

# システムを<解く>/<説く>実践にみる社会システムデザイン方法論

## ～組織デザイン(DX)やビジネスデザイン(ビジネスモデル転換)の事例分析を通じて～

Social system design methodology based on the practice of untying systems and making sense of systems

木村篤信<sup>1)</sup> 原口悠<sup>2)</sup> 山内泰<sup>2)</sup> 松浦克太<sup>1)</sup>

Kimura Atsunobu<sup>1)</sup> Hisashi Haraguchi<sup>2)</sup> Yutaka Yamauchi<sup>2)</sup> Katsuta Matsuura<sup>1)</sup>

1)地域創生 Co デザイン研究所 2)大牟田未来共創センター(ポニポニ)

Abstract: This paper analyses business design and organizational design case study to explore essential systems transition methodologies. The results confirm the versatility of Social System Design (SSD)

Key Word: Living Labs, Transition Design, Systemic Design

Methodology and reveal two main differences from existing system transition methodologies. Based on these characteristics, an improved process model was proposed.

### 1 はじめに

ビジネス開発・研究開発の現場では、いかに社会的価値を生み出すかが主題となっており[1]、市民を含めた多様な関係者と協働・共創するリビングラボ等の取り組みが注目されている[2]。しかし、目の前の問題だけ(短期的な因果)に注目した実践が多く、それでは問題を再生産する構造が変わらないことが課題となり、中長期的な因果の構造に着目したシステム・トランジション等の方法論が提唱されている[3]。しかし、新しい実践(ニッチ)がボトムアップから生まれても既存の社会システム(レジーム)の転換に結びつかないことが課題とされている[4]。そこで、筆者らは大牟田リビングラボでの取り組みを踏まえ社会システムデザイン方法論(SSD)を提案してきた[5]。

これまで社会システムとして、政策を主題とした事例分析を行ってきたが、本稿では、ビジネスモデル転換や組織のDXに関する事例を対象に分析することで、本方法論の拡張を試みる。

### 2 新たな分析対象としてのビジネスモデル転換、組織DX

医療業界のビジネスモデル転換に取り組む実践と、デジタル業界の組織DXに取り組む実践を分析し、SSD方法論[5]のプロセス①～④(④は図1の改良版プロセスモデルにおける④～⑦)が、ビジネスモデル転換や組織DXにおける実践にも通じるかを検証する。なお、分析においては、各実践をより深く理解するために、実践者が執筆した報告資料や実践者へのインタビューにより実践の論理構造を分析した。

### 3 事例1: ビジネスモデル転換における実践

ビジネスモデル転換における実践については、医療機械メーカーでの勤務経験を踏まえ、医業経営コンサルタントとして、歯科医師のビジネスモデルを転換する実践に取り組んでいる株式会社三清メディカルの清水氏の実践を取り上げる。

【プロセス①: 実践者の違和感】「口の健康が全身の健康に密接に関わる」というエビデンスを踏まえ、歯科医師が今後取り組むべきは、医科歯科連携による総合的な予防医療(定期的な歯周基本治療とメンテナンス)である[6]にもかかわらず、地域の健康経営に向けて連携が進まない現状を変えるため、清水氏は実践に取り組んだ。

【プロセス②: 背景(従来のシステムの理念)の分析】歯科業界ではかつてむし歯が主要な問題であったが、歯科医師によるむし歯予防の取り組みと学校歯科健診制度の充実により、むし歯の数は大きく減少した[6]。この時代の、歯科医師単独の経営で売上があがるむし歯治療重視のビジネスモデルが従来のシステムの理念であった。

【プロセス③: 新しいシステムの理念(の体現)】清水氏は、この理念を、患者の回復や健康をめざした予防重視の医科歯科連携による地域の健康経営の実現という理念で捉え直した。国家資格、業界、商流、動機等の医科と歯科の異なる環境が暗黙の焦燥感を生んでいると考え、これを反転させる歯科医師のやりがいの発見と安定したビジネスモデル構築の両立を目指した。

【プロセス④: 新たな理念に繋がる実践】歯科医師が新たな理念に向かえない現状に寄り添い、歯科医師のやりがいの発見の機会と、地域の病院・医師から期待される役割を担う機会として訪問歯科診療を位置づけ、理念を体現する状況を生み出すとした。具体的には、歯科医師のやりがいを引き出す対話や、歯科医院事務長の立ち位置で清水氏が地域の病院や自治体に対して短期と長期のメリットを共有するコミュニケーションを行い、地域の健康経営チームを立ち上げた。一方、患者診療の現場では、医科歯科連携に基づく訪問歯科を開始することで、歯科医師や歯科衛生士が専門スキル、コミュニケーション能力、外来での技術力を高めるとともに、患者からの感謝や改善の喜びを現場で感じる機会を持てるようにした。これが、彼らのやりがいの実感に繋がるとともに、患者や連携病院からの信頼にもつながり、結果として、健康経営チームとしての商圏拡大と安定したビジネスモデルへの転換となっている。

### 4 事例2: 組織のDXにおける実践

デジタル業界の組織DXに取り組む実践については、企業組織に対してデザイナーとして組織経営に伴走する株式会社 Muture の筋氏・兼原氏の実践を取り上げる。

【プロセス①: 実践者の違和感】社会課題解決型の企業をめざす組織として、高速で仮説検証をくり返すアジャイルな組織への変革が求められているにもかかわらず、縦割り組織により、顧客価値やそれを提供するシステム開発に向き合っていない現状を変えるため、両氏は実践に取り組んだ。

【プロセス②: 背景(従来のシステムの理念)の分析】まず、現場、中間管理職、経営層との対話や現場でのリサーチを通じて、現状と過去の成功体験を含む歴史的経緯を分析した結果、顧客価値に向けた仮説検証ではなく、組織ごとの縦割り目標に過剰適応して、限定合理的な社内稟議志向を理念とした組織構造と社内人材のマインドセットであることを捉えた。

【プロセス③: 新しいシステムの理念(の体現)】そして、経営層と現場を含めた組織システム全体について理解の解像度を高める調査や試行錯誤によって、現場担当者や経営層が顧客志向に集中できるシステム全体の展望(理念)を持ち、それを経

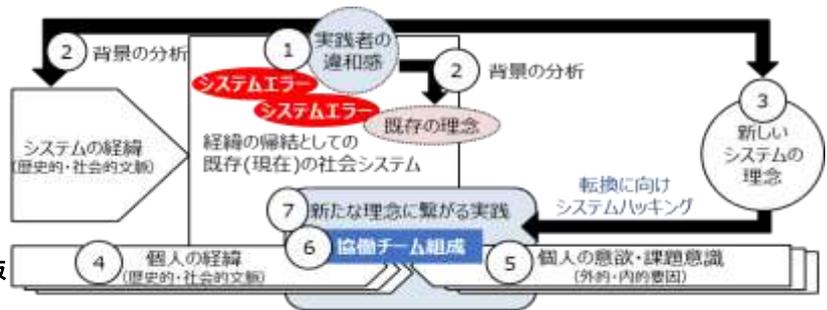


図1：社会システムデザインプロセス改良版

営ガバナンスの再構築と現場の人材伴走（エンパワーメント）で実現するアプローチを取った。

【プロセス④：新たな理念に繋がる実践】両氏は現場と経営戦略の両方に関わる中で、関係者それぞれの文脈に寄り添いながら、課題意識を全社の共通課題に揃えていくプロセスと、共通課題に向けてアジャイル開発プロジェクトに伴走して段階的に成功体験を生み出していくプロセスに取り組んだ。具体的には、前者は、企業の沿革や過去の成功事例、IRなどを紐解きながら経営層の文脈を捉え、展望に繋がる課題を共有していった。現場には職場でのミッションに加え、個人のキャリアなどにも寄り沿う対話の中で、展望との重なる課題を共有していった。後者は、経営層には社内稟議志向の構造的問題を共有した上で、稟議フローの変更やパイロットプロジェクトの実施を提案した。現場には、先ほどの対話を通じて現れる、意欲が出てきた担当者を盛り立て、租借可能なスコープに切り出したプロジェクトに主体的に取り組める状況を生み出した。これらの結果、経営層と現場の両方との対話を通じて、組織システム全体について理解の解像度を上げ、全体の展望を修正しつつ、必要な打ち手を試行錯誤することで、デジタル組織への転換につなげている。

## 5 事例分析の振り返り

政策のシステム転換ではない事例を分析し、プロセスモデルとしての重なりを検証したところ、①違和感を起点に実践が推進されていること、②歴史的背景を遡ってシステムの理念が分析されていること、③新しいシステムの理念を構想していること、④その理念に向けてシステムとそれを内面化している人をハッキングする段階的な実践をすることが共通していた。

また、実践者からは、インタビュー後、SSD方法論や大牟田リビングラボでの実践に対する共感のコメントが多数で得られたことより、SSD方法論が志向するマインドセットの重なりがあることも示唆された。これらにより、SSD方法論がビジネスモデル転換や組織のDXにおいても有効であることが確認できた。

## 6 社会システムデザイン方法論の肝と感性による連帯

これまで対象としてきた事例において肝となっているのは、システム(政策、ビジネス・組織そのもの)へのアプローチだけでなく、そのシステムに関わる人へのアプローチがあったことである。SSD方法論は、システム内の人がシステムに適合して振る舞う(内面化する)ことで、はじめてシステムが機能するというシステムの捉え方[7]に基づいているが、プロセスモデルにその要素が含まれていなかった。改めて、大牟田での実践を振り返ると、問い・対話を通じた新たな理念を共有(論理による連帯)するだけでなく、個人の経緯や個人の意欲・課題意識を引き出ししながら他者に寄り添う対話(感性による連帯)が共に行われることで、協働チーム組成を行っていた。この観点は、既存のトランジション研究の課題である、新しい実践が社会システム転換に結びつかないことを乗り越える知見になっている。

つまり SSD 方法論の特徴は、A. システムを理念が体現されたものだと捉え、その意味的転換を志向する点と、B. 論理的側面だけでなく感性的側面を捉えて自己や他者の意欲を引き出ししながら、感性による連帯によって理念を体現する点にある。

「ことば」の力が発揮される時は、「あたま」と「からだ」、そして「こころ」が三位一体になる時[8]というように、「あたま言葉」と「からだ言葉」が一体となったときに、こころが動き出し、他者との連帯がはじまる。その視点から見たとき、トランジションという言葉は、論理的(言語的)コミュニケーションに陥りやすい。では、トランジションを感性的(共感的)な事柄として実感を持って捉えるためには、どのような「からだ言葉」が必要だろうか? 藤原氏[9]によると、解くは「結ばれたり固まったりしたものを、別れた状態にする」ことであり、説くは「わからないことを、わかるようにする」ことを意味する。これらの言葉を借用し、システム・トランジションを「システムを<解く>/<説く>実践」とすることで、SSD方法論の肝である感性による連帯を内包する表現となる。これらの検討を踏まえ、システムの意味的転換とシステムに関わる人の心理的転換を段階的に起こしながら、新たなシステムへのハッキングを行う改良版プロセスモデルとして図1を示す。

## おわりに

本稿では、社会システムデザイン方法論について、これまで分析対象とした政策デザインの領域を超えて、組織デザインやビジネスデザインの事例分析を行い、本方法論の拡張・洗練化を試みた。その結果、既存のシステム・トランジションと異なる特徴として、A. システムを理念が体現されたものだと捉え、その意味的転換を志向する点と、B. 論理的側面だけでなく感性的側面を捉えて自己や他者の意欲を引き出しながら、感性による連帯によって理念を体現する点が明らかになり、それを踏まえた改良版プロセスモデルを提案した。

## 参考文献

- 1) 内閣府(2021)第6期科学技術・イノベーション基本計画。
- 2) 木村, リビングラボの可能性と日本における構造的課題, 国立国会図書館調査, (2021)。
- 3) Geels, F. and Schot, J. (2007) Typology of Sociotechnical Transition Pathways, Research Policy, 36(3), pp. 399-417.
- 4) Kohler et al (2019) An agenda for sustainability transitions research, EIST 31.
- 5) Kimura et al. (2023) Social System Design Methodology for Transitioning to New Social Structure, Front. Sociol. 8.
- 6) 日本歯科医師会(2020)2040年を見据えた歯科ビジョン。
- 7) Foucault(1975) Surveiller et punir, Gallimard.
- 8) 稲葉俊郎(2023) ことばのくすり, 大和書房。
- 9) 藤原辰史(2019) 分解の哲学, 青土社。