

第6章 特許庁におけるデザイン経営の取組

平成 29 年度に経済産業省・特許庁が開催した「産業競争力とデザインを考える研究会」において取りまとめた『「デザイン経営」宣言』において、行政においても「デザイン経営」を実践していくことの必要性が提言された。これを受け、特許庁では、行政サービスの品質の向上を図るため、2018 年 8 月に「デザイン統括責任者（CDO）」を設置し、その下に「デザイン経営プロジェクトチーム」を立ち上げ、デザイン経営の実践を開始した。

1. 「デザイン経営プロジェクト」とは

経済産業省及び特許庁では、平成 29 年 7 月から平成 30 年 5 月に「産業競争力とデザインを考える研究会」を開催し、その報告書として「デザイン経営宣言」を取りまとめた。

デザイン経営宣言では、「デザイン経営」とは「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営である」と定義づけ、ブランド力とイノベーション力の向上を通じて、企業競争力の向上に寄与できると示した。また、世界の有力企業が戦略の中心にデザインを据えているなか、日本では経営者がデザインを有効な経営手段と認識しておらず、グローバル競争環境での弱みになっていると指摘している。

これを受け、特許庁では、行政サービスの品質の向上を図るため、2018 年 8 月に「デザイン統括責任者（CDO）」を設置し、その下に「デザイン経営プロジェクトチーム¹」を立ち上げ、デザイン経営の実践を開始した。

特許庁は、「デザイン経営」のための具体的取組のうち、以下のことに取り組んだ。

①デザイン責任者の経営チームへの参画及びデザイン経営の推進組織の設置

特許庁「デザイン経営プロジェクトチーム」を発足。長官・特許技監（CDO）のもと、部署や職種を超えた 60 名をメンバーに。

②デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見

対象となるユーザーを定義。インタビューを実施し、潜在ニーズや課題を発見した。

③アジャイル型開発プロセスの実施

インタビュー、仮説課題の定義、解決策としてのサービスの企画、プロトタイピング（試作）、ユーザーテスト（検証）を繰り返し実施した。

④採用および人材の育成

デザイン経営の有識者をメンター（助言者）、コーチ（指導者）に迎え、プロジェクトを実施しながら習熟していった。

¹ 第 2 部第 1 章参照

2. デザイン経営実践の記録

以下では、特許庁が実践したデザイン経営の記録について紹介する。

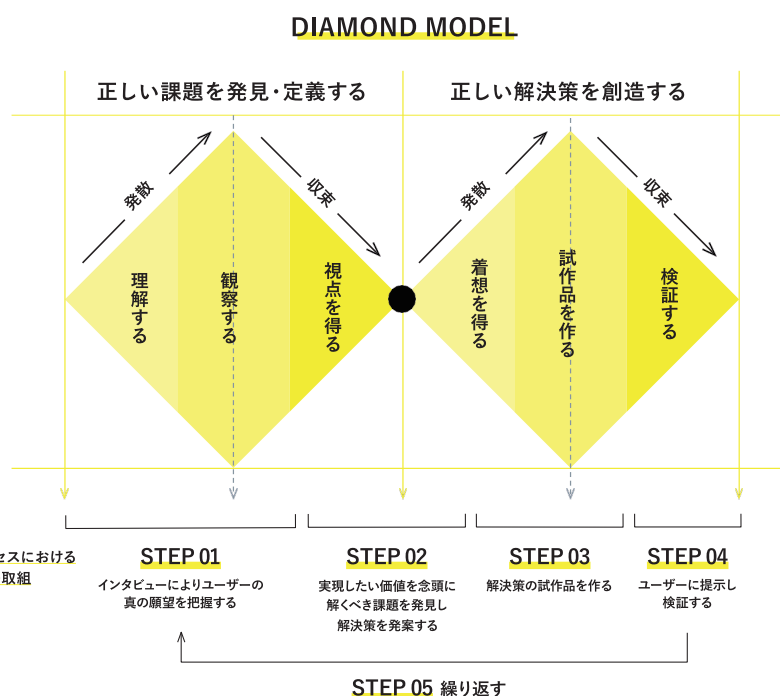
(1) プロジェクトの歩み

特許庁は2018年8月にデザイン経営プロジェクトチームを発足させ、以下のような取組を行ってきた[2-6-1図]。

2-6-1図 プロジェクトの歩み

		フェーズ	コーチング	環境
2018年 3月	若手職員によるカスタマー・ジャーニー・マップ作成	準備期		
5月	経済産業省・特許庁「デザイン経営」宣言 報告書 公表			
8月	デザイン統括責任者(チーフ・デザイン・オフィサー:CDO)を特許庁内に設置 特許庁「デザイン経営プロジェクトチーム」発足 長官・技監(CDO)のもと部署やキャリアの枠を超えた約60名がメンバーに	実施		
10月	テーマの異なるチームを発足 6つのチームが発足。チームごとに課題とユーザーを設定 ユーザー・インタビューを実施		週1回のコーチングを実施	
11月	合宿形式でのユーザー課題の発見～解決策の創出 インタビューの統合から解決策の創出までを2日間の集中ワークで実施 第1回 各チームへの個別助言 デザイン経営の有識者(メンター)による個別助言の第1回			
12月	中間報告会 各チームで定義したユーザー課題と解決策としてのサービス企画を中間報告	改善		
2019年 1月	第2回 各チームへの個別助言 デザイン経営の有識者(メンター)による個別助言の第2回			
3月	最終成果報告会 デザイン経営実践の成果をサービス企画として最終報告			

2-6-2図 ダブルダイヤモンド・モデル



①ユーザー・インタビュー

a. インタビュー対象の選定

「誰」が「何」に困っているか?という視点から、ユーザー仮説と課題仮説を設定し、インタビュー対象を選定した。

b. インタビュー項目の準備

貴重なインタビューの機会を最大限に生かすため、事前に聞き出したいことを書き出した。

c. インタビューの実行

インタビューは、深い情報を得られるように1時間程度の時間を設定した。インタビューする者と記録する者は別にし、インタビューする者がユーザーとの対話に集中できるようにした。

d. まとめ

インタビューの記憶が鮮明なうちに振り返り、メモでは落ちてしまいがちな文脈も記録するよう心掛けた。

②課題の発見～解決策の発案

a. インタビュー結果の統合

インタビューで得られたユーザーの発言を、KJ法を用いてグループ化し、情報を整理・分類し、分析した。

b. ユーザー像の作成と共感

インタビューを統合・分析して導いた、具体的なターゲットユーザー像を作成した。ユーザーの行動や価値観、ニーズ・課題に共感した。

c. カスタマー・ジャーニー・マップの作成

ユーザーが達成したいゴールまでのプロセスを一連のものとして捉えた「カスタマー・ジャーニー・マップ」を描き、様々な状況でユーザーが抱く感情を列挙した。

d. 課題後の定義

マップから抽出されたユーザーの課題の中から、より根本の原因に近いと思われるものを、解決策を考えるべき課題として絞り込み込んだ。

e. 課題解決策の着想

定義した課題に対して、「自分たちができることは何か?」という視点で、ブレインストーミングを行い、まずは着想を発散させた。突拍子もない着想でもすぐに否定せず、多様な意見を認めることで、普段の業務では出てこない斬新な着想が得られた。

③解決策の試作品作り

a. 解決策を仮定する

発散させた多くの着想の中から、ユーザーの課

題を本当に解決するものは何か、設定したユーザーに最も届きやすい手段は何かを検討し、解決策を絞り込んだ。

b. とりあえず形にしてみる

仮定した解決策に対して具体的な反応を得られるよう、試作品を作った。それが難しいチームは、とりあえず、スケッチや絵コンテで表現した。

c. 自分たちで試してみる

作成した試作品を、ユーザーに見せる前に、チームのメンバーで自ら試し、改良ポイントを探した。当初は想定できなかった課題を発見することもできた。

d. 改善を重ねる

そこで気づいた改良点は、すぐに次の試作品に反映させた。それをまた自ら試してみるというプロセスを重ねることで、解決策の精度が上がっていった。

④ユーザーとの検証

a. ユーザーの選定

テストでは、設定したユーザーに近い対象を選定した。

b. 検証の実施

解決策の試作品をユーザーに示し、良い点、悪い点、また、実際に使いたいと思うか、など、具体的な意見を聴取した。

c. まとめ

ユーザーから得られた反応を整理・分析することで、ユーザーのより深いニーズに対する気づきが得た。

d. 解決策のブラッシュアップ

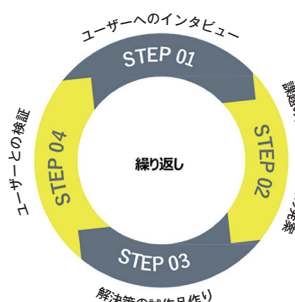
ユーザーから得られた気づきを、解決策とその試作品に反映し、継続的に検証と改善を繰り返した。

⑤繰り返す

解決策の創出は、観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復を行うアジャイル型の開発プロセスで実行した [2-6-3 図]。

ユーザーに受け入れられなかった場合は、受け入れられる解決策にたどり着けるよう、プロセスを繰り返した。

2-6-3図
アジャイル型の
開発プロセス



3. 得られた成果

(1) UI（ユーザーインターフェイス）チーム

①「拒絶理由通知」でのつまずきをスマホで解消するサポート

拒絶理由通知にQRコードを付与し、ユーザーの思考の流れに沿って対応方法をわかりやすく紹介するサポートページに容易にアクセスできるよう、ユーザーが拒絶理由通知に対応しやすくなる解決策を考案した。

②知財情報を一元管理できるウェブサイトを提供

多くの企業で行われている紙やエクセルベースの属人的な知財管理を開放し、自社の知財の状況をオンラインで一元管理できるウェブサイトを考案した。このウェブサイトにより、知財担当者が変わっても、継続的に自社の知財を維持できる。競合他社の出願動向を得られる「ウォッチリスト機能」、自社の出願に関する情報の履歴を保存し、共有するための「メモ機能」など、今後多様なサービスを拡充し、包括的な知財管理プラットフォームへの発展も構想した。

(2) 海外チーム

①海外出願人のニーズに沿った施策を生み出す新プロジェクト

欧米からの出願人対応に特化した担当チームを編成し、単一の解決策ではなく、ユーザーとの対話を深めながらユーザーの様々な課題を解決する包括的な取組みを始めた。情報発信のための媒体や内容を工夫し、様々な対話の機会を設けるなど、あらゆる接点で、海外出願人の課題やニーズに寄り添ったサービスを検討した。

②テクノロジーで出願コストを削減

特許出願の最初に必要となる膨大なページ数の「明細書」の翻訳の要否に着目した。

まずは機械翻訳に関して、ユーザーを巻き込みつつ精度を向上させるアイデアを提案した。また、機械翻訳の精度向上が実現することを条件として、必要な時に必要な書類だけ翻訳を義務づけ

る制度を導入することも提案した。

(3) 国内スタートアップチーム

①知財人材のプロボノ・副業支援 会員限定の人材マッチング

特許庁は、2018年12月「スタートアップ知財戦略」のためのポータルサイト“IP BASE”を開設した。情報支援を開始したが、今回発見したユーザー課題は「スタートアップを理解する知財人材に出会えない」ことだった。そこで、企業内の知財人材や弁理士のプロボノ、副業の活性を促した上で、知財人材とマッチングできる会員限定サービスを企画した。スタートアップの育成支援プログラム「J-Startup」との連携も行った。

(4) 国内中小・ものづくりチーム

①事業転換を狙うものづくり企業に特許庁の知財戦略チームを派遣

技術を活かした新規事業に乗り出す情熱と、地域をけん引する使命感を持つ中小企業経営者を対象として設定した。彼らの課題は、「新事業の構想はあるが、連携する関係者との間で戦略の共有が難しい」「新事業の構想実現に必要な資金調達に苦勞する」というものだった。

そこで、特許庁に知財戦略支援の新チームを組成し、彼らの戦略会議に出向き、事業構想を裏付ける知財戦略面についてアドバイスをを行うサービスを提案した。併せて、支援を通じて得られた課題から新たな施策立案に繋げるとともに、成功事例の周知によって、他の中小企業の知財活動や金融機関、支援機関における知財に着目した中小企業支援を触発することで、ものづくり中小企業全体の活性化を狙った。

(5) 国内サービス・ブランディングチーム

①知財に無関心な経営者にも届く商標未取得リスクの啓発動画

ターゲットは、安心してビジネスを続けられることを願う、中小企業の経営者とした。発見した課題は、「知財について身近に相談できる人がおらず孤独を抱えている」、「特許庁のHPは難しそうだから見にいかない」ことだった。加えて、これまでの特許庁の広報では、知財に無関心な層に届きにくいことに気づいた。このため、経営者や周りの家族がスマホで視聴し、SNSで共有できる啓発動画を企画した。この啓発動画は、商標を取得しないことによるリスクを視聴者に気づかせることを目的としている。また、わかりやすく情報提供する特設サイトの開設も検討している。

(6) 広報チーム

①こども向けイベントのプログラムと業者への発注・開発工程を刷新

毎年夏に実施している「特許庁こども見学デー」を、これまでの「知財を伝える」という切り口ではなく、「創造性の本質を伝える」という切り口に刷新した。

「こども見学デー」の企画内容に今回把握できたユーザーの真の願望を反映するほか、イベントの前後にもこどもたちとのコミュニケーションを継続するための仕掛けを検討している。併せて業者への発注・開発プロセスも刷新し、特許庁と業者の共創によって企画を作り上げる。

これまで特許庁視点で仕様書を作成し、入札によって選定された業者の企画提案をもとに組み立てていたイベントの発注～開発工程に、ユーザーの視点を取り入れることに挑戦する。

仕様書にインタビューで発見したユーザーの真の願望や課題を反映しただけでなく、業者決定後にも特許庁と業者で共創することを盛り込み、開発工程においてもユーザー・インタビューや検証を実施することとした。ユーザー視点を徹底するためのプロセスの刷新である。