

2 社会デザイン活動

公共統括本部が推進する社会デザイン

公共統括本部はその前身から、新規事業開発の一環として「社会デザイン活動」を行ってきた。ここでは、社会デザイン活動とは何か、社会デザイン活動を進めるにあたっての3つのアプローチ（社会デザインの方法論化、情報技術の創発と活用、ナレッジ共有）、組織運営に当たって心がけていることについて述べる。

常に提供価値は変化する

公共統括本部は2022年の機構改革に先立ち2021年7月に設置されたが、その前身組織である「社会デザイン推進部」の頃から、新規事業開発の戦略的な取組みの下地作りを行ってきた。

組織名の中に「社会デザイン」というキーワードを入れたのは、従来の、顧客の要求に応じて高品質なシステムを納期どおりに開発し、その後円滑なシステム運用を実現してくれる絶対的な安心感という提供価値が、時代の要請によって絶対ではなくなることが懸念されたからであ

る。思い起こせば1990年代の情報社会のトレンドの中では、効率性、合理性が価値であったように、近未来においては、新たな価値が醸成されるであろうし、それは現状を改善することではなく、社会そのものをデザインし直すことでしかその本当の価値を提供するに至らないのではないかと、思い考えたからである。

社会課題起点の事業への原点回帰

現在、人口減少という避けられない社会トレンドが、財政、経済、労働、教育、医療、地域など、ありとあらゆる制度や現場に歪（ひずみ）を生じさせ、住民の生活や暮らしに



株式会社NTTデータ
公共統括本部
公共戦略推進部 兼 社会DX推進室長
松本 良平氏

も影響を及ぼし始めている。いま手当をしなければ、ますます世の中が窮屈で息苦しいものになっていくだろう。

これを応急の手当ではなく、社会のしくみを時代に沿った形にRe-Designし、新たな情報技術がそれを支えることで、未来の時代が求める価値につなげていく営みが重要と考える。そこで事業活動として、「社会をデザインする」ところから始めて、時代が要請する価値を定義し、それに相応しい変化追従性の高いITシステムを提供していくことが、今後の当社、特に公共部門の事業スタイルとして顧客や社会から期待されているとの結論に至った。

この考えの拠り所は当社の企業理念※そのものであり、社会性、公共

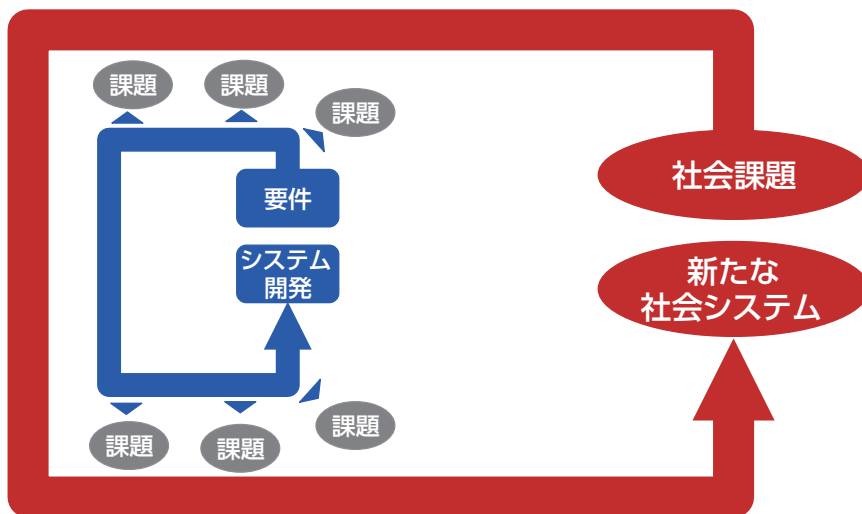


図1 従来の手法(青)と社会デザイン活動(赤)

性がある事業を通じてコミットして
いきたいと考えている。

※「情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」
を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実
現に貢献する」

理想と現実の狭間で

「社会を Re-Design する」は言う
は易し、行うは難しである。

社会性、とりわけ公共性の高い事
業を行う難しさは、法律、制度、規
制など、我々だけでは超えられない
高いハードルが多く、また多様な考
え、思想、心理などの国民感情にも
十分に配慮しなければならないこと
があり、いずれも合意までに時間と
労力を必要とする。

さらに、Re-Design が行われるこ
とで、そこに関係するステークホル
ダ（行政、業界）のベネフィットも
考えなくてはならない（ここで云う
ベネフィットとは利潤だけとは限ら
ない）。

以上のような難しさはあるが、当
社企業理念のもと、まずは3つのア
プローチで取り組み始めている。

(1) 社会デザインの方法論化

現在、社会をデザインし直す際に、
どのようなプロセスと方法で進めて
いくのかを体系的に整備する取組を
進めている。とりわけ、Re-Design
することの必要性和納得性を理解し
てもらうために、あるべき未来の姿
を示す必要があるとの考えのもと、

- ①現状分析（正しい現状把握）
- ②なりゆき予測（今後どうなる）
- ③将来像仮説（Re-Design後の姿）
- ④そこに至るストーリー

（バックキャスト）

の工程を通じて、考え方やあるべき姿
を可視化していくことを自ら推進し
ている。これを社会デザインプロセ
ス&メソドロジ（Foresight Method）
と名付けて、後述する社会テーマ型事
業やドメイン型事業を推進する際の
リファレンスとしていく。

(2) 情報技術の創発と活用

新しい技術革新が社会システムを
変革するのか、社会要請が新しい技
術革新の動機となるのかはニワトリ
とタマゴの関係であり、どちらも重
要な視点であるが、社会デザインに
おいては後者にやや重きをおいて進
めている。

1990年代に遡ってみると、コン
ピュータで扱うためのデータ化と、
人間系の業務や作業の振る舞い（ビ
ジネスルール）をアプリケーション
化することで、効率化や合理化を目
指していた。現在はいわゆるデジタル
化が大きな潮流である。無機質で
膨大、バラエティに富んだデータが
収集され、それらが、掛け合わされ
て意味を有する「情報」となり、こ
れが、ビジネスルールを最適化して
いく、或いはインテリジェンスに活
用される。

この「情報」が社会の仕組みをエ
ンパワメントする法則を理解した上
で、例えば、患者数と医師の偏在の
問題を解く技術（最適解を解く）や、
食品消費と生産量を調整する技術（バ
ランスポイントを動的にみつける）
など、社会の課題を「情報」の活用
と先進技術をキーファクターとして、
新たな社会システムをデザインして
いくことに現在挑戦をしている。

(3) ナレッジ共有

社会デザインの考え方を広く浸透
させ、マインド変革を促す取組み
も同時に推進している。公共・社会
基盤分野のビジョン「Be a Social
Designer」（略して BeSD）から名
付けたナレッジ共有ツール「BeSD
の泉」を構築し、知識・知見・経験
の閲覧に留まらず相互利用する取
組みを進めている。

組織運営で大事にしていること

以上の取組で、これまでのビジネ
スのあり方を今中期経営計画の期間
に外部環境変化に即した事業構造や
事業ポートフォリオなどに変容させ
ていく、非常に困難であるけれども
不可欠なミッションと認識し、目標
をもって進める。その上で、公共戦
略推進部、社会 DX 推進室の組織運
営にあたっては、以下の点を特に大
事にして職務を遂行している。

- ①イノベーションのジレンマに陥ら
ず、また市場変化を正しく識別し
て、自らが変容を恐れず果敢にチ
ャレンジし続ける。
- ②解決すべきは社会課題であり、デ
ジタル技術活用を目的化しないこ
とを肝に銘じる。
- ③社会を Re-Design することで、ゼ
ロサムゲームを良しとせず、関係
するステークホルダそれぞれや社
会に対する提供価値は何かを問う
ことを忘れない。

具体的な今後の取組

以降のページでは、3つのアプ
ロッチを活用した具体的な取組や施
策の一部について御紹介する。