

査読論説

政策のためのデザインを推進する行政官による
デザインアプローチの理解と政策形成への応用

三好春陽*

要旨

近年、公共部門へのデザインアプローチ導入に関する研究は増加している。多くの研究は、行政領域における課題の複雑化や政策イノベーションの必要性といった外発的動機によるデザインアプローチの導入が所与となっており、行政領域においてデザインを活用していくための重要なアクターである行政官の内発性については、ほとんど検討されていない。

しかし、デザイナーがデザインを行う際の姿勢に関して理論化を試みるデザイン態度 (design attitude) 研究では、創造的行為を支える内発的動機づけの重要性が指摘されており、公共部門におけるデザインアプローチの導入とそのスケールアップに関する議論を進める上でも、デザイン実践の内発的側面を検討することは有用であると考えられる。そこで本稿は、中央省庁の内部でデザインアプローチの導入を主導する行政官自身に焦点を当て、どのようにデザインアプローチを理解し、政策形成への有用性を見出しているかを考察した。

具体的には、政策づくりへのデザインアプローチ導入をめざす取り組みである「JAPAN+D」を主導する中核メンバーに対して詳細なインタビューを実施した。そして、政策づくりとの関係の中でデザインがどのように理解されているのかについて、10のテーマを抽出した。このうち8つのテーマは、デザインアプローチがアジェンダ設定、コンセプト開発、実施といった政策形成プロセスのそれぞれの段階と関連し、残りの2つのテーマは、行政官がデザインアプローチをどのように政策形成プロセスの中に位置付けているかを示している。

これらの結果から、デザインアプローチは固定的な枠組みとして採用されるのではなく、制度的制約に向き合い、より包摂的かつ応答的な政策形成を促す実践であることが考察された。また、政策形成におけるデザインアプローチの有用性は、既存の政策を取り巻くシステムへの違和感と、デザインとが結びつく中で見出されることが示された。

キーワード：政策のためのデザイン、政策デザイン、デザインアプローチ、行政組織、政策形成

* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

- I. はじめに
- II. 先行研究の検討
 1. 行政組織におけるデザインアプローチの導入の背景
 2. 行政組織におけるデザインアプローチの導入における行政官の役割
 3. 日本における行政領域でのデザインアプローチ導入実践
- III. 研究方法
 1. 方法論的アプローチ
 2. データ収集
 3. 分析手法
 4. 調査対象
- IV. 結果
 1. 概要
 2. デザインアプローチの理解
 3. デザインアプローチの有用性の理解形成
- V. 考察
- VI. おわりに

I. はじめに

近年、デザインアプローチを政策形成に導入する試みは、中央省庁から地方自治体に至るまで拡大している。これらの試みは、「デザイン思考」「サービスデザイン」「コ・デザイン」などの枠組みに由来する多様な原則・プロセス・ツールを含み、総称して「政策のためのデザイン (Design for Policy)」として議論されている (Boztepe et al., 2024)。

そのような検討の中で、デザインアプローチは、政策の企画段階から行政サービスの実施段階に至るまでの様々なフェーズにおいて、行政組織が国民、市民によりよい価値を提供するために資する可能性を示してきた (Junginger, 2013; Bason, 2010; Whicher, 2021; Braga et al., 2024)。しかし、行政組織におけるデザインアプローチの導入実践は多くの場合短期間で終了し、組織に定着せず、持続的な取り組みにスケールアップしないという課題も報告されている (Lewis et al., 2020, 2020; Lewis, 2021; Moriati, et al., 2022)。

こうした実践継続の不安定さの背景として、政策形成のためのデザインアプローチの役割や成果が行政組織内で十分に理解・共有されていないことが指摘されている (Bason, 2010; 2013)。そのため近年の研究では、行政組織内におけるデザインアプローチの価値の理解に注目が集まりつつある (Kimbell, 2015; Malmberg, 2017; Yee & White, 2016; Yeo & Yen, 2023)。たとえば、行政組織内におけるデザインアプローチの役割の理解については、デザイン思考を中心としたデザインアプローチ研修に参加した行政官による有用性の理解が、視点、手法、解釈、共感、観察、過程、協働といった観点から行われていることを明らかにしている (Itagaki & Ootubo, 2021)。

このように、行政領域を対象としたデザインの研究は増えている。そのうち多くの研究は、行政領域における課題の複雑化や政策イノベーションの必要性といった外発的動機によってデザインアプローチが与えられた、デザイナーとの協働やスキル研修を検討の対象としている。

この時、行政官はデザイン実践の主体ではなく、デザインの受容を迫られる側として描かれている。そのため、行政組織において積極的にデザインを実践しようとする行政官がどのようにデザインアプローチを理解し、意味づけ、政策形成における有用性を見出しているのか、というデザインアプローチそのものへの解釈と有用性にする理解形成のあり方については十分に検討されていない。

そこで本稿はこの点に着目し、デザインアプローチの導入を推進する行政官におけるデザインアプローチの価値の理解を内的な側面から明らかにすることを目的とする。具体的には、日本の経済産業省を中心とする行政官主導で実施された、政策形成におけるデザインアプローチ導入の取り組み「JAPAN+D」を対象事例に、プロジェクトメンバーへのインタビュー調査を通して、行政官自身による内発的なデザインアプローチへの意味づけのあり方を検討する。

本稿においてデザインアプローチとは、行政組織において政策形成や公共サービスの改善を目的として導入された「デザインシンキング」「サービスデザイン」「協働のデザイン (co-design)」などの方法論、理論的な原理原則、実践のプロセス、ツール群などの体系的な総体を指す。これは、JAPAN+Dにおけるデザインアプローチの導入実践では、それらが単一の枠組みに還元されることなく、多義的かつ柔軟に用いられているという特徴に基づいている。また、特別に“デザイン”というとき、それはより抽象的かつ広義の概念として用いられており、明文化された原理原則や個別のツールを想像していない場合に用いている。

II. 先行研究の検討

1. 行政組織におけるデザインアプローチの導入の背景

行政組織における「デザイン」への注目は、大きく二つの潮流に分けて捉えることができる（三好，2024）。一つは、政策科学の理論に基づき、政策を科学的かつ実証的に扱おうとする「政策デザイン (policy design)」である。この考え方では、政策課題・手段・アクター・制度といった政策を構成する要素を分析し、それらを最適に組み合わせることを目的とする（van Buuren et al., 2020; Howlett, 2020）。しかし、この伝統的なアプローチのみでは、行政組織が直面する課題や政策の複雑性に十分対応できず、期待された成果を上げられていないことが指摘されている（Peters, 2020）。

こうした限界を踏まえ、近年注目を集めているのが、デザイン学で探究されてきたデザイナーの思考法や制作プロセスを、製品開発やイノベーション研究の領域で発展させたデザイン思考、サービスデザイン、人間中心デザイン、共創といったデザイン的なアプローチである（Jungiger, 2013）。

デザイン思考、共創、サービスデザインを中心としたデザインアプローチへの公共部門の関心の背景には、行政課題の複雑化、急速なデジタル化の進展、政策イノベーションの必要性といった、行政組織を取り巻く外部環境からの要求が存在することが指摘されている（Bason,

2010; Boztepe, et al., 2024; 中山・水野, 2021)。

中山・水野 (2021) は、行政領域におけるデザインアプローチへの国際的な注目の背景を整理し、行政側からの関心の要因の一つとして「行政課題の複雑化」を挙げている。近年、行政が直面している課題は、より複雑化し、変化の速度が速まり、往々にしてその利害が対立するような多様なステークホルダーが存在している課題を多く含んでいる。行政が直面する課題は、より複雑かつ変化の速度が速まり、多様な利害関係者が関与する性質を帯びている。すなわち、現代の行政課題の多くは、1960年代に Rittel が提唱した「厄介な問題 (wicked problem)」に該当する (Ansell et al., 2017; Torfing, 2013)。

「厄介な問題」とは、「社会システムにおける問題のうち、明確に定式化されておらず、情報が錯綜し、競合する価値観をもつ多数のステークホルダーが関与する結果、極めて複雑なものとなっている問題 (Churchman, 1967, p. B-141)」を指す。こうした「厄介な問題」は、まさにデザインが対象としてきた状況であり (Buchanan, 1992)、行政組織においてもこの性質を持つ課題に取り組むための有効なアプローチとしてデザインが注目されるようになっている。

また、行政サービスの急速なデジタル化が行政組織におけるデザインアプローチの導入・活用の動機となっている現状には、2つの側面がある。第一に、ウェブサイトやスマートフォンアプリなどの行政サービス設計において、ユーザーインターフェース (UI) やユーザー体験 (UX) の設計が重要視されるようになり、デザイナーや UI・UX デザインの専門知識が求められるようになった点である (中山・水野, 2021)。実際に、行政デジタル化の先駆的事例である英国の Government Digital Service (GDS) では、行政のデジタルサービスを設計するための「デザイン原則 (Design Principles)」を策定し、その中で「ユーザーへの共感から始めること」「ユーザー調査とデータに基づく設計」「人間中心の発想」などを掲げている¹⁾。

第二に、行政サービスのデジタル化、特に DX という観点では、単にデジタルツールを使った行政サービスの提供を整備するだけでなく、政策の形成や行政サービスを提供する体制、つまり組織の改革が求められるという側面である。前述の行政サービスのデジタル化の先駆的実践であるイギリスの GDS では、このような行政サービスのデジタル化に伴う組織変革の原動力として、サービスデザインの重要性について言及している²⁾。その中では、第二に、行政サービスのデジタル化、特に DX の推進にあたっては、単にデジタルツールを導入するだけでなく、政策やサービス提供体制、すなわち行政組織自体の変革が求められる点である。GDS では、このような組織変革を実現する原動力として、サービスデザインの重要性を強調している。そのため GDS では、省庁単位の縦割り構造を超えて、行政全体を一つのサービス提供体として捉え、既存の枠組みを超えた行政サービスを考えることにデザインがプレゼンスを発揮する可能性があると考えられている³⁾。

2. 行政組織におけるデザインアプローチの導入における行政官の役割

行政領域におけるデザインアプローチ活用への関心が高まる中で、行政官はデザイナーとの

協働パートナー、あるいはデザイナーと市民との協働を仲介するファシリテーターとして位置付けられてきた。また、イノベーションラボなどの文脈では、デザインアプローチのスケールアップを阻む制度や文化を有する存在、すなわちデザインを「受け入れる側の客体」として描かれることが多かった。その結果、行政官はデザインアプローチを主体的に活用する存在としてではなく、外部から与えられる知識や手法を受け取る受動的な存在として理解されてきた。

しかし、デザイナーの態度や姿勢の理論化を試みる「デザイン態度 (design attitude)」に関する研究では、創造的行為を支える内発的動機づけの重要性が指摘されている。例えば、安藤 (2023) では、デザイン態度の特徴の一つとしてより良い状態の希求が挙げられている。また、安藤・八重樫 (2025) は、デザイン態度の研究に置いて、そもそもデザインは問題解決のための一連のプロセスではなく、個別の経験や内面に基づいて問題状況に対応するという弁証論的なアプローチであるという側面が強調されている。これらの議論は、デザインという創造的行為が、外部からもたらされる方法論や手法によってではなく、実践者自身の内発的な動機と埋め込まれている固有の文脈によって駆動されるものであることを示している。

このように、内発性がデザイン行為を行なうための重要な要素の一つとして数えられていることから、行政組織におけるデザインアプローチの導入とそのスケールアップに関する議論を進める上で、行政組織におけるデザインの内発的側面を検討することは有用であると考えられる。

また、Mortati et al. (2022) では、デザイン実践を規範的フレームワークとして単に適用されるものではなく、日々の実践の中で文脈に溶け込み、再構成されていく営みとして捉えている。これは、行政組織にデザインを根付かせるためには、行政官自身がデザインアプローチをどのように意味づける (internal meaning-making) かが不可欠であることを示唆している。このような視点に立ち、近年では行政官によるデザイン概念の学習やデザイン能力の獲得プロセスに着目する研究も現れている。

例えば、Holmlid & Malmberg (2018) は、行政官によるデザインアプローチの学習と学習内容の伝播過程を分析するために、状況的学習論および社会文化的学習理論の枠組みを用いている。彼らの研究では、行政官が研修や専門家との協働など、専門家によって設計された政策形成のためのデザイン実践に参加する中で、新たな知識やスキルとしてのデザインアプローチを自らの経験や職場文化と結びつけて解釈し、個人的な意味を見出していく過程が明らかにされた。一方で、そのような個人レベルでの学習が必ずしも組織全体の文化変容や制度的定着へと結びついていない現状も指摘されている。

また、板垣・大坪 (2021) は、地方自治体の職員を対象にデザイン思考の研修を実施し、その理解度を測定するとともに、研修で得た知見が日常業務にどのように役立つと認識されているかをアンケート調査によって明らかにしている。その結果、デザイン思考の有用性に対する認識は所属部署によって少しずつ異なる傾向が見られている。これは、行政組織におけるデザインアプローチの活用が、単一の方法論として一様に適用されるものではなく、各職員の業務

内容や組織文化といった文脈に応じて解釈され、実践されている可能性を示唆している。

これらの先行研究から、デザインアプローチの定着には、行政官自身からのデザインアプローチへの意味づけが不可欠であり、それはそれぞれの行政官が置かれた文脈に依存している可能性が示されている。したがって、行政組織におけるデザインアプローチのスケールアップを実現するためには、行政官がそれぞれの文脈の中でデザインアプローチをどのように理解し、政策形成の中にどのように位置づけているのかを明らかにすることが重要である。しかし、こうした行政官自身によるデザインアプローチへの理解形成の実態はこれまで十分に検討されていない。そこで、本研究はこの点を明らかにすることを目的とする。

3. 日本における行政領域でのデザインアプローチ導入実践

日本における行政領域でのデザインアプローチの導入は、中央省庁と地方自治体の両フィールドにおいて多様な実践が展開されている。本章では、特に中央省庁における実践と、官僚が埋め込まれているコンテキストを照らした際のデザインアプローチ活用の難しさについて整理する。

中央省庁では、国家レベルの行政改革や政策形成の高度化を目的として、デザインアプローチを活用する動きが見られる。狩野 (2019) は、政府におけるデザインアプローチ導入の端緒として、2017年に首相官邸が制定した「デジタル・ガバメント推進方針」を挙げている。同方針では、利用者中心の行政サービス改革を推進するための考え方として、サービスデザイン思考の導入が推奨されている⁴⁾。続く2018年には、前年の「デジタル・ガバメント推進方針」を受け、行政組織における行政サービス改革推進にサービスデザイン思考を実践的に活用するための「サービスデザイン実践ガイドブック」および「行政サービス設計12箇条」が策定されている。前者は、ダブル・ダイヤモンドモデルによる方法論の解説や、KA法、ペルソナ、ジャーニーマップなどの具体的なツールの紹介するガイドブックになっている⁵⁾。後者は、利用者中心の行政サービスを提供するために必要なノウハウを示している⁶⁾。このように2010年代後半には、中央省庁におけるデザインアプローチの活用は、行政サービスのデジタル化とともに、サービスデザイン思考を中心としたデザインアプローチの活用が進展したと言える。

続いて、2021年に発足したデジタル庁では、CDO (Chief Design Officer) を中心に、デザイナーやリサーチャー、アナリストなどの専門家によるデザイン組織が設置された (公益財団法人日本デザイン振興会, 2024)。また、2022年には同庁主催の研修が実施され、全省庁から約800名の職員が参加している。

一方、経済産業省および特許庁では、「デザイン経営宣言」(経済産業省・特許庁, 2018)を踏まえ、業務へのデザイン活用を推進する「デザイン経営プロジェクト」を展開している (特許庁, 2019)。さらに、2023年には、経済産業省の若手・中堅職員を中心に、中央省庁の行政官によって構成される政策形成プロジェクト「JAPAN+D」が発足し、政策立案へのデザインアプローチ活用が推進されている (経済産業省, 2022)。

これらの取り組みの多くは行政サービスの設計改善を主眼としているが、一部では政策形成の上流段階や組織変革における活用にも関心が向けられつつある。また、専門人材の登用や専門家との協働だけではなく、サービスデザイン思考のガイドブックや行政官主導のプロジェクトなど、行政官自身が業務の中でデザインアプローチを実践できるように促す取り組みが進められている点も特徴的である。この動きは、Mortati（2022）が指摘する「行政官のスキルとしてのデザイン能力の育成」に関する国際的潮流とも軌を一にする。

このように日本の行政組織においても政策のためのデザインアプローチの活用に注目が集まる一方で、水野（2022）は行政組織におけるデザインアプローチ活用の課題を整理している。第一に、ユーザーおよびステークホルダーの特定に時間がかかる点である。デザインアプローチは課題設定から始まるため、対象の特定に時間を要する。そのうえで、ユーザー中心の調査や共創プロセスを進める必要があるが、行政現場では時間的・経済的制約の中で短期的成果が求められるため、十分な探索が困難になる場合が多い。

第二の課題は、デザインのアジャイル性と行政の無謬性との衝突である。行政の仕事は、正確性、再現性、適法性などの対外的な無謬性が求められる。さらに、行政組織内の人事評価や行政訴訟のリスクから当該政策が失敗したと認めたり、失敗について議論したりすることが難しいという組織構造上の無謬性も存在している。デザインアプローチは課題設定から始まるため、対象の特定に時間を要する。そのうえで、ユーザー中心の調査や共創プロセスを進める必要があるが、行政現場では時間的・経済的制約の中で短期的成果が求められるため、十分な探索が困難になる場合が多い。デザインの有するアジャイル性が、何に対してなぜ有用かを行政の文脈で認識するとともに、その達成を評価する人事評価制度や組織文化の形成が求められている。

第三の課題は、デザインプロセスにかかるコストの捉え方のギャップが挙げられている。デザインアプローチは、ユーザーに最適化された政策や行政サービスを生み出すことで、限られた行政リソースから最大の効果を得ることを目的としている（Bason, 2014; Salonas, 2022）。しかし、短期的な視点からはデザインアプローチの導入によりコストが増大する場合があり、とくに短期間で成果を求められる現場の政策担当者には、その有効性が直感的に理解されにくいと指摘されている。

第四の課題は、政策形成における能動的市民の育成が挙げられている。市民参加の機会を設けるだけでは、必ずしも市民が能動的に政策形成過程に関与するわけではない。市民参加の基盤が整っていない状況では、声を上げやすい一部の人々の意見に偏るおそれがあり、政策の歪みやポピュリズムへの傾斜を招く可能性がある。

このように、日本の官僚組織の制度的・文化的特性とデザインアプローチの特性との間には摩擦が存在する。しかし、その中でもデザインアプローチの導入を積極的に推進する行政官が現れている。彼らがデザインアプローチのどの側面に価値を見出しているのかを明らかにすることは、行政領域におけるデザインアプローチの持続的な導入とスケールアップを考えるうえで重要な知見を提供すると考えられる。

Ⅲ. 研究方法

1. 方法論的アプローチ

本稿は、デザインアプローチを行政官自身がそれをどのように理解し、政策形成における有用性を見出しているのか明らかにすることを目的としている。そのため、本稿では行政官個人の主観的な意味づけや経験に焦点を当てるため、解釈主義的な質的研究アプローチを採用した。具体的には、政策形成のヘデザインアプローチ導入を試みる行政官に対して半構造化インタビューを行い、テーマ分析によって行政官自身がデザインアプローチをどのように理解し、政策形成に寄与するものとして意味づけているのかを検討した。

2. データ収集

データの収集は、筆者1人が中央省庁に所属する行政官が主体となって活動する政策デザイン実践コミュニティ「JAPAN+D」のコアメンバー8名に対して半構造化インタビューを実施することで行われた。

実施期間：2024年7月から2025年1月

実施方法：オンラインでの1on1インタビュー

実施時間：1人あたり1時間から1時間半

被調査者：本省、地方局を含めた経済産業省および特許庁の職員7名と総務省の職員1名で構成され、いずれもJAPAN+Dおよびその前進であるteamDの初期段階から中心的に関与している人物である。インタビュー対象者には、A～Hの通し番号を付与し、後述の分析結果をどの程度の対象者に支持されているのかを明示した。

調査内容：①デザインと政策形成に関する原体験、②デザインアプローチへの意味づけや価値認識、の2点の質問とその回答の深掘りを中心に構成された。本稿では、特に②デザインアプローチへの意味づけや価値認識についての言及に着目してデータを抽出・分析した。

3. 分析手法

インタビューは被調査者の同意のもとに録画され、逐語録として書き起こされた。本稿は、書き起こされた逐語録について、Braun & Clarke (2006; 2012)によるテーマ分析の手法に基づいて分析を行った。分析プロセスは以下の通りである：

- ①データの精読：インタビュー逐語録を何度も読み返し、全体的な理解を深める。また、この後のコーディングの手がかりとなりそうな部分については、下線やメモを残した。
- ②コーディング：データ全体に対して重要と思われる箇所にコードを付与する。
- ③初期コードの生成：語りの中に含まれる意味の単位を抽出し、初期コードとして整理する。
- ④テーマの抽出：複数のコード間の関係性に着目し、繰り返し現れる意味パターンを統合し、

テーマを形成する。

- ⑤テーマの精査：形成されたテーマが全体のデータセットと整合的かを再検討し、必要に応じて再構成する。
- ⑥テーマの定義と命名：各テーマの核心的意味と範囲を明確化し、名称を与える。
- ⑦分析結果の記述：抽出されたテーマの意味内容を、文脈に即して記述・考察する。

このプロセスにより、データの中で繰り返し現れるテーマとして、行政官がどのようにデザインアプローチを意味づけているのかが明らかになった。

4. 調査対象

本稿では、JAPAN+Dを調査対象とする。JAPAN+Dは、経済産業省の20～30代の若手・中堅職員を中心に、中央省庁の行政官によって構成されるプロジェクトであり、政策形成へのデザインアプローチ活用の推進を目的としている。発足当初は、経済産業省の「創造的予算コンテスト」への応募チーム（team D）として活動を開始した。その後、「人に寄り添う政策の実現」をミッションとして掲げ、JAPAN+Dとしての活動を拡張してきた（経済産業省、2022）。

同プロジェクトは、「日本の行政にデザインアプローチを取り入れ、人に寄り添うやさしい政策を実現します」というミッションのもと、日本の中央省庁における政策形成へのデザインアプローチ導入を主導している。活動は「政策づくり」「組織づくり」「仲間づくり」の三本柱から構成され、政策形成支援、研修活動、外部イベントでの登壇、民間企業との連携など、多様な実践を展開している。これらの活動は省内にとどまらず、中央省庁全体の政策形成を対象としている点に特徴がある。

JAPAN+Dの最大の特徴は、政策へのデザイン導入を外部の専門家が主導するのではなく、行政官自身が主体的に探求・実践している点にある。こうした有志による自律的な活動は、行政官によるデザインへの内発的な意味形成（internal meaning-making）によって駆動されると考えられる。

本稿は、この行政官主導による自発的なデザイン実践という希少な事例に着目し、行政官がデザインアプローチをどのように主体的かつ内発的に理解し、意味づけているのかを明らかにすることを目的とする。これにより、行政組織におけるデザインの役割や価値の理解、そしてその定着や拡張に関する示唆を得ることを目指す。

IV. 結果

1. 概要

本章では、JAPAN+Dの中核メンバーへのインタビューから抽出した10のテーマを詳述する。各テーマは、行政官が政策形成においてデザインアプローチをどのように理解し、政策形成という文脈の中へ位置付けているかを示している。

分析は、まず前述の Braun & Clarke (2006; 2012) による手順に従って行われ、インタビューデータを精読したうえで帰納的にコード化し、10のテーマを抽出した。次に、これらのテーマと JAPAN+D が提示する「バリューズ (行動指針)」との関連を検討した。JAPAN+D のバリューズは、「探索 (explore)」「問い (question)」「共創 (co-create)」「改善 (improve)」「実装 (implement)」の5つから構成され、人に寄り添う政策づくりのプロセスを示している (経済産業省, 2022)。

検討の結果、抽出された10のテーマのうち8つが、これらのバリューズと対応していることが明らかになった。表1は抽出した10のテーマと、それぞれの語りが確認されたインタビュー対象者との対応関係を示しており、表2は8つのテーマと JAPAN+D のバリューズ各フェーズとの対応を整理したものである。

以降では、4.2では上述のバリューズ (行動指針) に対応していた8テーマを、4.3では残りの2テーマを、それぞれ詳述する。

表1: 抽出された10のテーマと語りが現れたインタビュー対象者の対応 (筆者作成)

本稿で抽出されたテーマ	概要	語りが現れた対象者
個別性の重視	行政の効率性・公平性を重視の枠組みの中で軽視されてきた個々人の違和感や困難を起点に政策を構想する枠組みとして、デザインアプローチが理解されている。	A, D
未来起点	現状対応型の政策形成に対し、理想的な未来像から逆算して政策を構想するための思考・手法として、デザインアプローチが位置づけられている。	B, D, E, F
ユーザー視点	抽象的な「国民」像に依存した政策形成に対し、当事者の具体的な経験や声を通じて課題を再定義する方法論として、デザインアプローチが理解されている。	A, B, C, D, G, H
枠組みを超える	組織の縦割り構造や認知的フレームを越えて課題を再定義し、関係者間の共通理解を形成する手法として、デザインアプローチが求められている。	A, D, E
共創	多様性の乏しい行政組織において、異なる立場の関係者と協働し相互変容的に政策を構想するための実践として、デザインアプローチが理解されている。	B, G, H
脱中心	「ユーザー中心」的発想を超え、行政官と市民が相互に影響し合いながら価値を共創する動的な関係性の構築を促す概念として、デザインが再解釈されている。	A, H
アジャイル	計画主導型の政策形成に代わり、小さく試行を重ねながら柔軟に方向修正する実験的姿勢を支える手法として、デザインアプローチが評価されている。	A, B, D, F
コミュニケーション	政策意図を一方向的に伝える従来の広報を超え、相手の立場に立って情報伝達を設計し、行政と対象者がその政策によって目指される未来像を共有するための手法としてデザインアプローチが求められている。	B, F, H
課題意識との共鳴	行政官が自らの実務経験に基づく課題意識と共鳴させながらデザインを再解釈し、政策形成の質を高める姿勢としてその有用性を見出している。	B, C, D, F, G
「デザイン」の消滅	「デザイン」という語への誤解や抵抗を避けつつ、その本質を思いやりや共感の姿勢として言い換え、行政実務に浸透させる工夫が行われている。	C, G, H

表 2：本稿で示された 8 テーマと JAPAN+D のバリューズの対応（経済産業省（2022）を参照して筆者作成）

JAPAN + D の values	概要	本稿で抽出されたテーマ
探索	これまでのフレームに加えて、未来起点で課題を探索する	- 個別性の重視 - 未来起点
問い	徹底的なユーザーリサーチを通じて、本質的な問いをつくる	- ユーザー視点
共創	多様な価値観を尊重しながら、仲間と共創する	- 共創 - 脱中心
改善	省庁の垣根を超えた課題にも、積極的に改善に挑戦する	- 枠組みを超える - アジャイル
実装	一人ひとりに共感される政策をつくり、責任を持って届ける	- コミュニケーション

2. デザインアプローチの理解

(1) 個別性の重視

本テーマでは、政策立案において人間性や個別性を十分に尊重できていない現状が問題意識として語られていた。従来、行政サービスや政策は効率性や制度的処理を重視する構造のもとで運営されており、これは行政の公平性・中立性を担保し、対外的な無謬性の基盤となってきた。一方で、行政官を含む政策関係者一人ひとりの「その人であること」自体が尊重されにくい状況が続いている。

このような状況に対して、デザインアプローチは、個々人が抱く違和感や問題意識、困難から問いを立てることを促す枠組みとして、政策形成の初期段階における有効性が期待されていることが示された。語りの中では、「自らの違和感や困難を出発点として生まれたアイデアは、同様の課題を抱える他者の課題解決にもつながる可能性がある」という行政官のデザイン観が見られた。すなわち、「その人がその人であるからこそ見つけられる」問題意識や違和感から出発することが、有用な政策を生み出す起点となりうるという理解である。

一方で、デザインアプローチを通じて、個別性を重視した政策形成の実現には困難が伴うことも指摘されていた。実際の政策形成の現場では、成果そのものだけでなく、プロセスにおいても公平性が求められる。そのため、ビジネスの領域と同様に「マス（多数）」を対象とする方向へ傾きやすく、個別性を活かしたアプローチを制度的に維持・展開することが難しい現状が語られている。

(2) 未来起点

本テーマでは、政策形成における未来像の構想とバックキャストの必要性が問題意識として語られていた。今日の行政現場では、現状の延長線上にある未来を前提とし、現行制度の枠内で課題解決を図る取り組みが多く見られる。これは、人事評価制度や予算サイクルなど、行政組織が短期的な成果を求める構造と密接に関連している。

もちろん、現状の課題に対応することは重要である。しかし、そのみに終始すると、政策として打てる手立ての範囲が限定され、現状ではまだ可視化されていない関係者や課題、拾いきれていない声に目を向ける機会を失うことになる。語りの中では、「現状の課題解決に注力するだけでは、政策として打てる策の幅が狭まり続けるのではないか」という危機感が共有されていた。

こうした危機感と関連して、10、20年先といった長期的な視野や、あるべき社会といったビジョンをまず構想し、そこからのバックキャストによって現状の課題に対する解決や、新たな政策が検討されなければならないのではないかと、という語りが出現する。その中でデザインは「まだ存在しない未来像を構想する手法」として期待されていた。

特に、スペキュラティブ・デザインのような実践は、社会の兆しを捉えながら創造的に未来を描き出す営みとして理解されており、既存の制度や技術の制約を超えてビジョンを構築する試みとして、政策形成の初期段階で活用されていた。また、「鳥の目」「虫の目」「川の流れ」といった複眼的な視点や、異なる時間軸の意識が、目の前の現実と抽象的な将来像をつなぐ上で不可欠であることを実感したという語りも見られた。

このように、デザインアプローチは、現状の改善にとどまらず、望ましい未来を構想し、それを実現するための考え方とプロセスを行政実務に導入するための枠組みとして理解されている。

(3) ユーザー視点

このテーマでは、現在の政策形成プロセスにおいて、実際の当事者の声が十分に拾われていないことが、問題意識として繰り返し現れている。特に、「国民」や「業界団体」といった大きな主語をもとに政策が語られることで、具体的な困難を抱える個人の声が政策からこぼれ落ちてしまっているという認識が、インタビュー対象者の間で共通して見られた。

また、政策や行政サービスを構想・設計する行政官自身が、その制度やサービスを自ら利用した経験を持たないことから、利用者から寄せられる「使いづらさ」に関する声に対する具体的な場面の理解に欠けており、使いづらさの解消につながらない形式的な対応にとどまってしまっているという問題意識も語られていた。

こうした状況に対して、デザインアプローチは、実際に政策の対象となる人々は誰かを問い直し、課題を所与のものとして受け取るのではなく、当事者との対話の中で見出していく方法論として期待されていた。そこでは「思いやり」や「共感」といった態度に基づき、相手の置かれた状況や感情に想像力を働かせながら、課題の発見や解決策の構築を行なう姿勢が重視されている。

特に、制度や方針がまだ固定化されていない政策形成の上流段階においては、インタビューや観察といったデザインアプローチの手法を用いることで、制度前提の問い直しが促される。これにより、既存の制度的枠組みを相対化し、実際の利用者に即した政策の可能性を広げる実

実践的意義が見出されていた。

このように、デザインアプローチは、政策の対象となる「実際の人々」を再考する契機を提供し、「個別性の重視」や「未来起点」で見出された課題を、現実の当事者にとって意味ある形へと具体化する役割を担っていた。

(4) 枠組みを超える

このテーマでは、官僚組織における縦割り構造によって「自分の担当ではない」とされる領域に重要な課題が取り残される状況が問題意識として語られている。このような官僚組織の縦割り構造の隙間に落ちたり、複数の組織にまたがった行政課題は、实际的に課題の解決に取り組むことの困難さだけではなく、行政官の意識面においても着手しづらいことが語られていた。すなわち、組織構造や制度的な制約だけではなく、行政官個人の認知的なフレームが、現実に即した政策形成を阻む一つの要因となっていることが示唆されていた。

また、前述の「個別性の重視」「未来起点」「ユーザー視点」といったテーマは、いずれも実態に即した政策形成を行なうために、所与の課題を問い直し、新たに取り組むべき課題をつくることを求め既存の前提や枠組みを問い直し、新たに取り組むべき課題を定義し直すことを求めている。しかし、こうして問い直された新たな課題は、既存の縦割り構造における単一の組織では解決が難しい場合が少なくない。

このような状況に対してデザインアプローチは、既存の縦割り構造や認知的フレームに囚われず、課題を再定義し、複数の組織や関係者を横断して共通の理解を形成し、課題解決に取り組むための考え方や姿勢として期待されていた。

(5) 共創

本テーマでは、政策形成における共創の必要性和、今日の日本の中央省庁における人材および関係者の多様性の欠如が、共通の問題意識として語られていた。従来の政策形成では、限られた有識者や関係者のみで議論が進められることが一般的である。これは、行政組織における無謬性を担保するためには前例の踏襲が重視され、それ以上に関係者を増やすことが時間的コストや業務量の増加につながると懸念されているためである。

また、日本の行政官の間で比較的同質性が高いことも指摘されていた。その結果、政策形成の現場では、既存の枠組みの中で「最適解」を選択する発想が支配的となり、前提そのものを問い直す契機が得にくい状況が生じている。特に、行政官として海外留学や国際機関での勤務経験を有する複数のインタビュー対象者からは、行政官のバックグラウンドや政策形成プロジェクトのメンバー構成において、日本と欧米諸国との間に顕著な多様性の差があることが指摘された。

このような問題意識に関連して、デザインアプローチは、行政の内外に存在する多様な立場・組織・専門性を持つ人々を巻き込み、共通の課題に取り組むための有効な方法論として期

待されていた。ここで重視されているのは、単なる意見の集約ではなく、異なる立場の人々が「共に問いを立て、共に構想し、相互に変容していく」プロセスである。こうした共創のプロセスを通じて、閉じた組織内の議論にとどまらず、現実社会との接続を確保し、制度の正当性と実効性を高めることが求められている。

(6) 脱中心

このテーマでは、「人間中心」や「ユーザー中心」といった言説の限界が問題意識として語られていた。従来のデザイン思考においては、「つくり手中心」から「ユーザー中心」へと重心を移すことが重視されてきた。しかしここでは、その枠組み自体がいずれかの立場を“中心”に据えるものである以上、双方が相互に変化し影響し合う関係性が見落とされがちであるという指摘がなされた。

この点に関して、政策形成や行政サービスの設計においては、行政官自身が政策形成プロセスを通じて変化し、同時に自らが生み出した政策や制度からも影響を受けるという相互的な作用が存在する。すなわち、「中心」という概念を用いること自体が、つくり手がユーザーに寄り添う一方向的な関係を前提としており、つくり手と使い手が互いに影響を与えながら変容し続けるという、より動的で協働的な関係の可能性を捉えにくくしている。

このような問題意識に対して、デザインアプローチは、中心を単一に定めず、複数の当事者が相互作用しながら価値を共創する構造として再解釈されていた。楕円の両焦点のように、つくり手と使い手が同時に「中心」であり続けることで、デザインは一方的な提供ではなく、関係性のなかで生成されるプロセスとして捉え直される。

こうした理解は、受け手が能動的に関与し、時につくり手にもなるという、前述の共創に関する語りからさらに一步踏み込んだ共創のあり方に通じている。すなわち、このテーマは、単なるユーザー中心主義を超え、より多層的で脱中心化されたデザインの可能性を示唆している。

(7) アジャイル

このテーマでは、既存の政策形成プロセスにおける「小さく始めること」の困難さが問題意識として語られていた。その困難さは、制度や組織の構造に根差す制約だけでなく、行政組織としての信頼性や正確性を維持すべきという社会的期待とのトレードオフとしても認識されていた。すなわち、行政が対外的な無謬性を担保しつつ業務を遂行しなければならないという状況が、実験的な取り組みの実現を難しくしているのである。

語りの中では、あらかじめ定められた計画に従って進めるフォーキャスト型の政策形成ではなく、不確実性の中で実験的に取り組みながら未来を描くバックキャスト型のアプローチの必要性が強調されていた。そこでは、仮説を立てて迅速に検証し、学びを得ながら柔軟に方向転換していく「アジャイル」な姿勢が重要であるとされていた。

こうした問題意識のもとで、デザインアプローチは、アイデアを素早く可視化し、試行と修正を繰り返す一連の営みとして価値づけられていた。特に、既存の制度や役割を前提とするのではなく、状況に応じて都度問いを立て、調査し、構造化していく過程そのものが意味を持つとされていた。

さらに、個人レベルでは、このような試行錯誤の経験を通じて、仮説構築力や他者との対話力が育まれるだけでなく、結果として組織全体の自律性や柔軟性を高める基盤となる可能性があることも示唆されていた。

(8) コミュニケーション

このテーマでは、政策を届けるフェーズにおけるコミュニケーションのあり方に関する問題意識が共有されていた。行政は制度や政策を「つくる」ことに注力する一方で、それを「どう伝えるか」「誰に届けるか」といった広報的観点を欠いている。結果として一方通行かつ形式的な情報提供になってしまっている。

特に、補助金や制度の背景にある政策目的や将来像が十分に共有されておらず、意図しないミスコミュニケーションが生まれていると語られていた。これは、行政による情報発信が未来ビジョンの提示や社会的合意の形成につながらず、国民との相互理解が進まないことを示している。

しかし、政策や行政サービスの効果を最大化し、限られた財源を有効に活用するためには、コミュニケーションの質的充実が不可欠である。こうした問題に対して、デザインアプローチは、情報を単に届けるのではなく、受け手の立場に立ち、「どのように伝えるか」を設計する営みとして期待されていた。

行政が保有する情報を単なる発信物としてではなく、「相手にとって意味あるプレゼント」として届けるためには、資料の可視性やウェブサイトのUIなど、具体的なデザインスキルの活用が重要であると理解されていた。すなわち、デザインアプローチは、行政における情報発信を「伝えるための創造的行為」として再定義し、政策形成の成果を社会へと橋渡しする実践的な役割を担っている。

3. デザインアプローチの有用性の理解形成

(1) 課題意識との共鳴

本稿で抽出された10のテーマのうち、残りの2つのテーマは「課題意識との共鳴」と『『デザイン』の消滅』である。これらは、政策形成プロセスにおけるデザイン概念の個別的な意味づけではなく、行政官による内発的なデザインアプローチの理解形成の様子を示す、より俯瞰的な理解に関わるものであった。

「課題意識との共鳴」では、行政官が日々の業務経験を通じて実感してきた課題を出発点に、「デザイン」という概念を課題克服のための姿勢として再解釈し、政策形成プロセスの中へと

意味づけていく過程が語られていた。その中の一つには、デザインを政策形成の初期段階における思考プロセスを可視化し、意思決定の質を高めるための態度として捉える見方もあった。こうした理解は、これまで制度や組織の中で暗黙裡に進められてきた政策構想の初期段階に、新たな語彙と枠組みを与えるものである。

ここでの「デザイン」は、単なる技法や外部から持ち込まれた道具ではなく、制度の内側に身を置く行政官自身が、現場の限界と可能性を見つめ直す中で有用性を見出した、改革のための一つの実践として位置づけられている。その再解釈は、「政策とは何か」「行政とはどうあるべきか」といった根源的な問いと共鳴しながら、既存のデザインアプローチのフレームワークに還元されない、行政現場に固有の意味をもった概念として立ち現れつつあった。

このように、デザインアプローチの導入を推進する行政官においてデザインアプローチは外部の専門知から借りてくる技術ではなく、むしろ行政組織の中に埋め込まれた課題と真正面から向き合うために行政官自身が見出した実践であり、その意味づけの過程には、既存制度への省察と変化への意志が映されている。

(2)「デザイン」の消滅

このテーマでは、デザインやデザインアプローチという語に対する忌避感や誤解が、次の人々への実践の伝達と定着を阻む要因として語られていた。とりわけ、行政組織内においては、「デザイン」という語を耳にした瞬間に、センスや装飾的なスキルといった表層的な理解が先行し、あるいはグループワーク的な取り組み形式や抽象的な成果に対して反発や困惑が生じる状況が指摘されていた。

そのため、インタビュー対象者の語りからは、「デザインは思いやりの姿勢であり、誰にでもできる考え方である」といった形で、その本質的な意味を丁寧に言い換えたり、「ユーザー視点」のような別の言葉で説明し直したりする工夫が見られた。こうした姿勢は、デザインという語の抽象性や専門性が、実践の現場における共感や理解を妨げ、本質を見えなくすることへの問題意識に基づいている。

V. 考察

本稿は、デザインの主体的実践者としての行政官がどのようにデザインアプローチを理解し、政策形成への有用性を見出しているかを明らかにすることを目的とした。分析の結果、行政官によるデザインアプローチへの関心と理解形成の源泉は、その方法論や手法といったフレームワークにあるのではなく、既存の政策形成プロセスに対する不全感や制度的な限界への問題意識にあることが明らかとなった。すなわち、「より良い社会をつくる、そのための政策をつくるにはどうすれば良いか」という問いが行政官にとっての本質的な関心であり、デザインアプローチはその手段として意味づけられ、再構築されていた。

インタビュー対象者の語りからは、デザインアプローチが「未来起点」「個性の重視」「ユーザー視点」「枠組みを超える」「共創」「脱中心」「アジャイル」「コミュニケーション」といった政策形成における各段階の問題意識と共鳴することで、特定のフレームワークに還元されることなく、文脈に即した実践と価値として理解されていることが示唆された。

他方で、語りの中には、「デザイン」や「デザインアプローチ」といった語が次第に使われなくなり、その代わりに、それぞれの場面における課題と、それに応答する実践や姿勢としてのデザインアプローチが語られる傾向が見られた。このように、「デザイン」の語そのものを一旦解体し、行政組織の文脈に適した言葉で再構築する試みは、デザインを特別な技術ではなく、行政官の日常的な思考や行動の中に根づかせるための言語的・文化的な調整の営みであると考えることができる。このようなデザインアプローチの再解釈と解体の過程は、デザインアプローチの行政組織内におけるスケールアップの新しいあり方の可能性を示す。

以上より、行政組織におけるデザインへの意味づけや価値の理解は、制度的課題や実務上の制約に対する違和感と密接に関係していることが明らかになった。したがって、デザインアプローチの理解促進や定着のためには、手法の普及のみではなく、行政官が抱える既存制度への違和感や問題意識を言語化し、共有する、省察的なプロセスも重要であることが示唆されている。

図1は、本稿で明らかになった、政策形成プロセスにおける問題意識とデザインアプローチへの意味づけとの関係を図示したものである。デザインアプローチという多義的な概念に対して、それぞれの実践における課題意識に呼応する形で意味づけが発生している様子を示している。このような相互作用のなかで立ち現れるのが、JAPAN+Dにおける「デザイン」の概念であり、それは実践や文脈の違いによって異なる様相を示す可能性がある。すなわち、行政組織においてデザイン概念とは、固定的なものではなく、実践との往還のなかで形成・変容していくものであり、自らの仕事に対する省察とデザインの学習が不可分なものであると捉えられる。

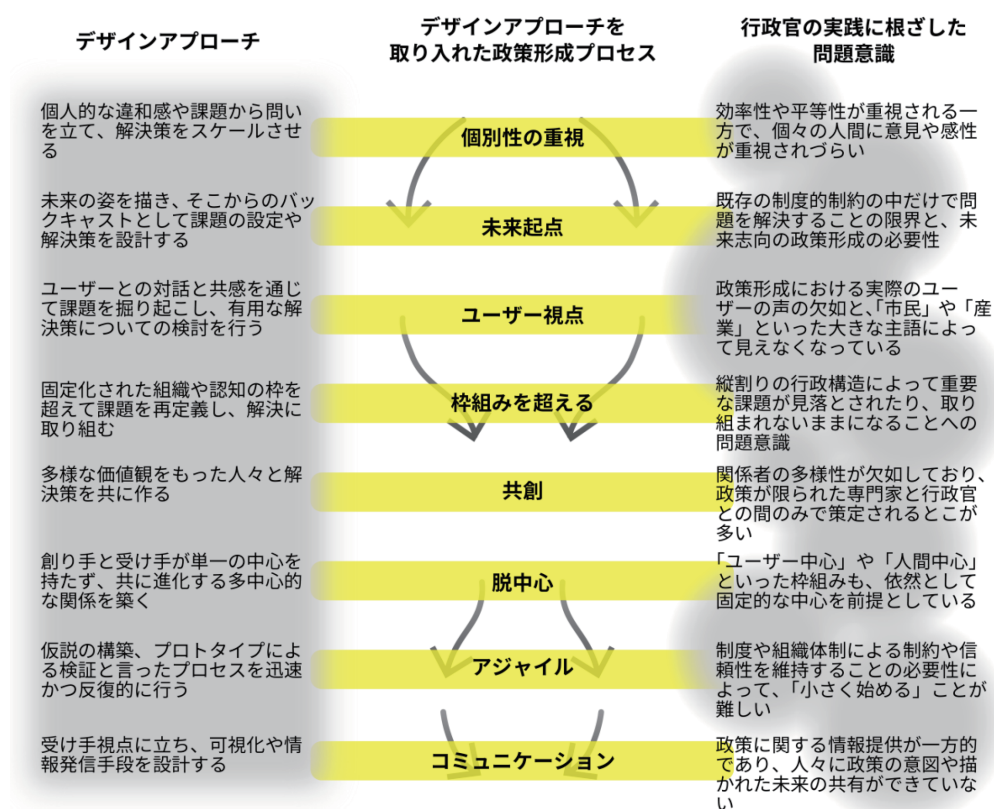


図1：政策形成におけるデザインアプローチの有用性の認識を促す要因としての課題意識
(筆者作成)

VI. おわりに

本稿では、行政官が政策形成におけるデザインアプローチをどのように意味づけているのかを、日本における行政官主導のデザインコミュニティ JAPAN+D の事例を通じて検討した。詳細なインタビューとテーマ分析を通じて、デザインを固定化されたツールの集合としてではなく、行政の制度的限界に対処するための柔軟で内省的な実践として捉えることを示唆する10の主要なテーマを明らかにした。うち8つのテーマは具体的な政策形成プロセスにおけるデザインへの意味づけを示し、他方の2つのテーマは行政官によるデザインアプローチへの意味づけをより俯瞰的に示していた。

本稿の知見は、行政組織におけるデザインの導入は原理原則やプロセス、ツールの教授だけによって推進されるのではなく、政策形成に関わる問題意識の共有が不可欠であることを示している。つまり、本稿の知見は、このような行政官自身によるデザインの内的意味づけの存在を強調することで、非デザイン組織へのデザインアプローチの導入に関して、内発的な関与と文脈依存的な学習への着目の重要性を示唆するものである。

しかし、本稿にはいくつかの限界がある。第一に本稿は、単一事例の事例に基づいており、知見の一般化可能性に限界が制約がある。第二に、インタビュー対象者はすべて当該プロジェクトにおける中核的な成員であったため、対象者選定によるバイアスが生じている可能性がある。第三に、筆者のバックグラウンドが行政学ではないため、行政領域、特に日本の官僚や官僚組織の特異性に関する十分な理解を欠いている。その結果、日本の中央省庁に特有のデザインの価値や意味づけについては明らかにすることができていない。また、デザイン研究においてこれまで論じられてきた外発的な要求によってデザインアプローチが導入された際に解釈されるデザインの価値と、本稿において着目した内発的に解釈される価値の差異について体系的な考察を行なうにも至っていない。

そこで、今後の研究では、行政学により深い専門性を有する研究者との協働によって、デザイン研究がしばしば公共部門の特質を軽視してきたという批判に応答することが重要である。その際に、本研究で示した内発的な理解に着目することで、政策による最適な問題解決を図るための手法やツールとしてだけでなく、行政組織がより良い行政のあり方を考え、実現するための原動力としてのデザインについて議論が可能になると考える。

また、行政領域におけるデザイン実践のスケールアップについては、本稿で明らかにされた共有された問題意識とデザインの原則・プロセス・手法の教育を組み合わせることの有用性が検証されなければならない。その前段階として、本稿では十分に検討ができなかった、行政官の階層の違いによるデザインの捉え方、理解の仕方の差異について明らかにすることは、行政領域におけるデザインのスケールアップのために重要な視点を提供するものと考えている。

謝辞

本稿は、JST 次世代研究者挑戦的研究プログラム JPMJSP2101 の支援を受けたものです。

本研究の調査にご協力賜りました JAPAN+D の皆様には、格別のご厚情を賜りましたこと、心より感謝申し上げます。分析に際しては事実誤認のないよう慎重を期しましたが、ありうべき誤謬のすべては筆者の責に帰すものです。

【注】

- 1) “Government Design Principles” Retrieved by October 3, 2025 from <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>
- 2) “What we mean by service design” Retrieved by October 3, 2025 from https://gds.blog.gov.uk/2016/04/18/what-we-mean-by-service-design/?utm_source=chatgpt.com
- 3) 同上
- 4) 「デジタル・ガバメント推進方針」 Retrieved by October 3, 2025 from <https://cio.go.jp/node/2359>
- 5) 「サービスデザイン実践ガイドブック（β版）」 Retrieved by October 3, 2025 from https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/guidebook_servicedesign.pdf
- 6) 「サービスデザイン思考によるサービス・業務改革（BPR）を進めよう」 Retrieved by October 3, 2025 from <https://cio.go.jp/node/2421/>

【参考文献】

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy and Politics*, 45(3), 467-486.
- Augsten, A., & Harlesb, L. (2024). Fostering design research labs for public sector innovation. Proceedings of DRS. DRS2024: Boston.
- Bason, C. (2010). Leading public sector innovation. Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgnsd>.
- Bason, C. (2014). *Design for policy.*, Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In *APA handbook of research methods in psychology*, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp.57-71). American Psychological Association.
- Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 6(3), 241-265.
- Boztepe, S., Christiansson, J., de Götzen, A., Hepburn, L.-A., & Keinonen, T. (2024). Rethinking design in the public sector: A relational turn.
- Buchanan, R. (1992) "Wicked problems in design thinking." *Design issues*, Vol.8, No.2, 5-21.
- Churchman, C.W. (1967) "Guest editorial: Wicked problems." *Management science*, B141-B142.
- Clarke, A., & Craft, J. (2019). The twin faces of public sector design. *Governance*, 32(1), 5-21.
- Design Council. (2013). Design Council Annual Report and Accounts 2012-2013. Design Council. Design for policy: A practical framework for public sector innovation. London.
- Holmlid, S., & Malmberg, L. (2018). Learning to design in public sector organizations: A critique towards effectiveness of design integration. In Proceedings of the service design and service innovation conference, 37-48. Linköping University Electronic Press.
- Howlett, Michael. (2020). Challenges in Applying Design Thinking to Public Policy: Dealing with the Varieties of Policy Formulation and Their Vicissitudes., *Policy and Politics*, 48(1): 49-65.
- Junginger, S. (2013). Design and innovation in the public sector: Matters of design in policy-making and policy implementation., *Annual Review of Policy Design*, 1(1), 1-11.
- Junginger, S., & Sangiorgi, D. (2009). Service design and organizational change: Bridging the gap between rigour and relevance. Proceedings of the 3rd IASDR Conference on Design Research, Seoul, South Korea.
- Kimbell, L. (2015). Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab. Researching Design for Policy.
- Lewis, J.M. (2021). The limits of policy labs: Characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, 4(2), 242-251.
- Lewis, J.M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy and Politics*, 48(1), 111-130.
- Malmberg, L. (2017). *Building Design Capability in the Public Sector: Expanding the Horizons of Development.*, Linköping University Electronic Press.
- 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.
- Mortati, M., Mullagh, L., & Schmidt, S. (2022). Design-led policy and governance in practice: a global perspective., *Policy Design and Practice*, 5(4), 399-409.
- Pirinen, A., Savolainen, K., Hyysalo, S., & Mattelmäki, T. (2022). Design enters the City: Requisites and points of friction in deepening public sector design., *International Journal of Design*, 16(3), 1-19.
- Salinas, L. (2022). Designing for local policy: exploring preferable futures in the UK., *Policy Design and Practice*, 5(4), 516-528.
- Starostka, J., de Götzen, A., & Morelli, N. (2022). Design thinking in the public sector – a case study of three Danish municipalities., *Policy Design and Practice*, 5(4), 504-515.
- Torfing, J. (2013). Collaborative innovation in the public sector., *Handbook of Innovation in Public Services*, 301-316.

- van Buuren, A., Lewis, J.M., Guy Peters, B., & Voorberg, W. (2020). Improving public policy and administration: exploring the potential of design., *Policy and Politics*, 48 (1), 3-19.
- Whicher, A. (2021). Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government., *Policy Design and Practice*, 4(2), 252-270.
- Yee, J., White, H., & Lennon, L. (2015). Valuing Design in Public and Third Sector Organisations.
- Yeo, Y., Lee, J.-J., & Yen, C.C. (2023). Mapping design capability of governments: A tool for government employees' collective reflection.
- 安藤拓生 (2023) 「デザイナーの持つデザインの信念・動機に関する探索的研究」『デザイン科学研究』, 2, 243-264.
- 安藤拓生・八重樫文「デザイン経営に関する主体性概念の理論的整理」『デザイン科学研究』, 5 (2), 117-135.
- 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」『デザイン学研究』, 68 (2), 2_19-2_28.
- 宇津木達郎・橋本直樹・水口怜斉, 半谷英理子, 原田貴志, 沼本和樹, 平山由佳 (2023) 「我が国の行政へのデザインアプローチの導入と実践～JAPAN+Dの取組～」『ICT World Review』 16 (4), 32-39.
- 狩野英司 (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」『行政&情報システム』 55 (3), 25-30.
- 公益財団法人日本デザイン振興会 (2024) 「デザイン白書 2024」.
- 経済産業省 (2022) 「デザインで変える行政と私たちの未来」 https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/policy_design/Japanese/assets/pdf/japanplusd_20220331_01.pdf
- 特許庁 (2019) 「『デザイン経営プロジェクト』 レポート」 https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/report_20190404.pdf
- 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」『デザイン学研究』, 68 (2), 2_43-2_50.
- 水野祐 (2022) 「政策デザインの可能性と課題」『Noxtcom』, 51, 33-41.
- 三好春陽 (2025) 「行政領域におけるデザインアプローチに含まれるデザイン概念の理論的検討」『デザイン科学研究』, 4 (2), 41-63.

Understanding and Application of Design Approaches in Policymaking by Public Officials Driving Design for Policy

Haruhi Miyoshi*

Abstract:

In recent years, interest in introducing design approaches into the public sector has grown. Much of the existing research assumes that these approaches are adopted for externally driven reasons—such as increasing policy complexity or the demand for innovation—while paying little attention to the intrinsic motivations of public officials who actually put design into practice.

Studies on design attitude, however, emphasize that intrinsic motivation is essential for sustaining creative action. This suggests that examining the internal, practice-based dimensions of design is important for understanding how design approaches take root and expand within public-sector organizations.

This study therefore focuses on public officials in a central ministry who are leading the introduction of design approaches. It explores how they understand design approaches and how they perceive their relevance to policymaking.

Based on in-depth interviews with core members of JAPAN+D, ten themes were identified that show how officials make sense of design in administrative work. Eight themes illustrate how design approaches relate to different stages of the policy process—agenda setting, concept development, and implementation—while the remaining two show how officials position design within policymaking overall.

The findings indicate that design approaches are not used as fixed frameworks. Instead, they function as practices that help officials navigate institutional constraints and promote more inclusive and responsive policymaking. Their perceived usefulness arises from the link between officials' discomfort with existing policy systems and their encounters with design.

Keywords:

Design Research, Autoethnography, Poietic process

* Ph.D. Student, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University