

デジタル時代の公共サービス改革

～ 市民の体験価値を高めるサービスデザインのすすめ ～

デジタルテクノロジーの急速な発展に伴い、技術を活用した社会・産業・企業の変革、いわゆる「デジタルトランスフォーメーション（DX）」への期待が非常に高まっている。

DXの特徴は、インターネットに接続する機器が爆発的に増えること、それらの機器から膨大なデジタルデータが生み出されること、データとAI等の技術の組み合わせで既存業務の自動化や新たな価値を生み出す仕組みが可能になることである。デジタル技術の活用は、自動化＝効率化に目が行きがちであるが、本来は、新たな価値の創出、特に、顧客の体験価値に焦点を当てなければならない。例えば、株式公開（IPO）のプロセスを127のステップに分解し、労働集約的な業務の自動化を図る取り組みをしているゴールドマン・サックスの経営幹部は、彼らの戦略を「バンカーの置き換えではなく、バンカー業務のインパクトを高めることだ」と説明している。現実を見ると、DXへの関心が高まる中、“DX推進部”といった専門組織をつくったものの、持ち込まれる技術のPoC（Proof of Concept）や、目の前の効率化に目が行き、変革への道筋が見えず、焦りさえも感じているケースも少なくないだろう。

一つの処方箋は、“サービスデザイン”である。サービスデザインとは、デザイン思考を活用し、ユーザーの体験価値を重視し、革新的なサービスを創出する手法であり、DXを進める上で非常に有効な武器になる。例えば、DX戦略として、メンテナンスサービスの改革に取り組んでいる世界的なエレベーターメーカーは、サービスデザインのアプローチを活用し、顧客は、故障の原因にも、迅速に復旧しようとする努力にも関心を示さず、いつ復旧するのかをいち早く知りたい、というクリティカルなニーズをつまびらかにした。その上で、必要な情報を導き出すためのAIツール、ユーザーやサービスマン向けのアプリケーションを開発、さらには、大きな障壁だったサービスマンの意識改革を組み合わせ、真の変革を進めている。

公共セクターも、サービスデザインの効果が十分に期待される分野である。欧州では、2013年に英国 Design Council が、2016年には世界中に支部を持つ非営利団体 Service Design Network がオランダ民間企業庁と共同でそれぞれ、公共セクターにおけるデザイン思考の活用を提言している。カナダ政府やオンタリオ州政府は、公共サービスのDXを推進するためサービスデザインの指南書を公開し、活用を促進している。日本政府も「デジタル・ガバメント推進方針」（2017年5月30日[※]）において、利用者中心の行政サービス改革推進の考え方として、「サービスデザイン思考」を取り入れるとしている。

デジタル技術により、革新的な顧客体験を実現できるようになった今だからこそ、真の顧客体験価値（Customer Experience）、市民体験価値（Citizen Experience）を追求し、新たな価値を創出するサービスデザインに取り組むべきときである。

グローバルインフラコンサルティング部
インフラ・イノベーショングループマネージャ
村岡 洋成

※ 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部・官民データ活用推進戦略会議決定

NRI パブリック
マネジメンツレビュー
**Public
Management
Review**

Vol. 183
October 2018