経済産業省

# 第6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

2025年10月1日

経済産業省　商務情報政策局　情報技術利用促進課

独立行政法人　情報処理推進機構

# 議事次第

## 1．開 会　（5分）

（1）前回タスクフォース振り返り

## 2．議 事　（90分）

（1）DSSの改訂[意見交換]　（30分）
　　-コミュニケーションデザイナー新設
（2）プロモーション戦略[意見交換]　（20分）
（3）これまでのタスクフォースのまとめ [共有]（10分）
（4）デジタル人材スキルプラットフォーム[共有]（20分）
（5）今後のロードマップ [共有]（10分）

## 3．閉 会　（25分）

# 1. 開会

# 1-(1)：前回タスクフォース振り返り

① プロモーション戦略
② ペルソナ
③ 持つべきスキル/DSSの見直し

# 振り返り(プロモーション)

- **会社からのトップダウンパターン、推奨もしくは個人が自主的に受験するボトムアップパターンがある**。それによりプロモーションが違ってくる。これまでの試験運営の経験からすると、明らかにトップダウンの方が受験する。CTOとかCDOとかCMOが集う場所で啓発するのがいいと思う。
- **トップダウンとする場合、大企業と中小企業で構造が全然違う**。中小企業は地域の自治体の人と繋がっているので、自治体職員向けの啓発をしないといけない。商工会議所が力を持っているが、デザインに対する理解が乏しいのでハードルが高い。自治体を動かすには、総務省から発信させなければならない。
- HCDNetの認定専門家制度は、2009年に策定された電子政府ユーザビリティガイドラインにおいてユーザビリティ専門家の関与が推奨されたことを背景に注目を集め、認知が広まっていった。大手のSIerで勉強会が始まり、HCDNetが出張講義など行った。**資格の活かし先が明確だと経営者がトップダウンの判断をしやすい**。DSSで意識してたのは、転職市場でのスキルの叙述とわかりやすさ。企業の採用担当が使いやすい言葉を意識した。ペルソナとジャーニーがあるとよい。
- デザインの先行企業はもちろんだが、**意外性のある企業にフォーカスした方が、まだ取り組めてないが企業からするとやろうと思うのではないか**。(先進企業だからできるんだ、という反応にならない)そのような企業への繋ぎもしたい。
- DXに関するサービスデザインのコミュニティがある。18,000人ほどの自治体職員が参加している。試験が稼働したら、チャネルにリンクして案内できる。関心高い人も多いので、ぜひそのコミュニティで受験してもらえたらと思う。
- **試験を実施することが世の中を動かす大きな原動力になる**と思う。但し、これまでデザインを社会的に広める動きは様々あったが、浸透していないため今の議論がある。その関係性をよく見ないといけない。ペルソナ、ジャーニーマップも重要だが、**現状の反省としてこれまでやってきたことが上手くいかなかったことをしっかり見る必要がある**。

# 振り返り(ペルソナ)

- **企業規模とDXの成熟度でペルソナが変わってくる**のではないか。
- 現ペルソナは、大企業想定だと思う。**全社を推進する企画部門と事業部門とIT部門の3つのペルソナがあるとよい**のではないか。
- ビジネス人材が中心なので、**テクノロジー人材が必要ではないか**。行政系の人材もあるとよいかもしれない。
- 事業部規模のみならず、**企業の業種(メーカー、IT等)によってもペルソナが変わる**のではないか。
- ペルソナは、どういう人に受験して欲しいのかというプライオリティの議論で使うと思う。今挙がっている意見は、取りこぼしがないように幅広い切り口で整理したらどうかという意見。一方、際限なく切り口が出てきてしまうので、**いくつかの変数を決めて象限を区切り、優先順位を決めるとよい**と思う。

# 振り返り(持つべきスキル/DSSの見直しについて)

■持つべきスキル

- デザインマネジメント実践人材にとって必要な近接スキルは、**今提示してもらっている案でよい**のではないか。

■DSSの見直し

- **フィードバックのスキルが大事**と思う。サイロ化を脱するというコンセプトだと人々の間で意見を出させ、検証してフィードバックすることが重要。
- 「伝える」を加えることは、今後**DSSにコミュニケーションデザイナーを加えることを踏まえても適当**。
- ハードスキルだけでなく、**「そもそもなぜデザインが必要なのかを理解している」ということも重要**。

# 2. 議事(1)：DSSの改訂

ーコミュニケーションデザイナー新設

# 別紙参照：DSS改訂案(コミュニケーションデザイナー)

# 2. 議事(2)：プロモーション戦略

# 国が進めるデザイン施策の振り返り

## 目的

これまで企業に対し、国が進めてきたデザイン施策のプロモーションにおいて、参考にすべきことや改善すべきことを振り返り、
今後のデザインマネジメントのプロモーションに活かすこと

## 議論のポイント

今後のデザインマネジメントのプロモーションに活かす観点から、これまで国が進めてきたデザイン施策のプロモーションにおいて、
参考にすべきことや改善すべきことなどについて、ご意見をいただく

■ご意見をいただきたいこと

- ✓ 参考にすべきこと
- ✓ 改善すべきこと

  [例]

  ・企業が取り組まざるをえない枠組みをつくる(例：DX認定に組み込むなど)

  ・成果が出ている企業事例を示す(先行企業だけでなくできるだけ幅広く)
- ✓ その他ご意見

# [例]国が進めるデザイン施策

これまでのデザイン施策の主な取り組みは以下

| 取り組み | 主な取り組み内容 | プロモーション施策の内容 |
|---|---|---|
| デザイン経営宣言（2018年） | • デザインを経営の中核に位置づける指針を示した<br>• 先進企業のデザイン経営事例調査・公表<br>• デザイン経営の推進に必要な施策や制度の整理・提言<br>• 宣言文書＋実践フレームワーク（ガイドライン／チェックリスト）の作成・公開 | 1.公式ウェブサイト（経産省、特許庁公式サイト）および宣言文書の公開<br>2.専門フォーラム・シンポジウムの実施<br>3.業界紙・メディア・専門誌へのタイアップ記事や取材<br>4.動画・SNSによる拡散<br>5.ワークショップ型の広報活動（地方自治体との共催）<br>6.デザイン経営事例集・導入ガイドの配布 |
| これからのデザイン政策を考える研究会（2025年） | • 分野横断の専門家・有識者によるワーキング設置<br>✓ デザイン分野や企業、自治体、学術界などからメンバーを招集。産官学連携で意見交換<br>• 先進事例・課題のヒアリング・調査<br>• 社会・産業・地域イノベーションに関するワークショップ<br>✓ 横断的なテーマで、デザインの効果や阻害要因について体験的・対話型ワークショップを開催<br>• デザイン政策の現状課題・あるべき姿の整理<br>• 報告書の作成・政策提案 | 1.公式ウェブサイト（経産省公式サイト）、報告書、プレスリリースの公開<br>2.業界紙・メディア露出・特集記事の展開<br>• 全国紙、産業・デザイン系専門誌で報告書の主旨、事例、推奨策などを記事化<br>3.動画・SNSによる拡散自治体・企業向け説明会・勉強会の実施<br>• ワークショップ形式で現場に活用できる具体的情報を提供<br>4.成果発表イベント・公開シンポジウムの開催<br>• 専門家や現場実践者を招いたシンポジウムを実施。議論・提言内容を広く社会に啓発<br>5.事例集・パンフレットの配布／公開 |

# 2. 議事(3)：これまでの検討のまとめ

# これまでの検討経過

| 日程 | アジェンダ |
|---|---|
| 第１回<br>6/12 10：00～12：00<br>@経済産業省　未来対話ルーム | • 取り組みの背景・経緯<br>• ディスカッション<br>- DXにおけるデザインマネジメントの必要性など |
| 第2回<br>7/10 10：00～12：00<br>@経済産業省　未来対話ルーム | • デザインマネジメントの論点に対する意見交換<br>- デザインマネジメントの目的・スコープ<br>- デザインマネジメント実践人材の定義<br>- 新試験案の方向性　など |
| 第3回<br>7/18 13：00～15：00<br>@IPA　コラボレーションルーム | • デザインマネジメントの論点に対する意見交換<br>- デザインマネジメントの目的・スコープ<br>- デザインマネジメント実践人材の定義<br>- 新試験案の方向性　など |
| 第4回<br>8/27(水) 14：00～16：00<br>@IPA　コラボレーションルーム | • DSS意見交換(既存課題)<br>• 新試験案意見交換　など |
| 第5回<br>9/19(金) 10：00～12：00<br>@経済産業省　未来対話ルーム | • プロモーション戦略意見交換<br>• 新試験案意見交換<br>• 持つべきスキル/DSS改訂案意見交換　など |
| 第6回<br>10/1(水) 15：00～17：00<br>@経済産業省　未来対話ルーム | • DSS意見交換(既存課題/デザインマネジメント実践人材)<br>• ペルソナ/ジャーニーマップ意見交換<br>• 全体まとめ　など |

# まとめ(1/2)

| テーマ | タスクフォース考え |
|---|---|
| **デザインマネジメント実践人材とは** | • 顧客(社外/社内)の体験価値の観点から、新たな価値の創造を探求し実現するためのプロセスと組織のマネジメントの実践に関する思考や態度を備える人材<br> |
| **デザインマネジメント実践人材育成の必要性** | • 不確実性が高い時代において、デザインの素養を持った人材が「製品やサービス、ビジネスモデルの変革」「業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土の変革」に貢献し、DXにおける成果を高めるため<br>● **製品やサービス、ビジネスモデルの変革**・・製品やサービスのプロセスに、デザインプロセス(「ビジョン構想」「共感・理解」「コンセプト開発」「仮説検証」)を取り入れることによって、製品やサービス、ビジネスモデルの変革の実効性を高める。<br>● **業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土の変革**・・デザインが持つ「共通のビジョン形成」「多様な視点の統合」などの機能発揮により、異なる知に横串を通し、あらゆるサイロ※を打破することによって、組織の成長と変革を促進する。<br>※サイロの例：顧客理解の壁、部門間の壁、既存文化・風土の壁、個人の心の壁<br>[参考]DXの定義<br>• 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。 |
| **スコープ** | • 以下、「デザインプロセスのマネジメント」「デザインの考え方を用いた組織のマネジメント」とする<br>➢ デザインプロセスのマネジメント(Design by Management)：製品やサービス、ビジネスモデルの変革のために、組織内のプロセスにデザインの考え方※を取り入れること<br>➢ デザインの考え方を用いた組織のマネジメント(Management by Design)：業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土の変革のために、経営層や各組織にデザインの考え方を浸透させること<br>※デザインの考え方<br>✓ 今回の議論においては、顧客体験を戦略的に設計・改善する価値創造のプロセスに求められる顧客中心の思考、継続的かつ反復的なプロセス、探索的アプローチなどを指す |

# まとめ(2/2)

| テーマ | タスクフォース考え |
| --- | --- |
| **デザインマネジメント実践人材の業務/役割** | • 企業・組織の一員として，デザインの持つ効果によってDXに貢献するために次の業務と役割を果たす。<br>1．サービス・製品による価値創造<br>➢ 顧客及び利用者へ優れた体験価値を提供するために，サービス・製品における企画・設計・ 提供の各プロセスで、デザインの考え方やさまざまなアプローチ方法を活用する。<br>2．サイロの打破<br>➢ 企業・組織内外のステークホルダーの相互理解の橋渡しを務め，DXの実現を阻害する様々な分断 （知・思想・文化・風土などの違いの壁）を解消して共創・協働を促進する。<br>➢ 変革を受け入れる組織文化・風土の醸成に寄与するために，企業・組織のビジョンと戦略に沿って失敗を恐れず挑戦し，変革活動に主体的に関わり，その成果が定着するよう積極的に周囲に発信する。 |
| **デザインマネジメント実践人材の持つべきスキル** | • P18参照<br>➢ デザインの活用方法(組織マネジメント、プロダクト(製品・サービス)など)およびその関連知識<br>➢「理解する」「構想する」「伝える」に関する知識 |
| **試験化する内容** | • 第４・5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で議論済 |
| **DSS改訂案(コミュニケーションデザイナー)** | • 本日の意見交換資料 |
| **プロモーション案** | • 第5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でアイディアを収集済 |

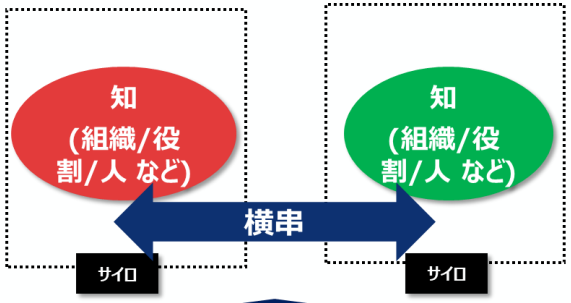
# 【補足①】デザインマネジメントの全体像

**製品やサービス、ビジネスモデルの変革**

**業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土の変革**

## デザインマネジメント

### デザインの考え方を用いた組織のマネジメント



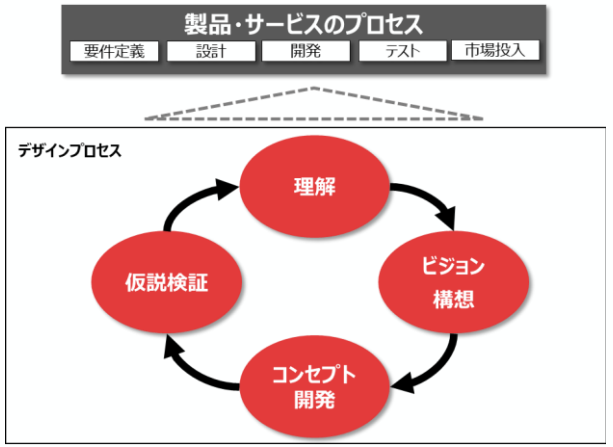

**①共通のビジョン形成**

組織横断のビジョンを明確にし、組織間の協力を促すことによって、全ての関係者が同じ方向を向いて行動できるようにする

**②多様な視点の統合**

異なる専門性や意見を集めて、複数の視点からの洞察を得ることで、より豊かなアイデアや解決策を生み出す

### デザインプロセスのマネジメント




**デザインが持つ機能(例)**

- 共通のビジョン形成
- 多様な視点の統合
- 顧客中心の思考
- 継続的かつ反復的なプロセス
- 探索的アプローチ

# 【補足②】デザインマネジメントスキル

## 組織

**デザインプロセスのマネジメント**
ユーザーリサーチの方法論
アイデア創出技法
プロトタイピングの重要性　など

**デザインの考え方を用いた組織のマネジメント**
ユーザー中心の文化の構築
チームワークとコラボレーション
デザイン思考の浸透　など

×

## 個人

**構想する力**
ブレインストーミング
プロトタイピング
シナリオプランニング　など

**理解する力**
観察
サーベイ(調査)
多様性の受容　など

**伝える力**
ビジュアル化
ストーリーテリング
フィードバックの収集　など

# 2. 議事(4)：デジタル人材スキルプラットフォーム

# 2. 議事(5)：今後のロードマップ

# 今後のロードマップ

- 今後は、経産省デジタル人材政策室/IPAが中心に推進機能を担い、適宜有識者と連携しながら、プロモーションを進める。
- DSS改訂は、本TFのアウトプットを基に、26年3月を目処に行う(時期はIPAと調整中)
- レベル2試験の創設に向けては、28年を見据えて検討する。一方、デザインの素養を持った人材を早期に育成するために、当試験のローンチの前に、打てる施策を検討する(ITパスポート試験へデザイン要素の追加など)
- プロモーションは、デザイン人材全体の視点を持ち、他タスクフォースの領域と連携しながら、包括的に取り組む

| 取り組み項目 | | 25年 | 26年 | | | | 27年 | | | | 28年 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q |
| DSS | DSS改訂 | 有識者意見交換 | DSS全体調整 | ★DSS改訂(仮) | | | | | | | |
| デザインマネジメント認知度向上 | デザインマネジメント周知 | | 認知度向上施策検討・実行 | | | | | | | | |
| | 実践者コミュニティ運営 | | | 実践者コミュニティ構築・運営 | | | | | | | |
| 人材育成 | 試験化 | 試験要綱・シラバス検討・作問 | | | | | | | | | |
| | 教材/研修コンテンツ製作 | | 教材/研修コンテンツ開発 | | | | | | | | |

# [参考]デジタルリテラシーTFにおける議論(ITパスポート関連)

デジタルリテラシーTFにおいて、「ITパスポート試験をデジタルリテラシー標準（DSS-L）により対応させていく」ことの議論が行われた。

DSS-Lの「マインド・スタンス」の中には、**「デザイン思考」、「アジャイルな働き方」、「新たな価値を生み出す基礎としてのマインド・スタンス」**の三つが含まれているが、従来のITパスポート試験ではそれらを出題・評価できていないことから，出題の一部に追加する見込み。

## DXリテラシー標準策定のねらい

ビジネスパーソン一人一人がDXに関するリテラシーを身につけることで、DXを自分事ととらえ、変革に向けて行動できるようになる

### Why DXの背景

- 社会の変化
- 顧客価値の変化
- 競争環境の変化

### What DXで活用されるデータ・技術

| | |
|---|---|
| データ | 社会におけるデータ |
| | データを読む・説明する |
| | データを扱う |
| | データによって判断する |
| デジタル技術 | AI |
| | クラウド |
| | ハードウェア・ソフトウェア |
| | ネットワーク |

### How　データ・技術の利活用

| | |
|---|---|
| 活用事例・利用方法 | データ・デジタル技術の活用事例 |
| | ツール利用 |
| 留意点 | セキュリティ |
| | モラル |
| | コンプライアンス |

### マインド・スタンス

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| デザイン思考／アジャイルな働き方 | 顧客・ユーザーへの共感 | 常識にとらわれない発想 | 反復的なアプローチ | |
| 新たな価値を生み出す基礎としてのマインド・スタンス | 変化への適応 | コラボレーション | 柔軟な意思決定 | 事実に基づく判断 |

# 3. 閉会