

Introduction to Systemic Design

Kazumasa Yamada

戦略デザイナーが伝えたい、
システムのデザイン

部分最適を超えて、全体を動かす新しい実践知

山田和雅

序文

私は、2013年にデザイン思考を学びにアメリカのイリノイ工科大学に留学し、そして、帰国後クロスメディア・パブリッシングから処女作『21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』を出版した。日本では、2010年代前半から次第にブームとなり始めていたデザイン思考が本格的に知られるようになり、多くの企業、NPO、自治体などでイノベーションの方法論として用いられるようになった。デザイン思考というと、人間中心のデザインによるイノベーションを生む方法論として地位を確立した。

私も独立して戦略デザインファームBIOTOPEを設立し、様々な企業現場で日本の企業の中に眠る創造性を引き出し、前例のない未来を作っていくためにデザイン思考を用いて活動していた。そして、コロナ後の2020年以降は、デザイン思考を応用して、ビジョンデザインの方法論に昇華し、更には企業理念のデザインと企業内の実装という形で活動を広げていった。その頃だった。著者である山田和雅さんからLinkedInで連絡があったのは。

「イリノイ工科大学のInstitute of Designで一年勉強をしていて、その後キャリアチェンジしてデザインコンサルティングの仕事に携わりたい。BIOTOPEを就職先として考えたい」そう言ってくれた山田さんは、総合商社の雄である三井物産出身だけあって、現場経験豊富で地に足のついたデザインコンサルタントになるだろうなと思った。

そして、時間が経ってBIOTOPEに入社してくれた彼が教えてくれた、IDの学びは、僕が2013年に学んだものから遥かに進化を遂げていたことを知った。私がIDで学んだ人間中心デザインがいわば企業現場でのユーザーの創造的問題解決の手法だったとすれば、本書で、山田さんが紹介しているシステムックデザインというのは、いわば社会課題解決のためのデザインの手法だ。この変化は、必然的な変化だ。2015年には、2030年に向けてSDGsという世界中で取り組むべき17の社会課題が共有された。そして、日本においても、特に

2020年頃から、今までNPOが先陣を切って担ってきた社会課題解決に、企業が参画するようになってきた。また、地方自治体での取り組みも進むようになってきた。社会課題というのは、元来、その構造上とても関わるプレーヤーが多様で、課題が相互に絡み合う。

BIOTOPEがコンサルティングする企業でも、社会課題解決を事業として志そうとしても実際には、一企業が一事業だけで完結するものでもない。社会課題解決には、様々な立場のプレーヤーが、共に同じ課題を見て、共通の土台に立った上で、解決法を共創し、そして、共に実行していく必要がある。ここで必要なのは、社会課題を解決する場、複雑な課題を可視化し共有すること、共創するスキル、そして、多様なプレーヤーがアクションに向かい続けるインセンティブだ。

今の時代は、自分の働くパーパス（意義）を感じて働くことが求められる時代だ。社会課題解決をするためのプロジェクトというのは、とても意義深い取り組みだ。一方で、それはとてつもなく難易度が高いプロジェクトでもある。本書で山田さんが紹介している「システムのデザイン」の方法論は、社会レベルの課題に対して何かしらのアクションを起こし始めたい人にとって、社会課題解決ファシリテーターとしての山の全貌を教えてくれた上で、その登り方をステップごとに丁寧に紹介してくれている。この本は、日本全国で地域の社会課題に対して解決策を求められている、企業、自治体、NPOの担当の方にとっては、その山登りの道標となるであろう。

そして、もう一つ、最後にお伝えしたいのは、今の時代にこの本を読む意義についてだ。僕らは、今未来に希望を持ちにくい混迷の時代に生きている。国内の人口減少、気候変動、AIの進化による失業、トランプ関税に代表される地政学的パラダイムシフトなど。先が読みにくく、そして未来に希望を持ちにくい時代に僕らは生きている。そして、これらの多くは、新たな社会課題を生む大きな爆心地となっていくだろう。そんな次々と新たな社会課題が生まれ続ける時代を生きる僕らには、その時代を生きるための世の中をみるレンズが必

要ではないかと思う。本書が提唱するシステムデザインは、一見1人の人間が向き合うにはあまりにも大きく、絶望的にも思える課題に対して、よりクリアな解像度で課題の本質を見出し、そしてそれを同志と共に解決していくことができるのでは、という勇気をもらえる、今の時代を生きるための魔法の杖になりうるのだ。全ての人が社会課題解決のデザイナーになる必要はない。でも、この本が教えてくれる視点・視座で世の中をみることで、僕らは社会課題が生まれ続ける時代をよりクリアに、そして前向きに生きていくことができるのではないかと思う。この本が、世の中に希望の物語を生み出す一助となることを確信している。

戦略デザインファーム BIOTOPE FOUNDER 佐宗邦威

はじめに ～システムのデザインとの出会い～

「エクイティ IRR（株式内部収益率）は11%、リスクリターンは150%、そして投資回収は6年です。しかも中期経営計画にある〇〇戦略にもアラインしています。これは絶対に価値のあるプロジェクトになります……！ 投資へのご承認をぜひお願いいたします！！」

2020年からの激動の10年が始まる前、2010年代の後半、コロナのパンデミックが起きる前の（もはや懐かしい？）時代、総合商社で社会インフラの事業開発の前線で実務にいた僕は一生懸命にこんなことを説いて投資案件を仕込む毎日を過ごしていました。

実際に幾つかの案件を仕込み、うまくいったりいかなかったり。刺激的なことに、数百億を超えるような投資案件にも携わる機会があったり、とんでもない修羅場をなんとか土俵際でしのぎ切ったり。

ビジネスパーソンとして、そんなチャレンジングな仕事に一喜一憂するさなか、実は僕の心のどこかが、ぽっかりと空洞になっているような感覚がありました。別に大したことのない「違和感」で、毛ほどの重さもないので忘れておけばいいや、という程度のもの。僕は気付かぬふりをして、毎日真面目に忙しくなく、商社パーソンを続けていきました。でもどこかでその違和感は僕につきまとっていました。

その違和感の正体がなんなのか分かったのは、僕が悩みの末、米国のイリノイ工科大学デザインスクール（IIT Institute of Design：バウハウスに源流を持ち、デザインと戦略の統合的教育などで有名な米国・シカゴにある世界有数のデザイン教育機関）に留学して、とある授業を取った時のこと。

「システムのデザインを考えよう」

後に僕が師として仰ぐことになる、カルロス・ティシェイラ先生が数名のゼ

ミ生の前でそう語りかけました。そして僕自身の気付きのきっかけはコレでした。



どうということか？

カルロス（ここからは敬愛を込めて、いつも呼ぶように敬称を外します）は一本のペンを胸のポケットから取り出して、

「このペンは、ペンでしかない。でも、複雑なシステムの縦軸と横軸の連鎖の真ん中にある。まずはそこから話を始めましょう」

と切り出しました。

——いきなり昔話を始めてしまい、申し訳ございません。

申し遅れましたが、僕は戦略デザインファーム BIOTOPE の山田和雅です。もともと三井物産という総合商社で事業投資・開発を担当し、その後、イリノイ工科大学デザインスクールで「システムのデザイン」を学び、今は「システムミックデザイナー」という肩書きで活動しています。「システムミックデザイナー？」、そもそも聞き慣れないですね。

さて、なぜ昔話から始めたかと言うと、一つには僕自身も最初は「システムのデザイン」なんて何も知らなかったということを伝えたかったからです。そしてもう一つは、もしかしたらこの本を手にとってくださった皆さんの幾人かは僕自身が感じていた“心の空洞” “違和感” みたいなものに共感してくれる

かもしれない、と思ったからです。

その違和感の正体の僕なりの答えを先に言ってしまうと、それは「**単純すぎるモノの見方**」への生理的な違和感でした。そして今日これからこの本で議論していく「システムのデザイン」とは、そんな単純すぎるモノの見方から僕らを一度引き離し、**この世界が大きなシステムとして存在していることを受け止め、そんなシステムが本来的に持つ、複雑でいて、変わり続け、摩訶不思議で、だからこそ美しいそのさまを生き生きと捉えながら、少しでもその全体を望ましい方向へとみんなで近づけていくための具体的な方法論**です。

こんなことがありました。昔、三井物産時代にインドネシアに初めて出張したときのこと。

ホテルで朝、目を覚ますと、ホテルの外で太鼓やサイレンの音がけたたましく鳴り響いていました。時計を見るとまだ6時。寝ぼけまなこで「もしかして暴動でも起きたのか？」と慌ててベッドから飛び起きて外を見ると、ホテルの前の広場がとてつもない人いきれで満たされている。祭り？ 剣呑な雰囲気はありません。僕は実際に外に出てみました。なんのことはない、それは祭りのように活気のある日曜市だということに気がつきました。市はホテルのある中心地から南へ3kmほども続き、歩行者天国を楽しむ家族、ジョガー、野良と思われる動物たちで道路が満たされ、皆が休日を謳歌していました。人の熱、平和さ、商品、経済、未来、自然、様々なものがそこにはありました。

僕の出張ミッションは巨大発電所の開発プロジェクト。当時議論していたのは、インドネシアのジャワ島の人口の10%弱に当たる家庭に電力を供給する投資案件でした。IRR、リスクリターン、ペイバックで語られていた案件はこの瞬間に不意に反転し、まさにこの休日の一コマに関わる話になりました。

僕たちの投資は、人の流れ、カネの流れ、モノの流れ、あるいは自然界の流れ（生態系や自然環境）はどう変わるのだろう？ いちど変わったその流れ

は、人の思考や認知をどのように変えていくのだろうか？ 誰がどんな影響を受けるのだろうか？ 今ではなく、未来、何十年か後の次世代に、どんな「構造」が埋め込まれるのだろうか？

問いは溢れ出てきました。

当時感じ取れたのはこの問いと「でも、どうすることもできないし」というお手上げ感まででした。今にして思えば、そのお手上げ感とは、投資稟議の中で注目される指標やチャート、自分自身が語る言葉のロジックと、その目の前のコンテキストのみずみずしいばかりの豊かさとの「絶望的なギャップ」に対してのものです。

そして心の中にあった“空洞”とは、そうした「ギャップ」を解消できないまでも、せめて自覚的でありたいと願う自分自身の心の声だったのだと思います。でも当時それは言葉にはなりませんでした。ただただ、髪の毛が肩に乗っているぐらいの違和感しかなかったので、目の前の投資案件を必死に仕上げる正義に邁進し、修羅場を戦いました。

そんな僕に「これだ」という気付きを与えてくれたのが先ほどのペンの話であり、この本のテーマである「システムのデザイン」の世界です。

そこで今少しだけ、イリノイ工科大学デザインスクールのカルロスの授業に潜り込み、ペンの話を聞いてみましょう。

システムの横軸と縦軸の交差点

皆さん、ペンはペンでしかありません。コンビニで\$1で買うことができます。

さて、もしペンを分解するとしたら、どうでしょうか？ カバー、心棒、インク、ボール、バネ、塗料など、様々なものに分解されます。例えば、このカバー。これはメーカーが型を作り、素材を流し込み、成形しています。まさに技術と素材の結晶です。その素材はおそらく米国内では生産されていません。詳しくは分かりませんが、アジアのどこかで採取されたゴムの成分でできているかもしれません。まさにグローバルサプライチェーンです。このサプライチェーンの成果物としてのペン。これを仮に横軸としましょう。

では縦軸は何か？ なぜペンはここにあるのでしょうか？ 書くためですね。なぜ書くか？ それは人類が“言語による記録”という文化を持つからです。この文化はペンの他にも紙、机、椅子、バインダーなど、様々なアイテムを生み出し、文房具産業という社会・技術・経済のかたまりを生み出しました。ペンはその一部を担う存在です。そしてペンは人が持つことで新たな文化を未来に生み出します。人類の新たなクリエイティビティを作るかもしれない。この文化のマクロから、一部をなすペンのミクロへという視点。これを仮に縦軸としましょう。

最初に言った通り、ペンはペンでしかありません。ですが、その背後にはこうした“システム”が存在します。

サプライチェーンの横軸と、文化の縦軸、この座標の中心にしか、このペンは生まれ得ないわけです。

もしも皆さんがいつかペンのメーカーで新たなペンをつくる、そんな仕事を

することになったら、ペンだけを見てはいけません。サプライチェーンのあり方がどう変わるのか、文字の文化がデジタル技術や生成AIの登場でどう変わるのか？ あるいは問い方を変えて、どう変わるべきか？ こうしたシステムの視点から、目の前のデザインを考えていきましょう。それがシステム視点で起こす、プロダクトイノベーションです。

——いかがでしょうか？

ペンは、そのシステムにおけるパターンであり、(文房具産業というシステムの中では) 要素でもあります。カルロスはこちら「システムの視点」から、目の前のペンのデザインを考えよう、と語っているのですね。

一つのペンという単純な対象から、もっと複雑でめまぐるしく変化するペンを取り巻く「システム」へと視野が広がる感覚がありそうでしょうか？ かつての商社パーソンの僕の体験に引き寄せれば、一つのペンが、一つの「ビジネス(投資案件)」だったわけです。ちなみに、カルロスの講義はこの後、ではそのシステムをどう分析し捉えるのか？ と続いていくのですが、それは後のお楽しみにしておきましょう。

システムとは、デザインとは

さて、ここから先の話に進むために、簡単にここでいう「システム」とは何か、語の定義をしておきたいと思います。システムと聞くと、多くの皆さんがITシステムやソフトウェアのようなものを頭に浮かべるかもしれませんが、ここで語られるシステムとは、もっと広い意味合いを持ちます。

システム思考という概念を体系化し世に広めた泰斗ドネラ・メドウズは、シ

システムを「様々な要素が集まったもので、その要素が相互に繋がり関係し合うことで独自のパターンを作っているもの^{〔*1〕}」と端的に説明します。

様々な要素が関係し合うパターンとしてすぐに思い浮かぶのは、自然界の生態系のエコシステム、人間の社会、人間の身体などがあります。身近なものにひきつけて言えば、あなたの会社、あなたの部署・チーム、家族、学校のクラスもこの定義がいうシステムと捉えることができます（逆に、相互の交流が全くない社会・組織・クラスはシステムとは言えません）。

こうした「システム」として捉える問題は、要素が多く複雑な構造を取るため、いわゆる **Wicked Problems（厄介な問題）** と言われることの多い存在です。厄介な問題とは、その問いの設定と解決法を確か or 不確かに分けたときに、何が真の問題なのかよく分からない、そして、どう解決するのかもまた分からない、といった右下4象限に入る問題のことです。



逆に言えば、普段から厄介な問題に立ち向かっているぞという感覚がある皆さんにとっては、「システム」という概念は避けては通れないものだと考えます。

システムの次にもう一つ、「**デザイン**」についても少し触れておきます。

多くの皆さんは「デザイン」と聞くと、ぱっと思い浮かぶのは、形や色を伴うデザイン、例えばポスターのグラフィックデザインや家具や道具のデザインかもしれません。無論それもデザインです。が、この本ではデザインをもう少し広い意味で捉えています。仮に形や色を伴うデザインを狭義のデザインとするならば、例えばサービスのデザイン、体験のデザインはもちろん、ビジネスのデザイン、関係性のデザイン、組織のデザイン、カルチャーのデザイン、政策のデザイン、そしてエコシステムのデザインなど、その射程は極めて広いものがあります。

世界的なデザイン論の権威ドン・ノーマンは「**人工的なものの殆どすべてはデザインされている……ある活動をより簡単に、あるいはより効果的に行うために、その方法を変更する意図的な決定は、デザインの決定であるということだ。その結果、ある種の人工物が生まれる。(従って)誰もがデザインをする**」と説きます^[*2]。

このような広い視点でヒトのデザイン活動を捉える視点を「**広義のデザイン**（英語では頭文字を大文字にしてDesign、ビッグDのデザイン）」と言ったりします。

「デザイン」という言葉を使っているので、いわゆるデザインの仕事をしている人以外の皆さんは「なんだ自分には関係のない話か」と思われたかもしれません。ですが、このドン・ノーマンの定義に従えば、ビジネス、サービス、プロダクト、組織、まち、制度・ルールなど様々な何かを企画したり、新しいものを作ろうとしている人は全てデザイナーということになります。

更にノーマンはこうも言います。

「誰もがデザインをする。ある活動をより簡単に、あるいはより効果的に行うために、その方向を変更する意図的な決定は、デザインの決定であるということだ。……我々は人がデザインした世界に生きている。家や衣服、道具、本に至るまで、人工物に満ちている。国という概念も政府の形態も、人がデザインした人工的なものである。……我々が世界をデザインすると、今度は世界が我々をデザインする。我々一人ひとり、全人類、全地球、更には全太陽系を包含する複雑で相互に影響し合う動的システムの多くの部分の一つにすぎない。……もしデザインが我々を今日の混乱に巻き込んだのだとしたら、我々を救い出すことができるのもデザインだろう」と。

さて、この本はそんな「システムのデザイン」についての本です。

二つのビッグワードが一つになったこの「システムのデザイン」とは何なのかをここで定義しておきましょう。システムのデザインとは「**複雑かつ適応するシステムの今の状態を捉えた上で、あるべきシステムの状態へと導くための統合的な介入策のデザインを行うこと**」です（この定義の意味は各章で様々な角度から深掘りして一つ一つ理解していきますのでご安心ください）。

複雑性全盛の時代の生存戦略

そんな「システムのデザイン」の考え方や技法は、これからの20～30年の時代において、非常に重要な意味を持つと僕は考えています。

というのも、次章で紹介する様々な未来洞察の先行研究が示唆するように、これからの20～30年の時間軸とは、システムが大きく変わらなければならない、いわばガラガラポンの時代であるためです。

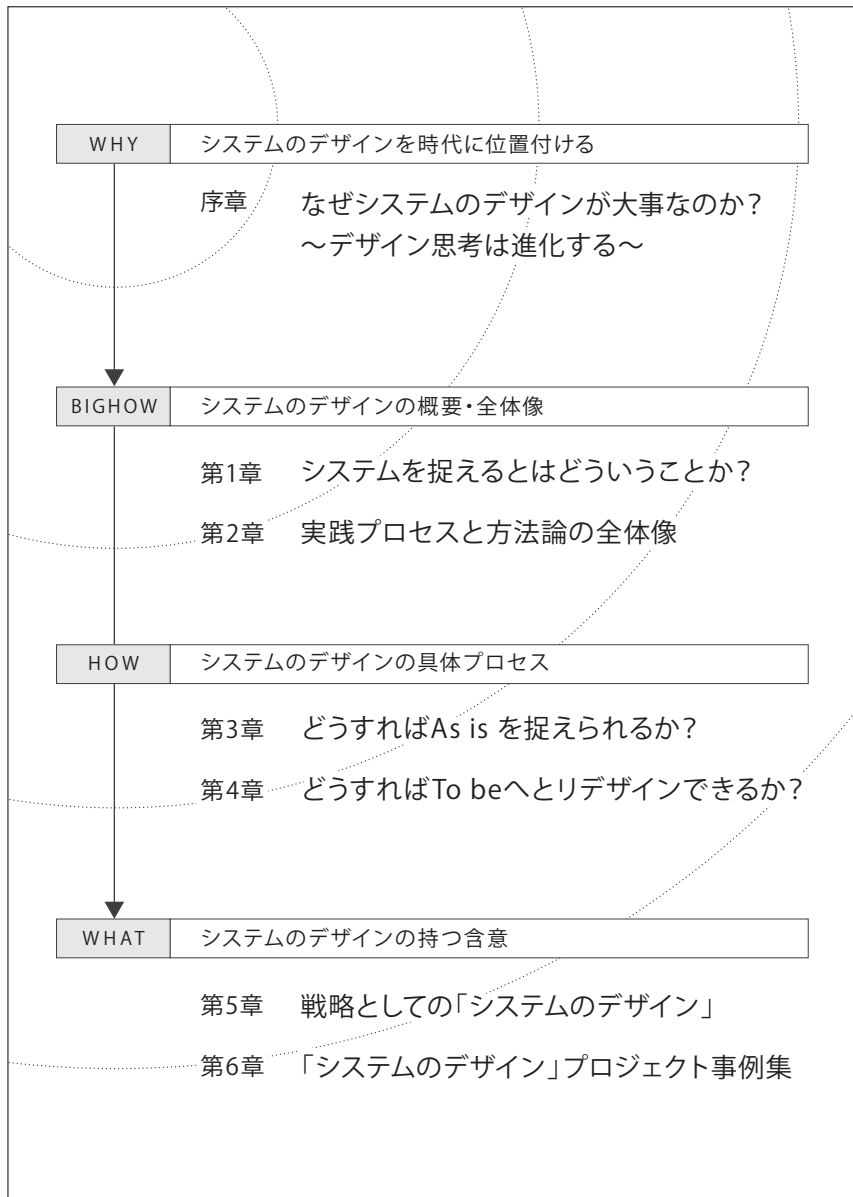
AIと生み出す技術やサービスが働き方のモデルを変え、日々起こる気候災害が産業のあり方を変え、分散金融の技術で生まれた経済圏がお金の流れを変える。ガラガラポンとは変化の時代、カオスの時代です。めまぐるしく変わる局所的な世界の変化が、全体に作用し、全体が変わりながら、局所がまた変化していく——、そこにSNSやAIエージェントという増幅装置も絡み合って、すごい勢いで適応し続ける、そんな世界が、これからの20～30年の世界観です。まさに複雑系です。いわば「**複雑性全盛の時代**」と呼んでも差し支えのない時代を、僕たちはこれから望むと望まざるとにかかわらず、進んでいくのだと思います。

そんなときに道を進む際のコンパスであり装備であり、伴侶にもなる心強い味方が「システムのデザイン」だと考えます。複雑性全盛の時代に、個人としては何をすればいいのか……と途方に暮れてしまうこともあるでしょう。でも、システムのデザインがわかっていれば、自分がその変化にアクティブに関わっていくことができるようになると思うのです。むしろ、複雑性を皆さんの力・武器に変えることもできるのです。

実はこれまでも「複雑系」や「システム思考」の重要性は様々な形で語られてきました。それらを取り扱う書籍もAmazonで検索すれば枚挙に暇がありません。他方で、そうした考え方を理解した上で、実務者が実際にどのようにシステムを捉え、変化に向けたアクションを取れば良いのかを手法・プロセスまで詳らかにしている本がないことに一実務者である僕自身は課題感も持っていました。

そこで、この本では「**複雑なシステムの状態をあるべきシステムへと導く意図をデザインし、全体最適と共創の視点で望ましい方向へと向かわせるための策を総合的にデザインしていくこと**」を目標として、皆さんが自分自身でそれを「**できるようになる**」ための必要な情報を順番にシェアしていきたいと考えています。それがこの本のテーマでありオリジナリティです。

他方で、この本がテーマとしない（できない）部分もあります。それはシステムのデザインをサイエンスとして考えること（例えば、効果を測定性・再現



性をもって検証・立証すること)です。複雑適応系システムの学問知が自然科学研究と密接に関わって進化してきたように「システムのデザイン」をサイエンスとして議論することもできると思いますが、この本は、みんなで複雑な社会・組織課題の解決をする実務者のための本、いわば実務者間でコミュニケーションをしながら現場で使える、という方向に全振りしました(無論より深く学問的に学びたい皆さんには参考文献は巻末に挙げています、ぜひ学びの糸口にしてみてください)。

そんなこの本の見取り図をお示しします。

まず序章では、そもそもなぜシステムのデザインがこれからの時代に重要な意味を持つのかを考えていきます。

その上で、第1章ではシステムのデザインではどのように世界を捉えていくのか、基本的なシステムのデザイン的な「モノの見方」やベースとなる理論を第1章で紹介していきます。

いよいよ第2章以降ではシステムのデザインの実践プロセスに入っていきます。まずは全体像を第2章でシェアし、見取り図を持った上で、第3章、第4章では前後半に分けてプロセスにディープダイブしていきます。

第5章ではシステムのデザインを行うことでどんな効能や戦略的意味があるのかを議論していきます。

第6章ではこれまでの全てを踏まえた実践事例をケーススタディとしてご紹介していきます。

とはいえ、黙々とシステムのデザインの説明文を読んでいくのは皆さんにとっても苦行でしょうから、「システムのデザイン」のシの字もわからなかった僕が、いかにしてその世界に出会い、魅了されていったのか、留学時の雰囲気も添えてシェアしていければと思いますので、エピソードやナラティブを散りばめました。

椅子にゆったりともたれてお座りいただき、リラックスしながら、緑豊かで美しいモダン建築が立ち並ぶ、イリノイ工科大学デザインスクールのキャンパ

スで本を読んでいるような気分で、読み進めていただけるとこれ以上嬉しいことはありません。



イリノイ工科大学キャンパスの風景

序 文	003
-----------	-----

はじめに ～システムのデザインとの出会い～	006
-----------------------------	-----

システムの横軸と縦軸の交差点	010
----------------------	-----

システムとは、デザインとは	011
---------------------	-----

複雑性全盛の時代の生存戦略	014
---------------------	-----

序 章

なぜシステムのデザインが大事なのか？

～デザイン思考は進化する～

デザインすべきはシステムではなく、システムのインフラ	026
----------------------------------	-----

永遠に解消されない意図とインフラの変化速度のズレ	030
--------------------------------	-----

今までのシステムの設計図	032
--------------------	-----

これからのシステムの設計意図	035
----------------------	-----

永遠のズレを社会インフラのリデザインで解消する	041
-------------------------------	-----

 システムのデザインの可能性：

「メンタルヘルスとまち」プロジェクトの事例	044
-----------------------------	-----

デザインは進化する：デザイン思考を超えて	050
----------------------------	-----

システムの全体最適へ	054
------------------	-----

第 1 章

システムを捉えるとはどういうことか？

システムのデザインを始めるための「3つのレンズ」	066
レンズ①「森羅万象のレンズ」	068
レンズ②「相互作用のレンズ」	081
レンズ③「入れ子構造のレンズ」	084
この章の学びのポイント（まとめ）	090

第 2 章

実践プロセスと方法論の全体像

「システムのデザイン」プロセスの全体像	092
循環するシステムのデザインプロセス	109
4 大思考法の応用としてのシステムデザイン	111
冒険のための装備と成功の方程式	112

第 3 章

（前半）課題分析フェーズ

どうすれば複雑なシステムの現状（As-is）を捉えられるか？

Step1 システムのエージェント（登場人物）を捉える	119
--	-----

	【思考法】 エージェント	119
	【メソッド】 「システムのデザイン」 リサーチ	123
	【マインドセット】 保留する、浸る	127
Step2	エージェント間の「関係」を把握するとは ということか？	129
	【思考法】 親和性と因果関係	129
	【メソッド】 親和性→因果関係	134
	【マインドセット】 見えないものを見る	139
Step3	エージェント間の関係性を包含する、 システム全体の基本構造とは何か？	140
	【思考法】 マルチレベルデザイン(マクロ、メゾ、ミクロ)	140
	【メソッド】システムダイナミックスマップ、インフラの解剖図	144
Step4	課題を再生産する「アーキタイプ」を見つける	157
	【思考法】 アーキタイプ思考	157
	【メソッド】 ボトルネック、ドライバー	165
	【マインドセット】 鷹の目で俯瞰する	171
	この章の学びのポイント（まとめ）	173

第 4 章

(後半) 未来創造フェーズ

どうすればシステムをあるべき未来 (To-be) へとリデザインできるか？

システムのデザインのキャズム（溝）	177
崖を越えるもの	179
ビジョンが均衡を突破する	180

Step5	新たなシステムの意図をデザインする	184
	【思考法】 ビジョン	184
	【メソッド】 意図のデザインワーク集	191
	【マインドセット】 ヒトらしく	200
Step6	問いに答える新たなアーキタイプを構想する	202
	【思考法・メソッド】 アーキタイプ	202
Step7	アーキタイプを機能させる介入策 （フィーチャー・機能）をデザインする	215
	【思考法】 統合思考	215
	【メソッド】 フィーチャーデザインフレーム集	216
	【マインドセット】 統合する	230
Step8	変化をムーブメントに仕立て上げる	233
	【思考法】 ムーブメント	233
	【メソッド】 ムーブメントデザイン	236
	この章の学びのポイント（まとめ）	246

第 5 章

戦略としての「システムのデザイン」

イノベーション戦略としての「世界線のデザイン」	255
新たなパブリックイノベーションとしての 「社会性と経済性のマッシュアップ」	266
新たなファイナンス戦略としての「システムチェンジ投資」	272
新たなリーダーシップ戦略としての「複雑性の戦略的 オーケストレーター／共創型リーダーシップ」	277
この章の学びのポイント（まとめ）	282

第 6 章

「システムのデザイン」プロジェクト事例集

Case1	「メンタルヘルスとまち」プロジェクト	286
Case2	「水素技術の社会実装」プロジェクト	291
Case3	「精神・発達障害者の就労」プロジェクト	295
Case4	「北海道大学キャンパスビジョンワークショップ」 プロジェクト	300
Case5	「ダイヤル911のリデザイン」プロジェクト	305
あとがき		311
参考文献		316