

## 論文

行政分野におけるデザインの  
マネジメントに関する研究課題の検討

三好春陽\*

## 要旨

行政分野におけるデザインの活用は、世界中で注目が高まっている。しかしながら、研究、実践ともに未成熟であり、取り組むべき研究課題についても判然としていない。

そこで本稿では、行政分野におけるデザインマネジメント研究としての今日的な研究課題について理解を深めることを目的に、行政分野の政策立案と実践におけるデザインの利用についての研究を専門とする学術誌 *Policy Design and Practice* から2022年冬に発表された Volume 5, Issue 4 のうち4本の論文を精査し、各論で指摘されている課題と示唆を整理した。これらの課題と示唆をもとに、「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」の2つ観点から行政分野におけるデザインマネジメント研究としての今日的な研究課題を考察している。

デザインプロセスのマネジメントの観点からは、政策をデザインの成果物として捉えそのプロセスについて明らかにする研究が不足しているという示唆が得られた。具体的な研究課題としては、フレーム生成やそれを含むセンスメイキングや意味づけという観点から、政策をデザインの成果物とするデザインプロセス全体を明らかにすることが得られた。

デザインの考え方をを用いた組織のマネジメントの観点からは、行政分野におけるデザインを日々の実践に対して長い時間をかけてアプローチするものとして捉え、行政組織独自のデザインとの関係について明らかにする研究が必要であるという示唆が得られた。具体的な研究課題としては、行政組織における意思決定とデザインの関係、デザイン態度について明らかにすることが得られた。

## キーワード

デザインマネジメント、政策のためのデザイン、政策デザイン

---

\* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程前期課程

## 目 次

- I. はじめに：本研究の背景と目的
  - 1. デザイン研究における行政分野とデザイン
  - 2. 日本国内における行政分野とデザインの状況
- II. 行政組織によるデザインの活用に関する研究の今日的課題の検討
  - 1. Mortati, Mullagh, and Schmidt (2022) “Design-led policy and governance in practice: a global perspective.”
  - 2. Vaz, Koria, and Prendeville (2022) “‘Design for policy’ from below: grassroots framing and political negotiation.”
  - 3. Whicher, and Swiatek (2022) “Rise of the policy designer—lessons from the UK and Latvia.”
  - 4. Salinas (2022) “Designing for local policy: exploring preferable futures in the UK.”
- III. おわりに：行政分野におけるデザインマネジメント研究の課題
  - 1. *Policy Design and Practice* Volume 5, Issue 4 の精査から得られた課題の指摘と示唆
  - 2. 行政分野におけるデザインマネジメント研究の今日的課題の検討
  - 3. まとめ

## I. はじめに：多くの社会課題に直面する今日の行政組織とデザイン

## 1. デザイン研究における行政分野とデザイン

1990 年代に Buchanan (1992) によって、「厄介な問題 (wicked problem) (Rittel and Webber, 1973)」が理論や思考としてのデザインが扱う問題の性質として示された。Rittel の「厄介な問題」とは、Churchman (1967) が定義している「社会システムにおける問題の中でも、特に定式化されておらず、情報が錯綜しており、競合する価値観を有する多くのクライアントや意思決定者が存在しており、その結果非常に複雑なものとなっている問題」のことを示している。

Buchanan によるデザインが扱う問題についての指摘がなされて以降、デザイン研究の分野においてデザインの社会課題解決への貢献についての研究が進められてきた。それは、社会課題がまさに、社会システム上の問題であり、その解決について未だ正解が示されておらず、多くの利害関係者を含んでいる、非常に複雑な構造を有する問題であるためである。

そして近年、世界的にも多くの行政組織が少子高齢化や貧困などに代表される「厄介な問題」としての社会課題に直面する中で、行政組織による政策の立案や実践に対するデザインの活用と貢献について研究が行われてきている (Mortati, Mullagh, and Schmidt, 2022)。

行政組織による政策の立案・実施とデザインとの関わりについての潮流をまとめた初期の研究に Junginger (2013) がある。Junginger (2013) は行政分野におけるデザインについて、政策立案後から実施までの間を繋ぐものとして登場し、サービスデザインの文脈を経て、現在

では政策課題の特定からその実施に必要なモノやサービスの創造までを包括的に扱う手段として議論されるようになってきていると述べている。

その中で、Junginger (2013) は行政分野において単なる問題解決のツールとしてデザインの概念、実践、手法を用いることの限界を明らかにしている。問題解決のツールとしてデザインを用いることとは、端緒となる政策立案主体によって定義された問題を解決するためにデザインの実践や手法を導入することである。そしてその限界とは、問題という枠組みを超えられないために、デザインを用いたとしても従来の行政組織でなし得なかったことは依然として実現不可能であることを指す。これを克服するためには、政策の立案から実施を一つのデザインプロセスとして捉えなければならないことが指摘されている。

## 2. 日本国内における行政分野とデザインの状況

2018年に経済産業省から『デザイン経営』宣言』として、企業の経営資源としてデザインを活用する政策が打ち出されている。この政策に準じて、地方公共団体では、地方の中小企業と地域のデザイナーとのマッチングなどに取り組んできた。

2022年3月には、経済産業省の職員を中心とした国家公務員によって構成される「JAPAN + D プロジェクト」が発足している。この取り組みでは『デザイン経営』宣言』(2018)とは異なり、企業の経営資源としてではなく、政策立案に際してデザインを用いることを目指している。ここでは政策の受け手となる企業や市民に寄り添い、行政内外のアクターを巻き込むことを通して、新しい視点やアイデアを得ることによって、よりよい日本を実現するための考えを膨らましいくようなアプローチを用いて政策を策定することを「政策デザイン」と呼んでいる(経済産業省, 2022)。この中ではデザインの人間中心性、未来志向性、実験的な態度、共創などが重要な要素として押さえられている。またこのプロジェクトでは海外の先進的な事例として、政策立案のためのデザインラボについて検討が進められている。

また、地方自治体による参加型デザインの取り組みの評価についての研究(松本・ブレンドン・上須・中西・平野, 2021)や、行政職員に対してデザイン思考のワークショップを行っている研究(板垣・大坪, 2021)など、国内の実践を対象とした研究も行われ始めている。

このような政策とデザインの関係に踏み込む取り組みや研究は、日本国内においては2020年代以降に登場したものであり、まだ始まったばかりである。

このように直近10年ほどで行政分野におけるデザインの活用については、世界中で注目されるようになってきた。さらにこの2年ほどでは、日本国内においても政策立案にデザインを導入しようとする機運が高まりつつある。しかしながら、研究、実践ともに未成熟であり、取り組むべき研究課題についても判然としない。

そこで本稿では、行政分野の政策立案と実践におけるデザインの利用についての研究を専門

とする学術誌 *Policy Design and Practice* から 2022 年冬に発表された Volume 5, Issue 4 のうち 4 本の論文を検討し、行政組織によるデザインの活用について今後どのような課題に取り組まなければならないのか、行政分野におけるデザインマネジメント研究としての今日的な研究課題について理解を深めることを目的とする。

## II. 行政組織によるデザインの活用に関する研究の今日的課題の検討

### 1. Mortati, Mullagh, and Schmidt (2022) “Design-led policy and governance in practice: a global perspective.”

本論文は、*Policy Design and Practice* Volume 5, Issue 4 のイントロダクションである。Volume 5, Issue 4 に採録されている論文全体を概観し、「政策とガバナンスのためのデザイン」というデザイン研究分野の新たな派生分野を拓くための考察を行っている。

“Design-led policy and governance in practice: a global perspective.” という特集が組まれた背景には、行政分野における政策とデザインの関係が整理されないままになっている現状がある。政策デザイン (policy design) は政策学に由来しており、政策のためのデザイン (design for policy) はデザイン学から生まれている。そのため、これら 2 つの潮流の関係性とその軌跡については、合意が存在していない。

前者の政策学に由来する政策デザインは、政策立案のためのデザインを意図的に用いることができるよう、デザインをツール化することを目指している。

後者のデザイン研究に由来する政策のためのデザインは、デザインそのものがそもそも学問分野であり、その派生的な分野として行政分野にデザインを適用することが考えられている (Bason, 2014; Howlett, 2019)。デザイン研究の文脈では、政策立案主体によるデザインの使用と、政策ラボや公共セクター内のイノベーションユニットにおいてデザイン能力を築くことを目指す実践を対象とした研究が行われている。そこでは、①政策立案者がよりよいアウトプット (公共サービスなど) を提供するための方法の理解、②ユーザーリサーチに基づいて政策立案するためのデザインの手法の理解・開発に焦点が当てられてきた。

このような状況に対して、Mortati *et al.* は二つの限界があることを主張している。一つ目は、政策とデザインについての研究が西洋の文化や行政・政治の環境 (体制) のみの検証に留まっていることである。世界の政治体制、行政を取り巻く環境は様々に異なっている。しかし、それぞれの文脈において、政策とデザインが会合することによって提案された新たな政策立案のためのアプローチが、実際にどのように適用され、どのような便益を生み出しているのかについての検証が不足していると指摘されている。二つ目は、政策学の派生分野としての「政策デザイン」分野において、まだ「デザイン」という概念の貢献について明確な理解がされて

いないことである。

そこで *Mortati et al.* はこの特集の論文の研究テーマを以下の3つにカテゴライズすることで現在の研究の方向性を整理し、「政策とガバナンスのためのデザイン」を拓くための検討を行っている。

①政策立案プロセスと組織において利害関係者の参加・関与を高めることを目的として行われるデザインの導入について

より公平な政策を策定し実施するためには、利害関係者の参加・関与が重要である。そこで、このテーマの研究では、利害関係者のより高いレベルの参加・関与を引き出すためにデザインがどのように利用できるかを検討している。特に、政策立案プロセスのどこでデザインが利用されているのかに注目するとともに、市民と行政側のパワーダイナミクスへの視点からも検討を行っている。本稿では、この方向性に分類されている論文として *Vaz, Koria, and Prendeville (2022)* を精査している。

②政策立案におけるデザインのための物理的な場（スペース）と組織的な場（プレイス）について

このテーマの研究は、デザインと政策が一体となる場を理解することを目指している。さらに、そのようなデザインと政策が一体となる場において、政策立案者とデザイナーといった異なる人々による境界が存在する組織でよりよい対話を可能にするための能力やスキルについても注目している。本稿では、この方向性に分類されている論文として *Whicher, and Swiatek (2022)* を精査している。

③政策立案においてイノベーションを目的として行われるデザイン理論と手法へのエンゲージメントについて

このテーマの研究は、主に参加型デザインやコ・デザインといったデザイン手法が、それぞれの事例の政策立案プロセスにおいて、イノベーションを引き起こすためにどのように利用されているのかを検討している。この検討は、デザインの何が有効で、どのように機能しており、なぜそれが機能するのかについての理解を深めることに役立っている。本稿では、この方向性に分類されている論文として *Salinas (2022)* を精査している。

以上の現在の研究の方向性の整理に基づき、冒頭で述べられているような複数の文脈で政策のためのデザインを行うために現在直面している諸課題の要因が、手法とメリットという2つの観点から検討されている。手法という観点からは、これまで政策のためのデザインの研究で議論されてきた内容が、デザイン研究に伝統的な実践を、行政という環境の懸念や制約に適合するよう軽く修正を加え適用しているだけに見えることが指摘されている。メリットという観点からは、行政の活動にデザインを取り入れることが、行政やガバナンス、さらには政治そのものや民主的な生活に与える影響について、調査・証明されなければならない部分が多く残っていることが指摘されている。

これらの指摘に基づき、Mortati, Mullagh, and Schmidt (2022) では、現在の行政分野におけるデザイン実践は行政組織や政府を変革しようとする意識を欠いているわけではないものの、取り組みの規模を拡大し、行政の中で制度化を図っていくにはまだ及ばないと考えられている。

またこの特集を通じて、政策のためのデザインとは、処方箋的に政策立案プロセスに適用されるものではなく、むしろ長い時間をかけて日々の実践にアプローチするものであるという示唆が得られている。Mortati *et al.* はこの示唆について、近年世界的に注目されている、公務員や行政職員の能力開発やスキルアップの取り組みと結びつけて言及している。

最後に、この研究分野の責任は、社会そのものや、社会課題の不確定性、曖昧さ、複雑さから目を逸らさず、デザイン実践が政策やガバナンスの変革に影響を与える可能性のある方法を探ることであると述べられている。公共セクターにおけるイノベーションの障壁となっているものを克服し、現代の課題に照らして政策とガバナンスの変革のための方法を試していくことが目指されなければならない。

## 2. Vaz, Koria, and Prendeville (2022) “‘Design for policy’ from below: grassroots framing and political negotiation.”

これまで政策のためのデザインは、ラボでの参加型デザインの取り組みに代表されるように、人々に対してトップダウン的なものとして理解され、用いられてきた。そのため、政策のためのデザインが、どのようにボトムアップのプロセスを後押ししうるのかは明らかにされてこなかった (Giraldo Nohra, Pereno, and Barbero, 2020)。

そこで本論文では、政府の外部からデザインが政策立案に関与することを、ソーシャルイノベーターの活動をモデル化することを通して明らかにしている。このモデルは「草の根主導の政策プロセス」として提示されている。

この草の根主導の政策プロセスは五段階になっている。第一段階では、政府の介入を必要とする問題を特定することが行われる。第二段階では、ソーシャルイノベーターが政府側の権力構造に圧力をかけるための活動を設計するための戦略に焦点が当てられる。第三段階は、それまでに考案された様々な活動が実行に移される。これは活動の「訴え」が認められ、政府の政策アジェンダとして追加されるまで行われる。続く第四段階では、ソーシャルイノベーターと政府側の間でネゴシエーションが行われる。ネゴシエーションは、3つの段階に分けることができる。まず、政策課題のフレームワークの提案が受け入れられなければならない。次に、課題に対する解決策が受け入れられ、最後は交渉の結果、当初の問題を解決する方法として政策が実施されることを確認する段階を踏む。草の根主導の政策プロセスの第五段階では、一連の活動を評価する。

上記のプロセスの中で、下からの政策決定に携わるソーシャルイノベーターは、コミュニティや多様な社会集団に影響を与える社会課題を特定し、理解するためにデザインの専門知識を導入する。そしてデザインを用いることで、政治的立場を構築し、コミュニティにとって望ましい未来を視覚化し、政府への具体的要求を策定し、未来を実現するためのまだ顕在化されていない解決策について考えをめぐらせるのである。

続いて、草の根主導の政策プロセスモデルと伝統的なトップダウンのサイクルモデルとを関連づけて検討を進めている。政府主導の政策プロセスについてのモデルは、Howlett (2009) のモデルを用いている。

この検討では2つの政策プロセスの間のタッチポイントが示されている。これは、ソーシャルイノベーター側と政府側の外向きの活動を、相互作用として概念化したものである。草の根主導の政策プロセスで示されるソーシャルイノベーターの視点から見て外向きの活動は、特定のフレームとそれに対応する政策オプションの採用を求める活動、政策オプションの意思決定に影響を与えるネゴシエーションプロセス、およびその実施成果に関するものとして示されている。

最終的な政策決定は政府の特権である (Dye, 2013)。そのため、ソーシャルイノベーターの活動は政府の注目を集め、求める政策方針を採用するように説得することに焦点をあてなければならない。

草の根主導の政策プロセスモデルと伝統的な政府主導の政策プロセスを関連させることで、各サイクルモデルの中で再帰的に発生し、デザインと明らかに関連している2つのフェーズが浮かび上がってきた。

一つ目は、センスメイキングである。センスメイキングとは、「曖昧な状況を理解し、行動する能力」として理解される。ソーシャルイノベーターがコミュニティのおかれている文脈を解釈し、行政の介入を必要とするような問題を一つ以上特定するプロセスを指している。これはどちらの政策プロセスサイクルにおいても、問題発見の初期段階において行われる。

ソーシャルイノベーターが問題発見として行うセンスメイキングは、デザインプロセスの初期段階におけるオーガナイジングであり、人々を動員し、活動の訴えを開発するための初期のフレームを提供する。他方、トップダウン型の政策プロセスにおいて行われるセンスメイキングは、政策立案段階で行われる。そこでは、政策デザイナーが「物事を新しい方向から見るために意味的な視点を転換する方法として (Kolko, 2010)」リフレーミングの実践に取り組む。しかしこのようなトップダウンの中で作られたフレームは、組織の言説や、政策を策定する政府機関の政治的使命によって制限されると Vaz *et al.* (2022) は主張している。

またトップダウンによるセンスメイキングで行われているデザインの取り組みは、参加型デザインなどを通して政策を受け取る個人に注目したマイクロレベルのものである。他方、政策学

者はマクロレベルの分析に興味をもっている。そのため、Vaz *et al.* (2022) はマイクロレベルに注目する政策デザインの方針は、テクノクラートの価値がないと指摘する。草の根主導の政策プロセスモデルは、個人よりは大きな草の根集団が政府側と相互作用し、ネゴシエートすることに焦点を当てる、メゾレベルの分析である。メゾレベルの分析によって政策のためのデザインは、社会的に理解され、テクノクラートの価値を有するという。

政策プロセスモデルにおけるデザインの二つ目のフェーズは、意味づけである。センスメイキングが外界を理解することであるのに対し、意味づけは世界に対する新たな解釈を生み出すプロセスである。意味はナラティブ、特に人々が日常の経験を反映するために作り出したマクロナラティブ (小さな物語) の構築を通じて与えられる。

直面している課題を意味づけすることで、フレームが生成される。生成されたフレームは、政策を変革する際にその在り方について条件付けを行うものであると考えることができる。この条件付けは緩やかに定義されることもあれば、厳密に定義される場合もある。ソーシャルイノベーターと政府側はお互い条件に添う政策を求める。そのため、どちらかのフレームが非常に厳密に定義されている場合や、フレームの範囲が大きすぎていない場合には、ネゴシエーションによって政策への合意が形成される可能性が低くなる。このことは、意味づけの中心的な活動として、戦略的な問題のフレーミングが重要であることを示唆している。

これまでのデザインに関する研究では、デザイナーが問題状況を理解し革新的な解決策を生み出す認知のプロセスとして、センスメイキングや意味づけは理解されてきた。そのため、デザインオブジェクトとしてのフレーム生成はあまり扱われてこなかった。

また政策のためのデザインの文脈においても、センスメイキングと意味づけはほとんど取り上げられてきていない。しかし、この 2 つのフェーズは政策立案においてデザインを活かすことの政治的な次元を理解する上で、本質的なものであると Vaz *et al.* (2022) は主張する。

### 3. Whicher, and Swiatek (2022) “Rise of the policy designer – lessons from the UK and Latvia.”

本論文では、Bobrow (2012) で示された政策デザイナーのプロフェッショナルコミュニティが存在するための前提条件を用いて、イギリスとラトビアの 2 つの国でのデザイン政策を分析している。この分析の目的は、2 つの国での実践を比較することではなく、教訓やグッドプラクティスを見つけ出し、政策デザインのさらなる発展に資する教訓を示すことである。

#### ①政策デザイナーとしての自己認識 (self-identification as a policy designer)

イギリスでは、2017 年に内閣府のポリシーラボが、国内で初めて政策デザイナーをジョブポジションとして募集した。以来、現在では約 50 名の政策デザイナーが主に中央政府、特にポリシーラボやユーザー中心の政策デザインチームで働いている。もっとも、イギリスでは、



中央政府と地方の行政組織の様々な部門で約 3,000 人のサービスデザイナーやインタラクショナルデザイナーが公務員として働いているため、それに比べると政策デザイナーはまだ少ない。

ラトビアでは政府における政策デザインの要求と認識がまだ乏しく、自称・他称問わず政策デザイナーは存在していない。しかし、府機関の内外で政策のためのデザインを模索し、支持する活動が広がり始めているため、今後数年のうちにこのような政策とデザインの状況が変わる可能性が十分にあると考えられている。

### ②能力向上に関する広く認められたプログラム (a widely accepted program for improving capabilities)

Anna, and Swiatek (2022) は、政策デザイナーをジョブポジションとして確立しているイギリスにおいて用いられている政策デザイナーの職務記述書やインタビューなどから、行政が政策デザイナーに求めている要件を「実践的なスキル」、「知識」、「マインドセット」の3つに大分してスキルセットとして整理している。

まず、実践的なスキルとしては、共同デザインによる複雑な問題の解決、様々な背景を持つ人々とのワークショップやスプリントの促進、多様な視点の統合、プロトタイプの作成とテスト、複雑なデータの視覚化などが求められている。

次に、知識は、デザインやデータ、デジタルに関する実践的な経験、ユーザーニーズとデジタルでのサービス提供を一致させるための政策プロセスに関する理解などが求められている。

最後に、マインドセットとしては、「end-to-end の政策立案」という考え方が重要なものとして言及されている。これは、政策の意図の段階から、政策オプションの開発とプロトタイピング、さらには実際の公共サービスとして実装するまでが連続性と一貫性を有しているという考え方である。

これらの求められるスキルを育成するためには、政策プロセスとデザインプロセスの両方を経験しなければならない。

### ③専門家のアソシエーション (a professional association)

現在のイギリスやラトビアには、政策デザイナーのための公式な専門家のアソシエーションは存在していない。一方で、非公式な実践コミュニティが増加しつつあることが明らかになっている。イギリスには公務員専用の会員制の利益団体が存在しており、2021年には政策デザインの実践コミュニティが初めて設立された。会員は政策デザイナーとして働いている人だけでなく、政策のためのデザインに興味を持つデザイナーや政策立案を行うポジションについている人々が大半を締めている。

ラトビアではイノベーションラボは、中央政府のすべての省庁のイノベーションユニットと繋がり、それぞれの省庁から代表者を集めてイノベーションネットワークを築いている。この

ネットワークでは、多角的な専門知識の交換を行うことが目的であり、その中でデザインの専門家に対する需要が高まっている。

#### ④ 学術誌の存在 (a journal)

現在、政策デザインに焦点を当てた学術誌は、この特集が組まれている *Policy Design and Practice* を含めていくつか存在している。さらに、政策のためのデザインをテーマとして特集を組む学術誌も増えてきている。また、この分野の支柱となるような文献としては、Bason (2014) の “*Design for Policy*” がある。

#### ⑤ 認定基準 (standards for certification)

デザイナーという実務家に、明確な認定基準がないことは、デザイン全般に対する長年の批判である。同様に、やはり政策デザインにおいても実務家の認定基準は現時点では存在していないことが分かっている。認定基準を設定するためには、政策デザイナーについてのスキルセットについて合意が形成されていなければならない。

前述したイギリスの公務員による政策デザインの実践コミュニティでは、デジタル・データ・テクノロジー (DDaT) という、公務員に求められている既存のスキルセットに統合可能な政策デザイナーのスキルを定義しようとする動きがある。また、イギリスでは前述で整理した政府が募集しているスキルと、大学において授けられているデザインの専門知識との間にギャップがあることが重要な課題として注目されている。

#### ⑥ 中核的な基礎知識についての共有された合意に基づく見解 (consensually shared views of core foundation knowledge)

ラトビアでは、各省庁で増え始めているデザインシンキングが同じ原則を守るように、一連のデザインの基準を成文化する必要があると考えられている。そのため、イノベーションラボでは、イノベーションネットワークと共同でデザインの原則を設計し、承認と正当性を獲得することが計画されている。

#### ⑦ 政策デザインの特殊な専門性のより広い帰属の認識 (a widely accepted program for improving capabilities)

政策のためのデザインを広く認識してもらうためには、デザインの専門性をどのように政策や行政という文脈の中に埋め込んでいくのが重要である。そこで、イギリスでは政策決定に必要なエビデンスの質の変化がデザインを政策プロセスに必要とする理由の一つとして言及されている。

これまで、データによる政策への洞察は大規模なデータから一般化を行うことで得られていた。それが近年では、数字を吟味し、より詳細なレベルで問題を理解することが必要になっている。そのため、政策のためのデザインは「数字を人間らしくすること」と、政策の利害関係者の「生きた経験を理解する」として理解されている。政策に対するデザインのアプローチは、これまで行われてきた経験的アプローチに代わるものではなく、経験的アプローチを補強し、強化するものであると考えられているのである。

以上の両国の実践から、何よりもまず政策デザインが高いレベルで実践されるためには、政策デザイナーのスキルがスキルセットとして体系化されなければならないことが明らかになった。このスキルセットは、デザインが政策のための能力として認識されるよう、公務員の専門性の枠組みの中に統合されなければならないと考えられている。

そして、より一般的に正当性と妥当性を獲得するために、政策デザイナーのスキルセットは、ユーザーと利害関係者によって共同でデザインされる必要がある。これは将来の政策立案人材を育成するためのパイプラインを構築することと共に行われなければならない。

大学で教えられる政策デザインのためのスキルセットの理解と、実際に政府が求める政策デザイナーのスキルに相違があってはならないのである。そのため、すでにデザインや政策のトレーニングを行っている高等教育機関と連携し、大学で教えられているスキルが、行政の需要と相違ないか確認しながらスキルの体系化は進められる必要がある。

ここまでこの研究は、Bobrow (2012) で提示された条件に基づいて進められてきた。しかし、Bobrow (2012) が発表されてから既に 10 年が経過している。現在においてもこの条件が適切かどうかについては、今後検討される必要がある。

#### 4. Salinas (2022) “Designing for local policy: exploring preferable futures in the UK.”

本論文では、望ましい未来の世界構築を行うことを特徴とするクリティカル・サービス・デザインが、地域の政策のための新たなデザインアプローチとして示されている。

Dune, and Raby (2001; 2009) は、デザインをマフアーマティブデザインとクリティカルデザインの 2 つに大分している。アフアーマティブデザインは、現状を強化するために行われる伝統的なデザイン実践のことを指している。これは、問題解決的であり機能的なデザインとして、グラフィックデザイン、工業デザイン、インタラクションデザイン、環境デザイン、サービスデザインなどの一般的なデザインとして行われている。

一方でクリティカルデザインは、代替的な社会的、文化的、技術的、経済的価値を体現するデザインを通して、伝統的なデザイン実践に立ち向かうものである (Dunne, and Raby, 2001; 2009)。

クリティカルデザインでは、現代のデザイン、文化、科学、技術、社会における様々な問題についての議論を生み出すツールとして、デザインされた人工物を用いる。人工物を通して、起こり得る未来の世界を探求し、現在と望ましい未来についてより良く理解し、生きた経験として考察するために行われるデザイン実践を包括的にクリティカルデザインとしている。

Salinas (2022) では、クリティカル・サービス・デザイン (CSD) を「架空のサービスデザイン」と呼んでいる。人工物に代わって、架空のサービスが、人々が代替的な未来を探索する手段となる。CSD は、今の問題を解決することを目的としない。現在を強化した先に起こりえる未来に代わり、潜在的に望ましい代替的な未来の世界のために必要な社会構成物質や相互作用を架空のサービス構築を通して理解するものである。

ローカル・ガバナンスの文脈において CSD は、デザイン主導の市民参加型の手法として地域住民や組織を地域政治に参加させ、望ましい未来の世界を支援する公共政策やサービスを構想するものとして理解される。そのため、地域政策のための CSD は「デザインされた未来像の根底にある仮定と傾向を明らかにする (Mazè, 2019)」とともに、「ガバナンスのメカニズムを改善し、ガバナンスのプロセスへの参加を増やすことを志向する (DiSalvo, 2021)」ものであると考えられている。

本論文では実際に自治体における CSD は、(1)自治体の目的の再定義、(2)未来の世界構築、(3)バックキャストイングの 3 段階からなる反復プロセスで表されている。本論文では行政職員、デザイナー、地域住民、民間組織などが主要なアクターとして想定されている。

第一段階の(1)自治体の目的の再定義には 3 つのステップがある。まず地方自治体における優先課題を特定し、住民や組織を巻き込むことに熱心な職員に割り当てる必要がある。

次の Evidence Safari (Policy Lab, 2016) を構築するステップからは、参加した人々とともに進められる。Evidence Safari とは、問題に関連する科学的研究、政策、サービス、日常生活などについて、様々な媒体から抽出されたデータをビジュアルカードとしてまとめたものである。これは視覚的にわかりやすく問題に関するインサイトを伝えることができる。また、世界がどのように存在しているのか過去・現在、あるいは可能であったのかを具体的に眺めることを可能にするため、未来の世界構築のためのインスピレーションの源となる。

最後に、ブレインストーミングを用いて What if Question (もしも～だったなら?) から出発する発散的思考を巡らせる。これによって、政策課題の再定義と、単純には想像しづらい未来の可能性を探索することが目指される。

第二段階の(2)未来の世界構築において、参加者は自身が考えた架空のサービスのタッチポイントを操作しながらサービスのデザインを進める。その過程で参加者は架空のサービス全体を体験し、そのサービスが存在する複雑な世界の中に入りこんでいく。

最後の段階である(3)バックキャストイングでは、参加者らに発表の場が設けられる。そこで

は、参加者それぞれが望ましい未来を主張するとともに、「望ましい未来はどのようにして達成されるのか」を集団で探求する（Robinson 1990）。具体的には、住民、民間組織、自治体職員などからなる参加者全員で「この未来を実現するために、自分はどのようなことを知っているのか」、「他者からのサポートは何が必要か」を考え、未来を実現するために現在取り得る選択肢を提案していく。そして最後に、一連のプロセスを通して得られた政策立案者が検討すべき重要な洞察をまとめた報告書が作成される。

以上のようなプロセスによる地域政策のための CSD は、市民参加を直接に政策立案プロセスに組み込もうとするものではない。あくまでも、複雑な政策課題の策定に対して情報を提供するために用いられるものである。これは、デザインによる力を従来の政策立案に追加的にもたらすという点で、地方自治体にとって魅力的である。デザインを用いることが従来の政策立案プロセス自体に干渉せず、また政策立案プロセス自体が外部のデザインラボなどに過度に依存することにもならない。自治体は「安全に」政策立案プロセスに市民参加によるインサイトを取り入れることが可能になると考えられている。

また一連の CSD プロセスを経て得られた洞察は、行政による政策決定に「問題解決」ではなく、「未来を作る」姿勢をもたらす。未来構築プロセスでは、政策上の課題と解決策が対話の中で共に形成される。そのため、伝統的な「問題」から出発し「解決」に向かって進む政策立案プロセスの直線性に対して新たな視点を導入することができるのである。

望ましい未来の構築は参加者に自分たちの未来のオーナーシップ与える営みである。また、バックキャストを行うことで、実際の政策や公共サービスを執り行う中で地元の組織や国家に対してより大きな関与を求め引き出すことができる。このように、CSD は地域のリソースや地域に分散しているアクターの専門性を活かし、包括的な市民参加を可能にする。つまり、地域政策ための参加を引き出す新たなデザインアプローチであると示されている。

### Ⅲ. おわりに：まとめと課題

#### 1. *Policy Design and Practice* Volume 5, Issue 4 の精査から得られた課題の指摘と示唆

この 10 年ほどで行政分野におけるデザインの活用について、世界中で注目されるようになってきた。さらにこの 2 年ほどでは、日本国内においても政策立案にデザインを導入しようとする機運が高まりつつある。しかしながら、研究、実践ともに未成熟であり、取り組むべき研究課題についても判然としない。

そこで行政組織によるデザインの活用について今後どのような課題に取り組まなければならないのか、行政分野におけるデザインマネジメント研究としての今日的な研究課題について理解を深める必要がある。

このような目的のもと、行政組織の政策立案と実践におけるデザインの利用についての研究を専門とする学術誌 *Policy Design and Practice* の Volume 5, Issue 4 から introduction として書かれたものを含む 4 本の内容を精査してきた。この精査をもとに、それぞれの研究で指摘や示唆がされた、行政分野におけるデザインの実践と研究の課題を整理した (表 1)。

表 1: 本稿で検討した論文における、行政分野におけるデザインの研究課題の指摘と示唆 (筆者作成)

本稿での検討論文	行政分野におけるデザインの研究課題の指摘と示唆
Mortati, Mullagh, and Schmidt (2022)	<p>デザイン研究の現在の状況について、Mortati <i>et al.</i> は 2 つの限界があることを主張している。一つ目は、政策とデザインについての研究が西洋の文化や行政・政治の環境 (体制) のみの検証に留まっていることである。(中略) 二つ目は、政策学の派生分野としての「政策デザイン」分野において、まだ「デザイン」という概念の貢献について明確な理解がされていないことである。</p> <p>複数の文脈で政策のためのデザインを行うために現在直面している諸課題の要因が、手法とメリットという 2 つの観点から検討されている。手法という観点からは、これまで政策のためのデザインの研究で議論されてきた内容が、デザイン研究に伝統的な実践を、行政という環境の懸念や制約に適合するよう軽く修正を加え適用しているだけに見えることが指摘されている。メリットという観点からは、行政の活動にデザインを取り入れることが、行政やガバナンス、さらには政治そのものや民主的な生活に与える影響について、調査・証明されなければならない部分が多く残っていることが指摘されている。</p> <p>政策のためのデザインとは、処方箋的に政策立案プロセスに適用されるものではなく、むしろ長い時間をかけて日々の実践にアプローチするものであるという示唆が得られている。</p>
Vaz, Koria, and Prendeville (2022)	<p>これまでの政策のためのデザインは、ラボでの参加型デザインの取り組みに代表されるように、人々に対してトップダウン的なものとして理解され、用いられてきた。</p> <p>これまでのデザインに関する研究では、デザイナーが問題状況を理解し革新的な解決策を生み出す認知のプロセスとして、センスメイキングや意味づけは理解されてきた。そのため、デザインオブジェクトとしてのフレーム生成はあまり扱われてこなかった。</p> <p>また政策のためのデザインの文脈においても、センスメイキングと意味づけはほとんど取り上げられてきていない。しかし、この 2 つのフェーズは政策立案においてデザインを活かすことの政治的な次元を理解する上で、本質的なものであると Vaz <i>et al.</i> (2022) は主張する。</p>
Whicher, and Swiatek (2022)	<p>何よりもまず政策デザインが高いレベルで実践されるためには、政策デザイナーのスキルがスキルセットとして体系化されなければならないことが明らかになった。</p> <p>このスキルセットは、デザインが政策のための能力として認識されるよう、公務員の専門性の枠組みの中に統合されなければならないと考えられている。</p> <p>より一般的に正当性と妥当性を獲得するために、政策デザイナーのスキルセットは、ユーザーと利害関係者によって共同でデザインされる必要がある。</p> <p>Bobrow (2012) が発表されてから既に 10 年が経過している。現在においてもこの条件が適切かどうかについては、今後検討される必要がある。</p>
Salinas (2022)	<p>地域政策のための CSD は、市民参加を直接政策立案プロセスに組み込もうとするものではない。あくまでも、複雑な政策課題の策定に対して情報を提供するために用いられるものである。(中略) 従来の政策立案プロセス自体に干渉せず、また政策立案プロセス自体が外部のデザインラボなどに過度に依存することにもならない。</p> <p>行政による政策決定に「問題解決」ではなく、「未来を作る」姿勢をもたらす。未来構築プロセスでは、政策上の課題と解決策が対話の中で共に形成される。そのため、伝統的な「問題」から出発し「解決」に向かって進む政策立案プロセスの直線性に対して新たな視点を導入することができるのである。</p> <p>CSD は地域のリソースや地域に分散しているアクターの専門性を活かし、包括的な市民参加を可能にする。</p>

### 1. Mortati, Mullagh, and Schmidt (2022) “Design-led policy and governance in practice: a global perspective.” における指摘と示唆

政策のためのデザインの研究が現在ぶつかっている限界が2点述べられている。一点目は、政策とデザインについての研究が西洋の文化や行政・政治の環境（体制）のみの検証に留まっていることである。二点目は、政策学的な視点において、まだ「デザイン」という概念の貢献について明確な理解がされていないことである。

そこで、今日の政策のためのデザインについての研究を3つの方向性に分類することを通して、これらの限界に至っている要因を手法とメリットの2つの観点から考察している。手法という観点からは、これまで行われてきた政策のためのデザインの研究は、行政という環境にデザイン研究における伝統的な実践を適用しているだけに見えることが指摘されている。メリットという観点からは、行政の活動にデザインを取り入れることが、行政やガバナンス、民主的な生活などにどのような影響を与えるかが明らかにされていないと指摘されている。

また特集を通じて、政策のためのデザインとは、政策立案プロセスに「適用」されるものではなく、むしろ長い時間をかけて日々の実践にアプローチするものであるという示唆が得られている。

### 2. Vaz, Koria, and Prendeville (2022) “‘Design for policy’ from below: grassroots framing and political negotiation.” における指摘と示唆

まずこれまでの政策のためのデザイン研究が、行政組織の活動としてデザインの手法を適用する、トップダウンなものとして理解されてきたことを指摘している。

さらに、論文内で提示された「草の根主導の政策プロセス」モデルを用いて、伝統的な政策プロセスと比較分析を行うことで、政策プロセスにおけるデザインの活動としてセンスメイキングと意味づけの重要性について示唆がされている。また、これまでのデザイン研究では、デザイナーが問題状況を理解し革新的な解決策を生み出す認知のプロセスとして理解されてきたセンスメイキングや意味づけを、フレーム生成というデザインオブジェクトとして分析することへの示唆が示されている。

### 3. Whicher, and Swiatek (2022) “Rise of the policy designer – lessons from the UK and Latvia.” における指摘と示唆

政策デザインが高いレベルで実践されるためには、まず政策デザイナーのスキルがスキルセットとして体系化されなければならないことが指摘された。そこでは、公務員の専門性の枠組みの中に政策デザイナーのスキルセットが統合されなければならないと考えられていることが明らかになっている。

また、現在は大学で教えられる政策デザインのためのスキルセットの理解と、実際に政府が求める政策デザイナーのスキルに相違があることが指摘されている。これを解消し、より一般的に正当性と妥当性を獲得するために、政策デザイナーのスキルセットはユーザーと利害関係者によって共同でデザインされなければならない。すでにデザインや政策のトレーニングを行っている高等教育機関と連携し、大学で教えられているスキルが行政の需要と相違ないかを確認しながらスキルの体系化は進められる必要がある。

また、政策のためのデザインについての初期の研究から 10 年以上が経とうとする中で、当時の言説や枠組みが現在においても有効かどうかについては議論しなければならないことが指摘されている。

#### 4. Salinas (2022) “Designing for local policy: exploring preferable futures in the UK.” における指摘と示唆

Salinas (2022) では、「問題」から出発する線形のプロセスである政策立案プロセスに、CSD を用いて複雑な政策課題の策定に対して情報を提供することが新たなアプローチとして示されている。これは、デザインの手法を用いて市民参加を直接政策立案プロセスに組み込もうとするにあたって、実際には従来の政策立案プロセス自体への干渉が難しいことや、政策立案プロセス自体が外部のデザインラボなどに過度に依存してしまうといった課題が存在していることを示唆している。

また、「未来を作る」姿勢が、伝統的な政策立案プロセスの直線性に対して新たな視点を導入することが示唆されている。しかし、このことによる具体的なメリットについての議論は行われていない。

さらに、地域に分散しているアクターの専門性を活かすことが、市民や地域の組織を包括的に政策プロセスに参加させるために重要であるという示唆もたらされている。

## 2. 行政分野におけるデザインマネジメント研究の今日的課題の検討

### (1) デザインマネジメント研究の視座からの検討

住民を巻き込み、政策を作り実行していくためにデザインを用いる研究は近年急速に蓄積が進んでいる。しかしこれまで見てきたように、そのほとんどが行政組織において政策立案のためにデザインの手法を導入しようとするものである。

このような現状は、Junginger (2013) において危惧されていた、単なる問題解決のための手法としてデザインを用いる状況に陥ってしまっていないだろうか。つまり、行政組織が直面している複雑な課題に対する解決として、単純にデザインの手法を導入することに留まってしまっているのである。この点については、Mortati, Mullagh, and Schmidt (2022) の手法



という観点からの指摘にも表されている。

このような状況をデザインマネジメントの視座から捉えるには、デザインマネジメントのコンセプトとの関係で考えることが有用である。八重樫・安藤（2018）ではデザインマネジメントが有するコンセプトとして、「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」の2つが示されている。以下では2つのコンセプトに基づき、行政分野におけるデザインの活用についての課題をどのように理解することができるか検討する。

## (2)デザインプロセスのマネジメントのための研究課題

「デザインプロセスのマネジメント」では、新たな価値の探求から、モノを作り社会に提供するまでの一連の組織の活動を一つのデザインプロセスと捉える。これは Junginger (2013) が指摘した、政策をデザインの産物であると捉えその創造プロセスについて言及する議論の必要性と通じている。つまり、行政組織におけるデザインの取り組みにおいても、「デザインプロセスのマネジメント」のための研究が行われなければならないと言うことができる。

しかし、今日の行政分野におけるデザインの研究状況は、デザインのプロセスへの注目はこれまでのデザイン研究の仕事として理解されており、処方箋的にツール化したデザインを行政分野抱える問題を解決するために適用した実践と研究がほとんどを占めている。またプロセスに注目した研究においても、政策立案プロセスに注目し、デザインはそのプロセスの一部、主に参加を強化するためのツールとして用いられているに留まっている。

また、Whicher, and Swiatek (2022) における政策のためのデザインの初期段階の研究で述べられていた言説を再考する必要性についての指摘は、当時から行われてきた研究が行政分野におけるデザインの本質ではなく、行政組織という文脈への適用のみであるために文脈の時代性について検討しなければならないのだと考えることもできる。

このように、行政組織を「デザインを行う組織である」と捉え、政策をデザインの産物であると捉えた上で、全体としての創造プロセスについて言及する議論は不足しているのである。

行政組織においてデザインを問題解決のためのツールとして用いることの限界とは、従来の行政組織で実現不可能であったことが、問題という枠を超えられないためにデザインを用いた後においても依然として不可能なことである (Junginger, 2013)。

この点について、デザインを用いて問題の枠組みを超えようとする姿勢は、Vaz *et al.* (2022) や Salinas (2022) においても見ることができる。現在のところこれらの研究は、これまで議論されてきたデザインの手法を行政分野に当てはめるという域を出ていない。しかし Vaz *et al.* (2022) では「センスメイキングと意味づけ」や「デザインオブジェクトとしてのフレーム生成」について議論を深める必要性が示唆されており、単なる適用ではなく行政分野独自のデザインのプロセスについて研究を進める糸口を得ることができる。

以上のことから、我々は行政分野において、組織としてデザインを効果的に用いていくために、単にデザインの形をなぞるのではなく、行政分野におけるデザインでは何が起きているのか、政策をデザインの成果物として捉えそのプロセスについて明らかにすることがデザインマネジメント研究としての今後の課題であると考えます。

### (3) デザインの考え方をういた組織のマネジメントのための研究課題

八重樫・安藤 (2018) では、デザインマネジメントのコンセプトがもう一つ、「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」として提示されている。これは、デザインマネジメントを効果的に行うためには、組織成員にデザインの考え方を浸透させ、組織にデザインの文化を形成していくことが必要であるということである。

この点は、Mortati, Mullagh, and Schmidt (2022) による、政策のためのデザインとは適用されるものでなく、長い時間をかけて日々の実践にアプローチするものであるという示唆から研究の展望を得ることができる。現在の議論において政策のためのデザインという行政分野におけるデザインは、スキルセットや手法として適用あるいは導入されるものとして考えられている。

Whicher, and Swiatek (2022) では、組織成員にデザインの考え方を浸透させるためには、政策デザイナーのスキルセットが明確にされなければならないと指摘があった。また、同論文内では、デザインシンキングが同じ原則を守れるように、一連のデザインの基準を成文化する必要があると実際の行政組織では考えられていることがインタビューによって明らかになっている。成文化され統一された思考プロセスとして導入されたものを、組織成員が遵守することがデザインマネジメントで目指されるデザインの文化を形成することであったかは、今一度考える必要がある。

日々の実践の中で長い時間をかけて育まれるものとして、デザインマネジメント研究には「デザイン態度」という概念が存在する (安藤・八重樫, 2017)。デザイン態度は Boland and Collopy (2004) によって提唱された概念である。これは、デザイナーをデザイナーたらしめるものであり、日々の実践の中で育まれるものである。デザインを組織がより効果的に活用するためには、このデザイン態度を意思決定者が良く受け入れ、マネジメントに応用することが大切であると考えられている (八重樫・後藤・安藤, 2019)。Michlewski (2015) は、デザイン態度の特徴的要素を(1)不確実性・曖昧性を受け入れる、(2)深い共感に従事する、(3)五感の力を用いる、(4)遊び心をもってものごとに息を吹き込む、(5)複雑性から新たな意味を創造するの5つで示している。

このように、政策のためのデザインとは適用されるものでなく、長い時間をかけて日々の実践にアプローチするものであるという指摘に従えば、行政組織におけるスキルセットや手法の

導入のみでなく、それらのマネジメントとしての意思決定の在り方についても研究の余地があると考えられる。Michlewski (2015) によって示された特徴を適用して検討するだけでなく、企業とは異なる行政分野において活躍するデザイナーの意思決定の態度を改めて検討する必要もあるかもしれない。

意思決定の在り方についての研究が不足しているという観点からみると、Salinas (2022) での実際には従来の政策立案プロセス自体への干渉が難しいことや、政策立案プロセス自体が外部のデザインラボなどに過度に依存してしまうといった課題が存在するという示唆は、行政組織が従来の意思決定の在り方を堅持したままデザインの手法を行政組織に取り入れようとするものの限界であると考えられることもできる。

Whicher, and Swiatek (2022) で行われている公務員の専門性の枠組みの中にデザインの能力が統合されなければならないという主張からも分かるように、行政分野の伝統的な意思決定や経験的な政策立案を軽視せず (Kimbell, and Bailey, 2017), デザインの力をどのように組織に取り入れていくのか議論される必要があるだろう。

### 3. まとめ

これまでの行政分野におけるデザインマネジメント研究の今日的課題の検討をまとめると、(1)デザインプロセスのマネジメントのための研究課題という視点からは、政策をデザインの成果物として捉えそのプロセスについて明らかにする研究が必要であることが分かった。特に研究課題としては、フレーム生成やそれを含むセンスメイキングや意味づけという観点から、政策をデザインの成果物としたデザインプロセス全体を明らかにすることが得られた。

(2)デザインの考え方をういた組織のマネジメントのための研究課題という視点からは、行政分野におけるデザインを日々の実践に対して長い時間をかけてアプローチするものとして捉え行政組織独自のデザインとの関係について明らかにする研究が必要であると分かった。特に研究課題としては、行政組織における意思決定とデザインの関係、デザイン態度について明らかにすることが得られた。

#### <参考文献>

- 安藤拓生・八重樫文 (2017) 「デザイン態度 (Design Attitude) の概念の検討とその理論的考察」『立命館経営学』, 55 巻 4 号, pp85-111.
- Bason, C. (2014) *Design for Policy*. Gower Publishing.
- Bobrow, D. (2012) "Policy Design: Ubiquitous, Necessary and Difficult." *In Handbook of Public Policy*, edited by B. Guy Peters and Pierre, J., pp.75-95. SAGE Publications.
- Boland, R. & Collopy, F. (2004) "Managing as designing." Stanford CA: Stanford University Press.
- Buchanan, R. (1992) "Wicked Problems in Design Thinking.", *Design Issue*, Vol.8, No.2, pp.5-21.

- Dunne, A., and Raby, F. (2001) *Design Noir*. Birkhäuser Basel.
- Dye, T.R. (2013) *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs. Pearson Education.
- Giraldo Nohra, C., Pereno, A. and Barbero, S. (2020) “Systemic Design for Policy-Making: Towards the Next Circular Regions.” *Sustainability*, 12, 4494.
- Howlett, M. (2019) *The Policy Design Primer: Choosing the Right Tools for the Job*. Routledge.
- Howlett, M., Ramesh, M., and Perl, A. (2009) *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford University Press.
- 板垣順平・大坪牧人 (2021) 「行政職員によるデザイン思考の理解と享受長岡市役所職員向け「デザイン思考体験研修」の事後アンケートをもとにした混合分析法によるデザイン思考の評価」『デザイン学研究』, 68 巻 2 号, pp19-28.
- Junginger, S. (2013) “Design and innovation in the public sector: Matters of design in policy-making and policy implementation.”, *Annual Review of Policy Design*, Vol.1, No.1, pp.1-11.
- 経済産業省・特許庁 (2018) 『『デザイン経営』宣言』, 産業競争力とデザインを考える研究会, 2018 年 5 月 23 日
- 経済産業省 (2022) 「デザインで変える『行政と私たちの未来』」JAPAN + D プロジェクト, 2022 年 3 月 31 日
- Kimbell, L., and Bailey, J. (2017) “Prototyping and the New Spirit of Policy-Making.” *CoDesign* 13 (3), pp.214-226.
- Kolko, J. (2010) “Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis.” *Design Issues*, 26 (1), 15-28.
- 松本文子・パレット, F.D.・ブレンダン・上須道徳・中西忍・平野しのぶ (2021) 「地方創生の codesign : 創造的活動の先進事例を評価する」『Co \* Design』10 巻, pp.73-90.
- Morshedzadeh, E., Dunkenberg, M.B., Nagle, L., Ghasemi, S., York, L., and Horn, K.
- Mortati, M., Mullagh, L., and Schmidt, S. (2022) “Design-led policy and governance in practice: a global perspective.” *Policy Design and Practice*, 5 (4), pp.399-409.
- Policy Lab. (2016) “Exploring the Evidence.” Kirby. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2016/03/07/exploring-the-evidence/>
- Rein, M., and Schön, D. (1993) “Reframing Policy Discourse.” *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*, pp.145-166.
- Rittle, H. & Webber, M. (1973) “Dilemmas in a general theory of planning.” *Policy Science*, Vol.4, pp.155-169.
- Robinson, J.B. (1990) “Futures Under Glass: A Recipe for People Who Hate to Predict.” *Futures*, 22 (8), pp.820-842.
- Salinas, L. (2022) “Designing for local policy: exploring preferable futures in the UK.” *Policy Design and Practice*, 5 (4), pp.516-528.
- Vaz, F., Koria, M., and Prendeville, S. (2022) “‘Design for policy’ from below: grassroots framing and political negotiation.” *Policy Design and Practice*, 5 (4), pp.410-426.
- Wahlin, W., and Blomkamp, E. (2022) “Making global local: Global methods, local planning, and the importance of genuine community engagement in Australia.” *Policy Design and Practice*, 5 (4), pp.483-503.
- West, C. (1967) “Guest Editorial: Wicked Problems.” *Management Science*, Vol.14, No.4, pp.B141-B142.
- Whicher, A., and Swiatek, P. (2022) “Rise of the policy designer—lessons from the UK and Latvia.” *Policy Design and Practice*, 5 (4), pp.466-482.
- 八重樫文・安藤拓生 (2019) 『デザインマネジメント論ビジネスにおけるデザインの意義と役割』新曜社