

官民競争入札等監理委員会・
あり方検討に関する
ワーキンググループ
第4回議事録

第4回官民競争入札等監理委員会・あり方検討に関するワーキンググループ議事次第

日 時：平成28年8月4日（木）14:59～16:55

場 所：永田町合同庁舎1階 第1共用会議室

1. 開 会
2. 民間事業者ヒアリング
3. 有識者ヒアリング
○慶應義塾大学 経済学部
教授 武山 政直 様
4. 意見交換
5. 事務局からの連絡事項
6. 閉 会

○引頭主査 皆さん、こんにちは。

それでは、定刻より少し前ですが、第4回あり方検討に関するワーキンググループを始めさせていただきます。

本日の議題ですが、まず1番、民間事業者からのご説明の拝聴。2番目、有識者からのご説明の拝聴。そして、3番目、意見交換。4番目、事務局からの連絡事項。こうしたものを予定しております。

このうち、民間事業者に関するヒアリング、質疑応答につきましては、本委員会運営規則第5条の規定に準じまして非公開とし、後日、議事要旨を公開することといたします。なお、冒頭、事務局から今後のスケジュールについて説明があるとのことですので、こちらも同様に非公開といたします。

○引頭主査 では、続きまして、慶應義塾大学経済学部教授、武山政直様です。武山様の議事に関しましては、公開となります。

まずは事務局からご紹介お願いいたします。

○事務局 慶應義塾大学経済学部教授、武山政直先生にお越しいただいております。武山先生は、慶應義塾大学経済学部教授、サービスデザインネットワーク会員、SDN J a p a n 共同代表を務められており、都市メディア論、マーケティング論の研究を背景に、ICTを活用したサービスデザインの研究をされています。本日は、公共サービスのイノベーションのためのデザイン手法としてのサービスデザインの特徴や手法、効果などについてご説明を拝聴する予定でございます。

簡単ではございますが、事務局からのご紹介は以上です。

○引頭主査 ありがとうございます。

それでは、武山様からご説明をお願いいたします。大変恐縮ですが、時間は15分程度でお願いしたいと思います。

○慶應義塾大学（武山様） お時間いただきましてありがとうございます。慶應義塾大学の武山でございます。

サービスデザインという聞きなれないテーマだと思いますが、ヨーロッパを中心に、ここ10年ほどで急速に広まってきていまして、先ほどのお話が、どちらかというとも公共のサービスを民間事業者に委託していくというお話だったかと思うんですが、こちらの話は民間の中で取り入れられているサービスのイノベーションの手法を公共サービスの領域に取り込んでいくという、そういった流れの話だにご理解いただければと思います。

お手元の資料1というものに沿ってご説明させていただきます。まず表紙をめくっていただくと、簡単ではございますが、では、サービスデザインという分野がいつごろから始まって、どういうふうに展開してきたのか、まず、歴史的な経緯をここに掲げております。

簡単に申し上げますと、既存のサービスの改善あるいは改革、あるいは全く新しいサービスをつくり出していく手法をサービスデザインと呼んでおります。もともとサービスを

デザインするという考え方が生まれたのは1980年代のアメリカで、ちょうど産業構造がものづくりからサービス産業へと大きく転換していく中で、ものづくりについては合理的な手法が発展していたのに対して、サービスのほうはわりと経験と勘というようなことでやられていた状況に対して、なるべく合理的なサービスの開発あるいは管理をやっていくべきだということで、サービスデザインという考え方が、まずビジネスの世界で、マネジメント、あるいは、マーケティングの研究の中で誕生してきました。

これが1990年代に入りますと、一転しまして、ヨーロッパの、いわゆるデザインということに専門にやっている人たちの中に、まさに言葉だけは先にあったんですけども、デザインの領域にも遅れるような形で入っていきました。1つは、インタラクションをデザインするという考え方がもともとこのデザイン領域の一分野としてあったんですが、コンピューターと人間の対話を設計していく分野を指しているんですが、これが、単にコンピューターと人間の対話だけではなくて、いろいろなものや人や場所、そういうものを含めて、いろいろな相互作用、人間とそういったものの相互作用を統合的にデザインしていこうという考え方がデザイン分野に起こってきました。

ここにサービスデザインという考え方も統合されていくことになるんですが、一番のポイントは、単に合理的にサービスをつくっていくということだけではなくて、むしろ使い手、ユーザーの気持ちとか、あるいはそれを取り巻いている生活環境とか、より人間としてユーザーを理解して、それを中心にあるべきデザインをつくっていこうというような考え方がムーブメントとして起こってまいります。

それから、もう1つは、これは特に北欧なんですけど、もともと公共領域の社会課題の解決に市民を巻き込んで解決策を考えていくという参加型デザインとか、あるいは、インクルーシブデザインというような言い方がありますが、こういった領域の活動の中にもやはりサービスデザインという考え方が出てきて、これがイタリアとかドイツ、それから北欧のデザイン教育の中でサービスデザインをきっちりできる人を育てていこうというような動きになっていきます。

2000年以降になりまして、こういう教育を受けた人たちが、サービスデザインのコンサルティング会社というものを設立することになるわけですが、こちらが、まず最初に大手の、大企業のサービスイノベーションのプロジェクトを手伝うようになって、一躍世の中にサービスデザインという領域があるんだということが広まっていきます。次に、大企業が独自にサービスデザインという方法を企業の中に、そういうノウハウやスキルを投入していこうということで、企業の中にそういう活動が出てきます。最近になりまして、政府あるいは自治体というところもこのサービスデザインの手法を導入していこうということで、主にサービスデザインのコンサルティング会社が公共部門の人たちと一緒にあってそういうノウハウの導入を進めているところであります。

1枚めくっていただきますと、サービスデザインというのは要するに何をやるのかということが図解で示してあります。サービスの改革、サービスイノベーション、英語で言う

と、そう言いますけれども、基本的には構想を立てて、それを戦略に落とし、実行に落とし、そしていくという段階があるわけです。より簡単に言いますと、サービスの改革の機会がどこにあるのかという機会発見のフェーズと、それから、見つけた機会を具体的に実現していくフェーズと、前半と後半に分けて考えることができますが、サービスデザインというのは、この前半から後半までを一気通貫で進めていく手法だという位置づけができます。

特徴としまして3つほどありますが、そこに掲げてありますように、まず、サービスは何のためにあるのかという、そもそもの利用者のアウトカムということを出発点として、そこからサービスのあるべき姿を考えていく。それから、2番目の特徴として、サービスといっても、部分と全体と、いろいろな複雑な要素から成り立っていますので、全体を調和的に整えていくという部分。それから、3番目に、サービスの運用にかかわるいろいろなステークホルダーをサービスづくりのプロセスに参加させていくといった点が大きく特徴としていわれております。

もう少し詳細に各特徴についてのスライド、説明資料を用意しておりますので、3ページ目をごらんください。まず、1点目のアウトカム視点でサービス機会を捉え直す。ということかということですが、下のほうに事例を2つほど掲載しております。1つは、よくご存じのコーヒーのチェーン店でスターバックスという店舗がございますが、こちらのサービス改革という点で見ますと、従来の1杯のコーヒーを提供するというビジネスから、コーヒーは手段であって、あくまでも都会の生活の中でくつろぎのひとときを過ごすというような時間や場所を提供するというような事業のゴールに切りかえが起こったわけです。

もう1つの事例として、こちらは国内のコマツ社のコムトラックスと呼ばれているサービスの例です。従来、建設機器を製造して販売するというモデルをしていたわけですが、それが現在は、そういう建設機器の中にセンサーを埋め込んで、24時間監視しながら、いつでも部品の交換をしなければいけないのかというようなことから、建設機器の配置もこういうマネジメントというようなところもパッケージにして、トータルな建設機器のサポートのサービスというふうに事業を切りかえております。

こういったようなイノベーションが民間事業の場合は各所に見られるわけですが、本質的な部分というものが、その上のほうの図に掲げてありまして、何を提供するかはかわらなく、従来はどちらかというのと、とにかく価値あるものをつくって、それを利用者に提供していくというような姿勢で事業に臨んでいたのに対して、サービスデザインの場合、最終的にその提供物が何のために使われるのかということをもう一度考え直して、場合によっては、それを新しい目標に切りかえていくようなことも含めて、お客さん、ユーザーのアウトカムをお客さんあるいはユーザーと一緒に実現していくというような観点から新しい事業機会を見つけていくということを考えます。

当然ユーザーの領域に入っていきますと、そのアウトカム達成のためにいろいろな資源を組み合わせる必要があるということがわかってくるわけですが、そ

の必要な資源を意図的に組み合わせ、そこに新しいサービスづくりの機会を見つけて、ユーザーの力もかりながら、いろいろなものを統合して、連携して新しいサービスをつくり出していくというような姿勢がまずここにあるということになります。

1枚めくっていただきますと、そういうような形で、新しいサービスの機会というものを捉え直した上で、それを実現していくときに、3つの側面からサービスを組み立てていくということをやります。1つはユーザー体験と呼ばれているもので、ユーザーのアウトカムの達成を体験として整えていくということが必要になります。そのときに、ユーザーが利用するサービスのさまざまな接点、コーヒーチェーン店の場合ですと、いろいろそういうコーヒー以外の接点があるわけですが、そういうものをばらばらにしてしまうと、なかなか体験の満足ということができませんので、個々のユーザーの相互作用の接点と全体を調和的に整えていく、このことによってサービス利用者の体験の快適さ、あるいは、満足度の向上ということ図っていくということやります。

2つ目のポイントが、デリバリーと書いてありますが、これは、要はサービスの仕組みを整えていく側面を指しております。サービスもお客さんが利用する、フロントステージと書いてありますが、要するにサービスの表舞台、それから、お客さんからは見えない、バックステージと書いてありますが、サービスの裏側、この表と裏を、やはり整合性を整えていくということが必要になってきます。そのためには、サービスを提供するさまざまな組織の中のスタッフの役割連携、あるいは、効率的なオペレーションというのを整えていく必要が出てまいります。

最後に、サービスを事業として整えるという側面がもちろん必要になってくるわけですが、ここにはいろいろな1つのサービスを運用していく上での関連するステークホルダー、この個々のステークホルダーの役割とどういう連携をしていくことが全体として望ましい事業になるのかというようなことを調整しながら整えていく。

大きく分けるとこの3つの側面がサービスデザインという活動の対象になってくるということでございます。

3番目の特徴でデザインのプロセスに多様なステークホルダーを参加させていくということがあります。なぜ特定のつくり手がサービスを考えて、あと、どうぞ使ってくださいという形にしないのかということをおし上げますと、往々にして新しいサービスをつくっていく、あるいは、サービスを大幅に改革していくようなときに、何が課題なのかということの理解が十分にできていないままに、ただただコストを削減しなければいけない、ただただスピードを上げなければいけないというようなことを課題設定してしまうということがございます。

実際のところ、改革に着手してみると、そもそもの問題は別のところにあったというようなことに途中から気づくようなことがあります。そういった事態が起こらないように、さまざまなサービスの運用に関連するような、もちろんユーザーも含めてですけれども、そのステークホルダーに問題の理解というところから参画していただいて、ゴールをきち

んと共有した上で、お互いにそのメンバーの中で信頼関係をつくるというようなことも含めて、そのよりよいサービスづくりに一緒に取り組んでいくというようなことを複数の参加型のワークショップを通じて進めていくということをやります。結果的にトータルに見て、新しいサービス、よりよいサービスをつくっていくためのコストを抑えることができるようなことが期待されているところです。

例えばどんなことをやるかということで、6ページ目のところに代表的なサービスデザインのツールといいますか、テクニックのイメージを羅列させていただいております。大きく分けると、サービスの利用者、あるいは、サービスを提供するスタッフの行動や、あるいは、心の中で感じているようなことを調査する幾つかの方法がございます。それから、調査に基づいて、現状のサービスの全体像、あるいは、あるべきサービスのイメージというのをできるだけ視覚的に見やすくマッピングしていくという方法が幾つかございます。

それから、もう1つは、新しいサービスを、お金をかけて全部つくった上で、さあ、では、評価してみましょうとやると、これは失敗したときのコストが大きいわけです。そこで、サービスのプロトタイピングというようなことをやるわけですが、できるだけお金をかけないで、新しいサービスの本質的な部分だけを整えて、それをロールプレイングするような形で、実際のサービスの運用が開始する前にテストしてみるということをやります。テストを通じて、うまくいっていない部分を発見して、それを改良して本番のサービスのスタートにつないでいくというようなところを方法として特徴としています。

その中の1つの代表的なツールをご紹介ということで、7ページ目のところにサービスグループプリントというツールがイメージで掲げてあります。これはマトリックスのようになっているんですが、横のほうに時間が流れていきます。サービス利用者がサービスの利用を開始して、その使用が終わるまで、あるいは、その前後を含めての時間の流れで、一番上の帯のところにはサービス利用者の体験がシーンごとに書かれることとなります。その下に、そのサービスを利用する上で、どのような具体的な人、もの、道具に接触するのかという接点、どういうことが起こるのか接点ごとに書き込まれていきます。その一番下の緑のところの帯で、ユーザーから見えないサービスの運用しているスタッフの動きとか、あるいは、それを支えているいろいろなスタッフの動き、あるいは、情報システム、データベースというようなものの動きがこの一番下のレイヤーに入ってきます。

縦方向に見ていくと、利用者のある体験のシーンで個々の接点やバックヤードのスタッフがどういうことをやっているのか、その関係性が見えてきます。それから、一つ一つの接点やスタッフの役割が利用者の時間軸上の流れでどういう役割をどのタイミングで持つかというのを横軸で見えていくわけです。このようなサービスの全体像を一覧することによって、サービスの運用にかかわっているさまざまな組織のスタッフがお互いの役割を自分で確認しながら、どういうところに改善の余地があるのかというようなことを一緒に検討していく。そのときにこういったツールが非常に有効に機能するとい

うことになっています。

残りのページのところで、では、具体的にどういうところの公共部門でこのサービスデザイン手法が導入されているか。幾つかの代表的な事例を持ってまいりました。まず、最初の8ページ目のところに書いてありますのは、米国の社会保障庁におけるオンラインサービス改革で、退職後の社会保障受給申請のオンライン化を進めるに当たって、どういうオンラインのサービスが望ましいのかをサービスデザインの手法を使って整えていったということです。これは民間の、アメリカに拠点を持つIDEOというコンサルティング会社がサポートに入っているわけですが、この1番から8番まで書かれてあるプロセスを約1年間、2010年の春から2011年にかかる冬の季節まで1年間をかけて、いろいろな現場のスタッフだとか退職者等々のリサーチを経てやっていくことになるわけです。このときは利用者の行動パターンというのを分析した上で、4つのパターンにそれを分類して、次のページをめくっていただくと、9ページ目のところに幾つかのタイプの分類がされているんですが、サービスデザインでは、よくユーザーのモデルをキャラクター化して、こういうタイプの人がよくいるよねということで、サービスづくりをする人がユーザー像をイメージしやすいような形で、この人たちだったら、こんなふうに使わないかということで、同じサービスも利用者タイプによって利用のされ方が変わってくるということうまく吸収しながら、望ましいサービスのイメージをつくっていきます。

このプロジェクトの場合は、公共部門で、まずこのテーマについてやってみて、その結果を政府のほかの公共サービスの改革の領域にも広げていくというようなことで、まず具体的なところからスタートして、ほかの公共サービスの改革にも横展開していくことをやると報告されています。

それから、少し先に行きまして、10ページですが、事例2というところで、今度はシンガポールの人材開発省、その就労ビザの申請サービス。こちらもオンラインの仕組みが入ってくるんですが、ご存じのとおり、シンガポールは外国人労働力に非常に依存しております。そこで、いろいろな就労ビザの申請というのも速く効率的にやっていく必要があるんですが、スピードだけではなくて、利用者にとってそのサービスの利用も満足ということもやはり同時に考えていくべきだろうということで、そのサービス利用の改革を先ほどと同じIDEOという会社が手伝ってやっていったという話です。

実際に受付のキオスクのリニューアルとか、登録用のカウンターの設計のリニューアルだとか、あるいは、家族で来る利用者向けのいろいろなブースの設置等々といったすぐに実行に移せる改革から、もう少し長期的な就労ビザ申請の全体のプロセスの中でコミュニケーション方法の改善とか、あるいは、組織のあり方の再編というようなところも含めて、長期的に時間のかかる改革も一緒に手がけていったということになっています。デザイン手法をうまく使うことで、何度も何度もサービスを改革してやり直さなければいけなくなってしまうというような事態を避けることができたというような評価も得られています。

それから、11ページのところで、今度は、オーストラリアのヴィクトリア州政府の公共

サービス改革のプロジェクトですが、こちらは少し手法自体に特徴がございまして、12ページのところをめぐっていただきますと、その内容の特徴が幾つかかいつまんで要約されています。オーストラリアも住民がいろいろな出産とか結婚とか、あるいは、死亡証明書とか、公共サービスの利用の機会がたくさんあるわけですが、こういったものも全般についてやはりいろいろ書類の不備が起こったり、手続が煩雑だったり、あるいは、スタッフはすごく負担を感じていたりというような問題が確認されています。それを何とか改革しようということで、新しい行政サービスセンターの実験ラボのような空間を街の中の施設として、期間限定なんですけれども、3カ月間これを立ち上げました。実際にこの中に市民に利用していただく公共サービスの新しいプロトタイプを設置して、そこを使っていた市民の方からいろいろなフィードバックをもらって、新しいサービスのあり方を現場でどんどんアイデアを出して、それで設計につなげていく。まさに街の中でユーザーと一緒にサービスの改革に取り組むための実験的な取り組みということで、この取り組みが評価されまして、サービスデザインネットワークという、サービスデザインの国際機関があるんですが、その2015年度の優秀賞ももらっている活動になっています。

最後ですけれども、この事例4というところで、コペンハーゲン市が、これも自治体が主導になっているんですが、これも同じように、街の中にサービスのイノベーションを市民と一緒に取組むためのワークショップ工房のようなスペースを設けて、ここに自治体の職員が入り込んで、先ほど言ったサービスデザインの手法を使って、いろいろな行政が抱える課題に対する新しいソリューションをみんなで検討していくという取り組みをやっています。実際に、私は今年の5月にこの施設を見にいつてきたんですけれども、全部ガラス張りの施設になっていて、中で市民参加でワークショップやっている様子が外からも見えるような、アクティブな活動をやっている組織体になっていました。

14ページのところですが、イギリスのデザイン委員会という組織がございまして、そちらがやはり公共サービスの改革にサービスデザイン手法を導入していくことを推進しておりまして、そのプロジェクトのレポートが2013年に発行されております。その中にこういった手法を自治体に取り入れていくことの効果と、それから、それがうまくいくための条件ということで、幾つかポイントが列挙されております。

効果というところで言いますと、とにかく利用者にとってサービスを使いやすくする。しかもそのむだなコストを省いていくということ。これがまず第一にあるわけですが、こういう方法論を試すことによって、自治体の組織の中の文化だとか、あるいは働き方自体が変わってくるんだ。それから、また、サービスのデザインプロセスに国民が参加していくことで、行政と国民との関係性ということも信頼度が増していくというようなことが幾つか書かれてあります。ただし、それがうまくいくためには、こういう改革プロジェクトで、新しい手法を入れていくときのオーソライズといいますか、そういうことも当然必要になってきますし、あるいは職員間の連携とかスキルを向上させていくとか、そういうようなことも一つ一つ対応していかないと、手法だけ導入してもうまくいかないというよう

なことも指摘されておりました。

長くなって恐縮ですが、最後、こちらは参考までにということで、こういう手法がどういった機関の主導のもとに推進されているかということ、例えばですが、これは2013年から2015年にかけて、EUの資金援助によってイギリスとベルギー、それから、フランス、アイルランドの自治体と同じタイミングでこのサービスデザインを導入して、公共サービスの改革に取り組んで、そのケースを共有しながらこの方法の可能性を探っていこうというようなことで取り組んだSPIDERという名前がついているプロジェクトがございます。こちらはホームページに詳細が出ておりますので、もしご関心があれば、そちらを見ていただくとよろしいかと思えます。

それから、その下のほうに行きまして、Service Design in Governmentということ、これはまさに自治体行政、それから、中央政府の中でこういう手法をどう取り入れていくのか。その事例を毎年3月にロンドンでカンファレンスが開催されていまして、ここでいろいろな議論が行われております。今年はもう終わってしまったんですけども、来年も開催するということが予告が出ております。

それから、右のほうへ行っていただいて、サービスデザインネットワークというサービスデザインの国際的な普及啓蒙機関がございます。2004年からスタートしているんですが、2013年に日本支部が立ち上がりまして、国際的な連携をとりながら、サービスデザインのいろいろな各国の取り組みを、やはり情報共有していく活動をしております。今年10月にアムステルダムで国際大会が開催される予定で、ここでも各国の公共サービスの改革の事例というのが調査報告される予定だと聞いております。

以上、ちょっと情報が盛りだくさんで恐縮ですけども、ご報告、ご紹介とさせていただきます。

○引頭主査 武山様、ありがとうございました。

ただいまのご説明について、ご意見についてはまた後ほど伺いますので、ご質問のみ、ございましたらよろしくお願ひいたします。いかがでしょうか。浅羽委員、お願いします。

○浅羽委員 武山先生、どうもありがとうございました。私からの質問は、事例をいろいろとご紹介いただいたんですけども、例えば事例の1、米国社会保障庁におけるオンラインサービスの改革。このようなケースで、実際にこういう、先生のおっしゃるようなサービスデザインでやっぺいこう、あるいは、改革していこうというふうになったきっかけは住民からなのか、それともこの米国の社会保障庁の中から出てきたものなのか、それともIDEO社から発議されたものなのか、また別のものなのか、そんなようなきっかけを教えてくださいたいと思ひまして、ご質問させていただきました。

○慶應義塾大学（武山様） この個別のケースについてどちらから話が出たのかということ、申しわけないんですが、私も把握していないんですが、アメリカ政府全体の中でイノベーションということに対する取り組み、あるいは、その手法を行政の中に取り込んで

いくということが非常に活発に行われています。サービスデザイン以外の手法の導入も積極的にやっている中で、このデザイン手法というのが1つのイノベーションを進めていく上で可能性があるというようなことは、政府の中でイノベーションの手法についていろいろ調査している中でこれが見つかってきたという経緯があったのではないかと考えています。

アメリカではちょっとわからないんですが、イギリスになりますと、先ほどのデザインの応用を進めていく公共的な諮問機関、それから、シンクタンクというのはたくさんございまして、こういうところが積極的に行政の中にも民間のイノベーション手法を導入していく、あるいは、そういうために必要な人材を派遣していくというようなことに取り組んでいますので、イギリスのほうがよりシステムティックにそういう手法の民間から公共への委嘱ということは進んでいるのではないかと思います。ヨーロッパのほうも同じような傾向があります。

○引頭主査 ありがとうございます。浅羽委員、どうぞ。

○浅羽委員 ありがとうございます。そうしますと、どちらかというところ、比較的大きな枠組みとか、流れみたいなものの中で具体的にこういう動きが出てきたという理解でよろしいわけですね。

○慶應義塾大学（武山様） そうです。

○浅羽委員 あともう1つなんですけれども、いろいろと進められているグループや組織等もご紹介いただいたんですが、政府の改革とかというときに、時にはOECDが進めるなんていうことも分野によっては結構あるかと思うんですが、今回はOECDの名前は全く出てこなかったのですが、OECDは特にこういったような分野で何か重要な貢献をしているとか、あそこはよくいろいろとレポートを出していますけれども、そういうようなもので何か紹介できるものがありましたら、どうでしょうか。

○慶應義塾大学（武山様） そうですね。ちょっとそれも申しわけないんですが、OECDの名前でこのサービスデザインの新しい取り組みが起こったというのは、私の知る限りまだ把握しておりません。全くかかわっていないかというところ、そこも言い切れないところがありますので、ちょっとそこはリサーチしてみないとわからないんですが、私の今、持っている知識の中では、これだというのは存じ上げていないです。

○浅羽委員 では、少なくとも最先端ではないということでは間違いはないですね。

○慶應義塾大学（武山様） そう言い切ってしまうと語弊があるかもしれませんが、目立つ事例は出てきていないのではないかと思います。

○浅羽委員 かしこまりました。ありがとうございます。

○引頭主査 ありがとうございます。

ほかにご質問ございますか。井熊委員。

○井熊委員 大変興味深いお話ありがとうございました。質問は2つというところ、日本の公共団体で今、こういうことを導入していきこうというところがどのぐらいあるのかという話

と、民間の、ホテルであるとか商業施設であるとか、日本でもすぐれた施設はたくさんあると思うんですが、日本の民間企業というのはこういうデザイン的な考え方というのは結構導入されているんですか。

○慶應義塾大学（武山様） 民間企業ですか。

○井熊委員 公共団体と民間企業の動きを2つ教えていただきたいと思います。

○慶應義塾大学（武山様） まず民間から申し上げますと、民間のほうも、先ほどお伝えしたように、2013年にサービスデザインネットワークの日本支部が立ち上がりまして、そのころから徐々に認知が高まっています。1つは、やはりIT系のサービスをやっている事業者、それからもう1つは、製造業で、ものづくりからサービス化に転換していかなければならないという課題に対して、どういうアプローチでその転換をしていくのかという、そこにサービスデザインが使えるということが今、認識され始めておりまして、その2つの領域で非常に進んでおります。

それに比べて、残念ながら日本の公共領域ではこのサービスデザイン手法がまだ、ほとんどと言っていいほど入っていない状況です。細かいところを見ていくと、小さなデザインコンサルティング会社というのは日本にもございまして、地域コミュニティの再生プロジェクトとか、あるいは、被災地の新しいこういうサポートプロジェクトの中でそういう手法が部分的に導入されるケースはあります。それから、民間事業者の中で言うと、先ほどの同じ、震災の後の避難所の設計においてこういうサービスデザインの手法が一部取り入れられているという報告も、ある企業さんがそういう協力をしたということで事例が出ていますが、非常に少ない、限定的な状況です。

サービスデザインのこのネットワークの日本支部の会議の中でもいろいろな事例が共有され始めているんですが、まだ公共部門の事例がほとんど出てきていないので、ただ、グローバルに見ると、今、非常に急ピッチで公共部門にサービスイノベーション、サービスデザインの方法を導入していこうという動きが、機運がすごく高まってきておりまして、日本からもそういう動きが出てきたということをおも、本来であれば出していきたいという立場なんですけれども、残念ながらまだこれからという状況ではないかと思えます。

○井熊委員 ありがとうございます。

○引頭主査 ありがとうございます。

ほかに。早津専門委員。

○早津専門委員 先ほどこういうサービスデザインをつくっていくに当たって、人材というお話があったと思うんですけれども、これは具体的にどういう人材が求められているのかというのを教えていただければと思います。

○慶應義塾大学（武山様） わかりました。特徴として幾つかサービスデザインの特徴が挙げられていたと思うんですが、1つは、このサービスデザインのプロセス全体をマネジメントして推進していく人なりチームというものが必要になってきます。多くのこういう政府でやられているプロジェクトの場合は、まず最初に民間のサービスデザインのコンサ

ルティング会社に依頼して、そのプロセスのファシリテーション、マネジメントを任せます。そのかわり、そこに参加していくメンバーとしては、自治体の職員であったり、政府のスタッフがそこへ入りますので、いろいろなツールの使い方、テクニックの使い方はそのプロジェクトを経験することで導入されていきます。

ただ、全体のプロジェクトをマネジメントしていくという意味で言うと、やはり専門的なスキルと経験が必要になってきますので、民間企業の中ではそういうプロセスのマネジメントまで含めて人材を育成するというところを組んでいるんですけども、公共部門でそういう人材を育成するのは時間が結構かかってしまうので、民間からそういう人材を雇用して、公共部門の中にそういう人材を雇うというような形でスタッフを中に取り入れるというようなやり方が出てきているのが今の状況かと思います。

今後は、そういう経験を、プロジェクトを何回か回していくと、そのプロジェクトの進め方、プロセスの管理、どういうタイミングでどういう手法を使って、誰に参加してもらってアイデアを出していくかというノウハウが蓄積されていきますので、徐々に外部の力をかりなくても、組織の内部だけでそういうものが回せるようになっていくだろうとは予想されています。

○早津専門委員 ありがとうございます。

○引頭主査 稲葉委員。

○稲葉委員 大変興味深くて、特に公的部門のイノベーションというのを今後、どんどん活発化しなければいけないと思っている中で、先生のお話はすごく興味深い。特に先ほど最後におっしゃった点についてずっと考えていたんですけども、サービスデザインという言葉はなくても、昔から組織としては何かいろいろな実務の経験に照らしながらどういふことをしていったら、よりよいサービスをするかというようなことを考えながら、それでみずからこれを改善してきたという歴史だったと思うんですけども、こういった動きをさらに加速するためのサービスデザインという考え方が出てきたと思うんです。

それで、私の質問は、実際、実務をよく承知している当該組織の人たちが一生懸命サービスデザインの手法を勉強して、それであるべき改善案を考え抜くという方法がいいのか。サービスデザインを専門的にいろいろ常に考えている方々がその組織の実情を勉強して、やはりその改善案みたいなものを提言される。これはどちらがより効果的にイノベーションを進められるとお考えになってますか。

○慶應義塾大学（武山様） 外からの見え方と、それから、内部にいる人の経験とか知識とか、これは両方必要になってくると思います。それで、現状としては、今、分類していただいた後者のモデルが近くて、やはり外部の専門家の協力を得ながら、内部の人が一緒になって考えていくというケースがほとんどです。ただ、特に民間企業の場合は、いろいろなノウハウとか、それから、マネジメントの観点からも何でもかんでも外部の力を使うというよりも、できるだけ内部からイノベーションの動きを出したいということを考えられている企業も多いので、そういう場合はなるべくそういうノウハウ、スキルを中に取り

込んで、中である程度回せるようにしていくということが目標になってきますので、どういう組織体は何を目標にしてこういう手法が使っていくのかによって、若干その実現の仕方、チームのつくり方が変わってくるかと思っています。

ただ、いずれにしても、全体をある程度俯瞰的に捉えてマネジメントしていく人材、役割と、現場のいろいろなノウハウを持っている人たちが一緒になって改革を進めていくということは一番本質的な部分だと思います。

○稲葉委員 おっしゃるとおり、得てして組織にいと、組織にいる人間が一番よく、詳しく知っていて、自分たちが考えないと、結局はいいものがないんじゃないかみたいなことを考えて、それは事実としてイノベーションをおくらすというようなことがよくあるんです。一方で、では、コンサルのような方々に全部をお任せして、後はその結果を見ればいいんだみたいな感じになるのもよろしくないという感じだと思うんです。

○慶應義塾大学（武山様） そうです。

○稲葉委員 民間は、どちらかというと、自分の力でやりたがるという感じがあるんですけれども、公的機関というのはどちらがいいんでしょうか。

○慶應義塾大学（武山様） まず、エンドユーザーといいますか、公共サービスの場合は国民、市民がいるわけなので、その人々をこの改革のプロセスの中に取り込んでいくというのは、まず非常に重要な部分だと思います。もう1つは、公共サービスと一言に言っても、必ずしも自治体が100%提供しているというモデルだけではなくて、NPO、NGO、民間のいろいろなコミュニティの団体とか、そういう異なるステークホルダーの連携によって公共的なサービスの領域が保たれるというモデルが出てきていますし、今後も増えていくと思いますので、そうすると、立場の異なるそういったステークホルダーがやはりお互いにアイデア、知恵を出しながら、全体として役割を分担しつつ、トータルで公共領域のサービスの向上を図っていく。もちろんこの中にはエンドユーザーである国民もある種の役割を担うということが入っているんですけれども、お互いにどういう役割を担ってどういう連携をすると、地域や社会がうまく回っていくのかということ、サービスデザインでは全体が見える化していきますので、その中で、そちらの主体がここをやってくれるんだったら、我々はここをやりますというようなことも議論がしやすくなるわけです。

そういう形でそれぞれのステークホルダーがコミュニケーションしていく、コラボレーションしていくというところに一番今後、期待が出てくるのではないかと思っています。なので、提供者、ユーザーというふうに二分法ではなくて、いろいろな形のプレーヤーがどういうふうに連携できるかということを考えていくことも重要なテーマになってくるんだと思います。

○引頭主査 ありがとうございました。

私からも1点だけ質問がございます。先ほどの武山教授のお話しでは、イギリスとかベルギー、アイルランドで先駆的にされているということでしたが、実は、この委員会が担

当している市場化テストについてもイギリスの公共サービス改革から生まれたものなんです。最近イギリスでは市場化テストというのは中心的手法ではなくなったということは聞いているわけですが、そうした中で、質問は、サービスデザインという考え方はもともとのサービスのあり方といったものを見直すということで、よく理解できます。では、そのサービスの担い手、つまり、最終的提供責任者は、公共の場合では公共主体ということになりますが、実際にそのサービスを担っている人、つまり、サービスデザインを行った後のサービスの担い手、あるいは、改革の途中の担い手というのは誰ですかというのが質問です。

というのは、先生のお話ですと、いろいろなステークホルダーの方々、初期ではユーザー、それから、中盤くらいになると、今度はサービスを提供するさまざまな、いわゆるサプライチェーンとに属する担い手、また最後になりますと、アウトプットがまた最初のユーザーに戻っていくというように円になっているという理解でいいですね。

○慶應義塾大学（武山様） はい。

○引頭主査 そうなりますと、途中のサプライチェーンの人たちはそれぞれがディスカッションの場というのを持つわけです。多分これはお金をとってではなくて、自発的に集まって、自分たちの仕事をやっていくという形で、バーチャルなプロジェクトチームですか、多分そんなイメージだと思われそうですが、ずっとそういう形で行われるのでしょうか。あるいは、サプライチェーンの担い手を取りまとめるということをも目的とした形での発注になっていくのか。この例について教えてください。

○慶應義塾大学（武山様） わかりました。それもケース・バイ・ケースなんですけど、基本的にはどこかの主体が責任を持ってこのサービス改革のプロジェクトを主導する。あるいは、最終的に提供の窓口はこの主体になるということが明確になっているケースがほとんどだと思います。

○引頭主査 明確に名手いるケースが多いということですね。

○慶應義塾大学（武山様） サービスの質というか、役割上、どうしても特定の主体だけが中心的な役割を担うのではなくて、複数の主体がそれぞれの役割を分担しながらやっていくようなモデルも中にはありますので、そういう場合は連合チームのような形で改革から運用まで同じようにチームでやっていくというケースも、まれにありますけれども、通常の場合はどこかがまとめていく。

○引頭主査 理解いたしました。

済みません、もう1点だけ。そのどこかがまとめるという主体はどうやって選ばれるのかを教えてくださいませんか。

○慶應義塾大学（武山様） 民間の場合は当然新しい事業改革のプラットフォームの担い手といいますか、そういう新しい事業のエコシステムを先導していくような中心的な企業がそこを主導していく。

○引頭主査 民間はそうですね。公共の場合はどうですか。

○慶應義塾大学（武山様） 公共の場合は、そのサービスによって異なることになると思いますが、当然自治体が前面に出る必要がある場合、あるいは、市民にとってそれが一番わかりやすいということであれば、自治体がやるということ言うはずですし、自治体の中からそういう改革プロジェクトを始めようということが出てくるケースが、今の、今日ご紹介したようなケースで言うと、自治体が主導しているものがかなり多数、あるいは、自治体が前面に出ているものが多数です。

○引頭主査 済みません、その中核となっている人が入札で選ばれるといったことはありますかというのが質問だったんです。

○慶應義塾大学（武山様） なるほど。ちょっと私もその、どういうふうに業者選定とか、プロセスまでは細かく把握していないんですが、私の知る範囲では、入札制度というのをすごく時間をかけてシステム化してやっているというふうには見えていないです、ヨーロッパの場合ですけれども、こういうサービスデザインのプロジェクトの場合。当然全くそういうプロセスがないかという、そうではないと思うんですが、その詳細については、申しわけないんですけれども、承知していません。

○引頭主査 わかりました。武山先生、どうもありがとうございました。

○慶應義塾大学（武山様） ありがとうございました。

○引頭主査 皆様、ほんとうにご参集ありがとうございました。

では、次は、第5回のワーキンググループについて事務局からご説明お願いいたします。

○事務局 ご説明いたします。資料Dをごらんください。第5回ワーキンググループにつきましては、8月23日10時から開催の予定でございます。第5回ワーキンググループにおきましては、株式会社N T Tデータにてシステムエンジニア、プロジェクトマネジャーを、株式会社N T Tデータ経営研究所にて中央省庁向けコンサルティング等をされている三谷慶一郎様からのヒアリングを予定してございます。

こちらは、さきのワーキンググループにおきまして、A I、I o Tの最新の動向についてヒアリングをすべきとのご指摘を受けまして検討したものです。

また、先日、ご質問のありました海外における市場化テストの状況でありますとか、また、これまでの10年間の振り返りにつきましてご説明申し上げる予定です。

以上です。

○引頭主査 ありがとうございました。

ただいまのご説明、第5回ワーキングについて、ご意見等はございますか。よろしいでしょうか。三谷先生は稲葉委員からのご紹介ということで、ありがとうございました。

では、事務局意見のとおりにしたいと思います。

本日の議題は以上となります。本日のワーキングでのご議論につきましては、年度中間の課題の整理取りまとめの際にご報告することといたします。

それでは、時間となりましたので、本日のワーキングはこれで終了といたします。皆様、

どうもありがとうございました。

— 了 —