必要となるだろう。

アイデアの幅出しと実現可能性のバランス

今回のプロジェクトでは、アイデアの検討に際して、デザイン思考でよく言われる「突飛なアイデアも歓迎」という形でアイデアの発散を行おうとしたものの、実際には発散の幅が狭くなってしまったということが指摘された。本プロジェクトは職員の能力向上を目的とした研修としてではなく、実際に検討した政策を将来的に実施することを当初より意図して行われた。そのような前提もあり、アイデアの検討時に実現可能性に配慮した行動がとられたと考えられる。

最初に落とし所を決めず探索的にプロセスを進めていくことは不安が伴う。これは民間企業も同様であるが、ステークホルダーが多く、無謬性志向が強い行政においてはその不安感はさらに増すと言える。このような状況を前提としつつ、発散時に既存の枠にとられない思考をいかに促すことができるかという点はプロセスを考える際の一つの検討ポイントとなるだろう。

メタデザイナーとしての伴走支援

参加者によれば、伴走支援で助かった点として、プロジェクト全体のプロセス設計だけでなく、毎回の定例会や宿題を通じた進捗管理の支援という部分が挙げられた。特許庁側の参加メンバーにはデザイン思考を用いたプロジェクトを通して実施した経験がある者がほぼいなかったこと、またプロジェクトに投入できる時間が限られ、かつプロジェクト期間も余裕がないものであったことが背景として挙げられる。

実際にプロジェクト経験があるからこそ、いつまでに何を決めなければならないのかといった逆算が可能となる。既存の政策内容に専門性を持つ現場職員に対して、プロセス設計やその管理に専門性を持つのがデザイン思考の伴走支援者という関係性が見える。デザイン思考の知見を持つ者が参加することがプロジェクト推進の後押しとなることは、特許庁で行われた別のプロジェクト「I-OPEN」の事例分析でも指摘されている（米田・上尾・長谷川，2024）。このように実践者を伴走支援する役割は、自ら成果物をデザインするのではなくその道筋をつくるメタデザイナー的なものと言えるだろう。

デザイン思考普及のための事例の必要性

行政組織にデザイン思考を普及させていくために必要な要素を聞いたところ、「成功事例」があることが重要という点が指摘された。あるメンバーからは、「このプロジェクトをその成功事例とするべく活動に参加した」という声も聞かれた。

時に、前例主義と批判されることもある行政にとって事例があるということは重要である。行政組織による様々な実践がデザインの視点から検討、また研究されることは日本において黎明期であり、実践者や研究者も少ないことから実践事例が表にでる機会は限られる。本分野のさらなる発展のためにも成功事例が共有されていくことは重要であろう。

行政と民間の違い：明確な判断軸と競合の存在

伴走支援を行ったミテモ株式会社メンバーに、デザイン思考プロジェクトを実施する際の行政と民間での違いを聞いたところ、アイデア収束などに用いる「判断軸の多様性」と「参照する競合がない」という点が挙げられた。

民間企業であれば、新規事業を考える際、多くの場合、市場性や収益性といったものが判断軸に入ってくる。しかし行政の場合、その判断軸はより多様になり、明確に定めることは困難になる。多様な判断軸があることは参加者の意思決定を難しくする。

また、行政が提供するサービスは競合がないものが多く、比較やベンチマーキングをできないという特徴がある点も指摘された。複数の自治体で共通して行われる政策であれば比較が可能な部分もあるかもしれないが、今回の特許庁での実践のように他にはない立場として検討をする際には、参照先がないということが検討の手がかりや内容を検討する際に独特の難しさを生じさせることになるだろう。

5 今後の展望

本論文では、特許庁によって2023年度に実施された「福島協創プロジェクト」について、プロジェクト内容の記述、また、プロジェクトへの参加者と伴走者へのインタビューを行った。4章ではインタビュー内容の分析を通して、行政組織がデザイン思考を用いて政策の立案に挑戦した本プロジェクトの特徴についてまとめてきた。本章では、今後の展望について述べる。

5.1 実践プロジェクト型で学ぶ機会づくり

インタビューでは、実際にプロジェクトをやってみることを通してデザイン思考の方法がようやくわかったという声が聞かれた。また、専門家の伴走支援があったことにより、参加者のデザイン思考に関する実務経験が限られている中でもプロジェクトの運営が可能になったということも注目すべき点であろう。

デザイン思考や関連する手法は実践をすることで学ぶ部分が多い。調査や政策の実施については、民間企業などへの委託という形で業務が任せられることが多いが、行政職員

のデザイン能力を伸ばすためには、今回のように「主体は行政職員であり、伴走支援を委託する」という形の取組みが一つの有効な選択肢としてありうるのではないか。

5.2 実践事例の積極的な共有

インタビュー結果のまとめでも言及したように、行政組織においてデザイン思考が普及するためには様々な事例の共有がなされることが必要である。英語による研究実践の報告に比べて日本語のものは数が限られ、日本語という言語の壁が海外からの知識や経験の流通を妨げている。行政の仕組みや市民などステークホルダーとの関係性は国によって大きく異なる。その意味でも、日本の行政組織によるさらなる実践事例が共有されることが重要であろう。

5.3 研究・実践・教育が循環するコミュニティ構築

上記の事例共有に関連して、研究者と実践者、また将来的にこのような分野に携わることに興味のある学生等のコミュニティ構築も今後の展望として挙げておきたい。例えば、公共セクターにおけるデザイン思考導入で先進的なフィンランドではアアルト大学が中心となり、研究者や実務者、学生のコミュニティができています。研究者や学生が行政職員として組織内部に転職することもあれば、任期付の行政職員として働いていた者が、民間コンサルティング会社や研究者になることもある。このようなセクターを横断したコミュニティがあることで、研究・実践・教育における成果が循環しそれぞれの活動をより充実させることができる。また、欧州においても、行政組織によるデザイン思考を用いた活動は数年単位のプロジェクトベースであることが多く、キャリアの不確実性が高い。コミュニティの存在は、当該分野の仕事に興味関心のある者が一歩踏み出すことを後押しする効果もあるのではないだろうか。

インタビューでは、業務において「政策の受け手視点を持つ」ことの大切さや、検討にあたっては現場を訪問し、見聞きしたことを起点として考え始めることの重要性について多く言及された。そのような言葉自体を聞く機会は多くあるが、本プロジェクトではデザイン思考というプロセスを通して実際にそれを実施したことに価値がある。受け手視点で考えることで、政策や組織の枠組みを超えた連携の必要性が見えることもある。そのような取り組みは困難さもあるが、既存の取り組みを前進させるヒントにもなりうる。

前例が求められることの多い行政組織において、本論文がデザイン思考を用いたプロジェクトが広がる一助となれば幸いである。

引用文献

- Bijl-Brouwer, Mieke van der. (2019). Problem Framing Expertise in Public and Social Innovation. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5 (1), 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.01.003>
- Kimbell, L., & Bailey, J. (2017). Prototyping and the New Spirit of Policy-making. *CoDesign*, 13 (3), 214–226. <https://doi.org/10.1080/15710882.2017.1355003>
- Nogueira, A., & Schmidt, R. (2021). Participatory Policy Design: Igniting Systems Change Through Prototyping. *Policy Design and Practice*, 5 (1), 32–50. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1888399>
- JAPAN+D プロジェクトチーム (2023). 『人に寄り添うやさしい政策へ——政策立案におけるデザインアプローチの可能性』.
- 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), 19–28. https://doi.org/10.11247/jssdj.68.2_19
- 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——滋賀県「ポストコロナにおける滋賀県の姿を考える」WGの事例分析」『日本デザイン学会 第69回研究発表大会概要集』148–149. https://doi.org/10.11247/jssd.69.0_148
- 経済産業省・特許庁「産業競争力とデザインを考える研究会」(2018). 『「デザイン経営」宣言』.
- 須永剛司 (2019). 『デザインの知恵——情報デザインから社会のかたちづくりへ』フィルムアート社.
- 特許庁 (2023). 特許庁はデザイン経営を推進しています. https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html#01, accessed on 4.30, 2024.
- 特許庁・福島県・公益財団法人福島イノベーション・コースト構想推進機構 (2024). 特許庁、福島県及び公益財団法人福島イノベーション・コースト構想推進機構による知的財産の保護及び活用に関する連携協定. <https://www.meti.go.jp/press/2023/01/20240122002/20240122002-1-1.pdf>, accessed on 4.30, 2024.
- 福井県 (2021). 『県民主役の新たな県政運営スタイル『政策オープンイノベーション』』.
- 米田真依・神尾雅史・長谷川敦士 (2024). 「行政におけるサービスデザイン手法導入事例としての特許庁「I-OPEN」プロジェクト研究」『人間中心設計』20 (1), 1–9. https://doi.org/10.34404/hcd.20.1_1

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>

