

5

社会課題からの アプローチ： 認知症プロジェクト

応
般

岡田 誠 五十嵐 洋一郎 ((株) 富士通研究所)

認知症を取り巻く状況

2013年6月、厚生労働省は研究班報告として国内の認知症高齢者は2012年の段階で462万人、軽度認知機能障害の高齢者は400万人にのぼるといふ推定値を公表した^{☆1}。認知症予備軍とも言える人々を含めた合計862万人という数字は日本の社会にとって大きなインパクトを持つ。世界的に見ても認知症の患者数は2010年時点で3,560万人、2050年には現在の3倍の1億1,540万人に到達する¹⁾。またその対策費用・社会的損失などのコストは2010年時点の世界全体で年間6,040億米ドルにのぼる。世界の人口動態は日本の傾向を追随している。日本で起こっていることは明日の世界の課題と言える。

一方、認知症を含め、現代社会の課題は相互に複雑に絡み合っている。このような状況に対して何らかの答えを見出すには、企業を含めさまざまなセクターが協働することが不可欠である。認知症を取り巻く社会的課題への対応には、従来の枠組みを超え、地方自治体、企業、NPO、医療・介護関係者、大学など、日本のあらゆるセクターが協調する社会的なイノベーションが求められるだろう。

☆1 厚生労働省：認知症高齢者の現状。2013.6.7 発表の認知症有病率推定値、および、内閣府高齢社会白書の2012年度高齢者数より算定される。
http://www.mhlw.go.jp/houdou_kouhou/kaiken_shiryou/2013/dl/130607-01.pdf
http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2013/zenbun/25pdf_index.html

未来のステークホルダ

◆ 新たなエコシステム

従来のセクターの枠組みを超え、さまざまな組織がお互いを「未来のステークホルダ」と位置づけて行う協働は、新たな相補的なエコシステムとして機能するだろう²⁾。このような関係の中から新たなイノベーションが創出されるという構図は、未来の話ではない。社会イノベーションを支援する英国のコンサルティング・ファームVolans^{☆2}は、“The Future Quotient, 50 Stars in Seriously Long-Term Innovation”³⁾を2011年に公開した。この中でVolansは、さまざまな事例とともに、セクター間の相互作用、双方向性、対象の拡大、セクター間の位置づけの変化など、エコシステムの機能・構造・関係性がより豊かなものになりつつあることを指摘している。

インドで実施されてきたプロジェクト・シャクティ⁴⁾も、目的の異なる複数のステークホルダによる協働の例と言える。このプロジェクトは、隣村との交通手段も十分に確保されない地方の村々の女性を支援し、生活力の向上を図ることを目的としている。図-1に示すように、ステークホルダであるユニリーバ・インド政府・インドの銀行の意図は大きく異なる。ユニリーバは自社商品の販売網を地方へと浸透させることに課題を持ち、インド政府は人々の持続可能な生活力向上が単純な資金援助では生まれないことに悩んでいた。プロジェクト・シャクテ

☆2 Volans, <http://www.volans.com/>

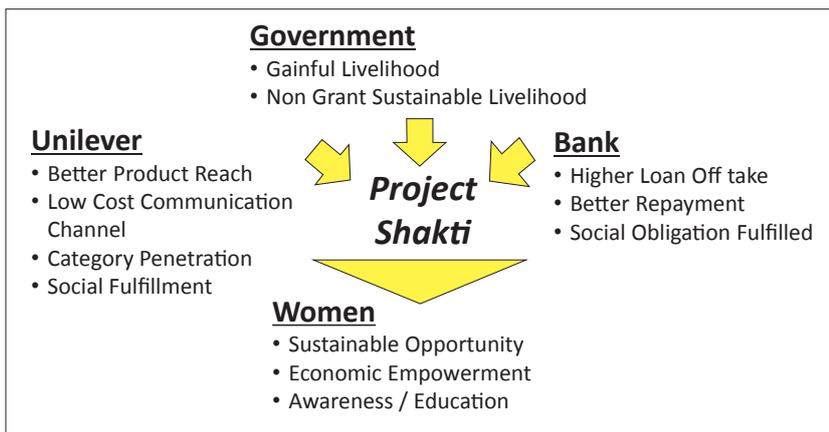


図-1 プロジェクト・シャクティにおける各ステークホルダの意図 (Kirti P. Mishra:2010年12月2日開催の国際大学GLOCOMワークショップ資料より)

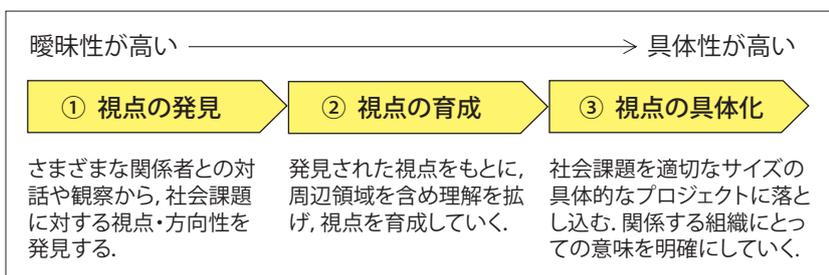


図-2 複雑な社会的課題にアプローチするためのプロセス

イは、それぞれのステークホルダが相補的に機能するエコシステムとして成功したと言える。2000年に50人の女性を対象に始められた同プロジェクトは、4万5,000人の女性と10万の村の300万世帯を対象とする規模へと成長した。

◆ バウンダリー・オブジェクト

プロジェクト・シャクティの成功要因は、インドの地方に住む女性への支援という社会的課題を、目的や価値の源泉の異なるセクタや組織をつなぐバウンダリー・オブジェクトとして機能させたことにある。バウンダリー・オブジェクトとは、「異なるコミュニティやシステム間の境界（バウンダリー）に存在するモノや言葉、シンボルなどを意味し、コミュニティ同士をつなぐもの、あるいは新たにコミュニティを形成するものとして生み出されるもの」⁵⁾をいう。

社会的な課題をバウンダリー・オブジェクトとして、異なる目的を持つ組織が手を組むことで、新たな価値の創出やこれまでにない取り組みが可能となる。バウンダリー・オブジェクトは、複数の組織の

関係を、単なるつながりから、新たな挑戦に対する連帯へと変化させるツールとなる。社会的課題からのアプローチはこのような仮説の実証的検証と言える。

社会的課題を未来のステークホルダが連帯するバウンダリー・オブジェクトとして機能させるためには、下記の5点に留意することが必要だろう。1) その課題が異なるいくつかの領域にかかわること、2) 一般論に陥らない具体性を持つこと、3) 単独のセクタだけでは解決することが難しいこと、4) 社会的に大きなインパクトを持つこと、5) 社会的な行動変容につながる本質的な問いの源泉となること、である。

また、社会的課題をバウンダリー・オブジェクトとして利用しつつ、具体的な成果を得るには、時間をかけた丁寧なプロセスが必要となる。図-2は、プロジェクト・シャクティを参考に、異なるセクタをつなぎ、新たなイノベーションを構築していくプロセスを表現したものである。プロセスは、①「視点の発見」、②「視点の育成」、③「視点の具体化」からなる。後述する認知症プロジェクトもこのプロセスに沿って進めている。①は、対象とする社会的課題の本質的な視点や方向性を、観察や対話を通して発見する作業である。②は、①で発見した視点や方向性をもとに、周辺領域を含め、課題にかかわるステークホルダが重要とする価値や、相互の関係性について理解を深め、視点を育成していく作業である。③は、社会課題に対する取り組みを適切なサイズのプロジェクトとして具体化していくプロセスである。ただし、ほとんどの社会課題は短期的な解決、包括的な解決が難しい。③でいう具体化とは、新たな関係性の構築や仮説検証型の実証的なプロトタイプングを意味している。

③の段階では、ステークホルダそれぞれの内部に

機会領域	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	組織とエンドユーザとをつなぐ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	研究開発や持続可能性の視点から見た意味や影響
マーケットディベロップメント	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	未来の社員を含めた社員、関係する人々にとっての意味、価値

表-1 社会課題を機会として検討する対象領域

対する働きかけも並行して求められる。ユニリーバはプロジェクト・シャクティを、同社の「サステナブル・リビング・プラン」の具体例として位置づけた。また、同プランの策定にあたっては、表-1に示すように、企業組織内で重要となる6つの領域での意味を部門横断で検討し、組織の内部に対しても社会的課題をバウンダリー・オブジェクトとして位置づけることに成功した^{☆3}。

認知症もまた、日本がすでに抱え、やがて世界が直面する大きな社会的な課題である。だからこそ、プロジェクト・シャクティ同様、認知症を取り巻く社会的課題は、セクタや組織をつなぐバウンダリー・オブジェクトとして機能する可能性が生まれる。これまで独立に活動していたセクタ同士が、お互いを未来のステークホルダとして再認識する可能性が生まれてくる。冒頭に述べた862万人という数字のインパクトは、「自分も認知症になるかもしれない。そのとき、安心して暮らせる社会や街は？」と考えるきっかけとなる。認知症を取り巻く社会的課題は、現段階で直接的な関係性を持たない業種の人々を、未来を考える対等なパートナーとして結びつけるのである。

認知症プロジェクト

◆ 認知症プロジェクトのプロセス

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^{☆4}は、

^{☆3} Gavin Neath：ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランとビジネスにおける位置づけ。Social Innovation in Business Japan-UK Learning Journey 2012での同氏との対話より、http://www.britishcouncil.jp/sites/britishcouncil.jp/files/pro444-uk-study-tour-feb-2012-report-jp_1.pdf (2012.1.30)

^{☆4} NPO法人認知症フレンドシップクラブ、<http://dfc.or.jp/>

認知症をテーマとする「認知症プロジェクト」を開始した。プロジェクトは「認知症を取り巻く社会的な課題に対し、企業は何ができるのか？」という問いを起点とした。また、その活動の目的を、複数企業、自治体、NPOなどさまざまなステークホルダが長期的視野で連帯して取り組む、意義と価値、および、持続可能な事業機会の探索とした。

認知症プロジェクトでは、前述した図-2の①・②・③に沿ったプロセスを展開し、現在も進行中である。これまでに、認知症の当事者を含むイベントへの参加、ステークホルダマッピング、対話型のワークショップ、インタビュー、アイディアのプロトタイプングなどを実施してきた。

活動は、NPO法人認知症フレンドシップクラブが主催した認知症家族会の日帰りのみかん狩り・温泉ツアーへの同行から開始した。図-2の①として、認知症を取り巻く状況の一端を、観念的ではなく理解するためである。ツアー後には、「ダウンロード」というプロセスをプロジェクトのメンバーで実施した。このプロセスでは、現場で撮影した写真とともに、会話の断片、参加者の様子、そこから得られる気づきを共有し、その背景に隠された意味についての議論を行った。その結果、我々が抽出したインサイト（深い気づき）は、①認知症の方も自己表現をしたい、②認知症の方も別の誰かを助けたい、③過保護でないサポートが必要、④認知症の方のパートナーも互いに支え合っている、というものであった。

ここで得られたインサイトを手がかりとし、図-2の②として、ステークホルダマッピング、対話型ワークショップ、認知症の当事者の方へのインタビューを実施した。

ステークホルダマッピングは、ステークホルダの

関係性を解きほぐしていくプロセスである。通常は、既存の関係するステークホルダについて、それぞれが重要と考える価値・目標・優先順位、相互のかかわりの有無、価値観や目標の矛盾や反発について分析する。今回の取り組みでは、これに加え、これまで認知症の直接的な関係者とみなされてこなかった個人、組織、企業等を未来のステークホルダとして位置づけ、新たに生まれる変化や既存の膠着状態が変化する可能性について検討した。このプロセスは深い分析を目的とするものではなく、対象とする社会的課題の全体イメージを得るためのものと言える。

次の対話型ワークショップでは、いわゆる医療・介護関係者ではなく、検討した未来のステークホルダの中から、すでに先進的に認知症にかかわっている人々をゲストとし、認知症を取り巻くこれからの社会のあり方について、ビジョンや方向感を含む仮説的な視点を作成した。そして、認知症の当事者の方へのインタビューによって、当事者の方の実感とワークショップで得られたビジョンや方向感との整合性を確認した。

認知症の当事者の方へのインタビューでは、特別の工夫は行わず、普段の生活で困っていること、将来の夢、生活の中で行っている工夫などを中心にお聞きした。我々は、認知症の当事者の方を、現代社会に暮らす人々を代表するスーパーユーザ・エクストリームユーザと位置づけている。前述したツアーでのインサイトを通し、認知症を特別なこととするのではなく、高齢者・生活者のさまざまな困りごとが少しだけ極端な形で出現したにすぎないと、あえて、捉えたからである。

インタビューには、ワークショップの参加者の有志も参加した。彼らはプロジェクトメンバとは異なるバックグラウンドや関心を持つ。これにより、単独の組織で行うよりも広い視点や関心がインタビューに含まれるようになった。

プロジェクトでは、インタビューから得られたインサイトを、「認知症になっても、人生の主人公であり続けたい」という言葉に集約した。認知症自体が課題なのではない。人生の主体者であることを阻

害してしまう社会的環境自体が課題であり、求められている対応もそこにある。インタビューで語られた「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。それを变えたい。自分で考えるということは大切で、考えられないと思われるのは辛い」「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」を、我々はそう解釈した。

ここまでの内容を踏まえ、プロジェクトでは、図-2の③の最初のフェーズとして、2つの対話型ワークショップを実施した。テーマは、それぞれ「認知症の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」「認知症になっても人生の主人公であり続けるための『未来の道具』」とした。それぞれのアウトプットは、前者ではサービス、後者ではプロダクトにかかわる仮説的なアイデアのプロトタイピングである。『コト』『未来の道具』という言葉を用いたのは、ワークショップ参加者に、既存のビジネスや関係性の枠組みから踏み出してもらおう工夫である。

ソーシャルネットワークなどでの呼びかけにより、『コト』のデザインセッションには、飲料メーカ、素材メーカ、印刷会社、保険会社、スーパーマーケット、出版社など、認知症とは一見関連が薄いかもかもしれない産業分野と、NPO関係者、中間支援団体、福祉関係者、ジャーナリスト、デザイナーの分野から、合計80名近い人々が参加した。また『未来の道具』のセッションには、認知症の当事者の方にも参加していただいた。

いずれのセッションにおいても、時間をかけて参加者の関係性を醸成することに留意した。社会的課題に対して、そもそも短い時間で結論や有効な施策が出るわけではない。重要なことは、次の一歩や新しい関係性の萌芽を参加者が共有することにある。セッションの進め方については、後述するブリティッシュ・カウンシルとの取り組みも例として参考となるだろう。

2つのセッションからは、「認知症になっても安心して暮らせる街」につながるさまざまなアイデアが生まれた。「人を輝かせるための新しい関係性の構築を支援するサービス」「多くの人を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活かし、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」「つながりや記憶を簡易に支援するキオクドケイ」などである。

もちろん、図-2の③のプロセスにおいて、アイデアを得るだけでは十分ではない。得られたアイデアをヒントとしながら、図-1および表-1に示したように、それぞれのステークホルダーが認知症という社会的課題にかかわる意義の明確化が必要である。

そのために、そして新たな関係性の拡がりを生むために、2012年度には、英国の公的な国際文化交流機関であるブリティッシュ・カウンシルとともに、高齢社会を切り口とした一連のセッション^{☆5}を実施した。高齢社会への取り組みを進める企業や地方自治体からテーマを求め、セッションの進め方は前述した対話型ワークショップと同様のタイプとした。セッションの様子は、企業内・企業間で行う今後のセッションの参考にと、報告書・映像資料として公開している^{☆6}。

認知症プロジェクトでは、現在、静岡県富士宮市など具体的な地域の現場の協力を得て、③のプロセスをさらに具体的に活動を進めている。特に、静岡県富士宮市については、認知症高齢者を含む多世代の多様な人々が参画する地域コミュニティの

醸成^{☆7}に焦点を絞り、市とも協力しながら、学校や地域の商店街、地域の企業との協働など、すでに地域にいる人々の関係性を深める方法について検討を開始した。コミュニティの醸成を促す仕組みについても、英国の社会的企業（Social Enterprise）、We Are What We Do^{☆8}と議論を進めている。また、このような取り組みでは、具体的にどのような社会的インパクトが得られたかを評価する手法も必要だと考えている。

◆ 認知症プロジェクトの意味

認知症の方の抱える課題は、ある意味、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。「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」「本意に選択の幅が制限されてしまう」「個々のサービスや製品はあるが、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だと言える。ここに、認知症を取り巻く社会的課題を、バウンダリー・オブジェクトとして扱うもう1つの意味がある。広範な人々の潜在的なニーズを、具体的でしかもインパクトの大きな社会課題へのチャレンジとして浮かび上がらせる作用である。認知症の方を含む多くの人々にとって有益なサービスを、異なるセクタのステークホルダーとともに掘り下げ、エコシステムを形成しつつ行う事業機会探索のアプローチだと言える。

さらに、社会課題を起点とするアプローチは、イノベーションを加速させるフレームワークとしても機能するだろう。Geoffrey Mooreは、キャズム⁶⁾の中で、変革を指向するイノベータやアーリー・アダプタと、安定性や確実性を重視するアーリー・マジョリティとの間の心理的態度の違いによる深い溝について述べた。イノベータやアーリー・アダプタが社会課題を通じ、セクタを越えネットワークを形

☆5 Futures : Inspiring Social Innovation, <http://www.britishcouncil.jp/programmes/society/futures>

☆6 Futures におけるセッションの例。
第1回：社会イノベーション×サクセスフル・エイジング, <http://www.britishcouncil.jp/programmes/society/futures/futures-session-july-2012>
第2回：高齢社会×ベッドタウン, <http://www.britishcouncil.jp/programmes/society/futures/futures-session-october-2012>
第5回：Across Borders — 高齢化社会における都市郊外のライフスタイル, <http://www.britishcouncil.jp/programmes/society/futures/futures-session-march-2013>

☆7 ICT 超高齢社会づくり推進事業, http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu02_02000074.html

☆8 We Are What We Do, <http://wearewhatwedo.org/>

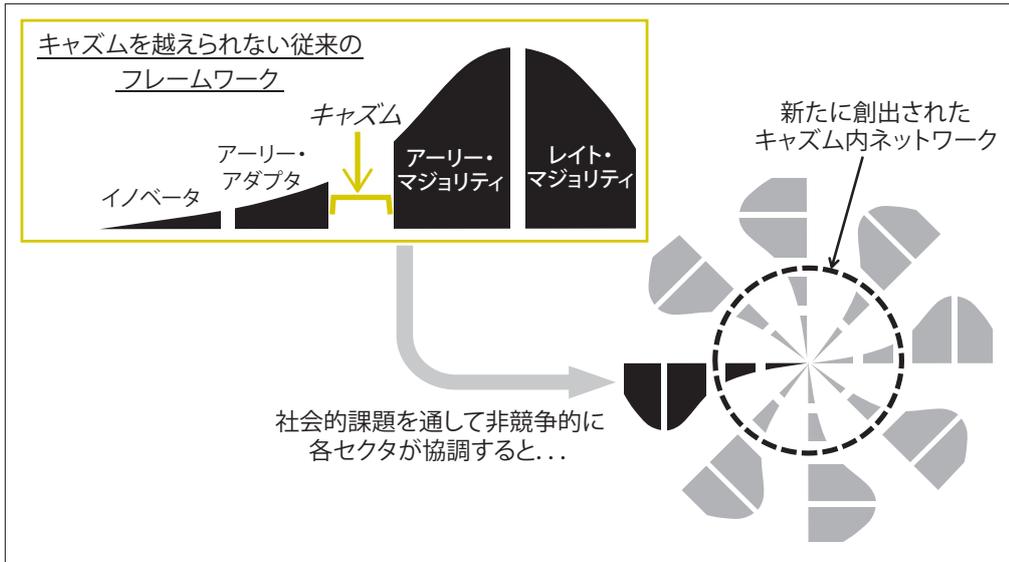


図-3 イノベータ、アーリーアダプタによるキャズム内ネットワーク化

成（図-3：破線による円の内側）することで、アーリー・マジョリティにとって心理的に受け入れやすい規模や関係性が生まれる。両者の溝が埋まりやすくなる可能性が開けてくる。図-3の破線の内側にいる組織や個人がネットワーク化し、“キャズム内ネットワーク”とも呼べる関係を構築するアプローチは、従来のキャズムの考え方にはないイノベーション・プロセスと言える。

社会課題からのアプローチ

「人を幸せにするために技術はある」、そう信じている技術者や研究者は多い。しかし、現実には、従来の技術オリエンテッド・シーズオリエンテッドの思考から脱却することはそれほど容易でない。さまざまな業種の開発の現場、営業の現場でも同様だろう。一方、社会的な課題を丁寧に見つめることで、企業の新たな競争力の源泉となる可能性も生まれている。プロジェクト・シャクティはその具体的な事例と言える。認知症プロジェクトはその仮説検証のためのプロジェクトでもある。

本稿では工学的・技術的なアプローチの価値や役割に触れてこなかった。しかし、社会的課題を新たな競争力の源泉とするには、オープンデータやクラウド・ソーシングの領域からのアプローチも必要となるだろう。社会的インパクトを定量的に評価する技術的ツールも不可欠である。社会的インパクトの

測定手法において、従来とは異なる工学的フレームワークや視点が求められる可能性もある。

社会的課題を起点とするアプローチによって、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とニーズが生まれる。まったく異なる立場、異なる視点を持つ人々とのかかわりが、研究テーマの発見や事業機会の探索に今までにはなかった広がりをもたらす。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となるだろう。社会的課題というバウンダリー・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と我々は考えている。

参考文献

- 1) World Health Organization : Dementia : a public health priority, http://www.who.int/mental_health/neurology/dementia/en/index.html
- 2) 野村恭彦：フューチャーセンターをつくらう，プレジデント社（2012）。
- 3) The Future Quotient, https://s3.amazonaws.com/future-quotient/FQ_Volans_JWT_101111.pdf
- 4) ユニリーバ：ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン 2011, p.21, http://www.unilever.co.jp/Images/USLP_2010_J_tcm56-252032.pdf
- 5) 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）。
- 6) ジェフリー・ムーア：キャズム，翔泳社（2002）。

（2013年7月9日受付）

■ 岡田 誠 okadamkt@jp.fujitsu.com

（株）富士通研究所 R&D 戦略本部 シニアマネージャー（MOT 担当），実践知研究センター 研究員，国際大学 GLOCOM 客員研究員。

■ 五十嵐洋一郎 y-igarashi@jp.fujitsu.com

（株）富士通研究所 R&D 戦略本部，実践知研究センター 研究員。