

医療課題を 「社会システム・デザイン」 のアプローチで考える

NPO健康医療開発機構

2008年11月25日

横山禎徳

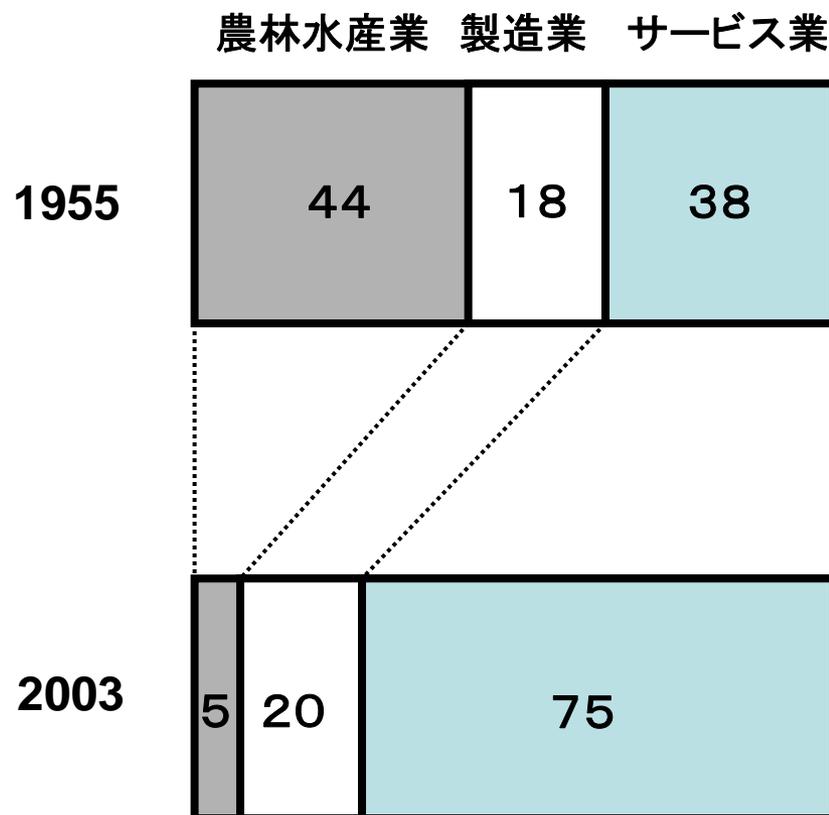
**社会システム・デザイナー
社会システム・デザイン研究所**

はじめに

- 「医療崩壊」が語られるようになって時間が経つが明確な対策がどこからも提示されていない
- 「世界に冠たる」国民健康保険もその前提が時代に合わなくなってきている
- 厚労省の対策も「問題の裏返し」の施策が多く、状況をかえって悪化させている場合がある
- 結局、医療とは人体と同じ「複雑系のシステム」であり、システムの解が今まさに求められている

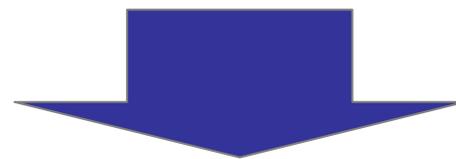
発展途上国時代(1961年)にデザインされた「健康保険システム」の前提条件が変わった

日本の雇用構造の変化(%)



生活者の要求価値の変化

貧富の差がなく安価な医康で健康回復・維持ができる



慢性病でも最後まで心と体のバランスを持って活動できる

今日は、医療課題に対して「システムの的に答える」アプローチを具体的にお話しする

- I. まず「社会システム」の定義を理解する
- II. 「社会システム・デザイン」のアプローチに馴染む
- III. 「医療システム・デザイン」を試みる

1. まず「社会システム」の定義を理解する

1. 「生活者・消費者へ価値提供をする仕組み」と定義
2. 産業横断的発想であり、伝統的な産業縦割り前提の「産業立国」論と決別
3. 技術ロジックだけでなく、社会の価値観も重視
4. 観察し説明して理解する学問の視点ではなく実践的なデザイン可能性の視点から定義
5. 「医療産業」と「医療システム」とは全く別のもの

「社会システム」の定義は既存の産業横断的な 「生活者・消費者へ価値提供をする仕組み」

産業分野

通信業 小売業 建設業 金融業 ■■■■

「社会システム」

医療システム

教育システム

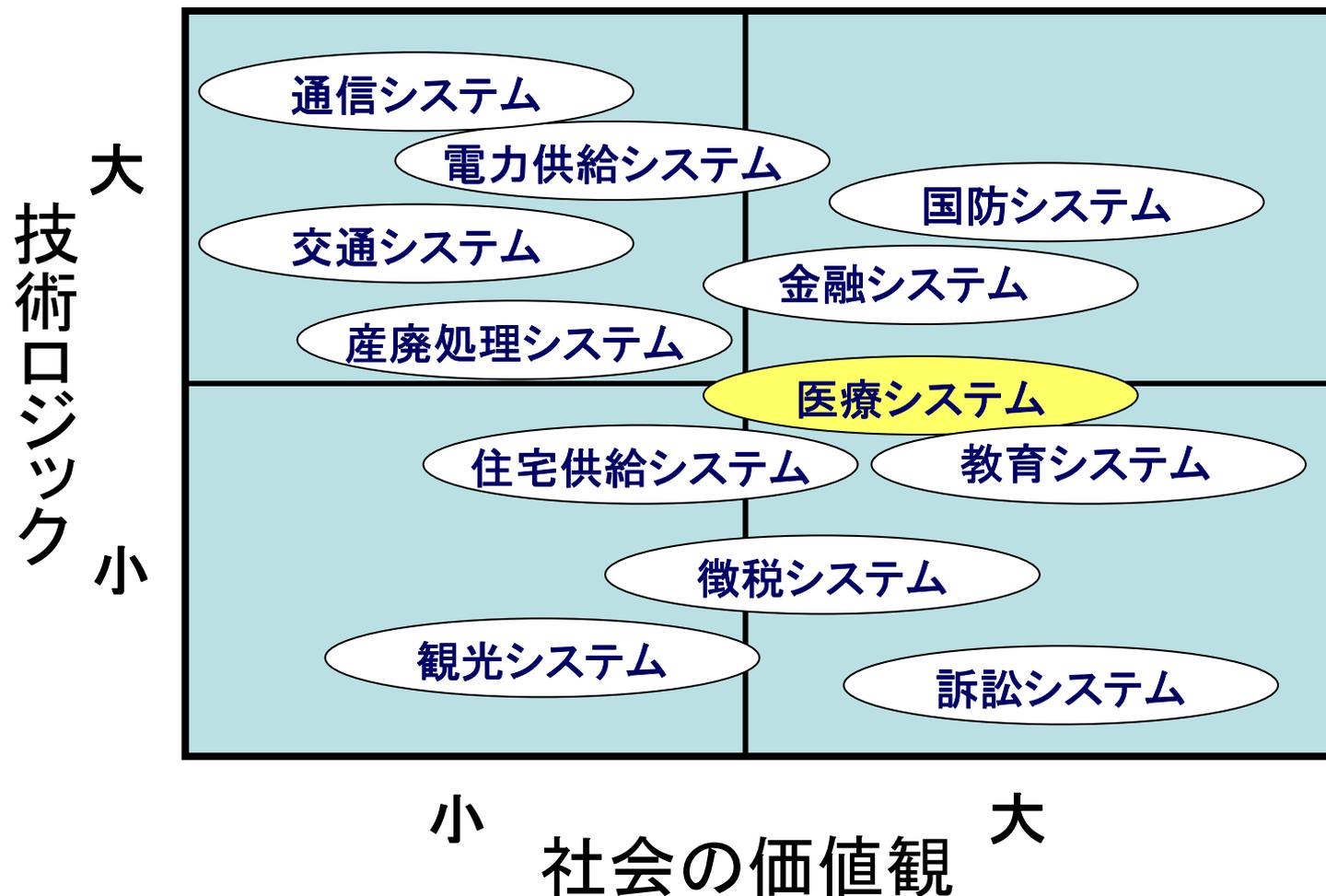
金融システム

■■■



生活者・消費者

「社会システム」はその名のとおりに、技術ロジック だけではなく社会の価値観も重視する



II. 「社会システム・デザイン」のアプローチ

1. 「社会システム・デザイン」は五つのステップを踏む
2. システムの持つダイナミズムをデザインする
3. 具体的なデザインの作業は「繰り返し作業」を通じて練り上げていくことを基本とする
4. デザイン能力は修練で獲得する技能であり、優秀なだけでは不十分・・・「優秀で無能」な人も多い

「社会システム・デザイン」はダイナミック・デザインの目的達成のため5つのステップを踏む

ステップー1

分野に内在する悪循環を発見し定義する

ステップー2

状況を変革する良循環を創造する

ステップー3

良循環を「駆動」するサブシステム群を抽出する

ステップー4

サブシステムごとのフローをデザインする

ステップー5

必要に応じてツリー状に細かく分解する

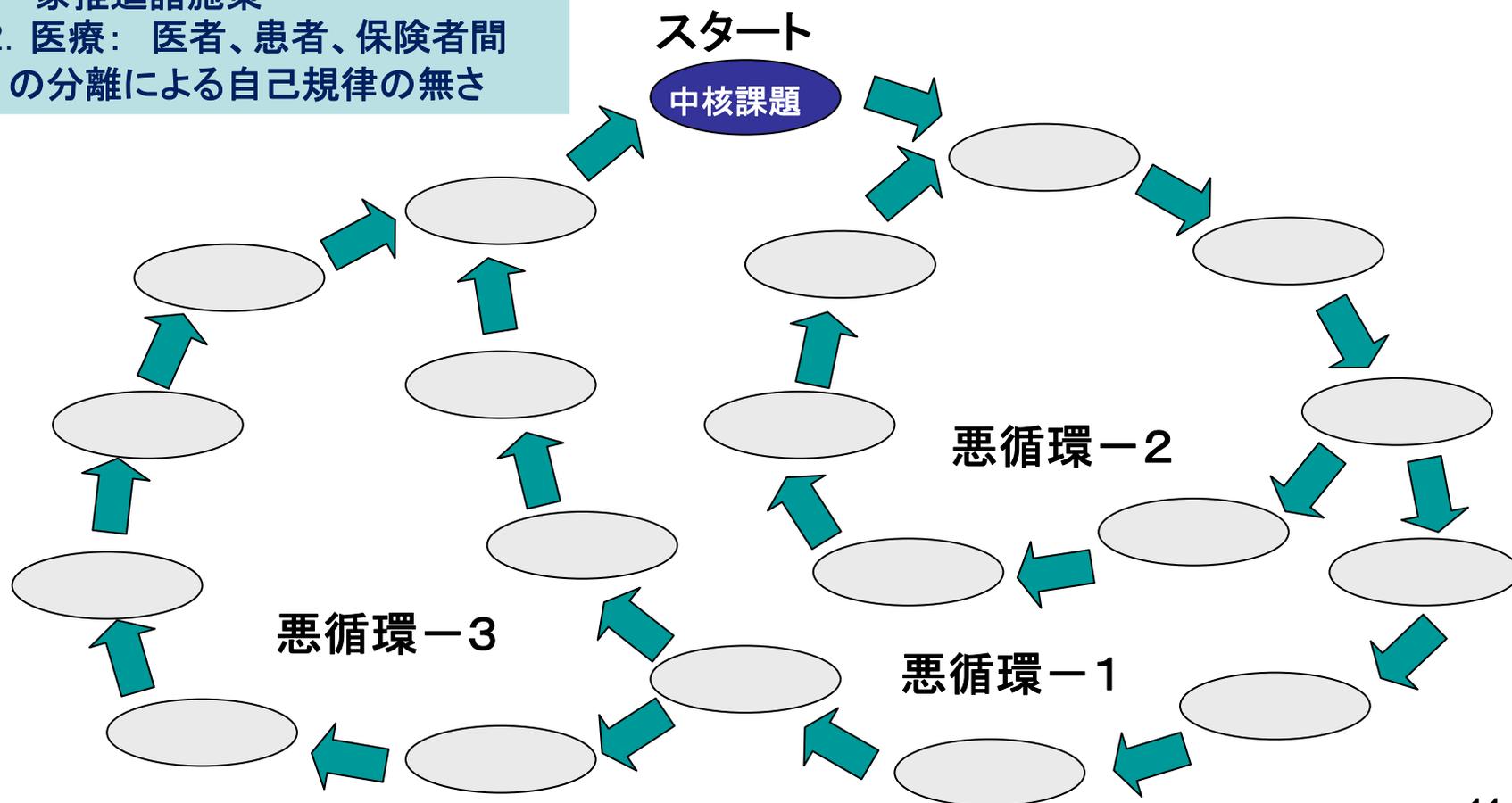
「システム」の持つダイナミズムをデザインする

1. 建築は「凍れる音楽」であり、情報システムも同じようにスタティック・デザイン
2. ツリー状の階層構造で組み立てると時間が停止しすぐに陳腐化が始まる
3. 「悪循環」、「良循環」は循環という時間軸が存在しダイナミック・デザインに組み立てやすい
4. サブシステム以下はスタティックな階層構造だが細部の具体的行動ステップは修正が容易

対象分野に内在する中核課題とそこから派生する複数の悪循環を発見し明確に定義する

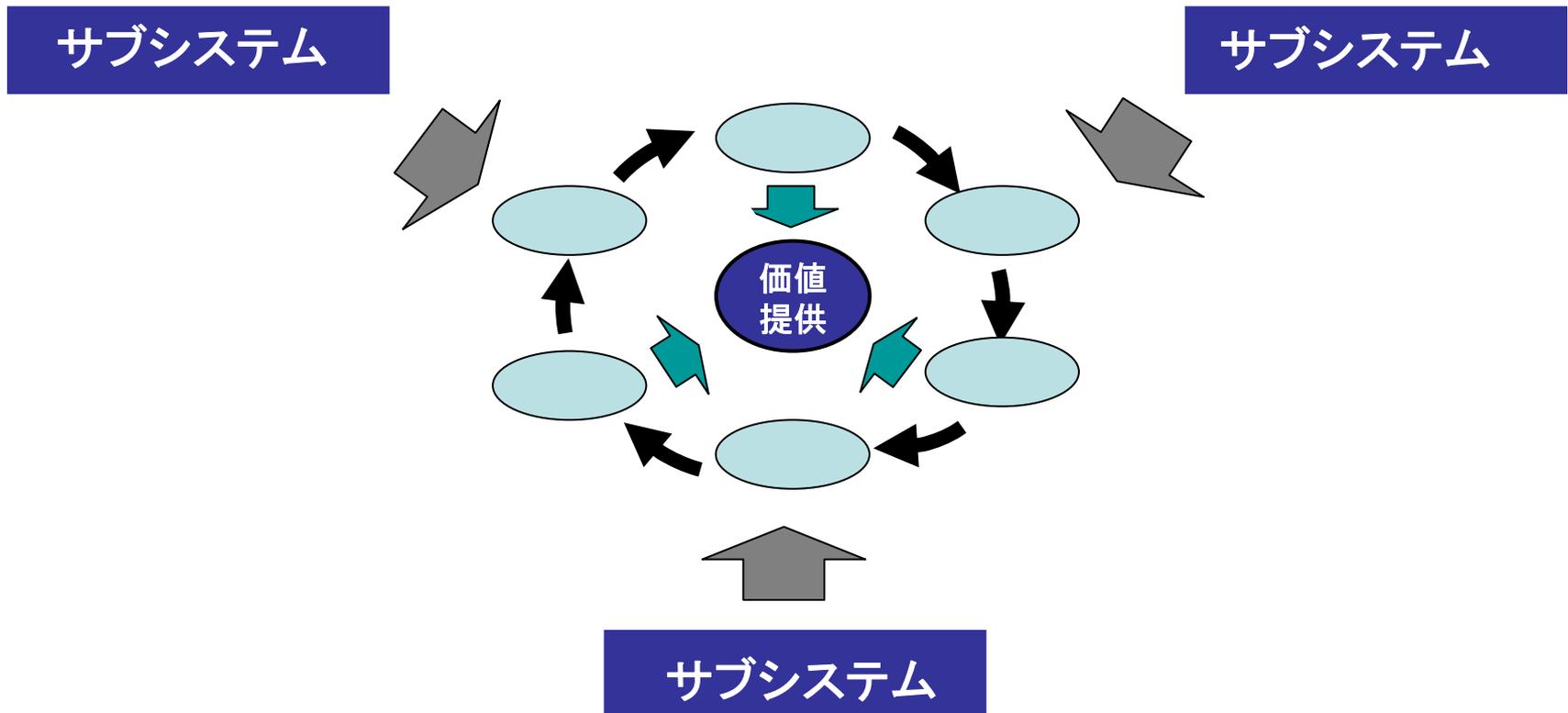
中核課題の例:

1. 住宅供給: 寿命の尽きた持家
家推進諸施策
2. 医療: 医者、患者、保険者間の
分離による自己規律の無さ



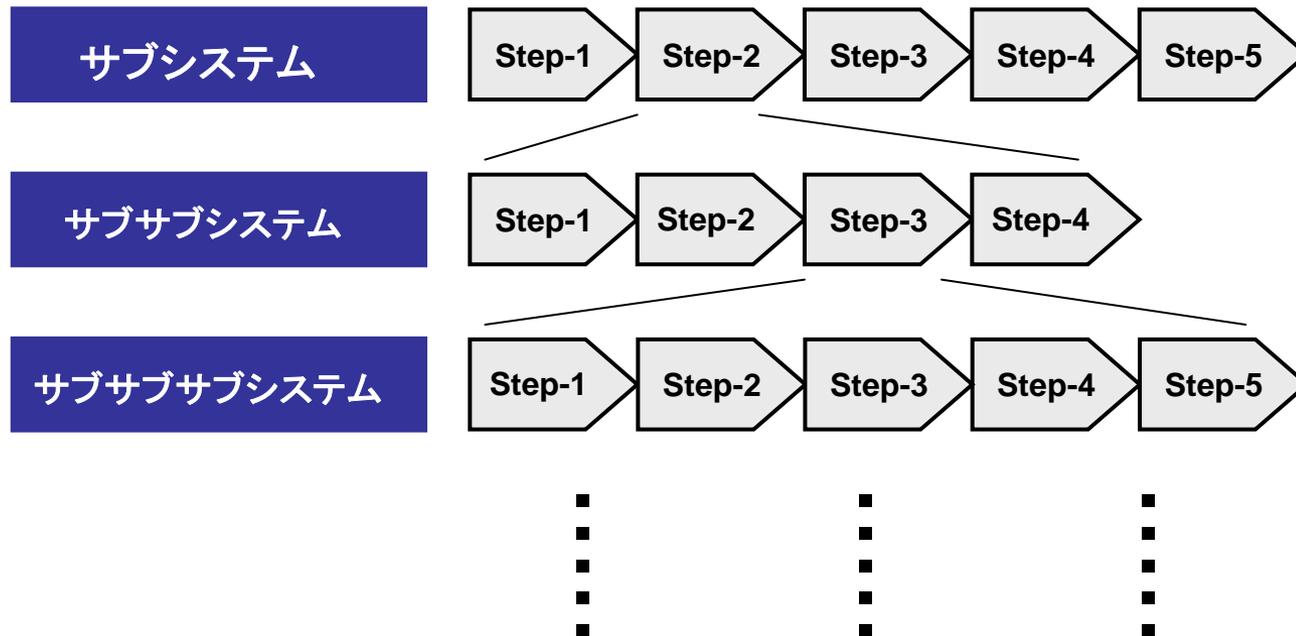
良循環を「駆動するエンジン」としての サブシステム群を三つ以上抽出する

良循環とそれを支えるサブシステム



サブシステム以下は階層構造だが細部の具体的行動ステップは状況に応じて修正が容易

層構造のサブシステム群



III. 医療システム・デザインの試み

1. あらゆる分野において「社会システム」再構築のためのデザイン能力が問われている
2. 政策提言という文章の羅列ではなく、具体的な「社会システム・デザイン」で組み立てる
3. 新たな「医療システム」は「超高齢化社会経営」の文脈の中で連携する「社会システム」群の一部
4. 「マスター社会システム・デザイナー」は40歳代の官僚の中から選別し訓練育成する

今の日本にとって最も重要なテーマは 「超高齢化社会」を経営する体系の確立

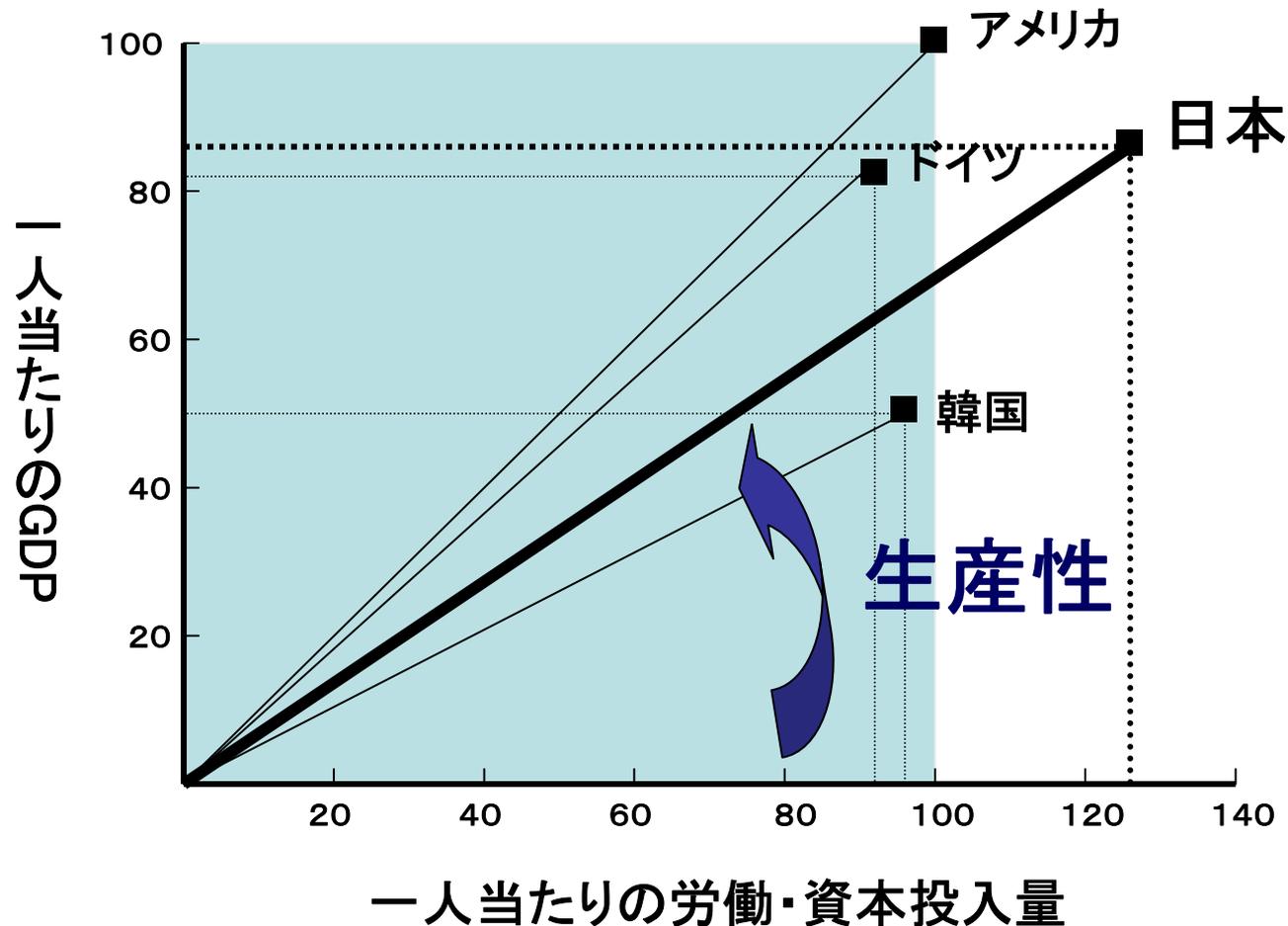
1. 「超高齢化社会」には「年令不詳化社会」を目指した「社会システム」をデザインすることを目指す
2. グローバリズム/リージョナリズムのように補完概念があり、「超高齢化社会」には「年令不詳化社会」
3. 「目的を持った活動的な高齢者」の拡大は「超高齢化社会」の「社会システム・デザイン」課題
4. 「寝たきり老人」から「起きた老人」、「歩きまわる老人」への転換は多くの先例が国内外に存在

・・・と旧来の「産業振興」からはっきり決別した「消費者」概念の拡大による「消費振興」である

1. 国内消費市場の拡大がGDP成長の必要条件
2. 生産性改善余地の90%は国内産業、特にサービス業だが、生産性改善は失業者を増やす
3. 2000兆円の金融・非金融資産を持った高齢者は巨大な潜在消費市場であるはず
4. 「目的を持って動き回る活動的高齢者」が求めるサービス・ニーズは未開拓

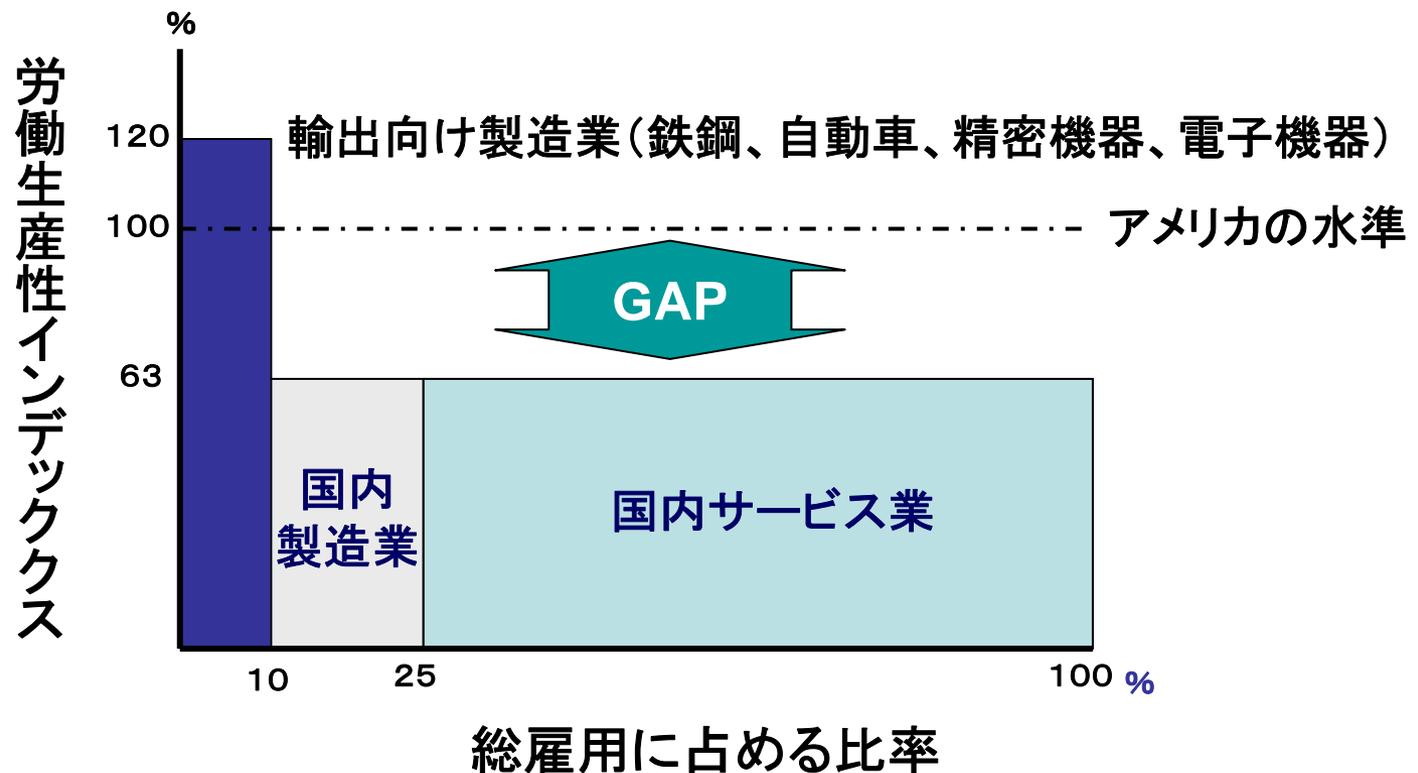
日本は資源投入を増やすより生産性改善へ転換

主要国インプット・アウトプット比較(1995)



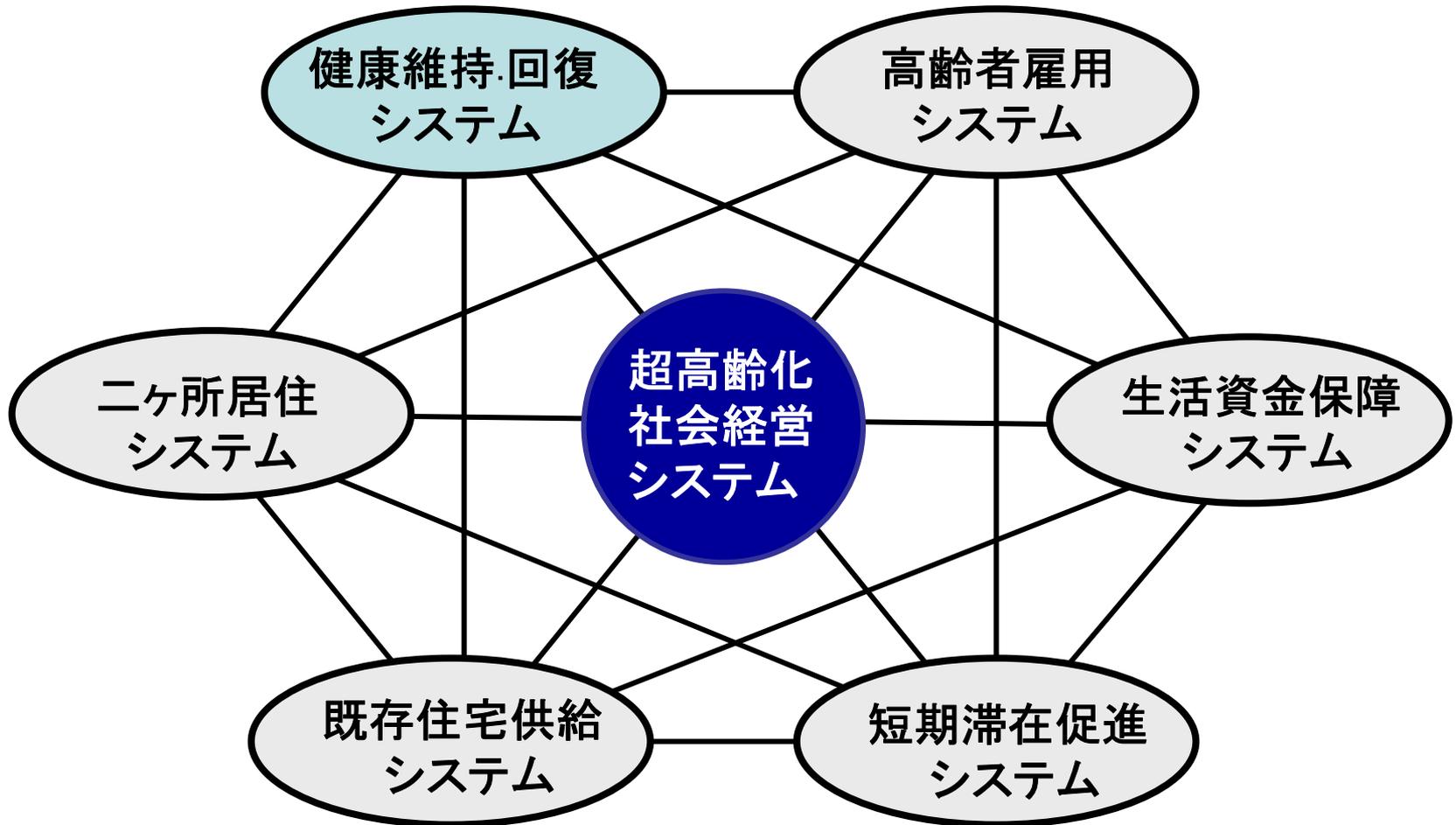
巨大な国内分野、特にサービス業の長期的かつ継続的生産性改善の努力が必要

日本経済の二重構造



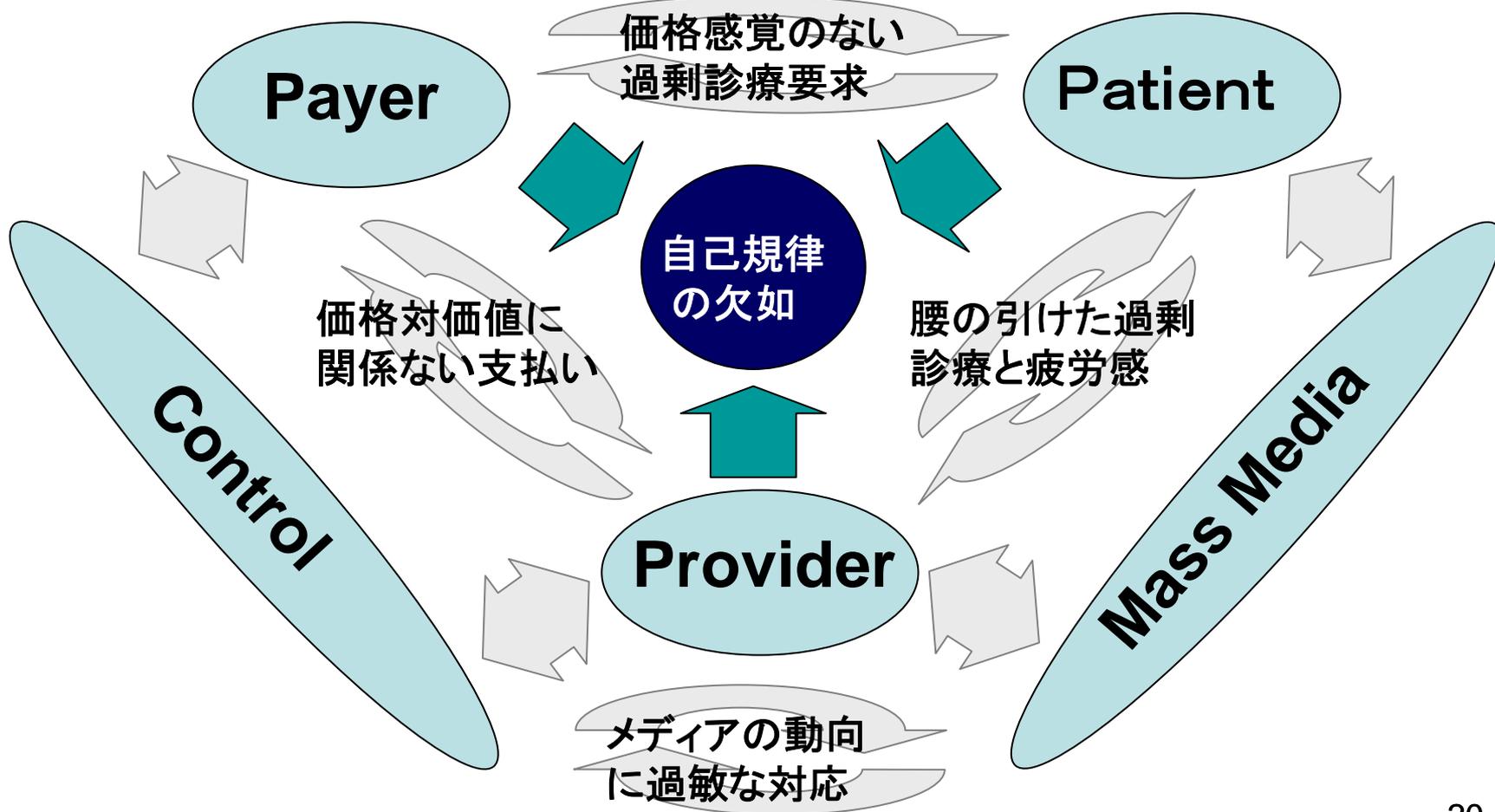
「医療システム」は「超高齢化社会経営」の文脈の中で連携する「社会システム」群の一部としてデザイン

「社会システム」の連携による超高齢化社会経営



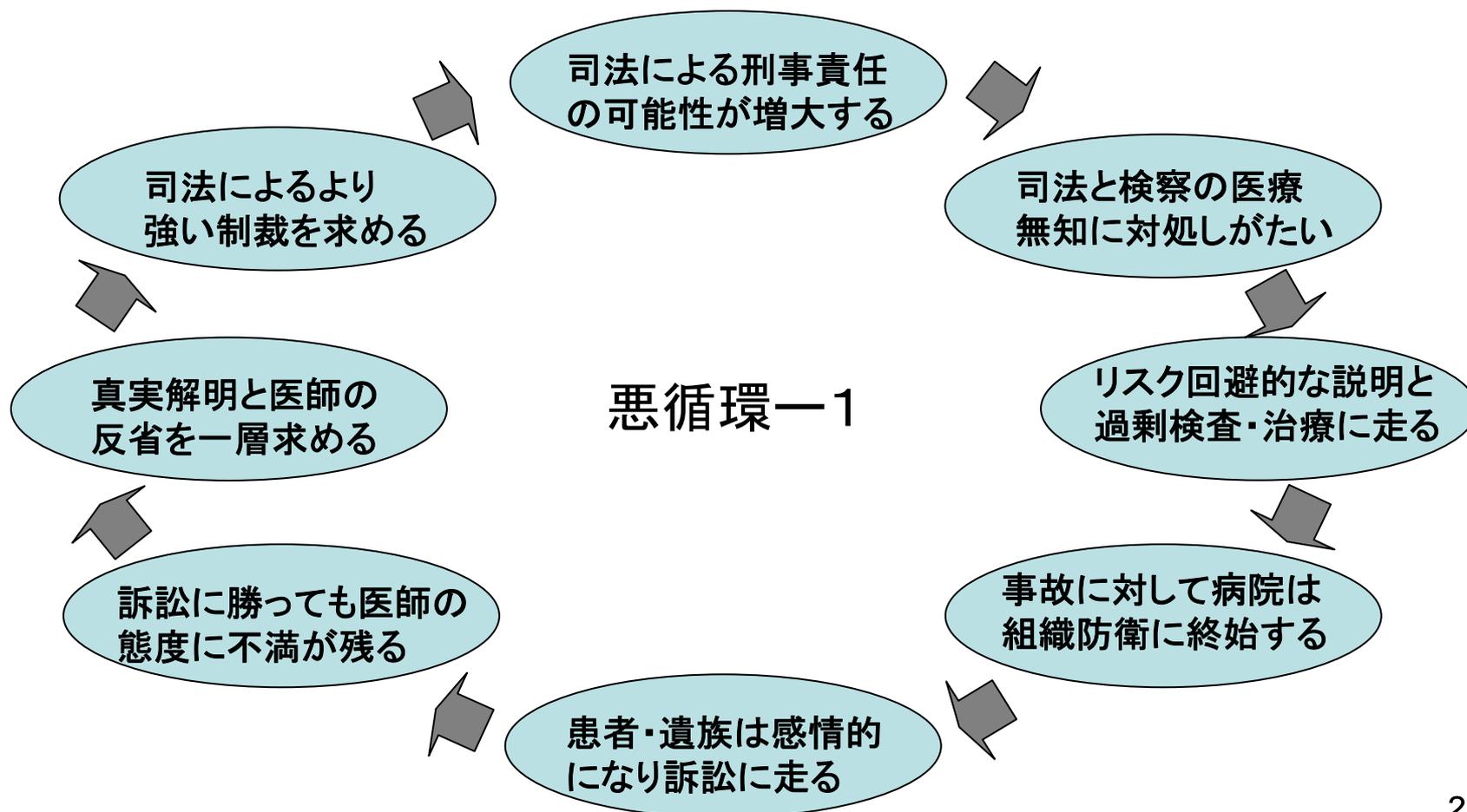
患者、医師、保険者の三者間に自己規律が醸成されない現行システムが作り出す悪循環が存在

医療分野の悪循環



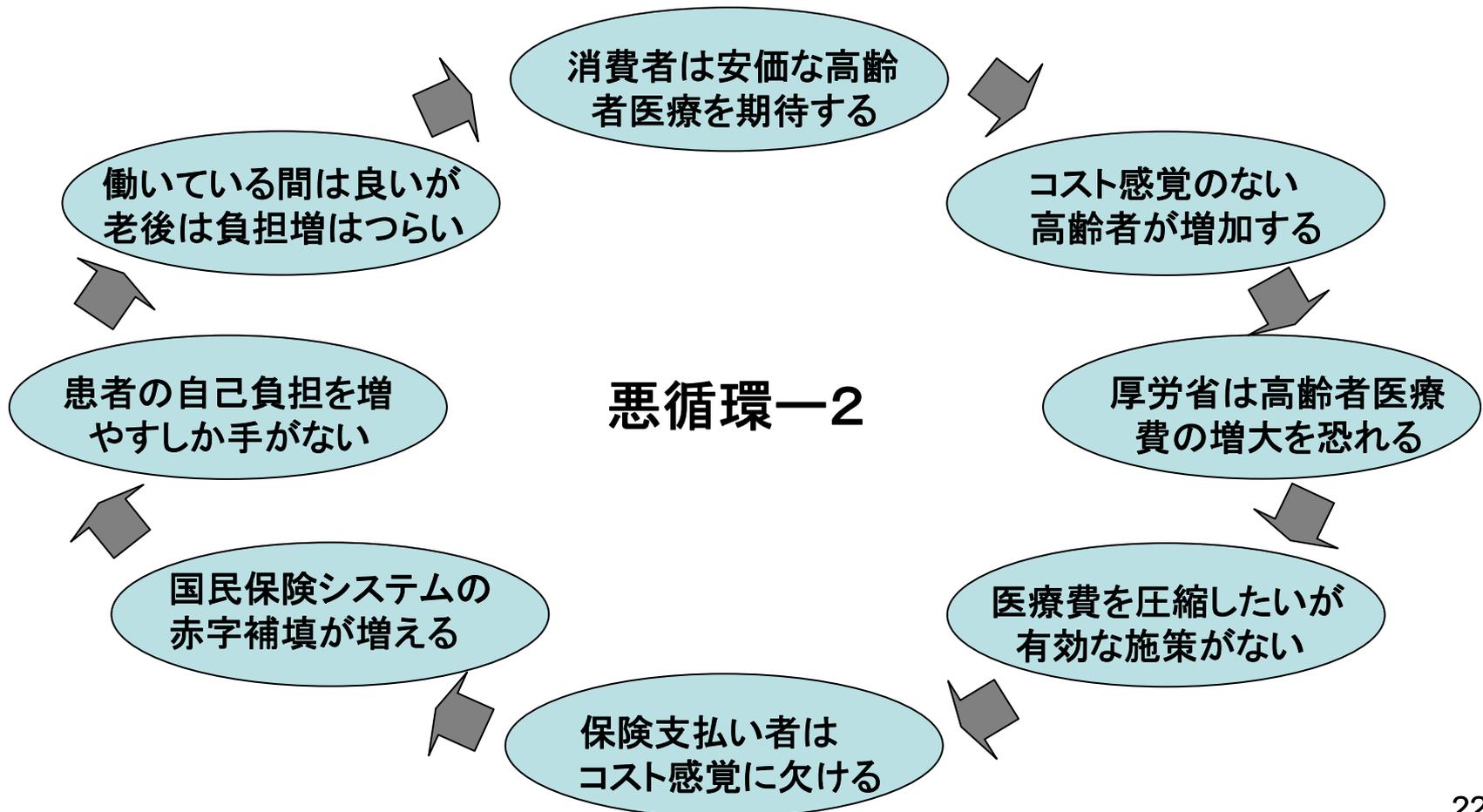
医療への司法介入が悪循環を作り出している

患者、医師、司法間の悪循環



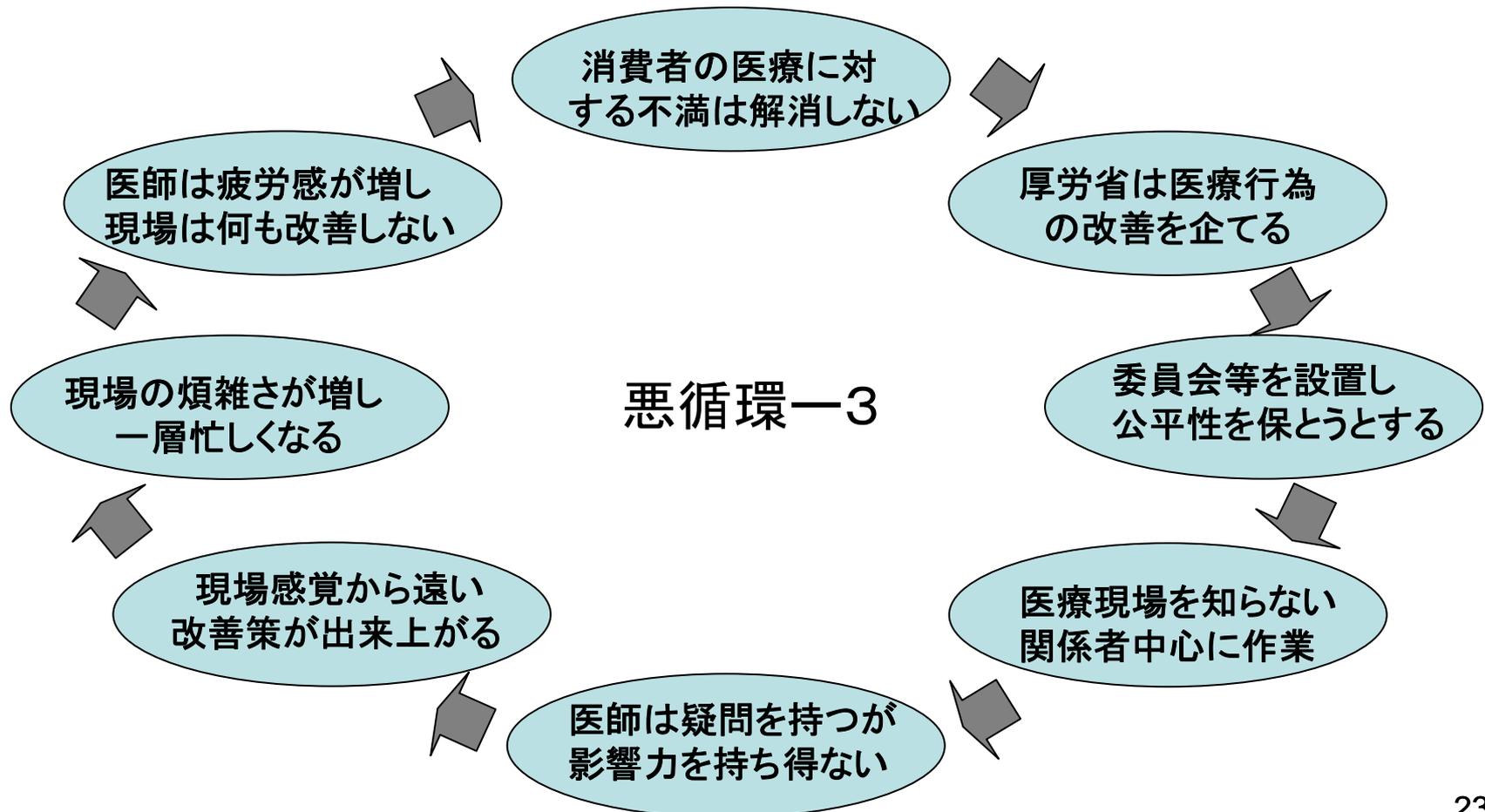
コスト圧縮努力が逆に個人の負担高につながる

患者、行政、保険者間の悪循環



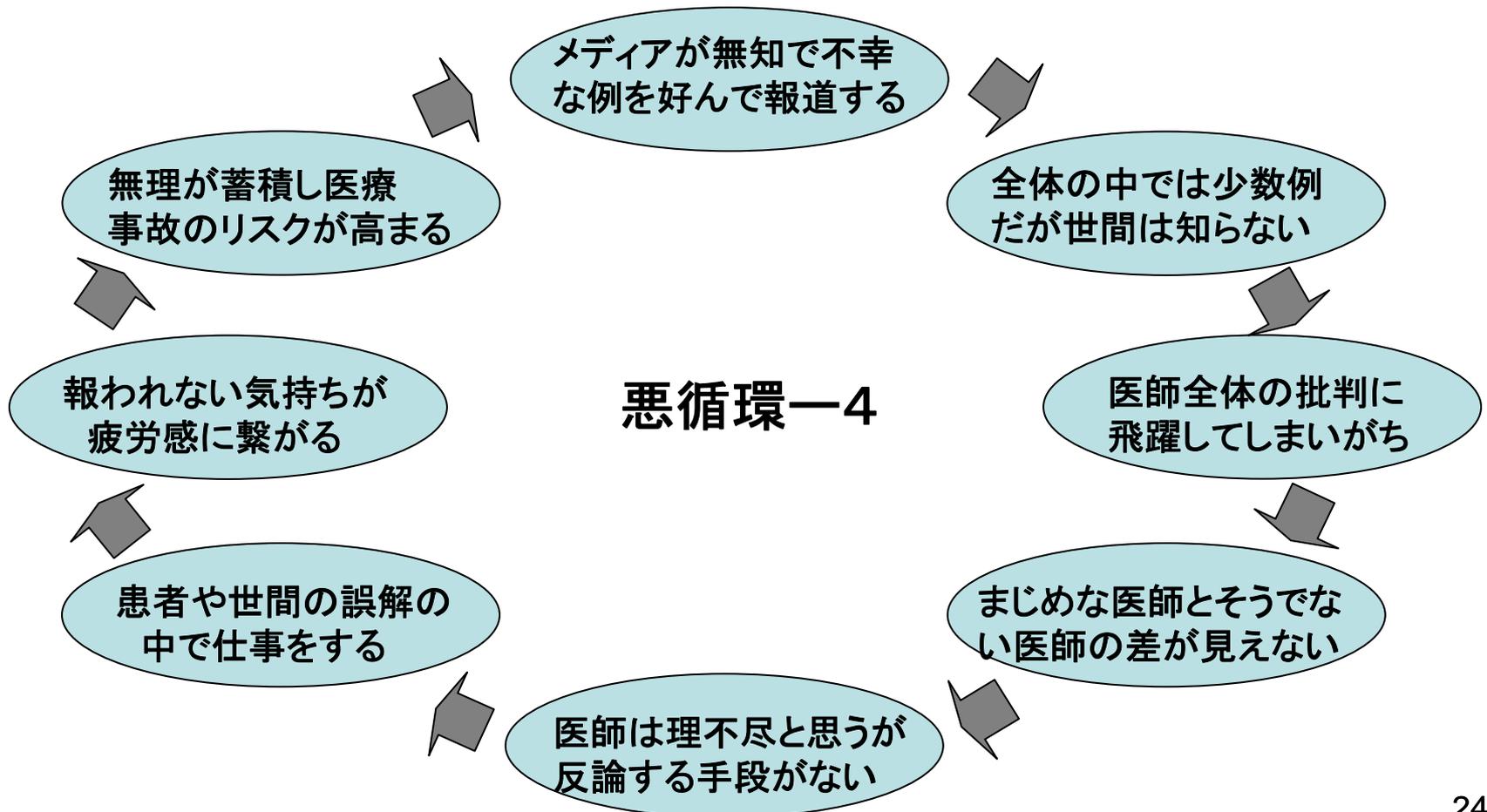
現場感覚の欠けた改革実施がかえって医師、患者の両方の不満を増すことになりがち

医師、患者、行政間の悪循環

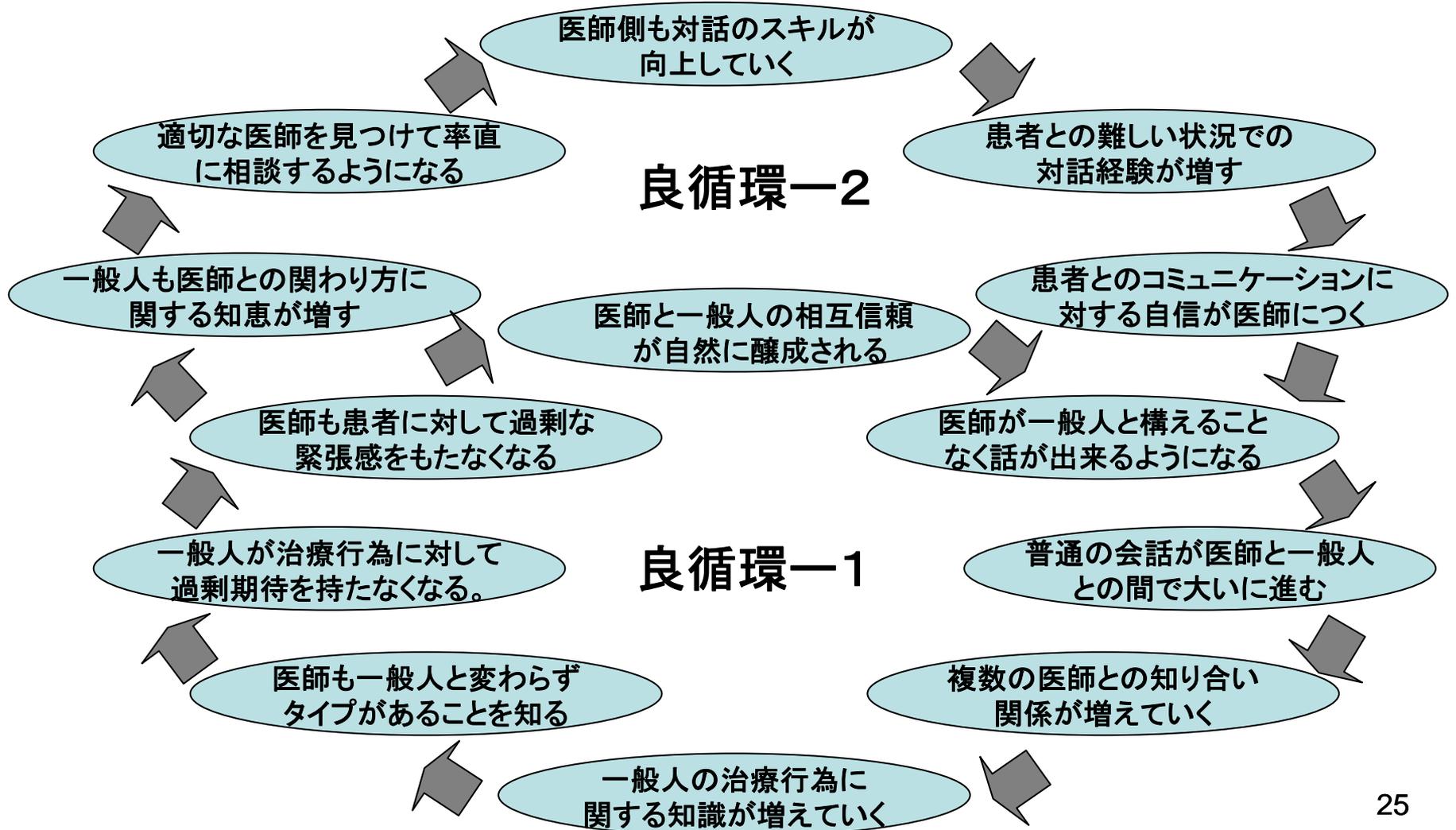


医療に対するマスコミの無知な正義感による報道が誤解を増幅し、逆に患者を不幸にする

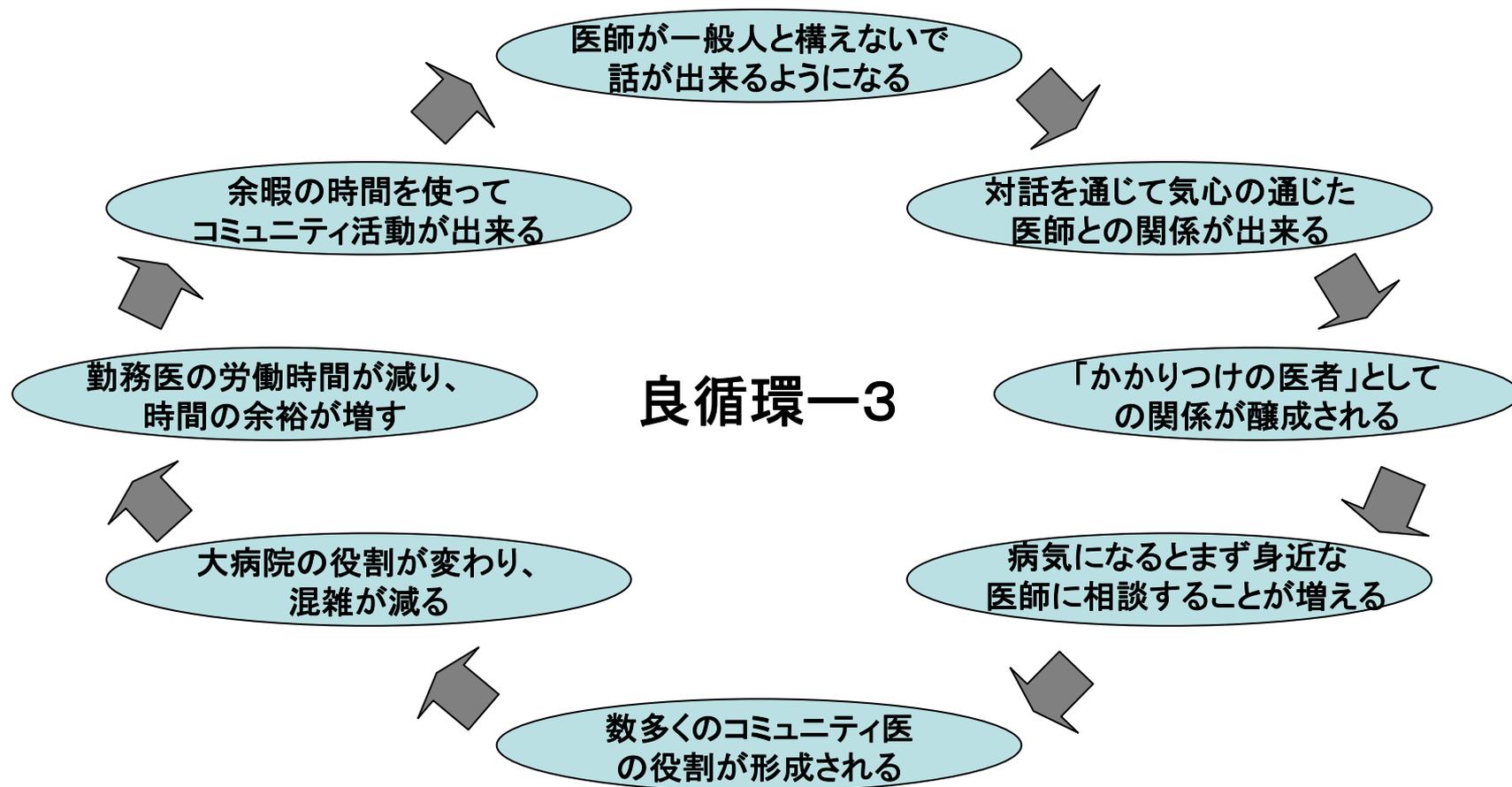
医師、患者、マスコミ間の悪循環



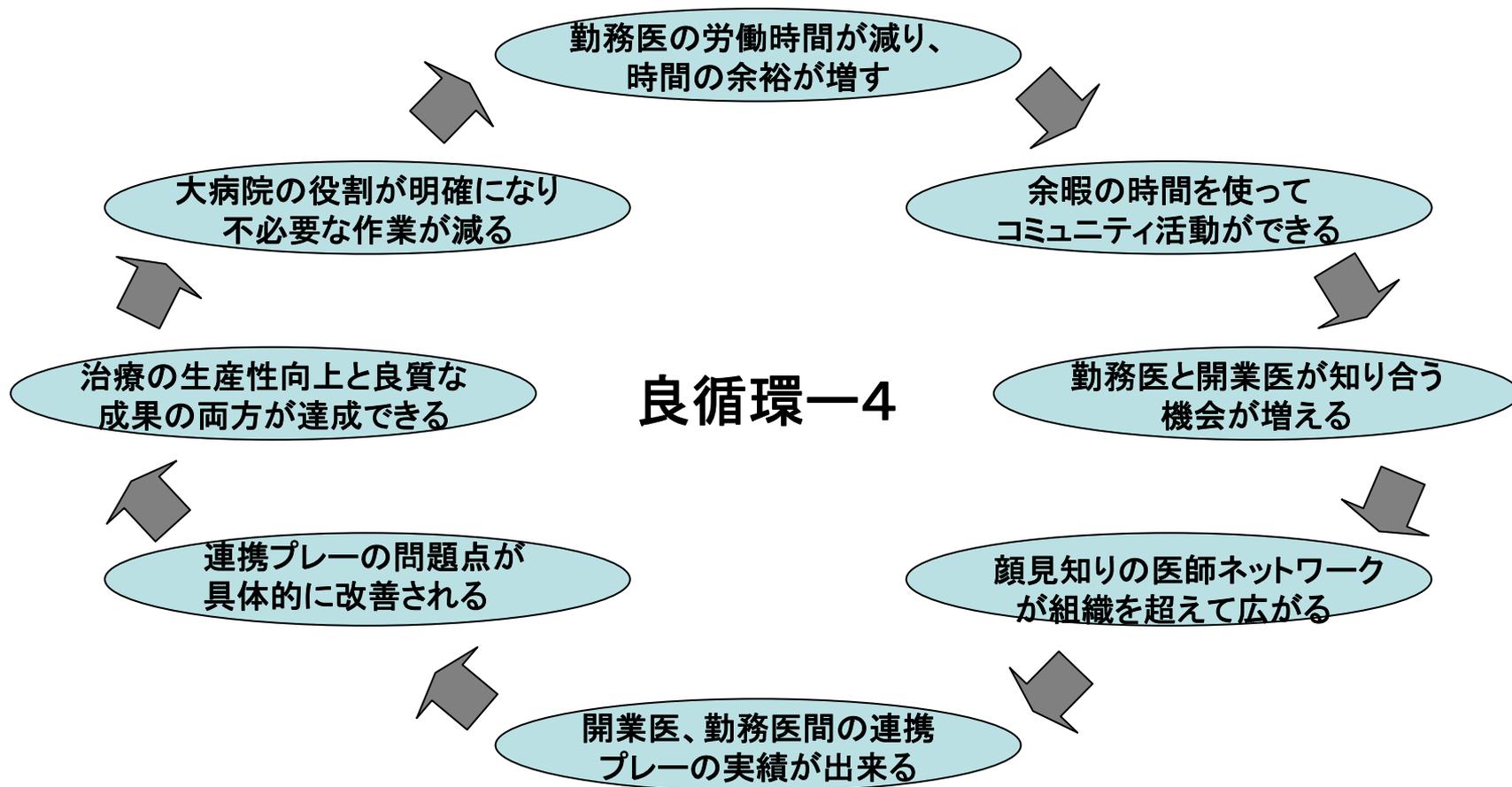
「医師に会うときはすでに患者」という状況を抜け出し、対話や関係の改善という良循環を形成



健康人と医師との対話がコミュニティ医の役割を作り、勤務医の労働時間が減り、また健康人との対話が増える良循環が出来る



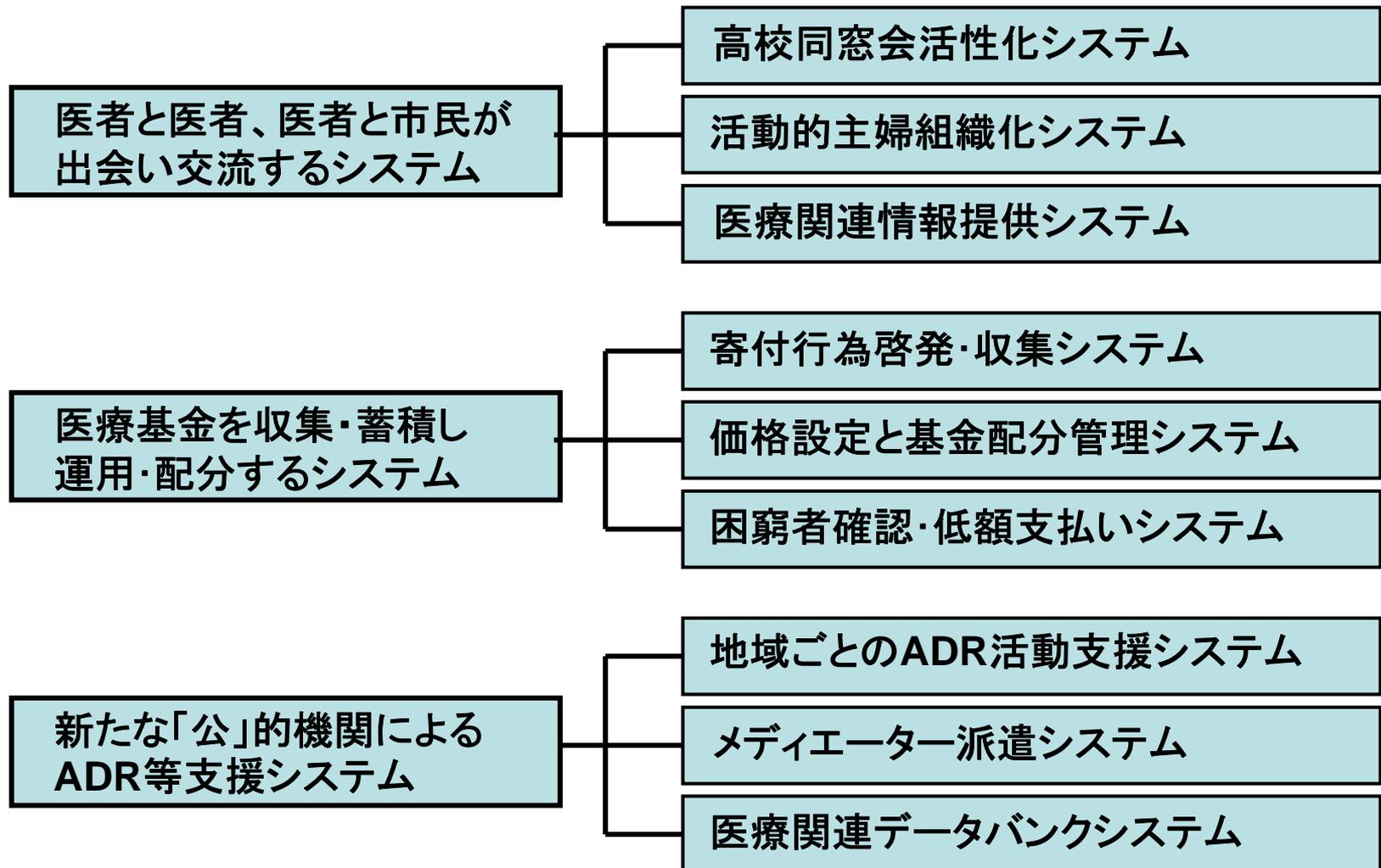
開業医、勤務医のインフォーマルな連携プレーが医療の生産性向上につながり勤務医の時間の余裕が出来るという良循環が出来上がる



サブシステムをサブサブシステムに分解する

サブシステム

サブサブシステム



1. 医者と医者、医者と市民とが出会い 交流するサブシステム

1. 高校同窓会を活性化するサブサブシステム

- ・医療関係者の抽出と対話型の集まりの開催
- ・個々の医療関係者の認知を高め参加を要請

2. 活動的主婦を組織化するサブサブシステム

- ・既存の主婦団体を健康医療活動に巻き込む運動
- ・高校同窓会ネットワーク活用で医者との出会い演出

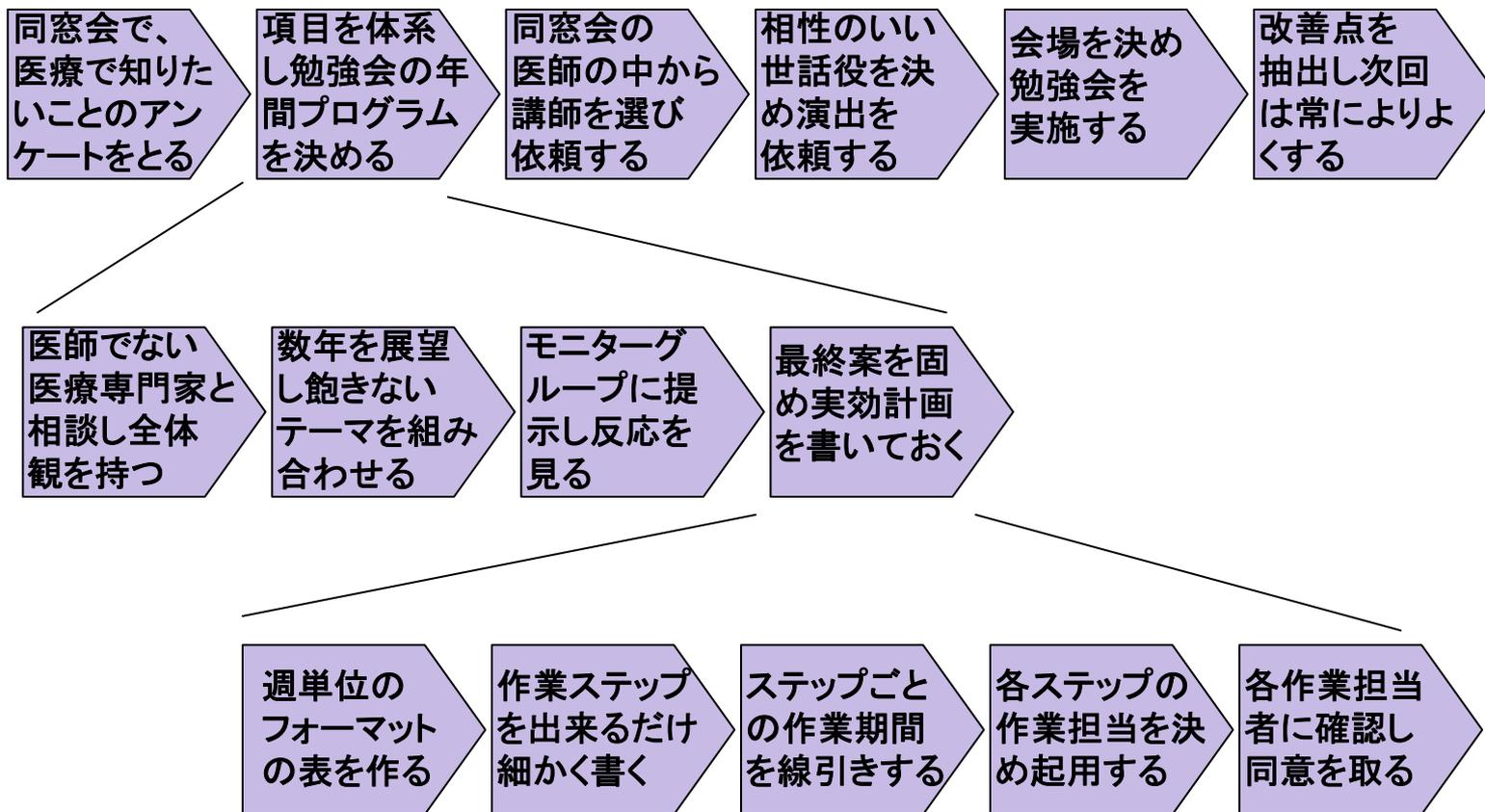
3. 医療関連情報を提供するサブサブシステム

- ・集会用資料の作成と議論のモデレーターの養成
- ・現状の医療問題改善案の議論とコミットメント

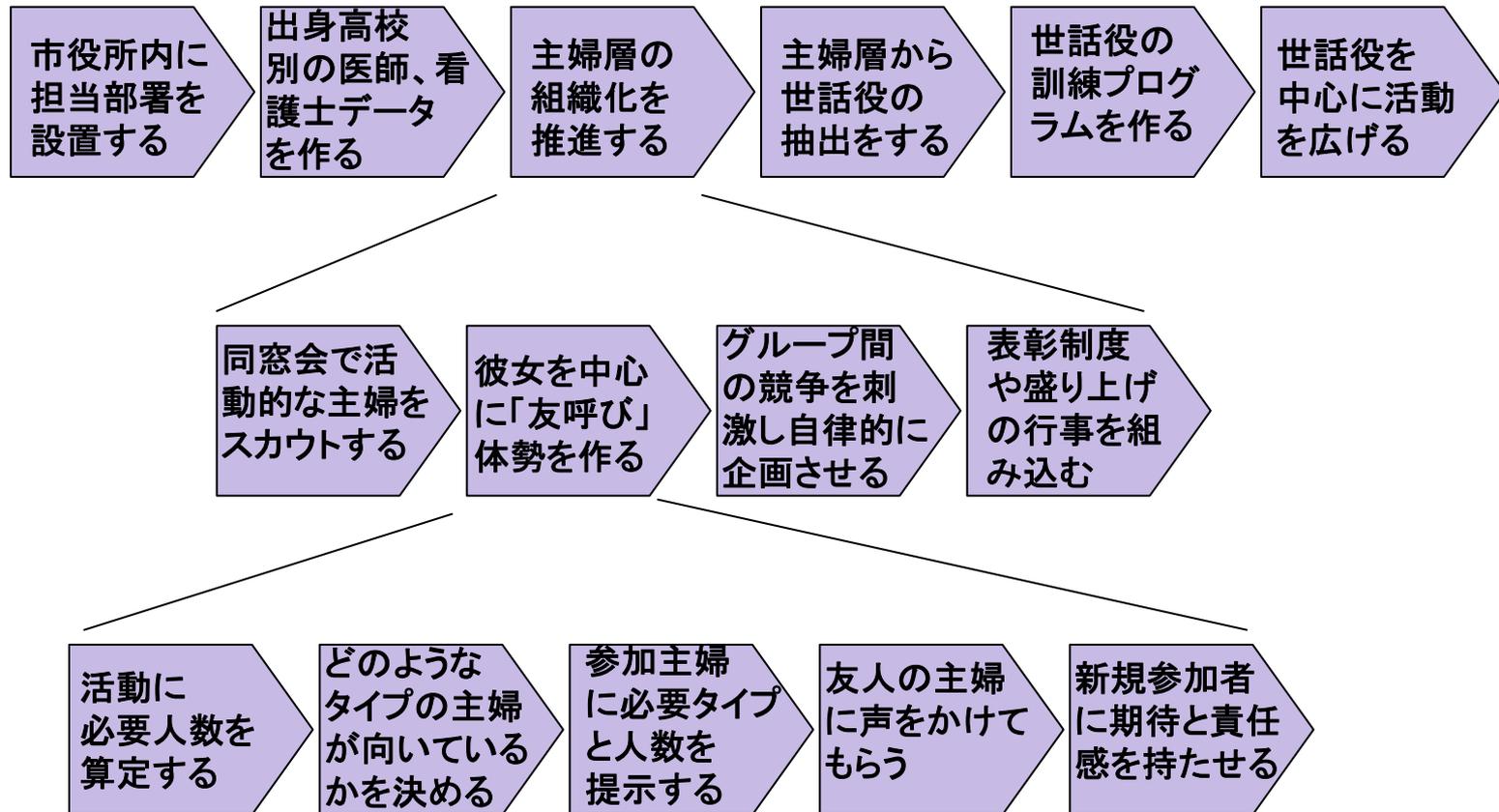
同窓会活用サブサブシステム



医療親密化サブサブシステム



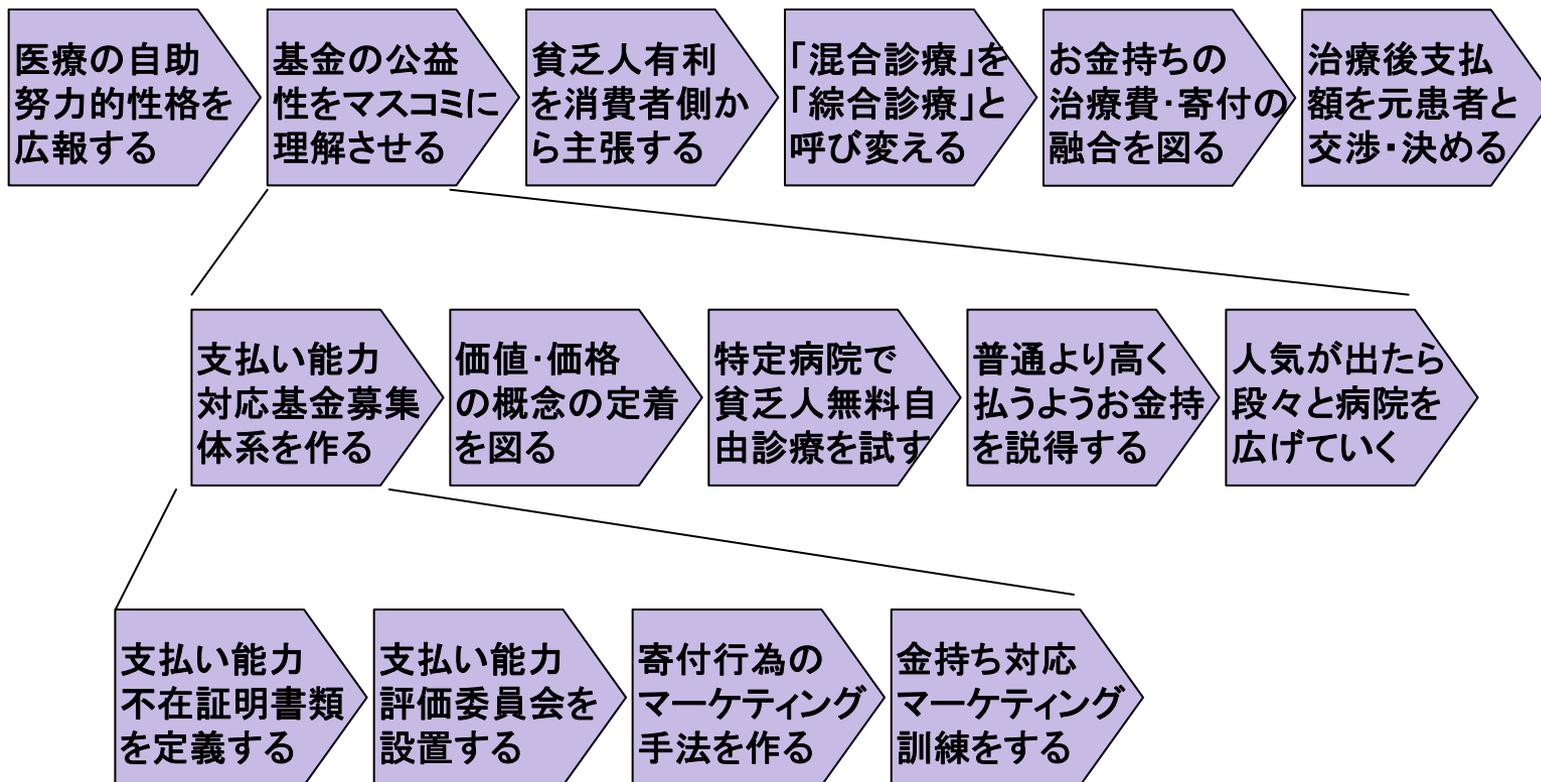
イベント推進サブサブシステム



2. 医療基金を収集、蓄積、運用し、医療活動に有効活用するサブシステム

1. 寄付行為を啓発しタイミングよく収集するサブサブシステム
 - ・公共性の認知と無税化ステイタスの獲得
 - ・ピア・プレッシャー、タイミングを考えたマーケティング
2. 価格設定と「基金」との医療機関の取分を管理するサブサブシステム
 - ・「医療バリュー」の査定をし、新たな価格体系を形成
 - ・先進医療と国民健康保険医療とのギャップの解消
3. 困窮者の低額・無料医療を推進し、支払いを管理するサブサブシステム

寄付行為を啓発し収集するサブサブシステム



3. 「官」ではない新たな「公」的機関による各種 調停・データ収集サブシステム

1. 地域ADRの活動支援するサブサブシステム

- ・地域ADRの独自性を生かしながら支援と連携推進
- ・個別ケース記録の収集と分析を通じた経験の蓄積

2. メディエーターの派遣サブサブシステム

- ・中立性維持のため独立機関から病院に派遣
- ・魅力ある独自キャリアパスの形成

3. 医療関連データ収集サブサブシステム

- ・厚労省とのしつこい交渉を通じてデータ移転と公開
- ・統計的な観点を考慮したデータ構造の組み立てなおし

「国民医療消費」という発想で悪循環から脱出

1. 「国民医療費」というコスト発想から「国民医療消費」という「ヴァリュー(価値)」の消費へ発想転換
2. 「医療システム」への潤沢な資金流入なしには良循環は形成できない
3. 「人生90年」時代で高齢な相続人は消費せず資産運用し、毎年数十兆円が常に相続に回る悪循環
4. 健康維持は高齢者による今後最大の消費行動であり、100兆円の医療・健康市場は現実的な目標

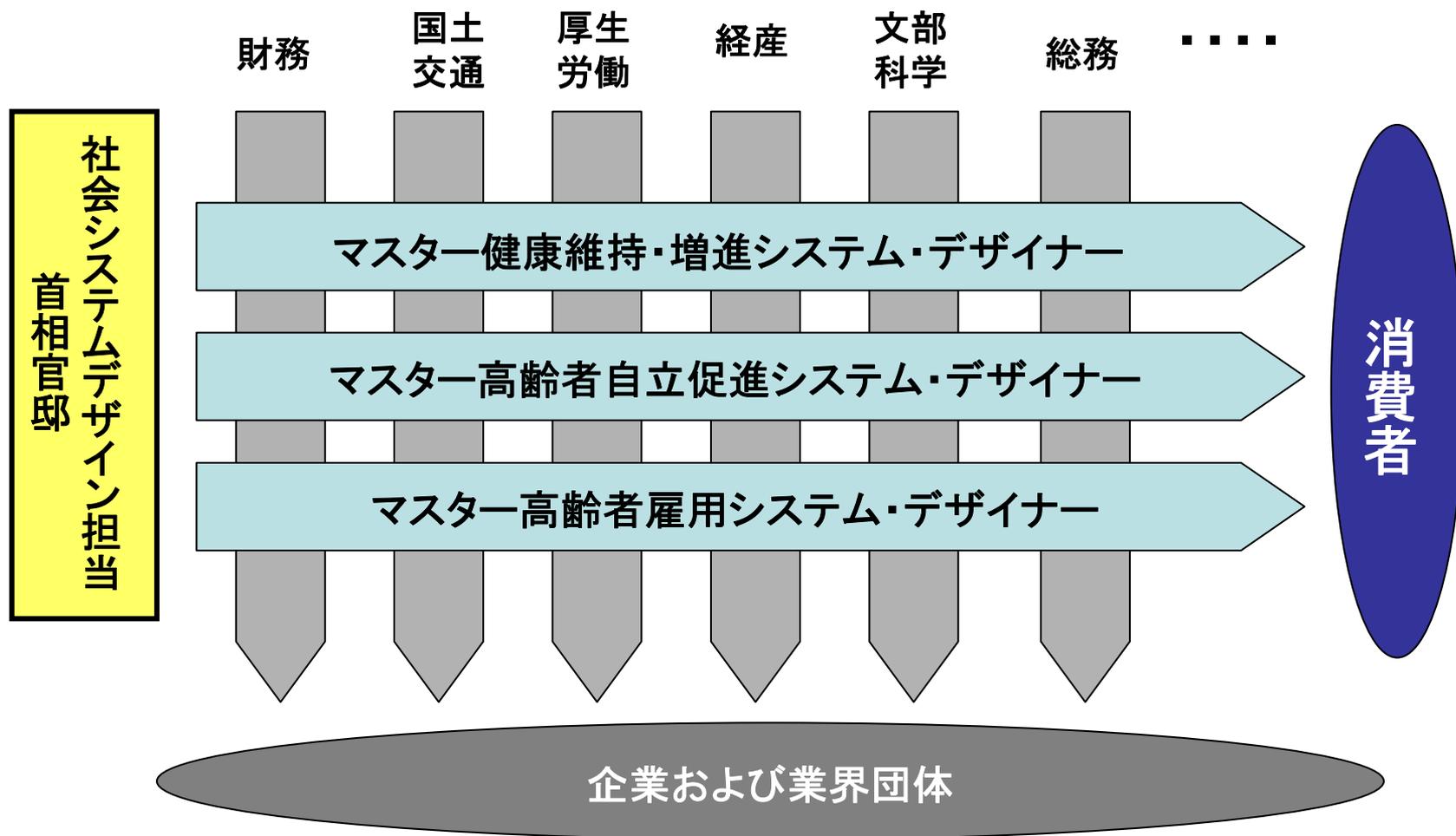
このような発想から新たな時代を組み立てるには行政機構の変革が今後の大きな課題

1. 多くの課題が縦割り行政における一省庁の権限内では解決不能な時代の到来
2. 年金や医療問題は厚生労働省だけでなく、財務省、経産省、文科省、総務省にまたがる
3. 省庁横断型テーマを解決するには旧来型の対応ではなく新しいアプローチを早急に導入すべき
4. 複数省庁を横断する「社会システム・デザイン」のアプローチが各省庁を超えた共通手法になりうる

「マスター社会システム・デザイナー」とは

1. 官僚組織の限界とその細かく具体的な動かし方を
知悉している40代の優秀な官僚が候補
2. 「社会システム・デザイン」に関し、知識、技能、知
恵の徹底訓練し、皮膚感覚を獲得させる
3. 同年次の官僚と「社会システム・デザイナー」の志を
持ち縦割り組織の官僚と忍耐強く交渉する
4. 出身官庁に帰ることは原則不可とし中立性を確保
5. 国民に幅広く成果を問い、個人的認知を得て官僚
としてのキャリアは一旦完結

「マスター社会システム・デザイナー」を創出、育成し、縦割り行政と対峙する形で配置する



終わりに

- 「社会システム・デザイン」は分かりにくい概念であり、一度聞いただけでは納得できないらしい
- このアプローチは発展途上なので建設的批判と助言は歓迎だが、よく理解した上でお願いしたい
- yokoyama@igrec.jpにメールをいただければ速やかにお答えする
- 他の資料が見たい場合は<http://www.ssdi.jp/>にアクセスするか、『アメリカと比べない日本』を読んでもいただくとうれしい

横山禎徳(よこやま よしのり); yokoyama@igrec.jp

- 1. 学歴
 - 1966.3 東京大学工学部建築学科卒業
 - 1972.6 ハーバード大学デザイン大学院、都市デザイン・建築修士
 - 1975.6 MITスローン経営大学院、経営学修士(ファイナンス専攻)
- 2. 職歴
 - 1966.4 前川國男建築設計事務所入所
 - 1972.9 デイビス・プロディ・アソシエーツ入所
 - 1975.9 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
 - 1987.7 ディレクター(シニア・パートナー)に就任
 - 1989~1994 東京支社長を兼務
 - 2002.6 マッキンゼー・アンド・カンパニーを定年退職
 - 2002.7以降: 独立行政法人経済産業研究所; 上席研究員(~2004年3月)
 - スペース・デザイン(~2004年10月); 森ビル・インベストメントマネジメント(~2006年8月); 各社外取締役
 - 三井住友銀行(~2005年7月); UBS(~2005年11月); 各社諮問委員
 - 産業再生機構; 非常勤監査役(~2007年3月)
 - 一橋大学大学院国際企業戦略学科; 非常勤講師(~2006年3月)
 - 2008現在: 株式会社イグレック; 代表取締役
 - 社会システム・デザイン研究所; 代表取締役・デザイナー
 - オリックス株式会社; 社外取締役
 - 三井住友銀行、三井住友ファイナンシャル・ホールディング; 社外取締役
 - 日本建築家協会; 外部アドバイザー
 - 広島市; 経営アドバイザー
 - 言論NPO; 健康医療開発機構; 生涯学習開発財団; 理事
 - 森ビル株式会社; 顧問
 - ロングリーチ・グループ; ユニゾン・キャピタル; エートス; 各社諮問委員
 - 東京大学; プレジデント・カOUNシル; メンバー、東大エグゼクティブ・マネジメント・プログラム企画・推進責任者
- 3. 著作
 - 2006 「アメリカと比べない日本」 ;ファースト・プレス
 - 2003 「『豊かなる衰退』と日本の戦略」 ;ダイヤモンド社
 - 1999 「市場の時代」(共訳) ;東洋経済新報社
 - 1998 「合従連衡戦略」(共著) ;東洋経済新報社
 - 1994 「成長創出革命」 ;ダイヤモンド社
 - 1992 「コーポレート・アーキテクチャー」(共著) ;ダイヤモンド社
 - 1990 「企業変身願望」 ;NTT出版
 - その他、企業戦略、組織デザイン、コーポレート・ファイナンス、戦略的提携・買収、企業変革、社会システム・デザイン、財政改革などに関する論文多数
- 4. その他
 - -金融制度調査会、金融システム活性化委員会; 委員 (1995.9~1997.6)
 - -税制調査会、金融課税小委員会; 委員 (1997.6~2000.6)
 - -国土交通省、官庁営繕部事業評価監視委員会; 委員 (2001.4~)