



# M I G A コラム

## 「世界診断」

2018年2月1日

### 英国電子政府におけるサービスデザイン思考の推進

三谷 慶一郎

明治大学研究・知財戦略機構 客員教授



株式会社NTTデータ経営研究所 パートナー

筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士課程修了。博士（経営学）企業や行政機関における情報戦略立案や情報システム企画に関連するプロジェクトを実施。近年はデザイン思考を活用したデジタルビジネス開発に関するコンサルティングを推進している。経営情報学会理事、情報社会学会理事、経済産業省産業構造審議会委員、総務省情報通信審議会構成員等を歴任。

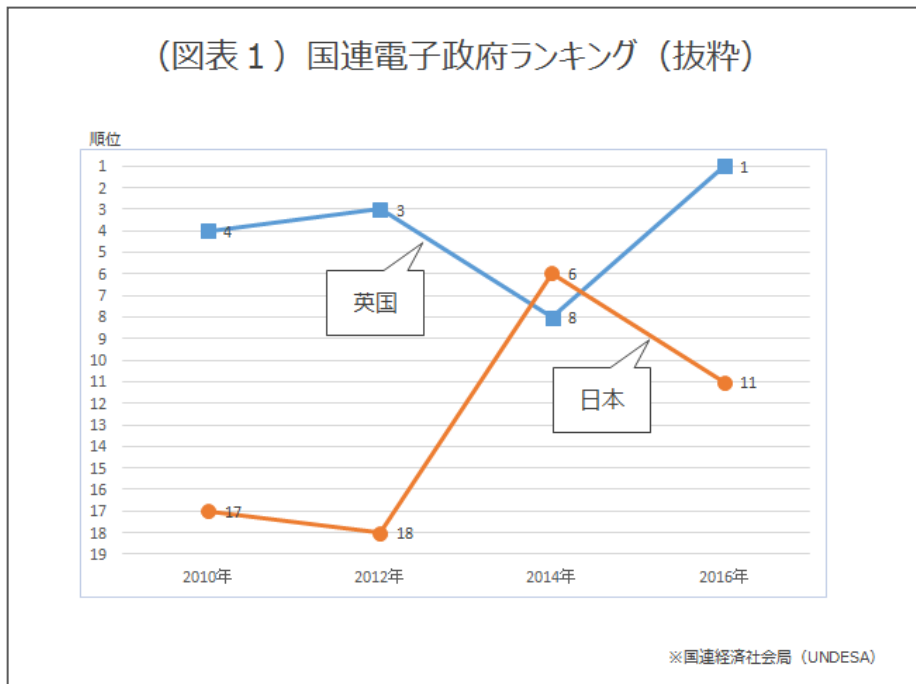
#### 電子政府ランキング

「電子政府」という言葉をご存じだろうか。中央省庁等の行政機関における情報化の総称のことで、2000年代頃から世界各国で推進されてきている。自国が世界の中でどのようなポジションにあるかを確認したいというニーズはやはりあるようで、国連経済社会局 (UNDESA) では、隔年ごとに、世界電子政府ランキングを公表している。

日本は、2010年は17位、2012年が18位と低迷していたが、2014年には6位に浮上している。これは、マイナンバー制度を中心としたシステム整備が評価されたと言われている。しかし、つづく2016年には、せっかく上昇した順位が一気に11位にまで落ちてしまっている。一方、2016年の一位は英国。英国は、2014年は8位だったので、この2年間の間に、日本を抜き去り大

きく躍進したことになる。高評価の背景には、新技術の導入や、行政事務コストの大幅削減などいろいろな要因があるようだが、本稿では、その中でも英国において近年積極的に取り組みはじめている「サービスデザイン思考」に注目したい。

(図表 1)



### サービスデザイン思考の必要性

「サービスデザイン思考」という言葉はさらに聞きなれないかもしれない。これは、「利用者視点に立ち、利用者が最良の体験を得られることを目指してサービスをデザインする(設計する)考え方」を意味している。サービスをデザインすることは、行政分野に関わらず様々な民間分野で注目されているテーマだ。その背景には社会全体が成熟化してきていることがある。モノが足りない社会では、誰もがモノそのものを欲しがらるわけだが、モノが充足している社会では、もうモノは誰も欲しがらない。代わって要求されるのは、利用者自身が主体的な満足や心地よさを得られるようなコト(体験)になる。よく言われるモノ消費からコト消費へのシフトである。このような流れの中で、体験価値を提供するためのサービスを創り上げるが必要になっているのである。

民間分野においては、既に企業が生き残りのために少しでもよいサービスを創りだそうとしのぎを削っている。英国ではこの考え方を行政機関に適用しようとしているわけだ。確かに一般に役所の手続きというものは、難解で面倒なものの代名詞のように言われることが多い。だからこそ行政書士や社会保険労務士といった行政手続を代行するような職種が成立しているのだろう。日本政府で行われている電子行政分科会の資料を見ると、同様の問題意識が記述されている。「従来の日本においては、

行政が用意した手続きを、国民に使わせるといった役所中心の思考が強く、利用者に対しても、国民としてひとくくりに扱われ、利用者ひとりひとりの事情を考慮することが足りていない提供者目線での考え方が強かった。しかし、これからは、国民に使っていただくサービスを造ることへ意識改革しないとイケない。また、サービスを受ける側の立場を考慮し、本質的なニーズが掴めるような、利用者目線でのアプローチが必要となる」。まさに今、行政機関におけるサービスデザイン思考の適用が必要になってきているのだ。

## デジタル技術によるサービス創造の容易化

もうひとつ、サービスに注目が集まる背景には、近年のデジタル技術の進展がある。もともと情報システムは、組織の中で行われている業務の効率化、省力化を目的として活用されているものなのだが、デジタル技術が指数関数的に発展した結果、より広い用途で使われるようになってきている。例えば、IoTと言われるセンサー類を大量に配置することによって、人間やモノが今どこで、どのような状態にあるかがリアルタイムで読みとれるようになった。また、読みとった大量のデジタルデータを収集し、AI（人工知能）によって個別の状況に応じた対応策をフィードバックさせることもできるようになった。つまり、デジタル技術によって、サービスそのものを創り上げるが極めて容易になったのである。既に民間においては、宿泊施設の貸し借りに関するマッチングサービスである Airbnb、自動車配車サービスである Uber など、デジタル技術を高度に活用した付加価値の高いサービスが世界中で普及し始めている。電子政府においても同様に、単なる業務の効率化を超えて、新しいサービス創造へと舵を切ることは自然な流れだろう。

## 電子政府へのサービスデザイン思考の適用

電子政府におけるサービスデザイン思考の適用とは具体的にどんなイメージになるのだろうか。例えば電子申請は現在、既に多くの行政機関において実現されているが、残念ながら使いにくいという声が少なくない。いわく、項目がわかりにくく入力がしづらい、関連する手続きであっても対象となる組織が異なれば同じような項目を再度入力する必要がある、別の省庁から発行されている資料の添付が必要な場合は、別途紙で郵送しなければならない、などなど。このようになってしまった最大

の理由は、紙ベースの手続きをそのままの形で電子化し移植してしまったからだろう。この状態では主役は行政機関のままになってしまう。

サービスデザイン思考を適用するということは、主役をエンドユーザーつまり国民に切り替えることを意味する。国民は、行政手続を行うことを目的とし、喜んでそれを行っているのではない。「転居」「相続」あるいは「法人設立」などといった自分が遭遇する個々のライフイベントを行うために、それに付随する手続きを義務として行っているだけだ。国民起点のサービスを創るとすれば、ライフイベントを入り口とし、どの省庁にどの書類を提出するのかを意識することなく行政手続は完結されるべきだろう。さらに言えば、民間側の商取引、例えば引越し業者のサービスを利用したとき、あるいは自動車や不動産を購入したとき、それが完了すると同時に関連する行政手続が自動的に実施されるようなサービスを設計すべきだろう。2017年12月に内閣官房 IT 総合戦略本部で行われた会議において、安倍首相が「申請手続きにおける添付資料を一括して撤廃すべき」というコメントをしたと聞く。日本においても国民視点でのサービスデザイン思考を推進する動きが出始めているのだ。

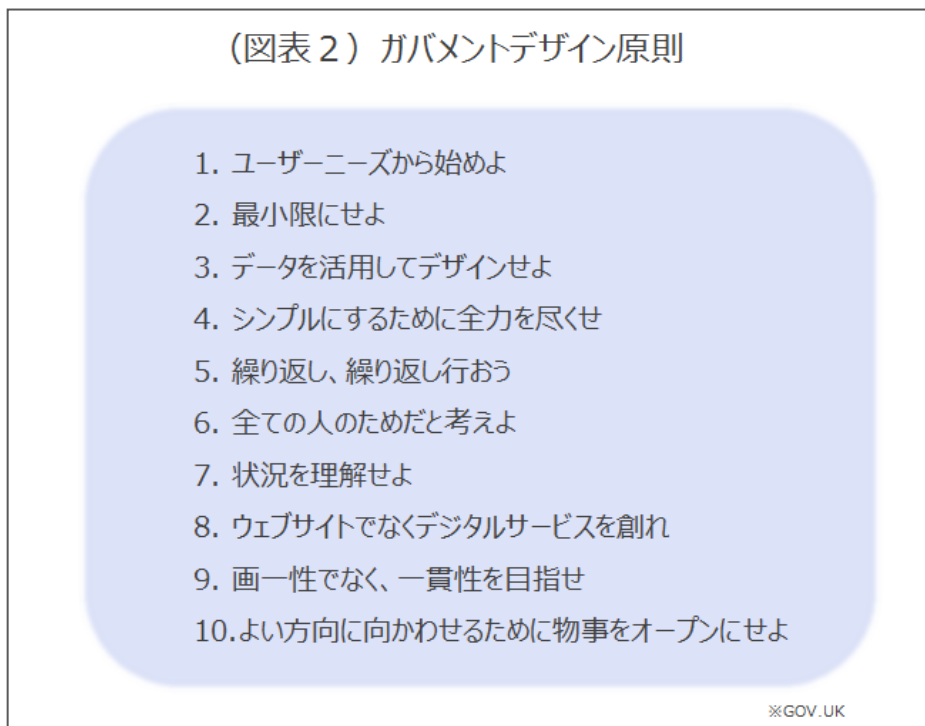
## 英国電子政府の取り組み

英国の電子政府において、サービスデザイン思考を導入しようとしている背景には、そもそも2000～2010年頃において電子政府そのものの推進があまりうまくいっていなかったことがあるようだ。大きなコストをかけた割に効果が少なく、省庁ごとの縦割りで進められた結果、相互互換性もないバラバラなシステムになってしまっていた。加えて、リーマンショックという世界的金融危機を受け、行政機関の予算の抑制も必要になった。このような状況を打破し、国民が必要とする公共サービスを効率的かつ効果的に提供するために、デジタル技術を活用し、サービスデザイン思考を展開するアプローチを取り始めたようだ。

具体的には、2010年にキャメロン政権が発足し、旧労働党政権下の従来の政策を抜本的に見直す「Digital by Default」戦略を提示した。またこの戦略を推進するために「Government Digital Service (GDS)」という新組織も創られている。GDSは、新たに設置された最高データ責任者(CDO)を筆頭にした組織で、それまでの省庁毎に行われた縦割りの取り組みを脱し、省庁横断的な活動によって政府全体のデジタル化を推進することをミッションとしている。このGDSが中心となってサービ

サービスデザイン思考の推進が行われている。例えば、ユーザ視点を獲得するために、現場観察（エスノグラフィー）と呼ばれる手法を活用している。政府が自ら市民の意見を聞きに行くことは従来ほとんどなかったが、今では市民が抱える問題点やニーズの聞き取りを行い、サービス改良につなげているようだ。また、サービスデザイン思考を活用できる人材を確保するために、民間からスペシャリストを集めたり、GDS アカデミーという専門の教育機関によって人材育成を行ったりしている。さらに、GDS では、10 箇条から成る「デザイン原則」を公表している。「ユーザーニーズから始めよ」「シンプルにするために全力を尽くせ」などというこれらの原則は、サービスデザイン思考のエッセンスを示していると言っている。

(図表 2)



## マネジメントの変革

しかし、電子政府においてサービスデザイン思考を適用し、本格的にこれを推進させていくためには、その考え方を理解する以外に、組織マネジメントを変革させていくということが必要不可欠だろう。

英国 GDS が各省庁横断的な組織であることを見てわかる通り、国民視点から見て最適なサービスを実現していくためには、何よりも行政機関における組織の壁を突破する必要がある。各部局の壁、各中央省庁の壁、中央省庁と自治体との壁、さらには行政機関と民間企業との壁、あらゆる壁の突破が必要になるだろう。しかし残念ながら行政機関は典型的なタテ割り組織である。組織単位で明確な権限範囲を持ち、予算を確保し、業務執行を行っている中で、組織間連携を指向することは、とても困難であることは容易に想像できる。この壁を突破し、ひとつのサービスを創り上げるために、横断的予算を確保し、関連組織の人材やエンドユーザーである国民をも巻き込み検討を進めることができるかどうか、成功に向けた重要な鍵になるだろう。

サービスデザイン思考を適用することは、サービスそのものの付加価値を高め、国民の利便性を向上させ、利用へのモチベーションを上げることにつながる。さらに最終的には社会全体のコストを最適化することにつながるの間違いのないように思う。サービスデザイン思考を活用し、国民が主役となるデジタルガバメントが早期に実現することを心待ちにしている。