

サービスデザイン実践ガイドブック（β版）

2018年（平成30年）3月19日

内閣官房 情報通信技術（IT）総合戦略室

〔キーワード〕

サービス改革、業務改革、デジタル・トランスフォーメーション、BPR、サービス・業務企画、サービスデザイン思考、ワークショップ、KA法、ペルソナ、ジャーニーマップ、ストーリーボード

〔概要〕

行政機関に向け、サービスデザイン思考によるサービス・業務改革（BPR）を進めるため、その基本的な考え方とペルソナ、ジャーニーマップといった手法を案内し、実践的に行うことができるようにした参考書。

改定履歴

改定年月日	改定箇所	改定内容
2018年3月19日	—	・ 初版決定

目次

目次	i
1 はじめに	1
1.1 背景と目的	1
1.2 適用対象	1
1.3 位置づけ	1
1.4 用語	1
2 サービスデザインの原則	3
2.1 行政におけるサービスデザインとは	3
1) 行政サービスにおける従来の IT 活用状況	3
2) サービスデザイン思考の行政への導入意義	3
3) サービスデザイン思考とは	4
4) サービス設計 12 箇条	4
3 サービスデザインの方法論	9
3.1 進め方概要	9
1) 発見フェーズ (Discover)	10
2) 定義フェーズ (Define)	11
3) 開発フェーズ (Develop)	13
4) 提供フェーズ (Deliver)	13
3.2 サービスデザイン思考におけるライフサイクルの考え方	14
3.3 手法の紹介・概略	14
1) KA法	16
2) ペルソナ分析	16
3) ジャーニーマップ	16
4) ストーリーボード	16
3.4 ワークショップについて	18
1) ワークショップ実施の流れ (例)	18
2) ワークショップ開催に当たっての留意点	20
別紙 1 サービスデザイン思考で用いる手法について	22
1 KA法	22
1.1 特徴	22
1.2 KA法による分析の進め方	23
1) 現状調査結果をテキスト情報として整理する	23
2) KAカードの作成:「出来事」の記入	23

3)	KAカードの作成：「心の声」の記入	24
4)	KAカードの作成：「価値」の記入	24
5)	価値マップの作成	25
2	ペルソナ分析	27
2.1	ペルソナを使うことのメリット	27
2.2	ペルソナの作り方	28
1)	ターゲットとなる利用者に関する情報を収集する	28
2)	収集した情報を分析し、グルーピングする	28
3)	グルーピングした情報から利用者像を具現化、ペルソナシートを作成	29
4)	作成したペルソナシートの内容を見直す	29
3	ジャーニーマップ	30
3.1	ジャーニーマップの種類	30
3.2	ジャーニーマップの4象限で示されるジャーニーマップのパターン	31
1)	サービス現状分析 (AsIs×Inside-out 型ジャーニーマップ)	31
2)	利用者行動分析 (AsIs×Outside-in 型ジャーニーマップ)	32
3)	サービス拡張 (ToBe×Inside-out 型ジャーニーマップ)	32
4)	新サービス企画 (ToBe×Outside-in 型ジャーニーマップ)	32
3.3	検討の進め方	32
3.4	ジャーニーマップの作り方	32
1)	ペルソナの設定 (誰が)	33
2)	場面の設定 (いつ)	33
3)	場所、タッチポイント、行動の整理 (どこで、何を、どうした)	34
4)	思うところ、感情の起伏の整理 (どう考えたか、どのような感情だったか)	34
5)	課題、改善案等の整理 (現状に対する課題、こうあるべきという意見)	34
4	ストーリーボード	35
4.1	ストーリーボードを使うことのメリット	35
4.2	ストーリーボードの作り方	36
1)	ストーリーを検討する対象の状況を確認する	36
2)	課題を解決し価値を生み出す行為についてアイデアを出す	36
3)	出されたアイデアを分析し、検討する対象を絞り込む	37
4)	ここまで検討した内容をストーリーにまとめる	37
5)	ストーリーボードとして清書する	37
4.3	ストーリーボード作成時・利用時の留意点	38

別紙2 サービスデザイン思考に基づくサービス・業務改革（BPR）の事例	40
1 サービスデザインによるNYCの経済支援プログラムの改善	40
1.1 概要	40
1.2 プロジェクトの流れ	40
1.3 プロジェクトの進め方のポイント	42

1 はじめに

1.1 背景と目的

従来の行政におけるサービスは、公権力の行使、適正手続等といった側面からの要請もあり、申請者等の手続における負担より制度設計者側等提供側の視点を重視しがちで、必ずしもサービスの利用者のニーズに沿っているとは言えないものがありました。この状態から脱却するために、デジタル・ガバメント推進方針においては、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ます。利用者中心の考え方とデジタル技術の活用を組み合わせることによって、利用者と提供者双方のコストを低減しながら、利用者にとっての「価値」を最大化していきます。

本ガイドブックは、サービスデザイン思考によるサービス・業務改革（BPR）を各府省が実践的に行うことができるよう、その基本的考え方を示すとともに、その手法を案内し、各府省が経験した知見を政府全体で共有するためのものになります。

1.2 適用対象

標準ガイドラインが適用されるサービス・業務改革（BPR）並びにこれらに伴う政府情報システムの整備及び管理に関する事項に適用できます。

1.3 位置づけ

本ガイドブックは、現時点においてβ版との位置づけであり、標準ガイドライン群の一つとしてナンバリングされる候補になります。

1.4 用語

本ガイドブックにおいて使用する用語の意義は、次の用語又は本ガイドブック中に特別の定めがある場合を除くほか、標準ガイドライン群用語集の例によります。用語の定義をしていないものは一般的な用語の意義を用いています。

用語	意義
人間中心設計	常にプロダクトやサービスの利用者のニーズが優先された設計のこと。Human Centered Design。略して、HCD。
コンテキスト	直訳すると「文脈」。利用者がサービスを利用するときの動機、感情を含めた利用時の状況、持っている知識、周りで起こっている出来事等、様々な背景のこ

用語	意義
	と。
タッチポイント	サービス提供者と利用者の中に存在するあらゆる接点のこと。例えば、サービスを申し込む Web サイト、サービスの受付窓口、コールセンター等がある。

2 サービスデザインの原則

2.1 行政におけるサービスデザインとは

1) 行政サービスにおける従来の IT 活用状況

政府が IT を活用して提供するサービスや業務は、オンライン申請をはじめ、国民や事業者の利便性向上等その目的は意味のある取組みではありましたが、提供者の視点で制度を単純にサービス化したものが多く、必ずしも利用者本位のサービス・業務設計となっていまませんでした。そのため、これまで様々な取組は行ってきていますが、利用率の低迷等、当初期待された効果を上げていないものも散見されます。

例えば、行政機関の縦割り構造の影響もあり、サービス提供に当たって必要な情報（住民基本情報等）が組織間で連携できておらず、利用者は、行政機関ごとに同じ情報を取得し提出することを繰り返しているものが多く存在しています。

一方、民間サービスに目を向ければ、利用者の振る舞いやそのサービスによって得られる体験まで含めて設計された便利なサービスは数多く存在しており、激しい競争によりその利便性は日々向上しています。行政サービスはこのような競争環境下にはないものの、サービス提供の考え方が現状のままではよいということにはなりません。

2) サービスデザイン思考の行政への導入意義

サービスが目的どおり機能し、利用者に満足してもらうためには、提供者の視点で用意した手順を利用者に「使わせる」のではなく、サービスの受け手側の立場を考慮した調査・分析から得られる利用者の「本質的なニーズ」に基づき、サービス・業務を設計・開発した上で、利用者に「使っていたかく」という意識が重要です。

そのためには、民間企業の成功事例に見られるように、サービス・業務の設計に当たって、その利用者の行動や感情に着目した調査・分析をすることが必要になります。具体的には、利用者体験のエンドツーエンド^{注記}をサービス・業務の範囲と捉えて制度設計を行うために「サービスデザイン思考」をその企画段階から取り入れ、サービス・業務の改善を進めていくことが必要です。これは、政府情報システムの使い勝手を向上させればよいという単純な話ではなく、サービス・業務改革（BPR）を進め、サービスそのものを利用者に満足して「使っていただける」ものに再設計していくことであり、利用者中心のサービス改革を推進するということです。この「サービスデザ

イン思考」によるサービス・業務改革（BPR）は国際的な潮流にもなってきました。

注記） 利用者体験のエンドツーエンドとは、利用者が、ある目的を達成するためにサービスを受ける必要があると考えた時点から、当該サービスを受けたことにより目的を達成した時点、又はサービスを享受し終わった後の行動までに生じる、利用者の感情を含めた思考や一連の行動全体のこと。

3) サービスデザイン思考とは

「サービスデザイン思考」とは、「サービスデザイン」を進めていくに当たっての概念や方法論等を整理したものです。

「サービスデザイン」とは、「デザイン思考」という概念を用いてサービスをデザインしていこうというものです。「デザイン思考」とは、サービスやビジネスを構築する際に、デザイナーがデザインを行う際の進め方や考え方を適用していこうという考え方であり、その進め方や考え方は人間中心設計に基づいています。サービスデザインにおける「人間」とは「サービスの利用者」のことであり、利用者がどのように振る舞い、どのように考えているかを理解した上で利用者体験全体をデザインすることになります。

また「デザイン」とは、「現状の課題を解決し、より良い状態に変えること」と言えます。つまり「サービスデザイン」とは、「サービスの現状における課題を、デザイン思考を用いて解決し、より良い状態に変えること」とであると定義できます。

4) サービス設計 12 箇条

「デジタル・ガバメント実行計画」では、プロジェクトを成功させ、利用者中心の行政サービスを提供するために必要となるノウハウを、「サービス設計 12 箇条」として示しています。

それぞれの内容は、「デジタル・ガバメント推進方針」におけるサービスデザイン思考を具体化したものであり、これまでの電子行政の取組から得られたノウハウをベースとしつつ、サービス・業務改革（BPR）に関する近年の国際的な動向を取り入れたものです。この考え方を踏まえて、各府省は、サービス・業務の見直しと抜本的な改革を進めるものとなっています。

第1条 利用者のニーズから出発する

提供者の視点ではなく、利用者の立場に立って、何が必要なのかを考える。様々な利用者がある場合には、それぞれの利用者像を想定し、様々な立場から検討する。サービス提供側の職員も重要な利用者として考える。ニーズを把握するだけでなく、分析によって利用者が抱える課題・問題を浮き彫りにし、サービスの向上につなげる。

第2条 事実を詳細に把握する

実態の十分な分析を伴わない思い込みや仮説に基づいてサービスを設計するのではなく、現場では何が起きているのか、事実に基づいて細かな粒度で一つ一つ徹底的に実態を把握し、課題の可視化と因果関係の整理を行った上でサービスの検討に反映する。データに基づく定量的な分析も重要である。

第3条 エンドツーエンドで考える

利用者のニーズの分析に当たっては、個々のサービスや手続のみを切り取って検討するのではなく、サービスを受ける必要が生じた時からサービスの提供後まで（エンドツーエンド）の、他の行政機関や民間企業が担うサービスの利用まで含めた利用者の行動全体を一連の流れとして考える。

第4条 全ての関係者に気を配る

サービスは様々な関係者によって成り立っている。利用者だけでなく、全ての関係者についてどのような影響が発生するかを分析し、Win-Winを目指す。また、デジタル機器が使えない人も、ITを活用することによって便益を享受できるような仕組みを考える。

第5条 サービスはシンプルにする

利用者が容易に理解でき、かつ、容易に利用できるようにシンプルに設計する。初めて利用する人や IT に詳しくない人でも、複雑なマニュアルに頼らずとも、自力でサービスを利用して完結できる状態を目指す。また、行政が提供する情報や、利用者に提出や入力を求める情報は、真に必要なものに限定する。

第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める

サービスには一貫してデジタル技術を用い、利用者が受ける便益を向上させる。技術の進展に対応するため、IoT や AI 等の新技術の導入についても積極的に検討する。これまでデジタル以外の手段で提供してきたものであっても、業務の見直しによるデジタルへの移行の可能性を検討し、サービスの改善を図る。また、情報セキュリティとプライバシーの確保はサービスの価値を向上させるための手段であることを認識した上で、デジタル技術の活用によってサービスをセキュアに構築する。

第7条 利用者の日常体験に溶け込む

サービスの利用コストを低減し、より多くの場面で利用者にサービスを届けるために、既存の民間サービスに融合された形で行政サービスの提供を行うなど、利用者が日常的に多くの接点を持つサービスやプラットフォームとともに行政サービスが提供されるような設計を心掛ける。

第8条 自分で作りすぎない

サービスを一から自分で作るのではなく、既存の情報システムの再利用やそこで得られたノウハウの活用、クラウド等の民間サービスの利用を検討する。また、サービスによって実現したい状態は、既存の民間サービスで達成できないか等、行政自らがサービスを作る必要性についても検討する。過剰な機能や独自技術の活用を避け、API 連携等によってほかで利用されることを考慮し、共有できるものとするよう心掛ける。

第9条 オープンにサービスを作る

サービスの質を向上させるために、サービス設計時には利用者や関係者を検討に巻き込み、意見を取り入れる。検討経緯や決定理由、サービス開始後の提供状況や品質等の状況について、可能な限り公開する。

第10条 何度も繰り返す

試行的にサービスの提供や業務を実施し、利用者や関係者からのフィードバックを踏まえてサービスの見直しを行うなど、何度も確認と改善のプロセスを繰り返しながら品質を向上させる。サービス開始後も、継続的に利用者や関係者からの意見を収集し、常に改善を図る。

第11条 一遍にやらず、一貫してやる

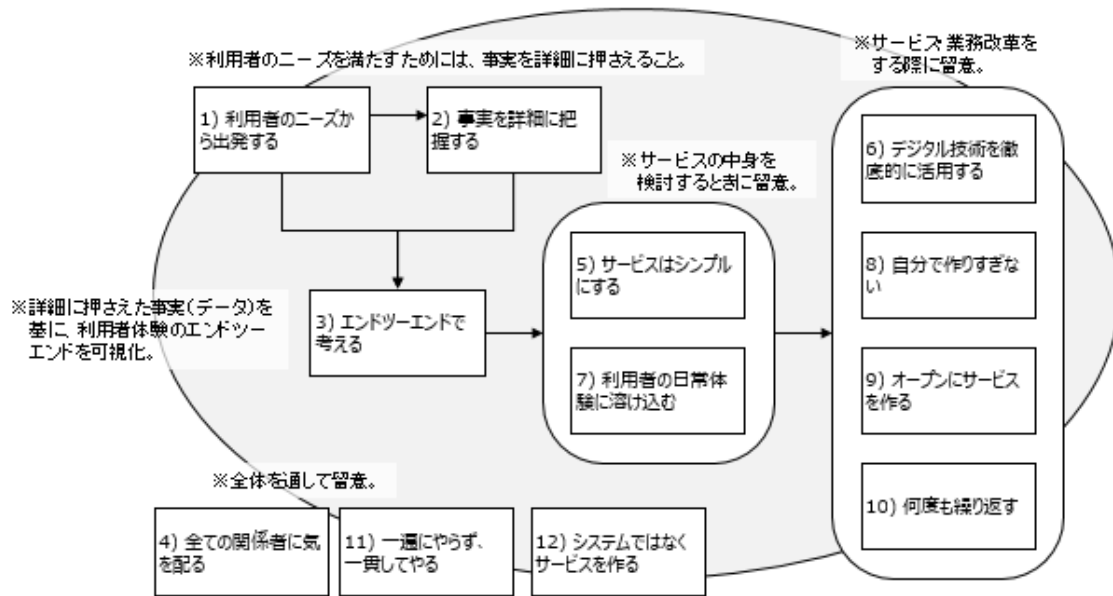
困難なプロジェクトであればあるほど、全てを一度に実施しようとしてはならない。まずビジョンを明確にした上で、優先順位や実現可能性を考えて段階的に実施する。成功や失敗、それによる軌道修正を積み重ねながら一貫性をもって取り組む。

第12条 システムではなくサービスを作る

サービスによって利用者が得る便益を第一に考え、実現手段であるシステム化に固執しない。全てを情報システムで実現するのではなく、必要に応じて人手によるサービス等を組み合わせることによって、最良のサービスを利用者に提供することが目的である。

なお、これら 12 か条は図 2-1 のような関係性を持ちます。

図 2-1 サービス設計 12 箇条と設計コンセプト



3 サービスデザインの方法論

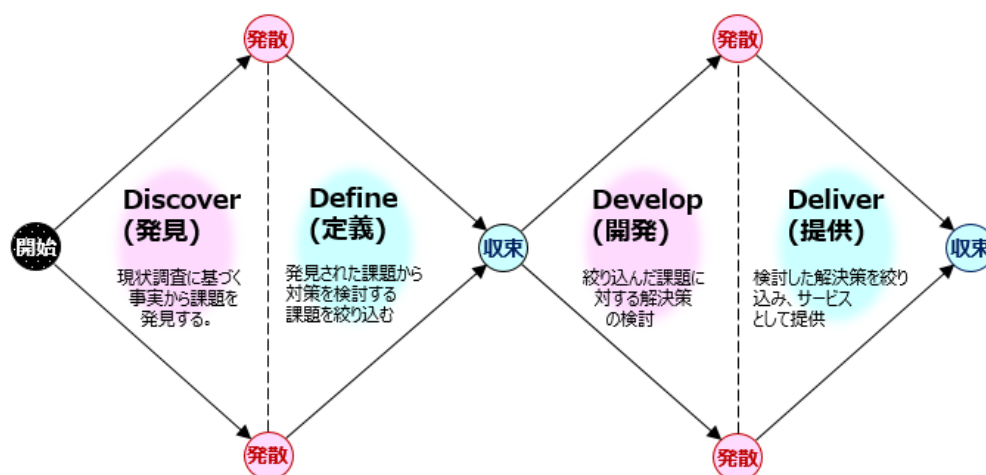
3.1 進め方概要

サービスデザイン思考を用いた典型的なデザインプロセスでは、サービス・業務に関する現状調査に基づく事実から浮かび上がってくる様々な問題（理想的な姿と現状の差）を、制約を設けずに列挙し（発散のプロセス）、そこから具体的に対策を検討する課題（問題を解消するために解決するもの）を、重要度、実現可能性、効果等を意識しながら絞り込んでいきます（収束のプロセス）。

対応すべき課題を絞り込んだのち、その解決策を検討し、対象を絞り込んでいきます。検討する解決策についても、初めは制約を設けることなく議論し、様々なアイデアを列挙していきます（発散のプロセス）。考え出された解決策は、実際の利用者による試行、評価を通して改善点を洗い出し、修正していきます。このプロセスを繰り返すことで解決策の精度を高め、最終的にサービスという形でまとめ上げます（収束のプロセス。）

この流れを視覚的に表現したものが「ダブル・ダイヤモンド」です（図 3-1）。最初に、課題を挙げていく「Discover（発見）」フェーズで意見を発散させ、「Define（定義）」フェーズでそれを絞り込み、「Develop（開発）」フェーズで対策の試行版を作成して評価し、「Deliver（提供）」フェーズで最終形としてのサービスを提供します。

図 3-1 ダブル・ダイヤモンド



(参考) 英国 「Design Council, The Design Process: What is the Double Diamond?」 (<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>)

以下に、それぞれのフェーズにおいてどのような活動が行われるかを整理します^{注記}。なお、以下に挙げる流れはあくまで一例であり、サービスデザイン思考では、確立された手順・手法等があるわけではなく、サービス・業務改革（BPR）を利用者中心の視点でデザインしていくことが重要であり、手順・手法等は案件によって柔軟に組み換え、又は自ら手法を発想していく必要があります。

なお、サービスデザイン思考に基づくサービス・業務改革（BPR）を進めるに当たっては、PMOに属する制度所管部門及び業務実施部門の担当者が中心となって実施することを想定しています。

注記） 情報システム整備に当たっては、標準ガイドライン「第3編 第4章 業務の見直し」、「同 第5章 要件定義」、「同 第7章 設計・開発」準拠して進めることが前提となります。

1) 発見フェーズ (Discover)

ア 現状調査

「サービス設計12箇条」の第2条「事実を詳細に把握する」にあるように、見直し対象となるサービス・業務について、想定される利用者等ステークホルダーへのアンケートやインタビュー、現場の観察等を通して、対象サービス・業務に関する現在の状況を徹底的に調査し、必要な粒度になるまで事実を詳細に把握することが重要です。この調査の結果から、利用者が求めている「本質的なニーズ」や「価値」、典型的な利用者像やその意識、行動パターン等を導出していきます。そのため、調査結果に疑問を感じた場合は「なぜそうなるのか？」の理由を更に調査するなど、表面的な情報にとどまらず、本質的な課題を特定できる程度の情報が得られるまで調査を深掘りすることが求められます。

イ 利用者のニーズや価値を導出

現状調査の結果から、KA法（「[3.31\)KA法](#)」及び「[別紙1 1KA法](#)」参照）等を用いて、想定される利用者が、当該サービスに対してどのような「価値」を求めているのかを導出します。利用者が直接的にこうしたいと考えている事以外の、潜在的に求めているニーズや価値を導き出すことも意識してください。潜在的なニーズや価値を理解することで、当該サービスに対する「本質的なニーズ」を把握しやすくなります。

ウ ペルソナの設定

現状調査の結果から、当該サービスの目的や得られる価値等の重要なポイントをまとめた上で利用者の典型的な人物像を仮想の人物として定義したものをペルソナ（「[3.32\)ペルソナ分析](#)」及び「[別紙1 2ペルソナ分析](#)」参照）とといいます。ペルソナを設定し利用者像を具現化することによりステークホルダ間の理解の共通化が図られ、検討のポイントが具体的になるなど、以降のフェーズが進めやすくなります。

エ 現状の利用者体験の可視化

ペルソナを基に、現状における利用者体験のエンドツーエンドを、AsIs（現状）のジャーニーマップ（「[3.33\)ジャーニーマップ](#)」及び「[別紙1 3ジャーニーマップ](#)」参照）等を用いて、思考、感情等の面を含め、その行動を時系列に可視化します。その際、ペルソナとして設定した人物はどのような体験価値を得ることを目的としてその行動を起こしたのかを意識してまとめます。

オ 問題の洗い出し

AsIs のジャーニーマップ等で可視化された現状の体験を基に、利用者はどこに不満を持っているのか、現在どのような点がサービスの質を下げているのか、政策の目的が現状で解決できるのかなど、問題として洗い出します^注。洗い出した問題は、AsIs のジャーニーマップ等に記載しておきます。この段階では、サービス・業務提供に直接関係ないと思われる問題についても、思いついたものは全て挙げるようにします。

注記） ペルソナの設定から AsIs のジャーニーマップ策定までのフェーズは、ステークホルダを集めたワークショップの開催を通じて実施されることが有効的です。また、後述される ToBe（理想的な姿）のジャーニーマップを整理する際も同様です。

2) 定義フェーズ (Define)

ア 問題の絞り込み

発見フェーズで制約条件を設けずに洗い出された全ての問題に対して解決策を講じることは非現実的です。そのため、洗い出された全ての問題の内容について、重要度、実現可能性、利用者にとってより高い効果が見込まれること等の視点から、優先して解決すべき課題として絞り込んでいきます。重

要度については、設定したペルソナにとって、当該サービスの価値として何が重要かを意識し、提供する側の価値判断基準だけで決めないように注意します。

イ クリエイティブ・ブリーフ (creative brief) の整理

課題に対してサービスを改善・構築するに当たり、当該サービスの概要、ねらい、利用者像、現状の課題、要望や改善すべき内容、期待される成果等、課題に対してどう取り組んでいくかの戦略を要約し、計画として取りまとめ文書化します。これを、クリエイティブ・ブリーフと呼びます (図 3-2)。クリエイティブ・ブリーフの作成目的は、当該サービスの改善や構築を行うプロジェクトの初期段階において、その方向性、優先度を定める際の価値観等を整理し、ステークホルダ間で共有すること^{注記)}で、その後の開発フェーズにおけるズレを防止することにあります。

なお、サービス・業務改革 (BPR) においては、クリエイティブ・ブリーフはプロジェクト計画書 (「標準ガイドライン第3編第2章プロジェクト管理」参照) の基礎となるものに当たります。

図 3-2 クリエイティブ・ブリーフ (イメージ)

プロジェクト名:	_____
プロジェクト概要:	<input type="text"/>
目的:	<input type="text"/>
対象サービスの現状: (どのような課題があるか)	<input type="text"/>
主な利用者とその特徴:	<input type="text"/>
想定しているゴール: (どのような方向に持って行きたいか)	<input type="text"/>
期待される成果:	<input type="text"/>
検討時に重視する価値観:	<input type="text"/>
制約事項:	<input type="text"/>
スケジュール:	<input type="text"/>

注記) クリエイティブ・ブリーフを作成するに当たっては、サービスを提供

する側としての“軸”を定めておく必要があります。自らの組織は何を為すためにあるのか、つまり存在意義に立ち返って“軸”を定めます。多数ある課題のうち何を為すべきか迷うときは、組織の設置根拠まで立ち返り、その“軸”を目安に考えてください。

3) 開発フェーズ (Develop)

ア 理想的な利用者体験の創出

課題に対して、「どのようなサービスであればよいか」という視点で検討を行い、理想的な利用者体験を創出します。検討に当たって迷いが生じた場合は、クリエイティブ・ブリーフで定めた内容に立ち返って方針を確認します。

創出した利用者体験はストーリーボード（「[3.34](#) [ストーリーボード](#)」及び「[別紙1](#) [4](#) [ストーリーボード](#)」参照）等にまとめ、その内容の妥当性を評価し、不備や不足があれば見直していきます。このプロセスを利用者のニーズが満たされたと判断できるまで繰り返し、最終的に ToBe のジャーニーマップ等としてまとめて可視化し、ステークホルダ間の認識を合わせておきます。

イ サービス・業務の開発

ストーリーボードや、ToBe のジャーニーマップ等にまとめた材料を基に、サービスを設計・開発・評価します。サービス・業務設計は、業務要件定義とほぼ同義です。

可能であれば、早いタイミングで、政府情報システムを含めた提供するサービスのプロトタイプを構築し、実際の利用者の評価とフィードバックを基に、サービス内容や提供するシステムの改善を行います。このサイクルを回すことで、サービス内容と提供する政府情報システムを完成に近づけます。なお、この 1 サイクルを回すには一般的には 1 週間～4 週間程度の時間が必要であると言われています。

4) 提供フェーズ (Deliver)

ア 本稼働前のテスト

情報システムを本稼働し、サービスの提供を開始する前に、ユーザー受入テスト、運用テスト、サービス・業務のリハーサル等を実施し、クリエイティブ・ブリーフにまとめた当初のコンセプトに合致していること、開発した

サービスの内容や品質に問題が無いこと等を確認します。

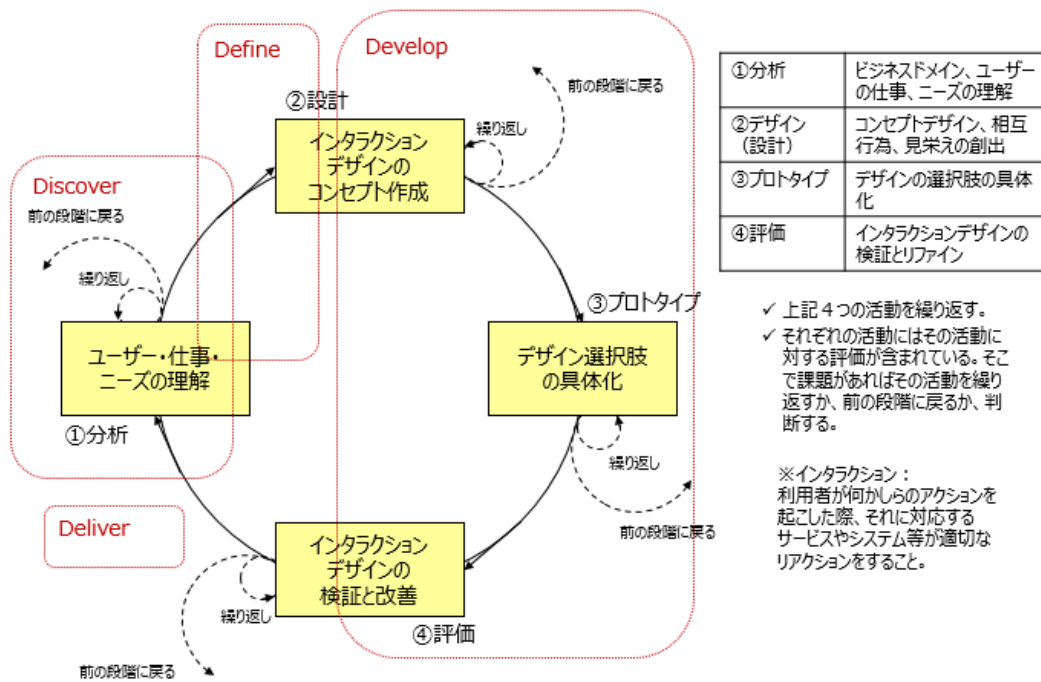
イ 組織的な承認

最終的に、プロジェクト推進責任者の承認を経て本稼働させます。

3.2 サービスデザイン思考におけるライフサイクルの考え方

サービスデザインのプロセスにおいては、「サービス設計 12 箇条」の第 10 条「何度も繰り返す」にもあるように、必要に応じて必要な段階に戻って検討し直す（反復する）ことも考慮してください。戻る先は同じ工程内とは限りません。1 つ以上前の工程という場合もあります。（図 3-3）

図 3-3 サービスデザインのプロセスにおける反復のイメージ



（出展）「UX デザインのライフサイクルテンプレート [ホイール]」
 (Hartson & Pyla, 2012)

3.3 手法の紹介・概略

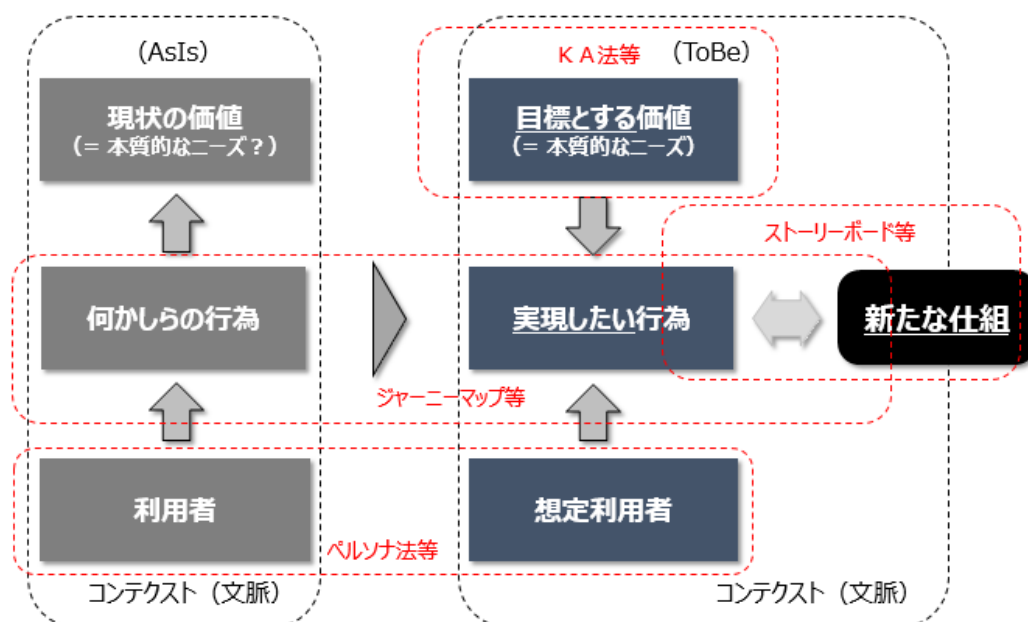
利用者の行動や価値観を分析するためには、現状を調査・分析し、そこで得られた利用者情報を、利用に当たってのコンテキストを意識しつつ抽象化・モデル化するところから始めます。サービスデザイン思考を用いた設計においては、この初期フェーズが重要であり、この段階で十分な分析ができないと後工程が見当違いなものになるばかりでなく、そのまま進めると、課題を解

決するどころか新たな課題を生み出すおそれがあります。

現状 (AsIs) の情報を抽象化・モデル化する際は、コンテキストに留意しつつ、ペルソナとして設定した人物が、どのような行為をすることで、どのような価値を得ているかを、ジャーニーマップ等を活用することで整理します。

目指すべき理想的な姿 (ToBe) は、コンテキストに留意しつつ、KA法等を活用し、想定する利用者の「本質的なニーズ」つまり「価値」を定め、その価値を感じられる新しい行為とそれを実現する新たな解決策を、ストーリーボード等を活用して模索していく、という構図で整理します (図 3-4)。

図 3-4 検討の流れ (概略)



このような一連の流れを理解し、新たな価値を提供する仕組 (サービス) を模索するには、ステークホルダを集めたワークショップを開催し、上記のような手順で分析を進めていくことが有効です。

検討を進めるに当たって使用される様々な手法が世に紹介されていますが、本章においてはそのうちのいくつかの概略を紹介します。なお、手法の詳細は別紙1を参照してください。また、手法については、本ガイドブックで紹介したもの以外も含め、案件に応じて適切なものを採用すること、分析を深掘りするに当たって、独自に項目を追加したり不要な項目を削除したりするなどの工夫をすることが重要です。

1) KA法

利用者自身でも認知できていない潜在的なニーズを掘り起こすためには、利用者がある特定の行為に対してどのように考えているか、どのような感想を持っているか、といった情報から、その行為に対してどのような価値があると考えているか、を導き出してみてください。KA法は、インタビューやアンケート等による現状調査から得た情報を基に、利用者の日常の行動とそこに隠れている価値の関係を可視化し、体系的に整理するものです。利用者が得たいと考え、又は潜在的に得たくなると考えられている価値、つまり「本質的なニーズ」を把握しやすくなり、ステークホルダ間の本質的なニーズに対する理解の共有がしやすくなります。

2) ペルソナ分析

現状を調査した結果から、当該サービスの重要なポイントを分析し、典型的な利用者の、目的、意識、行動等のパターンを構造化し、利用対象者を仮想の人物として定義するものです。ペルソナ作成後のフェーズでは、常にペルソナを中心に検討を進めることで、ステークホルダ間で共通認識を持てる、検討ポイントが具体的になる等の効果が期待できます。

3) ジャーニーマップ

ジャーニーマップは、利用者体験のエンドツーエンドを旅になぞらえて整理し視覚化したもので、利用者サービス提供側との関わりをストーリーとしてまとめたものです。カスタマージャーニーマップやユーザージャーニーマップとも呼ばれます。サービス利用中の体験のみならず、サービス利用前後の体験も含め、体験している場面、利用者がとった行動と背景、その時の思考や感情の起伏等もあわせて時系列に整理します。利用者体験のエンドツーエンドを視覚化することで改善すべきポイントを探しやすくなり、「理想的なサービスの姿」を求めやすくなります。

4) ストーリーボード

映画やテレビドラマを作る際は、そのシナリオを基に、各場面の状況をスケッチやイラストで表現したものを時系列に並べた「絵コンテ」を用いてストーリーの流れを確認します。デザイン手法としてのストーリーボードとは、

映画の各場面の代わりに利用者の理想的な体験を絵コンテで表現したものです。ストーリーボードを用いて、ジャーニーマップ等で整理した理想的な利用者体験を目に見える形のストーリーで表現することにより、第三者的な検討・評価がしやすくなるとともに、サービス利用に当たってのコンテキスト、周囲の状況・環境等をイメージしやすくなり、サービスの改善策の発想も得やすくなります。

3.4 ワークショップについて

「[3.1 進め方概要](#)」及び「[3.3 手法の紹介・概略](#)」でも述べたように、サービスデザイン思考に基づいたサービス・業務の分析を実施するに当たって、ワークショップは非常に有効な手段です。課題解決等を目的としたワークショップにステークホルダが参画することで、出席者それぞれが何をすべきかについて理解が深まるとともに、組織として向かう方向性が定まり、ステークホルダ間の意思統一が進むことが期待できます。以下にワークショップ実施の流れの一例を紹介します。なお、ワークショップの進め方は一通りではなく、案件によって、ファシリテータ^{注記}によって、進め方は千差万別です。

注記) 司会進行及び議論の活性化を促進する担当者。ファシリテータについては、その経験が浅い場合は、上手に出席者から意見等が引き出せず、議論を円滑に進行できないおそれもあり、経験豊富なファシリテータのワークショップに参加することでそのノウハウを吸収してから実践に臨むのがよいでしょう。

1) ワークショップ実施の流れ（例）

ア 事前準備項目

ワークショップ実施のための事前準備としては、以下のものを行います。

- (1) 開催目的の確認
- (2) 参加者の決定（出席者^{注記}、ファシリテータ、事務局等）
- (3) グループ編成の決定
- (4) 小道具等の準備（模造紙、付箋紙、サインペン等）
- (5) 開催場所の確保（出席人数、使用設備等を考慮）
- (6) 進行シナリオ、タイムテーブルの決定
- (7) その他

注記) 出席者として、議論の主題となる案件の専門家又は有識者に参加してもらうことで、より実践的な議論になることが期待できます。

イ 開催当日

ワークショップ内で行う作業については、あらかじめ制限時間を設け、その時間の中で検討を行います。時間制限を設けることで、メリハリのある議論が期待できます。

なお、開催当日を向かえるに当たっての想定は以下のものとして記載して

います。

- (1) あるサービスを改善することを目的としている。
- (2) 当該サービスに関する現状調査は既に行われており、参加者はその情報を有している。
- (3) 議論に使用するペルソナは、十分な議論を実施した上で設定されている。
- (4) 3～4 グループに分かれて議論する。
- (5) タイムキーパーや諸雑務は事務局が行う。

a) イントロダクション

ワークショップを開催する背景や目的、全体のスケジュール等について説明します。この後、必要であれば、検討する対象（改善対象サービスや業務等）について説明する時間を設けてもよいでしょう。

b) アイスブレイク

ワークショップの出席者が顔見知りでない場合は、出席者同士で自己紹介をするなどその後の議論で発言がしやすくなる雰囲気づくりをします。

c) テーマ説明

ワークショップで扱うテーマを出席者に理解してもらうための説明と、それに関する質疑応答を行います。

d) ペルソナ設定

あらかじめ設定されたペルソナの情報についてグループ内で議論し、その人物像についての理解を深めます^{注記}。

注記）ここではあらかじめ設定されたペルソナを使用することを想定していますが、実際の議論に使うペルソナは、それを定めるためのワークショップを開催するなど十分な議論を経た上で設定することが推奨されません。

e) サービス分析 (AsIs)

現状調査結果から、サービスの利用者としてのペルソナがどのような体験をしているか、そのエンドツーエンドを整理し、AsIs のジャーニーマップにまとめます。その際、利用者体験のどの場面でどのような不備や不満があるかといった現状の問題を洗い出し、ジャーニーマップに追記して整理します^{注記}。

注記) ペルソナの体験や現状の問題を検討するときは、まず各人で問題に対する解決策の案を出し、その内容をグループ内で発表して共有してから全員でまとめていく、という流れで進めます。整理に当たっては付箋を活用すると便利です。また、各人が考えた案を付箋に書いておくと、後で、(1)グループ内で共有する際、(2)似たような内容を整理する際、(3)ジャーニーマップを作成する際に便利です。また、検討した内容によって付箋の色を変えると整理がしやすくなります。

f) サービスのデザイン (ToBe)

整理した課題を基に「理想的な姿」を検討し、ペルソナにとってより便利で「価値」のあるサービスを創出します。その内容を基に ToBe のジャーニーマップをまとめます^{注記)}。

注記) ここでも、まずは各人で案を出し、その内容をグループ内で発表して共有してから全員でまとめていく、という流れで進めます。なお、限られた時間で実施する必要があるため、例えば AsIs のジャーニーマップと同じ模造紙に「理想的な姿」を記載できるスペースを用意しておくなどの工夫が必要になります。

g) 発表、講評

ここまでの議論で作成されたアウトプットを参加者全体に発表します。他グループからの意見や指摘、有識者からの講評といったフィードバックをもらうことで、創出したサービスを更に良いものとする材料とします。

2) ワークショップ開催に当たっての留意点

ワークショップを円滑に進めるため、その開催に当たっては次の点に留意します。

- (1) 多様なステークホルダに参加してもらいます。
- (2) 開催する目的を明確にし、出席者に理解してもらいます。
- (3) ワークショップの成果物として具体的に何を想定しているか、出席者に理解してもらいます。
- (4) 時間割を明確にし、どのような段取りで進むかを出席者に提示します。
- (5) 話が脇道にそれていった場合にはファシリテータが軌道修正し、本来の目的に沿った議論が円滑に進むよう工夫します。
- (6) ファシリテータは、全ての出席者が意見を出しやすい環境をつくり、全

での出席者に当事者意識を持ってもらえるよう工夫します。

- (7) 他の出席者の発言や考えを頭から否定せず、一度受け入れて吟味した上で自身の意見を発信します。
- (8) ワークショップは、一度開催したら終わりではなく、得られたアウトプットを実際に試し、評価してより良いものにしていくことも重要です。このため、必要に応じてその結果を出席者にフィードバックし、更なる改善を目標としたワークショップを改めて開催することも検討します。このサイクルは、利用者のニーズが満たされていることが確認できるまで続けるとうよいでしょう。
- (9) ワークショップで作成したジャーニーマップ等は、写真撮影して記録しておくとともに、ステークホルダに共有しておきます。

別紙1 サービスデザイン思考で用いる手法について

1 KA法

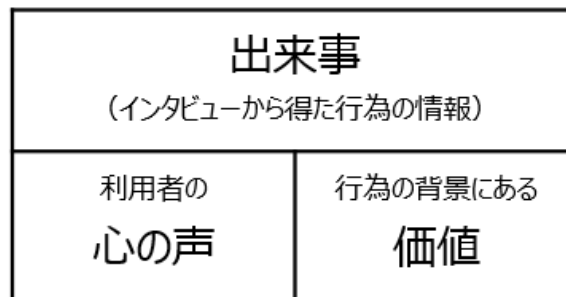
利用者自身でも認知できていない潜在的なニーズを掘り起こすためには、利用者がある特定の行為に対してどのように考えているか、どのような感想を持っているか、といった情報から、その行為に対してどのような「価値」があると考えているか、を導き出してみてください。この価値を分析する一つの手法として、KA法を用いることが有効です。

KA法は、インタビューやアンケート等による現状調査から得た情報を基に、利用者の日常の行動とそこに隠れている価値の関係を可視化し、体系的に整理するものです。利用者が得たいと考え、又は潜在的に得たくなると考えられている価値、つまり「本質的なニーズ」を把握しやすくなり、ステークホルダ間の本質的なニーズに対する理解の共有がしやすくなります。

1.1 特徴

利用者が何に対してどのような「価値」があると考えているかを可視化する際は、KAカードと呼ばれる1枚のカードに情報をまとめます(図 1-1)。

図 1-1 KAカードの基本構造



(出展) 安藤昌也著「UXデザインの教科書」(丸善出版)

インタビューやアンケート、現場の観察等による現状調査から得られた特徴的な「出来事」を対象に、その出来事に対する利用者の心境を想像し、心中ではどのように考えていたのかを「心の声」として表現します。この2つの情報から、「出来事」が利用者に対してどのような価値を提供するのかを表現します。カードの形で記録しておくことによって、導き出した価値がどのような調査結果を基にしていたのかをいつでも振り返って確認できるというメリットもあります。

KAカードが出そろったら、それらをグルーピングし、関係性を構造化して

「価値マップ」を作成します。価値マップを作成することで、利用者が体験する価値の全体像を客観的に可視化することになり、価値を分析する職員の思い込みや主観的な判断を避けることができます。また、価値を体系的に整理することで、新しいアイデアの発想に役立てることができます。

1.2 KA法による分析の進め方

1) 現状調査結果をテキスト情報として整理する

インタビューやアンケート、現場の観察等による現状調査で得られた結果を、分析しやすいようデータとして整理します。その際、利用者の発言や回答等直接的な情報を整理するだけでなく、観察等を通して調査の担当者が解釈した間接的な情報も整理して、データとして残しておきます。

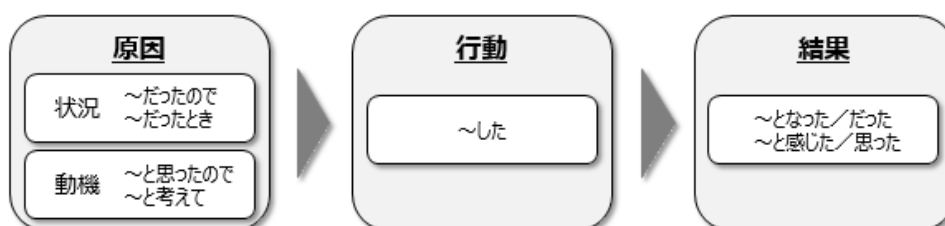
2) KAカードの作成：「出来事」の記入

データとして整理した内容から、特徴的な行動であると考えた内容を、KAカードの「出来事」欄に記入します。特徴的な行動である根拠は、価値を分析する職員の主観でも構いません。ただし、一人で整理するのではなく、5人程度で整理することで幅広い視点での整理ができます。

表 1-1 「出来事」を整理する際のポイント

- | |
|--|
| <p>(1) 原因の要素（～だったので／～と思ったので）、行動の要素（～した）、結果の要素（（その結果）～だった）の3つの要素から2つ以上を組み合わせて整理する。（図 1-2）</p> <p>(2) 調査結果をそのまま転記するのではなく、コンテキストとして理解した上で、後工程の作業を効率化するため、文章として意味が通じるよう補足して整理する。</p> <p>(3) 複数の事象を含まないように、1つの事象に絞って整理する。</p> |
|--|

図 1-2 KAカードの「出来事」で書くべき3要素



（参考）安藤昌也著「UXデザインの教科書」（丸善出版）

3) KAカードの作成：「心の声」の記入

「出来事」に書かれた行為がなされた際、利用者がどのように感じ、考えたのかを、自身が利用者になり切って想像し、端的にまとめたものを「心の声」欄に記入します。

表 1-2 「心の声」を整理する際のポイント

- | |
|--|
| (1) きれいな文章にする必要はなく、言葉遣いや表現を意識せず、感じたままを表現する。 |
| (2) 同じ「出来事」に対し「心の声」が複数浮かび上がってきた場合は、その「出来事」に対する複数のKAカードを作成する。 |
| (3) ポジティブな声とネガティブな声のどちらにも耳を傾け、KAカードに表現する。 |

4) KAカードの作成：「価値」の記入

ここまでに整理した「出来事」と「心の声」を基に、その「心の声」が浮かび上がってきた理由を考え、そこから「価値」を導き出し、KAカードに記入します。価値を表現する際は、「～する価値」や「～できる価値」のように「動詞的表現+価値」とすることで行為に対する価値を表現できます。

「心の声」がネガティブなものである場合、価値として表現されるものは現在実現できていないもの（未充足な価値）になります。つまり、現在実現できていないものを実現できるようにすることが価値につながっていきます。

表 1-3 「価値」を整理する際のポイント

- | |
|---|
| (1) 未充足な価値を記入した場合は、「価値」欄の最後に「(未充足)」や「(未)」と記入しておく。 |
| (2) 価値を書く際は、以降の作業も加味し、元となった「出来事」が想像できる程度の抽象度とする。 |

図 1-3 KAカード記入例

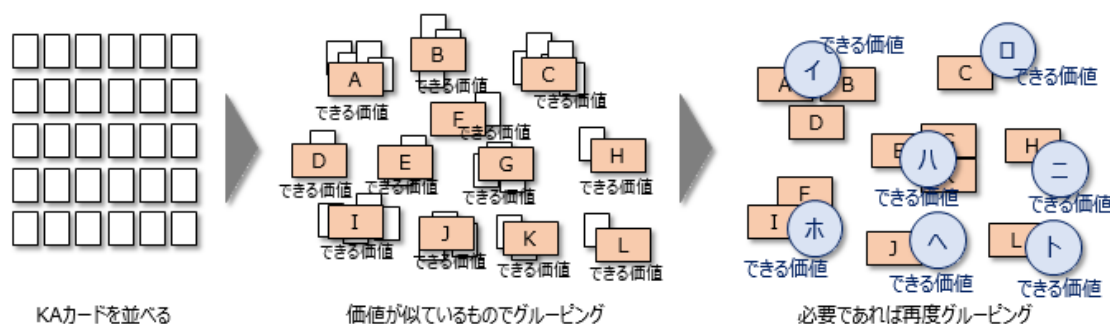
出来事 自転車被盗まれないように盗難防止チェーンで柱につなごうとしたが、手ごろな柱が見当たらなかった。	
心の声 柱につながないと盗まれてしまわないか心配だ。	価値 自転車盗難を防ぐ価値 (未)

5) 価値マップの作成

ここまでに作成したKAカードを全て並べ、「価値」が似ているものをグルーピングしていきます。この際、他のどの価値にも似ておらず、グルーピングできないものは無理やりまとめず、それ単体で残しておきます。

次に、価値をグルーピングしたものそれぞれに、まとめる基準となった価値を表すラベルをつけます。ラベルは、KAカードの価値を記入した時と同じ要領で、「～する価値」「～できる価値」で表します。必要であればこの作業を繰り返し、更にグルーピングを行い、価値を分類していきます(図 1-4)。グルーピングしたものは「中分類の価値」と呼びます。「中分類の価値」を整理する際は、KAカードに表された価値の内容を理解した上で、ボトムアップ的にグルーピングすることで実情にあった価値を整理することができます。

図 1-4 KAカードをグルーピング



最後に、中分類の価値同士の関係性や時間軸上の関係性等から、価値の構造を整理し、価値マップを作成します(図 1-5)。整理に当たっては、利用者の体験の前・中・後の順に整理すると関係性が見出しやすくなります。

価値マップに整理された価値を既に提供している製品・技術・サービスがあれば、価値マップ上に追記することで、この後どの価値について取り組むべきかが見えやすくなります。また、これらをKGI及びKPIを検討する際の材料にもできます。

図 1-5 価値マップの作成

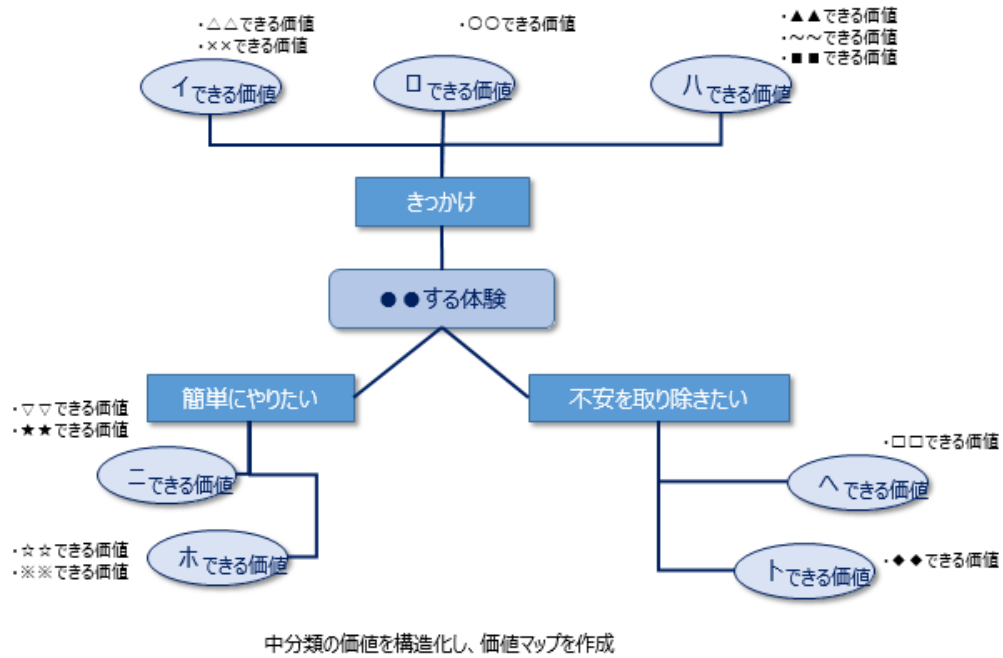


表 1-4 価値マップを作成する際のポイント

- (1) 中分類の価値を整理する際は、抽象度を上げすぎないように注意する。
- (2) KAカードに書いてある価値の内容を見ずにグルーピングのタイトルを決めない（無理やり枠に当てはめようとしない）。

2 ペルソナ分析

現状を調査した結果から、当該サービスの重要なポイントを分析し、典型的な利用者の、目的、意識、行動等のパターンを構造化し、利用対象者を仮想の人物として定義するものです。ペルソナ作成後のフェーズでは、常にペルソナを中心に検討を進めることで、ステークホルダ間で共通認識を持てる、検討ポイントが具体的になる等の効果が期待できます。

図 2-1 ペルソナシート（イメージ）

	氏名： ●● 太郎 年齢、性別： 70歳、男性 家族構成： 妻（68歳）、息子（36歳） 勤務先： △△株式会社 仕事内容： 会社役員
プロフィール	
○○○○○○○○○○○○○○○○○○	
特徴	
○○○○○○	
サービス利用動機	
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○	
サービス利用によって達成したい目標	
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○	
抱えている問題意識	
○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○	

2.1 ペルソナを使うことのメリット

利用者体験を洗い出す際、ペルソナがどう振る舞うかという視点で検討すると、「(ペルソナ) は、○○した。」「(ペルソナ) は、△△と考えた。」などとなり、自然と利用者の視点で整理することになります。

また、例えばサービスのターゲットを「30代男性、会社員」と抽象的に定義すると、検討チームのメンバーそれぞれの主観として思い描かれる「30代男性、会社員」を前提としてしまうため、チームとして判断する際にブレが生じてしまいます。ペルソナを設定すれば、一個人としての人物像を共有できるため、チームの中で共通の判断基準を持つことができます。

さらに、具体的な利用者像をイメージしながら検討することができるため、より具体性の高いアイデアを創出しやすくなります。

表 別 2-1 ペルソナ利用時のポイント

- (1) 現状調査から得られたデータから複数のペルソナを定義し、それらに優先度をつけ、最優先のペルソナのニーズを満たすデザインを目指すことになるが、最優先のペルソナを使った分析だけでは結果が偏ってしまい、「本質的なニーズ」を見誤る可能性があるため、二番手以降のペルソナのニーズについても考慮することが望ましい。
- (2) 二番手以降のペルソナのニーズについては、最優先のペルソナがそれを不要としていれば採用せず、どちらでも構わないとしていれば採用する。このようにすることで、より幅広い利用者に使ってもらえるサービスとなる可能性が高まる。

2.2 ペルソナの作り方

以下に紹介する手順は一例です。検討対象や状況に応じて臨機応変に対応してください。

1) ターゲットとなる利用者に関する情報を収集する

ターゲットとなる利用者、若しくは近い属性を持つ人について、ペルソナシートにまとめる項目を中心に情報を収集します。情報収集方法としては、インタビュー・アンケート^{注記 1)}、Web 検索、公開されている調査データ^{注記 2)}、既存システムのアクティビティログ、アクセスログ等が挙げられます。

注記 1) インタビュー・アンケートの実施に当たっては、統計的に有意又はそれに近づけるために、十分なサンプルを調べるのがよいでしょう。また、利用者との接点が多いと思われる窓口担当者等にインタビューすることも有効です。

注記 2) 調査結果が属性別にまとめられている調査データは、ペルソナ作成に有効です。総務省統計局 (<https://www.e-stat.go.jp/>) 等も有効活用してください。

2) 収集した情報を分析し、グルーピングする

収集した情報を、関連性が高いと思われるものごとにグルーピングして整理します。収集した情報全てが対象になりますが、自由回答のものからパターンが見えてくることがあります（サービスに関する調査方法、サービスを選択する際の判断基準、サービスとのタッチポイントで使用するツール、

日常の行動パターン、等)。何の観点でグルーピングしたかが分かるように名前を付けておくとよいでしょう。

3) グルーピングした情報から利用者像を具現化、ペルソナシートを作成

グルーピングした結果から、最も典型的と思われる利用者の輪郭を浮かび上がらせます。この時、最初はぼんやりでも構わないので、ペルソナの骨格となるものを整理します。これを基に、性格や嗜好、考え方やライフスタイル等の情報を加味していくことでペルソナ像を明確にしていきます。そうしてまとめた情報を、ペルソナシートにまとめ上げていきます。

4) 作成したペルソナシートの内容を見直す

ペルソナシート作成後、ターゲットとなる利用者と直に接している人等に、実際の利用者像とかけ離れたところがないか、ターゲットたる利用者としてふさわしいかを確認してもらいます。実際の利用者像と作成したペルソナに乖離が見られた場合は、随時内容を修正してください。

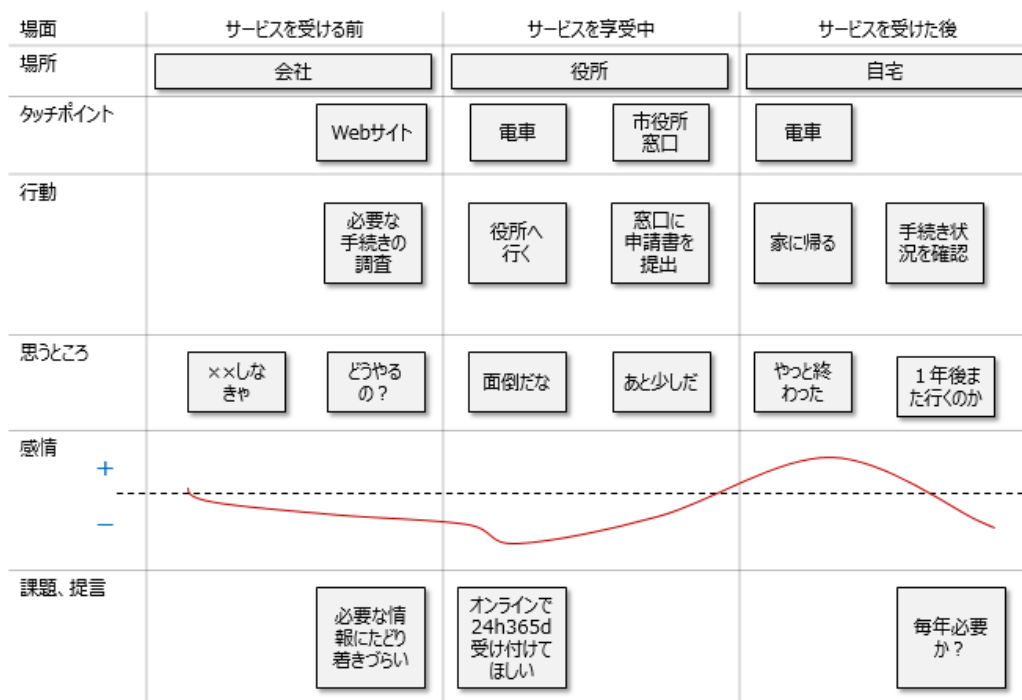
表 別 2-2 ペルソナ作成時のポイント

- | |
|---|
| <p>(1) サービス提供側に都合の良い利用者像を作り上げてはならない。インタビュー・アンケート等現状調査から明らかになった事実を基に利用者像を作り上げていく。</p> <p>(2) ペルソナ作成時に整理する項目は固定的なものはない。ペルソナを作成する目的によって必要と思われる項目は都度入れるようにする。</p> |
|---|

3 ジャーニーマップ

ジャーニーマップは、利用者体験のエンドツーエンドを旅になぞらえて整理し視覚化したもので、利用者とサービス提供側との関わりをストーリーとしてまとめたものです（図 3-1）。カスタマージャーニーマップやユーザージャーニーマップとも呼ばれます。サービス利用中の体験のみならず、サービス利用前後の体験も含め、体験している場面、利用者がとった行動と背景、その時の思考や感情の起伏等もあわせて時系列に整理します。利用者体験のエンドツーエンドを視覚化することで改善すべきポイントを探しやすくなり、「理想的なサービスの姿」を求めやすくなります。

図 3-1 ジャーニーマップ



3.1 ジャーニーマップの種類

ジャーニーマップは、利用者の体験を、どの視点・目的でまとめるかによって複数種類を作成することができます。その組み合わせを、図 3-2 に示します。

図 3-2 ジャーニーマップの4象限

	AsIs (現状)	ToBe (理想的な状態)
事業者視点 (Inside-out)	1) サービス現状分析	3) サービス拡張
顧客視点 (Outside-in)	2) 利用者行動分析	4) 新サービス企画

(出展)「カスタマージャーニーマップのパターン」(https://www.conceptinc.jp/design_research/2013/12/customer-journey-map-patterns/)

縦軸は、サービスを提供する側から見た軸になります。「事業者視点 (Inside-out)」とは、サービスを提供する側 (内側) からそれを利用する側 (外側) を見た場合、つまり、サービスを提供するに当たってどう利用されるのかを示すものです。「顧客視点 (Outside-in)」とは、サービスを利用する側 (外側) からそれを提供する側 (内側) を見た場合、つまり、利用者が、利用前後の振る舞いも含め、サービスを利用するに当たってどのように振る舞うのかを示すものです。

横軸は、AsIs (現状) 及び ToBe (理想的な状態) を示す軸になります。AsIs のジャーニーマップは、現状調査に基づいて判明した事実を基に、利用者体験を整理したものです。ToBe のジャーニーマップは、現状調査から浮かび上がってきた課題への対策を踏まえ、将来こうあるべきであろう理想的な利用者体験を整理したものです。

つまり、この縦軸と横軸からなる「ジャーニーマップの4象限」の組み合わせによって、4種類のジャーニーマップが作成できるという事になります。

3.2 ジャーニーマップの4象限で示されるジャーニーマップのパターン

ジャーニーマップを作成する際は、ジャーニーマップの4象限のうち、どの象限におけるものを描いているかを意識する必要があります。なお、ジャーニーマップを検討する際は、サービスを利用する側 (Outside)、提供する側 (Inside) 双方の観点を考慮するとより深い検討が可能となります。

1) サービス現状分析 (AsIs×Inside-out 型ジャーニーマップ)

サービス利用に当たり、利用者はどのように振る舞っているのか、その際どのような感情を持っているのか、について可視化します。否定的な感情を

持っている部分は改善ポイントになる可能性があります。

2) 利用者行動分析 (AsIs×Outside-in 型ジャーニーマップ)

利用者がサービスを利用する前後を含めてどのような振る舞いをしているかを分析し、可視化します。利用者の振る舞いをサービスに直接関係ない部分を含めた広い範囲を対象とすることで、日常における利用者とサービスのタッチポイントを確認することができます。

3) サービス拡張 (ToBe×Inside-out 型ジャーニーマップ)

サービスを提供する側からの視点で「理想的なサービスの姿」を示します。「理想的なサービスの姿」では、利用者が抱える課題の解決案を示す必要があります。「理想的なサービスの姿」に近づけるために解決案を検討する際は、組織の壁、縦割りを意識し、自らがコントロールできる範囲に限定すると、利用者体験のエンドツーエンドを分析する妨げになり、利用者にとっての「価値」のある結果を生み出すことができないおそれがあることに注意してください。

4) 新サービス企画 (ToBe×Outside-in 型ジャーニーマップ)

サービスを利用する側からの視点で「理想的なサービスの姿」を示します。これは、新しいサービスを企画することと同義です。「理想的なサービスの姿」に近づけるためには、既存サービスの枠に捉われずに整理してください。

3.3 検討の進め方

利用者の視点でサービス・業務改革を進めるためにサービスデザイン思考を取り入れたことから分かるように、AsIs×Outside-in 型ジャーニーマップから ToBe を導き出すという流れが効果的です。

例えば、サービスの改善案を検討するときは、AsIs×Outside-in 型ジャーニーマップを作成し、利用者の視点での問題を抽出してから、その対策を踏まえた理想的なサービスの姿を ToBe×Inside-out 型ジャーニーマップに整理していくという流れになります。

新規サービス企画であれば、AsIs×Outside-in 型ジャーニーマップで得られた示唆から ToBe×Outside-in 型ジャーニーマップで複数の企画案を検討していく、という流れになります。

3.4 ジャーニーマップの作り方

AsIs のジャーニーマップの作成方法の例を紹介します。ただし、ジャーニー

マップの作成に確立された方法論があるわけではありませので、以下の例の進め方にこだわる必要はなく、ジャーニーマップの作成目的や取り組みたい課題によって柔軟に項目を変えるなど対応してください。

なお、ジャーニーマップを作成する際は、ステークホルダによるワークショップを実施するのがよいでしょう。ジャーニーマップの作成を通して、利用者体験のエンドツーエンドへの理解を深めることが期待できます。

図 3-3 ジャーニーマップの作り方

2) 場面	サービスを受ける前	サービスを享受中		サービスを受けた後
場所	会社	役所		自宅
タッチポイント	Webサイト	電車	市役所窓口	電車
3) 行動	必要な手続きの調査	役所へ行く	窓口で申請書を提出	家に帰る 手続き状況を確認
思うところ	××しなきゃ どうやるの？	面倒だな	あと少しだ	やっと終わった 1年後また行くのか
4) 感情				
5) 課題、提言	必要な情報にたどり着きづらい	オンラインで24h365d受け付けてほしい		毎年必要か？

1) ペルソナの設定（誰が）

現状を調査した結果を分析してペルソナを設定します（「[別紙 1 2 ペルソナ分析](#)」参照）。以降、このペルソナの体験としてジャーニーマップを整理していきます。ジャーニーマップは、ペルソナごとに作成することになります。ジャーニーマップは、一人のペルソナ分だけでなく、主要な利用者層にいる最優先のペルソナとサブ的な層にいる二番手以降のペルソナ等、複数人分作成するのがよいでしょう。

2) 場面の設定（いつ）

利用者の行動をいくつかの場面に分けて設定します。例えば、サービスを受ける前、サービスを享受している最中、サービスを受けた後と分けたりします。それぞれの段階を更に細かく区切ってもよいでしょう（例：サービス

を認知する場面、それに関心を抱く場面、同様のサービスを比較し検討する場面、サービスを決定してそれを享受する場面、サービス享受後の場面、等)。

3) 場所、タッチポイント、行動の整理 (どこで、何を、どうした)

利用者がどこで何をどうしているかを整理する際は、現状調査の結果から得られた情報から導き出される事実に基づいて整理するため、調査が十分に行われ、必要な情報が収集できていることが重要になります。場合によっては手段 (どうやって) も併せて整理するとよいでしょう。行動を整理する際は、タッチポイントに対してどう行動したかが中心となりますが、その前後の行動に課題が潜んでいることもあるので、併せて整理してください。

現状調査が不足している場合や本質的な原因が不明瞭な場合等には追加調査をすることが必要になります。

4) 思うところ、感情の起伏の整理 (どう考えたか、どのような感情だったか)

利用者の行動がなされる際に、利用者がどのように考えたのか (感覚、疑問、不満、満足等) を示すとともに、感情の起伏を表現します。感情の起伏は曲線で表されることが多いですが、言葉で表現しても構いません。これらの情報は、ポジティブなものだけでなくネガティブなものも整理してください。ネガティブな感情を抱くポイントには、往々にして改善すべき内容が含まれています。

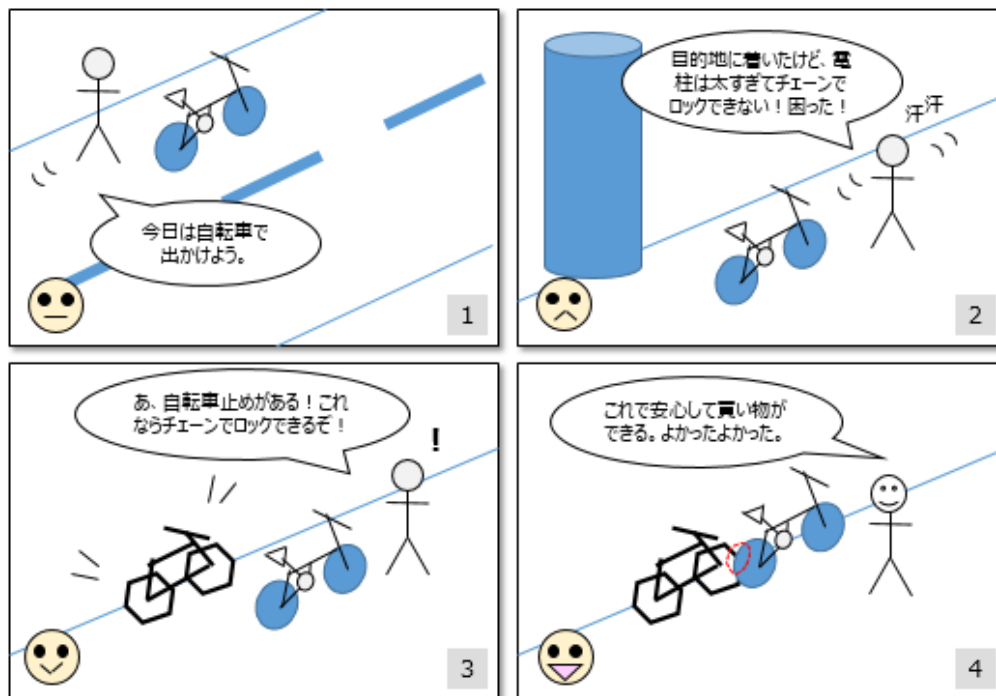
5) 課題、改善案等の整理 (現状に対する課題、こうあるべきという意見)

ここまでに整理された内容から浮かび上がってきた課題や、こうしたらもっと良くなるのではという意見、新しくこういうものを作ったらよいのではといった改善案等を整理して表現します。既に顕在化している課題や、何かしらの基準を下回っているものがあればそれも記載しておきます。ここで挙げた情報を基に、実際の改善策を検討していきます。

4 ストーリーボード

映画やテレビドラマを作る際は、そのシナリオを基に、各場面の状況をスケッチやイラストで表現したものを時系列に並べた「絵コンテ」を用いてストーリーの流れを確認します。デザイン手法としてのストーリーボードとは、映画の各場面の代わりに利用者の理想的な体験を絵コンテで表現したものです。ストーリーボードを用いて、ジャーニーマップ等で整理した理想的な利用者体験を目に見える形のストーリーで表現することにより、第三者的な検討・評価がしやすくなるとともに、サービス利用に当たってのコンテキスト、周囲の状況・環境等をイメージしやすくなり、サービスの改善策の発想も得やすくなります。

図 4-1 ストーリーボード（イメージ）



4.1 ストーリーボードを使うことのメリット

- (1) ToBe のジャーニーマップの作成時等において、利用者の理想的な体験を検討する初期段階では、その内容が漠然としていたり、部分的であったりするケースが多くなります。ストーリーボードを使ってアイデアをストーリーの形で可視化する過程でその内容が具体化され、第三者と共有しやすくなるとともに、どのような「価値」を生み出すためのアイデアなのか、ステークホルダ間の認識の方向性を合わせることができます。

- (2) アイデアを可視化することで、第三者による検証や評価が受けやすくなり、その結果を反映することで改善され、完成度を上げていくことができます。
- (3) ストーリーの形で可視化することでイメージが湧きやすくなり、ストーリーボード化した内容とは別のアイデアも出てきやすくなります。
- (4) アイデア部分だけを表現するのではなく、サービスの利用者がどのような状態にあるときどのような不便を感じ、それを解決するアイデアによって最終的にどのような価値を得られたか、といったストーリーで表現することで、サービス利用におけるコンテキストに不自然さが無いかどうかも確認できます。
- (5) 利用者体験をストーリーに起こしていくので、提供者の視点に偏った検討となることを避けることができます。その結果、利用者にとっての価値について検討することができます。

4.2 ストーリーボードの作り方

以下に示す手順は一例ですが、一貫して言えるのは、ある問題に対し、利用者たるペルソナが体験する「価値」を定めた上で、その価値を享受するためにはどのような「行為」を起こして問題を解決すればよいのかを検討する、という順にまとめる事が重要であるということです。この時設定する価値は、現状調査の内容を分析して判明した事実に基づき導出する必要があります。

なお、アイデアの多様性を高めるためにも、立場の異なる複数のステークホルダが出席するワークショップを開催して検討するのがよいでしょう。

1) ストーリーを検討する対象の状況を確認する

検討対象のペルソナはどのような状況下に置かれているのか、そこではどのような問題が発生しているのか、最終的にはどのような「価値」を享受した状態になっていたのかを確認します。

表 4-1 検討対象の状況を確認する際のポイント

- (1) 検討する問題は、想像したものではなく、事実に基づいたものとする。
- (2) 問題や価値の確認に当たっては、KA法等により価値分析をした結果を用いるとよい。

2) 課題を解決し価値を生み出す行為についてアイデアを出す

課題を解決し、かつ、設定した価値を生み出す行為（解決策）について検

討します。この解決策が新たなサービスにつながっていくので、表面的なもの、ありきたりなものに留まらないよう、いろいろな観点からアイデアを出していくことが重要になってきます。前例や提供者側の常識にとらわれず、今までに無いような発想を心掛けることで、新しい価値を持つアイデアへつなげていくことが期待できます。

3) 出されたアイデアを分析し、検討する対象を絞り込む

出されたアイデアを並べ、良いと思われるアイデアを絞り込みます。その際、なぜそのアイデアが良いと思ったのか理由を挙げ、その情報を基に直感的に絞り込んでいきます。

4) ここまで検討した内容をストーリーにまとめる

ここまで検討した内容を、場面ごとに簡潔な文章で表して時系列に並べます。ストーリーボードに清書する際、ここでまとめた文章を基に各コマの解説を作ることになります。

表 4-2 検討内容をストーリーにまとめる際のポイント

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 作成した文章を並べた時、ストーリーとして成立しているかどうかを確認する。(2) 間のストーリーが欠けていると感じた場合は、その部分を補足する文章を追加していく。 |
|---|

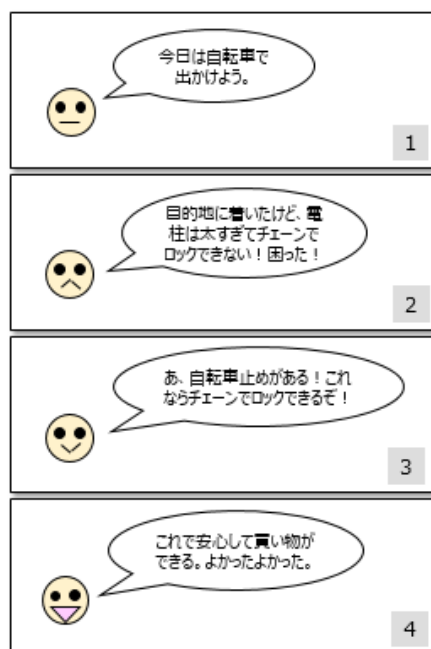
5) ストーリーボードとして清書する

4)でまとめたストーリーに沿って、ストーリーボードを描きます。ストーリーボードのコマ数に制約はありませんが、表現したいストーリーの意味が十分通じるようにまとめます。各コマは、イラストと、その時の状況や心情を表現するセリフや解説で構成します。セリフや解説は、4)でまとめたストーリーを基にします。

表 4-3 ストーリーボードを清書する際のポイント

- (1) イラストは伝えたいことが伝わればよいので、下手でも構わない。
- (2) イラストにしたい場面を実際に演じ、それを撮影した写真を用いてもよい。
- (3) 4)でまとめた各場面における文章（利用者の言葉）に、利用者の感情が分かるような顔文字等を付加するだけでも簡易的なストーリーボードとして、十分有益的である（図 4-2）。ビジュアル的により良いものを目指す必要は必ずしもない。

図 4-2 簡易的なストーリーボード（イメージ）



注記) この図は、図 4-1 の内容を簡易的にしたものです。

4.3 ストーリーボード作成時・利用時の留意点

- (1) ストーリーボードは、課題解決のアイデアを含む利用者の体験を疑似的に体験することができる便利なツールです。ストーリーボードによる疑似体験をした人に感想を聞くことで、アイデア自体が魅力的なものか、採用するに値するかを確認できます。
- (2) 「[4.24\) ここまで検討した内容をストーリーにまとめる](#)」及び「[5\) ストーリーボードとして清書する](#)」のステップを複数メンバーで実施し、お互いの成果物をレビューしあうことで、個人では気付けなかった発想を比較検討するのも一手です。

- (3) 可能であれば、サービス化する前に完成したストーリーボードを想定している利用者に見てもらい、アイデアが使いたくなるようなものであるかを確認するのがよいでしょう。この時点の感想が芳しくないものであれば、アイデアを練り直してください。
- (4) 見た目だけ整理されていても意味はありません。何が問題なのか、それに対してどのように行動したのか、その結果どのような嬉しい結果がもたらされたのかが伝わるのはもちろん、利用者にとって新鮮で、魅力のあるストーリーになっていることを心掛けてください。

別紙2 サービスデザイン思考に基づくサービス・業務改革（BPR）の事例

1 サービスデザインによるNYCの経済支援プログラムの改善

1.1 概要

ニューヨークの給与所得税額控除制度は申請率が低く、無料の税務申告支援プログラム（VITA）は該当者の3%にしか利用されていない一方、該当者の約77%は有料のサービスを利用しています。そこで、当該サービスの現状を、一連の利用者体験全体で深く理解するために、利用者への聞き取り調査等を行った結果、利用時間帯が不便、そもそもVITAの認知度が低い、その理由がVITAという名前ではそれが無料サービスであることに気づかない、無料サービスは質が悪いという固定観念がある等の課題を発見・特定できました。

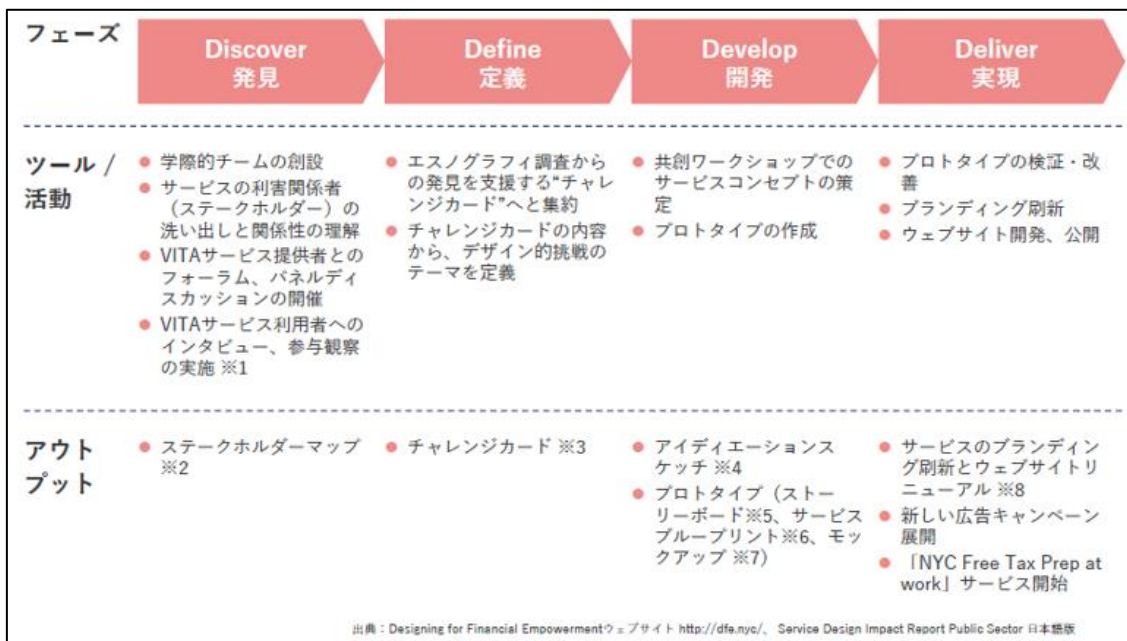
それら課題については、本件の関係者によって「現状このような課題があるが、もしこうだったらどうなるだろう」という形でVITAサービスを改善するための様々なアイデアを出し合い、見込みのあるものに肉付けしてプロトタイプとし、現実に即した形で徹底的に検証しました。検証に当たっては、既存の行政組織からの独立性を持った活動体を構成することで、部門横断的なサービス改善が実現できました。その結果、継続的なフィードバックが得られ、新たな課題も明らかになり、本来の要求を満たす方向に軌道修正できました。

検討の結果、初見では内容を認識しづらいVITAだけではなく、分かりやすく認識しやすい「NYC Free Tax Prep」とサービス名を変更し、ロゴマークを作成して、書類提出が簡単にできるサービスも併せて展開することになりました。さらに、VITAに関する資格確認や、VITA事務所の待ち時間を確認できるポータル構築も計画しています。

1.2 プロジェクトの流れ

Discover（発見）→ Define（定義）→ Develop（開発）→ Deliver（提供、実現）の各フェーズにおいて用いられたツール・活動と、そこから得られた成果をまとめると図1-1のようになります。

図 1-1 NYCによる経済支援プログラム改善プロジェクトの流れ



(出展) 行政におけるサービスデザイン推進に関する調査研究報告書 (行政情報システム研究所)

※1 (※数字は図 1-1 内にあるものを指す。以下同じ。) サービス利用者へのインタビューの様子。ニューヨーク最大の VITA サービス提供者であるフードバンクフォーニューヨークシティの協力のもと実施された。



注記 1)

※2 ステークホルダーマップ：検討対象の申告サービスに関わるステークホルダーを洗い出し、相互の関係性を記述した。



注記 2)

※3 チャレンジカード：エスノグラフィ調査に基づく発見から、市民の声を発想フェーズに生かすために作成されたツールキット。DFE のサイトよりダウンロードが可能。



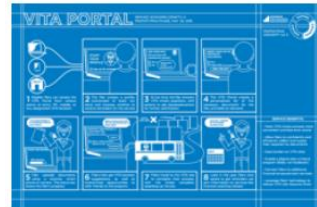
注記 3)

※4 アイディエーションスケッチ：共創フェーズで検討したアイデアを手書きのイラストを添え視覚的に理解しやすいものにした。



注記 4)

※5 ストーリーボード：100 のアイデアを集約したコンセプトのうちの 1 つ「VITA ポータル（ウェブサイト）」のもの。利用者がサービスを利用する一連の体験が表現されている。



注記 5)

※6 サービスブループリント：「VITA ポータル」を利用するユーザー、税申告者、行政それぞれの体験を、サービスを構成する要素として記述。全体的な視点で最適なサービス提供フローを検討した。



注記 6)

※7 モックアップ：「VITA ポータル」の利用しやすさを検証するためのプロトタイプ。スタンドアロンで動作するサイトのモックアップとそれを表示する iPad、手作りの台座で構成されている。実際に VITA サービス拠点へ持ち込み、利用者からのフィードバックを得た。



注記 7)

※8 刷新されたサービスのブランディング TAX TIME：PROJECT の結果をうけ、リニューアルされたサービスのロゴマーク。利用者がどのような価値を享受できるのかを、明快に表現している。VITA サービス拠点検索サイトへ実装された。



注記 8)

注記 1) ～注記 8) 画像の出展元

Designing for Financial Empowerment (<http://dfe.nyc>)

NYC Consumer Affairs (<https://www1.nyc.gov/site/dca>)

TAX TIME JOURNEY (<https://vimeo.com/138519985>)

1.3 プロジェクトの進め方のポイント

- (1) 既存の給与所得控除サービスは、無料サービスであるにもかかわらず利用率が低い状態であったこと。
- (2) その原因に気付きを与えたのが、当該サービス利用者を対象としたヒア

リングによる現状調査であったこと。

- (3) 現状調査を通し利用者を深く理解することによって、サービスそのものの利便性だけでなく、それ以前のサービス名のわかりにくさ、無料サービスに対する固定観念等、一連の利用者体験全体を見通した課題の発見・特定ができたこと。
- (4) 改善活動に当たり、既存の行政組織からの独立性を持った活動体を構成することで、部門横断的なサービス改善が実現できたこと（行政だけでなく、NPO、民間、大学が共同で組織を設立したことで、産官学の協働を進めやすい環境が醸成されたこと）。
- (5) 課題への対策の一つが、提供者の視点では気付けなかった「分かりやすい名前を付けて利用者に認知されやすくすること」というある意味非常にシンプルなものであったこと。
- (6) 新しいサービスを構築するに当たっては、プロトタイプを用いた検証を重ねて新しい課題を洗い出し解決することを繰り返すことで、利用者の本来の要求を満たす方向に導けたこと。

<出展元情報>

出展元においては、本事例以外にも複数の海外事例が紹介されているので参考にしてください。

出展 Service Design Network (SDN) Japan より

元1 Service Design Impact Report : Public Sector 日本語版 (full)

(URL) <https://www.service-design-network.org/chapters/sdn-japan/headlines/service-design-impact-report-public-sector.jpfull>

(上記ページ内 PDF ファイルの 30~35 ページ)

出展 行政におけるサービスデザイン推進に関する調査研究報告書（一般社団法人
元2 行政情報システム研究所）

(URL) <https://www.iais.or.jp/reports/labreport/20180331/servicedesign2017/>
(2017 年度末掲載予定)
