

デザイン思考を取り入れ 政策イノベーションを目指す

ユーザーリサーチャー 坂部 佑磨

1 デザイナーの考え方「デザイン思考」とは？

「デザイン思考」とは、デザイナーの思考のプロセスを表したものです。普段、デザイナーがどのように思考し、新しい体験・サービスを創っているのか示されています。デザイナーとして自覚したことがない人であっても、誰もが有する直感・感覚・表現を活用することで、新しい体験・サービスが作り出せるとされています。フレームワーク形式で表されており、本講義でもデザイナーの思考をなぞっていきます。

新しく作られた体験・サービスがその地域・習慣といった文脈に沿ったものとなり、使用したユーザーが豊かさを感じる、役に立ったと感じるようなものを作っていくためには、「チーム」での協力が不可欠です。デザイン思考はチームで行うからこそ効果を発揮するフレームワークだと、私は信じています。

そこで今回は、デザイン思考そのものの理解に重点を置くのではなく、デザイン思考をチームで「やってみる」ことで得られるものを持ち帰っていただきたいと考えています。例えば、違和感、自身の得意・不得意、活動における自分の癖というようなことです。また、実際に実務に落とし込むにはどうすればいいのかということを重視するのも良い考え方のように思います。このようなことを意識しながら、ワークをしていただくと良いと思います。講義Againをお読みの方も、ぜひ、ワークショップ形式でデザイン思考を体験ください。

2 公務員は全員が「デザイナー」

たびたび、市区町村でお話させていただきますが、「自分はデザイナーだと思う方は手を挙げてください！」という投げかけをすると、多くの場合、誰からも手が挙がりません。なお最近、デザイン職ですという方も出てきており、1人だけ手が

挙がるということもありました。本当にデザイナーは、身近にいない人なのでしょう。

「デザイン」という言葉を深く見ていくために、デザインとアートの違いから見いきましょう。デザインという言葉だけを聞くと、格好良いデザインだね、かわいいデザインだね、といったように見た目や意匠に関することが最初に思い浮かぶことが多いと思います。これらは狭い意味でのデザインで、狭義デザインと言うこともあります。では広い意味でのデザイン、「広義デザイン」というと「問題解決」という意味で捉えることもできます。例えば、ワークショップデザイン、コミュニケーションデザインという言葉も出てきています。ワークショップを可愛いもの（可愛いデザイン）にするというのは少し違和感がありますね。「ワークショップを通じて、問題解決をする」とすると理解も進むように思います。このようにデザインは、自分（自分たち）以外の生活者やユーザーが主な対象者であり、その人たちの課題を解決するものという言葉で表されます。その一方で、「アート」は「問題提起」とも言われています。ときどき、芸術祭などのアートイベントで出た作品の刺激が強いといったことも起きます。これらは社会問題などを鋭く突いてくるよう、まさに問題を提起しているからだと思えることもできます。アートは作成者である自分（自分たち）が主な対象者であり、自分（自分たち）の想い・気持ちを表現することと表されます。

ここで、公務員の仕事とはどのようなものか少し考えてみましょう。普段から、住民を主な対象者として、その方たちの課題を解決しようとしているのではないのでしょうか。決して自分たちがやりたいことだけをやっていないと思います。つまり、公務員は「全員が（広義の）デザイナー」だと自信を持って言えるはずなのです。



坂部 佑磨 (さかべ ゆうま)

九州大学大学院 芸術工学府 芸術工学専攻 博士後期課程中途退学
UXプロデューサー / ユーザーリサーチャー

大学で心理学研究の後、民間企業にて、マーケティングリサーチャー、UXリサーチャーとして従事。現在は民間企業と官公庁にてダブルワークをしている。

デザイン思考における最初のSTEPである「共感」において、生活者が持つ課題を設定・特定することを得意としている。

3 デザイン思考概要

3-1 使用していくフレーム「デザイン思考5段階プロセス (d.school)」

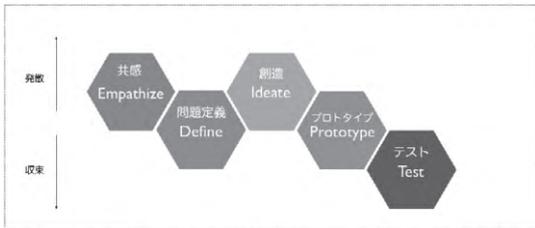


図1 デザイン思考5段階プロセス (d.school)

デザイン思考はデザイナーの思考をフレームワークにしたものであるため、厳密にはフレームにもいくつか種類があります。その中でも今回は代表的なものであるスタンフォード大学d.schoolが提唱する「デザイン思考5段階プロセス (図1)」を取り上げます。まず左から右がSTEPになっており、「共感」「問題定義」「創造」「プロトタイプ」「テスト」と5段階で進んでいきます。さらにこの図上下が「発散」と「収束」を表しています。インターネットで検索すると、ときどきこの発散・収束が描かれていないこともあります。重要な要素となりますので意識していきたいところです。

発散とは、次々にアイデアを間違っても良いので出していき、どちらかと言えば議論を散らかすことで、様々な視点を集め、アイデアを膨らませる方法です。一方で収束とはそれらの意見を、一番物事を言い表せていることに置き換えていくような方法です。発散と収束は繰り返し行っていくものではありませんが、相反する操作でもありますので、チーム内で今はアイデアを出すときなのか、言い表せているものに置き換えるときなのかは分かるようにしておいた方が望ましいです。特に収束についてですが、単純な折衷案を選んだり、極端に1つの意見に絞り込んだりするとその後のSTEPで行き詰りやすくなります。

上下の読み方ですが、上に行くと発散、下に行くと収束という読み方となるため、共感発散、問題定義は収束、創造は発散、プロトタイプは収束、テストも収束ということです。

3-2 体験 (Experience) とはこういったものなのか

実際にデザイン思考に入っていく前にUX (ユーザー体験: User eXperience) について触れておきます。デザイン思考は体験のイノベーションを起こす手法ですが、「体験」とはどのようなことなのでしょう。

先ほどはデザインとアートを比較して、デザインへの理解を深めましたが、今回はUX (ユーザー体験: User eXperience) と、UI (ユーザーインターフェース: User Interface) を比較しながら、ユーザー体験について考えていきましょう。



図2 UI vs UX (ケチャップ)

このケチャップの事例 (図2) はUXとUIの比較事例でよく出されるものです。ボトルを見てみましょう、もしかすると左の細いケチャップはスリムであり、スタイリッシュなように捉えられるかもしれません。また、右のケチャップは太いのでぼてっとした野暮な印象を受けるかもしれません。では下段の「使う」となるとどうでしょうか。左

側の形状は、使っているうちに出しにくくなっていて、右側の形状はそれを解決するように蓋が下部になっているものです。使いやすさに着目すると、右の方が良い体験を提供できるデザインだと言えます。このようにユーザーの「行動・行為」に着目して、体験を作っていくことが非常に重要となってきます。

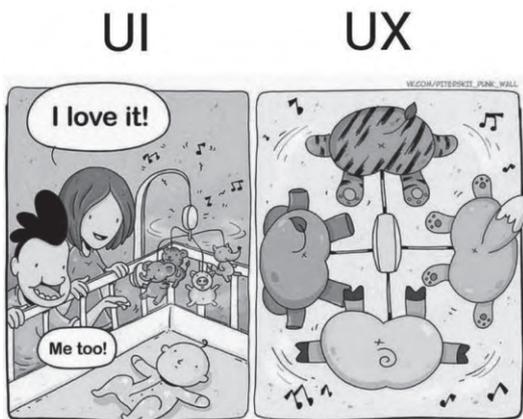


図3 UI vs UX (赤ちゃんのおもちゃ)

また、赤ちゃんのおもちゃ・ベッドメリーの事例(図3)は、大人の視点と、赤ちゃんの視点で見ていきたいものです。大人たちは図3左のように「これ好き!」「私も!」といった会話をしていますが、ユーザー=赤ちゃんからすると、図3右のように動物のお尻しか見えていないような状況です。大人に喜んでもらうためのアイテムということであれば成功ですが、これだとユーザーである赤ちゃんは喜ばないかもしれません。このように「誰」にとっての体験を設計しているかという点も、この後重要になってきます。

3-3 人の感じ方に着目した体験設計

体験を検討していく際に、「人間がどのように感じるか」ということも重要な要素となります。例えば、「待ち時間」について、ただ提供までの時間を短くするのではなく、ユーザーがなにかを体験できる時間を与えることで、待ち時間を短く「感じてもらう」ということもできます。

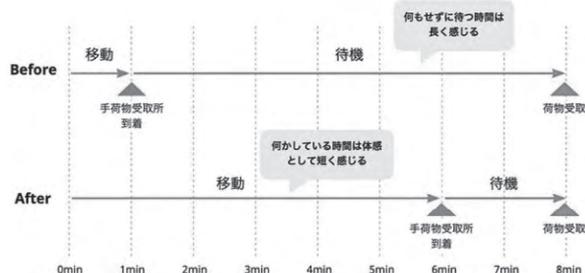


図4 待ち時間よりも移動している方が良い? (空港のUX)

図4は空港の事例です。空港で飛行機が「降りてすぐに手荷物場」があるものと、距離があり「手

荷物場まで歩かなければならない」ものがあった際に、前者のすぐに手荷物まで行ける方が良いのではないかとも思えます。しかし、実は後者の歩く時間がある方が、満足度が高かったという結果が出ていました。

これはユーザーが「待たされる」というのを嫌う性質があると予想されています。飛行機を降りて荷物が出てくるのを待つ時間よりも、空港内を歩く(ある種の時間つぶしをしている)方が良い体験であるということです。

良い体験を提供することについて、よくある勘違いとして、いわゆるラグジュアリーな感じ、高級感を出すことであったり、過剰なほどおもてなしをしたりといったことは、必ずしもユーザー体験を良くするとは限りません。提供側主体ではなく、ユーザーの立場になることがサービス設計をしていくうえで非常に重要だと言えます。

3-4 ナッジとの関係

人の行動に着目する行動科学を使ったアプローチの1つが「ナッジ」です。ナッジとは意思決定に関する様々なバイアスを考慮して、望ましい選択ができるように手助けする手法です。先述の空港の例も、人の「行動」から導き出された手法でした。ユーザーに行動を促すときの強力な手法の1つとしても機能します。

ナッジの検討においてユーザープロセスマップを書いてユーザーを理解しようしたり、行動を基に検討したりといった点は、非常にデザイン思考と親和性が高いと言えます。異なる存在ですが、上手く使うとシナジーが起きる関係性だと捉えておきたいです。

ここではナッジについて詳細は述べませんが、自治体ナッジシェア等で事例をご確認ください。

	課題発見	課題解決
ナッジ	心理学・行動経済学	自然な行動を促す
デザイン思考	観察・インタビュー	試しながら更新 (プロトタイピング)

図5 デザイン思考とナッジの関係性

3-5 コンビニチェーンの体験をどのように見るのか?

ここでひとつを例にとって「良い体験なのか、それとも悪い体験なのか」を考えてみましょう。「店員さんがコーヒーを作り・手渡しすることにこだわっているコンビニチェーン」の例です。これはユーザー(お客様)にとって良い体験なのでしょう

この質問をしたところ、悪い体験が8割、良い体験が2割くらいの比率になることがありました。このような体験の事例を考えるときには、「誰にとってのサービスか」ということを考えることが重要です。もしかすると時間のないサラリーマンや公務員は手作りや手渡しにこだわりは無く、早くコーヒーを提供してほしいため「悪い体験」と考えるかもしれません。一方で商品は正直なんでもいいのだけれど店員さんとの会話や世間話を楽しみにしている高齢の方だといかがでしょうか。もしかするとこのサービスは「良い体験」かもしれません。

お仕事をしている上で、特に公務の場合は、人で差別はできませんから、みんな・全員がターゲットだと捉えてしまいがちです。そうすると提供するサービスは良いものなのか悪いものなのか判断もつかなくなってしまいます。なかなか難しい側面があるのは理解していますが、サービス設計のためにはターゲットを絞る、最初のターゲットは誰かということは決めておくべきです。

3-6 プロトタイプは失敗リスクを下げる効果がある

ターゲットを確認するという意味でもプロトタイプを作り、ユーザーからフィードバックは貰っておくことを強く推奨します。プロトタイプには失敗のリスクを下げるという側面があります。

例えば家を買うとき、間取り図が50万円、模型が100万、家が5000万とした時に、いきなり家を買うという方はあまり多くはないのではないでしょうか。失敗したくないからですね。つまり自分が思っているものと違うものが出てきて欲しくない。その確認のために、間取り図や模型（＝プロトタイプ）を活用すると思います。このようにプロトタイプに対して評価を貰ったり、フィードバックを受けてプロトタイプをブラッシュアップしたり、様々な方の反応からターゲットを更新したりしていきます。この改善をやりきることもデザイナーにとっての重要な考え方と言えます。

4 デザイン思考の実践

4-1 デザイン思考を始める前のルール

デザイン思考ワークショップを進めるうえでのルールです。これは私が個人的に決めたものですので、どこかの本などにあるものではありません。

- ・ やってみる意思
- ・ チームで得意を活かしてやる
- ・ 楽しくやる
- ・ 失敗する、許容して、みんなでやり直す
- ・ 最終決定は「ユーザー」

それぞれについて説明すると、やってみる意思とは、デザイン思考ではトライアルアンドエラーを繰り返すことになります。人によってはワークに慣れていない、うまくできないことも出てくると思います。特にプロトタイプを作成していく際は絵を描いたり、ストーリーを作ったりするので、進行が止まりやすい傾向にあります。「やってみる＝手を動かすこと」と捉え、次々と行動に移してみることも重要な要素です。次に、チームで得意を活かしてやるということです。私はデザイン思考というものは1人だけでやっていくものではなく、チームで行うものだと考えています。やってみたことで、自身の興味・強みのようなものを感じてもらうことも重要だと捉えています。次に楽しくやること。プロジェクトの雰囲気はアウトプットに直結します。楽しみながらやっていきましょう。チームでの意見を否定するだけでなく、もっと楽しくなるようなアイデアで重ねるなど、どうやったら楽しくなるかという目線も必要です。次に失敗する、許容して、みんなでやり直すということです。議論にしてもプロトタイプにしても、すぐに正解にはたどり着きません。多くは最初失敗します。失敗が起きたときにこそチームはそれを許容して、みんな更に良くなるように考えましょう。最後に最終決定は「ユーザー」にあるということです。場合によっては全員一致しなかったり、全員にとって良いサービスが出てこなかったりするかもしれません。その体験が良いと感じるか悪いと感じるかの最終決定権は、企画側ではなく「ユーザー」にあります。

4-2 始める前のマインドセット

短期間でプロトタイプまで作り上げてテストまでやることを「デザインスプリント」と言います。今回もデザインスプリントの考え方としてやっていきます。短距離走なのだと思って、ワーク時間は走り抜けてください。今回は落ち着いてすることは諦めてください。もちろん1つ1つを理解しながら進めて行きたい方もいらっしゃると思いますが、違和感が「ある」前提です。そこで止まってははいけません。この違和感が何だったのか、ご自身で後から振り返ることこそが重要なのです。

ぜひ、メモとして残しておいて欲しいことはこれらのことです。

- ・ やって見たときの違和感
- ・ 自身の得意/不得意
- ・ 実務でやる際の障壁
- ・ 疑問点

他のワークショップに参加したときにも、良い振り返りの材料になると捉えます。

4-3 デザイン思考実践 (STEP1共感)

それでは、図1スタンフォードd.schoolのデザイン思考のプロセスを基にやっていきます。

今回のお題は「(インタビューされる方が)住んでいる街をもっと魅力的にするにはどうすればいいか?」です。

STEP1にあたる「共感」で行っていくことは、ユーザーが自分では気づいていない潜在課題やニーズを知ることです。手法としてはインタビュー、アンケート、観察調査などがよく使用されます。インタビューをすればいいなどの手法にこだわるのではなく、ユーザーが持つ課題をどのように導き出せるかといったことを考えることが重要だと言い換えることができます。

共感「発散」にあたるフェーズになるため、つまりたくさんユーザーからの意見を得ることが重要だと言い換えることができます。

今回はユーザーへのインタビューで「共感」をやりたいと思います。デザインの場合は1on1インタビューを中心に行うことが多いです。インタビューをするときは、本来はどんな人に、どのようなことを聞けばいいのか、決めてからインタビューを行います。ワーク上いきなりインタビューになってしまうため、質問項目の例を用意しました。これらを上から聞いていただくとようなことを想定しています。

質問項目例：

- ・ご年齢、家族構成
- ・お住まいの街について
- ・休日はどのようなことをしているか
- ・平日はどのようなことをしているか
- ・ライフワークバランスで大事なこと
- ・どんなことがあって、今の市町村に住んでいるのか
- ・今の市町村の好きなおとろは? /嫌いなおとろは?
- ・住みやすい街ってどんなものだと思うか
- ・市町村に対してして欲しいこと

デザインプロセスにおけるインタビューの特徴は「いきなり本題となる課題を聞かないこと」です。今回でいうと、最後の「市町村に対してして欲しいこと」にあたります。1問1答で課題を得るようなインタビューは推奨しません。デザイナーが得たいことは、その人が「普段どんな状況で過ごし」ていて、その文脈において「どのように感じているか」ということです。そして、その生活の中に「どのようなサービスが役に立っているのか」

を考えます。ゆえにインタビューの最初の方の項目は一見、課題とは関係がないように見えるので、違和感のある方もいらっしゃると思いますが、インタビューを受ける方の背景を知るためにその方の生活を聞いているのです。

インタビューを受ける人は、仮想ではなく、実際に住まれている方が望ましいです。

各自治体で実施される場合は、その市区町村に住んでいる方にインタビューをしましょう!

4-4 デザイン思考実践 (STEP2課題定義)

十分にインタビュー対象者(インタビューイ)の背景・課題を聞くことができ、チーム内で様々な角度から意見が出ている状態が作れたら、課題定義に入っていきます。課題定義では、メインのインタビューアが重要となり、これが参加者の「1番の課題」だと思ふところを決めていきます。

ここで、新しいフレーム(図6)を使っていきます。顧客セグメントマップとバリュープロポジションマップと言います。

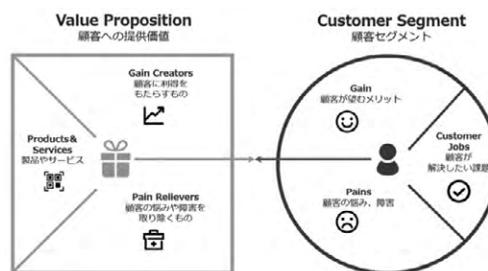


図6 バリュープロポジションマップ/顧客セグメントマップ

この図の「顧客(=ユーザー)セグメント」という枠を埋めていきます。「顧客が解決したい課題」「顧客が望むメリット」「顧客の弱み」の3点です。

ただインタビューの発言そのものを埋めていても良いのですが、その背景にどのようなことがあるかも議論できると尚良いです。少し難しいことを言うと、インタビューイが言ったことが、必ずしも課題であるとは限りません。本人では気づいていないが課題になることもあるということです。どういったことが本当の課題であるかチームで議論しながら進めていきましょう。この課題定義は「収束」となるので、ユーザーの課題として1番重要なものが言い表せている状態が作れると非常に望ましい状態です。

4-5 デザイン思考実践 (STEP3創造)

ユーザーが持つ課題のうち、重要なものが決まったら、その課題を解決するようなアイデアを自由に書き出します。この創造は「発散」となるため、できる限り、多くの視点を得ていきたいところです。創造の際に、よく使われる手法はブレインストー

ミングです。課題を解決するようなアイデアを出していきます。このワークショップのルールと同様に否定をしないとか、色んなアイデアがでての方が望ましいでしょう。アイデアを書き出していくことが効果的ですので、大きな付箋や紙に書き出していきましょう。黙るのは望ましくありません。とにかく手が動いている状態をできる限り作ってけると望ましいです。

アイデアを出すための問いかけはインタビューに「利益をもたらすもの」は何か、インタビューの「悩みや障害を取り除くもの」は何かということを考えていくと出て来やすいでしょう（図6 バリュープロポジションマップを参照）。

4-6 デザイン思考実践（STEP4プロトタイプ）

課題解決のためのアイデアがある程度出たなと思ったら、そこからプロトタイプ作成に入っていきます。プロトタイプは「収束」となり、またアイデアを言い換えていきます。

今回のプロトタイプは、アイデアから、ユーザー体験を設計する、「ストーリーのプロトタイプ」を作成します。そのサービスを使うとどうなるか、どんな嬉しいことがあるのか、ということをも4コマ漫画で表現していきます。

サービスを使ってその利点が伝わるようにするために、4コマを作成することは非常に有効だと考えます。今回はストーリーに予算・場所などの制約は考えなくても構いません。どういったものが一番、ユーザーの困りごとを解決できるのか、そんな目線で決めてみてください。また、誰のためにもということも非常に考慮すべきことです。最初にインタビューした方のことを思い出しましょう。この時に、決めつけではなく、どのような背景があったからと理由を結びつけることができると良いものになってきます。ここで、絵を描くことについてですが、ペンを動かすことになると一気に手が止まる方もいらっしゃいます。ここでは上手下手は一切関係ありません。自信を持って棒人間を書きましょう！

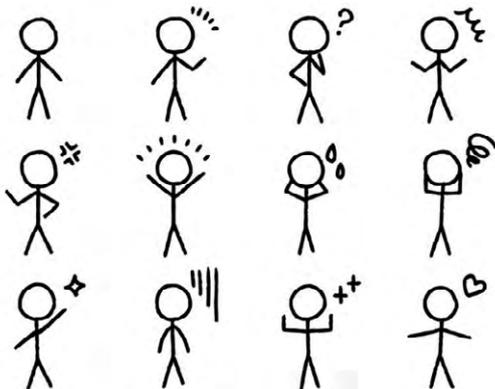


図7 簡単な棒人間でも感情は伝わる

図7のような簡単な絵であっても棒人間の感情は伝わっているはず。プロトタイプは非常に重要で、今回はストーリーという物を伴わないものですが、物を作ることも多くあります。その際は、紙でできる範囲であったり、子どもが工作に使うようなものを目標に作り上げると良いでしょう。ここでは絶対に完璧を目指さないようにしたいところです。

4-7 デザイン思考実践（STEP5テスト）

プロトタイプ（今回は4コマ：ストーリーのプロトタイプ）が完成したら、インタビューに対して、4コマを説明しましょう！そこから、フィードバックを貰い、もっと嬉しい体験になるか、別の使い方はないか、ターゲットは一致しているかなどを検討しましょう。このテストも再び「収束」にあたり、プロトタイプから、より良いものを導きだしていきます。今回のワークショップでもできれば、改良まで行きたいところではあります。

本来であれば数回テストを繰り返し、ブラッシュアップした状態でサービス化していきます。模型の精度をより上げていくようなイメージです。

さいごに

今回は非常に短い時間で「デザイン思考」を体験していただきました。失敗を恐れず手を動かすことはできたでしょうか。近年はプロトタイプの重要性が高まっています。それは今までいきなりサービスを作ってしまった（見取り図や模型図なしに家を建ててしまった）ことが要因であることが多いです。デザイン思考を用いて、プロトタイプを作る時間を持つことは、大きな失敗のリスクを下げるということです。デザイン思考を通じて良い失敗を積み重ね、全員がデザイナーとしてサービスイノベーションを生めるようになる未来を楽しみにしています。

【参考文献】

- デザイン思考5段階プロセス (d.school)
<https://bluelogic.jp/design/each-designthinking/>
- UI vs UX (ケチャップ)
<https://coletivoux.com/voce-esta-aprendendo-ux-errado-70206ea9b9f7>
- UI vs UX (赤ちゃんのおもちゃ)
<https://jonchin19.medium.com/dumb-ui-ux-memes-buttholes-on-baby-toys-c9fd41b917d1>
- 待ち時間を移動に変換 (空港のUX)
<https://note.com/yujimine/n/n9b5e02552840>
- 自治体ナッジシェア
<https://nudge-share.jp/>
- バリュープロポジションマップ/顧客セグメントマップ
<https://www.fusion.co.jp/column/2016/09/valuepropositioncanvas>
- 簡単な棒人間でも感情は伝わる
<https://kamisakuhideki.com/archives/7167>