

# 社会システムデザイン方法論 1.0

大牟田未来共創センター

地域創生 Co デザイン研究所

NTT 社会情報研究所



## はじめに

ここで言う「社会システムデザイン」は、局所的な事柄の改善やイノベーションではなく、社会システム自体の包括的な転換（トランジション）を志向するものである。それを主題化するのは、現代社会で起きている問題の多くが、社会システムが現実や目指すべき未来に合わなくなっていることによって引き起こされているものであり、事後的、対処的な対応は、現実に合わなくなっているシステムを延命させることに終始し、根本的な問題解決や目指す未来の実現には決して辿りつかないと考えているからである。一方で、システムを純粋な外部から提案する形にも限界があると考えている。それは、多くの場合、単なる批判の域を出ないか、陳情と言う既存のシステムへの責任転嫁にしかならない。その結果、社会システムは変わることなく、問題を生み出し続ける。そこで求められるのが、「既存の社会システムに内在しながら、システムをデザイン（転換）する」と言う新たな道である。それは既存の社会システムの延長にある未来をハックするとも言えるかもしれない。その方法論について、具体的な実践を元に素描したい。

## 目次

はじめに .....	3
第1章 背景.....	5
第2章 社会システムにどう関与するのか .....	6
1.社会システムとしての把握 .....	6
2.社会システムへのアプローチを可能とする「地域」 .....	12
3.可視化された社会システムとしての「政策」 .....	13
第3章 社会システムをデザインする.....	15
1.社会システムをデザインするための個人・チーム.....	15
2.社会システムデザインを可能にする主体.....	17
3.社会システムデザインプロセス.....	19

## 第1章 背景

社会システム自体のデザイン（転換）求められているとは、具体的にどのようなことだろうか。ミクロな視点から言えば、まず、厚生労働省が旗振り役となって進めている「地域共生社会の実現」において主題化するいわゆる「狭間の問題」が分かりやすい。ここでいう「狭間」は、既存の制度が取り逃してしまう問題である。つまり、これは既存のシステムが対応できないことで起きるシステムエラーである。しかし、「狭間の問題にどう対処するか」という観点からの議論や対応が多くを占め、「狭間の問題を起こさない社会システムはどのようなものか」という問い立てにはなっていない。この構図は「福祉」と言われる領域全般に対してもいうことができ、これまでもノーマリゼーション、社会モデルなどが提起されてきたが、事後対応型の施策や取り組みに終始しがちだ。本来ならば既存のシステムが孕んでいる理念を問い、新たな理念に基づいた仕組み（システム）を構想すべきあるが、そうはならない。その結果、狭間を生み出したシステム自体は温存され、むしろ補完する仕組みができることで既存の社会システムが強化される。

昨今、社会保障の領域にとどまらず社会全体の目指すべき状態として浮上している Well-being についても同じことが言える。この概念は経済的な指標で社会の豊かさを測ることへの反論として提案され、実装されているものであるが、目指すべき状態が変わったにも関わらず、これまで経済的指標を高めるために最適化されてきた経路や仕組みを変える議論には至っていない。いわば、既存の社会システムの上で、Well-being を目指そうとしている。これでは看板を掛け替えたに過ぎない。

このことは、SDGs をめぐる動きにも言える。社会、経済、環境の三つの側面を統合的に捉え、目指すべき社会に向けて横断的に取り組んでいくという枠組みであるが、17 のゴールを既存の事業に割り当てることに終始していることが少なくない。これもまた看板の掛け替えである。

これらの動向を踏まえ、科学技術・イノベーションの議論においても、新規事業領域を見出すために、新たな価値の創造と社会そのものの変化を見据えた「トランスフォーマティブ・イノベーション」が必要だと言われている。ここでは「意味」が主題化しているが、実際は未だ技術的な革新による取り組みが多くを占めている。

いずれの状況においても、問題を構造的に捉え、社会をシステムとして捉えてデザイン（転換）するという視点が欠けている。もしかすると、我が国の多くの人にとって社会システムをデザインの対象とするということ自体が想起できないのかもしれない<sup>1</sup>。選挙を通じた社会デザインの無力さ、市民活動による社会デザインの途方もなさ、社会的責任を重視する企業が CSR 活動にとどまる姿。それらを鑑みると、社会的な意欲をもった人たちが社会システムを転換することを志したところで、挫かれ続けてきたことが現在の状況を生み出しているとも考えられる。社会システム自体をデザインする方法論を見出していくことが、今強く求められている。

---

<sup>1</sup> 本来、歴史的・社会的に構成されたシステム、およびそれが生み出す様々な事柄が、あたかも（歴史的・社会的な文脈を離れた）自然現象のように立ち現れてくる様は「第二の自然」と言われる（フランクフルト学派）。

## 第2章 社会システムにどう関与するのか

### 1. 社会システムとしての把握

・では、社会システムをデザインする上で、そもそも「社会システム」とはどのようなことだろうか。

・社会システム自体をデザインする上でのポイントは、社会課題に対して、それらの個別性や具体性に留まるのではなく、それらの向こう側に、その課題を生み出している社会システムを見出し、その転換を図ることにある。例えば「水漏れ」という問題が生じているとき、水漏れしている穴を局所的にふさいでいく事後的・対処的なアプローチに留まるのではなく、そもそもの水漏れの根本的原因である「水道の蛇口」を閉めることが、水漏れを生み出している原理へのアプローチとなる。この水道の蛇口（「蛇口の開閉によって水が流れる」というシステム）が、ここでいう「社会システム」のイメージとなるだろう。

・では具体的に社会システムに関わるアプローチとして、どんなものがあるだろうか。一般的に想定されるのは、選挙による議員の選出と、その議員が立法を通じて行政に働きかけることが挙げられるだろう。だが前章で触れたように、代表制民主主義のような既存の社会システム改変のアプローチは、その多くが有効に機能しているとは言い難く<sup>2</sup>、むしろ既存システムの延命・温存に与している。こうした問題意識から、既存の社会システムを構成する原理を、より深い位相で捉えなおすアプローチが求められる<sup>3</sup>。

---

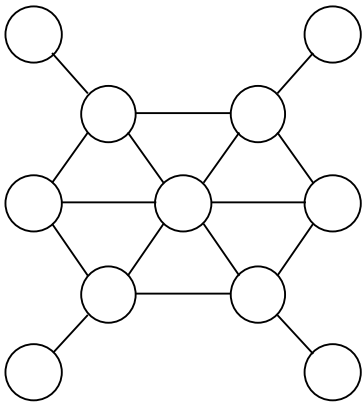
<sup>2</sup> 一例として、政治学・政治思想研究者の藤井達夫『代表制民主主義はなぜ失敗したのか』等。

<sup>3</sup> 社会をシステムとして相対化・対象化するアプローチは、文化人類学の構造主義に代表される。そこで社会システムは、自然との対比において人為的に構成された体系である。近代は、（自然という）外部を捨象または変換して取込み、社会システムの自律を目指すのが限界に達しているのが現在である。環境問題をはじめ昨今の持続可能性の議論では、社会システムが捨象してきた体系の外部（生態系）との関係が批判的に捉えなおされている。

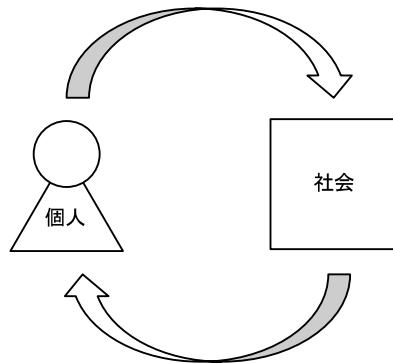
## 【システムの類型】

・もっとも実際の社会システムは、水道のような単一原理で構成されておらず、多種多様にして複雑である。そのため社会システムを一元的に捉えることは難しい。もっとも、社会システムの特徴に対応したいくつかの類型を知っていると、社会システムを構造として捉えることができる。つまり、社会システムの諸相に対応した「類型」たちを、いわばレンズのように用いることで、社会システムの構造を、それぞれの類型（レンズ）における一貫したパースペクティブにおいて、把握することができるようになるのである。ここでは、そうした類型を5つ紹介しよう。

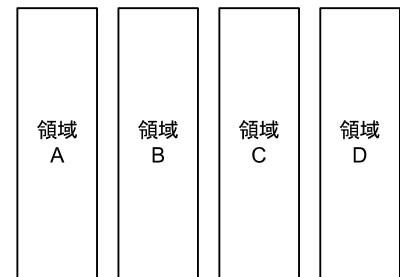
①有機体(ネットワーク的な相互関係)



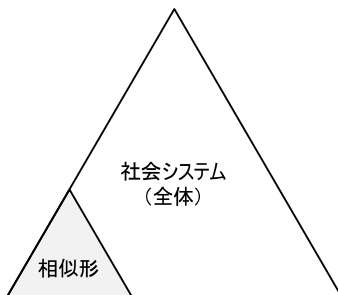
②内在・内面化(社会と個人の相互関係)



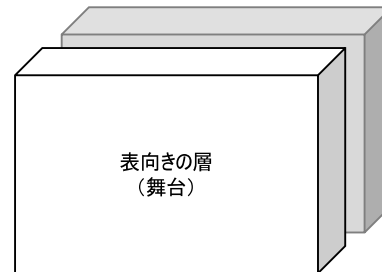
③専門分化・効率化:機械論的



④相似(個別と全体における相似関係)



⑤二層構造:形式と実体



### ①有機体 (ネットワーク的な相互関係)

・複雑にして多様な社会をシステムとして捉える類型の一つが、「様々な諸要素が、相互に有機的に連関することで全体をなしているもの」として社会を捉えるモデルである<sup>4</sup>。この類型を「有機体のモデル」としよう。

・この類型において社会を見てみると、社会には様々な要素があるものの、これらはお互いに無関係なわけではなく、相互に関係しながら、一つの大きな社会システムを構成していることがわかる。これが「有機体」モデルとされるのは、そうした個と全体の関係が、有機体の構造に類似しているからである。人間の身体など有機体において、個別の部分はそれぞれ独自の役割を担うが、決して単独で存在しているわ

<sup>4</sup> 社会システムを有機体として捉える思想は、伝統的には19世紀(初期社会主義、モリス等のデザイン思想)に認められるが、その原型はヘーゲルにあると考えられる。古賀徹「工業化後期のデザインの美学」参照。

けではなく、全体のなかで相互に関係している。同様に社会もまた、こうした有機体のイメージにおいて、諸要素の相互関係のネットワークとして、その全体的な構造を把握することができる。

・もっとも実際の社会では、領域や分野、職業や専門性といったカテゴリーの区別において、お互いがあたかも無関係であるかのように見える状況があるが（こうした状況が生まれる理由については後述する）、これに対しては、今日、各領域を横断する連携や協働が求められている。ここでポイントとなるのは、こうした連携や協働が求められる背景には、有機体として社会システムを捉える視点があるということである。例えば、介護予防の事業に行政の保健福祉部が取り組むとしよう。その際に、地域の病院や福祉事業所と連携して取り組むとしても、それは医療・介護の領域を超えるものではない。だが人の暮らしを有機的なまとまりとして、つまり支援の局面に限定せず、就労やボランティア、友人との関係など社会における様々な関わりにおいて捉えるならば、介護予防事業もまた、医療・介護の領域に閉じたありかたではなく、就労や社会参加に関わる行政部署や業界へと開かれた領域横断的なありかたにおいて、暮らしの実相に適った有機的構成が求められよう。もちろん組織だけではなく「新しい公共私の関係<sup>5</sup>」といったスローガンにおいても、それぞれ区別されながら相互に関連しあって社会という一つの有機的な全体をなすことが前提とされている。

・このように社会システムを諸要素のネットワーク的な相互関係として捉えるのが、有機体モデルという類型である。

## ②内在・内面化（社会と個人の相互関係）

・続いて 2 つめの類型の話をしよう。社会が有機的に構成されているとしても、私たちの与り知らぬところで勝手に成り立っているわけではない。実際の私たちは、（身体の各部位とは違って）主体的な意思をもって社会のなかで活動している。そこで個人と社会がどう関係しているかに着目して社会システムを捉える類型が求められる。

・こうした「社会と個人の相互関係」の観点から社会システムを捉えると、社会システムは、「人間に対するシステム」というかたちで外在化されたものだけではなく、人間の内面にも内在していることが見えてくる。この類型をここでは「内在・内面化のモデル」としよう。

・例えば、自動車交通というシステムを考えてみよう。それは、道路や横断歩道、信号機といった交通インフラ、そして「赤信号では止まる」「制限速度時速 50 キロ」といった交通ルールなど、物理環境やルールの制度として、まずはイメージできる。しかし交通インフラやルールをどれほど精緻にデザインしたとしても、それだけで交通システムは機能しない。というのも、それは、諸ルールに則った振る舞いを運転者や歩行者がなすことで、初めて機能するものだからである。そのため、交通システムが成り立つためには、インフラや制度の整備の一方で「赤信号ではブレーキを踏む／進むのをやめる」等身体をコントロールできるよう人が訓練されている必要があり、そして実際ルールに則った振る舞いができるよう学校や家庭において教育する制度が社会に実装されている。ここで人が、ルールに適った振る舞いを自分からするようになっていることを、ここでは「社会システムが人に内在・内面化されている」と考える。

・この類型のポイントは、社会システムが一方的に人を使役しているわけではなく、システム内の人々もまた、システムが機能するよう主体的に振る舞うことで（システム適合的に振る舞うことを内在・内面化

---

<sup>5</sup> 総務大臣が主催した自治体戦略 2040 構想研究会の第二次報告（2018 年）では、これからの自治体行政のあり方の一つとして、機能低下している「公」「共」「私」に対し、新しい公共私相互間の協力関係の構築を目指す必要性が示されている。



することで)、はじめてそのシステムが十全に機能する構造を捉えている点にある。能動的に社会を駆動するように人を社会に組み込むことは、大多数の人々から成り立つ近代社会に不可欠のシステムであった<sup>6</sup>。

・この内在・内面化モデルの視点を得ると、社会と人間を二項対立で捉え、純粋な外部から社会を批判・改変できるという思考モデルがいかに素朴か、批判的に捉えなおすことができる。実際の人は、社会の諸制度のなかで、社会に適合するように内面化され、そう振る舞うことによって既存の社会システムを維持・強化している。その点で人は、社会システムへの適合を強く促されていると同時に、適合を通して社会課題を生み出す社会システムに与してもいる。このように人は、社会を構成すると同時に社会に組み込まれており、自分たちを息づかせ疎外もする社会システムを、自分たちで駆動している。

・こうした人と社会の相補性・循環性の構造を捉えるのが、内在/内面化モデルという類型の大きな特徴である。そしてこの相補性・循環性（自分たちでシステムを構成するよう促され、実際に構成していること）の構造には、既存の社会システムを構成している私たちのふるまいを起点として、むしろそこに既存のシステムに働きかけ、現状とは別のあり方へと転換する余地も見いだされうる。このように内在・内面化モデルは、社会システムの内部にある人が、内部にありながら（あるがゆえに）システムを転換しうることを示唆している。

### ③専門分化・効率化

・以上のように、有機体としての社会システム【**類型①**】と、それを駆動する内在/内面化というシステム【**類型②**】を踏まえた上で、次に社会システムの実際のありようを捉える類型に進もう。私たちの社会は、実際には生命体としての有機体以上に複雑で多様なありかたをしている。そんな社会を維持・管理する上で、実際の私たちは、全体を個別の分野・領域に分化し、それぞれの専門性を打ち立てることで対応している。こうした専門分化した構造を、ここでは「専門分化・効率化のモデル」としよう。

・社会が専門分化した構造をもつというのは、私たちの生活実感にも近いだろう。それは今日では「縦割り」と言われ、その弊害も指摘されて久しい。もっともここでは、なぜ社会を維持する上で専門分化が求められたのか、改めて考えておこう。というのも内在/内面化モデルと同様、専門分化もまた、近代社会を駆動する上で不可欠の構造だったからである。

・一般に専門性とは、ある特定課題を有効に対処・解決できる能力を意味する。例えば医療の専門性は人間の身体上の諸問題に対処する能力であり、食の専門性は食材の魅力を最大限発揮する能力である。この点で専門性は、自らの能力が有効になる専門領域を限定する。そして専門性は、自らの領域を更に限定することで、効率よくその能力を発揮できるようになる。医療においても、脳や消化器、血管等それぞれの専門性に特化することでより有効な処置が可能となるし、食もまたしかりであろう。

・私たちの社会はこうした専門性を多種多様に確立することで、それぞれの領域における諸問題に対応してきた。もっとも専門性はそれぞれ固有の限定領域において成り立つため、単体としては全体性を持ち得ていない。【**類型①**】で各々の領域がお互いに無関係であるかのように見える状況がある、としたの

---

<sup>6</sup> こうした見方を提示したM. フーコーは、社会システムに適合的な人間を生み出し、その主体的なふるまいを通して全体を駆動していく近代社会システムのありかたを、「規範化のテクノロジー」と呼んだ。もっともフーコーは、この規範化のテクノロジーが、人間にとって必然的・運命的なものではなく、あくまで人為的なもの、偶然の産物であったことを強調する。フーコーの規範化のテクノロジーについては、藤田『生命的-主権的複合体』に詳しい。

もこうした専門性の特徴による。

・さらに専門分化・効率化のシステムは、いわゆる職業的な専門家集団に限った話ではなく、社会的な役割を細分化するシステムにもなっている。例えば、地域における自治会においても、自治会長以下様々な団体役員がそれぞれの役割を宛がわれ、その役割において相互に関わる状況がある。会社における上司部下、学校における教師と生徒…等、様々な領域において、それ固有の役割が宛がわれるシステムとして専門分化・効率化のモデルは社会の様々な層に見いだされるものである。

・こうした専門分化・効率化のシステムは、私たちの社会において高度に発達している。それは、人口が増大し、いよいよ複雑で多様になっていく社会の近代化にあって、社会全体の維持・管理を合理的に進めていく上で、専門分化のシステムが効率的で圧倒的な成果を生み出してきたからである。現在「縦割り行政」と批判される近代的な官僚制は、都市化する社会を統治するために生まれた。20世紀におけるイノベーションのひとつであるテイラー主義とフォーディズムは、専門分化・効率化のシステムの最たる例である<sup>7</sup>。

・もっとも、社会システム転換を目指す私たちとしては、専門分化・効率化における次の特徴を押さえておきたい。専門性が自らの領域を限定し効率化することでより有効に機能すると先に述べたが、それは専門性の対象の範囲を限定することでもある。これは専門性が対象に「その専門性が対応しうる役割」を求めることを意味する。医療・ケアの例でいえば、それは「大腸がんステージIIの患者」といった病名・症状（専門的言語）や、社会保障制度における要介護や障害の等級（「要支援1」「障害2級」といったカテゴリーにおいて人を把握するかたちでなされる。このように専門分化・効率化のシステムは、そのシステムを構成する人（や自然）を客体化することで成立する。こうした問題意識において捉えられるべき類型が専門分化・効率化のモデルである。

#### ④相似（個別と全体における相似関係）

・社会をシステムとして捉えるための類型を示してきたが、実際に具体的な現実の社会にアプローチする上では、対象となる「社会」の規模や範囲が問題となる。社会に対して、その全体を把握してシステム変革に着手するのは巨大で複雑にすぎる。一方であまりに範囲を狭めてしまうと、特定の組織や集団における人間関係の話となってしまう、課題を生み出す社会のシステムへのアプローチが難しい。ここで問われているのは、システムとして捉えることができる社会の規模や範囲である。

・この点について本論は、次節（2.社会システムへのアプローチを可能とする「地域」）で、「地域」という規模・範囲を提案している。詳細は次節に譲るとして、ここでは、「地域」という特定領域にアプローチすることで、なぜ社会という全体のシステム転換に資すると言えるのか、説明しておこう。

・社会を構成する単位は、個人、集団・組織、その上位の連合体としての地方行政や業界団体、さらにそれらの総合体としての公共私、それを統合する国家…といった、いくつかの階層でイメージされる。ここ

---

<sup>7</sup> テイラーは、労働者による生産工程を動作の構成単位に分解して、最も合理的で効率的な動作の組み合わせを割り出し、生産ラインを組み立てる方法を「マネジメント」として確立した。それは従来の非効率的な労働環境を一変し、事業と社会の活力を最大限に高める「科学的管理法」であり、そこにおいては、伝統技術を持ちえない（したがってそれ以前の労働環境では不当に搾取されていた）労働者も、ある特定の作業の「専門家」として生産ラインの中に有機的に組織される。これを産業規模で実装したのがフォーディズムである、そこではベルトコンベアーによる流れ作業で車が組み立てられ、合理的・効率的にT型フォードが大量生産され、フォード車をつくる労働者もまた、フォード車を買うことができる。こうして高度な生産性と高い報酬、効用感と生活水準を一気に実現したのである。

でポイントとなるのは、社会全体として国家を想定した場合、国家のシステムをもっとも大きな規模として、より個別具体的な層である都道府県、さらに下位の市区町村といった階層は、それぞれの規模に応じて、自治体としてのシステムをもっている点である。このように自治体というまとまりにおいては、同一の社会システムを、それぞれの階層と規模に応じたかたちで見出すことができる。

・同一の構造をもちながら規模が違ふありかたを相似という。本論が「地域」を社会システムにアプローチできる規模・範囲とするのも、個別・限定的な地域におけるシステムと同一の構造を、社会全体のシステムの相似形として、より上位の自治体や国家（そして世界）の構造に見出すことができると考えるからである。このように、個別の地域と社会全体を相似形という一貫したパースペクティブで捉えるのが、「相似のモデル」という類型である。

### ⑤二層構造：形式と実体（公と私）

・類型①～④を踏まえ、一定の規模を持つ地域のシステムを、有機体モデルや専門家・効率化モデル、そして内在・内面化モデルを通してそれぞれに捉えたとして、しかし実際に社会システムに具体的なアプローチを進めていく上では、更にもう一つの類型において、社会のシステムを踏まえておく必要がある。それは、形式と実体という「二層構造のモデル」において社会を捉える類型である。

・ここでは、社会システムの変革に関わる場面として、例えば行政計画の策定を行政と一緒に進める場面をイメージしてみよう。行政計画の策定は、まずオフィシャルな手続きとして、プロポーザルのような提案・協議が行われ、そこで選考された者が業務委託し、実際の業務を進めていくこととなる。ここで「形式（表向きの層）」は、オフィシャルな意味において計画策定の受託業務をしている点にある。もっとも、この形式のみに着目し、単なる業者として仕様書通りに業務をしていたのでは、行政計画を原理的に捉えなおす社会システム変革のアプローチはできない。業務を有意義なものとするためには、行政内のキーパーソンにアプローチし、行政業務の現場に計画が位置づく方途を探る等、実質的な層に関わっていく必要がある。こうした実質的な層をここでは「実体」という。ポイントは、こうした形式と実体の二層構造として捉えることで、はじめて社会システムに有意義なアプローチをなしうる点である。

・さらにもう一つのポイントは、この二層構造が相対的にさまざまな局面で見出される点にある。例えば先の行政計画も、仮に上首尾に策定しえたとして、そこに留まっていたら、具体的な現実の社会システム変化には届かない。ここで行政計画は「形式」でしかないのであり、この計画の理念を実際に実現していく「実体」のレベルにおけるアプローチこそ、次に問われるべきものとなる。そしてこの実現のアプローチにおいては、今度は、行政の担当者や関係者たちと協働するためのオフィシャルな枠組みづくり（形式）と、実質的に協働するための関係づくりや働きかけ（実体）という二層の構造において、各々アプローチが求められることになる。

・多くの場合、表向きに見えやすい形式のみ着目され、形式へのアプローチが社会システムへのアプローチと誤認されている。一方で、形式を軽視し、実体に積極的に働きかけるアプローチもある。しかしそれらはともに、社会システムの本質を見誤っている。内在・内面化モデル【類型②】が示すように、社会の制度や規則（表向きの形式）を駆動しているのは人（実体）であり、その人（実体）のありよう（内在・内面化の実相）を捉えることなしには、社会への素朴な外在的批判に終始し、社会システムに触ることはできない。二層構造という類型におけるシステム把握が重要なのは、形式と実体が相互に組み込んだ構造として社会システムを捉えることで、具体的な実践のための視点を与えてくれる点にある。

## 2.社会システムへのアプローチを可能とする「地域」

前章でまず社会システムを把握するための類型を提示した。しかし、概念のままではアプローチすることができない。一方で、「社会システム＝国」と設定すると直接関与するには大きく、複雑過ぎる。これが社会システム自体をデザインすることにおけるひとつの難しさであった。結果、縦割りとなっている個別のテーマについての部分的なシステム-例えば、医療システム、教育システム-に照準を合わせることにとどまる【類型③】。

それに対して新たな選択肢となるのが「地域」である。「社会システムの縮図（相似形）」として地域を見ることが社会システムへの関与を可能にする。つまり、ある地域には、子育て、教育、就労（雇用）、産業、医療、介護、住まい、都市計画といった社会システムの基本的な要素が揃い、それぞれが小システムを成し、集合して一つのユニットを構成している。地域は現実に存在し、一定の限りがある。これにより社会システムを再構成する実践的な道が開かれる。【類型①④】

社会システムの縮図として具体的な地域に関与する場合、基本的な社会システムの構成要素が一定以上揃っていることが一つのポイントになる。具体的には、人口規模として数万から30万程度が一つの目安となるだろう。当然、より小規模な地域（自治体）において、地域のあり方を転換することに取り組むこともあり、立場によって地域を選ぶことが難しい場合もある。その時は、近隣地域との関係性を視野に入れる、もしくは、現在地域内にない機能を、テクノロジー等を活用することで別の形で地域内に取り入れることができないか、改めて検討していくことも一つの方法となる。逆に、100万人規模の場合、それ全体を一つのまとまりとして視野に入れ、同時にアプローチすることが難しい。その場合、分割して考えることもできるが、政治行政の政策形成や意思決定の単位（規模）とのズレが起きることが課題となる。政策枠組みの転換が社会システムをデザインしていく上で重要な位置を占めるからだ（次節）。

では、地域とどう関わるか。地域内外から地域に対して社会システム的なアプローチを行う場合、通常、まず市町村等の行政をカウンターパートとして位置付けることが考えられる。しかし、行政内において責任の所在が明確である必要があるため、具体的な協働相手は基本的に個別具体的な部署となることが多く、社会システムを構成する多くの要素に同時に関わるのが難しい。総合計画等を担当する企画系の部署を相手とすることで領域を横断することも考えられるが、企画系の部署は基本的に現場を持っていないため、リアリティをもった協働が難しい。強いて言えば、企画系の部署と全体像についての協働を行い、具体的なテーマを個別の部署と進めることがベターとなる。では、地域住民はどうか。地縁組織や住民グループ、NPO等との協働は現実的な選択肢になるかもしれないが、それらの多くは対象にしている内容（スコープ）や役割が限定されている。そこで、社会システムをデザインする場合に新たな選択肢になるのが、次章で詳しく説明する横断的な領域を対象とし、社会システムから独立しながら埋め込まれる主体の立ち上げや協働である。行政においても、政策的な縦割りを打破し、地域外との協働を包括的に行おうとする場合、このような主体を立ち上げることが社会システムデザインを地域で展開するための一つの方策となる。

次に、地域との協働のスタンスはどのようなものであるべきか。社会システムデザインを進めていく場合に採用すべきは、仮説検証的ではなく、仮説探索的なアプローチである。社会システムをデザインするような全く新しい仕組みを構築する場合には、それを事前に素描するし、詳細に計画することは不可能であり、検証型は原理的に採用することができない。しかし現状、企業が地域で実施する実証実験やリビ

ングラボの多くは仮説検証的なものである。同様に、行政が政策を形成し、実行していく際にも既存のあり方や計画した内容を検証的に進めていくことが少なくない。企業や行政内で提案を通すために求められる計画や限定的な狙いについて、どれだけ柔軟なものにすることができるかが問われている。

### 3.可視化された社会システムとしての「政策」

では、地域において社会システムの全体像をどう捉えたら良いのだろうか。そこで手がかりとなるのが、「政策」である。政策は、行政における計画や制度として言語化されており、社会システムを可視化しているため、認識して検討し、構成していくことができる。前節において社会システムの縮図として具体的に関与する対象として「地域」が浮上した。その上で、自治体における政策を把握することで、社会システムを実践的に検討し、再構成していくことが可能となる。行政には、法定計画というものが必ず存在している。市町村においてもそれは存在し、政策テーマごとに担当部署が作成している。その際、統計データや住民向けのアンケート等を実施しているため、その結果も社会システムをデザインしていく際の手がかりとなる。一方で、行政計画を専門とする会社が策定業務を受託していることも多く、国の方向性を踏まえただけの、どこの自治体でも当てはまる内容となっていることが少なくない。この場合、政策と個別具体的な現実との間の乖離が大きい。その点に注意した上で、他の複数市町村の計画、できれば関心があるテーマについて先進的な自治体があればそれも含めて、総覧し、政策的な構成を把握するのがよりよい。

数ある政策メニューのなかでも、社会政策はシステムを可視化し、暮らしの枠組みを一定程度規定する。その枠組みを手がかりとして、システムを把握し、関与していくことが一つの方法となる。社会政策は、暮らしについての政策-例えば、医療、高齢者（介護）、障害者、子ども・子育て、教育、住宅等-とすることができる。医療など、市町村ではなく、都道府県が所管するものもあるので注意が必要だ。産業政策は、企業が主たるプレイヤーであり、政策はその活動を支援する位置付けであるため、社会システムの一つの枠組みとして手がかりにするのは難しい。また総合計画は、多くの場合、各部署が所管している政策メニューを束ね、帰納法的に概要を掲載する形で作成されていることが多く、総覧するには都合がいい。しかし、詳細については各部署が作成しているものを参照することが必要となる。計画は策定するタイミングがずれ、対象となる期間がそれぞれ異なるため、直近のものであっても場合によっては5~10年近く昔のものになっていることがあることには注意が必要だ。また、それぞれの計画には、関係する行政計画との関連を示す図を掲載することが通例となっており、そこから関連する計画を把握し、調べることができる。よい計画は、それぞれの施策が連関し、まさに社会システム的な構造性を表現している。一方で、そうではない計画は施策の羅列となっている。本来、政策には理念があり、統合性があるものであるため、先進的な自治体において構造例を把握することもポイントである。

政策形成プロセスに関与できる場合、プロセスを介して、地域の様々な主体との間で協働パートナーとしての関係性を構築していくことが可能となる。政策形成のプロセスにおいて地域における関係者からのヒアリングや対話を行う機会を得ることができる。その過程において、現場感ある形で現実や問題を知ることができ、文言として知る以上の豊富な情報や方向性についての示唆を得ることができる。ただ、自治体のなかには地域関係者からのヒアリングや住民向けのアンケート調査をいわば住民参加のアリバイやガス抜きとして実施するところもあるのも事実で、地域関係者もそれを察した形式的な対応や回答

をすることも少なくない。それに対して、質問内容を準備し、政策的な対応することへの意思を持ったヒアリングや対話を行うことができれば、実態について積極的な対応を得ることができる。その上、そのプロセス自体が協働パートナーとしての関係性を構築することにもつながる。このことは、政策や制度を自明のものとして捉えるのではなく、意思や協働によって変えられるものであることを共有する機会となり、地域とともに社会システムをデザインしていく方向が開かれることになる。

## 第3章 社会システムをデザインする

### 1. 社会システムをデザインするための個人・チーム

社会システムデザインしていくために、それに取り組む個人やチームには何が求められるだろうか。まず、存在が不可視化している社会システムに対して最適化し、経路依存を起こしている現実を新たな社会システムへと転換していくには多くの困難がある。そこで周囲を巻き込みながらデザインを進めていくためには、「当事者性」が重要となる。それを得るために、まず既存の社会システムとの関係において内面化された役割からの解除が必要となる。ただ、それは一人で行うことが難しい。なぜなら、自らの相対化が必要であるからだ。自らの相対化は、他者の存在によってなされることも当然ある。しかし、自らに内面化された役割とは異なる自分（自我）を感じる時、本質的な相対化が起こる。つまり、無意識レベルに押し込まれた自分（自我）を引き出す作業が必要となる。そのとき鍵になるのが対話である。対話は、相手とのやりとりであるが、それ以上に相手からの問いかけに対して、不意に反応する（飛び出す）「自らの言葉」に自分自身が驚かされ、気付かされる。その感覚は、「温まる」というのが近い<sup>8</sup>。この過程で「当事者性」が発露していく。ただ、自らの内面を話すには、その場が「傷つけられることのない、安心できる環境であること」が必要であり、その環境を生み出すことが社会システムをデザインするチーム、リーダーに求められる。

当事者性が立脚するのは身の上で起きた唯一無二とを感じる体験であることが多い。幼少期の出来事かもしれないし、大事な人を亡くした経験かもしれない、闘病経験かもしれない。この「閉じられた当事者性」は、共通性ある人たちにおいて共感や連帯を生み、社会システムに向き合うモチベーションとしてデザインをスタートさせ、コミットメントの源泉になる。一方で、共通性において内部と外部の境界が強く打ち出され、違いが強調されることで排他的にもなり得る。社会システムデザインにおいては、対象とするテーマが広く、自身の直接的な体験による当事者性だけを基盤にすることも難しい。そこで、「他者の体験（当事者性）を自らのものとして感じる／自分の体験（当事者性）を他者のものとして感じてもらうこと」へと開かれていくことが求められる。その時重要なのは、まず当事者性において主題化しやすい客観的（に見える）「疾病名」「喪失体験」といったテーマや「大変さ」「深刻さ」の大小を重視しないことである<sup>9</sup>。例えば、親を亡くした経験とペットを亡くした経験であれば、親を亡くした経験の方が大きな悲しみだと言えるだろうか。家族以上に可愛がっていたペットを亡くした人は、家族を亡くした時より傷ついているかもしれない。当事者性は、全て主観的な体験であって、それらはそもそも比較できない。つまり、当事者性における「唯一さ」は、他者の経験との違い（比較）に裏付けられていない。これは「閉じられた当事者性」における「共通性」においても同様に言える。それらはいずれも主観的に、あ

<sup>8</sup> これはアイデンティティをめぐる議論における自己アイデンティティ（self-identity）から自我アイデンティティ（ego-identity）やわたし（I）への焦点の転換とも言える。従来のアイデンティティ論（社会学中心）では、アイデンティティの問題はスタティックなもの（社会的な役割や意味と自己イメージが同一であるか否か）となっていた。そこで社会的役割や意味の喪失は、適切な同一性が成り立っていない状態として問題視され、この問題に対してより適切な社会的役割や意味（と自己イメージの同一性）の創出・回復が模索される。こうしたアイデンティティの安定化・固定化を目指す（セルフアイデンティティに特化した）議論に対し、ここでの我々の立場はアイデンティティの能動性に着目し、「アイデンティティのダイナミックな更新」に開かれたありかたへの転換を目指すものである。

<sup>9</sup> 「かわいそう」という感覚にある相手の客体化もここに関連する。なお疾病名等の概念を通して相手を客体化することが専門性の基盤をなすことについては前節③専門分化・効率化の箇所指摘した通りである。

る意味で勝手に、自由に、見出したものであり、その点で開かれている。おおらかに、主観的に共感すればいい（相手の気持ちは分からなくていい）。ここに「開かれた当事者性」の可能性がある。その上で、そこで感じる「生きづらさ」が、社会システムとの齟齬にあると捉えることで、自分と他者は社会システムを向いて並び立つこととなる。さらに、社会システムの循環性からすると、全ての人には社会システムを構成する側としても同じ立ち位置を取ることができる。ここに「開かれた当事者性」としての「主観的な公共性」が立ち現れる<sup>10</sup>。その土台は役割ではなく、対話によって解除された後に残る「存在」の地平にある。

このことと関連して、あくまでも疾病や障害は、その人の一部である（障害はその人の一部でもなく、社会との間にあるものである）にも関わらず、「高齢者」「障害者」「がん患者」というようなカテゴリーによって唯一無二の存在である人を客体化し、記号的なものとして眼差すことが起きる。一方で、社会システム側においても「高齢者」「障害者」「がん患者」というようなカテゴリーによって縦割りや専門分化が起き、そのことがひどく人（存在）を傷つけ、狭間の問題を生み出す【類型③】。これら個人に対する眼差しとシステムのあり方には相互関係があり、内面化が起き、循環的に構成されている【類型②】。先にあげた「開かれた当事者性」によって感じる違和感も一つの手がかりとして、それらを一度放棄する必要がある<sup>11</sup>。その上で、人を全人的な存在として捉え、同時に、社会を統合的なものとして捉えることが求められる。その上で、新たなシステムあり方を構想し、そのなかで効率についても再度検討していくことが必要となる。

最後に、社会システムに対して、それを「変えられる」と感じることが求められる。まず、前章で見た通り、社会システムはその理念を個々人が内面化して行動することによって構成され続けるということ念頭に置くことが必要である【類型②】。つまり、その動きが循環的であるからこそ、自らの行動によって社会システムは変えていくルートも常に開かれている。しかし、役割に固定された予定調和な取り組みでは、社会を新たにデザインしていくことはできない。役割を解除するとともに、計画を手放し、課題設定に探索的に取り組む必要がある。また、社会システムの中で既存の制度や主体が対応できていない事柄（問題）に対して取り組む際、「一人目」になることが必要だ。連帯の輪を広げていくにも、社会システムをデザインする協働を広げるにも、循環構造に楔を打ち込み、新たな理念による循環を起こす必要がある。これは決意した人にしかできない。「一人目」の時点では、何を起きていないぐらいに静かな状況のままである。ただ、「一人目」がいないと当然「二人目」が生まれにくいという意味で、決定的な出来事となる。その上で、それが二者関係に閉じないように、既存の組織や領域の枠を超えてチームを形成し、温まりを広げていく必要がある。また、社会システムは、私たちの生活の隅々まで行き渡っている。

---

<sup>10</sup> この議論のポイントは、他者との相互了解の基盤を、客観性に依拠する（事実問題としての）共通性に求めない点にある。客観性に訴えず、本質的に主観的な体験でありながら、しかし主観に閉じることなく他者との相互性に開かれている。こうした一見矛盾したありかたは、しかし人間に固有のものとして、具体的には「主観的共通妥当性」という問題として、美学（カント『判断力批判』）や政治学（アーレント『カント政治学講義』）でその積極的意義が示されてきたものである。ここで「主観的公共性」というのも、そうした相互性のありかたをいう。

<sup>11</sup> 例えば、介護保険制度（システム）では、自立と尊厳の保持が謳われ、認定された要介護度に応じたサービスを受けることができる。つまり、ある人が「要介護認定者」として固定される。しかし、介護保険サービスという枠組みの中にその人が人生において実現したいことは含まれているのであろうか。また、介護保険サービスだけでその人の望む生活は成り立つのであろうか。専門職とのつながりだけがその人の人間関係となってよいのだろうか。多くの場合、否である。しかし、それらが容易に捨象される。これは、システムの原理や枠組みに、これらのことが含まれていないために起きるエラーである。そこで、付加的にそれらを補完するのではなく、新たなシステムをデザインしていく必要性が生まれる。



そのため、どこから初めても始まる。そして、社会システムが「相似」の構造を持っているがゆえに、それを大きく広げていくことができる【類型④】。例えば、既存の教育制度が強固なものであり、変えることが難しい場合、まず小さなフリースクールを立ち上げ、別の世界を構成するのではなく既存の学校に通う生徒や教員個人への参加を促し、それがなくては地域の教育が成り立たない状況を生み出せば、既存のシステムに対して影響を与えるポジションを獲得することができる。

## 2.社会システムデザインを可能にする主体

地域を舞台に社会システムに関与するとき、批判や陳情に止まることを乗り越え、転換に向けたデザインをしていくにはどうすればいいのだろうか。そのためには、まず社会システムから独立しながら埋め込まれる新たな主体を作り出すことが必要となる。その理由は、社会システムは、個人や主体をある一定の方向に動機付け、また動機付けられた個人、主体がその方向に振る舞うことで構成されるという循環性を持っているからである【類型②】。つまり、社会システムに自体を対象として関与するためにはシステムの外部へと独立する（逃れる）ことが欠かせない。一方で、独立し切ってしまうと関与することができなくなる。この「独立/埋め込まれ」を同時に実現する矛盾した主体を生み出すことがシステムへの関与の第一歩と言える。これは、前章で確認した社会システムの特徴の一つである専門分化とも関連する。なぜなら、具体的に逃れなければならないものは、現在の社会システムにおける役割や定義であるからだ。結果、この主体は既存の枠組みでは捉えきれない違和感を周囲に感じさせることになる。この違和感を引き受けることも重要だ。既存の社会システムの「言葉」では正確に言い表せないことが必要なのである。では、独立し、違和感を抱えた状況で社会システムに実践的に埋め込まれるには、具体的にどうすればよのだろうか。

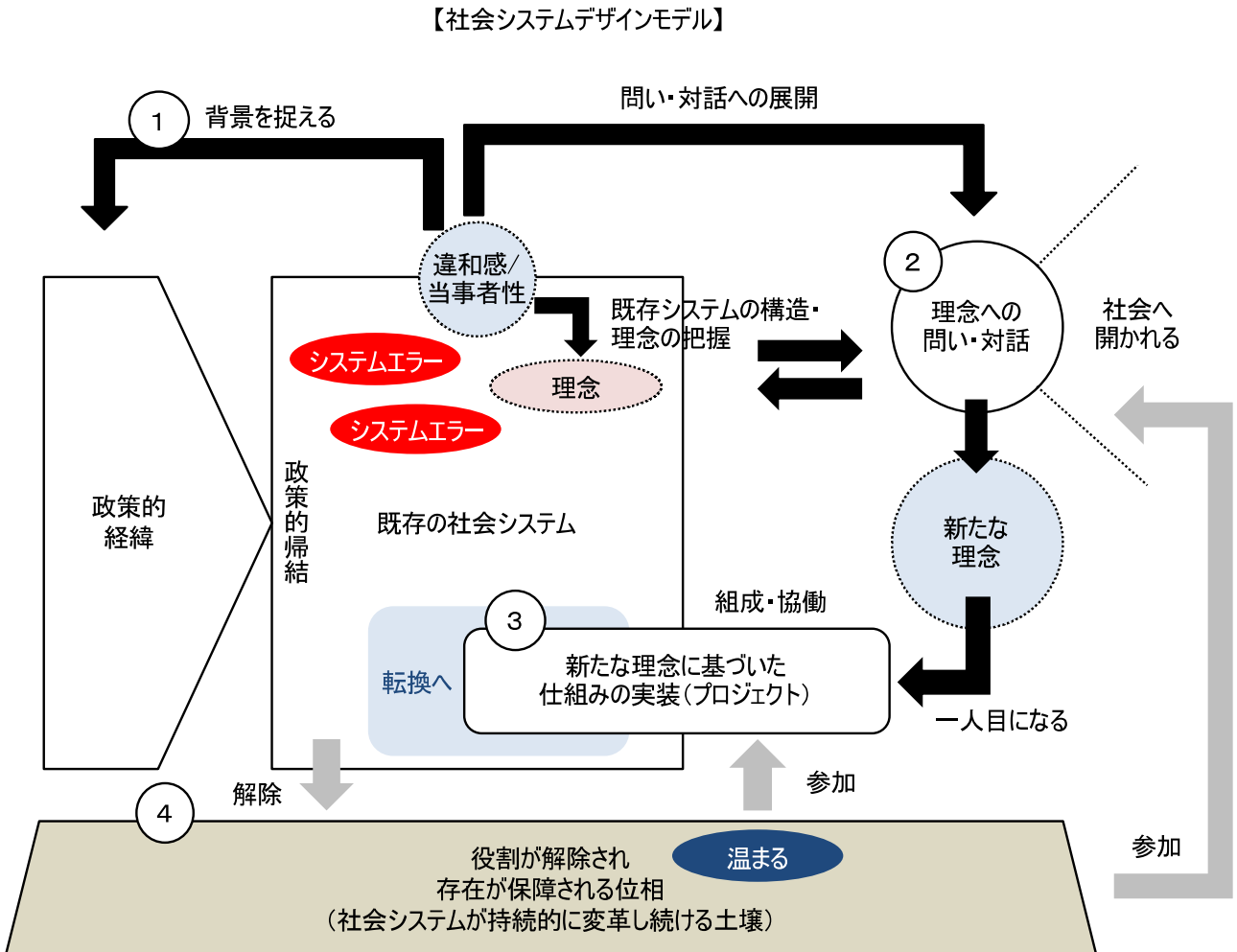
そのためには、社会システムの中で既存の制度や主体が対応できていない事柄（問題）に対してコミットメントを示し、理念によって関係性の再編を伴う協働をリードすることが求められる。社会システムの中で既存の制度や主体が対応できていない事柄（問題）とは、システムエラーである。いわゆる社会問題だ。これは既存の社会システムを通常通り運用していると自ずと起きる事柄（問題）である。しかし、多くの場合、取り組むことが難しい。なぜなら、取り組もうとすると、既存のシステムに最適化して循環の一部となっている自らへの否定を伴い、既存の関係性を手放すことを求め、これまで価値を生み出してきた経路からの離脱が要請される可能性がある。だからこそ真正面から取り組むことが難しい。それに対して、社会システムから独立しながら埋め込まれる主体こそ、このような問題に最適である。実際に取り組むことは「火中の栗を拾うこと」を意味する。このとき何より必要なのは理念である。ここでいう理念は表現することで表現されるものであり、厳密にはビジョンではない。理念を持って縦割りの組織にアクセスし、多様な主体間の関係性を再編し、協働をリードしていくことが、すなわち実践的に社会システムに再度埋め込まれることを意味する。アクセスし、協働する相手やルートはオフィシャルな（表の）ものも必要になるが、より重要なのは、裏のシステムにアクセスしていくことである【類型⑤】。理念を共有することができるキーマンネットワークを構築していくことが欠かせない。キーマンネットワークの温度を高め、それを周囲に伝播させていく。

このとき意識すべきことは、前章で確認した社会システムの特徴である縦割りを乗り越えるために、単一の領域に閉じることなく、横断的領域に開かれていることである。前提として、行政や企業における縦

割りを再編することは非常に難しい。なぜなら、組織効率という意味で合理性があることと同時に、国レベル（霞ヶ関）の構造が地方自治体まで下りてきており、国とのスムーズな接続が求められる地方自治体にとっては捨てるがたい。また、一般論としても慣れしんだ組織構造を大きく変えることには強い抵抗感があり、既存のあり方に慣れ親しんだ市民とのコミュニケーションにおいても変更は大きなコストが発生する。一方で、狭間の問題や SDGs が分かりやすい例であるが、社会において求められているのは、これまでの縦割りの構造から脱した統合的な課題設定や取り組みである。そこで、新たな主体には、行政側における「政策的な統合」と地域における「実践的な統合」を支援し、実行することが求められる。

### 3.社会システムデザインプロセス

先に見た通り、社会システムデザインは多くの場合、デザインする者が当事者性を持つことで、既存のシステムへの違和感を感じ、開始される。では、具体的に社会システムをデザインしていくプロセスとはどのようなものだろうか。全体を以下に図示する。



#### ①既存の社会システムの背景を捉える

社会システムデザインを行う個人や主体は、システムエラーをめぐる背景や経緯を一定程度把握する必要がある。前章で述べたように、ここで「政策」が大きな手がかりとなる。目の前にある現状、もしくは政策的に課題となっていることについて、「政策的帰結」として捉え返すことが重要だ。現状や課題の多くは、政策的な理念を反映し、過去の政策が積み重なったものとして顕在化している。にもかかわらず、現状や課題を「自然現象」のように扱う傾向がある。例えば、「中心市街地が空洞化している」という現状や課題がある場合、それは大規模小売店舗法（大店法）の改正によって郊外に大規模店舗が誘導された帰結である。また、「公営住宅が地域全体より高齢化している」という場合も公営住宅法の改正がその要因の一つである。「自ら考える生徒が少ない」という場合も、学校教育法や学習指導要領に基づいたこれ

までの教育政策の結果と言えるだろう。つまり、以前の政策的なアプローチが現在の状況を生み出し、それが課題を生み出していることが多い。言い換えると、過去に合理性があった政策的な目的や理念が、現状や今の目標に対して合っていない等が起きていると考えられる。もちろん、想定していなかった事態が起きていることもある。これまでの政策について、「うまくいった/うまくいっていない」という構図で見るのではなく、「どのような政策目的で、どのような政策・制度が立案され、どのような仕組み（モデル）で社会に実装されてきたのか」を捉えることで、現在の社会システムの理念や枠組みが「どう現実や目標からずれているか」を検討することが可能となり、社会システムを構想し、デザインするための優れた機会となる。企業による事業やサービスを考える場合、国が示している方針に沿うことが重視されることがあるが、地域の現場において政策的に社会システムを把握し、同時にそれが合わなくなっていることを把握することは新たな事業やサービスを構想する助けとなる。

その上で、短期的な因果関係ではなく、中長期的な時間軸における因果関係に注意を払い事柄を構造的に把握する必要がある。短期的な因果だけで把握しようとすると構造を見誤る。ある政策は、それまでの政策の延長（積み重ね）の上にあることがほとんどだ。その場合、現在の政策的方向性が採用された理由はずっと昔にある。さらに、単線的な因果関係で見るとではなく、複線的で入り組んだ構造として見出す必要がある。その際に参考になるのが2章で示した類型だ。構造は一つではない。組み合わせでアレンジし、自ら構造を見出していくことが求められる。

その上で、さらに既存の社会システムの構造に理念を見出していく必要がある。そこで想定されている人間観はどのようなものか。家族や地域に対してはどうか。制度は選別的なものか、普遍的なものか。それらのことについて、一見すると無味乾燥な文字の羅列である政策文章からそれを見出していくことが必要となる。多くの人にとって、見慣れない文章、内容を相手にすることになるため、慣れるために量をこなすことも必要である。そのとき大きな手がかりを与えてくれるのが、その分野に精通した研究者による論文である。論文には論点や論旨が必ずある。そして、全体像を把握することの助けとなる先行研究を整理している。批判的に読むことで著者の主張に対する自らのスタンスを感じることもできる。比較をすることで構造や理念をクリアにしていくことができるため、1本ではなく、10本、20本と読み込むことが必要である。ここで見つけた論文の著者は②における対話の候補者ともなる。

## ②問い・対話

では、既存の社会システムの背景を一定程度把握した上で、どのように社会システムをデザインしていくのか。まず新たに構想するシステムの理念を見出すため、我々が向き合うべき本質的な「問い」を生み出す必要がある。具体的には、取り組みの方向性と合致し、なおかつ先進的な問いを社会に提示している有識者等との対話を行っていく必要がある。当然、自らの組織内や地域にある教育研究機関や有識者と協働することも重要なことである。ただ、組織内や地域内に限定することなく、国内外を問わず、先進的な問いを提示している有識者等を見つけ出したい。その方法は、書籍や論文を通じて考え方を知ることが分かりやすい。連絡先があれば趣旨を伝え、見つからないときは、出版社や大学等の教育研究機関で公開されている窓口で連絡する。有識者は現場のリアリティに対して興味を持っていることが多く、研究の題材を探している面があるため、思いのほか好意的な反応を示してくれるはずだ。

その上で重要なのは、教えを乞うのではなく、対話することだ。聴く側も一方的な話を聞く形の場合は、全てをひとまとまりの事柄として自分の中で処理しないとならなくなるため、咀嚼して自分のものとな

る気づきが限定される。その点で、小さな話題の単位で深めながら進む対話形式は双方にとって得るものが大きい。その状況を生み出すには、先に地域での協働やチームの中でのありようとして触れた安心できる環境がここでも重要になる。対話においては、筋書きではなく論点程度を準備し、流れの中で深めていくことがポイントとなる。最初に筋書きを決め過ぎると、予定調和な話となり、著作や論文の焼き直しとなる。そして、現場が材料を提供する側になり切ってしまうことは避けるべきだ。有識者との対話の目的は、あくまでも「社会システムをデザインするための問いを深め、新たな理念を見出すこと」である。つまり、主体性に基づき、実践に落とし込むための対話である。こちら側も論理を組み立てる必要がある。

そして、問いや対話の機会が地域や社会へと開かれる仕掛けを備えることが欠かせない<sup>12</sup>。なぜなら、問いや対話から生み出される理念が公共性を帯びて広がるために不可欠だからである。具体的には、チームにおいては、事前に論点を共有する機会、そして事後に対話内容を振り返る機会が必要である。聞いた内容を自らの言葉にし直し（リフレーズ）、自らの論理に組み込むことによって気づきが実質化する。ただ、この作業を一人でやることは難しい。気づきを自らの言葉や論理として表現する機会が必要であるため、振り返り会についても対話的な形式を採用するべきである。その際、地域の協働パートナーも交えて行うことで、理念を深めるプロセスを共有することができ、相互理解が進む。あわせて、地域内外の人たちに開かれた機会を設け、ウェブサイト等で対話の内容を公開したい。外部に発信することによって、地域外からの関心呼び起こし、協働したいと考える人材とつながることもできる。さらに、得た問いや理念を課題設定や取り組みに反映させる必要がある。もしくは、新たな取り組みや団体を立ち上げていく仕組みを備えることも考えられる。問いや学びと実践の循環を生み出すことが、新たな社会システムを構成することとなる。

### ③新たな理念に基づいた仕組みの実装（プロジェクト）

新たな理念は、理念として地域や社会に問うのではなく、プロジェクトを組成し、仕組みを実装し、動かしていくことが必要である。なぜなら、これまで理念同士の争い（イデオロギー闘争）と理念を問わず現場で試行錯誤することの二つになっていたことを乗り越える必要があるからだ。社会システム全体を一気に変えていくことはできない。しかし、新たな理念に基づいた仕組みを埋め込んで機能させ、そこから既存システムの内部に理念を浸透させ、転換していくことはできる。このとき、②の対話を共有した個人や主体をベースとして、行政を含めた既存の社会システムの主体も巻き込み、協働的に進めていくことが鍵となる。

そこでは、交換的な関係から抜け出し、新たな協働関係を生み出すことが必要となる。交換的な関係は、縦割り（専門分化）による役割分担に対応する形で成立し、「お互いにメリットあるか」「win-winになっているか」と言う表現がよく使われる。そこでは、立ち位置が異なるところにいる者がそれぞれに持っているものを交換し、それ以上のことには責任を持たない。そのような関係は現在の縦割り（専門分化）が機能しているときには問題とならないだろう。しかし、新たな理念が求められるような社会問題

---

<sup>12</sup> こうした問いと対話、学びと実践において目指されているのは、いわゆる専門知ではなく「総合知」と呼ばれる知のありかたである。総合知とは、全体としての見通しをざっくり与える知のありかたである。その意義を訴える辻田は、総合知を支える基盤には、様々な階層が織りなす知的雑居性があり、それらが息づく場所として「地域」が念頭に置かれている。そのために知の共有においても、様々な専門家と付き合い、大雑把な把握において、様々な階層（知的雑居性）の人々につなぐ役割が重視される。

(狭間の問題)が発生し、既存の社会システムによる役割分担が機能していないときには果たしてどうなるか。それに関わることは、誰にとっても基本的にデメリットとloseしかない。他責となる。それに対して、新たな協働関係は、同じ立ち位置で考え、それぞれの持っているものを生かして取り組むこととなる。そこには「問題に取り組むか、取り組まないか」しかない。

そして、その協働は、法人間、領域間、セクター間などあらゆる領域を超えていく必要がある。法人内の意思決定と協働するチーム内の意思決定が齟齬をきたすと個人が間に挟まれて動けなくなる。そのため、可能であれば意思決定者同士が参加する場において、協働に向けた関係性を構築しておく必要がある。法人間の区切りは社会問題の解決に対しては全く意味がない。むしろ、それを柔軟にすることで、それぞれが持っていること(自ら価値があると思っていないことも含めて)を臨機応変に見出して持ち寄ることが可能になる。そして、当然であるが、協働パートナーは同一の領域やセクターにとどまる必然性はない。社会問題を構造的に把握していくと、自ずと領域は超える。それは質的な連関、空間的な連関、手続き的な連関、時間的な連関など、あらゆる形で相互関係を持っている【類型①】。問題解決のステップやチーム構築のプロセスに応じて、領域やセクターを超えるべきである。社会問題を解決するために、領域やセクターの区切りも全く意味をなさない。

最後に、未来を展望し、現在の利害関係を超えた次元で協働を志向することが挙げられる。社会システム自体が過去と未来を含み込んで構成されているとは言え、社会問題は基本的に現在時点で構成される。しかし、実際には、何度も確認してきた通り、現実には「自然現象」ではなく、政策などの積み重ねの結果である。そして、未来に共通して起こる状況が関係者にとって等しく危機的なものであった場合、現在の利害関係は相対化され、新たな次元に私たちを連れ出す。このことは、本質的な協働を促し、また協働の方向性を転換する契機となる。それを共有するためには、データの活用が求められる。また、シミュレーションを行い、自分たちがとるべき戦略(アジェンダ)を決定していく必要がある。社会システムをデザインする者は、データを集め、関係者との間で数字ではなく、そこで起きる事柄を体験的(体感的)に説明する必要がある。例えば、人口や高齢化についての関する推計は、もう何十年も前から現在の状況を示唆してきた。しかし、そのデータを体験的に共有し、それに向けた協働を生み出すことができず、現在の状況が起きている。この未来に関する体験的な共有は、役割分担(専門分化)が進み、単年度の評価が基本となり、異動など短期的なサイクルで動いている状況では、それを引き受ける主体は生まれにくい。社会システムデザインを志す個人や主体が引き受けるしかない。

#### ④役割が解除され、存在が保障される位相(社会システムが持続的に変革し続ける土壌)

社会システムが持続的に変革し続ける土壌を生み出すため、役割が解除され、存在が保障される位相を社会システムに実装する必要がある。これは、社会システムを構成する場(小システム)-例えば、学校、職場、病院、福祉施設など-が役割によって規定されていることに対して、それを逃れる場を設けることを意味する。学校は「教える側/教えられる側」という図式が設定されている。病院や福祉施設は「支える側/支えられる側」となる。それらは、無意識のうちそれぞれの役割を内面化し、そのあり方に沿って考え、行動することがその仕組みを構成し続けている。そこでそれらを解除する対話を重視した仕組みを設ける必要がある。対話はそれ自体が予定調和なものでなく、対話する者同士がフェアな関係にある。そのような場が地域の中に埋め込まれていくことによって、「違い」より「つながる感覚」を伴う主観的な公共性が発露し、新たな公の担い手を生み出していく。その際、発露した公共性を実践につなげる

ために、団体を立ち上げ、仲間を募り、活動を始める具体的なサポートを行う仕組みが重要となる。これまでは、既に始めたいことが「ある」人が、市民活動を支援する団体や創業支援の枠組みを活用してきた。しかし、それらは偶然にも既存の枠組みから逃れることができた人たちだけを対象とする仕組みであり、裾野は狭く、社会システムを変えるほどのインパクトを生み出せない。趣味のサークルの立ち上げのサポート、市民活動として NPO や NGO を始めることの支援、創業を通じて新しいことを始めたいと考える人に対応する仕組みが、縦割りとなって分かれていたことも原因の一つだと言える。既存の役割から逃れることができる対話の機会とそこから発露した思いや主観的な公共性を形にしていく仕組みが、統合的に整備されることが重要となる。では、その仕組みを持続的なものとするにはどうすればよいか。

既存の役割や枠組みから外れていることは、既存の社会システムにおける資金循環から外れやすい。そこで、その仕組みを地域外に開くことで企業等との協働をアレンジし、「公」を担うチームを拡大するとともに新たな資金的な循環を生み出すことを目指すことが考えられる。これは、既存の役割を外れた取り組みが、新規事業や新サービスを産み出したいと考える企業と相性がよいことが理由となる。それは国が示す科学技術・イノベーション基本法で示された「トランスフォーマティブ・イノベーション」という概念から考えると分かりやすい。それは、SDGs や Well-being といった社会における価値観自体が転換している状況において、技術的な革新だけではイノベーションが実効性を持たず、意味的な革新が求められていることに焦点をあてている。つまり、地域における既存の枠組みを逃れた取り組みが、ここで言う「価値観自体の転換」と重なる。地域において既存の枠組みから逃れた取り組みを実践する中で見出される新たな問いや意味が企業にとって価値があり、実践を協働することが事業開発やサービス開発につながることを意味する。このことは、既存の枠組みから外れる取り組みが、(外れているが故に) 対価を得づらいことを打開する可能性となる。「公」を担うパートナーとして地域外の企業の参画を促し、新たな問いや意味を提供する代わりに得た資金で、社会システムをデザインするような取り組みを実践し、地域へと還元するという循環を生み出すことができれば、新たなシステムをデザインし続けることが可能になる。