

サービスデザイン ガイドライン

VERSION 1.0.0



サービスで生活を豊かにする。 それが私たちにできること

都職員の皆さんが日々の業務で手がけるウェブサイトやデジタル施策。それらを通じて、便利さ、嬉しさ、快適さ……といった価値をさまざまな人に届けることを、本ガイドラインでは「サービス」と呼びます。本ガイドラインは、都職員の皆さんがよりよいサービスをつくり、さまざまな人の暮らしを豊かにすることを支援するものです。

「サービスデザイン」という考え方に基づき、

「東京都サービスキャンパス」というツールを用いながら、

よりよいサービスをつくるために必要なことを解説していきます。

なお、本ガイドラインは、今後の実践を通じて得られた知見などを踏まえつつ、

随時内容の見直しや改定していく予定です。





よい失敗から よいサービスへの 道が開ける

よりよいサービスをつくるには、ユーザーを理解し本質的な課題を突き詰めて考えることが重要です。必要なのは、ユーザーに目を向け、ユーザーの状況や考え方を知り、解決策を形にし、実際に試してみることです。その過程での試行錯誤の繰り返しが、わからなかったことを明らかにし、改善へのヒントを与えてくれるでしょう。ゴールが見えにくい現代では、最初から完璧を目指すより、こうしたやり方の方が目的地により早く辿り着けるのです。ぜひ皆さんの業務で実践してみてください。

目次

はじめに p.2

1章

サービスをデザインするとは p.5
このガイドラインの考え方と使い方

1 このガイドラインが目指すこと p.7

2 「サービスデザイン」の考え方 p.8

3 このガイドラインの使い方 p.10

2章

「東京都サービスキャンバス」とは p.13
ツールの概要と使い方

1 「東京都サービスキャンバス」とは p.15

2 「東京都サービスキャンバス」の使い方 p.17

3章

サービスの全体像を描く p.19
利用者・提供者双方の視点でサービスを考える

1 3章の使い方 p.21

2 サービスの価値を考える p.25

3 価値を実現する方法を考える p.34

4章

サービスの検討を深める p.46
価値を実現するためのサービスデザインの手法を知る

1 4章の使い方 p.48

2 サービスの検討を深める p.50

参考文献一覧 p.67

1 章

サービスをデザインするとは

このガイドラインの考え方と使い方

1章では、本ガイドラインの概要と、活用するために知ってほしいことを紹介します。ぜひサービスづくりに取り掛かる前に読んでください。

はじめに、本ガイドラインの目的やつくられた背景、基本となる「サービスデザイン」という考え方を紹介します。

次に、本ガイドラインの使い方や、東京都が発行する他のガイドラインとの関係性を解説します。

1章の内容

- 1** このガイドラインが目指すこと p.7
- 2** 「サービスデザイン」の考え方 p.8
「利用者」も「提供者」もサービスのユーザー
- 3** このガイドラインの使い方 p.10
関連する主要ガイドライン
各章を利用するタイミングと主な内容

1 このガイドラインが目指すこと

本質的な課題を解決するための サービスづくりを後押しします

東京都は『デジタルサービスの開発・運用に係る行動指針』で、よりよいデジタルサービスの実現を通して、都民のQOL（クオリティ・オブ・ライフ、生活の質）を向上させていくことをビジョン（理想像）として掲げています。

都民のQOL向上に寄与するためには、東京都に暮らす誰もが、必要なサービスを必要なときに利用できるようにしなければなりません。社会課題が複雑化し、価値観も多様化しているいま、それは容易ではありません。さらに、人口減少に伴い税収や働き手は減っており、限られたリソースの中でよりよいサービスを実現していく必要があります。だからこそ、都職員の皆さんの本質的な課題解決への試行錯誤が不可欠です。「間違っはならない」と強く思い過

ぎると、試行錯誤によってよりよいものを生み出すことが難しくなります。本ガイドラインを手がかりに、よりよいサービスづくりの一步を踏み出してください。



出典：東京都デジタルサービス局
『デジタル10か条ポスター』（2022年）

2 「サービスデザイン」の考え方

利用者と一緒に価値を生み出す仕組みをつくる、それがサービスデザインです

本ガイドラインは「サービスデザイン」という事業開発の考え方や手法に基づいています。

サービスデザインでは、モノやコトを通じて利用者と提供者と一緒に価値を生み出すことを「サービス」と捉えます。皆さんの業務も「サービス」をつくることに他なりません。なぜなら、皆さんの仕事はウェブサイトやアプリといったモノをつくるだけではなく、実際に利用してもらうことによって便利さ、嬉しさ、快適さ……といった価値を生み出し、利用者のQOL向上を実現することだからです。

大切なのは、一人ひとりの利用者の気持ちや体験を中心に、どうすればそれをよりよくできるかという視点で、「サービス」を共に考えていくことです。

都民の役に立つ
効率的なサービス
をつくりたい！

フレイル予防の
情報が知りたい！

保育園の
申し込みがしたい！



都職員



高齢者



子を持つ親

サービスを届ける側、使う側双方のさまざまな立場や状況に思いを巡らせながら、それぞれの「困りごと」を「嬉しい！」に変えていくことがサービスデザインです。

「利用者」も「提供者」もサービスのユーザー

利用者にとっての価値を提供することは、すべてのサービスにおける基本です。

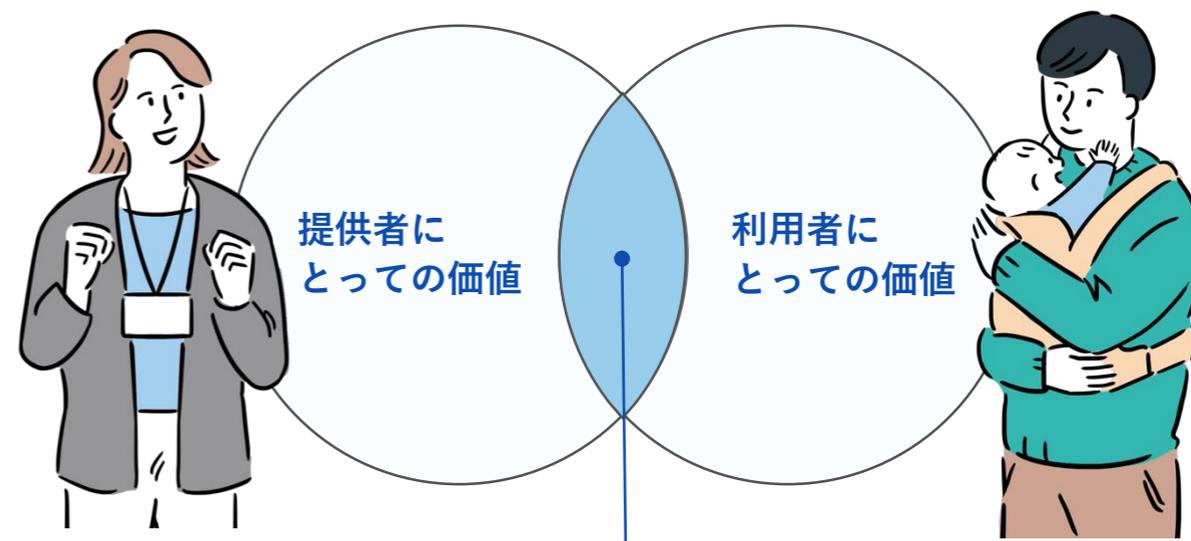
しかし、サービスのユーザーには「利用者」だけでなく、皆さんのようなサービスの「提供者」も含まれています。

利用者にとっては魅力的でも、提供者にとって運用が難しくすぎたり予算がかかりすぎたりするサービスは、持続が難しく、全体的に見ると利用者のQOL向上に貢献できていないかもしれません。

持続的なよいサービスは、全体最適視点で以下のように利用者と提供者双方の価値創出を継続的に目指していくことができるものと言えます。

- 利用者が普段の生活のなかで無理なく使うことができ、困りごとを解決できる

- 提供者が有限のリソースを有効活用でき、予算と社会的成果のバランスがよい
- 提供者が利用者の声を聞くための接点が存在し、継続的に改善していくことができる



利用者にとって価値があることが前提とはいえ、あらゆる要求を実現しようとするとサービスは持続できません。提供者視点も加味し、双方のバランスがとれた状態を目指すことが重要です。

3 このガイドラインの使い方

実践のための「考え方」をガイドします

本ガイドラインを使いこなすために、よりよいサービスづくりに必要な以下の観点と関連するドキュメントを理解しましょう。

- 「心構え」
- 「考え方」
- 「品質基準」

本ガイドラインは「考え方」に関するものです。前提となる「心構え」を把握した上で活用してください。また、成果物となるウェブサイトやプロダクトの「品質基準」に関しては統一基準など（p.11）を参照してください。

「心構え」

行動指針で、サービスづくりにおいて必ず留意していただきたい基本的な価値観を示しています。



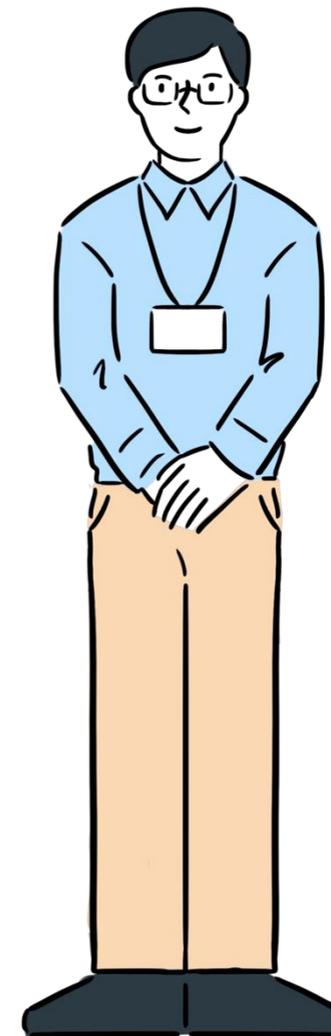
「考え方」

本ガイドラインなどで、心構えをもとに、具体的な検討を進めるためにどのように考えればよいかの指針を示しています。



「品質基準」

具体的に実現すべき品質の基準や、どうやって実現するかを示しています



関連するドキュメント

「心構え」



『東京都デジタルサービスの開発・運用に係る行動指針』

デジタルサービスの開発・運用に携わるすべての職員のミッションと使命を定義。

https://www.digitalservice.metro.tokyo.lg.jp/digitalguideline/doc/02_koudoushishin.pdf



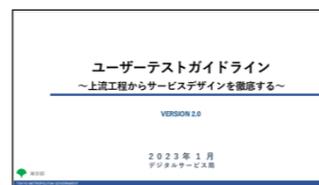
「考え方」



『サービスデザインガイドライン』 本ガイドライン。



事業企画・開発のフェーズに合わせて相互に参照



『ユーザーテストガイドライン』

サービスデザインにおいて実際にユーザーの声を集めるための手法（ユーザーリサーチ、プロトタイピング、ユーザビリティテスト）を紹介。

https://shintosei.metro.tokyo.lg.jp/wp-content/uploads/ut_guide_v2.pdf



「品質基準」

『プロジェクト監理基準』

デジタルサービスの開発、サービス開始及び維持等に係る各工程において、あらかじめ定めた基準に適合しているか、確認または協議する仕組みを示したものの

『東京都公式ホームページ作成に関する統一基準』（改訂版）

東京都公式ウェブサイトについて、誰もが見やすく使いやすいサイトをつくるための基準を紹介。

<https://www.tokyo-aff.or.jp/uploaded/attachment/3796.pdf>



『東京都公式ホームページデザインに係るガイドライン』

公式ウェブサイトとしての統一感を持たせ、発信力の一層の向上を図るためのガイドライン。

<https://www.metro.tokyo.lg.jp/concept/guideline.html>



各章を利用するタイミングと主な内容

本ガイドラインは4章構成です。

1～2章は本ガイドラインについて理解するために、サービスづくりに取り掛かる前に読んでください。

2章では、サービス企画のためのツールを紹介します。

3章では、ツールを使ってサービスの前提から方針までを含む全体像を整理する方法を解説します。

最後の4章では、検討を深めるために必要な考え方と手法を紹介しています。

実践する場合は協力し合って進めてください。特に庁内の経験者と連携することをおすすめします。

本ガイドライン各章を利用するタイミングと主な内容

ガイドラインの章	利用タイミング	主な内容
1章 サービスを デザインするとは	事前学習/基本 の理解	本ガイドラインの概要、使い方
2章 「東京都サービス キャンパス」とは		「東京都サービスキャンパス」の概要、使い方
3章 サービスの全体像を描く	サービスの企画	「東京都サービスキャンパス」を用いたサービスの全体像の考え方
4章 サービスの検討を深める		ユーザーリサーチ結果の分析、アイデア発想の手法とポイント

2章

「東京都サービスキャンバス」とは

ツールの概要と使い方

2章では、よりよいサービスの実現に必要な要素を網羅的に考えるための「東京都サービスキャンパス」というツールの概要と使い方を紹介します。

1章と同様にサービスづくりに取り掛かる前に読んでください。

2章の内容

- 1 「東京都サービスキャンパス」とは……………p.15
- 2 「東京都サービスキャンパス」の使い方……………p.17
「東京都サービスキャンパス」の各エリアについて

1 「東京都サービスキャンバス」とは 必要な項目を網羅的に整理し サービスの全体像を描くためのツールです

「東京都サービスキャンバス」は、よいサービスを考える上で必要な項目をまとめたものです。

よりよいサービスを考えるためには、利用者・提供者それぞれの困りごとやニーズから、期待される価値を明確にし、解決策を導き出すことが重要です。

そして最終的に実現するための条件や制約を考慮した上で、全体のバランスをとることが必要です。

「東京都サービスキャンバス」はそのために把握すべき項目を一枚の資料で網羅しているため、サービスの全体像を俯瞰的に捉えながら検討することができます。

東京都サービスキャンバス VERSION 1.0.0

担当部署: _____ 事業名: _____ 重要項目

提供者エリア	価値エリア	利用者エリア
提供者はどんな人?	利用者の価値	利用者はどんな人?
困りごと		困りごと
嬉しいと感じること		嬉しいと感じること
提供者がもっとも実現したいこと	提供者の価値	利用者がもっとも実現したいこと

解決策エリア

取り組むべき課題	解決策 (実施内容)	施策を普及させるための手段
解決策を実現するための活動とリソース ・予算 ・期間 ・想定利用者数 ・想定される利用者 ・一人あたりのコスト	目指す成果 中長期的に目指すこと	活動評価指標

Used as a reference "Business Model Canvas" Strategizer.com
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

「東京都サービスキャンバス」はサービス検討に必要な項目を網羅して検討するためのツールです。

拡大図は次ページ

東京都サービスキャンバス VERSION 1.0.0

担当部署：

事業名：

重要項目

提供者エリア 

提供者はどんな人？	
困りごと	嬉しいと感じること
提供者がもっとも実現したいこと	

価値エリア 

利用者の価値
提供者の価値

利用者エリア 

利用者はどんな人？	
困りごと	嬉しいと感じること
利用者がもっとも実現したいこと	

解決策エリア 

取り組むべき課題	解決策（実施内容）	施策を普及させるための手段
解決策を実現するための活動とリソース <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算 ・ 期間 ・ 想定利用者数 ・ 想定される利用者 一人あたりのコスト 	目指す成果 中長期的に目指すこと	活動評価指標

Used as a reference 'Business Model Canvas' Strategyzer.com
 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.



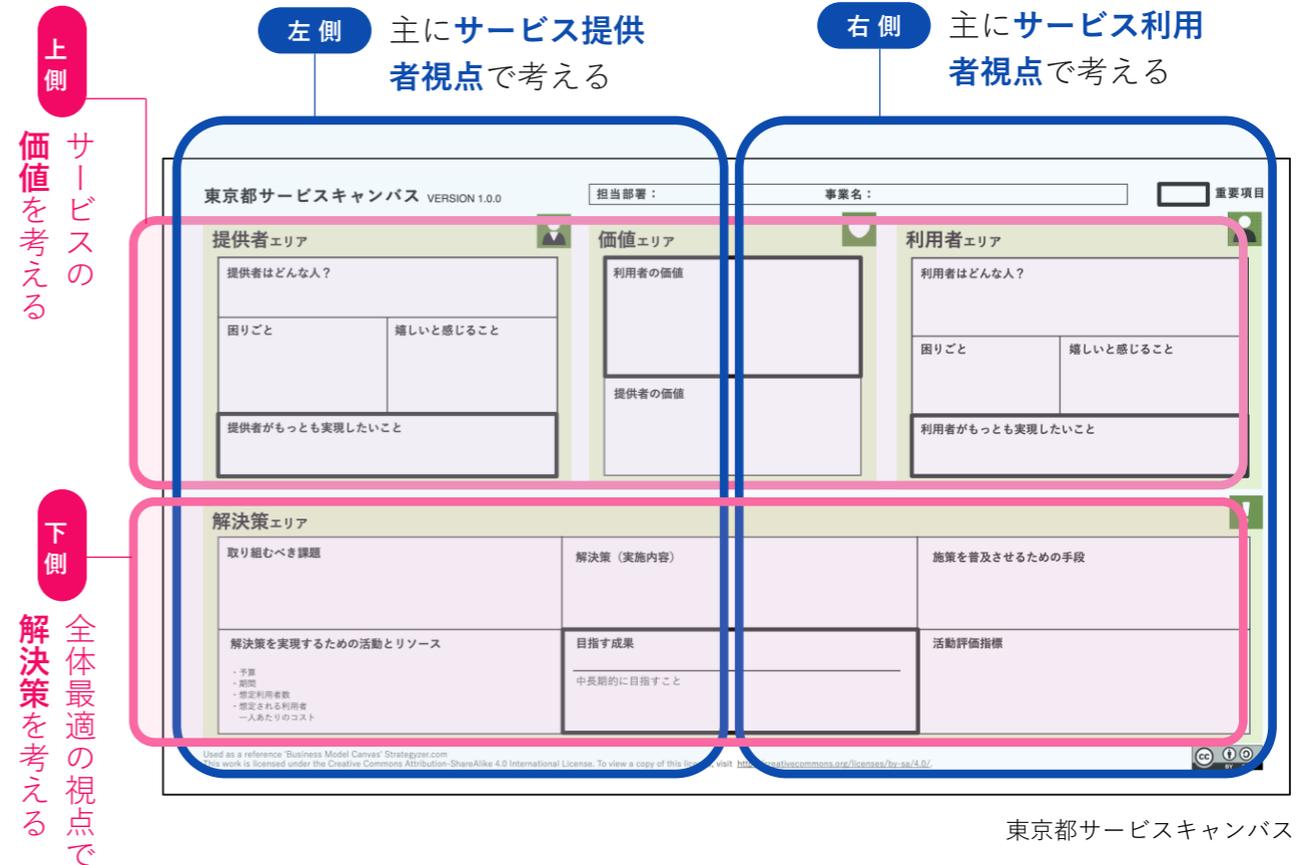
2 「東京都サービスキャンバス」の使い方 提供者、利用者、価値、解決策の 4つのエリアの項目を検討します

サービスをつくる場合には、新規開発、改善いずれの場合でも、予算検討や仕様書作成の前段階から必ず「東京都サービスキャンバス」を利用してください。

各項目の位置は、考える内容と視点によって大まかに分けられています。

上側には、利用者と提供者双方の視点からサービスの価値を考えるための項目があります。下側の「解決策エリア」には、価値を実現するための解決策を全体最適の視点で考えるための項目があります。

左側は主にサービス提供者（都職員等）視点、右側は主にサービス利用者（都民等）視点で捉えるべき項目を配置しています。



「東京都サービスキャンパス」の各エリアについて

A 提供者エリア

サービスを提供する人の視点を書くエリアです。まず、前提を整理しあなたの思いをまとめましょう。

B 利用者エリア

サービスを利用する人の視点を書くエリアです。利用する人の立場に立って考えてみましょう。

C 価値エリア

サービスに期待される価値を書くエリアです。利用者、提供者双方の立場で捉え直しましょう。

D 解決策エリア

解決方法を考えて整理するエリアです。A～Cエリアに書いた内容を振り返り、全体のバランスを意識しながら、取り組むべき課題と解決策、目指す成果を考えましょう。

東京都サービスキャンパス

3 章

サービスの全体像を描く

利用者・提供者双方の視点でサービスを考える

2章で紹介した「東京都サービスキャンパス」には、サービスの企画段階、つまり仕様書を作成する前に検討してほしい項目が集約されています。3章では、その具体的な書き方とポイントを解説していきます。

「2. サービスの価値を考える」では、「東京都サービスキャンパス」の上半分を使い、利用者の視点に立ちながら、サービスを「なぜ、つくるのか？」を深く考えます。

「3. 価値を実現する方法を考える」では残りの下半分を使い、価値の実現方法を、視野を広げて考えるポイントを解説します。ここでは、サービスを「どう、つくるのか？」を具体化していきます。

3章の内容

- 1 3章の使い方..... p.21
- 2 サービスの価値を考える.....p.25
 - 提供者エリア
 - 利用者エリア
 - 価値エリア
- 3 価値を実現する方法を考える.....p.34
 - 解決策エリア：課題と解決策
 - 解決策エリア：目指す成果
 - 解決策エリア：実現可能性を高める要素

1 3章の使い方

「東京都サービスキャンパス」で全体像を整理しサービスの土台を固めましょう

サービスを企画・構想する際には必ず「東京都サービスキャンパス」を記入し、仕様書策定までに企画や要件の精度を高め、委託後の事業者との連携が可能な限り正確に行えるようにしてください。

サービスの前提から方針までを含む全体像を整理しておくことで、サービスが具体化してから「これでは利用者が使えないのでは?」「解決策が現実的ではないのでは?」といった齟齬が見つかり、大きな改修が必要になる可能性を低くすることができます。

1章 デザインするとは

2章 「東京都サービスキャンパス」とは

3章 サービスの全体像を描く

4章 サービスの検討を深める



「提供者がもっとも実現したいこと」を考えるためのポイント

チェックリスト

提供者とは都職員であるあなた自身のことです。そのため基本的には「提供者エリア」に記入する情報については把握していることが多いでしょう。最も実現したいことを整理するポイントは、明示化されている手段を記述するのではなく、手段を通じて解決したい困りごとや叶えたい嬉しさを考えることです。

また、「利用者エリア」(p.28参照)を考えるためにリサーチなどを行うことで、提供者が実現したいことについても新たな気づきが得られるかもしれません。その場合は可能な限り「提供者がもっとも実現したいこと」に記入した内容を更新してください。

チェックリスト

提供者が業務を通じて起こしたい変化が書かれている。

× ウェブサイトの開設や目標アクセス数といった手段や計測指標が書かれている。

提供者エリア

提供者はどんな人?
住民参加型の地域づくりを目指す部署で、地域の施設や活動について情報発信する仕事をする人

困りごと

<p>・ウェブサイトの開設</p> <p>・目標アクセス数の達成</p>	<p>共施設の利用率と高く、利用者も特定していること</p> <p>嬉しいと感じること</p> <p>地域活動に対する住民の関心が高まることで地域イベントの数と参加者が増えること</p>
--------------------------------------	---

提供者がもっとも実現したいこと
より多くの、特に普段施設を利用しない人たちに、地域が運営している施設を知ってもらい、気軽に利用してもらいたい

2. サービスの価値を考える > 提供者エリア

2023年3月31日 東京都デジタルサービス局 27

特に重要な項目には、考えるためのポイント解説とチェックリストを用意しています。ぜひ活用してみてください。

「東京都サービスキャンバス」の記入例について

ここからは、架空の事業を例にとり、「東京都サービスキャンバス」の書き方を解説していきます。自分が担当している事業であれば何を書きだそうか……と想像しながら読み進めてください。

記入例「いきいき地域活動&施設紹介サイト」

部署のミッション：

住民が地域活動に参加しやすい仕組みをつくることで、まちの活性化を促す

サービスの目的：

ウェブサイトを通じて、地域活動や施設に関するいろいろな情報を紹介する

サービスの主な利用者：定年退職後の男性

他の属性の利用者に比べて地域活動や公共施設の利用率が低いことが定量情報によって判明したため本事業のターゲットに設定した



東京都サービスキャンバス VERSION 1.0.0

担当部署：都民部 住民共生課 事業名：いきいき地域活動&施設紹介サイト

提供者エリア 提供者はどんな人？ 住民参加型の地域づくりを目指す部署で、地域の施設や活動について情報発信する仕事をする人 困りごと 地域の公共施設の利用率と認知度が低く、利用者も特定のみに偏っていること 嬉しいと感じること 地域活動に対する住民の関心が高まることで地域イベントの数と参加者が増えること 提供者がもっとも実現したいこと より多くの、特に普段施設を利用しない人たちに、地域が運営している施設を知ってもらい、気軽に利用してもらいたい	価値エリア 利用者の価値 ・普段の生活において、自宅以外に自分の「居場所」があると実感できること ・悩みや愚痴を吐き出せる友人と、そのような友人に出会う機会に恵まれていること 提供者の価値 ・より多くの住民が地域施設を利用してくれるようになること ・地域活動に対する住民の参加が高まること	利用者エリア 利用者はどんな人？ ・定年退職後の男性 ・仕事以外の友人が少ない ・時間に余裕がある ・地域活動に関心はある 困りごと ・日中、一人で気鬱に行ける場所や楽しめる場所がないこと ・地域イベントに関心はあるが一人だと参加しづらいこと 嬉しいと感じること 仕事以外の友人に出会えること 利用者がもっとも実現したいこと ・（居場所以外にも）行きつけの楽しめる場所を増やすこと ・仕事以外の友人を増やすこと
解決策エリア 取り組むべき課題 公共施設に対する住民の認知度が低い（利用者にとっては自宅以外の「居場所」「出会う場所」になりうるということがわかってもらえていない） 解決策（実施内容） ・地域公共施設の使い方と最新イベントを紹介するホームページをつくり、希望者にはメルマガを配信する ・ホームページでは、自分にあった施設やイベントをキーワード検索できる機能を搭載する 施策を普及させるための手段 ・ホームページの存在を伝えるチラシを市報に挟んで配布する 解決策を実現するための活動とリソース ホームページの開発会社、開発費にコンテンツ開発および運用を含まず月額1万円が必須 ・予算 ・期間 ・想定利用者数 ・想定される利用者 ・一人あたりのコスト ・ホームページ開発費でXXX万円、運用で月XXX万円 ・令和8年3月公開 ・月間アクセス数 XXX万人 ・利用者ひとりあたりXXX		
目指す成果 ・地域活動やイベントへの参加者が増える ・シニア男性が地域活動に参加することで、長期的には、独居老人や孤独死のリスクも低減する 中長期的に目指すこと 社会的な居場所づくり、市民同士の支え合い活動の推進		活動評価指標 ・地域の公共施設の利用者数と男性シニア層の利用率 ・ホームページで紹介される地域イベントの数

Used as a reference 'Business Model Canvas' Strategizer.com
 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

3章では、サンプルの記入例をもとに書き方の解説を行います。

記入例の拡大図は次ページ

本ガイドラインでは、サービスを新規企画する場合を想定し、①～⑧を基本的な流れとして書き方を解説します。事業によっては大前提として予算、期間等の制約条件が決められている場合もあるため、事業の状況によって順番を変えて内容を検討してください。

東京都サービスキャンパス VERSION 1.0.0
担当部署：都民部 住民共生課
事業名：いきいき地域活動&施設紹介サイト
重要項目

<h3>提供者エリア</h3> <p>提供者はどんな人？ 住民参加型の地域づくりを目指す部署で、地域の施設や活動について情報発信する仕事をする人</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> 1 困りごと 地域の公共施設の利用率と認知度が低く、利用者も特定のみに偏っていること </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> 1 嬉しいと感じること 地域活動に対する住民の関心が高まることで地域イベントの数と参加者が増えること </td> </tr> </table> <p>提供者がもっとも実現したいこと より多くの人、特に普段施設を利用しない人たちに、地域が運営している施設を知ってもらい、気軽に利用してもらいたい</p>	1 困りごと 地域の公共施設の利用率と認知度が低く、利用者も特定のみに偏っていること	1 嬉しいと感じること 地域活動に対する住民の関心が高まることで地域イベントの数と参加者が増えること	<h3>価値エリア</h3> <p>利用者の価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 普段の生活において、自宅以外に自分の「居場所」があると実感できること ・ 悩みや愚痴を吐き出し、友人と、そのような友人に出会う機会に3ていること <p>提供者の価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ より多くの住民が地域施設を利用してくれるようになること ・ 地域活動に対する住民の参加が高まること 	<h3>利用者エリア</h3> <p>利用者はどんな人？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定年退職後の男性 ・ 仕事以外の友人が少ない ・ 時間に余裕がある ・ 地域活動に関心はある <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> 2 困りごと ・ 日中、一人で気軽に行ける場所や楽しめることがないこと ・ 地域イベントに関心はあるが一人だと参加しづらいこと </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> 2 嬉しいと感じること 仕事以外の友人に出会えること </td> </tr> </table> <p>利用者がもっとも実現したいこと</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ (居酒屋以外にも) 行きつけの楽しめる場所を増やすこと ・ 仕事以外の友人を増やすこと 	2 困りごと ・ 日中、一人で気軽に行ける場所や楽しめることがないこと ・ 地域イベントに関心はあるが一人だと参加しづらいこと	2 嬉しいと感じること 仕事以外の友人に出会えること		
1 困りごと 地域の公共施設の利用率と認知度が低く、利用者も特定のみに偏っていること	1 嬉しいと感じること 地域活動に対する住民の関心が高まることで地域イベントの数と参加者が増えること							
2 困りごと ・ 日中、一人で気軽に行ける場所や楽しめることがないこと ・ 地域イベントに関心はあるが一人だと参加しづらいこと	2 嬉しいと感じること 仕事以外の友人に出会えること							
<h3>解決策エリア</h3> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> 4 取り組むべき課題 公共施設に対する住民の認知度が低い(利用者にとっては自宅以外の「居場所」「出会い」になりうるということがわかってもらえていない) </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> 5 解決策(実施内容) ・ 地域公共施設の使い方と最新イベントを紹介するホームページをつくり、希望者にはメルマガを配信する ・ ホームページでは、自分にとって5イベントをキーワード検索できる機能を搭載する </td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"> 施策を普及させるための手段 ・ ホームページの存在を伝えるチラシを市報に挟んで配布する </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> 8 解決策を実現するための活動とリソース ホームページの開発会社。開発後にコンテンツ開発および運用を担当する職員1名が必要 ・ 予算 ・ 期間 ・ 想定利用者数 ・ 想定される利用者一人あたりのコスト <ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページ開発でXXX万円。運用で月XXX万円 ・ 令和8年3月公開 ・ 月間アクセス数 XXX万人 ・ 利用者ひとりあたりXXX </td> <td style="padding: 5px;"> 6 目指す成果 ・ 地域活動やイベントへの参加者が増える ・ シニア男性が地域活動に参加することで、長期的には、独居老人や孤独死のリスクも低くなる 中長期的に目指すこと 社会的な居場所づくり、市民同士の支え合い活動の推進 </td> <td style="padding: 5px;"> 7 活動評価指標 ・ 地域の公共施設の利用者数とシニア層の利用率 ・ ホームページで紹介される7イベントの数 </td> </tr> </table>			4 取り組むべき課題 公共施設に対する住民の認知度が低い(利用者にとっては自宅以外の「居場所」「出会い」になりうるということがわかってもらえていない)	5 解決策(実施内容) ・ 地域公共施設の使い方と最新イベントを紹介するホームページをつくり、希望者にはメルマガを配信する ・ ホームページでは、自分にとって 5 イベントをキーワード検索できる機能を搭載する	施策を普及させるための手段 ・ ホームページの存在を伝えるチラシを市報に挟んで配布する	8 解決策を実現するための活動とリソース ホームページの開発会社。開発後にコンテンツ開発および運用を担当する職員1名が必要 ・ 予算 ・ 期間 ・ 想定利用者数 ・ 想定される利用者一人あたりのコスト <ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページ開発でXXX万円。運用で月XXX万円 ・ 令和8年3月公開 ・ 月間アクセス数 XXX万人 ・ 利用者ひとりあたりXXX 	6 目指す成果 ・ 地域活動やイベントへの参加者が増える ・ シニア男性が地域活動に参加することで、長期的には、独居老人や孤独死のリスクも低くなる 中長期的に目指すこと 社会的な居場所づくり、市民同士の支え合い活動の推進	7 活動評価指標 ・ 地域の公共施設の利用者数とシニア層の利用率 ・ ホームページで紹介される 7 イベントの数
4 取り組むべき課題 公共施設に対する住民の認知度が低い(利用者にとっては自宅以外の「居場所」「出会い」になりうるということがわかってもらえていない)	5 解決策(実施内容) ・ 地域公共施設の使い方と最新イベントを紹介するホームページをつくり、希望者にはメルマガを配信する ・ ホームページでは、自分にとって 5 イベントをキーワード検索できる機能を搭載する	施策を普及させるための手段 ・ ホームページの存在を伝えるチラシを市報に挟んで配布する						
8 解決策を実現するための活動とリソース ホームページの開発会社。開発後にコンテンツ開発および運用を担当する職員1名が必要 ・ 予算 ・ 期間 ・ 想定利用者数 ・ 想定される利用者一人あたりのコスト <ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページ開発でXXX万円。運用で月XXX万円 ・ 令和8年3月公開 ・ 月間アクセス数 XXX万人 ・ 利用者ひとりあたりXXX 	6 目指す成果 ・ 地域活動やイベントへの参加者が増える ・ シニア男性が地域活動に参加することで、長期的には、独居老人や孤独死のリスクも低くなる 中長期的に目指すこと 社会的な居場所づくり、市民同士の支え合い活動の推進	7 活動評価指標 ・ 地域の公共施設の利用者数とシニア層の利用率 ・ ホームページで紹介される 7 イベントの数						

Used as a reference 'Business Model Canvas' Strategyzer.com
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

議論や深掘りを通じてサービス企画の精度を高める

「東京都サービスキャンパス」は、項目を埋めただけで完成するものではありません。記入しながらサービスに関わる人たちの間で議論することで、検討を深めてサービスを「育てていく」ためのコミュニケーションツールでもあります。

検討に使える時間や状況などはサービスごとに異なります。それぞれに最適な形で、可能な限り精度を高めましょう。理想的には、3章の内容を一通り実施した後に、4章および『ユーザーテストガイドライン』を参照して、ユーザーリサーチや分析、アイデア発想、プロトタイピングなどから注力すべき活動を選び実施するとよいでしょう。

3章：サービスの全体像を描く



4章および『ユーザーテストガイドライン』：サービスデザインの手法を使って検討を深める

2 サービスの価値を考える 利用する人の立場に立ち、 本当に求められていることを考えましょう

ここからは「東京都サービスキャンパス」の上半分を使って、サービスの価値を検討します。まずは提供者と利用者それぞれの立場を理解することからはじめます。すべての人の要望に応えようとすると、目的が不明確になったり実現が難しくなったりするため、「深刻な問題を抱えている人」「本質的な要因」を理解することが重要です。

東京都サービスキャンパス VERSION 1.0.0		
提供者エリア	価値エリア	利用者エリア
<p>提供者はどんな人? 住民参加型の地域づくりを目指す部署で、地域の施設や活動について情報発信する仕事をする人</p> <p>困りごと 地域の公共施設の利用率と認知度が低く、利用者も特定のみに偏っていること</p> <p>嬉しいと感じること 地域の公共施設の利用率と認知度が上がることで地域イベントの参加者が増えること</p> <p>提供者がもっとも実現したいこと より多くの人、特に情報発信を利用しないために、地域が運営している施設を知ってもらい、気軽に利用してもらいたい</p>	<p>利用者の価値 ・普段の生活において、自宅以外に自分の「居場所」があることと実感できること ・悩みや愚痴を吐き出せる友人と、そのような友人に出会う機会に恵まれていること</p> <p>提供者の価値 ・より多くの住居が地域施設を利用してくれるようになること ・地域活動に対する住民の参加が高まること</p>	<p>利用者はどんな人? ・定年退職後の男性 ・仕事以外の友人が少ない ・時間と余裕がある ・地域活動に関心はある</p> <p>困りごと ・週末一人で家にいる暇が増えること ・趣味やイベントに参加する機会が少ないこと ・地域イベントに参加する機会が少ないこと</p> <p>嬉しいと感じること ・仕事以外の友人に出会えること</p> <p>利用者がもっとも実現したいこと ・（長遠願望以外に）行きつけの楽しめる場所を増やすこと ・仕事以外の友人を増やすこと</p>
解決策エリア		
<p>取り込むべき課題 公共施設に対する住民の認知度が低い（利用者にとっては自宅以外の「居場所」/「出合いの場所」になりうるということがわかってもらえていない）</p> <p>解決策を実現するための活動とリソース ホームページの刷新、SNS運用、メールマガジンの発行、地域イベントの開催、地域活動の紹介、地域活動の紹介、地域活動の紹介、地域活動の紹介</p>	<p>解決策（実施内容） ・地域公共施設の使い方の最新イベントを紹介するホームページをつくり、地域活動に関する情報を掲載する ・ホームページで、自分にとっての施設やイベントをキーワード検索できる機能を搭載する</p> <p>中長期的な目標 ・地域活動の紹介、市民同士の交流の促進</p>	<p>施策を普及させるための手段 ・ホームページの存在を伝えるチラシを積極的に配布する</p> <p>活動評価指標 ・地域の公共施設の利用者数と男性シニア層の利用者数 ・ホームページで紹介される地域イベントの数</p>

東京都サービスキャンパス

2. サービスの価値を考える

価値を考えるための活動

提供者の立場で考える
→p.26

利用者の立場で考える
→p.28

提供者・利用者双方の視点から期待される価値を考える
→p.32

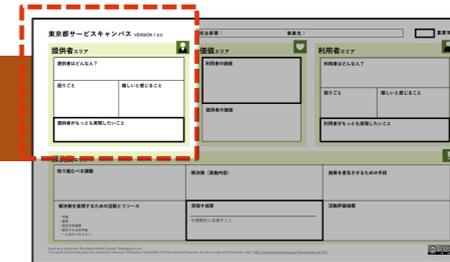
目指すゴール

- 利用者と提供者の置かれている状況（いつ・なぜ・何を利用して等）や直面している困りごと、実現したいことが理解できている。
- 利用者と提供者にとって価値あることは何か理解できている。
- 利用者と提供者の双方が価値を享受できる状態を想定できている。

利用者・提供者それぞれの立場に立ち記述しましょう。

提供者エリア

サービスの提供者の前提や考えを書きましょう



サービス提供者側の前提を整理するエリアです。サービスの企画では利用者の視点に立つことが何よりも重要ですが、その前に提供者の目的や課題意識を整理しましょう。

- **提供者**：サービス提供者の部署や役職名だけでなく、その人の役割が具体的にわかるように書きます。
- **困りごと**：提供者が業務において障壁や課題と感じていることを書きます。
- **嬉しいこと**：提供者にとって起こると嬉しいことを書きます。たとえば「情報が周知されることで、利用者や周囲の人から協力してもらえる」「業務の手間が削減される」などが考えられます。

- **提供者がもっとも実現したいこと**：提供者が解決・改善・達成したいことを書きます。「困りごと」「嬉しいこと」の内容も参照しながら考えてください。▶[ポイント p.27](#)

提供者エリア

提供者はどんな人？
住民参加型の地域づくりを目指す部署で、地域の施設や活動について情報発信する仕事をする人

困りごと 地域の公共施設の利用率と認知度が低く、利用者も特定の人に偏っていること	嬉しいと感じること 地域活動に対する住民の関心が高まることで地域イベントの数と参加者が増えること
--	--

提供者がもっとも実現したいこと
より多くの人、特に普段施設を利用しない人たちに、地域が運営している施設を知ってもらい、気軽に利用してもらいたい



ポイント

東京都サービスキャンパスの提供者エリア



「提供者がもっとも実現したいこと」を考えるためのポイント

提供者とは都職員であるあなた自身のことです。そのため基本的には「提供者エリア」に記入する情報については把握していることが多いでしょう。最も実現したいことを整理するポイントは、明示化されている手段を記述するのではなく、手段を通じて解決したい困りごとや叶えたい嬉しさを考えることです。

また、「利用者エリア」(p.28参照)を考えるためにリサーチなどを行うことで、提供者が実現したいことについても新たな気づきを得られるかもしれません。その場合は可能な限り「提供者がもっとも実現したいこと」に記入した内容を更新してください。

チェックリスト

- 提供者が業務を通じて起こしたい変化が書かれている。
 - × ウェブサイトの開設や目標アクセス数といった手段や計測指標が書かれている。

提供者エリア

提供者はどんな人?
住民参加型の地域づくりを目指す部署で、地域の施設や活動について情報発信する仕事をする人

困りごと

共施設の利用率と認
く、利用者も特定の
ていること

嬉しいと感じること

地域活動に対する住民の関心が高まることで地域イベントの数と参加者が増えること

提供者がもっとも実現したいこと

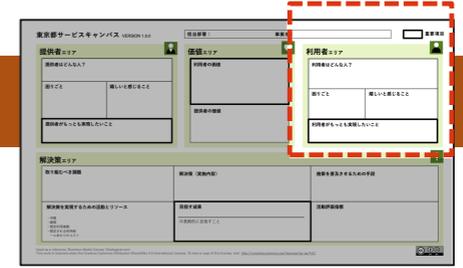
より多くの人、特に普段施設を利用しない人たちに、地域が運営している施設を知ってもらい、気軽に利用してもらいたい

NG!

- ・ウェブサイトの開設
- ・目標アクセス数の達成

利用者エリア

サービスを利用者の立場で考えましょう



サービス利用者が抱えている困りごとを考えるエリアです。サービスの価値を考えるために最も重要な箇所です。普段の提供者視点とは意識を切り替え、利用者の立場で考えていきましょう。

- **利用者**：解決すべき問題を抱えている人の情報を書きます。あなたが実現したいと思っしていることに対し、最も多くの困難を抱えているであろう人を想定して書いてください。▶☒ポイント p.29
- **困りごと**：利用者が普段の生活の中で感じている困りごとを書きます。
- **嬉しいこと**：利用者にとって起こると嬉しいことを書きます。たとえば「新しい情報を知ることができる」「気

軽に相談できる」「面倒や不安から解放される」などが考えられます。

- **利用者がもっとも実現したいこと**：利用者が解決・改善・達成したいことを書きます。「困りごと」「嬉しいこと」の内容も参照しながら考えてください。▶☒ポイント p.30



利用者エリア

利用者はどんな人？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定年退職後の男性 ・ 仕事以外の友人が少ない ・ 時間に余裕がある ・ 地域活動に関心はある
困りごと <ul style="list-style-type: none"> ・ 日中、一人で気軽に行ける場所や楽しめることがないこと ・ 地域イベントに関心はあるが一人だと参加しづらいこと 	嬉しいと感じること 仕事以外の友人に出会えること
利用者がもっとも実現したいこと <ul style="list-style-type: none"> ・ (居酒屋以外にも) 行きつけの楽しめる場所を増やすこと ・ 仕事以外の友人を増やすこと 	



東京都サービスキャンパスの利用者エリア



「利用者」を捉えるためのポイント

利用者を捉えるためには、その人の属性や状況、考えを思い描くことが大切です。属性には、たとえば世代、家族構成、職業等がありますが、それだけでなくその人特有の状況や考えまで必ず踏み込んで考えてください。

その人はどのような生活をしていますか？ いつ・どこで・どのような場面で・何をしたいと思っけてますか？ 可能であれば、実際に利用者との接点を多く持っている人に話を聞いたり、利用者ヒアリングしたりして理解を深めてください。

チェックリスト

- 利用者を、何かしらの事実（定量情報や、利用者との直接接点がある人からの情報など）に基づいてリアルに想定できている。
 - × 利用者の人物像を思い込みや先入観念で決めてしまっている。

- 利用者の状況や気持ちが書かれている。
 - × 利用者の属性しか書かれていない。

NG!

- 60代以上の男性
- 地域の住民

利用者エリア

利用者はどんな人？	<ul style="list-style-type: none"> • 定年退職後の男性 • 仕事以外の友人が少ない • 時間に余裕がある • 地域活動に関心はある
困りごと	嬉しいと感じること 仕事以外の友人に出会えること
利用者がもっとも実現したいこと	
<ul style="list-style-type: none"> • (居酒屋以外にも) 行きつけの楽しめる場所を増やすこと • 仕事以外の友人を増やすこと 	

「利用者」を捉えるために、『ユーザーテストガイドライン』の「01_ユーザーリサーチ実施の進め方」を読んでユーザーリサーチを実践してみましょう。



「利用者がもっとも実現したいこと」を捉えるためのポイント

利用者がサービスを利用する背景には、必ず理由として日常生活の中で実現したいことがあります。実現したいことのさらに背景には、何かしらの困りごとやニーズが存在します。前ページで「利用者」を考えたときと同様、ここでも利用者の状況や考え、望んでいることを具体的に思い浮かべてみましょう。

NG!

- ウェブサイトで地域の情報を得ること
- 暇をつぶせること

利用者エリア	
<p>利用者はどんな人？</p> <ul style="list-style-type: none"> • 定年退職後の男性 • 仕事以外の友人が少ない • 時間に余裕がある • 地域活動に関心はある 	
<p>困りごと</p> <ul style="list-style-type: none"> • 日中、一人で気軽に行ける場所や楽しめることがないこと • 地域イベントに関心はあるが一人だと参加しづらいこと 	<p>嬉しいと感じること</p> <ul style="list-style-type: none"> • 仕事以外の友人に出会えること
<p>利用者がもっとも実現したいこと</p> <ul style="list-style-type: none"> • (居酒屋以外にも) 行きつけの楽しめる場所を増やすこと • 仕事以外の友人を増やすこと 	

チェックリスト

- 利用者の状況や考え、困りごと・嬉しいこととの整合性が取れている。
 - × 状況や考え、困りごと・嬉しいことと無関係なことが書かれている。
- 利用者を主語にして書かれている。
 - × 提供する側が主語になっている。もしくは、手段を書いている（例：ホームページ、窓口対応など）。
- 利用者が「本当に実現したいこと」が書かれている。
 - × 提供する側にとってできることの範囲内で、利用者の実現したいことを勝手に決めてしまっている。
- 利用者の気持ちを踏まえた内容になっている。
 - × ありきたりの行動やタスクしか書かれていない。

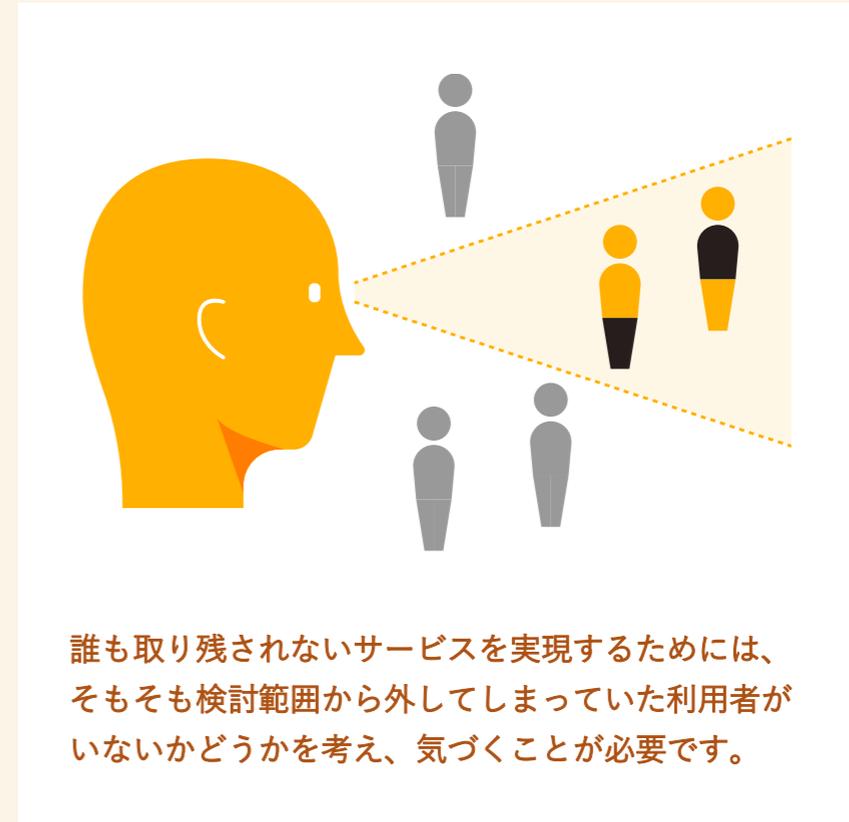
「利用者がもっとも実現したいこと」を捉えるために、『ユーザーテストガイドライン』の「01_ユーザーリサーチ実施の進め方」を読んでユーザーリサーチを実践してみましょう。

コラム

「無意識の排除」に気づくために

利用者がサービスを「利用できない状況」を考えてみましょう

皆さんはここまで、「利用者」像を明確にし、その人の課題は何か、本当に実現したいことは何だろうかと検討してきました。ここで少し立ち止まり、利用者がサービスを「利用できない状況」があるとしたらどのような状況かを考えてみてください。もし視界が不明瞭な状況であれば？ 自宅から出ることができない状況であれば？ 日本語がわからない状況であれば？ こうした問いかけは、さまざまな理由で同じような状況にいる方々が無意識のうちに排除されていないだろうか？ という視点を与えてくれます。必要としているすべての人にサービスを届けるために、この視点は欠かすことができないものです。



誰も取り残されないサービスを実現するためには、そもそも検討範囲から外してしまっていた利用者がいないかどうかを考え、気づくことが必要です。

価値エリア

利用者・提供者がサービスに対して期待している価値を双方の立場で考えましょう



サービスの提供者と利用者の視点を整理したら、次は双方の「困りごと」「嬉しいこと」「実現したいこと」をもとに利用者・提供者がサービスに対して期待している価値を考えます。「価値エリア」はこれから検討していく「取り組むべき課題」に深く関わる部分ですので、じっくり考えて書きましょう。

- **利用者の価値・提供者の価値**：提供者と利用者がそれぞれ価値を感じることを書きます。提供者と利用者それぞれの嬉しさや喜びを思い描きながら考えてください。

▶ポイント p.33

価値エリア

利用者の価値

- ・ 普段の生活において、自宅以外に自分の「居場所」があると実感できること
- ・ 悩みや愚痴を吐き出せる友人と、そのような友人に出会う機会に恵まれていること

提供者の価値

- ・ より多くの住民が地域施設を利用してくれるようになること
- ・ 地域活動に対する住民の参加が高まること

ポイント

東京都サービスキャンパスの価値エリア



「利用者の価値」を 考えるためのポイント

「価値」はサービスを考える際に非常に重要です。たとえばあるサービスを利用することで問題が解決したり、嬉しくなったりといった価値がなければ、また利用されることはないでしょう。つまり、サービスに価値があるかどうかは利用者の主観的な判断によって決まり、サービスによって「可能になること」はそのままでは必ずしも価値にはならないということです。「可能になること」を書くのではなく、利用者視点での嬉しさや喜びを考えながら記述してください。

NG!

- ・ 地域の施設を利用できるようになる

価値エリア

利用者の価値

- ・ 普段の生活において、自宅以外に自分の「居場所」があると実感できること
- ・ 悩みや愚痴を吐き出せる友人と、そのような友人に出会う機会に恵まれていること

チェックリスト

- 利用者が望むメリットや喜びが、利用者の視点で捉えられている。
 - × 利用者が（そのサービスによって）できることは書かれているが、それが利用者にとってどのようなメリットになるのかイメージできていない。
- その利用者ならではの価値が捉えられている。
 - × 誰にでも当てはまるような当たり前のことが書かれている（例：「幸せになりたい」「お金がほしい」等）。
- 「利用者エリア」で書かれた内容との整合性が取れている。
 - × 提供者が、現時点で自分達ができることの範囲で、利用者の価値を狭めてしまっている。

3 価値を実現する方法を考える

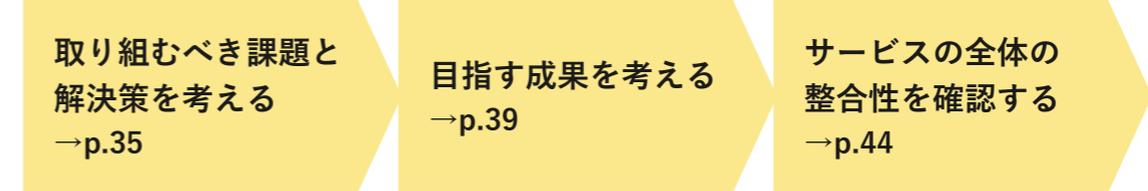
課題を策定し、成果やリソースのバランスを考慮しながら解決策を考えましょう

ここからは、利用者と提供者の価値を実現するための方法を考えていきます。そのためには、指針となる「課題」を策定することが欠かせません。また、解決策を決めたらそれによって目指す成果についてももしっかり認識を揃えておきましょう。

提供者エリア	価値エリア	利用者エリア
<p>提供者はどんな人？ 住居が密集する地域で、地域の施設や活動について情報発信する仕事をする人</p> <p>困りごと 地域の公共施設の利用者や認知度が低く、利用者も特定のみに集まっていること</p> <p>嬉しいと感じること 地域の公共施設の利用者や認知度が高まることで特定のイベントに参加できること</p> <p>提供者がもっとも実現したいこと より多くの人、特に高齢者や障がい者にも参加してもらえる地域施設を創出したい</p>	<p>利用者の価値 ・普段の生活において、自宅以外に自分の「居場所」があると感じること ・悩みや愚痴を吐き出せる友人と、そのような友人に出会う機会に恵まれていること</p> <p>提供者の価値 ・より多くの住民が地域施設を利用してくれるようになること ・地域活動に対する住民の参加が高まること</p>	<p>利用者はどんな人？ ・定年退職後の男性 ・仕事以外の友人がいない ・時間にも余裕がある ・地域活動に関心はある</p> <p>困りごと ・日中、一人で家に居る時間が多いこと ・地域イベントに関心はあるが一人では参加しづらいこと</p> <p>嬉しいと感じること 仕事以外の友人に出会えること</p> <p>利用者ももっとも実現したいこと ・（施設以外にも）行きつけの場所を増やすこと ・仕事以外の友人を増やすこと</p>
<p>解決策エリア</p> <p>取り組むべき課題 公共施設に対する住民の認知度が低い（利用者にとっては自宅以外の「居場所」/「出会いの場所」になりうるという点がわかってもらえていない）</p> <p>解決策を実現するための活動とリソース ・ホームページ制作費 XXXX円、運営費 XXXX円 ・チラシ制作費 XXXX円、印刷費 XXXX円 ・チラシ配布員 XXXX人 ・チラシ配布回数 XXXX回 ・チラシ配布エリア XXXX</p>	<p>解決策（実施内容） ・地域公共施設の情報と参加イベントを紹介するホームページを作り、ユーザーにはメールが送れるようにする ・ホームページでは、自分にあった施設やイベントをキーワード検索できる機能を実装する</p> <p>目指す成果 ・地域公共施設への参加者が増える ・チラシ配布が地域活動に参加することで、高齢者は、独居老人、生活困窮者などにも参加する</p> <p>中長期的に目指すこと ・社会的な居場所づくり、市民同士の見え合い活動の推進</p>	<p>施策を普及させるための手段 ・ホームページの存在を伝えるチラシを積極的に配る</p> <p>活動評価指標 ・地域の公共施設の利用者数と男性シニア層の利用率 ・ホームページで紹介される地域イベントの数</p>

価値と解決策および目指す成果が正しく結びついていることが重要です。

価値を実現する方法を考えるための活動

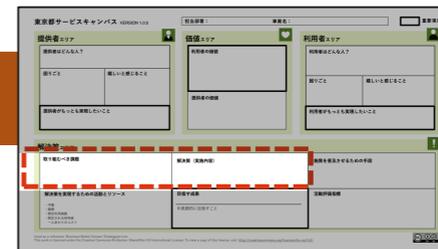


目指すゴール

- 価値を実現することによって目指す成果が定まっている。
- 利用者にとって価値のある解決策が考えられている。
- 実現可能性が高い解決策が考えられている。

解決策エリア 課題と解決策

行政が取り組むべき課題と解決策を考えましょう



価値を実現するための解決策を考えるエリアです。解決策の良し悪しは、その前提となる課題設定によって大きく左右されますので、的確な課題を設定したうえで解決策を考えましょう。

- **取り組むべき課題**：利用者の価値を実現するために、行政が取り組むべき課題を書きます。▶☑ポイント p.36

- **解決策（実施内容）**：取り組むべき課題を解決するための方法を書きます。「ウェブサイト」「アプリ」のような手段だけではなく、「それを使ってどのようなことが可能になるのか」を考えてください。▶☑ポイント p.38

解決策エリア	ポイント	ポイント
取り組むべき課題	公共施設に対する住民の認知度が低い（利用者にとっては自宅以外の「居場所」「出会いの場所」になりうるということがわかってもらえていない）	解決策（実施内容）
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域公共施設の使い方と最新イベントを紹介するホームページをつくり、希望者にはメルマガを配信する ・ ホームページでは、自分にあった施設やイベントをキーワード検索できる機能を搭載する

解決策エリアは、基本的に左上の「取り組むべき課題」から記入し「解決策（実施内容）」の検討へと進むようにしてください。解決策がすでに決定している場合は、その解決策を記入した上で、課題がしっかりと策定されているかを検討してください。

東京都サービスキャンパスの解決策エリア（部分）



「取り組むべき課題」を考えるためのポイント

課題を正しく捉えるためには、事実や利用者の声をもとに、より本質的なことは何かを見極めることが大切です。

たとえば、サービスの利用率が低いという事実があるとき、利用者が利用しない（できない）理由は何でしょうか？利用者から「忙しくて利用できない」という声が上げられたとしたら、なぜ忙しく感じるのかを利用者の立場で考え、その本質的な要因を探る必要があります。

また、行政が解決できそうかという視点も重要です。予算などの制約も考慮した上で、合理的で取り組む意義のある課題を策定しましょう。

NG!

- ・ イベントの内容がつまらない、と住民に言われる
- ・ シニア男性のイベント参加を促すためにチラシを配布しているが反応がない
- ・ 他の自治体ではイベントのゲストに有名人を招いているが、自分たちの自治体ではそれだけの予算がない

チェックリスト

- 利用者の困りごと・実現したいこと・価値などの背景に、どんな根本的要因があるのかを考えた上で策定されている。
 - × 利用者の声や現状をそのまま課題としてしまっている。
- 解決することで、利用者に大きな価値が生まれる課題が策定されている。
 - × 提供する側のやりたいことが優先され、本質的でない課題が策定されている。
- 合理的に解決できそうな課題が策定されている。
 - × 適切な予算やリソースでは解決できそうにない課題が策定されている。

取り組むべき課題

公共施設に対する住民の認知度が低い（利用者にとっては自宅以外の「居場所」「出会いの場所」になりうるということがわかってもらえていない）

課題策定の重要性

全体最適の視点で課題を策定しましょう

サービスデザインでは、課題を策定することが非常に重要です。「東京都サービスキャンパス」で考える「取り組むべき課題」は、利用者視点での「困りごと」とは性質が異なることに注意してください。課題策定とは、利用者の困りごとを踏まえた上で「行政職員として全体最適の視点で何を課題とするか」の意思決定です。つまり、得られたリサーチ結果や気づきをもとに、課題を「定義」する必要があるのです。

よい解決策を生むには、まず困難を抱えている利用者を特定し、利用者の主観的な困りごとや嬉しいことをしっかりと理解することが重要です。p.36の例

例えば、利用者の「忙しくて参加する気がしない」という声の背景にある「参加意義を感じられない」などの要因に思い至ることです。

一方、価値観が多様化し課題が複雑化している現代において、増え続ける利用者の要望に個別対応することは、現実的に考えて不可能です。そのためサービスデザインでは、利用者の抱える困難というリサーチによって得られる事実に基づきながらも、多くの人々の困難を解決できる方法を模索するために、課題そのものから問い直していきます。課題策定が本質的であれば、結果としてよりよい解決策を導き出せる可能性が高まります。



「解決策」を 考えるためのポイント

課題を策定したら、その解決策を検討するにあたって注意すべき点が二つあります。一つ目は、その解決策を東京都が実施する意義です。たとえば、国や外郭団体が実施したほうが利用者にとってよかったり、民間等で同じことが既に行われている場合、東京都がその解決策の実現に乗り出す意義は何でしょうか？

もう一つは、合理的に実現できるかどうかです。費用と時間をかけて新しく何かをつくらなくても解決できないでしょうか？ 「利用者が最も実現したいこと」に立ち返りながら考えてください。

NG!

- 地域の施設やイベントを紹介するまとめサイト
- AIアシスタントによる音声検索機能を搭載する

チェックリスト

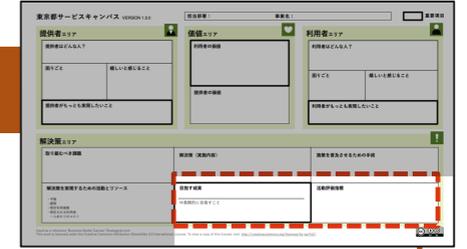
- 他の解決策アイデアや代替手段に比べて、何かしらの優位性や必然性があること。
 - × 民間のサービスで既の実現されており、東京都があらためて実施する意義がない。
 - × 利用者にとって、他のサービスと比較して魅力を感じられるモノではない。
- 制約条件（リソース、予算）の下、合理的に実現できそうな見通しがつく。
 - × 期待される価値に対して、必要以上の機能が想定されている。
 - × 既存のサービスでも解決できる可能性を検討していない。

解決策（実施内容）

- 地域公共施設の使い方と最新イベントを紹介するホームページをつくり、希望者にはメルマガを配信する
- ホームページでは、自分にあった施設やイベントをキーワード検索できる機能を搭載する

解決策エリア 目指す成果

解決策を実現することで社会がどうよくなるかを思い描きましょう



課題解決によって利用者・提供者の価値を実現することがサービスの目的であることは当然ですが、行政として対応のリソースを使い、関係者（委託事業者など）を巻き込んで取り組んでいくためには、その先にどのような社会を目指したいかというビジョンをしっかりと言語化することが大切です。

- **目指す成果**：価値が実現され、どんな状態になっていると望ましいかを書きます。▶☒ポイント p.40
- **中長期的に目指すこと**：行政の視点から見た社会的な成果を書きます。
- **活動評価指標**：「目指す成果」が達成されているかを評価するための定量的な指標を書きます。▶☒ポイント p.41



目指す成果

- ・地域活動やイベントへの参加者が増える
- ・シニア男性が地域活動に参加することで、長期的には、独居老人や孤独死のリスクも低減する

中長期的に目指すこと

社会的な居場所づくり、市民同士の支え合い活動の推進



活動評価指標

- ・地域の公共施設の利用者数と男性シニア層の利用率
- ・ホームページで紹介される地域イベントの数

東京都サービスキャンパスの解決策エリア（部分）



「目指す成果」を 考えるためのポイント

ここで考える成果とは、都職員のみなさんがサービスを形にすることで生み出される成果であり、社会・公共にとっての成果であるという点に注意してください。行政として相応のリソースをかけ、関係者（委託事業者など）を巻き込んで取り組むためには、サービスによって社会をどうよくしたいのかをしっかりと言語化することが必要です。最初から部署目標やKPIが定められている場合でも、それを達成することで人々の暮らしをどうよくしていきたいのかを、利用者の声も振り返りながら考えてください。

チェックリスト

- 社会と公共にとって望ましい成果であること。
× 既存のKPIをそのまま成果に当てはめている。
- 計測やモニタリングが可能であること。
× 成果が抽象的・常識的すぎて、達成度合いをモニタリングすることができない。

NG!

- ・ 施設の利用者が増える
- ・ 地域が活性化する

目指す成果 ・ 地域活動やイベントへの参加者が増える
 ・ シニア男性が地域活動に参加することで、長期的には、独居老人や孤独死のリスクも低減する

中長期的に目指すこと

社会的な居場所づくり、市民同士の支え合い活動の推進



「活動評価指標」を 考えるためのポイント

ゴールに設定した成果が定性的なものであれば、結果は必ずしも定量的に測定可能であるとは限りません。かといってわかりやすい指標をゴールに設定すると、目指す成果を矮小化してしまう可能性もあります。

そのため、政策立案や組織活動などでは、ロジックモデル（p.42参照）と呼ばれる手法で成果達成までの道筋を描くことで定量的に測定しやすい活動を抽出し、モニタリングすべき指標とします。

チェックリスト

- 最終的な成果と連携した指標になっている。
 - × 成果との因果関係が明確でない指標になっている。
- 実際に計測可能な指標である。
 - × 計測が難しい指標である。

NG!

今回、開発する地域施設紹介ホームページの訪問者が増える

活動評価指標

- ・地域の公共施設の利用者数と男性シニア層の利用率
- ・ホームページで紹介される地域イベントの数

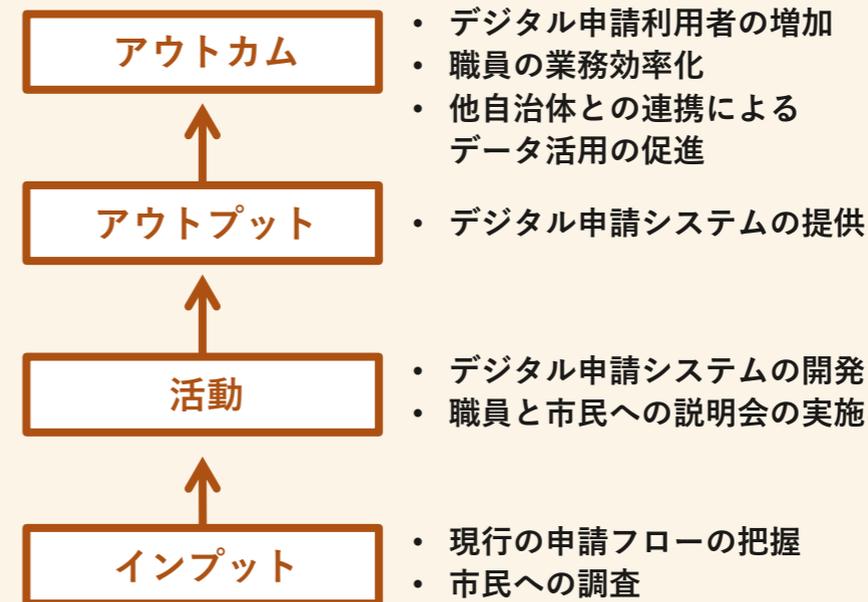
コラム

成果達成を実現するために

「ロジックモデル」でゴールから逆算して道筋を描きましょう

ロジックモデルとは、事業が最終的に目指す成果を実現するために必要な活動を、関係性も含めて図示したものです。

ロジックモデルは一般的に、「アウトカム」、「アウトプット」、「活動」、「インプット」を矢印でつなげたツリー型で表現します。記述する際は、必ず価値が実現された理想的な状態である「アウトカム」から逆算して必要な活動を考えることで、「いまできること」ではなく「やるべきこと」を起点に事業を考えられるようになります。また、「アウトプット（どんな成果物をつくるか）」と「アウトカム（その成果物でどんな波及効果を生みたいのか）」は混同されがちですので注意が必要です。活動後の行政としての社会的な成果を意識しながら作成しましょう。

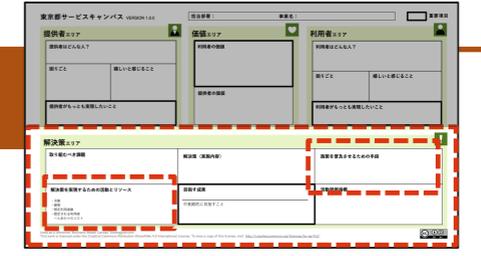


地方自治体が行政手続き改善によって目指す成果をロジックモデルで記述した例。

『ロジックモデル作成ガイド』.日本財団. https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf, (参照2023-03-09)を参考にコンセント社で作成。

解決策エリア 実現可能性を高める要素

解決策を実現するために必要なものを整理しましょう



解決策を実現するために必要な活動・リソースと、解決策を普及させるための手段を書きましょう。

- **施策を普及させるための手段**：サービスを利用者に告知するための手段や、必要な広報活動を書きます。
- **解決策を実現するための活動とリソース**：サービスの開発と運用に必要な活動とリソースを書きます。期限や技

術的制約など、事業計画上留意すべき条件があればそれも書いてください。

すべての項目を書き終えたら、キャンバス全体を改めて一読し、各項目の整合性を次ページのポイントを参考に確認しましょう。

<p>取り組むべき課題</p> <p>公共施設に対する住民の認知度が低い（利用者にとっては自宅以外の「居場所」「出会う場所」になりうるということがわかってもらえていない）</p>	<p>解決策（実施内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域公共施設の使い方と最新イベントを紹介するホームページをつくり、希望者にはメルマガを配信する ・ ホームページでは、自分にあつた施設やイベントをキーワード検索できる機能を搭載する 	<p>施策を普及させるための手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページの存在を伝えるチラシを市報に挟んで配布する
<p>解決策を実現するための活動とリソース</p> <p>ホームページの開発会社。開発後にコンテンツ開発および運用を担当する職員1名が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算 ・ 期間 ・ 想定利用者数 ・ 想定される利用者一人あたりのコスト ・ ホームページ開発でXXX万円。運用で月XXX万円 ・ 令和8年3月公開 ・ 月間アクセス数 XXX万人 ・ 利用者ひとりあたりXXX 	<p>目指す成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域活動やイベントへの参加者が増える ・ シニア男性が地域活動に参加することで、長期的には、独居老人や孤独死のリスクも低減する <p>中長期的に目指すこと</p> <p>社会的な居場所づくり、市民同士の支え合い活動の推進</p>	<p>活動評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の公共施設の利用者数と男性シニア層の利用率 ・ ホームページで紹介される地域イベントの数

東京都サービスキャンバス



サービスの全体像を確認するためのポイント

「解決策エリア」全体を書き終えたら、「提供者エリア」、「利用者エリア」、「価値エリア」の内容と「解決策エリア」の内容が論理的に正しく接続されているかを見直しましょう。

最も重要なのは、解決策が利用者や提供者の期待する価値を創出できるものになっていることです。

「利用者エリア」との接続では、利用者が問題なく使える解決策であるかを確認します。たとえば、利用者が普段使わないデジタル機器が媒体の場合、補助手段を用意するか解決策を見直す必要があるかもしれません。

「提供者エリア」との接続では、必要リソースが成果に見合うかを、予算や運用コストとのバランスも考慮して判断することが重要です。これらが難しい場合は、利用者や提供者の視点を踏まえ企画自体を見直す必要があります。

チェックリスト

「価値エリア」の内容との接続

- 解決策は利用者や提供者が期待する価値を提供できるものになっている。
 - × 利用者の期待する価値の提供が難しい。

「利用者エリア」の内容との接続

- 解決策は利用者が問題なく利用できる方法である。利用できない場合の補助手段等も検討できている。
 - × 実際のサービス利用の際に困難があるかどうかを検討できていない。
 - × 想定される困難に対する対策が検討されていない。

「提供者エリア」の内容との接続

- 期待される成果と実現のために必要なリソース（予算、運用コスト）とのバランスがとれている。
 - × 成果とリソースのバランスが悪い。
 - × 持続的なサービス運営に課題がある。

コラム

都職員がサービスデザインを行うことの重要性

仕様書に落とし込む前に、サービスの方向性をしっかり検討しましょう

公共サービスづくりにおいて、委託（調達）は非常に重要な役割を果たしています。適切な委託によって、サービスを優れた技術と最適な予算で実現できる委託事業者を見つけられる可能性が高まります。しかし、課題が複雑化し、解決策の決定が容易でない昨今では「行政が解決策を定めた上で実行できる委託事業者を探す」という委託の方法が、従来通りには成立しにくくなっています。そもそも何が課題で、適した解決策が何かを探索的に考える重要性が増し、委託前の段階でも検討に一定のリサーチやプロトタイピングが必要になるためです。民間企業のサービス開発であれば、再検討したり、最悪の場合

中止を選択することが比較的容易ですが、行政サービスは民間事業とは事情が異なり後戻りがしにくいいため、調達を行う前段階で可能な限りサービスの方向性を定めておくことが重要になります。本来は、サービスの方向性を定める段階でサービスデザインの専門家がユーザーリサーチや企画の支援を行うことが望ましいのですが、実際には外部に業務を委託することは必ずしも容易ではありません。そのため、都職員自身が仕様書策定前に、サービスデザイン思考で企画を検討する重要性が増しているのです。

4 章

サービスの検討を深める

価値を実現するためのサービスデザインの手法を知る

4章では、サービスを企画する際に役立つ手法や考え方を紹介します。

特に、3章に沿って「東京都サービスキャンパス」を記入したが「利用者への理解をもっと深めたい」、「課題や価値、解決策をしっかりと考えたい」といった方のために、利用者の分析やアイデア発想の際に押さえるべきポイントを紹介しています。

4章の内容

- 1 4章の使い方……………p.48
本ガイドラインと『ユーザーテストガイドライン』の内容
- 2 サービスの検討を深める…………… p.50
ユーザーリサーチとリサーチ結果の分析
アイデアの発散と収束
プロトタイピング

1 4章の使い方

サービスの全体像をより具体的に考えるために参照しましょう

4章は、さまざまなサービスデザインの手法を活用して「東京都サービスキャンパス」を用いたサービス企画の精度を向上させるために参照してください。

企画の精度を高めるためには、主にユーザーリサーチ、リサーチ結果の分析、課題の定義、アイデア発想、プロトタイプ作成、ユーザビリティテストなどが有効です。

4章では、特にリサーチ結果を分析するための手法と、アイデアを発想する流れを解説します。

東京都サービスキャンパス VERSION 1.0.0

担当部署: _____ 事業名: _____ 重要項目

提供者エリア	価値エリア	利用者エリア
提供者はどんな人?	利用者の価値	利用者はどんな人?
困りごと		困りごと
嬉しいと感じること		嬉しいと感じること
提供者がもっとも実現したいこと	提供者の価値	利用者がもっとも実現したいこと

解決策エリア		
取り組むべき課題	解決策 (実施内容)	施策を普及させるための手段
解決策を実現するための活動とリソース ・予算 ・期間 ・想定利用者数 ・想定される利用者 ・一人あたりのコスト	目指す成果 中長期的に目指すこと	活動評価指標

Used as a reference 'Business Model Canvas' Strategyzer.com
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

4章では、主に「東京都サービスキャンパス」の「利用者エリア」と「解決策エリア」に焦点を当て、内容を掘り下げるための考え方や方法を紹介します。

本ガイドラインと『ユーザーテストガイドライン』の内容

東京都では、サービスデザインの実践で重要な「ユーザーテスト」の考え方や方法を『ユーザーテストガイドライン』で紹介しています。その中でユーザーテストは「ユーザーリサーチ」、「プロトタイピング」、「ユーザビリティテスト」の3種類に大別されます。

本ガイドラインでは、主に企画工程の委託前段階に必要なユーザーリサーチやリサーチ結果の分析、アイデア発想についての考え方や方法を紹介します。ユーザーリサーチそのものの考え方については『ユーザーテストガイドライン』を参照してください。

東京都でのサービスデザインに必要なユーザーテストの定義

対応工程	ユーザーテストの種類	テストの確認点	対応するガイドライン
企画工程	ユーザーリサーチ	ユーザーと課題、解決策がマッチしているかどうか	<ul style="list-style-type: none"> 『サービスデザインガイドライン』 『ユーザーテストガイドライン』
開発工程	プロトタイピング	ユーザーの価値に対して機能要件がマッチしているかどうか	<ul style="list-style-type: none"> 『ユーザーテストガイドライン』
確認工程	ユーザビリティテスト	ユーザーがサービスを問題なく使えるかどうか	<ul style="list-style-type: none"> 『ユーザーテストガイドライン』

ユーザーテストガイドライン: https://shintosei.metro.tokyo.lg.jp/wp-content/uploads/ut_guide_v2.pdf

2 サービスの検討を深める

価値の実現をゴールに 課題と解決策の整合性を取りましょう

サービスを企画するには、ユーザーの価値を実現するために解決すべき課題を策定し、有効と思われる解決策を考えることが求められます。

特に公共サービスでは、前提となる課題や解決策を委託後に柔軟に変更することが難しいため、仕様書策定前の段階で、課題と解決策が正しく整合しているかどうか※をよく検討することが重要です。

「東京都サービスキャンパス」で考えた項目の中で、裏付けが弱く具体化できていないと思われるものがあれば、4章で紹介する手法を活用して検討を深めてください。

※これが満たされた状態を、新規事業開発の方法論において一般的に「プロブレムソリューションフィット（課題と解決策がフィットした状態）」と呼びます。

解決策を考えるための活動

ユーザーリサーチと
リサーチ結果の分析
→p.51

アイデアの
発散と収束
→p.59

プロトタイピングと
ユーザーテスト
→p.65

目指すゴール

- リサーチを通して、利用者像を具体的に可視化し共通認識をつくる。
- リサーチに基づいた課題のもとで、新しい視点から解決策を策定する。
- 仮説をカタチにして検証することでよりよいサービスへと磨き上げる。

ユーザーリサーチとリサーチ結果の分析

利用者を理解し、本質的な課題や新しい価値を見つけましょう

サービスデザインにおけるリサーチでは、新しい発見を目的として定性調査を重視し、ユーザーが行動する状況や動機、その背景にある要因を理解することを目指します。選択肢式アンケート等を通じて傾向を把握したり、統計的な証明を得るための定量調査と異なり、一人ひとりのユーザーのありのままを理解することが大切です。

リサーチ結果をサービス開発に活用するために、定性調査で得られたデータを分析します。定性調査で主に扱うのは数字ではなく言語です。たとえばインタビューなどで得られた発言録などの文字データを細かく分割し、並べ変えるといった作業を行いながら、ユーザーの発言や行動から新しい意味を探します。

	発見型	検証型
定性調査	定性データから新しい価値を発見する 例) 行動観察調査、インタビューなど	サービスの仮説を検証する 例) 例：プロトタイピング、ユーザビリティテストなど
定量調査	定量データから新たな意味を見出す 例) データマイニングなど	定量データを統計的に処理し仮説を検証する 例) 選択肢式アンケートなど

主な調査の種類と目的。サービスデザインにおけるリサーチでは発見型の定性調査を重視して行います。

長谷川敦士著（2009）『IA100 ユーザーエクスペリエンスデザインのための情報アーキテクチャ設計』ビー・エヌ・エヌ、「21 さまざまなユーザー調査」の図をもとに図および内容に追記

コラム

リサーチを通して発見から学ぶとは

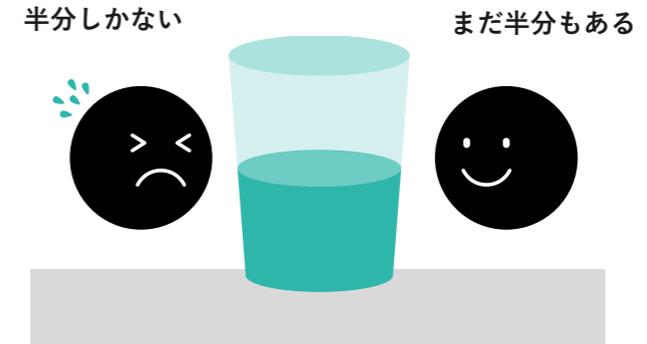
新しい発見は、物事の捉え方を変えてくれます

新しい発見を目的とした定性調査のポイントは「学び」を得ることです。具体的には、発見によってこれまで物事を理解するために使っていた認識の枠組（フレーム）を新しくすることです。※そのためには、ユーザーの立場からユーザーが主観的に感じている困りごとを理解することが重要です。

学びにつながる気づきを得るためには、リサーチで得られたユーザーの意見をそのまま解決策に結びつけようとする前に、その意見の背景にあるユーザーの心の声を考えることが重要です。

ユーザーの心の声を考えるための手法は、「共感マップ」、「価値マップ」（p.57参照）とp.58のコラムを参照してください。

※このことを「リフレーミング」と呼びます。



リフレーミングの例。コップ半分の水は楽観的フレームでは「まだ半分もある」となり、悲観的フレームでは「もう半分しかない」という全く違った認識になります。サービスの開発においてさまざまな制約の中で新しい解決策を考えるためには、物事をこれまでになかった新しい方法で捉えることが求められています。

利用者を捉えるための3つの観点

サービスを企画するためには、利用者をより深く理解する必要があります。そのためには、利用者を「属性」「行動」「価値」という3つの観点に分けて捉えることが役立ちます。

ユーザーリサーチから得られたデータをもとに、利用者を規定する要素をこのように分解して掘り下げることによって、利用者についてより深く、具体的に考えることができます。

観点	捉えるもの	「東京都サービスキャンパス」の該当項目	代表的な分析方法
属性	利用者を持っている性質	・利用者	・ペルソナ
行動	利用者の特徴的な行動	・困りごと・嬉しいこと	・カスタマージャーニーマップ ・サービスブループリント
価値	利用者の価値観	・困りごと・嬉しいこと ・利用者がもっとも実現したいこと	・共感マップ ・価値マップ

ユーザーを捉える3つの観点と、該当する「東京都サービスキャンパス」の項目、分析するための手法です。これ以外にも分析にはさまざまな手法がありますが、実施しやすい代表的なものを挙げています。より深く掘り下げたい場合は、目的に応じて専門書などを参照してどのような手法を活用するか検討してください。

「属性」を捉える ペルソナの活用

ペルソナとは、利用者の立場に立ってサービスを企画・開発する際、関係者間で利用者の「属性」に関する共通認識を得るための手法です。ここでの「属性」には大きく次の2種類があります。

- **デモグラフィック属性**：年代、職業、家族構成など人口統計学的な性質の総称
- **サイコグラフィック属性**：性格や価値観、ライフスタイルなど心理的な性質の総称

ペルソナをつくるときは、インターネット等で情報を収集するなどして、利用者に関して自分なりの仮説※をつくることから始めてみることをおすすめします。

しかし、最終的にはユーザーインタビュー等によって得られた生の声（一次情報）に基づいて肉付けするようにして

ください。

※このように仮説を中心に作成されたペルソナを、一次情報をもとにしたペルソナと明確に区別するために「プロトペルソナ」といった呼称で呼ぶこともあります。

ペルソナ	
	<p>名前 東京都（あずま けいと） この人の口癖 現役のころは忙しかったからね</p>
プロフィール	
性別	男性
年齢	67歳
家族構成	妻、子ども2人（独立して別居）
居住地	東京都 練馬区
部署 / 業務内容	2年前に定年退職（以前は営業部長）
今年の目標	新しい趣味を見つけたい
趣味	仕事帰りの飲み会だったが 最近に参加機会がない （地域の交流会などに参加してみたいが、 気恥ずかしさが強い）

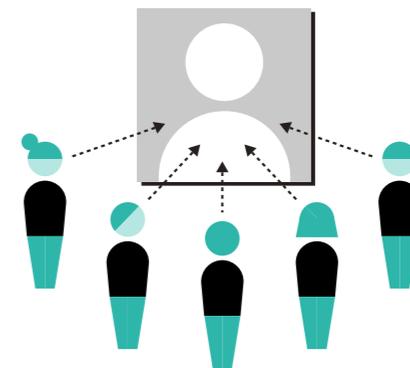
ペルソナのイメージ図。顔写真や名前、職業、年齢、価値観、普段の行動など、デモグラフィック属性やサイコグラフィック属性を表す情報を集約した資料を作成します。サービスの特性によって必要な項目は変わるため、状況に応じたテンプレートを選んで活用してください。

特徴的な価値観や行動、情報リテラシーや障害の有無、サービス利用状況に関係する身体的・心理的な特性など、サービス利用上考慮すべき要素は「東京都サービスキャンパス」にも記載してください。

なぜ利用者イメージを絞り込むのか

具体的な利用者像の共通認識がサービス開発のキーに

行政サービスは幅広い人に価値を提供する必要があるため、利用者がどのような人かを特定することが難しい場合があります。それでも「利用者が誰か」を明らかにすることは重要です。サービス開発において、予算や使いやすさ等のバランスを取りながら、満たすべき品質や必要な機能を定めるためには、利用者についての具体的な共通認識に基づいて検討事項に優先順位をつけ、意思決定する必要があります。ここで定義される「利用者」は、関係者間で認識を揃えるための作業仮説として利用することを目的とした事実にもとづく利用者像です。利用者について考える際は、「そのサービスを利用する上で最も大きな困難を抱えている人」をなるべく考慮してください。利用しづらさを感じている人を基準にしたサービスは、結果的に多くの人にとって使いやすいサービスになる可能性があります。



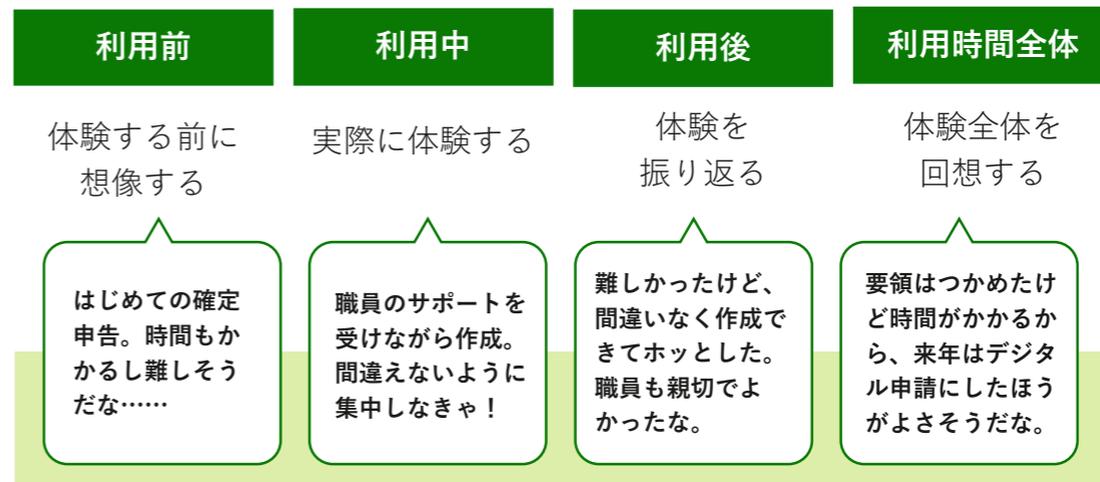
行政サービスのターゲットは、本来であればすべての住民です。しかし、すべての人を対象として具体的な解決策を考えることは容易ではありませんし、場合によっては機能が肥大化したり、中途半端で誰にとっても利用しづらいサービスをつくってしまう可能性があります。そのような事態を避けるため、リサーチに基づいた具体的な利用者像を関係者間で共有することが重要です。

「行動」を捉える カスタマージャーニーマップの活用

利用者の行動を理解するためには、「何をしているか」だけではなく、「いつ・どこで・どのような状況で・誰と・どのような手段を使ってしているか」まで掘り下げて理解することが重要です。それにより既存サービスの改善点や、利用を促すための接点を発見することができます。

なお、利用者の行動は、サービスの利用中だけではなく、利用する前、利用開始時、利用後も含めて考えてください。時間の範囲を広くとることで、サービスが使われない理由、サービス利用前や利用後に提供者側がフォローすべきことなどに気づくことができます。

サービスデザインでは、こうした一連の利用者の行動を「カスタマージャーニーマップ」というツールで可視化します。



一連の利用者の行動

『UX白書 ver.3』.hcdvalue. 2017-05-09. <https://site.hcdvalue.org/docs>, (参照2023-03-09) をもとに作図、一部改変

カスタマージャーニーマップをつくる際には、例えば上の図のように利用者の体験を時系列で書き出し、それぞれのステップで、利用者が考えていることや気持ちなどを整理することが重要です。利用者の立場で体験を捉えることで、サービスの改善ポイントをより深く検討することができます。

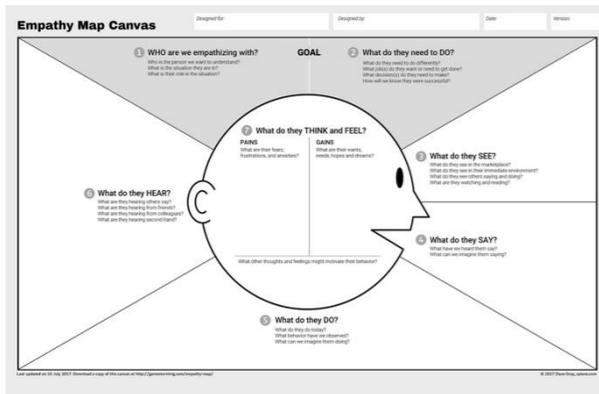
「価値」を捉える 共感マップ、価値マップの活用

利用者が価値を実感できなければサービスが利用されることはないため、「価値」を捉えることはサービス開発において非常に重要です。そのためには共感マップや価値マップの活用が有効です。

特に共感マップは、リサーチ結果を整理しながら、気づきも導き出しやすいため、検討時間が短い場合でも比較的利

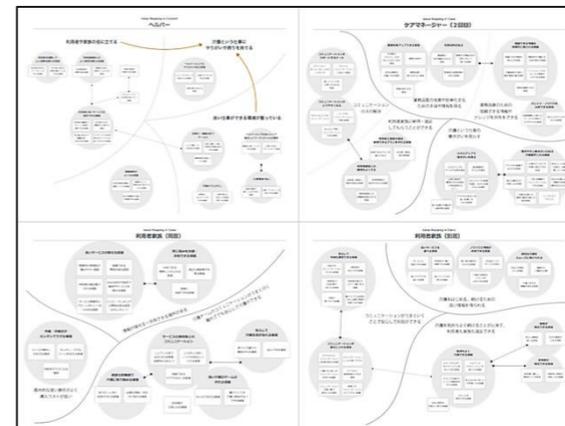
用しやすい方法と言えるでしょう。

いずれの手法も、リサーチから得られた利用者の考えや行動に関する情報を構造化して意味付けすることで、利用者の価値を分析することとが特徴です。文字データの処理や構造化は、慣れていないと最初は難しい場合もありますので、可能な限り経験者の支援を得て行うとよいでしょう。



共感マップ：
 利用者の感情や行動を6つの観点で整理する手法。ユーザーリサーチの実施者が実際の利用者の反応なども踏まえて、利用者の目から世界がどう見えるかを考えることが重要です。共感マップを活用して得られた結果を「東京都サービスキャンパス」に転記してもよいでしょう。「ペイン」と「ゲイン」は、「困りごと」と「嬉しいこと」に相当します。

出典： Dave Gray. "Updated Empathy Map Canvas". 2017-07-16. <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>, (参照2023-03-28)



価値マップ：
 利用者にとっての価値の全体像を視覚化する手法。サービスデザインにおいてよく利用される手法ですが、定性分析の技術や比較的長い分析時間が必要になります。

出典：佐藤史. "サービスデザインツールの目的と活用法". 株式会社コンセント. 2018-02-27. https://www.concentinc.jp/design_research/2018/02/sdtools/, (参照2023-03-15)

コラム

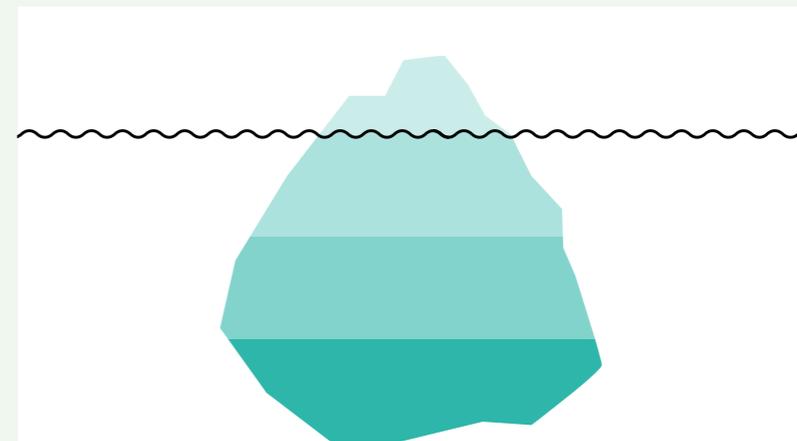
「価値」は“正しく”捉えられるか

意識下の「本当の願望」は本人にも捉えられません

サービスづくりにおいて価値を理解するためには、利用者の発言や行動について、「なぜ、こうしている（したい）のか？」「利用者にとってどういう意味を持つのか？」など、心の声を掘り下げて考えることが重要です。

一方で、どれだけ掘り下げても客観的事実としての「本当の願望」に行き着くことはできません。なぜなら、人は状況に応じて考え方を変化させますし、行動には必ずしも願望の自覚が必要なく、無意識下の願望を言語化する際には一定のバイアスがかかるからです。

そのため、サービスデザインでは人の非合理性や言動の矛盾を踏まえた上で、調査結果から「このような価値がありえるのではないか」という仮説を立て、検証を繰り返します。



本質的価値は氷山に例えられることがあります。価値に関する言及は氷山の表面部分で、本質的価値は水面下に埋もれています。そのため、サービスが本質的価値を捉えられているかどうかは、仮説に基づいたサービス企画や、プロトタイプといった具体的な体験が想起できるモノとして具現化し、検証する必要があります。

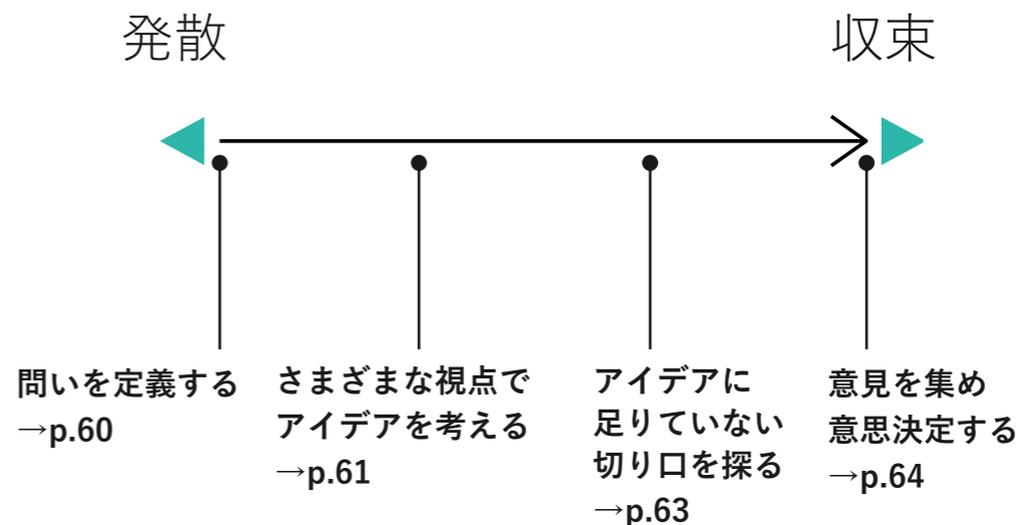
アイデアの発散と収束

数多くのアイデアの中からよりよい解決策を探しましょう

ここからは、リサーチ結果をもとに解決策のアイデアを考える際のポイントを紹介します。

アイデアを考える流れは、大きく「発散」と「収束」の二つに分けられます。「発散」とは、新しい視点を発見するために、質よりも量を優先して多くのアイデアを幅広く出すことを言います。「収束」とは、出したアイデアを整理・評価し、特に有効と考えられるものを絞り込むことを言います。

いずれも多角的な視点から検討することが重要となるため、多様な立場や考えの人を巻き込んで行うことが大切です。



発散と収束の進め方のイメージ。発散で重要なのは検討の幅を広げることです。そのために、さまざまな発想方法を利用したり、遊びの要素を取り入れて前例にとらわれないような環境づくりを工夫することがあります。一方、収束では発散させた検討内容を目的に合わせて論理的に絞り込んでいく必要がありますので、しっかり時間をかけて行いましょう。

発散

問いを定義する

アイデアを考えるには「問い」を立てることが有効です。サービスデザインでは、問いを立てる際に「How might we〜?（私たちはどうすれば〜できそうだろうか?）」という構文がよく用いられます。この構文は、困難な課題でも工夫すれば解決でき“そう”と考え方を変えることで、実現可否にとらわれず自由な発想を促す足がかりとして機能します。

さらに、問いを立てることで、発想の方向性が明確になり、具体的に検討しやすくなります。

「カスタマージャーニーマップ」（p.56参照）や「共感マップ」、「価値マップ」（p.57参照）を見ながら、課題やその要因、背景を問いに置き換えてみるのが有効です。

私たちはどうすれば
“地域活動に参加したいが
気後れしている人を勇気
づけられる”
だろうか？

私たちはどうすれば
“シニア男性のエネルギー
を地域活動に役立てても
らうことができる”
だろうか？

私たちはどうすれば
“地域活動を通して住民同
士が知り合うきっかけをつ
くることができる”
だろうか？

私たちはどうすれば
“たくさんの住民に地域活動を
「自分たちの居場所」だと思っ
てもらえることができる”
だろうか？

問いを立てることによって、解決策のアイデアを考えるための指針や方向性がわかりやすくなり、より具体的に検討しやすくなります。また、数多く出されたアイデアを後から整理する際にも、評価・判断がしやすくなります。なお、問いは最初から一つに絞るよりも、さまざまな方向性で立て、繰り返し検討することが重要です。

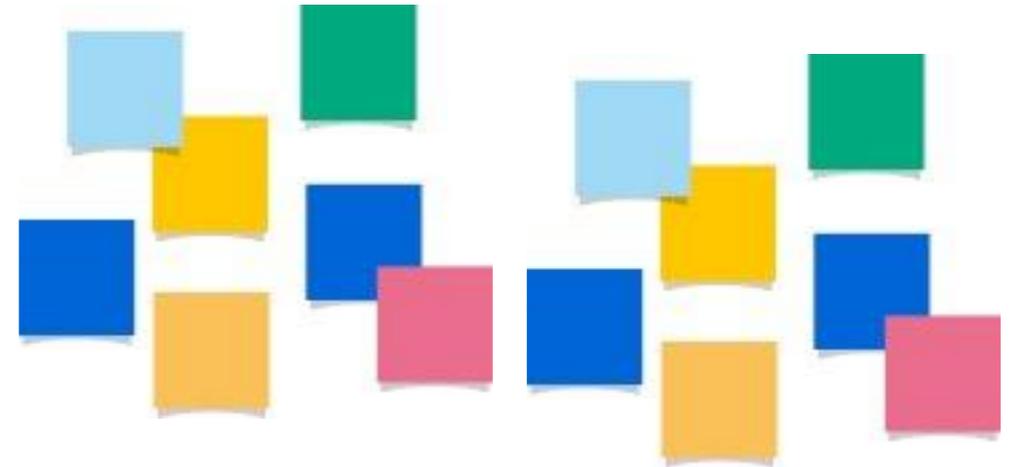
発散

さまざまな視点でアイデアを考える

数多くの視点でアイデアを考えるためによく利用されるのが、アイデアを付箋などで書き出し共有するブレインストーミングという手法です。ユーザーリサーチの結果を参加者全員で振り返り、「問い」（p.60参照）を立てて実施することをおすすめします。

なお、ブレインストーミングはアイデアを詳細に詰めていく前段階で行うものであり、お互いの考えていることを共有して解決策の方向性を探ったり、メンバーの認識を揃えていくための場として活用します。

アイデアの内容を熟考してその質を高めていくためには、ブレインストーミングとは別に、1つのアイデアに集中して繰り返し検討することが必要です。



カラフルな付箋を使った検討は、ブレインストーミングの特徴です。最初から最後まで参加者全員でアイデア出しをするのではなく、個人でじっくり考える時間と、他の人の考えを聞いて刺激を受ける時間の両方をうまく取り入れることも、ブレインストーミングを成功させるためのコツです。

コラム

質の良いアイデアの考え方

消化した情報と仮説検証によってアイデアの質を高めましょう

質のよいアイデアを検討するには何が必要でしょうか。知的発想法のロングセラーであるジェームス・W・ヤング『アイデアの作り方』（原著は1940年初版）では、さまざまな情報の関連性をしっかり消化し、つなげることができて初めてよいアイデアが誕生するとされています。さらに、アイデアを出力し検証することでよりよいアイデアにできるとも述べられています※。

サービス開発においては、考慮すべきさまざまな制約があり、アイデアの実現方法を具体的に検討していくと、当初考えていたアイデアが有効に機能しないことがあります。

そうした事態を乗り越え、より質のよいアイデアを得る

ためには、ユーザーリサーチから気づきを得ながら何度も試行錯誤を繰り返すことが必要です。特に課題が複雑化している現在では、さまざまな領域や専門性を横断してサービスをつくる必要があるため、ブレインストーミングの結果から“うまくいくかもしれない”アイデアを解決策として仮に設定し、そこからチームとしての熟考を進めていくことが重要です。その際にはなるべく早期にプロトタイプ（p.65参照）を作成し、関係者や利用者も巻き込んだ検証を通して発展を目指しましょう。

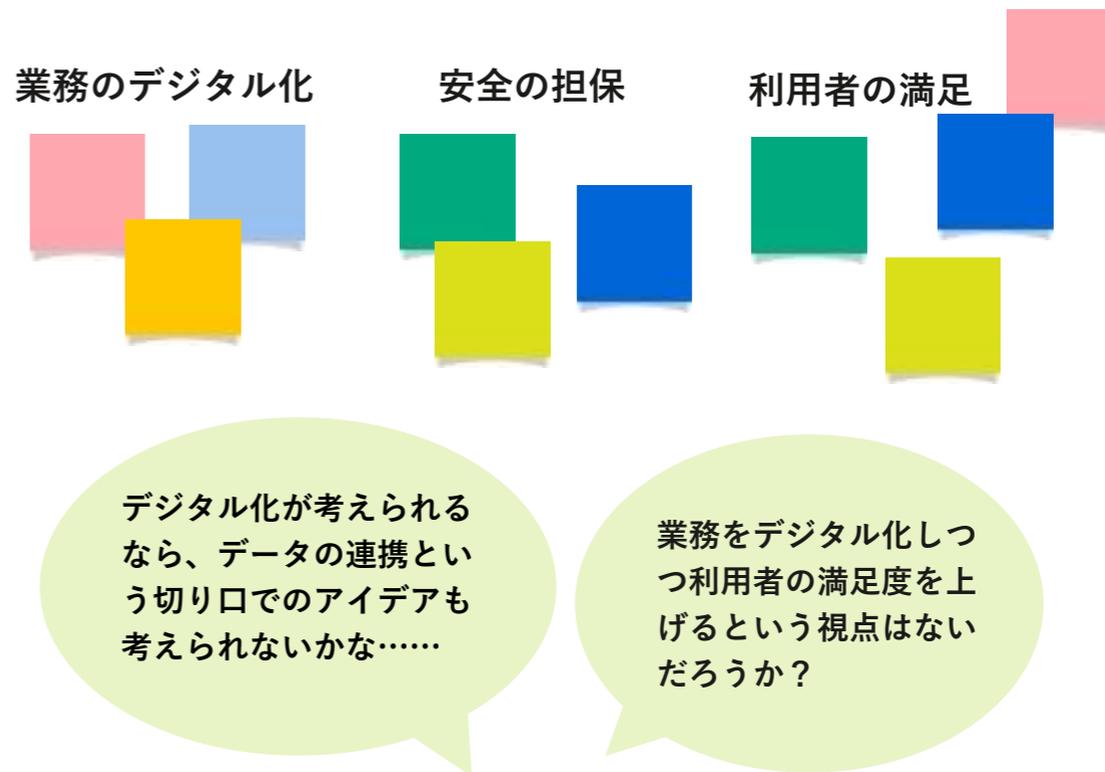
※『アイデアの作り方』では、アイデアを生み出す過程を「材料収集」「材料の消化」「孵化」「誕生」「検証と発展」の5つのステップに整理しています。本ガイドラインに照らせば、「材料」がユーザーリサーチで得られた情報、「材料の消化」から「誕生」が分析・課題定義・アイデア発想のプロセスにあたります。そして「検証と発展」がプロトタイプングです。

参考：ジェームス W.ヤング著、今井茂雄訳（1988）『アイデアの作り方』CCCメディアハウス

収束

アイデアに足りていない
切り口を探る

ブレインストーミングのような場で、今までにない新しいアイデアを発想するには、参加者全員がそれまで自覚していなかった思考の偏りや先入観に気づくことが大切です。ある程度アイデアの数を出したら、一度それらを俯瞰し、似た切り口のアイデアを集めてみましょう。切り口を分類することで、抜けている切り口がないかを確認しましょう。自分たちが出したアイデアを分析することで、チームがとられていたバイアス（思考の偏り）が明らかになり、それまで考えられていなかった新しい視点でアイデアを考えられるようになることが期待できます。



上の図の例に示したように、発散的に検討したアイデアをグループ分けしてラベル（見出し）を付けることで、チームで検討しているアイデアの方向性が見える化でき、考え方のバイアスを乗り越える助けになります。

収束

意見を集め意思決定する

アイデアを発散した後は、その中から最も有効と考えられるものをいくつか選択し、熟考したりプロトタイプを作成する工程に進みます。アイデアの評価と選択は、単純に多数決で決めるのではなく、右の例に示すような観点から評価軸をいくつか挙げた上で各アイデアを評価しましょう。チーム全員の意見も拾い上げながら、最終的にはそのサービスの成果に責任を持つ意思決定者が判断することをおすすめします。

利用者の観点

- 利用者にとって価値があるか？
- 利用者にとって使いやすいか？
- より多くの利用者層に受容されそうか？
- 利用者に望ましくない判断・行動を起こさせるリスクはないか？

提供者の観点

- (他の行政・自治体や民間ではなく) 東京都が行う意義があるか？
- 社会的・倫理的に望ましいか？
- 無理なくオペレーション・運用できそうか？
- 将来的に、他のサービスに展開できそうか？ (拡張性・汎用性)

実現可能性の観点

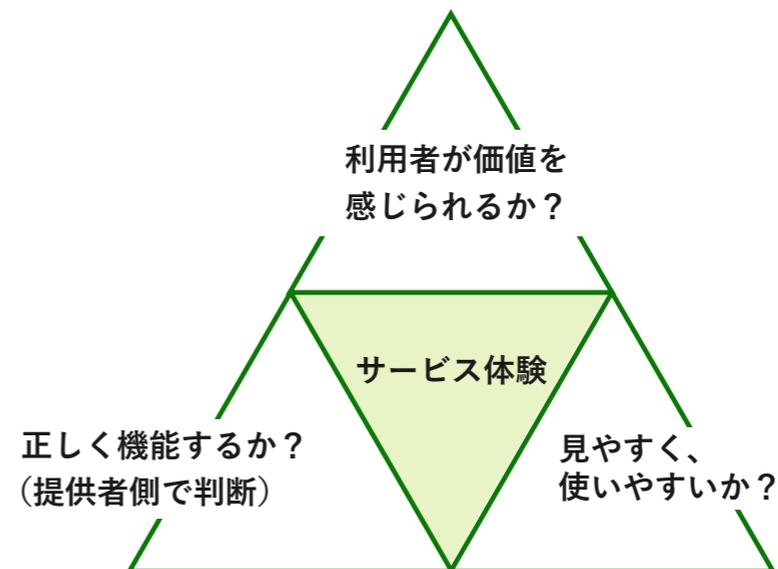
- 技術面で実現可能か？ リスクがないか？
- 既存のデータやリソースを有効活用できそうか？
- サービスが提供されることでネガティブな影響を被る人や団体が存在しないか？

評価観点の例。付箋を用いたブレインストーミングでは、観点ごとに色分けしたドットシール(小さな円形のシール)を付箋に貼ることで、アイデアに対する評価を可視化できます。オンラインで実施する場合は、シールに代わる何らかのしるしを利用します。

プロトタイピング

試作品をつくり、関係者や利用者の声をもとに改善を繰り返しましょう

サービスアイデアを決定したら、仕様書を策定し、委託事業者を探すこととなります。『ユーザーテストガイドライン』では開発工程でのプロトタイピングについて紹介していますが、より早く仕様書策定前の段階でプロトタイピングを行うことも可能です。たとえば、仮のプレスリリースやパンフレットを作成し、意見を求めるなどのやり方です。プロトタイピングの結果を仕様書に反映することで、利用者にとって本当に価値のあるサービスに近づきます。可能であれば、ぜひ仕様書策定前の段階でサービスの価値検証にチャレンジしてみてください。



プロトタイピングの3つの観点。よいサービスをつくるためには、最終的には「価値」と「機能」、「見た目や使いやすさ」の3点を検証し、それらを統合することでよいサービス体験をつくっていく必要があります。特に「利用者が価値を感じられるか？」は可能なかぎり企画段階で検証してください。

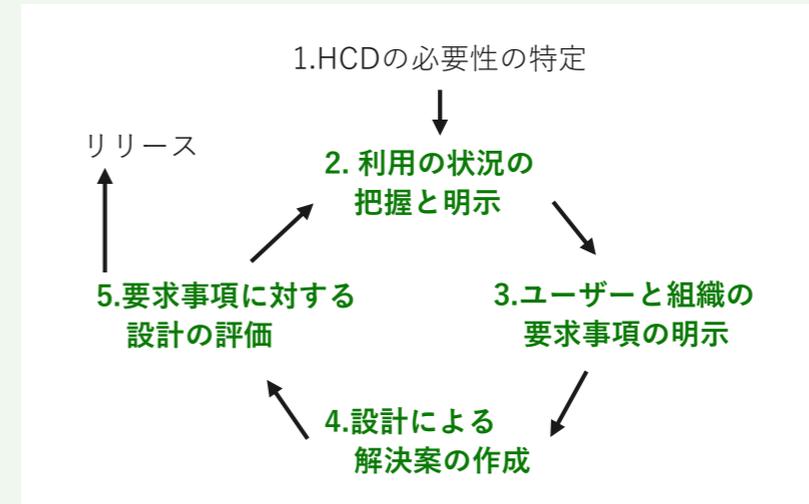
マーク・スティックドーン, アダム・ローレンス, マーカス・ホームズ, ヤコブ・シュナイダー 編著, 安藤貴子・白川部君江訳, 長谷川敦士監修 (2020) 『This is Service Design Doing サービスデザインの実践』ビー・エヌ・エヌ、p.245の図をもとに作図、一部追記

コラム

サービスデザインの正しいプロセスとは

セオリーはあっても正解はありません

サービスデザインでは、人間中心設計（Human-Centered Design、以下HCD）を基本的な進め方として採用しています。HCDではまず「利用状況の把握と明示」、つまりユーザーリサーチによって利用者理解を深めることが推奨されています。事業の状況によっては、ユーザーリサーチを実施する予算や時間がないこともあります。そのため、右図中の②～⑤のプロセスは可能な限りサイクルを循環させることを前提に、どこから始めても結構です。本ガイドラインで紹介した考え方や手法も、場合によっては臨機応変に順番を変えて行うことで、よりよい結果につながるでしょう。たとえば、解決策のプロトタイプをまず作成し、それを軸にサービスの全体像を整理していくといった方法も考えられます。



日本規格協会（2019）『人間工学—インタラクティブシステムの人間中心設計（JISZ8530:2019）』をもとに作図

HCDでは、サービスを開発する際に、提供者や利用者といったHuman（ユーザー）の視点に基づいて設計を行うことが重要視されます。具体的には、HCDで検討を行う必要があると判断された場合、利用状況の把握と明示、ユーザーと組織の要求事項の明示、設計による解決策の作成、要求事項に対する設計の評価というプロセスを課題が解決されるまで繰り返し行います。

参考文献

- アレックス・オスターワルダー,イヴ・ピニユール著,小山龍介訳 (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』 翔泳社
- 馬田隆明 (2022) 『解像度を上げる』 英治出版
- 小山田那由他 (2021) 『未来ビジネス図解 これからのデザイン思考』 エムディエヌコーポレーション
- キャット・ホームズ著,大野千鶴訳 (2019) 『ミスマッチ 見えないユーザーを排除しない「インクルーシブ」なデザインへ』 ビー・エヌ・エヌ
- 佐藤史.“サービスデザインツールの目的と活用法”.株式会社コンセント. 2018-02-27.https://www.concentinc.jp/design_research/2018/02/sdtools/, (参照2023-03-15)
- ジェームス W.ヤング著,今井茂雄訳 (1988) 『アイデアのつくり方』 CCCメディアハウス
- 白川克・濱本佳史 (2021) 『システムを作らせる技術』 日本経済新聞出版
- 樽本徹也 (2014) 『ユーザビリティエンジニアリング (第2版) —ユーザエクスペリエンスのための調査、設計、評価手法—』 オーム社
- Dave Gray.“Updated Empathy Map Canvas”.2017-07-16. <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>, (参照2023-03-28)
- 日本規格協会 (2019) 『人間工学—インタラクティブシステムの人間中心設計 (JISZ8530:2019) 』
- 長谷川敦士 (2009) 『IA100 ユーザーエクスペリエンスデザインのための情報アーキテクチャ設計』 ビー・エヌ・エヌ
- 濱口秀司.“日本人の性質を活かした究極のブレストとは?”.WORKSIGHT.2012-09-18. <https://www.worksight.jp/issues/59.html>, (参照2023-03-09)
- マーク・スティックドーン,アダム・ローレンス,マーカス・ホームズ,ヤコブ・シュナイダー編著,安藤貴子・白川部君江訳,長谷川敦士監修 (2020) 『This is Service Design Doing サービスデザインの実践』 ビー・エヌ・エヌ
- 宮里隆司 (2021) 『改革・改善のための戦略デザイン 自治体DX』 秀和システム
- ルー・ダウン著,ヤナガワ智予訳 (2020) 『Good Service DX時代における“本当に使いやすい”サービス作りの原則15』 ビー・エヌ・エヌ
- 『UX白書 ver.3』 .hcdvalue. 2017-05-09. <https://site.hcdvalue.org/docs>, (参照2023-03-09)
- 『ロジックモデル作成ガイド』 .日本財団. https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf, (参照2023-03-09)

サービスデザインガイドライン
VERSION 1.0.0

発行：東京都デジタルサービス局