

経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構
第1回 デザインマネジメント人材の育成に関するタスクフォース
議事要旨

- 日 時 令和7年6月12日（木）10:00～12:00
■場 所 経済産業省（本館2階東1 未来対話ルーム）
■事務局 経済産業省、
独立行政法人情報処理推進機構、
一般社団法人人間中心社会共創機構（HCS 共創機構）

1) 取り組みの背景・経緯

事務局より、「DXにおける経済産業省の取り組み」、「デザインマネジメントの検討経緯」、「本タスクフォースにおける検討スコープ」について説明が行われた。

2) ディスカッション

次のテーマについて、討議が行われた。

・テーマ

DXを進めるにあたって、「デザインマネジメントの必要性」「期待する効果」「組織、プロセス、企業文化・風土を変革するにあたり、企業として取り組むべきこと」

- 日本の企業が顧客視点になれていないというのは何が原因と考えられるか。
 - 経営者の理解、浸透がまだ道半ばであり、顧客視点で社会の課題をデジタルで解決していくイメージが湧いていない企業が多いのではないと思われる。経営者の理解が進まないとデジタル×デザインという発想が育まれない。
- 経営者が顧客視点で解決するイメージがないということか。
 - デジタルがこれだけ普及し様々なことができるようになったが、ビジネスの外部環境の変化に柔軟に対応しきれていないことが一つの原因と考える。
 - DXは情報システム部門が主導するのではなく、現場の部門が進めるべきとしているが、実態はその難度も高く情報システム部門任せとなっている。また、情報システム部門が優先するのは社内の基盤であって、顧客や社会の課題を解決するためにデジタルを活用するというところまではできていない。経営者も任せてしまっているということに問題があると考えられる。

- 「デザインマネジメント」という言葉について確認したい。デザインプロセスのマネジメントなのか、デザインの考え方を使ったマネジメントなのか、試験体系を考えるうえでどのように捉えたらよいか。
- DX や情報処理技術者試験の文脈においては、両方の視点が必要であると考え
- る。
- 2006 年頃から「デザイン思考」という言葉が世に出て、それまでの狭義なデザインからプロセス全体を指す広義なデザインが再認識された。ただ、浸透しない人たちには、まだわかりづらいと思われる。経営者の中には昔の考え方をもっていて、デザイナーが顧客視点をもつという印象がないのではないかな。だから顧客視点がまだ定着していないのではないかなと思う。
- デザインマネジメント人材とは、デザイン産業界の内側の人か？外側の人か？変化を成し遂げる場合は、デザイン産業界の外側に手を打った方がいい成果が出せると思う。
- DX 推進スキル標準（DSS-P）の検討の中では、デザイナーを使った新しいデザイン的なプロジェクトマネジメントというようなことも出ていたが、かなり広範囲なものになってしまうということで明示的に外した。また、デザインプログラムマネジメント（DPM）という機能やデザインマインドを非デザイナーの人に展開していく教育、啓発をしていくような機能についても重要性の議論はあったが DSS-P のスコープからは外した。今回の議論も踏まえて DSS-P に反映できればと思う。
- DSS-P を運用していてわかってきたが、UX/UI デザイナーやサービスデザイナーが社内にはいたとしても、全社的に体制ができていない等、十分に生かせていない。デザインで何ができるかの組織内の理解が無い。ニーズがまだ顕在化していないという議論もあったが、デザインマネジメントの中の論点なのか議論する意味はあると思う。
- 顧客視点はやらなければならないことではあるが、それだけが正義となってしまうことは危険である。マーケットに答えを求めてしまう、迎合してしまうということになりがちである。「顧客視点」と「デザイン思考」を分けて考えた方がいい。デザインは正解のないところに繰り返し探索的なアプローチをする「デザイン思考」が有効であり、その先をどう見るかがイノベーションとしての論点だと考えている。
- 経営者やエンジニアも一様には顧客視点をもっていると思うが、その中で、真の課題を見極めることが課題ではないかなと感じている。デザインの予算や優先度が下げられることがあり、意思決定者に重要性が伝わっていないと感じている。
- デザインに投資するよりも、数年で陳腐化するような技術に投資したり、不要なプロセスを減らすことの方が優先される。
- プライオリティの問題として、予算をどう捉えるか。デザインの実践者が予算を

見越した事業計画ができていないことも一因ではないか。

- デザインマネジメント実践人材というのは、具体的に誰がターゲットでどうなっほしいものかっていうところを議論していきたい。
→ デザイン人材か非デザイン人材かという、非デザイン人材をターゲットにすることを想定している。
- 顧客視点について民間企業にもう少し期待してもよいと思う。現場レベルでは顧客視点を考えていこうという企業も多くある。ただ組織全体で見ると、それが何故か消えてしまう。仮説として、KPIや株主を重視してしまうことが挙げられる。北欧では、KPIを重視するのをやめようというムーブメントも起きている。また、この試験の受験者が、どこにどのデザインの機能を置いたらよいか、どのデザインのプロセスを入れたらよいかというのを俯瞰して見られるようなスキルセットをもっている人材になるとよいと思う。
- 今回の試験が非デザイン人材をターゲットにしているのはとても良いと思う。デザイン人材が経営などマネジメント分野の知識を得て、経営など非デザイン人材がデザインのことを学び、それぞれハイブリッドな人材になることが重要と考える。また資格取得後のことについての議論が必要である。
- 日本の企業では、チャレンジすることよりも失敗しないことがよしとされる価値観がある。その中で、ボトムアップ、トップダウンの両方向からデザインのマインドセットを醸成する必要がある。また、デザインは領域横断的であり、決まったやり方を覚えていくとかではなく、やり方自体を探索していくみたいな観点、態度が必要になる。正解主義ではない分野で、それを試験にすることの難しさというのはあると思う。
- 今回ターゲットを非デザイン人材としているが、違和感等はないか。
→ 人材像は今回試験という形で定義すると思うので、形骸化されないように検討すべき。本当にそのキャパシティがある人もない人も受験できるので、本来合格して飛躍すべき人材の存在が薄れてしまうという事態は避けた方がよいと思う。広く多くの方をターゲットにする場合には、試験ではなくラーニングやプログラムといった方が効果あるのかもしれない。
→ 試験を作って終わりではなく一つのきっかけとして、プロモーションについても産業界や大学等も含めて産官学で議論していきたい。
- 顧客起点を掲げた従来のやり方では、短期的な満足にはつながっても、中長期的なビジョンとのズレが生じることがあった。今、予測不能な時代においては、新たなビジネス創出に向けたデザイン戦略、デザイン思考が重要。今回議論の中心となるデザイン推進人材が真に力を発揮するには、経営層と「デザイン経営」の重要性への価値観

の共感が不可欠であり、そこにこそ流動性と活躍の場が生まれる。DSS の「デザイン」においても、定義に加え、プロモーションを含めた共感性の醸成が鍵だと思う。

- DX の文脈の中では全社員が DX の重要性を理解し、業務を通じて価値を生み出すことが求められている。特に生成 AI を活用した業務改革が進む中、社員全員が自らの仕事を見直し、効率化だけでなく、価値を生むためにどう仕事を変えていくか考えることが必要である。競争力を高めるにはエンジニアとユーザー部門が協力し、俯瞰的に業務を捉え、新しい可能性を探索しなければならない。今回の制度が、全社員の意識を変え、業務改善に貢献できることを期待している。
- 非デザイナー人材にデザインを教育する取り組みについて、具体的な実施内容や成功事例、また課題について教えてほしい。
 - ➔ 当社では、経営トップの交代を機に、顧客視点に立った企業文化の再構築を目指した。大企業特有の意思決定の遅さや顧客中心でない点を改善するため、デザイン思考を重視した教育や組織改革に取り組んだ。最初は一部社員だけの研修でしたが効果が薄く、開発チーム全員やマネジメント層、バックオフィスまで対象を広げることで、全社的に顧客中心のマインドセットを浸透させた。研修修了者にはバッジを付与し、新入社員にもデザイン思考教育を必須にするなど、今では社員のほぼ全員がその考え方を身につけている。おかげで顧客視点の重要性は全社的に浸透し、一定レベルの意識付けはできたが、実際のプロジェクトで人間中心設計を継続的に実践する点にはまだ課題が残っている。表面的な理解やワークショップだけに留まらず、本質的な取り組みが今後さらに必要だと感じている。
- 今回の議論を踏まえて、次回の議論の論点を提示する。顧客志向偏重への対応は重要と捉えており、デザインがこれからどうあるべきか、メタ的・領域横断的に検討すべきと考えている。

以上

<お問い合わせ先>

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-1511（内線：3971～3975）

独立行政法人 情報処理推進機構(IPA) デジタル人材センター 人材スキルアセスメント部

お問い合わせフォーム：info.ipa.go.jp/form/pub/inquire/itec