社会課題からのイノベーション プロセス：認知症プロジェクト

Innovation Process from Social Issue: Project on Dementia

● 岡田　誠　● 五十嵐洋一郎　● 野村恭彦　● 徳田雄人

あらまし

日本の認知症高齢者の推計人数は，2012年の段階で300万人を超え，2025年には470万人に達すると予想されている。認知症は日本の社会に大きなインパクトを与える社会的な事象と言える。また，認知症を取り巻く課題は，高齢社会・ヘルスケアという二つの非常に重要な領域の課題が極度に凝縮された事例(エクストリーム事例)とも言える。認知症に関わる取組みは，高齢社会･ヘルスケアの領域においても，有用な社会イノベーションを起こすためのパイロット事例となり得るだろう。

本稿では，未来のステークホルダとの対話を創造的に進めるフューチャーセッションなどのイノベーションデザインの手法を用い，認知症を取り巻く社会的な事象の理解を深めていくプロセスを報告する。また，社会課題を起点とした企業間・組織間連携の価値についても述べる。本稿で述べる内容は，企業という立場から，社会課題にどのようにアプローチするのかという取組みの一つのケースである。

Abstract

The issues surrounding dementia have serious impacts on Japanese society. There are estimated to be more than 3 million elderly people with dementia in Japan in 2012, and this number is forecast to reach 4.7 million in 2025. Social issues with dementia belong to two significant areas of healthcare and an aging society, and show extreme cases of these areas. We believe advanced programs on dementia-related social issues can serve as examples that lead to significant social innovation. Here, we describe a innovation design process including “Future Session” methodology that deepens our understanding of the social issues related to dementia. The process described in this paper shows a case of enterprises approaching social issues from their points of view. We also describe the value of “creating a shared issue” among multiple stakeholders through this approach.

ま え が き

2012年8月，厚生労働省は認知症高齢者が300万人を超えたと発表した。[1] 日本だけでも2025年には470万人を超えるという。もしどこかの町に立って眺めれば，目に入る家々の相当数に認知症に関係する家族がいる。意識されているかどうかに関わらず，既に日本という社会において誰にとっても極めて身近なことなのである。

世界的に見ても認知症の患者数は2010年時点で3560万人，2050年には現在の3倍の1億1540万人に到達するという。[2] 費用・損失などのコストは2010年時点の世界全体で年間6040億ドル（約48兆3千億円）に上る。

国や自治体（公共セクタ），医療機関・介護施設（医療福祉セクタ）では様々な対策を進めているが，セクタ個別の取組みの限界も指摘されている。従来の枠組みを越え，市民セクタや企業セクタを含めた社会イノベーションが必要とされている。

認知症を取り巻く社会的な課題は，高齢社会とヘルスケアという二つの重要な領域の課題が極度に凝縮された事例（エクストリーム事例）と見ることもできる。したがって，そこから生まれる知見は，高齢社会やヘルスケアの課題として展開できる可能性も高い。

本稿では，未来のステークホルダによる協働の意味について触れ，企業として認知症を取り巻く社会的な事象の理解を深めていくプロセスを報告する。プロセスには，未来のステークホルダとの対話を創造的に進めるフューチャーセッションなどのイノベーションデザインの手法を用いている。また，今後の展開を含め，社会課題を起点とした企業間・組織間連携の意味について述べる。本稿で述べる内容は，企業という立場から，社会課題にどのようにアプローチするのかという取組みの一つのケースである。

未来のステークホルダによる協働

現代社会の課題は相互に複雑に絡み合っている。このような状況で何らかの答えを見出していくには，様々なセクタがそれぞれ未来を見据え，「未来のステークホルダ」として協働することが不可欠である。

企業（プライベートセクタ）が，単独でインパクトを持った社会システムのイノベーションを起こすことは容易ではない。地方自治体などのパブリックセクタは，企業やNPO（特定非営利活動法人）などの社会セクタと一緒に次世代への取組みを進めたいと考えている。NPOなどの社会セクタはスケールの大きいサービスを提供するために企業や行政との協調を望んでいる。

社会課題は状況や全体像も曖昧である。誰がその課題に対して新たな力をもたらすステークホルダかも明確ではない。したがって，それぞれのセクタから「未来のステークホルダ」になり得る人々が集まり，課題自身を丁寧に浮き彫りにしながら，問題解決への道を探る必要がある。「未来のステークホルダ」が協働するとは，お互いが協働で取り組むべき「問い」を明確にしていく作業とも言える。

このようなアプローチを取るとき，社会的課題はサイロ化したセクタや組織をつなぐバウンダリーオブジェクト[3] として機能する。社会的課題というグランドチャレンジを設定することで，企業・地方自治体・NPO・大学という異なるセクタの人々が，それぞれのリソースを持ち寄るべき場が生まれる。セクタを越えた対話が生まれる。それは新たな競争力やイノベーションを獲得するチャンスを生む。バウンダリーオブジェクトは次の世代のイノベーションを生み出すエコシステム，イノベーションプラットフォームとして機能するであろう。

複数の異なる意志を持つステークホルダが協働して新たなエコシステム，イノベーションプラットフォームを創出するという構図は，未来の話ではない。インドにおけるBoP（Bottom/Base of Pyramid）イノベーションの一つ「Project Shakti」[4] がその典型例である。「Project Shakti」では，ユニリーバ社・インド政府・インドの銀行という複数の異なる目的を持つステークホルダが協調して，道も通わないようなインドの村々の女性を支援するという社会的にミクロな課題に取り組み，大きなインパクトを生み出しつつある。

認知症を取り巻く社会的な課題は，日本が既に抱え，やがて世界が直面するもう一つのBoP課題とも言える。イノベーションの源泉となり得るグランドチャレンジとして，企業を含む様々なステー

クホルダが連携して長期的な視野で取り組む意義があると我々は考えている。

認知症プロジェクトのプロセス

では，具体的に，企業は社会的課題に対してどのようなアプローチで取り組めばよいのだろうか。

2011年10月，富士通研究所，国際大学GLOCOM，NPO法人認知症フレンドシップクラブ[(5)]は，認知症をテーマに新たに「認知症プロジェクト」を開始した。

このプロジェクトは，フューチャーセッション[(6)]の手法を用いながら，「企業は，認知症を取り巻く社会的な課題に対してどのように関与すべきか」という問いを深めていくことを目的としている。

プロジェクトでは，フューチャーセッションのフレームワーク，参与観察やインタビューといったデザイン思考型のプロセスを用いた。本章では，プロジェクトの最初の半年間の活動のプロセスとその意味を紹介する。

(1) 参与観察

最初に実施したのは参与観察と呼ばれるプロセスである。認知症の家族会のイベントにサポーターとして参加し，企業という立場を離れ，フラットに認知症の方や家族会の皆さんの考えに触れた。

このプロセスは，複雑な関係性を持つ社会的課題を，観念的にではなく，「そこで起こっていること」として理解するためのものである。得られたインサイト（洞察）や仮説は，以降のプロセスの出発点となり，またプロセスを進める過程で常に立ち戻るコンパスとなる。

我々が参加したのは，NPO法人認知症フレンドシップクラブが主催した「旅サポ」というイベントであり，認知症の家族会の日帰りでのみかん狩り・温泉ツアーにボランティアとして同行させていただいた。

ツアー参加後，ツアーでの会話・参加者の様子をメンバで丁寧に振り返る「ダウンローディング」というプロセスを実施した。その結果を整理して得られたインサイトは下記のようなものである。

・認知症の方は自己表現をしたいと思っている。
・認知症の方は別の誰かを助けたいと思っている。
・過保護ではないサポートが必要とされている。
・認知症の方のパートナも互いに支え合っている。

このようなインサイトを踏まえ，我々はこのツアーの参加者全体の関係性を，「支えあう非血縁の大家族」という仮説的な言葉に集約した。

(2) ステークホルダマッピング

次に我々は，組織開発で伝統的に用いられるステークホルダマッピングを実施した。このプロセスは，認知症を取り巻く複雑な状況を自分たちなりにひも解き，理解するためのフェーズである。

通常この手法は，既に明らかになった固定的なステークホルダの関係を分析する。しかし今回，我々は「未来のステークホルダ」という視点を導入し，未来のステークホルダの関与で生じる新たな変化の可能性に焦点を当てた。本プロセスは，従来の固定的な関係性にどのような変化が生まれる可能性があるかを探る，対話的なシミュレーションと位置付けられる。

(3) フューチャーセッション1

フューチャーセッションは，未来のステークホルダとの対話を創造的に進めるための手法である。異なるセクタ，異なる組織や立場の人々が，「問い」を起点に対話を深め，様々な「プロトタイピング」を協働で行う。未来に対する取組みを，従来の枠組みにとらわれずに創造するプロセスと言える。

フューチャーセッション1は，これまでに得たインサイトや仮説を，対話を通して深め，広げていくプロセスと位置付けた。ゲストには，ステークホルダマッピングを受け，従来の企業ワークショップとは大きく異なる多様な方を招いた。「旅サポ」を支援した旅行会社社長，先進的なデイケアサービスに取り組んでいる方，地域で多国籍の人々を支援する弁護士，電鉄系企業でホテル事業にも携わってきたマネージャ，市役所福祉部の主任，企業内産業医，スポーツクラブマネージャである。そして，ゲストを含む参加者全員で，「現在の仕事から見て，認知症に関わるということ」の意味について対話をしていただいた。

我々自身，このセッションのアウトプットについては未知数だった。しかし，実際には，**図-1**に示すように，このプロジェクトの大きな方向性やビジョンを示す，示唆と多様性に富むメッセージが生まれた。

(4) インタビュー

フューチャーセッション1で得た方向性・ビジョ

・余白市場：
旅行は人生で 5%に満たない時間かもしれない。しかしその 5%が残りの 95%を輝かせる。日々の生活の 5%を輝かすことも大切である。

・設縁ビジネス：
ホテルでは人をもてなす場を作ることを設宴と呼ぶ。これからは人と人との縁をつなぐ「設縁」が新しいビジネスを生む。

・「はたらく」の新たな形：
サポートを受ける側と思われていた人々がサービスの提供者となることができる仕組みをサポートする。

・目配り気配りの街：
地方行政と企業とが協力して身近な気配りのあるサービスが可能である。

・ボランティアとビジネス：
誰かを助けるというボランティアと普通の仕事とを金銭的価値で区別しないという方向性が表れるであろう。

・楽しく集まれるケアの場：
それぞれの個性を生かし，「誰かに与える」「役割が持てる」双方向のケアの場が求められている。

・「よく死ぬ」のイノベーション：
よく生きるとはよく死ぬということをしっかりと捉えることである。

図-1　フューチャーセッション1で提示されたメッセージ

ンを更に深め，確認するために，若年性認知症の当事者である佐藤雅彦氏[7, 8]に日々の生活において感じていることをお話しいただいた。以下は我々がインタビューの中で注目した内容の一部である。

「認知症になってもできることは多い。けれども認知症になったら何もできないと思っている人も多い。それを変えたい。自分で考えるということが大切で，考えられないと思われるのは辛い。」「旅行は楽しい。生活にハリも出る。自分はそういう機会をできるだけ作るようにしている。認知症になったからといって家や同じ環境に閉じこもらずに，地域に出ていくことも大切。そういう機会を作り，社会を変えようという情熱を持った人がいることも大事。個人的に一番行きたいのは小笠原諸島だ。世界遺産を歩き，写真を撮ることが自分の夢だ。」「旅行やミュージカルなどに一緒に行く仲間がいればできることはとても多くなる。その人も旅行やミュージカルに興味がある人だということも大切。」「ほかの人と話すとき，話題に詰まったときは携帯で撮った写真を見せることにしている。いつも持ち歩いているからいつでも見せることができる。連絡先を交換するきっかけにもなるし，写真やメールは備忘録にもなる。」

佐藤雅彦氏の言葉には，参与観察のインサイトと同様，我々が常に立ち戻るべき視点がある。

このインタビューから我々が得た気づきは，「できることを奪わないこと」の重要性，そして「病気に起因する日常のちょっとしたことを助けてくれて安心させてくれること」の必要性である。サービスという視点に立てば，「認知症になっても，人生の主人公であり続けるためのサービス」が求められているというインサイトである。

（5）フューチャーセッション2

フューチャーセッション2は，これまでのプロセスの内容を踏まえ，「認知症のご本人や家族が人生の主人公であり続けるための『コト』のデザイン」をテーマとした。ここでの主眼は，多様な未来のステークホルダが対話することで期待される未知のサービスのプロトタイピングである。

セッションには，自動車メーカ，飲料メーカ，素材メーカ，印刷会社，保険会社，スーパー，出版社など，認知症というテーマとは一見関連が薄いかもしれない多様な事業・産業分野の皆さんと，NPO関係者，中間支援団体，福祉関係者，ジャーナリスト，デザイナーなど，80名近い人々が参加した。

セッションから，「人を輝かせるために新しい関係性の構築を支援するサービス」「多くの人が楽しめるドライブを通してつながるコミュニティサービス」「あらゆる属性の人が利用するスーパーの特性を生かし，認知症に対する心構えが知らないうちに学べるスーパーによる教育サービス」「居酒屋をHUBとする人の交流と高齢者マーケティングの実験の場」など，様々な可能性の萌芽を含んだ「コトのサービス」案が生まれた（**図-2**）。

認知症プロジェクトの展開

「認知症プロジェクト」は，現在も進行中である。我々は，参与観察，フューチャーセッション，インタビューという手法を用い，認知症を取り巻く

図-2　フューチャーセッション2で描かれたサービスアイデア

社会的な事象に対する理解と，企業が関与する価値や可能性についての対話を丁寧に深めていった。社会的課題からのアプローチは，すぐにシーズとニーズのマッチングへと進めるようなものではない。しかし，フューチャーセッション2で提示されたアイデアは，様々な可能性を内包する次のイノベーションの種を含む原石と言える。我々は，このようなアプローチが現代社会の複雑な課題への取組みとして不可欠だと確信している。

一連のプロセスを通して，我々は予期せぬ反応も得た。セッションに参加していただいた介護の関係者からの感想である。「これまで変えるのが難しいと思っていた事柄に対し，異なる立場の方の素朴な疑問に，はっとさせられた」「企業の人がこんなにも真剣に認知症について関心を持ってくれたことに驚いた」という言葉である。強い問題意識を持つ現場と，リソースやアイデアを持つ企業との出会いから，これまでの切り口では話されたことがないような視点が飛び出し，新たなつながりが生まれる手応えと言える。我々は，そこに新しいエコシステムが創造されていく萌芽があると考えている。

2012年6月には，認知症の当事者である佐藤雅彦氏と中村成信氏[9]にもご参加いただき，「人生の主人公であり続けるための『未来の道具』」というテーマでフューチャーセッション3を実施した。セッションから生まれた「キオクドケイ」という言葉から，セクタ横断での検討が始まり，今も検討が続けられている。今後，更に具体的に，アイディアソン，ハッカソンといったプロトタイピングの活動と関連付けて展開できるであろう。

2012年7月には，ブリティッシュ・カウンシル，国際大学GLOCOM，フューチャーセッションズ社とともに，Futures[10]を立ち上げた。Futuresは，国を越えセクタを越えて，社会起業家や政府機関など多様なプレーヤが対話し協働しながら社会イノベーションの可能性を探索するプラットフォームを目指している。2012年度はそのプロトタイプとして，日英双方で高齢社会をテーマにセッションを進めている。日本側では，2012年10月に富士通研究所がホストとなり「高齢社会とベッドタウン」というテーマで，同11月には花王株式会社がホストとなり「アクティブシニア」というテーマでセッションを実施した。英国側でもNESTA・アクセンチュア社がホストとなり，同11月に「Silver Economy」「An Age Revolution」をテーマにワークショップを実施した。同12月には双方のメンバが集まり，ロンドンで2回のワークショップを実施した。

社会的課題を起点としたイノベーション創出のアプローチは，社会的なバウンダリーオブジェクトの創出，CSI（Creating Shared Issue：共有されるイシューの創造）と言える。「認知症プロジェクト」はその具体例である。

しかも，異なるセクタの協調的な活動はソーシャルネットワークの普及により，その可能性が広がっている。従来，ビジネスインキュベーションにおいて課題とされたキャズム[11]は，**図-3**に示すよう

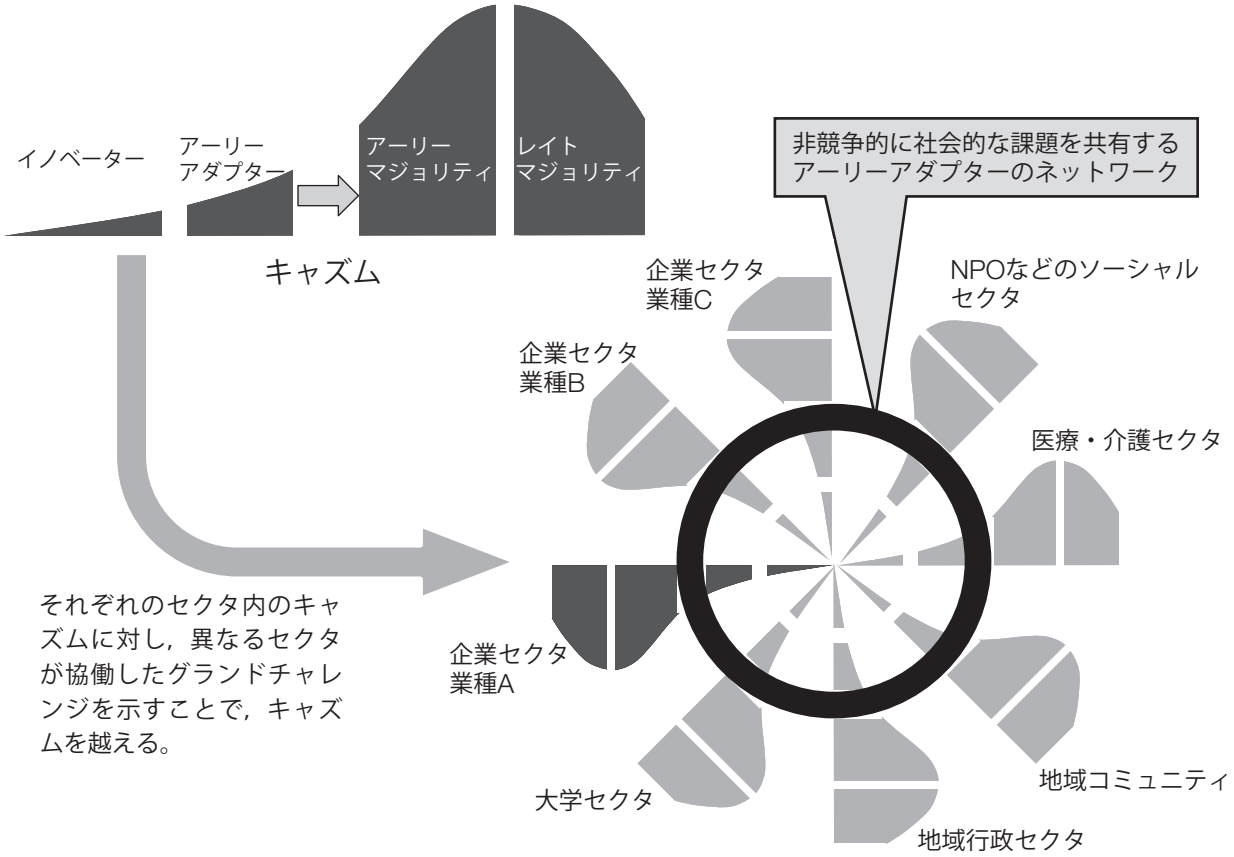

図-3　アーリーアダプターのネットワーク化

表-1　機会領域についての対話を深めるための軸

対話を深めるための軸	考慮すべき内容
エンドユーザ	社会課題に関心を持つ消費者にとっての意味，価値，影響
カスタマーリレーション	販売に関与するチャネルにとっての意味，価値，影響，アジェンダ
イノベーション	R&Dやサステナビリティの視点から見た意味や影響
マーケットデベロップメント	新規市場の開拓としての意味，価値
コスト	コスト面から見た影響
社内を含む関係者	社員や未来の社員を含めた，関係する人々にとっての意味，価値

に，同じ課題を持つステークホルダのイノベーターやアーリーアダプターがネットワーク化することで越えやすくなりつつあると考えるからである。

「認知症プロジェクト」の次のステップは，どのような事業機会・協力領域の可能性があるかを，業種やセクタを越えた対話により更に深めていくことだろう。そのためには，影響に関する軸をそろえておくことが重要となる。**表-1**はそのための対話の軸の例[12]である。

このような軸を共有しながら対話のプロセスを継続することで，地方行政・企業・NPOが，有効な社会的インパクトを設計するための指標を協働で作り出すことが可能となるであろう。このようなアプローチこそ，次の世代のイノベーションを生み出すエコシステム，イノベーションプラットフォームを生み出すプロセスだと我々は考えている。

ここまで述べたプロセスやインサイトを振り返ると，認知症を取り巻く社会的な事象のもう一つの側面が見えてくる。認知症の方の抱える課題は，実は社会の誰もが感じていること，あるいは直面することの延長線上にあるという側面である。「行けるはずのところに行けない」「変化についていけ

ない」「情報のコントロールがうまくできない」「疎外感を感じる」「消費者から利用者になることで選択の幅が制限されてしまう」「個々の場面での行動についてのサポートはあるが，その人の生活をトータルに考えたものではない」など，誰もが日常の中でふと感じることではないだろうか。

我々は，ある意味，認知社会現象という課題に直面している。情報が自分の認知限界を超えてあふれ，自分で決められないことが増えている状況は，認知症の方々が抱える課題に通じる。認知症を取り巻く社会的な事象から見えてくる課題は，実は社会の構成員全体に共有されるトピックであり，全ての企業・組織・セクタが協調して取り組む対象なのだ。

む　す　び

本稿では，富士通研究所，国際大学GLOCOM，NPO法人認知症フレンドシップクラブによる「認知症プロジェクト」について概観した。

様々なセクタがそれぞれ未来を見据え，地方行政・企業・NPOが「未来のステークホルダ」として協働することの意義について述べ，デザイン思考型の実際のプロジェクトのプロセスと，現在も進行中である活動と展開について述べた。

本プロジェクトは，様々な人々の思いや協力，そして支援により成立している。ここに改めて，全ての関係者と，支援や応援をいただいた全ての皆様に感謝の意を表したい。

参考文献

(1) 厚生労働省老健局高齢者支援課：認知症高齢者数について．2012.08.24.
http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002iau1.html
(2) World Health Organization：Dementia: a public health priority.
http://www.who.int/mental_health/neurology/dementia/en/index.html
(3) 野中郁次郎，紺野 登：知識創造経営のプリンシプル．東洋経済新報社，2012.
(4) Unilever：Project Shakti, Sustainable Living Plan Progress Report 2011，p.38.
http://www.unilever.com/images/uslp-Unilever_Sustainable_Living_Plan_Progress_Report_2011_tcm13-284779.pdf
(5) NPO法人認知症フレンドシップクラブ.
http://dfc.or.jp/
(6) 野村恭彦：フューチャーセンターをつくろう．プレジデント社，2012.
(7) 佐藤雅彦：認知症になった僕が言いたいこと，伝えたいこと.
http://www.youtube.com/watch?v=1yhbV7EPBJc
(8) 3つの会@web.
http://www.3tsu.jp/
(9) 中村成信：ぼくが前を向いて歩く理由―事件，ピック病を超えて，いまを生きる．中央法規出版，2011.
(10) ブリティッシュ・カウンシル：Futures.
http://www.britishcouncil.org/jp/japan-social-entrepreneurs-what-we-do-futures.htm
http://vimeo.com/49762048
(11) ジェフリー・ムーア：キャズム．翔泳社，2002.
(12) ギャビン・ニース：Unilever Sustainable Living Planとビジネスにおける位置づけ．Social Innovation in Business Japan-UK Learning Journey 2012における対話より，2012.1.30.
http://www.britishcouncil.org/jp/japan-social-entrepreneurs-what-we-do-social-innovation-business.htm

著者紹介

岡田　誠（おかだ　まこと）

富士通研究所R&D戦略本部 所属
研究所技術経営（MOT）担当，実践知研究センター研究員。

野村恭彦（のむら　たかひこ）

国際大学GLOCOM 所属
GLOCOM主幹研究員。イノベーション行動科学，社会イノベーションの研究および実践を担当。株式会社フューチャーセッションズ代表取締役。

五十嵐洋一郎（いがらし　よういちろう）

富士通研究所R&D戦略本部 所属
研究所技術経営（MOT）担当，実践知研究センター研究員。

徳田雄人（とくだ　たけひと）

NPO法人認知症フレンドシップクラブ 所属
認知症フレンドシップクラブ理事。東京事務局長。株式会社スマート・エイジング代表取締役。