

# 求められるユーザー目線と アジャイルな発想

デジタル庁デジタル監

石倉洋子  
いしくら ようこ



撮影：御厨慎一郎

## デジタル監に就任しての所感

デジタル監に就任して以来、それまで私が関わってきた「民間で当然だったこと」と「霞が関の常識」との違いに日々驚かされている。最も不思議に思うのは、ユーザー目線の欠落である。例えば、困っている人、課題を抱えている人がいれば、そのペルソナ(獲得したい人物像)を描いてみて、市場のセグメント化を行ったうえでターゲットを絞り、どのようなサービスを構築すれば悩みや課題が解消できるか、といった民間ではよく用いられるプロセスが、なかなか理解されない。デジタル庁がビジョンとして掲げる「Government as a service」という発想に乏しいのだ。

マイナンバーカードの申請など、実際に手

続きをすれば、その煩雑さを実感するはずだが、制度設計をする側がユーザー目線を持ってないまま、施策を進めてきた感がある。今重要なのは、まずはプロトタイプを作り、それを徐々に改善して完成に至るアジャイル(柔軟かつ迅速)な発想である。デジタルの最大の長所は、試行錯誤しやすいことなのだから、まずはやってみよう、という考え方が大事だ。残念ながら、そうしたマインドと官僚の発想とは、かけ離れているようだ。はじめから完璧なものを目指し、全体を管理する。そして一度作ったからには容易には変えられない、という思い込みが強い。また、制度に不具合が出た場合の国民からの糾弾を恐れるあまり、なかなか踏み込めないのだ。

デジタルの本来的な意義は、様々な壁をな

くす、境界を越えられる、ということにある。デジタル庁は、省庁間の壁、中央と地方行政の壁を越えられる仕組みを構築する役割を担っていく。例えば、地方の各組織が、それぞれの事情でシステムを構築し、その対応をベンダーに任せきりにしてきたため、共通のデータ基盤も専門人材も、共に不足している。共通フォーマットを提供したり、きめ細かいコンサルティングを行う。そしてそのためには、官民を問わず、実際の業務を知っている、スキルを持つ、そして経験のある人材を積極的に登用し、拡充していきたい。

## UI／UXとデザイン思考

また、デジタル庁は短期間で創設されたため、組織体として細かい詰めがなされていない

いところもある。単年度予算による制約や2年ごとの人事異動、省庁との併任人事など、従前からの課題のほか、民間で普通に使っているコミュニケーションアプリやデザインに必須のツールが、そもそも使えない、といった現場での細かな問題もある。

また、制度構築に際して、UI(ユーザーインターフェース)、UX(ユーザーエクスペリエンス)は、初期の設計段階から検討されるべきところ、それが欠けたまま進行し、最終段階でUI/UXに関わるデザイナーの専門家が介入する、という状況が見られる。そうになると、最初に組み込まれていないので、制度を根本的に変えることが難しくなる。デジタル庁という組織づくりにおいても同様で、私自身、組織の詳細が決まっていない、枠組みの検討が終わっただけの時点で就任したので、デジタル庁で働く人のデータベースも未整備で、誰が何をしているか分からないなど、まず基盤がない。民間のやり方やマイノリティのように持ち込むか、民間人材を登用していくことを通じて、いろいろなことを試してみたい。

ユーザー目線とは、顧客というだけでなく、どのようにすれば次の人の役に立つか、という観点でもある。目標を明らかにしたうえで、誰のために、どのようなステップで何をやるうとしているのか、それぞれの仕事の必要性

を考えていくべきだと思う。テクノロジーの変化を実感してもらおうよう、業務のプロセスを変え、意思決定の権限を現場へ下ろし、的確に評価されることを積み重ねてモチベーションを持ってもらいたい。

### 現場の重要性 —— 地方創生と教育におけるDX

デジタル庁の課題は、地方行政、ひいては日本全体の課題でもある。各地でパイロットプランを実施し、好事例を実施した人がハドルやメリットなど、プロセスを説明することによって、事例を横展開する。私も積極的に現地、現場に足を運ぶようにしている。東京の庁舎の中で議論するだけでは、現場のニーズも見えないし、工夫の余地も限られてしまう。

先日、長野県坂城<sup>さかき</sup>高等学校の授業と映像やプレゼン制作の様子などを見学した。デジタル教材を用いて「個別最適な学び」と地域連携を進めるといふ取り組みをしており、「IGAスクール構想」の先進事例とも言える。視察を通じて、私が民間企業や大学教授として取り組んできた人の育成、現場でのやりがいを思い出し、大いに触発された。

印象的だったのは、生徒が自分の興味のあるトピックを取り上げ、自分がしたいように映像や資料を作る中で、明らかに変化が見ら

れたことである。興味を持ったことを掘り下げ、インプットしていくと同時に、アウトプットもしていくことで次のつながりが生まれる。

その一方で近年、日本からの留学生数も国際会議への出席も減少していると聞いている。世界の情報を確かかつスピード感をもって得られておらず、日本全体の活力の減退、産業競争力の低下を懸念している。

### 産業界・経団連への期待

経団連には、日本企業がグローバルに競争していく観点から、指摘をしてほしい。データ流通のあり方、その課題なども含め、「様々な規制や制度が足かせとなつては、国際社会の中で競争することも情報を発信することもできない」と民間主導で大いに問題提起をしてもらいたい。中央と地方とのデータ連携において、グローバル展開をしている企業の方が、他国での好事例をよく分かっている場合もある。そうした他国で蓄積された知見を日本でも試してみ、それをさらに広げていく取り組みも効果的であろう。日本は、個人情報保護などデータに対するリスク意識が強い。そこから、米国とも中国とも欧州とも異なる、日本独自のデジタルライゼーションの形があるのかもしれない。